

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	安中市松井田商工会（法人番号 7070005003233） 安中市（地方公共団体コード 102113）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者がデジタル化の利活用を通じて経営力を強化し、事業継続を実現すること やる気のある事業者が自走化を目指せる環境を実現すること 自社製品・サービスの魅力を情報発信して事業の活性化を図るとともに、地域の活性化に貢献すること
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 の活用や各商工会が行う影響調査の報告を分析し、事業計画策定支援に反映する。調査結果は広く管内事業者等に公表する。 2. 需要動向調査に関すること 各種商談会において来場したバイヤーにアンケート調査を行う。分析が事業者側への気づきや腹落ちにつながるよう、意識した支援を行う 3. 経営状況の分析に関すること 財務分析や SWOT 分析等の様々な手法があるなかで、事業者の状況や局面に応じて使い分け、本質課題を把握するための支援を行う。 4. 事業計画の策定支援 DX 推進セミナー開催・IT 専門家派遣を通して、小規模事業者の DX 推進や事業計画策定に向けた支援を行う。 5. 事業計画策定後の実施支援 経営指導員のフォローアップ支援を通して、策定済み事業計画の着実な遂行を目指す。必要に応じて個者への専門家派遣を実施する。 6. 新たな需要の開拓支援 展示会・商談会出展、SNS 活用、EC サイト利用、自社ホームページ活用などを通して、個社の新たな販路開拓を支援する。
連絡先	安中市松井田商工会 〒379-0221 群馬県 安中市 松井田町新堀 13

	TEL:027-393-1411 FAX:027-393-5267
--	--

e-mail:hirokazu-kabe@gcis.or.jp

安中市 産業環境部 観光経済課

〒379-0292 群馬県 安中市 松井田町新堀 245

TEL:027-382-1111（内線 2632） FAX:027-386-4111

e-mail:y-sutou@city.annaka.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】

当商工会が立地する安中市は群馬県の西部に位置し、東京都心まで約 120 km (JR 北陸 (長野) 新幹線の安中榛名駅より東京駅まで約 1 時間) の距離にある。周囲は、高崎市・富岡市・下仁田町の 2 市 1 町および長野県に接し、総面積は 276.34k m² である。西部に県境をなす碓氷峠、北部に榛名山、南西部に妙義山を望み、中心部を東西方向に碓氷川が流れ、丘陵地帯を形成している。

平成 18 年 3 月に松井田町と旧の安中市が合併し、新しい安中市となった。このことにより安中市には現在、当松井田商工会と安中市商工会の 2 商工会が併設されている。



【人口】

当地区 (安中市松井田地区) の令和 4 年 6 月 30 日現在の住民基本台帳人口は 12,205 人、世帯数は 5,570 戸であり、安中市の約 2 割を松井田地区が占める。当地区の人口及び世帯数はともに減少傾向であり、平成 29 年 13,672 人であった人口は令和 4 年までの 5 年間で、10.7 パーセント減少している。同時期の旧安中地区の人口減少率が約 5% であったことと比べれば、当地区の人口減少のスピードが早い傾向であることがわかる。

(松井田地区)

	平成29年	平成30年	令和元年	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年
世帯数 (戸)	5,717	5,672	5,628	5,632	5,599	5,570
人口 (人)	13,672	13,353	13,043	12,733	12,482	12,205
人口割合 (H28を100%として)	100.0%	97.7%	95.4%	93.1%	91.3%	89.3%

(旧安中地区)

	平成29年	平成30年	令和元年	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年
世帯数	18,839	18,913	18,975	19,108	19,168	19,262
人口	45,537	45,098	44,589	44,327	43,859	43,412
人口割合 (H28を100%として)	100.0%	99.0%	97.9%	97.3%	96.3%	95.3%

【産業】

○産業（業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移）

松井田地区の商工業者数の推移を事業者数でみると平成 25 年は 573 であった事業所数は 8 年後の令和 3 年に 465 となり 19%の減少、事業所全体の約 85%を占める小規模事業者数の同時期の減少率もほぼ同様に 20%ほどであった。

	平成 2 5 年度	平成 2 9 年度	令和 3 年度	増減率 (R3/H25)
商工業者総数	573	528	465	81.2%
うち小規模事業者	502	441	406	80.9%
小規模事業者の割合	87.6%	83.5%	87.3%	

	平成 2 5 年度	平成 2 9 年度	令和 3 年度	増減率 (R3/H25)
建設業	87	82	108	124.1%
製造業	81	79	55	67.9%
卸売業	7	6	0	
小売業	165	142	101	61.2%
飲食店・宿泊業	65	53	46	70.8%
サービス業	132	105	107	81.1%
その他	26	54	42	161.5%

