

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	高崎市群馬商工会（法人番号 8070005002894） 高崎市（地方公共団体コード 102024）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>1. 事業承継支援：後継者不在事業者に対し、診断から計画策定・マッチング・育成まで一貫した承継支援を実施する。</p> <p>2. デジタル化推進：業務効率化と販路拡大を目的に、EC導入や業務連携のIT化を支援する。</p> <p>3. 販路開拓による新たな顧客の獲得：展示会出展やイベント開催を通じて、新規取引先との接点を創出する。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 各種統計調査や地区内の小規模事業者への聞き取りにより、支援を実施する個社及び地域の状況を正確に把握する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 消費者のニーズを把握する仕組みを構築し、情報を収集・分析することにより事業者の「事業の方向性」を把握する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 事業計画策定支援や計画策定後の支援を実施するため「財務分析」「SWOT分析」を実施し、個社の経営状況を把握する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 売上・利益の確保を図るため、実効性の高い事業計画を作成する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後に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</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会・展示会・地域振興事業を通じ、需要掘り起こしを支援する。</p>
連絡先	<p><b>【高崎市群馬商工会】</b> 住所 〒370-3521 群馬県高崎市棟高町 983-1 TEL：027-373-0237 FAX：027-373-3397 e-mail：office@gtakasaki-sci.or.jp URL：<a href="https://gtakasaki-sci.or.jp/">https://gtakasaki-sci.or.jp/</a></p> <p><b>【高崎市 商工観光部 商工振興課】</b> 住所 〒370-8501 群馬県高崎市高松町 35 番地 1 TEL：027-321-1256 FAX：027-325-4879 E-mail：shoukou@city.takasaki.gunma.jp</p>



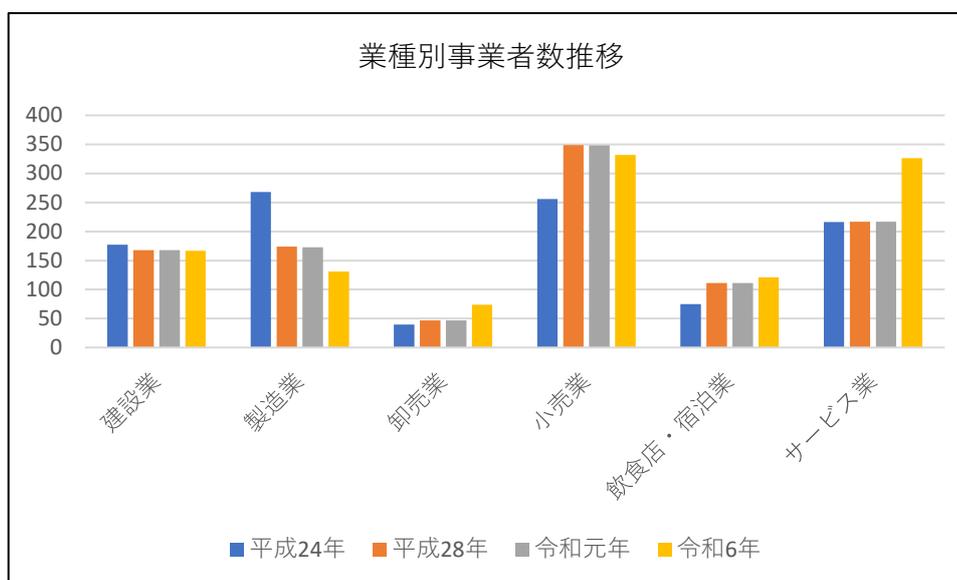
当地区における商工業者総数（令和元年度）は1,322事業者となっている。内小規模事業者数は940者となっており、全体の71.1%を占めている。

令和6年事業者数

	件数	割合
商工業者総数	1,322	
小規模事業者数	940	71.1%
建設業	168	12.7%
製造業	173	13.1%
卸売業	47	3.6%
小売業	348	26.3%
飲食店・宿泊業	111	8.4%
サービス業	217	16.4%
その他	234	17.7%

当地区の商工業者総数は、増加傾向となっている。一方、小規模事業者数は平成28年以降減少傾向となっている。業種別においては、「建設業」「製造業」「小売業」の減少傾向が続いている。「サービス業」については、令和6年に大きく増加した。

	平成24年	平成28年	令和元年	令和6年
商工業者総数	1,108	1,322	1,322	1,338
小規模事業者数	901	976	940	930



【交通】

当地区には、「西毛軸」として整備される「西毛広域幹線道路」が横断する予定である。「西毛広域幹線道路」は、県庁所在地である前橋市を起点とし、高崎市（旧 群馬町・箕郷町・榛名町）・安中市を經由し、世界遺産である「富岡製糸場」を擁する富岡市に至る延長27.8kmの主要幹線道路である。整備は着々と進められており、平成27年9月には「前橋工区・元総社蒼海工区」が開通し、「国分寺工区」（整備済み）を含め、前橋市街地と当地区が4車線の道路でつながった。現在は部分的な開通であるが、令和11年度の全線開通を目指して群馬県主体で事業を進めている。

鉄道の駅は地区内にはないが、関越自動車道の前橋IC・駒寄スマートICから近く、県内外への

利便性は高い。

#### 【観光資源】

当地区は、約 1,500 年前の豪族が葬られたとされる保渡田古墳群や 750 年頃に建立された上野国分寺跡などの歴史遺産が数多く存在しているほか、アララギ派の歌人として活躍した土屋文明や明治・大正期の詩人・児童文学者である山村暮鳥を輩出するなど文化の発信地としての役割も果たしてきた。地区内に建設された「土屋文明記念館」は、県立文学館として、歌人土屋文明に関連する短歌などの資料を公開するとともに群馬県ゆかりの文学資料を収集・公開している。また、古くから養蚕が盛んであった群馬県にちなみ、「群馬県立日本絹の里」が当地区内に建設されている。「群馬県立日本絹の里」には、繭や生糸に関する資料や群馬の絹製品などが展示され、絹を使った染織体験なども実施し、伝統ある群馬県の蚕糸絹業の足跡と天然繊維であるシルクのすばらしさを紹介している。

#### 【特産品】

農産物として「国府白菜」「国分にんじん」があげられる。「国府白菜」は、榛名山の噴火による火山灰の堆積でできた肥沃な土地をもつ高崎市の国府地域で育てられた白菜の総称である。他の土地で栽培されても同様の甘さや食味を得られないため、「国府白菜」と呼ばれている。

「国分にんじん」は近年復活した伝統野菜である。葉先から根の先まで 1 メートル近い長さがある長細いにんじんで、色が良くこくのある甘みがあって香りも強いうえ煮くずれしにくいのが特徴である。

#### 【高崎市第 6 次総合計画（2018 年度～2027 年度）からの引用】

平成 18 年の高崎市への編入により、独立した市町村としての総合計画は作成されていない。高崎市第 6 次総合計画においては、「第 3 節 主要施策」のなかの「市民経済」において、「飲食業の活性化支援」「卸売・小売業の振興」「製造・ものづくりの支援充実」「生活関連サービス業の振興」があげられている。以下に関連する内容を記載する。

