

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	群馬伊勢崎商工会 (法人番号 6070005004678) 伊勢崎市 (地方公共団体コード 102041)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	当地域の小規模事業者の多くは、地区内外の競合他社に需要を蔭われ大変厳しい環境に置かれている。それぞれの小規模事業者が自社の「強み」を正確に理解し、「経営状況の分析」や「事業計画の策定」などを通じて他社との差別化を図ることを目標とする。それにより、当地域内の小規模事業者の販路拡大を図り売上・利益を確保する。
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 各種統計調査 (RESASなど) や地区内の小規模事業者への聞き取りにより、支援を実施する個社及び地域の状況を正確に把握する。調査結果については、小規模事業者の現状分析の基礎資料として活用する。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 消費者や取引先のニーズをアンケート調査などにより収集し、データを分析することにより事業者の「事業の方向性」を把握するとともに、新商品・新サービスの開発に活用する。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 事業計画策定支援や計画策定後の支援を実施するため「財務分析」「SWOT分析」「事業内容1析」を実施し、個社の経営状況を把握する。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 「事業計画策定セミナー」を開催し、小規模事業者の事業計画作成を支援する。必要に応じて外部専門家を活用し、実現可能性の高い事業計画を作成する。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後に、計画的できめ細かな伴走型の支援を実施することにより、計画の着実な進行をサポートする。計画の修正が必要な場合においては、具体的な改善策を提案し、必要に応じて専門家からの指導・助言を行う。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会への出展支援・商工HPからの情報発信などを実施し、新たな需要の開拓を支援する。</p>
連絡先	<p>【群馬伊勢崎商工会】 住所〒379-2292 群馬県伊勢崎市東町2668-1伊勢崎市あずま支所2F TEL : 0270-62-2580 FAX : 0270-20-2105 e-mail: office@g-is.or.jp</p> <p>【伊勢崎市経済部商工労働課商工振興係】 住所〒372-8501群馬県伊勢崎市今泉町二丁目410番地 TEL : 0270-27-2754 FAX : 0270-21-3352 E-mail: shoukou@city.isesaki.lg.jp</p>

(別表1)  
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 当地域の現状及び課題

①現状

【立地】

群馬県伊勢崎市は、関東平野の北西部、赤城山麓の南面に位置し、西に前橋市、高崎市、東に桐生市、太田市など群馬県の主要都市と隣接する県南部の特例市である。平成17年1月に、伊勢崎市、佐波郡赤堀町、東村、境町による合併が行われた。地区の北部に位置する赤堀地区(旧赤堀町)は桐生市、前橋市、みどり市と隣接している。あずま地区(旧東村)は平成17年の合併時に、廃止時点において全国で5番目に人口の多い村であった。境地区(旧境町)は、埼玉との県境に位置し、日光例幣使街道の宿場町として栄えた。町の南部にある島村地区の中央を利根川が流れ、島村地区の北部は左岸側、南部は右岸側となっている。



【人口】

各地区とも増加傾向となっており、平成28年4月1日には人口78,419人、世帯数29,548世帯であったが、令和2年4月1日時点で、人口1,739人、世帯数2,961世帯の増加となった。

	平成28年		平成29年		平成30年		平成31年		令和2年	
	人口	世帯数								
赤堀地区	23,142	8,519	23,191	8,705	23,471	8,983	23,693	9,263	23,750	9,420
あずま地区	25,817	9,669	26,100	9,915	26,421	10,197	26,510	10,375	26,630	10,593
境地区	29,460	11,360	29,457	11,618	29,502	11,864	29,794	12,313	29,778	12,496
合計	78,419	29,548	78,748	30,238	79,394	31,044	79,997	31,951	80,158	32,509

(出典：伊勢崎市統計資料)

生産年齢人口(15才以上65歳未満)は横ばい状態である。また、年少人口(15才未満)は減少を続けている。一方、地区内の高齢化が進み、65才以上の人口に占める割合が徐々に上昇している。

	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年
15才未満	30,220	29,540	29,156	28,648	28,260	27,727
15~64才	128,145	128,354	127,767	128,092	128,540	128,331
65才以上	47,688	49,221	50,567	51,508	52,173	52,763
65才以上の割合	23.1%	23.8%	24.4%	24.7%	25.0%	25.3%

(出典：群馬県統計情報提供システム)

