

経営発達支援計画の 記載例・留意事項等

※印刷形式を「2 in 1」にした場合に、「必須記載事項」と「記載例」が左右対照となるように、空白ページを挿入しております。

令和3年8月

中小企業庁 小規模企業振興課

《経営発達支援計画の作成にあたって》

本資料については、令和元年7月16日に施行された「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（平成5年法律第51号、以下「支援法」という。）に基づく経営発達支援計画の認定を受けようとする商工会又は商工会議所及び関係市町村（特別区を含む）が、計画を作成する際の拠り所とするため、記載事項、留意点、審査基準等を整理したものです。

あくまで参考の資料となりますので、作成する際には記載例にとらわれず、商工会又は商工会議所及び関係市町村の実施体制や管轄地域の状況に則したものとし、計画認定審査上の必須記載項目について記載漏れのないよう作成してください。

《第8回から第9回認定にかけての変更点》

- 一部項目において、「DX」に向けた支援・取組を必須化しました。
- これと併せて「10. 経営指導員等の資質向上等に関すること」を必須記載項目にしました。

項目名	必須・任意	DX関連
1. 目標	必須	
2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針	必須	
3. 地域の経済動向調査に関すること	必須	
4. 需要動向調査に関すること	必須	
5. 経営状況の分析に関すること	必須	
6. 事業計画策定支援に関すること	必須	必須
7. 事業計画策定後の実施支援に関すること	必須	
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	必須	必須
9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること	必須	
10. 経営指導員等の資質向上等に関すること	必須	必須
11. 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	任意項目	
12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること	任意項目	
13. 経営発達支援事業の実施体制	必須	

《採点評価統一基準》 ※項目ごとに採点評価を行う（詳細は手続ガイドラインに記載）

採点	評価	評価基準
0点	採点評価不能	必須記載事項が記載されていない又は記載を発見できない。
1点	評価審査困難	必須記載事項が記載されてはいるが、内容が不明確。
2点	認定要件に対し不十分	必須記載事項が記載され文章としても成立しているが、目標設定・取組・仕組みとして疑問がある。
3点	認定要件を最低限充足	必須記載事項が記載されており文章としても成立し、目標設定・取組・仕組みとしても妥当である。
4点	認定要件を十分に充足	必須記載事項が記載されており文章としても成立し、目標設定・取組・仕組みが明確に示され、実現可能なものとなっている。

《DXに向けた支援・取組について》

○「DX」に向けた支援・取組の設定を一部項目に必須化した背景

2023年10月から導入されるインボイス制度をふまえた電子インボイスへの対応や補助金申請における電子申請など、IT化の取組が加速する中で、今後、小規模事業者にも様々な局面でのDXに向けた取組が必要だと理解・認識させるための支援（DXに向けた意識の向上）が必要である。

また、小規模事業者がDXに向けた意識の向上だけでなく、知識習得や実際にITツール等の導入等を行っていくためには、事業者を支援・指導する立場である経営指導員自身が、事業者からの相談に対応、指導していく能力の習得及び向上を行う必要があると考えられる。

そのため、第9回認定より、経営発達支援計画内の一部項目（次頁参照）において、DXに向けた支援・取組を必須記載事項とするよう変更を行った。

参 考

●DX（デジタルトランスフォーメーション）とは

「DX推進指標（経済産業省）」より抜粋

<https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-1.pdf>

『企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。』

●デジタル化・IT化とは

デジタル化は、紙媒体を電子媒体にするなど、状態をアナログからデジタルに変換すること。IT化は今までアナログで行っていた作業や業務を、デジタル化やITを活用し、業務効率化や販路開拓等を目指すこと。

（例）電卓、手書きで行っていた決算処理	→ オンライン会計ソフトで行うこと
対面で行っていたレジ処理	→ 無人キャッシュレス化
対面で行っていた会議、商談等	→ オンライン会議、商談に切り替えること
対面での販売	→ ECサイト、自社HPでの販売
紙媒体で行っていた伝票や補助金申請	→ 会計システム等による電子化、電子申請

●デジタル化・IT化とDXの違い

DXとは、社会変化へ対応するため、IT・デジタル技術を活用して、業務そのもの、企業そのものを変革（「トランスフォーメーション」）して競争上の優位性を確立すること、いわゆる「目的」である。

それに対し、「IT化・デジタル化」は、一つの業務（極端に言えば一つ一つの作業）にスポットを当て、非効率な部分の効率化等を行うため、IT等を用いて新しい方法へ転換すること、いわゆる企業変革に向けた一つの「手段」である。

競争優位性の確立という大きな目的（DX）のために、企業変革の足掛かりの一つとしてIT化・デジタル化（手段）を活用するというイメージ。

○「DX」に向けた支援・取組の設定を必須化した項目

P17（6. 事業計画策定支援に関すること）

→経営分析を行い、解決すべき課題、向かうべき方向性を明確化した事業者に対して、どのようにして今後事業を進めていくか（課題を解決していくか）の一つの手段としてITツールやデジタル技術等が重要になってくると思われる。そのため、事業計画を策定する前の段階で、事業者に対して現在どのようなITツールやデジタル技術があるのかについて情報提供するとともに、それも踏まえて新たな事業計画の策定を行うために、当項目で下記のような取組を必須化する。

- ・ITに関するセミナーの開催
- ・ITに関する専門家派遣
- ・ITツールの実演会等

P21（8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること）

→近隣の限られた商圈、物理的な対面販売のみでは、売上、顧客数の拡大や販売における業務効率において限界ができてしまうことから、商圈に制限の無い販売方法、新たな広報の手法を行うことが重要になってくると思われる。そのために、当項目で下記のような取組を必須化する。

- ・SNS活用
- ・ECサイトの活用
- ・自社HPの作成等

P27（10. 経営指導員等の資質向上等に関すること）

→DX推進に向けて、小規模事業者への情報提供や経営指導を行うには、まず支援する側の単会の経営指導員の知識習得が必要であるため、当項目で下記のような取組を必須化する。

- ・経営指導員向けのITに関する研修（外部講師派遣や商品の実演会）への参加等

○「DX」に向けたIT導入等の取組事例

事業者の取組

【内部的（業務効率化等）な取組】

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等

【外部向け（需要開拓等）の取組】

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト利用
オンライン展示会への出展、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステムの導入 等

