

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	高根沢町商工会（法人番号 1060005001689） 高 根 沢 町（地方公共団体コード 093866）
実施期間	令和4年4月1日 ～ 令和9年3月31日（5年間）
目標	当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を ■地域住民の生活の質が“高まる”視点にたった商品・サービスの提供によりこの地域に欠かすことのできない事業者として持続的に発展を遂げている。 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。 『地域住民の生活の質が“高まる”視点にたった商品・サービスが提供できる事業者』の育成
事業内容	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 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。 4. 需要動向調査に関すること “高まる”視点にたった商品・サービスを開発するための消費者アンケートを実施し、売上増加に繋げる。 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とともに、強みを見出すことに重点を置いた経営状況の分析を行う。 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事業者の“高まる”強みを活かした事業計画を事業者とともに策定し、事業者の売上増加に繋げる。 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 広報物作成や即売会への出店等を支援し、集客力の向上に寄与する他、ITを活用した支援を行い、売上増加に繋げる。
連絡先	高 根 沢 町 商 工 会 〒329-1233 栃木県塩谷郡高根沢町宝積寺 2416 TEL：028-675-0337 FAX：028-675-4724 E-mail：takanezawa_net@shokokai-tochigi.or.jp 高 根 沢 町 産 業 課 〒329-1292 栃木県塩谷郡高根沢町大字石末 2053 番地 TEL：028-675-8104 FAX：028-675-8114 E-mail：syoukou@town.takanezawa.tochigi.jp

(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高根沢町の概要

<高根沢町の地理・地勢>

当町は栃木県のほぼ中央に位置し、首都・東京から北に 100 km の距離にあり、東西 10.7 km、南北 11.5 km、総面積 70.87 ㎢、東は那須烏山市、西は県都・宇都宮市、南は芳賀町、北はさくら市に隣接している。

町の東側は八溝山系の丘陵が南北に連なり、西側の国道 4 号線沿いと中央部から東部地区にかけた平地に田園地帯が広がっている。

農用地は町の総面積の 60% を占め、そのうち 90% が米の水田を占めている。令和元年 11 月に行われた天皇陛下の皇位継承に伴う重要祭祀である大嘗祭で供納される米の斎田が当町に選ばれ、「とちぎの星」という米の銘柄が供納されるなど、県下有数の良質な米の生産地となっている。



<交通>

町の西側を国道 4 号線と JR 東北本線が縦断している。また、JR 宝積寺駅（東北本線）から JR 烏山線が分岐し JR 下野花岡駅、JR 仁井田駅 3 つの JR 駅を有していることから通勤や通学等交通の利便性が高い。

更に、宝積寺駅から宇都宮駅まで約 10 分、東京駅まで新幹線を利用すると約 1 時間程度でアクセスできる環境にあり、地理的な優位性が高い。



<観光>

町の西側には建築家として世界的に有名な隈研吾氏が手掛けた「JR 宝積寺駅舎」や「ちょっ蔵広場」があり、町の象徴的な建物として人気のスポットとなっている。

また、東側に町の地域振興の核となる「道の駅たかねざわ元気あっぷむら」をはじめ「観光りんご園」「酪農とちぎふれあい牧場」、西側に「鬼怒グリーンパーク」、町南側には「安住神社」「観光ブドウ園」があり、産業体験・自然体験を主とした日帰り周遊型の観光が展開されている。

さらに、当町及び隣接する芳賀町にまたがる標高 145m の丘陵地に皇室の台所「宮内庁御料牧場」があり皇室の方々のご静養の場として活用されている。

観光客入込数は、2018 年に 68 万 5 千人となっているが、2020 年はコロナウイルス感染症の影響により 51 万人と減少している。



①道の駅たかねざわ



②JR 宝積寺駅とちよっ蔵広場



③鬼怒グリーンパーク

＜高根沢ローカルグルメ＞

当町では、平成 29 年度より町内の豊かな土地から収穫される米や農産物を使用したご当地グルメとして、「高根沢ちゃんぽん」、「高根沢焼ちゃんぽん」、「高根沢お米スイーツ・パン」、「高根沢ジェラート」を『高根沢ローカルグルメ』として認定し、「食」のブランド化に向けた取組を行っている。

高根沢ローカルグルメの認定を受けると、認定ロゴマークを包装紙や、容器等に表示できる他、パンフレットや当町ホームページへ掲載される。

また、町主催の各種イベント（ロックサイドマーケット※1 等）へ優先的に出店できるなど、高根沢町ローカルグルメを通じ、生産者と飲食店や菓子店、消費者とが繋がり、地元農産物の消費拡大や地域経済の活性化が期待できる。

※1 ロックサイドマーケット・・・2016 年 8 月から始まった、食とクラフトと音楽のイベント。県内外の有名店や作家たちが集まり、来場者数は最大 1 万人を超えたこともある町最大規模のイベントである。

高根沢ちゃんぽん

高根沢町と長崎県の雲仙市との「災害時における相互応援協定」をきっかけに誕生した。町の田園風景をイメージした緑色のスープが特徴的なご当地ちゃんぽんである。

【高根沢ローカルグルメのロゴマーク】



TAKANEZAWA
おいしさ 高まる たかねざわ

高根沢焼ちゃんぽん

高根沢ちゃんぽんをコンビニ商品化するため、地元高校の生徒たちのアイデアで誕生した。具材が 7 種類以上で、かつ具材のうち 1 種類以上が高根沢産の食材を使用することを定義としている。

お米スイーツ・パン

高根沢町産のお米や米粉を原料にした新しいスイーツやパン。お米のヘルシーさを活かし、美容にも配慮したおいしい商品として開発された。

高根沢ジェラート

高根沢町産の米粉や農産物を使用し、添加物を一切使用しない新しいジェラートである。

②人口の推移

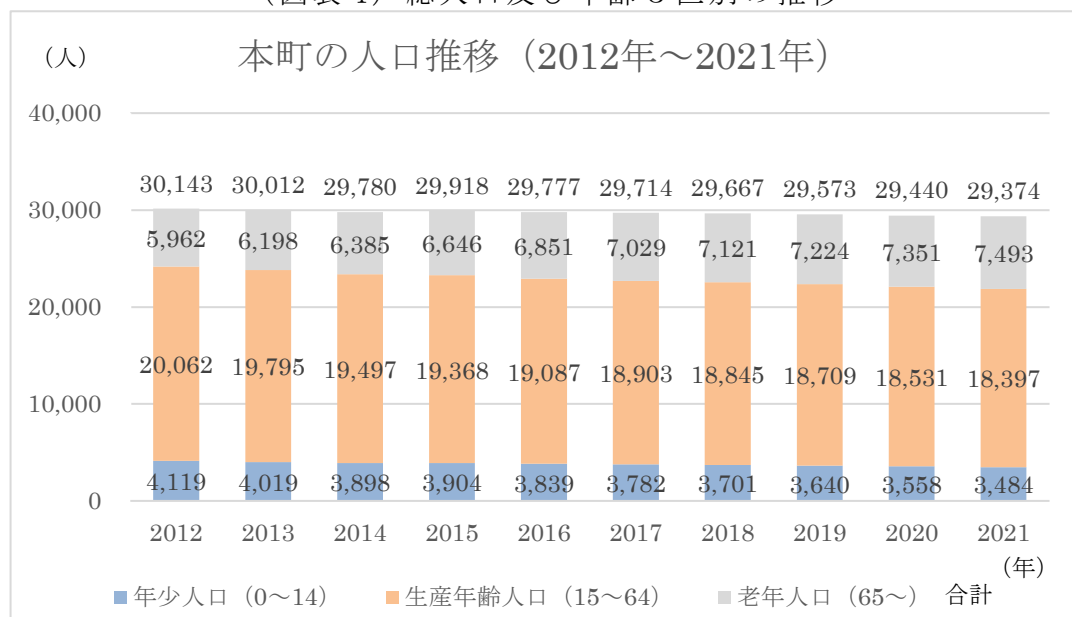
<総人口及び年齢3区別の推移>

当町の人口は2021年4月1日現在29,374人である。2005年から3万人を維持していたが、2014年に2万人台へと突入したものの近年の人口は下げ止まり傾向にある。当町が、2010年8月に公表した将来人口推計によると、2021年の人口推計値は、28,701人であったのに対し、実績値は29,374人でありプラス673人となっている。（図表1）

また、人口の4.4人に1人が65歳以上、8.9人に1人が75歳以上で、高齢者と生産年齢人口の比率は、1対2.8となっている。つまり、2人ないし3人の青年・壮年・中年が1人の65歳以上の高齢者を支えていく社会となっている。

さらに、年齢3区別の人口構成比率をみると、老年人口割合は年々増加している一方で、生産年齢人口及び年少人口割合は緩やかな減少傾向にある。（図表2）

（図表1）総人口及び年齢3区別の推移



資料：高根沢町住民基本台帳及び外国人登録人口（各年4月1日現在）

（図表2）総人口及び年齢3区別の比率

区分 年	年少人口 (～14歳)	生産年齢人口 (15～64歳)	老年人口 (65歳～)	人口合計
2012年	4,119人 【13.7%】	20,062人 【66.5%】	5,962人 【19.8%】	30,143人
2015年	3,904人 【13.1%】	19,368人 【64.7%】	6,646人 【22.2%】	29,918人
2018年	3,701人 【12.5%】	18,845人 【63.5%】	7,121人 【24.0%】	29,667人
2021年	3,484人 【11.9%】	18,397人 【62.6%】	7,493人 【25.5%】	29,374人

資料：高根沢町住民基本台帳及び外国人登録人口（各年4月1日現在）を基に作成

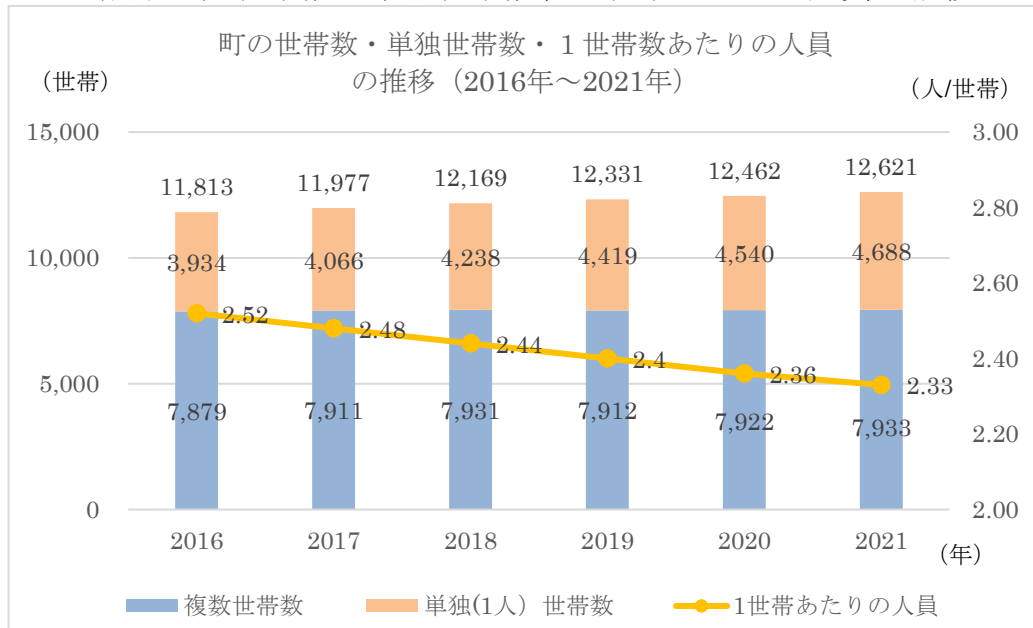
<世帯数と単独世帯数、1世帯あたりの人員の推移>

当町の世帯数は、増加傾向にある。2016年には11,813世帯であったが、2021年には12,621世帯となり、808世帯の増加となっている。

また、単独（1人）世帯数は、2016年には3,934世帯であったが、2021年には4,688世帯となり、増加傾向にある。

また、1世帯あたりの人員数は、2016年には2.52人であったが、2021年には2.33人となり、世帯数の増加に伴い減少傾向にある。（図表3）

(図表 3) 世帯数と単独世帯数、1世帯あたりの人員の推移

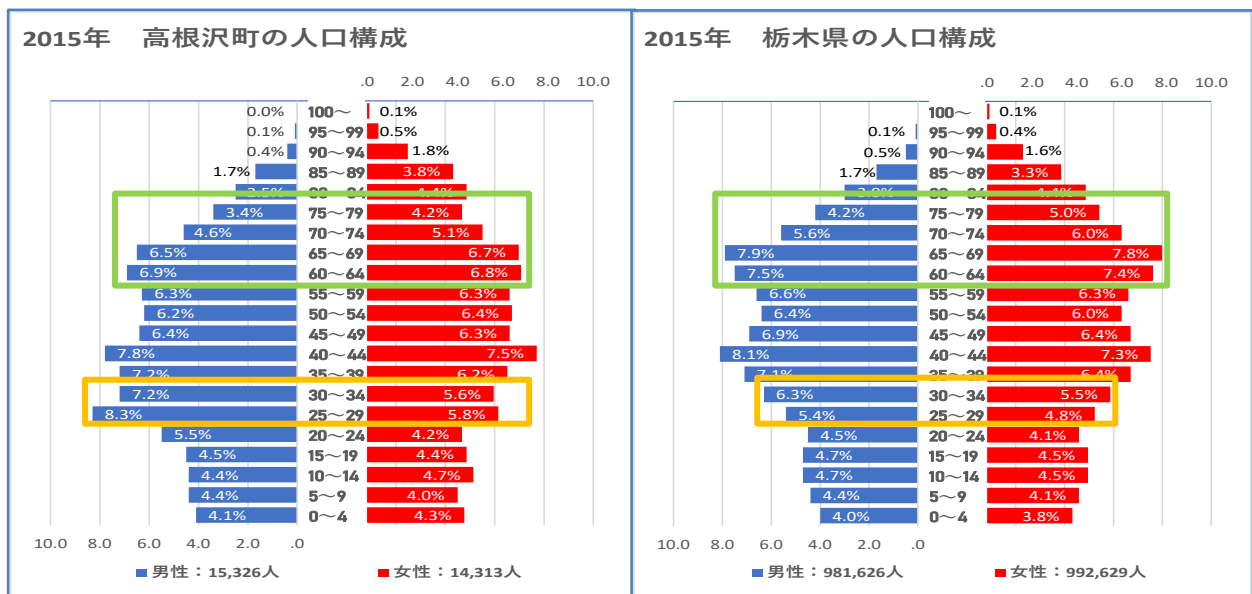


資料：高根沢町住民基本台帳及び外国人登録人口（各年4月1日現在）

<年齢別人口増減の推移>

図表4の高根沢町と栃木県の人口構成を比較すると、25歳～34歳の割合では、当町の方が男女とも人口構成比が高くなっており、一方で60歳～79歳の割合では、当町が低くなっていることから、栃木県においては、比較的若い町であることがわかる。