【産業】

当地区における商工業者総数(令和元年度)は2,526事業者となっている。内小規模事業者数は2,012者となっており、全体の79.7%を占めている。

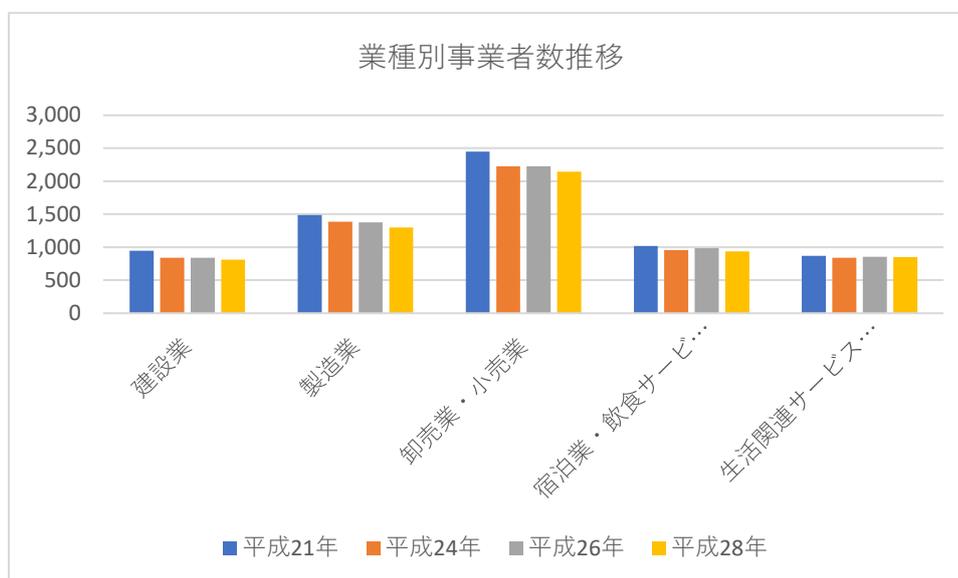
令和元年事業者数

	件数	割合
商工業者総数	2,526	
小規模事業者数	2,012	79.7%
建設業	346	14.6%
製造業	633	26.7%
卸売業	96	4.1%

小売業	568	24.0%
飲食店・宿泊業	73	3.1%
サービス業	452	19.1%
その他	200	8.4%

「伊勢崎市統計書（令和元年版）」によると、事業所数は減少傾向となっている。業種別では「建設業」「製造業」「卸売・小売業」が減少している。

	平成 21 年	平成 24 年	平成 26 年	平成 28 年
建設業	945	839	839	813
製造業	1,487	1,387	1,374	1,300
卸売業・小売業	2,446	2,225	2,225	2,145
宿泊業・飲食サービス業	1,018	957	985	935
生活関連サービス業・娯楽業	870	840	854	848



#### 【交通】

当地区の北部から中央部にかけて JR 両毛線が東西に横断しており、地区内には「国定駅」がある。また、南部には東武鉄道が走っており地区内に「境町駅」「剛志駅」があり、隣接市である前橋市・桐生市・太田市への利便性が高い。

道路については、北部に国道 50 号線、南部に 354 号線が東西に走っており、地区中央部を北関東道が東西を横断している。また当地区を横断するように、上部道路が北西から南東に走っている。北関東道には「伊勢崎 IC」が設置されており、県内外へのアクセスに役立っている。

#### 【観光資源】

平成 26 年に、「富岡製糸場」「田島弥平旧宅」「高山社跡」「荒船風穴」の 4 つの資産で構成する「富岡製糸場と絹産業遺産群」が世界遺産登録に登録された。そのうちの「田島弥平旧宅」は境町地区に立地し、瓦屋根に換気設備を取り付けた近代養蚕農家の原型である。

#### 【特産品】

野菜（白菜・トマト・ナスなど）・果物（イチゴ・スイカなど）などを生産している。

#### 【第 2 次伊勢崎市総合計画 後期基本計画（2020～2024）からの引用】

第 2 次伊勢崎市総合計画後期基本計画の第 2 部第 3 章 都市基盤分野・産業観光分野に、「2-2-

2 活力ある商工業の振興」が掲げられている。下記に本計画に関連する項目を引用する。

「2-2-2 活力ある商工業の振興」

○現状と課題

- ・ 郊外や幹線道路沿いでは大規模小売店や飲食店などの集積が見られますが、中心市街地では空き店舗や廃業などによる空洞化が進み、地域住民の利便性やまちづくりの観点から活性化が重要な課題となっています。商業者、市民、行政の連携した取組を進める必要があります。
- ・ 中小企業の受注環境が厳しさを増す中で、新たな取引先の獲得と販路の拡大が重要な課題となっています。また、多くの中小事業者の経営基盤は脆弱であるため、景気動向の影響を最小限に抑え、安心して経営に専念し、安定した経営基盤を築くための支援が求められています。

○施策の基本方針

- ・ 地域に応じた商業活動の活性化を図り、賑わいのあるまちを目指します。
- ・ 中小事業者が利用しやすい支援制度・体制を充実させ、工業の振興を図り、地域経済の発展を目指します。

○施策の展開

①商業の活性化

- ・ 起業しやすい環境の整備
- ・ 商店街イベントへの支援
- ・ 商業者、市民、大学などと連携したまちづくり
- ・ 地元産業との連携による新たな名産品の創出

①工業の活性化

- ・ 各種融資制度や経営相談の充実
- ・ 技術開発や製品開発への支援
- ・ 伊勢崎銘仙などの伝統産業の振興
- ・ 販路拡大への支援

○まちづくりの指標（成果指標）

指標名	現状値 (平成 30 年度)	目標値 (令和 6 年度)	解説・算出方法など
小売業の売上（収入）金額	2,402 億円 (平成 28 年)	2,500 億円 (令和 3 年)	商品などの販売額、または役務の提供によって実現した売上高など（不動産や有価証券などの販売額は含まない）の合計（経済センサス活動調査）
小売業の事業所数	1,431 店 (平成 28 年)	1,500 店 (令和 3 年)	一定の場所を占めて、単一の経営主体のもとで経済活動が行われ、従業員と設備を有して、物の生産や販売、サービスの提供が継続的に行われている場所の合計（経済センサス活動調査）
製造品出荷額等	11,701 億円 (平成 29 年)	12,500 億円 (令和 4 年)	製造品出荷額、加工賃収入額、その他収入額の合計（工業統計調査）

②課題

【現在の状況】

当地区は、人口・世帯数ともに増加傾向となっているものの、生産年齢人口（15 才以上 65 歳未満）は横ばい状態である。また、地区内の高齢化が進み、今後は需要の減少が進む可能性がある。その一方、鉄道・道路による県内外からのアクセスは良好であり、伊勢崎市においても、商工業

