

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>那珂川町商工会 (法人番号 9060005002184) 那 珂 川 町 (地方公共団体コード 094111)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和 3 年 4 月 1 日 ~ 令和 8 年 3 月 3 1 日 (5年間)</p>
<p>目標</p>	<p>当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を ■小規模事業者ならではの【魅力】により、“元気”を生み出している 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つなげる。 [1] 小規模事業者ならではの“魅力”を活かした販路拡大による売上増加</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>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。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること “魅力”のある独自性の強い商品・サービスを開発するための消費者アンケートを実施し、売上増加につなげる。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 窓口相談や巡回、個別セミナーにより経営分析の重要性を伝えるとともに、事業者の“魅力”を明確にするための経営分析を行う。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 経営分析で見出した“魅力”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つなげる。</p> <p>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。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 広報物作製や即売会への出店、IT活用等を支援し、新規顧客の獲得に寄与する他、事業者の売上増加につなげる。</p>
<p>連絡先</p>	<p>那 珂 川 町 商 工 会 〒324-0613 栃木県那須郡那珂川町馬頭 116-5 TEL : 0287-92-2249 FAX : 0287-92-5984 E-mail : nakagawa_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>那 珂 川 町 産 業 振 興 課 〒324-0613 栃木県那須郡那珂川町馬頭 555 TEL : 0287-92-1116 FAX : 0287-92-3699 E-mail : shoukou@town.tochigi-nakagawa.lg.jp</p>

1. 目 標

(1)地域の現状と課題

①那珂川町の概要

那珂川町は栃木県の北東部に位置し、東西約22km、南北約19km、総面積は192.78㎢で、県全体の面積の3%を占める人口1万6千人ほどの町であり、平成17(2005)年10月1日に那須郡馬頭町と小川町が合併して誕生した。

町の中央を流れ、町名の由来ともなっている那珂川は、鮎の釣り人たちの憧れの地であり、関東有数の清流で、町のシンボルである。当町は、この那珂川の清漣な流れと、それを取り囲む里山が織り成す自然豊かな町である。

(自然・観光)

当町には八溝(やまが)県立自然公園があるほか、歴史文化資源、温泉・ゴルフ場・キャンプ施設などのスポーツ・レジャー資源など魅力的な観光資源を有している。栃木県の指定文化財並びに栃木の景勝百選の鷲子山上(とりこさんしょう)神社や、関東有数のカタクリの群生地であるカタクリ山公園、また、徳川光圀ゆかりの地として知られる馬頭院や御前岩(ごぜんいわ)、隈研吾氏設計の伝統的で斬新なたたずまいの馬頭広重美術館は代表的な観光スポットであり、歴史と伝統を誇る小砂(こいさご)焼は素朴な陶器として定着している。このほか、那珂川沿いには、馬頭温泉郷を形成するホテル・旅館・温泉施設、都市住民との交流機能を果たす青少年旅行村、まほろばキャンプ場などの観光施設が点在している。

また、北部・小砂地区は、地域資源を活用することで観光的付加価値を高め、地域資源の保護と地域経済の発展に寄与することを目的とするNPO法人「日本で最も美しい村」連合に加盟(平成25年10月)するなど、地域住民自らが行う地域活性化と自立の取組も行われている。

(6次産業化の取組)

当町では那珂川の鮎のほか、下述の豊富な地域資源を有効活用し、6次産業化にも積極的に取り組んでいる。



(日本で最も美しい村・小砂地区)

■ 温泉とらふぐ

那珂川町(旧小川町)に湧出する温泉水は、塩分濃度が1.2%で生理食塩水に近い成分であり、これに目を付けた那珂川町内の企業が、この温泉水を利用してとらふぐの養殖を行っている。町内飲食店等約 10 店舗で提供されている。



■ 八溝ししまる

農作物を荒らしていたイノシシを捕獲するだけではなく、逆にこれを活用し、自然豊かな里山が育んだイノシシを加工販売している。町内を中心に温泉・宿泊施設や飲食店、精肉店など約 40 店舗で提供されている。



■ ホンモロコ

コイ科の小魚で、休耕田を有効活用し養殖している。味は淡白で肉質が良く、骨がやわらかで美味しく、関西では高級魚として扱われている。ホンモロコ養殖組合 6 組合で取り扱っており、町内飲食店等約 10 店舗で提供されている。



その他、豊富な森林資源(間伐材等)を活用して産出されるバイオマスイネルギーを利用し、マンゴー栽培やうなぎの養殖にも取り組んでおり、出荷するたびに全国から購入希望が多数寄せられるなど、好評を得ている。



(那珂川町のなかよしマンゴー)



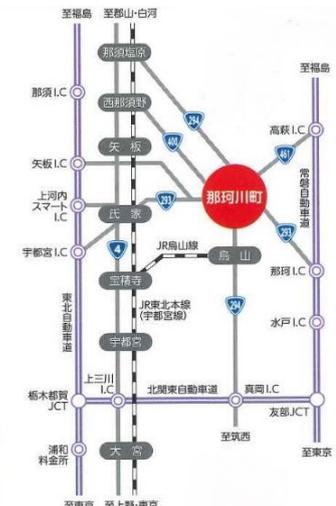
(うなぎ養鰻場)

(地域ブランド化推進の取組)

当町では、平成 24 年度より地元特産品を活用した商品開発や、優れた商品による町のイメージアップや地域経済の活性化、地域事業者の販路拡大支援を目的として、「那珂川町地域ブランド認定事業」を実施している。前述の「温泉とらふぐ」や「八溝ししまる」また、「なかよしマンゴー」「養殖うなぎ」を使用した商品など、令和 2 年 7 月 1 日現在で 38 品を認定している。認定を受けた商品は、商品紹介パンフレットへの掲載や町ホームページ等による PR を行うとともに、「那珂川町ブランドマーク」を使用することができる。

(交通)

当町は、茨城県日立市と栃木県足利市を結ぶ国道 293 号線が横断している。また、千葉県柏市と福島県会津若松市を結ぶ国道 294 号線が縦断し、町西部の小川地区で交差している。鉄道はなく、移動手段は自家用車やバスが主である。県都宇都宮からは車利用で 1 時間強(約 40 km)、東北自動車道の最寄りの矢板インターチェンジからも 1 時間弱(約 30 km) かかり、他地域からの公共交通機関を利用して



のアクセスは、決して便利な地とはいえない。

そのため、大規模産業が集積しづらく、若年層の町外への流出・少子高齢化・人口減少が進行している。ただしこの課題についても、那珂川町の地域全体が一体となって、交流人口を増やして移住定住を促す様々な施策に挑戦している。

②人口の推移

当町の人口は、住民基本台帳に関する統計データ(図表1)によると、合併した平成17年(2005年)の19,865人をピークに、現在まで人口が減少し続けており、令和2年10月1日時点の人口は15,736人である。合併した平成17年と比較すると、この15年間で4,129(▲20.7%)人減少している。

地域経済分析システム RESAS による将来人口推移(図表2)によると、今後も減少傾向は続くと言われており、令和27年(2045年)は現在の約半分の8,775人程度にまで減少する見込みである。

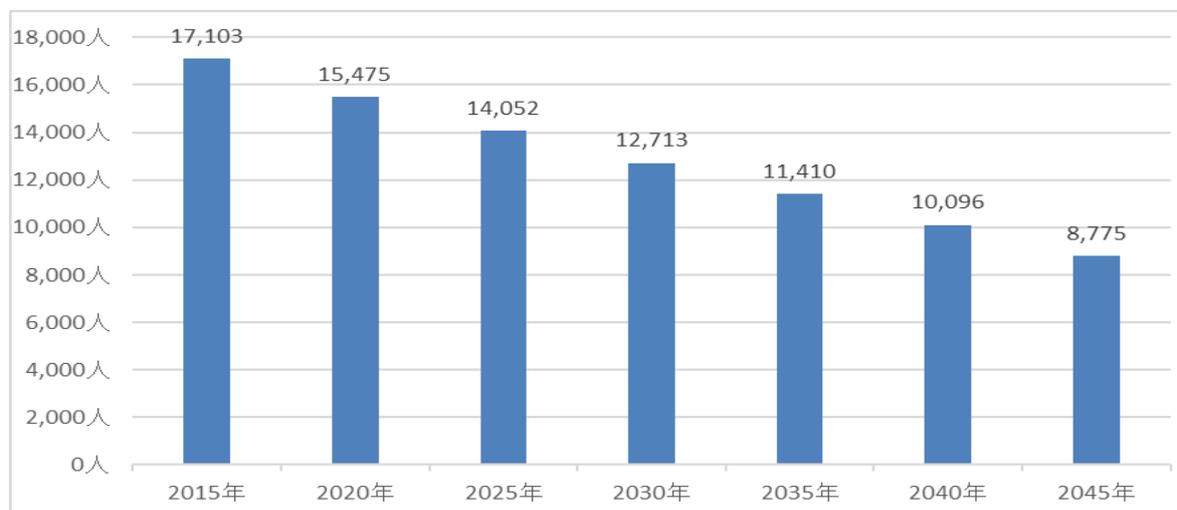
世帯数については、人口の減少と反し増加傾向にある。核家族化に加え、独居老人等の単身世帯の増加に伴うものと考えられる。世帯数の増加とともに、少子高齢化も進行している。

(図表1：那珂川町の人口・世帯の推移)

	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年10月
人口	19,865	18,446	17,103	15,736
世帯	5,870	5,877	5,831	6,004

出典：住民基本台帳

(図表2：那珂川町の将来人口推移)



出典：地域経済分析システム RESAS

③地域全体の現状と課題

【人口減少や少子高齢化の現状と課題】

当町の人口に占める高齢者(65歳以上)の割合は年々増大している。平成31年1月1日における高齢人口は6,054人(図表3)と総人口の36.83%を占める一方で、年少人口の構成比は8.44%(1,387人)と“県内で最も低い割合”となっている。また、日本創成会議・人口減少問題検討分科会が公表した消滅可能性自治体の上位に挙げられるほど少子高齢化の進行が深刻な状況であり、さらなる過疎化が進

