

経営発達支援計画の概要

| | |
|------|---|
| 実施者名 | 野木町商工会【法人番号 7060005005148】 野 木 町【地方公共団体コード 093645】 |
| 実施期間 | 令和7年4月1日 ～ 令和12年3月31日（5年間） |
| 目 標 | <p>当地域における「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を『DXと地域ブランド戦略により、地域になくてはならない企業として持続的発展を遂げている事業者』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繋げる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事業継続に向けた小規模事業者の自立的な経営力強化支援 2. 地域資源を活用した魅力ある商品・サービス開発と販路開拓支援 <p>【地域への裨益目標】</p> <p>上記目標1、2により、小規模事業者の経営力強化と地域資源の有効活用が進み、地域経済の活性化と雇用の創出が図られる。さらに、地域の魅力向上により交流人口が増加し、地域全体の持続的な発展につながる。</p> |
| 事業内容 | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地域経済動向を中心とした情報提供を行う。 4. 需要動向調査に関すること 「顧客像」を明確化するための消費者アンケートを実施し、事業計画の策定に繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること 巡回により経営分析の重要性を伝えるとともに、事業者との対話と傾聴を通じて経営分析を実施し、本質的経営課題の特定と事業者の「腹落ち」に繋げる。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析で顕在化した本質的経営課題の解決に向けた事業計画を事業者とともに策定し、「地域になくてはならない企業」の構築を実現する。 7. 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。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ポスティングと地域ポータルサイトを効果的に組み合わせ、事業者のDX推進を支援する。これにより、新規顧客の開拓と売上増加を実現していく。 |
| 連絡先 | <p>野木町商工会 〒329-0111 栃木県下都賀郡野木町丸林384-4 TEL：0280-55-2233 FAX：0280-55-2213 E-mail：nogi_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>野木町 産業建設部産業振興課商工観光係 〒329-0195 栃木県下都賀郡野木町丸林571 TEL：0280-57-4153 FAX：0280-57-4191 E-mail：sangyou@town.nogi.lg.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野木町の現状

当町は関東平野のほぼ中央に位置する栃木県内で最も面積の小さい(30.26km²)最南端の町である。町の西部には思川が流れ、東部には町の7.1%を占める平地林が広がっており、南西部には埼玉県、茨城県、群馬県との県境に存するラムサール条約登録湿地である渡良瀬遊水地の一部を擁するなど水と緑豊かな自然環境下にある。

また、町では町花である「ひまわり」を活用したイベントや特産品の開発などを行っており、平成24年に町制施行50周年記念として作成した、マスコットキャラクター

「のぎのん」により町のイメージアップを図っている。

交通面では、東に国道4号バイパス、西に国道4号線、南に国道125号線、北に国道50号線と交通の便が良く、他県へのアクセスが容易な地域である。また、東京まで67kmの距離にあるため、JR利用で大宮までは46分、上野までは73分と都心方面へのアクセスも良いことから、県外への通勤、通学者が多い。

こうした地域性を生かすべく、昭和57年頃より丸林・友沼地区のJR線沿線に住宅団地(野木ローズタウン・総戸数1600戸)が整備されるなどベッドタウン化が進んだため人口は増加していったが、近年、少子高齢化が急速に進んでおり、町の調査によれば、令和6年9月1日現在の人口は24,319人となっている。

南に隣接する人口140,075人(R6.10.1現在)の茨城県古河市は、明治二年において一時的に野木町域が古河県に属したという歴史から関係性が深く、現在も文化面、経済面など交流が非常に盛んな地域である。

【農業】

当町は元来、農業の盛んな地域であり、米、麦などの穀類のほか、「はくさい」「レタス」「ブロッコリー」「トマト」などの野菜は県内で有数の産地であり、また、農地の60%を占める水田農業への取組を積極的に行っている地域である。年間農業出荷額は概ね15億円程度で推移しているが、近年、農業の担い手不足により農家数は減少の一途を辿っており、令和2年に実施された農林業センサスによれば、平成7年において827戸であった農家戸数は令和2年時点で528戸まで減少し、25年間で約3.5割の農家が廃業となった。当町はこれまで、農業基盤整備や担い手の育成・確保、農業法人化、集落営農組合の設立、農地の集約化など様々な施策に取り組んできたが、未だ改善には至っていないのが現状である。町ではこうした現状を踏まえ、地産地消の推進、担い手づくりの強化、経営支援、農産物のブランド化などを施策の柱に据え、様々な取り組みを行っている。



のぎのん

【観 光】

当町には1600年前に創建されたといわれる野木神社や国指定重要文化財に指定され、2016年に改修工事が終了した野木町煉瓦窯（右写真上）など、多くの文化財や社寺が点在しており、観光スポットとして活用している。また、平成4年より町興しのイベントとして「ひまわりフェスティバル」（右写真下）を町、商工会、観光協会、農協、工場協会等の共催により実施しており、令和6年度に開催した際には、2日間で約35,000人が来場するなど、町の一大イベントとなっている。他にも、「産業祭」や「商工会きらりフェスタ」などの実施により、地域の振興、地域事業者の販売機会拡大を支援している。



野木町煉瓦窯



ひまわりフェスティバル

【地域ブランド】

当町では、地元特産品を活用した商品開発や商品化による町のイメージアップ、地域事業者の販路拡大支援を目的として、「野木ブランド認定事業」を実施しており、「ひまわりパイ」、「ひまわりバーガー」、「のぎあかり」など、令和6年4月1日現在で18品を認定している。また、当商工会では平成29年より、地元農産品やひまわりの種を使用したご当地グルメ事業「のぎめし」を開始しており、現在7店舗が参加している。

野木ブランドとは（町主体により実施）

野木町ならではの優れた魅力ある商品の付加価値を高め、町のイメージアップや地域経済の活性化を図るために、取り組んでいるのが「野木ブランド認定事業」である。認定商品には「野木ブランド」のシールが貼られ、町内外に発信するとともに、地域事業者の販路拡大を支援している。



認定については、各団体の代表者や有識者による審議会により行われ、認定基準については、以下の通りである。

| 野木ブランド認定審査基準 | |
|--------------|---|
| 野木らしさ | 野木町の自然条件、歴史や伝統文化、技術、オリジナリティなど野木町のイメージに結びつくもの。 |
| 1. 対象となる商品 | (1) 一次産品、加工品、工芸品または町内産業の製品・技術等であって、原則として、野木町を含む栃木県内で生産・製造もしくは加工された商品または、町内の生産物を材料として製造もしくは加工している。 (2) 認定申請のためだけに特別に加工、製造されたものでないこと。 |
| 2. 認定審査基準 | 食 品・一次産品 |
| | (1) コンセプト <ul style="list-style-type: none"> ①商品内容を効果的に表現した魅力的なネーミングである。 ②商品に込められたストーリー性がうまく表現されている。 ③独自のアイデアが盛り込まれ、話題性等もあり、類似商品と比べても付加価値が高い。 |
| | (2) 味 覚 <ul style="list-style-type: none"> ①美味しいと感じる。 ②独自の食感があり、舌触りが良い。 ③香り、風味が商品とマッチしている。 |
| | (3) 地域性 <ul style="list-style-type: none"> ①野木町らしい商品で、町内外へのアピール度を有し、かつイメージ向上につながる商品である。 |

| | | |
|---------|--|--|
| | (4) 品質 | ①ばらつきが無く、安定した商品づくりをしている。 |
| | (5) 容量 | ①製品一個、または全体の量が適切である。 |
| | (6) 価格 | ①適正価格、あるいは類似商品と比べても納得できる価格設定である。 |
| | (7) デザイン | ①包装がその商品の特徴を表し、商品イメージの向上に役立っている。 ②商品ロゴが見やすく分かりやすい。 |
| | (8) 将来性 | ①野木ブランドの普及、他の事業者への波及効果が期待でき、販路拡大が可能である。 |
| | 工業・工芸品 | |
| | (1) コンセプト | ①商品内容を効果的に表現した魅力的なネーミングである。 ②商品に込められたストーリー性がうまく表現されている。 ③独自のアイデアが盛り込まれ、話題性等もあり、類似商品と比べても付加価値が高い。 |
| | (2) 機能性 | ①使いやすい商品になっている。 ②商品の機能性・実用性を十分に発揮できている。 ③類似商品と差別化できる。 |
| | (3) 地域性 | ①野木町らしい商品で、町内外へのアピール度を有し、かつイメージ向上につながる商品である。 |
| | (4) 品質 | ①ばらつきが無く、安定した商品づくりをしている。 |
| | (5) 容量 | ①製品一個、または全体の量が適切である。 ②法律等に基づき許可、認可、規制をクリアしている。 ③法的規制はないが業界、組合、自社の基準をクリアしている。 ④責任の所在が明らかである。 |
| | (6) 価格 | ①商品価格が適正、又は他の商品と比較しても差別化が可能な価格設定である。 |
| | (7) デザイン | ①包装がその商品の特徴を表し、商品イメージの向上に役立っている。 ②商品ロゴが見やすく分かりやすい。またリーフレット、説明書など商品説明が適切である。 |
| | (8) 将来性 | ①野木ブランドの普及、他の事業者への波及効果が期待でき、販路拡大が可能な商品である。 |
| 3. 審査方法 | <p>(1) 野木ブランドの認定審査は、別紙に掲げる「野木ブランド認定評価シート」（別記様式1～4）により行い、野木ブランド審議委員（100点満点）及び町民モニター（100点満点）が評価した平均点に、それぞれ次項に定める係数を乗じ、その合計点が75点以上の商品を「野木ブランド候補品」とする。</p> <p>(2) 前項に定める係数は、それぞれ次のとおりとする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・野木ブランド審議委員の平均点に乗ずる係数 0.8 ・町民モニターの平均点に乗ずる係数 0.2 <p>(3) 評価シート中、それぞれの評価欄の点数は、下記のとおりとする。</p> <p style="text-align: center;">評価3 配分点の100%</p> | |

| | |
|-----------------------|---|
| | 評価2 配分点の 60% 評価1 配分点の 0% (4) 認定有効期間 有効期間は3年間とする。 |
| 4. 認定商品 (R6.4.1現在) | ①ひまわりパイ ②ひまわりバーガー ③ひまわりサブレ ④のぎあかり ⑤ひまわりパン ⑥のんちゃんクッキー ⑦渡良瀬遊水池のよしず ⑧野木の花火 ⑨煉瓦サンド ⑩ひまわりラスク ⑪ひまわりピッツァ ⑫れんが窯めし ⑬ほうじとさんちのパセリドレッシング ⑭ほうじとさんちのスナックエンドウピクルス ⑮野木きらり ⑯ホームメイド和梨のジャム ⑰ホームメイドキウイフルーツ のジャム ⑱野木の梅酒 かほり |
| 5. 補助金 | ●野木ブランド商品開発支援事業補助金制度 野木ブランド商品の開発に要する専門家派遣、設備購入、パンフレット、チラシ、カタログの作成、パッケージのデザイン、展示会等出店に係る経費等に対する補助（補助限度額は50万円） |

のぎめしとは（商工会主体により実施）

“のぎめし”とは、町の花であるひまわりの種や野木町産の農産物を使用して、野木町の協力飲食店（令和6年8月1日現在7店舗）が創意工夫とこだわりにより生まれたご当地グルメの総称である。町内産の農産物は、はくさい、レタス、ブロッコリー、大根、カボチャ、しいたけ、ちぢみほうれん草、お米、いちご（スカイベリー種）等

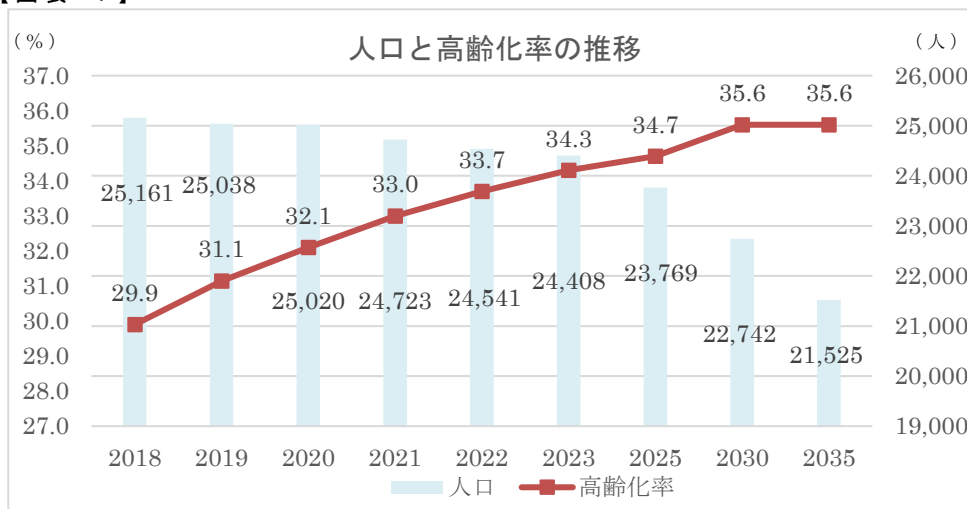


| のぎめし認定基準 | |
|----------|--|
| 食 材 | 地元産の食材を一品以上使用していること。 ひまわりの種を使用していること。 |
| 野木らしさ | 野木町をモチーフとしたビジュアルであること。（ひまわり、煉瓦窯など） |
| その他 | 共通ランチョンマットを使用すること。 |

