経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	上野村商工会（法人番号　7070005004017） 上野村（地方公共団体コード　103667）
実施期間	令和 4 年 4 月 1 日～令和 9 年 3 月 31 日
目標	①　基幹産業の木工産業を支援することにより森林資源を活用した地域活性化を図る ②　民宿、旅館などの集客体制への整備による観光産業の振興 ③　地域商業の持続的経営への支援 ④　後継者の育成と事業承継への支援 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。
事業内容	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 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を分析し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。 4. 需要動向調査に関すること 地区内の需要動向についての情報収集を行うため、顧客ニーズをアンケート調査などによりデータを収集し分析することでサービスの需要を把握するとともに新規商品や事業計画策定の基礎資料に活用する。 5. 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現状の財務分析である、安全性、キャッシュフローバランスなど健全経営の分析を行い、持続的発展に向けた助言を行う 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナー及びＤＸ推進セミナーを開催し、小規模事業者事業計画作成を支援するとともにＤＸへの取組みを強化し、小規模事業者の競争力の維持・強化する。 7. 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、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。 8. 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・ＤＸに向けた販路開拓支援を実施し、新たな需要の開拓及びＩＴ活用による営業・販路開拓支援を支援する。
連絡先	上野村商工会 〒370-1614 群馬県多野郡上野村大字川和 11 番地 0274-59-2254 上野村　振興課 〒370-1614 群馬県多野郡上野村大字川和 11 番地 0274-59-2111

（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）地域の現状及び課題

①　現状

【立地】

上野村は、群馬県の最西南端に位置し、商工会地点で東経 138 度 47 分、北緯 36 度 4 分、標高は 511mとなっている。

東部は神流町、北部は南牧村、西部は長野県佐久穂町、北相木村、南相木村、川上村、南部は埼玉県秩父市の１市２町４村と隣接している。

村域周辺は、御荷鉾荒船連山や三国連山など 1,000～2,000m級の山々が座し、森林面積は総面積 181.86ｋ㎡の約 95%を占める、典型的な山村環境を形成している。

図 1　上野村の位置

村の中央を流れる神流川は、関東地方の水資源を賄う利根川水系に属し、奥深い山々を源とする数多くの渓流群によって構成されています。その清らかで豊かな流れは、サケ科の渓流魚であるイワナやヤマメを育み、カジカの繁殖が見られる。また、神流川は、国土交通省の水質調査で平成１６～１９年度の４年連続して「関東一きれいな川」として認定されたほか、平成２０年には、村域の「神流川源流」が、環境省による「平成の名水百選」に選ばれた。

【交通網】

村内には埼玉県秩父方面から、長野県へ抜ける国道 1 路線(299 号)が交通の要所となっており、鉄道は無く、路線バスと村営バスが住民の生活の足となっている。また、県道 45 号下仁田上野線が上野村から南牧村・下仁田町まで横断しているが、今までは峠を超えないと隣の南牧村へ抜けられなかったが、平成 16 年 3 月に湯の沢トンネルが開通したことで 30 分近く時間が短縮され、生活圏や商圏の範囲が富岡市・甘楽郡下に広がった。これによって多野郡から甘楽郡、富岡市方面への回遊性が良くなり、観光集客面からみても効果が表れている。

【人口】

人口は 1,139 人、575 世帯(2021 年 9 月 1 日現在)と群馬県内で最も少ない自治体である。

過疎からの脱却のため、Ｕ・Ｉターン施策の一つとして、平成元年度から若い世帯を主にした定住対策を進め、村内で安心して働くことができる雇用の場の創出、比較的安価で居住できる村営住宅の整備、生活支援策の提供などを強力に推進している。子育て支援の充実、誕生祝金、養育手当、低額な保育料、学校給食の免除、子供福祉医療の充実(保険対象医療費の無料化)などで定住の促進を後押ししている。

産業別就業人口の推移では、第 1 次産業の割合は平成１７年までは減少していたが、以後増加に転じている。これは林業就業者の増加が要因と思われる。第２次産業の割合は平成１２年までは増加傾向にあったが、その後は後退している。第 3 次産業の割合は増減を伴いながらも大きくなっており上野村の就業者の約 6 割を占めるようになっている。

