

経営発達支援計画の概要

実施者名	高崎商工会議所（法人番号 2070005002462） 高崎市（地方公共団体コード 102024）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>（1）「経営力再構築伴走支援」による小規模事業者の自走化</p> <p>（2）域内、域外、海外販路開拓支援による小規模事業者の売上高および利益の向上</p> <p>（3）DX化推進による小規模事業者の生産性向上及び競争優位性の確立</p> <p>（4）小規模事業者の持続的発展による地域活力の向上</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 当所独自の地域経済動向調査に加え、地域経済分析システム（RESAS）や各種統計調査を経営指導員等が調査・分析して公開する。また、その結果を精度の高い事業計画の策定支援等に活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者に対しマーケットインの考え方を浸透させるため、消費者向けに実施した調査の結果をフィードバックし、絶えず変化する顧客ニーズやトレンドに合致した商品・サービスの開発を促す。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 生成AI搭載のクラウド型経営支援ツールの導入による効率的な分析と、対話と傾聴による深掘りした分析を組み合わせた定性分析を行うほか、既存のツールを用いた定量分析を行うことにより、事業者の本質的な課題の設定や事業計画策定等に活用する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること セミナーや個別相談を通じて事業計画策定希望者の掘り起こしを行い、新たな販売チャネルやプロモーションの展開、技術革新・経営革新の推進等に言及した事業計画の策定について、伴走型の支援を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した小規模事業者に対して、担当経営指導員等が定期的な巡回を実施する。計画との乖離が見受けられた場合は専門家を活用するなど、軌道修正を行い、円滑に事業が遂行できるようフォローアップを行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の外販力の脆弱性を補完するため、需要動向や消費者ニーズを踏まえた高付加価値商品・サービスのブラッシュアップを支援する。また、域内・域外・海外への販路開拓・商圏拡大支援のほか、SNSの活用等による情報発信力の強化を支援し、新規需要の喚起に貢献する。</p>
連絡先	<p>【高崎商工会議所 経営支援課】 〒370-8511 群馬県高崎市問屋町 2-7-8 TEL:027-361-5171 FAX:027-362-3550 E-mail:info@takasakicci.or.jp</p> <p>【高崎市役所 商工観光部 商工振興課】 〒370-8501 群馬県高崎市高松町 35-1 TEL:027-321-1256 FAX:027-325-4879 E-mail:shoukou@city.takasaki.gunma.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

(1) 地域の現状及び課題

〔現状〕

【高崎市の立地と交通拠点性】

高崎市は、広大な関東平野の北端に位置し、群馬県の玄関口として発展を続けている。江戸時代から中山道13番目の宿場町として栄え、明治以降は東京と鉄道で結ばれ、生糸などの交易が活発な商業都市として発展してきた。現在は、上越・北陸の新幹線2路線と在来線7路線、関越・上信越・北関東の3つの高速自動車道が集中し、その拠点性を活かした都市型観光の推進や企業誘致に注力している。

【高崎商工会議所の管轄エリアと特性】

高崎市は、平成の大合併により、倉淵村・箕郷町・群馬町・新町・榛名町・吉井町の6町村が加わったが、それぞれの町村には商工会が単独で存在している。そのため、高崎商工会議所の管轄エリアとしては旧市内である高崎地域のみとなっている。

また、高崎市が2018(平成30)年度に策定した第6次総合計画(2018~2027年度)では、テーマを「変革する高崎」と定め、高崎に「人・もの・情報」を集積させ、ビジネスを盛んにするとしている。特に地域の特性を生かした振興策による都市づくりでは、高崎地域を「総合的な都市機能が集積する拠点ゾーン」と定め、商工業においては以下の地域振興の方針により進められている。

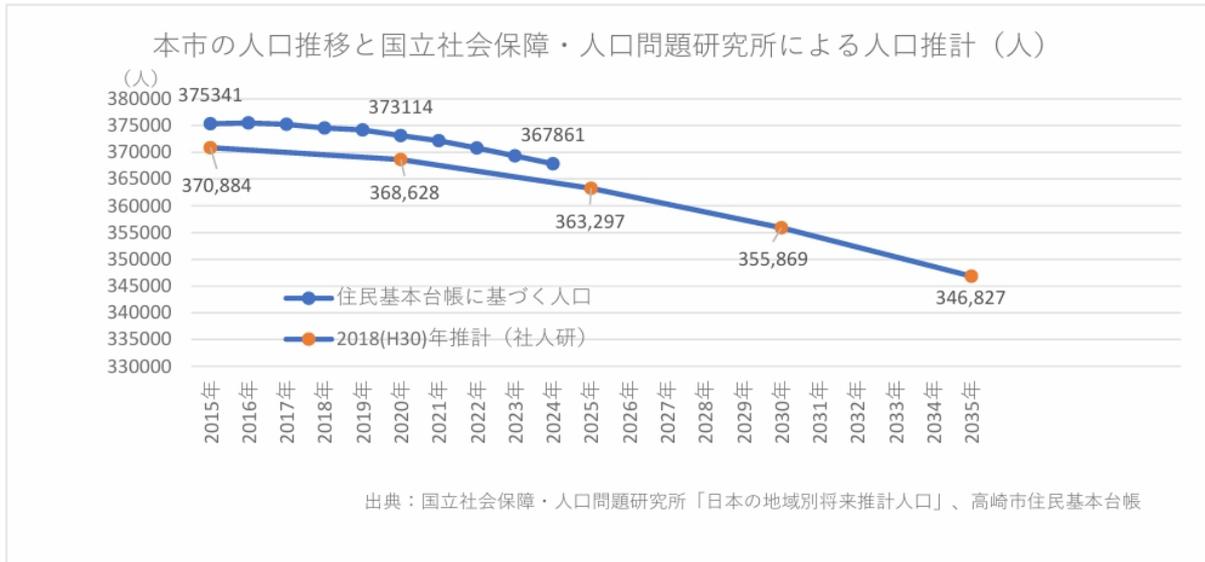
- 1) 高崎駅を中心とした都市基盤の整備、特に、駅東西の大型商業施設、高崎アリーナ、高崎芸術劇場及びパブリックゾーンを備えた複合施設の整備による、新しい都市機能の集積、さらには群馬県が整備した群馬コンベンションセンター(Gメッセ群馬)との連携により、交流圏の拡大及び交流人口の増加を図っていく。
- 2) 高崎市の最東端に位置する、高崎玉村スマートインターチェンジ周辺の産業団地の整備、高崎市総合卸売市場周辺の複合産業団地の整備により、高崎駅東口から高崎玉村スマートインターチェンジに至る国道354号バイパスを新しい高崎の産業発展の基幹軸とし、各種産業の集積を進めていく。
- 3) 商業活動の集積エリアとして副都心機能を有し、かつ高等教育機関の存立等により新しい商業エリアとなりつつある問屋町周辺の商業活動の振興を一層図っていく。
- 4) 高崎地域内にある中心市街地の22商店街の商業活動を支えるため、民間のまちおこし活動の支援を進めるとともに、駅周辺の集客効果を及ぼすことができるように、各商店街と個店の魅力の向上を支援し、まちの回遊性を高める官民一体となった取り組みを進めていく。

【高崎市の面積と人口推移】

前述のとおり、平成の大合併により、市の面積は459.16km²、人口は約37万5千人となったが、高崎商工会議所が管轄する高崎地域は面積110.72km²、人口24万人強である。国立社会保障・人口問題研究所が公表した「日本の地域別将来推計人口」によると、高崎市の人口は徐々に減少していくもの



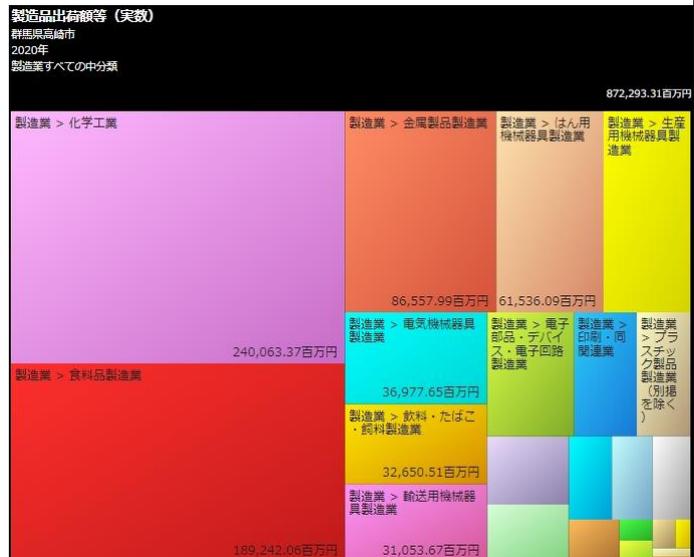
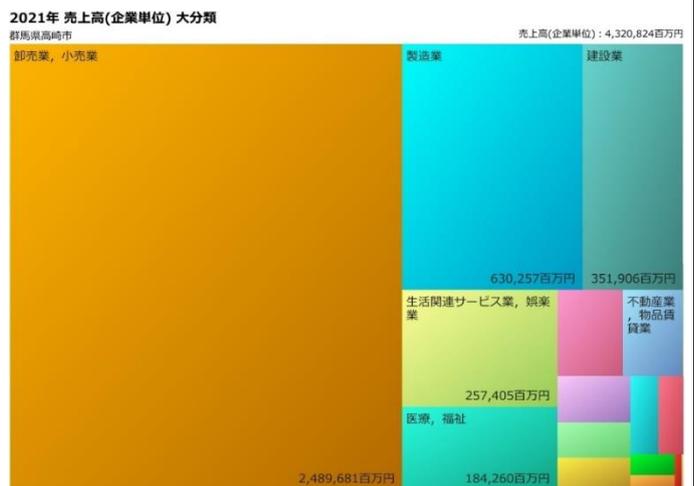
と推計されているが、近年は高崎駅周辺を中心にマンション建設が相次いでおり、全国的な人口減少社会にあって、高崎市、高崎地域ともに推計よりも小さな減少幅となっている。高崎市が2018（平成30）年度に策定した第6次総合計画では、経済状況等の大きな変化がない限り、2025年において40万人の人口を目指すとしている。



【高崎市の産業構造】

高崎市は、古くから中山道の宿場町、そして生糸などの交易が活発な商業都市として発展してきた経緯から、商業を中心とした街づくりが進められている。1967（昭和42）年には高崎商工会議所も立地する日本で第1号の卸商業団地「高崎問屋街」が誕生。高崎駅周辺の中心市街地においては、2008（平成20）年、2014（平成26）年、2020（令和2）年には、「高崎市中心市街地活性化基本計画」の認定を受けて、街づくりが進められている。また、2021（令和3）年の経済センサスによる高崎市の卸売業・小売業の売上高合計額は全国22位であり、売上高の約90%が管内事業所によるものとなっている。

一方、高崎駅は2024（令和6）年に開業140周年を迎え、上越・北陸の新幹線2路線と在来線7路線が乗り入れる北関東有数のターミナル駅として、また関越・上信越・北関東の3つの高速自動車道が交わる拠点性から多くの製造業も立地しており、市内には33ヶ所の工業団地が整備されている。高崎市の製造品出荷額のうち約71%が管内事業所によるものである。中でも、管内にはピー・アンド・ジー、日本化薬、群栄化学工業等の大規模化学工場が立地し、製造出荷額の約28%を占めていることが特徴的である。また、災害の少ない立地特性から森永製菓、日本ケロッグ、大塚製菓、ガトーフェスタハラダ、第一パン、日本ルナ等の食料品製造業が多数立地しており、製造出荷額の約22%を占めている。



【高崎市の事業所数と従業者数の推移】

全国的には事業所数、従業員数ともに減少しているものの、右図のように高崎市においては、事業所数は減少傾向にあるが、従業者数は2012（平成24）年から2021（令和3）年にかけて11,019人も増加している状況にある。また、一事業所当たりの従業者数について見ていくと、2012（平成24）年に9.8人だったものが、2021（令和3）年には10.8人となっており、一事業所当たりの従業者数が増加している状況が見受けられる。



