

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>岩舟町商工会 (法人番号 5060005005579) 栃木市 (地方公共団体コード 092037)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和8年4月1日～令和13年3月31日 (5年間)</p>
<p>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 ■地域資源や独自の強みを活かして域外販路を切り拓き、 地域住民との絆を基盤とした「活力あふれる事業者」として 自立して成長している姿 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。 [1] 地域住民の暮らしを支える事業者が、持続的に経営を安定 できる体制の確立 [2] 地域資源と独自の強みを活かし、域外需要を獲得できる 事業者の育成 【地域への裨益目標】 地域に「賑わい」が生まれ、事業者と住民の「絆」に支えられた 「活力あふれる地域経済」を実現することで、当地域の小規模事業 者が安定的に事業を継続し、地域住民の生活を支えること。</p>
<p>事業内容</p>	<p>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 経済産業省等の提供する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。 4. 需要動向調査に関すること 地域内外の需要獲得に向けたアンケートを実施し、販路開拓・拡 大のための商品開発や需要を見据えた事業計画策定に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 事業者に対話を通じて経営分析の重要性を伝えるとともに、事業者 と職員で「対話と傾聴」を重ねながら、共に経営分析に取り組む。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析の結果を踏まえ、支援事業者の本質的課題を認識した上 で、地域内外の需要獲得に向けた事業計画を策定し、事業者の売上 増加に繋げる。 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い、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。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 事業計画に適したITツールを活用した広告宣伝の支援を行い、新 規顧客の獲得に寄与する他、事業者の売上増加に繋げる。</p>
<p>連絡先</p>	<p>岩舟町商工会 〒329-4307 栃木県栃木市岩舟町静 5133 番地 1 TEL : 0282-55-4307 FAX : 0282-55-5045 E-mail : iwafune_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>栃木市 産業振興部 商工振興課 〒328-8686 栃木県栃木市万町 9 番 25 号 TEL : 0282-21-2371 FAX : 0282-21-2683 E-mail : syoukou@city.tochigi.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栃木市と岩舟町商工会地域の概要

栃木市は、江戸から明治時代にかけての蔵や商家等が多く残る「蔵の街」として全国に知られている。平成の大合併により、旧栃木市・太平町・藤岡町・都賀町・西方町・岩舟町の1市5町が合併し誕生した。

栃木県の南部に位置し、当市の人口及び世帯は、151,914人、68,431世帯（令和7年10月31日現在）で、宇都宮市・小山市に次ぐ県内第3位である。

東京から鉄道を利用しても、高速道路を利用しても約1時間の距離に位置し、総面積は331.50km²（南北に約33.1km・東西に約22.3km）である。

小山市外3市2町に接しており、また、群馬県・埼玉県と平野部で県境を接する全国的にも希有な地域である。

（※3県境は全国に40カ所以上あるが、そのほとんどが川や海にある。）



《地勢》

市西部岩舟地域の三轟山（みかもやま）と岩船山、中央部には太平山（おおひらさん）を中心とする太平山県立自然公園が広がり、市南部藤岡地域にはラムサール条約湿地である渡良瀬遊水地があり、県南地域のシンボリックな存在となっている。

また、市北東部から南東部にかけて関東平野に連なる平坦地が広がり、渡良瀬川、思川、巴波川（うずまがわ）、永野川、三杉川等の豊かな河川が流れ、県内有数の農業地帯となっている。



《交通》

北関東3県の群馬・栃木・茨城を結ぶ一般国道50号と、主要地方道桐生岩舟線及び岩舟小山線（旧国道50号）が当地域南部を東西に、主要地方道栃木・藤岡線が当地域東部を南北に貫いている。いずれも県南部の主要道路であり交通量は多い。

高速道路は、東北自動車道栃木IC（栃木地域）、都賀西方スマートIC（都賀地域、西方地域）、佐野藤岡IC（佐野市）、北関東自動車道都賀IC（都賀地域）が利用でき、首都圏等への広域移動も便利である。

鉄道は、東武日光線の静和駅、JR両毛線の岩舟駅があり、市内中心部や近隣市町への通勤通学の足として、また、東京・埼玉方面への交通手段として利用されている。

《農作物》

当地域は、渡良瀬川流域の豊かな土壌と水に恵まれ、お米をはじめ、ブドウ、イチゴ、梨等果樹栽培も盛んな地域である。

《観光》

栃木地域の「蔵の街」をはじめ、太平山からの景色は“陸の松島”と呼ばれ人気のスポットとなっている他、市南部藤岡地域の渡良瀬遊水地・谷中湖は、小型ヨットやウィンドサーフィンに適しており、貴重な植物も数多く生息し、多くの観光客が訪れている。当地域の三轟山（みかもやま）を中心とする県営みかも山公園には、令和6年4月にオープンした青少年教育施設「栃木 JIMINIE 倶楽部 自然の家みかも」があり、日本三大霊山の一つである岩船山、Jリーグ加盟の栃木シティFCのホームスタジアム等、

特色ある観光資源も点在し、歴史・自然・文化を楽しめる観光地として親しまれている。

当市の令和6年の観光入込客数は、年間625.8万人となった。

当商工会地域は、市の西部に位置する岩舟地域で、西は佐野市と接している。面積は約46.74㎢で、市全体の約14.1%を、人口は15,830人(令和7年10月31日現在)で同約10.3%を占めている。

《自然・史跡》

当地域は、自然と歴史に恵まれた風光明媚な土地として知られ、「とちぎ花センター」「みかも山公園」「岩船山」等があり、四季折々の風景が楽しめる。

また、慈覚大師円仁誕生地、東山等数多くの史跡も点在し、特に、岩船山山頂に建立されている「岩船山高勝寺」は、かつては関東の高野山とよばれ一大霊場として栄えた。子授・子育て・安産の地藏信仰としても有名で、今でも春・秋彼岸には多くの参拝者が訪れている。

《イベント》

1999年に地域の青年経営者等が立ち上げ、2004年にNPO法人となった「岩船山クリフステージ」が運営するイベントは、地域のシンボル“岩船山”で行われる。かつて岩舟石の採掘によってできた80mの崖(クリフ)を背景とする舞台は、自然の音響効果と産業遺産を活かした開放感にあふれ、幻想的な雰囲気を楽しめるステージとなっており、全国各地から数万人の来場がある。

また、“岩船山”は特撮の爆破の聖地とも呼ばれ、爆破体験をするツアーが開催されている。



(岩船山クリフステージの様子)

《栃木市ブランド(愛称:とちぎ小江戸ブランド)》

「とちぎ小江戸ブランド」は、平成24年度に栃木市ブランド推進協議会が、栃木市の特性を活かした生产品及び観光資源等を認定し、認定されたものをとちぎ小江戸ブランド品として栃木県内外に情報を発信し、栃木市の知名度向上、産業の振興及び地域の活性化を図ることを目的として立ち上げた。

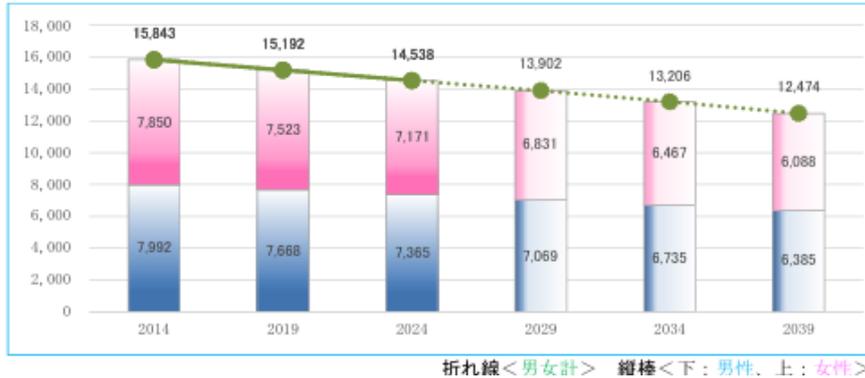
その後、令和元年度に小江戸ブランドの定義の見直しを行い、認定制度を廃止し、栃木市で生まれたいいもの(生产品及び観光資源等)を推進していくこととしている。

②人口の推移

当地域の人口は、平成7年の19,748人をピークに減少を続け、平成29年には17,240人、令和7年10月現在の速報値では15,830人となっており、ピーク時人口の80%程度まで落ち込んだ(旧岩舟町の人口推移及び人口増減率表及び栃木市HP月別・地区別世帯数及び人口より一部引用)。

(株)日本統計センター「MieNa」による将来推計によると、今後も減少が続き、約10年後の令和16(2034)年には13,206人程度にまで減少する見込みである(図表1参照)。

【図表 1：当地区の人口の将来推移】



出典：(株)日本統計センター「MieNa」2025年度版

③地域全体の現状と課題

《人口減少と高齢化の現状と課題》

「②人口の推移」で述べたとおり、当地域の人口は減少が続いており、今後もその傾向は続き、減少の幅も大きくなると予測されている。

人口の減少は、地域産業の競争力の低下や消費意欲低下による経済成長の鈍化、消費市場の規模縮小に繋がる深刻な問題である。

また、直近の年齢3区分別人口比を見ると、図表2のとおり、老年人口の割合が36.7%と、3人に1人が高齢者となっている。栃木市(34.0%)及び栃木県全体(30.7%)を上回っており、年少人口の割合は9.4%で、市(10.2%)と県(11.0%)の割合を下回っていることから、当地域の少子高齢化は、栃木県全体よりも、また、栃木市内の中でも進んでいるといえる。

小規模事業者にとっての課題は、縮小する商圈の中でも利益が確保できる体制づくり、具体的には高付加価値の商品・サービスの取扱い、経費の見直しを含む収益力の向上のほか、高齢化する地域内消費者のニーズにあった商品を提供していくことである。

【図表 2：栃木市及び当地域における年齢3区分人口の比較】

(栃木県：令和6年10月1日現在)

(栃木市：令和7年3月31日現在)

区 域	年齢(3区分)別人口比(%)		
	14歳以下 (年少人口)	15～64歳 (生産年齢人口)	65歳以上 (老年人口)
栃木県	11.0	58.3	30.7
栃木市	10.2	55.8	34.0
岩舟地域	9.4	53.9	36.7

