

経営発達支援計画の概要

実施者名	館林商工会議所（法人番号 4070005006593 ） 館林市（地方公共団体コード 102075）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 1 3 年 3 月 3 1 日
目標	<p>地域の現状と市の第 3 期総合戦略を踏まえ、商工会議所は「地域の伴走型コンシェルジュ」として以下の 5 つの目標を設定する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>小規模事業者の維持と持続的発展</b> 伴走型支援により、単なる延命ではなく「稼ぐ力」を高め、地域経済の活力を維持する。</li> <li>2. <b>競合他社・EC に負けない「選ばれる店舗」の創出</b> 高付加価値化と DX 支援により顧客流出を防ぎ、競争力のある店舗を育成する。</li> <li>3. <b>「館林ものづくり技術」の発信と販路開拓</b> Web・AI 等を活用して技術力を世界へ発信し、下請け脱却と新たな商談機会を創出する。</li> <li>4. <b>観光と商業をつなぐ「稼ぐ観光」の実現</b> 観光資源と個店を結ぶデジタル回遊施策等で、観光客の消費を地域経済の実利に変える。</li> <li>5. <b>経営課題に立ち向かう「自律型事業者」の育成と承継</b> 創業から承継まで切れ目なく支援し、自ら課題解決できる自律的な事業者を輩出する。</li> </ol>
事業内容	<p>【経営発達支援事業の内容】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>地域の経済動向調査に関すること</b> 景況調査（年 6 回）や RESAS 等を活用した経済分析（年 1 回）を HP で公表し、事業者の経営判断に資する情報を提供する。</li> <li>2. <b>需要動向調査に関すること</b> トレンド分析やイベントでの試食アンケート等を通じ、「百年小麦」等の地域資源を活用した新商品開発のニーズを把握・支援する。</li> <li>3. <b>経営状況分析に関すること</b> セミナー等で意欲ある事業者を発掘し、クラウドシステム「BIZ ミル」を用いて財務・非財務データを分析・蓄積し、本質的な経営課題を可視化する。</li> <li>4. <b>事業計画策定支援に関すること</b> セミナーや個別相談会を開催し、創業から承継まで事業者のライフサイクルに応じた、実効性の高い事業計画策定を伴走支援する。</li> <li>5. <b>事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 計画策定後は年平均 5 回を目安に訪問し、状況に応じて頻度を調整する。目標とのズレがあれば専門家と連携して軌道修正し、売上向上を目指す。</li> <li>6. <b>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 展示会・産業祭への出展支援（BtoB・BtoC）に加え、WEB 構築・DX 化支援やご当地アイドルと連携した SNS 活用支援を行い、販路開拓を強力に後押しする。</li> </ol>
連絡先	<p>館林商工会議所 経営支援課 〒374-8640 群馬県館林市大手町 10 番 1 号 TEL：0276-74-5121 / FAX：0276-75-3189 Mail：azalea@tatebayashi-cci.or.jp（代表）</p> <p>館林市 経済部 商工課 〒374-8501 群馬県館林市城町 1 番 1 号 TEL：0276-47-5148（直通） / FAX：0276-72-3297 Mail：shoko@city.tatebayashi.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

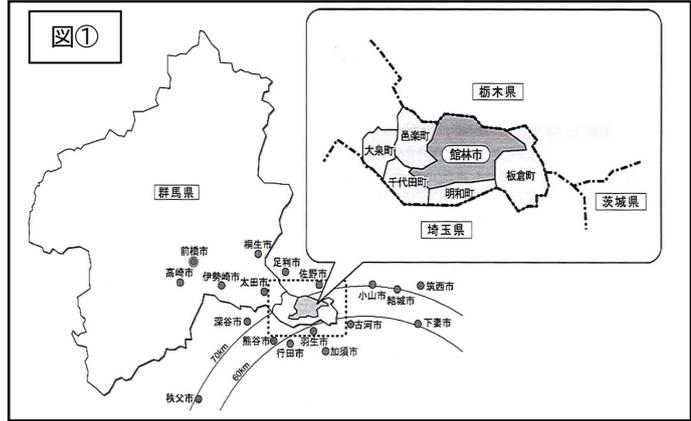
①現状

【立地】

館林市は、首都東京（東京スカイツリー<高さ634m>）から北へ63.4km、群馬県の東南端。県都前橋へは約50kmと県内都市中最も離れているが、県境に位置することから、栃木県の足利市・佐野市の両市、茨城県の古河市、埼玉県の羽生市・加須市・行田市・熊谷市等県外諸都市と相互に密接な関係を築きながら政治・経済・文化・交通の要衝として発展してきている。

首都東京へは浅草まで県内都市中最も近く、市内には東北自動車道のインターチェンジや東武伊勢崎線があるため、東京へのアクセス利便性に恵まれている。

利根川・渡良瀬川の二大河川に挟まれ、市内には、城沼・茂林寺沼・多々良沼（2019年「里沼」として日本遺産認定）に代表される大小の沼が点在し、水郷としても古くから有名である。上毛かるたで『鶴舞う形の群馬県』と言われている頭の部分が館林市である。



【人口】

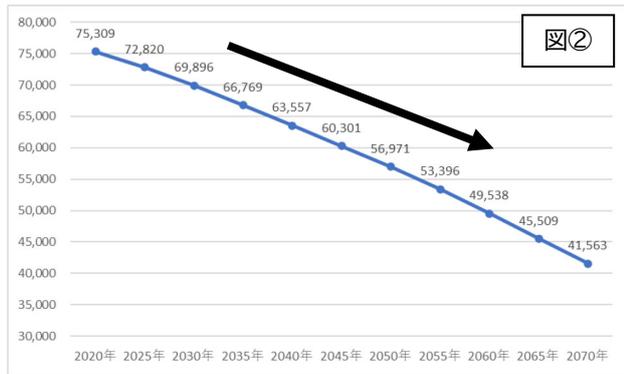
昭和29年4月に館林町を中心に周辺の農村地域が合併（1町7ヶ村）し、館林市となり、平成の大合併でも県内市の中で唯一合併しなかった市である。

現在の人口は約73,000人であるが、年々人口が減少傾向で、逆に65歳以上の老年人口割合が増加傾向にある超高齢化社会が到来してきている。

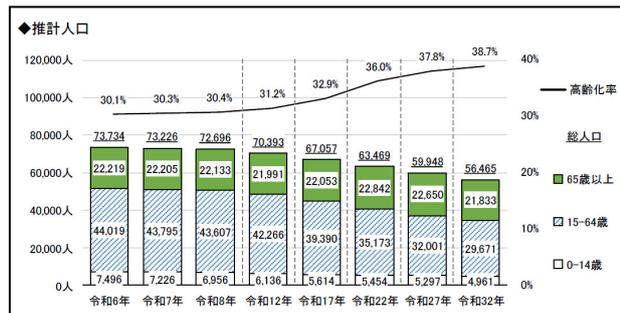
国立社会保障・人口問題研究所が公表している「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」によると、館林市は右の図②のような人口の推計値予想となっている。

館林市は、「館林市人口ビジョン（令和7年度改訂版）」を策定し、持続可能な社会を目指すため、将来の人口は、2030年に約70,000人、2050年に約59,000人を目標値として設定している。

館林市の人口の推移と推計値



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）」及び内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局提供ワークシート



## 【産業】

### ＜業種別の景況感について＞

地元企業 164 社を対象に調査している当所管内景況調査（令和 7 年 10 月）によると、前 3 ヶ月比では商業全体では-9.1 ポイント（卸売業±0、各種商品小売業-60.0、一般小売業-24.1、飲食業-14.3、サービス業 5.0）で前回調査（令和 7 年 8 月-20.6）より 11.5 ポイント回復し、工業全体では 15.8（食品製造業 25.0、繊維その他の製造業 36.0、金属・化学等素材製造業 9.1、精密機器等組立製造業 19.1、建築業±0）で前回調査（令和 7 年 8 月-20.7）より 36.5 ポイント回復し、商業・工業ともに回復基調となってきている。ただ、前年同月比を見てみると、商業・工業ともにマイナスであり、まだまだエネルギー・物価高騰等の影響からの回復には時間がかかる見通しである。

