

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>喜連川商工会 (法人番号 3060005001638) さくら市 (地方公共団体コード 092142)</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、 【地域への裨益目標】 地域に不可欠な生活関連サービスを提供する事業者が“稼ぐ力”を磨き、“自走する地域”をつくる。 【小規模事業者の目標】 自社の強みと地域資源を生かして「稼ぐ力」を高め、経営課題に主体的に向き合い、自立して事業を継続できる“自走型の経営体”として確立している。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。 ◆「稼ぐ力」と「続ける力」を地域全体で高め、自走する地域に向けた基盤をつくる</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 地域の経済動向調査に関すること (情報提供) RESAS・MieNa等を活用し、人口動態・産業構造・需要動向を分析。結果を支援計画や伴走支援に反映。 4. 需要動向調査に関すること (消費者アンケート) 消費者・来訪者のニーズを把握し、商品開発や販路開拓に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること (巡回・専門家分析) 巡回訪問、財務分析、SWOT分析などにより課題を抽出し、改善策の提示や計画策定につなげる。 6. 事業計画策定支援に関すること (強み活用) 補助金 (持続化・IT導入・再構築等) を活用した事業計画策定を支援し、売上向上・生産性向上を図る。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること (進捗・効果測定) 計画の実行状況を四半期ごとに確認し、財務指標や実績を把握。必要に応じ専門家と連携し、課題解決まで伴走。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (商談会・IT・出店支援) 全国連「Buyer's Room」等への出品支援、SNS活用、商品ブラッシュアップ等により販路拡大を支援する。
<p>連絡先</p>	<p>喜連川商工会 〒329-1412 栃木県さくら市喜連川 4145 番地 16 TEL : 028-686-2122 FAX : 028-686-2467 E-mail : kituregawa_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>さくら市産業経済部商工観光課 〒329-1412 栃木県さくら市喜連川 4420 番地 1 TEL : 028-686-6627 FAX : 028-686-2055 E-mail : syoukoukankou@city.tochigi-sakura.lg.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1)地域の現状と課題

① さくら市と喜連川商工会地区の概要

当市は、平成 17 年(2005 年)に 2 町(氏家町、喜連川町)の行政合併により誕生した。その内、当商工会の管内は旧喜連川町の区域である。

■さくら市の概要

さくら市は平成 17 年(2005 年)に氏家町と喜連川町が合併して誕生した市であり、当商工会区域は旧喜連川町に相当する。関東平野北端に位置し、台風・洪水など自然災害の少ない地域である。国道 4 号線・293 号線、東北自動車道、JR 宇都宮線など交通の利便性が高く、宇都宮市まで約 15～20 分、首都圏へも 1 時間半以内でアクセス可能である。

住環境は子育て世代から高く評価され、「住みやすさランキング」県内 3 位、「街の幸福度ランキング」県内 1 位を獲得するなど、生活利便性と安全性が魅力である。氏家地区は交通利便性が高く、喜連川地区は温泉と自然環境が特徴づけている。

■喜連川商工会地区の概要

当地区は国道 293 号線を中心に広域への移動が容易である一方、公共交通は民間バス・デマンドタクシーが中心であり、将来的な利便性向上が課題である。歴史的には、足利氏の系統である喜連川氏の支配を受け、江戸時代には奥州街道の宿場町として栄えた地域である。本陣・脇本陣を有し、現在も道標・寺社など歴史資源が残る。



■地域資源

喜連川温泉は昭和56年に採掘され、「日本三大美肌の湯」に選定されている。湯量・泉質の良さに加え、温泉を活用した特産品も開発されている。また「お丸山公園」や「早乙女の桜並木」など四季の景観が魅力であるが、公園機能の再整備や桜並木の再生が課題として残る。



【喜連川温泉】



【早乙女の桜並木】

■商業および住環境

行政合併により行政機能が氏家地区へ集約され、当地区への来訪者が減少した。氏家地区には大型店・医療機関・学校が集中し、利便性の高さから若年層の転出が進んでいる。一方、当地区は生活関連施設が不足しており、商業基盤の弱体化が課題である。

② 人口の推移

当地区の人口は、昭和55年（1980年）から平成22年（2010年）までは約11,200人前後を維持していたが、令和元年（2019年）には10,166人まで減少し、合併時から約1,100人減少した（図表1）。一方で、氏家地区は人口増加が続いており、市内で人口動向が二極化している。

また、さくら市全体では高齢化率が上昇し、若年層の割合が減少する傾向が見られ、地域の労働力人口の減少や将来的な消費縮小が懸念される状況である（図表2・図表3）。

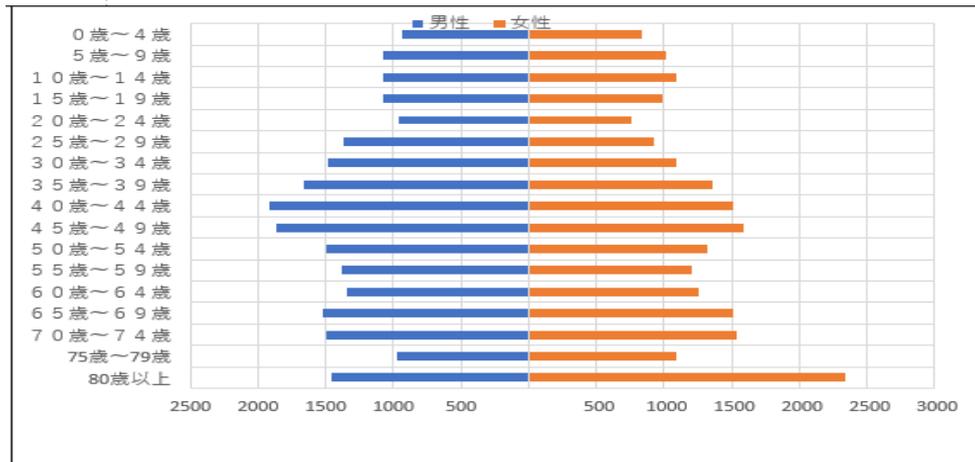
なお、当地区（喜連川地区）の年齢別人口（5歳階級）については、国勢調査の小地域集計において旧喜連川町域に該当するデータが公表されていない。このため、本計画では年齢構成の詳細な分析は実施できず、人口構造の傾向把握は、代替としてさくら市全体の年齢別人口データ（図表2・図表3）を用いて行った。本計画の人口推移・年齢構成に関する記述は、利用可能な公表統計の範囲で、地域の傾向を把握する目的で整理している。

（図表1：当地区の人口の推移）

	平成17年(2005年)	平成27年(2015年)	令和2年(2020年)
さくら市全体	41,383	44,901	44,513
当商工会地区	10,993	11,714	10,747
氏家地区	30,390	33,187	33,766

出典：国勢調査、住民基本台帳

(図表 2：当市の人口ピラミッド)



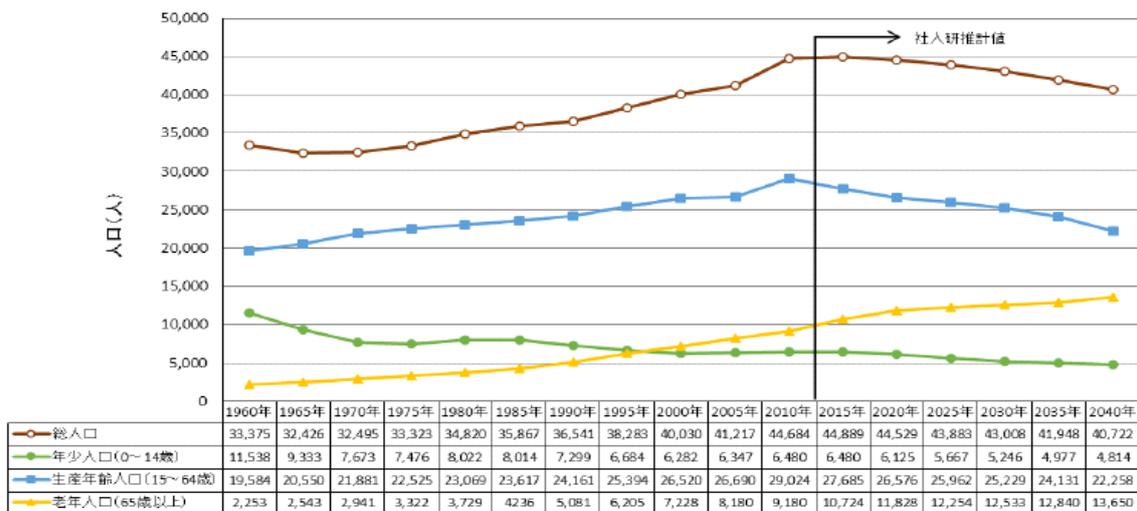
③ 地域全体の現状と課題

■人口構造の変化

生産年齢人口は平成 22 年 (64.9%) をピークに減少し、2040 年には 54.7% まで下がる見込みである。高齢化率は 33.5% へ上昇し、1 人の高齢者を支える現役世代は 3.1 人→1.6 人へ半減すると推計されている (図表 3)。

▽課題：産業人材不足、地域購買力の低下、生活サービスの維持困難。

(図表 3) さくら市の人口及び各年齢人口の推移と予測



データ：国勢調査 (1960～1975 年)、RESAS データ (1980～2010 年)、社人研推計値 (2015 年以降)

■中心市街地の衰退

当地区の中心市街地は事業主高齢化・後継者不足・大型店流出により空き店舗が増加し、商業機能が弱体化している。特に高齢者の生活動線上に必要な店舗が減少しており、“日常生活に必要な商業サービスの確保”が重要な課題である。市では空き店舗対策、商業活性化補助金などを実施しているが、地域内消費の減少が続いている。

■購買動向

地元購買率は平成3年33.8%⇒平成26年9.4%へ大幅に低下（図表4）。当地区から氏家地域への購買流出は50.2%に達し、地域商業の衰退に直結している。

▽課題：購入先の広域化、中心市街地の利用低下、地域商業の競争力不足。

（図表4：当地域の地元購買率の推移）

（単位：％）

平成3年 (1991年)	平成6年 (1994年)	平成11年 (1999年)	平成16年 (2004年)	平成21年(2009年) (1)	平成26年(2014年) (2)	増減 (2)-(1)
33.8	28.4	23.5	19.6	11.6	9.4	▲2.2