【管内商工業者数と小規模事業者数の推移】

上記は市町村合併エリアを含めた高崎市内全域の事業所数の推移であるが、高崎商工会議所管内に限定して商工業者数と小規模事業者数の推移を見ていくと、右図のように年々逡減している状況が見取れる。高崎地域においては、事業所の転入や新設により事業所数の減少は少ないものの、小規模事業者数においては減少傾向にある。



【業種別管内商工業者数・小規模事業者数】

業種別の管内小規模事業者数について見ていくと、下表のように「卸売業、小売業」が1,853社と最も多く、次いで「建設業」の994社、「生活関連サービス業、娯楽業」の977社、「不動産業、物品賃貸業」の920社、「宿泊業、飲食サービス業」の866社、「製造業」の553社等となっている。

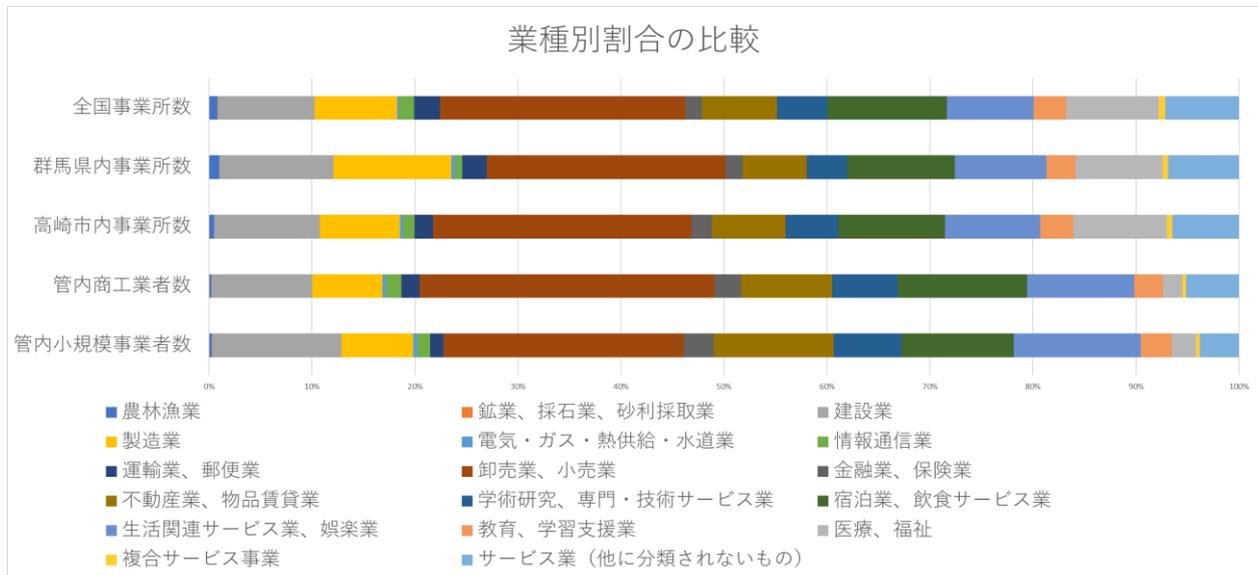
出典：令和6年度群馬県提供データ、令和3年経済センサス

業種別管内商工業者数・小規模事業者数

業種名	高崎市事業所数	管内商工業者数	管内小規模事業者数
農林漁業	78	26	22
鉱業、採石業、砂利採取業	3	2	2
建設業	1692	1086	994
製造業	1284	763	553
電気・ガス・熱供給・水道業	59	42	34
情報通信業	181	163	96
運輸業、郵便業	288	198	104
卸売業、小売業	4142	3186	1853
金融業、保険業	330	284	228
不動産業、物品賃貸業	1176	985	920
学術研究、専門・技術サービス業	848	711	523
宿泊業、飲食サービス業	1706	1394	866
生活関連サービス業、娯楽業	1525	1158	977
教育、学習支援業	532	314	239
医療、福祉	1497	208	185
複合サービス事業	88	43	30
サービス業(他に分類されないもの)	1068	569	301
合計	16497	11132	7927

また、管内小規模事業者数の業種別割合について、群馬県内や高崎市内全体の事業所数割合と比較すると、下表のように「不動産業、物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「生活関連サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」の割合が高く、反対に「医療・福祉」、「サービス業（他に分類されないもの）」の割合が低い状況にある。

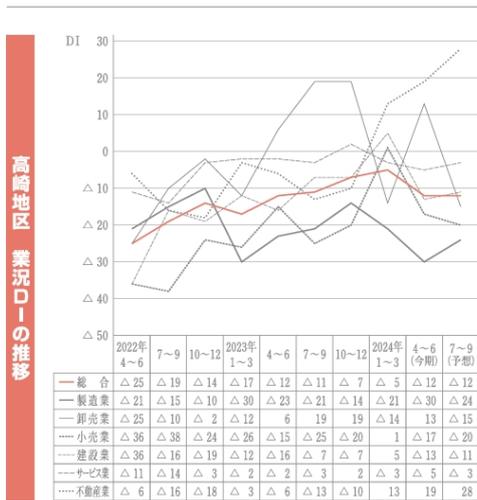
出典：令和6年度群馬県提供データ、令和3年度経済センサス



【景況感と経営課題】

市内事業者の景況感について、左下図の高崎信用金庫「景況レポート」によると、「製造業」、「小売業」で業況DIが最も悪く、「サービス業」、「不動産業」においては業況DIが回復傾向にある。

また、右下図の群馬経済研究所「群馬県内企業経営動向調査」によると、経営課題別のDIでは、2022年より一貫して「採算」、「設備投資」、「在庫水準」、「人員判断」で悪い状況が続いており、「製商品（販売）価格」、「原材料（仕入）価格」においては、問題と捉えている事業者は少ない状況である。



項目別DI推移 (Trend of DI by Item)

(数字の前の「△」はマイナスを意味する) (Note: '△' before numbers means minus)

年・月期	業況判断	生産・販売 (売上・受注)	製商品 (販売)価格	原材料 (仕入)価格	採算	設備投資	資金繰り	在庫水準	人員判断
22・1～3	△18.9	△18.1	12.6	61.4	△30.8	△5.9	△4.2	△4.3	△28.4
4～6	△7.2	△5.8	23.8	74.3	△25.6	△7.6	△2.3	△7.9	△26.8
7～9	△6.2	△3.2	27.1	71.8	△27.3	△8.2	△0.2	△8.5	△33.2
10～12	2.2	5.0	30.3	69.6	△19.2	△5.2	△1.9	△6.5	△37.0
23・1～3	△10.4	△10.6	24.3	62.7	△24.2	△4.5	△4.7	△12.3	△35.7
4～6	△0.2	△1.3	24.4	56.1	△12.0	△3.7	0.2	△14.3	△34.9
7～9	△5.6	△1.8	17.9	51.1	△19.5	△0.5	△2.6	△14.7	△35.6
10～12	7.5	12.9	20.6	46.3	△4.7	△0.3	△1.8	△11.8	△42.3
24・1～3	△10.3	△12.1	15.7	36.8	△20.8	△5.7	△1.6	△8.8	△37.6
4～6	△5.1	△9.0	23.6	52.0	△15.9	△3.4	0.2	△9.5	△36.4
(前期比)	(5.2)	(3.1)	(7.9)	(15.2)	(4.9)	(2.3)	(1.8)	(△0.7)	(1.2)
(前予測比)	(△10.4)	(△14.1)	(5.9)	(14.2)	(△9.6)	(△0.4)	(△0.3)	(△2.6)	(0.1)
24・7～9見通し	△1.8	△1.2	16.1	37.6	△9.7	△5.3	△0.9	△4.7	△37.1
(前期比)	(3.3)	(7.8)	(△7.5)	(△14.4)	(6.2)	(△1.9)	(△1.1)	(4.8)	(△0.7)
D	I	好転-悪化	増加-減少	上昇-低下	好転-悪化	増加-減少	余裕-窮乏	不足-過剰	過剰-不足

たかしん景況レポート WAVE No.196 (2024年4月～6月期)

第213回 (24/II期) 群馬県内企業経営動向調査

【課題】

① 域外への販路開拓

高崎市は、古くから商都として発展を遂げてきた。令和3年経済センサスによると市内売上高のうち卸売業・小売業の占める割合は約4割となっている。ネットショップの台頭や人手不足、進めぬDX化から市内卸売業・小売業の業況DIは長期的にマイナス水準にある。

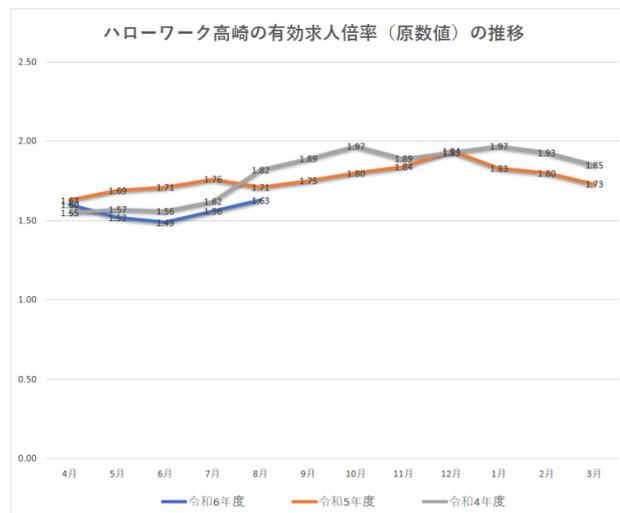
また、製造業の状況は、付加価値額（企業単位）で16.4%、従業者数（企業単位）で15.2%を占めており、卸売業・小売業に次ぐ比率となっている。国内消費だけでなく輸出入が多い製造業は、為

替変動の影響を受けやすく、原材料の高騰など、業況 DI はマイナスが続いており、企業数（企業単位）も減少の一途を辿っている。

市内の人口や事業所数も緩やかに減少しており、域内需要も減少していくことから、今後、事業者が売上高および利益を獲得していくためには、域内のみならず、域外・海外への販路開拓や商品・サービスの高付加価値化や生産性向上、地域資源の活用等が重要な課題となっている。

② 人手不足への対応

すべての業種において喫緊の課題となっているのが、人手不足の問題である。群馬経済研究所「群馬県内企業経営動向調査」によると、項目別 DI 推移では、2022 年より一貫して「人員判断」が最も不足している状況であり人手不足の状況が見て取れる。右図のようにハローワーク高崎の令和 4 年～令和 6 年度の有効求人倍率では、僅かながら減少しているように見えるが、2024 年 1 月の内閣府月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料によれば、求職者の入職経路別割合に占めるハローワークの比率は、2013 年の 26.7%から、2023 年には 15.1%まで低下しており、若年層のハローワーク利用低下傾向、また民間職業紹介を通じた正社員の求人や、スポットワークでのマッチングの増加傾向があると指摘されているため、高崎市においても実質的な有効求人倍率は増加しているものと推察される。



	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
令和6年度	1.60	1.52	1.49	1.56	1.63							
令和5年度	1.63	1.69	1.71	1.76	1.71	1.75	1.80	1.84	1.94	1.83	1.80	1.73
令和4年度	1.55	1.57	1.56	1.62	1.82	1.89	1.97	1.89	1.93	1.97	1.93	1.85

人口減少が進み、人材確保が困難となっていく状況下において、小規模事業者が事業の継続を図っていくため、生産性向上と省力化が課題となっている。

③ 事業所数の維持・向上

帝国データバンク群馬支店が 2023 年 12 月時点の群馬県内企業（個人、非営利、公益法人等除く）のデータ分析を行った結果、県内経営者の平均年齢は 60.8 歳となり過去最高を更新、調査を開始した 1990 年以降一貫して上昇傾向にあり、経営者の高齢化が進展している状況が見て取れる。高崎商工会議所管内の事業所数は、小規模事業者を中心に減少傾向にあり、上記調査を加味すると将来的には更なる減少が見込まれ、事業所数の維持・向上が課題となっている。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

前述の高崎市の現状と課題での記載のとおり、市内の事業所数は平成 26 年をピークに減少傾向にあり、小規模事業者の減少が著しい。特に経営者の高齢化や後継者不足、労働人口が減少する中での従業員確保の問題は長期的に続くことが見込まれている。

