

経営発達支援計画の概要

実施者名	桐生商工会議所（法人番号 2070005005151） 桐生市（地方公共団体コード 102032）
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①限られた人員でも成長できる体制づくりと、適正な利益確保ができる体質づくりを支援することで、地域の小規模事業者の労働生産性を向上させる。</p> <p>②小規模事業者の新規市場開拓の機会創出とそのための体制づくりを支援することで、市場環境変化に伴う受注減のリスクヘッジを図る。</p> <p>③全国でも希少な繊維加工技術の存続・発展を図るため、小規模事業者及び産地のブランディングとプロモーションを支援する。</p> <p>④歴史ある町並みとものづくり技術集積という地域資源を活かし、独自性ある店舗の創出を促すことで、地域外からの顧客呼び込みを図る。</p> <p>⑤地域の小規模事業者の技術・製品・商品・サービスの情報を蓄積・発信することで、これまで地域外へ流出していた受発注を地域内に還流させる。</p> <p>⑥小規模事業者の人材獲得機会創出とそのための体制づくりを支援することで、地域の生産年齢人口減少に対処する。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること 地域の景況調査結果やビッグデータを分析し、小規模事業者の経営分析や事業計画策定に活用する。 2. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営情報について定量・定性分析を支援し、事業計画の方向性を決める基礎情報として活用する。 3. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の事業計画策定を支援し、実効性ある経営のロードマップを整備する。 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 各分野の専門家と連携し、小規模事業者が策定した事業計画の円滑・着実な実行を支援する。 5. 需要動向調査に関すること 地域の伝統技術を活用した商品に関するマーケティング調査を行い、市場性ある新商品開発に反映させる。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新商品開発、展示会出展、ホームページ・販促ツール作成、プレスリリース等について、各分野の専門家と連携してコストパフォーマンスを高めるための支援を行う。 <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ファッションタウン桐生推進協議会の活動により、地域と産業の調和ある発展を実現する。 2. 桐生地区勤労対策協議会の活動により、地域の求人活動と雇用の安定を図る。 3. 桐生市工房推進協議会の活動により、歴史的建造物とものづくり技術集積という地域資源の有効活用を促進する。
連絡先	<p>桐生商工会議所 工業課 〒376-0023 群馬県桐生市錦町3丁目1番25号 TEL:0277-45-1201 FAX:0277-45-1206 E-mail:j-shimizu@kiryucci.or.jp</p> <p>桐生市 産業経済部 産業政策課 産業政策係 〒376-8501 群馬県桐生市織姫町1番1号 TEL:0277-46-1111(内線582) FAX:0277-40-1283 E-mail:sangyo@city.kiryu.lg.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



図1

①現状

[立地]

当所が立地する桐生市は、群馬県東部の栃木県との県境に位置する、全国でも珍しい飛び地の市であるが、当所管轄地域は図1の赤い部分である。市域の7割以上が山地であり、少ない平地の大半に住宅と小規模な工場や商店が密集している。戦時中に空襲を免れたため、市内には大正～昭和初期に建設された古い建造物が多く現存しており、織物工場として活用されてきた「ノコギリ屋根工場」の現存数は全国屈指である。また、群馬大学理工学部が立地しており、産学官連携が進んでいる。

[人口]

人口は、市全体で110,558人(R1.8末時点)、うち当所管内人口は92,311人であり、県内の市町村では5番目の人口規模である。しかし、RESASを用いて県内他市と比較した結果によると、2010年～2015年における人口増減率は、県内12の市のうちワースト2の-5.7%であり(図2)、高齢化率においてはワースト1の33%である(図3)。また、2040年の将来における人口増減の影響度分析によると、自然増減・社会増減ともに影響度レベル3であり(図4)、県内でも比較的人口減少の影響が深刻な地域である。このような状況から、2045年には、現在の人口から37.7%減、生産年齢人口比率は現在の54.8%から45.6%へと縮小すると推測される(図5)。

④人口増減率の比較

人口マック人口増減 → (タウンロ-ドデータ制作)

⑤高齢化率の比較

人口マック人口構成 → (タウンロ-ドデータ制作)

- ・人口増減率について、自地域の水準を把握することができます。
- ・人口増減の状況について、他地域(最大30地域)との比較により、自地域の立ち位置を確認できます。

- ・高齢化率について、自地域の水準を把握することができます。
- ・高齢化の状況について、他地域(最大30地域)との比較により、自地域の立ち位置を確認できます。

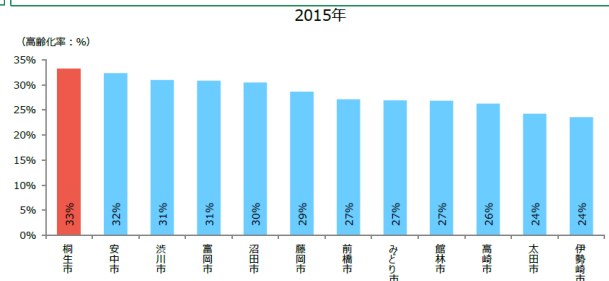
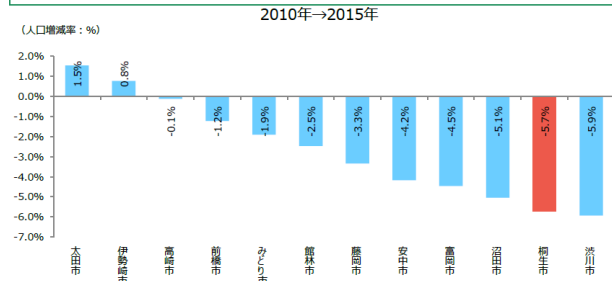


図2. 県内他市との人口増減率の比較

図3. 県内他市との高齢化率の比較

自然増減と社会増減の影響度(将来)

出典先: RESAS

		自然増減の影響度(2040年)					総計
		1	2	3	4	5	
社会増減の影響度 (2040年)	1	吉岡町、川場村、太田市	榑東村、昭和村、伊勢崎市、高崎市	板倉町			8 (22.9%)
	2	上野村、みどり市	明和町、千代田町、邑楽町、前橋市、安中市、藤岡市、館林市、富岡市				10 (28.6%)
	3	碓氷村	沼田市、桐生市、流川市、大泉町、東吾妻町、高山村、壺津町、中之条町	甘楽町、玉村町			11 (31.4%)
	4		神流町	みなかみ町			2 (5.7%)
	5	長野原町	片品村、下仁田町、南牧村				4 (11.4%)
	総計	7 (20%)	24 (68.6%)	4 (11.4%)			35 (100%)

図4. 県内全市町村との人口減少影響度比較

出典先: RESAS

[交通]

鉄道は、JR両毛線・東武桐生線・上毛電鉄・わたらせ渓谷鐵道の4本の鉄道が走っている。東武線を走る特急りょうもう号は、浅草から1時間30分、北千住からは1時間15分で乗り換え無しで来ることができ、利便性が高い。一方で道路については、前橋市と水戸市を結ぶ国道50号が通っている。高速道路の最寄インターから中心市街地までは、車で20分程度かかり、県内他市と比較すると若干高速道路から離れた立地である。

[産業]

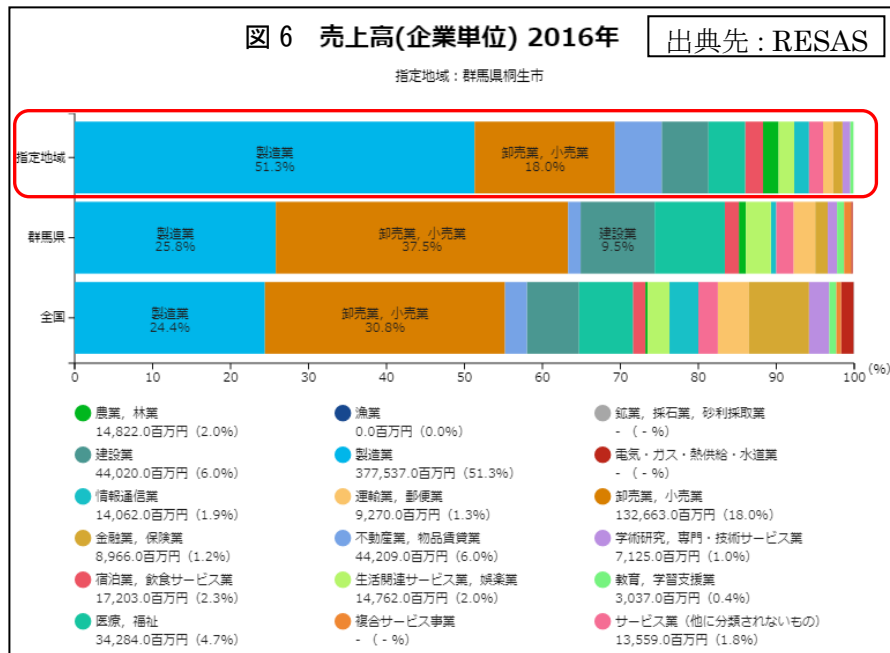
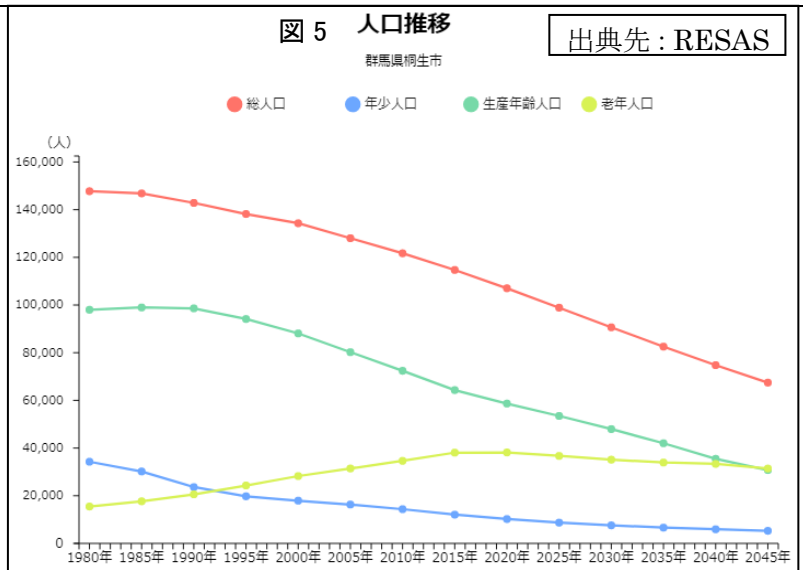
当所管内の事業所数は、2016年

