

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	みどり市商工会（法人番号 5070005009018） みどり市（地方公共団体コード 102121）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現する 事業承継を促進し若手経営者の台頭により地域の活力を高める 小規模事業者との対話と傾聴で個々の課題を設定し、小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現する</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ RESAS（地域経済分析システム）を活用し地域経済動向分析を行う。 ・ 地域内事業所の経営状況を把握するため経営状況調査を実施する。 <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新商品開発を支援するためにアンケート調査を地域内で実施する。 ・ 既に製品化されている商品について更なる販路拡大に向けて展示会でのアンケート調査を実施する。 <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業者自らが、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握した上で、事業計画の策定支援を実施する。 <p>4. 事業計画の策定支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ DX推進セミナー・IT専門家派遣、DX意識の醸成を図る。 ・ 事業計画策定セミナー開催、事業計画策定支援を実施する。 <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画を策定した事業者を対象として、フォローアップ支援を実施する。必要に応じて専門家を派遣し、専門的な指導・助言を行う。 <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 県内・首都圏の商談会・展示会参加事業（BtoB）、SNS活用、ECサイト利用（BtoC）、自社HPの開設等の支援によって、地域事業者の新たな需要開拓を支援する。

連絡先	<p>みどり市商工会 〒376-0101 群馬県 みどり市 大間々町大間々1549 番地 TEL:0277-73-6611 FAX:0277-72-2588 e-mail:office@midori-sci.or.jp</p> <p>みどり市 産業観光部 商工課 〒376-0192 群馬県 みどり市大間々町大間々 1511 番地 TEL:0277-76-1938 FAX:0277-76-9049 e-mail:shoko@city.midori.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

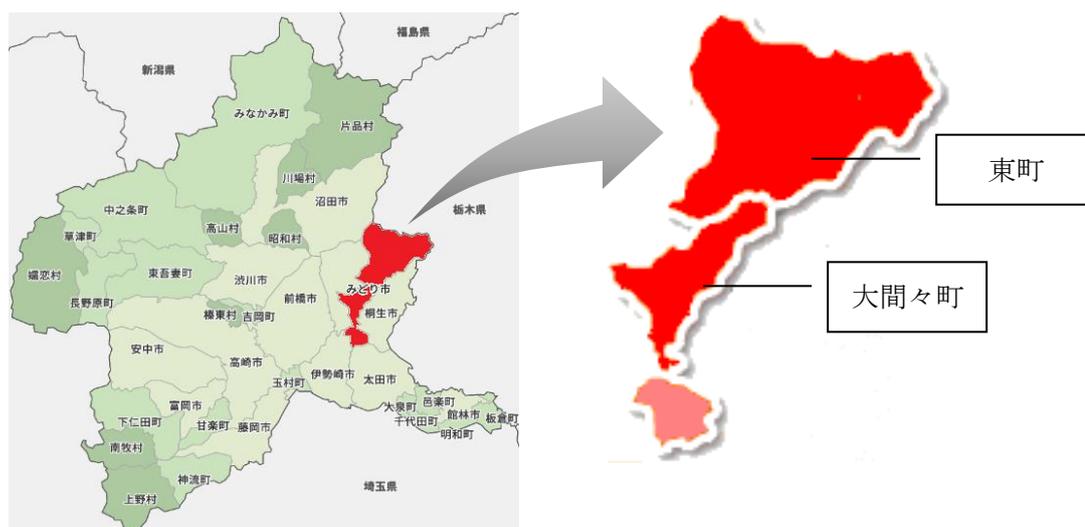
(1) 当地区の現状及び課題

① 現状

【立地】

みどり市商工会は、群馬県東部の、みどり市に位置している。みどり市は平成18年3月に、新田郡笠懸町（かさかけまち）、山田郡大間々町（おおまままち）、勢多郡東村（あずまむら）の2町1村が合併し、群馬県12番目の市として誕生した。合併後は、みどり市笠懸町（かさかけちょう）、みどり市大間々町（おおままちょう）、みどり市東町（あずまちょう）の3行政区となった。3行政区のうち「大間々町」と「東町」の2行政区が当商工会地区となっている。

