

経営発達支援計画の概要

実施者名	塩谷町商工会【法人番号 7060005002673】 塩谷町【地方公共団体コード 093840】
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日 ~ 令和12年 3 月 3 1 日
目標	当町における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を「地域内外の需要に柔軟に対応し、持続可能な経営を実現する事業者」と設定し、今後5年間は「地域内外の需要に柔軟に対応できる“塩谷流”事業者育成」を目標として掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。</li> <li>2. 需要動向調査に関すること 新商品開発のためにテストマーケティングを行いアンケートを実施し、事業計画の策定に繋げる。</li> <li>3. 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。</li> <li>4. 事業計画の策定支援 経営分析を行った事業者の事業計画策定を支援するとともに、「地域資源を活用する事業者」を重点的に支援し、地域住民の生活を守る人材を育成する。</li> <li>5. 事業計画策定後の実施支援 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。</li> <li>6. 新たな需要の開拓支援 即売会、DX を活用した販路開拓支援を実施し、小規模事業者の新たな需要開拓を支援する。</li> </ol>
連絡先	<p>塩谷町商工会 〒329-2331 栃木県塩谷郡塩谷町田所 1601-1 TEL : 0287-45-0501 FAX : 0287-45-1973 Meil : <a href="mailto:shioya_net@shokokai-tochigi.or.jp">shioya_net@shokokai-tochigi.or.jp</a></p> <p>塩谷町 産業振興課 〒329-2292 栃木県塩谷郡塩谷町玉生 955-3 TEL : 0287-45-2211 FAX : 0287-45-2524 Meil : <a href="mailto:sanshin@town.shioya.tochigi.jp">sanshin@town.shioya.tochigi.jp</a></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 塩谷町の現状

1) 当町の概要

当町は、栃木県の中央やや北部に位置している。面積は176.06km<sup>2</sup>、約6割が山林原野である。北部山林地帯は林産資源に富み、中央部から南部にかけては肥沃な農業地帯が広がる農村地域となっている。道路網は東西方向を国道461号、南北方向を主要地方道藤原宇都宮線が貫き、町中央部で交差している。近年、東北自動車道上河内ICの開通により、当町へのアクセスが向上している。

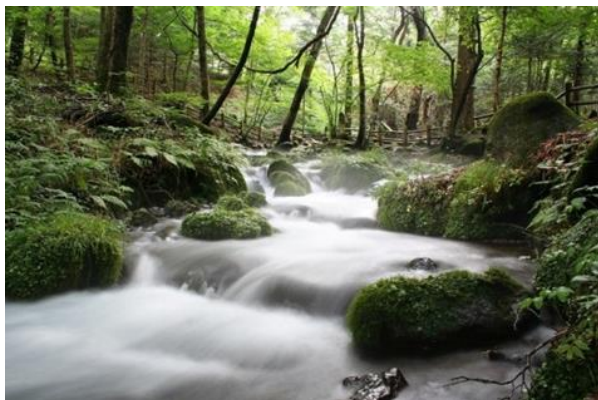
地域資源としては、町のシンボリックな「高原山」や、この中腹から湧き出る「尚仁沢湧水」と、その尚仁沢上流に広がる「イヌブナの群生林」といった自然資源に加え、高さ64mに及ぶ一大岩塊で国指定史跡である「佐貫石仏」

や県指定無形民俗文化財の「風見の神楽」といった文化観光資源がある。

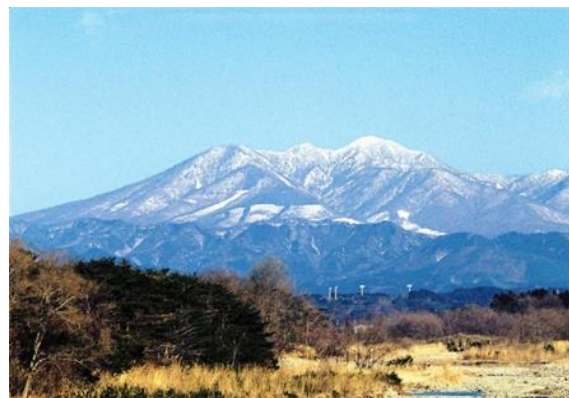
平成23年2月に、これらの地域資源を活用した町の未来構想を15名の商工会青年部員が中心となって策定し、平成27年度には、この構想を基に商工会にJA青年部員が加わって「塩谷町まち・ひと・しごと創生総合戦略」のアクションプランを策定した。

このことから、地域の経営資源のうち“ヒト”は、これら若手農商工業者の人的資源といえる。

また、地域の経営資源のうち“モノ”は、同アクションプランを策定した際に、餅や菊、しいたけ、ヒノキ等が特産品と認識されていたことから、「尚仁沢湧水」の水のみならず、水が潤す地域での農産物が地域資源といえるのだと認識する。今後は、これらに“カネ”と“情報”を取り込んでいく。



【名水百選の認定を受けた尚仁沢】



【町のシンボル高原山】

塩谷町が平成 27 年に策定した「塩谷町まち・ひと・しごと創生総合戦略」の地域特性を次に示す。

【塩谷町の地域特性（強み・弱み）】

	本町の強み	本町の弱み
自然・観光・インフラ等 【まち】	<ul style="list-style-type: none"> <li>○日本名水百選にも選ばれている尚仁沢湧水をはじめ、高原山、森林資源、田園風景等の豊かな自然資源がある</li> <li>○星ふる学校「くまの木」、道の駅湧水の郷しおや、尚仁沢はーとらんど、自然休養村センター等の観光・都市農村交流関連施設が多く存在する</li> <li>○町の面積の約 6 割を山林原野が占め、県内でも有数の森林資源を有する</li> <li>○町有地、町有林、農業用水等、低未利用な公的資源が多くある</li> <li>○かつて鉱山のまちとして栄え、様々な鉱物資源を有する</li> <li>○高原山から迫り出した強固な地盤の上に位置する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>×町内には商業施設や病院等が少なく、医師不足から土日夜間等の診療受け入れが困難であり、鉄道駅がなく、公共交通も少ないことから、通勤・通学、買い物や通院等が不便である</li> <li>×バイパスの整備により、町中の交通量が激減</li> <li>×空き家が増加し、防犯面で懸念が増している</li> <li>×観光資源の PR が十分でなく、観光交流型施設の管理運営が行政の負担となっている</li> <li>×土砂災害警戒区域や山地災害危険地区が多くある</li> <li>×水需要も低下している中で、水道インフラが老朽化しており、更新費用がかかる</li> </ul>
子育て・教育・福祉等 【ひと】	<ul style="list-style-type: none"> <li>○こども医療費助成が 18 歳まであり、充実している</li> <li>○以前に町全体が「塩谷町教育特区」に認定されており、株式会社立の高等学校が設置されたが、現在は学校法人として運営している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>×出生数及び出生率が年々減少している</li> <li>×子どもを預ける場所等の子育て支援サービスや、産婦人科・小児科が少なく、子育てに就いての生活環境が不十分</li> <li>×小中学校の通学をスクールバスで支えているが、部活動の時間帯への対応等が不十分である</li> <li>×児童・生徒が減少し、空き教室が増加するとともに小中学校の統廃合が進んでいる</li> <li>×公立の高校が町内になく、通学の利便性が悪い</li> <li>×大学や働く場がないことから、10 代後半から 20 代前半の若者の転出が非常に多い</li> <li>×移住や空き家等に関する情報発信が充分でなく、U・I ターン者が少ない</li> </ul>
産業等 【しごと】	<ul style="list-style-type: none"> <li>○従来から農林畜産が主産業として栄えるとともに、塩谷工業団地への企業誘致が進み、農工両面の町となっている</li> <li>○就業者数のうち製造業やサービス業に従事する人が半数を占め、特に清涼飲料や酒類の製造業が盛んである</li> <li>○「尚仁沢の水」、「杵つき餅」、菊、しいたけ、ヒノキ等の特産品がある</li> <li>○土地改良区、JA、農業委員会、商工会、観光事業者等を中心として、新たな事業展開の取り組みが創られつつある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>×町内で働ける場が少ない</li> <li>×企業数・事業所数が減少している（3 年で 1 割減少）</li> <li>×労働生産性が全国平均、県平均を大きく下回っている</li> <li>×特産品があるが、特色あるものになっておらず、情報発信が不十分</li> <li>×農地の集約が難しく、効率的な活用が難しく、耕作放棄地が増している（10 年で倍増）</li> </ul>

また、令和 3 年に新たな地域特性が策定されたので、次に示す。

塩谷町の強み	塩谷町の弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本名水百選にも選ばれている尚仁沢湧水をはじめ、高原山、森林資源、田園風景等の豊かな自然資源</li> <li>●道の駅湧水の郷しおや、自然休養村センター、星ふる学校「くまの木」、ふれあいの里しおや等の観光・都市農村交流関係施設の存在</li> <li>●町有地、町有林、低・未利用な公的資源が多く存在</li> <li>●高原山からせり出した強固な地盤</li> <li>●3地区（玉生・船生・大宮）の特性あるコミュニティ活動</li> <li>●こども医療費が18歳まで助成されるなどの子育て支援の充実</li> <li>●学校法人として運営されている高等学校</li> <li>●農林畜産が主産業として栄え、塩谷工業団地への企業誘致が進んだことで農工両面のまちとして機能</li> <li>●就業者数のうち製造業やサービス業に従事する人が半数を占め、特に清涼飲料や酒類の製造業が盛んな状況</li> <li>●「尚仁沢の水」、「菊」、「しめ縄」、「ヒノキ」等の特産品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人口減少や少子高齢化の更なる進行</li> <li>●町内に商業施設や病院等が少なく、買い物や通院が不便な状況</li> <li>●鉄道駅がなく公共交通も少ないことから通勤・通学等に不便な状況</li> <li>●人口流出等による空き家の増加</li> <li>●出生数及び出生率が年々低下している状況</li> <li>●児童・生徒数が減少し、空き教室等が増加するとともに、小・中学校の統廃合が進んでいる状況</li> <li>●町内に公立の高校がなく、通学の利便性が悪い状況</li> <li>●大学がなく、働く場が少ないことから、10代後半や20代前半の若者の転出が非常に多い状況</li> <li>●移住や空き家等に関する情報発信や受け皿が十分ではなく、U・Iターン者が少ない状況</li> <li>●企業数・事業所数が減少している状況</li> <li>●特産品はあるが情報発信・PRが不十分な状況</li> <li>●農地の集約化や効率的な活用が困難であり耕作放棄地が増加している状況</li> </ul>

