

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	草津町商工会（法人番号 2070005007742） 草津町（地方公共団体コード 104264）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 小規模事業者への情報提供と事業計画策定支援 (2) 創業支援とスムーズな事業承継支援 (3) 観光産業の拡大のための商品開発支援 (4) 小規模事業者のブランド力向上のため Web の活用とイベント支援
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 地域内の経済動向を調査・分析し観光客の動向予測を行い、小規模事業者の支援策を検討する基礎資料とし、直面する経営課題の解決支援に役立てる。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の販売する商品やサービスに対する需要動向調査を計画的・体系的に実施する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 収入増を目指す小規模事業者に対して、経営指導員が経営分析により自社の内容を把握させ持続的な経営を行えるよう経営の指導を丁寧に実践する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 融資や補助金の申請時以外に持続的発展を図る上で小規模事業者に経営計画策定を理解してもらい経営計画を策定し経営計画に基づいた経営の実践をしよう。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した全ての事業者に対して、年度当初にフォローアップ計画を策定し定期的な巡回並びに窓口相談により事業計画の進捗を管理していく。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 観光客動向調査や需要動向調査の結果を基に新たな事業展開へ繋がる商品・サービスの企画・開発の支援を強化する。</p>
連絡先	<p>草津町商工会 〒377-1711 群馬県吾妻郡草津町大字草津 449 番地 4 電話：0279-88-2067 FAX:0279-88-4619 E-mail：kusatsu@kl.wind.ne.jp</p> <p>草津町 観光課 〒377-1711 群馬県吾妻郡草津町大字草津 28 番地 電話：0279-88-0001 FAX0279-88-0002 E-mail：kankou-02@town.kusatsu.gunma.jp</p>

(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】

草津町は群馬県の北西部に位置し、東西9km・南北8km、総面積は49.7平方キロメートルある。北と西には三国山脈の2,000m級の山々がそびえ、一方、東と南は海拔約1,200mの高原となって開けている。また本町は日本列島のほぼ中央に位置しており、上信越高原国立公園に含まれる草津白根山周辺は太平洋と日本海の分水嶺となっている。これを縫うように走るのが志賀草津高原ルートで、国道として日本で最も標高の高い地点を通り、スカイラインとしてすばらしい眺望が楽しめる。

気候は理想的な高原性気候。1年間の平均気温は7℃で、真夏でも25℃以上になることは滅多にない。風は平均して1.5～3m、春から夏にかけては南東のさわやかな風が、秋から冬にかけては北西の風が吹き、冬の風は粉雪を降らせる。

草津町の地形は浅い谷状で、西から東へ向かって傾斜しており、その底部を「湯川」が流れ、湯川の上流には、大小50もの源泉が湧き出している「西の河原公園」がある。そして、温泉街の中心に位置する「湯畑」は草津温泉のシンボル。毎分4,000リットルの温泉が湧き出でていつも湯けむりを舞い上げている。草津温泉全体では毎分32,300リットル以上、1日にドラム缶約23万本分もの温泉が湧き出し、自然湧出量日本一を誇る。この豊富な湧出量を利用して18ヶ所もの無料共同浴場や4ヶ所の大規模な日帰り入浴施設を備えており、これも日本一の数である。



【人口】

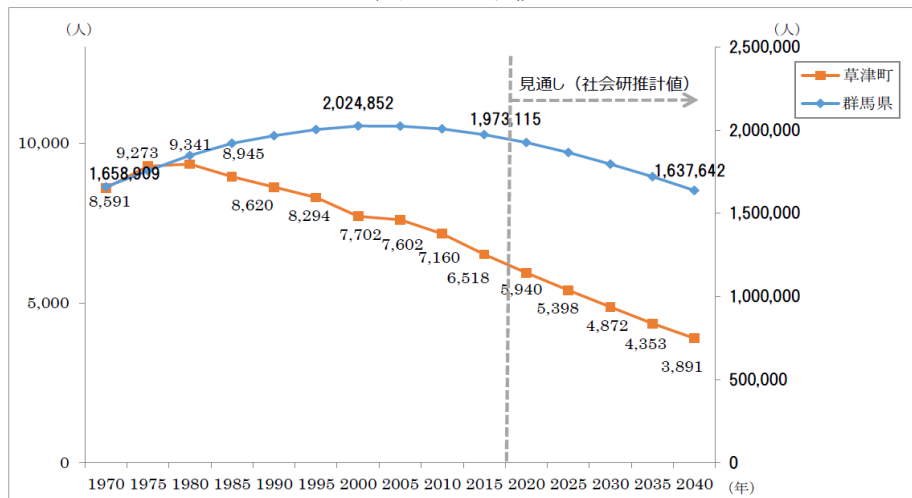
総人口の推移を見ると、1980年の9,341人をピークに人口減少が徐々にはじまり、令和3年1月には、6,232人となっている。国立社会保障・人口問題研究所によると、総人口は、2040年には4,000人を切るまで減少すると推計されており、2015年からの人口減少率は、群馬県の17%減よりも約23.3ポイント高い40.3%減となっている。

そして、年齢3区分別人口割合の推移では、群馬県の推移と比較すると、2040年に向けて、既に群馬県を下回っている生産年齢人口の割合はさらに減少が加速し、年少人口は3ポイント程度下回る割合で推移し、一方、老年人口割合は群馬県を上回っており、この乖離率は今後さらに加速していくと推計されている。

