経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	桐生市新里商工会（法人番号 6070005005148） 桐生市（地方公共団体コード　102032）
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奪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	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 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。 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。 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」を実施し、個社の経営状況を把握する。 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。 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。 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。
連絡先	桐生市新里商工会 〒376-0123　群馬県桐生市新里町武井 659 TEL：0277-74-5353　　FAX：0277-74-5652　　E-mail：info@niisato.or.jp 桐生市　産業経済部　商工振興課 〒376-8501　群馬県桐生市織姫町 1-1 TEL：0277-46-1111　　FAX：0277-43-1001　　E-mail：shoko@city.kiryu.lg.jp

（別表１）

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

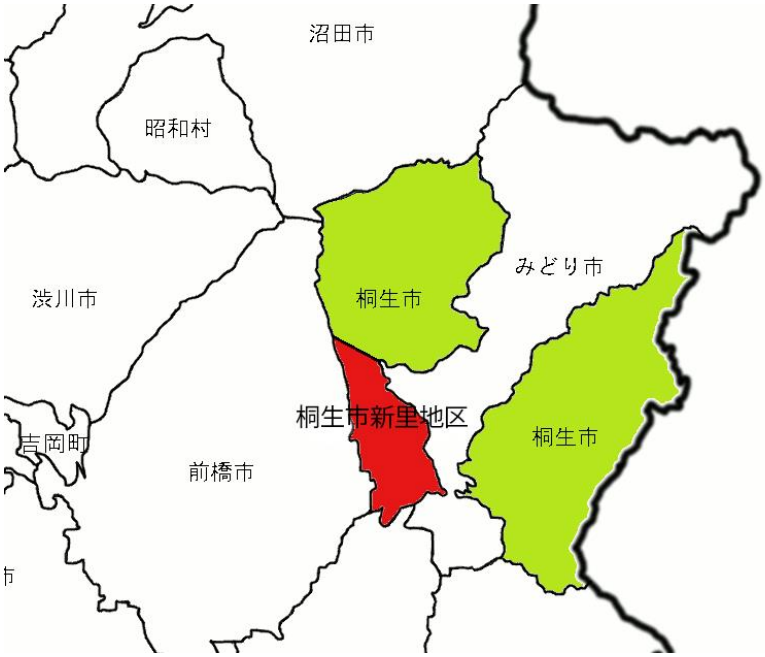
1.　目標

（１）当地域の現状及び課題

①現状

【立地】

当商工会（桐生市新里商工会）は、群馬県勢多郡に属していた旧新里村が平成 17 年 6 月 13 日に桐生市に編入合併された地区である。合併後の村域は「桐生市新里町」となった。合併以前より桐生市のベッドタウンとして発展し、人口は約 16,000 人と全国の村の中で 8 番目に多かった（2004 年 10 月 1 日時点）。しかし、旧桐生市とは隣接しておらず行政区分上は桐生市に属しているものの、みどり市を挟んだ飛び地となっている。



・新里地区は赤城山の南麓に位置し、面積は 35.60㎢、東西約 4 ㎞、南北約 15 ㎞の細長い形状の、豊かな自然と貴重な歴史的資産（山上城跡など）に恵まれている。当地区は南北においてその特色が大きく異なっている。地区内の北側は赤城山の南東側裾野となっており山林が広がっている。そのため、野菜栽培や果樹栽培・畜産などを展開しているが人口は少ない。一方、南側は地形的に平地であることや、桐生市市街から前橋市を結ぶ上毛電鉄や県道 3 号線が東西に横断していることなどから利便性が高く近隣都市（旧桐生市・前橋市など）へのベッドタウンとして宅地開発が進み人口が集中する傾向となっている。

【人口】

・桐生市との合併当時の人口は約 16,000 人であり、村としては全国 8 番目の人口であった。現在（令和 2 年 7 月末）、人口 16,366 人・世帯数 6,485 世帯となっており、人口については平成 27 年までの増加傾向が減少に転じた。また世帯数は引き続き増加傾向となっている。

	平成 7 年	平成 12 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年
人口	14,956	16,111	16,324	16,560	16,866	16,366
世帯数	4,057	4,567	4,827	5,247	6,156	6,485

（出典：桐生市統計資料）

・また、生産年齢人口（15 才以上 65 歳未満）及び年少人口（15 才未満）が減少を続けている。その一方で高齢化が進み、65 才以上の人口に占める割合が上昇している。

