

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	みなかみ町商工会（法人番号 1070005007438） みなかみ町（地方公共団体コード 104493）
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 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力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる
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）などのビッグデータの活用や地区内の景気動向を把握することにより、事業計画策定や経営改善計画策定に役立てる。 2. 需要動向調査に関すること 消費者ニーズを把握するために「温泉街」「道の駅」や店頭でのアンケート調査を実施する。実施したアンケートについては分析を行い、新商品開発・新サービス開発・既存商品の改善に役立てる。 3. 経営状況の分析に関すること 「ローカルベンチマーク」「経営計画つくるくん」など、さまざまなツールを活用しながら「財務分析」「SWOT 分析」を実施し、個社の経営状況を把握するとともに事業計画策定に役立てる。 4. 事業計画の策定支援に関すること 事業計画策定に役立つセミナーを開催するとともに、売上・利益の確保を図るため、専門家の支援も実施しながら実現可能性の高い事業計画を作成する。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後に生じた問題点・新たな課題解決のために、「指導員の訪問」「専門家派遣」などの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。 6. 新たな需要の開拓支援に関すること 県内外の展示会に出展する事業者を支援するとともに IT を活用した新規需要の掘り起こしを支援する。

連絡先	みなかみ町商工会 〒379-1313 群馬県 利根郡みなかみ町 月夜野 1744-1 TEL:0278-62-1155 FAX:0278-62-6264 e-mail:shokokai@minakami.or.jp みなかみ町 観光商工課 〒379-1313 群馬県 利根郡みなかみ町 月夜野 1744-1 TEL:0278-25-5018 FAX:0278-62-3211 e-mail:office-kanko@town.manakami.lg.jp
-----	---

(別表 1)
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

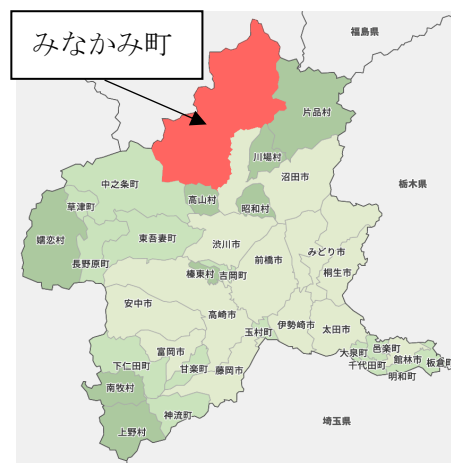
1. 目標

(1) 当地域の現状及び課題

①現状

【立地】

当商工会は、群馬県みなかみ町の全域を管轄している。みなかみ町は平成 17 年に旧月夜野町、旧水上町、旧新治村の 3 ヶ町村が合併し誕生した町である。群馬県の最北端に位置し新潟県と県境（上越国境）を接している。利根川の最上流で、谷川岳の登山口がある。利根川源流部は自然環境保全地域（みなかみユネスコエコパーク）に指定されている。群馬県内で最も広い面積（781.08 km²）を有しており、面積の約 1% が宅地、3% が田畑、その他の 96% を山林や原野が占める。また、水上温泉郷や猿ヶ京温泉など「みなかみ 18 湯」と総称される温泉群を有している。

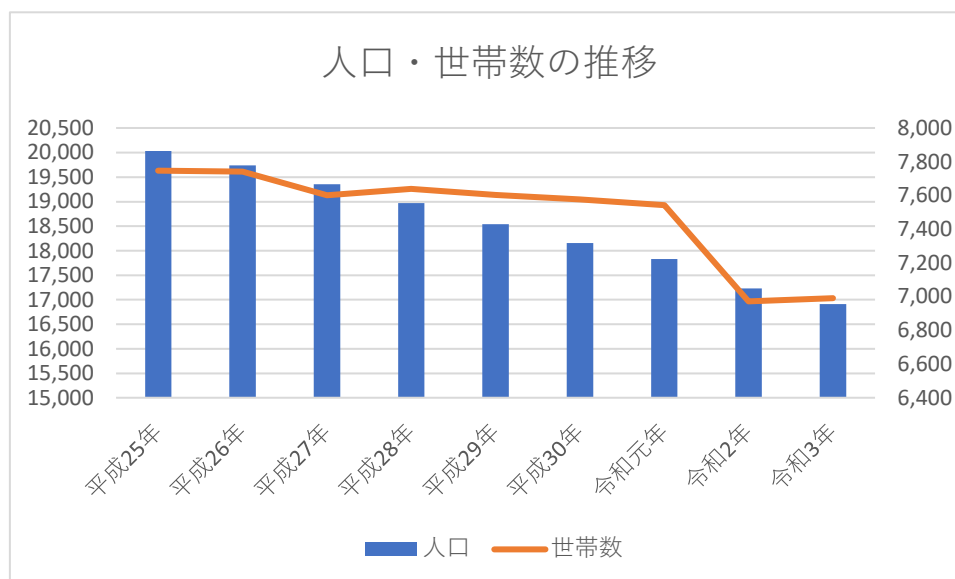


【人口】

みなかみ町の人口は、令和 3 年において 16,915 人となっており、減少傾向が続いている。また、世帯数については、6,991 世帯でありやはり減少傾向となっている。

	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年
人口	20,035 人	19,739 人	19,356 人	18,970 人	18,541 人	18,157 人	17,829 人	17,233 人	16,915 人
世帯数	7,748 世帯	7,741 世帯	7,602 世帯	7,640 世帯	7,604 世帯	7,577 世帯	7,542 世帯	6,972 世帯	6,991 世帯

(出典：群馬県統計情報提供サービス)

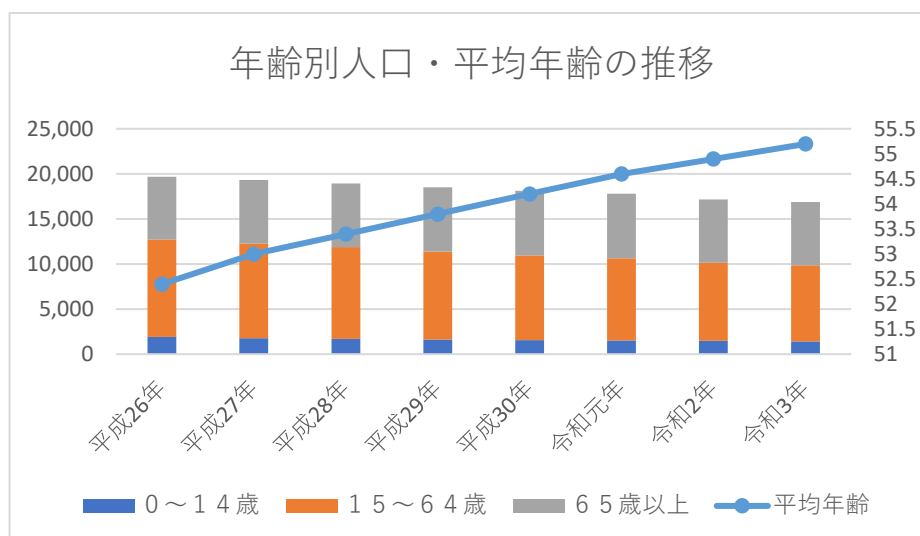


みなかみ町の生産年齢人口（15 才以上 65 歳未満）は、平成 26 年以降減少傾向となっている。

令和3年における生産年齢人口は8,417人であり、人口に占める割合は49.9%である。一方、地区内の高齢化が進み、令和3年における65才以上の人口は、7,020人、人口に占める割合は41.6%となっており、また、75才以上の占める割合は21.6%と5人に1人が75才以上である。それにともない、平均年齢も上昇しており、令和3年の平均年齢は55.2才となっている。

