

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	昭和村商工会 (法人番号 7070005006938) 昭和村 (地方公共団体コード 104485)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	① 地域資源を活かした高付加価値化・販路拡大 (農商観連携・観光連携) ② 担い手確保・創業・事業承継と経営力向上 ③ DX・デジタル活用による生産性向上と販路拡大
事業内容	<p>I. 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 独自調査とビッグデータを統合して経営課題別の重要指標を明確化し、分析結果を支援員間で共有して経営診断や計画策定と連動させ、地域実態に即した質の高い伴走支援につなげる。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 消費者アンケートやバイヤーヒアリングによる体系的な市場調査体制を構築し、市場性や購買行動を定量的に把握して、その結果を新商品開発や販路開拓支援へ直結させる仕組みを確立する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 財務と非財務の二層構造分析を標準化し、課題抽出から短期アクションプラン策定まで一貫支援を行い、目的別指標を共通運用するとともに啓蒙活動と対象者確保によって伴走支援の裾野を広げる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画を「経営の羅針盤」と位置づけ、セミナーやDXテーマを通じて意識醸成を図り、経済動向・需要・分析結果を活用した「経営力再構築伴走支援モデル」により、内発的動機づけを促しながら計画策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 独自チェックシートに基づき全事業者を巡回し、定量・定性データによって進捗を継続フォローし、進捗不良時には外部専門家を投入して経営リテラシー向上支援とPDCAによる計画の実効性と自走化を促進する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 販路開拓に向けて商談会 (BtoB)、販売会 (BtoC)、IT活用 (DX) を三位一体で連携し、事前準備から事後フォローまでを体系化して、地域事業者の持続的な営業力向上と成果の定着を支援する。</p>
連絡先	<p>昭和村商工会 〒379-1203 群馬県利根郡昭和村糸井 403-1 TEL : 0278-23-2918 FAX : 0278-24-5136 E-mail : showasho@showa-shoko.or.jp</p> <p>昭和村産業課 〒379-1298 群馬県利根郡昭和村糸井 388 TEL : 0278-24-5111 FAX : 0278-24-5254 E-mail : sangyo@vill.gunma-showa.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

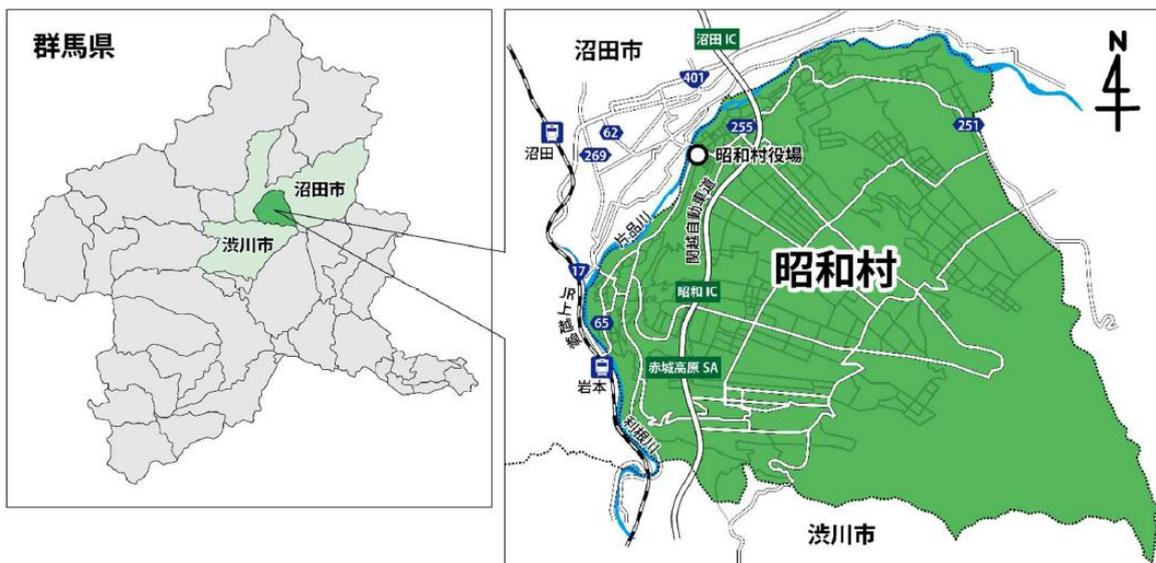
経営発達支援事業の目標

1. 目標

(現状)

【立地】

本村は、東京から約120km圏に位置し、群馬県北部・利根沼田地域の最南端にあたる利根郡の村で、東・西・北を沼田市、南を渋川市に接している。東西10.8km、南北9.8kmに広がる扇状地形で、標高は260mから1,461mと高低差が大きく、500～800m付近にはなだらかな赤城高原が広がっている。村内には一級河川の片品川と利根川が流れ、片品川が北東から、利根川が北西から流れて合流し、南西へと関東平野へ注いでいる。気候は年間平均気温11.6℃で、夏は30～35℃、冬は-5℃程度まで冷え込み、初雪は11月上旬から見られ、春雪は4月下旬まで残ることもある。地域の耕土は火山灰土に覆われ、深さ30～50cmに及ぶ肥沃な土壌を有し、全国でも珍しい広大な農地が広がる農業適地となっている。



【人口】

昭和村の総人口は、令和2年の国勢調査で6,953人となり、初めて7,000人を下回った。さらに、群馬県移動人口調査による令和6年10月1日現在の人口は6,735人で、人口減少が加速していることが明らかである。平成27年から令和2年の5年間ににおける減少率は5.4%と過去最大であり、全国平均や県平均を大きく上回っているが、利根沼田地域内では比較的低く、減少率の小さい方から2番目に位置している。人口の長期的推移をみると、昭和40年から昭和50年にかけて急減した後、昭和60年頃に一時的に微増したものの、その後は一貫して減少傾向が続いており、昭和40年と令和2年を比較すると2,362人(25.4%)の減少となっている。一方、世帯数は増加しており、昭和55年から令和2年までの間に747戸(40.4%)増加している。また、外国人住民の比率は比較的高く、令和2年時点で6.3%(436人)に達し、全国で26位となっている。地区別人口では、役場や生活機能が集積する糸井地区が最も多く(全体の33.5%)、次いで川額(20.7%)、森下(16.2%)の順であり、平成7年から令和2年の間に赤城原を除くすべての地区で人口減少がみられ、とりわけ生越地区では36.0%の大幅な減少が確認されている。

<総人口と減少数・減少率（国勢調査）>

	人口（人）	減少数（人）	減少率（％）
平成 12 年	7,878	84	1.1
平成 17 年	7,783	95	1.2
平成 22 年	7,620	163	2.1
平成 27 年	7,347	273	3.6
令和 2 年	6,953	394	5.4

<国・県・利根沼田地域との比較（直近 5 年間の減少率が低い順）（国勢調査）>

	平成 27 年の 人口（人）	令和 2 年の 人口（人）	減少数（人）	減少率（％）
川場村	3,647	3,480	167	4.6
昭和村	7,347	6,953	394	5.4
沼田市	48,676	45,337	3,339	6.9
片品村	4,390	3,993	397	9.0
みなかみ町	19,347	17,195	2,152	11.1
利根沼田地域	83,407	76,958	6,449	7.7
県	1,973,115	1,939,110	34,005	1.7
全 国	127,094,745	126,146,099	948,646	0.7

【交通】

昭和村は、東京から約 120km 圏内に位置し、関越自動車道の昭和インターチェンジ（IC）を有することから、首都圏から車で約 80 分、2 時間圏内でのアクセスが可能という優れた交通利便性を備えている。鉄道利用においても、上越新幹線の上毛高原駅（みなかみ町）まで車で約 30 分、同駅から東京駅まで約 1 時間で到達できるため、新幹線を利用すれば東京までおおよそ 90 分でのアクセスが可能である。

