

経営発達支援計画の概要

実施者名	西那須野商工会（法人番号 6060005004051） 那須塩原市（地方公共団体コード 092134）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日 ～ 令和 13 年 3 月 31 日（5年間）
目標	<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</p> <p>【共創と自走により、“疏水のまち” から 次世代型地域経済圏を拓く小規模事業者】</p> <p>と設定し今後5年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の稼ぐ力の醸成と次世代へと続く自走型経営を実現する。 「共創を通じて地域全体のブランド価値を高め、“疏水のまち” ならではの新たな販路を開拓する事業者の育成」</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>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。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 新規顧客が求めるニーズを明確にするために、テストマーケティング調査を実施し、事業計画の策定に繋げる。</p> <p>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、「傾聴と対話」を通じて経営者の本質的な課題と潜在的な強みを引き出し、経営者の「腹落ち（内発的動機づけ）」を強力に促す。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営者の自己変革力を向上させ、DXの視点も取り入れた戦略的かつ実効性の高い事業計画の策定を支援し、事業者の稼ぐ力に結びつける。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 計画の進捗状況を継続的にフォローアップし、計画と現状の乖離を最小限に抑えることで、計画の実効性と事業者の自走化を促進する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること DXに軸足を置いた事業（デジタルスタンプラリー等）と共創を推進することで、新規顧客の獲得と地域ブランド価値の向上を目指す。</p>
連絡先	<p>西那須野商工会 〒329-2705 栃木県那須塩原市南郷屋 4-137 TEL：0287-36-0697 FAX：0287-36-8279 E-mail：nishinasuno_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>那須塩原市産業観光部商工振興課 〒325-8501 栃木県那須塩原市共壘社 108-2 TEL：0287-62-7154 FAX：0287-62-7223 E-mail：shoukou@city.nasushiobara.tochigi.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

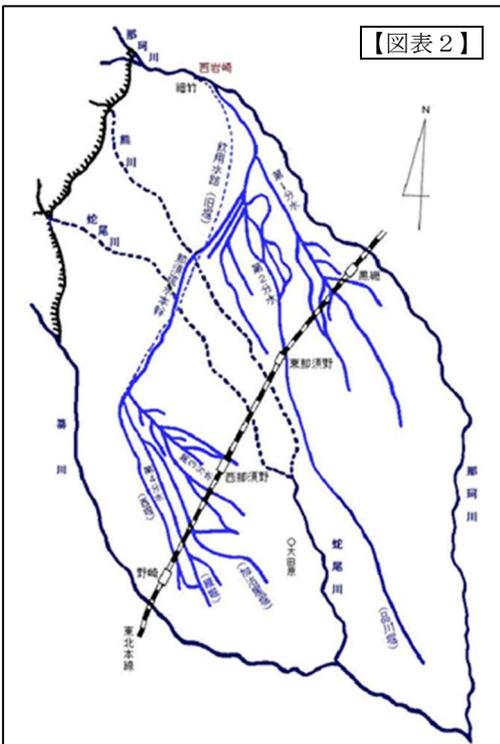
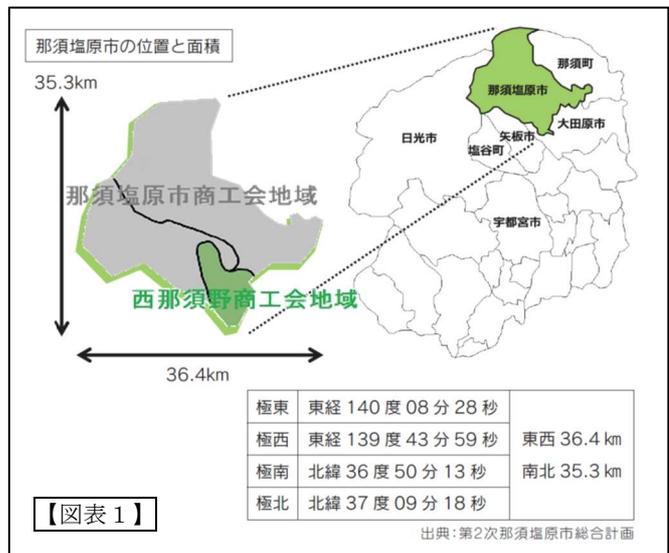
経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状と課題

① 那須塩原市と西那須野商工会地域の概要

当市は、2005年1月1日に黒磯市、西那須野町、塩原町の1市2町が合併して誕生した。関東地方および栃木県の最北部に位置し、東京から約150km、県都・宇都宮からは約50kmの距離にあり、交通の便に恵まれている。市の総面積は592.74km²で県内第2位の広さを誇り、住民基本台帳人口は115,099人となっている。西那須野地区は市全体の約1割にあたる59.63km²の面積を占め、地区人口は48,200人と、市全体の約4割を占めており、1km²あたりの人口密度は約808人に達し、これは栃木県平均の約2.7倍を示している。※人口は令和7年11月現在のもの。



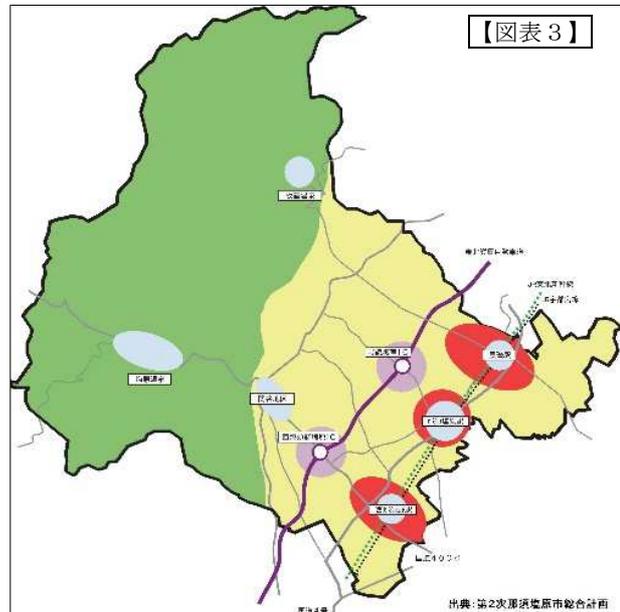
当地域は、那須疏水を用いた開拓の歴史が深く刻まれた土地である。かつて、那珂川と箒川に囲まれた広大な那須野が原は扇状地であり、厚い砂れき層が堆積していたため、水利の確保が極めて困難な場所であった。その過酷な状況は、「手に掬う水もなし」と表現されたほどである。このような地理的背景のもと、明治政府が推進した殖産興業政策の一環として、移住者による本格的な地域開発が始まったが、最大の課題はやはり水の確保であった。この困難を乗り越えるため、那須疏水の開削が国家的事業として推し進められた。

インフラの整備は驚異的な速度で実現し、明治18年(1885年)には、那珂川(西岩崎)に取水口が設けられ、千本松までの16.3kmにわたる本幹水路が、わずか5ヶ月という短期間で完成した。さらに、翌年には第一から第四までの分水路も整備され、水利インフラが急速に構築されていった。この水の確保によって、当地域の開拓事業は大きく進展し、酪農や米作を含む農業が発展した。

その結果、現在那須塩原市は県内有数の農業生産地へと変貌し、10万人以上の人口を擁する都市として成長を遂げた。那須塩原市は比較的新しい街であるにもかかわらず、明治期の開拓者たちが抱いていた「開拓魂」や「チャレンジ精神」、すなわち「フロンティア精神」が、この歴史的背景を通じて、今も地域住民に脈々と受け継がれている。

【交通】

当市は、JR 東北新幹線・宇都宮線、東北自動車道、国道 4 号などの主要交通網が南北に縦断しており、交通利便性の高い地域である。市内には西那須野駅、那須塩原駅、黒磯駅の 3 駅と、西那須野塩原 IC、黒磯板室 IC の 2 つの高速道路インターチェンジが整備されており、このうち西那須野駅と西那須野塩原 IC は商工会の管轄地域内に位置する。都心からは新幹線で約 70 分、高速道路で約 120 分という優れたアクセスを誇る。市内を横断する国道 400 号は、塩原温泉郷といった観光地を結ぶ重要な幹線道路であるが、近年バイパス整備により渋滞が緩和された一方、観光客や域内外消費者等が中心市街地を通過する傾向が強まり、地域のにぎわいが減少している。



【観光】

市面積の約半分には日光国立公園が広がり、塩原温泉郷（11 の温泉地）や板室温泉など豊かな自然資源が点在している。那須塩原市観光局では、LINE を活用した「なすしおばら観光パスポート」などデジタルパスポート事業を実施しており、共通 ID (xID) 連携による個人の趣味嗜好に合わせた情報配信も可能となっている。令和 6 年（2024 年）の那須塩原市全体の観光客入込数は約 9,842,000 人となり、東日本大震災前の平成 22 年（2010 年）の水準にほぼ回復した。しかし、観光客の多くは那須塩原市商工会地域（黒磯地区のアウトレットモールや塩原地区の温泉地）に集中しており、西那須野地域への来訪は少ない状況にある。西那須野地区は交通の利便性が高いがゆえに、観光客にとって「通過点」となっており、滞在や体験に結びつけるコンテンツが不足している。

【那須疏水 旧取水施設】



【大山参道の紅葉】



【烏ヶ森公園】



【農業】

令和 5 年農林水産省の推計によると、当市の農業産出額は 504 億円に達し、栃木県内第 1 位、全国第 10 位の規模を誇る。特に畜産分野が強く、乳用牛による生乳の産出額は 221 億 7 千万円で、本州第 1 位、全国第 2 位という高い実績を記録している。

【地域ブランド】

令和 6 (2024) 年度までに 34 品目が認定されており、これらの認定品は当市の公式ホームページやブランドブックなどで紹介され、販路拡大や地域 PR に活用されている。認定基準は「那須塩原らしさ」「独自性」「信頼性」「魅力度」の 4 つの観点から構成されており、地域の特色を活かした商品が選定されている。



【那須塩原ブランドブック】



【那須塩原ブランド認定品】

【図表4】

I 那須塩原ブランド認定基準

1 必須要件	<p>① 食品衛生法、商標法、特許法、著作権法、不正競争防止法など、関係法規を遵守していること。</p> <p>② 業界での製造基準、表示基準を満たしていること。</p> <p>③ 公序良俗に反するものでないこと。</p>	
2 認 定 基 準	① 那須塩原らしさ	<p>① 本市の風土と歴史に育まれた那須塩原市ならではの魅力あるもの</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産、製造等に那須塩原の土壌・水・気候条件・素材等の活用がなされている ・歴史や経緯など地域に根ざした物語性やエピソードがある ・伝統的製法、技術が活用されている ・市民に支持されている、又は支持される見込みがある
	② 独自性	<p>② 他に類を見ない独自のもの、又は類似のものに対して優位性を主張できるもの</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品特性（品質、形状、味、色など）が優れている ・生産方式や販売方法、出荷時期などに工夫がある ・市場取引により観光誘客の促進につながる見込みがある
	③ 信頼性	<p>③ 品質を維持・向上するための裏づけがあり、信頼性を確保できるもの</p> <ul style="list-style-type: none"> ・品種、生産・出荷技術、等級基準等の商品規格が統一されている ・生産履歴記帳、残留農薬検査など安全に関する検査体制が確立されている ・環境に配慮した取り組みがなされている ・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 ・事業者の責任所在が明確化されている ・苦情、要望等に対応する体制が整備されている
	④ 魅力度	<p>④ その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品の中身のみならず、パッケージ等にも工夫がなされている ・お土産品などとしても広がっていく見込みがある