の活性化策を実施している。

#### 【産業別の状況と課題】

##### 「商業（小売・サービス業）」

- ・商業・サービス業の店舗は、各地区（あずま・赤堀・境）の旧中心街に立地している店舗と幹線道路沿いに立地している店舗に大別される。旧中心街は、以前は地区の中心にある商店街として機能し、近隣住民を対象とした商圈を確立していた。しかし、大型店舗の進出やネット販売の伸長などにより、集客力を失っている。一方、幹線道路沿いの店舗については、車両通行量の多い道路沿いは売上を伸ばしている店舗があるものの、競合が厳しく苦戦している事業者も多い。また、立地場所にかかわらず、事業主の高齢化が進んでいる。
- ・当地区の「強み」として、鉄道・道路の敷設により、近隣市町村からのアクセスが良いことや居住者や事業者にとっての利便性が高いことがあげられる。また、伊勢崎市との合併により、伊勢崎市が行っているさまざまな施策を活用できるようになった。
- ・上記を勘案した課題として、「個店の魅力度向上（ストアブランドの確立）」「販売チャネルの多様化」「後継者の育成」が上げられる。

##### 「工業（製造・建設業）」

- ・製造業については、赤堀地区には「赤堀鹿島工業団地」「香林工業団地」、境地区には「佐波第一工業団地」、「境北部工業団地」「境上武工業団地」がある。また、隣接している太田市にスバルがあることから、自動車部品関連の事業者も多い。
- ・建設業については、伊勢崎市の住宅着工件数は約 1,400 棟で横ばい状態となっている。今後、高齢化が予想されることなどから、新築件数は減少すると予想される。その一方、高齢化に対応したバリアフリー化などのリフォーム受注は増加が見込まれる。
- ・当地区の「強み」として、「交通アクセスの良さ」があげられる。特に平成 23 年に開通した北関東道により、関越道・東北道へのアクセスが向上し、製品の流通が迅速になった。また、建設業においても居住者の「交通の利便性」があげられる。
- ・上記を勘案した課題として、「事業所間のネットワークの構築」「ものづくり基盤の強化」「地区内外への情報発信」が上げられる。

#### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

##### ①10 年程度の期間を見据えて

小規模事業者が、激変する外部環境に対応し継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。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。当地区は、商工業者数・小規模事業者数ともに横ばいとなっている。しかし、今後の高齢化・大型店の進出・ネット通販の伸長などを考慮すると、外部環境は厳しさを増すものと考えられる。そのような状況の中で小規模事業者が継続的な発展を達成するためには、独自の「強み」を最大限に活用した「地域住民に愛されるキラリと光る小規模事業者」となることが、全業種に共通した今後 10 年間における長期的な振興の在り方となる。以下にそれぞれの業種における具体例を記載する。

##### ○ 製造業

「独自技術の洗練化」「産官学の連携による新規技術の開発」「独自製品の開発・製造・販売」「製造ラインの効率化」「他業種とのコラボレーション」「需要に応じた設備投資」

##### ○ 建設業

「公共事業から民間受注の開拓を進める」「営業力向上によるプレゼンテーション力のアップ」「高齢化に対応した建築・設備の提供」「リフォーム需要の取込」

##### ○ 小売業

「ストアブランドの強化」「大型店にはできないきめ細やかなサービスの提供」「独自の仕入による商品の差別化」「地元商品の販売」「高齢化に対応した宅配サービスの実施」「ネット販売の強化」

○ サービス業

「独自の技術力を活かしたサービスの提案」「地元住民に安心感を与える店作り」「高齢者に対応したサービス（出張サービスなど）の充実」「他業種とのコラボ事業」

○ 飲食店

「食の安心・安全の提供」「地元農産物を活用したメニューの開発」「高齢者に配慮した店作り」「テイクアウトメニューの充実」

②第2次伊勢崎市総合計画 後期基本計画（2020～2024）との連動性・整合性

「基本構想との整合性」

第2次伊勢崎市総合計画 後期基本計画（2020～2024）の第2部第3章 都市基盤分野・産業観光分野に「活力ある商工業の振興」が掲げられている。その中の「施策の基本方針」において「地域に応じた商業活動の活性化を図り、賑わいのあるまちを目指します」「中小事業者が利用しやすい支援制度・体制を充実させ、工業の振興を図り、地域経済の発展を目指します」と明記されている。当発達支援計画においても、地区内の「小規模事業者の魅力づくり」を通して、「施策の基本構想」を達成することを考慮している。

③群馬伊勢崎商工会としての役割

当商工会は、地域内の小規模事業者に対して「金融支援（マル経など）」や「共済・年金・保険制度の提供」を中心に地域事業者の経営安定や福利厚生に取り組んできた。また、平成28年度から取り組んだ経営発達支援計画に基づき、小規模事業者に対し、伴走型支援を実施してきた。

しかし、「大型店舗の出店」「グローバル経済の急速な発展」などの外部環境の急激な変化により、小規模事業者はこれまで経験したことのないような経営環境に置かれており、独力で経営の持続的発展を遂げていくことは難しい時代となった。また、小規模事業者の多くは大企業と異なり、人・モノ・金・情報等の経営資源に制約があるため、それぞれの企業の実情に応じた支援が必要となる。それぞれの事業所が、外部環境の「機会」を捉え、自社の「強み」を活用した施策を実施することがこれまでになく求められている。

今後は、個々の小規模事業者の状況を分析し、事業の方向性を明確にするとともに、事業者の実態に即した経営計画や事業計画の策定支援を行わなければならない。

当商工会の役割は、地場産業の現状や産業振興における指針を踏まえつつ、他の関係機関や専門家との連携を図りながら、個々の事業者に応じた伴走型による支援を提供することである。また、小規模事業者の「強み」を活かした他社との差別化を進めることにより、事業者の持続的発展を支えていくことが使命であり、与えられた役割であると考えている。

(3) 経営発達支援計画の目標

当商工会は、上記の「(1) 当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在り方」を考慮し、経営発達支援計画の目標を下記の通り設定した。

