

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	西那須野商工会（法人番号 6060005004051） 那須塩原市（地方公共団体コード 092134）
実施期間	令和3年4月1日～令和8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 ■ブランド力を強化して、 個店の独自性を高めている小規模事業者 ■販路を切り拓く！ “疏水による開拓の街”ならではの持続的発展を遂げている の2つを設定し、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。 [1] 個店の独自性を高めている小規模事業者 [2] 疏水による開拓の街ならではの販路開拓支援
事業内容	経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地 域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。 3-2. 需要動向調査に関すること 独自性のある商品・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。 4. 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、職員が経 営分析を実施し、事業者の“独自性”を見出す。 5. 事業計画策定支援に関すること 経営分析で顕在化した“独自性”を発揮する事業計画を 事業者とともに策定し、事業者の売上増加に繋げる。 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の 把握、効果測定等を行い、事業者の状況に合わせた支援を継 続することで計画の実効性を高める。 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 新規顧客の開拓と新商品の開発や新サービスの提供のた め、「共創」による事業の実施及びIT活用を支援し集客力 の向上と売上増加に繋げる。
連絡先	西 那 須 野 商 工 会 〒329-2705 栃木県那須塩原市南郷屋 4-137 TEL：0287-36-0697 FAX：0287-36-8279 E-mail：nishinasuno_net@shokokai-tochigi.or.jp 那 須 塩 原 市 商 工 観 光 課 〒325-8501 栃木県那須塩原市共壘社 108-2 TEL：0287-62-7154 FAX：0287-62-7223 E-mail：k-shoukougankou@city.nasushiobara.lg.jp

経営発達支援事業の目標

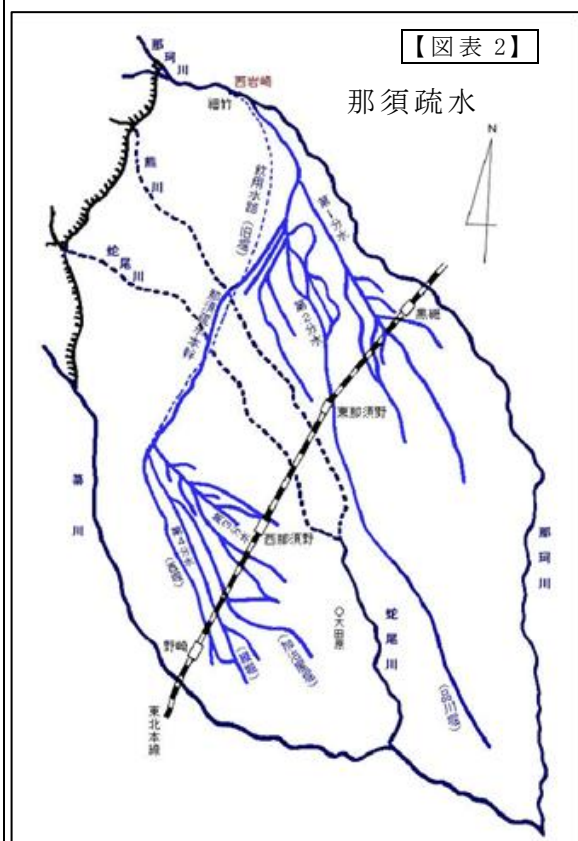
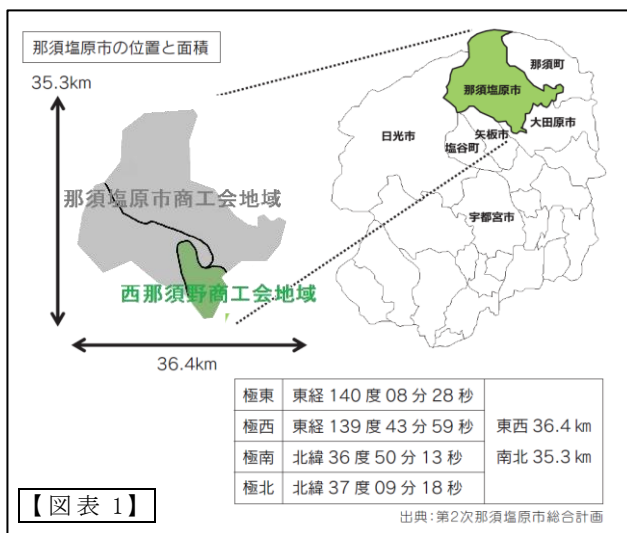
1. 目標

(1) 地域の現状と課題

① 那須塩原市と西那須野商工会地域の概要

当市は平成 17 年 1 月 1 日に当時の黒磯市、西那須野町、塩原町の 1 市 2 町が合併し誕生した。関東地方及び栃木県の最北部に位置し、東京から約 150 km、県都宇都宮からは約 50 km の距離にある。面積は 592.74 ㎢で県内 25 市町中第 2 位である。(図表 1)

人口は 117,284 人（令和 2 年 6 月 1 日現在）で同第 5 位、県北第 1 位の規模である。このうち当商工会管内は旧西那須野町である。（旧黒磯市・旧塩原町は那須塩原市商工会の管内。）面積は 59.55 ㎢で市全体の約 1 割を、人口は 49,044 人で約 4 割を占め、面積に対する人口密度が高く、1 ㎢当たり 823.6 人（栃木県平均 301.8 人）となっている。



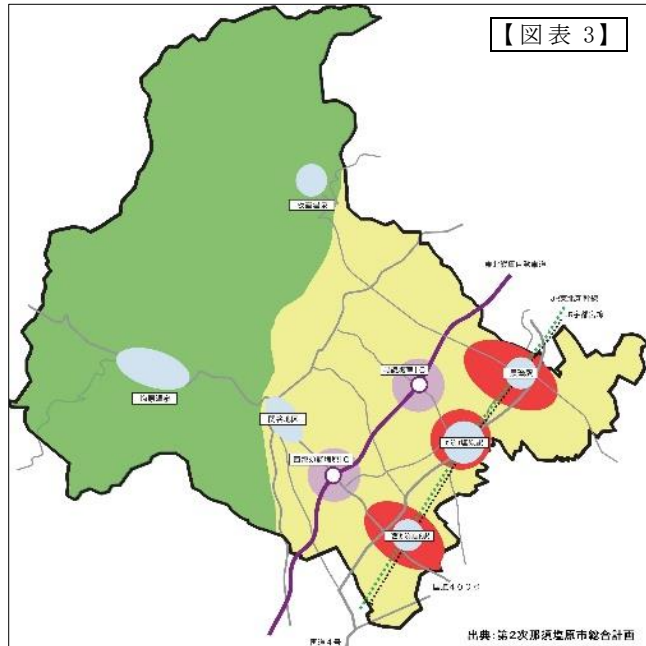
当地域は、那須疏水（なすそすい）による開拓の歴史が色濃く残る地域である。那珂川と箒川に挟まれた広大な扇状地である那須野が原（当地域全域がこれに含まれる）は、明治政府の殖産工業政策により移住者による開拓が本格化したものの、厚い砂れき層が堆積していることから「手にすくう水もなし」と言われるほど、水を得ることが容易な地ではなかった。こうした背景から、国家的事業として開削されたのが「那須疏水」（図表 2）である。明治 18 年、西岩崎に那珂川の取水口を設け、千本松までの 16.3 km の本幹水路をたった 5 ヶ月で、また、第一から第四の分水路が翌年には完成と、驚異的なスピードで作りあげられた。水利を得た開拓事業はその後、大きく進展。現在は、酪農や米産で県内随一の生産地であり、10 万人以上の人口を有する地へと生まれ変わった。

このように、当地域は明治時代からの比較的新しい街であり、歴史は浅くはあるものの、開拓した当時の“開拓魂”や“チャレンジ精神”といった「フロンティア精神」は、今でも地域住民に脈々と受け継がれている。

【交通】

当市南西から北東にかけて JR 東北新幹線、JR 宇都宮線、東北自動車道及び国道 4 号線が縦貫しており、西那須野、那須塩原、黒磯の 3 つの駅、西那須野塩原、黒磯板室の 2 つのインターチェンジがある。（※アンダーラインは那須塩原市商工会地域。）（図表 3）都心からのアクセス時間は、新幹線利用で約 70 分、高速道路利用で約 120 分であり大都市圏からの交通アクセスも非常に良好である。

