

経営発達支援計画の概要

実施者名	那珂川町商工会 【法人番号：9060005002184】 那 珂 川 町 【地方公共団体コード：094111）】
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【小規模事業者ならではの“活力”により、稼ぐ力を高め、自走する力で持続的に発展し、“元気”を生み出している事業者】と設定し、今後5年間は『小規模事業者ならではの【活力】を発揮した“稼ぐ力の向上”】を目標に掲げ、小規模事業者の持続的発展を目指す。</p> <p>これにより、那珂川町が掲げる総合振興計画の実現に寄与する。</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 地域資源や自社の強みを活かした“魅力”の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、売上増加につなげる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営改善や事業展開に課題を抱える事業者を把握し、経営分析の必要性を認識させ、継続的な対話を通じて、経営者自らが主体的に課題を認識し、解決策を導き出せるよう伴走支援を実施する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営者との対話を通じて潜在的な課題や強みを明確化し、経営者自身が主体的に課題解決へ取り組む意識を醸成し売上増加につなげていく。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 売上や利益目標の達成状況等を確認し、事業計画の実効性を高め経営力の向上と事業の持続的発展につなげていく。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 即売会を通じて自社商品の魅力や独自性を直接発信し、新規顧客の獲得と販路の拡大を図るとともに、セミナーや個別相談会により IT ツールを活用した販路開拓力の向上を図る。</p>
連絡先	<p>【那珂川町商工会】 〒324-0613 栃木県那須郡那珂川町馬頭 116-5 TEL：0287-92-2249 FAX：0287-92-5984 E-mail：nakagawa_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>【那珂川町産業振興課】 〒324-0692 栃木県那須郡那珂川町馬頭 555 TEL：0287-92-1116 FAX：0287-92-3699 E-mail：shoukou@town.tochigi-nakagawa.lg.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1)地域の現状

①那珂川町の概要

那珂川町は栃木県の北東部に位置し、東西約22km、南北約19km、総面積は192.78平方キロメートルで、県全体の約3%を占める町である。人口は約1万3千人で、平成17年(2005年)10月1日に那須郡馬頭町と小川町が合併して誕生した。町の中央を流れる那珂川は、町名の由来であり、鮎釣りの名所として関東有数の清流として知られる町の象徴である。

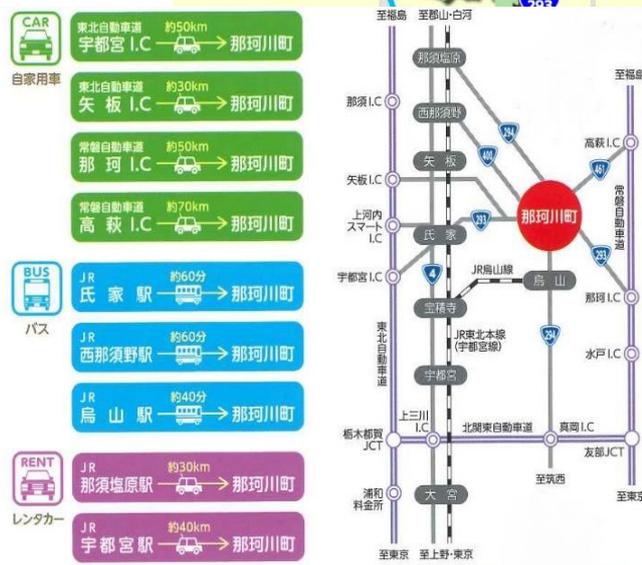
この那珂川を中心に、豊かな里山が広がり、四季折々の自然景観に恵まれていることが特徴である。町内には、温泉郷やキャンプ場、美術館など観光資源も多く、豊かな自然環境を守りながら地域資源を活かしたまちづくりを進め、住む人にも訪れる人にも心安らぐ地域づくりを目指している。



(交通)

当町は、茨城県日立市と栃木県足利市を結ぶ国道293号線が横断している。また、千葉県柏市と福島県会津若松市を結ぶ国道294号線が縦断し、町西部の小川地区で交差している。鉄道はなく、移動手段は自家用車やバスが主である。県都宇都宮からは車利用で1時間強(約40km)、東北自動車道の最寄りの矢板インターチェンジからも1時間弱(約30km)かかり、他地域からの公共交通機関を利用したアクセスは、決して便利な地とはいえない。

そのため、大規模産業が集積しづらく、若年層の町外への流出・少子高齢化・人口減少が進行している。ただしこの課題についても、那珂川町の地域全体が一体となって、交流人口を増やして移住定住を促す様々な施策に挑戦している。



(自然・観光)

当町には八溝(やみぞ)県立自然公園があるほか、歴史文化資源、温泉・ゴルフ場・キャンプ施設などのスポーツ・レジャー資源など魅力的な観光資源を有している。栃木県の指定文化財並びに栃木の景勝百選の鷲子山上(とりのこさんしょう)神社や、関東有数のカタクリの群生地であるカタクリ山公園、また、徳川光圀ゆかりの地として知られる馬頭院や御前岩(ごぜんいわ)、隈研吾氏設計の伝統的で斬新なたたずまいの馬頭広重美術館は代表的な観光スポットであり、歴史と伝統を誇る小砂(こいさご)焼は素朴な陶器として定着している。このほか、那珂川沿いには、馬頭温泉郷を形成するホテル・旅館・温泉施設、都市住民との交流機能を果たす青少年旅行村、まほろばキャンプ場などの観光施設が点在している。

また、北部・小砂地区は、地域資源を活用することで観光的付加価値を高め、地域資源の保護と地域経済の発展に寄与することを目的とするNPO法人「日本で最も美しい村」連合に加盟(平成25年10月)するなど、地域住民自らが行う地域活性化と自立の取り組みも行われている。



(日本で最も美しい村・小砂地区)

(6次産業化の取り組み)

当町では那珂川の鮎のほか、下述の豊富な地域資源を有効活用し、6次産業化にも積極的に取り組んでいる。

■八溝ししまる

農作物を荒らしていたイノシシを捕獲するだけでなく、逆にこれを活用し、自然豊かな里山が育んだイノシシを加工販売している。町内を中心に温泉・宿泊施設や飲食店、精肉店など約40店舗で提供されている。



■ホンモロコ

コイ科の小魚で、休耕田を有効活用し養殖している。味は淡白で肉質が良く、骨がやわらかで美味しく、関西では高級魚として扱われている。ホンモロコ養殖組合6組合で取り扱っており、町内飲食店等約10店舗で提供されている。



その他、豊富な森林資源(間伐材等)を活用して産出されるバイオマスエネルギーを利用し、マンゴー栽培やうなぎの養殖にも取り組んでおり、出荷するたびに全国から購入希望が多数寄せられるなど、好評を得ている。



(那珂川町のなかよしマンゴー)



(うなぎ養鰻場)

(地域ブランド化推進の取り組み)

当町では、平成24年度より地元特産品を活用した商品開発や、優れた商品による町のイメージアップや地域経済の活性化、地域事業者の販路拡大支援を目的として、「那珂川町地域ブランド認定事業」を実施している。前述の「八溝ししまる」や「なかよしマンゴー」「養殖うなぎ」を使用した商品など、令和7年2月1日現

在で 38 品を認定している。認定を受けた商品は、商品紹介パンフレットへの掲載や町ホームページ等による PR を行うとともに、「那珂川町ブランドマーク」を使用することができる。



《那珂川町ブランド認定マーク》



《那珂川町ブランド認定品パンフレット》

②人口の推移

当町の人口は、住民基本台帳に関する統計データ（**図表 1**）によると、合併した平成 17 年（2005 年）の 19,865 人をピークに、現在まで人口が減少し続けており、令和 7 年 9 月 1 日時点の人口は 13,897 人である。合併した平成 17 年と比較すると、この 20 年間で 5,968（▲30.0%）人減少している。

地域経済分析システム RESAS による将来人口推移（**図表 2**）によると、今後も減少傾向は続くとされており、令和 47 年（2065 年）は現在の 66.6%減の 4,645 人程度にまで減少する見込みである。

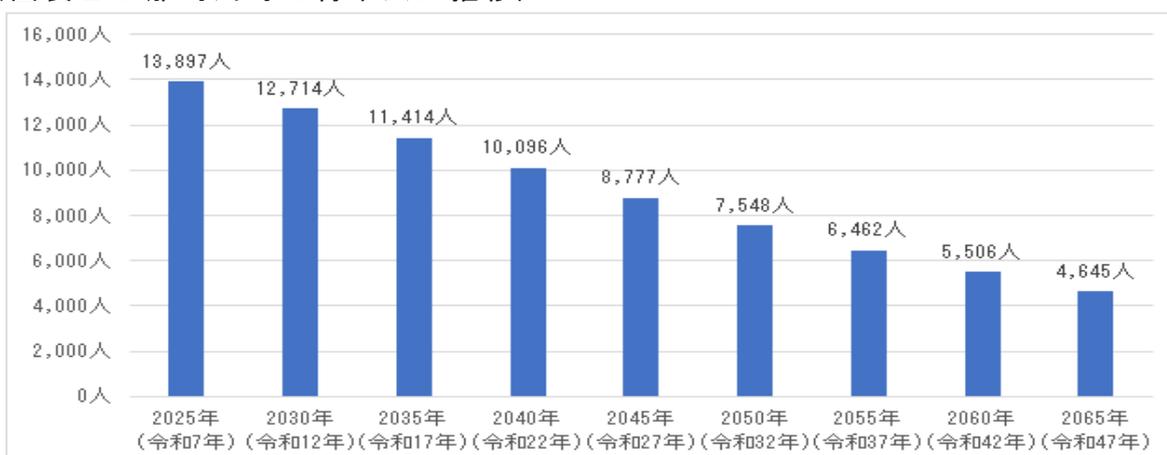
世帯数については、人口減少の影響を受け、横ばいからやや減少傾向で推移している。核家族化や単身世帯の増加といった傾向はみられるものの、人口減少の進行により世帯数全体としては伸び悩んでいる状況である。ともに、少子高齢化も進行している。

（**図表 1**：那珂川町の人口・世帯の推移）

	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年	令和 7 年 9 月
人口	19,865	18,446	17,103	15,736	13,897
世帯	5,870	5,877	5,831	6,004	5,811

出典：住民基本台帳

（**図表 2**：那珂川町の将来人口推移）



出典：地域経済分析システム RESAS

③地域全体の現状

(1) 人口減少や少子高齢化の現状

当町の人口に占める高齢者（65歳以上）の割合は年々増大している。令和6年1月1日における高齢人口は6,183人（**図表3**）と総人口の42.47%を占める一方で、年少人口の構成比は7.38%（1,075人）と県内で2番目に低い割合となっている。

また、日本創成会議・人口減少問題検討分科会が公表した消滅可能性自治体の上位に挙げられるほど少子高齢化の進行が深刻な状況であり、さらなる過疎化が進行する見込みである。

生産年齢人口は総人口（令和6年1月1日）14,560人のうち7,302人（構成比：50.15%）と県内市町村と比較すると2番目に低い数値である。また、年少人口（15歳未満）、生産年齢人口（15～64歳）、老年人口（65歳以上）の3階層別（**図表4**）では、老年人口は、1980年から2020年の40年間で3,056人（102.6%）増えている。一方で、年少人口、生産年齢人口とも大きく減少し、年少人口は3,623人（▲73.8%）、生産年齢人口は6,921人（▲46.7%）減少している。また、全人口に対する比率（**図表5**）では、老年人口比率が大きく上昇し（13.1%→39.7%）、年少人口比率が大きく低下している（21.6%→8.5%）。

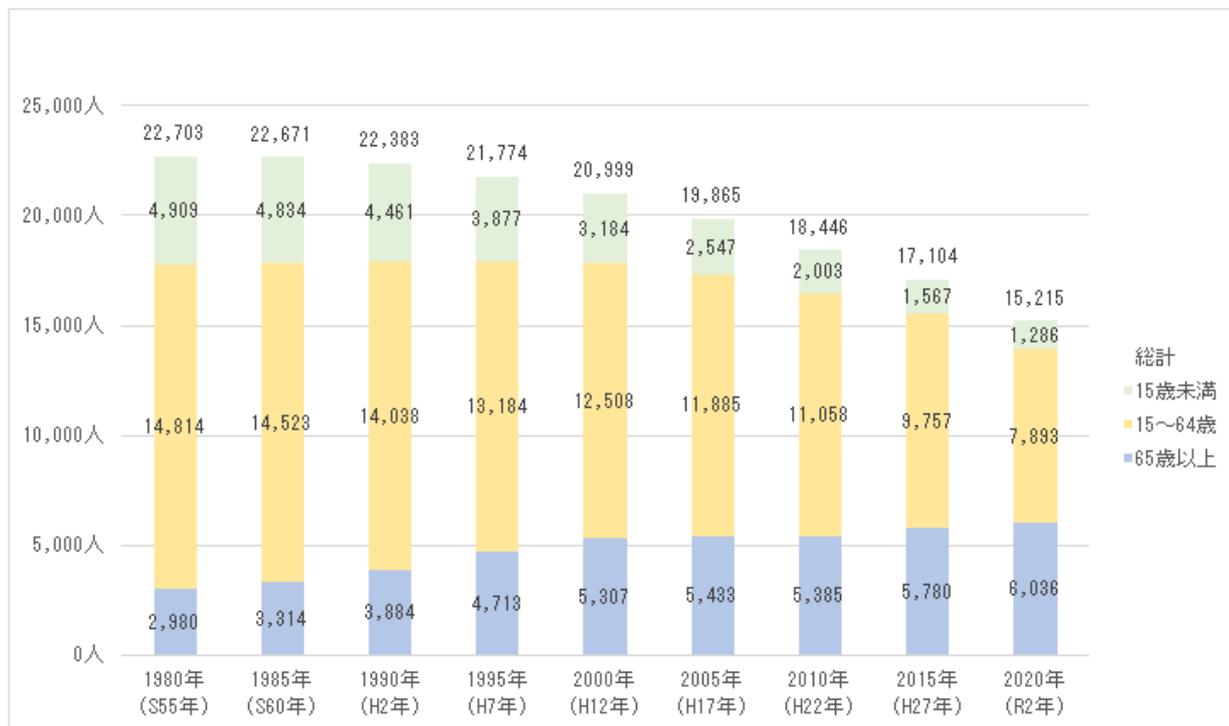
（図表3：那珂川町の年齢3区分別人口【総計】）

令和6年1月1日現在

市町村名	年少人口	構成比	生産年齢人口	構成比	老年人口	構成比	人口
那珂川町	1,075人	7.38%	7,302人	50.15%	6,183人	42.47%	14,560人