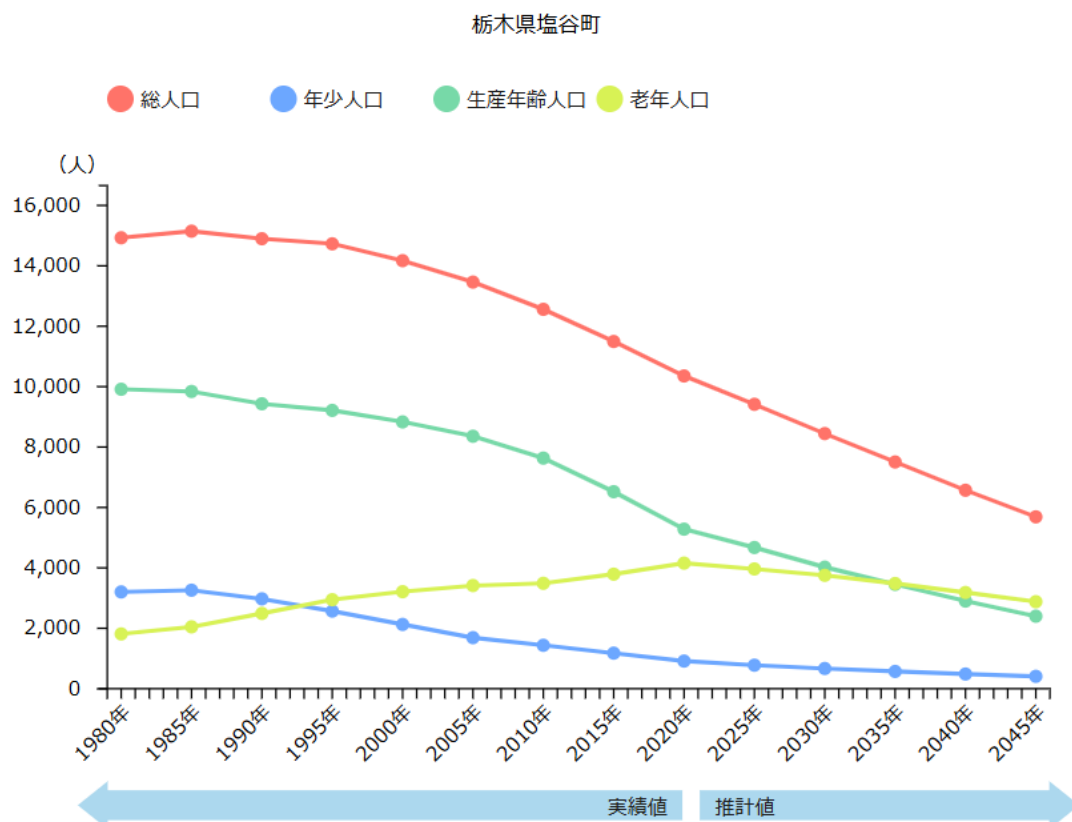
以上のことより、平成27年から大きな変化はないものの同時に強みを伸ばし弱みを克服するという課題も残されている。

## ② 人口の推移

1985年には15,148人いた総人口は、1995年にかけて概ね横ばいで推移したものの、その後人口減少傾向が続いている。国勢調査によると、人口は2005年時点で13,462人、2010年時点で12,560人、2015年時点で11,495人、2020年時点で10,354人となっており、この10年で△2,206人、17.6%減少となっている。

なお、住民基本台帳によると、2024年1月時点で人口は10,069人となっているため、図表1のとおりRESASの予想どおりに推移しているといえる。

(図表1)人口の将来推移



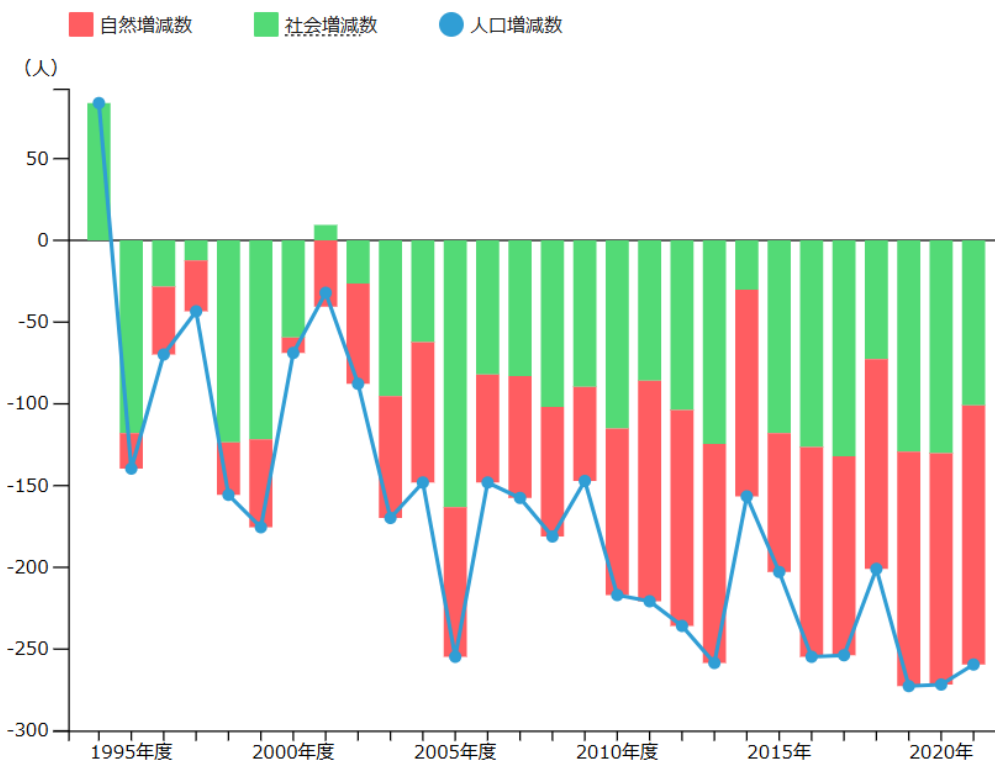
出典：RESAS

年少人口は1985年の3,260人をピークにその後減少し2010年時点で1,437人となっており、国立社会保障人口問題研究所の推計によると、今後も減少が続き2045年には409人になるとされている。生産年齢人口も1980年の9,914人から減少を続け2010年時点で7,634人となっており、同2045年には2,400人にまで減少するとされている。一方、老年人口は1980年の1,812人から増加して、2010年時点で3,489人となっており、今後2020年まで増加を続けた後、減少に転じ、2045年には2,880人になるとされている。

これまでの水準で人口減少及び少子高齢化が進んだ場合、者人研推計によると本町の総人口は2010年の12,560人から2045年には5,689人（2010年の45.3%）になると推計されており、地域経済の規模が縮小することにより商業・医療・交通等の様々な機能・施設が撤退・廃業するとともに、歳入の減少に伴う行財政の悪化により様々な公共サービスを現在の水準で維持することが困難になり、公共施設の統廃合も進むことが見込まれる。

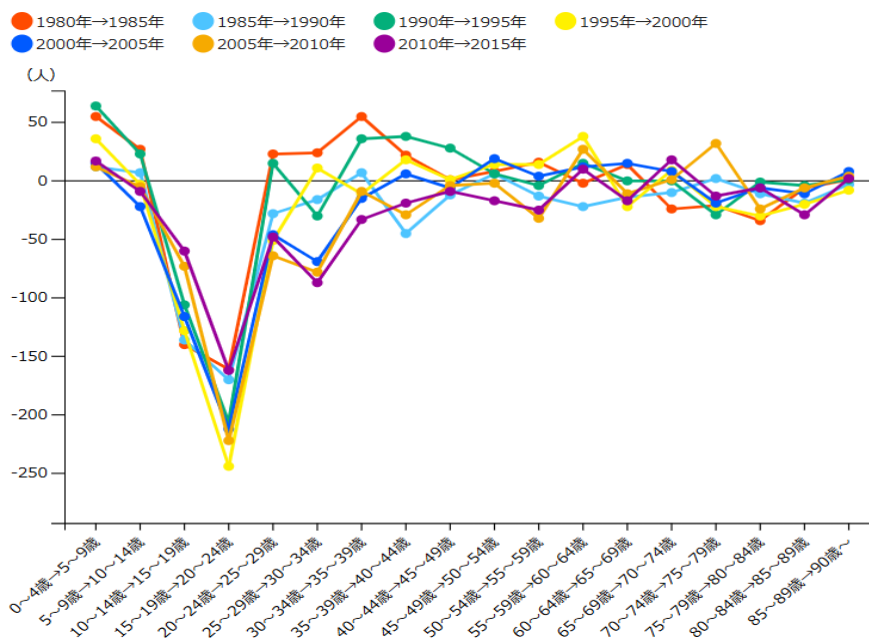
### ③ 地域全体の現状

(図表2) 塩谷町の人口自然増減と者会増減推移



出典：RESAS

(図表3) 塩谷町の年代別転出状況



出典：RESAS

前述した人口の推移と図表2、および図表3から自然減と者会減の両方が人口減少に影響していることが分かる。また、社会増減を年代別にみると特に、20代から30代の若年層の転出が目立ち、これが生産年齢人口や年少人口の減少につながっていると考えられる。

さらに、年齢階級別の人口移動を見ると、1980年代から2010年代にかけては、20-24歳と25-29歳の年齢層で大きな転出超過が続いている。これは進学や就職を機に若者が町外へ流出

している可能性を示唆している。

これらの傾向は、塩谷町が直面している構造的な課題を浮き彫りにし、若年層の流出を食い止め、子育て世代を呼び込むための施策が急務であると同時に、高齢者の生活を支える体制づくりも必要である。また、地域経済の活性化や雇用創出によって、若者が地元に残りたいと思えるような環境整備も重要である。

当町の将来に向けては、人口減少を前提とした持続可能なまちづくりが求められる。

#### ④ 地域産業の現状

図表4のとおり、令和3年現在で、当町内には372者の商工業者がある。図表4から、町内の商工業全体が縮小傾向にあり、特にサービス業と卸売・小売業という対個人サービスを中心とした業種での落ち込みが著しかったことが分かる。その一方で、従来の業種分類に当てはまらない新しい形態の事業が増加している。

当町の購買力については、地域内の事業者数が減少傾向にあり、特に生活関連業の減少が顕著であり、現状のまま減少傾向に歯止めがかからなければ当町の町民の生活を脅かすことになる。また、当該地域における大型店やチェーン店の出店は限定的な状況が続いており、加えて近隣地域であるさくら市では、多くのチェーン店が出店しており、より多様な商品やサービスを提供している。この状況により、当地域の消費者は、より豊富な選択肢を求めて近隣地域へ買い物に出かける傾向が強まっている。

結果として、当地域の購買力が徐々に流出しているという現状が浮き彫りになっている。

(図表4)町内商工業数とその業種別内訳

項目	商工業者数	建設業	サービス業	卸売 小売業	製造業	宿泊 飲食業	その他
平成28年	442者	80者	135者	101者	69者	46者	11者
令和3年	372者	72者	85者	84者	67者	38者	26者
増減数	△70者	△8者	△50者	△17者	△2者	△8者	15者
増減(%)	△15.8%	△10.0%	△37.7%	△16.9%	△2.9%	△17.4%	236.4%

(総務省：経済センサス 活動調査より)

(図表5)塩谷町の製造品出荷額の推移

(単位：万円)