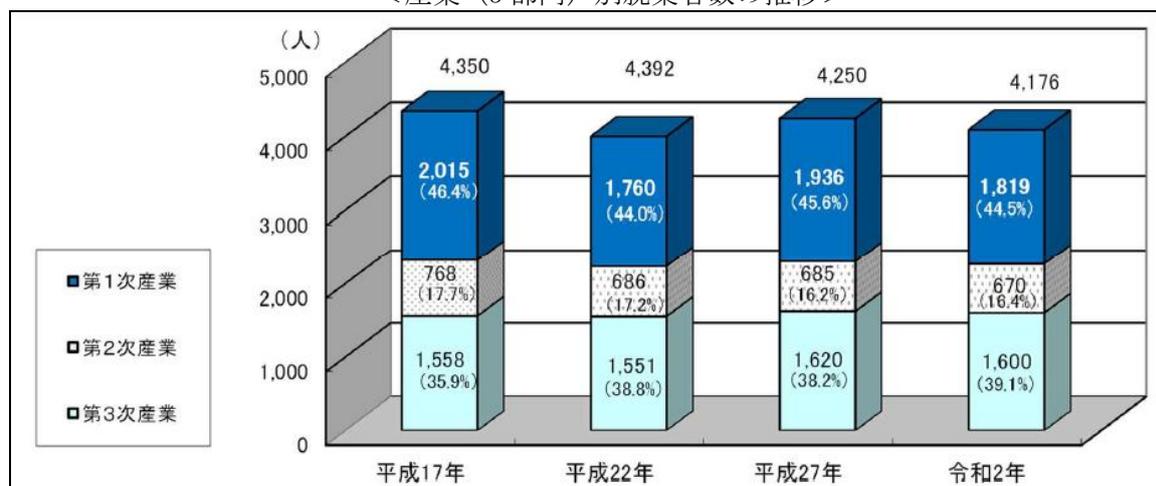
さらに、村は利根沼田地域の中心都市である沼田市に隣接し、JR 上越線沼田駅や沼田市中心部までは車で約 10 分と近く、沼田市の商業施設や生活サービスを日常的に利用できる環境にある。こうした優れた立地と交通アクセスを背景に、村内の工業団地・工業用地には多くの優良企業が進出しており、地域の経済活力や住民の雇用創出にも寄与している。

【産業】

本村の就業者総数（令和 2 年）は 4,176 人で、総人口の減少とともに減少傾向にある。産業（3 部門）別の就業者数は次のとおりで、これまでの推移をみると、農業・林業などの第 1 次産業が 1,819 人（44.5%）、建設業・製造業などの第 2 次産業が 670 人（16.4%）、それ以外の卸売業・小売業、飲食サービス業などの第 3 次産業が 1,600 人（39.1%）と、ともに減少傾向にある。

それぞれの比率（令和 2 年）を国・県・利根沼田地域平均と比べると次のとおりで、第 1 次産業就業者の比率が目立って高く、3 部門の中で最も高くなっており、農業の村であることがあらためて認識される。なお、本村の農家は、大規模な耕地を有する専業農家が多いことが特徴となっている。

＜産業（3部門）別就業者数の推移＞



注) 就業者総数には、平成17年に9人、平成22年に395人、平成27年に9人、令和2年に87人の分類不能を含む（比率は分類不能を除いて算出）。資料：国勢調査

【業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移】

（商工業者数の推移）

	商工業者総数	小規模事業者数	会員数
2016年(平成28年)	215	169	159
2021年(令和3年)	204	155	159
2025年(令和7年)	217	165	168

（業種別事業者数の推移）

	建設	製造	小売・卸売	宿泊・飲食	サービス	その他	合計
2016年(平成28年)	60	20	50	9	35	41	215
2021年(令和3年)	57	19	49	11	36	32	204
2025年(令和7年)	50	22	56	14	42	33	217

【特産品】

昭和村は、戦後の入植によって開拓され、用排水施設の整備や区画整理が進められた広大で肥沃な土地を活かし、豊かな水資源や農耕に適した気候条件のもと、農業を基幹産業として発展してきた。現在では、村の総面積の約4割が畑地で占められ、こんにゃく芋をはじめとする高原野菜の一大産地として知られている。中でもこんにゃく芋は生産量日本一を誇り、レタスやホウレンソウ、トウモロコシなども県内有数の産地となっている。

このような多様な農産物の生産と、首都圏からの交通アクセスの良さから、昭和村は「やさい王国」や「首都圏の台所」とも称され、赤城高原の準高冷地という特性を生かした高原野菜の生産が村の特色となっている。さらに、りんごなどの果樹栽培や花き、酪農・畜産も行われており、多角的な農業振興が図られている。

【観光資源】

本村は、赤城高原の豊かな自然環境を活かした観光資源に恵まれた地域であり、四季折々の風景や体験を楽しめる観光地として知られている。観光の拠点となる道の駅「あぐりーむ昭和」では、

地元産の新鮮な野菜や果物の販売、収穫体験などが行われ多くの来訪者で賑わっている。

自然景観としては、赤城山からの雄大な眺望や、駒止湿原・矢ノ原湿原の静かな自然美、玉川渓谷・藤八の滝などの渓谷があり、訪れる人々に癒しと感動を与えている。また、りんご・いちご・さくらんぼなどの観光農園では季節ごとの果物狩りが楽しめ、農村体験型観光としても人気がある。その他にも、昭和温泉「昭和の湯」での入浴、昭和の森ゴルフ場、横浜市少年自然の家「赤城林間学園」、千年の森「J-wings」、赤城山船ヶ鼻登山道など、自然や健康、教育と結びついた多様な観光施設がある。

また、「さくらまつり」「昭和の秋まつり」「ウインターフェスティバル」などの年間イベントも観光の魅力を高めており、地域住民と来訪者との交流の場となっている。令和5年（1月～12月）の観光客数は782,700人に達し、コロナ禍前の令和元年度の水準を上回る回復を見せるなど、観光地としての活力を取り戻している。

【昭和村第6次総合計画 SHOWA 未来プラン 2034 の引用（商工業・観光業部分）】

<商工業における主要施策>

1) 商工会の運営支援

商工業の振興に向けた各種活動の活発化に向け、商工会の運営支援を行う。

2) 商工業経営の安定化・活性化の支援

商工業事業所の経営の安定化、事業の継続に向け、中小企業や小規模事業者に対し、村の小口資金融資制度をはじめ、県等関係機関による各種融資制度の周知と活用を促進するほか、工業団地・工業用地立地企業等については、事業の継続・拡大や新規事業への参入、企業間連携等に向けた各種支援に取り組む。

3) 起業・創業の支援

村内での起業・創業を促進するため、商工会と連携し、起業・創業・副業を希望する人に対して無料でセミナー等を行う「創業塾」をはじめ、県等関係機関による起業・創業に関する支援制度の周知と活用を促進する。

4) 企業誘致の推進

新たな活力の創造と雇用の場の拡充に向け、新たな企業立地用地の確保・調整等を行いながら、県と連携して効果的な企業誘致活動を展開し、優良企業の立地を促進する。

5) 雇用対策の推進

若者等の地元雇用に向け、ハローワーク等の関係機関や村内事業所と連携し、就職に関する情報提供や相談を行うほか、働きやすい職場づくりに向け、村内事業所に対し、多様で柔軟な働き方の実現をはじめとする「働き方改革」についての啓発活動・情報提供を行う。

<観光業における主要施策>

1) 道の駅の充実

本村の観光・体験の拠点施設である道の駅「あぐりーむ昭和」について、集客力の向上と産業振興を目指し、施設の充実を図る。

2) 体験・交流・リピート型観光の展開

道の駅「あぐりーむ昭和」を中心とした野菜収穫体験などを充実させるとともに、広大な農地や美しい山並みを眺めながら村内を周遊することができるレンタサイクル事業などを充実させ、体験・交流・リピート型の観光機能の強化を図る。

3) 祭り・イベントの充実

「さくらまつり」や「昭和の秋まつり」、「ウインターフェスティバル」や道の駅「あぐりーむ昭和」での各種イベント、さらには総合エンターテイメント企業との連携による「お笑いライブ in 昭和村」などの祭り・イベント等を充実させ、観光客や関係人口の拡大を目指す。

4) 広域観光体制の充実

広域的連携のもと、サイクルツーリズムをはじめとする体験型・滞在型の観光機能の強化、広域的な集客活動の展開など、広域観光体制の充実を図る。

<課題>

村が抱える主な課題は、人口減少に伴う地域の生活基盤や産業の維持・活性化にある。まず、人口減少により、一定の利用者数を前提として経営が成り立っている身近な生活サービス施設が撤退する懸念があり、生活の不便さがさらなる人口減少を招くという悪循環の進行が危惧されている。

産業面では、村の基幹産業である農業における担い手不足が深刻化しており、特に後継者の確保が喫緊の課題となっている。加えて、就業者数の多い製造業においても、生産年齢人口の減少が影響し、工業団地の維持や新たな産業の育成が求められている。

商業面では、村内の商業施設が小規模な店舗に限られていることに加え、沼田市中心部へのアクセスの良さから購買力の域外流出が進んでおり、地域商業の衰退が課題となっている。ネットショッピングや大型店志向の高まりも影響し、地域のにぎわいや交流の場としての商業機能の低下が懸念される。

工業分野では、これまでの企業誘致の成果により、複数の工業団地に優良企業が立地し、雇用や地域経済に貢献しているが、今後も既存企業の支援や新たな企業誘致、起業・創業支援を継続的に進めていくことが重要である。

観光については、コロナ禍からの回復が見られ、観光客数は令和元年度の水準を上回っているが、今後は観光振興を地域経済や移住促進につなげていく視点が必要である。そのためには、既存の観光拠点の充実や、昭和村ならではの体験・交流型観光の強化が求められている。

