

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>茂木町商工会（法人番号 1060005003041） 茂木町（地方自治体コード 093432）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>●時代に即した新商品・サービスの、出口を見据えた創出と販路開拓で売上増加 時代の変遷とともに変化する消費者ニーズをとらえ、自社の強みをと地域資源の魅力を活かした新たな商品・サービスを検討・創造し、適切に PR ができる体制構築をすることでの売上増加を目標とする。</p>
<p>事業内容</p>	<p>3-1.地域の経済動向調査に関すること RESAS や商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析と、決算・申告データを活用した管内の景気動向調査を実施して情報提供を行う。</p> <p>3-2.需要動向調査に関すること 町内外の消費者に対して新商品・サービスのテストマーケティング調査を実施する。また観光客のニーズ把握のため宿泊客にアンケート・ヒアリング調査を実施する。</p> <p>4.経営状況の分析に関すること 経営分析が必要な小規模事業者を掘り起こし、支援専門家を活用した企業ドックによる経営診断や職員の巡回による経営分析を実施する。</p> <p>5.事業計画策定支援に関すること 経営分析を実施した事業者に対して、セミナーや個別での事業計画策定支援を実施する。また新規創業予定者の事業計画策定もセミナーを通じて支援を行う。</p> <p>6.事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者に対して、進捗状況の確認や計画再検討などのフォローアップ支援を実施する。</p> <p>7.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 支援対象事業者が開発した新商品・サービスの販路開拓に寄与するための即売会を開催する。即売会では町内外から多くの来場者を見込んでいる。さらに継続的な販売促進のために当商工会が専用サイトとしてポータルサイトを開設して情報提供を行う。</p>
<p>連絡先</p>	<p>茂木町商工会 〒321-3531 栃木県芳賀郡茂木町大字茂木 143 番地 1 号 TEL:0285-63-0325 FAX:0285-63-4658 E-mail: motegi_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>茂木町商工観光課 〒321-3598 栃木県芳賀郡茂木町大字茂木 155 番地 TEL:0285-63-5625 FAX:0285-63-5600 E-mail: syoukoukankou@town_motegi.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 茂木町の概要

世界的レースが開かれるサーキット場「ツインリンクもてぎ」がある茂木町（以下、当町）は、古くは旧石器時代の遺跡も残る歴史ある町である。明治期・大正期には「葉たばこ」の栽培が盛んとなり、これを原料とするたばこ製造関連工場を中心に町内には様々な業種の事業所も立地して賑わいを見せていた。しかし、高度経済成長期以降、たばこ関連産業の衰退により当町産業の隆盛に陰りをみせ、廃業の増加や人口減少につながり、昭和 45 年には過疎地域に指定された。現在では人口 12,000 人を割り、県内 25 市町の内 23 位となっている。昭和 61 年には台風と大雨による大水害に見舞われ、町中心部のライフラインに壊滅的な被害を及ぼした。その後は、住民と行政が一体となり河川改修などの防災の取り組みや、「道の駅もてぎ」の開業などによる地域振興・経済活性化を図り復興を果たしてきた。

《立地》

当町は栃木県の東南端の県境に位置し、東は茨城県常陸大宮市、西は市貝町、益子町、北は那須烏山市、南は茨城県桜川市、笠間市に接している。県都宇都宮市から東に 31 km、茨城県水戸市から 36 km で、国道 123 号線で結ばれた両市のほぼ中間にある。総面積は 172.69 ㎡で県内 13 位の大きさで、東西 12km、南北 27km の細長い町である。

《交通》

当町の主要道路は町を東西に横断する国道 123 号線、南北に縦貫する国道 294 号線がある。また、当町は東京から 100 km 圏内にあり北関東自動車道及び常磐自動車道それぞれ最寄りのインターチェンジから 40 分程度で到着できる。

公共交通機関では、真岡鐵道真岡線（茂木駅～下館駅）が運行しており、当町には天矢場駅と、終着駅の茂木駅の 2 駅がある。また、民間運営の路線バス（JR バス）では、茂木駅やツインリンクもてぎが主な乗降場となり宇都宮駅などと当町をつなぐ唯一の東西方向の公共交通機関として重要な役割を担っている。その他、隣接する益子町から当町を通り秋葉原駅へ向かう高速バス関東やきものライナーも運行している。さらに、町ではデマンドタクシー「めぐるくん」を平成 23 年から開始。町内全エリアをカバーした運行により、ドア to ドアで目的地まで行くことができる町民の交通手段になっている。



図 1：茂木町の地図

《自然・農業》

町全体が「八溝山系」に含まれ、標高 200m 前後の山地が町の約 7 割を占める中山間地域となっている。また、北部から県境に流れる「那珂川」は天然鮎や鮭が遡上する関東随一の清流であり、町南部から市街地へ流れる「逆川」と、里山や棚田に代表される豊かな自然に恵まれている。

当町の主要産業は農業である。町としてゆず・そば・梅・棚田米・ブルーベリー・エゴマなどの特産品を活用した加工品の開発・販売をする 6 次産業化を推進している。平成 27 年には国土交通省により、地域活性化の拠点として特に優れた機能を継続的に発揮している道の駅を選定する「全国モデル『道の駅』」（全国で 6 カ所）に「道の駅もてぎ」が選ばれた。道の駅が農家からゆず等を全量買取し、手作業で加工してオリジナル商品を開発・販売する取り組みが、道の駅を核とした 6 次産業化を推進しているとして評価された。

また、町では「美土里館」という施設を核として環境に配慮した資源利用・里山再生のサイクルを構築しており、たい肥を使った土づくりや廃食油からバイオディーゼル燃料を製造する事業などを実施。さらに当町には、豊かな自然を活かした有機農業（化学的に合成された肥料や農薬を使用しないこと、遺伝子組換え技術を利用しないことを基本として、農業生産に由来する環境への負荷をできる限り低減した農業）を営むグループもあり、持続可能な社会や安全で健康的な食料生産の実現を目指している。こうして生産された農作物に魅力を感じて町を訪れる観光客もいる。



入郷石畑の棚田



那珂川（鎌倉山から）

《観光》

前述の「道の駅もてぎ」は全国モデル道の駅に選出されたほか、全国道の駅グルメの No.1 を決める「道-1 グランプリ」で『もてぎのゆず塩ら〜めん』が 3 年連続グランプリを受賞し殿堂入りするなど、県内外から多くの観光客が訪れる施設となっている。また、オートバイの世界トップレースである MotoGP など開催されるサーキット場の「ツインリンクもてぎ」では、体験型のレジャー施設を備えており、海外から来町するほどの観光スポットとなっている。

その他にも、週末(土・日)になると真岡鐵道 SL 列車が運行され、鉄道マニアや愛好家が多く訪れるほか、ゆず、そば、棚田等の地域資源や農産物を活かした各種オーナー制度等による農業体験型の観光や都市農村交流が盛んに行われている。また那珂川最大級の観光やなである「大瀬観光やな」では魚のつかみ取り体験ができ、家族連れに人気となっている。



道の駅もてぎ



もてぎのゆず塩ら〜めん



ツインリンクもてぎ



大瀬観光やな

②人口の推移

当町の人口は昭和 22 年の 31,637 人をピークに減少基調が続き、昭和 45 年には 21,978 人となり過疎地域に指定され、令和 2 年 10 月 1 日現在では 11,730 人まで減少している。

図 2 は人口推移と推計のグラフである。折れ線グラフは平成 17 年を 100 とした当町と栃木県の総人口の推移を表している。また、棒グラフは当町の年齢 3 区分人口の推移を表している。

平成 17 年から平成 27 年までの 10 年間で、総人口は 19.6%減少（栃木県は 2.1%減少）した。栃木県の人口調査によると当町の高齢化率は 40.5%（平成 30 年 10 月 1 日現在）となっており、県内 25 市町の中で最も高い。年齢 3 区分人口をみると、年少人口は 10 年間で 34.8%減少し、生産年齢人口は 25.8%の減少となるなか、老年人口は 2.0%の減少に留まっている。

また、将来の人口推計については令和 12 年(2030 年)には 9,000 人を割り込み、その後も減少を続ける予測が出ている。今後も人口減少と高齢化がますます進展していくことが予想される。

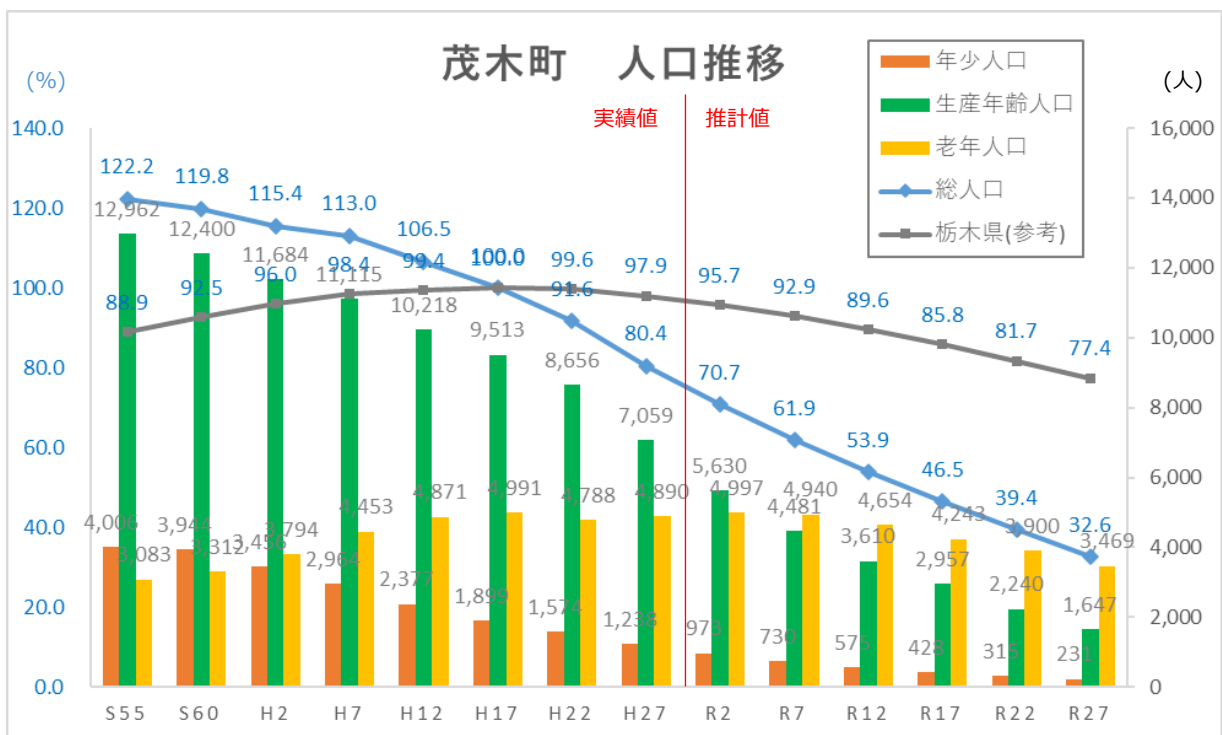


図 2：茂木町 人口推移

出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

③地域全体の現状と課題

《人口減少・超高齢化》

前述のとおり、栃木県内でも特に人口減少・少子高齢化が進む町となっているなか、人口構造の著しい変化による地域経済の縮小が懸念されている。人口減少・少子高齢化は、生活関連サービスを取り扱う事業所（小売・飲食・娯楽・医療機関等）の減少や税収減による行政サービス水準の低下、空き家・空き店舗・耕作放棄地等の増加による地域の治安の悪化と地域コミュニティの機能低下などに影響を与え、当町全体に引き起こされる様々な問題の引き金となっている。

