

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>嬭恋村商工会 (法人番号 8070005007745)</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成29年4月1日～平成34年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>嬭恋村の人口減少に伴う事業者数の減少に対応し、当地域内の小規模事業者の経営分析等の指導を行うと共に販路拡大を図り小規模事業者が売上・利益を確保するように伴走型支援を行う。但しそのためには小規模事業者が自社の状態を把握し「強み」を理解し「経営状況の分析」、「事業計画の策定」を通じ小規模事業者が自ら他社との差別化を図ることができることを目標としている。</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>1 経営発達支援事業</b>          地域の経済動向の調査に関すること【指針】          ・地域版「中小企業調査」の実施による地域経済動向の把握（新規事業）          ・統計調査等の外部データの活用（既存事業拡充）          経営状況の分析に関すること【指針】          ・巡回・窓口・広報媒体による経営分析実施事業者の掘り出し活動（新規事業）          ・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）          経済産業省が提供する企業の健康診断ツール「ローカルベンチマーク」の活用          中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」の活用          ・専門家による「経営分析スキルアップセミナー」の開催（新規事業）          事業者が自ら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」の開催          基礎編セミナー「自社の財務分析」          応用編セミナー「SWOT分析」「3C分析」          事業計画策定支援に関すること【指針】          ・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）          ・事業計画策定セミナーの開催（新規事業）          ・専門家による個別相談会の実施（新規事業）          事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】          ・定期的な巡回によるフォローアップ支援（新規事業）          ・中小企業診断士等の専門家によるフォローアップ支援（新規事業）          需要動向調査に関すること【指針】          ・需要動向に関するトレンド把握セミナーの開催（新規事業）          ・商工会モニタリング支援事業の実績（新規事業）《個社支援》          ・イベント・展示会等出展時のアンケート調査実施（新規事業）《個社支援》          ・各種統計資料等によるトレンド調査の実施（新規事業）          新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】          ・【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）          ・【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（拡充事業）          ・【IT活用支援】インターネットを活用した販路開拓支援（新規事業）</p>
<p>連絡先</p>	<p>住所 〒377-1526 群馬県吾妻郡嬭恋村大字三原679番地3          TEL 0279-80-2255 FAX 0279-80-2256          e-mail <a href="mailto:info@tsumagoi-shoukoukai.jp">info@tsumagoi-shoukoukai.jp</a>          URL <a href="http://www.tsumagoi-shoukoukai.jp">http://www.tsumagoi-shoukoukai.jp</a>          担当者 経営指導員 菅野和男</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 嬭恋村の現況

(1) 嬭恋村の風土

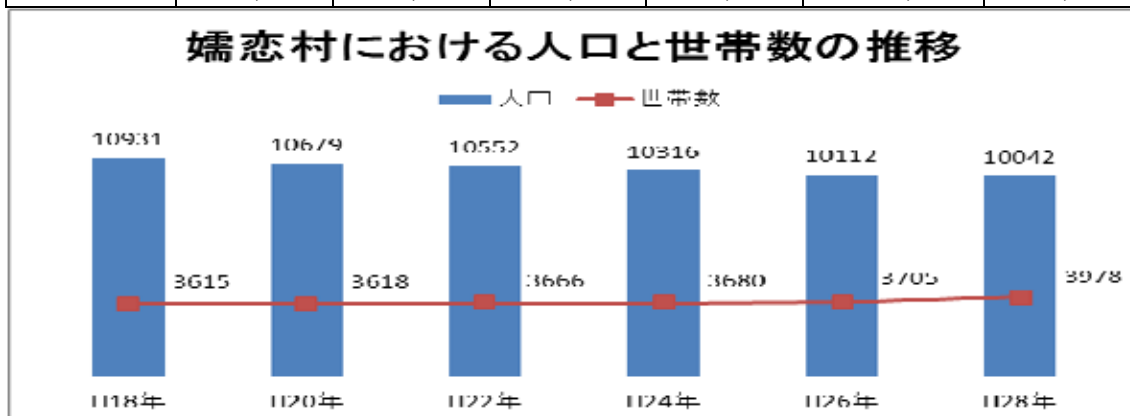
群馬県の北西部に位置する嬭恋村は、西に長野県上田市、東に前橋市、北に草津温泉、南に長野県軽井沢町に接しており物流及び観光客が常に往来している地域である。嬭恋村の総面積は 337.58K㎡、人口 10,042 人、世帯数 3,978 世帯であり、その内容はキャベツ畑 3,000ha、ゴルフ場 3 箇所、スキー場 4 箇所、3 地区の温泉地、1 万棟の別荘という「農業と観光」が混在している村である。



(2) 人口と世帯数の推移

嬭恋村の人口については年々減少しており、また高齢化の増加に歯止めがかからない状況となっているが、世帯数は逆に増えており村内における核家族化の進行と他地域から移住が増えてきていることを表している。

年	H18年	H20年	H22年	H24年	H26年	H28年
人口	10,931	10,679	10,522	10,316	10,112	10,042
世帯数	3,615	3,618	3,666	3,680	3,705	3,978



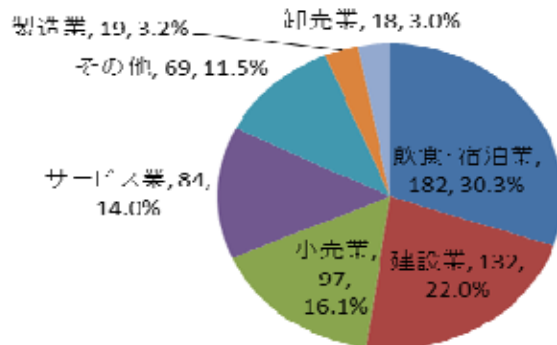
### (3) 業種別事業者数割合と商工業者数の推移

当地域における商工業者総数（平成 27 年度）は 601 事業所となっており、その内、小規模事業者数は 526 事業者で全体の 87.5%を占めている。業種別事業者数は飲食業・宿泊業、建設業、小売業、サービス業の順に多いが製造業、卸売業については地域の特性により少ない状況にある。

<当地域の業種別事業者割合（平成 27 年度）>

業 種	事業者件数	割 合
商工業者総数	601	
小規模事業者数	526	87.5%
飲食・宿泊業	182	30.3%
建設業	132	22.0%
小売業	97	16.1%
サービス業	84	14.0%
その他	69	11.5%
製造業	19	3.2%
卸売業	18	3.0%

#### 嬭恋村における業種構成（平成27年度）



地域内の商工業者数、小規模事業者数はともに減少傾向となっている。業種別の事業者数については建設業が若干増加しているが他の業種については減少傾向にある。中でも小売業については後継者不足、近隣町村への消費流出、業績の悪化など諸問題を抱えている状況にあり、事業所数減少の要因となっている。

<嬭恋村における商工業者数の推移>（対平成 26 年比）

	平成 22 年	平成 27 年	22 年対比
商工業者総数	679	601	88.5%
小規模事業者数	604	526	87.0%

(業種別事業者数の推移)

業 種	平成 22 年	平成 27 年	22 年対比
建設業	117	132	112.8%
製造業	23	19	82.6%
卸売業	19	18	94.7%
小売業	142	97	68.3%
飲食、宿泊業	196	182	92.8%
サービス業	93	84	90.3%
その他	89	69	77.5%

