

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	桐生市黒保根商工会（法人番号 5070005005149） 桐生市（地方公共団体コード 102032）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 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する 事業承継を促進し若手経営者の台頭により地域の活力を高める 小規模事業者との対話と傾聴で個々の課題を設定し、小規模事業者の魅力を引き出し、地域全体の持続的発展の取り組みへ繋げる
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）を活用し地域経済動向分析を行う。 ・ 地域内事業所の経営状況を把握するため経営状況調査を実施する。 2. 需要動向調査に関すること ・ 小売業・サービス業などの事業者の自社アンケート調査を支援。 ・ 展示会において、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。 3. 経営状況の分析に関すること ・ 事業者自らが、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握した上で、事業計画の策定支援を実施する。 4. 事業計画の策定支援 ・ D X推進セミナー・I T専門家派遣、D X意識の醸成を図る。 ・ 事業計画策定セミナー開催、事業計画策定支援を実施する。 5. 事業計画策定後の実施支援 ・ 事業計画を策定した事業者を対象として、フォローアップ支援を実施する。必要に応じて専門家を派遣し、専門的な指導・助言を行う。 6. 新たな需要の開拓支援 県内・首都圏の商談会・展示会参加事業（BtoB）、SNS活用、ECサイト利用（BtoC）、自社HPの開設等の支援によって、地域事業者の新たな需要開拓を支援する。

連絡先	桐生市黒保根商工会 〒376-0141 群馬県 桐生市 黒保根町水沼 1 8 2 – 3 TEL:0277-96-2605 FAX:0277-96-2586 e-mail:kurosyo@sunfield.ne.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 e-mail:shoko@city.kiryu.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

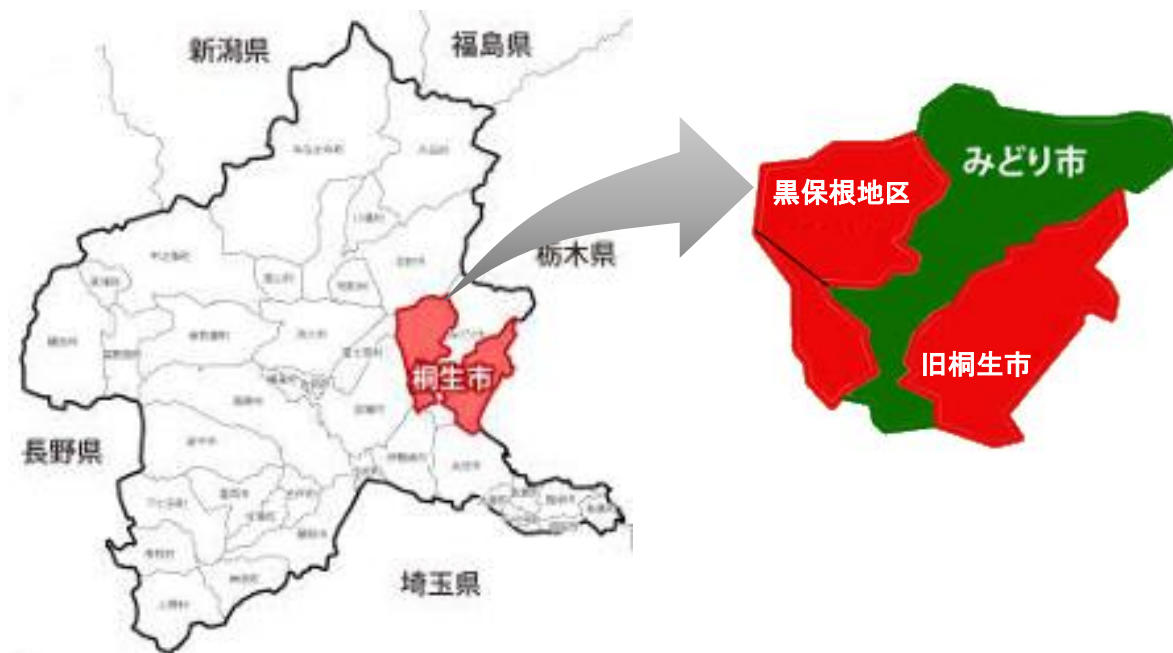
(1) 当地区の現状及び課題

① 現状

【立地】

桐生市黒保根商工会は、群馬県東部の桐生市に位置している。当商工会地区である桐生市黒保根町（旧黒保根村）は平成 17 年に桐生市新里町（旧新里村）と共に桐生市に編入合併された。

