

様式第1（第1条関係）

経営発達支援計画に係る認定申請書

平成28年2月3日

経済産業大臣 殿

群馬県利根郡昭和村糸井403-1  
昭和村商工会  
会長 治田 貞賢 印

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5条第1項の規定に基づき、別紙の計画について認定を受けたいので申請します。

（備考）

- 1 記名押印については、氏名を自署する場合、押印を省略することができる。
- 2 申請者名は、2以上の商工会又は商工会議所が共同して経営発達支援計画を作成する場合においては、全ての商工会又は商工会議所の住所、名称及び代表者の氏名を記載すること。
- 3 用紙の大きさは、日本工業規格A4とすること。

【担当者連絡先】

昭和村商工会 経営指導員 綿貫 文明

〒379-1203

群馬県利根郡昭和村糸井403-1

電話番号：0278-23-2918

FAX 番号：0278-24-5136

メールアドレス：fumi-watanuki@gcis.or.jp

(別表1)

## 経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

#### 1. 地域の概要

##### ・地域の風土(位置、歴史、気候、地理的な特徴等)

昭和村は、昭和33年に旧糸之瀬村と旧久呂保村が合併し昭和村が誕生した村である。利根郡の最南端の赤城北麓に位置し、東は沼田市利根町(旧利根村)、北は片品川を隔てて沼田市、南は渋川市赤城町(旧勢多郡赤城村)に隣接している。

気温は平均気温が11.6度で、7月下旬から8月上旬にかけては30度まで上がるが、1月下旬から2月中旬にかけてマイナス5度位まで下がる。初雪は11月上旬から降ることがあり、4月下旬まで春雪を見ることがある。

標高は、260メートルから1,461メートルと高低差があるが、500メートルから800メートル付近は東西10.8キロメートル、南北9.8キロメートルのゆるい傾斜を成す扇状地形となっている。

地域の耕土は平均30センチメートルから50センチメートルは火山灰土に覆われており、国内の農産地域の中でも他にはみられないような広大な農地を有している。



##### ・交通網(空港、鉄道、高速道路等)

交通アクセスは、関越高速道路昭和ICを有することから首都圏から2時間圏内である。また東京駅からは上越新幹線にて上毛高原駅で下車し、車で30分程の距離にある。

##### ・人口の推移

昭和37年には10,315人であったが、昭和47年には8,595人、昭和57年には8,382人、平成7年には8,170人、平成17年には7,907人と人口減少が続いている。村は平成17年9月に策定した総合計画の中で、平成26年年度の人口を7,800人としたが、現在(平成27年4月1日)は7,681人となっており、現状のまま推移すると、平成31年には7,300人程度、さらに平成36年にはおよそ7,100人程度になると予測されている。

##### ・産業構造の推移(業種構成、業種別の事業者数の推移等)

平成12年の産業就業者数をみると、第1次産業就業者数が2,002人(45.9%)、第2次産業就業者数が846人(19.4%)、第3次産業就業者数が1,505人(34.5%)であったが、平成22年には第1次産業就業者数が1,760人(44.0%)、第2次産業就業者数が686人(17.2%)、第3次産業就業者数が1,551人(38.8%)となっており、第1次産業の就業数が減少している。

##### ・地域の名産品、地域資源等

赤城高原の広大な農地と準高冷地の特性を生かし、コンニャクやレタスなどの高原野菜を中心に、りんご等の果樹、花き、酪農・畜産など幅広い生産活動が行われており、村は、「☆ベジタFullガーデン 昭和村☆」をキャッチフレーズに村づくりを推進している。

また「日本で最も美しい村」連合に加盟しており、道の駅「あぐりーむ昭和」を拠点として、農産物の直売を通じて村の観光交流事業にも積極的に取り組んでいる。

## 2. 地域の現状と課題

昭和村の産業就業者数(平成 22 年)を見ると、第1次産業就業者数が 1,760 人(44%)、第2次産業就業者数が 686 人(17%)、第3次産業就業者数が 1,551 人(39%)となっており、第1次産業就業者が最も多い。

農業においては、昭和村は四季を通じて多種多様な農産物を首都圏に出荷することから「やさしい王国」を掲げているが、昭和村の農産物は大規模農家が大量に生産し、JA等を経由して首都圏へ出荷されているが、それらは「昭和村産」としてではなく、「JA利根沼田」または「群馬県産」として販売されている。また、日本一のこんにゃく芋の産地でありながらも、その認知度は低く、消費者に昭和村の素晴らしさが伝わっていないという課題がある。

商業は、年間商品販売額は 8,112 百万円(平成 18 年)、事業所数は 61 事業所(平成 19 年)、従業者数は 384 人(平成 19 年)、小売店数は 49 事業所(平成 21 年)、飲食店数は 3 事業所(平成 21 年)、大型小売店数と百貨店・総合スーパー数においてはともに 0 事業所(平成 21 年)となっている。村内の店舗は食料品と日常雑貨を主体とした小規模な個人経営のスーパー、ホームセンター、コンビニが中心となっており、大型店が多い沼田市へ購買が流出しているという課題がある。

工業は、製造品出荷額等は 43,538 百万円(平成 22 年)、製造業従業者数は 686 人(平成 22 年)となっている。昭和村の工場団地には、平成 11 年4月からキヤノン電子株式会社、平成 19 年 4 月から味の素ファインテクノ株式会社、藤森工業株式会社、株式会社新鮮便が進出し操業を開始している。地域イメージの向上に努めて村内への企業誘致条件を高めるとともに、新たな工場用地の検討と残りの工場用地への企業誘致を図ることが課題である。

観光は、平成 25 年度の観光入込客数を見ると、「道の駅めぐりーむ昭和」が 37.1 万人、「昭和の森ゴルフ場・山荘」が 1.3 万人、横浜市少年自然の家「赤城林間学園」が 4 万人、「昭和の湯」が 9.8 万人、千年の森「J-wings」が 1.9 万人となっており、他にも、雄大な赤城高原からの景観を楽しめる、りんご・いちご・さくらんぼなどの観光農園において各種イベントや収穫体験などを実施し誘客を図っている。平成 23 年の 31.9 万人から平成 24 年には 54.4 万人へ「道の駅めぐりーむ昭和」の開業により大きく増加したが、平成 25 年には 54.1 万人へと減少しており、観光誘客が課題である。

## 3. 昭和村商工会の役割

### ・これまでの商工会の取組と課題

昭和村の商業を取り巻く環境は、世帯数と人口の減少による需要の減少に加え、大型店が多い沼田市へ購買が流出しており、小売店、飲食店、サービス業者の売り上げは大幅に減少している。かつて賑わいを見せた小売店は廃業が多くなっており、現状では小規模な個人経営によるスーパー、ホームセンター、コンビニが営業しているが、これらの店も経営者の高齢化、既存事業に対する将来不安による事業承継難・後継者難により廃業が目立つようになってきた。このような経営環境の悪化により、商業の会員数は昭和 63 年に比べて半減している。このような商業の苦境に対応するため、本会は、以下の取り組みにより、工業・サービス業・農業・観光業の小規模事業者への経営基盤の強化に注力している。

- (1) 経営指導員による巡回訪問と窓口相談の回数を増やし、小規模事業者の現状把握を通じて、小規模事業者が求めるニーズに即応した経営改善普及事業を実践している。
- (2) 経営革新計画、6次産業化法、地域資源活用法の認定企業を積極的に活用し、商業会員の落ち込みをカバーしている。
- (3) 新規創業に積極的に取り組んでおり、村は産業競争力強化法に基づく創業支援計画の認定を受けている。
- (4) 農業者の6次産業化を中心に、農畜産物の加工等による付加価値化と地域ブランド化へ取り組んでいる。

- (5) 観光産業等新たな産業の創出と農業、景観等の地域資源の有効活用による地域活性化に取り組んでいる。「JAPANブランド育成支援事業」や「小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業」等の施策を積極的に活用し、小規模事業者の新たな商品・サービスの開発や新たな販路開拓を支援している。

人口の推移で見た通り、昭和村を取り巻く環境を予測すると、5年後の平成31年には人口が7,300人程度、さらに10年後の平成36年には7,100人程度になると見通されている。

本会においても村内206商工業者のうち約77%の159会員の平均年齢が56.3歳であることから、5年後の会員数は現状よりも14減少した145、10年後は46減少し113になると予想しており商工業者の減少が大きな課題である。

部会	昭和63年	平成7年	平成17年	平成23年	平成26年	平成31年	平成36年
商業	51	53	42	26	25	23	15
工業	67	68	80	74	72	63	49
サービス業	23	25	31	34	41	39	31
農業・観光	0	4	15	25	21	20	18
合計	141	150	168	159	159	145	113

