

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	南牧村商工会（法人番号 1070005003552） 南牧村（地方公共団体コード 103837）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	1)小規模事業者の実態に即した事業計画策定支援による経営力強化 2)やる気のある小規模事業者への支援強化と潜在力の引き出しによる新たな需要の創出 3)小規模事業者との対話と傾聴を重視した、目標・課題の設定と個々の力の引き出しによる持続的発展
事業内容	3. 地域経済動向調査に関すること ①景気動向分析 ②地域の経済動向分析（外部データ活用） 4. 需要動向調査に関すること ①特産品を活用した商品の改良の調査 ②観光客への調査 5 経営状況の分析に関すること ①経営分析セミナーの開催 6. 事業計画策定支援に関すること ①DXセミナー開催・IT専門家派遣の実施 ②事業計画策定セミナーの開催 ③専門家による個別指導の実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①経営指導員による定期的な巡回支援によるフォローアップ ②専門家を活用したフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①美味しい群馬再発見！ビジネス商談会出展事業（BtoB） ②グルメ&ダイニングショー出展事業（BtoB） ③自社のHPによるネットショップの開設支援 ④SNS活用
連絡先	南牧村商工会 〒370-2804 群馬県南牧村大字磐戸 346 番地 5 TEL：0274-87-3136 FAX：274-87-2273 Email：nanmokuc@nanmoku.ne.jp  南牧村役場 情報観光課 〒370-2806 群馬県甘楽郡南牧村大日向 1098 番地 TEL：0274-87-2011 E-mail：pub02621@vill.nanmoku.gunma.jp



昭和35年3,948人の就業人口が令和2年632人と3,316人(84.0%)減少し、中でも第一次産業は2,702人(96.1%)減少している。人口比率は第一次産業が71.2%から10.4%、第二次産業が13.7%から30.1%、第三次産業が15.1%から59.5%に変化している。

商工業者は昭和60年の213者をピークに年々減少し、令和4年は101者となっている。

**表 1 商工業者数の推移(商工会による集計)**

	昭和 60年	平成 7年	平成 17年	平成 22年	平成 27年	平成 30年	令和 4年
商工業者数	213	202	155	125	119	115	101
小規模事業者数	201	190	147	128	113	111	97

**表 2 商工業者の業種別内訳(商工会による集計)**

業種	平成17年	平成22年	平成27年	平成30年	令和4年
建設	14	12	10	9	8
製造	59	40	33	31	28
卸売	7	4	4	4	2
小売	55	49	45	45	40
飲食・宿泊	9	11	12	12	11
サービス	7	8	9	8	8
その他	4	1	6	6	4
合計	155	125	119	115	101

このような産業構造の変化は、全国的な傾向であるが、本村では急傾斜の段々畑で生産されたコンニャクと、木材価格の低迷という二重苦を受け、安定した収入及び安定した生活を求めて特に第一次産業人口は、村外へ流出していった。現在も村内の労働力を吸収する大規模な企業はなく、地域の持つ特性を生かした新しい産業の誘致や起業の促進と、各産業が連携した“蒟蒻”や“炭ラーメン”などの特産品や、“火とぼしまつり”といった観光資源開発を推進する必要がある。

### ③産業別の現況と課題

#### ・農業

本村は、急こう配の山々に取り囲まれており、まとまった農地の確保が難しいことに加え、日照条件的にも不利な地形である。また、農業就業者の高齢化が進行し、農業の担い手不足が深刻化しており、農業後継者に継承されない又は担い手に集積されない遊休化した農地が多くみられるなど、本村の農業を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いている。今後の農業経営にあたっては、新規就農者の育成支援や農業法人等の参入の促進に努めるなど、多様な担い手を確保する必要がある。また、本村の環境特性に適した農産物の生産に向けた調査・研究を進めるとともに、6次産業化に向け取り組みを図るなど、多様な経営のあり方が求められている。

【第5次南牧村総合計画 58ページより一部抜粋】

#### ・林業

木材需要の伸び悩みや価格の低迷、また、森林所有者の世代交代による森林整備意欲の低下など、林業を取り巻く環境は厳しい状況が続いている。今後の林業経営にあたっては、森林組合等の関係機関、団体と連携した林業後継者の育成と森林施業の集約化による森林整備を進めるとともに、搬出作業に欠かせない林道及び作業道の整備を進める必要がある。

【第5次南牧村総合計画 59ページより一部抜粋】

#### ・工業

本村の工業は、石灰工業、蒟蒻製粉業、製材業、石材業、ポリエチレン加工業など多種にわたるが、経営者の高齢化や後継者不足等の理由から事業所数、従業者数共に減少傾向にあり、工業振興は難しい状況にある。今後は既存企業の経営継続に向けた後継者の確保・育成支援に努めるとともに、山間地という開発適地の少ない地形ではあるが、安定した雇用を確保するため、事業用地の確保や企業誘致への取り組み、起業希望者への支援等を推進する必要がある。

【第5次南牧村総合計画 60ページより一部抜粋】

表 3 工業(建設・製造)事業所・従事者の推移(商工会による調査)

区 分	昭和 60年	平成 7年	平成 17年	平成 22年	平成 27年	平成 30年	令和 4年
事業所数	104	98	73	52	43	40	36
従事者数	695	463	201	142	110	96	75

#### ・商業

村内の小売業や飲食業の大半は家族経営の小規模店であり、人口減少や経営者の高齢化などの理由から経営継続が難しい状況である。また、自動車移動による生活圏の拡大で、近隣市町への消費流出が多くなっていることに加え、インターネット販売や通信販売等も競合する時代になり、村内での商業経営はより一層厳しい状況にある。今後は、宅配機能の強化や公的支援による商業経営など、多様な商業経営の在り方を検討する必要がある。

【第5次南牧村総合計画 60ページより一部抜粋】

表 4 商業の種類別商店数の推移(商工会による調査)

区 分	昭和 60年	平成 7年	平成 17年	平成 22年	平成 27年	平成 30年	令和 4年
卸 売 業	14	13	7	4	4	4	2
小 売 業	72	71	55	49	45	45	40
飲食・宿泊業	10	11	9	11	12	12	11
合 計	96	95	71	64	61	61	53

