

経営発達支援計画の概要

実施者名	那須町商工会 （法人番号 7060005003911） 那須町 （地方公共団体コード 094072）
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	（1）地域資源の魅力を活かした集客力向上・販路開拓の有効な情報発信による地域の賑わいづくりを推進 （2）小規模事業者を維持する事業承継計画策定
事業内容	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 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 新規顧客を獲得するためのアンケートを実施し、新商品・新メニューの開発及び現商品の改善に繋げ、集客力の向上に寄与する。 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。 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経営課題の解決に向けた実現可能な事業計画を事業者とともに策定する。 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 展示会への出店や地域情報ポータルサイトへの掲載等や IT 活用やDX推進を支援し、新規顧客の獲得や事業者の売上増加に寄与する。
連 絡 先	那須町商工会 〒329-3222 栃木県那須郡那須町大字寺子丙4番地93 TEL：0287-72-0231 FAX：0287-72-5927 E-mail：nasu_net@shokokai-tochigi.or.jp 那須町観光商工課 〒329-3292 栃木県那須郡那須町大字寺子丙3番地13 TEL：0287-72-6918 FAX：0287-72-1122 E-mail：kanko@town.nasu.lg.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

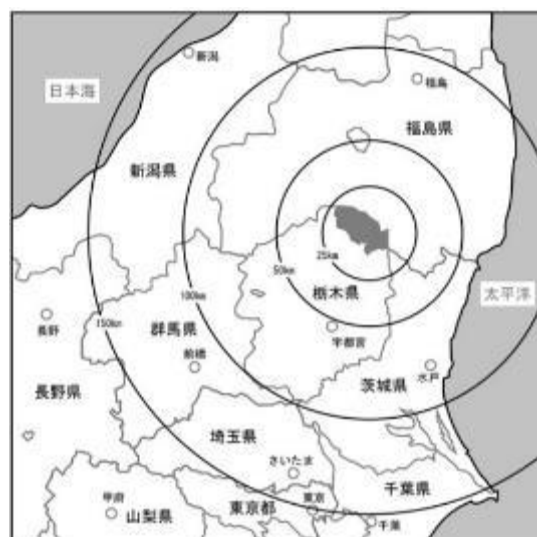
①那須町の概要

(立地)

当商工会が所在する那須町は、栃木県の北部に位置し、東京都まで約 170 km、県庁所在地の宇都宮市まで約 60 km の距離にある。東は八溝山を境に福島県棚倉町に、西は那珂川をはさみ那須塩原市に、南は大田原市に、北は福島県西郷村に接する。那須連山と八溝山地に至る広大な面積を有する那須町は、栃木県の総面積の約 6 % を占め、総面積 372.34 km² を有する。北西部には、活火山である標高 1,915 m の茶臼岳を主峰とした那須連山、その南斜面の高原地域は国立自然公園区域に指定され、豊富なリゾート資源が存在する。中央部の平坦地には、J R 黒田原駅周辺を中心とする市街地、首都圏農業の一翼を担う広大な農業地帯が形成されている。東部の八溝山系一帯は、県立自然公園区域に指定されるとともに、良質な八溝材の生産地となっている。また、那珂川、余笹川をはじめとする一級河川が数多く流下しており、平成 10 年の那須水害以後の河川整備が進むとともに、うるおいのある環境を形成している。

(交通)

本町の交通網は、J R 東北本線に 3 つの駅（高久、黒田原、豊原）があり、東北新幹線では都心より 1 時間 10 分で那須塩原駅に、1 時間 30 分で福島県新白河駅にアクセスできる。また、東北縦貫自動車道、一般国道 4 号及び一般国道 294 号により骨格が形成されている。特に東北縦貫自動車道には那須インターチェンジと那須高原サービスエリアに隣接し、E T C 専用の那須高原スマートインターチェンジが配置され、都心より約 2 時間 10 分でアクセスできるなど、東北、関東を結ぶ良い交通条件を有している。



(地域資源)

文化財は、国指定 4、県指定 8、町指定 64 を有しており、かつての宿場町・城下町であった芦野地区及び伊王野地区において集積がみられる。

(観光・交流資源)

那須御用邸を有するロイヤルリゾート地として全国的に知られており、雄大な那須連山の主峰茶臼岳をはじめ、那須高原、八幡ツツジ群生、殺生石などの自然・名勝、那須温泉郷などの温泉資源、様々なレクリエーション施設やレジャー施設、別荘・保養所等のリゾート資源を有している。また、町内には那須高原友愛の森、東山道伊王野と 2 カ所の道の駅が整備され、地方創生の核となる重点道の駅には、那須高原友愛の森が選定されている。



(産業特性)

観光地として令和 5 年では 512 万人が入域する、基幹産業として観光は位置づけられている。一方、自然環境を背景に、首都圏の農業生産拠点としての立地特性を活かしながら、山麓地帯の畜産（酪農等）、平坦地における米作など、酪農、農業も主体的に展開している。

(商工会の管轄区域)

当商工会の管轄区域是那須町全域である。

②人口の推移

那須町の人口（図表-1）は昭和 22 年（30,202 人）から 35 年（30,359 人）の 3 万人台をピークに減少を続け（※1）、令和 6 年 8 月 1 日現在で 23,788 人にまで落ち込んでいる（※2）。1 世帯あたりの人口は減少し世帯数が増加、令和 5 年 10 月では平成 20 年と比較して約 15 年で 11%増の 10,741 世帯となっている。また、平成に入ってから、都市部で仕事をリタイアした世代等の流入が増加している。令和 5 年 10 月 1 日における高齢化率（図表-2 参考）は 43.3%と、栃木県平均の 30.3%を大きく上回り、県内第 2 位の高齢化率（※3）となっている。人口減少に加え高齢化率は今後も上昇すると見込まれている。（図表-3 推移参考）

※1：国勢調査

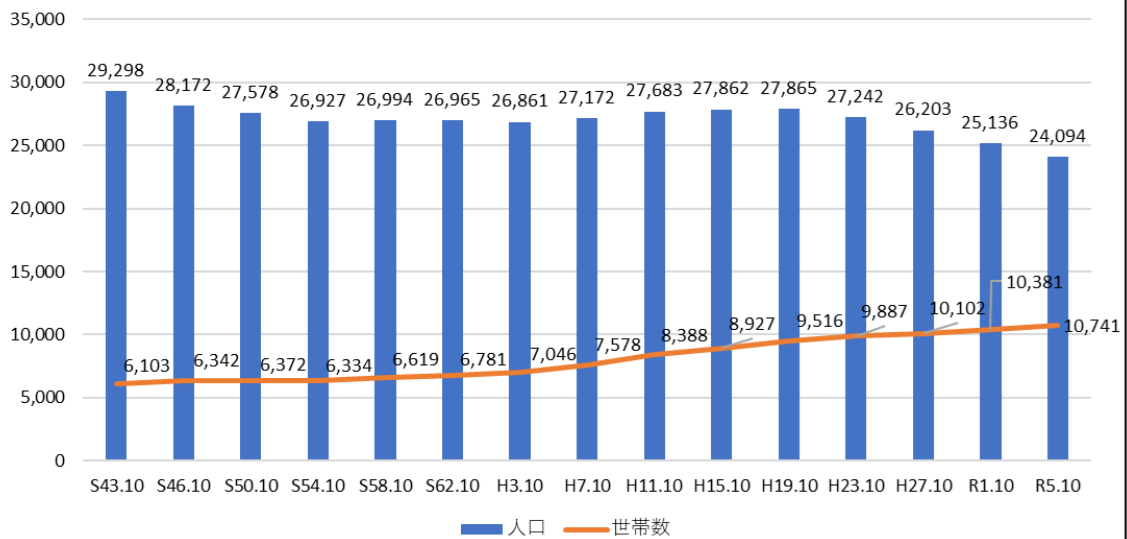
※2：住民基本台帳（那須町 S43～）

※3：栃木県毎月人口調査（市町別平均年齢）

(図表-1)

那須町人口・世帯数推移

source: 住民基本台帳 (那須町)

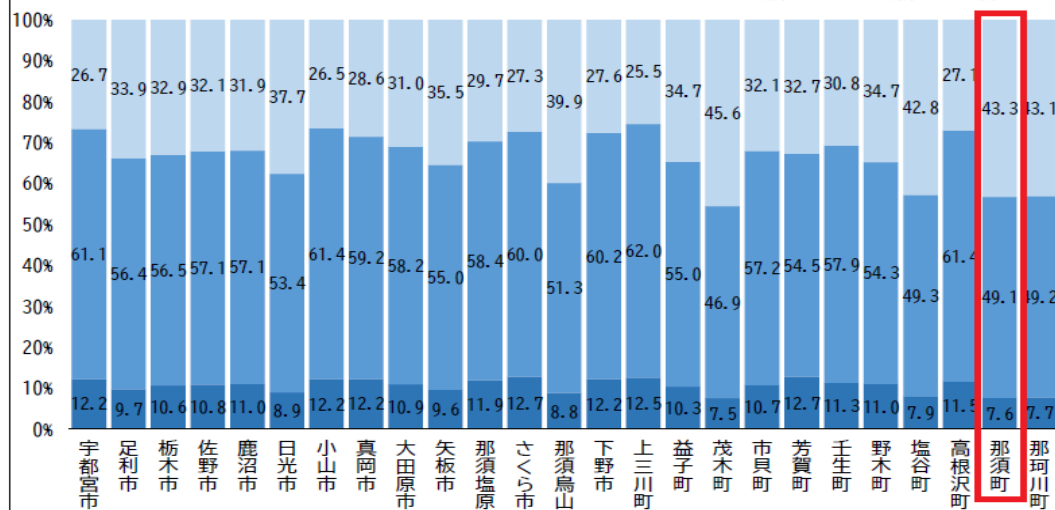


(図表-2 参考)

Source: 令和5(2023)年 栃木県毎月人口調査報告書

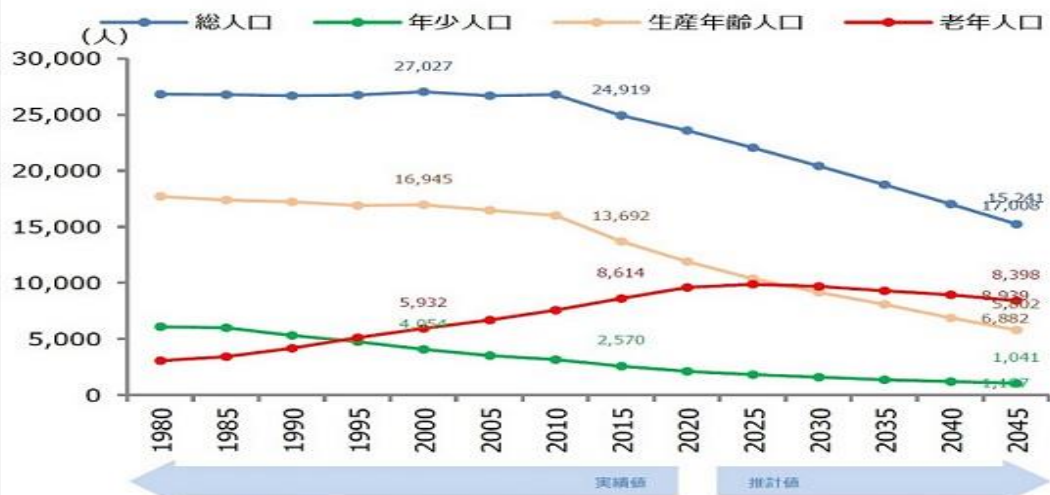
〈市町別年齢3区分別人口構成比〉

■0～14歳 ■15～64歳 ■65歳以上



人口推移 (図表-3 推移参考)

Source: RESAS 那須町



【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」
 【注記】2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。

