

経営発達支援計画の 記載例・留意事項等

令和6年9月

中小企業庁 小規模企業振興課

〇はじめに

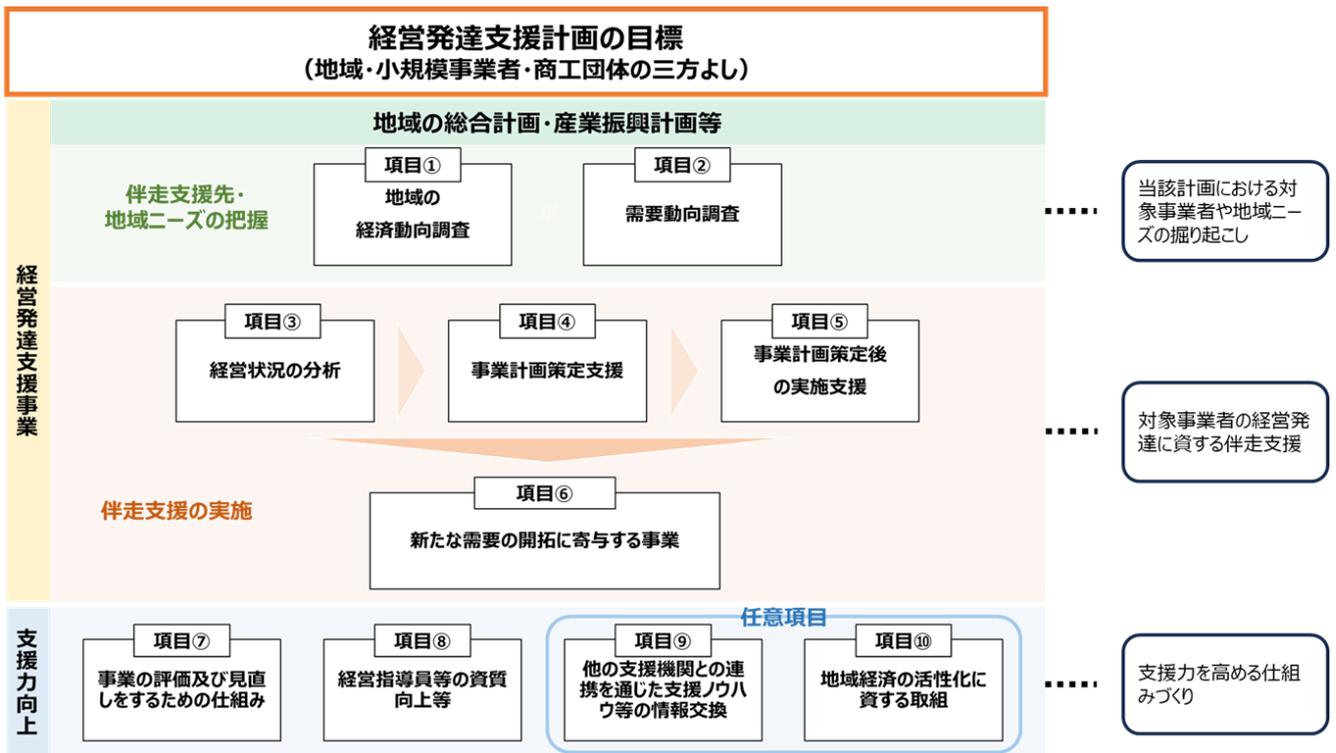
《経営発達支援計画の作成にあたって》

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、留意点等を整理したものです。

商工会、商工会議所及び関係市町村は、経営発達支援計画の全体像（下図）を念頭に、管轄地域の実情を踏まえたうえで、申請主体が実行すべきと考える経営発達支援事業等を計画に記載してください。経営発達支援計画が管轄地域の実情に則した計画であることを前提として、各計画の「実行性（実現可能性）」「実効性」「整合性」「妥当性」「明確性」の観点から審査しますので、管轄地域の実情がわかるように記載してください。また、計画認定審査上の必須記載項目については記載漏れがないようお願いいたします。