行する見込みである。

生産年齢人口は総人口(平成31年1月1日)16,439人のうち8,998人(構成比:54.74%)と県内市町村と比較すると4番目に低い数値である。また、年少人口(15歳未満)、生産年齢人口(15~64歳)、老年人口(65歳以上)の3階層別(図表4)では、老年人口は、1980年から2015年の35年間で2,800人(94.0%)増えている。一方で、年少人口、生産年齢人口とも大きく減少し、年少人口は3,342人(▲68.1%)、生産年齢人口は5,057人(▲34.1%)減少している。また、全人口に対する比率(図表5)では、老年人口比率が大きく上昇し(13.1%→33.8%)、年少人口比率が大きく低下している(21.6%→9.2%)。

地域の生産年齢人口の減少は、雇用機会の損失による地元企業の人材確保が困難になることや、廃業や多様な消費者ニーズに応えられないことによる事業者の減少といった地域経済の低迷につながるものと考えられる。

これらのことから、地域住民の“生活インフラ”を維持するため、地元商工業者数の維持や、高齢者のニーズへの対応等、町民の生活をどう支えていくかが課題である。

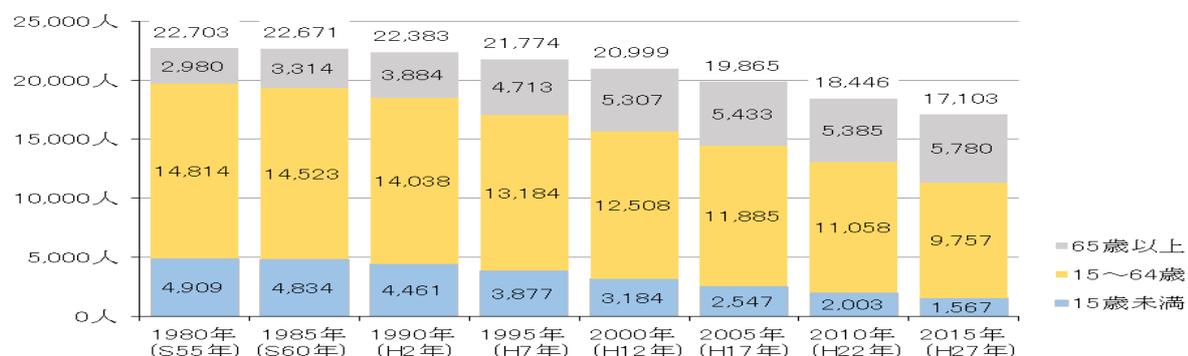
(図表3:那珂川町の年齢3区分別人口【総計】)

平成31年1月1日現在

市町村名	年少人口	構成比	生産年齢人口	構成比	老年人口	構成比	人口
那珂川町	1,387人	8.44%	8,998人	54.74%	6,054人	36.83%	16,439人

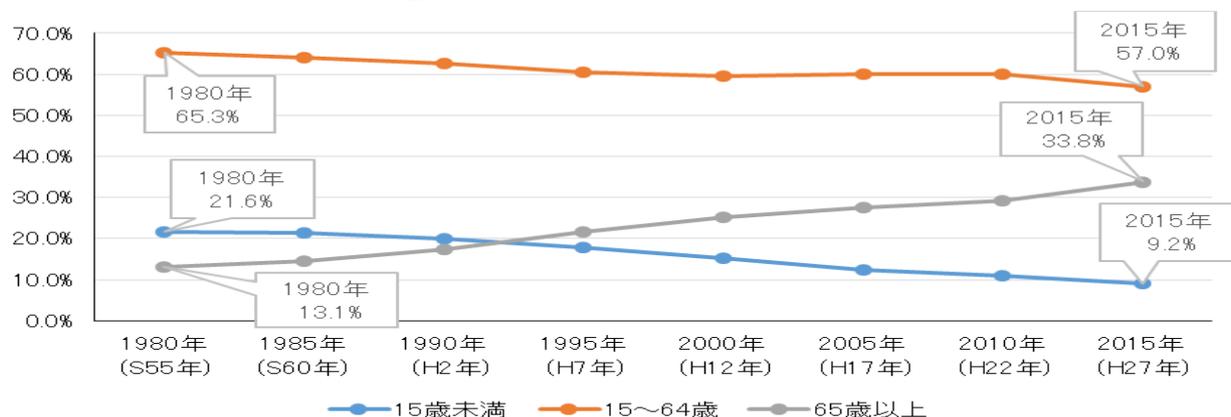
出典:栃木県 平成31年 市町村別の年齢階級別人口

(図表4:那珂川町の3階層別人口数)



出典:国勢調査、住民基本台帳

(図表5:那珂川町の3階層別人口比率)



出典:国勢調査、住民基本台帳

【商店街の現状と課題】

近隣地域の大型店や専門店、コンビニエンスストア等への流出やインターネットの普及による通信販売の台頭などにより、地元商店街での消費は縮小し、集客力も低下している。また、経営者の高齢化、後継者不足を要因とした廃業による空き店舗が増加し、平成19年（2007年）－平成26年（2014年）の商業統計（図表6）を比較すると、卸・小売業等の商店数は29%減少し、従業員数は21%減少、商品販売額は10%程度の減少となっている。

今後は、空き店舗対策、後継者の育成、消費者ニーズに対応した魅力ある店舗づくりが必要だと考える。

（図表6：那珂川町の卸・小売業等の商店数、従業員数、商品販売額）

	平成19年	平成26年	増減（%）
①卸・小売業等の商店数（社）	261	183	▲29.8
②従業員数（人）	1,143	899	▲21.3
③商品販売額（万円）	1,562,171	1,403,627	▲10.1

出典：栃木県商業統計調査

【地元購買力の現状と課題】

当町は、那珂川を地域境として「馬頭地区」「小川地区」を中心にそれぞれに商店街が形成されている。どちらの商店街も日用雑貨等を販売する小規模な商店が大半を占めており、地元購買率（図表7）は平成26年度では、馬頭地区14.5%、小川地区15.1%となっており、平成21年度から比べると馬頭地区0.6%、小川地区が2.7%減少している。また、隣接する大田原市の第1次商圏内に含まれていることから地域外への購買流出が多いため、地元購買率が低い状況となっている。

そのため高齢化が進んでいる中、食料品や燃料供給等の生活基盤を守りつつ、他地域への流出を防ぎ、当地域内で買い物を誘引させる方策により地元購買力を向上させることが課題である。

（図表7：那珂川町の地元購買率の推移）

地区名	H21年度	H26年度	増減幅（%） 26年度-21年度
馬頭地区	15.1	14.5	▲0.6
小川地区	17.8	15.1	▲2.7

出典：栃木県「H26年度 地域購買動向調査」一部抜粋

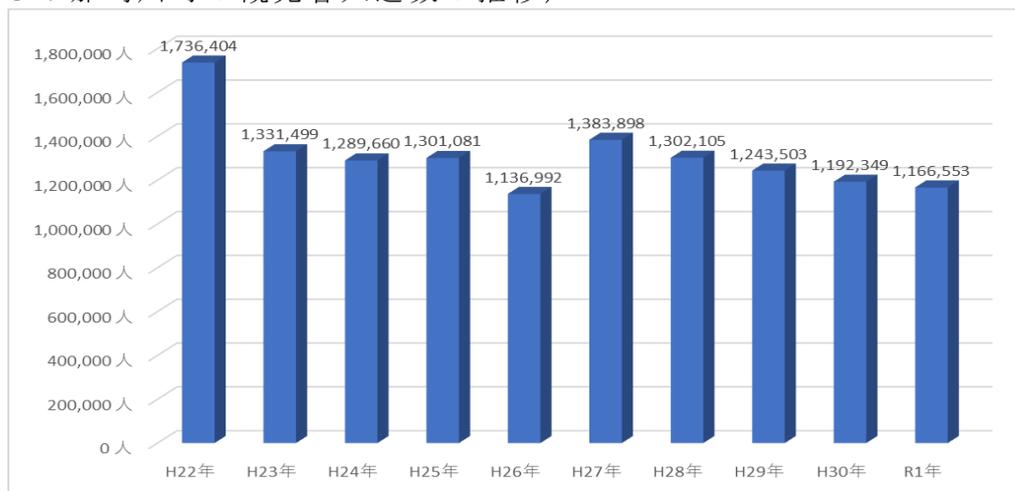
【観光客入込数の現状と課題】

平成23年3月における東日本大震災後の観光客入込数（図表8）は、震災前174万人弱（平成22年）であったのに対し、平成23年は133万人まで減少、令和元年は116万人と減少の一途を辿っている状況である。

当町でも年間33万5千人（令和元年度）の集客力をもつ「道の駅ばとう」は、特産物販売や観光情報の提供を通して、地域の活性化や都市部への情報発信基地として大きな役割を担っているが、この道の駅を訪れる多くの観光客を町内各地に足を向かせることが課題となっている。

観光志向も社会情勢の変化や余暇の増大に伴い、従来の史跡・名勝・自然を見て回る観光から、自然に触れる・郷土食を味わう・体験するなどに変化してきているため、これら観光ニーズに対応できる受入体制の整備や地域資源を活用した魅力ある商品開発とともに、近隣市町と連携して八溝地域や那珂川沿い地域といった広域的視野に立った観光ルートで誘客する取り組みが必要である。

(図表 8 : 那珂川町の観光客入込数の推移)



出典：栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果

【地域資源を活用した取組みの現状と課題】

当町の強みである豊かな“山”と“川”の自然資源を活かし、地域資源を活用した取組みは、那珂川町の概要（P1 参照）で説明したとおりである。それぞれに取組み、「事業者の意識・意欲の向上」「雇用の創出」等地域内の成果や「当地域の知名度の向上」といった地域外への成果もある程度挙げることはできた。一方で地域外への那珂川町ブランドの情報発信や販路開拓先の確立、需要に応じた生産量の供給体制の整備等が不十分であり、また不安を抱えている状況であるため、これらの運営を着実にを行うための体制づくりが課題である。

