

経営発達支援計画の概要

実施者名	壬生町商工会 (法人番号 7060005006006) 壬生町 (地方公共団体コード 093611)
実施期間	令和8年4月1日 ~ 令和13年3月31日
目標	①「壬力」ある一番商品の確立 ②高生産性モデルへの構造転換による「稼ぐ力」強化 ③創業・事業承継による産業の新陳代謝の促進 【全体 KGI】変革実行事業者数 170 者、業績向上事業者数 50 者
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること 壬生町の現状深掘りし、地域の課題とポテンシャルを可視化。外部環境の変化を踏まえた地域産業の長期的な進むべき方向性を明確にする。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 個別事業者では「一品」に特化し、価格受容性やコンセプトを市場で検証。 業種別では、共通課題を抽出し地域内への波及効果を高める。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 簡易フォーマットを活用し、全職員で「壬力」ある一品の発掘を支援。意欲ある事業者には、財務データと商圈分析で収益構造を詳細に分析し、変革の根拠とする。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 対話と傾聴を通じ、「実行」可能な簡易計画を策定。創業塾や専門家との連携により、町のビジョンに沿った計画策定まで伴走する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定計画を羅針盤に、原則 2 ヶ月に 1 回定期面談を実施。KGI・KPI の進捗管理と、PDCA サイクルを定着させるためのコーチング的伴走支援を徹底する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ポータルサイトで「一品」のストーリーを特集し、訴求力を強化。産業祭内の「商談会」を活用し、テストマーケティングで販路開拓を支援する。</p>
連絡先	<p>壬生町商工会 〒321-0228 栃木県下都賀郡壬生町大師町 3 番 13 号 TEL : 0282-82-0475 FAX : 0282-82-0354 mail : mibu_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>壬生町 産業生活部商工観光課 〒321-0292 栃木県下都賀郡壬生町大字壬生甲 3841 番 1 号 TEL : 0282-81-1845 FAX : 0282-82-1107 E-mail : keizai@town.mibu.tochigi.jp</p>

(別表 1) 経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

1.1 地域の現状

1.1.1 立地・交通

壬生町は、宇都宮市（約 52 万人）や栃木市（約 15 万人）など、近隣市町と合わせて約 86 万人規模の商圏の中心に位置する地理的優位性を有している。この広域商圏へのアクセスを支えているのが、町内を南北に貫く東武宇都宮線の 4 駅（壬生駅、国谷駅、おもちゃのまち駅、安塚駅）と、東北自動車道に接続する北関東自動車道壬生 IC である。

この充実した交通インフラは広域的な交通の要衝として機能し、企業誘致の強力な推進力となっている。実際、大手産業用ロボットメーカーであるファナック株式会社が「みぶ羽生田産業団地」に立地したことは、この地理的優位性を象徴する事例である。さらに、隣接地では「みぶ中泉産業団地」の分譲が開始され、町の産業基盤のさらなる拡大が見込まれる。これは地域の中小企業にとって、新たなサプライチェーンへの参画や取引拡大の好機となり得る。



壬生町の位置関係



壬生町の全景

1.1.2 地域資源

壬生町は、単なる交通の要衝にとどまらず、以下のような多様な地域資源が有機的に結びついた独自の魅力を備えている。

【食】

国内最大級の産地を誇る「かんぴょう」や、栃木県を代表する「いちご」などの特産品が豊富である。これらを活用した「みぶブランド認定品」や「壬生お殿様料理」「壬生お姫様料理」など、独自のブランドが確立されている。

【おもちゃ】

「おもちゃのまち」という全国的に認知度の高い地名を有し、「おもちゃのまちバンダイミュージアム」や「壬生町おもちゃ博物館」が集積する。近年では「訪れてみたい日本のアニメ聖地 88」に 6 年連続で選出されるなど、新たな文化発信拠点としても注目されている。

【医療】

町内には特定機能病院である獨協医科大学病院が立地し、高度医療を提供している。住民アンケートでは「病院・医療施設が整備されていること」が住みやすさの最大の理由（48.7%）として挙げられ、安心な暮らしを支える基盤となっている。

【歴史・文化】

国指定の古墳群、慈覚大師円仁の生誕地、壬生城址を中心とする城下町の歴史など、古代から近世に至る史跡

が点在する。これらの歴史的背景は現代の観光資源としても活かされている。

これらの資源は、単独で存在するのではなく「道の駅みぶ」をハブとして相互連携している。この連携が「食」「おもちゃ」「医療」という壬生町ならではの複合ブランドを形成し、相乗効果を生み出している。さらに「株式会社 La chic mibu」が指定管理者として運営を担うことで更なる発展への期待がされている。

観光入込客数はコロナ禍の2020年に約210万人まで落ち込んだが、その後急速に回復し、2024年には約352万人と、コロナ禍以前（2019年：約358万人）にほぼ匹敵する水準まで戻った。これは魅力ある地域資源の高い訴求力と経済的強靭性を示すものである。

観光客入込客数

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
観光客入込客数	3,584,481	2,096,029	2,227,746	2,663,882	3,203,356	3,519,599
前年増減比	-3.5%	-71.0%	5.9%	16.4%	16.8%	9.0%

出典：栃木県「観光客入込数・宿泊数推定調査」

1.1.3 人口動態の変化

壬生町の総人口は近年減少傾向にある。65歳以上の高齢者人口割合が29.3%（2020年国勢調査）で、将来的に33.2%（2035年）に達すると予測されている。これは生産年齢人口の減少を意味し、労働力供給の不足を招く可能性があり、町の産業活動全体、特に人手を要する産業（農業、サービス業など）にとって深刻な問題となる。

将来人口の見通し

単位：人

	2015年【実績】	2020年【実績】	2025年【推計】	2030年【推計】	2035年【推計】
総人口	39,951	39,474	38,627	37,386	36,019
前年比	0.9%	-1.2%	-2.2%	-3.3%	-3.8%
年少人口 (割合)	5,176 (13.0%)	4,726 (12.0%)	4,198 (10.9%)	3,729 (10.0%)	3,487 (9.7%)
生産年齢人口 (割合)	24,012 (60.1%)	23,185 (58.7%)	22,413 (58.0%)	21,659 (57.9%)	20,585 (57.2%)
高齢者人口 (割合)	10,402 (26.0%)	11,563 (29.3%)	12,016 (31.1%)	11,998 (32.1%)	11,947 (33.2%)

出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」

1.1.4 地域構造の変化

壬生町は、南部の「壬生地区」と北部の「おもちゃのまち地区」に分けられる。（西部は主に農業地域のため、ここでの記載は割愛。）

【壬生地区】

壬生地区は、歴史的に町の中心として栄えてきたものの、町庁舎移転などにより求心力が低下しつつある。人口規模や事業所数減少の統計から示唆されるように、今後も町の中心部から人口が流出する傾向が加速する可能性がある。このまま推移すれば、中心市街地の衰退がさらに進み、空き家や空き店舗が増えることで、街全体の活気が失われていくことが懸念される。



【おもちゃのまち地区】

一方、おもちゃのまち地区は、商業施設や宅地造成が進むことで、町の新たな中心地となりつつある。「コストコホールセール 壬生倉庫店」をはじめとする大型商業施設の集積は、周辺地域からの買い物客を呼び込み、地区の経済活動の活発化に寄与している。このような状況が続けば、この地区への人口流入は今後も続き、当面は人口の社会増加傾向を維持するだろう。一方で産業競争力の高い大手企業の進出により、地域内の中小企業では人材確保が難しくなりつつあるという問題も懸念される。

1.1.5 産業構造

【商工業】

壬生町における商工業の事業所数は、商工業者・小規模事業者ともに減少傾向が続いている。

事業所数の推移

	2009年	2012年	2016年	2021年
商工業者数	1,616	1,545	1,462	1,352
小規模事業者数	1,312	1,278	1,168	1,056

業種別に見ると、サービス業が最も多く 25.3%、次いで小売業が 19.2%を占めるが、県や全国と比較するとサービス業の割合は大きく下回る。小売業は卸売と合わせてみると県や全国と概ね同水準である一方、製造業と建設業の比率が相対的に高く、町の産業構成は工業と小売業を中心として形成されている。この特徴には、おもちゃ関連産業をはじめとする製造業の歴史や集積、町内に立地する工業団地や高速道路 IC などの物流優位性が寄与している。

事業所数の業種別内訳

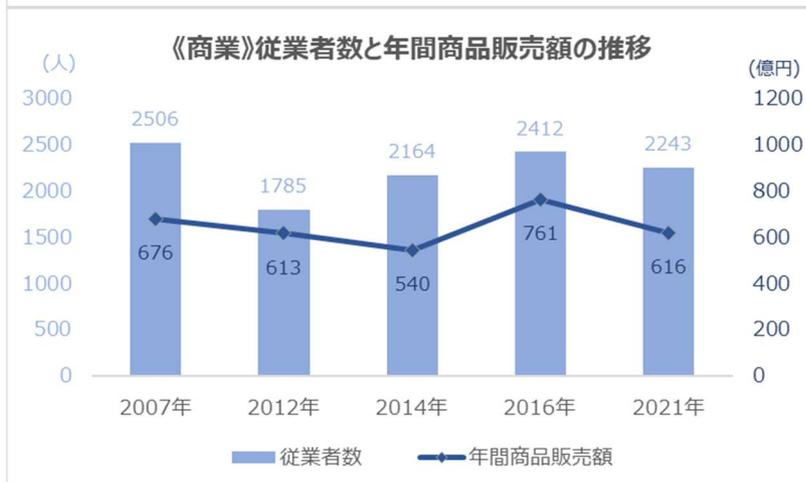
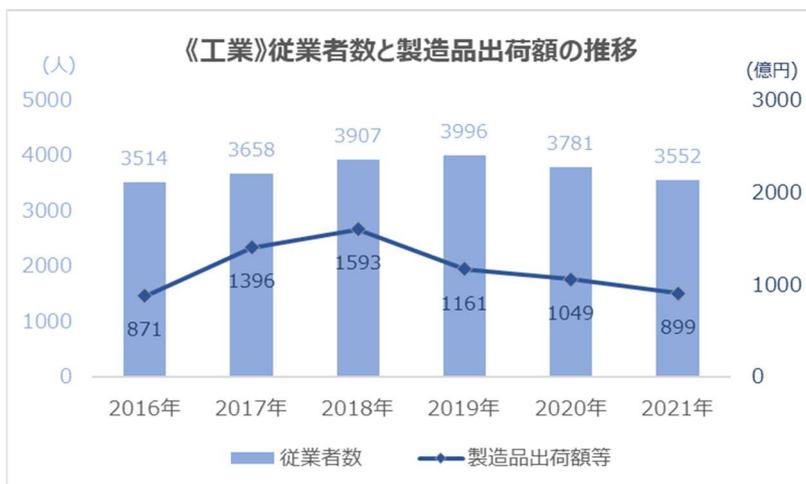
※2021年10月1日現在