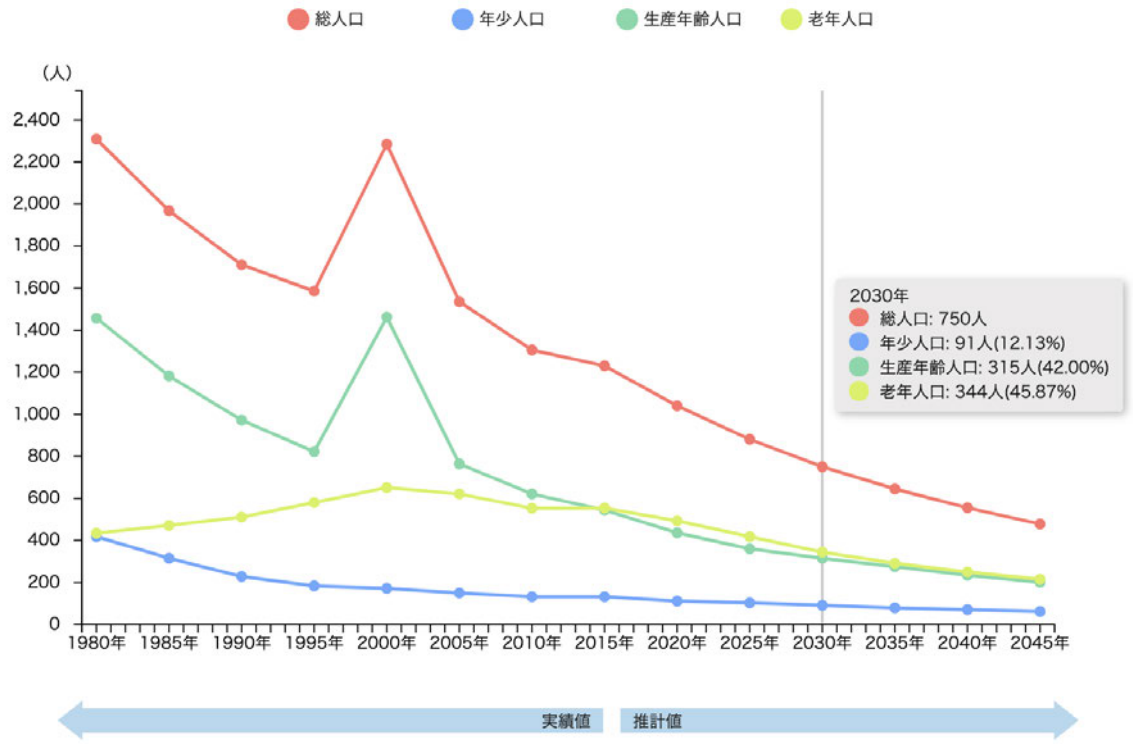


図 2　上野村の人口推移と今後の予想（RESAS による）

【産業】

a．農林業関係

当村は森林資源を有効活用した基幹産業づくりに力を入れている。過疎から脱却するためには若い力が必要と考え、定住政策の一環として、林業の 6 次産業化によって雇用創出を高めようとしている。

具体的には①林業と、きのこ栽培（1 次産業）②未利用材や広葉樹を活用した「木質ペレット製造」や木材・木製品、きのこ加工品などの製造(2 次産業)③木製品・きのこ等の販売や木質ペレットを燃料とする「木質バイオマス発電事業(平成 27 年 4 月から稼働)」(3 次産業)を興している。林業の 6 次産業化を行うことによって、木質ペレットの利用が促進され、森林から生まれるエネルギーを村内で地産地消されるという好循環をもたらしている。

b．商工業

商業は事業者の高齢化や消費構造の変化により、厳しい経営状態である。一般小売店が 15 店、宿泊・飲食店 11 店と少なく、交通網の整備により、村外への流出やネット販売など消費の多様化が当地でも進んでいる。

工業関係は純然たる工場といわれる製造事業者は少なく、雇用創出という面では非常に厳しく、地元農業協同組合や森林組合、村の出先機関などが雇用を受入れている状況である。雇用の創出ができる事業者の育成・支援が必要である。

・平成１９年４月１日現在

区分	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
事業所数（計７３）	5	１７	3	２３	１６	7	2
うち小規模業者数（計７０）	4	１６	3	２３	１５	7	2

・令和３年４月１日現在

区分	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
事業所数（計５８）	６	１６	１	１５	１１	８	１
うち小規模業者数（計５６）	５	１６	１	１５	１０	８	１

【特産品、地域資源等】

当村の代表的な地域資源は、村の面積の約 95%を占める森林と、村の中央を流れる神流川である。他には、関東最大級の鍾乳洞「不二洞」は洞内延長が約 2.2 ㎞の巨大な鍾乳洞である。

