

経営発達支援計画の概要

実施者名	下仁田町商工会（法人番号 2070005003551） 下仁田町（地方公共団体コード 103829）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>当計画は、人口減少と後継者不足が深刻化する群馬県下仁田町において、地域経済の負の循環を断ち切り、地域産業の持続的発展を目指すため、下記1.～5.の重点課題に視野を当てた伴走支援を計画的に実施することを目標とする。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 下仁田ブランド特産品等の広域販路開拓</li> <li>2. 事業承継支援</li> <li>3. デジタル化およびAI活用の推進</li> <li>4. 人材不足対応（近代的な設備の導入および人材育成）</li> <li>5. 生活関連サービス維持と満足度向上</li> </ol>
事業内容	<p>経営発達支援事業では、以下の必須項目（3.～10.）を伴走支援モデルに基づき実施し、目標達成を目指す。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 地域の経済動向調査に関すること：地域の重点課題解決に資する基礎情報の調査を年1回実施する。アンケート調査を実施し、結果をHPで広く公表する。調査結果を重点支援テーマ（販路開拓、事業承継、デジタル活用、設備投資支援、人材不足対策等）の方針決定および他機関との政策連携に活用する。</li> <li>4. 需要動向調査に関すること：広域販路開拓および生活サービス維持に資するため、ブランド認知需要把握調査（展示会バイヤー向けなど）や地域住民向け需要調査を体系的に実施する。顧客ニーズや価格許容度といったミクロな情報を収集し、新商品開発や販路開拓戦略の精度向上等に直接活用する。</li> <li>5. 経営状況の分析に関すること：地域の重点課題に対応するため、地域の事業者に対して、財務（決算数値）＋非財務面（SWOT、経営資源等）の個別経営分析を経営指導員および専門家派遣により実施する。</li> <li>6. 事業計画策定支援に関すること：先行調査および経営分析の結果（項目3.～5.）に基づき、需要を見据えた実行性の高い事業計画の策定を事業者に対して伴走支援する。経営力再構築伴走支援モデルを適用し、小規模事業者の内発的動機付けを促すことに重点を置く。</li> <li>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること：策定された計画について定期的かつ継続的なフォローアップを実施する。定量的な指標で効果検証を行い、計画と進捗にズレがある場合は外部有識者や第三者の視点を投入し、速やかに見直しを提案する仕組みを構築する。</li> <li>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること：地域外需要（海外含む）の獲得を目指し、展示会出展支援、オンライン販路開拓（EC、SNS）、海外販路開拓支援を、食品加工業、観光サービス業などの重点業種に集中して実施する。単なる国内販売促進に留まらず、海外販売（越境EC）を視野に入れた販促策の助言支援を行う。</li> </ol>
連絡先	<p>下仁田町商工会 〒370-2601 群馬県甘楽郡下仁田町下仁田 353-6 TEL：0274-82-3206 FAX：0274-82-5595 E-mail：<a href="mailto:simonita@beige.ocn.ne.jp">simonita@beige.ocn.ne.jp</a></p> <p>下仁田町 商工観光課 〒370-2601 群馬県甘楽郡下仁田町下仁田 682 TEL：0274-64-8805 FAX：0274-82-5766 E-mail：<a href="mailto:shoukou@town.shimonita.lg.jp">shoukou@town.shimonita.lg.jp</a></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

① 現状

【地域の特徴】

当商工会（下仁田町商工会）は、群馬県の南西部に位置し、東西に長く総面積は188.38km<sup>2</sup>で総面積の85%を山林・原野に恵まれた自然豊かな農山村地域である。古くは関東と信州を結ぶ街道により交通の要衝として栄えた歴史ある町である。軽井沢町とも隣接しており、長野方面に抜ける上信越自動車道や国道254号線は社会経済活動を支えている。「下仁田ねぎ」や「こんにゃく」といった地域産の作物は全国的にも知名度が高い。また当地域は、希少な地質遺産を保有しており2011年に「日本ジオパーク」に認定された。さらに2015年には「富岡製糸場と絹産業遺産群」の「荒船風穴」が世界遺産に登録されたことで、今まで世間一般にあまり知られていなかった観光資源が豊富なことが地域の強みになっている。



【交通】

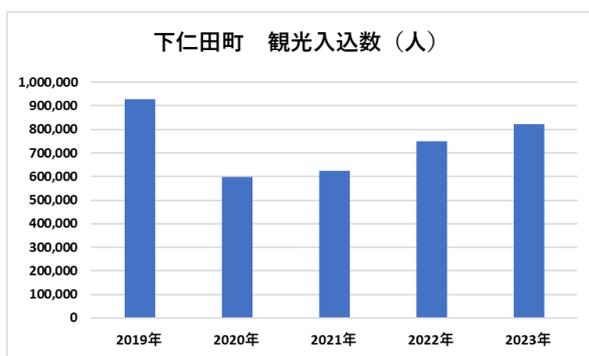
当地区の鉄道環境は、上信電鉄（高崎駅～下仁田駅）が走り、発着駅として通勤・通学・レジャー等に利用されている。また、国道254号線は都内から長野方面へ向かう幹線道路として交通量がある。高速道路は上信越自動車道下仁田ICがあり、当IC近くの「道の駅しもにた」には長野県と都内を結ぶ高速バスの停留所があるため利便性が高い。

【観光資源】

2015年に「富岡製糸場と絹産業遺産群」の関連遺産として当地域にある「荒船風穴」が世界遺産登録されたほか、当地域の希少な地質が評価され2011年には「日本ジオパーク」に認定された。その他名峰・荒船山や日本最古の洋式牧場「神津牧場」があり、観光資源豊かな地域である。

観光入込客数は822,400人（2023年）と回復傾向ではあるが、新型コロナ感染拡大前の対2019年比において、9割弱の観光入込客数となっている。

（群馬県令和5年（2023年）観光入込客統計調査報告書より抜粋）



【特産品】

当地域では「下仁田ネギ」と「こんにゃく」が特産品となっている。寒暖差のある気候と水質資源に恵まれた環境で育つ農産物とその加工品が当地域の特産物の特色であり、全国的な知名度も高い。

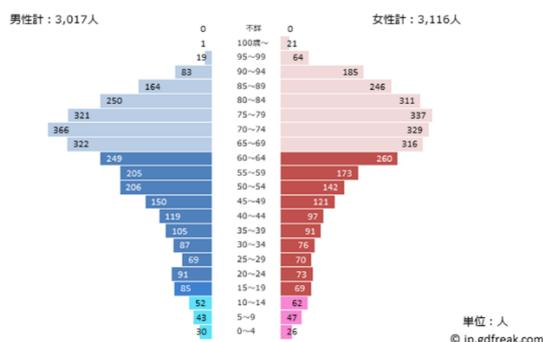
【人口】

・当地域の人口は現在（令和7年4月1日現在）6,052人である。過去の推移から、毎年平均200人規模で人口減少が進んでいる。世帯数についても現在（令和7年4月1日現在）3,090世帯であり、毎年50世帯以上の減少が継続している。

年度	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年
人口（人）	6,711	6,470	6,260	6,052
世帯数（件）	3,247	3,199	3,143	3,090

・生産年齢人口（15才以上65歳未満）は現在（令和7年4月1日現在）2,493人である。65歳以上の高齢者は3,305人であり、人口の半分以上（54.6%）が65歳以上の高齢者である。高齢者人口が生産年齢人口を上回っており地域経済を支える担い手の不足現状もある。

下仁田町の2025年1月1日の人口構成（住民基本台帳ベース、総人口）



【産業】

・当地域における商工業者総数（令和3年度）は384事業者である。内小規模事業者数は340者であり、全体の88.5%を占める。（令和3年経済センサス活動調査）過去の推移から現在（令和7年）は商工業者総数340事業者、内小規模事業者数300事業者に減少していると推定される。