日本全体でも人口減少が進む中で、当町では「関係人口」を増加させるとともに、人口が減ってしまった社会においても成り立つような事業・産業を「当町ならではの」という視点で作っていくことも求められてくる。その視点は、たとえ小さい市場でも、消費者が求めるニーズに絞って付加価値が高い商品・サービスを提供して収益性を上げられる事業や、リアル・オンラインを複合的に組み合わせた商品・サービスの提供方法等の革新、IT やデジタルトランスフォーメーション（DX）も視野に入れた生産性向上等の新たな事業・産業の創造にもつながる。こうした、人口減少社会でも生き残っていけるような持続可能な社会を実現していくことが課題である。

《商店の減少》

人口減少や少子高齢化の進行は、町内事業所数の減少と雇用の場の減少、結果として、町内消費量の更なる落ち込みと中心市街地の空洞化の進行を引き起こすとともに、地域のコミュニティ機能も維持できず、町全体の活力が更に低下することも懸念される。事実、町外の大型店への買い物客の流出、インターネットショッピングの普及、若者の転出・後継者不足による空き店舗の増加などの様々な要因により、年間商品販売額と小売店舗売場面積は年々減少傾向を辿っており（表 1）、市街地の空洞化と活力の低下が生じている。それに対抗するために、当町や茂木町商工会（以下、当商工会）では地域のにぎわい創出と町内事業者活性化のための即売会「もてぎうまいもの市」の開催や、新規創業者による空き店舗の積極的活用の取り組み、町の交流拠点として図書館機能と市街地拠点機能を持つ「ふみの森もてぎ」の開業などにより活性化を図ってきたが、依然として回復基調には至っていない。

特に高齢化率県内トップの当町において、高齢者が安心して買い物ができる商店が減少していることは問題である。地元商店が存続し、持続可能な都市機能を維持させ続けることが課題である。

表 1：茂木町の商業の推移

	年次別	年間商品販売額（万円）			修理料・サービス料・仲介手数料等の収入額 （万円）	商品手持額 （万円）	売場面積 （m ² ）
		総数	卸売業	小売業			
茂木町	平成16年	1,295,211	220,161	1,075,050	47,660	252,430	15,874
	平成19年	1,083,688	233,425	850,263	37,561	105,536	15,467
	平成26年	782,315	150,666	631,649	68,957	-	10,340

※商品手持額…平成26年分は調査項目なし

出典：茂木町 HP

《交通利便性》

商店の減少とともに、都市機能の喪失に拍車をかけるのが当町の交通の利便性に関する問題である。当町全体が中山間地域なので路線バスの運行には経費面からも不向きな地域となっている。車の運転ができるうちは買い物等に不便することはないが、高齢者等の交通弱者にとってみると、生活必需品を購入するのも大変で、仮に近隣の商店が閉店すると買い物弱者になってしまう可能性がある。

対策として町ではデマンドタクシーを運営して日常生活における高齢者等の移動手段を確保しているが、今後も高齢単身世帯・高齢夫婦世帯が増加する見通しであるため、地元商店でも、こうした高齢者ニーズも取り込

んだサービスの提供を検討していくことが課題である。

《観光地からの回遊性》

交通利便性の問題と関連して、当町へは「道の駅もてぎ」や「ツインリンクもてぎ」などの観光地に町外から誘客することができており観光入込客数は年々増加傾向にある。図3は当町の観光客入込数の推移である。平成30年の観光客入込数は年間約320万人であり、平成23年の東日本大震災以降、年々その数を増加させている。当町の観光産業は、このような優れた施設のおかげで顕著に成果が表れている。

さらに、令和2年には、米国ホテル大手のマリオット・インターナショナルが飲食を提供しない宿泊特化型ホテルを「道の駅もてぎ」に隣接して開業するため、町内の事業所、特に飲食店にとってみると非常に大きな機会が巡って来ている。

一方で、観光施設から市街地内へ回遊させる交通手段や仕組みと、商店自体の魅力が不足しているため、せっかく当町に訪れた観光客も、中心市街地には寄らずに観光施設からそのまま帰ってしまう傾向が強く、大きな機会ロスとなっている。年間約320万人が訪れる観光客に少しでも中心市街地に回遊し、来店してもらう仕掛け作りが必要であり、店舗の魅力創出や、適切なPRを図っていくことが課題としてあげられる。

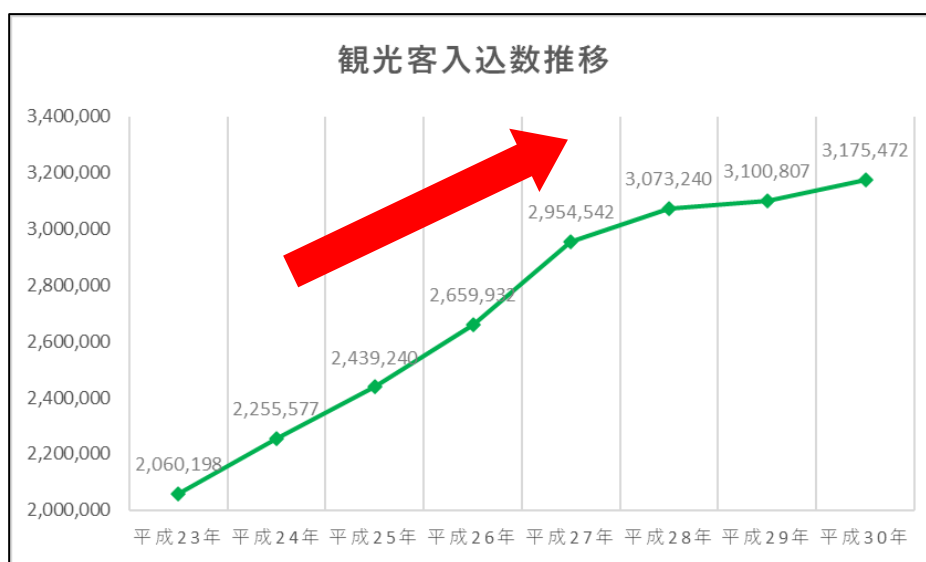


図3：茂木町の観光客入込数推移

出典：栃木県「観光客入込数・宿泊数推定調査」

《就労の場の減少》

戦後まもなく始まった人口減少により、地域産業が衰退し就労の場の減少と相まって町外への人口流出が増加し、更なる人口減少に繋がっている。また、地元の中小企業が自助努力で新たに雇用の場を増やしているほど経営体力を持ち合わせていないのが実情である上に、廃業も増加傾向にあるため、地元での雇用が減少するきっかけにもなっている。この悪循環を解消するため、事業者としては雇用機会の維持・創出が必要不可欠となっているため、新事業展開などの取り組みによる魅力の創出、経営体力の強化、計画的な事業承継の準備を進めていくことが課題である。

④地域産業の現状

《全 体》

経済センサス調査をもとに、栃木県が算出した当町の商工業者数は、522 事業所で、そのうち小規模事業者は 452 事業所となっている。業種ごとの割合は図 4-1 のとおりで、「卸売・小売業」が 28.4%で最も多く、次いで「製造業」、「建設業」の順となっている。特に、「卸売・小売業」と「製造業」の割合は、全国や栃木県内と比べてみてもその割合が高いことがわかる。

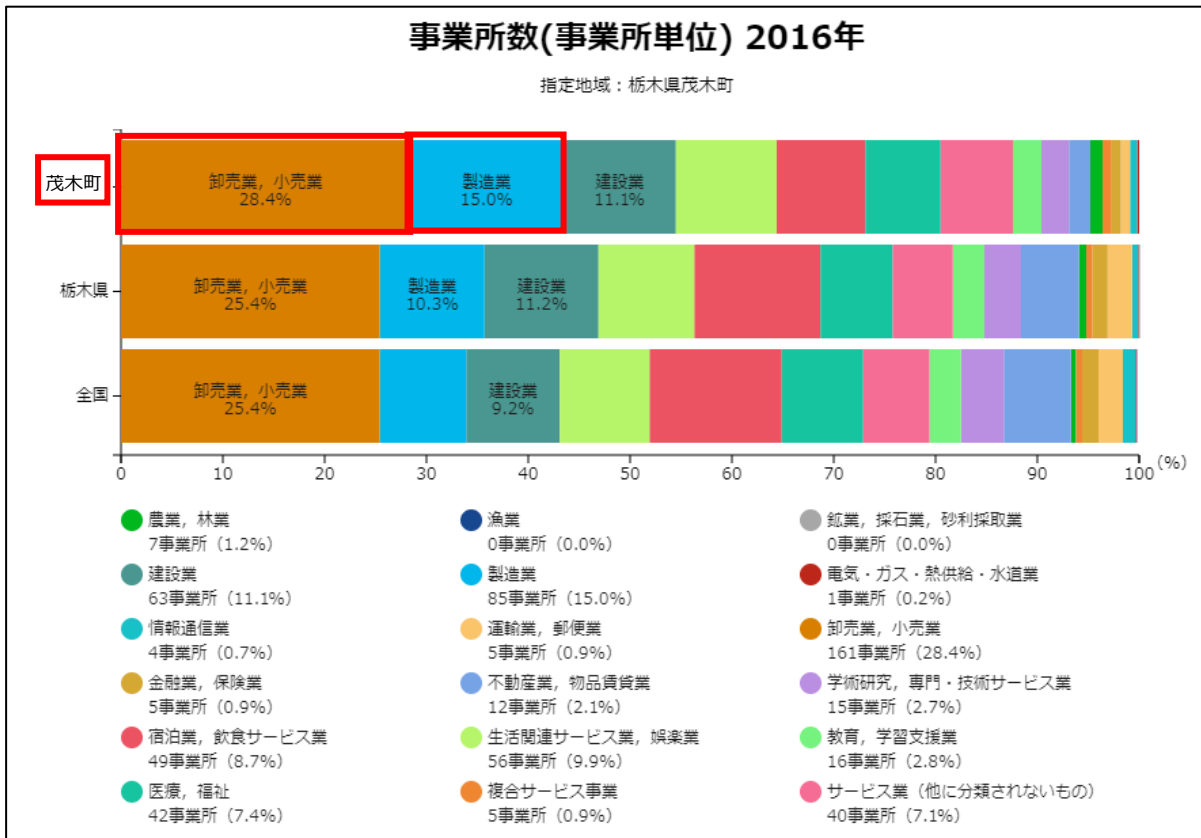


図 4-1：事業所数（事業所単位）2016 年 産業大分類別

図 4-2 は、町内の事業所数の推移を表している。ほとんどの業種で年々事業所数を減少させていることがわかる。特に「卸売・小売業」では平成 21 年から平成 28 年までの 7 年間で 1/4 の事業所がなくなっており、その後も減少が続いている。