業種	商工業者		小規模事業者		(参考)	(参考)
	事業所数	構成比	小規模	構成比	栃木県	全国
建設業	191	14.1%	186	17.6%	11.0%	9.4%
製造業	154	11.4%	113	10.7%	10.1%	8.0%
卸売業	77	5.7%	50	4.7%	24.4%	23.8%
小売業	260	19.2%	175	16.6%		
飲食・宿泊業	151	11.2%	110	10.4%	11.4%	11.6%
サービス業	342	25.3%	258	24.4%	31.7%	34.8%
その他	177	13.1%	164	15.5%	11.4%	12.4%
合計	1,352	100.0%	1,056	100.0%	100.0%	100.0%

出典：経済センサス活動調査

従業員数と出荷・販売額の推移に着目すると、工業では2018年に従業員数・製造品出荷額ともにピークを迎えた後、減少傾向にある。2021年には従業員数が3,552人、製造品出荷額は899億円となり、2016年比で出荷額は大幅に減少している。

一方、商業では従業員数が2007年の2,506人から2021年には2,243人へと緩やかに減少し、年間商品販売額も横ばい圏で推移している。2016年には一時的に回復が見られたが、近年は減少基調にある。



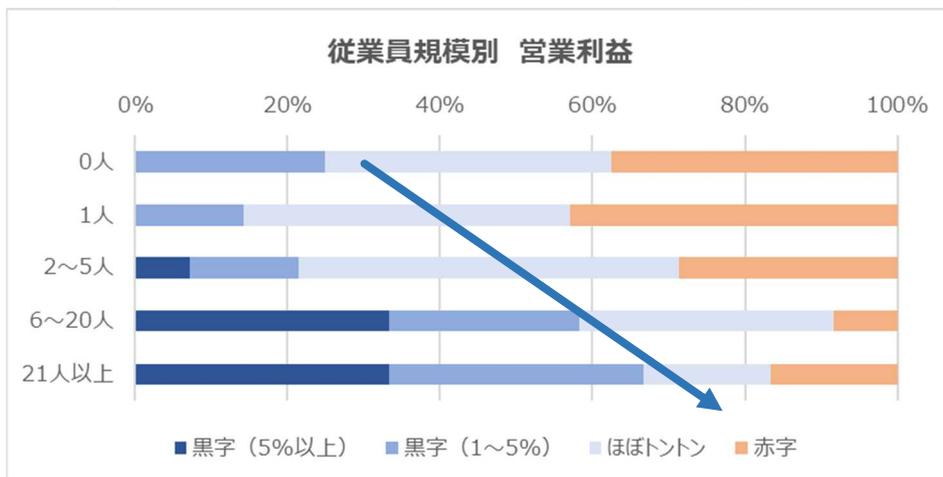
出典：経済産業省「商業統計調査」「工業統計調査」、総務省「経済センサス—活動調査」

壬生町の産業は全体として事業所数・従業員数ともに縮小傾向にあり、特に工業部門では製造品出荷額の落ち込みが顕著である。小売業は大型商業施設が集客を牽引しているものの、町内の事業所数や販売額は伸び悩んでいる。総じて、壬生町の産業構造は「製造業と小売業を基盤としつつも縮小傾向にあり、大規模施設と地域中小事業者の二極化が進行している」と整理できる。

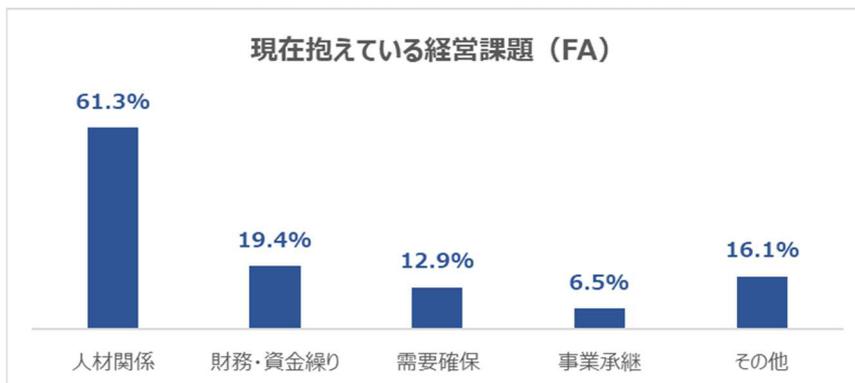
1.1.6 小規模事業者の実態

マクロ環境の変化の中で、小規模事業者がどのような課題に直面しているかを、当会で独自に実施したアンケート調査から分析する。

本アンケートによれば、「従業員数が少ない事業所ほど赤字比率が高く、規模が大きいほど黒字比率が高い」という明確な傾向が見られた。特に従業員 0～5 人規模の事業所では黒字比率が約 2 割にとどまり、多くの事業者が不安定な収益構造に置かれている。これは、コスト上昇や売上減少といった外部環境変化に極めて弱い脆弱な経営基盤にあることを示している。昨今では急激な物価高騰に対して価格転嫁が十分にできていない場合が多く、小規模事業者ほどその傾向が顕著。結果として利益率の伸び悩みにつながっていると推察される。



経営課題として最も多く挙げられたのは「人材関係」（約 6 割）であり、「人材確保の困難」、「採用後の定着・育成」、「最低賃金上昇による人件費負担」の 3 点が深刻である。



これらの分析から、壬生町の小規模事業者は「人材不足」と「収益確保の脆弱性」という二重課題に直面していることが明らかである。人材不足により高付加価値化が困難となり、収益性の低さが人材流出を招くという悪循環が生じている。

1.1.7 SWOT 分析

これらの現状を SWOT 分析で分類すると下表のとおりとなる。

強み S	<ul style="list-style-type: none"> ▽ 東京圏から近く、北関東道 IC や東武鉄道の駅が 4 駅あるなど交通利便性が高い。 ▽ 工業団地・産業団地の整備が進み、ファナックなど大手企業の立地が進展。 ▽ 日本一広い「道の駅みぶ」を中心に、食・観光・歴史文化資源が複合的に集積。 ▽ 「おもちゃのまち」というユニークで全国的に認知度の高い地名・ブランドが存在。 ▽ 獨協医科大学病院を擁し、医療機能が充実している。 ▽ いちご・かんぴょう等特産品による「みぶブランド」や「壬生お殿様料理」等独自の食文化。
弱み W	<ul style="list-style-type: none"> ▽ 人口が減少傾向にあり、高齢化率が上昇（2035 年に 33.2%見込み）。 ▽ 中心市街地（壬生地区）の衰退、空き店舗・空き家の増加懸念。 ▽ 小規模事業者ほど赤字比率が高く、経営基盤が脆弱。背景に価格転嫁不足。 ▽ 人材不足・人材定着の難しさが事業存続を脅かしている。 ▽ 大型商業施設（例：コストコ）の進出により、地域中小商業との競争リスクが存在。
機会 O	<ul style="list-style-type: none"> ▽ 首都圏からのアクセスの良さを活かした企業誘致や観光客の呼び込み。 ▽ 医療・福祉需要の増加に伴う新産業・雇用創出の可能性。 ▽ DX・スマート農業等の導入による労働力不足対応。 ▽ 近隣市町（宇都宮・栃木など）との広域連携による商圈拡大。
脅威 T	<ul style="list-style-type: none"> ▽ 人口減少と少子高齢化による労働力不足・市場縮小。 ▽ 中心市街地の空洞化による地域活力低下。 ▽ 中小事業者の経営脆弱化と大企業進出による競争激化。 ▽ エネルギー・物価高騰に伴うコスト増大。 ▽ 観光需要が外的要因（感染症・景気変動など）に左右されやすい。

1.2 課題

以上を踏まえて、当地域が取り組むべき重要課題を以下のように整理する。

重点課題Ⅰ【外需獲得のための「壬力[※]」＝「一番商品」の磨き上げ】

小規模事業者が生き残る道は、価格競争ではなく価値競争である。「おもちゃのまち」という全国的な認知度や、「壬生お殿様料理」「いちご・かんぴょう」といった独自の地域資源等を活用し、自社の強みを「壬力」として再定義する必要がある。単に商品を並べるのではなく、第三者視点を取り入れて商品やサービスの付加価値を高め、大型店や他地域との差別化を図る「一番商品」を開発し磨き上げること。そして、SNS 等デジタルを活用してその「壬力」を広く発信し、通過する観光客や地元住民を立ち寄らせる「個店への導線」を確保することが喫緊の課題である。

重点課題Ⅱ【IT・AI 活用・DX による構造転換（生産性向上・人材確保）による稼ぐ力強化】

「人がいない」と嘆く前に、人を雇える構造転換が必要である。そのためには、前述の「壬力」ある商品を根拠として、コスト増分だけでなく付加価値分も含めた強気のプライシング（適正価格への転嫁）を断行し、粗利益を確保せねばならない。同時に、バックオフィスのデジタル化やインボイス対応等の DX を推進し、限られた人員でも業務が回る高生産性モデルを構築すること。すなわち、「稼ぐ力」を取り戻し、それを賃上げや労働環境改善へ投資することで人材を定着させる、ポジティブな循環を生み出すことが課題である。

重点課題Ⅲ【事業承継と創業支援による壬力を活かした新陳代謝の促進】

地域経済の縮小均衡を打破するためには、産業の新陳代謝が不可欠である。既存事業者に対しては、磨き上げた事業モデルと「壬力」を次世代へ引き継ぐための事業承継支援を早期から実施し、技術や暖簾の散逸を防ぐこと。また、空き店舗対策と連動させ、「医療・福祉」「おもちゃ」「歴史」といった壬生町ならではのテーマでの創業や、既存事業者の第二創業（業態転換）を促進すること。地域の「強み」を活かした新たな担い手を育成し、中心市街地や地域産業に再び活力を呼び込むことが構造的な課題である。

※壬力（みりよく）とは壬生町が作成した「医療環境や子育て環境など壬生町のもつ魅力や、活力、創造力など、地域や住民が持つ様々な力」を表現した造語。ここでは事業者が持つ価値も含めた壬生町の事業者ならではの魅力と定義する。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

2.1 長期的な地域産業の将来像（10年後の姿）

当町の現状を踏まえると、小規模事業者への支援効果が特に大きい地域は、人口流入が進み活気を増している「おもちゃのまち地区」と、商業の衰退が懸念される「壬生地区」に大きく分けられる。そこで本計画では、産業ビジョンに基づき、この2つのエリアが10年後にどのような姿を実現することが望ましいかについて、それぞれ理想像を描いた。