【那須塩原市 DX 推進戦略】

当市は、「デジタル技術により安心して便利に活動できる持続可能なまち」を目指し、那須塩原市 DX 推進戦略を策定した。この戦略では、【市民サービスの利便性向上】【行政の業務効率化と働き方改革】【地域社会における DX の促進】の3つを基本方針としている。これにより、すべての世代や産業に対し、デジタル化のメリットを誰一人取り残すことなく社会全体に広げ、人々が新たな価値を享受し、安心して便利に活動できる持続可能なまちづくりを推進している。

② 人口の推移

【当地区の人口動向】

国勢調査結果による当市の総人口は、平成 22 年の 117,812 人をピークに、平成 27 年以降減少に転じ、令和 7 年推定では 114,663 人、令和 22 年には 105,503 人まで減少すると見込まれる。

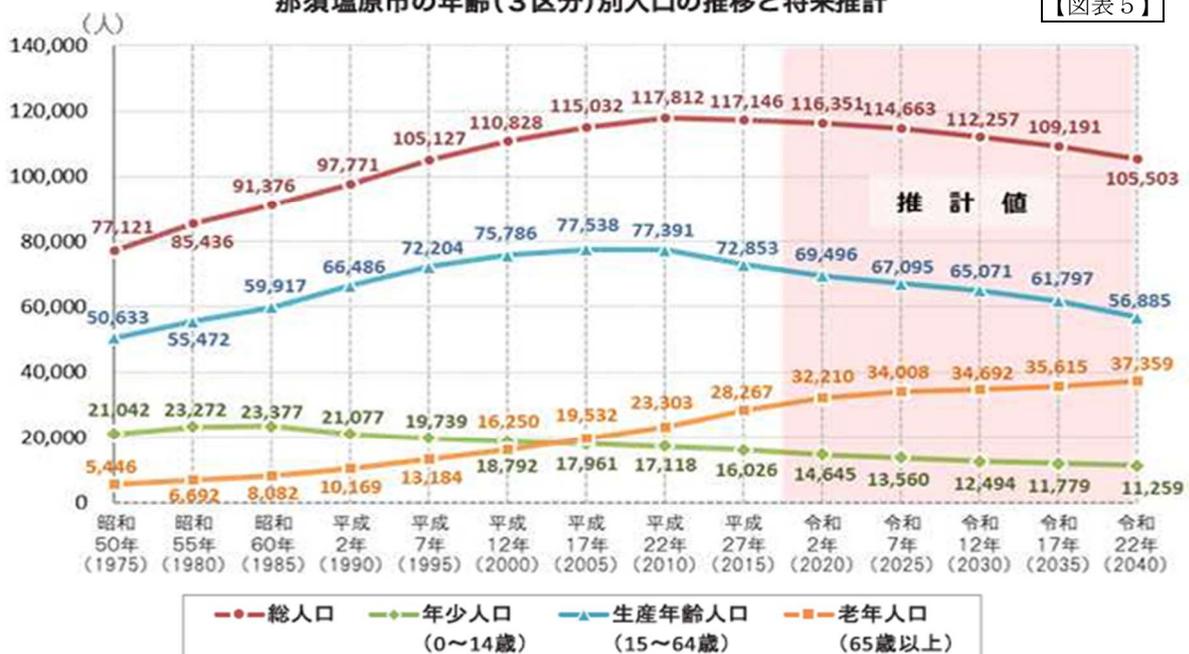
その一方で、当地区の人口動態は市内の他地区や県内の傾向とは異なり、特徴的な横ばい傾向を維持している。平成 27 年から令和 7 年にかけての減少幅は市全体と比較して極めて緩やかであり、将来推計においても令和 15 年時点で 46,953 人と、依然として高い水準を保つ予測である。(図表 5 参照)

【当地区の生産年齢人口】

当地区の人口の背景には、交通利便性の高さに惹かれた若い世代の継続的な流入があり、当地区が定住先として高い魅力を保っていることが挙げられる。この若年層の支持が、本格的な人口減少の波を遅らせる要因となっている。また、人口構成の面でも明確な強みがある。当地区の生産年齢人口(15～64歳)の推定予測人数は28,620人であり(MieNa 令和12年推定)、その比率は60.1%である。これは当市の令和7年推定の58.5%(図表6参照)を大きく上回る数値であり、比較年は異なるが、若手が多い働き盛りの世代に支えられた活力ある人口構成を読み解くことができ、当地区最大の強みを示している。

那須塩原市の年齢(3区分)別人口の推移と将来推計

【図表 5】



出典：第2次那須塩原市総合計画

【図表 6】

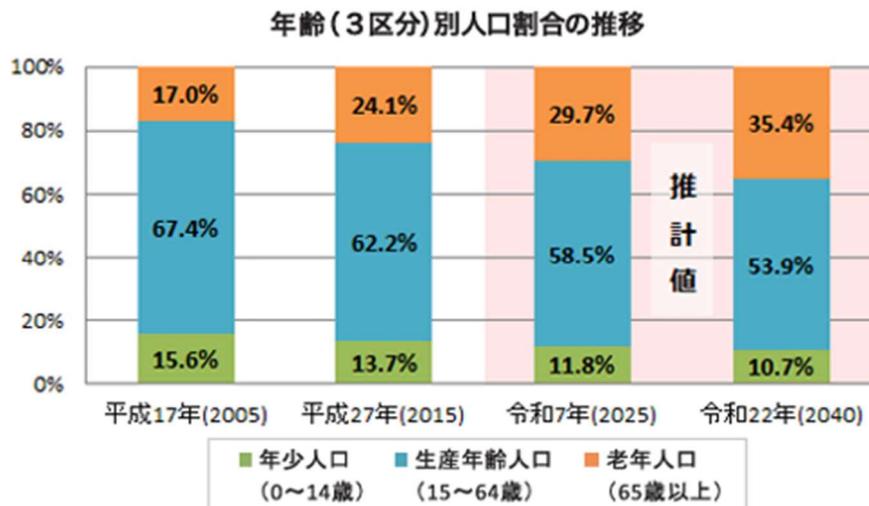
当地区の人口の推移

	R2	R3	R4	R5	R6/12月	R7 推定	R12推定	R15推定
当地区人口	49,081	48,999	48,980	48,837	48,586	48,266	47,585	46,953

出典：那須塩原市地区別人口及び商圏分析システム「MieNa」

当市の年齢（3区分）別人口割合の推移

【図表 7】



出典：第2次那須塩原市総合計画

③ 地域全体の現状

【中心市街地・商店街】

西那須野駅周辺に「駅西口商店会」「そすい通り商店会」「五軒町商店会」の3商店会が組織されている。駅周辺は生活関連施設が集積しており、利便性が高く住環境に優れている。一方、国道4号や400号沿いの郊外に大型スーパーやホームセンターなどの郊外型大型店舗（1,000㎡以上）が14店舗立地しており、その隆盛により、中心市街地では空き店舗が増加し、空洞化が深刻化している。また、経営者の高齢化と後継者不足も、事業継続の大きな障壁となっている。

【地元購買力について】

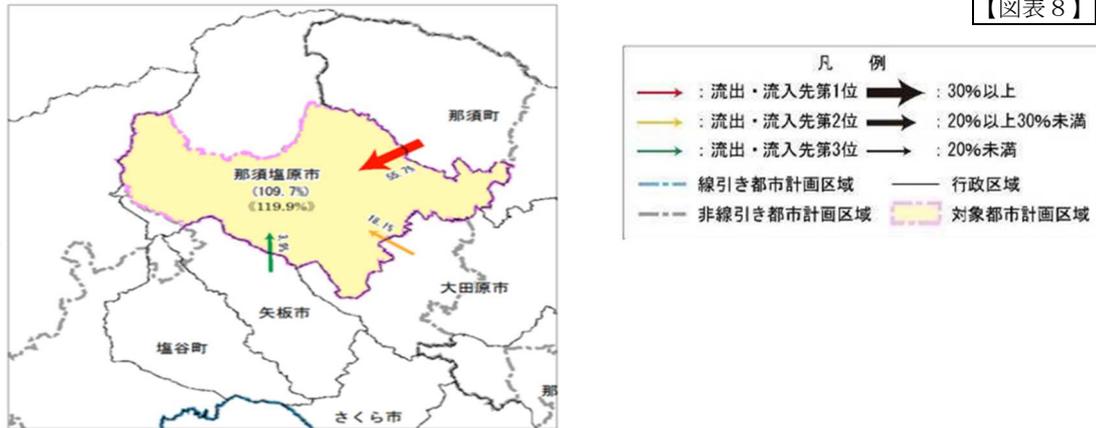
当市では、市内での購買率が非常に高く、「全購買物」で109.7%、「食料品」においては約119.9%と、いずれも100%を大きく上回っている。この数値は、市内の商業施設が購買需要を十分に満たしていることに加え、近隣市町（特に大田原市や矢板市）からの購買客を広く受け入れていることを示している。

中でも、当地区は地理的に大田原市との境界に近く、矢板市からのアクセスも良好であることから、広域商業圏の集客拠点として機能している。交通利便性の高さにより、周辺地域からの来訪者がこの地区の商業施設を頻繁に利用している状況である。

一方で、集客の中心となっているのはスーパーや専門チェーン店などの大型店であり、地域の一般商店の利用は限定的であり、購買活動が活発であるにもかかわらず、地域経済への波及効果は十分に広がっていない。

買い物率(購買動向(流入))

【図表8】



※()内は自市町の居住者に対する自市町内で買い物をしている人の割合を示す。
 ※《 》内は自市町の居住者に対する自市町内で食料品の買い物をしている人の割合を示す。

出典：栃木県 令和3年 那須塩原都市計画 都市計画区域の整備、開発及び保全の方針

【若手経営者・後継者の活発な活動について】

当商工会の若手経営者で構成される青年部は、令和7年時点で部員数55名と、県内でも上位の規模を誇り、極めて活発に活動している。毎年、地域貢献と歴史の継承を目的とした中核事業として実施している「疏水レース」は、西那須野開拓の歴史を子供たちや市民に伝える障害物レースであり、部員が持つフロンティア精神を体現する地域貢献活動となっている。部員は、こうした活動で培われた精神を基盤とし、毎年掲げられる独自の基本方針のもと、部内全体を通して新たな事業創出に積極的に挑戦している。こうした前向きな取り組みは、青年部のみならず、OBを含めた商工会全体の活性化にも大きく寄与している状況である。

当商工会青年部部員及び県商工会青年部員平均数の推移

【図表9】

	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年
当商工会青年部員数	58	58	58	59	55
県内商工会青年部員平均数	23.7	23.8	22.1	21.0	21.8

【高い創業者比率 について】

当地区は、新しい町であるからこそ、近隣地域と比べて創業する事業者が多い地域である。当商工会で実施している「西那須野創業塾」には毎年、二桁程度の受講者が参加しており、加えて、出席率も高い。

さらに特筆すべきは、過去の創業塾参加者の創業者比率が3割となっており、高い水準にある点である。この高い創業者比率は、単に起業への関心が高いだけでなく、創業意欲の高い地域であることを裏付けている。

【図表10】

西那須野創業塾参加者数の推移

	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年
創業塾参加者	22	10	14	9	14

【新型コロナウイルス後の事業モデル転換】

小規模事業者は、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行（パンデミック）以降、消費者行動の変化や物価高騰、構造的な人手不足といった外部環境の変化に直面してきている。リモートワークの普及やライフスタイルの多様化により、オンラインとリアルの融合や、新たな需要への適応が求められる中、那須塩原市、西那須野商工会、那須塩原市商工会、経営コンサルティング事業者の4者で、2023年に全国初となる「事業承継推進に関する連携協定」を締結し、事業継続・承継支援の体制強化を図っている。