### ＜館林市の産業構造と産業の歴史＞

現在の産業は、卸売業・小売業、製造業が中心となっており、市内企業売上高 60%以上を占めている。（図③）

主要産業である卸売業・小売業については、平成 24 年 1,507 億円であった年間売上高は令和 3 年時点には 1,757 億円なので 16.5%増加している。（図④）

もう一つの主要産業である製造業については、平成 24 年 835 億円であった年間売上高は令和 3 年時点では 855 億円なので 2.4%増加している。（図⑤）

館林市の産業の歴史を遡ると、江戸時代以前から城下町を形成していたが、特に江戸時代に徳川四天王である榊原康政が 10 万石の城下町を形成、その後の五代将軍となった徳川綱吉が城主（25 万石）となるなど、7 家 17 代の城下町であった。

明治期以降、第四十国立銀行が設立されるなど地域経済の中心地として栄え、モスリン（羊毛）や綿織物の生産地として活況を呈した。

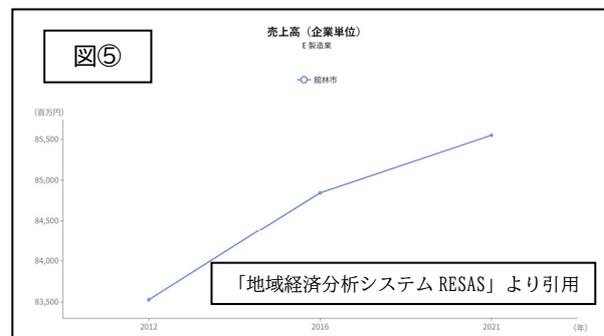
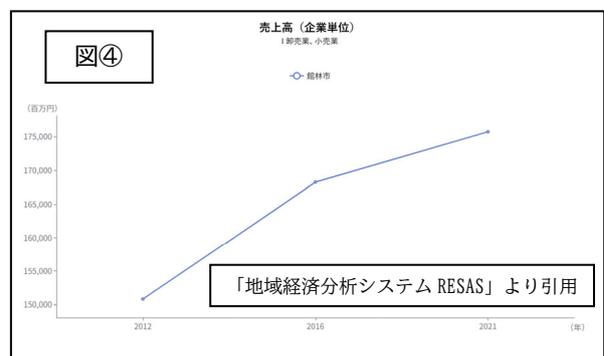
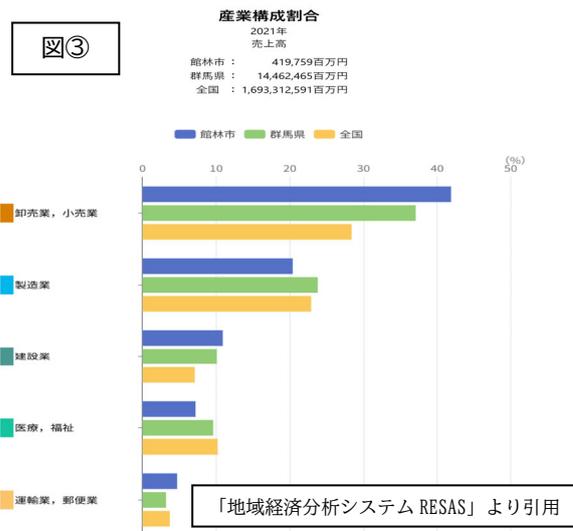
一方、他地域や海外から新たな製造手法を導入し、地域の農産物を活用した醤油醸造業（正田醤油）や製粉業（日清製粉）が発展した。

また、地域生活に密着した食品加工業として麺（うどん）の製造が発展した背景から、食料品製造業が現在の館林市産業の柱の一つになっている。

その後の工業団地造成に伴って、機械金属関連企業の誘致のほか、飲料・食料品などの大手企業の進出（東洋水産、アサヒ飲料、ブルドックソース、ダノンジャパン、Mizkan 等）があり、「飲料・食料品工業のまち」となっている。

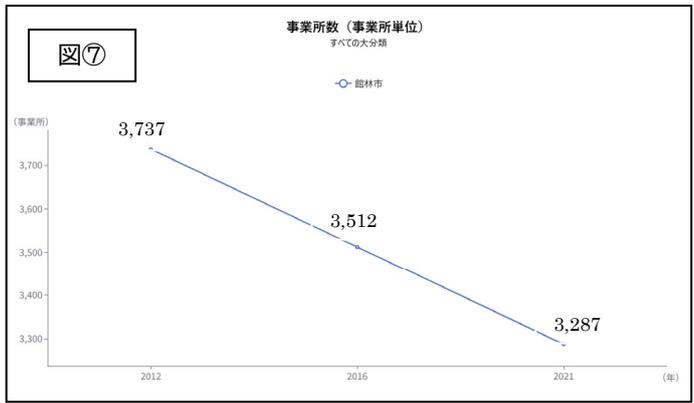
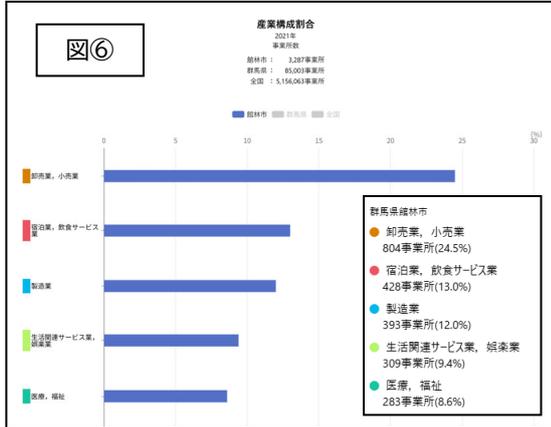
さらに、機械金属工業の分野では、戦時中の中島飛行機や館林航空の技術者等が市内で起業した金属加工業が館林市の工業のもう一つの柱になっている。輸送機器（自動車）関連、電気機器（家電）関連、注射針管などの精密管製造業などが本市機械金属工業の中心である。

商業は、館林地区の旧城下町が中心商店街を形成、6 つの商店街が联合会を組織し、年末売り出しセールなど賑わいの中心地として栄えてきた歴史がある。



＜館林市の事業所数の推移＞

図⑥は、業種ごとの事業所数を上位順に示したグラフである。最も多いのは「卸売業・小売業」の804事業所で、全体の24.5%を占めている。その後「宿泊業・飲食サービス業」の428事業所の13.0%が続く。次に事業所の推移であるが、2012年3,737事業所から2016年3,512事業所、2021年3,287事業所と2012年からの9年間で450事業所、およそ12%も減少している。(図⑦)

