

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>那須烏山商工会【法人番号 5060005001941】 那須烏山市【地方公共団体コード 092151】</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日（5年間）</p>
<p>目 標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 当地域における「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を 自社の“強み”を見極め「強い商い」を実践し、この地域に欠かすことのできない事業者として持続的発展を遂げている。 と設定し、今後5年間は地域的特性を有する飲食物販売業と製造業を中心に 「当地域ならではの豊富な地域資源を有効活用し 強みを活かした商品・製品・サービスの提供による収益力向上」 を目標として、小規模事業者の持続的発展に繋げる支援を行う。</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地域経済動向を中心とした情報提供を行う。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 地域資源を活用する新メニュー・新商品・製品の開発並びに現商品・サービスの改善のための調査を実施し、持続可能な経営基盤の構築に寄与する。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 巡回・窓口相談やセミナーにより経営分析の重要性を伝えるとともに、強い商いによる持続可能な経営基盤の構築”に繋がる事業計画策定のための経営状況の分析を行う。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 強い商いによる持続可能な経営基盤の構築”を見据えた事業計画を策定し、事業者の売上増・収益増に寄与する他、事業承継や創業計画策定の支援を行い、事業者数の維持存続に繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、事業者の状況に合わせた支援を継続することで計画の実効性を高める。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 広報物作製や即売会への出店、Web への掲載等を支援し、集客力の向上に 寄与する他、売上が見込める事業所を増やし、事業者数の維持に繋げる。</p>
<p>連絡先</p>	<p>那須烏山商工会 〒321-0628 栃木県那須烏山市金井2-5-11 TEL 0287-82-2323 FAX 0287-83-2566 E-mail nakara_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>那須烏山市 商工観光課 〒321-0692 栃木県那須烏山市中央1-1-1 TEL 0287-83-1115 FAX 0287-83-1142 E-mail shohkohkankoh@city.nasukarasuyama.lg.jp</p>

1. 目 標

(1)地域の現状と課題

①那須烏山市の概要

〈那須烏山市の地理・地勢〉

当市は、平成 17 年（2005 年）10 月 1 日に那須郡南那須町と同郡烏山町が合併し、那須烏山市として制定された。首都圏 150 k m 圏内で栃木県の東部に位置し、宇都宮市から概ね 35 k m の距離にある。総面積は 174.35 k m² で県全体の 2.7%。西部は高根沢町、北部はさくら市、那珂川町、南部は市貝町、茂木町、東部は茨城県常陸大宮市に接している。

地勢は、八溝（やみぞ）山系に属し、那珂川が平野部を貫流している。那珂川の西側は丘陵地帯が形成され、丘陵を縫うように荒川や江川等の大小河川が貫流している。那珂川の東側は那珂川県立自然公園に属する山間地と小河川で形成されている。



〈交通〉

一般国道 294 号と主要地方道宇都宮那須烏山線を主軸に、南那須市街地と烏山市街地の 2 つの都市核を有する『2 極分散型』の都市構造を形成している。JR 烏山線や主要地方道宇都宮那須烏山線等による連絡の良さから、宇都宮広域生活圏に含まれ、定住機能や産業機能を補完する都市としての性格を有している。



道路は、一般国道2路線と主要地方道7路線があり、一般国道293号は市の北部を東西に、一般国道294号は市の中心部を南北に走っている。特に、一般国道294号と主要地方道宇都宮那須烏山線が交差する烏山市街地は栃木県東部の交通の要所となっている。高速自動車道路は、東北自動車道、北関東自動車道及び常磐自動車道の最寄りのインターチェンジから50分程度である。

鉄道は、JR烏山線が市内を東西に走り、市内に5つの駅がある。烏山駅から宇都宮駅まで約1時間。この沿線の足としての役割を果たしているが、JR東日本によると利用客は2008年では625人/日であったが、2019年には537人/日と減少傾向にある。なお、那須烏山市では一日平均利用者数のうち定期利用者75.9%は通学利用であると推定している。

〈地域資源〉

農業では、米麦や養豚・養牛が主体であり、その他にもリンゴ・ぶどう・ミカンの観光農園がある。特産品としては、「八溝そば」「島田うどん」がある。また、奈良時代から受け継がれている「烏山和紙」があり、紙の滑らかさと折り目の切れにくさから国の記録作成等にも用いられたとして有名である。

歴史的文化遺産として、450年の伝統を誇る国の重要無形民俗文化財「山あげ祭」があり、2016年12月にユネスコ文化遺産として「山あげ行事」が登録された。「山あげ祭」とは、日本一の野外歌舞伎舞踊で、道路上の舞台と那須烏山特産の和紙を使った「はりか山」を背景に地元で養成した踊り子が常磐津所作（ときわづしよさ）を演じるものである。毎年7月の第4土曜日を含む金・土・日の3日間開催され、県内外から約10万人規模の観光客が訪れている。



山あげ祭 提供：那須烏山市



烏山和紙 提供：那須烏山市

②人口の推移

〈総人口の推移〉

当市の総人口は、平成17年の合併時には31,152人であったが、それ以降減少が続いている。国勢調査値を見ると5年ごとに約2,000人減少している。平成30年時点での国立社会保障人口問題研究所の推計では同程度（2,000人規模）の人口減少が今後も見込まれ、令和22年（2040年）の推計総人口は16,722人と試算されている。その値は、平成27年（2015年）国勢調査総人口に対し10,325人（約38%）減少するものと推計されている（図1）。

（図1）人口ビジョン 年齢3区分別人口の推移



・平成27年（2015年）までの総人口は国勢調査総人口
 ・令和2年（2020年）～令和27年（2045年）は社人研推計
 ・令和32年（2050年）以降は社人研推計に準拠し推計

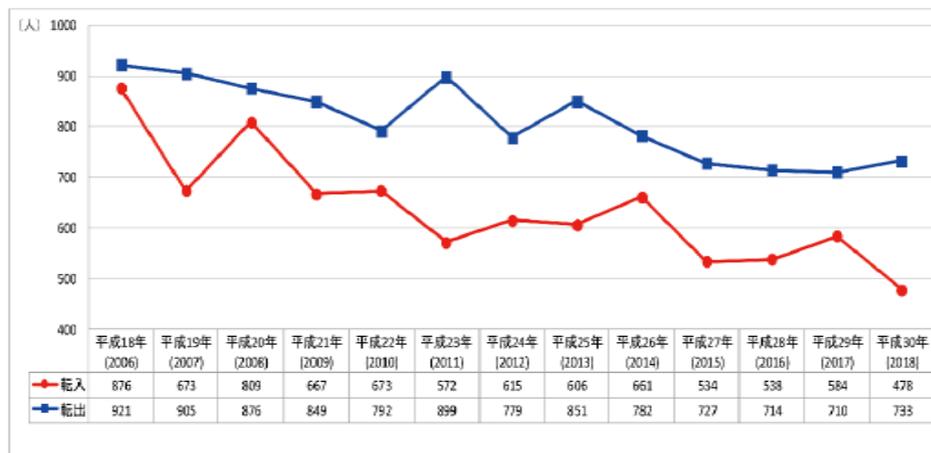
提供：那須烏山市

〈社会増減（転入・転出）の推移〉

社会増減の要素となる転入・転出数の推移は、平成18年は転入数876人に対して転出数921人で転出数が45人上回る「社会減」であったが、それ以降は転出数が緩やかに減少傾向にある。しかし、近年では転入数も減少しており、毎年200人程度の「社会減」が続いている。

なお、平成23年の転出超過の要因は東日本大震災の影響と考えられる（図2）。

（図2）転入・転出の推移



・住民基本台帳人口動態（外国人を除く）

提供：那須烏山市

③地域全体の現状と課題

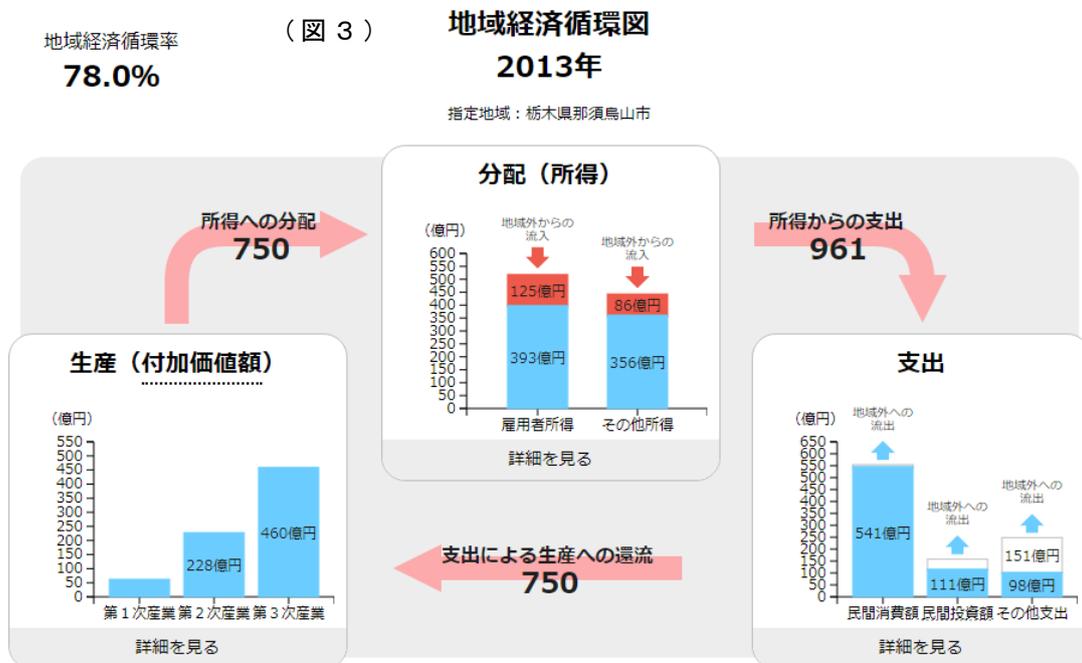
〈当市の経済循環〉

RESAS から抽出した経済循環図(図3)から見る当市の特徴は以下のとおりである。

生産面：総付加価値額（750 億円）の 6 割以上を第 3 次産業（460 億円）が占めている。その状況として卸売・小売業が減少しているものの、後述する④地域産業の現状と課題において、産業分類別人口の推移等を踏まえると高齢者向け医療・福祉サービス業の伸びが要因である。

分配面：生産に対して地域内雇用者所得は 393 億円である一方、地域外からの流入が 125 億円と算定されており雇用者所得全体の 24.1%を占めることから、地域内での雇用創出の必要性が求められる状況にある。

支出面：民間投資額及びその他支出の地域外流出については、第 2 次産業の付加価値額の割合から見て地域外大手ゼネコン等への発注による流出が想定できる。



出典：経済産業省/内閣官房『RESAS』地域経済循環図

なお、当市における 2013 年の地域経済循環率は 78.0%とであり、県及び近隣市町地域経済循環率（県全体 101.2%、宇都宮市 121.2%、さくら市 86.3%、高根沢町 61.7%）と比べても地域内での環流は低迷していることがわかる。

〈那須烏山市の地元購買率〉

栃木県が、地域小売商業者の経営の活性化に必要な基礎資料として活用することを目的としてまとめた「栃木県地域購買動向調査報告書」の市町村別購買率（表1）によると、

- ・旧烏山町の地元購買率は、平成 26 年度調査において 52.2%であり、平成 21 年度調査と比較し、2.7%の減となっている。
- ・旧南那須町の地元購買率は、平成 26 年度調査において 8.4%であり、平成 21 年度調査と比較し、1.8%の減となっている。