○産業（業種別の景況感）

令和 3 年度の業種別事業者数をみると建設業（108 事業所）、小売業（101 事業所）、サービス業（107 事業所）となっていて、この 3 業種で全体の 7 割を占める。建設業は 8 年の間で増加しているが、この背景には従業者が独立して個人事業主になったケースが多い。いずれも小規模事業者であり、近年は建設業の事業者数は微減している。減少率が最も高いのは小売業であり約 40%減少、次いで製造業、飲食業・宿泊業が約 30%の減少、サービス業が 20%の減少であった。主な要因は経営者の高齢化にともなう廃業であり、コロナ禍が原因で廃業した事業者は現在までは現れていない。表の数値に示されていないが、親族内事業継承や新規創業者も僅かであるが現れている。

【交通】

安中市は群馬県の西部に位置し、安中市の中でもより西方にある松井田は県境の碓氷峠を介して長野県の軽井沢と接している。峠の町の特徴が色濃く現れているのが松井田である。古くは中山道

の関所が置かれ、関東への出入りを厳しく監視する要衝として栄えた。峠の町としての特徴は、歴史や文化の資産が多く点在していることや、峠の自然を有していることが上げられる。

群馬県県央にある県庁都市の前橋市や商業都市の高崎市からは離れており、隣接する長野県とは行政上で分断している。俯瞰すれば関東平野の西端であることで、経済活動の松井田地区への求心力は乏しい。交通の面では安中市には国道 18 号線が幹線道路として機能しており、上信越自動車道の高速道路のインターチェンジも「松井田妙義」、「碓氷軽井沢」の 2 つが整備されている。群馬県では主な交通手段は自家用車であるが、松井田から近隣地区への移動には苦労しない。

さらに 2029 年度の全線完成を目指して西毛広幹道が整備される計画があり、現在は一部が開通している。これは前橋、高崎、安中、富岡の各市をつなぐ総延長約 27.8 キロの幹線道路であり、災害時にも機能する強靱な道路ネットワークが構築できるほか、渋滞緩和や物流効率化、観光振興としての活用に期待されている。

鉄道は北陸新幹線の「安中榛名駅」が東京駅から 123Km の距離にあるが、1 日平均乗降者数は 177 名と少ない。JR 信越本線は県内の区間は高崎駅 - 横川駅間 29.7 km であり、学生の通学の足になっている。

【観光資源】

松井田地区は歴史的な観光資源と自然の観光資源を有している。

歴史・・・中山道と関所、めがね橋とアプト式鉄道、碓氷製糸場

自然・・・妙義山（妙義荒船佐久高原国定公園）、碓氷峠（上信越高原国立公園）

しかし前述した業者別事業者数に見られるように、安中市や特に当松井田においては宿泊業や飲食サービス業の事業者比率は低くなっており、強みとして認識している観光資源を事業化に結び付けられていない実態がある。

【特産品】

当地区の農産物として、「こんにゃく」「ネギ」「椎茸」「わさび」「梅」等は、知名度は低いが生産が盛んである。

【第 2 次安中市総合計画（2018 年度～2026 年度）からの引用】

平成 20 年 3 月にまちづくりの基本となる計画として策定した「安中市総合計画」（第 1 次計画）が、平成 29 年度で計画期間終了となったことから、安中市は新たなまちづくりの指針として、平成 30（2018）年度から令和 8（2026）年度までの 9 年間を計画期間とする「第 2 次安中市総合計画」を策定した。

「第 2 次安中市総合計画」のうちで商工・観光に関わる部分を引用し、以下に示す。

●政策大綱 5 産業・雇用 「地域資源を活かした、にぎわいと活力のあるまち」

● 5－3 商工業の振興

○ 10年後の目指す姿

- ・ 中小企業や商店などの経営強化が進んでいます。
- ・ 市の特性を活かした産業振興が図られています。
- ・ 企業進出や創業が進んで、市内事業者による新技術や製品の開発が進んでいます。

○ 5年間の取組みの方針

- ・ 中小企業や商店を対象とする支援を継続的に推進します。
- ・ 市民と行政のイベントなどを活用した集客力の向上に努めます。
- ・ 工業振興や企業誘致の推進体制の整備と計画化を推進します。
- ・ 市内事業者による新技術や新製品の開発を促進するとともに、創業者への支援を推進します。