計画の作成にあたっては、管轄地方経済産業局へ事前相談等気軽にお寄せください。

図：経営発達支援計画の全体像



○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 当該計画で支援する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いただきたい。
- 「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すること。（管轄地域が〇〇市全域である等、データが管轄地域と一致しているかを示すこと）
- 「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すること。
- 「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、市町村の総合計画を踏まえて、商工会又は商工会議所の長期ビジョン（10年程度）を記載すること。
- 「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、具体的に記載すること。
- 「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、設定すること。
- 事業者及び地域の課題解決に取り組む上で「経営力再構築伴走支援モデル」（対話と傾聴のプロセスを経た課題設定、事業者の潜在力の引き出し等）の要素が盛り込まれた目標であることが望ましい。

●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
- (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方
- (3) 経営発達支援事業の目標

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7年4月1日で設定すること
- ・ 実施期間は、3～5年の期間で設定すること

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。
- 目標の達成方針に「経営力再構築伴走支援モデル」の実践（対話を通じて事業者が本質的課題を認識、納得した上で自ら行動する力を引き出す等）が盛り込まれていることが望ましい。
- 経営発達支援計画の 始期と終期は日単位で記載すること。

●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7年4月1日 ～ 令和12年3月31日）

原則、令和7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

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すること。
- 「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。

●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
- (2) 目標
- (3) 事業内容
- (4) 調査結果の活用

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。
- 「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、「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当然に連動する。
- 特定の事業者に対する「調査結果」は、当該事業者にフィードバックすればよい。
- 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ない。
 - 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

(2) 目標

(3) 事業内容

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、開催回数等
- ③経営分析を行う項目
(「財務分析」と合わせて「非財務分析 (SWOT分析等)」も必ず行うこと。)
- 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ないが、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されたい。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る。
- 対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、多様な支援ツールから事業者に合わせて活用選択されることが望ましい。
- 分析結果は、当該事業者にフィードバックすればよい。

●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

(2) 目標

(3) 事業内容

(4) 分析結果の活用

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も、検討してください。

必須記載事項

- 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」の策定となる。「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、との位置づけになる。
- 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）であるため、原則として、「経営分析事業者数 \geq 事業計画策定事業者数」となる。（ただし、事業計画策定事業者数に創業者を含む場合は、この限りではない）。
- 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。
- 計画策定支援においては、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、内発的動機づけ（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む）を促すことが望ましい。

●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

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
- (2) 支援に対する考え方
- (3) 目標
- (4) 事業内容

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（頻度を落とす場合は、必ずその理由を記載してください。）
 - ・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 ≤ 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。
- 計画策定段階に続き、策定後のフォローアップにおいても、事業者へ内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出す支援手法となっていることが望ましい。

●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
- (2) 支援に対する考え方
- (3) 目標
- (4) 事業内容

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、対象事業者における経営状況の分析・事業計画の策定支援・事業計画策定後の実施支援等を踏まえ、「新たな需要の開拓に寄与する事業」について記載してください。

「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」や「DXに向けた取組（オンライン取引、キャッシュレス導入、SNS活用、HP作成等）を含めた販路開拓」支援についての記載が多いですが、「新たな需要の開拓に寄与する事業」として当該計画の目的や想定する対象事業者等を鑑みて適切な事業内容であれば、その他の事業でも問題ありません。

目標は、「支援事業者数」を明確にした上で、事業内容に応じて、例えば、「売上額」や「売上増加率」、「成約件数」や「新規取引先開拓数」等を設定してください。

必須記載事項

- 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
 - ・支援事業ごとに内容に応じて成果目標件数を1つ以上必ず設定
（「売上額」「売上増加率」「成約件数」「新規取引先開拓数」等の成果目標）
- ③需要開拓支援の手法

<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、〇〇業を重点支援する。

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

○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、なぜその事業を実施するのか、事業内容を具体的にした上でどのように実施するのか、どのような効果を期待するのかを明確にして記載してください。

●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

【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
- (2) 支援に対する考え方
- (3) 目標
- (4) 事業内容

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（P D C A）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

(2) 事業内容

<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。
- 「評価結果を地域の小規模事業者等が常に見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、特定の者しか見覧できないため、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、金融機関や士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検討してください。

必須記載事項

- 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」である。
- 「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。
- 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すること。
- 「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。
- 「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかる取組が盛り込まれていることが望ましい。

●基本指針：第四

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。

●基本指針：第七. 1. については、次ページに記載

【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

(2) 事業内容

●基本指針：第七. 1.

