

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>那須塩原市商工会（法人番号）3060005003840 那須塩原市（自治体コード）092134</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和7年4月1日 ～ 令和12年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>当地域における「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を「地域に根ざし、デジタル技術で進化する革新的な小規模事業者」と設定し、今後5年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展につなげる。 &lt;目標&gt; 「新しい力が湧き上がるまち」の創出 小規模事業者ならではの「競争力」及び 顧客に届く戦略的な訴求力の確立</p>
<p>事業内容</p>	<p>&lt;経営発達支援計画事業内容&gt;</p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 地域経済分析システム RESAS や商圏分析システム MieNa を活用し、地域内の経済動向に関する情報提供を行う。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 消費者ニーズを把握するために商談会でアンケートを行い、結果をフィードバックし、事業計画策定につなげる。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 巡回等により経営分析の重要性を伝えるとともに、経営環境の変化に対応するため、各々に合わせた個別による分析を実施。</p> <p><b>6. 事業計画の策定支援に関すること</b> 経営分析の結果を基に「自社のなりたい姿」を具体的に設定し、これを達成するための課題認識と解決のプロセスを意識した事業計画の策定を支援する。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業計画策定者に対して個別のフォローアップや定期的な巡回による進捗の確認と見直しにより計画の実効性を高める。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓寄与する事業に関すること</b> 新規顧客の獲得やリピート率等の向上のため、商談会/販売会の実施及び、IT活用の集団及び個別支援により集客力と売上向上につなげる。</p>
<p>連絡先</p>	<p>&lt;那須塩原市商工会&gt; 〒325-0061 那須塩原市末広町 64-27 TEL：0287-62-0373 FAX 番号：0287-63-9451 Mail：nasushiobara_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>&lt;那須塩原市 産業観光部 商工振興課&gt; 〒325-8501 那須塩原市共壘社 108-2 TEL：0287-62-7154 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

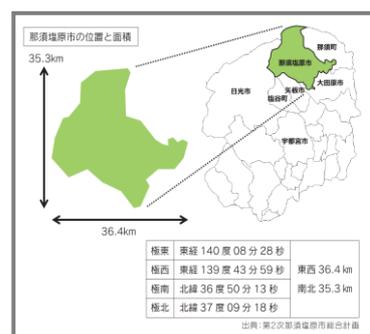
### (1) 地域の現状と課題

#### ① 那須塩原市（那須塩原市商工会地域）の現状

##### 1) 立地

当市は栃木県の北部に位置し、平成17年1月に旧黒磯市、旧塩原町、旧西那須野町が合併して誕生した。総面積592.74km<sup>2</sup>で、東京から約150km、宇都宮市から約50kmの距離に位置している。

地理的には、西部、中央部、東部で異なる特性を示している。西部は那須連山の東麓に位置し、山岳地帯を形成している。中央部は那須野が原と呼ばれる広大な台地が広がり、東部は八溝山地の西麓に位置している。この変化に富んだ地形が、市の景観に多様性をもたらしている。



水系においては那珂川が市の中央部を南北に流れ、主要な水源となっている。箒川や蛇尾川などの支流が那珂川に合流し、豊かな水資源を形成している。

気候は内陸性気候の特徴を示し、四季の変化が明確である。夏は比較的涼しく過ごしやすいが、冬季は寒冷で寒暖差が大きい。また、冬季には積雪も見られ、季節ごとに異なる景観を楽しむことができる。

自然環境の面では、市域の一部が日光国立公園に含まれており、豊かな自然が保全されている。板室温泉や塩原温泉郷など、複数の温泉地を有しており、これらの温泉資源は観光業の重要な基盤となっている。

一方で、当市は自然環境と調和した都市機能の充実も図っている。市内全域に様々な商業施設や公共施設が存在している。市内には複数の工業団地が整備され、製造業や技術産業の誘致にも成功している。

交通面では、JR東北新幹線の停車駅である那須塩原駅をはじめ、東北自動車道や国道4号線などの幹線道路が整備され、首都圏とのアクセスも良好である。

当市の自然と都市機能が調和した立地特性は商業や観光、工業など多様な産業の発展基盤となっている。また、豊かな自然環境と充実した都市機能の両立は、市民の生活の向上に大きく寄与している。自然を身近に感じながら、都市的な利便性も享受できる環境が当市の大きな魅力となっている。

当商工会の地域は旧黒磯市、旧塩原町であり、黒磯商工会、塩原商工会として独立していたが平成22年4月に合併し、現在に至る。当商工会地域の面積は533.19km<sup>2</sup>であり、県内で最大規模の商工会である。

##### 2) 交通

当市は鉄道、高速道路、国道、バスなど多様な交通手段で首都圏や近隣都市と結ばれている。鉄道においては、JR東北新幹線那須塩原駅を中心に、JR東北本線も通っており、東京から約80分でアクセス可能である。鉄道駅としてはJR那須塩原駅の他、黒磯駅、西那須野駅があり、西那須野駅以外の2駅が当商工会の地域内に位置している。道路網については、東北自動車道の黒磯板室インター

チェンジが当商工会地域にあり、西那須野塩原インターチェンジが隣接する西那須野商工会地域にある。また、国道4号線が南北に縦断し、首都圏から車で約2時間30分の距離にある。

さらに、路線バスと高速バスも運行されており、市内や近隣都市との連絡を担っている。これらの多様な交通インフラにより、市内外の移動の利便性が高い交通環境が整っている。

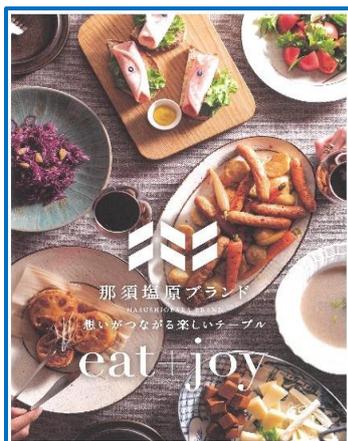
### 3) 観光

当市は豊かな自然と歴史ある温泉地を擁する魅力的な観光地として知られている。温泉地として、明治・大正時代に多くの文人が訪れた風光明媚な塩原温泉、「下野の薬湯」として親しまれる素朴な湯治の里として人気の板室温泉、そして秘湯として有名な三斗小屋温泉がある。これらの温泉地は、それぞれ特色ある魅力を持ち、観光客を惹きつけている。自然景観も豊かで、沼ッ原湿原や深山湖など、美しい景色を楽しむことができる。特に、初夏の新緑や秋の紅葉など、四季折々の景観が訪れる人々を魅了している。併せて観光施設も充実しており、道の駅「明治の森・黒磯」や「湯の香しおばら」、リゾート型アウトレットモールの「那須ガーデンアウトレット」、冬季には「ハンターマウンテン塩原」スキー場など、多様な施設が観光客の需要に応じている。地域の名物として、スープ入り焼きそばやとて焼き、塩原温泉まんじゅう、塩原だいこんなどがあり、地元の味を楽しむことができる。これらの多彩な観光資源は四季を通じて多くの観光客を誘引している。豊富な湯量と異なる泉質を持つ温泉群、風光明媚な自然景観、特色ある観光施設、そして地域独自の食文化が当市の観光産業の基盤となっている。年間を通じて多くの観光客を魅了し、自然、温泉、グルメ、ショッピングなど、様々な楽しみ方ができる総合的な観光地となっている。

#### ・地域ブランド化の取組

地域の特色ある資源を活用し、商品・サービスの価値を高め、地域経済の活性化を目的として、市が那須塩原ブランドの認定を行っている。ブランド認定品は次頁の基準に基づいて認定され、現在、34品目が認定を受けている。認定品の情報はブランドブックやホームページに掲載され、事業者にとって差別化戦略の一環として活用できる重要な機会にもなっている。

<ブランドブック表紙>



<当会地域における認定品一部抜粋>



・那須ラーメン「四代目がんこラーメン」

<当商工会地域における認定品一部抜粋（続き）>

・塩原温泉 とて焼き



・塩原だいこん



<ブランド認定基準>

一次審査

「那須塩原らしさ（配点20点）」

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。

- ・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こと
- ・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

一次審査

「信頼性（配点25点）」

品質を維持・向上するため裏づけがあり、信頼性を確保できるもの。

- ・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
- ・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

二次審査

「独自性（配点20点）」

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。

- ・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
- ・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

二次審査

「魅力度（配点15点）」

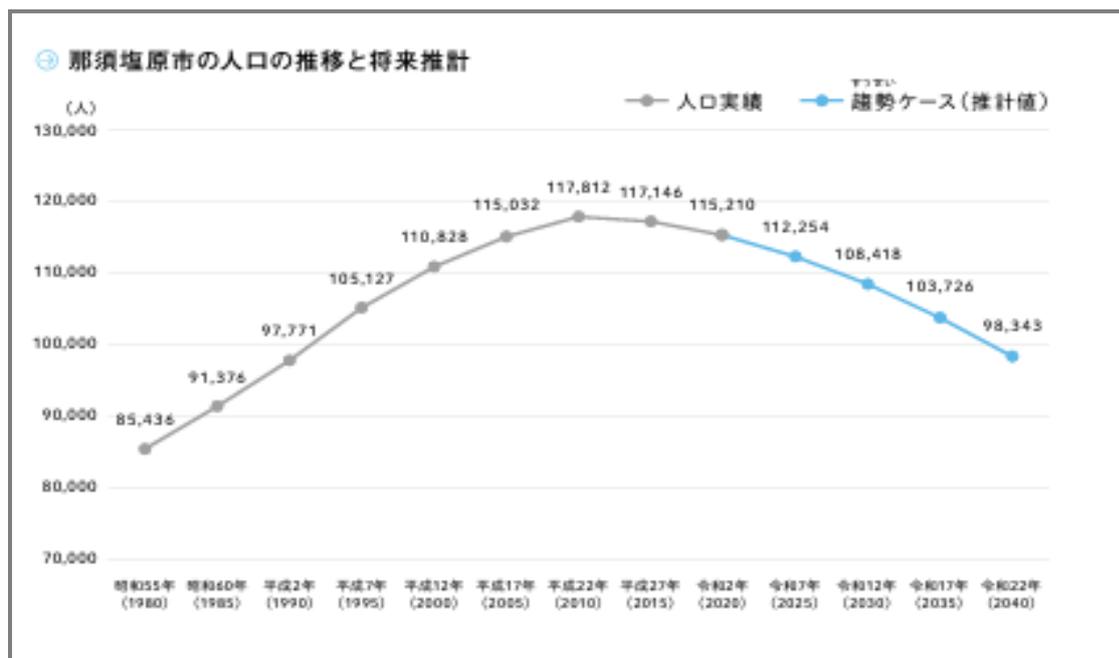
誰かに薦めたい、また購入したいという意欲をそそる工夫がされているもの。

- ・誰かに薦めたい、自分で購入したいと思う
- ・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

4)人口の推移

令和2年国勢調査による当市の人口は115,210人であり、前回平成27年調査の117,146人から1,936人減少している。令和2年国勢調査時点の人口は栃木県内第6位、県北地域では第1位であるが、この結果に基づく当市の将来推計では令和22年までに98,343人まで減少する見込みであり、その後も減少傾向が続く予測となっている。

<図表 1 >



[出典] 国勢調査 (令和2年 (2020年) まで、令和7年 (2025年) 以降は推計値 (総務省))

<地区別人口の状況>

■当商工会地区の人口：67,238人 (令和6年3月現在) ■市全体に占める割合：約60%

	人口			世帯数		
	R6	R5	R4	R6	R5	R4
市全体	116,040	116,569	116,941	52,299	51,736	51,127
黒磯	60,728	61,029	61,178	27,273	26,978	26,581
塩原	6,510	6,629	6,741	3,112	3,091	3,093
西那須野	48,802	48,911	49,022	21,914	21,677	21,453

[出典] 那須塩原市HP 市民課 統計 地区別人口

当商工会地域の地区別の人口は黒磯・塩原地区ともに減少傾向にある。なお、西那須野地区は子育て世帯や若い世代が多いことから、人口の減少傾向は当商工会地域の黒磯・塩原地区に比べて緩やかになっている。また、世帯数は人口が減少しているにもかかわらず、全ての地域において増加傾向にある。これは単独世帯数の増加が要因であり、未婚率上昇や高齢化による配偶者と死別した高齢者の増加などが理由として考えられる。

## 【当商工会地区の人口動態と将来予測】

(株)日本統計センターによる調査では以下のような状況となっている。

年次	年代別人口(人)										年代別人口構成比(%)								
	計	10歳未満	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	80歳以上	~9歳	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	80歳~
2011	69,633	6,130	6,983	7,193	9,404	8,780	9,619	10,545	6,839	4,140	8.8	10.0	10.3	13.5	12.6	13.8	15.1	9.8	5.9
2016	69,079	5,560	6,594	6,544	8,192	9,837	8,342	11,541	7,448	5,021	8.0	9.5	9.5	11.9	14.2	12.1	16.7	10.8	7.3
2021	67,782	4,862	6,048	6,115	7,187	9,482	8,732	9,653	9,594	6,109	7.2	8.9	9.0	10.6	14.0	12.9	14.2	14.2	9.0
2026	65,783	4,586	5,233	6,069	6,432	8,203	9,646	8,135	10,447	7,032	7.0	8.0	9.2	9.8	12.5	14.7	12.4	15.9	10.7
2031	63,262	4,630	4,393	5,475	6,406	7,019	9,177	8,420	8,616	9,126	7.3	6.9	8.7	10.1	11.1	14.5	13.3	13.6	14.4
2036	60,241	4,271	4,169	4,698	6,290	6,270	7,966	9,303	7,360	9,914	7.1	6.9	7.8	10.4	10.4	13.2	15.4	12.2	16.5