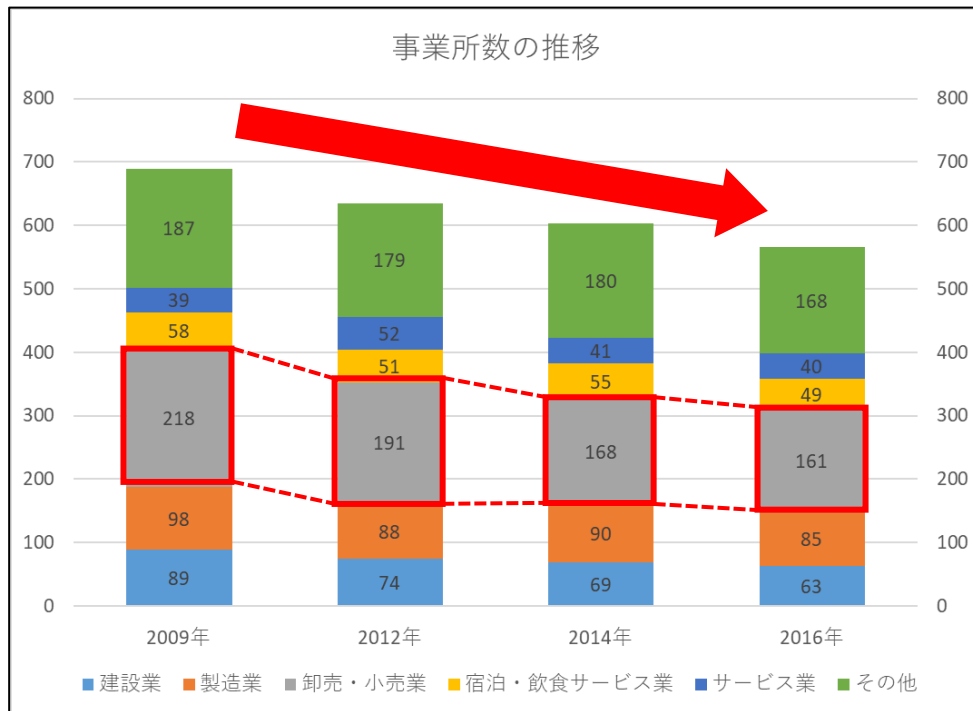


図 4-2：産業大分類別事業所数の推移

出典：総務省「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

《商業》

表 2 は当町の消費購買力を比率で表したもので、他市町と比較して「食料品」や「家具・家事用品」の消費比率が高い傾向にあることがわかる。同様に、栃木県が実施した、地域購買動向調査の結果（表 3）によると、商品別の地元購買率では「食料品」「日用雑貨・台所用品」の割合が高い。一方で、それ以外の商品、特に「ファッション衣料（外出着）」や「装飾品・靴・鞆」では割合が極端に低い。

当町には卸売・小売業者の数が多く、消費者を見てみると、食料品や日用品等が地元で消費している割合が高いことから最低限の消費は地元で済ませている一方で、それ以外のものは町外に流出してしまっていることがわかる。

表 2：茂木町の経済指標（消費生活部門）

	指標の値	偏差値	水準判定	栃木県
消費購買力計	15,943	43.96	-	104,405
食料品購買力比率	27.6	62.87	++	27.19
住居費支出額比率	5.69	36.55	--	6.6
家具・家事用品購買力比率	3.96	64.04	++	3.84
被服及び履物購買力比率	3.63	33.27	--	3.89
保健・医療関連購買力比率	4.88	61.61	++	4.65
交通・通信費支出額比率	14.57	51.24	=	14.47
教育費支出額比率	2.46	33.43	--	3.13
教養娯楽支出額比率	10.22	41.59	--	10.62

出典：(株)日本統計センター「市場情報評価ナビ MieNa」

表 3：茂木町の地元購買率（商品別）

食料品	家電製品	日用雑貨・台所用品	医薬品・化粧品	日用衣料	ファッション衣料
49.2	4.3	33.6	7.3	1.9	0.3
装飾品・靴・鞆	書籍・文具	スポーツ用品・玩具	贈答品	外食	合計
0.9	4.7	4.1	9.8	7.6	11.9

出典：栃木県「平成 26 年度 地域購買動向調査」

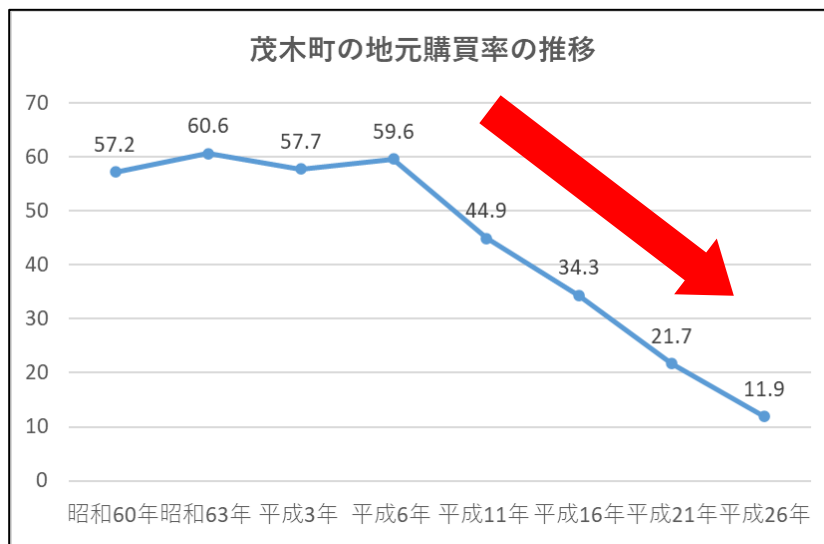


図 4-3：茂木町の地元購買率の推移

出典：栃木県「平成 26 年度 地域購買動向調査」

また、図 4-3 は茂木町の地元購買率の推移を表している。この調査は約 5 年に一度実施されているが、平成 6 年以降極端に減少が続き、直近の平成 26 年の調査結果では 11.9%にまで落ち込んでいる。主な流出先は宇都宮市や益子町、隣県の茨城県などである（表 4）。全体的に地元購買率が減少している一方で、表 3 のように「食料品」や「日用雑貨・台所用品」が比較的高い割合を示しているのは、当町の高齢化率が高く、公共交通網が整備されておらず車社会になっている点に関連しており、車が利用できる若い世代は近隣市町に買い物に出かける一方で、高齢者等のいわゆる買い物弱者は行ける範囲の商店に必要な最低限のものを買いに行くといった結果を表しているのではないかと推察される。

表 4：茂木町民の購入場所

購入場所	購買率 (%)
宇都宮市	31.3
益子町	21.3
茨城県	19.5
茂木町	11.9
真岡市	10.6
芳賀町	3.2
那須烏山市	1.7
市貝町	0.1

※端数切り捨て

出典：栃木県「平成 26 年度 地域購買動向調査」

《工業》

図 4-4 を見ると工業（製造業・建設業）は、茂木町の雇用の場としての役割が高いことがわかる。

製造業では、かつて栄えた「たばこ関連産業」が、高度経済成長期以降衰退を見せ、廃業や人口減少につながったが、現在では、「もてぎコンストラクターズ村」「グリーンパークもてぎ」という産業団地や町の北部にも大手企業の工場が集積する「下平工業団地」があり、食料品やプラスチック製品等の製造業が多数立地している。その多くが比較的安定した事業所で、業績を維持、拡大しており、さらに当町の安定した雇用の確保に貢献している。しかしながら、過去に起こった震災や水害などの自然災害、リーマンショック等の世界的経済危機など、様々な経営リスクに直面する機会も増えてきている。こうした災害に直面すると、営業停止や業績・雇用への影響も発生してしまうこともこれまでもあったため、その対策も求められている。

これらの事業所は高い技術力を有しており、順調に業績を伸ばしている。一方で、将来的な事業承継に対しては、対策ができていない事業所も多く存在している。せっかく培われてきた技術やノウハウの逸失を防ぎ、事業価値を次世代へ引き継いでいくことは非常に重要である。

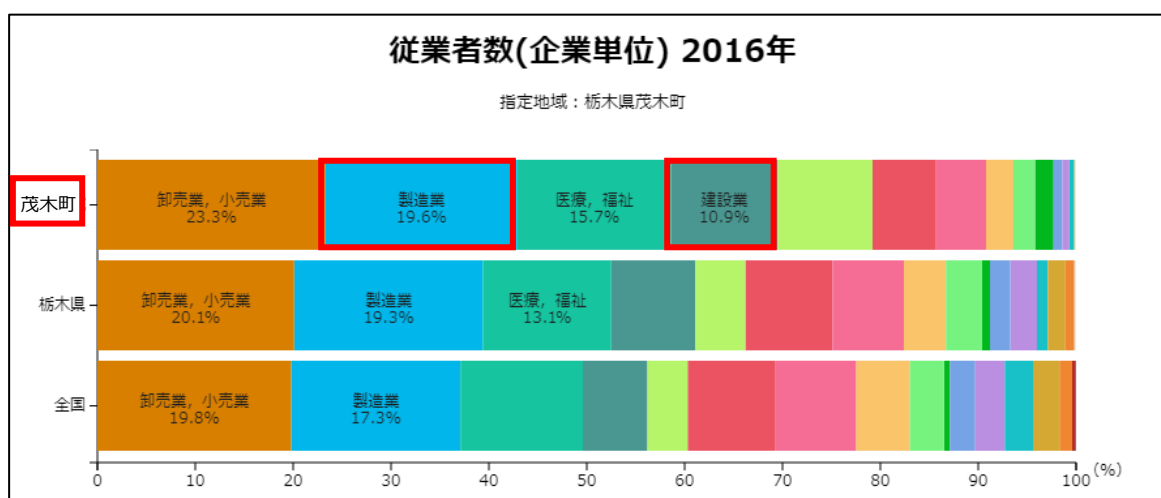


図 4-4：従業者数（企業単位）2016年 産業大分類別

《新型コロナウイルス感染症の影響》

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、当町産業にも多大なる影響が出ている。具体的には、政府の緊急事態宣言発令による営業自粛で売上が大幅に減少する事業者が続出。特に、飲食業とそれに関連する小売・卸売業、また生活関連サービス業に多大な影響が出ている。その対策として、国や町の制度融資や給付金などを活用し、資金調達をして自粛期間を乗り切ってきた。

緊急事態宣言解除後も政府が提案する「新しい生活様式」により消費者の購買行動にも変化が見られてきた。対面販売から非対面販売へと意識が変化し、事業所としても感染防止策の徹底や、従業員の安全と健康の確保に努める必要性が出てきている。

令和 2 年 7 月に当商工会員に実施したアンケート調査では、回答した事業者の 87.7%が直近 3 か月間の売上を減少させている。また今後の見通しとしても回復すると回答した事業者はわずか 12.3%であった。経営上の困りごととしては、「売上減少」が 75.4%、「来店数の減少（町外）」が 48.2%、「来店数の減少（町内）」が 46.7%と、外出自粛の影響から来店数が減り、結果として売上にも響いていることがわかる。

「新しい生活様式」が提案され、消費者行動が変化してきている中、またアフターコロナの状況が現時点で誰にもわからない中でも経営を持続させていくためには、時代に即した事業を常に考えて、迅速に実践していくことが求められる。また、今後 2 年程度は、インバウンドも戻ってこないと推察されるため、国内消費を当町に取り組み方策を検討していきたい。

⑤小規模事業者の現状

当町には、農産物等の豊富な地域資源や豊かな自然というロケーションを活かした商品・サービスが提供できるという強みがある。こうした地域の強みに魅力を感じて、新たな創業希望者も出てきている。小規模事業者ならではのきめ細やかなサービスで、消費者ニーズに柔軟に対応できているという良さもさることながら、小規模事業者の中には、魅力的な地域資源を活用した商品・サービスを提供している事業者も多く、町内外への販売につなげている。「道の駅もてぎ」がそうした商品の町内外の消費者への重要な販売先の一つとなっており、強力な販売チャネルを有していることも強みと言える。