	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年	平成 31 年	令和 2 年
人口合計	16,856	16,798	16,697	16,513	16,391
15 才未満	2,225	2,155	2,102	2,044	1,999
15～64 才	10,379	10,263	10,088	9,876	9,756
65 才以上	4,252	4,380	4,507	4,593	4,636
65 才以上の割合	25.2%	26.1%	27.0%	27.8%	28.3%

（出典：桐生市　年齢別・区別人口）

【産業】

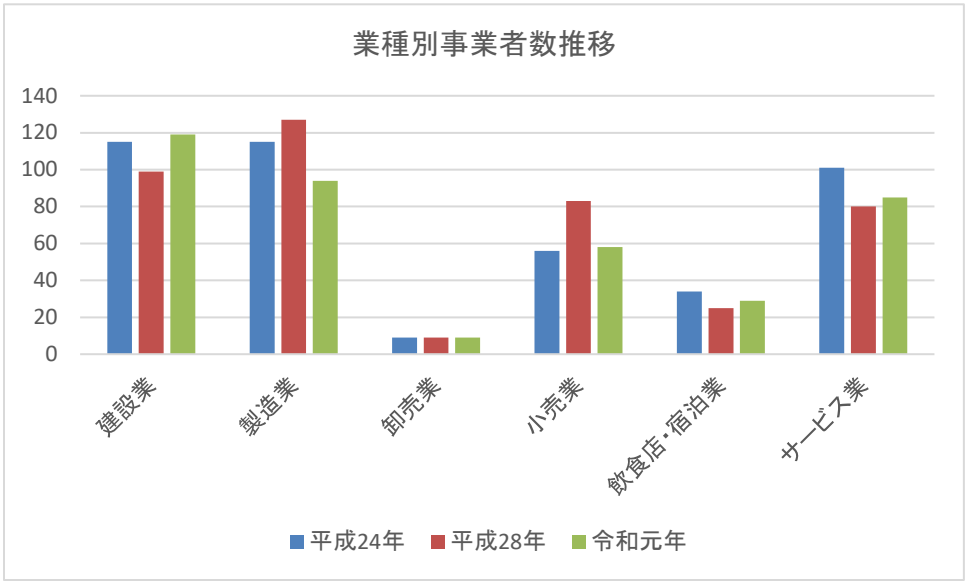
・当地区における商工業者総数（令和元年度）は 495 事業者となっている。内小規模事業者は 450 件となっており、全体の 90.9%を占めている。

令和元年事業者数（新里地区）

	件数	割合
商工業者総数	495	
（うち小規模事業者数）	450	90.9%
建設業	123	24.85%
製造業	101	20.40%
卸売業・小売業	69	13.94%
飲食店・宿泊業	29	5.86%
サービス業	93	18.79%
その他	80	16.16%