出典：市町別年齢(3区分)別人口及び構成比、年齢構成指数、平均年齢、性比を加工

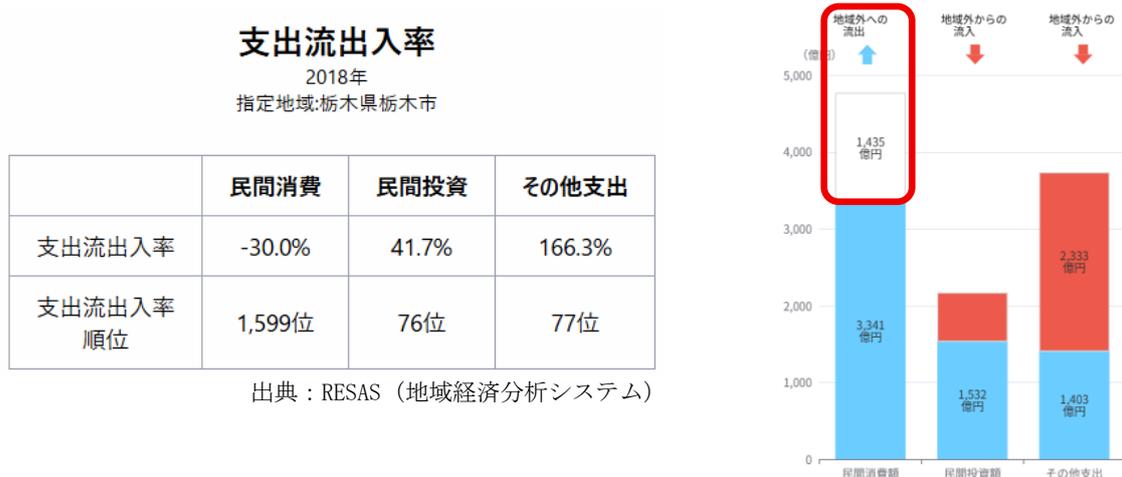
《地元購買の現状と課題》

当地域には、商店街や商店会は存在しない。東武静和駅前に商店の集積がわずかにあるが、事業主の高齢化や後継者不足等により廃業し空き店舗が増えている。

そのため、買い物をする場所が少なく、近隣の佐野市や旧栃木市、小山市等の域外へ買い物に出かける地域住民が増えており、域外への支出流出率は民間消費で▲30.0%、金額換算で1,435億円が域外へ流出している(図表3参照)。

また、当地域も車社会であり、高齢者の免許返納により買い物ができなくなる住民(交通弱者)が、今後より一層増えてくると予想される。小規模事業者は、地域住民の生活を支える存在として、各事業者が当地域のニーズにあった魅力的な価値を提供することが求められるとともに、地域住民の買い物需要を賄い続けるため、いかにして事業を継続していくかが課題である。

【図表 3：支出流出率（左）、地域外への流出額（右）】



《観光の現状と課題》

栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査によると、当地域（旧岩舟町）の観光入込客数は、令和6年度105.6万人と、旧栃木市、旧藤岡町に次いで栃木市内3位を維持している（図表4参照）。

【図表 4：栃木市旧市町別観光客入込数】



出典：R6（2024）年栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果を加工

県営みかも山公園の年間観光客数（利用者数）は、コロナ禍の令和2～3年度は他の公園が利用減の中、みかも山公園は利用者数が増加。令和3年度には約100万人に達し、県営都市公園の中でもトップクラスの集客力である。令和5年度も約87万人と高水準を維持している。この集客力は、広大な敷地（約166ha）と多彩な施設によるものであり、岩舟町の地域活性化にも大きく貢献している公園である。

みかも山公園の隣に位置する「とちぎ花センター」は、年間約20万人が訪れる人気の植物園で、広大な敷地には四季折々の花々が咲き誇る大花壇や、国内最大級の一棟建て温室「とちはなちゃんドーム」があり、熱帯植物や希少種を間近で楽しむことができる。写真映えするスポットが豊富で、巨大ラフレシアの模型や裏見の滝等、ユニークな展示も充実。さらに、食虫植物展や花にちなんだスイーツが味わえるカフェ等、五感で楽しめる体験ができる。

その他、当地域には、Jリーグに加盟している「栃木シティFC」のホームスタジアム、特撮作品の爆破シーンの聖地として知られる岩船山を活用した「爆破体験ツアー」、令和7年10月に実写化もされた新海誠監督の初期作品「秒速5センチメートル」の中で登場し、国内外のアニメファンの投票をもとに選ばれた「訪れてみたい日本のアニメ聖地88」にJR岩舟駅が平成30年開始当初から毎年選定される等、魅力的な観光資源が存在している。

しかしながら、これらの観光資源を十分に活用し、観光客の取り込みにつなげるためには、地域としての受け入れ体制の整備や情報発信力の強化が課題である。

特に、商店街の不在や空き店舗の増加、地域住民の高齢化による交通弱者の増加といった地域課題と運動させながら、観光資源を地域活性化に結びつける戦略的な取組が求められている。

④地域産業の現状と課題

平成 28 年及び令和 3 年の「経済センサス活動調査」(図表 5)によれば、当地域の商工業者数は、5 年間で 91 社減少(増減率▲12.3%)しており、今後も減少が予測される。

商工業者を業種別にみると、全ての業種で減少となっており、減少率の順で、飲食店・宿泊業(▲23.0%)、製造業(▲21.9%)、建設業(▲14.4%)となっている。

当地域の商工業者全体における小規模事業者の割合は 79.5%(令和 3 年度)と県平均(77.5%)より高い。したがって、小規模事業者数を維持させることは、地域産業の振興に直結するといえる。小規模事業者がいかに売上を向上し、事業を継続するかが課題である。

【図表 5：当地域内商工業者の業種別内訳】

(単位：者、%)

	商工業者数	建設業	製造業	卸売業・小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他
平成28年	741	118	128	185	61	179	70
令和3年	650	101	100	167	47	156	79
増減数	▲91	▲17	▲28	▲18	▲14	▲23	9
増減率	▲12.3%	▲14.4%	▲21.9%	▲9.7%	▲23.0%	▲12.8%	12.8%

出典：総務省 経済センサス活動調査より作成

⑤小規模事業者の現状と課題

当地域の小規模事業者数は、令和 3 年の経済センサス活動調査によると 517 社で、平成 28 年比較では 84 社減少した(増減率▲13.9%)。5 年間のうちに増加した業種はなく、減少率が最も高いのは、飲食店・宿泊業の 30.9%だった(図表 6 参照)。

【図表 6：当地域内小規模事業者の業種別内訳】

(単位：者、%)

	小規模事業者数	建設業	製造業	卸売業・小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他
平成28年	601	117	112	130	42	134	66
令和3年	517	99	84	114	29	132	59
増減数	▲84	▲18	▲28	▲16	▲13	▲2	▲7
増減率	▲13.9%	▲15.3%	▲25.0%	▲12.3%	▲30.9%	▲1.5%	▲10.6%

出典：総務省 経済センサス活動調査より作成

《当地域の小規模事業者におけるコロナ禍の影響とテイクアウト需要の増加》

当地域の小規模事業者は、コロナ禍により深刻な影響を受けた。多くの事業者が売上の減少、予約のキャンセル、来客数の減少に直面し、業績の悪化を訴える声が多数を占めた。特に、飲食・観光関連業や対面型サービス業は大きな打撃を受けた。

一方、製造業や建設業もサプライチェーンの混乱や需要の減少により影響を受けたが、業種によって影響の度合いにはばらつきが見られた。

そのような状況下で、飲食店におけるテイクアウト需要は急速に高まり、業界は大きく成長した。令和 6 年には、テイクアウト市場の規模が 7,967 億円に達し、高水準を維持している。この背景には、リモートワークの定着による食事環境の変化、サービスの利便性向上等がある。

現在も、テイクアウトは飲食店にとって新たな収益源として定着しており、地域の小規模事業者が経営を維持・再建する上で重要な役割を果たしている。

《当地域の小規模事業者における DX 化の現状と課題》

当地域の小規模事業者の DX(デジタルトランスフォーメーション)化の現状は、伴走型支援を通じて事業者と経営計画を策定し、「小規模事業者持続化補助金」や「IT 導入補助金」等の制度を活用し、ホームページの作成やキャッシュレス決済の導入、SNS の活用、API 連携等、販路拡大や業務効率

化に向けた取組が一部の事業者で進められている。このように、デジタル技術を活用した経営改善や情報発信の動きが徐々に広がりつつあるものの、実際にDX化を実現している事業者はまだ限られているのが現状である。

一方、課題としては、デジタル人材の不足やITリテラシーの格差が挙げられる。特に高齢の事業者を中心にデジタル技術への理解や活用能力に差があり、これがDX化の大きな障壁となっている。また、小規模事業者にとってはデジタルツール導入に伴う初期投資や運用コストの負担が重く、補助金の申請や導入支援を十分に活用できていないことも課題である。その結果、多くの事業所でデジタル化の必要性は認識されつつも、実際の導入・定着には至っていない状況となっている。

業種別の現状と課題は、次のとおり。

業 種	現 状	課 題
小売業	佐野市を含む地域外への顧客流出が依然として続き、地元購買率低下	地域内外の顧客の取り込み
	高齢化に伴う事業主の廃業が増加傾向、後継者不足深刻化	事業承継（後継者不在の場合従業員承継やM&A等）への対応
	慢性的な人材不足	採用難・定着率低下への対応
	物価高騰による価格競争の激化	価格競争ではなく付加価値で勝負できる店舗づくり
	日用品は比較的堅調だが、衣類・贅沢品等は大幅減	魅力ある商品・サービス提供による販売促進
	コロナ禍でインターネット通販利用の増加による対面販売の需要減	IT・SNSを活用した効果的なPR・販売促進
飲食業	佐野市を含む地域外への顧客流出が継続	地域外からの集客強化とリピーター確保
	利用頻度・単価はコロナ前まで回復しているが、物価上昇の影響で「実質的な回復」は鈍く、業態によって明暗	新メニュー、高付加価値商品の開発による客単価アップ
	インバウンド需要の一部回復が見られるが地域差あり	ITを活用した集客（SNS・予約サイト等）
	高齢化と後継者不在による廃業増加	後継者不足への対応
	人材不足深刻化	人材確保・育成の仕組みづくり
	原材料価格の高騰が経営を圧迫	物価高への対応としての原価管理や付加価値型サービス導入
	コロナ禍以降宴会等大人数での会食減少	新たな需要創出と少人数対応の強化
サービス業	高齢化による需要構造の変化（介護、美容健康関連等の需要増）	高齢者や新住民を対象としたサービス開発
	人材不足恒常化	人材確保・育成の強化
	後継者不足による廃業リスク増加	後継者不足解消への支援策活用
	コロナ禍で対面接客型は来客減で売上が落ちたが、感染対策やオンライン化に対応できた業者は被害を軽減	顧客維持と継続的なデジタル対応
	ITを活用できない事業者は顧客獲得で不利	IT活用による新規顧客獲得、利便性向上
建設業	新築需要は大手ハウスメーカーへ流出	下請け依存からの脱却
	リフォーム・リノベーション需要は一定程度存在するが競争激化	リフォーム・リノベーション需要の掘り起こしによる顧客獲得

