

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	高崎市箕郷商工会（法人番号5070005002955）
実施期間	平成31年4月1日～平成36年3月31日
目標	高崎市箕郷商工会では、地域に密着し、地域の小規模事業者から頼りにされる商工会を目指すべく、小規模事業者の経営力向上、販売促進などを継続して支援するとともに、職員が積極的に事業所へと出向く巡回支援を強化する。そして、地域の小規模事業者の実態に沿った伴走型支援に取り組み、小規模事業者の持続的発展を目指す事を目標とする。
事業内容	<p>1. 経営発達支援事業</p> <p>(1) 地域の経済動向調査に関すること 金融機関等が公表している経済指標等から情報収集し、小規模事業者の事業計画策定の為の基礎資料として活用すべく、調査を実施し、速やかに情報提供を行う。</p> <p>(2) 経営状況の分析に関すること 個社の財務内容を基にしたローカルベンチマーク等をもとにした問題点や経営課題の抽出等の分析を行い、事業計画の策定に役立てる。</p> <p>(3) 事業計画策定および実施支援に関すること 小規模事業者の具体的な事業計画策定の支援や高度・専門的な課題を抱えている事業者に対しては、他の支援機関と連携し、専門家派遣等で解決を図る。また、事業計画策定後は、年4回のフォローアップを行い、進捗確認や情報提供、助言を行う。</p> <p>(4) 需要動向調査に関すること テストマーケティング等を通じて、需要動向を把握し、マーケットインの発想に基づく、小規模事業者が需要動向を捉えた事業計画の策定や、販路開拓や商品開発等に繋げることができるよう、基礎的な資料として活用を図りたい。</p> <p>(5) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会や物産展の出展支援の他、全国商工会連合会のECサイトや群馬県のアンテナショップ等を活用し、販路開拓・売上拡大に向けた支援を行う。</p> <p>2. 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>(1) 地域経済活性化事業 高崎市や商工業者、各イベント主催団体、地域住民から構成されている既存の団体である「地域振興協議会」を有効活用する。地域経済の活性化に向けて、地域の各機関の意思統一を図り、地域を挙げて、箕郷地域の活性化に取り組んでいく。</p>
連絡先	住 所：群馬県高崎市箕郷町西明屋353 TEL：027-371-2150 担当者：経営指導員 横塚 拓 e-mail: misato-s@lily.ocn.ne.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 高崎市箕郷町・高崎市箕郷商工会について

(1) 高崎市箕郷町の現状

① 箕郷地域の概要

高崎市箕郷町は、群馬県のほぼ中央、榛名山南麓の緩やかな斜面に位置し、戦国の世の名城である箕輪城の城下町として栄えてきた。平成 18 年 1 月 23 日に多野郡新町、群馬郡群馬町・倉渕村と共に高崎市に編入されており、市内中心部への交通の便が良いことから郊外住宅地として開発が進み、高崎市への通勤率は 27.5%・前橋市への通勤率は 12.8%と県内 2 大都市のベッドタウンとして近年発展を遂げている。世帯数 8,211 戸と増加、人口は 20,493 人で横ばいに推移している。



No.	基準日	世帯数	人口数	世帯増減数	人口増減数	世帯増減数 (対初年度)	人口増減数 (対初年度)
1	平成23年12月31日	7,672	20,679				
2	平成24年12月31日	7,813	20,805	141	126	141	126
3	平成25年12月31日	7,959	20,853	146	48	287	174
4	平成26年12月31日	8,054	20,816	95	▲ 37	382	137
5	平成27年12月31日	8,106	20,702	52	▲ 114	434	23
6	平成28年12月31日	8,179	20,640	73	▲ 62	507	▲ 39
7	平成29年12月31日	8,211	20,493	32	▲ 147	539	▲ 186

(高崎市人口統計調査より抜粋)

② 箕郷地域の交通

平成 32 年度完成予定の西毛広域幹線道路高崎西工区県道前橋・高崎・安中・富岡線の工事が進んでおり、交通渋滞の緩和と地域連携の強化のためにバイパス道路の重要性が高まり期待している。

元来、箕郷町は、群馬県内 2 大都市である高崎市中心部と前橋市からのアクセスも良く、両都市のベッドタウンとなっているが、西毛広域幹線道路が完成する事により、世界遺産登録された富岡製糸場からのアクセスも車で約 30 分となるため、観光面での広域連携の可能性が期待される。

また、その他にも今後、高速インターチェンジや新幹線駅へのアクセス向上の実現や、ネットワーク強化による地域の成長力底上げが効果として期待されている。



【広域連携の可能性拡大】

【IC、新幹線駅アクセス向上】

【地域間ネットワークで地域力向上】

③ 箕郷地域の産業構造

【 箕郷地域における商工業の構成および商工会員数一覧 】

基準日：平成 29 年 4 月 1 日

業種	事業者数	占有率
建設業	135	22.4%
製造業	118	19.6%
卸売業	22	3.7%
小売業	100	16.6%
飲食業	36	6.0%
宿泊業	0	0.0%
サービス業	107	17.8%
その他	84	14.0%
合計	602	

※ 602 社中、小規模事業者数 518 社

(群馬県商工会連合会『平成 29 年度 商工会の現況』より抜粋)

(Ⅰ) 建設業

箕郷町において、最も多くの割合を占有しているのが、建設業者である。大型の公共土木工事の入札に参加している数社を除いては、従業員 20 人未満の小規模な事業者であり、従業員がいない、いわゆる“1 人親方”と呼ばれるような事業者が多い。これら多くの事業者が大手や地場ハウスメーカーの下請け業者として生計を立てている為、景気の浮き沈みに左右されやすい危うい経営基盤の事業者が多い。また、このような背景から、営業面、とりわけ自社の広報活動が疎かになっている事業者が多く、インターネットやスマートフォンが普及した昨今において、重要視される自社ホームページを有している事業者は 13 社しかおらず、9.6%に留まっている。

(Ⅱ) 製造業

箕郷地域における製造業は大きく 4 種に分けることができる。まずは、自動車や精密機械の金属部品の金属加工業者、休火山である榛名山の土砂を活かした地場産業であるコンクリート・ブロック製造業者、地域の特産である梅の食品製造業者、家具等その他の製造業者といったように分類できる。

金属加工業者については、高崎市全域に共通して言えることであるが、同業者同士の結びつきが強く、縄張り意識が強い為、新規の市場開拓が非常に困難な状況であるとよく事業主から伺う。その一方で、大手メーカーの生産拠点が県内から県外・海外へと移転する動きが如実になってきており、大手の「お抱え業者」として移転に同行できるような体力のある事業者はまだしも、多くの小規模事業者は受注が途絶える非常に厳しい現状になっている。また、業種の特徴として高価な設備投資が伴う為、高齢な事業者等は設備の更新ができずに廃業してしまうケースが年々増加傾向にある。

(Ⅲ) 卸売業

医薬品・理化学用品の卸売、建築用木材卸売といった一般的にイメージしやすい卸売業者もいるが、この地域においては、古くから養豚業が盛んな地域であることから養豚事業者への家畜の仲立業者が卸売業における占有割合が他の地域よりも多い。豚肉消費量日本一を謳う前橋市や豚ホルモン消費量全国上位である高崎市という背景から、養豚関連の事業者が多くなったものと考えられる。

(Ⅳ) 小売業

箕郷町内の大型チェーン店は、スーパーとりせん、カインズ、万寿屋、フレッセイ、本店タカハシ、ファームドゥ、コメリホームセンター、マルエドラッグ、クスリのアオキ、セブンイレブン、ローソン、セーブオンが近年、続々と出店しているだけでなく、隣接地区に大型ショッピングモールが営業している為、衣類や食料品、医薬品、生活用品、文房具を扱う昔ながらの小売店は大きな打撃を受けており、存続の危機に瀕している。

そこで、各店舗において様々な生き残り策を講じている。比較的、高齢な事業主に多く見られる傾向としては、昔ながらの仕入れ商品の店売りから、学業用品の指定販売店や行政への納入業者へと業態を変えることで売上を確保している事業者が多く見受けられる。また、建築資材を扱う小売店については、工事現場まで配送するサービスや開店時間を早めている為、建設関係者から根強い支持を得ている。さらに、3代続く書店については、若者の間で流行しているものの、県内ではまだ少ないトレーディングカードゲームに特化する店舗づくりを行っている。もちろん、全ての事業者ではないがこのように小さいながらも“業態転換”や“ニッチ戦略”で売上を確保している業者が多いのがこの地域の特徴である。

また、当該地域は観光資源を多く有しているにも関わらず、地域を代表するような銘菓と呼ばれる土産物がない。小売業についても自社ホームページの開設率は低い。

(Ⅴ) 飲食業・宿泊業

箕郷町は、ベッドタウンとしてだけではなく、群馬県内有数の温泉地伊香保温泉から車で15分という場所に立地している為、宿泊ニーズが温泉街へと流れてしまう為、古くから宿泊事業者がいない地域である。

飲食店については、大手チェーン店の出店がないものの、町内の飲食店は全て従業員5名以下の個人経営の小規模事業者である。比較的60代の経営者が多く、後継者不足が深刻になっていることから、数年後には、地域の飲食店がなくなってしまうのではないかと危惧されている。

当該地域は、ランチ営業は、地元企業の労働者や、前橋・高崎の中間地という営業マンが立ち寄りやすい立地の為、比較的どの店舗も繁盛している。一方で、夜間の営業については地域内全店舗において苦戦を強いられており、平日営業の採算が見込めない為、夜間営業は金・土・日曜日の週末のみといった店舗が増えている。

要因としては、若い子育て世代が主に増加している新興ベッドタウンである為、住民の所得水準が高くないという点が考えられる。それ故に家族で食事に出かけるとなると、地域の飲食店ではなく、低価格かつチェーン展開している高崎市内や前橋市、隣接地区の大型ショッピングモールの内の店舗へとニーズが流出している。

また、店舗規模的にも40名以上を収容できる店舗が2軒のみであり、多くの店舗が収容人数20名程度である。その為、観光バスの受け入れや、多くの方が集まるような宴席や法事を受注できない店舗が多いのが現状である。経営者の年齢層が高いこともあり、飲食業についてもホームページの開設率は36社中2社、5.5%と低い数値となっている。

(Ⅵ) サービス業

当該地域におけるサービス業の特徴としては、古くから続く理美容業と自動車钣金・整備事業者が多いことが挙げられる。

理容室については、経営者の高齢化が深刻になっており、60代以上の事業者が大半を占めており、30代が1社といったように逆三角形の構成になっている。経営者が高齢な店舗は後継者がおらず、40代・30代の若手経営者の店舗については、規模を大きくしたくても、近年のカリスマ美容師等の美容師ブームから、理容師を志す学生が減少している為、従業員を雇い入れることができないという問題を抱えている。

一方、美容室については、古くから続く店舗が多く、経営者の高齢化が理容室同様に著しい。散髪・パーマ・染毛といった美容室の定番メニューに加え、着付け・メイク等を提供している昔ながらの美容室といった店舗が多い。これに加え、介護サービス付き高齢者住宅への出張サービスで売上を確保している店舗も見受けられる。この為、地域に住む中高年の女性は地域の店舗を利用される方が多く、若い方は比較的に高崎市街地の店舗やチェーン店へと流出してしまっている。

その一方で、若い経営者の店舗の中には、アレルギー物質を抑えた薬剤を使用することで、通常の店舗では、染毛やパーマを施術できないようなお客様に対して、提供できるという差別化を図り、地域内のみならず、地域外からの集客へと繋げている。

自動車钣金・整備事業者については、古くから続く昔ながらの町工場といった事業所から、他の地域で修業を積み、箕郷町で開業したケースが見受けられる。傾向としては、大手ディーラーの下請け業者として生計を立てている事業者が多く、全体的にB to Cが弱い。また、自社の広報活動に取り組んだ経験を有する事業者も少ない。自社ホームページを有している事業者は21社中2社のみであり、開設率は9.5%と低い数値になっている。

(Ⅶ) その他

当該地域に該当する業種は、「整体業」や介護サービス付き高齢者住宅・デイサービスといった「介護事業」が多いのが特徴である。

整体業については、1回の施術50分5,000円程度がこの地域における相場になっている。この点については、都市部の相場と遜色はない。しかしながら、近年、増加している1回の施術が3,000円程度の全国チェーンのマッサージ店と価格競争になっており、全体的に顧客数は減少傾向である。基本的には、経営者と家族従業員みの店舗である。