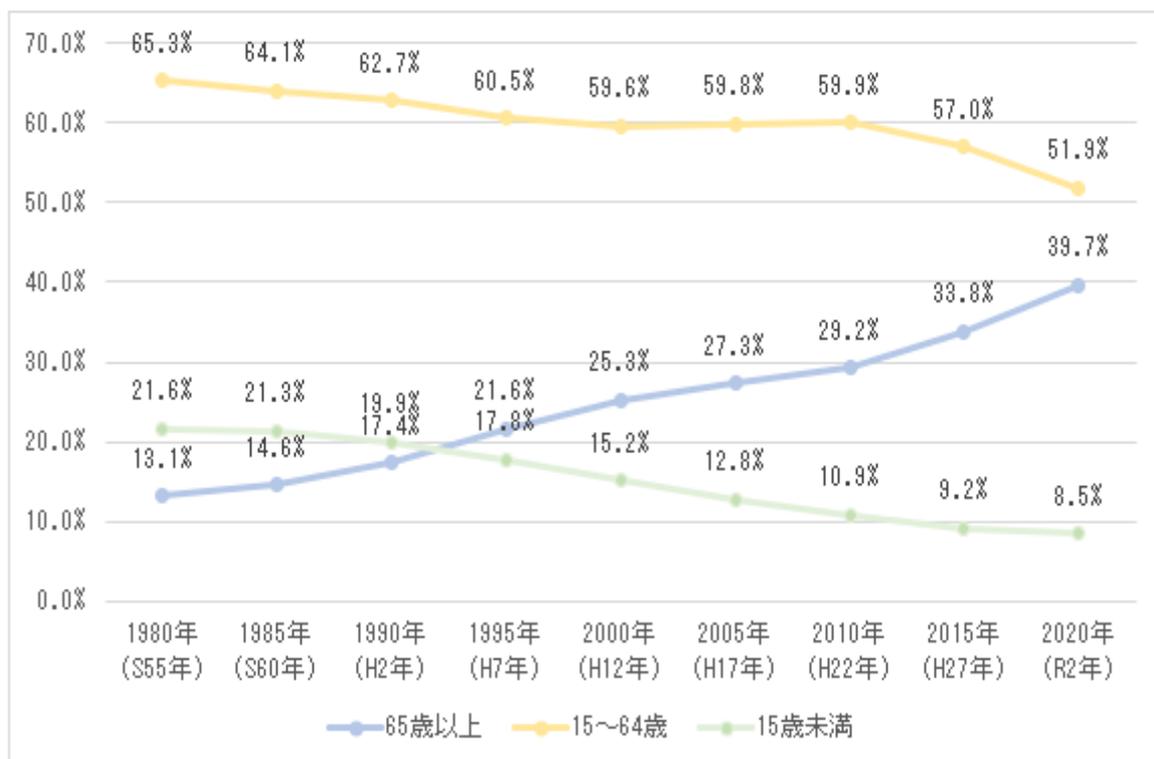
出典：栃木県 令和6年 市町村別の年齢階級別人口

（図表4：那珂川町の3階層別人口数）



出典：国勢調査、住民基本台帳

(図表 5 : 那珂川町の 3 階層別人口比率)



出典：国勢調査、住民基本台帳

(2) 商店街の現状

近隣地域の大型店や専門店、コンビニエンスストア等への流出やインターネットの普及による通信販売の台頭などにより、地元商店街での消費は縮小し、集客力も低下している。

また、経営者の高齢化、後継者不足を要因とした廃業による空き店舗が増加し、平成28年(2016年)から令和3年(2021年)の経済センサス活動調査を比較すると、卸・小売業等の商店数は14.4%減少し、従業員数は3.6%減少、商品販売額は5.6%の減少となっている。(図表6)

(図表 6 : 那珂川町の卸・小売業等の商店数、従業員数、商品販売額)

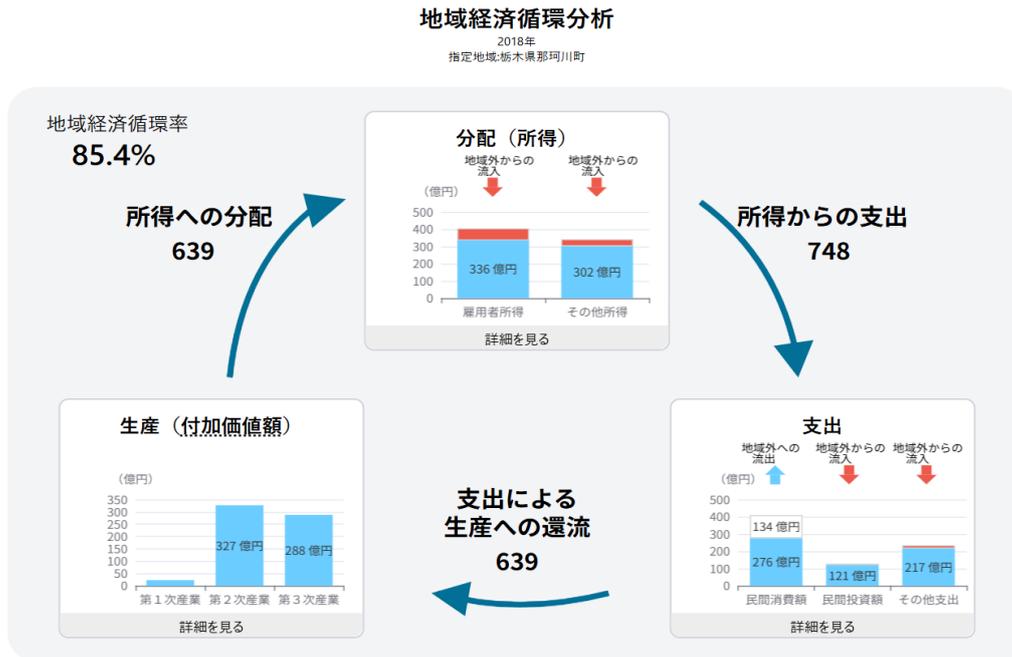
	平成 28 年	令和 3 年	増減 (%)
①卸・小売業等の商店数 (社)	216	185	▲ 14.4
②従業員数 (人)	996	960	▲ 3.6
③商品販売額 (百万円)	15,767	14,891	▲ 5.6

出典：総務省 経済センサス活動調査

(3) 地元購買力の現状

那珂川町の2018年の地域経済循環率は85.4%であり、栃木県全体の循環率より15.8%低い。(図表7)

(図表7：那珂川町の地域経済循環分析)

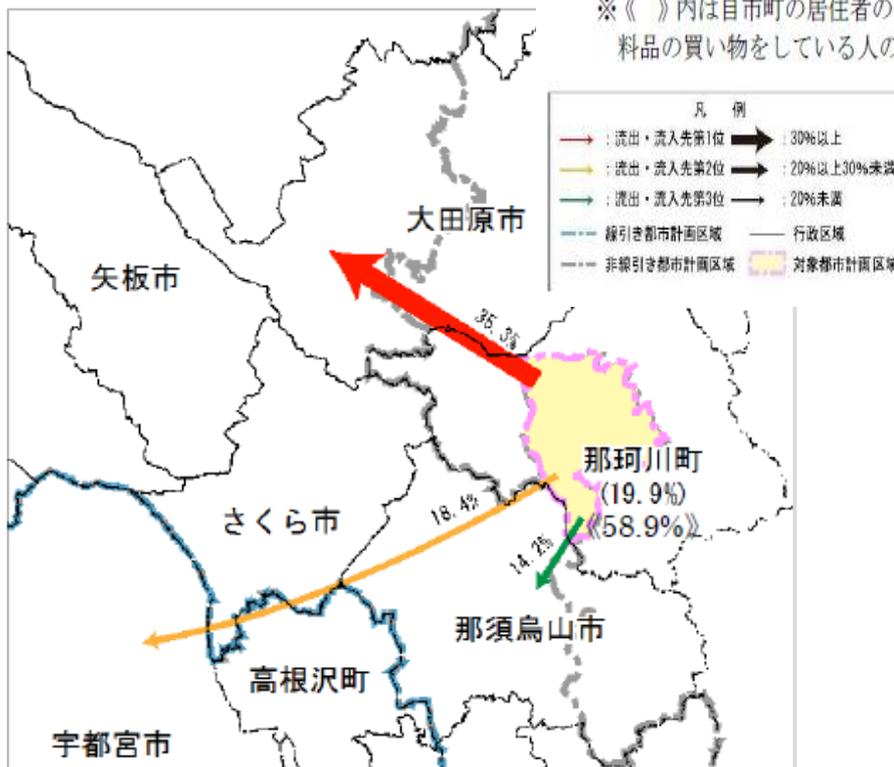


出典：経済産業省／内閣官房「RESAS」地域経済循環図

2021年栃木県那珂川都市計画によると、当地域における地元購買率は19.9%となっている(図表8)。大田原市へ35.3%流出するなど、地元購買力の80.1%(大田原市35.3%、宇都宮市18.4%、那須烏山市14.2%、他12.2%)が地域外へ流出している。

(図表8：那珂川町の地元購買率)

購買動向(流出)

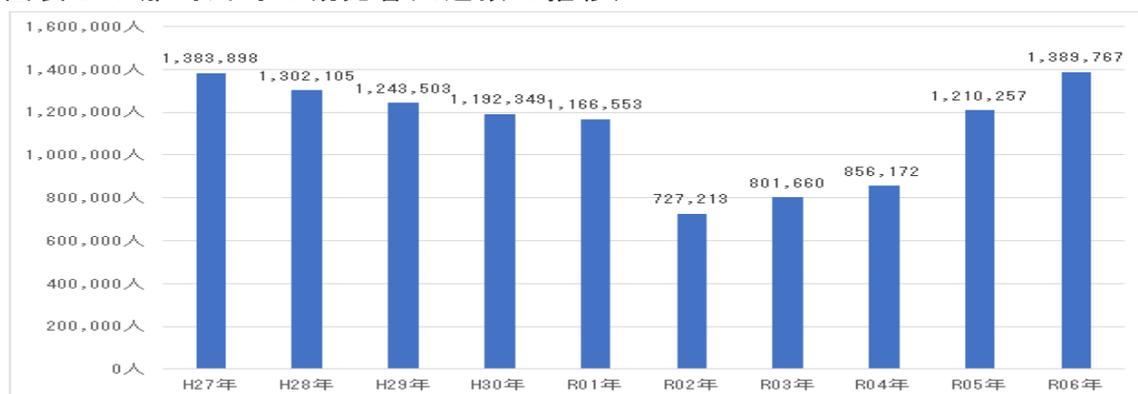


出典：2021年栃木県那珂川都市計画

(4) 観光客入込数の現状

那珂川町の直近10年間の観光客入込数(図表9)は、平成27年の約138万人をピークに一時減少し、令和2年には新型コロナの影響で約73万人まで落ち込んだが、コロナ収束後は回復基調にあり。令和6年には約139万人とコロナ前を上回っている。近年の観光施設の整備やイベント開催、道の駅ばとうなど地域資源を活かした観光振興策が効果を上げている。地域全体での誘客努力と交通環境の改善が、回復の要因となっている。

(図表9：那珂川町の観光客入込数の推移)



出典：栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果

(5) 地域資源を活用した取組みの現状

当町の強みである豊かな“山”と“川”の自然資源を活かし、地域資源を活用した取組みは、那珂川町の概要(P1参照)で説明したとおりである。それぞれに取組み、「事業者の意識・意欲の向上」「雇用の創出」等地域内の成果や「当地域の知名度の向上」といった地域外への成果もある程度挙げることはできた。

また、町内では、イノシシ肉を活用した「八溝ししまる」や休耕田を利用した「ホンモロコ養殖」のほか、森林資源を活かしたバイオマスエネルギーによる「なかよしマンゴー」栽培や「養殖うなぎ」事業など、自然環境と調和した多様な6次産業化の取組が進展している。

④ 地域産業の現状

町内商工業者数(図表10)は令和3年時点で、651社ある。内訳は、卸売・小売業が185社と最も多く、続いてサービス業が142社、建設業が120社、製造業が85社、飲食店・宿泊業が67社となっている。「①那珂川町の概要」で述べたとおり、交通アクセスが不利な地であるため、大手の製造業等の進出は少なく、大規模産業が集積しにくい状況である。商工業者数は、平成28年と令和3年との5年間比較で87社減少(▲11.8%)している。第2次産業については、建設業14.9%減少、製造業10.5%減少、第3次産業については、サービス業6.5%減少、卸売・小売業14.4%減少、宿泊・飲食業8.2%減少とすべての業種において大幅な減少が顕著に表れている。

また、当町の統計情報による就業者数は8,026人で、令和2年産業別従事者割合(図表11)は、農業・林業が1,151人(14.3%)、建設業が612人(7.6%)、製造業が2,140人(26.7%)、卸売・小売業が995人(12.4%)、宿泊・飲食サービス業は336人(4.2%)となっている。栃木県と比較して、第1次産業である農業・林業、第2次産業の建設業・製造業の従事者数の比率が高い状況となっている。年齢構成では、低年齢層よりも高年齢層が高い比率を占めており、加速度的

に高齢化が進行しており、住民、特に低年齢層が便利な近隣市町へ流出していること等が関係していると思われる。

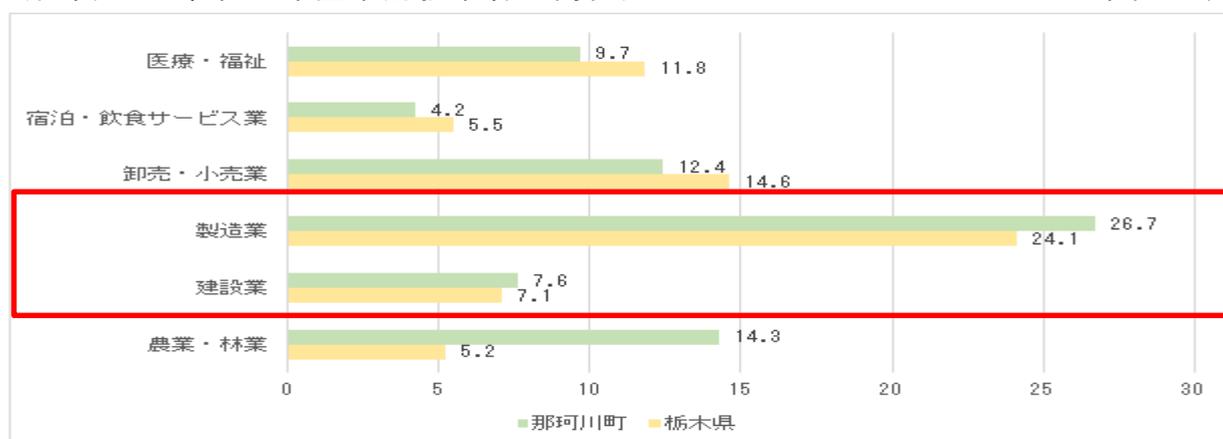
(図表 10：町内商工業者数とその業種別内訳)