④ 地域産業の現状と課題

町内商工業者数(図表 9)は平成 28 年時点で、738 社ある。内訳は、卸売・小売業が 216 社と最も多く、続いてサービス業が 152 社、建設業が 141 社、製造業が 95 社、飲食店・宿泊業が 73 社となっている。「①町の概要」で述べたとおり、交通アクセスが不利な地であるため、大手の製造業等の進出は少なく、大規模産業が集積しにくい状況である。商工業者数は、平成 23 年と平成 28 年との 5 年間比較で 64 社減少(▲8.0%)している。第 2 次産業については、建設業 8.4%減少、製造業 9.5%減少、第 3 次産業については、サービス業 21.2%減少、卸売・小売業 4.8%減少、宿泊・飲食業 3.9%減少とすべての業種において大幅な減少が顕著に表れている。地域住民の生活を支え、地域インフラを守るためにも、商工業者数を維持していかなければならない。また、町の人口も減少していくので、需要減退への対応や地域外への販路確立が課題である。

また、当町の統計情報による就業者数は 8,629 人で、平成 27 年産業別従事者割合(図表 10)は、農業・林業が 1,203 人(13.9%)、建設業が 707 人(8.1%)、製造業が 2,250 人(26.0%)、卸売・小売業が 1,140 人(13.2%)、宿泊・飲食サービス業は 354 人(4.1%)となっている。栃木県と比較して、第 1 次産業である農業・林業、第 2 次産業の建設業・製造業の従事者数の比率が高い状況となっている。年齢構成では、低年齢層よりも高年齢層が高い比率を占めており、加速度的に高齢化が進行しており、住民、特に低年齢層が便利な近隣市町へ流出していること等が関係していると思われる。工業の振興は、町への経済面での貢献をはじめ、雇用の確保等地域経済への波及効果が極めて高いため、地元企業の雇用の確保や地域資源を活用した地域産業の育成が課題である。

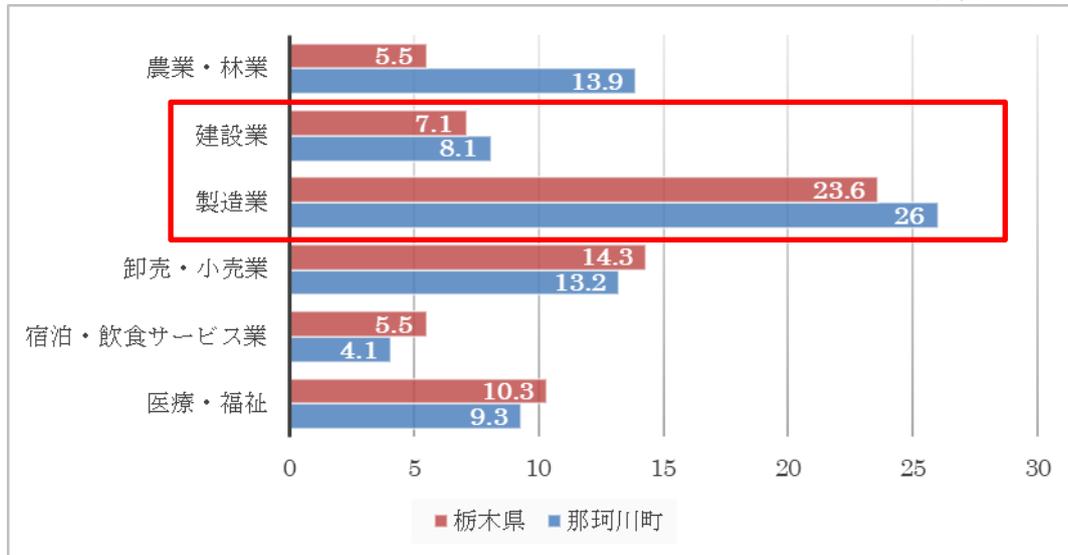
(図表 9 : 町内商工業者数とその業種別内訳)

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	738 社	141 社	152 社	216 社	95 社	73 社	61 社
平成 23 年	802 社	154 社	193 社	227 社	105 社	76 社	47 社
増減数	▲ 64 社	▲ 13 社	▲ 41 社	▲ 11 社	▲ 10 社	▲ 3 社	14 社
増減 (%)	▲ 8.0%	▲ 8.4%	▲ 21.2%	▲ 4.8%	▲ 9.5%	▲ 3.9%	29.7%

出典：総務省 経済センサス 活動調査

(図表 10 : 平成 27 年産業別就業者の割合)

単位：(%)



出典：総務省 経済センサス 活動調査

⑤小規模事業者の現状と課題

町内小規模事業者数(図表 11)は、平成 23 年から平成 28 年の経済センサス活動調査によると、この 5 年間(平成 23 年と平成 28 年との比較)で、39 社(▲ 5.8%)減少している。業種別では、卸売・小売業の事業者数が 1 社と宿泊・飲食業が 5 社と微増であったが、建設業、サービス業、製造業は事業者数が減少しており、特にサービス業においては 34 社(▲ 20.6%)と大きく減少となっている。

(図表 11 : 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	634 社	139 社	131 社	169 社	78 社	64 社	53 社
平成 23 年	673 社	152 社	165 社	168 社	90 社	59 社	39 社
増減数	▲ 39 社	▲ 13 社	▲ 34 社	1 社	▲ 12 社	5 社	14 社
増減 (%)	▲ 5.8%	▲ 8.5%	▲ 20.6%	0.5%	▲ 13.3%	1.1%	35.9%

出典：総務省 経済センサス 活動調査

業種別の現状と課題は、次のとおり

業 種	現 状	課 題
小 売 業・ サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・さくら市や大田原市といった地域外への購買力の流出 ・地域内大型店への購買力の集中 ・ワンストップで必要な買い物ができる商店街がないことや、魅力ある店舗や商品が少ないこと ・需要減退による経営者の意欲低下 ・後継者不足や業績悪化による廃業の増加 ・利用頻度、利用単価の減少による売上の減少 ・雇用の確保が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・生活維持の拠点となる小売店・サービス業の存続のため、個店の特徴を前面に打ち出した新たなビジネスモデルの再構 ・買い物弱者への対応 ・ITを活用した業務の効率化および情報発信 ・リピート利用や来店頻度向上の取り組み ・キャッシュレス等の導入率向上と業務効率化の取り組み ・空き店舗対策
飲 食 業・ 宿 泊 業	<ul style="list-style-type: none"> ・馬頭温泉郷の宿泊施設の老朽化、景気の低迷による団体旅行の減少 ・利用頻度、利用単価の減少による売上の減少 ・飲食店舗の老朽化及び魅力あるメニューの僅少 ・後継者不足 ・雇用の確保が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・リピート利用や来店頻度の向上 ・魅力ある店舗づくり ・後継者の育成及び円滑な事業承継 ・IT を活用した業務の効率化および情報発信 ・キャッシュレス等の導入率向上と業務効率化の取り組み ・地域資源や「那珂川町ブランド」等を活用した新メニューや魅力あるメニューの開発
建 設 業	<ul style="list-style-type: none"> ・入札による公共工事の受注難 ・大手ハウスメーカーへの新築・リフォーム需要の流出 ・従業員の高齢化や若手採用難 ・後継者不足 	<ul style="list-style-type: none"> ・下請からの脱却、提案力の強化 ・若手労働力の確保 ・後継者の育成及び円滑な事業承継 ・地域内の新築・リフォーム需要の獲得 ・技術の伝承
製 造 業	<ul style="list-style-type: none"> ・企業誘致が進まないことによる雇用難 ・原材料価格の高騰 ・電気料金の値上げ等製造原価の上昇 ・従業員の高齢化や若手採用難 ・人手不足 ・後継者不足 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域資源を活用した地域産業の育成 ・後継者の育成及び円滑な事業承継 ・進出企業を受け入れる体制の整備 ・ICT を活用した業務の効率化、生産性向上の取り組み ・需要を見据えた設備投資 ・製造ラインの効率化 ・製造コストの削減

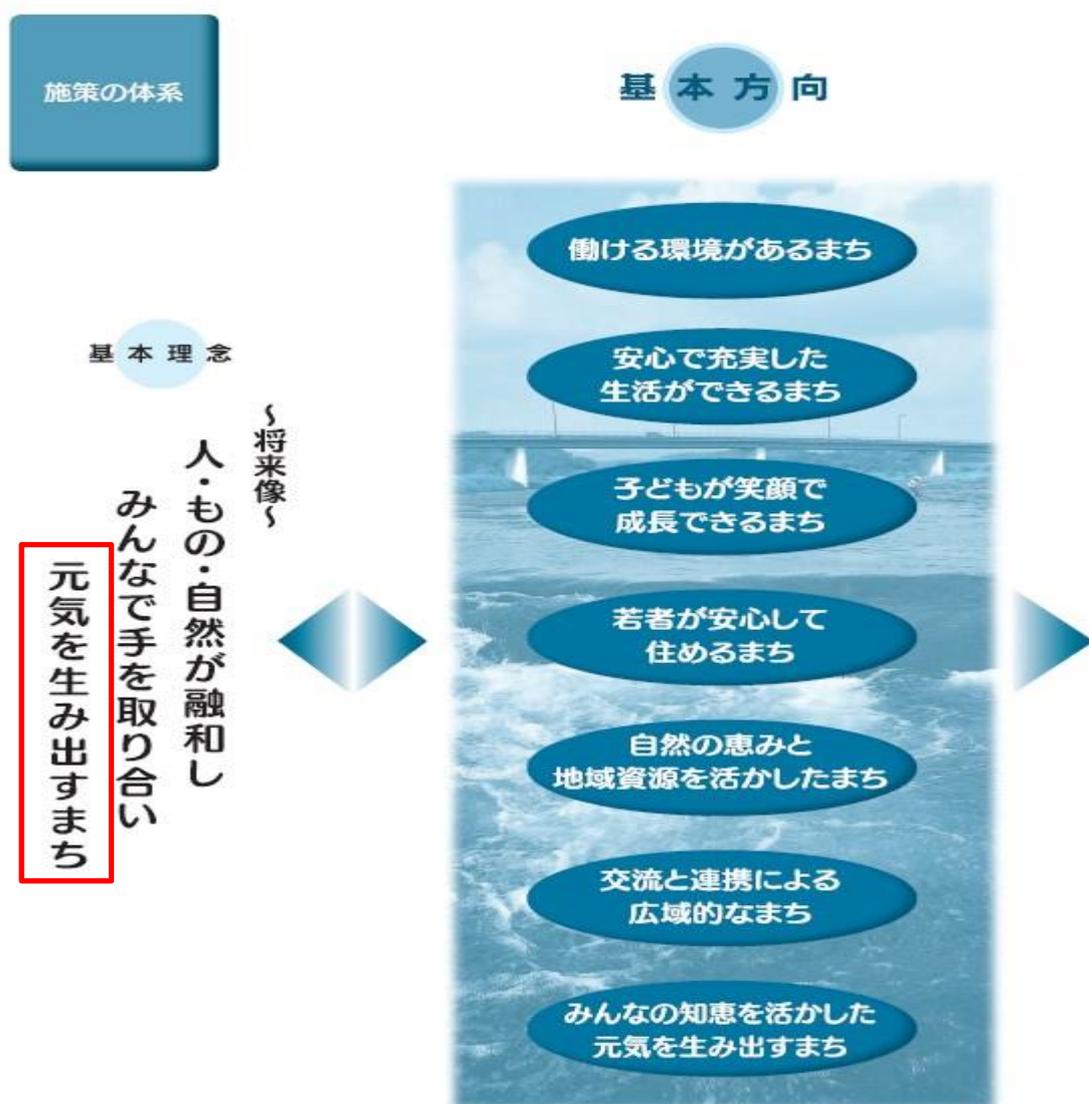
⑥那珂川町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