(表1) 市町村別地元購買率

(%)				(%)			
市町村名	21年度調査	26年度調査	増減幅 26年度-21年度	市町村名	21年度調査	26年度調査	増減幅 26年度-21年度
栃木県							
1 宇都宮市	96.8	96.2	▲ 0.6	26 那須町	18.3	17.2	▲ 1.1
2 佐野市	87.6	89.7	▲ 2.1	27 岩舟町	15.3	17.1	▲ 1.8
3 小山市	86.6	84.6	▲ 2.0	28 粟野町	15.1	16.5	▲ 1.4
4 黒磯市	80.3	80.7	▲ 0.4	29 上三川町	24.6	16.4	▲ 8.2
5 足利市	85.0	79.9	▲ 5.1	30 小川町	17.8	15.1	▲ 2.7
6 栃木市	80.5	75.5	▲ 5.0	31 藤岡町	18.4	14.8	▲ 3.6
7 大田原市	85.2	74.3	▲ 10.9	32 馬頭町	15.1	14.5	▲ 0.6
8 今市市	72.1	68.4	▲ 3.7	33 二宮町	15.2	13.8	▲ 1.4
9 真岡市	80.4	68.1	▲ 12.3	34 西方町	11.4	13.4	▲ 2.0
10 西那須野町	57.3	66.7	▲ 9.4	35 市貝町	13.6	11.8	▲ 1.8
11 鹿沼市	69.4	64.2	▲ 5.2	36 茂木町	21.7	11.5	▲ 10.2
12 氏家町	64.6	62.9	▲ 1.7	37 日光市	7.7	9.7	▲ 2.0
13 矢板市	69.5	56.9	▲ 12.6	38 喜連川町	11.6	9.4	▲ 2.2
14 烏山町	54.9	52.2	▲ 2.7	39 南那須町	10.2	8.4	▲ 1.8
15 大平町	37.2	44.4	▲ 7.2	40 藤原町	5.9	7.5	▲ 1.6
16 南河内町	42.5	40.9	▲ 1.6	41 足尾町	9.7	7.1	▲ 2.6
17 益子町	34.6	38.1	▲ 3.5	42 葛生町	9.9	6.8	▲ 3.1
18 壬生町	37.2	36.8	▲ 0.4	43 上河内町	11.4	6.0	▲ 5.4
19 石橋町	32.4	32.8	▲ 0.4	44 都賀町	7.3	5.5	▲ 1.8
20 野木町	32.1	30.9	▲ 1.2	45 塩谷町	10.0	5.2	▲ 4.8
21 高根沢町	34.7	28.4	▲ 6.3	46 黒羽町	11.0	5.0	▲ 6.0
22 芳賀町	20.7	25.5	▲ 4.8	47 塩原町	4.5	2.1	▲ 2.4
23 田沼町	23.4	23.2	▲ 0.2	48 湯津上村	1.0	0.6	▲ 0.4
24 河内町	19.2	19.0	▲ 0.2	49 栗山村	0.0	0.3	▲ 0.3
25 国分寺町	14.7	18.7	▲ 4.0				

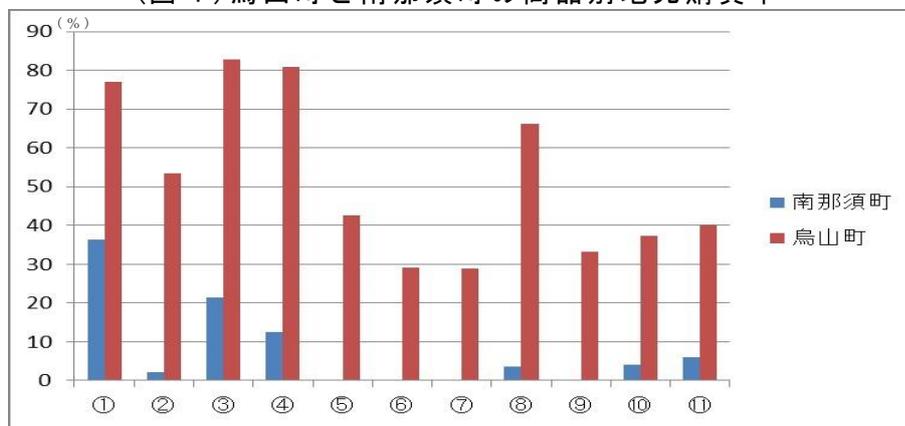
※人口加重平均の地元購買率 (H21 : 66.6%、H26 : 61.3%)

〈商品別地元購買率〉

旧烏山町の商品別地元購買率をみると、生活必需品の購買率が南那須町と比べると高くなっている。その内訳は日用雑貨・台所用品が82.8%と最も高く、次いで医薬品・化粧品、食料品となっている。外食については40.2%である。

旧南那須町においては、食料品が36.3%ともっとも高く、次いで日用雑貨・台所用品、医薬品・化粧品と続いており、上位3項目は旧烏山町と同じであるものの、いずれも50%を下回っている。また、日用衣料、ファッション衣料、装飾品、スポーツ用品・玩具・CD/DVDの購買率は0.0%となっている(図4)。

(図4) 烏山町と南那須町の商品別地元購買率



※調査品目

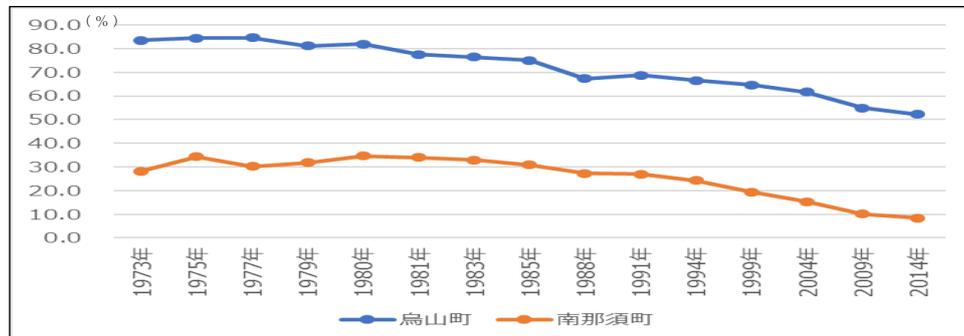
- ①食料品 ②家電製品 ③日用雑貨・台所用品 ④医薬品・化粧品、⑤日用衣料 (普段着)
 ⑥ファッション衣料 (外出着) ⑦装飾品 (時計・アクセサリ)・靴・カバン
 ⑧書籍・文具 ⑨スポーツ用品・玩具・CD/DVD ⑩贈答品 ⑪外食

出典: 栃木県「平成26年度 地域購買動向調査報告書」をもとに作成

〈地元購買率の推移〉

旧2町の地元購買率は、調査開始（1973年）以降、下降傾向にある。特に旧南那須町においては2014年の調査で10%を割り込んでおり、域外への依存傾向が強い（図5）。

（図5）那須烏山市の地元購買率の推移



出典：栃木県「平成26年度 地域購買動向調査報告書」をもとに作成

〈地域全体における課題〉

人口減少等の厳しい社会環境下において、特に地域内活性化の方策如何が収益等に敏感に影響する小規模事業者にとっては、地域全体の経済振興は最重要事項である。

そのために当市での経済的価値の高い地域資源の有効活用を推奨し、中心市街地での小売、サービス店を中心に魅力創出を図り、交流人口の増加を目指す必要がある。同時に、当市産業構造上の特徴である製造業の男性の就業人口（次項④地域産業の現状と課題〈産業分類別人口の推移〉で記述）についても注目すべき点である。

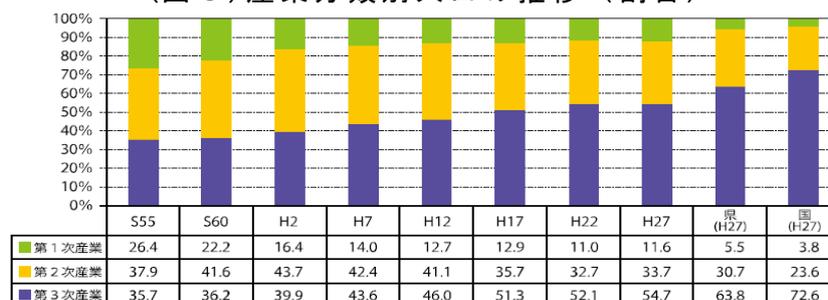
当地域の事業者数の維持および雇用機会の確保のためには、小規模製造業者の売上拡大を支援し、収益力向上や雇用環境の改善を図ることが課題である。

④地域産業の現状と課題

〈産業分類別人口の推移〉

当市の産業人口は年々減少傾向にあり、分類別に見ると第1次産業、第2次産業が大きく減少している。その結果、第3次産業の割合が伸びているが、直近の平成（H）27年においても国・県と比較すると依然として第1、2次産業の割合が高い状況となっている（図6）。

（図6）産業分類別人口の推移（割合）



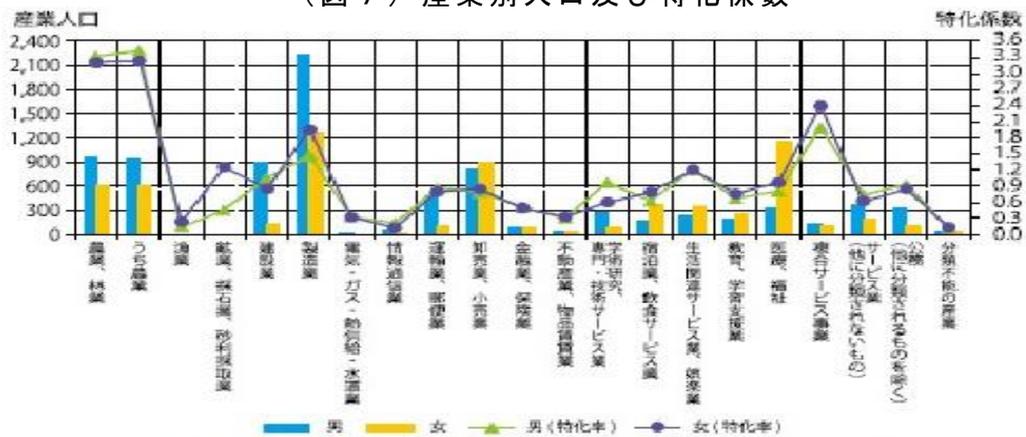
※分類不能の産業を除いているため100%とならない場合がある。

資料：国勢調査人口

出典：那須烏山市第2次総合計画より引用

当市の産業別人口及び特化係数（図7）によると、産業別男女別人口では、男性は製造業が多く、女性は医療・福祉産業が多くなっている。さらに、特化係数に着目すると、国と比較（特化係数：国全体の就業者比率を1とした場合の比較）した場合、農業、製造業、複合サービス業への特化の度合いが強い。特に、女性の農業、製造業の比率が高いことから当市の産業構造は依然として第1次、第2次産業の割合が高いことを示している。