当地区は渡良瀬川沿いにあり「わたらせ渓谷鐵道」と「国道122号線」で結ばれているが、間に桐生市黒保根町を挟んでいる。もともと旧大間々町と旧東村は町村境界を接していたが、その境界線は山地で、道路も林道1本でしか通じておらず、桐生市黒保根町を経由しなければ行けないため、みどり市東町地区は実質的には飛び地となっており、当地区の総面積は189.81km²（みどり市総面積の91.1%）となっている。



【人口】

当地区の人口は令和4年7月時点で19,595人となっており、毎年減少傾向で推移している。世帯数については、8,937世帯であり減少傾向にあり、地区全体が「過疎地域」となっている。

《当地区の人口及び世帯数の推移》

		平成30年	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年
大間々地区	人口	18,923	18,610	18,358	18,132	17,874
	世帯数	8,071	8,030	8,058	8,072	8,071
東地区	人口	1,955	1,868	1,817	1,769	1,721
	世帯数	916	898	888	875	866
合計	人口	20,878	20,478	20,175	19,901	19,595
	世帯数	8,987	8,928	8,946	8,947	8,937

(出典：みどり市 統計資料)

みどり市の生産年齢人口は令和3年時点で27,948人となっている。生産年齢人口の構成比は平成24年61.8%に対し令和3年57.5%と減少傾向にある。年少人口も減少傾向にあり、生産年齢人口は今後も更に減少していくことが予想される。

《みどり市の年齢別人口の推移》

	平成24年		平成27年		平成30年		令和3年	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
年少人口 (0～14才)	7,348	14.3%	6,833	13.5%	6,217	12.5%	5,774	11.9%
生産年齢人口 (15～64才)	31,663	61.8%	29,966	59.3%	28,889	58.2%	27,948	57.5%
老年人口 (65才以上)	12,253	23.9%	13,709	27.1%	14,504	29.2%	14,919	30.7%

(出典：群馬県「群馬県年齢別人口統計調査」)

【産業】

当地区の商工業者は令和3年時点で1,088者となっているが、平成24年以来297者減少している。小規模事業者も減少傾向にあるが、商工業者総数に占める割合は増加傾向にある。当地区の商工業者が減少傾向にあると同時に小規模化傾向にあることが伺える。

《当地区の商工業者・小規模事業者数の推移》

	平成24年	平成27年	平成30年	令和3年
商工業者総数	1,385	1,202	1,202	1,088
小規模事業者数	1,185	1,013	1,013	1,013
小規模事業者の割合	85.6%	84.3%	84.3%	93.1%

(出典：経済センサス)

当地区の令和3年の業種構成は小売業26.1%、製造業20.4%、建設業18.0%の順であり、小売業者の構成が若干高い傾向にあるが、平成30年以前も同様の傾向である。

しかし、何れの業種も減少傾向にあり、特に小売業の減少幅が大きい傾向にある。

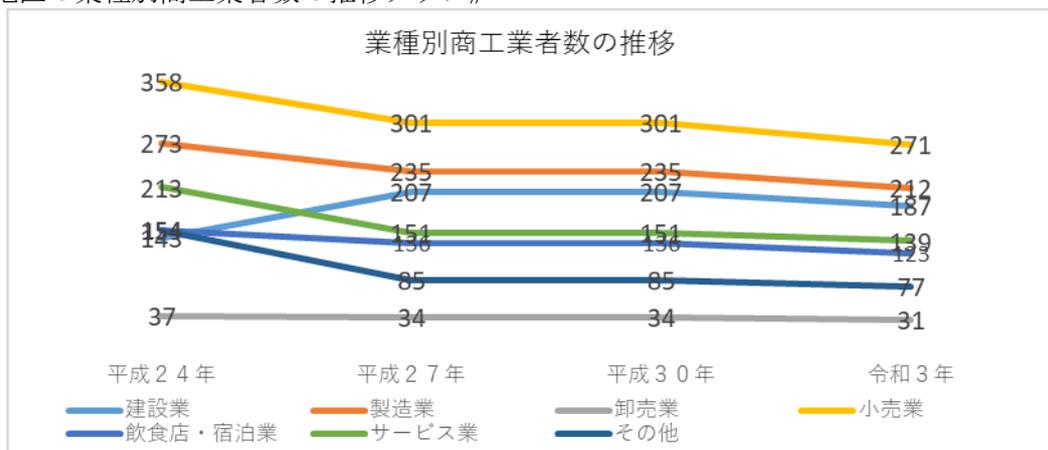
令和3年における業種別事業所数は、小売業の占める割合が最も高く26.1% (271者) となっている。次いで20.4%製造業 (212者)、建設業18.0% (187者) となっているが、当地区における業種によるバラツキは比較的少ないと言える。