経営指導員の取組

オンラインによる経営指導の方法、オンライン展示会の開催等

I. 様式第3

様式第3（第7条関係）

経営発達支援計画に係る認定申請書

年 月 日

経済産業大臣 殿

住 所
名称及び代表者の氏名

住 所
名称及び代表者の氏名

商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第1項の規定に基づき、別紙の計画について認定を受けたいので申請します。

（備考）

- 1 申請者名は、経営発達支援計画を共同して作成する全ての商工会又は商工会議所及び関係市町村の住所、名称及び代表者の氏名を記載すること。
- 2 用紙の大きさは、日本産業規格A4とすること。

認定を受けようとする計画に係る情報の提供及び助言を行う商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員の氏名： _____

【記載例】

様式第3（第7条関係）

経営発達支援計画に係る認定申請書

※和暦で記入してください → 令和〇年〇〇月〇〇日

経済産業大臣 殿

※「文字化け」防止のため、フォントは明朝体を使用してください。

〇〇県〇〇市〇〇町〇丁目〇番〇号
〇〇商工会、〇〇商工会議所
会長、会頭 〇〇 〇〇

※二以上の商工会又は商工会議所が共同で申請する場合

〇〇県〇〇市〇〇町〇丁目〇番〇号
〇〇商工会、〇〇商工会議所
会長、会頭 〇〇 〇〇

〇〇県〇〇市〇〇町〇丁目〇番〇号
〇〇市長 〇〇 〇〇

商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第1項の規定に基づき、別紙の計画について認定を受けたいので申請します。

（備考）

- 1 申請者名は、経営発達支援計画を共同して作成する全ての商工会又は商工会議所及び関係市町村の住所、名称及び代表者の氏名を記載すること。
- 2 用紙の大きさは、日本産業規格A4とすること。

認定を受けようとする計画に係る情報の提供及び助言を行う商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員の氏名：〇〇 〇〇

※ここに記載する法定経営指導員は、『(別表2) 経営発達支援事業の実施体制(2)①』の法定経営指導員と一致させること

※複数名を記載する場合は、『(別表2)(2)②法定経営指導員による情報の提供及び助言』に理由を記載すること

※経済産業局等から連絡する際の連絡先を記載。連絡先の記載は様式にはございませんが、事務の効率化のため、記載してください。(共同申請の場合は、代表となる商工会等)

【連絡先】

○商工会、商工会議所名 部署名 担当者氏名
郵便番号、住所、電話番号、メールアドレス
○市町村名 部署名 担当者氏名
郵便番号、住所、電話番号、メールアドレス

Ⅱ. 様式第3（別表1）

1. 目標

この項目では、長期的な視野に立った「地域への裨益」や管内「小規模事業者の振興のあり方」を意識し、重点的に事業計画策定指導及び助言を行うべき小規模事業者を具体的に想定した上で、経営発達支援計画の各事業を実施することで達成すべき「目標」などについて記載してください。

いわば、本計画全体の目標になります。

必須記載事項

- ①地域への裨益目標
- ②事業計画策定支援を実施すべき小規模事業者を想定した目標

<記載にあたり留意すべき点>

○項目には見出し番号（「1.」「(1)」「①」、…）を付す、項目と項目の間は一行あける、図表を活用するなど、読み手が見やすくなるような工夫をしてください。

○「現状」における各種データは、市町村全体のデータではなく、商工会又は商工会議所の管轄区域内のデータとしてください。

○「課題」は、単に日本社会が抱える構造的な問題（少子・高齢化、人口減少等）を概略的にとらえたものではなく、当該地域としての現状を踏まえた上で記載してください。

○「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」については、単に市町村の総合計画を引用し、「それに沿って実施していく」といった安易なものではなく、商工会又は商工会議所のビジョンを記載してください。

○「目標」は「伴走型支援を通じて地域の小規模事業者の持続的発展を目指す」といったように、総論的なものとせず、具体的に記載してください。

○「目標」（3～5年間）を設定するにあたって、一つは「地域の現状及び課題」を踏まえた上で、また、もう一つは、10年程度の小規模事業者に対する「長期的な振興のあり方」を俯瞰した上で、設定してください。

●基本指針：第四. 2. (1)

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

2. 経営発達支援計画の内容

(1) 目標の設定

関係市町村の商工行政と調和しつつ、小規模事業者を支援することによる地域への裨益や地区内の小規模事業者の長期的な振興を意識し、重点的に事業計画策定指導及び助言を行うべき小規模事業者を具体的に想定した目標を設定すること。

また、経営指導員等の人員体制から実現可能な目標であること。

【記載例】

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

- ・立地（地図上の位置、面積など適宜、図説等を用いて）、人口（推移）、産業（業種別の景況感、業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移、特産品など）、交通 等
- ・〇〇市総合計画の引用（商工・観光部分）

②課題

- ・地域や管内における産業別の状況、強み・弱み等を踏まえた課題 等

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

②〇〇市総合計画との連動性・整合性

③商工会又は商工会議所としての役割

(3) 経営発達支援事業の目標

上記（1）及び（2）を踏まえ、「地域への裨益」や管内の支援すべき「小規模事業者」を想定して記載のこと

①・・・

②・・・

③・・・

※別表1～4には通しページ番号を付してください。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

ここでは、経営発達支援計画の実施期間と、1. 目標で設定した各目標の達成方針について記載してください。

必須記載事項

①計画実施期間

- ・ 始期は原則、令和4年4月1日で設定とすること
- ・ 実施期間は、3～5年の期間で設定とすること

②目標の達成に向けた方針

<記載にあたり留意すべき点>

- 前項1.（3）経営発達支援事業の目標で設定した項目ごとに連動させて記載すること

●基本指針：第四. 2.（2）

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

2. 経営発達支援計画の内容

（2） 実施期間

自ら設定した（1）の目標を達成するため、実施期間を三年から五年の間で定めて取組の実行計画を定めるものとする。

【記載例】

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和4年4月1日 ～ 令和9年3月31日）

原則、令和4年4月1日で設定。

3～5年の期間で設定。

(2) 目標の達成に向けた方針

- ① . . .
- ② . . .
- ③ . . .