これらの課題に対応するためには、各分野での地域資源の活用と、持続可能な地域づくりに向けた総合的な施策の展開が不可欠である。

(1) 地域の現状及び課題

・人口減少と生活基盤維持の課題

昭和村では人口減少が加速しており、令和2年に初めて7,000人を下回り、令和6年には6,735人となるなど減少率は全国・県平均を上回っている。人口の減少と高齢化は、生活サービスの縮小や域外転出を招き、地域の暮らしやすさの低下につながる恐れがある。

・農業を中心とした産業の担い手不足

村の基幹産業は農業であり、全国でも有数の高原野菜産地である一方、農業就業者は減少し、担い手・後継者不足が深刻化している。製造業・商業でも就業者の減少が進み、生産年齢人口の縮小が地域産業の持続性に影響している。

・商業機能の弱体化と購買力の域外流出

村内の商業施設は小規模店舗に限られ、沼田市中心部へ至近である利便性から購買が域外に流出している。ネットショッピングの普及も加わり、地域のにぎわいや交流の場としての商業機能が弱まっている。

・工業の維持・発展に向けた支援の必要性

工業団地には優良企業が立地し雇用創出に寄与しているが、今後も既存企業の定着支援や新規企業誘致、創業支援を継続し地域経済の活力を維持することが求められる。

・観光資源の活用と地域経済への波及不足

観光客数はコロナ前の水準を上回るまで回復しているが、観光が定住促進や地域経済の持続的成長に十分つながっていない。道の駅、農業体験、自然資源を活かした交流・滞在型観光の強化が課題である。

・デジタル活用の遅れによる競争力低下

市場環境の変化により、SNS広報、キャッシュレス決済、EC活用などが必須となる中、村内の小規模事業者はDX対応が遅れており、新たな需要開拓や販路の拡大に課題が残る。

・地域全体の持続性確保に向けた総合的施策の必要性

農業・商工業・観光が相互に支え合う地域構造の中で、人口減少や担い手不足に対応するためには、地域資源の活用、産業振興、起業・企業誘致、デジタル化推進など、多面的かつ総合的な地域づくりが求められる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

<長期的な振興のあり方としては以下のようなものが想定される>

①：地域資源を活かした高付加価値化・販路拡大（農商観連携・観光連携）

10年後における地域のあるべき姿：赤城高原の高原野菜や果樹、豊かな自然環境、道の駅「あぐり一む昭和」等を核として、農業・商業・観光・工業が有機的に連携し、「農が支える健やかで活力ある村づくり」が具体化している姿である。農産物のブランド化や加工、体験型観光、直売・交流イベント等を通じて地域内経済循環が強化され、加えて工業団地や再生可能エネルギー関連分野の育成により、多様な雇用と安定した収益源が確保されている。

理由：人口減少と市場縮小が進む中、一次産業に偏った構造のままでは地域経済の持続性が損なわれるおそれがあるためである。昭和村第6次総合計画「SHOWA 未来プラン 2034」が掲げる「農業を核とした産業構造の再構築」や「地域内経済循環の強化」と連動しつつ、農商観連携や工業団地の高度化を通じて、地域資源を高付加価値化し、外貨獲得と地域内循環の双方を実現する必要がある。その中で、小規模事業者は加工・販売・観光サービス等を担う実践的プレーヤーとして重要な役割を果たす。

②担い手確保・創業・事業承継と経営力向上

10年後における地域のあるべき姿：農業・商工業・生活サービス業において、地元の若者やU・Iターン者、移住者、地域おこし協力隊等が新たな担い手として定着し、事業承継と新規創業がバランスよく進んでいる姿である。高齢化や買い物弱者に対応した移動販売・宅配サービス等の生活関連サービスも整備され、地域の暮らしを支える小規模事業が持続的に運営されている。

理由：人口減少と経営者の高齢化が進む中、担い手不在による廃業は、地域の産業基盤と生活インフラの喪失に直結するためである。SHOWA 未来プラン 2034 が掲げる「起業・創業の支援」、「雇用対策の推進」と整合させつつ、商工会が創業塾や事業承継支援、創業・副業支援を通じて新しい担い手を呼び込み、事業の多様化・小回りの利く生活サービスの再構築を進めることが必要である。これにより、地域に根ざした小規模事業が世代を超えて引き継がれ、暮らしと産業の両面を支える体制が整う。

③DX・デジタル活用による生産性向上と販路拡大

10年後における地域のあるべき姿：村内の小規模事業者が、SNS 発信・EC・キャッシュレス決済・クラウド会計等のデジタルツールを活用し、少人数でも効率的な経営と広域的な販路開拓を実現している姿である。道の駅「あぐり一む昭和」や観光イベント、広域観光連携を通じて、観光客・関係人口との接点が拡大し、「観光・交流から移住・定住へ」の流れが生まれている。事業者間の連携・共同化も進み、シェア型設備や共同販促により、一体として競争力を高めている。

理由：市場環境の変化が激しく、デジタル技術の活用や広域的な連携ができない事業者は、販路や人材確保の面で一層不利な立場に置かれるためである。SHOWA 未来プラン 2034 における「道の駅の充実」、「体験・交流・リピート型観光の展開」、「広域観光体制の充実」と整合を図りつつ、商工会が DX セミナー、IT・SNS 活用支援、広域商談会・観光施策との連携を先導することで、小規模事業者の経営力と発信力を底上げする必要がある。これにより、域外需要の取り込みと地域の魅力発信が進み、村全体の持続可能な発展につながる。

(3) 経営発達支援事業の目標

<経営発達支援事業の目標としては以下のようなものが想定される>

①：地域資源を活かした高付加価値化・販路拡大（農商観連携・観光連携）

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：地域産品関連売上10%増、村産農産物の付加価値額5%増、観光・交流由来売上1億円。

KPI：農商観連携商品造成5件、6次産業化・加工商品開発5件、道の駅や直売所等での販促イベント開催年10回、県内外商談会・展示会出展10回、リピート取引件数20件。

設定した理由：人口減少により域内需要が縮小する一方で、昭和村には高原野菜や果樹、道の駅など

強力な地域資源が存在するため、それらを「高付加価値商品＋体験・観光」としてパッケージ化し、外需獲得と地域内経済循環の強化を図ることが不可欠である。商品開発・販路開拓・商談機会の各KPIを積み上げることで、農業を核とした持続可能な産業構造への転換度合いを段階的に検証できる。

②：担い手確保・創業・事業承継と経営力向上

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：創業・第二創業10件、事業承継完了10件、事業計画策定事業者の存続率10%、計画策定後5年で売上10%増。

KPI：創業塾受講者75人、創業計画・事業計画策定支援30件、経営診断・経営分析実施30社、事業承継相談対応10件、事業承継計画策定10社。

設定した理由：農業・商工業の担い手不足と経営者高齢化が進む中で、廃業抑制と新陳代謝のバランスを図ることが地域維持の鍵となるためである。創業・承継・計画策定を一体的に支援し、「経営力再構築伴走支援モデル」により経営者の気づきと自走化を促すことで、中長期的に持続可能な事業者層を厚くしていく狙いがある。KPIとして、創業塾・計画策定・承継計画などプロセスを可視化することで、どこで支援が滞っているかを把握し、支援資源を重点配分できる。

③：DX・デジタル活用による生産性向上と販路拡大

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：DX・IT活用事業者比率15%、オンライン売上比率10%、労働生産性3%向上、営業利益率3%改善。

KPI：ECサイト・オンライン販売導入10社、SNS情報発信を継続する事業者20社、キャッシュレス決済対応率60%、クラウド会計・業務ソフト導入20社、DX・IT・SNS関連セミナー開催10回・延べ参加事業者150社、個別DX相談・専門家派遣15件。

設定した理由：市場環境や消費行動が大きく変化する中で、デジタル活用の遅れは販路・人材・収益面での競争力低下に直結するためである。売上構成・生産性・利益率などをKGIとして掲げることで、DX投資の効果を経営指標で確認できるようにしつつ、ツール導入・SNS発信・キャッシュレス対応など具体的なKPIを積み上げることで、段階的なデジタル化の進捗とボトルネックを把握し、「伴走支援」を通じて改善PDCAを回すことを狙いとしている。

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：地域資源を活かした高付加価値化・販路拡大（農商観連携・観光連携）

達成方針1：農商観連携による商品造成とブランド化の推進

道の駅「あぐりーむ昭和」や農産物直売所、観光農園等を核として、村産農産物や加工品を組み合わせたセット商品・ギフト商品・体験連動型商品の造成を支援する。6次産業化を志向する農業者や食品事業者に対し、専門家と連携した商品設計、パッケージ・ネーミング・ストーリーづくりを支援し、「昭和村らしさ」を打ち出したブランド群の形成を図る。