また、当地域を横断する国道 400 号は、隣接する大田原市と国道 4 号線、観光地である塩原地区を結ぶ主要道路であり、近年行われたバイパス整備により、渋滞が解消され、交通環境が大きく改善された。しかし、これに伴い、観光客の多くが中心地を迂回するようになったことから、当地域は、通過点の様相を以前より増してしまったのが現状である。



【観光】

市内には、市面積の約半分を占める山間部に、日光国立公園が形成されており、豊富な湯量と異なった泉質を持ち、明治・大正時代には多くの文化人が訪れた「塩原温泉」、「下野の薬湯」と言われ素朴な湯治の里として親しまれる「板室温泉」、秘湯で有名な「三斗小屋温泉」などの温泉地がある。当地域には、敷地面積 834ha を誇る「那須千本松牧場」や隣接する「那須野が原公園」、また、市街地には桜の名所「烏ヶ森公園」、紅葉の名所「大山参道」がある。

【農業】

平成 30 年農林水産省農業産出額統計によると、当市の農業産出額は 263 億 9 千万円で、畜産 184 億円のうち生乳の産出額は 108 億 2 千万円で、本州第 1 位となっている。



【那須疏水 旧取水施設】



【大山参道の紅葉】



【烏ヶ森公園】

○地域ブランド推進化の取り組み

当市では、平成 22（2010）年度から「那須塩原らしさ」を持った特産品を守り、地域産業の活性化を図ることを目的にそれらの特産品を独自の基準（図表 4）で審査し、「那須塩原ブランド」として認定している。これまでに 24 の商品が認定され、ブランドマップやホームページに掲載され、販路拡大を図っている。

I 那須塩原ブランド認定基準

【図表 4】

1 必須要件		① 食品衛生法、商標法、特許法、著作権法、不正競争防止法など、関係法規を遵守していること。 ② 業界での製造基準、表示基準を満たしていること。 ③ 公序良俗に反するものでないこと。
2 認定基準	① 那須塩原らしさ	① 本市の風土と歴史に育まれた那須塩原市ならではの魅力あるもの ・生産、製造等に那須塩原の土壌・水・気候条件・素材等の活用がなされている ・歴史や経緯など地域に根ざした物語性やエピソードがある ・伝統的製法、技術が活用されている ・市民に支持されている、又は支持される見込みがある
	② 独自性	② 他に類を見ない独自のもの、又は類似のものに対して優位性を主張できるもの ・商品特性（品質、形状、味、色など）が優れている ・生産方式や販売方法、出荷時期などに工夫がある ・市場取引により観光誘客の促進につながる見込みがある ・関連産業への波及効果や地域雇用の促進につながる見込みがある
	③ 信頼性	③ 品質を維持・向上するための裏づけがあり、信頼性を確保できるもの ・品種、生産・出荷技術、等級基準等の商品規格が統一されている ・生産履歴記帳、残留農薬検査など安全に関する検査体制が確立されている ・環境に配慮した取り組みがなされている ・事業者の責任所在が明確化されている ・苦情、要望等に対応する体制が整備されている
	④ 安定性	④ 組織的に対応するなど、継続して安定的に供給できるもの ・生産部会や組合等に所属している場合は、その組織で基準を設定し、その基準に則り、組織内審査を通過している ・継続的かつ安定的供給に努めている



【那須塩原ブランドマップ】



【ブランドロゴ】



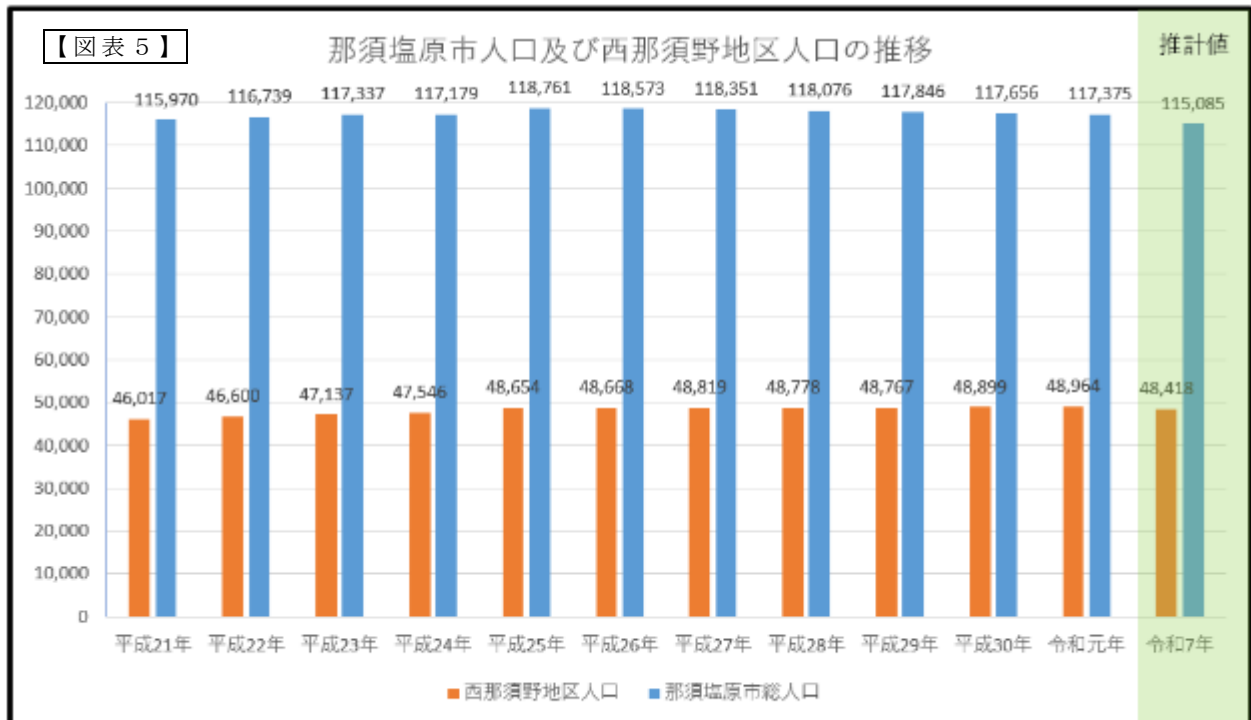
【那須塩原ブランド認定品】

②人口の推移

住民基本台帳による那須塩原市の総人口は平成 21 年で 115,970 人であり、10 年後の令和元年には 117,375 人と 1,405 人の増加となっている。当地域においては、平成 21 年で 46,017 人であり、令和元年には 48,964 人と 2,947 人の増加となっている。（図表 5）

