

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>黒羽商工会 (法人番号 4060005004284) 大田原市 (地方公共団体コード 092100)</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 ■地域住民の暮らしを支えるとともに、地域資源を活かして域外に販路を広げ、「地域に必要とされる事業者」として、自立的に成長・発展している事業者 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] 生活インフラを担う事業者が持続的に経営を継続できる体制を確立する [2] 地域資源を活用し、域外に販路を拡大できる事業者を育成する これらの取り組みの成果により「人で賑わう魅力あふれる商業・観光産業」という当市のビジョンの実現を目指す。</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 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。 4. 需要動向調査に関すること 強みを活かした魅力ある独自性の強い商品・サービスを開発するための消費者アンケートを実施し、売上増加に繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること 巡回により経営分析の重要性を伝え、本質的課題や事業者の強みを顕在化させ、事業計画策定に向けた経営状況の分析を行う。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析で顕在化した本質的課題の解決や強みを活かした事業計画を策定、販路開拓支援を行い事業者維持に繋げる。 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。 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・即売会や地域内外へ冊子類配布によるオフライン支援と、IT等を活用した包括的なオンライン支援を実施し、積極的な情報発信により新規顧客の獲得に寄与し事業者の売上増加、事業者数の維持に繋げる。
<p>連絡先</p>	<p>黒羽商工会 〒324-0241 栃木県大田原市黒羽向町1-1-2番地2 TEL: 0287-54-0568 FAX: 0287-54-4327 E-mail: kurobane_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>大田原市 産業文化部商工観光課 〒324-8641 栃木県大田原市本町1丁目4番1号 TEL: 0287-23-8709 FAX: 0287-23-8697 E-mail: syoukou@city.ohawara.tochigi.jp</p>

経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1)地域の現状と課題

①大田原市と黒羽商工会地区の概要

大田原市は県都宇都宮市から約40kmの栃木県北東部に位置し、東は茨城県大子町、北は那須塩原市・那須町、西は矢板市、南はさくら市・那珂川町に接し、市の西側には広大な田園地帯が広がり、東側の当地区は八溝山系の中山間地となっている。

平成17年10月1日、当時の大田原市・黒羽町・湯津上村の1市1町1村が合併し、現在の大田原市が誕生、令和7年9月1日現在の市全体の人口は67,298人、当地区は9,837人となっている。市内には大田原商工会議所、湯津上商工会及び当商工会が併存している。

当市は、西部にはキャノンメディカルシステムズ、富士通那須工場等の大手企業が立地する野崎工業団地があり、市道331号線沿いには東武宇都宮百貨店大田原店をはじめロードサイド型の大型商業施設が集積している。令和元年12月には、北東部の中田原工業団地に新たな生産拠点となる資生堂那須工場が操業を開始している。

【黒羽地区について】

当地区は、東西に国道461号線が通り、国道294号線が那珂川に沿って延びている。JR東北新幹線及び宇都宮線的那須塩原駅から車で約20分、東北自動車道の西那須野・塩原インターチェンジから約30分でアクセスが可能である。

また、行政の中心拠点として黒羽支所、文化拠点として黒羽図書館や文化ホールなどを有する複合施設ピアートホール、総合運動公園が整備されている。観光拠点としては清流那珂川で釣り上げた鮎を食べることのできる黒羽観光やな、観光交流センターや芭蕉の館、毎年約6,000株の紫陽花が咲き誇る「くろばね紫陽花まつり」会場の黒羽城址公園、芭蕉公園、旧浄法寺邸、大雄寺(だいおうじ)、御亭山(こてやさん)、ポップ農園、ゴルフ場など多様な施設が整備されている。さらに鮎を調理した甘露煮や、那須連山の伏流水を使用した地酒が代表的な特産品である。





くろばね紫陽花まつり（黒羽城址公園）



芭蕉の館



御亭山（こてやさん）



黒羽観光やな

【地域ブランド推進化の取り組み】

当市では、平成 31 年度から、大田原市の自然豊かな環境の元で生産又は加工製造される特に優れた特産品を独自の基準で審査し、「大田原ブランド」として認定している。認定された商品は、ホームページやイベント等で情報発信することにより、認定品と大田原市の知名度向上を図るとともに、産業の振興や地域活性化に繋げている。なお現在、認定品は 41 品目が登録されている。



大田原ブランド
OHTAWARA BRAND

認定基準

項目	内容	詳細
オリジナル性	(1) 独自性があるもの (2) 類似のものに対して優位性が主張できるもの (3) 大田原市がPRできる魅力あるもの	(1) 大田原市のもつ歴史・文化や土壌・水等の素材が十分活用されていること (2) 商品特性（品質、形状、味、色等）が優れていること (3) 関連産業への波及効果や地域雇用の促進につながる見込みがあること (4) 観光誘客促進の見込みがあること
信頼性	品質の安全、安心を確保できるもの	(1) 安全に対する検査体制、品種や生産等の商品規格が統一されていること (2) 苦情、要望等に対応できる体制があること
持続性	安定して供給できるもの	(1) 安定供給が継続できること (2) 組織内での基準設定があり、組織内審査を経ていること

②人口の推移

■（図表 1）国勢調査報告書による当市全体と当地区の人口及び世帯数の推移

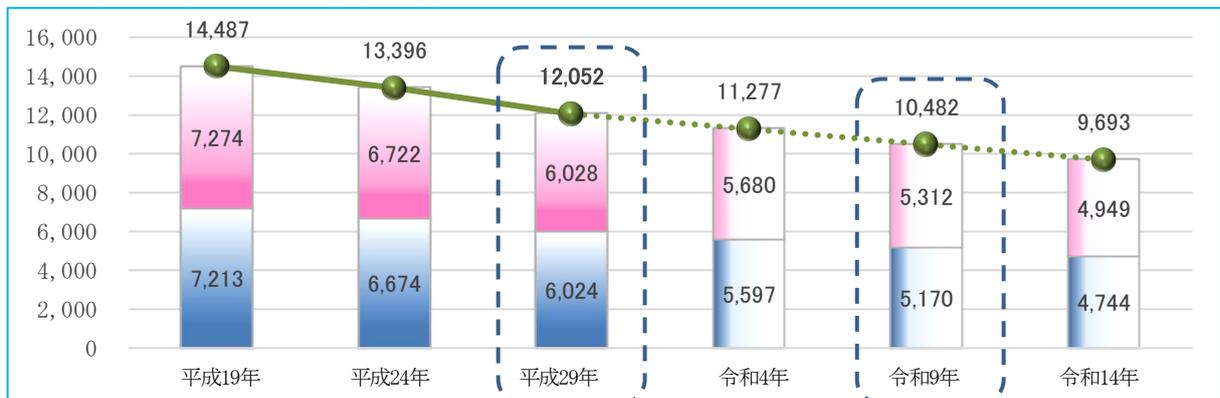
年度	区分	人口 (単位：人)	世帯数 (単位：世帯)	1世帯当たりの 人員 (単位：人)
平成 17 年度	市全体	79,023	26,617	3.0
	黒羽地区	16,681	4,169	4.0
平成 22 年度	市全体	77,729 (▲1.64%)	28,075	2.8
	黒羽地区	14,837 (▲11.05%)	4,125	3.6
平成 27 年度	市全体	75,457 (▲2.92%)	28,753	2.6
	黒羽地区	13,438 (▲9.43%)	4,046	3.3
令和 2 年度	市全体	72,087 (▲4.47%)	29,733	2.4
	黒羽地区	10,795 (▲19.66%)	3,806	2.8

※（ ）内は前調査からの人口減少割合（％）を表している。

当市の人口は平成 17 年の合併時 79,023 人をピークに平成 22 年は 77,729 人、平成 27 年は 75,457 人、令和 2 年は 72,087 人と減少傾向にある。当地区が市全体に占める人口の割合は 15.0％（令和 2 年）となっており、当地区の人口は平成 17 年の合併時が 16,681 人、平成 22 年は 14,837 人、平成 27 年は 13,438 人と 10 年間で 3,243 人（平成 27 年当地区人口の 24.1％）減少しており、令和 2 年は 10,795 人となり、平成 27 年から 5 年間で 2,643 人（令和 2 年度当地区人口の 24.5％）減少している。

また、(株)日本統計センターによる当地域の将来人口における推移(図表 2)が示すように、当地域の人口は平成 29 年の 12,052 人から、10 年後の令和 9 年には 10,482 人となり、10 年間で 13％の人口減少と予測されている。

■（図表 2）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」

③地域全体の現状と課題

<人口の現状と課題>

図表3、当地区の人口構成をみると65歳以上の老年人口は、平成27年の29.8%から令和2年37.8%と、8%上昇しており、高齢化率は増加している。また、令和2年の全国の高齢化率は28.8%、栃木県は29.2%、大田原市全体は29.5%となっていることから、当地区の高齢化率(37.8%)は、他地域と比べても大きく上回っており、当市のなかでも少子高齢化が顕著に表れている地域である。

■ (図表3) 国勢調査報告書による年齢別人口構成割合 (人)

		大田原市 (全体)		黒羽地区		
		人口	年齢別割合	人口	年齢別割合	
平成 27 年	全体	75,457	—	13,438	—	
	年齢別	15歳未満	9,056	12.0%	1,178	8.8%
		15～64歳	46,574	61.7%	8,244	61.3%
		65歳以上	18,817	24.9%	4,003	29.8%
		不詳	1,010	1.3%	13	0.1%
令和 2年	全体	72,087	—	10,795	—	
	年齢別	15歳未満	8,176	11.3%	943	8.7%
		15～64歳	41,342	57.3%	5,747	53.2%
		65歳以上	20,726	28.8%	4,083	37.8%
		不詳	1,843	2.6%	22	0.3%