○ 施策展開の方向

1. 商業の振興を図ります。
商業環境の整備、集客力向上の取組支援、商工会の強化
2. 工業の振興を図ります。
工業振興・企業誘致に向けた計画策定と対策の推進、
工業団地の整備検討、優良企業の誘致
3. 新たな活力への支援を推進します。
新技術・新製品の開発促進、 起業・創業支援の推進、
新しい産業の創出、中小企業の経営基盤の強化

● 5－4 観光の振興

○ 10年後の目指す姿

- ・ 「何度でも行ってみたい」観光周遊ルートが構築されています。
- ・ 磯部温泉や秋間梅林、鉄道文化むら、碓氷峠鉄道施設、安政遠足侍マラソン大会、蚕糸産業施設等を核とした滞在型観光の充実が進んでいます。
- ・ 「住んでよし・訪れてもよし」の地域づくりが進んでいます。

○ 5年間の取組みの方針

- ・ DMO事業やロケーションサービス事業の全国展開を図ります。
- ・ 広域観光連携の強化を図ります。

○ 施策展開の方向

1. 地域資源を磨き直し、観光振興につなげます。
市民による地域活性化、歴史的文化遺産観光ネットワークの再構築、
おもてなし・受入れ体制の充実、「安中ブランド」の創出
2. 観光基盤の充実と強化を図ります。
観光基盤の維持管理、観光情報発信の強化、道の駅の整備検討

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

【商業の現状と課題】

小売業、サービス業、飲食業等の業種が商業施設に該当するが、当地区には大型商業施設はなく、それぞれの商業施設は個社として経営に携わっている。これら個社が対象とする顧客層は主に地域住民であるが、マクロ環境として俯瞰すると人口減少、高齢化の進展は今後も進み、外部経営環境は個社が継続して経営する上での脅威となる。その一方ではミクロ的に見れば、地域住民の需要の変化が想定される。コロナ後の生活スタイルの変遷、高齢化に伴い生活圏の変化や買い物弱者からのニーズ増大など、従来とは異なる需要が現れてくることが想定される。それらの需要の変化に細やかに対応できるのが地元の商業施設であるが、小規模事業者としての個社だけでの努力で対応できることは限られている。

そのような外部環境の中で、新たな兆しも現れてきている。ネット販売を活用することで商圈の広域化を図る個社の事例や、当地区に移住してくる新たな顧客層や個人事業者の存在である。地域経済の活性化に向けて、これらの環境変化への対応が課題となっている。

【工業の現状と課題】

製造業、建設業の業種が該当するが、いずれも下請けの小規模事業者が多くを占めている。家族経営の事業者も多く、経営者の高齢化に応じて事業承継が課題となっている。

製造業事業者については地区内に点在しており、それぞれ金属加工、金型製造、樹脂成型、食品加工業など多岐にわたっている。親会社とは長年の取引が継続して信頼は厚いが、新たな取引先の販路開拓ができておらず、設備投資も積極的に行えない事業者が多い。

建設業については公共事業を請負う土木事業者と、民間の住宅リフォームを主として請負う建築事業者に大別される。公共事業は自然災害対策のための国土強靱化を目的として仕事量は維持できているが、人材不足や生産性の低さが課題となっている。建築事業者の経営環境は新築件数が減少すると予想される一方で、バリアフリー化などのリフォーム需要は増加が見込まれる。安中市においてもリフォーム補助金の制度があり、リフォームを奨励している。

(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

2020年当初からのコロナ禍の影響は現在も続いている。直近では燃料費高騰、円安、物価高などの影響を受けてコスト高となるなど、経営環境の変化のスピードが早く、規模も大きく著しい。このような厳しい変化の中にあっても小規模事業者が安定経営を継続していくために、10年の長期を見据えた上で根本的な対策となるのは、真に必要とされる商品・サービスを真に必要としている顧客（地元客、取引先）に提供できる経営を継続することに他ならない。

商業施設の顧客は多くは地元客であり、地元人口の減少につれて、小売業事業者数は過去8年の間に61.2%に減った。廃業と創業が繰り返されて、直近では事業者数の需給バランスが均衡して横這いであるが、今後、事業者の中にはデジタル化への対応の遅れ、後継者への事業承継、インボイス制度等の新たな制度への対応などが速やかにおこなえず、廃業を選ぶ事業者も現れてくるものと推測される。