また、草津町の自然動態を①2000～2004年、②2005～2009年、③2010～2014年、④2015～2019年の5年刻み、4期間に分けて見ていくと、①の自然増減は100人減となっており、以降②198人減、③276人減、④332人減となっており、5年ごとの自然減は100人弱程度ずつ増えてきたことがわかる。さらに、1983～1987年における本町の合計特殊出生率は、国民希望出生率の1.8を上回っ

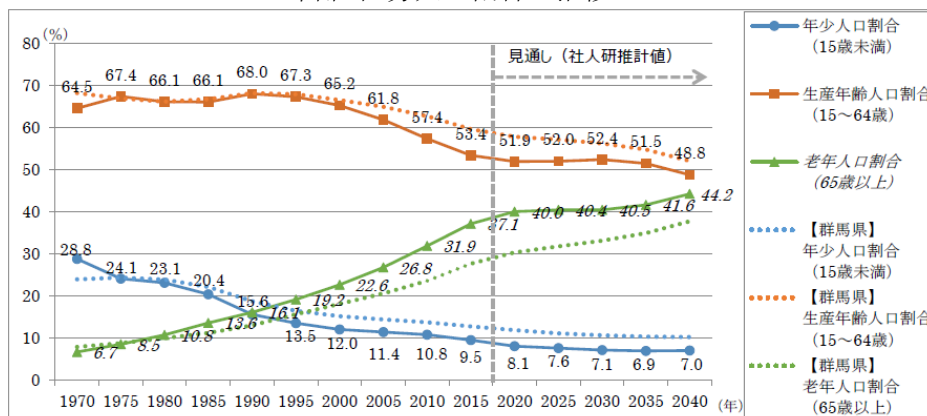
ており、その後、低下を続けている。群馬県と比較すると 2003～2007 年までは一貫して上回る水準を推移し、2008～2012 年は県と同水準（1.46）、2013～2017 年は再度上回る水準となった。

<総人口の推移>



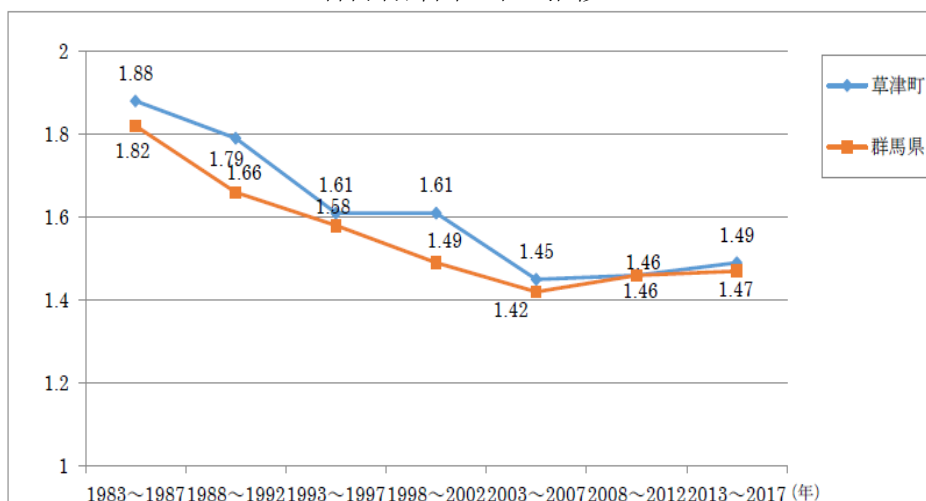
出所：1970～2015年は総務省「国勢調査」、2020～2040年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来人口推計」

<年齢3区分人口割合の推移>



出所：1970～2015年は総務省「国勢調査」、2020～2040年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来人口推計」

<合計特殊出生率の推移>



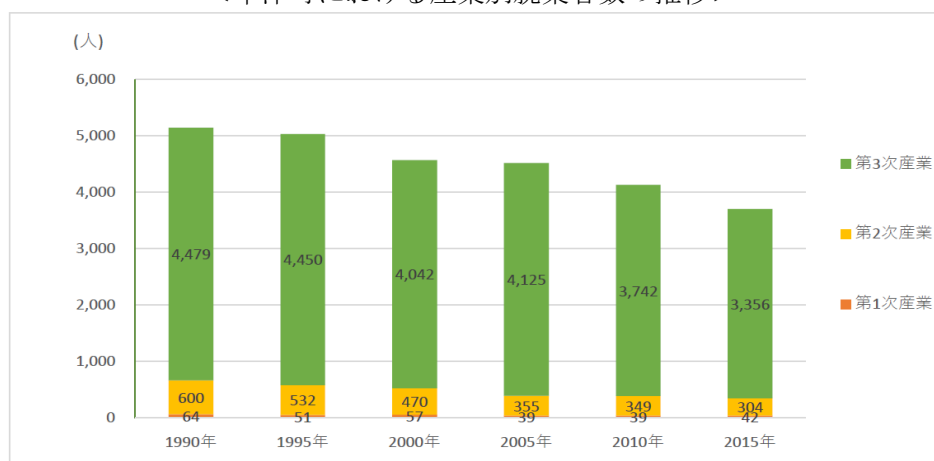
出所：厚生労働省「人口動態保健所・市区町村別統計」

【産業】

草津町の産業別就業者数を見てみると、直近の国勢調査によれば、第一次産業はわずか0.9%、第二次産業は7.8%となっている。つまり町民のほとんどは第三次産業に従事し、しかもサービス業（全体の63.3%）に従事している。ゆえに、観光産業の景況が地域全体に及ぼす影響は大きい。