<図表2 MieNaより集計・作成>

当商工会地域の令和3年(2021年)の人口は67,782人であったが15年後(2036年)の人口は60,241人であり、7,541人の減少(減少率11.1%)になると予測されている。年齢構成の特徴としては40代以上の割合が高いことがあげられる。なお年齢3区分別に見ると、年少人口(0-14歳)、生産年齢人口(15-64歳)の割合が減少する一方で、高齢人口(65歳~)の割合は増加しており、今後もこの傾向は続く見通しとなっている。

当商工会地域も市全体と同様に人口減少、高齢化の傾向にあり、その影響として地域経済の縮小、労働力不足の深刻化、地域コミュニティの維持が困難となっていくことなどが考えられる。

当市ではこのような人口減少に対応するため、那須塩原市移住支援事業により、東京圏からの移住・定住促進及び企業等における人手不足解消支援に取り組んでいる。

## 5)地域の産業

令和3年経済センサスー活動調査によると、当商工会地域の事業者数は2,984事業者で、前回調査から223事業者減少(-7%)している。

### <商工業者数内訳>

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
2016年	399	226	939	571	1,072	3,207
2021年	358	204	849	491	1,082	2,984
増減数	-41	-22	-90	-80	10	-223
増減率	-11.3%	-9.8%	-9.6%	-14.1%	101%	-7%

### <小規模事業者数内訳>

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
2016年	378	162	587	367	806	2,300
2021年	341	146	552	371	876	2,286
増減数	-37	-16	-35	4	70	-14
増減率	-9.8%	-9.9%	-6%	1%	108.7%	-0.7%

当商工会地域の小規模事業者の動向について、令和3年の経済センサスー活動調査の結果を基に分析すると以下のような特徴が見られる。

小規模事業者数は前回調査と比較して14事業所（-0.7%）減少している。

特に建設業と卸売・小売業においては事業主の高齢化と後継者不在による廃業の他、自社の強みの打ち出しや顧客ニーズに沿った事業展開、顧客への訴求ができていないことから大手に顧客を奪われて売上が減少し、これらの業種では事業者数の減少が続いている。一方で、商工業者全体の数では減少が著しかった「宿泊・飲食業」と商工業者数でも微増の「サービス業・その他」において、小規模事業者数ではむしろ増加傾向が確認されている。この現象には、いくつかの要因が考えられる。

第一に、飲食業やサービス関連業種は、比較的参入障壁が低く、個人での起業や独立が行いやすい特性がある。特に、当商工会地域内で人口が集中している黒磯地区においては、こうした業種の新規創業が活発に行われていると推測される。

第二に、新型コロナウイルス感染症の影響により、大手チェーン等が撤退や規模縮小を余儀なくされる中、小規模で機動力のある事業者が柔軟に対応し、新たなニーズを捉えて創業するケースが増えていると考えられる。

このような動向は当商工会地域の経済構造が徐々に変化していることを示唆している。従来型の商工業が縮小傾向にある一方で、消費者のニーズに密着したサービス業や小規模な飲食業が台頭してきている可能性がある。

### <新型コロナウイルスの影響>

新型コロナウイルス感染症の影響により、当商工会地域の小規模事業者を取り巻く経営環境は大きく変化している。消費者の行動様式や価値観が劇的に変わり、多くの事業者がこの急激な変化に対応できておらず、特に、対面サービスを主とする業種や、従来の商習慣に依存してきた事業者にとっては、経営環境の悪化が顕著となっている。今後も、これらの変化は一時的なものではなく継続すると予想されるため、新しい生活様式や消費者ニーズを的確に捉えた柔軟な事業展開が求められている。

### <物価高騰の影響>

近年の物価高騰も小規模事業者の経営を圧迫している。原材料費や光熱費などの原価コストが増加する一方で、競争激化や消費者の購買力が低下しているため、その上昇分を販売価格に転嫁することが困難な状況にある。消費者側も実質賃金の低下が続いており支出を抑制する傾向が強まっている。「必要不可欠なもの・支出する価値があるもの」以外への支出を控える消費マインドの変化により、小規模事業者にとっては厳しい経営環境が続いている。

このような状況下で、小規模事業者が持続的に発展していくためには価格競争に巻き込まれるこ

となく、自社の強みを活かした独自の価値提供が不可欠となっている。消費者ニーズを的確に捉えた、あるいは潜在的な需要を喚起するような、小規模事業者ならではのきめ細かなサービスや商品を提供すると同時に、適正な利益を確保できる価格設定と効率的な経営体制の構築が重要となっている。

### <商業の現状>

大型商業施設の出店が相次ぎ、近年では市内環状線沿いだけでなくJR那須塩原駅周辺の幹線道路沿い等の交通や駐車場の広さなど、利便線が高い郊外にも新たな店舗が開業している。これらの大型店は食品スーパー、ホームセンター、家電量販店、アウトレットモールなど多岐にわたり、品揃えの豊富さや低価格販売等により多くの買い物需要を満たすことができるため、消費の多くが大型店に吸収されてしまっている。

このことから大型店による商業活動は活発化していると言える。しかし、この大型店に消費が集中する流れは地域の小規模な事業者に深刻な影響を与えており、小規模事業者の顧客離れや売上不振が進行している。また、経営者の高齢化や事業承継の問題も顕在化しており、廃業に追い込まれる事業者も少なくない。これらの要因により小規模な事業者は厳しい状況に直面している。

当商工会地域全体としては、消費者需要の多くは市内の様々な大型店によって満たされており、商業の景況感は、大型店と小規模店舗で二極化の傾向が見られる。

### <工業の現状>

当商工会地域では地元の中小建設業者から大手建設会社まで、様々な規模の事業者が活動している。これらの企業は住宅建設、インフラ整備、商業施設の建設など、幅広い分野で事業を展開している。

住宅建設分野では人口減少や高齢化、建築価格高騰の影響により、新築住宅の需要は全体的に減少傾向にある一方で、既存住宅のリフォームや耐震改修工事の需要が増加している。高齢化社会に対応したバリアフリー化や、環境配慮型住宅へのリノベーションなど、住宅の質的向上に関する需要が高まっている。

インフラ整備の面では災害に強いまちづくりの観点から、防災・減災を考慮した工事が実施されており、道路、橋梁、上下水道などの公共工事も地域の建設業者にとって重要な事業となっている。しかし、一般建築やリフォーム工事については消費者ニーズの把握不足や認知度不足等により、大手ハウスメーカーや専門のリフォーム会社に受注の多くが流れてしまっていることから、小規模な建築事業者が受注を獲得することは厳しい状況となっている。

製造業においては多様な製造業が立地しているが、特筆すべきは世界的タイヤメーカーであるブリヂストンの栃木工場・那須工場の存在である。ブリヂストンの両工場は、市の工業生産額や雇用に大きく貢献の両工場は、市の工業生産額や雇用に大きく貢献しており、地域経済の牽引役となっている。乗用車用タイヤを中心に生産を行っており、高品質な製品を国内外に供給している。

ブリヂストン以外にも、自動車部品製造業、電気機械器具製造業、食品加工業など、多様な業種が市内に立地している。市内に8ヶ所（内、当商工会域内に5ヶ所）ある整備された工業団地には、これらの企業が集積し、地域の産業基盤を形成している。しかし、地元中小・小規模製造業者においては後継者問題や従業員の高齢化、人手不足といった課題があり、生産縮小や売上不振に直面している。

### <観光の現状>

当商工会地域は豊かな自然環境と多彩な観光資源を有する栃木県北部の観光拠点として知られている。当商工会地域に位置する主要な観光資源の塩原温泉郷と板室温泉は、四季折々の自然景観と相まって、年間を通じて多くの観光客を集めている。近年は、従来の湯治客に加え、若年層や家族

連れなど、幅広い客層の取り込みを図っている。自然観光の面では、那須野が原の一部や箒川溪谷などの自然環境が魅力となっており、ハイキングやトレッキング、紅葉狩りなど、季節に応じた自然体験型の観光が人気を集めている。

歴史・文化面では塩原もの語り館や木の葉化石園などが点在しており、地域の歴史や自然を学ぶ場として活用されている。また、地元の食材を使った食事体験などにより地域の魅力を直接、感じることができる。

商業施設としては那須ガーデンアウトレットや道の駅「湯の香しおばら」、2024年にリニューアルオープンした道の駅「明治の森・黒磯」が立地しており、観光客の買い物需要に答えている。

当市の観光客入込数は令和5年度の調査によると栃木県全体の9.0%を占め、県内3位の地位にある。なお、東日本大震災以降、観光客入込数はJRのデスティネーションキャンペーンなどにより一度は回復したものの、新型コロナウイルス感染症の影響で大きく減少してしまった。しかし、各種観光キャンペーン施策や新型コロナウイルス感染症の5類への移行に伴う行動規制の緩和により、以前の水準にはないが回復傾向にある。地域全体への流入が回復傾向にある状況において、自社の強み・売りの発信やDX等の取り組み等により顧客を取り込み、売上等が回復傾向にある事業者がいる一方で、売上回復に苦戦している事業者も多いのが現状である。

<当市の観光客入込数>・・・令和5年度栃木県宿泊入込数・宿泊数調査より抜粋・作成

年	H30	R1	R2	R3	R4	R5
市全体	9,425,301	8,811,708	6,758,270	6,772,087	7,512,671	7,519,662
黒磯	5,507,307	5,234,907	4,048,544	3,916,596	4,208,544	3,991,347
西那須野	1,455,572	1,469,105	949,185	944,077	1,176,428	1,349,935
塩原	2,462,422	2,107,696	1,760,541	1,911,414	2,127,699	2,178,380

<当市の観光客宿泊数>・・・令和5年度栃木県宿泊入込数・宿泊数調査より抜粋・作成

年	H30	R1	R2	R3	R4	R5
市全体	947,162	917,970	503,325	465,102	702,768	793,716
黒磯	138,598	139,793	77,097	68,651	95,628	95,118
西那須野	32,606	33,098	19,935	19,882	25,106	27,179
塩原	775,978	745,079	406,293	376,569	582,034	671,419

## ② 課題

### 〔商業と商店街及び地元購買率の課題〕

当市は広域合併により発足したため、市街地が黒磯駅周辺、那須塩原駅周辺、塩原古町地区、西那須野駅周辺等に分散して形成されている。かつては多くの商店や事業所が立ち並び、賑わいを見せていたが、現在は衰退の傾向にある。

この衰退は昭和54年の県外大手スーパーの出店を皮切りに大店法の改正等を背景とした市内大型スーパーや量販店の相次ぐ出店が主な要因となっている。その結果、既存の地元商店の廃業や空き家(店舗)の増加を招き、商店街の活力低下につながっている。

当商工会地域内には現在、多数の中・大型小売店が立地している。1,000㎡以上の大型店として

は、ヨークベニマル、ダイユーエイト、ザ・ビッグエクストラ、スーパービバホーム、とりせん、オータニ等が挙げられる。近年はドラッグストアの進出も顕著であり、ツルハドラッグ、ウエルシア薬局、クスリのアオキ等が出店している。これらの他、多数の有名チェーン店が存在し、市民の日常的な買い物需要を満たす環境が整っている。

当商工会と西那須野商工会の共同で実施したプレミアム付商品券事業の結果分析においても利用の多くが中・大型店に集中していることが判明している。さらに、大型店が多数出店している隣接の西那須野商工会地域にも約半数の利用が流出していることが明らかになった。大型店を中心とした商業は比較的好調である一方、小規模店舗は苦戦を強いられている。こうした中、地域コミュニティの維持や街の賑わい創出を視野に入れた、特色ある個店の活性化が急務である。小規模事業者ならではの特色ある品揃えや独自の強みを活かした大型店との差別化および独自の魅力を効果的に発信し、集客力を高めることで競争環境下での生き残りを図る努力が求められている。これらにより地域経済の活性化を目指すことが重要である。

プレミアム付商品券換金実績表（旧黒磯・旧塩原地区）

実施年度		令和3年			令和4年			令和5年		
商品券発行総額		650,000,000			780,000,000			780,000,000		
登録事業者種別		換金額	登録事業者	換金事業者	換金額	登録事業者	換金事業者	換金額	登録事業者	換金事業者
会員	小規模店	112,482,500	341	223	149,081,000	369	244	139,100,500	367	236
	大型店	192,434,500	29	27	253,253,000	24	22	231,342,000	20	20
	計	304,374,000	370	250	402,334,000	393	266	370,442,500	387	256
非会員	小規模店	5,089,000	27	13	14,274,500	30	25	14,395,500	29	21
	大型店	20,101,500	10	8	27,684,000	12	8	37,011,500	11	9
	計	71,454,000	37	21	41,958,500	42	33	51,407,000	40	30
小規模店		117,571,500	368	236	163,355,500	399	269	153,496,000	396	257
大型店		212,536,000	39	35	280,937,000	36	30	268,353,500	31	29
合計		375,828,000	407	271	444,292,500	435	299	421,849,500	427	286
旧黒磯・塩原地区 利用割合		57.82%			56.96%			54.08%		

### 〔工業の課題〕

当商工会地域は高齢世帯の持ち家率が高く、築年数が経過した住宅が多いことから家主の高齢化に伴う既存住宅のバリアフリー化や省エネ化等を目的としたリフォーム需要が前述の「現状」の通り増加している。地元工務店の経営は前述の「現状」で触れた新築需要の減少とリフォーム市場における大手ハウスメーカーとの競争激化に加え、昨今のエネルギーコストの上昇や建築資材の高騰によって以前より圧迫されている状況となっている。大手企業の豊富な資金力やブランド力、さらには標準化された工法やデザインに対し、中小・小規模事業者の割合が高い地元工務店ならではの施工や個別のニーズに応じたきめ細かなサービスを強みとしているが、この強みを消費者に伝えきれず、十分に活かしきれていない場合も多い。