《当地区の業種別商工業者数の推移》

	平成24年		平成27年		平成30年		令和3年	
	業者数	割合	業者数	割合	業者数	割合	業者数	割合
建設業	143	10.7%	207	18.0%	207	18.0%	187	18.0%
製造業	273	20.5%	235	20.5%	235	20.5%	212	20.4%
卸売業	37	2.8%	34	3.0%	34	3.0%	31	3.0%
小売業	358	26.9%	301	26.2%	301	26.2%	271	26.1%
飲食店・宿泊業	154	11.6%	136	11.8%	136	11.8%	123	11.8%
サービス業	213	16.0%	151	13.1%	151	13.1%	139	13.4%
その他	154	11.6%	85	7.4%	85	7.4%	77	7.4%

(出典：経済センサス)

《当地区の業種別商工業者数の推移グラフ》



【交通】

南北に当地区を縦断する主要道は江戸時代より足尾銅山の銅を運ぶ「あかがね街道」と称された。北部の東町地区は銅蔵が点在するなど銅輸送の要衝であった。南部の大間々町地区は宿場町（大間々宿、桐原宿）として、生糸や生活物資の集散地として人々の行き交う場所として発展してきた。

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

鉄道においては、東京都とつながる「東武鉄道桐生線」のほか、地元住民の身近な交通手段として「上毛電気鉄道」、「わたらせ渓谷鐵道」（観光鉄道兼ねる）がある。



【観光資源】

みどり市を南北に貫く「わたらせ渓谷鐵道」の「トロッコわたらせ渓谷号」は、行楽シーズンに運行され県内外からの観光客で賑わう。

大間々町内には「渡良瀬溪谷」「ながめ余興場」（地域の人々に愛され続ける芝居小屋）「小平（おだいら）の里 親水公園・鍾乳洞」等、東町には「富弘美術館」「草木湖」（カヌーやSUPなどの水上アクティビティを楽しむことが出来る）「童謡ふるさと館」（石原和三郎の曲で迎える遊びの博物館）等、さまざまな観光スポットが点在している。

【特産品】

当地区の特産品としては、トマトやナス、ハウレン草、長ニンジン、シイタケ等の野菜が作られている。トマトは生産高が多く品質も高いことで好評を得ている。ナスは、東京などの首都圏や北陸・東北などにも多く出荷されている。

【第2次みどり市総合計画（2018年度～2027年度）からの引用】

「第2次みどり市総合計画」「基本計画」「基本政策6 にぎわいと活力あるまちづくり（産業経済）」において以下の方針が掲げられている。また、「施策6-2 商工業の振興」において、「施策の方針」「基本事業」などが記載されている。

『基本政策 6 にぎわいと活力あるまちづくり（産業経済）』

多様な地形と産業資源を有するみどり市の特色を生かしながら、自然環境、農林業と観光の融合や、商工業の振興とまちづくりの連動などに努め、産業経済の活性化を促進します。

中山間地域や南部の農業地域では、新規就農者や参入企業の確保に取り組むとともに、認定農業者の育成を図り、生産規模拡大のための施設整備や農地の利用集積を支援していきます。また、山間部の林業では、国・県・森林組合と連携しながら、植樹から伐採までの森林資源の循環を推進し、安定した林業経営に向けた支援を行っていきます。

商工業の振興では、創業・起業支援や事業者の販路拡大・研究開発を支援しながら、新たな産業創出や雇用創出に向けて、企業誘致や工業団地造成の検討も進めていきます。

また、各地域の歴史・文化と結びついた観光の振興のため、新たな観光資源の発掘や開発を継続し、まちなか周遊のために新たな施設の整備を行うとともに、SNSなどの多様な媒体を活用して観光地としての魅力を効果的にPRしていきます。