- 審査会：試食会を開催し、商品内容の確認を行う。
- 審査委員：野木町産業振興課長・商工観光係、商工会三役員
- 認定商品：ひまわりカレー、れんが窯めし、ひまわり豚丼セット、大根博士の煉瓦窯そば、レンガサンド、れんが御膳、渡良瀬なまず天定食（令和6年8月1日現在 認定商品7店舗7品）
- 認定後PR：下野新聞への記事掲載、商工会ホームページ、ポータルサイトのぎイロ、野木町観光協会ホームページ、野木スタンプラリー、のぎグルメガイドなど各媒体への掲載

②人口の推移

【図表-1】



出典：人口 2018～2023 野木町 HP 野木町のうつりかわり「世帯数及び人口」（各年 10/1 現在）
 2025～2035 野木町人口ビジョン「野木町の人口の推移と将来推計」
 高齢化率 2018～2023 野木町高齢者福祉計画「高齢者人口について」
 2025～2035 野木町人口ビジョン「年齢 3 区分別人口の推移」

当町の人口は民間宅地開発などを背景に緩やかな減少で推移しているものの、6 年後（2030 年）には約 1,600 人が減少すると予測されている。町ではこうした状況に歯止めをかけるべく、令和 27 年（2045 年）の目標人口 24,000 人を掲げ、移住定住に関する特設ホームページでの情報提供や定住促進補助金の創設などの対策を行っている。また、高齢化率においても、2019 年時点において 65 歳以上の高齢者は町民の 3 割を超えており、今後も継続的かつ急速に高齢化が進行していくものと予測されている。

【図表-2】生産年齢人口及び老年人口比率の状況（令和 5（2023）年 10 月 1 日現在）

| 市町名 | 年齢（3 区分）別人口構成比（%） | | | | | | 平均年齢（歳） | |
|-----|-------------------|----|----------|----|--------|---|---------|----|
| | 15 歳未満 | | 15～64 歳 | | 65 歳以上 | | | |
| | （年少人口） | | （生産年齢人口） | | （老年人口） | | | 順位 |
| | 順位 | 順位 | 順位 | 順位 | | | | |
| 県 計 | 11.3 | — | 58.4 | — | 30.3 | — | 48.7 | — |
| 野木町 | 11.0 | 12 | 54.3 | 19 | 34.7 | 8 | 50.0 | 10 |

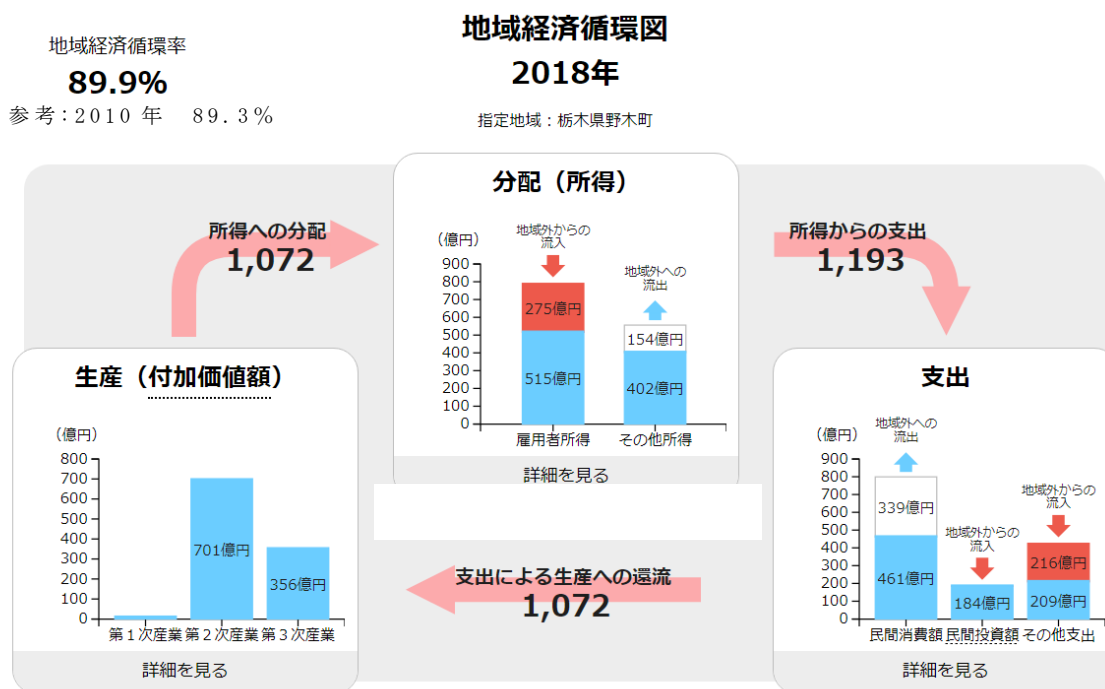
出典：栃木県 HP 市町別年齢（3 区分）別人口及び構成比、年齢構成指数、平均年齢、性比を加工

令和 5 年 10 月 1 日現在の生産年齢人口構成比は 54.3%（県平均 58.4%）と県平均よりも低く、また、老年人口においても、34.7%（県平均 30.3%）と高い水準となっており、東京都市圏への若年層の流出も相まって、県内 25 市町においても少子高齢化の進行が比較的早い地域だといえる。

③ 地域全体の現状及び課題

■ 地域経済循環とプレミアム商品券事業の現状

【図表-3】 地域経済の循環状況



出典：経済産業省/内閣官房『RESAS』地域経済循環図

当町における2018年の地域経済循環率は89.9%であり、この値は県全体の循環率より10.8%低い。
循環図から見る当町の特徴は以下のとおり。

- 生産面**：総付加価値額の65%は第2次産業が生み出しており、その多くは工業団地進出企業によるものである。
- 分配面**：雇用者所得275億円の流入については、町外就業者によるものであり、其他所得154億円の流出については、工業団地進出企業が生み出す所得が本社に帰属するためである。
- 支出面**：民間消費額800億円のうち339億円（42.3%）は域外へ流出している、県内各市町とのデータ比較によれば、域外流入額を加味した上でも流出額は県内トップである。この流出の主な要因は、隣接する小山市や古河市といった大規模商業施設を有する都市への消費流出である。特に、小山市のハーベストウォークやイオンモール、古河市のイオン古河店などの大型ショッピングセンターでは、野木町の住民が必要とする多様な商品やサービスを提供している。また、これらの都市には専門店や飲食店も充実しており、野木町にはない選択肢を求めて人々が流出していると考えられる。

図表-4は、当会が主体となり実施している、野木町プレミアム商品券事業の大型店・チェーン店と小規模小売店との利用店舗割合を示したものである。

この表によると、プレミアム商品券事業において、大型店・チェーン店への利用が多い傾向が見られる。この現状に対し、地域の小規模小売店は独自の魅力ある商品やサービスの開発に注力していき、地域の特色を活かした商品や、きめ細やかな接客など、大型店にはない強みを生かし、域内外の消費者の需要を取り込む努力が必要である。地域ならではの体験や、オリジナル商品の開発などを通じて、小規模

小売店の独自性を高め、プレミアム商品券利用者を含む幅広い顧客層の獲得を目指すことが重要である。

【図表-4】 野木町プレミアム商品券事業利用店舗割合

| | 大型店 チェーン店 (%) | 小規模 小売店 (%) |
|------|---------------------|-------------------|
| 令和3年 | 69.1 | 30.9 |
| 令和4年 | 67.5 | 32.5 |
| 令和5年 | 65.3 | 34.7 |

出典：野木町プレミアム商品券実行委員会実績報告より作成

■野木ローズタウンの現状

人口の約4割を占める野木ローズタウンの住宅は築40年以上が経過しているため、多くの住宅で老朽化が進んでおり、高齢世帯率も高い。今後、こうした住宅における潜在的なリフォーム需要を掘り起こすことで、地域建設業者は新たな受注に繋げていくことが求められている。

■観光客の現状

当町は国指定重要文化財である「野木町煉瓦窯」や町花である「ひまわり」を活用したイベント開催などにより観光客誘致を行っているが、栃木県発表の令和5年度の市町村別観光入込客数調査によれば、当町の観光客数は88,371人と県内で最も入込客数が少ないため、地域資源を生かした取り組みをさらに推し進めていく必要がある。

■野木第2工業団地の整備完了

当町では地域経済の活性化を目指し、野木第2工業団地（18.9ha）を整備した。平成31年3月に造成工事を完了し、全区画の分譲が完了している。この工業団地では新規企業の進出により、新たな雇用の創出や関連企業での間接的な雇用増加がみられる。また、地域内の消費拡大、従業員や家族での移住による人口減少の抑止にも繋がっている。さらに、固定資産税などの税収増加の効果もあった。

【図表-5】 野木第2工業団地の整備完了



■地域全体における課題

「②人口の推移」のとおり、急速な高齢化の進行と東京都市圏への流出などによる生産年齢人口の減少が顕著であり、深刻な問題となっている。また、近隣の小山市・古河市への消費購買力の流出も見られ、地域経済に影響を与えている。これらの要因により、担い手不足などによる地域コミュニティの衰退が懸念されている。

今後、地域の経済力を持続させるための課題は以下のとおり。

①地域購買力の向上

野木町の経済活性化のため、町民による地元商店での買い物促進や飲食店の利用促進、工場従業員の地元消費を奨励していく。これにより、地域内での消費を増やし、購買力の流出を防ぐ取り組みを行う。

②地域資源の積極的活用

ひまわりや煉瓦窯など、野木町特有の地域資源を積極的に活用していく。これらを通じて地域ブランド力を向上させ、町の魅力を高め、経済活性化や人口流出防止につなげる施策を展開していく。

③地域工業の活性化

地域全体の高齢化に対応するため、設備や施設の整備・改修を進めていく。特に課題となっているのは野木ローズタウンの老朽化であり、これに対応するためのリフォーム需要に重点的に取り組んでいく。また、地域建設業者に新たな受注機会を提供することで、地元経済の活性化と雇用創出を図る取り組みを推進していく。

④事業承継（担い手不足）

急速な高齢化と生産年齢人口の減少により、地域事業者の事業継続問題が深刻化している。地域コミュニティや地域産業の衰退が懸念される中、次世代の担い手確保や事業継続支援が喫緊の課題となっている。

④地域産業の現状及び課題

■商工業者数等の推移

当町の業種別商工業者数の増減比較について、令和3年の総数は669社で、平成28年から1社増加し、増加率は0.1%となっている。

業種別に見ると、最も増加が著しいのはサービス業で17社(8.3%)の増加、次いで建設業が5社(5.6%)増加しています。一方、減少が顕著なのは小売業で13社(10.9%)の減少、次いで飲食・宿泊業が6社(10.0%)減少している。

製造業は2社(2.0%)の減少にとどまっていますが、卸売業は3社(8.6%)増加しています。その他の業種も3社(5.0%)減少している。

全体的な傾向として、サービス業と建設業が成長している一方で、小売業や飲食・宿泊業といった消費者向けサービス業の減少が目立つ。製造業の減少は比較的小幅であり、地域経済の構造変化が進んでいることがうかがえる。

【図表-6】業種別商工業者数の増減比較

| | 商工業者数 | 建設業 | 製造業 | 卸売業 | 小売業 | 飲食・宿泊業 | サービス業 | その他 |
|-------|-------|------|-------|------|--------|--------|-------|-------|
| 平成28年 | 668 | 89 | 99 | 35 | 119 | 60 | 206 | 60 |
| 令和3年 | 669 | 94 | 97 | 38 | 106 | 54 | 223 | 57 |
| 増減数 | 1 | 5 | ▲2 | 3 | ▲13 | ▲6 | 17 | ▲3 |
| 増減率 | 0.1% | 5.6% | ▲2.0% | 8.6% | ▲10.9% | ▲10.0% | 8.3% | ▲5.0% |

出典：平成28年・令和3年経済センサス活動調査結果より作成

■商業の概況

○小売業・卸売業年間商品販売額

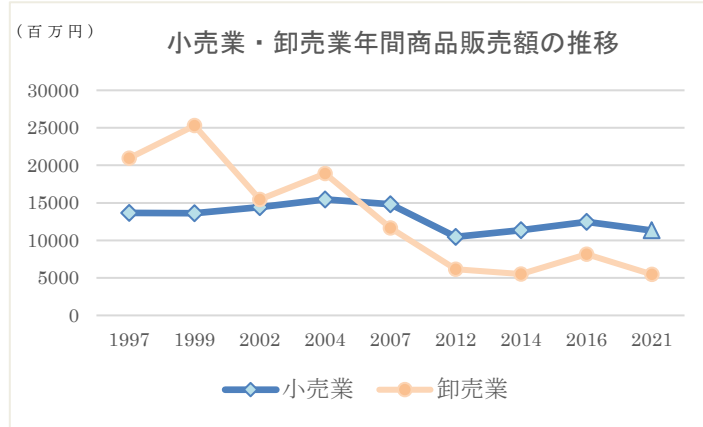
・小売業

1997年以降は安定的な拡大基調となり、2004年に154億円を記録し、その後消費税増税等の影響により消費が落ち込んだ2012年までは減少している。2014年より回復基調となっているが、コロナ禍により2021年は113億円に減少している。

・卸売業

1999年をピークに2004年以降、在庫調整等の影響により下降トレンドとなり、2014年には1999年対比でマイナス78.2%まで大きく落ち込んだ。2014年以降は上昇に転じており、業況の改善が見て取れるが、コロナ禍により2021年は54億円まで減少している。

【図表-7】



出典：経済産業省/内閣官房『RESAS』より作成

【図表-8】

小売業・卸売業年間商品販売額

(単位：百万円)

| 年 | 1997年 | 1999年 | 2002年 | 2004年 | 2007年 | 2012年 | 2014年 | 2016年 | 2021年 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 小売業 | 13,642 | 13,611 | 14,421 | 15,461 | 14,793 | 10,474 | 11,345 | 12,458 | 11,325 |
| 卸売業 | 20,942 | 25,290 | 15,441 | 18,912 | 11,667 | 6,133 | 5,506 | 8,154 | 5,468 |