時点で全事業所数5,365件のうち84.8%の4,549件が小規模事業者であり、群馬県内の商工会議所の中で最も小規模事業者の割合が高い商工会議所である（平成28年経済センサス調べ）。これは、桐生市が歴史的に繊維産業の盛んな地であり、分業構造の中で重要な役割を担う小規模な繊維関連業者が多く存在していることに起因していると考えられる。また、繊維関連機械の製造・修理等の必要性から木工技術や金属加工技術が発達したことで、木工業者や金属加工業者も多く、多様な製造技術が集積している。さらに高度経済成長時には、隣の太田市にスバルの工場ができたことや、桐生市内に自動車関連部品メーカーや遊戯機器メーカー等の大手上場企業が複数生まれたことにより、それまでの繊維工業事業者が輸送用機器部品製造や一般機械部品製造に多く業種転換したため、それらの業種比率も高い。したがって、売上構成比は全国平均・群馬県平均と比較

しても、製造業の占める割合が大きくなっている(図6)。

管内の繊維工業事業所数は551件で全事業所数の10.3%を占めており、全国でも有数の繊維産地であるが、繊維工業事業所数は2009年～2016年の7年間で31.0%減少しており、製品出荷額に至っては34.8%減少している。同じ期間の全産業の事業所数減少率が18.5%であり、全製造業の製品出荷額は23.6%増加していることと比較すると、繊維業界を取り巻く環境がいかに厳しいかが分かる。

輸送用機器製造業においては、売上が全産業の27.4%、付加価値額は全産業の16.4%を占めており、当地域で最も経済規模の大きな業種となっている。これは、前述のとおり地場に大手自



労働生産性においては、当地域の産業の中心というべき第2次産業の労働生産性が平均値を大きく下回っており、群馬県の平均値のおよそ半分となっている(図9)。このことから、当地域の小規模製造事業者の中には、十分な利益確保ができていない事業者が多く存在していると推測できる。

観光客の動向については、県外からの日帰り客数が1,328,600人と推計値が出ており(図10)、県内35市町村中第6位である。東京からアクセスしやすい立地にあり、古い町並みや地域ならではのご当地グルメがメディアに取り上げられる機会が増えてきたことが要因として考えられる。

図9. 従業者1人当たり付加価値額(労働生産性)

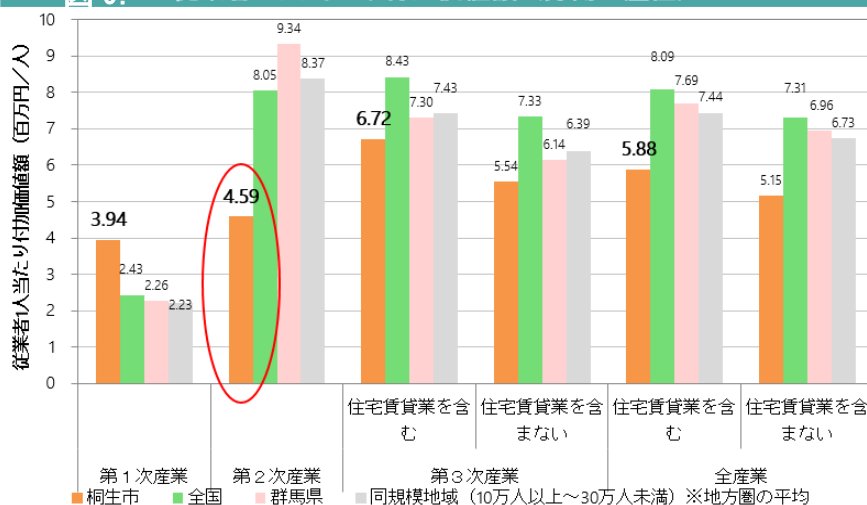
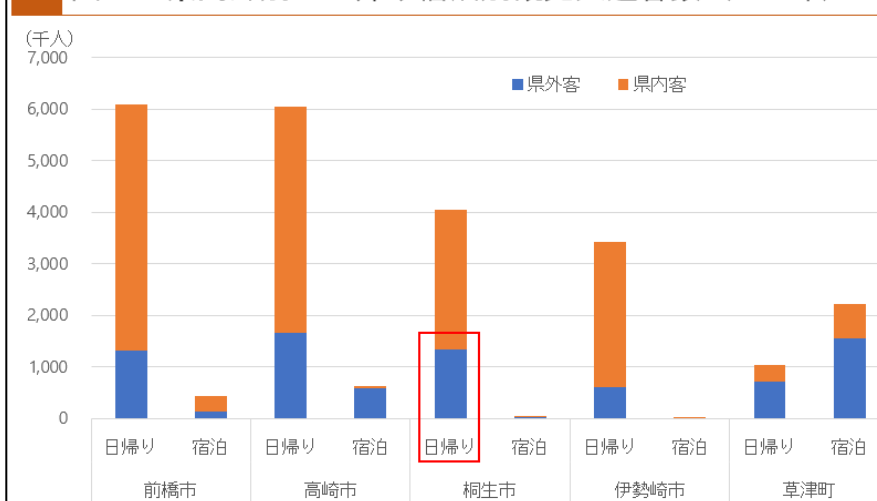


図10. 県内外別・日帰り宿泊別観光入込客数(2017年)



出典先: RESAS

②課題

[輸送用機器部品製造業が抱える潜在リスクのリスクヘッジ]

当地域の経済的基盤の大半は輸送用機器部品製造業に依存しており、業界の環境変化が地域に与える影響は大きい。今後懸念されるリスクとしては、次のようなことが考えられる。

1つ目は、自動車のEV化による部品点数の減少である。現在約3万点といわれる自動車部品点数は、EV化によって1/2~1/3に減少すると想定されており、それに伴って当地域で製造している部品受注が無くなる懸念される。

2つ目は、地元大手企業の生産拠点の海外移転である。現在は研究開発拠点と一部の製造ラインを中心に地場の生産拠点が維持されているが、為替の大きな変動や当地域の生産年齢人口減少などの影響によって、当地域から海外拠点への事業移管等のリスクが無いとは言い切れない。

このような潜在リスクが地域へ与える影響を極力少なくするため、対策立案が急務である。具体的には、産学官連携を強化することで新技術・新製品開発を進め、価格交渉力強化と新規市場開拓を図ること、現場改善やIT化を進めることで労働生産性の向上を図り、限られた人員でも利益確保ができる体制を構築することが必要である。

[繊維工業事業者の経営の持続化]

小規模事業者に占める繊維工業事業者の割合は、当地域では非常に高く、多様な繊維加工技術が現存する全国でも稀有な集積産地である。一方で、繊維産業は中国や東南アジアとの競争が熾烈で、厳しい経営状況の事業所が多く、事業主の高齢化や後継者不在によって廃業を余儀なくされることも多い。当地域の貴重な繊維加工技術を承継していくため、事業者の持続経営をいかに支援していくかが課題である。

そのためには、当地域に残る貴重な繊維加工技術を活かしつつ、マーケティングの観点から新しいトレンドやライフスタイルに適した商品企画・商品デザイン・プロモーションを実践していくことで、桐生産品であることの価値を消費者へ訴求し、利益率の高い新たな顧客開拓を図ることが必要である。また、全国でも希少な繊維加工技術を地域外へPRし、作り手やデザイナーを目指す域外の若者の移住を誘致することで、事業承継や新規創業を促進させる必要がある。

[域外貿易赤字状態の解消]

当地域は急激な人口減少・高齢化の一途を辿っており、将来的に地域の内需だけを頼りとすることは不可能である。その一方で、当地域には全国でも希少な繊維技術が残っており、その他にも金属加工技術や木工技術など多様な製造技術集積があることが強みである。また、商業・サービス業・観光の面においても、古くからの町並みと建造物が現存しており、そうした物件をリノベーションした個性的な店舗や工房が増えつつある。こうした地域資源を活用し、地域で生産した独自性の高い商品を地域の店舗やECサイトで地域外へ販売し、外貨を獲得することが必要である。東京からアクセスしやすい立地を活かし、県外からの日帰り客を引きこむことでBtoCビジネスの活性化に繋がる。

