

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	しぶかわ商工会（法人番号 7070005008356） 渋川市（地方公共団体コード 102083）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現 ②小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 「RESAS」（地域経済分析システム）などのビッグデータの活用や地区内の景気動向を把握することにより、事業計画策定や経営改善計画策定に役立てる。 2. 需要動向調査に関すること 消費者ニーズを把握するために「温泉街」「道の駅」や店頭でのアンケート調査を実施する。実施したアンケートについては分析を行い、新商品開発・新サービス開発・既存商品の改善に役立てる。 3. 経営状況の分析に関すること 「ローカルベンチマーク」「経営計画つくるくん」など、さまざまなツールを活用しながら「財務分析」「SWOT 分析」を実施し、個社の経営状況を把握するとともに事業計画策定に役立てる。 4. 事業計画の策定支援 事業計画策定に役立つセミナーを開催するとともに、売上・利益の確保を図るため、専門家の支援も実施しながら実現可能性の高い事業計画を作成する。 5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画策定後に生じた問題点・新たな課題解決のために、「指導員の訪問」「専門家派遣」などの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。 6. 新たな需要の開拓支援 県内外の展示会に出展する事業者を支援するとともに IT を活用した新規需要の掘り起こしを支援する。

連絡先	しぶかわ商工会 〒377-0203 群馬県 渋川市 吹屋 376 TEL:0279-23-8845 FAX:0279-23-8841 e-mail:shibukawa@shibu-s.org 渋川市 産業観光部 商工振興課 〒377-8501 群馬県 渋川市 石原 80 番地 TEL:0279-22-2596 FAX:0279-22-2132 e-mail:syoukou@city.shibukawa.gunma.jp
-----	---

(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

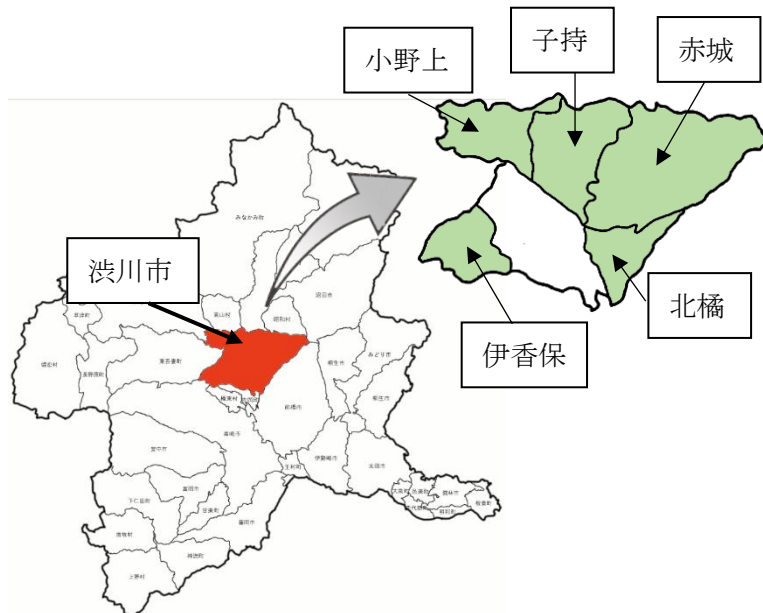
(1) 当地域の現状及び課題

①現状

【立地】

渋川市は、日本列島（沖縄は除く）のほぼ中央に位置し、日本のへその一つである。また、群馬県のほぼ中央にあり、関東平野の最北西部に位置している。西にそびえる榛名山の裾野にあり、東に赤城山を望み、北には子持山と小野子山がそびえる。北から利根川、西から吾妻川が流れ市内白井で合流している。東京都からは、およそ120km の距離にあり、古くから宿場町として、近代でも県内の交通の要衝として栄えてきた。

平成 18 年 2 月に 1 市 5 町村（渋川市・伊香保町・小野上村・子持村・赤城村・北橋村）が合併し新しい渋川市となった。当商工会の活動エリアは、現在の渋川市内の「伊香保地区（旧伊香保町）」「小野上地区（旧小野上村）」「子持地区（旧子持村）」「赤城地区（旧赤城村）」「北橋地区（旧北橋村）」となっている。



【人口】

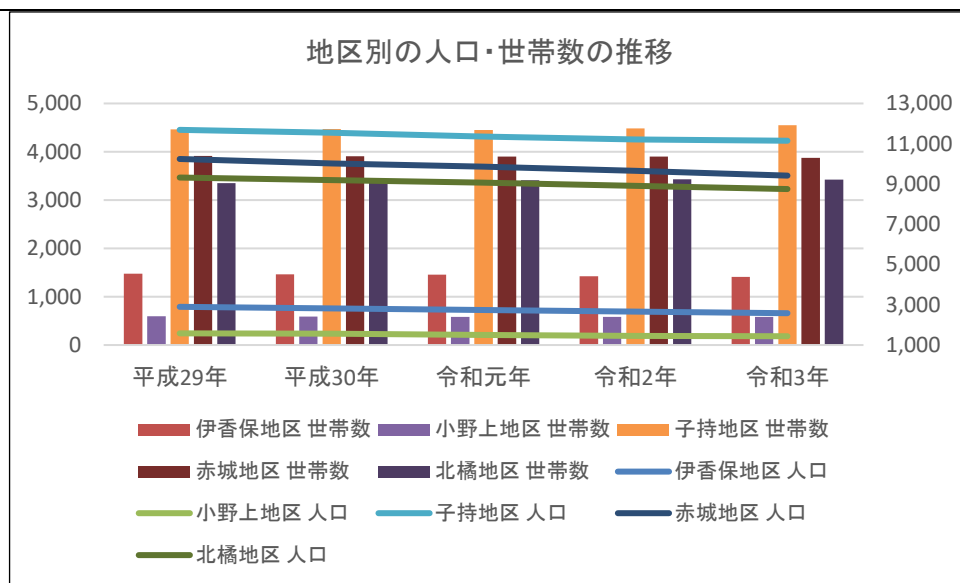
当地区の令和 3 年の人口は 33,330 人となっており、減少傾向となっている。また、世帯数については、13,839 世帯であり微増傾向が続いている。地区別にみると、全地区において人口は減少傾向となっている。世帯数については、「子持地区」「北橋地区」において微増傾向がみられる。