また、技能労働者の不足も深刻な問題となっている。若年層の建設業離れにより、熟練技能の継承が困難になりつつあり、長期的には当市全体の建設業の技術力低下につながる恐れがある。特に、リフォーム工事では既存建築物の構造や特性を理解した上での施工が求められるため、経験豊富な技能者の確保が重要となっている。

さらに、リフォーム市場特有の課題として施工品質の保証や適正な価格設定、契約トラブルの防止なども挙げられる。これらの課題に対応するため、地元工務店の技術力向上や信頼性の確保、さらには行政との連携による消費者保護の取り組みが必要となっている。

これらの課題に対応し、地元建設業の活性化を図るためには、技能労働者の育成・確保、リフォーム技術の向上、地域に根ざしたきめ細かなサービスの提供など、総合的な取り組みが求められている。

製造業については建設業と同様、設備投資の遅れや後継者不足、熟練技術者の確保難、エネルギーコストの上昇や原材料価格の変動への対応といった課題がある。特に人手不足と生産性の停滞は深刻であり、IoT、AI等による業務効率化と生産性向上へ向けた取り組みが求められている。

また、下請けの企業が多いことからマージンの低下や製造コストの上昇が経営を圧迫する要因にもなっている。コスト上昇分の適正な価格転嫁交渉や適正価格での取引に応じてくれる新たな取引先の開拓も必要となっている。

### 〔観光業の課題〕

当市の観光業は豊富な自然資源と観光施設を有しているものの、前述の「現状」で示した通り、市全体の観光客数の53.0%を黒磯地区が占めており、その主な要因は「那須ガーデンアウトレット」の集客力である。しかし、単一施設への依存は将来的なリスク（人気低迷、撤退など）を伴うため、地域全体の回遊性を高める必要がある。そのためには、個店が独自の魅力を高め、積極的に情報発信を行うことが重要である。また、市内観光地を巡る2次交通の整備不足も課題となっており、域内を効率的に回遊できる交通網の整備が求められている。

宿泊業においては、新型コロナウイルスの影響により変化した観光客の意識や行動様式に適した宿泊サービスや施設設備の充実が必要である。また、大手ホテルチェーンとの差別化を図り、独自の宿泊体験を提供することが、小規模事業者の活性化と存続へ不可欠となっている。当商工会地域の重要な観光資源である塩原温泉・板室温泉地区は季節による集客の変動の大きさ、一部の宿泊施設の老朽化、インバウンド対応の遅れが課題となっている。オンシーズンの更なる集客強化に加え、オフシーズンにも安定した集客を実現するための取り組みと効果的な情報発信が必要である。

これらの課題に対応するため、観光資源の再発掘や新たな観光プログラムの開発、多言語対応の強化や設備改修施策の積極的な利用などに取り組んでいる事業者もいる。また、デジタル技術を活用した情報発信や予約システムの導入など、観光DXの推進も重要な課題である。塩原温泉や板室温泉の魅力向上、自然体験プログラムの充実、地域文化を活かした観光コンテンツの開発などを通じて、さらなる観光産業の発展が期待される。

観光関連向けの卸売業・小売業については、観光業の動向に大きく影響を受けている。観光関連施設や観光客へ向けて商品を供給しているが地域や取引先の集客力、季節変動の影響を強く受けている。今後の課題として、観光業と卸売業・小売業の双方で季節変動の影響緩和、地域資源を活かした新商品開発、観光客の新たなニーズに対応していくことが重要である。

[当商工会地域の主な業種別の小規模事業者の現状と課題]

業 種	現 状	課 題
商 業	<p>①大型商業店への購買の集中とこれに伴う既存商店の減少と衰退</p> <p>②魅力ある商品及びサービス提供のできる店舗が少ない。</p> <p>③ワンストップで買い物が完結できる商店街がない。</p> <p>④顧客への情報発信不足</p> <p>⑤デジタル化への対応の遅れ</p> <p>⑥高齢化及び後継者不在、業績不振に伴う廃業の増加</p> <p>⑦飲食等による創業が比較的多い、反面、数年での廃業も多い。</p>	<p>①独自の魅力を活かした訴求力のある商品の開発及び店舗作り</p> <p>②小規模事業ならではのきめ細かいサービス強化</p> <p>③個店の魅力（価値）の向上</p> <p>④IT 利活用による個店の情報発信</p> <p>⑤EC サイト等の活用、キャッシュレス化への対応</p> <p>⑥後継者育成、円滑な事業承継</p> <p>⑦早期撤退の防止</p>
工 業	<p>①大手メーカーへの新築・リフォーム需要の流出</p> <p>②事業者の認知度不足</p> <p>③下請け受注や原材料高騰による利益確保の苦慮</p> <p>④事業主と従業員の高齢化及び後継者不在による廃業の増加と若手の慢性的な人材不足</p>	<p>①個別ニーズに応じた施工による新築・リフォーム需要の獲得</p> <p>②IT を活用した情報発信による地元地元工務店の認知向上</p> <p>③品質やサービス強化、新たな取引先や仕入先の確保、見直しによる収益の確保</p> <p>④中長期的な人材確保、育成へ向けた取組による事業技術の承継及び IT 導入による業務効率化</p>
観 光 業	<p>①新型コロナウイルスによる需要減少が回復しきっていない。</p> <p>②料金やサービス（料理等）、ハード面に幅があり競争が激しい。</p> <p>③単一施設による誘客の集中</p> <p>④インバウンド客の増加傾向</p> <p>⑤首都圏等からの日帰り客の増加</p> <p>⑥事業主と従業員の高齢化及び後継者不在による廃業の増加と人材不足</p>	<p>①地域内外からの需要喚起、リピート率向上</p> <p>②地元資源（食材など）を活用した独自の強み・売りによる差別化 IT 利活用による情報発信の強化</p> <p>③単一施設による集客の解消と回遊性の向上</p> <p>④インバウンド客へ向けた多言語対応の強化</p> <p>⑤日帰り客の宿泊客化</p> <p>⑥中長期的な人材確保、育成へ向けた取組及び IT 導入による業務効率化</p>

### 〔IT利活用の課題〕

現在の事業環境ではホームページ等をはじめとする IT ツールの活用が必須であり、全ての業種で IT の利活用対策が課題となっているため、今後の対策が必須となっている。

消費者も必要な情報や事業者をデジタルツールの活用により、インターネットや各種 SNS 等から得ているケースが多いため、これらによる訴求が出来ないことは顧客へアプローチする主要な手段の一つが欠け、顧客獲得や売上向上、自社の認知に遅れをとってしまう。さらには商圈が近隣に限定されてしまうため、これまでの商圈以外からも顧客を獲得できるよう IT をより効果的に活用していく必要がある。しかし、小規模事業者における IT 利活用ではツール自体を認知していない、知ってはいても活用していない、もしくは導入したもののその後の運用に苦戦し、運用を諦めてしまう事業者も少なくない。また、運用継続はできていても、顧客ニーズに合わせた発信や自社が獲得したい顧客へ向けた内容となっておらず、取り組みに対して効果を的確に上げることの出来ない事業者も多い。また、前述の顧客や売上の獲得のみならず、IT を活用した業務効率化は人手不足などの課題もある小規模事業者にとっては生産性向上に結びつくものでもあり、今後の経営において IT を活用することの重要性は益々高くなっていくことから、まずは目的を見据えた運用を継続していくことが課題である。

### ③ 那須塩原市の振興ビジョン

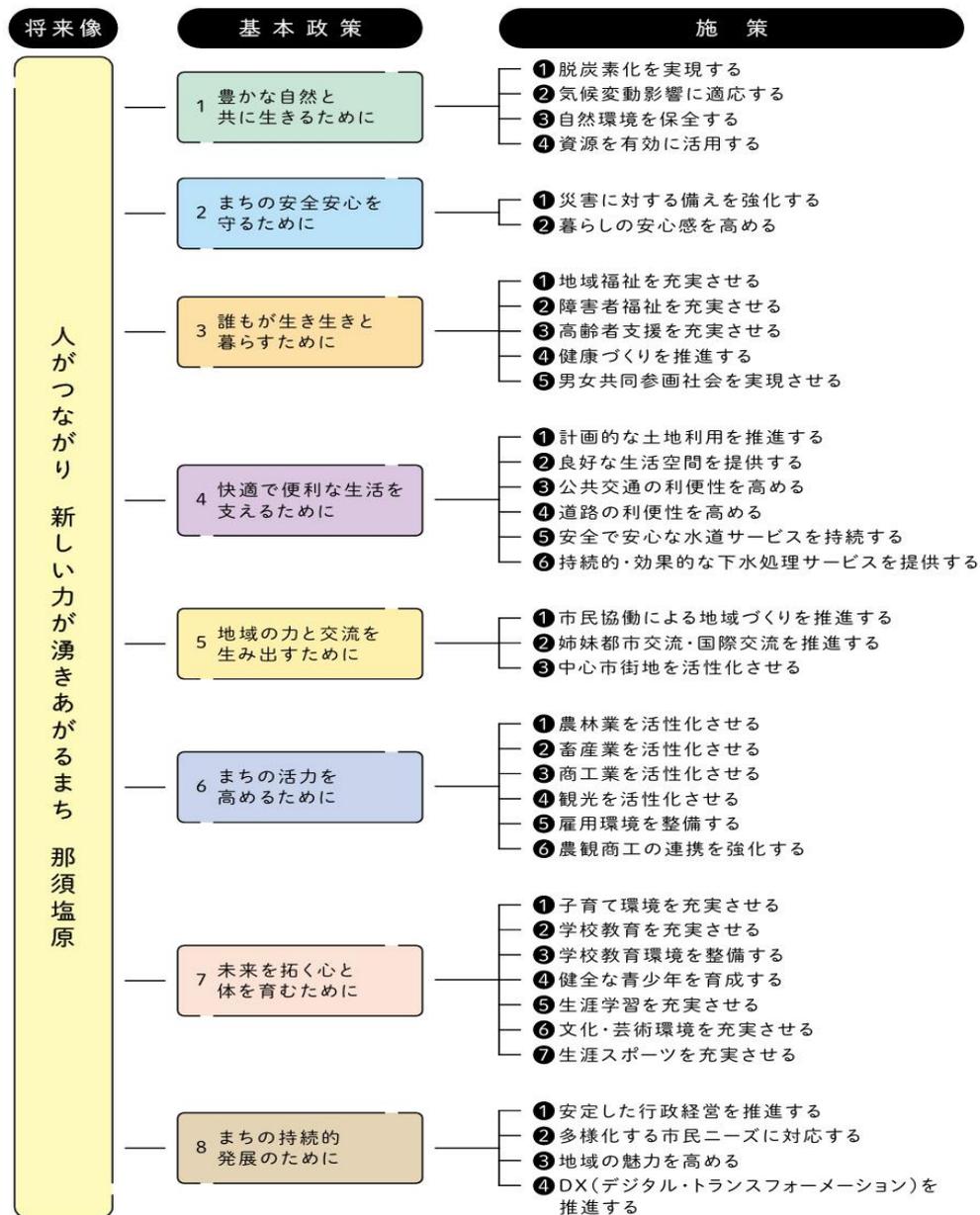
那須塩原市第 2 次総合計画（策定期間 2017～2026 年度）においては、「自然を守り、共生するすまちづくり」「歴史に学び、開拓精神が息づくまちづくり」「人を中心に、共に支え合うまちづくり」を 3 つの基本理念と定め、目まぐるしく変わる時代の流れを見据えながら、地域特性を活かした新たな手法・視点に立ち、10 年後の市の将来像を「人がつながり 新しい力が湧きあがるまちな須塩原」として、さらに力強く前に進んでいくとしている。

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、後期基本計画において 37 の施策が定められている。（次頁図表 3）

(図表3)

### (3) 施策の体系

後期基本計画の施策体系は、次のとおりです。



上記の内、小規模事業者の振興に関する項目は以下の4項目である。

- ①<6-3>商工業を活性化させる
- ②<6-4>観光を活性化させる
- ③<6-5>雇用環境を整備する
- ④<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。

#### ① 10年後の小規模事業者のあるべき姿

当商工会では、前回の経営発達支援計画において“10年後の小規模事業者のあるべき姿”を

- 個店の魅力・ブランド力を情報発信し、安定した経営をしている。
- 事業所数を維持し、当地域の就業環境を充実させている。

と定め、前回の経営発達支援計画に基づき、小規模事業者の持続的発展を目指して様々な支援事業を実施してきた。具体的には、経営計画策定セミナーの開催や個別の事業計画策定支援、地元工務店を中心としたリフォーム相談会事業等を積極的に展開した。これらの取り組みにより、支援事業者が直面する経営課題の解決に向けた実効性の高い計画策定が可能となり、地元工務店の認知度向上と新たな販路開拓にも一定の成果が見られた。

その結果、当地域の小規模事業者数の減少率を-0.7%と微減に抑えることができ、雇用の維持にも貢献した。また、IT等を活用した事業計画策定や情報発信の支援にも取り組み、デジタル化への対応も進めてきた。

しかしながら、流入人口やコロナ禍における行動規制の緩和に伴う域内の消費が回復傾向にあるにも関わらず、大型量販店や観光商業施設の利用に留まり、市内事業者の売上増加には繋がっていない。そこで当商工会ではITリテラシーの更なる向上と、デジタル技術を活用したこれまでの商圏も含む更なる認知度向上、商圏拡大による持続的発展が可能な事業計画策定支援に一層注力していく必要があると考えている。これらの状況を踏まえ、新たに以下のあるべき姿を再定義する。