(図表 4) 高根沢町と栃木県の人口構成



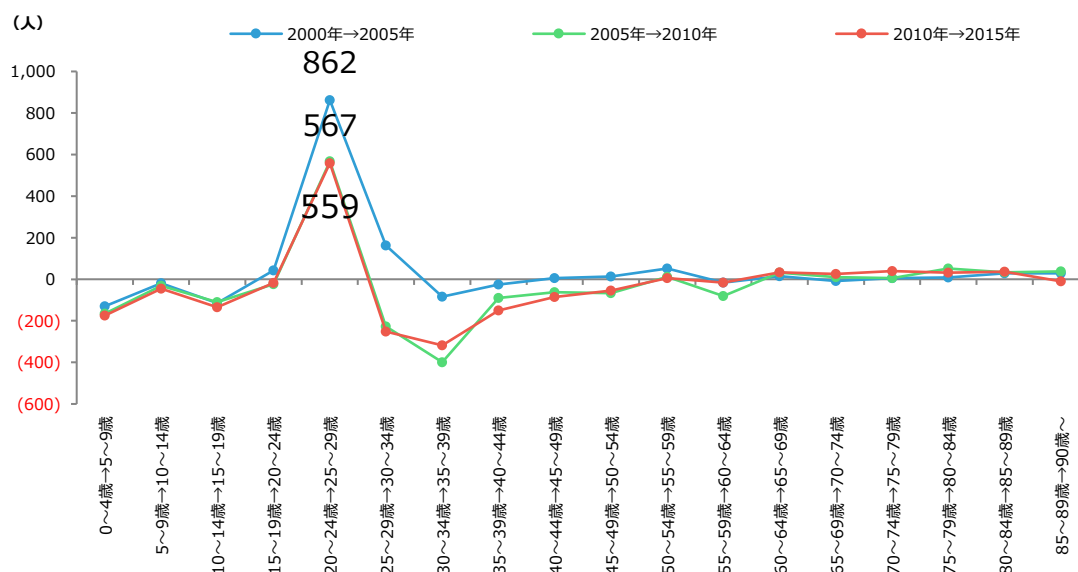
データ出所

総務省 国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口、総務省 住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数を基に作成

また、年齢階級別純移動数の時系列推移（図表5）をみると、2000年から2005年の5年間における【15～19歳→20～24歳】から【25～29歳→30～34歳】の階級においての階級で転入超過となっており、特に【20～24歳→25～29歳】の階級でプラス862人と多くなっていることから、若い世代の転入が、若い町である要因の一つとなっていることがわかる。一方、2005年から2010年と2010年から

2015 年の各 5 年間では、【20～24 歳→25～29 歳】の階級でプラス 560 人前後と超過してはいるものの、【30～34 歳→35～39 歳】の階級でマイナスに転じている。加えて、特に【25～29 歳→30 歳～34 歳】の階級で他市町へ流出している状況にある。

(図表 5) 年齢階級別純移動数の時系列推移



【出典】 総務省「国勢調査」、厚生労働省「都道府県別生命表」に基づきまち・ひと・しごと創生

出典：RESAS

③地域全体の現状と課題

<当町の人口増減の現状と課題>

【②人口の推移】で示した図表 3～5、さらに 2014 年から 2019 年の 5 年間に
おける各年齢別の人口増減の推移（図表 6）をみると、当町の特徴は、20 代前半
に当町に移住し、その後、30 代になって町外に移住する人が多いことが読み取れ
る。当町は、サービス業のウエイトが高く、「情報の森とちぎ」や「本田技術研究
所」などの学術研究・専門・技術サービス業の他、自動車関連企業が立地してい
ることに加え、隣接する宇都宮市や芳賀町にも工業団地が集積している。そのた
め、大規模な工業地域の一角として通勤に適した環境であることから、就職を機
に当町に移り住む人が多
いが、30 歳前後の年齢で買
い物等の生活の利便性から結婚や子育て、転勤を機
に、近隣の市町に移転する
方が多いと推測できる。こ
のような状況が続けば、定
住人口の減少と消費の流
出が続くことになること
から、特に結婚を考える時
期を迎えた世代や子育て
世代をターゲットとした
地域住民の需要を把握す
ることが求められる。

(図表 6) 年齢別人口増減の推移

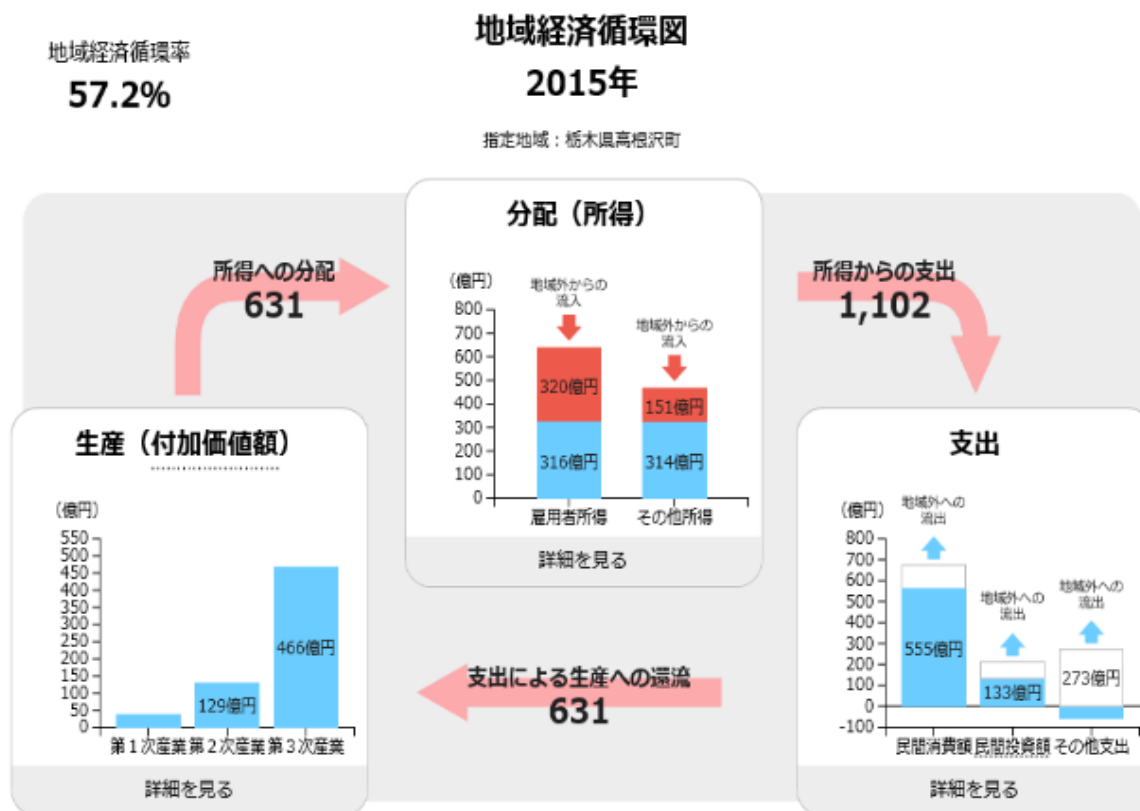


(2019 年 4 月 1 日時点の年齢) 資料：高根沢町住民基本台帳（各年 4 月 1 現在）

< 当町の経済循環の現状と課題 >

RESAS から抽出した経済循環図（図表 7）を見ると、生産面の総付加価値額（631 億円）の 7 割以上を第 3 次産業（466 億円）が占めている。また、当町における 2015 年の地域経済循環率は 57.2%とであり、県及び近隣市町の地域経済循環率（県全体 101.9%、宇都宮市 120.2%、さくら市 87.9%）と比べても地域内での環流は低迷していることがわかる。

（図表 7）高根沢町の経済循環



出典：RESAS

< 当町の地元購買率の現状と課題 >

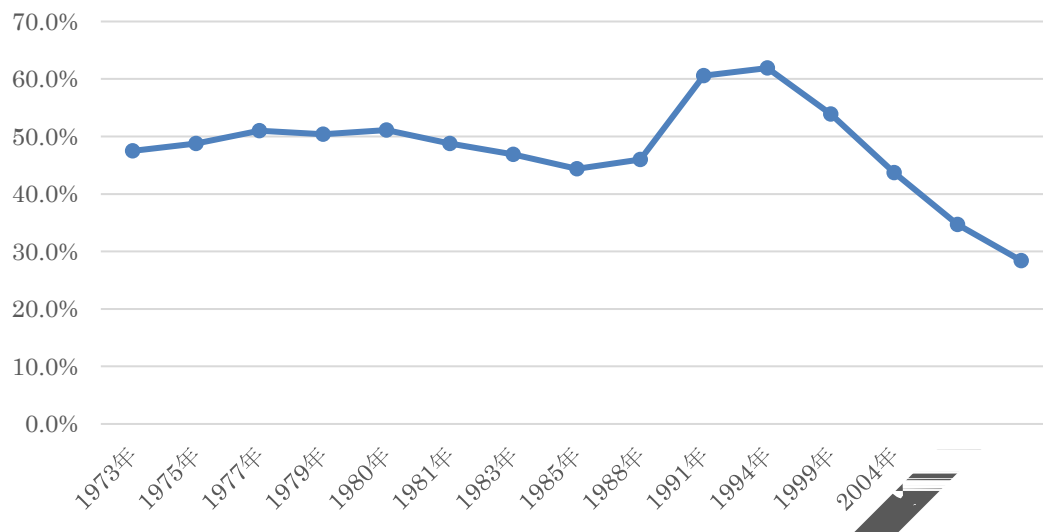
栃木県が公表した「栃木県地域購買動向調査報告書」の市町村別購買率（図表 8）によると、高根沢町の地元購買率は、平成 26（2014）年度調査において 28.4%であり、平成 21（2009）年度調査と比較し、6.3%の減となっている。

（図表 8）市町村別地元購買率

対象地域	21 年度調査	26 年度調査	増減幅 【26 年度－21 年度】
栃 木 県	96.8%	96.2%	▲0.6%
高根沢町	34.7%	28.4%	▲6.3%

調査開始（1973 年）以降、15 年間 40%から 50%緩やかに増減を繰り返して推移し 1991 年から 1994 年にかけて 60%に上昇して以降、急激な下降傾向が続き 2014 年度は 30%を割り込み、域外への流出傾向が強いことがうかがえる。（図表 9）これは、道路インフラの整備により近隣市町へのアクセスが向上した他、ホームセンターや家電量販店の相次ぐ撤退による購買環境の変化に伴い近隣市町に流出しているものと考えられる。

(図表 9) 高根沢町の地元購買率



出典：H26 栃木県地域購買動向報告書より作成

さらに、町の商品別地元購買率（図表 10）をみると、食料品が 63.7%ともっとも高く、次いで医薬品・化粧品、日用雑貨・台所用品と続いており、いずれも 50%を上回っていることから生活必需品である最寄り品を中心とした購買は、町内で行っていることがうかがえる。家電製品は 4.4%と最も低い購買率となっている。

また、地域外での購買率は当町と隣接する宇都宮市 49%さくら市 20.8%で合計 69.8%となっており、家電製品やファッション衣料、装飾品・靴・カバン、書籍・文具、スポーツ用品・玩具・CD/DVD、贈答品の買い回り品や外食で地元購買率を上回っている。

(図表 10) 商品別地元購買率

(単位：%)