【おもちゃのまち地区】

人口流入と回遊を追い風に、新しい壬力を生む小規模事業者が集まる「おもちゃのまち地区」

人口流入が進む住宅地域としての強みを活かし、既存事業者と新規創業者が独自の壬力を発揮して多様なビジネスを展開している姿が望ましい。住民の日常消費を支える店舗やサービスが増え、地域の暮らしの満足度を高めるだけでなく、目的を持って壬生町に買い物に訪れる人も増加している。大型商業施設で集まった域外客が、地元の小規模事業者にも回遊し、地元商業の活性化につながっている。

【壬生地区】

歴史と暮らしを支える小規模事業者が息つき、壬力を求めて地域外からも人が訪れる「壬生地区」

城下町としての歴史資源を活かしつつ、高齢化が進む地域住民の生活を支える壬力の高い小規模事業者が確立されている姿が望ましい。町が進めるコンパクトシティの中心として日用品・飲食・サービスの事業者が持続的に営業し、地域の暮らしを下支えている。同時に、小規模事業者の壬力ある商品やサービスを求めて町外からも来訪者が増え、歴史風情と現代的な利便性が共存する地域商業エリアとして評価されている。

2.2 町の産業ビジョンとの連動性・整合性

壬生町では令和8年度（2026年度）を開始年度とする「壬生町第7次総合振興計画」を策定している。商工観光振興に関する戦略を抜粋すると以下の通りとなる。

【壬生町第7次総合振興計画】（抜粋）

壬生町第7次総合振興計画において、小規模事業者振興に関連する産業ビジョンとして以下の記載がある。

基本姿勢6 壬力のある産業で活気に満ちたまち【産業・雇用】

○既存の産業の活性化を図りつつ、女性、若者、シニア等による地域に根ざした創業・起業を支援し、新たな産業

による地域経済の活性化、持続可能な発展する「まち」を目指します。

○競争力のある農業の振興や本町の壬力を活かした観光の振興を図りながら、活気に満ちたまちづくりを進めます。

○本町ならではの特産や地域資源を最大限に活用、PR することで「壬生らしさ」の発信を推進します。

この産業ビジョンを達成するために以下の基本施策ごとに推進すべき方針が示されている。（関連部分のみ抜粋）

基本施策	基本方針
6-A 特色ある商業のまちづくり	▼特色ある地域商品、みぶブランド等の発掘及び推進に努めるとともに、壬生お殿様料理、お姫様料理等の歴史的資産を活用した城下町壬生の PR と、地域定着を推進します。 ▼地域商業の活性化のため、商工会と連携し、地域住民にとって利便性のある商業環境を目指すとともに、新たな商業活動の展開を図ります。 ▼次代を担うまちの担い手育成を推進し、持続可能なまちなか活性化に努めるとともに、町内外の交流活動を促進し、中心市街地における空き店舗を活用した新店舗立地等の実現に努めます。
6-B 活力ある工業のまちづくり	▼町内事業者、異業種の連携を進め、産業の振興を図ります。 ▼商工会や金融機関と連携し、各種支援の充実を図ることにより、立地企業等の経営安定による地域経済の活性化を目指します。
6-D みんなが集まりにぎわう観光のまちづくり	▼「いちご」と「おもちゃ」を中心とした地域資源の活用を各種事業に展開し「壬生らしさ」を発信していきます。

2.3 商工会の役割

これまで当会では、小規模事業者の身近な相談者として、経営発達に資する各種支援を実施してきた。経営分析から計画実行のフォローアップまで意欲ある小規模事業者に対して一貫したサポートを提供してきた。

今後はこうした支援に加えて、町の少子高齢化、大規模商業施設の進出、深刻な人材不足という構造的な環境変化に直面する中で、より一層「変革を促す戦略的なパートナー」という役割へと転換する必要がある。

本計画における当会の役割は、「壬力を活かした事業モデルの新陳代謝」という大目標を達成するため、全ての小規模事業者に対し、その**成長段階に応じた「一段ずつ着実に成果へ導く」支援**を実行することである。

2.3.1 支援対象者の明確化

小規模事業者の経営状態や変革への意識は多様であるため、一律の支援では効果が薄い。そこで、事業者の状態を「L1 成り行き層」から「L7 変革推進層」までの 7 つのレイヤーに分類し、各層が抱える課題と、次のレイヤーに上がるために事業者が取るべきステップ、商工会が実施する支援を明確にする。本計画では、このレイヤーを一段ずつ着実に上がらせる支援を継続的に実施する。

支援対象者レイヤーの詳細

レイヤー	計画	実行	成果	特徴	主な課題	次のレイヤーに 上がるためのステップ	支援カテゴリー
L1: 成り行き層	なし	なし	不安定	将来像なし、数字管理なし、日々目の前の対応のみ	危機感の醸成 現状分析の実施	・計画の重要性理解 ・目指す姿を描く（構想） ・経営状況の可視化	事業計画作成 リテラシー向上支援
L2: 構想停滞層	頭の中に 構想あり	実行弱い	効果不十分	ビジョンはあるが形に できない	計画策定スキル習得	・構想を言語化・数値化 ・計画に落とし込む	
L3: 計画お任せ層	他者作成 計画あり	実行せず～ 部分実行	効果なし～ 部分効果	計画はあるが自分事 化できていない	計画理解・ 実行意欲醸成	・計画の内容理解＋自分の 言葉で言語化 ・自身で計画作成・更新	
L4: 自作計画作成層	自作計画あり	実行不足	効果なし	計画倒れパターン	実行管理能力醸成	・実行スケジュール作成 ・行動と計画の連動を習慣化	計画の実行支援
L5: 自作計画実行層	自作計画あり	一部実行	部分成果	一部の取組は 成果が出ている	実行課題特定 ボトルネックの解消	・成果創出部分を強化 ・弱点改善の仕組み導入	
L6: 実行成果層	自作計画あり	計画通り実行	安定成果	安定的に利益や 成長を出している	更なる成長・ リスク対応	・外部環境の変化に備えた改 善型経営（PDCA）を強化	成果の高度化支援
L7: 変革推進層	高度計画・実 行・成果全て 高水準	継続改善可能	高収益・地域 牽引	他社へ横展開 可能な事例	新事業・地域連携・ 国際展開 など	・新たな成長領域の探索 ・地域全体への波及	

2.3.2 商工会の支援による小規模事業者の長期的な振興の在り方



経営リテラシーを高め、経営が自走化でき、「稼ぐ力」が高まることで成果が実感できる
【L6: 実行成果回収層】を目指す

このレイヤーを「小規模事業者振興基本計画（第Ⅲ期）」の記載内容と照らし合わせてみる。

「L3 計画お任せ層」までに対しては「経営リテラシー向上」が必要であり、その後、自身で計画を策定し実行（L5 自作計画実行層）できるようになれば、「経営の自走化」ができているととらえることができる。さらに、「これまで以上の「稼ぐ力」については「L6 実行成果回収層」まで到達すると実現が可能であるといえる。

このようなステップアップをサポートするために、商工会では小規模事業者を次の成長段階へ導く「コンダクター」と、地域資源やビジョンを有機的に繋ぐ「コネクター」という二つの役割を担う。

「コンダクター」として事業者の成長フェーズ（レイヤー）を見極め、対話に基づく伴走支援により、分析や計画策定から実行（DX・価格転嫁等）、成果回収へと着実にステップアップさせていく。加えて、「コネクター」として、先に挙げた町

の産業ビジョンと個々の事業活動を結びつけ、個店の成長を地域全体の活性化へと昇華させることで、地域産業の長期的な振興を牽引していく。

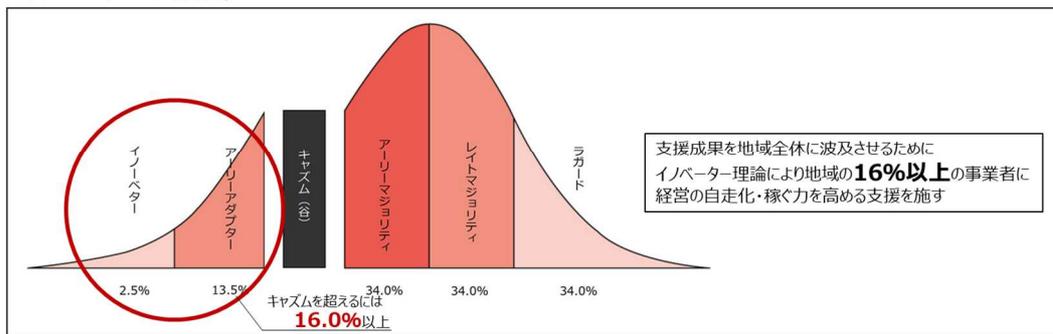
(3) 経営発達支援事業の目標

3.1 経営発達支援全体の目標

本計画では、地域全体として変革が連鎖的に広がる素地をつくることを重視し、イノベーター理論に基づくアーリーアダプター層（全事業者の約 16%）を対象に、5 年間で 170 者が変革のきっかけをつかみ、計画的な取組に着手する状態を目標とする。

◆目標事業者数

▼イノベーター理論より



▼地域の事業者数

壬生町の事業所数	事業者数	イノベーター・アーリーアダプター
全事業者	1,352者	
小規模事業者	1,056者	約170者

▼支援すべき事業者数

$$\begin{aligned} & \text{目標事業者数 } 170 \text{ 者} \div \text{支援期間 } 5 \text{ 年} = \text{年間 } 34 \text{ 者} \\ & \text{目標事業者数 } 34 \text{ 者} \div \text{経営指導員 } 6 \text{ 名} \div = \text{1人当たり } 5.6 \text{ 者} \end{aligned}$$

経営発達支援計画実施期間（5年間）で
【L6:実行成果回収層】到達者170者を目指す

これらを踏まえ、本計画における全体の目標および、それを達成するための項目別の成果目標を以下のように設定する。

【KGI】

指標	目標値	定義
変革実行事業者数 (アーリーアダプター)	170 者	自社の壬力を言語化し、変革に向けた事業計画を策定・着手した数
業績向上事業者数 (イノベーター)	50 者	上記のうち、実際に売上高または営業利益が増加した数

本計画では、環境変化に適応できない「構造的な疲弊」からの脱却を目指し、単なる延命的な支援ではなく、事業者が自ら変革に挑む「事業モデルの新陳代謝」を促進する。

具体的には、5 年間で全小規模事業者の約 16%にあたる 170 者に対し、伴走支援を通じて「変革の兆し（壬力の言語化～計画策定）」を提供し、その中から確実な成果として 50 者の「業績向上事業者（イノベーター）」を創出することを全体目標とする。この達成に向け、以下の 3 つの重点課題ごとに指標を設定し、PDCA サイクルを推進する。

3.2 全体目標を達成するための項目別目標

①「壬力」ある一番商品の確立

【項目別 KGI】

指標	目標値	定義
一番商品の売上増加事業者数	35 者	地域外からの流動人口（外需）を獲得するため、事業者が気づいていない強みを「壬力」として言語化し、来訪者が買いたくなる「一番商品」への磨き上げを支援する。単なる開発に留まらず、売上への貢献度を重視し、35 者の売上増加を目指す。