・当地域における商工業者の7種分類（令和3年度）では、製造業が90者（23.4%）卸・小売業が88者（22.9%）生活関連サービス業・娯楽業が71者（18.4%）である。群馬県内における事業者数割合は、卸小売業23.0%、製造業11.5%、建設業11.2%、生活関連サービス業・娯楽業8.9%であることから、製造業者の割合が比較的高い傾向がある。（令和3年経済センサス活動調査結果より抜粋）

	製造業	卸・小売業	生活関連サービス業・娯楽業	建設業	飲食・宿泊業	その他	合計
事業者数（社）	90	88	71	55	43	37	384
割合（%）	23%	23%	18%	14%	11%	10%	100%

・当地域において製造業者の割合が高い理由としては、こんにやく等の食品生産工場など地場産業があることや、安価に広い立地が確保できること、高速道路（下仁田インター）が近いなど交通の便が良いことなどが考えられる。

・地域の生活関連サービス業については、大規模事業者がおらず小規模事業者が多いことが、構成比として件数の多い要因となっている。

【業種別の現状分析】

a. 商業（小売・サービス業）

- ・ 商業事業者は下仁田駅を中心とした地域（駅前エリア）に集中している。駅前エリアにおいても空き店舗・空き家の増加による賑わいの低下、商業施設の老朽化が進んでいる状況である。
- ・ 過去に栄えていた地域として、駅前から少し離れた本宿エリアがあったが、道路交通網の変化によって人の流入量が減り、現在は駅前エリア以上の衰退がある状況である。
- ・ 地域住民においても利便性の高い隣町（富岡エリア）の大型量販店での買い物やサービス利用の機会が多く、小売・サービス業としての内需低下、廃業の悪循環が進んでいる。
- ・ 駅前エリアは古くから栄えていた地域であるため土地の利権等の影響で新規事業者が入りにくい状況もある。
- ・ 商業拠点となりうる場所も、現状では無い状況である。
- ・ 下仁田ネギの生産及び販売を行っている事業者数は横ばいであるが、高齢化と世代交代が進んでいる状況である。生産量については気候変動の影響を受け、生産力が落ちている状況である。販路についても、農協を通さない直売やEC、道の駅などの販路に移行してきている。

b. 工業（製造・建設業）

- ・ 地場産業としてこんにゃく製造事業（こんにゃく製品、製粉）を営む企業を中心とした食品製造業の企業があるが、国内のこんにゃく需要の低下や高関税による保護を受けている産業であるため社会情勢の影響を受けやすいといった外部環境がある。
- ・ 製造業に関しては労働力の新規確保が困難な状況となっており、事業者の高齢化も進んでいる。
- ・ 建設業については長野県軽井沢町に隣接しているため、軽井沢町にて一定の建設工事需要を確保できている事業者が多い。

c. 観光業

- ・ 世界遺産の「荒船風穴」や「下仁田ジオパーク」、「神津牧場」等の観光名所はあるが、リピーターや長期滞在顧客の確保、インバウンド需要の取り込みが十分ではない状況がある。（日帰り等で通過してしまうことも多い）宿泊施設についても3件しかなく、顧客滞在時間も短い状況である。
- ・ 特産物として「こんにゃく」や「下仁田ネギ」があり、寒暖差のある気候と清らかな水に支えられた農産物とその加工品は観光客にも人気であり、これらの特産品は「道の駅しもにた」などで購入できる。
- ・ 観光名所も特産物もシーズンがあり、1年中の集客を確保できない点も現状としてある。

【現状のまとめ】

- ・ 当地域は、群馬県の山間地域にあり交通の要所として栄えてきたが、現在は過疎化が進んでおり、人口・世帯数ともに減少の歯止めがかからない現状である。
- ・ 特産品や観光資源には恵まれており入込観光客数はコロナ前の水準に戻りつつある。
- ・ 産業については地場産業（こんにゃく製造）等を中心に特色ある地域であるが、後継者不足に伴う廃業も増加している。



大きな商圈に囲まれた立地  
（下仁田町から軽井沢町まで車で47分  
富岡市まで車で22分）



世界遺産の荒船風穴

## ② 課題

### 【地域の共通課題】

・ 人口減少による内需の縮小、後継者不足による廃業増加の状況に対して、地域経済の構造転換を行っていく必要がある。具体的には1、「海外需要・観光需要を含む地域外需要からの収益獲得（新たな需要の開拓支援）」2、「働き手不足の見据えた労働生産性の向上（省力化）」3、「事業承継支援の強化（後継者育成、M&A）」の3点が、地域共通の課題と設定できる。

### 【業種別の個別課題】

#### a. 商業（小売・サービス業）

・ 人口減少に伴う内需の低下に対して、外需獲得に向けた商品構成、販売方法、サービス提供方法の転換が必要となる。特に観光客向けの商品やサービスの提供について検討の余地がある。

- ・ 駅前エリアの再開発および商業エリアとして機能集約することによる中心地域の活性化。
- ・ 事業者の廃業による地域の生活関連サービス業の空洞化を避けるため、事業者の集約化、持続可能な体制の維持について地域一体となって検討していく必要がある。（事業引継ぎ支援強化）

#### b. 工業（製造・建設業）

・ 地場産業（こんにやく製造）については国内需要の低下状況から、観光需要・海外需要の獲得を見据えた販売先の再構成が必要になる。

- ・ より付加価値の高い商品開発、製造、販売による収益の確保、雇用の維持が必要になる。
- ・ 採用ノウハウの蓄積による新規人材の確保と教育、後継者候補の育成によって事業継続を図る必要がある。（引き継ぎ手がないことによる生産技術ノウハウ等の消失を避けるための対策も含む）
- ・ DX化、ITシステム導入等を促進して事業の労働生産性を向上させ、少人数でも事業を回すことができるような体制構築を推進する。

#### c. 観光業

- ・ 観光地全体としての戦略的な連携・協働を強化していく必要がある。
- ・ 情報発信ノウハウの蓄積を行い、地域の観光資源を含む魅力発信による観光集客を強化する。

## ③ 地域の産業ビジョンからの引用

### 【下仁田町デジタル田園都市構想総合戦略】

・ 下仁田町では、「下仁田町デジタル田園都市構想総合戦略」の一環として、地域の産業ビジョンについて下記のように目標を掲げている

（以下、本文抜粋）

#### 4-1 基本方針 I 産業の活性化と雇用の創出

下仁田町の産業構造や自然環境など地域特性を最大限に生かし、農業や林業、製造業、サービス業などの産業振興を進めるとともに就労支援や担い手の育成の強化を図り、関係機関と連携し、安心して就労できる環境づくりを進め、住民及び移住者の雇用機会の確保創出を進めます。

・ 地域の産業ビジョンにおける目標設定（KPI）として、下記内容を設定している。（一部抜粋）

重要業績評価指標（KPI）	現在値	目標値	目標期間	備考
創業・起業件数	19件 (R5までの累計)	34件 (R11までの累計)	5年間	担当調べ
町内事業者の従業員数（公務含む）	2,892人 (R3)	2,700人	単年	経済センサス (5年ごと)

#### ④ 下仁田町商工会としての役割

##### 【現在の当商工会の取組】

- ・ 当商工会は、地域内の小規模事業者に対して「金融支援（マル経など）」や「共済制度の提供」、「労働保険事務組合（労働保険手続き代行）」、「記帳代行」を中心に地域事業者の経営安定や福利厚生の上昇に取り組んできた。
- ・ 令和4年度に更新を行った経営発達支援計画に基づき、小規模事業者に対し伴走型支援を実施してきた。
- ・ その他、専門家派遣による経営計画の策定や、商工事業者の協力による地域イベントの開催にも積極的に取り組んでいる。

このように、現在まで地域の商工業者の金融支援や経営助言、横のつながりの強化において重要な役割を担ってきた自負がある。

##### （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

当地域の10年後については、より人口減少（人材不足）、廃業（後継者不足）が進んだ地域経済となることが予測される。伴って、地域内需要の減少、事業売上高の低下、廃業の増加、更なる人口流出といった負の循環を促進させないための対策を、現時点から講じていく必要がある。