当地域の人口が年々増加傾向にあることから市全体の人口減少に歯止めをかけ人口増加に一役かっていることがわかる。

将来推計では、令和 7 年に 48,418 人と初めて減少に転じることから、当地域における人口減少の波は他の地方自治体よりも遅れて訪れている状況にある。



平成21年～令和元年は、「那須塩原市住民基本台帳」による実数値
令和7年は、「関数分析システムMieNa」による推計値

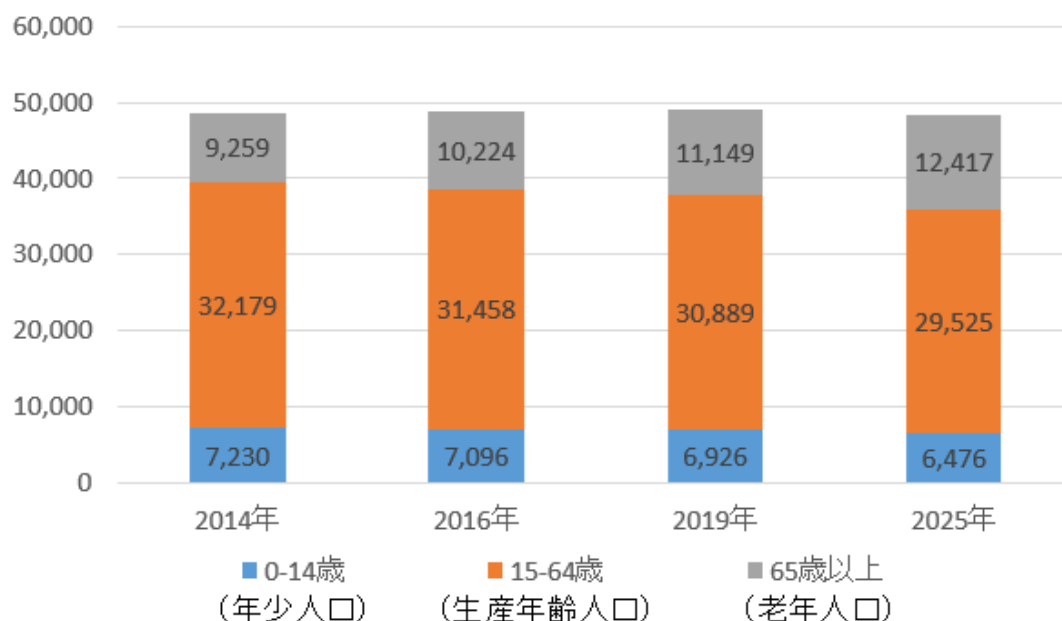
③地域全体の現状と課題

【生産年齢人口】

当地域の生産年齢人口は、令和元年で 30,889 人となり、市全体の 63.0% を占め、栃木県平均の 59.9% と比較しても割合が大きい。また市民平均年齢については、平成 27 年度国勢調査によると栃木県平均 46.3 歳に対し、43.7 歳となっており、生産年齢人口が多いことに加え、平均年齢も低いために、若い世代が多く居住する地域である。したがって若い世代の多様なニーズに対応していくことが目下の課題である。（図表 6）

【図表 6】

年齢別人口の推移



総務省自治行政局：住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査

【観光客】

平成 23 年の東日本大震災以前の当市の観光客入込数は 10,359,246 人であったが、震災年の平成 23 年には 8,118,334 人まで落ち込んでいる。その後 JR のデスティネーションキャンペーンなどにより、令和元年には 9,577,318 人まで回復し、震災前の水準に戻りつつある（図表 7）。

一方で当市の観光客入込数の多くは、那須塩原市商工会地域（アウトレットモール等を有する黒磯地区、温泉地である塩原地区）であり、当地域においては市全体の約 16%に留まっている。したがって当市に来ている観光客に対して、当地域にも足を運んでもらえるような仕掛けや取組等を実施し、回遊性の向上を図ることが今後の課題である。

令和元年 市町村別観光客入込数・宿泊数推定調査

【図表 7】

那須塩原市		平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	前年比	構成比
西那須野商工会地域		1,491,377	1,561,891	1,508,763	1,456,934	1,455,572	1,508,763	103.7%	15.8%
那須塩原市商工会地域	黒磯地区	5,778,460	5,815,914	5,711,421	5,438,637	5,507,307	5,711,421	103.7%	59.6%
	塩原地区	2,594,741	2,612,130	2,537,134	2,460,339	2,462,422	2,357,134	95.7%	24.6%
合計		9,864,578	9,989,935	9,757,318	9,355,910	9,425,301	9,577,318	101.6%	100.0%

【中心市街地・商店街】

当地域の市街地と商店街は西那須野駅周辺に形成されており、「駅西口商店会」、「そすい通り商店会」、「五軒町商店会」の3つの商店会が組織されている。当地域は鉄道や国道といった交通インフラも整っており、学校や病院等の生活関連施設も集積していることから住民にとっては「住みやすい街」となっている。

このように居住環境に恵まれていることから地域内人口は若年層の流入等により微増で推移している反面、量販店や大型スーパーの出店が相次いでいることから小規模な食品小売店等の既存商店は廃業が増え、中心市街地は空き店舗による空洞化が進んでいる。中心市街地の店舗はこれまで地域社会においてコミュニティを形成しており、中心市街地の衰退はコミュニティの機能の衰退と同意である

ため、いかに既存商店である小規模事業者を存続させコミュニティの機能継続を図れるかが課題である。

〔購買率について〕

栃木県の平成 26 年度地域購買動向調査（お買物しらべ）によると当地域の地元購買率は 66.7%となっている。5 年前の平成 21 年度調査では、57.3%で 9.4%の増加となっており、県内 1 位の上昇率であった。（図表 8）このことから当地域は利便性が高く、地元での購買のし易さが向上している傾向といえる。

しかしながら、同調査の地区別利用店舗形態の結果によると利用している店舗は、スーパーや専門チェーン店などの大型店の利用が大半であり、一般商店などの利用はあまり目立たないことから各個店が自店に消費者を呼び込むための工夫を施すことが必要である。

平成 26 年度地域購買動向調査の概要

【図表 8】 地元購買率の増減幅上位 10 市町村

順位	上昇	低下
1	西那須野町 9.4	矢板市 ▲ 12.6
2	大平町 7.2	真岡市 ▲ 12.3
3	芳賀町 4.8	大田原市 ▲ 10.9
4	国分寺町 4.0	茂木町 ▲ 10.2
5	益子町 3.5	上三川町 ▲ 8.2
6	佐野市 2.1	高根沢町 ▲ 6.3
7	日光市 2.0	黒羽町 ▲ 6.0
8	西方町 2.0	上河内町 ▲ 5.4
9	岩舟町 1.8	鹿沼市 ▲ 5.2
10	藤原町 1.6	足利市 ▲ 5.1

〔若手経営者・後継者の活発な活動について〕

当商工会の若手経営者・後継者で組織する青年部の部員数推移（図表 9）は、平成 27 年から増加を続け、令和元年で 59 名（県内第 2 位）となっている。当青年部は、部員数が多く、過去から常に県内上位にあるとともに、その活動に多くの部員が積極的に携わり、活発な事業を展開している。活動の中身としては、“部員同士の横のつながりを重視した事業”が多く、青年部の活動を起点とした「事業者間交流」なども盛んに行われている。現在は、部員同士の事業者交流に止まっているため、いかに交流の幅を広げ販路拡大に結びつけていくかが課題となる。

西那須野商工会青年部部員数の推移

【図表 9】

	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年	令和元年
部員数	47	51	54	56	59

〔高い創業者比率について〕

当商工会では「西那須野創業塾」を平成 27 年度から令和元年度まで 5 回開催しており、受講者数は延べ 91 名で、うち 18 名が新規創業に至っている。受講者数に対する新規創業者の割合である「創業者比率」は、約 20%となっており、同市内で開催されている創業塾の創業者比率と比較して約 2 倍となっていることから、当地域は創業意欲の高い創業希望者の多い地域といえる。

一方で、2006 年度版中小企業白書の「開業年次別 事業所の経過年数別生存率」の調査結果において、10 年後の個人事業者の生存率が約 11%となっており、法人事業者の生存率は約 36%と非常に低い水準となっている。（図表 10）

したがって、創業希望者にあっては、描く理想と現実のギャップを埋めるための臨機応変な対応などにより、創業をいかに実現するか、また、創業に至った者にあっては、いかに早く事業を軌道に乗せ、長く事業を継続するかということが課題である。

2006年度版中小企業白書 開業年次別 事業所の経過年数別生存率										【図表 10】
組織別	1年経過後	2年経過後	3年経過後	4年経過後	5年経過後	6年経過後	7年経過後	8年経過後	9年経過後	10年経過後
個人事業者	62.3%	47.3%	37.6%	30.5%	25.6%	21.4%	18.2%	15.6%	13.4%	11.6%
法人事業者	79.6%	69.7%	62.7%	57.1%	52.6%	48.6%	45.1%	41.7%	38.6%	35.9%
全体	72.8%	60.8%	52.7%	46.5%	41.8%	37.7%	34.3%	31.2%	28.4%	26.1%