④ 地域産業の現状

【商工業の現状】

令和3年経済センサス-活動調査によると、当地域の商工業者数は1,731社であり、前回調査の平成28年(1,875社)と比較して、144社、すなわち7.7%と大幅に減少した。この減少は、特に地域密着型の産業や対面サービス産業において顕著であった。業種別に見ると、「宿泊・飲食業」(-16.6%)と「サービス業」(-8.0%)の減少率が大きく、これらの業種は調査期間に重なる新型コロナウイルス感染症の影響を強く受け、事業環境の大きな変化に直面したことが、事業所数の減少に直結している。

また、構造的な課題として、経営者の高齢化と後継者不足が事業継続の大きな障壁となっており、後継者難による廃業が少なからず影響していると推察される。当地区では新規事業の立ち上げが見られるものの、経済センサスが示す事業所数の大幅な純減は、それを上回る廃業や撤退が発生していることを明確に示しており、「創業はあるが廃業の方が多い」という厳しい実態を反映している。

商工業者数内訳「平成28年・令和3年経済センサス-活動調査」

【図表11】

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
平成28年調査	203	149	497	253	758	15	1,844
令和3年調査	187	148	467	211	697	21	1,731
増減数	-16	-1	-30	-42	-61	6	-144
増減率	-7.9%	-0.7%	-6.0%	-16.6%	-8.0%	40.0%	-7.7%

・商業の現状

商業面においては、中心市街地の空洞化が深刻である。国道4号沿いには飲食チェーンやカーディーラー、ビジネスホテル、国道400号沿いには大型スーパーやホームセンターが立地するなど、郊外を中心に大型店(1,000㎡以上)が14店舗立地している。こうした大型店等の商業施設の郊外出店による隆盛が、中心市街地の既存商店の減少を招き、空き店舗増加、すなわち空洞化を深刻化させている。さらに、中心市街地にある多くの店舗が店舗兼住宅であるため、閉店後も貸し店舗としての利用が難しく、新規の進出を阻害する構造的な課題となっている。加えて、中心市街地の商店は郊外の大店との競争の中で若年層顧客の囲い込みが十分に出来ておらず、新規顧客の獲得が困難な状況にある。

・工業の現状

工業においても、商業同様に厳しい状況となっている。当地域は工業団地・産業団地が3ヶ所に集積し、大手企業の生産拠点としての役割を担っているが、当地域の工業者数を見ると、「製造業」は引き続き減少傾向にあり、事業所数の純減という課題を抱えている。特に小規模事業者においては減少率がより大きく、製造業を中心に高齢化と働き手不足が深刻化していることがその背景にあると推察される。具体的には、高齢化による廃業や後継者不在による廃業が目立っており、少子高齢化に伴う労働人口の低下により、労働力が不足する事態となっている。

【小規模事業者の現状】

当地域の商工業界は全体として事業所数の大幅な減少に直面しているが、その中でも小規模事業者は特に厳しい状況に置かれている。経済センサス-活動調査結果を見ると、平成28年から令和3年の5年間で、小規模事業者数は133社（-9.7%）減少しており、これは商工業者全体（-7.7%）の減少率を上回っている。

このことは、地域経済の基盤を支える小規模な事業層において、減少がより強く進んでいることを明確に示している。

小規模事業者内訳「平成28・令和3年経済センサス-活動調査」

【図表12】

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
平成28年調査	192	100	293	151	622	12	1,370
令和3年調査	180	93	265	136	546	17	1,731
増減数	-12	-7	-28	-15	-76	5	-144
増減率	-6.3%	-7.0%	-9.6%	-9.9%	-12.2%	41.7%	-9.7%

【小規模事業者におけるDX化の現状】

当地区への若い移住者が増加している状況にもかかわらず、若い顧客層が日常的に利用するキャッシュレス決済が未導入の店舗が多く、小規模事業者のデジタルツール導入は遅れが見られる状況である。この背景には、ITスキルを持つ人材の不足や資金的な制約に加え、特に小規模事業者から「何から手をつけて良いか分からない」という声が根強く、DXの目標や具体的な成果が見えにくいことで経営層の理解や組織全体への浸透が滞っている点が挙げられる。このデジタル化の遅れが、移住者をはじめとする新たな顧客との接点を持ちづらくする大きな要因となっている。

⑤ 当地域における小規模事業者の課題

当地域は、那須疏水の開削に象徴される「開拓の精神」により発展を遂げ、現在においても高い購買力や交通利便性、比較的若い人口構成など、地域経済のポテンシャルを有している。しかしながら、その豊かな地域資源と経済基盤を十分に活かし切れているとは言い難く、小規模事業者を取り巻く経営環境は年々厳しさを増している。

商工業全体では一定の創業が見られる一方で、廃業件数が依然として多く、特に経営者の高齢

化・後継者不足による事業継続リスクが顕在化している。また、デジタル化・DX 推進の遅れ、慢性的な人材不足、そして地域商圏の構造的変化により、販路開拓や経営革新の歩みが十分に進んでいない現状がある。

加えて、個々の事業者が自社の強みを活かして奮闘しているものの、その成果は地域全体へと波及するまでには至らず、「点」としての取り組みが散在している段階にとどまっている。今後は、これらの課題を乗り越え、地域内外の事業者が互いに連携しながら、共創と自走によって地域経済の新たな循環を生み出す体制の構築が求められる。

こうした現状を踏まえ、以下に当地域の小規模事業者が直面している主な課題を整理する。

① 経営基盤の脆弱化と事業継続の強化

経済センサス - 活動調査結果を見ると、当地域では平成 28 年から令和 3 年の 5 年間で商工業者が 144 社 (-7.7%) 減少した。このうち小規模事業者の減少率はさらに高い (-9.7%) 水準にあり、宿泊・飲食業やサービス業など、地域のにぎわいを担う業種での減少が顕著で、地域経済の基盤そのものが縮小傾向にある。

この背景として、経営者の高齢化や後継者不在による廃業、人手不足の慢性化、物価高騰など経営環境変化への対応の遅れが挙げられる。一方で、当商工会が実施する創業塾の受講者比率や創業者比率は高水準であり、地域には挑戦意欲を持つ新しい世代の芽も確実に育ちつつある。

こうした流れを一過性で終わらせず、「廃業を減らし、創業を根づかせる」循環型経済の基盤づくりが期待されている。

② デジタル対応の遅れと経営革新の推進

那須塩原市は DX・EX を融合した先進的なまちづくりを進めているものの、地域の小規模事業者の多くは依然としてデジタル化への対応が十分とはいえない。IT スキルを有する人材や戦略立案ができる人材が不足し、設備投資の資金確保も難しいなど、構造的な課題が立ちはだかっている。

市のデジタル施策や那須塩原市観光局の観光パスポートなど、地域全体の DX 基盤は確実に整備されつつあり、これを小規模事業者の経営改革にどう結びつけるかが今後の鍵となる。

単なるツール導入にとどまらず、「デジタル×地域経営」による自走型の革新モデルの確立が求められており、これが“共創と自走”の実現に直結する領域である。

③ 地域内経済循環の活性化と販路拡大の促進

那須塩原市は全購買物で 109.7% という高い購買率を誇るが、その消費の大部分が郊外の大型店・チェーン店に流れており、地元商店への経済循環は限定的である。西那須野駅周辺では空き店舗が増え、店舗兼住宅の構造上の制約から新規進出も難しい状況にある。

一方で、地域には独自性を高めた個店や専門性の高い小規模事業者が点在しており、SNS を通じた発信などで一定の成果を上げている。これらの取り組みを「点」で終わらせず、商工会を中心に“線”としてつなぎ、“面”として広げる販路拡大の仕組みを構築することが、地域内循環の再生に向けた核心的な課題である。

今後は、中心市街地の再活性化や空き店舗の利活用などを通じて、地域全体で消費と価値が循環する仕組みづくりが必要とされている。

④ 地域連携の深化と共創による地域ブランドの確立

当商工会の青年部を中心とした「疏水レース」に象徴されるように、地域には“フロンティア精神”を継承する活発な経営者層が存在する。しかし、その個々の活動やブランディングの努力が、地域全体のブランド形成や持続的な発信には十分に結びついていない。

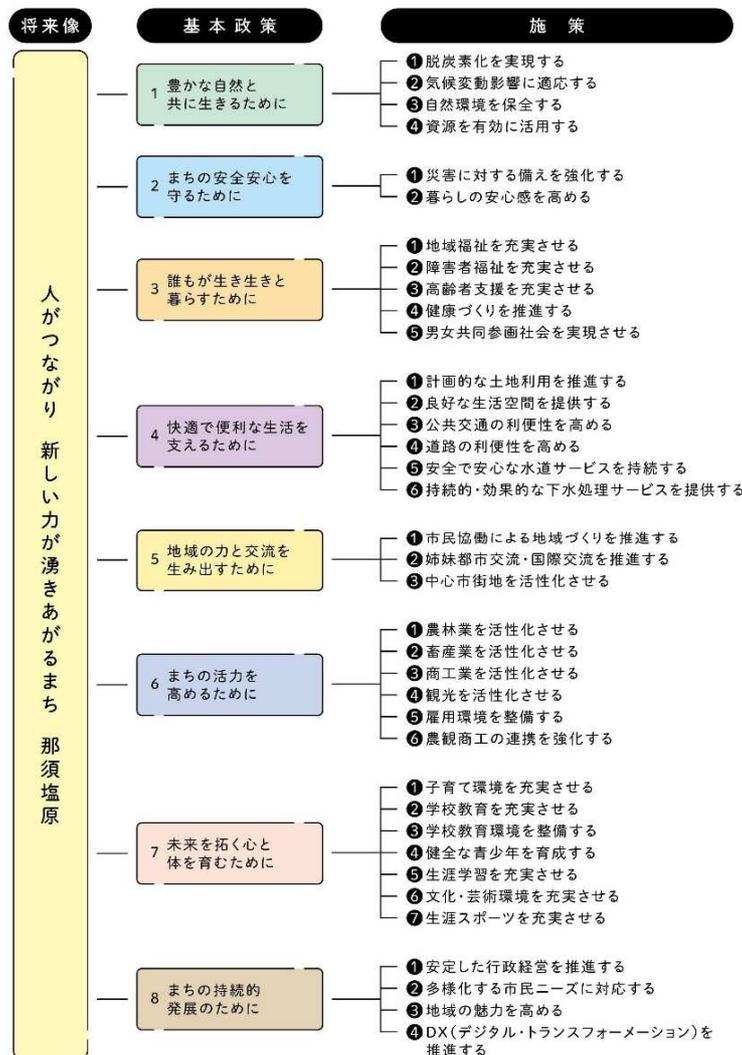
また、市全体で34品目が認定されている「那須塩原ブランド」においても、西那須野地域からの参画は限定的であり、地域全体としての一体感には課題が残る。

今後は、異業種連携や地域資源との融合を通じ、地域ぐるみで価値を共創し発信する“面のブランド戦略”を確立することが必要であり、地域の稼ぐ力の醸成につながる「共創」の仕組みの構築が求められる。

⑥ 那須塩原市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は、那須塩原市第2次総合計画（計画期間2017～2027年度）において、「自然を守り、共生するまちづくり」「歴史に学び、開拓精神が息づくまちづくり」「人を中心に、共に支え合うまちづくり」を3つの基本理念と定め、目まぐるしく変わる時代の流れを見据えながら、地域特性を活かした新たな手法・視点に立ち、10年後の市の将来像を「人がつながり新しい力が湧きあがるまち那須塩原」として、さらに力強く前に進んでいくとしている。また、将来像を実現するために8つの基本政策が定められ、この政策を実現するためさらに後期基本計画において37の施策が定められている。