	人材不足、若年層の就業者減少が顕著	若手人材の確保と技術承継
	資材価格高騰が経営を圧迫	資材高騰に対応するコスト削減と効率化
	高齢化と後継者不足が進行	後継者不足への対応
	コロナ禍に伴う現場停止・材料調達遅延が生じたが、住宅リフォーム需要による一定の業績回復	住宅リフォーム需要への地域密着型工務店としての差別化を行うことで受注獲得
製造業	人口減少による需要縮小	高付加価値製品への転換(単価の高い製品やニッチ市場向け製品へのシフトで利益率を確保)
	従業員の高齢化・人材不足が一層深刻化	若年層人材の確保とベテランからの技術伝承
	原材料の上昇傾向、エネルギー価格の高止まり	コスト削減と生産性向上による利益確保
	コロナ禍で受注先の減少やサプライチェーンの停滞、原材料調達の遅れで生産に影響	サプライチェーンリスクに対応した調達体制の強化
	生産設備の老朽化	設備更新への投資費用の調達
	大手企業の発注減少や単価引き下げ圧力	新分野・新製品開発による下請け依存からの脱却

⑥ 栃木市の小規模事業者振興の方向性（総合計画における産業ビジョン）

栃木市は、総合的かつ計画的な市政運営を行うため総合計画を定めている。総合計画は10年後の目指すべき将来像を定めた基本構想、基本構想を具現化するための施策を定めた基本計画、基本計画を実現するための事務事業を定めた実施計画の3層構造から成る。

・基本構想（計画期間令和5（2023）年度から令和14（2032）年度）

基本構想では将来都市像を「豊かな自然と共生し 優しさと強さが調和した活力あふれる栃木市」とし、栃木市のまちづくりを6つの基本方針にまとめた(図表7参照)。

【図表7】まちづくりの6つの基本方針

- 基本方針1 誰もが安全で安心して暮らせる栃木市
- 基本方針2 豊かな自然と共生する栃木市
- 基本方針3 一人ひとりが学び成長できる栃木市
- 基本方針4 子育てに優しくいつまでも健康で
生きがいのもてる栃木市
- 基本方針5 地域資源を生かした
賑わいと活力のある栃木市
- 基本方針6 参画と協働による持続可能な栃木市

出典：第2次栃木市総合計画

・前期基本計画（計画期間令和5（2023）年度から令和9（2027）年度）

基本構想で掲げられた将来都市像の実現に向けた具体的な施策をまとめている。

小規模事業者の振興に関する項目は、基本方針5「**地域資源を生かした賑わいと活力のある栃木市**」に関連した基本施策「**商工業の振興**」において記載されている(図表8参照)。

具体的には、「農業や観光を含めた地域資源を利活用した経済の活性化が図られています。」「後継者不在問題への取組により円滑な事業承継が行われ、商工業の振興が図られています。」「災害等が発生した際においても、迅速な回復と安定した営が図られています。」という目指す姿を示し、この実現指標として、令和9年度に「市内商工業の総売上高」14,400億円、「市内総事業所数」6,500事業所という目標を掲げている。

【図表8】施策の体系「5地域資源を生かした賑わいと活力のある栃木市」抜粋



出典：第2次栃木市総合計画

(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総合計画における産業ビジョンの実現」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

前回の計画では、「地域住民に優しい事業者として、地域に根ざしている」という将来像を掲げ、地域住民の生活を支える存在としての役割を重視してきた。その結果、各事業者は住民に寄り添う商品・サービスを提供し、地域生活を支える基盤づくりに取り組んできた。具体的には、単身世帯向けの食品の小分け販売や、住宅の不便を解消するためのリフォーム対応等、地域のニーズに応える柔軟な取組が進められた。また、地元との信頼関係の構築も進み、一定の成果が見られた。

しかし、人口減少や高齢化がさらに進行する中、地域内市場だけに依存する経営では、将来の持続性に限界が見え始めている。

そこで今後を見据えると、地域住民との絆を大切にしつつ、事業者自らが地域資源や独自の強みを活かして新たな商品・サービスを開発し、域外に販路を広げることが不可欠である。こうした取組を通じて、地域に「賑わい」を生み出し、「活力」を持って自立・成長する事業者像を描くことが、次の段階に求められる姿である。

地域資源や独自の強みを活かして域外販路を切り拓き、地域住民との絆を基盤とした「活力あふれる事業者」として自立して成長している姿

当地域の小規模事業者は、人口減少や市場縮小という厳しい環境においても、地域内外に新しい価値を提供する存在へと発展している。各事業者は自らの強みと地域資源を掛け合わせ、商品・サービスの高付加価値化を実現し、無形資源も含めた魅力的な体験やサービスを展開することで域外からの需要を呼び込み、安定的な販路を確保している。

また、当商工会が定義する「活力」とは、地域に根差す事業者が人と人とのつながりを大切に、地域住民の暮らしを支えながら、交流や賑わいを創出していく力である。小規模事業者は地域住民との信頼関係を強化し、高齢者や単身世帯、交通弱者を含めた多様なニーズに応える柔軟なサービスを提供することで、地域生活を支える基盤的存在となっている。

さらに、事業者同士の連携や後継者・創業者の育成が進み、持続可能な経営基盤を確立することで、地域全体として「賑わい」と「活力」に満ちた経済循環を実現している。そして最終的には、各事業者、自らの強みを磨き続けながら「稼ぐ力を向上させ、自走化している」状態に至ることで、持続的に地域経済を牽引している姿を目指す。

②商工会の役割

■ 地域資源と独自の強みを活かした商品・サービス開発支援

商工会は、事業者が自社の強みや地域資源を的確に把握できるよう、SWOT分析やRESAS・MieNaといったデータ分析ツールを活用した経営診断を行う。加えて、無形資源も含めた地域資源の掘り起こしを支援し、事業者が新たな商品・サービスを創出できるよう専門家や関係機関と連携しながら伴走支援を実施する。これにより、事業者が域外販路を見据えた商品開発を進められる体制を整える。

■ 域外販路開拓に向けたマーケティング・販路支援

地域市場の縮小を踏まえ、域外への展開を目指す事業者に対しては、商工会がDXを活用した販路開拓支援を推進する。具体的には、デジタル技術を活用した市場分析や顧客データの活用によるマーケティング支援、展示会・商談会への出展支援に加え、ECサイトやSNSを活用した情報発信力の強化を行う。オンライン上での認知度向上を支援するとともに、複数事業者が連携した販路開拓等を行い、事業者が安定的に外部需要を取り込めるような仕組みを構築する。

■ 経営力再構築伴走支援→「対話と傾聴」→「自走化」

急速な環境変化や価格高騰、人材不足に対応するため、商工会は「経営力再構築伴走支援」を強化する。経営者との「対話と傾聴」を通じて信頼関係を築き、経営者自身の「気づき」や「腹落ち」を促すことで、本質的な課題を明確化する。

その上で、経営改善計画の策定支援、補助金や制度融資の活用助言、業務効率化・DX導入等を支援し、内発的な動機づけを高める。

商工会は、課題発見から実行、そして「自走化」に至るまで一貫して伴走し、事業者が持続的に稼ぐ力を発揮できる体制を整える。

■ 地域住民との絆を基盤とした事業展開の支援

地域住民の生活を支える事業者の役割を再確認し、高齢者や交通弱者へのサービス提供、健康・安心・安全に資する商品開発等、地域住民との信頼関係を基盤とした事業展開を引き続き支援する。さらに、事業者間のネットワーク形成を促し、地域全体で「賑わい」と「活力」を創出するための交流イベントや連携事業を推進する。

具体的には、栃木市主催の「サマーフェスタ in いわふね」や、栃木市社会福祉協議会主催の「ふくしまつり」、栃木市観光協会主催の「いわふね桜まつり」等の地域イベントに事業者とともに参加し、地域住民との交流や地域経済の活性化に寄与していく。

③栃木市の総合計画における産業ビジョン及び小規模事業者振興との関わり

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『地域に根差した活力あふれる事業者』を具現化できれば、当市の「総合計画における産業ビジョン（以下「産業ビジョン」という。）」

(P.7「⑥栃木市の小規模事業者振興の方向性（産業ビジョン）」参照)で掲げる「市内商工業の総売上高の向上」「市内総事業所数の増加」の実現に寄与できるものであり、本計画と当市商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであると言える。

(3) 経営発達支援事業の目標

「(1)地域の現状と課題」及び「(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、地域住民の暮らしを支える事業者及び地域資源と独自の強みを活かして域外需要を獲得する事業者を重点的に支援対象とし、次の目標を設定する。

【目標1】

地域住民の暮らしを支える事業者が、持続的に経営を安定できる体制の確立

当地域は人口減少と高齢化が急速に進み、3人に1人が高齢者という構造の中で、日常生活を支える商店やサービス業、建設業等の役割は一層重要性を増している。こうした事業者に対しては、経営分析や課題整理を通じて強みを再認識させるとともに、高齢者や交通弱者に対応した商品・サービスの開発、配達や小分け販売等柔軟な取組を支援する。

また、後継者不足や人材不足が深刻化する中で、事業承継支援や人材育成の仕組みづくりを進め、さらにDXやキャッシュレス決済等新しい仕組みを導入することで、効率的で持続可能な経営を実現する。これにより、住民の安心・安全な生活を支える生活インフラ事業者が、安定して事業を継続できる体制を整備する。

計画期間（5年間）において、以下の数値目標を掲げる。

①【事業者目標】KGI・KPI

◆KGI（最終成果指標）

- ・生活インフラ事業者の経営安定化率：20%向上
- ・DX導入による業務効率改善率：平均10%向上

◆KPI（プロセス指標）

- ・経営分析（SWOT・財務簡易診断）実施事業者数：100者
- ・持続可能な事業計画の策定支援実施事業者数：50者
- ・キャッシュレス・デジタル受発注を導入した事業者数：5者