・当地区の商工業者総数、小規模事業者数は増加傾向となっている。近隣地区と比較し地価が安く、空き地も多いことから、隣接地域から移住し開業する人も多い。

	平成 24 年	平成 28 年	令和元年
商工業者総数	459	479	495
小規模事業者数	404	405	450



【交通】
・当地区の南部を上毛電鉄（中央前橋駅～西桐生駅）が東西に横断しており、地区内には「新里駅」「新川駅」「東新川駅」がある。また、地区内北部には国道 353 号線が東西に走っているなど近隣市町村へのアクセスに役立っている。
【観光資源】
・地区内には「群馬県立ぐんま昆虫の森」や桐生市清掃センターの余熱を利用した関東最大級の規模を誇る室内温水プール「カリビアンビーチ」などの施設がある。
【特産品】
・野菜（きゅうり・白菜・なすなど）の生産農家や養豚を中心とした畜産業者も多い。
【桐生市第 6 次総合計画からの引用】
・桐生市第 6 次総合計画（令和 2 年度～令和 9 年度）の第 1 章に「産業経済の振興」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。
第 1 章　産業経済の振興
「1-1 地域産業の活性化」
○基本方針
・中小企業等の経営基盤の強化に向け、「ものづくりのまち桐生」が誇る優れた製品や技術を有する企業に対して必要な支援を行います。
○現況と課題
・中小企業が抱えるさまざまな経営課題に対し、適切な助言とサポートを行い、競争力の向上や経営の安定化を図ることが求められています。
・中小企業は優れた技術やノウハウを有していながら、特定の企業の受注に依存した体制や、経営者の高齢化などの課題を抱えていることから、経営基盤強化と競争力向上のため、新製品・新技術の開発や多様な販路の開拓を支援するとともに、創業と事業承継を促進し、産業集積の維持・発展を図る必要があります。
「1-3 商業の活性化とにぎわいづくり」
○基本方針
・市民ニーズの高い中心市街地等のにぎわいを創出するため、古くから市街地の経済活動を担うまちの顔である商店街をはじめとした商業の活性化を図ります。
○現況と課題
・中心市街地の空洞化が進む中で、商業の活性化に向けて、経営者（後継者）の育成に加え、本市に多く存在する近代化遺産を生かした産業観光や伝統産業・地場産業との連携、地域資源の活用など、総合的・一体的に取り組むことが課題となっています。
②課題
【現在の状況】
・当地域は、近隣地域からの人口流入により、近年は人口・世帯数は増加傾向であった。しかし、直近においては、人口は減少傾向に転じており、今後もその傾向は続くものと考えられる。また、平成 17 年に桐生市と合併したが、人口が密集している桐生市中心部（旧桐生市地域）とは飛び地となっており、小規模事業者の事業の活性化には大きな効果が上がっていない。そういった現状や問題点を考慮した「当地域の課題」は以下の通りである。
【産業別の状況と課題】
「商業（小売・サービス業)」
・商業やサービス業の店舗のほとんどは、人口が集中している南部に立地している。しかし、商業集積地としての商店街が地区内に存在しないため、多くの店舗は駅周辺や幹線道路沿いにバラバラに点在しており地区内の住民に周知されていない店舗も多い。また地区内の幹線道路沿いに「ベイシア新里店」、隣町に「大間々ショッピングセンターさくらモール」があり、買い物客はそれらの大規模店を利用する傾向が強い。
・当地区の「強み」として、当地区を東西に横断する形で鉄道や国道が敷設されており、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、桐生市との合併により、桐

生市が行っているさまざまな施策を活用することができるようになった。
・上記を勘案した課題として、地区内の事業者の存在を知ってもらい、地区内外の消費者を集客することが上げられる。

「工業（製造・建設業)」
・工業団地として新川、新里芝、新里芝第二、山上、武井、板橋上赤坂、桐生武井西があるが、工業団地としての規模が小さいため進出企業数は少なく、製造業の拠点としての地位は高くない。また、建設業においても、地区内の新築着工件数は減少傾向となっており、今後も厳しい状況が続くものと考えられる。
・当地区の「強み」として、製造業においては、自動車部品製造事業者が多く立地し、各事業者が連携することにより相乗効果を図ることが期待できる。また、建設業においては、「自然豊かな環境」「交通の利便性」があげられる。
・上記を勘案した課題として、「事業者間のネットワークの構築」「地区内外への情報発信」があげられる。

（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。当地域は、商工業者数、小規模事業者数は増加傾向である。しかし、今後の人口減少を考慮すると、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」「豊かな自然を利用したセカンドハウスの提案」「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」「イベント来場者に対応した新たなサービスの提案」「高齢者に対応したサービスの充実」「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」「赤城山への観光客に対応したメニューの提案」

②桐生市第 6 次総合計画との連動性・整合性

「基本構想との整合性」

桐生市第 6 次総合計画の「基本構想」に「都市の活力を維持・向上するためには、産業経済の発展は不可欠であり、まちのにぎわいづくりや、居住地として選ばれるための仕事づくりという観点からも、その振興を図ります」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、「基本構想」を達成することを考慮している。

「地域産業の活性化との整合性」
桐生市第 6 次総合計画の「1-1 地域産業の活性化」において、「中小企業の経営基盤強化」があげられている。施策として、「中小企業の経営基盤強化」が掲げられており、具体的な目標として「販路開拓支援による展示会等における商談成約件数：140 件」「創業支援等事業計画に基づく創業者数：40 人」があげられている。当発達支援計画においても、「展示会における販路拡大」「創業支援」を計画しており、連動性・整合性がある。
「商業の活性化とにぎわいづくりとの整合性」
桐生市第 6 次総合計画の「1-3 商業の活性化とにぎわいづくり」において、「商業環境の整備」があげられている。当発達支援計画においても、専門家を活用した「店舗環境の整備」や補助金を利用した「店舗改修」などを計画しており、連動性・整合性がある。