##### 「飲食業の活性化支援」

###### ○現状と課題

本市には 1,700 を超える飲食店が店舗を構え、特に、中心市街地には飲食の集積地が複数あり、まちのにぎわいを創出しています。まちなかに限らず郊外においても、数多くの個人経営の飲食店が地域の人から長い間愛され、高い人気を誇っています。

その一方、経営者の高齢化や後継者不足、店舗の老朽化などの課題も発生しています。このことに対し、まちなか商店リニューアル助成事業の創設などにより、集客力向上を支援しています。

###### ○施策の基本方針

店舗の老朽化などの課題を抱える飲食店に対しては、まちなか商店リニューアル助成事業による支援を継続して実施し、魅力ある店舗づくりを後押しします。

さらに、ビジネスの集積は、飲食などの消費を伴い、まちのにぎわいをもたらします。直接的な店舗への支援にとどまらず、交流人口の増加を図ることにより都市全体を発展させ、飲食業の活性化につなげていきます。

##### 「卸売・小売業の振興」

###### ○現状と課題

本市は、古くから商都として栄え、交通の拠点性を生かして一層の商業集積を高めてきました。2016（平成 28）年には、年間商品販売額が全国 15 位、中核市の中では 1 位となるなど、商業都市としての発展を続けています。

しかし、近年では国内景気の厳しさの中にあって、商店経営者の高齢化や後継者不足、店舗の老朽化などの課題を抱える事業者も見受けられます。

###### ○施策の基本方針

市が発注する案件に必要な資材や物品の調達等に当たっては、一貫して市内業者優先の原則を徹底し、市内卸売・小売業の振興を支援します。

若い世代や女性の創業を促すためには、融資制度の充実とともに、小口資金借り入れの際の信用保証協会への保証料の補助や創業者に対する信用保証協会の保証料の補助と利子補給を行います。市内事業者の資金繰りを支援し、本市経済の活性化を促進させます。さらに、2018（平成30）年には、ジェトロ群馬貿易情報センターが開設されており、今後連携を深めながら、海外に向けた販路開拓を積極的に支援していきます。

#### 「製造・ものづくりへの支援充実」

##### ○現状と課題

経済のグローバル化が進展する中、企業は国内工場の集約化や海外移転を進めていますが、工場の閉鎖や市外への流出は地域経済や労働者の生活に大きな影響を与えることから、流出させない施策の展開が重要です。これに対して本市では、ビジネス立地奨励金制度の創設や産業立地振興奨励金制度の拡充による企業誘致の促進、ものづくり海外フェアの開催による市内企業のビジネス機会の創出、海外販路の開拓支援を行ってきました。

また、市内企業の体力強化に向けた支援や新たな分野にチャレンジする事業者を支援することにより、産業構造の多様化を図っていく必要もあります。

##### ○施策の基本方針

中小製造業を対象とした支援策として、中小企業等機械設備導入支援助成金制度や中小企業等経営安定化助成金制度を実施しており、今後も各企業が経営環境の変化などに適切に対応できるよう支援していきます。

資金面では、一般的な用途の小口資金をはじめ、設備投資や事業拡張のための産業活性化支援資金や新分野進出資金などを用意しており、特に、小口資金では借り入れに係る保証料を全額補助することで事業者の負担を軽減するなど、企業の状況と用途に応じて活用できる全国有数の充実した融資制度を設けています。今後も引き続き、設備投資や新商品の開発、技術革新や新技術の導入、生産性向上に向けた取り組みを積極的に支援していきます。

#### 「生活関連サービス業の振興」

##### ○現状と課題

県内で最も多くの方が暮らす本市では、理美容やクリーニングなど生活に不可欠なサービスが多数必要とされており、現在約900店舗の美容室が立地するなど、生活関連サービスの提供が活発に行われています。

その一方、経営者の高齢化や後継者不足、店舗の老朽化などの課題を抱える店舗や事業所もあり、集客力の向上や売り上げの増加に取り組む事業者を後押しすることが必要です。さらに、サービス品質の向上に対する支援も求められています。

また、新たに事業を始めようとする意欲のある人を応援することにより、本市の経済をさらに活性化していくことが求められています。

##### ○施策の基本方針

サービスの品質向上に向けては、教育訓練補助金や研修会開催補助金などによる支援を行っています。事業者の自主的な努力を後押しし、サービス品質の向上を支援することを通じて、市民生活の向上を図ります。

また、若い世代や女性の創業を促すため、融資制度の充実とともに、小口資金借り入れの際の信用保証協会への保証料の補助や創業者に対する信用保証協会の保証料の補助と利子補給を行っていますが、引き続き市内商工業者の資金繰りを支援し、本市経済の活性化を図ります。特に現在、女性の能力発揮が求められており、就業促進は重要な課題となっていることから、サービス業を中心に女性の働く機会を創出していきます。

さらには、郷土愛の醸成やキャリア教育を進めていくことにより、本市で生まれ育った人が高崎で仕事をしたいという思いを持てるよう働き掛け、それを応援していく体制の充実を図っていきます。

【群馬県産業振興基本計画（令和6年度－令和9年度）からの引用】

群馬県産業振興基本計画（令和6年度－令和9年度）には以下の方針が示されている。

# 基本方針Ⅲ 地域企業の成長支援と高付加価値化

## 方向性

- ▶ 地域企業の更なる生産性向上、高付加価値化を進め、稼ぐ力を強化する。
- ▶ 感染症や物価高等による影響を受けるとともに、デジタル化、カーボンニュートラルへの対応など様々な課題を抱える地域企業に対して、レジリエンス強化や持続的発展に向けた支援を展開する。
- ▶ 群馬をフィールドとして、多様な人材が働きやすく、持てるパフォーマンスを質高く発揮できる働き方を追求する。
- ▶ 生産性向上、付加価値の高い製品・サービスの提供、適正な価格転嫁の促進などにより、企業の成長と物価上昇を上回る賃金上昇につなげていく。

## 2030年に目指す姿

- ◆ 地域企業の持つ強みを生かし、多様な人材、企業、地域資源等が結びつき、生産性の向上、企業の成長につながり、地域経済が持続的に発展している。
- ◆ 成長した企業がコネクターハブ企業（地域中核企業）となり、地域経済活性化につながっている。
- ◆ 群馬が働くフィールドとして選ばれ、年齢や性別、障害の有無等にかかわらず、多様な人材が持てる能力を発揮できる働き方が実現できている。



## 施策 I-1 新たなビジネス、成長産業への領域拡大

## 基本方針 I

### 方向性

- 国内市場の縮小や脱炭素など、製造業を取り巻く環境が厳しくなる一方で、新たなビジネスチャンスも生まれているため、ものづくり技術の集積、産学官金の連携を生かしつつ、今後成長が期待されるものづくり産業分野（次世代自動車など）への進出を支援し、増加する付加価値を群馬県経済へ取り込んでいく。
  - ✓ 既存産業のデジタル技術による高付加価値化
  - ✓ 「未来社会を創る人材・企業」が集まるエコシステムによる新産業創出
  - ✓ 付加価値の高い商品の開発、販路開拓を支援