当村の代表的な特産品は、「木工品」「竹工品」、「十石みそ」、「猪豚」、「十石しいたけ」が挙げられる。

村内には多くの木工工房があり、食器や家具、文具など木や竹のぬくもり溢れる製品が数多く揃っている。

「十石みそ」は大豆と麦麹を原料として作られ、1 年以上じっくりと熟成させた無添加天然醸造であり、十石みそを使った様々な商品が開発されている。

「猪豚」は猪と豚を掛け合わせたものである。甘くてコクのある脂身と、風味豊かな味わいの赤身が特徴で、村外ではなかなか手に入らない貴重な畜産商品となっている。

「十石しいたけ」は清流神流川の水で栽培されており、とても肉厚である。しいたけ茶やしいたけスープなどに加工した商品もある。

【第５次上野村総合計画からの引用】

＜現状と課題＞

村の産業は、農林業を基幹的な産業とする産業構造を形成してきました。今後は各産業とも経済のグローバル化の一層の進展により、これまで以上に厳しい地域間競争の時代を迎えることが予測されます。加えて、国・地方の財政の硬直化が進むなか、公共事業の大幅な縮減が余儀なくされており、これまで地域の雇用を支えてきた建設業の見通しが極めて厳しくなっています。

こうした現状にあって、本村の産業活力を高めていくためには、地域資源活用や農商工連携の推進を進めるなかで、地域産業全体に波及効果を創出する仕組みづくりが求められています。

また、今後、少子・高齢化の急速な進行と生産年齢人口の減少を抑制するためにも、若者や子育て世代にとって働きがいのある職種の創出と移住促進事業と連携した取り組みの推進、女性や高齢者の技能や知識を発揮できる、新たな雇用の場づくりに取り組んでいくことも必要となっています。

本村産業振興においては、地域資源と人、村内外の多様なネットワークを活かした「内発型産業への転換」が重要課題となっています。

ａ．地域に根ざした農・林・畜産・水産業を育てます

消費者の安全・健康志向の高まりを捉え、安全な農産物の生産を徹底するとともに、生産過程の適正管理、資源循環型農業、各種産品の高品質化や消費者との顔の見える関係づくりに努めます。

あわせて、間伐の推進、森林資源のエネルギー活用の促進、きのこセンターの生産性向上などによる特用林産物の振興、漁業資源の適正管理などに取り組み、豊かな自然環境と共に持続できる農・林・畜産・水産業をつくります。

また、いずれの産業も後継者の確保・育成が重要な課題となっています。特に、本村の基幹的な産業である林業においては、担い手育成支援や森林組合の体制の充実を図ることとします。

ｂ．商工業の振興を図ります

農林畜産業、観光、交流産業と商業の連携を進め、住民にとっても、来訪者にとっても、魅力的な商店づくりに取り組む事業者を支援し、地域の商業の拠点化と機能維持に努めます。

工業においては、豊富な森林資源を活かした木工などものづくり産業の育成など、農林商工連携による取り組みの育成を進めます。

きのこ類、菓子、味噌、そして、イノブタや農産物を使った加工品などの食品加工製造業については、マーケティング活動を踏まえた本村らしい商品の開発、販路の開拓などを進め、事業収益の拡大をめざします。

ｃ．観光業の振興を図ります

観光においては、自然体験、温泉施設利用、登山やトレッキング、山村の暮らし体験を中心とした複合的な展開を図ることとし、個々の観光資源の魅力向上、観光情報の発信やPR活動の充実、受入事業者などの育成などに取り組みます。

②　課題（地域や管内における産業別の状況、強み・弱み等を踏まえた課題等）

【現在の状況】

当村の商工業の現状を見ると、全業種において少子高齢化と人口減少が大きく影響しており、殆どが人材の現況である。小売業やサービス業においては高齢化による消費人口の減少からなる売上の低下、工業においては生産人口の減少からなる人材不足による経営力、生産性低下が顕著である。

これらの影響によって企業数の減少が進むとともに、地域住民の生活基盤が揺らいできていることが現状である。

業種別の詳細な現状と課題は以下に項目別に示す。

【業種別の現状と課題】

ａ．工業（製造・建設業）

経営者及び従業員の高齢化により、受注高はありながらも老朽化した設備や従業員の高齢化により、生産性向上が望める兆しが乏しい。

また、後継者のいる事業所においては、事業承継準備に着手している事業所もあるが、村の現状から、製造業及び建設業の新規参入は望めない。

ｂ．商業（小売・サービス業）

経営者及び専従者の高齢化により、経営意欲が年々低下している。また、高齢者人口増加による消費購買の低下、ネット通販、村外スーパーでの買物などが増加傾向にあり、プレミアム商品券販売や地元利用者へのサービス券発行などの対策を実施しているものの、効果が薄い現況である。

ｃ．観光業

本村は、村営宿泊施設の他、日帰り温泉、道の駅、川の駅などでお土産や食事処、観光案内施設を含め、観光施設は他町村と異なり各種多様に揃い整備されている。しかし、それにより、集客力はあるものの、中小・小規模事業者は厳しい現況がある。特に、小規模事業者は、人材や資本力も乏しいため、小規模持続化補助金などの活用により、店舗改装や新サービスなど経営基盤を整備している。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①　１０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、小規模事業者数は減少傾向である。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「地域に必要とされ、社会貢献できる持続可能な小規模事業者」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。