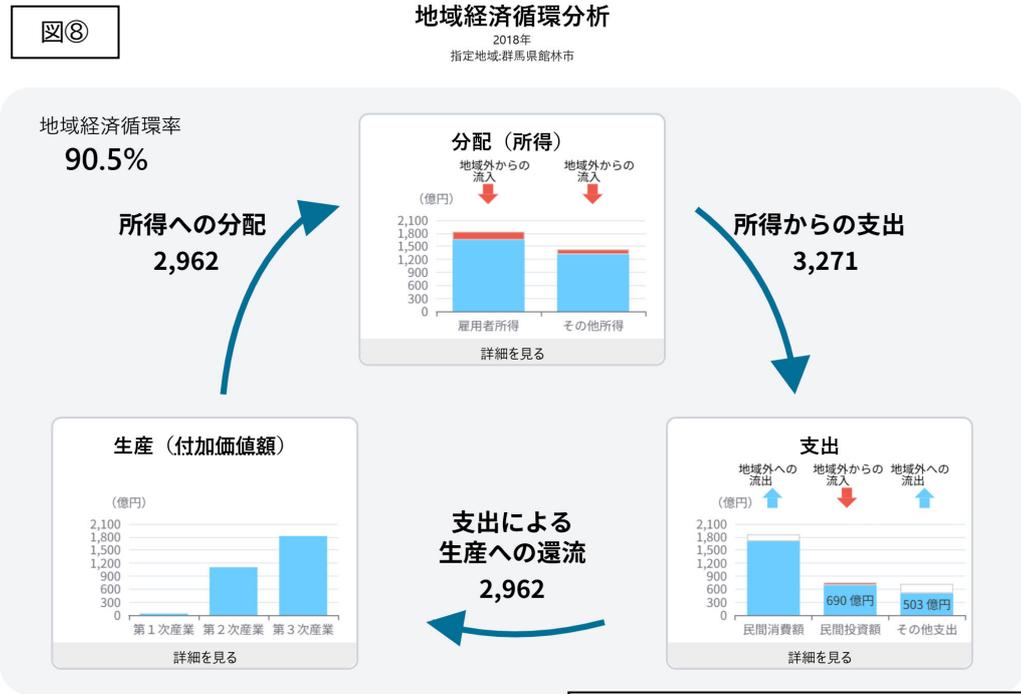


「地域経済分析システム RESAS」より引用

「地域経済分析システム RESAS」より引用

＜館林市の地域経済循環図＞

地域経済分析システム RESAS で、市内の地域経済循環を分析した結果が図⑧である。民間消費額などについての多くが域内消費であることから、館林市に住む人が、館林市内の事業所で働き、館林市内でお金を消費するという地域経済循環率としては高い90.5%となっているが、地域外からの資金の獲得が弱いのがわかる。



「地域経済分析システム RESAS」より引用

## 【交通】

図⑨のように、主要都市までの交通網の整備により、アクセスが格段に向上した。

館林市には、東北自動車道のインターチェンジがあり、「群馬県の東の玄関」ともいわれている。（高速で都心まで約1時間）

鉄道は、東武伊勢崎線の「館林駅」、「茂林寺駅」があり、地域住民の生活交流インフラとして首都圏と館林市を結ぶ重要な足となっている。（鉄道で都心まで約1時間）



## 【「令和7年度策定 第3期館林市まち・ひと・しごと創生総合戦略（産業・観光部分）】

館林市は、将来都市像「里沼の息づく 次世代へ安心をつなぐ 暮らしやすいまち 館林」の実現に向け、産業・観光分野において以下の戦略的施策を展開する。

### 1. 【産業分野】 まちの活力を高め、安定したしごとをつくる

～AI・デジタル技術の実装による産業構造の高度化と「稼ぐ力」の強化～

既存の製造業の強みを活かしつつ、スタートアップ支援や労働環境のデジタル化を推進し、多様な働き手と新しいビジネスが生まれる土壌を醸成する。

#### ①攻めの企業誘致と産業団地整備

北部第四・大島工業団地の整備を着実に進めるとともに、AI やロボティクス等の成長産業をターゲットとした戦略的な企業誘致を推進する。

#### ②アントレプレナー（起業家）の発掘・育成エコシステム

遊休不動産をリノベーションし、コワーキングスペースや実証実験の場として再生。創業塾や専門家メンタリングと組み合わせ、次世代のアントレプレナーを持続的に輩出する。

#### ③「たてばやしブランド」の確立と高付加価値化

地域資源を活かした産品を「たてばやしブランド」として再構築し、EC サイトやデジタルマーケティングを駆使して国内外へ認知度向上を図る。

#### ④労働環境のDXと多様な就労支援

デジタル技術を活用したテレワークや柔軟な働き方を企業へ普及啓発し、若者や女性、高齢者が活躍できる環境を整備する。

### 2. 【観光分野】 まちの魅力やにぎわいを創出し、新しい人の流れをつくる

～「里沼」×デジタルで拡張する顧客体験と関係人口の最大化～

世界に誇る「つつじ」や日本遺産「里沼」というリアルな資産に、デジタルの力を掛け合わせ、観光客の利便性向上と深い体験価値（UX）を提供する。

- ①日本遺産「里沼」・世界一のつつじの魅力最大化  
VR/AR 技術を用いた歴史文化の再現や、生成 AI を活用した多言語観光ガイドの導入により、インバウンドを含む多様な観光客へ「里沼」ストーリーを深く届ける。
- ②シビックプライドの醸成と情報発信の強化  
SNS や動画プラットフォームを活用し、市民自身がまちの魅力を発信したくなる仕掛けづくりを行う。デジタルアーカイブ化された地域文化資産をオープンデータとし、二次創作や教育利用を促進する。
- ③関係人口の創出と移住・定住への接続  
ワーケーションや「お試し移住体験ツアー」と連動し、観光を入り口とした継続的な地域との関わり（関係人口）を創出する。
- ④にぎわいを生むウォーカブルなまちづくり  
まちなかの公共空間や公園を利活用し、歩きたくなる空間を演出。人流データを分析し、効果的なイベント配置や店舗誘致を行う。

### 3. 「デジタルの力」による変革（横断的施策）

産業・観光の振興を下支えし、加速させるためのデジタル実装を重点的に推進する。

分野	デジタル活用施策（AI・DX）
地域経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタル地域通貨のデータ活用 決済データの分析により、消費動向を可視化し、市内事業者のマーケティング支援や新商品開発に活かす。</li> <li>●キャッシュレス決済の完全定着 観光客の利便性向上と事業者の生産性向上を同時実現する。</li> </ul>
農業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●スマート農業の実装 ドローンや IoT センサー、AI 解析を用いた農作業の自動化・省力化を進め、「稼げる農業」モデルを構築する。</li> </ul>
文化・観光	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域文化のデジタルアーカイブ 貴重な文化財や「里沼」の景観を 3D データ等で保存し、メタバース空間等での活用も視野に入れる。</li> <li>●ICT/IoT 観光マーケティング 人流解析カメラや Wi-Fi ログを活用し、観光客の周遊ルート进行分析。効果的なプロモーション施策につなげる。</li> <li>●プラネタリウムのデジタル活用 最新鋭の投影技術と地域コンテンツを融合させ、独自の集客コンテンツとする。</li> </ul>
情報発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>●AI×SNS 発信 生成 AI を活用して訴求力の高い発信コンテンツを作成し、市民やターゲット層へタイムリーに情報を届ける。</li> </ul>

#### ②課題

##### 【課題 1：地域経済の基盤である「小規模事業者」の活力維持】

館林市は地域経済循環率が 90%を超える高い水準にあるが、その基盤を支えているのは市内全事業所の約 8 割を占める小規模事業者である。彼らの活力低下は、即座に地域経済全体の縮小と雇用の喪失に直結する深刻なリスクを孕んでいる。

市が策定する「第 3 期館林市まち・ひと・しごと創生総合戦略」においても産業振興は最重要テーマであるが、多くの事業者は日々の業務に追われ、経営分析や将来への投資に手が回っていないのが現状である。

したがって、単なる資金繰り支援にとどまらず、「経営分析による本質的課題の抽出」から、「事業計画策定」「設備投資（ハード）」「SNS 等を活用した情報発信（ソフト）」まで、事業者の実情に深く入り込んだ伴走型の支援強化が急務である。

### 【課題2：商業における「地域外流出」の食い止めとDX対応】

商業分野では、モータリゼーションによる市街地の郊外化に加え、近隣市への大型商業施設の進出により商圈が縮小し、買回り品を中心とした民間消費額の地域外流出が続いている。このままでは地域内でお金が回らない「経済の空洞化」を招きかねない。

人口減少下で地域内消費を維持・向上させるためには、流出を食い止める魅力ある店舗づくりが不可欠である。

具体的には、「消費者ニーズを捉えた高付加価値な商品開発」に加え、現代の消費行動に合わせた「キャッシュレス対応」「SNSマーケティング」「EC化」といったDX化を推進し、競合他社や他のECサイトに負けない「個店の魅力」を再構築する必要がある。