そして、観光産業を支える草津温泉の観光客の入込数は2018年度3,087,162人、2019年度3,271,646人（105.98%）で、温泉街の再整備と共に年々増加傾向にある。しかし、2020年度は新型コロナウイルスの影響で、草津温泉の観光客の入込数は、1,748,720人（53.45%）まで減少している。

＜草津町における産業別就業者数の推移＞



出所：総務省「国勢調査」

【業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移】

2021年の商工業者は656件で、2011年比較で71件、2015年比較で8件減少している。地域内の商工業者は656件の内小規模事業者は537件と全体の81.9%を占めている。そして業種別の構成は、建設業61件（9.3%）、製造業12件（1.8%）、卸売業10件（1.5%）、小売業119件（18.1%）、飲食・宿泊業274件（41.9%）、サービス業93件（14.2%）、その他66件（10.1%）となっている。

飲食・宿泊業で全体の41.9%を占めていることから、温泉地として観光客を受け入れる自然景観や温泉を活用した観光に携わる第3次産業の事業者が多いことがわかる。そして、飲食・宿泊業が2015年と変わらない件数を維持しているのは、草津温泉の観光客の入込人数が増加してきたことが要因と考えられ、2021年に小売業が1年間で7件減少したのは、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で観光客が激減したことが要因と思われる。

4月1日時点	商工業者総数	小規模事業者数	小企業者数	会員数
2011年	735	656	481	468
2015年	664	564	389	446
2020年	661	543	389	437
2021年	656	537	383	431

4月1日時点	建設	製造	卸売	小売	飲食・宿泊	サービス	その他	定款会員	合計
2015年	71	12	3	135	274	78	91	0	664
2020年	61	13	10	126	273	93	65	20	661
2021年	61	12	10	119	275	93	66	20	656

【観光資源】

草津町の周囲は上信越高原国立公園に指定され、白根山には神秘的な湯釜や高山植物の女王と呼ばれるコマクサの群生地など素晴らしい自然環境が残されている。夏には標高が高いため平均気温が19.7度の涼しい避暑地となり、秋は紅葉、冬はスキーやスノーボードを楽しむことができる、通年型のリゾート地として多くの観光客を魅了している。

そして、草津町の大きな観光資源が温泉であるが、源泉は大小あわせて 100 箇所を超え、毎分3万2300リットルと日本一の自然湧出量を誇る。草津温泉のシンボルである湯畑周辺は再開発が進み、共同浴場「御座之湯」やそぞろ歩きができる「湯治広場」、名物の湯もみショーが行われる「熱の湯」などがリニューアルして魅力が高まっている。そして、2016年からは湯畑や広大な露天風呂の広がる西の河原公園で、夜間に湯けむりをスクリーンに見立て、最新のLED照明で色とりどりの光を映し出すライティングを行い、昼だけでなく夜も観光客で賑わうようになっている。

また2021年6月「地蔵の湯」北側に、ちばてつやさんや故・赤塚不二夫さんら、草津温泉にゆかりのある作家の作品約1万冊を集めた漫画図書館「漫画堂」やカフェ「月の貌」、芝生広場、湯畑を臨む展望デッキが新設され、温泉の蒸気を浴びる「顔湯」や「手洗い湯」も新しく完成し、「湯畑」周辺に新たな名所ができています。

【特産品】

草津町は農業・林業・畜産業などの第1次産業がないことから、特産品は、観光客向けに開発された加工製品の土産品が中心となる。草津温泉名物の「温泉まんじゅう」や湯畑から採取した入浴剤の「湯の花」、高原の特産物の「花豆」を使用した商品、そして近年は草津温泉観光大使のキャラクター「ゆもみちゃん」を使用したグッズ類が人気となっている。

【交通】

長野原草津口駅からバスで約25分、軽井沢駅からバスで約2時間であるが、2020年のハッ場ダムの完成に合わせて、公共の道路が整備され都内からの交通の利便性が良くなり、2019年の草津温泉バスターミナルの年間乗降客は79万人まで増加している。新宿発の草津行きJR高速バスは1日9本、東京駅八重洲口発の草津行きJR高速バスは1日2本、上野発と新宿発の長野原駅までの電車は7本に増えていることから、マイカーを利用するお客様だけでなく観光客が増加傾向にある。

＜草津温泉バスターミナル利用状況＞

(年度：4月～3月/単位：人)	2017年度	2018年度	2019年度	前年度比
・定期バス（JR西武、草軽）	529,499	521,799	529,024	101.4%
・直通バス（新宿、東京、渋谷）	130,329	164,937	172,498	104.6%
・巡回バス	78,173	82,472	81,605	99.0%
・一般貸切バス	14,945	9,555	14,140	148.0%
・その他（ハッ場周遊）	400	261	0	0.0%
合計人数	753,346	779,024	797,267	102.3%

【第2期 草津町まち・ひと・しごと創生「人口ビジョン」「総合戦略」の引用（商工・観光部分）】

1) 「草津ブランド」を強化し、地域の特性を生かした産業が振興するまち

・基盤産業の強化

本町では、これまで基盤産業である観光産業の強化に向けて、泉質主義のPRに加えて、街並みの整備に力を入れて取り組んできました。今後より一層、観光産業を活性化させていくためには、宿泊、食事、土産物、学びや遊びなどの体験等の様々な可能性を探り、より魅力的な観光地となるよう関連団体等との連携を図りながら、新たな魅力を創出していきます。

2) 周辺地域との連携を図りながら、国内外への発信力をもつまち

・広域連携による産業振興

本町の観光関連産業は、担い手の面から周辺地域との関係の中で成り立っている面があり、

本町のみならず、周辺地域を含めて検討していくことが必要です。また、周辺地域においても、様々な魅力的な観光資源があることから、それらを一体的に捉え、広域連携による産業振興を図っていきます。