桐生市は、みどり市を間に挟んで飛び地となっており黒保根町は、みどり市大間々町の西に位置しているため生活圏は、旧桐生市よりは、みどり市大間々町に近いと言える。当地区の総面積は 101.50 km² と広大であり、町の南部を渡良瀬川が北東から南西に流れ、西部にそびえる赤城山（1828 m）を背にして南東面に緩い傾斜をして広がる山間地帯である。



【人口】

当地区の人口は令和 4 年 3 月時点で 1,652 人となっている。毎年減少傾向で推移しており前年比平均 96.3%で推移している。世帯数は令和 4 年 3 月時点で 810 世帯となっている。毎年減少傾向で推移しており前年比平均 98.0%で推移している。当地区全体は「過疎地域」となっており、今後更に人口減少が進展することが予想される。

《当地区の人口及び世帯数の推移》

		平成 30 年 3 月	令和元年 3 月	令和 2 年 3 月	令和 3 年 3 月	令和 4 年 3 月
実数	人口	1,906	1,837	1,754	1,715	1,652
	世帯数	883	864	850	838	810
比率	人口	95.7%	96.4%	95.5%	97.8%	96.3%
	世帯数	98.5%	97.8%	98.4%	98.6%	96.7%

(出典：桐生市 統計資料)

桐生市黒保根町の生産年齢人口は令和 4 年 3 月時点で 772 人となっている。生産年齢人口の構成比は平成 25 年 55.1%に対し令和 4 年 46.7%と減少傾向にある。年少人口の減少傾向、高齢化率の上昇傾向で、生産年齢人口は今後も更に減少していくことが予想される。

《桐生市黒保根町の年齢別人口の推移》

	平成 25 年 3 月		平成 28 年 3 月		平成 31 年 3 月		令和 4 年 3 月	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
年少人口 (0～14 才)	144	6.5%	106	5.2%	83	4.5%	68	4.1%
生産年齢人口 (15～64 才)	1,216	55.1%	1,046	51.4%	883	48.1%	772	46.7%
老年人口 (65 才以上)	846	38.3%	882	43.4%	871	47.4%	812	49.2%

(出典：桐生市 統計資料)

【産業】

当地区の商工業者数は令和 3 年時点で 86 者となっているが、平成 24 年以来 18 者減少している。小規模事業者数も減少傾向にあり商工業者総数に占める割合も減少傾向となっている。当地区の商工業者の減少要因は小規模事業者の減少に起因すると考えられる。

《当地区の商工業者・小規模事業者数の推移》

	平成 24 年	平成 27 年	平成 30 年	令和 3 年
商工業者総数	104	96	96	86
小規模事業者数	89	81	81	72
小規模事業者の割合	85.6%	84.4%	84.4%	83.7%

(出典：経済センサス)

当地区の令和 3 年の業種構成は建設業 26.8%、製造業 22.0%、小売業 13.4%、飲食店・宿泊業 13.4%の順であり、建設業者の構成が若干高い傾向にあるが、平成 30 年以前も同様の傾向である。