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。

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

○この項目は任意項目です。

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。

●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

(2) 事業内容

12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

○この項目は任意項目です。

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てください。

●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】

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

(2) 事業内容

○様式第3（別表2）

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実施体制図を記載すること。なお、法定経営指導員が配置されていることが明確なものとすること。また、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。
- 基本指針第四. 2.（3）を踏まえ、法定経営指導員の氏名を記載すること。
- （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る。また、連絡先は当該経営指導員の自宅等ではなく、商工会又は商工会議所の電話番号あるいは当該経営指導員が常駐する事務所等の電話番号を記載すること。
- 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すること。
- （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なし。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すること。
※特定の部署がない商工会又は商工会議所、関係市町村の場合は、商工会名又は商工会議所名、関係市町村名と代表番号のみ記載があればよい。

- 基本指針：第四. 2.（3）については、次々ページに記載

【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6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)	
(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： 〇〇県商工会連合会 TEL. 777-777-7777	
(〇〇商工会議所 TEL. 888-888-8888)	
※法定経営指導員は、原則1名とする。複数名記載する場合は、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、〇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 〇〇県〇〇市〇〇町〇-〇-〇	
〇〇市商工会 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 〇〇県〇〇市〇〇町〇-〇-〇	
〇〇市 商工政策課	
TEL : 555-555-5555 / FAX : 666-666-6666 E-mail : bbbb@bbb.bb.bb	

経営発達支援事業の実施体制（続き）

●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。

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相談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。

空 白

○様式第3（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

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

<記載にあたり留意すべき点>

○資金額、調達方法ともに見込で構わない。なお、商工会又は商工会議所の組織運営に関する資金ではなく、あくまでも計画に記載した事業の実施に係る資金額と調達方法を記載すること。

【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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11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。

○様式第3（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

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。

【法制上の齟齬が生じる者（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のは不適当。）
- 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。※政府関係金融機関…株式会社日本政策金融公庫、株式会社商工組合中央金庫、株式会社日本政策投資銀行、株式会社国際協力銀行、沖縄振興開発金融公庫の5者）

【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。

＜記載にあたり留意すべき点＞

- 連携者がいない場合は、空欄ないしは「連携者なし」等と記載すれば良い。（連携者がいないことのみをもって不認定とすることはない。）
- 連携者がいる場合は、「連携して実施する事業の内容」、「連携して事業を実施する者の役割」、「連携体制図等」は、単に「連携」と記載するのではなく、個々の連携者が具体的にどのような役割のもとに、どのような事業を実施するのかが明確に分かるように記載すること。
- 商工会又は商工会議所の協力団体、友好団体や取引先を網羅的に連携者として記載することは、小規模事業者支援法の趣旨には沿わない。また、連携者は、小規模事業者支援法に基づく経営発達支援事業を実施する者と取り扱われることから、必ず、当該者の組織としての了承・決定を経た上で記載すること。了承・決定を経ずに記載したことが明らかとなった場合には、虚偽申請と取り扱う。
- なお、上記の【法制上の齟齬が生じる者（4者）】が連携者として記載されている場合には、様式不備等として不認定とする。（4者が連携者として記載されることを組織としての了承・決定することは基本的にないと考える。）

【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すること。
- 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る。(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)が及ぶこととなる。)
- 「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」を記載すること。申請時点で最新の情報を記載すること。

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すること。

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すること。

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、連携体制図を記載すること。
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よい。
- 連携体制図は、別紙形式としても問題ない。

○経営発達支援計画の概要

○以下により、経営発達支援計画の概要紙を作成する。

○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で公表する。

○公表用に「概要紙」と「別表１～４」を１ファイルにまとめた資料を中小企業庁のHPに掲載するため、当該資料を使用すること。※概要は、原則A４用紙１ページにまとめること。