	平成 28 年	令和 3 年	増減数	増減率
商工業者数	738 社	651 社	▲87 社	▲11.8%
建設業	141 社	120 社	▲21 社	▲14.9%
サービス業	152 社	142 社	▲10 社	▲6.5%
卸・小売業	216 社	185 社	▲31 社	▲14.4%
製造業	95 社	85 社	▲10 社	▲10.5%
宿泊・飲食業	73 社	67 社	▲6 社	▲8.2%
その他	61 社	52 社	▲9 社	▲14.8%

出典：総務省 経済センサス 活動調査

(図表 11：令和 2 年産業別就業者の割合)

単位：(%)



出典：令和 2 年国勢調査就業状態等基本集計結果栃木県の概要

⑤小規模事業者の現状

(1) 小規模事業者数と業種別の内訳

町内小規模事業者数は、(図表 12) のとおり、5 年間で 81 社 (12.8%) 減少している。特に「卸売・小売業」(▲16.6%) や「建設業」(▲14.4%) の減少が顕著であり、地域経済の基盤を支える業種での縮小が目立つ。一方で、「宿泊・飲食業」や「サービス業」も減少しており、人口減少や消費行動の変化、後継者不足などが影響していると考えられる。

(図表 12：町内小規模事業者数とその業種別内訳)

	平成 28 年	令和 3 年	増減数	増減率
小規模業者数	634 社	553 社	▲81 社	▲12.8%
建設業	139 社	119 社	▲20 社	▲14.4%
サービス業	131 社	118 社	▲13 社	▲9.9%
卸・小売業	169 社	141 社	▲28 社	▲16.6%
製造業	78 社	70 社	▲8 社	▲10.3%
宿泊・飲食業	64 社	60 社	▲4 社	▲6.3%
その他	53 社	45 社	▲8 社	▲15.1%

出典：総務省 経済センサス 活動調査

(2) 業種別の現状

業 種	現 状
小売業 サービス業	<ul style="list-style-type: none">・大田原市といった地域外への購買力の流出・地域内大型店への購買力の集中・ワンストップで必要な買い物ができる商店街がないことや、魅力ある店舗や商品が少ないこと・需要減退による経営者の意欲低下・後継者不足や業績悪化による廃業の増加・利用頻度、利用単価の減少による売上の減少・雇用の確保が困難
飲食業 宿泊業	<ul style="list-style-type: none">・馬頭温泉郷の宿泊施設の老朽化、景気の低迷による団体旅行の減少・利用頻度、利用単価の減少による売上の減少・飲食店舗の老朽化及び魅力あるメニューの僅少・後継者不足・雇用の確保が困難
建設業	<ul style="list-style-type: none">・入札による公共工事の受注難・大手ハウスメーカーへの新築・リフォーム需要の流出・従業員の高齢化や若手採用難・後継者不足
製造業	<ul style="list-style-type: none">・企業誘致が進まないことによる雇用難・原材料価格の高騰・電気料金の値上げ等製造原価の上昇・従業員の高齢化や若手採用難・人手不足・後継者不足

(3) 小規模事業者におけるDX化の現状

那珂川町における小規模事業者のDX化は、全国的な潮流を受けて徐々に進展しているものの、依然として導入段階にとどまる事業者が多いのが現状である。

経理処理や受発注管理、顧客管理など、一部の事業者ではクラウド会計ソフトや在庫管理システム、ECサイト構築ツールなどの導入が進み、業務効率化や時間短縮といった効果が見られる。一方で、多くの事業者は人材や資金の不足、デジタル知識への不安から導入をためらう傾向が強く、特に高齢経営者を中心に「どこから始めればよいかわからない」という声も多い。

(4) 新型コロナウイルスによる影響

当町の小規模事業者は新型コロナウイルスの影響を大きく受けていた。特に飲食店や小売店では客足が減少し、売上が激減した。観光関連の事業者も打撃を受け、一部は休業や廃業を余儀なくされた。製造業でも需要低下や部品調達の遅れにより生産調整を行う企業が出た。一方で、新しい生活様式に対応したサービスの展開や、オンライン販売の強化など、変化に適応しようとする動きも見られている。

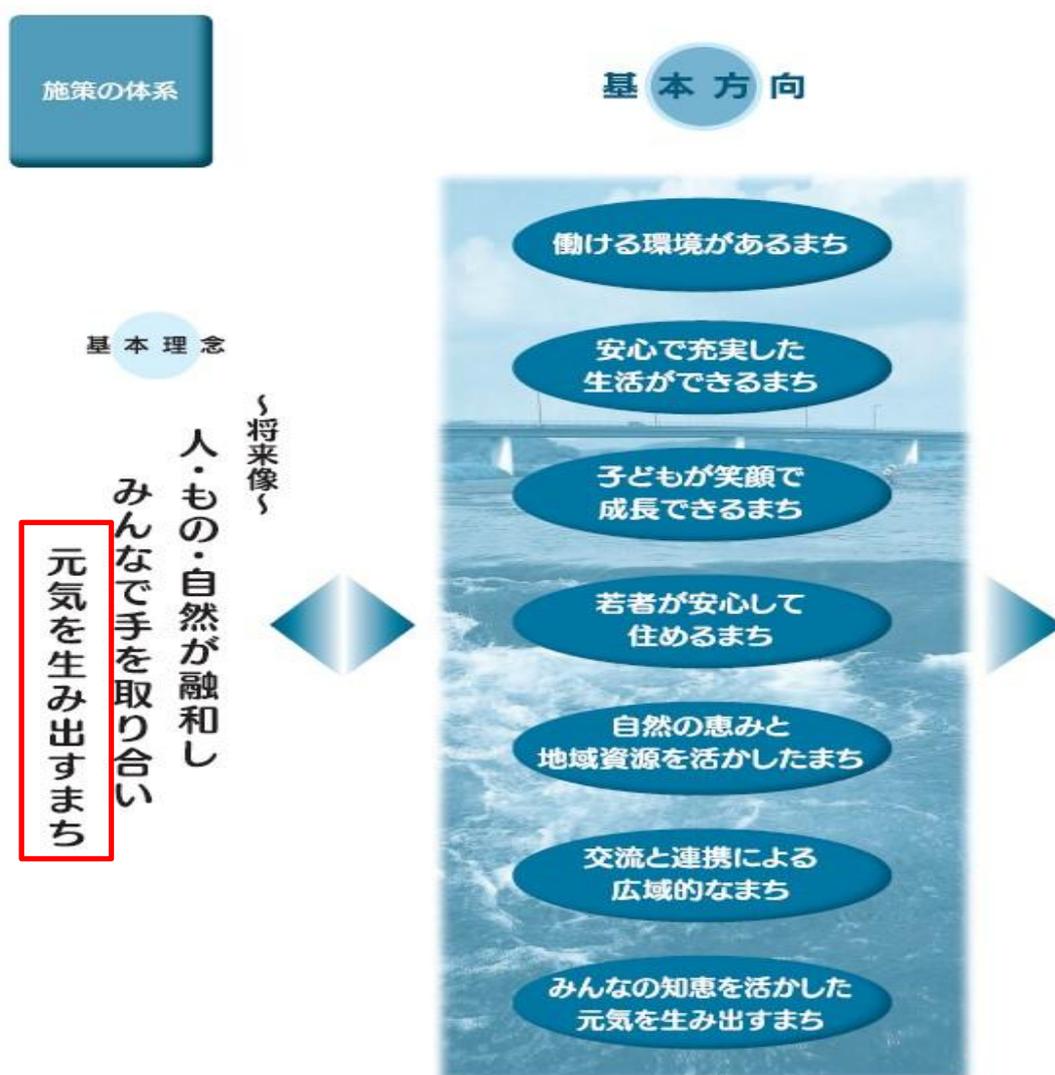
⑥那珂川町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

第2次那珂川町総合振興計画は、令和3年度から令和7年度を後期5年間の計画期間として施策を示しており、「人・もの・自然が融和しみんなで手を取り合い元気を生み出すまち」を基本理念・町の将来像と定め、まちづくりの基本の方向性を総合し、町民一人ひとりが元気に安心して生活できる地域社会を形成し、次世代に引き継ぐとしている。その基本理念・町の将来像に向けて、次の6項目からなる基本目標を設定している。

※基本目標は、まちづくりを進めるうえでの基本施策となるもの。

- ①快適に暮らせるまちをつくる
- ②元気で明るく暮らせるまちをつくる
- ③人を育むまちをつくる
- ④活力をおこすまちをつくる
- ⑤人と自然が共生するまちをつくる
- ⑥ともに考え行動するまちをつくる

（図表 13：第2次那珂川町総合振興計画の基本理念、基本方向）



出典：第2次那珂川町総合振興計画

(図表 14 : 第 2 次那珂川町総合振興計画の基本目標、基本施策)



出典：第 2 次那珂川町総合振興計画

その中で、小規模事業者の振興に関連する施策項目は以下のとおりである。
(※以下、第 2 次那珂川町総合振興計画より抜粋)

IV 活力をおこすまちをつくる

これまで引き継がれてきた豊かな地域資源を守りながら、今ある産業をより安定したものにするとともに、新たな連携や結びつきにより産業の視野を広げ、地域資源の価値を高め、働く場の確保・創出を図ります。また、交流人口を増やし、にぎわいの創出を図ります。

【農林水産業の振興】

農業については、担い手の確保と育成、スマート農業の導入による効率的で持続可能な農業経営を推進しています。中山間地域では、高齢化や耕作放棄地の増加に対応するため、集落営農や農地中間管理機構を活用した農地の集約化を進め、農地の保全と活用を図ります。また、農産物の加工・販売を一体的に行う6次産業化を促進し、付加価値の高い特産品の開発や新ブランドの創出にも力を入れています。さらに、農業体験やグリーンツーリズムを通じて都市との交流を深め、地域の魅力発信と新規就農者の確保を支援することで、地域の活力ある農村づくりを目指します。

林業については、人工林を中心に八溝材のブランド化を推進し、需要に応じた高品質な木材生産を目指します。間伐や松くい虫防除などの森林管理を強化し、美しい景観の保全と災害防止に努めます。また、林業担い手や事業体の育成、作業の機械化を進め、効率的な生産体制の確立を図ります。さらに、林業体験や都市との交流を通じた地域活性化、有害鳥獣対策の推進など、山村地域の振興にも取り組んでいます。森林の多面的機能を最大限に活かし、環境保全と経済活動の両立を実現する林業を推進します。

水産業については、清流那珂川や武茂川など豊かな水資源があり、鮎・鯉・ますなど多様な水産資源に恵まれています。町では、これらを活かした特産品の開発と販路拡大を進めています。また、休耕田を利用したホンモロコ養殖では観光との連携を図り、地域経済への波及効果を高めています。さらに、産学官連携による研究開発を進め、付加価値の高い水産業の確立を目指しています。地域特性を生かした環境調和型の水産業を育成し、町の新たな魅力創出につなげます。

【商工業の振興】

地域経済の活性化と持続的発展を目指し、商工会をはじめとする関係機関との連携を強化しながら、商工業の振興に取り組んでいます。工業分野では、新宿平工業団地を活用した企業誘致を進め、地域内雇用の創出と産業基盤の充実を図ります。商業分野では、商工会と協力して経営者育成や後継者支援、経営基盤の強化を行い、時代の変化に対応したキャッシュレス決済やデジタル化を推進します。

また、空き店舗の活用による商店街の再生や、地元産品の開発・ブランド化を通じて、地域内消費の喚起とにぎわいの創出を目指します。さらに、産学官・商工会の連携による新産業の育成や、農商工連携による6次産業化の推進を通して、地域の総合的な経済活力を高めていきます。

【観光の振興】

豊かな自然と歴史・文化資源を活かした観光振興を進めています。道の駅ばとうを情報発信の拠点として、町内の観光地を周遊できるルートを整備し、地域間の連携による広域観光を推進します。馬頭温泉郷や鷲子山上神社、カタクリ山公園、小砂焼など、自然・歴史・伝統を体験できる観光資源を磨き上げるとともに、温泉まつりや地元イベントを通じて観光客の増加を図ります。また、特産品や体験型観光のブランド化を進め、都市圏へのPRやふるさと便・アンテナショップの展開により販路拡大を目指します。さらに、農林業や商工業と連携し、地域の多様な魅力を融合させた「滞在・体験型観光地」としてのまちづくりを推進します。

※なお、平成30年12月6日に施行した「那珂川町中小企業・小規模企業振興基本条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

(2)地域の課題

那珂川町では、商工業者数が令和3年時点で651社と平成28年比▲11.8%減少し、小規模事業者数も同期間で▲12.8%減の553社となるなど、地域経済の担い手が年々減少している。特に卸・小売業（▲16.6%）や建設業（▲14.4%）の縮小が顕著であり、後継者不足や経営者の高齢化（老年人口比率42.5%）が深刻化している。人口も平成17年の19,865人から令和7年の13,897人へと▲30%減少し、生産年齢人口比率は50.1%と県内で下位に位置している。こうした人口減少と購買力の町外流出（地元購買率19.9%）が相まって、地元商業の売上減少や空き店舗増加を招いている。

また、デジタル化・DXの面では、クラウド会計やECサイト構築などに取り込む事業者が一部に見られるものの、多くは人材・資金・知識不足により導入段階にとどまっている。特に高齢経営者層ではデジタルへの不安が強く、「何から始めてよいかわからない」との声が多い。町内でキャッシュレス決済を導入している店舗は一部あるものの、データ活用や業務自動化、オンライン販路拡大などの本格的なDX推進には至っていない。

さらに、観光や特産品販売など、地域資源を活用した産業分野においても、交通アクセスの不便さや人口減少に伴う来訪者の減少により、安定的な集客と販路の維持が難しく、地域資源を生かした産業振興の持続性をいかに確保するかが課題となっている。

今後は、IT導入補助金などの国・県支援を活用しつつ、商工会によるデジタル活用支援や人材育成、地域ブランド品の販路拡大を一体的に進め、地域産業の競争力と持続可能性を高めていくことが求められている。

このような小規模事業者を取り巻く環境と地域経済の現状から、小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化に向けて、以下の7つが主要な課題となっている。

(1) 商店街の課題

大型店やネット通販への流出が進み、商店街の集客力が低下している。経営者の高齢化や後継者不足により廃業が増加し、空き店舗の拡大が景観や賑わいの喪失を招いている。デジタル化対応や販促活動も遅れており、消費者にとって魅力ある商業空間づくりが課題となっている。

(2) 地元購買力の課題

地元購買率は県内でも低水準にあり、近隣都市への購買流出が顕著である。商店街の品揃えや利便性の不足により、地域内での消費循環が進まない。地元特産品やブランド商品の認知度も十分でなく、地域経済を支える地元購買意識の醸成が求められている。

(3) 観光客入込の課題

観光客数は回復傾向にあるものの、再来訪や長期滞在につながる仕掛けが不足している。交通アクセスの不便さや宿泊施設の老朽化が誘客の妨げとなり、地域全体での周遊促進や体験型観光の整備も不十分である。観光資源を活かした滞在型観光の確立が課題である。