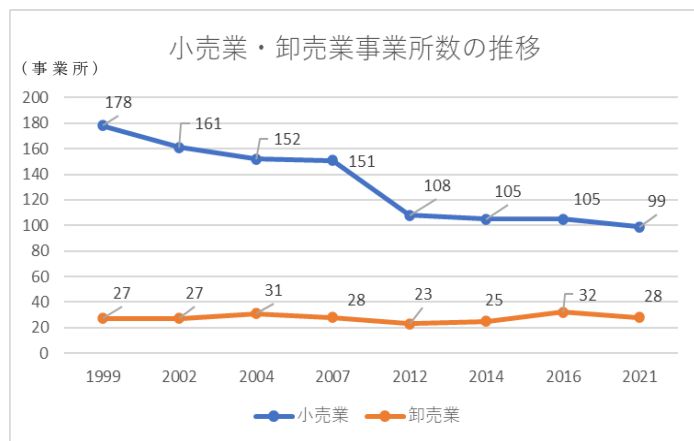
出典：経済産業省/内閣官房『RESAS』より作成

○小売業・卸売業事業所数の推移

・小売業

小売業は2000年6月に行われた大店法廃止以降、スーパーやオコーやスーパーオタニなどの大型スーパーが次々に進出し、また、マツモトキヨシなどの大手ドラッグストアやコンビニエンスストアの出店も相次ぎ、事業主の高齢化も相まって事業所数は継続的に減少している。近年は99店舗と微減傾向で推移しているが、今後も高齢や後継者不在を因とする廃業は避けられない状況にある。

【図表-9】



出典：経済産業省/内閣官房『RESAS』より作成

・卸売業

卸売業の事業所数は増減を繰り返しつつ、ほぼ横這いで推移している。

【図表-10】

(単位：店舗)

| 年 | 2004年 | 2006年 | 2009年 | 2012年 | 2014年 | 2016年 | 2021年 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 飲食店数 | 49 | 47 | 43 | 40 | 35 | 35 | 46 |

出典：野木町統計資料「野木町のうつりかわり」より作成

○ 飲食店数の推移

飲食店数は 2004 年から 2021 年までの間で 3 店舗の減少となっているが、近年、30 代や 60 代の新規開業者もあり、減少のスピードは鈍化傾向にある。

■ 工業の概況

・ 工業団地

当町は周辺各都県へのアクセスの良さを強みとして、積極的に工場誘致を行ってきた歴史があり、町南部に野木工業団地(1963)、東部に野木東工業団地(1990)、野木工業団地北側に野木第二工業団地(2019)を形成している。

特に、野木工業団地においては、自動車用ピストンリングメーカーである日本ピストンリング(株)や筆記用具製造販売を行うゼブラ(株)、洋菓子製造販売を行う(株)不二家など大手企業の工場が立地しており、地域の雇用を支えている。

【図表-11】工業団地別県全体に対する製造品出荷額割合

| 工業団地名 | 主な企業 | 県全体に対する製造品出荷額割合 |
|---------------|---|-----------------|
| 野木工業団地(町南部) | ゼブラ(株)・(株)日本ピストンリング (株)不二家・日本信号(株)など | 1.83% |
| 野木東工業団地(町東部) | 日東工業(株)・日鉄建材(株)・旭鋼管工業(株) | 0.60% |
| 野木第二工業団地(町南部) | 栄研化学(株)・(株)PALTAC・(株)ジアースコーポレーションなど | — |

出典：栃木県 R3 工業団地別統計表より作成・野木第二工業団地の出荷額割合は未集計

■ 事業所数、従業員数、製品出荷額は増加

図表-12 によれば、事業所数は平成 24 年比で 3 事業所の増となっていて、従業員数は 406 名の増となっている。

一方、製造品出荷額については、平成 15 年以降一時落ち込んだものの、平成 24 年比では 444 億円の増加となっている。

日本標準産業分類大分類「E-製造業」に属する事業所における
【図表-12】事業所数・従業員数・製造品出荷額等の推移(単位:人、万円)

| 年 | 事業所数 | 従業員数 | 製造品出荷額等 |
|---------|------|-------|------------|
| 平成 24 年 | 63 | 3,354 | 11,522,623 |
| 平成 25 年 | 61 | 3,543 | 12,131,815 |
| 平成 26 年 | 61 | 3,477 | 12,483,908 |
| 平成 27 年 | 61 | 3,588 | 15,018,884 |
| 平成 29 年 | 58 | 3,514 | 12,625,344 |
| 平成 30 年 | 58 | 3,733 | 13,453,537 |
| 令和元年 | 57 | 3,727 | 13,917,797 |
| 令和 2 年 | 56 | 3,805 | 13,942,400 |
| 令和 3 年 | 57 | 3,943 | 16,529,344 |
| 令和 4 年 | 66 | 3,760 | 15,969,700 |

出典：各年経済センサスより作成

※平成 28 年については経済センサス実施により工業統計調査はなし

・建設業の現況

公共工事の縮減による受注確保難や原材料価格の高騰、人手不足、受注単価引き下げなどを要因に厳しい経営状況が続いている。こうした中、当会は建設業者の受注拡大を図るべく、平成13年に「すまいのリフォームお助け所」（R6.9.1現在 14事業所）を立ち上げ、建設事業者の受注機会獲得に努めてきた。

前述のとおり、ローズタウンを中心としてリフォーム需要はあるものの、大手リフォーム企業の進出による価格競争の激化、PR不足などにより令和5年度における受注額はピーク時であった平成15年と比して49%の減少となっている。

・製造業の現況

製品ニーズの変化への対応や、為替相場の変動による原材料価格の高騰、取引単価の引き下げ要求、従業員の確保難、製造コストの増加等、様々な課題が山積している。

○地域産業における課題

平成28年並びに令和3年調査の経済センサスを比較すると、商工業者数は1事業所の増加、小規模事業者数にあっては8事業所の減少しており、今後も高齢による廃業が増加していくことが予測されている。

特に、小売業においては、継続的な店舗数減少に反して販売額をほぼ維持していることから、販売総額における大型店舗の割合は年々拡大していることは明らかであり、今後の地域産業の衰退が懸念される場所である。

こうした現状を踏まえ、今後、地域産業の維持、活性化を実現していくためには、当商工会と町、金融機関、専門支援機関等が相互連携を図り、継続的な経営支援や新規創業者への創業支援、円滑な事業承継を実施していくことが課題である。

⑤小規模事業者の現状及び課題

■業種別小規模事業者数の推移

当町の小規模事業者数は、業種によって増減傾向が異なる。「その他」業種が大幅に増加(123.8%)した一方、卸売業(22.7%増)や建設業(9.3%増)も成長している。しかし、飲食・宿泊業(25.0%減)やサービス業(9.2%減)など、減少している業種も多く見られる。特に小売業(14.8%減)の減少が目立っている。全体として、商工業者数はほぼ横ばい(0.1%増)だが、小規模事業者数は若干減少(1.5%減)している。この傾向は、事業主の高齢化や後継者不足、消費者ニーズの変化、大型店との競争激化などが要因として考えられる。今後は、地域のニーズに合った事業展開や経営の効率化が課題となってくる。

【図表-13】業種別小規模事業者数の増減比較

| | 商工業者数 | 小規模事業者数 | 建設業 | 製造業 | 卸売業 | 小売業 | 飲食・宿泊業 | サービス業 | その他 |
|-------|-------|---------|------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
| 平成28年 | 668 | 519 | 86 | 65 | 22 | 81 | 48 | 196 | 21 |
| 令和3年 | 669 | 511 | 94 | 60 | 27 | 69 | 36 | 178 | 47 |
| 増減数 | 1 | ▲8 | 8 | ▲5 | 5 | ▲12 | ▲12 | ▲18 | 26 |
| 増減率 | 0.1% | ▲1.5% | 9.3% | ▲7.7% | 22.7% | ▲14.8% | ▲25.0% | ▲9.2% | 123.8% |

出典：平成28年・令和3年経済センサス活動調査結果より作成

■小規模事業者における課題認識

商工会経営実態調査(地域経済動向調査)

令和6年3月、商工会員を対象として生の声を収集すべく経営実態調査を実施した。

有効回答数：41票

アンケート調査において「経営者が抱える自社の課題」を聞いたところ、特に回答数の多かった経営課題は図表14のとおり。

コスト上昇・集客対策が主要課題

最も多い回答は「コストの上昇(物価高騰の影響)」次いで「顧客数(取引先)の減少」「設備の老朽化」と続いている。

【図表-14】

野木町における経済動向調査より

| 順位 | 経営課題 | 回答数 |
|----|-----------------|-----|
| 1 | コストの上昇(物価高騰の影響) | 23 |
| 2 | 顧客(取引先)の減少 | 15 |
| 3 | 設備の老朽化 | 11 |
| 4 | 人材の確保難 | 6 |
| 5 | 資金繰りの悪化 | 4 |
| 6 | 競合の増加 | 3 |

■小規模事業者における新型コロナウイルスによる影響

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

業種別に課題を挙げると以下の通りである。

| 業種 | 現状 | 課題 |
|-----|---|--|
| 小売業 | <ul style="list-style-type: none"> ①顧客の減少と消費者ニーズの多様化：人口減少や高齢化により、従来の顧客層が縮小。同時に、消費者の好みや要求が多様化している。 ②オンラインショッピングの急増：特にコロナ禍以降、ネット通販の利用が大幅に増加し、実店舗の売上に影響を与えている。 ③仕入れコストの上昇：原材料価格や輸送費の上昇により、商品の仕入れコストが増加している。 ④物価高騰による消費者の買い控え：インフレーションの影響で、消費者が必要不可欠なもの以外の購入を控える傾向がある。 ⑤SNSやデジタル広告の活用が限定的：効果的な集客と販促が十分に行えていない。 | <ul style="list-style-type: none"> ①消費者ターゲットを明確にした新商品、新サービスの提供：地域のニーズを詳細に分析し、的確なターゲティングを行う必要がある。 ②ECサイトの構築、強化：オンライン販売チャンネルを確立し、実店舗とのオムニチャネル戦略を展開する。 ③効率的な在庫管理システムの導入：ITを活用した在庫管理により、コスト削減と品揃えの最適化を実現する。 ④価格戦略の見直しと付加価値の創出：単なる値下げ競争ではなく、サービスや品質向上による差別化を図る。 ⑤デジタルマーケティングの強化：SNSやデジタル広告を活用し、効果的な集客と販促を行う。 |

| | | |
|-----|--|--|
| 飲食業 | <ul style="list-style-type: none"> ① テイクアウト需要の増加：コロナ禍の影響で、店内飲食よりもテイクアウトやデリバリーの需要が増加している。 ② 原材料価格とエネルギーコストの上昇：食材費や光熱費の上昇が利益を圧迫している。 ③ 節約志向と内食、中食志向の高まり：外食を控え、家庭での食事や持ち帰り食品を好む傾向が強まっている。 ④ 人手不足：慢性的な労働力不足が続いており、特に若年層の確保が困難になっている。 ⑤ オンラインシステムの導入は限定的：多くの店舗では電話予約が主流。ウェブサイトの整備も不十分でデジタル化への対応が遅れている。 | <ul style="list-style-type: none"> ① テイクアウト、デリバリーサービスの強化：持ち帰りやデリバリー専用のメニュー開発、効率的な配達システムの構築が求められる。 ② メニュー価格の適正化と原価管理の徹底：原価計算を精緻化し、適切な価格設定と利益確保を図る。 地産地消の推進によるコスト削減と差別化：地元食材の活用によるコスト削減と、地域に根ざした店舗としてのブランド確立。 ③ 消費者ニーズに合致したメニュー開発：健康志向や地産地消など、現代の食のトレンドに合わせたメニューの開発が必要。 ④ 人手不足に対応：労働環境の改善、柔軟な勤務体制の導入、地域との連携強化。 ⑤ IT活用による情報発信とPR強化：SNSを活用した店舗情報の発信、オンライン予約システムの導入。 |
| 建設業 | <ul style="list-style-type: none"> ① 大型住宅団地の老朽化：ローズタウンのリフォーム需要増 ② 公共工事の縮減による受注難：財政緊縮により公共事業が減少し、受注競争が激化している。 ③ 原材料価格とエネルギーコストの上昇：鋼材や木材などの建設資材の価格上昇、および燃料費の高騰が利益を圧迫している。 ④ 人手、人材不足：若年労働者の減少と高齢化により、熟練工や技術者の確保が困難になっている。 | <ul style="list-style-type: none"> ① リフォーム需要の掘り起こし：既存住宅の改修や耐震化工事などの受注へ繋げていく。 ② 災害対策・防災工事への注力：地域の防災計画に基づいた、インフラ強化や耐震改修工事の推進。 ③ 省エネ技術の導入によるコスト削減：高効率機器の使用や、建築物の省エネ設計を推進し、長期的なコスト削減を図る。 資材調達の効率化と代替材料の検討：サプライチェーンの見直しや、新素材・リサイクル材の活用を進める。 ④ デジタル技術活用による生産性向上：BIM（ビルディング・インフォメーション・モデリング）やドローンなどの先端技術を導入し、作業効率を高める。 技能継承と人材育成：若手技術者の育成プログラムの充実や、熟練技術のデジタル化による技術伝承。 |
| 製造業 | <ul style="list-style-type: none"> ① 製品ニーズの変化への対応：消費者の嗜好や市場トレンドの急 | <ul style="list-style-type: none"> ① 国や県の施策活用による経営革新：補助金や支援制度を活用 |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>速な変化に追従する必要がある。</p> <p>② 原材料価格とエネルギーコストの上昇：原油価格の高騰や資源の需給逼迫により、製造コストが上昇している。</p> <p>③ 人手、人材不足：生産現場での労働力不足が深刻化し、特に専門技術を持つ人材の確保が困難になっている。</p> <p>④ サプライチェーンの混乱：世界的な物流の混乱や部品調達の困難により、生産計画に支障が出ている。</p> | <p>し、設備投資や技術開発を推進する。</p> <p>② 製造ラインの最適化：生産効率を高めるため、工程の見直しや自動化設備の導入を行う。 価格転嫁と付加価値向上の両立：コスト上昇分の適切な価格転嫁と同時に、製品の高付加価値化を進める。</p> <p>③ デジタル化、自動化の推進：IoT や AI を活用したスマートファクトリー化により、生産性と品質の向上を図る。</p> <p>④ サプライチェーンの多様化、強靱化：調達先の分散化や代替材料の開発により、リスク分散を図る。</p> |
|--|---|---|