ａ．工業（製造・建設業）

喫緊な重点課題として、小規模事業者が事業継続をする為、各事業者の事業承継についてのアンケート調査協力依頼、事業承継・引継ぎ支援センター等、専門家を交えての相談など、事業承継を積極的に進める。また、人材不足解消の為、村、関連団体と連携して、Ｉ・Ｕターン者の呼びかけ移住、定住促進活動を進める。

ｂ．商業（小売・サービス業）

高齢化による購買消費の激減やネット通販、集団購買などが増加傾向にあり、益々ＩＴ、ＤＸの利便性が向上し、山間部の村民でさえ年々増加傾向が伺える。顧客が求めるニーズを次年度から需要動向調査を基に分析し、専門家のアドバイスを付加し関係事業者に、詳細な説明、経営計画策定支援等伴走支援を図る。特に、高齢世帯や子育て世代家族への消費購買を高める為、「お惣菜」を店舗で調理し、製造者の顔が見える、安全な食材、安心した新たな商品の品揃えや御用聞き・食品配達など商品を店頭販売する行為だけでなく、宅配による見守りも含めた地域の安全や社会貢献できる小規模事業者を育成する。

ｃ．観光業

四季折々の自然環境の中、上野村への観光客は多様なイベント・ＰＲ等でリピーター客も多いと伺える。一方、小規模事業者は、後継者不足という課題を抱えながら日々の経営に取り組んでいる。

賑わいを見せている観光地は、民間事業者の宿泊施設や食事処も個々の特色を生かしながら地域全体で地域性や特殊性を出している事から、本村においても事業承継・引継ぎ支援センター、専門家等と連携して、事業承継に積極的に取り組み、空き店舗にならない様商工会がパイプ役となって事業承継、創業支援を図っていく。小規模旅館・飲食業等の季節感が味わえる景観と料理メニュー開発支援、販売促進活動、プロモーションを総括し、持続経営ができる様伴走支援を図る。

②　第６次上野村総合計画との連動性・整合性

第６次上野村総合計画（案）では、最も重要なテーマに「循環・共生」「地域」「活力」「人」「福祉」「生活基盤」の６つが掲げられ、これらをつなぐことによって輝ける未来へとつなげるとある。

＜基本目標１：循環・共生＞

豊かな自然資源、歴史資源を通じて、村民の日々の営みを訪れる人へ伝え、感じていただける体験型・滞在型プログラムの充実を図り、上野村の価値を高め、村民が活躍できる地域づくりにつなげます。

＜基本目標２：地域＞

交流を通じて、その魅力を伝えるとともに、都市と地方の共存を目指し、新たな需要を創出します。

＜基本目標３：活力＞

雇用を創出し、森林・農業といった従来からある村の産業とバイオマス発電事業など新たな産業の両輪で、村の産業の振興に取り組みます。また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、本村においても新しい生活様式の実践を推進します。

＜基本目標４：人＞

定住者・移住者の受入や、進学等に伴い村を離れた若い世代がまた本村に帰ってこられる環境の整備に取り組みます。

＜基本目標５：健康・福祉＞

子育て世代に、移住・定住先として選ばれ、また、上野村で育った子どもたちが、やがて村に戻ってくるように、住まいの環境整備やより魅力的な教育環境の創出に取り組みます。

＜基本目標６：生活基盤＞

小さな村の連帯感を大切に、自立する村の環境づくりに取り組みます。

また、重要なプロジェクトとして「魅力ある村づくり」「自立した循環型村づくり」「住み続けたい村づくり」の３つのプロジェクトを立ち上げるとある。

当発達支援計画においても、行政との連携強化をはじめ新商品開発やインターネット活用による集客向上を図ることとしており連動した事業推進を図っていく。

③　上野村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の向上に取り組んできた。また、平成２９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、「少子高齢化による過疎化」、「新型コロナウイルス感染拡大によるニューノーマル生活の出現」などの外部環境の急激な変化により、小規模事業 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。さらに、小規模事業者の多くは大企業と異なり、ヒト・モノ・カネ・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。そこで事業所ごとに、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連携を図りながら、個々の事業者に応じた支援を提供することである。また、小規模事業 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）経営発達支援事業の目標

上述のような地域の強み、弱み、課題を踏まえ、上野村、群馬県商工会連合会、群馬県よろず支援拠点、日本政策金融公庫、地元金融機関等と連携し、小規模事業者の経営力・技術力の向上、販売促進、観光関連事業者などの集客増、売上高の増加を継続的に支援し、地域事業者の持続的発展を推進する。

① 基幹産業の森林資源を活用した村づくりを側面から木工産業を支援することによる地域活性化
② 民宿、旅館などの集客体制への整備
③ 地域商業の持続的経営への支援
④ 後継者の育成と事業承継への支援