③地域全体の現状及び課題

豊かな自然環境をはじめとした特色ある観光資源及び東北縦貫自動車道などの広域アクセス機能を活かした「観光・交流の場づくり」や、周辺市町における仕事の間或いは買い物の間として機能する那須塩原市・大田原市との適切な連携・役割分担による「住み良いまちづくり」の展開が求められている。

（現状）

雄大な自然環境（水と緑）・景観・資源・歴史が存在し、広域交通基盤が充実（那須 IC・那須高原 SIC 等）していること、高原・温泉・御用邸・那須平成の森をはじめとする「那須」に対する知名度の高さから、年間約 510 万人の観光客の来訪している。

（課題）

高齢者を主体とする都会からの定住者が増加しており、受け入れ体制の整備や生活サービスの拡充が課題である。また、居住可能地が広大であり、縮小傾向である食料品小売店やガソリンスタンドなど、生活インフラやサービスをどう維持していくか、国の観光戦略の強化に対するインバウンド対応、高度情報化としての地域全体での Wi-Fi 整備、商店街が形成されなくなった地域でのコミュニティによる身近な活動の重要性、少子高齢化や人口減少の進行と雇用の場が減少することで青年層の流出など課題も多くある。

④地域産業の現状及び課題

（現状）

当地域は、観光地として宿泊・レジャー・飲食業をはじめとした観光関連サービス業が主体（図表-4、5）となり他の業種を牽引している。栃木県、全国と比較してもサービス関連業の割合は多いことが、グラフからも読み取れる。そのため、観光客の入込数により町内の景気動向を左右することもあり、観光客の入込数など外部要因による影響を受けやすい特性もある。

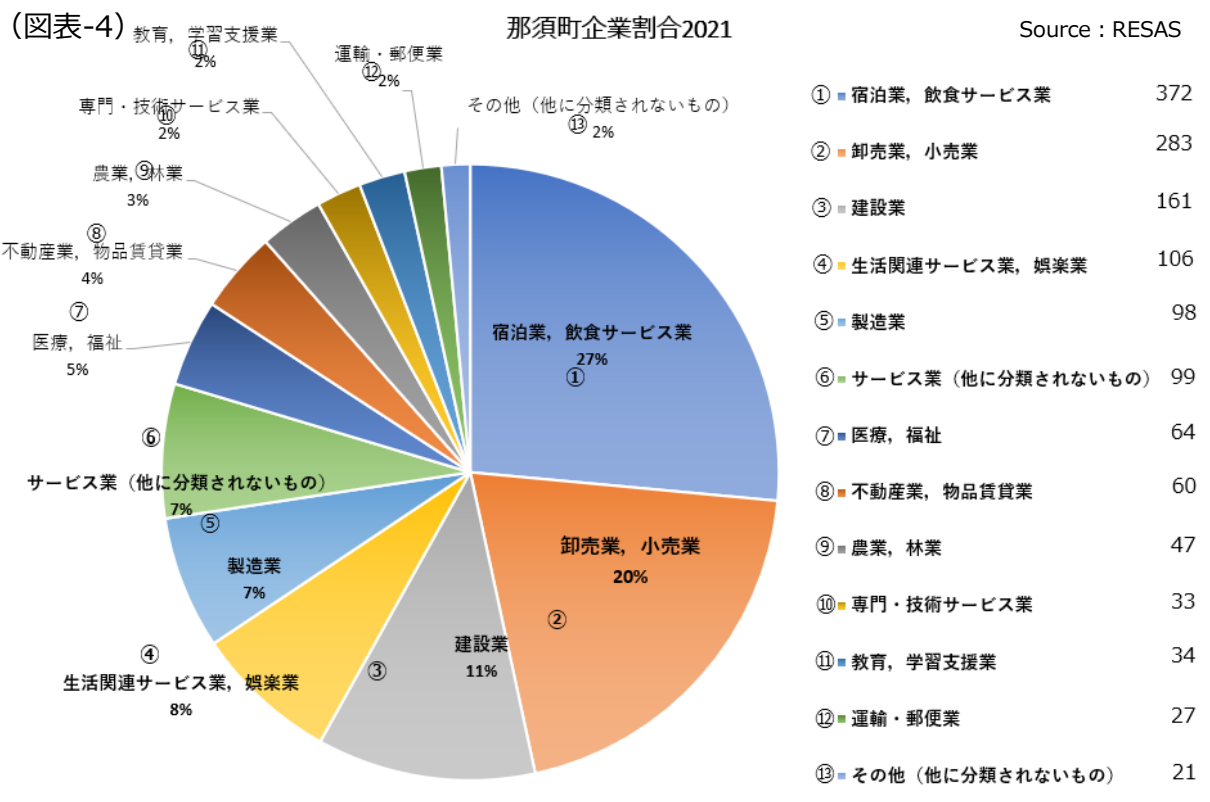
尚、那須町の事業所数の推移は平成 8 年をピークに減少、横ばいを繰り返している。従業員数も事業所数に合わせた推移となっている。観光地域は流入で増加が見られるが、それ以外は既存事業者が廃業等で減少し、事業所数も減少傾向である（図表-6）。

次に、観光客の入込数において、東日本大震災が発生した平成 23 年以前の観光客入込の推計まで回復した。コロナウイルス感染症の 5 類引き下げ以降、観光客の入込数は徐々に増え 512 万人まで回復している。平成 22 年度の入込数とほぼ同数に達しており、新しい観光スポットの創設やオンライン観光誘客事業など、行政、民間ともに協力し、様々な取り組みを行った結果が実績に繋がっており（図表-7）。

（課題）

基幹産業である観光事業者の減少を抑えるための対策を講じることが喫緊の課題である。観光関連サービス業では地域に大手施設や大手企業も共存しているため、特に小規模事業者においては強みを活かすなど、その特色から差別化を図ることで事業者の存続・維持に向けてどう目標を設定するかが課題である。

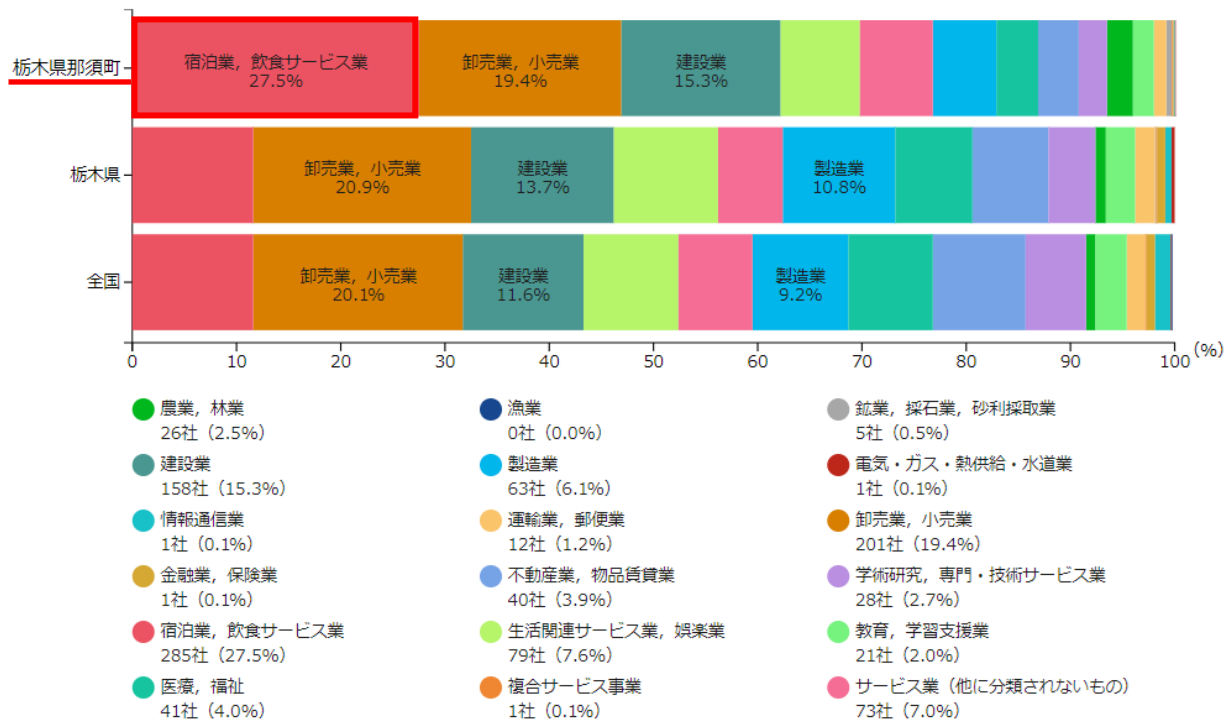
【那須町内事業所の内訳】 ※国、地方公共団体等を除く 1,405

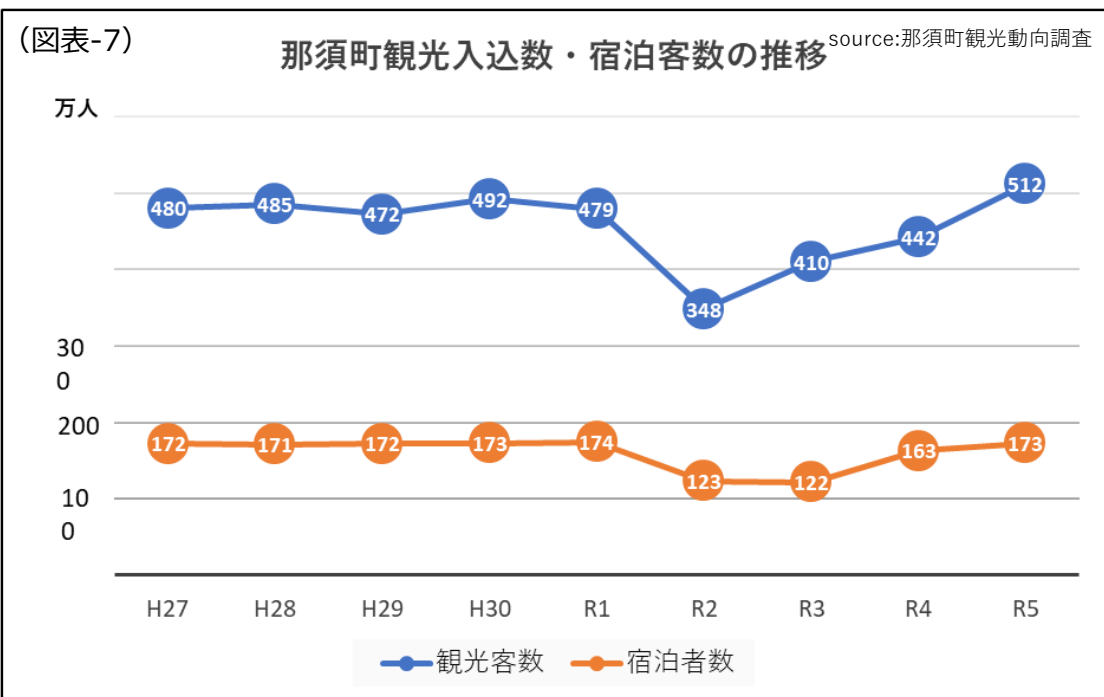
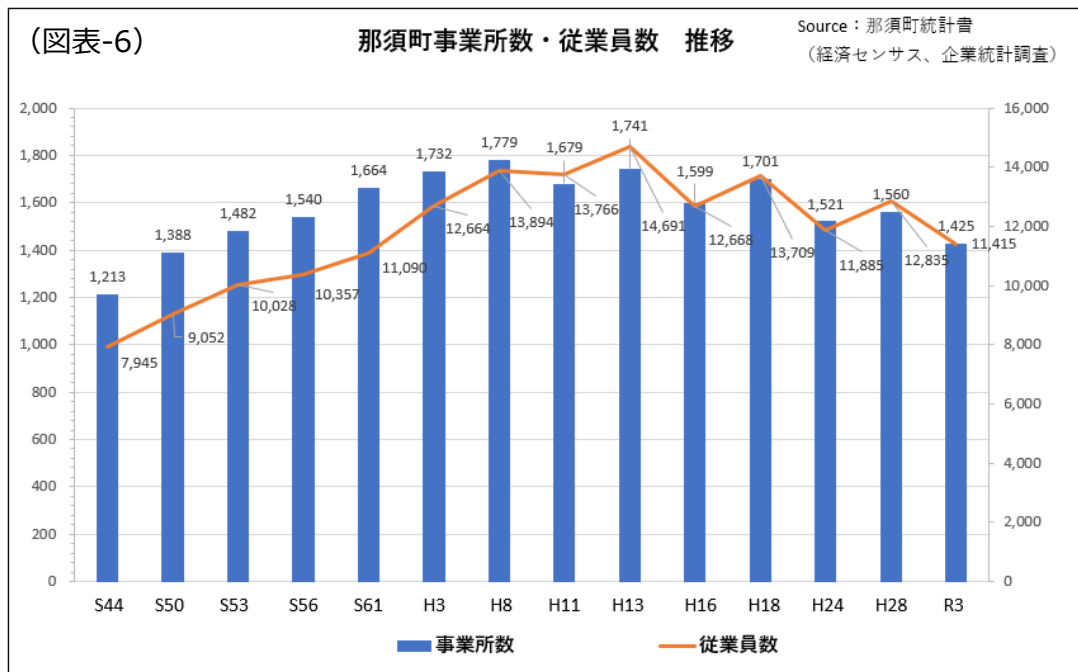