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

この項目では、小規模事業者に対して的確な支援を行うため、地域の経済・消費動向等を把握しておく必要があります。そのための情報収集・分析、成果の提供等について記載してください。

この項目で求める有効な情報収集・分析のために、「RESAS」（地域経済分析システム）の積極的な活用をお薦めします。なお、自治体、金融機関、シンクタンク等が公表している資料をもとに分析等を行うことでも結構です。

必須記載事項

- ①経済動向調査（情報収集・整理・分析）の目標
・周知方法、公表回数を必ず記載すること
- ②経済動向調査の手法
- ③経済動向調査を行う項目
- ④経済動向調査結果の活用方法

<記載にあたり留意すべき点>

- なぜ、そのような調査を行うのか、事業ごとに目的やねらいを簡潔に記載してください。
- 「調査結果」は、管内小規模事業者等に対し広く提供することが重要であり、「会報への掲載」など、会員のみへの提供は不適切です。

●基本指針：第四. 1. (3)

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

1. 経営発達支援の内容

経営発達支援は、主として以下の各項目に掲げる、商工会又は商工会議所が実施する事業であって、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するものとする。

- (3) 小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向、各種調査を活用した地域の経済動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供

【記載例】

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]これまで実施していない。等

[課題]これまで実施しているものの、ビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかったため、改善した上で実施する。等

(2) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

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、経営指導員等が「RESAS」（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。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析
・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
⇒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景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する

経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【調査対象】管内小規模事業者100社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から20社ずつ）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

(4) 調査結果の活用

○調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。等

4. 需要動向調査に関すること

この項目では、いわゆるマーケットインの考え方を浸透させるため、事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向を把握する必要があることから、そのための調査手法、項目、結果の活用方法等について記載してください。

必須記載事項

- ①需要動向調査（情報収集・整理・分析）の目標
 - ・対象事業者数を必ず記載すること
- ②需要動向調査の手法
- ③需要動向調査を行う項目
- ④需要動向調査結果の活用方法

<記載にあたり留意すべき点>

- 市区町村単位での「流動人口」、「消費の傾向」等の調査については、RESAS（地域経済分析システム）で把握できるため、「3. 地域の経済動向調査」で記載してください。
- 「調査対象」は、どのような事業者（商品）を対象とするのか、ある程度想定した上で記載してください。なお、当然のことながら「5. 経営状況の分析を行う事業者」及び「6. 事業計画の策定を行う事業者」と、需要動向調査を行う事業者とは連動性があるはずです。
- 「調査結果」は、当該事業者にフィードバックすればよく、ホームページ等で広く公表することは適当ではありません。
- 調査内容について、地域ブランドの形成や観光地の知名度等の向上につながる調査など、結果的に、事業者の商品等に対する需要動向調査に資するものと認められる場合には、経営発達支援計画の事業として差し支えありません。
 - 例1) 化粧ブラシの産地において、ex.訪問目的・手段、家族構成、購入手段、化粧ブラシに求めること（肌ざわり、色、形、大きさ等）など、地域ブランドの向上等のための調査を行う。
⇒結果的に、個々の事業者の商品の売上向上につながる
 - 例2) 観光地において、ex.観光目的、きっかけ、来場手段、家族構成、宿泊、お土産品に求めるものなど、観光地全体の知名度等の向上のための調査を行う。
⇒結果的に、個々の事業者のお土産品の売上や宿泊者数の向上につながる。

●基本指針：第四. 1. (3)

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

1. 経営発達支援の内容

経営発達支援は、主として以下の各項目に掲げる、商工会又は商工会議所が実施する事業であって、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するものとする。

- (3) 小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向、各種調査を活用した地域の経済動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供

【記載例】

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]これまで実施していない。等

[課題]これまで実施しているものの、調査項目が不足しており、分析内容が不十分なため、改善した上で実施する。等

(2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①新商品開発の 調査対象事業者数	1者	5者	5者	5者	5者	5者
②試食、アンケート 調査対象事業者数	—	10者	10者	15者	15者	15者

(3) 事業内容

①新商品開発の調査

特産品を活用した新商品を開発するため、管内飲食店5店において、特産品の「さつまいも」を活用した新たなスイーツを開発する。具体的には、「道の駅〇〇〇」において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該5店にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査手法】

(情報収集)「道の駅〇〇〇」の来場客が増加する5月、7月(計2回)に、来場客に開発中のスイーツを店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

(情報分析)調査結果は、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】来場者50人

【調査項目】①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

②試食、アンケート調査

地元信用金庫が開催する「ビジネス商談会」や、中小企業基盤整備機構が主催する「中小企業総合展」において、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。等

【調査手法】【サンプル数】【調査結果の活用】上記①参照

【調査項目】上記①に加え、取引条件等

5. 経営状況の分析に関すること

この項目では、事業計画の策定に結び付け、策定後の実施支援（フォローアップ）を適切に実施するため、事業者の財務状況、強み・弱みなど、当該事業者の状況をしっかりと把握する必要があり、そのための分析、分析結果の提供等について記載してください。

必須記載事項

- ①経営分析の目標
 - ・経営分析事業者数を必ず設定
- ②経営分析の実施手法
(セミナー開催の場合) 募集方法、開催回数、参加者数等
- ③経営分析を行う項目
- ④経営分析結果の活用方法

<記載にあたり留意すべき点>

- 「経営分析事業者数」の標準的な数値基準は設けませんが、管内小規模事業者数、経営指導員等の数等を勘案し、過度に高い数値とせず、逆に低すぎないように留意してください。なお、「経営指導員等一人当たりで継続的に指導及び助言を実施することができる小規模事業者は20者程度（基本指針第四2.（3）参照）」との考え方も一つの目安となります。
- 分析を行う項目は、「財務分析」のみではなく、「非財務分析（SWOT分析等）」についても必ず行ってください。
- 分析結果は、当該事業者にフィードバックすればよく、ホームページ等で広く公表することは適当ではありません。

●基本指針：第四. 1.（1）

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

1. 経営発達支援の内容

経営発達支援は、主として以下の各項目に掲げる、商工会又は商工会議所が実施する事業であって、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するものとする。

- (1) 小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の内容、保有する技術又はノウハウ、従業員等の経営資源の内容、財務の内容その他の経営状況の分析

【記載例】

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状] これまで実施していない。等

[課題] これまで実施しているものの、高度・専門的な知識が不足しているため、外部専門家等と連携するなど、改善した上で実施する。等

(2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①セミナー 開催件数	2回	4回	5回	5回	5回	5回
②経営分析 事業者数	—	15者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

セミナーの開催を通じて、経営分析によって自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】 チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

②経営分析の内容

【対象者】 セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い15者を選定

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

≪財務分析≫ 直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

≪非財務分析≫ 下記項目について、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織	・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況 ・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。等

(4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。等

6. 事業計画策定支援に関すること

この項目では、「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」結果を踏まえ、需要を見据えた事業計画の策定を支援するため、支援に対する考え方、支援対象、支援手法等について記載してください。