高崎商工会議所管内においても、事業所数の多い卸売業・小売業、宿泊・飲食業が大きく減少している。その要因として新型コロナウイルスの影響や国内消費の落ち込み、ネットショップの台頭も考えられるが、特に小規模事業者においては、消費者ニーズの変化に応じた商品・サービスの提供ができていない、価格転嫁や多様化する販売チャネル、プロモーションに対応できていない等の状況が見て取れる。

そこで高崎商工会議所では、内部の経営資源の分析と、外部の経営環境の分析機会を提供し、事業計画の策定を通じて、設備の刷新による D X 化、I T の活用等による省力化・生産性の向上、原材料費・人件費高騰に伴う価格転嫁等、経営の自走化に向けた経営力再構築伴走支援に向けた支援を行っていく。また、高崎市の交通利便性を活かした地域ブランドの確立に向けてビジネスマッチング支援を推進していく。

また、管内の商工業者数については、10 年後の 2034（令和 16）年に約 10,000 者、さらに小規模事業者では 8,000 者（令和 6 年 7,900 者超）の維持・増加を目標とする。

② 群馬県中小企業憲章、産業振興基本計画と高崎市総合計画との連動性・整合性

群馬県では、中小企業とそこに携わる人々が誇りを持って生きる「ふるさと群馬」を築いていくため、2011（平成23）年6月に中小企業振興の理念として、以下のような群馬県中小企業憲章を定めた。

- ・地域を支える中小企業の健全な発展を、国、市町村、関係機関と連携しながら支援します。
- ・未来を担う世代が中小企業に誇りと夢を持てるよう、その重要性を伝えます。
- ・公正な取引環境の整備に努め、中小企業の果敢な挑戦を支援します。
- ・施策の立案実施にあたっては、中小企業の立場にたち、経済環境の変化に対応し、常に迅速かつ適切な対策を講じます。

また、群馬県産業振興基本計画（令和6年4月～令和10年3月）においては、「産業構造の転換と人的資本への投資・リスクリング」、「新産業の創出、未来創造型企業の誘致・集積」、「地域企業の成長支援と高付加価値化」、「クリエイティブの発信源」、「リトリートの聖地」の5つの基本方針を掲げ、未来を見据えた、群馬ならではの未来産業の創造を目指している。

高崎市は第6次総合計画（2018～2027年度）のテーマを“変革する高崎”と定め、『高崎に「人・もの・情報」を集積させ、ビジネスを盛んにする。大地の恵みやものづくりの技術を生かした生産活動を活発にする。そしてこれを基盤とし、福祉や子育て環境、教育、文化芸術、スポーツなど市民生活を豊かにしていく』としている。また、都市づくりの基本的な考え方として、『バランスの取れたたくましい産業を育む都市づくりを目標に、高崎で培われたものづくり産業や農業などの振興やその技術と伝統の伸展を積極的に支援するとともに、地域の文化活動やスポーツ活動を振興し、商業・工業・農業・文化・スポーツを含めたあらゆる分野において市民生活と地域経済の基盤である「しごと」を増やし、高崎全体の産業を活性化していく』としている。

高崎商工会議所の小規模事業者に対する長期的な振興のあり方としては、商業、工業ともにビジネスの変革を促し、時代に即した新たな販路開拓を支援することで、小規模事業者の健全な発展を図るものであり、上記の群馬県中小企業憲章並びに産業振興基本計画、高崎市総合計画と連動性・整合性の高い内容となっている。

③ 商工会議所としての役割

商工会議所の使命は「中小企業等の活力強化と地域の活性化」である。そのため先に述べた高崎市の現状と課題に鑑み、日本商工会議所や国、群馬県、高崎市、関係機関と連携を密にしながら、積極的な事業展開を行う。

高崎商工会議所では、2012（平成24）年3月に若手職員10名によるビジョン策定プロジェクトを立ち上げ、内部・外部環境分析、また、SWOT分析を行い、商工会議所としてあるべき姿（ビジョン）を以下のように定めている。

高崎市の総合経済団体として、情報と交流の中心となる商工会議所
～ヒト・モノ・カネ・情報をつなぐ～

管内中小企業の課題や問題にとともに取り組み解決に導く商工会議所
～利益に結びつく質の高いサービスの提供～

設定後10年が経過し基本的な考え方はビジョンを指針としているが、時代の流れとともに経営環境は速く大きく変化している。人口構造の変化による労働人口の減少、新型コロナウイルス感染症、世界情勢の変化、物価高騰、DX化、働き方改革、税制改正等、支援のあり方も変革させていく必要が出てきた。従来の事業者に対する支援方法は、事業者自らが課題を持ち込む「課題解決型」の支援が中心であった。現在もそのニーズは多く、引き続き行う必要があるが、かつてないほど激しく事業環境が変化する中で、事業者が持続的に成長するためには、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応し自社を変革させていく、自己変革力を高めることも必要となっている。今後はさらに事業者との対話と傾聴を重ね、本質的な経営課題への気づきや、自己変革・行動変容を促す自走化に向けた「課題設定型」の経営力再構築伴走支援に取り組んでいく。

（3）経営発達支援事業の目標

地域の現状及び課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方、そして所内の実施体制（経営

指導員 12 名、経営支援員 3 名) を踏まえ、高崎商工会議所では経営発達支援事業の目標を以下のよう
に設定する。

- ① 「経営力再構築伴走支援」による小規模事業者の自走化
- ② 域内、域外、海外販路開拓支援による小規模事業者の売上高および利益の向上
- ③ DX化推進による小規模事業者の生産性向上及び競争優位性の確立
- ④ 小規模事業者の持続的発展による地域活力の向上

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 7 年 4 月 1 日～令和 1 2 年 3 月 3 1 日)

(2) 目標の達成に向けた方針

高崎商工会議所では上記の目標達成に向けて、以下のとおり方針を定める。

① 「経営力再構築伴走支援」による小規模事業者の自走化

「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、対話と傾聴を通じ、本質的な課題を設定した上で、潜在的な力を引き出し、自己変革力を高め、小規模事業者の自走化へと導く支援を実施していく。

「経営力再構築伴走支援」を実施するにあたっては、支援手法の理解を深めるため、積極的に研修等を受講するほか、支援ノウハウの共有やOJT教育を強化し、経営指導員のみならず組織全体の支援力向上を図っていく。

また、限られたマンパワーの中で、効率的な経営支援を実現するため、各種分析ツールや生成AIを活用した各種事業計画策定等の支援を実施する。(各種事業計画の策定支援事業者数は100者を目標とする。)

② 域内、域外、海外販路開拓支援による小規模事業者の売上高および利益の向上

販路開拓支援では事業者の発達段階に応じた支援を実施していく。販売会や商談会等の出展前には、経営指導員や専門家との個別相談を実施し、対話の中で事業者の抱える課題に“気づき”を与え、事業者自らが主体的に課題の解決に取り組めるよう支援する。

また、出展当日は自らが設定した目標や課題がどの程度、達成・解決に至ったのか検証する場として活用する。

出展後は今後の販路開拓のため、消費者ニーズやトレンド、出展当日の経験を踏まえ、小規模事業者の特性を活かした高付加価値商品・サービスの開発、SNS等のウェブメディアを活かした情報発信やデジタル技術の活用方法などを支援し、売上・利益の向上を図る。(売上高及び営業利益向上事業者数100者を目標とする。)

③ DX化推進による小規模事業者の生産性向上及び競争優位性の確立

人口減少により社会全体の労働力不足が進む中、特に新たな人材が確保しづらい小規模事業者においては、労働生産性の向上が急務となっている。また、コロナ禍を経てデジタル化が加速した社会で小規模事業者が競争優位性を確立するため、DX化を推進していく。

DX化の推進によって、業務プロセスの改善・省人化することで業務効率化を進め、労働生産性の向上、また、顧客対応の効率化等による競争優位性の確立に繋げていく。

併せて、DX化支援に対応するため、所内研修等により経営指導員等のデジタルリテラシーの向上を図っていく。(DX化推進支援事業者数20者を目標とする。)

④ 小規模事業者の持続的発展による地域活力の向上

経営力再構築伴走支援により地域経済を支える小規模事業者の「稼ぐ力」の向上に寄与することで、雇用創出や付加価値向上など地域に好影響を波及させ、地域の付加価値の増加や地域ブランド力の上昇など地域活力の向上を目指す。

また、管内の事業所数の維持・増加に向けて、高崎市や群馬県事業承継・引継ぎ支援センター等の関係機関と連携し、創業者数の向上と円滑な事業承継に注力していく。(2034 (令和16) 年における管轄地域の商工業者数10,000者、小規模事業者8,000者の維持を目標とする。)

前述の方針を踏まえ、本計画の進捗状況や成果等をPDCAサイクルで毎年度検証し、次年度の行動計画に反映させ実行していく。また毎年度更新される国の支援メニューの活用を促すことにより、管内小規模事業者の底上げと地域経済の活性化を図っていく。

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〕

高崎商工会議所では、2020（令和2）年～2021（令和3）年に新型コロナウイルス感染症による経営への影響に関するアンケート、2022（令和4）年には管内事業者の抱える経営課題を把握するためのアンケート、2023（令和5）年には景況・業況の動向調査を行うなど、管内商工業者の経営支援ニーズや経済動向等把握・分析する目的で、定期的にアンケートを実施している。

また、景況調査としては、日本商工会議所が全国規模で毎月実施している早期景気観測調査「LOBO調査」を管内にて実施し結果を公表するとともに、群馬県が四半期ごとに実施する「経営環境の変化による影響調査」を実施している。

さらに、個社支援の現場においては、「RESAS」を用いたマクロ的なデータ分析や「jSTAT MAP」・「MieNa」を用いたミクロ的なデータ分析の結果、群馬県や高崎市が公開している統計情報、そして中小機構が運営している「J-Net21」、日本政策金融公庫、「HOT PEPPER Beauty Academy」等が公開している業種ごとの経済動向調査の結果を提供している。

〔課題〕

上記のように高崎商工会議所では日本商工会議所が実施している景況調査や、当所の独自調査を実施しているものの、小規模事業者が必要な、地域に特化した集計を行っていなかった。また、個社支援の現場では、「RESAS」や「jSTAT MAP」、「MieNa」を活用した分析データ等の提供を行っているが利用頻度や提供方法が職員毎でばらつきがあった。ホームページには、行政が公開している統計情報、各種調査機関が行っている業界動向調査を掲載するなど、管内事業者に広く周知することを努めたが、紙媒体やSNSなどの多様な媒体により、より多くの事業者へ周知を行う必要があった。

(2) 目標

地域の経済動向調査に関する目標値（公表回数）					
	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①管内事業者調査	1回	1回	1回	1回	1回
②RESAS 情報	12回	12回	12回	12回	12回
③各種統計調査	24回	24回	24回	24回	24回

(3) 事業内容

①管内事業者への支援ニーズ・経済動向調査の実施

管内事業者を対象とした支援ニーズと経済動向調査を毎年実施することで、支援ニーズと経済動向を的確に把握・分析し、実態に即した経営支援策を講じていく。

【調査対象】管内小規模事業者 300 社（卸売業・小売業、飲食業・サービス業、建設業、生活関連サービス業、製造業、医療・福祉、不動産業・物品賃貸業、サービス（他に分類されないもの）等、業種の偏りなく調査を実施）

【調査項目】		
No.	調査項目	調査内容
1	事業所概要	業種、経営形態、従業員数、業歴
2	財務状況	法人：売上高、売上総利益、営業利益、経常利益 個人：売上高、売上総利益、所得額
3	景況感	前年と比較：良い、変わらない、悪い
4	経営能力の充足感	人員、設備、資金、技術、開発、販売
5	経営の見通し	売上高、販売受注量、販売受注額、仕入原材料価格、人件費、雇用人数、経常利益、資金繰り、設備投資
6	経営課題	営業力・販売力の強化、国内の新規顧客・販路の開拓、海外の新規顧客・販路の開拓、既存商品・サービスの高付加価値化（ブランド化）、新商品・新サービスの開発、技術力の維持・強化、設備の増強・更新、人材の確保・育成、資金繰り、コスト削減・業務効率化、他社との連携・アライアンス、事業承継
7	経営支援ニーズ	事業計画の作成、国内の販路開拓、海外の販路開拓、既存商品・サービスの高付加価値化（ブランド化）、新商品・新サービスの開発、人材の確保・育成、コスト削減・業務効率化、広告宣伝、営業力の強化、補助金の獲得、資金調達、他社との連携・アライアンス、事業承継