### 現状・課題

- 世界的なカーボンニュートラルやDXの加速など、大きな社会・経済構造の変革に直面している。
- 大きな変革の中、デジタル技術の活用や脱炭素の潮流などを取り込みながら、群馬県産業の強みを生かした新たなビジネスの創出・育成や成長産業への領域拡大が必要となっている。



### 主な取組

- **事業多角化・新分野進出支援**  
企業の実情等に関する知見を有するコーディネーターを配置し、各種支援を実施
- **脱炭素ビジネス開発支援**  
グリーンイノベーション分野の実証プロジェクトへの補助を実施
- **ぐんまスペース&エアロプロジェクト**  
市場成長が見込まれる衛星データ活用領域を主眼に、県内企業の宇宙ビジネス参入を支援
- **スマートファクトリー創出支援**  
スマートものづくりコーディネーター、DSL(デジタルソリューションラボ)による県内企業へのデジタル導入支援
- **経営革新への支援**  
経営革新計画承認制度により、中小企業・小規模事業者の経営力向上に向けた新たな取組を支援
- **地場産業の振興（JIVARIノベーション）**  
繊維産業や食品産業等において、付加価値の高い商品の開発、販路開拓を支援
- **SDGs推進**  
SDGsを企業の経営戦略として取り込み、持続可能な経営への転換を支援



（脱炭素ビジネス開発支援）



（スマートファクトリー創出支援）



SDGs GUNMA BUSINESS PRACTICE  
SDGsを企業経営戦略として取り込み、持続可能な経営への転換を支援

## ②課題

【現在の状況】

当地区は、利便性の高まりとともに人口・世帯数ともに増加傾向となっている。その一方、地区内における 65 才以上の高齢化が進み、今後は需要の停滞・減少が進む可能性も考えられる。また、小規模事業者数は減少傾向に転じており、人口の増加とともに進出してくる大型ショッピングセンターなどの影響を受けていると考えられる。幹線道路の整備などにより県内外からのアクセスは良好であり、また、高崎市においても、商工業の活性化策を実施している。

#### 【産業別の状況と課題】

##### ○小売業

- ・令和 6 年における事業者数は小売業が最も多く 332 者となっている。しかし、事業者数は減少傾向となっている。もともと当地区は、近郊農村地として発展してきた経緯もあり、地区内に商店街を有していない。一方で平成 18 年 10 月に当地区内に県内 2 店舗目のイオンモールとして「イオンモール高崎」が開店したことを皮切りに当地区の人口増加を見込んだ大型店の進出が続いており、地区内に点在していた小規模事業者は厳しい状況に置かれている。また、事業主の高齢化も進んでいる。
- ・当地区の「強み」として、「西毛広域幹線道路の整備」により、近隣市町村からのアクセスが良いことや居住者や事業者にとっての利便性が高いことがあげられる。また、高崎市との合併により、高崎市が行っている施策を活用することができるようになった。
- ・上記を勘案した課題として、「大型店との差別化のための個店の魅力度向上（ストアブランドの確立）」「販売チャネルの多様化」「後継者の育成」が上げられる。

##### ○サービス業

- ・令和 6 年における事業者数は小売業の次に多く 326 者となった。令和元年は 217 者であったが令和 6 年には大きく増加した。その要因は、人口増加にともなう生活関連サービス業（理美容業など）の増加である。このような事業者は小規模事業者が多く、既存店との競合も厳しくカニバリズムを起こす要因ともなっている。既存店・新規店ともにサービスの差別化を進めることが必要となる。また、既存店については事業主の高齢化、新規店については、事業主の事業運営のためのノウハウ不足も問題となっている。
- ・上記を勘案した課題として、「サービス内容の差別化推進」「新規事業者の事業計画作成支援」「後継者の育成」があげられる。

##### ○飲食店・宿泊業

飲食店・宿泊業は微増ではあるが令和 6 年において事業者数は増加した。増加の要因はサービス業と同様、人口増加による飲食店の出店である。また、地区内の飲食店のほとんどが従業員 5 名以下の個人経営の小規模事業者である。当地区の既存飲食店は、60 代の経営者が多く、後継者不足が深刻になっている。また、既存飲食店の多くは地区内の住民を顧客ターゲットとしており、他地区からの顧客の呼び込みができていない状態である。また、コロナ禍後の消費者の外食行動の変化に対応できず来店客が減少している事業者も少なくない。それらを勘案した課題として、「他地区からの集客」「IT を活用した販売促進」「後継者の育成」などが上げられる。

##### ○製造業

当地区内には、金属加工・金型製造・プラスチック加工・食品加工などの多様な事業者が存在している。また、製造業の拠点として「保渡田工業団地」「足門工業団地」が立地しており、それらの工業団地内の企業の下請け事業者として活動している小規模事業者の少ない。その一方で、大手メーカーの生産拠点が県内から県外、さらにコストの安い海外へと移転する動きが顕著になっている。大手の「お抱え業者」として移転に同行できるような体力のある事業者もあるが、多くの小規模事業者は国内に留まるしかなく、受注が減少することが避けられない。また、業種の特徴として定期的な設備投資が必要となるため、高齢な事業者等は設備の更新ができずに廃業してしまうケースが年々増加傾向にある。今後は、自社の「強み」を PR し、新たな需要開拓を進めていくことが課題となる。

##### ○建設業

令和 6 年における建設業者数は 167 者となり減少傾向が続いている。大型の公共土木工事

の入札に参加している数社を除いては、従業員 20 人未満の小規模な事業者であり、従業員がいない、いわゆる“1 人親方”と呼ばれるような事業者も多い。これら多くの事業者が大手建設業やハウスメーカーなどの下請け業者として生計を立てているため、取引先の業績に自社の業績が大きく左右される不安定な経営を余儀なくされている。また、「群馬県統計情報提供システム」によると令和 6 年の高崎市の新設住宅着工戸数は 1,959 戸となっており、近年で最も着工戸数の多かった平成 29 年の 2,670 戸から減少傾向で推移している。今後は少子高齢化にともなう新築着工件数の需要減少が懸念される。また、事業主の高齢化が進んでいるが、その一方事業承継者が決まっていなかった事業者も多く、事業承継に課題を抱えている。それらを勘案した課題として、「現場の生産性の向上」「DX（デジタルトランスフォーメーション）への積極的な取組」「新たな取引先の獲得」「後継者の育成」などが挙げられる。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

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が、今後「稼ぐ力の向上」「自走化」を進めることが当地区の振興において重要である。また、そのことが、当地区の住民の利便性や地域経済を支えことにつながると考えられる。そのためには、それぞれの業種の魅力ある事業所がそれぞれの「強み」を十分に活かし、高い付加価値を生み出せる事業者となることが必要となる。「高崎市第 6 次総合計画」「群馬県産業振興基本計画」との連動性も考慮し長期的な振興のあり方を下記の通り定めた。

