

経営発達支援計画の概要

実施者名	湯津上商工会【法人番号 3060005004285】 大田原市【地方公共団体コード 092100】
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日（5年間）
目標	経営発達支援事業の目標 当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を 「秀でた能力をもって地域内外で持続的な成長を実現している事業者」と設定し、今後5年間は『秀でた商品力・サービス力を持つ事業所の販路開拓支援』を目標として掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。 裨益目標 小規模事業者の成長と発展が地域の存続と繁栄に直結し、ひいては住民の生活の充実と地域の活性化につなげること。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。 2. 需要動向調査に関すること 「顧客像」を明確化するための消費者アンケートを実施し、事業計画の策定に繋げる。 3. 経営状況の分析に関すること 巡回により経営分析の重要性を伝えるとともに、事業者との対話と傾聴を通じて経営分析を実施し、本質的経営課題の特定と事業者の“腹落ち”に繋げる。 4. 事業計画の策定支援 各事業者の実情に即した効果的な事業計画の策定と、その実現に向けた具体的な取り組みを支援する。 5. 事業計画策定後の実施支援 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。 6. 新たな需要の開拓支援 展示会への出展を支援し、DXの推進に繋げ、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。
連絡先	湯津上商工会 〒324-0404 栃木県大田原市佐良土853 TEL：0287-98-2527 FAX：0287-98-2720 E-mail：yuzukami_net@shokokai-tochigi.or.jp 大田原市 産業文化商工観光課 〒324- 栃木県大田原市本町1-4-1 TEL：0287-23-8709 FAX：0287-23-8697 E-mail：syoukou@city.ohtawara.tochigi.jp

(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 大田原市と湯津上商工会地域の現状

1) 立地

当地域は、栃木県の北東部に位置し、県都・宇都宮市から約 44 km の距離にある。北は那須塩原市・那須町、東は茨城県大子町、西は矢板市、南は那珂川町・さくら市に接している。平成 17 年 10 月 1 日に、1 市（旧大田原市）1 町（旧黒羽町）1 村（旧湯津上村）で行政合併した。現在、市内に当商工会と黒羽商工会、大田原商工会議所が併存している。当商工会の管轄は旧湯津上村地域である。

2) 交通

当地域は、市中心部から南東に約 15 km、面積は 32.68 k m²、当市全体の面積は 354.4 k m²、那珂川、箒川といった清流のある自然豊かな田園地帯である。

道路は、国道 294 号線が南北を、国道 400 号線が東西を貫いている。高速自動車道路へは、東北自動車道矢板インターチェンジへ約 30 分、都心までは 2 時間 30 分でアクセスが可能である。

鉄道は無く、当地域外の JR 宇都宮線の西那須野駅、東北新幹線的那須塩原駅までともに車で約 30 分、都心へは新幹線利用で約 1 時間 10 分である。

当地域は「なし」の生産が有名である他、米やアスパラガス、ニラの生産も豊富である。

平成 13 年 5 月に、淡水魚水族館「栃木県なかがわ水遊園」がオープン。絶滅危惧種等珍しい水中動物を飼育しており、休日等は家族連れで賑わいを見せている。また、約千年の歴史がある「光丸山法輪寺」は、日本一といわれる高さ 2.14 m・幅 1.5 m・鼻の長さ 1.3 m・重さ 1 t の木製の“天狗面”や、寺院では珍しい“鳥居”があることで知られ、樹齢約 800 年のシダレザクラも見所の一つとなっている。





栃木県なかがわ水遊園



光丸山法輪寺のシダレザクラ

3)人口の推移

国勢調査報告書による当市の地区別人口及び世帯数の推移(図表 1)

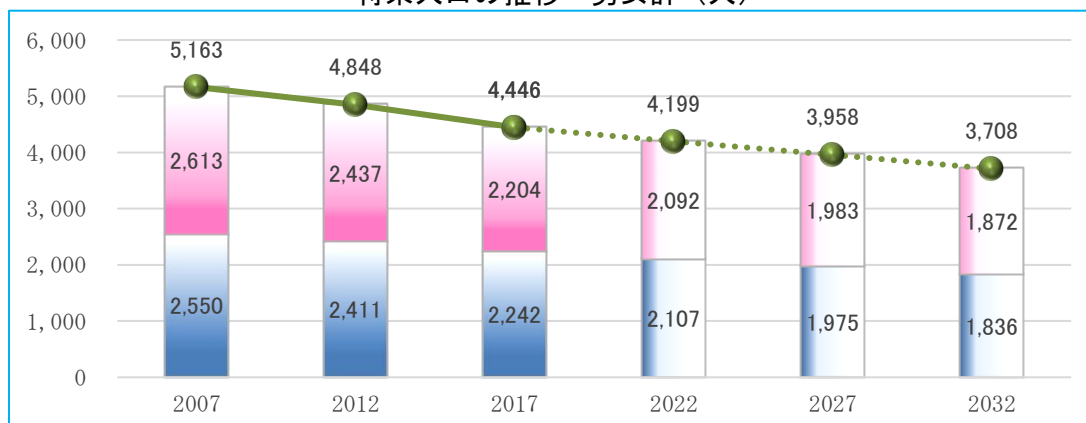
年 度	区 分	世帯数	人 口			1 世帯 あたり 人員
			総数	男	女	
平成 27 年	市全体	28,753	75,457	37,673	37,784	2.8
	湯津上地域	1,324	4,360	2,191	2,169	3.0
令和 2 年	市全体	29,792	72,087	35,407	36,680	2.6
	湯津上地域	1,331	3,960	1,983	1,977	2.7

令和 2 年の当市の総人口は 72,087 人であり、その内湯津上地域の人口は 3,960 人で市全体の 5.5%を占める。(図表 1)

平成 27 年から比べると市全体で 3,370 人が減少しており、その内 400 人が湯津上地域から減少している。市全体の減少率が約 4.5%に対し、湯津上地域は約 9.2%の減少率となっており、市内でも減少率が高い地域である。

湯津上地域の令和 6 年 8 月 1 日現在の人口は 3,829 人となっており、(株)日本統計センターの将来人口の推移と比較すると、2027 年の推計人口 3,958 人よりも下回っているため、当地域の人口減少は予測を上回るペースで進行している。また、2007 年に 5,163 人だった総人口は、2032 年には 3,708 人にまで落ち込むと推計されていることから、25 年間で約 28.2%の減少となり、今後も引き続き人口が減少することが予想されている。

将来人口の推移・男女計（人）



折れ線＜男女計＞ 縦棒＜下：男性、上：女性＞ 出典：（株）日本統計センター（福岡県北九州市）「MieNa」

次に令和2年の国勢調査報告書による年齢別人口構成を見ると、市全体と当地域とも15～64歳の生産年齢人口が最も多いものの、市全体では57.30%であるのに対し、当地域では50.90%と生産年齢人口が低い地域となっている。

特筆すべきは65歳以上の人口割合の差である。大田原市が31.1%であるのに対し、湯津上地域では39.5%と約8.4ポイント高くなっている。15歳未満の年少人口割合は大田原市が11.30%、湯津上地域が9.40%と、湯津上地域がやや低い傾向にある。

性別構成を見ると、湯津上地域では女性の高齢化がより進んでいることが分かる。85歳以上の人口では、女性が男性の2倍近くを占めており、高齢者福祉や介護サービスの需要が今後さらに高まる可能性がある。

これらのデータから、湯津上地域は大田原市全体と比較して、少子高齢化がより顕著であることが明らかである。生産年齢人口の減少と高齢者人口の増加が顕著であり、地域の持続可能性や活力維持のために、若年層の定住促進や高齢者支援の充実が急務である。

令和2年国勢調査報告書による年齢別人口構成

		大田原市			湯津上地域		
		総数	男	女	総数	男	女
令和2年		72,087	35,407	36,680	3,960	1,983	1,977
実数	15歳未満	8,176	4,111	4,065	376	185	191
	15～64歳	41,342	21,135	20,207	2,016	1,076	940
	65歳以上	11,092	5,521	5,571	828	422	406
	75歳以上	5,906	2,631	3,275	416	192	224
	85歳以上	5,571	2,009	3,562	324	108	216
割合	15歳未満	11.30%	11.60%	11.00%	9.40%	9.30%	9.60%
	15～64歳	57.30%	59.60%	55.00%	50.90%	54.20%	47.50%
	65歳以上	15.30%	15.50%	15.10%	20.90%	21.20%	20.50%
	75歳以上	8.10%	7.40%	8.90%	10.50%	9.60%	11.30%
	85歳以上	7.70%	5.60%	9.70%	8.10%	5.40%	10.90%

4) 地域の産業

当地域は、那珂川と箒川という二大清流に恵まれた自然豊かな田園地帯である。これらの河川によって形成された河岸段丘の平坦な段丘面は、古くから稲作に適した地形として活用