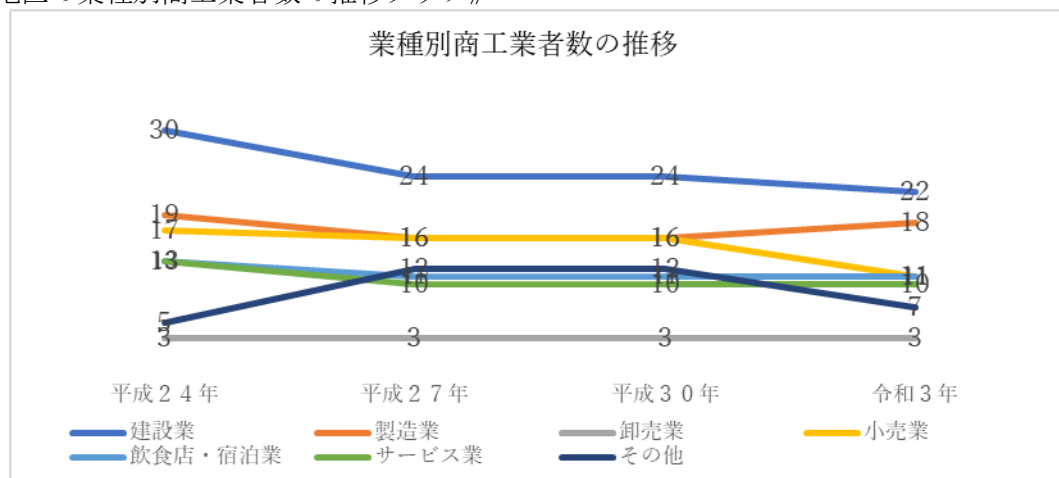
何れの業種も減少傾向にあり、特に小売業の減少幅が大きい傾向にあるが、当地区における業種によるバラツキは比較的少ないと言える。

《当地区の業種別商工業者数の推移》

	平成 24 年		平成 27 年		平成 30 年		令和 3 年	
	業者数	割合	業者数	割合	業者数	割合	業者数	割合
建設業	30	30.0%	24	26.1%	24	26.1%	22	26.8%
製造業	19	19.0%	16	17.4%	16	17.4%	18	22.0%
卸売業	3	3.0%	3	3.3%	3	3.3%	3	3.7%
小売業	17	17.0%	16	17.4%	16	17.4%	11	13.4%
飲食店・宿泊業	13	13.0%	11	12.0%	11	12.0%	11	13.4%
サービス業	13	13.0%	10	10.9%	10	10.9%	10	12.2%
その他	5	5.0%	12	13.0%	12	13.0%	7	8.5%

(出典：経済センサス)

《当地区の業種別商工業者数の推移グラフ》



【交通】

南北に当地区を縦断する主要道は江戸時代より足尾銅山の銅を運ぶ「あかがね街道」と称され、当地区は銅を搬出する街道沿いとして賑わった。

現在でも「あかがね街道」は栃木県日光市から埼玉県を経由して東京都までつながる国道 122 号線となり、交通の要衝地としての役割を担っている。

鉄道においては、国道 122 号線に並行して「わたらせ渓谷鐵道」が縦断しており、桐生市の「相老駅」より「東武鐵道桐生線」を通して東京都につながっている。

【観光資源】

黒保根町を南北に貫く「わたらせ渓谷鐵道」の「トロッコわたらせ渓谷号」は、行楽シーズンに運行され、県内外からの観光客で賑わう。また、駅構内に温泉施設を有する「水沼駅温泉センター」やバーベキュー・キャンプが楽しめる「利平茶屋森林公園・花見ヶ原森林公園」、「道の駅くろほね・やまびこ」等の観光施設がある。

【特産品】

当地区の特産品としては、ビタミン・ミネラルが豊富なマイタケ、国内産大豆を使用のこだわりの味噌、低農薬で町内生産の野菜を主な原料とした漬物など、水源村宣言の土地ならではの自然豊かな農産物が揃っている。

【桐生市第6次総合計画（2020 年度～2027 年度）からの引用】

「桐生市第6次総合計画」（2020 年度～2027 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。

「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

【工業（製造・建設業）等】

当地区は著しく少子化・高齢化が進展している状況であり、比較的業種割合の高い建設業の廃業が進んでいる状況である。製造業については山間地ということもあり一般製材業の比率が高く、非鉄金属製造業は数社程度である。

独自の技術力を持っている事業者もいるが、新たな取引先を獲得するには至っておらず、大規模・中規模企業との連携や交流を促進し、新規取引先の開拓に結び付けることが課題である。

地域の実情を熟知した地元の小規模事業者が連携しつつ、自ら需要を開拓することで新たな取引先を獲得し、収益構造の転換を図ることが課題である。

【商業（小売・サービス業）等】

当地区には商店街が形成されておらず、水沼駅周辺に小売業・飲食業が数店舗集積しているが、何れも極めて小規模な店舗であり地域住民の需要を満たせる状況ではない。

当地区の住民は隣接する、みどり市大間々町の「大間々ショッピングセンターさくらモール」や「カスミ大間々店」、「とりせん大間々店」、「ベイシア 大間々店」等の大型スーパーマーケット等の商業施設へ向かう購買行動が顕著であり、小規模事業者の店舗の衰退が更に進んでしまう状況となっている。