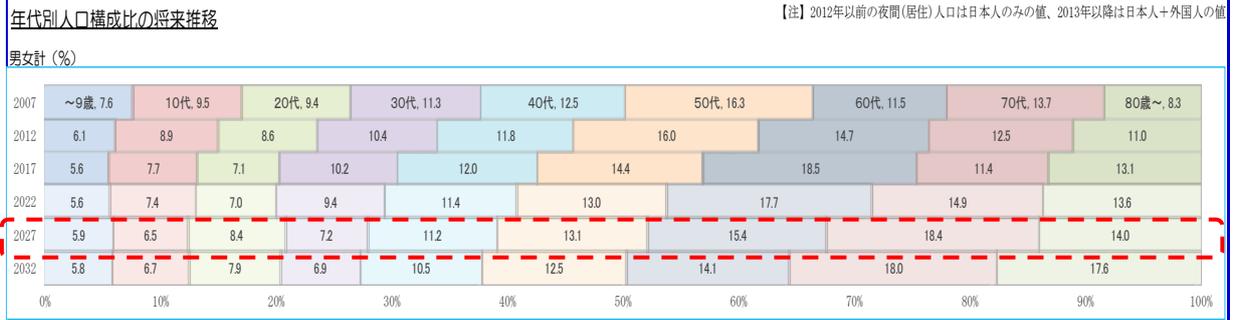
※年齢別割合は年齢別人口の全体に占める割合(%)を表している。

また、図表4の平成29(2017)年から令和9(2027)年に至るまでの年齢別人口構成比は、10代までの人口は12.4%(1,380人、13.6%減)、20代から50代までの人口は39.9%(4,172人、20.9%減)、60代以上の人口は47.8%(5,010人、3.3%増)と予測され、人口減少とともに老年世代の増加と若年及び中間世代の減少による少子高齢化が益々進行することが予想されている。

人口減少に加え少子高齢化の傾向がさらに顕著となれば、生産年齢人口の減少に伴う地元企業の人材難に加え、事業者の減少、ひいては地域経済及び活力の低下につながる恐れがある。

そのため、事業者は雇用環境維持による就業機会の提供等、事業者数の維持に努めていくことが課題となる。

■（図表 4）年代別人口構成比の将来推移（％）



出典：(株)日本統計センター（福岡県北九州市）「MieNa」

<商店街の現状と課題>

商店街も人口減少同様、少子高齢化に伴う後継者不足・経営者年齢問題等による閉店等により地域コミュニティとしての役割が機能しておらず、日常的に個店がその役割を担わなければならない状況にある。

そして、空き店舗、空き家などが多く見受けられる。イベント時期には来訪者が増えるが、平常時の商店街・通りでの人通りが少ないのが現実である。

また、個店がその役割を担い続けていくためには、当地区内の地元消費だけでは個店の維持が困難な状況にあることから、今後は、吸引力の強い“魅力的な個店”を増やすことにより、地域商業の活性化を図ることが課題となっている。

<消費購買力の現状と課題>

当商工会地区の消費購買力は、2024年度版全商工会・商工会議所エリア比較レポートによると、図表6のとおり、消費購買力は14,808百万円となっており栃木県内42商工会・会議所地区において36位となっている。同市内の大田原商工会議所地区は77,044百万円で10位となっており、当地区の消費購買力は会議所地区の19.2%と低い水準である。また図表5の当地区の消費購買力と商工会エリア平均を比較するといずれも平均値を下回っており40%前後となっている。

その理由として、コロナ感染症は終息に向かっているが消費活動の硬直による売上の減少、コスト増による経営悪化、経営者の高齢化や後継者不足は、この5年間でさらに深刻化しており地元店舗の閉店が進んでいる。加えて、合併前より当地区は市中心部である旧大田原市地区の第1次商圈に含まれていることから、食料品などの生活必需品以外の家電や書籍類等の購入に関しては、地域外へ消費流出しているためである。したがって今後は、当地区の高齢者が安心して暮らしていけるよう食料品等の生活必需品といった生活インフラを担う事業者の維持、地域事業者の技能継承に取り組み地域産業の維持に努め、消費購買力の減少を食い止めていくことが課題となる。

■（図表 5）当会地区の消費購買力の内訳

出典：(株)日本統計センター（福岡県北九州市）「MieNa」2024年度版単会エリア別レポート（黒羽商工会エリア）より抜粋

分野	指標名	単位	年次	当該エリアの全商工会エリア内での水準			各エリアの平均値		
				指標の値	偏差値	水準判定	全エリア平均	商工会平均	会議所平均
居住者 消費生活	消費購買力計	百万円	2022	14,808	42.20	-	66,177	33,909	184,494
	食料品購買力	百万円	2022	3,991	42.11	-	18,010	9,193	50,340
	住居費支出額	百万円	2022	876	42.68	-	4,236	1,986	12,484
	家具・家事用品購買力	百万円	2022	717	42.11	-	3,027	1,628	8,156
	被服及び履物購買力	百万円	2022	368	41.54	-	1,923	940	5,526
	保健・医療関連購買力	百万円	2022	680	42.14	-	3,063	1,557	8,581
	交通・通信費支出額	百万円	2022	2,487	42.21	-	10,550	5,597	28,709
	教育費支出額	百万円	2022	339	41.78	-	1,983	956	5,749
	教養娯楽支出額	百万円	2022	1,217	42.07	-	5,815	2,886	16,556

■ (図表6) 市場規模及び消費購買購買力

出典：(株)日本統計センター (福岡県北九州市) 「MieNa」2024年度版
全商工会・商工会議所エリア比較レポートより抜粋

単会名	市場規模			市場規模			消費購買力	消費購買力
	住民基本 台帳人口	民営 事業所数	昼間人口	住民基本 台帳人口	民営 事業所数	昼間人口	消費 購買力計	消費 購買力計
	人	所	人	位	位	位	百万円	位
	2023	2021	2020	2023	2021	2020	2022	2022
1 うつのみや市商工会	44,231	1,032	33,583	13	20	15	61,830	13
2 足利市坂西商工会	16,628	684	13,090	27	29	30	25,514	27
3 佐野市あそ商工会	33,872	1,472	29,510	17	13	19	48,761	16
4 小山市おもしろ商工会	71,143	2,411	65,952	8	10	8	105,570	8
5 矢板市商工会	30,806	1,228	29,511	19	16	18	44,780	18
6 那須塩原市商工会	67,568	3,167	62,708	9	8	11	98,964	9
7 那須烏山商工会	24,430	1,154	23,688	23	18	24	34,295	24
8 下野市商工会	38,318	1,206	35,400	15	17	14	52,272	15
9 上三川町商工会	30,860	1,055	30,706	18	19	16	41,355	21
10 西方商工会	5,962	259	5,957	40	40	40	8,245	40
11 粟野商工会	7,433	389	7,991	39	39	39	10,175	39
12 足尾町商工会	1,546	116	2,028	42	42	42	2,896	42
13 にのみや商工会	14,461	474	10,930	32	33	33	18,777	32
14 益子町商工会	21,770	961	18,111	25	22	27	29,115	25
15 茂木町商工会	11,889	521	10,590	34	32	34	16,125	34
16 市貝町商工会	11,315	395	10,253	35	38	35	14,996	35
17 芳賀町商工会	15,536	556	30,033	29	31	17	19,520	31
18 壬生町商工会	38,473	1,462	36,735	14	14	13	54,496	14
19 石橋商工会	21,423	793	19,139	26	25	26	29,046	26
20 野木町商工会	25,094	726	21,568	22	26	25	34,965	23
21 大平町商工会	29,299	909	27,622	20	23	21	41,796	20
22 藤岡町商工会	14,561	654	13,008	31	30	31	20,320	29
23 岩舟町商工会	16,330	697	14,690	28	28	28	23,091	28
24 都賀町商工会	12,555	449	9,723	33	35	36	17,133	33
25 塩谷町商工会	10,235	407	8,904	37	37	38	13,559	38
26 氏家商工会	34,291	1,018	28,681	16	21	20	47,720	17
27 高根沢町商工会	28,953	811	24,695	21	24	23	43,222	19
28 喜連川商工会	9,521	411	12,278	38	36	32	13,733	37
29 湯津上商工会	3,907	155	3,445	41	41	41	5,358	41
30 黒羽商工会	10,448	457	9,257	36	34	37	14,808	36
31 那須町商工会	24,191	1,405	25,387	24	15	22	35,983	22
32 西那須野商工会	48,837	1,844	46,111	12	12	12	70,716	12
33 那珂川町商工会	14,800	698	13,808	30	27	29	19,859	30
34 宇都宮商工会議所	471,664	19,921	502,327	1	1	1	691,297	1
35 足利商工会議所	125,208	5,590	126,188	2	2	2	188,536	2
36 栃木商工会議所	76,571	3,555	78,917	6	7	6	113,281	7
37 佐野商工会議所	80,826	4,412	86,267	5	3	4	118,255	5
38 鹿沼商工会議所	86,749	3,903	83,772	4	5	5	122,701	4
39 日光商工会議所	75,607	3,756	72,178	7	6	7	116,278	6
40 小山商工会議所	95,946	4,202	100,961	3	4	3	146,021	3
41 真岡商工会議所	64,720	2,423	65,767	10	9	9	87,074	10
42 大田原商工会議所	54,817	2,324	63,367	11	11	10	77,004	11

④地域産業の現状と課題

当地区の商工業者数は、平成28年の481事業者に対して、令和3年は417事業者と64事業者(▲約13.3%)の減少となっている。業種別ではその他以外の業種で減少している。

■ (図表7) 商工業者数の内訳 [単位：者]

区分	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	サービス	その他	計
平成28年							
商工業者数	97	65	136	49	103	31	481
令和3年							
商工業者数	89	62	110	37	83	36	417
増減率	-8.2%	-4.6%	-19.1%	-24.5%	-19.4%	16.1%	-13.3%

「経済センサス活動調査」より

業種別の現状と課題は次のとおり。

【商業】

当地区の商業は、市中心部である大田原地区や近隣市町の大型店への消費流出に加えて、経営者の高齢化や後継者不足の影響による廃業等、また多くの商業事業者の売上不振が深刻化している。廃業等による空き店舗が増え、景観にも影響し、街の印象が変化している。

また前述のとおり、当地区の消費購買力は 42 地区のうち 36 位と非常に低い水準であり大型店への流出以外にもインターネット通販等の普及が逆風となって消費購買力は今後も減少することが予想される。