	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年
0～14歳	1,943人	1,801人	1,719人	1,629人	1,576人	1,537人	1,500人	1,445人
(割合)	9.9%	9.3%	9.1%	8.8%	8.7%	8.6%	8.7%	8.6%
15～64歳	10,791人	10,474人	10,172人	9,761人	9,409人	9,096人	8,653人	8,417人
(割合)	54.8%	54.2%	53.6%	52.7%	51.9%	51.1%	50.4%	49.9%
65歳以上	6,944人	7,055人	7,070人	7,135人	7,160人	7,175人	7,014人	7,020人
(割合)	35.3%	36.5%	37.3%	38.5%	39.5%	40.3%	40.9%	41.6%
75歳以上	3,860人	3,893人	3,864人	3,903人	3,882人	3,882人	3,704人	3,641人
(割合)	19.6%	20.1%	20.4%	21.1%	21.4%	21.8%	21.6%	21.6%
平均年齢	52.4歳	53.0歳	53.4歳	53.8歳	54.2歳	54.6歳	54.9歳	55.2歳

(出典：群馬県統計情報提供サービス)



【産業】

令和2年における当地区の商工業者総数は1,054名となっている。そのうち小規模事業者数は847名となっており、全体の80.4%を占めている。商工業者総数・小規模事業者数ともに平成27年から減少を続けている。平成24年と比較すると、商工業者数は22.2%、小規模事業者数は36.6%減少している。当地区の人口減少や高齢化を考慮すると、商工業者数・小規模事業者数ともに今後も減少傾向で推移するものと考えられる。

	平成24年	平成28年	令和2年
商工業者総数	1,354人	1,145人	1,054人
小規模事業者数	1,337人	931人	847人
小規模事業者の割合	98.7%	81.3%	80.4%

(出典：経済センサス)

当地区の令和2年における業種別事業者数は「飲食店・宿泊業」がもっとも多く、311名である。事業者数に占める割合も最も高く30.3%となっている。これは、町内に多くの温泉地が点在しているためである。次いで「小売業」18.4%、「サービス業」16.4%の順に事業者数が多い。また、

	平成 24 年		平成 28 年		令和 2 年		平成 24 年 と比較した減少率
業種	事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合	
建設業	210 者	15.7%	180 者	16.1%	169 者	16.4%	19.5%
製造業	92 者	6.9%	79 者	7.1%	78 者	7.6%	15.2%
卸売業	22 者	1.6%	29 者	2.6%	33 者	3.2%	-50.0%
小売業	338 者	25.3%	228 者	20.4%	217 者	21.1%	35.8%
飲食店・宿泊業	386 者	28.9%	323 者	28.9%	311 者	30.3%	19.4%
サービス業	275 者	20.6%	256 者	22.9%	179 者	17.4%	34.9%
その他	14 者	1.0%	24 者	2.1%	41 者	4.0%	-192.9%



【觀光資源】

みなかみ18湯

- 水上温泉郷エリア
上田・河原庄
- 関ヶ原三街道温泉郷エリア
湯島・河原庄
- 丹波野・上牧温泉郷エリア
山崎温泉地区
- 湯ノ小屋温泉
- 上の坂温泉
- 家用温泉
- 向山温泉
- ゆびの湯温泉
- うのせ温泉
- 谷川温泉
- 水元
- 水上温泉
- 上牧温泉
- 女奴沢温泉
- 川南野温泉
- 湯前温泉
- 真砂温泉
(湯戸・湯島・大井)
- 湯川温泉
- 豊原千塚温泉
- 鍋ヶ京温泉
- 真沢温泉
- 川古温泉
- 赤沼温泉
(湯戸・湯島・大井)

観光地である。また、当地区の豊かな自然環境の保全と活用、人の営みが評価され平成 29 年 6 月に「ユネスコエコパーク」に認定された。

【特産品】

当地区の特産品として、全国で 18 位の作付面積を誇る「ふき」や出荷量の多い「枝豆」、その他「トマト」「きゅうり」などの農産物がある。また、みなかみ町は日本のカスタネット発祥の地であったが一度は生産を終了してしまった。しかし、森を持続的に管理する取り組みの一環として、地域の森の木からできたカスタネットが復活し、特産品となっている。

【みなかみ町中小企業・小規模企業振興基本計画（令和 2 年 3 月）からの引用】

「みなかみ町中小企業・小規模企業振興基本計画」において、以下の方針が記載されている。

「第 1 章 計画の基本的な考え方」

1 計画の位置づけと性格

（1）基本的な考え方

○条例第 3 条「基本理念」

- ①中小企業・小規模企業の振興は、これらの企業の持続的発展が図られることを旨として行われなければならない。
- ②中小企業・小規模企業の振興は、これらの企業者の経営の向上及び改善に対する主体的な努力の促進を基本として行われなければならない。
- ③中小企業・小規模企業の振興は、これらの企業者が地域の経済及び雇用を支える担い手として重要な役割を果たしているという基本的認識のもとに行われなければならない。
- ④中小企業・小規模企業の振興は、町の地域資源を活用することを基本的認識のもとに行われなければならない。
- ⑤中小企業・小規模企業の振興は、これらの企業者、中小企業関係団体、国、群馬県、他の地方公共団体及び町が連携するとともに、町民の理解を得ることを基本として行われなければならない。
- ⑥中小企業・小規模企業の振興は、これらの企業者の経営資源の確保が困難であることに鑑み、その経営の規模及び形態に応じ、十分な配慮がなされることを基本に行われなければならない。

「第 4 章 中小企業と小規模企業支援の基本的な方針と推進する施策」

1 施策についての基本的な方針

（1）事業継続と維持にかかる支援

中小企業と小規模企業の維持成長のための経営課題は、設備の更新、新商品の開発及び販路の開拓と拡大であり、加えてマーケティング手法を用いた経営戦略をたてることができなどの課題を抱えており、支援の充実が必要となっています。