当地区の人口・世帯数の推移

(単位：人)

		平成 29 年	平成 30 年	令和元年	令和 2 年	令和 3 年
伊香保地区	人口	2,909	2,825	2,741	2,662	2,578
	世帯数	1,481	1,465	1,457	1,422	1,409
小野上地区	人口	1,590	1,564	1,504	1,460	1,435
	世帯数	595	594	587	584	583
子持地区	人口	11,689	11,553	11,352	11,209	11,154
	世帯数	4,461	4,470	4,454	4,486	4,549
赤城地区	人口	10,240	10,021	9,860	9,660	9,412
	世帯数	3,916	3,907	3,901	3,903	3,873
北橋地区	人口	9,317	9,193	9,065	8,912	8,751
	世帯数	3,352	3,390	3,414	3,429	3,425
合計	人口	35,745	35,156	34,522	33,903	33,330
	世帯数	13,805	13,826	13,813	13,824	13,839

(出典：渋川市統計：国勢調査)



当地区の生産年齢人口（15才以上 65才未満）はすべての地区において減少傾向となっている。令和2年における生産年齢人口は17,119人であり、人口に占める割合は52.2%である。平成17年以降、人口数・割合ともに減少し続けている。一方、地区内の高齢化が進み、令和2年における65才以上の人口は、12,587人、人口に占める割合は38.4%となっており、すべての地区において増加傾向となっている。

当商工会エリアの地区別人口推移

(単位：人)

		平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
伊香保地区	年少人口（0～14才）	412	297	213	123
	生産年齢人口（15～64才）	2,332	1,979	1,526	1,322
	老年人口（65才以上）	961	1,038	1,051	1,028
小野上地区	年少人口（0～14才）	238	166	117	70
	生産年齢人口（15～64才）	1,162	1,088	846	682
	老年人口（65才以上）	585	550	573	673
子持地区	年少人口（0～14才）	1,628	1,497	1,400	1,250
	生産年齢人口（15～64才）	7,284	6,968	6,351	5,759
	老年人口（65才以上）	2,783	3,100	3,593	3,808
赤城地区	年少人口（0～14才）	1,416	1,151	925	753
	生産年齢人口（15～64才）	7,309	6,621	5,730	4,680
	老年人口（65才以上）	3,218	3,289	3,578	3,818
北橋地区	年少人口（0～14才）	1,309	1,234	1,063	868
	生産年齢人口（15～64才）	6,441	6,091	5,476	4,676
	老年人口（65才以上）	2,277	2,528	2,859	3,260
合計	年少人口（0～14才）	5,003	4,345	3,718	3,064
	生産年齢人口（15～64才）	24,528	22,747	19,929	17,119
	老年人口（65才以上）	9,824	10,505	11,654	12,587

(出典：渋川市統計：国勢調査)

【産業】

当地区における商工業者総数（令和2年度）は1,408事業者となっている。うち小規模事業者数は1,161者となっており、全体の82.5%を占めており、小規模事業者が占める割合は高い。商工業者総数・小規模事業者数ともに平成28年度と比較して令和2年度は減少した。当地区の人口減少や高齢化を考慮すると、商工業者総数・小規模事業者数ともに今後も減少基調で推移するも

のと考えられる。

当地区内の商工業者数・小規模事業者数の推移

	平成 24 年	平成 28 年	令和 2 年
商工業者総数	1,769	1,614	1,408
小規模事業者数	1,580	1,358	1,161

(出典：経済センサス)

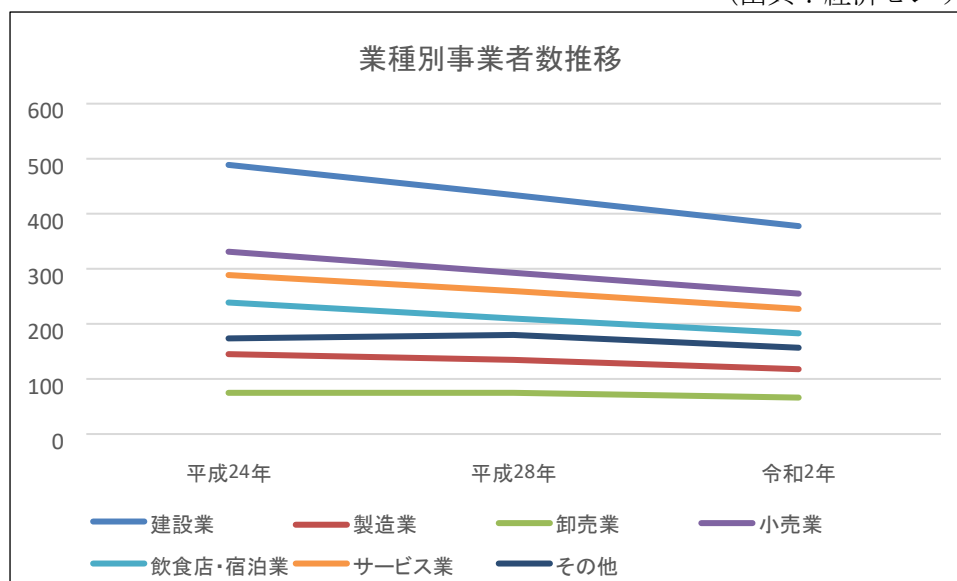
令和 2 年度における業種別事業所数は建設業の占める割合が最も高く 27.3%となっている。次いで小売業 18.4%、サービス業 16.4%の順である。また、業種別の事業者数推移では、すべての業種が減少傾向となっている。

業種別事業者数の推移

(単位：者)