③桐生市新里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（マル経融資など）」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、「人口減少に伴う需要の低迷」「少子高齢化社会の到来」「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
以上の目標を掲げ、小規模事業者の支援に取り組むことで、小規模事業者の経営基盤が安定し事業を継続する事業者が増えることにより、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 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、各事業者に共通する経営課題である。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、小規模事業者への経営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・利益の確保に努める。

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。

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 100 社

【実施回数】年 1 回（8～10 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 や会報等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いているが、得られた情報についても分析は行っておらずデータ化されていない。

また、地区外からの人口流入に伴い、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、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 支援対象事業者数	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 支援対象事業者数	2者	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。具体的には、独自の技術を持つ金属加工メーカーやプラスチック加工メーカーを対象とし、地元で開催される「ビジネスマッチングフェア」に出展する事業者の支援を行う。

【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）が直接事業者に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）が直接事業者に分析結果をフィードバックし、自店の商圏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．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、「マル経融資などの金融支援時」「各種補助金の申請書作成時」「伴走型支援事業における事業計画作成時」において実施してきており、一定の効果を上げている。一方で、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。
当商工会においても、「経営状況の分析」の必要性について、訪問時の説明や商工会 HP での情報発信などで周知を進めてきたが、まだまだ不十分な状態である。
以上のような現状を勘案すると、「３－１．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	10	30	35	40	40	45

	巡回訪問数	5	20	25	30	30	35
	窓口勧誘数	3	5	5	5	5	5
	セミナー開催時勧誘数	2	5	5	5	5	5
経営分析件数		5	25	30	35	35	40

（3）事業内容

①経営指導員の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）成果の活用

分析結果については、当該事業者に提供し、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、「マル経融資などの金融支援時」「各種補助金の申請書作成時」「伴走型支援事業における事業計画策定支援時」において行っており、一定の効果を上げている。

しかし、作成した事業計画において「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まだまだ多い。

また、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、これまで以上に、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．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 6 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	2	2	2	2	2
事業計画策定セミナー 参加者人数	15 人/回	15 人/回	15 人/回	20 人/回	20 人/回	25 人/回
事業計画策定勧誘訪問件数	10	20	20	30	30	35
事業計画策定件数	5	15	18	20	20	24

（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・経営革新計画セミナー・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】

1～2 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ともに伴走型支援事業において定期的な訪問を実施してきた。その一方、事業計画通りに進まない事業者に対するきめ細やかなフォローが行き届かない事業者が散見された。

上記を勘案すると、事業計画通りに事業が進んでいる事業者へのフォローはもとより、事業計画に変調をきたしている事業者に対するきめ細やかなフォローアップを行う体制づくりや事業計画修正を迅速に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	5	9	10	13	16	18
頻度（延べ回数）	22	36	40	52	64	72
売上増加事業者数	1	3	4	5	6	7
利益率１%以上増加事業者数	1	2	3	4	5	6

※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

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充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、桐生市で開催される「ビジネスマッチングフェア」への出展事業者に対する支援を行っている。また、小規模事業者の販路拡大に役立つ企業 PR 動画の制作も行っている。上記の事業はそれなりの効果は上げているものの、不十分な点も多い。今後は、小規模事業者の実態に合わせたきめ細やかな需要開拓のための支援が課題となっている。

（2）支援に対する考え方

インター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、販路拡大についての考え方の理解を深めるための販路開拓セミナーを実施し、自社に役立つ知識の習得を進める。展示会については、商工会が独自に開催することが困難なため、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ビジネスマッチングフェアの参加企業数	7	8	8	9	9	10
内商談件数	4	5	5	6	6	10
内成約数	1	1	2	2	3	4
②インターネットを活用した事業者 PR 施策の支援	7	13	14	15	15	15
企業 PR 動画制作件数	4	5	5	5	5	5
広報資料作成件数	0	5	5	5	5	5
HP 作成件数	3	3	4	5	5	5
内利益率 1%以上件数	1	1	2	2	3	3
③商工会 HP による情報発信						
掲載事業者数	77	85	90	95	100	105
内利益率 1%以上件数	5	5	6	7	8	10
④販路開拓セミナーの実施						
開催回数	1	2	2	2	2	2
参加者数	10	20	20	20	20	20
内利益率 1%以上件数	1	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展示商談会への出展支援