### 【課題3：製造業の「技術力発信」と産業構造の強化】

本市の製造業は、安定性の高い「機械金属工業（部品加工等の下請け主体）」と、地域内波及効果が限定的な「食料品製造業」の2本柱となっている。

特に機械金属工業は、優れた技術力を持ちながらも情報発信力に弱みがあり、展示会等に出展しても具体的な商談や新規開拓に結びつきにくいという課題を抱えている。「館林のものづくり技術」を国内外へ効果的にアピールし、下請け脱却や高収益化を図る支援が求められる。

また、産業構造全体の強靱化に向けて、「都心アクセスの良さ」「災害に強い立地」等の優位性を活かし、新規工業団地への優良企業誘致を推進することで、既存企業との取引拡大や技術連携といったシナジー効果を生み出していく必要がある。

### 【課題4：観光資源の「稼ぐ力」への転換】

日本遺産「里沼(SATO-NUMA)」や「世界一のつつじ」など、世界に誇れる観光資源を有しながら、それらを地域経済の活性化（事業者の売上）に十分結びつけられていないのが現状である。

「第3期総合戦略」でも示されている通り、単発のイベント集客に留まらず、「四季を通じた回遊性」を持たせる観光基盤の整備と、ターゲットに届く情報発信が喫緊の課題である。

観光客の減少は、飲食・小売・サービス業等の廃業に直結する。したがって、デジタル技術を用いた利便性向上や体験型コンテンツの開発により、「外貨を稼げる観光産業」へと構造転換を図る必要がある。

### 【課題5：創業から事業承継まで「シームレスな支援体制」の構築】

館林市では、増加する空き店舗対策として「店舗ウェルカム補助金」を設け、新規出店や移転を強力に後押ししている。このハード面での支援に加え、ソフト面では「たてばやし創業応援ネットワーク」を活用し、特定創業支援等事業による証明書発行を促進。さらに館林商工会議所が、国の持続化補助金（創業型）の活用とセットで販路開拓等の伴走支援を行うことで、創業の成功率を高める重層的な支援体制を構築している。

一方、全産業的な課題である事業承継問題に対しても、市と商工会議所が連携し、群馬県事業引継ぎ支援センターや中小企業診断士等の専門家を活用した相談体制を構築し、M&Aを含む高度な経営課題にも対応している。

このように、多忙な小規模事業者にとって、創業から事業承継まで、事業のライフサイクル全般にわたる悩みをワンストップで相談できる身近な機関として、商工会議所の役割はますます不可欠となっている。

## （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①小規模事業者への長期的支援について

館林商工会議所は、人口減少や少子高齢化が進む社会情勢を見据え、デジタル技術やAI（人工知能）を効果的に活用しつつ、長期的（10年間程度）な視点で以下の支援事業を展開する。

### ●企業間取引（BtoB）中心の製造業・建設業向け

「館林のものづくり技術」を支える小規模事業者の多くは、熟練職人の技術力により高品質を維持しているが、設備の老朽化や後継者不足が深刻な課題となっている。

今後は、技術継承を目的とした AI による技能分析やマニュアル化、生産工程の自動化・省人化に資する IoT 機器・ロボット導入等の設備投資支援を強化する。これにより、労働人口が減少する中でも生産性を向上させ、受注機会の損失を防ぐ。

また、国内外への販路開拓においては、リアルな展示会出展支援に加え、Web 展示会やデジタルマーケティング、AI 翻訳を活用した海外展開支援を行い、「館林ブランド」の技術力を広く発信していく。

### ●一般消費者との取引（BtoC）中心の小売業、飲食業、宿泊業、サービス業等向け

消費者の購買行動がデジタル化した現代において、小規模事業者にはデータに基づいた経営判断が求められている。

人流データや AI を用いた商圈分析、SNS や生成 AI を活用した効率的なプロモーション、キャッシュレス決済や EC サイト構築等の支援を通じて、新たな顧客体験の創出を後押しする。これにより、個店のファンを増やし、地域外からの顧客獲得も含めた販売チャネルの多角化を支援していく。

### ●全業種向け：AI・DX による経営変革と BCP 対策

生産年齢人口の減少が予測される中、事業活動を継続・発展させるためには、デジタル技術による業務変革（DX）が不可欠である。

経済産業省の DX 定義にもあるように、単なるツール導入にとどまらず、生成 AI 等を活用したバックオフィス業務の自動化や、クラウド活用によるデータ保全など、災害や感染症等の有事にも強い強靱な経営体質への転換（BCP 対策）を促進する。

これら DX 推進は、地域内の小規模事業者が限られた人的リソースで高付加価値を生み出し、持続的に発展するための最重要課題として長期的に取り組む。

#### 【将来的ビジョン】

これらの支援を推進した結果、「第 3 期館林市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の目標とも整合させ、まずは令和 12 年度（2030 年度）において、市内事業所数 3,400 事業所の維持・確保を目指すとともに、地域経済を支える雇用の場を守り抜く。

### ②「第 3 期館林市まち・ひと・しごと創生総合戦略」との連動性・整合性

本計画は、館林市が策定する「第 3 期館林市まち・ひと・しごと創生総合戦略（令和 7 年度策定案）」と密接に連動している。

同戦略では、重点テーマとして「人口減少対策」を掲げ、その下支えとして「デジタルの力の活用」を明記している。特に基本目標 1「まちの活力を高め、安定したしごとをつくる」においては、市内製造業の発展や労働環境の整備が謳われており、館林商工会議所が目指す「AI・DX 活用による生産性向上と販路開拓」は、まさにこの戦略を具現化するものである。

市と商工会議所が車の両輪となり、データと戦略を共有しながら進めることで、実効性の高い地域振興を実現する。

### ③商工会議所としての役割

市内で唯一の総合経済団体として、デジタルとアナログのハイブリッド支援により、地域事業者の持続的発展に寄与する。

具体的には、巡回訪問による対面での深い経営課題の抽出（アナログ）と、AI ツール等を用いた定量的な経営分析（デジタル）を組み合わせ、最適な解決策を提案する「地域の伴走型コンシェルジュ」としての機能を強化する。

補助金申請や事業計画策定支援においては、生成 AI 等の活用により資料作成の効率化を図りつつ、事業承継・M&A 支援など高度な経営判断が必要な領域には人的リソースを集中させる。

商工会議所単独では解決困難な課題については、行政、よろず支援拠点、民間金融機関に加え、IT ベンダーや DX 専門家などの新たな連携先とも協力し、地域全体で事業者を支えるエコシステムを構築していく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

地域の現状・課題及び、館林市「第 3 期まち・ひと・しごと創生総合戦略」との整合性を踏まえ、本計画の認定期間である 5 年間の目標を以下の 5 つに設定する。

#### ① 小規模事業者数の維持と持続的発展

##### 【目標の概要】

「伴走型支援」を強化し、経営分析に基づいた「事業計画書」の策定を推進する。単なる延命ではなく、補助金活用や設備投資を通じて「稼ぐ力」を高め、地域経済を支える事業者の活力を維持する。

##### 【目標を設定した理由】

地域経済循環率 90%超を誇る本市において、全事業所の約 8 割を占める小規模事業者の活力維持は最重要課題である。しかし、多くの事業者は日々の業務に忙殺され、将来の計画策定ができていない。

市の総合戦略 KPI（令和 12 年度 事業所数 3,400 社維持）に貢献するためには、商工会議所が主体となり、自走型計画的経営への転換を促す必要があるため。

##### 【KGI（5 年後の成果）】

事業計画策定支援を通じた売上増加事業者数：累計 100 社

事業計画策定支援を通じた営業利益 3%増加事業者数：累計 50 社

##### 【KPI（単年度の行動目標）】

意欲ある小規模事業者への巡回訪問・窓口相談件数：年 300 件以上

事業計画策定支援件数（補助金申請含む）：年 50 件以上

経営分析・決算書診断件数：年 65 件以上

#### ② 競合他社・EC に負けない「選ばれる店舗」の創出

##### 【目標の概要】

消費者ニーズの変化に対応した高付加価値な商品開発と、キャッシュレス・SNS 活用等の DX 支援を行い、近隣の大型商業施設や EC サイトへの顧客流出を食い止める。