設定した理由：高原野菜や果樹など強力な地域資源を、単なる原材料販売にとどめず加工・体験と結びつけて提案することで、付加価値と粗利を高め、外需獲得と地域内経済循環の双方を実現できるためである。

達成方針2：商談会・マルシェ等を活用した多層的な販路開拓

「美味しい群馬再発見！ビジネス商談会」やグルメショー等、県内外の商談会への出展を支援する

とともに、「しょうむらマルシェ」等の域内イベントを継続・充実させる。出展にあたっては、事前の商談シナリオ作成、試食・試供品の準備、価格設定・条件整理などを個別相談で支援し、終了後も成約状況やリピート取引をフォローする。

設定した理由： 域内需要に限られる中で、域外バイヤーと地域住民の双方に接点を持つことが売上拡大に不可欠であり、機会提供のみならず事前・事後フォローを一体的に行うことで、単発の「出ただけ」で終わらない継続取引につなげられるためである。

達成方針 3： 観光との連携による消費単価・滞在時間の向上

道の駅や観光農園、温泉施設等を結ぶ回遊導線を意識し、収穫体験＋飲食＋物販を組み合わせた体験メニューや、イベント時の限定商品などを企画・支援する。観光客・関係人口を対象とした情報発信やクーポン、スタンプラリー等を通じて、村内での消費機会の増加と滞在時間の延伸を図る。

設定した理由： 観光客数の回復を、地域小規模事業者の売上増やリピート来訪につなげるためには、体験・飲食・物販を線で結ぶ仕組みが必要であり、農商観が連携した回遊設計が消費単価の向上と地域内波及に直結するためである。

②：担い手確保・創業・事業承継と経営力向上

達成方針 1： 創業塾・個別相談による新たな担い手の育成

創業予定者や創業間もない者、6次産業化に取り組む農業者等を対象に、村と連携した「創業塾」を開催し、経営者としての心構え、環境分析、マーケティング、資金計画等を体系的に学ぶ機会を提供する。受講者に対しては、創業計画書・事業計画書の策定支援と創業後の伴走支援を行い、定着率の向上を図る。

設定した理由： 人口・事業者数が減少する中で、地域を支える新たな担い手の確保は最重要課題であり、単発セミナーではなく計画づくりと実行までを一体的に支援することで、創業の質と継続性を高められるためである。

達成方針 2： 経営診断と「経営力再構築伴走支援」による経営力向上

小規模事業者に対し、財務・非財務双方の経営診断や SWOT 分析を通じて、経営状況の見える化と本質的課題の抽出を行う。そのうえで、対話と傾聴を重視した伴走支援により、事業者自身が課題を理解・納得し、自ら行動計画を立て実行できるよう、事業計画策定・ブラッシュアップを継続的に支援する。

設定した理由： 補助金獲得を目的とした「作って終わり」の計画ではなく、経営者の気づきと内発的動機づけを引き出すことが、持続的な売上・利益向上や事業継続につながるためである。

達成方針 3： 事業承継相談体制の整備と計画的承継の推進

経営者の高齢化が進む事業者を中心に、事業承継に関する早期相談窓口を設け、現状ヒアリングと承継の選択肢整理（親族・従業員・第三者等）を行う。必要に応じて、金融機関や専門家と連携し、事業承継計画書の策定や承継後の経営改善支援を行う。

設定した理由： 廃業抑制と雇用維持には、早期からの承継準備と計画的な実行が不可欠であり、商工会がハブとなって相談の入口と支援ネットワークを整備することで、地域の事業基盤を守ることができるためである。

③：DX・デジタル活用による生産性向上と販路拡大

達成方針 1： DX セミナーと個別伴走による段階的な IT 導入支援

業種・業態に応じた DX セミナーを開催し、SNS 発信、EC、キャッシュレス決済、クラウド会計等の基礎的な活用方法をわかりやすく解説する。あわせて、希望事業者には専門家と経営指導員が同席する個別相談を行い、自社の課題に即したツール選定と導入・運用を伴走支援する。

設定した理由： 小規模事業者にとって DX は「何から手をつけてよいか分からない」テーマであり、セミナーだけでは実行につながりにくい。共感を得ながら段階的に導入を支援することで、失敗コストを抑えつつデジタル活用の裾野を広げられるためである。

達成方針 2： 販路開拓と組み合わせたデジタル活用の推進

商談会出展、しょうむらマルシェ、観光イベント等の機会と連動させ、SNS による事前告知・来

場後フォロー、EC による再購入導線の整備、キャッシュレス決済による購買利便性向上など、販路開拓と一体で DX を推進する。

設定した理由： デジタル化を目的化するのではなく、売上向上や顧客との関係強化という具体的な成果と結びつけることで、事業者の納得感と実行意欲が高まり、継続的な運用につながるためである。

達成方針 3： データ活用と組織的な学び・共有の仕組みづくり

DX に取り組む事業者から、売上推移やアクセス数、SNS 反応等のデータや事例を収集・分析し、成功事例・失敗事例を整理したうえで、勉強会やニュースレター等で共有する。商工会内部でも、職員間での情報共有やノウハウ蓄積を図り、支援スキルの底上げを行う。

設定した理由： デジタル活用の成果は個社ごとの試行錯誤に任せては広がりやすく、データと事例をもとにした横展開が不可欠である。組織として学びを共有することで、支援の質とスピードが高まり、地域全体の DX レベルを引き上げることができるためである。

I. 経営発達支援計画の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・地域経済の動向把握は、経営指導員の巡回訪問や窓口相談時のヒアリング、理事会・部会向けアンケート等に限られており、体系的かつ継続的な調査・分析の仕組みは整っていない。
- ・収集している情報は件数・項目ともに限られ、業種別の経営実態や売上・利益動向、物価・原材料高騰の影響などを比較可能な形で把握できていない。
- ・その結果、地域全体の傾向と個社の状況を踏まえた「生きたデータ」として整理・共有できず、小規模事業者への的確な助言や支援メニューの設計に十分つながっていない。

課題：

- ・国・県・全国団体が提供する統計・ビッグデータや景況調査と、商工会独自のアンケート・ヒアリング結果を組み合わせ、目的別（経営改善・新事業開発・販促・創業・承継等）に必要な指標を明確化したうえで収集・分析する体制を構築すること。
- ・調査結果を四半期・年次など一定のサイクルで整理・見える化し、職員間で共有するとともに、小規模事業者が活用できる形で提供することで、支援方針の統一と経営支援の質の向上につなげること。
- ・経済動向調査を「調べて終わり」にせず、個社の経営診断や事業計画策定、補助金活用、販路開拓支援等と連動させ、地域の経済実態を踏まえた支援に結びつける仕組みを確立することが今後の重要な課題である。

(2) 目標

	公表方法	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①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
②景気動向分析の公表回数	HP 掲載	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータを活用した地域経済分析

調査対象：昭和村および近隣市町村の産業構造、人の流れ、地域内経済循環の状況
調査手法：経営指導員が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、年1回、以下の項目について分析を行う。

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」：地域で「何で稼いでいるか」「どの産業が付加価値を生んでいるか」の把握
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」：昭和村と周辺市町村との人の移動・交流状況の把握
- ・「産業構造マップ」：産業別就業構成や企業分布など産業の現状把握

分析結果は総合的に整理し、資料として年1回公表するとともに、事業計画策定支援や創業支援、補助金活用支援等に反映させる。

目的：地域の「稼ぐ力」と重点的に支援すべき産業・分野を見極め、限られたマンパワーや政策資源を効果的に配分することで、小規模事業者支援の精度向上と経済活性化につなげる。

②小規模企業景気動向調査（半期調査）

調査対象：昭和村内の小規模事業者（製造業、建設業、小売業、飲食業、サービス業、各業種を含め合計25者程度）

調査手法：全国商工会連合会が実施する「小規模企業景気動向調査」に、昭和村独自の設問を追加して実施する。調査票を郵送配布し、返信用FAXまたはメールで回収するほか、必要に応じて窓口での回収やフォローを行う。回収したデータは経営指導員が整理し、外部専門家と連携して年2回分析を行う。

調査項目：売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用状況、設備投資等、景況感を把握できる定量・定性項目。

目的：村内小規模事業者の景気動向や価格転嫁状況、コスト増の影響等をきめ細かく把握し、資金繰り支援、補助金・融資制度の活用支援、販路開拓・価格戦略の助言など、個社支援と施策設計に迅速かつ的確に反映する。

（4）調査結果の活用

・支援テーマの優先順位付け

景況調査の結果から、価格転嫁・資金繰り・人材不足など悪化項目を抽出し、重点支援分野を明確化する。業種別DIや価格・利益動向をExcelで整理し、「課題別優先度マトリクス」を作成することで、専門家派遣や補助金申請支援の対象企業を効果的に選定する。これにより、限られた支援資源を必要性の高い事業者へ集中させ、迅速かつ的確な支援を実施する。