### ①事業承継支援

10 年後における地域のあるべき姿：後継者候補育成と第三者承継の市場が整備され、要支援企業の 80%が計画的に承継完了する姿である。承継後の磨き上げ支援により、売上・利益の V 字回復と雇用維持を実現する。

理由：廃業抑制は地域供給網と雇用の防波堤である。早期の事業承継計画、M&A 仲介・金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援する必要がある。

### ②デジタル化推進

10 年後における地域のあるべき姿：EC・予約・決済・会計・在庫が連携し、受注から出荷・会計までのリードタイムが 20%短縮する姿である。データに基づく価格・販促最適化で収益性を継続的に改善する。

理由：個別最適のツール導入では効果が限定的である。基幹と顧客接点の統合によりデータ駆動の意思決定を可能にし、少人数運営下でも売上拡大とコスト削減を同時に達成するためである。

### ③販路開拓による新たな顧客の獲得

10 年後における地域のあるべき姿：地区内外において、小規模事業者の製品・サービスを求める多くの人たちとの取引を広げる姿である。デジタルでの情報発信や地区内での知名度向上などにより新たな取引先の開拓を支援する。

理由：「強み」を持っているが、認知されていない小規模事業者も多く、販路開拓を支援することにより、売上・利益の増加が見込むことができる。

## (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とする。

### ①事業承継支援

支援計画の認定期間（5 年間）目標：

KGI：承継完了 10 件、承継後 2 年で売上 5%増・雇用維持率 90%。

KPI：承継診断実施 20 社、事業承継計画策定 15 社、マッチング成立 3 件、金融同意取得 3 件、

後継者研修修了 8 人

設定した理由：完了件数と事後業績は実効性の最終指標である。診断→事業計画策定→マッチング→金融同意→育成の KPI は承継プロセスのプロジェクト行程を可視化し、停滞段階の特定と資源集中を可能にするためである。

## ②デジタル化推進

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：オンライン売上比率 50%、営業利益率 5%、受注～出荷時間 20%短縮。

KPI：EC 開設 5 社、マーケティングオートメーション導入 3 社、キャッシュレス比率 80%、API 連携本数 3、在庫回転日数 30 日

設定した理由：売上構成・利益・リードタイムはデジタル投資の費用対効果を示す。導入数や連携数、回転日数はボトルネック解消に直結する運用 K P I であり、投資の成果を段階的に測定できるためである。

## ③販路開拓による新たな顧客の獲得

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：新規取引先獲得件数 3 者

KPI：展示会出展数 5 者、イベント実施事業者 5 者

設定した理由：新規取引先獲得数は必達目標である。新規取引先獲得のための施策は事業者の特性により異なるが、展示会出展や自社イベントの開催は有力な手法である。

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 8 年 4 月 1 日～ 令和 13 年 3 月 31 日

#### (2) 目標の達成に向けた方針

##### ①事業承継支援

達成方針 1：早期診断と事業承継計画策定

65 歳以上の経営者に承継診断を実施し、資産・知財・人材の棚卸しを行う。5 年計画テンプレートを提供し、関係者・金融機関の合意形成する場を設定する。課題別に税務・法務の専門家を配置する。

設定した理由：可視化がなければ承継は停滞するためである。事業承継計画策定により関係者の期待が整合し、金融支援も得やすくなる。早期着手は選択肢を広げ、税務リスク低減や価値向上につながるため効果が高い。

達成方針 2：第三者承継のマッチング体制

当商工会×金融×M&A 仲介の連携窓口を設置し、買い手候補リストを整備する。見学会・面談会を定例開催し、案件情報を標準様式で公開する。小規模 M&A の手数料補助を用意する。設定した理由：親族承継だけでは母集団が不足するためである。公的・民間ネットワークの統合で成約率が上がる。標準化されたプロセスは時間短縮・コスト削減をもたらし、小規模でも成立を後押しできる。

達成方針 3：承継後 2 年の伴走支援

承継後 2 4 か月の売上・粗利を月次モニタリングし、商品改良と販路開拓を伴走する。補助金

(小規模事業者持続化補助金など)の申請支援を行い、管理会計の導入を支援する。離職防止の人事施策を整理する。

設定した理由:承継はゴールでなくスタートである。初期の試行錯誤期に伴走することで赤字転落や離脱を防げる。数値管理により早期の軌道修正が可能になり、売上成長へ接続し地域雇用維持にも貢献する。

## ②デジタル化推進

達成方針1:基幹業務の統合と自動化

受注・在庫・会計をクラウドで統合し、POSとECをAPI連携する。RPAで伝票処理を自動化する。

設定した理由:分断システムは二重入力と誤差を生むためである。統合によりリードタイム短縮・在庫最適化が可能となり、利益率改善に直結する。可視化は現場の自律改善を促し、持続的な効果をもたらす。

達成方針2:データ駆動の販売運用

マーケティングオートメーションでセグメント別配信を行い、RFM分析で再購買施策を設計する。商品ページのA/Bテストを週次で実施し、CPAとCVRをモニタリングする。離脱ポイントのUI改善を継続する。

設定した理由:感覚頼みの販促は再現性が低いためである。データで仮説検証を回すことで広告効率を高め、転換率を着実に向上させる。小さな改善の積み重ねがオンライン売上比率の上昇を支え、収益に効く。

## ③販路開拓による新たな顧客の獲得

達成方針1:地区内取引先の獲得

地域内のターゲット層を明確化し、属性ごとに異なる訴求方法を設計する。イベント出店やコラボ企画により接触機会を増やし、認知から購買までの導線を短縮する。体験型・比較可能な販売施策を導入し、新規顧客の獲得率を高める。

設定した理由:ターゲットを細分化し適切な訴求を行うことで、限られた予算でも効果的に新規顧客へリーチできる。またイベントやコラボは接触障壁が低く、購買前の不安解消にも効果があり顧客獲得につながる。

達成方針2:地区外取引先の獲得

地区外顧客に向けて、SNS・自社サイト・ECなどオンライン媒体を活用した情報発信を強化し、地域外からも購入・来店につながる導線を構築する。また地域外イベントや商談会への出展により直接接点を増やし、当社商品の魅力を広域に訴求することで新規顧客の獲得を図る。

設定した理由:地域内市場だけでは成長が限定され、人口減少の影響を受けやすいため、広域からの顧客獲得が必要である。SNSやECは地理的制約を受けず低コストで発信でき、地区外顧客の認知獲得に効果的である。またイベント出展は商品理解を深めてもらいやすく、購入につながる確度が高い。

## 経営発達支援事業の内容

### I. 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」「会員事業者に向けたアンケート調査(平成28年度・平成29年度)」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

	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①消費動向調査(イベント・商談会)	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②産業構造分析(RESAS活用)	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