また、BtoBビジネスにおいても同様のことがいえる。当地域は多様な製造技術集積があるものの、小規模事業者は取引先系列以外の事業者との交流は少なく、地域内の製造技術について知らないことが多いのが実情である。そのため、地域内で対応可能な加工についても、情報が無いために地域外へ外注している事例も多い。地域内の生産技術情報の共有とマッチングを促進することで、地域外へ流出していた資金を地域内循環させ、域外貿易赤字を解消することが必要である。

(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

[輸送用機器製造業における向こう10年の動き]

当地域の中核産業である輸送用機器製造業において、量産部品は既に海外生産化が進んでおり、地域内での生産は試作品開発が中心となっている。また、10年後の自動車業界は、“CASE (Connected = コネクティッド化、Autonomous = 自動化、Share = シェア化、Electricity = 電動化)”が進むといわれており、従来の部品構成・業界構造とは大きく変わっていくことが予想される。

こうした環境変化に対応するため、大手メーカーの協力工場である小規模事業者は、試作開発の受注を獲得し続けるための体制構築を図ることが重要である。具体的には、少ロット多品種生産への対応強化とその際の採算確保、秘密保持管理体制の強化、技術課題解決への提案力強化と自社保有技術の保守、異業種分野との連携強化等が必要である。こうした取組みにより、小規模事業者の競争力が強化され、輸送用機器市場の他にも新規市場開拓の可能性が高まっていくと考えるが、小規模事業者がこれらを実践していくためには、地域資源である群馬大学理工学部や公設試験場等との産学連携強化を図るとともに、官民の専門家によるフォロー体制を整備する必要がある。

[繊維工業における向こう10年の動き]

工業統計調査によると、2006年から2016年の10年間で国内繊維工業事業所数は27.6%減少したという結果が出ており、昨今の大手アパレルの業績悪化や海外生産移管の進展によって、今後10年間でさらに国内繊維工業事業所数は減少すると見込まれる。こうした中、小規模な国内アパレルブランド等から当所に対して、少ロットの外注加工先の紹介依頼が増加傾向にある。これは国内の繊維工

業事業所が減少したことにより、外注先が見つかりにくくなっているためであると推測される。こうした外注ニーズを当地域で吸収できるよう、繊維工業においても多品種少ロット対応ができる生産体制構築が求められる。

また、多様化するライフスタイルの中の特定ニーズをピンポイントで捉えるようなブランディングを行うことで、衣料品のみならず、身の回り品や生活雑貨、家具といった新規市場開拓に繋げることも重要である。併せて、機能性繊維加工の技術開発によって、ヘルスケア分野や工業資材分野の開拓を図ることも必要である。

[商業・サービス業・観光における向こう 10 年の動き]

価値観やライフスタイルの多様化により、消費者ニーズの「ニッチ化」「マニア化」が進んでいるとともに、スマホや SNS の普及によって、ニッチな商品・店舗・スポットも、瞬間に口コミが広がり認知される時代になっている。昨今、外国人観光客の間でも「リアルジャパン」ブームが起こっており、有名な一大観光地ではない、リアルな日本の生活を体験するツーリズムの人气が高まりつつある。当地域の商業・サービス業・観光業においては、古い町並みとものづくり技術集積という地域資源を活かし、産業観光の切り口から体験工房やファクトリーショップといった桐生ならではの商品・サービスを提供することで、メジャーな観光地に飽きたニッチなニーズを持つ客層を地域外から取り込むことが必要である。

②桐生市総合計画との連動性・整合性

[基本理念の整合性]

桐生市総合計画では基本構想の中で、「伝統と創造、粋なまち桐生」という将来都市像を描いている。このコンセプトは、豊かな自然とそこに生きた人々に育まれた独自のものづくりや歴史、文化、産業等の「伝統」に、先端技術や「創造力」の融合による新たなものづくり文化（桐生ブランド）を創出し、独自の活力溢れる産業と永い歴史の洗練された文化が織りなす、「粋なまち桐生」を実現するという理念である。当経営発達支援計画においても、当地域の製造技術集積と歴史文化を地域資源として捉えており、それらを承継・発展・発信していくことで地域内の資金循環を高め、地域外から資金獲得をすることを目的としており、総合計画との連動性・整合性のある計画である。

[産学連携による技術開発強化に関する整合性]

総合計画では、「群馬大学理工学部や産業支援機関と連携した産学官連携強化による産業活性化策の推進」が工業振興施策方針として定められており、地域内製造業者の技術開発に対する技術指導支援が行われている。当経営発達支援計画においても、小規模製造業者の技術開発力強化は地域の重要課題として位置づけており、その実現のために産学官連携を促進させるという点で整合している。

[繊維工業の新規顧客開拓に関する整合性]

伝統産業の保護・育成として「織物や伝統製品の新品開発や新たな販路開拓の促進を支援する」と総合計画で明記されており、国内外の展示会・国際見本市へのブース出展を市が支援することで、地場産業である繊維工業の新規市場開拓に努めている。当経営発達支援計画においても、事業所数の多数を占める繊維工業の新規顧客開拓を重要課題としており、展示会出展支援や大手 EC サイトと連携した需要動向調査や販路開拓支援施策を計画していることから、総合計画との連動性がある。

[歴史ある町並みを活用した商業・観光振興に関する整合性]

総合計画では、「桐生新町重要伝統的建造物群保存地区を中心とした歴史的な町並み及び市内に点在するノコギリ屋根等の近代化遺産や日本遺産の活用によりまちなか観光を推進する」と明記されている。当経営発達支援計画においても、歴史ある町並みとものづくり技術集積という地域資源を活かし、独自性ある店舗づくりと産業観光を促進することを重要課題としており、総合計画との整合性がある。

[ファッションタウン構想に関する整合性]

総合計画では、「ファッションタウン構想は、本市の目指すべきまちづくりの方向性と共通していることから、引き続き協議会の運営を支援するとともに、各委員会が実施する事業について、市民や関係機関との連携を図りながら支援していく」と明記されており、当経営発達支援計画において、地域経済の活性化に資する取組として掲げているファッションタウン推進協議会の活動と連動性がある。

[将来における桐生市総合計画との連動性・整合性]

現行の桐生市総合計画は令和2年3月に計画期間が終了し、令和2年4月～令和10年3月の8年間、新たな総合計画が発効されることとなる。当所の会頭は、この新総合計画の策定を担う「桐生市総合計画審議会」の委員を務めており、前述の当経営発達支援計画との連動性・整合性に関する事項は、新総合計画にも継続して反映されている。したがって、将来においても当経営発達支援計画と桐生市総合計画は連動・整合した計画として機能していくことが確定している。

③商工会議所としての役割

これまで大半の小規模事業者は、時間的余裕や事務能力が不十分であるため行政の支援施策を受けづらかったり、資金的余力が無いため民間支援機関による有償支援を受けづらかったりと、十分な経営支援を享受しにくい環境にあったといえる。こうした事情に鑑み、当所は官民中庸の立場を活かして、行政でも民間支援機関でも手の届かなかった部分に対する支援を事業者負担が極力少ない方法で実施し、小規模事業者の持続的発展をサポートしていく。具体的には、行政や大学、公設研究機関、金融機関、民間の専門家等とのネットワークを駆使することで、小規模事業者が抱える多様化・専門家した経営課題に対して迅速かつ適切に対応し、課題解決を支援する。

さらに、展示商談会への出展や地域外のバイヤーや企業とのマッチングの機会を創出することで、地域外からの資金獲得を促していく。併せて、これまで地域外へ流出していた受発注資金を地域内に循環させるため、地域の各小規模事業者の技術・製品・商品・サービスの情報を蓄積・発信するとともに、日々の巡回指導を通じてそれらを求める事業者(発注者)のニーズを知ることで、地域内でのマッチングも促進させる。これにより発注企業にとっても、距離の優位性による物流コスト削減や綿密な打合せによる品質向上等のメリットを受けることができ、地域内での相乗効果が期待できる。

これらの活動を通じて、小規模事業者自身が自社の強みに気づき、その強みを伸ばすことで、自信を持って新規受注や新規顧客獲得の営業活動を行えるような小規模事業者を増やしていくことが当所の責務である。

(3) 経営発達支援事業の目標

- ①限られた人員でも成長できる体制づくりと、適正な利益確保ができる体質づくりを支援することで、地域の小規模事業者の労働生産性を向上させる。
- ②小規模事業者の新規市場開拓の機会創出とそのための体制づくりを支援することで、市場環境変化に伴う受注減のリスクヘッジを図る。
- ③全国でも希少な繊維加工技術の存続・発展を図るため、小規模事業者及び産地のブランディングとプロモーションを支援する。
- ④歴史ある町並みとものづくり技術集積という地域資源を活かし、独自性ある店舗の創出を促すことで、地域外からの顧客呼び込みを図る。
- ⑤地域の小規模事業者の技術・製品・商品・サービスの情報を蓄積・発信することで、これまで地域外へ流出していた受発注を地域内に還流させる。
- ⑥小規模事業者の人材獲得機会創出とそのための体制づくりを支援することで、地域の生産年齢人口減少に対処する。