一方ではデジタル化にいち早く取り組み、商圈を広げている事業者もいる。今後の10年を見据

えたとき、小規模事業者にとってデジタル化への対応は欠かせない。デジタル化は業務効率化による生産性向上や売上拡大のための販路開拓に欠かせないツールとなっており、今後はより活用度が高まるものである。現状でもクラウド上のアプリの活用やSNSを活用した売上増加、ECサイトを利用した商圈拡大、自社ホームページにネットショップを展開して差別化されたビジネスモデルを提供する事業者が散見されるようになった。販売のデジタル化は小売業を主とする物販業態に馴染みやすいが、対面が必要となるサービス業でも有効である。一例として顧客が真に必要とする差別化されたサービスを提供している事業者には、関東一円からの顧客が訪れている。遠方から訪れた客が一日観光や飲食をする等、地域外からの流入人口としての存在である。デジタル化は利活用次第でビジネスモデルの多様化を促進するものである。

②第2次安中市総合計画との連動性・整合性

第2次安中市総合計画（2018年度～2026年度）では、10年後の目指す姿として、

- ・中小企業や商店などの経営強化が進んでいます。
- ・企業進出や創業が進んで、市内事業者による新技術や製品の開発が進んでいます。

という姿を描いている。この姿に向けて商工会の強化を図りながら、商業環境の整備、集客力向上の支援に取り組むとしており、当商工会が目指す方針と一致している。

また工業振興のなかでは企業誘致や工業団地の整備検討を上げており、管内製造事業者にとって販路開拓対象への期待が持てる。

観光振興のなかで市は、ロケーションサービス事業の全国展開を進めている。具体的には「群馬あんなロケーションサービス」として実績を上げてきているが、当商工会も連携してロケ弁の開発企画に協力した。全国展開を見据えて、連携をさらに強めていく。

③商工会としての役割

経営環境の変化のスピードが急激になり、コロナ禍での対応も含め、小規模事業者から受ける相談内容は複雑化し、より専門性を求められる支援、より長期的な支援が増えている。当商工会では過去からの伴走型支援の過程で、経営指導員を中心に小規模事業者に寄り添った支援を心掛けてきた。個社だけでは解決が難しい経営課題については、経営課題を抽出することから一緒に取り組み、課題解決を図るための事業計画の策定、販路開拓のための実行支援、売上の獲得に至るまでを個社の経営成熟度に応じた伴走型で支援してきた。

住民の高齢化とともに小規模事業者の経営者においても高齢化が進み、廃業する事業者も徐々に増加している。事業者数が減れば自ずと地域経済の活力は衰え、地域で暮らす住民にとっても住む魅力が低減し、不便を感じるようになってしまう。高齢化に伴う廃業は必然的なことであっても、その意思決定に当たり商工会からの情報提供や経営支援は伴走型支援として提供できる。

また事業承継を終えて第2創業に取り組む経営者には、経営力向上のための伴走型支援が必要となる。商工会の経営指導員は日頃から経営者と接点を持つ機会が多く、経営者にとって信頼できる伴走者の役割が求められている。

当地区において商工会員の組織率（＝会員数÷商工業者総数）は、ここ10年間は65%ほどで推移しており、会員組織率は安定している。地域経済の活性化に向けて当商工会は会員だけを対象とした働きかけするものではなく、地域全体の商工業者を対象として働きかけていく。しかし商工会

の経営リソースが限られている中での働きかけであるため、事業者側にも一定の基準を設ける必要がある。伴走型支援の在り方にも通じるものであるが、事業者の「経営成熟度」や「やる気」に応じての支援を提供していくこと、および「やる気」のある事業者の掘起こしを図ることが、当商工会に求められているものであると認識している。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)及び(2)を踏まえ、「地域への裨益」や管内の支援すべき「小規模事業者」を想定して、経営発達支援事業の目標を次の3項目とする。

- ①小規模事業者がデジタル化の利活用を通じて経営力を強化し、事業継続を実現すること
- ②やる気のある事業者が自走化を目指せる環境を実現すること
- ③自社製品・サービスの魅力を情報発信して事業の活性化を図るとともに、地域の活性化に貢献すること

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 経営発達支援事業の内容

①小規模事業者がデジタル化の利活用を通じて経営力を強化し、事業継続を実現すること

地域の人口減と高齢化が進む中で、小規模事業者は個社として経営力強化を図らねばならない。多くの小規模事業者ではデジタル化の利活用ができていないが、今後に向けて、個社それぞれの経営状況に応じたデジタル化利活用は必須である。当商工会の伴走支援では、デジタル化支援の視点を常に持ちながら、個社の事業計画策定支援及びフォローアップを展開していく。