（図7）産業別人口及び特化係数



【特化係数】国の産業別就業者比率を基準（＝1）とした場合の本市の比率

資料：平成27年国勢調査人口

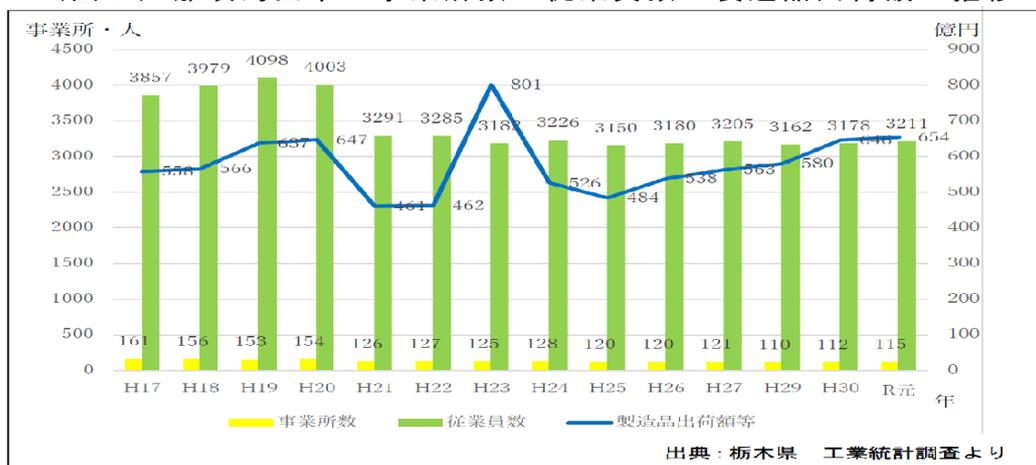
出典：那須烏山市第2次総合計画より引用

〈工業の現状〉

元来、当市には烏山和紙等伝統的工業が存している。また、高度経済成長や工業化の進展に併せて、昭和50年以降、富士見台工業団地や烏山東工業団地が開発・分譲され、県内外から企業誘致し、地域産業に占める機械や電気工業等の割合が高まった。

しかし、リーマンショック、東日本大震災以降の経済状況の低迷により、事業所数や製造品出荷額の減少等工業を取り巻く環境は厳しい状況に置かれている（図8）。

（図8）那須烏山市の事業所数・従業員数・製造品出荷額の推移



出典：栃木県 工業統計調査より

〈商業の状況〉

当市の小売店舗数や商品販売額は近年減少傾向にある。これは、個人消費の低迷に加え、大型商業施設の開設・モータリゼーションの進展による生活圏の広域化等により、宇都宮市やさくら市・高根沢町（塩谷地区）へ購買が流出しているためである。その結果、中心市街地の集客力は衰退し、空き店舗が増加する等、かつての街の賑わいは減退している（図9）。

（図9）那須烏山市の小売店舗数・従業員数・年間商品販売額の推移



資料：商業統計（平成24年以降は経済センサス活動調査）

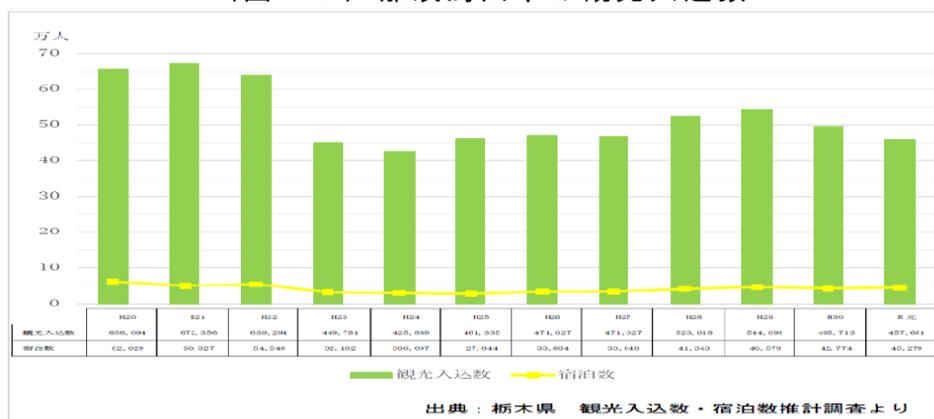
出典：那須烏山市第2次総合計画より引用

〈観光の状況〉

当市には、那珂川県立自然公園をはじめ、日本の原風景といえる豊かな自然景観や那珂川、荒川などの河川、良質な温泉、歴史伝承施設、都市農村交流施設（農業体験施設、農産物直売所等）及び国指定の重要無形民俗文化財である「烏山の山あげ行事」等豊富な観光資源を有しているが、当市の観光入込数は、東日本大震災等により観光施設等を一部閉鎖した影響から、平成23年度以降、大幅に減少していた。

しかし、平成28年12月に「烏山の山あげ行事」がユネスコ無形文化遺産に登録された効果により観光入込数が回復傾向にある。また、当市は東京圏から新幹線利用で約2時間、JR烏山線によるアクセスの良さ等で日帰り観光が見込める地理的優位性を有している。そのため、当市の豊かな地域資源と結びつけた「観光地域づくり」への移行による着地型観光の推進等、観光業を発展させる可能性を秘めている（図10）。

（図10）那須烏山市の観光入込数



出典：栃木県 観光入込数・宿泊数推計調査より

〈地域産業の課題〉

〔工業〕 当地域の工業者を取り巻く環境はなお厳しい状況にある。一方で、高い技術力・ノウハウを持つ職人が高齢化しており、小規模事業所の経営現場に存在するうちに、将来を見据えての継承に取り組むなどの対策が急務である。

市内の人口減少の推移から人材不足はますます深刻化する。今後はA I・I O T等を活用するなど、熟練技能の継承において現場の省力化を進めながら生産性向上に取り組むことが課題である。

〔商業〕 消費人口の減少と高齢化を踏まえた中心市街地への集客力向上の対策として、空き店舗の有効活用による街の賑わい創出が課題である。

地域内の事業者は自社の強みを確実に捉え、他者との差別化による販売促進戦略を積極的に推し進め、その集客効果により地域と世代を超えた交流へと発展させ、大型店との共存を図りながら商店街の活性化となり得る地域全体の商業振興への取り組みが必要である。

〔観光〕 市内には観光資源としての魅力ある農産食材や飲食物が多数あり、歴史的な文化を伝承するイベント事業なども存在する。しかし、それらは個々が観光資源としてアピールするにとどまり、地域のブランドとしての魅力が面的に消費者に伝わらず集客につながっていない。地域内の事業者は、自社の強みを見極めたうえでそれら地域の有効資源を積極的に活用し、価値として見いだす取り組みを持つことが課題である。

⑤小規模事業者の現状と課題

〈小規模事業者の推移〉

当市の商工業者全体の約85%を占める小規模事業者数は大幅に減少している。商工業者数は平成23年比で116事業所、小規模事業者数あたっては108事業所とそれぞれ減少している。

さらに、全業種で事業者が減少しており、特に建設業はマイナス12.7%、製造業においてはマイナス15.3%の減となっている（表2）。その要因として事業主の高齢化による廃業が主なものである。

（表2）業種別小規模事業者の増減比較）

	商工業者数	小規模事業者数	建設業	製造業	卸・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
平成23年	1,280	1,098	197	203	252	93	261	92
平成28年	1,164	990	172	172	234	91	242	79
増減数	▲116	▲108	▲25	▲31	▲18	▲2	▲19	▲13
増減率	▲9.1	▲9.8	▲12.7	▲15.3	▲7.1	▲2.2	▲7.3	▲14.1

出典：H23・H28 経済センサス活動調査結果より作成

〈事業承継に関する事業者の意識〉

当商工会独自で会員事業所の巡回支援時に、事業承継に関するヒアリング調査を行った結果、「後継者がいる」との回答が100件中53件あったものの、後継予定者に承継の意思を伝え、具体的に準備を進めている事業者は25件にとどまった（表3）。

当市内商工業者数の推移をみても、これから10年後の商工業者の振興を考えると後継者の育成及び事業承継対策は極めて重大な課題である。

（表3）事業承継に関するヒアリング結果（令和2年3月31日現在）

後継者候補	いる	53件	承継意思の表明	した	40件	具体的準備	進めている	25件
				していない	13件		していない	15件
						いない	47件	

※調査数100件（平成30年、令和元年、以降継続調査中）

なお、業種別の現状と課題は、次のとおり。

業種	現状	課題
製造業	<ul style="list-style-type: none"> 高度な機械金属加工の技能がある 従業員の高齢化と若手社員の採用難 従業員の能力向上計画が立てにくい 後継者不足 製品ニーズ変化への対応難 	<ul style="list-style-type: none"> 小規模事業所の後継者の育成及び円滑な事業承継への取り組み 技能、ノウハウの伝承 需要を見据えた設備投資計画 グローバル化を見据えた新しい付加価値の創造
建設業	<ul style="list-style-type: none"> 大手ハウスメーカーへの新築、リフォーム需要の流出 職人、従業員の高齢化 小規模工務店が多い 小規模のため公共工事受注難 	<ul style="list-style-type: none"> 若手労働力の確保 後継者の育成及び円滑な事業承継への取り組み 技能、ノウハウの伝承 下請けからの脱却
小売業	<ul style="list-style-type: none"> 市内及び近隣市町大型店への消費流出 特色ある独自のウリ商品をもつ事業所がある 地域内で生活買い回り品がほとんど揃う 事業主の高齢化と後継者難 需要減退による経営者の意欲低下 	<ul style="list-style-type: none"> 個店の特徴をアピールする新たなビジネスモデルの再興 魅力的な店舗の創出 後継者の育成及び円滑な事業承継への取り組み 地域資源を有効活用する創業者育成並びに第二創業の取り組み

<p>飲食業</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・個性、希少性をウリとし、県内で有名店と言われる店舗が存在 ・店舗の老朽化 ・後継者不足 ・売上減少によるメニュー開発意欲の低下 ・情報発信力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・看板商品の販促戦術策定 ・魅力を創出するための資源投資計画の策定 ・地域資源を有効活用する創業者育成並びに第二創業の取り組み ・後継者の育成及び円滑な事業承継への取り組み
<p>サービス業</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・美容業の進出が多い ・マッサージ・整骨院・福祉サービスの創業が多い ・観光客の日帰り来訪増が見込める 	<ul style="list-style-type: none"> ・魅力を創出するための資源投資計画の策定 ・地域資源を有効活用する創業者育成並びに第二創業の取り組み

⑥那須烏山市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は、「第2次総合計画」を平成30年度～令和4年度を計画期間として以下のとおり、基本理念や将来像を示している。

計画の基本理念
みんなの知恵と協働による“ひかり輝く”まちづくり



これらの現状・課題・総合戦略による目標等を踏まえた5年後の目指すべき本市の将来像

地域の魅力と活力にあふれる 暮らしやすいまち“那須烏山市”

本市の豊かな自然環境、先代から受け継いだ伝統や歴史・文化資源等を活用し、本市の魅力を高め地域の活性化を図りながら、将来を担う心身ともに健やかな子どもの育成と市民一人ひとりが活躍できる環境づくりに取り組み、誰もが郷土への愛着と誇りを持ち続け「住みたいまち」「住み続けたいまち」として暮らしやすいまちを目指します。

その中で、小規模事業者の振興に関する項目は基本目標3のとおりである。

基本目標1 安心できる子育てと健康な暮らしを支え合うまちづくり

【健康・福祉分野】

基本目標2 夢を持ち、夢の実現に向けて歩む力をはぐくむまちづくり

【教育・文化分野】

基本目標3 地域資源の魅力創出と産業活力による賑わいあふれるまちづくり

【経済産業分野】

基本目標4 定住を促し安全で暮らしやすいまちづくり

【住環境・都市基盤・防災・環境分野】

基本目標5 市民と共に築く持続可能なまちづくり

【協働・行政経営分野】

[基本目標3]

地域資源の魅力創出と産業活力による賑わいあふれるまちづくり

◇地域資源や立地の特性を活かした産業振興や安定した魅力ある雇用創出を図るとともにやりがいと充実感を感じることができるワーク・ライフ・バランスの実現に取り組み、活力による賑わいのあるまちづくりを目指す。

◇本市の豊かな自然と貴重な文化・歴史資源の魅力の発信を強化し、多くの人を惹きつけ賑わいのあるまちづくりを目指す。

当市では、人口減少の傾向が鮮明となっているなど、人口をめぐる課題への対応が急務であることを踏まえて「第2期那須烏山市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定した。