平成19年	平成21年	平成23年	平成25年	平成27年	平成29年 2017年
4,646,157	2,663,921	2,468,840	2,854,120	3,242,545	2,984,645

(栃木県：地域購買動向調査より)

さらに、図表5のとおり、栃木県工業統計調査によると、当町の製造品出荷額は平成19年の464億円から、リーマンショック後の平成21年に266億円と落ち込んだ。平成27年には324億円と回復傾向がうかがえるものの、製造業者の経営環境は依然として厳しく、これに伴う雇用機会の減少が若年層の流出を加速させている状況にある。

以上の製造品出荷額の推移と人口動態を踏まえると、地域産業の活性化には、若者の就業機会の創出が不可欠である。特に、地域の特性を活かした魅力ある雇用の場を確保することで、人口流出に歯止めをかけ、地域の持続的な発展につなげていく必要がある。その実現に向けて、域内の経営資源を特定の成長産業に戦略的に集中させ、安定した雇用を生み出す必要がある。

## ⑤ 小規模事業者の現状

図表6のとおり、令和3年現在で、当町の小規模事業者数は309者であり、平成28年比△55者、△15.1%となっている。特に消費者向けサービスの分野での事業者数の減少が目立つことから地域住民サービスを守ることが重要である。

一方で、既存の業種分類に当てはまらない新しい形態のビジネスの出現や、業態転換をしながら持続的発展を目指す小規模事業者が増加傾向にあるといえる。

当町の小規模事業者は複数の課題に直面しながら事業活動を継続しており、新型コロナウイルス感染症の影響により、観光客の減少や消費者の行動変容が見られ、特に飲食業や小売業を営む事業者の売上に大きな打撃を与えた。緊急事態宣言下での営業時間短縮や休業要請への対応を余儀なくされ、経営の立て直しに苦心する事業者が多く見られた。

また、デジタル化への対応の遅れが顕著な課題となっている。地域の高齢化率が高いこともあり、キャッシュレス決済やECサイトの導入などのIT投資に及び腰な事業者が多く、また導入したとしても効果的な活用までには至っていないケースが散見される。この状況は、若い世代の顧客獲得や業務効率化の機会損失につながっている。

さらに、原材料価格の高騰が事業者の収益を圧迫している。特に食品関連業種や製造業では、仕入れコストの上昇分を販売価格に十分に転嫁できていない状況が続いている。小規模事業者ゆえの交渉力の弱さから、価格転嫁が難しく、利益率の低下を余儀なくされている事業者も少なくないが、近年、域外からの来た新規創業やUIターン起業家が増えており、特に、サウナやキャンプ場といった当地域の特性を活かしたサービスが増えている。

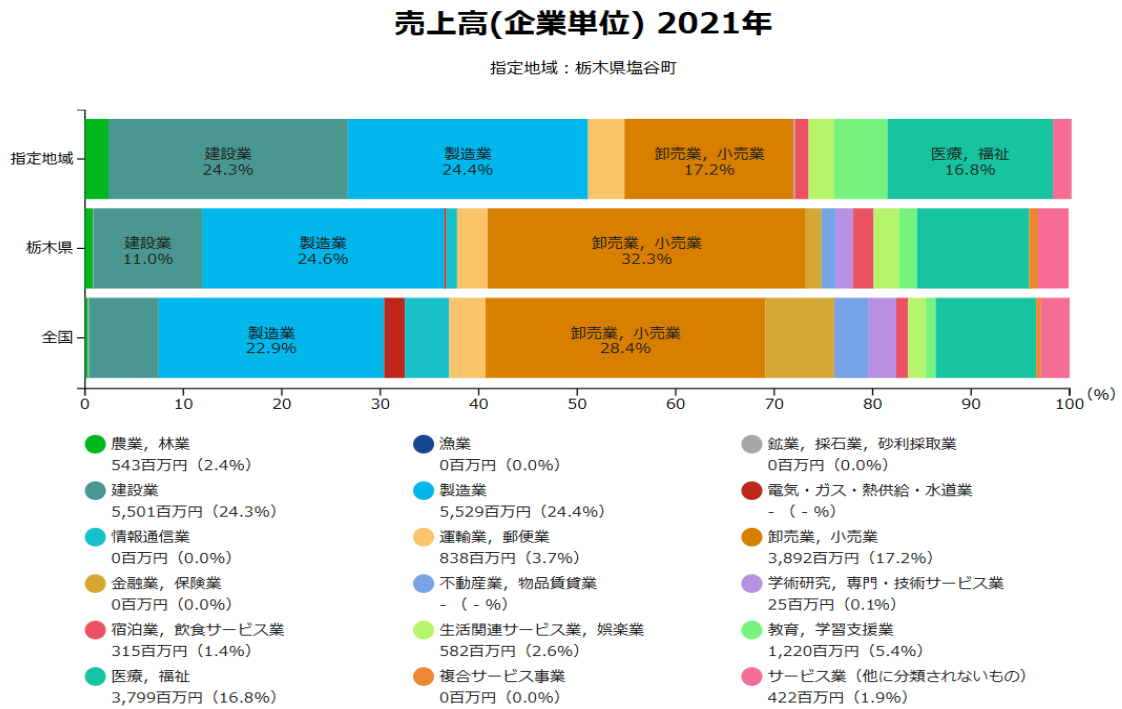
(図表6)町内小規模事業者数とその業種別内訳

項目	小規模事業者数	建設業	サービス業	卸売小売業	製造業	宿泊飲食業	その他
平成28年	364者	77者	101者	83者	54者	38者	11者
令和3年	309者	68者	67者	64者	52者	34者	24者
増減数	△55者	△9者	△34者	△19者	△2者	△4者	13者
増減(%)	△15.1%	△11.7%	△33.7%	△22.9%	△3.7%	△10.5%	218.2%

(総務省：経済センサス 活動調査より)



(図表7)産業大分類別に見た売上高



【出典】 総務省・経済産業省「経済センサスー活動調査」再編加工

図表6、および図表7から当町の卸売業・小売業者の売上高比率は、県や全国と比べて低く減少率の高い業種となっており、建設業の売上高比率が県や全国と比べ高いが事業者数は減少している。

また、農業の売上高比率は県や全国と比べ高いがこれを活かした食品製造業が少なく食品を活かした商品開発が求められる。

## ⑥ 塩谷町の振興ビジョン

当町では、令和3年3月に第6次振興計画及び第2次まち・ひと・しごと創生総合戦略が策定され、1年間のズレが生じていた計画が一本化された。

この振興計画では、“まちの将来像”を「豊かな自然に生まれ 人と人がつながり 安全安心に暮らせる 塩谷町」とし、次の6つの政策を柱に構成されている。

### 【6つの政策】

政策1 将来を担う人の育成と活力ある地域コミュニティの形成

政策2 みんなで取り組む健康の増進と誰もが安心できる福祉の充実

政策3 豊かな自然の保全と快適な生活環境の整備

政策4 活力ある産業の振興と安心して働ける場の確保

政策5 持続可能な行財政運営とこれからのデジタル社会への対応

政策6 「住みたい」「住み続けたい」と思えるまちづくりの推進

その中で、小規模事業者の振興に関連する項目は以下のとおりである。

## 政策4 活力ある産業の振興と安心して働ける場の確保

### 施策① 農林業の振興

- 1 ● 林業の活性化
- 2 ● 農業生産環境の整備
- 3 ● 特産物のブランド化推進
- 4 ● 担い手の確保と育成

### 施策② 商工業の活性化

- 1 ● 商工業活性化の充実
- 2 ● 商工業経営の支援
- 3 ● 新たな企業の誘致

### 施策③ 地域特性を活かした観光の振興

- 1 ● 観光資源の活用
- 2 ● 観光資源の情報発信

### 施策④ 働く場の確保

- 1 ● 働く場の確保に対する支援

## ⑦ 地域全体の課題

人口動向分析及び将来人口推計を踏まえ、活力ある塩谷町を将来へ受け継いでいくためには、いち早く人口減少問題の克服に向けた対策を打つことが重要であり、以下の3点が主要な課題となる。

- ① 自然増減と者会増減の改善に迅速に取り組むことにより、将来的に安定する人口規模をより高く留めること。生活関連業者が維持できる経済規模の維持するために、地域住民が利用したくなるような店づくりが求められる。
- ② 地域産業の振興や企業誘致の促進、起業支援等により多様な雇用機会を創出し、25～44歳の転出を抑えるとともに、進学や就職で町を離れた若者が、キャリアを活かして塩谷町に戻って活躍できる環境を整備すること。
- ③ 若者や子育て世代が安心して結婚・出産・子育てができる環境の創出により、出生数及び出生率を上昇させること。また、若者や子育て世代の転出の抑制と合わせ、若者や子育て世代の女性が住みたいと思えるような環境の創出や、自然豊かな環境をはじめとした塩谷町ならではの魅力の情報発信等により、町外からの女性の転入を増やし、母となる年代の女性人口を増やすこと。

## ⑧ 小規模事業者の課題

塩谷町の小規模事業者は、全体的に減少傾向にあり、特に深刻な課題に直面している。まず、事業者数の減少が顕著で、平成28年から令和3年の間に15.1%も減少している。この減少は、地域経済の活力低下につながる重大な問題である。

業種別に見ると、サービス業と卸売・小売業の落ち込みが特に著しく、地域の消費者ニーズに十分に答えられていない可能性があり、近隣地域へ購買力が流出している現状も、地元の小規模事業者にとって大きな脅威となっている。消費者が多様な選択肢を求めて地域外へ流出することで、地元事業者の経営基盤が弱体化している。

製造業においても、リーマンショック以降、出荷額の回復が遅れており、小規模事業者の経営環境は依然として厳しい状況にある。これは、産業構造の変化や競争力の低下を示唆しており、新たな付加価値創出や生産性向上が急務となっている。

また、農業の売上高比率が県や全国平均より高いにもかかわらず、それを活かした食品製造業が少ないという点も課題である。地域の強みを活かした産業関連が十分に形成されていないことが伺える。

これらの課題に対応するためには、地域の特性を活かした経済循環を促進する取り組みが必要不可欠であり、また、人口減少問題への対応や競争力のある地域産業の育成も重要な課題となっている。

商工業者数、製造品出荷額の推移を踏まえ、地域産業を活性化させるためには、地域課題である人口減少問題の克服はもとより、競争優位性のある産業構造、競争力のある地域産業の育成が必要で、これが地域再生のカギといえる。その意味で、特定産業に域内の経営資源を集中させ、得意分野を強化することが重要であり、以下の3点が主要な課題となる。

①当町では人口減少に伴う需要の減退が続く中、小売業や建設業などの地域事業者の高齢化が進行している。事業の収益性低下により、後継者となるべき若い世代が事業承継を躊躇する状況が生まれている。さらに、働き手の域外流出や地域産業の担い手不足により、地域内での経済循環が弱体化している。このような負の連鎖を断ち切るためには、事業の収益性向上、さらには地域産業の新たな担い手の育成を一体的に推進する必要がある。