	平成 24 年	平成 28 年	令和 2 年	割合 (令和 2 年)
建設業	489	434	378	27.3%
製造業	145	135	118	8.5%
卸売業	75	75	66	4.8%
小売業	331	293	255	18.4%
飲食店・宿泊業	239	210	183	13.2%
サービス業	289	260	227	16.4%
その他	174	180	157	11.3%

(出典：経済センサス)



【交通】

当地区は、群馬県のほぼ中央にあり、関東平野の最北西部に位置しており、古くから宿場町として栄えてきた。東京都からは、およそ 120km の距離にあり、幹線道路として国道 17 号が渋川市内を南北に通過している。また、現在、渋川市と吾妻郡、長野県東御市を結ぶ「上信自動車道」の建設が進められており、令和 2 年 6 月に、渋川市の金井 IC から、東吾妻町の箱島 IC までの約 7.2km が部分開通した。今後、関越道の渋川伊香保 IC (群馬県渋川市) から群馬県吾妻地域およびハッ場 (やんば) ダムを経て、上信越道の東部湯の丸 IC (長野県東御市) へ至るおよそ 80km が開通する予定となっている。

鉄道においても上越線 (群馬県高崎市の高崎駅～新潟県長岡市の宮内駅) と吾妻線 (群馬県渋川市の渋川駅～群馬県吾妻郡嬬恋村の大前駅) の分岐点になっている。

【観光資源】

観光資源として、全国有数の温泉地として名高い伊香保温泉を有している。伊香保温泉を中心と

した地域には観光資源が数多くあり、渋川市は JR 渋川駅から伊香保温泉までの地域を「アルテナード」と名付け観光客への PR をおこなっている。「アルテナード」には、渋川スカイランドパーク（遊園地）、徳富蘆花記念文学館、日本シャンソン館、伊香保グリーン牧場、原美術館 ARC、保科美術館、群馬ガラス工芸美術館、竹久夢二伊香保記念館などの多種多様の観光施設が距離を置かず点在している。また、伊香保温泉以外にも、小野上温泉を有している。それらの温泉施設に加え各地区の史跡・名勝・天然記念物（国指定史跡：瀧沢石器時代遺跡、黒井峯遺跡等）なども観光資源となっている。

【特産品】

当地区の特産品としては、こんにやく芋があげられる。群馬県においては下仁田町でのこんにやく生産が有名ではあるが、現在では子持地区を中心とした渋川地域が群馬県において一大生産拠点となっている。また、「観光りんご園」「いちご狩り観光農園」「ブルーベリー園」などで販売する果物なども特産品となっている。

【第2次渋川市総合計画（H30年度～R9年度）からの引用】

「第2次渋川市総合計画」の「3. 魅力と活力があふれる街」において、以下の方針が記載されている。

「3-2 工業の振興」

○現況と課題

本市では、豊富な水資源を利用した鉄鋼、化学などの重化学工業製品の工場が発達してきました。関越自動車道の開通後は、飲料、食料や自動車関連企業の進出もあり、工業出荷額は堅調に推移してきましたが、本市の工業を構成する大半が中小企業であり、経済情勢の影響を大きく受けやすいことから、経営基盤の安定化を促進する必要があります。

優れた技術を有した中小企業であっても、1社では取引先の開拓などは困難な部分があるため、県や関係機関との連携による取組を推進し、販路拡大の支援を図る必要があります。中小企業のネットワークづくりのため、視察研修や交流会を開催し、産学官金連携を推進していますが、新製品の開発などを支援するため、今後、更にこの連携を強化する必要があります。

有馬企業団地売却後も、県と連携して市有地や民間所有地の土地情報を広く提供等していますが、企業誘致に結びついていない状況であり、雇用を創出するためにも、企業誘致に適した土地の確保や誘致活動を積極的に推進する必要があります。

また、工業の一層の発展を図るため、既存の工場や施設に対して緑化などの適正な指導を行い、環境と調和した工場整備を推進する必要があります。

○基本方針

産学官金連携により、中小企業の活性化と創業支援、企業誘致を推進するとともに、環境に配慮した企業立地基盤の整備を推進します。

○取組内容

(1) 経営基盤の安定化

商工団体や金融機関など関係機関と連携し、中小企業の活性化や創業などに係る支援を推進するとともに、各種制度融資の普及、工場等の拡大の奨励や販路開拓の支援などにより経営基盤の安定化を促進します。

(2) 異業種間交流とものづくり中小企業のネットワーク化の促進

中小企業の新製品の開発や販路拡大などを支援するため、県や関係機関と連携し、産学官金連携による交流活動を促進するとともに、ものづくりに係る支援情報を提供します。

(3) 企業誘致の推進

県や関係機関と連携し、産業団地造成を推進します。

また、首都圏などへのアクセスに恵まれた交通利便性、地盤の強固さなど本市の魅力を発信するとともに、県宅地建物取引業協会渋川支部などの情報を活用し、積極的に企業誘致を推進します。

(4) 環境と調和した工業地の整備促進

既存の工場や施設に対して緑化などの適正な指導を行い、環境と調和した工場整備を推進するとともに、企業誘致に適した用地の確保と企業立地基盤の整備を図ります。

「3-3 商業の振興」

○現況と課題

本市ではこれまで、小売吸引力が高く、比較的自立的な商圈を形成していましたが、消費者ニーズの多様化や車社会の進展による買物客の流出、人口減少などにより、商店数、販売額ともに減少し、商業の活力が失われてきています。ＪＲ渋川駅周辺の中心市街地では、商店数の減少により、商店街としての魅力や求心力が低下してきており、各地域でも同様に商店数が減少し、地域の買物環境が悪化してきています。

その一方、郊外へ大規模小売店舗が出店し、新たな商業集積地が形成されており、主要地方道高崎渋川線バイパスの開通により、今後、沿道への出店が予想されます。

このような状況の中、商業の振興と活性化を目指し、商工団体などと連携して、集客イベントの支援や老朽化した店舗の改装補助など営業継続のための支援を実施してきました。引き続き、商工団体などと連携して、商業の振興と活性化のための支援を行うとともに、金融機関との連携を進め、安心して経営に専念できるよう、制度融資の充実や創業支援に取り組む必要があります。