一方、下仁田町は「こんにゃく」や「下仁田ネギ」など全国的に知られる特産品を有し、食文化の面で強いブランド力を持つ地域である。また、豊かな自然環境や歴史資源を活かした観光資源にも恵まれており、地域の魅力を体験的に発信できる基盤が整っている。

以上のような状況から1.～5.の長期的な振興のあり方を設定した。

##### 1. 下仁田ブランド特産品等の広域販路開拓

10年後における地域のあるべき姿：「こんにゃく」や「下仁田ネギ」など全国的に知られる特産品について、海外を含むより広域販路での流通販売が行われるようになる。特産品を求めて全国から観光客や買い付け業者が集まるなど、活発な商流が行われる地域となる。

理由：地域の人口減少の状況から、地域内需要は低下していく見込みである。よって競争力のある商品によって地域外から収益を得て、地場産業関連事業者の継続を図る必要がある。

##### 2. 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支援の仕組みが整備され、地域になくてはならない企業の長期的な事業存続の見込みが立った状態となる。承継後の持続的支援により、売上・利益のV字回復と雇用維持を実現する。

理由：地域基盤産業等の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。

##### 3. デジタル化およびAI活用の推進

10年後における地域のあるべき姿：最新のデジタル技術導入を推進し、各事業者が最小人数であっても業務を円滑に処理できるようになる。また、事業内容（業務工程）および決算書などをデジタル化し、AIを活用した経営状況の分析および改善が進む。

理由：地域におけるデジタル技術活用の遅れが顕著であり、管理業務を含む間接業務に時間をとれない経営者も存在する。最新のデジタル技術活用の利便性を感じてもらい、経営に取り入れ、市場での競争力を維持する必要がある。

#### 4. 人材不足対応（近代的な設備の導入および人材育成）

10年後における地域のあるべき姿：近代的な設備導入が円滑になされ、各事業者が最小人数であっても業務を処理できるようになる。業務標準化により人材育成が進み、最小人数で業務を遂行できるようになる。

理由：経営者の高齢化、地域の働き手不足、採用難が常態化する中、最小人数でより多くの業務を効率的にこなしていかなければ、事業が維持できない恐れがある。したがって、近代的設備の導入による省力化、自動化、それに対応できる人材育成を計画的に行っていく必要がある。

#### 5. 生活関連サービス維持と満足度向上

10年後における地域のあるべき姿：地域における多様な暮らしを支える生活関連サービス業（小売店、飲食店、生活サービス、建設業等）が地域内で事業を継続し、生活インフラの豊かさを実感できる町となる。地域で100年以上続く老舗企業が現在の市場環境にそったサービスを提供することで、地域住民の満足度を高め、外部からの移住も増加する状況となる。

理由：需要が低下しても生活関連サービスを維持するには、機能集約が不可欠である。生活インフラの維持は転出抑制と雇用確保に直結し、地域の持続性を左右するためである。

### （3）経営発達支援事業の目標

現状及び課題、地域の産業ビジョン、小規模事業者に対する長期的な振興の在り方を踏まえ、以下の通り、経営発達支援計画の目標を設定した。（KGIはKPI達成の上で成り立つ目標設定とし、必ずしも数値は一致しない。）

#### 1. 下仁田ブランド特産品等の広域販路開拓

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：下仁田ブランド特産品の外部販売成約数5件 新規顧客獲得実績各事業者10件

KPI：展示会出展支援5件 販促物作成支援5件 HP作成指導10件

設定した理由：成約数、新規顧客獲得実績のKGIは新たな需要の獲得先の実現度を測るためである。KPIはKGI達成のための具体的な手段であり明確に測定できる件数を採用した。

#### 2. 事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：事業承継または廃業支援完了10件

KPI：事業承継診断および助言実施30件、事業承継計画策定15件、後継者育成支援15件

設定した理由：地域の後継者不足による廃業リスク（地域共通の課題）に対応し、地域経済の構造転換および雇用維持を図ることが不可欠である。事業承継もしくは廃業支援完了は、支援の実効性を測る最終的な指標となる。KPIとして、承継プロセスの初期段階である「診断」と「計画策定」、および「後継者育成」を定量化し、資源の集中投下と進捗の可視化を可能にする。

#### 3. デジタル化およびAI活用の推進

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：地域におけるデジタル活用事業者 20者 増加

※ デジタル活用事業者の定義として、①自社 HP の所有 ②会計システム or Excel 等による収益管理の導入 ③労務管理システム or Excel 等による労務管理の導入 ④日常業務における生成 AI 技術の活用（販促活動等） いずれか 1 つ以上の導入事業者を指す。

K P I： 専門家派遣による自社 HP 策定支援、会計システム導入支援、労務管理システム導入、生成 AI 活用支援の件数 25 者

設定した理由：人材不足が常態化し、デジタル化の遅れが顕著な当地域において、最小人数でも業務を円滑に処理できる体制構築が急務である。日常的にデジタル技術を使える状態の事業者数増やすことを KGI として設定した。KPI は、HP による広域販促活動への足場づくり、基幹業務のデジタル化や自動化、販促活動等における AI 活用に資するツールや知識の導入を段階的に測定する。

#### 4. 人材不足対応（近代的な設備の導入および人材育成）

支援計画の認定期間（5 年間）目標：

K G I：支援事業者における「労働生産性向上 10%向上」「雇用維持率 90%以上」「残業時間 10%削減」いずれかの達成事業者 10 件

K P I：近代的な設備および施設の導入助言支援件数 20 件、人材関連助言支援 20 件、

設定した理由：当地域は、経営者の高齢化と労働力の新規確保が困難な状況にあり、人材不足が常態化している。長期的な振興のあり方として、「最小人数でより多くの業務を効率的にこなす」体制を構築するため、近代的な設備の導入による省力化、自動化と、それに対応できる人材育成を計画的に行う必要がある。

設定した KGI である「労働生産性向上 10%向上」「雇用維持率 90%以上」「残業時間 10%削減」は、採用難の常態化という環境下で、人手不足対策の効果を直接測るための指標であり、達成事業者数はその成功事例であるため事例の横展開につながりうる。KPI は、現場改善に直結する設備導入、採用～育成まで一連人事労務関連施策の安定化といった具体的な手段を定量化し、目標達成に向けた進捗を明確に把握するために設定した。

#### 5. 生活関連サービス維持と満足度向上

支援計画の認定期間（5 年間）目標：

K G I：地域住民の生活満足度調査の結果向上「やや満足～満足」の割合 7 割以上

K P I：地域住民の生活満足度調査の実施（年 1 回） 地域における生活インフラサービス業への経営持続化支援件数 25 件

設定した理由：人口減少に伴う生活関連サービス業の空洞化は、地域の暮らしやすさと転出抑制に直結する重要な課題である。KGI は、生活インフラの維持とそれによる地域の持続性（住民満足度）を測定する。KPI では、地域住民の生活満足度調査の実施による現状把握と、地域住民に必要とされる生活インフラサービス業への経営持続化支援件を具体的な手段として設定した。

## 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) 目標達成の達成に向けた方針

前項「(3) 経営発達支援事業の目標」で設定した各目標（KGI、KPI）を達成するため、下仁田町の「人口減少による内需の縮小」「後継者不足による廃業増加」といった地域共通の課題を踏まえ、以下の支援方針に基づき、体系的な伴走支援を実施する。支援にあたっては、経営者との対話と傾聴を重視し、小規模事業者が本質的な課題を認識し、自ら行動する力（内発的動機付け）を引き出すことを最重要視する。

#### 1. 下仁田ブランド特産品等の広域販路開拓

【重点支援対象：食品製造業、卸小売業】

達成方針1：商工会仲介による広域販促機会の提供

段階的な販路開拓支援の実行 KGI である外部販売成約数5件および新規顧客獲得10者を達成するため、KPIとして設定した「展示会出展支援5件」や「販促物作成支援5件」を、計画期間にわたって段階的かつ集中的に実施する。単発の出展で終わらせず、事前準備（商品選定、価格戦略）から事後の商談支援および受注管理まで一貫した伴走支援を行う。