また、小規模事業者の競争力の維持・強化に向けて事務効率化や生産性向上を図るため、より実現性の高い事業計画の作成に寄与することができるよう、事業計画策定支援段階においてDXに向けたセミナー等の取組について、必ず記載してください。

必須記載事項

※DX推進に関する取組（セミナー等）を必ず記載すること

- ①計画策定支援の考え方
- ②計画策定支援の目標
 - ・事業計画策定事業者数を必ず設定
- ③計画策定支援の対象
- ④計画策定支援の手法

<記載にあたり留意すべき点>

- 「事業計画」と「経営計画」とは異なります。経営発達支援計画では、「事業計画」の策定になります。「経営計画」は、文字どおり、会社としての存続を見据えた計画である一方「事業計画」は、その経営計画の目標を達成するための一要素で、事業部門（商品）の売上を見据えた実行計画、との位置づけになります。
- 事業計画の策定にあたっては、経営状況の分析が前提（必須）ですので、原則として、「経営分析事業者数 ≥ 事業計画策定事業者数」となるはずですが（ただし、事業計画策定事業者数に創業者を含む場合は、この限りではありません）。
- 事業計画の策定にあたっては、「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」を踏まえることが必要です。

●基本指針：第四. 1. (2)

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

1. 経営発達支援の内容

経営発達支援は、主として以下の各項目に掲げる、商工会又は商工会議所が実施する事業であって、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するものとする。

- (2) 経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた事業計画を策定するための指導・助言、当該事業計画に従って行う事業の実効性向上に必要な指導及び助言

【記載例】

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] これまで実施していない。等

[課題] これまで実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。等

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った事業者の〇割程度／年の事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。等

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。等

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①DX推進セミナー	—	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定セミナー	1回	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

(支援対象、募集方法、講師、回数、カリキュラム、参加者数等)

【セミナー（カリキュラム）の事例】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

(支援対象、募集方法、講師、回数、カリキュラム、参加者数等)

②「事業計画策定セミナー」の開催

(支援対象、募集方法、講師、回数、カリキュラム、参加者数等)

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。等

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

この項目では、事業計画策定の後、策定した事業計画の進捗状況を確認するとともに、売上、利益等の経営指標の推移を把握するために必要な支援（いわゆる、「フォローアップ」）を実施すること等について記載してください。

必須記載事項

- ①計画策定後支援の考え方
- ②計画策定後支援の目標
 - ・フォローアップ対象事業者数
 - ・フォローアップ頻度
 - ・売上増加等の目標達成者数
- ③計画策定後支援の手法
 - ・事業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）の対処方法

<記載にあたり留意すべき点>

- フォローアップ対象事業者は、事業計画を策定した全ての事業者となります。そのため目標値は、原則、「事業計画策定事業者数 \leq フォローアップ対象事業者数」となります。
- なお、事業計画の策定が年度末等の場合、「事業計画策定事業者数 $>$ フォローアップ対象事業者数」となることが考えられるため、その場合は、「事業計画策定事業者〇者のうち、〇者は事業計画策定が年度末となる見込みであり、当該年度のフォローアップ対象事業者数には含んでいない」等の理由を記載してください。
- 事業内容に書かれているフォローアップの「頻度」と、「対象事業者数」、「延回数」との整合性がとれるようにしてください。
- 「頻度」については標準的な数値基準は設けませんが、経過が順調な事業者は頻度を落とし、密に伴走が必要な事業者については頻度を上げるなど、事業者の進捗状況等に応じて幅を持たせることでも結構です。なお、頻度を落とす場合には、必ずその理由を記載してください。

●基本指針：第四. 1. (2)

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

1. 経営発達支援の内容

- (2) 経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた事業計画を策定するための指導・助言、当該事業計画に従って行う事業の実効性向上に必要な指導及び助言

●基本指針：第四. 2. (3)

2. 経営発達支援計画の内容

(3) 実施体制

経営発達支援事業において、小規模事業者に対して事業計画の策定支援を行うに当たっては、策定段階のみならず、当該事業計画の進捗を確認するとともに、売上・利益等の経営指標の推移を把握することによって、その効果を測定し、継続的に経営に係る指導及び助言を実施することができる仕組みを構築する必要がある。

【記載例】

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] これまで実施していない。等

[課題] これまで実施しているものの、不定期であり、そもそも訪問回数が少ないため、改善した上で実施する。等

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
フォローアップ 対象事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者
頻度(延回数)	—	90回	90回	90回	90回	90回
売上増加 事業者数	—	5者	5者	7者	7者	10者
利益率〇%以上 増加の事業者数	—	5者	5者	7者	7者	10者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定15者のうち、5者は毎月1回、5者は四半期に一度、他の5者については年2回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

※※フォローアップ頻度の整合性を要確認※※

- ・ 5者(毎月1回) → 5者×12回 = 60回
 - ・ 5者(4半期に一度) → 5者×4回 = 20回
 - ・ 5者(年2回) → 5者×2回 = 10回
- 合計 15者 (90回)

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

この項目では、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、商談会、展示会、即売会等の開催や出展支援、ネット販売などITの活用等を通じた販路開拓の支援について記載してください。

新たな需要の開拓に寄与する事業は、事業者の販路開拓を支援する項目です。そのため、目標は、「支援事業者数」を明確にした上で、例えば、BtoCであれば「売上額」や「売上増加率」を、また、BtoBであれば「成約件数」や「新規取引先開拓数」等を設定してください。なお、BtoCを目的とした物産展等であっても、そこに来場するバイヤーを対象として「成約件数」を目標に掲げていただいても結構ですので、その旨、明記してください。

また、DXに向けた取組（オンライン取引、キャッシュレスの導入、SNSの活用、HPの作成等）を含めた販路開拓等の支援について記載してください。

必須記載事項

※DXに向けた取組を1つ以上記載すること

- ①需要開拓支援の考え方
- ②需要開拓支援の目標
 - ・支援事業者数
 - ・支援内容ごとに成果目標件数を1つ以上必ず設定
(BtoCの場合)「売上額」「売上増加率」等の成果目標を記載すること
(BtoBの場合)「成約件数」「新規取引先開拓数」等の成果目標を記載すること
- ③需要開拓支援の手法
(展示会へ出展する場合)展示会の名称、概要、対象者、規模等

<記載にあたり留意すべき点>

○誰のために事業を実施するのか、といった「支援対象」を明確に記載してください。

例1) ●●の産地であるが、近年、後継者不足により当該事業者の廃業が増加しているという地域の実情と課題を踏まえ、計画期間中、○○業を重点支援する。

例2) 経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある飲食店を中心に、ECサイトへの掲載を推進する。等