【図表13】



出典：第2次那須塩原市総合計画後期基本計画

その中で、小規模事業者の振興に関する項目は以下のとおりである。

- 6-3 商工業を活性化させる
- 6-4 観光を活性化させる
- 6-5 雇用環境を整備する
- 6-6 農観商工の連携を強化する

(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

■「共創と自走により、“疏水のまち”から次世代型地域経済圏を拓く小規模事業者」

当地域は、那須疏水の開拓精神を原点として地域発展を遂げてきた。現在も地元購買率は高水準を維持し、他地域からの消費も一定程度取り込めている。しかしながら、その購買力の多くは大型店やチェーン店へと流出しており、地域の個店への経済循環をさらに拡大させる余地が残されている。

前回計画以降、地域内には自社の強みを磨き、ブランド力を確立して、大手との棲み分けに成功する事業者も現れているものの、そうした事例は地域全体に波及する「面」ではなく、依然として「点」にとどまっている。これらの成功を面的な広がりへと転換し、地域経済の安定的な基盤強化につなげていくことが今後の課題である。

また、事業者間の連携はイベントや短期的な取組にとどまり、継続的な価値創造を可能にする真の「共創」の仕組みとして成熟するまでには至っていない。さらに、デジタル化・DXの導入が遅れている事業者も多く、顧客接点の拡張や販売手法の高度化といった面での対応力を強化する必要がある。

今後は、地域全体の経済循環を高め、住民と事業者が互いに支え合いながら成長する持続可能な地域社会を実現することが求められる。そのためには、地域内の一定の成果が達成されている事業者という「点」を「線」へ、さらに「面」へと発展させ、那須疏水を築いた先人たちのように、「開拓魂」と「連帯の力」をもって新たな価値を共に創り出していくことが重要である。

したがって、当地域の小規模事業者のあるべき姿は、変化の激しい経営環境においても自ら学び、考え、挑戦を続ける“自走型事業者”として進化しつつ、地域内外の事業者と連携・協働する“共創”の輪を広げ、地域経済の豊かな循環を生み出す存在となることである。デジタル化・

DX の推進を通じて、顧客との関係構築や販路拡大をリアルとオンラインの両面で実現し、「共創と自走により、“疏水のまち”から次世代型地域経済圏を拓く小規模事業者」として、西那須野の未来を切り拓いていく姿を目指す。

②商工会の役割

当商工会は、10年後の「共創と自走により、“疏水のまち”から次世代型地域経済圏を拓く小規模事業者」というビジョン達成に向けて、“疏水のまち”に受け継がれる開拓精神と連帯の力を胸に、「対話を基軸とした経営力再構築伴走支援」モデルを推進していく。

現在、個店の成果が「点」に留まり、経済循環がさらに広がる余地があるという現状認識に基づき、当商工会は、業者の心に寄り添い、本質的な課題を引き出す「対話と傾聴」を支援の核とする。このプロセスを通じて、経営者との深い信頼関係を築き、事業者自身が本質的な課題に基づき、内発的な動機づけ（腹落ち）を得て自発的な行動を起こす「共創と自走」の体制確立に注力していく。

この包括的かつ継続的な伴走支援の具体的な役割は以下のとおりである。

まず、支援の土台として、地域経済分析システム「RESAS」や商圈分析システム「MieNa」を活用した経済動向調査・需要動向調査を継続的に実施し、客観的なデータを用意する。そして、これを経営者との「対話」の場で共有することで、客観的事実に基づいた「気づき」を促すための支援を図っていく。

次に、経営分析では、支援事業者に対して「傾聴」の姿勢で取り組み、「経営デザインシート」や各種分析手法を用いる。その目的はあくまで経営者の発言や思考の背景を丁寧に掘り下げ、潜在的な強みと本質的な経営課題を、経営者自身が腹落ちして把握・認識できるようサポートすることであり、内省の伴走者としての役割を担う。その上で、販路開拓、商品開発、DX化を含む事業計画策定を支援し、対話を通じて経営者自身が将来ビジョンを主体的に描き、「自らの言葉」で計画を語る状態を目指す自走化のサポート役となる。計画実施後も、継続的なフォローアップを行い、進捗検証と改善提案を通じて、経営者の「自己変革」と「自走化」を支援し続けていく。

さらに、創業支援、事業承継支援においても、この「対話と傾聴」を基軸とした伴走支援を適用する。創業支援では早期廃業抑制と10年継続可能な事業者の創出を、事業承継支援では事業継続と地域活力の維持を目的とし、経営者に寄り添いながら計画策定と実行できるような支援をより強化する。特にビジョンの中核である「次世代型地域経済圏」の創出のため、DX化の遅れに手を打つべき点として捉え、デジタル技術を活用した販路開拓・共創支援を積極的に展開する。個店支援でデジタル変革の推進役を担う一方、「点」の活動に留まっていた個店が異業種連携や地域ブランディングを通じて「面」として地域全体のブランド価値を高める「共創」を推進する連携のコーディネーターとなる必要がある。この連携推進においても、事業者間の「対話」を促進する場づくりを商工会が積極的に行っていく。

最終的に、商工会はこれらの包括的な活動を通じて、“疏水のまち”の小規模事業者が消費者ニーズに柔軟に対応し、稼ぐ力を高められるよう、「対話」と「傾聴」による伴走支援の質的深化を図り、“疏水のまち”にふさわしい地域経済の発展に貢献していく中核機関としての役割を果たしていく。

③那須塩原市総合計画との関わり

当商工会が、役割を全うし、行政や地域、他の産業分野とのつながりを「共創」することで、当市の小規模事業者同士の「共創」を実現し、地域経済の担い手として持続的に成長する状態を実現していくことは重要であり、那須塩原市が掲げる将来像「人がつながり 新しい力が湧きあがるまち 那須塩原」が目指す姿と、「事業者の共創によるつながりを通して、持続的に稼ぐ力を湧きあがらせる」という当商工会の支援の方向性が密接に関わることを示している。本計画は、市の総合計画の実現に大きく貢献するものであり、具体的には、本計画による小規模事業者の振興と共創の推進は、後期基本計画の以下の柱の達成に直結する。

※基本政策 5「地域の力と交流を生み出すために」

本計画が促す、地域における主体的な事業者の成長は、基本政策 5 で掲げる「市民協働による地域づくり」の理念を深め、地域全体の力の向上に貢献することができる。

※基本政策 6「まちの活力を高めるために」

本計画は、基本政策 6 で掲げる「商工業を活性化させる」に直接寄与し、また、多様な産業（農林業、畜産業、商工業、観光）が連携して事業を展開する「農観商工の連携を強化する」という施策を、共創という形で具体的に推進し、地域産業全体の底上げを図ることができる。

したがって、本計画と市の商工行政（小規模事業者振興）は、共創を核として将来像の実現を目指す、方向性を完全に同じくするものであると言える。

(3) 経営発達支援事業の目標

「(1) 地域の現状と課題」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、地域の持つ開拓の精神を継承しながら、新たな価値創出と販路開拓に挑戦する事業者（挑戦型・フロンティア精神を持つ事業者）を支援の中心に据え、次のとおりの目標とする。

【目標】 共創を通じて地域全体のブランド価値を高め、“疏水のまち”ならではの新たな販路を開拓する事業者の育成

当地区には、那須疏水の開拓に象徴される「開拓魂」が今も息づいており、この地域の事業者にも、新しい挑戦に立ち向かう「フロンティア精神」が脈々と受け継がれている。当商工会では、この精神を次代につなげるため、小規模事業者が自社の強みや地域資源を見直し、互いの特性を生かしながら新たな価値を共創することで、地域全体としてのブランド力を高めていき稼ぐ力を向上させる。

具体的には、変化の激しい経済環境の中でも新しい販路に挑戦し続ける「挑戦型事業者（フロンティア事業者）」を重点的に支援する。

当商工会は、経営力再構築伴走支援を通じて、経営者の“腹落ち”を促す対話を重ね、内発的な動機づけと自走化を支援する。これにより、単独では到達できない高付加価値型の商品・サービス開発を実現し、地域全体の魅力と発信力を向上させる。

また、経済動向・需要動向の分析結果を踏まえたデータ活用型支援を行うとともに、DX を活用したオンライン販売や情報発信を促進する。地域内外の事業者との連携による共創型販路の構築

を支援し、事業者が持つ個性とフロンティア精神を融合させ、地域資源を最大限に活かした自走型経営を確立する。

こうした取組を通じて、地域経済に新たな循環を創出し、“疏水のまち”としての誇りを再確認しながら、事業者の稼ぐ力の向上と次世代へ継承される自走型経営の実現を図る。これにより、当市の総合計画で掲げる「まちの活力を高めるために」が目指す、持続的な経済発展と地域活性化の達成を裨益目標とする。

支援事業者目標

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）

- ① 新たな販路（県外・オンライン等）での取引先獲得事業者数：30 者以上
- ② 事業者平均売上高の年平均伸び率：+10%以上
- ③ 高付加価値商品・サービスを展開した事業者数：15 者以上

KPI（実行・中間指標）

- ① 新商品・新サービス開発事業者数：30 者以上
- ② EC・SNS 等デジタル販路を活用した販売実施事業者数：50 者以上
- ③ 事業者間連携（共創事業・共同販促等）実施事業者数：10 者以上
- ④ 展示会・即売会出展事業者数：50 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 15 者、5 年間で計 75 者）を対象として算定している。

【設定した理由】

本指標は、地域の開拓精神を受け継ぎ、挑戦型・共創型の小規模事業者を育成するために設定したものである。KGI では、販路拡大と売上成長を通じた「稼ぐ力」の定着を測定し、KPI では新商品開発や高付加価値化、DX 活用、共創事業などの具体的な行動指標を追う。これにより、経営力再構築伴走支援モデルの実践を通じて、事業者が自ら強みを再定義し、主体的に販路開拓・経営改善へ取り組む過程を可視化できる。さらに、地域内連携やイベント出展等の活動を通じて、点の成功を面として広げる「共創の輪」を育むことを目的としている。

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

- ① 地域ブランドや特産品の認知度（SNS 閲覧数・Web 検索等）：前期比+20%以上
- ② 地域内外からの販売額・取引額：前期比+10%以上

KPI

- ① 商工会および事業者の SNS・Web 発信回数・リーチ数：前期比+25%以上
- ② EC・商談会・イベント等における新規顧客購買数：前期比+15%以上
- ③ 共同販促・共創型イベントの開催件数：年 3 回以上

【設定した理由】

本指標は、「共創と自走」により地域全体のブランド力を高め、“疏水のまち”ならではの経済循環を強化することを目的として設定したものである。KGI では、地域ブランドの認知度向上と、地域内外への販売・取引拡大という二つの波及効果を測定する。KPI では、SNS・Web 発信や EC・イベント等を通じた消費者接点の増加、新規顧客購買数の伸長、共創型販促の実施などを指標化し、地域ブランドの魅力発信と定着を定量的に確認できる構成とした。これにより、事業者の取組成果を面的に波及させ、地域の活力と経済循環を持続的に高めることを狙いとしている。

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「共創を通じて地域全体のブランド価値を高め、“疏水のまち”ならではの新たな販路を開拓する事業者の育成」の達成に向けて、以下の3方針を定める。

本計画では「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、傾聴と対話を通じて経営者が本質的課題を認識し、“腹落ち”による行動変容を促す伴走支援を核として推進する。

◆方針1◆ 「経営力再構築伴走支援モデル」を核とした自走化支援と高付加価値化の推進

小規模事業者が、地域に根付く「開拓魂」を原動力とし、変化の時代に対応できる「自走型経営」を確立できるよう、商工会が徹底した伴走支援を展開する。

経営力再構築伴走支援モデルに基づき、経営者の心に寄り添って、本質的な課題と潜在的な強みを引き出す「傾聴と対話」を支援の核とする。経営デザインシート等を活用して経営者自身の“腹落ち”を促し、内発的な動機づけを引き出すことで、事業者の自走化を支援する。