第2次那珂川町総合振興計画は、平成28年度から令和2年度を前期5年間の計画期間として施策を示しており、「人・もの・自然が融和し みんなで手を取り合い 元気を生み出すまち」を基本理念・町の将来像と定め、まちづくりの基本的方向性を総合し、町民一人ひとりが元気に安心して生活できる地域社会を形成し、次世代に引き継ぐとしている。その基本理念・町の将来像に向けて、次の6項目からなる基本目標を設定している。

※基本目標は、まちづくりを進めるうえでの基本施策となるもの。

- ①快適に暮らせるまちをつくる
- ②元気で明るく暮らせるまちをつくる
- ③人を育むまちをつくる
- ④活力をおこすまちをつくる
- ⑤人と自然が共生するまちをつくる
- ⑥ともに考え行動するまちをつくる

(図表12：基本理念、基本方向)



出典：第2次那珂川町総合振興計画

(図表 1 3 : 基本目標、基本施策)



出典：第2次那珂川町総合振興計画

その中で、小規模事業者の振興に関連する施策項目は以下のとおりである。
(※以下、第2次那珂川町総合振興計画より抜粋)

IV 活力をおこすまちをつくる

これまで引き継がれてきた豊かな地域資源を守りながら、今ある産業をより安定したものにするとともに、新たな連携や結びつきにより産業の視野を広げ、地域資源の価値を高め、働く場の確保・創出を図ります。また、交流人口を増やし、にぎわいの創出を図ります。

【農林水産業の振興】

農業については、大規模農業経営及び集落営農に対応できる農業基盤を築き、農業経営の効率化を図ります。農業の魅力を掘り起こし、地域性を活かした農業展開を図ります。また、意欲ある農業者の育成・就農支援をし、農業・農村を支える基礎づくりを推進します。さらに、農商工の連携を図り、那珂川町ブランド品の開発、販売促進を図ります。

林業については、森林の有する諸機能を総合的かつ高度に発揮させるため、林業振興及び里山保全、双方の事業を多角的に推進することにより、適正な森林施業を推進します。また、地域のリーダーとなる林業経営者の育成を推進し、意欲的な担い手の確保を図ります。

水産業については、養殖による生産量の確保に努めるとともに、農商工の連携を図り、那珂川町ブランド品の開発、販売促進を図ります。

【商工業の振興】

商工関連団体や町民と連携し、高度情報化等の社会情勢の変化に対応した、効果的な商工業活性化施策の充実を図ります。また、産学官の連携による商工業の活性化や起業の促進を図ります。自然環境の保全や産業間の調和に配慮しながら、IT産業も含め、優良企業の誘致を推進し、町民の雇用の場を創出します。

【観光の振興】

当町は、豊かな緑と清流に恵まれた自然資源、古代から連なる歴史文化資源、温泉・ゴルフ場・キャンプ施設等のスポーツ・レジャー資源など、多様で魅力的な観光資源を有しています。町内に点在するこれらの観光資源に回遊性を持たせるとともに、地場産品と連携した特産品の開発等により、町独自のおもてなしを提供して、交流人口の増加と地域の活性化を図ります。また、ホームページ等を通じた観光情報の提供や、隣接自治体と連携した広域的な観光施策の充実を図ります。

なお、平成30年12月6日に施行した「那珂川町中小企業・小規模企業振興基本条例」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」を当町の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興（やる気の醸成から具体的な支援まで）の中心的「②役割」を担うことで、当町が目指す「③振興ビジョンの実現」につなげることが、当町小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。

①～③の具体的な内容は次のとおり。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

小規模事業者ならではの【魅力】により“元気”を生み出している

当商工会が10年後の小規模事業者の“あるべき姿”として掲げている「小規模事業者ならではの【魅力】」とは、

①地域内の利用者に対し「顔が見える安心感」「信頼関係が構築できている」といった精神的なつながりや「小回りの利く」「融通が利く」という利便性の高いサービスが提供できる力を備えており、“生活インフラの担い手”として域内利用者の生活を支えている小規模事業者を指している。

②また人口減少に伴い地域経済の規模が縮小する中で、地域外の利用者に対しても販路を求めていく必要があることから、当該地域の豊富な地域資源を十分に活用した「独創的」で「画一的」ではない「独自性」の高い商品やサービスを提供することで域外利用者を吸引する力のある小規模事業者を指している。

したがって【魅力】とは、地域内外の利用者から【また来たい・ここがないと困る・ここに来ないと買えない】といった誘因を求められている小規模事業者のことである。

以上のような魅力を備えている事業者は、結果として収益力があり経営の安定化が図れていることから、このような状態である小規模事業者を当商工会では“元気”と定義し、10年後も当地域において持続的発展を遂げ、「地域の産業を牽引している事業者」を“あるべき姿”とする。

②商工会の役割

(1) 自社の魅力を引き出し、売上拡大を図るための経営力向上支援

当商工会では管内小規模事業者の魅力を引き出し、売上拡大を図るための経営力向上支援を行う。

支援事業者の“強み”や“独自能力”といった「魅力の源泉」となる経営資源について、SWOT分析や3C分析など「非財務情報」が分析できるツールを活用し、事業者の「潜在的な魅力」を引き出させる。

また非財務情報分析のほか、財務分析などを含む経営状況分析から需要を見据えた売上拡大を図るための事業計画策定を支援する。さらに策定された計画を確実に実行させる一連の支援を伴走型で行うことにより、経営力向上を目指す。

なお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。

(2) 魅力で元気を生み出すための地域内外への販路開拓支援

当商工会では、支援事業者が“自社の魅力”を見い出すことができた後、新たな需要を獲得し、販路拡大につなげるための販路開拓支援を行う。

人口減少に伴う地域経済の規模が縮小する中で、地域外へ販路を求めてく必要があるため、当該地域の豊富な地域資源を活用した高付加価値な商品・サービスの開発支援を行う。さらに個店の魅力を広く効果的に情報発信するため、各事業者にあった最適な IT ツールなどを提案し、域外利用者の来店動機を促す支援を実施する。

また少子高齢化により、買い物弱者が増加していることから、当地域の事業者は生活インフラの担い手として、地域住民の生活を支える必要がある。地域内の利用者をターゲット顧客としている事業者には、リピート利用や客単価の向上につながる支援を行う。さらに当地域は高齢者率が高いことから、紙媒体等のアナログ手法も残しつつ、IT ツールを活用した地域内の利用者に向けた情報発信するための支援を実施する。

このように地域内外の利用者から「また来たい」「ここがないと困る」「ここに来ないと買えない」といった来店動機を促すことができれば、結果として事業者の収益力の向上と経営の安定化が図れるため、当地域の小規模事業者の持続的発展につなげられる支援を当商工会の役割とし推進していく。

③那珂川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『小規模事業者ならではの【魅力】により“元気”を生み出している』状態を具現化できれば、当町の振興ビジョン（9P「⑥那珂川町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる【農林水産業の振興】や【商工業の振興】、【観光の振興】の実現に寄与できるものであり、本計画と当町商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであると言える。

(3) 経営発達支援事業の目標

「(1)地域の現状と課題」と「(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後5年間は生活関連サービス業や地域資源を活用した事業者を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標】 小規模事業者ならではの“魅力”を活かした販路拡大による売上増加

小規模事業者が“魅力”（自社の強み・独自能力）を見出し、それを活かして販路拡大につなげ、売上増加を実現する。

また、これにより経営基盤が安定し、事業継続が可能となる事業所が増えることで、当町に住む人々の“生活インフラの維持”につなげていくことを地域への裨益目標とする。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和3年4月1日～令和8年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

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

【目標】小規模事業者ならではの“魅力”を活かした販路拡大による売上増加

◆方針1◆重点支援先の選定及び支援チームによる実施体制

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。また、職員間の支援ノウハウの共有が不十分であったことから支援スキルの平準化が図れていなかった。

本計画では、小規模事業者が“魅力”を見いだすため、販路開拓に取り組む多くの業種の経営分析を実施する。そのなかで、事業計画を策定した①「小売業」「飲食業」「サービス業」「建設業」等の生活関連サービス事業者と②地域資源を活用した商品を提供している事業者を中心に、1年間で6者（5年間で30者程度）を重点支援対象事業者として定め、事業者に特に寄り添った支援を行い、実現可能で売上の増加につながる事業計画づくりを目指す。

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。

また、実施体制については、法定経営指導員指揮のもと、経営指導員、経営支援員で構成する支援チームを3班編制し、経営状況分析から事業計画策定及び販路開拓まで一連の流れとして支援する。

◆方針2◆“魅力”を引き出すための経営分析を重視した事業計画策定支援

当町の経済動向、重点支援先とする①生活関連サービス事業者と②地域資源を活用した商品を提供している事業者が各々の需要動向を含む外部環境をしっかりと把握・分析した上で、“魅力”を見出すことに重点を置いた経営状況の分析を行う。さらに、この“魅力”を前面に打ち出した商品・サービスを新たな販路開拓につなげる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、売上増加額や新規顧客獲得数を把握し、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の解決に当たる。