##### 【目標を設定した理由】

商業における課題として、買回り品の地域外流出が顕著である。人口減少下で地域内循環を高めるためには、他店にはない「個店の魅力」を磨き上げると同時に、デジタル化による利便性向上で若年層や新規顧客を取り込む必要があるため。

##### 【KGI（5 年後の成果）】

DX 導入・新商品開発支援による営業利益 3%増加事業者数：支援先の 50%以上

店舗ウェルカム補助金等を活用した新規出店・店舗改装数：累計 30 件

##### 【KPI（単年度の行動目標）】

DX 導入支援数（キャッシュレス、SNS、HP 作成等）：年 10 件

新商品開発・ブラッシュアップ支援数：年 2 件

### ③ 「館林のものづくり技術」の発信と販路開拓

#### 【目標の概要】

優れた技術力を持ちながら PR 不足の製造業に対し、Web 展示会や AI 翻訳を活用した海外展開など、デジタルとリアルを融合した商談機会を創出し、具体的な成約に結びつける。

#### 【目標を設定した理由】

市内製造業（特に機械金属工業）は下請け体質からの脱却が課題であるが、自社での営業・発信力が弱い。市の総合戦略でも「製造品出荷額の増加」が掲げられており、商工会議所が「営業代行」的な役割を果たして技術力を外へ売り込み、新たな取引先を獲得することで、産業構造を強化する必要があるため。

#### 【KGI（5年後の成果）】

販路開拓支援による新規取引成約・商談成立件数：累計 10 件  
展示会出展（リアル・オンライン）による商談件数：累計 50 件

#### 【KPI（単年度の行動目標）】

リアル・WEB 展示会出展支援：年 20 社  
大手企業・発注企業とのマッチング商談会への出展支援：年 2 社

### ④ 観光と商業をつなぐ「稼ぐ観光」の実現

#### 【目標の概要】

「里沼」や「つつじ」などの観光資源と個店を結びつけ、観光客が市内の飲食店や小売店を回遊する仕組み（クーポン、デジタルスタンプラリー等）を作ることで、地域外流入額を増加させる。

#### 【目標を設定した理由】

本市の観光は「通過型」であり、素晴らしい資源がありながら市内事業者への経済効果（落とすお金）が限定的であるという課題がある。市の観光入込客数目標（165 万人）を地域経済の実利に変えるためには、観光客を店舗へ誘導する具体的なプロモーション支援が不可欠であるため。

#### 【KGI（5年後の成果）】

観光関連支援（土産品開発・観光客向けサービス）をした売上増加事業者数：累計 20 社

#### 【KPI（単年度の行動目標）】

観光客向け新メニュー・お土産開発支援数：年 2 件  
観光イベントと連携した回遊施策（スタンプラリー等）実施：年 1 回  
インバウンド対応（メニュー多言語化等）支援数：年 3 件  
観光イベント・地域活性化イベント等の参加店舗数：年 20 店舗

### ⑤ 経営課題に立ち向かう「自律型事業者」の育成と承継

#### 【目標の概要】

創業から事業承継まで、事業ライフサイクルのあらゆるフェーズにおいて、商工会議所が「地域の伴走型コンシェルジュ」として機能し、高度な課題は専門家と連携して解決する体制を確立する。これにより、事業者が「自ら課題に気づき、解決に動ける」自律的な状態を目指す。

#### 【目標を設定した理由】

経営者の高齢化に伴う事業承継や M&A、IT 化や法改正など、経営環境の変化は激しく、課題は高度化・複雑化している。事業者単独での対応が困難な中、商工会議所が最も身近な相談窓口となり、経営者の悩みに寄り添いながら最適な解決策や専門家へと導く「コンシェルジュ」としての役割を果たす。

すことで、廃業を食い止め、次世代へ事業をバトンタッチしていく必要があるため。

【KGI（5年後の成果）】

事業承継・M&A 支援による事業存続・成約件数：累計 10 件

専門家派遣・相談による課題解決率：60%以上

【KPI（単年度の行動目標）】

専門家派遣・個別相談会の実施件数：年 50 回

創業支援（特定創業支援等事業）による創業者数：年 5 社

事業承継診断・M&A 相談件数：年 10 件

## 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

設定した5つの目標を達成するため、データに基づいた分析とデジタルツールを積極活用し、以下の基本方針に沿って事業を展開する。

#### 基本方針① 小規模事業者数の維持と持続的発展のための基本方針

【達成方針：データの「見える化」による早期発見と予防】

巡回訪問や窓口相談において、「クラウド型経営支援システム BIZ ミル」等を活用し、事業者の経営状態を数値で「見える化」する。

具体的には、年間300件の巡回・相談を通じて経営データを蓄積し、赤字予備軍に対して早期に「経営改善計画」や「経営再構築計画」の策定を支援する。また、補助金申請（持続化補助金等）をフックに、単なる書類作成支援だけではなく、採択後も3年間のフォローアップを行うことで、事業の継続性を担保する。

#### 【設定した理由】

小規模事業者の多くは「どんぶり勘定」になりがちで、資金ショート寸前まで課題に気づかないケースが多い。客観的な財務データと比較することで、事業者が自社の立ち位置を把握し、手遅れになる前に手を打つ「予防医療」的なアプローチが不可欠であるため。

#### 基本方針② 競合他社・ECに負けない「選ばれる店舗」の創出のための基本方針

【達成方針：ビッグデータとDXによる「科学的経営」の導入】

経験や勘に頼る経営から脱却するため、国の「地域経済分析システム（RESAS）」や人流データを用いて商圈分析を行い、ターゲット層を明確にする。その上で、店舗のDX化（POSレジ導入による顧客管理、Google ビジネスプロフィールによるSEO対策、公式LINE構築等）を支援し、年間5件以上の店舗に対してデジタルツール導入を伴走支援する。

また、大手チェーンには真似できない「ニッチな強み」を見つけるため、専門家を派遣し、商品開発やブランディングを強化する。

#### 【設定した理由】

商圈の縮小と大型店の進出に対抗するには、データを武器に「誰に・何を・どう売るか」を研ぎ澄ませる必要がある。特にデジタルネイティブ世代の顧客を取り込むには、店舗のDX化（検索されやすさ・決済のしやすさ）が避けて通れない課題であるため。

#### 基本方針③ 「館林のものづくり技術」の発信と販路開拓のための基本方針

【達成方針：リアル×デジタルの「ハイブリッド営業」支援】

ザ・ビジネスモールやLinkedIn等を活用したBtoBマーケティングを指導し、待ちの営業から攻めの営業への転換を図る。また、リアルな場として大手メーカーの調達担当者等が参加する商談会への出展を年2社支援し、具体的なマッチングの場を提案する。

#### 【設定した理由】

技術力はあるが「見せ方」が苦手な製造業が多い。Web上での検索性が低いことは、機会損失そのものである。デジタルで認知を広げ、リアルで信頼を勝ち取る「ハイブリッド型」の営業支援が、

最も成約率を高める手法であるため。

#### **基本方針④ 観光と商業をつなぐ「稼ぐ観光」の実現のための基本方針**

【達成方針：観光客を「回遊」させるデジタル仕掛けの構築】

「つつじまつり」やグルメ等のイベント期間中に、市内の個店で利用できる「デジタルクーポン」や「スマホスタンプラリー」等を実施し、観光客のスマートフォンに直接アプローチして店舗への送客を図る。

イベント等への参加店舗（目標 100 店舗）に対しては、観光客受け入れ態勢（メニューの多言語化、キャッシュレス決済、Wi-Fi 整備）の整備を支援し、「旅ナカ消費（旅行中の消費）」を最大化させる。

【設定した理由】

現在の観光客は、SNS やスマホ地図アプリで「今いる場所の近くの店」を探す行動が主流である。紙のチラシだけでなく、スマホ起点の導線を作らなければ、観光客は市街地に立ち寄らずに帰ってしまうため、デジタルによる回遊施策が必須である。