達成方針2：デジタル技術による広域販促基盤の整備

広域的な需要開拓（外需獲得）の足場として、「HP作成指導5件」を達成し、小規模事業者がSNSやプレスリリース等の広報手法を活用できるように支援する。特に観光客や買い付け業者など地域外からの収益獲得に向けた情報発信強化を目的とする。

達成方針3：地域資源の高付加価値化

「下仁田ねぎ」や「こんにゃく」といった地域産品のブランド力をさらに高めるため、魅力的な商品内容や包装デザインなど新商品開発や付加価値向上を支援し、市場での競争力を強化する。

#### 2. 事業承継支援

【重点支援対象：経営者が高齢化している小規模事業者（製造業、生活関連サービス業）】

達成方針1：早期の課題可視化と計画策定

承継完了10件を目指し、まずKPIである「事業承継診断・助言実施30件」を重点的に実施し、経営者の高齢化が進む地域において廃業リスクを早期に特定する。診断結果に基づき、「事業承継計画策定15件」を目標に、資産、知財、人材の棚卸しを支援し、承継計画の策定を促す。

達成方針2：後継者育成と第三者承継支援の強化

「後継者育成支援15件」の目標達成に向けて、後継者候補の育成支援の実施と、第三者承継（M&A）のための相談窓口を商工会内に設置し、多様な承継を支援できる体制を構築する。また支援体制として事業承継引継ぎ支援センターとの連携も確立する。

達成方針3：承継後の持続的伴走支援

承継を目的とせず、承継後2年間は事業承継の進捗確認を実施し、事業の継続と雇用維持を実現するための経営改善指導を行う。

### 3. デジタル化および AI 活用の推進

【重点支援対象：デジタル活用意欲の高い小規模事業者、管理業務負担の大きい事業者】

#### 達成方針 1：デジタル導入による基盤強化

KGI であるデジタル活用事業者 20 者増加を目指し、KPI である専門家派遣制度（目標 25 者）を活用して、デジタル技術活用の遅れが顕著な当地域において、HP の所有、会計・労務管理システムの導入を優先的に支援する。

#### 達成方針 2：業務効率化と生産性の向上

最小人数でも業務を円滑に処理できる体制構築を目指し、まずは日々の業務のデジタル化（Excel 活用）等から入り、将来的な受注・在庫・会計・労務といった基幹業務のクラウドによる統合や RPA 等による伝票処理の自動化（管理業務量の削減）を支援する。

#### 達成方針 3：AI 活用を通じた競争力維持

販促活動や経営状況の分析に生成 AI 技術を活用できるよう、伴走型支援を実施する。これにより、データに基づく意思決定を可能とし、市場での競争力を維持する。

### 4. 人材不足対応（近代的な設備の導入および人材育成）

【重点支援対象：労働生産性向上に課題を抱える製造業、建設業、サービス業】

#### 達成方針 1：省力化・自動化の計画的推進

「近代的な設備および施設の導入支援件数 20 件」の達成に向け、省力化・自動化を目的とした設備投資計画の策定を支援する。特に、採用難が常態化する地域において、労働生産性向上と残業時間削減に直結するボトルネック工程の機械化を重点的に狙う。場合によっては補助金制度を活用した機器導入についても助言支援を行う。

#### 達成方針 2：業務の標準化と業務負担軽減の推進

設備導入と並行して、「人材関連助言支援 20 件」を達成するため、IE 手法による動線分析や業務の標準化（標準作業書整備）を支援する。これにより日々の業務や教育負荷を下げ、最小人数でも安定稼働を可能とする事業体質への転換を図る。

#### 達成方針 3：柔軟な雇用形態と定着支援

雇用維持率 90%以上を達成するため、短時間雇用やシフトの柔軟化、地域人材バンクや外部資源（スキマバイト、遠隔委託）の活用を支援し、採用難の環境下での潜在人材の取り込みと離職率の改善を目指す。

### 5. 生活関連サービス維持と満足度向上

【重点支援対象：生活必需品の小売、サービス業、駅前エリアの事業者】

#### 達成方針 1：生活満足度の現状把握と検証

KGI である地域住民の生活満足度調査結果の向上（「やや満足～満足」の割合 7 割以上）に向け、KPI である「地域住民の生活満足度調査の実施（年 1 回）」を継続的に行い、サービス提供の現状と住民ニーズとの乖離を正確に把握する。

#### 達成方針 2：持続可能な供給体制の構築

人口減少に伴う生活関連サービス業の空洞化を避けるため、当商工会に業種連携相談窓口を設置、供給不足となりうる事業内容について事業者同士の横のつながりを作るなど、供給調整を支援する。また、「経営持続化支援件数 25 件」を通じ、共同運営や機能集約による広域連携を促し、生活インフ

ラの継続的な維持を支援する。

### 達成方針 3：地域コミュニティとの連携強化

生活インフラの維持は転出抑制と地域の持続性を左右する。地域住民の利便性と、地域の魅力向上のため、イベント開催による活気の創造等により地域コミュニティ連携の強化を図る。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

現状：

- ・ 当地域は、人口減少と高齢化が進行しており（人口の 54.6%が 65 歳以上）、これに伴う内需の縮小と担い手不足が深刻な状況にある。
- ・ 経済動向の体系的な調査はこれまで断続的かつ限定的に行われており、調査内容の事業者に対する共有や周知は行われない状況である。
- ・ 地域住民の満足度や事業承継の見込み等のデータは不足しており、企業の新規事業・販促・創業・承継支援に直結する形での可視化・共有が不足。

課題：

- ・ 地域事業者の収益構造転換（外需獲得、労働生産性向上）の重点分野を特定するため、目的別（販路開拓、デジタル活用／省力化、事業承継）に必要なデータ定義と収集・分析が不足している。
- ・ RESAS（地域経済分析システム）や統計、独自調査の統合分析と定期公表（四半期・年次）が未実施であり、事業者や関係機関への還元が限定的となっている。
- ・ 調査結果を個者支援に反映させるための、調査→活用への取り組みが不足している。特に、製造業の割合が高いという地域の特性を生かし、地域需要低下に対応するための新たな販路や事業承継支援に資するデータを深度深く取得する必要がある。

#### (2) 目標

No.	事業名称	現行	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	会員事業者向け 実態調査	不定期	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②	地域住民向け 満足度調査	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③	追加調査	—	不定期	不定期	不定期	不定期	不定期

#### (3) 事業内容

景況感および事業承継実態など、地域の重点課題解決に資する基礎情報の調査を定期的を実施し、その結果を広く公表することで、小規模事業者の経営判断および支援計画の実行性と実効性の向上に役立てる。

No.	事業名称	調査対象/項目	手法/頻度
-----	------	---------	-------

①	会員事業者向け実態調査	会員事業者（全会員対象）／景況感、地域ブランド活用の意向（展示会参加）、事業承継実態、デジタル活用実態、設備投資実態、人材確保および育成実態等	オンラインフォーム、公式LINE、経営指導員の聞き取り調査等／年1回
②	地域住民向け満足度調査	地域住民／地域住民の生活満足度、不足する生活インフラの有無、地域ニーズの把握	祭り等の地域イベントにおける聞き取り調査等／年1回
③	追加調査	※ ①、②の調査において追加情報が必要となった場合、業種、承継者の有無、デジタル活用状況など、調査対象者および目的を絞って実施	必要に応じて、適した手法、不定期で実施