(図表-5)

企業数(企業単位) 2021年

Source : RESAS





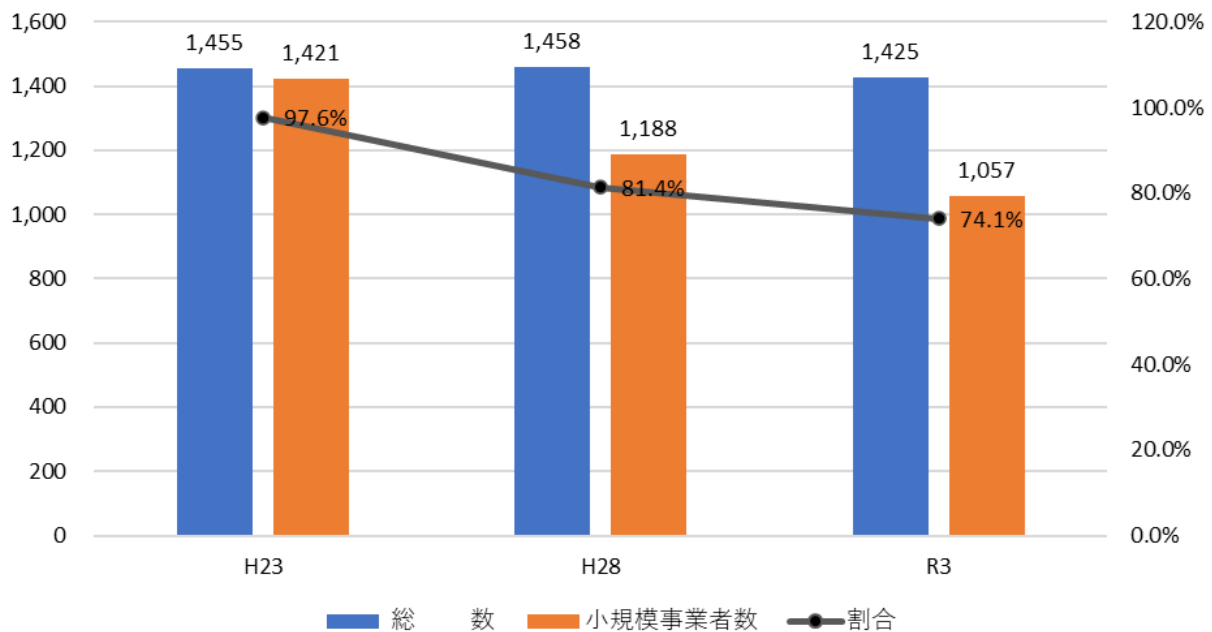
⑤小規模事業者の現状及び課題

那須町の商工業者全体の 74.1% (図表-8) を占める小規模事業者が衰退することは、町の将来を左右するほどの問題であり、事業者の「売上の向上」と「利益の確保」が喫緊の課題に変わりない。更に、経営者の高齢化が進展していることから、後継者不足という課題もある。地域経済の資源である小規模事業者が事業を続けることができ、事業所の持続に繋げるためには、商工会が幅広く、そしてきめ細かい伴走型の支援を継続することが重要である。また、IT を活用した情報発信や生産性向上、観光地ならではのオフシーズン対策も必要である。

(図表-8)

那須町事業者数の推移

source : 経済センサス



業 種	現状と課題
小 売 業	【特色】 (地域全体) ・道の駅が南北に2施設あり、誘客の拠点となっていること (小規模事業者) ・観光地として立地を活かした土産品等の商品が多くあること 【現状】 (地域全体) ・消費の低迷に加え、ワンストップで必要な買い物ができる商店街が無い ・インターネットを利用した通信販売も増加傾向 ・事業主の高齢化、後継者不足 (小規模事業者) ・小規模店舗ゆえの品揃え・価格競争の限界、専門店の廃業などにより、隣接する市町の大型店への流出 ・不必要以外の購買をしない観光客の傾向もあり、土産品の購買単価が減少 【課題】 (地域全体) ・大型店の真似ではない、各個店の存在価値の確立と特長を活かしたビジネスモデルの構築 ・購買形態の変化に対応する買物支援の構築 ・事業所・企業存続のためのM&Aなどの第3者承継 (小規模事業者)

	・高齢者をはじめ、地域住民のニーズに特化する店舗づくり ・個店の長所を引き出すビジネスモデル再構築 ・観光地を活かした新商品開発 ・後継者育成及び円滑な事業承継 ・経営革新、創業及び空店舗活用
飲 食 業	【特色】 （地域全体） ・観光地であることから、飲食店は多く、地域全体で集客力がある （小規模事業者） ・地元食材を活かした飲食店が多く、那須の特徴を発信している 【現状】 （地域全体） ・割安なチェーン店やファミリーレストラン、特徴ある専門店（いずれも那須塩原市）などが人気 （小規模事業者） ・観光客には地産の独自メニュー「那須のすいとん」や「なすべん」等の企業の工夫が魅力となり人気を集めている 【課題】 （地域全体） ・他業種と連携し、地域を面とする更なる魅力発信と集客戦略 ・地元食材を活かす統一した取り組み ・空店舗活用 （小規模事業者） ・地域内外からの誘客とリピート客確保 ・地元食材を活かした新メニューの開発など他店との差別化 ・労働人材の確保 ・後継者の育成及び円滑な事業承継

宿 泊 業	【特色】 (地域全体) ・観光地でも有数の宿泊施設数を誇る ・ホテル、ペンション、旅館、民宿など形態の異なる多くの施設あり (小規模事業者) ・家庭料理や家族労働による親しみやすいサービス 【現状】 (地域全体) ・宿泊客数は大手宿泊施設が牽引している ・格安のホテルや貸別荘、キャンプ場等、選択肢の面で顧客の利便性は高い ・施設ごとの価格、料理やサービス品質など競争は激化している ・大手ホテル等は観光資源を活かしてブライダル事業や団体向けバイキング、スパなど誘客に向けて積極的な営業展開を図っている (小規模事業者) ・ペンションや民宿などの小規模事業者については、マンパワーと情報発信に限度があるため、集客手法では大きな格差が生じている ・事業主の高齢化、後継者不足 【課題】 (地域全体) ・滞在型の魅力発信 ・観光資源を活かす統一した取り組み ・空店舗活用 (小規模事業者) ・地域内外からの誘客とリピート客確保 ・地元食材を活かした新メニューの開発など他店との差別化 ・IT や DX を活用した訴求力を向上する情報発信 ・後継者の育成及び円滑な事業承継や第 3 者承継
建 設 業	【特色】 (地域全体) ・県産材（八溝杉、芦野石）などの資源を有する ・流入人口により工事の需要あり (小規模事業者) ・地域の風土を熟知する技術者が多い ・予算に応じた相談が可能 【現状】 (地域全体) ・公共工事削減による競争の激化と建築確認申請の厳格化 ・個人所得が伸びず、新築物件が少ない

建設業	(小規模事業者) ・原材料の高騰に苦慮 ・別荘建築の需要も低迷、町外の需要獲得にも苦戦 ・リフォームの需要は、大手企業の営業力・低価格戦略に対抗できず、需要を取り込めていない ・事業主の高齢化、後継者不足 【課題】 (地域全体) ・公共工事の依存から、新たなニーズへの取り組み (小規模事業者) ・慢性的な人材不足に対する若年労働力の確保 ・後継者の育成及び円滑な事業承継、第3者承継 ・経営革新及び第二創業
製造業	【特色】 (地域全体) ・町内、近隣市町の製造拠点の存在と雇用創出 (小規模事業者) ・地域に根差した事業者が多く、地元雇用を支えている 【現状】 (地域全体) ・近隣市町の工業団地が拠点となり、町内の工業団地は拡大していない (小規模事業者) ・引き続き求められる親会社からの納入価格の引き下げ要求 ・商品・製品の低価格化に加え、原材料の高騰、電気料金の値上げなど製造原価の上昇 ・新製品の開発、販路開拓においても小規模事業者は弱体化 【課題】 (地域全体) ・製造業の誘致による企業と雇用の増加 ・遊休地活用 (小規模事業者) ・技術の伝承 ・技術力を新たな分野で開花 ・労働人材確保 ・後継者の育成及び円滑な事業承継 ・経営革新及び第二創業 ・空店舗活用

⑥那須町 中小・小規模企業振興条例

那須町は、平成 30 年 3 月 1 日に中小企業・小規模企業の振興に関する施策を総合的に推進し、本町経済の発展及び町民生活の向上に寄与することを目的に「那須町中小企業・小規模企業の振興に関する条例」を制定し、平成 30 年 4 月 1 日に施行した。

この条例では、事業者自身の努力と、町、町民、関係機関それぞれが役割分担し、町全体が一体となり「地元企業者の経営の改善と向上を図る」という理念を定めた内容となっている。地元事業者の振興に関する施策が、今後展開されていくことが期待されている。

条例の主な内容（那須町中小企業・小規模企業の振興に関する条例）

基本理念	1) 中小企業・小規模企業の振興は、中小企業者及び小規模企業者の経営の改善及び向上を図るための自主的な努力が促進されることを旨として推進されなければならない。 2) 中小企業・小規模企業の振興は、中小企業者及び小規模企業者が、その多様性を活かした事業活動を通じて、地域経済の活性化を促進し、多くの雇用を創出する等地域社会の発展及び町民生活の向上に貢献する重要な存在であるという認識の下に推進されなければならない。 3) 中小企業・小規模企業の振興は、町、中小企業者、小規模企業者、中小企業支援団体、金融機関等及び町民が相互に連携を図りながら協力することにより推進されなければならない。
基本方針	1) 中小企業者及び小規模企業者の経営の改善及び経営基盤強化を促進すること。 2) 中小企業者及び小規模企業者の創業を促進すること。 3) 中小企業者及び小規模企業者への資金調達の円滑化を図ること。 4) 中小企業者及び小規模企業者における人材の育成及び確保を図ること。 5) 中小企業者及び小規模企業者の円滑な事業の継承を図ること。
町の責務	1) 町は、前条の基本理念(以下「基本理念」という。)にのっとり、中小企業・小規模企業の振興に関する施策を策定し、実施する責務を有する。 2) 町は、前項に規定する中小企業・小規模企業の振興に関する施策の策定に当たっては、中小企業者及び小規模企業者、中小企業支援団体、金融機関等及び町民の意見を反映させるよう努めるものとする。 3) 町は、中小企業者及び小規模企業者が地域経済の活性化及び町民生活の向上に貢献していることについて、町民の理解を深めるよう努めるものとする。 4) 町は、工事の発注、物品及び役務の調達等に当たっては、予算の適正な執行に留意しながら、中小企業者及び小規模業者の受注機会の増大に努めるものとする。
中小企業者・小規模企業者の努	1) 中小企業者及び小規模企業者は、基本理念にのっとり、自主的に経営の改善及び向上に努めるものとする。