また、中小企業と小規模企業は、資金調達面においても苦慮しているため、社会経済を取り巻く環境変化に柔軟な対応ができるよう設備投資や資金調達においての支援を充実すると共に、地域外で獲得した資金を地域内での経済を循環させる取り組みに努めます。

（2）事業承継にかかる支援

中小企業と小規模企業の多くは将来の見通しに悲観になり、後継者がいない経営者は「現状を維持する」ことが精いっぱい「自分の代で廃業」せざるを得ない企業も少なくない状況です。円滑な事業承継は、事業の持続性を確保し、後継者による新たな事業展開も期待でき、町の経済活性化にもつながります。このため、相談体制の充実や、専門的な機関との連携体制の拡充を図ります。

（3）事業創業にかかる支援

新たな担い手を育成するためには、創業時の支援体制を強化することが重要となります。起業活動を促進することは、産業の活性化や町の経済の発展につながります。事業化に必要な専門知識や技能を習得する機会の提供及び起業後の経営を円滑に進めるための経営上のアドバイスなどが求められます。そのため、商工会と連携し設置した相談窓口の充実を図ります。

また、中小企業と小規模企業は、人手不足や経営基盤が不安定であるため、必要な人材や技能者の育成に苦慮している状況です。このため、安定した人材の育成と確保を支援します。

2 取り組むべき施策

本町の中小企業と小規模企業を振興するためには、町全体としての経済活動が活発になることが必要であり、これから更に進むであろう人口減少と高齢化を考えると、若者が町に残りたくなるような住宅や生活環境、あるいは都市部からの I ターンの誘致及び本町で新たに起業したくなるような町や地域にしなければなりません。

この本計画では、「みなかみ町中小企業・小規模企業振興条例」第9条（町が行う基本的施策）で、「中小企業者・小規模企業の振興に関する施策の実施に当たっては、基本理念に基づき次に掲げる事項を基本として行うものとする。」と規定していることから、次に掲げる基本事項に基づいて、国、県、町商工会、町観光協会、金融機関等あらゆる関係機関と連携し、施策を推進します。

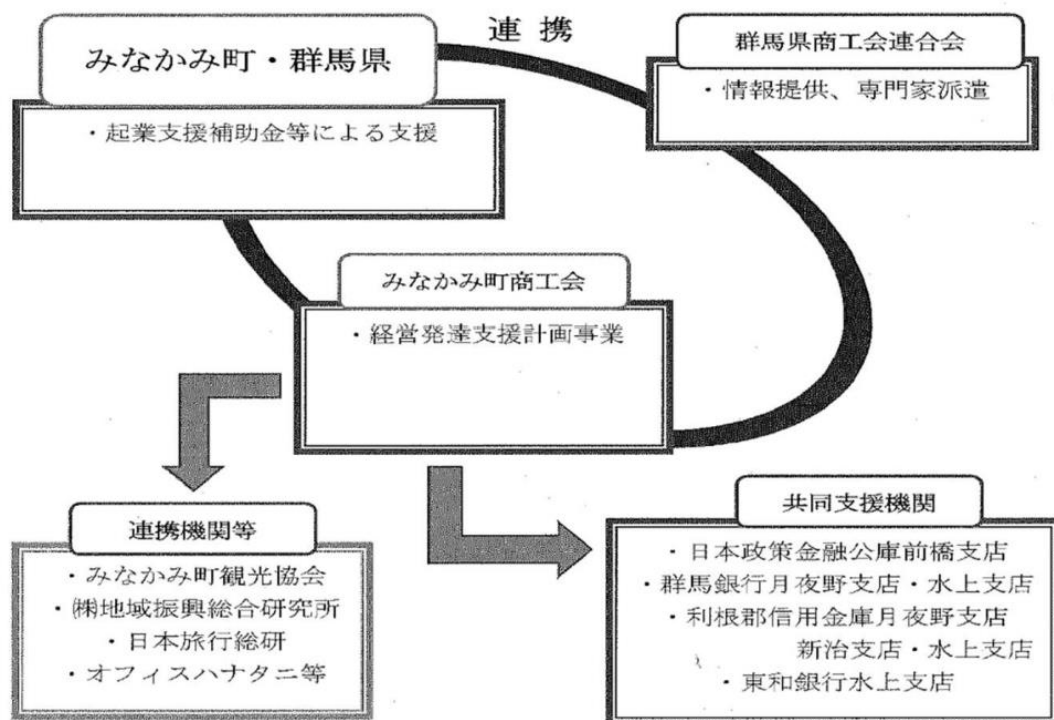
「第5章 計画推進に向けた取り組み」

（3）各種計画・事業との連携

①町商工会が実施する「経営発達支援計画（第Ⅱ期）」との連携

町は、平成 26 年 9 月に施行された「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の一部を改正する法律（小規模事業者支援法）」に基づき、町商工会が平成 29 年 12 月に中小企業庁からの認定を受けた「経営発達支援計画（第Ⅱ期）」との整合性を図りながら、効果的に小規模事業者への支援を実施いたします。

《 連携体制図 》



②課題

【現在の状況】

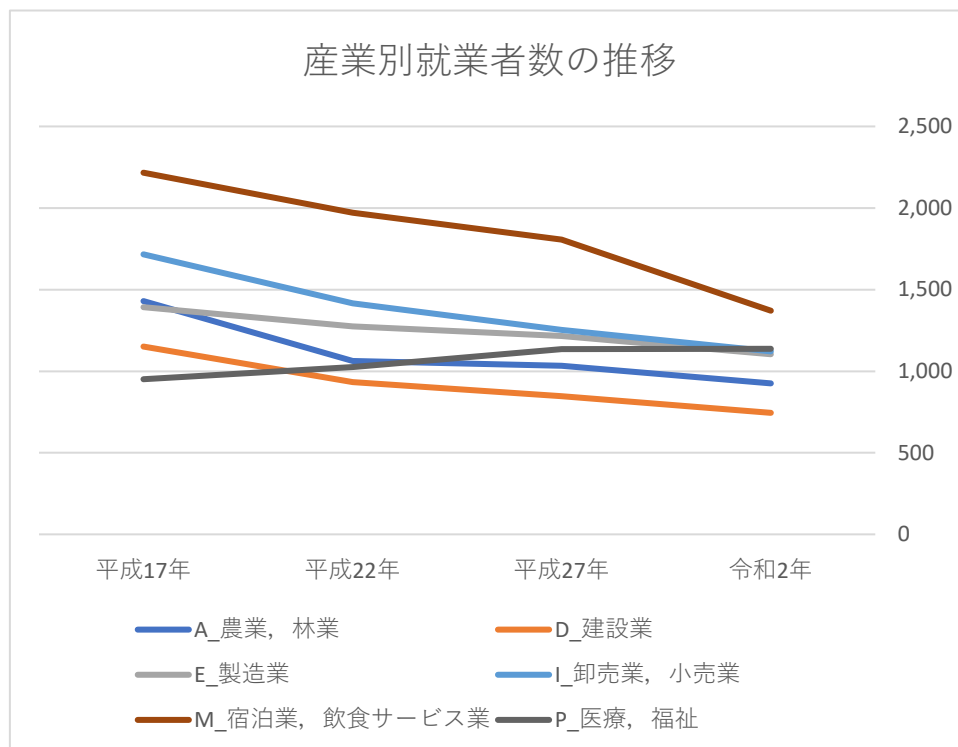
当地区は、江戸時代において、当地区内を通る江戸と新潟を結ぶ三国街道が五街道に次ぐ重要路として整備されたことにより、江戸と越後の物資の流通路上にある温泉のある宿場町として栄えた。また、戦後の鉄道網・道路網の整備により、温泉地などに多くの観光客が訪れるようにな