(4) 地域資源活用の課題

豊かな自然や農林水産資源を活かした6次産業化の取組はあるが、事業者間の連携や販路拡大が十分でない。ブランド化や商品開発の継続的支援が必要であり、地域資源を活用した経済波及効果を高める体制づくりが求められる。

(5) 事業承継の課題

経営者の高齢化が進み後継者不足が深刻化している。事業者の多くが60歳以上を占める中、親族内承継の減少や後継候補の町外流出が課題となっている。事業承継計画の未策定事業者も多く、廃業による地域産業の縮小や雇用喪失が懸念される。

(6) デジタル化推進の課題

一部でクラウド会計やキャッシュレス決済、ECサイト導入などが進むものの、全体としては導入段階にとどまっている。人材や資金、IT知識の不足が主な障壁となっており、特に高齢経営者層ではデジタル活用への不安や抵抗感が強い。また、導入後の運用・分析まで活かしきれない事例も多く、生産性向上や販路拡大への効果が十分に発揮されていない。継続的な支援と人材育成が課題である。

(3) 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」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（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、当町が目指す「③振興ビジョンの実現」につなげることが、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。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

小規模事業者ならではの【活力】により、稼ぐ力を高め、自走する力で持続的に発展し、“元気”を生み出している

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、「小規模事業者ならではの【魅力】により“元気”を生み出している」と定め、「生活インフラの担い手」として地域住民の生活を支える役割や、「独自性」の高い商品・サービスによって域外需要を獲得する方向性を掲げた。

その結果、地域資源を活用した事業者による販路拡大や地域活性化に一定の成果が見られた。

しかし近年では、次のような新たな課題が顕在化している。

- ・コロナ禍後の入込客増加により、域外消費者への販売促進が求められていること
- ・地域資源を活かした成功事例をさらに広げる必要があること
- ・DX（デジタルトランスフォーメーション）の遅れにより、販路拡大の機会を十分に活かせていないこと
- ・各事業者の取り組みが点在しており、企業間連携による面的な展開が課題となっていること

これらの課題を踏まえ、さらに那珂川町の基本理念である「人・もの・自然が融和し、みんなで手を取り合い、元気を生み出すまち」の考え方を基軸に、今後10年は「デジタル活用による効率化」と「事業者間の協働」によって、“地域の中で支え合い、域外消費者に向かって挑戦する”という二つの方向性を両立させることが求められる。

このことから、10年後の小規模事業者のあるべき姿として「小規模事業者ならではの【活力】により稼ぐ力を高め、自走する力で持続的に発展し、“元気”を生

み出している」を掲げた。

ここでいう【活力】とは、

- ① 地域住民の生活を支える“生活インフラの担い手”として、地域の暮らしに寄り添い、顔の見える関係性や信頼を基盤にした商いを継続していること。
- ② 自社の強みや地域資源を活かし、DXや企業間連携を推進することで、入込客などの域外消費者に対しても販路を拡大し、点から線、線から面へと発展する持続的なビジネスモデルを確立していること。

すなわち、【活力】とは、地域に根ざしながらも外に向かって挑戦し、地域の中に「にぎわい」と「経済の循環」を生み出す原動力である。

また、ここでいう“元気”とは、那珂川町が最終的に目指す姿である「地域の活性化」や「にぎわいの創出」を意味する。

つまり、活力ある小規模事業者の活動が地域全体に波及し、町全体の元気を生み出すことが期待されている。

このように、地域の内外に活力を循環させる小規模事業者こそが、地域経済の中心的な担い手となり、町全体の発展をけん引する存在となる。その結果、那珂川町の小規模事業者は、地域の暮らしを支える力と外に向かって稼ぐ力の双方を備え、自らの強みと地域資源を活かしながら持続的に発展し続ける、“活力ある小規模事業者”として成長している姿を目指す。

②商工会の役割

(1) 自社の強みを活かし、稼ぐ力を高めるための経営力向上支援

当商工会では、管内小規模事業者が自社の強みを見極め、【活力】をもって“稼ぐ力”を高めるための経営力向上支援を行う。支援事業者の「強み」や「独自性」といった経営資源について、SWOT分析や3C分析などの「非財務情報」を分析できるツールを活用し、事業者が自らの潜在的な魅力を再認識できるよう支援する。また、これらの分析結果をもとに、経営力再構築伴走支援の視点から、経営者との対話を通じて本質的な課題を共に整理し、経営者自身の気づきと内発的な動機づけを促すことで、課題解決に向けた自走的な取組を支援する。

さらに、財務分析を含む経営状況分析を通じて、事業の収益性や投資余力を把握し、持続的な成長を見据えた実現可能なアクションプランの策定を後押しする。策定した計画については、伴走型での実行支援を行い、定期的な進捗確認や課題整理、改善提案を通じて、実効性の高い経営改善を図る。

また、事業者が苦手としがちな外部環境分析については、RESASやMieNaなどの地域経済分析ツールを活用し、地域内外の市場動向や消費者ニーズの変化を可視化。これらのデータに基づき、地域内利用者の需要動向調査やターゲット層の再定義を行うことで、経営判断の精度向上を支援する。

(2) 活力で“元気”を生み出すための地域内外への販路開拓支援

当商工会では、事業者が自社の【活力】を活かして新たな需要を獲得し、地域に“元気”を生み出すための販路開拓支援を行う。

人口減少や消費行動の変化により地域市場が縮小する中で、域外消費者に対しても積極的にアプローチできるよう、地域資源を活用した高付加価値型の商品・サービスの開発を支援する。

また、開発した商品の魅力を広く発信するため、各事業者に合わせた情報発信計画の策定やITツールの導入支援を行い、オンラインとリアルを組み合わせた販路拡大を図る。

さらに、事業者間のネットワーク形成を促進し、点在する個店の取組を連携に

よる面的な展開へと発展させる。これにより、地域全体での統一的なブランド発信や共同販促の実現を目指す。

また、少子高齢化が進む中で、地域の事業者が「生活インフラの担い手」として地域住民の暮らしを支える役割を果たせるよう、地域内利用者をターゲットとしたリピート促進・顧客満足度向上支援も実施する。特に高齢層へのアプローチについては、紙媒体などのアナログ手法を残しつつ、デジタルと融合した情報発信支援を展開する。

このように、地域内外の利用者から「また来たい」「ここがないと困る」「ここに来ないと買えない」と感じてもらえるような来店動機を創出することで、結果として事業者の収益力と経営の安定化を図る。これらの支援を通じて、地域に活力とにぎわいを生み出すことを、当商工会の重要な役割として推進していく。

（３）経営力再構築伴走支援の推進

当商工会では、事業環境の変化に柔軟に対応できる経営体質への転換を支援するため、「対話を重視した経営力再構築伴走支援」を推進する。この支援は、単に既存事業の見直しや新分野展開を図るものではなく、経営者との信頼関係を基盤とした「傾聴」と「対話」を通して、事業者自身が自社の本質的な課題に気づき、内発的な動機づけを得ることを重視している。

伴走支援のプロセスでは、経営者との継続的な対話を通じて、

- ・経営者が抱える課題や想いの言語化を支援し、課題の本質を共に整理する。
- ・「気づき」や「腹落ち（納得）」を促すことで、経営者自身の行動変容（自己変革）を後押しする。
- ・その上で、経営者が自ら課題解決に向けた具体的な行動を起こし、持続的に改善を進められるようフォローアップを行う。

このように、経営力再構築伴走支援では、経営者が自ら考え、行動し、成果を実感できる“自走型支援”を目指しており、商工会はその伴走者として、必要に応じて分析支援（SWOT・財務・市場）やデジタル活用、販路開拓支援などを組み合わせながら、経営の質的向上を支援していく。

最終的には、事業者の潜在的な力を引き出し、地域の中に“活力”と“元気”の循環を生み出すことで、那珂川町全体の持続的発展につなげることを目指す。

③那珂川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『小規模事業者ならではの【活力】により、稼ぐ力を高め、自走する力で持続的に発展し、“元気”を生み出している』状態を具現化できれば、当町の振興ビジョン（P10「⑥那珂川町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる【農林水産業の振興】や【商工業の振興】、【観光の振興】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。

(4) 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、地域の小規模事業者が自らの【活力】を発揮し、“稼ぐ力”を高めることで、地域に“元気”を循環させていくことを中心課題とし、次の目標を掲げる。

《支援対象（重点支援事業者）》

当商工会では、以下の事業者を重点的に支援する。

- ①「生活インフラの担い手」として地域住民の生活を支える、理美容・飲食・小売・修理・介護・運送など、地域の日常生活を支える業種を対象に、地域住民の暮らしを支える基盤としての持続的経営と、デジタル化等による効率化を支援する。
- ②地域資源を活用し、域外への販路拡大を目指す事業者
那珂川町の自然・食材・文化などの地域資源を活かし、高付加価値型の商品サービスを展開する事業者を対象に自社の強みと地域資源を掛け合わせたブランド構築と販路開拓を支援する。

《目標：小規模事業者ならではの【活力】を発揮した“稼ぐ力”の向上》

小規模事業者が自らの強みや地域資源を活かし、創意工夫によって【活力】を発揮することで、地域内では“生活インフラの担い手”として住民の生活を支え、地域外に対してはDXや企業間連携等を通じて販路拡大を進め、自らの力で収益性を高め、経営の安定と成長を実現することを目指す。

《裨益目標》

こうした事業者の自走的な取り組みにより、経営基盤が安定し、事業継続が可能となることで、地域における“生活インフラの維持”につながり、町全体として持続可能な地域経済を形成する。さらに、地域内の事業活動が活発化し、住民の交流や消費の循環が広がることで「地域の活性化」や「にぎわいの創出」へと発展していくことを、当地域における裨益目標とする。

事業者目標（KGI・KPI）

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. 平均売上高成長率：+10%以上
2. 経常利益率：+1%改善
3. デジタルツール導入による業務効率化達成事業者数：15者以上
4. 新規取引先（域外）獲得事業者数：45者以上

KPI（プロセス指標）

1. 高付加価値化（単価上昇・粗利改善）を実現した事業者数：10者以上
2. DX（キャッシュレス・EC・SNS活用）導入事業者数：30者以上
3. 企業間連携・共同販促への参加事業者数：45者以上
4. 新商品・サービス開発事業者数：15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。

設定理由

当町の小規模事業者は、生活を支える基盤としての役割と、地域外へ挑戦する稼ぐ力の両立が求められている。KGIはその成果として売上・利益・新取引先数など「稼ぐ力」を示し、KPIはその実現のための高付加価値化やDX推進、企業間連携、商品開発といった具体的行動を可視化するものである。

これらの指標により、事業者が自らの強みを活かし、地域に根ざしながらも外部市場に挑戦する「活力ある経営」を促すことを目的としているため。

裨益目標（KGI・KPI）

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 町内消費循環率（域内購買割合）：+10%以上
- ② 地域外からの販売・観光収益合計：+10%以上

KPI（プロセス指標）

- ① 商工会・地域イベント等への参加事業者数：前期比+20%以上
- ② SNS・Webでの地域発信・閲覧数：前期比+25%以上
- ③ 町内購買促進キャンペーン参加者数：前期比+10%以上

設定理由

活力ある事業者の取り組みが地域に波及し、生活インフラ維持やにぎわい創出につながることを可視化するために設定した。裨益 KGI は、町全体の「元気の循環」を示す指標として域内消費や外貨獲得を測り、KPI は地域連携や情報発信を通じた交流の拡大を評価するものとした。

これらの指標により、事業者支援が単なる個別成果で終わらず、地域の経済循環と住民の活性化に結びついているかを確認できるようにしているため。

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) 経営発達支援事業の内容

今後5年間の目標達成に向けて、当商工会では「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、傾聴と対話を通じて課題を共創し、経営者自身が本質的課題を腹落ちして理解し、内発的に行動できる支援を実践する。

また、小規模事業者が自らの【活力】を発揮し、強みや地域資源を活かして“稼ぐ力”を高め、その成果を地域全体の“元気”の循環につなげることを目指す。

【目標】小規模事業者ならではの【活力】を発揮した“稼ぐ力”の向上

【基本方針1】伴走型支援体制の強化と重点支援先への集中的支援

地域経済を支える小規模事業者の経営力向上を図るため、伴走型の支援体制を一層強化し、経営者の気づきと行動変容を促す対話支援を重視する。

人口減少や少子高齢化、原材料高騰、人手不足など厳しい環境下においても、小規模事業者が地域の暮らしと雇用を支える重要な存在であることを踏まえ、その【活力】を最大限に引き出すことを目指す。

商工会は、経営分析や財務診断、SWOT分析等を通じて課題を明確化し、経営改善計画の策定や実行支援を段階的に行う。特に、理美容業・飲食業・小売業等の生活インフラ業種に対しては、業務効率化や利益改善（KGI：デジタルツール導入による業務効率化達成事業者数15者以上、経常利益率：+1%以上改善）を支援し、持続可能な経営基盤の確立を図る。

また、地域資源を活かした事業者には、商品開発やブランド化、販促支援を実施し、高付加価値化（KPI：高付加価値化（単価上昇・粗利改善）を実現した事業者数10者）の達成を目指して、域外需要の獲得を後押しする。

こうした重点支援を通じて、事業者が自ら考え行動する“自走型成長”を支援し、地域経済全体の底上げを図る。

〈設定した理由〉

経営者が自ら課題を認識し、納得のうえで改善に取り組むことが成果の出発点である。対話を重ねる伴走支援により、事業者の主体的行動を引き出し、売上・利益向上へ確実に結びつける。

【基本方針2】デジタル化による経営基盤の強化

社会全体のデジタル化が進展する中、町内事業者にとっても、経営の効率化と販売力の強化は喫緊の課題である。

当商工会では、経営者がデジタルの必要性を腹落ちして理解し、自らの業務改善に活かせるよう、対話と実践を組み合わせたDX支援を推進する。クラウド会計・

キャッシュレス決済・在庫管理などのデジタルツール導入を支援し、事務の省力化や経営情報の可視化を通じて生産性向上を図る。

さらに、那珂川町の豊かな自然、農林水産物、文化資源を活かした地域ブランドの再構築を進め、観光や特産品と連携した付加価値の高いビジネスモデルを育成する。

これらの取り組みを通じて、DX導入事業者数30者以上を目標に、時代の変化に対応した持続可能な経営体制の確立を目指す。

〈設定した理由〉

デジタル化は単なるツール導入ではなく、経営者の意識変革から始まる。商工会が対話を通じて導入の意義を共有することで、売上向上（KGI：平均売上高成長率+10%以上）と効率化を両立させる。

【基本方針3】事業承継の円滑化と経営継続支援の推進

地域経済の担い手である小規模事業者の高齢化が進む中、事業承継の円滑化は地域産業を守る上で極めて重要な課題である。

当商工会は、経営者との対話を通じて将来像を共有し、早期から承継に向けた気づきと準備行動を引き出す伴走支援を強化する。専門家・金融機関・関係機関と連携し、事業承継計画の策定や資金調達支援、税務・法務等の助言を行う。