②当町の優良な農産品や進出企業の存在といった地域資源が十分に活用されていない状況にある。特に農産品の加工による付加価値創造の機会が限られており、また建設業などの専門技術を持つ人材の高齢化と後継者不足が深刻化している。こうした課題に対応するためには、地域資源を活用した新たな産業創出と、それを担う人材の育成を同時に進める必要がある。具体的には、進出企業と地域産業との連携強化、若手技術者の育成支援、新製品開発など、産業構造の転換と人材育成を統合的に推進することが求められる。

③ 町外での就労が多い住民の購買行動の変化により、地域内商業者の提供する商品・サービスと消費者ニーズの間にミスマッチが生じている。近隣市の大型店やチェーン店との競争も激化する中、地域商業者は適切な品揃えや価格設定の見直しを迫られている。この状況を改善するためには、SNSを活用した効果的な情報発信や地域に密着した販促活動の展開、地域イベントを通じたコミュニティとの関係強化など、地域商業の在り方を根本的に見直す必要がある。さらに、これらの取り組みを通じて、単なる商業振興にとどまらない地域コミュニティの活性化を図ることが重要。

## (2)小規模事業者の長期的な振興のあり方

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

① ～③の具体的な内容は次のとおり。

### ① 10年後の小規模事業者のあるべき姿

当会では、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

- 地域に不可欠な生活関連サービスを提供する事業者が必要な体力を備え存続している
- 地域資源を活かし、塩谷ならではの商品・サービスを域外に提供している事業者が中心となり地域経済循環を推進している

と定め、経営分析事業や需要動向調査事業を実施してきた。また、各事業者の状況に応じた個別支援に努め、事業計画策定とその実施支援を行ってきた。販路開拓支援においては、「軽トラ市」「直売所」「道の駅」などの地域内販路の斡旋・紹介を行うとともに、民泊事業やキャンプ場の整備支援を通じて域外消費者の誘客と消費拡大に寄与した。さらに、地産都消物産展への出展支援も計画していたが、コロナ禍により実施が困難であった。

また、この5年間で既存事業に加えて新分野展開に挑戦する事業者や、当地域の魅力に惹かれて移住し起業する事業者も見られるようになった。しかし、多くの事業者が地域インフラと地域ブランド発信の両方の役割を担っていることも明らかになり、支援事業者の強みや当地域を活かした商品・サービスの提供ができた。しかしながら、売上高及び販路開拓に関しては依然として課題が残存する状況である。

これらの状況を踏まえ、新たなあるべき姿を以下のように再定義する。

### ■ 地域内外の需要に柔軟に対応し、持続可能な経営を実現する事業者

10年後の小規模事業者は、地域住民の生活を支える「地域インフラ」としての役割と、地域資源を活用した商品・サービスを域外に提供する「地域ブランド発信」の役割を高度に融合させている。これらの事業者は、強固な経営基盤を築き、地域内の需要変化や域外からの新たな需要に対して柔軟に対応できる体制を整えている。

また、デジタル技術を積極的に活用し、業務効率化とオンライン販路開拓を推進するとともに、地域の特性を活かした体験型サービスや高付加価値商品の開発にも取り組んでいる。また、事業承継の円滑化や新規創業の促進、UIターン起業家の支援を通じて、地域経済に新たな活力をもたらしている。

さらに、地域内外の多様な販路（直売所、道の駅、都市部での物産展等）を効果的に活用し、安定した収益基盤を確立している。これにより、地域経済の循環を活性化させるとともに、地域の魅力を広く発信し、交流人口・関係人口の増加にも貢献している。こうした総合的な取り組みを通じて、持続可能で魅力ある地域者会の実現に中心的な役割を果たしている。

## 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」を達成するため、以下の内容について当町と連携して重点的に取り組み、小規模事業者の持続的発展に繋げていく。その際には、栃木県や他の支援機関との更なる連携を強化し、小規模事業者の伴走型支援を推進する。

### 1. 持続可能な経営基盤を構築するための事業計画策定支援

小規模事業者の独自能力を発掘し、それを活かした独自の・個性的な商品・サービスの開発と提供を支援するため、「経営力再構築伴走支援モデル」を念頭に置いた支援を実施する。具体的には、「対話と傾聴」を基本とし、経営者との深い対話を通じて「本質的経営課題」の特定・把握を行い、課題解決に向けた伴走支援を実施する。

特に小規模事業者が苦手としている外部環境に関する情報収集や分析を中心にサポートし、RESASやMieNaといった地域経済分析ツールを活用する。加えて地域の経済状況を詳細に分析するとともに、SWOT分析などによる非財務情報の分析も行い、事業者の強みを活かし事業者の「自走化」に繋げ地域資源を活用した新たな事業展開やUIターン起業家の定着支援にも注力し、個々の経営力向上を図る。

### 2. 地域インフラと地域ブランド発信の融合支援

地域経済循環の推進と事業承継・創業支援を通じて、地域の持続的な発展を図る。具体的には、デジタル技術を活用した業務効率化や新たな販路開拓支援を行うとともに、高齢化が進む事業者の円滑な事業承継、新規創業者や第二創業に挑戦する事業者への支援を強化する。特に、地域資源を活かした商品・サービスの開発や、UIターン起業家の誘致・定着支援に注力し、地域の農産品や観光資源を活用した6次産業化の推進と域外への展開を積極的に支援する。これらの取り組みを通じて、地域に不可欠な生活関連サービスの維持・強化と地域経済の活性化を実現する。

### 3. DXによる支援の強化

デジタル化を促進するため、DX推進セミナーの開催やIT専門家による個別相談会を実施する。SNSを活用したマーケティング支援など、デジタルツールを活用した支援を行う。また、地域内外の多様な販路（軽トラ市、直売所、道の駅、都市部物産展、オンライン販売）の開拓支援や、交流人口増加に向けた支援を行う。

これらの3項目を通じて、商工会は小規模事業者の持続的発展を支援し、地域経済の活性化と魅力ある地域者会の実現に貢献していく。

#### ③ 塩谷町の振興ビジョンとの連動性・整合性

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「地域内外の需要に柔軟に対応し、持続可能な経営を実現する事業者」の状態を具現化できれば、当町の振興ビジョン（P8「塩谷町の振興ビジョン」参照）で掲げる新たな企業誘致による雇用の創出や、既存の商店の活性化を図り、活力ある商工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、当地域の事業者が今後5年間で達成すべき目標を、次のとおりとする。

#### 地域内外の需要に柔軟に対応できる“塩谷流”事業者育成

塩谷流とは、地域の事業者が一体となって発展を目指す独自のビジネスモデルであり以下の3つの特徴を含む。

##### ① 事業者間連携の推進

個々の事業者は小規模でも、互いの強みを活かした連携により、より大きな可能性を実現できる。「一人ではできないことも、みんなで取り組めば実現できる」という考えのもと、事業者同士が協力し合える体制を構築していく。この取り組みの一環として、小規模事業者との対話と傾聴を重視した経営力再構築伴走支援を実施する。事業者との密な対話を通じて内発的な動機付けを醸成し、表面的な課題にとどまらず自社の本質的な課題の発見を支援する。これにより、持続可能な経営基盤を構築し、最終的には事業者の自走化を実現させる。

##### ② 塩谷ならではの地域性の活用

地域固有の特性や資源を最大限に活用し、「塩谷ならではの」の商品やサービスを開発する。地域の事業者それぞれが持つ強みを活かしながら、商品・サービスの継続的なブラッシュアップを行い、より魅力的な価値提供を目指す。

##### ③ DX化の推進

情報共有とDXの活用 事業者間での円滑な情報共有を実現するため、デジタルトランスフォーメーション（DX）を積極的に推進します。これにより、効率的な事業運営と生産性の向上が可能となり、地域全体の競争力向上につながる。

このように、塩谷流は「連携」「地域性」「DX化」の3つの要素を組み合わせることで、持続可能な地域発展のモデルを築いていくことに重点を置く独自の事業者育成方法である。

また、上記の経営発達支援事業の目標の達成に向け、同時に下記のとおり裨益目標を設定する。

①雇用創出を通じた地域活性化の実現です。新たな雇用機会を創出することで、地域住民の経済的安定を確保し、その結果として地域全体の活力を向上させる。

②生活関連サービスの安定的な提供を通じた住民生活の維持し、既存の商業施設や医療機関などの生活インフラ等、現行の公共交通機関等のサービス水準を維持することで、地域住民の生活の質を保つ。

## 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】** 地域内外の需要に柔軟に対応できる“塩谷流”事業者育成

##### ◆方針1◆ 売ることにより特化した事業計画策定支援

###### ① 事業者間連携の促進

個々の事業者の規模的制約を克服するため、事業者間の戦略的連携を推進し、共同事業や情報共有の場を創出し、地域全体の経済力向上を図る

###### ② 地域資源を活用した商品・サービス開発支援

塩谷地域の特性や強みを活かした独自性の高い商品・サービスの開発を支援し、専門家による指導を通じて、商品・サービスの継続的な改良とブラッシュアップを実施

###### ③ デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

ICTツールの導入支援による情報共有と業務効率化の促進することでデジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの構築支援を行う。

##### ◆方針2◆ 業者間連携と共有できるような支援

###### ① 共同プロジェクトの推進

複数の事業者が参加できる共同事業や地域振興プロジェクトを企画・運営する。

###### ② 勉強会・セミナーの開催

業界動向や経営課題に関する勉強会を開催し、知識の共有と参加者間の交流を促進する。

###### ③ クラウド型の経営支援ツールの提供

会計や在庫管理などの業務効率化ツールを共同利用できる環境を整備します。

以上の取り組みにより目標を達成することで、以下の2つの裨益目標を達成する。

① 雇用創出を通じた地域活性化の実現です。新たな雇用機会を創出することで、地域住民の経済的安定を確保し、その結果として地域全体の活力を向上させる。

② 生活関連サービスの安定的な提供を通じた住民生活の維持し、既存の商業施設や医療機関などの生活インフラ等、現行の公共交通機関等のサービス水準を維持することで、地域住民の生活の質を保つ。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①RESAS・商圏分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
実施内容	株式会社日本統計センター（本者：福岡県北九州市）が提供する商圏分析システム「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した。
結果・課題	<b>【結果】</b> 当商工会ホームページに掲載し、広く管内小規模事業者へ周知し、事務所で配布したほか事業計画策定支援時に小規模事業者に提供するとともに、職員が巡回指導を行う際の参考資料とした。 <b>【課題】</b> 管内小規模事業者への周知を目的に当商工会ホームページに掲載したが、ホームページの閲覧数が少なく認知度が向上しなかったことが課題である。
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。活用する調査の内容は再検討する。個者支援に繋がる調査については、経営状況の分析の際に、RESAS、商圏分析システム(MieNa)を活用して個者に即した情報を提供する。 また、オフライン施策(セミナー、専門家派遣、窓口相談)と連携し当会のホームページの認知度向上を目指す。