(4) 目標の達成に向けた方針

- ①財務分析による自社状況の把握、IT システムの導入、5S 現場改善、省エネ改善、先端設備導入、多品種少量生産対応に向けた工程改良等について、専門家と連携しつつ業務効率化とコストダウンを支援する。
- ②自社の強みの明確化と磨き上げをサポートすることで、新規市場開拓を支援する。具体的には、技術転用可能な新規市場の分析、技術を活かした新製品開発、展示商談会出展、秘密保持管理体制強化等について、大学や公設試験場、専門家等と連携して支援する。
- ③伝統技術を活かした新商品開発に伴うブランディング、商品企画、デザイン検討、プロモーション等についてデザイナー等と連携して支援する。また、展示商談会出展やバイヤーとのマッチングを支援し、新規顧客開拓を促す。
- ④店舗ディスプレイ及び販促物の改善、EC サイト開設等を支援し、店舗の発信力強化を促す。また、地域の商店と製造業者とをマッチングさせることで、地域内での商品受発注や、タイアップイベントの開催等を促進させる。さらに観光協会等と連携し、魅力ある店舗情報の地域外発信やツアーコースへの組み込みを行う。
- ⑤地域の小規模事業者のシーズ情報を収集・蓄積するとともに、地域の企業の外注ニーズを収集することで、必要とする加工技術・商品・サービス等を地域内で迅速かつ的確にマッチングさせる。
- ⑥合同企業説明会等の就職マッチングの機会を創出するとともに、小規模事業者の求人 PR ツール制作や職場環境改善を支援する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和2年4月1日～令和7年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

(i) 現状と課題

【現状】管内景況調査を年4回実施し、381件に対してFAX及び実訪で景況感についてアンケート調査している。

【課題】アンケート調査は実施しているものの、回答率の片寄りの影響により、業種ごとの正確性に差があるため、改善する。また、現状は結果集計を取り纏めているだけに過ぎず、踏み込んだ分析と結果の有効活用が行われていないため、分析結果を経営指導員間で共有し、支援に活用する。

(ii) 事業内容

- ①現在実施している管内景況調査結果に加え、桐生信用金庫が同時期に実施している地域産業景気動向調査の調査結果も併せて分析することで、より広範かつ正確な地域景況感の分析を行い、年4回公表する。

【調査対象】管内景況調査対象小規模事業者381社(当所調査分)及び
地域産業景気動向調査対象小規模事業者590社(桐生信用金庫調査分)
合計971社(製造業、建設業・不動産業、卸売業、小売業、サービス業)

【調査項目】状況：業況、売上、収益、受注残、仕入価格、資金繰り、在庫等について、増加・不変・減少の三択式。

問題点：需要の停滞、人手不足、原材料価格の高騰、取引条件の悪化、設備の老朽化、資金調達難等の項目から上位3項目を選択。

【調査手法】調査票をFAX又は手配りで送付し、1週間後を目途にFAX又は実訪にて回収。

【分析手法】当所経営指導員と一部外部専門家にて集計・分析

- ②RESASを用いて、地域内の事業所について産業別に域外移輸出額や付加価値額等を分析し、地域経済循環構造を改善させるための重点支援先業種検討や、行政等の支援施策検討の参考にする。また、地域外からの滞在人口・宿泊人口を分析し、観光客や買い物客を誘致するための重点PRエリア検討の参考にする。分析結果については、年1回公表する。

【分析手法】当所経営指導員がRESASの下記分析機能を中心に用いて分析する。

- ・「地域経済循環マップ・産業別異輸出収支額」
→どの業種が地域内所得を稼ぎ、どの業種が地域外へ所得を流出しているかを分析
- ・「地域経済循環マップ・地域経済循環図」→地域内の資金の循環状況を分析
- ・「産業構造マップ・稼ぐ力分析」→どの業種が効率的に稼いでいるかを分析
- ・「産業構造マップ・付加価値額分析」→どの業種が付加価値を生んでいるかを分析
- ・「観光マップ・From-to分析」→どの地域から宿泊客が来ているかを分析
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」→どの地域から日帰り客が来ているかを分析

(iii) 成果の活用

- ①景況調査・分析の結果は、当所ホームページに掲載することで、管内小規模事業者へ周知する。また、景況指標が悪い業種の小規模事業者に対して重点的に、マル経融資制度や経営改善計画制度等の情報提供を行い、景況指標が良好な業種の事業者に対して重点的に、先端設備導入計画・経営力向上計画等の設備投資支援施策や人材確保関連施策の情報提供を行う。加えて、経営分析支援や事業計画策定支援の際の外部環境分析材料として活用する。

- ②RESASによる地域経済分析の結果は、当所ホームページに掲載することで、管内小規模事業者へ周知する。また、地域内資金獲得に影響の大きな業種の小規模事業者に対して、重点的に巡回訪問し、事業者情報の収集を行い、その後の支援に役立てる。さらに分析結果を地域の金融機関や行政、観光協会等とも共有し、地域の小規模事業者支援施策や観光事業へ反映させることを働きかける。加えて、経営分析支援や事業計画策定支援の際の外部環境分析材料として活用する。

(iv) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

3. 経営状況の分析に関すること

(i) 現状と課題

【現状】過去の経営指導により所内に蓄積されている小規模事業者の決算書情報をローカルベンチマークに入力し、財務分析を行っている。

【課題】数値面の財務分析に留まっているため定性面の分析は不十分であり、また、分析結果について、その後の事業計画策定への反映も不十分であるため、改善の必要がある。加えて、経営分析の必要性自体を小規模事業者に認識させることも課題である。

(ii) 事業内容

小規模事業者持続化補助金を始めとする補助金制度や、経営力向上計画等の計画認定制度、マル経融資等のメリットの分かりやすい施策を巡回・窓口指導時に案内し、それらの申請を1つのきっかけとしてローカルベンチマークを用いた経営分析を行う。

【対象者】巡回・窓口指導時に経営分析の必要性を認識し、決算書提供を承諾した小規模事業者。地域経済動向調査の結果から、特に支援の必要性が高いと所内会議で定めた業種を重点的に支援する。

【分析項目】定量分析：売上高・粗利・営業利益・経常利益・当座資産・棚卸資産・負債等を用いた各種経営指標の同業他社との比較。損益分岐点計算。

定性分析：強み・弱み・機会・脅威(SWOT)、競合・新規参入・代替品・仕入先・販売先(5フォース)、購買・製造・物流・販売・サービス・マネジメント・労務・開発・調達等(バリューチェーン)

【分析手法】定量分析：BIZミルへの決算情報の入力による、ローカルベンチマーク機能や損益分岐点計算機能の活用。

定性分析：5フォース分析(外部環境)とバリューチェーン分析(内部環境)の項目を切り口に深掘りしたヒアリングを行い、SWOTに纏める。

(iii) 成果の活用

○分析結果は、支援先事業者へ提供し、その後の事業計画策定の検討材料として活用するとともに、支援先事業者の幹部内で共有してもらい、社内の共通認識を持たせる。

○分析結果は、BIZミルを活用して所内にデータ蓄積し、経営指導員内で共有することで、担当指導員が異動した場合などにおいても詳細な状況把握が行えるようにする。

(iv) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
分析件数	144件	160件	160件	160件	160件	160件

4. 事業計画策定支援に関すること

(i) 現状と課題

【現状】小規模事業者持続化補助金等の申請を中心に、事業計画策定を支援している。

【課題】事業者にとっても当所経営指導員にとっても、事業計画の内容より補助金採択が目的となっており、計画内容の妥当性や検証が不十分である。そのため、より実効性ある内容の事業計画策定を行うため、より具体的かつ正確な行動計画・損益計画・資金計画を備えた事業計画を策定する。

(ii) 支援に対する考え方

補助金や経営力向上計画等の分かりやすいメリットがある施策申請を事業計画策定のきっかけとすることは、計画策定を推進するうえで非常に効果的である。しかし、補助金に採択されやすい計画づくりのテクニック指導になってしまえば本末転倒である。

そこで、専門家と連携しつつ、経営指導員による策定支援や事業計画策定セミナーの中で、前提となる経営分析結果を計画に適切に反映させること、計画内での実施施策の費用対効果を検証すること、各小規模事業者の本気度と経営資源のキャパシティを考慮して実現可能性を検証すること等を入念に説明・サポートすることで、中身の伴った事業計画策定支援を行う。経営者の中で補助金を使って何かを購入することが先行してしまいがちであるが、計画策定支援を通じて適切な補助金利用に軌道修正したり、場合によっては補助金申請を思い留まらせて代替案を共に考える事が、本来の事業計

画策定支援である。

また、高齢化や人口減少により小規模事業者数が減少傾向にある当地域において、新規創業を促進させることは重要課題である。事業計画策定の重要性を意識づける場合においては、創業時が最も効果的であるため、広義の事業計画に含まれる創業計画策定支援も併せて実施することで、地域の小規模事業者の事業計画策定普及率を高める。