○展示会へ参加することや開催すること自体が目的とならないよう、当該事業を行うことで、新たな販路開拓等に寄与することが期待できる事業内容としてください。

○新たな需要の開拓に寄与する事業であるかを判断するため、展示会等へ出展する場合には展示会の内容（名称、概要、対象者、規模等）を記載してください。

●基本指針：第四. 1. (4) については、次々ページに記載

【記載例】

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状] これまで実施していない。

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。等

[課題] これまで実施しているものの、展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。

今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。等

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。等

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①・・展示会 出展事業者数	2者	6者	6者	6者	6者	6者
売上額／者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②・・商談会 参加事業者数	1者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数／者	—	1件	1件	2件	2件	3件
③SNS活用事業者	—	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ECサイト利用事 業者数	1者	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ネットショップの 開設者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること（続き）

●基本指針：第四. 1. (4)

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

1. 経営発達支援の内容

経営発達支援は、主として以下の各項目に掲げる、商工会又は商工会議所が実施する事業であって、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するものとする。

- (4) 小規模事業者が事業計画に従って行う需要の開拓に寄与することを目的としたソーシャルメディアやプレスリリース等の広報手法、商談会や展示会等を用いたブランド形成・マーケティング、電子商取引等の活用手法の教授

（４）事業内容

①・・・展示会出展事業（BtoC）

商工会が「・・・展示会」において3ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

【参考】「・・・展示会」は、春と秋の年2回、2日間にわたり、県内外からのべ約1,000名が来場する恒例イベントで、100程度の展示ブースがある。

②・・・商談会参加事業（BtoB）

〇〇県主催の「・・・商談会」に、毎年、管内の主要業種たる建設業者3社と製造業者2社の計5社を選定し参加させる。参加させるだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

③SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④・・・ECサイト利用（BtoC）

〇〇が運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

⑤自社HPによるネットショップ開設（BtoC）

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

この項目では、経営発達支援事業の実施に伴い、定期的に事業の評価及び見直し等（PDCA）を行うための仕組みについて記載してください。

必須記載事項

- ①事業の実施状況を定量的に把握する仕組み
- ②事業評価の手法
(事業評価・見直しの仕組みに外部有識者、法定経営指導員、市町村を参画させること)
※協議会等を設置する場合は上記3者を構成員として含めること
- ③事業の評価・見直しを行う頻度
(毎年度1回以上、評価を実施すること)
- ④評価結果の公表方法
(評価結果を地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にすること)

<記載にあたり留意すべき点>

※次ページ【記載例】内に、記載しております。

●基本指針：第四. 2. (3)

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

2. 経営発達支援計画の内容

(3) 実施体制

経営発達支援事業において、小規模事業者に対して事業計画の策定支援を行うに当たっては、策定段階のみならず、当該事業計画の進捗を確認するとともに、売上・利益等の経営指標の推移を把握することによって、その効果を測定し、継続的に経営に係る指導及び助言を実施することができる仕組みを構築する必要がある。

経営発達支援事業を円滑に実施するため、商工会又は商工会議所は、具体的な取組の企画・実行や、目標の達成に向けた進捗管理等を行う責任者として経営指導員を選定するとともに、小規模事業者の経営発達支援を行う経営指導員等を小規模事業者ごとに選定した上で、十分なヒアリングの実施等、経営発達支援事業の実施状況について定量的な指標をもって把握し、評価を行うことができる仕組みを設けるものとする。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

- [現状]
[課題]

(2) 事業内容

- 当会の理事会と併設して、●●市商工振興課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、●●信用金庫支店長等をメンバーとする「協議会」を半期ごとに開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。
- 当該協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び会報へ掲載（年2回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

<記載にあたり留意すべき点>

- 計画に記載した全ての項目（事業）について評価対象としてください。
- 事業の評価・見直しを行う「頻度」は、必ず年1回以上、実施することとしてください。
- 「評価結果を地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とすること」を満たす手段としては、「ホームページへの掲載」や「事務所への常時備え付け」が代表例です。「会報」や「会員限定サイト」への掲載のみでは、特定の者しか閲覧できないため、不適切です。
- PDCAサイクルを適切に回していくには、一例として「協議会」や「評価委員会」等の関係者及び第三者による評価や見直しの検討を行う組織を設置することが効果的であるため、「協議会」等の設置を推奨しています。なお、「協議会」等という形式には拘らず、PDCAサイクルを適切に回す「仕組み」を構築してください。
- 評価・見直しを行う仕組みとして必要な者は、以下の者とします。
 - （1）外部有識者：中小企業診断士など専門的な知識を有する第三者であることが明確である必要があります。したがって、「一般会員企業」や「都道府県商工会連合会又は商工会議所連合会といった上部組織の職員」は外部有識者とは見なされませんのでご注意ください。なお、金融機関や土業等の専門的な知識を有する者は会員であっても外部有識者とみなしていただいて構いません。また、「一般会員企業」等を評価委員として任命すること自体は問題ありません。
 - （2）法定経営指導員：本計画の実施に関与する経営指導員となります。
 - （3）市町村：本計画を共同で作成する市町村の担当者となります。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

この項目では、経営指導員をはじめとする職員の支援能力の向上と、支援ノウハウの共有による組織全体としての支援能力の向上を図るために、「経営指導員等の支援能力向上に向けた取組」と、「支援ノウハウを組織内で共有する仕組み」の2つについて記載してください。

また、小規模事業者のITリテラシー向上を図れるよう事業者からの相談等に対応するため、DXに向けた相談・指導能力の習得および向上に向けた取組について記載してください。

必須記載事項

※DXに向けた相談・指導能力の習得・向上を図る取組を1つ以上記載すること

- ①経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組
- ②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

<記載にあたり留意すべき点>

- この項目で言う「経営指導員」とは「法定経営指導員」も含めた広義の「経営指導員」です。
- 「経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組」では、その対象を経営指導員に限定しないことは当然のことながら、上部団体等が主催する義務研修への参加など従来から実施している取組の域を出ていないと思われるものは不適切です。
- また、単に「経営指導員や一般職員を●●研修に派遣する」というだけでなく、例えば、経営指導員等に不足している能力を特定した上で、それを補うために●●研修への参加が適切である、といったような点を明確に記載してください。(次頁、事業内容①参照)
- 「個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み」では、単に「研修会参加後、研修に参加しなかった職員に対し研修で習得した内容を職員間で共有する」といったような概論的な記載ぶりではなく、「共有するための方法」を具体的に記載してください。(次頁、事業内容③～④参照)