したがって、大型店やインターネット通販業者との差別化を図るため、日常利用出来る商店、個店が個々の消費者ニーズに細やかに対応出来るよう地域住民の声に耳を傾け、地の利を活かした本当に必要とされる小規模事業者ならではの商品やサービスを提供し続けることが課題となる。

【観光業】

当地区は、黒羽芭蕉の館や芭蕉の句碑など松尾芭蕉が奥の細道を旅した際もっとも多く滞在したゆかりの地として有名である。また中心部を流れる清流那珂川には多くの釣り客が訪れており、毎年6月中旬から7月上旬にかけて開催されている「くろばね紫陽花まつり」には、期間中に10万人もの観光客が来訪している。加えて黒羽城址公園、芭蕉公園、旧浄法寺邸、大雄寺、御亭山といった観光資源や黒羽観光やな、観光交流センター、芭蕉の館、ポップ農園、ゴルフ場など多様な観光施設が地域内に点在しており、当地区は観光産業が盛んな地域である。

県が毎年調査している観光客入込数をみると（図表8）、平成26年以降減少傾向で推移していたが、平成30年はJRデスティネーションキャンペーン（DC）の効果もあり一時的に増加（約79万人）に転じたものの令和元年以降現在に至るまで再び減少している。

現在は、新型コロナウイルス感染症からの影響も大きく、当市をみると東日本大震災以降の入込数は増加傾向となっていたが、令和2年に大幅な減少傾向となったが令和6年にはコロナ禍以前の水準（90.8%）に回復しているが当地域の入込数は令和元年比64.3%となっており観光産業地域であるはずの当地区は、観光客への誘客に対する対応が遅れている。

その理由として、観光客が来訪しても、地域の魅力ある観光資源を十分におすすめできず、最大限に活かしかれていない状況にある。よって今後は、「食」や「土産品」などを通じて、当地域の事業者が“個店の魅力”を発揮した商品開発を促進していく必要がある。また、令和8年には当地域が前期NHK連続テレビ小説『風、薫る』の舞台となる好機を迎える。この機会を活かし、訪れる観光客に積極的にアピールするためにも、観光資源を活かした新商品の開発や、地域外への情報発信による販路拡大が今後の課題である。

■（図表8）市町村別観光客入込数 [単位：人・%]

市 町 村	令和元 (2019)年	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	構成比	令和元 (2019)年比
9 大田原市	3,429,419	2,325,921	2,165,557	2,558,930	3,344,852	3,113,559	93.1	3.5	90.8
旧大田原市	2,060,008	1,604,040	1,576,484	1,673,144	2,264,132	2,239,276	98.9	2.5	108.7
旧湯津上村	609,501	361,117	239,645	409,213	485,133	385,984	79.6	0.4	63.3
旧黒羽町	759,910	360,764	349,428	476,573	595,587	488,299	82.0	0.5	64.3

「令和6年栃木県観光客入込数推定調査結果」より

【工 業】

当地区は古くから林業が盛んであったが、近年は木材価格の低迷が続いており、林業を営む事業者の経営は、将来性を考慮しても苦しい経営を強いられている。

製造業では、栃木ニコンや日本フェルト、那須ダイワなどの9社の誘致企業が雇用の面で下支えしているものの、下請けとなっている地元事業者は原材料の高騰や加工単価の引き下げなど、依然苦しい経営が続いている。

建設業は、大手建設業者の地方進出や公共工事の減少、少子高齢化の影響も相まって慢性的な人手不足に陥っており、職人・技術者さらには後継者についても確保が難しい経営状況となっている。

以上のおり厳しい経営が続いている中で、地域事業者の技術や技能の維持・発展には、担い手不足の解消と円滑な世代交代が欠かせない。したがって、事業承継に関する支援が重要な課題となる。

⑤小規模事業者の現状と課題

当地区の小規模事業者数は、平成28年の416事業所から令和3年の352事業所へと急速に減少しており、減少率はこの10年間で約15%となっている。

商工業者に占める小規模事業者の割合は、県平均80%に対し当地域は86%と高い。業種区分別にみると卸売・小売業が118(28.4%)、次いで建設業が97(23.3%)と続いている。

こうした状況の中で、個人事業者は景気の低迷により売上や利益の確保が難しく、事業を継続できず廃業を選択するケースが増加している。これは、地域住民の生活を支える事業基盤の弱体化につながりかねない。

また今後、事業者数を維持していくためには、人口減少による地域経済の縮小を踏まえ、地域内需要だけに依存せず、地域外への販路拡大を積極的に進めることが求められる。

■（図表9）小規模事業者数の内訳 [単位：者]

区分	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	サービス	その他	計
平成28年							
小規模事業者数	97	48	118	40	84	29	416
令和3年							
小規模事業者数	97	48	118	40	84	29	352
増減率	-8.5%	-14.3%	-10.6%	2.6%	-11.6%	-17.1%	-15.3%

「経済センサス活動調査」より

業種別の現状と課題は次のとおり。

業 種	現 状	課 題
商 業	・当地区から市中心部及び近隣市町への顧客流出	・地元顧客ニーズを把握し、ニーズに応えられる店づくり

	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネット通販利用者の増加 ・人口減少、高齢化に伴う消費の縮小 ・コロナ感染症の弊害として多人数の宴会需要、外食機会の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・地元にはかない商品やサービスの開発研究 ・消費者ニーズに合う商品開発やサービスの提供 ・テイクアウトやデリバリー対応する商品開発による販路拡大
観光業	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ニーズの多様化に伴う品揃えの悪さや価格競争による販売機会の損失 ・当地区を代表する土産品が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・付加価値の高いオンリーワンの商品による価格競争のない販売機会の提供 ・地元ならではの資源や素材を活用した商品開発
	<ul style="list-style-type: none"> ・昔からの固定客が多く、顧客の高齢化に伴う来訪頻度の減少、売上減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・他地域からの観光客を誘客できるよう情報発信を行い販路拡大
	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ旅行、団体旅行の減少による施設利用の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光客受入体制の整備、ITを活用した予約システムの構築や情報発信
	<ul style="list-style-type: none"> ・特色のある当地区オリジナルメニュー・サービスが少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・オリジナルメニューの情報発信による認知度向上と新たなメニュー開発
		<ul style="list-style-type: none"> ・大手企業との厳しい競争による新築やリフォーム需要の獲得が困難 ・慢性的な人材不足と若手従業員の確保が困難 ・公共工事の減少による受注難 ・高齢化に伴う後継者や従業員育成の不調 ・原材料の高騰による製造コストの上昇 ・技術の伝承が困難
工業		

⑥大田原市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は、総合計画「おおたわら国造りプラン」を平成29年度～令和8年度の10年間の計画期間として施策を示しており、次の6つの基本構想／基本政策で構成されている。

- ①豊かな自然と調和する、安らぎの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



さらに基本構想で示した将来像を具現化するために必要な施策、実施事業を体系化し、基本計画として前期（平成29年度～令和3年度）と後期（令和4年度～令和8年度）の5年間で明らかにし、その中で、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、「競争力が高い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。
なお、平成29年6月30日に施行した「大田原市中小企業・小規模企業の振興に関する条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方

これまで述べた「(1)地域の現状と課題」を踏まえ、「①10年後のあるべき姿」を当市の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興（やる気の醸成から具体的な支援まで）の中心的「②役割」を担うことで、当市が目指す「③振興ビジョンの実現」に繋げることが、当市小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。

①～③の具体的な内容は次のとおり。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

当商工会では、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「魅力の向上と技術の伝承で地域に必要とされる事業者として存続している」と定め、この方針のもと、地域経済動向調査と需要動向調査による地域経済や消費者ニーズの情報提供を実施してきた。経営分析事業を実施し「自社の強み、魅力」を認識させ持続可能な経営活動に向けた事業計画策定や計画実行の支援を行い地域に必要とされる事業者の育成を行ってきた。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。

- コロナ禍以降の消費者動向の変化により、地域事業者は利益の確保が難しく、事業を継続できず廃業が増加している。地域住民の生活インフラを維持していく事業者への支援が求められている。
- 当地区人口の減少により地域経済は縮小傾向であり、地域内需要に依存せず、地域外への情報発信や販路を見出す事業者の育成が課題である。

これらを踏まえ、今後10年後に目指す姿は、

地域住民の暮らしを支えるとともに、地域資源を活かして域外に販路を広げ、「地域に必要とされる事業者」として、自立的に成長・発展している事業者

である。

まず、地域住民の暮らしを支える生活インフラを担う事業者は、事業の継続そのものが地域住民の安心・安全に直結する。したがって、安定的な経営基盤を築き、後継者や担い手の確保を進めながら、持続的に地域に根ざしたサービスを提供し続けることが求められる。

次に、観光や地域資源を活用する事業者については、これまでの観光客依存型の経営から脱却し、地域内外に向けた販路開拓や新たな商品・サービス展開を行うことで、自らの収益基盤を拡大させることが重要となる。とりわけ、地域外からの需要を取り込むことが、縮小傾向にある地域経済の活力を維持・向上させる鍵となる。

このように、生活インフラを担う事業者が地域を守り、地域資源を活用する事業者が域外市場を切り拓くことで、地域全体の経済循環が強化される。そして、各事業者が経営力を高め、自らの判断で投資や改善を進める「自走型経営」を実現している状態を、10年後における小規模事業者の理想像として定義する。

◆「地域住民の暮らしを支える」とともに、「地域資源を活かして域外に販路を広げ」、地域に必要とされる事業者として自立的に存続させるために

当商工会は、10年後に目指す「地域に必要とされる事業者として、自立的に成長・発展している小規模事業者」の実現に向け、地域の特性や事業者の実情を踏まえた総合的かつ伴走型支援を展開する。「経営力再構築伴走支援モデル」を念頭に置き、対話と傾聴を通じて事業者との信頼関係を醸成しながら本質的課題を抽出し、事業者が腹落ち（納得）を促すことで「内発的動機づけ」を行い事業者の潜在力を引き出し、自らの意思で課題解決に向けて行動できる“自走化”に繋がるよう支援にあたる。