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４年４月１日～令和９年３月３１日）

（２） 目標の達成に向けた方針

① 基幹産業の森林資源を活用した村づくり木工産業を支援することによる地域活性化

- 商工会の木工家会員とこかげ共同体等との連携も検討し、県内外から木工作家が一堂に集まるイベント「上野村木工フェスティバル」を継続的に開催し、地元木工作家の技術力の向上とＰＲ・販路開拓を支援する。
- 木工作家の新たな販路開拓を支援するため、県内各地の催事情報（展示会・商談会）を提供して参加を促し、事業所の知名度の向上と販路開拓を推進する。
- 木工産業の後継者育成の為、意欲のある若者を研修生として受け入れ、技術を伝承し事業を興してもらう事を目的に、平成 26 年度より村で木工技術研修生受入制度スタートさせた。この制度は商工会・木工家協会等で陳情して作成された経緯もあるので、制度の利用促進するため、商工会のホームページにも同研修制度の掲示と募集を行い、後継者の発掘を進める。対象者を 5 年後には 3 名程度の研修生を受入れ目標とし、研修終了後の独立開業（創業）の支援を行う。
- 農業事業者の６次産業化の推進と農商工連携への対応を推進して、新たな事業を起こし事業者の拡大を図るとともに雇用の受け皿を発掘する。村では「6 次産業振興利子補給制度」も確立されており、１次、２次、３次を連携させた６次産業の振興活性化を図るため、役場と商工会が窓口となり支援を行う。

② 民宿、旅館などの集客体制への整備
- 変化する個人客へのサービス、受け入れ態勢の整備を進めるための指導強化。
- 接客サービスの向上を進めるための情報提供及び講習会の開催。
- 多野藤岡観光開発協議会（群馬県の多野藤岡地域の観光発信と集客を図ることを目的に市町村と会議所・商工会が構成）と連携して、県の観光受入れ計画などの情報発信や提供を行う。

③ 地域商業の持続的経営への支援
- 地元サービス会事業への支援などを通じて、村内の消費拡大と個店の販売促進を進める。
- 魅力ある店舗づくり
- 魅力ある品揃えとターゲットを絞った商品構成の推進
- 消費者の高齢化に対応した販売促進の研究と対策
- 新たなターゲットを設定して、若者またはＩターンに対しての販売促進対策
- 地域内の消費動向などを把握して情報提供する。
- 買い物弱者対策を協議し個々の商店の対策を研究する。

④ 後継者の育成と事業承継への支援
- 事業主の高齢化に伴い、後継者の育成、発掘に努め、事業承継を進める。
- 事業承継セミナーなど情報提供して外部団体のセミナーに参加、後継者の資質向上に努める。
- 税務面での後継者対策を支援する。記帳、決算申告など税務指導を支援することで安心して事業に専任できる態勢を構築する。

経営発達支援事業の内容

3． 地域の経済動向に関すること

（1） 現状と課題

【現状】

これまで地域の経済動向調査に関する調査は、経営指導員の巡回訪問及び窓口相談時における個別ヒアリングや理事会や各部会会員事業者に向けたアンケート調査の実施程度にとどまっており、地域の小規模事業者に対する的確な指導を行うための体系的な調査を実施していなかった。

【課題】

今後は経営指導員の巡回訪問時や個別ヒアリング等の他に、国が提供するビッグデータ等を活用し専門的な分析を行っていく。支援を行う個社の状況はもとより、地域の状況をしっかり把握するための調査方法・手段を確立し、得られた地域経済に関する情報を整理・分析して、地域の事業者が容易に閲覧できるよう、情報提供していくことが課題である。

（2） 目標

	公表方法	現行	Ｒ４年度	Ｒ５年度	Ｒ６年度	Ｒ７年度	Ｒ８年度
地域経済分析 公表回数	HP 掲載	0	1回	1回	1回	1回	1回
景気動向分析 公表回数	HP 掲載	0	2回	2回	2回	2回	2回

小規模事業者景況調査の結果については、当会ホームページにて広く地域の事業者へ情報提供を行っていくと同時に経営指導員等の巡回時の参考資料とする。また、RESAS を活用した地域の経済動向分析結果も同様に、当会ホームページ、経営指導員等の巡回時の参考資料とするほか、経営計画策定支援にも活用していく。

（３）事業内容

a. ビッグデータの活用

RESAS（地域経済分析システム）を活用し、効率的に産業ごとの“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、稼ぐ力を分析する。
- 産業構造マップにより、産業別の現状を分析する。
- 産業特性ごとの事業所数、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。

b. 経営指導員による事業所への巡回指導により、地域経済の動向と会員の経営状況を把握し、数値化した集計表を定期的に公表、配布し問題点を共有化して、事業計画の参考にする