◆方針3◆地域内外利用者をターゲット顧客とする販路開拓支援

販路開拓支援を効果的に実施していくために、以下の3つの販路開拓支援を実施する。

①域内利用者をターゲット顧客とする販路開拓支援

アンケート調査により、地域住民が求める商品・サービス等の顧客ニーズを分析し、リピート利用や客単価の向上につながる支援を行う。加えて“キャッシュレス化ポイント事業”を立ち上げ、電子マネー付ポイン

トカードによるキャッシュレス化の利用促進や魅力ある店舗づくりにつながるような事業者への指導支援を行うことにより、商店街の活性化を図る。

②域外利用者をターゲット顧客とする販路開拓支援

アンケート調査により、域外利用者が求める商品・サービス等の顧客ニーズを分析し、新規顧客獲得につながる支援を行う。さらに個店の魅力を広く効果的に情報発信するため、各事業者にあった最適な IT ツールなどを提案し、域外利用者の来店動機を促す支援を実施する。合わせて、那珂川町ブランドの魅力向上を図るとともに地域資源を活用した事業者間と地元高校等の連携による新商品・サービスの開発や販路開拓支援を行う。

③独自の集客チャンネルによる販路開拓支援

即売会の開催や地域情報ポータルサイトの新設など、当商工会独自の集客チャンネルの活用を勧め、新たな販路の開拓を支援する。

即売会は、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。

地域情報ポータルサイトでは、小規模事業者の商品・サービスに関する情報や観光情報、お得なクーポンに関する情報を掲載し、観光客の呼び込みや地域住民の再来店を促す仕組を提供し、重点支援先の売上増加を図っていく。

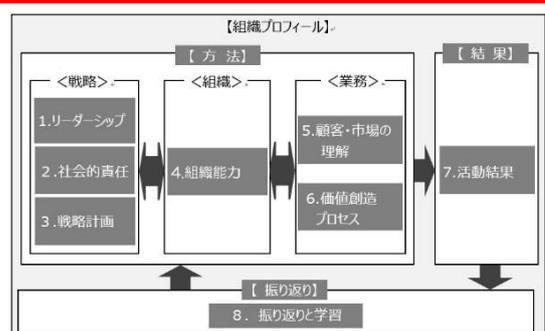
以上の取り組みにより目標を達成することで、当町の多くの小規模事業者が“魅力”を見出し、独自性のある商品や利便性の高いサービスを武器に安定した経営を続けることにより、地域住民の生活を支えていくという裨益目標を達成する。

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】

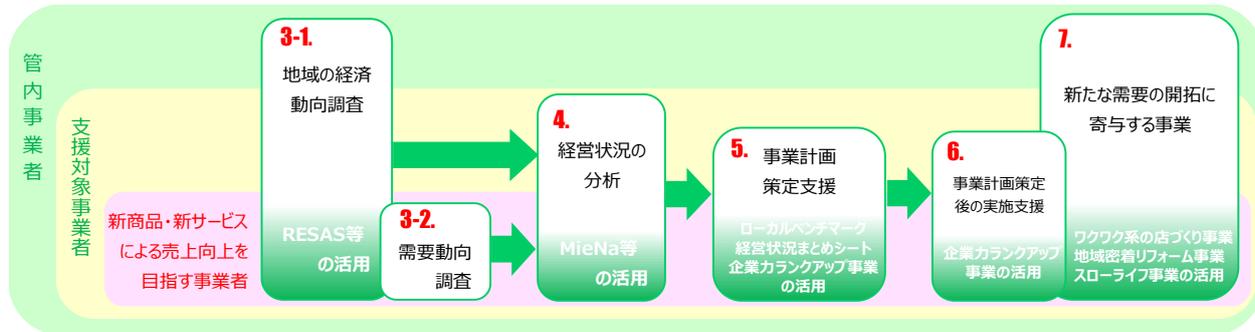
『地域密着リフォーム事業』

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11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

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、事業計画策定支援時に小規模事業者を提供した。				
結果・課題	【結果】				
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R01 年度
	地域経済動向調査の実施回数	1 回	0 回	0 回	0 回
公表回数	2 回	3 回	18 回	21 回	
結果・課題	<p>地域経済動向調査報告書の作成は H28 年度しか実施していない。但し、情報提供の迅速化を図るため、外部機関の実施した調査（栃木県）や栃木県中小企業景況調査（上部団体が集計）は、その都度、当商工会のホームページにて公表した。</p> <p>【課題】 実施した調査は提供する情報が限定的であり有効な個者支援につながらなかったことから、商圈分析システムや RESAS を活用し、個者支援に即した情報の提供が必要である。また、ホームページのデータ更新作業を行う職員が限られてしまっていたため、今後は全職員が対応できる体制を整える。</p>				
今後の展開	<p>上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。 当商工会独自の調査報告書作成は廃止とし、外部機関の実施した調査結果については RESAS・商圈分析システム MieNa 等と併せ、付加情報として提供を行う。また、外部機関が実施した調査については、その結果を当商工会ホームページにて迅速に提供する。</p>				

(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	—	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	—	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・商圏分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目的	<ul style="list-style-type: none"> 管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する 統計データから当管内の特性・変化を掴む 当管内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）が提供する商圏分析システム「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	<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
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 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（100者） 業種内訳：製造10者、建設40者、 卸小売20者、サービス30者

調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年100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	<ul style="list-style-type: none"> ・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

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	【結果】				
	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
	需要動向調査の実施回数	60回	83回	26回	42回
	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、回数は目標を達成した。				
	【課題】 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は有効であった。また、比較的安易に調査ができるため、より多くの事業者に提供することができた。しかし、他機関が調査した2次データであるため、事業者が本当に欲しい対象顧客からのニーズ等を把握できなかった。				
今後の展開	上述の課題を踏まえて、支援対象事業者の対象顧客の生の声を聞けるような調査を新規に実施する。				

(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「魅力ある独自性の強い商品・サービス開発に向けた調査」事業者数	—	6者	6者	6者	6者	6者

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

※支援対象事業者については、重点支援対象事業 30 者のうち毎年 6 者を選定し実施する。

(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魅力ある独自性の強い商品・サービス開発に向けた調査	
対象事業者	重点支援先(生活関連サービス事業者と地域資源を活用した商品を提供している事業者)30事業者のうち、各年度に6事業者を選定(5年で30事業者)
調査内容	<p>【調査目的】 重点支援先である地域資源を活用した商品を提供している事業者と生活関連サービス事業者の中でも、地域住民の利用頻度が高い業種である「小売業」「飲食業」「サービス業(理・美容室等)」「建設業」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て、魅力ある独自性の強い商品・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。</p> <p>【調査手段・手法】 外部専門家に依頼し、当地域内で実施するイベント等の来場者を対象に調査を行う。</p> <p>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、調査票を作成する。</p> <p>調査方法：イベント等の来場者に対して調査員がアンケート内容を読み上げ、用紙にチェックする方式で実施する。</p> <p>【サンプル収集目標数】 1者あたり50サンプル</p> <p>【実施時期及び実施場所】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域資源を活用した商品を提供している事業者向け調査 毎年11月頃に開催される当町最大のイベント「なかがわ元気フェスタ」にて実施 ・生活関連サービス事業者向け調査 毎年10月頃に開催される地域内からの来場者比率が高い

	<p>即売会（あかねてらす）にて実施</p> <p>なお新型コロナウイルスの影響が大きい場合には、インターネット調査会社を利用し、栃木県在住のモニターに対して、上記内容の調査を実施する。</p> <p>【分析手法】 調査結果の集計は外部機関に委託し、詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。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。</p>
調査項目	<p>【基本項目】 回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等）</p> <p>【調査対象事業者ごとの項目例】</p> <p>①地域資源を活用した商品</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品を購入する際の重視するポイント（大きさ、パッケージデザイン、容量、ネーミング等） ※土産用と自宅用は別々に聞き取りをする ・土産購入時の自分用、他人用の一人当たりの予算額 ・今後提供してほしい商品など ・食品の場合は、食材として使って欲しい地元産農産物 ・開発ストーリー、見た目のイメージとして使って欲しい地域資源（自然資源、歴史、人、文化、名所等） ・こだわって欲しいこと（見た目、提供方法、栄養素、美容効果等） <p>②菓子製造小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使ってほしい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、高級感、手作り） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ） ・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、配達、決済方法） <p>③その他小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・品揃えに望むこと（定番商品を広く浅く、専門商品に特化して深く、ギフト等） ・望む品質と価格帯（それなりにいいものを安く、高くて高品質等） ・専門商品のコンセプト（健康、長寿、美容、子ども、地元産等） ・ギフトに望むこと（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） <p>④サービス業（理・美容室等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求めるサービスのコンセプト（早さ、技術、癒やし、高級

	<p>感、安さ等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、決済方法等） <p>⑤ 飲食店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使ってほしい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ等） ・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） <p>⑥ 建設業（建築リフォーム）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、高年齢、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（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)・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) <p>⑦ 設備工事(キッチン・トイレ・浴室入替等)リフォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、高年齢、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） ・求める付加価値（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)
<p>成果の活用方法</p>	<p>アンケート調査の実施支援における成果の活用については、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“魅力”が発揮される事業計画の策定に活用する。</p>

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	R01年度
	掘り起こしのための延べ巡回訪問回数	165回	163回	165回	168回
	掘り起こしのための巡回訪問数は、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つなげる等成果を上げることができた。				
	【課題】 現状は、金融相談や各種補助金等を中心とした掘り起こしに終始しているため、今後は掘り起こし対象者のターゲットを広げ、巡回、個別支援時に分析提案を行うなど、計画的な実施が課題である。また、経営分析の必要性を認識できる資料を持参すべきであった。				
今後の展開	経営分析対象者の掘り起こしは、重要であるため継続する。但し、課題や結果でも述べたとおり、その重要性を認識してもらうことが重要なため、商圈分析システム(MieNa)を活用し、データ提供することにより、事業者の意識改革を図り、経営分析につなげる。				

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	R01年度
	経営分析セミナー受講者数	21者	14者	15者	7者
	セミナー受講者へは、受講後の職員によるフォローアップで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う。 セミナーは、経営分析に関する知識習得の場として有意義な事業であるが、金融相談や各種補助金等を中心とした個別支援先の掘り起こしを目的として実施してしまったため、参加者の業種に偏りが生じてしまった。また、集団セミナーで				