## 2. 嬭恋村における主要産業の現状と課題

### (1) 商業

広大な敷地面積を有する当村内には商店街は存在せず、村内に中規模なスーパーが4件（Aコープ2件含む）、ホームセンター1件、その他は家族経営の商店が点在をしている状況にあり、多くの村民は村外へ流出するケースが急増している。またコープ共済やパルシステム等の通販の増加により各商店の経営が圧迫されており、地域外への顧客流出に歯止めをかけることが課題となっている。

### (2) 建設業

建設業においては従業員の独立、親子間の事業分業化等による開業が増えたこともあり事業者数の増加につながっているが、需要と供給のバランスを図るため村外へ仕事を求める傾向も少なくはない。公共事業については大幅な拡大は見込めないことから、今後は別荘関連等の一般個人客に向けた需要喚起を図ることが課題となっている。

### (3) 農業

農業においては日本一の生産量を誇るキャベツの出荷額が約200億円(平成27年)となっており、キャベツ農家も300世帯余りあることから、嬭恋村の基幹産業に位置付けられている。但し、最近ではキャベツにこだわらず、「とうもろこし」や「じゃがいも」、「米」など多種にわたり生産を行う農家も増えてきており、また、冬季においては積雪及び寒冷のため農作業が行えないが、夏季及び秋季に収穫した野菜類を利用して、加工品の開発を行う農業の6次産業化も増加してきている。しかし、その多くが顧客ニーズを捉えた商品となっておらず、「作ってみたが売れず」という状況にある。農業が基幹産業である嬭恋村にとっては、農業の6次産業化や農商工連携への取組みは今後不可欠となってくるものと思われるが、今後はマーケットインの視点による『売れるモノづくり』と『販路開拓』が課題となるものと思われる。

#### (4) 観光業

観光業においては村内各地に温泉地やリゾート地（スキー場等）、別荘などが点在しており、年間 211 万人の集客がある。また、最近では台湾や中国、韓国の観光客も急増しており、孀恋村としてもインバウンド対応を行い観光客の入込数増員に力を入れている。隣接する町村部には草津温泉、軽井沢、上田市等の集客力を持つ有名観光地があることから、各観光地との連携を強化することで集客増を図るとともに、食と観光を結びつけた新たな観光商品の開発が課題となっている。

### 3. 孀恋村商工会の役割

#### (1) 孀恋村商工会の現状

孀恋村商工会は職員 4 名（事務局長 1 名、経営指導員 2 名、補助員 1 名）とパート職員 3 名の合計 7 名の事務局体制となっており、年間予算 4,882 万円の中規模の商工会である。会員 409 名の構成は、建設業 92 社、製造業 15 社、卸売業 17 社、小売業 79 社、飲食・宿泊業 103 社、サービス業 48 社、その他 40 社、定款会員 15 社であり、村内の商工業者数 601 社で商工会組織率は 66.4%となっている。

このような中、後継者不足や経営不振などで廃業をする事業所もあるが、企業から独立し村内で新規開業をする事業者もいることから会員数は横ばい若しくは微増という状況である。孀恋村商工会としては、現在の会員数の確保及び新規加入者の増強を推進すると共に会員への支援を“現場主義”とし、『常に行動、常に実施』を旨に活動している。また、会員目線で見ると職員の職種は関係なく「商工会さん」であることから、現在の職員全員（パート含む）が最低限の知識を習得し、会員と接することができるように努めている。

平成 27 年度からの活動成果としては、小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業を実施しており、村内における孀恋村のブランド住宅研究会（委員会）を設置し事業を実施してきた。この事業の取組みにより、孀恋村の気候・風土にあった住宅施工の工法技術が地域建築業者により確立され、建築業者の経営力向上と後継者の事業承継に繋がる要因ともなった。

また、販路開拓支援の取組みとしては、孀恋村内で生産、製造された食品及び非食品を一堂に集めて「孀恋村特産品大商談会&展示即売会」を開催し、平成 27 年度は 13 社の事業者が出展し、企業バイヤー 10 社と一般来場者 100 名の来場のもと、出展事業者の新たな販路開拓のきっかけづくりの場を提供することが出来た。

#### (2) 商工会に求められる役割と今後の方針

孀恋村商工会はこれまで、全国商工会連合会のスローガンである「行きます 聞きます 提案します」を実践し、地域の小規模事業者のことを最も熟知している総合経済団体として、商工会の資源である「人、モノ、カネ、情報」を有効に活用して、小規模事業者や地域経済のために「情報の発信」・「充実した相談機能」・「課題解決への提案」・「税務指導」・「記帳指導」・「金融支援（マル経融資等）」・「共済・保険制度の提供」を中心に地域商工事業者に対する支援に取り組んできた。

一方、その反面、事務作業や書類作成に時間を費やし、事業者の特性に応じたき

め細かな経営支援が手薄になった傾向があった。そこで今後は、当地域の現状や課題を考慮した上でこれまでの事業と併せ、地域の小規模事業者の持続的発展を図るために、下記活動方針のもと、売上の増加や利益の確保に直結する小規模事業者支援に軸足をシフトしていくものとする。

<商工会の今後の活動方針>

①小規模事業者のニーズに対応したきめ細かな経営支援事業への取り組み
②商工会ホームページや広報誌を活用したタイムリーな情報提供
③多様な業種の事業者に対応するための知識の習得及び提案力の強化

#### 4. 小規模事業者振興の目標とその達成に向けた方針について

##### (1) 中長期的な振興のあり方について

小規模事業者が激変する外部環境に対応し持続的な発展を達成するためには、顧客（消費者・取引先など）に自社を選択してもらう必要があるが、そのためには、自社の「強み」を正確に把握したうえで「強み」を最大限に活用した「事業の方向性」を定めることが肝要である。当地域は、人口・商工業者数・小規模事業者数とも減少傾向となっており、商工会の役割を踏まえた小規模事業者への支援が問われている状況にある。そこで、今後10年先を見据えた孺恋村の主要産業における小規模事業者振興のあり方を下記のとおり位置づけ、各種事業に取り組んでいくものとする。

<孺恋村の主要産業における中長期的な振興のあり方>

主要産業	今後10年を見据えた小規模事業者振興のあり方
商業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ストアブランドの強化</li> <li>・大型店にはできないきめ細やかなサービスの提供</li> <li>・独自の仕入による商品の差別化</li> <li>・地元商品の販売</li> <li>・高齢化に対応した宅配サービスの実施</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共事業から民間受注獲得への移行</li> <li>・営業力向上によるプレゼンテーション力のアップ</li> <li>・高齢化に対応した建築・設備の提供</li> <li>・別荘関連のリフォーム需要の取込み</li> </ul>
農業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・6次産業化による新たな産業の創出と収益力向上</li> <li>・製造業及び商業サービス業との連携強化（農商工連携の促進）</li> </ul>
観光業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食と農による観光開発</li> <li>・周辺観光地との連携による集客拡大</li> <li>・インバウンド客の取り込み強化</li> </ul>

## (2) 経営発達支援事業の目標

上記の小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方を踏まえ、孺恋村商工会としては小規模事業者へ経営支援の強化と信頼度を高めるため5年間における本事業期間に、小規模事業者に寄り添いながら経営発達支援事業の効率的な実施を図り、小規模事業者の経営の持続化を支援していくものとする。