■ 小規模事業者における DX 化の現状と課題

小規模事業者の DX 化は、EC サイトやデジタルマーケティングの重要性が高まる中、多くの事業者が対応に遅れをとっている。課題として、オンライン販売チャネルの確立、効果的なデジタルマーケティング、IT 活用による業務効率化が挙げられる。経営発達支援計画では、EC サイト構築支援、デジタル技術導入の助成、専門家による個別相談などを通じて、段階的な DX 化を促進し、小規模事業者の競争力強化と持続的発展を目指していく。

⑥ 野木町の振興ビジョン

当町は「水と緑と人の和でうるおいのあるまち」を目指し、令和 7 年度までを計画期間とした「キラリのぎプラン」を策定しており、その構成と施策体系は以下のとおりである。

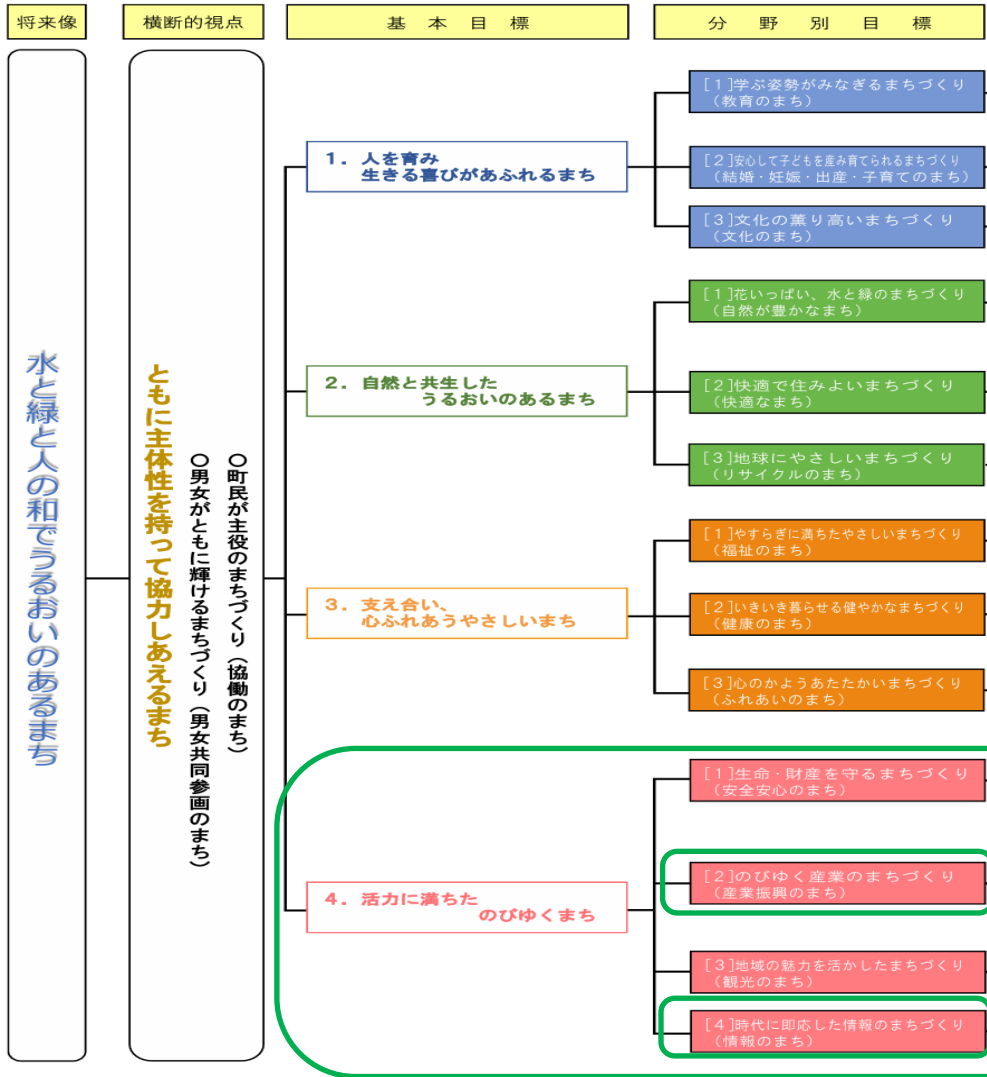
【図表-15】 <キラリのぎプラン計画の構成>

| |
|--|
| <p>基本構想《期間：平成 28 年度から令和 7 年度・10 年間》</p> |
| <p>まちづくりに対する基本理念を提示し、目指すべき将来像を描き、その達成のために必要な施策の大綱を定めた行政運営の指針となるもの。</p> |
| <p>基本計画 前期《平成 28 年度～令和 2 年》・後期《令和 3 年度～令和 7 年度》</p> |
| <p>基本構想を実現するための分野別の主要な施策を示すもの。</p> |
| <p>実施計画《平成 28 年度～令和 7 年度まで 2 ヶ年ごとに見直し》</p> |
| <p>基本計画で示した施策を具体的に実施していくための計画であり、2 カ年を計画期間として、ローリング方式により年度毎に調整・見直しを行う。</p> |

出典：野木町 キラリのぎプランより

【図表-16】

＜キラリのぎプラン施策体系＞



| | |
|----------------|---|
| ①農業振興 | 農業競争力強化の推進、農業の担い手づくり、農業基盤整備の推進、高付加価値化への支援 |
| ②工業振興 | 企業間連携の強化と支援、工業用地の確保、企業誘致の推進 |
| ③商業振興 | 商業の活性化、消費者保護の推進 |
| ④雇用対策 | 雇用対策の充実、就労支援の充実 |
| ①観光振興 | 観光資源の整備と活用、観光の担い手づくり |
| ②野木ブランドの創出 | 野木ブランドの創出・支援、野木ブランドの発信 |
| ①Society5.0の推進 | 未来技術の活用推進 |
| ②情報ネットワークの整備 | 情報ネットワークの整備、多様な広報広聴活動の推進 |

出典：野木町 キラリのぎプランより

当商工会では、③にて囲んだ項目を中心に計画推進の一端を担う。尚、町が示す商工業施策の概要は以下のとおり。

| | |
|------|--|
| 商業施策 | ① 商工会との積極的な連携 ② プレミアム商品券・ひまわり商品券・キャッシュレス決済推進による地元商店と大型小売店との共存共栄 ③ 中小企業振興資金の活用による中小小売店の支援 |
| 工業施策 | ① 企業間交流・情報交換による連携強化と経営支援 ② 国・県・町制度融資等の積極的活用 ③ 工業用地の確保による企業誘致の推進 |

(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」に繋げることが、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

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

- ・ IT を経営戦略の柱に位置づけ、経営力向上に繋げている事業者
- ・ 強みを生かし、商品力等の向上により魅力を高めている事業者

と定め、下記のような支援事業を実施してきた。

1. IT活用による経営力向上

前回の計画では、ITを経営戦略の柱として位置づけ、業務効率化や収益向上に繋げることを目指した。しかし、多くの事業者にとってITの導入活用は依然として課題となっている。今後は、より実践的なIT活用支援や業種別の具体的な成功事例の共有など、きめ細かなアプローチが必要だと考えられる。

2. 地域資源を活かした商品力・サービス力の向上

地域の強みを生かし、独自の商品やサービスを開発することで競争力を高めることを目指した。これについては一定の成果が見られており、さらなる発展のためには、デジタルマーケティングの活用や、SDGsなど新たな社会的価値観を取り入れた商品開発など、時代のニーズに即した対応が求められる。

3. 小規模事業者の経営力の向上

経営者の意識改革や経営管理能力の向上を図ることを目指した。この点については継続的な取り組みが必要であり、今後はより実践的で先進的な経営手法の導入など、さらに踏み込んだ対応が重要となる。

これらの振り返りを踏まえ、当会では下記のような10年後の小規模事業者のあるべき姿を設定する。

『DXと地域ブランド戦略により、地域になくてもならない企業として持続的発展を遂げている事業者』

中小企業の持続的な発展に向けて、ITの効果的な活用と地域の魅力向上が重要な課題となっている。同時に、急激な事業環境の変化に対応するため、中小企業の「自己変革力」を高めることが求められている。

まず、中小企業のDX推進が急務である。多くの企業でITの活用が内部管理業務に留まっている現状を打破し、営業、販売、顧客管理などの事業拡大に直結する分野でのIT活用を進めるべきである。各事業者は自社に適したIT戦略を策定・実行し、業務効率の向上と新たな顧客価値の創造を目指していく。限られた資源を効果

的に活用しながら段階的にデジタル化を進め、変化する事業環境に柔軟に対応できる組織へと進化することが重要である。

また、地域資源を活用した「野木ブランド」や「のぎめし」の創出や、既存の認定商品の消費者ニーズに合わせたブラッシュアップを継続的に行い、商品の魅力向上と販路拡大を目指す。消費者ニーズに合致した商品やサービスの開発に各事業者が積極的に取り組むことで、地域全体の魅力を高めていく。

さらに、各事業者の魅力向上のために、地域の情報ステーションとしての役割を担う野木町商工会のポータルサイト「のぎイロ」を活用し、地域の「強み」を効果的に発信することで、新たなビジネスチャンスの創出や、他の魅力ある事業者との出会い、協業の可能性を広げることができると考えられる。その結果として地域の魅力向上に繋がると考えられる。

これらの取り組みを通じて、中小企業のDX推進と地域の特色を生かした事業展開を同時に進めることで、持続可能な地域経済の発展を実現し、購買力の流出を防ぐとともに、新たな需要の創出を目指していく。各企業の自己変革力を高め、環境変化に柔軟に対応できる強靱な経営体質を築くことで、中小企業の競争力強化と地域経済の活性化を図ることができると考える。

②商工会の役割

当商工会では、「10年後の小規模事業者のあるべき姿」の実現に向け、行政や各関係機関との連携を図り、以下の取り組みを通じて事業者が地域の先導役となり地域経済の発展に繋がられるよう、伴走型支援を推進する。

『経営者と地域経済の持続的成長を目指した商工会の包括的支援』

商工会では、経済・需要動向調査や経営状況分析、事業計画策定や策定後のフォローアップ、新たな需要開拓までの支援を包括的かつ継続的に行っていく。まず、経営者との密接な対話を通じて、表面的な問題の背後にある本質的な課題やニーズを把握する。この過程で、外部環境に関してはRESASやMieNaといった地域経済状況を分析できるツールを活用し、SWOT分析などによる非財務情報の分析を行いながら、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

環境変化に柔軟に対応できる「自己変革力」を高める支援に重点を置き、経営者が自ら考え、行動を起こす力を養成する。同時に、短期的な問題解決だけでなく、長期的な視点で持続可能な経営力を構築するサポートを提供し、経営者とともに将来のビジョンや目標を設定し、それに向けた具体的な計画づくりを支援する。

デジタル化・IT活用についても、DXの重要性を啓発し、IT活用による業務効率化や新たな事業機会の創出を支援していく。小規模事業者のデジタル化レベルに応じた段階的なIT導入・活用支援を行うことで、各事業者の状況に合わせた適切なサポートを提供する。

地域経済の活性化も商工会の重要な役割の一つである。地域の特性を活かしたブランド戦略の立案・実行を支援し、地域内外の連携を促進することで、新たな商品・サービスの開発や販路拡大をサポートしていく。これにより、小規模事業者の成長と地域経済の発展を同時に実現することを目指す。

事業承継支援においては、急速な高齢化と生産年齢人口の減少により深刻化する地域事業者の事業継続問題に対応する。地域コミュニティや地域産業の衰退が懸念される中、次世代の担い手確保や円滑な事業承継を実現していく。

商工会の支援は一度きりで終わるものではなく、定期的なフォローアップを行い、持続的な成長をサポートしていくことが重要である。その中で新たな課題が生

じた際には迅速に対応できる体制を整え、必要に応じて専門家や他の支援機関との連携を図ることで、多角的な支援を提供する。

最終的な目標として、商工会は経営者自身が自立して経営課題に取り組める「自立化」を促進する。経営者の成長と共に支援の在り方も柔軟に変化させ、各事業者が自らの力で持続的な成長を実現できるよう導いて行く。

③野木町の振興ビジョンとの関わり

当商工会は町の振興計画「キラリのぎプラン」の基本目標にある「4. 活力に満ちた伸びゆくまち」のうち、商工会に関連する下記の分野別目標を野木町との連携により重点的に事業を展開していく。(p16 参照)

[2]のびゆく産業のまちづくり(産業振興のまち)