出典：栃木県「平成26年度 地域購買動向調査（お買物しらべ）」

■観光

観光客入込数は増加傾向で、市全体1,775千人のうち当地区は1,560千人（89.8%）を占める（図表5）。温泉・道の駅が主な集客装置であるが、観光情報発信の不足や運用体制の課題も残る。

（図表5：さくら市観光客入込数）

（単位：人・％）

	令和2 (2020)年	令和3 (2021)年	令和4 (2022)年	令和5 (2023)年	令和6 (2024)年	前年比	令和元 (2019)年比
さくら市	1,315,739	1,352,953	1,433,176	1,774,651	1,775,392	103.1	90.8
当地区	1,263,965	1,293,829	1,344,060	1,587,091	1,560,903	98.8	89.3

出典：令和6（2024）年「栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査」



道の駅つれがわ

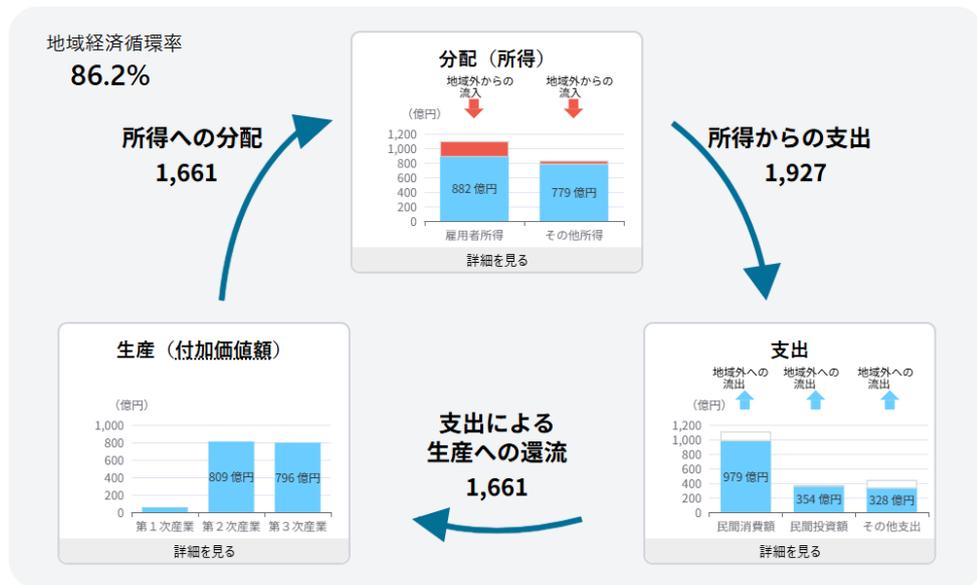


さくら市マスコットキャラクター「コンタ君」

④ 地域産業の現状と課題

【当市の地域産業の現状】

(図表 6) 地域経済循環率 (100%が目標)



(RESAS より引用)

地域経済分析システム (RESAS) による 2018 年 (平成 30) 地域経済循環図 (図表 6) を確認すると、当市全体の地域経済循環率は「86.2%」で、目標とされる 100% に達しておらず、自立度が“やや低い”状況である。生産された付加価値額は市外から一定程度流入しているが、民間消費・民間投資等において流出が続いている点が課題である。

【商工業者数の推移】

平成 28 年 (2016 年) から令和 3 年 (2021 年) の「経済センサス活動調査」(図表 7) によれば、当地区の商工業者数は 5 年間で▲29 者 (▲7.5%) と減少している。全体的に事業者数が減少傾向にあり、特に後継者不足・高齢化・消費流出など構造的課題が顕著である。

(図表 7：地区内商工業者の業種別内訳)

項目	商工業者数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
平成 28 年 (2016 年)	384	56	68	20	74	42	79	45
令和 3 年 (2021 年)	355	53	66	16	72	37	63	48
増減数	▲29	▲3	▲2	▲3	▲2	▲5	▲3	3
増減 (%)	▲7.5	▲5.3	▲6.8	▲2.9	▲2.7	▲11.9	▲12.6	6.6

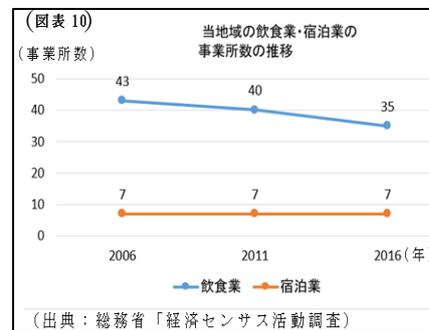
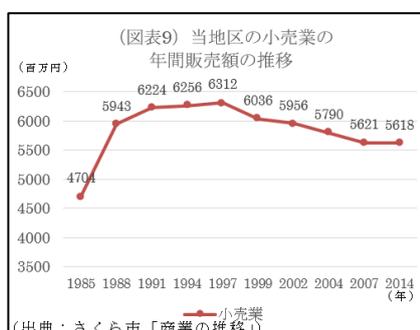
出典：総務省「経済センサス 活動調査」

■小売業

- ・事業者数・販売額ともに減少
- ・購買流出の増加
- ・個店の魅力不足、駐車場不足、後継者難

▽課題：個店強化、空き店舗対策、地域内消費の回復

当地区の小売業は、事業者数・年間販売額ともに減少が続いている（図表8・図表9）。大店法廃止後、氏家地区および周辺市町への大型店進出により購買流出が進み、2011～2016年には小売事業者数が2事業者減（▲2.7%）となった。年間商品販売額は1997年の6,312百万円をピークに減少し、2014年には5,618百万円（▲11.0%）まで縮小した。その背景には、氏家地区や宇都宮市・矢板市などへの購買集中がある。



■飲食・宿泊業

- ・飲食業は平成23年（2011年）40⇒平成28年（2016年）35（▲10.6%）。
- ・外食購買率は12.3%⇒3.2%へ急低下。
- ・宿泊業については、リピーターは多いが新規誘客が停滞。

▽課題：メニュー開発、価格転嫁、DX化、観光連携

飲食業は平成23年（2011年）40事業者から平成28年（2016年）には35事業者へ5事業者減（▲10.6%）となった（図表10）。地元住民の外食購買率も平成21年（2009年）の12.3%から平成26年（2014年）には3.2%まで大きく低下している。宿泊業はリピーターに支えられ安定しているが、新規誘客には課題が残る。

■建設業

- ・事業者数減少。
- ・採算悪化・競争激化。
- ・若手不足と後継者不在。

▽課題：技術者育成、事業承継、BCP策定、地域需要の確保

建設業は平成28年（2016年）56事業者から令和3年（2021年）には53事業者へと3事業者減（▲5.3%）となった。完成工事高の減少、原材料高騰、地元需要の伸び悩みにより採算が悪化しており、若手確保の難しさや後継者不足も深刻である。

■製造業

- ・事業者数は微減（68 → 66）、地域雇用の核。
- ・原材料高騰・人材不足。
- ・技術承継と設備更新が必要。

▽課題：生産性向上、設備投資、事業承継の推進

製造業は平成28年（2016年）68事業者から令和3年（2021年）66事業者と2事業者減（▲6.8%）に留まるが、輸送用機器・紙加工・ゴム製品などの産業が集積しており、地域雇用において重要な産業である。一方で、原材料高騰、人材不足、技術継承といった構造的課題を抱える。

【事業承継と後継者】

さくら市の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（図表11）によれば、市内企業の約20%が後継者不在により事業継続に課題を抱えている。特に第3次産業（小売・サービス等）が80.8%を占めており、地域の日常生活を支える業種ほど承継リスクが大きい。今後10年の地域経済維持のためには、早期の承継支援が必要である。また、後継者候補となる層は一定数存在するものの、承継に向けた準備や経営に関する学びの機会は事業者ごとに差があり、十分に活用されていないケースも見受けられる。

このため、将来の地域産業を担う次世代層が、承継後も安定して事業を継続していくための支援の充実が求められている。



⑤ 小規模事業者の現状と課題

【小規模事業者の動向】

平成28年（2016年）と令和3年（2021年）の「経済センサス」（図表12）によれば、当地区の小規模事業者数は▲12者（▲4.1%）と減少した。

業種別では、製造業や飲食・宿泊業のように横ばいまたは微増の分野もある一方、サービス業は11者減（▲18.0%）と他業種より大きく減少しており、地域生活を支える産業の衰退が顕著である。さらに、多くの小規模事業者では、デジタル化・情報発信・新商品開発等の新しい取組に対応するための人材が不足しており、特に次世代層の経営参画やスキル習得が十分に進んでいない点が課題として挙げられる。

(図表 12: 当地域の小規模事業者の業種別内訳)

項目	小規模事業者数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
平成 28 年 (2016 年)	296	54	43	13	58	30	61	37
令和 3 年 (2021 年)	284	52	43	9	57	31	50	42
増減数	▲ 12	▲ 2	0	▲ 4	▲ 1	1	▲ 11	5
増減 (%)	▲ 4.1	▲ 3.7	0	▲ 30.7	▲ 1.7	3.3	▲ 18.0	13.5

出典：総務省「経済センサス 活動調査」

業種別の現状と課題は、次のとおり。事業者ヒアリングおよび個別支援を通じて、各業種に共通して見られる課題を整理した。これらの課題は、市の小規模事業者振興の方向性とも概ね一致しており、今後の支援策を検討する際の基礎となるものである。多くの業種で若手層・後継候補の確保が難しく、経営力・技術の承継とあわせて、将来担い手の育成が求められている