また、中心市街地の活性化のため、市民や地域の事業者と協働で、取り巻く環境の変化に対応する効果的な事業に取り組んで行く必要があります。

○基本方針

商工会議所、商工会、金融機関などと連携し、商業活動の推進と経営の安定化を図るとともに、創業を支援します。また、にぎわいのあるまちを目指し、実効性のある施策を推進します。

○取組内容

(1) 商業活動の推進

商業活動の継続・推進を図るため、集客イベントの支援や既存店舗の営業継続対策などに取り組めます。

(2) 経営の安定化と創業の支援

安心して経営に専念できるよう、商工会議所、商工会、金融機関などとの連携を強化し、事業者に対する制度融資の充実を図るとともに、創業支援に取り組めます。

(3) 中心市街地の活性化

中心市街地の活性化とにぎわいの創出に向け、市民、事業者、行政が一体となって、まちづくりを推進します。

「3-4 観光の振興」

○現況と課題

本市はこれまで、全国的な知名度を誇る伊香保温泉の魅力を高めるため、シンボルである石段の延伸や歴史的建造物の改修など、景観に配慮した整備を進めてきました。観光施設等の今後の在り方について、検討を進めるとともに、有識者による観光戦略会議を設置し、交流人口の拡大に向けて都市交流やインバウンドを積極的に推進してきました。

本市を訪れる観光客数は、ここ数年は増加傾向にありますが、リーマンショック以前の人数を下回っており、地域資源の更なる磨き上げや掘り起こし、有効な利活用に向けた取組、日本版DMOの支援などを推進する必要があります。

また、本市を訪れる観光客が快適に市内観光スポットを周遊できるよう、各種交通事業者との連携を強化し、観光周遊ルートの拡充に取り組むとともに、上信自動車道や主要地方道高崎渋川線バイパスの開通を視野に入れた誘客を図る必要があります。

外国人観光客の誘致については、友好協力協定を締結している台湾の自治体や県などと連携して推進するとともに、平成32(2020)年東京オリンピック・パラリンピック開催に向けて、各種スポーツ団体の誘致やインバウンド拡大のための地域連携、受入れ体制の強化を図る必要があります。

○基本方針

伊香保温泉を核に、地域資源のブランド化や交通交流の促進、インバウンドの拡大など、地域の特色をいかした取組を展開し、誰もが訪れたい魅力ある観光地づくりを推進します。

○取組内容

(1) 地域資源の活用の推進

地域資源の磨き上げや掘り起こし、スポーツツーリズム、フィルムコミッションの推進などを通じた誘客に取り組むとともに、近隣市町村との連携を図りながら日本版 DMO の取組を支援します。

(2) 観光施設の充実

安全で安心して利用しやすい観光施設にするため、効果的な運営体制の整備と適正な維持管理を推進します。

(3) 交通機関との連携促進

各種交通事業者と連携し、市内の観光資源をいかした観光周遊ルートの構築を図るとともに、首都圏からの誘客促進に向けた情報発信の強化に取り組みます。

(4) 外国人観光客誘致の促進

友好協力協定を締結している台湾の自治体や県などと連携し、幅広い誘客活動を展開するとともに、パンフレットの多言語表記や観光ガイド、無料 Wi-Fi の充実など、外国人観光客の受入れ体制の強化を図ります。

②課題

【現在の状況】

当商工会は、異なる 2 つの産業構造をもった地域で構成されている。小売・建設業及び農業を中心とした産業構造地域（子持地区・赤城地区・北橋地区）と、伊香保温泉・小野上温泉を中心とした観光を中心とした産業構造地域（伊香保地区・小野上地区）の 2 地域である。これらの地域においては求められる支援が大きく異なる。小売・建設業及び農業を中心とした地域では、売上の向上を目指した販促活動・新商品開発や新サービス等の提供など個別な対応が課題となる。これに対し、観光産業地域では、旅館の再生（宴会型の団体客から家族を中心とした少人数への変更）及び地域再生（誘客における方策及び広報活動）、また環境変化に伴う観光客のニーズの調査及び結果に基づく適切な支援を行うことが求められている。

一方、人口減少や高齢化により、いずれの産業においても事業者数の減少や後継者不足に直面している。また、新型コロナウイルスの影響により苦境に立たされる事業者も多く、それらの事業者への支援も大きな課題となっている。

【産業別の状況と課題】

「工業（製造・建設業）」

- ・当地区においては建設業の占める割合がもっとも高い。公共事業及び民間事業者の景気回復により好転している事業所もあるが、相対的には大手ゼネコン等の競争に勝てず業績は低迷している状況である。
- ・当地区においては製造業に携わる事業者はそれほど多くない。しかし中には独創的な商品開発を行っている事業者も少なからず存在する。
- ・製造業・建設業ともに事業主の高齢化が進んでいるが、事業承継者が決まっていない事業者も多い。また、必要な設備投資が進んでおらず設備の老朽化などにより労働生産性が低い事業者も多い。
- ・生産システムや経理処理などを中心に、デジタル・IT を活用している事業者は、他の業種（小売業・サービス業など）と比べその割合は高い。しかし、それらの技術を活用し業務そのものを変革する「DX（デジタルトランスフォーメーション：IT・デジタルを活用した業務変革）」に取り組んでいる事業者はほとんど存在しない。
- ・当地区の「強み」として、「交通アクセスの良さ」があげられる。また、建設業においては「地元の豊富な森林資源」があげられる。