②やる気のある事業者が自走化を目指せる環境を実現すること

やる気のある事業者の掘起こしと、やる気のある事業者に対して重点的な支援を展開していく。個社が継続的な経営を進めて行けば、経営課題に直面する時期が少なからず訪れる。指導員は常日頃から関係性を築いておき、支援の入り口段階では「御用聞き」等をきっかけとし、面談を重ねて信頼関係を構築する。具体的な支援が必要となった個社からの要請に応じて、課題解決に向けての支援をおこなう。相手の話をしっかりと聞き（傾聴）、相手の立場に共感し、内発的動機づけを得

られるように取組む。高度な経営課題や技術課題、緊急度の高い支援が求められる場合などでは、積極的に専門家派遣を実施し、事業計画策定や個別課題の解決を支援する。一連の支援を通じて、やる気のある事業者が自走化を目指せる環境を実現する。

③ 自社製品・サービスの魅力を情報発信して事業の活性化を図るとともに、地域の活性化に貢献すること

需要拡大に結び付く情報発信・販売促進支援を実施する。情報発信では発信の内容と発信の方法を効果的にこなうことが求められるが、多くの小規模事業者は上手な情報発信の手段を有していない。特に新規顧客開拓・取引先開拓についてネットを用いた情報発信や、コロナ禍における地域のイベント、展示会・商談会の手法やノウハウ取得などに悩まれており、当商工会が支援できる役割は大きい。今まで情報発信に消極的であった小規模事業者が新たな取り組みを行い、事業者自身が事業活性化を図ることで、地域の活性化にも繋がる取り組みとなる。

支援に際しては経営力再構築伴走支援モデルの三要素を意識した支援を実施する。

（要素一）支援に当たって対話と傾聴を基本的な姿勢とする。

（要素二）経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出す。

（要素三）支援手法は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける。

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]

現状において地域経済の経済動向に関する調査については、群馬県により実施されている「経営環境の変化による影響調査」における当会管轄分の小売業、製造業の各1社について業況についてのヒアリングや「経営指導員の巡回や窓口指導時におけるヒアリング」にとどまっており、情報提供を行っていないかった。

[課題]

これまで実施しているものの、ビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかったため、改善した上で実施する。

当会管轄の事業者に対し、県内の他の事業者の業況や、各種施策・国の動きなどの情勢に対する取り組み状況等の度合いを周知し、自社のおかれている状況との差異を知り、経営に対する意識の向上に活かしていただけるよう情報提供をしていくことが課題である。

(2) 目標

	公表方法	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 地域の経済動向調査に関する事	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
2 経営環境の変化による影響調査に関する事	HP 掲載	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）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回公表する。

【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」→何で稼いでいるか等を分析
 - ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等を分析
 - ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
- ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②経営環境の変化による影響調査（対象事業者は県内の約 300 事業者）

県内の約 300 事業者を対象として各商工会が調査を行う同調査の公表を行う。

調査公表の内容は、業況（DI）や国県等の施策に対する県内企業の取り組み状況、脱炭素社会に向けた取り組みなどの社会情勢に対する取り組み状況の度合い等を公表する。閲覧する事業者が公表内容について腹落ちできるよう、公表に際して当商工会で掲載するホームページ上に補足説明を加える。

(4) 調査結果の活用

- 調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。
- 事業計画策定時における市場動向や外部的要因として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当地区内の個社が扱う商品やサービスに関する需要動向調査について、展示会出展事業者の出展支援を行ってきた。しかしながら定性的な評価は出展時にヒアリングすることで得られていたが、アンケートなどの分析による定量的な値での評価は行っていなかった。

[課題]

これまで実施しているものの、調査項目が不足しており、分析内容が不十分なため、改善した上で実施する。

新商品を開発して展示会や商談会で売り込む場合には、買い手のニーズを踏まえた商品になっていることが大前提であるため、ヒアリングで聴取した“感覚”でなく、アンケートによる定性面と定量面でのデータの取得と分析が必要不可欠である。

(2) 目標

	現行	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アンケート調査 分析対象事業者数	—	1 者	2 者	2 者	4 者	4 者

(3) 事業内容

①アンケート調査及び分析

群馬県商工会連合会の開催する「ビジネス商談会」や、群馬県、全国商工会連合会等の主催する各種商談会において来場するバイヤーに対し、商品サービスに関するアンケート調査を実施する。

またアンケート調査の分析を経営指導員や中小企業診断士等の専門家による分析を行い、事業者にフィードバックし、商品の改良や強化に活かすことができるよう提供する。支援者側から提案を行うことも有効であるが一方的にならず、事業者側の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すよう意識した支援をおこなう。