今後、経済面でもTPPの締結により関税が撤廃され、安価な輸入農産品が市場に出回る可能性があり、こんにやくを中心に村内の農家全体に甚大な影響を与えることが予測されており、さらに、農業へのICT化の急速な浸透が予想されることから、農作業に係る必要人員の減少とその余剰労働力の活用についても知恵が求められる。

これらを踏まえると、本会は、後継者育成と事業継承の推進、事業者の意識改革による事業者の減少に歯止めをかけるために、本会が推進している「笑いのたえない明るい村づくり」をテーマとした「笑が和となり縁となる“笑顔運動”」を実践し、経営資源の乏しい小規模事業者の持続的な経営力を向上させる「頼られる商工会」とならなければならない。これが本会の課題である。


**◎笑い(笑顔)の効能◎**


「明るい」「うれしい」「たのしい」「おいしい」「喜び」「好き」「幸せ」「親しみ」「元気」「ありがとう」「感謝」「信頼」…… 笑顔のあるところでは、皆が幸せになることができます。

笑い・笑顔 ⇒ 感謝が生まれる ⇒ 明るい地域になる ⇒ 争いやけんかが無くなる ⇒  
⇒ 和やかな地域ができる ⇒ 住んで良かった。来てよかった。また来たい。また会いたい ⇒  
⇒ 大好きな村・昭和村(笑○村) ⇒ みんなが笑顔!

---

**◎ロゴマークの意味◎**

笑(しょう)+○(わ)=「笑○(しょうわ)」= 

笑いが“わ”(○・和・輪・環……)となり、  
“えん”(○・縁・円……)となる  昭和(笑○)村

人と人の中に和が生まれ、それが集合すると輪になる。その輪が  
いくつも集まると、良い環境になり、良い縁が結ばれる。 商売繁盛

**・地域の総合的経済団体及び小規模事業者支援機関として、今後、商工会に求められている役割(機能)等**

本会が「頼られる商工会」となるためには、経営改善普及事業においては、小規模事業者の経営基盤である記帳指導、税務指導及び労働保険の申告等の基礎的支援からレベルを一步引き上げた、売上・利益を上げ、新たな販路を開拓するための経営戦略の構築と実行支援が求められている。

また、地域振興事業においては、村と連携し、お祭り等の季節の催事をはじめ、自転車レース「望郷ライン・センチュリーライド」やマラソン大会「やさい王国昭和村河岸段丘ハーフマラソン」等の地域コミュニティ維持のためのイベントを実施しているが、今後においては、小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化に資する視点を有する地域振興事業が求められている。

以上を踏まえ、昭和村の唯一の地域経済団体として、上部団体である群馬県商工会連合会を中心に、群馬県、昭和村等の行政、道の駅めぐりーむ昭和、ぐんまちゃん家、日本政策金融公庫、利根郡信用金庫、群

馬県産業支援機構、さらには近隣の商工会、税理士、中小企業診断士等と連携して、小規模事業者等の持続的発展と地域経済活性化を目標にした伴走型支援体制を構築する。

#### 4. 小規模事業者振興の目標

##### ・昭和村の総合計画

平成 26 年3月に昭和村から発行された「日本で最も美しい村・やさい王国 昭和村勢要覧／2014」には、昭和村長である堤盛吉(つつみもりよし)の言葉として、“昭和村の基幹産業である農業をしっかりと継続・発展させるためには商業・工業とも連携しながら安心・安全な農畜産物の生産に努めていく”とあり、“農商工連携を通じて、これまでの農業・観光の活性化から未来に向けてオンリーワンの村として存在を築く”とある。

そして平成 27 年 4 月に発表された「昭和村第5次総合計画」において、本会とともに取り組む事業として、「新地域産業の育成・創出」、「生活密着型商業の振興」、「観光商業の振興」、及び、「観光と6次産業化の振興」が掲げられている。

##### ・地域における小規模事業者を取り巻く現状と課題を踏まえた、中長期的な小規模事業者振興の在り方

上記のような昭和村における小規模事業者を取り巻く現状と課題を踏まえ、中期的には、当地域の小規模事業者の共通課題である「売上の向上」、「利益の確保」を図るべく、経済や需要動向等の外部環境分析と経営分析による内部環境分析を通じて、事業計画の策定支援、セミナーや講習会の開催を通じ、伴走型の計画の着実な実行支援のほか、必要に応じ、経営実態を踏まえた計画の見直しを行うなど、持続的経営に向けて経営品質を向上させることを目標とする。

また長期的には、村は、本村では恵まれた自然条件、生活条件、産業条件を生かした村づくりを今後とも積極的に進め、人口減少に歯止めをかけ、計画目標年の人口目標を平成 31 年 7,400 人、平成 36 年 7,300 人としている。

現在、昭和村の商工業者数は 206 事業所で、その内小規模事業者数は 169 である。(H24 経済センサス)近年は横ばいであるが、経営者の高齢化や後継者不足、経営不振などにより減少が危惧されている。

また、小規模事業者等は、地域住民の生活を守り産業や雇用の受け皿も担っている重要な役割がある。

本会としては、行政と連携を密にとり、小規模事業者の「持続的発展」と「新地域産業の育成、創出」「生活密着型商業の振興」「観光商業の振興」に取組み、「観光と6次産業化の振興」により、農業と商工業のバランスの取れた地域経済活性化に取組み、減少傾向にある商工業者数の減少に歯止めをかけ 10 年後には 180 事業所を目標とする。

これら中長期の目標を達成するために、村の「昭和村第5次総合計画」に対応して、本会の具体的な取り組みとして以下の7項目を挙げる。

##### (1) 新地域産業の育成・創出

村は、「「やさい王国」ブランドの新商品の開発や、新商品の生産・流通・販売の起業を支援するため、起業に意欲的な人材の育成や発掘を進めるとともに、地域密着性の高い起業家や新分野への事業進出を支援します。」と掲げている。

これを具現化するために本会は、地域内で活発な地域活性化活動を推進している「若手」「女性」「若旦那」を重点的な対象としてピックアップし、彼らが率先して推進する「農商工連携」等の事業活動の計画策定を通じて起業・創業活動を支援し、新地域産業の育成と創出を目指す。

##### (2) 生活密着型商業の振興

村は、「商工会と連携し、住民生活に密着した商品やサービスを提供する店づくりを支援します。」と掲げている。

現在、小規模事業者に対する施策は、「持続化補助金」をはじめ、国や県から豊富なメニューが提供されている。これらの施策情報を、商業を営む小規模事業者を中心に迅速かつタイムリーに届け、中小企業施策普及の徹底を図る支援体制の構築を図り、売上や利益の向上を目指す。

### (3) 観光商業の振興

村は、「「やさい王国昭和村」ブランドを生かした商業振興を図るため、村内商業者と農業者との連携・協力関係の確立を図り、特色ある特産品の開発・販売に向けて検討します。また、商工会とともにホームページ等を活用した地元物産等のPR・販売について検討し、販路の開拓に努めます。」と掲げている。

これを具現化するために本会は、村の農産物を中核素材として地域性・独自性・独創性ある新たな商品・サービスの開発を目指す小規模事業者に対して、地域内外における売上や利益を上げるための経営革新を推進する。

### (4) 観光と6次産業化の振興

村は、「6次産業化法に基づき、本村の実情を踏まえた地産地消の推進に向けた6次産業促進計画の策定に努めます。また、各農家の6次産業化への取り組みを支援するとともに農家レストランでは、地元野菜や農畜産物を活用した新メニューの開発に取り組みます。」と掲げている。

これを具現化するために本会は、新たなビジネスチャンスに果敢に取り組む商業、工業、サービス業、農業・観光業者の小規模事業者による、第二創業(経営革新)や第三創業(事業承継)を通じた「観光」「6次産業化」への支援を図り、創業前の支援から、創業後の成功確率を高めるための支援を行う。また、起業者・経営者には、中期的には新規事業者を増やし事業を安定させること、長期的には新規雇用者の創出と雇用に伴う定住促進を働きかけることで地域内人口を増加させていく。

### (5) 中小企業施策普及の徹底

現在、中小企業施策はアベノミクスにより潤沢な選択肢がある。これまでは上部団体である群馬県商工会連合会を中心とした商業・工業向けの施策が多かったが、今後は、情報入手次第、観光業・農業を含む全ての小規模事業者に対していち早く届ける支援体制を構築する。