【調査手法】 郵送にて発送し、FAX または返信用封筒にて返送、また二次元コードを添付し、ゲージルフォームへの直接入力により調査する。

【分析手法】 経営指導員等が集計・分析を行う

② 地域経済分析システム（RESAS）の活用

主に地域経済分析システム（RESAS）を用いて地域に特化したデータの収集を行い、「jSTAT MAP」や「MieNa」を補完的に活用し、月に1度開催している職員の情報交換会にて分析を行う。また「RESAS」や「jSTAT MAP」、「MieNa」の活用方法や情報提供方法について意見交換を随時行う。

さらに日本商工会議所が開催する「地域経済循環分析セミナー（データ利活用セミナー）」や内閣府地方創生推進事務局が開催する「データ分析セミナー」の参加・動画視聴を職員が行い、地域に特化した情報収集の方法を習得する。

【調査項目】 「地域経済循環マップ」→自治体の生産・分配・支出に関する調査
「産業構造マップ」→地域の製造業、卸売・小売業等の構造に関する調査
「観光マップ」→外国人の滞在状況等に関する調査
「まちづくりマップ」→人の流動や不動産取引状況等に関する調査

【調査手法】 地域経済分析システム（RESAS）の活用

【分析手法】 経営指導員等が行うほか、難易度の高い内容に関しては、外部の専門家と連携し集計・分析を行う。

③ 行政の統計情報や各種調査機関が実施している消費者ニーズ調査、景気動向等の公開

群馬県では、群馬県統計情報提供システムにて「経済センサス」、「消費実態調査」、「地価調査」、「新設住宅着工戸数」、「市町村別観光入込客数」、「市町村別観光消費額」等の情報を公開している。一方で、高崎市では、「町名別人口及び世帯数」、「各駅乗客人員状況」、「バス路線別乗客人員状況」、「高速道路インター利用状況」、「一般職業紹介状況」等の情報を公開している。

また、中小機構が運営している「J-Net21」、日本政策金融公庫、三井住友銀行、HOT PEPPER Beauty Academy 等では、業種ごとの経済動向調査の結果を公開しており、日本商工会議所、各金融機関では景気動向調査の結果を公開している。

高崎商工会議所ではそれらの情報を個社支援の現場では提供を行い、各調査結果を地域の特性等を考慮した独自の加工・分析を加えて、予期情報とともに引き続きホームページにて公開し、地域動向を加味した経営の促進を図っていく。

【調査対象】 群馬県統計情報提供システム、高崎市統計季報、日本政策金融公庫、J-Net21、三井住友銀行、HOT PEPPER Beauty Academy、日本商工会議所、高崎信用金庫

【調査項目】	No.	調査対象	調査項目
	1	群馬県統計情報提供システム	経済センサス、消費実態調査、地価調査、新設住宅着工戸数、観光入込客数、観光消費額
	2	高崎市統計季報	町名別人口及び世帯数、各駅乗客人員状況、バス路線別乗客人数状況、高速道路インター利用状況、一般職業紹介状況
	3	日本政策金融公庫	調査結果
	4	J-Net21	市場調査データ
	5	三井住友銀行	経済・業界動向に関するレポート
	6	HOT PEPPER Beauty Academy	美容業界調査・研究
	7	日本商工会議所	LOBO調査
	8	高崎信用金庫	たかしん景況レポート

【調査手法】 経営指導員等が定期的に調査対象機関のホームページを確認し、情報を得る。

(4) 調査結果の活用

事業内容①②③に関しては、経営指導員等が情報を収集・加工・分析し、高崎商工会議所の公式ホームページにて公表することで、広く管内事業者への情報提供を図っていく。また同時に、個社支援の現場でも積極的な活用を図っていく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

高崎商工会議所はこれまで、首都圏や近隣のショッピングセンター等で物産展を開催するなど、小規模事業者の需要開拓に関する事業を展開してきた。小規模事業者が持つ魅力的な商品・サービス等を周知する場の提供によって、販路開拓・売上増加という結果に繋げることが出来た。一方で、開催にあたっては消費者の需要に関する調査等を行っていないため、既存商品・サービスにおける販路拡大の域を出ず、新商品開発の面では、絶えず変化する顧客ニーズやトレンドに合致しているとは言い難い状況である。

【課題】

小規模事業者が自社の商品・サービスを消費者に選んでもらうための第一歩として、「どのような顧客」の、「どのようなニーズ」に、「どのような強み」によって訴求するのかという方向性を定めなければならない。これには、市場や購買者といった“買い手”の目線に立った、いわゆるマーケットインの考え方に基づいた需要動向を調査・分析し、その結果を小規模事業者にフィードバックする必要がある。

(2) 目標

	支援対象事業者数				
	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①管内地域住民向け(BtoC)アンケート	200者	150者	100者	200者	150者
②近隣商業施設バイヤー向け(BtoB)アンケート	200者	200者	200者	200者	200者
③「高崎はしご酒」でのアンケート	50者	50者	50者	50者	50者
④「高崎えびす講市」でのアンケート	25者	25者	25者	25者	25者
⑤東商連携事業・主催事業アンケート	6者	8者	10者	12者	14者

(3) 事業内容

① 管内地域住民向け(BtoC)アンケート

創業予定者、新規店舗出店事業者、域外からの出店希望者などが店舗を構える場所の選定は、その後の事業継続において重要なものになってくる。もともとBtoCにおいては、提供する商品・サービスの需要が低い地域や住民の商品・サービスに対する価格意識の違いなど、事前に知ることができれば、出店や提供商品の検討・開発段階で方向性を決めることができるようになる。

3年毎に管内地域住民に向けたアンケートを実施し、ビッグデータでは取り切れない管内地域の動向や細かな需要を把握する。新たな出店や新商品・新サービスの提供を検討する事業者を活用し、新規出店・新商品開発等に繋げる。

【支援対象事業者数】 200者

【サンプル対象者数】 管内住民5,000人

【調査手法】 高崎商工会議所役員・議員企業の従業員に回答いただくほか、地域新聞社やSNSを活用したアンケート実施、調査会社へ依頼することも視野に、より多くの方に回答いただける方法を検討する。

【調査項目】 1) 年齢、2) 性別、3) 住居地域、4) 職業、5) 出店希望地域、6) 出店希望業種、7) 購入希望価格帯、8) どのような商品がほしいか、9) 何にお金をかけるか、10) どのような店が好きか、11) 居住地域の特性 等

【活用方法】 創業予定者、新規店舗出店事業者、域外からの出店希望者など、管内に新規出店を検討する事業者に向け、集計結果を活用する。

② 近隣商業施設バイヤー向け(BtoB)アンケート

近年、高崎市内のスーパーマーケットなどでは、地元の商品や生産物を多く取りそろえるようになってきている。しかし、小規模事業者はどのような商品であれば取り扱ってもらえるのか、どのような新商品をバイヤーは求めているのかといった、バイヤーのニーズが把握できていない状況にある。

高崎市内のスーパーマーケットやデパート、ショッピングモールなどのバイヤーに向けたアンケートを実施し、バイヤーの動向をつかむことで管内の食品製造小売業者を中心とした事業者の既存商品の販路開拓及び新商品開発に繋げる。

【支援対象事業者数】 200者

【サンプル対象者数】 市内および近隣スーパーマーケット、デパート、ショッピングモールなどのバイヤー10社(まるおか、JAファーマーズ、ヤオコー、フレッセイ、ベルク、ベイシア、高崎スズラン、高崎高島屋、高崎オーパ、高崎モントレー、イオンモール高崎、けやきウォーク前橋など)

【調査方法】 事前連絡のうえ、各店舗へ直接アンケート用紙を持参して依頼する。もしくは、メールや郵送にてアンケート回答を依頼する。

【調査項目】 1) 商品の種類、2) 価格帯、3) 日持ち日数、4) 商品に求める特徴、5) 製造・販売業者への要望、6) 取引頻度、7) 希望デザイン、8) 取引を検討しない商品とその理由 等

【活用方法】 集計結果は、経営相談窓口で商品開発や販路開拓の相談を受けた際に事業者以案内とする。集計結果を踏まえた商品開発を行った事業者へは、経営指導員等が継続的に指導を行い、新商品の商談成立を目指す。

③ 「高崎はしご酒」でのアンケート

市内飲食店の認知度向上と売上増加を目的に実施している、中心市街地回遊型の飲食イベントである「高崎はしご酒」の参加店及びその提供商品等について、「高崎はしご酒」参加チケット購入者に対してアンケートを実施・分析する。分析結果を参加各店へフィードバックすることで、小規模事業者に対しては、マーケットインの考え方を浸透させ、来店客の需要を捉えたサービスを促すとともに、事業計画策定時に内容を反映、顧客獲得に繋げる。これにより、参加店舗全体のレベルアップを図りイベント全体での参加店舗並びに顧客増加を目指す。

【支援対象事業者数】 50者

【サンプル対象者数】 1イベントあたり参加チケット購入者1,000人×5%=50名

【調査手法】 「高崎はしご酒」イベント期間中に、購入したチケットにより飲食をした利用者に対して、当該店舗に関する質問項目のアンケートを二次元コードを用い実施する。

【分析手法】 実施したアンケートの結果を経営指導員等が集計・分析する。必要に応じ、各種専門家及び主催団体である「高崎はしご酒実行委員会」構成員に意見を伺う。

【調査項目】 1) 来店理由、2) 誰と来店したか、3) 年代、4) 居住地、5) 当該店舗に求めるメニュー、6) 当該店舗に求めるサービス、7) イベント時以外での価格設定等
なお、必要に応じて専門家の意見を取り入れ、調査項目の見直しを行う。

【活用方法】 分析結果をイベント参加店舗へフィードバックする。当所職員の巡回指導、窓口相談時に提示し、事業計画策定の一助とする。利用者が飲食店舗に求めていることを伝えることにより、それに即したメニュー開発、店舗の売上増加に繋がるよう、イベント全体の質を向上させる。また、分析結果のデータについては、所内共有ファイル上にて管理することで、経営指導員等の個社支援時に随時提供可能な体制を整備する。

④ 「高崎えびす講市」でのアンケート

小売業者が消費者の日頃のご愛顧に対し、年に一度の報恩感謝の意を表すとともに、商圈の一層の拡大と小売業界の振興発展を図ることを目的としている「高崎えびす講市」のえびす札くじ特売品購入者に対するアンケートを実施する。分析結果を参加各店へフィードバックすることで、小規模事業者に来店客の需要を捉えたサービスを促すとともに、事業計画策定時に内容を反映、顧客獲得に繋げる。さらには、中心商店街の活性化に繋げていく。

【支援対象事業者数】 25者

【サンプル対象者数】 えびす札くじ購入者100名

【調査手法】 「高崎えびす講市」開催期間中に対象店舗において、えびす札くじ特売品購入者に対してのアンケートを二次元コードを用い実施する。

【分析手法】 アンケート結果の集計・分析を経営指導員等が行う。必要に応じ、各種専門家及び共催団体である「高崎えびす講市実行委員会」構成員に意見を伺う。

【調査項目】 1) 来街理由、2) 誰と来街したか、3) 来街頻度、4) 年代、5) 居住地、6) 買い物における店選びに際し重要視する要素等
なお、必要に応じて専門家の意見を取り入れ、調査項目の見直しを行う。

【活用方法】 分析結果をイベント参加店舗へフィードバックする。当所職員の巡回指導、窓口相談時に提示し、事業計画策定の一助とする。利用者が求めていることを伝えることにより、それに即した商品・サービスの提供に繋がるようPDCAサイクルを回すことで、魅力あるお店を増やし、次回イベント全体の質を向上（客数・参加店舗数増加）させる。また、分析結果のデータについては、所内ネットワークサーバー上にて管理することで、経営指導員等の個社支援時に随時提供可能な体制を整備する。