- 地域経済⇒上野村、近隣町村の１ 次産業（農業・林業）、2 次産業（建設業・製造業）、3 次産業（観光産業・サービス業）の景況を行政に協力いただき情報を収集する。
- 経営状況⇒事業者の強み、弱み、財務内容、安全性・将来性について、巡回時のヒアリングの中で情報を収集する。

c. 上野村の観光客入込み数について、一般社団法人上野村産業情報センターと連携協力し、四半期ごとの調査に取り組む。村の関係機関は産業情報センターで商工会会員は商工会が受け持ち、客数情報（客数・購買額）の収集を行い、データを提供して産業情報センターで集計した情報の提供受け、実態を把握して観光関連事業者の民宿旅館、飲食店などに情報提供して、集客に向けた受け入れ態勢づくりと、宣伝ＰＲ、セールスに繋げる。

d. 全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」の景況感の情報発信や群馬県産業政策課が年４回実施する「経営環境の変化による影響調査」に協力しヒアリング調査で直接現況を伺うことで地域状況を把握する。

（４）成果の活用

上記の取り組みにおいて「見える化」された当地域の業種別経済動向を、全国及び群馬県の動向と比較することで、地域経済の実態と特徴を捉えることができる。毎年継続した調査を実施することで時系列の変化も分析でき、小規模事業者の環境変化要因として捉え、経営指導に活用することができる。また、「小規模事業者景況調査」の結果については、当会ホームページ及び会報にて広く地域の事業者へ情報提供を行っていくと同時に経営指導員等の巡回時の参考資料とする。また、RESAS を活用した地域の経済動向分析結果も同様に、当会ホームページや会報、経営指導員等の巡回時の参考資料とするほか、経営計画策定支援にも活用していく。

４． 需要動向調査に関すること

木工産業や買い物の需要動向、観光客の意識調査など、消費者ニーズを把握するため専門家と連携し動向調査を実施する。

（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。

外部環境の変化により、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

	現行	Ｒ４年度	Ｒ５年度	Ｒ６年度	Ｒ７年度	Ｒ８年度
①展示会におけるアンケート調査	０社	年１回 ２社	年１回 ２社	年２回 ２社	年２回 ２社	年２回 ２社
②選別された個社ごとのアンケート調査	０社	１０社	１０社	１０社	１０社	１０社

（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、木工業者を対象とし、県内外で開催される展示会に出展する事業者の支援を行う。

【サンプル数】

来場者 50 人／5 社

【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】

興味のある商品、自社商品の良い点・悪い、 価格設定、取引条件など

② 選別された個社におけるアンケート調査（BtoC）

木工業、飲食・宿泊業、小売店を営む事業者にとって、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 人／10 社 （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】

年齢、居住地、いつも買う商品、味、価格、購入目的、気に入っているサービス、来店頻度、接客対応など

（４） 成果の活用

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。

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、小口などの金融支援」「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、積極的にな訪問により説明や商工会HP、チラシでの情報は発信などで周知を進めてきたが、マンパワーが不足しており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．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

	現行	Ｒ４年度	Ｒ５年度	Ｒ６年度	Ｒ７年度	Ｒ８年度
①セミナー開催件数	１回	１回	１回	１回	１回	１回
②経営分析事業者数	１２件	１５件	１５件	１５件	１５件	１５件

（３）事業内容

①　経営指導員巡回時などにおける経営分析の実施

小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナーの開催等を通じて、小規模事業者の経営分析を行う。専門的な課題等については、群馬県商工会連合会、群馬県産業支援機構（群馬県よろず支援拠点）、地域金融機関などと連携を密にして、小規模事業者の抱える経営上の悩みに対してより丁寧にサポートする。
巡回訪問、会員ニーズに対応した課題解決ための講習会の開催、個別指導。集客を図るため、顧客受け入れ態勢向上のための講演会の開催や、小規模事業者の経営力向上のため経営計画書作成の必要性を周知して、経営状況、強み、弱みを引出す。また、現状の財務分析である、安全性、キャッシュフローバランスなど健全経営の分析を行い、持続的発展に向けた助言を行う。

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。

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、「マル経などの金融支援」「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」において行っており、一定の効果を上げている。しかし、作成した事業計画は補助金申請用に陥ってしまい、将来の事業の方向性から導かれた事業計画が作成

されていないことも多い。一方、小規模事業者においても、日々の業務に忙殺され、作成の意義や作成方法が分からない事業者も多い。

以上を考慮すると、将来の事業の方向性から導かれた事業計画を策定する事業者を発掘し、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。さらに、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マンパワーや専門知識習得、支援方策も課題となる。

（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８割程度の事業計画策定を目指す。併せて、持続化補助金等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。