I. 地域の経済動向、需要動向を踏まえた経営分析と事業計画策定支援

地域内小規模事業者が「地域に必要とされる事業者」となるためには、自社の現状や強みを認識するだけでなく地域の動向や消費者・観光ニーズ等の外的要因も把握が必要である。RESAS や MieNa といった地域経済の状況を分析できる IT ツール等を活用して地域経済や業種別の動向、人口・雇用の変化等を継続的に把握し、地域の経済環境を分析・共有する。需要動向調査を実施し消費者ニーズや観光動向等の市場変化を調査し、事業者の新商品・新サービス開発や販路戦略に資するデータの提供を行う。これらの調査結果を踏まえて、個々の事業者に対して経営診断や財務分析を行う。分析では「対話と傾聴」を基本姿勢に行い、事業者との信頼関係を築き「本質的な経営課題」の特定・把握を行う。事業者の気づき・腹落ちを促し、課題解決に向けて事業者の内発的動機づけを行い、事業者自身が目標設定から具体的な行動を計画し、納得して実行可能な事業計画を策定することができるよう寄り添った支援を行うことで「自立して成長、発展する事業者」を育成する。策定した計画の実施段階において、商工会職員や専門家が継続的に伴走し、経営改善や販路開拓、人材育成などの実行支援を行う。進捗確認や課題の再整理を通じて、事業者が確実に成果を積み上げられるよう支援体制を整える。

II. DX 導入による業務効率化と販路開拓支援

地域の小規模事業者が限られた人員・資源の中でも持続的な経営を実現できるよう、DX の導入による業務効率化および販路拡大の支援を重点的に推進する。デジタル技術の活用は、単なる IT 化に留まらず、経営課題の解決や新たな価値創出を可能とする重要な経営手段であり、地域の小規模事業者が「自走型経営」を実現するための基盤となる。

まず、業務効率化の面では、事業者がデジタルや DX に対する苦手意識を克服できるよう基礎知識の習得に関する支援を行う。具体的には、DX に向けたツールの導入や取組事例の紹介等を支援する。これにより、事務作業の省力化、データ管理の重要性に気づき、経営者が本来の事業活動に専念できる環境を整え、デジタル基盤の整備を促進し、経営全体の効率化への意識を醸成する。

次に、販路開拓の面では、ホームページや SNS 等を活用した情報発信環境の整備、EC サイト出店支援、オフライン商談会等を活用した取引機会の創出を支援する。特に、観光関連事業者や地域資源を活用する事業者に対しては、地域の魅力を発信し域外市場からの需要を取り込む必要性があることから、市場分析に基づく顧客理解や販売戦略の立案を支援し、持続的な販路拡大を後押しする。

これらの支援を行うにあたり、「経営力再構築伴走支援モデル」を活用し、事業者との対

話と傾聴を通じて本質的課題を明確化する。単にツール導入を促すのではなく、事業者が自らの課題を理解し、納得してDXに取り組めるよう、伴走型で支援を実施する。また、内発的動機づけを重視し、デジタル活用に対する心理的ハードルを下げ、事業者の潜在力を引き出す。

③大田原市の振興ビジョンとの関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当市の小規模事業者が『「地域住民の暮らしを支える」とともに、「地域資源を活かして域外に販路を広げ」、地域に必要とされる事業者として自立的に存続している』状態を具現化できれば、大田原市振興計画「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、当商工会の関わるべき基本構想「次代につなぐ賑わいを創出する、魅力と活力あふれる産業のまちづくり」は、上記で定めた長期的な振興のあり方の考え方と一致し、連動性・整合性は高い。そのため、事業者に対してより効果の高い支援を実施し、市と共同で設定した長期的な振興のあり方を達成することで総合計画の実現に寄与できるものであり、本計画と当市商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであるといえる。

(3)経営発達支援事業の目標

「(1)地域の現状と課題」および「(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後5年間は、地域住民の暮らしを支える生活インフラを担う事業者と、地域資源を活用して域外に販路を見出す事業者（事業者・観光業者）を重点的に支援対象とし、次の目標を設定する。

【目標1】

生活インフラを担う事業者が持続的に経営を継続できる体制を確立する

地域住民の暮らしを支えるうえで不可欠な生活インフラ関連事業者に対し、経営分析や経営相談を通じて自社の強み・課題を可視化し、安定的な経営基盤の構築を促す。

さらに、業務効率化や生産性向上につながるDX・デジタルツールの活用支援、継続的な経営改善の伴走支援を行うことで、外部環境の変化にも対応できる持続的な事業運営を実現する。

これにより、地域の生活機能を下支えし、住民が安心して暮らせる環境を維持することを目指す。

事業者目標

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）

- ・経営改善による売上高平均伸び率：+5%以上
- ・DX導入による業務効率化実現事業者数：15者以上

「KPI」（中間プロセス指標）

- ・経営課題の改善行動を実施した事業者数：25者以上
- ・DX導入支援（会計・在庫・顧客管理等）実施事業者数：25者以上

なお、各 KGI・KPI における「事業者数」は、本計画期間中に当商工会が事業計画策定支援を実施する事業者（年間 10 者、5 年間で計 50 者）を対象として算定している。

設定した理由

生活インフラを担う事業者は、地域住民の暮らしを支える基盤であり、安定的な経営継続が地域の持続性に直結する。

そのため KGI として「経営改善による売上高平均伸び率+5%以上」と「DX 導入による業務効率化実現事業者数 15 者以上」を設定し、経営基盤の強化と生産性向上の成果を明確化する。

また、KPI には「経営課題の改善行動実施事業者数 25 者以上」や「DX 導入支援実施事業者数 25 者」を掲げ、伴走支援を通じた具体的な改善活動の進捗を測定する。

これにより、経営者の自発的な改善力の定着度を可視化し、外部環境の変化に対応できる持続的な経営体制の確立を促すことを目的としている。

【目標 2】

地域資源を活用し、域外に販路を拡大できる事業者を育成する

観光業や商業を営む事業者に対し、地域の自然・文化・特産品などの資源を活かした新商品・新サービスの開発を促すとともに、需要動向調査や市場分析を通じて新たな需要を見出す支援を行う。

さらに、積極的な情報発信や商談機会の提供、補助金等を活用した投資支援を行うことで、域外からの顧客や取引先を獲得し、自立的に収益を確保できる事業者を育成する。

事業者目標

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）

- ・新規域外取引先獲得事業者数：20 者以上
- ・売上高平均伸び率：+5%以上

「KPI」（中間プロセス指標）

- ・新商品・新サービス開発実施事業者数：20 者以上
- ・商談会・即売会出展事業者数：20 者以上
- ・EC・SNS を活用した販売事業者数：20 者以上

設定した理由

地域資源を活用する事業者の自発的な成長は、地域経済の活力向上に直結する。そのため KGI として「新規域外取引先獲得事業者数 20 者以上」「売上高平均伸び率+5%以上」を設定し、販路拡大と収益向上という最終成果を明確にする。

あわせて、KPI に「新商品・新サービス開発実施事業者数 20 者以上」「商談会・即売会出展事業者数 20 者以上」「EC・SNS 販売実施者数 20 者以上」を設け、事業者が主体的に市場開拓へ取り組むプロセスを数値化した。

これらの KGI・KPI は、商工会の伴走支援によって、事業者が地域資源を磨き上げ、自らの力で販路を切り拓く“稼ぐ力”を実践的に検証するための指標として設定したものである。

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でき、地域住民の安心・安全な暮らしが確保される。

さらに、地域資源を活用した事業者が域外へ販路を広げることで、新たな需要や交流が生まれ、観光・商業を含む地域経済全体の活性化につながる。

こうした事業者の成長と地域経済の循環が進むことで、観光・商業をはじめとした各産業が新たな価値を創出し、継続的に発展できる環境が整う。

その結果、市が目指す「人で賑わう魅力あふれる商業、多くの人が集う観光・交流産業」を実現させ、賑わいの創出と地域活性化につなげることを裨益目標とする。

裨益目標

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）

- ・域外からの来訪者・観光客数：前期比+10%以上
- ・商業・観光関連売上：前期比+5%以上

「KPI」（中間プロセス指標）

- ・商工会・事業者による情報発信（SNS・Web等）件数：前期比+20%以上
- ・観光関連事業者による新サービス・商品開発事業者数：15者以上

設定した理由

生活インフラの安定経営と販路拡大支援の成果が地域全体へ波及し、観光・商業を中心とした地域経済の循環を生み出すことを目的とする

そのため、KGIに「域外からの来訪者・観光客数前期比+10%以上」「商業・観光関連売上前期比+5%以上」を設定し、地域の賑わいと経済活性化の実現度を測定する。

さらに、KPIとして「商工会・事業者による情報発信件数前期比+20%以上」「観光関連事業者による新サービス・商品開発事業者数15者以上」を設け、地域の魅力発信と価値創出の進展度を把握する。

これらのKGI・KPIにより、事業者の取り組み成果を地域全体の経済指標として可視化し、「人で賑わう魅力あふれる商業・観光産業」という市のビジョン実現に向けた進捗を確認できるようにしている。

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、以下の方針に基づき経営発達支援事業を推進する。

本計画では「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、経営者との信頼関係を築きながら、対話と傾聴を通じて課題の本質を明確化し、経営者が自ら納得して行動できるよう伴走型の支援を実践する。