#### ・観光業

本村は、昭和47年に自然休養村に指定されており、美しい溪谷や集落を取り囲む山々の景色で四季折々の風情を楽しむことができる。また、県内最大級の火祭りである大日向地区の「火とぼし」や春の妖精ともよばれるカタクリの花を楽しむことができる六車地区の「カタクリこみち祭り」は県内外の観光客で賑わいを見せる。しかし、現在の観光メニューには季節性があるため、村内への滞在が短くなる傾向があり、ほとんどが日帰り客となっている。そのため年間を通しての観光客数は伸び悩みの状況にある。また、公衆トイレをはじめ、観光施設の老朽化が進んでいることから修繕・改修が必要となっている。今後は、広域的連携のもと、豊かな自然環境や古民家などの観光資源を有効に活用し、より多くの人々が繰り返し訪れ、滞在することができる観光地づくりに向けた取り組みを推進する必要がある。

【第5次南牧村総合計画 62ページより一部抜粋】

#### ④南牧村過疎地域持続的発展計画

南牧村では、こうした地域産業の現況と課題に対応していくために、南牧村過疎地域持続的発展計画(令和3年4月～令和8年3月)において、「みんなで創る一人ひとりが住みやすい南牧村」を目指して、次の対策を掲げている。

##### a. 農業

1)農道の整備等を行い強固な農業基盤を確保するとともに、農産物の地域特産品化を推進し、県、J A及び花き市場と連携し農産物の高付加価値化、ブランド化を構築し農業所得の向上を図る。

- 2) 観光農園、グリーン・ツーリズムなど幅広く農業体験のできる施設の整備や移住・定住者が耕作放棄地など有効に利用できるよう農地の貸借等利便性の向上を図り、県及び他市町村と連携した都市農村交流を推進する。
- 3) 農産物(特用林産物等含む)加工直売施設の拡充を図るとともにデジタル社会を見据え、インターネット販売等デジタルツールの開発等、民間IT関連事業者と連携し整備促進など図り農業者の販路拡大の支援を推進する。
- 4) 中山間地域における農業生産活動等が継続的に行われるよう、県、JA等と連携して農地中間管理機構の活用を促進し農地集積・集約化や農業生産に関する不利を補正する中山間地域等直接支払いを行うことにより耕作放棄の発生を防止し、農業農村の多面的機能の維持を図るとともに、多様な担い手の確保を行う。
- 5) 中山間地域の基本的な取組となる高付加価値型農業の展開のための多様な担い手の育成、都市や地域間交流の促進、環境・景観・伝統文化の維持保全事業を実施し、地域の特色を生かした活性化を図る。
- 6) 野生鳥獣による被害防止対策として、獣害防止柵の設置や駆除等獣害対策への取組支援と捕獲鳥獣を有効活用するため、県や関係団体、民間事業者と連携し、ジビエの活用やペットフード利用等の施設整備や推進を図る。

#### b. 林業

- 1) 森林の整備を計画的に進めるため、林業関係団体、林業事業者と連携して林道・作業道の開設を推進し、生産性の高い林業と健全な森林育成を図る。
- 2) 関係団体や民間事業者と連携し、森林のレクリエーション利用や林業体験施設の整備を推進する。
- 3) 林業従業者の雇用確保及び所得の安定を図るため林業従事者や参入を希望する民間団体事業者と連携を図り、木材加工施設の整備や特用林産物、炭製品の生産拡大を支援する。
- 4) カーボンニュートラルによる脱炭素社会等の新しい社会の構築に賛助するために、国、県、林業団体、林業事業者や都市部団体、企業等との包括的な連携により、森林資源を活用した施設整備や事業推進を図る。

#### c. 工業

- 1) 特産品の開発を積極的に推進し、地場産業の振興を図る。
- 2) 優良企業や情報通信等の新しい産業の誘致を図る。
- 3) 新しい起業の創生を図る。

#### d. 商業

- 1) 商工会との連携を深め、活発な商業活動ができるよう図る。
- 2) 自らの交通手段を持たない高齢者等に対し、宅配などの新しいニーズにあったサービスができるよう、行政、福祉団体等と連携して道筋を検討する。

#### e. 観光

- 1) 新しい観光ルートの開発と観光拠点の整備を図る。
- 2) 観光主体の交流だけでなく、人と人・文化の交流のできる基地の建設を図る。
- 3) 県、近隣市町村等が連携したイベント、パンフレット作成、SNS発信等に参加し知名度、集客アップを図る。

## (2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

これまで本会は金融、税務、労務、取引等に関する業務を経営改善普及事業の中心と位置づけ、特に税務業務に関しては域内小規模事業者の約50%の決算・申告指導を行っており、本会の存在価値を示すと同時に社会貢献団体としての役割を果たしてきた。また、販売促進等、企業業績に直接起因する経営支援

案件に関しては県連の専門家派遣制度等を活用し支援業務を実施している。地域振興事業に関しては地域リーダーとして、伝統のお祭りやボランティア活動等に参加協力し、社会福祉の増進につとめている。

しかし、地域イベントへ関わりが深いことで業務に占める地域振興の割合が高く、企業業績に直接起因する経営支援業務の割合が少なくなり、小規模事業者の経営課題の根本的な解決に至らないケースが多くなっていることが問題となっている。

そのため南牧村の現状と問題点・課題を踏まえた場合、当会として小規模事業者の持続的経営を支援していくことが役目となっている。

そこで、長期的な産業振興については、既存企業の「新たな雇用の創出」による地域経済の活性化が大きなテーマである。南牧村過疎地域自立促進計画から10年を見据えた地域の問題点・課題・過疎対策の方向性等をふまえ、群馬県、南牧村、金融機関、その他支援機関と連携し、商工会として事業者の持続的経営および経営改善のための伴走型支援体制を整備し、事業計画策定や商品開発、販路開拓等の支援を展開する。