った。

しかし、近年の新型コロナウイルスの流行によりインバウンドを含めた観光客が激減し、観光業や観光客をターゲットとした小売業・サービス業は厳しい状況に置かれている。

また、産業別就業者数においては「医療・福祉」「不動産業、物品賃貸業」以外の分野の就業者数は減少しており、雇用の創出が生まれていない状況となっている。

一方、人口減少や高齢化により、いずれの産業においても事業者数の減少や後継者不足に直面している。



【産業別の状況と課題】

「商業（小売・飲食業・サービス業）」

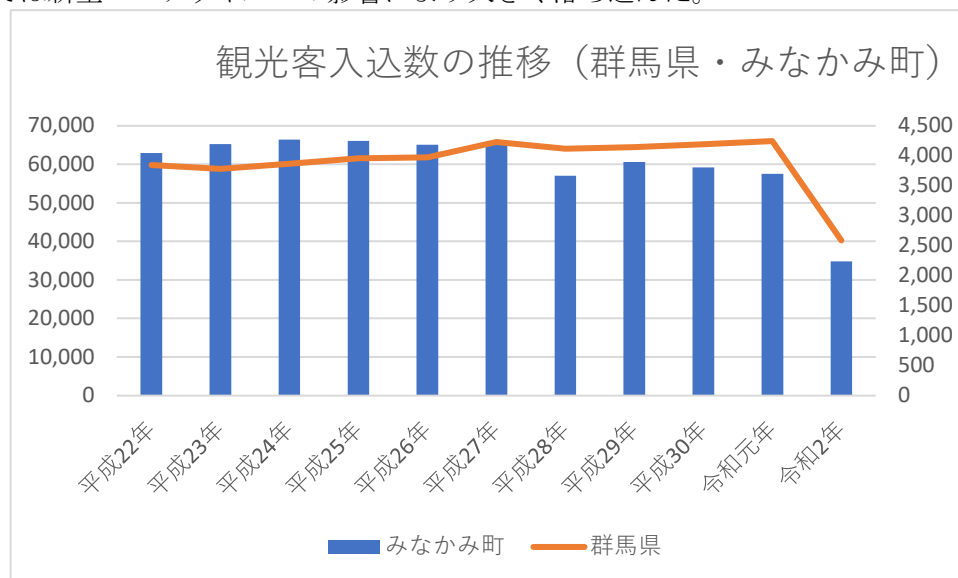
- ・当地区の商業は、温泉街や住宅地を対象とする事業所が大部分を占め、近年の消費者ニーズの多様化、ITの普及やECサイトによる通信販売の拡大、自家用車の普及や大型小売店舗の出店など、商業を取り巻く急激な環境変化に対応が遅れている。その結果、顧客ニーズに対応した商品やサービスの提供ができなくなり顧客離れを招いていることも多い。また、経営者の高齢化や過疎化を背景に後継者不足による店舗の閉店により、空き店舗の増加とそれに伴う買い物の利便性の低下が問題となっている。
- ・飲食業については、温泉などの観光地に訪れる観光客を対象とした店舗も数多い。コロナ禍における観光客の激減により売上減少に陥っている事業者も少なくない。
- ・小規模事業者においては、顧客管理・数値管理（売上・経費など）のデジタル化・IT化が進んでいない事業者も多く、今後求められる「DX（デジタルトランスフォーメーション：IT・デジタルを活用した業務変革）」への取り組みについての体制が整っていない。
- ・当地区の「強み」として、「交通の利便性（関越自動車道・上越新幹線など）」「豊かな観光資源（温泉・自然）」などがあげられる。
- ・上記を勘案した課題として、「個性的な店づくりや品揃えによる集客数アップ」「観光客の誘致」「ITを活用した販売促進」「後継者の育成」などが上げられる。

「観光業」

- ・当地区には水上温泉や猿ヶ京温泉に代表される豊富な温泉や、スキー場などのリゾート施設をはじめ、日本百名山である谷川岳を代表する山や川、森や湖といった豊かな自然、そ

それぞれの地域で育まれた歴史や文化など、季節ごとに楽しめる多くの観光資源が存在している。関越自動車道や上越新幹線による交通の利便性と東京から 150 km に位置し、立地にも恵まれている。

- ・群馬県の「観光入込客統計調査報告書」によると、みなかみ町の観光入込客数は平成 22～27 年においては 400～420 万人で推移していたが、平成 28 年以降減少し、令和 2 年においては新型コロナウイルスの影響により大きく落ち込んだ。



- ・当地区の「強み」として「知名度の高い水上温泉や猿ヶ京温泉などを含む数多くの温泉地」「交通の利便性（関越自動車道・上越新幹線など）」「豊かな観光資源（自然・リゾートなど）」があげられる。
- ・上記を勘案した課題として、「リピーターの確保」「インバウンド観光客や教育旅行など幅広い観光客の誘客」「集客のための発信力の強化」などが上げられる。

「工業（製造・建設業）」

- ・当地区の工業は、関越自動車道や上越新幹線等の交通の利便性と東京から約 150 km に位置する立地を活かして一時期大手企業の進出が相次ぎ、須川平工業団地や矢瀬蟹杵工業団地など複数の工業団地が形成されている。業種別に見ると輸送機器製造業がもっとも多く、次いで、食料品製造業、金属製品製造業となっている。地区内の小規模事業者はそれらの大手企業の下請となっていることが多い。
- ・当地区の建設業事業者数は減少傾向となっている。また、群馬県内における新設住宅着工戸数は平成 2 年度の 31,693 戸をピークに減少傾向となり、令和 2 年度においては 9,988 戸であった。みなかみ町においても令和 2 年の新設住宅着工件数は 29 件にとどまっており、厳しい状況である。一方で事業主の高齢化が進んでおり、後継者が決まっていない事業者も多く事業承継に課題を抱えている。
- ・製造業・建設業ともに、生産体制・工程管理・顧客管理などがデジタル化されておらず非効率となっている事業者も多い。
- ・上記を勘案した課題として、「新たな取引先の獲得」「生産工程の効率化による労働生産性の向上」「DX への積極的な取組」「後継者の育成」などが上げられる。