力	2) 中小企業者及び小規模企業者は、雇用環境の整備、雇用の維持及び創出並びに人材の確保及び育成に努めるものとする。 3) 中小企業者及び小規模企業者は、事業活動を通じて、地域の振興に寄与するよう努めるものとする。 4) 中小企業者及び小規模企業者は、町が実施する中小企業・小規模企業の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。
中小企業支援団体（商工会）の役割	1) 中小企業支援団体は、基本理念にのっとり、中小企業者及び小規模企業者の経営の改善及び向上に積極的に取り組み、町が実施する中小企業・小規模企業の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。

⑦那須町の振興ビジョン

平成28年度～令和7年度を計画期間とする「第7次那須町振興計画」

那須町は、「第7次振興計画」を平成28年度～令和7年度を計画期間として施策を示しており、後期5年間（令和3年度～令和7年度）では次の8つの柱で構成されている。

- | | |
|------------------|------------------|
| ①“自然・環境・共生”のまち | ⑤“しごと・活力”のまち |
| ②“住まい・暮らし・定住”のまち | ⑥“安全・安心”のまち |
| ③“子育て・健康・福祉”のまち | ⑦“教育・文化・スポーツ”のまち |
| ④“観光・交流・連携”のまち | ⑧“協働・行財政”のまち |

第Ⅱ部 後期基本計画

■ 基本計画の概要

第7次那須町振興計画基本構想（平成28年度から令和7年度までの10年間）において定めた那須町の将来像の実現に向け、後期5年間（令和3年度から令和7年度まで）において取り組む具体的な施策を体系的に整理するものです。なお、計画期間中において、新型コロナウイルス等の感染症や大規模な災害など、地域社会に大きな変化が生じたときは、必要に応じ見直しを行います。

【基本計画の構成】



以上が那須町の推進する施策であるが、これについては、商工会が第2期計画及び第3期計画の「地域経済の活性化事業」の中で取り組もうとしている事業と方向性は同じであり、これらの実現に

向けて、町と商工会が情報を共有し、連携を図りながら取り組むことが必要不可欠である。商工会が連携すべき那須町の基本方針と施策項目について下記に掲載する。

●第7次那須町振興計画（抜粋）

基本方針4「“観光・交流・連携”のまち」

施策項目1「国内外からの誘客促進」

施策項目 1	目標実現に向けた取り組み
外国人観光客誘致の促進	○外国人観光客の誘客促進を図るため、海外旅行エージェントに対し旅行商品造成の働きかけを行うほか、通信設備、ガイド、二次交通等の受入体制の整備促進を図る。 ○外国人観光客対応のマップ等情報ツールの整備、案内板の外国語併記を促進することによる観光地の国際化を推進するとともに、旅館・ホテル等の外国人受け入れ体制の促進を図る。
おもてなし観光の推進	○観光協会や旅館、民宿、ペンション組合等との連携による接客研修の促進に努め、地域ぐるみでおもてなし観光を推進し、リピーターに愛される観光地づくりに努める。 ○那須を訪れる観光客が快適に滞在できるよう、公衆トイレのさらなる満足度向上を目指す。
協働の観光地づくり	○観光協会や旅館、民宿、ペンション組合等の組織の充実を図るとともに、地域住民等の参加による協働の観光地づくりを推進する。

基本方針5「“しごと・活力”のまち」

施策項目4「商業の活性化」

施策項目 4	目標実現に向けた取り組み
商店街の振興	○本町の地域の特性を生かしながら、商業者や商店会等との連携のもとに、賑わいのある商店街の形成・活性化を推進する。 ○空店舗について、商工会や関係団体と連携を図りながら活用対策を講じる。 ○湯本地区においては、温泉地という特性を生かしながら、景観に配慮した道路等の基盤整備を図るなど観光地としての魅力を高め、おもてなしの心あふれた商店街の形成を推進する。 ○黒田原地区については、駅や役場、文教施設、金融機

	関などの公共施設が集積しているという特性を生かし、商店街の形成を図るための景観整備や、道路改良、駅前広場整備等の基盤整備と連携した整備を推進する。 ○芦野・伊王野地区においては、豊かな自然と歴史的資源に恵まれた地域特性を生かし、地域ならではの特産品、新商品の開発に努め、活気あふれる商店街の形成を図る。
異業種間の連携と 那須ブランドづくり	○観光・農業・林業などの産業の異なる分野との連携を促し、特産品の研究・開発や販路の拡大などの商業活動を積極的に支援する。 ○「那須ブランド」として認定された優れた地場産品について、経済団体等と連携し、情報発信と販路拡大に努め、地域経済の活性化を図る。
地産地消運動の推進	○食の安全への意識が高まる中、地域で生産された食材の利用拡大を図るため、旅館・ホテルをはじめ、小売店、飲食店、食品加工業者との連携における地産地消活動を推進する。 ○食材の掘り起こしや、独自の地域メニュー開発により、「那須の食」を発信していく。
創業支援や制度資金の 利活用	○町内での創業支援や那須町中小企業振興資金融資制度の充実を図り、国・県の融資制度や信用保証制度の積極的な利活用を促進するとともに、緊急経済時における迅速な施策展開を図る。 ○新しい生活様式に対応した店舗等の改修や業態転換支援として、店舗リフォーム補助制度の拡充を図る。

(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」を当町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の中心的「②役割」を担うことで、当町が目指す「③振興ビジョンの実現」に繋げることが、当町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

強みを活かした商品・サービスを自ら情報発信し、事業者が収益を上げている

多くの小規模事業者が経営を持続し、雇用環境を維持している

と定め、重点支援対象事業者の観光関連事業者を中心とした専門家活用事業や IT 個別相談事業、事業承継・引継ぎ支援事業などを実施してきたが、コロナ禍の経済混乱、影響もあり多くの事業者が収益を上げるほどの情報発信や雇用環境を維持するまでには至っていない。しかし、一定の効果は認められるため、下記の通り継続して取り組み、あるべき姿の達成を図る。

当商工会では長期的な視点による「観光立町」を掲げる那須町の観光誘客に向けた受け入れ体制の維持をはじめ、小規模事業者の存続は地域の経済基盤の維持に繋がると考える。小規模事業者においては、高付加価値を設定して提供すること、情報発信不足を改善することで選ばれる、リピーターづくりが必要。また、DX、IT 等を活用して消費者へ効果的かつ効率的に情報発信すること、生産性向上や効率化に向けた取り組みを行うことで、内外からの集客に結びつけて売上が増加する事業者数が増えている状態を目指す。そのためには顧客ニーズを把握し、個社の“強み”を活かした商品・サービスを提供することで、利益を確保して収益力も向上する事業者の増加を目標とする。

小規模事業者自らが、当那須地域で事業を継続する必要性を認識し、後継者の育成や財務体質の健全化に努め、継続する体制を構築できる事業者が多く存在すること。事業承継においては、行動計画を定め円滑に育成・承継ができる事業者が多く存在している状態を目指す。また、存続が困難な事業者であっても収益性を高め持続発展できるような事業者が増えることで、若者が定住する事由となり、高齢者が働く場も提供できる。それらにより現在の事業者数の維持と雇用の拡充ができていく状態を目指す。

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、以下の内容について那須町と共同して重点的に取り組み、日常から経営課題を見出し改善に対する支援に努め、小規模事業者の持続的発展に繋げていく。また、栃木県や他の支援機関と更に連携を強化し、小規模事業者の伴走型支援を推進する。

◆強みを活かした商品・サービスを自ら情報発信し、事業者が収益を上げている

需要動向調査等から顧客ニーズを把握し、観光を含む地域資源を活かしながら、強みを知ることでも品力やサービス力、更には個店の魅力向上を図る。自ら情報発信を行っていない事業者に対しては、IT を活用した情報発信手法や個別支援を実施し、事業者の「集客力」の向上を目指す。

また、地域資源を活用した利益率の高い商品やメニューの開発、高付加価値のサービス提供に特化し、リピート客の増加、平均単価の向上に結びつけ「収益力」のある事業者を育成する。

地域全体での魅力・集客力・収益の向上を目指し、特に、経営者との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促し、課題解決に向けた伴走支援を行い、事業者の「自走化」に繋がる支援を行う。

需要動向調査では小規模事業者の提供する価値を求めている「顧客ニーズ」を洗い出し、的確に掴むことで収益拡大に向けて、「対話と傾聴」を通じて本質的な経営課題に気づき、課題解決に繋がる事業計画の策定を支援する。

経営分析においては SWOT 分析、3C 分析等のフレームワークを活用することで外部環境や内部

環境などの非財務情報を洗い出す。特に小規模事業者が苦手とされる外部環境の情報については RESAS や MieNa 等、地域経済・市場情報の分析ツールを活用する。

支援に当たっては、「経営力再構築伴走支援モデル」を踏まえ、対話と傾聴により事業者との信頼関係を構築し、現状把握から実行後のフォローアップまで一貫した伴走支援をすることで事業者の自走化・自己変革へと繋げる。

◆多くの小規模事業者が経営を持続し、雇用環境を維持している

経営を持続するための DX 支援と展示会による販路開拓支援、合わせて雇用環境の維持のための事業承継支援を行う。

DX 支援では、自ら情報発信を行えていない事業者を始め、地域外の顧客への認知度向上を目指す事業者も含めて支援を行うことで集客力の向上に繋げる。また、DX はそれぞれの事業者により理解度や実施者の水準が異なるため、個別に対応し業務の効率化や生産性の向上を図る。

展示会では、顧客と接点の機会を増やすことで関係性の強化を図る。リアルだけでなくバーチャルと合わせた販路開拓により新規顧客のリピーター化を促し、売上の拡大、収益を確保することで雇用の維持に向けた支援に取り組む。

事業承継支援では、親族内承継や第 3 者承継のための事業承継計画策定支援を行い、小規模事業者の減少が著しい当地域において、多くの小規模事業者が経営を持続し、雇用環境を維持できるよう支援を実施する。

③那須町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、当町の小規模事業者が『強みを活かした商品・サービスを自ら情報発信し、事業者が収益を上げている』『多くの小規模事業者が経営を持続し、雇用環境を維持している』状態を具現化できれば、当町の第 7 次那須町振興計画の基本方針 4 「“観光・交流・連携”のまち」で掲げる施策項目 1 「国内外からの誘客促進」や基本方針 5 「“しごと・活力”のまち」で掲げる施策項目 4 「商業の活性化」の実現に寄与できるものであり、本計画と当町商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであると言える。

（３）経営発達支援事業の目標

「（１）地域の現状と課題」と「（２）小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、当地域の事業者が今後 5 年間で達成すべき目標を、次のとおりとする。

◆重点支援対象事業者：DX、IT 活用に取り組みたい事業者、事業承継を必要としている事業者

【目標 1】 地域資源の魅力を活かした集客力向上・販路開拓の有効な情報発信による地域の賑わいづくりを推進

事業者自ら情報発信を行える知識とノウハウを習得し、自社の強みを活かした商品・サービスを周知、拡散することで地域全体を巻き込んだ集客力の向上と販路開拓による地域資源を活かした情報発信を推進する。 また、DX、IT の理解度や実施基準に差がある小規模事業者が個々で情報発