当支援で策定した事業計画は、事業者を通じてメインバンクへ提出してもらい、金融機関との情報共有を図ることで、円滑な資金獲得を促進させる。

(iii) 事業内容

①経営指導員による事業計画策定の個社支援

【支援対象】前段階として経営分析支援を実施した小規模事業者のうち、モチベーションや事業性、新規性が高い事業者。

【手段・手法】巡回指導によって経営指導員が事業計画策定を個別支援する。経営分析で行ったSWOT分析結果を元にクロスSWOTで事業の方向性を導き、商品特性・価格・販路・販促等の戦略を固める。それを元に3～5年程度の行動計画と損益計画、資金計画を定める。必要に応じて、中小企業診断士や税理士などの専門家の助言を受ける。

②事業計画策定セミナーの開催

【支援対象】前段階として経営分析支援を実施した小規模事業者。経営分析を行っていない事業者から参加申し込みがあった場合は、事前に経営指導員が経営分析支援を実施する。

【手段・手法】セミナーの開催チラシ・ポスターを市内金融機関及び公共施設、商業施設などに設置するとともに、地元紙に広告掲載する等して参加事業者を募集する。3日間1セットのセミナーを年1回開催する。定員は20名程度を想定し、講師は群馬県中小企業診断士協会から招聘する。カリキュラムは、事業ビジョン・マーケティング戦略・行動計画・損益計画・資金計画の検討方法を座学とワークショップで学ぶ。希望する事業者及び、地域経済動向調査の結果から特に支援の必要性が高いと所内会議で定めた業種の事業者に対しては、後日経営指導員や中小企業診断士が実訪し、より踏み込んだ計画策定を支援する。

③創業計画策定セミナーの開催

【支援対象】概ね1年以内に当地域での創業を目指す者

【手段・手法】セミナーの開催チラシ・ポスターを市内金融機関及び公共施設、商業施設などに設置するとともに、地元紙に広告掲載する等して参加事業者を募集する。7日間1セットのセミナーを年1回開催する。定員は20名程度を想定し、講師は中小企業診断士・税理士等の専門家を招聘する。カリキュラムは、創業ビジョン・マーケティング戦略・行動計画・損益計画・資金計画の検討方法を座学とワークショップで学ぶ。希望する事業者及び、地域経済動向調査の結果から特に支援の必要性が高いと所内会議で定めた業種の事業者に対しては、後日経営指導員や中小企業診断士が実訪し、より踏み込んだ計画策定を支援する。

(iv) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
事業計画策定件数	43件	48件	48件	48件	48件	48件
創業計画策定件数	3件	4件	4件	4件	4件	4件

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(i) 現状と課題

[現状]小規模事業者持続化補助金の採択事業者を中心に、補助金進捗管理を兼ねてフォローアップを実施している。

[課題]補助金採択者を中心としてフォローアップを行っていたため、事業計画策定数に対して、フォローアップ率が非常に低い状況である。また、フォローアップ頻度について明確な基準を設けていないため、頻度に大きな偏りがある。そのため、所内の共通認識となる基準を設け、事業計画を策定した全事業者を対象にフォローアップする必要がある。

(ii) 事業内容

事業計画を策定した全事業者を対象に、原則2ヶ月に1回の頻度で経営指導員が訪問し、事業計画の進捗確認と計画実行の上での問題点の有無について確認する。計画の進捗が大幅に遅れたり、計画変更を余儀なくされるような問題が発生した際には、経営指導員が問題・課題の整理と対策立案、計画修正を支援し、必要に応じて専門家の協力を仰ぐ。また、計画を円滑に実行するために専門家の知見による支援が必要となった場合においても、当所の専門家ネットワークを活かし、適任な専門家を派遣する。

特に支援が無くても計画進捗を問題無く進められると見込まれる事業者はフォローアップ頻度を減らし、その分、進捗に問題のある事業者に対して頻度を高めて重点支援を行うことで全体の計画達成率を高める。ただし、1事業者あたり最低でも半年に1回以上のフォローアップは必ず実施するものとする。

また、創業計画を策定した創業者に対しては、原則1ヶ月に1回の頻度で経営指導員が面談しフォローアップを支援する。

【売上増加の設定根拠】 現行値では、フォローアップ対象事業者数のうち44.7%が売上増加している。本事業では、従来よりも精度の高い事業計画策定を行うことと、全事業者に対してフォローアップを行うことにより、事業計画策定事業者に占める売上増加事業者の割合を、現行値の44.7%から50%に高める。

【営業利益率増加の設定根拠】 現行値では、フォローアップ対象事業者のうち26.3%が営業利益率を2%以上増加させている。本事業では、従来よりも精度の高い事業計画策定を行うことと、全事業者に対してフォローアップを行うことにより、営業利益率2%以上増加事業者の割合を、現行値の26.3%から30%に高める。

【創業支援目標の設定根拠】 現行値では、創業計画を策定支援した創業者への平均フォローアップ頻度は、1者あたり年間9.3回である。本事業では従来よりも精度の高い創業計画策定を行うことと、フォローアップ頻度を年間12回に増やすことで、フォローアップした全ての創業者の売上を増加させ、そのうち75%の創業者については、営業利益率を2%以上増加させる。

(iii) 目標

【事業計画策定支援先の目標値】

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
フォローアップ対象事業者数	38 社	48 件	48 件	48 件	48 件	48 件

頻度 (延回数)	217 回	288 回	288 回	288 回	288 回	288 回
売上増加 事業者数	17 社	24 社	24 社	24 社	24 社	24 社
営業利益率 2%以上増 加の事業者 数	10 社	14 社	14 社	14 社	14 社	14 社

【創業計画策定支援先の目標値】

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
フォローア ップ対象事 業者数	3 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件
頻度 (延回数)	28 回	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回
売上増加 事業者数	3 社	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
営業利益率 2%以上増 加の事業者 数	2 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社

6. 需要動向調査に関すること

(i) 現状と課題

[現状] 地元地域で開催した展示即売会の会場に置いて、県外来場者を対象に桐生産織物のテストマーケティング及びアンケート収集を実施した。

[課題] 繊維産業が置かれている状況は非常に厳しく、新たな需要開拓の取組が必要にも関わらず、歴史的に分業化・下請化が定着しているため、マーケティング力が作り手に不足している。そのため、繊維産業に対して重点的に需要動向調査支援する必要がある。これまでは、調査を実施したものの、1社しか対象としておらず、また調査分析結果の活用方法も不明確であったため、有効活用できていない。そのため、調査対象企業を増やすとともに、分析結果をどのように活用するかを明確化させる必要がある。

(ii) 事業内容

当地域の伝統工芸品である桐生織や横振刺繍を始めとする繊維加工技術を活用した新商品開発を行うため、桐生織物協同組合や桐生刺繍商工業協同組合等の業界団体ならびに大手ハンドクラフト EC サイト「Creema」と連携し、新たなファッション雑貨アイテム開発コンペを実施する。具体的には、Creema に登録する多数の作家・デザイナーから、桐生織の生地や刺繍を用いたファッション雑貨アイテムの商品企画を募る。集まった商品企画について Creema サイト上でアンケート投票を行い、アンケートの分析結果をフィードバックしたうえで、人気上位の企画を実際に商品化する。

【調査手段・手法】 桐生織物協同組合や桐生刺繍商工業協同組合等から、商品素材となる織物や刺繍を入手し、Creema に登録する約 12 万人の作家・デザイナーに対して、桐生の素材を活用したハンドメイド商品の企画を募集する。集まった企画について

て、Creema のサイト上で約 600 万人の登録ユーザーに対してアンケート調査を実施する。Creema がこれまで培ってきたウェブアンケート調査システムのノウハウを活用することで、当所が自力で調査するよりも効率的なデータ収集が期待できる。また、万が一、Creema のウェブアンケートで十分な回収数が得られなかった際の対策として、東京ビッグサイトで開催する展示商談会「feel NIPPON」の当所ブースにて、来場バイヤーに対して対面アンケート調査を行い、補うこととする。

【分析手段・手法】調査結果は、経営指導員と Creema のディレクターとの協働で分析し、商品化の際にフィードバックする。

【調査項目】①形状デザイン、②色、③サイズ感、④独創性、⑤価格、⑥購入意欲等について 5 段階評価を行う。また、上記①～⑤については、購入検討の際の重要度についても各項目について 5 段階評価を行う。

【分析結果の活用】分析結果は、素材提供を行った地域の団体・事業者と商品企画を行った作家・デザイナーにフィードバックし、商品改良に役立てる。また、調査の結果総合評価が高かった企画の上位 5～10 アイテム程度を実際に商品化する。

【参考】「Creema」は、約 600 万人のアプリ登録ユーザーと約 12 万人の登録作家・デザイナーを抱える国内最大のハンドメイドマーケットプレイスである。自社 EC サイト上では、登録作家・デザイナーの商品が販売されており、作家向けに材料となる素材販売も行われている。また、Creema は、地方創生支援として全国各地の産地と連携し、新商品開発コンペや市場調査を行っている実績がある。平成 30 年には、桐生地域にて「クリーマー・クラフトキャラバン」というハンドクラフトの販売イベントを開催した実績もあり、当地域の特徴も熟知している。そのため、当所との信頼関係と産地連携のノウハウ蓄積が図られていることから、需要動向調査の協力先に選定した。