商業の発展において、商工会の役割は重要であると振興計画に明記されており、今後も町との連携により商業・工業の発展に向けた支援事業を実施していく。商業においては、大型店との共存共栄に向け、小規模事業者ならではの個々の強みをベースとして、町プレミアム商品券やひまわり商品券の発行、キャッシュレス決済推進による地域の消費喚起等を行い、工業においては、リフォーム需要の掘り起こしによる受注確保や地域事業者のPR支援などを実施していく。また、円滑な事業運営のため、金融機関等との連携により資金繰りを支援し、地域商工業の健全な発展を目指していく。

[3]地域の魅力を活かしたまちづくり(観光のまち)

当町では「ひまわり」「野木町煉瓦窯」「渡良瀬遊水池」などの地域観光資源を有効活用し、誰もが訪れてみたくなる町の実現に向けてイベントの開催や観光の担い手づくりに注力している。当商工会においても、地域資源の活用により町主体にて実施する「野木ブランド事業」や商工会事業である「のぎめし」などのブランド事業を通じ、新ブランドの創出や町内外におけるブランド認知度向上に向け情報発信を積極的に行い、地域の魅力を生かしたまちづくりを目指していく。

[4]時代に即応した情報のまちづくり(情報のまち)

ICTの急速な発展に伴い、町では便利で快適な生活を目指し、公共施設のLAN整備や5G網の拡充など、ICT環境の整備を積極的に進めている。当商工会では事業者のデジタル化を支援するセミナーを実施してきたが、小規模事業者のICT活用はまだ発展途上である。

現代消費者の主要な情報収集手段はホームページやSNS、ECサイトが主流であり、インターネットの情報が消費者の購買行動に強く影響するため、ITを経営に積極的に導入することで、これまでの「待ち」ではなく「攻め」の経営に移行していく必要がある。

今後も重点支援先である小売業、飲食業、ブランド参加店を中心に、デジタルマーケティングやオンライン予約システムの導入、データ分析やAI活用による経営革新を支援していき町の目指す時代に即応した情報のまちづくりを目指していく。

(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、域内外の消費者の販路開拓を見出そうとしている事業者が今後5年間で達成すべき目標を、次のとおりとする。

【目標】

1. 事業継続に向けた小規模事業者の自立的な経営力強化支援

小規模事業者との対話と傾聴を通じて内発的な動機付けを醸成し、自社の本質的な課題に対して、共に課題解決に取り組む。そして、強みを活かした商品・サービスの開発や効果的な情報発信を行い、地域内での認知度向上と売上拡大を図ることで、持続可能な経営基盤を構築し、事業者の自走化を実現する。

2. 地域資源を活用した魅力ある商品・サービス開発と販路開拓支援

小規模事業者が地域の特産品や観光資源などの強みを発見・活用し、新たな商品・サービスの開発に取り組む。また、ITを活用した効果的な販路開拓により、地域内外での需要拡大を実現する。

【地域への裨益目標】

上記目標1、2により、小規模事業者の経営力強化と地域資源の有効活用が進み、地域経済の活性化と雇用の創出が図られる。さらに、地域の魅力向上により交流人口が増加し、地域全体の持続的な発展につながる。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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、当商工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 1】 事業継続に向けた小規模事業者の自立的な経営力強化支援

◆方針 1◆ 激変する経営環境に対応し、業務改善を図っていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。外部環境に関しては RESAS や MieNa といった地域経済状況を分析できるツールを活用し、SWOT 分析などによる非財務情報の分析を行いながら、本質的課題を反映させ毎年 4 5 者の事業計画策定の支援を行う。

◆方針 2◆ 将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が高い当事者意識を持ち、自ら事業計画を実行していくための支援を行う。特に、IT ツールの活用や効果的な情報発信方法について、事業者の状況に応じた具体的な提案と実践的なサポートを提供することで、事業者の情報発信力強化と地域内外への認知度向上を支援する。具体的にはポータルサイト「のぎイロ」の利用事業者数を毎年 10 者増加していく。さらに事業者間の連携や情報共有についても同時に支援することで、地域全体の経営力向上にも寄与する。

【目標 2】 地域資源を活用した魅力ある商品・サービス開発と販路開拓支援

◆方針 1◆ 地域特産品・サービスの開発・改善支援として、専門家と連携した商品開発支援を毎年 2 者行う。IT 技術を利用した提供方法の開発や、観光資源を活用した新たなサービスの創出を推進する。具体的には、地元食材を活用した新メニュー開発、歴史的建造物を活用した取組などを支援する。

◆方針 2◆ 開発された商品・サービスの効果的な販路拡大の推進として、小規模事業者のデジタル化支援を強化し、EC サイトの構築や SNS マーケティングの活用など、IT を活用した効果的な販路開拓手法の導入を促進する。特に、ポータルサイト「のぎイロ」を活用し、地域の特産品や観光資源、事業者の商品・サービスを効果的に PR して、新たな取引先の開拓や域外需要の取り込みを図り、サイト利用事業者数の 10% が売上前期比 3% 増を達成できるように支援する。

以上の取り組みにより目標を達成することで、小規模事業者の経営力強化と地域資源の有効活用が進み、地域経済の活性化と雇用の創出が図られる。さらに、情報発信力強化と地域内外への認知度向上を通じて、地域の魅力向上により交流人口が増加し、地域全体の持続的な発展につながるという裨益目標を達成する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ① 地域事業者を対象とした経済動向調査の実施
- ② RESAS・商圈分析システムMieNaを活用した管内経済動向の分析
- ③ 外部機関による調査を活用した地域経済動向分析

当商工会ではこれまで管内の事業者を対象とした経済動向調査と上部団体が集計する調査のほか、栃木県、あしぎん総合研究所等の外部機関が実施する調査を活用して、地域の経済動向に関する情報を収集しており、それらを商工会ホームページに公表した。また、事業計画策定を支援する際、結果を小規模事業者に提供した。

【課題】

現状の情報提供は限定的であり、個別支援に十分活用できていない面があった。また、外部機関が調査した景況調査等は、栃木県内における情報であったことから、より地域に密着した情報の収集・分析が求められている。

【今後の展開】

地域経済の動向をより効果的に把握・提供するため、RESASや商圈分析システムMieNaを活用した詳細な分析と、アンケートによる動向調査を実施していき、これらの情報をホームページ等で迅速に公表する。また、それらのデータを支援施策の立案に活用することで、地域事業者により実践的で有益な経済動向情報を提供し、効果的な経営支援の実現を目指していく。

(2) 目標

| 項目 | 現行 | 公表方法 | R7年度 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 |
|---------------------------|-----|------|------|------|------|-------|-------|
| ① 地域事業者を対象とした調査公表回数 | 年1回 | HP掲載 | 年1回 | 年1回 | 年1回 | 年1回 | 年1回 |
| ② RESAS・MieNa 活用による調査公表回数 | 年1回 | HP掲載 | 年1回 | 年1回 | 年1回 | 年1回 | 年1回 |

(特記事項)

- ・現行は令和5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 地域事業者を対象とした経済動向調査の実施(継続・改善) | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| 目的 | 地域事業者の経営状況並びに地域経済状況を把握することを目的とする。 |
| 対象 | 野木町商工会員 |

| | |
|---------|---|
| 調査手段・手法 | <p>巡回・窓口指導、理事会、各部会における会議など機会を設けて適時実施する。</p> <p>アンケート調査の項目については前回実施の際に使用したものをベースとして改善を加える。</p> <p>本調査は記名方式とし、個々の事業者が抱える課題を把握することで具体的な支援に繋げる。</p> <p>収集サンプル数：150 サンプル (小売業・飲食業・サービス業・建設業・製造業 各 30 サンプル)</p> |
| 調査項目 | <p>1. 企業概要について</p> <p>2. 景況感について</p> <p>3. 顧客獲得への取り組みについて</p> <p>4. 経営課題について など</p> |
| 調査回数 | <p>年 1 回</p> <p>調査結果公表：3 月</p> |
| 活用方法 | <ul style="list-style-type: none"> ・外部機関による調査結果との比較分析 ・商工会ホームページや商工会報への掲載 ・個々の事業者における経営課題の把握 |

② RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析（継続）

| | |
|---------|---|
| 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 ・当管内に合った事業計画策定のための基礎とする |
| 対象 | 野木町商工会管内 |
| 分析手段・手法 | 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」や RESAS 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 | <p>《RESAS》</p> <p>地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析</p> <p>まちづくりマップ・From-to 分析 → 人の動き等を分析</p> <p>産業構造マップ → 産業の現状等を分析</p> <p>《MieNa》人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</p> <p>RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。</p> |
| 分析回数 | 年 1 回 |
| 公表時期 | 6 月 |

活用方法

- ・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。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

複数の業種を対象に、オンラインアンケートと利用者調査を実施し、市場環境の変化や新サービス開発に関する消費者ニーズを把握した。専門家の意見を取り入れ、各業種の特性に応じたデータ収集を行い、事業者の経営戦略立案に有用な情報を提供した。調査結果により、各業界の現状把握と今後の方向性の検討が可能となり、事業計画策定の基礎資料として活用されている。

【課題】

調査対象者数が十分でない場合があり、統計的信頼性の確保が課題となっている。調査方法によっては回答の偏りや純粋性に疑問が生じる可能性がある。また、オンライン調査の対象者と実際の顧客層との間にずれが生じる懸念もある。さらに、調査結果の定量的効果測定が不十分で、調査自体の価値や影響を客観的に評価することが難しい状況にある。これらの課題により、得られたデータの信頼性や有用性に疑問が残る。

【今後の展開】

調査手法の多様化を図り、オンラインとオフラインを組み合わせた包括的なアプローチを採用する。対象の範囲を拡大し、より大規模かつ多様なサンプルを確保することで、統計的信頼性を高める。調査結果に基づく施策の効果を、具体的な経営指標を用いて定量的に測定し、調査の有効性を明確化する。市場動向や消費者ニーズの変化を継続的に追跡するため、定期的な調査を実施する。専門家との協力関係を強化し、調査設計から分析、提言に至るまでの質を向上させ、支援事業者により実践的で有益な情報を提供することを目指す。

(2) 目標

| 支援内容 | 現 行 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|---------------------|-----|-------|-------|-------|--------|--------|
| 新メニュー開発のための調査対象事業者数 | 2 者 | 2 者 | 2 者 | 2 者 | 2 者 | 2 者 |

(特記事項)

- ・ 現行は令和 5 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小売店・飲食店新メニュー需要調査の実施（継続・改善） | |
|-----------------------------|--|
| 対象事業者 | 菓子製造小売業、飲食業 |
| 調査内容 | <p>【調査目的】 当地域は県内で最も購買力流出率が高い状況にあることから、小規模事業者が提供する商品・サービスに対する消費者ニーズを的確に把握し、事業者の強みを活かした独自の価値創出を図ることを目的とする。これにより、新商品開発や新メニューの提案を促進し、地域購買力の向上に繋げるとともに、将来的な地域ブランド化の実現と観光地としての認知度向上を目指す。</p> <p>【調査手段・手法】 調査票は、外部専門家の意見を交えながら、対象事業者が必要とする情報を得られるよう、事業者とのヒアリングに基づき作成をする。</p> <p>「イベントによる調査」 町内からの来場者比率が高い、毎年 11 月に開催される野木町産業祭の来場者を対象に調査を行う。</p> <p>サンプル収集数：20 名程度</p> <p>「モニターによる調査」 WEB アンケート調査会社のモニターを活用し、目標となるサンプルサイズ（1,000 名程度）を無作為抽出して実施する。これにより、イベントによる調査では得られなかった幅広い層から客観的かつ統計的に有意な結果を得ることができる。これらの手法を組み合わせることで、一般消費者の傾向と実際の顧客の声の両方を把握し、より実効性の高い需要動向調査を実現する。</p> <p>【分析手法】 調査結果の集計は外部機関に委託し、詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。</p> <p>想定している分析内容として調査項目ごとに単集計を行い、傾向を見る。加えて回答者の属性や重点調査項目に対して各調査項目とクロス集計を行いその傾向を見る。</p> <p>詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。</p> |
| 調査項目 | <p>【共通項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等） ・普段利用する店舗名と利用する理由 ・市外の店舗で利用する店舗名と利用する理由 ・店舗情報の収集手段等 <p>【個別項目】</p> <p>① 菓子製造小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・品揃えに望むこと（定番商品を広く浅く、専門商品に特化して |

| | |
|------|--|
| | <p>深く、ギフト等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・望む品質と価格帯（それなりにいいものを安く、高くて高品質等） ・専門商品のコンセプト（健康、長寿、美容、地元産等） ・ギフトに望むこと（見栄えのするもの、ブランド、季節にあったもの、地元特産品等） ・その他提供してほしい商品（機能性表示食品、ネットなどで話題の品、人気のお取り寄せ品等） ・食品関係については試食を実施。味や価格・パッケージ・見た目の感想 <p>② 飲食店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使ってほしい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ） ・提供方法（好みに応じた焼き方、辛さ、数などの柔軟な対応、驚き、珍しさ等） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等） ・その他提供してほしい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法） ・試食による味や価格・見た目・ボリュームの感想 |
| 活用方法 | <ul style="list-style-type: none"> ・調査結果を各事業所に提供することで、新商品や新メニューの開発や改善に役立てる。 ・職員による経営分析の際の基礎資料として活用する。 ・町と調査結果について情報共有し、事業の改善に繋げる。 |

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当商工会では、小売業・飲食業・野木ブランド認定店・のぎめし参加店・リフォーム事業者等を対象とし、対象事業所の掘り起こしと経営状況分析を実施した。この分析では、RESASや商圈分析システム「MieNa」を活用し、経営指標の調査・分析を行った。さらに必要な場合には、中小企業診断士等の専門家による高度な分析に繋げるなど、一定の成果をあげることができた。