②外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向調査	
実施内容	栃木県等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データを収集し、それらを専門家と連携して整理・分析を行った。
結果・課題	<b>【結果】</b> 外部機関の実施した調査（栃木県及びあしぎん総合研究所）や全国小企業景況調査、栃木県中小企業景況調査（上部団体が集計）は、事務所で配布したほか事業計画策定支援時に小規模事業者に提供した。 <b>【課題】</b> 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を求められる。その専門知識をカバーするために外部専門家を活用する必要がある、費用を要するために満足な調査ができなかったことが課題である。
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。活用する調査の内容は再検討する。個者支援に繋がる調査については、経営状況の分析の際に、



	<p>RESAS、商圈分析システム(MieNa)を活用して個者に即した情報を提供する。</p> <p>また、管内小規模事業者が求めているデータを把握することで、業務量を調整し専門家と密に連絡をとることでより簡潔なデータを提供していく。</p>
--	---

## (2) 目 標

項 目	公表方法	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 管内経済動向調査分析公表回数	当会HP	未実施	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
② 地域経済動向調査分析公表回数	当会HP	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回

(特記事項)

※現行はR5年度の実績

## (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（継続・改善）	
目 的	<ul style="list-style-type: none"> <li>○管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する</li> <li>○統計データから当管内の特性・変化を掴む</li> <li>○当管内に合った事業計画策定のための基礎とする</li> </ul>
対 象	塩谷町商工会管内
分析手段・手法	株式会社日本統計センター（本者：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》地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to 分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析</p> <p>《MieNa》人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</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	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> <li>○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つ。</li> <li>○職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>○職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>

②外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向分析（継続・改善）

目的	全国商工会連合会の調査結果を分析し、当商工会が独自に実施する管内経済動向調査の内容と比較することで、当地域の傾向や課題等を把握する。										
調査データ 分析項目 収集目的 分析回数	<p>栃木県や塩谷町の経済動向を把握できる調査を活用して継続的に調査項目を分析し、地域の現状や将来予測を捉える。活用する調査結果は職員が入手し、分析内容を付して迅速に公表する。活用する調査内容は以下のとおり。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>調査データ (調査名) (実施機関)</th> <th>分析項目</th> <th>収集目的</th> <th>調査 時期</th> <th>公表 時期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>中小企業景況調査 (全国商工会連合会)</td> <td>・種別業況 ・設備投資動向 ・雇用情勢 ・経営課題</td> <td>栃木県内の小規模事業者と比較し、塩谷町地域の傾向を分析</td> <td>6月 9月 11月 3月</td> <td>調査時期の2 か月後</td> </tr> </tbody> </table>	調査データ (調査名) (実施機関)	分析項目	収集目的	調査 時期	公表 時期	中小企業景況調査 (全国商工会連合会)	・種別業況 ・設備投資動向 ・雇用情勢 ・経営課題	栃木県内の小規模事業者と比較し、塩谷町地域の傾向を分析	6月 9月 11月 3月	調査時期の2 か月後
調査データ (調査名) (実施機関)	分析項目	収集目的	調査 時期	公表 時期							
中小企業景況調査 (全国商工会連合会)	・種別業況 ・設備投資動向 ・雇用情勢 ・経営課題	栃木県内の小規模事業者と比較し、塩谷町地域の傾向を分析	6月 9月 11月 3月	調査時期の2 か月後							
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> <li>○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。</li> <li>○職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>○職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>										

4. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

これまで実施した需要動向調査の内容と課題は以下のとおりである。

①外部機関が実施する調査を活用した需要動向調査

実施内容	インターネット・新聞・書籍等から外部機関が実施する調査や業種別ネットワークシステム（業種別審査辞典）を活用して収集した情報を分析して事業計画策定時や実施支援時に事業者へ提供した。												
結果・課題	<p><b>【結果】</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項 目</th> <th>R2 年度</th> <th>R3 年度</th> <th>R4 年度</th> <th>R5 年度</th> <th>R6 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>需要動向調査 の実施回数</td> <td>0 回</td> <td>5 回</td> <td>5 回</td> <td>0 回</td> <td>未定</td> </tr> </tbody> </table> <p>外部機関が実施する調査から支援対象事業者の業種における需要動向を調査したが、回数は目標を達成できなかった。</p> <p><b>【課題】</b></p> <p>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。</p> <p>しかし、一部の提供事業者では、これがマクロ的で、もっとミクロ的なニーズ等を欲していたことへの対応が課題である。</p>	項 目	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	需要動向調査 の実施回数	0 回	5 回	5 回	0 回	未定
項 目	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度								
需要動向調査 の実施回数	0 回	5 回	5 回	0 回	未定								

今後の展開	新商品開発のためのテストマーケティング調査として一本化することで改善していく。
-------	---

## (2) 目 標

支援内容	現 行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 新商品開発の調査支援対象事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(特記事項)

※現行は R5 年度の実績

## (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新商品を開発するためのテストマーケティング調査の実施（継続・改善）	
対象事業者	重点支援先「地域資源を活用する事業者」10 事業者のうち、各年度に 2 事業者を選定（5 年で 10 事業者）
調査目的および内容	<p><b>【調査目的】</b> 地域資源を活用した新商品開発をするために、消費者に開発した商品を直接食べてもらい、その反応を見ることで新商品のブラッシュアップに繋げることを目的とする。</p> <p><b>【調査手段・手法】</b> 調査票は外部専門家の意見を交えながら作成し、よつば生活協同組合（所在地：栃木県小山市）の会員に新商品を食べてもらい飲食後によつば生協の配達員に聞き取り調査を行ってもらおう。なお目標とするサンプル数は 30 とする。</p> <p><b>【分析手段・手法】</b> 調査結果は職員もしくは外注業者が集計し、基本的な分析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>
調査項目	<p>量・味・価格・商品のパッケージ・食べてみた感想などを項目とする。</p> <p>なお調査項目に関しては、適宜外部専門家を交えて、調査対象事業者が欲しい情報を調査票に盛り込む。</p>
活用方法	アンケート調査の分析結果は、当該事業者へフィードバックし、新商品、新メニューの開発および現商品の改善などに役立ててもらおうとともに事業計画策定や実施支援時に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし						
実施内容	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。					
結果・課題	<b>【結果】</b>					
	項 目	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
	掘り起こしのための延べ巡回訪問回数	未集計	20 回	40 回	49 回	未定
	掘り起こしのための巡回訪問数は、目標を達成した。経営者の年齢が上がるにつれ経営分析の必要性を認識いただけない割合が上がる傾向にあった。					
	<b>【課題】</b> 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。より効果的な方法による掘り起こしが課題である。					
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、商圏分析システム(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。					

②セミナーの開催による経営分析の実施						
実施内容	経営分析セミナーを年2回程度開催し、受講者が分析手法を習得することによる経営状況分析を支援した。					
結果・課題	<b>【結果】</b>					
	項 目	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
	経営分析セミナー受講者数	未実施	10 者	0 者	10 者	未定
	受講者数は目標を達成できなかった。 セミナー受講者は、分析手法の習得をし、そ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。					
	<b>【課題】</b> 受講者によって習熟レベルが異なることにより、セミナーの理解度に差異が生じてしまったことが課題。					
今後の展開	上述の結果・課題を踏まえ、経営分析の重要性を認識させるうえで効果的な集団セミナーを継続実施する。 改善事項としては、受講者同士で交流を持つ時間を提供し、異業種間で交流をもつことで互いの強みを活かした連携を図る。					

③職員による経営分析の実施						
実施内容	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状況分析を実施した。					
結果・課題	【結果】					
	項 目	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
	経営分析事業者数のうち、職員によるもの	未実施	17者	29者	39者	未定
	セミナー受講者で完了しなかった者や持続化補助金申請者等に対して、経営分析を行った。					
	【課題】 支援ノウハウの共有も不十分であったため、分析の内容に隔たりがあった。支援ノウハウの共有をすることで支援スキルの平準化を図る。					
今後の展開	上述の結果・課題を踏まえて、一部改善し継続する。					

## (2) 目 標

支援内容	現 行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①掘り起こしに係る商圈情報 (MieNa 等) の提供数	—	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
②経営分析セミナー 開催数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
経営分析事業者数	10 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者

(特記事項)

※現行は、R5 年度の実績。

## (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セミナーの開催により経営分析の重要性の認識及び知識を教授し、セミナー内で分析を実施する。それ以外の者については③事業者と職員が対話を重ねながら、共に経営分析に取り組む。この過程で、事業者自身が自社の現状と課題を深く理解し、主体的に経営改善に取り組める土台を築く。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・拡充）

対象者	重点支援先である、地域住民の生活を守るために必要不可欠な「生活関連サービス関係事業者」及び今後の地域住民生活を守る人材を育成するために「後継者のある事業者」、また、当地域の経済循環を活性させるための「地域資源を活用する事業者」と「今後、地域資源活用が見込まれる事業者」を対象とする。
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、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺5km以内の自者商圈において、どのような商品（サービス）に需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込み、新たな発想といった意識改革に繋げ、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、1km、3km、5km圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性（所得、持ち家状況等）、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
活用方法	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圈の地理的範囲、商圈強度、商圈内シェア等を算出し、「商圈分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援を実施する。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セミナーの開催による経営分析の実施（継続・改善）

参加予定者	①の掘り起こしを行った事業者のうち、重点支援先である、地域住民の生活を守るために必要不可欠な「生活関連サービス関係事業者」及び今後の地域住民生活を守る人材を育成するために「後継者のある事業者」、また、当地域の経済循環を活性させるための「地域資源を活用する事業者」と「今後、地域資源活用が見込まれる事業者」の参加を予定する。
セミナー内容	本セミナーは、事業計画策定及び策定後の実施支援を適切に実施するため、事業者の財務状況、強み・弱みなど、当該事業者の状況をしっかりと把握することを目的に開催する。 ついては、事業者に経営分析の重要性や変革意識を持たせることに始まり、経営分析方法のレクチャー後に自者の分析を行う。
講師	大学教授、中小企業診断士、税理士等
開催回数	2回

募集方法	○当商工会ホームページに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。
参加者	10者
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》 経営ビジョン、SWOT分析 等
活用方法	分析結果は、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。セミナーには職員も同席し、参加者のフォローにあたりるとともに、分析手法を学び、③を実施する際にはセミナーでの分析手法と大きな差が出ないようにする。また、セミナー時に分析が完了しなかった者には③にて職員が分析することで必ず対象者に結果をフィードバックする。 また、これらの分析結果は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繋げる。

### ③職員による経営分析の実施（継続・改善）

対象者	①で掘り起こしを行った事業者で、持続化補助金申請事業者やマル経融資利用事業者、記帳機械化利用事業者等を対象とし、重点支援先に加えてセミナーを受講できなかった重点支援先以外の事業者を拾う。
分析手法	経産省が提供する「ローカルベンチマーク」や中小機構が提供する「経営計画つくるくん」、全国商工会連合会が提供する「経営状況まとめシート」を活用して分析する。
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》 経営ビジョン、SWOT分析 等
活用方法	分析結果は、必ず当該事業者にフィードバックし、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繋げる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