地元で開催される「ビジネスマッチングフェア」への出展支援を行う。出展ブースを確保し、事業計画を策定した事業者を優先的に出展させるなど、新たな需要の開拓を支援する。支援対象事業者は、独自の技術を持つ金属加工メーカーやプラスチック加工メーカーとし、新たな取引先獲得を目的とする。また、県内外で開催される展示会に出展する事業者に対して、効果的なブースのレイアウト方法、来場者へのアプローチの仕方、商談のまとめ方などのアドバイスを実施し、

小規模事業者の広域的な販路開拓と認知度の向上を図る。

※「ビジネスマッチングフェア」
桐生市、太田市、館林市、桐生商工会議所、桐生信用金庫、アイオー信用金庫、館林信用金庫が共同で毎年 9 月から 10 月に主催している。
（令和元年度開催実績：出展者数 140 社・来場者数 3,500 人）

②インターネット等を活用した事業者 PR 施策の支援
現在実施している小規模事業者用の企業 PR 動画の制作支援を今後も継続して実施する。企業 PR 動画については、YouTube にアップし新たな需要の開拓を進める。また、小規模事業者が事業を PR するためのオリジナル HP の作成を支援する。必要に応じて、HP で使用する広報資料制作支援を行うとともに、商品販売などのシステムを構築し新たな販路の獲得を図る。

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。事業者の業務を簡単に紹介するとともに、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。

④販路開拓セミナーの実施
新たな需要を獲得するための基礎知識などを習得するために、販路開拓のためのセミナーを実施する。具体的には、小売・サービス業を対象とした「マーケティングセミナー」、製造業・建設業を対象とした「工程改善セミナー」などである。
○マーケティングセミナー
【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×1 日
【講師】
専門家（中小企業診断士・販売士など）
【参加者】
事業計画策定事業者・展示会出展事業者など
【カリキュラム】

テーマ	講義内容
マーケティングの基礎知識	○マーケティングとは ○顧客ターゲットの設定 ○自社のマーケティング戦略の作成方法

【セミナー参加後の支援】
セミナー参加事業者については、セミナー後に経営指導員が訪問し、今後の販路開拓にどのようにつなげるかについてヒアリングを行うとともに、必要に応じて専門家を派遣し、自社 HP 作成を支援する。

○工程改善セミナー
【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×1 日
【講師】
専門家（中小企業診断士・技術士など）
【参加者】
事業計画策定事業者・展示会出展事業者など
【カリキュラム】

テーマ	講義内容
小規模事業者の「工程管理」「品質向上」	○5S の考え方 ○ボトルネック工程の改善手法 ○全体の最適化のための施策

【セミナー参加後の支援】
セミナー参加事業者については、セミナー後に経営指導員が訪問し、今後の工程改善にどのように取り組むかについてヒアリングを行うとともに、必要に応じて専門家派遣を行い具体的な工程改善を支援する。

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

現在、経営発達支援事業の取り組みにおいて、年 1 回開催する検討会により見直しを行っている。今後も検討会の実施により計画の見直しを行い、PDCA サイクルを適切に回す仕組みを維持する。

（２）事業内容

当商工会役員・桐生市商工振興課・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 1 回、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経営指導員研修会において、各経営指導員が知識の習得や資質の向上に取り組んでいる。しかし、経営指導員間での知識の共有が図られていないため、ベテラン経営指導員と若手経営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、その他の職員も含めた組織全体のレベルアップが意識されていない。
今後は、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

経営指導員及び経営支援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「経営指導員等研修」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や分析結果等の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。また若手経営指導員はベテラン経営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、担当経営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や金融機関との打ち合わせ時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が、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十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桐生・みどり地区４商工会による情報交換会（年２回）

桐生・みどり地区４商工会による情報交換会を開催する。その情報交換会において、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１回）

日本政策金融公庫前橋支店国民生活事業が主催する「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、市町村、商工会、商工会議所、各金融機関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。
④地域内他機関との情報交換会の実施（年２回）
地域内の事業者・金融機関・行政機関（桐生市新里支所）・県立ぐんま昆虫の森・外部有識者（中小企業診断士など）が参加する情報交換会を実施し、当地区の現状について情報交換を行う。当地域の現状について情報収集を行い、小規模事業者の支援に役立てる。