『施策 6-2 商工業の振興』

＜めざす姿＞ 商工業の発展により地域が活性化され、就業機会も拡充されます。

＜めざす姿への戦略（施策の方針）＞

- 空き店舗の利活用やそれと連動した創業・起業支援を行うとともに、商店街やコミュニティの拠点となる施設を整備し、商店街の活性化を推進します。
- 市内の中小企業・事業者の担い手育成や、生産品の販売促進、新製品・新技術の開発等を支援し、地域産業の継続的な発展を目指します。
- 国道 50 号や北関東自動車道へのアクセスの良さなど、みどり市の地域特性を活かし、企業誘致や工業団地の整備を推進し、新たな雇用の創出を図ります。
- 商工会や金融機関などと連携し、創業に関する相談窓口の設置や情報提供により、充実した創業支援を行います。

＜実現に向けた取組（基本事業）＞

基本事業	めざす姿
1 地域産業活性化の促進	商店街の整備改善、開業及び企業立地を推進し、活性化が図られます。
2 商工業の経営基盤の支援	商工業者の経営支援を行い、経営の安定化が図られます。
3 雇用就労の支援	新たな雇用の場が確保され、安心して働くための支援が受けられます。

主な事業

- ◆ 企業立地促進事業【総合戦略】 ◆ 起業家チャレンジ資金貸付事業【総合戦略】
- ◆ 商店街活性化支援事業【総合戦略】 ◆ まちなか拠点施設整備事業【総合戦略】
- ◆ 新商品開発チャレンジ支援補助事業【総合戦略】 ◆ 小口資金融資事業

＜施策の背景＞

少子高齢化の進行や経済情勢が不透明な状況の中、働く世代が市外に流出しています。将来的な地域経済の維持・発展に向けて、地域産業の活性化により新たな雇用や産業を創出することで、働く世代を呼び戻すことが必要となっています。

市内商店街（大間々本町通り周辺）では、空き店舗や空き地の増加により商店街の活力が失われつつあります。商店街の再生・活性化によるにぎわいの創出と魅力あるまちづくりの取り組みが求められています。

<成果指標一覧>

施策の達成度を測る指標	現状値 (2016年度)	めざそう値 (2022年度)
●年間商品販売高	931 億円 (2014 年度)	940 億円
●製造品出荷額	947 億円 (2014 年度)	950 億円
●法人市民税（法人税割）納税者数	458 事業者	470 事業者



<基本事業の成果指標>

基本事業	基本事業の達成度を測る指標	現状値 (2016年度)	めざそう値 (2022年度)
1 地域産業活性化の促進	●創業支援事業を活用した創業者数	11 人	20 人
	●起業家チャレンジ資金活用による開業者数	11 事業所	17 事業所
2 商工業の経営基盤の支援	●事業所数（卸売業・小売業）	590 事業所	590 事業所
	●事業所数（製造業）	450 事業所	450 事業所
	●商工会の会員数	1,402 事業所	1,430 事業所
	●市内の商店で日常の買い物をする市民の割合	86.7%	90.0%
3 雇用就労の支援	●新規求人数	7,757 人	7,900 人
	●勤労者向けの支援を活用している人数	1,751 人	1,800 人

② 課題

【工業（製造・建設業）等】

当地区の製造業は減少傾向にはあるが、織物産業が盛んな桐生市と隣接していることから、織物・刺繍・縫製などの繊維工業が多い。また、生産用機械や金属製品、自動車部品関連事業者の割合も高い。繊維関連事業者は、下請工程を請け負っている事業者が多く、安価な海外製品の普及により受注額が減少している。自動車関連事業者は、桐生市に本社を置く自動車関連部品メーカーの下請け孫請け事業者が多い。独自の技術力を持っている事業者もいるが、新たな取引先を獲得するには至っておらず、大規模・中規模企業との連携や交流を促進し、新規取引先の開拓に結び付けることが課題である。

建設業についても減少傾向にはあるが、建築・土木・設備などさまざまな事業者が存在する。隣接する笠懸地区は他地域からの人口流入によって、世帯数が増加傾向にあり分譲地の開発などが進み住宅着工件数は堅調に推移している。笠懸地区の建設業者との連携によって受注拡大に結び付けることが課題である。