信できるよう支援する。

【目標 2】 小規模事業者を維持する事業承継計画策定

事業承継計画を策定する事業者が増えることにより、親族承継、第 3 者承継に関わらず経営を持続する小規模事業者の維持を図る。

事業承継には、事業者の現況を分析し、把握することから始める必要がある。そこから将来に向けて経営資源の何を維持し、発展するか、何をやらないのかを整理しなければならない。そのため、段階を踏まえた目標設定、後継者などの人材育成などを整備するための支援を実施する。

事業承継に関しては、センシティブな内容も多いため、対話と傾聴のプロセスを経て小規模事業者との信頼を構築し、事業承継を完了まで支援することで小規模事業者の維持に寄与する。

以上の目標を掲げ、経営発達支援事業に取り組むことで、自ら情報発信できる事業者が増加し、対外的な認知度が高まり「国内外からの誘客促進」を地域全体で行えること、また、地域経済を支える小規模事業者を維持することで「商業の活性化」が進み、地域の発展に貢献していくことを地域への裨益目標とする。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和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。

◆重点支援対象事業者：DX、IT 活用に取り組みたい事業者、事業承継を必要としている事業者

【目標1】 地域資源の魅力を活かした集客力向上・販路開拓の有効な情報発信による地域の賑わいづくりを推進

◆方針◆ 需要動向調査からアフターフォローまでの一貫した支援

重点支援対象とする DX、IT 活用に取り組みたい事業者を中心に、事業者自ら情報発信を行える知識とノウハウの習得を支援し、自社の強みを活かした商品・サービスを周知、拡散することで集客力の向上を目指す。需要動向調査の結果を踏まえ、事業者の求めることと顧客の求めることのギャップを把握し、すり合わせることで経営分析を行い、事業者自ら情報発信を行うとともに自社の本質的な経営課題に気づき、課題設定・解決に繋がる事業計画策定を支援する。

事業計画策定後は、定期的に投稿内容や投稿頻度の確認、計画の進捗状況の確認を行い、売上や利益の増加、新規顧客、リピーターの把握を行う。進捗が芳しくない場合には、関係機関や中小企業診断士等の専門家に協力を要請し、課題解決に当たる。

需要動向調査からアフターフォローまでの一貫した支援により、事業者自ら深い納得感と当事者意識を持ち、自己変革していく機運を醸成させ本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

【目標2】 小規模事業者を維持する事業承継計画策定

◆方針◆ 行政・関係機関と連携した小規模事業者の事業承継支援の強化

既存事業者の存続は、地域経済の安定に長期的な効果をもたらすものである。特に収益が安定している事業者は、早い段階から事業承継の計画を立てることが重要である。これにより、様々な選択肢の中から最適な承継方法を選ぶことができ、事業の継続的な発展が可能となる。

全職員が巡回訪問や窓口相談を通じて「事業承継診断・ヒアリングシート」を活用し、事業承継者の有無、事業承継の課題等を確認し、事業承継の進め方など各種情報等について提供しながら各事業者の実態を把握する。

後継候補者が存在する場合は、関係機関と連携して早期に承継計画を促し、後継者の育成も計画的、効率的に進められるよう支援していく。

以上の目標を掲げ、経営発達支援事業に取り組むことで、自ら情報発信できる事業者が増加し、対外的な認知度を高めるため DMO が発足し「高付加価値化の観光づくり」を目指す本町として、今後さらに伸長が想定される「国内外からの誘客促進」を地域全体で行えること、また、地域経済を支える小規模事業者を維持することで「商業の活性化」が進み、地域の発展に貢献していくことを目指していく。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

① RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析

RESAS・MieNa のデータを基に報告書を作成。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。

② 決算・申告データを活用した景気動向調査

決算申告、金融、経営と計画策定相談等を受けている事業者に対し、景気動向等について聞き取りによる調査して、売上高・売上総利益実施者総数 65 者（小売業 12 者、宿泊業 11 者、建設業 16 者、製造業 6 者、サービス業 20 者）。

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。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より景気動向等について聞き取りによる調査を実施した。

【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・申告データの活用の際は、支援先が必要とする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	公表方法	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①管内経済動向の 分析公表回数	HP 掲載	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回
②決算・申告データを 活用した景気動向 調査分析公表回数	HP 掲載	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回

(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	当地域の事業者に向けて、効果的な経済活性化を目指すため、国が提供するビッグデータを活用し、地域経済動向分析を行い独自の資料を提供する。 ・管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する ・統計データから当管内の特性・変化を掴む ・当管内に合った事業計画策定のための基礎とする
対 象	那須町商工会管内
分析手段・手法	事業推進者である経営指導員等が、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」）や地域経済分析システム「RESAS」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を分析する。 分析は、場所を指定することで、町内の消費や購買力を知ることができ、既存事業者の事業計画に沿った行動計画や商品開発などに反映できるよう、また、創業にも有効な情報提供となりえる。
分析項目	《RESAS》・「地域経済循環マップ」・「生産分析」 何で稼ぎ、何が稼ぐ力があるのか等を分析 ・「まちづくりマップ」・「From-to 分析」 観光地で有効な人の動き等を分析 ・「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 町レベルで絞り込みした居住者特性、消費購買力、将来人口等の商圈力を分析 ・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 地域の動向を分析し、年度末に分析、資料を作成し、年度当初に発表してデータを有効に活用できるよう工夫する。
公表時期	6 月
活用方法	・当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・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分析	
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	決算申告相談する小規模事業者 約 100 者 業種内訳：小売業 20 者、飲食業 15 者、宿泊業 25 者、 建設業 20 者、製造業 5 者、サービス業 15 者
調査手段・手法	決算申告の個別相談は毎年 100 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が、この機会を活用してヒアリングシートを作成し景気動向等について調査項目を設定し、聞き取りにて実施する。 事業推進者である経営指導員等が独自に分析、加工して活用する調査資料を作成する。会員のみならず、会報やホームページなどでも広く公表していく。
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が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年 1 回 調査資料は年度末に分析、資料を作成し、年度当初に発表してデータを有効に活用できるよう工夫する。
公表時期	6 月
活用方法	・当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・当商工会の小規模事業者への支援計画作成に活用する。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・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。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

新商品による売上向上を目指す食品取扱い事業者(食品土産製造小売、飲食関係) 5 者の顧客の嗜好や土産品、メニュー等の開発や改善に役立て、観光誘客や宿泊、販売増加に繋げるための事業として、インターネットによるアンケート調査を行った。調査結果は業務委託先が集計し、事業者へフィードバックした。消費者の直接的な声を基に、商品提供方法の改善に取り組んでいる。

【課 題】

新メニューの開発に寄与するためのアンケート調査については、5 者ともにすぐに事業に活用できる内容であった。引き続き、事業経過について伴走支援を行っていく。また、他企業へも活用できる内容は情報提供を行えるよう改善していく。その一環として、前回の計画においては、食品取扱い事業者(食品土産製造小売、飲食関係)を中心に調査を行ったが、本計画においては自社の強みを活かした商品・サービスを DX、IT と連動させるために業種は限定せずに支援を行う。

(2)目 標

支援内容	現 行	R7	R8	R9	R10	R11
調査対象事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

※現行は R5 年度の実績

(3)事業内容

①商品・サービスに対するアンケート調査	
対象事業者	DX、IT 活用により商品・サービスによる売上向上を目指す事業者
調査内容	【調査目的】 重点支援事業者（DX、IT 活用による売上向上を目指す事業者）5 者を選定し、選定事業者の潜在ニーズを探るためのアンケート調査を実施する。実施された調査結果をもとに分析を行い、そこから選定事業者の独自性の高い商品・サービスの開発や今後の事業展開に有益となる情報のフィードバックを行う。 分析結果より現状の利用顧客との比較が可能となり、浮き彫りとなった潜在ニーズと DX、IT 活用を連携し売上向上を目指す。また、顧客層を明確化することで、情報発信ツールの選択等に活用することを目的とする。 【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「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。 目標サンプル数：支援事業者の利用者 20 名 ② モニターによる調査 WEB アンケート調査会社のモニターを活用し、目標となるサンプルサイズ（1,000 人）を無作為抽出して実施する。これにより、幅広い層から客観的かつ統計的に有意な結果を得ることができる。 目標サンプル数：インターネット調査会社のモニター1,000 名 この手法を行うことで、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。 「分析方法」 また、調査結果は外部委託で集計し、基本的な分析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。
実施時期	10月～11月
調査項目	各事業者の商品やメニュー等の開発や改善に役立て、売上向上につなげるため、以下の項目を調査する。 〔基本項目〕 ・回答者の属性 年齢、性別、職業、居住地、来場手段など ・店舗や商品等の情報を収集する際の手段 友人・家族からの紹介、SNS、お店のウェブサイトやブログ、評価サイト、フリーペーパー、雑誌など 〔調査対象事業者の項目〕 ・利用している SNS ・どのようなホームページを閲覧しているか ・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、商品コンセプトなど ・購入時の一人当たりの予算額 ・今後提供して欲しい商品など ・店舗を選択する際に重視する点 ウェブサイトの内容、口コミの内容、外観、店内の雰囲気、駐車場の広さ、店舗コンセプトなど

・滞在時間

・今後提供してもらいたいメニューやサービスなど

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、当該事業者へフィードバックし、今後の商品開発や既存商品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。商工会で加工し、活用できそうなその他の小規模事業者へも提供する。

更に、以下の外部機関が実施する調査について、必要に応じて市場やニーズなど俯瞰的な情報を取り入れるとともに、外部の総論的なデータにせず、観光地の事業戦略として特化すべく、有効な情報としても提供する。これにより、調査結果である1次データの情報と合わせて提供することで、需要動向を意識した品揃えやメニュー、サービスの提供に結びつけていけるよう提供に工夫する。

また、重点支援対象事業者にも顧客対策などに有効な情報として提供する。合わせて、自社の強みを活かした商品・サービスを把握し、積極的な情報発信を促すために DX、IT を効率的に活用する。

活用方法

(参考) 適宜活用する外部機関の調査資料

調査資料名	調査内容	調査目的
全国消費動向調査	・毎月の項目別の消費支出 ・四半期毎の消費支出動向	・消費者の消費意識 ・消費者の嗜好の変化
日経M J 日本経済新聞 各種業界紙 日経テレコム	・流行商品 ・新商品、新技術、新サービス ・消費者のトレンド ・POS 情報	・品揃えへの活用 ・新メニューへの活用 提供するサービスへの活用 消費者意識の変化への対応
工業統計調査	・品目別出荷額	・製造業の需要動向の把握
建築・住宅関連統計	・地域別住宅着工戸数 ・建築物リフォーム受注高	・住宅新築、リフォーム需要

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

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105者に提供し、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込みといった意識改革に繋げた。

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を目的に開催した。中小企業診断士を講師に1回開催し、計6者、7名が自社の経営分析を行った。

【課 題】

経営分析に関する支援実績は、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、必要性に加え有効・効率性を示すことができた。そのため、財務分析のみに止まらず、対話と傾聴を通じて、商品・サービスの特長や事業の強み・弱み等の非財務の分析もより一層丁寧に行い、質の高い分析の充実に努めて効果的な事業遂行を実施する。

個々の事業者との対話と傾聴により、本質的な経営課題に気づき、腹落ち、自走化する機運を醸成し、質の高い分析を行うためには、時間をかけた支援を行う必要がある。そのため、集団でのセミナーは開催せず、事業者ごとに個別での対応を行うこととする。

(2)目 標

支援内容	現行	R7	R8	R9	R10	R11
経営分析事業者数	45 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

※経営分析事業者数内訳：経営分析・計画策定にあたる経営指導員3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（掘り起し）させ、②個別対応により経営分析の重要性の認識及び知識の習得を行い、③重点支援先については支援チームによる経営分析を実施する。それ以外の者については職員が経営分析を実施する。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起し