小規模事業者が「自社の商品・サービスの強みを再認識して情報を発信すること」、「新商品・新サービスを開発し新たな顧客に提案すること」等によって、販路開拓を目指すことが課題である。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

① 10年程度の期間を見据えて

<今後想定される地区内の環境変化>

- ・当地区の人口減少傾向は顕著であり、人口構成に占める高齢者層の割合が更に増加する。こうした変化により、新たな商品やサービスの供給が求められることが予想される。
- ・集客力の高い大型店等の存在は、小売業・サービス業などの商業系の小規模事業者にとっては脅威であり、顧客満足の上昇と新規顧客開拓に取り組まない限り、事業の継続が危ぶまれる。
- ・グローバル経済の進展などによる競争環境の激化などの外部環境の変化や、生産年齢人口減少に対するための労働生産性向上の取組など、小規模事業者を取り巻く環境はさらに複雑化するものと考えられる。
- ・経営者の高齢化により廃業が増加し、小規模事業者数の減少が想定される。

<当地区内の小規模事業者のあるべき姿>

- ・顧客ニーズや需要の動向の変化に合わせた新商品・新サービスを継続的に開発している。
- ・近隣の大型店等に対し、差別化を図りながら高い顧客満足を維持している。
- ・新規事業に積極的に取り組み、新たな需要を喚起できる体制となっている。
- ・商工会や金融機関などの支援機関が提供する情報や、補助金などの各種施策を活用しながら経営改善を図っている。
- ・経営者個人が貪欲に知識の習得に努め、その結果として会社が成長し、環境の変化の中でも生

き残っている。

- ・事業計画に基づいて PDCA サイクルを確実に回し続けられている。

<長期的な振興のあり方>

- ・今後想定される当地区の環境変化を考慮し、小規模事業者のあるべき姿を勘案すると、新商品・新サービスの開発支援、ビジネスモデルの転換支援、販路開拓のためのマッチング支援、自社における情報発信支援、各種情報の活用支援などを行いながら、小規模事業者数の維持と収益力向上を図ることが当地区の長期的な振興のあり方である。

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桐生市黒保根商工会としての役割

- ・当地区における経済動向や需要動向調査などの客観的な分析データを小規模事業者に提供し、実効性の高い新商品・新サービスの開発を支援する。
- ・意欲のある経営者や事業承継者の育成を図るため、知識補充や意識啓発を行う機会や場所を提供する。
- ・既存事業の改善やビジネスモデル転換による新たな事業の収益効果を検証するため事業計画策定を推進する。
- ・群馬県よろず支援拠点などの各種支援機関、金融機関、専門家および行政による支援体制を構築するための中核機関として機能する。

(3) 経営発達支援計画の目標

当商工会は、上記の「(1) 当地区の現状及び課題」「(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する
- ② 事業承継を促進し若手経営者の台頭により地域の活力を高める
- ③ 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魅力を引き出し、地域全体の持続的発展の取り組みへ繋げる

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所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。

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する

小規模事業者が、継続的な発展を目指すためには、事業計画の策定が重要となる。事業計画策定においては「自社の経営状況の分析」「実現可能性の高い事業計画の策定」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」「問題点・課題の把握」「事業計画の修正」が必要となる。当商工会においては、経営者との対話を通じた信頼の醸成、経営者にとっての本質的課題の掘り下げを重視し、これが経営者の腹落ちに繋がり、内発的動機づけによって事業者の潜在能力を引き出す伴走支援を実施する。

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。

②事業承継を促進し若手経営者の台頭により地域の活力を高める

当地区の高齢化率は年々上昇傾向にあり、令和2年現在の高齢化率は、49.2%となっており、同様に経営者の高齢化が顕著となっている。事業承継について何の対策も講じなかった場合、廃業によって地域内の商工業者は更に減少することが予想される。円滑な事業承継によって廃業事業者を減少させるために、魅力的な事業への磨き上げ（デジタル化によるソフトな資産の見える化）支援や若手後継者の経営力向上のための支援を実施する。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。