商品 買物場所		① 食料品	② 家電製品	③ 日用雑貨・ 台所用品	④ 医薬品・ 化粧品	⑤ 日用衣料	⑥ ファッ ション 衣料	⑦ 装飾品・ 靴・カ バン	⑧ 書籍・ 文具	⑨ CD/DVD 用品・ 玩具	⑩ 贈答品	⑪ 外食	⑫ 平均
高根沢町		63.7	4.4	52.3	63.3	25.8	11.9	10.8	24	13.9	9.9	28.6	26.1
地元計		63.7	4.4	52.3	63.3	25.8	11.9	10.8	24.0	13.9	9.9	28.6	26.1
宇都宮市	旧宇都宮市	9.4	61.9	18.0	17.9	48.0	68.6	72.8	44.7	69.3	81.5	48.5	56.0
さくら市	旧氏家町	24.5	31.7	28.3	17.7	24.1	16.2	12.8	30.2	15.3	8.4	21.2	17.3
その他県内計		2.5	1.5	1.4	0.7	1.2	1.9	2.5	0.6	0.6	0.0	1.3	0.4
県内計		100.0	99.5	100.0	99.7	99.1	98.5	99.0	99.5	99.3	100.0	99.5	99.5
県外計		0.0	0.5	0.0	0.3	0.9	1.5	1.0	0.5	0.7	0.0	0.5	0.1
合計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出典：H26 栃木県地域購買動向報告書より作成

商品別地元利用店舗形態（図表 11）を見ると、⑪の外食では、55%が一般商店・飲食店を利用しており、地元購買率は低調ながらも、地元を利用する町民にとっては関心の目が向けられていると推測できる。

一方で、①の食料品は 96%がスーパーで購入しており、一般商店は 0%となっていることから大型店の依存度が高いことがわかる。

更に、③日用雑貨・台所用品～⑧書籍・文具についても専門チェーンが 50%

以上を占めており、ドラッグストア等の専門チェーンでの購買が考えられる。

また、1959年に設立された医療器機を製造、販売する老舗企業マニー（本社：宇都宮市・資本金988百万円・従業員320名（2020年8月末現在））が2024年には当町を新たな拠点として本社機能に移転するほか、新製品の研究開発や生産拠点、研修施設などを設ける方針である為、今後、雇用の増加により消費の内需拡大が期待できる。

このように地域外の購買依存度が高いことその他、雇用の増加による内需拡大に期待できる等の要因を考慮し、今後は、ここでしか買えない、受けられない、食べられない商品・サービスの提供により個店の魅力度や認知度を向上させることでサービスや商品を利用するきっかけを作り購買意欲を促進して町外への購買力の流出に歯止めをかけるとともに、小規模事業者ならではのきめ細かなサービスの提供で、大型店との差別化を図り、各個店の持続的経営を行っていくことが課題である。

（図表 11）商品別地元利用店舗形態

（単位：％）

商品		①食料品	②家電製品	③日用雑貨・台所用品	④医薬品・化粧品	⑤日用衣料	⑥ファッション衣料	⑦装飾品・靴・カバン	⑧書籍・文具	⑨CD/DVD用品・玩具	⑩贈答品	⑪平均	⑫外食	⑬平均
買物場所														
地元店舗利用率	百貨店・総合スーパー	0.9	0.0	1.1	0.7	0.3	0.3	0.9	0.6	0.0	0.7	0.6	0.2	0.5
	スーパー	38.4	0.4	8.9	2.7	1.3	1.1	0.3	2.3	0.7	6.8	7.3	0.4	6.5
	ホームセンター	0.2	1.5	8.6	1.0	0.0	0.0	0.0	1.4	0.0	0.0	1.3	0.0	1.2
	専門チェーン	0.2	1.5	21.3	45.4	23.2	13.7	11.8	14.7	6.6	1.1	13.9	9.0	13.3
	コンビニエンスストア	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	0.1	0.4	0.1
	一般商店・飲食店	0.0	1.9	0.3	0.0	0.3	0.0	0.0	6.5	9.3	4.6	2.1	12.3	3.4
合計		39.9	5.3	40.2	49.8	25.1	15.1	13.0	25.5	16.9	13.2	25.3	22.3	25.0
利用店舗割合	百貨店・総合スーパー	2.3	0.0	2.7	1.4	1.2	2.0	6.9	2.4	0.0	5.3	2.4	0.9	2.0
	スーパー	96.2	7.5	22.1	5.4	5.2	7.3	2.3	9.0	4.1	51.5	28.9	1.8	26.0
	ホームセンター	0.5	28.3	21.4	2.0	0.0	0.0	0.0	5.5	0.0	0.0	5.1	0.0	4.8
	専門チェーン	0.5	28.3	53.0	91.2	92.4	90.7	90.8	57.6	39.1	8.3	54.9	40.4	53.2
	コンビニエンスストア	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	0.0	0.4	1.8	0.4
	一般商店・飲食店	0.0	35.8	0.7	0.0	1.2	0.0	0.0	25.5	55.0	34.8	8.3	55.2	13.6
合計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出典：H26 栃木県地域購買動向報告書より作成

④地域産業の現状及び課題

＜業種別商工業者数推移及び産業分類別就業人口構造＞

2016年の経済センサス活動調査（図表 12）によると当地域の商工業者数は、807社で、5年前の調査と比べ、76社が減少、減少率は8.6%である。

種別で見ると全ての業種で減少となっており、建築業が14.5%と減少率が最も高く、次いで卸売・小売業、製造業、飲食・宿泊業となっており、サービス業は2.2%と最も減少率が低い。

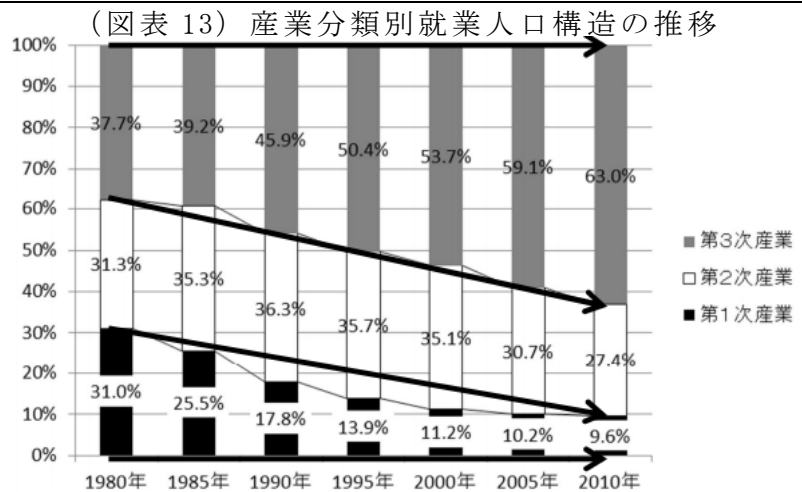
（図表 12）業種別商工業者数の増減比較

	商工業者数	建設業	製造業	卸売・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
平成23年	883	152	73	229	75	275	79
平成28年	807	130	65	201	67	269	75
増減数	▲76	▲22	▲8	▲28	▲8	▲6	▲4
増減率	▲8.6	▲14.5	▲11.0	▲12.2	▲11	▲2.2	▲5.1

出典：H23、H28 経済センサス活動調査より作成

また、就業者数では、一次産業が約 1 割（2010 年 9.6%）、第二次産業が 3 割弱（同 27.4%）、第三次産業が 6 割強（同 63.0%）となっている。（図表 13）

中長期的な推移をみると、約 30 年前には（1980 年）、第一次、第二次、第三次それぞれが 3～4 割であったが、その後、第一次産業の就業者が減少し、その分、第三次産業のウエイトが増加している。



出典：高根沢町定住人口増加プロジェクトより引用

<新型コロナウイルスによる影響>

新型コロナウイルス感染症の影響による消費行動やライフスタイル、価値観の変化に対し、当町の小規模事業者の多くはこの経営環境の変化に対応できず、苦境に立たされている。

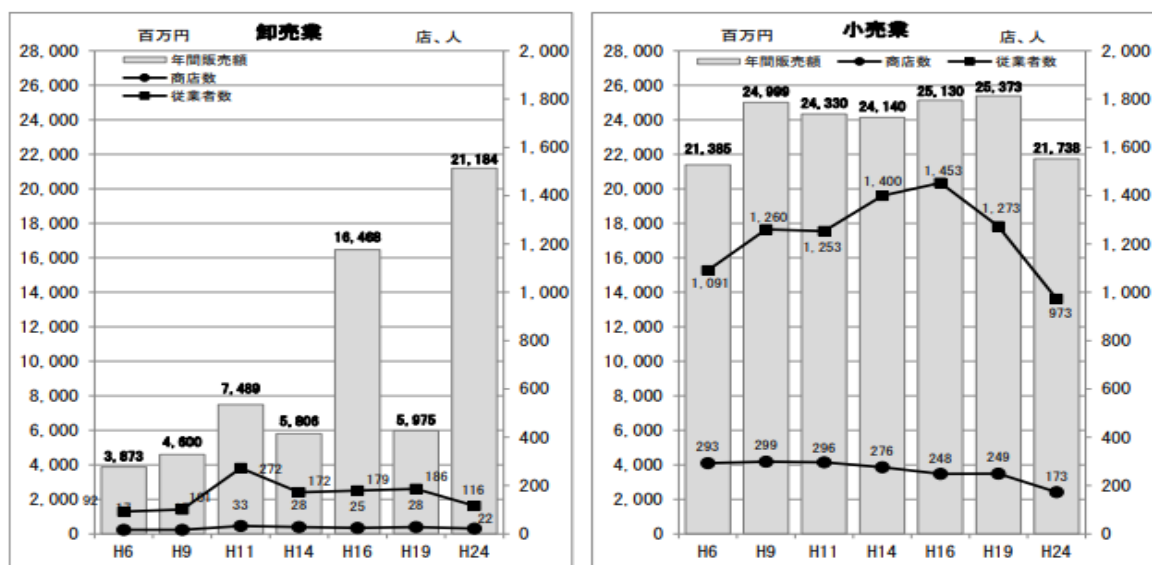
この影響は中・長期的なものとなることが予測されることから、消費者行動や価値観の変化、需要の変化を的確につかみ、事業の転換や再構築も視野に入れた迅速かつ柔軟な対応・取組が求められる。

<商業の現状と課題>

卸売業については、商店数、従業員数ともに増減をしながらも増加傾向を示していたが、近年では減少に転じている。年間販売額については、増減を繰り返し、平成 24 年には大きく増加している。（図表 14）

小売業については、商店数が平成 14 年から減少、従業者数も平成 19 年から減少傾向にある。年間販売額は、増減はあるものの増加傾向を示していたが、平成 24 年には大きく減少している。（図表 14）

（図表 14）高根沢町の商店数・従業者数・年間販売額の推移



資料：商業統計（～H19）、経済センサス（H24）

出典：高根沢町マスタープランより引用

減少の理由として、町内の大型小売店へ購買力が集中していることに加え、

近隣の大型商業施設へのアクセスが良いために、地域外へ購買力が流出していることが考えられる。また、大型店は、認知度が高く来店しやすい店舗に設計されてる為、日常生活に於いて利用しやすい。一方で個人商店は認知度が低い上に店舗の老朽化により、来店しやすい環境にないことが現状となっている。したがって、大型店や他地域へ流出した顧客を再び呼び戻すために、大型店との差別化を図り、個店としての“強みを活かした経営”を行っていくとともに、来店しやすい店舗づくりを行い、地域内消費者への認知度向上を図っていくことが課題である。

飲食業については、新型コロナウイルス感染症による社会活動自粛の影響を受け、大幅に需要が減少しており、新生活様式への対応とともに、内食中食志向への対応が課題である。

<工業の現状と課題>

工業関連の事業所数は、徐々に減少していく傾向にある一方、従業者数・製造品出荷額については、大きな増減を繰り返している。特に、平成22年の大規模工場の撤退に伴い、従業者数・製造品出荷額は大幅に減少している。(図表15)

建設業においては、大規模な土木工事や設備工事に関しては安定した受注があるものの、一般建築やリフォーム工事に関しては、近隣地域にある大手ハウスメーカーの進出などにより、一人親方のような個人事業主の受注獲得が極めて困難な状況となっている。

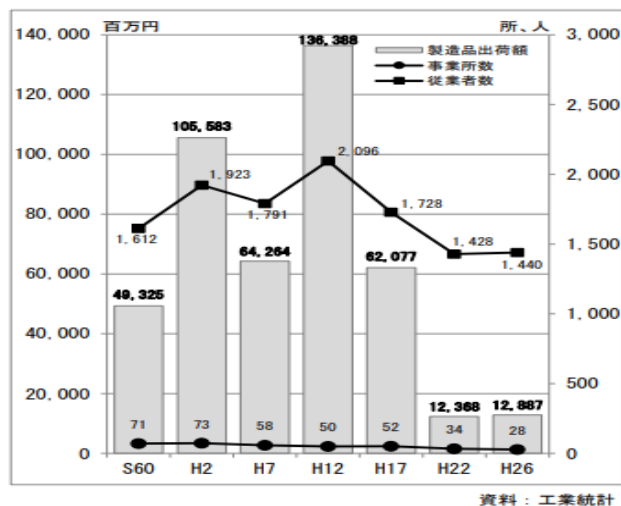
その要因として、多様化された消費者ニーズの把握や積極的な販促活動をしていないことから認知度が低い傾向にあるため、競合に受注が流れ売上減少に繋がっていることが考えられる。

