

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	みなかみ町商工会（法人番号 1070005007438）
実施期間	平成 30 年 4 月 1 日～平成 35 年 3 月 31 日
目標	<p>地域経済を支える小規模事業者は、人口減少、高齢化、海外との競争激化等の構造変化に直面しており、売上や利益、雇用の減少、経営者の高齢化、後継者等の課題を抱えている。</p> <p>地域における唯一の経済団体として、地域内の小規模事業者の持続的な経営発展を目標とし、他の支援機関等との連携により地域の小規模事業者の個社支援と地域活性化による面的支援を行っていく。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 小規模事業者の特性に応じた経営支援の実施 2. 経営環境の変化に対応する計画的・戦略的経営の実践支援 3. 新たな需要の開拓に寄与する一歩踏み込んだ個社支援の強化 4. 地域内事業者への迅速な情報発信
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること みなかみ版「小規模事業者景況調査」の実施や統計資料等の外部データを活用し地域経済動向を把握する。 2. 経営状況の分析 巡回等により経営分析実施事業者を掘り起こし、経営指導員による分析ツールを活用した経営状況分析支援を実施する。事業者が経営分析を行えるよう、専門家による経営分析スキルアップセミナーを開催する。 3. 事業計画策定支援 事業計画策定の意義や重要性を理解していただくための活動を実施し、事業計画策定セミナーや創業セミナーを開催。計画のブラッシュアップを図るため、専門家による個別相談会を開催する。 4. 事業計画策定後の実施支援 定期的な巡回や専門家との連携によりフォローアップを実施。新たな取組が見いだせる場合は、経営力向上・経営革新の承認支援を行う。事業計画と並行し事業承継計画策定や、ニーズに即したセミナーを開催。 5. 需要動向調査 需要動向調査の重要性を認識していただき、展示商談会等でのアンケート調査支援や、既存顧客のニーズ調査の他、地域経済・商圈分析や統計資料等によるトレンド調査を実施し支援時に活用していく。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業 広報支援、商談会等出展支援、IT 活用支援、町内事業者の BtoB 商談会の開催、特産品・商品開発支援を行い、新たな需要を開拓していく。 7. 地域活性化に資する取組 地域資源の活用や、農業との連携による農商工連携、6 次化等のビジネスの視点を取り入れ、新たな地域経済の活性化に寄与していく。
連絡先	みなかみ町商工会 〒379-1313 群馬県利根郡みなかみ町月夜野 1744-1 電話：0278-62-1155 FAX：0278-62-6264

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. みなかみ町の概要

みなかみ町は平成17年に旧月夜野町、旧水上町、旧新治村の3ヶ町村が合併し誕生した町である。群馬県の最北端に位置し、群馬県内で最も広い面積(781.08km²)を有しており、面積の約1%が宅地、3%が田畑、その他の96%を山林や原野が占める。

人口は公共工事が盛んであった昭和30年の35,696人をピークに、概ね減少を続け平成22年には21,345人、平成29年には19,834人まで減少している。全国的には平成20年に人口が減少に転じたが、当町においては半世紀も前から人口減少が始まっている。



<人口・世帯数の推移>

	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年
人口(人)	21,285	21,051	20,674	20,235	19,834
世帯数	8,152	8,175	8,138	8,113	8,146

(出典：住民基本台帳)

また、生産年齢人口(15歳以上65歳未満)と年少人口(14歳以下)が急激に減少する一方、老年人口(65歳以上)が増加を続けてきている。平成7年には老年人口が年少人口を上回り、2035年には生産年齢人口も上回ると推計されている。

年齢3区分別人口と人口構成比率の推移(昭和55年【1980年~2035年】平成52年)

(単位：人、%)

区分	昭和55年	昭和60年	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	平成32年	2025年	2030年	2035年
0~14歳	5,974	5,306	4,745	4,275	3,766	3,011	2,346	1,803	1,453	1,242	1,075	962
15~64歳	18,913	18,245	17,291	16,342	15,020	13,582	12,245	10,674	9,313	8,061	7,048	6,181
65歳以上	3,236	3,710	4,504	5,635	6,293	6,715	6,754	7,080	7,171	7,055	6,729	6,262
総数	28,123	27,261	26,540	26,252	25,079	23,308	21,345	19,557	17,937	16,358	14,852	13,405
減少率	▲3.1	▲3.1	▲2.6	▲1.1	▲4.5	▲7.1	▲8.4	▲8.4	▲8.3	▲8.8	▲10.6	▲9.7
年少人口比率	21.2	19.5	17.9	16.3	15.0	12.9	11.0	9.2	8.1	7.6	7.2	7.2
生産年齢人口比率	67.3	66.9	65.2	62.3	59.9	58.3	57.4	54.6	51.9	49.3	44.4	46.1
老年人口比率	11.5	13.6	17.00	21.5	25.1	28.8	31.6	36.2	40.00	43.1	48.3	46.7

(出典：総務省「国勢調査」(~2010年)、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(2015年~))

当町は県内最大の温泉地数を誇っており、群馬県を代表する水上温泉や猿ヶ京温泉の他、秘湯である法師温泉や日本一大きな露天風呂を保有する宝川温泉など趣の異なる18の温泉地を有している。

北には日本百名山の1つである谷川岳、利根川の最初の一滴が流れる大水上山がある他、流域面積が日本一である利根川の源流域であり、関東の水瓶と称されている地域である。

またアウトドアスポーツを観光資源として、首都圏を中心に観光客が多く訪れている。利根川を利用したラフティングをはじめ、キャニオニングやカヌー、パラグライダー、スキー、スノーボードなど多くのアクティビティで賑わっている観光地である。

当町の豊かな自然環境の保全と活用、人の営みが評価され平成29年6月に「ユネスコエコパーク」に認定された。

みなかみ18湯 位置図



<みなかみ町観光入込客数>

	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年
入込客数	4,203,004	4,229,690	4,225,726	4,277,100	3,665,831
日帰り	3,081,445	3,126,092	3,099,081	3,125,640	2,578,930
宿泊	1,121,559	1,103,598	1,126,645	1,151,460	1,086,901

(出典：みなかみ町観光商工課)

自然を活かした観光が多く、天候の影響を受けやすいため平成28年は1月から3月の積雪量が少なかったため、スキー場を中心に影響を受け入込客数が減少している。

2. 地場産業の現状と課題

当町における商工業者数は1,145件となっており、内小規模事業者数は931件である。平成21年(経済センサス)と比べると、207事業者が減少している。

<2017年商工業者数>

業種	事業者数	割合
商工業者	1,145	
建設業	180	15.7%
製造業	79	6.9%
卸売業	29	2.5%
小売業	228	19.9%
飲食店・宿泊業	323	28.2%
サービス業	256	22.4%
その他	50	4.4%

＜商工業者数・従業者数の推移＞

	平成 21 年	平成 26 年	平成 28 年
商工業者数	1,352	1,232	1,145
従業者数	9,657	8,596	—

業種別従業者数は宿泊業、飲食サービス業を筆頭に、卸・小売業、製造業、農業・林業、医療福祉、建設業の割合が多く、とりわけ「宿泊業、飲食サービス業」と「農業、林業」は特化係数も高くなっている。

年代別では高齢であるほど「農業・林業」の割合が高く、特に 70 歳以上では半数近くが従事している。60 歳代では「宿泊・飲食サービス業」の割合が高く、10 代・20 代では「製造業」「医療福祉」の割合が高くなっている。

県や近隣市町村と比較すると、10 代～30 代の従業者数の割合が低く、若者にとって魅力的な雇用の場が不足していることが課題である。

豊富な観光資源を有する地域であるため、観光関連サービス業の従事者が全体の 6 割を占め、飲食業、宿泊業、小売業や観光農園（果物）が多い地域である。そのため、これらが一体となり、地元原材料を使用した加工品や、地産地消の徹底により地域でお金が回る仕組みを構築することにより、経済効果が期待できるところである。

(1) 商業の現状と課題

当町の商業は、温泉街や住宅地を対象とする小売業が大部分を占め、近年の消費者ニーズの多様化、IT の普及や EC サイトによる通信販売の拡大、自家用車の普及や大型小売店舗の出店など、商業を取り巻く急激な環境変化に対応が遅れ、魅力不足から競争力の低下により顧客離れを招いている。また、経営者の高齢化や過疎化を背景に後継者不足による店舗の閉店により、空き店舗の増加とそれに伴う買い物の利便性の低下が問題となっている。これまでも、商工会と町で連携しながら経営相談や融資貸付などの経営支援、後継者の育成支援に取り組んできたが、今後は新商品開発やブランド化、商店の魅力向上が課題である。

	平成 14 年度	平成 16 年度	平成 19 年度	平成 26 年度
商店数	400 軒	360 軒	320 軒	204 軒
従業者数	1,900 人	1,713 人	1,602 人	1,163 人
年間商品販売額	221 億 5,284 万円	218 億 6,980 万円	220 億 5,498 万円	163 億 3,500 万円

(2) 工業の現状と課題

当町の工業は、関越自動車道や上越新幹線等の交通の利便性と東京から約 150 キロメートルに位置する立地を活かして企業の進出が相次ぎ、須川平工業団地や矢瀬蟹杵工業団地など複数の工業団地が形成されている。

平成 26 年現在では、事業所数 32 所、従業員数 1,194 人、製造品出荷額 438 億 7,809 万円となっており、平成 20 年と比較して事業所数 7 所の減少、従業員数 247 人の減少、製造品出荷額 6 億 5,437 万円の減少となっている。一部の優良企業が景気を牽引

している状況であり、全体的な底上げには至っていない状況である。

業種別に見ると輸送機器製造業が多く、この業種がみなかみ町製造業の牽引役となっている。次いで、食料品製造業（27.1%）、金属製品製造業（5.0%）となっている。今後は産学官及び企業間の強みや特性を持ち合わせた連携を推進するなどして、市場の優位性を持つ新技術を確立することや、新製品の開発を進め、内外へ発信していくことが重要な課題となっている。

	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年
事業所数	39	35	36	37	37	34	32
従業者数	1,441人	1,311人	1,333人	1,270人	1,282人	1,176人	1,194人
製造品 出荷額	445億 3,246万円	298億 3,180万円	288億 7,125万円	337億 3,373万円	374億 6,556万円	387億 9,591万円	438億 7,809万円

（3）農業の現状と課題

農業は本町の主要産業であり、農業産出額は33億7千万（平成26年）に達する。主に米、野菜、果実の生産と畜産が盛んであり、旧町村それぞれの地域の特性に合った農業が展開されている。しかしながら、農業経営者の高齢化や担い手不足、兼業化が急激に進んでおり、耕作放棄地の増加に伴う農地利用率の低下、土地の分散による生産性の低下など課題となっている。町ではこれまでも農業経営者の育成や農業生産基盤の整備、農地の保全等に取り組んできたが、今後は有効活用に向け、地域の実情に即した耕作放棄地対策や担い手への農地の集積、地域農業の核となる集落営農などの組織経営体の育成や、経営の法人化、複合化などの経営基盤の強化へ向けた取り組みが課題となる。また、6次産業化への取り組みや、農商工連携への取り組み、高付加価値農業の推進を図るとともに、販路開拓、ブランドイメージの構築を図ることが近々の課題である。

<農家数の推移>

	平成17年	平成22年	平成27年
総農家数	1,759戸	1,678戸	1,508戸
販売農家	960戸	854戸	714戸
内専業農家数	167戸	212戸	210戸
自給農家	799戸	824戸	794戸

（出典：農林業センサス）

（4）観光業の現状と課題

当町には水上温泉や猿ヶ京温泉に代表される豊富な温泉や、スキー場などのリゾート施設をはじめ、日本百名山である谷川岳を代表する山や川、森や湖といった豊かな自然、それぞれの地域で育まれた歴史や文化など、季節ごとに楽しめる多くの観光資源が存在している。関越自動車道や上越新幹線による交通の利便性と東京から150キロメートルに位置し、立地にも恵まれている。