図 5 は当町の業種別小規模事業者の割合である。小規模事業者の割合は商工業者全体の 86.6%を占めているため、小規模事業者が衰退し、減少することは、町の存続自体を脅かしかねない重要な問題である。

また、経営者の高齢化の進行が今後、様々な影響を与えかねない。

まず、直接影響があるのは、後継者不在による廃業の増加である。業種を問わず、事業規模が小さくなるほど後継者がいない、または決まっていない場合が多く、経営者の高齢化に伴って廃業してしまうリスクは非常に高くなっている。

次に、経営者が高齢になると、経営意欲の低下も懸念される。これは言い換えると、事業内容（商品・サービス）の硬直化にもつながってくる。昨今、消費者ニーズが多様化、高度化していると言われており、さらに新型コロナウイルスによる消費者意識の大規模転換期にきている今、新しい常識による経営の実施や、新たな商品・サービスの創造が求められる。事業内容が硬直化してしまっているのは、DX や Society 5.0 など新たな時代に取り残されてしまう危険性があるほか、当町において増加する高齢者が求める潜在的ニーズを満たす「有効供給」を創り出すこともできなくなってしまう。

また、経営者の高齢化に関連して、IT 化の遅れも顕著にみられる。地元消費者の高齢化率が高いこともあり、商店においては電子決済の導入が十分に進んでいなかったり、財務でも IT 化が進まず手書きの帳票を扱うことも多い。また、製造業・建設業においては、受発注システムや勤怠管理などの小規模事業者でも導入可能な様々な IT ツールがうまく導入されておらず、生産性が上がらないといったことも見受けられる。

さらに、IT や Web を活用した情報発信や PR についても十分とは言えない。ホームページ保有率は上昇してきたが、最初に作ったきりで更新が無い場合や、情報がタイムリーでないなどの問題もある。PR すべき内容についても自店や商品・サービスの強みが、消費者にうまく訴求されていないことしばしば見られる。それにより、当町にせっかく来ている観光客にも地元商店の良さが伝わらず、回遊性が上がらないという問題にもつながってくる。

また当町では、昭和 61 年の大水害や、令和元年の台風 19 号でも甚大な被害を受けた事業者が存在する。そうした災害へのリスクヘッジを整えている事業者が少なく、特に製造業などでは営業停止などの経営リスクに直面することも増えている。

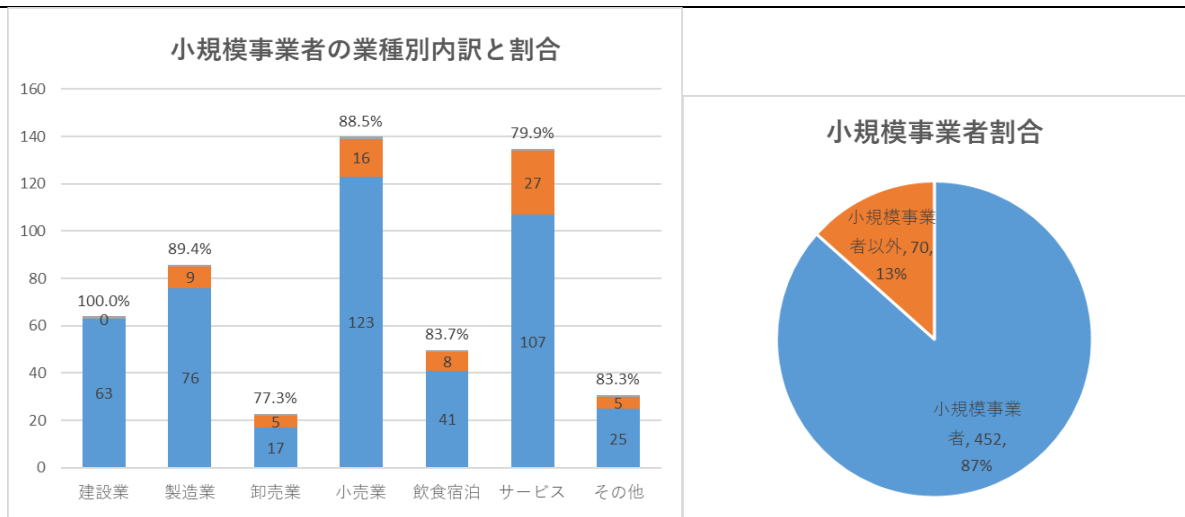


図 5：茂木町の小規模事業者の業種別内訳と割合

出典：総務省「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」

⑥現状から導かれる仮説と課題

以上を踏まえて、当町における現状から導かれる仮説と、そこに生じる問題点をクリアしていくための課題について、町内の事業者にとって今後必須となる 3 つの重要な視点からまとめると以下の表 5 のとおりとなる。

表 5：現状から導かれる仮説と課題

1)町内に向けての販路について		
現状	仮説	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者が多い（県内 1 位） ・中山間地域で公共交通の便が悪い場所もある ・消費支出では生活必需品の割合が高い、一方で地元購買率が低下してきている ・商店の提供する商品・サービスが硬直化している ・細かい（顕在化した）ニーズには柔軟に対応できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者は地元では最低限のものしか購入せず、車がある世帯の消費地は町外へ移行しつつある ・高齢者にとって地域の既存小売店は生活するうえで必須である ・一方、現在提供している商品・サービスがニーズに合致しなくなってきた ・町民の（潜在的）ニーズが見えていない 	<ul style="list-style-type: none"> ▽消費者の潜在的ニーズをとらえた有効供給を事業者が創り出すこと ▽時代に即した、収益性・生産性の高い事業を実施すること

2)町外に向けての販路について		
現状	仮説	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンドにも対応した有名観光施設がある ・道の駅の集客力が高く、地域資源を活かした商品を販売している ・宿泊特化型宿泊施設が開業する ・豊かな自然と優良な農作物がある ・自社の PR が十分にできていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・町内商店に観光客が十分に回遊できておらず、機会ロスが発生している ・対外的に魅力ある商品・サービスが少ない、または、魅力を自分たちで把握していないため適切に PR ができない 	<ul style="list-style-type: none"> ▽魅力ある地域資源を活かした、茂木町にしかない商品・サービスを創る ▽茂木町ならではの魅力を効果的に PR して町内の滞在機会、滞在時間、回遊性を上げる

3)事業存続について

現状	仮説	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・経営者の高齢化 ・後継者の不在や事業承継対策不十分で事業が引き継げない ・災害時に営業停止などの経営リスクに直面することが増えている ・製造業は町の安定した雇用の確保の場となっている ・製造業には高い技術力がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継時や災害発生時に大切な技術やノウハウ等の言語化できない経営資源が損なわれてしまう可能性がある ・事業所がなくなれば、当町の雇用状況が悪化する 	<ul style="list-style-type: none"> ▽技術やノウハウを言語化、標準化して次世代に引き継ぐ準備をする ▽自社の強みを把握し、対外的に発信する ▽後継者の教育・育成を通じて事業承継に備える

⑦茂木町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

茂木町では、平成 23 年度～令和 2 年度を期間に「第 5 次総合計画」を策定し、「人を活かす、地域を活かす、環境を活かす 強いまちづくり」を町の将来像として掲げ、各種施策を実施している。図 6 は茂木町が掲げるまちづくり重点事業でそのうち小規模事業者振興に関連する項目は「中心市街地活性化事業の推進」と「農商工観が連携した産業の振興」である。

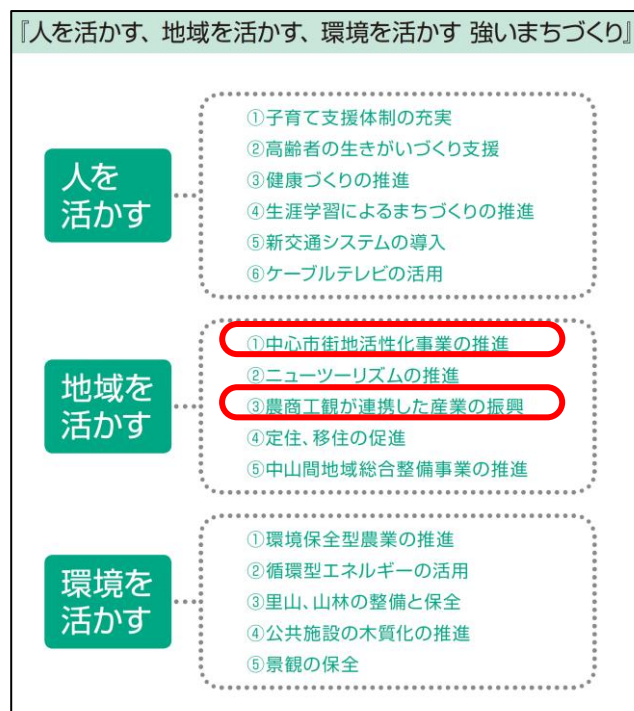


図 6：茂木町まちづくり重点事業

出典：茂木町第 5 次総合計画(後期基本計画)

平成 28 年度から令和 2 年度までの後期基本計画に記載されている計画のうち、小規模事業者振興に関連する主な施策について下記のとおり記載する。

表 6：茂木町第 5 次総合計画（後期基本計画）で小規模事業者に関する具体的施策

▼基本計画 第 4 章 農商工観が連携したまちづくり（抜粋）		
項目	現状・課題	具体的施策
第 3 節 商業の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ▽中心市街地等の小売店が減少 ▽空き家・空き店舗の活用促進、 イベント開催による市街地の活性化、 個々の商店による新商品開発、 起業・創業支援 が必要 ▽地元購買の向上に資する支援が必要 ▽地域資源や特産物を使用したもてぎブランド として商品化・販売促進に努める 	<ul style="list-style-type: none"> ・空き店舗活用推進事業 ・インターネットによる販売促進 ・中小企業融資制度利子補給事業 ・街なかイベント支援事業 ・起業・創業支援事業 ・プレミアム付商品券発行事業
第 4 節 工業の振興	<ul style="list-style-type: none"> ▽安定した経営により町民の大きな雇用の 受け皿となっている ▽引き続き販路開拓支援・取引先紹介等の 支援が必要 ▽経営者の人材育成や新事業展開支援も 図っていく 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業イメージアップと広報活動の支援 ・融資制度の利用促進・利子補給 ・人材育成に関する講習会の開催 ・既存企業への訪問による経営支援
第 5 節 交流型観光の 推進	<ul style="list-style-type: none"> ▽「ふるさと茂木まつり」には町民始め多くの 来場者がみられる ▽観光施設にも観光客が訪れ賑わっているが 情報発信不足・施設間連携が進まず、 観光客の滞在時間が短い ▽「ツインリンクもてぎ」等、外国人観光客が 近年増加しているが、インバウンド型観光 への対応が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・「ふるさと茂木まつり」の拡充 ・インバウンド消費拡大事業

出典：茂木町第 5 次総合計画(後期基本計画)

なお、令和 2 年 3 月 5 日に施行した「茂木町中小企業・小規模企業の振興に関する条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

これまで述べた「(1)地域の現状と課題」を踏まえ、「①10年後のあるべき姿」を当町の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興（やる気の醸成から具体的な支援まで）の中心的「②役割」を担うことで、当町が目指す「③振興ビジョン」の実現につなげることが、当町小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。①～③の具体的な内容は次のとおり。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