中長期的な人口減少の克服に向けた取り組みと合わせて、人口の増減に自治体経営が柔軟に対応できるようにする。市内人口減少に左右されない地域活力の維持に向けた、市内外の需要を取込み地域の経済力の増強が重要であるとの考えである。

(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商工振興の実現」に繋げることが当市小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。

①～③の具体的な内容は次のとおり。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

■自社の強みを見極め、「強い商い」を実践し、この地域に欠かすことのできない事業者として持続的発展を遂げている。

小規模事業者自らが自社の使命・強みを認識し商圈内の顧客ニーズを把握したうえで、極めて基本的な「誰に」「何を」「どのように」提供するのかを常に考え、ターゲットの顧客層に最も適した「チャンネル」を活用し、高付加価値の商品・製品・サービスを提供している。

その結果として、小規模事業者は、新規顧客の獲得による売上、適正利益が確保でき確固たる収益力を持ち、財務的にも安定し自立した経営をしている。人口減少といった外部環境に左右されない、この「強い商い」を実践し、延いては、市内の内需拡大はもとより、スムーズな事業承継や第二創業（創業）による事業者数の維持と雇用の安定拡充を実現し、当市内及び中心市街地の活性化を担う地域に欠かすことのできない事業者として持続的発展を遂げている。

②商工会の役割

当市内小規模事業者に対し、新たな需要を獲得するため経済的地域資源活用での持続的な販路拡大を目的とした「集客力」と「収益力」を高められる支援を行い、外部環境に左右されない「強い商い」の実現をサポートし、「地域に欠かすことのできない事業者」を増やす。なお、経済的地域資源とは、当地域の歴史、文化、農産物、自然等の他、製造業者が有する技術・ノウハウをさす。

1)「強い商い」を実行する事業者の現状分析支援

小規模事業者は、自社で経済動向情報を入手することが難しい。また、経済動向調査を集めることができて、全国のデータが多く地域に根付いた企業である小規模事業者には参考にならないデータも多い。そのため、地域の経済動向、支援対象事業者各々の需要動向を含む外部環境をしっかりと把握・分析したうえで、「強い商い」を見出すことに重点を置いた経営状況の分析を行う。

2) 高付加価値の商品・製品・サービスの提案・開発支援

小規模事業者の現状把握をしたうえで、売上拡大を目指す事業計画の策定を支援し「収益力」のある事業者を育成していく。

そのためには、「対象顧客ニーズ」に合った当市の地域資源を活用した利益率の高い魅力ある商品開発や高付加価値な技術サービスの提供による利益の確保、リピート率・来店頻度による平均単価を向上させる。併せて「高付加価値」の商品・製品・サービスの開発提供がスムーズにできるよう支援する。

3) ターゲット顧客への対応、適切なチャネルを用いた情報発信のサポート

ターゲット顧客により分かりやすく「商品・製品・サービス」の情報をダイレクトに発信していけるようにすることで「集客力」向上へとつながっていく支援を行う。さらに、当市の歴史的にも豊富な地域資源を最大限に活用し、地元消費者はもとより他市町からの来訪者が市内産業を回遊（バーチャル含む）できるような仕組みを構築し、情報発信を行い、小売り・サービス業では各事業所の売上改善、それ以外の工業系事業者等は潜在的なBtoB事業の増加を図る。

4) 事業者数の維持のためのスムーズな事業承継や第二創業（創業）の支援

事業者数維持については、第二創業（創業）と事業承継の二本立ての支援が必要である。「強い商い」の事業者を増やすことで、後継者には当市で事業を継続すること、創業予定者には当市で創業することのモチベーションアップを図る。

同時に市内のほとんどの小規模事業者に共通する「経営者の高齢化」対策について、事業計画の策定支援と平行して円滑な事業承継の支援を行う。特に、当地域経済の屋台骨を支えてきた工業系小規模事業者は、グローバル化の進展と共に新しい付加価値を要求されてはいるものの、伝承されてきたコアな技術・技能はその価値と必要性が認められており、次世代に円滑に引き継いでいくことが課題となっている。事業者自らが情報発信することや雇用・育成環境の整備を合わせて実施支援することで、小規模事業者数の維持に取り組む支援を行う。それに伴い、地域経済の賑わい再生や活性化を図り、雇用・就業機会の拡充にもつなげていく。

③那須烏山市の振興ビジョンとの関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当市の小規模事業者が『自社の強みを見極め、「強い商い」を実践し、この地域に欠かすことのできない事業者として持続的発展を遂げている』の状態を具現化できれば、当市の振興ビジョン（12ページ「⑥那須烏山市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる地域資源の魅力創出と産業活力による賑わいあふれるまちづくり実現に寄与できるものであり、本計画と当市商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであると言える。

(3) 経営発達支援事業の目標

「(1)地域の現状と課題」と「(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後5年間は地域的特性を有する飲食物販売業と製造業を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標】 当地域ならではの豊富な地域資源を有効活用し 強みを活かした商品・製品・サービスの提供による収益力向上

小規模事業者が、歴史的にも豊富な経済的地域資源を最大限に活用し、対象とする顧客ニーズに合致した商品・製品・サービスを開発・提供することで、集客力が向上し、売上拡大が図られ、収益力が向上する「強い商い」を実現する。

これに加え、事業承継、第二創業・創業の支援を行い、経営基盤が安定する事業所が増えることで、雇用・就業機会の拡充にも繋がり地域経済の賑わい再生や活性化が図られ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3年4月1日～令和8年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

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

【目標】当地域ならではの豊富な地域資源を有効活用し

強みを活かした商品・製品・サービスの提供による収益力向上

◆方針1◆小規模事業者にウリと強みを認識させ、商圏内の顧客ニーズの把握・収集及び分析の実施

小規模事業者にありがちな「勘頼みの経営」からの脱却として、なぜ「売上減少」「顧客の減少」「利益の減少」を辿っているのか現状を項目立てし、且つ客観的に分析する。そのうえで、改めて事業者が自らの「ウリ」と「強み」を認識するために「顧客ニーズ」を把握し、時流に合致した需要情報を盛り込み各事業者の計画に反映できるよう、自らが情報収集へのアンテナを高め、「気付き」と「振り返り」が可能になるよう繰り返し支援していく。

◆方針2◆地域資源の活用を重視した事業計画策定支援

地域資源と顧客ニーズ等、需要動向を含む外部環境を分析し、強みをしっかりと把握する。そのうえで個社の経営資源を有効活用し、価値ある商品・サービスを提供することと、その情報を効果的に発信していくことに重点を置いた新たな販路開拓に繋げる事業計画の策定支援を行う。

◆方針3◆事業計画策定後の手厚いフォローアップ支援の構築

事業計画策定後は、巡回または窓口個別フォローアップを実施する。

具体的には、計画の進捗確認を行うとともに、売上増加額や新規顧客獲得数を把握し、計画に問題が生じた場合には関係機関や中小企業診断士等専門家の指導を仰ぎながら課題解決に当たる。

また、各年度の展示会、商談会事業等の地域振興イベントへの参加を促し、また当商工会ホームページ内の会員事業所情報ポータルサイトでの情報発信等、当商工会独自の集客チャネルの活用を勧め、地域内外の消費者に周知して集客を図り、新規顧客獲得のきっかけづくりを行う。

更に、常設での相談支援機能の強化として、地域内金融機関との情報共有や連携を深めるほか、栃木県よろず支援拠点やその他支援機関と緊密に連携して支援し、想定支援先の収益力の向上を図っていく。

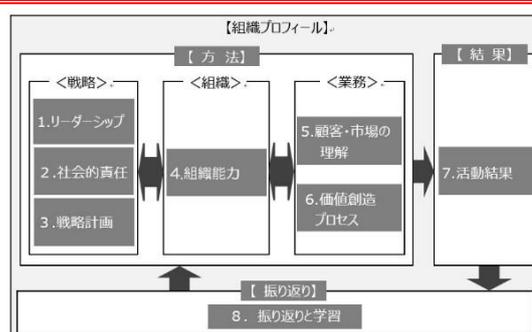
以上の取り組みにより目標を達成することで、当地域の小規模事業者が地域資源を有効活用し、魅力ある商品・製品・サービスを武器に安定した経営を続けることで、「強い商い」を実践し、地域住民の生活を支え地域内雇用の創出を図るという裨益目標を達成する。

なお、経営発達支援事業の目標達成に向け、人員不足の補完やスケールメリットの創出を目的に、従来から実施してきた栃木県独自の4つの事業である「企業カランクアップ事業」、「ワクワク系の店づくり事業」、「スローライフ推進事業」、「地域密着リフォーム事業」を引き続き活用する。

『企業カランクアップ事業』

経営革新の継続的な実行により、経営品質の高い優良な企業を創出することを目的とした事業。企業が目指す構想（事業計画）を実現させるために取り組む活動を6つの視点で分析し、他企業とのレベルを比較。どのような成功要因（強み）のもと、成果に結びついているかを明らかにするもの。

一定基準をクリアした企業が認証される。認証期間は2年。現在の認証企業は60社。



【企業カランクアップ事業6つの要素と関連性】

『ワクワク系の店づくり事業』

“人を惹きつける”元気な地域のパイロット企業を育成し、その波及効果で地域全体の活性化を図ることを目的とした事業。価格競争に陥らない「売れる仕組み」をつくり上げるための事業者向けの内容で、平成14年度に開始された。

オラクルひと・しくみ研究所代表の小阪裕司氏が提唱する手法で、売上（＝顧客数×客単価）は顧客が行動した結果だとし、「顧客との強固な人間関係」と、「お金を使いたくなる仕組みづくり」を構築することで新規顧客の獲得、客単価増、来店頻度の向上に繋げるもの。年1回開催されるセミナーに参加するとともに、学んだ手法を実践する。

『スローライフ推進事業』

地域固有の食材と新たな調理法で、“そこにしかない味やサービスを提供する”ことにより、地域の活性化を図ることを目的とした事業。イタリア発祥の「スローフード運動」を参考にし、飲食・宿泊業の他、食品製造小売業向けの内容で、平成15年度に開始された。

食育や地場産品PRを行っている等の、基準を満たした企業として認定されると、商工連が作成するガイドブック（県下全体を網羅し、毎年3万部発行）に掲載・紹介される。令和2年度は85企業が認定。



【スローライフ推進事業ロゴ】

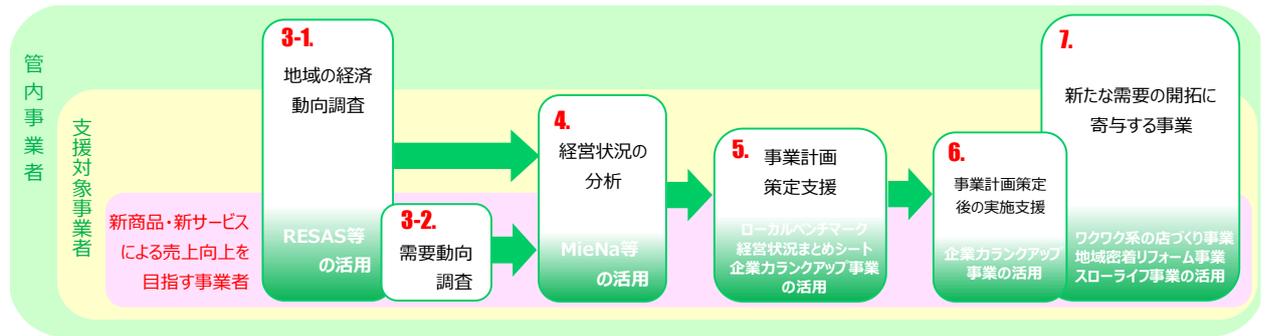
『地域密着リフォーム事業』

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、県内の需要を地元業者へ確実につなげることを目的とした事業。建設・建築業向けの内容で、平成17年度に開始された。本事業に登録することで、“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・下野新聞への共同広告等の販促活動が行える。登録期間は3年。本会会員26企業を含む県内259企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