### 地域に根ざし、デジタル技術で進化する革新的な小規模事業者

10年後の小規模事業者は地域特性を活かしつつ、デジタル技術を駆使して持続的な発展を遂げている。高度なITリテラシーを身につけ、オンラインプラットフォームやSNS等を効果的に活用し、独自の魅力やブランド力を地域内外に向けて発信している。また、データ分析やAIを用いた業務効率化により、変化する消費者ニーズに柔軟に対応し、顧客との強固な関係を構築している。従来の対面サービスとデジタル技術を融合させた革新的なビジネスモデルを確立し、地域経済の中核として成長している。これにより新たな雇用を創出し、地域就業環境を充実させている。これらを通して地域社会との共存共栄を実現していることをあるべき姿と定義する。

#### ② 商工会の役割

当商工会は、地域の小規模事業者の持続的発展と活性化を目指し、多様な支援を行う。

① 事業計画策定・実行支援では、3C・SWOT分析等を通じて事業者の「強み」を把握し、その活用を促進する。計画策定における前段階である外部環境分析や需要動向調査においてはRESAS、MieNa等のツールを活用し、潜在的なものも含めた顧客ニーズを明確化する。これらの分析結果に基づき、「消費者ニーズを満たす商品およびサービス」の開発を支援し、競争力向上につながる事業計画の策定と実行を支援する。

なお、当市では第2次総合計画の基本施策6「まちの活力を高めるために」の取組項目の一つに創業支援を推進し、地域の活性化を図ると定めている。事業者数の維持や新たな事業者の創出は「ま

ちの活力を高める」に不可欠な要素のため、創業支援においては、第2次総合計画に基づく支援を推進し、創業計画の策定支援と定期的な進捗フォローを行う。また、早期の廃業を抑制し、10年先まで事業継続可能な魅力ある事業者の創出を支援する。加えて、「那須塩原市創業支援事業計画」における特定創業支援事業申請による優遇措置や空き家（店舗）の有効活用策として、希望者に「チャレンジショップ補助金」等の支援制度を活用する。事業承継支援では、高齢化する経営者への事業継続支援を行い、事業計画の策定と併せて支援し、事業者数の減少に起因する「まちの活力低下」防止に取り組む。支援にあたっては、「対話と傾聴」を通して事業者自身が「自社の〚思い描くビジョン（なりたい姿）〚を設定し、そこに至るまでの「本質的経営課題」を把握・認識し、課題解決に向けて自発的な行動をとれるようになることを目指す。分析からフォローアップまでの一貫した伴走型支援を通じて、10年後のあるべき姿である「地域に根ざしたデジタル技術で進化する革新的な小規模事業者」を達成し、小規模事業者が消費者ニーズに柔軟に対応し、地域に必要な企業として持続的発展を遂げ、地域との共存共栄を実現できるよう支援する。

② 経営状況の分析支援を通じて明確化した個々の事業者の強みを活かし、集客力や収益力を高めるため、顧客との接点を創出する事業を実施する。

DX支援においては、デジタル化への対応が遅れている小規模事業者のITリテラシー向上を重点的に支援する。具体的には、事業者が自ら効果的な情報発信ができるよう、ホームページやSNS等の活用の他、デジタルツールを組み込んだ事業計画策定についてセミナーや専門家派遣等による個別支援等を通して行い、顧客への訴求力向上、販路拡大、業務効率化を促進することで、支援事業者が自発的にIT利活用し、小規模事業者の経営力強化を目指す。

商談会や販売会事業においては、顧客との直接的な接触機会を創出することを目的とする。これにより、事業者の存在や商品・サービスの魅力を広く周知させ、認知度向上とリピート率の改善を目指す。オンラインとリアルの両面からのアプローチを組み合わせ、事業者の集客力および収益力の強化を総合的に支援する。

### ③ 那須塩原市の振興ビジョンとの連動整合性

当商工会が担うべき役割を全うして、『強みを活かした事業計画を策定・実行し、ニーズに応えられる状態』が具現化することは、当市の総合計画・基本施策6に掲げられている「まちの活力を高めるために」の実現に資するものであり、本計画と当市の商工行政（小規模事業者振興）と方向性は同じである。また、基本政策5「地域の力と交流を生み出すために」に定める「中心市街地活性化」の推進にも関連するものであり、市の目指す将来像『人がつながり 新しい力がわきあがるまち』の実現に向けても貢献する。

### （3） 経営発達支援事業の目標

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

#### 【目標】

#### 小規模事業者ならではの「競争力」及び顧客に届く戦略的な訴求力の確立

①小規模事業者が自社の商品やサービスに対する市場ニーズを正確に把握できるよう支援する。また、SWOT分析等を活用して事業者の強みと弱み、外部環境における機会と脅威を明確化し、競

争力の源泉となる要素を明らかにする。これらの分析に基づき、短期的な計画だけでなく、3～5年程度の中期的な視点を持った事業計画の策定を支援する。

②戦略的な訴求力の確立へ向け、小規模事業者の新規顧客との接点創出を促進する。また、ホームページなどの構築・運用支援やSNSマーケティング、クラウドツールの導入など、デジタル技術を活用した販路拡大や業務効率化の重点的な支援を通してITリテラシー向上を促進する。

消費需要を捉える、喚起させる独自の強みを活かした消費者にとって魅力ある小規模事業者ならではの「競争力」を向上させる、且つ顧客に届く効果的な訴求力を高めることで、売上・利益の拡大等、経営基盤の確立と持続的発展を可能にすることを支援目標とする。「厳しい経営環境下における競争力を持つ事業者」への成長を促すため、「傾聴と対話」を通して課題の設定から解決に至るまでのプロセスを伴走型支援として繰り返し実施する。この過程を通じて、事業者自身が理想の姿を描き、取り組むべき課題を考えることにより、自発的に行動できる状態を目指す。個々の競争力向上を通して顧客に選ばれる魅力ある事業者を増加させ、「まちの活力」を高める。これにより、「新しい力が湧き上がるまち」の創出につながることを地域への裨益目標とする。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

### (1) 経営発達支援事業の実施期間

令和7年4月1日～令和12年3月31日

### (2) 目標の達成に向けた方針

今後5年間の目標達成に向けて、当会では以下のとおり方針を定め、経営発達支援事業に取り組んでいく。

#### 【目標】

小規模事業者ならではの「競争力」及び顧客に届く戦略的な訴求力の確立

#### ◆方針1・・・「独自性が磨かれた競争力強化」へ向けた事業計画策定後までの支援

独自性の強化による競争力向上と顧客獲得につなげるため、支援事業者の経営状況の分析を「傾聴と対話」を通して充分に行い、事業者自身が自社の本質的な課題を認識し、納得したうえで事業計画策定を支援する。その後の実行段階においても、PDCAサイクルに基づく継続的な改善支援により、持続的な成長と発展を促進する。事業者に「納得感」と「当事者意識」を持たせることで、自ら事業計画の策定・実行に取り組める自立した事業者となることを目指す。

#### <支援プロセス>

1. 経済動向及び需要動向分析：当商工会地域の経済動向及び需要動向を、支援先事業者それぞれの内部環境と関連付けて分析する。これにより、「潜在的なものも含めた顧客ニーズ」と「自社の強み」を明確化する。
2. 対話と傾聴の重視：「対話と傾聴」を通じて、事業者自身が目指す姿とそこに至るまでの本質的な課題を理解し、納得できることに重点を置く。
3. 事業計画策定支援：分析結果に基づく、「顧客にとっての魅力」とSWOT分析など各種分析による結果を組み合わせ、「競争力」を高めることを重視した事業計画策定を支援する。
4. 計画実行支援：事業計画策定後は、計画の進捗状況を定期的に確認し、その実行を支援する。計画の策定や実行段階で問題が発生した際には、当会職員だけでなく、関係機関や中小企業診断士等の専門家も交えて問題解決を図る。
5. 一貫した支援体制：分析から実行支援まで一貫して支援することで、事業者に深い納得感と当事者意識を持たせ、自発的な実行力を養成する。

#### ◆方針2・・・顧客へ届く効果的な販路開拓支援

デジタルとリアルの両面からアプローチを行い、顧客接点の創出と販路開拓力支援を行う。

なお、小規模事業者のITリテラシーを高めるために各々の状況に合わせた個別支援等により「情報を扱う・探す・精査する能力」を向上させ、自ら情報発信ができるようになることに加え、業務効率化や生産性向上へ向けて「デジタル技術を使いこなす能力」の醸成を支援することで、ITを自発的に利活用できるようになることを目指す。

1. デジタル戦略：
  - a) IT利活用支援

・ITの基礎と活用、デジタルマーケティングやデジタル技術の導入と活用についてのセミナーや個々の状況と目的・課題に応じた専門機関や専門家の活用により、高度な活用について個別に支援する。

→ ホームページ、SNS導入・活用、オンライン広告活用等。

→ 商工会提供ホームページ作成サービス「グーペ」やSNS等の導入と活用による情報発信、販路拡大へ向けた支援や商工会提供電子経理システム「MA-1」の導入支援等をはじめとするデジタル/クラウドツール導入による業務効率化を図り、生産性向上について支援する。

b) 商工会ポータルサイト「なすしおばらinfo」の活用

・小規模事業者の強みである商品・サービスに関する情報を掲載し、顧客への訴求力向上を図る。  
・公的団体である商工会が運営している「安心感」と、多業種掲載によるスケールメリットを利用者へ提供。

2. リアル戦略：

a) 相談会（リフォーム）

・市内大型スーパー等、地元住民がよく利用する場所の一部を借用して実施。  
・事業者と潜在顧客のマッチングを促進。

b) 販売会（あおぞら市）

・道の駅等、地元客と観光客の多くが頻繁に利用する場所で開催。  
・顧客との直接的な接触機会を創出し、認知度向上を図る。

なお、リフォーム相談会事業については、人員不足の補完やスケールメリットの創出を目的に当会独自の「那須塩原地域密着リフォーム事業」を活用する。

### 『地域密着リフォーム事業 当会建設業関連委員会事業』

今後、益々増え続けると予想される住宅リフォーム需要。

悪質な訪問業者が問題となる中、商工会の看板を前面に打ち出したリフォームグループを組織することで、地域内の需要を地元業者へ確実につなげることを目的とする事業

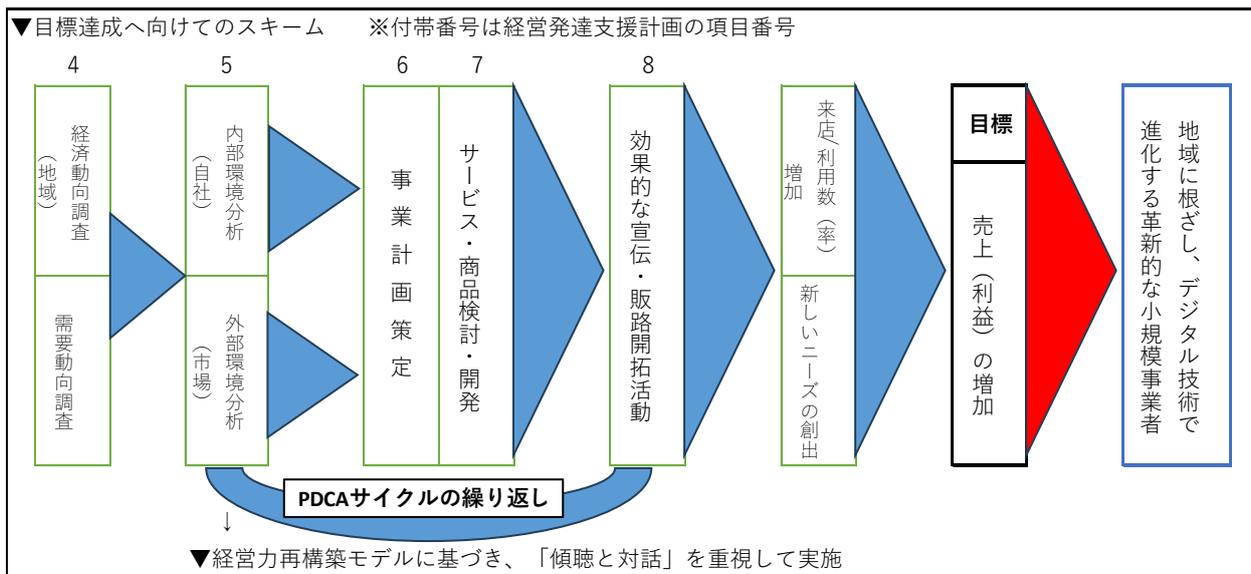
建設・建築業が地元の信頼ある業者”であること、“確かな技術と提案力”を持っていることのお墨付きを得て、名刺やカタログへのロゴ表示、地元紙・下野新聞への広告折り込み等の販促活動を行う。

これらの取り組みを通じて、小規模事業者の販路開拓力を総合的に強化する。デジタル戦略ではオンラインによる情報発信力と訴求力の向上を支援し、リアル戦略では直接的な顧客接点の創出と認知度向上を図る。両戦略を効果的に組み合わせることで、実店舗への来店促進や地域への再訪を促し、持続的な顧客獲得と売上増加を目指す。

支援の実施にあたっては、事業者の個別ニーズや課題に応じたきめ細かな対応を心がけ、定期的な進捗確認と効果測定を行う。また、得られた成果や課題を分析し、支援策の継続的な改善を図ることで、より効果的な販路開拓支援の実現に努める。