親族内承継だけでなく、従業員承継や第三者承継にも柔軟に対応し、経営者の希望に寄り添った支援を展開する。

また、承継を経営再構築の契機と位置づけ、次世代経営者が売上・利益を改善できるよう、承継後の販路拡大や高付加価値化支援を実施する。

さらに、後継者候補の早期発掘とマッチング体制を整え、地域全体での支援ネットワークを形成する。

〈設定した理由〉

事業承継は単なる世代交代ではなく、新たな挑戦の始まりである。経営者の思いに寄り添いながら、自走できる次世代経営を育むことで、地域の雇用と経済を守る

【基本方針4】地域内外利用者をターゲットとした販路開拓支援

当商工会は、町内事業者が自社の強みと地域資源を活かして、地域内外の多様な顧客にアプローチし、安定的な収益基盤を確立できるよう販路開拓を推進する。

商工会が対話と実践を重ねながら、事業者が自ら販路を切り開く力を育むことを重視し、裨益目標（町内消費循環率+10%以上、地域外からの販売・観光収益合計収益+10%以上）の実現を目指す。

域内利用者向け支援

町民や地域企業を対象とした販促活動を支援し、共同販促や即売会開催、地産地消型の商品開発を通じて地元購買を促進する。電子決済やポイント制度の導入により購買行動を地域内で循環させる。

域外利用者向け支援

観光客や都市圏消費者、企業バイヤーを対象に、展示会・商談会・ふるさと納税などを活用し、新規取引先（域外）獲得事業者数45者以上を目指して販路拡大を進める。

独自チャネルによる販路開拓

SNS・ECサイト・ライブコマース等を活用し、デジタル発信力を強化する。DX

による販売比率の向上を通じて、高付加価値化と顧客拡大を両立させる。

これらの支援を通じて、地域事業者が市場変化に柔軟に対応し、持続的に成長できる体制を確立する。

〈設定した理由〉

地元と外部の両市場を見据えた販路戦略が、地域経済の広がりを生む。伴走支援を通じて経営者の挑戦意欲を引き出し、地域全体に“元気の循環”を広げる。

裨益目標

小規模事業者が自らの強みや地域資源を活かし、創意工夫をもって経営改善や販路拡大に取り組むことで、「小規模事業者ならではの【活力】を発揮した稼ぐ力の向上」を実現する。

その成果として、平均売上高成長率+10%以上、経常利益率+1%以上改善、新規取引先（域外）獲得事業者数45者以上などの成果が積み上がり、事業者は安定した収益基盤を確立し、持続的な経営と雇用維持が可能となる。

こうした取り組みが地域に波及することで、町内消費循環率+10%以上や地域外からの販売・観光収益合計+10%以上といった裨益KGIの実現を通じ、地域全体の経済循環が広がる。

さらに、商工会の伴走支援により、事業者間のつながりや住民との交流が深まり、地域内の「支え合い・買い合い・訪れ合い」が活性化する。

その結果、生活インフラの維持と地域経済の安定化が進み、「地域の活性化」と「にぎわいの創出」へと発展していく。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題および今後の展開

【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
- ② 決算・申告データを活用した景気動向調査

地域経済分析システム（RESAS）及び商圈分析システム「MieNa」を活用し、地域の産業構造や人口動態、消費支出などを分析し、地域経済の現状把握に努めてきた。

また、決算・申告データを基にした景気動向調査にも取り組み、業種別の経営動向や景況感の把握を行った。

これらの調査結果は、職員の経営支援活動や個別相談の参考資料として活用されたものの、分析結果の一部は公表に至らず、地域全体への情報発信や共有には課題が残った。

今後は、調査結果の利活用と情報発信の仕組みを強化し、地域経済の動向をより的確に捉える体制整備が求められている。

【課題】

RESAS・MieNaによる地域分析や決算・申告データを活用した調査により、町内経済の基礎的な実態は把握できたものの、得られたデータを個別支援や施策立案に十分活かす仕組みが整っていなかった。

また、データ分析に関する人材やノウハウの不足から、情報の即時性や活用範囲が限定的であり、支援現場での有効な活用が課題として残った。

【今後の展開】

RESAS・MieNa および決算・申告データを活用し、町内経済の動向を継続的に分析するとともに、事業者ヒアリングを組み合わせ、地域の実態を多面的に把握する。得られた情報は重点支援先の選定や支援方針の策定に反映し、データに基づく効果的な経営支援を推進する。また、職員の分析力向上と関係機関連携を強化し、地域経済の変化を的確に捉える体制を整備する。

(2) 目標

支援内容	現行	公表方法	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①RESAS・MieNa を活用した調査公表回数	年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	—	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・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・実効動態等を提供する 統計データから問う管内の特性と変化を掴む 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
分析手法	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」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。
対象	那珂川町商工会員
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・消費者が地域内で商品やサービスをどの程度消費しているか等を分析</p> <p>まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析</p> <p>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
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ RESASおよびMieNaで得られた分析結果を、町内の産業構造・商圈特性・人口動態等の把握資料として活用する。 ・ 業種別・地域別の経済傾向を明確化し、重点支援先の選定や経営発達支援事業の方向性の検討に反映する。 ・ 地域資源を活かした新たな事業機会の発掘や、個別事業者の経営分析・事業計画策定の基礎データとして活用する。 ・ 職員間で分析結果を共有し、経営指導や伴走支援の質の向上につなげる。 ・ 行政機関や関係団体との情報共有を進め、地域経済の変化を的確に把握する体制を強化する

②決算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。
調査手法	<p>決算申告相談に来所した小規模事業者（100者） 業種内訳：製造10者、建設40者、卸小売20者、サービス30者</p> <p>決算申告の個別相談を毎年100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。</p>
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
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 決算データを基に得られた業種別の経営動向・景況感を、地域経済の実態把握に活用する。 ・ 売上や利益、経費構成などの変化を分析し、業種別・規模別の経営課題を明確化する。 ・ 得られた分析結果を、経営指導・個別相談・事業計画策定支援の参考資料として活用する。 ・ 年度間の推移を継続的に把握し、地域経済の変化傾向を踏まえた支援施策や政策提言に反映する。 ・ 商工会内部で分析結果を共有し、職員の経営支援スキル向上に役立てる。 ・ 町および関係機関と情報共有を行い、地域経済の持続的発展につなげる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題および今後の展開

【現状】

①魅力ある独自性の強い商品・サービス開発に向けた調査

当初はイベント来場者を対象としたヒアリング調査を予定していたが、実施には至らず、代替手法としてオンラインアンケートシステムを活用し、一般消費者からの意見を収集した。

一定のサンプル数を確保し、町内事業者の商品・サービスに対する認知度や購買意向などを把握することができたが、回答内容の深度や分析結果の共有体制に課題が残った。今後は、得られたデータをより効果的に支援施策へ反映する仕組みづくりが求められる。

【課題】

オンラインアンケートシステムを活用した需要動向調査を実施し、一定のサンプル数を確保することで、消費者ニーズや購買傾向に関する多様な意見を収集することができた。しかし、単年度毎の対応となったため、年度間での比較分析や地域全体としての需要傾向の把握には課題が残った。また、得られたデータの分析や結果の共有体制が十分に整っておらず、商品開発や販路戦略への具体的な反映が限定的であった。

【今後の展開】

今後は前回の成果を踏まえ、需要動向調査の継続的实施と分析の体系化を進める。

オンラインアンケートを引き続き活用しつつ、調査設計の標準化を図り、年度を通じて比較可能なデータの蓄積を行うことで、地域需要の変化を継続的に把握できる体制を整える。

さらに、RESAS等の外部統計データと組み合わせて分析を深め、地域市場の構造や消費者特性をより精緻に把握する。調査結果はこれまで同様に会員事業者へフィードバックするとともに、町や関係機関と共有し、地域資源を活かした商品開発や販路拡大の施策立案に反映する。

こうした取組を通じて、地域経済の実情に即した支援体制の充実と新たな需要創出を図る。

(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魅力ある独自性の強い商品・サービス開発に向けた調査	3者	3者	3者	3者	3者	3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30者のうち毎年3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魅力ある独自性の強い商品・サービス開発に向けた調査

目 的	<p>地域内における消費者の需要や志向を的確に把握し、重点支援事業者が有する固有の強みや価値と地域資源との関連性を明確化することを目的とする。</p> <p>併せて、那珂川町の自然・食材・文化などの地域資源を活かし、高付加価値型の商品・サービスを展開する事業者を対象に、自社の強みと地域資源を掛け合わせたブランド構築および販路開拓を支援する。</p> <p>さらに、消費者の共感を得られる価値や購買動機を明らかにし、事業者が自社の独自性を最大限に発揮できる事業計画の立案を支援する</p>
対象事業者	<p>重点支援先（生活インフラの担い手として地域住民の生活を支える理美容・飲食・小売・修理・介護・運送業者及び地域資源を活用し、域外への販路拡大を目指す事業者）のうち、各年度3事業者を選定（5年で15事業者）</p>
調査手法	<p>【調査票の作成】 調査票の作成にあたっては、経営指導員が事業者の意向を丁寧に把握し、必要な調査項目を適切に設定する。また、外部専門家の助言を取り入れ、回答者が理解しやすく、回答しやすい構成となるよう工夫する。設問内容については、回答者の基本情報等を把握する「共通項目」と、各事業者の特性に応じた「個別項目」を組み合わせ、実務に活用可能なデータが得られる調査票を作成する。</p> <p>【調査方法】</p> <p>①支援事業者の利用者に対する調査 支援事業者の利用顧客を対象としてテストマーケティング調査を実施する。回答の信頼性を高めるため、回答者の匿名性を確保し、質問内容や回答方法に十分配慮した上で実施する。</p> <p>②インターネットによる調査 インターネット調査会社の登録モニターを活用し、目標サンプル数（500人）を無作為に抽出して調査を行う。これにより、幅広い年齢層・属性から客観的かつ統計的に信頼性の高いデータを収集することが可能となる。</p> <p>これらの手法を併用することで、一般消費者の意識傾向と実際の顧客の評価を双方から把握し、実効性の高い需要動向調査の実施を図る。</p> <p>【サンプル数】 支援事業者の利用者 20名 インターネット調査会社のモニター 500名</p> <p>【分析手法】 調査結果の集計については外部機関へ委託し、分析作業は専門家</p>

	<p>による報告書をもとに実施する。分析内容としては、まず各調査項目ごとに単純集計を行い、全体的な傾向を把握する。</p> <p>さらに、回答者の属性や重点調査項目との関係性を明らかにするため、各項目間のクロス集計を実施し、特徴的な傾向や相関を分析する。これらの分析結果については、専門家による詳細な報告書として取りまとめ、今後の支援方針や事業展開に活用する。</p>
<p>調査項目</p>	<p>【基本項目】 回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等）</p> <p>【調査対象事業者ごとの項目例】</p> <p>①地域資源を活用した商品</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 ・今後提供してほしい商品など ・食品の場合は、食材として使って欲しい地元産農産物 ・開発ストーリー、見た目のイメージとして使って欲しい地域資源（自然資源、歴史、人、文化、名所等） ・こだわって欲しいこと（見た目、提供方法、栄養素、美容効果等） <p>②菓子製造小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使ってほしい食材（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） ・その他提供してほしい付随サービス（清潔さ、会話、配達、決済方法） <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、高くても高品質等） ・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） ・その他提供してほしい商品（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サービス業（理美容室等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求めるサービスのコンセプト（早さ、技術、癒やし、高級感、安さ等） ・求める技術（派手さ、斬新さ、流行、最新技術等） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、エステ等） ・その他提供してほしい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、予約、決済方法等） <p>⑤飲食店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使ってほしい食材（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、

	<p>限定、早さ等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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) ・その他提供してほしい付随サービス (清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法) <p>⑥建設業 (建築リフォーム)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求めるサービスのコンセプト (早さ、安さ、いいものが納得価格、手軽さ、丁寧さ、高級感、癒やし、快適性等) ・リフォームが必要だと感じるタイミング (築年数の経過、故障、破損、不便さ、見た目の悪さ、機能性の低下、高齢、介護の必要性、家族の増減、気分転換等) ・求める技術 (最新技術、伝統技術、流行、派手さ、斬新性等) ・求める機能 (アレルギー対策、機能性(バリアフリー)、安全性(耐火・耐久)、経済性(省エネ)、防災・防犯対策等)・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) <p>⑦設備工事(キッチン・トイレ・浴室入替等)リフォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求めるサービスのコンセプト (早さ、安さ、いいものが納得価格、手軽さ、丁寧さ、高級感、癒やし、快適性等) ・リフォームが必要だと感じるタイミング (築年数の経過、故障、破損、不便さ、見た目の悪さ、機能性の低下、高齢、介護の必要性、家族の増減、気分転換等) ・求める技術 (最新技術、伝統技術、流行、派手さ、斬新性等) ・求める付加価値 (機能性、安全性、利便性、デザイン性、省エネ効果(節電・節水)、バリアフリー等)
調査時期	10月頃
結果の活用方法	<p>調査結果を継続的に蓄積・比較分析し、年度間の需要動向の変化を可視化することで、地域全体の消費傾向を的確に把握する。</p> <p>分析結果は、重点支援事業者の経営課題や商品開発、販路戦略の検討に反映させるとともに、報告会や研修会等を通じて会員事業者全体へ共有する。また、得られたデータを地域資源活用や観光振興など他分野の施策とも連携させ、地域経済全体の活性化に資する実効的な支援へとつなげる。</p>

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題および今後の展開

【現状】

- ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし
- ②個別セミナーの開催による経営分析の実施
- ③経営分析の実施

経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしを行い、相談対応や巡回支援を通じて財務状況や経営課題の把握に努めてきた。

また、決算書の見方や経営指標の分析手法については、日常の相談支援や個別訪問の場で随時助言を行い、希望者には個別訪問により経営分析を実施した。

この結果、事業者の経営実態の把握が一定程度進み、課題認識の向上が見られたものの、体系的に経営分析を行う場の不足や、分析結果を具体的な経営改善策へと結びつける支援体制が十分でなく、今後の強化が求められている。

【課題】

経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしを進め、訪問支援等を通じて経営実態の把握を行ったが、分析の実施体制が十分に整わず、計画的な展開には至らなかった。

また、個別セミナーの開催は体制上の制約から実施できず、事業者への分析手法の普及や理解促進が不十分であった。さらに、職員間での分析ノウハウの共有や継続的な支援サイクルの構築が課題として残った。

【今後の展開】

今後は、前期で整備が十分でなかった経営分析体制を強化し、計画的かつ継続的に小規模事業者の経営実態を把握する仕組みを構築する。巡回支援や経営相談を通じて経営課題を的確に把握し、必要に応じて財務・収益構造等の経営分析を実施する。

また、専門家や関係機関との連携を強化し、事業者の理解を深めるための小規模勉強会や個別指導の機会を設け、分析結果を経営改善計画や補助金活用支援へとつなげる。さらに、職員間での情報共有とスキル向上を図り、分析結果を町全体の経営支援に反映できるよう体制を整備することで、地域事業者の経営力向上を推進する。