④ 地域産業の現状と課題

当地域の商工業者数は、2016年の経済センサス活動調査によると1,875社で、5年前の調査と比べ31社の増加であるが、その増加率はわずか1.7%である。業種別でみると、製造業を除く全ての業種で増加となっている。特に卸売・小売業では、大型の総合スーパーや量販店などの郊外への出店が多い。

商工業者数内訳「2011・2016 経済センサス活動調査」 【図表 11】

区 分	建設業	製造業	卸売・小売業	宿泊・飲食業	サービス業	その他	計
2011年調査	201	165	471	246	747	14	1,844
2016年調査	203	149	497	253	758	15	1,875
2016-2011	2	-16	26	7	11	1	31
増減率	1.0%	-9.7%	5.5%	2.8%	1.5%	7.1%	1.7%

当地域は他地域からアクセスしやすい土地柄であり、消費の多い若い世代の人口が現在もなお微増傾向となっていることから、今後も大型店やチェーン店等の進出が予想される。そのため小規模事業者をはじめとした各事業者の「個々の魅力」を高め、それぞれが地域に必要とされる経営を行っていくこと必要不可欠である。

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。

（商業）

国道4号線沿いには飲食チェーンやカーディーラー、ビジネスホテルが立地しており、平成21年に開通した国道400号線沿いには、大型スーパーやホームセンターなどが立地しており、その他郊外を中心に大型店（1,000㎡以上）は、12店舗が立地している。

大型店の郊外出店により中心市街地には空き店舗が目立ち、空洞化が進んでいる。また経営者の高齢化も顕著であり、事業承継がうまく行かずに廃業に追い込まれている事業者も少なくない。

当地域の小規模事業者においては、上記の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が求められている。

（工業）

当地域には工業団地・産業団地が3ヶ所あり、全てが西那須野塩原ICの付近であるため県内外とのアクセスが非常に良いところに立地している。その他にもカゴメ(株)栃木工場や、その関連企業の工場が多数立地していることから大手企業の生産拠点となっている。また当市では、2017年に那須塩原市企業立地促進条例を制定し、奨励金制度を開始するなど企業立地の促進を図っている。

このような状況であるため当地域の工業もまた商業と同様に大手企業が進出し

やすい地域となっていることから 2016 年度の商工業者数で唯一「製造業」だけが減少している。加えて製造業を中心に高齢化と働き手不足による事業継続が困難な事業所が増えてきていることから、働き手不足を解消する雇用の確保と、円滑な事業承継が求められる。

また工業関連の大手企業や関連企業の工場内で働く従業員は多数おり、域外からも工業関連事業者が来訪していることから、昼時や夕食時など“飲食需要”の機会が存在している。よってこのような需要に着目し、いかにして需要を汲み取っていくかが飲食業を中心とした事業者の課題である。

⑤小規模事業者の現状と課題

当地域の小規模事業者数は、2016 年調査によると 1,370 社で、5 年前の調査と比べ 12 社減少しており、特に、製造業においてその傾向は顕著である。（図表 12）

小規模事業者内訳「2011・2016 経済センサス活動調査」

【図表 12】

区 分	建設業	製造業	卸売・小売業	宿泊・飲食業	サービス業	その他	計
2011 年調査	194	115	295	146	622	10	1,382
2016 年調査	192	100	293	151	623	11	1,370
2016-2011	-2	-15	-2	5	1	1	-12
増減率	-1.0%	-13.0%	-0.7%	3.4%	0.2%	10.0%	-0.9%

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
商業	・大型店等の商業施設の出店による中心市街地の既存商店減少による衰退。 ・店舗兼住宅であるため、貸し店舗利用が難しいことから空き店舗が目立っている。 ・若年層顧客の囲い込みが出来ていないため、新規顧客獲得が困難。	・にぎわい創出による中心市街地の衰退の解消 ・個店のブランド力強化と PR 力の強化 ・SNS 等の IT ツールの積極的活用。 ・個店独自のきめ細やかなサービス強化。
飲食業	・店舗数が多いものの各個店の魅力を十分に伝え切れていない。 ・当地域での新規創業は、飲食業が多いが、事業の継続維持が困難。 ・新型コロナウイルス感染拡大に伴い、デリバリーやテイク	・個店の情報発信力、PR 力の強化 ・個店の魅力を活かしたメニューの開発 ・新型コロナウイルス感染拡大防止策を踏まえた、新生活様式への転換強化。 ・事業継続に向けた利益確保

	アウトの出来る店舗が増えてきている。	・地元地域の食材を活かした、収益性の高い新メニューの開発。
サービス業	・ 商圈が狭いため新規顧客獲得が困難。 ・ 高齢事業者については、後継者不足により、廃業が増えている。	・ 商圈エリア拡大のため広域的な宣伝広告の実施。 ・ 人材不足、人材育成ができる環境づくり ・ 個店独自のきめ細やかなサービス強化。
工業	・ 当地区内には工業団地が 3 ヶ所あり、その他に関連企業の工場が多数立地しており、大手企業の生産拠点となっている。 ・ 製造業では、高齢化による廃業や後継者不在による廃業が目立ち、小規模事業者数の減少率も大きい。 ・ 少子高齢化に伴い、労働人口の低下を招いている状況にあり、新しい若手の労働者が少ないため、労働力が足りない事態となっている。	・ 円滑な事業承継 ・ 地域の雇用創出 ・ 製造コストの削減 ・ 後継者の育成 ・ 人材確保 ・ 小規模事業者の強みを活かした技術承継

⑥ 那須塩原市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は、那須塩原市第 2 次総合計画（策定期間 2017～2026 年度）において、「自然を守り、共生するまちづくり」「歴史に学び、開拓精神が息づくまちづくり」「人を中心に、共に支え合うまちづくり」を 3 つの基本理念と定め、目まぐるしく変わる時代の流れを見据えながら、地域特性を活かした新たな手法・視点に立ち、10 年後の市の将来像を「人がつながり新しい力が湧きあがるまち那須塩原」として、さらに力強く前に進んでいくとしている。

また、将来像を実現するために 8 つの基本政策が定められ、この政策を実現するためさらに 38 の基本施策が定められている。（図表 13）

【図表 13】

		基本政策	基本施策
将来像 人がつながり 新しい力が湧きあがるまち 那須塩原	1 豊かな自然と共に生きるために		1 自然環境を保全する 2 地球環境を保全する 3 循環型社会を構築する 4 生活環境を保全する
	2 まちの安全安心を守るために		1 災害に対する備えを強化する 2 暮らしの安心感を高める
	3 誰もが生き生きと暮らすために		1 地域福祉を充実させる 2 障害者福祉を充実させる 3 高齢者支援を充実させる 4 健康づくりを推進する 5 男女共同参画社会を実現させる
	4 快適で便利な生活を支えるために		1 計画的な土地利用を推進する 2 良好な生活空間を提供する 3 生活衛生環境を高める 4 公共交通の利便性を高める 5 道路の利便性を高める 6 安全で安心な水道サービスを持続する 7 持続的・効果的な下水処理サービスを提供する
	5 地域の力と交流を生み出すために		1 市民協働による地域づくりを推進する 2 出会い・結婚を支援する 3 姉妹都市交流・国際交流を推進する 4 中心市街地を活性化させる
	6 まちの活力を高めるために		1 農林業を活性化させる 2 畜産業を活性化させる 3 商工業を活性化させる 4 観光を活性化させる 5 雇用環境を整備する 6 産業間の連携を強化する
	7 未来を拓く心と体を育むために		1 子育て環境を充実させる 2 学校教育環境を整備する 3 学校教育を充実させる 4 健全な青少年を育成する 5 生涯学習を充実させる 6 芸術・文化環境を充実させる 7 生涯スポーツを充実させる
	8 まちの持続的発展のために		1 安定した行政経営を推進する 2 多様化する市民ニーズに対応する 3 地域の魅力を高める

その中で、小規模事業者の振興に関する項目は以下のとおりである。

- 6－3 商工業を活性化させる
- 6－4 観光を活性化させる
- 6－5 雇用環境を整備する
- 6－6 産業間の連携を強化する

なお、平成 31 年 4 月 1 日に施行した「那須塩原市中小企業・小規模企業の振興に関する条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