さらに重層的な下請け構造によるマージンの低下や原材料価格高騰などによる収益の悪化が問題となっている他、事業主の高齢化、廃業、人手不足や、人件費の高騰、実際の作業を担う技能工の減少などの人的要因による問題等を抱えている。

こうした課題の中でも、特に当地域では、多様化された消費者ニーズの変化への対応と積極的な販促活動を苦手としている小規模事業者が多く存在している傾向にある。したがって需要を把握した上で地域密着や熟練された技術等を前面に出した販売促進活動を行い、認知度を高めて大手ハウスメーカーとの差別化を図ることが求められる。

製造業については、従業員の高齢化に伴う熟練工の減少や、技術の承継、原材料価格の高騰による利益の確保が課題となっている。

(図表15) 高根沢町の事業所数・従業員数・製造品出荷額の推移



出典：高根沢町マスタープランより引用

⑤小規模事業者の現状及び課題

＜小規模事業者の推移＞

当町の商工業者全体の約 80%を占める小規模事業者数は商工業者数と同様に減少している。

商工業者数は平成 23 年比で 76 事業所、そのうち小規模事業者においては 71 事業所とそれぞれ減少している。

さらに、全業種で事業者が減少しており、特に卸・小売業は 18.2%、建設業においては 14.2%の減となっている。（図表 16）

減少の主な要因は、事業主の高齢化による廃業の他、多様化された消費者ニーズに合った商品・サービスの提供および対応ができていない事業者が多いことから、他地域への消費流出により売上が減少し、廃業に繋がっていると考えられる。したがって今後は、地域住民の声に耳を傾け、多様化されたニーズを捉えた事業活動を行うことで地元購買率を向上させ、売上や収益の増加を図りながら、持続的経営につなげていくことが課題である。

（図表 16）業種別小規模事業者の増減比較

	商工業者数	小規模事業者数	建設業	製造業	卸・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
平成23年	883	716	148	58	165	48	229	68
平成28年	807	645	127	50	135	44	224	65
増減数	▲76	▲71	▲21	▲8	▲30	▲4	▲5	▲3
増減率	▲8.6	▲9.9	▲14.2	▲13.8	▲18.2	▲8.3	▲2.2	▲4.4

出典：H23. H28 経済センサス活動調査より作成

なお、主な業種別の現状及び課題については以下のとおり。

業 種	現 状	課 題
小 売 業	①町内大型店への購買力の集中及びアクセスの良い近隣市町にある大型商業施設への購買力の流出 ②事業主の高齢化と後継者不在による廃業の増加 ③地域住民のニーズの把握ができていないため適切な情報発信ができていない。 ④E C 市場の拡大 ⑤コロナ禍による売上減少	①各個店の特徴を生かした、新たなビジネスモデルの構築 ②会社を存続させる第 3 者承継 ③消費者ニーズ調査、分析により適切なチャネルを活用した情報発信 ④地域におけるお店の存在価値の確立 ⑤コロナに対応した商品の提供や販売方法の構築
飲 食 業	①事業主の高齢化、後継者不足 ②常連客の高齢化 ③コロナの影響による「外食」を控えた「内食」の増加 ④認知度が低い ⑤慢性的な人手不足の他、定着	①会社を存続させる第 3 者承継 ②新規顧客開拓 ③テイクアウト等、提供方法の工夫 ④認知度向上のための取組 ⑤人材確保及び担い手の育成

	率が低い ⑥顧客のコロナウイルス感染症拡大に対する外出自粛意識の継続	⑥店舗レイアウト変更など、コロナウイルス感染防止に向けた対策
建設業	①大手ハウスメーカーへ新築及びリフォーム顧客の流出 ②従業員の高齢化や若手採用難 ③収益の確保	①強みを前面に出した積極的なPRの推進 ②中長期的な人材確保・育成に向けた取り組み ③下請けからの脱却
製造業	①原材料価格の高騰 ②人手不足 ③従業員の高齢化に伴う熟練工の退職	①新たな仕入取引先の確保や見直しによる利益の確保 ②中長期的な人材確保・育成に向けた取り組み ③特殊技術の承継を含めた後継者育成
サービス業・その他	①生活関連サービスが多く新規創業者が多い ②地域内事業者数が人口の割に多く過当競争がみ	①個店の特徴をアピールした他店と差別化 ②地域外からの顧客の取り込みリピート客や来店頻度の向上

⑥高根沢町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

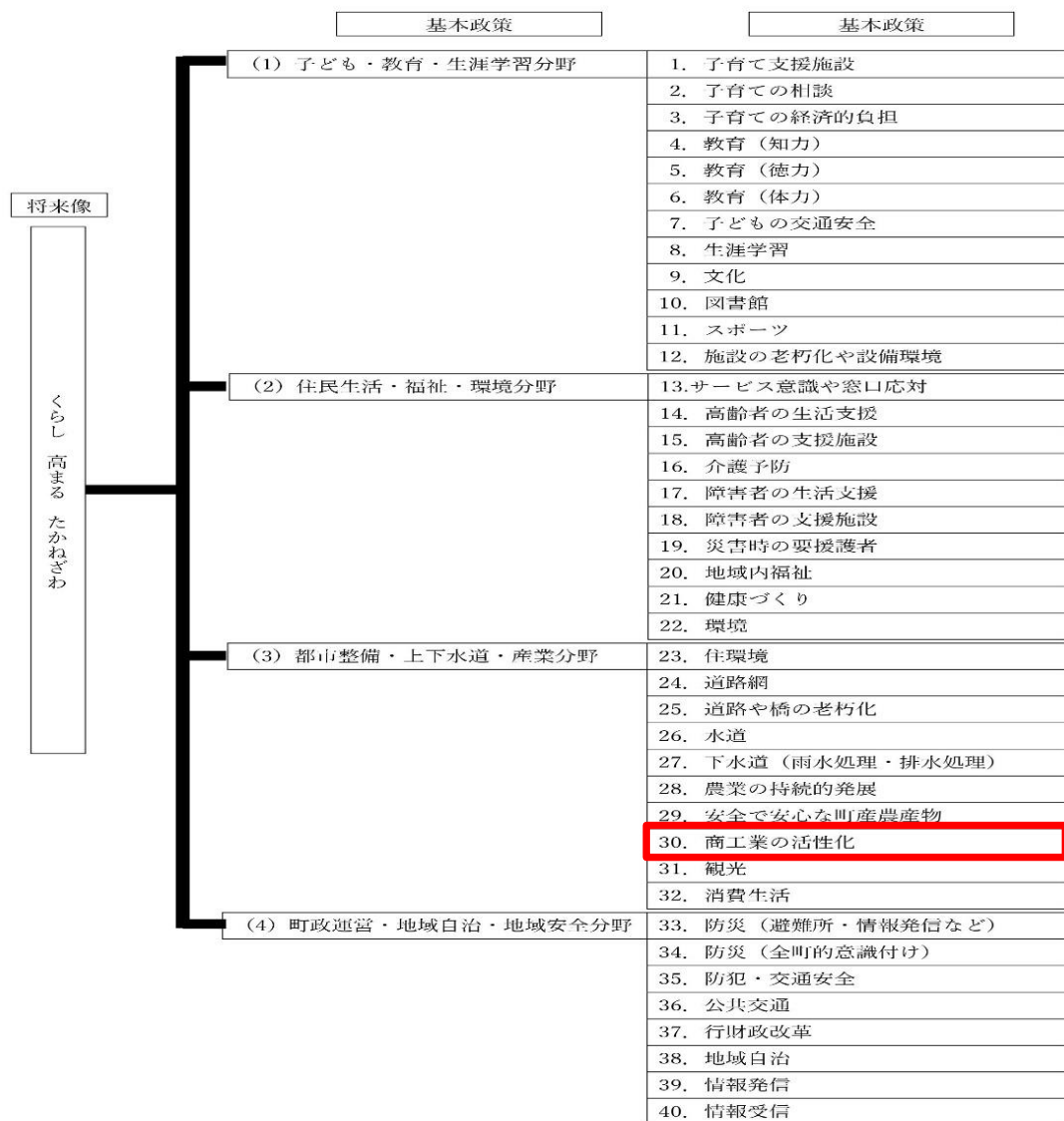
当町は、まちづくりの最も基本となる「たかねざわ地域計画 2016」（策定期間 2016～2025 年度）の 10 年間の方針が示され、5 年ごとに前期と後期計画が策定されている。

その中で、「希望の持てるまちを後世に引き継いでいく」ことをまちづくりの基本理念とし持続可能なまちづくりを実現するために、町民の暮らしが高まる取組に力を入れ、これから先の 10 年間の将来像として、「高まる」をキーワードとし「くらし 高まる たかねざわ」をキャッチフレーズに掲げ地方創生実現に向け進んでいくとしている。

また、将来像を実現するために 4 つの基本政策が定められ、この政策を実現するために 40 の基本施策が定められている。（図表 17）

（図表 17）高根沢町地域計画 2016 の概念イメージ図





その中で、小規模事業者の振興に関する項目は『30. 商工業の活性化』であり、「町の商工業に活気がある！」と実感する方の割合を高めることを目指し、以下の支援を行っていくとしている。

1. 中小企業者の事業継続と拡大を支援します。
2. 特殊な技術や発明など中小企業の独自性を支援します。
3. 災害や事故に強い中小企業を育成するための支援を構築します。
4. 中小企業の取引先の確保、開拓に対する支援を行います。

(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）の中心的な「②役割」を担うことで、当町が目指す「③商工振興の実現」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

■地域住民の生活の質が“高まる”視点にたった商品・サービスの提供によりこの地域に欠かすことのできない事業者として持続的に発展を遂げている。

当商工会が10年後の小規模事業者の“あるべき姿”として掲げる「地域住民の生活の質が“高まる”」とは、地域住民が“充実感を持って暮らし続けられる状態”である。そのために小規模事業者は、「顧客にあったサービスの提案」や「きめ細やかなサービス」などの強みを生かし、当町への転入者や子育て世帯を中心としたターゲット層に対して、生活の質が“高まる”視点にたったサービスの提供をすることにより地域に欠かすことのできない事業者として持続的経営を行っている。

それにより“地域に欠かすことのできない事業者”となり持続的経営を行うことで地元の消費を支え、内需拡大の役割を担うと共に地域のコミュニティとしての機能を果たしている。

②商工会の役割

①地域住民の生活の質が“高まる”視点にたった事業者の育成

・地域住民の生活の質を“高める”ための需要調査

当町には、お年寄りや子育て世帯をはじめ、就職を機に転入する単身者等多様な人々が住んでいる。特に、転入者の多くは、日中仕事に従事し、夜帰宅するライフサイクルであることから認知度があり入店しやすい大型店を利用する傾向が強い。そのため、地元小規模事業者は、転入者等の若い世代の地域住民との関わりが薄く、ニーズを把握できていないことに加え、店舗の存在すら認知されていない可能性がある。また、少子化による子育て環境の変化が進みニーズが多様化していることから、あらためて、地域住民が求めているニーズと事業者の提供する商品、サービス等、需要と供給のミスマッチを解消し、潜在需要を掘り起こすための需要動向の調査・分析を行う。それにより、どのような商品、サービス等が求められているのか等のニーズの実態を把握した上で、財務・非財務分析を充分に行い、新たな需要獲得に向け、“強み”を活かした事業計画策定に活用する他、新たな商品開発、販売方法、サービス提供方法や入りやすい店舗づくりを検討する際の基礎資料として活用する。

・地域住民の生活の質が“高まる”商品・サービスづくりの為の事業計画策定支援

事業者と消費者との距離を縮め、地域外に流出している消費者を呼び戻すための魅力ある商品やサービスで潜在意識を喚起することにより、地域内の消費循環が高まる取組を支援し、地域内に立地する大型店との差別化を図り、安定した収益を確保し持続的経営を行い地域に欠かすことのできない事業者の育成支援を行う。

具体的には、上記で分析したデータと経営分析の結果を活用して小規模事業者が、自社の強み・個性を見出し、魅力を高めることで、地域住民にとって“日常生活の質を高めてくれる”身近な存在となるよう、経営分析から事業計画策定、フォローアップまで一連の支援を実施する。その過程で、小規模事業者が苦手としている外部環境に関する情報については、RESASやMieNaといった地域経済の状況を分析できるツールなどを活用し、SWOT分析などによる非財務情報の分析を充分行う。さらに、需要動向調査により、消費者が求める商品・サービス等のニーズを把握して事業計画に反映させ、事業者の“個店力”をより一層魅力あるものにすることで、売上や利益の向上を図っていく。

② I Tを活用した効果的な情報発信による販路開拓支援

地域内小規模事業者が集客力を高めるためには、既存の顧客に加え、新たな販路となるべき潜在的顧客への情報発信が重要となる。各個店の特徴や魅力を HP・SNS 等の IT を活用して、転入者や子育て世帯へ周知し、認知を広めることにより継続的な支持を獲得し、地域におけるお店の存在価値を確立して、安定的な店舗運営ができるための販路開拓支援を行う。