③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魅力を引き出し、地域全体の持続的発展の取り組みへ繋げる

当地区内の若手後継者の一部には、技術力向上や新商品開発への高い意識を持った事業者が存在している。しかし、一方で、効果的な情報発信ができず機会損失を生じている事業者も少なからず存在している。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・技術などの魅力を伴走支援によって引き出し、情報を蓄積・発信することにより、地区内外の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。これらの販路開拓の支援等を通して、域内外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

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

【現状】

「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」にとどまっている。

現状において、しっかりとした調査の実施ができていないことから、当地区内の経済動向が正確に把握できていない状況にある。

【課題】

今後は、経営指導員が実施する巡回・窓口相談時の個別ヒアリングの他に、国が提供するビッグデータなどの有効活用を進め、「産業別の経済状況の把握」「事業計画策定」など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地域内経営状況の公 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）

当地区の事業者、地域で稼働している産業、取扱品、サービスなど、経営の方向性の指針となる情報提供を目的として、地域の動向を把握するために経営指導員による「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した経済動向分析を行い、年 1 回当商工会ホームページで公表する。

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

【調査項目】・「地域経済循環マップ」「生産分析」→ 何で稼いでいるかを分析

・「まちづくりマップ・From-To 分析」→ 人の動きなどを分析

・「産業構造マップ」→ 産業別の現状を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定等に反映する。

②地域内の経営状況調査

地域内の事業所の経営状況を把握し、当商工会が提供すべき支援コンテンツの選定や優先順位を適切に判断するため、経営状況調査を年 1 回実施し、当商工会ホームページで公表する。

【調査手法】指導員による巡回時の聞き取り調査

【調査対象】地区内小規模事業者を業種ごとに全体の割合に応じて、対象事業者合計 40 社を目安に実施。

【調査項目】経営状況、景況感、経営資源、経営上の問題点・課題、販売促進、事業計画策定、事業承継、減災・防災 等

(4) 調査結果の活用方法

○調査した結果はホームページに掲載し、広く地域内事業者へ周知する。

○調査結果を事業計画策定支援時に反映させることで、事業の方向性を明確にし、効果的な支援を実施する。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の多くは、製品・サービスの開発・販売にあたり、「良い製品を開発したから売れるはず」「良い商品を仕入れたから売れるはず」といったプロダクトアウトの考え方で製品開発、商品仕入、サービス開発をしている傾向にあり、「顧客ニーズに基づく製品・サービスの開発」という意識が弱かった。

当商工会においても、経営指導員等の需要動向調査に関する知識・認識が欠けており、小規模事業者が消費者ニーズなどの需要動向を正確に把握できるような支援は行っていなかった。

【課題】

小規模事業者の売上・利益の確保を図るためには、顧客目線に立ったマーケットインの考え方が必要になる。

地区内の少子・高齢化、南北に縦断する主要道の通行者や「わたらせ渓谷鐵道」の利用者（観光客等）の増加への期待が、今までの需要とは異なるニーズを派生させることも考えられる。地域内及び来訪者の需要動向についての情報を収集するとともに、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自社におけるアンケート調査 支援対象事業者数	—	年1回 5者	年1回 5者	年1回 5者	年2回 5者	年2回 5者
②展示会でのアンケート 調査支援対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

（３）事業内容

①自社におけるアンケート調査

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。

②展示会でのアンケート調査

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、独自の技術や製品を持つ非鉄金属製造業者や一般製材業者を対象とし、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。

【調査手法】

（情報収集）ビジネスマッチングフェアや中小企業総合展に来場したバイヤー等に対してアンケート調査票を手渡し、聞き取りによるアンケート調査を行う。

（情報分析）調査結果は、経営指導員が取りまとめて分析を行う。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は、よろず支援拠点等の専門家に意見を聞き分析を行う。

【サンプル数】 50 件／者

【調査項目】 製品コンセプト、製品の良い点・悪い点、価格設定、顧客ターゲット、取引条

件、納期、要求精度 等

【調査結果の活用】調査の分析結果は、担当した経営指導員が直接事業者にフィードバックし、製品の改良等に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当商工会における経営状況の分析については、マル経などの金融支援や小規模事業者持続化補助金などの各種補助金の申請書作成時において実施しており、積極的には取り組んでこなかった。また、多くの小規模事業者は「経営分析」を実施しておらず、その分析手法についても理解していない事業者も多い。