サービス付き高齢者住宅は、ここ数年で箕郷町内に乱立傾向にあったが、今年度に入り落ち着きを見せ始めている。月額料金12万円前後が相場になっている。都市部よりもやや安い為、地域内のみならず、高崎市街や市外・県外から入所される方も多い。また、従業員の離職率が高い為、各事業所が苦慮している。しかしながら、人材評価制度の導入している事業所が少なく、人材育成面での経営支援の余地は大いにあるものと感じている。また、他の業種と大きく異なる点は、ほぼ全ての事業者が自社ホームページを開設している点については特筆すべき点である。

④ 箕郷地域の歴史

中世の箕郷地域

荘園制の発展とともに、自衛のための力をつけた武士団が発生。古代の律令制は崩れ、武士の時代へと変化していった時代。当初、箕郷町地域を含む群馬西部には強大な武士団は成立せず、弱小武士団は団結し相互扶助の関係を持ち、各武士団の均衡が成立していた。この中で次第に頭角を現してきたのが、箕輪城を築城したことで有名な長野氏である。長野氏滅亡後、箕輪城主は武田氏・織田氏・後北条氏・井伊氏と変遷していく。

歴代の箕輪城主の中で、郷土の英雄として現在も箕郷町で愛されているのが、長野業正である。人望も厚く、関東管領上杉氏の宿将として活躍した業正は、戦国時代の関東三国志(武田氏、上杉氏、後北条氏)で上州(現群馬県)のメインプレイヤーであった。武田氏、後北条氏の軍勢に対して2万人の上州武士団を糾合して対抗し、6度に亘る武田信玄の侵攻を防ぐとともに、後北条氏の勢力伸長にも屈せず、上杉謙信への忠誠を貫いた至誠の人として江戸時代の軍記物に紹介されている。

業正とともに、箕輪城で戦った家臣の中には、剣聖として知られる上泉伊勢守信綱がいる。上泉信綱は、現在も残る多くの流派の基となった新陰流の始祖であり、その教えを受けた剣客には、室町幕府第13代将軍足利義輝、柳生石舟斎、宝蔵院胤栄、丸目蔵人佐等、多くの時代小説に登場する人物が含まれる。業正没後、武田氏に箕輪城が落城された際に上泉信綱も捕虜となった。その剣を惜しんだ武田信玄は配下に加わるよう命じたが、業正への忠誠を貫き、信玄への臣従を拒否している。



【箕輪城址空撮画像】



【箕輪城址碑】



【箕輪城復元想像図】

近世の箕郷地域

戦国時代、箕輪城は西上州の政治・軍事の中心地であったが、安土桃山時代に入り、統一社会が出現すると、中心地は政治・経済・交通の利便のある高崎に移った。昨年、放送されたNHK大河ドラマ「直虎」の主人公、井伊直虎が育ての母として、井伊家当主として育て上げた徳川四天王の一人である井伊直政（初代彦根藩主）が箕輪城主となると、箕輪から高崎への移城により、箕輪の城下町は上州の中心ではなくなり、次第に周辺都市としての色合いが濃くなっていく。

明治以降の箕郷地域

明治22年4月、全国的に町村合併が行われ、箕輪村・車郷村が成立し。そして、昭和30年4月「町村合併促進法」により、箕輪町と車郷村と生原・柏木沢地区が合併して箕郷町が誕生する。箕郷町の産業は当時農業が中心であり、収入源の多くは養蚕でしたが、現在は梅が中心となっている。箕郷町は、高崎市・前橋市のベッドタウンとして徐々に増加。平成18年1月23日に高崎市と合併して現在に至る。

⑤ 箕郷地域の特産品・観光

「古城と梅の郷 箕郷町」と謳われる箕郷地域、特産品は全国屈指の生産量を誇る「梅」

箕郷町はベッドタウンの側面を持つとともに、農業が盛んな地域である。自然に恵まれた榛名山麓に広がる丘陵地を利用し、10万本もの梅の木が植栽された「みさと梅林」は、「ぐんま三大梅林」に数えられており、梅は箕郷町を代表する特産品である。みさと梅林における主力銘柄は「白加賀」である。箕郷町産白加賀は現在、群馬県内のセブンイレブンで販売されている「白加賀おにぎり」に当該地域で生産された梅干しが使用されている。また、「織姫」については、現在、高崎市（旧箕郷町）がブランド権を有しており、JAを通じて都内のスーパーや関越自動車道三芳SA等で販売されている。

梅は箕郷地域、最大の特産品であるが、近年、廉価な輸入品の台頭や福島第一原発事故による風評被害で箕郷町産梅への需要減少・取引価格の低下といった傾向が見られ、梅農家や梅製品加工事業者の廃業が後を絶たず、圃場の梅の木を伐採し、太陽光発電用地へと転用してしまうケースが増えている。美しい梅林の景観がソーラーパネルによって、損なわれつつあるのだ。

このような状況を打開するためには、関係事業者の採算性を高め、万人が認める高付加価値化が必要であると考えている。現在、高崎市では農産物や農産加工品が多くの消費者に認知されることに取り組んでいるが、その経営の安定化や、地域特産品の魅力の発信が効果を上げているとは言い難い状況である。自然環境や美しい丘陵地風景を維持するためにも農業は欠かせないため、地域農業の高付加価値化(収益を生み出す商工業化)等を通じて、町の振興を図る必要性は高い。

日本百名城に選出された国指定史跡「箕輪城跡」

国指定史跡「箕輪城跡」が平成17年に日本百名城に選出されており、日本百名城のスタンプを集めている愛好家が全国より訪れている。また、近年、箕輪城関連施設の復元事業が進んでおり、一

昨年には「郭馬出西虎口門」が復元された。これに伴い大型バスが停車できる大規模駐車場の整備も完了した。復元事業に関しては今後も予定されており、箕郷町における観光資源としては非常に重要な位置づけにある。

イベント事業に関しては、「箕郷梅まつり」（来場者約4万人）、「芝桜まつり」（来場者約8万人）や「ふるさと夏まつり」（来場者約1万人）の「商工会青年部アゲアゲ祭」（来場者約3千人）「箕輪城まつり」（来場者約3千人）「みのわの里のきつねの嫁入り」（来場者約4千人）等の祭りが開催され、県内外からの観光客が訪れている。



【箕郷梅まつり】



【芝桜公園：芝桜まつり会場】



【箕輪城まつり】

（２） 高崎市箕郷地域の課題

総合戦略が定める高崎市全体の商工振興施策

高崎市は、古くから優れた交通網を軸に高い集客力で「商都」として発展を続けてきた。しかし、近年、郊外の幹線道路沿いへの超大型ショッピングセンターの進出や後継者不足により、商都のにぎわいを支えてきた商店街の活気は失われつつある。現在、高崎市は、JR高崎駅周辺を中心に再開発を進めており、昨年、開業した高崎アリーナや大型複合商業施設「高崎オーパ」を筆頭に、ペDESTリアンデッキの建設、音楽ホールの建設を進め、中心市街地の周遊性向上や大型施設による交流人口の創出に躍起になっている。また、工業については、既存事業者の市外流出防止策を講じることが重要課題になっている。さらに、急速な技術革新や高度情報化等の環境変化に対応した企業経営の確立や中小企業の人材育成等を課題として捉えている。

「歴史田園エリア」に位置付けられる箕郷地域

箕郷地域は、現在、群馬県が西毛広幹道の整備を進めており、これに伴い高崎北警察署の新設が予定されている。交通面や地域防犯の観点からも、より住みよい町として発展していくであろう。また、高崎中心市街地と比較すると地価も安く、空き地も比較的多い。さらには、後期高齢者向け介護サービス付き住宅の事業所数も充実している為、今後も他地域からの流入による世帯数増加が見込まれている。

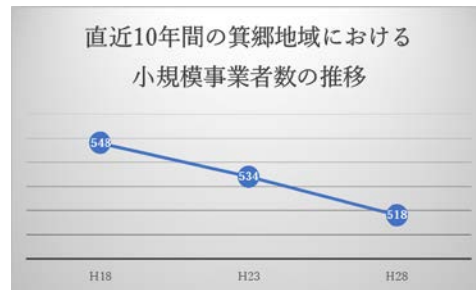
その一方で、高崎市の中でも、箕郷地域は高崎市の第5次総合計画において、歴史田園エリアに位置付けられた。山間の傾斜地ということもあり、当該地域には、商店街や工業団地がない。中心市街地からも10km近く離れており、鉄道在来線の駅や高速道路のインターチェンジからも遠く離れている為、高崎市の推し進めている「高崎駅」や「高崎玉村インターチェンジ」周辺をメインとした商工振興施策が箕郷地域に該当するものは決して多くはないが、当該地域における高崎市による振興施策の将来イメージとしては、住みよい住環境の維持や特色ある高付加価値型農業を推し進め、ブランド力のある農産物加工物の直販や観光果樹園・体験農場化といったように促していく方針である。また、都心から2時間以内の近郊型観光地として、箕輪城跡の復元事業を進め、保存整備を進めるとともに歴史的資源の活用を促しており、芝桜公園等を地域活性化の拠点にしていく方針を打ち出している。

箕郷地域内における小規模事業者の共通課題

- (Ⅰ) 中長期の事業計画策定の未実施の事業者が多い。
- (Ⅱ) 後継者不在による相次ぐ廃業。
- (Ⅲ) 売上減少に伴う事業縮小とそれを起因とする閉塞感が全体的に漂っている。
- (Ⅳ) 地域資源を活用した事業者が少ない。
- (Ⅴ) 自社ホームページの低い開設率と広報活動に取り組んだことがない事業者が多い。

右図の直近10年間の小規模事業者数の推移は、他地域からの人口流入で世帯数を伸ばしている当該地域においても、ここ10年で548社から518社へと30社減少した。

今後も廃業する事業者は増える見込みであり、地域の経済状況は非常に厳しいものであると言える。



(3) 高崎市箕郷商工会の現状

当商工会は、昭和35年10月に設立し、地域としての相互経済団体・小規模事業者支援機関としての役割を果し、商工会の意見の公表、又は地方議会、国会、行政庁等に対する具申若しくは建議し、地域ぐるみで小規模事業者との結びつきを大切にして事業を遂行してきた。その58年あまりの歴史の中で地域の総合経済団体として町内地元小規模事業者と行政との橋渡しの役割を担ってきたと自負している。

現在、職員6名(事務局長1名、経営指導員1名、経営指導員研修生1名、経営支援員2名、記帳指導員1名)、会員424社、年予算4,008万円の中規模商工会である。

当商工会もご他間にもれず、売り上げ低下や後継者不足等により事業所数は減少傾向にある。小規模事業者にとって最も身近な支援団体である商工会のメリットを活かし、「現場第一主義」をモットーに顔の見えるハンズオン支援を実践している。しかし、当商工会において現場に即した支援を行ってきたのは、事業者側からの申し出に応じた、いわゆる受け身の支援に終始していたことも事実である。平成29年度の活動成果としては、小規模事業者持続化補助金採択7者、高崎市まちなか商店リニューアル助成金4者の採択支援に加えて、1者が経営革新事業計画の認定へと至った。いずれも計画策定から認定・採択、計画実行支援に至るまで伴走型の支援を行っている。

(4) 高崎市箕郷商工会の課題

当商工会における課題は支援体制である。経営指導員および経営指導員研修生は、いずれも若く、経営指導業務歴も浅く、実務経験に乏しい。その為、高度な経営課題を解決するノウハウが蓄積できていない点が目立っている。計画的な研修等で研鑽を積むことはもちろんではあるが、今後は、商工会が町内の小規模事業者の課題を自主的にキャッチアップし、他の支援機関や専門家の助言をいただきながら、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有化を図ることで、組織として経営課題の解決に取り組んでいくことが必要である。

地域内における小規模事業者は年々減少しており、非常に厳しい状況が続いている。地域内の小規模事業者の減少や苦境は当商工会の存在意義が問われていることと同義であると危機感を有している。1社でも多く事業を継続していけるよう、売上や集客を確保していき、持続的な成長のみならず、現状の売上高をいかに守っていけるかを重点的に支援していく必要があると感じている。

(5) 今後の高崎市箕郷商工会の中長期的な小規模事業者振興のあり方

(I) 小規模事業者における事業計画策定支援の重点実施

当該地域における小規模事業者の多くが、事業計画を策定したことがないことから、重点的に策定支援を行っていく。この取り組みが多くの小規模事業者が抱えている売上高の減少や伸び悩みといった経営課題の解決に向けた一助となるのではないかと考える。既存事業の事業計画策定セミナーの継続実施はもちろんのこと、巡回訪問や窓口対応の際に事業計画策定の有意義性を啓蒙していく。また、事業計画を策定する上で、重要な要素となる市場動向等の小規模事業者の経営を取り巻く外部環境の経済動向調査を行い、当商工会HPや会報誌を通じて、積極的に公開していきたい。