(2) 小規模事業者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。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

■ブランド力を強化して、個店の独自性を高めている小規模事業者

大型店やフランチャイズチェーン店などの統一規格による既製品ではなく、小規模事業者ならではの他店・他地域にはない個性豊かなブランド力を更に磨くことにより、個店独自の魅力（独自性）を引き出すことで高付加価値な商品・サービスを開発・提供していることである。

■販路を切り拓く！

“疏水による開拓の街”ならではの持続的発展を遂げている

当地域の住民＝小規模事業者には、前述のとおり、「開拓魂」や「チャレンジ精神」が脈々と受け継がれているほか、那須疏水を完成するといった共通の目的に対する「連帯感」や、不毛な土地を短い期間で開拓した「団結力」がある。

現在のような外部環境の変化が目まぐるしく変貌する中で、多様化し細分化された顧客ニーズを汲み取ってビジネス展開するということは、先人たちが那須野が原という不毛地帯を切り開いた状況と同様であると考えられる。

“疏水による開拓の街ならではの”とはつまり、厳しい環境においても「フロンティア精神」を持って、事業者間で「共創」しながら新たな販路を事業者たち自らが切り拓き、持続的発展を遂げていることである。

②商工会の役割

ブランド力を強化して、 個店の独自性を高めている小規模事業者を育成するために

当商工会では、ブランド力を強化して個店の独自性を高めるために、まずは支援事業者の“思い描く経営ビジョン”を明確化させ、SWOT分析や3C分析など非財務情報の分析を充分に行うことで個店の持つ経営資源をしっかりと把握するとともに、入念な分析により「潜在的」な強みを見出していく足がかりとする。このように、事業者がもつ経営資源について十分な経営分析を行った後に事業計画策定支援に繋げる。

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を活用し、取り扱う商品・サービスの“需要”に係る動向情報に関しては、当商工会が実施する需要動向調査により当地域の顧客ニーズを分析し、確かな根拠のもと、売上向上を目指す計画の方向性についての判断材料を提供する。

事業計画策定の際には、大型店やチェーン店とは一線を画す、小規模事業者ならではの「独自性」と「高付加価値」な商品・サービスの開発・提供につなげる

こと、開発した商品・サービスを各事業者にあったITツール等により販路開拓までつなげることを念頭に置いて支援を行う。

また、創業をした事業者に対しては、創業計画に基づいた進捗確認を定期的なきめ細かく行い、事業所の存続に繋げる。計画との乖離が生じた場合には、計画の見直しを含めた支援を手厚く行い、経営力向上につなげる支援をする。また創業希望者には、「那須塩原市創業支援事業計画」に基づく特定創業支援事業の申請による優遇措置の活用や、スタートアップ補助金の活用を促し、商店街のにぎわい再生や地域経済の活性化を図る。

販路を切り拓く！疏水による開拓の街ならではの持続的発展を遂げるために

事業計画を策定した事業者に対する販路開拓支援として、需要動向調査により地域内外の顧客ニーズを把握することで、新たな需要開拓の方向性の決定などに活用してもらう。続いて方向性が決定し、新商品・サービスの開発・提供ができたのち、「にしなすの食べ歩き事業（笑顔でほおバル！にしなすバル！！）」や「ワークショップ」、「最新のITツール（SNS等）」「ビジネスマッチングサイト」等を活用し、消費者と事業者が直接的な関係構築できるような支援を行う。

またこのような販路開拓支援を行う上で、当地域の事業者の強みである、共通の目的に対して生まれる事業者間の連帯感や団結力といった「共創」できる関係性を大切にしながら事業を推進していく。

③那須塩原市総合計画との関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当市の小規模事業者が『ブランド力を強化して、個店の独自性を高めている』『販路を自ら切り拓く！“疏水による開拓の街”ならではの持続的発展を遂げている』の状態を具現化できれば、当市の振興ビジョン（P.9「⑥那須塩原市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる基本政策6「まちの活力を高めるために」に定める「商工業を活性化させる」「観光を活性化させる」「産業間の連携を強化する」という施策の実現に寄与できるものであり、本計画と当市商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであると言える。

（３）経営発達支援事業の目標

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

【目標１】個店の独自性を高めている小規模事業者

小規模事業者が自社の経営資源を見直し、その経営資源を最大限に活用した独自性の高い商品・サービスを提供し、強みや独自能力を発揮した経営ができている状態を実現させる。

【目標２】疏水による開拓の街ならではの販路開拓

当地域には、疏水開拓による「開拓魂」が根付いていることから事業者にも内包されている「フロンティア精神」を引き出すとともに共通目的に対して生まれる事業者間の「共創」関係を大切にしながら新たな販路開拓を行い、売上を向上させる。

これらにより、売上向上を図り、経営基盤を盤石なものとし事業を継続していくことで、大型店にはない小規模事業者の強みである「地域のコミュニティ」としての機能を提供し続けることが地域への裨益目標である。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和3年4月1日～令和8年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

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

【目標1】個店の独自性を高めている小規模事業者

◆方針1◆重点支援先の選定

これまでは事業計画策定件数を増やすことに注力してきたために、策定支援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及びスケジュールであったため、事業計画の効果を十分に発揮できないケースが散見された。

当地域は、地元購買率が高い地域であるが主に大型店等の利用に集中しており、個店での利用はあまり高くない。各個店の「独自性」を高め、事業存続を達成するために、地域内での創業・廃業の多い飲食業者20者と定め、重点的に支援する。また、関連する食品小売業及び若手経営者の10者を対象に、現状の横のつながりを更に強化し、疏水の街ならではの「共創」を実現するために支援していく。

なお、重点支援先の選定にあたっては、公平性の観点から支援が特定の者に偏重しないよう配慮する。

◆方針2◆独自性を見出すために必要な経営分析・事業計画策定支援

地域経済の状況进行分析できるツールを活用し、西那須野地域の経済動向、重点支援先である、飲食業者・関連する食品小売業及び若手経営者それぞれの需要動向を含む外部環境をしっかりと把握・分析を行い、個店の「独自性」を高めることに重点に置いた経営状況の分析を行う。経営分析を充分に行うことで個店の持つ経営資源をしっかりと把握するとともに、入念な分析により「潜在的」な強みを見出していく足がかりとする。事業計画には、各事業者にあった「経営計画つくるくん」などの策定ツールを活用して実効性の高い事業計画の策定支援を行う。

◆方針3◆実効性を高める計画策定後の実施支援

事業計画を策定した事業者に対しては、着実に計画を実行してもらうため、フォローアップを定期的実施し、売上や計画の進捗状況の確認を行う。計画が乖離していた場合には、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や計画の見直しなどを行うことにより、経営力の向上を図るための支援を行う。

【目標2】疏水による開拓の街ならではの販路開拓支援

◆方針1◆「共創」での事業実施による販路開拓支援

街全体の活性化と事業者一体による「にしなすの食べ歩き事業」の実施を行うとともに、食べ歩き事業実施後の新規顧客のリピート率向上のための伴走型の支援を行う。また、事業者の潜在的な強みを提供できる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。

事業者間の連携では、ビジネスマッチングサイトとして栃木銀行の「Big Advance」や「ザ・ビジネスモール」などの支援サイトなどを活用し取引先開拓支援を行う。

◆方針2◆最新のIT（SNS等）活用による情報発信

個店の魅力を地域内外の消費者に対して効果的かつ効率的に情報発信するとともに若年層需要の囲い込みを行うためのIT（SNS等）を活用した情報発信による販路開拓支援を行うことで、集客力を向上させる取組みを行う。取組みを行う際には関係機関やITコーディネーターなどの専門家などの指導を仰ぎながら支援を行うことで、有用な活用方法を考えていく。