【KPI】

指標	目標値
経営分析・「壬力」発掘支援件数	170 件
商品開発・ブラッシュアップ支援件数	100 件

【設定した理由】

当町の小規模事業者は、独自性のある資源や技術を持ちながらも、それを十分に収益へと転換できていない。特に人口減少が進行する地域経済においては、外貨獲得を高めることが事業存続の鍵となる。そのため、事業者の壬力を明確化し、来訪者が「わざわざ買いに来る一番商品」として磨き上げ、実際に売上向上につなげる必要がある。

この観点から、本指標では商品開発の件数ではなく、売上向上まで実現した事業者数を最終成果として定義し、KGI を設定した。その達成に向けて、商品力向上と強みの再定義に関する支援件数を KPI として位置付けた。

②高生産性モデルへの構造転換による「稼ぐ力」強化

【KGI】

指標	目標値	定義
生産性向上・価格転嫁による利益率改善事業者数	10 者	人手不足とコスト高に対応するため、IT・AI・DX による業務効率化と、提供価値に見合った適正価格への転嫁（プライシング）を両輪で支援。これにより「稼ぐ力」を強化し、10 者の利益率改善と賃上げ環境の整備を目指す。

【KPI】

指標	目標値
IT・AI・DX 導入支援件数	20 件
適正価格設定支援件数	10 件
採用力強化支援件数	10 件

【設定した理由】

人口減少・物価高・人件費上昇など、小規模事業者を取り巻く経営環境は急速に悪化している。これまでの「低価格で量売る」モデルでは持続が難しく、労働生産性向上（効率化）と適正価格設定による収益性確保の両立が不可欠である。

そのため、IT・AI・DX 導入による業務改善と、事業者が本来持つ価値に基づく価格転嫁支援を重点的に行い、利益率改善による賃上げ余力を生む環境を整えることを目的として指標を設定した。

③創業・事業承継による産業の新陳代謝の促進

【KGI】

指標	目標値	定義
事業承継・創業後の経営安定化事業者数	5者	地域の産業基盤を維持・活性化するため、既存事業の価値を高めてつなぐ「事業承継」と、地域資源を活用した「創業」を支援する。件数だけでなく定着率を重視し、5者の経営安定化（黒字化）を目指す。

【KPI】

指標	目標値
事業承継計画策定支援件数	5件
創業件数	15件

【設定した理由】

事業者数の減少や高齢化が進む一方で、地域資源を活かしたビジネス機会は依然として存在している。産業の活力を維持するためには、既存事業を次世代へ適切に引き継ぐとともに、人口流入が続くエリアを中心に新たな創業を促進する必要がある。また、「件数」だけを追うのではなく、実際に事業が根付く（黒字化・継続）ことが重要であることから、創業者・後継者の経営基盤づくりを重点支援することとした。

これらをまとめると、下図の通りとなる。



経営発達支援事業の内容及び実施期間	
2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針	
(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和8年4月1日～令和13年3月31日)	
(2) 経営発達支援事業の内容	
①「壬力」ある一番商品の確立	
達成方針 1 対話による壬力の言語化と事業計画への落とし込み	
内容	「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、巡回・窓口相談において「対話と傾聴」を徹底する。経営者が無意識に持っている「強み・こだわり・歴史＝壬力」を、SWOT 分析等を用いて掘り起こし、言語化。それを顧客への提供価値として再定義する。納得感のある価値に基づき、経営革新計画や持続化補助金申請等の「事業計画書」として可視化・具体化を支援する。
選定理由	小規模事業者は日々の業務に追われ、自社の価値を客観視できていないことが変革の阻害要因となっているため。外部支援員が伴走し、経営者自身の「気づき」と「やる気（内発的動機）」を引き出すことが、実効性のある計画策定とアクションの出発点となるためである。
達成方針 2 地域資源等を活用した壬力ある商品の開発とテスト販売	
内容	おもちゃのまち地区の来訪者や、道の駅利用者をターゲットに、地域資源（いちご、かんぴょう、おもちゃ、歴史）を活用した新商品・新サービスの開発を支援する。開発商品は、道の駅や町内外のイベントでテストマーケティングを行い、消費者反応をフィードバックしてブラッシュアップ（PDCA）を図る。
選定理由	地域内の人口減少により既存市場は縮小するため、外からの流入客（外需）を獲りに行く必要があるため。大手チェーンとは異なる「地域独自の体験・商品」こそが、来訪者の購買動機となり、地域内経済循環の起点となるためである。
②高生産性モデルへの構造転換による「稼ぐ力」強化	
達成方針 3 脱・安売り競争と「適正価格」への転嫁支援	
内容	明確化した「価値」を根拠に、原価高騰分だけでなく付加価値分を上乗せした「強気のプライシング」ができる基盤づくりを支援する。特に壬生地区においては、歴史や文化体験という「意味」を付加するなど客単価の向上を目指す。原価計算の指導とセットで、顧客に価値を伝えるための POP やメニュー表の改善も支援する。
選定理由	小規模事業者の赤字比率が高く、賃上げ原資が確保できていない現状を改善するには、客数増よりも単価増（利益率改善）が有効。価格転嫁は心理的ハードルが高いため、商工会が根拠作りと伝え方をサポートし、収益構造の健全化を図る。
達成方針 4 IT 導入・AI 導入・DX による「省人化」と「攻めの情報発信」	
内容	深刻な人手不足に対応するため、バックオフィス業務（経理・労務）や予約・決済のデジタル化（DX）を推進し、少人数でも回る体制構築を支援する。あわせて、生まれた余力を活用し、Google ビジネスプロフィール、SNS、HP 等のデジタルツールを用いた情報発信を強化し、検索する現代の顧客（町外客）との接点を創出する。
選定理由	「人が採れない」現状では、業務効率化なしに事業維持は不可能であるため。また、現代の消費行動（検索→来店）において、デジタル上の露出がないことは「存在しない」に等しく、機会損失を防ぐ

ための最低限のインフラ整備として IT 化・DX が不可欠であるため。

③創業・事業承継による産業の新陳代謝の促進

達成方針 5 地域特性（壬力）を活かしたテーマ型創業と定着支援

内容	KPI で設定した創業 15 件を量だけでなく質で達成するため、地域の強みである「医療・福祉」「おもちゃ」「歴史文化」といった壬生町独自の「壬力」をテーマとした創業を重点的に推進する。創業希望者に対しては、地域資源を活用したビジネスモデルの構築支援を集中的に行う。また、創業後の経営が不安定になりやすい期間（創業から 3 年以内）を対象に、資金繰り、販路開拓、人材確保に特化した継続的なフォローアップ（メンター派遣等）を実施し、経営の早期安定化を図る。
選定理由	創業は地域産業の「新陳代謝」の重要な要素であるが、定着しなければ空き店舗問題の根本解決に至らないためである。地域特性を活かした創業は他の地域との差別化が容易であり、成功率が高まるため、KGI で求める「経営安定化 5 者」を確実にするために、単なる創業件数（KPI）ではなく、定着支援に重点を置くためである。
達成方針 6 「壬力」を活用した磨き上げ型承継の実施	
内容	事業承継支援を単なる手続きではなく、事業モデル変革の機会として位置づける。既存事業者の壬力を再評価し、重点課題 I・II で設定した「一番商品の明確化」や「高生産性モデルへの転換」とセットで承継計画を策定する。具体的には、承継を機に DX を導入したり、ターゲットを若者に変えた新商品を発表したりすることで、「継ぎなくなる」魅力的な事業へと磨き上げる。後継者決定後も、計画に基づいた実行フェーズ（L4→L5）への伴走支援を強化する。
選定理由	経営基盤が脆弱なままの事業承継は、後継者が見つからない、または引き継いでもすぐに廃業に至るリスクが高く、KPI で設定した承継計画策定後の KGI 達成率が下がるためである。承継と同時に変革を実行することで、事業の市場競争力を高め、承継後の経営安定化の確率を飛躍的に向上させるため、この方針を選定する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでの計画では、地域経済情報として①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した町内経済動向の分析、②決算・申告データを活用した景気動向調査を行ってきた。こうした情報は、当会ホームページでの公表や、郵送等による会員配布、巡回時の配布ツールとして活用されてきたが、公表・配布後に管内小規模事業者がどのように活用しているかが見えていないのが現状である。

【課題】

まずは本項で実施する地域経済動向調査の公表を何のために実施するのか、明確にする必要がある。

出口（どのように活用するか）が見えていないと、その情報は陳腐化してしまう。出口から逆算して、本情報をどのように活用するかを、職員全体で共有し、一人一人がそれを事業者適切に伝えていくことが重要と言える。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	R8FY	R9FY	R10FY	R11FY	R12FY
①管内経済動向の 分析公表回数	HP 掲載 郵送等	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回
②決算・申告データを活用した 景気動向調査分析公表回数	HP 掲載 郵送等	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回

※「現行」は R6 の実績

(3) 事業内容

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した町内経済動向の分析

目的	<p>町内の小規模事業者に向けて、国が提供するビッグデータ等を活用して地域経済動向分析を行うことで独自の資料を提供する。それにより、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・創業予定者や新事業進出を目指す事業者にとっても戦略立案の基礎資料となる。
対象	壬生町商工会管内
分析手法	<p>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。管内の場所を指定することにより、エリアごとの消費や購買力を知ることができる。</p>
分析項目	<p>【RESAS】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▼人口構成・人口動向（年代別・将来推計） <ul style="list-style-type: none"> ・地域にどんな年代が多いか、今後増えるか減るかを把握。 ・ターゲット設定（例：高齢者向け／子育て世帯向け）や、将来の市場規模を見通す。 ▼消費動向データ（品目別・年代別） <ul style="list-style-type: none"> ・地域の住民が何にお金を使っているかを把握。 ・新商品・新サービスの方向性、強化すべき商品カテゴリーを判断できる。 ▼競合状況（商業集積・事業所数の推移） <ul style="list-style-type: none"> ・同業他社の数・分布・増減を確認。 ・競争の強さ、差別化ポイント、出店・撤退判断に必要。 ▼人の流れ（交通流動・流入人口） <ul style="list-style-type: none"> ・どの場所に人が集まっているか、どこから来ているかを把握。 ・立地の選定、営業時間の最適化、回遊を見込んだ集客戦略づくりに有効。 ▼地域の産業構造（主要産業・雇用者数） <ul style="list-style-type: none"> ・地域の産業や雇用がどう変化しているかを確認。 ・地域経済の元気度や、BtoB 向けの需要発掘に役立つ。 <p>【MieNa】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▼人口構成・産業構造・商品別消費支出額等をエリアごとに分析 <p>これら 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>