⑤ 東京商工会議所連携事業および主催事業でのアンケート

東京商工会議所と連携し、年3回程度実施している「東商バイヤーズミーティング」、「首都圏バイヤーマッチング商談会」では、主催の東京商工会議所が参加事業者およびバイヤーへアンケートを行っている。このアンケート結果を参加事業者にフィードバックする。

また、年3回実施されている「全国ものづくり受発注商談会&技術連携マッチング」では、高崎商工会議所も2024年度より主催団体として加わり、商談成立による事業者の販路開拓を支援している。同事業でも取りまとめを行う東京商工会議所がアンケートを行っており、この結果を参加事業者にフィードバックする。

【支援対象事業者数】 6者

【調査手法】 東京商工会議所より提供されるアンケート結果を参加事業所へ、直接もしくはメール、郵送にて渡し、次回への改善点を探る。

【調査項目】 1) 商品の種類、2) 価格帯、3) 日持ち日数、4) 商品に求める特徴、5) 製造・販売業者への要望、6) 取引頻度、7) 希望デザイン、8) 取引を検討しない商品とその理由 等 ※東京商工会議所の調査項目に従う

【活用方法】 東京商工会議所より提供されるアンケート結果を参加事業者にフィードバックすることで、事業者の自社商品の改善点やバイヤーの求める商品についての分析を、経営指導員等とともに行う。また、両事業に興味のある事業者に対してもアンケート結果を提供することで、事業への参加による効果を実感し、参加を促すことで、販路開拓へと繋げていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

高崎商工会議所では、令和2年3月の経営発達支援計画の認定を受けて、目標値を上回るペースで管内事業者の経営状況分析を行ってきた。

具体的には、経営分析や事業計画に係るセミナーの開催や、クラウド型経営支援ツール（BIZミル、TOAS（商工会議所標準業務処理システム）等）、経済産業省が提供している「ローカルベンチマーク」等を用いた個社支援に取り組んできた。

〔課題〕

上記のように高崎商工会議所では、セミナーによる経営分析手法の指導や、経営分析ツールを用いて管内事業者の経営分析を支援してきたが、近年多様化、高度化する管内事業者からの相談対応等により、1事業者にかかる対応時間も増加傾向にあり、マンパワー不足が生じてきている。

(2) 目標

経営状況の分析に関する目標値					
	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析事業者数	300者	300者	300者	300者	300者

(3) 事業内容

3. - (3) - ①でも記載した「管内事業者への支援ニーズ・経済動向調査」の経営支援ニーズにて、事業計画の作成、既存商品・サービスの高付加価値化（ブランド化）、新商品・新サービスの開発、コスト削減・業務効率化、広告宣伝、営業力の強化、補助金の獲得、資金調達、他社との連携・アライアンス、事業承継と回答した事業者に対して、巡回・窓口相談時に下記①～③のツールを選択活用することにより経営分析の強化を図る。また、この分析過程においても対話と傾聴を重視することで、本質的課題の導出に役立てていく。

① 生成AI搭載のクラウド型経営支援ツールを活用した経営分析のDX化

生成AIを活用して定性分析たる「SWOT分析」等を行うことができ、さらには具体的なアクションプランの提示まで可能なクラウド型経営支援ツールを用いることで、経営分析のDX化及び業務効率化を図っていく。また、本ツールを活用することで経営支援情報の一元管理が実現され、これにより属人的な支援ではなく会議所全体で一体感を持った支援が可能となる。

② 「総点検チェックシート」を活用した定性分析

経営理念や組織運営、生産技術から今後の展望に至るまで総点検可能なチェックシートを活用した内部環境分析を行い、導き出した本質的課題については、取組課題提案書兼活動支援計画書という形で示し、合意形成を得たうえで、事業計画の策定段階へ移行する。

③ 「ローカルベンチマーク」及び「TOAS」を活用した定量分析（財務分析）

上記①及び②での定性分析（非財務分析）を補完すべく、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」及び「TOAS（商工会議所標準業務処理システム）」を用いた財務分析を行い、①及び②の分析結果と併せ事業者へフィードバックする。

【分析項目】財務分析：売上持続性、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性、損益分岐点 等
内部環境分析：経営理念、ヒト（経営者、従業員、ステークホルダー）・モノ（商品、製品、サービス、設備、技術）・カネ（内部留保、金融資産、金融機関との関係性）・情報（収集力、発信力）ごとの強み・弱み、マーケティングミックス（商品・サービス、価格、販路・店舗、プロモーション）・バリューチェーンにおける強み・弱み 等

(4) 分析結果の活用

分析結果は、アウトプットとして当該事業者にフィードバックし、事業者との対話と傾聴から得た情報と合わせることで事業計画の策定等に活用する。また、生成AI搭載のクラウド型経営支援ツールでは支援者の経験に依存しない経営分析が可能となるため、支援の均一化や経営指導員のスキルの底上げに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

高崎商工会議所では、令和2年3月の経営発達支援計画の認定を受けて、目標値を上回るペースで管内事業者の事業計画の策定を行ってきた。具体的には、事業計画策定セミナーを開催することで、事業計画策定の重要性を説き、希望者に対して経営指導員等が同席した専門家による個別相談会を開催することで、これまで事業計画を策定したことのなかった事業者に対して、伴走型の支援を実施するとともに、経営指導員等の資質向上を図ってきた。

また、平成2年より管内における産業活性化の観点から創業支援にも積極的に取り組んでおり、日々の窓口創業相談だけでなく、創業機運を高める創業セミナーや個々に創業計画書を作り上げる5～10日間の創業塾を開催している。加えて、高崎市が設置したインキュベーション施設「高崎市産業創造館」の運営を行うことで、ソフト・ハードの両面から創業者を支援している。

〔課題〕

高崎商工会議所では、セミナーや個別相談会、TOAS（商工会議所標準業務処理システム）やローカルベンチマーク等の分析ツールを用いた個社支援にて管内事業者の事業計画や創業計画の策定を支援してきたが、経営指導員等間での情報共有が進んでいない状況であり、改善が必要である。また、事業計画の策定目的が補助金申請等の事業者が多く、補助金申請時期に集中し、寄り添った伴走型支援に課題がある。

(2) 支援に対する考え方

高崎商工会議所では、前述のとおり定めた「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を強力に推進していく。そのためには、管内事業者に対して「3. 地域の経済動向調査に関すること」、「4. 需要動向調査に関すること」及び「5. 経営状況の分析に関すること」の支援を実施するとともに、その結果を踏まえた事業計画と創業計画の策定を支援することが最も有効だと考える。

計画の策定支援においては、事業者が本質的課題を認識、腹落ちしたうえで、内発的動機づけを行い、事業者が当事者意識を持ち、自らが課題に取り組むよう促す「経営力再構築伴走支援（課題設定型支援）」を行う。

計画の策定支援内容としては、SWOT分析等の結果を踏まえた事業計画策定支援を行う。事業ドメインの再設定から新たな販売チャネルやプロモーションの展開、設備の刷新やITの活用、従業員の能力開発といった技術革新・経営革新の推進までを支援していく。

また、計画の策定事業者に関しては、その実行に向けて補助金等の申請支援に繋げるとともに、具体的な実行に向けて伴走型支援を実施していく。

(3) 目標

事業計画策定に関する目標値					
	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①事業計画セミナー	1回	1回	1回	1回	1回
②DXセミナー	1回	1回	1回	1回	1回
③創業セミナー	1回	1回	1回	1回	1回
④創業塾	1回	1回	1回	1回	1回
⑤事業計画策定事業者数	240者	240者	240者	240者	240者

(4) 事業内容

① 事業計画の策定を希望する管内事業者の発掘のため、「事業計画策定セミナー」を開催

事業計画（経営力向上計画、先端設備導入計画、経営革新計画、事業継続力強化計画等）の策定を行ったことのない管内事業者に対して、事業計画の策定意義と重要性、具体的な手法を学んでもらう事業計画策定セミナーの入門編を開催する。

【募集方法】 ホームページ、各種 SNS にて開催案内を行うとともに、会報へ掲載する

【開催回数】 年1回

【参加者数】 20者

② 小規模事業者の生産性向上及び競争優位性の確立のため、「DXセミナー」を開催

昨今の急激な事業環境の変化のなかで、管内事業者が生産性向上及び競争優位性を確立するためには、DX化の推進が不可欠である。それぞれの業種業態に応じたDXセミナーを年1回開催する。DX化の重要性やメリット、効果等の周知について、引き続き取組んでいく。必要に応じて、専門家による個別相談を実施し、個別相談に経営指導員等が同席することで、DX化の実行支援にも繋げていく。

【募集方法】 ホームページ、各種 SNS にて開催案内を行うとともに、会報へ掲載する

【開催回数】 年1回

【参加者数】 20者

③ 創業希望者の発掘のため、「創業支援セミナー」を開催

創業を希望している方や創業に興味を持っている方に対して、創業に向けた心構えやビジネスプランの必要性、儲かる仕組みづくり等を学んでもらう創業支援セミナーを開催する。また、本セミナーの受講者に対し継続的なフォローアップを行い、創業計画策定を支援する。

【募集方法】 ホームページ、各種 SNS 等にて開催案内を行うとともに、市や金融機関などの各関係機関へチラシ配布を行う。

【開催回数】 年1回

【参加者数】 30者

④ 創業計画書の作成に向けた「創業塾」を開催（特定創業支援等事業）

「創業支援セミナー」の受講者や創業を予定している方、創業間もない方に対して、経営者として必要な心構えや自己の棚卸、事業を取り巻く環境分析等を通じて、具体的な創業計画やマーケティング計画を作成する5～10日間にわたる創業塾を開催する。また、受講者に対し継続的なフォローアップを行い、より確度の高い創業計画の策定や実際の創業、創業後の経営を支援していく。

【募集方法】 ホームページ、各種 SNS 等にて開催案内を行うとともに、市や金融機関などの各関係機関へチラシ配布を行う。

【開催回数】 年1回

【参加者数】 30者

⑤ 「TOAS」を活用した巡回・窓口相談による事業計画・創業計画策定支援と情報共有

「事業計画策定個別相談」、「創業セミナー」、「創業塾」の受講者や3. - (3) - ①でも記載した「管内事業者への支援ニーズ・経済動向調査」の経営支援ニーズにて、事業計画の作成、既存商品・サービスの高付加価値化（ブランド化）、新商品・新サービスの開発、コスト削減・業務効率化、広告宣伝、営業力の強化、補助金の獲得、資金調達、他社との連携・アライアンス、事業承継と回答した事業者に対して、巡回・窓口相談による事業計画・創業計画策定支援を実施する。必要に応じて生成AIを用いることで、事業者ごとのデータ保管と経営指導員間での情報共有を図る。

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〕

「6. 事業計画策定支援に関すること」で触れたように、高崎商工会議所では、変化する経営環境に適応できない管内小規模事業者に対し、事業計画策定の重要性を説くとともに、「事業計画策定個別相談会」を開催し、日本政策金融公庫の「小規模事業者経営改善資金制度」の利活用等により、既存事業者の経営課題掘り起こしと経営基盤強化に努めてきた。

また、創業支援に関しては、創業後のフォローアップとして、「高崎モーニングピッチ」によるビジネスマッチングや、近隣型展示販売会への出展等を通じたビジネスを軌道に乗せるための支援を行っているが、その後のフォローアップについては、担当した経営指導員ごとの裁量に委ねられているため、組織としての明確な方針が定まっていない。

〔課題〕

事業計画や創業計画策定後のフォローアップに関しては、訪問回数や頻度について、組織としての明確な方針を示し、経営指導員等がそれに基づいた計画の進捗状況確認を行うとともに、事業者の売上、利益等の経営指標を把握するよう努める必要がある。

(2) 支援に対する考え方

計画の策定後の実施支援においては、事業者へ内発的動機づけを行い、事業者が当事者意識を持ち、自走化に向けて潜在力を引き出す「経営力再構築伴走支援（課題設定型支援）」を行う。