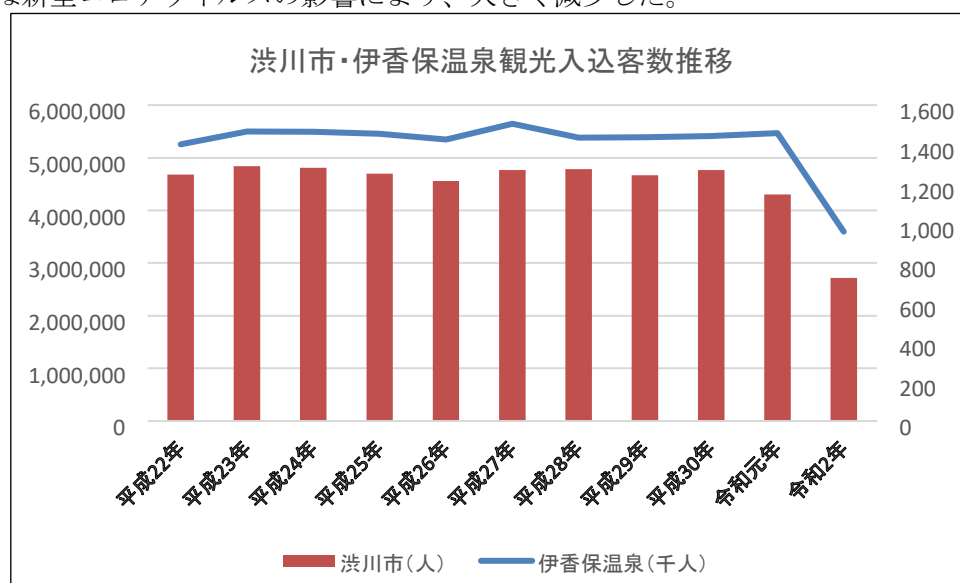
・上記を勘案した課題として、「ものづくり基盤の強化」「生産工程の効率化による労働生産性の向上」「地区内外への独自技術などの情報発信」「後継者の育成」などが上げられる。

「商業（小売・飲食業）」

- ・消費者ニーズの多様化や車社会の進展による買物客の流出、人口減少などにより、当地区内の商店数は減少している。JR 渋川駅周辺の中心市街地では、商店数の減少により、商店街としての魅力や求心力が低下している。その一方、郊外へ大規模小売店舗が出店し、新たな商業集積地が形成されており買い物客流出も著しい。また、ネット通販の利用も広がり、店舗に足を運ばずに商品を購入する消費者も増えている。
- ・飲食業については、伊香保温泉などの観光地に訪れる観光客を対象とした店舗も数多い。コロナ禍における観光客の激減により売上減少に陥っている事業者も少なくない。
- ・小規模事業者においては、顧客管理・数値管理（売上・経費など）のデジタル化・IT 化が進んでいない事業者も多く、今後求められる「DX」への取り組みについての体制が整っていない。
- ・当地区の「強み」として、「交通の利便性（国道 17 号・上信自動車道の開通）」「豊かな観光資源」などがあげられる。
- ・上記を勘案した課題として、「個性的な店づくりや品揃えによる集客数アップ」「観光客の誘致」「IT を活用した販売促進」「後継者の育成」などが上げられる。

「観光業」

- ・群馬県の「観光入込客統計調査報告書」によると、渋川市の観光入込客数は平成 22 年以降約 4,686 千人、伊香保温泉は約 1,450 千人で安定的に推移していたが、令和 2 年においては新型コロナウイルスの影響により、大きく減少した。



（出典：群馬県観光入込客統計調査報告書）

- ・当地区の「強み」として「全国的な知名度を誇る伊香保温泉」があげられる。また、渋川市はシンボルである石段の延伸や歴史的建造物の改修など、景観に配慮した整備を進め、観光地としての魅力を高めてきた。
- ・上記を勘案した課題として、「集客のための発信力の強化」「特徴のあるサービスの提供」「後継者の育成」などが上げられる。

（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

当地区は、地区内東部に位置する小売・建設業及び農業を中心とした産業構造地域（子持地区・赤城地区・北橘地区）と、地区内西部の伊香保温泉・小野上温泉等の観光を中心とした産業構造

地域（伊香保地区・小野上地区）の２地域に分けられる。両地区における小規模事業者ともに、激変する外部環境に対応することが求められている。そのような状況下において小規模事業者が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」を明確に認識するとともに「顧客ニーズ」「市場の動向」を捉えた経営戦略を立案・実行することが重要となる。特に観光業・小売業・飲食業に関連する事業者においては、消費者を呼び込むための継続的な情報発信がポイントとなる。当地域は、商工業者数・小規模事業者数ともに減少傾向となっている。今後も人口減少・高齢化・大型店の進出・ネット通販の伸長などが進み、小規模事業者を取り巻く外部環境はさらに厳しさを増すものと考えられる。そのような状況の中で、当地域の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」を武器に他社との差別化を図り「顧客を引き付ける魅力ある事業者」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

当地域の事業者数はそれほど多くはないが、特徴的な製品を製造している事業者も存在し、今後は技術力の向上などにより他社との差別化が必要となる。下記に施策を記載する。

「独自技術の向上による差別化」「強みを活かした新規技術の開発」「独自製品の開発・製造・販売」「製造工程の効率化」「他業種とのコラボレーション」「設備投資による生産性の向上」「DX の推進」

○ 建設業

建設業においては下記の施策が必要となる。

「公共事業から民間受注の開拓」「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」「DX の推進」

○ 小売業

コロナ禍において厳しい状況に置かれている小売業も多い。取り組むべき施策は下記の通りである。

「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」「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」「デジタル化・IT 化への取組」「DX の推進」

○ サービス業

取り組むべき施策は下記のとおりである。

「独自の技術力を活かしたサービスの提案」「地元住民の来店を促す販売促進策の実行」「観光客を対象とした情報発信」「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（観光業など）とのコラボ事業」「デジタル化・IT 化への取組」「DX の推進」

○ 飲食店

取り組むべき施策は下記のとおりである。

「観光客向けのメニュー開発」「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」「デジタル化・IT 化への取組」「DX の推進」

○ 観光業

観光業においては、ニューノーマルに対応したサービスの提供が求められる。本市にはさまざまな観光資源があり、それらの有効活用を進める。実施する施策は次のとおりである。