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こと。
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者（75者） 【業種内訳】 製造5者、建設35者、卸小売5者、サービス30者
分析手法	当会では、決算申告の個別相談を毎年75者以上から受けている。 支援の機会を活用して、ヒアリングシートによる景気動向等についての調査項目を設定し、聞き取りにより定量的・定性的な現状を把握する。 結果は、経営指導員等が独自に分析、加工して調査結果報告書としてまとめる。
分析項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資状況、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

（4）調査結果の活用

- ・当会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、計画策定、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。
- ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。
- ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】

これまででは、新商品開発や新市場開拓を目指している事業者を年間3者募り、対象の商品・サービスの需要動向調査を実施した。手法はインターネット調査や、事業者を利用している消費者を対象にしたアンケート調査など。利用した事業者からの評価も高く、今後の事業戦略展開を決定する上での重要な情報とすることができている。

一方で、対象事業者数に限りがあるため、調査を必要とする事業者にこうした支援サービスが十分に行き届かないことも多かった。また、1者に対して1調査となっていたことで、より手厚い調査ができていた反面、費用対効果としては十分ではない点も懸念される。また1業種1事業者だったため、同年度で同業種の事業者からの調査希望があっても、実施できないなど、効率的な支援とは言い難い状況も見られた。

【課題】

本調査結果が、より多くの小規模事業者にとって有益となりうるよう、汎用的な調査項目を検討する。例えば、地域内での業種ごとの共通課題を抽出することで、その結果を広く地域内の同業種事業者へ波及することができる。

個別具体的な需要動向調査についてもこれまで一定の成果を上げてきたため引き続き実施する。

（2）目標

項目	現行	R8FY	R9FY	R10FY	R11FY	R12FY
①個別調査対象事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
②業種別調査対象業種数	—	1業種	1業種	1業種	1業種	1業種

※「現行」はR6の実績

(3) 事業内容

① 壬力ある商品・サービスの新展開を目指すための需要動向調査

<p>対象事業者</p>	<p>「L3 計画策定層」以上の、具体的に変革に取り組む事業者 ・新商品開発や新分野進出（第二創業）を計画しており、仮説検証を必要としている事業者。 ・特に「おもちゃのまち地区」での外需獲得や、「壬生地区」での高付加価値化を目指す事業者を優先採択する。</p>
<p>調査目的</p>	<p>開発中の商品・サービスが有する「壬力」が、ターゲット顧客（町外来訪者や新規層）に正しく伝わるか、また事業者が想定する「強気の価格設定」が市場に受け入れられるか（価格受容性）等を検証することを主眼とする。</p>
<p>調査手法</p>	<p>以下の手法により、既存ファンの深い声と、一般市場の客観的評価の両面を収集する。 【調査票の作成】 経営指導員が事業者と対話し、検証したい仮説（強み・価格・ターゲット）に基づき、回答者が答えやすい設問を設計する。 【調査方法】 ・既存顧客調査（目標 20 名）：来店客等に対面または用紙でアンケートを実施。匿名性を確保しつつ、自社の強みや改善点に対する率直な意見（コアファンの熱量）を収集する。 ・モニター調査（目標 1,000 名）：WEB アンケート調査会社のモニターを活用し、無作為抽出による定量調査を実施。商圈内の一般消費者や町外の見込み客が、その商品に対して抱くイメージや購入意向を統計的に把握する。 【分析方法】 外部専門家の協力により、単純集計に加え、属性（年代・居住地）や利用意向別でのクロス集計を行い、ターゲット層の特定と価格感度を分析する。</p>
<p>調査項目</p>	<p>調査項目は、支援対象事業者により適宜設定する必要があるが、ここでは現時点で想定される項目について例示的に記載する。 ▼コンセプト評価商品 サービスの「こだわり・ストーリー（壬力）」は魅力的か、他社との違いを感じるか。 ▼価格受容性 「いくらなら買いたいか」「いくらだと高いと感じるか」（適正価格のための根拠データ取得） ▼利用シーン・ニーズ どのような場面で利用したいか、既存商品への不満点は何か。 ▼情報接触経路 どのような媒体（SNS、Google マップ等）で情報を得ているか（導線設計のため）。</p>
<p>結果の活用方法</p>	<p>事業計画のブラッシュアップと「成功モデル」の創出 ・調査結果を基に、商品スペックやパッケージ、価格設定（プライシング）を修正し、経営革新計画や持続化補助金の事業計画書に「客観的根拠」として反映させる。 ・テストマーケティングを経て商品化し、その成功プロセスを「事例」として商工会報等で発信することで、他の事業者の変革意欲を刺激する。</p>

②支援効果が高い業種向けの壬力を磨くための需要動向調査	
対象事業者	<p>地域内での波及効果が高く、構造変化への対応が急務な業種 (選定例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・飲食業：コスト高への対応と「お殿様料理」等の観光資源活用が課題。 ・建設・リフォーム業：空き家対策やリノベーション需要への対応が課題。 ・小売業：大型店との差別化と EC・DX 活用が課題。
調査目的	<p>当該業種における「地域内消費者の利用実態」と「大手・競合他社とのギャップ」を可視化することを目的とする。なぜ消費者は大手チェーンを選ぶのか、逆に地元の小規模事業者は何を求めているのか（潜在ニーズ）を明らかにし、業界全体が取り組むべき変革の方向性を導き出す。</p>
調査内容	<p>以下の手法により、業界全体のトレンドと顧客ニーズのギャップを把握する。</p> <p>【調査票の作成】 経営指導員が当該業種の代表的な事業者や専門家の意見を取り入れ、業界共通の課題（DX、人材、集客等）を網羅した汎用的な設問を設計する。</p> <p>【調査方法】 ・モニター調査（目標 1,000 名）：WEB アンケートにより、当該業種に対する一般消費者の利用頻度や選択基準を広範囲に調査。大手チェーン利用者と地元店利用者の意識の違いを統計的に浮き彫りにする。</p> <p>【分析方法】 外部専門家の協力により、年代別・利用頻度別などのクロス集計を行い、「地元店が選ばれるための勝ち筋」を分析する。</p>
調査項目	<p>市場のトレンドやその時の経営環境により項目は変える必要があるが、現時点で想定される調査項目は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▼利用実態・満足度 地域内事業者の利用頻度、満足している点や不満点。 ▼競合比較 大手チェーンや町外店舗と比較した際の「地元店の強み・弱み」。 ▼潜在ニーズ 「あったら利用したい」サービスや商品。 ▼デジタル活用状況 予約や決済、情報収集におけるデジタルツールの利用意向（DX 導入の動機付けデータ）。
結果の活用方法	<p>業種別セミナーの開催と「共通解」の提示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査結果を分析し、その業種が目指すべき方向性をまとめたレポートを作成する。 ・当該業種の事業者を対象とした「業種別経営セミナー」や「ワークショップ」を開催し、データをフィードバックする。 ・共通課題（例：DX の遅れ、認知不足）に対しては、グループ単位での IT 導入支援や、共同販促キャンペーン等の企画へと繋げ、面的なレベルアップを図る。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、個別支援のスタートとして経営状況の分析支援を実施してきた。管内の小規模事業者に、商圏分析システム（MieNa）等を活用した「商圏情報」を提供することで、支援対象事業者の掘り起こしを実施。その中から、より詳細な分析が必要な事業者に対して、個別に経営分析支援を実施してきた。

支援をする中で、商圏情報の提供数や経営分析件数が目標に届かない年度も散見された。これは、日々の支援業務の中で、経営分析の必要性を支援対象者も支援者側も十分に理解できておらず、商圏情報を提供することのコンセンサスが当会内で取れていなかったことに起因すると考えられる。また、提供するデータも、支援者側でバラつきがあった。

【課題】

商圏情報の提供だけでは、分析が行われたとは言い難い。また、経営分析を複雑なものにしてしまうと、事業者・支援者双方で分析実施自体のハードルが高くなってしまふ。経営状況の分析は、個別支援のスタートとして位置づけられるため、いかにそのハードルを下げて「実行」してもらえるかが課題と言える。

また、単なる情報提供や、現状把握で終わらせないためにも、経営分析をする意味を商工会内でしっかりと共有して、目的を持った経営分析支援をすることが課題である。

(2) 目標

項目	現行	R8FY	R9FY	R10FY	R11FY	R12FY
経営状況分析件数	36 件	34 件	34 件	34 件	34 件	34 件

※「現行」は R6 の実績

(3) 事業内容

本支援計画の中でメインとなる方向性としては、既存事業者の「壬力」ある一番商品を確立することとしている。そのため、現時点で支援対象事業者にとって、お客様からどんな商品・サービスにどんな価値を見出してもらっているのか、その価値提供は自社のどんなリソースから実現できているのか、今後その商品・サービスをどのように伸ばしていく可能性があるのか、といった商品起点での現状把握が最も重要である。さらに、必要であれば支援事業者の現状をより理解するための財務分析を、専門家等を活用しながら実施していく。

「商品起点での壬力を磨くための現状把握」という目的を、商工会内の共通認識として持ちながら経営分析を実施していく。

①フォーマットを活用した全職員による経営分析	
目的	一品の発掘と壬力の言語化
対象者	全会員事業者（主に L2 構想停滞層・L3 計画お任せ層） ・まだ具体的な変革プランを持っていない事業者。 ・日々の記帳指導や巡回指導で接点のある事業者。
実施手法	壬力発掘シート（簡易フォーマット）の活用と対話 商工会内で統一した A4・1 枚程度の簡易ヒアリングシート（壬力発掘シート）を作成する。全職員がこれを携帯し、巡回時等の「対話」の中で聞き取りを行いながら記入する形式をとることで、

	事業者「分析されている」という負担感を与えずに実施する。
分析項目	商品・サービス起点の価値分析（3C分析の簡易版） 【自社（Company）】 最も愛着のある「一品」は何か。そのこだわり、歴史、技術的背景は何か。 【顧客（Customer）】 その商品は「誰」が買っているか。「なぜ」ウチで買うと言ってくれるか。 【競合（Competitor）】 近隣の大型店や競合店と比べて、ウチが勝っている（負けていない）点はどこか。
結果の活用方法	「変革の兆し」の判定と動機付け ヒアリング結果から「磨けば光る一品（壬力）」が見つかった事業者に対し、「この商品はもっと高く売れる可能性がある」「外の人（観光客）にも受けるはずだ」とフィードバックし、変革への内発的動機を高める。意欲が喚起された事業者については、容易に実行可能な事業計画策定や、さらに詳細な次の「②経営分析の深掘り」へと誘導する。