さらに、専門家派遣等により商品・サービスの高付加価値化やブランド力向上を支援し、KPI（新商品・新サービス開発事業者数30者以上、高付加価値化を実現した事業者数15者以上）の達成を目指す。

計画策定で終わらせず、実施後も進捗検証と改善提案を継続的に行い、経営者の「自己変革」と「自走化」を支援し続ける。

【設定した理由】

経営者が自ら課題を認識し、腹落ちして行動に移すことが持続的成長の出発点であるためである。対話を通じた気づきが高付加価値化や新商品開発へとつながり、自走型経営の確立を後押しする。

◆方針2◆ 共創による地域ブランドの確立と販路開拓支援

個店の成功を「点」で終わらせず、「面」として地域全体に広げ、地域内外の連携による“疏水のまち”ならではの販路を開拓し、地域経済の循環を強める。

地域全体としてのブランド価値を高めるため、事業者一体によるDXを活用した販路開拓支援事業などの取り組みを軸に、事業者間の継続的な「共創」の仕組みを構築する。

また、商談会・イベントへの出展やSNS・EC活用による情報発信を強化し、KPI（EC・SNS等デジタル販路を活用した販売実施事業者数50者以上、展示会・即売会出展事業者数50者以上、事業者間連携実施事業者数10者以上）の達成を目指す。

当商工会は、伴走支援を通じて経営者が自ら販路を設計し、デジタルとリアルを融合した販促活動を展開できるよう支援する。

【設定した理由】

DXを活用した情報発信や商談機会の拡充は、販路拡大と地域ブランド向上の両立に不可欠である。共創を通じて事業者が互いに学び合い、自ら販路を切り拓く力を養うことで、地域経済の面的発展を促す。

◆方針3◆ DX・データ活用によるフロンティア型販路の開拓支援

変化の激しい経済環境に対応し、事業者が自ら新たな販路を切り拓く「フロンティア精神」を発揮できるよう、デジタル技術とデータ活用を推進する。

IT（SNS等）を活用した情報発信の促進や、ECによるオンライン販売を支援するとともに、ITコーディネーター等の専門家と連携し、販路拡大に向けた実践的支援を行う。

RESASやMieNa等のデータツールを活用した市場分析・需要動向調査を継続的に実施し、経営者が自らデータをもとに戦略的な判断を行える体制を整える。

これにより、地域内外の販路を広げるとともに、KGI（新たな販路での取引先獲得事業者数30者以上、売上年平均伸び率+10%以上）の達成を図る。

経営者がデータに基づいたPDCAを自律的に実践できるよう伴走し、自走型経営への定着を支援する。

【設定した理由】

デジタル技術とデータの活用は、経営者の意思決定力を高め、外部環境変化に対応できる強靱な経営基盤を築く。フロンティア精神を引き出し、自ら挑戦する意識を醸成することで、次世代に継承可能な地域事業者を育成できる。

◆裨益方針◆ 「地域ブランドの発信と経済循環を促す裨益拡大方針」

事業者の取組成果を地域全体に波及させ、“疏水のまち”ブランドの発信と経済循環を強化する。当商工会および事業者が協働し、SNS・Web等を活用した情報発信を体系的に行い、裨益KPI（発信・リーチ数+25%以上、新規顧客購買数+15%以上、共創イベント年3回以上）の達成を図る。

さらに、地域全体での発信活動やイベントを通じてブランド認知度（+20%以上）と販売・取引額（+10%以上）の向上を目指す。

こうした活動を通じて、消費者や来訪者との関係を深め、地域全体の魅力と発信力を高めるとともに、地域経済の好循環を実現する。

【設定した理由】

裨益指標は、個々の事業成果を地域全体へ波及させるための重要な指標である。SNSやイベントを通じた情報発信により、地域ブランドの価値を高め、地域内外の経済循環を活性化することができる。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①地域経済分析システム「RESAS」・商圈分析システム「MieNa」を活用した管内経済動向の分析

【現状】

RESAS・MieNaを活用した経済分析により、管内の産業・人口動態に関する客観的な情報を事業者提供した。この分析結果は、地域経済の特性や課題を把握し、各事業者が実情に合った計画を策定するための基盤となった。特に、MieNaの各種レポートは、職員の巡回指導時の参考資料として役立つとともに、支援事業者への配布と概要説明を通じて、具体的な経営支援に活かされた。

【課題】

MieNa や RESAS などの経済動向情報を公開しているものの、情報公開の事実が多くの会員に十分に伝達されていない状況にある。さらに、会員企業が最新のデータを活用し、個々の経営課題や事業計画と結びつけるための支援体制が不足している。その結果、情報の潜在的な価値が十分に発揮されていない状況にある。したがって、今後の体制強化として、情報伝達の確実性を向上させる仕組みを構築することが必要である。データと経営を結びつける「橋渡し」をすることで会員事業所の持続的な成長を促していく。

②決算・申告データを活用した景気動向調査

【現状】

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、独自の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。調査結果は、ホームページに掲載した他、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】

事業者の課題把握や現状認識のための支援情報としては有用であったものの、結果を深く掘り下げ、事業者の経営指標や事業計画に具体的に落とし込むプロセスにおいて、不十分であった調査内容を効果的に活用するための支援内容を見直す必要がある。

(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管内経済動向分析公表回数	1回	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回
②決算データによる景気動向公表回数	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

①地域経済分析システム「RESAS」・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	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）が提供する商圏分析システム「MieNa」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、事業者に加工し、公表する。
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、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	決算申告相談に来所した小規模事業者（約50者） 業種内訳：小売業10者、サービス業30者、建設業10者
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年50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】

食べ歩き事業を通じて来店した新規顧客が、店舗を再利用したくなる要因を特定することで、顧客が求める具体的な商品・サービスのニーズを明確にし、これに基づいた独自性の高い商品・サービス開発を促進し持続的な成長に貢献することを目指した。

調査票は、専門家の意見を交え、リピート意向に直結する要素（来店動機、店舗の雰囲気、再来店への期待など）を掘り下げるよう設計した。調査方法は、顧客がバルメニューを注文する際にアンケート用紙を手渡し、退店時に回収する方式を採用し体験直後の鮮度の高い意見を効率的かつ確実に収集することを目指した。また、インターネット調査を取り入れることで幅広い層に向けての統計データを取り入れることで偏りないデータの作成をすることが可能になった。収集データは、個々の店舗が新規顧客を固定客化するための戦略策定に役立てた。

【課題】

コロナ禍後の繁忙期に食べ歩き事業と並行して本調査を実施することで各店舗に相当な負担を強いるだけでなく、店舗によっては調査に必要な統計データを得ることが難しかった。満足の行く調査結果を得るためには紙によるテストマーケティングを含めたアンケートと、補足としてネット等の調査も加味する必要がある。また、飲食店を中心に調査を行ってきたが、他業種からの調査依頼も多かったため、飲食店に限らず、新たな価値創出と販路開拓に挑戦する事業者向けに幅広い調査と行っていきたい。

(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独自性の高い商品・サービス開発のための調査支援事業者数	3事業者	3事業者	3事業者	3事業者	3事業者	3事業者

(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。

①独自性の高い商品・サービス開発のための調査	
目的	新規顧客獲得を目指す事業者において、新規顧客が求める商品等のニーズを把握し、その店舗をまた利用したくなる新商品・サービスを行うことを目的として、アンケート調査を行う。
対象事業者	管内小規模事業者 (地域の持つ開拓の精神を継承しながら、新たな価値創出と販路開拓に挑戦する事業者〔挑戦型・フロンティア精神を持つ事業者〕)
調査内容	【調査手段・手法】 調査対象者：事業者の来店顧客に対するテストマーケティング調査 調査票：専門家の意見を交えながら、対象事業者が必要とする情報を得られるよう、調査票を作成する。 調査方法：来店後の待ち時間にアンケートを手渡し、退店時に回収する方式で実施する。また、幅広い年齢層向けの調査に補足としてネット調査を行う。 【サンプル収集目標数】 50サンプル 【実施時期】 9～11月頃 【分析手法】 調査結果の集計は専門家に委託し、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。
調査項目	【共通項目】 <ul style="list-style-type: none">・回答者の属性（年齢、性別、居住地域、職業、家族構成）・認知経路（商品・サービスを知ったきっかけ（SNS、Web広告、検索、口コミ、実店舗、チラシ等）・選択理由（当店／自社の商品・サービスを選んだ理由〔価格、品質、デザイン、立地、商品イメージ、知人紹介等〕）・競合店の利用状況（普段利用する市内／近隣の他店舗・他社と利用する理由）・情報収集手段（商品・サービスに関する情報収集に利用する手段 Webサイト、SNS、雑誌、実店舗、専門サイト等）

	<p>【個別項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求める要素・機能 提供物に含めて欲しい要素（地元産、旬、流行り機能、特定技術、環境配慮素材、健康・美容効果等） ・求めるコンセプト 提供物・サービスのコアコンセプト（健康、安全性、独自性、専門性、限定性、速さ、簡潔さ等） ・視覚的な魅力 提供物の見た目・デザイン（SNS映え、斬新さ、洗練さ、実用性、季節感、驚き、珍しさ等） ・提供の柔軟性 提供時の対応（個人の好みに応じた仕様変更、オプション追加、カスタマイズの柔軟性、驚き、珍しさ等） ・付加価値・安心要素 追加で求める付加価値（保証、アフターフォロー、オーガニック、大容量/小容量対応、専門家によるアドバイス等） ・施設・環境 店舗や施設の清潔さ、雰囲気、快適さ（Wi-Fi、電源、休憩スペース等） ・人的サービス 従業員の対応（専門知識、親切さ、会話の有無、迅速さ） ・利便性 利用・購入に関する付随サービス（送迎、配送、テイクアウト、予約方法、決済方法、返品・交換、アフターサービス）
結果の活用方法	<p>新商品開発や新サービスによる販路開拓、リピーターの獲得のため、商品開発に至るまでのブラッシュアップほか、今後の提供する商品やサービス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】

各種補助金申請予定者、融資予定者、および重点支援事業者等に対し、地域経済分析システム「RESAS」と商圈分析システム「MieNa」を活用し地域経済の分析と事業者の事業所を中心とした圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性購買力など網羅したレポートやマップを各職員が抽出し提供することで、事業者の経営分析に一役買っている。

【課題】

今後も、事業者に経営分析の重要性を継続的に認識してもらうことが、支援の第一歩あり、引き続き地域経済分析システム「RESAS」と商圈分析システム「MieNa」を積極的に活用する。

この商圏分析データなどの客観的な情報を事業者に提示し、データに基づいたアプローチを継続的に実施することで事業者の自主的な経営分析への意欲を高め、次のステップである本格的な経営改善支援へと着実に繋げていく。

(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 商圏情報の提供事業者数	84 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者
② 経営分析事業者数	84 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

(特記事項) 現行は令和6年度の実績値

経営分析件事業者数＝経営分析・計画策定にあたる経営指導員3名×10件

(3) 事業内容

小規模事業者の経営力強化と自走化を目指し、商圏分析システム「MieNa」等のツールを活用した客観データ（商圏強度、顧客動向）を提示することで、課題の掘り起こしと現状の「気づき」を促す。事業者が自ら新たな販路を切り拓く「フロンティア精神」を発揮できる土壌を培うことが根幹である。支援の核は、徹底した「傾聴と対話」による伴走型支援であり、事業者の心に寄り添い、本質的な課題と潜在的な強みを引き出す。その上で、財務分析に加えSWOT分析・3C分析などの非財務分析を実施し、経営者の「腹落ち（内発的動機づけ）」を強力に促す。これにより、自発的な行動を継続できる自走化の体制確立を盤石なものとする。また、支援効果向上のため、新ツールを支援者自ら主体的に選択できるよう努めていく。