### 【目標の周知方法】

「①消費動向調査(イベント・商談会)」「②産業構造分析(RESAS活用)」といった取組目標については、以下の方法で周知を行う。

- ・経営指導員による巡回訪問時や窓口相談時に、対象となる小規模事業者に対し、調査や分析の目的・実施時期・活用方法などを口頭または資料配布により説明し、理解と協力を得る。
- ・商工会の広報誌・会報、公式Webサイト、SNS等を通じて、実施予定の調査内容やその意義、結果の活用方針を事前に告知し、地域全体への認知度を高める。
- ・セミナーや説明会を開催し、その中で目標の達成に向けた取組を紹介し、商工会の支援体制と連携することのメリットを説明する。
- ・過年度のアンケート調査やRESAS分析の活用実績・成果を可視化し、事業者が実施意義を実感できるようなフィードバック資料を作成・配布する。

## (3) 事業内容

### ①消費動向調査(イベント・商談会)

調査対象：イベント来場者、商談会バイヤー、地域消費者

手法：イベント会場でQRコードアンケート(スマホ回答)＋紙アンケート

購入品目・価格評価・満足度・情報入手経路を質問

商談会ではバイヤーにヒアリングし、商品改良提案を記録

目的：顧客ニーズを反映した商品改良と販路戦略を策定し、売上増加と顧客満足度向上を図る。

### ②産業構造分析(RESAS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。

#### 【分析手法】

- ・「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。

結果の公表方法：本会HP上で掲載を行う。

## (4) 成果の活用

### ①重点産業への集中伴走

RESAS分析で抽出した産業に対し、販路開拓・DX・人材育成を一体で支援。企業間ネットワークを活用し広域連携を促進。

手法：

- ・RESAS分析で付加価値額・取引流入額の高い業種を抽出
- ・該当業種の企業リストを作成し、販路開拓・DX・人材育成の支援計画を策定
- ・商談会・逆見本市を企画し、企業間ネットワークを活用

## ②販路開拓・商品改良の実証

消費動向調査結果を基に、イベント・商談会で商品改良を検証。売上・客数・粗利の変化を定量評価し、次年度支援計画に反映。

- ・消費動向調査結果を基に、商品改良案を提示
- ・イベント・アンテナショップで試験販売を実施
- ・売上・客数・粗利を比較し、効果測定をExcelでグラフ化
- ・成果を次年度支援計画に反映

## 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・利益の確保を図るためには、事業者自身が提供する商品・サービスについてその顧客である消費者・取引先の需要動向を調査・分析し将来の予測を立てた上で事業計画を策定することが必要である。現在、消費者の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、事業者が話す需要の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ほとんど行っておらず活用も図られていない。また、地区内外の消費者の需要動向についてはまったく調査を行っていない。

外部環境の変化により、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。地区内の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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12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	2者	2者	2者	2者	2者
②消費者を対象としたアンケート 調査支援対象事業者数 (BtoC)	0	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、独自の技術を持つ金属加工メーカーやプラスチック加工メーカーを対象とし、県内外で開催される展示会（群馬ものづくりフェア・機械要素技術展 (M-Tech) など）に出展する事業者の支援を行う。

#### 【サンプル数】

来場者 100人

#### 【調査手段・手法】

事業者の展示ブースに来店した一般消費者やバイヤーを対象に、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）が直接事業者に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自社におけるアンケート調査 (BtoC)

小売業・サービス業などを営む事業者にとって、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】

自店に来店した顧客に対しアンケート調査票を手渡し、アンケートを記入してもらう。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や新規商品の開発に役立てるとともに、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。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

小規模事業者が、持続的な事業継続を図るとともに経営環境の変化に対応するための革新性や創造性に満ちた新規事業の展開を進めるためには、各事業者が現在の経営状況を把握することが重要となる。当商工会では「マル経などの金融支援」「各種補助金の申請書作成時」「伴走型支援事業における事業計画作成時」において実施してきており、一定の効果を上げている。一方で、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。

当商工会においても、「経営状況の分析」の必要性について、訪問時の説明や商工会 HP での情報発信などで周知を進めてきたが、まだまだ不十分な状態である。

以上のような現状を勘案すると、「3-1. 地域の経済動向調査に関すること」の調査・分析結果を踏まえ、小規模事業者との折衝の機会を捉え、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。

### (2) 目標

支援内容	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①経営分析セミナー	0回	1回	1回	1回	2回	2回
②個別経営分析（財務＋非財務）	5人	10者	15者	15者	20者	25者
③経営分析事業者数	5者	10者	15者	15者	20者	25者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析セミナーの開催

##### 【目的】

参加者が自社データを用いて財務・非財務を可視化し、強み・課題・機会を自ら発見。分析の意義と具体的活用法を体験し、個別支援につなげる入口を形成する。

##### 【募集方法】

チラシを作成すると共に、ホームページ・商工会会報などで広く周知する。併せて巡回・窓口相談時に案内を行う。

**【開催回数】**

年1回（定員20名）

**【内容】**

- ・ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール（中小機構「儲かる経営キック君」等）の操作体験
- ・自社データ記入、簡易SWOT、KBF/KSF（購買決定要因・成功要因）抽出、90日アクションの作成
- ・個別分析支援への応募案内

**②個別経営分析（財務＋非財務）**

**【目的】**

意思決定に直結する財務指標と、競争優位・顧客価値・外部機会を統合分析し、施策優先順位を明確化。経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込む。

**【対象者】**

セミナー参加者・巡回指導の中から、意欲的な20事業者を選定

**【分析項目】**

定量分析である「財務分析」と、定性分析である「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・安全性及び成長性の分析

《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」「機会」「脅威」を整理する。

財務分析 (直近3期)	収益性（売上総利益率・営業利益率等）、生産性（労働生産性等）、安全性（自己資本比率・流動比率等）、成長性（売上高増加率等）、損益分岐点分析（固定費、変動費、貢献利益から損益分岐点売上高を算出し、採算性の把握を図る）、SWOT分析
内部環境 (強み・弱み)	「商品・製品・サービス」「技術・ノウハウ等の知的財産」「仕入先・取引先」「人材・組織」「デジタル化・IT活用の状況」「従業員のノウハウ・技術力・対応力」「事業計画の策定・運用状況」など
外部環境 (機会・脅威)	「商圏内の人口・人流」「競合状況」「業界動向」「顧客ニーズの変化」「行政など施策」など

**【分析手法】**

「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」「経営計画ツール」「面談ヒアリング」「資料分析（PL/BS/在庫・受注・CRM）」、損益分岐点の算出（CVP分析）による収益構造の見える化、必要に応じアンケート実施

**【成果物】**

分析レポート、課題抽出シート、90日アクションプラン、損益分岐点分析シート、（改善指導の出発点として活用）中期経営計画素案

**③専門家の活用**

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）に支援を依頼し、経営課題の抽出につなげていく。

**（4）分析結果の活用**

**①小規模事業者支援への活用**

- ・事業計画策定への接続

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）を基に、小規模事業者ごとに短期・中期・長期の改善策を明確化し、事業計画に落とし込む。

- ・短期（資金繰り）：資金繰り表の作成、支払・回収サイトの見直し、在庫圧縮、金融機関との調整支援。
- ・中期（販路）：強みを活かした販路開拓（EC導入、SNS広告、展示会出展）、顧客リピート率改善施策。
- ・長期（設備投資）：省人化・省エネ設備の投資計画策定、投資回収期間の試算、補助金・金融支援の活用。