また、情報化の対応に遅れがちな小規模事業者へのデジタル化を支援する。そのため D X の導入における必要性を明確にし、IT の利活用を促進させ、IT を活用した販路開拓支援を中心に、事業の効率化や、生産性の向上支援を行なう。

③高根沢町の振興ビジョンとの関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当町の小規模事業者が『生活の質が“高まる”視点にたったサービスの提供』を実践しこの地域に欠かすことのできない事業者として持続的に発展を遂げている』の状態を具現化できれば、当町の振興ビジョン（12 P 13 P「⑥高根沢町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる「産業の育成」につながり、本計画と当町商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであると言える。

（３）経営発達支援事業の目標

「（１）地域の現状と課題」と「（２）小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後５年間は飲食業・小売、サービス業、建設業を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標】『地域住民の生活の質が“高まる”視点にたった商品・サービスが提供できる事業者』の育成

経営分析により自社の強みや弱みを把握するとともに、需要動向調査により地域住民が求めるものを明らかにする。その上でターゲットニーズに合わせた魅力ある商品や店舗づくり、そして I T 等を活用した情報発信を行うことで販路開拓に繋げ、集客力の向上を実現する。

地域住民の視点に立った「生活の質を“高める”」サポートに主眼を置いた事業を展開することで、地域に欠かすことのできない事業所となるよう支援する。

また、こうした事業所を育成し、他事業所へ波及効果を図ることで、地域内での購買率が高まり、地域内循環が改善され、町に“商工業に活気がある”状態とすることを裨益目標とする。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和4年4月1日 ～ 令和9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】 『地域住民の生活の質が“高まる”視点にたった
商品・サービスが提供できる事業者』の育成**

◆方針1 ◆顧客ニーズを顕在化させるための需要動向を重視した事業計画策定支援
重点支援先とする飲食業・小売、サービス業、建設業に対し、地域住民が町内事業者にどのような商品、サービス等を求めているかを明らかにするための需要動向調査を行い、地域住民のニーズを顕在化させる。

顕在化されたニーズに対応するべく、支援事業者の強みや弱み等、経営分析によって経営課題を明確にするとともに、ターゲットニーズに合わせた魅力ある商品・サービスや店舗づくりのための事業計画の策定を支援する。

事業計画策定後は、計画の進捗確認を行うとともに、新規顧客獲得数や売上増加額を把握し、計画に問題が生じた場合には関係機関や中小企業診断士など専門家の指導を仰ぎながら課題解決に当たる。

このような一連の支援により、地域住民の生活の質が“高まる”視点にたったサービスが提供できる事業者へと支援する。

◆方針2 ◆ITを活用した効果的な情報発信による集客力向上支援

事業者の“売れるサービス”をITを活用して利用目的や利用シーンを想定した情報を転入者や子育て世帯をはじめとする消費者へ周知し、認知度の向上を図るとともに新たな販路の開拓を支援する。

◆方針3 ◆独自の集客チャネルによる売上増加支援

ワークショップ「まちゼミ」や即売会の開催など、公的機関である商工会の案内という安心感を活かし、当商工会独自の集客チャネルの活用を勧め、新たな販路の開拓を支援する。ワークショップ「まちゼミ」では、プロならではの専門的な知識や情報等、事業者の持つ強みを提供できる少人数制のワークショップを開催し、地域住民の見込顧客（ターゲット）と事業者の接点を設け、新規顧客の獲得（自店への誘導）支援を行う。即売会は年1回開催し、チラシやポスターで地域内外の消費者に周知して集客を図り、新規顧客獲得のきっかけづくりを行う。以上の集客チャネルを通じた直接的な販路開拓支援事業の実施により需要を喚起するとともに、認知度向上を図り、支援対象事業者の売上向上に繋げる。

以上の取り組みにより目標を達成することで、当町の多くの小規模事業者が地域住民の様々なライフイベント（機会）に応じたニーズに切れ目なく、きめ細やかな対応をすることができるようになり、その結果“地域住民の生活の質が“高まる”視点にたったサービスの提供ができる状態となる。このことにより、

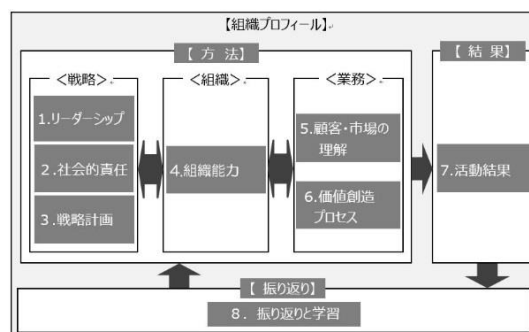
“この地域に欠かすことのできない事業者”となり、町の商工業に活気があるという裨益目標を達成する。

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

『企業カランクアップ事業』

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

一定基準をクリアした企業が認証される。認証期間は2年。現在の認証企業は55社。



【企業カランクアップ事業6つの要素と関連性】

『ワクワク系の店づくり事業』

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

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

『スローライフ推進事業』

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

食育や地場産品PRを行っている等の、基準を満たした企業として認定されると、商工連が作成するガイドブック（県下全体を網羅し、毎年3万部発行）に掲載・紹介される。令和3年度は80企業が認定。



【スローライフ推進事業ロゴ】

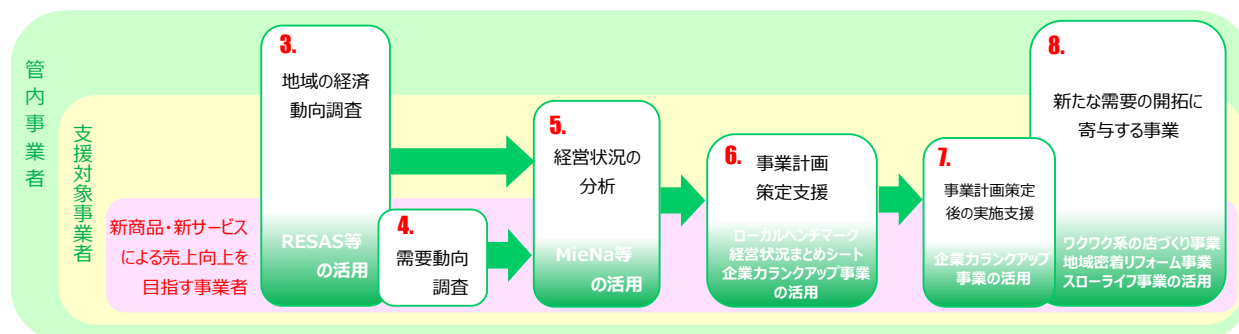
『地域密着リフォーム事業』

今後、益々増え続けると予想される住宅リフォーム需要。悪質な訪問業者が問題となる中、商工会の看板を前面に打ち出したリフォームグループを組織することで、県内の需要を地元業者へ確実につなげることを目的とした事業。建設・建築業向けの内容で、平成17年度に開始された。本事業に登録することで、“地元の信頼ある業者”であること、“確かな技術と提案力”を持っていることのお墨付きを得て、名刺やカタログへのロゴ表示、地元紙・下野新聞への共同広告等の販促活動が行える。登録期間は3年。県内257企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

図表 18：経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



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

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 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	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。それらを当商工会ホームページにて公表した。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。				
結果・課題	【結果】				
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
	地域経済動向調査 実施回数	1 回	1 回	0 回	0 回
	外部機関の調査を 含む公表回数	15 回	16 回	15 回	20 回
結果・課題	外部機関（あしぎん総合研究所、東京商工リサーチ等）が実施した調査や上部団体が集計した栃木県中小企業景況調査を、さらに地域内の経済動向調査を当商工会のホームページにて公表した他、希望する事業者に対し、相談内容に合わせた情報を提供した。地域経済動向調査は、H28 年度及び H29 年度のみ実施した。				
	【課題】 地域経済動向調査は、これまで 2 ヶ年で実施したが、提供する情報が限定的であり、有効な個別支援に繋がらなかった。 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、管内の情報と乖離していたため地域内の情報の提供が求められる。				
今後の展開	当商工会管内の経済動向をより効果的に提供するため、商圈分析システム MieNa や RESAS の情報と併せて、決算データを活用した景気動向を調査し、ホームページ等を通じて公表して迅速に管内事業所へ提供する。				

(2)目 標

項 目	公表方法	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①管内経済動向 分析公表回数	HP 掲載	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②決算データによる 景気動向公表回数	HP 掲載	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(特記事項) 現行は令和 2 年度の実績値

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目 的	・管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する ・統計データから当管内の特性・変化を掴む ・当管内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする
対 象	当商工会管内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	《RESAS》 地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等进行分析 まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等进行分析 産業構造マップ → 産業の現状等进行分析 《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等进行分析 RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月
成 果 の 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。

②決算・申告データを活用した景気動向調査	
目 的	管内小規模事業者の業種別景況感や業況、問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。
対 象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 50 者） 業種内訳：飲食業 10 者、小売業 15 者 サービス業 15 者、建設業 10 者
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年 50 者以上受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していたが、この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して経営指導員等が景気動向等について聞き取りを行う。
調査項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感（商工会の利用度、商工会への要望）等
分析手法	1 年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを経営指導員等が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年 1 回
公表時期	6 月
成 果 の 活用方法	・ ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・ 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・ 小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・ 職員間の情報共有ツールとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①消費者需要動向調査の実施	
対象事業者	町内の小規模事業者
実施内容	1. 高根沢町の経済動向を把握するため、町内小規模事業者（55 社）に対しヒアリング調査を実施した。 【調査項目】 ・ 事業所の概要 ・ 経営状況・環境変化 ・ 事業課題 ・ 事業展開

	・商工会の支援内容 2. たんたんプレミアム商品券購入者利用実態調査 商工会主催イベント「ちょっ蔵秋祭り商工祭」 「軽トラ市」において来場者を対象にアンケートを実施 (商工祭：165名 軽トラ市：143名) 【調査項目】 ・購入者属性 ・購入金額 ・商品券を使用した業種 ・商品券使用高額購入品目										
結果・課題	【結果】 <table><tr><th>項 目</th><th>H28 年度</th><th>H29 年度</th><th>H30 年度</th><th>R1 年度</th></tr><tr><td>需要動向実施回数</td><td>6 回</td><td>1 回</td><td>0 回</td><td>0 回</td></tr></table> 事業者への調査は専門家の助言を受け職員が巡回にて実施した。また、イベント時の調査については職員が実施し 調査結果は報告書に取りまとめ、当地域の需要動向を示す資料として、巡回訪問等を通じて対象事業者へ提供した。 【課題】 調査結果は、消費者の一般的な調査にとどまっていたことからメニューやサービス開発に繋がる有益なデータとして価値を示すには充分でなかった。	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	需要動向実施回数	6 回	1 回	0 回	0 回
項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度							
需要動向実施回数	6 回	1 回	0 回	0 回							
今後の展開	需要動向調査は、地域の購買動向を把握する上で重要なデータとなるため、内容を改善して継続する。具体的には、地域住民の生の声を聞けるような項目を設定し購買意欲が高まる調査とし、売上向上に向けた情報提供を行う。										

(2)目 標

支援内容	現 行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①自社の強みを活かした商品・サービス開発のための調査支援事業者数	未実施	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(特記事項) 現行は令和 2 年度の実績値

※支援対象業種について、R4 年度は飲食業、R5 年度は小売業、R6 年度はサービス業、R7 年度は建設業、R8 年度は飲食業とする。

(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自社の強みを活かした商品・サービス開発のための調査

対象事業者

今後積極的に販路開拓に取り組む事業者
(飲食店・小売店、サービス業、建設業事業者)