## ①事業計画策定セミナーの開催

実施内容	事業計画策定セミナーを年3回開催し、受講者が計画策定を習得することによる事業計画策定を支援した。					
結果・課題	<b>【結果】</b>					
	項 目	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
	事業計画策定セミナー 受講者数	未実施	6 者	10 者	10 者	未定
結果・課題	<p>受講者数は目標を達成できなかった。                  セミナー受講者は、計画策定手法を習得し、そ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。</p> <p><b>【課題】</b>                  開催日程により、都合で参加できる受講者が絞られてしまった。また、基礎レベルからの内容で分析手法を網羅的に習得させる内容であったため研修時間も長くなってしまったことが課題である。</p>					
今後の展開	<p>上述の結果・課題を踏まえ、効率的な集団セミナーを継続実施する。</p> <p>改善事項としては、個別の相談時間を拡充して参加者の習熟レベルに合わせた支援とする。</p>					

## ②事業計画策定支援

実施内容	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、事業計画策定を支援した。					
結果・課題	<b>【結果】</b>					
	項 目	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
	事業計画策定事業者数の うち、職員によるもの	未実施	11 者	11 者	26 者	未定
結果・課題	<p>セミナー受講者で事業計画の策定が完了しなかった事業者や、持続化補助金申請者等に対して、事業計画策定の支援を行った。</p> <p><b>【課題】</b>                  支援担当者のスキルがまちまちであり、支援ノウハウの共有も不十分であった。支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化が課題である。</p>					
今後の展開	<p>基本的に継続実施する。</p> <p>具体的には、職員が持続化補助金申請事業者やマル経融資利用事業者、記帳機械化利用事業者等に事業計画策定の意義や重要性を説明した後に計画策定を支援する。</p> <p>また、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繋げる。</p>					



## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が、激変する経営環境および経済者会情勢に適応し、今後も持続的に発展するためには、事業者自身の強み、弱みを把握した上で、新たなビジネスモデルを構築し、その計画に基づいた事業運営を行うことが重要である。

「地域経済の動向」および「経営状況の分析」を踏まえた事業計画策定の重要性を認識してもらうとともに、経営力再構築伴走支援モデルを基本とし、事業者自身が本質的な経営課題を認識し、納得した上で主体的に解決に取り組めるよう内発的動機づけを促す支援アプローチを採用し、より実効性のある事業計画策定に繋がるよう支援する。

セミナー開催や外部専門家を活用しながら、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や全国連が作成した「経営状況まとめシート」を用いて事業計画の策定を支援する。

経営分析や事業承継に関するヒアリングシートの結果、事業承継計画が必要と判断した事業者には、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携し、経営理念や事業の中長期目標の設定、どうやって・いつまでに事業承継するか等を盛り込んだ計画を策定し、円滑な事業承継のための基盤づくりを支援する。

また、策定した事業計画を事業者間で共有することで個々のモチベーションアップはもちろんのこと、他業種の情報を取入れることによる広い視野を確保できるような支援を行う。

## (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	4 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者

(特記事項)

※事業計画策定事業者数の現行は、R5 年度の実績。創業・事業承継計画の策定件数を含む。

(4) 事業内容の①～③の事業者数を 12 者とする。

## (4) 事業内容

以上を踏まえ、事業計画策定の支援の手順として、専門家を活用しながらセミナーを開催することにより、事業計画策定の重要性認識及び手法を習得させた後、事業計画の策定支援を行う。また、必要に応じて職員による支援も実施する。

### ①事業計画策定セミナーによる事業計画の策定（継続・改善）

参加予定者	経営分析セミナーで分析を実施した事業者 (重点支援先である、地域住民の生活を守るために必要不可欠な「生活関連サービス関係事業者」及び今後の地域住民生活を守る人材を育成するために「後継者のある事業者」、また、当地域の経済循環を活性化させるための「地域資源を活用する事業者」と「今後、地域資源活用が見込まれる事業者」の参加を予定する。)
セミナー内容	このセミナーは、事業者に事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうことを目的に開催し、事業計画の策定手法を習得させ事業計画を策定する。
講 師	大学教授、中小企業診断士、税理士等
開催回数	3 回

募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> <li>○参加予定者に開催案内を郵送する。</li> <li>○巡回訪問や窓口相談時に参加勧奨する。</li> </ul>
------	--

## ②事業計画策定支援（継続・改善）

対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○①で完了していない事業者</li> <li>○「3. 経営状況分析に関すること」の「③経営分析の実施」で、経営状況の分析を完了した事業者</li> </ul>
実施内容	<p>経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。その際には、以下のものを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○中小機構提供「経営計画つくるくん」</li> <li>○全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」</li> <li>○栃木県下商工会の独自事業「企業力ランクアップ事業」</li> </ul> <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>

## ③事業承継計画策定支援（継続・改善）

対象者	経営分析を実施した結果、事業承継を必要と判断した事業者
実施内容	<p>「生活関連サービス関係事業者」5 企業を重点支援先と定め、円滑な事業承継を支援する。</p> <p>具体的には、栃木県事業承継ネットワーク事務局が作成した「事業承継に関するヒアリングシート」を活用し、事業承継者の有無、事業承継に対する考え方、課題等、各事業者の実態を把握したうえで、事業承継計画の策定を支援する。</p> <p>なお、事業資産の贈与や譲渡等について中長期的な計画が必要とされる場合は税理士や中小企業診断士を活用するなど、適宜専門家を活用する。</p>

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

これまで実施した事業計画策定事業者に対するフォローアップの課題等は以下のとおりである。

## 事業計画策定事業者へのフォローアップ

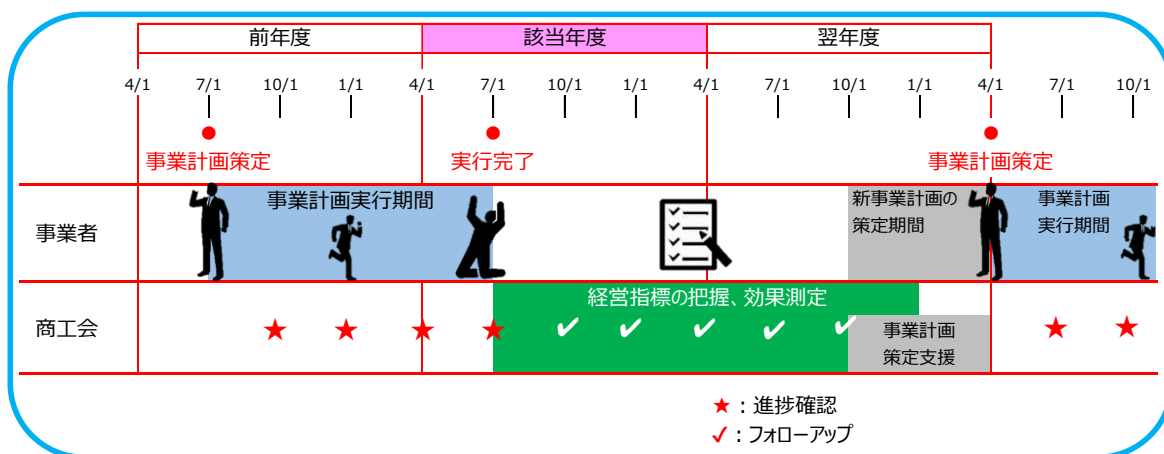
実施内容	<p>事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度の支援頻度を目標で巡回訪問によるフォローアップを行った。計画の進捗確認を主とし、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等も併せて行った。</p> <p>なお、専門的な支援を要する場合には、外部専門家を派遣し問題解決を図った。</p>												
結果・課題	<p><b>【結果】</b></p> <table border="1" data-bbox="517 501 1377 591"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>R2年度</th> <th>R3年度</th> <th>R4年度</th> <th>R5年度</th> <th>R6年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実行支援の延べ巡回回数</td> <td>未実施</td> <td>31回</td> <td>58回</td> <td>40回</td> <td>未定</td> </tr> </tbody> </table> <p>事業計画の実施支援のための巡回訪問延べ回数は、目標を達成できなかった。</p> <p><b>【課題】</b></p> <p>事業計画の実行進捗は事業者によってまちまちであった。計画実行が進まない事業者やアウトカムが乖離してしまっている事業者に対しては計画の見直しも行ってきたものの、経営発達検討委員会での指摘の通り、専門家の派遣回数が少なかった時期が生じたことが課題。</p>	項目	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	実行支援の延べ巡回回数	未実施	31回	58回	40回	未定
項目	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度								
実行支援の延べ巡回回数	未実施	31回	58回	40回	未定								
今後の展開	<p>上述の課題を踏まえて、これまで同様に継続実施する。</p> <p>具体的には、職員が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。</p>												

## (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。その際、類似の課題を持つ事業者同士をマッチングし、相互の経験やノウハウを共有できる場を設けることで、より効果的な支援を実現する。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、また成功事例を有する他の事業者の知見も活用しながら、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。特に、順調な進捗を示している事業者には、その成功要因を他の事業者と共有する機会を設け、地域内での好事例の水平展開を図る。

また、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。その過程で、業種や課題の共通性に着目した事業者間のネットワーク構築を促進し、互いの経営課題や解決策について意見交換できる関係性を醸成する。計画に問題が生じた場合には、このネットワークを活用しつつ、事業計画の再策定支援を行っていく。こうした取り組みにより、個社支援と事業者間連携の相乗効果を最大限に引き出す。



### (3) 目標

支援内容	現 行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者数	4 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
フォローアップ頻度(延回数)	16 回	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回
売上増加事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(特記事項)

- ※【事業計画策定事業者】これまでの実績を鑑み事業計画策定事業者の50%である6者の売上額の増加を目標とする。  
事業計画策定事業者数には、事業承継支援件数を含む。

### (4) 事業内容

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	事業計画を策定した全事業者 12 者に対し、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 12 者 × 4 回 = 48 回 ※計画の進捗状況や事業者からの申出等により、支援頻度を臨機応変に対応する。
実施方法	フォローアップは職員の巡回を中心とし、状況に応じて外部専門家を活用して支援する。進捗状況を含めたフォローアップ支援内容は、職員、専門家、外注業者、必要に応じて町担当者と情報を共有しながら継続的に効果的かつ効率的な支援とすることとし、事業者からの申出等により臨機応変に対応する。 なお、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、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。 【事業計画策定事業者への実施支援】 事業計画策定事業者のうち重点支援先「地域資源を活用する事業者」「生活関連サービス関係事業者」「後継者のある事業

	<p>者」については、経営発達検討委員会メンバーの専門家と進捗状況を管理共有し、必要な支援内容とその支援に必要な支援者を協議しながらハンズオン支援を行う。</p> <p><b>【事業承継計画策定事業者】</b></p> <p>職員は、四半期毎に定期巡回を行って進捗状況の確認を行うとともに、税制措置などの情報提供を行う。</p> <p>なお、計画実行に支障を来した場合など、必要に応じて栃木県事業引継ぎ支援センターや栃木県よろず支援拠点などと連携し、円滑な事業承継に向けた支援を行う。</p>
--	--