今後事業者が持続的経営を行っていくためには、地域資源を再確認、事業者の強みを再確認し、お客様にどのような価値を提供していけるかを考え抜き、高付加価値な商品開発と販路開拓をおこなうという経営力の強化である。

当会では経営指導員等による伴走型支援を通じて「特産品開発と販路開拓による農業・商業・工業の振興」、「村内の産業が連携した観光サービスの充実を図り来村者の増加による地域活性化」、「長期事業計画の策定による経営力強化」を行い、南牧村の事業者の振興および中核的存在となる。

## ②南牧村総合計画との連動性・整合性

平成26年度を初年度とした10カ年計画である「南牧村第5次総合計画」では「まち・ひと・しごと創生法」に基づき課題である人口減少による経済、財政への影響を打破するため以下の基本目標を掲げている。

### ◇しごとの創生

南牧村内の安定した雇用を創出するとし、農業や観光業など雇用機会の確保や創出につながる産業政策に取り組む。

### ◇ひとの創生

南牧村への新しい人の流れをつくるとし、移住希望者の視点に立ち、雇用や住まい、教育等の移住の受け皿に関する総合的な環境整備を行う。

又、村内での就職を促進するため、企業等における地元採用・就労の拡大に取り組む。

### ◇ひとの創生(2)

若い世代の定住と結婚・出産・子育てをきめ細やかに支援するとし、若い世代の経済的安定を図る為、切れ目ない支援を行うと共に、多様な働き方の普及を通じてワーク・ライフ・バランスの実現を図る。

### ◇まちの創生

時代に合った、安全で安心なまちづくりに取り組み、地域と地域を連携するとし、生活・福祉・医療のサービスの充実やネットワークの推進と村内の暮らしやすさを高める。

南牧村はこれまでも、基本目標に掲げている通り、農業や観光業などの産業政策に積極的に取り組んできており、当会の長期的な小規模事業者支援の在り方と連動性・整合性を有する。

## ③南牧村商工会としての役割

商工会としては、移住・定住者による起業・創業をはじめ、小規模事業者の育成・持続的発展に向けて、経営力向上に繋がる経営支援を通じ、地域経済の振興発展と雇用の確保、交流人口の増加を図り、産業面から村の魅力向上に寄与していく。

小規模事業者をめぐる社会経済の構造的な変化に対し、潜在的に有している自社の強みについての再認識を促し、自身の経営状況に基づいた新商品・サービスの開発提案やITのさらなる活用、DXの推進などを行い、10年後を見据えた計画的な経営の実践を支援していく。

この支援を通じ、小規模事業者の個社それぞれの売上・利益の維持向上が、地域経済の発展と「南牧村

過疎地域持続的発展計画」の実現に繋がるものと認識している。

### (3) 経営発達支援事業の目標

上記の長期的なあり方を踏まえ、南牧村商工会としては本計画の 5 年間で経営支援力と信頼を高め、事業者との対話と傾聴を実行し、寄り添いながら経営発達支援計画の効果的な実施を行い、経営が持続していくことを目指し以下の目標を掲げる。

#### ① 地域への裨益目標

- 1) 南牧村の地域経済の発展の為、小規模事業者の持続的発展を推進し、雇用の創出を促進する。
- 2) 小規模事業者を支援し、地域の産業基盤を強化し、地元の商品とサービスの振興を支える。
- 3) 南牧村をより魅力的で持続可能な場所に育て上げ、地域住民が安心して暮らせる環境づくりを行う。

#### ② 事業計画策定支援を実施すべき小規模事業者を想定した目標

- 1) 小規模事業者の実態に即した事業計画策定支援による経営力強化
- 2) やる気のある小規模事業者への支援強化と潜在力の引き出しによる新たな需要の創出
- 3) 小規模事業者との対話と傾聴を重視した、目標・課題の設定と個々の力の引き出しによる持続的発展

## 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6年4月1日～令和11年3月31日)

#### (2) 目標の達成に向けた方針

##### ① 小規模事業者の実態に即した事業計画策定支援による経営力強化

小規模事業者が事業継続を図るためには、個々の事業者の現状に即した事業計画の策定が重要となる。地域の経済動向を踏まえながら経営分析を行い、南牧村の産業支援と自社の強みを活かした事業計画の策定を支援すると共に、事業計画策定後の伴走型支援を強化する。

計画の取り組みの進捗状況や目標への達成度に対し、事業者との対話と傾聴を通じながら専門家の支援を仰ぎ、事業者が課題を認識し納得した上で行動する計画実行とする。

又、新商品・新サービスの開発による新規販路開拓を支援することで地域内の小規模事業者の経営力の強化を図る。

##### ② やる気のある小規模事業者への支援強化と潜在力の引き出しによる新たな需要の創出

小規模事業者の減少を少しでも歯止めを掛けるため、南牧村をはじめ関係機関との連携を強化し、地域の課題となっている事業承継支援と若者の雇用創出に向けた創業支援を行う。

事業承継者や創業者は積極的でやる気もある方が多いことから、対話と傾聴を通して専門家の支援を仰ぎ、事業計画策定・事業計画策定後のフォロー・販路拡大策の支援を実施する。

これらにより、潜在力を引き出すことで個社にとどまらず地域活性化に寄与する取組みとする。

##### ③ 小規模事業者との対話と傾聴を重視した、目標・課題の設定と個々の力の引き出しによる持続的発展

小規模事業者との対話と傾聴を重視し、目標・課題を設定した上で、個々の力を引き出し持続的発展につなげる。

地域経済を支える小規模事業者の力を引き出すことで、小規模事業者の売上・利益を増加させ経営の持続的発展に寄与すると共に、地域経済の活性化を図る。

## 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】

現在南牧村商工会では県で実施している「経営環境による影響調査」や、全国商工会連合会の実施する「中小企業影響調査」などによる情報収集や、小規模事業者の財務諸表を通して景気の実態や動向を感覚的に把握し、また巡回の際聞き取り調査を行って景気の良し悪しを判断するなど定性的な情報収集を行ってきたが、情報が事業活動の次のステップとして活用されず有効活用しているとは言い難いのが現状である。