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

【商業（小売・サービス業）等】

大間々地区には商店街が形成されているが、衰退が激しく（空き店舗が増加）、もはや商店街としての機能が失われている。

当地区には「大間々ショッピングセンターさくらモール」、近隣地域には「アクロスプラザ笠懸」、「マーケットシティ桐生」等のショッピングモールが存在する。また、地域内には「カスミ大間々店」、「とりせん大間々店」、「ベイシア 大間々店」等の大型スーパーマーケットが存在し、これらの商業施設へ向かう消費者の購買行動は顕著であり、小規模事業者の店舗の衰退が更に進んでしまう状況となっている。

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

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

① 10年程度の期間を見据えて

<今後想定される地区内の環境変化>

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

<当地区内の小規模事業者のあるべき姿>

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

<長期的な振興のあり方>

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

② 第2次みどり市総合計画との連動性・整合性

「第2次みどり市総合計画」の「施策 6-2 商工業の振興」において、「市内の中小企業・事業者の担い手育成や、生産品の販売促進、新製品・新技術の開発等を支援し、地域産業の継続的な発展を目指します」と記載されている。また、「基本事業 2 商工業の経営基盤の支援」の「めざす姿」として「商工業者の経営支援を行い、経営の安定化が図られます」と記載され、主な事業として「新商品開発チャレンジ支援補助事業」などが実行されている。当発達支援計画においても、地区内の「小規模事業者の魅力づくり」を通して、「基本事業の成果指標」を達成することを考慮している。

③ みどり市商工会としての役割

- ・当地区における経済動向や需要動向調査などの客観的な分析データを小規模事業者に提供し、実効性の高い新商品・新サービスの開発を支援する。
- ・意欲のある経営者や事業承継者の育成を図るため、知識補充や意識啓発を行う機会や場所を提供する。
- ・既存事業の改善やビジネスモデル転換による新たな事業の収益効果を検証するため事業計画策定

を推進する。

- ・群馬県よろず支援拠点などの各種支援機関、金融機関、専門家および行政による支援体制を構築するための中核機関として機能する。

(3) 経営発達支援計画の目標

当商工会は、上記の「(1) 当地区の現状及び課題」「(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方」を考慮し、経営発達支援計画の目標を下記の通り設定した。

- ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現する
- ②事業承継を促進し若手経営者の台頭により地域の活力を高める
- ③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の魅力を引き出し、地域全体の持続的発展の取り組みへ繋げる

以上の目標を掲げ、小規模事業者の支援に取り組むことで、小規模事業者の経営基盤が安定し事業を継続する事業所が増えることにより、地域の雇用が維持され、地域で暮らす人々が安心して生活できる環境の創出に繋がることを地域への裨益目標とする。

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する

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

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②事業承継を促進し若手経営者の台頭により地域の活力を高める

当地区の高齢化率は年々上昇傾向にあり、令和2年現在の高齢化率は、大間々町地区 35.1%、東町地区 53.5%となっており、同様に経営者の高齢化が顕著となっている。事業承継について何の対策も講じなかった場合、廃業によって地域内の商工業者は更に減少することが予想される。円滑な事業承継によって廃業事業者を減少させるために、魅力的な事業への磨き上げ（デジタル化によるソフトな資産の見える化）支援や若手後継者の経営力向上のための支援を実施する。

また、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の魅力を引き出し、地域全体の持続的発展の取り組みへ繋げる

当地区内には特徴のある商品・サービスを提供する小規模事業者が数多く存在している。しかし、一方で、効果的な情報発信ができず機会損失を生じている事業者も少なからず存在している。当商工会において、そのような小規模事業者の商品・サービス・技術などの魅力を伴走支援によって引き出し、地区内外の新たな顧客の獲得や地区外に流失していた需要の還流を図る。これらの販路開拓の支援等を通して、域内外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

「地域の経済動向の調査」の主な取り組みは、「経営指導員の巡回訪問」「窓口相談時の情報収集」「セミナー参加者へのアンケート」にとどまっている。

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

【課題】

今後は、経営指導員が実施する巡回・窓口相談時の個別ヒアリングの他に、国が提供するビッグデータなどの有効活用を進め、「産業別の経済状況の把握」「事業計画策定」などに役立てることが課題となる。