- ①小規模事業者の事業計画策定支援とフォローアップ
- ②小規模事業者の特性に応じた経営支援の実施
- ③経営課題の解決による売上・利益の確保
- ④小規模事業者の情報発信を支援することによる需要喚起

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3年4月1日～ 令和8年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の事業計画策定支援とフォローアップ

小規模事業者の経営力を強化するためには事業計画の策定が重要となる。事業計画策定において

は「経営状況の分析」「実行可能な事業計画の策定」が必要となる。また計画策定後においては、「定期的な進捗チェック」「チェックに基づく事業計画の修正」が必要となる。当商工会においては、上記の内容を伴走型支援として積極的に実施する。

②小規模事業者の特性に応じた経営支援の実施

当地区内の「大型店舗の出店」「グローバル経済の進展」などは、各事業者に通ずる経営課題である。その一方、個々の事業者における「強み」「機会」はそれぞれに異なっており、画一的な支援は現実的ではない。小規模事業者が持続的な発展を継続するためには、事業者の特性に応じた経営支援が必須となる。

当商工会では、経営支援の第一段階として、事業者の「外部環境」「内部環境」を分析し、事業者の特性（強み）を活用した経営支援を伴走型で実施する。

③経営課題の解決による売上・利益の確保

小規模事業者の中には、激変する外部環境の変化に対応しきれず、多くの経営課題を抱えている事業者も多い。そのような事業者の中には、課題解決のために積極的な行動を起こさない事業者も存在する。当商工会は、小規模事業者への指導員の積極的な巡回訪問や事業特性に応じた専門家派遣を行い、経営課題の解決を図り売上・利益の確保に務める。

④小規模事業者の情報発信を支援することによる需要喚起

当地区内には特徴のある商品・サービスを提供する小規模事業者が数多く存在している。しかし、そのような小規模事業者の多くは、効果的な情報発信ができていない。当商工会において、そのような小規模事業者の商品・サービス・技術などの情報を蓄積・発信することにより、新たな顧客の獲得や地区外に流失していた需要の還流を図る。

**経営発達支援事業の内容**

**3-1. 地域の経済動向調査に関すること**

(1) 現状と課題

「地域の経済動向の調査」の主な取り組みは、「経営指導員の巡回訪問」「窓口相談時の情報収集」「セミナー参加者へのアンケート」「会員事業者に向けたアンケート調査（平成28年度・平成29年度）」であった。従前に比べて、一定の効果はあったものの、小規模事業者に対しての的確な支援を行うためには不十分であった。

今後は、経営指導員が実施する巡回時の個別ヒアリング等の他に、国が提供するビッグデータなどの有効活用を進め、「事業の方向性の明確化」「事業計画作成」に役立てることが課題となる。

(2) 目標

	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①公表回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②公表回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

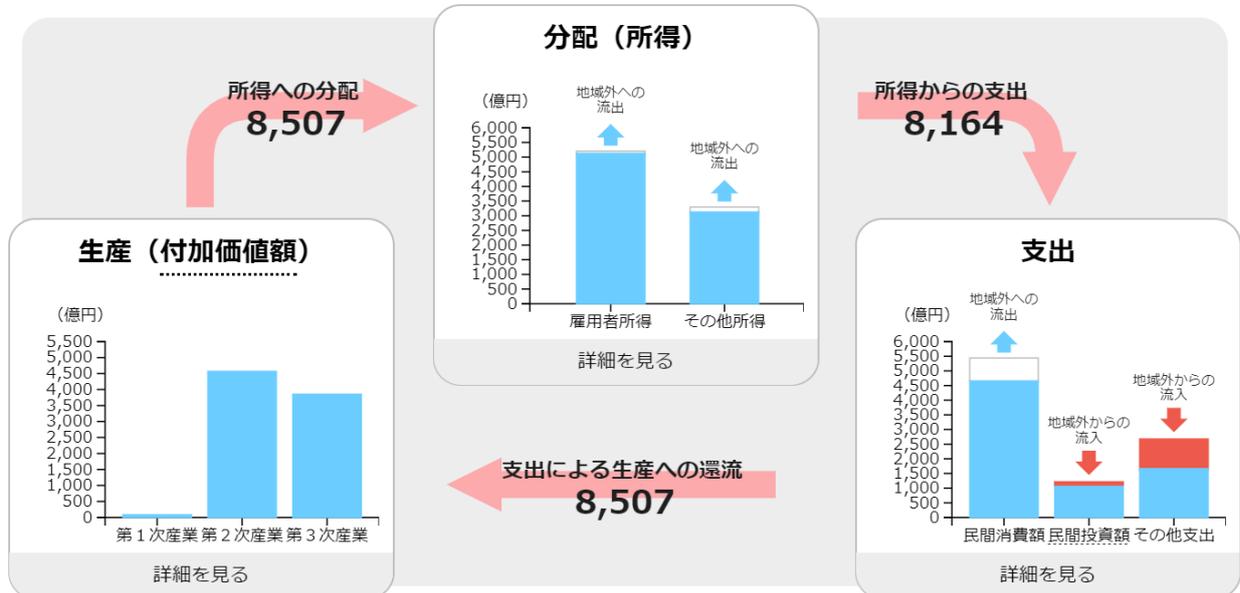
国が提供する「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、効率的な経済活性化を目指すため、産業特性ごとに「稼ぐ力」の把握と効率性の観点から現状分析を行い、年1回公表する。

**【分析手法】**

- ・「地域経済循環マップ」「生産分析」により、何で稼いでいるかを分析する。
- ・産業特性ごとに「事業所数」「出荷額」を把握し、課題を分析する。
- ・「まちづくりマップ・From-To分析」を行い、人の動きなどを分析する。
- ・「産業構造マップ」により、産業別の現状を分析する。