※ 調査結果は、会報など会員限定の手段ではなく、HP への掲載により（年1回以上公表）、地域の小規模事業者等に対し広く提供する。

※ 調査結果については公的機関（国、市町村等）の公表情報と照らし合わせ、最新の正確な情報を収集および集計公表できるよう努める。

#### （4）調査結果の活用

調査結果は、小規模事業者の経営発達支援事業の実効性向上に直結するよう、以下の通り活用する。

- ・ 支援テーマの優先順位付けと資源配分への反映

会員事業者向け実態調査の結果に基づき、地域ブランド活用支援（展示会参加など販路開拓支援）、事業承継支援、デジタル活用支援、設備投資支援、人材確保および育成支援等の重点支援を決定する。特に、大きな地域課題となっている事業承継支援、デジタル活用支援が必要とされている業者や業種を特定し、専門家派遣や伴走型補助金申請支援の優先順位決定に反映させる。

- ・ 地域住民満足度向上と生活サービス維持

地域住民向け満足度調査の結果を、生活関連サービス維持と満足度向上（目標 5.）のための施策（共同サービス提供拠点、新サービス開発）に活用する。地域に不足する生活インフラを特定し、生活水準を落とさないための情報として利用する。

- ・ 行政及び金融機関との政策連携

必要に応じて、収集した定量定性データを、下仁田町や地域の金融機関と共有する。地域全体の課題（事業承継リスクなど）を明確化し、補助金・保証制度・金融支援といった政策形成や制度改善の判断材料に役立てていただく。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### （1）現状と課題

現状：

- ・ 当地域の需要動向調査は、これまで国が提供する RESAS（地域経済分析システム）やビッグデータを活用した広域的な経済動向の分析などマクロの情報が主となっていた。
- ・ 個々の小規模事業者が販売する特産品や提供するサービスに対する具体的な市場ニーズ、消費者の商品満足度や価格許容度といったミクロ視点の定量定性情報の収集は不十分である。
- ・ 特に下仁田ブランド特産品等の広域販路開拓に資する需要ニーズの把握ができていない状況である。

課題：

- ・ ビッグデータ分析や景況感調査だけでは、顧客の意見や市場環境を反映した具体的な需要動向を把握することが困難であり、個社支援における事業計画策定に直結しにくい。
- ・ 「下仁田ブランド特産品等の広域販路開拓」（目標 1.）や「生活関連サービス維持」（目標 5.）の達成に不可欠な、地域外の顧客（観光客・バイヤー）が求める商品およびサービスの具体像を特定するための調査が未整備である。
- ・ 聞き取り調査等を含む市場調査を体系的に実施し、その結果を小規模事業者の商品改良や新たな需要の開拓に直接活用する仕組みを構築する必要がある。

（2）目標

No.	事業名称	現行	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	ブランド認知 需要把握調査	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②	地域住民向け 需要調査	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③	追加調査	—	不定期	不定期	不定期	不定期	不定期

※ 「ブランド認知需要把握調査」の対象小規模事業者数：管内の下仁田ブランド商品・サービスの製造販売にかかる小規模事業者（約 30 者）を含む、関係者および消費者を調査対象にする。

※ 「地域住民向け需要調査」は前述の「地域住民向け満足度調査」と同時に実施する。

※ 調査結果は、当該事業に係るすべての小規模事業者にフィードバックする。

（3）事業内容

- ・ 広域販路開拓（特産品）および生活関連サービス維持（観光・小売）の分野において、顧客や市場の具体的な需要動向を調査し、小規模事業者の新商品開発やサービス改良に資する情報を提供する。
- ・ 地域の特産品やサービスに対する具体的な市場（特に地域外需要）の評価を定量・定性両面から把握し、個社支援における事業計画策定および需要開拓の成功確率を高める。

No.	事業名称	調査対象/項目	手法/頻度
①	ブランド認知 需要把握調査	下仁田ブランド商品・サービスの製造販売にかかる小規模事業者（約 30 社）、展示会参加者（ブース訪問者）／下仁田ブランド特産品に対する印象および活用意向、広域販売に向けて障壁となる点の洗い出し調査（商品内容、価格帯、出荷体制等）	オンラインフォーム、経営指導員の聞き取り調査等／年 1 回
②	地域住民向け 需要調査	地域住民／地域住民の生活満足度、不足する生活インフラの有無、地域ニーズの把握	祭り等の地域イベントにおけるアンケート調査／年 1 回
③	追加調査	※ ①、②の調査において追加情報が必要となった場合、調査対象者および目的を絞って実施	必要に応じて、適した手法、不定期で実施

#### (4) 調査結果の活用

需要動向調査の結果は、小規模事業者の顧客需要からの商品サービス改善の浸透を図り、具体的な事業計画に反映させるため、以下の通り活用する。

- ・ 新商品開発および付加価値向上への反映

調査結果（価格許容度、パッケージ評価等）を、食品製造業や地域ブランド関連事業者（目標 1.）に個別（出展者および今後出展の見込みがある小規模事業者 5 者）にフィードバックする。外需獲得に向けた高付加価値化、商品改良、および適切な価格設定を促し、事業計画の実行性を高める。

- ・ 販路開拓戦略の精度向上

バイヤーへの聴取や広域販売に向けた調査の結果を、商談会展支援（目標 1.）や HP からの販路開拓支援（目標 3.）における顧客選定、販売促進内容、およびオンラインの販路改善に活用する。

- ・ 生活サービス維持のための施策立案

生活関連サービスニーズ調査の結果を活用し、地域住民が真に不足している生活インフラを特定する。その上で、機能集約（共同サービス提供拠点）や事業者間の事業引継ぎ支援（目標 5.）の方向性を明確化し、関係市町村や地域コミュニティと連携して施策を推進する。

#### 5. 経営状況の分析に関すること

##### (1) 現状と課題

現状：

- ・ 当商工会における小規模事業者への経営分析は、これまで主に記帳指導を通じた財務指標の把握に重点が置かれてきた。
- ・ 非財務面（経営資源の内容、保有技術、強み・弱み、外部機会・脅威、顧客価値、競争優位性）の体系的な整理は不足しており、ローカルベンチマークや経営デザインシートといったツールを活用した面談・ヒアリングの標準化も一部に留まっている。
- ・ 分析結果が事業計画の策定や、その後の持続的なフォローアップに直結しにくいという課題がある。

課題：

- ・ 地域の重点課題（事業承継、デジタル活用、広域販路開拓）に対応するため、財務分析（収益性、生産性、安全性）と非財務分析（SWOT、経営資源）を組み合わせた現状把握支援を、個者支援の初期段階で導入する必要がある。
- ・ 分析結果に基づき、経営者が本質的な課題を認識し、自ら行動する力（内発的動機付け）を引き出すための対話過程（密な伴走型支援）を実施する体制が不足している。
- ・ 分析対象事業者数を計画的に確保し、成果を客観的に把握できる情報整備と共有化体制を構築し、支援の質の向上に繋げる必要がある。

##### (2) 目標

個別の財務および非財務分析を計画期間（5 年間）で累積合計 75 者に対し実施し、支援の初期段階で小規模事業者の課題を可視化し、需要を見据えた事業計画策定（次項）に移行できる体制を確立する。

No.	事業名称	現行	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	個別経営分析	5～10 社	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

	(財務+非財務)						
②	決算書内容 解説指導	—	※1	※1	※1	※1	※1

※1 当商工会で記帳代行を行っている事業者には、原則、全者実施予定

### (3) 事業内容

・ 小規模事業者が抱える課題（資金繰り改善、販路拡大、事業承継等）をヒアリングした上で、財務情報（収益性、生産性、安全性）および非財務情報（SWOT、経営資源）に基づき経営状況を正確に把握し、経営者が自ら課題と今後の取り組みを検討選択できるよう理解促進に努めることを目指した支援を実施する。

No.	事業名称	実施対象/内容	手法/頻度
①	個別経営分析 (財務および非財務)	地域の小規模事業者（意欲のある者）/計画策定雛形に沿った財務および非財務の経営状況の分析、ローカルベンチマーク等の経営計画ツールを活用した分析支援	経営指導員および専門家派遣による個別指導。経営指導員からの会員への声掛けによって希望者に実施/1者あたり年1～5回
②	決算書内容解説指導	当商工会で記帳代行を行っている事業者/決算書内容の解説および改善に向けた助言指導	経営指導員による個別指導。経営指導員からの会員への声掛けによって実施/年1回