## 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

これまで実施した新たな需要の開拓に寄与する事業の内容と課題は以下のとおりである。

①展示・即売会の実施													
対象事業者	重点支援先及び一般小規模事業者												
実施内容	重点支援先である「地域資源を活用する事業者」のうち6次産業化により新商品を開発した事業者や「後継者のある事業者」の需要開拓を目的に展示・即売会を開催した。展示・即売会は、域内外から多くの集客が見込まれる「道の駅湧水の郷しおや」を会場に選定し、来場者の興味を引くために「軽トラ市」と同時開催した。												
結果・課題	<p><b>【結果】</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項 目</th> <th>R2 年度</th> <th>R3 年度</th> <th>R4 年度</th> <th>R5 年度</th> <th>R6 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>出展事業者数</td> <td>未開催</td> <td>未開催</td> <td>未開催</td> <td>51 者</td> <td>未定</td> </tr> </tbody> </table> <p>出展事業者数は増加傾向にあり、R5 年度は 51 事業者の出展があった。出展者へのアンケートで即売会での売上が当初の予想よりも多かったことから、出展業者数が増加したと考えられる。</p> <p><b>【課題】</b></p> <p>即売会での売上は重要なことではあるが、この売상을なしているは既存顧客であるか一見客であるのかということと、これを新規顧客として取り込むことが更に重要であり、この仕組みをつくっていくことが課題である。</p>	項 目	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	出展事業者数	未開催	未開催	未開催	51 者	未定
項 目	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度								
出展事業者数	未開催	未開催	未開催	51 者	未定								
今後の展開	成果も出ていることから、課題を踏まえて一部改善し継続する。												

### ②農泊事業に係る学生合宿誘致事業の実施

対象事業者	重点支援先及び一般小規模事業者(宿泊・飲食業)
-------	-------------------------

実施内容	<p>域外から農村地域に、宿泊を伴うような滞在時間の長い客を誘客し経済効果を目指す、いわゆる農泊事業に商工会とJAの青年部員で「塩谷町農泊推進協議会」を組織して取り組んだ。</p> <p>この取り組みの中で、東京都台東区上野にある岩倉高校の学生が行う部活動合宿を誘致した。</p>																		
結果・課題	<p><b>【結果】</b></p> <table border="1" data-bbox="517 456 1382 640"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>R2年度</th> <th>R3年度</th> <th>R4年度</th> <th>R5年度</th> <th>R6年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>学生合宿誘客数</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>42名</td> <td>未定</td> </tr> <tr> <td>学生合宿売上高</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>85万円</td> <td>未定</td> </tr> </tbody> </table> <p>令和5年度に東京都の岩倉高校の合宿を誘致することができた。その間の宿泊代と朝夕食代が宿泊業者の売上に繋がった。また、昼食は飲食業者に弁当が発注されたため、飲食業者の売上に繋がった。</p> <p><b>【課題】</b></p> <p>宿泊業と飲食業に僅かではあっても新たな需要を創出することができたが、この規模を大きくしていくことが課題である。</p>	項目	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	学生合宿誘客数	未実施	未実施	未実施	42名	未定	学生合宿売上高	—	—	—	85万円	未定
項目	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度														
学生合宿誘客数	未実施	未実施	未実施	42名	未定														
学生合宿売上高	—	—	—	85万円	未定														
今後の展開	<p>成果も出ていることから、今後は商工会の独自事業として展開、支援していく。</p>																		

### ③域外への新たな販路開拓支援 BtoC

対象事業者	重点支援先「地域資源を活用する事業者」
実施内容	<p>重点支援先である「地域資源を活用する事業者」が生産する加工品の域外への新たな販路開拓を支援した。</p> <p>具体的には、東京の第一勧業信用組合と塩谷町で包括連携し、第一勧業信用組合が開催する物産展で「しおやブランド」に登録された6次産業化の取り組みによる開発商品等を販売して“地産都消”を推進して生産性向上を図った。これは、地方で生産される商品の品質価値は、その地方地域の住民より東京の住民のほうが高く評価する傾向にあるため、第一勧業信用組合の理事長が提唱する“地産都消”を実践するものだ。</p> <p>また、農泊事業に係る学生合宿誘致事業で連携している岩倉高校の学生が「熱血！高校生販売甲子園」に参加し、「しおやブランド」登録商品等を販売してくれることを支援し、新たな販路開拓に繋がった。</p>

結果・課題	<b>【結果】</b>					
	項目	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
	物産展参加回数	未開催	未開催	未開催	51者	未定
	売上額	円	円	円	153万円	未定
結果・課題	<p>出展事業者数は増加傾向にあり、R5年度は51事業者の出展があった。出展者へのアンケートで即売会での売上が当初の予想よりも多かったことから、出展業者数が増加したと考えられる。</p> <p><b>【課題】</b>  即売会での売上は重要なことではあるが、この売上をなしているは既存顧客であるか一見客であるのかということと、これを新規顧客として取り込むことが更に重要であり、この仕組みをつくっていくことが課題である。</p>					
今後の展開	<p>成果も出ていることから、今後は商工会の独自事業として展開、支援していく。</p>					

## (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」は苦手な分野といわれ、事業者にとって最大の経営課題となっている。良いモノや良いサービスを作っても、売り方が分からないという悩みは支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。特に、デジタル技術の活用に不安を感じる事業者も多く、デジタルマーケティングへの対応が遅れている状況である。

これまで実施してきた「展示・即売会」の事業は新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、今回においても継続して実施する。さらに、DXを推進するため、専門家と連携しSNSを活用した販路開拓について支援を行う。

## (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 展示・即売会出展支援事業者数	34者	35者	35者	35者	40者	40者
目標売上額/者	—	50千円	50千円	50千円	50千円	50千円
② ITを活用した販路開拓支援事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率/者	—	3%	3%	5%	5%	5%

## (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 展示・即売会の実施による販路開拓事業 BtoC (継続・改善)	
対象事業者	重点支援先を中心とした一般小規模事業者

事業内容	<p>重点支援先である「地域資源を活用する事業者」のうち6次産業化により新商品を開発した事業者や「後継者のある事業者」の需要開拓を目的に展示・即売会を開催する。会場は、域内外から多くの集客が見込まれる「道の駅湧水の郷しおや」とし、会場への誘客のため「軽トラ市」と同時開催する。</p> <p>開催時期：6月～8月に1回  開催会場：道の駅湧水の郷しおや  集客目標：2,000人  出展目標：35者  売上目標：5万円／1者</p>
効果	<p>○域内外からの集客による売上の増大  ○域内外からの集客による新規顧客の獲得  ○獲得した新規顧客のリピーター顧客化</p>
実施後のフォロー	<p>展示・即売会終了後は、獲得した新規顧客のリピーター顧客化への取り組みや仕組みづくりをフォローする。</p>

② DXを活用した域外への新たな販路開拓支援 BtoC（新規）	
対象事業者	重点支援先「地域資源を活用する事業者」
事業内容	<p>重点支援先である「地域資源を活用する事業者」が生産する加工品の域外への新たな販路開拓を支援する。</p> <p>具体的には、重点支援先である「地域資源を活用する事業者」に対し専門家を派遣し、SNSを活用した販路開拓支援を実施する。まず、事業者のSNSアカウントの開設と運用を支援し、効果的な情報発信を行えるよう支援する。Instagram、Xなどの主要SNSプラットフォームを活用し、自社の商品や店舗の魅力、地域の特色を発信することで、新規顧客の獲得や認知度向上を目指す。</p> <p>さらに、SNS広告の活用方法についても研修を行い、地域や商品特性に合わせたターゲティングを設定し、効果的な広告配信を行えるよう支援する。広告配信後は、アクセス分析や売上推移の把握を通じて効果検証を実施し、必要に応じて広告手法の改善提案を行うことで新たな販路開拓に繋げたい。</p>
効果	<p>○重点支援先の認知度向上  ○新規顧客の獲得</p>
実施後のフォロー	<p>事業者が投稿している商品情報や地域の魅力発信などの内容について、どのような反応が得られているかを確認し、人気の高い投稿テーマや効果的な表現方法を見出す。</p> <p>また、SNSを通じた情報発信が、実際の商品購買に結びついていないかを確認し、効果的な施策を見極める。</p>



## 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

これまで、塩谷町産業振興課長、大学教授、中小企業診断士、の有識者及び法定経営指導員で組織した「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、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、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8）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。

このことを踏まえ、今回においても継続して行い、小規模事業者の着実な経営の発達に寄与することとする。

#### (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・改善）	
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	大学院 客員教授（外部有識者） 中小企業診断士2名（外部有識者） 塩谷町産業振興課長 法定経営指導員 石下勲
開催回数	年1回 3月に開催
情報の展開	理事会・総会に報告する。 「アクションプラン」の結果（図表9）とともにホームページへ掲載する。 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8) 2023 アクションプラン実績集計表

2023 アクションプラン上半期実績集計表										塩谷町商工会			
区 分										総合得点		69	
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	A	2	④ 事業計画策定支援	A	A	5						
② 需要動向調査	A	D	0	⑤ 事業計画策定後の実施支援	A	A	5						
③ 経営状況の分析	A	B	2	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業	A	B	2						
II 会員満足度向上のための取組													
1. 施策・事業の活用支援に関すること										得点 :		11 /20	
【重点】小規模事業者持続化補助金の申請件数										10	4	4	
① ものづくり補助金の申請支援	1	1	3	⑩ 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	⑪ スローライフへの登録支援	1		0	0					
③ I T導入補助金の申請支援		0	0	⑫ ビジスマッチングイベント出展支援	1	1	3						
④ 事業承継・引継ぎ補助金の申請支援	1	0	0	⑬ グレーへの掲載支援			0	0					
⑤ 栃木県-県振興センター補助金の申請支援		0	0	⑭ buyer's one等への出品支援			0	0					
⑥ 市町の補助金(創業補助金等)の申請支援	2	2	1	⑮ 独自ポータルサイトへの新規掲載			0	0					
⑦ 雇用調整助成金の申請支援		0	0	⑯ I Tを活用した販路開拓実施支援			0	0					
⑧ キャリアアップ助成金の申請支援		0	0	⑰ 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 :		12 /15	
【重点】記帳機械化 受託件数の純増目標										+1	▲2	0	
① 経営革新計画の申請支援	1	0	0	⑩ コロナ借換保証 斡旋支援	2		0	0					
② 経営力向上計画の申請支援	1	1	3	⑪ 日本政策金融公庫融資 斡旋支援	6	5	6						
③ 商工会認証システムの申請支援		0	0	⑫ 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	⑬ 労働保険 新規事務受託の推進	1	1	1						
⑤ 事業者BCPの策定支援		0	0	⑭ 記帳機械化 新規受託の推進	1		0	0					
⑥ 事業承継計画の策定支援	2	2	6	⑮ 決算代行 受託件数の純増目標	+1	±0	1						
⑦ マル経融資 斡旋支援	6	5	6	⑯ e-Tax利用件数の純増目標	+1	±0	1						
III 支援体制の強化に向けた取組み													
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										4	8	15	
① 会員数の純増目標	+1	▲8	0	⑤ 新規青年部員の加入推進	1		0	0					
② 任意脱退 0件	●	2	0	⑥ 青年部員数の維持	●	±0	1						
③ 創業者の新規加入推進	2	2	2	⑦ 新規女性部員の加入推進	1		0	0					
④ 事業承継後の会員維持	1	1	1	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 :		7 /15	
【重点】福祉共済の新規加入件数										4	0	0	
① 福祉共済保有口数の純増目標	+4	±0	1	⑩ 記帳受託手数料の維持	●	▲61,000	0						
② 火災共済の新規契約推進	4	3	4	⑪ 会費収入の維持	●	▲16,000	0						
③ 火災共済保有件数の純増目標	+4	+1	2	⑫ 受託事務手数料の維持	●	±0	1						
④ 火災共済保有金額の維持	●	+20500	1	⑬ 新規賛助会員の加入推進			0	0					
⑤ 小規模企業共済の新規加入推進	1	2	3	⑭ 労働保険受託件数の維持	●	±0	1						
⑥ 中小企業退職金共済の新規加入推進	1	0	0	⑮ 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		0	0										
3. 支援体制の整備に関すること										得点 :		3 /10	
【重点】巡回訪問(指導企業数)の徹底										90%以上	58%	2	
① 1企業当たりの巡回指導回数	2	1.3	1	④ SNS・HPによる情報発信の増加	6		0	0					
② 1企業当たりの窓口指導回数	2	1.6	1	⑤ 商工会報発行の増加			0	0					
③ 伴走型補助金の活用	●	100%	3	⑥ 職員のセミナーへの積極的な参加	●	4	0						