【課題】

今後は、現在の需要を捉えるとともに需要を先読みした事業計画を策定するための前段階として、財務分析・非財務分析を実施する。そのうえで、高度かつ専門的な知識を有する外部専門家等と連携し、実現可能性・実効性の高い事業計画策定に繋げていくこととする。

(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経営分析セミナー 開催件数	—	1回	1回	1回	2回	2回
②経営分析 事業者数	9者	10者	10者	10者	15者	15者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

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

実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深める。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い10者を選定

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

《財務分析》直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

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

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

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」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。

非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

- 分析結果は、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。
- 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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定支援に関しては、マル経などの金融支援や各種補助金の申請書作成時に策定支援を行っている程度であり、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本質的な「事業の方向性」を考慮した事業計画となっていないケースも見受けられる。

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。

【課題】

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。

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

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せるわけでは無い。「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫し、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。

5. で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・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。

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。

(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
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	2回	2回
③事業計画策定事業者数	5者	5者	5者	5者	10者	10者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー・IT専門家派遣」の開催

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

【募集方法】参加者の募集は、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（ITコーディネータ・中小企業診断士など）

【参加者数】5人／回

【支援対象】DXに積極的に取り組み、事業変革によるビジネスモデルの転換を進める事業者

【カリキュラム】・DX総論

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

【専門家派遣】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・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家の派遣を行う。

②「事業計画策定セミナー」の開催

経営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）への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）

【参加者数】5人／回

【支援対象】・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・経営革新計画等含む）を目指す事業者 等

【カリキュラム】＜1日目＞・事業計画の意義、作成方法

- ・経営分析により把握した自社の問題点の確認
- ・「地域の経済動向調査」「需要動向調査」の結果の活用
- ・経営理念の作成方法

＜2日目＞・環境分析（SWOT分析）の考え方

- ・クロスSWOT分析の説明
- ・経営分析&事業計画作成ワーク
- ・行動計画、数値計画の作成

③事業計画の策定支援

経営分析を行った全事業者を対象に事業計画策定を勧める。また、「DX推進セミナー」「事業計画策定セミナー」等のセミナー参加者など、事業計画策定に積極的な事業者の支援を行う。

【支援手法】事業計画策定セミナー受講者に対し、経営指導員が対応する。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、確実に事業計画策定につなげていく。また、専門家（中小企業診断士等）による個別指導を実施し、小規模事業者の事業計画策定を支援する。

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

【現状】

事業計画策定を支援した事業者に対するフォローアップは、問題が発生した時点で問題解決の支援を行っている程度であり、場当たりの対応や策定した事業計画が頓挫していてもそのままになっている状況も少なくない。

【課題】

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への取組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

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、経営者と従業員と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。

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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①フォローアップ対象事業者数	5者	5者	5者	5者	10者	10者
②頻度（延べ回数）	20回	20回	20回	20回	40回	40回
③売上増加事業者数	3者	4者	4者	4者	8者	8者
④利益率1%以上増加事業者数	3者	4者	4者	4者	8者	8者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が訪問日やチェック項目などを記載した独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した事業計画が確実に実効されているかどうかを確認するため、定期的なフォローアップを実施する。

訪問頻度については、基本、四半期に一度フォローアップ訪問を実施する。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。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。なお、計画と進捗にズレが生じた場合や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、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し、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

【現状】

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

企業PR動画等のプロモーション支援は行っているが、一定の効果は認められるものの、新たな需要の開拓として十分な成果を得られているとは言えない。

【課題】

企業PR動画等のプロモーション支援の事前・事後のフォローが不十分であったため、他のツールとの複合的な組み合わせによって改善する必要がある。

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

(2) 支援に対する考え方

群馬県内や首都圏で開催される既存の展示会・商談会への出展を積極的に支援する。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細やかな伴走支援を行う。また、当商工会HPにおいて、小規模事業者の事業情報を掲載することで、新たな需要開拓を促進させる。