業種	現状	課題
小売業	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の高齢化 魅力ある商品・店舗が少ない 店前駐車場不足 後継者難、廃業増加 地域外への消費流出 	<ul style="list-style-type: none"> 個店の特徴を生かしたビジネスモデル再構築 空き店舗の活用と商店街の活性化 地域内消費・観光客消費の取り込み インバウンド向け情報発信
飲食・宿泊業	<ul style="list-style-type: none"> 適正な価格転嫁ができず収益性が低下 利用単価・頻度が低下 誘客が「道の駅きつれがわ」に一極集中 メニューの老朽化・店舗の魅力不足 DX未導入の店舗が多い 	<ul style="list-style-type: none"> メニュー開発・店舗リニューアル 観光連携(温泉・道の駅・体験型企画) 価格戦略の見直し 後継者育成・創業支援(空き店舗活用) インバウンド対応、情報発信力強化
建設業	<ul style="list-style-type: none"> 公共工事の競争激化、受注難 人材難(若手不足・有資格者不足) 原材料価格高騰 BCP未整備 後継者不足 	<ul style="list-style-type: none"> 若手人材の育成・資格取得支援 下請依存からの脱却、地域需要の獲得 技術継承 BCP策定支援
製造業	<ul style="list-style-type: none"> 原材料高騰・電力料金上昇 技術継承問題 若手採用難・人材不足 下請依存の構造 	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資による生産性向上 製造ライン効率化 コスト削減 事業承継の促進
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> 利用頻度・利用単価の減少により売上が低下 若手従業員・独立・離職により人員が不足 経営者の高齢化に伴い事業継続が不安定 パート・アルバイトを含めた人材確保が困難 DX(予約管理、顧客管理、キャッシュレス等)への対応が遅れ、業務効率が低い 地域需要の縮小(人口減少・高齢化)により市場規模が縮小 店舗の魅力が維持できず、顧客の来店頻度が低下 インバウンド・観光客向けの情報発信が弱い 	<ul style="list-style-type: none"> 地元住民・地域外からの来訪者(観光客等)を取り込むためのサービス改善 SNS・HP・予約サイトなどデジタルツールの導入(※IT導入補助金の活用が必須) レポート利用・来店頻度を高める仕組みづくり(会員制度、販促、顧客管理など) 後継者の育成および円滑な事業承継の推進 空き店舗を活用した創業支援による業種バリエーションの確保 インバウンド対応(多言語案内、キャッシュレス、体験型メニューなど) 価格戦略の見直しによる収益性改善 DX化による業務効率向上(オンライン予約、顧客管理、キャッシュレス導入等)

【まとめ】

小規模事業者の減少、特にサービス業の大幅減により、地域の日常生活を支える機能が弱体化している。当該地区の地域経済の持続性確保には、①事業承継支援の強化、②地域内消費の回復、③デジタル化と販路拡大、④人材育成・後継者確保が不可欠である。特に、地域の将来を担う事業者の次世代層や、事業承継を視野に入れる中堅層の育成は重要な課題である。人口構造上、一定数の中年層が存在するものの、早期の経営力向上や承継後の事業継続力を高めるための支援機会が十分に行き届いていない実態もみ

られる。そのため、経営力・発信力・デジタル対応力を計画的に強化することが、地域産業の持続に不可欠である。

⑥ さくら市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市では、総合計画および中小企業振興条例に基づき、商工業基盤の強化、観光振興、雇用環境の整備を重視した地域産業施策を推進している。

※なお、当市では令和8年度より運用開始予定の「第3次さくら市総合計画（前期基本計画）」を現在策定中であり、計画期間は令和12年度までを予定している。

政策 - IV ~くらしを支える強固な経済基盤~

IV-2 安定と発展の商工業基盤の充実と強化

■ 施策のめざす姿

市内の商工業者が高い経営力を備え、安定した経営基盤のもと、雇用が創出されます。

■ 施策の成果指標

指標名		現状値	目標値
重点	年間商品販売額	54,700百万円 (H28年度)	60,170百万円 (R4年度)
重点	工業製品出荷額	219,375百万円 (R1年度)	249,133百万円 (R6年度)
	工業の就業者数	5,144人 (H30年度)	5,400人 (R6年度)

■ 施策の基本方針（環境変化と課題）

- ◆ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、企業の経済活動の鈍化及び商店、飲食店等の売上の減少が発生しています。
- ◆ 地域の特産品の販売力を増加させ、引いては地域そのものの魅力の向上に繋げるため、地域ブランドである「さくらブランド」の更なる価値の向上を図ります。
- ◆ 商店街の魅力向上を図るため、商店街の景観・ホスピタリティ向上事業^{*1}を推進していきます。市が主体の取組として、道路・滞留空間^{*2}の整備を行うとともに、商店街の店舗が主体の取組として、店前・店内の改修を行います。

製造品出荷額等

年度	出荷額
H28	205,896
H29	204,336
H30	212,209
R1 (年度)	219,375

出典：工業統計調査

当地区では、人口減少・高齢化、後継者不足、消費の域外流出などの構造課題が顕在化している。これらの課題解決と、さくら市が掲げる「商業活性化」「中小企業の経営基盤強化」「まちなかの賑わい創出」「雇用機会の確保」「観光資源の活用とPR強化」の5つの振興方向性の実現に向け、当商工会では限られた経営資源(職員4名体制)を最大限に活かすため、3つの柱に支援を集中させる。各柱の推進にあたって

は、対話と傾聴を通じて事業者の本質的な課題認識と自律的な行動を促す「経営力再構築伴走支援」を徹底する。

① 商業活性化

後継者が地域内で確保され、事業が円滑に引き継がれていく状態を目指すため、経営者の高齢化に伴い高まっている後継者不在による廃業リスクに対応し、早期段階からの後継者掘り起こしや第三者承継の推進、事業承継計画策定支援を体系的に進め、地域の事業者が持続的に存続できる仕組みを整える。

② 中小企業の経営基盤強化

高齢者を含む住民が安心して生活関連サービスを利用できる環境を維持するため、人口減少や高齢化による需要変化、中心市街地における空き店舗の増加といった課題に対応し、商業機能の維持、個店の経営力強化、地域内消費の確保を通じて生活基盤の維持・再生を図る。

③ まちなかの賑わい創出

地域資源を活かしたイベント、観光との連携、歩行者回遊性の向上などにより、中心市街地の活性化を図る。

④ 雇用機会の確保

地域企業の人材確保・育成、働きやすい環境づくり、若者の地元定着を支援し、将来的な産業基盤を支える。

⑤ 観光資源の活用とPR強化

喜連川温泉、道の駅きつれがわ、桜の名所などの地域資源を活用し、観光誘客と地域経済波及効果の拡大につなげる。これらの方向性に沿って、商工会は地域事業者の経営環境変化に対応しつつ、地域産業の成長と活性化を支えるための経営発達支援事業を総合的かつ継続的に展開していく。

(2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

当商工会の経営発達支援計画は、さくら市総合計画並びに「さくら市まち・ひと・しごと創生総合戦略」が示す方向性と整合を図りながら、地域の暮らしを支える産業の維持・発展を目的として策定するものである。上位計画では、「人口減少・高齢化の進行に対応した生活基盤の維持」「地域資源を活かした地域経済循環の確立」「多主体の協働による地域課題解決」が重点として掲げられている。これらを踏まえ、当商工会では、地域の暮らしや観光を支える小規模事業者の振興を通じて、住み続けられる地域づくりと地域経済の持続性向上に寄与することを目指す。なお、これらの方針は、喜連川地域における人口減少の進行、観光と生活産業の二層構造、小規模事業者比率の高さといった地域特性とも合致しており、当地区の実情に即した産業振興の方向性を示すものである。

①事業承継（市振興方向性「①商業活性化」「④雇用機会の確保」に対応）

▽10年後における地域のあるべき姿：後継者候補の育成と第三者承継の市場が整備され、承継支援を必要とする企業の50%が計画的に承継を完了している。廃業による雇用喪失が抑制され、地域の事業基盤と雇用が維持されている。

▽理由：経営者の高齢化が進む中で、後継者不在による廃業リスクが高まっており、地域経済の縮小と雇用の喪失が懸念されるため。早期段階からの後継者掘り起こしや第三者承継の推進、事業承継計画策定支援を体系的に実施し、地域から事業者が減少しない仕組みを構築する必要がある。

②生活関連サービスの維持・高付加価値化（市振興方向性「②中小企業の経営基盤強化」に対応）

▽10年後における地域のあるべき姿：地域住民の生活を支える小売・サービス事業者が、デジタルツール（キャッシュレス、予約管理、SNS等）を日常的に活用して業務効率化と高付加価値化を実現している。生産性向上により収益力が強化され、買い物や生活サービスの機能が持続的に提供されている。

▽理由：人口減少や高齢化により商圈需要が縮小する中、従来の手法だけでは事業継続が困難になっているため。デジタル化（DX）を手段として活用し、生産性向上と新たな顧客接点の創出を図ることで、個店の「稼ぐ力」を高め、地域生活基盤を維持する必要がある。

③観光連動型・地域ブランド確立支援（さくら市の振興方向性「③まちなかの賑わい創出」「⑤観光資源の活用とPR強化」に対応）

▽10年後における地域のあるべき姿：喜連川温泉や道の駅などの観光資源と連携し、地域特産品やサービスが「地域ブランド」として確立されている。観光客の需要が宿泊・飲食・物販へと波及し、地域内での経済循環と外貨獲得が実現されている。

▽理由：地域内人口の減少を補うためには、年間約156万人の観光入込客という外部需要を地域経済に確実に取り込む必要があるため。個々の事業者の魅力向上と、面的な回遊性向上をセットで支援し、「選ばれる地域」としての競争力を高めることが不可欠である。

これら3つの柱は相互に関連しており、単独では効果を発揮しにくい。当商工会は、経営指導員による伴走支援、外部専門家の活用、市や関係支援機関との連携を通じて、重点分野への支援を強化し、持続可能な地域経済の構築を目指す。

(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」を踏まえて、【地域の裨益目標】および【小規模事業者の目標】を次のとおり定める。

【地域への裨益目標】

地域に不可欠な生活関連サービスを提供する事業者が“稼ぐ力”を磨き、“自走する地域”をつくる

【小規模事業者の目標】

自社の強みと地域資源を生かして「稼ぐ力」を高め、経営課題に主体的に向き合い、自立して事業を継続できる“自走型の経営体”として確立している。

本計画は、地域事業者の収益力向上と自立的な経済活動の促進を通じて、地域経済の持続的発展を図ることを目的とする。少子高齢化や人口減少が進む中、地域資源の活用や新たな価値創出を促進し、事業者が自らの力で成長を継続できる環境を整備する。これにより、地域の活力維持と暮らしを支える産業基盤の強化を目指す。なお、上記の目標達成のため、以下の定量目標を掲げる。

■ KGI

- ・計画策定支援先の付加価値額の増加率：計画期間中に 15%以上
- ・支援対象事業者の 5 年生存率：75%以上

※粗付加価値額は、確定申告書上の売上高から売上原価および販管費の一部（外部購入費用に該当する項目）を差し引いた額とする。

■ KPI

- ・事業承継に関する相談対応件数：20 件／年
- ・事業承継計画策定支援件数：10 件／年（うち承継実行支援 2 件）
- ・経営改善・新商品開発・デジタル化等に係る事業計画策定支援件数：30 件