経営発達支援計画における方針1（経営分析・計画策定支援）と方針2（販路開拓支援）の実施により、顧客にとって魅力ある商品やサービスを提供できる競争力のある自走化された小規模事業者の育成を通じて、消費者にとって必要不可欠な存在となる事業者を増やし、『新しい力が湧き上がるまち』という裨益目標につなげていく。

<図表4> ・ ・ 経営発達支援計画事業推進イメージ



## I. 経営発達支援計画事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### <現状>

二つのアプローチによる経済動向調査を行った。一つ目は地域経済分析システム「RESAS」や商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等の分析を実施した。当地域の経済動向・課題の把握につながったとともに相談時の基礎資料及び巡回指導の持参資料として活用することができた。二つ目は管内の小規模事業者の景況感や問題点を把握するために決算・申告データを活用した景気動向調査についてヒアリングシートを活用し、聞き取り調査を実施した。

##### <課題>

「RESAS」、「MieNa：ミーナ」による分析結果は個別相談時の基礎資料として活用することはできたが、分析した結果を域内事業者に周知する点ではホームページの更新作業が可能な職員が限られていたことから、公表できなかった年度もあった。また、決算・申告データを活用した景気動向調査は対象者が多い業種とそうでない業種とで調査数に隔たりが出来てしまった。対象者についても当会で決算指導をしている事業者のみのため、調査対象の公平性に欠けてしまい、売上・利益等の財務データのみでは実際の景気動向や経営課題を反映できない調査となってしまった。

##### <今後の展開>

上記の課題の通り、決算・申告データを活用した景気動向調査は調査対象の公平性と調査結果が実態に即しているとは言い難いことから中止する。経済産業省等、公的機関提供の「RESAS」、株式会社日本分析センター提供の「MieNa：ミーナ」は地域経済構造や地域の市場情報の正確な情報が入手でき、これらを活用した分析は有効であったため、継続して活用する。今後は多くの小規模事業者に情報提供ができるよう、ホームページ更新が可能な職員を増やし、特定の職員に依存しない体制を整える。

## (2) 目 標

項 目	公表	現行	R7	R8	R9	R10	R11
1. 管内経済動向分析 公表回数	HP	1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回

## (3) 事業内容

①RESAS・商圈分析システム（MieNa）を活用した管内経済動向の分析	
目 的	<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>統計データから当管内の特性・変化を掴む。</li></ul>
対 象	当商工会管内小規模事業者
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 や株式会社日本分析センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を職員が分析する。
分析項目	《RESAS》 <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>まちづくりマップ・From-to 分析 → 人の動き等を分析</li><li>産業構造マップ→産業の現状等を分析</li></ul> 《商圈分析システム（MieNa）》 <ul style="list-style-type: none"><li>人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</li></ul> RESAS・商圈分析システム（MieNa）から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。
分析回数	年1回
公表時期	6月
結果の活用 方法	<ul style="list-style-type: none"><li>ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。</li><li>小規模事業者への経営相談、計画策定、計画実行へ向けた支援情報として活用</li><li>職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li><li>職員間の情報共有ツールとして活用する。</li></ul>

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### <現状>

地域内の需要の取り込みと認知度不足による販路拡大に苦慮している建設業者を対象にリフォーム相談会事業を開催し、来場者を対象に相談カード及びアンケートを使用して聞き取りを実施した。対象の事業者全てに調査を行うことができ、その後の事業計画策定につながっていることから成果は上げられている。

#### <課題>

現状で述べたとおり、調査は実施できていると判断する。今後は効果的な事業計画策定につなげるため、サンプル数を向上させることでより精度の高い調査にしていく必要がある。

## <今後の展開>

需要動向調査は消費者ニーズを把握する上で重要なデータであることから内容を改善し、継続する。基本項目による調査だけではなく分野別の項目を加えることで、より詳細なニーズが明確になる調査とする。

### ○調査対象

- ① 住宅リフォーム需要調査
- ② 新商品・サービス（地域資源を用いたもの含む）に対する調査

### (2) 目 標

項目	現行	R7	R8	R9	R10	R11
①の調査対象事業者数	7 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
②の調査対象事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

### (3) 事業内容

#### ①住宅リフォーム需要に対する動向調査

対象事業者	・リフォーム相談会参加事業者 4 者
目的	地域の住宅リフォーム需要を正確に把握し、地元の建設業や関連産業の小規模事業者が市場ニーズに適応したサービスを開発し、競争力を強化できるよう実施する。これまでの調査項目に加え、分野別の調査により詳細なニーズや省エネ、高齢者向けリフォームなどの新規事業展開の可能性を探る。
調査手段・手法	(情報収集) 調査方法は相談会の来場者に対して調査票への記入方式で実施する。商談前の回答を促し、サンプル数の回収向上に努める。調査票は対象事業者が必要とする情報を得られるよう、各事業者の意見を交えながら作成する。  (情報分析) 基本分析として項目ごとに単純集計を行い、傾向を把握する。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。さらに詳細な分析が必要な場合は、専門家委託により重回帰分析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。  【目標サンプル数】 20～30 サンプル/1 者 【実施時期】 10 月～11 月頃
調査項目	≪基本項目≫ ・回答者属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等） ・目的 ・業者選定のポイント（提案力・価格・アフターサービス、保証内容等） ・施工予算 ・どこからの情報を重視するか（親族知人、ホームページ、ショールーム、SNS、広告等） ・発注に際しての相談先（親族知人、地元工務店、ハウスメーカー、ホームセンター） ・リフォームの必要性を感じるタイミング

	<p>築年数経過、機能性の低下、不便、破損、故障、高齢化、家族構成の変化、介護の必要性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元工務店に対するイメージ</li> <li>・今後、求めるフォームニーズ（求める機能性、技術）</li> </ul> <p>○建築リフォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アレルギー対策 ・機能性、(バリアフリー) ・経済性 (省エネ)</li> <li>・安全性 (耐震、耐火、耐久、防火、防犯) 等</li> </ul> <p>○塗装リフォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機能性 (耐熱、遮熱、断熱、防汚、防音、防菌、消臭、結露耐性)</li> <li>・耐久性 ・アレルギー対策 ・安全性 等</li> </ul> <p>○設備工事関連リフォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機能性 ・利便性 ・安全性 ・デザイン性 ・省エネ効果 (節電、節水)</li> <li>・バリアフリー 等</li> </ul>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・該当事業者の今後の戦略策定や販促活動に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画策定に活用する。</li> </ul>

②新商品・サービス（地域資源を用いたもの含む）に対する調査	
対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品・サービスによる売上向上を目指す事業者 3者</li> <li>(食品土産製造小売、飲食関係)</li> </ul>
目的	<p>地元の食品土産製造小売、飲食関連産業の小規模事業者が市場ニーズに適応した商品・サービスを開発し、競争力を強化できるよう実施する。将来的な那須塩原ブランド等の認定品の創出や、商品・サービス開発による地域ブランド化につながるよう実施する。</p>
調査手段・手法	<p>(情報収集)</p> <p>11月に開催を予定する「あおぞら市」へ出店を促すとともに、出店商品の調査を来場者に対して調査票への記入方式で実施する。</p> <p>調査票は対象事業者が必要とする情報を得られるよう、各事業者の意見を交えながら作成する。</p> <p>(情報分析)</p> <p>基本分析として項目ごとに単純集計を行い、傾向を把握する。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。さらに詳細な分析が必要な場合は、専門家委託により重回帰分析因子分析といった高度な分析手法を用いて需要予測を行う。</p> <p>【目標サンプル数】 20サンプル/1者</p> <p>【実施時期】 11月</p> <p>※調査は商品（小売・飲食）と捉え、当地域の観光地としての項目を共通化することにより1者20サンプルでトータルの結果が反映でき、当該事業者へフィードバックできる。</p>
調査項目	<p>《基本項目》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・回答者属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等） ・来訪目的と手段</li> <li>・店舗や商品の情報を収集する手段（親族知人、ホームページ、評価サイト、SNS、広告、雑誌等）</li> </ul>

	<p>○食品土産製造小売</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・購入する際に重視するポイント（大きさ、容量、ネーミング、パッケージ等）</li> <li>・土産用途としての予算額（自分用、他人用）</li> <li>・今後、提供して欲しい商品等</li> </ul> <p>○飲食</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗選定のポイント（外観、内装、駐車場等の利便性、ロコミ等）</li> <li>・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等）</li> <li>・求めるメニューコンセプト（健康、美容、こだわりの食材、限定等）</li> <li>・見た目（映える（SNS）、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ等）</li> <li>・付加価値（アレルギー対策、オーガニック、注文のバリエーション、ボリューム等）</li> <li>・今後、提供して欲しいメニューやサービス等</li> <li>・その他に求めるもの（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、決裁手段、予約等）</li> </ul>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・該当事業者の今後の戦略策定や販促活動、新商品等の開発、既存商品の改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画策定に活用する。</li> </ul>

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### <現状>

二つのアプローチで展開し、支援を行った。一つ目は、全職員による巡回訪問や金融、税務、補助金申請等の各種相談機会を通して、経営分析の重要性や意義を説明し、対象事業者の掘り起こしを行った。必要に応じて専門家派遣を提案し、より高度な分析につなげることができた。この取り組みにより、一定の成果が得られた。

二つ目は集団支援としてセミナーを開催し、参加者自身が経営分析と計画策定を行えるよう、知識やノウハウの習得を支援した。自主的に参加した受講者は分析の重要性を認識し、意欲的に取り組んでおり、その後のフォローアップも順調に行えた。一方で、人数確保のために職員が参加を依頼せざるを得ない状況もあり、必ずしも全ての受講者が主体的に取り組めたわけではなかった。特に対象の業種を限定したセミナーでこの傾向が見られ、有効な分析につながらなかった。

#### <課題>

1. 経営分析の必要性の理解促進  
事業者が日常の経營業務に追われ、振り返る機会が少ない現状がある。
2. 事業者の自主的な分析能力の向上  
理想として事業者自身が分析の重要性を認識し、自ら分析を行えることだが、現実とのギャップが大きい。
3. 分析結果の活用  
経営分析を実施しても、その結果を事業計画策定や経営改善に十分に活かしていないケースがある。
4. 個別ニーズへの対応  
業種や規模、経営課題が異なる事業者に対して、セミナー等の画一的なアプローチでは効果が限定されてしまう。

これらの課題を踏まえ、経営分析の重要性を事業者に再認識してもらい、分析結果を実際の経営改善に活かせるよう、支援方法の見直しと改善が必要である。特に、事業者の個別ニーズに合わせた分析アプローチと、分析後の実践的なフォローアップ体制の構築が重要な課題となっている。

現状で述べたとおり、業種を絞ったセミナー等の支援は成果につながらない面もあったため、本計画では業種は限定せず、個別にて幅広く分析支援をしていく。

### <今後の展開>

1. 対象者の戦略的掘り起こし  
 商圏分析システム（MieNa）を活用し、客観的データの提供により事業者の意識改革を促進させる。  
 データに基づく具体的な経営課題の可視化により、分析の重要性を実感させる。
2. 個別相談の強化  
 物価高騰等の外部環境変化に伴う個別相談の増加を好機と捉え、より深い分析支援を実施。  
 個別相談を事業計画策定支援への入口として位置づけ、継続的な支援につなげる。
3. 総合的な経営分析アプローチ  
 「対話と傾聴」を重視し、事業者自身が本質的な経営課題を認識・設定できるよう支援する。  
 財務分析に SWOT 分析等の非財務分析を組み合わせた多角的な分析を実施する。

これらの取り組みを通じて、経営分析の重要性に対する事業者の理解を深め、分析結果を実際の経営改善に活かす実効性の高い支援を実現する。同時に、事業者の自走化を促進し、持続可能な経営基盤の構築を支援する。

## (2) 目 標

項目	現行	R7	R8	R9	R10	R11
1. 商圏情報提供数	102 者	100 者				
2. 経営分析事業者数	91 者	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者

(経営分析数) 経営計画策定にあたる指導員 5 名×20 者  
 (特記事項) 現行は令和 5 年度実績

## (3) 事業内容

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
対象者	・過去に経営相談のあった事業者の内、課題が解決できていない管内小規模事業者、普段より税務、金融相談を受けている小規模事業者や事業承継等の重要課題を抱えている小規模事業者及び「4. 需要動向調査」を実施した事業者 等 100 者
実施内容	従来の巡回相談、窓口相談に加え、商圏分析システム（MieNa）を活用する。このシステムを用いて、事業所周辺 5Km 以内の商圏データを分析し、需要のある商品・サービス、購買力等の情報を提供する。これにより、事業者の経営意欲向上、適切なターゲット選定、新たな発想の促進を図る。
提供項目	提供データは、対象事業所を中心とした半径 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、競合情報とする。特に「商圈分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の基礎データとしてレポートやマップで提供する。
結果の活用方法	職員が事業者と共に商圈データを詳細に分析し、地理的範囲、商圈強度、シェア等を算出する。この分析結果を基に、事業者の地理的位置づけを明確化し、売上向上と利益確保に向けた具体的な戦略を立案する。重点的販売促進地域の選定やターゲット顧客の絞り込みなど、データに基づいた効果的な事業計画の策定を支援する。特に商圈分析を苦手とする事業者に対しては、分析結果の解釈から戦略策定まで丁寧に指導し、実効性の高い事業計画の策定につなげる。

## 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 100者
分析手法	・経産省提供「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」 ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	▼財務分析：売上増加率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、自己資本比率 等 ▼非財務分析：SWOT分析、3C分析、経営ビジョン 等 非財務分析ではSWOT、3C分析等のフレームを活用し、事業者の内外部環境について分析する。
結果の活用方法	分析結果は事業者と共有し、事業計画策定及び実行支援に活用する。また、事務局内部でも共有し、職員の支援スキル向上と平準化に活用する。