調査内容	【調査目的】 当地域において、地元消費者を中心に重点支援先を対象に、消費者の求める商品・サービス等のニーズを把握するとともに、個々の事業者が強みを活かした商品・サービスを開発することを目的として、アンケート調査を実施する。 【調査手段・手法等】 調査内容は事業者の意見をくみ取った内容とし、地域内で実施するイベント等の来場者を対象に実施する。 (調査票) 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調査票を作成する。 (調査方法) イベント等の来場者に対して調査票を提示し、調査用紙に必要な事項を記入する等の方式で実施する。 【目標サンプル数】 1 事業者 20 サンプル 【調査実施時期・実施場所】 ・ 町内から多数の来場者が訪れる当商工会主催の「商工祭」 (10 月頃) なお、新型コロナウイルス感染症によりイベント開催が困難な時や調査対象者 (サンプル数) を増やしたい場合には、インターネット調査会社等外部調査機関を活用し上記内容の調査を実施する。 【分析手法】 調査結果の集計は専門家に委託し、詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。回答者の属性や重点調査項目に対しては、各調査項目とクロス集計を行う。
調査項目	【共通項目】 ・ 回答者の属性 (年齢・性別・居住地域・家族構成等) ・ 普段利用する市内の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 【個別項目】 ①小売業 ・ 現状の商品・サービスについて (取り扱いしている商品内容、ラインナップ内容、関連商品内容等) ・ 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深く、ギフト等) ・ 望む品質と価格帯 (それなりにいいものを安く、高くして高品質等) ・ 専門商品のコンセプト (健康、長寿、美容、地元産等) ・ ギフトに望むもの (見栄えがするもの、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お取り寄せ品等） ②飲食店 ・現状のメニューについて（味や食感、見た目等、テストマーケティングにより評価をしてもらう） ・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） ③理・美容室 ・現状の商品・サービスについて（施術シーンや店内の雰囲気等、動画や画像等により評価をしてもらう） ・求めるサービスのコンセプト（早さ、技術、癒やし、高級感、安さ等） ・求める技術（派手さ、斬新さ、流行、最新技術等） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、エステ等） ・その他提供してほしい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、予約、決済方法） ④建設業 ・現状の商品・サービスについて（施工事例や実績内容を動画や画像等により評価をしてもらう） ・業者を選定する（した）ポイント（価格、提案力、アフターサービス有無、保証内容等） ・住居購入またはリフォームの予算額 ・どこからの情報を重視するか（親族や知人、HP、ショールーム、広告等） ・検討する際の相談相手（親族や知人、地元の工務店、ハウスメーカー、ホームセンター等） ・今後求めるリフォームニーズ《項目例》 ・求めるサービスのコンセプト（早さ、安さ、いいものが納得価格、手軽さ、丁寧さ、高級感、癒やし、快適性等） ・リフォームが必要だと感じるタイミング（築年数の経過、故障、破損、不便さ、見た目の悪さ、機能性の低下、高齢、介護の必要性、家族の増減、気分転換等） ・求める技術（最新技術、伝統技術、流行、派手さ、斬新さ等） ・求める機能 建築リフォーム （アレルギー対策、機能性（バリアフリー）、安全性（耐火・
--	--

	耐久)、経済性(省エネ)、防災・防犯対策等) 塗装リフォーム (機能性(耐熱、遮熱、断熱、防汚性、防音、結露防止、防菌、消臭)、耐久性、アレルギー対策、安全性等) ・求める付加価値 設備工事(キッチン・トイレ・浴室入替等)関連リフォーム (機能性、安全性、利便性、デザイン性、省エネ効果(節電・節水)、バリアフリー等)
結果の活用方法	当該事業者にはフィードバックし、今後の商品開発や既存商品の改善、新サービスの提供に役立てるとともに、需要を見据え、支援対象事業者の事業計画の策定に活用する。

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	全職員が巡回により、経営分析対象者の掘り起こしを行い、合わせて、金融、税務等の窓口相談時やセミナー勧誘による声かけを実施した。													
結果・課題	【結果】 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項 目</th><th>H28 年度</th><th>H29 年度</th><th>H30 年度</th><th>R1 年度</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>掘り起こしのための延べ巡回訪問回数</td><td>424 回</td><td>783 回</td><td>684 回</td><td>480 回</td></tr> </tbody> </table> 掘り起こしのための巡回訪問延べ回数は、一定数を確保できており、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、成果を上げることができた。 【課題】 掘り起こしのために巡回訪問等にて経営分析の呼びかけを行ったが、対象を絞らず口頭による説明であったことから必要性を理解してもらえないことがあった。 今後は、対象を絞り RESAS や商圏分析システム(MieNa)等のデータを使って効果的な掘り起こしを図ることが課題である。				項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	掘り起こしのための延べ巡回訪問回数	424 回	783 回	684 回	480 回
項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度										
掘り起こしのための延べ巡回訪問回数	424 回	783 回	684 回	480 回										
今後の展開	課題で述べたとおり、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経営分析セミナーの開催

実施内容	経営分析に係るセミナーを年 1 回開催し、受講者が分析手法を習得した。										
結果・課題	【結果】 <table><tr><td>項 目</td><td>H28 年度</td><td>H29 年度</td><td>H30 年度</td><td>R1 年度</td></tr><tr><td>経営分析セミナー 受講者数</td><td>10 者</td><td>22 者</td><td>22 者</td><td>9 者</td></tr></table> セミナー受講者へは、受講後の職員による経営分析を実施した。 また、セミナー受講者は、分析手法の習得をしているうえ、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。 【課題】 開催日時が限定され、参加できる受講者が限られてしまったため、特定の事業者は参加が難しかった。 また、セミナーの中で分析手法を全て網羅することは難しく、個々の事業者が本当に必要とする分析内容を詳しく習得できない等の問題があった。セミナー実施の是非を含めて方法を再検討することが課題である。	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	経営分析セミナー 受講者数	10 者	22 者	22 者	9 者
項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度							
経営分析セミナー 受講者数	10 者	22 者	22 者	9 者							
今後の展開	上述の課題を踏まえて、セミナーを実施せず、掘り起こし及び職員による経営分析を強化し、管内事業者が抱える本質的な課題の抽出などを支援していく。										

③経営分析の実施

実施内容	経営状況分析セミナーや、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】										
	<table><tr><td>項 目</td><td>H28 年度</td><td>H29 年度</td><td>H30 年度</td><td>R1 年度</td></tr><tr><td>経営分析事業者数</td><td>10 者</td><td>103 者</td><td>103 者</td><td>20 者</td></tr></table>	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	経営分析事業者数	10 者	103 者	103 者	20 者
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度						
	経営分析事業者数	10 者	103 者	103 者	20 者						
セミナー受講者や、各種補助金申請者、金融斡旋事業者等に対して、経営分析を行った。しかし、実績の大部分は、財務的な分析に偏重していた。											
【課題】											
	財務的な分析に偏重している事業者が多かったため、財務と非財務を併せた分析の実施が必要である。										
	また、支援ノウハウの共有が不十分であったため、分析の内容に隔たりがあった。（職員の分析力のギャップ、事業者の分析結果が実際とかけ離れた分析結果）このことから、支援ノウハウの共有体制の構築や、支援スキルの平準化が課題である。										

今後の展開	上述の課題を踏まえ、財務分析に終始していることが多かった現状を改善し、今後はS W O T分析等の非財務分析も併せて実施していく。 また、専門家派遣の随行や経験豊富な職員による直接指導（OJT）をすることで、職員個々のスキル向上と平準化を図り、個別の支援に活かす。
-------	--

(2)目 標

支援内容	現 行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
① 商圏情報の提供数	—	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件
② 経営分析事業者数	16 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件

（特記事項） 現行は令和2年度の実績値

経営分析数内訳：経営指導員2名×20件

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、経営状況分析の手順として、①「MieNa」を活用し商圏強度等を事業者提示し、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。また、より高度な知識を要する案件については専門家を活用して財務分析に加え、S W O T分析や3 C分析など非財務情報の分析を充分に行い、自社の強みを見出していく。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
対 象 者	重点支援対象事業者を含む積極的に販路開拓を行いたいと考えている事業者 60 者 （小規模事業者持続化補助金申請予定者や融資予定者、記帳機械化代行事業者等）
実施内容	これまで実施してきた上部団体が集計する調査の情報提供に加え、商圏分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 5km 以内の自社商圏において、どのような商品（サービス）に需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等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	商圏分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所（町丁目）を中心とした半径 500m、1 km、3 km、5 km 圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性（所得、持ち家状況等）、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。

結 果 の 活用方法	紙媒体により情報を事業者を提供しつつ、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。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	
対 象 者	①で掘り起こしを行った事業者 40 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》 ■内部環境 商品・サービス、仕入・販売方法、技術・ノウハウ、人材・組織体系、I T活用の状況等について自社の強み・弱みを把握する。 ■外部環境 商圏内の人口、人流、競合、業界動向について自社にとっての脅威・機会を把握する。
結 果 の 活用方法	・分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・事務局内に蓄積し、内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。 ・必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサボの制度を活用して、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

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	事業計画策定手法の習得を目的としたセミナーを、年1回開催した。				
結果・課題	【結果】				
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
	事業計画策定セミナー 受講者数	9 者	12 者	5 者	20 者
結果・課題	セミナー受講者に対して、事業計画の策定手法を支援した後、職員によるフォローアップを実施し持続化補助金の申請や、マル経融資等の事業計画策定に繋げた。受講者は、セミナーで計画の策定手法を習得し、その重要性を認識できたことで、スムーズな支援に繋げることができた。				
	【課題】 経営分析セミナーと同様に、受講者の業種や事業規模が異なり、短時間で計画策定手法を網羅的に習得することは難しいことや踏み込んだ内容での実施が難しかったため、開催方法の検討が課題である。				
今後の展開	上述の課題を踏まえて、セミナーを実施せずに代替策として、経営分析を行った事業者に対し、専門家を活用し個別にアプローチすることにより、支援事業者が必要とする計画策定の内容を効率良く支援する。				

②事業計画策定支援

実施内容	持続化補助金申請時やマル経推薦時を中心に、職員が事業計画策定を支援した。				
結果・課題	【結果】				
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
	事業計画策定事業者数 (見直しを行った事業者を含む)	10 者	5 者	9 者	35 者
	職員による事業計画策定支援は、持続化補助金申請者やマル経申込者が中心であった。全ての年度に於いて、経営分析から計画策定まで一連の支援をすることができた。				
今後の展開	【課題】				
	策定した事業計画が小規模事業者の能力や経営資源と乖離した内容が多かった。また、財務に傾注した内容となっていたため、SWOT 分析等を活用し内部分析を充分行った上で計画策定に繋げていく必要がある。				
今後の展開	上述の課題を踏まえて、非財務内容をヒアリングし、そこで得られた内容を分析シートを活用して強みと機会を最大化した戦略に繋がるよう支援する。巡回・窓口指導を通じて分析した重点支援先を中心とした事業者を確実に計画策定に繋げていく。				

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

また、経営状況の分析が完了し、自社の内部環境、解決すべき課題が明確となった事業者に対して事業計画策定前にセミナーを開催し、ITに関する知識を教授するとともに、課題解決に向けた方策の選択肢を増やすことで、より実現性の高い事業計画の策定に寄与する。

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

計画策定の際には、セミナー開催や外部専門家を活用しながら、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や全国連が作成した「経営状況まとめシート」、また、栃木県下商工会の独自事業である「企業力ランクアップ事業」(P.17 参照)を用いる。

(3) 目 標

支援内容	現 行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①DXセミナー開催件数	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	16者	20者	20者	20者	20者	20者

(特記事項) 現行は令和2年度の実績値

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①DXセミナーの開催	
対 象 者	経営分析を行った事業者
開 催 数	1回(2時間×1日)
参加者数	10名
募集方法	- 経営分析実施者に対し開催案内を郵送するとともに、巡回訪問や窓口相談時に参加を促す。 - 経営分析セミナーの際に周知する。 - 当商工会ホームページに掲載して広く周知する。
講 師	中小企業診断士(ITコーディネーター)

実施内容	このセミナーは、経営分析を実施し自社の内部環境・課題が明確になった事業者に対し、IT等の知識を教授することで、新たな発想を基に、より実現性の高い事業計画を策定することを目的とする。 DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得、DXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組事例を紹介することで、事業者の課題解決の一助となるよう努める。 セミナー開催後は、経営指導員等による個別の相談対応を行うとともに、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。 《カリキュラム例》 1. DX関連技術や具体的な活用事例 2. クラウド型顧客管理ツールの紹介 3. SNSを活用した情報発信方法 4. ECサイトの利用方法等 など
------	---

「(1) 現状と課題」で記載したとおり、受講者の業種や事業規模が異なることや、開催日時が受講者のスケジュールにあわない等の理由からセミナー等は実施せず、経営分析を実施した事業者に対して担当職員を決め、専門家を活用しながら個別に事業計画の策定支援にあたる。

経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。

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の内容・課題等は以下のとおりである。

①事業計画策定事業者へのフォローアップ					
実施内容	事業計画策定支援を行った事業者に対して、四半期に1度を目安に巡回訪問によるフォローアップを実施し、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を行った。専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し問題解決を図った。				
結果・課題	【結果】				
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
	実施支援に係る 巡回訪問延べ回数	34 回	36 回	34 回	62 回
結果・課題	フォローアップの方法が、各種経営情報の提供や単なる聞き取り程度にとどまっており、進捗状況の確認や計画と実績の比較等も十分ではなかった。また、計画と現状の乖離が見受けられた事業者があったため、計画の見直し等を余儀なくされ、効率的でなかった。				
	【課題】 今後は、実現可能性の高い計画の策定支援を目的として、事業者ごとにフォローアップ頻度を設定する他、中小企業診断士等の専門家と連携を強化するなど、着実に計画の実行を支援する体制を構築することが課題である。				