### (6) 地域支援機関との連携

本会は、これまでも上部団体である群馬県商工会連合会、群馬県、昭和村といった行政、日本政策金融公庫や利根郡信用金庫等の金融機関、群馬県産業支援機構、税理士、中小企業診断士等の専門家と連携しているが、今後は、小規模事業者支援施策情報の提供や各事業計画案件の共有化並びに実行に向けた支援体制を構築する。

### (7) 経営支援体制の強化

経営発達支援事業を推進するために本会に新たに「経営発達支援相談窓口」を設置する。また、経営指導員のスキルアップを図るために、上部団体である群馬県商工会連合会が実施する研修会等への参加、中小企業基盤整備機構等の関係機関が開催する講習会や事業説明会等へも積極的に参加し、情報収集や資質の向上・研鑽に努める。

## 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 (平成28年4月1日～平成33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

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題)

- 経営指導員においては、専ら県商工会連合会における研修時に国や県の経済動向を把握しているが、村の経済動向については把握していない。
- 商工会においては、地域の経済動向に関して税務指導協議会、日本政策金融公庫の連絡協議会等において意見交換を行うことはあるが、これまでに本会が独自で地域の経済動向や決算データに関して調査したことはない。
- 小規模事業者においては、高齢の経営者が多く、地域の経済動向に関する認識が弱い。また地域の生活者のニーズを把握できていない事業者が多く、地域外に消費が流出しているという現状を認識できていない。このような現状に直面しても、経済動向を把握するための手段や経験等のノウハウが乏しく、自社で調査している事業者は非常に少ない。

このような現状であるため、窓口相談や巡回指導時において、小規模事業者が自社の経営状況を分析する際に、求められれば経済動向に関する情報を提供するものの軽視されることが多いことから、その提供先は限定的であった。また、小規模、零細の個人事業所の決算・申告相談を47件行っているが、これらを情報源として地域の経済動向とする業務フローが整備されていない。また、本会には小規模事業者に対して地域の経済動向を踏まえた的確な経営戦略を提案できる経営支援体制が整備されていない。これらの対策整備が課題である。

(改善方法)

今後は、地区内小規模企業、決算データ、消費者に対する調査を行う。また、国が取り纏める「工業統計」、「商業統計」等の既存調査に、本会独自の地域経済動向調査を加える。さらに、これらの情報を全職員が能動的に収集、整理、分析し、小規模事業者を取り巻く経営環境が迅速に把握し提供できる情報共有体制を構築する。

(事業内容)

#### (1) 【小規模企業景気動向調査(新規事業)】

- ①目的:全国連による「小規模企業景気動向調査」に項目を併せて地区内小規模企業の景気動向等についての情報を収集し、その結果を取りまとめ周知するとともに、本会の政策資料とする
- ②対象:地域内小規模事業者約40社(仮)(商業、工業、サービス、観光農業各10社(仮))
- ③調査方法:調査票の送付及び聴き取り調査
- ④頻度:年1回(仮)
- ⑤調査項目:「売上額」「採算」「資金繰り」「業況」(仮)
- ⑥分析方法:業種ごとに調査項目について増加から減少を差し引いた値(D.I)を示す
- ⑦活用方法:地区内企業の景況感から地域経済動向を探り現状把握、将来予想の基礎資料として活用
- ⑧提供方法:会員配布資料、ホームページ、SNS、回覧板、行政の広報誌等
- ⑨小規模事業者に対する効果:自店の地区内動向を把握し経営計画に反映

(2) 【決算データ分析調査(既存事業強化)】

- ①目的:業種毎の経済動向情報として整理し、創業や経営革新、事業承継等に関する相談等に活用
- ②対象:地域内小規模事業者から業種毎に計50社を抽出(仮)
- ③調査方法:申告相談時の決算データ、及び、商工会記帳システム「ネットde記帳」
- ④頻度:年1回(仮)
- ⑤調査項目:「売上」「利益」「従業員」「業績推移」(仮)
- ⑥分析方法:「売上」「利益」「従業員」「業績推移」を業種ごとに時系列により分析
- ⑦活用方法:地区内小規模事業者の決算データから業種ごとの経済動向の現状を把握し将来予想の基礎資料として活用
- ⑧提供方法:会員配布資料、ホームページ、SNS、回覧板、行政の広報誌等
- ⑨小規模事業者に対する効果:自店の地区内動向を把握し経営計画に反映

(3) 【その他経済動向データの収集と分析、提供(新規事業)】

- ①目的:小規模事業者では収集、分析、活用が難しい県等の統計や調査結果を提供し、小規模事業者の経営方針の参考資料として活用
- ②対象:県が実施する「経営環境の変化による影響調査」県連合会の「中小企業景況調査」等
- ③調査方法:調査報告書及びインターネットにより収集
- ④頻度:年2回(仮)
- ⑤調査項目:県内の商工業者の経済動向の現状と課題、変化について県及び連合会等の分析結果を確認
- ⑥活用方法:県内の経済動向と地区内小規模事業者の経済動向を比較し小規模事業者に対する経営計画策定の基礎資料として活用
- ⑦提供方法:会員配布資料、ホームページ、SNS、回覧板、行政の広報誌等
- ⑧小規模事業者に対する効果:県内経済動向を把握し経営計画、自店の地区内動向を把握し経営計画に反映

(目標)

小規模事業者が地域内及び県内経済動向を把握し、現在の地域の現状と課題を的確に把握することができる。また、この結果は起業を検討している住民や非会員である小規模事業者に対しても幅広く周知することで新たな活動が期待される。さらに、中長期で定点観測が行える項目を設定し、過去との比較から現在行うべき取り組みや事業計画策定時のデータとしても活用して行く。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
小規模企業 景気動向調査	未実施	準備	40社/回	40社/回	40社/回	40社/回
決算データ分析調査	未実施	準備	50社/回	50社/回	50社/回	50社/回
県、県連合会等による 調査結果の提供	未実施	2回	2回	2回	2回	2回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(現状と課題)

- マル経等金融相談時には、3年程度の決算状況を踏まえ、売上の推移、粗利、利益率、経費の推移、資産状況、借入状況等の財務項目を踏まえ、事業者に対して簡単なヒアリングを行う程度である。
- 個人事業主には、決算書の作成相談時に過去2年～3年程度の経営について財務項目を中心に分析していた程度である。



- 小規模事業者持続化補助金等補助事業の申請、経営革新計画などの作成、建設業の許認可申請等に関して経営状況を分析しているが、それは提出要件を満たすための形式的な財務分析が中心となっている。
- 経営指導員においても経営状況の分析に慣れていないこともあり、多くの時間を要してしまう。その一方で、事業者は結果について興味や関心が低く、中には、聞く耳を持たない経営者もいるので、経営状況の分析を行わないことが常態化している。

このような現状であるため、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、決算、税務相談等には商工会記帳システム「ネットde記帳」を活用し事業者に対して適切な分析結果を指導し、経営状況の分析の本質、必要性、重要性を認識させ、意識の改革を図っていくことが課題となる。また、経営状況の分析が必要な小規模事業者は誰か、その掘り起こしを行うことも大きな課題となる。また、分析項目についても財務分析に偏るのではなく、業種・業態毎に特徴的な分析項目を設定していくことも課題である。

#### (改善方法)

経営状況の分析が必要な小規模事業者に対して、経営指導員が巡回指導、窓口相談を中心に、各種セミナーの開催、経営革新計画やマル経融資の申請時等々の様々な機会において、経営状況の分析を行う。経営状況の分析が必要と考えられる小規模事業者とは、若手の経営者や事業に対する意識が高いが売上と利益が伸び悩む小規模事業者である。リストアップし、経営指導員が中心となって経営状況の分析の必要性と重要性について意識を高めるための指導を丁寧に実践していく。