対 象 者	・重点支援事業者の DX、IT の活用を目指す事業者 ・マル経を活用する事業者 ・持続化補助金を活用する事業者（創業予定者を含む） ・小売・サービス業等店舗を構えて事業を展開する事業者 経営分析に取り組むために周知は幅広く行う必要はあるが、10年後のあるべき姿として地域事業者数の持続発展を目的に、上記の対象者を中心に、これからはより具体的な掘り起しに努める。 分析・調査に必要とする十分な時間を確保すること、事業者が営業に影響しないよう効率的に分析することを考慮し、目標値を60者と設定する。これには、創業予定者も含めた想定としている。
-------	---

実施内容	これまで実施してきた巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の呼びかけに加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 5 km 以内の自社商圈において、どのような商品（サービス）に需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、事業者のやる気の向上、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。 また、重点支援事業者には、RESAS も活用し、視野を広げた分析も提供する。
手 段	【掘り起し】 MieNa、RESAS 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、提供する。 《MieNa》・「人口構成」・「産業構造」・「商品別消費支出額」等 町レベルで絞り込みした居住者特性、消費購買力、将来人口等の商圈力を分析 《RESAS》・「地域経済循環マップ」・「生産分析」 何で稼ぎ、何が稼ぐ力があるのか等を分析 ・「まちづくりマップ」・「From-to 分析」 観光地で有効な人の動き等を分析 ・「産業構造マップ」 産業の現状等を分析 【経営分析】 掘り起しで必要性を理解させ、以下の具体的な分析項目に取り組み、各省庁が提供する分析ツールを活用するなど、効率的に取り組む。 ・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」
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。また、観光客がどこの観光地に行っている、どの時期のどの時間帯によく訪れているのか、どこからその地へ向かったのかなど行動結果を抽出する。
活用方法	紙媒体により情報を事業者提供しつつ、職員が事業者とともに商圈の地理的範囲、商圈強度、商圈内シェア等を算出し、「商圈分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援を実施する。また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針（重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等）を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。

	商圏分析等の資料は事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員や経営支援員の支援スキルの向上に繋げる。 ※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。
--	--

②個別対応による経営分析の実施

対象者	① の「経営分析が必要な小規模事業者の掘り起し」事業者を中心に60 者。 対話と傾聴により事業者自ら本質的な経営課題に気づき、課題設定・解決のための自走化を促すためにはこれまでよりも時間をかけて個社支援を実施すべきであるため、集団に向けたセミナーではなく、個別支援で対応することとする。
実施内容	職員が個別にヒアリングを行い、中小企業診断士等専門家と協力し、分析手法の習得と分析を行うことで、事業計画策定に繋げることを目的とする。
手段	・当商工会ホームページに掲載し、広く周知 ・当商工会員に案内の郵送 ・巡回訪問や窓口相談時に勧誘 ・商圏分析システム「MieNa」のデータ提供時に勧誘
分析手法	各省庁提供の分析ツールを活用するなど、効率的に取り組む。 ・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	分析項目を習得し、支援しながら経営分析まで行う。 《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 【内部環境】商品、製品、サービス、仕入先、取引先、人材、組織、技術、ノウハウ等の知的財産、デジタル化、IT 活用の状況、事業計画の策定運用状況 【外部環境】政治、経済、社会、技術等環境の変化、市場動向、商圏内の人口、競合、業界動向 等
活用方法	・分析結果は当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

	・分析結果はデータベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する ※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. 事業計画の策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

事業計画策定セミナーの開催

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に1回開催し、参加した計8者、13名が事業計画の策定手法を習得、事業計画を策定した。

【課 題】

事業計画策定者数は目標を大きく超える実績であり、日常より効率的に取り組んでいる。事業承継計画策定事業者は目標に届かないものの、支援継続中の事業者が多数ある。事業者の持続的な事業の推進や創業ニーズを成果に結び付ける支援を継続し、更に新規の相談先の掘り起こしに繋げる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が、激変する経営環境及び経済社会情勢に適応し、今後も持続的に発展するためには、事業者自身の強み、弱みを把握した上で、新たなビジネスモデルを構築し、その計画に基づいた事業運営を行うことが重要である。

「地域経済の動向」及び「経営状況の分析」を踏まえ、経営分析の掘り起しから事業計画策定の重要性を認識してもらうとともに、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できるよう小規模事業者に寄り添い、DX、IT 活用の個別支援も含めたより実効性のある事業計画策定に繋がるよう支援する。事業者自ら深い納得感と当事者意識を持ち、自己変革していく機運を醸成させて本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行うため、個社支援を中心に実施する。

外部専門家を活用しながら、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や全国連が作成した「経営状況まとめシート」を用いて、売上の増加、利益率の増加を念頭に置いた事業計画の策定を支援する。さらに、事業者自らが本質的な経営課題を認識し、腹落ちした上で、当事者意識を持ち課題に取り組むよう促すことを重視する。具体的には巡回や窓口相談を通して、自ら経営分析を行い、自社の強み・弱みなどに気づき、正しい現状認識の上で、事業者が能動的に事業計画策定に取り組めるよう対話と傾聴を通じて最適なサポートを実施する。

また、事業承継者には、経営資源の再確認と活用する資源を整理し、スケジュールの設定など、計画

策定の指導・助言を行うことで、事業者数の持続に努める。更に創業・第2創業者には、目指すべき方向性を確認し、計画策定の指導・助言を行うことで、当地域での創業に繋げてもらうよう努める。

(3) 目 標

支援内容	現 行	R7	R8	R9	R10	R11
事業計画策定事業者数 (DX 支援を含む)	45 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
事業承継計画策定事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
創業計画策定事業者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(4) 事業内容

以上を踏まえ、本計画では事業計画策定の支援において、基礎の習得と計画のブラッシュアップを目的とした個別相談を行い、専門家の意見を得ながら、職員は臨機応変な対応で個人支援またはチーム体制で計画策定まで支援に取り組む。今回の事業内容は以下のとおりとする。

①事業計画策定支援	
対 象 者	「5.経営状況分析に関すること」で、経営状況の分析を完了した事業者 9 者
実施目標	事業計画策定で完了とせず、計画が実行できるよう日常から継続的に支援を行うためには支援側としても準備から個社に対する時間確保が必要である。 職員は臨機応変な対応で個人支援またはチーム体制で支援の充実を図り、計画策定まで支援に取り組む。
実施内容	経営状況分析の結果を踏まえて、クラウドサービスや AI など DX の活用事例や SNS を活用した情報発信、EC サイトの利用方法等、DX、IT 活用支援を含む個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。その際には、以下のものを活用する。 ・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」 ・日本政策金融公庫提供「事業計画書」など ※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家を派遣して支援する。

②事業承継計画策定支援

対 象 者	「5.経営状況分析に関すること」で、経営状況の分析を完了した結果、事業承継計画を必要と判断した事業者 3 者
実施目標	事業承継は経営発達支援計画の本会の目標にもあるように、事業者数の維持に繋がることから、日常より一般の事業計画策定と同様に相談に応じていく。承継には時間を要するため、職員は臨機応変な対応でチーム体制による支援の充実を図り、その後の事業者の売上維持を目指す姿として計画策定まで支援に取り組む。十分なヒアリングとスケジュールを検討し、事業計画を策定する。また、計画策定を完了とせず、計画が実行できるよう日常から支援時間等を充実させ、継続的に支援に取り組む。
実施内容	経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、今後事業を継続していくため、経営資源を活用できるような計画の策定を支援する。その際には、以下を活用する。 ・中小企業庁提供「事業承継ガイドライン」 ・中小機構提供「事業承継計画表」 ・日本政策金融公庫提供「事業承継計画書」 など ※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家を派遣して支援する。

③創業計画策定支援

対 象 者	町内で創業を希望する者 6 者
実施目標	事業承継と合わせて創業の支援は、経営発達支援計画の本会の目標にもあるように、事業者数の維持に繋がることから、日常より一般の事業計画策定と同様に相談に応じていく。創業には十分なヒアリングと調査が必要であり、実行実現に向けて緻密なスケジュールを検討しながら事業計画を策定する必要がある。また、計画策定を完了とせず、日常から巡回訪問し、各種課題解決に対応しながら継続的に支援に取り組む。
実施内容	創業に対する事業計画は、創業の動機や取扱い商品やサービスを資源としてどう活かすか、資金調達や事業の見通しを綿密に検討することが必要である。需要を見据えた採算性のある事業計画の策定を支援する。その際には、以下のものを活用する。 【情報提供】 ・きんざい「業種別審査辞典」 業界動向や市場動向などを把握 ・日本政策金融公庫提供「創業の手引き」、「創業事例集」

	創業までの各種準備を習得 【計画策定】 ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・日本政策金融公庫提供「創業計画書」 など ※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家を派遣して支援する。
--	--

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】

①事業計画策定事業者へのフォローアップ

事業計画策定者の持続化補助金、事業再構築補助金、マル経融資等の活用を含めたフォローアップを実施した。事業計画策定者のうち20者については、中小企業診断士を派遣し、計画実行に当たっての指導を仰いだ。事業承継計画策定者については承継を目指し、計画通りに進んでいる。

【課 題】

フォロー巡回も積極的で効率的な行動結果として目標達成されており、外部 専門家派遣を活用し効果的な支援が実施できている。今後もニーズに合わせ支援内容を工夫するなど、充実した支援を目指して取り組んでいく。事業計画策定後も引き続き確なフォローアップに努め、事業者が求める支援と計画実行に繋がる支援内容の充実に努める。

(2) 支援に対する考え方

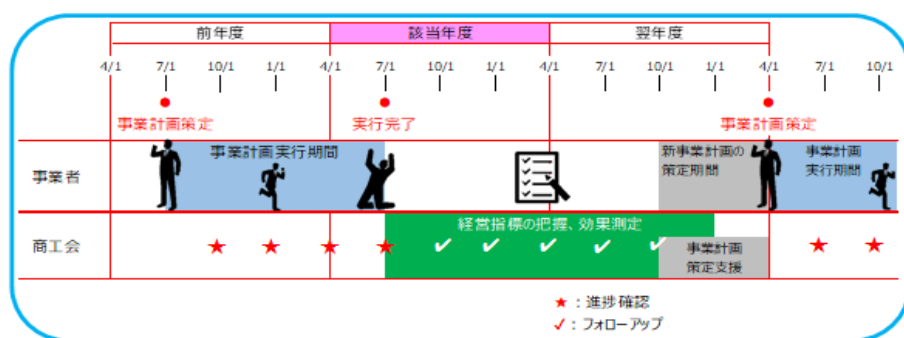
事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画が絵に描いた餅にならないよう、小規模事業者に寄り添い、継続支援することで計画の実効性を高めていく。計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、財務的な問題や、進捗状況にズレが生じた場合には、中小企業診断士等の外部専門家等と連携し、課題解決に当たる。

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、自走化を意識し、事業者自身がよく考え、能動的に取り組む計画へのフォローアップを行い潜在力の発揮に繋げる。

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。

創業相談にも各種認可や届出などの事務、事業計画策定から資金繰り、更には行動計画など広く支援していく必要があり、複数の職員で情報を共有し対応 に努める。事業承継では、「事業承継に関するヒアリングシート」を活用して、親族内承継、第三者承継、M&Aなどの方向性などを把握した上で事業承継計画を策定する。

<イメージ図>



(3) 目標

支援内容	現 行	R7	R8	R9	R10	R11
フォローアップ対象事業者数	45 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
フォローアップ延回数	180 回	36 回	36 回	36 回	36 回	36 回
売上額 1%以上 増加事業者数	15 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
事業承継計画策定 フォローアップ対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
フォローアップ延回数	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回
売上維持事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
創業計画策定 フォローアップ対象事業者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
フォローアップ延回数	36 回	36 回	36 回	36 回	36 回	36 回
創業計画書内の目標売上 達成事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