	あったため、分析手法の習得に留まってしまった。個別セミナー、個別相談会などにより、個者にあった支援を行うことが課題である。
今後の展開	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。 セミナーの内容については、一方的な分析手法の紹介等に終始せず、専門家による事業計画策定支援につなげるための具体的な経営分析の場として個別セミナーを実施する。

③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	<p>【結果】</p> <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>R01年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経営分析事業者数のうち、職員によるもの</td> <td>35者</td> <td>35者</td> <td>33者</td> <td>34者</td> </tr> </tbody> </table> <p>セミナー受講者で、完了していない事業者や、持続化補助金申請者等に対して、経営分析を行った。</p> <p>【課題】 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ため、分析の内容にも隔たりがあった。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>	項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R01年度	経営分析事業者数のうち、職員によるもの	35者	35者	33者	34者
項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R01年度							
経営分析事業者数のうち、職員によるもの	35者	35者	33者	34者							
今後の展開	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。 必要に応じて今回より実施する支援チームによる支援体制で分析支援にあたることで、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 セミナー開催数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
② 経営分析件数	34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
経営分析件数内訳：経営指導員3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る経営分析手法の教授を行い、③による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	小売・サービス業・建設業等事業者 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巡回に加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 5 km 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つなげ、経営分析に役立てる。
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。
結 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個別セミナーの開催による経営分析の実施

参加予定者	①で掘り起こしを行った事業者のうち重点支援先を中心とする 10 者
セミナー内容	事業者に経営分析の重要性や変革意識を持たせるとともに、財務状況、強み・弱みなど、当該事業者の経営状況をしっかりと把握することを目的に開催する。 中小企業診断士を講師に招くとともに、参加者のフォローを職員が行い、事業計画の策定につなげる。
開催回数	2 回(1 事業者 1 時間程度)
募集方法	・ 当会ホームページに掲載し広く周知する ・ 巡回訪問、窓口相談時の勧奨 ・ 当会会員への開催案内通知
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」

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 等
分析項目	<p>《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</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・ このセミナーで経営分析が完了していない事業者は③にて分析を行い、セミナーでの分析手法と、職員による分析手法に大きな差が出ないようにする。 ・ 事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等のスキルアップにつなげる。

③経営分析の実施

対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・ ①で掘り起こしを行った事業者 ・ ②のセミナー参加者で完了していない事業者 50者
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・ 中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・ 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	<p>《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</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、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つなげる。 ・ 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	事業計画策定セミナーを年1回開催し、受講者が事業計画の策定手法を習得し、事業計画を策定した。			
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	23者	10者	3者
<p>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。セミナーで計画策定手法を習得し、その重要性を認識しているため、効率的な支援につなげることができた。</p> <p>【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う。</p> <p>セミナーは、事業計画策定に関する知識習得の場として有意義な事業であるが、金融相談や各種補助金等を中心とした個別支援先の掘り起こしを目的として実施してしまったため、参加者の業種に偏りが生じてしまった。また、集団セミナーであったため、計画策定手法の習得に留まってしまった。個別セミナー、個別相談会などにより、個者にあつた支援を行うことが課題である。</p>				
今後の展開	<p>上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。</p> <p>集団セミナーだけではなく、必要に応じて個別指導会を実施する。個別指導により、個者特有の課題に特化した事業計画策定支援を効率よく行う。</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の他、持続化補助金申請時やマル経推薦時等に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を含む)	35者	41者	43者
<p>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。経営分析から事業計画策定まで一連の支援をすることができた。</p> <p>【課題】 支援担当者のスキルにバラツキがある。支援ノウハウの共有も不十分であったため、支援スキルの標準化や支援ノウハウの共有が課題である。</p>				
今後の展開	上記の課題を踏まえて、一部改善し継続する。			

	具体的には、必要に応じて今回より実施する支援チームによる支援体制で策定支援にあたる。またOJTにより、職員個々のスキル向上と標準化を図る。
--	---

(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（魅力）」を顕在化させ、その「強み（魅力）」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。

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「企業カランクアップ事業」(P.15 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	42 件	30 件				

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値
経営指導員 3名×10件

目標数は、経営分析完了者60者の中から、重点支援先を含めた特に積極的に支援を求めている事業者を選定するため、現行と比較して減となっている。

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①個別セミナーの開催による事業計画の策定	
対 象 者	経営分析を行った事業者
開 催 数	2回（1事業者1時間程度）
参加者数	10名

実施内容	<p>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とともに策定手法を教授し、自社の事業計画を実際にセミナー内で策定することを目的に開催する。事業者が事業計画の策定手法について演習を取り入れながら学び、経営分析の結果等を元に計画を策定する。</p> <p>《カリキュラム例》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 自社の環境分析（内部・外部）の確認 2. 事業計画書の基本構成 3. 戦略の方向性とビジネスモデルの設定 4. 販売計画と行動計画の策定 5. 目標設定とPDCAの確認 など <p>※セミナーにて計画策定が完了していない事業者については、受講後、策定まで支援する。セミナーに職員も同席することで、セミナーでの策定手法と職員による策定手法に大きな差が出ないようにする。</p>
講師	中小企業診断士
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・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。

セミナーに参加した者を中心に事業計画の策定支援を行っていくほか、経営分析を実施したもののセミナーに参加できなかった事業者に対して経営指導員等が担当制で支援にあたる。

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。

また、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	<p>事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度の頻度で巡回訪問によるフォローアップを行った。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合わせて行った。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。</p>			
結果・課題	【結果】			
	項 目	H28年度	H29年度	H30年度
	R01年度	175回	162回	160回
実施支援に係る巡回訪問延べ回数	175回	162回	160回	168回
<p>巡回計画を立て、各種補助金申請者や融資申込者へ定期的な支援を行った。</p>				

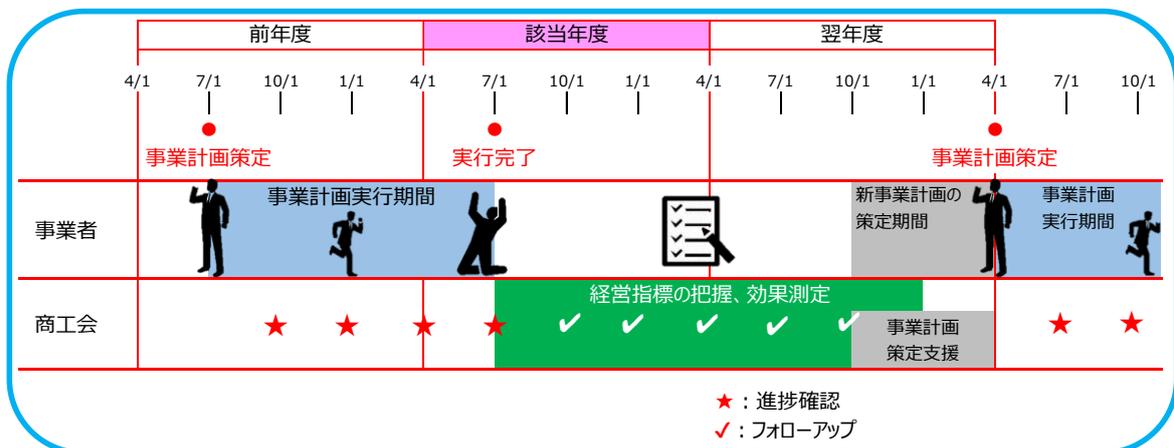
	<p>【課題】 フォローアップの方法が、各種経営情報の提供や単なる聞き取り程度に留まっており、進捗状況の確認や計画と実績の比較等も十分ではなかった。</p>
今後の展開	<p>上記の課題を踏まえて、一部改善し継続する。 具体的には、担当職員が定期的な巡回訪問により計画の進捗状況を確認し、情報共有を図る。必要に応じて今回より実施する支援チームによる支援体制でフォローアップを実施する。さらに、適宜専門家を派遣して問題解決を図り、計画的に効果的なフォローアップを実施する。</p>

(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。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うえで、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 【事業計画策定事業者】	35 者	30 者				
フォローアップ延回数	175 回	120 回				
売上増加事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 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 30 者
頻 度	事業計画策定事業者 30 者 × 4 回 = 120 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	<p>【重点支援先：6 者】 今回より実施する支援チームによる支援体制で、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。</p> <p>【重点支援先以外：24 者】 担当の経営指導員等を決めて、原則四半期に 1 回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行うが、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。</p> <p>【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する。</p> <p>【目標値】 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の 20% である 6 者の売上増加とする。</p>

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関するこ と

(1) 現状と課題

①地域密着リフォーム事業【BtoC】																			
対象事業者	「リフォームセンターなかがわ」加盟登録事業者																		
実施内容	<p>重点支援対象事業者である建設事業者に対する新たな需要開拓支援として下記内容を実施した。</p> <p>〔リフォーム相談会〕 12月の商工祭暮れ市にリフォームセンターなかがわ加盟登録事業者18者が出店し、相談ブースを設け、チラシの配布や具体的な相談を行った。</p> <p>〔新聞折込チラシ〕 那珂川町と近隣の那須烏山市へ毎月1回新聞折り込みを行った。他にも、イベントでの配布や主要箇所に設置して、需要獲得を支援した。</p>																		
結果・課題	<p>【結果】</p> <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>地域密着リフォーム事業 リフォーム相談会</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>1回</td> <td>1回</td> </tr> <tr> <td>地域密着リフォーム事業 チラシ新聞折込回数</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>6回</td> <td>5回</td> </tr> </tbody> </table> <p>リフォーム相談会は、目的・目標を明確に認識して、事業に参加したことにより、契約件数は多くないものの売上増加及び新規顧客獲得することができた。H30年度、R1年度はそれぞれチラシを62,000枚作成し、新聞折込を2年間で合計計11回（@12,000枚）、手配りによる配布を各年1回（@400枚）実施した。チラシの効果により、H30年度からR1年度までで合計12件の受注、受注総額は11,363千円を獲得した。</p> <p>【課題】 「リフォームセンターなかがわ」を立ち上げて3年目となるが、一般消費者からの問い合わせで、「どのような業者があるか分からず、どこに依頼してよいかわからなかった」といった声が多数あり、まだまだ地域に浸透しているとは言いがたい。そのため継続的にPRする必要がある。また、依頼された仕事を満足いく仕上がりで提供できる確かな技術があることを、効果的に一般消費者へ周知していくことが課題である。</p>				項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	地域密着リフォーム事業 リフォーム相談会	未実施	未実施	1回	1回	地域密着リフォーム事業 チラシ新聞折込回数	未実施	未実施	6回	5回
項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度															
地域密着リフォーム事業 リフォーム相談会	未実施	未実施	1回	1回															
地域密着リフォーム事業 チラシ新聞折込回数	未実施	未実施	6回	5回															
今後の展開	<p>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。今後は、作成するチラシに施工事例やお客様の声を記載するなど、魅力度や信頼度の向上によるリフォーム需要の獲得を目指す。</p>																		
②「グルメガイドマップ」の作成・配布【BtoC】																			
対象事業者	当町内にある飲食店・和洋菓子店54事業者																		