されている。特筆すべきは、連なる丘陵の東向き斜面を巧みに利用した多様な農産物の生産であり、その品質の高さから市場で高い評価を得ている。

しかしながら、当地域も他の農村地域同様、人口減少の波に直面している。若年層の流出や少子高齢化の進行により、地域社会の活力低下が見られる。さらに、長引く消費低迷の影響を受け、政府が打ち出す積極的な経済政策の恩恵も、当地域にはまだ十分に波及していない状況である。

当地域の商業環境に目を向けると、まとまった商店街が存在しないという特徴がある。地元購買率が0.6%（平成26年度栃木県調査）と極めて低い水準にあることから、住民の多くが日用品や生活必需品を地域外で購入している実態が浮き彫りになっている。この状況は、地域経済の循環を妨げる要因となっているが、同時に高齢化が進む中で、食料品や燃料供給等の生活基盤を地域内で確保することが求められている。

観光面では、年間約66万人（平成30年栃木県調査）の観光客が当地域を訪れており、なかかわ水遊園などの施設が主な集客ポイントとなっている。しかし、これらの観光客を地域内の商店や飲食店に十分に誘導できていないのが現状である。各事業所が地域の特色を活かし、秀でた能力によって「ここでしか体験できない」といった独自の商品やサービス価値を提供することが必要である。

また、小規模事業者の動向に着目すると、平成18年に218であった事業者数が令和3年には114まで減少し、17年間で47%もの大幅な減少を記録している。この背景には、経営者の高齢化に加え、後継者不足の深刻化がある。跡継ぎがいても家業を継がずにサラリーマンを選択する傾向が強まっており、これが廃業増加の一因となっている。さらに、人口減少に伴う消費市場の縮小も、事業者の経営を圧迫する要因となっている。

このような状況下で、地域経済の活性化と事業者数の維持が求められていることから、地域外への販路拡大、事業承継支援の充実、観光産業との連携強化、新規創業支援、農商工連携を推進していくことが重要であるにもかかわらず、これらの取組は十分に進んでいない。

よって、当地域の強みである豊かな自然環境と高品質な農産物を最大限に活用しつつ、時代のニーズに合わせた新たな価値創造に挑戦することが必要とされている。

・小規模事業者数の推移

平成 18 年	平成 22 年	平成 26 年	平成 28 年	令和 3 年
218	158	143	137	114

・令和 3 年小規模事業者数内訳

「2023 経済センサス活動調査(令和 2 年 10 月 1 日現在)」より

区 分	建設業	製造業	卸売・小売業	宿泊・飲食業	サービス業	その他	計
商工業者数	30	25	30	12	26	16	139
うち小規模事業者数	29	18	25	10	19	13	114

《当地域の景況感について》

【商業】

当地域には商店街が存在せず、食料品・衣料・日用雑貨等の必要な買い物は、近隣（市の中心街、那須塩原市、那珂川町等）のスーパーやショッピングセンターなどへ流出している状況である。飲食業においては、店舗数が少ない上に、「外食」よりも家で食べる「内食」や、総菜や弁当などを利用する「中食」への移行が増えている。また、割安なチャー

ン店やファミリーレストラン、特徴ある専門店などが人気を集めており、これらも近隣の市町へ流れている傾向にある。このような状況から、地域内での購買力向上と、地元飲食店の魅力向上が求められる。

【工業】

建設業においては、震災復興などにより一部持ち直しが見られたものの、公共工事の大幅な削減により競争が激化している。さらに、建築確認申請の厳格化への対応や原材料の高騰に苦慮している状況である。リフォームを手掛ける建築業者は、大手企業の営業力・低価格戦略に対抗できず、需要を十分に取込めていない。そのため、地元での受注は少なく、受注先を近隣の市町に求めざるを得ない状況にある。地域内での需要喚起と、地元建設業者の競争力強化が求められている。

製造業については、原材料の高騰、電気料の値上げなど製造原価の上昇に苦慮している。一方で、極めて僅かではあるものの受注が上向き傾向にある事業所も存在する。このような状況から、製造原価の上昇に対応できる価格転嫁や生産性向上、さらには付加価値の高い製品開発が必要である。

【コロナ禍による当地域の小規模事業者への影響】

コロナ禍は当地域の小規模事業者に多大な影響を及ぼしている。特に、以前から課題であった地域外への購買力流出や事業者数の減少傾向が、さらに加速する結果となっている。

商業においては、外出自粛や三密回避の要請により、地域内の小規模小売店や飲食店の売上が大幅に減少している。一方で、「内食」や「中食」への需要シフトが一層進み、これらに対応できる事業者とそうでない事業者との間で、業績の二極化が進んでいる。また、オンラインショッピングの普及により、地域外的大型店舗やECサイトへの購買流出がさらに加速している状況である。

工業分野では、建設業において公共工事や民間の設備投資の減少、住宅建築の延期などにより、受注の減少と競争の激化が見られる。特に小規模な建設事業者は、大手企業との競争激化により、厳しい経営状況に直面している。

製造業では、サプライチェーンの混乱や需要の急減により、生産調整を余儀なくされる事業者が増加している。また、感染防止対策のためのコスト増加も、経営を圧迫する要因となっている。

一方で、デジタル化やオンライン化の急速な進展は、新たなビジネスチャンスをもたらしている。しかし、当地域の小規模事業者の多くは、こうした変化への対応に遅れを取っており、デジタルツールの活用やビジネスモデルの転換が急務となっている。

さらに、事業承継の問題も深刻化している。コロナ禍による業績悪化は、後継者不在の小規模事業者の事業継続意欲を低下させ、廃業を検討する事業者が増加している。この傾向は、地域の雇用や経済の基盤を脅かす要因となっている。

このような状況下で、地域の小規模事業者には、新しい生活様式に対応したビジネスモデルの構築、デジタル技術の活用による業務効率化や販路拡大、そして地域資源を活かした独自の価値創造が求められている。同時に、行政や支援機関による適切な支援策の実施と、地域全体での経済循環の促進が必要とされている。

5) 大田原市の振興ビジョン

当市では、市民と行政が互いに知恵を出し合い、連携と協働により、魅力あふれるまちづくりを進めていくための指針となる大田原市総合計画「おおたわら国造りプラン」を、平成29年3月に策定した。

総合計画は、平成29年度から平成38年度までの10年間のまちづくりの考え方を示す「基本構想」、5年間の具体的な施策・事業を示す「基本計画」、2年間の主要事業を財源の裏付けとともに示す「実施計画」から構成されている。

基本構想は、当市のまちづくりの基本的な指針を示しており、目指すべき市の将来像、まちづくりの基本理念、基本政策、施策等を掲げている。「大田原市民憲章」に基づき5つの基本理念を掲げるとともに、市民、市民団体、事業者、関係機関及び周辺自治体等との連携・協働によるまちづくりの方針として、「社会基盤、教育文化、産業、保健福祉、市民生活、行財政」の分野別に、6つの基本政策を掲げている。

- ① 豊かな自然と調和する、安らぎある快適な環境のまちづくり
- ② 歴史や伝統文化を継承し、豊かな心を育むまちづくり
- ③ 次代につなぐ賑わいを創生する、魅力と活力あふれる産業のまちづくり
- ④ いたわり、支えあい、すべての市民が健康で安心して暮らせる心のかよったまちづくり
- ⑤ 市民にひらかれた安全で安心な明るい地域をともにつくるまちづくり
- ⑥ 情報化と広域連携を進め、効率的・効果的な行政運営のまちづくり

基本計画【後期】について（令和4年度～令和8年度）

基本計画【後期】では、基本構想で掲げた市の将来像を具現化するために必要となる施策や基本事業、具体的な取組を明らかにしている。

基本計画【後期】の構成は、分野別計画として、基本構想の「まちづくりの基本政策」に基づく39の施策と140の基本事業を掲げている。

また、小規模事業者の振興に関連する項目としては、基本政策3「次代につなぐ賑わいを創生する、魅力と活力あふれる産業のまちづくり」として、「魅力ある成長産業として発展する農林業、競争力が高く新たな事業を生み出し続ける工業、人で賑わう魅力あふれる商業、そして多くの人が集う観光・交流産業など、新たな姿に向けそれぞれの産業が希望を持って成長し、更なる雇用の創出により市民の元気を生み出す、魅力と活力あふれる産業のまちづくり」を進めるとしている。

この基本政策3に基づき、当市は中小企業・小規模企業の振興に関する施策を総合的かつ継続的に推進し、その経営基盤の強化並びに事業の持続的な成長及び発展を図ることで、地域経済の活性化、雇用の促進及び市民生活の向上に寄与することを目指している。