「農業」

- ・当地区においては、主に米、野菜、果実の生産と畜産が盛んであり、それぞれの地域の特性に合った農業が展開されている。しかしながら、農業経営者の高齢化や担い手不足、兼業化が急激に進んでおり、耕作放棄地の増加に伴う農地利用率の低下、土地の分散による生産性の低下など課題となっている。町ではこれまでも農業経営者の育成や農業生産基盤の整備、農地の保全等に取り組んできたが、今後は有効活用に向け、地域の実情に即した

耕作放棄地対策や担い手への農地の集積、地域農業の核となる集落営農などの組織経営体の育成や、経営の法人化、複合化などの経営基盤の強化へ向けた取り組みが課題となる。また、6次産業化への取り組みや、農商工連携への取り組み、高付加価値農業の推進を図るとともに、販路開拓、ブランドイメージの構築を図ることが近々の課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①10年程度の期間を見据えて

当地区の小規模事業者は、人口減少やそれにもなう高齢化・生産年齢人口の減少、新型コロナウイルスの影響による観光客の減少などにより、厳しい状況に置かれている。当商工会は、経営発達支援計画に基づき小規模事業者への伴走型支援を実施してきた。これからも当地区の住民の利便性や地域経済を支えている小規模事業者を、今後も継続的に支援していくことに変わりはない。

小規模事業者が持続的な発展を達成するためには、激変する外部環境に対応することが求められている。そのためには、自社の「強み」を明確に認識するとともに「顧客ニーズ」「市場の動向」を捉えた経営戦略を立案・実行することが重要となる。

今後10年程度の期間においては、小規模事業者の売上・適正利益が確保でき、収益力のある小規模事業者を育成し、自立・安定した経営を継続させることのできる小規模事業者を増加させることで、地域内の経済の好循環を図るとともに地域としての稼ぐ力を向上させることが必要となる。当地区の生活を支える小規模事業者が持続的に発展していくことが地域振興において重要であり、小規模事業者の発展と雇用の創出を支えていくことが商工会の使命である。上記を踏まえた上で地域内の小規模事業者に対する今後10年間の振興の在り方を俯瞰すると下記のように考えられる。

業種	今後10年間における小規模事業者に対する振興の在り方
商業 (小売・飲食業・サービス業)	・ストアブランドの強化に伴う個店の魅力向上 ・顧客ニーズに即した品揃えの充実 ・地元素材を活用した新商品開発 ・地元商品の販売 ・独自の仕入れによる他店との差別化 ・ネットを活用した商品・サービスのPR及び販売
観光業	・観光ニーズに即した施設への改修 ・農業や商工業との連携（地産地消の徹底） ・新たな観光ルートの開発 ・地元素材を活かしたサービスやメニューの開発 ・訪日客の受入体制の強化 ・滞在時間の延長を促す拠点の整備 ・紙媒体やインターネット、マスメディアを活用した積極的なプロモーション活動 ・泊食分離など現代消費者のニーズに対応した価格体系
工業（製造・建設業）	・独自技術の洗練化 ・新規取引先の開拓 ・新商品開発、販売 ・製造ラインの効率化 ・BCP策定支援 ・高齢化に対応した建築・リフォームの提案
農業	・6次産業化による新たな産業の創出と収益力向上 ・無農薬など付加価値の高い農作物の生産 ・観光との有機的な連携による新たな資金の流れの構築 ・農商工連携の推進（他業種との連携強化）

全ての業種	・ IT を活用した情報発信・事業の効率化 ・ 人材育成による経営力の向上支援 ・ 町内での創業者を増加させる取組 ・ 事業承継の推進 ・ 計画的に事業をやめる廃業支援
-------	--

②「みなかみ町中小企業・小規模企業振興基本計画」との連動性・整合性

「みなかみ町中小企業・小規模企業振興基本計画」第4章 中小企業と小規模企業支援の基本的な方針と推進する施策」の「1 施策についての基本的な方針」において、（1）事業継続と維持にかかる支援（2）事業承継にかかる支援（3）事業創業にかかる支援 が記載されており、当商工会の「長期的な振興の在り方」と軌を一にしている。

また、「2 取り組むべき施策」において、「基本事項に基づいて、国、県、町商工会、町観光協会、金融機関等あらゆる関係機関と連携し、施策を推進します」と記載されている。

「第5章 計画推進に向けた取り組み」の（3）各種計画・事業との連携においても、「①町商工会が実施する「経営発達支援計画（第Ⅱ期）」との連携」が記載されている。

当発達支援計画においても、地区内の小規模事業者に対して「ストアブランドの強化」「新規取引先の獲得」「事業の効率化」などを支援することにより「事業継続の維持」「事業承継」「創業」などの目標を達成することを考慮している。

③みなかみ町商工会としての役割

みなかみ町商工会は地域における唯一の経済団体として、地域内の小規模事業者の持続的な経営発展を目的とした「金融支援」「税務・記帳指導」「労働改善指導」等の所謂、経営改善普及事業はもとより、経営発達支援計画に基づく伴走型の事業者支援を行ってきた。しかし、人口減少にともなう需要の低迷や高齢化の進展、グローバル経済における競争環境の激化等によって地区内の小規模事業者を取り巻く環境は一段と厳しさを増している。また、人的・資金的に経営資源が限られる小規模事業者が自社のみで事業を継続・発展させていくことは難しい状況となっており、当商工会の役割はますます大きくなるものと考えられる。

今後、当商工会の果たす役割は、小規模事業者の事業継続と安定した経営の為に、経営指導員を中心に小規模事業者に寄り添い、「小規模事業者の悩み」「問題点・課題」を把握し、実現可能性の高い解決策と一緒に考えることが重要となる。具体的には下記の通りである。

- ・ 経済動向や需要動向調査などの客観的な分析データを提供し、新商品・新サービスの開発に役立てる。
- ・ 「既存事業の改善」「ビジネスモデル転換」「事業再構築」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。
- ・ 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。
- ・ 群馬県よろず支援拠点や群馬県商工会連合会などの各支援機関、金融機関、専門家などの小規模事業者を支援する体制において、その中核機関として機能する。

（3）経営発達支援計画の目標

「地域の現状および課題」「小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を踏まえ、当商工会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

②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力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

以上の目標を掲げ、小規模事業者の支援に取り組む。本計画の取り組みにより、小規模事業者が魅力ある事業者に成長し、地域経済の重要な担い手として、地域とともに持続的に成長・発展し、地域経済の活性化に貢献していく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

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

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。また、事業計画策定時や策定後において、必要に応じて専門家を派遣し、計画策定や策定後のフォローアップを実施する。

②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力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、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。

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

「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」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

	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景気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

(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）

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。

【調査手法】

- ・経営指導員が「RESAS」を活用し、当地区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」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。