・重点産業への集中伴走支援

RESAS分析により、付加価値額が高く地域経済を支える産業や、成長可能性の高い分野を抽出し、販路開拓・DX支援・人材育成を一体的に実施する。該当業種の企業リストを作成し、事業者間ネットワークを活かした連携支援を行うことで、重点産業の底上げと地域全体の「稼ぐ力」向上につなげる。

・商品改良・販路戦略への反映

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する。得られたデータはExcelで可視化し、翌年度の支援計画へ反映することで、商品力強化と販路開拓の精度を高める。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

現状：

- ・地域内の多くの小規模事業者において、新商品・サービス開発時の需要動向調査が十分に認識されておらず、実施も限定的である。商工会のこれまでの取り組みも補助金申請や経営革新計画策定時における簡易的な情報収集にとどまり、体系的な市場調査は未整備であった。

- ・商品開発が「作れるものを作る」というプロダクトアウト型に偏り、消費者ニーズを踏まえたマーケットイン型・コンセプトアウト型の開発に必要なデータが不足している。
- ・指導員による巡回訪問での情報収集は断片的で、地域内外の消費者ニーズやオンライン市場の需要動向を把握する仕組みが十分ではない。

課題：

- ・現行の情報収集手法では、市場環境の変化や消費者の多様化を反映した具体的な需要を捉えることができず、小規模事業者の競争力強化につながらない。
- ・需要動向調査が未実施のため、地域商品の市場性評価、ターゲット設定、価格帯、購買行動などを定量的に把握できず、事業計画や販路戦略に活かせる分析が不足している。
- ・今後は、消費者アンケート・バイヤーヒアリング・購買データ分析などを組み合わせた体系的な市場調査の実施体制を構築し、調査結果を新商品開発や販路開拓支援に直結させる仕組みが必要である。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①展示商談会におけるアンケート調査支援対象事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②試食、アンケート調査対象事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①商談会におけるアンケート調査 (BtoB)

主に小売・卸売業と管内6次産業化に取り組む事業者を対象として、販路開拓を目的として開催される展示商談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、群馬県商工会連合会が主催する商談会や、首都圏で開催される展示会などに出展する事業者を支援する。

【サンプル数】 10者

【調査手段・手法】事業者の展示ブースに来店したバイヤーを対象に、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製品コンセプト、②製品の良い点・悪い点、③価格設定、④顧客ターゲット、⑤取引条件、⑥納期 など

【調査結果の活用】分析結果は、専門家と経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

②消費者を対象とした試食・アンケート調査 (BtoC)

主に小売・卸売業と飲食業、管内6次産業化に取り組む事業者を対象として、観光地で求める飲食品やお土産などの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、道の駅「あぐりーむ昭和」において、来場する消費者に対し、試食・アンケート調査を実施する。

【サンプル数】 50人

【調査手段・手法】道の駅「あぐりーむ昭和」に来場した顧客に対し、試食後に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。

【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味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ など
【調査結果の活用】分析結果については、担当した経営指導員が直接事業者に分析結果をフィードバックし、商品の改良や需要把握に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・地域内の小規模事業者では、日々の業務に追われていることや経営分析手法への理解不足から、財務・非財務を含む自社の経営状況を客観的に把握する機会が乏しく、経験や勘に依存した経営判断が多い。
- ・商工会の支援も、マル経融資や補助金申請支援の場面で必要最低限の財務分析を行うにとどまり、内部環境評価や非財務情報の整理は体系化されていない。ローカルベンチマークや経営デザインシート等の活用も限定的で、ヒアリング項目の標準化や分析プロセスの共有が未整備である。
- ・経営分析の重要性に関する周知・啓発が十分でなく、セミナー等の参加機会も散発的であるため、分析後のアクションプラン策定やフォローアップに課題が残る。

課題：

- ・財務＋非財務の二層構造による経営分析を標準化し、課題抽出から具体的施策（短期アクションプラン）まで一気通貫で支援する体制を構築する必要がある。
- ・新規事業開発、販促、創業、事業承継など目的別に必要となる指標が異なるため、テーマ別の分析指標・ヒアリング項目を整備し、商工会内で共通運用する体制が不足している。
- ・事業者の参加の裾野を広げるための導線設計や、分析支援を行う対象事業者を計画的に確保する仕組みが未整備であり、啓蒙活動と伴走型支援の両面で強化が必要である。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①掘り起こしのための活動 総数	—	30 回	30 回	30 回	30 回	30 回
②経営分析事業者数	—	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業所の掘り起こし

目的：巡回訪問・窓口相談の機会を活かし、自社の経営状況を分析したことがない小規模事業者に対し、経営分析の意義（強み・弱み、外部環境の機会・脅威の可視化）を理解してもらい、事業計画策定につながる個別分析支援へ誘導する。

募集方法：

- ・チラシ作成、ホームページ掲載、メール配信、SNS告知
- ・巡回・窓口相談時の個別案内
- ・関係機関（金融機関等）からの紹介

実施内容：

- ・経営指導員が訪問・ヒアリングを通じ、意欲や伸びしろのある事業者を把握し、分析支援へ誘導する。

②個別経営分析（財務＋非財務）

目的：財務指標と非財務要素（内部資源・外部環境）を統合的に分析し、事業者の経営課題・機会を明確化。実行可能な経営計画・販路拡大施策に落とし込む。

対象者：巡回訪問・窓口相談で気づきを得た事業者の中から、意欲的で販路開拓可能性の高い20者を選定。

分析項目：

- ・財務分析（売上高、経常利益、粗利率、損益分岐点など）
- ・非財務分析（SWOT）
内部：商品・サービス、仕入・取引先、人材・組織、知的財産・技術、デジタル・IT活用、事業計画の有無
- 外部：商圈人口・人流、競合状況、業界動向

分析手法：

- ・経済産業省「ローカルベンチマーク」ソフトを使用
- ・経営指導員による面談ヒアリングと資料分析
- ・事業計画に活用する場合は専門家（中小企業診断士等）を活用

成果物：分析結果、課題整理シート、事業計画・アクションプラン案

（４）経営分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

・事業計画策定への接続

分析結果（財務指標・SWOT・内部資源・外部環境）を当該事業者へ提供し、経営状況・課題の把握と事業の方向性の明確化に活用する。短期・中期・長期の改善施策に整理し、事業計画策定支援の基礎資料として反映する。

- ・短期（資金繰り）：資金繰り表作成、支払・回収サイト見直し、在庫圧縮、金融機関連携
- ・中期（販路拡大）：強みを活かした販路提案（EC導入、SNS発信、商談会出展）
- ・長期（投資計画）：省力化・省エネ設備投資の検討、投資回収試算、補助金活用支援

・KPI設定と伴走支援

粗利率、在庫回転日数、広告CPA、販売チャネル別CVR等のKPIを設定し、月次レビューで進捗確認。改善遅れが生じた場合には是正策を提示し、PDCAを回す伴走支援につなげる。

②内部での活用（商工会内）

・情報共有とナレッジ化

分析結果を統一フォーマットでデータベース化し、経営指導員・職員間で共有する。成功事例・失敗事例をケースバンク化し、支援品質の平準化につなげる。

・研修・スキル強化

財務分析・SWOT分析・KPI設定・ヒアリングスキルなどを内部研修で共有し、指導員・職員全体の支援力向上を図る。

・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、後継者不在率）を把握。次年度の重点支援テーマ（創業、承継、DX等）や専門家派遣計画に反映する。

③地域経済・関係機関との連携への活用

・地域課題の見える化

蓄積した分析データを集約し、事業者共通の構造的課題（デジタル化遅れ、原価上昇、事業承継リスクなど）を明確化。

・行政・金融機関等との連携強化

分析結果を基に、補助金・融資制度・保証制度など政策資源とのマッチングを行い、行政や金融機関に課題をフィードバックし制度改善を促す。

・広域連携・共同施策

分析データを他商工会と共有し、共同販促、連携セミナー等の広域的支援策につなげ、地域全体の競争力向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：

商工会では、持続化補助金・ものづくり補助金・マル経融資・経営革新計画等の申請支援の場面で、専門家と連携しながら事業計画策定支援を実施してきた。しかし多くの小規模事業者にとって、事業計画は補助金獲得のための書類作成にとどまり、計画に基づく継続的な経営改善や新たな需要創出に結びついていない。

また、経営分析・市場調査・顧客ニーズ分析などの体系的なプロセスを踏まえた計画策定支援は十分に浸透しておらず、創業・事業承継・新事業展開に関する計画策定支援も個別対応であり、体系化が進んでいない。事業計画の意義や活用方法についての啓発も限定的で、事業者の計画策定に対する理解・関心も高いとはいえない状況である。