※さくら市独自の補助金活用等を含む、収益力向上のための計画策定支援総件数。

なお、小規模事業者の目標達成に向けての具体的な支援分野別 KGI・KPI は以下のとおり。

【分野別 KGI・KPI（5 年間：令和 8～12 年度）】

① 事業承継支援（最優先課題）

■ 現状（令和 7 年度）

承継診断：1 件

事業承継完了：0 件

後継者不在による廃業リスクが深刻化

■ KGI（令和 12 年度までの累計）

事業承継完了：10 件

■ 目的

経営者の高齢化が進む中、承継診断～計画策定～実行～フォローまで一体支援し、廃業による雇用喪失を防ぎ、地域の事業者が持続的に存続できる仕組みを構築する。

■ KPI（年次）

承継診断：2 件／年

承継計画策定：2 件／年

フォローアップ訪問：20 件／年

■ 測定方法

商工会支援管理簿、CRM 記録、承継契約書、贈与・譲渡実行の確認資料

②生活関連サービスの維持・高付加価値化支援

■ 現状

地域購買率 9.4%と域外流出が大きい
事業者高齢化と DX 遅れによる業績停滞

■ KGI (令和 12 年度)

売上：+10%
地域購買率：9.4% → 19.4% (+10pt)
DX 導入：10 者

■ 目的

個店支援・DX 導入・販路開拓を強化し、生活サービスの担い手を維持する。

■ KPI (年次)

個別経営改善支援：10 件/年
DX 導入支援：2 者/年
販路開拓支援：3 者/年

■ 測定方法

支援管理簿、CRM 記録、DX 導入完了確認書

③観光連動型・地域ブランド確立支援

■ 現状

観光入込客数の 89.8%が当地区に集中
入湯客数横ばい、客単価・稼働率が市平均以下
体験型・周遊型商品の磨上げ不足
地域ブランド商品の開発が未着手

■ KGI (令和 12 年度)

観光関連事業者の売上：+15%
地域ブランド関連売上：+20%
ブランド参画事業者：5 者

■ 目的

観光需要を地元商業へ波及させ、地域ブランドの確立と交流人口の拡大を図る。

■ KPI (年次)

観光関連事業者への巡回支援：10 件/年
ブランド認定商品数：2 品目/年
EC 販売事業者数：1 者/年

■ 測定方法

試算表・月次データ、市観光協会の統計、商品造成一覧、体験プログラム登録記録、参加店舗報告、スタンプリナー実績、販促サイト分析、ブランド参加事業者記録

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

本期間を、地域事業者の「稼ぐ力」の向上と、生活関連サービスの持続的維持に向けた基盤整備フェーズと位置づけ、段階的かつ計画的に施策を推進する。

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標】「稼ぐ力」と「続ける力」を地域全体で高め、自走する地域に向けた基盤をつくる。

本計画における5年間は、「(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」で示した“10年後の目指す姿”の実現に向けた準備・強化期間として位置付ける。限られた経営資源（職員4名体制）を最大限に活かすため、「①事業承継」「②生活関連サービスの維持・高付加価値化」「③観光連動型・地域ブランド確立」の3つの柱に支援を集中させ、今後の地域経済を支えるための土台づくりを段階的に進める。

①事業承継支援

地域産業の持続性を確保するため、「後継者の確保」「技能・ノウハウ継承」「若手育成」を柱とし、以下の取組を推進する。

◆基本方針1【後継者マッチング・承継計画策定支援の強化】

事業引継ぎ支援センター等との連携による承継診断・マッチング支援の強化

〈理由〉高齢化に伴う後継者不在率の上昇が地域産業の存続リスクであるため。

◆基本方針2【次世代経営者の実践力育成】

若手経営者の商談会参加を促進し、実践的な販売力・市場対応力を育成

〈理由〉承継後の業績向上には外部市場を経験する“経営感覚”の獲得が不可欠。

◆基本方針3【業種別勉強会・技術継承セミナーの開催】

建設・製造・サービス等の基幹産業で技能・ノウハウ継承を支援

〈理由〉経営知識・技能の散逸を防ぎ、地域産業の競争力維持につなげるため。

②生活関連サービスの維持・高付加価値化支援

本支援分野では、生活関連サービスの維持を軸に、デジタル化（DX）による業務効率化・販路拡大を一体で支援し、地域住民の生活基盤を持続可能にすることを目的とする。人口減少・高齢化が進む中、住民生活を支える事業者の維持強化と、デジタル化による生産性向上を重点テーマとする。

◆基本方針1【生活基盤事業者への重点支援体制の構築】

小売・サービス・ガソリンスタンド等に対する伴走支援、補助金活用支援

〈理由〉生活関連サービスの衰退は地域コミュニティ維持に直結する重要課題のため。

◆基本方針2【デジタルツール導入による利便性向上】

キャッシュレス、予約アプリ、宅配システム、SNS・ECの導入支援

〈理由〉高齢者・交通弱者ニーズへの対応と、人手不足下での生産性向上が不可欠なため。

◆基本方針3【データ活用による経営改善支援】

RESAS・MieNa等のデータを活用した販売・顧客分析、投資判断支援

〈理由〉「感覚経営」から「根拠ある経営」への転換を促し、収益力を強化するため。

◆基本方針4【地域内連携による共同販促】

地域イベント等での協働PR、共同キャンペーン実施

〈理由〉商業・サービス間連携により地域内消費を高め、経済循環を強化するため。

③観光連動型・地域ブランド確立支援

地域資源（温泉・農産品・食品）を活かしたブランド力向上と、観光資源との連動により、消費の地域内循環を強化する。

◆基本方針1【さくらブランド認証商品の拡充支援】

商品開発、パッケージ、デザイン支援

〈理由〉ブランド価値向上には「商品力」「販路」「情報発信」が不可欠。

◆基本方針2【商談会・Buyer's Room等への出展促進】

全国連主催Buyer's Room等での市外バイヤーとの商談機会創出

オンライン商談の活用による地理的制約の解消

〈理由〉拡販・市場評価の獲得に極めて有効であり、地方事業者の市場参入を促すため。

◆基本方針3【観光動線に合わせた販売拠点づくり】

道の駅・温泉施設等に地元産品コーナーを常設

〈理由〉観光客の購買を地域事業者の売上へつなげるため。

◆基本方針4【観光×商工のデータ連携とPR強化】

来訪者データに基づく商品構成・価格戦略の最適化

SNS・EC・観光施設でのPR強化

〈理由〉観光消費を確実に地域産業へ波及させ、認知拡大と回遊促進により地域経済循環を高めるため。

■経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



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

(1) 現状と課題

【現状】

- ・栃木県、あしぎん総研、上部団体等の外部調査を活用し、地域経済情報を収集してきた。
- ・収集した情報は商工会ホームページ等で公開し、地域事業者へ提供している。
- ・平成28年度には迅速な情報提供のため、HPをリニューアルした。

【課題】

- ・地域の需要動向や経済動向に関する情報収集・分析が体系的に行われておらず、事業承継、生活関連サービスの維持、観光・ブランド振興など、重点支援分野における需要情報を事業者提供できていない。
- ・今後は、RESAS・MieNa等や決算データを活用して地域の需要動向を分析し、3本柱の支援に必要な市場情報や潜在需要に関する情報を事業者へ提供する体制を構築する必要がある。

(2)目標

今後5年間の目標を以下のとおり設定する。

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①管内経済動向 分析公表回数	1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
②決算データによる 景気動向公表回数	1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回

(特記事項) 現行は令和7年度の実績値

(3)事業内容

①RESAS・MieNa等による管内経済分析

◇実施体制

法定経営指導員が中心となり実施。

◇分析内容

人口動態、産業構造、商圈、消費動向、観光入込客数を年1回分析し、地域の市場機会や潜在需要を把握。

◇情報提供方法

- ・事業承継後の市場環境や業種別トレンド情報の提供、後継者が目指すべき経営指標の提示
- ・商圈・購買動向データに基づく経営改善支援
- ・観光客動向・消費傾向データに基づく商品開発・販路開拓支援
- ・事業計画策定時の市場分析資料

◇周知方法

分析結果をまとめたレポートを作成し、ホームページで公表するとともに、巡回指導時に各事業者に直接配布・解説することで周知を図る。

② 決算データによる景況分析

◇実施体制

法定経営指導員が中心となり決算データを収集・集計。

◇分析内容

管内事業者の黒字率・売上高・付加価値額等を業種別に分析。

◇情報提供方法

- ・承継対象候補の選定、業界標準との比較による目標設定支援
- ・業種別収益性データに基づく経営改善支援
- ・生産性指標の提供とDX導入効果の測定
- ・重点支援先の選定

◇周知方法

データの収集にあたっては、巡回訪問時に経営指導員が直接、決算データの提供を依頼する。分析結果については、個人情報に伏せた統計データとしてホームページで公表するほか、個別相談の際に自社数値と比較した経営分析資料（ベンチマーク）として各事業者に提供・解説することで周知を図る。

(4)調査結果の活用

- 事業承継支援（業界動向把握、承継対象選定、目標設定）
- 生活関連サービス支援（商圈分析、経営改善、生産性向上）
- 観光・ブランド支援（観光客ニーズ、商品開発、販路開拓）
- 事業計画策定支援・金融機関連携、支援テーマ設定、重点産業の見極め

4.需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

本調査は、重点支援先である生活関連サービス事業者の新商品・新サービス開発における個別意思決定に資するマイクロデータの収集を目的としており、広域的な需要動向の把握は「3.地域の経済動向調査」にて実施することで、役割分担を明確にしている。

【現状】

- ・外部機関調査・業種別審査辞典等を用い、需要動向を把握し、事業計画策定の資料として活用してきた。

【課題】

- ・外部調査はマクロ傾向に留まり、事業者が必要とする「自店レベル」の顧客ニーズ把握には不足。
- ・個別意思決定に活用できるマイクロ情報の強化が必要。

(2)目標

今後5年間の目標を以下のとおり設定する。

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 調査実施回数	2回	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
② 調査対象事業者数	2者	年2者	年2者	年2者	年2者	年2者