一方で個社支援においては、個社の経営分析の実施の他、テストマーケティング等で、顧客ニーズといった需要動向の情報調査を行い、事業計画策定時の判断材料として活用したい。また、マーケットインの発想に基づく、新サービスの提供および新商品開発に繋げたい。

(II) 新たな需要を創出し、売上増加・販路拡大支援の実施

地域の小規模事業者の売上増加・販路拡大を目指すべく、既存事業である商談会や物産展への出展支援強化はもちろんであるが、既述のとおり自社ホームページを有していない事業者が多い。そこで、全国商工会連合会のECサイト等のITを活用した販促支援や、東京都内の群馬県アンテナショップ「ぐんまちゃん家」を利用した販路拡大支援を実施する。また、高崎市総合戦略でも謳われている「高付加価値型農業の推進」という観点から、地域資源を活用した6次産業化事業者への支援を実施していきたい。

(III) 支援力向上を目的とした連携体制やノウハウの共有化

日に日に高度化する支援ニーズに対応する為には、職員の不断の自己研鑽・資質向上は必要不可欠ではあるが、他の支援機関との連携を積極的に図るとともに、職員間においても支援ノウハウの共有化を進め、組織としての支援体制を強めていきたい。

(6) 経営発達支援事業の目標

上記の「地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を受けて、高崎市箕郷商工会としては、地域の総合的経済団体及び小規模事業者支援機関として、以下を経営発達支援事業の目標とする。

(I) 事業計画策定支援に関すること

①. 統計調査資料分析の実施 【目標：年間2回の実施と公表】

事業計画策定の為に必要となる経済動向の調査を目的に、統計調査資料を分析し、分析結果を当会ホームページや会報誌を通じて公開する。

②. 個社の経営分析の実施 【目標：年間40社】

巡回訪問等の既存事業の拡充はもちろんのこと、高崎市総合戦略の振興方針と一致する特定業種（建設業・小売業・製造業（食品製造業）・飲食業）への経営実態分析の重点的に実施する。

③. 具体的な事業計画策定 【目標：年間40社／フォローアップ160回】

②.において分析を実施した40社に対して、具体的な事業計画を策定する。また、事業計画策定後は、年間4回の巡回訪問等でフォローアップ支援を行い、全体で160回を目標数値として設定する。

④. 需要動向調査の実施

(a) イベント会場内でのテストマーケティングを年3回実施

【目標：年間15社／標本数150名】

箕郷地域内で開催される3イベントの会場内で、一般来場者向けのテストマーケティングを実施し、消費者ニーズの把握に努める。

(b) 物産展・商談会での需要動向調査を年3回実施【目標：年間5社／標本数90名】

東京都で開催される「ニッポン全国物産展」や群馬県で開催される「ぐんま農と食のビジネス商談会」に来場したバイヤーや一般来場者に対して、テストマーケティングを実施し、バイヤーや消費者のニーズの把握に努める。

(c) 分析システムの活用および各種統計調査を実施【目標：年間2回】

経済産業省の地域経済分析システム（RESAS）や日本経済新聞や日経MJ等を活用し、商圏分析やトレンド調査等を行う。

(Ⅱ) 新たな需要を創出し、売上増加・販路拡大支援の実施に関すること

①. 各商談会・物産展出展支援【目標：出展事業者数 年間5社／成約5件】

食品製造事業者を中心に年間5社を対象に、商談成約に向けた支援を行う。

②. ECサイト活用による売上増加支援【目標：登録事業者数 年間3社／受注30件】

全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト」を活用した支援を年間3社に対して実施し、30件の受注を目標とする。

③. アンテナショップ「ぐんまちゃん家」でのプレスカンファレンス事業

【目標：出展事業者 年間10社／取材件数5件】

飲食業・小売業・食品製造業者・6次産業化農事業者等10社を対象に、ぐんまちゃん家2階イベントコーナーを会場にプレスカンファレンス「サロンドG」を開催する。パブリシティ効果による集客・売上増加へと繋げたいと考えている。

④. 個社PR動画等による集客・受注増加支援

【目標：参加事業者数40社／成約・受注50件】

小規模事業者のPR動画作成やGoogleビジネスアカウントやGoogleマップを活用した広報支援を実施し、集客や受注増加に努める。

⑤. 地域情報発信強化事業【目標：年間30件の情報提供】

今回、リニューアルする当会のホームページを有効活用し、地域の観光や物産情報を発信し、PR力強化に努めたい。

上記の目標がより効果的に実施できるよう、支援力の向上に向けて、関係各機関と次のとおり、連携し支援ノウハウ等の情報交換を実施する。

(Ⅲ) 支援力向上を目的とした連携体制やノウハウの共有化

①. 地域経済懇談会の創設【目標：年4回開催】

地域の金融機関との懇談会を年4回開催し、支援ノウハウの共有化を図る

- ②. 共通点を有する県内の先進商工会との経営支援ノウハウの共有化【目標：年1回】
県内の当商工会と同じように梅の産地である高崎市榛名商工会、安中市商工会との支援ノウハウの共有化を図り、ノウハウの蓄積を図る。
- ③. 既存の各協議会による経営支援ノウハウの共有化【目標：年2回】
マル経協議会や群馬県創業支援連絡協議会といった既存の各協議会に参加し、情報共有を図る。
- ④. 職員間における支援ノウハウの蓄積と情報共有化
【目標：支援事例報告会を月1回実施】

(7) 目標達成に向けた方針

上記の(6)において各項目に対して、具体的な数値目標を設定した。外部有識者(中小企業診断士1名、高崎市役所箕郷支所産業課1名、日本政策金融公庫1名)から構成される事業評価委員会を設立する。商工会の中長期目標と連動して、毎年度、経営発達支援計画の着実な実行に向けて、本事業における数値目標と実績値の乖離性を検証する為に年1回開催し、外部の視点から検証していく。このように評価、見直しを図り、中長期目標と同様にPDCAのサイクルでこれを繰り返す。また、事業初年度には、目標達成に向けて、アクションプランを組み、進捗管理を実施していく。これらの取り組みによって、経営発達支援計画の着実な実行を目指すものとする。

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31年4月1日～平成36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】

(1) 現状と課題

【現状】

これまで当会で行っていった地域の経済動向調査は、巡回や窓口での相談対応や中小企業景況調査や全国商工会連合会の実態調査などにより情報収集を行い、外部統計資料を小規模事業支援に使用する事もあったが、収集データの各種項目や絶対量が少なく、積極的な情報収集や活用は行われてこなかった。

【課題】

これまでは、ビッグデータ等を活用した専門的な分析ができていなかったが、今後は、経済動向の調査分析を強化し、小規模事業者が自社のビジネスモデルの検証や再構築を促すとともに、支援を行う際に、小規模事業者の経営課題を明確化し、需要を見据えた「事業計画」を策定する為の基礎的数値として活用していく。

(2) 事業内容

① 国が提供するビックデータの活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員が「REASAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回、公表する。

【分析手法】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→産業別に何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」→滞在人口等の人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
- ・「観光マップ・目的地分析」→顧客層や重点観光資源を分析
⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

② 箕郷版「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にする。そこで、本経営発達支援事業の一環として、群馬県が実施している景況調査に倣い、当該地区版の「小規模事業者景況調査」を下記のとおり実施し、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。

【調査対象】管内小規模事業者 25社

(小売業、建設業、製造業、飲食業、サービス業 から5社ずつ)

【調査項目】業況、業況の見通し、資金繰り状況、資金繰りの見通し、金融機関の貸出態度の5項目。(群馬県経済部産業政策課が実施している「経営環境変化による影響調査」と同じ調査内容)

【調査手法】調査は6月と12月で年2回の調査を実施する。高崎市箕郷商工会用の調査票を作成し、経営指導員が調査日程に従い、対象事業所を巡回訪問して小規模事業者から聞き取り調査を行う。

【分析手法】群馬県が実施する県内全域の調査結果と当商工会の調査結果を比較し、経営指導員が当該地域の特徴を分析する。

③ 各種統計資料による経済動向の情報収集と分析提供（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、全国商工会連合会が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し、小規模事業者支援に活用していた。

今後、新たに関東財務局前橋財務事務所が発表する「県内経済情勢報告書」については、景況判断「総括判断」や「個人消費」、「企業収益」、「企業の景況感」、「先行き」の数値変動やコメントから経済動向の分析を行う。

また、群馬県内の景気動向と先行きを予測し、県内主要産業の実態を把握することを目的に群馬経済研究所がまとめる「業況判断来期予測」からは、「自社業況判断」や「在庫水準」、「製商品価格」、「採算」、「経営上の問題点」の5項目に注目し、データの集約を行う。この結果、当地域を取り巻く県内経済動向を把握することができる。

(3) 成果の活用

①の調査については、経営指導員が「REASAS」(地域経済分析システム)を活用した地域の経済動向分析を行い、地域の小規模事業者が効果的な事業展開を行うための基礎資料として活用するとともに、年1回、本会ホームページにて調査結果を公表する。

上記の②③の調査で得られた調査結果は、商工会の経営指導員が集計・分析を行い、群馬県版の集計結果同様に、業種別に整理した上でグラフ化を行い、客観的に「見える化」された地域の業種別経済動向を群馬県版調査結果と比較することで、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事業計画策定時の参考資料として活用していきたい。また、集計分析された結果については、年2回、本会ホームページにて情報提供を行っていく。

(4) 目標

調査項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
①国が提供するビックデータの活用						
公表回数/年	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②地域版中小企業 景況調査						
調査回数/年	未実施	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
調査対象事業者数	0社	25社	25社	25社	25社	25社
公表回数/年	0回	2回	2回	2回	2回	2回
③外部統計情報活用						
公表回数/年	1機関	3機関	3機関	3機関	3機関	3機関
公表回数/年	0回	2回	2回	2回	2回	2回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナーの開催等を通じて、小規模事業者の経営への意識を高めるとともに経営分析を行うことにより、個社支援と地域内小規模事業者の実態把握を行っていく。専門的な課題などについては、群馬県商工会連合会、群馬県産業支援機構(よろず支援拠点)、中小機構等と連携し、小規模事業者の抱える経営上の悩みに対してより丁寧にサポートする。

(現状と課題)

これまで当会では、小規模事業者持続化補助金等補助金申請時に行った経営分析が中心で、小規模事業者の経営状況把握というよりも、補助金申請といった特定目的に沿った分析が主となっており、経営指導員の指導状況は伴走型支援とは言い切れない状況であり、経営分析や事業化を実現できる経営計画等を策定する等経営支援力の高い商工会への変化が課題となっている。

また、支援対象である多くの小規模事業者は、日々の業務に追われ自社の強み、弱みも把握しておらず、経営状況の分析の手法について理解していない事業者も多い。今後は、売上や利益の拡大を目指す小規模事業者に対して、経営指導員が経営状況の分析の必要性や重要性について、意識を高めるための指導を丁寧に実践していく。

(事業内容)

(1) 経営指導員による個社への分析支援 (既存拡充)

これまで巡回訪問・窓口相談・各種セミナーにおいて行った経営分析の支援対応に加えて、得られた財務内容を基にしたローカルベンチマーク、顧客分析のためのポジショニング、各事業者状況把握のための SWOT 分析、それらをもとにした問題点や経営課題の抽出等の分析を行う。

(2) 専門家等の活用による踏み込んだ支援 (既存拡充)

専門知識を有する群馬県商工会連合会の経営指導員や各種支援機関等と連携するとともに、中小機構が配信する経営支援アプリ、群馬県商工会連合会が作成した商工会員巡回支援ツール(3期比較財務分析シート、クロス SWOT 分析シート、戦略オプション分類表等)等を活用することで効果的な小規模事業者の実態把握を行う。

新規事業である後述の(3)では経営分析を実施する業種を絞るが、既存事業が拡充となる(1)および(2)については、特に業種を絞ることなく、地域の小規模事業者に対して、広く働きかけを行い、既存事業の延長として実施していくものとする。年間20社の経営分析を目標とする。

(活用方法)