平成27年までは、年間400万人を超える観光客が訪れていたが、気候の影響もあり平成28年には年間400万人を割っている。立地の良さやアクセスに優れているた

め、観光客の凡そ7割が日帰り客であることから、滞在時間を延長する観光地づくりが課題となっている。

これまでも、当町の魅力の発信や観光資源の発掘、品質管理、観光客への利便性向上等に取り組んできたが、農業や商工業との連携の強化し、地域が一体となって観光地としての魅力を高め、長期滞在や泊食分離、リピーターの確保、インバウンド観光客や教育旅行など幅広い観光客の誘客に取り組むことが課題となっている。

宿泊施設においては、観光ニーズの多様化や旅行グループサイズの縮小により、客室リニューアル、営業形態の変化（1泊朝食、泊食分離）への対応も課題となっている。

3. 第1次みなかみ町総合計画後期基本計画から見る産業振興に関する指針

みなかみ町では、こうした地域産業の状況に対応していくため、第1次みなかみ町総合計画後期基本計画（平成25年度～平成29年度）において、産業面では商業・工業・農業・観光業の振興を目指し次の目標を掲げている。

（1）商業振興

- ・関係機関が緊密に連携し、販路拡大による販売体制強化や経営の近代化、特産品の研究開発などを推進する。
- ・積極的な情報提供や経営の指導・相談と融資制度の充実により、中小企業の育成を推進する。

<基本的事業と取り組み方針>

①商業事業者の経営改善

商工会と連携し、後継者や優秀な経営者の育成を支援するとともに、経営相談や融資制度の運用などを通じて商工業者の経営の安定化を図る。

また、融資制度や補助制度の運用などを通じて、新商品開発や販路開拓、起業等を支援する。

（2）工業振興

- ・関係機関が緊密に連携し、販路拡大による販売体制強化や経営の近代化、研究開発などを推進する。
- ・積極的な情報提供や経営の指導・相談と融資制度の充実により、中小企業の育成を推進する。

<基本事業と取り組み方針>

①工業事業者の安定経営

商工会と連携し、新分野への進出や新製品の開発を目指す事業者を支援し、出荷額の増加に繋げる。従来通りの事業を継続して行う予定の事業者に対しては、安定した経営を維持していける環境を整備する。

（3）農業振興

- ・競争力のある農産物を創り出すため、農産物の販路拡大やブランド化の強化を推進。

- ・農業用施設の保全や老朽化が進む農業水利施設の保全、地域条件に適した基盤整備を推進。
- ・農業の経営基盤の強化を図るなど農業経営者を育成するとともに、経営規模の拡大を促進する。
- ・農地の有効利用に向け、農地集積の促進や地域の実情を活かした耕作放棄地対策を実施する。

<基本事業と取り組み方針>

①ブランド化

安心・安全で美味しい農産物の生産を基本に、生産技術の高度化を支援することで農産物の高品質化を図るとともに、ブランドイメージの構築や販路拡大の促進に向けた取組を支援。関係機関と連携した特産品等の開発により、生産から加工、販売を一元的に行う6次産業化を支援する。

②生産基盤の整備

圃場や農道、用排水路などの基盤整備を推進するとともに、老朽化している農業施設の機能維持に取り組む。地域の実情に即した耕作放棄地対策などにより、農業生産を支える農地の生産力の維持を図る。

③農業経営者の育成

地域農業の核となる経営体の育成や経営の一元化、農業法人化など、集落営農の組織化へ向けた取り組みを推進することで経営基盤の強化を図るとともに、経営感覚に優れた農業者の育成や、新規就農者、企業の農業参入を推進する。また、担い手への農地の利用集積を推進することで、経営規模の拡大を促進する。

(4) 観光振興

- ・観光協会などの観光関係団体や地域住民、行政との連携を強化し、観光地としての一体感の醸成を図る。
- ・豊富な観光資源を有効に活用し、魅力ある観光地づくりを推進する。
- ・国際的にも魅力ある観光地としての受入環境を整備し、海外からの観光客誘客を推進する。

<基本事業と取り組み方針>

①観光PRの推進

パンフレット等の紙媒体だけでなく、ホームページやマスメディア、携帯端末などを活用した各種PRや宣伝活動を推進するとともに、各種イベントの開催を支援するなど、来訪を促す多様な機会の提供と内容の充実を図る。また、県や周辺市町村と連携し、広域的な誘客活動の展開に取り組む。

②観光資源の有効活用と品質向上

観光協会や商工会、関係機関や地域住民等と連携し、当町の自然や産業、歴史や文化などの資源を活かした体験型の観光プログラムの開発を推進する。観光施設を適切に管理したり、アウトドアスポーツの運用ルールを整備するなど、観光資源の安全管理と品質向上に努める。

③観光客満足度の向上

観光客が快適に移動できるよう2次交通を充実させる。観光施設等におけるサービスの質の向上を図る。食の魅力の向上を推進する。

④国際観光の推進

外国人観光客が快適に移動・滞在できるよう、情報発信を充実させる。交通機関や観光施設に対して、外国語表記を推進する。「おもてなし」の充実と訪日客の母国になり「みなかみのセールスポイント」を伝える手段とその仕組みを充実させる。

4. みなかみ町商工会の役割

みなかみ町商工会は地域における唯一の経済団体として、地域内の小規模事業者の持続的な経営発展を目的として「金融支援」や「税務・記帳指導」「労働改善指導」等の所謂、経営改善普及事業と、商店街の活性化や観光振興として地域振興事業を両輪で行ってきた。

人口減少に伴う需要の低迷や高齢化の進展、グローバル経済における競争環境の激化等によって小規模事業者はこれまで経験したことのないような経営環境の変化に直面しており、小規模事業者が独力で経営の持続的な発展を遂げていくことは難しい時代となった。また、小規模事業者の多くは大企業と異なり、人・モノ・金・情報等の経営資源に制約があるため、それぞれの企業の実情に応じた支援が必要となる。経営理念を踏まえ、環境に適応するためにイノベーションを起こし続けることが必要となるため、常に事業者目線に立ち、経営計画や行動計画の策定支援を行わなければならない。

そのため、今後のみなかみ町商工会の役割は、地場産業の現状や産業振興における指針を踏まえつつ、他の関係機関とも連携を図りながら、個々の事業者に対して伴走型による支援を提供し、経営のリズムを変えていくことでイノベーションを起こし続けることが求められており、これまでの基礎的な経営改善普及事業に加え、新たに経営戦略まで踏み込んだ支援を提供することで事業者の持続的な発展を支えていくことが使命であり、与えられた役割であると考えている。

5. 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

小規模事業者は、人口減少、高齢化、海外との競争の激化、地域経済の低迷などといった構造変化に直面しており、売上や利益、雇用の減少、経営者の高齢化、後継者等の課題を抱えている。1度目の事業では「観光業」に対して観光ニーズへの対応と観光関連産業の活性化、「商業」に対して中小商業の再活性化を中期的な目標に掲げたが、1度目の事業実施の評価等の反映を踏まえると、今後は改善を図り事業者の割合の高い「工業・建設業」や、「農業」「全ての業種」に対する事業を取り入れ、事業範囲と規模を拡大し、積極的な事業展開を進めていくことが小規模事業者の持続的な経営に必要となる。

そのため、みなかみ町商工会では小規模事業者が変わり行く経営環境の中で、変化に対応していくため、消費者ニーズを的確に捉え、売上・利益を確保し、持続的な経営を遂げられるよう、近隣商工会や群馬県商工会連合会、地域金融機関や町、その他関係団体と連携強化を図りながら、伴走型支援という特色を活かして小規模事業者の目線に立ちつつ、きめ細かい支援を行うことが求められている。当町の「地場産業の

現状と課題」や「みなかみ町の産業振興に関する指針」そして、「当商工会の役割」を踏まえた上で地域内の小規模事業者に対する今後 10 年間の振興の在り方を俯瞰すると下記のように考えられる。

主要産業	今後 10 年間における小規模事業者に対する振興の在り方
商業	<ul style="list-style-type: none"> ・ストアブランドの強化に伴う個店の魅力向上 ・顧客ニーズに即した品揃えの充実と VMD の実施 ・地元素材を活用した新商品開発 ・地元商品の販売 ・独自の仕入れによる他店との差別化 ・訪日客に対応した免税店制度の取組 ・ネット通販物流会社との連携による買物利便性の向上と買物弱者対策の推進
工業・建設業	<ul style="list-style-type: none"> ・独自技術の洗練化 ・他業種とのコラボレーション ・新商品開発、販売 ・製造ラインの効率化 ・BCP 策定支援 ・高齢化に対応した建築・設備の提供
農業	<ul style="list-style-type: none"> ・6 次産業化による新たな産業の創出と収益力向上 ・無農薬など付加価値の高い農作物の生産 ・観光との有機的な連携による新たな資金の流れの構築 ・農商工連携の推進（他業種との連携強化）
観光業 (旅館業・飲食業)	<ul style="list-style-type: none"> ・観光ニーズに即した施設への改修 ・農業や商工業との連携（地産地消の徹底） ・新たな観光ルートの開発 ・地元素材を活かしたメニューの開発 ・訪日客の受入体制の強化 ・滞在時間の延長を促す拠点の整備 ・紙媒体やインターネット、マスメディアを活用した積極的なプロモーション活動 ・泊食分離など現代消費者のニーズに対応した価格体系
全ての業種	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成による経営力の向上支援 ・町内での創業者を増加させる取組 ・空き家、空き店舗を活用した新たな起業促進 ・働き手にとって魅力ある企業の増加（新規就業者支援） ・事業承継の推進 ・計画的に事業をやめる廃業支援

6. 1 度目の事業実施の評価等の反映

1 度目の経営発達支援計画では、問題であった①観光ニーズの変化への対応の遅れ②中小小売業の衰退を解決するため、町の観光振興計画に沿って、町・群馬県商工会連合会等と連携し、基幹産業である「観光関連業」の再活性化とそれらを通じた後継者育成を目標に取り組んできた。

町内事業者の経営課題については、成長過程における課題を挙げるサービス産業事業者が多く、成熟、衰退期ではなく積極的な事業展開を進めるべき段階にある成長期の事業者が多いことがわかった。この結果を考慮すると変化への的確な対応が一層求められるものと考えられる。

また、首都圏在住者を対象とした調査では、みなかみ町の認知度が 8 割近くと非常に高く、また 2 回目以上訪問経験がある方が過半数を超えてあり多くのリピーターが存在していることもわかった。町のイメージは「温泉」が非常に高く、次いで「山」「スキー場」という結果であったが、実際の来訪目的では「温泉」だけが目立つ程度となったことから、温泉以外の目的や魅力をどう用意するのかが求められていることが伺える。特に「食」の重要性が明らかであり、食に対するニーズが高い一方で現状では十分な満足度の提供をすることができていない。今後は温泉以外の要素に対して如何に磨きをかけるかが重要であり、支援に活かしていく。

観光客が多く、小売業、建設業、宿泊業の比率が高いみなかみ町商工会においては、「観光客」向けの視点と「地域住民」向けの視点、それらを両方踏まえた事業運営が必要となる。

観光客を含め市場ニーズは引き続き変化が激しい状況ではあるが、うまく対応を図りつつも観光関連業の活性化、地域中小商業の再活性化を達成するには、より具体的に小規模事業者の販売する商品や提供するサービスの内容、保有する技術、ノウハウ等における把握分析を行うことが重要であるため、これらの点を反映し本計画の目標を設定する。

7. 経営発達支援計画の目標・目標の達成に向けた取組方針

みなかみ町商工会では「地場産業の現状と課題」「中長期的な振興の在り方」「1 度目の事業実施の評価等」を踏まえ、今後 5 ヶ年による経営発達支援計画においては事業範囲と規模を拡大し、積極的でより具体的な事業展開を図るため下記の目標と方針を定め、小規模事業者が行う経営の持続的発展を支援して行くものとする。

(第 1 回目の目標・目標達成に向けた取組方針)