(2) 目標

	公表方法	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域経済動向分析の公表回数	HP掲載	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②地域内経営状況の公表回数	HP掲載	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

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

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

【調査項目】・「地域経済循環マップ」「生産分析」 → 何で稼いでいるかを分析

・「まちづくりマップ・From-To分析」 → 人の動きなどを分析

・「産業構造マップ」 → 産業別の現状を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定等に反映する。

②地域内の経営状況調査

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

【調査手法】指導員による巡回時の聞き取り調査

【調査対象】地区内小規模事業者を業種ごとに全体の割合に応じて、対象事業者合計100社を目安に実施。

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

(4) 調査結果の活用方法

- 調査した結果はホームページに掲載し、広く地域内事業者にも周知する。
- 調査結果を事業計画策定支援時に反映させることで、事業の方向性を明確にし、効果的な支援を実施する。
- 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

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

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

【課題】

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

地域内の少子高齢化や交通の利便性向上に伴う需要動向の変化により、今までの需要とは異なるニーズが生じていることも考えられる。地域内の需要動向についての情報を収集するとともに、その情報を分析し、活用を図ることが課題となる。

(2) 目標

支援内容	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①新商品開発の調査対象事業者数	—	年1回 5者	年1回 5者	年1回 5者	年2回 5者	年2回 5者
②展示会でのアンケート調査支援対象事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者

(3) 事業内容

①新商品開発の調査

当地区の事業者には「みどり市ふるさと思いやり寄付金（ふるさと納税）」返礼品の登録を見据えた新商品開発を支援するために、試作段階のアンケート調査を地域内で実施する。

【調査手法】

(情報収集) 事業者の各店舗や事業所で来店客に対して「みどり市ブランド認証制度」の認証を目指す試作品について、アンケート調査票を手渡し、聞き取りによるアンケート調査を行う。

(情報分析) 調査結果は、経営指導員が取りまとめて分析を行う。詳細な分析が必要な場合や事業者の特性に考慮しなければならない場合などは、よろず支援拠点等の専門家に意見を聞き分析を行う。

【サンプル数】 50 件/者

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

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

②展示会でのアンケート調査

既に製品化されている商品について更なる販路拡大に向けて、桐生信用金庫が開催する「ビジネスマッチングフェア」や中小企業基盤整備機構が主催する「中小企業総合展」において、来場するバイヤーに対してアンケート調査を実施する。

【調査手法】

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

(情報分析) 調査結果は、経営指導員が取りまとめて分析を行う。詳細な分析が必要な場合や事業者の特性に考慮しなければならない場合などは、よろず支援拠点等の専門家に意見を聞き分析を行う。

【サンプル数】 50 件/者

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

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

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

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

【課題】

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

(2) 目標

支援内容	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①経営分析セミナー開催件数	—	2回	3回	3回	3回	3回
②経営分析事業者数	5者	15者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

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

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

【募集方法】 チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

②経営分析の内容

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

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

《財務分析》直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析
 《非財務分析》下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

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

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」などのソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。また、分析の内容が多岐にわたる場合や事業特性を考慮しなければならない場合などにおいては専門家（中小企業診断士など）に支援を依頼する。
 非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

- 分析結果は、当該事業者を提供し、事業者の「経営状況・課題の把握」「事業の方向性の明確化」に役立てるとともに、事業計画策定支援における基礎資料として活用する。
- 各データは事業所ごとに整理保管し、必要な場合に他の職員が閲覧することにより当商工会内の情報共有にも役立てる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定支援に関しては、マル経などの金融支援や各種補助金の申請書作成時に策定支援を行っている程度であり、受け身の対応となってしまっている。また、作成した事業計画についても「申請用の事業計画」に陥ってしまい事業者の本質的な「事業の方向性」を考慮した事業計画となっていないケースも見受けられる。

また、小規模事業者においても、日々の業務に忙殺され、定期的に事業計画を作成している事業者はほとんど無く、作成の意義や作成方法を知らない事業者も多い。

【課題】

受け身の姿勢を改め事業計画を策定する事業者を積極的に発掘し、「事業の方向性」に即した事業計画の策定を支援することが課題となる。また、小規模事業者に事業計画策定の意義や必要性を理解してもらう仕組み作りが必要となる。