＜経営発達支援事業の目標＞

- ①地域ブランドの確立と地場産業の育成
- ②個店の魅力向上による経営力向上のための育成
- ③小規模事業者の経営課題の解決支援体制の構築

## (3) 経営発達支援事業の目標達成に向けた方針

### ①地域ブランドの確立と地場産業の育成

孺恋村内で生産、製造等行っている小規模事業者の育成のために、孺恋村の特産品を全国へ情報発信し販路開拓事業を強化する。また地域資源（高原キャベツ）を活用した新商品の開発や地域資源活用事業、ビジネス商談会、特産品展示即売会等による地域ブランドの確立と地場産業の育成に努めていくものとする。

### ②個店の魅力向上による経営力向上のための育成

小規模事業者が個店の魅力向上と経営力向上のために小規模事業者自ら地域の特性を活かした特産品の開発や製造の支援を行い、小規模事業者の特性や地域性をふまえながら店舗レイアウトや経営支援の指導を行う。また商品等を幅広く周知するための情報発信を当会のホームページや全国商工会連合会等のサイトで行い、その他に展示即売会、商談会等を活用して個店の経営力向上育成を伴走型支援として行うものとする。

### ③小規模事業者の経営課題の解決支援体制の構築

経営発達に直結する支援能力を高め商工会組織として「調査、分析、構想、計画立案から計画遂行、目標実現といった一連の指導や助言ができる体制」を作り上げ、全職員が一丸となって様々な専門家や群馬県商工会連合会等と連携を図り小規模事業者の経営上の課題を小規模事業者と共に伴走型支援として解決していくものとする。

## 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29年4月1日～平成34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. 地域の経済動向の調査に関すること【指針】

##### (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」程度にとどまっており、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おらず、また得られた情報を整理・分析して発信する仕組みも持っていなかった。

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。

##### (事業内容)

#### (1) 地域版「中小企業景況調査」の実施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全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」については、現在も調査対象地区として管内15事業者の調査を実施している。但し、調査対象件数が4業種15社程度の過小な件数であることから、当地域の経済動向を的確に表わすものとは言い難いものと思われる。

そこで、本経営発達支援事業の一環として、地域版の「中小企業景況調査」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ていく。また、得られた調査結果については、整理・分析を行い、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30社を調査対象件数とし、その業種構成は嬭恋村の産業構成に基づき、製造業4社、建設業4社、小売業8社、サービス業14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、全国商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」と同一にすることで、全国や群馬県全体との比較が可能となることから、調査項目は原



則同一とする。また、調査時点・調査頻度についても全国版と同じ6月1日・9月1日・11月15日・3月1日時点の年4回とする。

(参考) 全国商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」の調査項目

業種	調査項目
製造業	売上高の動向、加工単価、自社の業況判断、設備操業率の動向等
建設業	売上高の動向、資金繰り、採算、引き合い、自社の業況判断等
小売業	売上高の動向、客単価、客数、仕入単価、在庫数、自社業況判断等
サービス業	売上高の動向、客単価、利用客数、資金繰り、自社業況判断等

### ③調査・分析を行う手段・手法

調査は、全国商工会連合会が作成したものと同一の調査票を用いて、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、全国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・分析された地域版「中小企業景況調査」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	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
(1) 地域版中小企業景況調査						
調査回数／年	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
調査対象事業所件数	15社	30社	30社	30社	30社	30社
HP・会報による公表回数	未実施	年4回	年4回	年4回	年4回	年4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】

### (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。

### (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側面もある。

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し活動（新規事業）

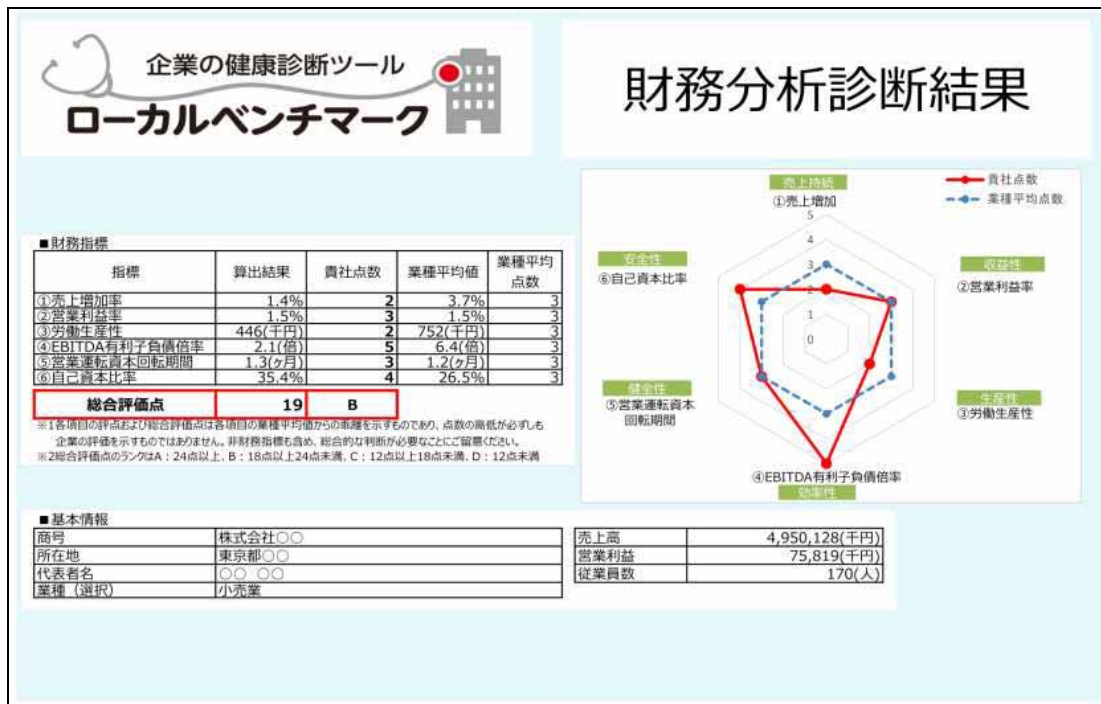
経営指導員による巡回訪問・窓口相談時に「経営状況の分析」の重要性を説明していくとともに、地域の小規模事業者に対して、経営分析に取り組むことの重要性や経営分析に取り組んだ結果、成果が得られた事業者の声などを掲載したリーフレットを作成・配布することで、経営分析に主体的に取り組もうとする事業者の掘り起しを推進していく。反応のあった事業者に対しては、下記に記載する「(2) 経営指導員による分析ツールを活用した経営状況分析支援」や「(3) 経営分析スキルアップセミナー」に誘導し、具体的な経営分析支援に繋げていく。

#### (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、決算書を預かり、公的機関が提供する分析ツールを用いて経営状況の分析支援を行っていく。具体的には経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」と中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」を活用していく。

①経済産業省が提供する企業の健康診断ツール「ローカルベンチマーク」の活用  
決算書を基に「売上高増加率」・「営業利益率」・「労働生産性」・「EBITDA 有利子負債倍率」・「営業運転資本回転期間」・「自己資本比率」の6つの指標から財務分析を行う。分析した事業者の各数値と業界標準数値を比較することや総合評価点の

分析を行うことにより、事業者の財務上の問題点を把握することを支援する。



②中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」の活用  
 決算書の主要な数値を入力するだけで経営診断ができるというシステムであり、収益性・効率性・生産性・安全性・成長性等の詳細な分析を行い、課題の抽出と改善の方向性を提案していく。パソコン操作が不得手な事業者には、経営指導員が操作方法の支援を行っていく。