●基本指針：第四、第七

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

商工会及び商工会議所が、経営の発達に特に資する取組を進める小規模事業者に対して、経営改善普及事業のうち小規模事業者の経営の発達に特に資する経営発達支援事業を行うに当たっては、小規模事業者に対して効果的かつ適切な指導を行うために必要な知識及び経験を有する経営指導員が情報の提供、指導及び助言を実施する体制を整備することをはじめ、小規模事業者の持続的発展を支える伴走者としての役割を果たせるよう、地域における小規模事業者支援の拠点機能を発揮していくことが求められる。

また、経営指導員等は、小規模事業者に対して技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供ができるよう、AI、FinTech等の新たな技術情報の収集やマーケティング調査手法の習得と知識の更新に努めていくことが必要である。

第七 その他小規模事業者の経営の改善発達に関する重要事項

1. 経営改善普及事業を担当する職員の資質の向上

経営改善普及事業を担当する職員は担当する地区内の小規模事業者の実態の把握や指導効果の測定などを行うことにより、自らも経営改善普及事業の具体的な実施方法の改善、指導技術の向上に努めるとともに、国や都道府県等が実施する研修を積極的に受講するとともに、人事交流等を通じて相互に資質の向上を図るものとする。

なお、商工会等にあつては、経営改善普及事業を担当する職員が経営改善普及事業に集中して取り組むことができるよう、勤務環境の整備に努めるものとする。

【記載例】

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

[課題]

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び〇〇県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【事業計画策定セミナー】

当会では、PDCA評価委員会において、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、中小企業大学校〇〇校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。等

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用
オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング(月2回、年間24回)を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

1 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

○この項目は、計画認定審査上の必須記載事項ではありませんが、記載がある場合は計画全体と基本指針との全体整合性を損なうものではないかを審査します。

この項目では、経営発達支援事業を効率的かつ円滑に実施するため、他の支援機関等と不断の情報交換に努める必要があることから、他の支援機関や専門家等との間で、支援ノウハウ等の情報交換を行うこと等について記載してください。

当項目は任意記載項目です。 ※ただし、記載がある場合は審査します

<記載がある場合の必須記載事項>

- ①情報交換を行う相手先
- ②情報交換を行う頻度
- ③情報交換を行う方法

<記載にあたり留意すべき点>

- 「相手先」は、必ず具体名を記載してください。
- 単に、情報交換を行う「相手先」を並べるだけでなく、なぜその機関と情報交換するのか、どのような効果を狙っているのか、といった点まで記載してください。

●基本指針：第四、第七

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

2. 経営発達支援計画の内容

(4) 商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者との連携

経営発達支援計画を地域全体で一体的かつ円滑に実施するため、地方公共団体に加え、他の商工会又は商工会議所、地域の金融機関、他の支援機関、NPO及び専門家、さらには地域の大企業や中小企業等とも連携し、支援ノウハウ等に関して情報交換に努めるものとする。

また、それぞれの役割を明確にし、最も効果的に小規模事業者の支援を行うことができるようにするものとする。

第七 その他小規模事業者の経営の改善発達に関する重要事項

3. 国、地方公共団体、関係機関等との関係

経営改善普及事業は、直接的には都道府県の指導・監督の下に実施されるものである。

本指針にて示す事業の実施に当たっては、商工会等の機能が十分に発揮されるように、都道府県及び関係市区町村の理解・協力を得つつ、実施するものとする。また、国、地方公共団体の施策・制度についても積極的に情報収集し、活用するよう努める。

また、地方公共団体の政策の方向性に応じ、事業の実施に際して必要とされるノウハウ等を有する関係機関からも情報収集するとともに、理解、協力が得られるよう努めるものとする。

【記載例】

1.1. 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) 現状と課題

- [現状]。
[課題]

(2) 事業内容

①地域経済支援対策会議への出席（年4回）

〇〇市、〇〇商工会議所、〇〇信用金庫、〇〇観光協会等の関係者が参画する「地域経済支援対策会議」に出席し、〇〇市の最新の経済動向等を把握するとともに、参加者相互の支援ノウハウの交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

当会では、PDCA評価委員会において、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、経営指導員を本会議に順番で参加させ、事業計画策定支援ノウハウの向上のため、特に、〇〇信用金庫の職員との情報交換に主眼を置いている。

②〇〇郡下4商工会定期連絡会の開催（年2回）

.....。

③〇〇県商工会連合会主催の県内商工会情報交換会への出席（年2回）

.....。

④〇〇県中小企業支援ネットワーク会議への出席（年1回）

.....。

この項目は、計画認定審査上の必須記載事項ではありませんが、記載がある場合は下記の点を審査基準に採点評価いたします。

- ・ 必須記載事項が記載されているか
- ・ 計画全体と基本指針との全体整合性を損なうものではないか

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

○この項目は、計画認定審査上の必須記載事項ではありませんが、記載がある場合は計画全体と基本指針との全体整合性を損なうものではないかを審査します。

この項目では、小規模事業者の経営の改善発達は地域経済の活性化と不可分であること等に鑑み、地域の総合的経済団体としての商工会又は商工会議所が行う、地域経済の活性化に資する幅広い活動について記載します。

当項目は任意記載項目です。 ※ただし、記載がある場合は審査します

<記載がある場合の必須記載事項>

①（関係者がある取組の場合）関係者

<記載にあたり留意すべき点>

○他の支援機関等関係者との間で、今後の地域経済活性化の方向性を共有できる「仕組み」が構築されているか（年1回以上、定期的で開催されているか）、が審査の観点であり、取組内容自体が地域経済の活性化に資するものかどうか、といった本質的な観点での検討は必要ありません。

●基本指針：第五

第五 商工会又は商工会議所がその地区内における商工業の総合的な改善発達のために行う他の事業（地域経済の活性化に係るものを含む。）との関係に関する事項

商工会又は商工会議所は、経営改善普及事業はもとより、地区内の商工業者を会員とする地縁的な組織として、相互扶助の精神に基づき、例えばコミュニティバスの運行等、地域社会に貢献することを目的とした事業も実施しているところである。

小規模事業者の経営活動は地域の経済環境と密接な関連を有しており、小規模事業者の経営の改善発達は、地域経済の活性化と一体となって図っていく必要がある。そのため、経営改善普及事業を実施するに当たっては、商工会又は商工会議所が地区内の商工業の総合的な改善発達のために行う他の事業及び関係市町村が講じる事業と有機的連携を図りつつ実施することが重要である。

【記載例】

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 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]

[課題]

(2) 事業内容

①「〇〇市地域活性化協議会」の開催（年3回）

観光客の誘致による観光産業の活性化、地域資源の活用による6次産業化など、〇〇市の活性化等を協議するため、〇〇市役所、〇〇市観光協会、JA〇〇、〇〇信用金庫、〇〇鉄道などの関係者が一堂に参画する協議会を定期的に年3回開催する。

商工会は、協議会の事務局を担うとともに、「6次産業化部会」の中心的な役割を果たしていく。

②〇〇ブランド確立のための認定事業

.....