(特記事項) 現行は令和7年度の実績値

(3)事業内容

【生活関連サービス事業者を対象とした需要動向・新商品及び新サービス調査】

① 対象事業者

地域住民の生活を支える「小売業」「飲食業」「サービス業」「理美容業」「生活関連サービス業」等のBtoC事業者を中心に、必要に応じて宿泊・観光関連事業者も対象とする。

② 調査内容

個店での意思決定（商品改善・価格設定・販促方法）に活用できるマイクロデータを収集するため、以下の場面でテストマーケティングおよび顧客動向調査を実施する。

- ・店頭アンケートや来店者ヒアリング
- ・POSレジ・予約データの分析
- ・必要に応じて、市内イベントや道の駅等での簡易テストマーケティング

サンプル数は1事業者あたり 30 名を目安とする。また、事業者の要望や必要に応じ WEBアンケート等のオンライン調査も活用する。

③ 調査項目

以下のマイクロ項目を調査し、事業者の改善意思決定に資するデータを収集する。

1. 顧客属性：性別、年齢層、居住地（町丁目・市外）、来店頻度
2. 購買・利用行動：購入・利用した商品・メニュー、購入単価、セット購入・回遊状況、滞在時間
3. 評価・選択理由：商品・サービス評価（品質・味・価格・利便性等）、競合店との比較、選ばれた理由・選ばれない理由
4. 改善・要望：商品・サービス改善要望、新商品ニーズ、価格・提供方法への意向
5. 地域外流出の把握：市外やオンラインでの代替購買状況、流出理由（価格・品揃え・立地など）
6. 将来ニーズ：値上げ時の利用意向、キャッシュレス・予約導入への意向、イベントへの関心

※上記項目を店頭アンケート、ヒアリング、POSレジ等のデータと組み合わせ、専門家と共同で分析する。

④ 分析・フィードバック

専門家の助言を得ながら商工会職員がデータを分析し、新商品開発、価格設定改善、販路開拓、事業計画策定に活用できる。フィードバック資料を作成する。

⑤ 結果の活用方法

- ・商品・サービスの改善
- ・新商品・新サービス開発
- ・事業計画・補助金申請書の根拠資料として活用
- ・金融機関への事業性評価情報
- ・当商工会の重点支援先の抽出
- ・翌年度計画への反映

5.経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

【現状】

- ・巡回・窓口相談・セミナーを通じ、財務・非財務分析（SWOT等）を実施し、一定の成果を得ている。

【課題】

- ・経営分析への理解が十分でない事業者も存在。
- ・セミナー形式では個別課題に十分対応できない場合がある。
- ・今後は MieNa 等のデータ活用による客観的分析や、事業者ごとの状況に応じた個別最適化が必要。

(2)目標

今後5年間の目標を以下のとおり設定する。

支援内容	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 商圏情報(MieNa 等) の提供数	36 件	年 20 件				
② 個別指導会開催数	3 回	年 3 回	年 3 回	年 3 回	年 3 回	年 3 回
③ 経営分析件数	36 件	年 12 件				

(特記事項) 現行は令和 7 年度の実績値

※③の件数減少については「量より質への転換」のため。

(3)事業内容

①経営分析が必要な事業者の掘り起こし

- ◇MieNa の商圏データ等を提示し、市場環境の客観的認識を促す。
- ◇巡回・窓口・セミナーにおいて声がけし、経営分析への参加を促す。
- ◇事業計画策定に必要な基礎情報として活用する。

②個別指導会（専門家支援）

- ◇診断士による3日間の個別指導。
- ◇財務・非財務分析を実施し、自社の課題を明確化。
- ◇分析結果は計画策定や伴走支援に反映。

③職員による経営分析

- ◇ローカルベンチマーク等を用い、職員が経営状況の分析を行い、個別指導会未参加者にも対応する。
- ◇分析結果は計画策定・フォローアップに活用。

その際、単なる数値確認にとどまらず、非財務分析（SWOT分析等）を必ず実施し、経営力再構築伴走支援の視点を踏まえ、「傾聴」と「対話」を重視する。経営者の思い・価値観・不安など「声にならない課題」を丁寧に引き出し、データと合わせて総合的に整理する。具体的な分析手法としては、以下の財務・非財務の両面から多角的に分析を行う：

【非財務分析（SWOT分析等）】

- ・事業モデルの強み（Strengths）・弱み（Weaknesses）の抽出
- ・市場動向や地域特性による機会（Opportunities）・脅威（Threats）の把握
- ・経営者の資質、知的財産、組織力、顧客基盤の評価

【財務分析・定量的分析】

- ・収益構造（売上構成・粗利率・固定費負担等）の可視化
- ・価格転嫁・値決めの適正性、労働生産性の分析
- ・商品・サービスポートフォリオの見直し、設備投資・DX投資の妥当性評価

これら財務・非財務の分析結果をクロス分析することで、経営課題の本質を特定し、実効性の高い「事業計画」の策定へと繋げる。

6.事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

【現状】

- ・セミナーから個別方式に移行し、事業者の理解度・計画の精度が向上。
- ・補助金申請にも対応しながら計画策定支援を実施。

【課題】

- ・より高度な計画（IT補助金・事業再構築等）への対応不足。
- ・職員のスキルにばらつき。
- ・承継支援では計画策定の重要性が十分浸透していない。

(2) 支援に対する考え方

- ・データ（経済動向・財務等）を示し客観的な認識を促すとともに、事業者の言葉に耳を傾ける「傾聴」と、方向性を共に探る「対話」を重視する。
- ・対話を通じて強みや価値観を整理し、SWOT等を用いて実現可能な計画策定につなげる。
- ・計画策定後は、計画倒れを防ぐため実施段階まで伴走支援を継続する。
- ・承継が必要な場合は県事業承継ネットワークと連携し、計画策定および承継後の定着まで支援する。

(1) 金融機関との連携（事業性評価・投資判断の支援）

- ・収益構造、損益分岐点、投資回収期間等の分析結果を共有し、適切な資金調達・投資判断を支援する。
- ・事業再構築・設備投資・DX投資等の計画立案に関して、金融機関と共同で事業性評価を行う。

(2) 中小企業診断士等専門家との連携（事業モデル再構築）

- ・商品・サービス構成の見直し、価格設定、業務プロセス改善、生産性向上等に関する助言を得る。
- ・経営デザインシート等を用いた事業モデル再構築支援を共同で実施する。

(3) 行政（市・県）との連携（地域資源・補助制度活用）

- ・地域資源の活用、新規事業創出、販路開拓支援等について情報共有を行う。
- ・必要に応じて、補助金・支援制度（販路拡大、設備投資、DX等）と連動した伴走体制を構築する。

(4) 商工会内部での連携（伴走PDCAの組織運営）

- ・分析結果や進捗を月次会議で共有し、支援テーマ・重点支援先の選定に反映する。
- ・職員間で伴走支援の進行状況を共有し、支援の統一化・高度化を図る。

これらの連携を通じて、事業者の事業再構築・収益力強化・生産性向上・働き方改善など、中長期的な経営力向上につながる伴走支援体制を強化する。

(3) 目標

経営分析結果に基づく事業計画策定支援および事業承継計画策定支援について、今後5年間の目標を以下のとおり設定する。

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	12 件	年 6 件	年 6 件	年 6 件	年 6 件	年 6 件
②事業承継策定件数	2 件	年 2 件	年 2 件	年 2 件	年 2 件	年 2 件

(特記事項) 現行は令和7年度の実績値

(4) 事業内容

①個別指導会（事業計画）

- ◇対象：経営革新や新分野展開など、高い専門性を要する事業変革を志向する小規模事業者、および自力での詳細な分析が困難な経営改善が必要な事業者。
- ◇内容：診断士等の専門家による個別指導を実施。外部・内部分析、戦略、行動計画、PDCA の確立を支援する。特に AI ツールを積極的に活用し、分析の精度向上と策定の効率化を図る。

②職員による計画策定支援

- ◇対象：持続化補助金等の活用を検討している事業者や、初めて事業計画を策定する初級・中堅層の小規模事業者。また、巡回指導等を通じて経営課題が明確になった全会員事業者。
- ◇内容：ロカベンや早期経営改善計画フォーマット等を活用し、職員が伴走支援を行う。補助金対応型の計画策定も支援しつつ、専門家と連携しながら支援品質の平準化を図り、組織的な支援体制を構築する。

③事業承継計画策定支援

- ◇対象：経営者の年齢や後継者の有無にかかわらず、将来的な事業継続に不安を持つ高齢店主、および具体的な承継時期が近い、または承継直後の後継者。
- ◇内容：承継ヒアリング、専門家連携、承継計画書作成支援を実施。県事業承継・引継ぎ支援センター等のネットワークと連携し、承継後の経営安定化まで一貫して伴走支援を行う。

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】

- ・ 四半期1回のフォローを実施。
- ・ 診断士派遣等により課題解決を支援。

【課題】

- ・目的・評価指標が曖昧で、計画と実績の比較が不十分。
- ・計画と実施の乖離が発生している。
- ・全事業者を一律支援しており、重点化が不足している。

(2)支援に対する考え方

- ◇計画倒れを防ぐため、四半期ごとの継続的な伴走支援を実施する。
- ◇進捗状況、財務指標（売上、粗利、資金繰り等）を定期確認し改善策を共有する。
- ◇過年度策定事業者についても、必要に応じて選択的・重点的にフォローを継続する。

(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 フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者】	22 者	28 者	34 者	40 者	46 者	52 者
フォローアップ延回数	80 回	82 回	84 回	86 回	88 回	90 回
フォローアップ延べ回数は、「フォローアップ対象事業者数 × 年間訪問回数（四半期1回＝年4回）」により算出した値を基礎として設定した。 設定した目標値を確実に実行に移すため、職員体制に応じて訪問・窓口・オンライン等を適切に組み合わせ、持続可能なフォローアップ体制を構築していく。						
売上増加事業者数	—	2 者	4 者	6 者	6 者	7 者
② フォローアップ対象事業者数 【事業承継計画策定事業者】	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
フォローアップ延回数	—	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
売上維持事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(特記事項) 現行は令和7年度の実績値