RESAS まちづくりマップ From-to 分析（群馬県みなかみ町）

滞在人口の地域別構成割合
都道府県 → 市区町村

群馬県みなかみ町

2022年1月 平日 14時

総数 総数（15歳以上80歳未満）

滞在人口合計：16,803人（滞在人口率：1.28倍）
（国勢調査人口：13,146人）

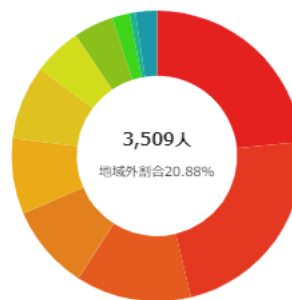
滞在人口 / 都道府県内



滞在人口/都道府県内ランキング 上位10件

- 1位 群馬県 13,294人 (100.00%)

滞在人口 / 都道府県外



滞在人口/都道府県外ランキング 上位10件

- 1位 東京都 822人 (23.43%)
- 2位 埼玉県 800人 (22.80%)
- 3位 神奈川県 451人 (12.85%)
- 4位 千葉県 332人 (9.46%)
- 5位 福岡県 296人 (8.44%)
- 6位 新潟県 289人 (8.24%)
- 7位 栃木県 189人 (5.39%)
- 8位 茨城県 156人 (4.45%)
- 9位 静岡県 68人 (1.94%)
- 10位 長野県 23人 (0.66%)
- その他 83人 (2.37%)

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（製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業から 20 社ずつ）

【実施回数】年 1 回（8 月～12 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、商工会の HP に掲載し、広く地区内事業者にも周知する。

経営指導員が、小規模事業者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。

4. 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・利益の維持・向上を進めるためには、提供する商品・サービスについて、顧客である消費者・観光客・取引先などの需要動向を調査・分析する必要がある。現在、そういった需要動向について、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行っておらず活用も図られていない。また、地区外から多く訪れる観光客の需要動向についてはまったく調査を行っていない。

少子高齢化や交通の利便性向上にともない、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る。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展示会におけるアンケート調査 支援対象事業者数 (BtoB)	0者	2者	2者	2者	2者	2者
②店頭におけるアンケート調査支 援対象事業者数 (BtoC)	0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、「観光客誘致を図る温泉地」「地元農産物を加工した商品を製造する食品加工業者」「独自の加工技術を持つ金属・プラスチック加工業者」などを対象とし、県内外で開催される展示会（ツーリズム EXPO ジャパン・グルメ&ダイニングスタイルショー・群馬ものづくりフェア など）に出展する事業者の支援を行う。

【サンプル数】

来場者 80 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や一般消費者を対象に、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自店舗におけるアンケート調査

小売業・サービス業・宿泊業などの事業者にとって、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】

自店への来店客にアンケート調査票を手渡し記入してもらう。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、接客対応の改善などにも役立てる。

（４）成果の活用

アンケート調査の実施支援における成果の活用については、当該事業者の今後の商品開発や既存商品の改善や接客サービスの向上などに役立てる。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

当商工会においては、マル経などの金融支援や各種補助金の申請書作成時などにおいて「経営状況の分析」を行っている。また、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」を行っていないのが現状である。「経営状況の分析」は、事業者の問題点の把握や事業計画策定に役立つが、その点についても事業者の認知は低い状態である。

一方、当商工会においても、「経営状況の分析の必要性」「商工会での経営分析の実施実績」などについて積極的に周知していない状況である。

以上のような現状を勘案すると、小規模事業者との接触の機会を活用し、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。そのうえで「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げることが重要となる。

（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
経営状況分析の掘り起こしのための活動総数	33 件	34 件	34 件	40 件	40 件	40 件
巡回訪問数	13 件	13 件	13 件	15 件	15 件	15 件
金融相談・確定申告	16 件	17 件	17 件	20 件	20 件	20 件
セミナー開催時勧誘数	4 件	4 件	4 件	5 件	5 件	5 件
経営分析事業者数	15 者	18 者	18 者	21 者	21 者	21 者

（３）事業内容

①指導員巡回時などにおける経営分析の実施

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接触の機会を活用し、「経営状況の分析」が必要であることを説明することにより対象事業者の掘り起こしを行う。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。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。事業者の非財務分析においては、対話を通じて内部環境における「強み」「弱み」「機会」「脅威」を整理する。

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・金融相談・確定申告・各種セミナー開催時の来場者

【分析項目】

財務分析：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

非財務分析：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、当該事業者提供し、事業者の「経営状況の把握」「問題点・課題の整理」「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、データベースとして共有することにより、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

事業計画策定支援に関しては、各種補助金の申請書作成時やマル経などの金融支援などにおいてのみ策定支援を行っている場合が多い。一方、当地区の小規模事業者においても、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。上記の状況を考慮すると、必要な時にだけ事業計画を作成するのではなく、継続的に事業計画を策定する事業者を積極的に発掘し、実現可能性の高い事業計画の策定を支援することが課題となる。そのためには、小規模事業者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

まずは事業計画の作成の意義や作成方法について小規模事業者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「5. 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 9 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やものづくり補助金などの申請を契機として事業計画の策定を目指す事業所の中から、実現可能性の高い事業者を選定し、事業計画策定につなげていく。また、事業計画策定にあたっては「3. 地域の経済動向調査」「4. 需要動向調査」「5. 経営状況の分析」を踏まえ、具体的で達成可能な計画となるよう支援する。

「5. 経営状況の分析に関すること」で実施する「経営状況分析の掘り起こしのための活動」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
DX 推進セミナー回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定セミナー開催回数	1 回	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回
創業セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	14 者	17 者	17 者	17 者	17 者	17 者

（４）事業内容

①「DX 推進セミナー」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

【講師】

専門家（IT コーディネーター・中小企業診断士など）

【参加者】

業務のデジタル化・IT 化がある程度進んでおり、それらを活用した「事業変革」の取り組む予定の事業者。

【カリキュラム】

日程	テーマ	講義内容
1 日目	DX 推進のための取組	○DX 総論・DX 関連技術について ○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

【専門家の派遣】

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

指導員や専門家が経営分析を行った事業者や各種セミナー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】

参加者の募集については、「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	事業計画の意義と作成手順	・事業計画策定の意義と重要性について ・事業計画の作成手順について ・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

【専門家の派遣】

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・経営指導を行うとともに必要に応じて専門家（中小企業診断士・税理士など）の派遣を行う。

③「創業セミナー」の開催

地域で創業を目指す方や創業間もない方に創業に必要な知識・ノウハウの習得と、経営者としての覚悟・気付きを身に付けてもらうことを目的に開催する。

【募集方法】

参加者の募集については、「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×6 日

【講師】

専門家（中小企業診断士・税理士など）

【参加者】

参加者としては、本格的な独立創業やシニア層の生き甲斐型の創業、主婦等の趣味を活かした創業、副業型の創業、6 次産業化を目指す方や、創業間もない事業者等を想定している。