#### **基本方針⑤ 経営課題に立ち向かう「自律型事業者」の育成と承継のための基本方針**

【達成方針：コンシェルジュ機能による「チーム支援体制」の確立】

商工会議所職員のスキルアップ研修（DX、M&A、事業承継）を年 2 回以上実施し、一次対応力を強化する。その上で、個々の事業者の相談履歴や支援状況を一元管理する「クラウド型経営支援システム BIZ ミル」を導入し、組織全体で情報を共有。高度な案件については、弁護士・税理士・中小企業診断士等の専門家ネットワーク（専門医）と連携し、年間 50 回以上の専門相談会を通じて、事業者が自ら課題解決に動けるよう導く。

【設定した理由】

経営課題が複雑化する中、一人の指導員だけで解決できる問題は減っている。「クラウド型経営支援システム BIZ ミル」で情報を共有し、チームとして組織的に対応することで、属人化を防ぎ、事業者に対して常に最適・最速の解決策（処方箋）を提供できるようにするため。

## 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】

管内景況調査を年6回実施し、会員事業者の景況感を定点観測している。また、国が提供する「地域経済分析システム（RESAS）」を活用した基礎的な分析も開始している。

##### 【課題】

従来の景況調査は「肌感覚」の把握には有効だが、客観的なビッグデータ（人流、消費動向等）とのクロス分析が不足しており、個社の経営戦略に直結する具体的な提案に繋げきれていない。また、調査結果のフィードバックが会報誌等の一方的な発信に留まり、事業者が自社の経営判断に活用できる形での提供が不十分である。

#### (2) 目標

地域の経済動向調査に関する目標値						
	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①景況調査の実施・結果の公表回数	6回	6回	6回	6回	6回	6回
②地域の経済動向分析の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

- ①管内事業者に対して現在実施している景況調査の調査結果及び分析結果をホームページ上で年6回公表する。

##### 【調査対象】

管内の小規模事業者を中心とした164社（製造業、建設業、卸売業、小売業、飲食業、サービス業）

##### 【調査項目】

業況、売上、仕入価格、資金繰り、労働力、在庫等について増加・不変・減少の三択式。

##### 【調査手法】

調査票をFAX・メールで送信し、FAX・メール及び巡回訪問の際に回収する。現在、ネット環境も構築出来ていない商店等も数多くあり回答方式がFAX中心であるが、徐々にWebフォームへ移行を進め、集計・分析のスピード化を図る。

##### 【分析手法】

経営指導員等が景況調査専用の分析ソフトにより分析を行う。

##### 【目的】

地域内事業所の短期的な業況変化を把握し、資金繰り・各種支援策などの情報を迅速に提供する。

- ②国が提供するビッグデータ「地域経済分析システム RESAS」や「商圈情報評価ナビ MieNa」を活用し、経営指導員等が館林市の産業構造や産業別状況等を分析し、ホームページ上で年1回公表する。

##### 【調査対象】

地域全体の産業別構成、各産業の売上高の推移、地域経済循環、付加価値額の構造分析、観光分析等。

##### 【分析手法】

RESASの「産業構造」「地域経済循環」等の機能を活用して得られたデータとMieNaの「市区町村明細レポート」で得られたデータを活用し、県内他市町村と地域産業の比較分析を行う。

**【目的】**

地域の稼ぐ力を可視化し、現在の重点産業を特定することで、積極的設備投資、資金調達、補助金申請支援、販路開拓支援など更なる発展を目指すためのサポート体制構築を整える。

**(4) 成果の活用**

- ①景況調査の分析結果は、当所ホームページに掲載し、管内小規模事業者へ広く周知する。また、景況指標の数値を参考にして、業種ごとに支援策の情報提供を行う。具体的には、景況指標の悪い業種に対しては、マル経融資や経営改善計画作成、専門家派遣の活用等を提案、逆に景況指標の良い業種に対しては、各種補助金申請などの更なる積極的設備投資・販路開拓等を促進する支援施策情報等の提供を行う。
- ②「地域経済分析システム RESAS」等による分析結果は、当所ホームページに掲載し、管内小規模事業者へ広く周知するとともに、小規模事業者が事業計画書作成等を行う際の外部環境の根拠データとして活用する。また、市とデータを共有し、今後の産業分野の支援策立案に役立ててもらう。

**4. 需要動向調査に関すること**

**(1) 現状と課題**

**【現状】**

個別の商品開発支援において、既存顧客への試食ヒアリング等を実施してきたが、スポット的な対応に留まっている。

**【課題】**

観光客や消費者のニーズが多様化する中、既存顧客向けの試食やヒアリング等だけでなく、Web サイト・SNS 等の閲覧履歴や閲覧回数などの「行動データ」に基づく需要把握が不足している。特に、商店街等の個店に対する潜在的な需要を掘り起こすためのマーケティングリサーチ機能が弱い。

**(2) 目標**

需要動向調査に関する目標値						
	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①新商品開発の調査対象事業者数	2 社	2 社	2 社	3 社	3 社	3 社

**(3) 事業内容**

- ①「商圈情報評価ナビ MieNa」等を活用し、現在のトレンド情報を分析し、ブランド小麦である邑楽館林産 100%小麦である「百年小麦」等の地域資源を活用した新商品・新メニュー開発支援を行う。管内小規模事業者（飲食店を想定）より提案のあった新商品・新メニューについて、館林市産業祭や市内グルメイベントなど多くの人が集まるイベント会場内で試食及び来場者アンケート等を行う。その調査結果をフィードバックし、新商品・新メニューの改良の参考にするとともに、事業計画書にも反映させる。

**【サンプル数】**

来場者 50 名

**【調査手段・手法】**

館林市産業祭や市内グルメイベントなど多くの人が集まるイベント会場内で、来場客に開発中の新商品・新メニューを試食してもらい、アンケート用紙へ記入してもらう。

【分析手段・手法】

調査結果の分析は、基本的に経営指導員等が行い、必要に応じて専門家に意見を聞くようにする。

【調査項目】

①味、②香り、③色、④見た目、⑤価格、⑥パッケージ等を基本項目とする。

【調査・分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員等が当該小規模事業者へ直接フィードバックし、更なる商品の改良等を行う。

## 5. 経営状況分析に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】

館林商工会議所では、平成28年4月に初めて経営発達支援計画の認定を受けてから継続して管内小規模事業者の事業計画書策定支援の際に経営分析を行ってきた。令和6年度の経営分析件数は59件であった。

【課題】

これまでは、「クラウド型経営支援システム BIZ ミル」に、経営分析の対象小規模事業者の財務諸表データ等を蓄積し、経営指導員個々人が独自に財務分析中心の経営分析を行っていた。その分析結果を事業計画書策定支援の際に反映してきたが、SWOT分析などの非財務分析（将来の可能性、強み、知的資産等）やDX対応度などの評価が不十分であったため、可視化できる経営分析結果として「クラウド型経営支援システム BIZ ミル」に蓄積されておらず、経営指導員間で共有できていなかったため今後改善する必要がある。

### (2) 目標

現行は経営指導員が他の業務と兼務することが多く、専従で支援が出来ていなかったため経営指導員1人あたり12件であった。今後の計画実行時についても他の業務と兼務することが推察されるため、1年目は経営指導員1人あたり13件×5名=65件とし、経営分析支援スキルの向上に伴い1人あたりの件数を2年目14件/人、3年目15件/人、4年目16件/人、5年目には目安となる17件/人を達成できるように段階的に増加させていく。

経営状況の分析に関する目標値						
	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①セミナーの開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析件数	59件	65件	70件	75件	80件	85件

### (3) 事業内容

①意欲ある小規模事業者の発掘

新規販路開拓、新商品・新サービス開発・事業承継などを計画している意欲ある小規模事業者や新規創業者等が、事業計画書策定前に経営課題抽出や自社分析を行うための「経営分析セミナー」を開催する。