**(3) 専門家による「経営分析スキルアップセミナー」の開催(新規事業)**

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経営指導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	29年度	30年度	31年度	32年度	33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	5件	5件	10件	10件	10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	0	20件	20件	20件	20件	20件
<b>経営分析合計件数(2)+(3)</b>	<b>0</b>	<b>25件</b>	<b>25件</b>	<b>30件</b>	<b>30件</b>	<b>30件</b>

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針】

#### (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。

#### (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、今後商工会としては、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、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（新規事業）

事業計画策定セミナーについては、これまで補助金の申請支援を前提とした商工会員限定の事業であったが、今後は補助金の申請に関わらず、また、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奨励し、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 当商工会館 会議室
- 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) 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。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	29年度	30年度	31年度	32年度	33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	15社	15社	20社	20社	20社
(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	10社	10社	15社	15社	15社

## 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】

### (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の対応となっており、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。

### (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。

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（新規事業）

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。

### (目標)

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画策定フォロー対象事業者数	0	10社	10社	15社	15社	15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	40回	40回	60回	60回	60回

## 5 . 需要動向調査に関すること【指針】

### (現状と課題)

小規模事業者の売上・利益の確保を図るためには、事業者自身が提供する商品・サービスについて、その顧客である消費者・取引先の需要動向を調査・分析し、将来の予測を立てた上で事業計画を策定することが必要である。現在、消費者の需要動向についてその必要性を理解し情報の収集・分析を行っている小規模事業者は極めて少なく、また、商工会においても、こうした状況を踏まえて、需要動向調査に係る個社支援など実施してこなかった。

今後は、買い手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に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とともに、需要動向の把握に係る具体的な個社支援を通じて、小規模事業者の持続的発展を図っていく。

### (事業内容)

小規模事業者の殆どは、大企業からの下請的業務が中心であったが故に、製造業であれば「売れる商品を作る」という視点に欠けていることが多く、新商品を開発して展示会や商談会で売り込む場合にも、買い手のニーズを踏まえたものになっていないケースが散見される。小売業においても、消費者の欲求・要求に適う商品を、適切な数量、適切な価格、適切なタイミング等で提供するための商品政策（マーチャンダイジング）に取り組んでいる事業者は極めて少なく、その結果、機会損失や客離れを引き起こしている恐れがある。こうした地域の状況を踏まえ、当商工会では、経営発達支援事業の一環として、下記事業に取り組んでいくものとする。

#### (1) 需要動向に関するトレンド把握セミナーの開催（新規事業）

国内トップバイヤー等を講師に招き、商品選定のポイントや業界のトレンド、消費者の動向について学ぶセミナーを開催する。セミナーのテーマについては、「ヒット商品の傾向と特徴」、「商品を選定する際のポイント」「売り方や見せ方の極意」といった、需要動向を捉えて商品開発や商品政策に繋がる内容とする。

#### (2) 商工会モニタリング支援事業（仮称）の実施（新規事業）＜個社支援＞

以前、地域の小規模事業者（飲食店）から新メニュー開発に係る商品評価の依頼があり、想定顧客として捉えているシニア女性からの意見を伺いたいとの要望から、商工会女性部の役員に協力してもらい試食を通じて忌憚のない意見や改善点を指摘してもらったことがあった。依頼者からは「料理の盛り付けや価格設定の検討に大いに役立った」との感想が寄せられ、こうしたモニタリング支援の有効性を感じる事が出来た。商工会には前述した「女性部」のほか、若手経営者・後継者で組織する「青年部」や業種別に組織する「業種別部会」などがある。こうした多種多様な属性を持つ事業者をモニターとして登録し、個社の商品やサービスに対する評価を整理・分析・提供する「商工会モニタリング支援事業」を実施していく。事業の具体的な流れは以下のとおり。



#### ＜商工会モニタリング事業の流れ＞

##### ①モニター登録者の募集

女性部、青年部、各種団体等に対して本事業の趣旨を説明し、モニター登録への協力を呼びかける。

##### ②モニタリング事業の活用周知（広報）

本事業の概要及び申込方法等を記載した案内リーフレットを作成・配布。併せて、本会ホームページや広報誌においても事業周知を図る。

##### ③依頼者との事前打ち合わせ

モニタリングを希望する事業者は、「誰（どのような属性）に対して」「何を」「どんな点」についてモニタリングを受けたいかを経営指導員と相談のうえ決定し、その依頼内容に応じたアンケート票を設計する。

##### ④モニタリングの実施

モニタリングは依頼者が想定する顧客ターゲットに近い登録者に協力を呼びかけ、原則、依頼者不在のもと商工会館にて経営指導員または専門家がファシリテーターとなって、対象商品・サービスのモニタリングを実施する。（一定期間の試用が必要な場合はモニタリング商品を本会から送るなどする。）

##### ⑤評価の集計・分析

商工会では、モニタリング支援事業にて得られた評価・意見等を集計・整理し、専門家の意見も交えながら分析を行い、モニタリング結果報告書を作成する。

##### ⑥モニタリング結果報告書の説明

経営指導員は、依頼者に対してモニタリング結果報告書の説明を行い、モニタリング商品の改善点や価格の見直し、売り方等に対してアドバイスを提供する。新たに明らかとなった課題については、群馬県商工会連合会や群馬県よろず支援拠点が実施する専門家派遣制度等を活用して、専門家よりの的確な指導・助言を受けることとする。

##### ⑦成果の活用

モニタリング支援事業における成果の活用については、当然のことながら依頼者の今後の商品開発や既存商品の改善に役立てるものであるが、同時に依頼者の了承のもと商工会で活用事例集にまとめ、今後の更なる事業推進に活用していく。

### **（3）イベント・展示会等出展時のアンケート調査実施（新規事業）＜個社支援＞**

嬭恋村においては、本会が主催する「安市」や「嬭恋村特産品大商談会&展示即売会」を開催しており、地域の事業者が売上の拡大と知名度の向上を目的に積極的に出展参加している。しかし、これらのイベント出展目的が販売促進に置かれている為、不特定多数の潜在顧客から貴重な意見をキャッチアップすると言ったマーケティング上の視点は欠けていると言わざるを得ない。そこで、こうした町内のイベントをはじめ、群馬県工業振興課が主催する『ものづくりフェア in ぐんま』や群馬県商工会連合会が主催する『美味しい群馬再発見！展示販売・商談会』、地元金融機関が主催する『ビジネスマッチング商談会』などのイベント・展示会等を活用して、個社が取り扱う商品・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改善に活かしていく。

＜アンケート調査実施支援の流れ＞

①出展事業者との打合せ（アンケート設計）

出展事業者が取り扱う商品・サービスに対する顧客の評価を吸い上げるために、専門家の知見も借りながらアンケート票を設計する。

②アンケート実施支援

出展事業者が参加するイベント・展示会に商工会職員も同席し、需要動向を捉えようとする対象商品・サービスのアンケート調査を実施支援していく。調査項目については、対象とする個別商品・サービスにより異なるが、「商品に関すること」「価格に関すること」「販売方法に関すること」「販売場所に関すること」など主に商品政策に関することとし、製造業における開発製品については、「機能性」や「デザイン」、「使いやすさ」等を中心に調査を実施する。