以上を踏まえ、本計画では事業計画策定後の行動計画において、複数回伴走した支援に取り組む。その上で、課題や変更に対するタイムリーな対応などの個別相談を行い、専門家の意見を得ながら、職員は臨機応変な対応で個人支援またはチーム体制で実行支援に取り組む。この事業では、事業承継計画実行支援や創業計画実行支援を含み、総合的な支援を目指す。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

支援対象

事業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 9 者 × 4 回 = 36 回 ※回数は進捗や事業者の希望に応じて柔軟に対応する
実施方法	事業計画を策定した事業者については、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 頻度で継続的に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。 職員または支援チームで対応する支援は、四半期毎の定期巡回を行 い、PDCA サイクルによる状況に応じた支援を実施する。その際、「SNS の投稿内容・投稿頻度」「事業の進捗状況」、「売上高の増減」、「資金 繰り」等を確認しながら実施する。事業の進捗状況が悪い場合は、何ら かの支障が生じていると推測されるため、巡回頻度を高めて、現状及び 課題を把握し、その解消に向けた助言や指導を行う。計画を実施するう えで、資金調達が必要とされる場合は、日本政策金融公庫や町などの 制度融資や各支援機関の助成金を積極的に活用する。また、支援チー ムにおいても問題解決が困難な場合は、中小企業診断士等の専門家を 活用し、計画実行上の課題解決のための助言や指導を受け、問題解決 にあたる。 尚、重点支援先の場合は、中小企業診断士を帯同した支援を設定し ているため、上述した内容に加え、より戦略的な支援を行う。更には、個 社の計画に合わせた専門家を派遣し、的確な支援に努める。 また、経営指導員等が個別に事業計画策定を支援した事業者に対し ては、職員間で実施した支援ノウハウや、その際に習得した支援スキルを 共有・活用しながら実施支援にあたる。

②事業承継計画策定事業者へのフォローアップ

対 象 者	「6.事業計画の策定支援に関すること」で、計画書を策定した事業承 継を予定する事業者及び事業承継の相談を希望し、計画書を策定した 事業者
実施目標	事業承継は経営発達支援計画の本会の目標にもあるように、事業者 数の維持に繋がることから、計画策定後もきめ細かな相談に応じていく。 承継には時間を要するため、事業を維持・継続していくことを目標として 継続的に取り組む。 また、事業承継事業者については、少なくとも2カ月毎に1回の頻度 で進捗状況を聞き取りながら適宜対応し、継続指導を行う。
支援頻度	・事業承継計画策定事業者 3 者 × 6 回 = 18 回 ※回数は進捗や事業者の希望に応じて柔軟に対応する
実施方法	事業承継計画の策定を支援した経営指導員と経営支援員がペアと なり支援にあたる。事業承継の計画は比較的長期的な計画である場合 が多く、そのため不確定要素も多分にあり、計画の大幅な変更もありえ

	る。そのため計画の実施状況を2ヶ月に1度は定期巡回を行い、進捗状況について確認を行うとともに、事業承継に関する税制措置などの情報提供を行い、栃木県事業引継ぎ支援センターや栃木県よろず支援拠点などと連携し、円滑な事業承継に向けた支援を行う。 計画を実施するうえで、資金調達が必要とされる場合は、日本政策金融公庫や町などの制度融資や各支援機関の助成金を積極的に活用する。 また、職員間で実施した支援ノウハウや、その際に習得した支援スキルを共有・活用しながら実施支援にあたる。
--	--

③創業計画策定事業者へのフォローアップ

対 象 者	創業計画書を策定し町内で創業する者及び創業を希望する者
実施目標	事業承継と合わせて創業の支援は、経営発達支援計画の本会の目標にもあるように、事業者数の維持に繋がることから、日常より一般の事業計画策定と同様に相談に応じていく。 創業後間もない事業者が軌道に乗るまで十分な支援が必要であることから、細やかな対応と定期的な巡回訪問に取り組む目標とする。創業実現に向けて創業計画策定後から支援に取り組むなど柔軟に対応する。また、スケジュールを共有しながら継続的に伴走支援を心掛け、創業計画の売上目標を達成する事業者の増加を目指す。
支援頻度	・創業計画策定事業者 6 者 × 6 回 = 36 回 ※回数は進捗や事業者の希望に応じて柔軟に対応する
実施方法	創業計画の策定者に、経営指導員と経営支援員がペアとなり支援にあたる。創業後に事業が軌道に乗るまでの間は、2ヶ月に1度は定期巡回を行い、事業計画の進捗状況の確認を行うとともに、財務状況を把握し、資金繰りのサポートを行う。また、計画どおりに実施できていない場合は、事業者と一緒に検証し、場合によっては計画の見直しを行う。その際には、栃木県よろず支援拠点と連携して支援するほか、ミラサポを活用した専門家派遣を行うなど、あらゆる支援策を想定し、問題解決を図る。 計画を実施するうえで、資金調達が必要とされる場合は、日本政策金融公庫や町などの制度融資や各支援機関の助成金を積極的に活用する。また、職員間で実施した支援ノウハウや、その際に習得した支援スキルを共有・活用しながら実施支援にあたる。

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】

①那須町商工会の情報発信支援

飲食や土産品小売業に関する情報提供ツールとして商工会ホームページ内に特設ページを掲載した。パンフレットを作成して食に関する発信も併せて実施した。その結果、新規顧客、リピーター等の増加に繋がり、1者平均50,000円の売上アップに繋がった。

②那須のグルメ事業支援（展示会・商談会の活用等）

那須町主催の那須九尾まつりの開催による出展を支援した。目標件数には至らなかったが会員企業10者が出展し、1者平均50,000円以上の売上額を達成することができた。その他に栃木県主催の商談会等が2回開催され、1者が参加し交渉を行った。

③販路開拓を目指す IT 活用支援

外部専門家に依頼し、販路開拓のための相談会を開催した。ホームページ、SNSの有効的な活用による顧客の定着化及び新規顧客開拓などの個別支援を行った。1者平均30,000円の売上アップに繋がった。しかし、多くの小規模事業者はオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでいないため継続した支援を行う。

【課 題】

需要の開拓に関して各事業に積極的に取り組んでおり、那須町は観光地でもあるため関連事業を積極的かつ継続して取り組んでく。商工会ホームページは、情報提供後のアクセス解析を行うなど、事業者へフィードバックし更に効果が表れるような工夫、改善を継続し、会員企業への支援活用へ活かす。また、今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、「販路の開拓」は苦手な分野と言われ、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「那須町商工会ホームページの活用」、食のパンフレット「那須のすいとしん事業」、「那須のまるかじり事業」は新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、次期においても継続して実施するとともに、改めて事業推進手法を見直し、一部改善しながら展開していく。

イベント開催に当たっては、参加することや開催すること自体が目的とならないよう、実施前の情報提供から支援し、実施後のフォローアップも含め、事業者に寄り添って販路開拓を支援していく。

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を多く耳にすることから、今後の方策として、自社の情報発信、アクセスの向上に繋げるために、商工会ホームページも改善、改良を行いながら活用しやすいコンテンツとして運営する。更にはSNSの情報発信やECサイト

の利用等の I T ツールの活用による自社 PR と販路開拓手法についても新たに支援に取り込み実施していく。

(3) 目 標

支援内容	現 行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①那須町商工会の情報発信 支援事業実施事業者数	48 者	48 者	48 者	48 者	48 者	48 者
那須のまるかじり事業	48 者	48 者	48 者	48 者	48 者	48 者
目標売上額／者	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円
②展示会・商談会の活用等 展示会・商談会等支援事業者数	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
目標売上額／者	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円
③IT活用支援者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
目標売上額／者	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円

(4) 事業内容

①那須町商工会の情報発信支援事業【BtoC】	
対象事業者	事業計画を策定した事業者及び販路開拓を目指す事業者
事業内容	食のパンフレットを製作し、町内外へ発信することで、自社 PR と地域食材を活用する協働意識、販路開拓に繋げる。 ・「那須のまるかじり事業」 パンフレットを 200,000 部制作し、町内観光施設、飲食店、県外観光情報発信拠点へ広く配布する。集客方法には、様々な発信手法について個社支援を継続し、接客応対等を含めた経営課題を改善する。観光施設内での表示の統一など新たな工夫等を取り入れ、商工会ホームページにも掲載、参画する事業者の露出度を向上し、予約や売上増加等の需要開拓に繋げる。また、デジタルチラシや二次元コードなどのデジタルツールを使用し DX、IT 活用事業者との相乗効果を狙う。
効 果	・新規顧客の獲得 ・既存顧客のリピート率向上 ・客単価の向上
実施後のフォロー	進捗確認を行うとともに、売上や新規顧客獲得数等を把握し、定期確認を行う。結果を検証し、効果が見えない場合には、手法の見直し、別の手法の提案を行っていく。

②展示会・商談会の活用等【BtoC】	
対象事業者	事業計画を策定した事業者及び販路開拓を目指す事業者
事業内容	商工会が独自で展示会を開催するには困難なため、全国から出店者が大規模に集い首都圏を中心に集客力のある、または、他市町などから多くの来場が期待でき、新たな需要や販路の開拓効果のある以下の展示会等へ出店する事業者を支援する。 また、新商品の開発の提案や専門家派遣によるアドバイスなど、商工会の支援メニューを巡回訪問で伝え、活用することにより、潜在する需要（出店事業者）にも結びつけるよう支援する。さらに、展示会・商談会の顧客の再購入等を促すため、ECサイトの作成や二次元コードの入ったショップカードの作成など販促品の活用についても支援を行う。 <例> ・ニッポン全国物産展（11 月中旬、池袋サンシャインシティ、3 日間、出展 200 社以上、来場者約 70,000 人） ・那須九尾まつり（9 月下旬、那須町文化センター、1 日間、出店約 80、来場者約 48,000 人） ・黒田原夏祭り（7 月下旬、黒田原駅前通り、1 日間、出店約 10、来場者約 1,000 人） ・那須湯本宵の散策（10 月、那須湯本、計 4 回、来場者約 1,000 人） ・黒田原映画祭（10 月、黒田原駅前広場、2 日間、出店約 20、約 4,000 人） ・道の駅感謝祭（11 月、東山道伊王野道の駅、1 日間、出店約 10 団体、来場者約 10,000 人） など
効 果	・新規顧客の獲得 ・既存顧客のリピート率向上 ・企業間交流による連携・情報交換 ・客単価の向上
実施後のフォロー	進捗確認を行うとともに、売上や新規顧客獲得数等を把握し、定期確認を行う。結果を検証し、効果が見えない場合には、手法の見直し、別の手法の提案を行っていく。

③販路開拓を目指す I T 活用支援【BtoC】	
対象事業者	・事業計画策定支援を行った事業者 ・販路開拓を目指す事業者 ・観光関連サービス業
事業内容	外部専門家を招聘し、販路開拓のための IT 個別相談会を開催する。SNS を活用して自社製品の販路開拓を図るための X や Facebook 等の他、ホームページ作成に役立つアプリ等の活用など職員も伴走し、個別の支援に取り組む。
効 果	個別相談のレベルは多岐に渡るため、効果的に売上増加に結びつくよう集団ではなく個別相談として目標設定する。 傾向として多くみられる、小規模事業者の IT への苦手意識を払拭し、IT の手法を導入または活用することで新規顧客の獲得や予約、販売の獲得へ繋がられるよう支援する。
実施後のフォロー	職員も個別相談には出席し、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。 売上額は業種により異なるため、本支援をきっかけに IT 活用の効果を認知し、更なる支援につなげていく。 また、相談した事業者には担当職員が進捗管理を行うなど、成果に結びつくよう、適宜アドバイス等を行う。

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為の取り組み

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、那須町役場観光商工課職員、中小企業診断士、栃木県商工会連合会の有識者で組織した「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。

検討委員会では項目ごとに、事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」について定量的な指標をもって評価を頂くとともに、「PDCA」評価として実績を基にA～Dの判定基準を設け判定（図表-9）し、次年度の計画・実行に活用してきた。