課題：

事業計画は補助金申請書にとどまらず、事業者が自社の強みや顧客価値を再確認し、外部環境変化へ対応しながら新たな需要を創出するための「経営の羅針盤」であるが、その認識が小規模事業者に十分浸透していない。

今後は、DX・IT・SNSを活用した販路開拓や、物価高・エネルギー高騰など外部要因への対応策を盛り込んだ実践的な計画策定支援が必要となる。併せて、策定後のブラッシュアップや実行過程における課題解決を継続的に支援する伴走型体制の強化、専門家によるセミナー・個別相談の体系化が求められる。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画は補助金獲得のための書類ではなく、自社の持続的発展のために不可欠な「経営の羅針盤」であることを理解してもらう必要がある。そのため、まずは「計画策定の手順と意義」を体系的に学べるセミナーを実施し、DX・IT活用やSNS販促などのテーマを通じて、事業変革への意識醸成を図る。

あわせて、「地域の経済動向調査」、「需要動向調査」、「経営状況の分析」の結果を活用し、SWOT分析等を用いて自社の強み・弱み・機会・脅威を可視化することで、事業者自身の内発的動機づけを促し、主体的な計画策定につなげる「経営力再構築伴走支援モデル」を実践する。

支援の方針としては、経営分析を実施した小規模事業者のうち、年間1割程度が事業計画を策定することを目指す。また、持続化補助金申請を契機とする事業者に対しては、実現可能性の高い事業計画の構築を支援し、起業・創業、事業承継、新事業展開に関する計画策定支援も体系化して段階的に進める。

策定後は、申請支援だけでなく、実行段階でのフォローアップ、課題解決支援、KPI管理などを含む継続的な伴走支援を行い、実効性の高い事業計画の実現へと導く体制を整備する。

(3) 目標

事業内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業塾の開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
DX推進セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定件数	—	15者	15者	15者	15者	15者

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

目的

事業計画を策定したことのない小規模事業者に対し、事業計画（経営革新計画・経営力向上計画・事業継続力強化計画等）の必要性と活用方法を理解させ、持続的な経営改善につながる計画策定の基礎を習得することを目的とする。

具体的手法

募集方法：商工会HP、新聞折込、事業者への郵送チラシ、窓口・巡回時案内

対象：経営分析を行った事業者、補助金申請を目指す事業者

回数：年1回

カリキュラム：

- ①中小企業を取り巻く事業計画の基礎知識
- ②事業計画の重要性とポイント
- ③事業計画書の作成方法

参加者数：10者

実施方法：担当制による経営指導員の伴走支援、外部専門家（中小企業診断士・税理士等）の活用

成果指標：事業計画策定件数、補助金申請件数、計画実行率

②創業計画書作成に向けた「創業塾」の開催

目的

創業予定者、創業間もない事業者、農産物の6次産業化に取り組む事業者に対し、事業構想の整理、マーケティング戦略、資金計画の策定を支援し、実現可能性の高い創業計画書の完成と創業後の定着を促進する。

具体的手法

募集方法：HP、SNS、関係機関（村・金融機関）へのチラシ配布

回数：年1回

カリキュラム（全5回）

- ・ビジネスアイデア創出
- ・マーケティング戦略・先輩創業者講話
- ・集客ツールづくり・ビジネスプラン作成
- ・資金計画・営業販売術
- ・情報発信術・創業準備の実務

参加者数：5者

実施方法：創業計画書作成の伴走支援、創業後フォローアップ、金融機関連携

成果指標：創業件数、創業計画策定件数、資金調達成功件数

③小規模事業者の生産性向上に向けた「DXセミナー」の開催

目的

地域事業者のDX推進の遅れを解消し、業務効率化・販路拡大・競争優位性確立を図る基盤づくりとして、デジタル活用の意識醸成と基礎知識の習得を促す。

具体的手法

支援対象：小規模事業者

募集方法：商工会HP、新聞折込、郵送チラシ

講師：ITコーディネーター・中小企業診断士等

回数：年1回

カリキュラム：クラウド型顧客管理ツール、SNS情報発信、Webサイト構築など

参加者数：10者

成果指標：DX導入件数、SNS運用開始件数、Webサイト開設件数

④事業計画策定支援（個別伴走支援）

目的

セミナー等で意識醸成を図った事業者について、具体的で実現可能性の高い事業計画へ落とし込み、補助金活用・経営改善・販路開拓へ確実につなげる。

具体的手法

支援対象：経営分析実施事業者、「事業計画策定セミナー」「創業塾」「DXセミナー」受講者など、意欲的な事業者

実施方法：

- ・経営指導員の担当制による伴走支援
- ・必要に応じて中小企業診断士・税理士等外部専門家を活用
- ・専門家による個別相談会を開催し、事業計画の骨子整理から完成まで支援

成果指標：事業計画書完成件数、補助金申請件数、計画実行率、売上改善率

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：

- ・事業計画策定後のフォローアップは実施されているものの、訪問頻度・支援方法・記録様式が統一されておらず、担当者や時期によって対応にばらつきが生じている。
- ・計画実行段階で生じる新たな経営課題に対する継続的な支援体制が整っておらず、問題発生時の断片的な対応にとどまっている。その結果、計画が実行されず頓挫するケースも見られる。
- ・フォローアップ結果や事業者からの聞き取り内容が体系的に分析されず、次の支援内容に十分に反映されていない。
- ・起業・創業、事業承継、新事業展開など、事業計画の類型ごとに必要な伴走支援メニューが未整備であり、個々の計画に応じた支援に深度不足がある。
- ・計画実行に必要な経営リテラシー（財務・人材・デジタル・知的資産等）の把握と段階別の支援提供が十分ではなく、専門的課題への対応にも遅れが生じている。

課題：

- ・フォローアップの標準化（訪問頻度、記録様式、KPI、評価指標）と、フォロー結果を活用したPDCAサイクルの構築が必要。
- ・計画進捗率・売上・粗利・資金繰りなどの定量データやヒアリング内容を体系的に収集・分析し、支援内容へ反映するプロセスの整備が求められる。
- ・起業・創業計画／事業承継計画／新事業展開計画など、類型別に必要となる伴走メニューを体系化し、計画実行に必要な支援を漏れなく提供する体制づくりが課題。
- ・経営者のリテラシー水準を診断し、人材戦略、知的資産・知財活用、DXなどの要素を段階的に組み込んだ支援が必要。
- ・進捗不良時の見直しルール（例：進捗率が50%以上遅れている場合は専門家を交えた計画の見直しを実施）を明確化し、ブラッシュアップと実行性確保を図る必要がある。

(2) 支援に対する考え方

- ・事業計画を策定した全小規模事業者を対象としつつ、進捗状況・リスク・課題の深刻度に応じて支援強度を最適化する。順調な事業者には定期的な進捗確認を行い、課題を抱える事業者には訪問・面談の頻度を高め、重点的フォローアップを実施する。
- ・支援の基本姿勢として「経営力再構築伴走支援（課題設定型支援）」を採用し、対話と傾聴を通じて経営者自身が本質的課題に気づき、解決策を自ら導き出すプロセスを支援する。経営の自走化を促し、経営者の当事者意識・行動変容につなげる。
- ・フォローアップでは、売上・粗利・KPI進捗の確認とともに、(a) 目標・KPIの達成度、(b) ボトルネックの仮説検証、(c) 施策の実行状況を体系的に点検する。進捗不良時には、事業計画の効果検証を行い、必要に応じて目標・施策・体制・スケジュールの見直し案を提示し、外部専門家の第三者的視点も投入する。
- ・計画の実行段階では、販売促進に直結する具体的施策（SNS発信、EC強化、販路開拓、商品改良等）も積極的に支援し、売上向上と自走化に向けた実行性の高い伴走支援を行う。

- ・フォローアッププロセス全体で、経営者の経営リテラシー（財務・人材・知的資産・知財・デジタル活用等）の習得度合いを把握し、段階に応じた学習・実装支援を組み込む。
- ・収集データの適正管理・秘密保持を徹底し、データに基づく PDCA サイクルを確立することで、支援品質を継続的に改善する。

(3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ対象事業者数	10 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
頻度（延回数）	20 回	70 回	70 回	70 回	70 回	70 回
売上増加事業者数	1 者	3 者	3 者	3 者	4 者	4 者
利益率 3%以上増加の事業者数	1 者	1 者	1 者	1 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した全小規模事業者を対象として、経営指導員が独自様式の「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着実に実行されているかを定期的かつ継続的にフォローアップする。訪問時には、訪問日・進捗・課題・改善策を記録し、売上・利益・販売数量などの定量データおよび事業者の自己評価・ヒアリング内容といった定性データの両面から進捗を確認し助言する。