【調査手法】「ビジネス商談会」や各種商談会に出展する事業者が、出展ブースに来場するバイヤーや客に依頼してアンケート用紙に記入してもらう。必要に応じて事業者がヒアリングを行う。

【調査項目】

○ビジネス商談会の場合

興味のある商品、商品の良い点・悪い点、価格設定、顧客ターゲット、取引条件 など

○食品展示会の場合

商品の味、見た目・色、食感、香り、販売価格、商品パッケージ など

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者の経営状況の分析に関しては、経営改善貸付融資の推薦事務の一環としての実施や小規模事業者持続化補助金申請時の事業計画策定時に必要に応じて実施してきたが、依然として小規模事業者が自社の経営状況を把握しているケースは少ない。

[課題]

これまで実施しているものの、高度・専門的な知識が不足しているため、外部専門家等と連携するなど、改善した上で実施する。

慢性的なマンパワー不足で日々の業務に追われている小規模事業者が、経営への意識を高める時期を狙って、経営分析の必要性とその手法の周知を図る必要がある。

(2) 目標

	現行	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数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	20者	25者	25者	25者	25者	25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、事業計画の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。

【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

【財務分析に対する意識の醸成】

自社の経営状況への把握意識が高まる決算期に、財務分析における収益性、生産性、安全性、成長性の指標の計算方法とその水準を掲載した資料の配布を行い、事業者自らが算出できるよう必要に応じて伴走型支援を行う。

個人事業所に向けては決算確定申告指導会開催時、法人事業所に向けては、決算期別税務説明会時に資料の配布を行う。

【非財務分析に対する意識の醸成】

補助金申請指導時の自社の強み弱みと内部環境外部環境を、事業者から自ら洗い出すことが

できるよう支援する。

②経営分析の内容

【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、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。事業者が経営の本質的課題を把握できるよう、「対話と傾聴」を重視した支援に取り組む。

(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	・商圏内の人口、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」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析はＳＷＯＴ分析のフレームで整理する。様々な手法があるなかで、事業者の状況や局面によって使い分ける。

(４) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、データベース化し内部共有することで、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

[現状]

これまで当会が事業計画の策定をしてきた小規模事業者以外は、依然として成り行き経営である事業者が多い。

親会社からの指示待ちの製造業者であったり、来店だけを頼りにしている小売店であったりすると、自社の経営努力は効果がないと感じてしまい受身の経営に甘んじているケースが散見される。

事業計画の意義は理解しているものの、高齢の夫婦だけで経営している小売店などのケースでは

自社の規模では必要ないという判断を行っている場合が多い。

また自社の事業計画を策定する機会にも乏しく、事業計画を策定する手法も理解していないケースも多々見受けられる。また策定したとしても単なる数値目標であることも多く、このような計画であると実効性の乏しい計画になりがちである。

[課題]

これまで実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。

小規模事業者が売上と利益を確保し、事業の持続的発展を図るために、事業計画の意義を理解して計画を策定する上で、本会が伴走型支援を実施する役割が求められる。

(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訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5.で経営分析を行った事業者の8割程度／年の事業計画策定を目指す。

また、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者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の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	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	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	15者	20者	20者	20者	20者	20者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催・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に、セミナーを開催する。

【セミナー（カリキュラム）の事例】

- ・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

また、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。

②「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする。

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。支援者側からは問いかけを発し、事業者が想いや考えを言語化する過程で頭の中を整理してもらう。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を、セミナーを通して提供する。

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よる事業計画遂行中の課題の抽出ができておらず、事業計画が形骸化しているケースが散見される。

[課題]

これまで実施しているものの、不定期であり、そもそも訪問回数が少ないため、改善した上で実施する。

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。

事業者が自走化できることを目標として支援に取り組むが、自走化できるようになるには、経営

者自身が課題の認識と課題解決に向けた「答え」を見いだすことが大切である。「答え」を見いだすための対話に心掛け、自走化に取り組める段階になれば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ていく。

(3) 目標

	現行	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 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
頻度（延回数）	30 回	40 回	40 回	50 回	50 回	60 回
売上増加事業者数	2 者	4 者	4 者	5 者	5 者	6 者
利益率 5%以上増加の事業者数	1 者	4 者	4 者	5 者	5 者	6 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事業計画策定 20 者に対して、平均して年 2 回～3 回とする。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、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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]

地域の事業者は個社として販売ルートの開拓を試みてはいるものの、期待する成果に結び着くことはそれほど多くない。地域内の人口・世帯数は減少傾向であり、また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。さらにネット通販の普及も、小売業の小規模事業者にとって厳しい経営環境となっている。