実施内容	当町内事業者を中心とした「グルメマップ」は、地域内外からの集客を目的に、掲載事業者店舗内や町内主要箇所等への設置を行い、掲載事業者の集客を支援した。										
結果・課題	<p>【結果】</p> <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>グルメマップ 掲載事業者数</td> <td>未発行</td> <td>未発行</td> <td>54者</td> <td>未発行</td> </tr> </tbody> </table> <p>H30年度に飲食店や和洋菓子店への需要開拓支援として実施し、5,000部を作成した。掲載店40店舗を想定していたが、54店舗と想定を上回る申込があり、掲載する内容を再確認し、自店舗商品の新たな気づきを与えることが出来た。作成した内容も消費者が手に取りやすい内容で地域の魅力を存分に出した内容で作成し、魅力ある菓子店・飲食店等店舗があることをPRした。掲載した54事業者全ての店舗とはいかなかったが、約6割が新規顧客の獲得ができ一定の成果を出せた。</p> <p>【課題】 消費者や掲載事業者からの冊子の満足度は高い。しかし、掲載内容が単なる事業者紹介的なものになっており、消費者に飽きられてしまう恐れがある。そのため、消費者の興味をそそる魅力ある内容にしていくことが課題である。</p>	項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	グルメマップ 掲載事業者数	未発行	未発行	54者	未発行
項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度							
グルメマップ 掲載事業者数	未発行	未発行	54者	未発行							
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。冊子全体や掲載事業者の掲載内容を見直し、より訴求効果が高い内容とする。										

③「販売促進に向けたシリーズセミナー講座（お客様の心をガッチリつかむ販促3シリーズセミナー）」の開催【BtoC】

対象事業者	当町内小規模事業者																				
実施内容	重点支援対象事業者である建設事業者及び町内対象事業者向けに、より魅力的な商品・サービスを提供できるよう、合計3回開催した①POPセミナー、②ラッピングセミナー、③店内ディスプレイセミナー。広告宣伝・販売促進手法を学び活用することで、自店の来店率アップにつなげ、新規顧客獲得・売上増加を支援した。																				
結果・課題等	<p>【結果】</p> <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>POPセミナー参加者数</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>15者</td> </tr> <tr> <td>ラッピングセミナー参加者数</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>16者</td> </tr> <tr> <td>ディスプレイセミナー参加者数</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>12者</td> </tr> </tbody> </table> <p>A 販売促進セミナーシリーズ第1弾 POPセミナー セミナー受講後、受講者5名について、キャッシュレスに併せて、ペイペイのPOPを作成したところ、来店されたお客様より好評であり、5件新規顧客獲得につながった。味のあるPOPを作成できるようになったことで、既存顧客との関係性の強化が図れるようになった。</p> <p>B 第2弾ラッピングセミナー 今回のセミナーは、基礎的な部分が多く、受講者3名については、応用編を学びたいといった声があり、引き続</p>	項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	POPセミナー参加者数	未実施	未実施	未実施	15者	ラッピングセミナー参加者数	未実施	未実施	未実施	16者	ディスプレイセミナー参加者数	未実施	未実施	未実施	12者
項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度																	
POPセミナー参加者数	未実施	未実施	未実施	15者																	
ラッピングセミナー参加者数	未実施	未実施	未実施	16者																	
ディスプレイセミナー参加者数	未実施	未実施	未実施	12者																	

	<p>き商工会が支援した。</p> <p>C 第3弾店内ディスプレイセミナー 受講者1名について、持続化補助金を活用しての子育て世代向けの店舗内装事業をおこなった。セミナー受講後、クリスマス商戦に合わせて、ディスプレイを応用したところ、売上は微増であったが、3件の新規顧客獲得につながった。</p> <p>【課題】 対象業種をしぼらず、小規模事業者全般と広く募集したため、専門的な販売促進手法ではなく、初心者向けセミナーとなってしまった。しかし商工会で様々なセミナーを開催したが、参加者集めで苦勞する中、本事業については、参加者が多く好評であった。引き続き、より販路開拓支援につながるようなセミナーを検討する。</p>
今後の展開	<p>販売促進手法活用による販促活動を事業者が継続させていくために、定期的なフォローアップを実施する必要がある。また、新型コロナウイルスによる新たな生活様式に対応できるIT利活用等、業種に特化する販売促進セミナーとすることで、参加者のニーズを満たした専門的な販売促進手法の教授ができる。</p>

④即売会の開催【BtoC】																
対象事業者	当町内小規模事業者															
実施内容	販促セミナー参加者やグルメマップ参加飲食店・和洋菓子店等に対して新たな販路開拓支援として、即売会を開催した。															
結果・課題等	<p>【結果】</p> <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>即売会出店者数</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>14者</td> </tr> <tr> <td>売上金額(円)</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>910,000</td> </tr> </tbody> </table> <p>地域イベント事業に参加することで、地域経済の活性化やにぎわいの創出が図られた。自社製品やサービスを販売・PRをし、参加事業者の認知度を高めることにより販路拡大につながった。商工祭暮れ市との同時開催により集客力を高めることができたと考えられ、即売会出店事業者の14事業者合計910千円の売上を計上し、認知度向上に大きな効果があった。</p> <p>【課題】 出店時に獲得した顧客が、事業者の固定客に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。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	即売会出店者数	未実施	未実施	未実施	14者	売上金額(円)	-	-	-	910,000
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度												
即売会出店者数	未実施	未実施	未実施	14者												
売上金額(円)	-	-	-	910,000												
今後の展開	<p>売上の獲得が、即売会当日だけの一時的なものとならないように、実店舗への誘客が図れるような工夫が必要となる。</p>															

⑤ホームページの運営【BtoC】	
対象事業者	管内事業者

実施内容	事業所の広報活動や新たな需要の開拓を目的として、平成28年にホームページをリニューアルし、企業情報ページを設けて販路開拓を支援してきた。													
結果・課題等	<p>【結果】</p> <table border="1" data-bbox="515 320 1374 421"> <thead> <tr> <th data-bbox="515 320 762 360">項 目</th> <th data-bbox="762 320 916 360">H28年度</th> <th data-bbox="916 320 1069 360">H29年度</th> <th data-bbox="1069 320 1222 360">H30年度</th> <th data-bbox="1222 320 1374 360">R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="515 360 762 421">ホームページへの 企業情報掲載者数</td> <td data-bbox="762 360 916 421">2者</td> <td data-bbox="916 360 1069 421">7者</td> <td data-bbox="1069 360 1222 421">12者</td> <td data-bbox="1222 360 1374 421">17者</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="515 421 1374 533">会員企業検索ページには、これまでに17事業者が登録し、そのうち9事業所で消費者がホームページを閲覧したことによる新規顧客獲得を実現した。</p> <p>【課題】 現在のホームページは、当商工会が発信する地域情報や経済動向に係る情報の掲載が主体となっており、企業検索ページでは事業者自身が掲載する情報を編集できないなど、販路開拓に結び付く仕組みが出来ていない他、アクセス数をカウントできる環境が整っていない状態である。こうしたことから、掲載事業所数は目標を下回っており、効果的な販路開拓につながっていない。今後は、魅力あるコンテンツの充実を図り、事業者の売上に直結するサイトを構築することが課題である。</p>				項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	ホームページへの 企業情報掲載者数	2者	7者	12者	17者
項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度										
ホームページへの 企業情報掲載者数	2者	7者	12者	17者										
今後の展開	商工会事業や経営情報を発信する現在のホームページと分離させる形で、地域情報ポータルサイトを新設する。ポータルサイトでは、当地域内の小規模事業者に関する情報を掲載するページを拡充し、販路開拓を実現する。													

(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。

これまで実施してきたリフォーム事業等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。なお、栃木県商工会の独自事業（P.15 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。

イベント開催にあたっては、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、今後の方策としてSNS等のITツール活用による販路開拓支援を新規に実施する。

(3) 目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①地域密着リフォーム事業による売上向上支援事業者数	18者	2者	2者	2者	2者	2者

目標売上額/者	—	30 千円				
②グルメマップ掲載による売上向上支援事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
目標売上額/者	—	20 千円				
③セミナーによる売上向上支援事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
目標売上額/者	—	10 千円				
④即売会による売上向上支援事業者数（1回あたり）	14 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
目標売上額/者	—	10 千円				
⑤ポータルサイトによる売上向上支援事業者数	—	—	2 者	2 者	2 者	2 者
目標売上額/者	—	—	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円

（特記事項） 現行は令和元年度の実績値

①～④の目標値はこれまでの実績を踏まえした。

⑤の目標値は新規事業であるため、10千円とした。

（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新規顧客獲得支援【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建設業者
事業内容	<p>「リフォームセンターなかがわ」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ものである。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、相談から受注ま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掲載し、認知度の向上とリフォーム需要の獲得を図る。</p> <p>【作成部数】 毎年74,400枚</p> <p>【新聞折込】 年6回(8月～1月頃) 那珂川町・那須烏山市12,400部×6回</p> <p>【設置場所】 地域住民向けに手配り(12月上旬)や町の関連施設、金融機関などの町内主要箇所に設置してリフォーム需要の獲得を図る。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・地域住民の生活インフラを守り、当地域内の生活を支えている建設業の販路開拓支援を行い、経営の安定を図るとともに、その後の事業承継につなげる。 ・地域のリフォーム需要獲得による売上増加を図る。 ・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、更には新築需要を獲得する。
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・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。