【カリキュラム】

日程	テーマ	講義内容
1 日目	【経営】 成功する創業の条件	○新時代の「創業」の成功ポイント ○副業、兼業、事業承継型、本格創業それぞれのメリット&デメリット
2 日目	【販路開拓】マーケティング戦略	○売れ続ける仕組の作り方 ○商圈崩壊時代の顧客ターゲットティング ○4P×DX で新しい顧客づくりを考える
3 日目	【経営】ビジネスアイデアとビジネスモデル	○リーンスタートアップ ○アイデアをビジネスモデルに反映させる ○ビジネスモデルのペルソナ設定

		○グループワーク（ビジネスプランの作成）
5 日目	【財務】【人材育成】わかりやすいお金の話	○創業者のための資金計画・利益計画 ・利益を上げる価格戦略とは ・資金繰り計画を立てる ・人材採用と人材育成 ・グループワーク（ビジネスプランの作成）
6 日目	【経営】ビジネスプランの発表	○ビジネスプランの完成 ・グループ内でビジネスプラン発表 ・代表によるビジネスプラン発表 ・まとめ、質疑応答

【専門家の派遣】

セミナーを受講した参加者の中から創業を予定している方の創業計画作成や、創業間もない事業者の事業計画作成について、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うとともに必要に応じて専門家（中小企業診断士・税理士など）の派遣を行う。

④事業計画の策定支援（専門家の派遣等）

【支援対象】

- ・経営分析を行った事業者
- ・「DX 推進セミナー」「事業計画策定セミナー」「創業セミナー」の参加者

【手段・方法】

「DX 推進セミナー」「事業計画策定セミナー」「創業セミナー」の参加者に対し、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。また、専門家（中小企業診断士等）による個別相談会を実施し、小規模事業者の事業計画作成を支援する。

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

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いう場当たり的な対応となっており計画的なフォローアップができていない。そのため、事業計画策定後に新たに生じた経営課題に対して対応することができず事業計画が形骸化するケースも散見される。

上記を勘案すると、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

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。

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。

(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
フォローアップ対象事業者数	14 者	17 者	17 者	17 者	17 者	17 者

頻度（延べ回数）		68 回	68 回	68 回	68 回	68 回
売上増加事業者数		1 者	1 者	2 者	2 者	2 者
利益率 1 %以上増加事業者数		1 者	1 者	2 者	2 者	2 者

※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

事業計画策定を行った事業者を対象として、担当経営指導員が、「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」にまとめ、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、基本的には 4 半期に 1 回のフォローアップを実施するが、事業が順調に推移している事業者に対しては年 2 回の訪問とする。一方、創業者や事業に支障をきたしている事業者などについては毎月 1 回の訪問を実施する。

また、計画の進捗が思わしくない事業者や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するなど専門的な指導・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

地区内の人口・世帯数の減少や高齢化などから当地区内での需要は減少傾向である。また、新型コロナウイルスの影響による観光客の減少、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 を利用した販売開拓等の DX に向けた取組が進んでおらず商圈が近隣に限られた範囲にとどまっている。新たな販路開拓には 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

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、県内外で開催される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。

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

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県内外展示会への出展支援事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
内商談件数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
内契約数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
②SNS 活用支援事業者	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	7%	10%	10%	10%	10%	10%
③EC サイト利用支援事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

売上増加率/者	5%	10%	10%	10%	10%	10%
④自社 HP の開設支援事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	5%	10%	10%	10%	10%	10%
⑤商工会 HP による情報発信支援事業者数						
新規掲載事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
内利益率 1%以上件数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 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

①県内外展示会への出展支援

当地区の特徴である温泉地への集客を図るため観光関連の展示会に出展する事業者への支援を実施する。また、当地区内には、付加価値の高い製品の製造やサービスの提供を行っている小規模事業者も少なからず存在するが、地域外での認知度は高いとはいえない。そこで、東京ビッグサイトで開催されている「ツーリズム EXPO ジャパン」をはじめ、県内外で行われている各種展示会・商談会等の情報提供を行うとともに、出展事業者に対する支援を実施する。支援対象事業者は、「温泉旅館」「特産品を活用した商品を開発している食品加工業者」「独自技術を有する金属・プラスチック加工業者」などである。それらの事業者が新たな取引先を獲得することを目的とし展示会に出展する。なお、物産展や商工展への出展は準備や当日の人員確保などハードルが高く感じる小規模事業者も多い。また、事前準備と振り返りを十分に行わないと、ただ出展しただけになって効果は薄い。出展前の準備から終了後の振り返りまで支援することで小規模事業者の継続的な支援につなげる。

※「ツーリズム EXPO ジャパン」

「ツーリズム EXPO ジャパン」とは、日本観光振興協会と日本旅行業協会（JATA）が主催する世界最大級の観光イベントである。世界の 150 を超える国・地域、国内 47 都道府県、ツーリズム関連企業・団体が出展する「展示会」、最新の旅行動向について有識者が討議する「国際観光フォーラム」、国内外のサプライヤーと旅行会社が一堂に会する「商談会」、需要喚起に貢献した企業・団体・個人や優れた旅行商品を表彰する顕彰事業「ジャパン・ツーリズム・アワード」の 4 部門で構成されている。2020 年の出展者数は、全国 47 都道府県・30 カ国から 285 企業・団体が出展し、合計 24,174 人が来場した。

※「グルメ&ダイニングスタイルショー」

「グルメ&ダイニングスタイルショー」は、食と食の関連雑貨・知識・ノウハウを集約し、これからの新しい売り方・アイテムが一堂に会する、食の専門見本市であり、多くのマスコミも注目する商談型展示会となっている。2021 年開催時には、98 社が出展し 22,828 人が来場した。

※「群馬ものづくりフェア」

群馬県内外のものづくり企業が、各社の独自技術・製品の提案を行う展示商談会である。G メッセ群馬で開催され、昨年開催時（令和 3 年 9 月 1 日 ～ 9 月 30 日）には、出展企業数 154 社。来場者数 2,405 名であった。

②SNS の活用

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 の開設支援

小規模事業者の多くは自社オリジナル HP を持っておらず、商品・サービスの情報発信力が不十分

であることが多い。そのような事業者に対して、オリジナル 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 動画を作成することにより、来店客数増加・取引先拡大・売上増加を達成する。

⑤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。事業者の簡単な業務を紹介するとともに、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。必要に応じて専門家を活用し、効果的な HP や PR 動画を作成することにより、来店客数増加・取引先拡大・売上増加を達成する。

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み

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

毎年開催される総代会において事業の報告が行われているが、総代会出席者は商工会役員・会員・商工会職員と行政など一部来賓となっており、外部評価は行われていない。今後は、事業を客観的に評価し見直すための仕組みを構築することが課題となる。