### (4) 分析結果の活用

分析結果は、小規模事業者経営者が自律的かつ継続的に経営管理を実施できる体制を育成していくこと、および支援の実効性の向上に直結するよう、以下の通り活用する。

#### ・ 事業計画策定支援への直結

経営計画素案等の成果物として小規模事業者にフィードバックする。この結果を、次項である「事業計画策定支援」の前提とし、需要を見据えた具体的な事業計画（販路開拓計画、事業承継計画、財務状況の改善計画）の策定に結び付ける。

#### ・ 支援テーマの優先順位付けと資源配分への反映

分析結果を業種別や課題別に集計し、地域全体の共通課題（例：資金繰り悪化率、デジタル販路未整備率、事業承継リスク）を把握する。このデータを基に、価格転嫁、人材確保、デジタル活用推進など、重点支援分野を決定し、専門家派遣や伴走型補助金の申請支援といった政策資源の優先順位決定に反映させる。

#### ・ 行政・金融機関との政策連携への活用

分析結果を集約した地域全体の共通課題情報を、下仁田町や地域の金融機関と共有する。これにより、地域の課題解決に向けた補助金・保証制度・金融支援といった政策形成や制度改善の判断材料に役立てていただく。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- ・ これまでの事業計画策定支援は、主に「5. 経営状況の分析」で得られた財務指標や課題に基づき、希望する小規模事業者に対して実施されてきた。
- ・ 販路開拓や事業承継、新事業展開に関する計画策定支援は個別対応に留まっており、体系的な支援体制は未整備である。
- ・ 経営分析は実施しているものの、経営者が計画策定の意義や重要性を十分に理解していないため、具体的な「需要を見据えた事業計画」の策定に至らないケースも多い。

課題：

- ・ 事業計画策定の意義や重要性を小規模事業者に浸透させ、内発的動機付け（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む姿勢）を促すための支援手法の確立が求められる。
- ・ 地域の長期的な振興のあり方（広域販路開拓、事業承継、デジタル化/省力化、人材不足対応）に基づき、事業承継、販路拡大、デジタル化、人材不足対策に関する計画策定支援を体系化し、段階的な伴走支援に繋げる仕組みづくりが課題となっている。
- ・ 「3. 地域の経済動向調査」「4. 需要動向調査」「5. 経営状況の分析」の結果を、単なる資料としてではなく、事業者の競争力維持および強化に直結する実現性の高い行動計画（事業計画）に落とし込むための支援方法を確立する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援は、単なる知識提供や書類作成代行ではなく、小規模事業者の行動変容を促すことに重点を置く。

#### ・ 経営力再構築伴走支援モデルの適用

経営指導員による対話と傾聴を重視した伴走型支援を実施する。小規模事業者が「5. 経営状況の分析」の結果に基づき、自社の本質的な課題を認識し、納得した上で自ら行動する力（内発的動機付け）を引き出す過程を重視する。

#### ・ 先行調査結果の徹底活用

「3. 地域の経済動向調査」（地域の景況感や経営事情）、「4. 需要動向調査」（顧客・市場ニーズ）、「5. 経営状況の分析」（財務・非財務情報）の結果を、計画策定の前提（必須）とし、需要を見据えた具体的な目標設定と施策立案を支援する。

#### ・ 重点テーマ別支援の体系化

地域が抱える主要な課題（広域販路開拓、事業承継、デジタル化/省力化、人材不足対応）に対応するため、これらのテーマに特化した計画策定を体系化し、実現可能性の高いものを選定して支援を集中する。

### (3) 目標

個別の経営分析（年15者）の結果を最大限に活用し、需要を見据えた事業計画の策定を計画的に支援することで、小規模事業者の持続的な経営改善を促進する。

No.	事業名称	現行	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	経営計画策定事業者数（商工会独自形式雛形）	5～10社	15者	15者	15者	15者	15者
②	事業計画策定事業者数（事業継続形式雛形）	3社	5者	5者	5者	5者	5者
③	事業計画策定セミナー	—	不定期	不定期	不定期	不定期	不定期

#### （４）事業内容

- ・ 需要を見据えた計画策定の意義を浸透させるとともに、経営指導員による伴走支援を通じて、小規模事業者の経営状況（財務および非財務）に基づいた、実行性の高い事業計画の策定を支援する。

No.	事業名称	目的／内容	手法／頻度
①	経営計画策定事業者数（商工会独自形式雛形）	<p>【目的】 経営計画策定について1から学び、具体的な計画策定に着手する機会を地域の小規模事業者を提供する</p> <p>【支援対象】 地域の小規模事業者（経営計画未作成者、計画づくりに慣れていない方）</p> <p>【カリキュラム】 当商工会独自雛形を用いた事業者ヒアリングと事業内容や方針（各事業者の現状分析、SWOT分析、経営方針、今後のプラン等）について伴奏型支援により文章化する支援を実施</p> <p>【参加者】 事業者、商工会職員、専門家</p>	<p>【募集方法】 経営指導員からの会員への声掛けによって希望者に実施</p> <p>【講師】 経営指導員、専門家</p> <p>【回数】 1者あたり年1～2回</p>
②	事業計画策定事業者数（事業継続形式雛形）	<p>【目的】 経営計画策定について理解を深め、より高度で具体的な計画策定に着手する機会を地域の小規模事業者を提供する。</p> <p>【支援対象】 地域の小規模事業者（事業継続のためのさらに詳細な事業計画策定をしたい方、過去に商工会独自形式の計画策定経験がある方を含む）</p> <p>【カリキュラム】 今後も事業を継続する上で必要となる経営リスクの観点について解説し、ローカルベンチマーク方式に基づいた現状把握やリスクに備えた行動計画の策定を伴走型支援により実施。</p> <p>【参加者】</p>	<p>【募集方法】 経営指導員からの会員への声掛けによって希望者に実施</p> <p>【講師】 経営指導員、専門家</p> <p>【回数】 1者あたり年1～5回</p>

		事業者、商工会職員、専門家	
③	事業計画策定セミナー	<p>【目的】 経営計画策定が望まれる事業者グループに対して、目的を絞って専門家の事業計画策定ノウハウを提供する。</p> <p>【支援対象】 地域の小規模事業者（全般）</p> <p>【カリキュラム】 事業計画策定に関する基本的な考え方や手法を学ぶ内容または地域の事業者の希望に合った様々な目的（事業承継、災害対策、販促計画等）に沿った内容のセミナーを実施する</p> <p>【参加者】 事業者、商工会職員、専門家</p>	<p>【募集方法】 経営指導員からの会員への声掛けによって複数名の希望者が集まった場合に実施</p> <p>【講師】 経営指導員、専門家</p> <p>【回数】 年1回</p>

※ ①～③の成果として、事業計画策定件数、補助金申請件数、事業継続力強化計画申請数、経営力向上計画申請件数、事業承継計画策定件数等を指標とする。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- ・ これまでの事業計画策定後のフォローアップは一部で実施されていたが、実施頻度や方法が統一されておらず、担当者や時期によって訪問/面談回数や記録様式が不定期となっていた。
- ・ 計画に対する売上や利益といった経営指標の推移を体系的に把握し、その効果を測定する仕組みが未確立であったため、進捗が芳しくない場合の客観的な効果検証や計画の見直しに繋がりにくいという課題があった。

課題：

- ・ 小規模事業者が「経営の自走化」を達成するため、「策定→実行→進捗確認→効果検証→見直し」というPDCAサイクルを回すための定期的かつ統一された伴走支援の仕組みを構築する必要がある。
- ・ 支援した小規模事業者の売上や利益率の増加など、具体的な成果に繋がっているかを定量的に把握し、支援の実効性を評価する指標設定と情報収集体制が不足している。
- ・ 事業計画と進捗状況にズレが生じた場合、経営指導員単独ではなく、外部有識者や第三者の視点を投入し、速やかに計画の見直しを提案できる体制を確立する必要がある。
- ・ 小規模事業者（常時使用する従業員が5人以下）など、特に組織体制が脆弱な事業者に対しては、環境変化に脆弱な面があることから、特に配慮した支援を実施する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の実施支援は、単なる進捗確認ではなく、小規模事業者の持続的発展と経営の自走化を最終目標とする。