収集した分析データに加えて、小企業の経営指標(日本政策金融公庫)等の同業種のベンチマークとなる財務データとの比較を行い、相対的な企業分析も行う。

商品とサービスについても、総務省家計調査、経済センサス、中小企業白書、小規模企業白書、業種別審査事典等を用いて近年の需要状況やトレンドについて分析する。

小規模事業者には十分なヒアリングを行い、同業他社や取引先にも適時インタビューし、群馬県商工会連合会やよろず支援拠点等の各種支援機関や専門家の意見を参考にして相談内容に応じた情報提供をする。分析結果を踏まえて中長期・短期の課題を確認して、経営計画策定の支援を進めていく。また、企業の戦略構築スキルレベルに合わせた支援内容を企業に対して提案し、他機関との連携も念頭においてコーディネート支援をすすめていく。

そして、地域小規模事業者に対して、経営分析とその後の事業計画の必要性について周知を進めていくとともに、事業計画策定に向けた経営環境（内部・外部環境）の把握についても活用していく。

(3) 高崎市総合戦略の振興方針と一致する特定業種の個社への経営実態分析（新規事業）

ベッドタウンとして発展を続けている箕郷町の地域性や、今後、箕輪城跡の復元事業が進むに連れて観光客が増えることを見据え、特定業種の小規模事業者に対しての経営実態調査を行う。この結果を分析することで、事業者が抱えている経営課題を抽出したい。次の業種をターゲットとする。(Ⅰ) 建設業、(Ⅱ) 小売業、(Ⅲ) 製造業（食品製造業）、(Ⅳ) 飲食業の事業者を対象に経営実態の分析を行う。

(Ⅰ) 建設業

既述のとおり、箕郷地域は他地域からの人口流入でベッドタウンとして近年、発展を続けているが、新築着工は地域の事業者ではなく、ハウスメーカーが施工するケースが多い。その為、急を要するハウストラブルの際に、すぐ対応してくれる事業者がわからず、困ってしまう住民が多く、商工会に業者を紹介して欲しいとの相談が寄せられることが年々、増えている。現状、地域における多くの小規模事業者は、ハウスメーカーの下請業者になっている事業者が多く、現場も町外というケースも少なくない。

そこで、地域の該当事業者を対象にアンケート調査を実施する。業種柄、日中、事務所にいない事業者が多い為、建設業に関しては書面を郵送し、アンケート調査を実施する。

この調査を行う意図としては、下請け体質の強い事業者は比較的、現状維持を望む保守的な思考の経営者が多い。そこで、本調査を実施し、事業者の選別を行うことで、今後の支援対象事業者を『B to C を伸ばして行く意思を有する事業者』へと絞り込み、いかに地域の潜在的なリフォームニーズを取り込めるかを事業者と検討し、ヒアリングを中心さらに踏み込んだ分析を行い、支援を行いたい。目標として5社の分析を行いたい。

【質問項目】

01. 現状の受注状況の把握（元請工事と下請工事の占有割合、B to B と B to C の比率）
- 02-A. メインとなる顧客の属性（元請事業者の占有率等） ※ B to B 事業者向け
- 02-B. メインとなる顧客の属性（年齢層、居住地域の選択式） ※ B to C 事業者向け
03. 1 工事あたりの平均単価とその収益性
04. 5 年前との比較した施工数の増減・売上の推移（2 回目以降は、前回調査との比較）
05. 今後、B to C の受注を伸ばして行く意思の有無 ※ B to B 事業者向け

(Ⅱ) 小売業

近年、大型商業施設やスーパー、大手ドラッグストア等の出店が相次ぎ、大きく売上を落としている事業者が多い。その中で、当該事業者の商圈や売れ筋商品を確認し、経営実態を明らかにすることで、事業者の強みが見えてくるものと考え。このデータをもとに SWOT 分析にかけることで個社の現状を把握、今後の事業計画の策定の際の資料とする。

地域の小規模事業者、食料品を扱う小売業者 3 社と非食品の生活用品を扱う事業者 2 社合計 5 社を対象に調査を実施する。基本的には、経営指導員・経営指導員研修生の 2 名が各店舗を巡回訪問し、ヒアリングによる調査を実施する。質問項目については次のとおり。

【質問項目】

01. 現在、メインとなる顧客層の属性（年齢層、居住地域の選択式）
02. 1 日あたりの平均集客数

03. 1人あたりの客単価

04. 5年前との比較した常連客数の増減・売上の推移（2回目以降は、前回調査との比較）

05. 売れ筋商品の上位商品とその収益性

上記の調査を年1回実施する。この調査結果をもとに、事業計画の策定時の資料活用やPDCAサイクルを用いて事業検証の際のデータとして活用する。

（Ⅲ）製造業（食品製造業）

元来、年間を通して、様々なイベントを実施している地域性を持つ箕郷地域。それに加え近年、国指定史跡『箕輪城跡』の関連施設の復元事業が進み、箕輪城がメディアに取り上げられる機会が増えている。そこで、地域資源を比較的に活用しやすいと考えられる食品製造業者5社を対象とする。経営指導員と経営指導員研修生がヒアリングによるアンケート調査を実施し、経営実態と事業者の強みを把握し、個社における今後の事業計画策定時の資料として役立てたい。

【 質問項目 】

01. 既存商品の売れ筋

02. 既存商品の販路

03. 既存商品の強み

04. 既存商品の収益性

05. 既存商品の将来性

06. 前年と比較した常連客数の増減・売上の推移（2回目以降は、前回調査との比較）

07. 納品先の支払状況（取引先の占有割合、売掛金の増減推移等）

08. 仕入先への支払状況（取引先の占有割合、仕入れコスト経費の増減推移等）

09. 今後伸ばして行きたい商品や取引先

10. 地域資源を活用した商品開発意欲の有無

（Ⅳ）飲食業

上記の製造業同様に、飲食業は、今後、観光客の増加による飲食店への需要増加が多いに期待できる。その一方で、地域内への大手チェーン店の出店がなく、箕郷町における人口は、現状、横ばい状態であり、戸数に関しては増加しているにも関わらず、売上を落としている事業者が多い。そこで、現状の経営状況を把握することで、現状の打開策を検討する為のデータを収集し、分析を行いたい。調査対象は、地域の飲食店5社として、経営指導員と経営指導員研修生が巡回訪問時のヒアリングによるアンケート調査を実施する。

【 質問項目 】

01. 基礎データ

※営業日、定休日、営業時間、座席数、駐車台数、座敷・小上がり・個室の有無、座敷での小間イス対応、出前テイクアウト対応の有無、外国語表記メニューの有無、ハラル対応の有無、ホームページやGoogleビジネスアカウント取得の有無

02. 現在、メインとなる顧客層の属性（年齢層、性別、居住地域の選択式）

03. 平日・休日ランチ時の1日あたりの平均集客数、回転数

04. 平日・休日ランチ時の1人あたりの客単価、売れ筋メニュー

05. 平日・休日夜間営業時の1日あたりの平均集客数、回転数

06. 平日・休日夜間営業時の1人あたりの客単価、売れ筋メニュー

07. 前年と比較した常連客数の増減・売上の推移（2回目以降は、前回調査との比較）

08. 売れ筋商品の上位商品とその収益性

(活用方法)

各分析結果については、電子データ化し、当商工会の共有フォルダでのデータベース管理を行う。各事業者の抱える経営課題を抽出し、見える化を行うことで、職員間での情報共有体制を整備し、今後、地域の事業者が求めている支援メニューをタイムリーに提供できるようになり、商工会の支援機能がより強化されることが期待できる。それに加えて、今回収集したデータについては、事業者が今後の事業計画を策定していくことを前提しており、重要な要素を質問項目として設定した背景がある。その為、分析結果を踏まえて、中長期・短期の課題を把握しながら、経営計画策定の支援を進めていく。

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
巡回訪問・窓口・セミナーといった既存事業における経営分析事業者数	5	20	20	20	20	20
(3)で指定した特定業種の事業者への経営分析事業者数	0	20	20	20	20	20
経営分析事業者数(合計)	5	40	40	40	40	40

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

これまで当商工会では、全事業者を対象とした事業計画策定をメインテーマにしたセミナーを実施したことがない。ただ、強いて挙げるとすれば、小規模事業者持続化補助金の申請時に行った経営計画策定セミナーであり、補助金申請といった特定の目的に沿ったものであった。しかし、昨年度、一昨年度に多くの小規模事業者の持続化補助金支援を経験したことで、経営分析並びに、経営計画書作成についてのノウハウが経営指導員に蓄積されてきたことも事実である。

また、事業計画策定の啓蒙活動を実施したことがなく、地域の重点支援分野を意識した事業計画策定支援も実施されてこなかったことや、地域の小規模事業者が減少していく中で、事業承継や地域経済の新陳代謝を促進する創業者や、地域にイノベーションを生み出す経営革新に対する支援が手薄であったことも反省点になっている。

(改善方法)

現状と課題を踏まえ、まず、事業計画を策定することの有意義性について理解を促すべく、啓蒙普及を目的としたセミナーを企画したいと考える。漠然と経営計画策定セミナーを打つのではなく、売上を伸ばす為に経営計画が必要となることはもちろんのこと、今後の会社の方向性を示す重要な指針となり得るものであることを各事業者に認識していただいた上で、個社における事業計画の策定に取り組むことが望ましいと考える。

事業計画策定時には、地域の経済動向調査や個社の需要動向調査で収集した分析データを有効活用することで、小規模事業者が自らのビジネスモデルの変革や再構築の必要性に気づく機会を提供し、小規模事業者による主体的な事業計画の策定と、より実現可能性の高い抜本的な経営計画の策定に繋がるものとする。

(事業内容)

具体的な事業計画策定支援 (既存事業の拡大)

現状、補助金や融資といった案件が発生した都度、事業計画の策定支援を行ってきた。今後は、特定の目的がなくとも事業計画の策定支援を実施し、普及に努めていく。

事業計画策定については、とりわけ事業承継等、相談者は対外的に非常にセンシティブになっているケースが多くある為、セミナー等のいわゆる集団指導ではなく、個別対応による個々のニーズやステージに応じた策定支援を行いたいと考える。

支援を行っていく上で、1.と2.で実施した既述の諸調査（地域経済動向調査、経営状況分析調査等）と後述5.の（需要動向調査）のデータを鑑みながら、2.で分析を実施した事業者の事業計画の策定支援を行っていきたいと考える。

また、漠然と事業計画を策定するのではなく、一定間隔での事業検証を行う為に、より具体的な数値目標（例：1日の販売目標30個）まで落とし込み、進捗管理を行うアクションプランの設定に留意し、中長期の事業計画策定支援を行いたい。策定後は、目標数値と実数や進捗状況の乖離を把握できるものへと仕上げたいと考えている。【指針②】

当然ながら、経営指導員は事業者の伴走者として、蓄積された経営計画作成ノウハウを活用し、積極的に事業計画策定支援を展開していく。高度な課題については、群馬県よろず支援拠点等の他の支援機関から専門家を招聘し、課題解決に努め、より実現可能性の高い抜本的な経営計画の策定に繋げ、小規模事業者の持続的な発展を図りたい。

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
【事業計画策定件数】	0社	40社	40社	40社	40社	40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)

これまで当会では、補助金等の事業計画策定であれば、採択後の進捗管理、融資であれば返済状況等の進捗管理を実施する程度の支援に留まっていた。これらは適正に執行されていく事の確認に終始しており、明確な意味での事業計画策定後の実施支援とは言えないものであった。その為、本項目が求める支援内容は、新規事業に等しい。

(改善方法)

3. 事業計画策定支援の項目において、具体的な数値目標とアクションプランを定めた。具体的な数値を設定したことによって、数値管理や進捗状況が一目瞭然となる。今後は、この数値に沿って事業検証を行っていきたい。事業計画策定に終わらず、事業実施において事業者の支えとなるために、事業計画策定支援を行った全ての小規模事業者に対し、有効な実施支援を小規模事業者と作り上げ、伴走支援を展開していく。

(事業内容)

今回、事業計画を策定する40社を対象に、四半期に1度、定期的に経営指導員による巡回訪問を実施し、策定した事業計画の進捗管理を実施する。事業計画策定後支援用の「フォローアップシート」を導入し、経営指導員が巡回訪問時に事業計画の進捗管理を行う。

フォローアップシート内容は「売上高」「営業利益」「アクションプラン」の予実管理を行う事で、数値目標やアクションプランとの乖離を把握する。数値の乖離が大きい事業者

に対しては、巡回の頻度を増やし、現状把握に努め、適切な対応策を講じたいと考えている。具体的には、専門家を活用した販促計画の企画立案や金融支援等によって、小規模事業者の状況に応じた必要な支援を伴走型で実施していき、事業の持続的な発展を図りたい。