【対象者】

新規販路開拓、新商品・新サービス開発、新しい売上向上のための取り組みや事業承継などを計画

している意欲ある小規模事業者、新規創業者等 20 名を対象とする。

**【募集方法】**

当所ホームページや X での開催案内、商工会議所会報へのチラシ折込、管内事業者への DM 等で募集を行う。

**【開催回数】**

年 1 回（2 時間程度）開催する。（事業計画策定セミナーとセットで行う予定）

**【開催内容】**

事業計画作成前の本質的な経営課題の抽出、自社分析（財務分析・非財務分析）の重要性、ローカルベンチマークの活用方法などを中心に行う。

**【講師】**

経営分析の専門家である中小企業診断士等を想定している。

②経営分析の内容

**【対象者】**

セミナー参加者や持続化補助金申請等を検討している小規模事業者、窓口・巡回指導の中で、次のステップである実現可能性の高い事業計画書の策定に取り組むことが期待できる小規模事業者や新規創業者等。

**【分析項目】**

定量分析である財務分析と定性分析である非財務分析（SWOT 分析等）の双方を行う。

<財務分析（直近 2 期分以上）>

売上高、売上総利益、営業利益、経常利益、損益分岐点、収益性、安全性 等

<非財務分析（SWOT 分析等）>

経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）ごとの強み、弱み、脅威、機会、将来の可能性、知的資産 等

**【分析手法】**

経営指導員等が「クラウド型経営支援システム BIZ ミル」に当該小規模事業者の基本データ、財務諸表データ、SWOT 分析データなどの非財務分析データを入力・蓄積することで、経済産業省推奨のローカルベンチマークで分析が可能となる。

（4）分析結果の活用

財務分析と非財務分析双方を行ったことにより可視化された経営分析の結果は、当該小規模事業者や創業者等へフィードバックし、事業計画書策定の際に活用する。

また、可視化された経営分析結果は「クラウド型経営支援システム BIZ ミル」に蓄積されていくので、経営指導員間で情報の共有化が図れる。

**6. 事業計画策定支援に関すること**

（1）現状と課題

**【現状】**

館林商工会議所では、平成 28 年 4 月に初めて経営発達支援計画の認定を受けてから継続して事業計画書策定セミナーや個別相談会の開催など管内小規模事業者の事業計画書策定支援を行ってきた。令和 6 年度の事業計画書策定件数は 59 件であった。ただ、補助金申請を目的とした事業計画作成支援が多く、本質的な経営課題の抽出や補助金採択後の実行性に課題が残るケースがある。

**【課題】**

策定した事業計画書は、Word・Excel・PDF データが大半であり、当所のクラウドサーバーである BOX 内にデータ保管している他、一部紙媒体でファイル保管している。「クラウド型経営支援システム BIZ ミル」へのデータ保管が不完全であることから、万が一に備えた危機管理体制も含めて今後改善する必要がある。

また、激変する経営環境に対応するためには、単なる資金調達や補助金申請のための事業計画ではなく、本質的な経営課題解決へ向けた DX 推進や事業承継、新分野展開を見据えた「実効性の高い事業計画」の策定が必要である。

「事業計画書策定セミナー」については、経営分析が済んでない方が参加するなど効果が不十分となってしまうケースもあったため、開催回数や開催方法も検討していく必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

意欲ある小規模事業者であっても、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べるだけのセミナーでは効果のないセミナーとなってしまうため、対象者を絞って「事業計画書策定セミナー」の募集をするとともに、セミナーの内容に関しても実現可能性の高い事業計画書の策定が期待出来る内容にするなど、経営分析をした小規模事業者のうち 9 割以上が事業計画書策定完了を目指す。また、個社ごとの事業計画内容が異なってくることから、セミナー参加者等を対象に専門家派遣や個別相談会などのアフターフォローを実施する。

併せて、持続化補助金など国の施策に関する申請をきっかけとして事業計画書策定を目指す小規模事業者に対しても本質的な経営課題解決のための事業計画となっているかの確認も含め、事業計画の実現可能性を見極めるため個別相談会を開催する等の支援を行っていく。

また、新規創業や事業承継、廃業（新陳代謝）についても市と連携し、創業計画、事業承継計画等の作成支援を積極的に行っていく。

## (3) 目標

事業計画策定支援に関する目標値						
	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①セミナーの開催件数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②個別相談会開催件数	15 回	15 回	15 回	15 回	15 回	15 回
③創業・事業承継 相談件数	20 件	30 件	35 件	40 件	45 件	50 件
④事業計画書策定件数※	59 件	65 件	70 件	75 件	80 件	85 件

※事業計画書策定件数には、「創業計画」・「事業承継計画」等も含まれます

## (4) 事業内容

### ①事業計画書策定セミナーの開催

事業計画策定の重要性の理解を深め、事業計画作成のポイント等を学ぶため、経営分析を行った小規模事業者や新規創業者等を対象にした「事業計画書策定セミナー」を開催する。

#### 【支援対象者】

経営分析を行った小規模事業者や新規創業者等 20 名を支援対象者とする。

#### 【募集方法】

「経営分析セミナー」募集に合わせて、当所ホームページや X での開催案内、商工会議所会報へのチラシ折込、管内事業者への DM 等で連動した募集を行う。

#### 【開催回数】

年 2 回（1 回 2 時間程度）開催する。（1 回は経営分析セミナーとセットで行う予定）

#### 【開催内容】

理論や事例ばかりを説明するセミナーではなく、「地域の経済動向調査結果データ」や「経営分析データ」の内容を踏まえて、実現可能性の高い事業計画書が策定出来るような内容を想定している。

**【講師】**

事業計画書策定の専門家である中小企業診断士等を想定している。

**②個別相談会の開催**

より実現可能性の高い事業計画を策定するため、経営分析を行った小規模事業者や「事業計画書策定セミナー」を受講した小規模事業者・新規創業者、「事業承継計画」作成に取り組む小規模事業者等を対象にした「個別相談会」を開催する。

**【支援対象者】**

経営分析を行った小規模事業者や「事業計画書策定セミナー」を受講した小規模事業者、持続化補助金申請を検討している小規模事業者、窓口・巡回指導の中で実現可能性の高い事業計画策定に取り組もうとしている小規模事業者・新規創業者、「事業承継計画」作成に取り組む小規模事業者等を支援対象者とする。

**【募集方法】**

経営分析を行った小規模事業者や「事業計画書策定セミナー」を受講した小規模事業者へ直接連絡を行い、周知する。また、窓口・巡回指導の中で持続化補助金申請や売上向上のための事業計画策定に取り組もうとしている小規模事業者・新規創業者、「事業承継計画」作成に取り組む小規模事業者等に対して周知を行う。

**【開催回数】**

年 15 回（1 日あたり：1 時間程度×6 コマ）開催する。※専門家 1 名/日を想定

**【専門家】**

事業計画書策定の専門家である中小企業診断士等を想定している。

**【経営指導員等の役割】**

経営指導員等は必ず同席をし、個別相談会後の事業計画書策定のフォローや事業計画実行支援へ繋げていく。

**③事業計画書策定支援の内容**

**【支援対象者】**

経営分析を行った小規模事業者や「事業計画書策定セミナー」を受講した小規模事業者、持続化補助金申請を検討している小規模事業者、窓口・巡回指導の中で実現可能性の高い事業計画策定に取り組もうとしている小規模事業者・新規創業者等、「事業承継計画」作成に取り組む小規模事業者等を支援対象者とする。

**【手段・手法】**

ライフサイクルに応じた段階的計画策定支援の実施  
創業期、成長期、成熟期（承継期）それぞれのフェーズに合わせた計画策定支援を行う。

**<創業・成長期>**

新規創業者に対しては、「特定創業支援等事業」と連携し、ビジネスモデル構築や販路開拓計画を支援する。

意欲ある小規模事業者に対しては、より実現可能性のある事業計画となるよう必要に応じて専門家と連携しながら、確実な事業計画書策定に繋げていく

**<成熟・承継期>**

事業承継診断等を実施し、M&A や親族内承継に向けた「磨き上げ計画」や「事業承継計画」の策定を支援する。並行して新陳代謝のためのスムーズな廃業についても支援する。