③魅力ある商店の育成の駅前商店街の賑わい創出事業

.....

④若者の地元就職のためのJ・I・Uターン事業

.....等

この項目は、計画認定審査上の必須記載事項ではありませんが、記載がある場合は下記の点を審査基準に採点評価いたします。

- ・必須記載事項が記載されているか
- ・計画全体と基本指針との全体整合性を損なうものではないか

Ⅲ. 様式第3（別表2）

13. 経営発達支援事業の実施体制

この項目では、経営発達支援事業を着実に実施するために必要な実施体制、法定経営指導員及びその関わり方、連絡先について記載します。

必須記載事項

- ①事業の実施体制
- ②法定経営指導員
- ③法定経営指導員の関わり方
(法定経営指導員を2名以上選定する場合) その理由
- ④連絡先

<記載にあたり留意すべき点>

- （1）実施体制は、商工会又は商工会議所と関係市町村との連携体制が分かるように記載してください。なお、二以上の商工会又は商工会議所及び関係市町村が共同で申請する場合には、当該商工会又は商工会議所及び関係市町村が共同で事業を実施するために必要な検討を行う組織体制についても記載してください。
- （2）法定経営指導員の氏名は、「経営発達支援計画に係る認定申請書」（様式第3）に記載する経営指導員の氏名と同一となります。
- 法定経営指導員を複数名設置する場合、（2）の②法定経営指導員による情報の提供及び助言に複数名必要な理由を記載してください。
- 単に、商工会又は商工会議所全体の組織図を記載している例が散見されますが、必ず、経営発達支援事業の実施に携わる体制が分かるようにしてください。
- （3）連絡先では、部署名と電話番号が記載されていればよく、担当者名を記載する必要はありません。なお、二以上の商工会又は商工会議所が共同で申請する場合には、当該商工会又は商工会議所ごとに連絡先を記載してください。
※特定の部署がない商工会又は商工会議所の場合は、商工会名又は商工会議所名と代表番号の記載で構いません。

●基本指針：第四. 2. (3)

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

2. 経営発達支援計画の内容

(3) 実施体制

経営発達支援事業において、小規模事業者に対して事業計画の策定支援を行うに当たっては、策定段階のみならず、当該事業計画の進捗を確認するとともに、売上・利益等の経営指標の推移を把握することによって、その効果を測定し、継続的に経営に係る指導及び助言を実施することができる仕組みを構築する必要がある。その際、小規模事業者は、企業としての組織体制が必ずしも十分に整っておらず、環境変化にも脆弱な面があることから、支援に当たっては、特に配慮するものとする。

【記載例】

(別表2) 経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和3年〇月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)

事務局長

本所
法定経営指導員 ○名
経営指導員 ○名
補助員 ○名
一般職員 ○名

○×支所 □△支所

○×支所 経営指導員 ○名 補助員 ○名 一般職員 ○名	□△支所 経営指導員 ○名 補助員 ○名 一般職員 ○名
---------------------------------------	---------------------------------------

○○市
○○課

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

- 氏名： 経産 花子
- 連絡先： ○〇県商工会連合会 TEL. 777-777-7777
 (○○商工会議所 TEL. 888-888-8888)

※法定経営指導員については、複数名を記載しても構いませんが、その場合下記②に理由を記載すること

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

当計画の法定経営指導員については、●●の理由により、○名の配置を行うこととする。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会／商工会議所

〒111-1111 ○〇県○○市○○町0-0-0
 ○○市商工会 経営支援課
 TEL : 222-222-2222 / FAX : 333-333-3333 E-mail : aaaa@aaa.aa.aa

② 関係市町村

〒444-4444 ○〇県○○市○○町0-0-0
 ○○市 商工政策課
 TEL : 555-555-5555 / FAX : 666-666-6666 E-mail : bbbb@bbb.bb.bb

Ⅲ. 様式第3（別表3）

14. 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

この項目では、必要な資金の額（見込み額）及び想定される資金の調達方法について記載します。

必須記載事項

- ①必要な資金の額
- ②想定される調達方法

【記載例】

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	〇,〇〇〇	〇,〇〇〇	〇,〇〇〇	〇,〇〇〇	〇,〇〇〇
○専門家派遣費	〇〇〇	〇〇〇	〇〇	〇〇〇	〇〇
○協議会運営費	〇〇	—	〇〇	—	〇〇〇
○セミナー開催費	〇〇〇	〇〇	〇〇〇	〇〇〇	—
○チラシ作成費	〇〇〇	〇〇〇	—	〇〇	〇〇〇
・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

会費収入、〇〇市補助金、〇〇県補助金 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。

Ⅲ. 様式第3（別表4）

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

この項目では、小規模事業者支援法第7条第3項に規定する「商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者」と連携して事業を実施する場合に記載します。

（注）下記の者等については、連携者として記載しないでください！

【法制上に齟齬が生じる者（4者）】

- ①関係市町村（連携者ではなく申請主体の一である。）
- ②国の行政機関（法に基づく経営発達支援事業を行える旨の規定がなされた機関はない。）
- ③独立行政法人（独立行政法人通則法第2条の規定に基づく法人であり、当該規定中の「公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務及び事業」の趣旨を鑑みると、法で全ての商工会・商工会議所に経営発達支援計画の作成を義務付けているわけでないことの関係から、連携して実施する者とするは不適当。）
- ④政府関係金融機関（設立に係る目的・趣旨を鑑みると、効果的かつ適切な実施のために特に必要であると認められる場合に当たらない。）

【その他】

- ・「中小企業119専門家派遣」のような活用事業名であって、連携する者ではない場合
 - ・「よろず支援拠点」のような窓口名であり、組織名称ではない場合等
- なお、「よろず支援拠点」として国の委託事業を受託した者については、記載可能。