「環流人口増に向けたニーズ把握」、「的確な情報発信と誘客」、「渋川市ならではのコンテンツの確保」、「長期滞在層・リピート層の獲得」、「SDGs・共生社会の推進」、「DX によるスマートな観光地化」

②「第 2 次渋川市総合計画」との連動性・整合性

「3-2 工業の振興」「3-3 商業の振興」「3-4 観光の振興」との整合性

「第 2 次渋川市総合計画」の「3-2 工業の振興」において、「商工団体や金融機関など関係機関と連携し、中小企業の活性化や創業などに係る支援を推進する」と記載されている。また、「3-

3 商業の振興」においては「商工会議所、商工会、金融機関などと連携し、商業活動の推進と経営の安定化を図るとともに、創業を支援します」と記載されている。「3-4 観光の振興」には、「伊香保温泉を核に、地域資源のブランド化や交通交流の促進、インバウンドの拡大など、地域の特色をいかした取組を展開し、誰もが訪れたい魅力ある観光地づくりを推進します」と記載されている。当経営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、上記の目標を達成することを考慮している。

③しづかわ商工会としての役割

当商工会は、平成 24 年 4 月に、それまで旧町村（伊香保・小野上・子持・赤城・北橋）地区ごとに設立されていた商工会が合併して誕生した。多くの事業者が活動に参加するなかで、商工業の振興を図るとともに、地域の社会的・文化的側面においても大きな役割を果たしている。また、平成 30 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、さまざまな伴走型支援を実施してきた。

しかし、近年は「新型コロナウイルスの影響による観光客の減少」「当地区における人口減少や高齢化」「大型店舗の出店」「ネット通販の広がり」など、厳しさを増す経営環境下において、当地区内の小規模事業者が抱える課題も複雑多様化している。そうした厳しい状況を打破し持続可能な発展を遂げるためには、地域に密着した支援機関である当商工会が、県や市などの行政や他の支援機関、専門家等と密に連携し、小規模事業者への伴走型支援体制を構築させることが必要不可欠である。

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乏しく、それぞれの企業の実情に応じた支援が必要となる。小規模事業者が、外部環境の「機会（顧客ニーズ・市場の動向）」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経営状況・保有する経営資源などを分析し、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、地区の経済状況や国・群馬県・渋川市などが実施する産業施策などを踏まえ、個々の事業者に応じた伴走型による支援を、他の関係機関や専門家との連携を図りながら提供すること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小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

②小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

以上の目標を掲げ、当商工会が小規模事業者の支援に一丸となって取り組むことにより、小規模事業者の経営基盤が安定し事業を継続する事業所を増やすことが可能となる。その結果、地域の雇用が維持され、地域で暮らす人々が安心して生活できる環境の創出に繋がることを地域への裨益目標とする。

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 5 年 4 月 1 日～ 令和 10 年 3 月 31 日

（2）目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的

な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。事業計画策定時や策定後において、必要に応じて専門家を派遣し、計画策定や策定後のフォローアップを実施する。

- ②小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

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

「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」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

	公表方法	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域経済動向分析の公表回数	HP掲載	未実施	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	未実施	1回	1回	1回	1回	1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）

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。

【調査手法】

- ・経営指導員が「RESAS」を活用し、当地区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」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 主要産業の売上高・付加価値額などの傾向（群馬県渋川市）

産業	売上高（企業単位） 実績（百万円）	付加価値額（企業単位） 実績（百万円） （特化係数）	労働生産性（企業単位） 実績（千円/人） （特化係数）	従業員数（企業単位） 実績（人） （特化係数）
飲食品品部売業	44,693	↑ 2,488 (1.66)	↓ 5,327 (0.77)	↑ 467 (1.52)
総合工業業	34,531	↑ 7,131 (2.01)	↓ 4,793 (0.75)	↑ 1,499 (1.93)
飲料・たばこ・飼料製造業	20,941	↑ 1,608 (3.50)	↑ 9,513 (1.03)	↑ 169 (2.45)
医療業	17,074	↑ 8,602 (1.62)	↑ 5,223 (1.13)	↑ 1,882 (1.17)
宿泊業	15,356	↑ 5,802 (9.33)	↑ 4,412 (1.29)	↑ 1,374 (5.21)

（注）表示対象は、従業員数（企業単位）の特化係数1以上の売上高上位5産業

（注）付加価値額、労働生産性は企業単位のデータのため、本社が当該自治体以外の企業のデータが含まれない場合がある

②経営指導員による景気動向分析

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 100 者（製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業から 20 者ずつ）

【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、商工会の HP に掲載し、広く地区内事業者にも周知する。

経営指導員が、小規模事業者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。

4. 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・利益の維持・向上を進めるためには、提供する商品・サービスについて、顧客である消費者・観光客・取引先などの需要動向を調査・分析する必要がある。現在、そういった需要動向について、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行っておらず活用も図られていない。また、地区外から多く訪れる観光客の需要動向についてはまったく調査を行っていない。

少子高齢化や交通の利便性向上にともない、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。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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①「伊香保温泉街」におけるアンケート調査対象事業者数	0	2者	2者	2者	2者	2者
②「道の駅 こもち」におけるアンケート調査対象事業者数	0	2者	2者	2者	2者	2者
③自社におけるアンケート調査支援対象事業者数	0	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①「伊香保温泉街」におけるアンケート調査

伊香保温泉街において、伊香保温泉を訪れる観光客を対象に、観光客がどのような商品・サービスを望んでいるのかについてのアンケート調査を行う。分析結果にもとづき観光客が望んでいる商品・サービスを反映させた事業計画作成に役立てる。

【サンプル数】

来場者 500 人

【調査手段・手法】

伊香保温泉への観光客数が増加する 5 月・10 月に、「伊香保温泉観光協会」などに来場する観光客に対してアンケートを実施する。当地区内の温泉旅館や飲食店が開発した新サービスや新メニューなどのデモンストレーションや試食会を実施し、その感想などをアンケート調査票に記載してもらう。