将来像

知恵と愛のある
協働互敬のまち
おおたわら

基本政策

1
豊かな自然と調和する、
安らぎある快適な環境の
まちづくり

2
歴史や伝統文化を継承し、
豊かな心を育む
まちづくり

3
次代につなぐ賑わいを創生する、
魅力と活力あふれる産業の
まちづくり

4
いたわり、支えあい、すべての市民が
健康で安心して暮らせる心のかよった
まちづくり

5
市民にひらかれた安全で安心な
明るい地域をともにつくる
まちづくり

6
情報化と広域連携を進め、
効率的・効果的な行財政運営の
まちづくり

施策

- 1 生活環境の向上
- 2 自然環境の保全
- 3 廃棄物対策の推進
- 4 住宅の整備と多世代が微笑む生活の推進
- 5 土地利用対策の推進
- 6 都市基盤の整備
- 7 道路・河川の整備
- 8 公共交通の整備
- 9 上水道の健全な運営
- 10 下水道の整備
- 11 生涯学習社会づくりの推進
- 12 生きる力を育む学校教育の推進
- 13 文化・芸術の振興
- 14 スポーツ・レクリエーションの振興
- 15 国際化への対応と国内交流の推進
- 16 農業の振興
- 17 林業の振興
- 18 商業の振興
- 19 工業の振興
- 20 観光の振興
- 21 健康づくりの推進
- 22 結婚支援と子育て支援の充実
- 23 高齢者福祉の充実と介護保険事業の充実
- 24 障害者にやさしいまちづくりの推進
- 25 地域福祉の充実と生活困窮者への支援の充実
- 26 社会保障の充実
- 27 防犯体制と対策の充実
- 28 防災体制の充実
- 29 交通安全対策の推進
- 30 消費者保護対策の充実
- 31 市民参加行政の推進
- 32 広報広聴活動の充実
- 33 自治会・コミュニティの活性化
- 34 人権尊重意識の普及と高揚
- 35 男女共同参画の推進
- 36 行政の効率的・効果的運営
- 37 財政の健全運営
- 38 広域連携の推進
- 39 地域情報化の推進

② 課 題

当地域は、豊かな自然環境と高品質な農産物に恵まれながらも、人口減少や少子高齢化、小規模事業者の減少など、多くの地方都市が直面する構造的な課題に直面している。特に、地元購買率の低さや観光客の消費流出、事業承継問題、デジタル化への対応遅れなどが顕著である。これらの問題は相互に関連し、地域経済の循環を停滞させるとともに、小規模事業

者の持続的発展に影響を及ぼしている。

さらに、新型コロナウイルス感染症の影響により、既存の経済構造や事業モデルの脆弱性が顕在化し、変革の必要性が一層高まっている。このような状況下で、地域の強みを最大限に活かしつつ、時代の変化に適応した新たな価値創造が求められる。

これらの現状分析を踏まえ、当地域の持続的な発展と小規模事業者の成長を実現するため、以下の5つの重点課題を設定する。これらの課題に対して、商工会が中心となり、行政や関係機関と連携しながら、効果的な支援策を展開していく必要がある。

1) 地域経済の循環促進

当地域では、地元購買率が0.6%と極めて低く、多くの住民が日用品や生活必需品を地域外で購入している。この状況は地域経済の循環を停滞させ、地域の活力低下につながっている。課題として、地元購買率の向上が挙げられ、地域内での魅力的な商品・サービスの開発や、地元商店の利便性向上が求められる。

また、生活必需品の地域内供給体制の強化も課題となる。特に高齢化が進む中、食料品や日用品の地域内での調達はますます重要性を増している。これらの取り組みにより、地域内での経済循環を活性化し、持続可能な地域経済の構築に取り組む。

2) 小規模事業者の持続的発展支援

当地域の小規模事業者数は、平成18年から令和3年の17年間で47%も減少している。この背景には、経営者の高齢化や後継者不足の深刻化がある。そのため、事業承継問題への対応が喫緊の課題となっており、事業承継計画の策定支援、後継者育成プログラムの実施、M&Aなどの第三者承継の促進が課題である。

また、事業者数の減少を食い止めるため、新規創業支援の強化も不可欠である。創業希望者への経営知識の提供、資金調達支援、経営相談体制の充実などが求められる。

さらに、既存事業者の経営力向上と競争力強化も課題となる。経営分析・事業計画策定支援や新技術・新サービス導入支援、人材育成支援などを通じて、事業者の持続的な成長を促進することが求められる。これらの支援を通じて、地域の経済基盤を強化し、活力ある地域社会の維持に取り組む。

3) 地域資源の有効活用

当地域は豊かな自然環境と高品質な農産物に恵まれているが、これらの地域資源を十分に活用できていない。そこで、まず農産物の高付加価値化と6次産業化の推進が課題となる。地域特産品の開発、農産物の加工品製造、農家レストランの開設など、農業の多角化を支援することが求められる。

また、観光資源と地域産業の連携強化が課題である。なかがわ水遊園などの観光施設と地域の商工業者が連携し、観光客の滞在時間延長や消費拡大につながる取り組みが求められる。

これらの取り組みを通じて、地域資源の価値を最大限に引き出し、地域経済の活性化と持続的な発展につなげていく。

4) デジタル化への対応

コロナ禍を契機に社会全体のデジタル化が加速する中、当地域の小規模事業者のデジタル対応の遅れが課題となっていることから、まず、小規模事業者のDX推進支援が求められる。デジタル技術の導入による業務プロセスの改善やデータ活用による経営判断の高度化、新しいビジネスモデルの創出などの支援が不可欠である。

次に、オンライン販売・マーケティング支援が課題となる。ECサイトの構築・運営支援やSNSを活用した情報発信力の強化、デジタル広告の活用支援などが求められる。

さらに、デジタル技術を活用した業務効率化支援も課題である。クラウドサービスの導入支援やキャッシュレス決済の普及促進、テレワーク環境の整備支援などを通じて、事業者の生産性向上を図る必要がある。これらの取り組みにより、小規模事業者のデジタル対応力を高め、変化する市場環境に適応し、新たな成長機会を創出することが求められる。

5) 販路拡大と市場開拓

当地域の小規模事業者は、人口減少による地域内需要の縮小に直面しており、新たな販路開拓と市場拡大が課題となっている。まず、地域外への販路開拓支援が求められる。商談会や展示会への出展支援、ビジネスマッチングの機会創出、広域的な商品流通ネットワークの構築支援などを通じて、事業者の販路拡大を促進することが不可欠である。

次に、年間66万人の観光客を対象とした新商品・サービス開発が課題となる。地域の特色を活かした体験型商品の開発や観光客のニーズに合わせた商品のブラッシュアップ、観光関連事業者との連携強化などが求められる。

さらに、オンライン市場への参入支援も重要な課題である。具体的には、ECサイトの構築・運営支援やオンライン上での効果的なブランディング支援などを通じて、地理的制約を超えた市場開拓を促進することが求められる。これらの取り組みにより、事業者の持続的な成長と地域経済の活性化に取り組む。

(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。

① 10年後の小規模事業者のあるべき姿

当商工会では、前回の経営発達支援計画において“10年後の小規模事業者のあるべき姿”を「秀でた能力をもって地域内外で持続的な成長を実現している事業者」と定め、この方針のもと小規模事業者が自ら備わっている独自能力を発掘し、それを活かした独自の・個性的な商品・サービスの開発と提供ができるよう支援してきた。その結果、秀でた能力の育成については一定の成果を上げている。この方向性は現在も変わらず、引き続き同様の姿を目指していく。しかしながら、これまでの取り組みを通じて新たな課題も明らかになっている。

■ 支援対象事業者の多様化の必要性

現状では支援対象となる事業者が一部に限定される傾向があり、地域の小規模事業者全体の底上げを図るためには、より幅広い事業者層への支援拡大が求められている。

■ 中長期的な販路開拓支援の強化

販路開拓支援については一定の成果が見られるものの、その後の持続的な成長を支える継続的な支援体制が十分ではない。特に、安定的な販路確保のための「場」の創出が今後の課題となっている。

これらの課題を踏まえ、10年後の小規模事業者のあるべき姿を以下のように具体化する。

「多様な事業者が秀でた能力を発揮し、自らが最適な“場（販路）”を創出することで持続的な成長を実現している」

地域内の多様な事業者は、それぞれの特性や強みを最大限に活かし、積極的に成長に取り組んでおり、地域経済の底上げに貢献している。これらの事業者は、新規顧客の獲得と既存顧客との関係深化により、地域内外で安定した販路を確保している。また、経営基盤の強化にも注力しており、財務管理の適正化、人材育成の充実、DXの積極的導入により、環境変化に柔軟に対応できる体制を構築している。さらに、地域内外の事業者や関係機関との協業に

より、新たなビジネスモデルや付加価値の創出に成功している。このような要素を兼ね備えた小規模事業者の増加により、地域経済の活性化や事業者の持続的発展を遂げている。

② 商工会の役割

当商工会では、「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を達成するため、以下の3つの視点から重点的に取り組み、小規模事業者の持続的発展を支援していく。その際には、栃木県や他の支援機関とさらに連携を強化し、小規模事業者へ伴走型支援を行っていく。

(1) 多様な事業者の成長支援

地域内の多様な事業者がそれぞれの特性や強みを活かして成長できるよう、きめ細かな支援を行う。また、新規事業者や潜在的な成長力を持つ事業者の発掘に努め、幅広い層の活性化を図る。各事業者のニーズに応じた個別支援を実施し、成長段階に合わせた適切な助言や資源の提供を行う。