- ・KPI設定と伴走支援

粗利率、在庫回転日数、広告CPA、回収サイトなどのKPIを設定し、月次レビューで進捗確認。改善が遅れる場合は是正策を提示しPDCAサイクルを回す。

## ②内部での活用

- ・情報共有とナレッジ化

分析結果を統一フォーマットで記録し、指導員間で共有。成功事例・失敗事例をケースバンク化し、支援の質を平準化。

- ・研修・スキル強化

分析手法（財務・SWOT・KPI設定）やフォローアップの事例を内部研修で共有し、指導員のスキル向上を図る。

- ・データ活用による重点化

分析結果を集計し、地域全体の課題（例：資金繰り悪化率、デジタル販路未整備率）を把握。重点支援分野を決定し、次年度支援計画に反映。

## ③地域経済・政策連携への活用

- ・地域課題の見える化

分析結果を集約し、地域の小規模事業者が抱える共通課題（例：資金繰り逼迫、デジタル化遅れ、事業承継リスク）を明確化。

- ・行政・金融機関との連携強化

データを基に、補助金・保証制度・金融支援の提案を行い、政策形成や制度改善にフィードバック。群馬県よろず支援拠点と連携し、専門性の高い相談支援や課題解決に向けた協働支援を実施する。

- ・広域連携・共同施策

分析結果を活用し、複数商工会で共同販促・共同物流・共同研修を企画し、地域全体の競争力を高める。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

小規模事業者が経営環境の変化を捉えたビジネスモデルの転換や新規事業の立ち上げ、新商品の開発・販売などに取り組むためには、実施前の事業計画を策定する必要がある。

当商工会では、「マル経などの金融支援」「各種補助金の申請書作成支援」「伴走型支援事業における事業計画策定支援」等を積極的に行い、特に持続化補助金においては群馬県内商工会の中でも有数の申請・採択実績を誇っており、一定の成果を上げている。

しかし一方で、策定された事業計画が「補助金申請用」の形式的なものにとどまり、事業者自身の「事業の方向性」や「将来展望」を十分に反映した、実行可能性の高い計画になっていないケースも依然として見られる。

また、多くの小規模事業者は日々の業務に忙殺されており、事業計画の重要性を認識しつつも、定期的に策定する余裕がなく、作成の意義や方法に関する理解が十分でないという現状もある。このような背景を踏まえると、これまで以上に事業者を積極的に発掘し、「事業の方向性」に即した事業計画策定を支援することが喫緊の課題である。併せて、小規模事業者に対して事業計画策定の意義・必要性を周知するための仕組みづくりや、継続的なフォロー体制の構築が求められる。

(2) 支援に対する考え方

前述したように、「何のために事業計画を策定するのか」「なぜ事業計画が必要なのか」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. で経営分析を行った事業者と同数の事業計画策定を目指す。併せて、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業所の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画策定につなげていく。

(3) 目標

支援内容	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
DX 推進セミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナー開催回数	0	1	1	1	2	2
事業計画策定事業者数	5	10	15	15	20	25

(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」に取り組む予定の事業者。

【カリキュラム】

日程	講義内容
1 日	○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、各種セミナー (事業承継セミナー・創業セミナーなど) 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。

**【開催目的】**

本セミナーは、指導員や専門家による経営分析を受けた小規模事業者や、事業承継・創業セミナー等を契機に経営分析を実施した小規模事業者を対象として実施するものであり、以下の目的をもって開催する。

**経営状況の的確な把握と課題の明確化**

事業者自身が自社の経営課題や強みを把握し、今後の方向性を見出すための支援を行う。

**実効性のある事業計画の策定支援**

需要を見据えた現実的かつ持続可能な事業計画を自ら策定し将来的に自走化できるよう、体系的な指導・助言を行う。

**【募集方法】**

参加者の募集については、会員事業者に限ることなく、「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×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	講義内容
1 日目	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業計画とは何か</li> <li>○事業計画策定の意義と重要性を理解する</li> <li>○事業計画の概要を理解する</li> <li>○経営理念の作成方法</li> </ul>
2 日目	<ul style="list-style-type: none"> <li>○環境分析（SWOT 分析）の考え方と実践</li> <li>○クロス SWOT 分析による経営戦略の構築</li> <li>○行動スケジュールの設定</li> <li>○数値計画（売上・経費など）の作成</li> </ul>

**③事業計画の策定支援****【支援対象】**

経営分析を行った事業者並びに、「DX 推進セミナー」「事業計画策定セミナー」参加者を中心に事業計画策定に積極的な事業者の支援を行う。

**【手段・方法】**

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ともに伴走型支援事業において定期的な訪問を実施してきた。そ

の一方、事業計画通りに進まない事業者に対するきめ細やかなフォローが行き届かない事業者が散見された。

上記を勘案すると、事業計画通りに事業が進んでいる事業者へのフォローはもとより、事業計画に変調をきたしている事業者に対するきめ細やかなフォローアップを行う体制づくりや事業計画修正を迅速に実施することが課題となる。

## (2) 支援に対する考え方

経営の自走化を重視し、コーチング・伴走支援により経営者自身が課題と解決策を見出すプロセスを支援する。また、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。

進捗状況が芳しくない場合は、(a)目標・KPI 達成度の点検、(b)ボトルネックの仮説検証、(c)事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて事業計画の見直し案（目標・KPI・施策・体制・スケジュールの再設計）を提案する。必要に応じて外部有識者・他地区の指導員等第三者の視点を投入する。

## (3) 目標

支援内容	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象事業者数	10	20	20	20	20	20
頻度（延べ回数）	30	80	80	80	80	80
売上増加事業者数	1	5	5	5	5	5
利益率1%以上増加事業者数	1	2	2	2	2	2

※売上増加事業者数とは前年対比で売上が増加した事業者

※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

計画的なフォローアップを実施するため、事業計画策定を行った事業者について、担当経営指導員が訪問日やチェック項目などを記載した「事業計画チェックシート」を用いて巡回訪問を実施し、策定した事業計画が確実に実行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、四半期に一度のフォローアップ訪問を実施する。事業計画策定から日数が経ち、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。また、債務超過事業者など、経営課題を抱える事業者については、毎月1回の訪問を行う。ただし、事業者からの申出等により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、臨機応変に対応するとともに、必要に応じて専門家の派遣を行う。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

高崎市旧群馬町地区に所在する小規模事業者は、家族経営を中心とした体制で事業を営んでいるケースが多く、人的・資金的資源が限られていることから、販路拡大や新たな需要の開拓に対する取り組みが十分とは言い難い状況にある。とりわけ、IT ツールや Web 媒体を活用した情報発信・販売促進の手法については対応が遅れており、顧客の獲得範囲が商圏内に限定されるなど、経営基盤の強化に課題を残している。