②職員・専門家による経営分析の深掘り	
目的	経営状況の詳細分析と収益構造の可視化
対象者	変革の意欲がある事業者（L3 計画お任せ層・L4 自作計画作成層・L5 自作計画実行層） ・①の分析を経て、新商品開発や価格転嫁、DX 導入等に関心を持った事業者。 ・事業承継や創業を予定している事業者。
実施手法	「ローカルベンチマーク」および「商圈分析システム（MieNa）」の活用 経営指導員または外部専門家（中小企業診断士等）が、決算書等の財務データと、MieNa による商圈データを掛け合わせ、精緻な分析を行う。必要に応じて SWOT 分析やクロス SWOT 分析を行い、戦略を練り上げる。
分析項目	「稼ぐ力」を実現するための財務・市場分析 【財務分析】 損益分岐点分析、労働生産性、原価率の確認（適正価格への転嫁余地の算出）。 【市場分析】 商圈内の人口動態、ターゲット層の分布、競合店の状況。 【リソース分析】 DX 導入による業務効率化の余地、人材活用状況。
結果の活用方法	「実行可能な事業計画」の策定 分析結果に基づき、「どの商品を、誰に、いくらで売るか」という具体的な戦略を固める。これを「経営革新計画」や「事業継続力強化計画」、「持続化補助金」等の事業計画書に落とし込み、絵に描いた餅ではない、根拠ある実行プランとして事業者に提示する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、経営分析を実施した事業者に対して、必要であれば事業計画策定支援を実施してきた。一方、経営分

析件数が少ないこともあり、目標とする件数へは届かないことが多かった。特に事業計画策定支援はこれまで主に、補助金活用や融資制度利用を希望する事業者に対しての実施が多かった。補助金や融資を得るために計画を作成すること自体が目的化してしまい、単年度の場合当たりの策定に終わることも少なくなかった。

創業計画策定支援については、創業塾を開催することで、受講者が初めての経営計画を策定する体験を提供することができており、毎年コンスタントに創業する事業者を創出することができた。

事業承継計画については、外部専門機関である「栃木県事業承継・引き継ぎ支援センター」と連携して、掘り起こした事業承継案件についてサポートを依頼してきた。

【課題】

策定した事業計画を「実行」につなげ、その後の「成果」にまでつなげられることが求められる。また、一度作って終わりではなく、事業者自身が作成し、PDCA を実施できるよう、実効性のある計画策定が必要である。そのため、計画策定自体のハードルを下げ、簡易な事業計画書をもとに、売上向上策の実行に焦点を当てる。

創業計画策定については、町の産業ビジョンとも連動させながら壬生町で創業する事業者を創出することは喫緊の課題であるため、商工会による創業塾開催をこれまで同様に進めて行く。

事業承継計画策定については、支援対象者の掘り起こしが最大の課題である。現時点の商工会のリソースを考えると、商工会が作成支援を担うよりは、専門機関との連携により、職員も共に事業承継計画策定支援に携わる経験を積むことが当面の課題と言える。

(2) 支援に対する考え方

本計画における事業計画策定支援は、「補助金申請のための作文」や「絵に描いた餅」からの脱却を基本方針とする。計画を作成すること自体をゴールとせず、策定した計画が確実に「**実行**」され、売上向上などの「**成果**」につながることに主眼を置く。そのために、以下の4つの方針に基づき支援を実施する。

①対話と傾聴による「主体性のある計画」への転換

計画の実効性を高める唯一の方法は、事業者自身が「これをやりたい」と心から思える内容にすることである。そのため、支援者は「経営力再構築伴走支援モデル」を実践し、対話と傾聴を徹底する。経営者との対話を通じて、内発的な動機と本質的課題を整理し、経営者が「自分事」として取り組める計画策定を支援する。

②成長段階（レイヤー）に応じた作成プロセスの最適化

事業者の経営リテラシーや置かれている状況（レイヤー）に応じて、関わり方を柔軟に変化させる。

▼L3（計画お任せ層）まで：計画策定に慣れていない層に対しては、商工会職員と共に対話しながら計画書を作り上げる「共同作業」を行うことで、策定のハードルを下げる。

▼L4（自作計画策定層）以上：変革の意識がある層に対しては、事業者自身による作成を基本とし、職員は壁打ち相手や進捗確認役としてサポートすることで、経営の「自走化」を促す。

③「一品」の実行に絞った簡易で実効性のある計画

難解で分厚い経営計画書は、小規模事業者にとって実行のハードルとなる。「経営状況の分析」で発掘した「一品（一番商品）」の売上アップや、直近の課題解決に向けた具体的なアクションプランに焦点を絞り、「A4・1枚程度の簡易な実行計画」の策定を推奨する。まずは小さな成功体験を積むことで、PDCA サイクルを回す習慣を定着させる。

④テーマ別（創業・承継・DX）の専門的アプローチ

▼創業計画：創業塾の開催を通じて支援を行うが、計画書の完成をゴールとしない。町の産業ビジョンと連動させな

から、実際に「町内で創業し、事業を継続できるか」という実効性を重視した策定支援を行う。

▼事業承継計画：経営分析により承継の必要性が判明した事業者に対し、外部専門機関（事業承継・引継ぎ支援センター等）と連携して策定にあたる。職員もこれに同席することで経験を蓄積し、支援ノウハウの向上を図る。

▼経営リテラシー向上（DX等）：計画の実効性を高める基盤として、IT・AI活用やDX導入に関するセミナーを開催し、計画の中にデジタル活用を組み込めるよう知識の底上げを図る。

（3）目標

項目	現行	R8FY	R9FY	R10FY	R11FY	R12FY
事業計画策定事業者数	22者	30者	30者	30者	30者	30者
創業計画策定事業者数（創業達成）	3者	3者	3者	3者	3者	3者
事業承継計画策定事業者数	0者	1者	1者	1者	1者	1者
IT・AI活用・DXに関するセミナー開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業塾開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※「現行」はR6の実績

（4）事業内容

①職員・専門家による事業計画策定支援	
目的	「経営状況の分析」で発掘された「一品（壬力ある商品・サービス）」や、経営課題の解決策を、具体的な行動計画へと落とし込むことを目的とする。単に補助金を得るためではなく、事業者が主体的に「実行したい」と思える実効性の高い計画を策定し、売上向上や高付加価値化といった成果に繋げる。
対象者	経営分析を実施した L3 計画お任せ層・L4 自作計画作成層・L5 自作計画実行層 <ul style="list-style-type: none"> ・自社の強み（壬力）を認識し、変革への意欲がある事業者。 ・「一番商品」の開発や、価格転嫁、DX導入等を検討している事業者。
支援手法	成長段階に応じた伴走型策定支援 【共同作成】（L3層向け） 計画策定に不慣れな事業者に対し、職員が対話を重ねながら、簡易な「A4・1枚計画シート」等を活用して言語化・文章化を支援し、計画作りのハードルを下げる。 【自走支援】（L4層以上） 経営革新計画や持続化補助金などの本格的な計画策定において、職員や専門家は「壁打ち役」となり、事業者が自ら考えた戦略のブラッシュアップを行う。 【専門家派遣】 財務改善や高度なIT活用など、専門的な知見が必要な場合は、中小企業診断士等の専門家を派遣し、実現可能性の高い計画へと仕上げる。

②創業塾の開催による創業計画策定支援	
目的	壬生町の産業ビジョンと親和性の高い創業希望者を発掘・育成する。単に開業届を出すだけでなく、早期に経営を安定させ、地域に定着する「稼げる創業者」を輩出するために、実効性のある

	創業計画の策定を支援する。	
対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・町内で創業を希望する個人 ・事業承継を機に第二創業（業態転換）を目指す後継者 等 	
支援手法	<p>「特定創業支援事業」に適合したカリキュラムによるスクール形式</p> <p>経営・財務・マーケティング等の創業に必須な分野を体系的に学ぶセミナーを実施する。特に知識習得は、現代では SNS 等を活用すれば動画等で容易に可能なため、本セミナーではリアル開催の強みを活かしたワークを増やし、創業者の事業についてリアルに検討を深めるサポートを充実させる。また、創業期の人脈形成も創業直後の売上確保には必要なため、受講者同士や地域の事業者とのネットワーキングにも力をいれる。</p> <p>講義終了後は、個別相談を通じて具体的な創業計画書の完成まで伴走する。</p>	
募集方法	町広報誌、商工会ホームページ、SNS、町内金融機関等へのチラシ設置 等	
講師	中小企業診断士（創業支援実績豊富な専門家）、町内の先輩創業者（ゲスト講師）	
回数	年 1 回（3 時間×8 日）	
参加者数	10 名程度	
カリキュラム案	1 日目《講義》：「想い」の重要性、MVV 2 日目《ワーク》：想い・原点を探る 3 日目《講義》：事業ドメイン、提供価値 4 日目《ワーク》：ビジネスモデルを考える	5 日目《講義》：マーケティング入門 6 日目《ワーク》：ターゲット設定、訴求方法 7 日目《講義》：財務・税務 8 日目《ワーク》：資金計画と事業プレゼン

③ 専門家と協力した事業承継策定支援

目的	経営者の高齢化による廃業を防ぎ、地域固有の技術や壬力を次世代へ継承する。単なる資産の引継ぎではなく、後継者が新たな時代に対応できるよう、事業モデルの「磨き上げ」を盛り込んだ承継計画を策定する。
対象者	<p>事業承継を検討している、または必要性が高い事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・後継者が決まっているが、具体的な時期や方法が未定の事業者。 ・第三者承継（M&A）を検討している事業者。
支援手法	<p>外部専門機関との連携によるチーム支援</p> <p>「栃木県事業承継・引継ぎ支援センター」や提携金融機関、税理士等の専門家と連携し、法務・税務・財務の課題を整理する。商工会職員も同席し、事業面（磨き上げ）の計画策定をサポートすることで、ハード（手続き）とソフト（事業価値）の両面から「承継計画」を具体化する。</p>

④ 経営リテラシー向上セミナーの開催

目的	事業計画を「絵に描いた餅」にしないために、計画実行に必要な実務能力（リテラシー）を底上げする。特に、重点課題Ⅱで掲げた「高生産性モデル」への転換に不可欠な、D X（デジタル活用）や最新のマーケティング手法、価格転嫁のための原価管理ノウハウを習得させる。
対象者	<p>変革を施行する L3（事業計画お任せ層）以上の小規模事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アナログ業務から脱却したい事業者。 ・売上アップのための SNS 活用等を学びたい事業者。

支援手法	実習・ワークショップを取り入れた実践型セミナー 座学だけでなく、実際にスマートフォンやPCを操作したり、自社の数字を使って計算したりする「手を動かす」形式を採用し、翌日から現場で使えるスキルの習得を目指す。
募集方法	町広報誌、商工会ホームページ、SNS、町内金融機関等へのチラシ設置 等
講師	中小企業診断士、ITコーディネータ、DX専門家、税理士、Webマーケター等
回数	年1回
参加者数	20名程度
カリキュラム案	【DX・IT 関連】 ・SNSとGoogle マップ集客活用術 ・生成AI（Chat GPT 等）の業務活用入門 【経営実務系】 ・適正価格を設定するための原価計算ワークショップ ・インボイス・電子帳簿保存法対応とクラウド会計による経理効率化