	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
--	--

②「グルメガイドマップ」の作成・配布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飲食サービス業・那珂川町ブランドを取り扱う店
事業内容	<p>重点支援先向けの販路開拓支援として実施するもので、主に地域外からの集客を主な目的とする。経営状況分析の実施、事業計画策定支援、計画実施支援、販路開拓支援を一連のスキームで行う。その際に「グルメガイドマップ」に掲載する内容等を検討し、より訴求効果が高いものとする。合わせて、栃木県独自の事業である「スローライフ推進事業」の認定店への支援も行い、その内容も冊子に盛り込み、「スローライフ事業」のパンフレットとの相乗効果を図る。</p> <p>【作成部数】 5,000部 【設置場所】 「道の駅ばとう」など地域外からの来訪者の多い場所や地域住民向けに町内主要箇所に設置し、地域内外の集客を図る。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・地域外からの集客による新規顧客の獲得、及び掲載業者の認知度向上による地域内回遊性の向上。 ・地域内からの集客による新規顧客の獲得、及び掲載事業者の認知度向上による地元購買率の向上。 ・既存顧客のリピート率向上。
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。併せて冊子自体の内容についての検討を行う。

③ I T 活用セミナー及び個別相談会による販路開拓【BtoC】

対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定支援を行った事業者 ・I T による販路開拓を目指す事業者
事業内容	<p>外部専門家を招請し、販路開拓のためのパソコン教室やキャッシュレス化の取組に向けたセミナーを開催する。</p> <p>具体的には、SNS を活用して自社製品の販路開拓を図るための FaceBook ページやホームページ作成に役立つ WordPress 他、グーグルマイビジネス、LINE@、ポイントカード導入等について、知識の授受と実践できることを目的とするセミナーを開催する。</p> <p>併せて、個別支援により、事業所にあった効果的な情報を発信できるよう、個別相談会を実施する。</p>
実施時期	毎年9～12月頃（年3回程度開催）
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者のITへの苦手意識の払拭 ・新規顧客の獲得
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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整える。

④即売会の開催による販路開拓【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小売業者等
事業内容	<p>巡回訪問などにより、販路開拓に意欲的な事業者を掘り起こし、即売会を開催する。実施にあたっては、当地域内外に広く周知するためチラシを作成し、新聞折込を行う。また、即売会には多くの来場者が見込まれるため、衛生面・安全面に配慮した会場の設営に努める。併せて、新型コロナウイルス感染症防止対策に配慮した設営とする。</p> <p>出店する事業者に対しては、会場のみでの売上で終わらず、即売会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、併せて当日の売上獲得のために提供する商品やメニュー等を一連のスキームとして支援する。また、需要動向調査での結果をもとに新商品のテスト販売を実施し、小規模事業者の販路開拓を支援する。</p> <p>【開催時期】 10月・11月第1日曜日 (年2回)</p> <p>【開催場所】 交流型直売施設「あかねてらす」 (国道294号線沿い)</p> <p>【出店者数】 約8店舗</p> <p>【新聞折込】 年2回(9月～11月頃) 那珂川町・那須烏山市12,400部×2回</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・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。

⑤地域情報ポータルサイトの構築による需要開拓【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
事業内容	<p>当地域の企業情報や観光情報を広く発信し、事業所の販路開拓を実現するため、当商工会ホームページをリニューアルし、これと分離させる形で、地域情報ポータルサイト「なかナビ」(仮称)を新たに構築する。従前のホームページは、商工会事業や経営情報を発信するのに対し、ポータルサイトでは当地域のお店探しや観光情報検索ツールとして差別化する。</p> <p>サイトの構築にあたっては、事業者が商品やサービスに係る情報を自ら地域内外に発信し、売上を増やすことを目的とする。その上で、当町全域の観光施設情報、当地域の小売店・美容室・飲食店等のクーポンやお得情報を掲載し、集客力の高い観光スポットを訪れる買い物客の誘引を図って、管内小規模事業者(売る側)と住民・観光客(買う側)の双方にとって魅力あるものとする。また、ポータルサイト運用開始後は、アクセス解析などを通じて、サイトの閲覧数等の情報を</p>

	把握し、適宜改善を図って管内小規模事業者の販路開拓支援や地元購買率向上につなげていく。
効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・認知度向上による新規顧客の獲得、売上増加 ・既存顧客のリピート率向上 ・地元購買率向上
実施後のフォロー	掲載事業者の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、掲載内容の検討及びサイト自体のコンテンツの見直しを行う。

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、当町産業振興課職員、税理士、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いただいた。

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		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）		
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。					

(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P D C A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を比較検討し、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)	<ul style="list-style-type: none">・ 中小企業診断士 柴田幸紀（外部有識者）・ 当町産業振興課職員・ 法定経営指導員 鈴木宏幸・ 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	<ul style="list-style-type: none">・ 理事会・総会に報告。・ 「アクションプラン」の結果（図表15）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 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 目標達成 (100%以上)
						4 概ね達成 (80%~99%)
	3 半分程度達成 (30%~79%)					
	2 目標未達成 (30%未満)					
	② 経営状況の分析		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)
						4 概ね達成 (80%~99%)
	3 半分程度達成 (30%~79%)					
	1 目標未達成 (30%未満)					
	③ 事業計画策定支援	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
					4 概ね達成 (80%~99%)	
	3 半分程度達成 (30%~79%)					
1 目標未達成 (30%未満)						
④ 事業計画策定後の実施支援	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)		
				4 概ね達成 (80%~99%)		
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
⑤ 需要動向調査	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)		
				4 概ね達成 (80%~99%)		
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業	目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上)		
				4 概ね達成 (80%~99%)		
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
2. 地域経済の活性化に資する取組み						
① 地域経済の活性化に資する取組み	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
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 目標達成 (100%以上)	
					4 概ね達成 (80%~99%)	
					3 半分程度達成 (30%~79%)	
② 経営指導員等の資質向上等	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
					4 概ね達成 (80%~99%)	
					3 半分程度達成 (30%~79%)	
③ 事業の評価及び見直しをするための仕組み	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
					4 概ね達成 (80%~99%)	
					3 半分程度達成 (30%~79%)	
					49/50	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	24企業	12企業	1	7 目標達成（超過）
						5 目標達成
						1 目標未達成
						0 実績無し
						7 目標達成（超過）
						5 目標達成
						0 100%未満
	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 目標達成（超過）
						5 目標達成
						1 目標未達成
						0 100%未満
						6 目標達成（超過）
						4 目標達成
						0 実績無し
③ 展示販売・商談会への参加支援	経営指導員数×1企業	3企業	6企業	6	6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
					1 目標未達成	
					0 実績無し	
					6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
					0 実績無し	
④ ITを活用した販売促進支援 （ニッポンレコト.com・100万会員ネットワークの登録支援）★	経営指導員数×1企業	3企業	0企業	0	6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
					1 目標未達成	
					0 実績無し	
					6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
					0 実績無し	
⑤ 認証システムの申請支援	経営指導員数×1企業	3企業	1企業	1	6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
					1 目標未達成	
					0 実績無し	
					6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
					0 実績無し	
⑥ 金融データの活用（マル経制度回転）★	経営指導員数×6件	18件	23件	6	6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
					1 目標未達成	
					0 実績無し	
					6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
					0 実績無し	
⑦ 記帳データの活用（記帳機械化処理）★	経営支援員数×20件	100件	88件	1	6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
					1 目標未達成	
					0 実績無し	
					6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
					0 実績無し	
					20/44	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	36企業	11企業	1	7 目標達成（超過）
	組織率★	60%超 現状維持 50~60% 1ポイント増 50%未満 50%	69%	70%	7	5 目標達成
② 自主財源確保★	1会員あたりの会費	対前年比1%増	18,738円	18,444円	1	6 目標達成（超過）
						4 目標達成
	手数料等収入	対前年比3%増	10,334,979円	9,585,293円	1	6 目標達成（超過）
						4 目標達成
	福祉共済（純増口数）★	全県目標数	+16口	-12口	0	6 目標達成（超過）
						4 目標達成
火災共済 （契約件数・契約金額）	全県目標数	件数維持	-2件	0	6 目標達成（件数・金額の両方超過）	
					4 目標達成（両方維持）	
1 目標未達成（いずれか維持）						
0 実績無し（両方維持ならず）						
③ 総（代）会本人出席率の向上	總會20%/總代会40%	20%	12.8%	1	6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
					11/44	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	1件	5	6 目標達成（超過）	
					5 目標達成	
1 目標未達成（動きあるも支援に至らず）						
0 実績無し						
② 賑わいの創出事業（実施件数）	職員数×1件	9件	6件	1	6 目標達成（超過）	
					5 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し						
					6/12	小計満点：12point
					86/150	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 6 年 4 月現在)	
(1) 実施体制	
那珂川町商工会 (全体) の実施体制	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①法定経営指導員の氏名、連絡先	
■氏名：若色 由江	
■連絡先：那珂川町商工会 TEL. 0287-92-2249	
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 (20 日頃)
その他	ミーティングの内容は那珂川町産業振興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つなげていく。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 那珂川町商工会

所在地	〒324-0613 栃木県那須郡那珂川町馬頭 116-5
電話番号	0287-92-2249
F A X	0287-92-5984
E-Mail	nakagawa_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 那珂川町産業振興課

所在地	〒324-0692 栃木県那須郡那珂川町馬頭 555 番地
電話番号	0287-92-1116
F A X	0287-92-3699
E-Mail	shoukou@town.tochigi-nakagawa.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)

	R3年 度	R4年 度	R5年 度	R6年 度	R7年 度
必要な資金の額 計	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800
3-1.経済動向調査に 関する事業	300	300	300	300	300
3-2.需要動向調査に 関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
4.経営状況の分析に 関する事業	300	300	300	300	300
5.事業計画の策定支援に 関する事業	500	500	500	500	500
6.事業計画策定後の 実施支援に関する事業	300	300	300	300	300
7.新たな需要開拓に 関する事業	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
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、町補助金、 特別賦課金、手数料、使用料、加入金、寄付金、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

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