RESAS 地域経済循環マップ（群馬県伊勢崎市）

指定地域：群馬県伊勢崎市



②経営指導員による聞き取り調査

経営指導員の巡回時や窓口相談・セミナー開催時などに小規模事業者から景況感や需要動向・経営課題・問題点などのヒアリングを行い、その結果を業種別・項目別にまとめ「地区内景況レポート」として整理し、地区内の小規模事業者の事業計画作成時などの基礎資料として活用する。

【調査対象】地区内小規模事業者 120 社

【実施回数】年 1 回（8 月～12 月実施 指導員の巡回による聞き取り調査）

【調査項目】売上高増減・利益率増減・資金繰り状況・設備投資の有無など

【分析手法】業種別・項目別などに集計し「地区内景況レポート」として分析

(4) 成果の活用

調査結果については、表やグラフなどを用いながら、報告書として見やすくまとめ、商工会のHPを活用し広く情報提供を行う。

小規模事業者が、個々の現状分析を実施する場合の「外部環境分析」の基礎資料として活用し、事業計画策定支援に結び付ける。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 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ほとんど存在しない。当商工会においても、経営指導員が巡回訪問時に、事業者が話す需要の動向の変化などについて受動的に聞く程度である。得られた情報についても分析はほとんど行っておらず活用も図られていない。また、地区内外の消費者の需要動向についてはまったく調査を行っていない。

地区外からの人口流入にともない従来の需要とは異なる消費者ニーズが生じていることも考えられる。地区内の需要動向についての情報収集を行うとともに、その情報を分析し、活用を図ることが課題となる。

(2) 目標

支援内容	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①展示会におけるアンケート調査	0	年1回 2者	年1回 2者	年1回 3者	年2回 4者	年2回 4者
②自社におけるアンケート調査	0	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①展示会におけるアンケート調査 (BtoB)

販路開拓を目的として開催される展示会に出展する事業者に対して、顧客ニーズの把握や新商品開発を目的としたアンケート調査を実施する。アンケート調査の対象商品としては、野菜(白菜・トマト・ナスなど)の加工食品を製造している食品加工事業者などである。

【サンプル数】

来場者 100人

【調査手段・手法】

事業者の展示ブースに来店した一般消費者やバイヤーを対象に、アンケート調査票を手渡し、ヒアリングを行いながらアンケートを記入する。

【分析手段・手法】

調査結果については、経営指導員が分析を行う。また、詳細な分析が必要な場合や事業者の特性に考慮しなければならない場合などについては、専門家に依頼し報告書を作成する。

【調査項目】

①興味のある商品 ②自社商品の良い点・悪い点 ③価格設定 ④顧客ターゲット ⑤取引条件 など

【分析結果の活用】

分析結果については、経営指導員(もしくは分析した専門家)が直接事業者分析結果をフィードバックし、商品や提供するサービスの需要把握に活用する。また、新規商品の開発や事業計画策定の基礎資料とすることにより新たな販路拡大につなげる。

②自社におけるアンケート調査 (BtoC)

小売業・サービス業などを営む事業者にとって、消費者の需要動向を把握するには、自店に来店する顧客へのアンケート調査を行うことがもっとも現状に則した調査となる。

【サンプル数】

来店顧客 100~200人(調査期間1ヶ月)

【調査手段・手法】

自店に来店した顧客に対しアンケート調査票を手渡し、アンケートを記入してもらう。アンケート調査への協力を促すため、サンプル品などの粗品を用意する。

【分析手段・手法】

調査結果については、経営指導員が分析を行う。また、詳細な分析が必要な場合や事業者の特性に考慮しなければならない場合などについては、専門家に依頼し報告書を作成する。

【調査項目】

①年齢 ②居住地 ③いつも買う商品 ④味 ⑤価格 ⑥購入目的 ⑦気に入っているサービス ⑧来店頻度 ⑨接客対応 など

【分析結果の活用】

分析結果については、経営指導員(もしくは分析した専門家)が直接事業者分析結果をフィードバックし、自店の商圈や顧客ニーズの把握に努める。また、店舗レイアウトの見直しや接客対応の改善などにも役立てる。

(4) 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。また、事業者の了承のもと商工会で活用事例集にまとめ、事業計画策定や新たな販路拡大を目指している事業者に資料として提供することにより、今後の更なる事業推進に活用していく。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者の経営状況の分析に関しては、マル経などの金融支援や各種補助金の申請書作成時においてだけ必要に応じて実施しており、受け身の対応が主となっている。また、多くの小規模事業者は日々の業務に追われ「経営状況の分析」を行っておらずその分析手法についても理解していない事業者も多い。

一方、当商工会においても、「経営状況の分析」の必要性や事業者の経営分析が当商工会で行うことができることなどについて積極的に周知していない状況である。

以上のような現状を勘案すると、「2. 地域の経済動向調査に関すること」の調査・分析結果を踏まえ、小規模事業者との折衝の機会を捉え、経営指導員が積極的な対応を実施することが課題となる。

(2) 目標

支援内容	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
経営状況分析の掘り起こし のための活動総数	42	45	55	60	85	90
巡回訪問数	30	32	39	42	60	63
窓口勧誘数	8	9	11	12	17	18
セミナー開催時勧誘数	4	4	5	6	8	9
経営分析件数	39	42	50	55	65	75

(3) 事業内容

①指導員巡回時などにおける経営分析の実施

受け身の対応を改め、経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナーの開催時などの小規模事業者との折衝の機会を捉え、「経営状況の分析」が必要であることを説明するとともに、経営指導員が主導し事業者の経営分析を実施する。