やる気のある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、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

[課題]

これまで実施しているものの、展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。特に個社が負担する金銭面についてのことや、コロナ対応の施策に関するフォローアップに取り組む。

またデジタル化においては今後、新たな販路の開拓にはD X推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。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、きめ細かな伴走支援を行う。

D X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	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展示会出展商談会 参加事業者数		2 者	2 者	3 者	4 者	5 者
成約件数／者		1 者	1 者	2 者	2 者	3 者
売上増加率／者	5%	10%	10%	10%	10%	10%
③SNS活用事業者	1 者	3 者	3 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率／者	1%	3%	3%	5%	5%	5%
④EC サイト利用事 業者数	1 者	2 者	2 者	3 者	3 者	5 者
売上増加率／者	5%	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ネットショップの 開設者数	1 者	2 者	2 者	3 者	3 者	5 者
売上増加率／者	10%	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示会商談会出展支援（B to C）（B to B）

コロナ禍において展示会や商談会への出展が計画通りに進まないことが多かったが、当商工会が積極的な支援をすることで、不慣れな事業者であってもスムーズに出店できるよう、支援を実施し

て行く。計画5年間の間には展示会や商談会の在り様も変化していくと想定されるが、現状で主な展示会や商談会は以下の通りである。参加希望する事業者へは情報提供を怠ることの無いよう、また掘起こしも行う。参加させるだけではなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

(主な展示会・商談会)

○業種別に特化した展示会・商談会への出展（BtoB）（BtoC）

持続化補助金等の販路開拓を目的とした補助金を活用し、個社が業種別に特化した展示会や商談会（例：ゴルフ業界向け展示会など）に出展するケースにおいての支援。

【展示会の名称】 ジャパンゴルフフェア

【概要】 ゴルフ事業の展示会としては最大の展示会。パシフィコ横浜で毎年3月実施。

【対象者】 出展者はゴルフ業界に携わる事業者。来場者は9割が事業者、1割は一般来場者。

【規模】 「第56回ジャパンゴルフフェア2022」3月開催の来場者数は31,479名

○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。コロナ禍において計画通りの開催ができないこともあったが、100社～200社が出展する規模である。

【展示会の名称】 群馬ものづくりフェア

【概要】 群馬県内外のものづくり企業が参加し、独自技術・製品の提案を行う展示商談会

【対象者】 出展者は群馬県内外のものづくり企業

【規模】 群馬ものづくりフェア2022（9月開催）の出展事業者数：188社

○群馬県商工会連合会「美味しい群馬再発見！ビジネス商談会」（BtoB）

群馬県の名産品、物産品を幅広く県内外へ販路開拓することを目的とした商談会。

【展示会の名称】 美味しい群馬再発見！ビジネス商談会

【概要】 群馬県の名産品、物産品を販路開拓することを目的とした商談会

【対象者】 出展事業者は生産者、販売元の中小企業。来場者は主にバイヤー

【規模】 出展事業者数：20～30者、来場者数：約80名

②SNS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によるネットショップ開設（BtoC）

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

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]

これまで経営発達支援事業の報告については、定期的に行われる理事会等の際に進捗状況や事業報告をおこなってきた。その際に評価や見直しについての意見をいただくことがあった。

[課題]

経営発達計画について第三者の視点からの評価・見直しを行うためにPDCAサイクルを回す仕組みを構築することが課題である。

(2) 事業内容

当商工会役員・安中市観光経済課職員・法定経営指導員・外部有識者（中小企業診断士等の専門家）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。

報告会において作成された評価・見直しの結果については「商工会HP」において公表する。評価・改善を行うための仕組みとして、PDCAサイクルを行う。

- ①Plan（計画） 報告会にて内容を検討し、成果の評価・見直し方針を検討するとともに今後の目標を設定し、計画を立てる。
- ②Do（実行） 目標に向けた計画に沿って各事業を実行する。
- ③Check（評価） 年度末に報告会において計画に沿って行った事業の評価分析を行う。評価では事業ごとの目標値との差異を分析し、実施状況を定量的に把握する。
- ④Action（改善） 評価に基づいて事業の改善を行う。

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]

職員の資質向上の取組として、これまで群馬県商工会連合会が主催する職種別各種研修、職員協議会が主催する資質向上研修、中小企業大学校での中小企業支援担当者研修等の定期的な Off-JT

を実施してきた。

また、別に全国商工会連合会で実施している e-ラーニングを活用した経営指導員等 Web 研修を実施してきた。

[課題]