【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観光目的 ②伊香保温泉の印象 ③街並み・景観 ④接客・対応 ⑤サービス 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や商品の改良などに活用する。

②「道の駅 こもち」におけるアンケート調査

当地区の特産品である農作物や果物を活用した商品に対するアンケート調査を実施し、新商品の開発や需要動向を調査する。具体的には、「道の駅 こもち」において、試食及び来場者アンケートを実施、調査結果を分析した上で、事業者はその情報をフィードバックし新商品・新サービス開発に役立てる。

【サンプル数】

来場者 100 人

【調査手段・手法】

(情報収集)「道の駅 こもち」への来場者が増加する 5 月に、来場客に開発中の商品を店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りのうえアンケート票へ記入する。

(情報分析) 調査結果は、販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が主導して分析を行う。

【調査項目】

①商品の味 ②食感 ④大きさ（量目） ⑤価格 ⑥商品パッケージ 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、商品のさらなる改良などを行う。

③自店舗におけるアンケート調査

小売業・サービス業・宿泊業などの事業者にとって、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】

自店への来店客にアンケート調査票を手渡し記入してもらう。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味 ④価格 ⑤購入目的 ⑥来店頻度 ⑦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、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や接客サービスの向上などに役立てる。

5. 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実施しており、積極的には実施していない。「経営状況の分析」は、自社の問題点の把握や事業計画策定に役立つが、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」を行っていないのが現状である。

一方、当商工会においても、「経営状況の分析の必要性」「経営分析を当商工会で行うことができる」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、「3. 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、小規模事業者との接触の機会を活用し、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げることが課題となる。そのうえで「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げることが重要となる。

（２）目標

（単位：者）

支援内容	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
経営状況分析の掘り起こし のための活動総数	120	130	130	160	160	180
巡回訪問数	70	80	80	90	90	100
金融相談・確定申告	20	20	20	30	30	35
セミナー開催時勧誘数	30	30	30	40	40	45
経営分析事業者数	20	22	22	27	27	31

（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

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接触の機会を活用し、「経営状況の分析」が必要であることを説明することにより対象事業者の掘り起こしを行う。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。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。事業者の定性分析においては、対話を通じて内部環境における「強み」「弱み」「機会」「脅威」を整理する。

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】

巡回訪問先の事業者・金融相談・確定申告・各種セミナー開催時の来場者

【分析項目】

財務分析：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

非財務分析：SWOT 分析（強み・弱み・機会・脅威）・競合・新規参入・代替品・仕入先などを対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出・整理する。

【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「経営状況の把握」「問題点・課題の整理」「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、データベースとして共有することにより、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 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、「5. 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のみ策定支援を行っているため、受け身の対応となっている。一方、当地区の小規模事業者においても、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。

上記の状況を考慮すると、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、実現可能性の高い事業計画の策定を支援することが課題となる。そのためには、小規模事業者にも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。

また、変化する事業環境に対応するため「デジタル・ITを活用した事業変革（DX）」に取り組まなければならない事業者も多い。そのような事業者に対しての支援も課題となる。

（２）支援に対する考え方

最初に、事業計画の作成の意義や作成方法について小規模事業者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「5. 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の 9 割程度の事業計画策定を目指す。併せて、小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金など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。また、事業計画策定にあたっては「3. 地域の経済動向調査」「4. 需要動向調査」「5. 経営状況の分析」を踏まえ、具体的で達成可能な計画となるよう支援する。

事業計画の策定前段階において「デジタル・ITを活用した事業変革（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。

また、小規模事業者が自ら経営分析を行い、自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

【カリキュラム】

日程	テーマ	講義内容
1 日目	事業計画の意義と作成手順・事業計画策定	・事業計画策定の意義と重要性について ・事業計画の作成手順について ・経営理念の作成方法 ・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

【専門家の派遣】

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・経営指導を行うとともに必要に応じて専門家（中小企業診断士・税理士など）の派遣を行う。

③事業計画の策定支援（専門家の派遣等）

【支援対象】

- ・経営分析を行った事業者
- ・「DX 推進セミナー」「事業計画策定セミナー」の参加者

【手段・方法】

「DX 推進セミナー」「事業計画策定セミナー」の参加者に対し、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。また、専門家（中小企業診断士等）による個別相談会を実施し、小規模事業者の事業計画作成を支援する。

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

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。また、事業者の自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員が一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

(3) 目標

支援内容	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
フォローアップ対象事業者数	15	20	20	24	24	28
頻度（延べ回数）	40	78	78	92	92	106
4 半期に 1 度	5	14	14	17	17	20
年 2 回	10	5	5	6	6	7

毎月	0	1	1	1	1	1
売上増加事業者数	-	2	2	2	2	3
利益率 1%以上増加事業者数	-	2	2	2	2	2

※売上増加事業者数とは前年対比で売上高が増加した事業者

※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

事業計画策定を行った事業者を対象として、担当経営指導員が、「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」にまとめ、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、基本的には 4 半期に 1 回のフォローアップを実施するが、事業が順調に推移している事業者に対しては年 2 回の訪問とする。一方、創業者や事業に支障をきたしている事業者などについては毎月 1 回の訪問を実施する。

また、計画の進捗が思わしくない事業者や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、必要に応じて専門家を派遣するなど専門的な指導・助言を行う。

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

地区内の人口・世帯数の減少や高齢化などから当地区内での需要は減少傾向である。また、大型店舗の進出やインターネット通販の普及、海外製の安価な商品の販売など、小規模事業者にとって厳しい経営環境となっている。一方で、当地域内の小規模事業者は、積極的に販促活動を行っていない場合も多い。特に、IT 技術や Web を利用した販売開拓等の DX に向けた取組が進んでおらず商圈が近隣に限られた範囲にとどまっている。新たな販路開拓には DX の推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

(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。

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。

(3) 目標

支援内容	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①PR 動画の作成支援事業者数	-	3	4	5	5	5
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
②SNS 活用事業者数		5	6	7	8	10
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
③EC サイト利用支援事業者数		3	3	3	3	3
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
④自社 HP の開設支援事業者数		3	4	5	5	5
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
⑤県内外展示会への出展支援	-	2	3	3	3	3