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や高付加価値化につなげられるような経営項目を抽出する。

また、本計画では経営力再構築伴走支援の実施により、前計画よりも1事業者あたりの支援を手厚く行う方針とし、経営分析・計画策定を担当する経営指導員1名につき、10件を経営分析事業者数の目標とする。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

目的	小規模事業者の経営力強化と自走化を目指し、商圏分析システム「MieNa」等のツールを活用した客観データ（商圏強度、顧客動向）を提示することで、課題の掘り起こしと現状の「気づき」を促す。新たな販路を開拓する（フロンティア精神）が浸透する事業環境を整備する。
対象者	管内小規模事業者 （地域の持つ開拓の精神を継承しながら、新たな価値創出と販路拓に挑戦する事業者〔挑戦型・フロンティア精神を持つ事業者〕）

実施内容	商圏分析システム「MieNa」を活用し、事業所周辺 5km 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）を中心とした半径 500m、1km、3km、5km 圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性（所得、持ち家状況等）、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
成果の活用方法	紙媒体により情報を事業者提供しつつ、職員が事業者とともに商圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出し、「商圏分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援を実施する。また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針（重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等）を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。
②経営分析の実施	
目的	客観データと非財務分析に基づく伴走型支援を通じ、事業者の「気づき」と「腹落ち」を促し、小規模事業者の経営力強化と自走化を実現する。
対象者	①で掘り起こしを行った事業者 30 者
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・経済産業省提供「ローカルベンチマーク」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	<p>《財務分析》 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、自己資本比率等</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT 分析等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SWOT により、新商品開発、高付加価値化につながる「強み」を抽出する。
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・事務局内に蓄積し、内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。

- ・必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポ 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
売上高伸び率などの 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。

6. 事業計画の策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

各種補助金の申請予定者、融資希望者、重点支援事業者に対し、経営分析の結果を踏まえた支援を実施した。具体的には、事業者が抱える経営課題の明確化とその解決に向けた支援を行い、実効性の高い事業計画の策定をサポートした。また、必要に応じて専門家を交え、持続化補助金や各種補助金、マル経融資などの活用を視野に入れた計画立案を実施した。

【課題】

今回、策定事業者は販路開拓支援事業者や融資希望者が多く、現状の課題に焦点が当たりやすい傾向が見られた。そのため、中長期的な構想や改善策が十分に盛り込まれておらず、計画全体としての展望が限定的であった。長期的な視点で見ると、計画の実効性や柔軟性に課題が生じており、経営計画が当面の目標に留まっている。

事業者自身が主体的に改善を重ねながら、変化する市場環境や事業フェーズに応じて柔軟に対応できるように、業務効率化（DX）の視点を取り入れつつ、将来に向けた持続可能な事業計画の再策定が望まれる。支援にあたっては、事業者が自らの計画を見直し、実行に移せるよう促しながら、必要に応じて外部資源や制度の活用を後押しすることで、計画の深化と実効性向上につなげていく。

(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」に基づいた経営に依存し、経営状況・環境を客観的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く見られる。このため、まず「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」などの各種ツールを効果的に活用しつつ、経営者自身が気づいていない潜在的なニーズや本質的な課題を共に探り出していく。

この過程において、支援の核となるのは経営者との深い「対話と傾聴」を通じた信頼関係の構築であり、単に外部の解決策を提示するのではなく、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企業の自己変革力の向上を目指す。明確になった課題と潜在的な強みを基に、その強みを最大限に活かすとともに、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視点も取り入れ、中小企業の DX 推進をも後押しする戦略的な事業計画を策定し、計画策定にあたって

は、必要に応じて専門家派遣や、「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」など経営分析結果を様々な支援策・ツールを効果的に組み合わせて支援を実施する。計画策定後も定期的なフォローアップを行い、常に化する環境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。事業計画の策定は「 5. 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	R11年度	R12年度
事業計画策定事業者数	25 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(特記事項) 現行は令和 6 年度の実績値

(4) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①事業計画策定支援	
目的	各種ツールを効果的に活用しつつ「対話と傾聴」に基づく伴走支援により、経営者の内発的な「気づき」と自己変革力を引き出す。また、DX 視点を取り入れ、個々の課題と需要に対応した実効性のある戦略的事業計画の策定を実現する。
対象者	③経営分析の実施にて経営分析を行った 15 事業者
実施目標	年 15 者
実施内容	<p>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、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。策定支援の際には、以下のものを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・内閣府：経営デザインシート <p>計画策定事業者には、経営指導員等が担当制で支援にあたり、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、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家も交えて支援にあたる。</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>(KPI・KGI の設定)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営状況分析時に抽出された指標から KPI・KGI (EC・SNS 等デジタル販路を活用した販売実施事業者数や事業者平均売上高の年平均伸び率やなど) を設定する。

7. 事業計画の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、四半期に一度を目安とした巡回訪問によるフォローアップを実施、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進している。また、新規創業者については事業継続率が低くなってしまうことを鑑み、資金繰りの確認を中心に密な伴走型支援を行うこととしている。このフォローアップ活動では、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実施しているほか、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することで問題解決を図っている。

【課題】

現状のフォローアップは、主に各種経営情報や単なる聞き取りに比重が傾いており、本来重視すべき計画の進捗状況の確認や、計画値と実績の比較分析が十分に実施できていない。また、外部専門家を派遣した後であっても、その後の取り組みの定着状況や効果測定が継続的に行えておらず、結果として事業計画との間にズレが生じている。その結果、計画と現状の間に大きな乖離が見受けられ、計画の見直しを余儀なくされる事業所も少なくない。これらの状況を踏まえ、今後は着実な計画実行を支援するため、事業者ごとにフォローアップの頻度や売上目標を設定し、進捗状況の把握に努めるとともに、専門家を効果的に活用することで、より高度で専門的な支援を行う方針である。

(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、計画が机上の空論で終わらないよう、小規模事業者に寄り添う継続的な支援を実行し、計画の実行性を高めていく。

具体的には、計画の進捗状況を確認し、経営指標の把握と効果測定を実施する。その過程で、財務的な問題や進捗のズレが生じた場合は、中小企業診断士等の外部専門家と連携して課題解決に当たる。

事業計画の進捗状況に基づき、集中的な支援が必要な事業者と、比較的順調な事業者とを見極める。これにより、それぞれに最適なフォローアップ頻度を設定し、効率的かつ効果的な支援を提供する。

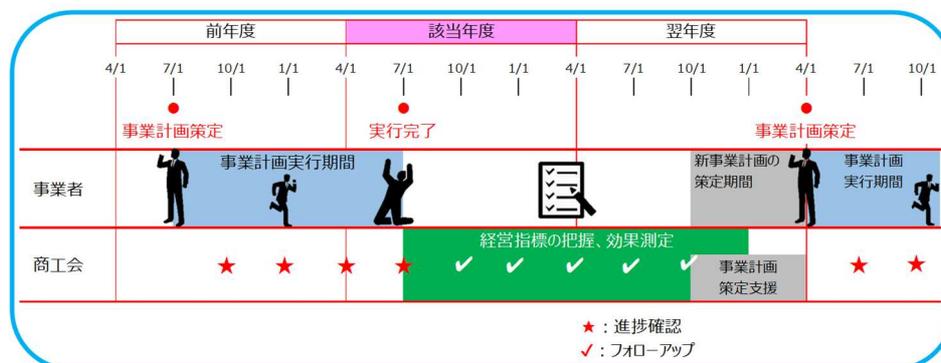
また、下図（図表 14 参照）のように前年度に計画を策定した事業者についても、年度をまたいだ進捗確認・フォローアップが必要となるため、切れ目ない支援ができるよう定期的なフォローアップを実施し、計画に問題が生じた際には再策定支援を行う。

さらに、事業者や必要に応じて従業員との対話を通じて深い思考を促すことで、事業者自身が答えを見出す手助けを行う。この進捗フォローアップを通じ、事業者へ内発的動機づけを行い、潜在力を引き出し、事業者の自走化に繋げる。

この一連のアプローチにより、事業者の自立性を高めつつ、事業計画の実効性を向上させる。結果として、個々の事業者が力をつけることが、次世代型地域経済圏の創出、ひいては地域経済全体の活性化に貢献することを目指す。

事業者支援の一連の流れ

【図表14】



(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	25 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
事業計画策定事業者数						
フォローアップ延回数	148 回	70 回	70 回	70 回	70 回	70 回
売上増加事業者数	12 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

- (特記事項)
- ・現行は令和6年度の実績値
 - ・フォローアップ延回数の目標値は当該年度の事業計画策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含めない

(4) 事業内容

① 事業計画策定事業者へのフォローアップ

目的	策定された事業計画が確実に実行されるよう、全事業者に対し、計画期間を通じた継続的なアフターフォロー（伴走支援）を実行する。進捗状況の評価と具体的な助言を行うことで、事業者の内発的動機と潜在能力を引き出し、計画を「机上の空論」で終わらせず、自立的に成長し続ける経営体（自走化）へと導く。
支援対象	事業計画を策定した全事業者 30 者
頻度	事業計画進捗通り行っている事業者 <ul style="list-style-type: none"> ・重点支援事業者 10 者×4 回=40 回 ・創業間もない事業者 3 者×6 回=18 回 ・計画遂行のためによりサポートが必要な事業者 2 者×6 回=12 回

	<p>実施方法</p>	<p>【重点支援先】 経営指導員 2 名体制で、原則四半期に 1 回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。</p> <p>【創業間もない事業者】 創業間もない事業者については、原則 6 カ月に 1 度の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。なお進捗具合や計画内容に応じてフォローアップ頻度の変更等を行う。</p> <p>【計画遂行のためによりサポートが必要な事業者】 進捗状況が思わしくない事業計画のサポートするために多めの回数の巡回や窓口支援によるフォローアップを行う</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。 新規創業者については、事業継続率が低くなってしまったため、資金繰りの確認を中心に、密な伴走型支援を行う。 進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因や今後の対応策について検討する。</p> <p>フォローアップ回数について 計画遂行のためによりサポートが必要な事業者は計画が上手くいっていないので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 カ月に一度のモニタリングを行い進捗状況の確認する。</p> <p>KPI・KGI のモニタリング ・事業計画策定時に設定した KPI・KGI（新商品・新サービス開発事業者数や事業者平均売上高の年平均伸び率など）図表などを用いて可視化させフォローアップ時に確認を行う。</p> <p>支援事業者への経営リテラシー向上支援 ・支援事業者への経営リテラシー（経営戦略、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 50%である 15 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事

(1) 現状と課題

① にしなすの食べ歩き事業による新規顧客の獲得による販路開拓支援【BtoC】

【現状】

当市内の飲食店等を対象とした「にしなすバル」を実施し、年々認知度の増し、県外からも新規顧客開拓の機会を作った。食事だけではなく持ち帰りメニューにも対応する事で、飲食業だけでなく食品小売業についても新たな販路の開拓に繋げた。

【課題】

にしなすの食べ歩き事業は一定の成果を収めたが、回を重ねるごとに参加消費者の間に慣れが生じた結果、本来の目的であった新規顧客の獲得が困難になっている。この背景には、毎年新メニューの開発が難しい事業所があることが一因として挙げられる。また、事業のデジタル化が進んでいないため、若者の参加が限定的になっている。さらに、参加事業所の大半が売上額などの具体的な目標を設定しておらず、マネジメントの具体性に欠けていた。このため、獲得した顧客は既に固定客化しているケースが多く、新規顧客による売上増加の効果は一時的なものに留まっている。今後は、これらの課題を克服し、継続的な稼ぐ力の向上を目指すため、DXに軸足を置いた事業への移行を検討する必要がある。