【記載例】

経営発達支援計画の概要	
実施者名	<p>〇〇〇商工会議所（法人番号 1234567890123）</p> <p>〇〇市（町・村）（地方公共団体コード 123456）</p> <p>※代表者名は記載不要</p>
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日 ※別表1の「実施期間」を記載
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1)</p> <p>(2)</p> <p>※別表1の「経営発達支援事業の目標」を要約して記載</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>） . . (要約)</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>. . . . (要約)</p> <p>※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</p>
連絡先	<p>〇〇〇商工会議所 〇〇〇〇課</p> <p>〒000-0000 〇〇県〇〇市〇〇町〇-〇-〇</p> <p>TEL: 111-111-1111 FAX: 222-222-2222 E-mail: aaaa@aaa.aa.aa</p> <p>〇〇〇市 〇〇〇〇課</p> <p>〒000-0000 〇〇県〇〇市〇〇町〇-〇-〇</p> <p>TEL: 111-111-1111 FAX: 222-222-2222 E-mail: aaaa@aaa.aa.aa</p>

○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」を変更する場合等は、支援法第8条に基づく変更認定を受ける必要がある。
- 変更事由（法定経営指導員の変更等）が判明した時点で速やかに手続きを行うこと。
- なお、Gビズフォームによる電子申請に移行したため、様式第4はGビズフォーム上で自動作成されることから、本記載例はイメージとして参照のこと。

【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

○年○月○日

経済産業大臣 殿

過去に変更認定されている場合は、直近の変更認定日を記載してください。新規認定後に初めての変更申請であれば新規認定日を記載してください。

○○県○○市○○町1-1
○○商工会（商工会議所）
会長（会頭） ○○ ○○
○○県○○市○○町1-1
○○市（町・村）
市（町・村）長 ○○ ○○

○年○月○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：○○商工会 TEL. 777-777-7777

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

【変更理由】 法定経営指導員である○○商工会所属の経産花子氏が、○年○月○日付で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

○参考

《経営力再構築伴走支援について（第10回認定より）》

中小企業・小規模事業者が先を見通すことが困難な時代において、成長・事業継続していくには、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高めることが必要となっています。

しかしながら、経営者単独では意識や行動を変え、「自己変革」することは容易ではありません。事業者が経営改善を目指す場合であっても、成長を追求する場合であっても、経営資源の限られた中小企業・小規模事業者の経営者が独力で行うことは困難な状況となっています。また、日常業務で多忙を極める経営者は、自社内で潜在的に発生している問題や成長に向けた事業活動のボトルネックになっている要因に気づいていなかったり、気づいていても手を付けられていないことが少なくありません。経営者が単独で自己変革力の向上に取り組むことは容易ではないのです。そこで信頼できる第三者による伴走支援が必要となります。

中小企業庁は、こうした問題意識を踏まえ、令和3年10月に「伴走支援の在り方検討会」を設置し、中小企業・小規模事業者に寄り添った伴走支援の経験と実績を有する有識者による徹底した議論を仰ぎました。その結果、「経営者が、本当の経営課題は何かということに向き合い、気づき、自分たちが進むべき方向に腹落ちしたとき、潜在的な力が引き出される」こと、経営者をそのように導くためにはそれに適した効果的な支援手法を講じるべきことが確認されました。以上の検討を踏まえ、「伴走支援の在り方検討会」は、令和4年3月に報告書を公表し、「経営力再構築伴走支援モデル」を提唱、令和5年6月に「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を公表しました。経営力再構築伴走支援を全国で幅広く実施していくためにも、商工会・商工会議所が関係市町村と共同作成する経営発達支援計画においても、経営力再構築伴走支援モデルの要素を織り込む変更を行いました。

参考

（資料）令和4年5月「経営力再構築伴走支援の全国展開」

<https://www.meti.go.jp/press/2022/06/20220603001/20220603001-2.pdf>

（資料）令和5年6月「経営力再構築伴走支援ガイドライン」

https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.pdf

《DXに向けた支援・取組について（第9回認定より）》

○「DX」に向けた支援・取組を記載する場合は、例えば以下の項目を参考とする

P15（⑤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、当項目では下記の取組等が考えられる。

- ・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

P19（⑥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、当項目で下記の取組等が考えられる。

- ・SNS活用
- ・ECサイトの活用
- ・自社HPの作成等

P25（⑨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、当項目で下記の取組等が考えられる。

- ・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、電子決裁システム等のITツール、
オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、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、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等