なお、経営分析という言葉に拒絶反応を示すような高齢の経営者に対しては、改善が必要なポイントを簡潔に絞る指導方法へ改善を図っていく。

また、専門性や特殊性が求められる業種業態については、県連合会と連携を図り専門的な知見を有する専門家等を招聘し、経営状況の分析を実施する。

#### (事業内容)

- (1) 巡回指導、窓口相談時に経営上の課題や問題点など聴き取り、経営状況分析の本質や必要性、重要性を認識させ、簡易な経営分析を行い、意識改革を図る。(既存事業の改善)
- (2) 若手経営者を中心に経営状況の分析が必要と考えられる小規模事業者に対して、経営状況の分析に積極的に取り組むようセミナーや個別相談会など活用し啓蒙していく。(既存事業の改善)
- (3) 経営状況分析に取り組む小規模事業者には、中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」の活用を広く呼び掛け、「収益性」「効率性」「生産性」「安全性」「成長性」の観点からワースト3を抽出し、課題を浮かび上がらせる。
  - ✓ 単年度分析:損益分岐点、売上高営業利益率、流動比率等(仮)
  - ✓ 経年分析:売上総利益率、労働生産性、自己資本比率等(仮)
 業種に応じて項目を柔軟に変更しながら、収益性・安全性・生産性・成長性等の詳細な分析を行う。なお、パソコン操作が不得手な高齢な事業者には、経営指導員等が操作方法のレクチャーを行う。その他、SWOT分析やABC分析など用いて自社の強みを活かした経営に取り組めるよう経営指導員等が多面的な分析を行い支援する。(既存事業の改善)
- (4) 経営分析の結果から事業計画の策定支援が必要となる小規模事業者、特に若手経営者を中心にやる気のある事業者をピックアップし、その必要性と重要性を説きながら、ビジネスモデル再構築へと準備を進める。(既存事業の改善)
- (5) 専門知識を有する専門家等と連携しながら売上、利益、経営動向等の項目を元に個別相談を行う。(既存事業の改善)
- (6) なお、管内非会員である小規模事業者については、中小企業施策の公募時期に併せて、経営上の課題などの聞き取り調査を行う。(既存事業の改善)

(目標)

小規模事業者の持続的発展に向け、経営分析を通じて経営課題の抽出・整理を図り、課題解決に向け、巡回指導、窓口相談、各種セミナーを通じて支援する。これまで補助金等の中小企業支援施策を活用していない事業者に対しては、経営分析を受けることのメリットを訴求した掘り起こしを行う。5年後に50件以上の経営分析が行える経営支援体制を構築していく。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営状況の分析件数	26社	30社	35社	40社	45社	50社

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

- これまでは経営革新計画をはじめ、持続化補助金、ものづくり補助金、マル経融資等の申請に併せて事業計画の策定を行ってきたが、小規模事業者の多くは事業計画の策定機会が少なく、スキルが乏しい。
- 若手経営者の中には自ら事業計画に関連する書籍を読むことで前向きな者も多いが、とりわけ高齢者は、これまで勘と経験、どんぶり勘定の経営であったことから、事業計画に対する意識が低い。
- これまでは経営革新計画をはじめ、持続化補助金、ものづくり補助金、マル経融資等の申請に併せて事業計画の策定を行ってきたが、補助金や融資という短期的な目的やメリットが明確であれば経営計画をつくるが、あくまでも申請用の計画書でありその計画に基づき経営を行うという意識が弱い。
- 経営指導員においては、相談がある場合に一次対応は行うが、事業計画策定に関するスキルが乏しく多くの時間を要してしまうことから、県連合会の専門家派遣を利用して事業計画を策定することが多い。

先般の持続化補助金の申請において、特に若い経営者、後継者がいる事業者に対して、簡単な事業計画を作成することにより経営者の意識が変わったことを実感できた。例えば、家族経営の親子においては、これまで仕事の話をする機会が無かったが、計画書を作成することで、事業主であり親の考え方が子供に伝わる、新たな取組みに積極的に挑戦する機運が生まれるなど意識が改革を見ることができた。

このような事例を増やすため、今後は、1の「地域の経済動向」、2の「経営状況の分析」、5の「需要動向」を踏まえた最適な事業計画の策定支援をタイムリーに行うこと、そして、その事業計画に対するPDCAを実施する支援体制を整備することが課題である。

(改善方法)

「2. 経営状況の分析に関すること」でリストアップした小規模事業者を中心に、事業計画の策定回数と質を向上させていくための研修会を定期的で開催する。また、巡回指導時や金融相談などの機会において、事業計画の策定の重要性について意識を高めるよう指導を行う。

(事業内容)

#### (1) 巡回指導・窓口相談時の事業計画策定支援(新規事業)

小規模事業者からの相談時にその場で1の「地域の経済動向」、2の「経営状況の分析」、5の「需要動向」等に関するデータをタイムリーに情報提供ができるように、先般、県連合会から経営指導員に配布されたタブレット等を活用し、相談を受ける体制を整備する。

また、相談時には、中小企業基盤整備機構が提供する「経営計画つくるくん」や本会の経営計画策定フォーマットを提供し策定支援を行う。

#### (2) 事業計画策定セミナーの実施(既存事業の改善)

小規模事業者の事業計画策定のノウハウを学ぶため、県連合会や行政、関係機関と連携しセミナーを開催し事業計画の策定回数と質を向上させていくため年1回以上開催する。

- (3) 補助金制度の積極的な活用に向けた事業計画策定支援(既存事業拡充)  
 持続化補助金やものづくり補助金等の補助金制度に向けて事業計画の策定を支援する際に、これまでは募集期間内に短期集中で対応してきたが、今後は、県連合会や関係機関と連携し、年間を通して定期的に事業計画策定相談日を決めておき、伴走型で事業計画策定支援を行う体制を整備する。
- (4) 各種創業や融資相談に向けた事業計画策定支援(既存事業拡充)  
 創業・第二創業・事業継承・マル経等融資相談においても(3)と同様に、事案が生じてから対応を図ってきたが、今後は、年間を通して定期的に事業計画策定相談窓口を設置し、伴走型で事業計画策定支援を行う体制を整備する。また各種創業については県連合会及び近隣の商工会と連携し、創業セミナーの開催と融資相談については、日本政策金融公庫、利根郡信用金庫、群馬銀行等と連携し実施していく。
- (5) PDCA チェック項目の整備(既存事業拡充)  
 事業計画を策定し、計画に沿った事業を実施していくことが持続的発展に繋がる。その進捗状況を確認するためにもPDCAが不可欠となる。小規模事業者が苦手なところでもありチェック項目を確認しておくことが重要である。

(目標)

これまで小規模事業者持続化補助金や経営革新に向けたセミナーを開催し、事業計画の策定を支援してきた。今後においても、県連合会、行政、群馬県産業支援機構、及び、近隣商工会等の支援機関と連携し、平成32年度には「事業計画策定セミナー」を年5回開催する。また、地域内の潜在的な起業家の掘り起こしを図るため、日本政策金融公庫、利根郡信用金庫、群馬銀行等と連携し、創業セミナー(第二創業、事業継承)を年1回以上開催していく。これらにより経営状況の分析を行った小規模事業者の中から、事業計画策定を10社以上支援していく。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画策定セミナー開催数	3回	4回	4回	4回	5回	5回
事業計画策定相談日	未実施	2回	2回	2回	3回	3回
創業セミナー(第二創業、事業継承)開催数	未実施	1回	1回	2回	2回	2回
事業計画支援事業者数	4社	4社	5社	6社	8社	10社

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

- 融資や持続化補助金等の補助金事業においては、事業に関する進捗確認を踏まえた実施支援を行うが、その内容は確実な事業完了を目指すために経費支出と証憑確認が主となっていた。
- その他の創業や経営革新においては、そもそも事業計画策定数が少なく、計画策定後、承認されたり事業が実施されたりすることで一段落という雰囲気が流れることから、特段問題がなければ適切なPDCAを実施することはなかった。

今後は、事業計画の進捗状況を定期的・計画的に把握し、計画に遅延が見られる場合にはタイムリーにアドバイスを提供し、確実な計画の実現を遂行できるPDCAサイクルを取り、且つ実施方法の構築が課題である。

(改善方法)

今後は、事業計画を策定した全ての小規模事業者に対して、年度当初にフォローアップ計画を策定し、その定期的な窓口相談や巡回指導により、進捗を管理していく。事業計画と比較し、計画との乖離を表面化させ、遅延が見られる場合には、その対応策を探る。専門的な課題が生じた場合には、専門家派遣や金融機関等との連携によるフォローアップの実施を行う。

(事業内容)

(1) 事業計画策定後の支援(既存事業拡充)

四半期に一度程度巡回し進捗状況の確認を行う。その際、商工会記帳システム「ネットde記帳」から得られた経営分析結果と策定した事業計画の比較やPDCAのチェック項目により進捗状況の確認及び検証を行う。進捗状況に乖離が出た場合には、原因や課題について改善策を協議し必要に応じた支援策を提案する。計画の見直し等重大な問題が発生した場合には、県連合会の専門家の派遣により支援する。

(2) 創業者や第二創業者、事業継承者に対するフォローアップ(新規事業)

創業に向けた手続き方法や資金計画、経営状況など四半期ごとに巡回し確認する。創業者等は、事業に対する知識やノウハウの不足から不安になりやすく定期的に訪問することにより安心感が増すと考えられるので、経営が安定するまできめ細かい伴走支援を行っていく。計画の大幅な変更や重大な問題には、県連合会や関係機関と連携を取り、専門家等の派遣により迅速に対応する。