また、各目標のKGI・KPIを達成することで、事業者の自走的成長と地域経済の持続的な発展を目指す。

【目標1】 生活インフラを担う事業者が持続的に経営を継続できる体制を確立する

◆方針1◆経営分析と課題の明確化支援

地域住民の生活を支える小売・サービス業等を中心に、経営分析や個別相談を通じて自社の強みや課題を可視化する。

対話と傾聴を重ねることで、経営者が課題を「腹落ち」して理解し、自ら改善に取り組む意識を醸成する。

KPIである経営課題の改善行動を実施した事業者数25者以上の達成を目指し、KGIである経営改善による売上高平均伸び率+5%以上の実現につなげる。

〈設定した理由〉

経営分析の実施は、経営者が現状を客観的に把握し、改善行動に踏み出す起点となる。伴走型支援により、自ら課題を整理し実行に移す力を育むためである。

◆方針2◆継続的な経営改善の伴走支援

継続的な経営改善のために策定した事業計画をもとに、経営改善の実施状況を継続的にフォローアップし、課題の解決と成果の定着を図る。

経営者との対話を通じて実践内容を検証し、改善・再挑戦のサイクルを支援することで、経営者の当事者意識を高める。

KPIである経営課題の改善行動実施事業者数25者以上の達成を進捗指標とし、KGIである売上高平均伸び率+5%以上の実現を目指す。

〈設定した理由〉

経営改善は一過性ではなく、継続的な実践が重要である。商工会が伴走しながらフォローすることで、改善行動の定着と自走化を促す。

◆方針3◆持続的な経営を実現するためのDX導入支援

DX導入支援においては、会計・在庫管理・顧客管理などの業務を対象に、クラウドサービスやデジタルツールの導入を支援し、事務作業の省力化やデータ活用の促進を図る。

支援にあたっては、事業者との対話と傾聴を通じて課題を明確化し、事業者自らが納得

してDXに取り組めるよう段階的かつ伴走型の支援を行う。KPIであるDX導入支援実施事業者数25者以上、KGIであるDX導入による業務効率化実現事業者数15者以上の達成を目指す。

また、経営環境の整備を通じて、地域の生活を支える事業者の安定的な経営基盤の確立を図り、地域住民の安心・安全な暮らしを守る。

〈設定した理由〉

DX導入は省力化と生産性向上の要であり、経営の持続性を高める。対話を重ねた支援により、経営者が納得して導入できる体制を整えるためである。

【目標2】地域資源を活用し販路を拡大できる事業者を育成する

◆方針1◆地域資源を活かした新商品・新サービス開発支援

地域の自然・文化・特産品などを活用し、差別化につながる新商品・新サービス開発を支援する。

個別相談や専門家の助言を通じて経営者の発想を引き出し、KPIである新商品・新サービス開発実施事業者数20者以上の達成を目指す。

経営者の主体的な取組を促進し、KGIである売上高平均伸び率+5%以上の実現に結びつける。

〈設定した理由〉

地域資源を磨くことは、地域ならではの価値創出に直結する。伴走支援により経営者の創意工夫を高め、自立的な開発力を養うためである。

◆方針2◆販路開拓と商談機会の創出支援

商談会・即売会などへの出展を支援し、事業者が自ら販路を拡大できる環境を整える。

併せて、販路先企業・観光関連事業者・流通事業者などとのマッチングを促進し、新たな取引機会を創出する。

これらの取組により、KPIである商談会・即売会出展事業者数20者以上を達成し、KGIである新規域外取引先獲得事業者数20者以上の実現を図る。

〈設定した理由〉

販路開拓の機会を増やすことは、地域事業者が主体的に市場を広げるうえで不可欠である。

商談機会を通じた実践的支援により、域外販路の拡大と自走的な取引力の向上を図るためである。

◆方針3◆デジタルを活用した販促・情報発信力の強化

SNSやECサイトなどのデジタルツールを活用した販促活動を支援し、認知度向上と顧客獲得を促進する。

投稿内容や分析データを活かして効果検証を行い、持続的な販促活動を自走できる体制を整える。

KPIであるEC・SNSを活用した販売事業者数20者以上を達成し、KGIである売上高平均伸び率+5%以上の実現に寄与する。

〈設定した理由〉

デジタルを活用した販促活動は、広域な顧客層へアプローチできる有効な手段である。

商工会の伴走支援により、事業者自身がデータを活用しながら継続的に販促を行う力を育てるためである。

【裨益目標】 地域経済の循環と賑わいの創出による地域活性化の実現

◆方針◆情報発信力の強化と地域ブランドの向上による誘客促進

商工会および支援事業者が SNS や Web 等を活用して情報発信を強化し、地域の魅力を広く発信することで、地域ブランドの向上と誘客効果を高める。

発信内容の質と頻度を高め、KPI 「情報発信件数前期比+20%以上」 「新サービス・商品開発事業者数 15 者以上」の達成を通じて、裨益 KGI である「域外からの来訪者・観光客数前期比+10%以上」 「商業・観光関連売上前期比+5%以上」の実現を図る。

商工会は、デジタル発信のノウハウ共有や効果検証を支援し、継続的な発信体制の定着を促すことで、地域経済の活性化と賑わいの創出につなげる。

〈設定した理由〉

情報発信の強化は、地域の魅力を効果的に伝え、観光客や来訪者を呼び込む最も即効性のある手段である。

商工会と事業者が一体となって発信力を高めることで、地域ブランドの認知度向上と経済波及効果を同時に実現し、持続的な地域活性化を図るためである。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1)現状と課題

【現状】

RESAS・MieNa のデータを巡回時の参考資料として活用し、管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供した。当地域の傾向や課題等が把握でき、当地域に合った事業計画策定のための基礎となった。

MieNa のデータ(当商工会エリア経済水準評価レポート、商圈レポート)については、商工会ホームページに掲載したほか、巡回時に支援事業者への配布を行い概要の説明を実施した。

決算申告の個別相談(記帳代行)を受けている事業者に対し、ヒアリングシートにて景気動向等について聞き取りによる調査を実施した。調査結果は、ホームページに掲載したほか、巡回時に事業者へ提供し、事業計画策定・計画実現に取り組む際の支援情報として役立てた。

【課題】

会員が必要とする支援内容を把握し、必要な需要動向調査の収集はできている。

各種分析システム(MieNa、RESAS 等)や決算・申告データの活用する際は、提供するデータには専門用語が多く難解な物もあるため、事業者が理解しやすくなるよう情報を適宜加工して提供することで更なる効果的な支援に繋げる。

また事業者を取り巻く環境変化に合わせてヒアリングシートの見直すことで事業者の個別ニーズに沿った情報収集に繋がるため、今後も提供方法を工夫しながら取り組んでいく。

(2)目 標

項 目	現 行	公表 方法	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①地域内経済動向調査 公表回数	1 回	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②決算・申告データを 活用した景気動向調 査公表回数	1 回	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(特記事項) 現行は令和6年度の実績値

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目 的	<ul style="list-style-type: none"> 管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する 統計データから当管内の特性・変化を掴む 当管内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする
対 象 者	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	<p>《RESAS》</p> <p>地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to 分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析</p> <p>《MieNa》</p> <p>人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</p> <p>RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。</p>
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月
成果の 活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 小規模事業者への経営相談、事業計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 職員間の情報共有ツールとして活用する。

②決算・申告データを活用した景気動向調査

目 的	管内小規模事業者の業種別景況感や業況、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 者	決算申告相談に来所した小規模事業者 40者 業種内訳：製造業5者、建設業15者、飲食店5者 小売業10者、サービス業5者
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年40者以上受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していたが、この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して経営指導員等が景気動向等について聞き取りを行う。
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経営指導員等が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年1回
公表時期	6月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・職員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。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

【現 状】

本調査は、当地域内で開催されるイベントにて来場者へアンケートの回答をお願いする形で実施する計画であった。しかし、新型コロナ感染防止措置によりイベントの実施制限が求められたことで、調査が実施できなくなったため、支援事業者の利用者に対してアンケート調査を実施し新商品のテストマーケティングや顧客満足度調査を行った。

利用者によるアンケート調査だけではサンプル数が不足したため、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実施した。モニター調査では、事業者ごとに回答者の属性を調整することで地域や年齢層を超えた多様な回答者からデータを収集することができ、事業者が幅広い視点で今後の商品開発やサービス向上に役立てる調査データを得ることができた。

また、収集したデータを基に報告書を作成し、当該事業者にフィードバックし、商品・メニューの開発に役立てることができた。

【課題】

需要動向調査は、消費者ニーズを把握する上で重要なデータとなるため、継続して実行する。調査票を作成する際には「対話と傾聴」を基本姿勢に行い、事業者の課題を抽出することで、個々の事業者の特性に合わせたカスタマイズされた調査設計を行うことで、より有用な情報を提供する。

一方で、調査報告書の内容は充実しているものの、マーケティング用語や専門的な分析手法が含まれているため、事業者にとって理解が難しい場合がある。そこで、調査結果の活用促進に向けて、専門家による報告書の解説機会を設け、職員の理解を深めるとともに、事業者の理解度に応じて調査結果をわかりやすく噛み砕いて説明し、具体的な事例を交えながら自社への活用方法を提案できる体制を整える。これらの改善を通じて、小規模事業者の経営分析や事業計画策定と実行をより効果的に支援していく。

(2)目標

支援内容	現 行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①調査支援事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(特記事項) 現行は令和6年度の実績値

※支援対象事業者については、重点支援対象事業者のうち毎年4者を選定し実施する。

(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。

①新商品開発等に対するアンケート調査	
対象事業者	重点支援先（生活インフラを担う事業者や地域資源を活用し、域外に販路を見出す事業者）事業者のうち、各年度に4事業者を選定（5年で20事業者）
調査内容	【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「基本項目」と事業者ごとの「調査対象事業者項目」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。 調査の手法 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テストマーケティング調査を

		<p>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。</p> <p>②インターネットによる調査</p> <p>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（500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。</p> <p>【サンプル収集目標数】</p> <p>①支援事業者の利用者 50名</p> <p>②インターネット調査会社のモニター 500名</p> <p>【分析手法】</p> <p>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。回答者の属性や重点調査項目に対しては、各調査項目とクロス集計を行い、その傾向を見る。さらに必要に応じて、重回帰分析や因子分析といった高度な分析手法を用いて需要予測を行う。</p>	
調査項目		<p>【基本項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等） <p>【調査対象事業者ごとの項目】</p> <p>①地域資源を活用した商品を提供している事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品を購入する際の重視するポイント（大きさ、パッケージデザイン、容量、ネーミング等） ※土産用と自宅用は別々に聞き取りをする ・土産購入時の自分用、他人用の一人当たりの予算額 ・今後提供して欲しい商品など ・食品の場合は、使って欲しい食材や味に関すること <p>②食料品小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、高級感、手作り） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等） ・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、配 	