1. 変化する観光ニーズへの対応と

基幹産業である観光関連産業の活性化（改善のうえ継続）

- (1) 宿泊者ニーズに対応した旅館、ホテル民宿など業態に応じた経営革新の実現
- (2) 利用者視点に立脚した観光プログラムの開発
- (3) 特産品ショッピングへの対応
- (4) 地元の良質な素材を活用し、現代ニーズに適合した地元グルメの開発

2. 地域中小商業の再活性化（改善のうえ継続）

上記 1. 2 の目標は、下記に記載する本計画の目標（3）新たな需要の開拓に寄与する一歩踏み込んだ個社支援の強化に組み込み、改善を行い継続して実施していく。

(本計画の目標・目標達成に向けた取組方針)

(1) 小規模事業者の特性に応じた経営支援の実施 (新規)

昨今の経営環境は国内市場の成熟化や国際化の進展等、競争が激化し小規模事業者が直面する経営課題も、業種や業態により一定の傾向はあるものの、以前と比べ多種多様であり高度複雑化している。人・モノ・金・情報・ノウハウ等の経営資源に制約がある小規模事業者の経営課題を克服していくには、業種や業態などに応じた一律の支援策を講じるのではなく、個々の企業における「強み」や「機会」といった特性に応じた支援策を提供していくことが重要である。

上記のことから本会では、小規模事業者に対する経営発達支援としての第1項目として企業・事業所の強みや特有の機会（販売する商品や提供するサービスの内容、保有する技術、ノウハウ等）を明らかにするための経営分析を実施し、その特性を活かした施策の実行を支援していく。第1回目の取組では、「観光業」「商業」と大きい単位での目標であったため、伴走型支援という特色を活かした目標を新たに設定し小規模事業者の特性に応じた支援策を講じていく。

(2) 経営環境の変化に対応する計画的・戦略的経営の実践支援 (新規)

社会経済環境が目まぐるしく変化する中で、小規模事業者が着実に売上や利益を確保していくためには、事業者自らが環境変化を予測し、経営計画を策定、実践し、その成果を検証する事が重要である。しかし、小規模事業者の殆どは経営計画を策定したことがなく、成り行きに任せた経営を行っているのが実情である。経営環境の変化に対応するため、需要を見据えた経営計画の策定するための策定支援、検証、改善を伴走型支援で行い、経営計画の再構築やビジネスモデルとして落とし込む。計画の実践に関しても国や県の支援策を有効に活用しながら、戦略的な経営を行っていくよう支援していく。第1回目では、国等の支援策を有効に活用しながら伴走型支援を実施してきたが、今後は「当たり前」の取り組みとして実践支援していくため目標に掲げる。

(3) 新たな需要の開拓に寄与する一歩踏み込んだ個社支援の強化 (改善のうえ継続)

これまで当商工会では、基礎的な経営改善指導（金融・税務指導等）を中心に活動を行ってきたが、地域の小規模事業者が商工会に求める期待は、そうした内容から、新たな需要の開拓に寄与する一歩踏み込んだ支援に期待が高まっている。

そこで当商工会では、これまで実施してこなかった個社の取扱う商品等の「需要動向調査」を実施することで、地域の小規模事業者の新商品開発や既存商品の改善を支援していく。また、個社の取扱う商品等の販路開拓を目的に、広報支援や商談会出展支援を通じて、小規模事業者の売上の増加や利益の確保に寄与していくものとする。1回目の取り組みでは、商品開発支援など積極的に行ってきたが、需要動向など個社の取扱う商品等の支援を行ってこなかったため、評価を踏まえ改善を行い継続して実施していく。

(4) 地域内事業者への迅速な情報発信（新規）

最近では小規模事業者の経営の持続的発展に繋げるための支援策も充実してきている。しかし、支援策も小規模事業者に必要なタイミングで情報が行き届かなければ、活用に結びつくことはない。そのことから、当会では小規模事業者に対しタイムリーな情報発信を目標に掲げ、ITを活用した情報発信の導入の他、巡回指導の徹底によって必要な情報を必要なタイミングで提供できるよう支援体制を整備していく。

第1回目では、情報発信に注力しておらず商工会ホームページや役員さんを介した案内等の配布時や支援策が公募されてからの案内となっており、決してタイムリーな情報発信ではなかった。このようなことから、タイムリーな情報発信が欠けていたため本計画の目標に掲げ、課題を克服していく。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成30年4月1日～平成35年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題)

現状において、地域の経済動向に関する調査については、「経営指導員による巡回訪問及び窓口相談時における個別ヒアリング」や「理事会や業種別部会等の会合時における出席者への業況ヒアリング」「会員に向けた産業実態アンケート調査の実施（年1回）」程度にとどまっております。地域の小規模事業者に対する的確な指導を行うための体系的な調査を実施していませんでした。

今後は、支援を行う個社の状況はもとより、地域の状況をしっかり把握するための調査方法・手段を確立し、得られた地域経済に関する情報を整理・分析して、地域の事業者が容易に閲覧できるよう、情報提供していくことが課題である。

(1回目の評価の反映)

1回目の取組では、産業実態を把握するため会員事業所へ産業実態アンケート調査を実施した。1年目、2年目は郵送による無記名のアンケートであったため、業種ごとの大まかな課題の抽出には繋がったが、回収率が60%台と目標値としていた80%に届かなかった事もあり、当地域の経済動向を的確に表せているとは言い難い結果となった。そのため3年目（現在実施中）の産業実態調査では、職員がグループを組み、直接訪問し回収する方法をとり、より具体的に課題が分かるよう設問も変更した。これにより、事業者ごとの課題の整理が可能となり、業種でなく目的に応じた支援へと繋がりたい。

どの年も年1回の実施であったため、情報提供の部分でも課題となった。今後は定期的に地域の情報を収集する必要があると、積極的な情報提供を行う事が重要である。

また、地域の動向調査の結果が個社支援に活用できていない点も課題であるため、今回の事業計画に反映した。

(事業内容)

(1) みなかみ版「小規模事業者景況調査」による地域経済動向の把握（新規事業）

地域の産業の状況や経済動向について、一定時期ごとに変化の実態を迅速かつ的確に収集・提供することを目的とする。現在、群馬県産業政策課が実施している「経営環境の変化による影響調査」については、本会も調査対象地区として管内5事業者の調査を実施しているが、調査対象件数が5社と過小なサンプル件数であることから、当地域の経済動向を的確に表わし難い。

そこで、本経営発達支援事業の一環として、みなかみ版の「小規模事業者景況調査」を下記実施要領に基づき実施し、地域の小規模事業者に対する的確な指導を行うための基礎データとして活用し、併せて、地域の事業者が誰でも平易に閲覧できるよう情報を提供していく。

<実施要領>

①調査対象件数

当地域の経済動向を的確に把握するに足る4業種40社を調査対象件数とし、その業種構成はみなかみ町商工会の部会編成に基づき、商業10社、建設工業10社、観光業10社、サービス業10社とする。

②調査項目及び調査時点・調査頻度

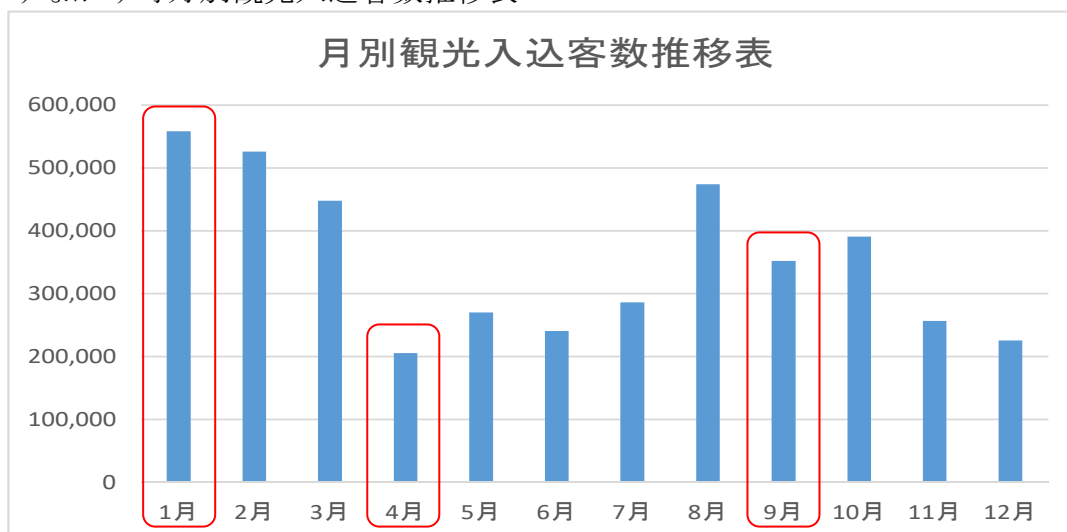
調査項目については、群馬県全体との比較が可能となることから、群馬県産業政策課が実施する「経営環境の変化による影響調査」に似通った項目に設定する。

(参考) 群馬県が実施する「経営環境の変化による影響調査」調査項目 (H29.8調査)

問1. 業況について	①H29年5月時と比べて ②3ヵ月後(H29.11月)の見通しについて
問2. 資金繰りについて	①H29年5月時と比べて資金繰りの状況 ②H29年5月時と比べて金融機関の貸出態度
問3. 日欧EPAについて	①日欧EPAが大筋合意となった貴社への影響 ②どのような影響があるか ③県の対応についての要望

調査時点・調査頻度については、みなかみ町の観光入込客数の増減が経営にどのような影響があるか調査するため、入込客数の多い月(1月)・少ない月(4月)平均的な月(9月)の3ヵ月を調査時点とする。

みなかみ町月別観光入込客数推移表



③調査・分析を行う手段・手法

調査は、みなかみ町商工会用の調査票を作成し、原則として経営指導員が調査日程に従い、訪問のうえ面接、聞き取りにより行う。得られた調査結果は、専門家を活用して集計・分析を行い、群馬県版の集計結果と同様に業種別に整理した上でデータ化、グラフ化を行う。

④成果の活用

上記③において客観的に「見える化」された当地域の業種別経済動向を全国及び群馬県と比較することで、地域経済の実態と変化を捉え、今後の小規模事業者に対する的確な指導の実施に活用していく。また、集計・分析されたみなかみ版「経営環境の変化による影響調査」の結果については、本会ホームページ及び会報にて広く地域の事業者へ情報提供を行っていく。

(2) 統計資料等の外部データの活用（既存事業拡充）

これまで、経済動向を把握する外部データとして、日本政策金融公庫の景況レポートや全国商工会連合会が毎月実施している小規模企業景気動向調査のレポートを参考に小規模事業者支援に活用していたが、新たに関東財務局が発表する「県内経済動向・統計」や群馬経済研究所がまとめる「業況判断来季予測」などの外部データも活用し、当地域を取り巻く県内経済動向なども併せて把握していくこととする。

(目標)

事業内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1)地域版中小企業景況調査						
調査回数/年	未実施	年3回	年3回	年3回	年3回	年3回
調査対象事業所件数	0	40社	40社	40社	40社	40社
HP・会報による公表回数	0	年3回	年3回	年3回	年3回	年3回
(2)外部統計情報活用	2機関	4機関	4機関	4機関	4機関	4機関

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(現状と課題)

地域における小規模事業者の多くは経験上の勘を拠り所に経営判断することが多く、そのため自社を取り巻く経営環境の変化や自社の財務状況、強み、弱みを客観的に捉える機会に乏しいのが現状である。また、商工会においても、こうした現状を踏まえて、その重要性を積極的に理解してもらうとする周知活動や事業はこれまで実施してこなかった。今後は、小規模事業者が経営の持続的発展を図るために必要となる「事業計画の策定」を支援するため、その前段階として把握しておくべき「外部経営環境」と「内部経営環境」の分析支援を実施していくことが重要と捉えている。

(1回目の評価の反映)

セミナーの開催や各種補助金の申請を通し経営状況の分析支援を実施してきた。分析ツールの活用による視覚的なデータの提供や、経営分析の重要性を知っていただく

ことに関して基本的な周知活動が足りていなかった。また、セミナーの開催についても、個社の実情に合せ、「基礎」「応用」などといった状況に合せた開催が必要であった。今後は、1 回目の評価を反映し、事業者の掘り起こし活動から始め、経営分析ツールを活用し現状を「見える化」することや、経営分析のセミナーを開催し個社の実情に適合し、定性的な要因を踏まえた今後の経営の方向性を模索するための支援を行っていく。