今後の展開

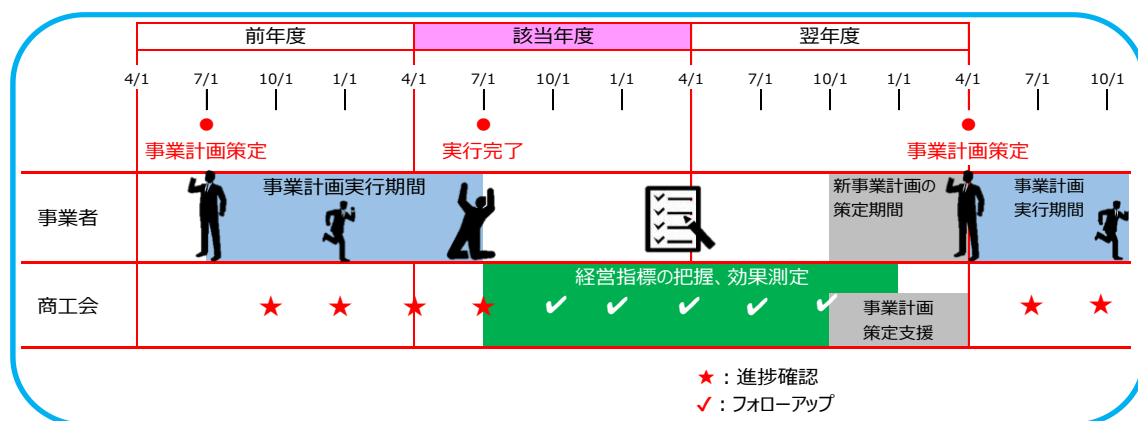
着実な計画実行を支援するため、事業者ごとにフォローアップの頻度や売上目標を設定し、進捗状況の把握に努める。また、専門家を効果的に活用することで、より高度で専門的な支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画が絵に描いた餅にならないよう、小規模事業者に寄り添い、継続支援することで計画の実効性を高めていく。計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、財務的な問題や、進捗状況にブ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し、事業計画策定事業者の5割にあたる10者の売上増加を目標とする。

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。



(3) 目標

支援内容	現 行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者】	16 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
フォローアップ延回数	24 回	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
売上増加事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(特記事項)・現行は令和2年度の実績値

- ・フォローアップ延回数の目標値は当該年度の実績値のみとし、過年度の策定事業者は含めない

(4)事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画を策定した全事業者 20 者
頻 度	・20 者×4 回＝80 回 ※事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
実施方法	【支援体制】 経営指導員と経営支援員の2名体制で、原則四半期に1回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行うが、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。 【フォローアップ内容】 計画の進捗管理を行うとともに、経営指標の把握、効果測定を行い、必要に応じて各種制度融資・補助金等の活用を促す。 進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因や今後の対応策について検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。 【目標値】 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の50%である10者の売上増加とする。

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

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①リフォーム相談会による販路開拓【BtoC】				
実施内容	商工祭イベント時に、来場者向けリフォーム相談会及び認知度向上のための広報活動を実施した。			
結果・課題	【結果】			
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度
	リフォーム相談件数	5 件	6 件	8 件
				R1 年度
				16 件
	商工会会員の建築事業者がリフォーム等の相談に応じ場合によってはその後の受注に繋がった。また、相談者に対し、ニーズについて聞き取り調査等を行った他、住宅関連施工業者を広く紹介するためにチラシによる広報活動を実施した結果、問合せの増加に繋がった。			
	【課題】			
	チラシの内容は、登録された建設事業者の業種、名称、住所、問い合わせ先等の基礎的な情報のみであった為、個々の特徴や強みが伝えられていないことから、機会損失に繋がったと考えられる。			

今後の展開	上述の課題を踏まえて、個々の事業者の特徴や強みを前面に打ち出したチラシを作成し来場者にPRすることで販路拡大を支援する。
-------	---

②たかねざわグルメマップ作成による新たな需要開拓支援【BtoC】

実施内容	高根沢町内にある飲食店及び和洋菓子店のオススメする商品、こだわり、店名、営業時間、住所、電話番号などを掲載しまとめることで、個々の店舗の PR と来店者増加を目的にグルメマップを作製した。				
結果・課題	【結果】				
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
	たかねざわグルメマップ 掲載事業者件数	未実施	未実施	48 件	未実施
結果・課題	48 店舗の協力を得られて 20,000 部を発行し、掲載店舗はもとより官公庁、金融機関、観光施設、スーパー等で一般消費者に配布し掲載事業者の売上向上に繋がった。				
	【課題】				
	グルメマップは紙媒体（冊子）で発行し、地域内の新聞折込や事業者店舗・行政機関窓口での配布により周知を行った。紙媒体での宣伝広告は保存が難しく、発行当初は効果が見受けられたが、時間の経過とともに効果が減少したため一過性となってしまった。特に、高齢者層においては若い世代に比べ新聞等の購読率が高くチラシ等の紙媒体で情報収集する傾向が強い。これに対し、近年は若い世代を中心に店舗検索の際、ホームページ閲覧や SNS など IT ツールによる検索が増えてきている現状から、紙媒体だけでなく、IT ツールも活用しながら、あらゆる世代に対応していくことが課題である。				
今後の展開	また、掲載内容に関しても、需要動向調査の結果を踏まえて、消費者が知りたい情報を掲載するなど、情報発信ツールとして有効性を図ることも課題である。				
	上述の課題を踏まえて、グルメマップの作成を廃止し、IT を活用した長期にわたる広報活動支援を実施する。				

③DXについての取組状況

内容	スマートフォンやタブレット端末の普及やEC市場の継続的な拡大傾向に伴いインターネット利用率は年々上昇している背景から、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があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。
----	--

課題	ホームページやSNS、フリーペーパーなど、いまや様々な媒体を通じて情報が手に入る時代であるが、ノウハウや人材不足により自社の商品やサービスの情報発信、ネット販売などのICT活用に着手せずにいる小規模事業者が多い状況にあることから、今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。
今後の展開	上述の課題を踏まえて、当商工会ではそれらの小規模事業者に対して、コストをかけずに発信できる情報発信の手段・手法を紹介し、その中で自社がPRしたい商品・サービスにとってどの情報発信手段が効果的であるかの選択も含め、実際の活用手法までの支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

これまで実施してきた取組は、チラシやマップ、HPへの掲載による広報をメインとした事業所の紹介にすぎなかった為、一時的な効果しか得られなかった。また、強みを前面に打ち出した良いモノや良いサービスを伝える広報が不十分で消費者へ伝わらなかったことに加え、売り方等の支援をしなかったことで効果的な販路開拓に繋がらなかったことから、一過性の支援にとどまっていたと考えられる。

したがって、今後においては、消費者と事業者との関わりを作る機会を作り、事業者の特徴をより深く知ってもらい認知度を高める事その他、コミュニケーションによる信頼関係の構築を図り関係性を強化し、併せて販売手法や情報発信手法を教授して長期的な販路開拓を支援する必要がある。

具体的には、新たに、個店の強みや特徴を前面に出した①地域密着リフォーム事業による広報物作成による周知や②お店の存在や特徴等の認知度向上や新規顧客との関係性強化による固定客化、リピート率の向上を目的としたワークショップ「まちゼミ」の開催による販路開拓支援の他、③Web サービスを活用したIT支援や④DXセミナー、また、⑤認知度や地元購買率の向上を目的とした即売会（商工祭）による新規顧客獲得事業の開催を展開する。なお、栃木県商工会の独自事業（P.17 参照）である「ワクワク系の店づくり事業」、「スローライフ推進事業」「地域密着リフォーム事業」については、新たな需要の開拓に有効な主軸となる手段であるため、これまでに引き続き今後も積極的に推進していく。

イベント開催に当たっては、参加することや開催すること自体が目的とならないよう、実施後のフォローアップも含め、事業者に寄り添って販路開拓を支援していく。

また、小規模事業者においては人手不足により営業に手が回らないといった課題が多いことから、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う。

(3)目 標

支援内容	現 行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①リフォームチラシによる 売上向上支援事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
目標売上額/者	—	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円
②ワークショップ事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
目標売上額/者	—	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円
③Webサービスを活用した 売上向上支援事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
目標売上額/者	—	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円
④D Xセミナーによる売 上向上支援事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
目標売上額/者	—	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円
⑤即売会による売上向上 支援事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
目標売上額/者	—	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円

(特記事項) 現行は令和 2 年度の実績値

目標の対象となる事業者は事業計画策定事業者とする。

(4)事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①地域密着リフォーム事業による需要開拓【BtoC】

対象事業者	「住まいのリフォーム高根沢」登録事業者 (事業計画策定事業者を中心とした建設業者)
事業内容	建設業者で組織する「住まいのリフォーム高根沢」の PR 活動及び会に登録する事業者の販路開拓支援を行う。 具体的には、相談から商談へのプロセス、留意点、心構えをレクチャーする講習会を開催して需要の獲得を支援する。 また、地元で信頼できる登録事業者の確かな技術によるリフォームを地域住民に周知するためのチラシを作成し、新聞折込を行う。チラシには、ご相談から受注でのフローを分かりやすく記載するほか、問い合わせフォームやこれまでの施工事例やお客様の声を記載するなどを掲載し、認知度の向上と新規顧客の獲得を図る。合わせて、栃木県独自の事業である「地域密着リフォーム事業」への登録支援も行い、相乗効果による販路開拓を支援する。 【作成部数】 毎年 9,000 枚 【新聞折込】 年 1 回(10 月頃) 高根沢町 8,000 部 ×1 回 【設置場所】残数 1,000 部を地域住民向けに手配り(12 月下旬)や市の関連施設、金融機関などの市内

	主要箇所に設置する。
効 果	・小規模事業者が苦手としている販路開拓を支援し、経営の安定を図るとともに、その後の事業承継に繋げる。 ・新規顧客の獲得 ・地域のリフォーム需要獲得による売上増加 ・地域住民に信頼感と確かな技術を提供することで、リピート率の向上、更には新築需要の獲得
実施後のフォロー	・売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。結果を検証し、効果が見えない場合には、掲載内容の見直しの提案を行っていく。

②ワークショップ「まちゼミ」開催による新規販路開拓支援【BtoC】

対象事業者	重点支援先を中心とした飲食・小売・サービス・建設業事業者
事業内容	重点支援先等の飲食店においては、提供するメニューなどの「料理教室」、小売・サービス業者においては提供する商品・サービスなどの体験教室等、事業者が講師となり、プロならではの専門的な知識や情報等、事業者の持つ強みを提供できる少人数制のワークショップを開催し、消費者とのコミュニケーションを密に取ることで事業者と消費者のつながりを強化し、固定客を獲得する支援を行う。各支援先毎に3～4名の参加を想定する。 【支援内容】 ・事業者がワークショップ開催にあたり、基礎知識を獲得するためのセミナー等の開催 ・ワークショップ開催のためのPRチラシ等の広報活動
実施時期	毎年10月頃
効 果	・お店の存在や特徴等の認知度向上 ・新規顧客との関係性強化による固定客化、リピート率の向上 ・店主やスタッフとのコミュニケーションによる信頼関係の構築
実施後のフォロー	・終了後の売上、来店数を把握する。 ・新規顧客のリピート率向上のための支援を行う。

③Webサービスを活用した需要開拓個別支援【BtoC】

対象事業者	・事業計画策定事業者を中心とした管内事業者 ・販路開拓を目指す事業者
-------	---

事業内容	専門家を活用し Google マイビジネスや全国商工会連合会が GMO グループと提携した HP 作成システム Goope（グーペ）を活用して自社商品やサービスの販路開拓を図る。個別支援内容は以下のとおり。 Google マイビジネスを利用した集客支援 ・ Google マイビジネスオーナー登録の仕方 ・ 基本編集の仕方 ・ 魅力的な情報発信の仕方 ・ 口コミ管理の仕方、分析機能の使い方 ・ 掲載写真撮影（店舗、商品等） ・ Google マイビジネスを活用した簡易的な HP の作成 ・ 360 度カメラ撮影（道路～店内の見える化を図る）等 Goope（グーペ）を活用した HP 作成支援 ・ Goope 登録の仕方 ・ 簡易的な HP の作成や基本編集の仕方 ・ 効果的な情報発信の仕方 ・ HP の管理や各機能の使い方 ・ 掲載写真撮影（店舗、商品等）等
実施時期	毎年 9 月頃
効 果	・ SNS を活用した販路開拓についての苦手意識の払拭。 ・ 新規顧客獲得。
実施後のフォロー	・ 職員も専門家と帯同訪問することで資質の向上に努めるとともに 支援事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。 ・ 受講者には、進捗確認を行い、成果が出ていない場合には見直しや改善、別の手法の提案を行っていく。 ・ 新規取引先確保による売上高の把握

④ D X セミナーによる販路開拓支援【BtoC】

対象事業者	販路開拓を目指す小売、サービス、飲食業の事業計画策定事業者等
事業内容	I T コーディネーター等の外部専門家を招聘し、販路開拓のためのセミナーを開催する。自社製品の販路開拓を図るための FaceBook・ホームページ作成に役立つ WordPress や、「AMAZON」・「楽天」等 e コマースへの出店方法を教授するセミナーを行い、小規模事業者の I T 能力の向上、苦手意識の払拭につなげる。 セミナー開催後は、職員のフォローアップにより個人のホームページ等の開設を支援する。
実施時期	毎年 8 月頃
効 果	・ 新規顧客の獲得 ・ 小規模事業者の IT への苦手意識の払拭

実施後のフォロー	職員もセミナーを受講し、資質の向上に努めるとともに、小規模事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。 また、受講者には、進捗管理を行い、成果が出ていない場合にはアドバイスを行う。
----------	---