具体的には、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を説明するとともに、経営分析に取り組み成果を得られた事業者の具体例をまとめた資料を作成・配布することにより事業者の掘り起こしを図る。また、分析に必要な基礎データ（事業内容・店舗規模・従業員数など）については、チェックリストを作成し、漏れがないように収集する。

②経営分析の内容

事業規模や業種により分析内容は異なるが、概ね下記の項目を分析する。

【対象者】

巡回・窓口相談・各種セミナー開催時の来場者

【分析項目】

定量分析：売上高・売上総利益・営業利益・経常利益・利益率・棚卸資産回転率・損益分岐点売上高 など

定性分析：SWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）・競合・新規参入・代替品・仕入先など

### 【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」などのソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。また、分析の内容が多岐にわたる場合や事業特性を考慮しなければならない場合などにおいては専門家（中小企業診断士など）に支援を依頼する。

#### (4) 分析結果の活用

分析結果については、当該事業者提供し、事業者の「経営状況・課題の把握」「事業の方向性の明確化」に役立てるとともに、事業計画策定支援における基礎資料として活用する。また、各データは事業所ごとに整理保管し、必要な場合に他の職員が閲覧することにより当商工会内の情報共有にも役立てる。

### 5. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

事業計画策定支援に関しては、「3. 経営状況の分析に関すること」で記載した内容と同様に、マル経などの金融支援や各種補助金の申請書作成時においてだけ策定支援を行っているため受け身の対応となってしまう。また、作成した事業計画についても「申請用の事業計画」に陥ってしまい事業者の「事業の方向性」を考慮した具体的で実現可能な事業計画が作成されていないことも散見された。

一方、小規模事業者においても、日々の業務に忙殺され、定期的に事業計画を作成している事業者はほとんど無く、作成の意義や作成方法を知らない事業者も多い。

以上を考慮すると、受け身の姿勢を改め事業計画を策定する事業者を積極的に発掘し、「事業の方向性」に即した事業計画の策定を支援することが課題となる。また、小規模事業者に事業計画策定の意義や必要性を理解してもらう仕組み作りが必要となる。

#### (2) 支援に対する考え方

前述したように、「何のために事業計画を策定するのか」「なぜ事業計画が必要なのか」について小規模事業者に理解してもらう必要がある。そのうえで、各事業者が具体的で実現可能性の高い事業計画を作成し、それに沿って事業を展開することにより、持続的な発展を継続することが可能となる。具体的には4. で経営分析を行った事業者の9割程度の事業計画策定を目指す。併せて、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所の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画策定につなげていく。

#### (3) 目標

支援内容	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
事業計画策定セミナー開催回数	1	1	2	2	2	2
事業計画策定セミナー参加者人数	5	20人/回	20人/回	25人/回	25人/回	30人/回
事業計画策定勧誘訪問件数	42	50	65	65	65	65
事業計画策定件数	39	42	48	55	62	70

#### (4) 事業内容

##### ① 「事業計画策定セミナー」の開催

指導員や専門家が経営分析を行った事業者、各種セミナー（事業承継セミナー・創業セミナーなど）参加を契機に経営分析を行った事業者、などを対象とした「事業計画策定セミナー」を開催する。

##### 【募集方法】

参加者の募集については、会員事業者に限定することなく、「当商工会 HP からの情報発信」「地

区内へのセミナー開催チラシの配布」などを実施し、積極的な参加を促す。

**【実施回数】**

1回/年

**【日程】**

2時間×2日

**【講師】**

専門家（中小企業診断士・税理士など）

**【参加者】**

経営分析を行った事業者・需要動向調査を行った事業者・事業計画策定（創業計画・事業承継計画・経営革新計画なども含む）を目指す事業者

**【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 ○経営理念の作成方法
2日目	事業計画策定	○環境分析（SWOT分析）の考え方と実践 ○クロスSWOT分析による経営戦略の構築 ○行動スケジュールの設定 ○数値計画（売上・経費など）の作成

**②事業計画の策定支援**

**【支援対象】**

経営分析を行った事業者並びに、事業計画策定セミナー参加者を中心に事業計画策定に積極的な事業者の支援を行う。

**【手段・方法】**

事業計画策定セミナー受講者に対し、経営指導員が担当制で対応し、必要に応じて外部専門家（中小企業診断士・税理士など）の支援を仰ぎながら、具体的で実現可能性の高い事業計画を策定する。

**6. 事業計画策定後の実施支援に関すること**

**(1) 現状と課題**

事業計画策定を支援した事業者に対するその後のフォローアップに関しては、事業者からの相談があった場合に対応するという場当たり的な対応となっており計画的なフォローアップができていない。そのため、事業計画策定後に新たに生じた経営課題に対して対応することができず事業計画が形骸化するケースも散見される。

上記を勘案すると、事業計画を策定した事業者に対する計画的で継続的なフォローアップを行う体制づくりや事業計画策定後に新たに生じた経営課題や状況の変化に対応する事業計画の修正を実施することが課題となる。

**(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

支援内容	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
フォローアップ対象事業者数	39	42	48	55	62	70
頻度（延べ回数）	156	168	192	220	248	280
売上増加事業者数	5	10	12	17	20	27
利益率1%以上増加事業者数	2	6	9	13	17	23

※売上増加事業者数とは前年対比で売上が増加した事業者

※利益率については、経営革新計画において年率1%が目標であることに準じた。

(4) 事業内容

計画的なフォローアップを実施するため、事業計画策定を行った事業者について「事業者名」「事業計画策定年月日」「事業の方向性の概要」「事業計画のチェックポイント（売上・利益など）」を「事業計画チェックシート（エクセルにて作成）」にまとめ、その情報を商工会全職員が共有する。「事業計画チェックシート」にはフォロー訪問予定日を事前に記入し計画的な訪問を実施する。