また、変化する事業環境に対応するため「デジタル・ITを活用した事業変革(DX)」に取り組まなければならない事業者も多い。そのような事業者に対しての支援も課題となる。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せるわけでは無い。「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫し、各事業者が具体的に実現可能性の高い事業計画を作成し、それに沿って事業を展開することにより、持続的な発展を継続することが可能となる。

5. で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

事業計画の策定前段階において「デジタル・ITを活用した事業変革(DX)」に向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

支援内容	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①DX推進セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	1回	3回	3回	3回	3回	3回
③事業計画策定事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー・IT専門家派遣」の開催

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

【募集方法】参加者の募集は、会員事業者に限定することなく、「当商工会HPからの情報発信」「地区内へのセミナー開催チラシの配布」などを実施し、積極的な参加を促す。

【実施回数】2回/年

【日程】2時間×1日

【講師】専門家（ITコーディネータ・中小企業診断士など）

【参加者数】10～15人/回

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

【カリキュラム】・DX総論

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

【専門家派遣】セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家の派遣を行う。

②「事業計画策定セミナー」の開催

経営指導員や専門家が経営分析を行った事業者、各種セミナー（事業承継セミナー・創業セミナーなど）への参加を契機に経営分析を行った事業者などを対象とした「事業計画策定セミナー」を開催する。

【募集方法】参加者の募集は、会員事業者に限定することなく、「当商工会HPからの情報発信」「地区内へのセミナー開催チラシの配布」などを実施し、積極的な参加を促す。

【実施回数】3回/年

【日程】2時間×2日

【講師】専門家（中小企業診断士・税理士など）

【参加者数】10人/回

【支援対象】・経営分析を行った事業者

- ・需要動向調査を行った事業者
- ・事業計画策定（創業計画・事業承継計画・経営革新計画等含む）を目指す事業者等

【カリキュラム】<1日目>・事業計画の意義、作成方法

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

<2日目>・環境分析（SWOT分析）の考え方

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

③事業計画の策定支援

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

【支援手法】事業計画策定セミナー受講者に対し、経営指導員が担当制で対応する。必要に応じて外部専門家（中小企業診断士・税理士など）の支援を仰ぎながら、確実に事業計画策定につなげていく。また、専門家（中小企業診断士等）による個別指導を実施し、小規模事業者の事業計画策定を支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

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

【課題】

事業計画を策定した事業者に対する計画的で継続的なフォローアップを行う体制づくりへの取組や事業計画策定後に新たに生じた経営課題や状況の変化に対応する事業計画の修正を実施することが課題となる。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで、現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する

(3) 目標

支援内容	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①フォローアップ対象事業者数	10者	20者	20者	20者	20者	20者
②頻度（延べ回数）	45回	80回	80回	80回	80回	80回
③売上増加事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
④利益率1%以上増加事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

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

訪問頻度については、基本、四半期に一度フォローアップ訪問を実施する。順調に事業が推移している事業者については年2回の訪問とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、計画と進捗にズレが生じた場合や新たな経営課題が発生し、事業計画修正の必要が生じた

場合は、訪問時に経営指導員が十分なヒアリングを行い、その把握に努め、具体的な改善案について提案を行う。また、必要に応じて専門家を派遣し、専門的な指導・助言を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

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

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

【課題】

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

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

(2) 支援に対する考え方

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

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用など、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①ビジネスマッチングフェア出展事業者数	3者	6者	6者	6者	6者	6者
成約件数／者	—	1件	1件	1件	1件	1件
②SNS活用事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%
③ECサイト利用事業者数	—	3者	3者	3者	5者	5者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④自社HPの開設支援事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	—	1%	1%	1%	1%	1%

(4) 事業内容

①ビジネスマッチングフェア出展事業（BtoB）

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

【参考】「ビジネスマッチングフェア」は、桐生信用金庫など8者の共同開催、毎年秋に1回開催

141の展示ブース（令和4年実績）、約2,000人が来場する。

② SNS活用

小売・サービス業の多くが区内での商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、専門知識を必要とせず取り組みやすいSNS（Facebook/Instagram/Twitterなど）を活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

③ ECサイト利用（BtoC）

比較的運用コストが抑えられ容易に開始出来るYahoo!ショッピング等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