③評価の集計・分析

商工会では、アンケート調査にて得られた評価・意見等を集計・整理し、専門家の意見も交えながら分析を行い、アンケート調査結果報告書を作成する。

④アンケート調査結果報告書の説明

経営指導員は、当該事業者に対してアンケート調査結果報告書の説明を行い、対象商品・サービスの改善点や価格の見直し、売り方等に対してアドバイスを提供する。新たに明らかとなった課題については、群馬県商工会連合会や群馬県よろず支援拠点が実施する専門家派遣制度等を活用して、専門家よりの確かな指導・助言を受けることとする。

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については、当然のことながら当該事業者の今後の商品開発や既存商品の改善に役立てるものであるが、同時に事業者の了承のもと商工会で活用事例集にまとめ、今後の更なる事業推進に活用していくものとする。

**（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、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	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
(1)トレンド把握セミナー						
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	0	20社	20社	20社	20社	20社
(2)モニタリング支援事業者数	未実施	5社	5社	10社	10社	10社
(3)展示会等出展時アンケート調査実施支援事業者数	未実施	5社	5社	5社	5社	5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】

### (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・即売会等の出展支援、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が、これまで当商工会においては、事業者の求めに応じて商談会等の開催情報を提供する程度で、ITの活用支援に関しても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活用支援の3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。

### (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)

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。そこで、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「プレスリリース活用セミナー」を下記要領にて開催する。

<開催要領>

- ①目的 お金をかけずに効果的に広報を行うプレスリリースの活用手法を学ぶ
- ②事業名 プレスリリース活用セミナー
- ③日程 3時間×5日間
- ④場所 孺恋村商工会館 会議室
- ⑤講師 プレスリリースの活用支援に実績を有する専門家等
- ⑥参加者 新商品開発に取り組む事業者、特徴的な商品・サービスを取扱う事業者

⑦定員 15名程度

⑧カリキュラム (案)

	テーマ	狙い
第1回	広報の基礎知識の習得① (広報の考え方)	広報とは何か?まずは広告と広報の違いを理解し、PRしたい商品サービスや広報すべき経営理念・コンセプト・ビジョンを明確にする。
第2回	広報の基礎知識の習得② (広報のやり方)	プレスリリースマニュアルに従い①顧客ターゲット、②PRの切り口、③情報発信先、④WONDER、⑤タイトルのコンセプト作成に関して学ぶ
第3回	マスコミへの情報発信 (出口戦略)について	どのマスメディアへ情報発信すれば効果的か?テレビ・新聞・雑誌への情報発信についてのやり方と各マスコミ毎の特性や記者クラブの活用方法について学び、プレスリリースを活用した出口戦略の考え方について学ぶ
第4回	広報年間計画シートの作成【グループワーク】	グループワークを通じて、事例を元にした年間広報計画を作成する手法を学ぶ
第5回	プレスリリースの作成・発表	広報を活用した販路開拓手法を踏まえ、これまで学んだ知識を活用して自社のプレスリリースを作成する。

⑨成果の検証

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(拡充事業)**

これまで商談会や展示会出展支援に係る商工会の取組みとして、事業者の販路拡大や販売促進を図ることを目的に開催情報をメールやFAX、郵便等により提供し、出展事業者の取引拡大に繋がる支援を行ってきた。特に当会が主催をする「孺恋村特産品大商談会&展示即売会」については、孺恋村内外へ出展者情報の発信を新聞チラシやDMにて行い集客を図ることで出展者の販路拡大を支援してきた。また、東京都千代田区神田小川町で開催する「神田雪だるまフェア」においては、孺恋村特産品を首都圏のお客様に周知することができ、事業者の販路拡大及び商品の知名度向上に繋がったと思われる。今後については、開催情報を提供し出展を促すだけでなく、商談会や展示会に出展する際の事業者の取引拡大や商談時の成約率を高めるための「商談会等出展アシスト支援事業」に取り組んでいく。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（新規事業）

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」、群馬県の通販サイト「CASA ぐんま」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。

また、本会ホームページ上に事業者紹介コーナーを新たに設け、当該事業者が扱う商品やサービスの特徴などを発信していくことで新たな需要の開拓に寄与していくものとする。



ECサイト「ニッポンセレクト.com」



群馬県通販サイト「CASA ぐんま」

## (目標)

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33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	0	15社	15社	15社	15社	15社
プレス掲載事業所数 (成果)	0	10社	10社	10社	10社	10社
(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
商談会秘書役支援数	未実施	5社	5社	5社	5社	5社
上記による成約件数向上率	未実施	30%UP	30%UP	30%UP	30%UP	30%UP
(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	5件	5件	5件	5件	5件
ニッポンセレクト出店支援	0	5件	5件	5件	5件	5件
CASA ぐんま出店支援件数	0	10件	10件	10件	10件	10件

## II. 地域経済の活性化に資する取り組み

### (現状と課題)

孺恋村商工会が開催している各種イベントについては、地域経済の活性化策として継続して行っており年々参加店数、来場者数も増加している。但し、出店者の多くは毎年同じ事業者であり発展性に欠けている。また、昨年から実施している「孺恋村特産品大商談会&展示即売会」は出展者数及び来場者数の増加が見込まれている。

各イベントに関しては、新聞チラシや商工会HP、DM等で周知を行い、また会議や講演会、巡回時、窓口相談時などにチラシの配付を行っている。そのほか金融機関や行政の窓口にも受付カウンターに配布用として設置をしてもらっている。

今後は地域経済の活性化について孺恋村、孺恋村観光協会、村内金融機関、吾妻行政事務所、地元企業等と連携を深め孺恋村の独自性と求心力の向上を図ることを課題にし、同時に商工会HPの刷新を行い、その時々々のタイムリーな情報を発信する事により地域経済の活性化に役立てることも必要となる。

### (改善内容)

孺恋村、孺恋村観光協会、村内金融機関、吾妻行政事務所、地元企業と共に当地の地域活性化の方向性を検討する「孺恋村地域活性化検討会 (仮称)」を開催する。特に観光客の誘致に関して村内に点在する温泉地を線で結ぶ観光客に村内を数日かけて周流してもらうと同時に孺恋村ブランドである高原キャベツは勿論、地域の新たな特産品をブランド化して行くことにより、当地域のブランド力向上を図り地域経済の活性化を実現し小規模事業者が事業を継続的に発展させるための良好な環境の整備に努める。また現在の商工会HPを刷新し地域経済活性化に役立つHPとする。

### (事業内容)

- (1) 地域経済の活性化を図るための土台作りとして「孺恋村地域活性化検討会（仮称）」を年1回開催する。「孺恋村地域活性化検討会」は孺恋村、孺恋村観光協会、村内金融機関、吾妻行政事務所、地元企業等で構成され、検討会においては「安市」「孺恋村特産品大商談会&展示即売会」の継続的な活性化策や観光資源である「村内3地区の温泉」の連携推進などの地域活性化について検討を行う。(新規事業)
- (2) 「安市」は今年で30回目と地域住民に親しまれ、また近郊の町村からもお客が訪れてくれる春の一大行事となっている。今後は地元企業や特産品製造者の出展増加を図ると共に商工会と地域住民が交流をふかめ地域経済の活性化を図る(既存事業改善)
- (3) 「孺恋村特産品大商談会&展示即売会」はまだ今年で2回目であることから地域への浸透性はまだまだ低いと孺恋村内で製造、生産、加工、販売されている特産品の掘り起こしとなっており、またその事業者の販路開拓支援に繋がっている。今後においてはこのイベントに出展する事業所の増加を見込み地域産業としての地域経済活性化を図ることが出来る(既存事業改善)
- (4) 現在の商工会HPを刷新し情報発信ツールとしての活用を図る。現在のHPは立上げ以降2回程リニューアルを行ったが、常に新しい情報発信を行っていないのが現状である。地域内の事業者には有用な情報をタイムリーに発信するためには商工会として素早く正しい情報の収集が必要になってくることから常に新情報を掲載することで地域経済の活性化に役立てる。(既存事業改善)