② IT セミナーによる販路開拓支援【BtoB、BtoC】

【現状】

外部専門家を招聘し、販路開拓のための IT セミナーを開催する。その時の最先端の IT (SNS 等) を周知し、事業者が最適な IT を活用できるセミナーを開催した。基礎的な知識を中心に講義し、初心者でも分かりやすい内容とするとともに、導入から活用までの一貫したフォローアップを実施した。

【課題】

多くの事業所において、セミナー等を経て IT ツールを導入した後も、それを日々の業務や経営戦略に結びつけて十分に活用できていない現状がある。導入後の活用が進まない要因の一つとして、「手が足りないため、ツールを使いこなすための時間にリソースを割けない」ことが挙げられる。今後は、この「導入」と「活用」のギャップを埋めるため、DXによる生産性向上と販路開拓を目指し、施策を推進する。具体的には、IT ツールの効果的な活用と定着を支援するため、個別に専門家を派遣し、導入後のフォローアップ体制を充実させる方針である。

③ ワークショップ開催による新規販路開拓支援【BtoC】

【現状】

事業者の強みを活かしたワークショップを開催し、消費者との密なコミュニケーションを通じて、事業者と消費者のつながりを強化した。さらに、支援先事業者同士が、互いの強みを再確認し合うプロセスを経てゼミ内容を共同制作することで、お店の個性を最大限に魅せるゼミの開催

を実現。参加者の後日来店など、新たな販路開拓に繋げることができた。

【課題】

まちゼミ事業は、多くの参加者に来店を促すという点では成功したものの、その取り組みがお店本来の魅力を伝えるところまで結びつかないケースがいくつか見られた。その結果、開催期間中に獲得した新規顧客を固定客として定着できず、売上増加効果は一時的なものに留まり、継続的な収益向上には繋がらなかった。単なる集客ではなく、ゼミ内容の質の向上やリピーター獲得に特化した仕組みの導入を考案し、事業者の持つ魅力を最大限に伝え、継続的な顧客定着を図る必要があった。また、参加者層の偏りが大きく、当地区は若い移住者も多い現状を鑑みてもっとDXに特化した事業への転換を視野に入れるべきである。

④ビジネスマッチングサイトを活用した取引先開拓支援【BtoB】

【現状】

事業者のサービス強化・生産性の向上などを目的に事業者が抱える経営課題を解決させる有効なツールとして、地域内外での新たな取引先を獲得するために、既存のビジネスマッチングサイトを活用し、登録支援及び販路開拓支援を行った。

【課題】

ビジネスマッチングサイトを活用した販路開拓支援は、事業者のサービス強化や生産性向上に貢献し、実際に県外事業者とのマッチングによる経営課題の解決事例も生まれている。しかしながら、サイトの認知拡大に伴い登録事業者は増加しているものの、全体的なマッチング事例の母数がまだ少ない。この主な要因として、サイトおよび支援事業自体の周知が依然として不足していることが挙げられる。この周知不足の解消とマッチング件数の向上という課題解決に向けた取り組みを重点的に強化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であり、これが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課題である。当地区のデジタル化の遅れに対応するため、個店のデジタル変革（DX）を推進し、業務効率化と販売手法の高度化を進める。そのため、小規模事業者にとって最大の経営課題である販路開拓に対し、従来の食べ歩き・ワークショップ事業から、DXを活用したスタンプラリー事業へと移行し、新規顧客の獲得を図る。また、必要に応じてDX導入における専門家派遣を実施する。

また、ビジネスマッチングサイトの活用による事業者間連携も引き続き継続及び強化する。これらは、個店の成功を地域全体に広げるため、共創による地域活性化事業を実施し、事業者間の継続的な「共創」の仕組みを構築するための事業である。また、これらの支援を充実させる新たな取り組みとして、展示販売会への出店も積極的に支援する。各事業、必要に応じ実施後のフォローアップを行い、事業者に寄り添った販路開拓支援を充実させていく。

(3) 目標

支援内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① デジタルスタンプラリー 事業参加者数	未実施	10者	10者	10者	10者	10者
目標売上額/者	未実施	15千円	15千円	15千円	15千円	15千円
② 展示会・即売会出展支援 事業者数	未実施	10者	10者	10者	10者	10者
目標売上額/者	未実施	100千円	100千円	100千円	100千円	100千円
③ DX導入における専門家派遣 事業者数	未実施	3者	3者	3者	3者	3者
目標売上額/者	0千円	0千円	0千円	0千円	0千円	0千円
④ ビジネスマッチングサイト 登録事業者数	5者	1者	1者	1者	1者	1者
目標成約件数/者	1件	1件	1件	1件	1件	1件

(特記事項) 現行は令和6年度の実績値

①②③の目標値は、これまで実施しておらず未知数であるため、現実的な数字として①を10者、②を10者、③を3者としている。④は当商工会登録者数を鑑みて微減で設定。

(4) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

① デジタルスタンプラリー事業による新規顧客の獲得による販路開拓支援【BtoC】 (新規)	
目的	個店のDXを推進するため、デジタルスタンプラリー事業を活用し、新規顧客の獲得と顧客接点の多様化(販路開拓)を実現する。
対象事業者	地域住民へ(共創)により販路拡大したいと考えている事業者(地域の持つ開拓の精神を継承しながら、新たな価値創出と販路開拓に挑戦する事業者〔挑戦型・フロンティア精神を持つ事業者〕)
事業内容	新規顧客の獲得を目指す小規模事業者に対し、スタンプラリー事業を実施する。実施期間は約1ヵ月であり、顧客は買い物やサービスを受けるとアプリやブラウザ上でスタンプ(足跡)をもらうことができる。スタンプ数で景品抽選を設定することで、顧客はイベント感覚で楽しめる仕組みである。 事業者は本事業での来店した新規顧客と積極的にコミュニケーションを密に取ることで、事業者と消費者のつながりを強化するだけでなく、お店の雰囲気も一緒に感じてもらうことで、固定客を獲得する支援も行う。 【支援内容】 顧客が参加店でQRコードやGPS機能を利用し、足跡やスタンプ

	<p>が残せるアプリやブラウザ機能を使用する（事業者を多く登録できる業者を選定する）。参加店の店頭にはポスターやQRコードを設置し、地域全体に一体感を持たせて開催する。参加店にはできるだけスタンプラリー限定のメニューや商品を考案してもらい、新たな需要の掘り起こしによる売上の増加を目指していく。職員はこれらの導入支援や、今事業の周知活動支援にも力を入れる。</p> <p>アプリで収集できる需要動向の結果をもとに、今後の新商品やサービスの開発、小規模事業者の販路開拓を支援する。これにより、支援対象事業者が自らのフロンティア精神を活かし、魅力的な商品・サービスを提供することで安定的な売上を確保し、事業の継続に繋げることを目的とする。</p>
効果	・参加事業者の売上確保及び新規顧客開拓
実施後のフォロー	・DX導入支援。 ・新規顧客のリピート率向上のための支援。
<p>② 展示・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】（新規）</p>	
目的	業者間の継続的な「共創」を通じた持続的発展のため、新規の販路開拓とビジネスパートナーとの強固な連携を支援する。
対象事業者	域内外へ（共創）により販路拡大したいと考えている事業者（地域の持つ開拓の精神を継承しながら、新たな価値創出と販路開拓に挑戦する事業者（挑戦型・フロンティア精神を持つ事業者））
事業内容	<p>重点支援事業者を中心に、BtoB、BtoC両面での展示・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。</p> <p>当地域の材料を使った商品やサービスのPRを支援。消費者需要動向調査等の結果などを提供し効果的PRや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、参加事業者と目指す。</p> <p>【想定する展示・即売会】 BtoB：ものづくり企業展示・商談会（マロニエプラザ大展示場） BtoC：「ニッポン全国物産展」（池袋サンシャインシティ）</p> <p>BtoC：地域イベント ・うんまいもんフェスティバル ・美味い上手いなすしおばら感謝祭 ・にしなすの初市</p>
効果	<p>展示会出展による新規取引先の開拓と商圏の拡大（次世代経済圏における域外取引の拡充）</p> <p>当地域の商品の認知度向上（地域全体としてのブランド価値を高め、事業者間の継続的な「共創」の仕組みを構築につながる）</p>
実施後のフォロー	・商談後の契約締結や取引条件等支援 ・販路開拓支援

③ DX導入における専門化派遣による販路開拓支援【BtoB、BtoC】（新規）	
目的	個店のデジタル変革（DX）を推進し、業務効率化と販売手法の高度化を図るため、専門家を派遣する。
対象事業者	管内小規模事業者 DXを推進し、地域内外への販路開拓を目指す事業者
事業内容	重点支援者を中心とし、DX導入のための外部専門家を招聘することで、生産性向上と販路開拓を図る。事業者が真に必要とするDXを導入することで、効率的な生産性向上へと繋げていく。 施策としては、ITツールの導入段階から、その後の活用・定着に至るまで、一貫したフォローアップを実施する体制である。
効果	・販路拡大による新規顧客の獲得 ・小規模事業者のDX導入における生産性の向上
実施後のフォロー	実施事業者には定期的に進捗確認を行い、個別支援を行う。

④ ビジネスマッチングサイトを活用した取引先開拓支援【BtoB】（継続）	
目的	共創による地域活性化を実現し、個店の成功を地域全体に波及させるための継続的な共創の仕組みを構築するために、ビジネスマッチングサイトを利用する。
対象事業者	管内小規模事業者 域外へ（共創）により販路拡大したいと考えている事業者
事業内容	事業者のサービス強化・生産性の向上などを目的に事業者が抱える経営課題を解決させる有効なツールとして、地域内外での新たな取引先を獲得するために、既存のビジネスマッチングサイトを活用し、登録支援及び販路開拓支援を行う。 【想定するビジネスマッチングサイト】 ・Big Advance 運営主体：株式会社ココペリ 運営連携金融機関：80行 （うち、株式会社栃木銀行のプラットフォームに参画） ・ザ・ビジネスモール 運営主体：全国の商工会議所・商工会で共同運営 （事務局：ザ・ビジネスモール事務局） 登録企業情報：約290,000件
効果	・ビジネスマッチングサイト登録による認知度向上 ・新たな取引先の獲得による安定的な経営体制の確保
実施後のフォロー	・新規取引先確保による売上高の把握 ・他の支援サイトへの登録支援

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

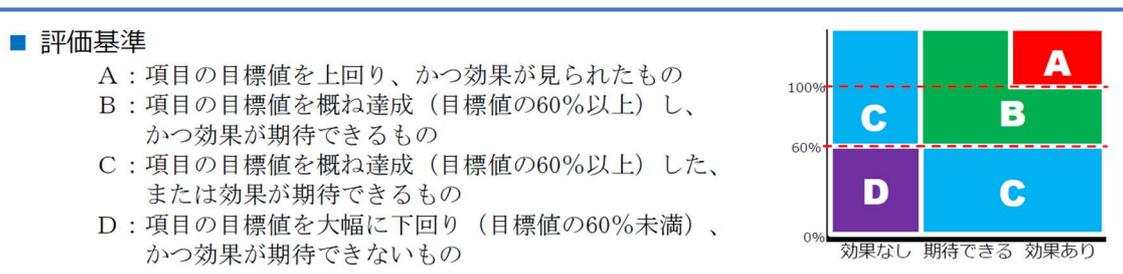
【現状】

これまで、外部有識者である中小企業診断士や当市商工振興課職員、栃木県商工会連合会職員等で構成する「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画における年度目標(Plan)に対する実績(Do)を報告してきた。委員会では、目標達成事業の効果や未達成事業の要因について評価・検証(Check)を行い、推進方法等の見直し(Action)を審議するとともに、事業の課題や今後の方向性について助言を受けている。