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サイトの利用など、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
①ビジネスマッチングフェア出展事業者数	—	2者	2者	2者	3者	3者
成約件数／者	—	1件	1件	1件	2件	2件
②SNS活用事業者数	—	5者	5者	5者	7者	7者
売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%
③ECサイト利用事業者数	—	2者	2者	2者	3者	3者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④自社HPの開設支援事業者数	—	2者	2者	2者	3者	3者
売上増加率／者	—	1%	1%	1%	1%	1%

(4) 事業内容

①ビジネスマッチングフェア出展事業（BtoB）

商社・バイヤー等の新たな需要開拓を目指す小規模事業者に対し「ビジネスマッチングフェア」開催情報の提供、出展の事前・事後支援（出展・商談ノウハウ習得）を行い成約につなげる。

【参考】「ビジネスマッチングフェア」は、桐生信用金庫など8者の共同開催、毎年秋に1回開催、141の展示ブース（令和4年実績）、約2,000人が来場する。

②SNS活用

小売・サービス業の多くが地区内で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、専門知識を必要とせず取り組みやすいSNS（Facebook／Instagram／Twitter など）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）

比較的運用コストが抑えられ容易に開始出来るYahoo!ショッピング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

自社HPのない小規模事業者が多く、情報発信力が不十分である。そのような事業者に対して、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動画の作成を支援することで、来店客数増加によって、売上増加を達成する。（BtoC）

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

毎年開催される総会において事業報告を行なっているのみである。また、総会出席者は、商工会役職員及び会員であり、外部から評価を受ける状況にない。そのため、各事業内容の評価及び検証するまでには至っておらず、その後の事業実施方針等への十分な反映はみられない。

【課題】

今後は、事業を客観的に評価し見直すことが不可欠であり、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を構築する必要がある。

(2) 事業内容

桐生市商工振興課長・黒保根支所地域振興整備課長・法定経営指導員・外部有識者（中小企業診断士、税理士などの専門家）により構成された「協議会」を年1回、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。

当該協議会の評価結果は、役員が集う「報告会」にフィードバックした上で、次年度の事業実施方針等に反映させるとともに、商工会HPにおいて公表することで、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。

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

【現状】

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、経営指導員等が知識の習得や資質の向上に取り組んでいる。しかし、職員間での知識の共有が図られていないため、支援能力にバラツキが生じている。また、職員の支援能力向上のみに重点が置かれ、その他の臨時職員（記帳指導員・一般職員）も含めた組織全体のレベルアップが意識されていない。

【課題】

職員全体の知識の共有のための仕組みを構築するとともに、職員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

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員等の支援能力一層の向上のため、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。

【事業計画策定セミナー】

当商工会では、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課題であるため、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。

【D X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D X推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のI T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D X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。

<D Xに向けたI T・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

R P A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I T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

【コミュニケーション能力向上勉強会】

外部講師を招いて、対話力向上等のコミュニケーション能力を高める勉強会を開催することにより、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。

【小規模事業者課題設定力向上勉強会】

外部講師を招いて、課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得する勉強会を開催することで、その後に続く課題解決をスムーズに行えるようになることを目的とする。

②職員間の定期ミーティングの開催

職員によるミーティングを開催し進捗状況を共有する。経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回、年間12回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

③データベース化

担当職員が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の一般職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(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 1 1 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)	
桐生市黒保根商工会 会長 副会長 理事 青年部長 監事 顧問 法定経営指導員 経営支援員 記帳指導員 臨時職員 1 名 2 名 10 名 1 名 2 名 1 名 1 名 1 名 1 名 1 名	桐生市 産業経済部商工振興課
(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： 北村健二 ■連絡先： 桐生市黒保根商工会 TEL 0277-96-2605	
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／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会／商工会議所 〒376-0141 群馬県桐生市黒保根町水沼 1 8 2 - 3 桐生市黒保根商工会 TEL : 0277-96-2605 / FAX : 0277-96-2586 E-mail : kurosyosunfield.ne.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.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	2, 500	2, 500	2, 500	2, 500	2, 500
・ 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	200	200	200	200	200
・ 事業計画策定支援に関する事業	200	200	200	200	200
・ 事業計画策定後の実施支援に関する事業	200	200	200	200	200
・ 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	50	50	50	50	50
・ 経営指導員等の資質向上等に関する事業	50	50	50	50	50

(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)

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	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	