【課題】

経営者自身が本質的な課題に気づき、主体的に取り組むことが重要だが、現状の分析方法では外部からの一方的な解決策提示になりがちで、経営者の内発的な動機付けが不足している可能性がある。また、一回限りの分析やセミナーでは、持続的な自己変革力の向上につながりにくいという問題もある。さらに、経営者は財務的な分析に

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。

【今後の展開】

まずは経営分析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、経営分析に繋げる。経営分析では、SWOT分析等の非財務分析も併せて行い、「対話と傾聴」を通して、これまでの課題解決型の伴走支援から課題設定型の伴走支援に移行し、本質的経営課題の把握に繋げていく。

(2) 目標

| 支援内容 | 現 行 | R7年度 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 |
|--------------------------|-----|------|------|------|-------|-------|
| 掘り起こしに係る商圈情報(MieNa等)の提供数 | 50件 | 80件 | 80件 | 80件 | 80件 | 80件 |
| 経営分析事業者数 | 38者 | 60者 | 60者 | 60者 | 60者 | 60者 |

(特記事項)

- ・ 現行は令和5年度の実績値
- ・ 職員数4名(経営指導員3名)
- ・ 商圈情報提供数：職員数4名×20件
- ・ 経営分析事業者数：経営指導員数3名×20者

(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、経営分析の必要性を理解(掘り起こし)させ、②職員を中心に経営分析を実施する。経営分析の実施にあたっては、財務・非財務の双方から十分に分析を行い、特に非財務分析については、事業者との「対話と傾聴」を通じてSWOT分析等により、経営の本質的課題の把握・強みの顕在化を行い、事業者の「腹落ち」に繋げる。

| ① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし(継続・改善) | |
|-------------------------------|--|
| 対 象 者 | 小売業・飲食業・野木ブランド認定店・のぎめし参加店・リフォーム事業者等 80者 |
| 実施内容 | これまで実施してきたインターネットの活用による業種別の情報収集に加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺5km以内の自社商圈において、どのような商品(サービス)に需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込み、新たな発想といった意識改革から経営分析に繋げる。 |
| 手 段 | 商圈分析システム「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。また、定期的な対話と傾聴を通じて、データの解釈や課題の設定をサポートする。 |
|------|---|

| ② 経営分析の実施（継続・改善） | |
|------------------|--|
| 対象者 | ・①で掘り起こしを行った事業者 （小売業・飲食業・野木ブランド認定店・のぎめし参加店・リフォーム事業者等 60 者） |
| 分析手法 | ・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、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、SWOT 分析 等 |

(4) 分析結果の活用

- ① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしにおいては、紙媒体により情報を事業者提供しつつ、職員が事業者とともに商圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出し、「商圏分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援を実施する。職員が事業者との信頼関係を構築し、対話を重ねながら、経営者自身が主体的に課題を設定し、解決策を見出せるよう支援する。単に解決策を提示するのではなく、経営者の内発的動機を引き出し、自己変革力を高める伴走支援を行う。また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針（重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等）を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。
- ② 経営分析の実施においては、当該事業者の結果をフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。ポータルサイト「のぎイロ」を活用し、地域資源や観光資源との連携可能性を探り、新たな事業展開の提案を行う。また、事務局内にデータを蓄積して、内部共有化することで経営指導員等のスキルアップに繋げる。さらに、分析により問題が発見され、窓口相談では問題の解決が難しいと判断した場合は、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、外部専門家により問題の解決を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当商工会では専門家による個別支援と市場調査を組み合わせた分析を実施している。経営者との対話を通じて事業者の課題を特定し、事業計画策定を支援している。複数の事業者に対し、定期的な訪問支援を行い、市場調査では、アンケートやオンライン調査を活用し、客観的なデータに基づく分析を提供している。これにより、経営者の視野を広げ、実現可能な事業計画策定の促進に繋がった。

【課題】

現在の支援方法では、経営者との深い対話や組織内の課題把握が不十分であり、また、計画策定後のフォローアップや実行支援が限られており、計画実行時の問題に十分対応できていない。さらに、技術革新や市場変化への対応など、より幅広い観点からの支援ニーズが高まる中、経営者の意識改革や経営力強化を促す取り組みが不足しており、DXの活用も十分に進んでいないため、効果的な支援が行えていない。これらの課題に対応し、より実効性のある支援体制の構築が求められている。

【今後の展開】

より密接な伴走型支援を導入し、経営者との対話を通じて本質的な課題の発見を促すとともに、経営者の意識改革を図り、経営力強化を目指す。また、デジタル化支援を強化し、DXを活用した経営改善や新事業創出をサポートしつつ、技術を活用した業務効率化や顧客体験の向上など、具体的なDX推進策を提案する。さらに、経営者のデジタルリテラシー向上や、データに基づく意思決定の重要性についても啓発を行い、総合的な経営基盤の強化を支援していく。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者においては経営者自身の経験や勘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、「地域経済の動向調査」や「財務分析」、「非財務分析」、「需要動向調査」などのツールを活用しつつ、経営者自身が気づいていない潜在的なニーズや課題を共に探り出していく。この過程で、経営者との信頼関係を構築し、単なる解決策の提示ではなく、経営者自らが課題を設定し、解決策を考えるプロセスを支援することで、企業の自己変革力の向上を図る。経営者との深い対話と傾聴を通じて、企業の本質的な課題への気づきを促し、内発的な動機付けによる社内の潜在力発揮を目指していく。

また、急速に進展するデジタル化に対応するため、デジタル技術を活用した経営改善の支援を行い、中小企業のDX推進も後押ししていく。

伴走支援を通じて明確になった課題に対しては、必要に応じて専門家派遣や経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」、全国連が作成した「経営状況まとめシート」など、様々な支援策を効果的に組み合わせて支援していく。計画策定後も定期的なフォローアップを行い、環境変化に応じた計画の見直しや新たな課題への対応を継続的に支援していく。

このように、小規模事業者の持続的な成長と競争力強化を支援し、不確実性の高い経営環境において、企業が自ら変革し続ける力を養うことを重視し、地域経済の活性化と中小企業の持続的発展を目指していく。

(3) 目標

| 支援内容 | 現 行 | R7年度 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 |
|------------|------|------|------|------|-------|-------|
| 事業計画策定事業者数 | 34 者 | 45 者 | 45 者 | 45 者 | 45 者 | 45 者 |

(特記事項)

- ・ 現行は令和 5 年度の実績値
- ・ 事業計画策定件数 (経営指導員 3 名×15 者)
- ※事業計画策定件数は経営分析完了者より、やる気、見込みがある事業者を選定するため、60 者より 45 者へ減となっている。

(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 事業計画策定支援 (継続・改善) | |
|--------------------|---|
| 対 象 者 | ・ 経営状況分析②にて経営分析を行った事業者 (小売業・飲食業・野木ブランド認定店・のぎめし参加店・リフォーム事業者等 45 者) |
| 実施目標 | 年 45 件 |
| 実施内容 | <p>経営分析を行った事業者に対し、個々の事業者が経営課題を解決し、需要を見据えた事業計画を策定することを目的として、各支援制度や支援ツールの活用により事業計画策定支援を行う。</p> <p>計画策定の際は以下のものを活用する</p> <p><計画策定ツール></p> <p>中小企業整備基盤機構：経営計画つくるくん 入門版・事業計画</p> <p>日本政策金融公庫：各種事業計画書</p> <p>全国商工会連合会：経営状況まとめシート</p> <p><国・県計画策定制度></p> <p>経営力向上計画、経営革新計画など</p> <p><地域資源活用支援></p> <p>地域の特産品や観光資源などを活用した新商品・サービス開発支援</p> <p><DX 活用支援></p> <p>IT を活用した効果的な販路開拓支援 (のぎイロの活用、EC サイト構築、SNS マーケティング等)</p> <p>※専門的かつ高度な事業を含む計画策定の場合は栃木県商工会連合会エキスパートバンクや栃木県よろず支援拠点、ミラサポなど外部専門家の活用により支援を行う。</p> |

実施内容

計画策定にあたり職員ごとに月次目標を定めて着実な支援に繋げる。また、専門家による事業計画策定支援の際は職員も同席し、支援スキルの向上に繋げる。

職員の範疇を超えると判断した場合は、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、外部専門家の支援を仰ぐ。

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】

当商工会では、事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度を目安とした巡回訪問によるフォローアップを実施している。このフォローアップでは、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等を行っている。また、専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣して問題解決を図っている。しかしながら、現状のフォローアップは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が十分ではない。さらに、計画と現状の乖離が見受けられる事業所もあり、効率的とは言えない状況となっている。

【課題】

実現可能性の高い事業計画の策定支援と効果的な実施支援を行うための体制構築が必要である。事業者ごとの特性や状況に応じたフォローアップ頻度の設定、進捗状況の適切な確認、計画と実績の比較分析が求められる。また、地域資源を活用した魅力ある商品・サービス開発と販路開拓支援においても課題がある。現状では計画策定は行われているものの、実際の開発や販路開拓までは至っていない。地域の特産品や観光資源などの潜在的価値を最大限に引き出し、具体的な商品やサービスへと繋げていく支援体制の構築が不可欠である。

【今後の展開】

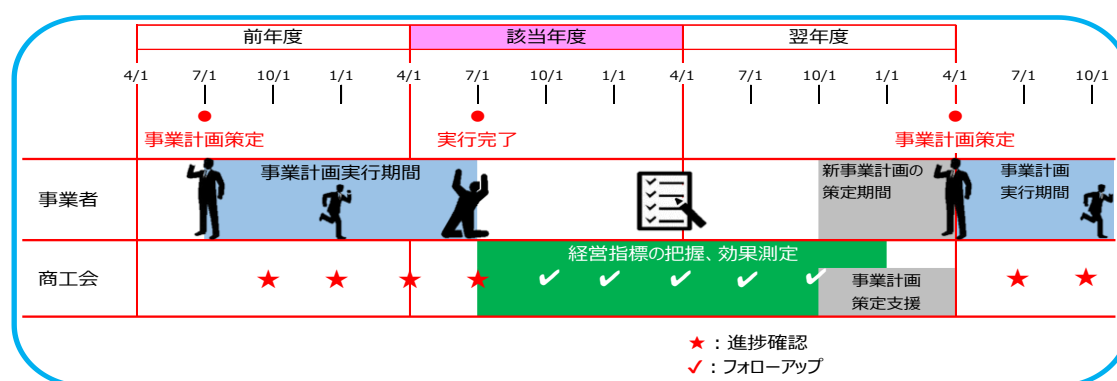
事業者ごとにフォローアップの頻度や定量的目標を設定し、進捗状況の把握に努める。専門家を効果的に活用し、より高度な支援を行う。実現可能性の高い計画策定支援に注力し、計画と実績の乖離を最小限に抑える取り組みを行い、環境変化に柔軟に対応できる支援体制を構築する。フォローアップの質を向上させ、単なる情報提供や聞き取りにとどまらない、実効性のある支援を実施する。地域資源を活用した商品・サービス開発と販路開拓支援については、専門家派遣制度を積極的に活用し、支援を強化する。DXを活用した効果的な販路開拓により、地域内外での需要拡大を実現する。商品開発のアイデア段階から専門家のアドバイスを受け、市場ニーズに合った商品設計や効果的なブランディング戦略の構築を支援する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した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。

経営者、場合によっては従業員とともに対話を通じてよく考え、経営者自身が事業計画の進捗フォローアップを通じて経営者への内発的動機づけを行い、潜在力を引き出し、自走化に繋げていく。このアプローチにより、事業者の自立性を高めつつ、必要な支援を提供することで、事業計画の実効性を向上させ、地域経済の活性化に貢献することを目指していく。



(3) 目標

| 支援内容 | 現 行 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|-----------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 個別フォローアップ対象事業者数 | 32 者 | 45 者 | 45 者 | 45 者 | 45 者 | 45 者 |
| フォローアップ頻度 (延回数) | 94 回 | 180 回 | 180 回 | 180 回 | 180 回 | 180 回 |
| 売上前期比3%増の事業者数 | 1 者 | 15 者 | 15 者 | 15 者 | 15 者 | 15 者 |

(特記事項)

- ・ 現行は令和5年度の実績値
- ・ 売上増加事業者数は策定総数の1/3を目標として設定する。

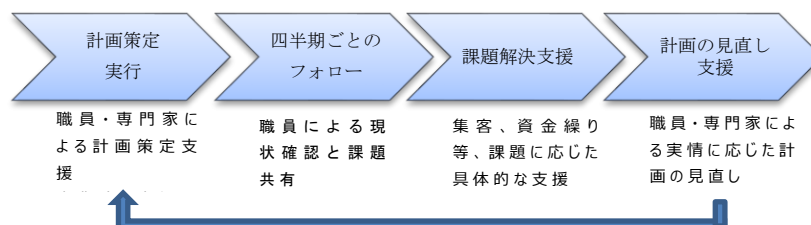
(4) 事業内容

① 事業計画策定事業者へのフォローアップ (継続・改善)

| | |
|------|---|
| 支援対象 | 事業計画策定事業者全員に対し、個社の進捗状況に応じて巡回または窓口によるフォローアップを行う。 |
| 支援頻度 | 事業計画策定事業者 45 者 × 4 回 = 180 回 |

フォローアップについては、職員等の巡回を中心とするが、状況に応じて外部専門家を派遣するなど、原則四半期に1度支援を行うとともに、必要に応じて各種制度融資・補助金等を活用した支援を行う。また、現状に即した計画となるよう必要に応じ専門家を派遣するなど見直し支援を行う。