【目標値の算定根拠】：事業計画策定支援先（年間約28者）を対象に、経営状況に応じた重点支援を行う。

- ・重点支援対象（約13者）：新規開業や設備投資直後など、月次・四半期での詳細な確認が必要な事業者に対し、年4回の期中モニタリングを実施。（13者×4回＝52回）
- ・随時支援対象（約15者）：計画がおおむね順調、または事業サイクルが長期の事業者に対し、年2回（中間・決算期等）の進捗確認を実施。（15者×2回＝30回）
- ・合計：延べ82回/年 ※これにより、策定した28者全件の進捗を確実に把握しつつ、課題の大きい事業者に重点的な経営資源を配分する。
- ・目標値は当該年度の新規事業計画策定事業者を中心に設定し、過年度分は含まない。
- ・第6項「事業計画策定支援に関すること」における年間6件の策定目標と整合を図り、新規策定事業者を含む重点フォロー対象を年間22～24者程度とし、過年度策定事業者については必要に応じて選択的・重点的に支援を行う。フォローアップ対象事業者数は累積の概数であり、実際に継続支援を行う重点フォロー対象は年間22～24者程度とする。
- ・事業承継計画策定事業者に対するフォローアップ延回数（8回）は、事業者（2者）に対し、四半期に1回（年間4回）の訪問フォローを実施する計画に基づき算出（2者 × 4回 = 8回）。

なお、モニタリングにより計画の進捗に遅れや乖離が確認された場合は、直ちに原因を分析し、必要に応じて専門家の派遣やアクションプランの見直し（ローリング）を行うことで、計画の完遂に向けた軌道修正を支援する。

(4)事業内容

① 事業計画策定事業者へのフォローアップ

- ◇四半期1回を基本に、進捗状況・課題・改善策を確認。
- ◇専門家・AI等を活用し、課題解決まで伴走する。
- ◇重点フォロー対象（年間22～24者）を選定し、集中的に支援する。

② 事業承継計画策定事業者へのフォローアップ（新規）

- ◇四半期1回の進捗確認を実施。
- ◇税理士・診断士等の専門家と連携し、承継の実現まで伴走する。

8.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1)現状と課題

【現状】

- ・イベント出店などで売上創出の実績はあるが、取引の定着・継続につながっていない。
- ・ポイントカード事業終了等により恒常的販路支援がなくなってしまった。
- ・PR力・情報発信力・デジタル活用が弱く、販路獲得が個店努力に依存している。

【課題】

- ・商談会後のフォローが不足し、成約に結びつきにくい。
- ・デジタル活用（SNS・EC）が十分に機能しておらず、新規顧客との接点形成が弱い。
- ・継続的な販路形成の仕組みを商工会として整える必要がある。

(2)支援に対する考え方

本事業では、「傾聴」と「対話」を起点に事業者の想いや課題を丁寧に汲み取り、“稼ぐ力”と“自走化”につながる販路形成を伴走型で支援することを基本とする。現場で対話しながら、その事業者には何が必要か、どこまでの支援が実行可能か、何をすれば“続く販路”になるのかを事業者と一緒に整理し、事業者自らが“実行できる支援”を提供する。

(3)目標

本事業では、商談会やEC・商品開発支援を通じて、小規模事業者が自ら販路を広げ、売上を伸ばせる体制づくりを目指す。地域資源を活かした取組やオンライン販路の強化により、新たな需要の創出につなげる。

支援内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①商談会・展示会支援	-	年1事業者	年1者	年1者	年1者	年1者
成果指標	契約件数1件以上/年、新規取引先1件以上/年					
②デジタル販路開拓	-	年2者	年2者	年2者	年2者	年2者
成果指標	新規ECサイト開設1者/年、売上増加率3%以上/年					

③新分野展開・再構築 支援	-	年1者	年1者	年1者	年1者	年1者
成果指標	新規取引先1件以上/年、商品化成功1件以上、新商品等の売上高構成比5%以上/年					
④地域イベント販促支援	-	年3件	年3件	年3件	年3件	年3件
成果指標	売上増加率2%以上/年					

※「者」は事業者数、「件」は支援件数を示す。

【KPI（成果指標および評価体制）】

- ・年度ごとに各指標の実績を集計し、職員間において成果検証を実施する。
- ・目標未達成項目については原因分析を行い、翌年度の支援方法・事業内容を改善する。
- ・進捗や成果については事業報告書等に反映し、透明性の高いPDCAサイクルを確立する。

(4)事業内容

①商談会出展支援（BtoB）

本事業は、Buyer's Room等の商談会を活用し、地域事業者の販路拡大・BtoB取引獲得を支援するものであり、出展前準備から商談後の成約フォローまで一貫した伴走支援を行う。

なお、商談会に初めて挑戦する事業者が多いため、事前の不安や疑問を“傾聴”し、必要な部分だけ一緒に整える現実的な支援を行う。

- ・商品の強み・価格条件の整理（対話しながら作成）
- ・カタログや提案内容の簡易チェック
- ・商談のポイント確認
- ・商談後の振り返り・改善支援

※過剰な準備要求は行わず、事業者の実力に合わせて実行可能な内容に限定する。

②デジタル販路開拓（BtoC）

本事業は、SNS・EC等のデジタル手段を活用した販路拡大を目的とし、分析→設計→実行→改善を一体で支援する伴走型支援として実施する。“デジタルが苦手な事業者が自走できる状態”を目指し、事業に不可欠な部分を一緒に整える支援を行う。

- ・Googleマップ・SNSの現状確認
- ・プロフィール改善/写真の撮り方/投稿テーマの整理

- ・EC開設の初期設定と商品ページ作成の支援
- ・簡単なデータ確認（PV、来店数等）と改善提案

※「作りっぱなし」にしないため、短時間のフォロー面談を行い、続けられる形に伴走する。

※単なるSNS支援にとどめず、「認知→来店（購入）→リピート」までを一貫し伴走支援として実施する。

③新分野展開・再構築支援

本事業は、事業者が新分野展開や事業再構築に向けて、事業モデル再設計・収益構造改善・投資判断を含めた一体的な伴走支援を行う。新商品の試作や小規模な挑戦について、事業者の想いや不安を聞き取りながら方向性を一緒に検討する。

- ・収益性の簡易確認（原価・売価・粗利）
- ・簡易テスト販売（イベント・店頭）
- ・結果の振り返り（売れ行き・顧客コメント）
- ・継続するか否かの判断を対話しながら整理

※単なる補助金相談ではなく、新分野展開・事業再構築に必要な「分析・計画・実行・改善」を一貫通貫で伴走する支援として位置付ける。

④地域イベント販促支援

本事業は、地域イベント（まつり・物産市・観光イベント等）を活用し、事業者の新規顧客獲得・売上拡大・商品の市場検証を目的として、企画準備から当日の運営、事後分析まで一体的に伴走する。イベントは、事業者が“気軽に挑戦できる第一歩”として活用する。

- ・ 出店希望者の声を聴き、適したイベントを紹介
- ・ 商品数・価格・POP等の簡易助言
- ・ 当日の導線・陳列の簡単なチェック
- ・ 事後の売上・感想のヒアリングと改善提案

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り組み

9.事業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】

本事業では、外部有識者で構成する「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、年度目標と実績の報告、課題抽出、改善方針の検討を行ってきた。

- ・ 委員構成：中小企業診断士、さくら市商工観光課、金融機関、県商工会連合会、当商工会経営指導員等
- ・ 委員会では、「必要性・妥当性・有効性・効率性」の4視点で評価を実施。
- ・ 図表14の評価基準に基づきA～D評価を行い、翌年度の事業計画および当商工会独自のアクションプランに

反映。(P27・図表15)

- ・ 評価結果は理事会・総会・ホームページで公表してきた。

【課題】

- ・ 評価が個別指標中心（例：経営分析件数など）になり、支援全体の成果（売上高増加・実行状況など）が十分検証されていない。
- ・ 実績値（数字）そのものに偏り、支援の質・影響度の分析が弱かった。
- ・ 改善提案が「個別事業の部分的見直し」に留まり、支援プロセス全体（分析⇒計画策定⇒実施⇒フォロー）の再設計につながっていなかった。
- ・ 結果として、PDCAの実効性にばらつきが生じ、計画全体の成果向上に十分つながらない年度があった。

【図表 14：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)の事業は目的に達しており、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

判定	説明
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)

※ 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。

(2)事業内容

1.定量的把握 (KPI の体系化)

◇事業計画策定件数、経営分析件数、フォロー回数、承継計画件数など、事業項目ごとに KPI を設定する。

◇各 KPI の実績値を年度ごとに整理し、委員会で比較検証できるよう事前に集計。

◇可能な範囲で、次の支援成果(アウトカム)も定量的に把握する。

- ・売上高増加
- ・新規客獲得
- ・販路拡大
- ・生産性向上
- ・事業計画の実行状況(実施率)

※KGI(最終成果)とKPI(実行指標)の両面で評価できる体制をつくる。

2.評価手法(検討委員会による評価)

① 経営発達支援計画検討委員会の開催

<目的>

- ・年度の「目標(P)」「実績(D)」の比較検証
- ・課題分析(C)と改善策(A)の整理
- ・事業の必要性・妥当性・有効性・効率性を外部からの視点で評価
- ・次年度の計画に反映させる

<委員構成(想定)>

- ・中小企業診断士(外部有識者) 1名
- ・さくら市商工観光課 1名
- ・日本政策金融公庫 1名
- ・喜連川商工会(法定経営指導員) 1名
- ・栃木県商工会連合会 1名

<開催回数>

- ・年1回(毎年2月頃)

<評価項目 (KGI, KPI に基づく) >

- ・事業承継支援の成果 (承継診断件数、承継完了数、創業数)
- ・生活関連サービスの維持成果 (売上高変化、購買率、DX 導入数)
- ・新たな需要創出 (販路開拓、商談会成果、EC 導入数)
- ・観光・交流人口に関する成果 (売上高、企画数、連携状況)
- ・商工会内部の支援力向上 (研修受講、記録管理、巡回支援)

<実施方法>

- ・KPI を基準に年度目標と実績を比較
- ・課題・要因・改善策を委員会で整理
- ・図表 14 に基づき A~D 評価を実施し、客観性と透明性を担保
- ・事業項目別の評価シートを作成し、記録性を確保
- ・改善策は翌年度のアクションプラン (図表 15) に反映

<評価方法>

- ・各事業の KPI 達成度を定量的に点検し、支援記録簿・財務数値・アンケート等の根拠資料に基づき評価する。

<評価結果の反映>

- ・評価結果は、次年度の支援方針・KPI 設定・巡回重点対象の選定に必ず反映する。
- ・改善が必要な項目については、担当者会議にて改善計画 (アクションプラン) を作成し、年度計画に組み込む。