②課題

・地域における産業別の状況

前述の通り、当地域は全業種とも観光産業に深い関わりをもっていることから、商工業者数の41.9%を占める飲食・宿泊業の経営状況がそのまま他の産業にも影響を及ぼす特殊性がある。そのため、ここ数年湯畑周辺を中心とする街並みの整備が進んでいることで草津温泉の魅力が高まり、2019年度の観光客の入込数も3,271,646人まで伸ばすことができたため、飲食・宿泊業の経営が安定している。

街並みの整備と飲食・宿泊業の景気の好調は、建設業の公共工事と各施設の設備投資の増加に繋がり、観光客数の増加は、その他の製造や卸・小売・サービス業まで一体となり売上の上昇をもたらしている。

ところが、2020年の新型コロナウイルス感染拡大以降は状況が一変している。観光客数は234万人（71.40%）まで減少したことで、持続的な経営が困難になる事業者が増加しており、観光産業に依存度の高い草津町の弱さが浮き彫りになっている。

・強み・弱み等を踏まえた課題等

草津温泉の魅力が高まり観光客が増加している一方、大手外部資本の新たな投資が増加している。共立メンテナンスが今年新たなホテルをオープンさせ、今後東急ハーベストクラブや星のやグループの進出も計画されている。また、京都を拠点として展開する(株)寺子屋グループや東京を拠点とする(株)グランバー東京ラスク、愛知県を拠点とする(株)スマイルリンクなども進出しており人気を博している。地域の活性化としては良い傾向ではあるが、地域の小規模事業者にとっては脅威であり競争が激しくなるため、差別化した商品・サービスの開発が求められている。また老舗と言われた商店などが後継者不足により廃業をしてしまうケースも増えてきている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

地域内の高齢化と人口減少、生産年齢人口の減少を考えると、草津町の立地を活かした広域観光を中心として、地域外からの移住者や観光客にとって魅力ある場所となることが求められる。そのために、小規模事業者の経営体質の強化のための経営指導を行い、業種・業態を超えた観光業と商工業の小規模事業者間の連携により、観光産業の拡大を図っていくことが必要となる。

②第2期 草津町まち・ひと・しごと創生「人口ビジョン」「総合戦略」との連動性・整合性

草津町では、これまで基盤産業である観光関連産業の強化に向けて、泉質主義のPRに加えて、街並みの整備に力を入れて取り組んできた。今後より一層、観光関連産業を活性化させていくためには、宿泊、食事、土産物、学びや遊びなどの体験等の様々な可能性を探り、温泉を核としながら、より魅力的な観光地となるよう新たな魅力を創出していく必要がある。

1) 「草津ブランド」を強化し、地域の特性を生かした産業が振興するまち

・誘客イベント等の実施

温泉や自然等の資源、観光地という非日常の場という特性を活かしたイベント等の実施に際して、町民や団体と連携し後押ししていく。

・Web戦略の強化

町と関係機関のHPとの相互関連性を高め、行政情報、観光情報を統合的に提供し、操作性や検索性を向上することで情報発信力を強化する。

・新たな雇用と商品開発を生み出すDMO戦略

DMOを確立させ、国内観光客と外国人旅行者にとって大きな魅力の一つになりつつある「ONSEN」を打ち出し、地域の歴史や文化、特産品やスポーツと合わせた新たな商品開拓を行い、町の弱点である宿泊滞在日数や滞在時間の延伸を図り、地域経済の発展を目指す。

※DMO：Destination Marketing/Management Organization（地域全体の観光マネジメントを一本化する、着地型観光のプラットフォーム組織を指す取り組み。）

・特産品開発支援

吾妻郡内の食材を活用するなどして、草津温泉の新しい観光の目玉となるような特産品開発の後押しをするとともに、開発された特産品を積極的にPRしていく。

2) 周辺地域との連携を図りながら、国内外への発信力をもつまち

草津町の観光関連産業は、担い手の面から周辺地域との関係の中で成り立っている面があり、草津町のみならず、周辺地域を含めて検討していくことが必要である。また、周辺地域においても、様々な魅力的な観光資源があることから、それらを一体的に捉え、広域連携による産業振興を図っていく。

また、草津町では、観光産業関連以外の産業については雇用力が低い状況である。そのため、観光産業以外への就業を希望する方は、希望する仕事を求めて町外へ転出する傾向がある。このことからICT等の活用により、就業場所を選ばない新しい働き方が可能となるよう、創業環境の整備など、創業支援を行っていく。

・若手創業塾

草津町で創業したいと考える若者に対して、群馬県商工会連合会が主催する創業塾に参加させ、創業に必要な知識やビジネスプラン作成支援を行う。

③草津町商工会としての役割

地域の特性を鑑みて、草津町商工会は小規模事業者の持続的な経営を支援するために、下記の役割を担っていく。

1) 小規模事業者の経営体質強化

- ・創業とスムーズな事業承継の推進
- ・人材教育の強化と雇用の確保
- ・IT活用による業務効率化の強化

2) 地域資源を活かした観光産業の強化

- ・自然と温泉を活かした観光資源の発掘
- ・自然体験できる新たなアクティビティの開発
- ・新たな観光ルートの開発
- ・観光を軸とした仕事の創出

3) 地域産業の知名度とブランド力の向上

- ・Webの活用と情報発信力の強化
- ・地域連携のイベントで地域振興を推進
- ・地域特産品を活用した商品開発

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)及び(2)を踏まえ、小規模事業者の持続的な発展を目指すため、下記の通り目標を定める。