【課 題】

検討委員会の評価は、県内33商工会の統一目標「年度別のアクションプラン」（図表-10）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、当商工会の総会資料に実績を掲載し、理事会、総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。

このことを踏まえ、今回においても継続して行い、小規模事業者の着実な経営の発達に寄与することとする。

【図表-9：検討委員会における評価基準】

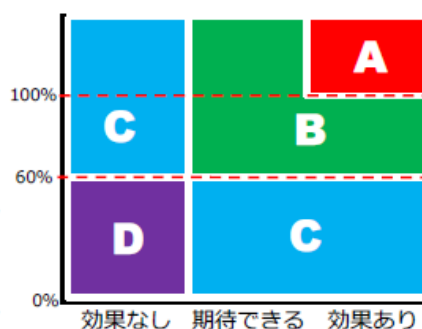
■ 評価基準

A：項目の目標値を上回り、かつ効果が見られたもの

B：項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）し、かつ効果が期待できるもの

C：項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）した、または効果が期待できるもの

D：項目の目標値を大幅に下回り（目標値の60%未満）、かつ効果が期待できないもの



【図表-10：2023 アクションプラン実績集計表】

区 分					総合得点		90	
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 : 20 /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	A	3	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業	A	A	3	
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 : 20 /20			
【重点】小規模事業者持続化補助金の申請件数					30	14	3	
① ものづくり補助金の申請支援		2	4	⑪ 全国物産展への新規出展支援	1	0	0	
② 事業再構築補助金の申請支援		1	2	⑫ スローライフへの登録支援	6	6	3	
③ I T 導入補助金の申請支援		1	2	⑬ ビジスマッチングイベント出展支援	1	2	4	
④ 事業承継・引継ぎ補助金の申請支援		0	0	⑭ グーベの掲載支援		2	1	
⑤ 栃木県・県振興センター補助金の申請支援	1	1	1	⑮ buyer's one等への出品支援		0	0	
⑥ 市町の補助金(創業補助金含)の申請支援	2	2	1	⑯ 独自ポータルサイトへの新規掲載		5	1	
⑦ 雇用調整助成金の申請支援		0	0	⑰ I Tを活用した販路開拓実施支援	4	10	3	
⑧ キャリアアップ助成金の申請支援		1	1	⑱ 知的財産権の申請支援		1	2	
⑨ トライアル雇用助成金の申請支援		0	0					
⑩ クラウドファンディングの実施支援		1	2					
2.経営改善の支援に関すること					得 点 : 13 /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	1	2	4	⑧ コロナ借換保証 斡旋支援	2	2	2	
② 経営力向上計画の申請支援		1	2	⑨ 日本政策金融公庫融資 斡旋支援	3	0	0	
③ 商工会認証システムの申請支援	3	2	2	⑩ 県制度融資 斡旋支援		1	1	
④ 働き方改革実行計画の策定支援		0	0	⑪ 労働保険 新規事務受託の推進	1	5	5	
⑤ 事業者 B C P の策定支援	3	12	3	⑫ 記帳機械化 新規受託の推進	2	2	2	
⑥ 事業承継計画の策定支援	3	1	2	⑬ 決算代行 受託件数の純増目標		± 0	1	
⑦ マル経融資 斡旋支援	18	5	0	⑭ e-Tax利用件数の純増目標		+ 4	1	
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					23	31	12	
① 会員数の純増目標	+	12	14	⑤ 新規青年部員の加入推進	1	3	3	
② 任意脱退 0 件	●	0	3	⑥ 青年部員数の維持		+ 1	1	
③ 創業者の新規加入推進	2	5	2	⑦ 新規女性部員の加入推進	1	2	2	
④ 事業承継後の会員維持	2	4	2	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 : 8 /15			
【重点】福祉共済の新規加入口数					10	1	1	
① 福祉共済保有口数の純増目標	± 0	▲ 9	0	⑧ 記帳受託手数料の維持	●	▲ 93,150	0	
② 火災共済の新規契約推進	5	3	3	⑨ 会費収入の維持	●	+ 37000	1	
③ 火災共済保有件数の純増目標	± 0	▲ 10	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	●	▲ 104,700	0	⑪ 新規賛助会員の加入推進	2	3	3	
⑤ 小規模企業共済の新規加入推進	3	3	3	⑫ 労働保険受託件数の維持	●	▲ 4	0	
⑥ 中小企業退職金共済の新規加入推進	1	3	3	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	1	1	1					
3. 支援体制の整備に関すること					得 点 : 9 /10			
【重点】巡回訪問（指導企業数）の徹底					50%以上	56%	2	
① 1 企業当たりの巡回指導回数	2	2.5	2	④ SNS・H P による情報発信の増加	24	53	4	
② 1 企業当たりの窓口指導回数	5	4.6	4	⑤ 商工会報発行の増加	2	2	2	
③ 伴走型補助金の活用	●	99%	3	⑥ 職員のセミナーへの積極的な参加	●	129	2	

(2)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回においてもP D C Aサイクルを実践しながら、検討委員会における評価基準(図表-9)による4段階評価を実施し、事業の実効性と質の向上を図るため、以下の事業を行う。

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とを比較検討し、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 柴田 幸紀 氏（外部有識者） 中小企業診断士 東 健司 氏（外部有識者） 栃木県商工会連合会職員 那須町役場観光商工課職員 法定経営指導員 高久 秀樹
開催回数	年1回 1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（図表-10）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、上記Ⅰ. 経営発達支援事業の内容で掲げる6つの事業（＝経営発達支援事業）が「効果的かつ円滑に実施されること」を目的に取り組んだ。

栃木県商工会連合会が開催する研修会や全国商工会連合会が実施する「全国統一演習研修事業（経営指導員Web研修）、大学校研修等を受講し、個社支援に必要なノウハウや情報収集、資質向上に努めた。併せて個社支援に伴い専門家と同行することで、OJTによる支援力の向上に繋がった。

【課 題】

事業を推進する職員の研修派遣、OJT、内部勉強会の開催により資質向上を図るほか、当商工会組織としての支援ノウハウの共有及び蓄積を図った。共有及び蓄積した支援ノウハウは、各事業の推進に役立てられるよう、なお一層の努力が必要である。特に小規模事業者のITリテラシー向上を図るため、DX、IT支援に関する能力の習得と向上に努める。

(2)事業内容

①OJT 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、外部専門家やベテラン経営指導員と一緒に事業に取り組むことによる職員個々のスキル向上を目指すとともに、段階的なレベルアップ及びレベルの平準化を図る。
実施内容	支援チームによる支援の際の OJT
	今回の経営発達支援計画では、必要により中小企業診断士を含む支援チームを編成し、経営状況分析、事業計画の策定支援から実施支援、販路開拓支援まで、支援チームで支援にあたることになっている。 この支援過程のなかで、中小企業診断士やベテラン指導員と一緒に小規模事業者支援にあたることで、若手職員が支援手法を習得し支援スキルを向上させる。
	職員がペアで行う支援の際の OJT
	今回の経営発達支援計画では、職員がペアとなり、創業や事業承継支援にあたることになっている。 この支援過程のなかで、経営指導員と一緒に支援にあたることで、若手職員が支援手法を習得し支援スキルを向上させる。

②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	経営発達支援計画に基づいて小規模事業者の伴走型支援を実施することを目的に、経営指導員は、関連する専門的知識を計画的に習得する。そのため支援スキルを高める専門的知識を身につける研修を積極的に受講し、経営発達支援計画の実行を牽引する。 また、若手職員は、記帳指導等の日々の業務に関することに加えて、経営発達支援計画の実施に係る支援スキルを身につけるための研修を積極的に受講することで、レベルアップを図ると共に法定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。
実施内容 対象職員	栃木県商工会連合会主催の職員向けセミナーへの参加
	更なる支援スキル向上のため、当セミナーへ職員を参加させる。 このセミナーは、小規模事業者に対する様々な支援方法を習得できるもので、概ね 4 コースが用意され職員の支援レベルに応じた内容となっているため、当該職員の支援レベルに合わせたコースに参加させる。合わせて全国商工会連合会が実施する「全国統一演習研修事業（経営指導員 W e b 研修）」を積極的に受講し、知識の習得に努める。

	DX 推進セミナーへの参加
	更なる支援スキル向上のため、当セミナーへ職員を参加させる。 地域の事業者の DX 推進への対応に当たって、IT 活用や DX 推進に係る相談、指導力向上のため当該職員に不足しがち、あるいは習得して欲しいセミナーへ計画的に参加させる。 ・業務効率化…クラウド会計、電子マネー商取引ツール等 ・需要開拓…EC サイト、SNS を活用した情報発信等 ・コミュニケーション能力の向上…対話と傾聴の能力向上
	中小企業大学校への職員派遣
	職員の専門的な支援スキル向上のため、中小企業大学校へ派遣する。 専門研修へ派遣し、特に支援スキルが不足していると思われる IT の活用、創業支援、事業承継支援に対するコースへの派遣を積極的に行う。
	栃木県よろず支援拠点主催の支援事例発表会 更なる支援スキル向上のため、支援事例発表会へ職員を参加させる。 こちらは、経営セミナーと支援事例発表の 2 部構成となっており、経営セミナーは旬な経営支援の内容や成功経営者の講話で、支援事例は創業支援や販路開拓支援が多いため、それらの支援スキルの向上を図る。

③支援ノウハウの共有・蓄積	
目 的	上述の①や②で、個々に得た支援ノウハウ・情報について、組織として共有し蓄積することで、支援体制の強化を図る。
実施内容	内部勉強会の開催
	内部勉強会を月 2 回（年 24 回）開催する。内部勉強会は下記の 2 種類とし、各々月 1 回の開催とする。 ・2 班に分かれて支援している支援チームの進捗状況や支援内容の検討、支援内容の共有を行う全体会議。 ・上述①の研修会に出席した際に収集した支援スキルを共有するための勉強会、尚、この勉強会の際は、研修に参加したものが講師となり、他の職員に習得した支援手法を伝授し、職員全体の支援スキル向上を図る。

	支援ノウハウのデータベース化 支援ノウハウや支援情報を組織内に蓄積するために以下の内容を実施する。 ・基幹システム上に、支援事業者の支援データを適時入力し、支援状況の共有を図る。 ・当商工会のサーバーに、支援事業者ごとのフォルダを作成し、支援内容を保管する。また、経営発達支援計画に関する各種情報についても、サーバーへ区分ごとに整理して保管する。そのことにより全職員が情報を共有でき、担当以外の職員でも一定レベルの支援を可能とする。
--	---

※当商工会に一般職員は在職していない。

(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協同体制／経営指導員の関与体制等）		
那須町商工会（全体）の実施体制		
那須町商工会 職員 7 名 事務局 長 法定経営指導員 1 名 経営指導員 主 任 2 名 経営支援員 主 事 3 名 ⇔ 那須町役場 観光商工課		
(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		
No.	項 目	内 容
1	氏 名	高久 秀樹
	所 属	那須町商工会
	連 絡 先	0287-72-0231

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月 1 回程度、全職員を集めた内部ミーティングにて行う。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 那須町商工会	
所在地	〒329-3222 栃木県那須町大字寺子丙 4-93
電話番号	0287-72-0231
F A X	0287-72-5927
E-Mail	nasu_net@shokokai-tochigi.or.jp
ホームページ	http://nasu.shokokai-tochigi.or.jp/

② 那須町役場 観光商工課	
所在地	〒329-3292 栃木県那須町大字寺子丙 3-13
電話番号	0287-72-6918
F A X	0287-72-1112
E-Mail	kanko@town.nasu.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)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150
3.地域の経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
4.需要動向調査に関する事業	500	500	500	500	500
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	200	200	200	200	200
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
8.新たな需要開拓に関する事業	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
9.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	50	50	50	50	50
10.経営指導員等の資質向上に関する事業	100	100	100	100	100

(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、町補助金、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