### (目標)

「孺恋村地域活性化検討会」において観光客誘致、地域振興事業（安市、孺恋村特産品大商談会&展示即売会）を中心とした当地域の地域経済活性化の方向性について検討を行う。地域経済の活性化については、当地域の利便性や観光資源などの魅力を踏まえ地域ブランド化を推進し、地域経済活性化を向上させることが目標となる。

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	
孺恋村地域活性化検討会	0	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	
安市（街商除く）	出展者数	15	16	17	18	19	20
	来場者数	5,000	5,100	5,200	5,300	5,400	5,500
孺恋村特産品大商談会&展示即売会	出展者数	16	17	18	19	20	21
	来場者数	100	110	120	130	140	150
	バイヤー数	10	12	14	16	18	20
商工会HPリニューアル		問題点、課題の把握	HPの運用	HP反応確認	適宜更新	適宜更新	

## ・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)

群馬県商工会連合会の研修時や金融支援時の金融機関との折衝などの場において支援ノウハウ等の情報交換を経営指導員は個別に行っている。このような会合は、情報交換を目的とした会合ではないため、支援ノウハウの共有化や習得が充分とは言えず事業者への支援力向上にも効果を発揮するに至っていない。

他の支援機関と連携した情報交換については、その機会が少なく、また情報交換に対する組織的な取り組みが行われていない。

今後は、他の支援機関と支援力向上を目的とした情報交換会や研修会を実施する。その得られた各種情報を事業者にフィードバックすることが課題となる。

#### (改善内容)

他の支援機関と定期的な情報交換会を新たに開催する。その交換会において、支援ノウハウや支援の現状等の情報交換を行う。また得られた情報を事業者にフィードバックする仕組みを構築する。

#### (事業内容)

- (1) 吾妻地区6商工会による情報交換会を年2回(現状0回)開催する。その会合において、支援ノウハウ、支援の現状等の意見交換を行い、経営指導員の支援力向上に役立てる(新規事業)
- (2) 各支援機関(群馬県商工会連合会、群馬県中小企業診断士協会など)と支援ノウハウ、支援の現状、地域内経済動向の共有を図ることを目的とした会合を年1回開催(現状0回)し、情報交換を行う。(新規事業)
- (3) 日本政策金融公庫などの金融機関と金融懇談会を年2回開催(現状0回)し、情報交換を行うと共に地元の経済動向、小規模事業者の現状、需要の動向などを把握し支援力の強化に取り組む。(新規事業)
- (4) 嬭恋村の「嬭恋村第五次総合計画」との整合性を図りため、嬭恋村の担当部との意見交換を年1回程度実施する。(新規事業)
- (5) (1)～(4)において得られた「補助金などの情報」「金融機関における融資制度などの情報」「行政の新たな取り組み」などに事業者へに直結する情報については、「商工会HP」等を活用し情報発信を行うとともに、必要に応じて経営指導員が巡回時に直接事業者へ説明するなど情報のフィードバックを実施する。(新規事業)

#### (目標)

他の支援機関と連携した支援ノウハウ等の情報交換の機会を定期的実施することにより、経営指導員の支援ノウハウの向上を図っていく。また、習得したノウハウを事業者への経営指導に活用するとともに、必要な情報については適宜情報発信を行い



事業者の新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図る。

実施内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
吾妻地区情報交換会	0回	2回	2回	2回	2回	2回
各支援機関との会合	0回	1回	1回	1回	1回	1回
金融機関との情報交換会	0回	1回	1回	1回	2回	2回
嬭恋村との意見交換会	0回	1回	1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)

群馬県商工会連合会が実施する参加者が義務付けられている各種研修会において、各経営指導員が知識の習得や資質の向上に取り組んでいる。しかし経営指導員間での知識の共有が図られていないため、支援能力にバラツキが生じている。また経営指導員の支援能力向上のみに重点が置かれ、その他の職員（事務局長・補助員・記帳指導員）も含めた商工会組織全体のレベルアップが意識されていない。そのため、組織的な支援ノウハウの共有及び蓄積ができておらず事業者への経営支援に関しては属人的な能力に依存する形となっている。

経営指導員の知識の共有のための仕組みを構築するとともに、組織全体のレベルアップを図ることが課題となる。

### (改善内容)

経営指導員の支援能力のバラツキに関してはOJTを積極的に取り入れることにより改善を図る。また、組織全体の支援力向上のために、「支援力向上会議」を新たに実施する。

支援ノウハウの共有については、「支援力向上勉強会」を実施する。また、商工会基幹システム（事業者データを入力する情報システム）に支援内容（売上・利益状況、助言内容、反省点、連携内容等）を詳細に入力し、共有化すべきノウハウを全職員が閲覧することにより共有化を図る。

### (事業内容)

- (1) 群馬県商工会連合会が主催する研修会に積極的に参加するとともに、職員協議会が企画する職員向け研修会への参加、中小企業大学の主催する中小企業支援担当者等研修会に参加することにより、経営指導員の支援能力向上を図る。（既存事業改善）
- (2) 全職員（事務局長・経営指導員・補助員・記帳指導員）が参加し、定期的（毎月1回）に「支援力向上会議」を開催する。会議において経営指導員が小規模事業者の経営状況、分析結果等支援状況について報告を行う。それから情報や支援ノウハウの共有化を図ることにより、司式全体の支援能力を強化する。また経営指導員間の意見交換を通じ経営指導のノウハウを習得する。（既存事業改善）
- (3) 当商工会が全員参加する「支援力向上勉強会」を年3回開催する。勉強会は経

営指導員が主導し、研修会や専門家への同行などにおいて習得した経営支援スキルや小規模事業者の事業事例などを発表し、組織全体のスキルアップを図るとともに支援スキルの共有化を推進し、経営発達支援計画の遂行に役立てる。また、必要に応じて勉強会に専門家を招聘し支援スキル向上に役立つアドバイスを受ける。(新規事業)

- (4) 経営指導員の支援力を高めるために積極的にOJTの機会を設ける。巡回、窓口相談において、必要に応じチームで小規模事業者の支援に当たり、指導助言 情報収集方法等を学び資質向上させる。(既存事業改善)
- (5) 専門家派遣による指導時に経営指導員が必ず同行をし、専門家の行う指導、助言、内容、情報収集方法を学ぶなどOJTにより支援能力の向上を図る。 経営指導員は自分にどのような支援能力が不足しているかについて分析を行い、研修時にその能力の補充に努める。(既存事業改善)
- (6) 商工会基幹システムに事業者ごとの支援内容を詳細に入力する。商工会基幹システムは当商工会の職員であれば誰でも閲覧できるため、担当職員が不在の場合でも事業者への対応が可能となる。また効果のあった支援内容や注意すべき失敗事例については事業者情報をプリントアウトし全職員がいつでも活用できるよう共有化を進める。ファイル内容については毎年見直し当商工会の支援ノウハウとして蓄積する。(新規事業)