図 1 1 経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）



3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【実施内容】

- ① 商圏分析システムMieNa、RESAS（地域経済分析システム）を活用した分析結果（外部環境情報）の提供
- ② 栃木県中小企業景況調査の提供
- ③ 小規模企業景気動向調査の提供
- ④ 栃木県が公表した各種調査の提供

これらの調査を活用して地域の経済動向に関する情報データとして収集し、専門家等と連携して整理・分析を行った。

【課題】

栃木県等外部機関の実施した調査や全国小企業景況調査、栃木県中小企業景況調査（上部団体が集計）は、商工会窓口で配布したほか事業計画策定支援に係る個別支援または集団セミナー等で小規模事業者に提供したが、それらと同等の調査を当商工会単独で実施して報告書を作成するには、相応の業務量と高い専門知識を求められるため、職員の分析スキルの向上が課題である。

【今後の展開】

外部機関の実施した調査結果を分析加工して、必要とする小規模事業者に迅速に情報提供する。活用する調査の内容は再検討する。個社支援に繋がる調査については、具体的な経営状況の分析の際に、RESAS、商圏分析システム（MieNa）を活用、並びに当商工会が把握する管内小規模事業者の決算・申告データ活用の景気動向を支援対象事業者に即した情報として提供する。

(2)目 標

項 目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①管内経済動向 分析公表回数	1回	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	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目 的	<ul style="list-style-type: none"> 管内小規模事業者へ管内の産業動向、人口動態等を提供する 統計データから当管内の特性・変化を掴む 当管内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする
対 象	当商工会管内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	<p>《RESAS》 地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析</p> <p>《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析 RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。</p>
分析回数	年1回
公表時期	6月
成果の 活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 職員間の情報共有ツールとして活用する。

②決算・申告データを活用した景気動向調査（新規）	
目的	管内小規模事業者の業種別景況感や業況、問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 100 事業者） 業種内訳：製造業 17 者、建設業 30 者、卸小売業 42 者、サービス業 11 者、その他
調査手段・手法	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。
調査項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感（商工会の利用度、商工会への要望）等
分析手法	1 年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを経営指導員等が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年 1 回
公表時期	6 月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【実施内容】

インターネット・新聞・書籍等から外部機関が実施する調査や業種別ネットワークシステム（業種別審査辞典）を活用して収集した情報を分析して事業計画策定時や実施支援時に事業者へ提供した。

【課題】

事業計画策定支援時の外部環境を把握する基礎資料としては有効であった。また、比較的簡単に調査ができるため、業種・業態にかかわらず会員事業者に提供した。

しかし、他機関が調査した 2 次データであるため、事業者が本当に欲しい対象顧客からのニーズ等を把握できなかつたので、今後の経営判断に役立てられるような「生データ」の収集が課題といえる。

【今後の展開】

上述の調査内容は、課題を踏まえて一部改善し、支援対象事業者が対象とする顧客の生の声を聞けるような以下の調査を新規に実施する。

- ①地域資源を活用する新メニュー・新商品・製品に対するアンケート調査（新規）
- ②「住宅リフォーム事業」利用者に対するアンケート調査（新規）

(2) 目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①の調査支援事業者数	未実施	4者	4者	4者	4者	4者
②の調査支援事業者数	未実施	4者	4者	4者	4者	4者

（特記事項）現行は令和元年度の実績値

(3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①地域資源を活用する新メニュー・新商品・製品に対するアンケート調査（新規）	
対象事業者	「自店（自社）の強みとなる一押しメニューの開発・改良」「新ブランド商品作成」により売上向上を目指す事業者・地域性を活かした魅力ある商品、製品を提供する飲食店、飲食物販売店（パン・総菜・和洋菓子店を含む）
調査内容	毎年11月開催の那須烏山商工会まつり事業（軽トラ市即売会）への出店を促すとともに、出店商品のアンケート調査を行う。 アンケート調査票は事業者毎にヒアリングを行いながら当商工会が作成し、出店時にアンケート（サンプル数1者あたり30枚程度）を実施する。イベント事業終了後、外部専門家の意見も交えながら結果分析を行う。
調査項目	〔業種不問の部分〕 ・回答者の属性（年齢・性別・家族構成等） ・普段利用する市内の事業所名（店舗名）と利用する理由 ・市外の同様事業所（店舗）で利用する事業所名（店名）と利用する理由 ・対象とする事業者の認知度及び利用の有無 ・事業所（店舗）情報の収集手段など 〔飲食店〕 ・飲食店を選択する際に重視する点 ・味覚嗜好性に関すること（味の濃さ、風味・触感等） ・外食する時の一人当たりの予算額 ・外食する際の滞在時間 ・今後求めるメニュー

	<ul style="list-style-type: none"> ・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ等） ・見た目（インスタ映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ等） ・提供方法（好みに応じた柔軟な対応（焼き方、辛さ、数）、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） ・譲れないモノ・コト（味、清潔さ、接客、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済等） <p>〔飲食物販売店・飲食店を含む〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・食材として使ってほしい地元産農産食材 ・当市のイメージとして使ってほしい地域資源（自然資源・歴史・文化・名所等） ・新商品、新製品にこだわってほしいこと（見た目・栄養素・健康効果等）
結果の活用方法	<p>当該事業者の今後の商品・製品開発や既存品の改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画の策定に活用する。また、事業者の了承のもと商工会で活用事例集にまとめ、今後の更なる事業推進に活用する。</p>

②「住宅リフォーム事業」利用者に対するアンケート調査の実施（新規）

対象事業者	<p>自社の強みとなる技術、施工を地域内に提供しようとする建設関連事業者</p>
調査内容	<p>当商工会建設業部会「住宅リフォーム事業」を利用した一般消費者の需要調査を行う。</p> <p>アンケート調査票は事業参画事業者にヒアリングを行いながら当商工会が作成し、リフォーム工事施工後にアンケート（サンプル数1者あたり5枚程度）を実施する。事業年度終了後に、外部専門家の意見も交えながら結果分析を行う。</p>
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・回答者（利用者）の属性（年齢・性別・家族構成・地域・居住年数・築年数等） ・住宅リフォーム事業を利用した理由 ・市内事業者の認知度及び過去の利用の有無 ・事業者情報の収集手段等 ・建設事業者を選択する際に重視する点 ・事業を利用した感想 ・今後求めるリフォームニーズ《項目例》 <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、高年齢、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、斬新さ等）

	<ul style="list-style-type: none"> ・求める機能 <p>建築リフォーム（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）</p> <p>塗装リフォーム（機能性（耐熱、遮熱、断熱、防汚性、防音、結露防止、防菌、消臭）、耐久性、アレルギー対策、安全性等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求める付加価値 <p>設備工事（キッチン・トイレ・浴室入替等）関連リフォーム（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）</p>
結果の活用方法	<p>当該事業者の今後の戦略策定や販促活動の改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画、事業承継計画の策定に活用する。</p> <p>また、事業者の了承のもと商工会で活用事例集にまとめ、今後の更なるリフォーム事業推進に活用する。</p>

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【実施内容】

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

これまで全職員が巡回支援の際に経営分析対象者の掘り起こしを行い、併せて、金融、税務、労務等の窓口相談時やセミナー事業への参加勧奨時に声かけを実施した。また、セミナー事業では分析手法を習得することを目的として、マイビジネス支援塾、事業承継セミナー等を開催し、セミナー受講後や持続化補助金申請時、マル経推薦時等に経営状況分析を実施した。

【課題】

掘り起こしのために巡回訪問等にて経営分析の呼びかけを行ったが、事業者にはその必要性はあまり理解されず、巡回訪問回数に対する経営状況分析者数が少なかった。特に、事業承継計画に係る経営分析は、早急な取り組みを要する認識を持たせるための資料を持参する等効果的な掘り起こしが課題である。

セミナーも開催日時が限定され、参加できる受講者が限られてしまう。また、分析手法を網羅的に習得するため研修時間も長く、事業者によっては必要のない内容も含まれ、個々の事業者が本当に必要とする分析内容を詳しく習得できない等の問題があったことから、効率よく支援できる開催方法の検討が課題である。さらに、経営分析を行っている事業者でも財務的な分析に偏重している事業者が多かったため、財務と非財務を併せた分析の実施が必要である。

また、支援担当者のスキルがまちまちであり、支援ノウハウの共有も不十分であったため、分析の内容にも隔たりがあった。支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化が課題である。

【今後の展開】

経営分析対象者の掘り起こしは重要であるため継続する。ただし、課題でも記したとおり、その重要性を認識してもらうことが必要であるため、商圈分析システム(MieNa)を活用してデータ提供することにより、事業者の意識改革を図り、経営分析に繋げる。セミナー事業では、財務分析に終始していることが多かった現状を改善し、今後は非財務分析も併せて実施していく。加えて、個別指導により、個々特有の課題に特化した分析支援を短時間で効率よく行う。また、職員がグループでの取り組みにより支援を行うことで、職員個々のスキル向上と平準化を図り、個別の支援に活かす。

(2) 目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 商圈情報の提供数	—	80件	80件	80件	80件	80件
② セミナー開催数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
③ 経営分析件数	62件	80件	80件	80件	80件	80件

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

・分析件数は、経営指導員4名×20件

(3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、経営状況分析の手順として①「MieNa」を活用し商圈強度等を事業者に提示して経営分析の必要性を理解(掘り起こし)させ、②セミナーの開催により経営分析の重要性の認識及び知識の習得を図り、分析を実施。その後、③職員や専門家による経営分析をし、事業計画の策定へとつなげていく。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対 象 者	製造業・小売サービス業・建設業等の事業者(事業承継予定者を含む小規模事業者持続化補助金申請予定者や融資あっせん予定者、記帳機械化代行業者)80事業者
実施内容	巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の声かけに加え、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情報提供することで、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を図り、経営分析につなげる。

手 段	商圏分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所（町丁目）を中心とした半径500m、1 km、3 km、5 km 圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性（所得、持ち家状況等）、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
結果の活用方法	紙媒体により情報を事業者へ提供。 職員が事業者とともに商圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出し、「商圏分析」を苦手とする事業者に対して経営分析の一助となる支援を実施する。 当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針（重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等）を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。
②セミナーの開催による経営分析の実施	
参加予定者	①で掘り起こしを行った事業所（事業承継予定者を含む）のうち、生活関連事業者と地域資源を活用した製品・商品サービスを提供している事業者等 36 事業者
セミナー内容	事業者へ経営分析の重要性や変革意識を持たせるとともに、財務状況、強み・弱みなど、当該事業者の経営状況をしっかりと把握することを目的に開催する。 中小企業診断士等を講師に招くとともに、受講者のフォローにも支援担当職員と専門家を継続して同席させ、より実行可能な事業計画の策定に繋げる。
開催回数	3 回/年
募集方法	・当商工会ホームページに掲載し、広く周知 ・商工会員に開催案内を郵送したうえで、巡回訪問や窓口相談時に参加を促す。 ・市場情報評価ナビ「MieNa」のデータ提供時に参加勧奨
分析項目	《財務分析》 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、自己資本比率 等 《非財務分析》 経営ビジョン策定、SWOT 分析 等
結果の活用方法	・分析結果は、当該事業者へフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・このセミナーで経営分析が完了していない事業者は③にて分析を行い、セミナーでの分析手法と、職員による分析手法に大きな差が出ないようにする。 ・事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等のスキルアップや標準化に繋げる。