④ 自社HPの開設支援

自社HPのない小規模事業者が多く、情報発信力が不十分である。そのような事業者に対して、HP開設支援を行うことにより、新たな販路の拡大につなげる。また、必要に応じて専門家を活用し、効果的なHPやPR動画の作成を支援することで、来店客数増加によって、売上増加を達成する。（BtoC）

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

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

【課題】

今後は、事業を客観的に評価し見直すことが不可欠であり、定期的に事業の評価及び見直し等（PDCA）を行うための仕組みを構築する必要がある。

(2) 事業内容

当会の理事会と併設して、みどり市産業観光部商工課、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、桐生信用金庫大間々支店長等をメンバーとする「協議会」を半期ごとに開催し、経営発達支援事業の進捗状況等（全事業の目標値に対する実施率、成果の達成率、その要因等）について評価を行う。

当該協議会の評価結果は、役員が集う「役員会」にフィードバックした上で、次年度の事業実施方針等に反映させるとともに、商工会HP及び会報へ掲載（年4回）公表することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

群馬県商工会連合会が実施し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。

【課題】

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各種セミナーに対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【事業計画策定セミナー】

当商工会では、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。

【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。

【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。

②OJT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あたり、指導、助言内容、情報収集方法等を学び資質を向上させる。

③職員間の定期ミーティングの開催

職員によるミーティングを開催し進捗状況を共有する。経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、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1回、年間12回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

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。

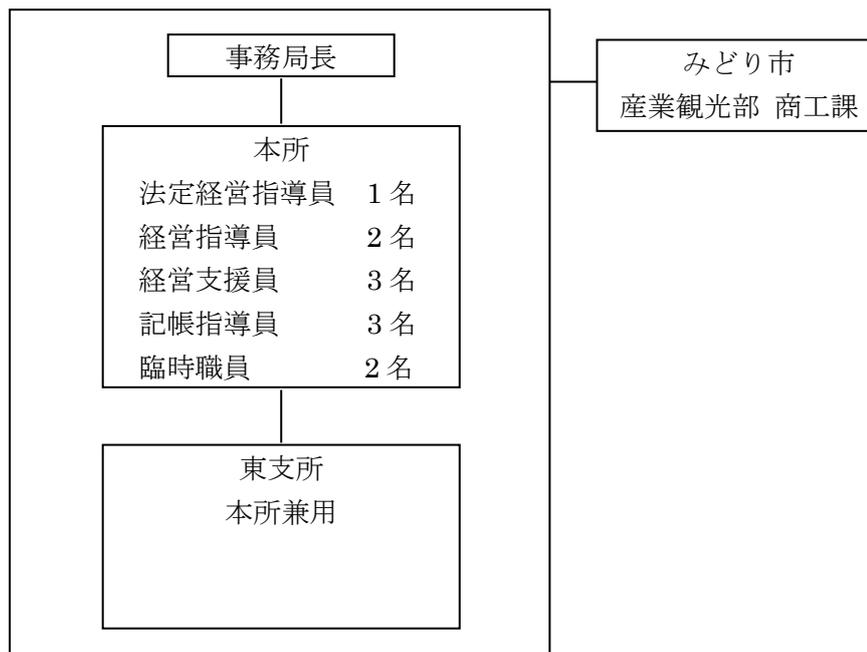
(別表2)

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)



(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： 山口勝寛

■連絡先： みどり市商工会 TEL 0277-73-6611

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会/商工会議所

〒376-0101 群馬県みどり市大間々町大間々1549番地

みどり市商工会

TEL : 0277-73-6611 / FAX : 0277-72-2588

E-mail : office@midori-sci.or.jp

②関係市町村

〒376-0192 群馬県みどり市大間々町大間々1511番地

みどり市 産業観光部 商工課

TEL : 0277-76-1938 / FAX : 0277-76-9049

E-mail : shoko@city.midori.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)

	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	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
・地域の経済動向調査に関する事業	500	500	500	500	500
・需要動向調査に関する事業	200	200	200	200	200
・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	600	600	600	600	600
・新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事業	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
・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	200	200	200	200	200
・経営指導員等の資質向上等に関する事業	300	300	300	300	300

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、県補助金、市補助金、全国連補助金、県連補助金、事業受託費、参加者負担金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