⑤即売会（商工祭）による新規顧客獲得【BtoC】

対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る事業者
事業内容	当商工会最大の集客チャネルである即売会（ちよっ蔵秋祭り商工祭）を開催し、事業計画策定事業者を中心に出店を促し、事業者の新規顧客の獲得・販路開拓を図る。 実施にあたっては、市内に広く周知するためのポスターやチラシを作成。チラシについては朝刊紙の新聞折り込みを行う。また、会場には多くの来場者が見込まれるため、衛生面・安全面に配慮した設営を行う。 出店する重点支援対象事業者に対しては、当日の売上額や新規顧客獲得数など販路開拓に係る目標を設定する他、新商品のテスト販売を実施し、販売促進に繋げる。さらに、イベント当日のみの売上で終わらず、イベント後に自店へ誘導できるようなチラシやパンフレットの作成等、一連のスキームとして支援する。 【来場者数】約 2,000 人 【開催時期】10 月頃（年 1 回）1 日間 【開催場所】J R 宝積寺駅東口「ちよっ蔵広場」 【出店者数】約 20 店舗
効 果	・ イベント当日の売上獲得及び認知度向上 ・ 自店への誘導による新規顧客の獲得及び地元購買率の向上 ・ 支援対象事業者自らが“高めた強み”を活かして、魅力的な商品・サービスを提供することで安定的な売上を確保し、事業を継続して地域住民の暮らしを支えていくことに繋がる
実施後のフォロー	・ イベント当日の売上、終了後の来店数を把握する。 ・ 新規顧客のリピート率向上のための支援を行う。

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

検討委員会では項目ごとに、実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえて、「PDCA評価」としてA～Dの判定基準を設け判定（図表19）し、次年度の計画・実行に活用してきた。

また、検討委員会の評価は、県内35商工会の目標「年度別のアクションプラン」（図表20）にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて、当商工会の総会資料に実績を掲載し、理事会、総会等で説明すると共に、ホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

しかし、これまでは「経営分析件数」や「事業計画策定件数」、「フォローアップ回数」等の項目ごとの実績向上に向けた改善提案（部分最適）にとどまり、全体的な流れを踏まえた実績向上（全体最適）策の検討、支援の成果にまで踏み込んだ見直しに至っていなかった。

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

【図表19：検討委員会における評価基準】

評価項目	評価のポイント	全く当てはまらない	一部に当てはまる	概ね当てはまる	全てに当てはまる
必要性	実施した(1)の事業は目的に適っており、必要性が高い。				
妥当性	事業の実施方法は適切であり、内容は妥当である。				
有効性	成果（良い実績）とともに、事業者への効果が出ている。				
効率性	事業の進め方にムリ・ムダ・ムラが無く、効率的である。				

(委員からのコメント/評価理由・改善提案・助言・感想・今後の方向性に対する意見等)

判定

▶ (5) PDCA評価

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

A：目標を達成することができた。（100%以上）
B：目標を概ね達成することができた。（80%～99%）
C：目標を半分程度しか達成することができなかった。（30%～79%）
D：目標を達成することができなかった。（30%未満）

(2) 事業内容

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

①経営発達支援計画検討委員会の開催

目 的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員 (オブザーバー含む)	・ 中小企業診断士（外部有識者） ・ 当町産業課職員 ・ 法定経営指導員 ・ 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年 1 回 2 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 20）とともに、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 20：2021 アクションプラン実績集計表】

区 分					合 計			
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：			
①	地域の経済動向調査	A			④	事業計画策定支援	A	
②	需要動向調査	A			⑤	事業計画策定後の実施支援	A	
③	経営状況の分析	A			⑥	新たな需要の開拓に寄与する事業	A	
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：			
【重点】小規模事業者持続化補助金の申請件数							15	
①	ものづくり補助金の申請支援	1			⑩	クラウドファンディングの実施支援		
②	I T 導入補助金の申請支援	1			⑪	全国物産展等への新規出展支援		
③	創業補助金の申請支援	1			⑫	スローライフへの登録支援	2	
④	事業承継補助金の申請支援				⑬	ビジネスマッチングイベント出展支援		
⑤	栃木県補助金の申請支援				⑭	グーへの新規掲載支援	10	
⑥	市町補助金の申請支援				⑮	ニッポンセレクト.com 新規出展支援		
⑦	雇用調整助成金の申請支援				⑯	独自ポータルサイトへの新規掲載		
⑧	キャリアアップ助成金の申請支援				⑰	I Tを活用した販路開拓実施支援		
⑨	トライアル雇用助成金の申請支援				⑱	知的財産権の申請支援		
2. 経営改善の支援に関すること					得 点：			
【重点】記帳機械化 受託件数の純増目標							1	
①	経営革新計画の申請支援				⑧	経営発達資金 斡旋支援		
②	経営力向上計画の申請支援				⑨	日本政策金融公庫融資 斡旋支援	4	
③	商工会認証システムの申請支援	2			⑩	県制度融資 斡旋支援		
④	働き方改革実行計画の策定支援				⑪	労働保険 新規事務受託の推進	5	
⑤	事業者 B C P の策定支援	2			⑫	記帳機械化 新規受託の推進	1	
⑥	事業承継計画の策定支援	1			⑬	決算代行 受託件数の純増目標	4	
⑦	マル経融資 斡旋支援	6			⑭	e-Tax利用件数の純増目標	10	
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：			
【重点】新規会員の加入件数							10	
①	会員数の純増目標	±0			⑤	新規青年部員の加入推進	2	
②	任意脱退 0 件				⑥	青年部員数の維持	●	
③	創業者の新規加入推進	2			⑦	新規女性部員の加入推進	3	
④	事業承継後の会員維持	1			⑧	女性部員数の維持	●	
2. 安定的な財源の確保に関すること								
【重点】福祉共済の新規加入口数							5	
①	福祉共済保有口数の純増目標	4			⑧	記帳受託手数料の維持	●	
②	火災共済の新規契約推進	3			⑨	会費収入の維持	●	
③	火災共済保有件数の純増目標	3			⑩	受託事務手数料の維持	●	
④	火災共済保有金額の維持	●			⑪	新規賛助会員の加入推進	1	
⑤	小規模企業共済の新規加入推進	2			⑫	労働保険受託件数の維持	●	
⑥	中小企業退職金共済の新規加入推進	2			⑬	市町補助金額の維持	●	
⑦	倒産防止共済の新規加入推進	2						
3. 支援体制の整備に関すること								
【重点】巡回訪問（指導企業数）の徹底							90%以上	
①	1 企業当たりの巡回指導回数	2			⑤	SNS・H P による情報発信の増加	24	
②	1 企業当たりの窓口指導回数	2			⑥	商工会報発行の増加	0	
③	伴走型補助金の活用				⑦	職員のセミナーへの積極的な参加	●	

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【実施内容】

経営発達支援事業の目標達成に向け、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）、大学校研修等を受講し、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。ノウハウの共有としては、勉強会の場による紹介やノウハウをデータ化して、経営指導員等が検索・閲覧できるようにしておくことにより、様々なテーマによる知識向上と、ノウハウ共有による全体的な知識の底上げ、標準化した対応が可能となる支援体制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。

(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。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。

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	経営発達支援計画の遂行に必要な支援能力の向上を目的に、関連する専門的知識を計画的に習得する。 経営指導員は、支援に必要な専門的知識を身につけるとともに、事業者が持つ問題点および課題把握のためのヒアリングスキル、その後の指導・助言方法、中小企業施策活用のための具体的手順等を習得し、実際の支援に活かす。 経営支援員は、経営発達支援計画遂行のための知識・ノウハウを身につけるための研修に積極的に受講することで、経営指導員のサポートを行うことができる体制を構築する。
対象職員	当商工会職員（経営指導員 2 名、経営支援員 2 名）
内 容	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。 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。 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。 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。 ⑤ D X 推進に向けたセミナーへの参加 当商工会全職員が I T 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 D X の推進取組セミナーへ積極的に参加し、小規模事業者の D X 推進にあたる。
--	---

②内部勉強会による資質向上	
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。
対象職員	当商工会職員（経営指導員2名、経営支援員2名）
内 容	職員が順番で講師を務める定期的な勉強会（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。 特に小規模事業者の D X 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、積極的に I T の活用方法や具体的なツールの利用方法等に関する支援能力の向上を図る。 また、全4回のうち2回は、中小企業診断士等、高次の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。

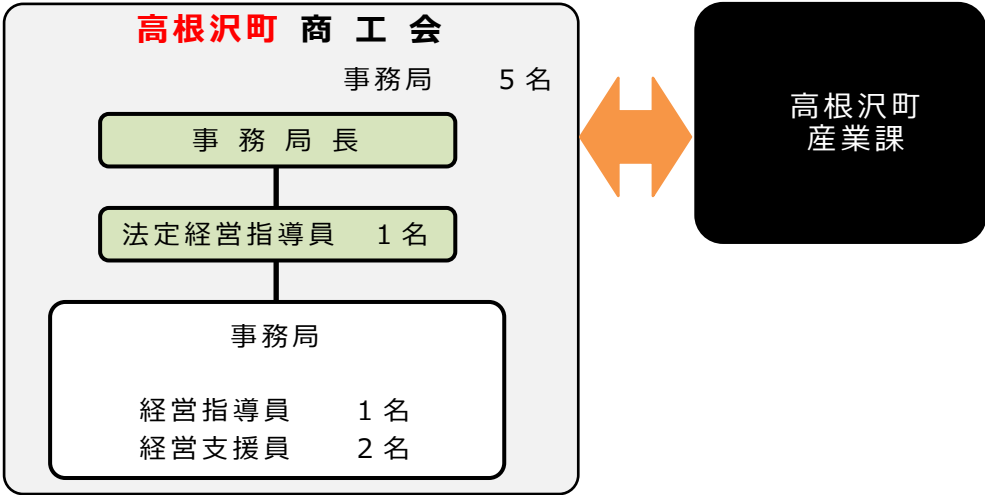
③OJT による知識の習得及び支援スキルの向上	
目 的	経営発達支援計画を実行する過程で、外部専門家等と同行し、知識の習得・支援スキルの向上につなげる。職員個々のスキル向上を目指すとともに、経営指導員と経営支援員間の段階的なレベルアップ及びレベルの平準化を図る。
対象職員	当商工会職員（経営指導員2名、経営支援員2名）
内 容	中小企業診断士による個別支援の際には職種を問わず事前に担当者を決定し、専門家による支援の手法や視点、知識などを習得する。経営支援員における担当先については、記帳担当や部会など日頃より繋がりのある事業者を選定する。 また、事業計画策定支援後など事業者の課題解決の際には、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。

④支援ノウハウの共有・蓄積

目 的	上述した事業について、個々に得た支援ノウハウ・情報を組織として共有し蓄積することで、支援体制の強化および、職員の支援レベルの平準化を図る。
実施内容	①については、全職員が資料に目を通し内容を把握するとともに、月1回のミーティングにて情報の共有化を図る。 ②については、勉強会開催後、各職員が所感を含めた報告書を作成するほか、得た知識をアウトプットできる場を設定し、実践する。 ③については、支援データベース（基幹システム）に入力し、支援中の小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるようにすることで、担当者以外の者も一定レベル以上の対応が出来るよう内部体制を整えとともに、週1回の朝礼等で情報を共有する機会を設ける。 特に、DXについては小規模事業者の喫緊の課題であるため、事業者からの相談・指導内容を組織全体で情報共有するとともに支援事例の蓄積を図り、全職員が一定レベル以上の対応ができるよう整備する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和 3 年 10 月現在)	
(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)	
高根沢町商工会 (全体) の実施体制	
 <pre> graph TD A[高根沢町 商 工 会 事務局 5 名] <--> B[高根沢町 産業課] A --> C[事務局長] C --> D[法定経営指導員 1 名] D --> E[事務局 経営指導員 1 名 経営支援員 2 名] </pre>	
(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	
■氏 名 : 齋藤文彦 ■連絡先 : 高根沢町商工会 TEL. 028-675-0337	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言	
法定経営指導員の関わり	
内 容	・ 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言 ・ 目標達成に向けた進捗管理 ・ 事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供 ・ 経営指導員等の資質向上に関する事業の企画 ・ 支援ノウハウを組織内で共有する体制整備
手 段	全職員を集めた内部ミーティングを実施
頻 度	月 1 回 (1 日頃)

その他	ミーティングの内容は高根沢町産業課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。
-----	--

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 高根沢町商工会	
所在地	〒329-1233 栃木県塩谷郡高根沢町宝積寺 2416
電話番号	028-675-0337
F A X	028-675-4724
E-Mail	takanezawa_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 高根沢町産業課	
所在地	〒329-1292 栃木県塩谷郡高根沢町石末 2053
電話番号	028-675-8104
F A X	028-675-8114
E-Mail	syoukou@town.takanezawa.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)

	R 4 年 度	R 5 年 度	R 6 年 度	R 7 年 度	R 8 年 度
必要な資金の額 計	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900
3.経済動向調査に 関する事業	80	80	80	80	80
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	400	400	400	400	400
7.事業計画策定後の 実施支援に関する事業	400	400	400	400	400
8.新たな需要開拓に 関する事業	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
9.事業の評価及び見直し の仕組みに関する事業	40	40	40	40	40
10.経営指導員等の 資質向上に関する事業	80	80	80	80	80

(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	