3. 評価・見直しの頻度

- ・年 1 回の総合評価 (検討委員会) を必ず実施
- ・必要に応じて、半期 (6 か月) 時点で職員による進捗レビューを実施
- ・支援実施後に事業者アンケートを実施し、特に新規需要開拓や売上向上に対する支援満足度^{※3}を把握

する。結果は職員間で共有し、支援方法や指導内容の改善に活用する。

- ・目標から乖離が大きい場合、臨時レビューを実施し、必要な改善策を即時に反映。

※3. 支援満足度は、支援実施後アンケート (5 段階評価) において「満足」「やや満足」を選択した事業者の割合を【満足度】として算出する。

4. 結果の公表方法

- ・評価結果は、理事会・総会・ホームページで公表
- ・当商工会独自のアクションプラン (図表 15) とあわせて公開
- ・商工会事務所にも閲覧用資料として備え付け、会員以外の住民にも公開することで透明性を確保

5. 広域的支援体制の活用

- ・広域支援事業は現状実施していないが、必要に応じて県商工会連合会の助言を受ける。
- ・これにより、「評価の客観性・改善策の質・支援体制の高度化」が図られる。

※なお、評価結果に基づき、職員の伴走支援スキル (経営力再構築の視点を含む) についても改善点を整理し、必要な研修計画を翌年度に反映する。

【図表 15：当商工会独自のアクションプラン実績集計表】

区 分		総合得点		59			
集 計 項 目							
目 標 項 目	目標値	実績値	得点	目 標 項 目	目標値	実績値	得点
I 経営発達支援計画の取組				得点：17 /20			
① 地域の経済動向調査	A	A	2	④ 事業計画策定支援	A	A	5
② 需要動向調査	A	A	2	⑤ 事業計画策定後の実施支援	A	A	5
③ 経営状況の分析	A	B	2	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業	A	C	1
II 会員満足度向上のための取組				得点：9 /20			
1. 施策・事業の活用支援に関すること				得点：9 /20			
【重点】小規模事業者持続化補助金の申請件数				8	0	0	
① ものづくり補助金の申請支援		0		⑪ 全国物産展への新規出展支援		0	
② 事業再構築補助金の申請支援		0		⑫ ビジネスマッチングイベント出展支援	1	1	2
③ I T導入補助金の申請支援	1	0		⑬ グレープの掲載支援	4	5	2
④ 事業承継・引継ぎ補助金の申請支援		0		⑭ buyer's one等への出品支援		1	1
⑤ 栃木県・県振興センター補助金の申請支援		0	0	⑮ 独自ポータルサイトへの新規掲載	5	6	1
⑥ 市可の補助金(創業補助金等)の申請支援	6	10	3	⑯ I Tを活用した販路開拓実施支援		1	0
⑦ 雇用調整助成金の申請支援		0		⑰ 知的財産権の申請支援		0	
⑧ キャリアアップ助成金の申請支援		0					
⑨ トライアル雇用助成金の申請支援		0					
⑩ クラウドファンディングの実施支援		0					
2. 経営改善の支援に関すること				得点：4 /15			
【重点】記帳機械化 受託件数の純増目標				± 0	▲ 2	0	
① 経営革新計画の申請支援		0		⑧ コロナ備換保証 斡旋支援		0	
② 経営力向上計画の申請支援	2	0		⑨ 日本政策金融公庫融資 斡旋支援	1	1	1
③ 働き方改革実行計画の策定支援		0		⑩ 県制度融資 斡旋支援		0	
④ 事業者B C Pの策定支援	2	1	1	⑪ 労働保険 新規事務受託の推進	2	2	2
⑤ 事業承継計画の策定支援	3	2	4	⑫ MA 1(完全自計化) 新規受託の推進	1	0	
⑥ 事業承継診断シートの策定支援	8	1	0	⑬ MA 1(半自計化) 新規受託の推進	1	0	
⑦ マル経融資 斡旋支援	18	4	1	⑭ MA 1(記帳機械化) 新規受託の推進	2	0	
III 支援体制の強化に向けた取組み				得点：20 /20			
1. 組織力の向上に関すること				得点：20 /20			
【重点】新規会員の加入件数				3	8	15	
① 会員数の純増目標	± 0	▲ 14	0	⑤ 新規青年部員の加入推進	1	2	2
② 任意脱退 0件		18	0	⑥ 青年部員数の維持	●	▲ 2	0
③ 創業者の新規加入推進		2	2	⑦ 新規女性部員の加入推進	1	3	3
④ 事業承継後の会員維持		1	1	⑧ 女性部員数の維持	●	+ 2	1
2. 安定的な財源の確保に関すること				得点：3 /15			
【重点】福祉共済の新規加入件数				10	0	0	
① 福祉共済保有件数の純増目標	+ 3	▲ 2	0	⑧ 記帳受託手数料の維持	●	▲ 168,680	0
② 火災共済の新規契約推進	2	0	0	⑨ 会費収入の維持	●	▲ 107,500	0
③ 火災共済保有件数の純増目標	+ 2	▲ 1	0	⑩ 受託事務手数料の維持	●	▲ 69,195	0
④ 火災共済保有金額の維持	●	▲ 4,700	0	⑪ 新規賛助会員の加入推進	3	1	1
⑤ 小規模企業共済の新規加入推進	2	3	3	⑫ 労働保険受託件数の維持	●	± 0	1
⑥ 中小企業退職金共済の新規加入推進		0		⑬ 市可補助金額の維持	●	± 0	1
⑦ 倒産防止共済の新規加入推進		0	0				
3. 支援体制の整備に関すること				得点：6 /10			
【重点】巡回訪問(指導企業数)の徹底				90%以上	57%	2	
① 1企業当たりの巡回指導回数	2	1.8	1	④ SNS・HPによる情報発信の増加	18	18	3
② 1企業当たりの窓口指導回数	2	3.7	3	⑤ 商工会報発行の増加		0	0
③ 伴走型補助金の活用	●	100%	3	⑥ 職員セミナーへの積極的な参加		4	0

● = 目標値として設定した項目

10. 経営指導員の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

本会は、経営指導課長1名、法定経営指導員1名、経営指導員2名の計4名体制で小規模事業者支援を実施している。事務局長および一般職員を配置せず、全職員が経営指導員資格を有する専門家集団として、相談業務から窓口対応、事務手続きまでの全業務を分担して担う体制を整えている。ベテラン・中堅・若手がバラ

ンスよく配置され、日常の巡回相談・補助金支援・事業計画策定支援などの実務に対応できる体制は整っている。

しかし、以下の課題が見られる。

【現状の課題整理】

- ・近年、支援ニーズの高度化（事業承継、販路開拓、デジタル化等）への対応に加え、一般職員が不在であることから、窓口対応やデータ集計等の後方支援業務を含めた全業務の効率化とスキルの底上げが全職員に求められている。
 - ・マーケティング、財務分析、デジタル支援など、専門分野の能力向上が十分ではなく、体系的な研修の受講が必要。
 - ・少人数体制で業務量が多く、研修時間の確保が難しい状況にある。
 - ・若手職員の育成は進んでいるものの、ベテラン職員の知識・経験の計画的継承が課題。
 - ・県内外の商工会や金融機関との連携・情報共有の機会が限られ、支援スキルの標準化・横展開が十分ではない。
 - ・全職員が指導員である利点を活かした支援スキルの標準化・横展開が十分ではなく、研修で得た知識を組織内に反映する仕組みが弱く、OJT・所内情報共有の改善が必要。
- ▽ 地域事業者の課題の高度化に対し、「役割の垣根を超えた職員個々の多能工化と組織的支援体制の強化」が急務である。

(2)資質向上の取組

本会は、経営指導員の専門性向上と組織的な支援力の強化を目的として、次の取組を計画的に実施する。

① 県連・全国連等の研修の積極的受講

- ・制度改正、補助金制度、デジタル化、経営支援に関する研修を計画的に受講し、職員の知識向上を図る。

② 専門家（中小企業診断士等）による実務研修

- ・事業計画策定、経営分析、財務指導、販路開拓等の専門研修を定期的実施し、実務力を高める。

③ OJT・同行巡回による若手職員の育成

- ・経営指導課長・ベテラン経営指導員による同行巡回を行い、ヒアリング力・課題整理力・改善提案力を育成。
- ・技術・ノウハウの計画的継承を推進する。

④ 補助金支援・計画策定支援における実務能力向上

- ・IT導入補助金、事業再構築補助金、小規模事業者持続化補助金等の申請支援を通じ、分析力・計画策定力を実践的に習得。

⑤ 他商工会・関係機関との合同研修・意見交換の実施

- ・県内外の商工会や金融機関、商工会議所との情報交換・合同研修により、支援手法の標準化・ネットワーク構築を図る。

⑥ 資格取得の奨励

- ・中小企業診断士、販売士、ITパスポート等の資格取得を奨励し、必要に応じて受験支援を行う。

⑦ AI ツールの活用による業務効率化・経営支援力向上

- ・AI による資料作成補助、DX 診断支援、分析作業の効率化を進める。

⑧ 経営力再構築伴走支援向けスキル向上

経営力再構築に対応した伴走支援を実施できるよう、職員の基本姿勢（傾聴・共感・課題整理）と実務スキル（財務分析・事業モデル再構築・改善提案等）の双方を計画的に強化する。

1) 基本姿勢の強化

- ・月次ケース会議で支援事例を共有し、支援スタンスの統一を図る。
- ・年1回のロールプレイ研修により、相談対応力・課題整理力を向上させる。

2) 実務スキルの向上

- ・財務・非財務分析（ローカルベンチマーク等）専門家研修を年1回受講する。
- ・事業再構築・業務改善等に関する専門家研修を年1回実施する。
- ・専門家・金融機関との同行支援（OJT）により、実践的な課題抽出・改善提案スキルを習得する。
- ・DX・販路開拓支援（SNS・EC・POS活用等）の専門家研修を年1回実施する。