地域経済の活性化に資する取組

１１．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

近隣市のベッドタウンとして発展してきた当地区は、主に住民間の交流を図るイベントを開催している。当商工会はそのような地域振興事業を通じ地域経済の活性化に長年貢献してきた。しかし、このようなイベントは季節ごとに開催される一過性の事業となっており、地域経済の活性化策として継続的な取組が図られていない状態となっている。
今後は、各種地域振興事業の開催を通じ、桐生市・桐生商工会議所・地元企業・金融機関・県立ぐんま昆虫の森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桐生市新里町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「新里地区地域活性化検討会」の開催（年２回）
地域経済の活性化を図る土台作りとして「新里地区地域活性化検討会」を年２回開催する。「新里地区地域活性化検討会」は、桐生市・地元企業・金融機関・県立ぐんま昆虫の森で構成され、検討会においては「新里地区産業祭」や県立ぐんま昆虫の森で毎年 10 月に開催される「にいさとForest Music」の継続的な活性化策について検討を行う。
②「新里地区産業祭」の開催（年１回）
新里地区産業祭（11 月）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、主催である「新里地区産業祭実行委員会」のメンバーとして桐生市や JA にったみどりなどの他の主催者とともにその運営にあたっている。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。
③「にいさと Forest Music」の開催（年１回）
にいさと Forest Music（10 月）は、当地区内にある「県立ぐんま昆虫の森」で開催される音楽イベントである。当イベントは「県立ぐんま昆虫の森」の利用促進と地域観光振興を目的とし、平成 24 年から毎年開催されている。令和元年は８回目の開催となったが、地元の新里中学校吹奏楽部をはじめ５組が出演し多くの来場者を集めた。当商工会は実行委員会を組織し運営することによりこのイベントを支えている。令和３年以降も同様の活動を実施することにより「県立ぐんま昆虫の森」の利用促進を図るとともに地域ブランド力の推進に役立てる。

（別表２）

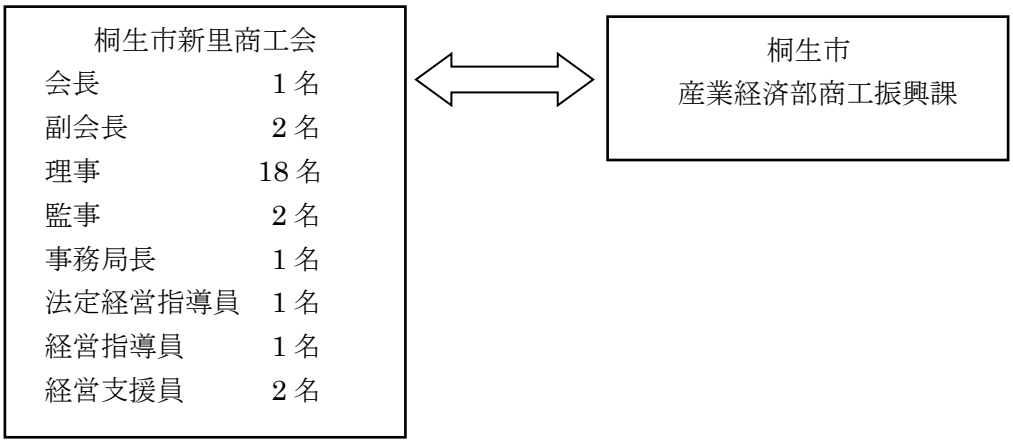
経営発達支援事業の実施体制

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）を経営支援員が担当する。全職員が参加し毎月行われる「職員間定期ミーティング」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。



（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：近藤克彦

■連絡先：桐生市新里商工会　　TEL 0277-74-5353

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

〒376-0123
群馬県桐生市新里町武井 659
桐生市新里商工会
TEL：0277-74-5353 FAX：0277-74-5652
E-mail: info@niisato.or.jp

②関係市町村

〒376-8501
群馬県桐生市織姫町 1-1
桐生市　産業経済部　商工振興課
TEL：0277-46-1111　FAX：0277-43-1001
E-mail:shoko@city.kiryu.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こと	500	500	500	500	500
・需要動向調査に関すること	500	500	500	500	500
・経営状況の分析に関すること	800	800	800	800	800
・事業計画策定支援に関すること	800	800	800	800	800
・事業計画策定後の実施支援に関すること	800	800	800	800	800
・新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	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こと	500	500	500	500	500
・経営指導員等の資質向上等に関すること	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こと	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こと	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