	<p>達、決済方法)</p> <p>③その他小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・品揃えに望むこと（定番商品を広く浅く、専門商品に特化して深く、ギフト等） ・望む品質と価格帯（それなりにいいものを安く、高くて高品質等） ・専門商品のコンセプト（健康、長寿、美容、子ども、地元産等） ・ギフトに望むこと（見栄えがするもの、ブランド、季節にあったもの、地元特産品等） ・その他提供して欲しい商品（機能性表示食品、・ネットなどで話題の品・人気お取り寄せ品等） <p>④飲食店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ等） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ） ・提供方法（好みに応じた焼き方、辛さ、数などの柔軟な対応、驚き、珍しさ等） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等） ・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法） <p>⑤建設業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業者を選定する（した）ポイント（価格、提案力、アフターサービス有無、保証内容等） ・住居購入またはリフォームの予算額 ・どこからの情報を重視するか（親族や知人、HP、ショールーム、広告等） ・検討する際の相談相手（親族や知人、地元の工務店、ハウスメーカー、ホームセンター等）
<p>結果の 活用方法</p>	<p>アンケート調査の実施支援における成果の活用については、当該事業者にはフィードバックし、今後の商品開発や既存商品等の改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画の策定に活用する。</p>

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

全職員の巡回訪問や融資相談、小規模事業者持続化補助金申請相談を通して経営分析の重要性や意義の説明を行った。説明を行う際は、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自社商圈内の需要動向・購買力等のデータを示すことで事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込みといった意識改革に繋げた。

② セミナーの開催による経営分析の実施

事業者の財務状況、強み・弱み、など当該事業者の状況をしっかりと把握すること目的に開催した。中小企業診断士を講師に開催し、分析結果は経営課題解決のため事業計画策定に活用した。

③ 職員による経営分析の実施

掘り起こしを行った事業者やセミナー受講者に対して職員がフォローアップを行い、経営分析を実施した。また持続化補助金申請時、マル経推薦時等に経営状況分析を実施した。

【課題】

① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

目標に対し十分に達成しており、支援実績の内容では巡回のみならず窓口支援も多く、経営分析の必要性を示すことができた。本計画では、対話と傾聴を通じて、事業者の本質的な課題を見出し、課題解決のために経営分析を事業者は自発的に行っていくよう意識改革を図る。そのためには、支援する職員の資質向上が必要であるため経営分析の知識や分析ツールの理解度を高めることで事業者に質の高い支援に繋げる。

② セミナーの開催による経営分析の実施、職員による経営分析の実施

経営者自身が本質的な課題に気づき、主体的に取り組むことが重要だが、現状の分析方法では外部からの一方的な解決策提示になりがちで、経営者の内発的な動機付けが不足している可能性がある。また、一回限りの分析やセミナーでは、持続的な自己変革力の向上につながりにくいという問題もある。さらに、経営者は財務的な分析に偏重している事業者が多かったため、財務と非財務を併せた分析の実施が必要である。

経営分析には、事業者の財務状況や市場環境や内部の組織課題など時間をかけた観察と分析が必要になるため、職員が主体となって事業所との「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課題設定型の伴走支援に移行し、経営分析に個別に実施することで本質的経営課題の把握に繋げていく。また、内容によっては専門家派遣を実施し連携してそれに当たる。専門家の派遣回数・派遣時間に柔軟性を持たせて、今後は実施する。

(2)目 標

支援内容	現 行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①商圏情報の提供事業者数	58 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
②経営分析事業者数	25 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。

※現在当商工会では、経営力再構築伴走支援モデルにより経営分析を支援している。
現行（令和 6 年度）の数字が 25 者であることから、現行の数字をもとに作成。

(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」を活用し商圏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。

これらの取組を通じて、計画期間内に特に KPI に設定されている新商品開発につながるような経営項目を抽出する。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
目 的	本事業は、地域内の小規模事業者に対し、経営分析の必要性と意義を理解させることで、事業環境変化への気づきと経営改善への主体的参加意識を醸成することを目的とする。
対 象 者	重点支援先である生活インフラを担う事業者また地域資源を活用し域外に販路を見出す事業者（小規模事業者持続化補助金申請予定者や融資予定者、記帳機械化代行業者 等）
実施内容	これまで実施してきた巡回訪問や窓口相談に加え、商圏分析システム(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、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。

結果の 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経営分析の実施	
目 的	本事業は、掘り起こしを行った小規模事業者に対し、財務・非財務両面からの経営分析を実施し、事業者が自社の強み・弱み・市場環境・組織課題等を体系的に認識できる状態を整えと本質的な経営課題を把握し課題解決に向けた事業計画作成へ繋げることを目的とする。
対 象 者	①で掘り起こしを行った事業者
分析手法	事業者との「対話と傾聴」を通じて事業所の現状に合わせて、以下のツールを活用し、経営指導員等が分析を行う。 <ul style="list-style-type: none"> ・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営自己診断システム」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	<p>《財務分析》</p> <p>売上増加率、売上総利益率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》</p> <p>経営ビジョン、SWOT分析 等</p> <p>SWOT分析等により、新商品開発につながる「強み」を抽出する。</p> <p>■内部環境</p> <p>商品・サービス、仕入・販売方法、技術・ノウハウ、人材・組織体系、IT活用の状況等について自社の強み・弱みを把握する。</p> <p>■外部環境</p> <p>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。</p>

結果の
活用方法

- ・分析結果は、図表を用いて当該事業者が理解しやすくなるようフィードバックし、実行可能な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。
- ・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 Plus 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
経営分析の結果（財務分析・非財務分析）を基に、短期・中期・長期の改善策を明確化し各期の KGI・KPI 指標を抽出し、四半期単位で進捗確認（フォローアップ時に確認）。改善が遅れる場合は是正策を提示し PDCA サイクルを回す。
短期：資金繰りの改善
KPI：月次資金繰り表作成、在庫回転日数の短縮、経費削減実施率
KGI：現預金残高（運転資金）の増加

中期：自社の強みを活かした販路拡大・売上増加施策
KPI：主力商品の収益性改善 or 商品ブラッシュアップ
着手率、新規販路への挑戦（EC サイト開設・商談会出展・卸先開拓等）実施率
KGI：売上高の増加率（3年間累計）、目標販路（EC・卸・観光市場等）での販売実績創出割合

長期：経営環境の改善、業務効率化
KPI：会計・顧客等の経営データの DX 実施率、DX 導入による業務改善実施率
KGI：従業員定着率向上、労働生産性向上

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

① セミナーの開催による事業計画の策定

経営分析から続く支援として、セミナーを開催した。セミナーでは、事業者には事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうことを目的として開催され1事業者につき合計3回の個別指導を行い、事業計画の策定手法を習得し事業計画を作成した。

②事業承継計画策定支援

栃木県事業引継ぎ支援センターと連携しヒアリング訪問等を実施し、事業承継が必要な事業者の掘り起こしを行った。事業者に対し、「事業承継に関するヒアリングシート」を活用し、事業承継計画の必要性や策定に向けた支援に取り組んだが承継計画の策定には至らなかった。

【課題】

①セミナー開催による事業計画の策定

現在の支援方法では、事業者自身が本質的な経営課題を認識し、納得した上で解決に取り組むプロセスが不足していた。今後は、対話を通じて内発的動機づけを促し、事業者とともに課題を設定し課題解決に繋がる事業計画策定支援へと転換する必要がある。セミナーによる事業計画策定から、個別対応による事業計画策定支援に変更し、事業者に着した計画作成支援を実施する。

また、事業計画を策定すること自体が目的とならないよう、計画の KPI・KGI を設定し実現可能な計画策定を支援していく。さらに、事業計画策定においてデジタル化や DX の視点が不足していたため、この点も強化する必要がある。

②事業承継計画策定支援

事業承継計画に対しても策定支援が必要であることから今後も取り組んでいく必要がある。ヒアリング訪問での支援では訪問回数や相談時間が限定されてしまい支援機関と相談しやすい関係構築が難しく、事業承継の必要性を理解することや事業者の経営状況の分析が不足し、事業承継計画作成に繋がらなかった。本計画では、事業者との対話を通じた事業計画策定支援を実施する中で事業承継の対応が必要となる場合は、事業計画に盛り込み対応する。

(2)支援に対する考え方

小規模事業者においては経営者自身の経験や勘で経営していることが多く、経営状況・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」などのツールを活用しつつ、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。この過程で、経営者との信頼関係を構築し、単なる解決策の提示ではなく、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。事業者との深い対話と傾聴を通じて、自社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潜在力発揮を目指していく。

また、急速に進展するデジタル化に対応するため、デジタル技術を活用した経営改善の支援を行い、DX 推進も後押ししていく。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や経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」、全国連が作成した「経営状況まとめシート」など経営分析結果を活用し、様々な支援策を効果的に組み合わせて支援していく。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。

このように、小規模事業者の持続的な成長と競争力強化を支援し、不確実性の高い経営環境において、企業が自ら変革し続ける力を養うことを重視し、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。

事業計画の策定は「4. 経営状況の分析に関すること」で分析を行った事業者のうち、5割程度／年を目指す。

(3)目 標

支援内容	現 行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R12 年度	R13 年度
事業計画策定事業者数	12 件	10 者	10 件	10 件	10 件	10 件