また、当該地域では、近年の都市開発により、生活環境が大きく変化してきている。2020年にはイオンモール高崎が増床リニューアルを実施し、約210店舗の専門店が集積する大規模商業施設として生まれ変わった。さらに、堤ヶ岡飛行場跡地では、先端情報技術を有する企業の集積を目指した大規模開発が進められており、今後の地域経済に対する波及効果が期待される一方で、既存の小規模事業者にとっては競争環境の変化に迅速に対応する力が問われている。

このような外部環境の変化に伴い、既存事業者が地域において持続的に経営を続けていくためには、来店型販売に加えて非対面・オンライン型の販売チャネルの構築、イベント出展などによる外部需要の取り込みといった、多様なアプローチが求められている。地域では「ぐんま青空マルシェ」や「はにわの里夏まつり」といった地域イベントも開催されているが、それらを販路開拓の場として十分に活用できている事業者は限定的であるのが現状である。したがって、商工会としては、小規模事業者の新たな需要開拓に向けた支援体制を強化し、地域資源やイベントとの連携、デジタル技術の導入支援などを通じて、持続的な経営の実現を後押ししていく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

当商工会が独自に展示会等を開催するのは困難なため、県内外で開催される既存の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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①県内外展示会への出展支援事業者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者
内商談件数	2件	5件	5件	8件	8件	10件
内契約数	0件	1件	2件	3件	3件	5件
②SNS活用支援事業者	0者	3者	3者	5者	5者	5者
売上増加率/者	-	3%	3%	5%	5%	5%
③ECサイト利用支援事業者数	1者	3者	3者	5者	5者	5者
売上増加率/者	-	5%	5%	10%	10%	10%
④自社HPの開設支援事業者数	2者	3者	3者	5者	5者	5者
売上増加率/者	-	1%	1%	3%	3%	5%
⑤新たな需要獲得のためのセミナー開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー参加事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
内利益率1%以上件数	-	2者	2者	2者	2者	2者
⑥商工会HPによる情報発信						
掲載事業者数	10者	12者	12者	12者	12者	12者
内利益率1%以上件数	2者	3者	3者	3者	3者	3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

地域内には、付加価値の高い商品やサービスの提供を行っている小規模事業者もいるが、地域外での認知度は高いとはいえない。そこで、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、展示会開催情報の提供や、出展の事前・事後支援（出展・商談ノウハウ習得）を合わせて行うことで商談・成約につなげる。

支援対象事業者は、独自の技術力を持ち、積極的に販路拡大を目指す製造業者である。一方、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を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。

### <想定する展示会・商談会（群馬県内）>

#### ビジネスソリューションフェア in 高崎

飲食・小売・宿泊業の人手不足・DX課題解決に適し、過去実績からITサービスを提供する企業多数出展。商談で販路拡大可能。業務効率化ツール（kintone、Microsoft 365、AI・データ活用、セキュリティ）、人手不足対策ソリューション等を商材とし、フリー商談が可能。

#### ○群馬県商工会連合会「美味しい群馬再発見！ビジネス商談会」(B to B)

群馬県の名産品、物産品を幅広く群馬県内外へ販路開拓することを目的とし開催される。商談会は事前アポイント型で、出展事業者がバイヤー席で商品の優れた点や商品の評判等を説明する。また、出展事業者のテーブル(展示ブース)が用意され、バイヤーとのフリー商談のほか、出展事業者同士のフリー商談が行われる。令和7年12月2日(水)に開催された商談会においては、出展事業者15社、来場者36名(バイヤー13社)が参加した。

### <想定する展示会・商談会（群馬県外）>

#### ○大台南国際旅展

台湾の台南市で開催される大規模な旅行博覧会である。毎年11月頃に開催され、国内外の観光地や宿泊施設、交通機関、観光商品などが紹介される。多くの観光客や業界関係者が集まり、台湾におけるインバウンド誘致の重要なイベントとなっている。

2024年は、4日間で139,193人の来場者があり今後も規模の拡大が想定される展示会である。

#### ○ギフトショー (B to B)

パーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市「東京インターナショナル・ギフト・ショー」は、東京ビッグサイト全館を使用し、出展社数2,400社、来場者数20万人の規模で開催される、日本最大規模のトレードショー（商談見本市）である。

#### ○グルメショー (B to B)

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である。2025年2月の展示会（3日間）は、出展者数404社・小間数283、来場者数35,980人であった。

#### ○HCJ（ホテル・レストラン・給食ショー）(B to B)

東京ビッグサイトで開催されるサービス産業最大級の展示商談会で、宿泊施設・外食・給食事業者向け設備・食材・DXソリューションを自社事業者が提案する。

#### ○JAPAN SHOP（店舗総合見本市）(B to B)

東京ビッグサイトで開催される小売・サービス店舗向け総合展示商談会で、店舗設計・POSシステム・集客ツール・DXサービスなどを提案する。2025年3月開催、出展社1,000社超、来場者30万人規模の国内最大級トレードショーである。

#### ○総務サービス EXPO (B to B)

東京ビッグサイトで開催される・総務サービス業向け専門展示商談会で、総務 DX・BPO・事務 IT・SDGs 支援サービスを集中し、中小事業者の業務改革を支援する。2025 年開催、出展数百社規模でサービス業の人手不足・効率化商談に特化している。

## 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新たな需要獲得のためのセミナー開催

当地区内の小規模事業者が自社ホームページを有していない事業者が多い現状を考慮し、無償で取得することができ情報発信が可能な SNS (フェイスブック・インスタグラムなど) 開設セミナーなどを実施する。昨今のスマートフォンの普及状況などから、スマートフォンで効果的に情報発信を行うことが新たな需要を取り込むためには必須となる。効果的な SNS の作成方法・情報発信のポイントなどを学んでもらうことにより新たな需要の開拓を図る。

### 【募集方法】

参加者の募集については、会員事業者に限ることなく、「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×1 日

### 【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】

Web を活用し情報発信の頻度を高め新たな需要の開拓を進めたいと考えている意欲のある事業者

### 【カリキュラム】

日程	講義内容
1 日	○SNS とは？ ○SNS 立ち上げのための必要事項 ○SNS のメリット・デメリット ○フォロワーを増やすための上手な情報発信

## ⑥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

##### 現状

- ・経営発達支援事業の進捗確認は理事会で行っているが、評価指標が定量化されていない。
- ・外部有識者や市町村を交えた第三者視点の評価体制が未整備。
- ・評価結果の公表は限定的で、地域事業者が常時閲覧できる仕組みが不十分。

##### 課題

- ・K P I ・成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要。
- ・外部有識者・法定経営指導員又は広域経営指導員・市町村を含む協議会体制の整備。
- ・毎年度1回以上の評価・見直しの定期化と、結果をHP・会報で公開する体制の確立。
- ・広域的な支援体制を踏まえ、複数商工会・関係機関との情報共有・改善提案を組み込む

#### (2) 事業内容

##### ①定量的把握

- ・K P I 設定：事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、E C 導入件数などを設定する。
- ・データ収集：フォローアップシート・会員アンケート・実績報告を統合し、ダッシュボードで可視化する。