また、各事業者が抱える経営課題や進捗状況を共有フォルダ内におけるデータベース管理することで、商工会職員間での情報共有が図ることができる。これは、近年、人事異動による担当替えや主担当が長期研修等での不在時においても他の職員でもフォローアップを行うことができる体制を整えたい。

(目標)

事業計画策定後フォローアップ等の実施状況

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度	備考
事業計画策定事業者数	0社	40社	40社	40社	40社	40社	年間40社策定
巡回訪問等による フォローアップ件数	0回	160回	160回	160回	160回	160回	策定件数×4期

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題)

小規模事業者の販売する商品や、製品、提供するサービスの需要動向については、現状、調査・分析を実施していない。さらに、地域内の小規模事業者は、近年、補助金等の施策が充実していることを受け、新商品開発に取り組んでいる事業者が多く見受けられる。しかしながら、「顧客ニーズがどこにあるのか」という消費者ニーズに沿った、新商品開発の基本であるマーケットインの考えが蔑ろになっており、どちらかと言えば、自社で作りたいものを作るといった傾向が強い。その結果、販路開拓に苦戦する事業者が多く見受けられる。

(改善方法)

小規模事業者において、「顧客ニーズに基づく商品・サービス提供“マーケットイン”」の考え方の啓蒙はもちろんであるが、その根拠となり得る商品・サービスへのニーズに関する各種調査を実施し、分析し、その結果を対象事業者へと情報提供を行う。小規模事業者が需要動向を捉えた事業計画書の策定や、販路開拓や商品開発等に繋げることができるように、基礎的な資料として活用を図りたい。

(事業内容)

(I) イベント会場におけるテストマーケティングの実施 (新規事業)

箕郷地域内における観光事業である「みさと梅まつり」、「みさと芝桜まつり」、「箕輪城まつり」の会場内で、来場者50名を対象に梅や豚肉等といった地域資源を活用した食品製造業者および飲食業、6次産業化事業者の製品をそれぞれ試食していただき、意見を募るテストマーケティングを実施する。なお、アンケート用紙を用いた調査とし、調査項目は各回共通とする。

①. 「みさと梅まつり」

実施時期：3月上旬

実施場所：梅公園（高崎市箕郷町富岡）

事業者数：5社

標本数：50名

②. 「みさと芝桜まつり」

実施時期：5月上旬

実施場所：芝桜公園（高崎市箕郷町松之沢）

事業者数：5社

標本数：50名

③. 「箕輪城まつり」

実施時期：10月下旬

実施場所：箕輪城跡本丸（高崎市箕郷町東明屋）

事業者数：5社

標本数：50名

・調査方法

来場者に試食サンプルを配布し、試食していただく。その後、商工会職員が作成したアンケートを利用し、生の声を収集するニーズ調査を実施する。経営指導員は、調査結果について調査・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ、事業者へフィードバックする。

・調査項目

味・雰囲気などの好み、価格、パッケージデザイン、他社商品との比較、商品に対する満足度、改善点等

・情報提供方法

職員が情報を共有し、対象者への巡回や窓口相談時に調査結果レポートを直接配布し、調査結果をフィードバックする。その結果を基に、必要に応じて専門家派遣等を活用し、販売戦略の見直し・新商品開発・事業計画策定等に活用したい。

（Ⅱ）物産展・商談会等におけるニーズ調査（新規事業）

後述の「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】」で言及する物産展や商談会等（ニッポン全国物産展、地場産業フェスタ in Tokyo、ぐんま農と食のビジネス商談会）への出展斡旋を行う。事業者に対して、需要動向調査の必要性を説明し、事業者が出品する商品を消費者やバイヤーがどのように感じるかについてアンケート調査等を実施する際に、当会の職員が5社の製品に対して下記の支援を行う。

・調査方法

来場者に試食サンプルを配布し、試食していただく。その後、商工会職員が作成したヒアリングシートを利用し、生の声を収集する聞き取り調査を実施する。経営指導員は、調査結果について調査・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ、事業者へフィードバックする。

・調査項目

消費者向け 目標標本数：60件

味・雰囲気などの好み、価格、パッケージデザイン、他社商品との比較、商品に対する満足度、改善点等

バイヤー等業者向け 目標標本数：30件

商品から感じるストーリー性・商品訴求力、価格感、商品選定ポイント、商品への満足度、改善点・要望等

・情報提供方法

職員が情報を共有し、対象者への巡回や窓口相談時に調査結果レポートを直接配布し、調査結果をフィードバックする。その結果を基に、必要に応じて専門家派遣等を活用し、販売戦略の見直し・新商品開発・事業計画策定等に活用したい。

(Ⅲ) 地域経済分析システムの活用や各種調査資料分析による需要動向調査（新規事業）

事業者がターゲットとする市場の消費者動向や規模等を把握する為に、経済産業省の地域経済分析システム（RESAS）を活用し、商圈分析を行う。加えて、日本経済新聞や日経MJ等から、業界動向業況や展望と課題に関する情報収集を年2回実施する。経営指導員が収集し、分析を行う。

・調査項目

資料	収集項目
地域経済分析システム RESAS 活用による商圈分析	商圈市場規模、産業動向、観光動向、自治体比較動向等
日本経済新聞、日経 MJ、日経トレンディ等業界情報コンテンツ	最新トレンド、販売動向、顧客ニーズ、消費者の動向

・情報提供方法

職員が分析結果の情報を共有し、対象者への巡回や窓口相談の時に調査結果レポートを直接配布するなどして提供し、新商品開発のアイデアや今後の事業戦略策定等を検討する為の資料として活用を図る。

(目 標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度	備考
イベント会場内での 需要動向調査	未実施	3回	3回	3回	3回	3回	
(事業数)	0社	15社	15社	15社	15社	15社	
(標本数)	0名	150名	150名	150名	150名	150名	
物産展・商談会での 需要動向調査	未実施	3回	3回	3回	3回	3回	
(事業数)	0社	5社	5社	5社	5社	5社	
(標本数)	0	90名	90名	90名	90名	90名	
分析システムの活用 および各種統計資料調査	未実施	2回	2回	2回	2回	2回	

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)

当商工会では、これまでに当町の地域資源を活用した特産品の開発及び商品化の支援を実施すると同時に、販路拡大への支援を実施してきた。商談会及び物産展開催等の情報提供と出展の際のサポートに留まっていた。また、巡回訪問においても、経営上で苦勞していることは「新規顧客獲得、販路開拓」を挙げる事業者が圧倒的に多く、悩みの種になっているのが伺える。

今後、多くの小規模事業者への需要減少が見込まれる中、新たな販路開拓や顧客創出は急務になっており、当地域内での需要を増やしていくと同時進行で地域外から訪れる消費者、首都圏をはじめとする大消費地の消費者等に対して、それぞれに適した小規模事業者の商品・サービスの新たな取り組みが必要であると考ええる。

(改善方法)

現状と課題を踏まえ、小規模事業者の優れたビジネスモデル構築を促す支援を推進していく為に、需要開拓に寄与する複合的な支援を実施していく。小規模事業者における「新規顧客へのアプローチ」の質・量の拡大を図り、実効性を高めていく。

(事業内容)

(Ⅰ) 各商談会・物産展出展支援 (既存事業の拡大)

東京都で毎年開催される全国から様々な物産が集まるニッポン全国物産展（全国商工会連合会主催）やぐんま地場産業フェスタ in Tokyo（群馬県主催）や群馬県内で開催される農産物と食品産業に特化した商談会である「ぐんま農と食の商談会」（群馬県商工会連合会主催）等の開催情報について、ホームページや会報誌等で情報提供を行い、出展を呼びかける。この支援によって、小規模事業者の販路開拓と認知度の向上を図りたい。

そこで、商工会としては、食品製造事業者を中心に年間 5 社の出展支援を行う。出展事業者を対象に出展レイアウト、陳列、POP、プレゼン、接客やFCPシート作成について指導を行い、商談成約に向けた支援を行う。本事業の目標としては 5 件の成約を目指す。

(Ⅱ) 群馬県のアンテナショップ「ぐんまちゃん家」でのプレスカンファレンスの実施 (新規事業)

東京都中央区銀座にある群馬県のアンテナショップ、「ぐんまちゃん家」を活用した事業を今まで、当商工会は実施したことがなかった。しかしながら、近年における箕郷町への観光ニーズの高まりを受け、今回、箕郷地域内の飲食業・小売業・食品製造業者・6次産業化農事業者等 10 社を対象にぐんまちゃん家を会場にプレスカンファレンス「サロンドG」を開催する。ぐんまちゃん家（ぐんま総合情報センター）が有している旅行雑誌を中心としたマスコミの記者・ライター・バイヤー情報から DM を発送し、出展事業者の商品発表・試食会を実施する。

主要観光地の他、昨今のご当地観光情報誌といった地域に特化した情報誌が増えており、このような誌面掲載を目指すべく、本事業を実施し、パブリシティ効果による集客・売上増加へと繋げたいと考えている。事業目標としては、年 1 回開催し、小規模事業者 10 社の参加、マスコミ関係者 30 社、取材件数 5 件目標に実施したい。

(Ⅲ) EC サイトを活用した受注増加支援（既存事業の拡充）

既述のとおり、箕郷地域内の小規模事業者の多くが自社ホームページを有していない。当然ながら、自社 EC サイトも持ち合わせていない。これを受け、全国商工会連合会が運営する通販サイト「ニッポンセレクト」への登録を推進し、幅広い顧客への訴求力向上を図る。年間 3 社が登録し、30 件の新規受注を目指したい。（最低小売単価が原則、3,000 円に設定されている為、最低でも 90,000 円の売上増加となる）

(Ⅳ) 個社の PR 動画を利用した集客支援事業（新規事業）

当該地域の飲食店における特徴として、チェーン店がなく、管内飲食店の全ての店舗が小規模事業者である点が挙げられる。その為、他地域から新しく移り住んで来たような新しい住民や観光客からは、「どのような店舗かわからない為、入りづらい」との意見が多く寄せられた。これを受けて、当商工会は、2 年前に学校法人有坂中央学園中央デザイン工科専門学校と連携して、地域の飲食店を紹介するグルメガイドブック作成した経緯がある。その際、学校側から動画製作の提案がなされたものの、納期の関係で断念せざるを得なかった地域の事業者の PR 動画を作成し、集客支援へと繋げたい。

動画を作成するにあたって、業種を問わずに地域の事業者に対して、高崎市の広報を通じて広く募集を行い、希望事業者を対象に、Google ビジネスアカウントの取得支援を行う。

この理由としては、自社ホームページを有していない事業者が多い現状を鑑みて、無償で取得することができ、営業時間等の基本時間を発信することができる点が大きなメリットだからである。昨今のスマートフォンの普及状況から鑑みるに、店舗・事業所を探す際、真っ先に手を取るのがスマートフォンではないだろうか。ましてや、今後、地域に馴染みがない他地域からの新しい住民や、観光客が増えていくであろうことから、ホームページ等で情報を発信出来ていないだけで機会喪失になってしまっている。このような状況を打開すべく、SEO 対策を講じることで、地域の事業者の広報を図り、集客へと繋げたい。

また、YouTube が Google の子会社になったことで、SEO 対策を講じる上で動画との相性が向上した。今回、紹介動画については、連携を組む中央工科デザイン専門学校に製作を依頼し、成果物を YouTube への投稿と、今回、リニューアルする商工会のホームページに合わせて掲載し、地域の事業所 PR を実施し、地域の潜在的なニーズを掘り起こしたい。年間 40 本の動画製作を行い、商談成立・受注件数 50 件を目標に実施する。

(Ⅴ) 観光ニーズに呼応すべく、地域情報の発信強化（新規事業）

関東最大規模を誇る箕郷梅林や武功の誉れ高き武田信玄の猛攻を何度も退けた空堀が残る箕輪城跡等、県内でも有数の観光資源を有しているにも関わらず、現状、当該地域には観光協会が存在しない為、観光情報の発信ができていない。そこで、今回、リニューアルする商工会ホームページを活用し、情報の発信強化に努めていく。

①. 商工会ホームページ内に地域内の観光名所、イベントの紹介ページを開設（既存拡充）

当商工会の現在稼働しているホームページには、地域の観光情報に関する情報がない。観光協会的な役割を商工会が担うわけではないが、梅や芝桜の開花状況や観光スポットの解説といった最低限の観光情報を発信し、観光客への情報提供を行いたい。後述する「私のまちの魅力を見える化プロジェクト」と併せることで、地域の PR 力強化に努めたい。