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、当地域における生活インフラを担う小規模事業者が、人口減少・高齢化の進行に伴い厳しさを増す経営環境の中でも、安定的に事業を継続できる体制を整えることを目的として設定したものである。経営安定化率やDX導入による効率改善をKGIとしたのは、事業者の「持続性」を最も端的に示す成果指標であり、黒字化や効率化の進展は地域生活の維持に直結するためである。一方、SWOT分析や事業計画策定支援、キャッシュレス等のDX導入をKPIとしたのは、課題整理と計画づくり、業務の簡素化という「基盤整備」が安定経営に不可欠であり、伴走支援を通じて事業者の気づきと主体的行動を引き出すプロセスを定量的に把握するためである。

【目標2】

地域資源と独自の強みを活かし、域外需要を獲得できる事業者の育成

当地域には自然・観光、歴史文化資源、農作物等多様な有形・無形の資源が存在している。これらを十分に活かしていない現状を踏まえ、商工会は事業者が地域資源と自社の強みを結びつけた新商品・新サービスを開発できるよう支援する。

具体的には、需要動向調査や市場分析を行い、観光客や域外消費者のニーズを取り込むとともに、デジタル化を推進したEC活用や、域外販路の開拓を後押しする。また、無形資源を活かした体験型

サービスやイベントを展開し、域外からの来訪者を呼び込むことで、地域全体の「賑わい」を創出する。

計画期間（5年間）において、以下の数値目標を掲げる。

◆KGI（最終成果指標）

- ・域外（市外・県外）新規顧客・新規取引先獲得事業者数：10者
- ・平均売上高伸び率年5%以上増加事業者数：5者
- ・デジタル販売（EC・SNS経由）の売上比率全売上の10%以上増加事業者数：5者

◆KPI（プロセス指標）

- ・新商品・新サービス開発事業者数：5者
- ・デジタル販促（SNS広告・動画発信等）実施事業者数：50者
- ・市場分析・強み再整理の実施事業者数：25者

《設定した理由》

本目標は、地域資源や事業者が持つ独自の強みを活かし、当地域の小規模事業者が地域外の新しい顧客を獲得していく力を高めるために設定したものである。

域外取引先の増加や売上伸び率、デジタル販売の比率をKGIとしたのは、販路拡大と収益向上という「成果」が明確に確認でき、事業者の成長度合いをわかりやすく示すためである。

また、KPIには新商品開発、デジタル販促の実施、強みの再整理を設定した。これらは、地域外に選ばれる商品づくりや情報発信力の強化につながる重要なプロセスであり、伴走支援を通じて事業者自身が気づきと改善を積み重ねていく際の進捗確認として有効である。

上記の目標を達成することにより、生活インフラを担う事業者が安定的に事業を継続し、地域住民の安心・安全な暮らしが確保される。

また、地域資源を活かした事業者が域外に販路を広げることで、新たな需要や交流が地域にもたらされ、観光や商業を含めた地域経済全体の活力が向上する。

これらの取組により、当市の総合計画において掲げる「方針5 地域資源を生かした賑わいと活力のある栃木市」に沿った「賑わい」が地域に生まれ、事業者と住民の「絆」に支えられた「活力あふれる地域経済」の実現を、当地域への裨益目標とする。

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。

【目標1】地域住民の暮らしを支える事業者が、持続的に経営を安定できる体制の確立

◆方針1◆地域の生活インフラ事業者の実態把握と経営分析支援の強化

当商工会は、地域住民の暮らしを支える商店、サービス業、建設業等を重点対象として、地域の生活ニーズと経済動向を踏まえた実態把握と経営分析を体系的に進める。まず、生活インフラ機能を担う事業者の分布や業種ごとの役割・地域内での取引関係を整理し、需要動向調査を通じて利用実態や住民ニーズを把握する。

また、巡回指導・ヒアリングにより、事業者への傾聴と対話を重ね、SWOT分析等を通じて経営状況、課題、強みを可視化し、事業者が自ら提供価値を再認識できる状態を整える。

これらの取組を通じ、KPI「経営分析実施事業者100者」の達成を目指すとともに、分析結果を商工会内部で共有し、次の段階となる事業計画策定やDX支援へ円滑につなげる。伴走支援モデルに基づく対話により、経営者自身が本質的課題に気づき、腹落ちした上で改善に取り組む意欲を醸成し、地域生活を支える事業者基盤の確立につなげる。

《設定した理由》

地域の生活インフラを担う事業者は、人口減少や高齢化といった構造的変化により、経営の不安定化が進むリスクが高まっている。持続的な経営体制を確立するためには、まず事業者の経営状況・課題・強みを正確に把握し、改善の方向性を明確にすることが不可欠である。

KGIである「経営安定化率20%向上」を達成するためには、事業者が自社の現状を客観的に理解し、適切な改善につなげられる基盤を整える必要がある。このことから、KPIとして「経営分析実施100者」を設定し、体系的な経営分析支援を進めるため。

◆方針2◆経営分析結果を踏まえた持続可能な事業計画の策定支援

当商工会は、経営分析を行った事業者に対し、中長期的な経営改善と地域貢献を両立できる実効性の高い事業計画の策定を支援する。経営者の理念や地域への使命感を丁寧にヒアリングし、対話と傾聴を軸とした伴走支援により、経営者自身が腹落ちして実践できる計画の構築を促す。必要に応じて中小企業診断士・ITコーディネーター等の専門家を活用し、商品・サービスの提供体制改善、業務効率化、財務の健全化など、個別課題に応じた計画策定をサポートする。

併せて、DX導入やサービス改善など実行段階に向けた準備を進め、KPI「事業計画策定実施事業者50者」の達成を図る。計画策定後は定期的な巡回・フォローアップを実施し、計画の実行状況を確認しながら改善を支援することで、持続的に取り組める仕組みを確立する。

《設定した理由》

安定した経営を実現するためには、分析結果を踏まえ、事業者が自ら納得して取り組める具体的な計画を策定することが重要である。計画づくりを通じて、経営者が課題を正しく理解し、実行可能なアクションへ落とし込めるようになることが、KGI「経営安定化率20%向上」の達成に直結する。

そこで、KPI「事業計画策定支援50者」を設定し、伴走支援や専門家支援を通じて、実効性の高い計画づくりの仕組みを確立するため。

◆方針3◆生活インフラ事業者の持続性を高めるためのDX支援の推進

当商工会は、地域の生活を支える事業者が時代の変化に応じて効率的かつ持続可能な経営を実現できるよう、デジタル技術の導入を重点的に支援する。キャッシュレス決済、デジタル受発注、在庫・

顧客管理などの導入支援を行い、業務の効率化とサービス品質の向上を図る。デジタル機器やシステム導入に不慣れな事業者に対しては、伴走型で初期設定や運用レクチャーを行い、定着を支援する。

これらの取組により、KPI「キャッシュレス等導入事業者5者」の達成、さらにKGI「業務効率改善率10%向上」を目指す。DX活用は限られた人手で事業を維持するための重要基盤であり、将来にわたって生活インフラ事業者の経営安定に寄与する。

《設定した理由》

人口減少と人手不足が進む中、生活インフラ事業者が事業を継続するためには、限られた人員で効率的に運営できる体制の構築が不可欠である。DXの導入は、業務効率の改善とサービス品質の向上を同時に実現し、KGI「業務効率改善率10%向上」の達成に直接寄与する。

これを踏まえ、KPI「キャッシュレス・デジタル受発注等の導入5者」を設定し、業務の見える化や省力化を図る支援体制を整備するため。

【目標2】地域資源と独自の強みを活かし、域外需要を獲得できる事業者の育成

◆方針1◆域外需要の獲得が見込める事業者の選定と特性把握

当商工会は、地域資源を活かした商品・サービスの開発や域外販路開拓に取り組む可能性を有する事業者を選定し、特性や経営状況を把握した上で重点支援対象とする。需要動向調査や市場分析、経営分析を通じて、域外需要を取り込みやすい商品特性・技術・地域資源との親和性を整理し、支援の優先度と方向性を明確化する。

併せて、経営者との対話を重ねて強みの再整理を行い、KPI「市場分析・強み再整理事業者25者」の達成を図る。分析結果は商工会内部で共有し、後続の新商品開発支援・販路開拓支援・DX支援へと継続的に連動させる。

《設定した理由》

地域資源を活かした商品・サービスを域外へ展開するためには、自社の強みや市場との適合性を正確に把握することが不可欠である。市場ニーズと自社特性の整理は、新たな販路開拓の成否を左右し、KGI「域外新規顧客・取引先獲得10者」の達成に向けた最初のステップとなる。

そこで、KPI「市場分析・強み再整理25者」を設定し、戦略的な支援対象の選定と特性把握を進めるため。

◆方針2◆地域資源と強みを融合させた商品・サービス開発の推進

当商工会は、地域資源の魅力と事業者が持つ技術・ノウハウ・強みを組み合わせ、新たな価値を生み出す商品・サービス開発を重点的に支援する。市場分析により消費者ニーズや観光客の嗜好、域外市場のトレンドを把握し、ワークショップや専門家支援を活用して商品コンセプトの明確化、試作品開発、品質向上を後押しする。

また、テスト販売やモニター調査により市場検証を行い、改善を重ねることで競争力を高める。これらのプロセスを通じ、KPI「新商品・新サービス開発事業者5者」の達成を図り、最終的にはKGI「域外新規顧客・取引先獲得事業者5者」「売上高伸び率5%増加事業者5者」につなげる。

《設定した理由》

地域資源を活かしつつ域外で選ばれる商品を生み出すためには、消費者ニーズの把握、コンセプト設計、試作品づくり、改善という一連のプロセスが不可欠である。これらの商品開発プロセスは、KGI「売上高伸び率5%向上」や「域外新規顧客獲得」に直接つながる。

これを踏まえ、KPI「新商品・新サービス開発5者」を設定し、重点的な支援を通じて実効性の高い商品・サービス開発の促進を行うため。

◆方針3◆地域資源を活かした商品の域外販路開拓と発信力強化

当商工会は、開発された商品・サービスの価値を最大化し、域外に販路を広げるための発信・販売支援を多面的に展開する。ECサイトやSNSを活用したデジタル販売チャネルの整備を支援し、オンラインによる発信力を強化するとともに、域外販路開拓支援を行い、新規販路の創出を後押しする。さらに、観光資源や体験型コンテンツと連携し、来訪促進と購買を連動させる地域全体でのブランド発信を推進する。

これらにより、KPI「デジタル販促実施事業者50者」を達成し、KGI「デジタル販売売上比率

10%」「域外新規顧客・取引先獲得事業者10者」の実現を目指す。伴走支援を通じ、成果の振り返りと気づきを定着させ、PDCAを自走できる体制づくりを促進する。

《設定した理由》

開発された商品・サービスが域外で選ばれるためには、販路開拓と発信力の強化が不可欠である。特にデジタル販売は、地域外市場へのアクセスを大きく拡大し、KGI「域外新規顧客獲得10者」及び「デジタル販売売上比率10%」の達成に直接寄与する。