（補足）連携者として記載された者への小規模事業者支援法の効力

「経営発達支援事業を実施する者」として取り扱われることとなり、独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）が行う経営発達支援の実施に必要な協力を受けられる。

協力業務の内容：中小機構が行う業務（中小企業者その他の事業者の事業活動に必要な助言、研修、資金の貸付け、出資、助成及び債務の保証、地域における施設の整備、共済制度の運営等）に関連する情報や、その情報の収集・整理についての知見・ノウハウの提供等の協力を行う。

○商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（平成5年法律第51号）

（独立行政法人中小企業基盤整備機構の行う事業継続力強化支援事業又は経営発達支援事業に関する協力業務）

第10条 独立行政法人中小企業基盤整備機構は、認定事業継続力強化支援計画に基づき事業継続力強化支援事業を実施する者又は認定経営発達支援計画に基づき経営発達支援事業を実施する者の依頼に応じて、その行う事業継続力強化支援事業又は経営発達支援事業に関する情報の提供その他必要な協力の業務を行う。

【記載例】

(別表 4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所
並びに法人にあっては、その代表者の氏名

- ・ ○○信用金庫、○○県○○市○丁目○番地、理事長○○○
- ・ 一般社団法人○○○○、○○県○○市○丁目○番地、理事長○○○ 等

<記載にあたり留意すべき点>

- 「商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者」と連携して事業を実施する場合にのみ記載してください。
- 当該経営発達支援事業の効果的かつ適切な実施のために、連携して経営発達支援事業を実施することが特に必要であると認められる場合において、「経営発達支援事業を実施する者」として記載することができます。(この場合、連携者自身も経営発達支援事業を実施する者として取り扱われるため、支援法の効力(前頁参照)が及ぶこととなります。)
- 「連携して事業を実施する者」を記載する場合、支援法第7条第4項第5号の規定により、連携者の「氏名」又は「名称及び住所」、「(法人の場合)代表者の氏名」を記載してください。申請時点で最新の情報を記載してください。

連携して実施する事業の内容

- ・ 地域の経済動向調査に関すること
各機関で実施している管内における景気調査結果等について定期的に情報共有を行う。

<記載にあたり留意すべき点>

- 「経営発達支援事業の内容」に記載する事業ごとに項目建てし、連携して実施する事業の内容を具体的に記載してください。

連携して事業を実施する者の役割

連携者	役割
・ ○○○○	○○分野に関する相談に連携して対応することにより、専門的支援を可能とする。

<記載にあたり留意すべき点>

- 「役割」には、連携する事業において連携者がどのような役割を果たすか、また、連携することによりどのような効果が期待できるのか等について具体的に記載してください。

連携体制図等

<記載にあたり留意すべき点>

- 上記「連携して実施する事業の内容」に記載した事業ごとに、連携体制図を記載してください。なお、連携体制が複数の事業で共通の場合は、まとめて記載しても結構です。
- 連携体制図は、別紙形式としても結構です。

IV. 経営発達支援計画の概要 ※公表用の概要紙

○以下により、経営発達支援計画の概要紙を作成し、申請書等とともに提出してください。

○この概要紙は、経営発達支援計画が認定された場合、計画本体（別表1～4）とともに中小企業庁のHPで公表します。※必ずA4用紙1ページで作成のこと。

【記載例】

経営発達支援計画の概要	
実施者名	○○○商工会議所（法人番号 1234567890123） ○○市（町・村）（地方公共団体コード 123456） ※代表者名は記載不要
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日 ※別表1の「実施期間」を記載
目 標	経営発達支援事業の目標 (1) (2) ※別表1の「経営発達支援事業の目標」を要約して記載
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること { . . . (要約) } 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること . . . (要約) ※別表1「経営発達支援事業の内容」を要約して記載、「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」「地域経済の活性化に資する取組」は、記載する必要はなし
連絡先	○○○商工会議所 ○○○○課 〒000-0000 ○○県○○市○○町0-0-0 TEL: 111-111-1111 FAX: 222-222-2222 E-mail: aaaa@aaa.aa.aa ○○○市 ○○○○課 〒000-0000 ○○県○○市○○町0-0-0 TEL: 111-111-1111 FAX: 222-222-2222 E-mail: aaaa@aaa.aa.aa

VI. 様式第4（第8条関係）変更認定申請書

○経営発達支援計画に記載された「法定経営指導員」を変更する場合は、支援法第8条に基づく変更認定を受ける必要があります。変更事由（法定経営指導員の人事異動や退職など）が判明した時点で速やかに手続きを行って下さい。

○なお、当該変更申請に係る認定申請書（様式第4）の記載例は、以下をご参照ください。

【記載例】 ※法定経営指導員を変更する場合

様式第4（第8条関係）

認定経営発達支援計画の変更に係る認定申請書

令和〇年〇月〇日

経済産業大臣 殿

〇〇県〇〇市〇〇町1-1
〇〇商工会（商工会議所）
会長（会頭） 〇〇 〇〇
〇〇県〇〇市〇〇町1-1
〇〇市（町・村）長 〇〇 〇〇

令和〇年〇月〇日付けで認定を受けた経営発達支援計画について下記のとおり変更したいので、商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第8条第1項の規定に基づき認定を申請します。

記

1 変更事項

経営発達支援事業の実施体制

（2）商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

2 変更事項の内容

【変更前】 氏名：経産 花子 連絡先：〇〇商工会 TEL. 777-777-7777

【変更後】 氏名：中小 太郎 連絡先：〇〇商工会 TEL. 777-777-7777

【変更理由】 法定経営指導員である〇〇商工会所属の経産花子氏が、他の商工会へ人事異動したため、後任の法定経営指導員である中小太郎氏へ変更するもの。

変更の認定を受けようとする計画に係る情報の提供及び助言を行う商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員の氏名：中小 太郎

※ここに記載する法定経営指導員は、『(別表2) 経営発達支援事業の実施体制(2) ①』の法定経営指導員と一致させること

※複数名を記載する場合は、『(別表2)(2) ②法定経営指導員による情報の提供及び助言』に理由を記載すること

※経済産業局等から連絡する際の連絡先を記載。連絡先の記載は様式にはございませんが、事務の効率化のため、記載してください。→
(共同申請の場合は、代表となる商工会等)

【連絡先】

○商工会、商工会議所名 部署名 担当者氏名
郵便番号、住所、電話番号、メールアドレス
○市町村名 部署名 担当者氏名
郵便番号、住所、電話番号、メールアドレス