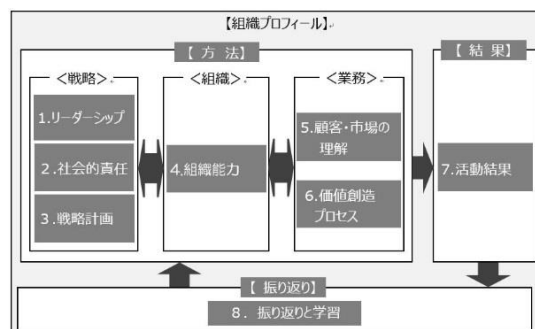
以上の取組みにより目標を達成することで、当地域の多くの小規模事業者が“独自性”を高め、自店のオリジナリティのある商品・サービスの提供を行うことができ、事業存続に繋げる。また「共創」での事業実施によって事業者間及び顧客間との関係性を強化し、地域に必要とされる事業者となることで、「地域のコミュニティ」としての機能を提供し続けていくという裨益目標を達成する。

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

『企業カランクアップ事業』

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

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



【企業カランクアップ事業6つの要素と関連性】

『ワクワク系の店づくり事業』

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

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

『スローライフ推進事業』

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

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



【スローライフ推進事業ロゴ】

『地域密着リフォーム事業』

今後、益々増え続けると予想される住宅リフォーム需要。悪質な訪問業者が問題となる中、商工会の看板を前面に打ち出したリフォームグループを組織することで、県内の需要を地元業者へ確実につなげることを目的とした事業。建設・建築業向けの内容で、平成 17 年度に開始された。本事業に登録することで、“地元の信頼ある業者”であること、“確かな技術と提案力”を持っていることのお墨付きを得て、名刺やカタログへのロゴ表示、地元紙・下野新聞への共同広告等の販促活動が行える。登録期間は 3 年。本会会員 26 企業を含む県内 259 企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

■経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

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	2 回	0 回	0 回	0 回
	外部機関の調査を含む公表回数	1 回	6 回	6 回	34 回
上部団体が集計した栃木県中小企業景況調査を、当商工会のホームページにて公表した他、必要とする事業者に対し、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年度のみ実施した。					
今後の展開	【課題】				
	地域経済動向調査は、H28年度のみであり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。今後は、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の情報について、ホームページ等を通じて公表していくことが必要である。				
今後の展開	外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向調査は廃止し、RESAS・商圈分析システム MieNa 等による効果的な当商工会管内の経済動向調査を実施する。				
	調査結果は、当商工会ホームページに掲載して、迅速に管内事業所へ提供する。				

(2) 目標

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

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

(3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目 的	・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を分析 まちづくりマップ・From-to分析→人の動き等を分析 産業構造マップ→産業の現状等を分析 《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析 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：小売業 10 者、サービス業 30 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。 ・ 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・ 職員間の情報共有ツールとして活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

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	当地域の飲食店														
実施内容	1．県内外より来場者のあるグルメイベント（那須野ヶ原うんまいもんフェスティバル）において、ご来場中の消費者を対象に、アンケート用紙によるヒアリング調査を実施した。 【調査項目】 ・ 回答者の属性（地域、年齢、性別） ・ お買い物をした店舗や美味しかった料理 ・ 来場の目的 等 2．地域内からの参加者が多い食べ歩き事業（笑顔ではお巴尔！にしなす巴尔！！）において、参加した消費者を対象に、アンケート用紙によるヒアリング調査を実施した。 【調査項目】 ・ 回答者の属性（性別・年齢） ・ 初めて利用した店舗 ・ また行きたい店舗 等														
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>需要動向調査実施回数</td><td>3回</td><td>1回</td><td>3回</td><td>2回</td></tr></table>					項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	需要動向調査実施回数	3回	1回	3回	2回
項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度											
需要動向調査実施回数	3回	1回	3回	2回											

	調査結果は報告書に取りまとめ、イベント来場者の趣味趣向や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】 調査結果を活用して、事業者がメニューの開発等に取り組んだ事例はごく一部であり、新たな販路開拓に有用なデータとして価値を示すには充分でなかった。
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、対象事業者の顧客の生の声を聞けるような調査とする。

(2) 目 標

支援内容	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①独自性の高い商品・サービス開発のための調査 支援事業者数	未実施	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

(3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①独自性の高い商品・サービス開発のための調査	
対象事業者	にしなすの食べ歩き事業参加事業者 (飲食業に加え、食品小売業及び若手経営者含む)
調査内容	【調査目的】 にしなすの食べ歩き事業による新規顧客獲得事業者(飲食業)において、新規顧客が求める商品等のニーズを把握し、その店舗をまた利用したくなる独自性高い商品・サービス開発を行うことを目的として、アンケート調査を行う。 【調査手段・手法】 地域内の生活利用者が多く参加する「にしなすの食べ歩き事業(笑顔ではおバル!にしなすバル!!)」開催時に、来店した顧客を対象に、にしなすの食べ歩き事業参加事業者のうち5者を選定し調査を行う。 調査票: 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、調査票を作成する。 調査方法: 食べ歩き事業参加者に対して、バルメニュー注文時に手渡しし、退店時に回収する方式で実施する。 【サンプル収集目標数】 30サンプル

	【実施時期】 10月頃（食べ歩き事業実施時期） 【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い、その傾向を見る。さらに必要に応じて、重回帰分析や因子分析といった高度な分析手法を用いて需要予測を行う。
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） ・当店を選んだ理由 ・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】 ・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ） ・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） ・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法）
結果の活用方法	新商品開発による販路開拓、リピーターの獲得のため、商品開発に至るまでのブラッシュアップほか、今後の提供するメニューの改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画の策定に活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

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】

	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	202回	306回	309回	403回
	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、その必要性を理解してもらえないことがあった。また、補助金等の各種施策活用を希望する事業者の掘り起こしに終始したことから、今後は、対象を絞り、効果的な掘り起こしを図ることが課題である。				
今後の展開	RESASや商圈分析システム(MieNa)を活用して、外部環境分析に役立て、さらに事業者の財務状況・強み・弱みを明確にし、その後の事業計画策定を意識した経営分析に繋げる。				

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】				
	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	14者	25者	19者	18者
	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。				
今後の展開	上述の課題を踏まえて、セミナーの実施を見送ることとする。代替策として、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】				
	項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
	経営分析事業者数	84者	47者	31者	54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、一部改善し継続する。具体的には、財務分析に終始していることが多かった現状を改善し、今後は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、職員間での情報共有を密にすることで、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	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①商圏情報の提供数	32件	80件	80件	80件	80件	80件
②経営分析件数	54件	60件	60件	60件	60件	60件

（特記事項）現行は令和元年度の実績値

②経営分析件数＝経営指導員3名×20件

(3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、当商工会では、「ブランド力を強化して、個店の独自性を高めている小規模事業者を育成する」ための経営状況分析の手順として、「MieNa」を活用し商圏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、財務分析に加え、S W O T分析や3 C分析など非財務常用の分析を充分に行うことで個店の持つ経営資源をしっかりと把握するとともに、入念な分析により「潜在的」な強みを見出していくことを目的に、経営分析を実施する。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対象者	重点支援先である飲食業を含む小売・サービス業等事業者80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、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。
成果の活用方法	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経営分析の実施	
対象者	①で掘り起こしを行った事業者 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
成果の活用方法	・分析結果は、当該事業者フィードバックし、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。

5. 事業計画の策定支援に関すること

(1) 現状と課題

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
	事業計画策定セミナー 受講者数	26者	62者	53者
セミナー受講者に対して、職員によるフォローアップを実施し、事業計画の策定を支援した。セミナーで計画の策定手法を習得し、その重要性を認識しているため、スムーズな支援に繋げることができた。 【課題】 受講者数については、確保できたが、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、職員が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
	事業計画策定事業者数 (見直しを行った事業者を含む)	81者	82者	70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を中心であった。多くの事業者を支援できたが、内容を深掘りできず表面的な計画策定となった。 【課題】 計画策定の対象を絞らず、内容が表面的であったことから有用性の高い内容での計画策定ができなかった。今後は各事業者に合った「経営計画つくるくん」などの策定ツールを活用して実効性の高い事業計画の策定支援を				

	行う。支援の対象を明確化し伴走型による策定支援を行い、有用な事業計画を策定する必要がある。
今後の展開	上述の課題を踏まえて、提案型の支援を実践すべく、重点支援先を中心に支援する。具体的には、巡回・窓口指導を通じて対象事業者の掘り起こしを図り、計画策定を支援して、その後のフォローアップに繋げていく。