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでは、事業計画策定後のフォローアップについて、計画的かつ組織的な体制が構築されていなかった。そのため、支援は職員個人の裁量による場当たりの対応になりがちであり、策定した計画が実際に実行されているか、成果につながっているかを組織として把握しきれていなかった。また、支援の内容も、計画書に基づいた予実管理や進捗確認というよりは、日々の資金繰りや突発的なトラブルに対処する「事後対応型」の支援にとどまることが多く、事業者と支援者が同じ未来（ビジョン）を見据えて伴走できているとは言い難い状況であった。

【課題】

計画は「作って終わり」ではなく「成果を出すための手段」である。今後は、策定した事業計画書を、支援者と事業者が結果にコミットするための「共通の羅針盤」と位置づける必要がある。その上で、両者が同じ計画書を見ながら進捗を確認し、未来に向けて共に進むための「定期的な伴走支援体制」の構築が急務である。そこでは、単なる管理ではなく、事業者のやる気を引き出すコーチング的な関わりが求められる。また、個々の職員が抱え込まないよう、後述する「経営支援戦略会議（経営支援カンファレンス）」等を導入し、進捗状況を組織全体で共有・検討するチーム一体となった支援体制を確立することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

本計画における実施支援は、事業者の「経営の自走化」による「稼ぐ力」を高めることを最終ゴールとする。魚を与える（答えを教える・代行する）のではなく、「魚の釣り方を教える（自ら考え行動できるよう促す）」支援を徹底する。そのためには、支援者と事業者が合意の上で面談スケジュールを設定し、定期的に膝を突き合わせて対話する仕組みを構築する。また、支援の属人化を防ぐため、クラウド型の情報共有ツール等を活用し、全職員が事業者の進捗状況や課題をリアルタイムで把握できる環境を整え、組織の総合力で事業者の変革を支える。

(3) 目標

項目	現行	R8FY	R9FY	R10FY	R11FY	R12FY
フォローアップ対象事業者数	32 者	34 者	34 者	34 者	34 者	34 者
フォローアップ頻度 (延回数)	42 回	204 回				
一番商品の売上増加事業者数	—	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
生産性向上・価格転嫁による 利益率改善事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
事業承継・創業後の 経営安定化事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(4) 事業内容

① 職員・専門家による事業計画策定事業者へのフォローアップ	
目的	策定した事業計画（一品磨き上げ、新商品開発、DX、価格転嫁、創業・承継等）の着実な実行を促し、計画で掲げた目標数値（売上・利益等）の達成確度を高めることを目的とする。
対象者	本計画において事業計画を策定した事業者（年間34者） ・経営革新計画、補助金事業計画、創業・事業承継計画等の策定者。 ・特に「L3・L4 計画作成層」から「L5 計画実行層」への移行期にある事業者。
支援手法	1) 定期訪問・面談による伴走（PDCA支援） ・頻度：原則として「2ヶ月に1回」以上のペースで定期訪問または面談を実施する。 ・内容：計画書で設定した「KGI」や「KPI」に対する進捗を確認する。計画通り進んでいる場合は承認・称賛し、進んでいない場合は「なぜできなかったか」「次はどうするか」を対話により整理し、次回の行動指針を明確にする（PDCAを回す）。 2) 専門家の活用 ・職員のみでは解決が困難な専門的課題（高度なIT実装、複雑な税務判断、契約トラブル等）が発生した場合は、速やかに外部専門家を活用し、ボトルネックを解消する。 3) 経営支援戦略会議（カンファレンス）との連動 ・フォローアップの内容は、定期的で開催する商工会での「経営支援戦略会議」で共有。支援方針に迷いが生じた際は、全職員の知見を集めて解決策を検討し、組織としてバックアップ。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで当商工会では、消費者との接点が薄い建設業者のPRの場として「住まいのリフォーム情報チラシ」の発行や、実習形式による「IT能力向上セミナー」による販路開拓支援を実施してきた。また、「地域企業情報ポータルサイト」の運営を継続し、地域内外に一定認知される媒体として情報を蓄積し、集客力の向上に努めてきた。

【課題】

既存のチラシやポータルサイトにおける掲載情報は、「店舗名」や「簡単な事業内容」の羅列にとどまるケースが多く、実際の来店や売上増加に結びつきにくいという課題があった。総花的な情報発信では、顧客の購買意欲を喚起するこ

とが難しいため、今回策定する事業計画と連動し、事業者の強みが凝縮された「一品（一番商品）」に特化した内容へとシフトする必要がある。また、Web 上の発信だけでなく、消費者に直接訴求し、その反応をダイレクトに確認できる「リアルな接点」が不足している点も課題である。

（２）需要開拓支援の考え方

本計画では、事業者の「壬力」を象徴する「一品」に特化した情報発信へと転換し、明確になった価値をターゲット顧客へ効率的に届けることを基本方針とする。一点突破で売上を高めることで、成果が数値として把握しやすくなり、事業者の変革へのモチベーション向上にもつながるためである。前述の「経営分析」や「事業計画策定」と一貫性を持たせ、計画で磨き上げた商品を以下の「リアル」と「Web」の両面から強力に発信する。

▼リアルでの開拓（テストマーケティング・商談）

町内イベントである「壬生町総合産業まつり」等を活用し、展示スペースの一部で「プチ商談会」を実施する。当初は小規模から開始し、地元飲食業者や他社バイヤーとのマッチング、および一般消費者へのテストマーケティングの場として機能させ、徐々に規模を拡大する。

▼Web での開拓（ポータルサイトの深化）

地域情報ポータルサイトにおいては、単なる名簿的な掲載から脱却し、自社の「壬力」が明確になった事業者に焦点を当てて取材を行い、そのストーリーやこだわりを深掘りして掲載することで、サイト自体のコンテンツ価値と訴求力を高める。

（３）目標

項目	現行	R8FY	R9FY	R10FY	R11FY	R12FY
①地域事業者情報ポータルサイト掲載事業者数	20 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
一品の売上向上事業者割合	—	90%以上	90%以上	90%以上	90%以上	90%以上
②地域商談会による出店者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
商談会内での商談件数	—	20 件				

（４）事業内容

①地域事業者情報ポータルサイト「みぶココ」による訴求力強化	
目的	事業者の「壬力」をストーリーとして発信し、閲覧者の共感と購買意欲を喚起する。単なるアクセス数稼ぎではなく、実店舗への送客や具体的な問い合わせ（コンバージョン）に繋げることを目的とする。
対象者	本計画に基づき「一品」を明確化した事業者（L3 計画策定層以上） ・自社の強みを言語化できており、写真映えする商品やサービスを持つ事業者。
実施手法	取材・撮影による特集記事の作成 専門家や職員が対象事業者を訪問し、経営者の想いや商品のこだわりを取材・撮影する。単なるスペック紹介ではなく、「なぜ美味しいのか」「どんな歴史があるのか」というストーリー記事を作成し、ポータルサイト内の特集ページとして掲載する。また、SNS と連動させて拡散を図る。
想定効果	・掲載ページからのクーポン利用や予約流入による売上増加（KGI 達成）。 ・アクセス解析による顧客関心度（KPI）の把握と、Web マーケティングスキルの向上。

②イベント内での地域商談会の開催による販路開拓支援	
目的	開発した新商品やサービスの需要動向をリアルで確認（テストマーケティング）するとともに、地域内の異業種（飲食×農業、建設×不動産など）との連携や、町外バイヤーとの商談機会を創出し、新たな販路を開拓する。
対象者	「一品」の試作品または完成品を持つ事業者（L5 自作計画実行層） <ul style="list-style-type: none"> ・新商品を開発したが、本格販売前に消費者の反応を見たい事業者。 ・BtoB（卸売りや業務提携）のパートナーを探している事業者。
実施手法	多くの来場者が見込める「壬生町総合産業まつり」の中に、支援事業者の特設ブースエリアを設置する。単なる即売会にとどまらず、アンケートによる意見収集（テストマーケティング）や、来場する地元企業・バイヤーとの名刺交換・商談会（BtoB マッチング）をセッティングし、ビジネスチャンスを広げる。
想定効果	<ul style="list-style-type: none"> ・テスト販売による顧客フィードバックの獲得と商品改良（PDCA の実践）。 ・新規取引先や大口顧客との成約による売上基盤の確立（KGI・KPI 達成）。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、経営発達支援事業の評価指標の分析や、今後の方向性検討は、外部専門家を交えた「検討委員会」により実施してきた。年に 1 回、事業終了前に開催し、計画の年度目標に対する実績を報告し、目標達成事業の効果や未達事業の未達原因を検証し、評価を得ることで、次年度の計画見直しにつなげてきた。

検討委員会の評価は、県内 33 商工会統一の目標「年度別アクションプラン」にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取り組み」結果を加えて、当会の総会資料に実績を掲載し、理事会、総会等で説明を実施。また当会ホームページで公表することで会員以外の小規模事業者にも広く情報公開を実施することができている。

【課題】

今回の経営発達支援計画では、本質的課題の解決に向け、「変革の兆し（計画策定 170 者）」や「成果の実感（業績向上 50 者）」といった、より具体的かつ成果重視（アウトカム）の KGI・KPI を設定している。そのため、単に「事業を実施したか」だけでなく、「事業者の行動変容や数値改善につながったか」という視点での厳格な検証が求められる。より具体的かつ現実的な評価を得て、その結果を次年度以降の計画修正や支援手法の改善に確実に活かしていくための、実効性の高い PDCA サイクルを構築することが課題である。

(2) 事業内容

事業評価手法	本計画に記載した全ての事業（経営分析、計画策定、フォローアップ、需要開拓等）を対象として、客観的な評価を行うため、外部有識者等を含む第三者機関「 経営発達支援計画評価委員会（以下、評価委員会） 」を設置する。評価委員会の構成員は、以下の 3 者を含むものとし、多角的な視点から事業の成果を検証する。
--------	--

	<p>▼外部有識者（第三者） 壬生町や商工会に精通した中小企業診断士。</p> <p>▼法定経営指導員 本支援計画の実務・進捗管理を統括する者。</p> <p>▼壬生町商工観光課職員 産業ビジョンとの整合性を確認する行政担当者。</p>
実施状況の 定量的把握方法	<p>評価委員会での検討に先立ち、以下のプロセスで定量データの収集・分析を行う。</p> <p>▼月次・四半期モニタリング 当会で開催する「経営支援戦略会議」において、各事業の進捗状況（相談件数、計画策定数等）を毎月確認する。</p> <p>▼成果指標（KGI）の測定 支援先事業者の決算期に合わせて、売上高や利益率の変化、開発した「一品」の販売実績等のデータを収集し、本計画で設定した KGI（例：一番商品の売上増 35 者など）の達成度を集計する。</p> <p>▼定性情報の収集 アンケート調査やフォローアップ面談を通じて、「事業者の意識変化」や「支援に対する満足度」等の定性的な声を収集し、定量データと併せて評価資料とする。</p>
評価・見直し頻度	年 1 回（2 月）
結果の 公表方法	壬生町商工会のホームページに掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