● = 目標値として設定した項目

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

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）に取り組んできた。

経営指導員等は、事業を効果的かつ円滑に進捗できるよう、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 学 校 研 修 等 を 受 講 し、個 者 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 個 者 支 援 に 伴 い 専 門 家 と 同 行 す る こ と で、O J T 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 や O J T に よ り 資 質 向 上 を 図 っ た 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。

しかし、職員の全体的な支援スキルの向上は図れたものの、個人に帰属しがちの支援ノウハウの共有が不十分である。そのため支援スキルも個人差が顕著に現れており、支援ノウハウの共有と組織としての蓄積、それらに伴う支援スキルの平準化を図ることが課題である。

### (2) 事業内容

#### ① 取組の方向性

今回においても、全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。また、AI や FinTech 等の新たな技術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・情報については定期的に職員会議を開催し共有・蓄積が図れるよう対応する。

#### ② 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。

なお、当会には一般職員を設置していない。

#### ① 外部研修会参加による知識の習得及び支援スキルの向上（off-JT）

目 的	経営発達支援計画に基づいて小規模事業者の伴走型支援を効果的かつ円滑に実施することを目的に、経営指導員は、関連する専門的知識を計画的に習得する。そのため支援スキルを高める専門的知識を身につける研修を積極的に受講する。 また、経営指導員（主事以下）は、記帳指導等の日々の業務に関することに加えて、経営発達支援計画の実施に係る支援スキルを身につけるための研修を積極的に受講することで、経営指導員（主任以上）のサポートを行うことができる体制を構築する。
実施内容 対象職員	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 全職員の更なる支援スキル向上のため、当セミナーへ職員を参加させる。 このセミナーは、小規模事業者に対する様々な支援方法を習

	<p>得できるもので、概ね4コースが用意され職員の支援レベルに応じた内容となっているため、当該職員の支援レベルに合わせたコースに参加させる。合わせて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）を積極的に受講し、知識の習得に努める。</p> <p>2) 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 経営指導員の更なる支援スキル向上のため、当セミナーへ職員を参加させる。 とちぎ地域企業応援ネットワークでは、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に分かれており、プロジェクトチームごとに情報交換を目的とした座談会及び支援能力の向上を目的としたセミナーを開催しているため、当該職員に不足しがち、あるいは習得して欲しいセミナーへ計画的に参加させる。</p> <p>3) 中小企業大学校への職員派遣 経営指導員の専門的な支援スキル向上のため、中小企業大学校へ派遣させる。 専門研修へ派遣させ、特に支援スキルが不足していると思われるITの活用、創業支援、事業承継支援に対するコースへの派遣を積極的に行う。</p> <p>4) 栃木県よろず支援拠点主催の支援事例発表会 経営指導員の更なる支援スキル向上のため、支援事例発表会へ職員を参加させる。 こちらは、経営セミナーと支援事例発表の2部構成となっており、経営セミナーは旬な経営支援の内容や成功経営者の講話で、支援事例は創業支援や販路開拓支援が多いため、それらの支援スキル向上を図る。</p>
--	---

## ②OJTによる知識の習得及び支援スキルの向上

<p>目 的</p>	<p>経営発達支援計画を実行する過程で、外部専門家や経営指導員と一緒に事業を取り組むことによる職員個々のスキル向上を目指すとともに、全職員の段階的なレベルアップ及びレベルの平準化を図る。</p>
<p>実施内容</p>	<p>支援の際、経営指導員(主任以上)や専門家が同行することで、経営指導員(主事以下)が支援手法を習得し支援スキルを向上させる。</p>

## ③支援ノウハウの共有・蓄積

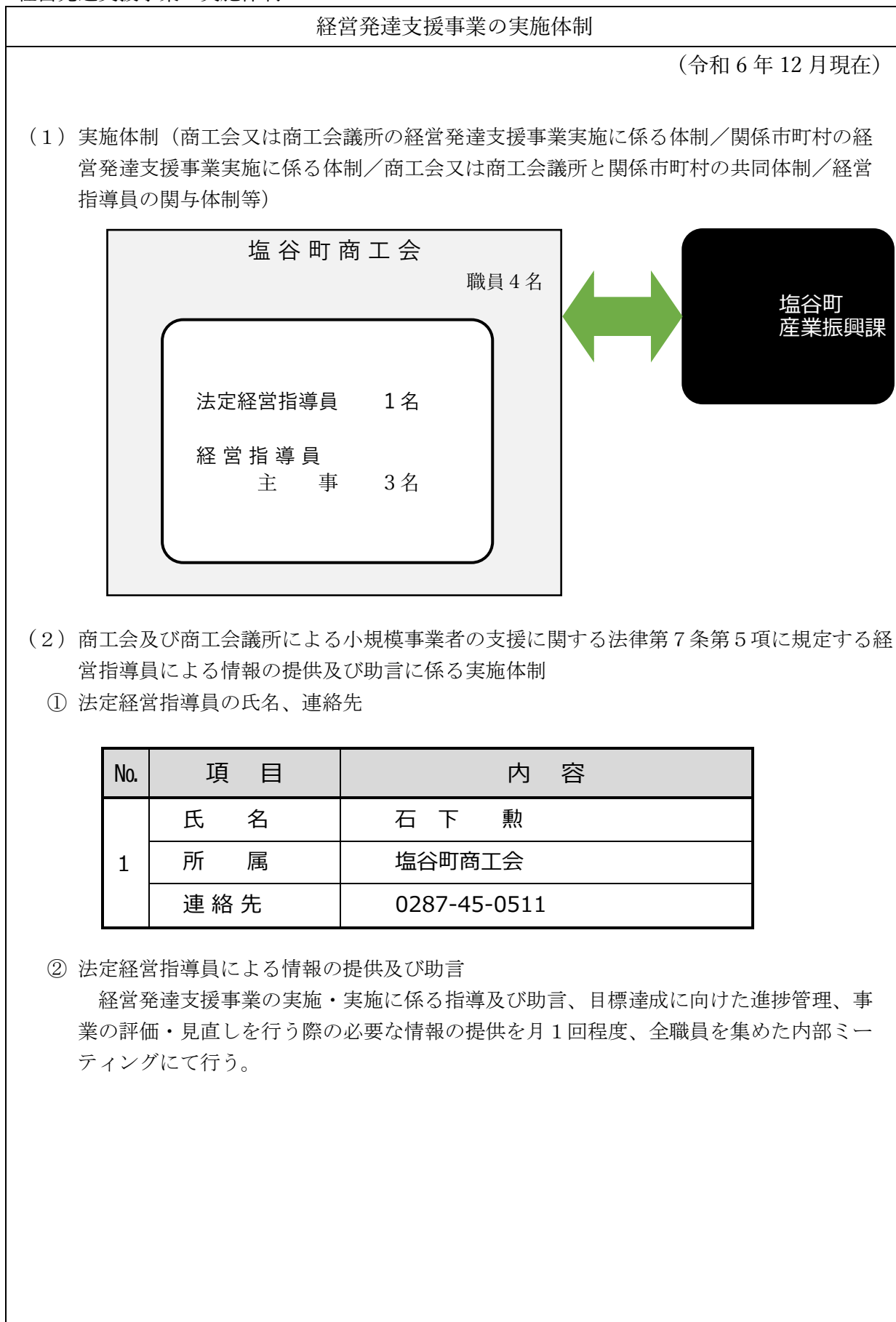
<p>目 的</p>	<p>上述の①や②で、個々に得た支援ノウハウ・情報について、組織として共有し蓄積することで、支援体制の強化を図る。</p>
<p>実施内容</p>	<p>1) 職員会議の開催 職員会議を月1回開催し、支援の進捗状況や支援内容を共有する。 また、研修会に出席した際に収集した支援手法等を共有することで職員全体の支援スキル向上を図る。</p> <p>2) 支援ノウハウのデータベース化</p>

支援ノウハウや支援情報を組織内に蓄積するために以下の内容を実施する。

- 基幹システム上に、支援事業者の支援データを適時入力し、支援状況の共有を図る。
- 当商工会のサーバーに経営発達支援計画に関する支援内容や各種情報を整理して保管することにより、全職員が情報を共有し、担当以外の職員でも一定レベルの支援を可能とする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会、関係市町村連絡先

**① 塩谷町商工会**

所在地	〒329-2331 栃木県塩谷郡塩谷町田所 1601 番地 1
電話番号	0287-45-0511
F A X	0287-45-1973
E-Mail	shioya_net@shokokai-tochigi.or.jp
ホームページ	<a href="http://shioya.shokokai-tochigi.or.jp">http://shioya.shokokai-tochigi.or.jp</a>

**② 塩谷町産業振興課**

所在地	〒329-2292 栃木県塩谷郡塩谷町玉生 955 番地 3
電話番号	0287-45-2211
F A X	0287-45-2524
E-Mail	sanshin@town.shioya.tochigi.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
必要な資金の額 計	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750
3.経済動向調査に関する事業	300	300	300	300	300
4.需要動向調査に関する事業	300	300	300	300	300
5.経営状況の分析に関する事業	300	300	300	300	300
6.事業計画の策定支援に関する事業	600	600	600	600	600
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
8.新たな需要開拓に関する事業	300	300	300	300	300
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
11.支援ノウハウ等の情報交換に関する事業	100	100	100	100	100
12.地域経済活性化に資する事業	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

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

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。



(別表 4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
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	