## ③専門家との連携による経営診断・分析

対象者	・②で分析を行った事業者の内、より高度で専門的な分析が必要な事業者
内容	自社についてより深く分析し、経営悪化の防止や経営環境の変化への対応を目的とする。栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業等を活用し、専門家を1事業者につき最大3回まで派遣し、個別課題に応じて、上記②よりも専門性の高い項目について分析を行う。
分析項目	・事業者の課題別に応じて②より専門性の高い項目
結果の活用方法	分析結果は事業者と共有し、事業計画策定及び実行支援に活用する。また、事務局内部でも共有し、職員の支援スキル向上と平準化に役立てる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1)現状と課題

#### <現状>

二つのアプローチで展開し、支援を行った。一つ目は、集団セミナーを実施し、経営計画の重要性の認識、策定手法の習得、経営分析に基づく課題解決、強みを活かした計画策定の基礎知識の習得を促進した。これにより、多くの事業者が経営計画の重要性を理解し、自社の経営分析に着手するきっかけとなった。セミナーは業種を問わない形式と対象業種を絞った形式で実施したが後者のセミナー

一は「5. 経営状況の分析に関すること」と同様に主体的に取り組めず、事業計画策定につながらなかった。

二つ目は、個別支援として、セミナー後のフォローアップ、各種補助金申請時、マル経推薦時などの機会を捉え、経営指導員が事業者ごとの状況に応じた具体的な事業計画策定を支援した。その結果、実行可能性の高い事業計画が多数策定され、補助金獲得や資金調達の成功につながった。

#### <課題>

1. 事前分析の徹底：十分な分析なしに計画策定に至らないケースや、補助金申請等の対処的な計画作成に留まるケースがあった。今後は分析結果を明確にした上で支援を行う。
2. 目標設定とプロセス重視の支援： a) 「自社のなりたい姿」の設定 b) 目標達成に至る課題の認識 c) 課題解決のプロセス設計 d) 具体的な目標達成手段の策定
3. 体系的な支援フローの確立：分析から計画策定、実行までの一貫した支援プロセスの構築
4. セミナーの最適化：参加者増加と効果向上のため、実施時期、テーマ、内容の見直しを行う。

#### <今後の展開>

経営状況の詳細な分析結果を明確にした上で、「自社のなりたい姿」を具体的に設定し、そこに至る課題の認識と解決のプロセスを経て目標を達成するというフローを意識した支援を実施していく必要がある。まず、事業者の財務状況、市場環境、競合状況などを多角的に分析し、SWOT分析等のツールも活用しながら、客観的データに基づいた現状把握を行う。次に、この分析結果を踏まえ、事業者と共に中長期的な経営ビジョンを策定し、具体的に測定可能な目標を含む「なりたい姿」を明確化する。次に現状と「なりたい姿」のギャップから導き出される経営課題を特定し、優先順位を付けた具体的な解決策を立案する。これらを基に、売上・利益目標、商品及び店舗作り、必要な設備投資、人材育成、資金繰りなどを含む実現可能性の高い事業計画の策定を支援する。

「現状」にあるように対象者を限定した支援は効果があまり見込めないため、「5. 経営状況の分析に関すること」と同様に業種を限定せずに幅広い業種の小規模事業者を対象として支援を行い、本計画で掲げる「独自の強みの明確化と、これに基づく競争力の醸成と訴求力の確立」へ向けて支援する。

#### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の持続的発展を支援するため、包括的なアプローチを採用する。まず、地域経済動向調査、需要動向調査、経営状況分析（非財務）を通じて外部環境を分析し、顧客ニーズと市場需要を明確化する。同時に、内部の経営環境の分析および精査により、自社の強みを特定する。これらの分析結果を基に、事業者と共に強みを活かし市場需要に応える事業計画を策定する。

計画策定過程では、事業者自身による本質的課題の認識と納得を重視し、内発的動機付けを促すとともに自走化を念頭に置き、計画策定自体を最終目標とせず、各事業者の状況に応じた実現可能な計画策定を支援する。創業者に対しては、経営環境の分析と把握、強みを活かした計画策定に加え、創業初期の進捗確認を重点的に行う。事業承継については、関連機関と連携し、事業計画策定を通じて事業継続をサポートする。支援にあたっては、セミナー開催や外部専門家の活用、「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」等のツールを活用する。数値目標として、経営計画策定に関与する指導員5名×10件=50件/年の計画策定を目指す。このアプローチにより、小規模事業者の実情に即した、実効性の高い事業計画策定と実行を支援し、持続的な事業発展を促進する。

### (3) 目標

項目	現行	R7	R8	R9	R10	R11
1. セミナー開催数	3回	2回	2回	2回	2回	2回
2. 事業計画策定事業者数	67者	50者	50者	50者	50者	50者
3. 創業計画策定者数	17者	5者	5者	5者	5者	5者

(事業計画策定事業者数) 経営計画策定に関与する指導員 5名×10者

(創業計画策定者数) 経営計画策定に関与する指導員 5名×1者

(特記事項) 現行は令和5年度実績

※本計画では支援事業者の内発的動機付けによる自走化を目標とし、より実効性の高い計画策定を行うため、目標値は減少となっている。

### (4) 事業内容

#### ①セミナーによる事業計画策定支援

対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析を行った事業者</li> <li>・新たな販路開拓を目指す事業者</li> <li>・創業希望者</li> <li>第2創業希望者</li> </ul>
開催数	年2回 1－経営革新塾 2－創業支援塾
参加人数	各20名
講師	中小企業診断士 等
募集方法	<b>(共通)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析対象者を含む当商工会会員に対して案内を郵送</li> <li>・当会ホームページに掲載し広く周知する。</li> <li>・巡回相談、窓口相談時における参加勧奨</li> </ul> <b>(創業)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・上記に加え、当市内全域に新聞折り込みによる周知</li> <li>・当市広報誌への開催情報の掲載</li> </ul>
実施内容 (カリキュラム (案))	<b>&lt;経営革新塾&gt;</b> ・・・1回3時間×5日 <b>(テーマ案)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「売れる・選ばれる」商品、サービス開発とマーケティング</li> <li>・提供価値の作り方</li> <li>・自社の本当の経営課題とは？</li> <li>・理想の商品、サービス、共創、持続可能なビジネスモデル策定</li> <li>・経営デザイン再構築、未来志向の経営プラン検討 等</li> </ul> <b>&lt;創業支援塾&gt;</b> ・・・1回3時間 全10回 <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業に至るまでの一連の流れを体系的に取得させる内容とする。</li> </ul> <b>(項目(案))</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業時の心構え、起業家体験講話、ビジネスモデル設計(事業アイデアの検討、事業ドメインの設定等)、マーケティング、会計・資金繰り等の数値計画、ビジネスプランの策定とプレゼン 等</li> </ul>

※策定を目指す計画は商品・サービスの強みを理解し、どのように訴求すれば顧客に届き、利益を確保できるかを取り入れる。

## ②職員または専門家との連携による個別の事業計画策定支援

対象者	<ul style="list-style-type: none"><li>・①で策定を行った事業者の内、より詳細な検討が必要な事業者</li><li>・セミナーを受講していない事業者で経営分析をした事業者</li><li>・IT 利活用や DX による事業計画策定/販路拡大を目指す事業者</li></ul>
内容	<p>・経営分析の結果や策定した事業計画に基づき、各々が目指す目標の実現に向けた課題解決と需要を見据えた計画により実効性を持たせることを目的とする。策定の際は以下のツールを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・経産省提供「経営デザインシート」</li><li>・中小機構提供「経営計画つくるくん」</li><li>・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」</li><li>・日本政策金融公庫提供「事業計画書」</li></ul> <p>また、DX 化を促進するため、デジタル技術を活用した計画策定と業務効率化へ向け、以下の観点からも支援を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・デジタル化の現状把握：事業や業務における課題の洗い出し</li><li>・IT を活用した事業計画の作成：事業者の実情に合わせた IT 活用の提案</li><li>・ツール導入支援：会計ソフト等の基本的な IT ツールの導入アドバイス</li><li>・地域の IT 事業者とのマッチング支援</li></ul> <p>※専門的かつ高度な事業計画を策定する場合は、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業等による専門家派遣（IT コーディネーターや DX 推進アドバイザーを含む）を活用する。1 事業者につき最大 3 回まで（IT コーディネーターや DX 推進アドバイザーを含む）派遣し、個別の状況や経営課題、デジタルリテラシーに応じて、より具体的な内容検討について支援する。</p>

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1)現状と課題

#### <現状>

事業計画策定を行った事業者に対し、計画の進捗確認を主な目的としたフォローアップを実施した。事業計画を策定したほぼ全ての事業者にフォローアップを行うことができ、必要に応じて外部専門家を交えることで高度な知見を取り入れ、その後の事業展開や売上に直結する支援を実施することができた。

#### <課題>

1. 計画の進捗状況と実績の比較が十分にできていない事例や計画と現状に乖離がある事業者が見られ、効果的な支援に至らない事例が一部、存在した。

2. 定期的な巡回や窓口相談における進捗確認に加え、状況に応じて専門家を派遣し問題解決を図るなど、計画的かつ効果的なフォローアップの実施が課題となる。

### <今後の展開>

計画策定後の実行段階において、事業者の着実な目標達成を支援するため、きめ細かなフォローアップ体制を構築する。各事業者の状況や計画の進捗度合いに応じて、個別にフォローアップの頻度を設定し、継続的な支援を行う。定期的な進捗確認を通じて、計画の実行状況を把握し、必要に応じて計画の見直しや修正を提案する。

さらに、高度な専門知識が必要な課題に直面した際には、外部の専門家を積極的に活用し、より専門的な観点からの助言や支援を提供する。これにより、事業者が直面する複雑な問題にも適切に対応し、計画の実効性を高める。

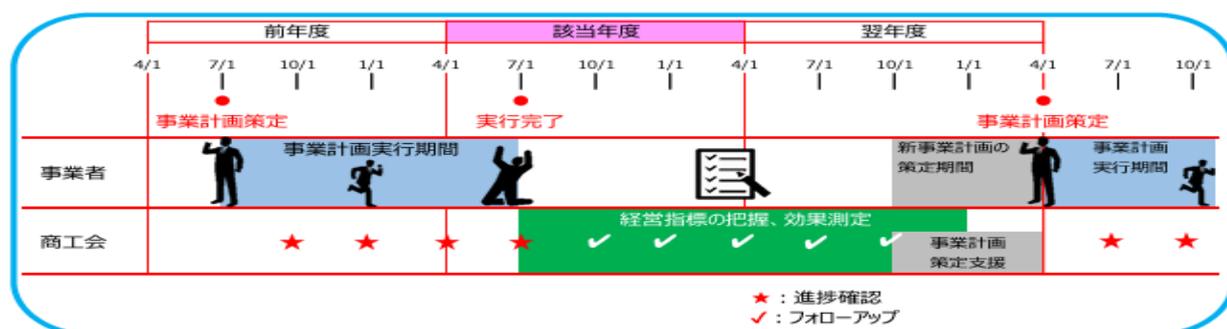
このような多角的かつ柔軟な支援体制を通じて、各事業者の個別のニーズや課題に即した効果的なフォローアップを実現し、計画の確実な遂行と目標達成を後押しする。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定後のフォローアップ体制を強化し、計画の実効性向上を図る。全ての策定事業者に対し、きめ細かな継続支援を行い、計画の形骸化を防ぐ。継続的な進捗確認と共に、経営指標の把握や効果測定を実施。財務問題や進捗の乖離が生じた際は、中小企業診断士等の外部専門家と連携し、迅速な問題解決を図る。

フォローアップの頻度は事業者の状況に応じて柔軟に設定する。進捗に課題がある事業者には集中的支援を行い、順調な事業者は効率的な訪問計画を立てる。前年度の計画策定事業者に対しても、年度を跨いだ継続的なフォローアップを実施し、切れ目のない支援を提供する。必要に応じて事業計画の再策定支援も行う。

支援にあたっては、事業者との対話を重視し、「自社のなりたい姿」を共に探求する。従業員を含めた計画の策定・進捗確認・見直しを通して組織全体の当事者意識を醸成する内発的動機付けにより事業者の潜在力を引き出し、自走化を促進する。



### (3) 目 標

支援内容	現 行	R7	R8	R9	R10	R11
事業計画策定事業者数	67 者	50 者				
フォローアップ頻度 (延回数)	251 回	200 回				
売上増加事業者数	11 者	10 者				
創業計画策定事業者数	17 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
フォローアップ延回数	76	20 回				
目標売上達成事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(事業計画策定事業者数) 経営計画策定に関与する指導員 5 名×10 者

(創業計画策定事業者数) 経営計画策定に関与する指導員 5 名×1 者

※本計画では支援事業者自身の内発的動機付け自走化を目標とし、事業計画策定を支援する。フォローアップについても同様であり、これにより目標値は減少となっている。

※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

対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画を策定した事業者 50 者</li> <li>・創業計画策定事業者 5 者</li> </ul>
頻度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定事業者 50 者×4 回 = 200 回</li> <li>・創業者計画策定者 5 者×4 回 = 20 回</li> </ul> ※基本は上記とするが案件毎の事情に応じて頻度を設定する。
実施内容	上記の頻度をベースに巡回及び窓口によるフォローアップを行う。計画の進捗状況の管理を行うと共に、経営指標の把握、効果測定を行い、必要に応じて各種融資制度・補助金等の活用を促す。 進捗が思わしくなく、事業計画との間に乖離が生じていると判断される場合は外部専門家を派遣する等、乖離の原因や今後の対応策について検討の上、フォローアップの頻度変更等を行う。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### <現状>