課題設定力に加え、課題達成力、自主発動力の3つの力を備えた経営者や従業員が自己変革力を高め、自走化に向けて伴走型支援を実施していく。

(3) 目標

事業計画・創業計画策定後の実施支援の目標値					
	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ対象事業者数	240者	240者	240者	240者	240者
頻度（延べ回数）	960回	960回	960回	960回	960回
売上増加事業者数	80者	80者	80者	80者	80者
営業利益率3%以上増加事業者数	40者	40者	40者	40者	40者

※6. (3)「事業計画策定に関する目標値」で掲げた数値を基準に、「フォローアップ対象事業者数」は「事業計画策定事業者数」と同数、フォローアップの「頻度（延べ回数）」は対象事業者につき年4回を原則とするため、1事業者×4回と設定。「売上増加事業者数」「営業利益率3%以上増加の事業者数」は、「フォローアップ対象事業者数」の1/3及び1/6としている。

(4) 事業内容

「6. 事業計画策定支援に関すること」『(3) 目標』で掲げたように、高崎商工会議所では本計画実施期間を通して、年間240者の事業計画・創業計画策定を目指す。これら事業計画等を策定した全ての事業者を対象に、策定した事業計画等の円滑かつ適正な実施を支援する。

事業計画・創業計画策定事業者を対象に、当該計画の進捗状況と遂行に伴う売上や利益等経営指標の推移に関して、事業計画・創業計画策定に携わった経営指導員等による巡回やアンケートといった手法を用いて把握する。頻度については、年4回を基本とする。把握した売上や利益等の経営指標については、TOAS（商工会議所標準業務処理システム）内にデータとして蓄積し、担当経営指導員が分析。次回訪問時に結果を伝え、計画の進捗確認の際に活用する。

なお、進捗が芳しくない、売上の伸長が見られないなど、策定した事業計画・創業計画との乖離が見受けられた場合は、フォローアップ頻度を高め、担当経営指導員並びに法定経営指導員による問題点・課題点の洗い出しを行うとともに、外部専門家による個別相談を実施し、適宜計画の修正を図る。

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〕

高崎商工会議所はこれまで、外販力の弱い小規模事業者を中心に販売商品のブラッシュアップと域外への販路開拓支援事業に注力してきた。

“BtoB”では製造業の販路開拓を目的に、域外でのビジネスマッチングに主眼を置いた「ものづくり工業ビジネス交流会」の開催や連携商工会議所主催による各種マッチング商談会への出展、東京商工会議所らとともに主催する「全国ものづくり受発注商談会&技術連携マッチング」への積極的な参加支援を行っている。

“BtoC”では、首都圏と管内近隣という2方向の販路を開拓する視点から、広域型として東京商工会議所と連携する「東商バイヤーズミーティング」及び「首都圏バイヤーマッチング商談会」を、近隣型として「たかさき物産展」の開催と、それに伴う専門家による個別相談を実施している。さらに国際型の支援として、日本貿易振興機構（ジェトロ）と連携した海外での物産展や商談会を開催している。また、自社商品・サービスに関する情報をリリースする機会の提供として「合同プレス発表会」を実施し、小規模事業者の情報発信力強化の支援をしている。

〔課題〕

小規模事業者の需要の開拓について、様々な事業を行ってきたが、いずれも実施後のフォローが不十分であった。この点について、既存・新規に関わらず、事業終了後もその効果等について聴取するなど、データを蓄積し、以後の事業者へのフィードバックを行う。

(2) 支援に対する考え方

高崎商工会議所管内の人口は横ばいから減少傾向にあり、市場の縮小が進む中、売上を拡大していくためには域内はもちろんのこと、域外、更には海外への販路開拓が必要である。

当所では、自社の経営改善に積極的で販路開拓に意欲を見せる小規模事業者を対象に、工業、商業、サービス業の業種を問わず、様々な事業で販路開拓を支援していく。

域内の販路開拓では、近隣型展示販売会や合同プレス発表会、高崎モーニングピッチ等を開催し、自社の商品・サービスのPRを実施する。域外の販路開拓においては、各地商工会議所と連携し、様々な業種のビジネスマッチングを行っていく。

また、海外展開においては、高崎市やJETRO群馬貿易情報センターと連携し、展示会の出展や現地での販売会等、積極的な機会提供を行っていく。

これら全ての事業は、ただ機会提供を行うのではなく、経営指導員・専門家による個別相談やセミナーを通じて、小規模事業者の特性を活かした高付加価値商品・サービスの開発、SNS等のウェブメディアを活かした情報発信やデジタル技術の活用方法などを学ぶ機会とし、販路開拓を通じて、稼ぐ力を育み、経営の自走化を実現していくことを目的とする。

(3) 目標

① 「ものづくり工業ビジネス交流会」(BtoB)

「ものづくり工業ビジネス交流会」の目標値					
	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
参加事業者総数	50者	50者	50者	50者	50者
出展支援事業者数	20者	20者	20者	20者	20者
商談件数/者	6件	6件	6件	6件	6件
成約件数/者	1件	1件	1件	1件	1件

② 広域型商談会事業 (BtoB)

広域型商談会事業の目標値					
	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
参加支援事業者数	10者	10者	10者	10者	10者
商談件数／者	5件	5件	5件	5件	5件
成約件数／者	2件	2件	2件	2件	2件

③ 近隣型展示販売会事業 (BtoC)

近隣型展示販売会事業の目標値					
	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
出展支援事業者数	20者	20者	20者	20者	20者
売上額 (1日)／者	60,000円	60,000円	65,000円	65,000円	65,000円

④ 海外販路開拓支援事業 (国際化支援事業) (BtoB/BtoC)

海外販路開拓支援事業の目標値					
	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
参加支援事業者数	10者	10者	10者	10者	10者
新規取引先開拓数	3件	3件	3件	3件	3件

⑤ 「合同プレス発表会」 (BtoB/BtoC)

「合同プレス発表会」の目標値					
	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
参加支援事業者数	8者	8者	8者	8者	8者
マスコミ等見学者数	8社	8社	8社	8社	8社
掲載・報道件数	5件	5件	5件	5件	5件
新規取引先開拓数	4件	4件	4件	4件	4件

⑥ SNS活用による広報手法向上事業 (BtoC)

SNS活用による広報手法向上事業の目標値					
	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
セミナー回数	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー参加者数	30者	30者	30者	30者	30者
個別相談参加者数	6者	6者	6者	6者	6者
新規取引先開拓数	10件	10件	10件	10件	10件

⑦ 各種マッチング商談会への出展 (BtoB)

各種マッチング商談会への出展の目標値						
		令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
各種マッチング 商談会への出展	管内出展支援 事業者数	5者	5者	5者	5者	5者
	商談件数／者	5件	5件	5件	5件	5件
	成約件数／者	1件	1件	1件	1件	1件

⑧ 「高崎モーニングピッチ」 (BtoB)

「高崎モーニングピッチ」の目標値					
	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
実施回数	3回	3回	3回	3回	3回
登壇支援事業者数	4社	4社	4社	4社	4社
聴講者数	50者	50者	50者	50者	50者
新規取引先開拓数	20件	20件	20件	20件	20件

(4) 事業内容

① 「ものづくり工業ビジネス交流会」 (BtoB)

製造業の販路開拓を目的に、群馬県内3商工会議所（太田商工会議所・桐生商工会議所・伊勢崎商工会議所）とともに「ものづくり工業ビジネス交流会」を継続開催する。域外へのビジネスマッチングの場を提供することで、既存取引先や近隣業者のみならず、県内他市の製造業者に対して、管内製造業・情報関連企業の「強み」を発信する。参加企業に対しては、マッチングにおけるPRを効果的なものとするため、自社製品・技術のアピール方法や認知度向上、企業ブランディングに関する個別相談を実施するなど、成約に向けた実効性のある支援を行う。その効果として、成約後も継続取引が行われるとともに、製造業における域外との連携を図り、相乗効果による広域的な地域活性化を狙う。

② 広域型商談会事業 (BtoB)

高崎商工会議所では、人口減少や消費支出の低下等を背景に、既存の近隣市場が縮小傾向にある中、有望な首都圏マーケットに販路を求め、優良な商材を持ちながらも販路の拡大に苦慮している管内小規模事業者のため、高崎商工会議所がビジネスパートナーとの橋渡し役として「東商バイヤーミーティング」及び「首都圏バイヤーマッチング商談会」、「全国ものづくり受発注商談会&技術連携マッチング」を東京商工会議所と連携して開催する。商談にあたっては、経営指導員等による個別相談の場を設け、商談手法やプレゼンの資料作成、販売商品のブラッシュアップなどについてのアドバイスを行い、ブランド形成・マーケティングに関するきめ細かな支援を実行する。支援した管内小規模事業者に首都圏バイヤーとの商談機会を提供することにより、商品の磨き上げとともに、地域ブランド力の向上を目指す。

③ 近隣型展示販売会事業 (BtoC)

平成28年度より、高崎市周辺地域への販路開拓に乗り出す小規模事業者を支援するために、近隣型の展示販売会事業を実施している。（令和4年はコロナ禍のため開催見送り）市内あるいは近隣他都市で開催し、当日の売り上げもさることながら、自店舗への誘客を意識した商品構成・販売手法・PR方法などについて、経営指導員並びに専門家によるアドバイスを実施している。本事業を通じて、支援者側は経営力再構築伴走支援モデルに基づいた実践的な経営支援の経験を得ることにより資質の向上を図る。また、事業者側は支援者との対話の中で、自社の本質的な課題に気づき、自らが納得して課題の設定・解決に取り組むことで、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変えていく力を育み、自走化へ導くことを目標とする。今後も、市内あるいは近隣他都市のショッピングモールなどの大型商業施設において近隣型展示販売会「たかさき物産展」の開催を継続実施する。

【参考】これまでの「近隣型展示販売会事業」開催実績

	令和2年度 (高崎市)	令和3年度 (高崎市)	令和5年度 (高崎市)	令和6年度 (吉岡町)
出展事業者数	10者	10者	19者	22者
売上額(1日)／者	70,751円	127,139円	56,634円	105,414円

④ 海外販路開拓支援事業 (国際化支援事業) (BtoB/BtoC)

新たな販路開拓の選択肢として、海外への輸出や越境ECによる販売が円安傾向を追い風に加速

している。高崎市やJETRO群馬貿易情報センターと連携し、海外での物産展の開催や商談・展示会への参加を通じて、管内事業者の商品・サービスの周知を図り、取引先開拓を図っていく。

また、国内においては、バイヤーを招聘した現地視察や海外の需要動向・トレンドを解説するセミナーを実施することで、国内にいながら海外への販路開拓の方法を探っていく。こうした知識の積み重ねにより、事業者は海外販路が身近に感じられるようになり、選択肢の一つとして海外販路をとらえられるようになる。

【参考】これまでの「海外販路開拓支援事業（国際化支援事業）」開催実績

- ・ベルリン「群馬フェア」
- ・Japanese food EXPO出展
- ・ヴィーガン普及事業
- ・工芸品テストマーケティングinローマ
- ・シンガポールシェフ招聘事業 など

⑤ 「合同プレス発表会」 (BtoB/BtoC)

自社独自の素晴らしい商品・サービスを扱っているが、その「強み」を伝える手段を持たず、あるいは限られた事業資金を広報費に回すことが出来ず、結果として情報発信力が伸び悩んでいる小規模事業者は多い。高崎商工会議所では、平成29年度より「合同プレス発表会」を実施しており、小規模事業者が自社の商品・サービスを県内マスコミ・報道機関に対しPRできる場を提供している。より精度の高いプレゼンが行えるよう、職員によるサポートを行うなど、伴走型の支援を行っている。今後も管内事業者の情報発信力向上の一助となるよう、同事業を継続実施し、情報発信力の高い管内小規模事業者の増加を図る。

【参考】これまでの「合同プレス発表会」開催実績

	令和元年度 (第3回)	令和2年度 (第4回)	令和3年度 (第5回)	令和4年度 (第6回)	令和5年度 (第7回)
参加事業者数	6者	7者	6者	8者	8者
マスコミ等見学者数	10者	8者	10者	7者	7者
掲載等件数	10件	3件	6件	5件	4件