②. Google「ストリートビュー」を活用した「私のまちの魅力を見える化プロジェクト」 (新規事業)

前年度、高崎市箕郷支所は、箕郷町内に歴史的価値を有する施設がどのくらい現存しているのか調査を実施した。高崎市に協力を要請し、歴史的価値を有する建物や武将とゆかりある寺社仏閣と、町内の箕郷梅林を中心とした農村風景や箕輪城跡や地域の飲食店や小売店を中心とした店舗を屋内のストリートビューを併用し、記録を作成する。これによって、段差やスロープ等、訪問先のバリアフリー対応についても閲覧者が事前にチェックできるようになる。さらに、上記のMEQ対策と組み合わせることで、スマートフォンと一緒に使えば、現地でのルートナビとしても利用することが可能になる為、地域の店舗への集客強化を図ることができる。本事業は、高崎市と連携し、Google社が、自治体や一部の観光協会、学術機関、NPO等の団体に無償で貸し出しを行っている「トレッカーパートナープログラム」を活用し、地域経済活性化に繋げたい。

(目標)

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度	備考
(Ⅰ)各商談会・物産展 出展事業者数	2社	5社	5社	5社	5社	5社	
【 目標商談成約件数 】	3件	5件	5件	5件	5件	5件	
(Ⅱ)プレスカンファレンス 出展事業者数	0社	10社	10社	10社	10社	10社	
目標取材件数	0件	5件	5件	5件	5件	5件	
(Ⅲ)ニッポンセレクトへの 登録件数	1社	3社	3社	3社	3社	3社	
(Ⅳ)個社PR動画による集 客・受注事業参加事業者数	0社	40社	40社	40社	40社	40社	
目標商談成約・受注件数	0件	50件	50件	50件	50件	50件	
(Ⅴ)地域情報発信強化事業 における情報提供数	都度 対応	30件	30件	30件	30件	30件	

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、箕郷町において、高崎市との合併協議時に設立した「合併協議会」を前身として、地域内の区長会や「みさと梅まつり実行委員会」、「みさと芝桜まつり実行委員会」、「箕輪城まつり実行委員会」等地域のイベント事業の主催団体や商工会や農協、高崎市長をはじめとする行政関係者や学識経験者等が構成員となり、「箕郷地域振興協議会」が活動している。箕郷地域振興協議会が、大型観光バスツアーの対応に向けて地域内の観光スポットに常設トイレの整備を進める提言を高崎市に対して行った結果、本年度、事業化されたように地域

振興事業のハード面について一定の発言力を有している。

【課題】

現在の協議会では、施設等のハード面について多く協議されてきたが、今後は、地域経済活性化について地域のブランド力、いわゆるソフト面にも視野を広げ、地域を挙げて検討していく必要がある。

(2) 事業内容

① 箕郷地域活性化委員会の開催（新規事業）

【構成】高崎市、箕郷町内区長会長、JAはぐくみ、箕輪城まつり実行委員会、高崎市箕郷商工会青年部長、みのわの里のきつねの嫁入り実行委員長、外部専門家等

当会は、箕郷町の地域活性化を図るため、高崎市、箕郷町内区長会長、JAはぐくみ、箕輪城まつり実行委員会、高崎市箕郷商工会青年部長、みのわの里のきつねの嫁入り実行委員長、外部専門家等をメンバーとした箕郷地域活性化委員会を開催する。

当商工会が考えるソフト面での箕郷地域活性化の取組に、行政機関や市内において発言力のある機関を積極的に取り込んでいくとともに、主に箕郷地域の「地元イベントの充実・活性化」「地域資源の新たな活用方法」や「ブランド戦略・PR方法」等ソフト面の支援について、商工会が事務局を担うとともに、中心的・主導的役割を果たしていく。なお、開催は上半期、下半期の年2回開催する。

また、当該地域には、観光協会がない為、情報発信力が弱点になっている。そこで、当協議会にて協議したブランド戦略に基づき、当商工会のホームページにて、各イベント事業のストーリー性や芝桜や梅の開花情報や見どころについて深堀し、情報発信を行いたい。さらに、当該地域には、県下最大規模の「箕郷梅林」があり、10万本もの梅が植栽されているという。全国1位の生産量を誇る和歌山県における最大規模の「南部梅林」は約8万本である。植栽数の裏付けを取ることができれば「日本一の梅林」を謳えるポテンシャルを当該地域は有している。この件についても当協議会を通じて、地域経済の活性化に向けて、地域の各機関の意思統一を図り、地域を挙げて、箕郷地域の活性化に取り組んでいく。

② 当地域開催のイベント事業について（既存事業の拡充）

イベント事業に関しては、箕郷地域振興協議会を通じて商工会が協力する「みさと梅まつり」（来場者約4万人）、「みさと芝桜まつり」（来場者約8万人）や「箕輪城まつり」（来場者約3千人）の他、商工会が主催、協賛する地域イベント「ふるさと夏まつり」（来場者約1万人）、「商工会青年部アゲアゲ祭」（来場者約3千人）、「みのわの里のきつねの嫁入り」（来場者約4千人）等が開催され、県内外からの観光客が訪れている。

各イベント等の詳細については以下の通りである。

● みさと梅まつり

【主催】みさと梅まつり実行委員会（うめの里をつくる会）

【構成】JAはぐくみ・東部営農センター、高崎市箕郷支所産業課、高崎市箕郷商工会

箕郷梅林は約10万本の梅が咲く梅の名所。3月上旬～下旬に「みさと梅まつり」が開催され、梅見茶会などの各種イベントも行われる。そのほか、地元特産物などの売店あり。来場者約4万人。主に商工会は広報面や売店出店事業者の斡旋等で協力している。

- みさと芝桜まつり

【主催】高崎市

2.9ヘクタールの敷地に約26万株の芝桜の花が広がるみさと芝桜公園にて、4月上旬～5月上旬まで毎年開催される。芝桜の丘を中心に赤、ピンク、白の芝桜が帯状に連なり、うねりや渦巻きなどの模様が描かれ、期間中は、なめこの味噌汁の無料配布や和太鼓演奏、きつねの嫁入り出前行列、兜と陣羽織の試着体験といったイベントを開催。また期間中毎日、特産品・野菜・軽食などを販売する「芝桜市」が催される。来場者約8万人。主に商工会は広報面や売店出店事業者の斡旋等で協力している。

- 箕輪城まつり

【主催】箕輪城まつり実行委員会

【構成】箕輪城まつり奉賛会、NPO法人箕輪城元気隊、高崎市箕郷支所、高崎市箕郷商工会

「日本100名城」にも選定されている国指定史跡 箕輪城跡を主会場に開催。手づくり甲冑に身を包んだ鎧武者が、町中どおりを箕輪城に向けて突き進む武者行列や箕輪城本丸における鎮魂祭、手作り模擬大砲を使用した長野軍と武田軍の攻防戦再現イベントの他、各種アトラクションや箕輪城市（フリーマーケット）を開催。来場者約3千人。商工会としては、当会会長が実行委員会の副会長を務めており、広報面や売店出店事業者の斡旋等の協力を行っている。

- ふるさと夏祭り

【主催】箕郷ふるさと祭り実行委員会

【構成】箕郷町内区長会、高崎市箕郷支所、高崎市箕郷商工会、高崎市文化協会箕郷支部
高崎消防署箕郷地区方面隊、箕郷第4区お囃子保存会 等

山車・御輿行列、魚のつかみ取り、箕輪城太鼓、キャラクターショー、フリーマーケットなど開催。夜の部の花火大会の創作花火の評価が高く、県内外から約1万人の来場者が参加する。商工会は、花火への協賛の他、イベントの企画・運営に携わっている。

- 商工会青年部アゲアゲ（Age×Age）祭

【主催】高崎市箕郷商工会青年部

子どもからお年寄りまで幅広い世代（Age）で楽しんでいただく事をテーマとした当商工会青年部主催イベント。「箕郷地域まちなか音楽祭」などの催しを主に地域住民を対象に実施。来場者約3千人。主に商工会の45歳以下の若手経営者等で構成される青年部が中心となりイベントの企画運営を行っている。

- みのわの里のきつねの嫁入り

【主催】みのわの里のきつねの嫁入り

地元の子供たちが主役となり、子供花嫁行列、華行列、輿入れ行列、創作野外劇、お茶席、地域物産販売を行う。「ゆるやかなつながり」をキーワードに、地域の住民が集い、自主的、主体的な郷土愛イベント。来場者約4千人。当事業については、商工会は名義後援のみである。

③ 学術機関との連携 (新規事業)

【構成】群馬県立農林大学校、学校法人有坂中央学園、高崎市箕郷商工会

群馬県立農林大学校については、近年の6次産業化の気運の高まりを受け、当商工会員が新規営農者である学生に対して、一般事業者でいう「創業セミナー」のような形式で年に数回、教壇に立つ機会がある。また、学校法人有坂中央学園は農業からデザイン、美容、会計等の幅広いジャンルの専門学校を運営している。当商工会の接点については、以前、箕郷町内の飲食店を紹介するグルメガイドブックをグループ内の「中央工科デザイン専門学校」の学生と共同で制作した経緯がある他、農業部門の「中央農業大学校」については、実習圃場が箕郷町内にあることもあり、定期的に情報交換を実施している。

このように当商工会では、群馬県立農林大学校と学校法人有坂中央学園と、それぞれの機関との接点を有している。今回、6次産業化を目指す事業者への助言をいただくべく、情報交換の場を年2回設け、事業化の検討を商工会が事務局を担う形で実施していきたい。

また、学校法人有坂中央学園とは、前述した個社のPR動画を利用した集客支援事業実施の為に、地域内の事業者紹介動画制作への協力を依頼する。商工会と学生が協力して地域の小規模事業者を盛り上げるという構図を作ることで、本事業について、マスコミが取り上げやすくなり、パブリシティ効果による拡散も期待している。

III. 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

(現状と課題)

現状、当商工会における経営支援業務を担っているのは、経営指導員と経営指導員研修生の2名体制である。両名とも20代と若く、バイタリティーはあるものの、支援経験が乏しいのが、課題点である。今後、支援能力向上の為に経営指導員の資質向上が不可欠である。

現状、中小企業大学校や群馬県商工会連合会主催の研修会へ参加し、スキルアップを図っている。内容としては、商業診断に関する基礎的なことから、ものづくりに関するもの基礎的なものに留まっている。

今後は、日に日に高度化する支援ニーズに対応すべく、より実践的な研修を受講する必要があることはもちろんのこと、OJTも含めて、支援ノウハウの共有化を進め、組織として支援能力の体制強化に努めていく必要がある。

(事業内容)

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

①. 地域経済懇談会の創設 (新規事業)

現状、商工会と地域内の金融機関2行（群馬銀行箕輪支店、高崎信用金庫箕郷支店）との連携協力は特になく、支援ノウハウの共有化が行われてはいない。今後、商工会と地域内金融機関2行に日本政策金融公庫高崎支店を加え、地域経済や地域経済活性化の方向性を検討する「地域経済懇談会」を設立し、地域内の創業支援や事業承継を中心に連携を図り、各団体が有する強みを活かすことで、地域経済活性化に繋がる試みを講じたい。なお、四半期に1回、会議の場を設けるものとする。

01. 群馬銀行 群馬県内 No.1 の地方銀行。近年は、ものづくり補助金等の高度な国の補助金採択支援に注力しており、高度な支援ノウハウを有している。また、県内 No1 金融機関であることから、第三者承継においても、活躍が

期待できる。

02. 高崎信用金庫 近年、創業者支援に注力しており、多くの創業支援ノウハウを有している。高崎市と連携し、創業者の成功事例やビジョンを発表する「タカサキモーニングピッチ」を開催している。また、高松や高岡、高鍋、高山といった「高」が付く自治体の信金と協定を結んでいる為、県外在住者向けキャンペーンを実施する際等に活躍が期待できる。

03. 日本政策金融公庫 市井の金融機関単独では難しい融資についても、政府系金融機関である日本政策金融公庫との協調融資による融資実現が近年、増えている。創業支援や事業再生支援に欠かすことができないパートナーであると考えている。

上記の金融機関の橋渡しを当商工会が担うことで、地域経済の活性化に向けた一致団結を促していきたい。具体的には、四半期ごとに情報交換・支援ノウハウの共有化や、創業者等の事業計画の発表、第三者承継対策、販路拡大、地域のブランド化を協議する場にしたい。

情報交換については、一例として、商工会は県連等主催の説明会で「経営力向上計画」等の重要施策情報を得ているが、金融機関側は本部から支店レベルまで情報が到達していないケースが多い為、施策普及の観点からも有意義であると考えている。