地域の特徴を活かし、新たなニーズを喚起する有効供給を創造している

前述のとおり、当町の小規模事業者の課題は、消費者の潜在的ニーズをとらえた有効供給を創ることである。世のため人のためになる商品・サービスを人財が先んじて生み出し、価格競争をせずに提供することこそが有効供給であり、当町の事業者においては、魅力ある地域資源を活かした、ここにしかない商品・サービスを創ること。そして、それらの商品等の魅力を効果的にPRすることを意味する。

これらの課題を解決した先にある10年後の姿は、まず、それぞれ独自の強みや魅力を活かしつつ、地域資源を有効に活用して、消費者が求めるニーズをとらえた新たな商品・サービスを創造する。それは、単に顕在化しているニーズにだけ着目するのではなく、また単なるプロダクトアウトの商品等でもない、小規模事業者が消費者に提示すると消費者が「喉から手が出るほど欲しい」と思えるような新商品・サービスである。例えば、ある老舗煎餅メーカーでは、伝統業界でありながら若者向けにスナック菓子のようなサクッとした食感のおこげ煎餅を開発したり、1枚1,000円の高級煎餅を作ったり、煎餅焼きが体験できる工房を作り、子供たちにも気軽に足を運んでもらって煎餅に親しんでもらうなど、新たな需要を消費者に想起させる有効供給の状態を作り上げている。決して万人受けするものではなくても、多少高いお金を払ってもその価値を享受したいと考える消費者を刺激するような魅力ある新商品・サービスを、当町の地域資源等を活用して創造するものである。

さらに、こうして創造された商品等の情報は、必要としている消費者の元に届くよう、適切にPRされることで、町内外に幅広く魅力が発信される。魅力を感じた消費者が小規模事業者の顧客となることで経営も向上している。というものである。

こうした取り組みは、商店街に「昔のような」活気を取り戻すことや、商店に「昔のように」お客さんをたくさん呼ぶための取り組みではない。また、小売・卸売店やサービス業者が全国どこでも手に入るような同じ商品をいかに安く提供するかといったことや、大量に仕入れて大量に販売するようなものではない。小規模事業者が、消費者に対して新しい価値観を提案していくものとなる。

小規模事業者は人口減少社会においても成り立つような、高付加価値で収益性・生産性の高い事業を実施し、結果として持続可能な社会の実現にも近づけられる。こうした持続可能な地域社会の基盤となるように、小規模事業者が社会に求められる新たな事業を実施している姿が10年後のあるべき姿である。

②商工会の役割

「①10年後の小規模事業者のあるべき姿」に到達するため、当商工会では支援者としての役割を果たしていく。その際には、当町役場のほか、栃木県や他の支援機関との連携を更に強化し、伴走型支援を推進することで小規模事業者の持続的発展に繋げていく。

消費者は新しい生活様式を取り入れ始めており、価値観の転換がみられている。こうした中、従来と変わらない商品・サービスやそれらの提供方法を継続して、いかに数多く売るかといったマーケティングをするだけでなく、新しいニーズをとらえた有効供給がなされていない市場を見つけるためのマーケティング支援を実施する。具体的には、各事業者のターゲットとなる消費者の需要動向を明らかにするとともに、自店の強みや提供できる価値を洗い出しながら事業の見直しを図り、将来を見据えた事業計画策定支援を徹底的に実施していく。また、昔から経営している事業者も多く、当商工会とも強固な関係性が築けているため、今後も顔の見える寄り添った形で事業計画の実行支援を継続する役割を果たしていく。

また、当町ならではの地域資源を活かして、町外から誘客をするために、魅力ある商品開発をしていくための支援を実施する。既存店には、経営分析や事業計画の策定支援により自社の強みを洗い出す支援を実施。その上で地域資源や農産物を活かした新たな商品開発も積極的に支援する一方で、プロダクトアウトの商品になってしまうよう、出口を見据えた商品開発から販路開拓までの一貫した支援を実施する。特に販路開拓では対外的なPRに効果的なITツールを有効活用して、市場ニーズに合ったPRができるような支援を継続する。

新規創業者に対しても、当町ならではの商品・サービスの提供により集客ができるような飲食店をメインとして支援を実施することで起業リスクを低減して地域に定着できる支援を実施する。結果として、飲食店とそれ以外の店舗が相乗効果を発揮し、地域が一体となって面として発展していくサポートを実施する。

③茂木町の振興ビジョンとの関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当町の小規模事業者が「地域の特色を活かし、新たなニーズを喚起する有効供給を創造している」状態を具現化できれば、当町の振興ビジョン（p12「⑦茂木町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる「中心市街地活性化事業の推進」や「農商工観が連携した産業の振興」の実現に寄与できるものであり、本計画と当町商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであると言える。

(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年間は小売・卸売業と飲食業を支援の中心に置き、目標を次のとおり定める。

【目標】時代に即した新商品・サービスの、出口を見据えた創出と販路開拓で売上増加

支援すべき小規模事業者は生活インフラを支える小売・卸売業者や、地域資源を活かして商品開発を行う意欲のある飲食店（新規創業含）などB to Cの事業者を想定している。

時代の変遷とともに変化する顕在化していない消費者ニーズをとらえ、自社の強みをと地域資源の魅力を活かして、消費者が求める新たな商品・サービスを検討・創造し、提供すると共に、町内外の販路開拓のため、IT等を活用して適切にPRができる体制構築をすることで、売上が増加することを目標とする。

小規模事業者の経営が安定し、事業を継続させる事業所が増えることで、町内消費者が買い物できる場所が残る。それにより町外への人口流出を少しでも抑えることを地域への裨益目標とする。また人口流出を抑えつつ、日本全体での人口減少の流れにも耐えうる地域社会にしていくことも求められる。適切なPRにより当町の露出が増加し来町者が増加することで当町のファン＝関係人口を増加させていくことにもつながる。関係人口の増加は地域を支える担い手を確保することにもつながるため、結果的に人口減少にも耐えうる地域社会・経済の実現に繋がられる。こうした自律分散型で持続可能な社会の実現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】 時代に即した新商品・サービスの、出口を見据えた創出と販路開拓で売上増加

目標達成のためには出口を見据えた一貫した支援が必要となるため、支援対象事業者には下記のフローチャートをたどってもらえるように支援を実施していく。

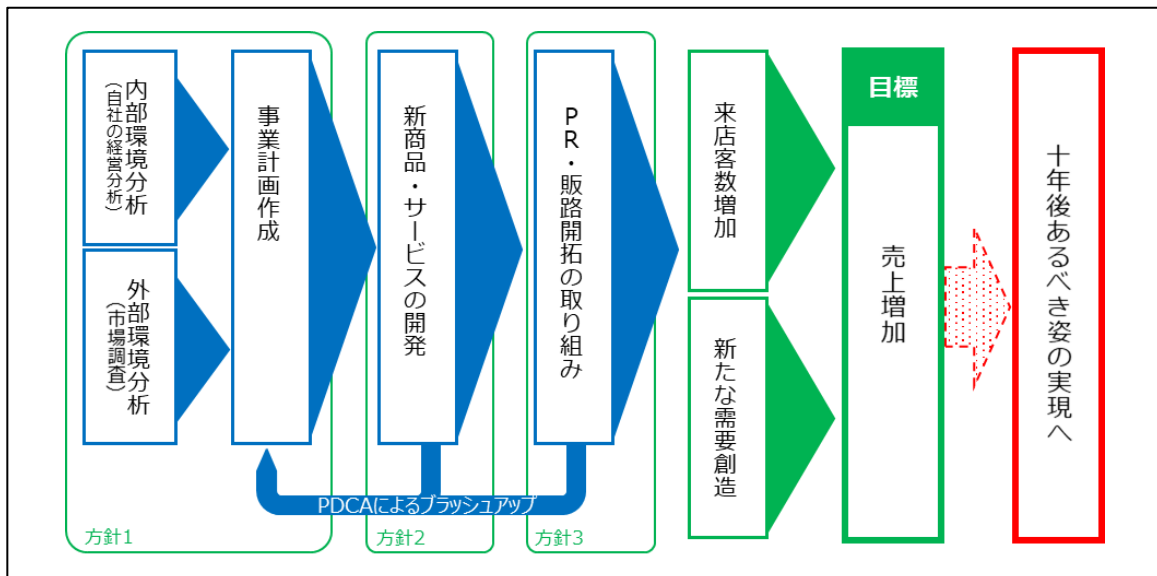


図7：目標達成に向けたフローチャート

《方針1》 内外環境分析による新市場開拓と事業計画策定の支援

まず、自社の状況を把握するために、様々なフレームワークを使って現状を分析。また、大きく変革する時代の流れをとらえ、時代に合致した潜在ニーズや新たな市場（ニッチ市場、ブルーオーシャン）を見つけるための市場調査やマーケティングを実施する。事業者はこれらの取り組みにより、勝負できる自社の事業ドメインが明らかになる。それらを踏まえて、今後取り組むべき事業計画策定の支援を実施し、地域の特徴を活かした新商品・サービス開発につなげていく。

新規創業・第二創業についても同様の支援を実施して、10年20年先でも存続し続けられる事業計画策定に努める。

《方針 2》 魅力ある地域資源を利用した新商品・サービス開発の支援

地域資源を有効活用することは、地域一体となって経済を活性化していくために必要なことである。前述のとおり、茂木町には豊かな自然や観光施設と、そこに付随する様々な魅力的な地域資源がある。顕在化していない地域資源も含めて発掘し、有効活用することで、プロダクトアウトではなく消費者が本当に欲しいと思える商品・サービスの開発を事業者に向けていく。

方針 1 で明らかにした、内外環境とそれをもとに策定した事業計画を踏まえ、実際に「売れる」商品・サービスを検討する支援を実施する。具体的には、事業に活用できる地域資源の掘り起こしや、参考になる他所の事例をもとに地域の特色が発揮できるような事業の芽を探るサポートを行いつつ、ターゲットとなる消費者のニーズ調査やテストマーケティングによる新商品・サービスの可能性についての調査を実施する。

《方針 3》 消費者に伝わる PR と販路開拓の支援

新たに開発した商品・サービスを適切にかつ確実に消費者へと伝えるための支援を実施する。

PR に関しては、SNS や HP、メディア、インフルエンサーなどを活用して多面的で戦略性のある PR が実施できるような支援を行う。具体的には、個別支援先の状況や要望に応じて実施できるツールを提案するほか、ポータルサイトによる地域一体的な情報発信を実施する。販路開拓に関しては、実際に販売ができる即売会による直接販売の場の提供と、EC サイトなどを活用した販売体制構築のためのサポートを実施する。さらに、この取り組みを一過性のものにしないうえにも PDCA を繰り返しながら、都度事業計画に立ち返り、継続的にマーケティングを実施しつつ、販路開拓の取り組みを支援していく。

小規模事業者独自では出口まで見据えた商品開発やマーケティング、販路開拓を実施していくことは難しいと想定される。そのため、支援先に対しては当商工会の経営指導員等が、分析から目標達成に至るまで一貫した支援が実施できる体制を整える。また、より専門性の高い内容については外部専門家なども活用するなど、切れ目のない支援を意識的に実施していく。新規創業者に対しても同様の流れにより事業を軌道に乗せていく。