##### 【課題】

収集した情報については内部資料に留まっており、今後は収集した情報や国の提供するビッグデータを活用し分析を行う。

支援を行う個社の状況は当然の事、地域の状況を把握するため調査方法・手段を確立し、得られた地域経済に関する情報を整理分析し地域の事業者がいつでも閲覧できるよう情報提供していくことが課題である。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	2回	2回	2回	2回	2回
②地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ① 景気動向分析

地域の景気動向について実態を細かく把握するため、群馬県が実施する「経営環境の変化による影響調査」の他、南牧村独自の調査を新たに実施する。

調査内容については、群馬県の内容に本会独自の調査項目を追加し、資金繰りや消費税インボイス対応による影響に関する内容とし、年2回調査・分析を行う。

【調査方法】調査票を郵送し返信用封筒により回収。

回収したデータは経営指導員等が集計し専門家に指導を仰ぎながら分析を行う。

【調査対象】地域内小規模事業者 20 者

(小売業 5 者、製造業 5 者、飲食業 4 者、建設業 3 者、サービス業 3 者)

【調査項目】売上、仕入、営業利益、経常利益、資金繰り、消費税インボイス対応等

##### ② 地域の経済動向分析(外部データ活用)

当地域の「産業」「農業」「観光」等の経済動向を調査するため、2015年から内閣府の「まち・ひと・しごと創生本部」よりリリースされた「RESASシステム」を活用する。当地域の特色や強み弱みを把握するために、当該システムの「稼ぐ力分析」により地域で強みのある産業の特定を行い、また「農地分析」により農地の有効活用策を調査し、今後の産業振興の資料として活用していく。「from-to 分析」や「外国人訪問分析」では観光客の需要動向を調査し集客戦略等の基礎資料として利用すると共に年 1 回本会ホームページで公表する。

【調査手法】経営指導員が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】

- ・「稼ぐ力分析」→ 地域で強みのある産業の分析
- ・「農地分析」→ 農地の有効活用を分析
- ・「From-to 分析」「外国人訪問分析」→ 観光客の需要動向等を分析

(4) 成果の活用

本事業の調査結果は、Excel、CSV データにより村内の事業者が独自の分析等に利用できるものとし、群馬県商工会連合会ともデータ共有して、県内における当村の動向調査にも活用していく。

また、村内の商店、製造業に特化した専門的な調査が必要な場合は、中小企業診断士等の専門家に依頼して経済動向調査および分析を行う。

調査・分析した結果は、管内小規模事業者等に対して広く提供するために、商工会ホームページにて年1回公表するとともに、持続的経営を行うための事業計画策定等の支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

本村の小規模事業者において、(ア)小売・サービス業・飲食業では炭を活用した飲食メニュー・菓子・蒟蒻・干し芋、(イ)観光業では清流や滝・名山などでの自然体験、歴史・文化を感じるアクティビティに特に需要がある。

一方、本村の小規模事業者における需要動向の捉え方は、自己の感覚による主観的なものがほとんどで、客観的に消費動向等を捉えている小規模事業者は極めて少ない状況である。当商工会においては計画的な当該調査は実施していない。

【課題】

消費者の指向を捉えた商品開発(改良)には、ニーズ発想のもとマーケットインの考え方や、顧客と協調して開発(改良)していくといったコンセプトアウトの発想が重要であるため、このような視点を取り入れることが課題である。今後はターゲットである顧客の需要動向を調査分析し、将来を予測した事業計画が必要であるため、課題解決するために個別具体的な需要動向調査を実施する。

(2) 目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①特産品を活用した商品の改良調査対象事業者数 (1商品あたり調査標本数)	—	2者 (50)	2者 (50)	2者 (50)	2者 (50)	2者 (50)
②観光客への調査対象事業者数 (1商品あたり調査標本数)	—	3者 (50)	3者 (50)	3者 (50)	3者 (50)	3者 (50)

(3) 事業内容

①特産品を活用した商品の改良の調査

特産品を活用した飲食メニューおよび菓子の商品を改良進歩させる。管内飲食店1店、菓子店1店において、特産品の「炭」を活用した「炭ラーメン」、「炭まんじゅう」を改良進歩させる。具体的には、「各店舗」において、来店者アンケートを実施し調査結果を分析した上で、当該2店に分析結果を提供し商品の改良進歩を支援する。

**【調査手法】**

(情報収集)「各店舗」で、5月、8月、3月の繁忙期に分けて計3回、お客様の炭商品に対する意見、要望等をアンケート用紙に記入していただき店主が期間中保管する。

(情報分析)調査結果は、専門家の指導を仰ぎながら経営指導員が分析を行う。又、来店者のニーズにあう味、内容量、価格に見合った商品仕入れおよび商品改良につながる基礎資料として個社へ提供する。

**【サンプル数】**

1商品当たり50件

**【調査項目】**

お客様が求める ①味 ②大きさ ③量 ④価格 ⑤見た目 ⑥要望など

**【調査結果の活用】**

調査結果は、経営指導員が当該事業者へフィードバックし対話と傾聴を通じて商品改良へと結びつける。

**②観光客への調査**

「道の駅オアシスなんもく」において観光客に対し、道の駅出展事業者対象のアンケートを実施する。

**【調査手法】**

(情報収集)「道の駅オアシスなんもく」で、8月、3月の行楽シーズンに分けて計2回、お客様の対象商品に対する意見、要望等を経営指導員が聞き取りアンケート用紙に記入する。

(情報分析)調査結果は、専門家の指導を仰ぎながら経営指導員が分析を行う。

**【サンプル数】**

1商品当たり50件

**【調査項目】**

①商品の内容量②パッケージデザイン③価格④見た目⑤自由な意見など

**【調査結果の活用】**

調査結果は、新たな販売方法等の発見が期待できることから、個社ごとに分析データを経営指導員が当該事業者へフィードバックし対話と傾聴を通じて課題解決へと結びつける。

**5. 経営状況の分析に関すること**

**(1) 現状と課題**

**【現状】**

これまでは、経営指導員による巡回、窓口相談を中心に、マル経資金等の金融斡旋申請時や各種補助金申請書の作成支援時において、申請者である小規模事業者を対象とした経営状況の分析を実施していたが、提出要件を満たす形式的な分析に留まっていた。又、地域の小規模事業者の多くは経営状況の分析を行っておらず、その必要性についての理解度も低い。