(2) 最適な“場（販路）”を創出するための需要動向調査と事業計画策定支援

小規模事業者が自ら備わっている独自能力を発掘し、それを活かした独自の・個性的な商品・サービス開発と提供を支援する。そのために、市場の動向や消費者ニーズを的確に把握するための需要動向調査を実施し、データに基づいた戦略立案を支援する。また、これらの調査結果を踏まえ、実現可能性の高い事業計画の策定を支援する。計画策定においては、「経営力再構築伴走支援モデル」を念頭に置き、「対話と傾聴」を基本として経営者と「本質的な課題」を共有し、「可能性と将来性」について深く考察する。さらに、策定した計画の実行支援や定期的な見直しを行い、PDCAサイクルの確立を促す。これらの取り組みにより、企業の「自走化」と最適な“場（販路）”の創出につながるよう努める。

(3) DXと展示会による販路開拓支援

DX支援では、ホームページやSNSの積極的活用を通じて、支援事業者の提供する価値の認知度を高め、集客力の向上を図る。情報化への対応に苦慮する小規模事業者へのデジタル化を推進するため、DXの理解を深めるセミナーを開催し、DX推進支援、ITを活用した宣伝広告による販路開拓支援を中心に、業務の効率化や生産性の向上を支援する。また、展示会を通じて消費者との接触機会を創出し、関係性強化を図る。リアルとバーチャル両面からのアプローチにより、継続的で安定的な販路開拓の場の創出につなげる。

これらの役割を果たすことで、小規模事業者の多様な成長を促進し、持続的な販路開拓を実現し、経営基盤を強化するとともに、DX推進や経営力再構築を通じて環境変化に柔軟に対応できる事業者の育成を目指す。また、当商工会は、これらの支援を通じて、小規模事業者の持続的な成長と地域経済の活性化に寄与していく。

③ 大田原市の振興ビジョンとの連動性・整合性

大田原市総合計画「おおたわら国造りプラン」において定められた6つの基本構想のうち、当商工会が主体的に関わるべき構想は「次代につなぐ賑わいを創生する、魅力と活力あふれる産業のまちづくり」である。この構想は以下を目指すものである。

- 新たな姿に向け各産業が希望を持って成長すること
- 更なる雇用創出により市民の活力を生み出すこと
- 魅力と活力あふれる産業のまちを実現すること

当商工会が定める長期的な振興の方向性は、この構想と高い連動性・整合性を有している。そのため、市と共同で設定した振興のあり方の実現に向け、事業者への効果的な支援を実施することで、総合計画の目標達成に寄与するものである。

(3) 経営発達支援事業の目標

「(1)地域の現状と課題」と「(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、「積極的に販路拡大を目指す事業者」を重点支援の中心に置き、今後5年間で達成すべき目標を、次のとおりとする。

【目標】「秀でた商品力・サービス力を持つ事業所の販路開拓支援」

秀でた商品力・サービス力を持つ潜在的成長力のある事業者の発掘に注力し、これらの事業者に対して重点的な支援を行う。まず、市場動向や消費者ニーズを的確に把握するための調査を実施し、そのデータに基づいた戦略立案を支援する。その過程では、「経営力再構築伴走支援モデル」を活用し、事業者との深い対話を通じて実効性の高い事業計画の策定と実行を支援する。さらに、デジタル技術を活用した販路開拓や業務効率化を推進し、事業者のDX化を促進する。同時に、リアルとバーチャル両面での展示会参加を通じて、新たな顧客接点の創出を図る。これらの多角的なアプローチにより、事業者の持続的な成長と販路拡大を総合的に支援し、地域経済の活性化と小規模事業者の発展を目指す。

さらに、この支援を通じて事業者の事業継続を促進することで、地域の生活インフラの維持・向上が図られる。これにより地域住民の生活の質が高められ、地域全体の持続可能性が強化される。つまり、小規模事業者の成長と発展が、地域の存続と繁栄に直結し、ひいては住民の生活の充実と地域の活性化につながることを裨益目標とする。

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 7 年 4 月 1 日 ～ 令和12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、当商工会では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】「秀でた商品力・サービス力を持つ事業所の販路開拓支援」

◆方針1◆ 積極的な販路拡大を目指す事業者の発掘

当商工会は、地域内の多様な事業者の中から、特に秀でた商品力・サービス力を持ち、積極的な販路拡大を目指す事業者の発掘に注力する。この過程では、既存の事業者だけでなく、新規事業者や潜在的な成長力を秘めた事業者も対象とし、幅広い層の活性化を図る。発掘にあたっては、当商工会が主催するセミナーやイベント、個別相談会などを通じて、事業者との接点を積極的に設ける。また、地域の金融機関や他の支援機関との連携を強化し、情報共有ネットワークを構築することで、有望な事業者の情報収集を行う。さらに、当商工会の経営指導員が定期的に地域内事業所を訪問し、「傾聴と対話」といったコミュニケーションを重視した丁寧な聞き取りを行うことで、潜在的な成長可能性を持つ事業者を見出していく。これらの多角的なアプローチにより、地域経済を牽引する可能性を持つ事業者を効果的に発掘し、重点的な支援につなげることで、小規模事業者全体の底上げと地域経済の持続的な発展を目指す。

◆方針2◆ 外部環境分析から販路開拓までの一連の支援

発掘した事業者に対し、外部環境分析から販路開拓に至るまでの包括的かつ一貫した支援を提供し、最終的に企業の「自走化」と最適な“場（販路）”の創出を目指す。まず、市場動向や消費者ニーズを的確に把握するための需要動向調査を実施し、そのデータに基づいた戦略立案を支援する。次に、「経営力再構築伴走支援モデル」を用いて、事業者との深い対話を通じて本質的な課題を共有し、実現可能性の高い事業計画の策定と実行を支援する。この過程で、事業者の独自性を活かした商品・サービスの開発を促進する。

またDX推進支援として、ホームページやSNSの活用、ITを活用した宣伝広告など、デジタル技術を活用した販路開拓や業務効率化を推進する。同時に、リアルとバーチャル両面での展示会参加を通じて、新たな顧客接点の創出を図る。これらの支援を通じて、事業者が自ら市場分析を行い、効果的な販路開拓戦略を立案・実行できる能力を養成する。

さらに定期的な進捗確認とPDCAサイクルの確立を支援し、事業者が自立的に経営課題を発見し解決できる能力を培う。最終的に、当商工会の支援がなくとも事業者が自ら持続的な成長を遂げられる「自走化」の状態を目指す。同時に、各事業者の特性に最も適した販路を見出し、そこで安定的かつ継続的に事業を展開できる体制の構築を支援する。この一連の支援プロセスを通じて、小規模事業者の経営基盤強化と自立的成長を実現し、地域経済の持続的な発展に寄与する。

以上の取組により目標を達成することで、事業者の持続的な事業継続が促進され、地域の生活インフラの維持・向上が図られる。これにより、地域住民の生活の質が高められ、地域全体の持続可能性が強化されることで、小規模事業者の成長と発展が地域の存続と繁栄に直結し、ひいては住民の生活の充実と地域の活性化につながるという裨益目標を達成する。

1. 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

【実施内容】

当会では、地域の経済動向を把握するため、RESAS（地域経済分析システム）及び商圈分析システム MieNa を活用し、管内の経済動向調査実施する予定であったが、職員のシステムの習熟度も足りておらず、データ分析や解釈のノウハウも不足しており実施には至らなかった。

【課題】

本来この調査では地域経済循環、人口動態、産業構造、消費動向等の項目を分析し、小規模事業者の事業計画策定に活用できるよう、分かりやすい形に加工し、得られたデータを経営相談や巡回指導の基礎資料として活用する事を目的としていたが、上記にあるように、職員のシステムの習熟度不足やデータ分析結果の具体的な活用方針が不明確であった。

【今後の展開】

基本的なシステム操作研修を事務所内で実施し、優先度の高い経済指標を選定、試験的な小規模調査を実施する。支援先事業者への分析結果のフィードバックを行い、調査手法の改善と精度向上を図る。その後本格的な地域経済の分析の実施、分析結果の事業計画策定支援への活用を目指す。

(2)目 標

項 目	公表方法	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①管内経済動向 分析公表回数	HP掲載	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
② 決算データによる 景気動向分析公表回数	HP掲載	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

(3)事業内容

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析

目 的	・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	湯津上商工会管内
分析手段・手法	株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する 商圈分析システム「MieNa：ミーナ」やRESAS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 まちづくりマップ・From-to 分析→人の動き等を分析 産業構造マップ→産業の現状等を分析 《MieNa》人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析 RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月
活用方法	・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・経営指導員等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。 ・個社支援時の提案資料としての活用促進 ・地域金融機関との情報交換による補完データの収集 ・行政機関との連携による地域特有の経済動向データの収集 ・近隣商工会との広域的な情報共有体制の構築