(事業内容)

小規模事業者が経営の持続的発展を図るためには、経営計画に基づいた事業活動に取り組むことが肝要であり、そのための「経営計画の策定」と「経営状況の分析」が必要ということになるが、前述のとおり、小規模事業者の多くはこれまでの経験則に基づく勘によるところの経営判断に頼っているため、近年の経営環境の変化とスピードに対応することが出来ず、結果、売上の減少に繋がっている。

そこで、今後商工会としては、経営発達支援事業の一環として、経営分析の重要性を理解してもらうことを目的とした周知活動と具体的な経営分析支援を下記のとおり実施していくこととする。

(1) 巡回・窓口・広報媒体による経営分析実施事業者の掘り起こし活動 (新規事業)

第1回目では基本的な周知活動が不足していたため、新たに経営指導員による巡回訪問・窓口相談時に「経営状況の分析」の重要性を説明していくとともに、地域の小規模事業者に対して、経営分析に取り組むことの重要性や経営分析に取り組んだ結果、成果が得られた事業者の声などを掲載したリーフレットを作成・配布することで、経営分析に主体的に取り組もうとする事業者の掘り起こしを推進していく。

反応のあった事業者に対しては、下記に記載する「(2) 経営指導員による分析ツールを活用した経営状況分析支援」や「(3) 経営分析スキルアップセミナー」に誘導し、具体的な経営分析支援に繋げていく。

(2) 経営指導員による分析ツールを活用した経営状況分析支援 (新規事業)

経営分析に取り組もうとする事業者の掘り起こし活動により、自社の経営状況の分析を希望する事業者に対しては、積極的な巡回や窓口支援を通し伴走型経営支援基幹システム「BIZミル」を活用し事業計画の策定へと繋げるため経営状況分析を行う。

第1回目の評価を反映し今まで行っていなかった、事業者に視覚的なデータを提供することで、現状を「見える化」し、当会においてもデータの蓄積ができるため、事業計画のつなぎ役として活用する。

①経営支援基幹システム「BIZミル」の導入による巡回・分析(新規事業)

小規模事業者ごとの経営分析やデータを蓄積及び職員間で共有可能なクラウドによる伴走型経営支援基幹システム「BIZミル」を導入。小規模事業者のアンケート回答事業者、セミナー参加者等への経営指導員によるフォローアップ、マル経等制度を利用した事業者への巡回支援を行い、パソコンやタブレットにより施策情報の提供や個別ヒアリングを行う。巡回支援時にデータ化、その場での分析結果の提示、課題抽出等の現状を把握するための、現状把握シートを事業者へ掲示し、事業計画策定への

つなぎ役として活用する。

<現状把握シートの項目>

①基本項目	事業内容、経営者属性、従業員構成等
②定性面	目標設定(5年後のビジョン)、景況感、経営課題、ABC分析、SWOT分析、簡易経営計画作成(計画内容のPDF化・参照)
③定量面	過去3期分の財務諸表から主な財務分析(成長性、収益性、生産性、安全性等)分析結果はエクセルデータで出力

本システムにより今後の支援内容の提案が可能となり、属人的な経営支援活動から脱却し組織として均一化された支援を行い、支援の見える化と経営指導の資質向上を図ることが可能となる。また、分析～課題抽出～経営計画～フォローまで一連の蓄積が可能となり、小分類業種ごとの動向や地域内数値、年度ごとの比較などの比較が可能となる。



(3) 専門家による「経営分析スキルアップセミナー」の開催(既存事業拡充)

外部専門家等を活用して、事業者自らが自社の経営分析を行えるよう、「経営分析スキルアップセミナー」を開催する。セミナーは第1回目の評価を反映し、基礎編・応用編を設け、定量的な決算データから導くことが出来る財務分析に加え、定性的要因を踏まえた今後の経営の方向性を模索するためのSWOT分析や3C分析の活用支援も行っていく。

参加事業者の個々の事案によっては、専門的な知識を有する税理士や中小企業診断士などの専門家の指導助言を受けることとし、群馬県商工会連合会や群馬県よろず支援拠点と連携し、経営分析のブラッシュアップ支援を行っていくこととする。

<分析項目と狙い>

項目	分析の内容	狙い
基礎編	財務分析 売上高、経常利益、損益分岐点売上高、売上高総利益率、売上高経常利益率、流動比率、自己資本比率等を分析	経営自己診断システムにより導き出された経営指標を業種別審査辞典の同業者間等と比較して、財務上の問題点を洗い出す。

応用編	SWOT分析	自社を取り巻く外部・内部環境による影響と、それに対する自社の現状を分析	事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を検討する。
	3C分析	顧客・競合・自社の三項目より経営環境における現状の経営課題等の分析	外部環境や競争の状況から事業の成功要因を導き、自社の経営課題発見や戦略代替案の発想に活用する。

(成果の活用)

分析結果については、当該事業者に対して提供するものとし、経営状況の把握と経営課題の明確化による事業計画策定の支援に活用する。また、そのデータは事業所毎に整理保管し、必要な時には誰もが対応できるよう職員間で情報の共有を図っていくものとする。

(目標)

事業内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1)経営状況分析の掘り起し活動						
巡回訪問時の周知活動	未実施	巡回時 随時	巡回時 随時	巡回時 随時	巡回時 随時	巡回時 随時
窓口相談時の周知活動	未実施	窓口相談 時随時	窓口相談 時随時	窓口相談 時随時	窓口相談 時随時	窓口相談 時随時
リーフレットの作成・配布	未実施	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
(2)分析ツールを活用した経営分析件数	0	20件	20件	30件	40件	50件
(3)経営分析スキルアップセミナー（基礎編・応用編各年1回開催）による経営分析件数	取組中	20件	30件	30件	30件	30件
経営分析合計件数(2)+(3)	0	40件	50件	60件	70件	80件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

事業計画策定支援に関しては、経営状況の分析支援同様、商工会の積極的な働きかけによる支援はこれまで行っておらず、融資申込時や各種補助金の申請時などに事業者からの求めに応じて受身的に取り組んできた状況にある。近年の人口減少などの小規模事業者を取り巻く経営環境が激変していることを踏まえると、今後は金融機関への融資申込み時や各種補助金の申請時だけでなく、経営の持続的発展を図る上での“当たり前の取組み”として、その意識を事業者に根付かせていくことが商工会の役割となっている。

(1回目の評価の反映)

金融相談、税務相談、各種補助金申請、セミナーの開催を通して事業計画の策定支援を行ってきた。セミナーでは、創業塾をメインに取り組み、新規創業者や創業予定者へ経営計画の策定支援を行うことができた。その他、窓口・巡回相談を通して事業計画の策定への助言を行うことはできたが、事業計画策定の重要性を理解していただ

くことや、自らのビジネスモデルの再構築など計画的な経営を行う重要性を理解していただく啓蒙活動は不十分であった。これらの点を、今回の計画に反映し、計画的な経営を行っていただけるよう支援体制を整えたい。

(事業内容)

前述のとおり、小規模事業者が経済社会情勢の変化に対応し、自らのビジネスモデルを再構築する為、顧客ニーズや自らの強み・弱みを踏まえた事業計画に基づく経営を推進することは極めて重要である。そこで、今後みなかみ町商工会としては、「1. 地域の経済動向調査」「2. 経営状況の分析」「5. 需要動向調査」を踏まえ、経営発達支援事業の一環として、事業計画策定の重要性を理解してもらうことを目的とした周知活動と具体的な事業計画策定支援を下記のとおり実施していくこととする。

(1) 事業計画策定の重要性を理解いただくための啓蒙活動の実施（新規事業）

事業計画策定の意義や重要性の理解が乏しい小規模事業者に対して、第1回目の評価を反映し、その内容の理解を浸透させるために、経営計画策定の意義や取組事例を掲載したリーフレットを作成し、日頃の巡回訪問時や窓口相談時において配布説明するなどして周知を図っていく。

また、商工会のホームページや会報にも特設ページを設けて、地域の事業者に対して広く啓蒙活動を図っていく。

(2) 事業計画策定セミナーの開催（既存事業拡充）

事業計画策定セミナーについては、商工会員限定の事業であったが、今後は参加対象者を会員事業所に限定することなく広く周知し、経営計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行うとともに、「2. 経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者や後述する「5. 需要動向調査に関すること」において個社支援を行った事業者にも積極的な参加を勧奨し、経営計画策定セミナーを開催していく。

なお、セミナーの開催要領については以下のとおりである。

<経営計画策定セミナー開催要領>

- ①目的 小規模事業者が経済社会情勢の変化に対応し、自らのビジネスモデルを再構築する為、顧客ニーズや自らの強み・弱みを踏まえた事業計画に基づく経営を推進することを目的とする。
- ②名称 経営計画策定セミナー
- ③日程 2時間×3日間
- ④会場 みなかみ町観光会館 2階
- ⑤講師 専門家を活用（中小企業診断士）
- ⑥参加者 経営計画策定を目指す事業者、経営分析を行った事業者、需要動向調査を実施した事業者等
- ⑦カリキュラム

日程	テーマ	講義内容
1日目	事業計画策定の概要	○事業計画とは何か ○事業計画策定の意義と重要性を理解する

		○事業計画の概要を理解する
2日目	事業計画策定の実践①	○経営理念について考える ○経営ビジョンの策定を行う ○環境分析（市場機会の評価を行う） ・外部環境分析 ・内部環境分析
3日目	事業計画策定の実践②	○経営課題を明確化する ○経営戦略を策定する ・経営計画の作成 ・行動スケジュールの作成 ・数値計画の作成

(3)創業セミナーの開催（既存事業拡充）

地域内における創業支援件数は年間5件程度にとどまる。事業所の数が地域経済の活力の源泉であり、地元において新たな事業の担い手を育成し、定着させることは地域経済団体として大きな責務である。

みなかみ町が「産業競争力強化法」の認定を受け、創業支援計画に基づく創業支援を実施していることから、当商工会においても、町と連携を図り、町内で起業を目指す方の掘り起こしを行い円滑な創業を支援する。第1回目の事業では、対象者を広く設定し期間・開催時間も長くなったため、参加者を目標に届かせる事ができなかった。

そのため今回は創業の形を限定せず、ライフスタイルに合わせた創業セミナーの開催や、創業窓口の設置により、構想段階にあるアイデアの整理や具体的な事業計画・資金計画の作成支援、開業の手続きや税務、労務に関しても支援を行っていく。創業にあたっては、創業補助金の活用や、町の創業支援補助金制度を活用、金融機関からの資金調達支援も行う。

<創業セミナーの開催要項>

- ①目的 地域で創業を目指す方や創業して間もない方に創業に必要な知識・ノウハウを身に付けていただくことや、経営者としての覚悟や気づき、同じ志を持つ仲間とのネットワークの構築を目的に実施。
- ②名称 創業スクール
- ③日程 3時間×6日間
- ④会場 みなかみ町観光会館 2階
- ⑤講師 専門家を活用（中小企業診断士）
- ⑥参加者 本格的な独立創業、シニア層の生き甲斐型の創業、主婦の趣味を活かした創業、副業型の創業
- ⑦カリキュラム

日程	テーマ	講義内容
1日目	○ライフスタイルに合わせた創業なら失敗はしない	○ライフスタイルに合わない創業は上手くいかない ○人生を楽しむための創業があっても良い ○こんな創業で成功している人がいる ○少しだけでも長く稼ぐのが結局得することになる ○創業体験から得た成功の5つの法則 他