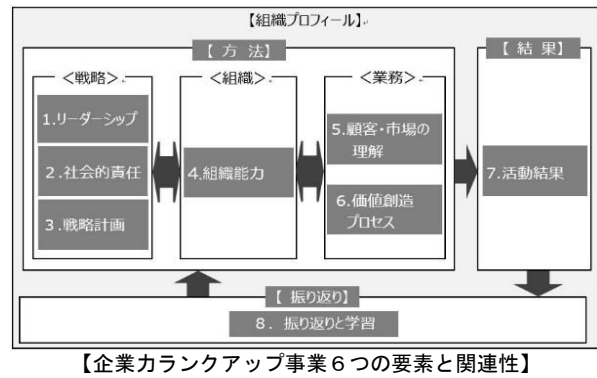
結果として、新たな需要が創造され、来店数や客単価が増加する効果が出て、売上増加という目標達成につながっていく。また、こうした支援先の取り組みがうまくいくと、高齢者等の消費者ニーズを満たす商品・サービスを提供する場ができ、地元の高齢者が安心して買い物ができる商店が存続する。また、町外からの誘客が増加するなど関係人口を増やすきっかけや、人口減少社会でも成り立つ事業を創り出すことにもなるため、結果的に自律分散型社会の実現や持続可能な都市機能の維持などの地域課題の解決にもつなげられる。

なお、経営発達支援事業の目標達成に向け、栃木県や、地域金融機関、認定支援機関、その他の支援機関と連携して事業を進めるほか、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。



『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、来店頻度の向上につなげるもの。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」を参考にした、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企業が認定されている。



【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。県内259企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

3-1 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

《現状》

これまでは「地域経済動向調査」、「需要動向調査」、「製造業状況調査」を実施した。いずれも事業者を取り巻く外部環境を把握するためのもので、地域の現状や管内事業者の経営課題を可視化することで経営状況分析の際の指標とした。調査結果は、小規模事業者にとって理解しやすいように情報を噛み砕いて分析・加工し、分かりやすく記載したうえで、当商工会のホームページで公表した。この情報を活用することで、小規模事業者は的確な経営判断を行うための指標とすることができた。

《課題》

調査を単独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が求められる。その専門知識を補うために外部専門家を活用すると費用を要するために、全てにおいて満足できる調査ができたとは言えなかった。より有効な情報とするために、様々な調査結果や情報を組み合わせて提供していくことが課題である。

《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。個社支援に繋がる調査とするために、RESAS、商圈分析システム(MieNa)を活用して個社が経営状況の分析に活用できる情報に分析・加工して提供する。また、実際に商工会を利用する小規模事業者のデータの収集・分析も実施することで、より現場に近い調査結果を提供していく。

(2) 目標

項目	現行	R3FY	R4FY	R5FY	R6FY	R7FY
①管内経済動向調査公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②地域経済動向調査公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

(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	◆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	◆RESAS

	<ul style="list-style-type: none"> ・地域経済環境マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 ・まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析 ・産業構造マップ → 産業の現状等を分析 ◆ MieNa ・人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析 <p>RESAS・MieNaから得た情報を分析。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"> ◆ 当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ◆ 小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ◆ 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ◆ 職員間の情報共有ツールとして活用する。

②決算・申告データを活用した景気動向調査

目 的	管内小規模事業者の業種別景況感や業況、問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。
対 象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 50 者） 《業種内訳》 製造業 5 者、建設業 5 者、卸小売業 20 者、サービス業 20 者
調査手段・手法	当会では決算申告の個別相談を毎年 50 者程度受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していたが、決算・申告書を活用した数値データの分析と、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。
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"> ◆ 当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ◆ 小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ◆ 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ◆ 職員間の情報共有ツールとして活用する。

3-2 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

《現状》

これまでの需要動向調査では、外部機関が実施する調査を活用してきた。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》

比較的安易に調査ができ、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有効であった。しかし、得られる情報がマクロ的なため、地域の小規模事業者へはもっとミクロな消費者ニーズ等の情報を提供していくことが求められている。

《今後の展開》

個別に実際の顧客やテストマーケティング時に動向を調査して事業者に提供する。

(2) 目標

項目	現行	R3FY	R4FY	R5FY	R6FY	R7FY
①テストマーケティング調査対象事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
②観光客ニーズ調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

(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新商品・サービスのテストマーケティング調査	
対象事業者	地域資源を活かして商品開発を行う「小売業者」「卸売業者」「飲食業者」など B to C の事業者
調査内容 調査手段・手法	当商工会では地域外から多数の来場者が訪れる飲食出店イベントを開催している。そこに、対象事業者への出店を促すと共に、その場で新規に開発した商品についての感想や試食、体験を通じて消費者の反応を知るためのテストマーケティングを実施する。調査にはアンケート調査やヒアリング調査を活用する。また、オンラインで利用できるツールもあり、クラウドファンディングも活用できる場合もあるため必要であればリアルな場以外の調査も支援する。 調査のサンプル数は 30 人を想定。
調査項目	◆回答者属性（性別、年齢、住所、職業など） ◆商品に対する評価 (例)・外観評価（デザイン、色、形状、容量、ネーミング、表示） ・品質評価（使用感、印象、味、香り）

	<p>・価格評価 ・購買意欲</p> <p>◆意見、要望 等</p>
分析手段・手法	調査で得られた結果は、必要に応じて外部専門家の意見を交えて経営指導員等により分析を行い事業者へとフィードバックする。
結果の活用方法	開発新商品を実際に市場に投入して成功確率があるかどうかを判断する材料とする。また、必要であれば商品のブラッシュアップにも活用できるほか、今後の商品開発や既存商品の改善にも役立てることができる。

②観光客へのニーズ調査

対象事業者	地域資源を活かして商品開発を行い、町外観光客への販売を見込む「小売業者」「卸売業者」「飲食業者」など B to C の事業者
調査内容 調査手段・手法	当町を訪れた観光客に対して商品・サービス提供を行う事業者が、そのニーズを把握するためのニーズ調査を実施する。新たにオープンする宿泊特化型ホテルなど、町内の宿泊施設にアンケート票を設置。またヒアリングによる調査を実施して回答を得る。商工会にて調査票を作成し、データの分析を実施する。 調査のサンプル数は年間 50 人を想定。
調査項目	<p>◆回答者属性（性別、年齢、住所、職業など）</p> <p>◆来町目的</p> <p>◆飲食場所についてのニーズ</p> <p>(例)・食材として使ってほしい地元農産物</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、地元産、限定 など） ・見た目のイメージとして使ってほしい地域資源 <p>(SNS 映え、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ など)</p> <p>◆意見、要望 等</p>
分析手段・手法	調査で得られた結果は、必要に応じて外部専門家の意見を交えて経営指導員等により分析を行い事業者へとフィードバックする。
結果の活用方法	町外の消費者に自社の商品・サービスが受け入れられるのかを判断すると共に、新たに商品・サービスを開発する際の参考にすることもできる。

4 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

《現状》

これまで実施してきた事業とその詳細は以下のとおりである。

① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

全職員が巡回や窓口相談、セミナー勧誘時に声かけを実施し、経営分析対象者の掘り起こしを行った。掘り起こしのための巡回訪問数は、目標値を達成しているが、経営者の年齢が上がるにつれ経営分析の必要性を認識してもらえない割合が上がる傾向にあった。

② セミナーの開催による経営分析の実施

平成 28 年度、29 年度には経営分析セミナーを開催し、受講者自身で経営分析ができるよう分析手法の習得を目指した。セミナー受講者は、分析手法の重要性を認識しているため、その後の支援がスムーズに行える利点があった。

③ 企業ドックによる経営診断

事業所の経営悪化を未然に防ぐため、また自社の事業等を客観的に分析し、経営環境の変化に対応するため、事業所の課題に応じて専門家を 1 者につき 3 回派遣し経営診断を実施した。専門家による様々な経営状況分析手法を使うことで、潜在的な経営課題の掘り起こしと本質を見極め、経営状況分析を着実に実施し、事業計画策定へと繋げている下準備とすることができた。

《課題》

対象者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、その必要性をなかなか理解してもらえず、巡回訪問回数の割には、経営状況分析者数が少なかったため、より効果的な方法による掘り起こしをすることが課題である。

セミナーについては、難しい内容なので出席者自体が少なかった。経営者自身が独力で経営分析ができるようになるのが最も良いが、現実的に経営を振り返る機会が少なく、いかに分析の重要性を理解してもらえるかが課題である。

企業ドックについては、現状では、経営課題を抱えている事業所のうち、ごく一部にしか、専門家を派遣できていないため、幅広く活用してもらうための仕組みを作ることが課題である。

《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。但し、課題や結果でも述べたとおり、その重要性を認識してもらうことが重要なため、商圈分析システム(MieNa)を活用し、データ提供することにより、事業者の意識改革を図り、経営分析につなげる。

セミナーにより実際に経営分析をすることも、経営分析手法を学ぶことも、参加者が少なければ効果は薄い。ため、今後は職員が巡回訪問をして、事業者の必要に応じた経営分析支援を個別に実施していくこととする。その際に必要であれば専門家も活用するなど、個別事業者の時宜に合ったハンズオン支援としていく。

(2)目標

項目	現行	R3FY	R4FY	R5FY	R6FY	R7FY
①商圏情報の提供数	16件	40件	40件	40件	40件	40件
②経営分析件数	16件	40件	40件	40件	40件	40件

(特記事項)「現行」は令和元年度の実績

(3)事業内容

ここで実施する内容は、自社の内部・外部環境分析となるため、事業計画策定を見越した自社の強みや課題を明らかにすることを主な目的とする。現状と課題を踏まえた事業内容は以下のとおりとする。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
対象者	地域資源を活かして商品開発を行う「小売業者」「卸売業者」「飲食業者」など B to C の事業者をメインターゲットとしつつ、対象者を幅広く設定。
実施内容	これまで同様、巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の声かけを継続実施する。また、これに加え、商圏分析システム(MieNa)を活用し、「事業所周辺 5 km 以内の商圏」において、どのような商品・サービスに需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等のデータを提供することにより、ターゲティング、新商品開発や新たな発想をするための意識改革を促し、経営分析につなげる。
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経営指導員等が抽出し、その情報を事業者に提供する。
結果の活用方法	経営指導員等が事業者とともに商圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出し、「商圏分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援とする。また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針（重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等）を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。

②-1 職員による経営分析の実施	
対象者	①で掘り起こしを行った事業者や意欲のある事業者。
分析手法	以下のツールを活用して分析を実施する。 <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	◆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、経営ビジョン明確化 等
結果の活用方法	分析結果を当該事業者と共有し、事業計画策定及び策定後の実施支援に活用する。また、これらの分析結果は事務局内部で共有することで職員の支援スキル向上や平準化につなげる。

②-2 企業ドックによる経営診断の実施

対象者	②-1 で経営分析を実施した事業者の内、より専門性の高い分析を希望する事業者。
実施内容	<p>事業所の経営悪化を未然に防ぐため、また自社の事業等を客観的に分析し、経営環境の変化に対応するため、事業所の課題に応じて専門家を 1 者につき 3 回派遣し経営診断を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆支援内容 経営状況分析を目的とした個々の事業者の課題抽出 ◆想定する専門家 中小企業診断士、経営コンサルト等 ◆実施回数 1 事業者につき 3 回派遣
分析項目	事業者の必要に応じ、②-1 より専門性の高い項目 等
結果の活用方法	分析結果を当該事業者と共有し、事業計画策定及び策定後の実施支援に活用する。また、これらの分析結果は事務局内部で共有することで職員の支援スキル向上や平準化につなげる。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