(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掘り起こしに係る 商圏情報(MieNa等) の提供数	23件	60件	60件	60件	60件	60件
②経営分析事業者数	23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

※経営分析数内訳：経営分析・計画策定にあたる経営指導員3名×10者
(現行の実績値を考慮)

(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は、まず①「MieNa」を活用し、商圏強度などのデータを事業者に提示することで、自社の経営環境を客観的に把握させ、経営分析の必要性についての理解を促す。

次に、②経営分析を実施し、財務・非財務の両面から総合的に評価を行う。特に非財務面については、事業者との対話や傾聴を通じてSWOT分析等を行い、経営上の本質的な課題や潜在的な強みを明確化することで、事業者自らの納得感(腹落ち)を伴う改善意識の醸成を図る。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対 象 者	生活インフラの担い手として地域住民の生活を支える理美容・飲食・小売・修理・介護・運送業者及び地域資源を活用し、域外への販路拡大を目指す事業者 60者
目 的	<p>那珂川町内の小規模事業者のうち、経営改善や事業展開に課題を抱える事業者を把握し、経営分析の必要性を認識させることを目的とする。</p> <p>商圈分析システム「MieNa」を活用し、事業所周辺の人口構成や購買動向、競合状況等を可視化することで、自社を取り巻く経営環境を客観的に把握させ、経営課題の発見を促す。</p> <p>さらに、地域資源を活かした高付加価値型事業への転換や販路拡大を目指す事業者を掘り起こし、今後の伴走支援・経営分析の対象事業者として位置づけることを狙いとする。</p>
実施内容	これまで実施してきた巡回に加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺5km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つなげ、経営分析に役立てる。
手 段	商圈分析システム「MieNa」
提供項目	<p>対象となる事業者の事業所(町丁目)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。</p> <p>また、定期的な対話と傾聴を通じて、データの解釈や課題の設定をサポートする。</p>
結果の活用方法	<p>経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしにあたっては、紙媒体を用いて情報を提供するとともに、職員が事業者と協働しながら商圈の地理的範囲や商圈強度、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て経営分析の一助となる支援を行う。</p> <p>職員は事業者との信頼関係を構築し、継続的な対話を通じて、経営者自らが主体的に課題を認識し、解決策を導き出せるよう伴走支援を実施する。単なる助言提供にとどまらず、経営者の内発的意欲を引き出し、自律的な変革力の向上を促す。</p> <p>また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、販売促進の重点地域やターゲット顧客層を明らかにすることで、売上・収益向上を目指す戦略的な事業計画策定支援へとつなげる。</p>

②経営分析の実施

対 象 者	①で掘り起こしを行った事業者 (生活インフラの担い手として地域住民の生活を支える理美容・飲食・小売・修理・介護・運送業者及び地域資源を活用し、域外への販路拡大を目指す事業者 60者)
目 的	掘り起こした事業者を対象に、財務・非財務の両面から経営状況を総合的に分析し、事業者自らが経営課題を明確にし、持続的な経営改善を図ることを目的とする。特に非財務面では、経営者との対話やSWOT分析を通じて、経営者自身が気づいていない潜在的な強

	<p>みや課題を可視化し、経営の方向性を整理する。</p> <p>さらに、分析結果を基に、地域資源を活用した高付加価値型商品・サービス開発や販売戦略の再構築を促し、経営者の納得感を伴う実効性の高い事業計画策定支援へとつなげる。</p>
分析手法	<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「儲かる経営キツクくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	<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>
結果の活用方法	<p>分析結果は当該事業者へ丁寧にフィードバックし、経営課題の整理や事業計画の策定、販路拡大方策の検討等に活用する。併せて、得られたデータや分析内容は事務局内に蓄積し、職員間での共有化を図ることで、経営指導員等の分析力や支援スキルの向上につなげる。</p> <p>また、課題の内容や高度な専門性を要する案件については、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業、よろず支援拠点等の外部支援制度を活用し、専門家の知見を取り入れながら、より実効性の高い問題解決を図る。</p> <p>KGI・KPI 指標と伴走支援</p> <p>小規模事業者が掲げた目標の達成状況を的確に把握するため、売上高成長率・経常利益率の改善、単価上昇や粗利率改善、DX 導入（キャッシュレス・EC・SNS 活用等）の進展、高付加価値化、新商品・サービス開発、企業間連携による共同販促の実施状況など、KGI・KPI 指標に基づき評価項目を抽出する。</p> <p>フォローアップ時には、これらの指標ごとに進捗状況を確認し、目標値と照らし合わせながら、課題の早期発見と改善策の提示を行う。</p> <p>特に、DX 導入が停滞している事業者や、高付加価値化・新商品開発の進展が遅れている事業者については、原因分析 → 改善指導 → 導入支援 → 効果検証の各段階を丁寧に伴走し、必要に応じて専門家支援を組み合わせながら、KPI の達成に向けた実効性の高い支援を実施する。</p> <p>また、改善の遅れが見られる場合には、課題の要因を分析し、是正措置を講じることで継続的な改善を図り、PDCA サイクルを着実に回す伴走支援体制を構築する。</p>

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題および今後の展開

【現状】

① 個別セミナーの開催による事業計画の策定

事業計画策定セミナーを開催し、参加事業者が自社の経営課題を整理し、実効性のある事業計画を策定できるよう支援してきた。セミナーでは中小企業診断士を講師に招き、計画策定の手法を学ぶとともに、職員も同席して指導内容を共有し、支援スキルの向上を図った。

受講者に対しては個別フォローを実施し、計画の具体化を支援したが、参加者数の減少や日程調整の難しさなどから、十分な普及には至らなかった。今後は対象者の拡大と個別支援の充実が課題となっている。

【課題】

現行の支援体制では、経営者との十分な対話が行われておらず、組織内部の課題把握にも限界が見られる。また、事業計画策定後のフォローアップや実行段階での支援が不十分であり、計画実施時に生じる課題への対応が十分とはいえない。

さらに、技術革新や市場環境の変化が加速する中で、経営者の意識改革や経営力強化を促す取組が不足している。加えて、デジタル技術の活用が進まず、DX推進の観点からも支援の効果が限定的であることから、より実効性の高い支援体制の構築が求められている。

【今後の展開】

令和8年度以降は、経営者との対話を重視した伴走型支援体制を強化し、事業計画の策定から実行・検証までを一貫して支援する。経営指導員が事業者との信頼関係を築きながら、経営課題の本質的な把握と実現可能な計画立案を支援し、計画実施後にはフォローアップ面談を実施して課題解決を継続的に支える。

また、DXの活用を推進し、クラウド会計やデジタルマーケティング等を取り入れた実践的な経営改善を促す。さらに、外部専門家との連携により、技術革新や市場変化への対応力を高め、経営者の意識改革と経営力の底上げを図ることで、実効性の高い事業計画策定支援の実現を目指す。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の多くは、経営者自身の経験や勘に基づいて経営を行っており、経営状況や外部環境を十分に把握していないまま、短期的な判断で事業を進める傾向が見られる。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、経営者自身が気づいていない潜在的な課題やニーズを共に発見していく。この過程において、経営者との信頼関係を築きながら、単なる助言にとどまらず、経営者が自ら課題を設定し、解決策を考える力を引き出す支援を行うことで、企業の自己変革力の向上を図る。

さらに、経営者との対話と傾聴を通じて本質的な経営課題への気づきを促し、内発的な意欲を高め、組織内の潜在力を発揮させることを目指す。

また、急速に進むデジタル化に対応し、デジタル技術を活用した経営改善や中小企業のDX推進を支援する。

加えて、伴走支援の過程で明らかになった課題に対しては、必要に応じて専門家

派遣制度や関係支援機関等と連携しながら支援を行うものとする。特に、中小企業の「ローカルベンチマークシート」全国連の「経営状況まとめシート」などは、単なる経営分析ツールとしてではなく、事業計画策定に先立つ“基礎分析ツール”として位置付け、事業計画の方向性や KGI・KPI 設定の根拠を整理するための重要な手段として活用する。

これらにより、事業者自身が財務・非財務の両面から現状を正確に把握し、改善すべき重点課題を明確にすることが可能となる。

また、計画策定後も継続的にフォローアップを実施し、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支援する。ローカルベンチマーク等で整理した経営情報は、四半期ごとの進捗確認においても活用し、設定した KGI・KPI（売上成長率、利益率改善、DX 導入事業者数、高付加価値化事業者数など）との整合を確認しながら、計画の実効性を担保する PDCA サイクルの運用に役立てる。

こうした取り組みを通じて、小規模事業者の持続的成長と競争力強化を図り、変化の激しい経営環境において自律的な変革を続ける力を育むことで、地域経済の活性化と中小企業の持続的発展を目指す。

なお、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、約 5 割／年の策定を目標とする。

(3) 目標

支援内容	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①事業計画策定事業者数	23 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

※事業計画策定件数内訳

経営分析・計画策定にあたる経営指導員 3 名 × 5 件

(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事業計画策定支援

対 象 者	経営状況分析②にて経営分析を行った事業者 (生活インフラの担い手として地域住民の生活を支える理美容・飲食・小売・修理・介護・運送業者及び地域資源を活用し、域外への販路拡大を目指す事業者 15 者)
目 的	小規模事業者が、自社の経営課題を的確に把握し、実現可能で効果的な事業計画を策定できるよう支援することを目的とする。特に、経営者との対話を通じて潜在的な課題や強みを明確化し、経営者自身が主体的に課題解決へ取り組む意識を醸成する。 また、策定した事業計画が実行段階で形骸化しないよう、定期的なフォローアップを通じて進捗管理や課題修正を支援し、計画の実効性を高める。 さらに、那珂川町の自然・食材・文化などの地域資源を活かし、高付加価値型の商品・サービスの創出やブランド構築、DX 推進等により競争力の強化を図り、地域経済の持続的な発展に寄与する。
実施目標	年 15 件

実施内容

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。

計画策定の際は以下のものを活用する

<企業ドッグ>

物価高・エネルギーコストの上昇に加え、金利上昇下での借入コスト増大、構造的な人手不足・人材確保・定着の難しさ、適正な価格転嫁・利益確保の難しさ、デジタル化や業務効率化への対応、事業承継・後継者不足、新規販路開拓・販路転換など、変化する経営環境に対応するため、希望する事業者に外部専門家を無料で派遣する。

<計画策定ツール>

中小企業整備基盤機構：儲かる経営キヅクくん

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

<国・県計画策定制度>

経営力向上計画、経営革新計画など

<地域資源活用支援>

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

<DX推進支援>

ITを活用した効果的な販路開拓支援（ECサイト構築、SNSマーケティング等）

<事業承継推進支援>

ローカルベンチマーク（通称「ロカベン」）や事業承継診断シートを活用した事業承継支援

<KGI・KPI>の設定

事業計画策定時には、KGIおよびKPIを基礎として、各事業者の経営目標を設定する。

具体的には、平均売上高成長率、経常利益率改善、新規取引先獲得率などのKGIに加え、高付加価値化、DX導入、企業間連携・共同販促の実施状況、新商品・サービス開発といったKPIを用い、事業計画の実効性を客観的に評価できるようにする。

策定したKGI・KPIは管理シート等で可視化し、四半期ごとの巡回支援において進捗状況を確認することで、商工会職員と事業者が共通認識を持ちながらモニタリングを行う。

進捗が遅れている事業者については、KPIのうちどの項目（DX導入・高付加価値化・企業間連携・商品開発等）が停滞しているかを分析し、課題に応じて改善策を提示する。

また、中小企業診断士等の外部専門家とも連携し、必要に応じて原因分析 → 是正措置 → 実装支援 → 効果検証のプロセスを伴走型で実施し、事業計画が形骸化することなく、PDCAサイクルに基づく継続的な改善を確実に進められるよう支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題および今後の展開

【現状】

事業計画策定支援を実施した事業者に対し、概ね四半期に1回の巡回訪問を行い、継続的なフォローアップを実施している。この訪問では、小規模事業者向け支援策の周知や新たな提案、経済・需要動向に関する情報提供等を行っている。

また、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、課題解決を図っている。

しかしながら、現状のフォローアップは経営情報の提供やヒアリングにとどまるケースが多く、事業計画の進捗確認や計画と実績の比較分析が十分とは言えない。

さらに、一部の事業所では計画と現状の乖離が見受けられ、支援の効果が十分に発揮されていない状況である。

【課題】

実現可能性の高い事業計画の策定支援と、その効果的な実施を推進するためには、体系的な支援体制の構築が求められる。事業者ごとの特性や経営状況に応じてフォローアップの頻度を柔軟に設定し、進捗状況の適切な把握と計画・実績の比較分析を行うことが重要である。

また、地域資源を活用した魅力ある商品・サービスの開発や販路拡大支援においても課題が残されている。現状では事業計画の策定は進んでいるものの、実際の開発や販路開拓に十分結び付いていないのが実情である。

今後は、地域の特産品や観光資源などが持つ潜在的価値を引き出し、それを具体的な商品・サービスの創出につなげるための実践的な支援体制を整備し、地域経済の持続的な発展を図ることが必要である。

【今後の展開】

事業者ごとにフォローアップの頻度や定量的目標を設定し、進捗状況の把握に努める。専門家を効果的に活用し、より高度な支援を行う。実現可能性の高い計画策定支援に注力し、計画と実績の乖離を最小限に抑える取り組みを行い、環境変化に柔軟に対応できる支援体制を構築する。フォローアップの質を向上させ、単なる情報提供や聞き取りにとどまらない、実効性のある支援を実施する。

地域資源を活用した商品・サービス開発と販路開拓支援については、専門家派遣制度を積極的に活用し、支援を強化する。DXを活用した効果的な販路開拓により、地域内外での需要拡大を実現する。商品開発のアイデア段階から専門家のアドバイスを受け、市場ニーズに合った商品設計や効果的なブランディング戦略の構築を支援する。