(3) 必要な設備資金及びそれに付随する運転資金の融資を希望する小規模事業者には日本政策金融公庫による「小規模事業者経営発達支援融資制度」の積極的な活用を助言する。(新規事業)

(4) 個別のフォローアップを求める小規模事業者や更なる成長が期待できる小規模事業者に対しては、県連合会、行政と連携して新たな事業計画の作成に取り組む。(既存事業拡充)

(目標)

事業計画策定後においては随時その進捗状況を確認しながら、支援機関と連携し伴走型フォローアップを通じて、小規模事業者の持続的発展を確実なものとしていく。新規創業者については創業融資等の支援施策の活用状況についてフォローアップしていく。また経営革新計画承認企業について確実な収益向上を図るために必要となる専門家と連携し伴走型で進めていく。なお、指導員フォローアップする相談実施件数は、最終的に年間一人10社以上をフォローアップができるよう、体制の強化を図る。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
フォローアップ事業所数(新規分)	未実施	4社	4社	5社	5社	6社
フォローアップ事業所数(継続分)	未実施	1社	4社	8社	13社	18社

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題)

- ▶ 特に小売業の衰退が激しく、消費者ニーズ等需要動向を踏まえた商業活性化が必要と感じており、需要動向調査の必要性を感じているが、しかしながら、高齢の経営者の多くは、経験と勘によるどんぶり勘定的経営で商売を行っており、需要動向に対する必要性を感じていない。
- ▶ 経営指導員においても、方向性を理論付けする3C分析、SWOT分析、ABC分析等は殆ど行っていない。またその調査を行うためのスキルやノウハウも乏しい。
- ▶ こんにやく製造業者を中心とした食品製造業の商談会、展示会への出展の支援を行っているが、お手伝い的な事務的な支援が中心であり、需要調査までは至っていない。

今後は、特にTPPなど農業を取り巻く環境は急変することがあるため、求められる情報をタイムリーに小規模事業者等へ提供することは課題である。また、需要動向に対する必要性の認識を促し、それを踏まえた最適な経営戦略を提案できる経営支援体制を整備することも課題として挙げられる。

(改善方法)

経営指導員等が小規模事業者に対して、販路開拓のためには需要動向調査が必要であることを日々の巡回や窓口相談等を通じて説いていく。需要動向調査の項目は、①市場動向、②地域住民・観光客・バイヤー等の消費者動向、③競合他社の動向の「3C分析」を中心に年に1回以上実施する。情報収集の効率化を図るために、群馬県商工会連合会と専門家と連携しながら、行政や公的機関、各業界団体、地域の支

援機関等が持つ情報を活用していく。

(事業内容)

- (1) 需要動向調査の必要性の啓蒙(既存事業改善)  
事業計画は、上記「1. 地域の経済動向調査に関すること」、「2. 経営状況の分析に関すること」、そして、この「5. 需要動向調査に関すること」により、SWOT 分析を通じて、「3. 事業計画策定支援に関すること」が完了することを巡回指導や窓口相談を通じ事業者の意識改革と理解に繋げる。  
若手経営者ややる気のある経営者、地域特産品などを扱う事業者を中心に需要動向調査実施事業者を掘り起し上記内容を踏まえ事業計画策定から新たな販路開拓までコマを進められるよう支援する。
- (2) 3C 分析の実施(新規事業)  
小規模事業者が販路開拓を目指す市場の①市場動向、②地域住民・観光客・バイヤー等の消費者動向、③競合他社の動向を把握するために効率的な手法を、群馬県商工会連合会と専門家と連携しながらアドバイスする。分析に慣れていない事業者には経営指導員等が伴走支援を行う。
- (3) 地域内需要動向調査の実施(新規事業)  
村内住民の商工業に対するニーズを顕在化させ、小規模事業者の経営方針の参考資料として活用するため、村民100名程度を地区の偏りをなくし幅広く抽出して年1回アンケート調査を行う。  
調査項目は、日常の買い物頻度、購入品目、交通手段、困りごと等とし消費者ニーズや地区特性の分析を取りまとめ事業者に提供し新たな販売、サービスに役立てる。調査結果は会員配布資料、ホームページ、SNS、回覧板、行政の広報誌等により公表する。
- (4) 展示会・商談会等による需要動向調査(新規事業)  
本会が「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する」で支援する展示会や商談会等に小規模事業者が出展・出品する際に、バイヤー等に対して、商材・商談先商品の需要等について事前にヒアリングを行う。ヒアリング項目は、売価・商品等の需要動向等を中心に実施し、バイヤーのニーズを商談会前に出店者に提供し、需要動向調査が売上増加に直結させる。
- (5) 国、県等の調査結果の活用(新規事業)  
総務省が取り纏める家計消費状況調査や家計調査をインターネットにより年に1回を目途に収集する。国民や県民の商品やサービスへの消費動向について国や県の見解を確認し消費者のトレンドを小規模事業者に提供し、売れる商品や求められるサービスの提供に繋げる。調査結果は会員配布資料、ホームページ、SNS、回覧板、行政の広報誌等により公表する。
- (6) 情報の共有化(新規事業)  
需要動向調査(3)～(5)の結果は、それぞれ報告書として取り纏め、職員間で情報の共有化を図ると共に事業者への提供できる体制を整えておく。また、県や金融機関、よろず支援拠点などと連携する各機関と情報交換を積極的に行う。高度な調査が必要な場合には関係する専門家を活用する。

(目標)

事業計画の策定や新たな販路開拓に寄与する事業を効果的に実施していくために、新たな販路開拓や新商品の開発に活かせる消費者ニーズや市場動向等を把握する。なお、数値目標は下表のとおり。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
村内需要動向調査	未実施	準備	100人/回	100人/回	100人/回	100人/回
展示会等需要動向調査	未実施	3件	5件	7件	10件	10件
国・県等統計調査結果	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
需要動向調査実施件数	未実施	5社	8社	10社	15社	15社

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(現状と課題)

- 新たな需要の開拓を図るため、「こんにゃく」、「ワイン」、「ドライいちご」を製造する3社の小規模事業者を中心に、東京ビッグサイトの「グルメ&ダイニングスタイルショー」や県連合会が主催する「美味しい群馬再発見！絶品ご当地グルメ大集合」、六次産業化サポートセンター主催の「食と農のビジネス商談会」等へ出展を支援している。試作品に対するアンケート調査を実施しているが、新たな需要の開拓に向けた取り組みには手詰まり感がある。
- このように新たな需要開拓については食品製造業が主となっており、その他の商業や工業については行っていないが、特に小売業の衰退が激しいことから、住民の新たな需要の開拓を図る商業活性化が必要と感じている。
- 全国展開事業を活用しミキハウスと組み子育て世代をターゲットにした観光開発、食と農を連携させた魅力発信など観光産業の確立を目指し観光メニュー開発や実験的事業は行っている。長期に継続した集客に向けた取り組みに手詰まり感がある。

多くの小規模事業者が持続的発展を目指すために、売上アップを目指しているが、長引く不況や少子高齢化による内需の減少といった経営環境の悪化により、思い描く経営が実現できていない状況にある。このような中で、本会には、小規模事業者に対する新たな需要開拓支援がこれまで以上に求められている。

新たな需要の開拓を図るためには、小規模事業者の販売先を「村内：インバウンド」と「村外：アウトバウンド」に分け、それぞれの需要特性に応じた販路開拓が求められるが、現状においてそのような活動を行える経営支援体制は構築されていない。この点を踏まえて、需要開拓の橋頭堡を築く必要がある。

(改善方法)

今後は、1から5で策定した事業計画に基づき、小規模事業者を顧客毎に「村内需要開拓」と「村外販路開拓」に分け、それぞれの需要特性に応じた販路開拓を支援する。例えば、「村内需要開拓」であれば、食料品の配達やリフォーム等の小規模事業者が展開する自社の商品やサービスを紹介する情報誌を編纂し、地域住民へ配布する。「村外販路開拓」であれば、県内であれば、本会、県連合会が開催する展示会や商談会、県外であればこれまで村が横浜市で開催する催事、全国連主催の展示会、東京・銀座のぐんまちゃん家、東京・ビッグサイトで開催される国際見本市、海外展開への支援を行う。

(事業内容)