**【課題】**

今後は、小規模事業者が経営の持続的発展を図るためには、経営状況の分析について対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、多様な支援ツールから事業者に併せて活用しなければならない。さらに、経営分析について小規模事業者が自社の現状を理解し、問題点の解決と事業の発展に自ら積極的に取り組むことを促すことも課題である。

**(2) 目標**

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①セミナー開催回数	－	1回	1回	1回	1回	1回

②経営分析事業者数	6者	8者	8者	8者	8者	8者
-----------	----	----	----	----	----	----

### (3) 事業内容

#### ①経営分析セミナーの開催

経営分析を行う事業者の発掘のため、中小企業診断士などの経営専門家を招聘して経営分析セミナーを開催する。自社の強み・弱み分析、外部環境分析を通して今後の事業計画書策定・実施また販路開拓等に導くための発展的セミナーを開催する。

【募集方法】チラシ配布・巡回時での呼びかけ

【開催回数】年1回

【参加者数】10人

#### ②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、やる気のある販路拡大の可能性の高い事業者を選定

【分析項目】

定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「非財務分析」を行う。

『財務分析』売上高・経常利益・損益分岐点・粗利益率等

『非財務分析』SWOT分析により事業者の内部環境における強み、弱み、外部環境の脅威、機会を整理分析する。

・内部環境:商品・製品・サービス、取引先、人材、技術、ノウハウ、デジタル化、事業計画作成・運用状況等

・外部環境:商圏内の人口・人流・競合・業界動向等

【分析手法】積極的な巡回指導や窓口相談と通じて経済産業者の「ローカルベンチマーク」やクラウド型経営支援ツール「新経営支援システム」を活用し、事業計画策定に繋げるため経営状況分析を行う。

#### (4) 分析成果の活用

従前の財務分析と、個別対応・経営分析セミナー開催により、個社の強み・弱み、事業環境の機会・脅威を把握する力を付けていただき、経営分析の結果は、当該事業者にフィードバックする。さらに経営指導員の巡回支援により事業支援を行うことで地域の企業力アップを図る。

本事業は特に専門的知識を有することから、専門家の指導を仰ぎながら行い、同時に経営指導員等のスキルアップに活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

これまでは、事業計画を立て事業活動を行っている小規模事業者は極めて少数で、融資斡旋を受ける場合や小規模事業者持続化補助金申請等の目的のため、一時的に計画書を策定するケースがほとんどであり、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に乏しかった。

又、事業計画に基づいた経営の実践や需要を見据えた経営の実践が十分とは言えない状況である。

#### 【課題】

今後は、「地域の経済動向調査」や「経営状況分析」を踏まえた事業計画の策定支援を行うこと、そして、事業計画書策定に関するセミナーやDXセミナーなどの重要度を説きつつ、事業者が経営者の経営理念に沿った事業計画を策定することでPDCAを回す経営が行えるよう支援していくことが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して、経営指導員が巡回・窓口相談を中心に対話と傾聴を通じて、セミナーの開催時、持続化補助金や経営力向上計画等の申請時に事業計画に基づいた経営の必要性和重要性について

意識向上のための指導を丁寧に実践していく。さらに、意識が高く事業向上意欲が高い小規模事業者に対しては、「地域の経済動向調査」、「経営状況分析」の結果を踏まえ、売上・利益拡大を視野に入れた実現性の高い事業計画策定支援を実践する。

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を説いても、実質的行動や意識変化を促すのは容易ではないため、事業者自らが本質的な課題や目標を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自ら率先して課題解決に取り組むよう、セミナーのカリキュラムの工夫と、対話と傾聴を重ねることで経営分析を行った事業者の5割程度/年の事業計画策定を達成する。

併せて、持続化補助金や経営力向上計画の申請を契機として経営計画策定を実行する事業者の中から、意識の高い事業者を選定し、事業計画策定に繋げる。

又、事業計画の策定前段階においてDXセミナーを行い、小規模事業者の競争力の強化を達成する。

### (3) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①DX セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③事業計画策定事業者数	6 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

### (4) 事業内容

#### ①「DX セミナー・IT 専門家派遣」の実施

##### ・DX セミナー

事業計画策定に係る啓発の取組みとして、小規模事業者へDXに啓蒙と意識向上のため IT ツールの導入、Web サイト構築等の取組みを推進していくためにセミナーを開催する。

【支援対象】事業計画策定を目指す事業者、経営分析を行った事業者等

【募集方法】チラシ配布・巡回・窓口相談時の呼びかけ

【開催回数】年 1 回

【講師】群馬県商工会連合会に登録された IT 専門家から選定

【内容】DX総論、関連技術(クラウドサービス等)、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・成功事例など

【参加者数】10 人

##### ・IT 専門家派遣

本セミナー受講者の中から意識の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談・経営指導を行う中で IT 専門家派遣を実施し支援を強化する。

【支援対象】DX セミナー参加者の中から意識の高いやる気のある事業者

【募集方法】セミナー開催時、巡回・窓口相談時の呼びかけ

【講師】群馬県商工会連合会に登録された IT 専門家から選定

#### ②「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】事業計画策定を目指す事業者、経営分析を行った事業者

【募集方法】チラシ配布・巡回・窓口相談時の呼びかけ

【講師】群馬県商工会連合会に登録された専門家(中小企業診断士)から選定

【開催回数】年 1 回

【支援手法】セミナー受講者に対し、経営指導員が張り付き、対話と傾聴を通じて外部専門家の指導を仰ぎながら確実に事業計画策定に繋げる。

【内容】事業計画の概要、事業計画策定の意義と必要性、現状分析(SWOT 分析)、経営理念と経営ビジョン、成長戦略、行動計画、数値目標設定

### ③ 専門家による個別指導の実施

事業計画策定セミナーにおいて策定された事業計画をブラッシュアップすることを目的に専門家(中小企業診断士)による個別指導を実施する。事業計画の策定が骨抜きにならないよう課題の解決を専門家と経営指導員が協調し実行する。