(iii) 目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
①調査対象事業者数	1 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(i) 現状と課題

[現状]展示会出展については、日本商工会議所が主催する feel NIPPON 等の展示商談会に出展参加するとともに、当所・桐生市・桐生信用金庫との共催でビジネスマッチングフェアを地元地域で開催している。また、専門家やデザイナーを派遣し、販促効果を高めるための HP や販促ツール制作のアドバイスを実施している。プレスリリース支援については、年に 1 回、プレス発表会を開催し、地域の新聞社等を招いてパブリシティに繋げている。

[課題]展示会出展については一定の成果を上げられているため継続するものの、小規模事業者の大半は素材加工業者であるため、展示会に出展できるような最終製品を作るための経営資源を持ち合わせていない。そこで、経営資源の少ない素材加工業者でも販路開拓を図ることができるような新たなスキーム構築が必要である。HP 構築支援、販促ツール制作支援、プレスリリース支援等については小規模事業者のニーズが高いため、さらに注力していく必要がある。

(ii) 事業内容

①ハンドメイド EC サイトとの連携販路開拓事業 (BtoA)

ハンドメイド EC サイト「Creema」と連携し、桐生産の織物や刺繍といった素材・技術を活用した新商品開発を行い、Creema サイト上で販売することで、桐生産の素材・技術の BtoA(ビジネス→A

ーティスト)販路を構築する。

【手段・手法】桐生織物協同組合や桐生刺繍商工業協同組合等から、商品素材となる織物や刺繍を入手し、前述の需要動向調査①で実施した商品企画コンペ及びアンケート調査結果を元に新商品開発する。完成商品の製造販売は、コンペで選定した作家・デザイナーが CreemaEC サイトと中心に行い、その材料として当地域の素材を作家・デザイナーに販売していく。

【事業のねらい】これまで当地域では、デザイナーと協働して地場の技術を活用した新商品開発を行ってきたが、新商品開発が難しい大多数の小規模事業者への対応が課題であったため、本事業により、材料としての素材販売の販路開拓を図る。また、繊維工業では、大量の残反や生地サンプルが発生し、そのほとんどが廃棄されていることが問題だったが、本事業によりそうした未活用資源の有効活用も図る。

【参考】上記の需要動向調査①を参照のこと。

②feel NIPPON 展示商談会出展事業(BtoB)

日本商工会議所が主催する展示商談会「feel NIPPON」において3ブースを出展し、繊維工業をはじめとする地域の製造技術を活用した新商品の BtoB 販路開拓を図る。

【手段・手法】事業計画策定支援を実施した小規模事業者の中から、やる気・商品力・卸販売対応力・展示会との相性等を加味して、出展事業者を3社選定する。出展前には、ブースディスプレイ、販促ツール、商談方法、取引条件、来場者への後日フォロー方法等について経営指導員と専門家の協働でサポートする。

【事業のねらい】feel NIPPON では、全国各地の地域資源を活用した新商品が一堂に会され、日商の広報支援もあるため、相乗的なバイヤー集客が図られる。本事業によって、アパレルファッション以外の業界の販路開拓に繋げ、繊維工業を中心とする地域の製造技術の持続的発展を図る。

【参考】「feel NIPPON」は、毎年2月に4日間に渡り、東京インターナショナルギフトショー及びグルメ&ダイニングスタイルショーと同時開催にて、東京ビッグサイトで開催され、国内外から約23万人が来場する。feel NIPPON ブースには全国の約50商工会議所が出展している。

③桐生ビジネスマッチング展示商談会開催事業(BtoB)

当所・桐生市・桐生商工会議所の共催において、展示商談会「ビジネスマッチングフェア」を地元地域で開催し、地域内事業者相互の受発注促進を図るとともに、域外からバイヤーを招聘して域外販路開拓を促進する。

【手段・手法】出展事業者募集は、当所 HP、地元紙、ポスター等で募集するとともに、桐生市・桐生信用金庫の協力を仰ぐ。ブース小間ごとに事業者のPRを行うとともに、地元の大企業との個別商談会コーナーを設け、地域内での受発注マッチングを図る。また、県外から招いた大手企業バイヤーとの個別商談会コーナーを設け、域外からの受注獲得を図る。

【事業のねらい】地域内の事業者であっても、互いの存在や技術・商品の情報を知らないことが多いため、本事業によって事業者間交流を活性化し、域内の資金循環促進を図る。

【参考】「ビジネスマッチングフェア」は、毎年秋に1日、桐生市民体育館で開催している。地域の小規模事業者160社がブース出展し、県内外から約3,500人が来場している。

④ハンドメイド in ジャパンフェス展示即売会(BtoC)

株Creemaが主催する展示即売会「ハンドメイド in ジャパンフェス」において2ブースを借上げ、

桐生産の織物や刺繍といった素材を来場者(一般消費者)へ販売する。

【手段・手法】桐生織物協同組合や桐生刺繍商工業協同組合等から、残反やサンプルとして在庫となっている織物・刺繍等を預かり、手芸や小物作り等を趣味とする一般来場者及び作家に対して即売する。

【事業のねらい】繊維工業では、大量の残反や生地サンプルが発生し、そのほとんどが廃棄されていることが問題となっているが、本事業によりそうした未活用資源の有効活用も図る。

【参考】「ハンドメイド in ジャパンフェス」は、毎年夏と冬にそれぞれ2日間に渡り、東京ビッグサイトで開催されるクラフト、アクセサリ、雑貨、ファッション、アート等をテーマにした展示即売会である。約3,700名の作家・デザイナーがブース出展し、約50,000人の来場者が訪れる。来場者は手芸や小物作りが趣味の人も多く、作家も訪れるため、ものづくりの素材販売ブースも多い。

⑤プレス発表会開催事業

マスコミ各社を招き、小規模事業者の事業計画のプレゼンテーションを行うことで、パブリシティに繋げてPR活動を支援する。

【手段・手法】新聞・テレビ・ラジオ等のマスコミ記者と地域の金融機関の融資担当者を招き、商工会議所会館にてプレス発表会を開催する。事業計画支援を実施した事業者の中から、話題性・新規性・社会性・事業性の高い事業計画5件を所内で選定し、事業者自身にプレゼンテーションを行ってもらい、記事掲載に繋げてPRを図るとともに、円滑な融資支援を促す。

【事業のねらい】パブリシティは非常に費用対効果の高いPR活動であり、販路開拓や認知度向上に効果的である。また、地域の企業が先進的な取組を行っていることを地域内に周知することで、他の小規模事業者に対しても活気を波及させていく。

⑥巡回指導による地域内事業者マッチング支援(BtoB)

地域内の小規模事業者の情報を収集・蓄積することで、シーズとニーズを引きあわせて地域内の受注循環を促進させる。

【手段・手法】経営指導員の巡回指導によって地域内の小規模事業者の技術・製品・商品・サービスの情報を把握・蓄積するとともに、外注ニーズに関する御用聞きを行い、それぞれをマッチングさせる。シーズとニーズの情報については、毎週1回所内会議において指導員間で共有することで、帳合を行う。

【事業のねらい】地域内の事業者であっても、互いの存在や技術・商品の情報を知らないことが多いため、本事業によって事業者間交流を活性化し、域内の資金循環促進を図る。

⑦ホームページ構築サポート事業

小規模事業者のホームページ経由での受注獲得やECを促進するため、専門家の協力のもと、ホームページの販促効果を高めるための支援を行う。

【手段・手法】事業計画策定支援を行った事業者を対象に、計画実行に必要なホームページ活用効果を高めるため、ITコーディネーターやウェブデザイナー、アクセス解析士等の専門家を派遣しアドバイスを行う。ホームページのコンテンツ構成・レイアウト・ページデザイン・文面・画像・SEO対策・閲覧者導線等について分析し、改善するための対策方法を提案する。

【事業のねらい】当地域の小規模事業者は、未だにホームページを持っていない事業者も多く、ホ

ホームページやECサイト制作に関するニーズは高い。しかし、莫大な数のサイトが乱立する現在において、費用対効果の高いホームページ活用を行うことは非常に難しく、せっかく制作したホームページが全く機能していない例も多い。本事業により、ホームページを活用した販路開拓やプロモーション活動の費用対効果を高め、地域外からの受注獲得を促進する。

⑧販促ツール作成サポート事業

小規模事業者の営業・販促・PRの効果を高めるため、専門家の協力のもと、各種販促ツールについて広告効果を高めるための支援を行う。

【手段・手法】事業計画策定支援を行った事業者を対象に、売上計画を達成させるために必要な販促ツール作成について、デザイナーやコピーライター、カメラマン、マーケティングコンサルタント等の専門家を派遣しアドバイスを行う。チラシ・POP・動画・web広告・看板・店頭ディスプレイ・パッケージ等について、販促効果を高めるための対策方法を提案する。

【事業のねらい】これまで、地域外のバイヤーやコンサルタント等から、「桐生は技術も町並みも文化も高いポテンシャルを秘めているが、発信が下手」という指摘を度々受けている。本事業により、表面的な販促ツールだけでなく、ブランディングも含めた総合的な指導を行うことで、小規模事業者が持つ魅力を市場に効果的に訴求できるよう改善する。