3) 評価と翌年度への反映

- ・研修・OJT の成果を職員間で共有し、成功事例を内部で蓄積する。
- ・年度末に個々の習熟度を振り返り、翌年度の研修計画に反映する。

⑨ 所内情報共有の高度化（LINE WORKS・経営支援システム）

- ・業務情報・支援記録を所内で共有し、属人化を防止。
- ・相談データや支援情報の見える化により、組織としての支援レベル向上を図る。

(3)効果と今後の方針

上記の取組により、以下の成果が期待される。

【期待される効果】

- ◇経営指導員の専門性向上により、事業者支援の質が向上する。
- ◇実務研修・OJT の強化により、若手職員の成長とベテランの知識継承が進む。
- ◇研修やOJT で得た知識を所内で共有することで、支援スキルの標準化を実現できる。
- ◇LINE WORKS や支援システムの活用により、支援内容の属人化が解消し、組織的な支援体制が強化される。
- ◇外部機関との連携により、より高度な支援が可能となる。

【今後の方針】

- ◇本計画期間中、職員育成を継続的な重点施策として位置づけ、研修計画を毎年度策定する。
 - ◇専門家・県連・金融機関等との連携を強化し、最新の支援手法を常に取り入れる。
 - ◇ベテランから若手への知識継承を組織的に進め、長期的に安定した支援体制を維持する。
 - ◇デジタル技術・AI を活用し、効率的で効果の高い支援体制を構築する。
- ▽これにより、専門性と組織力の双方を備えた支援体制を確立し、地域経済の活性化に向け持続的に貢献する。

(別表2) 経営発達支援事業の実施体制

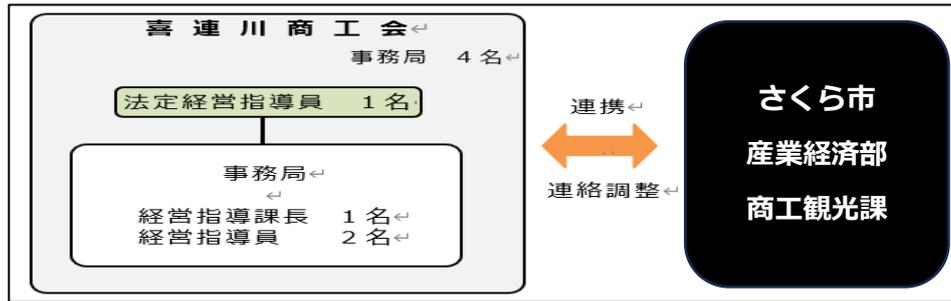
経営発達支援事業の実施体制

(令和7年12月現在)

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

喜連川商工会（全体）の実施体制

「実施体制図」



○総括責任者：会長

▽計画全体の管理、年度方針の決定、検討委員会への報告を統括。

○事業統括：法定経営指導員1名

▽年度事業計画の策定、支援方針の調整、進捗管理、連携機関との協議

○実施担当者：経営指導課長1名、経営指導員2名

▽巡回支援、事業計画策定、フォローアップ支援、記録管理

▽分野ごとの主担当を設定（承継・販路・DX等）

○外部専門家（中小企業診断士等）：延べ30日/年を予定

▽高度専門分野（事業承継、財務診断、EC、商品改善）において必要に応じて活用。

▽派遣根拠：商工会の専門性だけでは対応困難な分野を補完し、支援の質を確保するため。

○連携機関：さくら市商工観光課、日本政策金融公庫、栃木県商工会連合会 ほか

▽創業支援、補助金、金融支援、観光連携など、分野別に協力して支援を実施する。

①都道府県及び関係市町村との連携体制

・当商工会、当市商工観光課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、年1回、連絡協議会を開催する。

②商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制

・本会事務局は、経営指導員4名のみで構成される全職員が指導員資格保持者の組織であり、事務局長および一般職員は配置していない。

・当地区内を3地区に分け、法定経営指導員1名と経営指導課長1名、経営指導員2名ずつの体制で巡回指導を行う。経営指導員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。なお、一般職員を配置していないため、窓口対応やデータ集計等の後方支援業務についても経営指導員4名が分担して担う。そのため、組織全体での支援能力の平準化とあわせて、窓口対応の質向上や事務DXによる支援の効率化を図るための資質向上に全職員で取り組む。

■人的配置および業務分担■

当商工会では、経営発達支援事業を以下の体制により実施する。

◇法定経営指導員（1名）

- 【主な役割】 ・高度相談（経営改善、資金繰り、事業計画支援等）の担当
・外部支援機関（市、県連、日本政策金融公庫、専門家等）との連携・調整
・検討委員会での報告資料作成・総括

- 【担当規模】 ・担当事業者：年間約15者 ・巡回／面談頻度：原則 月1回（必要に応じ追加）

◇経営指導課長（1名）

- 【主な役割】 ・事業全体の進捗管理、KPI集計、半期レビューの統括
・外部専門家派遣判断および派遣計画の立案 ・内部ミーティング（月1回）の運営および助言内容の品質管理

- 【担当規模】 ・担当事業者：全体管理（直接支援15者程度）

◇経営指導員（2名）

- 【主な役割】 ・巡回指導（経営分析、事業計画策定、補助金支援、デジタル活用支援）
・フォローアップシートの作成（四半期ごと）
・ミーティングに基づく課題共有と改善提案

- 【担当規模】 ・担当事業者：各10～15者／年
・巡回頻度：四半期ごとに1回を基本（必要に応じて増加）

〈代替体制〉 ・繁忙期や高度支援が必要な場合は、中小企業診断士等外部専門家を随時派遣し、支援体制の継続性を確保する。

③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・法定経営指導員1名、経営指導課長1名、経営指導員2名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
- ・上記で把握・検証した実施状況を当商工会とさくら市の連絡協議会（年1回開催予定）で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。

■KPIの収集・報告・評価フロー ■

1) 毎月のデータ入力

◇各経営指導員が「経営支援システム」および「フォローアップシート（様式A）」に、巡回内容・相談概要・KPI（計画策定件数、フォローアップ件数、支援成果等）を入力する。

2) 四半期レビュー（内部）

◇四半期ごとに職員で「四半期KPI集計表（様式B）」を作成し、 ・計画の進捗状況 ・未達項目の要因 ・必要な支援（専門家派遣等）を整理する。

◇課長が改善方針を取りまとめ、次四半期の重点支援先（重点フォロー対象）を決定する。

3) 半期レビュー

◇半年時点で、四半期レビュー結果を基に内部ミーティングを開催し、支援内容の妥当性 ・重点支援先の変更 ・専門家派遣の有無を判断する。

4) 年次評価（検討委員会）

◇年1回（2月頃）、四半期KPI集計の年間まとめを検討委員会に提出する。

◇図表14に基づきA～D評価を実施し、必要性・妥当性・有効性・効率性の観点から改善点を抽出する。

◇委員会での指摘事項は翌年度計画に必ず反映し、PDCAを確実に運用する。

5) 結果の公表

◇年次評価の結果は、総会・理事会への報告、ホームページでの公表、および商工会事務所での閲覧により透明性を確保する。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・当商工会職員向けに研修や勉強会を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う

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

①法定経営指導員の氏名、連絡先

①当該経営指導員の氏名、連絡先

▼氏名：加藤 則行

▼連絡先：喜連川商工会 TEL. 028-686-2122

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実践に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

法定経営指導員の関わり

内 容	<ul style="list-style-type: none">・経営相談、課題整理、経営計画（事業計画・資金計画等）に関する指導・助言・小規模事業者持続化補助金、事業再構築補助金、IT導入補助金等の活用支援・経営力再構築伴走支援におけるヒアリング、課題整理、事業計画立案への助言・販路開拓・商品開発・デジタル活用（AI・IT導入等）に関する情報提供と指導・研修や支援ノウハウの整理・共有、および支援品質向上のための体制整備・LINE WORKS・経営支援システムを活用した職員間の情報共有および助言内容の継続性確保・市・栃木県商工会連合会・関係支援機関（金融機関・専門家等）との連携による支援情報の提供
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さくら市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行く。

③広域経営指導員の当否

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

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 喜連川商工会	
所在地	〒329-1412 栃木県さくら市喜連川 4145 番地 16
電話番号	028-686-2122
F A X	028-686-2467
E-Mail	kituregawa_net@shokokai-tochigi.or.jp

② さくら市産業経済部商工観光課	
所在地	〒329-1492 栃木県さくら市喜連川 4420 番地 1
電話番号	028-686-6627
F A X	028-686-2055
E-Mail	syoukougankou@city.tochigi-sakura.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)

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600
経営支援に関わる専門家活用					
3. 経済動向調査に関する事業					
①RESAS・MieNa による管内経済動向分析	36	36	36	36	36
②決算・申告データを活用した景気動向調査	164	164	164	164	164
4. 需要動向調査に関する事業					
①生活関連サービス事業者の新品・新サービスのための調査	500	500	500	500	500
5. 経営状況の分析に関する事業					
①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	0	0	0	0	0
②個別指導会の開催による経営分析	300	300	30	300	300
③職員による経営分析の実施	0	0	0	0	0
6. 事業計画の策定支援に関する事業					
①個別指導会の開催による事業計画の策定	500	500	500	500	500
②事業計画策定支援	500	500	500	500	500
③事業承継計画策定支援	500	500	500	500	500
7. 事業計画策定後の実施支援に関する事業					
①事業計画策定事業者へのフォローアップ	0	0	0	0	0
②事業承継計画策定事業者へのフォローアップ	0	0	0	0	0
8. 新たな需要開拓に関する事業					
①商談会出展支援事業	500	500	500	500	500
②デジタル販路開拓支援	500	500	500	500	500
③新分野展開・事業再構築支援	800	800	800	800	800
④地域イベント連携販促事業	50	50	50	50	50
9. 事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業					
①経営発達支援計画検討委員会の開催	0	0	0	0	0
10. 経営指導員の資質向上等に関する事業					
①県連・全国連等が実施する研修への積極的参加	0	0	0	0	0
②専門家による実務研修の実施	200	200	200	200	200
③JT、同行巡回による若手育成とノウハウ継承	0	0	0	0	0
④補助金支援・計画策定支援における実務能力向上	0	0	0	0	0
⑤他商工会・関係機関との合同研修・意見交換の実施	50	50	50	50	50
⑥資格取得等の自己啓発の支援	0	0	0	0	0
⑦AI ツールを活用した業務効率化および経営支援手法の習得	0	0	0	0	0
⑧経営力再構築伴走支援向けスキル向上	0	0	0	0	0
⑨LINE WORKS および経営支援システムを活用した所内情報共有体制の強化	0	0	0	0	0

(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。

- ・記載金額は、各事業の実施に必要な見込額であり、令和8年度から12年度まで同水準を確保することを想定している。

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、寄付金、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

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