《現状》

これまで実施してきた事業とその詳細は以下のとおりである。

① 事業計画策定セミナーの開催

「事業計画策定セミナー」を集団・個別で開催し、小規模事業者の経営状況分析結果に基づき抽出された経営課題を解決するほか、強みを活かした事業計画を策定した。自社の経営、事業コンセプト、自社の強み等見直し、将来のビジョンを描くのに効果があった。

② 事業計画策定支援

セミナー受講後のフォローアップや、持続化補助金申請時、マル経推薦時等に、経営指導員等による事業計画策定を支援した。

③ 創業セミナー「茂木里山ビジネスセミナー」の開催

当町の特徴を活かした新規事業を創造し、当地域に起業風土を醸成することを目的とした創業セミナーを開催した。キックオフセミナーと位置付けて広く受講者を募集し、起業のすそ野拡大を目指した。セミナーでは専門家による「里山で起業するということ」と題した講演と、先輩起業家による事例紹介を実施し、受講者に対して地方でのビジネスの成功の可能性や、今後の日本社会における起業という選択の重要性を伝えると共に、起業に対するハードルを下げることにつなげる内容とした。

《課題》

「事業計画策定セミナー」の受講者は実際に事業計画を作成するという一定の成果を上げることができたが、事前に経営分析が上手く実施できていなかった事業者については、計画策定に至らなかった。そのため今後は経営分析結果を明確にした上で事業計画を策定するという一連の流れを意識した支援を推進していくことが課題である。また、セミナーの受講者数が目標を下回ったことから、実施時期やテーマ等の見直しを図ることで、支援の効果を高めていく必要もある。職員による支援では、支援担当者のスキルにばらつきがあるため、支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化も課題である。

創業支援については、これまで当商工会の支援方法は主に、創業希望者が相談に来るのを待つプル型の支援だったが、地域の人口減少に対応し、関係人口を増やすためにもよりプッシュ型で創業希望者を創造する支援を実施していくことが課題となる。

(2) 支援に対する考え方

経済社会情勢は大きく様変わりし続けるなかで、そこに適応し続けなければ事業者は自然淘汰の道をたどってしまう。今後も小規模事業者が持続的に発展するためには、時代に即した「新たな価値」の提供が必要となる。

ここまで実施してきた「3-1. 地域の経済動向調査」や「3-2. 需要動向調査」、「4. 経営状況分析（非財務）」で明らかになった外部経営環境から時代に求められるものや当地域の強みを理解しつつ、「4. 経営状況分析」で明らかになった内部経営環境から自社の強みの活用と課題の克服により、「新たな価値の創造」を主眼において事業計画の策定を支援していく。その事業計画は、出口を見据え、消費者にとって喉から手が出るほど欲しいと思える「売れる」商品の開発につなげられる内容とするために、マーケティングを意識しつつ、STP 分析やAISASなどのフレームワークを活用する。また、商品開発においては地域内のことをより深く知るために、地域の外のことも学び、外からの目線も取り入れていかなければならない。当町以外で積極的に地域資源を活用して事業化を成功させている先行事例等について学ぶために、職員が現地に赴き見学したり、セミナー（オンライン含）

に参加をしたりすることで、当町の事業者へ情報をフィードバックして商品開発、事業計画策定に役立てる。事業計画の策定は経営状況分析を行った事業者のうち、年間で5割程度を目指す。

計画策定の際には、これまで実施した支援の現状と課題を踏まえつつ、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」や中小機構提供の「経営計画つくるくん」、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「企業カランクアップ事業」(P.18参照)を用いる。

また、創業・第二創業希望者についても基本的な支援の考え方は同様で、魅力ある地域資源を有効活用し、新たなニーズを喚起できる新商品・サービスが提供できるような事業計画策定を目指していく。より積極的に創業者を見つけ、当町で起業してもらうための支援を実施していく。

(3)目標

項目	現行	R3FY	R4FY	R5FY	R6FY	R7FY
①事業計画策定件数	17件	20件	20件	20件	20件	20件
②創業計画策定件数	2件	3件	3件	3件	3件	3件

(特記事項)「現行」は令和元年度の実績

(4)事業内容

経営分析の結果を踏まえ、自社が消費者に提供する価値を明らかにしつつ、出口を見据えたマーケティング戦略も含めた新規事業計画の策定を目的として支援を実施する。今回の事業内容は以下のとおりとする。

①-1 セミナーによる事業計画策定支援	
対象者	経営分析を実施した事業者
開催数	年2回
参加者数	年間10名
実施内容	スクール形式の集団セミナー 各回3時間程度 《カリキュラム案》 ・内外部経営環境分析の確認 ・事業計画書の基本構成と作成方法 ・経営方針・ビジネスモデル策定 ・提供する価値の検討 ・「売れる」商品開発とマーケティング戦略の検討 など
講師	中小企業診断士、税理士、大学教授 等
募集方法	◆経営分析セミナーの周知の際に、当商工会ホームページに同時掲載して広く周知する。 ◆参加予定者に開催案内を郵送する。 ◆巡回訪問や窓口相談時に参加勧奨する。

①-2 事業計画策定個別支援	
対象者	経営分析を実施した事業者
実施内容	経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見

	<p>据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。その際には、以下のものを活用する。</p> <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」 ・栃木県下商工会の独自事業「企業カランクアップ事業」 <p>※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家を派遣して支援する。</p>
--	---

②新規創業における事業計画策定支援セミナー

対象者	地域資源を活用した商品・サービスを提供する起業家（第二創業・予定含）
開催回数	1シリーズ（3時間×6回）
参加者数	年5人
セミナー内容	<p>集団セミナーにより起業予定者等の事業計画策定を支援する。</p> <p>策定する事業計画は、商品・サービスの強みを分析して、適切なターゲティングをしたうえで、どのように売上、利益を確保していくかを盛り込む。また、その内容も単なるスモールビジネスの創出にとどまらず、持続可能な地域社会の創造を目指して、社会課題解決に資するような内容にすると共に、参加者同士が有機的につながりを持てるような者とする。「個の競争」から「集の共創」で面的に起業家を創出できるような仕組みとする。</p> <p>《カリキュラム案》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビジョンの大切さ、ビジョンの言語化 ・提供する商品・サービスの検討 ・商品・サービスのブラッシュアップ ・ビジネスプラン作成、資金調達 ・プレゼンテーションの準備、ピッチイベント
講師	中小企業診断士、税理士、大学教授 等
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ◆当商工会ホームページに同時掲載して広く周知する。 ◆関係人口増加のため、地方移住希望者や関心のある人が集まる施設等にチラシやパンフレット等を設置する。 ◆参加予定者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

《現状》

事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度の支援頻度を目標に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、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。なお、専門的な支援を要する場合には、外部専門家を派遣し問題解決を図った。

《課題》

巡回訪問をしても経営情報の提供や単なる聞き取り程度にとどまり、進捗状況の確認や計画と実績の比較も十分にはできていなかった支援先もあった。計画実行が進まない事業者に対する計画の見直しには、中小企業診断士等の専門家を派遣したが、専門家の派遣回数自体が少なかった。今後はより実効性の高い計画策定を支援するとともに、専門家等を活用したより着実な実施支援を行う体制づくりが課題である。

《今後の展開》

現状と課題を踏まえて、職員の定期的な巡回訪問により計画の進捗状況を確認し、適宜専門家を派遣して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を実施する。

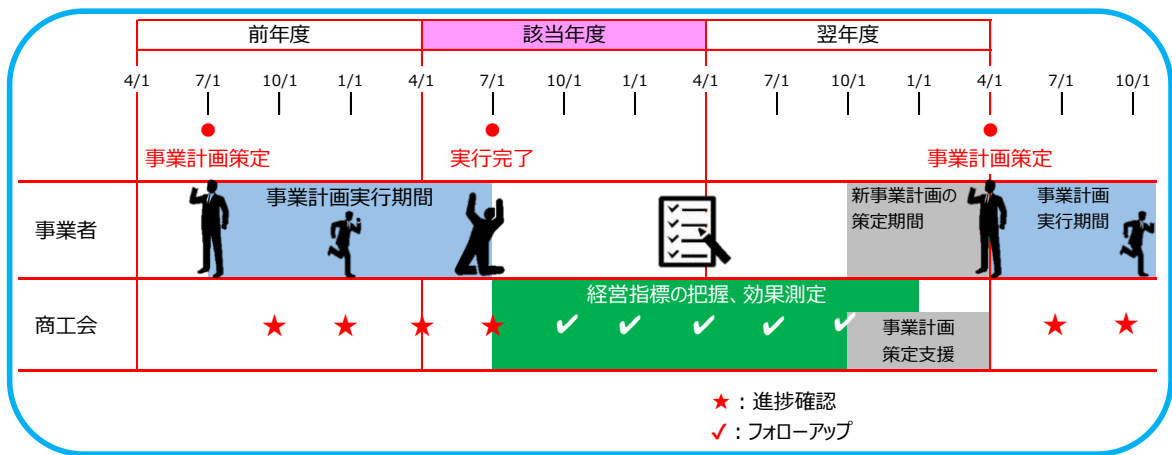
(2) 支援に対する考え方

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

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

また、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、国の各種施策や当町の空き店舗活用事業や創業支援資金等の情報提供を定期的に行い、年間3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。



(3)目標

支援内容	現行	R3FY	R4FY	R5FY	R6FY	R7FY
事業計画策定	4者	20者	20者	20者	20者	20者
フォローアップ対象事業者数						
フォローアップ延べ回数	16回	80回	80回	80回	80回	80回
売上増加事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
創業・第二創業計画	2者	3者	3者	3者	3者	3者
フォローアップ対象事業者数						
フォローアップ延べ回数	—	12回	12回	12回	12回	12回
計画内の目標売上達成事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(特記事項)「現行」は令和元年度の実績

(4)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画を策定した全事業者 20者
頻度	事業計画策定事業者 20者×4回=80回 ※事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
実施方法	《フォローアップ内容》 担当の経営指導員等を決めて、原則四半期に1回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行うが、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。 計画の進捗管理を行うとともに、経営指標の把握、効果測定を行い、必要に応じて各種制度融資・補助金等の活用を促す。 進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因や今後の対応策について検討の

	<p>上、フォローアップ頻度の変更等を行う。</p> <p>《目標値》 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の 50%である 10 者の売上増加とする。</p>
--	---

②創業者へのフォローアップ

支援対象	創業計画策定事業者のうち、当町で創業した 3 者
頻度	創業者 3 者 × 4 回 = 12 回
実施方法	<p>《フォローアップ内容》 担当の経営指導員等を決めて、原則四半期に 1 回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。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、資金繰りの確認を中心に、密な伴走支援にあたる。創業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因を明確にし、計画の再策定を行い、事業の持続的発展につなげる。</p> <p>《目標値》 創業計画でそれぞれが掲げた目標売上額とする。</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

《現状》

これまで実施してきた事業とその詳細は以下のとおりである。

① 展示会・商談会への参加支援【BtoB】

新たな需要を創出し、販路開拓を図るため、展示会や商談会への参加支援を実施した。具体的には参加費の一部支援を補助することで、参加のハードルを下げることに努めた。

② 自社ホームページ作成支援

商工会の簡易ホームページ作成システム「SHIFT」を活用した自社ホームページ作成支援を実施した。実施に当たってはホームページ作成の目的の整理から始まり、どのような利用方法を希望するのか、顧客ターゲットはだれなのかを明確化して支援を実施している。また具体的なシステムの導入からページ作成、公開手順等の利用方法を一貫してサポートしており、事業者がホームページをもって自身で運営できるような支援を実施した。