- (1) 「村内需要開拓」への支援:「道の駅めぐりーむ昭和」におけるイベントにおいて小規模事業者が販売する商品やサービスの販売支援を行う。小規模事業者は個店での集客イベントやチラシ配布など実施することが資金的にも難しい。本会が中心となり集客力のある道の駅でイベント出展により小規模事業者(主に小売業や飲食、サービス業、建築関連業)の商品やサービスについて販売機会を提供し、地域住民に認知され支持される個店作りに繋げる。(既存事業拡充)
- (2) 「村外(県内)販路開拓」への支援:「おいしい群馬再発見！絶品ご当地グルメ大集合(道の駅田園プラザ川場、10月他)」や「はばたけ！ぐんま農と食のビジネス商談会(アニバーサリーコート・ラシーネ、2月)」等の商談会、展示会への出展支援。県内外から多くのお客様を迎え入れているイベントでそこに出品することで広く地域の特産品を周知することができる。また、消費者の声を直接聞く事ができ顧客ニーズ、ターゲットを確認することにも繋がり商品改良にも役立つ。しかし多くの企業は、展示会等の出店経験が無くノウハウも少ないことから商工会が伴走支援を行い新たな需要開拓に繋げる。主な業種は製造業や農業観光関連とする。(既存事業拡充)
- (3) 「村外(県外)販路開拓」への支援:全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展(池袋サンシャインシティ展示ホール、11月)」、横浜市で実施する「横浜開港記念バザー(横浜公園、6月)」等の商談会、展示会、即売会等の開催又は参加。小規模事業者は、県外の展示会等の出店経験が少なく県外での販路を持つ企業は少ない。個店の持つ優れた地域の特産品や農畜産物等を大消費地である首都圏を中心にイベントに出展し広く周知し、顧客ニーズ、ターゲットを確認し新たな需要の開拓

に繋げる。主な業種として製造業や農業観光関連とする。(既存事業の拡充、新規事業)

- (4) 「海外展開支援」:「グルメ&ダイニングショー(東京ビッグサイト、2・9月)」「FOODEX JAPAN(幕張メッセ、3月)」へ出展支援、JAPANブランド事業の活用や、JETRO等と連携し、こんにやく等の地域食材を香港等に対して販路開拓を図る。本会が、ものづくり企業(特に地域特産品製造業)を中心に海外展開を支援するため、目的に合った展示会や商談会の出展ブースを確保する。事業者の出展には伴走支援として同行し、顧客への対応や商談状況など海外での商品ニーズや取引条件等について情報収集と整理分析を行い取引へ繋がるよう支援する。また、海外への販路開拓に向け、県や村の輸出促進協議会と連絡調整も密に行い高度で専門的分野に関しては専門家派遣により課題解決に繋げる。(既存事業の拡充、新規事業)
- (5) 共通支援:県連合会及び本商工会誌における企業紹介、会場への同行、アンケートの作成・実施・分析支援、名刺データの活用方法支援、プレスリリース作成支援(既存事業の拡充、新規事業)

(目標)

上記のような本会が提供する様々なマッチングの機会において、小規模事業者による新商品、新製品、新サービス等の認知度向上を通じて、商談件数・成約件数・受注件数を高め、新たな販路開拓を実現させる。また後方支援として、アンケート作成や名刺データの活用支援、より広域的・全国的な販路開拓を目指すための後方支援として、本会のHP等のSNS、商工会誌、県連合会等関係機関の広報誌、マスコミへのプレスリリース等の情報提供を行う。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
展示会等への出展支援者数	5者	5者	5者	7者	8者	10者
展示会等での商談件数	未実施	50件/回	60件/回	70件/回	80件/回	90件/回
展示会等での成約件数	未実施	5件/回	6件/回	7件/回	8件/回	9件/回
展示会等での受注件数	未実施	1件/回	2件/回	3件/回	4件/回	5件/回
展示会等での売上高増加率	未実施	3%UP/回	3%UP/回	3%UP/回	3%UP/回	3%UP/回
アンケート作成実施分析支援	3件	3件	3件	5件	7件	10件
名刺データの活用支援件数	1件	1件	1件	3件	4件	5件
広報誌等による企業紹介件数	3件	3件	3件	5件	7件	10件
プレスリリース作成支援件数	3件	3件	3件	5件	7件	10件

## Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

(現状と課題)

昭和村は四季を通じて多種多様な農産物を首都圏に出荷する、「やさい王国」を掲げる国内有数の農産地域である。この立地特性を活かし、平成 16 年度以降、本会は、「農商工連携」「観光」「6次産業化」をテーマに積極的に取り組む農業・観光業者を委員として招聘し、以下のような取り組みを行ってきた。

年度	本会の取り組み内容
平成 16 年度	「農業観光部会設置」
平成 17 年度	「地域資源調査」
平成 18 年度	「特産品交流事業」
平成 19 年度	「地域資源∞全国展開支援事業」～奥利根の畑美人プロジェクト～
平成 20 年度	「地域資源∞全国展開支援事業」～子育て観光農園プロジェクト～
平成 21 年度	「創業人材育成事業」～農業資源を活用した観光活性化コース～ 全6回シリーズ、受講者延べ人数 142 人
平成 22 年度	「創業人材育成事業」～地域コミュニティを活用した新事業展開～ 全8回シリーズ、受講者延べ人数 201 人
平成 20 年度～ 22 年度	「JAPANブランド育成支援事業」～こんにやくヘルシーダイエットバーガー開発プロジェクト～
平成 23 年度	「農商工連携人材育成事業」～伝統的な食と農の再発見！農商工連携による新たな市場開拓実践研修～ 講義研修 12 回、現地研修4回、受講者延べ人数 400 人
平成 23 年度～ 24 年度	「県企画提案型地域経済活性化補助事業」～地域農産物等ブランド化事業こんにやく加工品の米国ヘルシー&ダイエット市場開拓事業
平成 25 年度	「小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業」(調査研究事業)～魅せる開拓魂！やさい王国昭和村の歴史と食文化開拓プロジェクト
	「新商品・新サービス開発支援事業」 テーマ①:こんにやくの消費拡大戦略！こんにやくの乾燥技術を活かした珍味開発プロジェクト テーマ②:群馬のイチゴやよいひめを利用した特産品開発とブランド化 テーマ③:オーダーメイドスパークリングワインの開発とブランド化
	「県企画提案型地域経済活性化補助事業」～昭和の恵みを詰め込んだ「特産ふるさと便」開拓プロジェクト

これらを踏まえ、現状としては以下が挙げられる。

- 地域振興は補助事業を活用し実施していることから単年度が多く、継続されない。よって、せっかく機運が盛り上がっても、結果として、時間切れのため、中途半端な状態で終わってしまう。
- マラソン大会や自転車競技などの参加者からは、村の景観、自然、人物、農業、食文化、歴史文化などの多くの地域資源に対して高く評価している。しかしながら、我々地域住民がそれらを強みとして認識していないことから、魅力ある地域資源が埋没されたままとされている。
- 行政や関係機関との連絡・調整が円滑でないことがあり、地域全体での取組みとならないケースも散見される。

これまでの地域資源の活用や農商工連携、六次産業化などセミナーを通じ事業者等の意識の動機づけは出来始めている。さらに、今まで実施してきた取組みから地域振興に対して、若手農業者、若手事業者、飲食店主、若手女性から少人数であるものの前向きに考えている人が出てきている。そこで、こういった人材を中心に中長期的な長期的な視点、関係団体との連携、地域資源の最大活用、経済効果最大発揮できるよう地域振興施策を図り、徐々に広げていくことが課題である。



(改善方法)

これまでの取り組みの反省と整理・分析し課題を抽出し、昭和村にとって効果的な事業を行う組織「地域活性化委員会」を本会に新たに設置する。その中核的担い手は現在も村の活動に積極的に参加される「若手」「女性」「若旦那」である。彼らの強みである機動力、柔軟性、創造力を活かした発想で委員会を推進し、継続的な取組みと地域の魅力発信を行う。

担い手	想定するメンバー構成
「若手」	農や食品製造を業とする約 20 名の若手
「女性」	地域活性化に取り組む約5名の女性
「若旦那」	飲食店や観光協会に従事し、地域の食を提案する約3名の若手

(事業内容)

- (1) 昭和村の食文化をもとに、これまでに開発した”「食」の広域的な認知”(既存事業の拡充)
- (2) 村内において開発した「食」を実際に”食事することができる場所”の複数確立(既存事業の拡充)
- (3) 交流人口の増大を目標とした、農の”さらなる6次産業化”の促進(既存事業の拡充)
- (4) 農商工連携をベースとした”観光プログラム”の開発と観光産業の創出とブランド化(既存事業の拡充)