事業者数						
内商談件数	-	2	2	2	3	3
内契約数	-	1	1	1	2	2
⑥商工会 HP による情報発信	-					
新規掲載事業者数	-	5	5	5	5	5
内利益率 1%以上件数	-	2	2	2	2	2

※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観光客集客のための PR 動画の作成

地区外からの観光客を誘客する必要のある事業者（宿泊業・サービス業・飲食業など）が集客向上を図るための PR 動画の作成を支援する。事業者の「強み」やストアコンセプト、商品・サービスの紹介などを 3 分ほどの動画にまとめ集客のツールとして活用する。作成した動画は YouTube へのアップや地区内外のイベントでの上映などを積極的に行い新たな需要の開拓に役立てる。

②SNS の活用

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。

③EC サイト利用 (BtoC)

楽天や Yahoo 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。

④自社 HP の開設支援

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。

⑤県内外展示会等への出展支援

地区内の観光関連事業者を対象とし東京ビッグサイトで開催される「ツーリズム EXPO ジャパン」への出展を支援する。また、地区内において、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を対象に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、地元農産品を活用し食品加工品を製造している事業者、地元木材を加工しデザイン性の高い木工品製品を製造している事業者などである。なお、展示会への出展は、準備や当日の人員確保などハードルが高いと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。

○「ツーリズム EXPO ジャパン」(BtoB)

「ツーリズム EXPO ジャパン」は、「世界のツーリズムをリードする」総合観光イベントとして、観光業界はもとより様々な産業関係者が「観光」を軸に集結し、国内・海外・訪日の観光復興、持続可能な地域の発展を目指すとともに、参画する事業者各々が発展成長して社会的価値を高めていくために、知見共有や議論をする機会、ビジネスの場としての展示会や商談会、一般消費者向けのプロモーション、ダイレクトマーケティングなどを行っている。2020 年度における出展者数は、全国 47 都道府県、30 か国・地域、285 企業・団体、来場者数 24,174 人の規模で開催されている。

○グルメ&ダイニングスタイルショー (BtoB)

食と食の関連雑貨・知識・ノウハウを集約し、これからの新しい売り方・アイテムが一堂に会する、食の専門見本市であり、多くのマスコミも注目する商談型展示会である。2021 年 10 月の展示会（3 日間）は、出展者数 98 者・小間数 123、来場者数 22,828 名であった。

○群馬ものづくりフェア（BtoB）

群馬県内外のものづくり企業が参加し、各社の独自技術・製品の提案を行う展示商談会である。令和3年8月に開催された展示商談会には、県内企業：148社（166ブース）、県外企業：40社（44ブース）が出展した。

⑥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。

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み

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

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・会員・商工会職員と行政など一部来賓となっており、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。

(2) 事業内容

当会の理事会と併設して、当商工会役員・渋川市商工振興課長・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「協議会（年1回開催）」を年度末に開催し、経営発達支援事業の進捗状況等（全事業の目標値に対する実施率、成果の達成率、その要因等）について評価を行う。

協議会の評価結果は役員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、商工会 HP に年1回掲載することで、本地区の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

なお、経営発達支援計画の PDCA サイクルの具体的な仕組みは、以下の通りである。

Plan（計画）

- ・経営発達支援計画の作成
- ・事業実施に必要な資金及び調達方法の検討
- ・作成した経営発達支援計画について理事会にて報告し承認を受ける
- ・成果・事業計画等を「商工会 HP」で公表する。



Do（実行）

- ・経営発達支援計画に基づき全職員にて計画を実行する。
- ・月1回開催される「支援力向上会議」において、事業ごとの実施状況を管理するとともに情報共有を図る。



Check（分析・評価）

- ・事業の実施状況を分析し、「支援力向上会議」において結果と目標を比較する。
- ・当商工会役員や専門家（外部有識者）を交えた報告会を年度末に開催し、計画の検証・評価を行う。



Action（改善）

- ・報告会での検証・評価に基づき事業内容の見直し案を検討する。
- ・必要性や有効性を考慮し新規事業や支援策を検討する。



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

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。

②DX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

③コミュニケーション能力向上セミナー

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

④小規模事業者課題設定力向上研修

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

⑤OJT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。

⑥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１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。

⑦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。

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

日常業務を通じ、電話や商工会 Web の伝言メモなどを使い一部の職員間で横の繋がりを活かした情報交換を行っている他、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北毛地区 3 商工会（しぶかわ商工会・榛東村商工会・吉岡町商工会）による情報交換会（年 1 回）
北毛地区商工会職員による情報交換会を年 1 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・高崎支店）国民生活事業と渋川地区支援機関（しぶかわ商工会・渋川商工会議所）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、支援力の一層の向上に努める。

(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 4 年 11 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。

しぶかわ商工会

会長1名

副会長2名

筆頭理事1名

理事26名

監事2名

事務局長1名

法定経営指導員1名

経営指導員3名

経営支援員3名

再雇用経営支援員1名

記帳指導員3名

臨時職員1名

渋川市

産業観光部商工振興課

(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 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：綿貫 文明

連絡先：しぶかわ商工会 TEL 0279-23-8845

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

〒377-0203

群馬県渋川市吹屋 376

しぶかわ商工会

TEL：0279-23-8845 FAX：0279-23-8841

E-mail：shibukawa@shibu-s.org

②関係市町村

〒377-8501

群馬県渋川市石原 80 番地

渋川市 産業観光部商工振興課

TEL：0279-22-2596 FAX：0279-22-2132

E-mail：syokou@city.shibukawa.gunma.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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9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	400	400	400	400	400
・ 事業計画策定支援に関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ 事業計画策定後の実施支援に関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
・ 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	100	100	100	100	100
・ 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	100	100	100	100	100
・ 地域経済の活性化に資する取り組みに関する事業	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

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 並びに法人にあっては、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