これにより、事業計画策定後の実施支援にも繋げ、実のある事業計画策定を確実に行う。

## 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】

持続化補助金や経営力向上計画において、事業の完了報告や設備の導入が実行されると一段落となり、その後特段の問題がなければ進捗管理を確認していなかったのが現状である。

#### 【課題】

今後は、事業計画に沿った経営を確実に実行していくことが持続的経営のためには有効であることを実践してため、事業計画の進捗状況を定期的・計画的に把握し、対話と傾聴を通じて専門家と協調しながら計画の遅延をなくす。

そのため、PDCA サイクルを取り、確実な計画を遂行するための実施方法と実施体制の構築が課題である。

### (2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が良く考え、答えを見出し、経営者と従業員が一緒に作業する、現場レベルで当事者意識をもって取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者の内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが一律的に行うのではなく、進捗状況に遅延が見られる事業者には重点的な支援を行うなど、事業者の状況を見ながらフォローアップ支援を実施する。

### (3) 目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
フォローアップ対象事業者数	6者	8者	8者	8者	8者	8者
頻度(延べ回数)	20回	32回	32回	32回	32回	32回
専門家によるフォローアップ回数	6回	8回	8回	8回	8回	8回
売上高増加事業者数	4者	5者	6者	6者	6者	6者
利益率3%以上増加事業者数	—	5者	6者	6者	6者	6者

### (4) 事業内容

#### ① 経営指導員による定期的な巡回支援によるフォローアップ

事業計画を策定した全ての事業者に対し、四半期に一度の頻度で経営指導員による定期的な巡回訪問を行い、事業の進捗状況を確認し、フォローアップにより売上高や利益額、販売数量などの定量評価と、数値には出てこない定性的な評価については、事業者自らの評価とヒヤリングにより分析し、利益増加となる策についてアドバイスする。

尚、進捗状況の遅延や、事業計画との誤差が生じていると判断した場合は、専門家などの第三者の視点

を入れ、当該誤差の発生要因及び対応策を検討の上、フォローアップの頻度を高める。

## ② 専門家を活用したフォローアップ

課題解決が困難な場合など専門的な視点を必要とする場合は、随時、中小企業診断士等の個別相談を活用すると共に、群馬県商工会連合会、群馬県よろず支援拠点等の専門家派遣制度も活用しながら、その要因や課題を分析し、計画のブラッシュアップや見直しも視野に入れ、課題解決に向けその事業者に即した適切な支援を行う。

## 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】

現在、本会において需要開拓に関する支援は道の駅・オアシスなんもくへの出品支援を行っているが、商談会や展示会等の参加は各事業者が得た情報をもとに各自の対応に任せている状況であるとともに、経営資源の乏しい小規模事業者にとってはイベント参加による費用対効果を享受できないため、あまり積極的ではない断片的な参加の場合が多いのが現状である。

#### 【課題】

今後は、展示商談会へも積極的な出展支援を実行して行かなければならない。

又、多様な顧客ニーズに合った商品・サービスの提供、発信する機会を増大させ、新たな販路開拓にDX推進が必要不可欠であることを理解・認識してもらい取り組みが必要であることが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

商工会が独自で商談会・展示会等を開催するのは困難であるため、首都圏で開催される展示会や県連合会が主催する商談会・展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うと共に、期間中は、陳列や接客などの伴走支援を行うが、菓子製造業、飲食業を重点的に支援する。又、DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS活用、自社HPによるネットショッピング等、IT活用による販路開拓策の実践に向けたセミナー開催や個別相談を行い、導入運用に関してはIT専門家の指導を仰ぎ、事業者のレベルに即した支援を行う。

### (3) 目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
① 美味しい群馬再発見ビジネス商談会 (BtoB)						
出展事業者数	—	1者	2者	2者	2者	2者
商談成約件数/者	—	2件	4件	4件	4件	4件
② グルメ&ダイニングスタイルショー (BtoB)						
出展事業者数	—	1者	2者	2者	2者	2者
商談成約件数/者	—	2件	4件	4件	4件	4件
③ 自社のHPによるネットショップの開設支援 (BtoC)						
支援事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
④ SNS活用事業者 (BtoC)						
支援事業者数	2者	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%

#### (4) 事業内容

##### ① 美味しい群馬再発見！ビジネス商談会出展事業 (BtoB)

群馬県商工会連合会主催の「美味しい群馬再発見！ビジネス商談会」に、事業計画を策定した菓子製造業者を優先的に出展させ、新たな販路開拓を支援する。

具体的な支援としては、出展前のプレゼンテーションや出展後の商談相手へのアプローチ支援等を行い、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

【概要】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する。

【開催場所】ホテルラシーネ前橋(群馬県前橋市)

【来場者数】46 者(バイヤー24 者)2022 年 10 月実績

【出展者数】24 者

##### ② グルメ&ダイニングショー出展事業 (BtoB)

本会が「グルメ&ダイニングショー」でブースを借り上げ、事業計画を策定した飲食業者を優先的に出展させ、新たな販路開拓を支援する。

【概要】「グルメ&ダイニングショー」は、地域のプレミアムフードが集まる、品質・ライフスタイル志向の食の見本市で、春と秋の年 2 回、3 日間にわたり、国内外から 2 万人以上が来場し、注目度が高いイベントである。

【開催場所】東京ビッグサイト

【来場者数】24,983 人(2023 年 2 月実績)

【出展者数】180 者(2023 年 2 月実績)

##### ③ 自社のHPによるネットショップの開設支援

自社のHPは開設しているが、有効活用せず販路開拓策としては弱い事業者が多く打開策が必要である。これからは、自社のHPを有効活用し販路開拓策とするため、ネットショップを開設する。