このことから、KPI「デジタル販促実施50者」を設定し、EC・SNS等を活用した効果的な販売促進を後押しするため。

以上のような取組により目的を達成することで、地域に「賑わい」が生まれ、事業者と住民の「絆」に支えられた「活力あふれる地域経済」が実現する。

また、当地域の小規模事業者が安定的に事業を継続し、地域住民の生活を支えていくという裨益目標を達成する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1)現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題は以下のとおりである。

①地域の経済動向調査に関すること														
実施内容	①RESAS・商圈分析システムMieNaを活用した管内経済動向の分析 RESAS・商圈分析システム「MieNa」を活用し、管内の経済動向に関する分析を実施した。分析結果は報告書として取りまとめ、商工会ホームページへの掲載や巡回指導時の参考資料として活用し、管内小規模事業者への産業動向や人口動態等の情報提供を行った。													
結果・課題等	【結果】 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>令和3年度</th> <th>令和4年度</th> <th>令和5年度</th> <th>令和6年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①管内経済動向調査公表回数</td> <td>1回</td> <td>1回</td> <td>1回</td> <td>1回</td> </tr> </tbody> </table> <p>調査結果については、当商工会ホームページにて公表するとともに、巡回時の資料として管内小規模事業者へ提供した。これにより、RESASやMieNaのデータを活用し、地域の産業構造や課題を把握することができ、当地域に即した事業計画策定支援の基礎資料として活用することができた。</p> 【課題】 事業計画策定支援に直結する情報提供は実施できたものの、提供したデータを事業者が自社経営にどのように活かすかという点については十分に踏み込むことができなかった。 特に、公表内容がデータ中心となり、活用方法や経営への応用事例等の具体的な説明が不足していた点が課題である。				項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	①管内経済動向調査公表回数	1回	1回	1回	1回
項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度										
①管内経済動向調査公表回数	1回	1回	1回	1回										
今後の展開	上記の課題を踏まえ、一部改善し継続する。 調査結果の活用例や経営への示唆を補足し、事業者が自社の経営に活かし													

やすい形で情報を提供する。また、巡回指導や個別相談の場においても調査結果を活用し、事業計画策定支援に結び付ける体制を構築する。
引き続き、年1回の定期調査及び結果公表を継続し、地域の経済動向を的確に把握することで、支援施策の精度向上を図る。

(2)目標

今後5年間の目標は以下のとおりである。

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管内経済動向分析公表回数	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	調査結果を個社伴走・販路開拓等に活用し、地域の経済動向を的確に把握することで、支援施策の精度向上を図るため ・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 ・当管内の状況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	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa（ミーナ）」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	《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 マーケティングマップ・滞留人口メッシュ分析 → 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	8月
成果の活用方法	・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、事業計画作成、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

これまで実施した事業の内容・課題は以下のとおりである。

①地域住民のニーズ調査の実施

<p>実施内容</p>	<p>①地域住民のニーズ調査 イベント来場者や調査対象事業所来店客、インターネット調査会社のモニターを利用して、飲食店や製造小売業、理容業やピアノ教室といったサービス業、建設業を対象とした需要動向調査を行った。報告書を作成し、事業者へフィードバックする際には報告書を作成した専門家が分析結果を説明し、理解を深めた。消費者の直接的な声を基に、需要を見据えた事業計画を策定し、現在は新商品開発や新事業展開、メニュー及び価格の見直し等に取り組んだ。</p>														
<p>結果・課題等</p>	<p>【結果】</p> <table border="1" data-bbox="448 831 1394 949"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>令和3年度</th> <th>令和4年度</th> <th>令和5年度</th> <th>令和6年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①調査対象事業者数</td> <td>11者</td> <td>2者</td> <td>3者</td> <td>2者</td> </tr> </tbody> </table> <p>当初は当地域内にある中堅スーパーの来店客、いわふね昼市の来店客及び介護施設等の入居者の計200名にアンケート調査を行う予定であったが、新型コロナウイルス感染症の影響で、令和3年度はイベント来場者へのアンケート調査30名と、必要数200名を実施することができなかった。そのため、令和4年度以降は調査対象事業所の来店客へのアンケート調査と、インターネット調査会社のモニターを利用したアンケート調査を組み合わせで行った。</p> <p>【課題】 今後は「地域資源と独自の強みを活かした商品・サービス開発」を中心に行うため、新商品開発時のニーズの確認として域外消費者の調査を実施する必要がある。 加えて、商品開発後に、その商品の評価をするため、利用顧客やイベント出店時等の来場者を対象としたテストマーケティングを実施し、商品のブラッシュアップを図る。</p>					項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	①調査対象事業者数	11者	2者	3者	2者
項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度											
①調査対象事業者数	11者	2者	3者	2者											
<p>今後の展開</p>	<p>上記の課題を踏まえ、手法を改善し実施する。具体的には、商品開発後のテストマーケティング時に、支援事業者の来店顧客やイベント出店時の来場者に対して、アンケートを行う。加えて、域外消費者のニーズを確認するため、インターネット調査会社のモニター等を利用した調査を実施し、地域資源と独自の強みを活かした商品・サービス開発につなげる。</p>														

(2) 目標

今後5年間の目標は以下のとおりである。

項目	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調査対象事業者	2者	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地域資源と独自の強みを活かした商品・サービス開発に向けた調査

<p>対象事業者</p>	<p>地域内外の需要獲得を目指す、小売・理美容・飲食・建設業等生活関連サービス事業者 2 者</p>
<p>調査内容</p>	<p>【調査対象者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査対象事業所来店客 15名 ・インターネット調査会社のモニターを利用した調査 500名 <p>【調査方法・手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査票については、対象事業者にヒアリングの上、外部専門家の意見を交えながら、調査票を作成する。 ・調査方法については、来店客への調査の他、インターネット調査会社のモニターを利用した調査を行う（インターネット調査会社のモニターを活用することで、外部要因に左右されにくい安定的なデータ収集を実施）。 ・年齢、性別、職業、購買行動等で事前にセグメントされたモニターを活用し、ターゲット層に絞った効率的なアンケート実施する（ターゲットセグメントの明確化）。 ・来店客調査とインターネット調査を併用することで、目標人数を安定的に確保する。 <p>【分析方法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査結果の集計は、外部機関に委託し、分析は専門家が行う。その他、必要に応じクロス集計等を行う。 ・回収したデータを分析・報告書化し、地域の商工業者の戦略立案や施策評価に反映させる。 ・定期的なモニター調査により、変化する市場動向や顧客ニーズの把握を継続する。
<p>調査時期</p>	<p>10月～11月</p>
<p>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、世帯構成等） ・普段利用する市内の店舗名・利用頻度・同伴者 等 ・その他、今後必要とする（求める）サービス・商品 等 <p>【個別項目】</p> <p>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、高くても高品質等） ・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、インターネット等で話題の商品、人気お取り寄せ品等） ・1回あたりの来店で費やす金額 <p>理美容業</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）

	<ul style="list-style-type: none"> ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、エステ等） ・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、予約、決済等） ・1回あたりの来店で費やす金額 <p>飲食業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外食店全般と調査対象と同業種の専門店の年間の利用頻度 ・専門店の利用目的とシーン ・飲食店を繰り返し利用する際に重視する理由 ・商品の写真を見て、いくらまでなら食べたいと思うか ・専門店であつたらうれしいメニュー <p>建築リフォーム業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、癒やし、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、斬新さ等） ・求める機能（アレルギー対策、機能性（バリアフリー）、安全性（耐火・耐久）、経済性（省エネ）、防災・防犯対策等） <p>設備工事業（キッチン・トイレ・浴室入替等）関連リフォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、癒やし、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、斬新さ等） ・求める付加価値（機能性、安全性、利便性、デザイン性、省エネ効果（節電・節水）、バリアフリー等）
<p>成果の活用方法</p>	<p>販路開拓・拡大のための商品開発や、需要を見据えた事業計画の策定に活用する。</p>

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題は以下のとおりである。

① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

<p>実施内容</p>	<p>全職員が巡回により、経営分析対象者の掘り起こしを行い、併せて、金融・税務等の窓口相談時に声かけを実施した。</p> <p>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がった。</p>													
<p>結果・課題等</p>	<p>【結果】</p> <table border="1" data-bbox="448 1912 1394 2040"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>令和3年度</th> <th>令和4年度</th> <th>令和5年度</th> <th>令和6年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①掘り起こし件数</td> <td>20件</td> <td>120件</td> <td>73件</td> <td>16件</td> </tr> </tbody> </table> <p>令和3年度は、新型コロナウイルスの影響で対面でのやり取りを控えるといった風潮</p>				項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	①掘り起こし件数	20件	120件	73件	16件
項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度										
①掘り起こし件数	20件	120件	73件	16件										

	<p>にあったため、掘り起こし件数も減少となった。令和4年度以降は、掘り起こし件数は一定数を確保できた。</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員による巡回活動の頻度やアプローチ方法が属人的で、安定的な掘り起こしに繋がっていない。 ・MieNa等のデータ提供は有効であるが、活用後のフォローが不足しており、実際の経営改善に結びついた事例が限られている。 ・経営分析への関心が低い事業者にはアプローチが難しく、掘り起こしの裾野拡大が課題である。
今後の展開	<p>上記の課題を踏まえ、一部改善し継続する。具体的には、以下の内容を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・巡回活動においてチェックリストを導入し、掘り起こし基準を明確化することで職員間の対応にばらつきが出ないようにする。 ・MieNaによるデータ提供に加え、簡易な財務分析や業種別のベンチマーク資料を併せて提示し、事業者が行動に移しやすい支援を実施する。 ・掘り起こし後の事業者には、定期的なフォローアップ相談を実施し、経営分析から経営改善計画策定支援へと段階的に繋げる。 ・関心が薄い事業者層に対しては、事例紹介や成果の見える化を通じて、経営分析の有用性を周知する。