②. 共通点を有する先進商工会との経営支援ノウハウ共有化（新規事業）

現在、箕郷町と並び、ぐんま三大梅林の一つ「秋間梅林」の所在地である安中市商工会は、当商工会が取り組んだことがない「全国展開事業」や地元高校生と商品開発に取り組む等、先進的な支援事例を多く実施したノウハウを有している。また、同じく、ぐんま三大梅林の「榛名梅林」が所在する高崎市榛名商工会は、スポーツイベントの開催で県内外から多くの観光客が訪れ、また数多くのフルーツ資源の活用が進んでいる地区である。このような先進商工会から、今後、増えるであろう6次産業化に関する支援ニーズを見据え、当会に不足している地域資源活用に関する商品企画開発や販路拡大の支援ノウハウの共有化を図るべく、年1回、情報交換会を実施する。

③. 既存の経営支援にかかる各協議会参加による経営支援ノウハウ共有化（既存拡充）

i) マル経協議会

日本政策金融庫と県西部26商工会及び、群馬県商工会連合会からなる本協議会において各機関における金融ニーズ状況や小規模事業者への成功支援事例や管轄地域の経済動向等の意見交換を行い、伴走型支援の手法・成果を学ぶことで、効果的な支援へと繋げる。年2回開催。

ii) 群馬県創業支援連絡協議会

西部行政県税事務所管内の市町村・金融機関・商工会議所・商工会・保証協会・群馬県商工連、(公)群馬県産業支援機構から構成されている。各支援機関から提供される創業支援ノウハウを学ぶことで、創業案件の掘り起こしから支援アプローチ、創業後のフォローアップまで実効性のある支援を実践できる。年2回開催。

iii) 西部地区商工会連絡協議会

近隣の高崎市（榛名、倉淵、群馬、新町、吉井、箕郷）・安中市（安中市、松井田）の8商工会から構成されており、経営改善支援業務の成功例や失敗例、各地域で実施する経済

動向調査結果等の情報共有し、ノウハウの蓄積と事業計画策定する上でも重要となる広域地域でのトレンド情報を掴みたい。年2回開催。

各協議会から得たノウハウや情報について、復命書を通じて各職員間で共有を図ることはもちろんのこと、データベースに管理項目を追加し、各情報やノウハウはデータ化し、組織の情報として管理し、誰でも閲覧可能な状態にする。

・実施回数

名称	実施回数
地域経済懇談会	年4回
先進商工会との情報交換会	年1回
マル経協議会	年2回
群馬県創業支援連絡協議会	年2回
西部地区商工会連絡協議会	年2回

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

①. 支援ノウハウの蓄積と情報共有化（既存事業拡充）

中小企業大学校等の研修を経営指導員および研修生がそれぞれ年1回、計画的に受講し、研鑽に励むことはもちろんのこと、小規模事業者において、経営分析や事業計画の策定、販路開拓に関して、支援内容や結果を従来、「経営指導カルテ」に各々が入力していたものに加え、共有フォルダのデータベースを活用し、支援の進捗状況の管理も併せて行うことで、従来の属人的になりがちな経営支援から、組織として支援していく体制づくりを進めたい。

データベースには、事業所名、業種、事業分野、事業の成熟段階（例：事業承継間近等）、支援実績（補助金採択、商品開発、融資、展示会出展等）、現在の支援内容とその進捗状況といった各項目にフィルター式を導入し、瞬時に検索が可能になり、類似案件を参考とすることで、支援へのアプローチがより効果的なものになると考える。また、併せて、経営支援に携わる職員による事例報告会を月に1回開催する。事例報告会では、小規模事業者の課題の解決ノウハウ等のスキルを共有化し、支援担当者が異動等で変更になった際も柔軟に対応できる体制づくりを進めたい。

②. 巡回訪問時におけるタブレット端末の活用

既述のとおり各種調査等の用途別に応じたヒアリングシートをエクセルで作成する。訪問者は、上から順に選択ボタンにチェックを入れていくことで調査を行うことができる。訪問者が経営指導員以外の場合でも円滑に調査を実施でき、調査後はCSV形式でデータベースに取り込むことで、即座に調査結果を集計できる為、タイムリーな情報共有化が可能になる。

また、現状、経営指導員と比較すると、事務職的な色が強く、経営支援員は自ら巡回訪問する機会が少ない。マンパワーの少ない当商工会においては、経営指導員の手が足りない部分を補う貴重な戦力であると考えている。今後はこのようなヒアリング調査を通じて、巡回訪問の習慣の定着化と、女性ならではの細かい気づきを拾い上げたいと考えている。また、経営指導員が異動等で変更になった際においても組織の支援能力を落とさない体制づくりに努めたい。

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

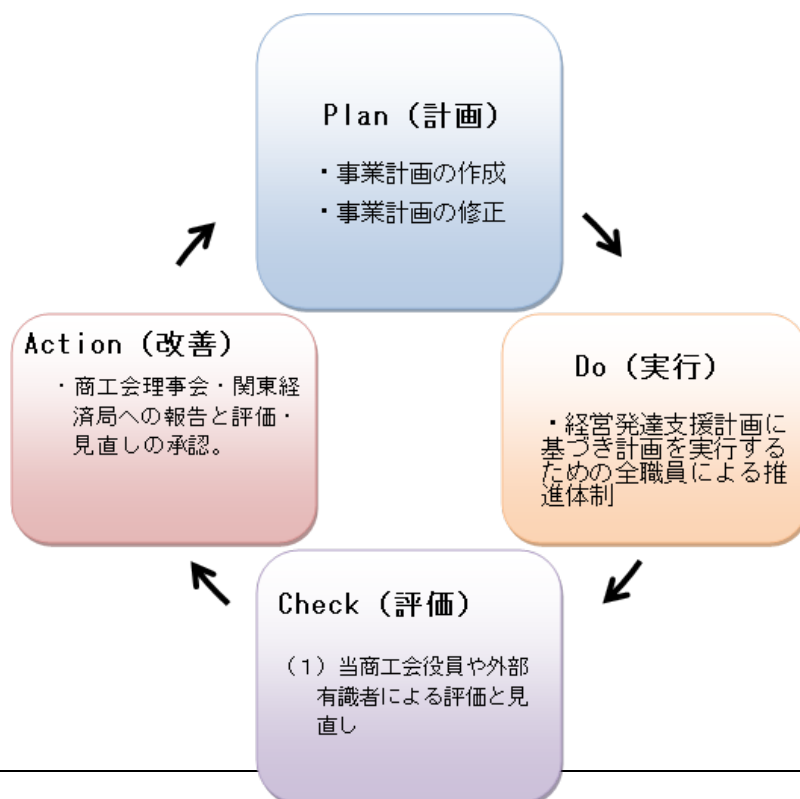
毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証

を行う。

(事業内容)

- ①. 外部有識者3名（中小企業診断士1名、高崎市箕郷支所産業課1名、日本政策金融公庫1名）から構成される事業評価委員会を設立する。経営発達支援事業開始時にキックオフミーティングを開催し、有識者に対して、事業計画と当商工会が実施していく経営支援事業への事業検証を、PDCAサイクルを用いて実施する旨を発表するとともに、目標達成に向けたアクションプランを、外部有識者を交えて策定する。地域の小規模事業者への伴走型支援の充実強化や地域活性化等に関する様々な取り組み、経営指導員をはじめとする経営支援に携わる職員の資質向上を検証科目に設定し、既述の経営支援発達計画が形骸化させぬよう、チェック体制を整える。
- ②. 事業評価委員会は、事業実施状況、成果について、本計画が各項目で定めた数値目標と実績数を比較し、外部の視点を含めた検証を、年1回、3月に実施するものとする。
評価結果は、見直し案も含めて当商工会理事会に提出され、事業内容ごとの評価・見直し方針を定め、理事会の承認を得るものとする。また、年度内に商工会が経営支援に携わった小規模事業者に対してアンケートを行い、支援内容評価、要望のフィードバックも併せて行い、数値には現れない面からも検証を行う。
その結果を受け、経営指導員等は、ミーティングを行い、より具体的な対応策を検討し、実行することでPDCAサイクルを回し、より一層の実効性向上を図る。
当商工会ホームページにて、誰もが閲覧できる状態にし、公開する。
- ③. 評価だけではなく、事業の成果・見直しの結果等については、当商工会ホームページ上にて、誰もが閲覧可能な状態にし、公開する。

【高崎市箕郷商工会ホームページ】 <http://www7.ocn.ne.jp/~misato-s/>





(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 30 年 11 月現在)	
(1) 組織体制	
①実施体制	
事務局長 1 名、経営指導員 1 名、経営指導員研修生 1 名、経営支援員 2 名、記帳指導員 1 名の 6 名体制で実施する。	
◆事務局長	野口孝一 経営発達支援事業全体の企画立案、執行、連携機関との連絡調整等を行う。支援事業全体の管理責任者。
◆経営指導員	横塚拓 事務局長とともに、経営発達支援事業全体の企画立案、執行、連携機関との連絡調整等を行う。支援事業においては、主に経営分析、事業計画策定・実施支援、地域の経済動向調査、需要動向調査事業を担当する。事業執行責任者。
◆経営指導員	猪熊亮太 事務局長とともに、経営発達支援事業全体の企画立案、執行、連携機関との連絡調整等を行う。支援事業においては、主に地域の経済動向調査、需要動向調査、販路開拓支援・地域経済活性化事業を担当する。
◆経営支援員	津久井有紀 経営発達支援事業を円滑に実施できるよう事務局長・経営指導員を補佐する。
◆経営支援員	後藤舞子 経営発達支援事業を円滑に実施できるよう事務局長・経営指導員を補佐する。
◆記帳指導員	瀧野明代 経営発達支援事業を円滑に実施できるよう事務局長・経営指導員を補佐する。
地域の全ての小規模事業者の経営力向上を図るべく、高崎市箕郷商工会の役職員全員が一丸となって経営発達支援事業に取り組む所存である。	
②商工会の組織	
◆会 員	428 名 (平成 30 年 11 月 1 日現在)
◆役 員	会長 清水一雄
	副会長 青木誠 中隋進
	理事 岡田守 湯浅清美 萩原稔 武田進 成瀬政行
	関口功 白石達雄 戸塚数行 小林勉 江本省三
	佐藤欣孝 大石剛史 清水昭 大竹伸佳 岡本弘行
	青山猛 後閑英征 櫻井澄雄 齋藤克人 小和瀬一幸
	監事 久保隆之 小堀英光
◆青年部	部長 岡田茂徳 副部長 入澤大 石川孟紀
◆女性部	部長 藤間捷子 副部長 柳澤永子 桑原孝枝 田子シゲ子 高橋小百合
◆事務局	事務局長 野口孝一 経営指導員 横塚拓 経営指導員研修生 猪熊亮太 経営支援員 津久井有紀 後藤舞子 記帳指導員 瀧野明代
(2) 連絡先	
担当者	経営指導員 横塚 拓
住 所	群馬県高崎市箕郷町西明屋 353
電 話	027-371-2150
H P	http://www7.ocn.ne.jp/~misato-s/

(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)

	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度	平成 35 年度
必要な資金の額	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300
I. 経営発達支援事業の内容	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
1. 地域の経済動向調査	0	0	0	0	0
2. 経営状況分析	400	400	400	400	400
・ 専門家謝金	400	400	400	400	400
3. 事業計画の策定支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ 専門家謝金	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
4. 事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
・ 個別相談専門家謝金	200	200	200	200	200
5. 需要動向調査	400	400	400	400	400
・ 調査実施費	400	400	400	400	400
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
・ PR 動画製作費	500	500	500	500	500
・ プレスカンファレンス開催費	800	800	800	800	800
・ 商談会出展料	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ セミナー等専門家謝金	100	100	100	100	100
・ 郵送料	100	100	100	100	100
II 地域の活性化に資する取組	400	400	400	400	400
・ 会議費	100	100	100	100	100
・ 見える化プロジェクト実施費	200	200	200	200	200
・ セミナー講師謝金	50	50	50	50	50
・ 郵送料	50	50	50	50	50
III 支援力向上のための取組	400	400	400	400	400
1. 他の支援機関との情報交換	0	0	0	0	0
2. 経営指導員との資質向上	200	200	200	200	200
・ 中小企業大学校派遣費	200	200	200	200	200
3. 事業の評価の仕組み	200	200	200	200	200
・ 報告書作成費	100	100	100	100	100
・ 専門家謝金	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。