三つのアプローチで展開し、支援を行った。一つ目はリフォーム相談会事業を実施し、市内での認知度向上と取引機会の創出に貢献した。参加事業者の個別ブースによる直接の対応により参加した各々の事業者が相談/見積依頼や受注を受けており、新たな販路開拓として成果を出すことが出来ている。また、来場された相談者から「相談会で地元業者の存在を知った」、「商工会員企業なら信用できる」といった反応もあり、地元の中小建設業者の認知度と信頼度向上にも寄与することができ、新たな顧客とのつながりを築く機会となった。

二つ目は IT を活用した販路開拓支援として、集団によるセミナーを実施した。このセミナーではホームページ作成サービス「グーペ」によるオンラインでの販路開拓を目的にサイト作成や活用方法を教授した。開催後は実際にグーペによるサイト運用を希望する受講者に対して外部専門家と職員によりサイト作成や操作方法等について個別の支援を行った。これによりホームページを持っていなかった事業者を中心にオンラインでの情報発信、顧客獲得の基礎を整えることができた。

三つ目は地域情報ポータルサイト「なすしおばら info」の運営を通して事業者の商品やサービスの周知と販路開拓を支援した。業種別、地域別の検索システムを採用し、利用者の利便性を高めている。さらに、スマートフォン対応を実現したことで、より広範な顧客層へのアクセスを可能にした。これにより、地域事業者の情報がより効率的に潜在顧客に届くようになり、オンラインでの認知度向上につながった。

#### <課題>

1. 相談会事業では、一定の見積依頼や契約を得られたものの、その成果が特定の事業者に集中する傾向が見られた。参加したにも関わらず、十分な成果を上げられなかった事業者も存在した。今後は、相談会全体への集客力強化に加え、各事業者のブースへの誘客を戦略的に支援する必要がある。
2. ホームページ作成支援においては、初期段階での作成は達成できたものの、その後の継続的な運用や更新が課題となっている。作成後の運用に苦戦する事業者も多く、効果的な運用方法や継続的なコンテンツ更新のサポートが求められる。
3. ポータルサイトはホームページ作成支援事業者を中心に登録を得ていたが支援事業者以外の登録事業者が少なく、いかに登録事業者を増やせるかが課題となっている。また、サイトの情報を最新に保つことが重要であるため、各事業者の情報提供や更新内容の質を向上させ、運用することが必要となっている。

#### <今後の展開>

小規模事業者のIT活用による販路開拓には遅れが見られる。特にSNSやEコマースなど、最新のデジタルマーケティング手法の活用が不十分である。地域内の小規模事業者の多くはITによる販路開拓等に関心があるが、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。今後は事業者自身がオンラインツールを効果的に使いこなせるよう、知識やノウハウの習得支援を行い、自立的に販路開拓を行えるよう支援する。リアルの販路開拓支援としては顧客接触機会の創出として成果の出ている地域密着リフォーム事業の他、飲食関連及びサービス業を対象とした販売

会を実施する。これらの事業では顧客との関係が一過性で終わることなく、継続的な店舗への誘客となるよう支援する。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の販路開拓支援において、優れた商品・サービスと効果的な販売戦略のギャップを埋めることが重要課題である。これまでの実績を踏まえ、以下の方針で支援を強化する。

地域密着リフォーム事業を活用した商談会事業は成果が認められているため、継続的に実施する。単なる開催や参加に留まることがないように参加事業者毎の準備支援と、商談後の成約率向上のためのサポート及び実施後のフォローアップを通して新たな需要開拓につなげる。飲食関連及びサービス業を対象とした販売会についても同様に開催日限りの関係にならないよう顧客との関係強化に重点をおいて販路開拓を支援する。

IT活用による販路開拓支援においては、各事業者の状況に応じて専門家を派遣し、IT活用戦略を個別に支援する。目的や課題に応じて支援内容を柔軟に調整し、事業者の成長段階に応じたステップアップ型支援による小規模事業者のDX化を推進する。

ポータルサイトの運営では、現状の定型的情報発信から脱却し、各事業者の独自性を活かしたコンテンツ充実を図る。サイト全体の魅力向上を通じて、直接的な売上増加につながる運営モデルを構築する。

## (3) 目標

支援内容	現 行	R7	R8	R9	R10	R11
①-I リフォーム商談会 支援事業者数	7者	7者	7者	7者	7者	7者
目標売上額/者	837千円	500千円	500千円	500千円	500千円	500千円
①-II 販売会支援事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
目標売上額/者	-	20千円	20千円	20千円	20千円	20千円
②DXセミナー支援事業者数	11者	10者	10者	10者	10者	10者
目標売上額/者	25千円	20千円	20千円	20千円	20千円	20千円
③「地域ポータルサイト」 掲載による情報発信支援事 業者数	57者	60者	60者	60者	60者	60者
目標売上額/者	25千円	20千円	20千円	20千円	20千円	20千円
④個別のIT利活用支援事業 者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
目標売上額/者	-	20千円	20千円	20千円	20千円	20千円

(4) 事業内容

①-I 商談会（リフォーム商談会）の実施【B to C】	
対象者	・ 事業計画策定を行い、新たな販路開拓主を行う建設事業者
事業内容	<p>事業計画を策定した建設業者を中心に、新規顧客の獲得と地域内における認知度向上を図る商談会事業を実施する。</p> <p>開催にあたっては、顧客ニーズに沿った施工事例を提示できるよう事業者を支援するとともに商談会を一過性のイベントで終わらせず、継続的な関係構築を目標とする。</p> <p>契約に至らないケースでも、相談者からのニーズを丁寧にヒアリングし、今後の事業計画に活かせる貴重な情報収集の機会として活用する。これにより、参加事業者の中長期的な事業戦略の立案や改善に寄与する。</p> <p>【参加目標企業数】 7者</p> <p>【詳細】 ・参加事業者ごとの個別ブースによる住宅リフォーム関連機器や部材、インテリア等の展示と個別の工事受注へ向けた相談 ・当市の住宅関連リフォーム施策の情報提供</p> <p>【場所】 ・市内大型商業施設 → 地元市民がよく利用するスーパー 等</p> <p>【周知】 ・市内に朝刊折り込み、当会ホームページによる開催案内、市広報誌へ掲載依頼 等</p>
実施時期	年2回（10～11月頃を予定）
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新規顧客の開拓</li> <li>・ サービスや技術・商品の宣伝による認知度向上</li> <li>・ 商談を通じた顧客ニーズ調査の機会の提供</li> <li>・ 商談による成約、売上増加、リピート率向上</li> </ul>
フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商談会終了後、成果の集計と分析を行う。分析結果を参加者にフィードバックし、各事業者の今後の販路開拓戦略に活用できるよう支援する。</li> <li>・ 分析結果を次回の商談会企画に反映し、より効果的な開催を目指す。参加者からの意見も積極的に取り入れ、継続的な改善を図る。</li> </ul>
①-II 販売会（あおぞら市）の実施【B to C】	
対象者	・ 事業計画を策定した事業者を主に新たな販路開拓を行う飲食関連及びサービス業者
事業内容	<p>事業計画を策定した飲食業（食品製造小売を含む）及びサービス業者を対象に、新規顧客獲得を目的とした販売会を実施する。開催場所は、地域住民と観光客の多くが訪れる道の駅「湯の香しおばら」とし、当地域の観光ピークシーズンである11月に開催する。これにより、域内外の顧客にPRの機会を設け、地域への誘客と各店舗への来客促進を図り、総合的な集客力向上を目指す。</p> <p>【参加目標企業数】 10者</p> <p>【場所】 当域内の道の駅 湯の香しおばら（予定）</p> <p>【周知】 市内に朝刊折り込み、当会ホームページによる開催案内、</p>

	市広報誌へ掲載依頼 等
実施時期	年 1 回 (10～11 月頃を予定)
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イベント当日の売上確保</li> <li>・ 自社商品・サービスの宣伝による認知度向上</li> <li>・ 自店舗への来客率、リピート率向上</li> </ul>
フォローアップ	当日の成果の集計や終了後の来店客数等を分析し、今後の集客力向上、リピート率向上へ向けた支援を行う。

### ②DX セミナーによる販路開拓支援【B to C】

対象者	IT 利活用による販路拡大を目指す事業者
事業内容	<p>中小企業診断士または IT コーディネーター等の外部専門家を講師とし、小規模事業者向けの販路開拓セミナーを開催する。このセミナーは、IT の基礎を中心に分かりやすさを重視し、IT 能力の向上と IT への苦手意識払拭を目的とする。</p> <p><b>(カリキュラム案)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ SNS やオンライン広告等の活用による情報発信</li> <li>・ ホームページ、EC サイトの構築と活用による販路拡大</li> <li>・ DX 関連ツールと導入による生産性向上</li> </ul>
実施時期	年 1 回 (9～10 月頃を予定)
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新規顧客獲得と売上増加</li> <li>・ 認知度とリピート率向上</li> <li>・ 小規模事業者の IT リテラシー向上</li> </ul>
フォローアップ	職員も積極的にセミナーを受講し、IT ツールの活用法や最新のデジタルマーケティング手法を学び、支援能力を強化する。受講者には課題や目標に応じて IT を活用した販路拡大、生産性向上へ向けて個別で支援を継続する。高度な課題や専門的なニーズがある場合は、下記④の IT 専門家の派遣を行い、事業者の課題解決へ向けより専門的に支援する。

### ③ ポータルサイト「なすしおばら info」を活用した PR【B to C】

対象者	・ 事業計画策定を策定した販路開拓を目指す事業者
事業内容	<p>当地域の企業情報を幅広く発信するため、既存のポータルサイトを継続活用し、事業者の販路開拓を支援する。公的団体である商工会の運営であり、掲載企業の信頼性が担保されていることを消費者に訴求する。ポータルサイト自体の魅力を保つため、掲載情報の更新頻度を高め、必要に応じた掲載内容のサポートを行い、最新の各事業者の特徴や強みを効果的に発信していく。</p> <p>同時に項目②の IT セミナーへの参加を促し、基礎知識の習得や最新のデジタル技術の活用による販路拡大について支援し、掲載を契機に自身による IT を活用した販路拡大が行えるようにホームページや SNS 等の活用について支援する。</p>
実施時期	通年
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管内事業者の IT 活用促進</li> <li>・ 自社ホームページや SNS 利用への契機</li> <li>・ 新規顧客獲得</li> <li>・ 売上増加</li> <li>・ リピート率向上</li> </ul>

フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データ収集 掲載事業者の売上把握及び新規顧客数の把握</li> <li>・評価と改善 効果不十分の場合：a) 掲載内容の再検討 b) ポータルサイトの見直し</li> <li>・自社サイト開設と運用による発信支援</li> </ul>
---------	---

#### ④個別の IT 利活用による販路開拓支援【B to C】

対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・②のセミナー受講者の内、IT 活用を目指す事業者</li> <li>・IT 活用による販路拡大と業務効率化による生産性向上を目指す事業者（セミナー受講者以外）</li> </ul>
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員または IT の専門家による個別の課題に応じた IT ツールの導入や活用と運用による販路拡大と業務効率化による生産性向上について支援する。</li> <li>・専門家派遣は 1 事業者につき最大 3 回まで派遣し、個別の状況に応じて、より具体的な内容検討について支援する。</li> </ul>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IT を活用した販路拡大計画の策定と実行の促進</li> <li>・IT による業務効率化による生産性向上及び IT リテラシーの向上</li> <li>・新規顧客獲得と売上増加 ・認知度とリピート率向上</li> </ul>
フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家派遣時には職員が同席し、目的や活用の方向性等の支援内容を共有する。内容を引き継ぐことで派遣終了後も課題解決に向けた支援を継続する。</li> </ul>

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

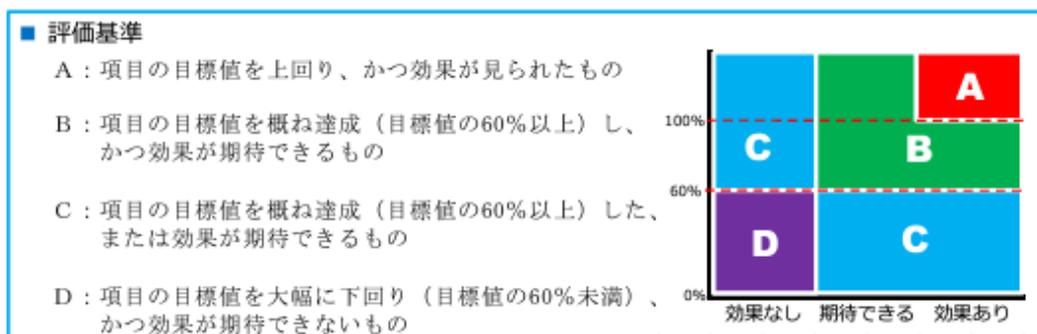
##### <現状と課題>

これまで「経営発達支援計画検討委員会」を年 1 回開催し、本計画の PDCA サイクルを実施してきた。委員会は外部有識者、市商工振興課職員、県商工会連合会職員で構成され、計画の実績報告、評価・検証、推進方法の見直しを行ってきた。

評価では、項目毎に「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」を基準とし、A～D の判定を行い次年度計画に活用した。この評価は県内商工会の「年度別アクションプラン」にも反映され、商工会全体での取り組みとなっている。評価結果は総代会資料に掲載し、理事会や総代会で説明すると共に、ホームページで公表して会員以外の小規模事業者にも情報を開示してきた。

しかし、これまでの改善提案は個別項目の実績向上（部分最適）に留まり、全体的な流れを踏まえた実績向上（全体最適）や支援の成果に踏み込んだ見直しには至っていなかった。このことを踏まえ、報告内容や方法を改善し、PDCA サイクルを効果的に運用することで、本計画の実績と成果の向上を図る。