- 1) 小規模事業者への情報提供と事業計画策定支援
- 2) 創業支援とスムーズな事業承継支援
- 3) 観光産業の拡大のための商品開発支援
- 4) 小規模事業者のブランド力向上のためのWebの活用とイベント支援

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) 小規模事業者への情報提供と事業計画策定支援

地域経済景気動向調査と需要動向調査などの結果をもとに、取り巻く環境と消費者ニーズを分析し小規模事業者に情報提供する。そして、これに基づいた事業計画策定支援を行い、事業計画策定後のフォローアップを強化し、計画の取り組みの進捗状況の確認と目標の達成度合いなどを確認し、事業者の能力や課題に対し随時必要な情報提供、専門家の支援を行いながら、小規模事業者の継続的発展を目指す。

2) 創業支援とスムーズな事業承継支援

創業意欲の醸成と創業に向けた支援のため創業窓口相談を実施する。創業が明確になった人や創業後間もない人は、群馬県商工会連合会が主催する創業塾への参加を促し、創業計画書等の作成支援や創業補助金、持続化補助金等の申請を支援する。そして、創業後はアフターフォローを徹底し、経営課題を抱える事業者には解決のために専門家を活用する。

事業承継においては、スムーズな承継ができるように事業承継計画書の策定支援を実施する。そして、後継者不在により廃業を予定している事業者には、群馬県事業引継ぎ支援センター等の専門家と連携し、事業のブラッシュアップ、円滑な承継支援の他、承継先の確保を進め、廃業の減少を目指し、事業の存続・維持発達に向けた支援を行う。

3) 観光産業の拡大のための商品開発支援

地域資源を活用した商品とサービスの開発に取り組む事業者には、新商品の開発や体験型観光の企画開発等の支援を行う。そして、(一社)草津温泉観光協会や草津温泉旅館協同組合と連携、協力を図り、観光産業の販路開拓を支援していく。

4) 小規模事業者のブランド力向上のための Web の活用とイベント支援

地域のブランドを小規模事業者のブランド力向上に効果的に活かすために、小規模事業者の HP や SNS を活用した情報発信支援に取り組み、HP や SNS の効果的な活用方法について学ぶセミナーを開催する。そして、地域イベントを有効に活用して小規模事業者が PR できるようにイベント支援をする。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当会では、全国商工会連合会が行っている「中小企業景況調査」「小規模企業景況調査」や、群馬県商工会連合会が年4回行っている「経営環境の変化による影響調査」の資料を小規模事業者の事業の課題解決に即した情報提供ができていない。

【課題】

今後は、地区内の経済動向を調査・分析し情報を得ることで、観光客の動向予測を行い、小規模事業者の支援策を検討する基礎資料とすると共に、直面する経営課題解決の支援に役立てていく。

(2) 目標

	公表方法	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP 掲載	—	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	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3) 事業内容

①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。

- 【分析手法】・「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地域の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、地域内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査対象】地域内小規模事業者50者（製造業2者、建設業5者、卸売・小売業18者、飲食・宿泊業25者）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】調査票を郵送し返信用Faxまたはメールで回収する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

(4) 成果の活用

- 情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く地域の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。また、事業計画策定支援等にも活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当会では、小規模事業者の販売する商品や提供する役務の需要動向については、これまでは目的をもって調査・分析を行ってこなかった。そのため、小規模事業者が新たな商品やサービスの開発を行う際に、活用可能な情報が整理されておらず、「作れる商品」「売りたい商品」「できるサービス」が先行した開発となり、来店客数や売上額の増加に貢献できていないことが課題となっている。

【課題】

今後は、顧客ニーズに基づいた商品やサービスの開発を行うために専門家と連携し、小規模事業者の販売する商品やサービスに対する需要動向調査を計画的・体系的に実施し、販路開拓を見据えた基礎資料としての活用を図ると共に、消費者ニーズに沿ったもの、事業者の商品・サービスのブラッシュアップにも活用していく。

(2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①新商品開発の調査対象事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
②試食、アンケート調査対象事業者数	—	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①観光客向けの新商品を開発するため、地域内の製造、小売、飲食・宿泊業5者において、試作品をつくり顧客のニーズ調査を実施する。具体的には、当商工会で主催する「草津・湯の街・商工祭“湯畑マルシェ”」イベントの開催において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該5者にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。(BtoC)

【サンプル数】来場者合計100人(2019年実績来場者合計約300人)

【調査手段・手法】「草津・湯の街・商工祭“湯畑マルシェ”」開催の6月と10月(年2回)に、来場者に開発中の商品を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、販路開拓等の専門家に依頼し分析を行う。

【調査項目】①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【調査・分析結果の活用】分析結果は、専門家と経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

②特産品を活用した新商品を開発するため、製造、小売、飲食・宿泊業の中1者において、地域の特産品を活用した新たな商品を開発し、バイヤーから評価を得る。(BtoB)

具体的には、群馬県商工会連合会が主催する「食の商談会」において、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施し、調査結果を分析した上で当該1者にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【サンプル数】バイヤー10人(2020年実績来場バイヤー数18者、85名)

【調査手段・手法】10月の「食の商談会」で来場のバイヤーに、開発中の商品を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、販路開拓等の専門家に依頼し分析を行う。