(4) 目標

(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「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、各々のレベル状況にあわせ実現可能な計画策定を支援していく。

特に、創業間もない事業者は、事業を継続していくことが困難であるため、創業計画に基づいた進捗確認をしっかりと行う。また、計画にずれが生じた場合には計画の見直しを行う。事業計画策定の重要性をしっかりと認識させることが重要である。

大型店やチェーン店とは一線を画す小規模事業者ならではの「独自性」と「高付加価値」な商品・サービスの開発・提供につなげられる事業計画策定を行う。

「3. 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、6割程度／年の計画策定を目指す。

計画策定の際には、外部専門家等を活用しながら、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」などの策定ツールの活用、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.16 参照)を用いる。

(3) 目標

支援内容	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	80	44	44	44	44	44

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

現行の事業計画策定件数は、策定件数を重視した件数であるため、本計画においては有用性の高い事業計画策定を目標とするため減少となっている。

(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

対象者	・ 経営分析を行った事業者の内 44 者
実施内容	経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。策定支援の際には、以下のものを活用する。 ・ 中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・ 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 ・ 栃木県下商工会の独自事業「企業力ランクアップ事業」 計画策定事業者には、経営指導員等が担当制で支援にあたり、必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家も交えて支援にあたる。

6. 事業計画の策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

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】 <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>実施支援に係る巡回訪問延べ回数</td><td>132回</td><td>124回</td><td>132回</td><td>247回</td></tr> </tbody> </table> 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				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	132回	124回	132回	247回
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	132回	124回	132回	247回										
今後の展開	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、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。													

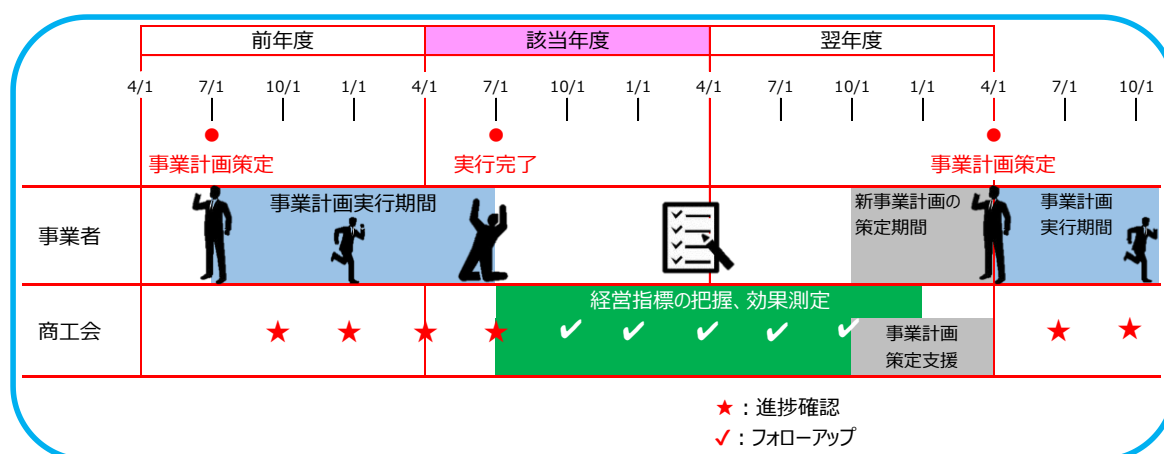
(2) 支援に対する考え方

小規模事業者のブランド力を強化して、個店の独自性を高めるため、確かな根拠のもと導き出した判断材料をもとに売上向上を目指す計画の方向性を定めるとともに、継続的な個別支援を行い、下記の通り事業を伴走型支援を行う。

事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画の着実な遂行のため、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。



(3) 目標

支援内容	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数	80 者	44 者	44 者	44 者	44 者	44 者
事業計画策定事業者数						
フォローアップ延回数	247 回	174 回	174 回	174 回	174 回	174 回
売上増加事業者数		22 者	22 者	22 者	22 者	22 者

(特記事項)・現行は令和元年度の実績値

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

(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 44 者
頻度	・重点先策定事業者 30 者×4 回＝120 回 ・重点以外策定事業者 10 者×3 回＝30 回 ・創業間もない事業者 4 者×6 回＝24 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	【重点支援先】 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。 【重点支援先以外】 担当の経営指導員等を決めて、原則 4 か月に 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。 創業間もない事業者については、原則 2 カ月に 1 度の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。 【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。 新規創業者については、事業継続率が低くなってしまうため、資金繰りの確認を中心に、密な伴走型支援を行う。 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する。 【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 22 者の売上増加とする。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

①にしなすの食べ歩き事業による新規顧客の獲得による販路開拓支援

実施内容	当市内の飲食店等を対象とした「にしなすバル」を過去 3 回実施し、認知度の増した前年度は 39 店舗が参加、新規顧客開拓の機会を作った。食事だけではなく持ち帰りメニューにも対応する事で、飲食業だけでなく食品小売業についても新たな販路の開拓に繋げた。
------	--

	【結果】												
	<table><tr><td>項 目</td><td>H29年度</td><td>H30年度</td><td>R1年度</td></tr><tr><td>参加事業者数</td><td>26者</td><td>34者</td><td>39者</td></tr><tr><td>売上増加額（平均）</td><td>28,700円</td><td>24,600円</td><td>37,000円</td></tr></table>	項 目	H29年度	H30年度	R1年度	参加事業者数	26者	34者	39者	売上増加額（平均）	28,700円	24,600円	37,000円
	項 目	H29年度	H30年度	R1年度									
参加事業者数	26者	34者	39者										
売上増加額（平均）	28,700円	24,600円	37,000円										
にしなすの食べ歩き事業は平成29年より実施しており、昨年で3回目の開催となった。参加事業者数については、過去最高の39店となり年々増加傾向にある。													
結果・課題等	【課題】												
	にしなすの食べ歩き事業の開催にあたっては、これまで参加事業者数を増やすことができたが、新メニューの開発や新規顧客獲得に繋げることができなかった事業所もあるため、十分な実績を上げることができなかった。また、売上額等の目標について、参加する事業所の大半が設定しておらず、具体性が欠如していた。さらに、開催期間中に獲得した新規顧客が、固定客として定着していないため、売上増加の効果が一時的なものであった。												
今後の展開	街全体の活性化と事業者一体による「にしなすの食べ歩き事業」の実施を行うとともに、食べ歩き事業実施後の新規顧客のリピート率向上及び新メニューの開発のための伴走型の支援を行う。												

② I T セミナーによる販路開拓支援

実施内容	参加者が現在の自社に最も適した SNS を選択できる知識を身につけるためのセミナーを開催し、販路開拓を支援した。併せて個別のフォローアップを行い、実際に Google マイビジネスやツイッターなどを導入して支援を行った。
結果・課題等	【結果】 SNSをビジネスで活用していない事業者は、講師からSNSを取り巻く最新の情報を聞くことが出来たことで導入に関するヒントを得ることが出来た。また、既に活用している事業者に関しては現状の整理と活用方法の見直しを具体的に考えるきっかけとなった。 【課題】 受講者の熟練度の差があったため、十分な理解にいたらなかった受講者が見られた。
今後の展開	若年層需要の囲い込みを行うための最新のIT（SNS等）を受講者の熟練度に合わせたセミナーを開催し、集客力を向上させる取組みとして、販路開拓支援を行う。また、実際にSNSを導入し、活用できるまでの伴走型支援を行う。