- ・ 経営力再構築伴走支援の継続  
策定された事業計画（広域販路開拓、事業承継、デジタル化/省力化、人材不足対応等）に従い、

経営指導員が小規模事業者へ定期的かつ継続的な指導及び助言を実施する仕組みを構築する。対話と傾聴を通じて、事業者が自律的に経営課題に対処できる内発的動機付けを維持・強化する。

- ・ 定量的な指標による効果検証と進捗管理

小規模事業者の売上、利益、労働生産性などの経営指標の推移を定期的に把握し、計画の実効性向上に必要な指導及び助言を行う。支援した小規模事業者の経営継続等の目標達成を目指す。

- ・ 経営力の段階的向上支援

伴走型支援の過程で、小規模事業者の経営力（経営戦略、人材戦略、デジタル活用等）の習得状況を把握し、計画実行に必要な知識技術を段階的に習得できるよう支援する。

### (3) 目標

事業計画を策定した全ての小規模事業者（年間 15 者）を原則としてフォローアップ対象とし、計画実行率を高めることで、地域課題である円滑な事業承継や事業の安定的継続を実現する。

No.	事業名称	現行	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	フォローアップ対象事業者数	—	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
②	頻度 (延べ回数)	—	75 回	75 回	75 回	75 回	75 回
③	各事業者が設定した目標の達成事業者数	—	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
④	顧客数の増加事業者数	—	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

※ フォローアップ対象事業者数は、原則として経営計画を策定した全ての小規模事業者（年間 15 者＋フォローアップを必要とする事業者）とする。経営計画策定が年度末となる事業者については、翌年度の対象に含めるなど、計画的なフォローアップを行う。（なお、前項で策定した事業継続形式による事業者は商工会独自形式による計画策定と合わせての希望も多いことから、計画策定者が重複しており、フォローアップ対象事業者数 15 者に含まれる）

※ フォローアップ対象事業者 1 社に対して、4 半期に 1 回＋決算後に 1 回の年間 5 回の定期フォローアップ（15 者×年 5 回＝75 回）を支援頻度目標とする。

※ 目標達成者数については、下記事業者ごとに目標とする達成点、経営指標が異なることから、「(3) 経営発達支援事業」の目標 KGI として設定した項目を個者ごとに設定し、KGI 項目の達成事業者を達成事業者数として目標設定する。

※ 顧客数の増加事業者数については、事業計画策定およびフォローアップ前と比較し、1%以上の顧客数増加を達成した事業者数とする。達成の有無についての確認は事業者への聞き取り調査により実施する。

### (4) 事業内容（事業計画策定後支援の手法）

- ・ 策定した事業計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行い、事業承継のタイミングや重要経営指標の推移を把握し、小規模事業者の目標達成を確実なものにする。

- ・ 事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップカルテを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。基本は巡回訪問の際の個別対応を実施することとするが、事業者からの申出や効率性を鑑み臨機応変に対応する。

- ・ 支援頻度については、4 半期に 1 回+決算後に 1 回の年間 5 回の定期フォローアップを基本とし、各経営指導員が事業者支援計画を策定して実施する。
- ・ 支援時期については事業者の繁忙期、閑散期、解決課題の有無と重要度、事業計画の進捗状況等を勘案して、柔軟な日程調整による支援を行う。

※ 当初事業計画と進行状況に差が生じている場合の対処方法

- ・ 進捗状況が思わしくなく、事業計画との間に差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投入し、差の発生要因及び今後の対応方策を検討の上、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

現状：

- ・ 当地域内の小規模事業者は、「下仁田ねぎ」や「こんにゃく」といった全国的な知名度を持つ特産品を有しているものの、地域外への営業力が強いとは言えず、広域販路には至らない企業が多い。
- ・ デジタル活用が停滞していることにより、オンラインでの販路開拓（EC、SNS、HP 活用）は未着手または不十分な事業者が多い。
- ・ 展示会への出展は一部で実施されているが、事前準備や事後フォローが不十分なため、商談が成約に繋がらず成果が限定的となっている。

課題：

- ・ デジタル販路構築と活用支援の体系化  
小規模事業者の競争力強化に不可欠な EC、SNS、CRM（顧客管理）、データ分析等のデジタル活用推進に向けた理解促進と実装支援を体系化する必要がある。
- ・ 広域販路開拓支援の高度化  
商談会や展示会への出展支援を単発で終わらせず、事前準備、出展中の商談サポート、事後フォローアップを一貫した伴走支援として確立し、新規取引先の開拓（目標 1.）を確実なものにする。
- ・ 地域ブランド戦略の強化  
特産品や観光資源といった地域資源を活かした高付加価値化を図るため、販促策や海外等との商取引に関する知識不足を解消し、ブランド形成・マーケティングに繋げる必要がある。

### (2) 支援に対する方針（需要開拓支援の考え方）

本事業は、地域の「人口減少による内需の縮小」を克服するため、「下仁田ブランド特産品等の広域販路開拓」および「デジタル化および AI 活用の推進」といった長期的な振興のあり方（目標 1. 3.）を実現するための具体的な実行手段と位置づけがある。

- ・ 重点支援テーマの設定  
地域の産業ビジョンを踏まえ、特に食品加工業（特産品関連）、観光サービス業、地域資源活用型製造業を重点的な支援対象とし、デジタル活用が不得手だが販路拡大意欲が高い小規模事業者に資源を集中する。
- ・ ハイブリッド型販路開拓の推進  
リアルな場（展示会、商談会）での新規顧客開拓と、デジタルな場（EC、SNS、HP）での商圈に制限のない販売方法を組み合わせたハイブリッド戦略を推進し、安定的な外需獲得を目指す。
- ・ 専門家活用による競争優位の確立  
単なる国内販売促進に留まらず、海外販売（越境 EC）を視野に入れた販促策の助言支援やセミナー

を実施し、地域ブランドの差別化と競争力の強化を図る。

(3) 目標

事業計画の策定および策定後の実施支援を受けた小規模事業者を主な対象とし、広域販路開拓とデジタル活用を組み合わせることで、新規取引先獲得を実現する。

No.	事業名称	現行	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	展示会出展支援 出展事業者数	0～1者	1者	1者	1者	1者	1者
②	オンライン販路 開拓支援	—	5者	5者	5者	5者	5者
③	海外販路開拓 支援	—	1者	1者	1者	1者	1者
④	のべ新規販路成 約件数	—	10件	10件	10件	10件	10件

※目標は、支援事業者数および成果目標（成約件数）を設定した。

(4) 事業内容（需要開拓支援の手法）

- ・ 小規模事業者が事業計画に従って行う需要の開拓に寄与することを目的として、広域販路拡大の機会創出や、販促手法、ブランド形成、マーケティング、電子商取引等の活用手法を教授する。
- ・ 人口減少による内需の縮小に対して、外需（海外を含む地域外需要）を獲得していくことが事業継続に係る大きな課題であり、①～③の事業内容により外需の獲得を目指す。

No.	事業名称	実施対象／内容	手法／頻度
①	展示会出展支援	下仁田ブランド特産品の製造販売に係る事業者／下仁田町として合同で販売展示会に出展し事業者の商材紹介やバイヤーへの商談機会を設ける	下仁田町商工会として出展する展示会ブースへの参加。経営指導員からの会員への声掛けによって希望者に実施／年間1回以上の商談会・展示会出展支援を目指す。
②	オンライン販路 開拓支援	下仁田ブランド特産品の製造販売に係る事業者／オンライン販路（EC、SNS、HP）の開設支援実施およびオンラインからの販売ノウハウの専門家提供	IT専門家による個別派遣・指導を軸に、ECサイト構築、SNS運用（Instagram、LINE等の活用を想定）、SEO対策を段階的に支援。経営指導員からの会員への声掛けによって希望者に実施／1者あたり年1～3回
③	海外販路開拓 支援	下仁田ブランド特産品の製造販売に係る事業者のうち海外販路に興味のある事業者／海外向け販路開拓に係る知識や方法を学び、国内に留まらないより広域な販路の獲得を目指す。	ジェトロ群馬（日本貿易振興機構）の紹介による海外販路開拓に向けた情報の提供。経営指導員からの会員への声掛けによって希望者へ実施／1者あたり年1～2回