⑨小規模事業者情報ウェブ発信事業

ポータルサイト上にて、地域の小規模事業者の技術・製品・商品・サービス・店舗の情報を掲載紹介することで、PR活動を支援する。

【手段・手法】当所が運営する当所が運営する小規模事業者支援をテーマにしたポータルサイト「桐生サポートステーション」において、事業計画策定支援を行った小規模事業者の情報を中心に、画像や動画を交えて掲載紹介する。サイト上では併せて、経営に役立つ情報を豊富に掲載することで、アクセス数アップを図り、PR効果の高いサイト作りに努める。

【事業のねらい】積極的に事業計画策定に取り組んでいる小規模事業者の情報を、地域のリーディングモデルとして紹介することで、認知度向上及び新規受注獲得を図るとともに、他の小規模事業者に対して事業計画策定の重要性を啓蒙し、地域内で事業計画策定を普及させる。

(iii) 目標

【展示会・即売会・発表会による集団支援の目標値】

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
①ハンドメイドECサイトとの連携事業参加事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
売上額／社	—	30 万円	30 万円	30 万円	30 万円	30 万円
②feel NIPPON 展示商談会 出展事業者数	2 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
成約件数／社	3 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件
③ビジネスマッチングフェア展示商談会出展事業者数	160 社	160 社	160 社	160 社	160 社	160 社
成約件数／社	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

④ハンドメイド in ジャパン フェス展示即売会出展事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
売上額/社	—	30万円	30万円	30万円	30万円	30万円
⑤プレス発表会開催事業支援事業者数	5社	5社	5社	5社	5社	5社
記事掲載件数/社	2件	2件	2件	2件	2件	2件

【経営指導員・専門家による個社支援の目標値】

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
⑥巡回指導による地域内事業者マッチング支援成約件数	8件	10件	10件	10件	10件	10件
⑦ホームページ構築サポート事業支援事業者数	3社	5社	5社	5社	5社	5社
⑧販促ツール作成サポート事業支援事業者数	12社	15社	15社	15社	15社	15社
⑨小規模事業者情報ウェブ発信事業掲載紹介事業者数	—	30社	30社	30社	30社	30社

II. 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(i) 現状と課題

[現状] 「ファッションタウン桐生推進協議会」による地域と産業の相互発展に向けた活動と、「桐生地区勤労対策協議会」による地域の雇用・労務の安定・充実にに向けた活動を継続して行っている。

[課題] ファッションタウン桐生推進協議会については、長年継続してきた活動の成果により、桐生市の総合計画の中でも重点実施事項として取り上げられている。一方で、メンバーの固定化が進み、若い世代や地域外からの移住者等、新たなメンバーと新しい感覚を取り込んでいくことが課題である。桐生地区勤労対策協議会については、地域の生産年齢人口減少が避けられない状況において、テレワークやクラウドソーシング等の新しい働き方や労働力確保の仕方について、地域内で理解を深めていくことが課題である。

(ii) 事業内容

① 「ファッションタウン桐生推進協議会」の開催(6委員会 年間延 198回開催)

【目的】 当協議会は、当所が平成9年に設立してから21年間継続している産業界と行政、市民が一体となって取り組んでいる活動である。地域にある産業の発展を図りつつ、地域の歴史・文化、観光資源等との融合及び消費地との直結による新しい経済活動創出を図り、新しいファッション情報発信基地・生活文化都市としての統合的な街づくりにより、産業と地域の活性化を図ることを目的に活動する。

【組織】 「運営委員会(年23回)」、「生活文化委員会(年18回)」、「産業活性化委員会(年43回)」、「まちづくり委員会(年8回)」、「FTネット委員会(年3回)」、「未来創生委員会(年102回)」の6委員会から構成され、各委員会は桐生市役所、桐生信用金庫、群馬銀行、群馬大学理工学部、市内民間企業、一般市民などからなる委員で運営する。年に1回、全体が一堂に

会する総会を開催する。当所は、協議会の事務局を担い、全ての委員会の事務及び調整を行う。

【活動】活動内容は、「桐生マフラープロジェクト」「商店街一店一作家運動」、「まちなかマップ制作」、「古民家・ノコギリ屋根工場活用促進事業」、「産地とデザイナーを結ぶプロジェクト」、「未来創生塾」、「わがまち風景賞」、「路地裏探検隊」、「桐生学」、等、地域活性化に資する活動に取り組む。

②「桐生地区勤労対策協議会」の開催(年間10回開催)

【目的】当協議会は、地域の総合的な労働力の確保・安定・開発と、地域内労働者の福祉増進を図り、かつ地区内の労働関係各官庁と密接な連携を取ることで、地域の求人活動と雇用の安定を図ることを目的に活動する。

【組織】桐生市、桐生公共職業安定所、桐生織物協同組合、桐生商店連盟協同組合、群馬県建設業協会桐生支部、群馬県自動車整備振興会桐生支部、桐生信用金庫、市内民間企業等で構成する。年に1回、会員全体が一堂に会する総会を開催する。当所は、協議会の事務局を担い、全ての事業の事務・運営を行う。

【活動】活動内容は、「桐生市合同企業説明会」、「新入社員激励のつどい」、「管内高等学校等進路指導主事との情報交換会」、「高校生就職ガイダンス」、「高校生模擬面接会」、「桐生地区新入社員研修会」、「いきいき職場で元気な社会セミナー」等、雇用・労務に資する活動に取り組む。

③「桐生市工房推進協議会」の開催(年間7回開催)

【目的】当協議会は、古民家やノコギリ屋根工場を始めとする地域の歴史的建造物と、ものづくり技術集積という地域資源の有効活用を図るため、工房の整備及び充実を積極的に推進することを目的に活動する。

【組織】桐生市、桐生商工会議所、桐生市繊維振興協会、桐生織物協同組合、桐生地域地場産業振興センター、桐生機械工業連合会、桐生市織物産業資料保存委員会、桐生商店連盟協同組合、群馬県繊維工業試験場で構成する。年に1回、会員全体が一堂に会する定例協議会と、工房活用の個別議案毎に協議会を開催する。桐生市が協議会の事務局を担い、当所の専務理事が協議会の会長として協議会の統括と議事進行を担う。

【活動】活動内容は、市内で工房開設を行う者へ交付する「桐生市新規工房開設補助金」の審査と、市内の歴史的建造物の利活用に関する検討を行う。

Ⅲ. 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. 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

(i) 現状と課題

[現状]「桐生市・桐生信用金庫・桐生商工会議所三者包括連携会議」及び「両毛五市商工会議所協議会」の2つの連携会議を定期的に開催し、情報交換を行っている。

[課題]情報交換の場へ参加する各機関の職員が一部の者に固定化しているため、より広範な層の職員が参加することで、より実務的な支援力向上を目指す必要がある。

(ii) 事業内容

①桐生市・桐生信用金庫・桐生商工会議所三者包括連携会議(年6回)

桐生市、桐生信用金庫、桐生商工会議所が共同参画する会議により、情報交換を行うことで相互の

支援力向上を図るとともに、事業承継問題・創業促進・地域内資金循環問題等、地域経済における重要課題について、組織の枠を超えて、柔軟・迅速・広範な対応を可能とする体制構築を図る。

今後は、各機関の若手職員を対象に合同勉強会を開催し、相互の支援情報の交換とノウハウの共有を図ることで、現場レベルでのより一層の連携強化を実現する。こうした場において、経営発達支援計画により取り組む事業計画策定支援についても、他機関の理解を得ることで、小規模事業者に対する円滑・迅速な制度融資の実行や補助金支援に繋げる。

②両毛五市商工会議所協議会(年12回)

桐生商工会議所・太田商工会議所・館林商工会議所・足利商工会議所・佐野商工会議所の五市商工会議所で構成する協議会により情報交換の行うことで、両毛広域経済圏の連携強化及び経済交流の促進と、相互の支援ノウハウの共有を図る。両毛五市は、JR 両毛線、東武鉄道、国道50線といった交通網を共有しており、経済的・文化的に繋がりが強いため、当協議会により市や県の枠を超えた連携強化を実現することで、両毛地域の相乗的な発展に繋げる。

今後は、事業承継問題・観光における相互連携・広域経済圏内でのビジネスマッチング推進等の課題について協議し、課題解決に取り組む。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(i) 現状と課題

[現状]「事業計画策定支援」、「補助金申請支援」、「融資支援」、「税務支援」など、支援カテゴリーごとに、それぞれを得意とする経営指導員が経営支援マニュアルを作成し、全職員間で共有することで、支援力の標準化を図っている。また、支援経験が豊富な経営指導員が講師となって、定期的に職員間で勉強会を実施することで、支援ノウハウを共有している。

[課題]支援現場におけるOJTの取組が不十分であるため、支援知識をアウトプットする場面が少なく、支援ノウハウが定着されていない。そのため、体型的なOJTの仕組み作りが必要である。

(ii) 事業内容

①経営指導員及び一般職員の支援能力を高めるためのOFF-JTとして、国が提供する「法定経営指導員向けeラーニング」や、中小機構が提供している「認定支援機関向け支援研修eラーニング」を全職員がウェブ受講することで、支援ノウハウ習得に努める。