③経営分析の実施	
対 象 者	<ul style="list-style-type: none"> ・ ①で掘り起こしを行った事業者 ・ ②のセミナー参加者で完了していない事業者
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「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	<p>《財務分析》 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、 損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、 自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p>
結 果 の 活 用 方 法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 分析結果は、当該事業者にてフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・ 事務局内に蓄積し、内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。 ・ 分析により短期間で解決が不可能な問題が発覚した場合は、必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用し、外部専門家により継続した問題解決を図る。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【実施内容】

- ① 事業計画策定支援セミナー（集団・個別）の開催
- ② 職員による事業計画策定支援
- ③ 「マイビジネス支援塾（創業支援事業）」の開催

これまでセミナー（集団・個別）を開催。受講者が事業計画の策定手法を習得し、事業計画を策定した。セミナー受講後のフォローアップ他、持続化補助金申請時、マル経融資推薦時等に事業計画策定を支援した。

また、那須烏山市地域の創業予定者、第二創業を計画する事業者を対象に「マイビジネス支援塾」を開催し、創業計画策定支援を行った。

【課 題】

集団セミナー単体では開催日時が限定され、参加できる受講者が限られてしまう結果となった。また、計画策定手法を網羅的に習得するため参加事業所によっては必要ない内容も含まれる。個々の事業者が本当に必要とする分析内容を詳しく説明できない等の問題があったため、より現実に即した内容の検討が必要である。

また、計画策定支援担当者のスキルがまちまちであり、支援ノウハウの共有も不十分であったため、分析の内容にも隔たりがあった。支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化が課題である。

マイビジネス支援塾事業は、年度内1回の開催であり受講希望者のタイミングが合わず取りこぼしもあったり、空き店舗活用についても当市の補助制度の活用も該当者が少なかったりしたため、周知方法や効果的なPRが課題として残った。また、後継者の受講もあったことから、今後は円滑な事業承継支援を加味しつつ、個別の事案に対応していくことも必要性である。

【今後の展開】

集団セミナーのみにとどまらず、必要に応じて個別指導会を実施する。個別での指導を行うことにより、個々特有の課題に特化した計画策定支援を短時間でわかりやすく効率よく行う。

また、経営指導員と経営支援員の2名（高度な案件についてはチーム編成）体制で策定支援にあたることで職員個々のスキル向上が期待でき、平準化を図っていく。

創業支援の際には、商圈分析システム(MieNa)を活用して市場動向等の情報を提供しながら、革新的で持続可能な創業や雇用を創出する創業を支援する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者においては経営者自身の経験や勘で経営していることが多く、経営状況・環境を正確に把握しないまま場当たりに事業を進めている傾向が強い。

そこで、これまで述べたように「地域経済の動向調査」や「財務分析」の結果を提供することで置かれている現状を把握させ、計画に基づいた事業展開の重要性を認識してもらおう。そのうえで「非財務分析」や「需要動向調査」を実施し、事業所の「強み」を顕在化させ、その「強み」を活かすとともに需要を見据えた事業計画を事業者と共に作成する。事業計画を策定することが最終目的とならないよう、各々のレベルや状況にあわせ実現可能な計画策定を支援していく。

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

計画策定の際には、セミナー開催や外部専門家を活用しながら、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や全国連が作成した「経営状況まとめシート」、また、栃木県下商工会の独自事業である「企業力ランクアップ事業」(P.17参照)を用いて、経営発達支援事業の目標に掲げた「自社の強みを見極めた「強い商い」の実践事業者」(売上の増加、利益率1%以上の増加)を念頭に置くのはもとより、個々の事業者が経営課題を解決し、需要を見据えたより実効性のある事業計画を策定できるよう小規模事業者に寄り添い支援する。

また、経営分析や事業承継に関するヒアリングの結果、事業承継が必要と判断した事業者には、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携し、経営理念や事業の中長期目標の設定、どうやって・いつまでに事業承継するか等を盛り込んだ事業承継計画の策定を支援し、円滑な事業承継のための基盤づくりを進める。目標値は、経営指導員一人あたり1件とする。

創業・第2創業希望者には、目指すべき方向性を確認し、創業計画策定の指導・助言を行う事で、当地域での創業につなげてもらうよう努める。目標値は、経営指導員一人あたり1件とする。

(3) 目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	39 件	40 件				
事業承継計画策定件数	未集計	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件
創業計画策定件数	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件

(特記事項)・現行は令和元年度の実績値

・事業計画策定件数は、経営指導員1名につき10件の目標値とする。

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①セミナーの開催による事業計画の策定手法の教授	
対 象 者	経営分析を行った事業者
開 催 数	年3回(2時間×1日)
参加者数	30名(10名×3回)
実施内容	<p>このセミナーは、事業者には事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうほか、事業計画の策定手法を教授することを目的に開催する。</p> <p>事業者が事業計画の策定手法について演習を取り入れながら学び、習得することで②の計画策定支援にスムーズにつながる。</p> <p>《カリキュラム例》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 自社の環境分析(内部・外部)の確認方法 2. 事業計画書の基本構成とは 3. 戦略の方向性とビジネスモデルとは 4. 販売計画と行動計画の作り方 5. 目標設定方法とPDCAとは など <p>※セミナーに職員も同席し策定手法を学び、支援事業者に即した事業計画策定を効率よく支援する。</p>

講 師	中小企業診断士
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・当商工会員に対し開催案内を郵送するとともに、巡回訪問や窓口相談時に参加を促す。 ・経営分析セミナーの際に周知する。 ・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。

②セミナーの開催による事業計画の策定

対 象 者	経営分析を行った事業者
開 催 数	年 3 コース（2 時間×3 日）
参加者数	3 0 名（10 名×3 コース）
実施内容	<p>このセミナーは、事業計画の重要性を認識し、変革意識を持っている事業者を対象に、自社の事業計画を実際にセミナー内で策定することを目的に開催する。</p> <p>事業者が事業計画の策定手法について演習を取り入れながら学び、経営分析の結果等を元に計画を策定する。</p> <p>《カリキュラム例》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 自社の環境分析（内部・外部） 2. 事業計画書の基本構成 3. 戦略の方向性とビジネスモデルの設定 4. 販売計画と行動計画の策定 5. 目標設定と PDCA の確認 など <p>※セミナーにて計画策定が完了していない事業者については、受講後に経営指導員により策定まで支援する。</p> <p>セミナーに職員も同席し指導補助（参加者数によって1職員が複数名を担当）にあたることで、よりの確な支援を行う。</p>
講 師	中小企業診断士
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・当商工会員に開催案内を郵送するとともに、巡回訪問や窓口相談時に参加を促す。 ・経営分析セミナーの際に周知する。 ・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。

セミナーを中心に事業計画の策定支援を行っていくほか、経営分析を実施したもののセミナーに参加できなかった事業者に対して経営指導員と経営支援員が2人体制で支援にあたる。

経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援し、「強い商い」の実現を目指す。

また、必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家も交えて支援にあたる。

③事業承継計画策定支援（新規）	
対 象 者	<p>経営分析支援の結果、事業承継支援が必要と判断した事業者。特に、下記の事業者を重点的に支援する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域資源としての特産品を有効活用する小売・サービス業事業者 ・地域資源としての高いものづくり技術・技能・知識を有効活用する製造業事業者
実施内容	<p>「事業承継に関するヒアリングシート」を活用して、親族内承継・第三者承継・M&Aなどの事業承継の方向性を把握したうえで、経営指導員（1名）と経営支援員（1名）がグループとなり、事業承継計画の策定を支援する。</p> <p>また、事業資産の贈与や譲渡等について中長期的な計画が必要とされる場合は、栃木県事業引継支援センターや専門家（税理士・中小企業診断士）を活用する</p>
④マイビジネス支援塾の開催による創業計画の策定支援	
対 象 者	<p>創業希望者 第二創業希望者 事業後継者 創業計画または第二創業業計画策定後5年以内の事業者</p>
開 催 数	年1回（2時間×8日）
想定受講者数	10事業者
実施内容	<p>創業までの一連の流れを体系的に学ぶ内容とし、創業して持続的に経営を行っていくために必要な経営・財務・税務・人材育成・販路開拓等の知識と、ビジネスプラン（創業計画）を実際に策定する内容とする。</p> <p>全8回（1回2h）シリーズで開催する。</p> <p>《カリキュラム例》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 創業の心構え 2. マーケティング戦略の構築 3. 創業の具体的事例の紹介 4. 財務計画策定 5. ビジネスプラン策定 <p>※受講後は、受講者ごとに担当経営指導員等を割り当て、国の各種施策や空き店舗等の情報を提供し、定期的にコンタクトを取ることで、当市での創業につなげる。創業後は『5. 事業計画策定後の実施支援に関すること』のとおりフォローアップを実施する。</p>
講 師	<p>中小企業診断士等の経営コンサルタント ※テーマにより地元金融機関、起業者等へ依頼</p>
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。 ・募集チラシを作成し、市内全域及び近隣市町に新聞折り込み広告する。 ・当商工会会員に開催案内を郵送する。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【実施内容】

事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度の支援頻度で巡回訪問によるフォローアップを行った。

計画の進捗確認を主とし、国・県・市の小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等も併せて行った。

専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し集中的に問題解決を図った。

【課題】

これまでのフォローアップの実態は各種経営情報の提供や単なる聞き取り程度にとどまっており、進捗状況の確認や計画と実績の比較等も十分ではなかった。また、計画実行ができない事業者に対して中小企業診断士等の専門家を派遣した際に計画と現状の乖離が多数見受けられ、計画見直し等を支援した。

今後は、事業計画策定においても確実性の高い計画策定を支援するとともに、事業者ごとにフォローアップ頻度を設定し、専門家等も活用して、着実な計画実行を支援する体制を強化する。

【今後の展開】

着実な計画実行を支援するため、経営指導員をリーダーとしてグループを組成し、立案した計画に沿って支援を行い、専門家を効果的に活用することで柔軟な対応を行う。

(2) 支援に対する考え方

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

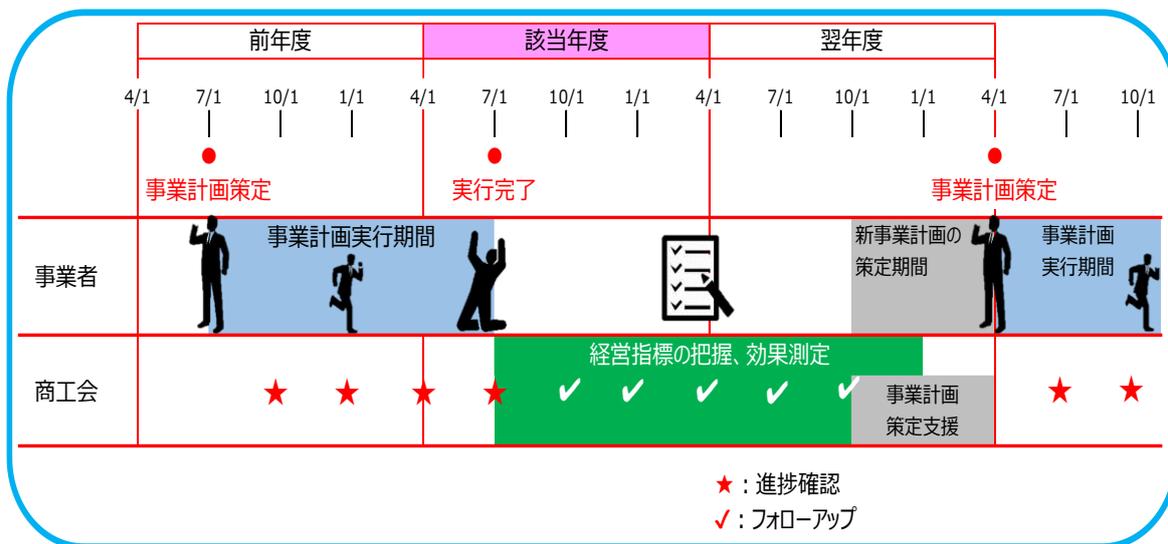
事業計画の進捗状況により、フォローアップ回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても差し支えない事業者とを見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。