②決算・申告データを活用した景気動向調査

目 的	管内小規模事業者の業種別景況感や問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。
対 象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 20 社） 業種内訳：製造業 5 社、建設業 10 社、サービス業 5 社
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年 20 社以上受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していた。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経営指導員等が聞き取りを行う。
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 年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを職員が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年 1 回
公表時期	6 月
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。 ・経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・経営指導員等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

【実施内容】

地域外への販路拡大を目指す事業者を対象に、地域イベント「天狗王国まつり」において需要動向調査を実施した。具体的には、来場者に対してアンケート調査を行い、顧客属性や商品の外観評価、食味評価、価格帯、購買意欲等について情報収集を行っている。収集したデータは外部専門家の意見を交えながら分析を行い、事業者の新商品開発や既存商品の改善、事業計画の策定等に活用している。これまで実施してきた「天狗王国まつり」でのアンケート調査は、新型コロナウイルス感染症の影響により中止を余儀なくされ、その間の需要動向調査が実施できない状況が続いている。

【課題】

近年の異常気象による天候不順は、屋外イベントの安定的な開催を困難にしており、イベント会場でのアンケート調査に依存することはリスクが高い状況となっている。そのため、天候や感染症の影響を受けず、安定的かつ継続的に実施できる域内外の消費者ニーズ調査手法の確立が課題となっている。

【今後の展開】

需要動向調査の安定的な実施に向けて、新たな調査手法を展開する。具体的には、支援事業者の店舗における来店客へのアンケート調査（域内消費者調査）と、インターネットを活用した域外消費者へのニーズ調査を併用して実施する。これにより、天候等の外部要因に左右されることがなく、年間を通じて域内外の消費者ニーズを的確に把握することが可能となる。収集したデータは専門家の意見を踏まえながら分析を行い、事業者の商品開発や改善、さらには事業計画の策定に活用することで、より効果的な経営支援を実施する。

(2)目 標

項 目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
秀でた商品・サービスを開発するための調査対象事業者数	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(3)事業内容

秀でた商品・サービスを開発するための需要動向調査	
対象事業者	事業計画を策定し、開発した商品を地域外に販売しようとする事業者
調査内容	【調査目的】 重点支援事業者の潜在的なニーズを把握するとともに、顧客ニーズを踏まえた事業者の“個性”が活かせるような事業計画策定につなげ、結果として秀でた新商品・新サービス等の開発や今後の事業展開に有益となる情報を提供するための基礎資料作りを目的とする。

	【調査手段・手法】 調査票の作成 調査票は、経営指導員が事業者の意向を丁寧に確認しながら必要な調査項目を設定する。また、外部専門家からの助言を取り入れ、回答者が答えやすい設問構成となるよう工夫する。設問内容は、回答者の属性などの「共通項目」と事業者ごとの「個別項目」を設定し、実用的なデータ収集が可能となる調査票を作成する。 調査方法 ① 支援事業者の利用者への調査 支援事業者の利用顧客を対象にアンケートを実施する。率直な回答を得るため、回答者の匿名性を確保し、質問内容や回答方法に配慮しながら実施する。 ② インターネットによる調査 インターネット調査会社のモニターを活用し、目標とするサンプルサイズ（1,000 人）を無作為に抽出して調査を行う。これにより、幅広い層から客観的かつ統計的に有意なデータを収集することが可能である。 これらの手法を組み合わせることで、一般消費者の傾向と実際の顧客の声の両方を把握し、より実効性の高い需要動向調査を実現する。 サンプル数 支援事業者の利用者 20 名 インターネット調査会社のモニター1,000 名 分析方法 調査結果の集計は外部機関に委託し、詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。想定している分析内容として調査項目ごとに単集計を行い、傾向を見る。加えて回答者の属性や重点調査項目に対して各調査項目とクロス集計を行いその傾向を見る。詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。
調査項目	【共通項目】 ・回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等） ・普段利用する店舗名と利用する理由 ・市外の店舗で利用する店舗名と利用する理由 ・店舗情報の収集手段等 【個別項目】 ①小売業 ・希望する営業時間帯 ・商品の品揃えについての要望（品目・種類数） ・重視する商品の選定基準（価格・品質・産地等） ・一回あたりの平均購入金額 ・ポイントカードや割引サービスへの関心 ・商品の陳列や店内レイアウトへの要望 ・欲しい季節商品や限定商品 ・環境配慮型商品への関心度

	②飲食業 ・利用頻度と利用時間帯 ・同伴者の傾向（一人・家族・友人等） ・座席形態の好み（テーブル・カウンター・個室等） ・メニューの価格帯への要望 ・提供時間への要望 ・こだわってほしい食材 ・アレルギー対応の必要性 ・テイクアウトへの需要 ・予約システムの利用意向 ③サービス業（理美容） ・利用頻度 ・希望する予約方法 ・待ち時間の許容範囲 ・重視するサービス内容（技術・接客・価格等） ・希望する施術時間 ・追加メニューへの関心（ヘッドスパ・トリートメント等） ・店舗の雰囲気への要望 ・料金体系への意見 ・ポイントカードや会員制度への関心 ④建設業 ・住宅リフォームの計画時期 ・リフォームを検討する理由 ・重視する点（価格・デザイン・機能性等） ・予算規模 ・工事期間の許容範囲 ・施工後のアフターフォローへの要望 ・省エネ設備への関心 ・バリアフリー化への関心 ・地元業者への信頼度 ・相見積もりの有無 各項目について5段階評価や複数選択方式を採用し、具体的な改善につながる情報が得られるよう設計する。また、自由記述欄を設けることで、定量的には把握しきれない消費者の声も収集できるようにする。
活用方法	収集・分析したデータを基に、経営指導員等が事業者に対して具体的な改善提案を含めたフィードバックを行う。その際、消費者の評価や要望を客観的データとして示すことで、事業者の「気づき」を促し、商品・サービスの改善点を明確化し、最適な”場(販路)”の創出に繋げる。具体的には、商品の味や価格設定の最適化、パッケージデザインの改良、新商品開発の方向性検討、既存商品のブラッシュアップ等に活用する。さらに、消費者ニーズを的確に捉えた新サービスの提供や、販売促進策の立案にも繋げる。 また、分析結果は、事業計画の策定・見直しの基礎資料として活用し、実現可能性の高い事業計画の策定を支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

【実施内容】

経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしと経営分析を実施した。全職員が巡回等により、経営分析の必要性を説明し、持続化補助金申請時やマル経推薦時に分析を実施することが多かつ

た。必要に応じて中小企業診断士等の専門家による高度な分析に繋げた。また、経営分析セミナーを定期的に開催し、オンライン分析ツールを導入して自己分析を促進した。業種別の経営分析事例集を作成し、若手経営者向けの勉強会を実施するなど、多角的なアプローチで経営分析の普及と深化を図った。

【課題】

経営分析の呼びかけにおいて、対象を絞らず口頭による説明が中心であったため、その必要性を十分に伝えきれなかった。また、多くの事業者が財務的な分析に偏重しており、非財務面を含めた総合的な分析が不足していた。経営分析の結果を事業者の具体的な行動変容や経営改善に効果的に結びつけることが課題である。

【今後の展開】

支援事業者が自社の経営状況を客観的に把握し、経営分析の重要性を深く認識することが不可欠である。そのため、商圈分析システム(MieNa)を積極的に活用し、事業者の経営力再構築に向けた実効性の高い支援を展開する。具体的には、過去の巡回指導や窓口相談内容から成長意欲の高い事業者を選定し、MieNaによる商圈データや需要動向調査の結果を踏まえ、事業者の財務分析および非財務分析を組み合わせることにより、地域特性や消費者動向を踏まえた多角的な経営分析を実施する。さらに、経営指導員による「対話と傾聴」を通して、これまでの課題解決型の伴走支援から一歩進んだ課題設定型の伴走支援へと移行し、事業者自身が気付いていない潜在的な経営課題の把握と解決に向けた支援を行う。これらの取り組みにより、管内小規模事業者の収益力向上と持続的な経営基盤の確立の実現を目指す。

(2)目 標

項 目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 掘り起こしに係る商圈情報の提供数	10回	20回	20回	20回	20回	20回
② 経営分析事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者

(特記事項) 経営分析数内訳：経営分析・計画策定にあたる経営指導員1名×20件

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、経営状況分析の手順として、①「MieNa」を活用し商圈強度等を事業者に提示し、経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、②職員を中心に経営分析を実施する。経営分析の実施にあたっては、財務・非財務の双方から充分に分析を行い、特に非財務分析については、事業者との「対話と傾聴」を通じてSWOT分析等により、経営の本質的課題の把握・強みの顕在化を行い、事業者の「腹落ち」に繋げる。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし（継続・拡充）

対 象 者	小売・サービス業等店舗を構えて事業を展開する事業者 (創業予定者を含む) 20者
-------	---

実施内容	これまで実施してきた経営状況分析対象者の掘り起こしに加え、商圏分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 5 km 以内の自社商圏において、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、地域外に販路を求める必要性認識とともに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	商圏分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所（町丁目）を中心とした半径 500m、1 km、3 km、5 km 圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性（所得、持ち家状況等）、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
活用方法	紙媒体により情報を事業者を提供しつつ、職員が事業者とともに商圏の地理的範囲、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個別対応による経営分析手法の教授（継続・改善）