②経営指導員及び一般職員の支援スキルの可視化と認識共有を図るため、スキルマップを活用し、毎月1回開催する経営発達支援事業進捗会議において、全職員が支援カテゴリーごとに、修得度合を×(やったことが無い)、△(教わりながらできる)、○(一人でできる)、◎(教えることができる)の4段階評価で評価し、共有する。このスキルマップを元に、◎評価の経営指導員が×評価の職員に対して同行し、OJTを行うことで、当所全体の支援力の底上げと標準化を図る。

③新たな施策制度が開始される際など、これまで無かった支援ノウハウが必要とされる場合は、研修を受講した経営指導員や、実際に施策支援を経験した経営指導員が中心となり、経営支援マニュアルにまとめ、経営指導員及び一般職員を対象とした所内勉強会において、説明することで、支援ノウハウを共有する。

④小規模事業者が抱える専門的な経営課題について支援を行う際、よろず支援拠点やミラサポ専門家派遣制度を積極的に活用し、経営指導員が同行することで、経営指導員自身のOJTとし

て専門的支援のノウハウ習得に努める。

- ⑤BIZ ミルのシステムを活用し、各小規模事業者に関する情報を蓄積することで、全職員が事業者情報を共有できるようにする。また、別の支援情報データベースに、支援施策・支援ツール・専門家情報・展示会情報・バイヤー情報・マスコミプレス窓口情報等、収集した経営支援に役立つ情報を蓄積することで、全職員が情報共有できるようにする。

1 1. 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

(i) 現状と課題

[現状]外部有識者と当所経営職員からなる「評価委員会」を半年に1回開始し、実績評価を行っている。

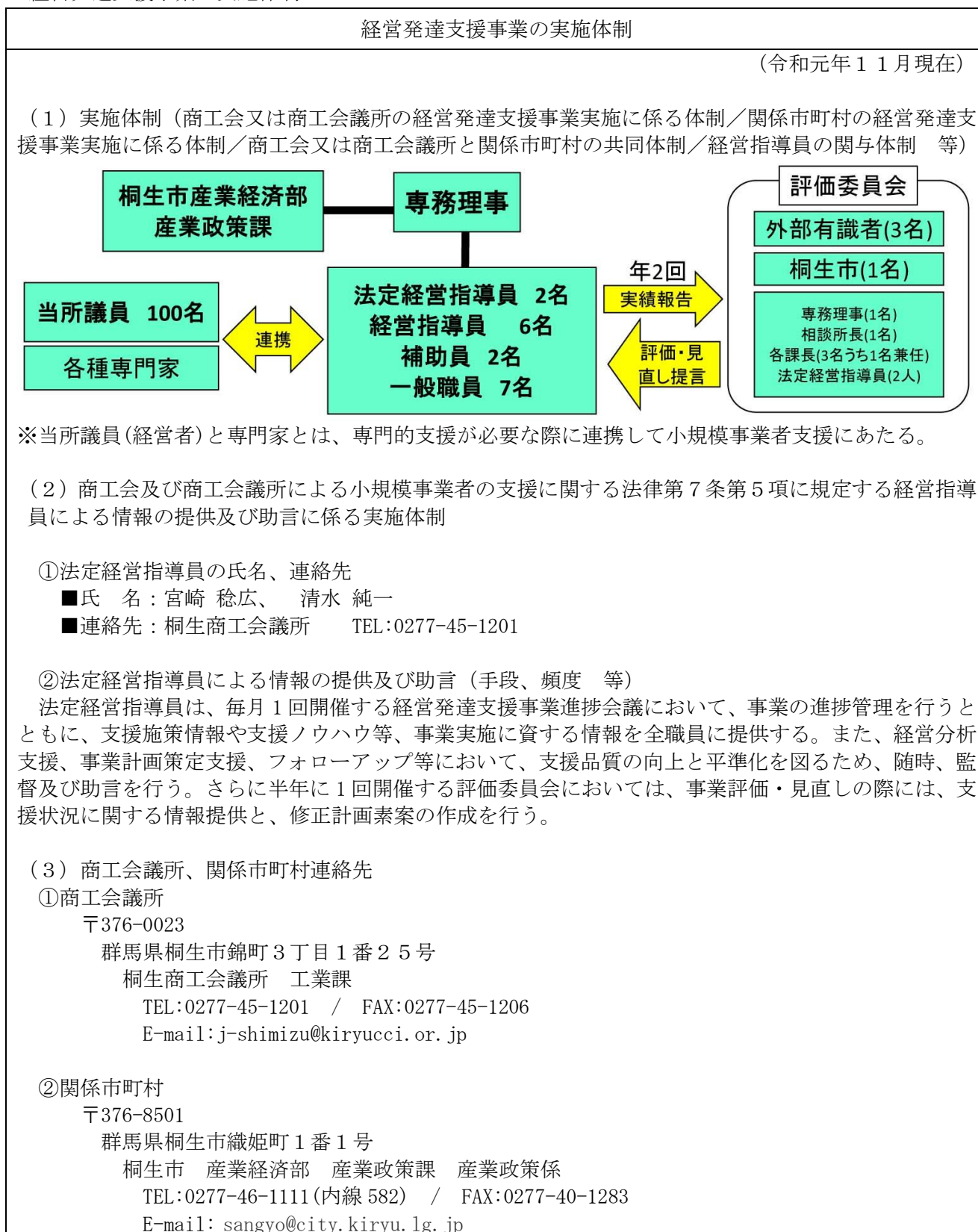
[課題]これまでは評価報告書を当所HPで公表するのみであったため、より幅広い小規模事業者が閲覧可能な状態にするため、事務所での常時備え付けも行う。

(ii) 事業内容

- ①経営発達支援事業全体の総括的なPDCA機関として、群馬県産業政策課長、群馬県産業支援機構経営相談課長、日本政策金融公庫前橋支店統括の3名の外部有識者と、桐生市産業政策課長、当所専務理事、当所相談所長、当所各課長、法定経営指導員からなる「評価委員会」を半年に1回開始する。委員会では、法定経営指導員が外部有識者に対して支援実績報告を行い、外部有識者は支援実績に基づき、目標達成状況及び支援内容に対する評価分析を行い、経営発達支援事業評価報告書を作成、必要に応じて支援計画内容の見直しについての提言を行う。
- ②評価委員会による評価報告書及び事業見直し結果は、当所常議員会に上程し、意見をもらった後、年2回、当所HPで公表するとともに、当所事務所での常時備え付けすることで、小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	17,200	17,200	17,200	17,200	17,200
1. 小規模事業者 対策事業費	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
①講習会等開催費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
②専門家等派遣謝金	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
③調査委託費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
④試作品等開発費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
⑤展示会等出展費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
⑥プレス発表会開催費	500	500	500	500	500
⑦ホームページ運用費	500	500	500	500	500
2. 地域活性化 対策事業費	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
①ファッションタウン関連事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
②勤労対策協議会関連事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
3. 事務管理費	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
①システム利用費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
②旅費交通費	200	200	200	200	200
③事務費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

(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、収益事業収入、手数料収入等

(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
桐生信用金庫、群馬県桐生市錦町2丁目15番21号、理事長 津久井 真澄
連携して実施する事業の内容
①当事業において策定支援した小規模事業者の事業計画を共有し、計画実行支援と円滑な資金繰り支援を行う。 ②展示商談会「ビジネスマッチングフェア」を共催し、開催タイミングに合わせてセミナーや専門家派遣による効果的な展示会出展のためのアドバイスを実施することで、出展効果の高い販路開拓支援を連携して行う。
連携して事業を実施する者の役割
① 経営計画策定支援の際、連携して助言を行うことで、実抜計画として融資支援に繋がる計画となるよう支援する。 ②展示商談会「ビジネスマッチングフェア」を開催し、小規模事業者へ販路開拓の場を提供する。当所と連携し、開催のタイミングに合わせて、ブースディスプレイ方法やPOPの書き方、新規顧客営業方法などに関するセミナーや専門家派遣を実施する。これにより、展示会出展経験の少ない小規模事業者でも高い出展効果を得ることが期待できる。
連携体制図等
<p>The diagram illustrates two cooperation models:</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 事業計画策定支援での連携 (Cooperation for Business Plan Support): A dashed box contains '桐生信用金庫' (Kosho Credit Union) and '商工会議所' (Chamber of Commerce). A '連携' (Cooperation) box is above them. Arrows show '進捗報告' (Progress Report) from '事業計画' (Business Plan) to the credit union, '助言・金融支援' (Advice/Financial Support) from the credit union to the business plan, and '計画策定支援' (Plan Formulation Support) from the Chamber of Commerce to '小規模事業者' (Small Business). A '計画策定' (Plan Formulation) arrow points from the Chamber of Commerce to the business plan. ② 新規需要開拓支援での連携 (Cooperation for New Market Expansion Support): A dashed box contains '桐生信用金庫', '桐生市' (Kosho City), and '商工会議所'. A '連携' box is above them. Arrows show '展示会共催' (Co-organizing Exhibition) from the credit union and Chamber of Commerce to '展示商談会桐生ビジネスマッチング' (Kosho Business Matching Fair), and '新規販路開拓の機会提供' (Providing New Market Expansion Opportunities) from the Chamber of Commerce to '小規模事業者'. An '出展' (Exhibition) arrow points from the Chamber of Commerce to the fair.