(2) 支援に対する考え方

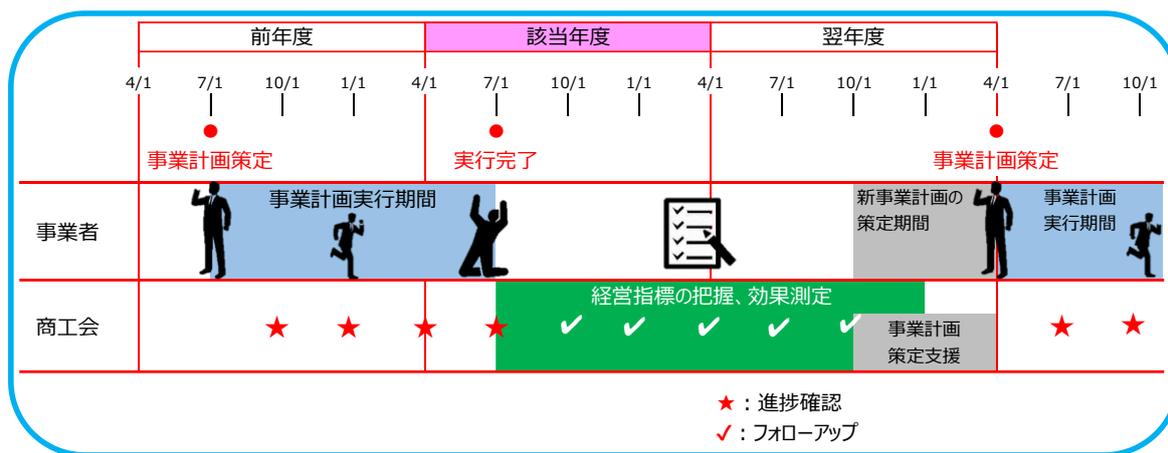
事業計画を策定したすべての事業者に対し、計画が形骸化することのないよう、小規模事業者に寄り添った継続的な伴走支援を行い、計画の実効性向上を図る。

具体的には、四半期ごとの巡回支援を基本とし、事業計画の進捗確認、経営指標の把握、効果測定を実施する。特に、策定時に設定したKGI・KPI（売上、利益率、顧客数等）をダッシュボード等で可視化し、職員と経営者が共通認識を持ちながらモニタリングを行う。進捗の遅れや財務状況の悪化が見られる場合には、中小企業診断士等の外部専門家と連携し、課題の早期発見と解決支援を行う。

また、事業計画の進捗状況に応じて、集中的な支援が必要な事業者と、経営が安定している事業者を区分し、フォローアップの頻度や支援内容を柔軟に設定する。特にフォローアップ段階では、経営者の経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産・知的財産、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。

さらに、下図のように前年度に策定した事業計画についても継続的にフォローアップを行い、年度を通じて切れ目のない支援体制を整備する。経営者や従業員との対話を通じて、経営者が自ら課題に気づき、内発的な意欲を高めながら自社の潜在力を引き出し、自走的な経営改善へとつなげる。

これにより、事業計画の実効性を高めるとともに、地域経済全体の持続的な活性化に貢献することを目指す。



(3) 目標

支援内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
個別フォローアップ対象事業者数	23者	15者	15者	15者	15者	15者
フォローアップ頻度(延回数)	92回	70回	70回	70回	70回	70回
売上増加事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5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。

※事業計画策定件数を経営分析完了者より、やる気、見込みがある事業者を選定するため、30者から15者へ減少させた。これに伴い、フォローアップ頻度が120回から70回へ減少している。

※売上増加事業者は、進捗通りに計画が進んでいる事業者の5割を想定している。

(4)事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ

対 象 者	事業計画を策定した全事業者 15 者
目 的	<p>事業計画を策定した事業者に対し、計画に基づく取組の実行状況を定期的に確認し、経営課題の早期把握と改善を支援することを目的とする。特に、売上や利益目標の達成状況、経営指標の変化、商品・サービスの開発進捗等を確認し、課題が生じている事業者には外部専門家の活用を含めた重点的な伴走支援を行う。</p> <p>また、計画どおりに進捗している事業者には、さらなる成長や新たな事業展開につながる助言を行い、経営力の向上と事業の持続的発展を図る。これらを通じて、事業計画の実効性を高め、地域経済の活性化に寄与することを目指す。</p>
支援頻度	事業計画に沿って着実に実行している事業者 四半期に1回・・・10者×4回=40回 事業計画に対して進捗が遅れている事業者 2か月に1回・・・5者×6回=30回
支援手法	<p>フォローアップは、職員による巡回支援を基本とし、必要に応じて中小企業診断士等の外部専門家を派遣して実施する。支援頻度は、策定した事業計画に基づき着実に取組を進めている事業者については四半期に1回を目安とし、進捗が遅れている事業者については2か月に1回のペースで重点的に支援を行う。これは、事業環境の変化を迅速に把握し、課題発生時に適切な対応を行うため、年間6回程度の巡回支援を行うことを想定しているものである。</p> <p>訪問時には、売上や利益などの主要経営指標、販路開拓・商品開発の進捗状況、従業員配置や生産性の変化などを確認し、計画と実績の差異を分析する。そのうえで、課題が明確になった場合には、経営改善計画の再構築支援や、必要に応じて制度融資・補助金・専門家派遣制度などの活用を提案する。</p> <p>また、経営環境の変化により計画内容が現状と乖離している場合には、専門家による助言を受けながら事業計画の見直しを行い、実行可能な新たな目標設定を支援する。</p> <p>さらに、フォローアップの過程では、事業者のデジタル活用度や経営リテラシーの定着状況に応じ、ITツールの導入・活用支援やデータ分析の手法指導を行い、DX推進を通じて経営の高度化と持続的成長を後押しする。</p>
目 標 値	進捗どおりに計画が進んでいる事業者の5割を想定し、5者に対して売り上げ増加を目指す。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題および今後の展開

【現状】

地域密着リフォーム事業による新規顧客獲得支援や即売会の開催など、地域需要の掘り起こしを目的とした取組を実施してきた。新聞折込などによる周知活動は継続的に行われたものの、年度によって実施回数にばらつきがあり、活動の継続性に課題がみられる。

また、「IT活用セミナー」や「地域情報ポータルサイト構築」などは実施に至らず、当初計画した販路開拓施策の一部が十分に展開できなかった。結果として、地域資源を活かした需要創出や情報発信の強化には今後の取組みが求められる。

さらに、実施に至らなかったものについては、今後、実施の有無を精査する必要がある。

【課題】

これまでの取組みでは、一定の周知効果や販路開拓の成果は見られたものの、年度によって実施内容や頻度にばらつきがあり、事業の継続性や一貫性が十分ではなかった。

また、「IT活用セミナー」や「地域情報ポータルサイト」など一部の事業は実施に至らず、計画段階での体制整備や事業推進力の確保に課題が残った。

さらに、事業効果の検証や成果の共有が十分に行われず、地域資源の活用や事業者間の連携促進といった波及的効果にも限界が見られた。今後は、持続的かつ効果的な取組へと発展させるための改善が求められる。

【今後の展開】

今後は、過年度に得られた経験を踏まえ、需要創出事業の実効性向上を図る。

まず、事業計画段階での実施体制を明確化し、年度間で継続的に取り組める枠組みを整備する。

また、事業者の参画意識を高めるため、ニーズ調査や意見交換を通じて現場の声を反映した事業設計を進める。IT活用セミナー等を再開し、デジタルツールの活用やSNSによる情報発信支援を強化することで、地域全体の販売力向上を図る。

さらに、地域資源を活かした共同販促やイベント等を組み合わせ、町内外への訴求力を高める取組を展開することで、新たな需要開拓と地域経済の活性化につなげていく。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって「販路開拓」は依然として最も大きな経営課題の一つであり、多くの事業者が優れた商品やサービスを有しながらも、効果的な販売方法が分からずに苦慮しているのが実情である。

このため、当商工会では、事業者の販売力向上に向けた支援の充実を図るとともに、特に人手不足やIT活用への理解不足といった課題を抱える事業者に対して、データに基づく顧客管理や販売促進、SNSを活用した情報発信、ECサイトの運用など、デジタル技術を活用した営業・販路開拓の支援を行う。

さらに、IT活用セミナーの開催や個別相談への対応を通じて理解促進を図り、導入段階では必要に応じてIT専門家の派遣を行うなど、事業者の成熟度や段階に応じたきめ細かな支援を展開し、DX推進を後押ししていく。

(3)目標

支援内容	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①地域密着リフォーム事業による売上向上支援事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
目標売上額/者	200千円	50千円	50千円	50千円	50千円	50千円
②セミナーによる売上向上支援事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者
目標売上額/者	－	20千円	20千円	20千円	20千円	20千円
③物産展・イベントへの出店(1回あたり)	10者	10者	10者	10者	10者	10者
目標売上額/者	－	10千円	10千円	10千円	10千円	10千円

(特記事項) ※現行は令和6年度の実績値

※①, ③の目標値はこれまでの実績に鑑み設定した。

※②の目標値は実績値がなかったため20千円とした。

(4)事業内容

①地域密着リフォーム事業による新規顧客獲得支援【B to C】

対象者	「生活インフラの担い手」として地域住民の生活を支える建設業者
目的	<p>地域の生活インフラを担う建設業者を対象に、地元住民との接点を拡大し、地域に根ざしたリフォーム需要の掘り起こしを図ることを目的とする。</p> <p>具体的には、「リフォームセンターなかがわ」のPR活動を通じて、地域住民が安心して相談・依頼できる環境を整備し、リフォーム工事に関する問い合わせや受注件数の増加、新規顧客の獲得に繋げる。</p> <p>また、地元事業者の技術力や信頼性を広く発信することで、地域内経済の循環強化と建設業者の経営基盤の安定化を図る。</p>
事業内容	<p>「リフォームセンターなかがわ」のPR活動及び会に登録する事業者の販路開拓支援を行うものである。地元で信頼できる登録事業者の確かな技術によるリフォームを地域住民に周知するためのチラシを作成し、新聞折込を行う。</p> <p>チラシには、相談から受注までのフローを分かりやすく記載するほか、問い合わせフォームやこれまでの施工事例やお客様の声を掲載し、認知度の向上とリフォーム需要の獲得を図る。</p> <p>【作成部数】 毎年4,450枚 【新聞折込】 年1回(2月頃) 那珂川町4,450部×1回</p>
効果	・地域住民の生活インフラを守り、当地域内の生活を支えている建設業の販路開拓支援を行い、経営の安定を図るとともに、その後の

	<p>事業承継につなげる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域のリフォーム需要獲得による売上増加を図る。 ・地域住民に信頼感と確かな技術を提供することで、リピート率の向上、更には新築需要を獲得する。
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。結果を検証し、効果が見えない場合には、掲載内容の見直しの提案を行っていく。 ・相談から商談へのプロセス、留意点、心構えをレクチャーする講習会を開催して需要の獲得を支援する。

② IT活用セミナー及び個別相談会による販路開拓【BtoC】

対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・「生活インフラの担い手」として地域住民の生活を支える、理美容・飲食・小売・修理・介護・運送など、地域の日常生活を支える事業者 ・地域資源を活用し、域外への販路拡大を目指す事業者
目的	<p>地域の小規模事業者に対し、デジタル技術や SNS 等の IT ツールを活用した販路開拓力の向上を図ることを目的とする。</p> <p>具体的には、パソコンやスマートフォンを活用した情報発信やキャッシュレス決済の導入、SNS（Facebook・Instagram・LINE 等）による集客・販売促進などを通じて、事業者のデジタル活用スキルを高め新たな顧客層へのリーチと売上拡大を支援する。</p> <p>また、来店型ビジネスにとどまらず、既存の EC プラットフォームやオンライン予約・販売機能等を活用した非対面・オンラインでの販売手法についても理解を促し、地域内外の消費者に対する継続的な販売機会の創出につなげる。</p> <p>さらに、個別相談会を通じて、持続的な経営基盤の強化と地域内経済循環の促進を図る。</p>
事業内容	<p>外部専門家を招聘し、販路開拓を目的としたパソコン教室やキャッシュレス化の取組に向けたセミナーを開催する。</p> <p>具体的には、SNS を活用して自社製品・サービスの販路開拓を図るための Facebook や Instagram 等の SNS ページ作成・運用、WordPress 等を活用した簡易なホームページの構築について、実践的な内容のセミナーを実施する。</p> <p>加えて、既存の EC プラットフォームや予約・販売機能を活用したオンラインでの受注・販売の基礎的な取組についても取り上げ、無理のない形での EC 活用やオンライン販売への第一歩を支援する。</p> <p>また、LINE 公式アカウントやポイントカードの導入を通じた顧客管理、SNS や EC と連動した継続的な情報発信や顧客との関係構築についても、知識の習得と実践を促す。</p> <p>併せて、個別支援により、各事業所の業種・規模・経営状況に応じた効果的な情報発信や販路開拓が行えるよう、個別相談会を実施する。</p> <p>なお、当該個別相談会は、毎年9月から12月頃にかけて年3回程度実施する。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者のIT活用に対する苦手意識の払拭 ・SNSやEC等を活用した情報発信力および販路開拓力の向上 ・新規顧客および地域外顧客の獲得
実施後のフォロー	<p>受講者に対して進捗確認を行い、習熟度に応じた個別支援を継続的に実施する。また、職員もセミナーを通じて IT・デジタル活用に関する知見の向上に努めることで、EC やオンライン販売を含めた相</p>

	談にも対応できる体制を整え、小規模事業者からの継続的な問い合わせに対応する。
--	--

③物産展・イベント等への出店【BtoC】

対 象 者	地域資源を活用し、域外への販路拡大を目指す事業者
目 的	<p>即売会を通じて自社商品の魅力や独自性を直接発信し、新規顧客の獲得と販路の拡大を図ることを目的とする。特に、地域の特産品や加工品などを来場者に直接販売・紹介する機会を設けることで、商品の品質やストーリーに基づくブランド価値の向上を図り、域外需要の開拓につなげる。</p> <p>また、来場者の購買傾向や意見を収集し、今後の商品開発や販売戦略の改善に活かすことで、地域資源を活かした持続的な事業展開と地域経済の活性化を推進する。</p>
想定する物産展等	<p>企業間連携・共同販促への事業として、以下の物産展とイベントに出展する。</p> <p>①ニッポン全国物産展 全国商工会連合会が主催する物産展。中小・小規模事業者に対し、首都圏の大型会場で販路開拓・新規顧客獲得の機会を提供することや、地域資源や地域特産品を発信し、地域経済の活性化と地域ブランドの強化につなげることを狙いとして開催されている。 【開催時期】・・・11月 【開催場所】・・・東京都：池袋サンシャインシティ 【来場者数】・・・約70,000人 【出店者数】・・・約200事業者</p> <p>②なかがわまち夢まつり 那珂川町夢まつりは、町内最大規模の夏祭りとして、ステージイベント、模擬店、打上花火など多彩な催しにより地域のにぎわい創出と町民交流を促進するイベントである。参加事業者にとっては自社の商品・サービスを広く発信する場となり、来場者との接点拡大を通じて地元商工業の振興にも寄与する。 また、開催時期が帰省客の多い8月であることから、町外からの来訪者に対するPR効果も高く、域外需要の開拓や新たな顧客獲得の機会としても期待できる。 【開催時期】・・・8月 【開催場所】・・・那珂川町小川地区 【来場者数】・・・約2,000人 【出店者数】・・・約30事業者</p>
効 果	<p>地域資源を活かした商品を来場者に直接販売・紹介できるため、自社商品の魅力や独自性を的確に伝え、新規顧客の獲得と販路拡大に繋がる効果が期待される。直接対面での販売を通じて、商品の品質や背景にあるストーリーを訴求でき、ブランド価値の向上や域外需要の開拓に寄与する点も大きい。</p> <p>また、来場者から寄せられる意見や購買傾向を把握することで、今後の商品開発や販売戦略の改善が可能となり、地域資源を活かした高付加価値商品の創出にもつながる。</p> <p>さらに、イベントを通じた発信効果により、事業者の認知向上と固定</p>