(特記事項) 現行は令和6年度の実績値

事業計画策定事業者数の考え方について

目標数は、経営分析完了者20者の中から5割/年を目標として、重点支援事業者とやる気の高い積極的な支援を求めている事業者を選定する。

※現在当商工会では、経営力再構築伴走支援モデルにより経営分析を支援している。

(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個別対応による事業計画策定支援	
目 的	経営分析を行った事業者に対し、個々の事業者が経営課題を解決し、需要を見据えた事業計画を策定することを目的として、各支援制度や支援ツールの活用により事業計画策定支援を行う。
対 象 者	経営状況分析を行った事業者
実施目標	年10件
実施内容	<p>経営分析を行った事業者に対し、経営指導員が中心となり個々の事業者との対話を通じて本質的な経営課題を把握し、課題解決を見据えた実現可能な事業計画を策定することを目的として、各支援制度や支援ツールの活用により事業計画策定支援を行う。</p> <p>計画策定の際は以下のものを活用する。</p> <p>[計画策定ツール]</p> <p>(独)中小企業整備基盤機構：経営自己診断システム (株)日本政策金融公庫：各種事業計画書 全国商工会連合会：経営状況まとめシート</p> <p>[補助金制度]</p> <p>小規模事業者持続化補助金 ものづくり・商業・サービス補助金、IT補助金など</p> <p>[国・県計画策定制度]</p> <p>経営力向上計画、経営革新計画など</p> <p>[地域資源活用支援]</p> <p>地域の特産品や観光資源などを活用した、新商品・サービス開発支援</p> <p>[DX推進支援]</p> <p>ITを活用した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）</p> <p>[事業承継計画策定支援]</p> <p>事業承継に関するヒアリングシートを活用した承継計画策定支援</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（売上増加率など）を設定する。

専門的かつ高度な事業を含む計画策定の場合は、栃木県商工会連合会エキスパートバンクや栃木県よろず支援拠点、ミラサポ Plus など外部専門家の活用により支援を行う。

計画策定にあたり職員ごとに月次目標を定めて着実な支援に繋げる。また、専門家による事業計画策定支援の際は職員も同席し、支援スキルの向上に繋げる。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定支援を行った事業者に対して、四半期に1度を目安に巡回訪問によるフォローアップを実施し、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等を行った。専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し問題解決を図った。

【課題】

四半期に1度の巡回訪問が行ったが、頻度や方法、売上・利益等の経営指標の把握などが統一されていなかったため、フォローアッププロセスの指標（KPI、記録管理）設定が必要となる。そして、計画実効性を高めていけるよう効率的なフォローアップが実施できる体制の整備が必要である。フォローアップについては、担当者ごとに四半期に一度の目安だったが、着実な計画実行を支援するため、経営指導員を中心とした機動的かつ柔軟な支援が行えるよう、また経営支援員との2名体制による計画的な支援を実施し、専門家派遣を効果的に活用しながら事業者の課題に沿って臨機応変に支援する。

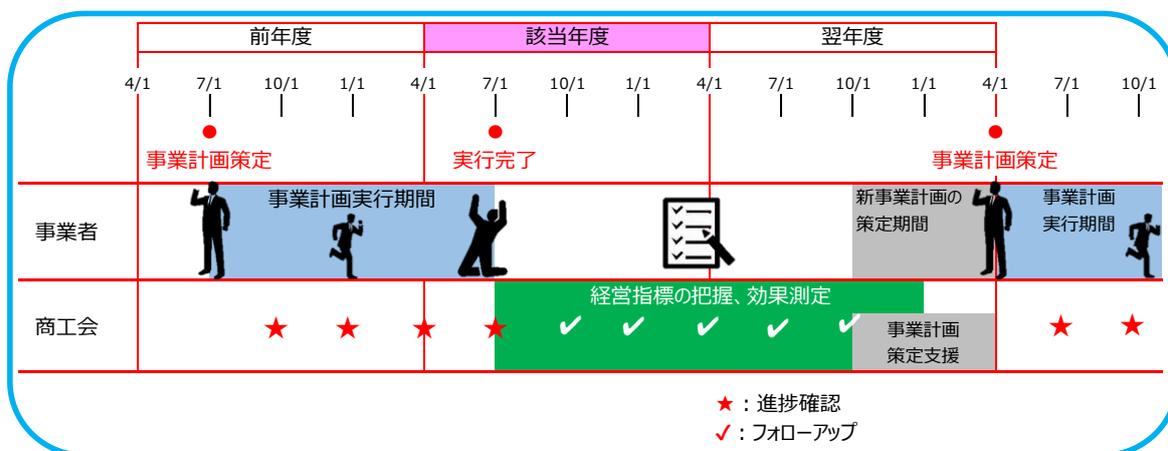
(2) 支援に対する考え方

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、経営の自走化を重視し、継続的に伴走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、課題解決に当たる。

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よく考え、経営者自身が事業計画の

進捗フォローアップを通じて経営者への内発的動機づけを行い、潜在力を引き出し、自走化に繋げていく。このアプローチにより、事業者の自立性を高めつつ、必要な支援を提供することで、事業計画の実効性を向上させ、地域経済の活性化に貢献することを目指していく。



(3) 目標

支援内容	現 行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者】	12 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
フォローアップ延回数	96 回	44 回	44 回	44 回	44 回	44 回
売上増加事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 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

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

① 事業計画策定事業者へのフォローアップ	
目 的	策定した事業計画の着実な実行を伴走支援し、定期的な進捗確認と PDCA サイクルの実践を通じて、計画達成と経営目標を実現する。
支援対象	事業計画及び事業承継計画策定事業者(10者)
支援頻度	事業計画策定事業者 10回 フォローアップ延べ回数 44回 (内訳) 進捗状況が事業計画どおりの事業者 8者×4回=32回

	<p>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。</p>
<p>実施方法</p>	<p>【実施体制】 経営指導員による単独巡回体制を基本とし、時には指導員・支援員の2名体制も行い、機動的かつ柔軟な伴走支援を展開していく。</p> <p>【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。 進捗状況と事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因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> <p>【進捗状況が芳しくない事業者へのフォローアップ回数】 芳しくない事業者へのフォローアップの頻度を高める必要がある。具体的には、進捗通りの事業者は四半期に1度に対して、芳しくない事業者にはさらに頻度を高め、2ヵ月に1度のモニタリングを行い、進捗状況を確認する。</p> <p>【KGI・KPIのモニタリング】 事業計画策定時に設定したKGI・KPI（売上など）の図表などを活用し、可視化させフォローアップ時に確認を行う。</p> <p>【経営者の経営リテラシー向上支援】 経営者の経営リテラシー（経営戦略、財務、デジタル活用等）の習得状況を把握し、事業者ごとの習熟度に応じた段階的な学習・実装支援を実施する。</p> <p>【目標値】 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の4割にあたる4者の売上増加とする。</p>

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

① IT 活用販路開拓セミナーの実施による販路開拓支援【BtoC】

小規模事業者が苦手とする IT を活用しホームページの作成や、停滞している DX 支援を強化、手が回らない広報活動や販路開拓を支援する。個店の魅力・特色をより多くの消費者に周知・情報発信することで、新規顧客獲得による売上向上を達成し、併せて地域経済の活性化や賑わい創出を図ることを目的として実施した。

② 栃木県商工会連合会独自事業の実施支援【BtoC】

(地域密着リフォーム事業・スローライフ推進事業)

栃木県商工会連合会独自事業の実施及び普及に向けて、当商工会員へのチラシ等の送付や、地元紙「下野新聞」を利用した登録事業者の募集、県下全域を網羅したガイドブックの配布により、需要の開拓に向けて広く発信した。

【課題】

① IT 活用販路開拓セミナーの実施による販路開拓支援【BtoC、BtoB】

IT 活用が販路開拓への効果的な手段の一つであり、その必要性を認識してもらい、事業者（店舗や商品）の認知・情報発信と売上向上に繋がることを期待して実施した。しかし高齢化・IT 知識不足・人材不足により DX 推進が停滞しており、一部の受講者で売上向上などの効果があったものの、期待したほどの効果は得られなかった。今後改めて DX 推進の理解促進と、SNS 等の活用による新規顧客獲得の手法を習得していく必要がある。IT の活用を苦手としている高い年齢層の事業者には、段階的にホームページや SNS を活用できるスキル向上に結び付けるため、窓口や巡回で訪問時に対面による指導も不可欠となる。

② 栃木県商工会連合会独自事業の実施支援【BtoC、BtoB】

本事業は平成 15 年度以降、栃木県商工会が独自に実施継続している魅力ある事業であったが、令和 6 年度より上記事業を各単会での独自事業として移行となり実施し、今まで新規顧客の獲得や売上向上に繋がる支援を行ってきた。そして事業の推進に向けて、毎年定期的な周知・啓発を行い普及に努めてきたが、当地区の登録・参加事業者数は伸び悩んでいる現状である。まずはこれまでの周知方法や周知機会を見直し、あらためて独自事業の有用性を訴えていく必要がある。

(2) 支援に対する方針

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、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。

これまで実施してきた事業は新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、今後においても継続して実施するとともに、新たな事業を加え展開する。なお、栃木県商工会の独自事業から単会事業となった「地域密着リフォーム事業」・「スローライフ推進事業」につ

いては、新たな需要の開拓に有効な主軸となる手段であるため、これまでに引き続き今後も積極的に推進していく。

また、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 SNS 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。

・当地域の重要課題である「生活インフラを担う事業者が持続的に経営を継続できる体制を確立する」を踏まえ重点支援エリア・業種、対象者を下記のとおり設定する。

エリア：旧黒羽地域

業種：生活用品等小売業、飲食業、観光サービス業

対象者：DX 導入または未導入の販路拡大意欲が高い小規模事業者

(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販路開拓支援事業者数	4 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
BtoC 事業者向け目標 目標売上額/者	53 千円	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円
BtoB 事業者向け目標 目標成約件数/者	—	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社

(特記事項) 現行は令和 6 年度の実績値

※目標売上額については、これまで当商工会が実施した同内容の販路開拓支援実績を踏まえて設定をした。

(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地域内外利用者への包括的な販路開拓支援【BtoC、BtoB】	
対象事業者	販路開拓を目指す事業計画策定事業者等 10 者※ ※事業計画策定支援事業者 10 者
事業内容	<p>小規模事業者が苦手とする「販路開拓」を支援するため、地元住民・地域外利用者に対するオフライン支援と、地域外利用者に対するオンラインを活用した支援に取り組み、事業者自身が積極的に情報発信できる仕組みを実践できるよう支援する。</p> <p>■オフライン支援：地元住民への販路開拓・販売促進活動【BtoC】 ※本取組の想定支援事業者数：10 者</p> <p>当地区は高齢者が多いことから、視覚的に分かりやすい冊子等の紙媒体を活用したアプローチ方法で地道な販路開拓につなげる。さらに、冊子等を活用しながら段階的にホームページや SNS の活用に結び付ける。</p>