	○ライフスタイルに合わせた創業モデルを考えてみる	○自分の望むライフスタイルを書いてみよう ○自分が創業を通じて成し遂げてみたいことを書いてみよう ※各々がグループ内で発表し、意見交換を行い、自分の起業モデルの整合性を考えてみる
2日目	○失敗しない創業の仕組みとは？	○創業環境変化と効果的な創業モデル ○最新の創業理論リーン・スタートアップを知る ○創業アイデアを「ビジネスモデル」として考える ○無理、無駄、無茶のない創業事業モデルと MVP の考え方
	○アイデアをビジネスモデルシートに書いてみよう	※所定の「ビジネスモデルシート」に創業アイデアを書き込む
3日目	○売れる仕組みをつくりだす（販売促進）	○販売促進とは「売れ続く仕組みのつくり方」 ○顧客ターゲットを具体的に捉えるには ○その顧客に何を売るか考えよう ○売れるチラシの作り方 他
	○自分のビジネスのチラシを作ってみよう	※所定の「簡易チラシフォーマット」に沿ってチラシを完成させる
4日目	○創業成功に向けて情報発信力を強化する	○ITを使った情報発信力強化法 ○SNSの活用で顧客を囲い込む ○目利きのブログ発信で情報発信を強化 ○ネットショップ、オークション活用ポイント 他
	○売れて儲かる「価格設定」を知る	○プライシング戦略という考え方 ○価格を10円下げて売上が30%も伸びた事実 ○マジックナンバー9の活用 ○バージョンングで粗利低下を防止する 他
5日目	○創業を計画化する ○資金計画を考える	○ブレない経営を実現させる ○信用・信頼を得るため創業計画策定 ○資金計画をしっかりと考える ○実現性の高い経営計画とは 他
	○実演	○創業計画を作成する ※所定の簡易フォーマットに書き込む
6日目	○社長になるあなたへ「社長の仕事とは」	○社長の最大の職務はデザインメイキング ○社長にとっての戦略的思考とは ○伸びる社長の三原則は「勤勉」「支援」「創意工夫」 ○全ては「お客様」と「部下」のために 他
	○いよいよ、夢をスタートさせよう	○創業計画を人に話す事で整理しよう ○創業計画とビジネスプランを発表（選抜） ※講師講評、受講者意見交換 ○全体まとめ

(4) 専門家による個別相談会の実施（新規事業）

経営計画策定セミナーにおいて策定された参加事業者の事業計画をブラッシュアップすることを目的に、群馬県商工会連合会やよろず支援拠点等と連携を図りながら、専門家（中小企業診断士等）による個別相談会を実施する。第1回目の評価を反映し、事業計画の策定が途中で滞らないよう専門家による個別相談会で、課題の解決を図

る。個別相談会の席上には、事業者毎に経営指導員を担当割することとし、同席することで事業計画策定後の実施支援に繋げていく。

(目標)

事業内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1)経営計画策定事業者の掘り起し活動						
巡回訪問時の周知活動	未実施	巡回時 随時	巡回時 随時	巡回時 随時	巡回時 随時	巡回時 随時
窓口相談時の周知活動	未実施	窓口相談 時随時	窓口相談 時随時	窓口相談 時随時	窓口相談 時随時	窓口相談 時随時
リーフレットの作成	未実施	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
(2)経営計画策定セミナー参加事業者数	未実施	20社	25社	30社	30社	30社
(3)創業セミナーの開催						
創業セミナーの参加者数	10人	15人	20人	20人	20人	20人
セミナー参加者の創業数	0	2名	4名	5名	5名	5名
(3)個別相談会参加事業者数	未実施	10社	10社	15社	15社	15社
経営計画策定事業者数	0	15社	20社	25社	25社	25社

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

事業計画策定を支援した事業者に対するその後のフォローアップに関しては、事業者からの相談があった場合に対応するという場当たり的な対応となっており、計画的なフォローアップに取り組んでこなかった。今後は、事業計画策定後の実施支援については、定期的な巡回訪問を行い、策定した事業計画に沿って事業が進捗しているか否かのフォローアップをきめ細かく丁寧に実施していく必要がある。

(1回目の評価の反映)

事業計画策定後のフォローアップとしては、創業塾参加者に対し専門家を交え個別フォローアップを実施してきた。また、事業者から相談があった場合に対応するといった、受け身の対応が中心であった点は課題である。反省を踏まえ、定期的な巡回訪問や進捗状況の確認、売上・利益など定量的な数値の把握、数値化できない定性的な評価についてはヒアリングや事業者の意見を勘案し、分析を行い、アドバイスを行っていく。

また、積極的に専門家と連携し、要因の分析や計画のブラッシュアップや見直しを行い課題の解決に繋がっていききたい。新たな展開を見いだせる事業者には積極的に経営力向上計画や経営革新計画の承認に向けた展開も行っていく。

(事業内容)

事業計画を策定した小規模事業者に対する支援については、立案された事業計画の内容が着実に実行されるよう、定期的な巡回訪問等の機会を通じて進捗状況を把握し、フォローアップを行っていく。フォローアップの対象事業者は「3. 事業計画策

定支援に関すること」で事業計画を策定した全ての事業者とする。

また、事業計画策定後の支援にあたって、新たな問題・課題が生じた場合などは、群馬県商工会連合会、群馬県よろず支援拠点等の専門家と連携して指導・助言を行い、課題解決のために事業者と一体となって対応し、計画の見直しを図るなど伴走型の支援を提供していく。

(1) 定期的な巡回訪問によるフォローアップ支援（新規事業）

事業計画策定後のフォローアップは場当たりの対応となっていたため、今後はこのような評価を反映し、定期的な巡回を行い策定した事業計画における進捗状況を確認し状況に応じた支援を伴走型で実施していくことが望ましいといえる。

事業計画を策定した小規模事業者に対し、年4回、四半期に1度の頻度で経営指導員による定期的な巡回訪問を行い、事業の進捗状況を確認し必要に応じたフォローアップを行い、売上高や利益額、販売数量などの定量的な評価と数値で表せない定性的な評価については、事業者自身による評価とヒアリングにより分析し、利益の確保が可能となる策についてアドバイスする。

(2) 中小企業診断士等の専門家によるフォローアップ支援（既存事業）

課題解決が困難な場合においては、随時、中小企業診断士や税理士による個別相談会を活用するとともに、群馬県商工会連合会、群馬県よろず支援拠点等の専門家派遣制度を活用しながら、その要因等を分析し、計画のブラッシュアップまたは見直しを図るなど課題解決に向け進捗状況に応じた適切な支援を行う。

(3) 経営力向上、経営革新計画承認支援（新規事業）

第1回目の評価を反映すると、事業計画を策定した事業者に対して、更にもう一步前進する要素（新たな取り組み等）が見いだせる場合は積極的に「経営力向上計画」「経営革新計画」の承認に向け、計画策定を促していく必要があるため、伴走型の支援により承認に向け取り組んでいく。内容に応じて専門家派遣等に繋げ伴走型の支援を行い、ものづくり補助金等の国の補助金にもチャレンジを促していく。

(4) 事業承継支援（新規事業）

みなかみ町の高齢化率を踏まえると事業承継は避けられない経営課題である。第1回目のアンケート結果を踏まえても同様の事が言える。高齢な経営者に対して、事業計画策定支援と並行して「事業承継計画」策定を提案し、承継の具体化と意識付けを図る。また、後継者不在等の状況においては、事業引き継ぎ支援センターや中小企業基盤整備機構等との連携を図り、企業の存続を目的として複合的な支援を行っていく。

(5) 各種セミナーの開催（既存事業拡充）

事業計画を策定した小規模事業者の状況にあった内容のセミナーを開催する。現在開催しているセミナーは、必ずしも小規模事業者のニーズに即したものとなっていない。そのため第1回目の評価を反映し、小規模事業者の持続的発展に寄与する内容のセミナーを取り入れ、小規模事業者が自らの事業計画の内容をブラッシュアップする際に役立ててもらおう。具体的には、課題解決のためのアイデア発想やアイデアを事業

にどのように結びつけていくか、また、新たな販路開拓、売上増加にどう繋げていくか等を支援していく。

(目標)

事業内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1)事業計画策定フォロー対象事業者数	0	15社	20社	25社	25社	25社
事業計画策定フォロー頻度	未実施	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎
事業計画策定フォロー総数	0	60回	80回	100回	100回	100回
(2)専門家によるフォローアップ回数	0	10回	15回	20回	20回	20回
(3)経営力向上・経営革新計画承認事業者数	1社	2社	3社	4社	4社	5社
(4)事業承継支援事業者数	2社	2社	3社	4社	4社	5社
(5)セミナー開催回数	2回	4回	4回	4回	4回	4回
セミナー参加者数	50人	100人	120人	120人	120人	120人

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題)

小規模事業者が新商品や新サービスを提供する際、需要動向調査が必要となってくるが多くの小規模事業者はその必要性を認識しておらず、調査を行っていないのが現状である。また、商品・サービスを開発する際、特定の原材料や素材、個社の技術で開発できるものは何かといったシーズ発想を元にしたプロダクトアウト型の商品開発に陥りやすい傾向にある。消費者に受け入れられる売れる商品を開発していくには、ニーズ発想のもとマーケットインの考え方や、顧客と一緒に開発していくといったコンセプトアウトの発想が重要になってくる。

小規模事業者自身が提供する商品・サービスについて、そのターゲット顧客の需要動向を調査分析し、将来の予測を立てた上で事業計画を策定する必要があるため、この課題を解決するために個別具体的な需要動向調査を実施していく。

(1回目の評価の反映)

これまで需要動向調査においては小規模事業者からの相談時や、ものづくり補助金申請時や経営革新計画策定支援時に、該当する業種や商品についてインターネットや業界紙でチェックする程度であった。1回目の取り組みでは、この程度の需要動向しか把握できなかったため、この取り組みは「当たり前」の取り組みとし、今回の計画からは除くこととする。

今後は反省を踏まえ、買う側のニーズを踏まえた商品開発や品揃えの検討を支援するため小規模事業者に対してマーケットインの考え方を浸透させる。そのために、定期的な需要動向調査を行い、需要動向調査の重要性を喚起しながら、小規模事業者が販売する商品やサービスに対する調査支援（個社支援）、業種別・品目別の調査支援、商圈分析等の支援を行っていく。

(事業内容)

当町の小規模事業者が商品・サービスを開発し販路開拓を行う際、需要動向調査の必要性を説明し、認識していただくとともに、事業者が需要動向調査を行う際には、当商工会でも積極的にサポートを行い、商品・サービスの販売促進を効果的に行えるよう支援していく。

展示商談会やマッチングフェア等において、小規模事業者が出展する商品等について消費者と近い位置にいるバイヤーのニーズを把握するためのアンケート調査を行う。消費者やバイヤーが求める商品、トレンド、ニーズ等の情報を収集し、小規模事業者へフィードバックし、買う側のニーズを踏まえた商品開発や商品ラインの拡充、価格戦略などに活用してもらう。

また、事業者が商品・サービスを開発する際には、今後ターゲットとする商圏や経済動向を把握する必要がある。事業者が商圏や商圏内の経済動向の実態について調査を行う場合、商工会でも積極的なサポートを行っていく。

品目別などの少し大きな単位で「売れ筋」や「注目製品」を把握するためのトレンド調査を実施する。統計資料や文献等から情報収集を行い職員の巡回や窓口相談時の際のヒアリングでこれらの情報を提供していく。

(1) 展示商談会等出展時のアンケート調査実施支援（新規事業）

1 回目の評価を反映し、買う側のニーズを踏まえた商品開発等を支援していくため、展示商談会等の出展時において事業者が行うアンケート調査を支援する。

食品製造販売業、地元食材を使用した加工品など「食品」の販路開拓を実施する事業者や製造業者の中でも特にB to B取引が中心の、小規模事業者が行う新商品開発や既存商品のブラッシュアップに繋げていくための支援とする。

具体的には、食に特化した展示商談会として「グルメ&ダイニングスタイルショー」「地銀フードセレクション」「フードメッセ in にいがた」「スーパーマーケットトレードショー」等や製造業者の支援としては、群馬県が主催する「ぐんま地場産業フェスタ」「ギフトショー」等の展示商談会を活用し、個社が取り扱う商品やサービスを「売る」「宣伝する」だけでなく、アンケート調査を実施して、得られた評価を集計、分析することで今後の商品開発やブラッシュアップに繋げていく。