また、下図のように前年度事業計画を策定した事業者についても年度をまたいだ進捗確認・フォローアップが必要となってくることから、切れ目ない支援が行えるよう定期的なフォローアップを行うとともに、計画に問題が生じた場合には、事業計画の再策定支援を行っていく。

創業計画策定者については、計画策定後、国の各種施策や投資の空き店舗対策新規出店者開業費用支援事業等の情報提供を定期的に行い、年間4者の創業を目指す。

新規創業者については、創業後3年以内に廃業等に追い込まれるケースが多いため、特に密な伴走支援を行っていく。

図12 事業計画策定事業者へのフォローアップイメージ



(3) 目標

支援内容	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者】	39者	40者	40者	40者	40者	40者
フォローアップ延回数	56回	160回	160回	160回	160回	160回
売上増加事業者数	未集計	20者	20者	20者	20者	20者
フォローアップ対象事業者数 【事業承継計画策定事業者】	5者	4者	4者	4者	4者	4者
フォローアップ延回数	0回	16回	16回	16回	16回	16回
売上維持事業者数	未集計	4者	4者	4者	4者	4者
フォローアップ対象事業者数 【創業・第2創業者数】	4者	4者	4者	4者	4者	4者
フォローアップ延回数	6回	24回	24回	24回	24回	24回
計画内の目標売上 達成事業者数	未集計	4者	4者	4者	4者	4者

(特記事項)・現行は令和元年度の実績値

・フォローアップ延回数の目標値は当該年度の事業計画策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含めない

	<p>【創業計画策定者への実施支援】</p> <p>創業計画の策定を支援した経営指導員と経営支援員がペアとなり支援にあたる。</p> <p>創業後に事業が軌道に乗るまでの間は、2ヶ月に1回以上の定期巡回を行い、事業計画の進捗状況の確認を行うと共に、財務状況を把握し、資金繰りのサポートを行う。</p> <p>また、計画どおりに実施できていない場合は、事業者と一緒に検証し、場合によっては計画の見直しを行う。その際には、栃木県よろず支援拠点と連携して支援するほか、ミラサポを活用した専門家派遣を行い、問題解決を図る。</p> <p>【目標値】</p> <p>事業計画策定事業者（40者）のうち、50%である20事業者の売上増加を目標とする。</p> <p>事業承継計画策定の全事業者は売上維持を目標とし、内部体制整備に主眼を置く。</p> <p>創業者、第二創業者の計画内目標売上は全事業者が達成することを目標とする。</p>
--	--

7. 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

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【実施内容】

- ① 那須烏山商工会まつり事業（軽トラ市即売会）【B to C】
- ② 地域ポータル「那須烏山タウンナビ」運用事業【B to C】
- ③ 地域密着リフォーム事業【B to C】

当商工会で毎年開催している「那須烏山商工会まつり事業」において、会員事業所である市内小売り（飲食業を含む）サービス事業者が、取り扱う一押し商品やサービスメニューを自社の強みとして広く市内外消費者にアピールする場を提供し販路開拓支援を行った。同時開催として「軽トラ市（即売会）事業」を実施したことで、小規模事業者の一定の販路拡大及び売上向上等の効果が得られている。

商工会としてのスケールメリットを活かし、当商工会ホームページ内「那須烏山タウンナビ」で事業者個々の情報の発信。その他「地域密着リフォーム事業」では顧客の新規獲得や自社PRのために下野新聞等地方紙に掲載、毎年度に集合チラシを作成し、年3回新聞折り込み広報を実施した。

支援事業者のうち約半数が新規顧客の開拓に成果があり、売上増加対策にも効果が出ている。

【課題】

那須烏山商工会まつり事業において出店事業者の多くは当日の売上獲得及びPR効果はあるものの、そこから日常の営業に顧客をうまく誘導することができる事業者は少ない。そこで、固定客化できるように事業所のチラシやリーフレット作成やSNS等IT活用の支援等を行い、即売会後も顧客の囲い込みができるような課題解消策が必要である。

那須烏山タウンナビの認知度は年々上昇していると思われるが、現在のところ掲載内容を独自の専用様式を使い情報を定型的に補完する役割から脱却できていない。今後、各事業者の情報の拡充と魅力あるコンテンツの充実を図り、売上に直結するようなサイトにしていくことが課題である。

地域密着リフォーム事業は、利用者の口コミから問い合わせ件数も増えてきているが、事業が地域全域に浸透しているかは不明確であるため、継続的なPR活動を行い、事業者は消費者からの相談に対して確かな技術で確実に、満足いく仕上がりを提供しているという高い信頼性をPRすることが課題である。

【今後の展開】

当商工会のこれまでの新たな需要の開拓に寄与する事業は、それぞれに一定の成果が出ていることから上述の課題を踏まえて改善を加え継続する。

具体的には、支援対象事業所に対して事業の強みを伸すために、必要に応じて経営戦略の見直し改善を加え、ITセミナー等を活用して顧客ターゲットを確実に捉えたうえでの商品・製品・サービスの販売促進計画の策定支援等、あくまでも「強い商い」の構築を目標に、この地域に欠かすことのできない事業者として持続的に発展するための支援を行う。

(2)支援に対する考え方

小規模事業者にとって、「販路の開拓」は苦手な分野であり、事業者にとって最大の経営課題となっている。良いモノや良いサービスを作っても、売り方が分からないという悩みは支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。

これまで実施してきた①から③の事業は新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、今後においても継続して実施するとともに、新たにIT活用販売促進支援事業の実施を加え展開する。なお、栃木県商工会の独自事業（P.18参照）である「ワクワク系の店づくり事業」「スローライフ推進事業」「地域密着リフォーム事業」については、新たな需要の開拓に有効な主軸となる手段であるため、これまでに引き続き今後も積極的に推進していく。

イベント事業開催は、参加することや開催することが目的とならないよう、実施後のフォローアップも含めて事業者に寄り添って販路開拓を支援していく。

また、小規模事業者においては人手不足により営業に手が回らないといった課題が見受けられることから、今後の方策としてSNS等のITツール活用による販路開拓支援を新規に実施する。

(3) 目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①即売会出店による 売上向上支援事業者数	未設定	20 者				
目標売上額/者	未設定	30 千円				
②タウンナビ活用による の売上向上支援事業者数	未設定	20 者				
目標売上額/者	未設定	30 千円				
③リフォーム事業による 売上向上支援事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
目標売上額/者	未設定	30 千円				
④ I T 活用による 売上向上支援事業者数	未実施	10 者				
目標売上額/者	未設定	30 千円				

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

①から④の目標売上額は聞き取りによる過去の売上額の平均値

(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軽トラ市即売会事業（那須烏山商工会まつり）による新規顧客獲得【BtoC】	
対象事業者	<p>事業計画策定事業者を中心とした地域性を活かした魅力ある商品・製品を提供する飲食店 （パン・総菜・和洋菓子店を含む） 高度なものづくり技術・技能・知識を保有する製造業事業者</p>
事業内容	<p>想定支援対象事業者である市内飲食業者あるいは飲食物販売業者、及び製造業者に対して展示即売会（軽トラ市）を開催。会場は当商工会館と山あげ会館がある市内中心市街地。</p> <p>軽トラ市即売会開催に伴い、市内に広く周知するためのポスターやチラシを作成。チラシについては朝刊紙の新聞折り込みを行う。また会場には多くの来場者が見込まれるため、衛生面・安全面に配慮した設営を行う。</p> <p>毎回市内外より 5,000 人以上の来場者があり、宣伝効果は高い。出店する事業者に対して、会場での売上だけでなく、イベント後に自店へ誘導できるようなチラシやパンフレットの作成、併せて当日の売上獲得のために提供する商品やメニュー開発等、一連のスキームとして支援する。</p> <p>【開催時期】 11 月 【出店者数】 30 店舗予定</p>
効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・イベント当日の売上獲得 ・事業者および、その商品や製品の認知度向上 ・自店への誘導による新規顧客の獲得

実施後のフォロー	当日の売上や終了後の来店者（数）を分析し、チラシやリーフレットの作成、SNS等IT活用の支援により、新規顧客獲得、既存顧客のリピート率向上の支援を行う。
②地域情報ポータルサイト運営による新規顧客獲得支援【BtoC】 サイト名：「那須烏山タウンナビ」	
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした地域性を活かした魅力ある商品・製品を提供する飲食店 （パン・総菜・和洋菓子店を含む） 高度なものづくり技術・技能・知識を保有する製造業事業者
事業内容	商工会のスケールメリットを活かし管内事業者のPRと販路開拓を支援し、当商工会ホームページから誘導して、事業者情報のみならず事業者目線で地域の様々な情報を発信するサイトとして平成28年度に作成したものであり、今後も本サイトを活用した販路開拓支援を実施する。 これまでも閲覧者の興味を引くために、地域の情報や特集ページを作成する等、コンテンツの充実を図ってきた。合わせて今後は当サイトで販路開拓ができるようにサイト自体の魅力向上を目指してコンテンツを拡充したうえで、事業者の売上に直結するような事業者ページの改善を行う。また、事業者ページはお知らせ等の情報をSNS等活用し、自らが発信できるため、定期的な更新を事業者に促していく。
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・認知度向上による新規顧客の獲得 ・既存顧客のリピート率向上
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える仕組みを組み入れ、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。合わせてサイト自体のコンテンツ見直しを行う。 ・事業者ページの定期的な更新を支援する。
③地域密着リフォーム事業実施による新規顧客獲得支援【BtoC】	
対象事業者	住宅リフォーム事業 登録事業者のうち、事業計画策定を行った建設関連事業者 10事業者
事業内容	<p>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内住民に周知するためのチラシを作成し、新聞折り込みを行う。</p> <p>チラシには、ご相談から受注までのフローをわ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。合わせて、栃木県独自の事業である「地域密着リフォーム事業」への登録の支援も行い、相乗効果による販路開拓を支援する。</p> <p>【作成部数】 毎年 8,100 枚×3回分 【新聞折り込み】 年3回（6月頃・12月頃・3月頃） 那須烏山市全域 8,000 部</p>

	【設置場所】 残数 100 部 を地域住民向けに市の関連施設や金融機関等の市内主要箇所を設置してリフォーム需要の獲得を図る。
効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・認知度の向上とリフォーム需要の獲得 ・当地域で減少率の高い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、その後の事業承継に繋げる。 ・小規模事業者であるが故の強みである小回りの効く対応を活かした地域のリフォーム需要獲得による売上増加 ・地域住民に信頼感を与え、確かな技術を提供することで、リピート率の向上、更には新築需要の獲得。
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、事業戦略の見直しの提案を行う。 ・問い合わせ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等を開催して需要の獲得を支援する。