(2) 事業内容

当商工会役員・みなかみ町観光商工課長・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「協議会（年 1 回開催）」を年度末に開催し、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。

協議会の評価結果は役員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、商工会 HP に年 1 回掲載することで、当地区の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。なお、経営発達支援計画の PDCA サイクルの具体的な仕組みは、以下の通りである。

Plan（計画）

- ・経営発達支援計画の作成
- ・事業実施に必要な資金及び調達方法の検討
- ・作成した経営発達支援計画について理事会にて報告し承認を受ける
- ・成果・事業計画等を「商工会 HP」で公表する。



Do（実行）

- ・経営発達支援計画に基づき全職員にて計画を実行する。
- ・月 1 回開催される「支援力向上会議」において、事業ごとの実施状況を管理するとともに情報共有を図る。



Check（分析・評価）

- ・事業の実施状況を分析し、「支援力向上会議」において結果と目標を比較する。
- ・当商工会役員や専門家（外部有識者）を交えた報告会を年度末に開催し、計画の検証・評価を行う。



Action（改善）

- ・報告会での検証・評価に基づき事業内容の見直し案を検討する。
- ・必要性や有効性を考慮し新規事業や支援策を検討する。



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

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、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・記帳指導職員）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。

②DX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

③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・記帳指導員）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」「IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介」など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。また若手指導員はベテラン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。

④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。

⑤小規模事業者課題設定力向上研修

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

⑥OJT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。

⑦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１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。

⑧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。

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

日常業務を通じ、電話や商工会Webの伝言メモなどを使い一部の職員間で横の繋がりを活かした情報交換を行っている他、商工会連合会の研修時の休憩時間や金融機関との雑談時間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。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。

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利根沼田地区5商工会による情報交換会（年1回）

利根沼田地区（沼田市東部商工会・片品村商工会・川場村商工会・昭和村商工会・みなかみ町商工会）商工会職員による情報交換会を年1回（現状0回）開催する。その会合において、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2回）

日本政策金融公庫前橋支店国民生活事業と前橋支店地区支援機関（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、行政、県内商工会、商工会議所、中央会、群馬銀行、東和銀行、各信用金庫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、支援力の一層の向上に努める。

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

当地区においては「みなかみ3ダム放流」や「利根川源流まつり」「谷川岳プロジェクト」をはじめとする各種イベントが開催されており、当商工会においてもイベントの出席支援などを通じて地域活性化に貢献している。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有効に活用されていない場合も多い。

今後は、各種地域振興事業の開催を通じ、みなかみ町・地元企業・金融機関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、町の情報発信手段としての活用により当地区の独

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「みなかみ地区地域活性化検討会」の開催（年1回）

地域経済の活性化を図る土台作りとして「みなかみ地区地域活性化検討会」を年1回開催する。
当検討会は、みなかみ町・地元企業・金融機関・専門家で構成され、検討会においては、当地区で開催される各種イベントの有効で継続的な活性化策について検討を行う。

(別表 2)

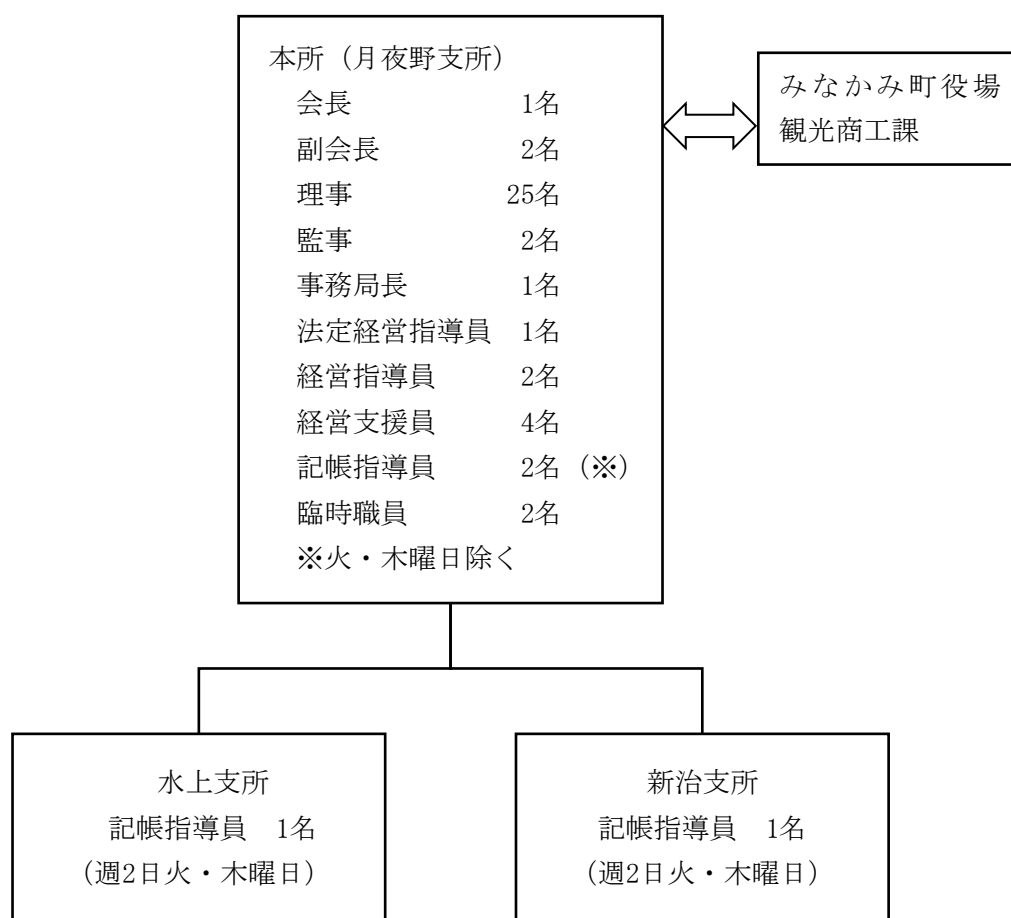
経営発達支援事業の実施体制

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

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 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：登坂 経二

■連絡先：みなかみ町商工会 TEL 0278-62-1155

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

〒379-1313

群馬県利根郡みなかみ町月夜野 1744-1

みなかみ町商工会

TEL. 0278-62-1155 FAX. 0278-62-6264

E-mail:shokokai@minakami.or.jp

②関係市町村

〒379-1313

群馬県利根郡みなかみ町月夜野 1744-1

みなかみ町役場 観光商工課

TEL : 0278-25-5018 FAX : 0278-62-3211

E-mail:office-kanko@town.minakami.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	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500
・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こと	500	500	500	500	500
・経営状況の分析に関する事業	400	400	400	400	400
・事業計画策定支援に関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・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	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
・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	100	100	100	100	100
・経営指導員等の資質向上等に関する事業	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事業	100	100	100	100	100
・地域経済の活性化に資する取り組みに関する事業	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、町補助金、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