<図表5> ・ ・ 検討委員会における評価基準



① 経営発達支援計画検討委員会の開催

現状と課題を踏まえ、今後も検討委員会によるPDCAサイクルを継続的に実践する。この過程で、計画の実効性と質の向上を重視し、支援事業者の具体的な成果を中心に据えた事業評価と見直しを行う。これにより、本計画の成果向上を目指し、小規模事業者への支援効果を最大化する。また、評価結果を年度毎の計画に反映させ、継続的な改善サイクルを構築する。

目的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業診断士</li> <li>・ 当市商工振興課職員</li> <li>・ 法定経営指導員</li> <li>・ 栃木県商工会連合会職員</li> </ul>
開催回数	年1回（2月開催予定）
情報の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会、総代会で報告</li> <li>・ 「アクションプランの結果（図表）」と共に、ホームページへ掲載</li> <li>・ 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする。</li> </ul>

【図表6】・2023アクションプラン実勢集計表

2023 アクションプラン上半期実績集計表										那須塩原市商工会		
区分							総合得点		71			
集計項目												
目標項目		目標値	実績値	得点	目標項目		目標値	実績値	得点			
I 経営発達支援計画の取組							得点 :		12 /20			
① 地域の経済動向調査	A	C	1	④ 事業計画策定支援	A	B			3			
② 需要動向調査	A	C	1	⑤ 事業計画策定後の実施支援	A	B			3			
③ 経営状況の分析	A	B	2	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業	A	B			2			
II 会員満足度向上のための取組							得点 :		17 /20			
1. 施策・事業の活用支援に関すること							得点 :		17 /20			
<b>【重点】小規模事業者持続化補助金の申請件数</b>							50	19	3			
① ものづくり補助金の申請支援			0	⑪ 全国物産展への新規出展支援					0			
② 事業再構築補助金の申請支援			0	⑫ スローライフへの登録支援	3	3	3		3			
③ I T導入補助金の申請支援			0	⑬ ビジネスマッチングイベント出展支援					0			
④ 事業承継・引継ぎ補助金の申請支援			0	⑭ グーベの掲載支援	10	11	5		5			
⑤ 栃木県・県振興センター補助金の申請支援			0	⑮ buyer's one等への出品支援					0			
⑥ 市町の補助金(創業補助金含)の申請支援	6	5	2	⑯ 独自ポータルサイトへの新規掲載	20	21	3		3			
⑦ 雇用調整助成金の申請支援			0	⑰ I Tを活用した販路開拓実施支援					2			
⑧ キャリアアップ助成金の申請支援			0	⑱ 知的財産権の申請支援					0			
⑨ トライアル雇用助成金の申請支援			0									
⑩ クラウドファンディングの実施支援			0									
2. 経営改善の支援に関すること							得点 :		7 /15			
<b>【重点】記帳機械化 受託件数の純増目標</b>							±0	▲3	0			
① 経営革新計画の申請支援			0	⑧ コロナ借換保証 斡旋支援					0			
② 経営力向上計画の申請支援			0	⑨ 日本政策金融公庫融資 斡旋支援	3	3	3		3			
③ 商工会認証システムの申請支援	3	0	0	⑩ 県制度融資 斡旋支援					0			
④ 働き方改革実行計画の策定支援			0	⑪ 労働保険 新規事務受託の推進	5	2	2		2			
⑤ 事業者BCPの策定支援			0	⑫ 記帳機械化 新規受託の推進	3	3	3		3			
⑥ 事業承継計画の策定支援	3	2	4	⑬ 決算代行 受託件数の純増目標	+2	▲1	0		0			
⑦ マル経融資 斡旋支援	30	3	0	⑭ e-Tax利用件数の純増目標	+5	+5	2		2			
III 支援体制の強化に向けた取組み							得点 :		19 /20			
1. 組織力の向上に関すること							得点 :		19 /20			
<b>【重点】新規会員の加入件数</b>							61	43	8			
① 会員数の純増目標	±0	▲21	0	⑤ 新規青年部員の加入推進	1	3	3		3			
② 任意脱退 0件	●	24	0	⑥ 青年部員数の維持		+3	1		1			
③ 創業者の新規加入推進	2	14	2	⑦ 新規女性部員の加入推進	3	5	3		3			
④ 事業承継後の会員維持	2	1	1	⑧ 女性部員数の維持	●	+5	1		1			
2. 安定的な財源の確保に関すること							得点 :		9 /15			
<b>【重点】福祉共済の新規加入人口数</b>							15	4	4			
① 福祉共済保有口数の純増目標	+1	▲10	0	⑧ 記帳受託手数料の維持	●	▲31,350	0		0			
② 火災共済の新規契約推進	1	2	2	⑨ 会費収入の維持	●	+1482000	1		1			
③ 火災共済保有件数の純増目標	±0	▲3	0	⑩ 受託事務手数料の維持	●	▲2,612,777	0		0			
④ 火災共済保有金額の維持		+16300	1	⑪ 新規賛助会員の加入推進			3		3			
⑤ 小規模企業共済の新規加入推進	5	8	3	⑫ 労働保険受託件数の維持	●	+1	1		1			
⑥ 中小企業退職金共済の新規加入推進	3	0	0	⑬ 市町補助金額の維持	●	±0	1		1			
⑦ 倒産防止共済の新規加入推進	3	3	3									
3. 支援体制の整備に関すること							得点 :		7 /10			
<b>【重点】巡回訪問(指導企業数)の徹底</b>							80%以上	33%	0			
① 1企業当たりの巡回指導回数	1	1.0	1	④ SNS・HPによる情報発信の増加	12	42	4		4			
② 1企業当たりの窓口指導回数	1	1.3	1	⑤ 商工会報発行の増加	3	3	3		3			
③ 伴走型補助金の活用	●	100%	3	⑥ 職員のセミナーへの積極的な参加	●	40	2		2			

● = 目標値として設定した項目

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### <実施内容>

経営発達支援事業計画の目標達成に向け、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。

職員の資質向上のため、県・全国商工会連合会主催の研修会や経営指導員 web 研修、大専校研修等を受講した。また、専門家派遣への同行によるOJTも実施し、支援力向上に努めた。

さらに、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のほか、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。

これらの取り組みにより、個社支援に必要なノウハウや情報収集、資質向上を進め、組織全体の支援能力の強化に努めた。

#### <課題>

職員間で支援能力に差があり、個人の能力に依存した状況が生じている。特定職員への過度の依存により、担当職員変更時の支援の質に差異が生じている。組織全体で支援ノウハウを共有する仕組みの構築が必要である。

#### <今後の展開>

職員の支援能力の差異と個人依存の課題に対応するため、組織的な取り組みを強化する。継続的な研修派遣やOJT、内部勉強会に加え、専門家を招いた「対話と傾聴」スキル向上研修を実施する。同時に、支援ノウハウと効果的事例を組織内で共有するシステムを構築し、知識の蓄積と活用を促進する。さらに、支援プロセスの標準化により、均質で高品質な支援体制を確立する。これらの取り組みを通じ、組織全体の支援能力を向上させ、小規模事業者への効果的な支援と経営者の自走化を実現する。

### (2) 事業内容

#### ① 経営指導員等の支援能力向上に向けた取組

※当会は法定経営指導員、経営指導員、経営支援員の3つの職制で構成され、事務のみを行う一般職員は存在しない。

#### ①外部研修会による知識の取得・支援スキルの向上

目的	経営発達支援計画の効果的な遂行のため、職員の支援能力向上を図る。専門知識の獲得、問題・課題把握能力の強化、指導・助言スキルの向上を目指す。特に、経営支援員の能力向上に注力し、経営指導員とのスキルギャップを縮小する。
対象職員	当商工会職員 ・ 指導員 5 名 ・ 支援員 7 名
内容	<b>①栃木県商工会連合会主催の職員向けセミナーの参加</b> 本セミナーは、経営分析結果の活用方法、戦略的な経営計画・事業計画立案方法のほか、創業や事業承継支援に必要な知識等が取得できる実務的な内容になっている。アプローチする分野、使用するツール、支援対象等別に、毎年概ね4コースが用意される。

	<p>当該職員の支援レベル、向上させたい支援スキルに合わせて参加させる。</p> <p><b>②全国統一演習研修事業（経営指導員 web 研修）</b>          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の空き時間を利用して受講する。</p> <p><b>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</b>          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参加し、経営発達支援計画の遂行に必要な知識・スキルの取得を図る。</p> <p><b>④中小企業大学校主催の企業支援担当者研修（上級・専門）への参加</b>          商工会等中小企業支援機関の担当者を対象とした、業務に必要な基本、専門知識及び実践力・分析力を高める内容である。          特に支援スキルが不足していると思われる IT 活用、創業支援、事業継承支援に関するコースを受講させる。</p> <p><b>⑤DX 関連セミナーへの参加</b>          職員の IT スキル向上を通し、ニーズに合わせた支援を可能にする為、業務効率化、需要開拓等の DX 推進取組セミナーに積極的に参加し、小規模事業者の DX 化の推進を図る。</p> <p><b>⑥コミュニケーション能力向上セミナーへの参加</b>          経営力再構築モデルにおける支援の基本である「対話と傾聴」を身につけるためのコミュニケーション能力セミナーに参加し、事業者との信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。</p> <p><b>⑦小規模事業者課題設定力向上研修への参加</b>          課題設定に焦点を当て、そのポイントと課題設定の手順を習得する研修へ参加し、その後のスムーズな支援につなげる。</p>
--	---

②内部勉強会	
目的	職員の支援能力と意識を高め、高度な伴走支援を実現すると同時に、職員間のスキルを均一化する。これにより、組織全体の支援品質の向上と一貫性のある支援体制の構築を図る。
対象職員	当商工会職員 ・ 指導員 5 名 ・ 支援員 7 名
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営分析、経営計画策定プロセス ・ DX スキル向上、DX 推進化 等</li> <li>・ 中小企業診断士等、高度な知識を持つ専門家を招き、資質向上を図る。</li> </ul>

③OJT による知識の取得及び支援スキルの向上	
目的	経営発達支援計画の実行過程で、外部専門家への同行を通じて知識取得と支援スキル向上を図る。これにより、職員個々の能力を高めるとともに、経営指導員と支援員間の段階的な能力向上と平準化を実現する。この

	取り組みを通じて、組織全体の支援品質を向上させる。
対象職員	当商工会職員 ・ 指導員 5 名 ・ 支援員 7 名
内容	<p>中小企業診断士による個別支援時は、職種を問わず事前に担当者を決め、専門家の支援手法や視点、知識を学ぶ。経営支援員の担当先は、記帳指導や部会活動を通じて日頃から関係のある事業者を選定する。</p> <p>事業計画策定後の課題解決支援では、経営指導員と支援員が意見を出し合い、協力して支援にあたる。この協働アプローチにより、組織全体の支援能力を高め、効果的な支援体制を構築する。</p>

#### ④支援ノウハウの共有・データベース化

目的	上述した事業について、個別に得た支援ノウハウや情報を組織として共有することで、支援体制の強化及び職員の支援レベルの向上、平準化を図る。
内容	<p>①については、全職員が資料に目を通し内容を把握するとともに、月 1 回の経営発達支援計画ミーティングにて共有化する。</p> <p>②については開催後、各職員が所感を含めた報告書を作成する他、得た知識をアウトプットできる場を設定し、実践する。</p> <p>③について、支援データベース（経営システム Plus）に入力し、支援の中で小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるようにすることで担当者以外も一定のレベル以上の対応を出来るよう内部体制を整えとともに、週 1 回の朝礼等で情報を共有する機会を設定する。</p> <p>特に DX については小規模事業者の喫緊の課題であるため、事業者からの相談・指導内容を組織全体で情報共有するとともに支援事例の蓄積を図り、全職員が一定レベル以上の対応ができるよう整備する。</p>

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和 6 年 11 月現在)	
<p>(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;"><b>■那須塩原市商工会</b></p> <p>&lt;黒磯本所&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法定経営指導員 1名</li> <li>・経営指導員 3名</li> <li>・経営支援員 6名</li> </ul> <p>&lt;塩原支所&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営指導員 1名</li> <li>・経営支援員 1名</li> </ul> </div> <div style="font-size: 2em; color: yellow; margin: 0 20px;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;"><b>■那須塩原市</b></p> <p style="text-align: center;">商工振興課</p> </div> </div>	
<p>(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</p> <p>①当該経営指導員の氏名、連絡先</p> <p>▼氏名 : 君島 学</p> <p>▼連絡先 : 那須塩原市商工会本所 TEL 0287-62-0373</p> <p>②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)</p>	
法定指導員の関わり	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言</li> <li>・目標達成に向けた進捗管理</li> <li>・事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供</li> <li>・経営指導員の資質向上に関する事業の企画</li> <li>・支援ノウハウを組織内で共有する体制整備</li> </ul>
手段	全職員を集めた内部ミーティング
頻度	月 1 回 (月末)
その他	内容は当市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つなげていく。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

那須塩原市商工会	
所在地	〒325-0061 栃木県那須塩原市末広町 64-27
電話番号	0287-62-0373
F A X	0287-63-9451
E-Mail	nasushiobara_net@shokokai-tochigi.or.jp
ホームページ	<a href="http://nasushiobara-shokokai.jp">http://nasushiobara-shokokai.jp</a>

②関係市町村

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墾社 108-2
電話番号	0287-62-7154
F A X	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)

	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
必要な資金の額 計	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400
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	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
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	800	800	800	800	800
9. 事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	50	50	50	50	50
10. 経営指導員等の資質向上に関する事業	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

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

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