資金調達方法

		(単位：千円)
国補助金	4,000	国・全国商工会連合会の経営発達支援計画関連補助金を予定
県補助金	800	
商工会一般会計	500	
合計	5,300	

(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>I. 地域の経済動向調査</p> <ul style="list-style-type: none">「経営環境の変化による影響調査」は群馬県産業政策課の行う調査であるが、本会上部団体の群馬県商工会連合会を經由して行われる。群馬県商工会連合会と連携して調査を実施し、調査結果を共有するとともにデータ分析を行い、小規模事業者の支援に反映させる。 <p>II. 経営分析・需要動向調査</p> <ul style="list-style-type: none">小規模事業者の経営分析を経て抽出された経営課題のうち高度・専門的な課題については、群馬県商工会連合会、全国商工会連合会、群馬県産業支援機構（よろず支援拠点）、中小企業基盤整備機構と連携して専門家派遣等により課題解決にあたる。 <p>III. 事業計画の策定・実施支援</p> <ul style="list-style-type: none">事業計画策定支援及び伴走型の指導・助言については、群馬県商工会連合会、全国商工会連合会、群馬県産業支援機構（よろず支援拠点）、中小企業基盤整備機構と連携して実施し、小規模事業者の持続的発展を図る。 <p>IV. 創業・第二創業（経営革新）支援</p> <ul style="list-style-type: none">創業及び第二創業の支援については、群馬県商工会連合会、群馬県産業支援機構（よろず支援拠点）、日本政策金融公庫と連携してセミナー及び相談会を開催する。 <p>V. 小規模事業者販路開拓支援</p> <ul style="list-style-type: none">群馬県内で開催する物産展「おいしい群馬再発見！絶品ご当地グルメ大集合」の参加については群馬県商工会連合会及び群馬県商政課と連携する。東京都内で開催する商談会「ぐんま地場産業フェスタ」の参加については群馬県商工会連合会及び群馬県工業振興課と連携する。MEO 対策として、小規模事業者の紹介動画を中央工科デザイン専門学校（有坂中央総合学園）と連携を取り、作製し、配信する。
連携者及びその役割
<p>◆群馬県商工会連合会【会長 石川修司】 群馬県前橋市関根町 3-8-1 TEL027-231-9779</p> <p>商工会組織の上部団体。経営発達支援事業全般において、経営支援課職員が経営指導員と一体となって各種事業の実行支援を行う。</p> <p>「地域の経済動向調査」事業では「経営環境の変化による影響調査」の実施に協力し、調査結果を共有するとともにデータ分析を行い、小規模事業者の支援に反映させる。「経営分析・需要動向調査」「事業計画の策定・実施支援」事業で専門家の支援が必要な場合には、エキスパートバンク・経営安定特別相談室事業（県）、消費税転嫁対策窓口相談等事業（全国連）、ミラサポ（中小機構）、地域力活用市場獲得等支援事業（全国連）等の無料の専門家派遣制度を活用し、課題解決に最適な</p>

新) 支専門家を選定して派遣する。「事業計画の策定・実施支援」「創業・第二創業(経営革援)の事業においては、豊富な講師情報データベースから開催目的にマッチしたセミナー講師の紹介・選定、講習会開催関連の補助金を手当てして開催経費を負担する。「小規模事業者販路開拓支援」事業においては、県や全国連の物産展や商談会の紹介だけでなく、独自の物産展や商談会も企画開催していることから、これらに出展することでマーケティング調査を行い、小規模事業者の商品・サービスの改良に役立てる。また、「事業の評価及び見直しをするための仕組み」において有識者として事業評価を行う。

連携による効果は、「複数の支援者から多様な提案が得られること」「経費補助により財政面での負担が減少すること」「商工会に対する小規模事業者からの信頼が高まること」等があげられる。

◆全国商工会連合会【会長 森 義久】

東京都千代田区有楽町 1-7-1 TEL03-6268-0088

商工会組織の最上部団体。「経営分析・需要動向調査」「事業計画の策定・実施支援」「小規模事業者販路開拓支援」の各事業において、群馬県商工会連合会とともに各種事業に関する情報提供及び実行支援を行う。

「経営分析・需要動向調査」「事業計画の策定・実施支援」事業で専門家の支援が必要な場合には、消費税転嫁対策窓口相談等事業、地域力活用市場獲得等支援事業の無料の専門家派遣制度を活用し、課題解決に最適な専門家を選定して派遣する。「事業計画の策定・実施支援」「創業・第二創業(経営革新)支援」の事業においては、開催目的にマッチした講習会開催関連の補助金を手当てして開催経費を負担する。「小規模事業者販路開拓支援」事業においては、「ニッポン全国物産展」をはじめとする各種物産展の開催やオンラインショッピングサイト「ニッポンセレクト.com」を運営していることから、これらに出展することでマーケティング調査を行い、小規模事業者の商品・サービスの改良に役立てる。

連携による効果は、「経費補助により財政面での負担が減少すること」「商工会に対する小規模事業者からの信頼が高まること」等があげられる。

◆群馬県産業支援機構(よろず支援拠点)【理事長 根岸富士夫】

前橋市亀里町 884-1 群馬産業技術センター内 TEL 027-265-5011

群馬県における「よろず支援拠点」事務局を務める。「経営分析・需要動向調査」「事業計画の策定・実施支援」の各事業において、高度・専門的な課題の解決や事業計画策定支援の際に活用したい。「事業計画の策定・実施支援」「創業・第二創業(経営革新)支援」事業においては、豊富な講師情報データベースから開催目的にマッチしたセミナー講師の紹介、講習会開催関連の補助金を手当てして開催経費を負担する。

連携による効果は、「複数の支援者から多様な提案が得られること」「相談無料のため財政面での負担がないこと」「商工会に対する小規模事業者からの信頼が高まること」等があげられる。

◆中小企業基盤整備機構【理事長 高田坦史】

東京都千代田区虎ノ門 3-5-1 TEL03-5470-1620

国の中小・小規模事業者の支援機関。本会の担当窓口は関東本部経営支援課。地域資源、農商工連携、事業承継、知的資産経営などの分野において高い見識を有していることから、「経営分析・需要動向調査」「事業計画の策定・実施支援」の各事業において、高度・専門的な課題の解決や事業計画策定支援の際に活用したい。

連携による効果は、「複数の支援者から多様な提案が得られること」「相談無料のため財政面での負担がないこと」「商工会に対する小規模事業者からの信頼が高まること」等があげられる。

◆高崎市【市長 富岡賢治】

群馬県高崎市高松町 35-1 TEL027-321-1111

商工会活動と存在価値を熟知する良き理解者である。厳しい市財政の中から小規模事業者対策として商工会に補助金を交付していただいている。また、「事業の評価及び見直しをするための仕組み」において有識者として事業評価を行う。

連携による効果は、「行政の支援により事業の信頼性が高まること」「財政面での負担減少」等があげられる。

◆群馬県産業経済部商政課【課長 角田淑江】

群馬県前橋市大手町 1-1-1 TEL027-226-3336

群馬県における創業、経営革新、商業関係の担当窓口である。「小規模事業者販路開拓支援」事業において、県内での物産展及び商談会の参加について支援する。

連携による効果は、「小規模事業者の認知度が高まること」「商品・サービスの販路開拓に関する多様な提案が得られること」「バイヤー情報を収集できること」等があげられる。

◆群馬県産業経済部工業振興課【課長 山田 浩樹】

群馬県前橋市大手町 1-1-1 TEL027-226-3352

群馬県における工業関係の担当窓口である。「小規模事業者販路開拓支援」事業において、都内での物産展及び商談会の参加について支援する。

連携による効果は、「小規模事業者の認知度が高まること」「商品・サービスの販路開拓に関する多様な提案が得られること」「バイヤー情報を収集できること」等があげられる。

◆日本政策金融公庫高崎支店【国民生活事業統轄 黒滝 知宏】

群馬県高崎市連雀町 81 TEL027-326-1621

小規模事業者向けの資金を取り扱う政府系金融機関。「創業・第二創業（経営革新）支援」の事業においては、創業者向けの制度融資の紹介や資金調達に関する講座の講師を担当する。

連携による効果は、「複数の支援者から多様な提案が得られること」「創業・第二創業予定者の情報を共有することにより、資金調達における事前相談が可能となること」「講師謝金無料のため財政面での負担がないこと」「商工会に対する小規模事業者からの信頼が高まること」等があげられる。

<箕郷町内 2 金融機関>

◆群馬銀行株式会社箕輪支店【支店長 桑原和子】

群馬県高崎市箕郷町上芝 1083 TEL027-371-3546

◆高崎信用金庫箕郷支店【支店長 高田康徳】

群馬県高崎市箕郷町西明屋 91-4 TEL027-371-2841

上記、箕郷町内金融機関の 2 行については、「地域経済懇談会」を設立し、地域内の創業支援や事業承継を中心に連携を図り、各団体が有する強みを活かすことで、地域経済活性化に繋がる試みを講じたい。

<梅の生産地である県内先進商工会>

◆高崎市榛名商工会 【会長 戸塚宣敏】

群馬県高崎市下室田町 853-1 TEL027-374-0219

◆安中市商工会 【会長 武井宏】

群馬県安中市安中三丁目 11-3 TEL027-382-2828

6次産業化に関する支援ニーズを見据え、当会に不足している地域資源活用に関する商品企画開発や販路拡大の支援ノウハウの共有化を図るべく、年1回、情報交換会を実施し、ノウハウの蓄積に努める。

◆学校法人有坂中央総合学園 【理事長 中島利郎】

群馬県前橋市古市町 1-49-1 TEL 027-253-1105

70年以上の歴史を誇り、WEBデザインから農業まで幅広く9つもの専門学校を運営する学校法人。地域の事業所紹介PR動画の製作の他、6次産業化の際の助言等をいただく。

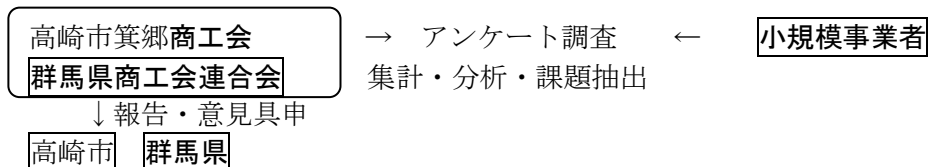
◆群馬県立農林大学校 【学校長 樋口 努】

群馬県高崎市箕郷町西明屋 1005 TEL 027-371-3244

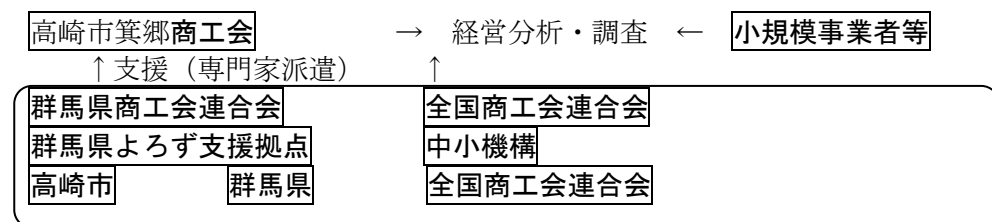
本県、群馬の次代を担う農家を養成することを目的とした県立の専門大学校。近年は、6次産業化についても注力していることから、助言等をいただく。

連携体制図等

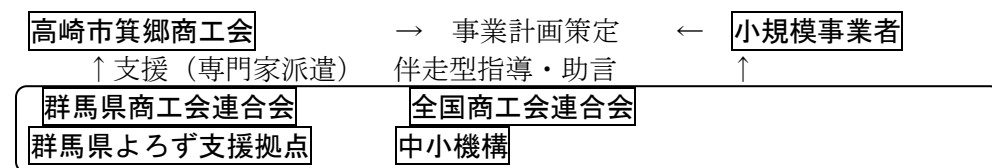
I. 地域の経済動向調査



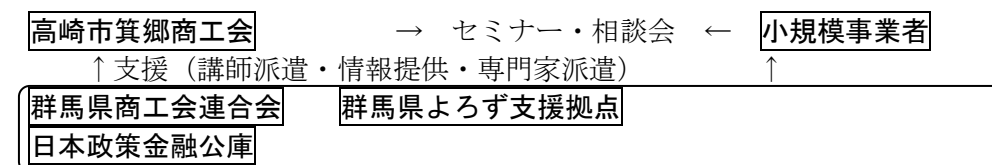
II. 経営分析・需要動向調査



III. 事業計画の策定・実施支援



IV. 創業・第二創業(経営革新)支援



V. 小規模事業者販路開拓支援