【調査項目】①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ、⑨取引条件等

【調査・分析結果の活用】分析結果は、専門家と経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

従来は、経営指導員による窓口相談や各種セミナーの開催、経営革新計画や持続化補助金、マル経融資の申請時等において必要に応じて実施している程度で、積極的には取り組んでいない。また、多くの小規模事業者は、日々の業務に追われ自社の強み、弱みも把握しておらず、経営状況の分析の手法について理解していない事業者も多い。

【課題】

今後は、売上や利益の拡大を目指す小規模事業者に対して、経営指導員が経営分析によって自社の内容を把握するという事は、中・長期的視点に立ち将来にわたって持続的な経営を行う道しるべであり、その必要性や重要性について、意識を高めるための指導を丁寧実践していく。そして、分析結果は事業者にはフィードバックし、事業計画書の策定に役立てていく。

(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
②経営分析事業者数	1者	5者	5者	7者	7者	7者

(3) 事業内容

①「経営分析セミナーの開催」

【募集方法】当商工会HPにおいてセミナーの開催を告知する。また、セミナー開催の案内チラシを作成し、新聞折り込みと事業者への郵送にて告知する。

【開催回数】年1回

【参加者数】10人

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5社を選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う
《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等
《SWOT分析》強み、弱み、脅威、機会等

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。また、事業計画策定に活用する場合は専門家に依頼し分析する。

(4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にはフィードバックし経営課題の発見に努め、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、職員のスキルアップに資する取り組みに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定支援に関しては、金融機関への融資申込時や補助金申請時などに、窓口・巡回相談を通して事業計画策定への助言を行うことはできたが、事業計画策定の重要性を理解していただくことや自らのビジネスモデルの再構築など、計画的な経営を行う重要性を理解していただく啓蒙活動は不十分であった。

【課題】

コロナ禍などの小規模事業者を取り巻く経営環境が激変していることを踏まえると、今後は金融機関への融資申込み時や各種補助金の申請時だけでなく、経営の持続的発展を図る上で小規模

事業者に経営計画策定の必要性を理解してもらい、実効性ある経営計画と一緒に策定し経営計画に基づいた経営を実践してもらうことが課題である。

(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全ての事業者の計画策定を目指す。

併せて、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に向けたゼミナーを行い、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
事業計画策定事業者数	—	5 者	5 者	7 者	7 者	7 者
DX 推進セミナー	—	2 回	2 回	3 回	3 回	3 回

(4) 事業内容

①経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催を実施する。

【募集方法】当商工会HPにおいてセミナーの開催を告知する。また、セミナー開催の案内チラシを制作し、新聞折り込みと事業者への郵送にて告知する。

【開催回数】年1回

【カリキュラム】①中小企業を取り巻く事業計画の全体的知識

②事業計画の重要性とポイント

③事業計画書の作成方法

【参加者数】10人

【支援対象】経営分析を行った事業者と補助金の申請を目指す事業者を対象とする

【手段・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。

②「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。

【支援対象】小規模事業者

【募集方法】当商工会 HP においてセミナーの開催を告知する。また、セミナー開催の案内チラシを制作し、新聞折り込みと事業者への郵送にて告知する。

【講師】中小企業診断士等

【回数】年1回

【カリキュラム】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

【参加者数】10人

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】

創業計画や経営革新計画、補助金申請のための計画策定支援は実施しているが、計画書の策定

にとどまってしまう、実際に事業計画が活かされていない傾向がある。また当会も、事業者に対して事業計画の進捗状況や成果の確認までのフォローアップができていない状況にある。

【課題】

今後は事業計画を策定した全ての事業者に対して、年度当初にフォローアップ計画を策定し、定期的な巡回ならびに窓口相談により事業計画の進捗を管理していく。そして、計画遂行において直面している課題があれば迅速に対応し、専門的な課題が生じた場合は、専門家や地域金融機関と連携によるフォローアップを強化することで、事業の持続的な発展を目指していく。

(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

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ対象事業者数	1 者	5 者	5 者	7 者	7 者	7 者
頻度 (延回数)	—	2 0 回	2 0 回	2 8 回	2 8 回	2 8 回
売上増加事業者数	—	3 者	3 者	4 者	4 者	4 者
利益率 3%以上増加の事業者数	—	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者

(4) 事業内容

フォローアップについては、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。

具体的には、事業計画策定5社について、四半期に一度実施する。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】

当会では小規模事業者に向けて経営指導員の巡回訪問ならびに窓口相談・各種セミナー開催を通して販路開拓の支援を行っている。また、専門的な課題については、群馬県商工会連合会や各専門家等と連携しサポートしている。

【課題】

観光客の入込数に影響を受けやすい地域内において、事業者だけでは販路開拓を行うことは難しく、客観的な情報が不足しているため、受け入れ態勢や提供する商品・サービスについての早急な対応が求められる。そのために、観光客動向調査や需要動向調査の結果を基に、特に増加が期待できる個人旅行者に対して、受け入れ態勢を整えると共に、新たな事業展開へ繋がる商品・サービスの企画・開発の支援を強化する。そして、コロナ禍でIT活用が普及したが、域外へのWebのアプローチを強化することで小規模事業者の新たな販路開拓を支援する。

(2) 支援に対する考え方

草津町の人口減少と高齢化は、地域住民を対象とした商品・サービスを取り扱っている小規模事業者にとって、市場が年々縮小の方向に向かっている。そして、観光客を対象とした商品・サービスを取り扱っている小規模事業者は、コロナ禍等の外部環境の影響による観光客の入込数の増減で、経営の良し悪しが左右されている。