フォローアップ頻度は、事業計画策定 15 者のうち、3 者は毎月 1 回、5 者は四半期に一度、他の 7 者については年 2 回とする。ただし、小規模事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

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：

- ・小規模事業者は、域内外の販路拡大に関心を有するものの、IT リテラシー不足や人手不足によりデジタル活用（EC・SNS・Web マーケティング）が進まず、商圏は地理的に限定されている。
- ・BtoB では「美味しい群馬再発見！ビジネス商談会」や首都圏展示会への出展、BtoC では「しょうむらマルシェ」等への参加支援を行っているが、事後フォローが不十分で、出展効果や顧客獲得状況の分析・継続的改善につなげていない。

課題：

- ・出展支援を単発で終わらせず、事前準備（商品選定・価格戦略・販促資料）→当日運用→事後フォロー（商談管理・改善策）を一体で支援する体制の構築が必要。
- ・デジタル販路（EC、SNS、ホームページ、CRM 等）への理解と実装支援を体系化し、オンラインでの需要創出を強化する必要。
- ・個別事業者の独力では販路が伸びにくく、商工会として業種横断のマーケティング支援や IT 専門家の派遣体制を整備し、新商品開発・付加価値化を促進することが求められている。

(2) 支援に対する考え方

- ・人口減少が進む中、域内外の新たな需要開拓は小規模事業者の持続的成長に不可欠であるため、販路開拓に前向きな事業者を対象に、業種横断型の包括的支援を実施する。

- ・域内ではマルシェ・地域イベント等を活用し、地元住民への認知拡大と購買行動の促進を図る。
- ・域外では、首都圏展示会・商談会への出展支援を強化し、事前（商品戦略）→当日（陳列・接客）→事後（商談フォロー・受注管理）の一貫支援により成果につなげる。
- ・オンライン販路については、SNS 発信、EC サイト構築、ホームページ開設など、デジタル技術を活用した販路拡大を重点的に支援する。IT リテラシーの段階に応じ、セミナーや個別相談、IT 専門家派遣を組み合わせることで、自社に適したデジタル戦略の構築を促す。
- ・これらの取組により、小規模事業者が近隣だけでなく広域のマーケットにアクセスし、新たな収益機会を創出できる体制を整備する。

(3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①商談会参加事業者数	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
②販売会参加事業者数	16 者	18 者	18 者	18 者	20 者	20 者
売上額/者	5 万	8 万円	8 万円	8 万円	10 万円	10 万円
③知的財産の保護・活用	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
商標・意匠の登録/者	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

目的：地域内小規模事業者の販路拡大と新たな需要創出を支援するため、商談会（BtoB）、販売会（BtoC）、IT 活用（DX・デジタル販路）を三位一体で推進する。事前準備から当日運用、事後フォローまでを体系化し、成果の定着と持続的な営業力向上を図る。

①商談会参加事業（BtoB：展示会出展支援）

課題：

- ・展示会への出展経験が乏しく、事前準備・会場対応・事後フォローが十分でないため、成果が単発で終わりがち。
- ・商談内容や成約状況の分析・次回戦略への反映が不足している。

手法：

（事前準備）

- ・ターゲット市場分析/商品選定/価格戦略/販促資料（パンフレット等）作成支援
- ・ブース設営方法、接客トークスクリプトの作成

（出展中）

- ・陳列方法、接客、商談サポート
- ・SNS を活用したリアルタイム発信支援

（事後フォロー）

- ・商談記録の整理、成約・未成約の分析
- ・課題抽出と改善、次回展示会への営業戦略立案

②販売会参加事業（BtoC：地域イベント支援）

課題：

- ・地域内販路はあるものの、地元住民・観光客への認知度向上や販売力強化が十分でない。
- ・出展効果（売上・顧客反応）の蓄積と翌年度改善につながる仕組みが弱い。

手法：

（販売機会の創出）

- ・昭和村商工会主催「しょうわむらマルシェ」への出展支援

- ・試食提供、POP等の販促物作成支援
(出展後フォロー)
- ・来場者属性・購買行動の簡易アンケート
- ・出展結果(売上・顧客反応)を分析し、商品改良・価格設定・パッケージ等へ反映
- ・次回イベントに向けた改善提案

③知的財産の保護・活用

課題：商標・意匠の未登録、ブランド戦略の弱さ

手法：

- ・知財セミナー開催(商標・意匠・著作権の基礎、ブランド構築法)
- ・個別相談対応(出願手続、費用試算、専門家紹介)
- ・ブランド戦略策定支援(ネーミング、ロゴ、パッケージ)
- ・知財活用事例共有(成功事例の紹介)

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：

- ・事業実施後の報告は総代会にて共有しているが、出席者が商工会役職員に限定されており、第三者の視点による客観的評価が不足している。
- ・理事会と併設する経営発達支援事業検討委員会においても、評価から改善までを体系的に行う仕組みが十分に整備されておらず、PDCAサイクルが機能しにくい状況にある。
- ・評価結果の公開は限定的で、地域の小規模事業者が随時確認できる環境が整備されていない。

課題：

- ・KPI等の成果指標を用いた定量的評価の導入と、その可視化が必要である。
- ・税理士・中小企業診断士・金融機関など外部有識者を含む協議会体制を整備し、客観性の高い評価と改善提案を実施する必要がある。
- ・毎年度1回以上の総合評価と、理事会への迅速なフィードバックを定例化し、評価結果をHP等で公開する仕組みを構築することが求められる。

(2) 事業内容

1. 定量的把握と可視化

- ・KPIを設定(例：事業計画策定件数、販路開拓件数、セミナー参加者数、IT導入支援件数等)。
- ・フォローアップシート、アンケート、実績報告等のデータを集約し、年度ごとに評価指標を可視化する。

2. 評価協議会の開催と評価手法

- ・理事会と併設し、昭和村産業課、群馬県商工会連合会、法定経営指導員に加え、税理士・中小企業診断士・金融機関支店長等の外部有識者で構成する「経営発達支援事業検討委員会(協議会)」を年1回開催。
- ・事業の進捗状況、目標達成度を5段階で評価し、差異の原因分析と改善策を提示する。

3. PDCAに基づく見直し体制

- ・①全職員による実行計画立案 → ②伴走支援の実行 → ③外部有識者を含む協議会での評価 → ④対策検討 → ⑤理事会承認 → ⑥結果公表 の流れを毎年度実施し、継続的な改善を図る。

4. 評価結果の公表と共有

- ・評価内容は理事会へ報告するとともに、商工会 HP や事務所内で公開し、小規模事業者が常時閲覧可能とする。
- ・必要に応じて広域的支援機関とも共有し、成功事例の水平展開と改善策の検討につなげる。

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：

- ・群馬県商工会連合会の職種別研修、中小企業大学校の研修、全国連の e-ラーニング等を活用し、経営指導員中心に能力向上を図ってきたものの、取得した知識やノウハウの組織内共有が不十分で、支援水準にばらつきが生じている。
- ・研修対象が経営指導員に偏っており、経営支援員・記帳指導員を含む全職員の体系的なスキル向上策が不十分である。
- ・OJTによる実務習得や支援現場への同行機会が限定的であり、組織全体での経験蓄積と横展開が進みにくい。

課題：

- ・経営指導員と一般職員双方が計画的にスキルアップできる仕組みの構築。
- ・OJTの強化とケース共有の仕組み化により、支援ノウハウを組織資産として蓄積すること。
- ・小規模事業者の「気づき・行動変容」を促す伴走支援に必要な対話力・課題設定力・DX 支援力の底上げが必要。

(2) 事業内容

目的

経営指導員・経営支援員・記帳指導員を含む全職員の支援能力を体系的に向上させ、外部研修（Off-JT）と実務を通じた OJT を組み合わせることで、組織として一貫した支援品質を確保することを目的とする。特に、事業計画策定支援、伴走支援、DX・IT 活用支援、販路開拓支援など、小規模事業者が求める支援ニーズに的確に対応できる能力を高めるとともに、得られた知識やノウハウを職員間で共有・蓄積し、組織全体の支援体制の強化につなげる。こうした取り組みにより、小規模事業者の課題解決と自走化を促し、地域経済の持続的な発展に寄与する体制を構築する。

①外部講習会等の積極的活用

- ・群馬県商工会連合会主催の職種別研修、職員協議会の資質向上研修、中小企業大学校の「事業計画策定セミナー」等への計画的な参加を促進する。
- ・県連・専門機関・外部講師を招聘した実践型研修会を年 1 回開催し、事業計画策定支援、販路開拓支援、DX 支援等の支援スキル向上を図る。

②OJT 制度の導入

- ・経営指導員および支援に関わる全職員を対象に、外部支援機関・専門家と連携した同行支援（同席支援）を必須化し、課題抽出や助言プロセスを実務で学習する。
- ・支援経験豊富な経営指導員と他職員でチームを組成し、巡回指導や窓口相談の場を活用して OJT を実施することで、伴走支援力の底上げと組織内のスキル標準化を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