【アンケート調査実施支援の流れ】

①出展事業者とアンケート設問設計の打合せ

出展する商品・サービスに対する見込顧客やバイヤーの意見を吸い上げるため、専門家の知見も借りながらアンケート設問を設計する。

②アンケート調査実施支援

事業者が出展する展示商談会等へ商工会職員も同席し、需要動向を捉えようとする商品、サービスのアンケート調査の実施支援を行う。調査項目としては、対象とする商品、サービスにより異なるが、消費財であれば「商品に関すること」「価格に関すること」「利用シーンに関すること」「販売方法に関すること」「販売場所に関すること」など直接、商品に対しての調査を行う。製造業における出展については「デザイン」「使いやすさ」「機能性」などを中心に調査を実施する。出展ブースごとに最低 100 名のデータを収集する。

③アンケート評価の集計・分析

アンケート調査によって得られた評価・意見等を集計・整理し、専門家を交えながら分析を行い、アンケート結果報告書を作成する。

④事業者へのフィードバック

作成したアンケート調査報告書をもとに経営指導員が巡回し、改善点や売り方等についてアドバイスを行う。新たな課題に関しては、専門家派遣を行うなどして指導・助言を受け課題の解決を図る。

⑤成果の活用

アンケート調査の実施支援における成果の活用は、当該事業者の商品開発や既存商品のブラッシュアップに役立てる他、商工会内で事例集を作成し、今後の事業推進に活用する。

(2) 既存顧客のニーズ調査 (新規事業)

ニーズに即した商品の提供や販売促進を効果的に行えることを支援するため、新たにニーズ調査として小規模事業者がメインターゲットとして捉えている顧客にフォーカスし、販売する商品やサービスについて、ヒアリングやメール等を活用したアンケート調査を実施することを支援する。

例えば、当地のような観光地に訪れる目的として挙げられる温泉を保有する「宿泊施設」や、地元原材料を使用したメニュー・加工品を提供する「飲食店」「土産店」等において、各事業者がメインターゲットとしている顧客に対し実施していく。

【既存顧客のニーズ調査の流れ】

①調査方法

事業者と協議の上、既存顧客のニーズを把握するための調査票やヒアリングシートを作成する。また積極的に専門家の知見も入れながら作成を行っていく。

宿泊施設においてはメールでの調査やアンケート用紙を客室に準備し記載していただくこととする。飲食店では、メールやアンケート用紙を席上に準備し記載していただくこととする。土産店等では、ヒアリングシートを使用し対面にてアンケートを実施する。1事業者あたり100件のサンプル数を想定し、調査項目の味やボリュームなどの個別情報は5段階評価によりアンケート収集における効率化の工夫を行う。

②調査項目

宿泊施設においては「性別」「年代」「居住地」などの基礎情報の他、「接客」「館内の説明」「言葉遣い」「身だしなみ」「気配り」「挨拶」などおもてなしに関することや「料理の見た目」「味」「ボリューム」など食事に関すること、「旅行の目的」「滞在日数」「交通手段」「満足度」「改善点」などを調査する。

飲食店においては「性別」「年代」「居住地」「価格」「味」「ボリューム」「出てくる速さ」「清潔感」「満足度」「提供するメニューの改善点」「お越しになった理由」などを調査する。

土産店等では「性別」「年代」「居住地」「購入金額」「雰囲気」「清潔感」「言葉遣い」「身だしなみ」「挨拶」「商品構成」「あったらうれしい商品」などとする。調査項目は顧客にとって答えやすい設問、事業者にとっても分析し易い内容とする。

③活用方法

アンケート結果については、事業者と指導員、専門家でチームを組み分析を行い、取り掛かりやすく効果のある内容をピックアップし優先順位を付けて改善を図っていく。事業計画策定や新商品開発、既存商品の改良、新たなサービスの提供、新たな需要の開拓へと繋げていく。

(3) 地域経済・商圈分析調査支援（新規事業）

需要動向の重要性を換気しながら、小規模事業者が販売する商品やサービスを支援していく事を踏まえると、小規模事業者がターゲットに捉える商圈把握・経済分析の支援を行う必要がある。具体的には「地図による小地域分析（jSTAT MAP）」と「地域経済分析システム（RESAS）」を活用しながら、商圈内の人口分析や消費動向などを調査する。その結果を踏まえ、事業計画の見直しを行うことで、地域の状況に対応した戦略的な経営計画を策定するために活用していく。

(4) 各種統計資料等によるトレンド調査の実施（新規事業）

上記の特定の商品・サービスを対象とした需要動向調査に係る個社支援とは別に、トレンドや買う側のニーズを踏まえて商品開発や品揃えを支援するという評価を踏まえ、品目別といった少し大きな単位で「売れ筋」や「注目製品」を把握するためのトレンド調査を実施する。具体的には、下記統計資料・参考図書から、地域の小規模事業者が属する業界全体の業種別・品目別の需要動向の変化やトレンドを把握する。得られたトレンド情報は職員間で共有し、事業計画策定支援をはじめとした経営発達支援事業において活用するものとする。

調査する統計資料	調査する項目	調査の目的
「工業統計調査」 (経済産業省)	業種別の製造品出荷額	製造業における取引先の需要動向の把握
「商業統計調査」 (群馬県統計情報システム)	業種別の商店数・商品・年間販売額	商圈の変化 消費者の嗜好変化
業種別審査辞典 (金融財政事情研究会)	業種別の市場シェア、トレンドの変遷	消費者ニーズの変化 需要動向の把握
日経MJなどの商業誌	トレンド情報	消費者の嗜好の変化 新商品・新サービスの動向

(目標)

事業内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1) 展示商談会等出展時のアンケート調査実施支援 (1商品あたりの調査標本数)	未実施	5社 (100)	5社 (100)	8社 (100)	10社 (100)	10社 (100)
(2) 既存顧客のニーズ調査 (1商品あたりの調査標本数)	未実施	5社 (100)	5社 (100)	8社 (100)	10社 (100)	10社 (100)
(3) 地域経済・商圈分析調査支援	未実施	20社	30社	50社	50社	50社
(4) 各種統計資料によるトレンド調査	未実施	随時	随時	随時	随時	随時

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(現状と課題)

小規模事業者が直面する最大の課題である需要の創造や掘り起しに向け、多様な顧客のニーズに合った商品・サービスを提供・発信する機会を増大させるためには、①マスメディアや各種広報誌等による広報支援、②商談会・展示会等の出展支援、そして、③ホームページ等を活用したIT支援などが考えられる。これまで当商工会においては、マスメディアや広報誌等による広報支援に関しては、小規模事業者からの求めに応じ対応してきた程度であり、展示商談会等の出展支援に関しては、こちらから積極的に開催情報を提供し、出展に係る書類の作成支援や出展会期中に同席しバイヤーへの対応を支援してきた。こちらの取り組みは事業者にとっても売上の増加に繋がり一定の成果は上がっているため継続して行っていく。IT支援に関しては、操作研修を実施する程度にとどまっていた。

今後は、地域の事業者の新たな需要の開拓に寄与する事業として、①広報支援、②商談会等出展支援、③IT活用支援④町内事業者のB to B商談会の開催の4分野において、その支援に対する考え方や支援対象・目標を明らかにした上で、下記の経営発達支援事業に取り組んでいく。

また、小規模事業者が地域資源を活用した新商品開発や体験型観光商品などの開発にも着手し、観光地としての魅力向上に繋げていく。

(1回目の評価の反映)

1回目には、新たな需要開拓支援として全国商工会連合会主催の「ニッポン全国物産展」や、展示商談会として「グルメ&ダイニングスタイルショー」「スーパーマーケットトレードショー」「ギフトショー」や群馬県が主催する「ぐんま地場産業フェスタ」などの出展に係る支援を実施してきた。主には、提出書類の作成支援や会期中に同席し、混雑時や不在時の対応、試食等の支援を行っていった。この支援は引き続き実施し、出展等の前段階としてPRツールや販促ツールの作成支援、会期中には、商談相手のコメントを詳細に記録し今後の商品改善等に役立てていくなどの秘書的な役割も必要となる。また、小規模事業者の多くは従業員がいない事業者や営業担当もいないことが多く、積極的に展示商談会への出展ができない事業者も多い。そこで、商工会で事業者の持っている商品・サービスをまとめ冊子を作成し、販促ツールとして展示商談会で配布を行うことで販路開拓に繋げていく必要がある。

商品開発や商品のブラッシュアップや販路開拓においては、全国展開支援事業や町の補助金等を活用し支援を行ってきた。今後も成果のあった展示商談会への出展支援や新商品開発は積極的に行っていくが、販路拡大のためにメディアを活用しプレスリリースを行うことや、展示商談会については、出展する旨の広報が不足していること、出展に関する販促ツールの作成支援なども行っていくべき課題である。商品開発においても積極的に専門家を活用することで、幅広い知識や知見が得られるため、今までの以上の開発が可能となる。

また、都内の展示商談会への出展の他、地域における小規模事業者のニッチな商品や技術をPRする場面も必要であるため、町内事業者を対象としたB to B商談会を開

催していく。

積極的に IT を活用した取り組みを行うことで新たな需要を開拓する必要もある。まずは、ふるさと納税への返礼品への登録など低いハードルを設定し、徐々に高度化していくことが望ましい。

(事業内容)

(1) 【広報支援】 販路拡大のためのメディア戦略支援の実施 (新規事業)

1 回目の評価を反映すると、地域の小規模事業者が限られた経営資源で効果的な販路拡大を図るためには、テレビや新聞、雑誌などのメディアを活用した広報支援が有効と考えられる。巡回指導時に気づいた、小規模事業者のアピール力のある製品やサービスに対し、まずはプレスリリースの存在を周知する。プレスリリースの効果などを周知した上で、プレスリリース作成支援などのマスメディア対策を行い、メディアへの露出を図ることで潜在的な力を引き出し、販路開拓及び経営力を強化する。そのために、新商品開発に取り組む事業者や特徴的な商品・サービスを取扱う事業者に対して、年間を通じて計画的にプレスリリースを行うことが出来る手法の習得機会を提供し、事業者が出来るだけお金をかけずに販路拡大を図るための「プレスリリース作成セミナー」を年1回開催する。

成果の検証として、セミナーで作成した自社のプレスリリースを掲載希望するメディアに送付し、実際にマスコミに取り上げられるか否かの検証を行う。マスコミに取り上げられた際には、それによる定量・定性的な経済効果を測るものとする。また、マスコミの反応が得られなかった際には、専門家(セミナー講師)の個別指導により、リリース内容のブラッシュアップやリリース先の変更を検討する。

(2) 【商談会等出展支援】 商談会等出展アシスト支援事業の実施 (既存事業拡充)

1 回目の取り組みでも商談会や展示会出展支援については積極的に、出展事業者の取引拡大に繋がるよう出展に係る書類の支援や、会期中に同席にフォローを行ってきた。今後は更なる出展者を拡大していくために開催情報の提供や、商談会や展示会に出展する事業者の取引拡大や商談時の成約率を高めていくための「商談会等出展アシスト支援事業」に取り組んでいく。出展支援を行っていく主な商談会は「グルメ&ダイニングスタイルショー」「ギフトショー」「スーパーマーケットトレードショー」「ぐんま地場産業フェスタ」「地銀フードセレクション」「フードメッセ新潟」「沖縄大交易会」などを見込んでいる。なお、商談会等出展アシスト事業の支援メニューは以下のとおりである。

①PR ツール作成支援

小規模事業者の多くは販路の拡大を図ろうとする対象商品の PR ツールが不足しており、展示会等に出展する際にも簡易なチラシ程度しか持ち合わせていないケースが多い。そこで本事業では、新たな販路を求めて商談会や展示会等に出展する小規模事業者を対象に PR ツールの作成支援を行う。具体的には商業デザイナーやプロカメラマン等の専門家の指導・助言を得て「チラシ・パンフレット作成支援」、「展示ブース魅せ方(装飾)支援」、「商品撮影支援」、「PR 用動画作成支援」を行う。