#### (目標)

経営指導員の支援力を向上させ、習得した支援ノウハウを組織内で共有化し、組織をあげて小規模事業者の事業の発展に寄与する体制を構築する。

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
研修会への参加	—					→
支援力向上会議の実施	0	1回/月	1回/月	1回/月	1回/月	1回/月
支援力向上勉強会の実施	0	3回/年	3回/年	3回/年	3回/年	3回/年
OJTの実施	—					→
ファイル作成	未実施	適宜作成	適宜作成	適宜作成	適宜作成	適宜作成

### 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)

毎年開催される総代会において事業の報告が行なわれているが、総代会出席者は商工会役員・商工会総代・商工会職員となっており、外部評価は行われていない。今後は、事業を客観的に評価し見直すための仕組みを構築することが課題となる。

#### (改善内容)

本計画に記載された事業の実施状況や問題点について、当商工会の商工会役員・商工会職員に外部有識者を加えた報告会を開催し評価・検証を行う。

### (事業内容)

- (1) 当商工会役員・孺恋村役場観光商工課職員・外部有識者（税理士・中小企業診断士などの専門家）により構成された報告会を年度末に開催し、事業の実施状況、成果などを報告する。（新規事業）
- (2) 報告会において、その内容を検討し、成果の評価・見直し方針を検討し、見直し案の提示を行う。（新規事業）
- (3) 報告会において作成された評価・見直し案については、当商工会理事会へ報告し承認を受ける。（新規事業）
- (4) 事業の成果・見直しの結果については、その内容を「商工会HP」において公表する。（新規事業）

### (目標)

本計画に記載の事業の実施状況、及び成果について、PDCAサイクルに基づいた評価・検証を、外部有識者を交えて毎年度実施する。PDCAサイクルを活用することにより、計画の改善プロセスを明確にするとともに、経営発達支援計画に基づいた事業者への支援施策の周知を図る。

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
報告会の開催・評価・見直し	未実施	年度末	年度末	年度末	年度末	年度末
事業の成果・見直しの公表	未実施	年度初	年度初	年度初	年度初	年度初

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

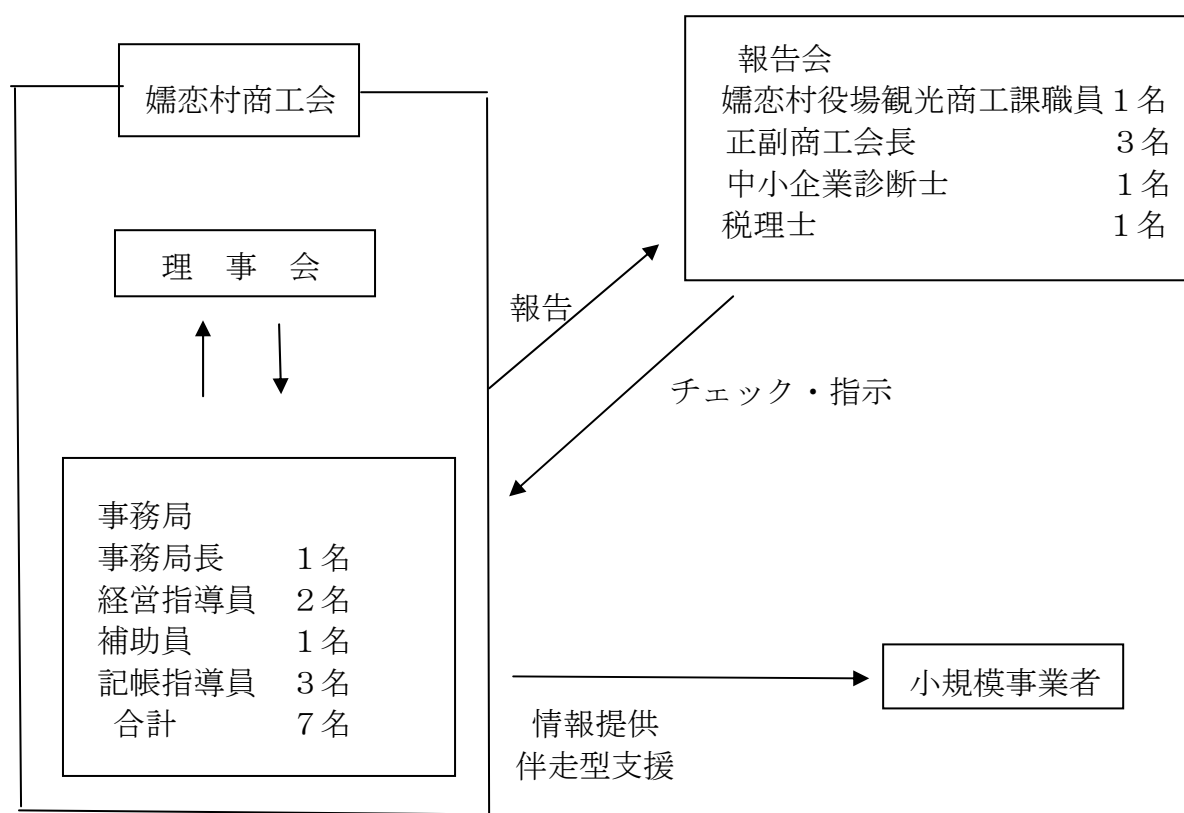
経営発達支援事業の実施体制

(平成 28 年 10 月現在)

(1) 組織体制

(実施体制)

経営発達支援事業の遂行については事務局長を長とし「直接支援」(伴走型支援の実施)を経営指導員 2 名が担当し、「間接支援」(各種機関との連絡業務)を補助員・記帳指導員が担当する。全職員が参加し毎月行われる「支援力向上会議」において各支援の進捗状況の確認と問題点の提出、その問題点に対しての解決改善方法の検討を行う。



実施人員 (商工会全体)

会 長 1 名 副 会 長 2 名 理 事 2 2 名

事務局長 1 名 経営指導員 2 名 補助員 1 名 記帳指導員 3 名 (合計 3 2 名)

(2) 連絡先

住 所 〒377-1526 群馬県吾妻郡嬭恋村大字三原 679-3

電 話 0279-80-2255

F A X 0279-80-2256

e-mail [info@tsumagoi-shoukoukai.jp](mailto:info@tsumagoi-shoukoukai.jp)

U R L <http://www.tsumagoi-shoukoukai.jp>

担当者 経営指導員 菅野和男

## (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)

	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額	2600	2600	2600	2600	2600
1. 経営発達支援事業の内容	2300	2300	2300	2300	2300
I. 地域経済動向調査	400	400	400	400	400
分析委託費	400	400	400	400	400
II. 経営分析調査・需要動向調査	510	510	510	510	510
セミナー講師謝金	300	300	300	300	300
郵送料	10	10	10	10	10
調査委託費	200	200	200	200	200
III. 事業計画の策定・実施支援	310	310	310	310	310
セミナー講師謝金	300	300	300	300	300
郵送料	10	10	10	10	10
IV. 事業計画策定後の実施支援	210	210	210	210	210
セミナー講師謝金	200	200	200	200	200
郵送料	10	10	10	10	10
V. 小規模事業者販路開拓支援	870	870	870	870	870
商談会開催費	700	700	700	700	700
物産展出店手数料	170	170	170	170	170
2. 地域の活性化に資する取組	300	300	300	300	300
I. 地域活性化事業	300	300	300	300	300
連絡協議会・郵送料	0	0	0	0	0
地域PR事業	300	300	300	300	300
3. 支援力向上のための取組	0				
I. 他の機関との情報交換	0				
II. 指導員の資質向上	0				
III. 事業評価のしくみ	0				