事業計画の策定前段階において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

	現行	Ｒ４年度	Ｒ５年度	Ｒ６年度	Ｒ７年度	Ｒ８年度
①事業計画策定セミナー	１回	１回	１回	１回	１回	１回
②DX 推進セミナー	―	１回	１回	１回	１回	１回
③IT 専門家派遣	―	１０件	１０件	１０件	１０件	１０件
④事業計画策定事業者数	１０件	１２件	１２件	１２件	１２件	１２件

（４）事業内容

①　事業計画策定セミナー開催

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】

- 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

・　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 DX 推進セミナー開催

指導員や専門家が経営分析を行った事業者を対象とした「ＤＸ推進セミナー」を開催する。
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に、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×1 回

【講　師】
IT コーディネーター、中小企業診断士など IT 技術に精通している専門家

【対象者】
経営分析を行った事業者・需要動向調査を行った事業者・事業計画策定を目指す事業者

【カリキュラム】
・ＤＸ総論、ＤＸ関連技術（クラウドサービス、ＡＩ等）や具体的な活用事例
・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

③ IT 専門家派遣

DX 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専門家派遣を実施する。

【募集方法】
DX セミナー参加者で IT 専門家派遣を案内し、より DX が経営に浸透するために積極的な活用を促す。

【実施回数】
随時

【日　程】
2 時間×1 件

【講　師】
IT コーディネーター、中小企業診断士など IT 技術に精通している専門家

【対象者】
事業計画策定セミナーおよび DX セミナーの参加者で、DX に積極的な経営者

【カリキュラム】
・クラウド型顧客管理ツールの活用
・ＳＮＳを活用した情報発信
・ＥＣサイトの利用等

④ 事業計画策定支援

【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。

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問題があった。

したがって、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引き続き行い、事業計画に支障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の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。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、ある順調と判断し訪問回数を減らしても支障が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

	現行	Ｒ４年度	Ｒ５年度	Ｒ６年度	Ｒ７年度	Ｒ８年度
フォローアップ事業対象者	１０者	１５者	１５者	１５者	１５者	１５者
売上増加事業者数	２者	２者	３者	４者	６者	８者
利益率３％以上増加事業者数	１者	２者	２者	３者	４者	８者

（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計画チェックシート（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））にまとめ、その情報を商工会職員が共有する。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回程度の訪問とする。また、事業計画と進捗状況にズレが生じている事業者には毎月1回訪問を行う。

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ヒアリングを行うことで状況把握に努め、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群馬県よろず支援拠点・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ことで指導・助言を行う。

創業者に対しては専門家派遣により個別フォローアップを行い事業計画策定に向けた支援をする。

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

地域内の人口・世帯数はＩターンによる移住者があるものの減少傾向であり、少子高齢化などから当地域内での需要は大きく減少している。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

販路開拓支援として、展示会商談会・物産販売会・クラフトフェア等への参加推進、独自企画催事運営の他、個者のＥＣサイト、商工会が構築したＥＣサイトの活用により、小規模事業者の知名度の向上及び販路開拓、売上増加を図る。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、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

	現行	Ｒ４年度	Ｒ５年度	Ｒ６年度	Ｒ７年度	Ｒ８年度
展示商談会出展事業者数	５者	５者	６者	７者	１０者	１０者
成約件数/者	―	２件	３件	４件	５件	８件
売上金額/者	―	４万円	５万円	７万円	１０万円	１５万円
SNS 活用事業者	５者	６者	７者	７者	１０者	１０者
売上増加率/者	―	３％	３％	５％	７％	１０％
EC サイト利用事業者数	７者	８者	８者	９者	１０者	１０者
売上増加率/者	―	３％	３％	５％	７％	１０％
ネットショップ開設事業者数	１者	２者	３者	５者	８者	１０者
売上増加率/者	―	３％	３％	５％	７％	１０％

（４） 事業内容

① 展示会出展支援

地域における小規模事業者の持続的発展や販路開拓を支援し、上野村木工クラフトイベント等を主体に、新しい作品の発表の場、新たな販路開拓の機会を起こす為、地元で活躍する木工作家達の創る想い、使ってもらう思いを伝える為、①シンポジウムの開催、②アカデミーの開催により、「木の文化」「木との生活」を知っていただき、木工品の良さをアピールして販売力向上と後継者増を目指す。

既存の作品展示会及び即売会は引き続き継続的に開催する。上野村・こかげ共同体・上野村森林組合・上野村産業情報センターと連携を密にして、ブランド化を目指した小規模事業者の出店者を募る。

村産業情報センターの上野村クラフトフェアへ参画協力して、年２回村外の郊外型店に出展する「クラフトフェア」にオール上野村として木工、染め物、物産品などに出展し、上野村の木工品、物産品を積極的にＰＲして、上野村の小規模事業者のブランド力向上と木工品、地域の物産品の認知度向上を図る。