③ ガイドブック等作成による新たな需要開拓支援

対象事業者	管内事業者
-------	-------

実施内容	管内事業者の紹介や事業内容などを事業者向けに周知し、新規顧客獲得と売上向上を目的とした各種ガイドブック等を発行した。
結果・課題等	【結果】 H28年度 ・にしなすの得々チラシキャンペーン H29年度 ・にしなすの得々チラシキャンペーン ・にしなすのグルメマップ H30年度 ・若手実業家、若手後継者の事業者紹介パンフレット ・西那須野ものづくりガイドブック ・地区内事業所の一押し（商品・技術）紹介パンフレット R1年度 ・リフォームガイドパンフレット 毎年、事業者の業種をピックアップし、業種毎のガイドブック等を製作し、管内事業者のほぼ全ての業種の需要開拓支援を実施してきた。特ににしなすのグルメマップについては、同種のガイドブックが地域内になかったため、ホテルや観光施設より好評を頂き、掲載事業者の売上高向上に繋がった。 【課題】 各種ガイドブックを製作してきたが、紙媒体による宣伝広告は保存に難しく、掲載・発行した当初は新規顧客を獲得できていたが、時間とともに減少してしまったため、一過性となってしまった。
今後の展開	今後は、ガイドブック等の作成を廃止し、ITを活用した長期にわたる広報活動支援を実施していく

(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、事業者にとって最大の経営課題となっている。良いモノや良いサービスを作っても、売り方が分からないという悩みは支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。

これまで、にしなすの食べ歩き事業を実施し、個店の新規顧客獲得を目的とした事業を行ってきた。また、小規模事業者においては営業に手が回らないといった課題が多いことから実施してきたSNS等のITツール活用による販路開拓支援については、新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、今後においても継続して実施するとともに、新たにワークショップの開催による新規顧客獲得と顧客との関係性強化（顧客の固定客化）とビジネスマッチングサイトを活用した事業者間連携支援を実施する。

なお、栃木県商工会の独自事業（P.16参照）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。

(3) 目標

支援内容	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①にしなすの食べ歩き事業参加者数	39 者	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者
目標売上額/者		20 千円	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円
②ITセミナー参加事業者数	43 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
目標売上額/者		20 千円	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円
③ワークショップ実施事業者数	未実施	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
④ビジネスマッチングサイト登録事業者数	未実施	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
目標成約件数/者		1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

①及び②の目標値は、新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、現行より減少している。

③及び④の目標値は、これまで実施しておらず未知数であるため、③を3者、④を1者としている。

(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にしなすの食べ歩き事業による新規顧客の獲得による販路開拓支援【BtoC】

対象事業者	食品小売業及び若手経営者を含む飲食業
事業内容	新規顧客の獲得を目指し西那須野地区の小規模事業者である飲食店等で食べ歩き事業を実施する。 複数回使用できるチケット付きパンフレットを発行し各参加店にて1枚使用する毎にお得な特別メニューを楽しむことができる。参加店の店頭にはのぼり旗及びパネル等を設置し、街全体に一体感を持たせて開催する。参加店にはバル特別メニューの開発やバル特別メニューを楽しんだ顧客への追加売上の工夫など、新たな需要の掘り起こしによる売上の増加を目指していく。 バルメニューに関して、アルコールを念頭に置いたメニューの他に「食事中心のメニュー」と「持ち帰りメニュー」も実施する。 一般的に飲食店の売り上げが伸びづらい平日を中心に開催する。 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、需要動向調査での結果をもとに新メニューの開発や、小規模

	事業者の販路開拓を支援する。これにより、支援対象事業者が自らの“フロンティア精神”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、事業を継続に繋げる。
効果	・参加事業者の売上確保及び新規顧客開拓
実施後のフォロー	・新メニューの開発支援。 ・新規顧客のリピート率向上のための支援。

② I Tセミナーによる販路開拓支援【BtoB、BtoC】

対象事業者	重点対象事業者を含む小規模事業者
事業内容	外部専門家を招聘し、販路開拓のための I T セミナーを開催する。その時の最先端の I T（S N S 等）を周知し、事業者が最適な I T を活用できるセミナーとする。基礎的な知識を中心に講義し、初心者でも分かりやすい内容とするとともに、導入から活用までの一貫したフォローアップを実施する。
効果	・販路拡大による新規顧客の獲得 ・小規模事業者の I T への苦手意識の払拭
実施後のフォロー	受講者には進捗確認を行い、習熟度に沿った個別支援を行う。

③ ワークショップ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「アクセサリ製作」「ネイルケア体験」等、事業者の持つ強みを提供できる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 P R チラシ等の広報活動
効果	・ワークショップでの認知度向上 ・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
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。

④ ビジネスマッチングサイトを活用した取引先開拓支援【BtoB】	
対象事業者	若手経営者
事業内容	事業者のサービス強化・生産性の向上などを目的に事業者が抱える経営課題を解決させる有効なツールとして、地域内外での新たな取引先を獲得するために、既存のビジネスマッチングサイトを活用し、登録支援及び販路開拓支援を行う。 【想定するビジネスマッチングサイト】 ・ Big Advance 運営主体：株式会社ココペリ 運営連携金融機関：40行 (うち、株式会社栃木銀行のプラットフォームに参画) ・ ザ・ビジネスモール 運営主体：全国の商工会議所・商工会で共同運営 (事務局：ザ・ビジネスモール事務局) 登録企業情報：約265,000件
効 果	・ ビジネスマッチングサイト登録による認知度向上 ・ 新たな取引先の獲得による安定的な経営体制の確保
実施後のフォロー	・ 新規取引先確保による売上高の把握 ・ 他の支援サイトへの登録支援

Ⅱ．地域経済の活性化に資する取組

8．事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

これまで、外部有識者である中小企業診断士、当市商工観光課職員、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、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（図表14）し、次年度の計画・実行に活用してきた。

また、検討委員会の評価は、県内35商工会の統一目標「年度別のアクションプラン」（図表15）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 14：検討委員会における評価基準】

▶ (4) 今年度実績に対する検討委員会の評価

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

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

▶ (5) PDCA評価

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

判定

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

(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 柴田幸紀 (外部有識者) ・ 当市商工観光課職員 ・ 法定経営指導員 薄井慎一 ・ 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 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 15：2019 アクションプラン実績集計表】

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

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制									
(令和 2 年 10 月現在)									
西那須野商工会（全体）の実施体制 (1) 実施体制 西那須野商工会 事務局 6 名 事務局長 法定経営指導員 1 名 事務局 経営指導員 2 名 経営支援員 2 名 ⇔ 那須塩原市 商工観光課									
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制									
①法定経営指導員の氏名、連絡先									
<table> <tr> <th>項目</th><th>内容</th></tr> <tr> <td>氏名</td><td>薄井慎一</td></tr> <tr> <td>所属</td><td>西那須野商工会</td></tr> <tr> <td>連絡先</td><td>0287-36-0697</td></tr> </table>		項目	内容	氏名	薄井慎一	所属	西那須野商工会	連絡先	0287-36-0697
項目	内容								
氏名	薄井慎一								
所属	西那須野商工会								
連絡先	0287-36-0697								
②法定経営指導員による情報の提供及び助言									
<table> <tr> <th colspan="2">法定経営指導員の関わり</th></tr> <tr> <td>内容</td><td> ・ 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 </td></tr> <tr> <td>手段</td><td>全職員を集めた内部ミーティングを実施</td></tr> </table>		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		
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（5 日頃）
その他	ミーティングの内容は那須塩原市商工観光課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。

（３）商工会、関係市町村連絡先

①西那須野商工会

所在地	〒 3 2 9 - 2 7 0 5 栃木県那須塩原市南郷屋 4 - 1 3 7
電話番号	0287-36-0697
F A X	0287-36-8279
E-Mail	nishinasuno_net@shokokai-tochigi.or.jp

②那須塩原市産業観光部商工観光課

所在地	〒 3 2 5 - 8 5 0 1 栃木県那須塩原市共墾社 1 0 8 - 2
電話番号	0287-62-7154
F A X	0287-62-7223
E-Mail	k-shoukougankou@city.nasushiobara.lg.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位千円)

	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額 計	4,750	4,750	4,750	4,750	4,750
3-1.経済動向調査に関する事業	150	150	150	150	150
3-2.需要動向調査に関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
4.経営状況の分析に関する事業	100	100	100	100	100
5.事業計画の策定支援に関する事業	600	600	600	600	600
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	600	600	600	600	600
7.新たな需要開拓に関する事業	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
8.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	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	