	ファンの獲得が期待でき、継続的な売上向上と地域経済の活性化に貢献する。
実施後のフォロー	<p>出店後は、販売実績・購買傾向・来場者の声を事業者と共に整理し、商品力や販売方法の改善につなげる。得られたデータを基に、商品の改良、新商品開発、EC販売やSNS発信の強化など、販路拡大に向けた具体策を支援する。</p> <p>また、バイヤーや来場者とのつながりのフォロー、デジタル活用による再購入促進、次年度の出店計画の最適化など、継続的な伴走支援を行い、域外需要の開拓と事業者の成長を後押しする。</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

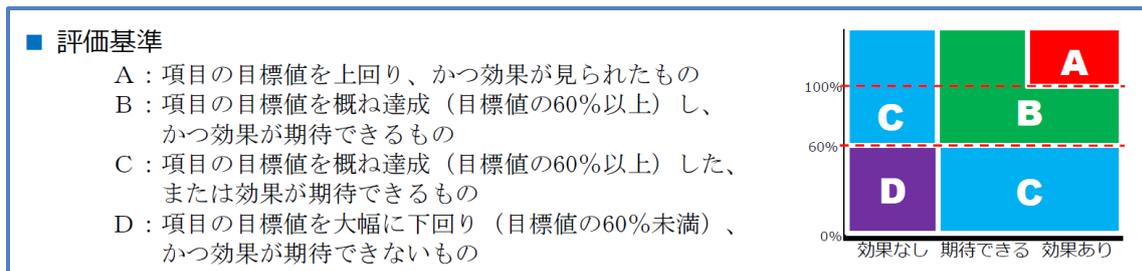
【現状】

これまで、外部有識者である中小企業診断士や当市産業振興課職員、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○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（平均売上高成長率、経常利益率、DX導入事業者割合など）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。</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） ・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） ・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</p>

	<p>(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> <ul style="list-style-type: none"> ・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>【想定委員】</p> <p>中小企業診断士 (外部有識者) 那珂川町役場 産業振興課職員 法定経営指導員 見形和幸 栃木県商工会連合会 担当職員</p>
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> <p>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等に関すること

(1) 取組の方向性

職員の支援能力を高めるため、国の経営指導員研修事業や各種団体が開催する研修会への参加を積極的に進め、経営発達支援計画の推進に必要な知識・技能の向上を図る。

特に、経営力再構築伴走支援に関する研修には優先的に参加し、支援手法の習得・強化に努めるとともに、DX関連の取組事例や最新動向を積極的に収集し、小規模事業者への支援に活かせるよう体制整備を図る。

さらに、小規模事業者の経営力向上を支援できるよう、職員自身が「経営の考え方の基本」や「お金の管理方法」、「人材育成の進め方」、「デジタルの活用方法」、「売れる仕組みづくり」など、事業者の経営に役立つ幅広い知識と実践的なスキルを身につけ、事業者の経営リテラシー向上に寄与できる支援力の強化を進める。

また、支援ノウハウを組織内で共有する仕組みを整備し、支援プロセスや成功事例を蓄積・共有することで、職員間のスキルの底上げと支援品質の均質化を図る。

(2) 経営指導員等の資質向等に向けた取組

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

① OJTと経営リテラシー向上による職員レベルの向上

目 的	<p>専門家や経営指導員が実施する経営分析や事業計画策定の場に職員も立ち会い、支援に必要な知識や手法を実地で学ぶことで、職員全体の能力向上を図ることを目的とする。</p> <p>あわせて、経営の基本的な考え方や財務管理、マーケティング、デジタル活用など、小規模事業者の経営力向上に不可欠な知識を習得し、職員自身の経営リテラシーを高めることで、事業者への支援に一層質の高い助言が行える体制づくりを推進する。</p>
実施内容	<p>①専門家支援への同行・同席による実務学習</p> <ul style="list-style-type: none">・中小企業診断士等の専門家が行う個別支援や経営分析、事業計画策定支援の場に、経験の浅い職員が同行・同席し、課題抽出の方法、ヒアリング手法、改善提案の組立て方などを現場で学ぶ。・日頃から相談対応を行っている事業者を、新人職員の担当先として位置づけ、既存の関係性を活かしながら OJT 形式で実務スキルを習得する。 <p>②支援後の振り返り・ケースレビューの実施</p> <ul style="list-style-type: none">・専門家支援に同席したケースについて、ベテラン職員と新人職員が振り返りを行い、「課題の捉え方」「改善策の考え方」「支援の流れ」などを確認し合う。・ベテラン職員が助言しながら、支援プロセスの理解と課題分析力を深める。 <p>③事業分析力の強化に向けた資料作成の実践</p> <ul style="list-style-type: none">・事業者の売上や利益、顧客動向、財務指標などを新人職員が自ら分析し、ベテラン職員が内容を確認しながら改善提案づくりの方法を指導する。・ローカルベンチマーク等の分析ツールの使い方を OJT で学び、実務で使える分析スキルの習得を図る。 <p>④事業計画策定支援の補助業務への参加</p> <ul style="list-style-type: none">・新人職員が事業計画書の素案づくり、データ整理、文章構成などを実務として担当し、計画策定の流れや重要ポイント（課題整理・目標設定・数値計画など）を経験的に習得する。・ベテラン職員が必要に応じて補助し、実務に即した指導を行う。 <p>⑤事業者支援会議・ミーティングへの参加</p> <ul style="list-style-type: none">・支援方針の検討会議や職員ミーティングに新人職員も積極的に参加し、ベテラン職員が示す支援事例や課題把握の視点から学ぶ。・案件ごとの課題や改善ポイントを職員全員で共有し、支援スキルの底上げを図る。 <p>⑥職員同士の相互支援・協働体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none">・案件に応じてベテラン職員と新人職員がペアを組み、役割を分担しながら支援を実施する。・支援方法や気づき、改善点などを職員間で共有し、支援力の均質化と組織全体の底上げを図る。

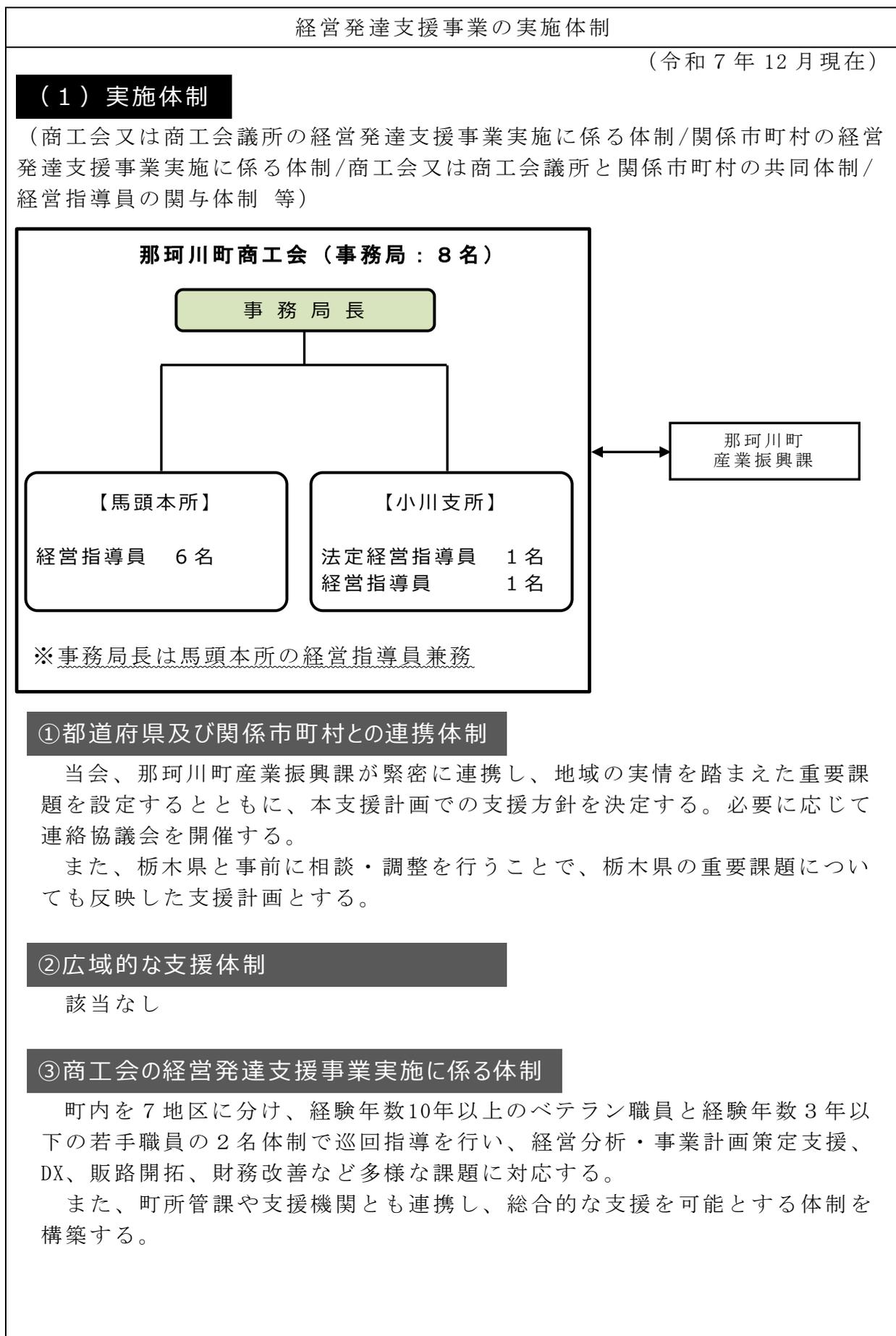
② 中小企業大学校等への参加による支援スキルの向上

<p>目 的</p>	<p>全職員の資質向上と支援ノウハウの共有を目的に、各支援機関等が実施するセミナー等に積極的に参加する。</p> <p>また、職員自身が経営の基本的な考え方や財務管理、人材育成、デジタル活用、マーケティングなど、小規模事業者の経営力向上に直結する幅広い知識と実務スキルを身につけることで、事業者の経営リテラシー向上に寄与できる支援体制の強化を図る。</p>
<p>実施内容</p>	<p>① 栃木県商工会連合会が開催する職員向けセミナーへの参加 経営分析の活用方法、戦略的な経営計画・事業計画の立案、創業・事業承継支援に必要な知識など、実務に直結する内容を学ぶことができる。アプローチ分野や支援ツール、対象事業者に応じて毎年4コースが設定されており、職員の支援レベルに合わせて受講させる。</p> <p>② 全国統一演習研修事業（経営指導員 Web 研修） 経営法務や財務会計、企業経営理論、中小企業政策など、中小企業経営に関わる幅広い分野を eラーニングで学習でき、各職員が空き時間を活用して継続的に知識を習得する。</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 創業・事業承継・金融支援・経営力向上の分野別研修があり、経営指導員を積極的に参加させることで、経営発達支援計画の実行に必要な高度な知識・スキルの習得を促す。</p> <p>④ 中小企業大学校の中小企業支援担当者研修（専門・上級）への参加 支援機関職員として求められる専門知識や実践力を体系的に学べる。30 コース程度が用意されており、特に支援ニーズの高い IT 利活用、創業支援、事業承継支援などのコースを優先的に受講させる。</p> <p>⑤ DX 推進に向けたセミナーへの参加 全職員の IT スキル向上と、事業者のニーズに応じた的確な指導を実施できるよう、業務効率化や販路開拓など DX 推進に関する研修へ継続的に参加し、小規模事業者の DX 支援に活かす。</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・傾聴力など支援に不可欠なコミュニケーションスキルを磨き、事業者との信頼関係構築や本質的課題の掘り下げにつながる支援姿勢の確立を図る。</p> <p>⑦ 小規模事業者課題設定力向上研修への参加 課題設定に必要な視点や手順を学び、その後の効果的な課題解決支援へつなげていく。</p>
<p>対象職員</p>	<p>全職員</p>

③支援ノウハウ・支援情報等の共有

目 的	各職員がセミナー等で習得した支援ノウハウや最新情報を相互に共有し、支援に必要なスキルや知識を全職員で均一化するため。
実施内容	<p>法定経営指導員を中心とした月1回のミーティングに加え、朝礼などの機会を活用し、随時情報共有を行う。また、担当経営指導員が経営支援システムへのデータ入力を適切かつ迅速に行い、支援対象となる小規模事業者の状況を全職員が把握できるようにすることで、担当外の職員であっても一定水準の対応が可能となる体制を整える。</p> <p>特にDX分野は小規模事業者にとって優先度の高い課題であるため、相談内容や支援実績を組織全体で共有し、支援事例を蓄積することで、全職員が基礎的な相談対応を行えるよう支援環境の強化を図る。</p>

(別表 2) 経営発達支援事業の実施体制



④ 定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

経営支援システムPlusで事業計画策定数やDX支援件数を把握し、計画と実績を比較して改善策を検討する。

毎年1月に検討委員会を開催し、外部視点からの評価結果を踏まえ、翌年度の重点支援や研修計画に反映し、PDCAを徹底する。

⑤ 経営指導員等の資質向上に関する体制

職員の支援力向上のため、県連研修やDX研修、中小企業大学校等に計画的に参加し、経営分析や事業計画策定、財務改善、マーケティングなど幅広い知識を習得する。

また、専門家同行によるOJT等で実践力を高め、朝礼・会議で支援情報を共有し組織全体の支援力を均質化することで、小規模事業者の経営リテラシー向上を支える体制を整える。

(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 法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

■ 氏名：見形和幸

■ 連絡先：那珂川町商工会 小川支所 TEL.0287-96-3172

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	・ 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(20日頃)
その他	ミーティングの内容は那珂川町産業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つなげていく。

③ 広域指導員の当否

該当なし

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①那珂川町商工会

所在地	〒324-0613 栃木県那須郡那珂川町馬頭 116-5
電話番号	0287-92-2249
F A X	0287-92-5984
E-Mail	nakagawa_net@shokokai-tochigi.or.jp

②那珂川町産業振興課

所在地	〒324-0692 栃木県那須郡那珂川町馬頭 555 番地
電話番号	0287-92-1116
F A X	0287-92-3699
E-Mail	shoukou@town.tochigi-nakagawa.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)

	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額 計	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
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	700	700	700	700	700
5.経営状況の分析に関する事業	100	100	100	100	100
6.事業計画策定支援に関する事業	300	300	300	300	300
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	100	100	100	100	100
8.新たな需要の開拓に関する事業	600	600	600	600	600
9.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	150	150	150	150	150
10.経営指導員等の資質向上に関する事業	150	150	150	150	150

(備考) 必要な資金の額については、見込額を記載すること

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 並びに法人にあつては、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