具体的には、事業計画策定事業者には原則として四半期に一度のフォローアップ訪問を実施する。事業計画策定から日数が経ち、順調に事業が推移している事業者については年2回の訪問とする。また、創業者や多くの経営課題を抱える事業者などについては、毎月1回の訪問を行う。

事業計画策定後に新たな経営課題が発生し事業計画修正の必要が生じた場合は、上記の訪問時に経営指導員が十分なヒアリングを行いその把握に努め具体的な改善案について提案を行う。また、必要に応じて群馬県商工会連合会やよろず支援拠点・群馬県産業支援機構に依頼し速やかに専門家を派遣するなど専門的な指導・助言を行う。

7. 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

現在、毎年11月に境地区産業祭の一環として「いせさき商工展」を開催している。過去5回開催しており、毎回1,000名を超える来場者がある。地域内の来場者に参加事業所の商品、サービスのPRの場となっており、一定の効果を上げている。その一方、地域外への新たな需要掘り起こしのための積極的な支援が不十分になっており、今後は、県内外への新たな需要開拓が課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

ネットを活用した新たな需要の開拓を支援するとともに、県内外で開催される既存の展示会への出展を目指し、出展事業者の出展期間中の陳列・接客などのきめ細やかな伴走支援を行う。また、商工会のHPにおいて、小規模事業者の事業情報を掲載することにより、新たな需要の開拓を促進させる。

(3) 目標

支援内容	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
① ネットを活用した事業者 PR 施策の支援（事業者数）	5	7	10	15	20	20
HP 作成件数	5	6	9	13	18	18
内利益率1%以上件数	1	1	2	2	3	4
② 県内外展示会への出展支援（事業者数）	0	2	3	4	5	5
内商談件数	0	1	2	4	5	5

	内契約数	0	1	2	2	3	3
③商工会 HP による情報発信							
	新規掲載事業者数	5	6	9	13	18	18
	内利益率 1%以上件数	0	10	15	18	23	30

※利益率については、経営革新計画において年率 1%が目標であることに準じた。

#### (4) 事業内容

##### ① ネットを活用した事業者 PR 施策の支援

小規模事業者の多くは自社オリジナル HP を持っておらず、商品・サービスの情報発信力が不十分であることが多い。そのような事業者に対して、オリジナル HP 開設支援や PR 動画作成支援を行うことにより、新たな販路の拡大につなげる。また、必要に応じて専門家を活用し、効果的な HP や PR 動画を作成することにより、来店客数増加・取引先拡大・売上増加を達成する。

##### ② 県内外展示会への出展支援

地域内には、付加価値の高い商品やサービスの提供を行っている小規模事業者もいるが、地域外での認知度は高いとは言いがたい。そこで、東京ビッグサイトで年 2 回開催されている「ギフトショー」をはじめ、県内外で行われている各種展示会・商談会等の情報提供を行うとともに、出展事業者に対する支援を実施する。支援対象事業者は、個人向けの加工製品を開発している金属加工メーカーや地域の特産品を活用した商品を開発している食品加工業者などである。それらの事業者が新たな取引先を獲得することを目的とし展示会に出展する。なお、物産展や商工展への出展は準備や当日の人員確保などハードルが高く感じる小規模事業者も多い。また、事前準備と振り返りを十分に行わないと、ただ出展しただけになって効果は薄い。出展前の準備から終了後の振り返りまで支援することで小規模事業者の継続的な支援につなげる。

##### ※「ギフトショー」

パーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市「東京インターナショナル・ギフト・ショー」は、東京ビッグサイト全館を使用し、出展社数 2,400 社、来場者数 20 万人の規模で開催される、日本最大規模のトレードショー（商談見本市）である。

##### ③ 商工会 HP による情報発信

当商工会に地区内の小規模事業者の事業情報を掲載し、新たな取引先や新たな顧客の獲得を進める。事業者の簡単な業務を紹介するとともに、上記で作成した HP とのリンクを設定し、新たな需要を呼び込む。必要に応じて専門家を活用し、効果的な HP や PR 動画を作成することにより、来店客数増加・取引先拡大・売上増加を達成する。

### 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み

#### 8. 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

毎年開催される総代会において事業の報告が行われているが、総代会出席者は商工会役員・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しのための仕組みを構築することが課題となる。

##### (2) 事業内容

当商工会役員・伊勢崎市経済部商工労働課職員・法定経営指導員・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。

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。

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。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。

## 9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

群馬県商工会連合会が実施する参加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、指導員間での知識の共有が図られていないため、ベテラン指導員と若手指導員の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（経営支援員・記帳指導職員）も含めた組織全体のレベルアップが意識されていない。

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。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等の積極的活用

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」及び群馬県商工会連合会主催の各種セミナーに対し、計画的に経営指導員等を派遣する。当商工会では、年1回開催される「検討会（PDCAのチェック）」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し、支援力向上を図る。

#### ②職員間定期ミーティングの実施

全職員（経営指導員・経営支援員・記帳指導職員）が参加し、定期的（毎月1回）にミーティングを行う。ミーティングにおいて、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。それらの情報や支援ノウハウの共有化を図ることにより、組織全体の支援力を強化する。また若手指導員はベテラン指導員との意見交換を通じ、経営指導のノウハウを習得する。

#### ③OJT制度の導入

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、窓口相談時において、必要に応じ、若手経営指導員は、ベテラン経営指導員とチームで小規模事業者の支援に当たり、指導、助言内容、情報収集方法等を学び資質を向上させる。

#### ④支援力向上勉強会の実施

当商工会職員が全員参加する「支援力向上勉強会」を年2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。

#### ⑤情報のデータベース化

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、担当指導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。