対象者	①で掘り起こしを行った事業者
個別対応内容	この個別対応支援は、受講後に職員による経営分析の実施に繋げるためのものであり、事業者に経営分析の重要性の認識や変革意識を持ってもらうことを目的である。 中小企業診断士を講師に招き事業者の実情に応じたきめ細かな分析と提案を行う。また、経営分析の種類と手法、これにより明らかとなる事項等について事例を交えて教授する。
開催回数	1 回／年
募集方法	HP にて周知する他、①の掘り起こしを行った事業所を中心に勧誘する。
分析手法	・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」等

分析項目	《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 《非財務分析》 ■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、 I T 活用の状況等について自社の強 み・弱みを把握する。 ■外部環境 商圏内の人口、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。
活用方法	・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。

③職員による経営分析の実施（継続・改善）

対 象 者	③ のセミナー参加者 20 者
分析手法	・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	《財務分析》 売上増加率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性 営業運転資本回転率、自己資本比率等 《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT 分析等
活用方法	・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。 ・分析において事業承継の計画が必要と判断した事業者には、引継支援センターと連携し、事業承継計画の策定につなげる。 ・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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【実施内容】

中小企業診断士による経営状況分析に基づく実践的な計画策定支援を行ったが、参加者数が少なく、分析から計画策定への移行に苦戦した。改善策として参加しやすい日時設定や具体的な実行支援の強化が必要である。また、個別支援として巡回訪問による計画策定支援（補助金申請にも活用）を行った。

【課題】

現状の計画は財務分析に偏重しており、事業者の実態把握が不十分である。特に、経営資源の評価や実現可能性の検討、業界動向・競合分析が不足している。また、計画の進捗管理体制が不明確で、具体的な行動計画や数値目標の根拠が曖昧である。これらを改善するため、非財務指標の分析強化、経営資源の適切な評価、実現可能性の検証を徹底する。

【今後の展開】

上述の課題を踏まえ、事業者との丁寧なヒアリングを通じて、経営資源や技術力、従業員の能力、商品・サービスの特徴など、非財務面の実態把握を強化する。得られた情報はSWOT分析等の分析シートを活用して体系的に整理し、事業者の強みと外部環境の機会を効果的に結びつけた実現可能な戦略の策定を支援する。

巡回・窓口指導において、財務状況と非財務情報の両面から分析を行い、優先的に支援すべき事業者を選定する。特に、持続的な成長の可能性が高い重点支援先を中心に、事業計画の策定から実行、モニタリングまでの一貫した支援を実施し、着実な計画の遂行を促進する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の多くは、経営者の経験や勘に依存した経営を行っており、客観的な経営状況や外部環境の把握が不十分なまま事業を展開している傾向にある。そこで、「地域経済動向調査」や「経営分析」を通じて、事業者に現状を正確に認識してもらい、計画的な事業運営の重要性について理解を促す。

特に、財務分析に加えて「非財務分析」や「需要動向調査」を実施することで、事業者の潜在的な強みを発掘し、市場ニーズとのマッチングを図る。これにより、事業者が本質的な課題を認識、納得した上で内発的動機づけを促し、事業計画を確定することが最終目的とならないよう、各々のレベルや状況にあわせ実現可能な計画策定を支援していく。

また、経営分析により自社の課題が明確になった事業者に対しては、DX対応等の新たな経営手法に関するセミナーを開催し、競争力強化につながる具体的な施策の提案を行う。

こうした段階的かつ実践的な支援により、事業者の持続的な成長を実現する。

(3) 目 標

項 目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① DX推進セミナー開催件数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

① DX セミナーの開催	
対 象 者	経営状況分析を行った事業者
実施目標	年 1 回
参 加 者	4 名
募集方法	・ 経営分析実施者に対し開催案内を郵送するとともに、巡回訪 問や窓口相談時に参加を促す。 ・ 経営分析セミナーの際に周知する。 ・ 当商工会ホームページに掲載して広く周知する。
講 師	中小企業診断士
実施内容	このセミナーは、経営分析を実施し自社の内部環境・課題 が明確になった事業者に対し、I T等の知識を教授すること で、新たな発想を基に、より実現性の高い事業計画を策定す ることを目的とする。DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得、DXに向けた I Tツールの導入やW e bサイト構築等の取組 事例を紹介す ることで、事業者の課題解決の一助となるよう努める 。 セミナー開催後は、経営指導員等による個別の相談対応を 行うとともに、必要に応じて I T専門家派遣を実施する。 《カリキュラム例》 1. DX関連技術や具体的な活用事例 2. クラウド型顧客管理ツールの紹介 3. SNSを活用した情報発信方法 4. ECサイトの利用方法等 など

■事業計画策定支援

経営分析を実施した事業者に対しては、経営指導員が個別支援を行い、それぞれの経営課題に応じたきめ細かな事業計画策定支援を実施する。これは、各事業者の業種特性や事業規模、経営課題が異なることを踏まえ、より実効性の高い支援を提供するためである。支援にあたっては、経営状況分析の結果を基に、事業者の強みを活かしつつ、市場の需要を見据えた実現可能な事業計画の策定を目指す。また、より専門的な知見が必要な場合は、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、ミラサポ等の支援制度を活用し、外部専門家と連携した支援体制を構築する。これにより、各事業者の実情に即した効果的な事業計画の策定と、その実現に向けた具体的な取り組みを支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

【実施内容】

事業計画を策定した事業者に対し、四半期に1度を目安とした巡回訪問によるフォローアップを実施してきた。支援内容としては、各種支援施策の情報提供、経済動向や需要動向に関する情報提供を行い、専門的な課題に対しては中小企業診断士等の外部専門家を活用した支援を行った。しかしながら、これまでのフォローアップは情報提供や状況確認が中心となり、計画の進捗管理や数値目標の達成度合いの検証が不十分であった。

【課題】

事業計画の実効性を高めるため、計画の難易度や事業者の実施能力に応じて支援頻度を適切に設定する必要がある。また、経営指導員による定期的な進捗管理に加え、中小企業診断士等の専門家との継続的な連携体制を構築し、計画実行上の課題に対して迅速かつ適切な支援を提供することが求められる。

【今後の展開】

事業者ごとの経営課題や計画の重要度に応じて、きめ細かなフォローアップ計画を策定する。具体的には、月次での支援が必要な事業者から四半期ごとの支援で十分な事業者まで、支援頻度を適切に設定する。また、定量的な目標管理を徹底し、計画と実績の差異分析を行うとともに、必要に応じて専門家の知見を活用した支援を実施する。これにより、PDCA サイクルを確実に機能させ、実効性の高い事業計画の実現を支援する。

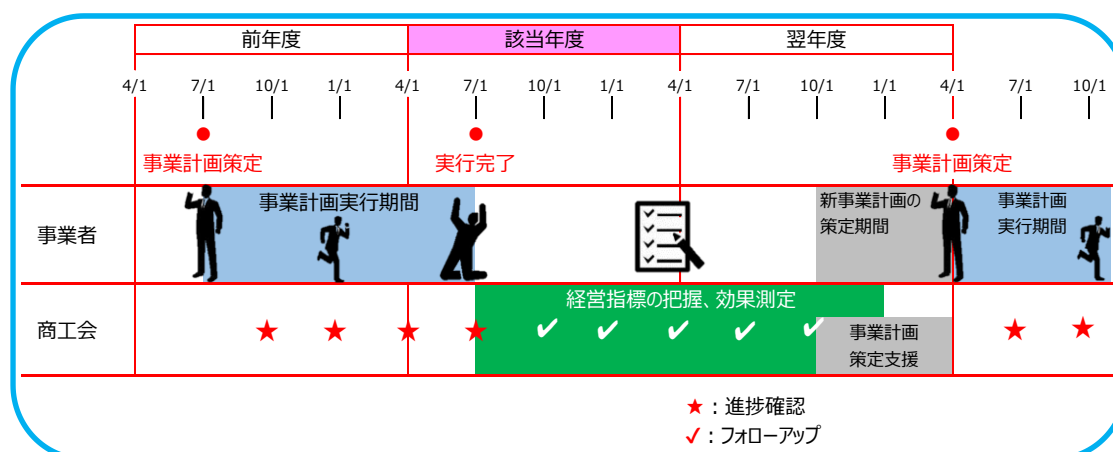
(2) 支援に対する考え方

事業計画の実効性を確保するため、策定支援を行った全事業者に対して継続的なフォローアップを実施する。支援にあたっては、定期的な進捗確認と経営指標の測定を通じて、計画の達成状況を客観的に評価する。特に、財務面での課題や計画からの乖離が見られる場合には、中小企業診断士等の専門家と連携し、適切な改善策を講じる。