そこで、今後、更なる観光需要の獲得を図るためには、観光客の満足度を高める商品・サービスの開発と外部に向けた販売体制構築のためのWeb活用支援の強化に取り組む必要がある。

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
①商工会 HP 掲載事業者数	—	2者	2者	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
②HP・SNS 活用支援事業者数	—	2者	2者	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
③EC サイト活用支援事業者数	—	2者	2者	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①商工会HPを活用した情報発信による販路開拓支援

【支援対象】 事業計画策定により自社の商品・サービスの強みが明確になった小規模事業者

【手段・手法】 経営分析を踏まえた事業計画策定により、自社の取り扱う商品・サービスの強みや独自性が明確となったことで、それらの商品やサービス内容を当会HP上に掲載することで外部に向けた情報発信に取り組む。経営指導員が商品構成、ページ構成をWEB専門会社と連携し支援を行うとともに、掲載にあたっては、ライターによる取材を行い、読み手が興味を持つような記事にし、写真とともに掲載する。自社のHPを持たない小規模事業者にとっては、新たな情報発信の手段となり、すでにHPを持っている小規模事業者にとっても違った切り口での情報発信となることから新たな需要の開拓につながる。

【事業に取り組む狙い】 自社の取り扱う商品・サービスの強みや独自性が明確となり、適切なPRを可能とする。

②HP・SNSを活用した情報発信による販路開拓支援

【支援対象】 HP・SNSを新たに活用することで、これまで町内の地元客と観光客に留まっていた販路を域外にも向けて広げていきたいと考えている小規模事業者と、HP・SNSをこれまで以上に積極的に活用することで、更なる観光需要を獲得していきたいと考えている小規模事業者

【手段・手法】 これまでは、自社のHPとSNSはあまり活用してこなかった小規模事業者や、自社のHP・SNSは活用していたものの、今後は、より効果的に活用していきたいと考えている小規模事業者を対象としてHP・SNSを活用した情報発信支援に取り組

む。経営指導員がHP制作において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。また、SNSを活用して宣伝効果を向上させる支援を行う。なお、HP・SNSの導入自体ができていない小規模事業者も多いことから、ITの専門家を講師として年1回の「HP導入セミナー」や「SNS（Facebook・Instagram・LINE@）導入セミナー」を開催する。そして、セミナーの参加者から、実際に導入支援を希望する小規模事業者に対して、個別にITの専門家を派遣し導入支援に取り組む。

【事業に取り組む狙い】域外の人への認知度を高め、集客の向上が図られる。

③ECサイトを活用した販路開拓支援

【支援対象】新たにECサイト活用により域外に向けた販路開拓に取り組みたいと考えている小規模事業者

【手段・手法】草津町の人口減少が進み、コロナ禍等で観光客だけに依存しては、事業の持続的な経営が困難になることから、域外にも目を向け販路開拓に取り組むことが必要となる。そこで、自社のHPにECサイトのページの追加や、他社が運営するECサイトを通じた販路開拓支援に取り組む。

【経営指導員の関与】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ベンダーの専門家と連携し、立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

【事業に取り組む狙い】ECサイト構築と運用で新たな販路開拓を行う。

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

【現状】

事業の評価・見直しについては、理事会で報告し、理事から意見を求める形式で実施していた。

【課題】

今後の課題としては、事業の評価・見直しについて、より良い仕組みを根づかせることが重要である。そのために、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、PDCAサイクルに基づき評価検証を毎年度行い、改善プロセスを明確にすると共に、経営発達支援計画に基づいた小規模事業者への支援施策の周知徹底を図る。

(2) 事業内容

当会の理事会と併設して、群馬県商工会連合会・草津町観光課長・法定経営指導員・日本政策金融公庫・外部有識者（税理士・中小企業診断士などの専門家）等をメンバーとする「協議会」を年度末に開催し、事業の実施状況と成果について報告を行う。そして、報告会においてその内容を検討し、成果の評価と見直しを行う。

当該協議会の評価結果は、理事会等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、その内容を「商工会HP」において公表する。

事業の評価・見直しのためのPDCAサイクルを適切に回す仕組みは以下の通りである。

- ①次年度の事業計画に沿った目標を設定する。（Plan）
- ②目標に向けた事業者支援を実施する。（Do）
- ③年度末に協議会において事業の評価を行う。（Check）
- ④評価に基づいて事業の改善を行う。（Action）

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】

現在は、群馬県商工会連合会の研修会参加を中心にスキルアップを図り、補助金申請などは職員全員で対応している。しかし、事業者の支援にあたっては、1案件について1職員が対応することが多く、職員間で支援の進捗管理及び支援ノウハウ情報が共有できていない。

【課題】

今後は、職員間の情報を蓄積し、相互に活用できる状態にすることで、小規模事業者からの依頼に対応するだけでなく、経営指導員が小規模事業者に対して積極的に情報提供を行い、経営課題を把握して、解決に向けて迅速な対応ができる資質向上を目指していく。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

群馬県商工会連合会が主催する研修会に積極的に参加するとともに、職員協議会が企画する職員向け研修会への参加、中小企業大学の主催する中小企業支援担当者等研修会に参加することにより、経営指導員の支援能力向上を図る。

②支援力向上勉強会の開催

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。勉強会は外部専門家を招聘し、経営支援スキルや小規模事業者の事業事例のほか、IT等の活用方法や具体的なITツールなどを習得し、組織全体のスキルアップを図るとともに支援能力の共有化を推進し、経営発達支援計画の遂行に役立てる。

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、窓口相談において、支援経験の豊富な経営指導員と経営支援員が同行し、小規模事業者の支援に当たり指導助言情報収集方法等を学び資質向上させる。