##### ②評価手法

当商工会役員・高崎市・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」を年1回開催し、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5段階評価を行う。

##### ③評価・見直しの頻度

- ・年1回以上の総合評価＋半期レビューを実施する。
- ・必要に応じて臨時協議会を開催し、地域の産業ビジョンにおける重点課題（D X 推進、販路開拓、知財活用）を議論する。

##### ④結果の公表方法

- ・評価結果はHP・会報に掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保する。
- ・広域連携先（近隣商工会・関係機関）にも共有し、改善策を協働で検討する。

##### ⑤広域的支援体制の活用

- ・西部地区8商工会、商工会議所と情報共有し、共通課題（販路開拓・D X ・人材育成等）に対する合同研修・専門家派遣を検討する。
- ・評価委員会で他の支援機関等の事例を取り入れ、地域間の成功事例を水平展開する。

#### Plan（計画）

経営指導員等が具体的な実行計画の立案、事業資金の額・調達方法の検討。  
商工会正副会長会議で決定。



#### Do（実行）

経営指導員等が計画に従って伴走型支援を実行する。



#### Check（分析・評価）

協議会において経営発達支援事業の実施状況、成果の評価、見直し案を年1回行う。



#### Action（改善）

評価結果及び見直し案、次年度への対策案を検討。理事会報告、承認の上で、事業実



施方針等に反映。

## 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

#### ③OJT制度の導入

経営指導員・職員の支援力を高めるために積極的にOJTの機会を設ける。必要に応じ、若手職員は、経営指導員とチームで巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。また、専門家による個別指導などを交えて、個々の能力に合わせた支援能力向上のカリキュラムで組織全体の底上げを図る仕組みを構築する。

#### ④職員間定期ミーティングの実施

上記外部講習会等への参加後に、参加した経営指導員等が講師を務め、研修資料に基づいた説明を行い、研修内容の理解度を深め、情報共有を図る。また、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、意見交換やIT等の活用方法・具体的なツールの紹介等を行うことで、職員の支援能力の向上及び修正・改善を図る。

#### 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研修を実施する。

#### ⑥ 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、必要に応じて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。

#### ⑦ 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。

#### 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

群馬県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 西部地区8商工会による情報交換会(年1回)

西部地区8商工会(高崎市群馬、高崎市榛名、高崎市倉渕、高崎市箕郷、高崎市新町、高崎市吉井、安中市、安中市松井田)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)

日本政策金融公庫高崎支店国民生活事業と高崎支店担当地区支援機関(商工会・会議所)による「経営改善貸付推薦団体協議会」において、金融斡旋状況を中心とした現場レベルにおける様々な小規模事業者への支援実績や成功事例、手法などを紹介し、伴走型支援のノウハウ、支援状況等についての情報交換を行うことで、効果的な金融支援を行う。

### 1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

現在、当地区において「ぐんま青空マルシェ」「はにわの里夏祭り」など各種イベントが開催されており、当商工会においても運営に携わり出展者支援を行うなど地域活性化に貢献している。今後は、地区内の地域振興事業（各種イベントなど）の開催を通じ、高崎市・地元企業・金融機関などの情報交換を行い、地域経済の活性化について連携を深めるとともに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「高崎市群馬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「高崎市群馬地区地域活性化検討会」を年1回開催する。

「高崎市群馬地区地域活性化検討会」は、高崎市・地元企業・金融機関・専門家で構成され、検討会においては各種イベントの継続的な活性化策、観光資源の有効な活用方法などについて検討を行う。

②各種イベントの開催

地域内の商工業者が自社の製品やサービスを来場者に提供する各種イベントに対して、当商工会はその運営が円滑に行えるよう努めるとともに、他市町村及び地域住民と事業者の交流を図り、地域経済の活性化に役立てる。

(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 7 年 1 2 月現在)																					
<p>(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)</p> <p>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。</p>																					
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">高崎市群馬商工会</td> </tr> <tr> <td>会長</td> <td>1 名</td> </tr> <tr> <td>副会長</td> <td>2 名</td> </tr> <tr> <td>理事</td> <td>20 名</td> </tr> <tr> <td>監事</td> <td>2 名</td> </tr> <tr> <td>事務局長</td> <td>1 名</td> </tr> <tr> <td>法定経営指導員</td> <td>1 名</td> </tr> <tr> <td>経営指導員</td> <td>2 名</td> </tr> <tr> <td>経営支援員</td> <td>2 名</td> </tr> </table>	高崎市群馬商工会		会長	1 名	副会長	2 名	理事	20 名	監事	2 名	事務局長	1 名	法定経営指導員	1 名	経営指導員	2 名	経営支援員	2 名	<table border="1"> <tr> <td>高崎市 商工観光部商工振興課</td> </tr> <tr> <td>群馬県</td> </tr> </table>	高崎市 商工観光部商工振興課	群馬県
高崎市群馬商工会																					
会長	1 名																				
副会長	2 名																				
理事	20 名																				
監事	2 名																				
事務局長	1 名																				
法定経営指導員	1 名																				
経営指導員	2 名																				
経営支援員	2 名																				
高崎市 商工観光部商工振興課																					
群馬県																					
<p>①都道府県及び関係市町村との連携体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当会、高崎市商工観光部商工振興課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、年 1 回、連絡協議会を開催する。</li> <li>・ また群馬県と事前に相談・調整を行うことで、都道府県の重要課題についても反映した支援計画とする。</li> </ul> <p>②商工会の経営発達支援事業実施に係る体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地区内を 2 地区に分け、法定経営指導員 1 名と経営指導員 2 名の体制で巡回指導を行う。経営指導員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。</li> </ul> <p>③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法定経営指導員 1 名、経営指導員 2 名、経営支援員 2 名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。</li> <li>・ 上記で把握・検証した実施状況を当会と高崎市の連絡協議会(年 1 回開催予定)で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。</li> </ul> <p>④経営指導員等の資質向上に係る体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、D X 化や生成 A I、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。</li> </ul>																					

(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：片貝晃久

■連絡先：高崎市群馬商工会 TEL 027-373-0237

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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・片貝 晃久は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①商工会

〒370-3521 群馬県高崎市棟高町 983-1

高崎市群馬商工会

TEL：027-373-0237 FAX：027-373-3397 E-mail：office@gtakasaki-sci.or.jp

②関係市町村

〒370-8501 群馬県高崎市高松町 35 番地 1

高崎市商工観光部 商工振興課

TEL：027-321-1256 FAX：027-325-4879 E-mail：shoukou@city.takasaki.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200
・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	500	500	500	500	500
・経営状況の分析に関する事業	800	800	800	800	800
・事業計画策定支援に関する事業	800	800	800	800	800
・事業計画策定後の実施支援に関する事業	800	800	800	800	800
・新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事業	800	800	800	800	800
・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	500	500	500	500	500
・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	500	500	500	500	500
・地域経済の活性化に資する取り組みに関する事業	500	500	500	500	500

する事業					
------	--	--	--	--	--

(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。

(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