事業者の状況に応じて効果的な支援を提供するため、進捗状況を適切に判断し、支援頻度を柔軟に設定する。具体的には、重点的な支援が必要な事業者には訪問頻度を増やし、順調に進捗している事業者は効率的な支援頻度とするなど、メリハリのある支援体制を構築する。

また、事業計画の実行支援は単年度で完結するものではないため、年度をまたいだ継続的なフォローアップ体制を整備する。計画の遂行に重大な支障が生じた場合には、環境変化を踏まえた計画の見直しや再策定支援も実施する。

支援プロセスにおいては、経営者との深度ある対話を通じて、課題解決に向けた気づきを促す。必要に応じて従業員の意見も取り入れながら、経営者自身が主体的に経営改善に取り組む意識を醸成し、持続的な成長に向けた自律的な経営体制の確立を支援する。



項 目		現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象事業者数		5者	10者	10者	10者	10者	10者
	フォローアップ延回数	42回	40回	40回	40回	40回	40回
	売上増加事業者数		5者	5者	5者	5者	5者

(特記事項)・フォローアップ延回数の目標値は当該年度の事業計画策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含めない

(4)事業内容

事業計画策定事業者へのフォローアップ（継続・改善）	
支援対象	事業計画及び事業承継計画策定事業者全員に対し、個社の進捗状況に応じて巡回または窓口によるフォローアップを行う
支援頻度	事業計画策定事業者 10者 × 4回 = 40回
実施方法	職員等の巡回を中心とするが、状況に応じて外部専門家を派遣するなど、原則四半期に1回の頻度で支援を行うとともに、必要に応じて各種制度融資・補助金等を活用した支援を行う。 また、事業承継計画策定事業者については、少なくとも2カ月毎に進捗状況を聞き取りし、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

(1)現状と課題

【現 状】

当地区内の小規模事業者は、オンラインによる販路開拓に関心を示しているものの、高齢化や知識・人材不足により、DXを活用した取り組みが進んでいない状況にある。そのため、商圏が近隣地域に限定され、自社の強みを活かした新たな販路の創出ができていない状況である。

【課 題】

これまでの需要開拓支援は、展示会・商談会の案内に留まり、支援効果の測定も実施していなかった。また、小規模事業者の販路開拓のためのDXの推進は直近の課題であり、自社のホームページやSNSを効果的に利用していく必要がある。さらに、事業者が自社の強みを活かし、主体的に最適な販路を見出し、創出していく能力の育成が不可欠である。

【今後の展開】

今後は、DX推進の必要性について小規模事業者の理解を深め、積極的な取り組みを支援していく。特に、地域の小規模事業者が扱う商品・サービス・技術を新規顧客や取引先企業に効果的に

アピールし、売上・収益の増加につなげることを最重要支援と位置付ける。

具体的には、販路開拓に意欲的な事業者を対象に、国内外で開催される展示会・商談会・即売会への出展支援を行う。その際、事前支援から事後フォローまでを一貫して実施し、効果的な販路開拓を実現する。加えて、事業者が自らの強みを最大限に活かし、最適な“場（販路）”を創出できるよう、展示会や商談会などの従来型の販路開拓支援に加え、ECサイトの活用支援、SNSマーケティング支援、地域内外の事業者との協業機会の創出、業界動向や消費者ニーズに関する情報提供等、多角的な支援を展開する。これにより、事業者自らが最適な“場（販路）”を創出し、持続的な成長を実現できる体制の構築を目指す。

（２）支援に対する考え方

当会が独自で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏等で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前に準備するＦＣＰシートの作成や事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。ＤＸに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、ＳＮＳでの情報発信、ＥＣサイトの利用等、ＩＴの活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてＩＴ専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

（３）目 標

項 目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 展示会による売上向上支援事業者数		1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
目標売上額/者		20千円	20千円	20千円	20千円	20千円
② ＤＸセミナーによる売上向上支援事業者数		4者	4者	4者	4者	4者
目標売上額/者		20千円	20千円	20千円	20千円	20千円

（４）事業内容

①展示会による販路開拓支援 【BtoC】	
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る事業者
事業内容	【目的】 事業計画策定支援事業者を中心に、首都圏等で開催される展示会への出展支援を行い、新規顧客の獲得と販路開拓を支援する。出展にあたっては、事前の消費者需要動向調査の結果を活用し、各事業者の独自性や強みを効果的にPRできるよう準備を支援する。また、展示会を一時的な商談機会とせず、継続的な取引関係の構築につなげることを重視する。

	【内容】 首都圏等で開催される既存の展示会への出展を目指す。経営指導員による展示会の選定支援（業界特性、来場者層、費用対効果等を考慮）、商品構成や価格設定の助言を行う 【支援方法】 出店する重点支援事業所に対しては、当日の売上額や新規顧客獲得数など販路開拓に係る目標を設定する他、強みである商品・サービスのPRを行い、販路開拓を支援する。さらに、イベント当日のみの売上で終わらず、イベント後に自社へ誘導できるようなチラシやパンフレットの作成等、一連のスキームとして支援する。 【想定来場者数】 約 10,000 人 【開催場所】 首都圏大型施設 【想定出店者数】 約 1 店舗
効 果	・ イベント当日の売上獲得及び認知度向上 ・ 自店への誘導による新規顧客の獲得及び地元購買率の向上
実施後のフォロー	・ イベント当日の売上、終了後の来店数を把握する。 ・ 新規顧客のリピート率向上のための支援を行う。

②DXセミナーによる販路開拓支援 【BtoC】	
対象事業者	販路開拓を目指す生活関連サービス事業者の 事業計画策定事業者等
事業内容	ITコーディネーター等の外部専門家を招聘し、販路開拓のためのセミナーを開催する。自社製品の販路開拓を図るためのSNS・ホームページ作成に役立つWordPressや、Amazon・楽天等eコマースへの出店方法を教授するセミナーを行い、小規模事業者のIT能力の向上、苦手意識の払拭につなげる。セミナー開催後は、職員のフォローアップにより個々のホームページ等の開設を支援する。
効 果	・ 新規顧客の獲得（情報発信） ・ 小規模事業者のITへの苦手意識の払拭
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。

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】

事業の評価及び見直しの仕組みについて、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組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画の年度目標(P)に対する実績(D)を報告し、目標達成事業の効果や未達成事業の理由や原因について評価・検証(C)し、推進方法等の見直し(A)について審議を行うとともに、事業への課題や今後の方向性をご提案頂いた。

評価方法としては、項目ごとに実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえて、「PDCA評価」としてA～Dの判定基準を設け判定し、次年度の計画・実行に活用してきた。

また、検討委員会の評価は、県内33商工会の目標「年度別のアクションプラン」にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて、当商工会の総代会資料に実績を掲載し、理事会、総代会等で説明すると共に、ホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

【検討委員会における評価基準】

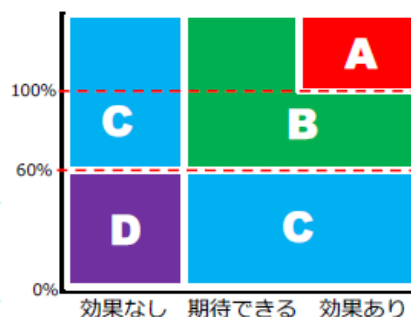
■ 評価基準

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】

これまでは「経営分析件数」や「事業計画策定件数」、「フォローアップ回数」等の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、全体的な流れを踏まえた実績向上（全体最適）策の検討、支援の成果にまで踏み込んだ見直しに至っていなかった。