④データベース化

ホストコンピュータの共有フォルダにデータ入力を適時・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。

⑤DX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、経営指導員等の職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能とするため、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。

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

ホームページを活用した自社PR・情報伝達方法、ECサイト構築・運用等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

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

【現状】

現在、他の支援機関との連携については、群馬県商工会联合会や地域金融機関、各専門家等と連携しサポートを行っている。しかし、地域の支援ノウハウ等の情報交換は図られていなかった。

【課題】

今後については、経営分析や事業計画の策定にあたり、幅広い視野での地域情報を収集するため、草津町と（一社）草津町温泉観光協会、草津温泉旅館協同組合と年1回、吾妻地区の商工会と年1回の情報交換を実施する。これにより小規模事業者に対する支援ノウハウの向上、及び課題解決に向けての支援体制を強化する。

(2) 事業内容

①吾妻郡内6商工会による情報交換会（年2回）

吾妻郡内6商工会（草津町・嬭恋村・長野原町・中之条町・東吾妻町・高山村）の経営指導員との情報交換会を開催する。小規模事業者の動向、支援策やノウハウ等の情報交換を行うとともに、金融、創業、経営革新、ものづくり、6次産業化、農商工連携、地域資源活用事業、新連携等についても支援能力向上を図れるよう、それぞれの地域の特性、強みを持ち寄り支援力の強化を図る。

②経営改善貸付推薦団体連絡協議会（年2回）

日本政策金融公庫高崎支店国民生活事業と高崎支店担当地区支援機関（商工会・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観光及び経済団体連絡会（年6回）

（一社）草津町温泉観光協会と草津温泉旅館協同組合、草津町商工会の事務局長による観光に関する情報交換会を行い、イベントの企画・運営等の連携において効果的な支援を行う。

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】

草津町や（一社）草津温泉観光協会、草津温泉旅館協同組合の事業に協力し、草津温泉感謝キャンペーン「誘客ふるまい事業」を推進し、個人旅行者や外国人旅行者の増加に対応できるように努めている。また、商工祭を湯畑「湯路広場」で開催し地域の活性化に努めている。

【課題】

近年増加傾向にある個人旅行者に対応するためには、これまで以上の受け入れ態勢の整備と地域連携の更なる強化が必要である。また、草津温泉の地域資源を活かしたブランド力向上のための情報発信も強化する必要がある。

(2) 事業内容

①「草津町地域活性化協議会」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、草津町の活性化等を協議するため、草津町役場、（一社）草津温泉観光協会、草津温泉旅館協同組合、日本政策金融公庫などの関係者が一堂に参画する協議会を定期的に年1回開催する。

商工会は、協議会の事務局を担うとともに、地域資源を活かしたブランド力向上を図る中心

的な役割を果たしていく。

②広域連携によるイベント開催（年1回）

群馬県商工会联合会及び草津町や（一社）草津温泉観光協会、草津温泉旅館協同組合と連携し、銀座にあるアンテナショップを活用しての情報発信を年1回行い、草津温泉の認知度の向上と販売力強化を支援する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

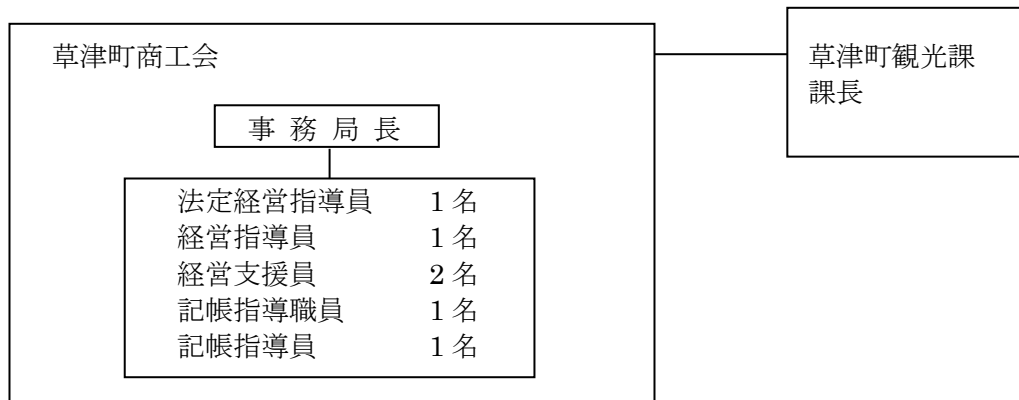
経営発達支援事業の実施体制

(令和6年4月1日現在)

(1) 組織体制

商工会役員	28名
会長	1名
副会長	2名
筆頭理事	1名
理事	22名
監事	2名

(2) 実施体制



(3) 法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名 田中英輔
連絡先 草津町商工会 電話：0279-88-2067

(4) 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。

(5) 連絡先

〒377-1711
群馬県吾妻郡草津町大字草津 449-4
草津町商工会
電話：0279-88-2067
FAX：0279-88-4619
HP：http://kusatsu-shokokai.jp/
e-mail：kusatsu@kl.wind.ne.jp

(6) 関係町

〒377-1711
群馬県吾妻郡草津町大字草津 28
草津町役場 観光課
電話：0279-88-0001

(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	3,136	3,150	3,150	3,150	3,150
・経営計画等専門家派遣費	2,706	2,700	2,700	2,700	2,700
・経営計画等専門家派遣旅費	171	180	180	180	180
・チラシ作成費	92	100	100	100	100
・その他	167	170	170	170	170

(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、町補助金

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等