- ・研修参加者が講師役となり、事例共有・課題設定手法・ヒアリング技法（話の引き出し方）等をテーマとした内部ミーティングを月 1 回（年間 12 回）開催。
- ・リアルな支援ケースの共有と意見交換を通じて、組織全体の支援能力向上を図る。

④データベース化

- ・担当経営指導員が基幹システムへのデータ入力を適時・適切に行い、支援内容・事業者情報を職員全員が共有できる体制を整備。
- ・これにより、担当外職員でも一定水準の対応が可能となり、支援品質の平準化と引継ぎの円滑化を実現する。

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

現状：

群馬県商工会連合会では3カ月に1度の運営連絡会議を通じて、県担当者等より制度情報の提供が行われている。しかし、会議では行政情報の共有が中心であり、金融機関・専門家との支援ノウハウ交換や、伴走支援の事例共有、商工会間の課題共有には十分つながっていない。結果として、職員のスキル向上や小規模事業者支援力の底上げには結びついておらず、支援内容が属人的・個別対応にとどまっている。

課題：

今後は、金融機関、県連、専門家、中小企業支援機関とのネットワークを強化し、支援策、成功事例、創業・事業承継・経営革新・6次産業化・農商工連携などの幅広い支援領域において体系的にノウハウを共有する仕組みが必要である。地域全体として面的な支援効果を発揮できる連携体制を構築し、小規模事業者の成長・販路拡大・資金調達支援を包括的に行える環境を整えることが課題である。

(2) 事業内容

目的：地域内外の支援機関と連携し、支援ノウハウを体系的に共有するとともに、小規模事業者の販路開拓・金融支援・経営改善・6次産業化等に資する総合的な支援体制を構築することを目的とする。

・支援ノウハウ等の情報交換会の開催（年1回）

昭和村産業課、利根郡信用金庫、群馬県商工会連合会、地区内の小規模事業者、法定経営指導員、中小企業診断士等の外部有識者をメンバーとする「支援ノウハウ等情報交換会」を開催する。昭和村の最新経済動向の把握に加え、参加者相互の支援ノウハウ、成功事例、課題共有、小規模事業者が支援機関に求めるニーズを議論し、効果的・効率的な支援の実施につなげる。

・利根郡内5商工会による情報交換会の開催（年2回）

利根郡内5商工会の経営指導員が参加し、小規模事業者の動向、伴走支援の手法、支援事例、DX・創業・経営革新・農商工連携・6次産業化等のテーマについて情報交換を行う。各地域の特性や強みを持ち寄り、支援力向上と広域連携による地域経済の底上げを図る。

・経営改善貸付推薦団体連絡協議会（年2回）

日本政策金融公庫前橋支店国民生活事業および管内支援機関と合同で開催される協議会に参加する。金融斡旋の状況、資金繰り支援の成功事例、改善計画策定支援のノウハウ等を共有し、より実効性の高い金融支援と伴走支援の高度化を図る。

・群馬県中小企業ネットワーク会議への出席（年2回）

群馬県、商工会・商工会議所、中央会、群馬銀行・東和銀行・信用金庫などの金融機関、専門家等が参画するネットワーク会議へ参加する。各機関の成功事例や支援ノウハウを学ぶことで、支援の多様化と高度化を図るほか、組織間ネットワークの強化により、広域的かつ効果的な支援を実施する。

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

現状：

昭和村は「やさい王国」として首都圏に多様な農産物を供給する農業の拠点であり、これまで商工会では、農商工連携・観光・6次産業化をテーマに、農業者・観光業者等を委員として招聘し、地域資源の活用に向けた取組を進めてきた。しかし、地域振興事業の多くは補助金による単年度実施であり、せっかく高まった機運が継続せず、取り組みが断続的となっている。また、マラソン大会や自転車競技を通じて来訪者から村の景観・農業・文化資源に高い評価を得ている一方で、地域住民自身はその価値に気づいておらず、魅力ある地域資源が十分に活かされていない。さらに、行政や関係機関との調整が円滑に進まない場合があり、地域一体での取組に結びつかない点も課題として残っている。

課題：

これまでのセミナーや事業を通じて、農業者・若手事業者・飲食店主・若手女性など、地域振興に前向きな人材が現れはじめている。今後は、こうした中核人材を中心に、行政や関係団体と連携しながら、地域資源を最大限に活用し、経済効果を高める中長期的な地域振興施策を構築し、持続可能な形で徐々に広げていく仕組みづくりが求められている。

(2) 事業内容

①地域活性化検討委員会の開催（年3回）

地域資源を活用した6次産業化や農商工連携を推進し、特産品開発や観光誘客につながる地域ブランド力の向上を図るため、「地域活性化検討委員会（仮称）」を設置する。委員会では、地域イベントの充実、地域資源を活用した新商品の創出、地域活性化に向けた方向性などを協議する。委員は、昭和村、群馬県商工会連合会、昭和村商工会、外部専門家（中小企業診断士）に加え、村内の農業者・飲食業者・商業者・観光業者などの中核人材（若手・女性・若旦那等）で構成し、柔軟性・創造性・行動力を活かして地域の意識共有と実践力の向上を図る。

②利根沼田広域観光推進協議会の開催（年2回）

利根沼田地域の観光振興を広域的に推進するため、近隣5市町村の商工会・観光協会と連携し、「利根沼田広域観光推進協議会」を開催する。広域観光パッケージ商品の造成、飲食・特産品との連携企画開発、地域間の周遊促進など、広域的な観光振興策の検討・実施を通じて、滞在時間の延伸や消費額の向上を図り、地域全体の経済活性化につなげる。

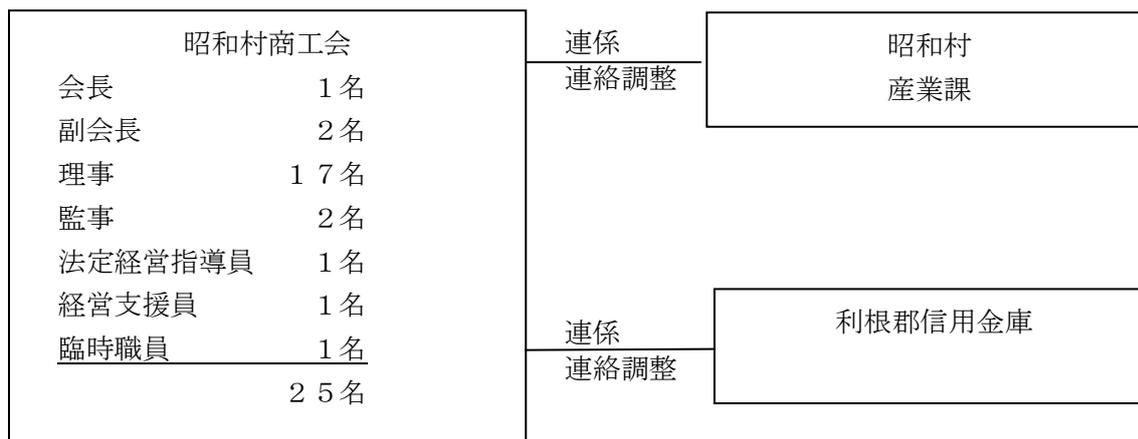
(別表2)

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12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)



①都道府県及び関係市町村との連携体制

・ 当会、本村産業課が連携し、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。

②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

・ 法定経営指導員1名と経営支援員1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。
・ また、利根郡信用金庫と連携し、伴走支援や創業セミナー個別相談の体制とする。

③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

・ 法定経営指導員1名、経営支援員1名、臨時職員1名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
・ 上記で把握・検証した実施状況を当会と昭和村の連絡協議会(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。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

・ 当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、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。

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：飯塚 昭雄

■連絡先：昭和村商工会 TEL 0278-23-2918

②法定経営指導員又は広域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・飯塚 昭雄は、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

〒379-1203

群馬県利根郡昭和村糸井 403-1

昭和村商工会

TEL 0278-23-2918 / FAX 0278-24-5136

E-mail showasho@showa-shoko.or.jp

akio-iizuka@gcis.or.jp

②関係市町村

〒379-1298

群馬県利根郡昭和村糸井 388

昭和村 産業課

TEL 0278-24-5111 / FAX 0278-24-5254

E-mail sangyo@vill.gunma-showa.lg.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	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
1. 事業計画策定支援	700	700	700	700	700
2. 事業計画策定後の実施支援	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
3. 新たな需要の開拓に寄与する事業	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
4. 経営発達支援事業の評価・見直しを行う事業	200	200	200	200	200

(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、村補助金、商工会一般会計、伴走型事業補助金

(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 並びに法人にあっては、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