②経営分析の実施

実施内容	<p>①で掘り起こしを行った事業者を対象に、経営分析を実施した。事業者の財務状況、強み・弱み等、当該事業者の状況を把握することを目的に、必要に応じて関係機関と連携しながら経営分析を行った。</p>										
結果・課題等	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>令和3年度</th> <th>令和4年度</th> <th>令和5年度</th> <th>令和6年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①経営分析件数</td> <td>8件</td> <td>120件</td> <td>60件</td> <td>35件</td> </tr> </tbody> </table> <p>令和3年度は、新型コロナの影響による掘り起こし事業者減少のため、経営分析件数も減少となった。令和4年度以降は、経営分析件数も一定数を確保できた。</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・分析に用いる指標やヒアリング内容が職員ごとに異なり、結果にばらつきがある。 ・財務資料の未整備や記帳不十分な事業者が多く、正確な数値に基づいた分析が難しい。 ・分析結果が抽象的にとどまり、改善のための具体的な行動計画まで結び付かない事例がある。 ・分析実施後のフォローが弱く、継続的な改善支援や成果の確認に至らない場合が多い。 	項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	①経営分析件数	8件	120件	60件	35件
項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度							
①経営分析件数	8件	120件	60件	35件							
今後の展開	<p>上記の課題を踏まえ、一部改善し継続する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリングシートや分析フォーマットを標準化し、職員間で均質な分析ができる体制を整える。 ・財務資料や商圏データを整理・提供し、事業者が自ら課題を把握できるよう「見える化」を推進する。 ・事業者の「強み」を活かした商品・サービスを中心に、対話と傾聴を基本に据えて本質的課題を掘り下げ、具体的な改善策につなげる。 										

・経営分析後も継続的なフォローアップ相談を実施し、経営改善計画の実行や成果確認まで伴走支援を行う。

事業者の「強み」を活かした売りたい商品・サービスについて、対話と傾聴を基本に、事業者の本質的課題を抽出しながら掘り下げて分析する。

既存の事業理念・目標・財務状況等を整理して俯瞰し、課題の構造をクリアにしていくことで「見える化」による情報整理を行う。

(2) 目標

今後5年間の目標は以下のとおりである。

項目	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経営分析事業者数	35者	20者	20者	20者	20者	20者

(特記事項) 現行は令和6年度の実績値

- ・経営分析事業者数内訳：経営分析・計画策定にあたる経営指導員2名×10者
- ・経営力再構築伴走支援による緊密な支援を想定しているため、経営分析目標事業者数は経営指導員1名あたり10者で設定している。

(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。

経営分析の手順として、まず「MieNa」を活用し、商圈強度等のデータを事業者に提示することで、「なぜ今、経営分析が必要なのか」という問題意識を喚起し(掘り起こし)、事業者と職員が対話を重ねながら、共に経営分析に取り組む。

この過程を通じて、事業者自身が自社の現状と課題を深く理解し、主体的に経営改善へ取り組むための基盤を築く。

経営分析の実施にあたっては、財務・非財務の両面から十分に分析を行う。特に非財務分析においては、事業者との「対話と傾聴」を通じてSWOT分析等を実施し、経営の本質的課題の把握と強みの顕在化を図ることで、事業者の納得感(腹落ち)を得ることに繋げる。

なお、上記の経営力再構築伴走支援による緊密な支援を想定しているため、経営分析目標事業者数は経営指導員1名あたり10者で設定している。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対象者	小売・理美容・飲食・建設業等生活関連サービス事業者20者
実施内容	地域住民のニーズ調査結果より見えてきた、岩舟地域の経済動向及び高齢者を中心としたニーズを基にSWOT等による非財務情報等の分析を行う。 併せて、これまで実施してきた巡回訪問、窓口相談に加え、商圈分析システム(MieNa)等を活用し、事業所周辺5km以内の自社商圈において、どのような商品(サービス)に需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、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	地域住民ニーズ調査結果に伴う項目。 対象となる事業者の事業所(町丁目)を中心とした半径500m、1km、3km、5km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。

成果の活用方法	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圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出し、「商圏分析」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

対象者	①で掘り起こしを行った事業者
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・経済産業省提供「ローカルベンチマーク」 ・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> <p>により、新商品開発につながるための地域資源と支援事業者の「強み」を抽出する。</p>
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者フィードバックし、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。 ・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。 ・KGI・KPI 指標の抽出と伴走支援については、売上高伸び率・デジタル販売比率・デジタル販促実施率等の 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）する。改善が遅れる場合は是正策を提示し、PDCA サイクルを回す。

6. 事業計画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・課題は以下のとおりである。

①事業計画策定支援

実施内容	①事業計画策定支援 経営分析を実施した事業者を対象に、個々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を策定することを目的に支援し、実績に繋がった。													
結果・課題等	<p>【結果】</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">項目</th> <th style="width: 15%;">令和3年度</th> <th style="width: 15%;">令和4年度</th> <th style="width: 15%;">令和5年度</th> <th style="width: 15%;">令和6年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①事業計画策定事業者数 (見直しを行った事業者を含む)</td> <td>8者</td> <td>78者</td> <td>51者</td> <td>22者</td> </tr> </tbody> </table> <p>事業計画策定支援は、持続化補助金申請者やマル経申込者が中心であった。</p>				項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	①事業計画策定事業者数 (見直しを行った事業者を含む)	8者	78者	51者	22者
項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度										
①事業計画策定事業者数 (見直しを行った事業者を含む)	8者	78者	51者	22者										

	<p>支援先の状況に応じて専門家派遣制度を利用し、中小企業診断士等の助言を仰ぎながら事業計画を策定した。</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本質的課題の発見：表面的な経営課題の整理にとどまるケースがあり、経営者自身が「自社の本質的課題」に腹落ちする形での気づきが十分に得られていない。 ・計画の実効性：補助金申請を目的とした計画に偏りがちで、日常の経営改善に活かさきれていない。 ・成果の短期化：中長期的なビジョンよりも、短期的な数値や補助金採択に直結した計画になりやすい。 ・フォロー不足：計画策定後の進捗確認や実行支援が不十分で、策定と実践の間にギャップが生じている。
<p>今後の展開</p>	<p>上記の課題を踏まえ、一部改善し継続する。具体的には、以下の内容を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営者との対話を重視し、経営理念・将来像・強みを基点に、本質的課題を経営者自身が「気づき」として理解できる支援を行う。 ・単なる補助金申請用ではなく、自社課題に寄り添い、短期的な成果も得られる実効性の高い事業計画づくりを支援する。 ・必要に応じて専門家派遣を活用し、財務分析や市場分析を組み合わせることで、計画の客観性・実現性を高める。 ・策定後の事業者に対しては、進捗確認や数値目標の達成度チェックを行い、伴走型でフォローアップを実施する。 ・成果事例を収集・共有し、他の事業者への啓発や支援の質向上につなげる。

(2)支援に関する考え方

小規模事業者の多くは、経営者自身の経験や勘に基づいて経営を行っており、経営状況や経営環境を正確に把握しないまま、場当たりに事業を進めている傾向が強い。

そこで、「地域経済の動向調査」や「財務分析」、「非財務分析」、「需要動向調査」等の各種ツールを活用し、経営者自身が気づいていない潜在的なニーズや課題を共に探り出していく。この過程においては、経営者との信頼関係を構築し、単なる解決策の提示にとどまらず、経営者自らが課題を設定し、解決策を考えるプロセスを支援することで、企業の自己変革力の向上を図る。経営者との深い対話と傾聴を通じて、企業の本質的な課題への気づきを促し、内発的な動機付けによる社内の潜在力発揮を目指す。

さらに、急速に進展するデジタル化への対応として、デジタル技術を活用した経営改善支援を行い、中小企業のDX推進を後押しする。

伴走支援を通じて明確になった課題に対しては、必要に応じて専門家派遣を行うほか、経営分析で用いた「ローカルベンチマーク」や「経営状況まとめシート」等のツールを活用した財務・非財務の分析結果を基に、事業者自身の経営目標や改善方針の整理・設定に結び付け、事業計画策定へとつなげていく。

また、計画策定後も定期的なフォローアップを行い、環境変化に応じた計画の見直しや新たな課題への対応を継続的に支援していく。

このような取組を通じて、小規模事業者の持続的な成長と競争力強化を図り、不確実性の高い経営環境の中でも、企業が自ら変革し続ける力を養うことを重視する。これにより、地域経済の活性化と中小企業の持続的発展を目指していく。

数値目標としては、経営分析を実施した事業者のうち、年間5割程度が事業計画を策定することを目指す。

(3)目標

今後5年間の目標は以下のとおりである。

項目	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事業計画策定事業者数	22者	10者	10者	10者	10者	10者

(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	
対象者	「5. 経営状況の分析に関すること」にて経営分析を完了した事業者のうち希望する10者
実施内容	経営分析結果を踏まえて、事業計画策定支援を行う。
実施体制	<p>事業者と担当する職員が対話と傾聴を重ねながら事業計画を策定することで、事業者の本音を引き出しながら、支援事業者の本質的課題を認識した上で必要とする事業計画の内容を深く掘り下げて支援する。課題内容に応じて専門家派遣を活用する。</p> <p>《地域資源活用支援》 地域の特産品や観光資源等を活用した、高付加価値化や新商品・サービス開発を支援する。</p> <p>《DX推進支援》 ITを活用した業務効率化や効果的な販路開拓支援（ECサイト構築、SNSマーケティング、地域連携型ECモール出店支援等）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、利益率、顧客数等）を設定する。</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・課題は以下のとおりである。

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
実施内容	①事業計画策定事業者へのフォローアップ 事業計画策定支援を行った事業者に対し、原則四半期に一度の支援頻度でフォローアップを実施した。持続化補助金採択先、特に支援を必要とする事業者は訪問回数を増やし、事業計画が着実に実行されるよう支援した。
結果・課題等	【結果】

	項目	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度
	①事業計画策定事業者数	8者	78者	51者	22者
	フォローアップ延回数	4者	150者	231者	86者
	売上増加事業者数	3者	11者	10者	11者
	<p>事業計画策定支援は、持続化補助金申請者やマル経申込者が中心であった。支援先の状況に応じて専門家派遣制度を利用し、中小企業診断士等の助言を仰ぎながら事業計画を策定した。</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フォローアップの質の差：売上増加につながる事業者もある一方、計画の実行が不十分な事例も見られた。 ・経営者の主体性不足：補助金申請を目的とした計画が多く、本質的な経営課題に踏み込めないケースがあった。 ・計画の短期偏重：数値目標や行動計画が短期的に偏り、中長期的なビジョンにつながらない場合があった。 ・人員・リソースの制約：フォローアップ件数が増加し、担当職員の負担が大きい。訪問や伴走の継続性確保が課題である。 				
今後の展開	<p>上記の課題を踏まえ、一部改善し継続する。具体的には、以下の4つの支援を重点項目とする。</p> <p>「本質的課題の発見」 経営者自身が課題に腹落ちする形で気づきを促進する。</p> <p>「事業計画策定支援」 自社課題に寄り添った、短期成果も得られる計画づくりを支援する。</p> <p>「フォローアップの高度化」 専門家と連携し、計画実行に向けた具体的行動管理や数値検証を行う。</p> <p>「支援体制の工夫」 巡回支援に加え、オンラインやグループ研修を組み合わせ、職員の負担分散と効率化を図る。</p> <p>目標について、前回は生活インフラを担う生活関連サービス事業者向けの成果目標であったが、今回は地域資源を活かした域外事業者も含まれるため、成果目標を0.5%→5.0%とする。</p>				