（1）現状と課題

【現状】

現在、当商工会における経営指導員等の資質向上に向けた取り組みは、組織的な計画に基づいた実施体制が構築されておらず、主に各職員の判断による外部研修への参加に依存している。

この外部研修への参加についても、組織内での周知が復命書の文書回覧に留まっているため、不参加の職員への情報共有が十分に行き届いていない。また、研修参加の判断や頻度が個々の職員に委ねられていることから、職員間での参加実績にばらつきが生じている。

その結果、喫緊の経営課題である DX 導入や、物価高騰に伴う価格転嫁支援などに係る知識・ノウハウの習得に大きな個人差が拡大している。支援業務が個人の能力や経験に強く依存する「属人化」の状態にあり、組織全体として一定水準以上の標準化された経営支援サービスを、全ての事業者に対して提供できていないことが大きな課題となっている。

【課題】

上記の属人化を解消し、地域の中小企業・小規模事業者に対し、質の高い、均質な支援を組織として提供できる体制を確立することが喫緊の課題である。

具体的には、職員の経験年数による支援レベルのばらつきを是正し、「組織一体となった支援の仕組み」を構築す

る。この仕組みの実現には、全職員が以下の2点を習得することが不可欠である。

▼形式知の習得

経営支援における基礎的な知識、法令、手続き、及び成功事例に基づく支援の「型」を明確なマニュアルやフレームワークとして習得する。

▼暗黙知の共有

ベテラン職員が現場で培ってきた、事業者へのヒアリング技術、課題発見能力、関係構築といった実践的なノウハウ（暗黙知）を共有し、若手職員への継承を組織的に行う。

これにより、支援レベル全体の底上げを図るとともに、職員一人ひとりが形式知に基づき自己に不足する分野を明確に理解できるようになるため、外部研修への参加意欲も受動的なものから意欲的かつ自発的なものへと変化することが期待される。最終的に、全職員が標準レベルのサービスを提供しつつ、職員ならではの革新的な視点を取り入れた支援体制が構築可能となる。

(2) 事業内容

①経営支援戦略会議（経営支援カンファレンス）

<p>目的</p>	<p>支援担当者が抱える個別の小規模事業者への支援案件について、担当者個人が一人で抱え込んで悩むことなく、全職員及び専門家の知見を結集して、最適な支援の方向性と具体的な対策を検討する。</p> <p>この実践的な検討プロセスを通じて、組織として質の高い支援を実現するとともに、具体的な事例研究を積み重ねることで職員間のノウハウ共有（形式知・暗黙知の習得）を図り、よりリアルな支援能力を習得するとともに、支援業務の属人化を解消することを目的とする。</p>
<p>実施頻度 ・体制</p>	<p>・原則として月1回開催し、全経営指導員が参加する。</p> <p>・外部の中小企業診断士等の専門家がコーディネータ（兼講師）として参画し、専門的見地からの助言及び指導を行う。</p>
<p>実施内容</p>	<p>現状の課題解決及び上記目的の達成のため、全職員を対象とした内部研修会として「経営支援戦略会議（経営支援カンファレンス）」を定期的実施する。</p> <p>【会議内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1回の会議につき1名の職員が、自身が担当する具体的な支援案件（1案件）を持ち寄る。 ・担当職員より、対象事業者の現状、課題、および支援を進める上での悩みや仮説を提示する。 ・提示された案件に対し、参加する全職員でディスカッションを行い、ベテラン職員の経験則や若手職員の新しい視点などを交え、多角的な視点から解決策や今後の支援の方向性を検討する。 ・コーディネータは議論を整理するとともに、不足している専門知識の補完や論点の明確化を行い、組織としての支援方針を決定する。

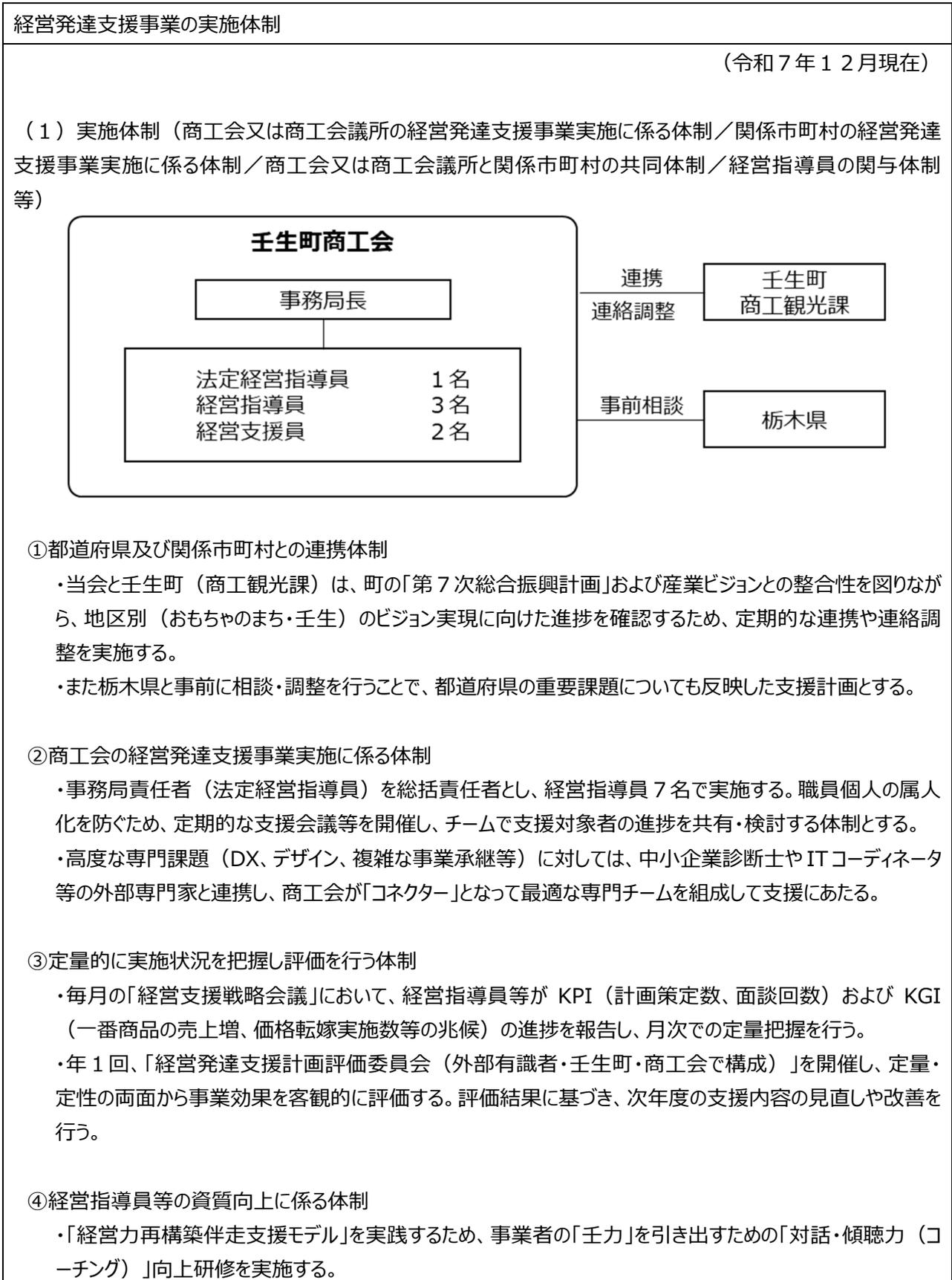
②外部研修会参加による知識の習得

<p>目的</p>	<p>経営発達支援計画に基づいて小規模事業者の伴走型支援を実施することを目的に、経営指導員は、関連する専門的知識を計画的に習得する。そのため支援スキルを高める専門的知識</p>
-----------	--

	<p>を身につける研修を積極的に受講し、経営発達支援計画の実行を牽引する。</p> <p>また、若手職員は、記帳指導等の日々の業務に関することに加えて、経営発達支援計画の実施に係る支援スキルを身につけるための研修を積極的に受講することで、レベルアップを図ると共に法定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。</p>
<p>実施内容</p>	<p>1) 栃木県商工会連合会主催の職員セミナーへの参加</p> <p>当セミナーは、小規模事業者に対する様々な支援方法を習得できる。職員の支援レベルに応じたコースが用意されているため、当該職員の支援レベルに合わせた参加が可能。</p> <p>2) 中小企業大学校への職員派遣</p> <p>職員の専門的な支援スキル向上のため、中小企業大学校への積極的な参加を促す。特に支援スキルが不足していると思われる IT の活用、創業支援、事業承継支援に対するコースへの派遣を積極的に行う。</p> <p>3) その他関連機関主催セミナーへの参加</p> <p>経営発達支援計画の実行を担う、当会の全職員が、小規模事業者の経営力向上、成果創出を担っているという認識を強く持ち、小規模事業者を高めていく存在となるためには、職員自らが不足していると考え知識習得のためのセミナーに積極的に参加することが求められる。</p> <p>特に、AI 活用や DX、価格転嫁、人材確保・育成などに関して、スキル獲得に資するセミナー等へ積極的な参加を促す。</p>

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



・本計画の重点課題に対応するため、DX・AI活用、原価計算・価格転嫁、事業承継・M&Aに関する実務研修を行うとともに、商工会内での会議・研修等を通じて、職員全体の支援ノウハウの底上げを図る。

(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： 須釜 建

▼連絡先： 壬生町商工会 TEL:0282-82-0475

②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

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・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 須釜 建 は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

壬生町商工会

〒321-0228 栃木県下都賀郡壬生町大師町3番13号

TEL : 0282-82-0475 FAX : 0282-82-0354

E-mail : mibu_net@shokokai-tochigi.or.jp

②関係市町村

壬生町 産業生活部商工観光課

〒321-0292 栃木県下都賀郡壬生町大字壬生甲3841番1号

TEL : 0282-81-1845 FAX : 0282-82-1107

E-mail : keizai@town.mibu.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)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
3 経済動向調査	200	200	200	200	200
4 需要動向調査	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
5 経営状況の分析	200	200	200	200	200
6 事業計画策定支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
7 事業計画実施支援	200	200	200	200	200
8 新需要開拓	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
9 評価・見直し	50	50	50	50	50
10 職員の資質向上	350	350	350	350	350

(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
・会費収入 ・伴走型補助金 ・壬生町補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
① ② ③