■オフライン支援：商談会・即売会への出展支援による販路開拓支援事業の開催【BtoB】 【BtoC】 ※本取組の想定支援事業者数：4者

事業計画策定支援事業者を中心に、BtoB、BtoC両面での商談会・即売会への出展を促し、新規顧客の獲得と販路開拓を図る。出展にあたっては、消費者需要動向調査等の結果を踏まえ、独自の・個性的な商品・サービスを効果的にPRできるよう支援する。一時的な商談や販売に留まらず、継続的な取引関係の構築や実店舗への来店促進を図ることを、参加事業者と共有して取り組む。BtoB向けとして「とちぎんビジネス交流商談会」、「ものづくり企業展示・商談会」等、BtoC向けとして「地域即売会」等への出展支援を実施する。

【想定来場者数】

- ・「とちぎんビジネス交流商談会」：約2,600人
- ・「ものづくり企業展示・商談会」：約1,300人
- ・地域即売会：約5,000人等

【開催場所】

- ・「とちぎんビジネス交流商談会」：ライトキューブ宇都宮
- ・「ものづくり企業展示・商談会」：マロニエプラザ大展示場
- ・地域即売会：県内商業施設・各イベント等への即売会等

■オンライン支援：地域外利用者における販路開拓・販売促進活動【BtoC】 ※本取組の想定支援事業者数：4者

地域外の新たな顧客を獲得すべく、ITを活用した支援を行う。ITコーディネーター等の外部専門家を招聘し、自社商品等の販路開拓を図るIT活用販路開拓セミナーを実施する。自社ホームページの作成、FacebookやLINEなどSNSの活用方法、「AMAZON」や「楽天」といったeコマースへの出店・出品方法の教授など、小規模事業者のIT能力向上、苦手意識の払拭につなげ、新規顧客の獲得や売上増加を図る。

加えて、近年需要が高まるECサイトの活用についても、専門家による基礎的な研修や操作支援を行い、事業者自身が自社ECサイトを通じて商品発信・受注対応ができる体制整備を後押しする。これにより、地域外顧客への継続的な販売チャネルを確保し、オンラインを通じた安定的な販路拡大を支援する。

セミナー実施後は、職員によるフォローアップにより個々のホームページ等の開設や更新、SNS活用を支援する。

効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得・販路開拓 ・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	<p>職員もセミナーを受講し、資質の向上に努めるとともに、小規模事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。</p> <p>また、受講者には進捗管理を行い、成果が出ていない場合には適宜アドバイスをを行う。</p>

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

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。

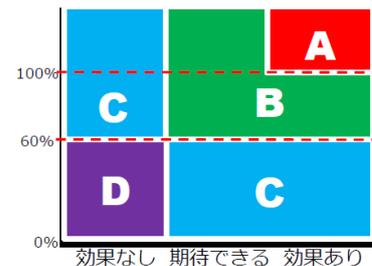
また、検討委員会においては、事業ごとに「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」の観点から、定量的な指標に基づいて評価を行っている。さらに、「PDCA」サイクルの一環として、実績に基づくA～Dの4段階判定（図表10参照）を行い、次年度の計画・実行に反映してきた。

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10：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、本計画の実績および成果の向上に資する体制を構築する。

(2)事業内容

現状と課題を踏まえ、引き続き下記委員会により PDCA サイクルを実践しながら、計画の実効性と質の向上を図っていくとともに、支援事業者の成果を念頭に置いた事業評価・見直しを行い、本計画の成果の向上を図っていく。

①経営発達支援計画検討委員会の開催	
目 的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値を比較検討のうえ、その成果について評価を行い、必要に応じて見直し案を提示する。
事業評価の手法	<p>【評価手法】</p> <p>検討委員会を年1回開催し、定量的な指標に基づき評価を行う。また、PDCA サイクルの一環として、実績に基づくA～Dの4段階評価（図表11参照）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）」、横軸に「経営発達支援計画の KGI・KPI 目標達成度」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） ・ 中小企業診断士（外部有識者） ・ 当市商工観光課職員 ・ 法定経営指導員 佐藤 智美 ・ 栃木県商工会連合会職員
事業の評価・見直しを行う頻度	<p>【開催回数】</p> <p>年1回 2月に開催</p>
結果の公表方法	<p>【情報の展開】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会・総会に報告 ・ ホームページへ掲載、商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする。

【図表 11：検討委員会における評価基準（KGI・KPI 目標連動型）】



10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営発達支援事業の目標達成に向け、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、小規模事業者支援に従事してきた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。

今後は、事業を推進する職員の研修派遣、OJT の開催により資質向上を図ると同時に、研修等で得た知識やそれらを活用した支援ノウハウの他、効果のあった支援事例を当商工会組織として情報を蓄積し共有化を図る。さらに中小企業診断士等の専門家を講師に招き、経営力再構築伴走型支援で特に必要とされる「対話と傾聴」のスキルアップし、最終的に経営者の自走化に繋がるまでの一連の支援を強化していく。

(2)事業内容

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、小規模事業者に教授できるよう努める。また、小規模事業者からの経営リテラシー向上が図れるような自発的な知識習得・指導能力向上に向け取り組む。

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	<p>①栃木県商工会連合会主催の職員向けセミナーへの参加 このセミナーは、経営分析結果の活用方法、戦略的な経営計画・事業計画の立案方法のほか、創業や事業承継支援に必要な知識等が習得できる実務的な内容となっている。アプローチする分野や使用するツール、支援対象等別に、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。</p> <p>②全国統一演習研修事業 (経営指導員 WEB 研修) 経営情報システム、経営法務、企業経営理論、財務会計、経済学、経済政策、中小企業経営、中小企業政策等の中小企業経営全般を e ラーニング方式で学習できるので各自が空き時間を利用し受講する。</p>

	<p>③とちぎ地域企業応援ネットワーク主催のセミナーへの参加 ネットワークが主催する創業支援・事業承継支援・金融支援・経営力向上支援の4つのプロジェクトチーム別の支援能力向上を目的としたセミナーへ経営指導員を積極的に参加させ、経営発達支援計画の遂行に必要な知識・スキルの習得を目指す。</p> <p>④中小企業大学校主催の中小企業支援担当者研修（専門・上級）への参加 商工会等中小企業支援機関の担当者を対象とした、業務に必要な専門知識ならびに実践力・分析力を高める内容で3～5日間、30コース程度用意されているので、支援スキルが特に不足しているITの活用、創業支援、事業承継支援に対するコースへ参加させる。</p> <p>⑤DX推進に向けたセミナーへの参加 当商工会全職員がITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、業務効率化や需要開拓等のDXの推進取組セミナーへ積極的に参加し、小規模事業者のDX推進にあたる。</p> <p>⑥コミュニケーション能力向上セミナーへの参加 対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修に参加し、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。</p> <p>⑦小規模事業者課題設定力向上研修への参加 課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得する研修に参加し、その後続くスムーズな課題解決に繋げる。</p>
--	---

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DX推進への対応について

	<p>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。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、デジタル活用など知識習得に取り組み、小規模事業者に対してより高度で実践的な助言ができる資質の向上を目指す。</p>
--	--

③OJT 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。</p>
対象職員	<p>一般職員も含めた当商工会職員</p>
内容	<p>中小企業診断士による個別支援の際には職種を問わず事前に担当者を決定し、専門家による支援の手法や視点、知識などを習得する。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。</p> <p>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、職員間で意見を出し合い、協力体制の下で支援にあたるなど、組織力を高める体制を構築する。</p> <p>さらに、専門家派遣や支援の過程で得られた成功事例を組織内で共有し、「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することで、職員のスキル向上と事業者の意欲喚起の両面を強化していく。</p>

④支援ノウハウの共有・蓄積	
目的	<p>上述した事業について、個々に得た支援ノウハウ・情報を組織として共有し蓄積することで、支援体制の強化および、職員の支援レベルの平準化を図る。</p>
実施内容	<p>①については、全職員が資料に目を通し内容を把握するとともに、月1回の経営発達支援計画ミーティングにて情報の共有化を図る。</p> <p>②については、経営発達支援計画勉強会開催後、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。</p> <p>③については、支援データベース（経営支援システム plus）に入力し、支援中の小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるようにすることで、担当者以外の者も一定レベル以上の対応が出来るよう内部体制を整えるとともに、週1回の朝礼等で情報を共</p>

有する機会を設ける。
また、支援ケースの定期的会議を開催し、支援事例を持ち寄り、課題解決のプロセスを共有し、職員間のナレッジ共有の仕組みを構築する。

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)	
黒羽商工会 (全体) の実施体制	
<pre>graph TD; A[黒羽商工会 5名] --- B[事務局長 1名]; B --- C[法定経営指導員 1名]; C --- D[事務局]; D --- E[経営指導員 1名]; D --- F[経営支援員 2名]; A <--> G[大田原市 産業文化部 商工観光課];</pre>	
(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 : 佐藤 智美	
■連絡先 : 黒羽商工会 TEL. 0287-54-0568	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言	
法定経営指導員の関わり	
内容	<ul style="list-style-type: none">・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・見直しをする際に必要な情報の提供・経営指導員等の資質向上に関する事業の企画・支援ノウハウを組織内で共有する体制整備

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大田原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いく。

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・佐藤 智美は、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黒羽商工会	
所在地	〒324-0241 栃木県大田原市黒羽向町112番地2
電話番号	0287-54-0568
F A X	0287-54-4327
E-Mail	kurobane_net@shokokai-tochigi.or.jp

②大田原市 産業文化部商工観光課	
所在地	〒324-8641 栃木県大田原市本町1丁目4番1号
電話番号	0287-23-8709
F A X	0287-23-8697
E-Mail	syoukou@city.ohawara.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)

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
必要な資金の額 計	2,050	2,050	2,050	2,050	2,050
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	710	710	710	710	710
5.経営状況の分析に関する事業	200	200	200	200	200
6.事業計画の策定支援に関する事業	140	140	140	140	140
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	200	200	200	200	200
8.新たな需要開拓に関する事業	650	650	650	650	650
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等に関すること	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。

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

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

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