このことを踏まえ、報告内容や方法を改善してPDCAサイクルをしっかりと回し、本計画の実績と成果の向上を目指す。

2023 アクションプラン実績集計表

湯津上商工会

区 分							総合得点		60		
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 : 12 /20				
① 地域の経済動向調査			A	B	1	④ 事業計画策定支援			A	B	3
② 需要動向調査			A	A	2	⑤ 事業計画策定後の実施支援			A	B	3
③ 経営状況の分析			A	A	3	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業			A	0.0	0
II 会員満足度向上のための取組											
1.施策・事業の活用支援に関すること							得 点 : 8 /20				
【重点】小規模事業者持続化補助金の申請件数									5	2	4
① ものづくり補助金の申請支援			1	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 スローライフへの登録支援			1	0	0
③ I T 導入補助金の申請支援			1	0		⑬ ビジネスマッチングイベント出展支援				0	
④ 事業承継・引継ぎ補助金の申請支援				0		⑭ グーベの掲載支援			4	6	4
⑤ 栃木県・県振興センター補助金の申請支援				0	0	⑮ buyer's one等への出品支援				0	
⑥ 市町の補助金(創業補助金含)の申請支援				0	0	⑯ 独自ポータルサイトへの新規掲載				0	0
⑦ 雇用調整助成金の申請支援				0		⑰ I Tを活用した販路開拓実施支援				0	0
⑧ キャリアアップ助成金の申請支援				0		⑱ 知的財産権の申請支援				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 : 5 /15				
【重点】記帳機械化 受託件数の純増目標									+ 1	± 0	1
① 経営革新計画の申請支援			2	0		⑧ コロナ借換保証 斡旋支援			1	0	
② 経営力向上計画の申請支援			1	0		⑨ 日本政策金融公庫融資 斡旋支援			2	2	3
③ 商工会認証システムの申請支援			1	0		⑩ 県制度融資 斡旋支援			1	0	
④ 働き方改革実行計画の策定支援				0		⑪ 労働保険 新規事務受託の推進			1	0	0
⑤ 事業者 B C P の策定支援			1	0		⑫ 記帳機械化 新規受託の推進				0	0
⑥ 事業承継計画の策定支援			1	0		⑬ 決算代行 受託件数の純増目標			+ 1	+ 1	1
⑦ マル経融資 斡旋支援			6	2	3	⑭ e-Tax利用件数の純増目標			+ 1	+ 5	2
III 支援体制の強化に向けた取組み											
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									6	4	13
① 会員数の純増目標			± 0	2	4	⑤ 新規青年部員の加入推進				0	
② 任意脱退 0 件			●	0	3	⑥ 青年部員数の維持				± 0	1
③ 創業者の新規加入推進				0		⑦ 新規女性部員の加入推進				0	
④ 事業承継後の会員維持				0		⑧ 女性部員数の維持				± 0	1
2. 安定的な財源の確保に関すること							得 点 : 5 /15				
【重点】福祉共済の新規加入人口数									6	2	3
① 福祉共済保有口数の純増目標			+ 2	▲ 1	0	⑧ 記帳受託手数料の維持			●	+ 24000	1
② 火災共済の新規契約推進			2	1	1	⑨ 会費収入の維持			●	▲ 40,250	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			●	± 0	1
④ 火災共済保有金額の維持			●	+ 74000	1	⑪ 新規賛助会員の加入推進				0	
⑤ 小規模企業共済の新規加入推進			2	1	1	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			2	0		⑬ 市町補助金額の維持			●	± 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 : 10 /10				
【重点】巡回訪問（指導企業数）の徹底									90%以上	100%	10
① 1 企業当たりの巡回指導回数			2	7.2	7	④ SNS・H P による情報発信の増加			6	6	1
② 1 企業当たりの窓口指導回数			1	5.4	5	⑤ 商工会報発行の増加			1	0	0
③ 伴走型補助金の活用			●	100%	3	⑥ 職員のセミナーへの積極的な参加			●	10	2

● = 目標値として設定した項目

(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

1) 目的

①経営発達支援計画検討委員会の開催（継続・改善）	
目的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員	中小企業診断士（外部有識者） 大田原市役所商工観光課職員 法定経営指導員 瀧上琢哉
開催回数	年1回 2月に開催
情報の展開	理事会・総会に報告 「アクションプラン」の結果と共に、ホームページへ掲載 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1)現状と課題

【現状】

経営発達支援事業の目標達成に向け、経営指導員の資質向上に取り組んでいる。具体的には、栃木県商工会連合会主催の研修会や全国商工会連合会実施の全国統一演習研修（WEB研修）、大学校研修等への参加を通じて、個社支援に必要なノウハウと情報収集を行っている。また、中小企業診断士等の専門家派遣への同行によるOJT、内部勉強会の開催を通じて、組織全体の支援ノウハウの共有・蓄積を進めている。

【課題】

経営指導員の支援能力には、経験年数や担当業務により個人差が生じている。その結果、特定の経営指導員に支援が集中したり、担当者の変更により支援の質にばらつきが生じるなどの問題が発生している。このため、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織全体で共有・活用できる仕組みの構築が急務となっている。

【今後の展開】

継続的な研修派遣やOJT、内部勉強会を通じた資質向上を図りつつ、効果的な支援事例や得られた知識・ノウハウを組織的に蓄積・共有する体制を整備する。特に、中小企業診断士等の専門家を招いた研修を通じて、「対話と傾聴」のスキル向上を図り、経営者の自走化を支援できる体制を強化する。これにより、組織全体の支援品質の向上と標準化を目指す。

(2)事業内容

① 経営指導員等の支援能力向上に向けた取組

今回においても、一般職員を含めた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。特に、経営力再構築伴走支援に関する研修等については積極的に参加し、支援手法の習得・向上を図るとともに、DX等の取組事例や最新情報についても積極的に収集し、小規模事業者教授に教授できるよう努める。また、個々に得た支援ノウハウ・情報については月1回程度、定期的に経営発達支援計画ミーティングを開催し共有・蓄積が図れるよう対応する。

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。経営指導員は、支援に必要な専門的知識を身につけるとともに、事業者が持つ問題点および課題把握のためのヒアリングスキル、その後の指導・助言方法、中小企業施策活用のための具体的手順等を習得し、実際の支援に活かす。経営支援員は、経営発達支援計画遂行のための知識・ノウハウを身につけるための研修に積極的に受講することで、経営指導員のサポートを行うことができる体制を構築する。
対象職員	一般職員も含めた当商工会職員
内容	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、毎年概ね4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。 ②全国統一演習研修事業（経営指導員Web研修） 経営情報システム、経営法務、企業経営理論、財務会計、経済学、経済政策、中小企業経営、中小企業政策等の中小企業経営全般をeラーニング方式で学習できるので各自が空き時間を利用し受講する。 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。 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 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D Xの推進取組セミナーへ積極的に参加し、小規模事業者のD X推進にあたる。 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。 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、その後に続くスムーズな課題解決に繋げる。
--	--

②内部勉強会による資質向上

目 的	職員の意識レベルや経営支援スキルを向上させ、伴走支援の高度化を図るとともに、職員の支援スキルの平準化を目的に開催する。
対象職員	一般職員も含めた当商工会職員
内 容	職員が講師を務める定期的な経営発達支援計画勉強会を開催し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。テーマは、参加職員が目的意識をもって学べるよう、経営分析の手法や事業計画書策定プロセスなど各年度当初に職員間で話し合いをもち決定する。特に、RESASや商圈分析システムMieNaの習熟、データ解析や解釈のノウハウ、経営力再構築伴走支援の実践に向けた支援手法の習得や、小規模事業者のD X推進への対応については喫緊の課題であることから、重点テーマとして定め、支援能力の向上を図る。

③OJT による知識の習得及び支援スキルの向上

目 的	経営発達支援計画を実行する過程で、外部専門家等に同行し、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、経営指導員と経営支援員間の段階的なレベルアップ及びレベルの平準化を図る。
対象職員	一般職員も含めた当商工会職員
内 容	中小企業診断士による個別支援の際には職種を問わず事前に担当者を決定し、専門家による支援の手法や視点、知識などを習得する。経営支援員における担当先については、記帳担当や部会など日頃より繋がりのある事業者を選定する。また、事業計画策定支援後など事業者の課題解決の際には、必要とされる支援に対し、経営指導員と経営支援員が意見を出し合い、協力体制の下で支援にあたるなど、組織力を高める体制を構築する。

④支援ノウハウの共有・蓄積

目 的	上述した事業について、個々に得た支援ノウハウ・情報を 組織として共有し蓄積することで、支援体制の強化および、 職員の支援レベルの平準化を図る。
実施内容	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。 ②については、経営発達支援計画勉強会開催後、各職員が 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。 ③については、支援データベース（基幹システム）に入力 し、支援中の小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるようにすることで、担当者以外の者も一定レベル以上の対応が出来るよう内部体制を整えとともに、週 1 回の朝礼等で情報を共有する機会を設ける。 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

(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 6 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実施に係る体制／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）	
湯 津 上 商 工 会 職員 3 名 法定経営指導員 1 名 経 営 指 導 員 主 任 1 名 一般職員 1 名 ⇔ 大田原市 商工観光課	
(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	
■氏 名： 湊上 琢哉	
■連絡先： 湯津上商工会【TEL：0287-98-2527】	
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・実施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・見直しを行う際の必要な情報の提供を行う。	
(3) 商工会、関係市町村連絡先	
① 商工会／商工会議所	
〒324-0404 栃木県大田原市佐良土 8 5 3	
湯津上商工会	
TEL：0287-98-2527 / FAX：0287-98-2720	
E-mail：yuzukami_net@shokokai-tochigi.or.jp	
② 関係市町村	
〒324-8641 栃木県大田原市本町 1 - 4 - 1	
大田原市 産業文化部 商工観光課	
TEL：0287-23-8709 / FAX：0287-23-8697	
E-mail：syoukou@city.ohatawara.tochigi.jp	

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
必要な資金の額 計	850	850	850	850	850
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	300	300	300	300	300
5.経営状況の分析に関する事業	100	100	100	100	100
6.事業計画の策定支援に関する事業	100	100	100	100	100
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	50	50	50	50	50
8.新たな需要開拓に関する事業	100	100	100	100	100
9.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	100	100	100	100	100
10.経営指導員等の資質向上に関する事業	50	50	50	50	50
11.支援ノウハウ等の情報交換に関する事業					
12.地域経済活性化に資する事業					

(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、市補助金、特別賦課金、手数料、使用料、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	