④ I T能力向上セミナーによる販路開拓支援（新規）【BtoC】

対象事業者	販路拡大を目指す金属加工等製造業や地域資源を活用する飲食業、飲食物販売業の事業計画策定事業者等
事業内容	<p>I Tコーディネーター等の外部専門家を招聘し、販路開拓・拡大のための簡易ホームページ作成研修を開催する。</p> <p>自社の一押し商品の販路開拓や製品・技術の販路拡大を図るためのグーペ（注1.）活用のホームページ作成手法を教授するセミナーを行い、小規模事業者の I T能力の向上はもとより、経営革新の一助とし、経営計画実施による売上向上の支援とする。</p> <p>セミナー開催後は、職員のフォローアップにより個人のホームページのブラッシュアップを支援する。</p> <p>※注1. ホームページ作成サービス「グーペ」</p> <p>GMOインターネットグループのGMOペパボ株式会社と全国商工会連合会が連携協定を締結した、商工会員である中小企業や小規模事業者のインターネットを活用した経営効率化やビジネスの拡大支援を目的とした事業者向けホームページ作成サービス</p>
実施時期	毎年 8 月頃
効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得 ・小規模事業者の I T活用能力の向上
実施後のフォロー	<p>職員もセミナーを受講し、資質の向上に努めるとともに、小規模事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。</p> <p>また、受講者には、進捗管理を行い、成果が出ていない場合にはアドバイスをを行う。</p>

8. 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

これまで、外部有識者である中小企業診断士、当市商工観光課職員、日本政策金融公庫宇都宮支店融資課職員、栃木県商工会連合会職員で組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画の年度目標（P）に対する実績（D）を報告し、目標達成事業の効果や未達成事業の理由や原因について評価・検証（C）し、推進方法等の見直し（A）について審議を行うとともに、事業への課題や今後の方向性をご提案頂いた。

検討委員会では項目ごとに、実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえて、「PDCA評価」としてA～Dの判定基準を設け判定（図12）し、次年度の計画・実行に活用してきた。また、検討委員会の評価は、県内35商工会の統一目標「年度別のアクションプラン」（図13）にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて、当商工会の総会資料に実績を掲載し、必要に応じて理事会、総会等で説明してきた。しかし、これまでは「経営分析件数」や「事業計画策定件数」、「フォローアップ回数」等の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、全体的な流れを踏まえた実績向上（全体最適）策の検討、支援の成果にまで踏み込んだ見直しに至っていなかった。

このことを踏まえ、報告内容や方法を改善してPDCAサイクルをしっかりと回し、本計画の実績と成果の向上に寄与することとする。

図12 検討委員会における評価基準

(4) 今年度実績に対する検討委員会の評価					
評価項目	評価のポイント	全く当てはまらない	一部に当てはまる	概ね当てはまる	全てに当てはまる
必要性	実施した(1)の事業は目的に適合しており、必要性が高い。				
妥当性	事業の実施方法は適切であり、内容は妥当である。				
有効性	成果（良い実績）とともに、事業者への効果が出ている。				
効率性	事業の進め方にムリ・ムダ・ムラが無く、効率的である。				
(委員からのコメント/評価理由・改善提案・助言・感想・今後の方向性に対する意見等)					

(5) PDCA評価	判定
実績・評価等結果を踏まえつつ、目標の達成度合いの割合に応じてAからDを判定する。	

A : 目標を達成することができた。(100%以上)

B : 目標を概ね達成することができた。(80%~99%)

C : 目標を半分程度しか達成することができなかった。(30%~79%)

D : 目標を達成することができなかった。(30%未満)

(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P D C Aサイクルを実践しながら、計画の実効性と質の向上を図っていくとともに、支援事業者の成果を念頭に置いた事業評価・見直しを行い、本計画の成果の向上を図っていく。

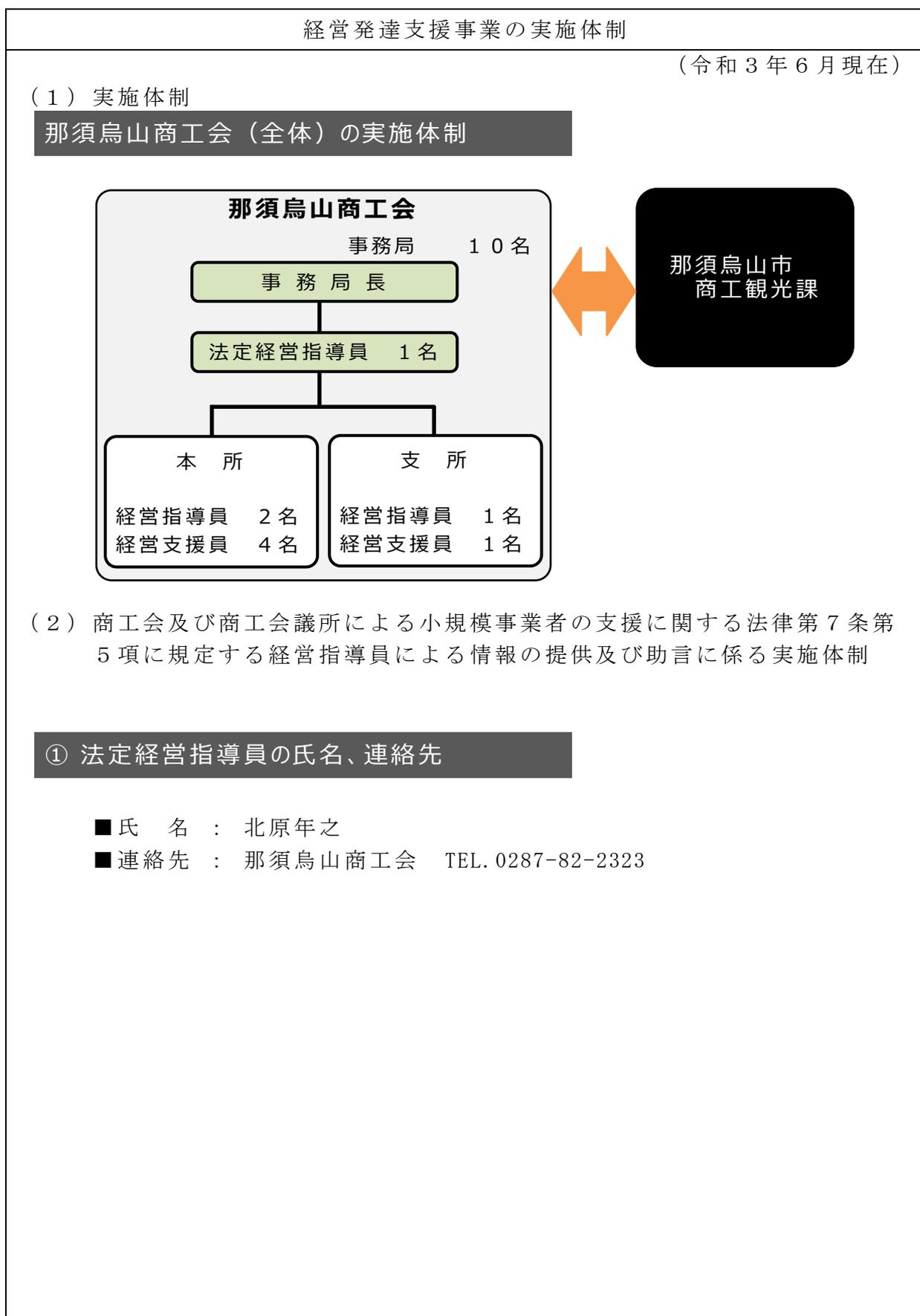
①経営発達支援計画検討委員会の開催	
目 的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員 (オブザーバー含む)	<ul style="list-style-type: none">・ 中小企業診断士（外部有識者）・ 当市商工観光課職員・ 法定経営指導員 印南昭久・ 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年1回 3月に開催
情報の展開	<ul style="list-style-type: none">・ 理事会・総会に報告・ 「アクションプラン」の結果（図13）と共に、ホームページへ掲載・ 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする

【図13 2019 アクションプラン実績集計表】

区分	項目	ポイントの基礎	実績	評点	評点内訳		
I 経営 発達 支援 計画 に 係 る 取 組 み	1. 経営発達支援事業						
	① 地域の経済動向調査	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	② 経営状況の分析		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	③ 事業計画策定支援		目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	④ 事業計画策定後の実施支援		目標達成度	C	3	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑤ 需要動向調査		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業		目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	2. 地域経済の活性化に資する取組み						
	① 地域経済の活性化に資する取組み	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	3. 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み						
	① 他の支援機関との連携を通じた 支援ノウハウ等の情報交換	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	② 経営指導員等の資質向上等		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	③ 事業の評価及び見直しをするための仕組み		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
					46/50	小計満点: 50point	
区分	項目	目標の算出基礎	目標値	実績	評点	評点内訳	
II 商 工 会 組 織 を あ げ て の 取 組 み	1. 経営支援事業に関すること						
	① 持続化補助金の活用支援 (申請) ★	経営指導員数×8企業	16企業	8企業	1	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	② 巡回訪問の強化 (全会員への巡回) ★	200%	全会員を2回 訪問	全会員を2回 訪問	5	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 100%未満	
	③ 展示販売・商談会への参加支援	経営指導員数×1企業	2企業	5企業	6	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	④ ITを活用した販売促進支援 (ニポネット.com・100万会員ネットワークの登録支援) ★	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑤ 認証システムの申請支援	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑥ 金融データの活用(マル経制度斡旋) ★	経営指導員数×6件	12件	15件	6	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑦ 記帳データの活用(記帳機械化処理) ★	経営支援員数×20件	60件	36件	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
					21/44	小計満点: 44point	
	2. 商工会組織の強化に関すること						
	① 会員増強	新規加入	職員数×4企業	24企業	21企業	1	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
		組織率 ★	60%超 現状維持 50~60% 1ポイント増 50%未満 50%	58.9%	57%	1	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
		1会員あたりの会費	対前年比1%増	13,132円	13,087円	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
		手数料等収入	対前年比3%増	7,770,878円	7,730,628円	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
② 自主財源確保 ★	福祉共済 (純増口数) ★	全県目標数	+17口	-7口	0	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し (純増ならず)	
	火災共済 (契約件数・契約金額)	全県目標数	件数維持 金額維持	-4件 -1,350万円	0	6 目標達成 (件数・金額の両方超過) 4 目標達成 (両方維持) 1 目標未達成 (いずれか維持) 0 実績無し (両方維持ならず)	
③ 総(代)会本人出席率の向上	総会20%/総代会40%	40%	32.5%	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成		
				5/44	小計満点: 44point		
3. 儲かる地域づくり、地方創生への取組み							
① 地域のブランド化 (支援件数)	1件	1件	4件	6	6 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 (動きあるも支援に至らず) 0 実績無し		
② 賑わいの創出事業 (実施件数)	職員数×1件	6件	2件	1	6 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し		
				7/12	小計満点: 12point		
				79/150	基礎点合計100pt/満点150pt.		

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

法定経営指導員の関わり	
内 容	<ul style="list-style-type: none">・ 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言・ 目標達成に向けた進捗管理・ 事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供・ 経営指導員等の資質向上に関する事業の企画・ 支援ノウハウを組織内で共有する体制整備
手 段	全職員を集めた内部ミーティングを実施
頻 度	月 1 回（15 日頃）
その他	ミーティングの内容は那須烏山市商工観光課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行につなげていく。

（3）商工会、関係市町村連絡先

① 那須烏山商工会	
所 在 地	〒 3 2 1 - 0 6 2 8 栃木県那須烏山市金井 2 - 5 - 1 1
電話番号	0287-82-2323
F A X	0287-83-2566
E-Mail	nakara_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 那須烏山市 商工観光課	
所 在 地	〒 3 2 1 - 0 6 9 2 栃木県那須烏山市中央 1 - 1 - 1
電話番号	0287-83-1115
F A X	0287-83-1142
E-Mail	shohkohkankoh@city.nasukarasuyama.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)

	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額 計	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160
3-1.経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
3-2.需要動向調査に関する事業	160	160	160	160	160
4.経営状況の分析に関する事業	250	250	250	250	250
5.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
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	750	750	750	750	750
7.新たな需要開拓に関する事業	850	850	850	850	850
8.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

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

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

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

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