また、検討委員会においては、事業ごとに「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」の観点から、定量的な指標に基づいて評価を行っている。さらに、「PDCA」サイクルの一環として、実績に基づくA～Dの4段階判定(図表15参照)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15】 検討委員会における評価基準



【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および実績を報告し、年度の事業項目と目標値を比較・検討のうえ、その成果を評価し、必要に応じて見直し案を提示する。
事業評価の手法	<p>【評価手法】 検討委員会を年1回開催し、定量的な指標に基づき評価を行う。 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16参照）を実施し、次年度の計画・実行に反映させる。 定量的な評価指標としては、縦軸に「各事業の目標達成度（経営分析事業者数、事業計画策定事業者数など）」、横軸に「経営発達支援計画のKGI・KPI目標達成度（新たな販路での取引先獲得事業者数、新商品・新サービス開発事業者数）」を設定し、客観的な評価を行う。</p> <p>【評価基準】 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） ・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。 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） ・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。 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） ・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。 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） ・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】 中小企業診断士（外部有識者） 那須塩原市産業観光部商工振興課職員 法定経営指導員 舟本明弘 栃木県商工会連合会職員</p>
事業の評価・見直しを行う頻度	<p>【開催回数】 年1回 2月に開催</p>
結果の公表方法	<p>【情報の展開】 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。</p>

【図表16】 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・中・小企業研修等を受講し、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。併せて中小企業診断士等の専門家派遣に職員が同行することで、OJTによる支援力の向上に繋がった。

また、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。

【課 題】

小規模事業者支援に従事する経営指導員は、経験年数や主たる担当業務の差異に加え、定期的な人事異動や若手職員の増加といった現状があり、各指導員の支援能力、特に経営者の「自走化」を促すための対話・傾聴スキルには「深度の差異」や「偏り」が生じ、個人の能力に依存した状況が顕著となっている。そのため、支援分野や支援事業者の特性に応じて、特定のベテラン職員への依存を余儀なくされる場合や、対応する指導員の交代によって、事業者の支援内容に対する充足度に大きな隔たりが生じている。

この状況を打開し、全職員の支援レベルを底上げするため、ベテラン職員の個人に帰属しがちなノウハウや、経営力再構築型伴走支援で効果のあった「対話と傾聴」を通じた支援ノウハウや成功事例を、当商工会組織として情報蓄積・共有化する仕組みの構築が不可欠である。この仕組みと、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る資質向上を組み合わせることで、組織全体の支援レベルを底上げし、より均質で高品質な支援を提供できる体制への強化が図れる。

さらに、中小企業診断士等の外部専門家を講師に招き、「対話と傾聴」のスキルアップに特化した研修を実施し、経営者の自走化につながるまでの一連の支援を強化する。これらの取り組みを通じて、全職員のスキルアップとDX活用能力の向上に努めていくことで、特定の職員の入れ替えが発生した場合にも、個人の経験知に依存することなく、事業者が安定した質の高い支援を継続して受けられる体制を構築できると考えられる。

(2) 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内部勉強会による資質向上	
目的	経営支援を行う職員の意識とスキルを向上させ、伴走支援の質を高める。また、職員全体の支援スキルを平準化する。
事業内容	<p>全職員の皆様の支援スキルを一層向上させるために、独自の職員研修会を実施する。</p> <p>この研修会は、小規模事業者への多岐にわたる支援方法について、職員が経営に必要な知識やスキルを理解し、それを活用する能力を支援対象者に伝えること（事業者の経営リテラシー向上）を目的とした勉強会として、中小企業診断士などの外部専門家から直接学ぶ機会を設ける。これにより、職員が実践的な支援スキルを習得し、商工会全体の支援手法の統一化を図ることを目指す。</p> <p>研修テーマは、支援ニーズの変化に対応できるよう、毎年ごとに設定して実施する。</p>
対象職員	経営指導員

②OJTによる職員レベルの向上	
目的	職員の資質向上を目的として、若手経営指導員は、専門家やベテラン経営指導員が行う経営分析や事業計画策定といった実務支援の場に同席し、実践的な知識や支援手法を習得する。このOJTを通じて、商工会全体の支援能力の底上げと、提供する支援サービスの質の向上を図る。
事業内容	<p>この協力体制の構築を通じて、個々の職員のスキル向上に留まらず、商工会としての組織的な支援能力と組織力を高めることを目指す。</p> <p>中小企業診断士による個別支援の機会においては、職員の職制に関わらず、支援対象事業者ごとに事前に担当職員を決定する。これにより、職員は担当として責任感を持ちながら、専門家による支援の具体的な手法、問題解決のための視点、そして必要な専門知識などを実践の場で習得できる体制とする。</p> <p>また、若手経営指導員が担当する事業者を選定する際には、普段から記帳指導や部会活動などを通じて日常的に繋がりがあり、</p>

	<p>関係性が構築されている事業者を中心とする。</p> <p>さらに、事業計画策定支援が完了した後など、事業者が具体的な課題解決のフェーズに移行した際には、その課題解決に必要とされる支援内容について、ベテラン経営指導員と若手経営指導員の双方が積極的に意見を出し合い、密接な協力体制のもとで支援にあたる体制を構築する。加えて、現場においては成功事例を積極的に共有し、「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実践する。これにより、事業者は自らの取り組みの成果を早期に実感でき、継続的な挑戦への意欲（モチベーション）が向上する。この協力体制の構築と成功体験の共有を通じて、個々の職員のスキル向上に留まらず、商工会としての組織的な支援能力と組織力を高めることを目指す。</p>
<p>③中小企業大学校等への参加による支援スキルの向上</p>	
<p>目 的</p>	<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</p> <p>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。</p> <p>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）</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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>⑤ DX推進に向けたセミナーへの参加</p> <p>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</p>

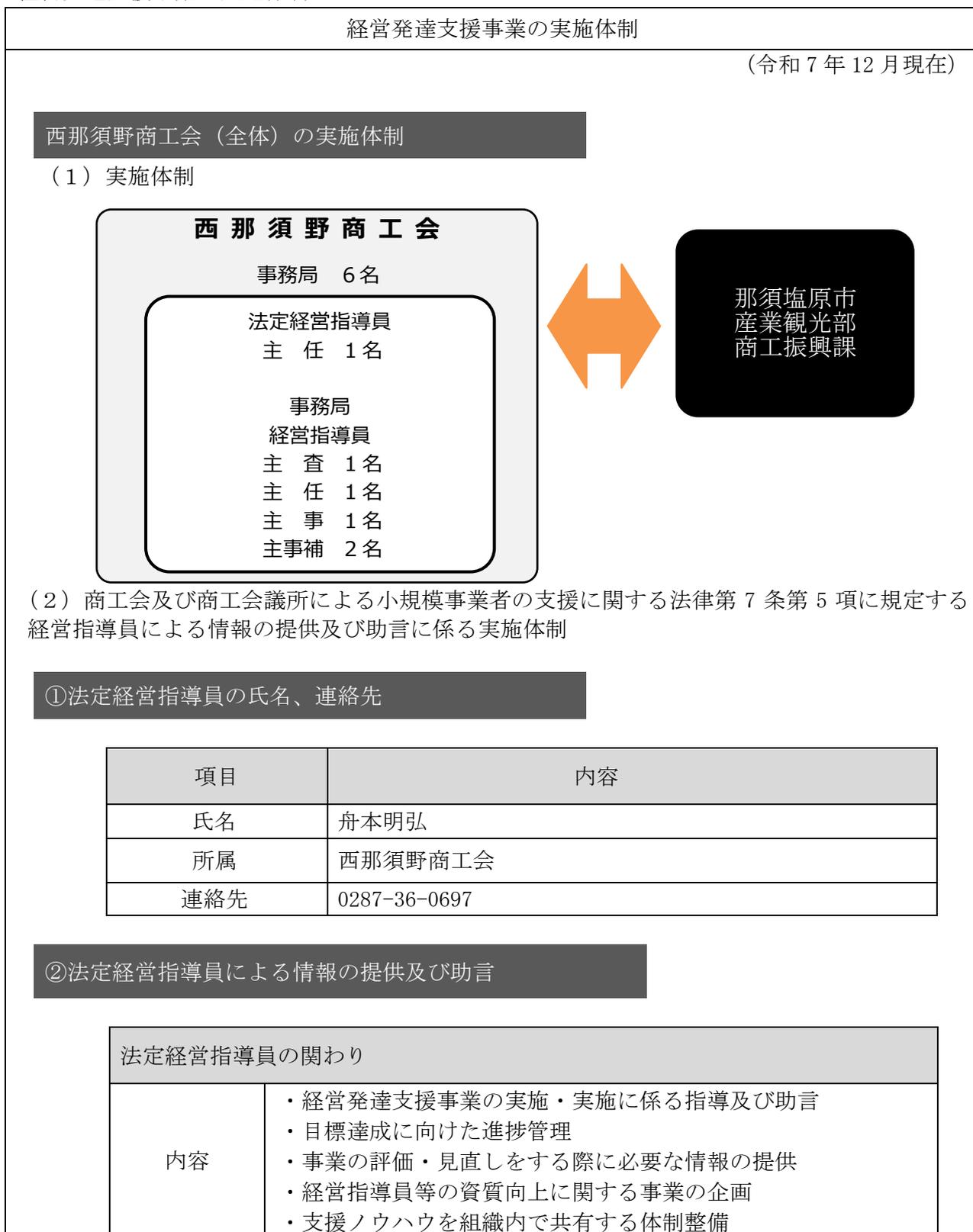
	<p>談・指導を可能にするため、業務効率化や需要開拓等のDXの推進取組セミナーへ積極的に参加し、小規模事業者のDX推進にあたる。</p> <p>⑥ コミュニケーション能力向上セミナーへの参加 対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修に参加し、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。</p> <p>⑦ 小規模事業者課題設定力向上研修への参加 課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得する研修に参加し、その後続くスムーズな課題解決に繋げる。</p>
対象職員	経営指導員

(3) 支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

①支援ノウハウの共有・蓄積	
目的	各職員が研修やセミナー等を通じて獲得した支援ノウハウおよび最新の支援情報については、組織内で積極的に共有・展開する。これにより、全職員の支援スキルと情報の平準化を確実に実現し、支援品質を安定させる。
事業内容	法定経営指導員を中心とした月1回の定例ミーティングに加え、週一の朝礼時などにも適宜情報共有の機会を設ける。また、経営支援システムへのデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互に共有できる体制を整える。この相互共有を通じて、担当外の職員であっても必要な水準の対応が可能となる内部体制を整備する。特に、小規模事業者の喫緊の課題であるDXについては、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、支援事例の積極的な蓄積を図ることで、全職員が必要な水準の対応ができるよう、知識および体制の両面から強化を推進するものである。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



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(5日頃)
その他	ミーティングの内容は必要に応じて那須塩原市産業観光部商工振興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

申請書に記載の法定経営指導員である舟本明弘は、施行規則第7条第2項に規定する広域指導員に該当しない。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①西那須野商工会	
所在地	〒329-2705 栃木県那須塩原市南郷屋4-137
電話番号	0287-36-0697
FAX	0287-36-8279
E-Mail	nishinasuno_net@shokokai-tochigi.or.jp

②那須塩原市産業観光部商工振興課	
所在地	〒325-8501 栃木県那須塩原市共壘社108-2
電話番号	0287-62-7154
FAX	0287-62-7223
E-Mail	shoukou@city.nasushiobara.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	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150
3.経済動向調査に関する事業	150	150	150	150	150
4.需要動向調査に関する事業	600	600	600	600	600
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	600	600	600	600	600
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	600	600	600	600	600
8.新たな需要開拓に関する事業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
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

(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