⑥ SNS活用による広報手法向上事業 (BtoC)

デジタル技術の進歩は加速度的に進んでおり、規模の小さな事業者であっても、SNSを利用した広報を取り入れることで、多額の資金を要せずとも効果的な宣伝・PRをすることが可能となってきた。しかしながら、独学でのSNS利用では、その機能を使いこなすことはできず、マーケティングの潮流に乗り遅れてしまい、販売機会の損失にも繋がりがかねない。そこで高崎商工会議所では、小売業・サービス業を中心とする管内小規模事業者に対して日進月歩で進化するSNSを活用した広報手法について、セミナーや個別相談会を実施する。

また、令和6年度にはSNSに関するセミナーに加え、ポスター・チラシなどの販促物を自分で作成できるアプリ「Canva」の活用方法セミナーなどを開催した。引き続き、その時勢・トレンドに応じた利用方法を教授するセミナーや個別相談会を開催し、マーケティングの潮流を捉えた管内小規模事業者の醸成を見込む。

⑦ 各種マッチング商談会への出展 (BtoB)

高崎商工会議所では、2015年の北陸新幹線延伸を機に、連携関係にある5商工会議所がそれぞれ主催するマッチング商談会（上越商工会議所「ビジネスマッチング個別商談会in上越」、金沢商工会議所「かなざわマッチング商談会」、富山商工会議所「とやまビジネスドラフト」、長岡商工会議所「ながおかビジネスマッチング個別商談会」、福井商工会議所「北陸技術交流テクノフェア」）へ継続出展支援を行う。出展に際しては、展示会出展のポイントを経営指導員等がレクチャーする等し、最小限の費用で県外への販路を求める中小・小規模事業者の後押しを行う。出展支援事業者には、展示レイアウトや商談手法を会得し、自らビジネスチャンスを獲得していくことができる事業者へと成長していけるよう継続支援を行う。

⑧ 「高崎モーニングピッチ」 (BtoB)

高崎商工会議所では、平成27年よりトーマツベンチャーサポート、高崎市、高崎信用金庫とともに

に、成長意欲の高い起業家等による自社のサービス・製品・技術等のプレゼンテーションの場並びにビジネスマッチングの場として、「高崎モーニングピッチ」を実施している。管内小規模事業者には、5分間という限られた発表時間の中で、ビジネスプランや自社の製品・技術・ノウハウ等伝えたいことを集約したプレゼンを行ってもらい、新たなアイデアを求める企業や新規の投融資先を求める金融機関等との新規取引・提携を促進するものであり、高崎市内のみならず、近隣市町村からも聴講に訪れている。今後も、関連団体との連携を密にし、民間企業・金融機関・公的団体が一堂に会する場を創出するとともに、より精度の高いプレゼンが行えるよう、登壇事業者に対しては職員による伴走型の支援を行い、新規事業成功への道筋を示す。

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〕

外部有識者の中小企業診断士を委員長に、高崎市商工振興課長、日本政策公庫高崎支店長、群馬県信用保証協会高崎支店長、法定経営指導員で構成された「経営発達支援計画評価委員会」を毎年5月に開催。事業の進捗状況や実績等を報告し、項目ごとに5段階評価を受け、高崎商工会議所会頭の承認を得た後に事業報告書及び評価をホームページ上で公開しているほか、事務局内に備え付け、会員のみならず地域の小規模事業者等が常時閲覧可能な状態を保っている。

〔課題〕

事業の進捗状況や実績等を報告する「経営発達支援計画評価委員会」が年に1度のみの開催となっており、評価委員からの意見が当年度の支援事業に反映されないため、支援事業の見直し、改善が不十分である。

(2) 事業内容

① 外部有識者等から成る評価委員会の開催

外部有識者である中小企業診断士、日本政策金融公庫高崎支店長、群馬県信用保証協会高崎支店長、高崎市商工振興課長、法定経営指導員等をメンバーとする評価委員会を年に2度（5月、11月）開催する。

5月開催時には前年度の経営発達支援事業の各事業の目標値に対する実績値を報告し、項目ごとに5段階の評価を行う。その評価を基に経営発達支援事業の見直し、改善を図る。

11月開催時には当年度上期の経営発達支援事業の各事業の目標値に対する進捗率を報告し、項目ごとに5段階の中間評価を行う。その評価を基に経営発達支援事業の見直し、改善を図る。

事業報告書と評価結果（中間評価を含む）は、役員会で承認を得た後に高崎商工会議所のホームページの掲載に加え、常時閲覧可能な状態で事務局内に備え付けることで、会員のみならず地域の小規模事業者等にも閲覧可能な状態とする。

② 職員に対する事業評価のフィードバックおよび改善

職員の定例会議で評価委員会の結果を開示し情報を共有する。事業に改善やブラッシュアップの必要があると判断された場合には、当該事業の担当課を中心にプロジェクトチームを立ち上げ対応する。

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〕

高崎商工会議所職員の年齢構成は、30～40代が全体の約6割、20代と50代がそれぞれ2割弱と概ねバランスが取れている。同様に経営発達支援事業の中核を担う経営指導員・経営支援員も中堅層が中心になっている。これまでの取り組みにより、経験豊富なベテラン職員のノウハウを若年層や一般職員に共有することで、組織全体の支援力は向上してきている。

高崎商工会議所では、県下主幹商工会議所が主催する「経営指導員研修（年間4～6回）」や経営支援員が対象の「基礎研修会（同2回）」等の義務講習に加え、毎年日本商工会議所や経済産業省が

行う各種研修会（5名程度）、中小企業大学校の「基礎研修」、「専門研修」（7名程度）へ派遣しており、多様化する経営課題に対応するため、研鑽を積んでいる。

<職員の年齢構成>

年齢	全職員	うち経営指導員・経営支援員
20代	5人	0人
30代	6人	4人
40代	12人	9人
50代	4人	2人
60代	2人	0人
70代	1人	0人
計	30人	15人

経営支援業務経験

10年以上 7人
5～10年 3人
5年未満 5人

〔課題〕

上記の現状を踏まえ、経営指導員等の資質向上に関して以下の3点を課題として認識している。

① 経営指導員・経営支援員をはじめ全職員の「経営力再構築伴走型支援」の理解・支援技術

前述のとおり、これまでの取り組みにより、経験豊富なベテラン職員のノウハウを若年層や一般職員に共有することで、組織全体の支援力は向上してきている。しかしながら、経営環境が常に変化する中、事業者が取り組むべき課題はますます多岐にわたり、複雑さを増している。こうした状況下では、事業者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていくことが求められる。事業者の「自己変革力」の向上、「自走化」の促進を図っていくためには、「経営力再構築伴走型支援」の基本的な考え方を理解し、その手法を習得し実践していくことが必要である。

② 支援ノウハウや研修・講習会で得た成果を組織内への共有体制

月1回の職員情報交換会において支援事例、支援施策、研修参加内容等の情報共有を行っているが、月1回の情報交換では、実践の場で活かすためには十分ではない。

③ 組織全体のデジタルリテラシー

データ活用やデジタル技術の進展により、事業者が競争優位性を確立するためには、常に変化する社会や顧客の課題を捉え、DX化を実現することが重要である。しかしながら、これらの相談に対応するデジタルリテラシーが組織全体で不足しているため、向上が急務となっている。

(2) 事業内容

① 「経営力再構築伴走型支援」知識・技術の向上

「経営力再構築伴走型支援」の基本的な考え方、実践手法等を習得するため、年1回専門家を招いた研修会を開催するほか、経験豊富なベテラン職員から若年層や一般職員に支援事例などを共有する。研修会は、経営指導員・経営支援員だけでなく一般職員も対象とし、組織全体の資質向上を図る。

② 支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

月1回開催している職員情報交換会に加え、従来、経営指導員・経営支援員が日替わりで担当している経営相談窓口業務に、一般職員も同席させることで支援力の底上げを図るほか、巡回指導にも同行させるなど、OJT教育を積極化する。「経験豊富な経営指導員と経験の浅い職員」や「各分野の知識・指導に長けている人と不得意な人」等、さまざまな組み合わせを試み、実務を通じて支援ノウハウの共有や個人の資質向上と支援力の平準化を図る。また、経営支援業務は事業者の置かれている状況により指導内容が大きく変わるが「創業」、「金融」、「経営革新」、「補助金獲得」等、事案の多い分野は基本対応等を記したマニュアルを所内の共有ファイル上に作成し、職員の異動等で人材が変わった際の支援力低下を防ぐ。

③ 「デジタルスキル標準」を指針としたデジタルリテラシーの向上

経済産業省が公表する「デジタルスキル標準」を指針として、DXに関する基礎的な知識やスキル・マインドを身につける。具体的には、年1回程度、専門家を招聘し、経営指導員・経営支援員問わず、一般職員も対象とした研修会を開催し、デジタルリテラシーの向上を図る。

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〕

第1期経営発達支援計画の認定以降、高崎商工会議所が中心となり「群馬県西毛地区小規模事業者等支援連携会議」を発足。年4回程度の情報交換を行い、小規模事業者の経営課題や地域情勢の共有化及び今後の各支援機関の支援力と連携力の向上について検討しているほか、「ぐんま起業家支援ネットワーク」、「群馬県事業承継ネットワーク」、「群馬県中小企業支援ネットワーク会議」、「新輸出大国コンソーシアム」といった関連機関により構築された支援ネットワークへ参画し、支援力向上のため積極的な情報交換を行っている。

〔課題〕

連携機関との強固な支援体制は確立しているため、今後もこれらの枠組みを活用し、新たな需要の開拓に資する取り組みに結び付けていく必要がある。

(2) 事業内容

① 「群馬県西毛地区小規模事業者等支援連携会議」の開催

高崎商工会議所を中心に、群馬県西部地区の渋川・富岡・藤岡の3商工会議所並びに群馬県、高崎市といった行政や地域金融機関、各種支援機関をはじめとしたパートナー機関による「群馬県西毛地区小規模事業者等連携支援会議」については、今後も年4回程度のペースで開催する。広域的な支援機関等との不断の情報交換・地域情勢の共有化による参加者相互の支援ノウハウ向上を図るとともに、高崎市だけでなく群馬県西部地区の最新の経済動向等の把握に努め、得られた知識・情報を小規模事業者支援という形で還元し、販路開拓・売上増に結び付ける。

② 「ぐんま起業家支援ネットワーク」への参画

県内創業者を支援する取組みとして、支援者（県・市町村、商工団体・支援団体、金融機関、大学・研究機関、国機関等、民間企業、地域コミュニティ等）同士の連携・情報共有等を行い支援の質向上を図る目的で設立された「ぐんま起業家支援ネットワーク」に参画し、各支援機関と連携・協力しながら、起業家の掘り起こしや、「質」の高い効果的な支援を実施する。

③ 「群馬県事業承継ネットワーク」への参画

増加する小規模事業者の高齢化を放置することは、地域における雇用の喪失、技術・ノウハウの喪失に繋がりがかねない。このため、高崎商工会議所は「群馬県事業承継ネットワーク」に参画し、年1回以上の会議・研修会を通し、同事務局並びに群馬県事業承継・引継ぎ支援センターや高崎市と連携することで、小規模事業者の円滑な事業承継を後押しする。

④ 「群馬県中小企業支援ネットワーク会議」への参画

群馬県信用保証協会が事務局を務める、群馬県内の公的機関（群馬県等）、金融機関（群馬銀行等）及び支援機関（群馬県商工会議所連合会等）による、「群馬県中小企業支援ネットワーク会議」へ年1回以上参画することで、再生事例や経営改善計画の共有化などにより、高崎商工会議所職員のスキルアップはもちろん、県内全体の支援機関等関係者の再生スキル向上が望め、構築されたネットワークの活用により、中小企業者の経営改善に積極的に取り組む。

⑤ 「新輸出大国コンソーシアム」への参画

日本貿易振興機構（ジェトロ）が中心となり、日本企業の海外展開を支援する全国1,125機関（群馬県からは、自治体：群馬県他7市町、地域支援機関：（公財）群馬県産業支援機構、商工会議所・商工会：高崎商工会議所他2会議所並びに群馬県商工会連合会、地方銀行：群馬銀行他1行、信用金庫：アイオー信用金庫他3金庫の合計19機関が参加）が結集し、海外展開に関心を持つ中堅・中小企