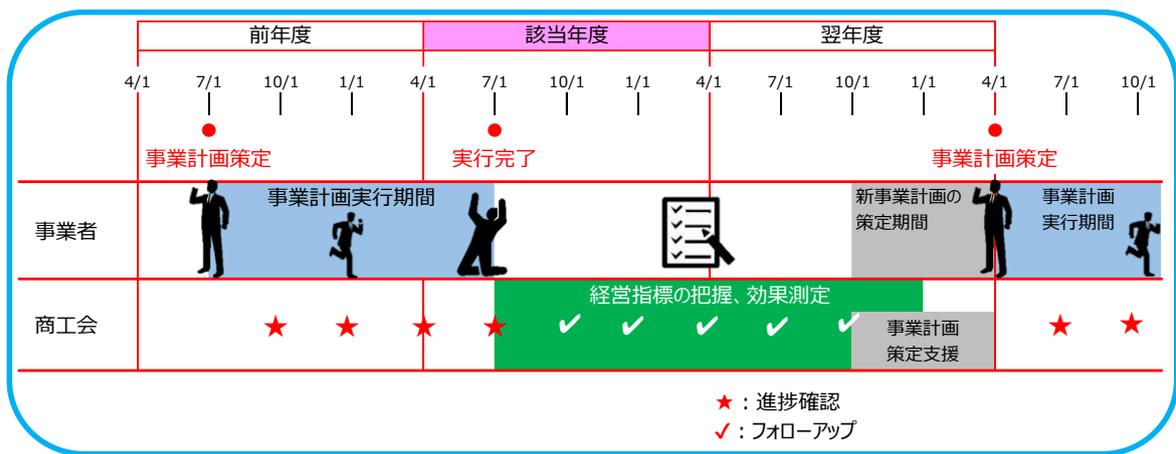
(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画が絵に描いた餅にならないよう、小規模事業者に寄り添い、継続支援することで計画の実効性を高めていく。計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、財務的な問題や、進捗状況にズレが生じた場合には、中小企業診断士等の外部専門家等と連携し、問題の本質的な要因を把握した上で、課題解決に向けた支援を実施する。

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。

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

経営者、場合によっては従業員とともに対話を通じて考察し、経営者自身が答えを見出すことができるよう支援する。このように、計画のフォローアップを通じて経営者への内発的動機づけを促し、潜在力を引き出すことで、最終的には事業者の自走化を実現する。



(3) 目標

支援内容	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
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者】	22 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
フォローアップ延回数	86 回	44 回	44 回	44 回	44 回	44 回
売上増加事業者数 【前年比売上高 5.0%以上 増加事業者】	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(特記事項)・現行は令和6年度の実績値

- ・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めない。

(4) 事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画を策定した全事業者 10 者
頻 度	事業計画策定事業者 10 者 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 ※事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する。
実施方法	《巡回頻度》 経営指導員が原則四半期に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。進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。 《フォローアップ内容》 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等して、ズレの発生要因や今後の対応策について検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

	<p>《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、利益率、顧客数等）の図表等を活用し、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》 事業計画策定事業者の内1者以上が、前年比売上高5.0%以上増加となる。</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

これまで実施した事業の内容・課題は以下のとおりである。

① 歳末大売り出し・即売会事業による販路開拓支援【BtoC】

対象事業者	事業計画を策定した、小売業・理美容業・建設業等を含む小売業・サービス業等事業者
--------------	---

実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・令和3年度は、新型コロナの影響で、長年の歴史のある商工会商業部会の販路開拓事業「歳末大売り出し」は中止となり、12月に即売会（いわふね昼市）のみを商工会館前駐車場で実施した。 ・令和4年度は、12月に商業部会「歳末大売り出し」を開催した。これに併せて、商工会主催の即売会を商工会館前駐車場で実施した。 ・令和5年度は、10月に即売会（軽トラ市）をいわふねフルーツパーク第2駐車場で実施した。12月に商業部会「歳末セール抽選会」と同日に岩舟町内外の事業者参加の即売会（青空市）を実施した。（「青空市」当日は突風により、一部テントが飛ばされそうになる等のアクシデントが発生した。） ・令和6年度は、商工会商業部会の「歳末セール大売り出し」は単独で実施した。即売会（青空市）は、前年度の突風によるアクシデントを考慮して開催を見送った。
-------------	--

結果・課題等	<p>【結果】</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 40%;">項目</th> <th style="width: 15%;">令和3年度</th> <th style="width: 15%;">令和4年度</th> <th style="width: 15%;">令和5年度</th> <th style="width: 15%;">令和6年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 展示・即売会出展者数</td> <td>11者</td> <td>10者</td> <td>30者</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">目標売上額／者</td> <td>53,354</td> <td>47,990</td> <td>52,119</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・BtoC 販路拡大として一定の効果はあるが、単発イベントに留まり、継続的な販路確保に繋がらなかった。 ・商業部会「歳末大売り出し」では、来場者の多くが「抽選会だけ」を目的としており、即売会での購買行動に繋がらなかった（来場者にとって「抽選会」と「買い物（即売会）」が結びついていないため、販路開拓という本来の目的が達成できなかった）。 ・即売会出店者からは「人は来ているのに売上が伸びない」という不満が出た。 ・天候リスク（突風等）による安全対策の難しさ（駐車場がアスファルト舗装のため、地面への固定はできず、テントウェイトをつけていても風速によってはテントが飛ばされそうになった）。 	項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	① 展示・即売会出展者数	11者	10者	30者	—	目標売上額／者	53,354	47,990	52,119	—
項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度												
① 展示・即売会出展者数	11者	10者	30者	—												
目標売上額／者	53,354	47,990	52,119	—												

今後の展開

上記の課題を踏まえ、内容を大幅に変更し実施する。

《小規模事業者応援サイト「いわふねっと」の内容強化》

- ・サイト内でのクーポンの発行による域内消費促進
- ・SNS・LINE公式アカウント等を活用した事業者情報発信の強化
- ・小規模事業者応援サイトの「地域店舗紹介ページ」を内容強化し、重点支援先での販路拡大を支援

《Googleビジネスプロフィールの情報整備支援》

- ・観光客や見込み客への認知度向上のため、自社ホームページを持っていない事業者のGoogleマップの事業者情報を充実させる目的で、Googleビジネスプロフィールを利用するための個別支援

《Instagramの開設・運用支援》

- ・販促力向上のため、SNS活用や商品PR方法について、販売促進に特に効果的とされるInstagramの開設・運用支援

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、「販路の開拓」は苦手な分野であり、事業者にとって最大の経営課題となっている。良いモノや良いサービスを作っても、思うように売れない、売り方が分からないという悩みは支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。

そこで、これまで実施してきた即売会事業から小規模事業者応援サイト「いわふねっと」の支援に重点を移し、域外の需要獲得を目指す。

なお、小規模事業者においては人手不足により営業に手が回らないといった課題が多いことから、今後の方策として、GoogleビジネスプロフィールやInstagram等のITツール活用による販路開拓支援を新規に実施する。

また、展示会出展支援や栃木市や栃木市観光協会等が主催するイベントへの参加事業所のサポートは引き続き行っていく。

(3) 目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 事業計画・顧客ターゲット層に適したITツールを活用した広告宣伝、販路開拓支援参加事業者数	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
域外新規取引先獲得事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
目標売上達成事業者	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
EC・SNS 経由の売上達成事業者	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(特記事項)・現行は令和6年度の実績値

- ・IT ツール (小規模事業者応援サイト「いわふねっと」、Google ビジネスプロフィール、Instagram) のどのツールを使うかは、事業者の事業計画の内容による。

(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事業計画・顧客ターゲット層に適した IT を活用した広告宣伝、販路開拓支援
【BtoC】【BtoB】

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

<p style="text-align: center;">事業内容</p>	<p>①小規模事業者応援サイト「いわふねっと」 地域内外の顧客に対し、小規模事業者応援サイト「いわふねっと」による情報発信の強化を行う。 サイトの構築に当たっては、事業者が商品やサービスに係る情報を自ら地域内外に発信し、売上を増やすことを目的とする。その上で、当市全域の観光情報、当地域の事業者のクーポンやお得情報を掲載し、集客力の高い観光スポットを訪れる買い物客の誘引を図って、管内小規模事業者（売る側）と住民・観光客（買う側）の双方にとって魅力あるものとする。またアクセス解析等を通じて、サイトの閲覧者数等の情報を把握し、適宜改善を図って管内小規模事業者の販路開拓支援や域外からの購買率向上に繋げていく。</p> <p>②Google ビジネスプロフィールの情報整備支援 地域内外の顧客に対し、Google ビジネスプロフィール（GBP）を活用した発信力及び販売導線の強化を図る。GBP は検索結果や Google Map に直接表示されるため、事業者にとって「デジタル上の第一の店舗」として機能し、域外からの顧客が商品情報・営業時間・提供サービスに迅速にアクセスできる重要な販路となっている。 また、当商工会では写真・商品説明・メニュー・サービス内容・問い合わせ手段などの情報を最適化し、事業者ごとに GBP の「デジタル販売導線」としての活用方法を個別支援する。これにより、EC サイトを保有していない事業者でも、商品の魅力を適切に伝え、問い合わせ・予約・来店・電話注文など、購買行動につながるオンライン経路を確立できるようにする。 また、投稿機能や口コミ管理などの運用方法を指導し、GBP を通じた継続的な発信と域外顧客へのリーチ拡大を促すことで、管内事業者の域外販路の拡大及びデジタル販売比率の向上に寄与する。</p> <p>③Instagram 開設・運用支援 SNS のなかでも販売促進に特に効果的とされる、Instagram の開設と運用支援を行う。 個別支援を行うことにより、コンセプトの設定、ターゲット層の違いによる運用の方法等、事業者にとって最適な支援を行う。</p>
<p>実施時期</p>	<p>7月～10月</p>
<p>効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者がもつ「活力」を活かした商品やサービスに関する情報の発信 ・地域内外の認知度向上による新規顧客の獲得、売上増加 ・既存顧客のリピート率向上 ・域外からの購買率向上
<p>実施後のフォロー</p>	<p>掲載事業者の売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。結果を検証し、効果が見えない場合には、掲載内容の検討及び運用方法の見直しを行う。</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や栃木市商工振興課職員、当商工会法定経営指導員で構成する「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。