② ネットを活用した販路開拓支援

インターネットの普及により多くの小規模事業者が自社のＨＰを開設するなど、その活用度は進んでいると言えるが、現在主流である SNS 等のデジタルマーケティングに対する取組はあまり進んでいない現状である。今後、小規模事業者の課題であるＤＸに向けた取組として、ＳＮＳ情報発信、ＥＣサイトの利用等、ＩＴ活用による営業・販路開拓支援を進めていく。

ア）SNS 活用支援

インスタグラムやツイッターなどの開設からフォロワー数を増加させるための具体的な手法について専門家等を活用して支援する。

イ）ネットショップ開設支援

「上野村の手仕事」上野村商工会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。

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

現在、経営発達支援事業の取り組みについて、年２回開催する協議会により見直しを行っている。今後も協議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・上野村担当役員・法定経営指導員・外部有識者（中小企業診断士などの専門家）により構成された検討会を８月頃に１回開催し、年度の事業実施内容の報告と承認を受ける。（Plan、Do）
- 年度末に報告会を１回開催し、事業の実施状況、成果などを報告する。（Check）
- 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。（Action）
- 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。（Plan）

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、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

経営指導員及び経営支援員等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。

喫緊の課題である地域事業者の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例えば、群馬県 DX 課による「NETSUGEN イノベーションセミナー」）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

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。

③ 情報のデータベース化

経営指導員は BIZ ミルおよび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。両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。

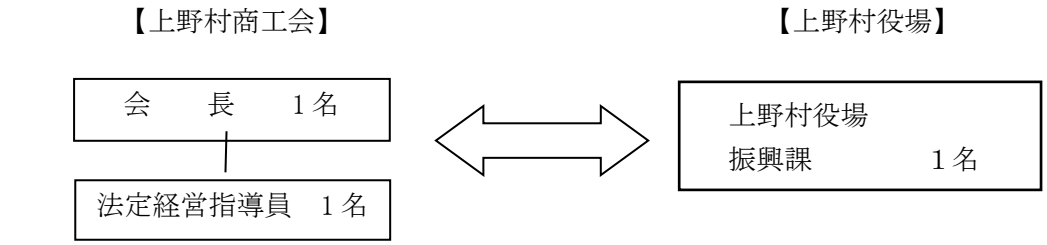
（別表２）

経営発達支援事業の実施体制

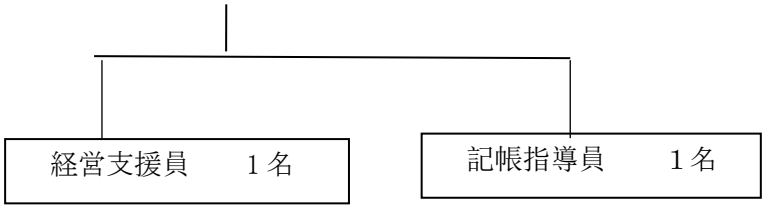
経営発達支援事業の実施体制

（令和３年１１月現在）

（１）実施体制



※マネージメント全般を担い、スタッフの配置、役割など総括を担当と共に
対象企業の課題を明確化し、課題解決に必要な支援を計画する。
自ら直接支援か外部人材と提携して、支援の進抄や事業者の満足等を把握し、
必要に応じて軌道修正する。



※経営指導員の業務をサポートしながら、支援技術を向上する。

（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：飯塚　智広

■連絡先：上野村商工会　電話 0274-59-2254

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業は、法定経営指導員１名が統括実務担当者として、経営支援員１名、記帳指導者１名が補佐する体制とする。年間を通して随時行う。

（３）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

上野村商工会

〒370－1614　群馬県多野郡上野村大字川和１１番地

TEL0274-59-2254/FAX0274-59-2465

e-mail：ueno2254@uenomura.ne.jp

②関係村

上野村役場　振興課

〒370－1614　群馬県多野郡上野村大字川和１１番地

TEL0274-59-2111/FAX0274－59－2470

e-mail：kurosawa-ju@vill,ueno.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）

	R４年度	R５年度	R６年度	R７年度	R８年度
必要な資金の額	６，９１２	６，９３０	６，９７０	６，９９０	７，０５０
専門家派遣費	３，２２０	３，３００	３，３００	３，３００	３，３００
セミナー開催費	１００	１５０	１３０	１３０	１３０
催事企画運営費	２，９５０	２，８００	２，８００	２，８００	２８００
ＨＰ等更新費	２９０	３００	３００	４００	４５０
情報交換会	２５	３０	４０	４０	４０
評価委員会	２５	３０	３０	３０	３０
チラシ作成費	１３２	１５０	１５０	１２０	１２０
biz ミル運営費	１７０	１７０	１７０	１７０	１８０

（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
伴走型小規模事業者支援補助金、村補助金、会費・手数料収入など

（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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等