②販促ツール作成支援

小規模事業者にとって展示商談会の出展費用や人的な問題、ノウハウの不足などの課題から、積極的に販路開拓を行えていない事業者は多い。そのため、小規模事業者ならではのニッチな商品、きめ細かいサービスを提供する事業者の販路開拓を支援するため、小規模事業者の商品・サービスを集めた販促ツールを作成し、展示商談会や物産展時に配布を行うことで販路開拓の支援を行っていく。

③商談会時の秘書役支援

小規模事業者の多くは経営資源に乏しいことから、商談会に参加する際にも代表者一人で商談に臨んでいるケースが多く、商品説明に注力するあまりバイヤー等の商談相手から貴重なアドバイスがあった際にもメモを取り忘れていた状況が散見される。商談時における相手先から感想や意見・要望に対応していくことは、商品改善やマーケットインの発想による“売れる商品”づくりに繋がることから、今後の取引拡大・成約率向上には欠かせないことと言える。そこで、商談スタッフを帯同できない商談会参加事業者を対象に、経営指導員が秘書役となり、商談相手のコメントを詳細に記録し、今後の商品改善等に繋げていくことで新たな需要の開拓に寄与していく。

(3)【IT活用支援】インターネットを活用した販路開拓支援（既存事業拡充）

インターネットの普及により多くの小規模事業者が自社のホームページを開設するなど、その活用度は進んでいると言えるが、自社サイトにて販売・決済機能を設けて運用するには経営資源上の制約があり、その取り組みは遅れていると言わざるを得ない。今後は、こうした小規模事業者に対して、商工会インフォメーションツール「SHIFT」への企業登録や全国商工会連合会のECサイト「ニッポンセレクト.COM」、による出品勧奨を積極的に行い、店舗販売のほかにインターネットを活用した販路開拓を支援していく。

評価の反映でも記載したように、事業者のECへのハードルを下げるため、まずは、みなかみ町の「ふるさと納税」の返礼品として出品支援をすることで、どのような流れでECが行われるかイメージを掴んでもらう。ふるさと納税の返礼品に関しては商工会が委託を受けているため、商品構成などは商工会で決定できるため、写真などでの見せ方や売れ筋、トレンドなどの把握にも役立てていく。



ECサイト「ニッポンセレクト.com」



ふるさと納税サイト「ふるさとチョイス」

(4) 地域内事業者のB t o B商談会の開催（新規事業）

当地は農作物や果物など1次製品の生産も盛んであり、これらを活用した加工品も多く存在している。しかし現状では、地域内の事業者が地域内の商品や生産者と係る場面は少なく、良質な1次製品は域外への出荷がメインとなっている。当町のような観光地において、地域経済を活性化させるためには、外貨を獲得し地域内で資金を循環させることが必要である。そのためには、地元の食材や素材、商品を活用することで地元での還元率を高め、地域内で資金が循環する仕組みを講じなければならない。

地元への還元率を高めるうえで最も普遍的なことは、観光客に対し「町内で採取される食材を提供すること」である。当町には少量生産ながら品質の高い1次製品は数多いが、事業者には然程知られていないのが現状である。

そこで1回目の評価を反映し、地域内事業者のマッチングを行うためにB t o B商談会を開催し、ネットワークを確立していくための支援を行い、宿泊施設や商業施設等で地産地消を徹底することで、お互いの商品価値を高めるとともに、資金が町内で循環する仕組みを構築する。

具体的には「バイヤー」として町内において1次製品生産者、加工業者、木工品・ガラス製品取扱事業者とし、「サプライヤー」として「旅館・ホテル」等の宿泊施設、飲食店、土産品店、観光施設等を予定する。

(5) 地域資源を活用した特産品・各種商品の開発（既存事業拡充）

みなかみ町商工会では農業者に6次産業化や農商工連携支援を行い、商工業者に商品開発や販路開拓支援を行っていく。1回目の評価を反映し、農業者における専門的な支援（専門家派遣等）については、群馬県商工会連合会（6次産業化サポートセンター）と連携して相談にあたる。商工業者における専門的な支援については、群馬県商工会連合会（広域支援センター）と連携して相談にあたり、事業成果を高めていく。

現在、全国展開支援事業や町の補助金を活用して商品開発支援を行っている。これらの商品開発は、既存商店⇒顧客増加、生産農家⇒6次産業化、事業の多角化等の効果をもたらすものであり、積極的な支援を行っていく。

(目標)

事業内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1) 広報メディア戦略支援事業 (プレスリリースセミナー)						
開催回数/年	未実施	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
参加事業者数	—	30社	30社	30社	30社	30社
プレス掲載事業所数	—	10社	15社	20社	20社	25社
プレス掲載による売上増加率	—	10%増	10%増	10%増	10%増	10%増
(2) 商談会等出展アシスト事業						
PR ツール作成支援事業者数	未実施	5社	5社	5社	5社	5社
販促ツール掲載事業者	未実施	50社	50社	70社	70社	100社
商談会秘書役支援数	未実施	5社	5社	5社	5社	5社
上記による商談成約件数向上率	未実施	30%増	30%増	30%増	30%増	30%増
(3) インターネットを活用した販路開拓支援						
SHIFT への企業登録件数	0	20件	20件	20件	20件	20件
ニッポンセレクト出店支援	0	20件	20件	20件	20件	20件
ふるさと納税出品事業者数	15	20件	30件	30件	30件	30件
上記 IT 活用による売上増加率	—	10%増	10%増	10%増	10%増	10%増
(4) 地域内事業者の B t o B 商談会						
商談会の開催	未実施	1回	1回	2回	2回	2回
商談会出展者数(サブライヤー)	未実施	20社	20社	30社	30社	30社
商談会参加事業者数(バイヤー)	未実施	80社	100社	120社	150社	150社
商談成立件数	未実施	50件	50件	60件	80件	80件
(5) 新商品開発						
地域資源を活用した商品開発事業者数	3社	5社	5社	7社	10社	10社

II 地域経済の活性化に資する取り組み

(現状と課題)

これまでは、みなかみ町や観光協会等と連携して、賑わいづくりなど観光振興の視点でイベント等の開催、協力、協賛するなどの取り組みを行ってきた。しかし地域の観光関連事業者への売上増加などの視点で捉えると、支援が充分とはいえ地域への波及効果も不明確であった。今後は地域経済の活性化に資する取り組みとして、町、観光協会、JA、温泉旅館組合等とも連携を強化し、周辺地域とも広域的な展開を行っていくとともに、地域資源を活用した取り組みや、農業との連携による農商工連携、6次産業化等のビジネスの視点を取り入れ、新たな地域経済の活性化に寄与していく。

また、地域のブランド化に向け、地域住民が魅力を感じ、地域外に誇れる地域ならではの商品開発、飲食メニュー開発など、みなかみ町のブランド力を創出する事が課題となっている。

近年、着地型観光が注目されているが地元主導によるこうした取り組みが多様化する観光ニーズに対応する有効な方策と思われる。

現在、当商工会では東京都中野ブロードウェイ、沖縄県嘉手納町商工会と連携し、定期的な観光キャラバンや物産交流による販売イベントを行っている。こうした地域交流ネットワークを有効な販路と位置づけ「着地型観光プログラム」を宿泊施設・飲

食店等の観光関連事業者、飲食店組合、菓子組会、農業者、ガイド協会等の地域団体を適切にコーディネートすることにより、きめ細かなメニューを開発し提供する。観光協会、行政との連携により、旅行会社を仲介せず「ありのままのみなかみ」を体感いただけるよう独自性の高いプログラムを開発する。

(1 回目の評価の反映)

1 回目の取り組みでは、町や観光協会等と連携し観光振興の視点でイベントの開催や協力、協賛など行うことができた。イベントへの来場者数を目標に見れば概ね達成ではあるが、イベント出展事業者のイベント後の来客や売上、地域への波及効果なども含めると今後の課題である。また、地域間の連携として東京都中野区、沖縄県嘉手納町に協力いただきモニターツアーを開催した。地域の魅力、観光商品としての商品性の向上や各施設のレベルアップに繋げるため実施したが、内容の深掘りや、掘り起こし、着地型観光に繋がるような「テーマ」の設定が必要であった。このような反省点を今回の取り組みに踏まえて実施する。

(事業内容)

(1) みなかみ町ブランド力向上委員会の開催 (新規事業)

地域経済の活性化を図るため、観光客の集客による賑わいを創出するため、これまで関連する団体が単独や一部の連携により取り組んできたが、発信力や財政面等の限界があり、今後は地域の関係者間での連携により意識や方向性の共有を図り、地域経済活性化の方向性を検討し、小規模事業者が事業を持続的に発展させるため「みなかみ町ブランド力向上委員会(仮称)」を立ち上げ地域ブランド力向上に繋げる。

みなかみ町ブランド力向上委員会(仮称)を四半期に1度開催し、地元イベントの充実・活性化、地域資源を活用した特産品開発等について検討する。委員は、商工会、行政、観光協会、農業者、飲食業、商業、観光業、地元金融機関(群馬銀行・東和銀行・利根郡信用金庫)等で構成する。

(2) 着地型観光プログラムの開発 (既存事業)

東京都中野ブロードウェイ・沖縄県嘉手納町商工会との連携により、着地型観光プログラム開発に繋げるためモニターツアーを開催する。東京都中野ブロードウェイにおいては、ターゲットとして自家用車を持たず公共交通機関利用に不便があると思われるシニア層とし、中野ブロードウェイでの買物客を中心に選定する。バス2台、40名程度を年1回開催する。嘉手納町商工会においては、気候が全く違うため冬期に照準を合せ、小学生をターゲットに冬期の学習体験的なパッケージを試作し少人数で開催する。どちらの取り組みも、商品性の向上を図りつつ持続可能な展開を目指し、着地型観光プログラムとして販売できるレベルまで仕上げていく。

(3) まちづくりリノベーション事業 (既存事業拡充)

平成29年より「まちづくりリノベーション事業」と称して空き店舗の利活用と創業者の育成支援に取り組んでいる。創業希望者を募ったうえで、地元の若手経営者と商工会、町がチームを組み創業者の創業計画についてアドバイスを行っている。創業希望者は本格的な創業を前に、実践的な学びができることや、地域の顧客ニーズなど把握

が可能となるため、リスクの低減にも繋がる貴重な機会となっている。これらを継続実施することで地域商業の活性化を図る。

(4) 各種イベントへの開催、協力事業（既存事業）

1 回目の取り組みで行ってきたイベントの開催、協力等を町、観光協会等の連携により観光振興の視点で今後も行っていく。各種イベントを通し、みなかみ町の魅力をアピールし、観光地としての魅力の発信、入込客数の増加と観光消費額の増加、知名度向上を図っていく。

主なイベントは、水源地の保全と水辺環境を考える事を契機とした「利根川源流祭り」、観光PR、消費拡大を目的とした「復活！上杉謙信武者行列」の開催や、観光客、地域住民を対象とした「みなかみ町花火大会」や「望郷ラインセンチュリーライド」「谷川岳プロジェクト」等の協力である。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1)みなかみ町ブランド力向上委員会	実績なし	1回	1回	1回	1回	1回
(2)着地型観光プログラムの開発	開発中	2コース	2コース	2コース	2コース	2コース
(3)まちづくりリノベーション事業での創業者	実施中	2名	2名	2名	2名	2名
(4)各種イベントでの魅力PR	11回	11回	11回	11回	11回	11回

Ⅲ 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取り組み

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に関すること

(現状と課題)

近隣地域の商工会や行政等との定期的な連絡会議は既の実施しているが、各機関の事業の予定連絡、実施報告が中心であった。これら機関の他、商工会議所や他の支援機関、金融機関、群馬県商工会連合会等と連携して小規模事業者の動向、支援策やノウハウ等の情報交換を行うと共に、金融、創業、経営革新、ものづくり、農商工連携、6次産業化等の支援力向上を図るために、それぞれ各機関の強みを持ち寄ることで、地域として面的な効果が上がるように支援事業を実施する。

(1回目の評価の反映)