上記(1)～(4)の事業を遂行することにより村の主幹産業である農業と連携した伝統的な食文化を磨き上げる。それらを食する場所を確立することにより地域の名物料理と発展していく。また、農業の6次産業化の促進により新たな特産品の開発に繋がり観光客への販路を広げることができる。その結果、昭和村の資源である、自然・景観、農畜産物といった地域産品の認知度の高まりにより交流人口の増加で観光産業が創出され地域ブランド化に成長していく。

農業・農産物⇒食文化⇒特産品⇒交流人口の増加⇒観光産業の創出⇒地域ブランド化⇒地域活性化

(目標)

本会に「地域活性化委員会(仮)」を設置し中核的担い手である「若手」「女性」「若旦那」を中心に昭和村、群馬県商工会連合会、群馬県、近隣の商工会等と連携し委員会を開催する。

中核的担い手である「若手」「女性」「若旦那」の強みである機動力、柔軟性、創造力を活かした地域経済の活性化策についてテーマを設け検討協議していく。

委員会名	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
地域活性化委員会(仮)	未実施	3回/年	4回/年	4回/年	6回/年	6回/年

対象	目標
「若手」	昭和村の基幹産業である大規模農家が量と価格で圧倒するのに対して、小規模農家は質、機能、新たな付加価値という新機軸を設定する。この実現のために、地域と自社を取り巻く経営環境、さらに、2025年問題とその解決を視野に入れた新商品や新役務を開発する。
「女性」	昭和村を取り巻く経営環境を踏まえ、2025年に向けて、自分たちの強みをどのように展開していくことが最適な地域戦略となるのか、事例研究や実地調査を踏まえて、女性の発想力と機動力を活かした、オリジナリティある新商品や新役務を開発する。
「若旦那」	昭和村は食の王国でありながら、それを食する場所が少ないという課題がある。この状況に対してどのような行動ができるのか、事例研究や実地調査を踏まえて、地域活性化を図るために食を切り口とした新商品や新役務を開発する。

### 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

#### 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

##### (現状と課題)

他の支援機関との連携状況は、近隣商工会等で構成される「地域商工会連絡協議会」、「職員協議会」があり、商工会運営、各種支援策、職員の資質の向上等の情報交換を行っている。

また、金融や税務、労働に関しては、「金融審査会」、「税務指導協議会」、「労働保険事務組合」が本会に設置されており、それぞれの時事的・専門的なテーマに関して支援ノウハウを得るための情報交換を行っている。

しかしながら、本会は職員数4名の小規模な商工会であることから、金融、税務、労働といった従前からの経営改善普及のための支援と相談案件への迅速な対応が業務の大半となっており、支援ノウハウ等の情報交換は後手となっていた。

今後は、関係機関や職員間で、施策情報や支援ノウハウの共有を図り、小規模事業者の持続的発展や業績向上のための支援策を実施する必要があると考えている。

##### (改善方法)

既述した地域経済動向や経営分析、事業計画策定や市場調査など様々な角度からの小規模事業者に対する面的支援体制を構築するため、積極的な情報交換の場を設置する。具体的には、本会、近隣商工会及び県連合会の経営指導員等による情報交換を図るための会議を2ヶ月に一度程度開催し、本事業に対する実施状況の情報共有を実施する。

また、県連合会の専門家や地域の金融機関等の支援機関等と連携し、新規の起業・創業に関する情報、小規模事業者が地域で直面している課題や問題点、支援機関に求めるニーズ、小規模事業者に対する販路開拓の支援ノウハウの成功例等に関する情報交換も定期的を実施する。

##### (事業内容)

- ・近隣商工会や県連合会との本発達支援計画に関する情報交換会の実施(既存事業改善)
- ・金融機関や行政機関を交えた支援ノウハウに関する情報交換会の実施(新規事業)
- ・新規の起業・創業者を支援する体制づくりと創業支援事業計画の策定(新規事業)

##### (目標)

支援機関と連携を密にし、それぞれの持つ専門的なノウハウを共有するための情報交換会を積極的に行い支援ネットワーク体制の確立を目指す。

経営指導員が得たノウハウや情報を他の職員にも共有させ職員全体の支援力を向上させ、小規模事業者に対し面的支援ができる事務局体制を確立する。

小規模事業者の経済活動は地域の経済環境と密接な関連があることから、本会は地域における総合経済団体として商工業の総合的な改善発達を目指すとともに、社会一般の福祉の増進を図っていくための情報交換会を実施する。

なお、数値目標は下表のとおり。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
発達計画情報交換会	—	3	3	4	4	4
支援ノウハウ情報交換会	1	1	2	2	2	2
創業支援ネットワーク	—	1	1	2	2	2

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (現状と課題)

これまで群馬県商工会連合会が実施している「経営指導員研修会」や「WEB 研修」をはじめ、日本政策金融公庫による「マル経協議会」、全国労働保険事務組合連合会による「労働保険事務組合研修」など経営改善普及事業に関係する研修を受講しているが、時間と予算、とりわけ人員の関係で、経営指導員等が参加可能な研修は限定されていた。

今後は、小規模事業者が直面する多様化し高度化する経営課題の抽出や課題を解決するためには、国県等の施策に対応する専門的な知識・スキル・ノウハウに加え、人的ネットワークの構築の必要性を感じている。

また、経営指導員だけでなく職員全員の資質向上を図るために、より実践的なテーマを体系的に学ぶ人材育成環境を整備する必要がある。

### (改善方法)

本事業で開催されるセミナーや勉強会において小規模事業者と共に学習し、アンケート調査分析の方法など小規模事業者の売上増加支援に役立つ専門知識を体得する。

また、経営指導員は、OJTにより資質向上を図ることを基本に、Off-JT として「小規模企業からの相談スキル」「新商品開発」「営業販路開拓」「事業承継」「IT 活用支援」といった県連合会や中小企業大学校が実施する研修に年間1回以上参加し、個別事業者の経営力強化、売り上げ・利益の確保を重視する支援能力の向上を図る。

補助員においては、次期経営指導員として、OJTを中心に経営指導員から指導・助言内容、情報収集方法を学び、伴走型支援能力の向上を図る。記帳専任職員についても経営指導員、補助員の業務をサポートし、特に記帳指導から得る情報を基に経営分析を担当し、OJT により支援能力の向上を図る。

各職員が受講したセミナーや研修会で得た知識、ノウハウを全職員が共有できるよう復命の徹底を行い職員間の意見交換により知識の習得と情報の共有化を図り、経営分析や事業計画書の策定、プレゼンテーション力の向上など資質の向上に努める。

会長は職員の計画的な人材育成と支援ノウハウの共有、及び、職員間において支援を受けた案件に係る個人情報・企業情報の守秘義務・社外秘を徹底する。

### (事業内容)

- ・本事業で開催されるセミナーや勉強会(新規事業)
- ・県連合会や中小企業大学校が実施する研修への参加(既存事業改善、新規事業)
- ・県、国が実施するセミナーや研修会への参加(既存事業の拡充)
- ・金融、税務、労働等各機関が実施する研修会、情報交換会等への参加(既存事業の拡充)
- ・月 1 回開催する正副会長会議においてセミナー、研修会等の受講報告を行いプレゼンテーション能力の向上と情報の共有を図る(既存事業の拡充)

### (目標)

中小・小規模事業者の売上と利益に直結し、商工会のスローガンでもある「商工会は行きます 聞きます 提案します」の具現化を目指す。

週 1 回の職員会議により巡回指導状況や知識、ノウハウ等情報の共有化を図るため、職員意見発表をおこない支援能力の向上と地域小規模事業者の情報共有を図り適切な支援を実施する。

なお、数値目標は下表のとおり。

	現状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
本事業でのセミナー・勉強会	—	11	11	12	15	17

中小企業大学の専門研修	—	—	1回/人	1回/人	2回/人	2回/人
県連、県、国の実施するセミナー・研修会	6	6	8	8	10	10
関係機関の研修会等	4	4	4	4	4	4
その他職員の研修参加	6	6	8	8	10	10

### 3. 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

#### (現状と課題)

これまで本会が実施してきた事業は、主に職員が計画書を作成し会長及び副会長に相談、決裁により事業を実施してきたため「事業計画に基づき実施されているか」、「事業成果が出ているのか」等の評価が充分に行われていない状況であった。また、事業の成果が目標に達しているかを確認する仕組みがないことも課題としている。

#### (改善方法)

事業の実施方法を見直し、計画、実施、評価、改善の PDCA サイクルを確立するため、会長をはじめとする商工会役員、外部有識者に協力を得て仕組みづくりを行う。事業が適切に実施されているか進捗状況や成果を評価するための評価シートを作成し定期的な PDCA サイクルを確認し経営支援計画の遂行と効果を向上させる。