更なる職員の資質向上を図るために、より実践的なテーマを体系的に学ぶ人材育成環境を整備することで、経営発達支援計画に適した支援能力の向上を目指すことが課題である。

(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「経営支援能力向上セミナー」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】

当会では、PDCA評価委員会において、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、中小企業大学校東京校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

【DX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

【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。

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、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2回、年間24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。

④データベース化

担当経営指導員等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。

11. 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

[現状]

群馬県商工会連合会主催の研修時や、他機関が集まる「あんなか創業ネットワーク」等の開催時に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までには至っていない。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。

[課題]

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あんなか創業ネットワークへの出席

安中市、群馬県信用組合、群馬県信用保証協会、関東信越税理士会高崎支部、日本政策金融公庫、安中市商工会、安中市松井田商工会における実務担当者が参画する「あんなか創業ネットワーク会議」（年間3回開催）への出席時に、定例化している各団体の事業者への施策、支援策の紹介の中で積極的に支援ノウハウを吸収し、支援事例の横展開を図る。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

地域経済の活性化に向けて安中市は安中版 DMO の運用を（一社）安中市観光機構が中心となり観光客の受け入れ態勢を整えてきた。

また、安中市長の掲げる 5 つの重点政策のうち筆頭であるのが産業団地の早急な整備と積極的な企業誘致の推進である。観光に対しては碓氷峠、鉄道遺産群を持ち、企業誘致については松井田妙義 IC を有する当地区の役割は大きい。

[課題]

当地区における地域経済の活性化に資する施設を活かしていく上で、安中市と連携しながら地域経済活性化に向けた取組みの実施が課題であると言える。

(2) 事業内容

①「安中市地域活性化協議会」の開催（年 1 回）

観光客の誘致による観光産業の活性化など、安中市の活性化を協議するため、安中市、安中市商工会、安中市松井田商工会で構成され検討会においては活性化策、地域資源の有効な活用について検討を行う。年 1 回開催する。

(別表2)

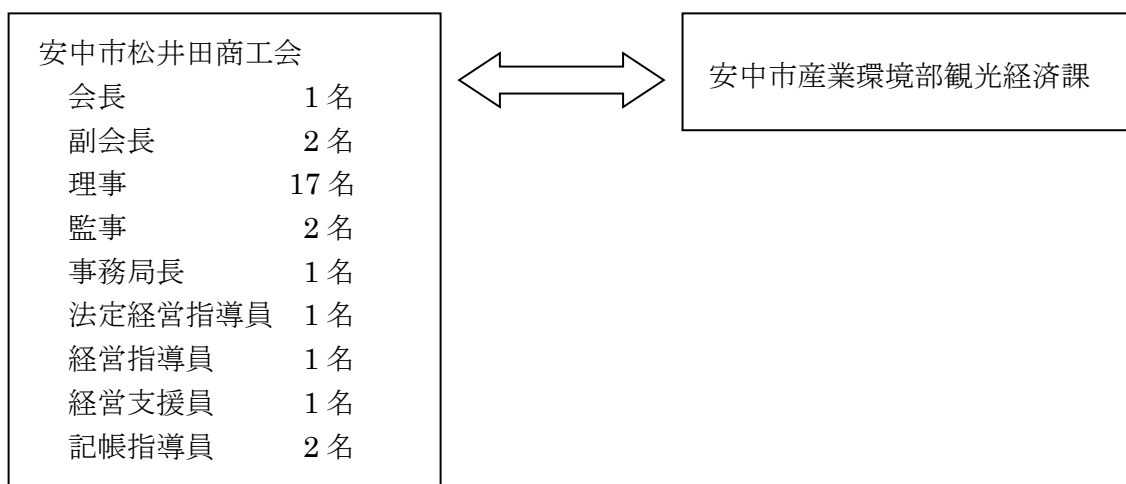
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和4年11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)

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。



(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 加部 宏和

連絡先 安中市松井田商工会 電話番号 027-393-1411

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

〒379-0221 群馬県安中市松井田町新堀 13

安中市松井田商工会

TEL027-393-1411 / FAX027-393-5267 E-mail : hirokazu-kabe@gcis.or.jp

②関係市町村

〒379-0292 群馬県安中市松井田町新堀 245

安中市役所産業環境部観光経済課

TEL027-382-1111（内線 2632） / FAX027-386-4111

E-mail : y-sutou@city.annaka.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	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
・地域の経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
・需要動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
・経営状況の分析に関する事業	100	100	100	100	100
・事業計画策定支援に関する事業	600	600	600	600	600
・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	100	100	100	100	100
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	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、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

[illegible]