このため、IT専門家を派遣し、ショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法などの支援を行う。

##### ④ SNS活用

個人的な利用はあるが、販路開拓策として活用している事業者は少ない。

よって、近隣の顧客に限らず遠方の顧客獲得の観点から活用しやすいSNSにより宣伝を実施し販路開拓を行う。

このため、IT専門家を派遣し、SNS活用による販路開拓支援を個別で行う。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

理事会において、事業の進捗状況や事業報告を行っているが、外部委員を交えた評価検討委員会が実行性のある機能を果たしているとは言い難い。

又、評価結果を小規模事業者へ周知する仕組みが構築されていないのが現状である。

##### 【課題】

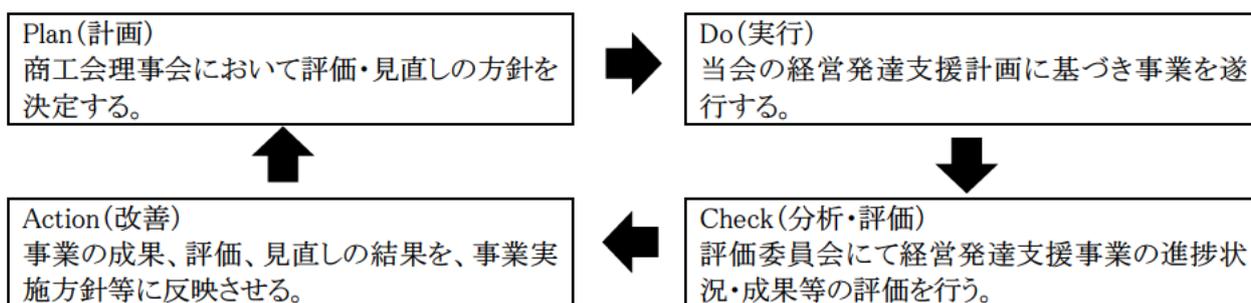
今後は、経営発達支援計画が適切に実行され、事業者の経営発達に繋がる効果の検証及び評価をし、必

要に応じて見直しを行う体制づくりと、外部機関(中小企業診断士、行政、金融機関等)を交えた委員会による検討を行うことで実効性のある計画実行と正当な評価見直しをして行くことが課題である。

## (2)事業内容

### ①評価検討委員会

本商工会における三役と法定経営指導員および外部有識者として中小企業診断士、役場情報観光課、金融機関による「経営発達支援計画評価・検討委員会」を年1回(毎年3月)開催する。本委員会を経て事業実施状況、成果を5段階評価し数値化した上で、見直し案の提示を行い、委員会から提示された事業成果の評価・見直し案(PDCA サイクル)については理事会で審議して評価・見直しの方針を決定し、次年度への事業に反映させる。



### ②事業の成果・評価・見直しの公表

評価結果については南牧村商工会のホームページで公表し小規模事業者がいつでも閲覧し参考にできる状況にする。 ホームページアドレス(<http://www.nanmokushoko.com>)

## 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】

これまでの当所における職員の資質向上の手段としては、県連等で開催される経営指導員研修会等の職種別研修会やスキルアップ研修会等への参加が主であるが、職種の縛りや研修内容の違いから知識やノウハウが個々に帰属しやすい体質になっており、情報の共有化が図れていない。また、経営指導員の支援能力向上のみに重点が置かれ、その他の一般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のが現状である。

#### 【課題】

本会は経営指導員1人態勢であるため、小規模事業者に満足のいく支援を行うには職員間の「支援ノウハウの共有」が不可欠であり、職場における職種の枠を出来る限り外して、伴走型支援という共通の目標のもと支援ノウハウを職員全員で共有し個々の不足をカバーする体制を構築するとともに、組織全体の経営力再構築伴走支援のレベルアップを図ることが課題である。

### (2)事業内容

#### ①経営支援能力向上セミナー

課題である、経営指導員およ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や、群馬県商工会連合会が主催する職種別職員研修会に対し、積極的に参加する。

#### ②DX推進セミナーへの参加

喫緊の課題であり、事業者が苦手とするDX推進への対応については、経営指導員および一般職員のIT

スキルを向上させ、ニーズに即した相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進に係る相談指導能力の向上のためのセミナーに積極的に参加する。

〈DXに向けたIT・デジタル化の取り組み〉

- ・事業者にとって内向け(業務効率化)の取組  
RPAシステム、クラウド会計、電子マネー取引システム等のITツール  
オンライン会議対応、ペーパーレス化対応、補助金の電子申請等
- ・事業者にとって外付け(需要開拓等)  
ホームページを活用した自社PR、ホームページによるネットショップ、ECサイト構築、SNSを活用した宣伝、モバイルオーダーシステム等
- ・その他取組  
オンライン相談指導、チャットツールの導入等

③職員間の研修内容の共有と支援に必要な基本姿勢の向上

県連等において職員のスキルアップを目的とした必須の経営指導員研修会や経営支援員研修会等が開催されているが、研修内容については、復命書の報告に加え、職員間のミーティングを行い、支援内容の共有を図るほか、半期に1度、専門家を交えて「コミュニケーション能力向上研修」を行い、支援の基本姿勢(対話と傾聴)の向上を図り、事業者との対話と傾聴を通しての信頼獲得、本質的な課題の掘り下げの実践に繋げる。

④データベース化による情報共有

職員がそれぞれの場面で習得した知識・情報については、月に1度「支援情報交換会」を実施して職員間で情報をデータ化し、Excel等で情報の集約を行い全職員で共有化する体制を整えていく。

## **11. 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**

#### **【現状】**

近隣商工会のつながりによる情報交換が中心であり、群馬県商工会連合会の経営指導員による情報交換を図るための会議を年数回開催され、経営支援に関する情報共有を行っている。  
又、金融機関等の支援機関との情報交換に関しては回数も少なく、必要に応じて対応する定期的でない取り組みに留まっているのが現状である。

#### **【課題】**

今後は、情報共有の頻度を多くし、情報交換のテーマを事前に決め、実効性のある情報共有を行い、計画遂行に生かしていくことが課題である。

### **(2) 事業内容**

①近隣商工会との情報交換会の実施(年2回)