利根沼田地区の5商工会の指導員で、情報交換会を開催し支援の現状報告を行った。この他、群馬県商工会連合会での研修時や、職員協議会での会合開催時において、各個人での情報交換を行うに留まっていたため、今後は、支援ノウハウの共有や、連携団体を増加し、それぞれの強みを持ち寄り、地域として面的な効果が上がるよう実施していく。

(事業内容)

(1)利根沼田地区5商工会経営指導員による情報交換会(既存事業拡充)

群馬県利根沼田地区5商工会の経営指導員と情報交換会を実施する。小規模事業者の動向、支援策やノウハウ等の情報交換を行うとともに、金融、創業、経営革新、ものづくり、6次産業化、農商工連携、地域資源活用プログラム、新連携等について支援能力向上を図れるよう、それぞれの地域の特性、強みを持ち寄り支援力の強化を図る。

(2)みなかみ町エリア金融機関との連携(新規事業)

みなかみ町エリアの金融機関(群馬銀行月夜野支店・水上支店、東和銀行水上支店、利根郡信用金庫水上支店、月夜野支店、新治支店)の支店長、融資担当者等と金融支援の成功事例や支援ノウハウ等について情報交換を行う。

(3)経営改善貸付推薦団体連絡協議会(既存事業改善)

日本政策金融公庫前橋支店国民生活事業と前橋支店担当地区支援機関(商工会・会議所)による「経営改善貸付推薦団体協議会」において、金融斡旋状況を中心とした現場レベルにおける様々な小規模事業者への支援実績や成功事例、手法などを紹介し、伴走型支援のノウハウ、支援状況等についての情報交換を行うことで効果的な金融支援を行う。

(4)群馬県よろず支援拠点との連携(新規事業)

群馬県産業支援機構内に設置された「群馬県よろず支援拠点」のコーディネーターと連携し、売上拡大・経営改善や各種セミナー開催等、小規模事業者に適切な解決方法を提案する。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1) 経営指導員による情報交換会	1回	2回	2回	2回	2回	2回
(2) みなかみ町エリア金融機関との連携	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
(3) 経営改善貸付推薦団体連絡協議会	1回	1回	1回	1回	1回	1回
(4) 群馬県よろず支援拠点との連携	未実施	1回	2回	2回	2回	2回

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(現状と課題)

職員の資質向上の取り組みとしては、これまで群馬県商工会連合会が主催する職種

別各種研修、職員協議会が開催する資質向上研修、中小企業整備基盤機構が運営する中小企業大学校での中小企業支援担当者研修等定期的なO f f – J Tを実施してきた。また、別に全国商工会連合会で実施しているeラーニングを活用した経営指導員等WEB研修を実施してきた。しかしながら、限られた時間の中で実施され、かつ職種別であることから、当会における職員間で、研修会等で得られたノウハウを一定の時間を設定して指導ノウハウや情報交換、共有化を図っていないことが支援業務における課題である。

各職員の支援能力格差、情報格差をなくすため、既存のO f f – J Tに複数の職員が参加するようにすると共に、外部支援機関や専門家派遣との企業支援同行などO J Tを積極的に実施することで、組織全体の支援力向上を図る。また「職員間の戦略ミーティング」を新たに実施し、支援対象の企業情報や支援ノウハウの共有化を図る。現在行っているO J Tとしての取り組みである若手経営指導員とベテラン指導員の同行は、引き続き行い支援ノウハウの習得に努める。

(1 回目の評価の反映)

1 回目の取り組みでは、経営指導員等の資質向上に向けて「観光」を切り口にインバウンド観光客のトレンドと免税店を活用したビジネス展開や着地型観光に関する知識の習得に関する勉強会、経営発達支援に関する勉強会（平成29年10月31日開催）を開催した。観光は当地における基幹産業であるため積極的に取り組むべき内容である。また、職員が同じベクトルを向き仕事をするために、経営発達支援計画や伴走型支援に関する基本的な勉強会も必要である。

若手経営指導員はベテラン指導員との同行により、指導方法・助言内容・情報収集方法等をO J Tにより、伴走型の支援能力の向上が図れている。今後も継続してO J Tを通じた支援能力向上は必要である。

職員間の情報共有は課題となっているため、定期的なミーティングを開催することで課題の解決を図る。また、支援ノウハウを明文化することで、人事異動等で職員が変わっても一定水準の支援が可能な体制を整える。

(事業内容)

(1)職員間の戦略ミーティングの開催（新規事業）

1 回目の事業の評価を踏まえると、職員間における情報共有は重要な課題となっている。そのため、群馬県商工会連合会、その他支援機関が開催する研修会等で得た支援ノウハウを職員で共有化を図るため報告会を逐次開催する。報告会は参加した職員が中心となり、内容を職員に説明する。理解が足りていないところは、研修先への確認や、専門家へ相談するなどし、分からない場所をそのままにせず、知識の定着を図ることで小規模事業者への支援へと繋げていく。

また、月2回ミーティングを開催し、ミーティングの中で、月の定量的な目標(個人)を設定し、目標達成に向けた支援を行っていく。月半ばには、目標と現実の差を分析し、その差をどう埋めるか検討する。これにより当たり前の事を当たり前にやりきるクセを付けていく。

(2)テクニカルスキルアップの取り組み(O f f – J T) (既存事業)

1 回目の評価を反映するとO f f – J Tによるスキルアップは必須である。

技術的な支援能力を向上させるため、群馬県商工会連合会が主催する職種別各種研修、職員協議会が開催する資質向上研修、中小企業整備基盤機構が運営する中小企業大学校での中小企業支援担当者研修等のO f f – J Tを実施する。

また、群馬県商工会連合会、外部支援機関、専門家などを招聘し、有効な支援ノウハウ習得を目的として研修会を開催する。(年1回)

(3)ノンテクニカルスキルアップの取り組み (O J T) (既存事業拡充)

経営指導員及び支援に携わる職員は、外部支援機関や専門家と連携して小規模事業者を支援する場合、同行(同席)支援を必須として、指導・助言内容、情報収集方法など伴走型の支援能力向上を図る。体験、経験を通してノンテクニカルスキルを向上させていく。1 回目の評価を反映し、若手経営指導員はベテラン指導員との同行により、指導方法・助言内容・情報収集方法等をO J Tにより、更なる伴走型の支援能力の向上を図っていく。

(4)ビジネスマナーアップの取り組み (新規事業)

経営指導を遂行するためには、前述のテクニカルスキル・ノンテクニカルスキルが重要であるが、それ以前に、「キッチンと挨拶ができる」「笑顔で会話ができる」「身なりがキッチンとしている」「清潔感がある」「仕事に対し真摯である」「仕事のレスポンスが早い」等他者との良好な人間関係を構築、維持するためのビジネスマナーが大前提となる。ビジネスマナーの専門家による研修会の実施や、個人の意識改革によりマナーアップを図っていく。

(5)支援ノウハウの明文化 (新規事業)

1 回目の評価を反映すると「職員間の戦略ミーティング」で共有化した支援ノウハウについてはマニュアル化(電子データ化)し、職員が人事異動等で変更になった際でも一定の支援水準を保てるようにすることは重要であるため、ノウハウの蓄積のためにも明文化していく。

3. 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

(現状と課題)

事業の見直しや評価をするため年3回、伴走型小規模事業者支援推進事業検討委員会を開催している。商工会の役員、町商工担当者、町総合戦略課、観光協会、外部有識者として中小企業診断士を招集し、評価・検証・見直しを行っている。課題はP D C Aのサイクルを早く回すことであるため、定期的な開催と、実施内容の素早いフィードバックが必要となる。

(1 回目の評価の反映)

事業の見直しや評価をするため年3回、伴走型小規模事業者支援推進事業検討委員

会を開催している。商工会の役員、町商工担当者、町総合戦略課、観光協会、外部有識者として中小企業診断士を招集し、評価・検証・見直しを行っている。今後は事業の検討を深く実施するため、地域金融機関やその他の支援機関にも参画いただき、PDCAサイクルを回していく。また、支援先の事業者アンケートを実施しその結果に基づき支援の在り方を検討していく。

(事業内容)

(1) 伴走型小規模事業者支援推進事業検討委員会の開催（既存事業拡充）

商工会役員、外部の学識経験者（税理士・中小企業診断士等）、町職員等を加えた組織を設置し、年3回、事業の実施状況・評価・検証・計画見直し案の検討を実施する。事業の成果・評価・計画見直し結果については、理事会および総会において承認を受ける。

評価に関しては、支援を行った事業者アンケートを実施し、実際の支援の効果、評価をしていただき、検討資料として活用する。

(2) 事業成果の公表（継続事業）

事業の成果・評価・計画の見直し結果を、当商工会ホームページで計画期間中公表するとともに、当商工会事務所にも常設して閲覧可能な状況とする。その他、商工会報等にも掲載し小規模事業者への情報提供を行う。

(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

(平成 29 年 10 月現在)

(1) 組織体制

(事業を確実に実施するための体制)

会長	1 名
副会長	2 名
理事	25 名
監事	2 名
事務局	12 名
	42 名

(みなかみ町商工会の体制)

事務局長	1 名
経営指導員	4 名
経営支援員	4 名
記帳指導員	3 名
	12 名

(2) 連絡先

みなかみ町商工会
群馬県利根郡みなかみ町月夜野 1744-1
TEL 0278-62-1155
FAX 0278-62-6264
URL <http://www.minakami.or.jp>
E-mail shokokai@minakami.or.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)

	30年度 (30年4月 以降)	31年度	32年度	33年度	34年度
必要な資金の額	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
経営発達支援事業					
1. 経済動向調査	200	200	200	200	200
2. 経営状況の分析	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
3. 事業計画策定支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
4. 策定後の支援	300	300	300	300	300
5. 需要動向調査	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
6. 新たな需要の開拓	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
7. 地域経済活性化	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
8. 支援能力向上	500	500	500	500	500

(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、町補助金、自己財源等

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容			
<p>群馬県・みなかみ町・公的支援機関・金融機関等支援機関・その他支援機関と連携し、小規模事業者の自主的な経営発達計画に対して連携して支援を実施し、小規模事業者が当地域で経営を持続的に行うためのサポート体制を構築する。</p> <p>(具体的な連携事項) 地域経済動向調査・経営改善支援・経営計画策定支援・創業支援・商品開発支援・販路開拓支援・需要動向支援など</p>			
連携者及びその役割			
連携者	役割	住所	電話番号
みなかみ町 町長 前田 善成	創業支援 経営改善支援	利根郡みなかみ町後閑318	0278-62-2111
群馬県 知事 大澤 正明	経営革新計画承認支援 経営改善支援	前橋市大手町1-1-1	027-223-1111
群馬県商工会連合会 会長 高橋 基治	経営改善支援	前橋市関根町3-8-1	027-231-9779
全国商工会連合会 会長 石澤 義文	経営改善支援	東京都有楽町1-7-1	03-6268-0088
群馬県産業支援機構 (群馬県よろず支援機構) 理事長 根岸 富士夫	経営改善支援	前橋市大渡町1-10-7 群馬県公社総合ビル2階	027-255-6500
群馬銀行月夜野支店 支店長 磯貝 明	創業支援 経営改善支援	利根郡みなかみ町後閑321-8	0278-62-2231
東和銀行水上支店 支店長 中島 健	創業支援 経営改善支援	みなかみ町湯原677	0278-72-2515
利根郡信用金庫月夜野支店 支店長 小菅 隆夫	創業支援 経営改善支援	利根郡みなかみ町月夜野561-4	0278-62-6661
日本政策金融公庫前橋支店 事業統轄 石井邦明	創業支援 経営改善支援	前橋市本町1-6-19	027-223-7311
みなかみ町観光協会 代表理事 深津 卓也	地域経済活性化に関する支援	利根郡みなかみ町月夜野1744-1	0278-62-0401
群馬県中小企業診断士協会 会長 福島 久	経営改善支援 経営革新計画	前橋市敷島244-1	027-231-2249
関東信越税理士会群馬県支部連合会 会長 小林馨	経営改善支援 経営分析	前橋市大手町3-3-1	0278-234-6131

連携体制図等



地域小規模事業者