## 10. 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

群馬県商工会連合会の研修時の休憩時間や金融機関との雑談時間などを利用し各経営指導員は

支援ノウハウ等の情報交換を個別に行っている。このような研修は、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は至っていない。

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。その際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。

## (2) 事業内容

### ①中部地区4商工会による情報交換会（年2回）

中部地区4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。

### ②経営改善貸付推薦団体連絡協議会（年2回）

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

### ③群馬県中小企業支援ネットワーク会議への出席（年1回）

群馬県、行政、県内商工会、商工会議所、中央会、群馬銀行、東和銀行、各信用金庫等が参加する中小企業支援ネットワーク会議へ参加する。各機関の成功事例において支援ノウハウを学ぶことや、ネットワーク強化へと繋がるため支援の幅を広げることが可能となる。参加者と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。

## 地域経済の活性化に資する取組

### 1.1. 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

現在、各地区（あずま・赤堀・境）において産業祭をはじめとする各種イベントが開催されており、当商工会においても出展者支援などを通じて地域活性化に貢献している。特に、産業祭については、地域経済活性化の重要なイベントであるとともに、地域の小規模事業者の商品・サービス等とPRする機会でもあるため、新製品・新サービスの周知の場として今後も積極的に活用していく。

一方、当地区内には、世界遺産に登録された「富岡製糸場と絹産業遺産群」のうちの「田島弥平旧宅」は境町地区に立地している。現在、その観光資源が地域活性化に有効に役立っているとは言えず、今後の活用方法について検討する必要がある。

今後は、地区内の地域振興事業（各種イベントなど）の開催を通じ、伊勢崎市・地元企業・金融機関などとの情報交換を行い、地域経済の活性化について連携を深めるとともに当地区の独自性と求心力の向上を図ることが課題となる。

#### (2) 事業内容

### ①「群馬伊勢崎地区地域活性化検討会」の開催（年1回）

地域経済の活性化を図る土台作りとして「群馬伊勢崎地区地域活性化検討会」を年1回開催する。

「群馬伊勢崎地区地域活性化検討会」は、伊勢崎市・地元企業・金融機関・専門家で構成され、検討会においては「各地区産業祭」や各種イベントの継続的な活性化策、「田島弥平旧宅」の有効な活用方法などについて検討を行う。

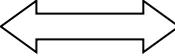
### ②「各地区産業祭」の開催（年1回）

当地区内で開催される各地区の産業祭は、地域内の商工業者が自社の製品やサービスを来場者に

提供する地区内最大のイベントである。当商工会は、主催者としてその運営が円滑に行えるよう努めるとともに、他市町村及び地域住民と事業者の交流を図り、地域経済の活性化に役立てる。

(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 2 年 9 月現在)																						
(1) 実施体制																						
経営発達支援事業の遂行は、経営指導員 1 名を長とし、「直接支援」(伴走型支援の実施)を経営指導員が担当し、「間接支援」(各種機関との連絡業務等)を経営支援員・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「進捗状況の確認」「問題点とその改善方法の検討」を実施する。																						
<table><tr><td colspan="2">群馬伊勢崎商工会</td></tr><tr><td>会長</td><td>1 名</td></tr><tr><td>副会長</td><td>2 名</td></tr><tr><td>理事</td><td>30 名</td></tr><tr><td>監事</td><td>2 名</td></tr><tr><td>事務局長</td><td>1 名</td></tr><tr><td>法定経営指導員</td><td>3 名</td></tr><tr><td>経営指導員</td><td>2 名</td></tr><tr><td>経営支援員</td><td>3 名</td></tr><tr><td>記帳指導員</td><td>2 名</td></tr></table>	群馬伊勢崎商工会		会長	1 名	副会長	2 名	理事	30 名	監事	2 名	事務局長	1 名	法定経営指導員	3 名	経営指導員	2 名	経営支援員	3 名	記帳指導員	2 名		<p>伊勢崎市 経済部 商工労働課 商工振興係</p>
群馬伊勢崎商工会																						
会長	1 名																					
副会長	2 名																					
理事	30 名																					
監事	2 名																					
事務局長	1 名																					
法定経営指導員	3 名																					
経営指導員	2 名																					
経営支援員	3 名																					
記帳指導員	2 名																					
(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 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：荒木美智・北爪隆志・近藤光																						
■連絡先：群馬伊勢崎商工会 TEL 0270-62-2580																						
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。																						
(3) 商工会、関係市町村連絡先																						
①商工会																						
〒379-2292																						
群馬県伊勢崎市東町 2668-1 伊勢崎市あずま支所 2 F																						
群馬伊勢崎商工会																						
TEL : 0270-62-2580 FAX : 0270-20-2105																						
E-mail:office@g-is.or.jp																						
②関係市町村																						
〒372-8501																						
群馬県伊勢崎市今泉町二丁目 410 番地																						
伊勢崎市 経済部 商工労働課 商工振興係																						
TEL : 0270-27-2754 FAX : 0270-21-3352																						
E-mail:shoukou@city.isesaki.lg.jp																						

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200
・地域の経済動向調査に関する事業	500	500	500	500	500
・需要動向調査に関する事業	500	500	500	500	500
・経営状況の分析に関する事業	800	800	800	800	800
・事業計画策定支援に関する事業	800	800	800	800	800
・事業計画策定後の実施支援に関する事業	800	800	800	800	800
・新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事業	800	800	800	800	800
・事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事業	500	500	500	500	500
・経営指導員等の資質向上等に関する事業	500	500	500	500	500
・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事業	500	500	500	500	500
・地域経済の活性化に資する取り組みに関する事業	500	500	500	500	500

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、県補助金、市補助金、全国連補助金、県連補助金、事業受託費、参加者負担金

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携する内容
連携者及びその役割
連携体制図等