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

#### (事業内容)

- (1) 商工会正副会長及び昭和村役場産業課、企画課長や金融機関支店長、群馬県商工会連合会などの外部有識者を招聘した経営発達支援事業検討委員会を設定し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案など検討協議の提示を行う。
- (2) 理事会において、評価・見直しの方針を決定する。
- (3) 事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会に報告し承認を受ける。
- (4) 事業の成果・評価・見直しの結果を総会や本会ホームページにて計画期間中公表する。

#### (目標)

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営発達支援事業県委員会	—	2	2	2	2	2
理事会での評価見直し	—	3	3	3	3	3
ホームページ及び会報	—	適宜	適宜	適宜	適宜	適宜

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

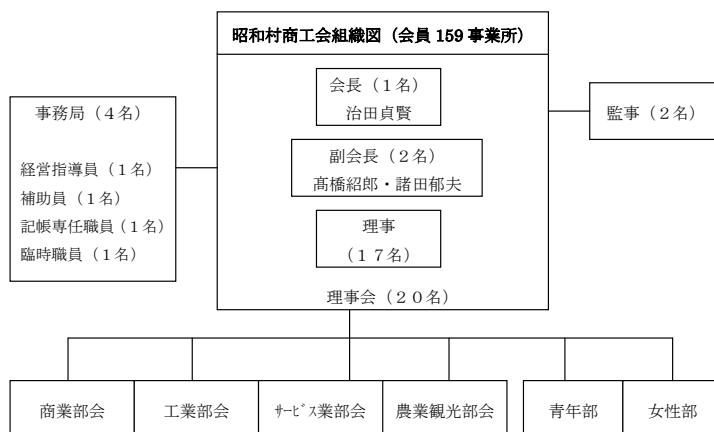
経営発達支援事業の実施体制

(平成 28 年 2 月現在)

(1) 組織体制

(商工会の体制)

商工会役員体制は、会長 1 名、副会長 2 名、理事 17 名、監事 2 名となっている。会員数は 159 名で商業部会、工業部会、サービス業部会、農業・観光部会の 4 部会が設置している。その他に青年部、女性部を設置している。事務局体制は、経営指導員 1 名、補助員 1 名、記帳専任職員 1 名、臨時職員 1 名の 4 人体制である。



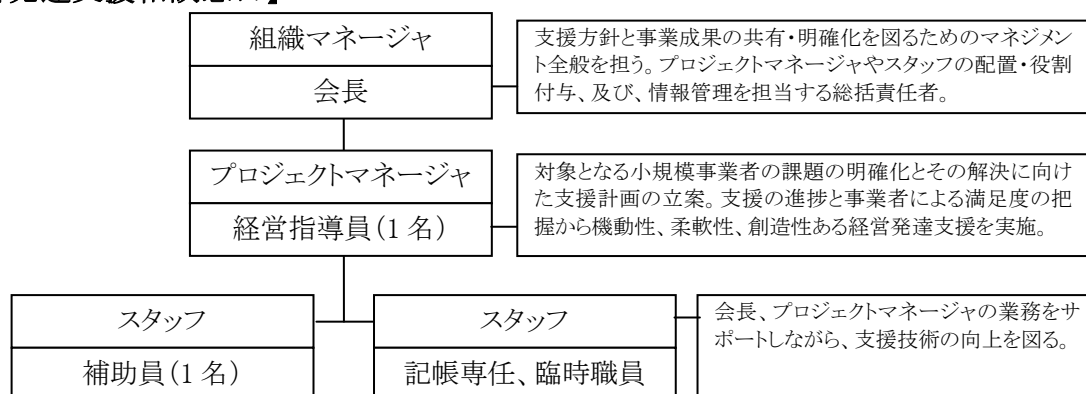
(経営発達支援事業の実施体制)

経営発達支援事業を促進するため、本会に新たに「経営発達支援相談窓口」を設置し、その周知については本会会報、及び、地域内の回覧板、行政が発行している広報誌にて行う。組織マネージャを会長、プロジェクトマネージャを経営指導員とし、補助員、記帳専任職員、臨時職員がスタッフとして補佐する体制とする。

事業実施の有益性を担保するため、会長を委員長とする「地域活性化委員会（仮）」を組織し、副会長、理事等の協力を仰ぎながら経営指導員が中心となって推進する。

事業の成果・評価・見直しの結果の周知については、会員や地域住民の意見聴取を踏まえて実施することに加え、理事会にて評価・見直しを決定し、総会における承認後に、本会ホームページにて会長が公表する。

【経営発達支援相談窓口】



担当	担当者	業務内容
事業責任者	経営指導員 綿貫 文明	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営発達支援窓口の総括</li> <li>経営発達支援計画の作成</li> <li>経営発達支援事業の推進</li> </ul>
実施責任者	補助員 羽鳥拓也	<ul style="list-style-type: none"> <li>セミナー、研修会の開催</li> <li>外部講師、専門家の招聘</li> </ul>
実施補佐	記帳専任職員 竹内理徳 臨時職員 宮内亜衣	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織運営に係る予算管理</li> <li>経営発達支援事業の実行補佐</li> </ul>

**(2) 連絡先**

名称	昭和村商工会		
住所	群馬県利根郡昭和村糸井403-1		
担当部署	経営指導員	担当者氏名	綿貫 文明
電話番号	0278-23-2918	FAX番号	0278-24-5136
メールアドレス	fumi-watanuki@gcis.or.jp		
ホームページ	<a href="http://www.showa-shoko.or.jp/">http://www.showa-shoko.or.jp/</a>		

(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)

	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
必要な資金の額	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
1. 経営発達支援事業	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
2. 地域経済の活性化	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
3. 支援力向上	500	500	500	500	500

(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
本事業実施のための国補助金を中心に、県商工会連合会の専門家派遣、県・村補助金による捻出を想定している。

(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

連携する内容					
<b>I. 経営発達支援事業の内容</b> 1. 地域経済動向調査 2. 経営状況分析 3. 事業計画策定支援 4. 事業計画策定後の実施支援 5. 需要動向調査 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業  <b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b>  <b>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</b> 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 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること 3. 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					
連携者及びその役割					
本会が中核となって、群馬県商工会連合会を中心に関係機関で構成する連携体制を構築する。なお、連携者とその役割は下表の通り。					
支援機関名			役割		
<b>群馬県商工会連合会</b>			県下商工会に対する中核支援機関		
代表者：	会長：高橋基治	住所：	前橋市関根町3-8-1	連絡先：	027-231-9779
<b>群馬県 産業経済部</b>			県内小規模事業者への施策支援を行う		
代表者：	部長：高橋 厚	住所：	前橋市大手町1-1-1	連絡先：	027-226-3336
<b>昭和村 産業課</b>			村内小規模事業者への施策支援を行う		
代表者：	担当課長：綿貫 猛	住所：	利根郡昭和村大字糸井388番地	連絡先：	0278-24-5111
<b>道の駅あくりーむ昭和</b>			地域観光への振興支援を図る		
代表者：	駅長：倉澤新平	住所：	利根郡昭和村大字森下2406-2	連絡先：	0278-25-483
<b>ぐんまちゃん家 (ぐんま総合情報センター)</b>			首都圏での販路開拓支援を行う		
代表者：	担当：宮崎信雄	住所：	東京都中央区銀座5丁目13番地19	連絡先：	03-3546-8511
<b>日本政策金融公庫 前橋支店 国民生活事業</b>			県内小規模事業者への金融支援を行う。		
代表者：	統轄：高橋 智	住所：	前橋市本町1-6-19	連絡先：	027-223-7311
<b>利根郡信用金庫昭和支店</b>			県内小規模事業者への金融支援を行う。		
代表者：	支店長：石坂恵造	住所：	利根郡昭和村糸井378-3	連絡先：	0278-23-7311
<b>(公財) 群馬県産業支援機構</b>			県内事業者への産業支援を行う		
代表者：	理事長：根岸富士夫	住所：	前橋市大渡町1-10-7	連絡先：	027-255-6500
<b>利根沼田税理士会</b>			村内小規模事業者への税務支援を行う。		
代表者：	税理士：木暮正人	住所：	沼田市硯田町568-7	連絡先：	0278-22-4349
<b>中小企業診断士</b>			地域経済動向等調査、経営分析・需要動向、計画策定・実施支援		
代表者：	長岡 力	住所：	東京都杉並区堀ノ内2-31-2-401	連絡先：	090-412-3569



連携体制図等