## 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

### (3) 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

#### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

##### (1) 現状と課題

###### 現状：

- ・ これまでの経営発達支援事業の進捗確認は、主に商工会内部の会議（理事会等）で行われてきたが、評価指標が定量化されておらず、支援事業の実効性（費用対効果）の客観的な測定が困難であった。
- ・ 外部有識者や関係市町村といった第三者の視点を交えた評価体制が未整備であり、評価結果の地域全体への公表も限定的であった。

###### 課題：

- ・ 計画に記載した事業について、設定した KPI・KGI 等の定量的な指標を用いて実施状況を把握し、効果検証を行う仕組みを構築する必要がある。
- ・ 評価と見直しの過程に、外部有識者、法定経営指導員または広域経営指導員、および関係市町村担当者等の第三者が関与する必要がある。
- ・ 評価・見直しを毎年度 1 回以上定期的に実施する仕組みと、その結果を地域の小規模事業者等が常時閲覧可能な状態で公表する体制を確立する必要がある。
- ・ 評価結果を次年度の支援計画の資源配分や支援重点分野の決定に反映させることで、PDCA サイクルを効果的に機能させる必要がある。

##### (2) 事業内容

- ・ 経営発達支援計画に記載した全ての事業について、その実施状況を定量的に把握し、小規模事業者の経営の自走化に向けた支援が適切に行われているかを検証することで、支援事業の実効性の向上と継続的な改善を図ることを目的とする。

- ・ 定量的把握

「(3) 経営発達支援事業の目標」に設定した KGI、KPI 目標に対して、Excel スプレッドシートや経営支援システム等で集計し、経営指導員間で共有できるようにする。

- ・ データ収集

「①地域の経済動向調査に関すること」「②需要動向調査に関すること」等で収集し明らかになった情報についても Excel スプレッドシート等集計後、事業者にもわかりやすい形で集計し HP 等で可視化できるようにする。

- ・ 評価手法

評価体制構築のため、外部有識者（群馬県商工会連合会の専門経営指導員、中小企業診断士等）、法定経営指導員、町の担当者（商工観光課）が関与する仕組みを設ける。実施内容の進捗について半期ごとに進捗確認（報告）、毎年度 1 回以上の総合評価を実施する。評価は 5 段階評価＋改善提案方式で、次年度支援計画に反映させる。

- ・ 評価・見直しの頻度

年 1 回以上の総合評価、必要に応じて半期の論評を行う。必要に応じて臨時で外部評価者を招集し、地域重点課題に対する議論を実施する。

- ・ 結果の公表方法

評価結果は HP または会報等に掲載し、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。

- ・ 広域的支援体制の活用

複数商工会、商工会議所と情報共有し、共通課題(販路開拓、デジタル活用、人材育成等)に対する合同研修および専門家派遣を検討する。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。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- ・ 経営指導員向け研修は実施しているが、一般職員を含めた体系的な能力向上策が不足している。
- ・ 支援ノウハウが個人に依存し、組織内で共有する仕組みが未整備である。
- ・ デジタル化対応や課題設定力など、新たな支援領域への知識習得が遅れている。

課題：

- ・ 経営指導員と一般職員双方の支援スキルを計画的に向上させる必要がある。
- ・ OJTや情報共有の仕組みを整備し、ノウハウを組織資産化する必要がある。
- ・ 小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を行い、経営力向上と自律的課題設定力の醸成に寄与する研修体系が必要である。

### (2) 事業内容

経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

- ・ 経営指導員と一般職員の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有とOJTを通じて組織力を強化する。さらに、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考える過程を伴走型で支援することを目的とする。

- ・ 外部研修・セミナーの計画的活用

経営指導員と一般職員の中で希望者には下記のようなセミナー参加を促す。

- 経営支援能力向上セミナー：中小企業庁や都道府県連合会主催研修へ計画的に派遣。
- 事業計画策定セミナー：中小企業大学校等で課題設定・計画策定力を習得。
- DX推進セミナー：ITツール(RPA、クラウド会計、EC、SNS)活用支援力を強化。
- コミュニケーション研修：対話力・傾聴力を高め、信頼醸成と課題深掘りを実践。
- 課題設定力研修：小規模事業者が自ら考えるプロセスを促す支援手法を学ぶ。

- ・ OJT制度の導入(個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み)

経験豊富な指導員と一般職員でチームを組み、巡回指導・窓口相談で実践型OJTを実施する。成功事例を共有し「やる価値が実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を現場で実践する。

- ・ 支援先情報とノウハウ共有の仕組み

支援先および支援事例データベースを構築し、課題設定・解決プロセスを記録・共有する。

- ・ 月次のケーススタディ会議で成功事例・失敗事例を分析し、改善策を組織で共有。
- ・ 経営力向上支援に向けた相互研鑽の奨励

研修・OJTを通じ、小規模事業者の経営の自走化に向けた過程を伴走型支援する。伴奏型支援の中で、経営指導員と一般職員も事業者から学びを得て、財務・人材・知財・デジタル活用など、段階別に学習→実践→定着を促す。

(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12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・記帳指導員が担当する。全職員が参加し毎月行われる「支援力向上会議」において「進捗状況の確認」「問題点とその改善方法の検討」を実施する。</p>																							
<table border="1"><thead><tr><th colspan="2">下仁田町商工会</th></tr></thead><tbody><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>17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>1名</td></tr><tr><td>経営支援員</td><td>2名</td></tr><tr><td>記帳指導員</td><td>1名</td></tr></tbody></table>	下仁田町商工会		会長	1名	副会長	2名	理事	17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	1名	経営支援員	2名	記帳指導員	1名	 <table border="1"><thead><tr><th colspan="2">下仁田町商工観光課</th></tr></thead><tbody></tbody></table>	下仁田町商工観光課	
下仁田町商工会																							
会長	1名																						
副会長	2名																						
理事	17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	1名																						
経営支援員	2名																						
記帳指導員	1名																						
下仁田町商工観光課																							
<p>(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制 (法定経営指導員)</p> <p>①当該経営指導員の氏名、連絡先</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■氏名：湯浅 弘之</li><li>■連絡先：下仁田町商工会 TEL 0274-82-3206</li></ul> <p>②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等) 法定経営指導員の関わり方</p> <p>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。</p> <p>③広域経営指導員の当否</p> <p>申請書に記載の経営指導員・湯浅弘之は、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。</p>																							

<p>(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先</p> <p>①商工会／商工会議所 〒370-2601 群馬県甘楽郡下仁田町下仁田 363-6 下仁田町商工会 Tel：0274-82-3206 Fax：0274-82-5595 E-mail：simonita@beige.ocn.ne.jp</p> <p>②関係市町村 〒370-2601 群馬県甘楽郡下仁田町大字下仁田 682 下仁田町商工観光課 TEL：0274-64-8805 FAX：0274-82-5766</p>
---

(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	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
3. 地域の経済動向調査に関する事	50	50	50	50	50
4. 需要動向調査に関する事	50	50	50	50	50
5. 経営状況の分析に関する事	50	50	50	50	50
6. 事業計画策定支援に関する事	650	650	650	650	650
7. 事業計画策定後の実施支援に関する事	850	850	850	850	850
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事	300	300	300	300	300
10. 経営指導員等の資質向上等に関する事	150	150	150	150	150

(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。

<p>調達方法</p> <p>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</p>
--

(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。