③ 即売会の実施【BtoC】

小規模事業者が苦手とする需要の開拓に寄与するため、11月には「もてぎうまいもの市」、1月には「新春商工会まつり」と称した即売会を開催した。実施に伴い、事業の内容を広く周知するためのチラシを作成し、地域内外に周知した結果、延べ約15,000人の来場者を得ることができ、出店店舗の認知度を高めるPR及びサービスの提供をアピールすることにより販路拡大につなげ、売上創出に努めることができた。

《課題》

展示会・商談会への参加では、出展したにもかかわらず成果につながらなかった事例もあり、出展目的の整理から実行まで戦略的に支援をしていく必要がある。また、即売会では、小規模事業者が課題とする広報活動及び販路開拓における一定の成果を上げることが出来ているものの、イベントだけの売上にとどまり自店に誘導できていないという店舗もある。今後、事業の効果を更に高めるためには、出店前後のフォローアップにより、実店舗への新規顧客獲得・売上向上につなげられる支援していくことが課題である。

自社ホームページ作成支援では、支援をした事業所の中でも、作っただけで終わってしまっているところもあるため、継続的に更新できるようフォローアップを続けて、事業者の需要開拓に努める必要がある。

《今後の展開》

現状と課題から、展示会や即売会出店の事前・事後のフォローが不足していることがあげられたため、これまでの支援の一環とした出口戦略としての位置づけを念頭に置いた支援が必要となる。ホームページについても、作って終わりにならないよう、「なぜ必要なのか」「HPが適切なツールなのか」といったところまで踏み込み、必要な出口戦略としてのツール提供に努めていく。

(2) 支援に対する考え方

これまで、出口を見据えて実施してきた内外部経営環境分析から事業計画策定を通じた新商品・サービス開発に向けた支援において、直接の成果を見込むのがこの「7. 新たな需要の開拓に寄与する事業」である。ここで販路開拓やPRの取り組みを実施することで、来店客数を増加させることや、新たな需要を創造することが本場のゴールとなる。

今回の経営発達支援計画の集大成となるここでの支援では、実際に消費者に売るためのサポートとなる。そのため、これまで実施してきた即売会事業が新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、今後も

踏襲して実施するとともに、出店者には事前・事後のフォローアップを重点的に実施する。また、新たにポータルサイトによるPR事業を実施することで、町外消費者への訴求にもつなげていく。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多いことから、SNS等のITツールも有効活用しながら販路開拓支援を新規に実施する。

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。

(3)目標

支援内容	現行	R3FY	R4FY	R5FY	R6FY	R7FY
①即売会による売上向上支援 事業者数	(44 者)	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
目標売上額/者	—	2 万円	2 万円	2 万円	2 万円	2 万円
②ポータルサイト登録事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
目標売上額/者	—	5 千円	5 千円	1 万円	1 万円	1 万円

(特記事項)「現行」は令和元年度の実績。()は出店者総数。

①の目標値はこれまでの実績を踏まえた上で、新商品販売の売上目標を設定した。

②の目標値は、当面はサイトの周知に時間がかかるため低めに設定しているが、継続実施することで売上額を増加させる目標を設定した。

(4)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①即売会の実施【BtoC】	
対象事業者	新商品・サービス開発を実施した事業者等
事業内容	<p>出口を見据えて開発してきた新商品・サービスの販路開拓として即売会を開催する。また、新商品開発にまで至らなかった事業者でも、商品・サービスのテストマーケティングの場として提供することで、今後の成果につなげていく。</p> <p>即売会は、町内外から主に飲食関連の事業者を出店対象として約 40 店舗募集するほか、集客のための各種イベントを実施して会場に多くの消費者を集める。来場者数は 1 万人程度を想定している。</p>
実施時期	年 2 回（11 月、1 月）
効果	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新商品・サービス開発に向けたテストマーケティングと市場調査の場の提供 ◆ 開発した商品・サービスの販売による売上増加 ◆ 新規顧客獲得による店舗への誘客
フォローアップ	<p>《出店前》</p> <p>これまで実施してきた支援を振り返り、実際に売るための仕組みづくりを経営指導員等と共に検討していく。また、出店に際しての目標（売上額や市場調査人数</p>

	等)を明確化することで、出店を無駄にさせないための支援を実施する。 《出店後》 出店成果を明確にし、次の取り組みに活かすために分析等を実施する。
--	--

②ポータルサイトを活用したPR【BtoC】

対象事業者	地域資源を活かして商品開発を行い、町外観光客への販売を見込む事業者
事業内容	新商品・サービスの販売促進を目的として、当商工会が専用サイトとしてポータルサイトを開設して広く情報提供を行う。また、そのサイトには、地域情報を掲載することにより閲覧数を増加させる工夫を施す。
効果	◆新商品・サービスや事業者の認知度向上 ◆新商品の販売促進 ◆新たな需要の喚起
フォローアップ	消費者に訴求する情報の整理を行いより効果的に販売促進ができるようなサポートを実施する。また、情報を出して終わりにするのではなく、SEOや分析を行うことで今後も継続して販路開拓につなげられるようなフォローアップを実施する。 ポータルサイトオープンについては新しくオープンするホテルや道の駅等にチラシを設置して広報を実施する。

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、日本政策金融公庫宇都宮支店、町商工観光課職員、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 8）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 9）にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて、当商工会の総会資料に実績を掲載し、理事会、総会等で説明すると共に、ホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

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。

▶ (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)の事業は目的に適切であり、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

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。	判定
	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)

図 8：検討委員会における評価基準

(2)事業内容

現状と課題を踏まえ、引き続き下記委員会により PDCA サイクルを実践しながら、計画の実効性と質の向上を図っていくとともに、支援事業者の成果を念頭に置いた事業評価・見直しを行い、本計画の成果の向上を図っていく。

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	中小企業診断士等の外部専門家

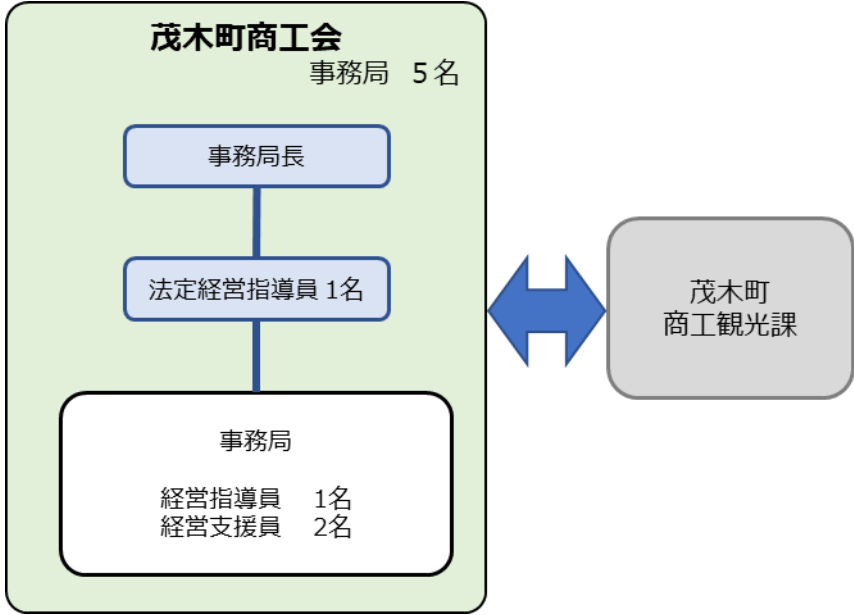
	日本政策金融公庫宇都宮支店担当職員 茂木町商工観光課長 法定経営指導員 五味洸隆行 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年 1 回 1 月に開催
情報の展開	理事会・総会に報告 「アクションプラン」の結果（図 9）と共に、ホームページへ掲載 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする

区分	項目	ポイントの基礎	実績	実績	評点	評点内訳	
I 経営 発達 支援 計画 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	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 経営状況の分析		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)	
	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	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)	
	⑤ 需要動向調査		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)	
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業		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. 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	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 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		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)		
					42/50	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	11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1回 訪問	1	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	2企業	4	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 (ニッポンレイト.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	0企業	0	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	2企業	4	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 (マル経制度幹旋) ★	経営指導員数×6件	12件	3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	
	⑦ 記帳データの活用 (記帳機械化処理) ★	経営支援員数×20件	40件	17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	
						12/44	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	20企業	4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%	60.2%	58%	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 自主財源確保 ★	1会員あたりの会費	対前年比1%増	15,327円	15,540円	6	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	2,617,168円	2,687,468円	6	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
		福祉共済 (純増口数) ★	全県目標数	+5口	-13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	-6件	1	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%	20%	12.9%	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成	
						16/44	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	0件	0	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	5件	10件	6	6 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し		
					6/12	小計満点: 12point	
					76/150	基礎点合計100pt/満点150pt.	

図9: 2019 アクションプラン実績集計表

(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3年5月現在)											
(1) 実施体制											
茂木町商工会 (全体) の実施体制											
<p>当商工会の事務局は職員数5名となっている。事業ごとに主担当は決めるものの、人員に限りがあるため全職員で本事業に取組み、最大限の効果が生み出せるよう遂行していく。</p> <p>また事業の進捗状況の管理については、事務局長が毎月、管理を行い、事業を着実に実施していく。</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											
①法定経営指導員の氏名、連絡先											
<table border="1"><thead><tr><th>No.</th><th>項目</th><th>内容</th></tr></thead><tbody><tr><td rowspan="3">1</td><td>氏名</td><td>五味淵 隆行</td></tr><tr><td>所属</td><td>茂木町商工会</td></tr><tr><td>連絡先</td><td>0285-63-0325</td></tr></tbody></table>	No.	項目	内容	1	氏名	五味淵 隆行	所属	茂木町商工会	連絡先	0285-63-0325	
No.	項目	内容									
1	氏名	五味淵 隆行									
	所属	茂木町商工会									
	連絡先	0285-63-0325									
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（1日頃）
その他	ミーティングの内容は必要に応じて茂木町商工観光課と共有を図りながら円滑な計画実行に繋げていく。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①茂木町商工会	
所在地	〒321-3531 栃木県芳賀郡茂木町大字茂木 143 番地 1 号
電話番号	0285-63-0325
FAX	0285-63-4658
E-mail	motegi_net@shokokai-tochigi.or.jp

②茂木町商工観光課	
所在地	〒321-3598 栃木県芳賀郡茂木町大字茂木 155 番地
電話番号	0285-63-5625
FAX	0285-63-5600
E-mail	syoukoukankou@town_motegi.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)

	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
必要な資金の額 計	5,750	4,750	4,950	4,950	4,950
3-1.地域の経済動向調査に関する事業	300	300	300	300	300
3-2.需要動向調査に関する事業	500	500	500	500	500
4.経営状況の分析に関する事業	300	300	300	300	300
5.事業計画の策定支援に関する事業	800	800	800	1,000	1,000
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	300	300	300	300	300
7.新たな需要開拓に関する事業	3,500	2,500	2,500	2,500	2,500
8.事業の評価及び見直しをするため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、町補助金、特別賦課金、手数料、使用料、加入金、寄付金、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

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