(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		
国補助金	1950	国、全国商工会連合会の経営発達支援計画関連補助金
村補助金	325	
商工会一般会計	325	
合計	2600	

(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><b>I. 地域の経済動向調査</b> 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。また小規模企業景気動向調査については全国商工会連合会の行う調査であるが、本会上部団体である群馬県商工会連合会を経由して行われており、群馬県商工会連合会と連携をしながら調査を実施し調査結果を共有することとデータの分析を行い小規模事業者の支援に反映させる。</p> <p><b>II. 経営分析・需要動向調査</b> 小規模事業者の経営分析を行った後に現れた経営課題や問題のうち高度又は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、中小企業基盤整備機構、日本政策金融公庫や村内の金融機関と連携を図り専門家派遣事業等により課題、問題解決に尽力する。</p> <p><b>III. 事業計画策定、実施支援</b> 事業計画策定支援及び伴走型支援の指導、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、中小企業基盤整備機構、日本政策金融公庫や村内の金融機関と連携して実施し小規模事業者の持続的発展を図る。</p> <p><b>IV. 事業計画策定後の実施支援</b> 群馬県商工会連合会、群馬県産業支援機構、日本政策金融公庫と連携を図り小規模事業者の持続的発展について伴走型支援を行う。</p> <p><b>V. 小規模事業者販路開拓支援</b> 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」及び「ぐんま農と食の商談会」「美味しい群馬再発見ビジネス商談会」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。 東京都池袋で開催する「ニッポン全国物産展」の参加については全国商工会連合会及び群馬県商工会連合会と連携をする。 当会で開催する嬭恋村特産品大商談会&amp;展示即売会を開催し出店者の販路開拓支援を行う。</p>
連携者及びその役割
<p>○群馬県商工会連合会（会長 高橋基治） 群馬県前橋市関根町3-8-1 電話027-231-9779 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。 「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共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（群馬県）、消費税転嫁対策窓口相談事業（全国商工会連合会）、ミラサポ（中小企業基盤整備機構）、地域力活用市場獲得等支援事業（全国商工会連合会）等の専門家派遣制度を活用し、課題解決</p>

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2創業（経営革新）支援」の事業においては、豊富な講師陣の情報ベースから開催目的に合った講師の選定。紹介ま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、県や全国連の物産展や商談会の紹介のみならず独自の物産展や商談会の企画開催していることから、これらに出店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。

「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 石澤義文）

東京都千代田区有楽町1-7-1 電話03-6268-0088

商工会組織の最上部団体。「経営分析、需要動向調査」「中小企業景況調査」「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併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・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事業、地域力活用市場獲得等支援事業の無料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2創業（経営革新）支援」の事業においては開催目的に合っ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「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。連携により効果は「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）

群馬県前橋市大渡町1-10-7 電話027-255-6631

群馬県における「よろず支援拠点」事務局を努める。「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をする。「事業計画策定・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、講習会開催関連の穂所金の手当てと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無いこと」「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 電話03-5470-1620

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

事から、「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。

○嬭恋村（村長 熊川栄）

群馬県吾妻郡嬭恋村大字大前110 電話 0279-97-0511

熊川栄村長は以前小規模事業者であり嬭恋村商工会の会員でもあった。村長を継承するにあたり事業は廃業をしてしまったが行政に携わると同時に嬭恋村の農業はもちろんだが商工業発展に対してかなりの期待をしている。村の財政難の時も商工会に対する補助金の確保を行う等、良き理解者である。「小規模事業者販路開拓支援」においても「嬭恋村観光物産展等参加補助金」の施行を行い出店者への出費の軽減を図って頂いていることから小規模事業者は率先して物産展等に出展をする様になってきた。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」「財政面での負担軽減」等があげられる。

○群馬県産業経済部商政課（課長 上原英之）

群馬県前橋市大手町1-1-1 電話027-226-3336

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に参加について支援する。

連携効果は「小規模事業者の認知度が高まること」「商品・サ-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 鬼形尚道）

群馬県前橋市大手町1-1-1 電話02-226-3352

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、都内等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「所為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。

○株ふるさとサービス（社長 本藤俊男）

東京都千代田区有楽町2-10-1 電話03-5208-1521

全国商工会連合会の子会社。「経営分析・需要調査」事業において、有楽町の「むらからまちから館」でのテストマーケティングに協力し、小規模事業者の商品・サービスの改良に役立てる。また「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（国民生活事業統括 益原浩一）

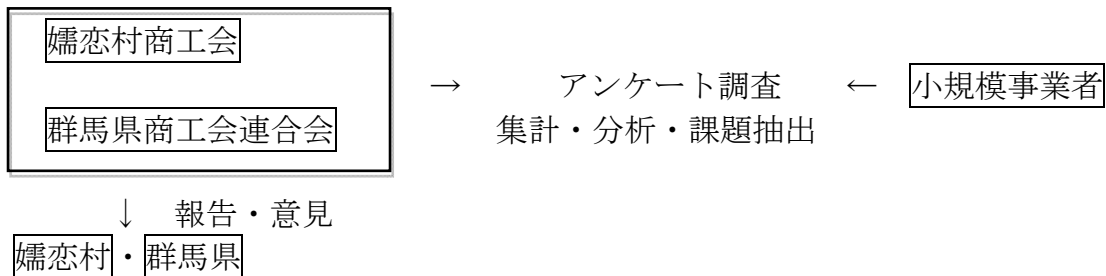
群馬県高崎市連雀町8-1 日本生命高崎ビル 電話 027-326-1621

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。

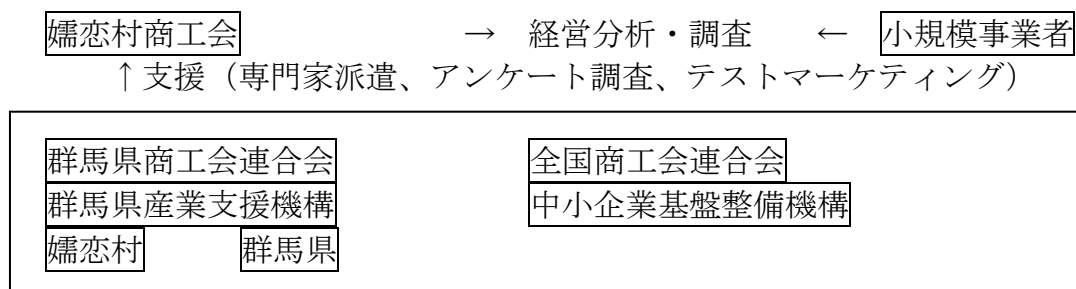
連携による効果は「複数の支援者から多様な提案が得られること」「創業・第二創業予定者の情報を共有する事により、資金調達における事前相談が可能となること」「講師謝金無料のため財政面での負担がないこと」「商工会に対する小規模事業者からの信頼が高まること」等があげられる。

### 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