近隣6商工会(藤岡市鬼石商工会・甘楽町商工会・神流町商工会・上野村商工会・富岡市妙義商工会・下仁田町商工会)の経営指導員との情報交換会を開催する。

支援策のノウハウや支援成功例、支援失敗例など机上の原理ではなく率直な情報交換とし、支援力向上に繋げる。

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と高崎支店担当地区支援機関(商工会・商工会議所)による「経営改善貸付推薦団体連絡協議会」において、景気動向や創業・事業承継等に関する情報交換を行うことで効果的な金

融支援へと結びつける。

③群馬県中小企業ネットワーク会議への出席(年1回)

群馬県、行政、県内商工会、商工会議所、中央会、群馬銀行、東和銀行、各信用金庫、各信用組合等が参加する、中小企業ネットワーク会議に参加し、各機関の成功事例や支援ノウハウを学ぶことで支援におけるスキル向上に役立てる。

又、情報交換において人脈を広げることで、今後の情報取得を容易にできるメリットもある。

### Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

#### 12. 地域活性化に資する取組に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

これまでも、村が中心となり各団体や組織との連携を築き、「道の駅オアシスなんもく」の運営や、空き家対策としての移住者支援などの地域活性化に取り組んできた。

又、令和5年7月には、観光資源を生かした村づくりを目指し南牧村観光協会が発足した。

本会においても特産品の炭を使った商品開発の支援や、道の駅出展者への支援を行ってきたのが現状である。

###### 【課題】

今後は、協力・協賛に留まらず小規模事業者への売上・利益の増加などの発達経営の視点に立って、村や観光協会とも連携し、地域資源を活用した取り組みや、6次産業化、創業等のビジネスの視点を入れた新たな地域経済の活性化に寄与していくことが課題である。

##### (2) 事業内容

###### ① 地域経済活性化協議会の開催

観光客増加のための観光産業の活性化、地域資源の活用による6次産業化など、地域経済活性化を踏めるため、南牧村情報観光課、南牧村観光協会、しののめ信用金庫などの参加による地域経済活性化協議会を開催する。

地域経済の活性化の方向性や具体策を年1回協議し、南牧村発展に寄与する

###### ② 空き家(古民家)を利用した創業支援

村の「村づくり雇用推進課」に「山村暮らし支援協議会」が存在し「空き家対策事業」を行っている。そこで「古民家等を利用した創業」について村や日本政策金融公庫と連携して先進地視察や研修を実施し、当地域での可能性について調査研究する。

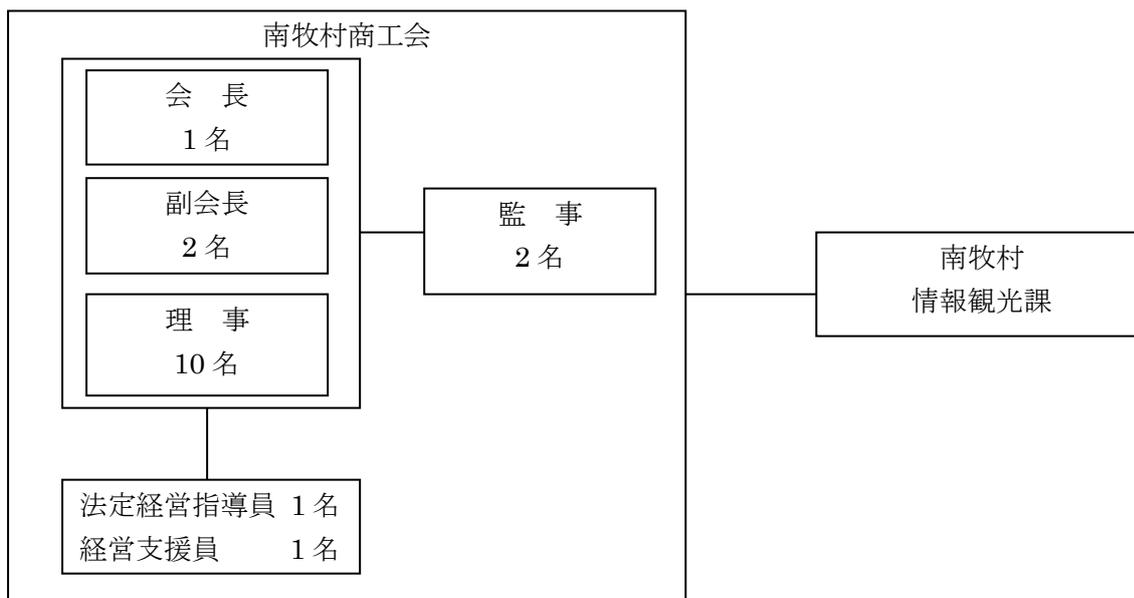
(別表2)

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5年11月現在)

(1)実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)



担当内容	担当者	業務内容
事業責任者	商工会長	経営発達支援事業総括
実施責任者	法定経営指導員	経営発達支援計画作成・推進
実施補佐	経営支援員	経営発達支援計画予算管理・実行補佐

(2)商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名:宮澤 康文

■連絡先:南牧村商工会 TEL:0274-87-3136

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四半期に一度行う。

(3)商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

南牧村商工会

〒370-2804 群馬県南牧村大字磐戸 346 番地 5

TEL:0274-87-3136 FAX:274-87-2273

E-mail : nanmokuc@nanmoku.ne.jp

②関係市町村

南牧村役場 情報観光課

〒370-2806 群馬県甘楽郡南牧村大日向 1098 番地

TEL:0274-87-2011

E-mail : pub02621@vill.nanmoku.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)

	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
必要な資金の額	2,570	2,750	2,750	2,750	2,750
1.事業計画策定支援	800	900	900	900	900
2.事業計画策定後の支援	600	680	680	680	680
3.新たな需要開拓に寄与する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
4.経営発達支援事業の評価・見直しを行う事業	170	170	170	170	170

(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
商工会一般会計、伴走型小規模事業者事業支援推進事業補助金

(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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等