事業計画策定後支援の流れ 計画策定事業者の **PDCA を支援**



実施方法

計画策定先一覧表を作成し、フォローアップの時期などを記載してスケジュール管理を行い計画的に支援する。

支援先ごとに担当者を割り当て、担当者は責任を持って着実な計画実行を支援する。また、フォローアップ時に把握した課題については、職員間にて情報共有を図り、具体的な課題解決支援を行う。高度な課題である場合は専門との連携を図り、事業計画の見直しを図るなど、円滑な PDCA サイクルを支援する。

地域の特産品や観光資源などの地域資源を積極的に活用し、小規模事業者の新たな商品・サービス開発を支援する取り組みを行う。専門家の助言を得ながら、開発された商品やサービスの品質向上や改良を行う。新たに生まれた商品やサービスの販路開拓を支援し、市場での成功を目指していく。地域の特色を活かしながら小規模事業者の成長と地域経済の活性化を図っていく。

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】

当商工会ではこれまで、リフォーム事業の新聞折り込みによる新規顧客の獲得 (BtoC) や地域ポータルサイトの構築による地元購買率の向上 (BtoC) などの事業を行い、一定の効果が得られてきた。しかしながら、新型コロナウイルスの影響により、IT 能力向上セミナーの実施やチラシのポスティング活動が困難となっている。地域内の小規模事業者の多くは、オンラインによる販路開拓等に関心を持っているものの、高齢化や知識不足、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、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

【課題】

ポストコロナ時代における効果的な販促手法の確立が急務となっている。特に、対面と非対面のハイブリッドな接触を活用しつつ、新規顧客獲得や情報発信を行う方法の開発が必要である。また、小規模事業者のIT活用能力向上と新規顧客獲得手法の多様化が求められている。地域情報の効果的な発信方法の確立も重要な課題である。さらに、DXに対する理解を深め、その必要性を認識してもらうことが重要であり、取組みを支援していく体制づくりが必要である。加えて、新たな販路開拓にはDX推進が不可欠であるという認識を広めることも課題となっている。

【今後の展開】

今後は様々な課題に対応するためIT能力向上支援の仕組みを構築し、小規模事業者向けの段階的なDX推進サポートを行い、各事業者の固有のニーズに合わせたデジタル化を支援していく。

リフォーム事業については、新聞折り込みによる情報発信を継続しつつ、ポスティングを再開し、デジタルマーケティング手法を積極的に取り入れ、効果的な新規顧客獲得方法を模索する。地域ポータルサイト「のぎイロ」の機能を拡充し、地域情報のハブとしての役割を強化するとともに、小規模事業者の情報発信支援にも活用していく。さらに、成功事例の共有や専門家による個別コンサルティングを通じて、DXの効果や重要性への理解を深める取組みを行い、当町の商工業全体の活性化を図っていく。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、「販路の開拓」は苦手な分野であり、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に対する支援は、支援業務の中でも多くの事業者から求められている。

また、小規模事業者においては人手不足やIT活用に関する理解不足といった課題が多いことから、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行い、DXに向けた取組を推進する。

(3) 目標

| 支援内容 | 現 行 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ① リフォーム登録支援事業者数 | 14 者 | 15 者 | 15 者 | 15 者 | 15 者 | 15 者 |
| 目標売上額/者 | 150 千円 | 150 千円 | 150 千円 | 150 千円 | 150 千円 | 150 千円 |
| ② サイト利用支援事業者数 | 74 者 | 100 者 | 110 者 | 120 者 | 130 者 | 140 者 |
| 売上前期比 3% 増/者 | 3 者 | 10 者 | 11 者 | 12 者 | 13 者 | 14 者 |

(特記事項)

- ・ 現行は令和 5 年度の実績値
- ・ ② サイト利用事業者数：サイト利用事業者の 10% を売上前期比 3% 増の目標値として設定

(4) 事業内容

| ① リフォーム事業のチラシポスティング等による新規顧客の獲得（継続） BtoC | |
|---|---|
| 対象事業者 | すまいのリフォームお助け所登録事業者 |
| 事業目的 | 地域におけるリフォーム需要の獲得 - チラシ配布を通じて地域の潜在的なリフォーム需要を掘り起こし、自社のサービスに繋げることを狙っている。 |
| 事業内容 | <p>地域リフォーム需要の掘り起こしによる取引機会の創出を目的として、メンバーによる年6回のチラシポスティング活動を実施するほか、新聞折り込みチラシを活用し、主に高齢世帯の新規顧客獲得を目指す。</p> <p>各事業者における取引の有無については事務局で把握できるため、状況に応じて商工会ホームページや SNS にて PR を行い、受注機会の創出に繋げる。</p> <p>四半期ごとに受注額や受注エリア等を集計し、組織内で共有し、需要の高いエリアを中心にポスティング活動を行う。</p> |
| 効果 | <ul style="list-style-type: none"> ・潜在的なリフォーム需要の顕在化 ・地域における組織の知名度向上 ・新規顧客の獲得による受注機会の拡大 ・地域リフォーム需要に関するマーケティングデータの収集、分析 |
| 実施後のフォロー | ・事業計画策定者については、四半期ごとにフォローアップを行い、課題に応じた個者支援を行う。 |

| ② 地域ポータルサイト「のぎイロ」による地元購買率の向上（継続・改善） BtoC | |
|--|--|
| 対象事業者 | 地域内の小売業、飲食業、サービス業、建設業等でこれまで IT ツールやデジタル化への取り組みが進んでいない小規模事業者 |
| 事業目的 | <p>地域における経済的取引の拡大やコミュニティの活性化に向け、これまで IT ツールの活用が進んでいない事業者でも容易に情報発信できる地域ポータルサイトを運営する。このサイトを通じて事業者自らが商品・サービスの魅力を効果的に発信し、新たな取引機会の創出や知名度向上を図ることで、地域内の購買率向上を実現することを目的とする。</p> <p>地域の情報ステーションとしての役割を担うポータルサイト「のぎイロ」を継続して活用する。</p> <p><u>○掲載する情報</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業者が発信する商品・サービスの情報（IT の活用） ・重点支援先である小売店・飲食店に関する情報 ・野木ブランド・のぎめしを活用した PR (地域ブランド力向上) |

| | |
|----------|--|
| 事業内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・観光（野木町煉瓦窯）・その他の業種・衣食住・医療福祉などの情報 <p>○活用方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観光協会、町金融団等と連携し、様々な情報をリアルタイムに発信する利便性の高いサイトを運営していく。 ・運用管理等は外部委託とする。 ・掲載情報等、製作に関する意見やアイデア等の収集については地域経済活性化協議会を活用する。 |
| 効果 | <ul style="list-style-type: none"> ・商工業者の認知度向上と販売機会創出 ・地域情報の集約化による横断的な情報活用 |
| 実施後のフォロー | <ul style="list-style-type: none"> ・効果が出ていない事業者に対しては、個別相談を実施し、情報発信方法の改善支援を行う ・成功事例を収集・共有し、他の事業者の参考となる取組事例として活用する |

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】

当町役場産業振興課職員、中小企業診断士、栃木県商工会連合会の有識者で組織した「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いただいた。

検討委員会では項目ごとに、事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」について定量的な指標をもって評価を頂くとともに、「PDCA」評価として実績を基にA～Dの判定基準を設け判定し（下図表-13参照）、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33商工会の統一目標「年度別のアクションプラン」（図表-14参照）の「I 経営発達支援計画の取組」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ともに、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。

【課題】

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）案の検討、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。

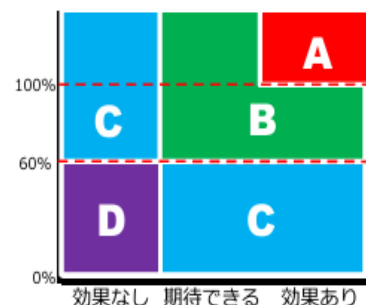
【今後の展開】

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。

【図表-13：検討委員会における評価基準】

■ 評価基準

- A：項目の目標値を上回り、かつ効果が見られたもの
- B：項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）し、かつ効果が期待できるもの
- C：項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）した、または効果が期待できるもの
- D：項目の目標値を大幅に下回り（目標値の60%未満）、かつ効果が期待できないもの



(2) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回においてもPDCAサイクルを実践しながら、事業の実効性と質の向上を図っていくため、以下の事業を実施する。

① 経営発達支援計画検討委員会の開催（継続）

| | |
|-------|---|
| 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（外部有識者） 野木町産業振興課商工観光係 法定経営指導員 |
| 開催回数 | 年1回 3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（図表-14）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 |

【図表-14：2023 アクションプラン実績集計表】

| 区分 | | | | | | | 総合得点 | 67 | | | |
|------------------------------|-----|---------|-----|-------------------|----------------------|------|-----------|--------|-----|-----|----|
| 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： | 16 /20 | | | |
| ① 地域の経済動向調査 | A | B | 1 | ④ 事業計画策定支援 | A | A | 5 | | | | |
| ② 需要動向調査 | A | A | 2 | 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 | A | 3 | | | | |
| II 会員満足度向上のための取組 | | | | | | | 得点： | 8 /20 | | | |
| 1. 施策・事業の活用支援に関すること | | | | | | | 得点： | 8 /20 | | | |
| 【重点】小規模事業者持続化補助金の申請件数 | | | | | | | 16 | 6 | 3 | | |
| ① ものづくり補助金の申請支援 | | | 0 | 0 | ⑪ 全国物産展への新規出展支援 | | | 0 | 0 | | |
| ② 事業再構築補助金の申請支援 | 1 | | 0 | 0 | ⑫ スローライフへの登録支援 | | | 0 | 0 | | |
| ③ IT導入補助金の申請支援 | 1 | | 0 | 0 | ⑬ ビジスマッチングイベント出展支援 | | | 0 | 0 | | |
| ④ 事業承継・引継ぎ補助金の申請支援 | 1 | | 0 | 0 | ⑭ グーへの掲載支援 | | | 0 | 0 | | |
| ⑤ 栃木県・県振興センター補助金の申請支援 | | | 0 | 0 | ⑮ buyer's one等への出品支援 | | | 0 | 0 | | |
| ⑥ 市町の補助金(創業補助金含)の申請支援 | | | 0 | 0 | ⑯ 独自ポータルサイトへの新規掲載 | 15 | 24 | 3 | | | |
| ⑦ 雇用調整助成金の申請支援 | | | 0 | 0 | ⑰ ITを活用した販路開拓実施支援 | 2 | 4 | 2 | | | |
| ⑧ キャリアアップ助成金の申請支援 | | | 0 | 0 | ⑱ 知的財産権の申請支援 | | | 0 | 0 | | |
| ⑨ トライアル雇用助成金の申請支援 | | | 0 | 0 | | | | | | | |
| ⑩ クラウドファンディングの実施支援 | | | 0 | 0 | | | | | | | |
| 2. 経営改善の支援に関すること | | | | | | | 得点： | 7 /15 | | | |
| 【重点】記帳機械化 受託件数の純増目標 | | | | | | | + 2 | ▲ 3 | 0 | | |
| ① 経営革新計画の申請支援 | | | 0 | 0 | ⑧ コロナ借換保証 斡旋支援 | | | 0 | 0 | | |
| ② 経営力向上計画の申請支援 | | | 0 | 0 | ⑨ 日本政策金融公庫融資 斡旋支援 | 4 | 1 | 1 | | | |
| ③ 商工会認証システムの申請支援 | 2 | | 0 | 0 | ⑩ 県制度融資 斡旋支援 | | | 0 | 0 | | |
| ④ 働き方改革実行計画の策定支援 | | | 0 | 0 | ⑪ 労働保険 新規事務受託の推進 | 2 | 3 | 3 | | | |
| ⑤ 事業者BCPの策定支援 | 2 | 1 | 1 | 1 | ⑫ 記帳機械化 新規受託の推進 | 2 | 3 | 3 | | | |
| ⑥ 事業承継計画の策定支援 | 2 | 1 | 2 | 2 | ⑬ 決算代行 受託件数の純増目標 | + 2 | ▲ 8 | 0 | | | |
| ⑦ マル経融資 斡旋支援 | 12 | 9 | 4 | 4 | ⑭ e-Tax利用件数の純増目標 | + 10 | ▲ 6 | 0 | | | |
| III 支援体制の強化に向けた取組み | | | | | | | 得点： | 20 /20 | | | |
| 1. 組織力の向上に関すること | | | | | | | 得点： | 20 /20 | | | |
| 【重点】新規会員の加入件数 | | | | | | | 11 | 19 | 15 | | |
| ① 会員数の純増目標 | + 1 | ▲ 5 | 0 | 0 | ⑤ 新規青年部員の加入推進 | | 3 | 3 | | | |
| ② 任意脱退 0件 | ● | 0 | 3 | 3 | ⑥ 青年部員数の維持 | ● | + 2 | 1 | | | |
| ③ 創業者の新規加入推進 | 1 | 7 | 2 | 2 | ⑦ 新規女性部員の加入推進 | | 0 | 0 | | | |
| ④ 事業承継後の会員維持 | 1 | 5 | 2 | 2 | ⑧ 女性部員数の維持 | ● | ± 0 | 1 | | | |
| 2. 安定的な財源の確保に関すること | | | | | | | 得点： | 6 /15 | | | |
| 【重点】福祉共済の新規加入口数 | | | | | | | 10 | 1 | 1 | | |
| ① 福祉共済保有口数の純増目標 | + 2 | ▲ 10 | 0 | 0 | ⑧ 記帳受託手数料の維持 | ● | ▲ 150,000 | 0 | | | |
| ② 火災共済の新規契約推進 | 2 | 2 | 2 | 2 | ⑨ 会費収入の維持 | ● | ▲ 90,250 | 0 | | | |
| ③ 火災共済保有件数の純増目標 | + 2 | ▲ 1 | 0 | 0 | ⑩ 受託事務手数料の維持 | ● | ▲ 125,200 | 0 | | | |
| ④ 火災共済保有金額の維持 | ● | + 40000 | 1 | 1 | ⑪ 新規賛助会員の加入推進 | 2 | 1 | 1 | | | |
| ⑤ 小規模企業共済の新規加入推進 | 2 | 4 | 3 | 3 | ⑫ 労働保険受託件数の維持 | ● | ▲ 3 | 0 | | | |
| ⑥ 中小企業退職金共済の新規加入推進 | 1 | 0 | 0 | 0 | ⑬ 市町補助金額の維持 | ● | ± 0 | 1 | | | |
| ⑦ 倒産防止共済の新規加入推進 | 1 | 3 | 3 | 3 | | | | | | | |
| 3. 支援体制の整備に関すること | | | | | | | 得点： | 10 /10 | | | |
| 【重点】巡回訪問(指導企業数)の徹底 | | | | | | | 90%以上 | 81% | 8 | | |
| ① 1企業当たりの巡回指導回数 | 1 | 1.2 | 1 | 1 | ④ SNS・HPによる情報発信の増加 | 40 | 69 | 4 | | | |
| ② 1企業当たりの窓口指導回数 | 1 | 1.4 | 1 | 1 | ⑤ 商工会報発行の増加 | 2 | 2 | 2 | | | |
| ③ 伴走型補助金の活用 | ● | 100% | 3 | 3 | ⑥ 職員のセミナーへの積極的な参加 | ● | 27 | 2 | | | |