業へワンストップの支援サービスを提供する「新輸出大国コンソーシアム」へ参画。支援機関として窓口機能を発揮するだけでなく、各産業分野に特化した知見・実務上の課題解決に対し専門的な知識を有する専門家とノウハウを共有することで、組織としての支援力向上を図る。

⑥ 「群馬県よろず支援拠点」との連携

平成26年度から経済産業省が整備している「群馬県よろず支援拠点」との共催により、毎月第2金曜日に定例の個別経営相談会を開催し、小規模事業者が抱える様々な経営課題の解決に取り組んでいる。この定例の個別相談会においては、高崎商工会議所の経営指導員等も同席しており、専門家の相談スキルを学ぶOJTの場として、資質向上に一役買っているため、今後も毎月開催（年12回）する。

⑦ 「高崎信用金庫」、「ぐんまみらい信用組合」、「群馬パース大学」との包括連携

平成31年に「高崎信用金庫」、令和2年に「ぐんまみらい信用組合」、令和5年に「群馬パース大学」と包括連携協定を締結している。相互の発展及び充実、地域の発展並びに人材の育成に寄与することを目的に、中小・小規模事業者の経営支援や地域活性化を推進する事業について連携協力している。

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〕

古くから内陸交通の拠点「商都」として栄えた高崎市は、今日でも県内随一の商業集積を有する。北関東最大級の交通の要衝で鉄道はJR在来線、上信電鉄に加えて新幹線が停車し、道路では関越自動車道と上信越自動車道、北関東自動車道が通っている。中心地となる高崎駅周辺では西口側が先行して発展してきたが、東口側でも開発が進み、2019年に「高崎芸術劇場」、2020年に「Gメッセ群馬」が完成し、高崎市内外から人が集まるようになりつつある。さらに「高崎駅東口栄町地区第一種市街地再開発事業」が進んでいる。

高崎商工会議所においても、中心市街地の賑わい創出と回遊性向上を強力に推進するため、高崎市・高崎商店街連盟・その他関係団体等とともに「高崎まちなか回遊性向上事業協議会」を設立しているほか、「コロナ禍で疲弊した飲食業を応援する」ことを目的とする高崎料理飲食業組合連合会との連携等により、様々な地域経済活性化策を講じている。

また、早期キャリア教育という観点から市内中学生を対象とした「市内企業見学ツアー」を実施しているほか、中学1年生を対象とした「たかさき企業ガイドブック」を令和3年から継続して、発行・配布している。「たかさき企業ガイドブック」については、WEB版も作成し、一般公開もしている。

〔課題〕

前述のとおり「高崎芸術劇場」や「Gメッセ群馬」の完成等、高崎駅東口周辺の再開発が進み、駅周辺への集客偏重はますます深刻化している。この状況を打開し、各種施策による集客効果を中心市街地全体に波及させるためにも、「高崎まちなか回遊性向上事業協議会」等の会合を機能させ、地元事業者や関係機関と意見を交えながら、地域経済活性化の方向性を共有していく。

(2) 事業内容

① まちなか回遊性向上事業

高崎まちなか回遊性向上事業協議会を構成する高崎市や高崎商店街連盟、その他関係団体との情報交換を定期的に行い、日々移り行く中心市街地の動向を注視し、高崎駅周辺に偏重している集客効果を中心市街地全体に波及できるよう検証、時流に合った地域活性化イベントの開催などを検討する。

●高崎まちなかオープンカフェ（都市再生特別措置法の活用）

都市再生特別措置法の活用により実施している『高崎まちなかオープンカフェ』については、実施母体である高崎まちなかオープンカフェ推進協議会と連携し、毎年4月から11月までの8ヶ月に亘り、中心市街地飲食店前の道路空間を利用したスペースにて飲食を提供することで、開放感あるロケーションを演出、賑わいの創出・回遊性の向上に一役買っている。

●高崎まちなかコミュニティサイクル（都市再生特別措置法の活用）

中心市街地の回遊性向上を目的に実施している、無料自転車『高チャリ』貸出事業。平成25年度より実施しており、現在は16カ所のサイクルポートと150台の自転車が稼働しており、市民及び来街者の足として好評を得ている。実施主体である「高崎まちなかコミュニティサイクル推進協議会」は、貸出区域内の大型店（高崎スズラン 他）、商店街（大手前慈光通り商店街）、サイクルポート設置協力企業（東日本旅客鉄道㈱高崎支社 他）並びに高崎市関係部署と高崎商工会議所の計14団体により構成されており、年間1回以上の会議を開催する。

② 飲食業活性化事業

増加傾向にある来街者による滞在型消費を促進するため、高崎はしご酒実行委員会（市内飲食関係業者など）とともに、中心市街地回遊型の飲食イベントである『高崎はしご酒』を年2回開催する。高崎商工会議所が事務局を担い、統一のルールに則った広報・運営を展開することで、個々の飲食店を面的・横断的に繋ぎ、中心市街地飲食店の魅力を市内外に浸透させる。

③ 産学官連携による人材定着・育成支援事業

早期キャリア教育として、高崎市教育委員会並びに市内中学校校長会と情報を共有し、将来の進路を思案し始める中学生を対象とする「市内企業見学ツアー」を実施。高崎市内に存在する中小・小規模企業の優れた技術・サービスを目の当たりにし、地元での就職を将来の選択肢に入れてもらうことで、10年後の定住人口増加に繋げるほか、管内事業者のPRおよび生徒の適正な職業観醸成に寄与する「たかさき企業ガイドブック」を作成し、進路選択における補助教材としての活用を視野に、市内中学校に在学する1年生全員に冊子を配布する。併せて、同内容を掲載した特設サイトを構築し、「WEB版」として公開することで、広範に周知する。

④ その他、高崎商工会議所が取り組む地域振興事業

●高崎えびす講市（昭和4年より開催）

中心市街地の活性化と小売業の振興を目的に、毎年開催し96回を数える販売促進イベント。直近の開催（令和6年11月）では、9組合（高崎料理飲食業組合他）、6商店街（（振）高崎中部名店街他）、5大型店（高崎高島屋他）等と高崎商工会議所が実行委員会組織を形成し、様々な集客イベントを考案、開催2日間で延べ25万人の集客を得ている。開催にあたっては、年間10回程度の会議を催し、開催内容や当日の警備体制等について協議・検討を行う。

●高崎商都博覧会（大型店と商店街による連携事業）

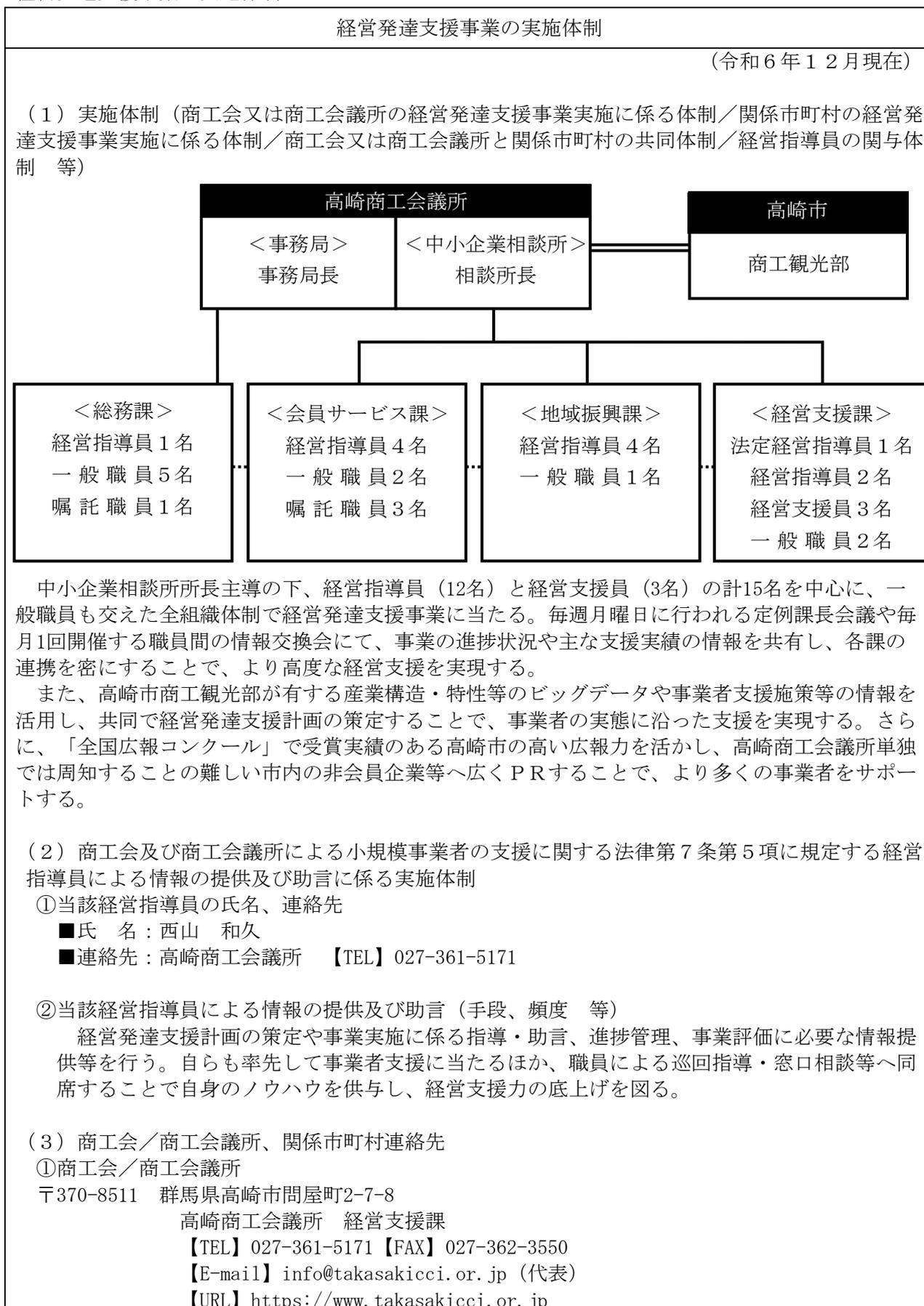
中心市街地の大型店5店舗（高崎スズラン、高崎高島屋、高崎オーパ、高崎モントレイ、ヤマダデンキLABI1 LIFE SELECT 高崎）とその導線上の4商店街（（振）高崎中部名店街、大手前慈光通り、チームハナハナストリート、高崎南銀座商店街振興会）と高崎商工会議所が連携し、商都高崎のPRと中心市街地の新たな賑わい創出を目的に毎年開催している販売促進イベント。期間中、対象店舗での買物客に対し実施している抽選会については、直近の開催（令和6年4月）では延べ5,834人が参加するなど、売上の面からも中心市街地の活性化に貢献している。開催にあたっては、年間5回程度の実行委員会を開き、開催内容について協議・検討を行う。

●たかさき産業祭

ものづくりを中心とした高崎の企業が持つ技術やサービスを広く市民にPRすることを目的に、ピエント高崎問屋街センター展示ホールにて、3年に1度開催している。地域経済の活性化をテーマに、地域の子どもたちにもものづくりの楽しさに気づいてもらい、将来のビジョン形成に役立つものづくりイベントを多数実施する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

〒370-8501 群馬県高崎市高松町35-1

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

【URL】 <https://www.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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	100,400	83,500	83,500	100,400	83,500
地域の経済動向調査に関すること	250	250	250	250	250
需要動向調査に関すること	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
経営状況の分析に関すること	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
事業計画策定支援に関すること	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
事業計画策定後の実施支援に関すること	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
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	100	100	100	100	100
経営指導員等の資質向上等に関すること	300	300	300	300	300
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	200	200	200	200	200
地域経済の活性化に資する取組に関すること	86,650	69,750	69,750	86,650	69,750

(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
自主財源(会費等)、国補助金、群馬県補助金、高崎市補助金、事業受託費(日本商工会議所等)等

(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。