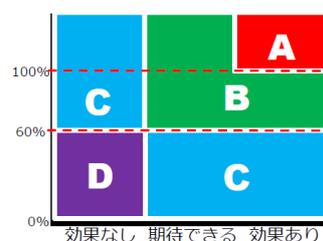
また、検討委員会においては、事業ごとに「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」の観点から、定量的な指標に基づいて評価を行っている。さらに、「PDCA」サイクルの一環として、実績に基づくA～Dの4段階判定（図表9参照）を行い、次年度の計画・実行に反映してきた。

これらの評価結果は、「商工会組織を挙げた取組」の成果として、総会資料に実績を掲載し、理事会・総会等で報告するとともに、ホームページを通じて会員外の小規模事業者にも公表している。

【図表9：検討委員会における評価基準】

■ 評価基準

- A：項目の目標値を上回り、かつ効果が見られたもの
- B：項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）し、かつ効果が期待できるもの
- C：項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）した、または効果が期待できるもの
- D：項目の目標値を大幅に下回り（目標値の60%未満）、かつ効果が期待できないもの



【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、本計画の実績及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及び実績を報告し、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。
事業評価の方法	【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。

	<p>また、PDCA サイクルの一環として、実績に基づく A～D の 4 段階評価（図表 10 参照）を実施し、次年度の計画・実行に反映させる。</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など）」、横軸に「経営発達支援計画の KGI・KPI 目標達成度（者、%など）」を設定し、客観的な評価を行う。</p> <p>【評価基準】</p> <p>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）</p> <p>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。</p> <p>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）</p> <p>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。</p> <p>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）</p> <p>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。</p> <p>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）</p> <p>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】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業診断士（外部有識者） ・ 栃木市産業振興部商工振興課職員 ・ 法定経営指導員 桑原 伸二
<p>事業の評価・見直しを行う頻度</p>	<p>【開催回数】</p> <p>年 1 回 2 月に開催</p>
<p>結果の公表方法</p>	<p>【情報の展開】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会・総会に報告 ・ 商工会ホームページへ掲載、商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする。

【図表 10：検討委員会における評価基準（KGI・KPI 目標連動型）】



10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

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）」、大専校研修等を受講し、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。当商工会では経営発達支援事業に関わる職員が、支援後に職員ミーティング等でフィードバックすることで、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。

しかし、全体的な支援スキルの向上は図れたものの、小規模事業者支援に従事してきた経験年数や主たる担当業務により、各経営指導員の支援能力は個々の能力に依存した状況となっている。そのため、支援スキルや分野にも個人差が顕著に現れている。

このような状況を踏まえ、経営指導員等の個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みを構築し、支援スキルの平準化を図ることが課題である。

(2) 取組の方向性

当商工会職員の資質向上のため、国の経営指導員研修事業のほか、各種団体主催の研修会に参加して経営発達支援計画の遂行に必要な支援能力の向上を図る。さらに、生成 AI 等の新たな技術情報についても積極的に収集し、小規模事業者に教授できるように努める。

また、個々に得た支援ノウハウ・情報については定期的に職員ミーティングを実施し、共有・蓄積が図れるよう対応する。

(3) 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の向上（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、関連する専門的知識を計画的に習得する。 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及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。 一方、その他の経営指導員及び一般職員は、記帳指導や窓口相談等の経験を活かしつつ、事業計画策定支援に必要な財務分析力や補助金申請支援スキル等の不足部分を補うため、実践的な少人数制の研修に参加する。これにより、主任以上の経営指導員と連携した効果的な支援体制を構築する。
実施内容 および 対象職員	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・事業計画お立案方法のほか、創業や事業承継支援に必要な知識等が習得できる実務的な内容となっている。アプローチする分野や使用するツール、支援対象等別に毎年概ね4コースが用意されているため、当該職員の支援レベルにあったコースに参加する。 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

	<p>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 とちぎ地域企業応援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もう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、事業承継支援に関するコースへ重点的に参加させる。</p>
--	--

②OJTによる知識の習得及び支援スキルの向上

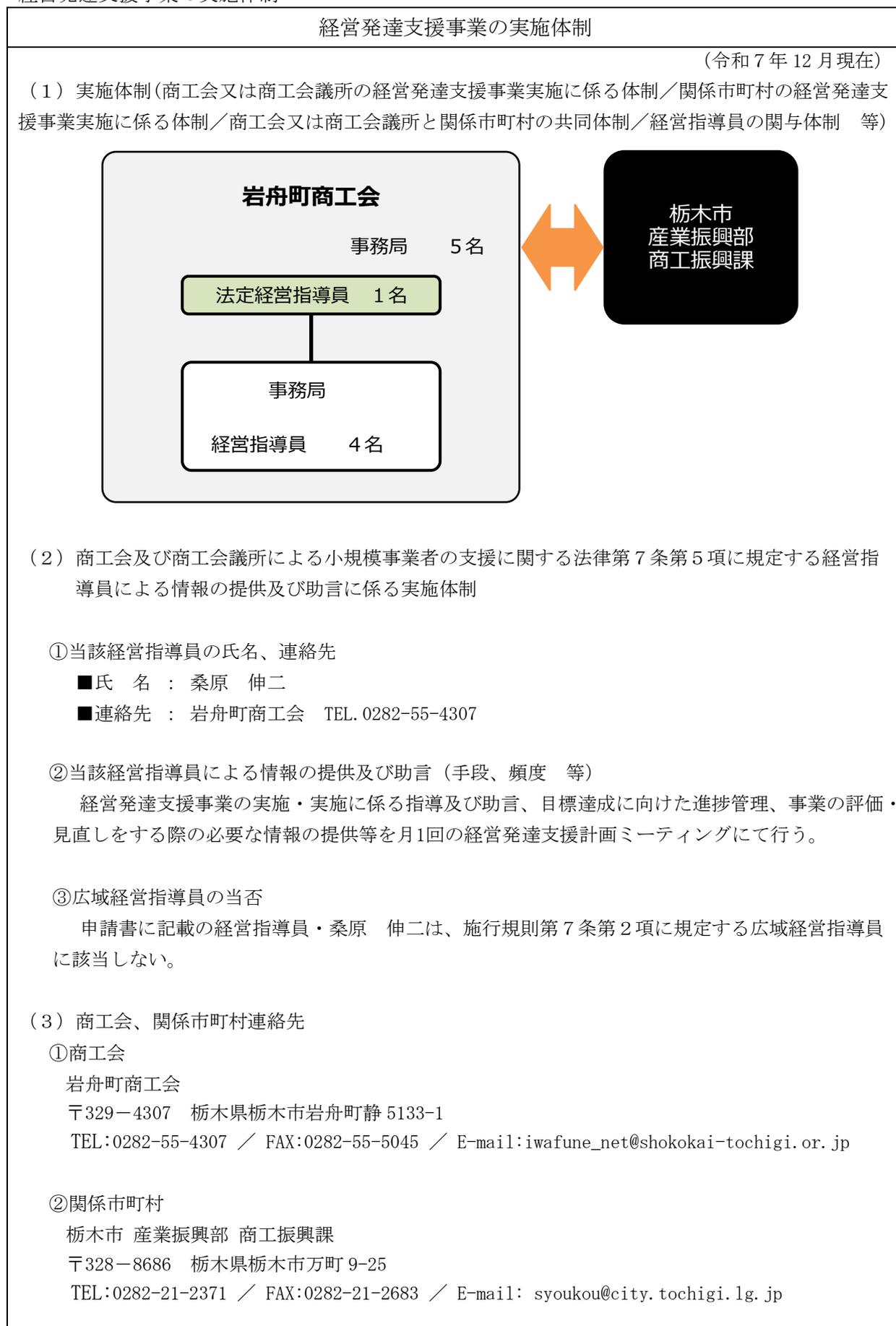
目 的	<p>経営発達支援計画を実行する過程で外部専門家に同行し、知識の習得・支援スキルの向上につなげる。職員個々のスキル向上を目指すとともに、職員の段階的なレベルアップ及びレベルの平準化をはかる。</p>
実施内容 および 対象職員	<p>外部専門家による個別支援の際には職員が同行し、専門家による支援の手法や視点、知識等を習得する。その際は、事業者ごとに記帳指導や部会活動等日頃より繋がりのある担当者を選定し、支援にあたる。また、事業計画策定支援後の事業者の課題解決の際には、必要とされる支援に対し事務所で意見を出し合い、協力しながら支援にあたる等、組織力を高める体制を構築する。</p> <p>成功事例を共有し、「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していく。</p> <p>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、デジタル活用等知識習得に取組、事業者に対してより高いレベルで実践的な助言ができる資質の向上を図る。</p> <p>さらに、生成AIをはじめとする新たな技術動向についても、専門家との同行支援やOJTを通じて体系的に習得し、実務で活用できるレベルまで引き上げる。具体的には、支援現場でのAI活用事例の収集・分析、プロンプト作成方法の習得、業務効率化や情報発信支援における応用方法などを専門家から直接学び、職員が事業者へ指導できる状態を目指す。</p>

③支援ノウハウの共有・蓄積

目 的	<p>上述の①や②で個々に得た支援ノウハウ・情報について、組織として共有し蓄積することで支援体制の強化を図る。</p>
実施内容 および 対象職員	<p>①については、セミナー資料回覧等により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についても、相談時の資料回覧等により全職員が資料に目を通し内容を把握するとともに、毎日行っている朝のミーティング等で情報を共有する機会を設ける。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。</p> <p>特に、DXについては小規模事業者の喫緊の課題であるため、事業者からの相談・指導内容を組織全体で情報共有するとともに支援事例の蓄積を図り、全職員が一定レベル以上の対応ができるよう整備する。</p>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	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
必要な資金の額	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
3.経済動向調査に 関する事業	50	50	50	50	50
4.需要動向調査に 関する事業	400	400	400	400	400
5.経営状況の分析に 関する事業	50	50	50	50	50
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	100	100	100	100	100
8.新たな需要開拓に 関する事業	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
9.事業の評価及び見直し の仕組みに関する事業	50	50	50	50	50
10. 経営指導員等の資質 向上等に関すること	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
会費収入、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、手数料収入、使用料収入、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
①
②
③