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

【現状】

経営発達支援事業の目標達成に向け、上記Ⅰ. 経営発達支援事業の内容で掲げる6つの事業（＝経営発達支援事業）が「効果的かつ円滑に実施されること」を目的に取り組んだ。

栃木県商工会連合会が開催する研修会や全国商工会連合会が実施する「全国統一演習研修事業（経営指導員WEB研修）、大専校研修等を受講し、個社支援に必要なノウハウや情報収集、資質向上に努めた。併せて中小企業診断士等の専門家派遣に職員が同行することで、OJTによる支援力の向上に繋がった。

また、事業を推進する職員の研修派遣、OJT、内部勉強会の開催により資質向上を図るほか、当商工会組織としての支援ノウハウの共有及び蓄積を図った。

【課題】

小規模事業者支援に従事してきた経験年数や主たる担当業務により、各経営指導員の支援能力には総合的・分野的にも“ばらつき”があり、個人の能力に依存した状況となっている。そのため、支援分野や支援事業者ごとに特定の経営指導員に頼るしかない場合や、対応する経営指導員が変わることで事業者の支援内容に対する充足度に差が生じてしまうことがある。

このような状況を踏まえ、経営指導員等の個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みを構築する必要がある。

【今後の展開】

事業を推進する職員の研修派遣、OJT、内部勉強会の開催により資質向上を図ると同時に、研修等で得た知識やそれを活用した支援ノウハウの他、効果のあった支援事例を当商工会組織として情報を蓄積し共有化を図る。さらに、中小企業診断士等の専門家を講師に招き、経営力再構築型伴走支援で特に必要とされる「対話と傾聴」のスキルアップし、最終的に経営者の自走化につながるまでの一連の支援を強化していく。

(2) 事業内容

① 取組の方向性

今回においても、法定経営指導員を含めた職員の資質向上のため、国の経営指導員研修事業のほか、各種団体主催の研修会に参加して経営発達支援計画の遂行に必要な支援能力の向上を図る。特に、経営力再構築伴走支援に関する研修等については積極的に参加し、支援手法の習得・向上を図るとともに、DX等の取組事例や最新情報についても積極的に収集し、小規模事業者に教授できるよう努める。

また、個々に得た支援ノウハウ・情報については月1回程度、定期的に経営発達支援計画ミーティングを開催し共有・蓄積が図れるよう対応する。

② 経営指導員等の支援能力向上に向けた取組

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

| ① 内部勉強会による資質向上（新規） | |
|--------------------|---|
| 目的 | 職員の意識レベルや経営支援スキルを向上させ、伴走支援の高度化を図るとともに、職員の支援スキルの平準化を目的に開催する。 |
| 実施内容 | <p>職員が順番で講師を務める定期的な経営発達支援計画勉強会（年４回）を開催し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。テーマは、参加職員が目的意識をもって学べるよう、経営分析の手法や事業計画書策定プロセスなど各年度当初に職員間で話し合いをもち決定する。</p> <p>特に、経営力再構築伴走支援の実践に向けた支援手法の習得や、小規模事業者のDX推進への対応については喫緊の課題であることから、重点テーマとして定め、支援能力の向上を図る。</p> <p>また、全４回のうち２回は、中小企業診断士等、高次な知識や経験を持つ専門家を講師に招いて資質の向上を図る。</p> |
| 対象職員 | 経営指導員・経営支援員（一般職員） |

| ② OJT による職員レベルの向上（継続） | |
|-----------------------|---|
| 目的 | 専門家や経営指導員が行う経営分析や事業計画策定時などにおいて経営支援員（一般職員）も同席し、支援に関する知識や手法を学ぶことにより、職員の資質向上を図ることを目的とする。 |
| 実施内容 | <p>中小企業診断士による個別支援の際には職制を問わず事前に担当者を決定し、専門家による支援の手法や視点、知識などを習得する。経営支援員（一般職員）における担当先については、記帳担当や部会など日頃より繋がりのある事業者を選定する。</p> <p>また、事業計画策定支援後など事業者の課題解決の際には、必要とされる支援に対し、経営指導員と経営支援員（一般職員）が意見を出し合い、協力体制の下で支援にあたるなど、組織力を高める体制を構築する。</p> |

| ③ 中小企業大学校等への参加による支援スキルの向上（継続・改善） | |
|----------------------------------|---|
| 目的 | 全職員の支援力向上と支援ノウハウの共有を目的として、各支援機関等で実施されるセミナー等に参加する。 |

| | |
|-------------|---|
| <p>実施内容</p> | <p>① 栃木県商工会連合会主催の職員向けセミナーへの参加 このセミナーは、経営分析結果の活用方法、戦略的な経営計画・事業計画の立案方法のほか、創業や事業承継支援に必要な知識等が習得できる実務的な内容となっている。アプローチする分野や使用するツール、支援対象等別に、毎年概ね4コースが用意されているので、当該職員の支援レベルに合ったコースに参加させる。</p> <p>② 全国統一演習研修事業（経営指導員Web研修） 経営情報システム、経営法務、企業経営理論、財務会計、経済学、経済政策、中小企業経営、中小企業政策等の中小企業経営全般をeラーニング方式で学習できるので各自が空き時間を利用し受講する。</p> <p>③ とちぎ地域企業応援ネットワーク主催のセミナーへの参加 ネットワークが主催する創業支援・事業承継支援・金融支援・経営力向上支援の4つのプロジェクトチーム別の支援能力向上を目的としたセミナーへ経営指導員を積極的に参加させ、経営発達支援計画の遂行に必要な知識・スキルの習得を目指す。</p> <p>④ 中小企業大学校主催の中小企業支援担当者研修（専門・上級）への参加 商工会等中小企業支援機関の担当者を対象とした、業務に必要な専門知識ならびに実践力・分析力を高める内容で3～5日間、30コース程度用意されているので、支援スキルが特に不足しているITの活用、創業支援、事業承継支援に対するコースへ参加させる。</p> <p>⑤ DX推進に向けたセミナーへの参加 当商工会全職員がITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、業務効率化や需要開拓等のDXの推進取組セミナーへ積極的に参加し、小規模事業者のDX推進にあたる。</p> <p>⑥ コミュニケーション能力向上セミナーへの参加 対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修に参加し、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。</p> <p>⑦ 小規模事業者課題設定力向上研修への参加 課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得する研修に参加し、その後続くスムーズな課題解決に繋げる。</p> |
| <p>対象職員</p> | <p>経営指導員・経営支援員（一般職員）</p> |

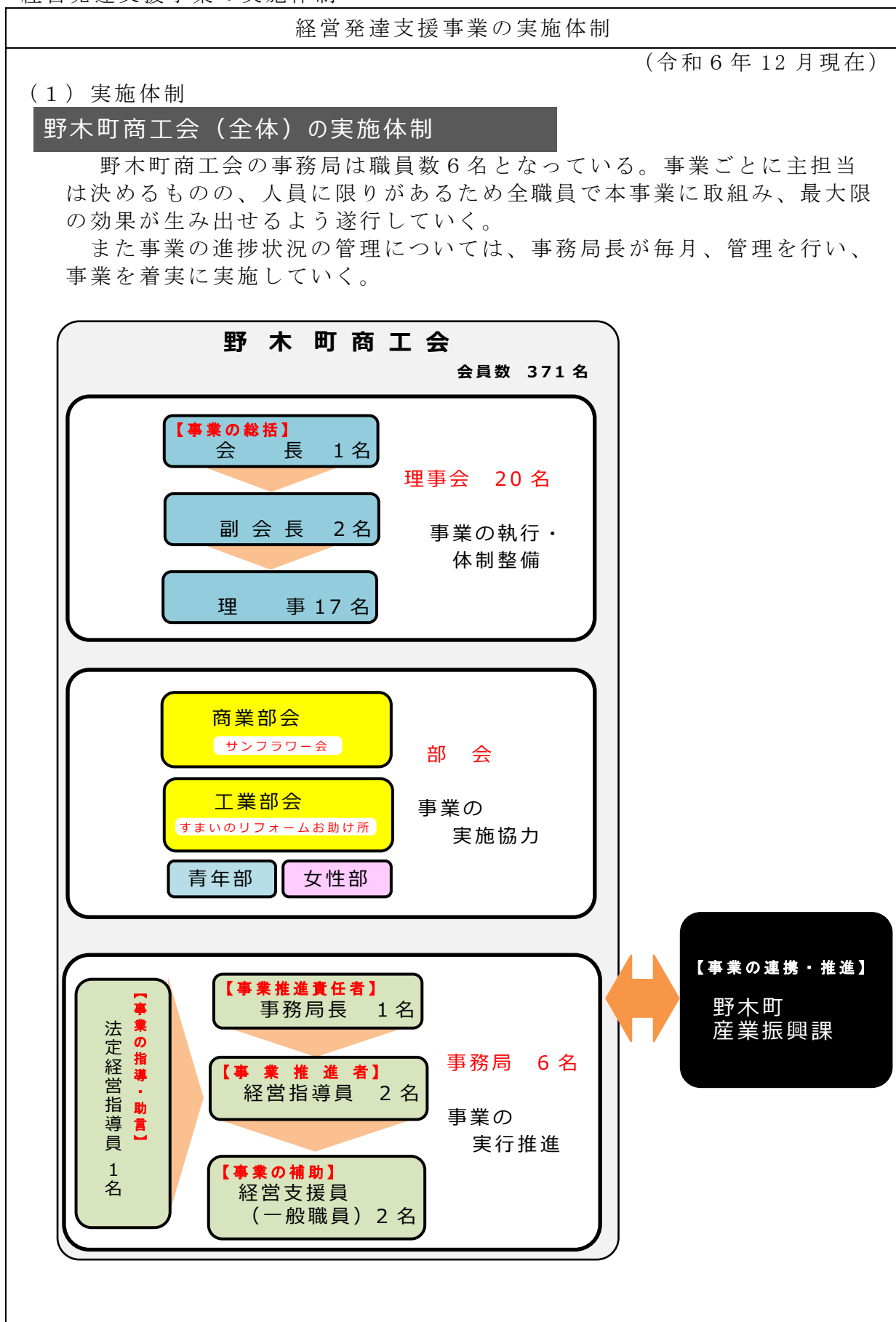
③ 支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

④ 支援ノウハウ・支援情報等の共有（継続・改善）

| | |
|------|--|
| 目 的 | 各職員がセミナー等で得た支援ノウハウ、支援情報を共有し、支援スキルや情報の平準化を図るため。 |
| 実施内容 | <p>法定経営指導員を中心とした月 1 回のミーティング時のほか、朝礼時等、適時情報共有の機会を設ける。</p> <p>また、担当経営指導員等が経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。</p> <p>特に、D X 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



(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

| No. | 項目 | 内容 |
|-----|-----|--------------|
| 1 | 氏名 | 遠藤洋史 |
| | 所属 | 野木町商工会 |
| | 連絡先 | 0280-55-2233 |

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

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を行う。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 野木町商工会

| | |
|--------|---|
| 所在地 | 〒329-0111 栃木県下都賀郡野木町丸林 384-4 |
| 電話番号 | 0280-55-2233 |
| F A X | 0280-55-2213 |
| E-Mail | nogi_net@shokokai-tochigi.or.jp |
| ホームページ | https://nogi-shokokai.or.jp/ |

② 野木町産業振興課（商工観光係）

| | |
|--------|-------------------------------|
| 所在地 | 〒329-0195 栃木県下都賀郡野木町丸林 571 |
| 電話番号 | 0280-57-4153 |
| F A X | 0280-57-4191 |
| E-Mail | sangyou@town.nogi.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)

| | R7年度 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 |
| 3. 経済動向調査に関する事業 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 4. 需要動向調査に関する事業 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 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 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 7. 事業計画策定後の実施支援に関する事業 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 8. 新たな需要開拓に関する事業 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| 9. 事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業 | 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、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 | |
| ① ② ③ ・ ・ ・ | |
| 連携して事業を実施する者の役割 | |
| ① ② ③ ・ ・ | |
| 連携体制図等 | |
| ① ② ③ | |