**7. 事業計画策定後の実施支援に関すること**

**(1) 現状と課題**

**【現状】**

館林商工会議所では、平成 28 年 4 月に初めて経営発達支援計画の認定を受けてから継続して事業

計画書策定後のフォローアップを巡回指導等で行ってきた。令和6年度の事業計画書策定後のフォローアップ件数は327件であった。

**【課題】**

事業計画書策定後のフォローアップについては、「巡回訪問回数」や「周期」といった頻度はある程度明確に設定し、計画的なフォローアップが実施出来ているが、売上状況や利益についてまであまり把握出来ていない状況があったので改善が必要である。

また、計画と実績の乖離を早期に発見し、軌道修正するための定期的なモニタリング体制が確立されていない。特にDXや新事業展開など新しい取り組みにおいては、実行段階でのつまずきが多いため、「地域の伴走型コンシェルジュ」として手厚い支援が必要である

**(2) 支援に対する考え方**

事業計画書を策定した全ての小規模事業者・新規創業者等を支援対象とするが、事業計画の進捗状況や策定時に設定したKPI・KGIの達成状況によっては訪問回数を増やして集中的に支援すべき要支援小規模事業者と、ある程度事業計画通りに実施出来ているため順調であると判断し訪問回数を減らして電話やメールでのフォローアップのみで問題のない小規模事業者を見極めた上で、フォローアップの頻度を設定する。

**(3) 目標**

事業計画策定後の実施支援に関する目標値						
	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象小規模事業者数	63件	65件	70件	75件	80件	85件
頻度（延べ回数）	327回	325回	350回	375回	400回	425回
売上増加小規模事業者数	10件	19件	21件	22件	24件	25件
営業利益3%増加小規模事業者数	5件	10件	11件	11件	12件	13件

**(4) 事業内容**

現状の事業計画策定後のフォローアップ支援回数は、327回で1社あたり平均5.1回/年となっている。その結果から、事業計画書策定小規模事業者について1社あたり最低平均5回/年となるようにフォローアップを行う計画とする。ただ、標準の小規模事業者は年4~5回（四半期に1回程度）、要支援小規模事業者と判断した小規模事業者は年6回以上（2ヶ月に1回以上）、順調と判断した小規模事業者は年2回（半年に1回程度）のフォローアップのように頻度について幅を持たせるようにする。ただし、小規模事業者からの相談があったときなどは臨機応変に対応する。

なお、経営指導員等により事業計画の進捗状況や策定時に設定したKPI・KGIの達成状況に大きなズレが生じてきていると判断した場合は、専門家を派遣するなどして原因追及と対処方法について検討を行い、事業計画が軌道に戻れるようフォローアップの頻度も変更する。

事業計画書を策定した小規模事業者のうち30%については、年度内中の売上増加を目指す。さらに、売上増加を達成した小規模事業者の半数については営業利益3%増加となるように、損益分岐点の算出など当該小規模事業者に対して達成すべき明確な目標を提示し、更なる意欲喚起を行う。

## 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】

販路開拓のための展示会出展については製造業などを中心に県内で開催されているビジネスマッチングフェアをはじめ国内で開催される様々な展示会へ積極的に参加をしている状況である。また、EC 販売や IT ツールを活用した販路開拓支援 (BtoC) については、持続化補助金やマル経融資等を通じた事業計画実行支援の際にアドバイスを実施している。最近では館林商工会議所が主体となり、ぐんま特使・館林市ふるさと応援大使であるご当地アイドル Menkoi ガールズの協力を得て実施している YouTube・TikTok・Instagram 等の SNS を活用した店舗紹介、売れ筋商品の PR などに力を入れ、地域内小規模事業者が自走して SNS 活用が出来るように支援を行っている。ただ、地域内の小規模事業者のデジタル化対応が想定より遅れており、素材となる宣伝用動画を製作しても思うように自走化した SNS 発信が出来ていない状況にある。

#### 【課題】

展示会出展については、商談から成約まで進むことはほとんどなく、宣伝のための展示会出展の意味合いが強くなっている状況のため出展前・出展後の販路戦略や出展の際のブース作り・展示会出展時のポップ制作など専門家を入れたサポートが必要である。また、製造業の優れた技術や、個店の魅力的な商品が、情報発信力不足により地域外の顧客に届いていないので、リアルな展示会だけでなく、Web・SNS・EC といったデジタルチャネルを活用し、24 時間 365 日稼働する「営業の仕組み」を構築する必要がある。SNS 活用の自走化についても、素材となる宣伝用動画の活用方法や SNS 更新方法、SNS を活用した顧客獲得方法などアフターフォローを含めた支援が必要である。

### (2) 支援に対する方針

市の「第 3 期館林市まち・ひと・しごと創生総合戦略」で掲げている「たてばやしブランドの構築と認知度の向上」を目指した支援を行う。

中心支援業種 BtoC：製造業・建設業 / BtoC：小売業、飲食業、宿泊業、サービス業  
対象者：販路開拓意欲が高いが IT 化・DX 化が進んでいない小規模事業者・新規創業者等

館林商工会議所が独自で大規模展示会等を開催することは現状の人的体制では困難のため、首都圏・近隣県で開催される既存の展示会や WEB 展示会への出展を目指し、小規模事業者を支援する。また、毎年開催されている館林市産業祭に、事業計画書を策定し新規販路開拓を目指している管内小規模事業者等の出展を促し、イベント会場内での新規需要開拓 (BtoC) を目指すとともに、必要に応じて出展者同士の商談 (BtoB) も支援する。

展示会等の出展にあたっては、出展前から出展後のフォローアップまで一貫した伴走支援を行う。具体的には、出展前の展示ブースレイアウト等の専門家によるアドバイスや出展後に経営指導員等が巡回訪問により売上・利益状況などを把握し、今後出展する展示会の選定についてアドバイスをを行う。

WEB サイト構築や IT 活用による販路開拓支援についても、WEB サイトの立ち上げから立ち上げ後のフォローアップまで一貫した伴走支援を行う。具体的には、WEB 会社や IT ベンダー、IT 分野の専門家等と連携をしながら、WEB サイトのページ構成、PR 方法、アクセス解析、SEO 対策やその他 IT ツール活用の検討等の支援を行う。

また、地域内での宣伝力を持つぐんま特使・館林市ふるさと応援大使であるご当地アイドル Menkoi ガールズの協力を得て製作した宣伝用動画や宣材写真等を活用し、SNS を更新出来るよう自走化を支援していく。

(3) 目標

新たな需要の開拓に寄与する事業に関する目標値						
	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①リアル・WEB 展示会 出展管内事業者	18社	20社	20社	22社	22社	25社
成約件数/社	0件	1件	2件	2件	2件	3件
②館林市産業祭に出展する 新規販路開拓を目指している 小規模事業者数	3社	3社	3社	4社	4社	5社
売上高/社	9.3万円	10万円	10万円	12万円	12万円	12万円
③WEB サイト構築・その他 IT ツール活用小規模事業者数	2社	5社	6社	7社	8社	10社
売上高/社	6万円	10万円	10万円	15万円	20万円	25万円
④SNS 活用支援 小規模事業者数	31社	32社	32社	33社	33社	35社
売上高/社	4万円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円

(4) 事業内容

①リアル・WEB 展示会出展 (BtoB)

巡回訪問等で把握した支援ニーズ(新規販路開拓を目指している等)を基に製造業・建設業に対して出展を促す。出展前には、展示ブースレイアウトのアドバイスや商談プレゼンの事前セミナー等を開催する。出展後については、商談相手からの要望事項の整理や商談相手へのアプローチなどの支援を行う。商談相手からの要望事項については、現在の設備ですぐに実現可能なのか、設備投資を行うことで実現可能なのか、人的体制を整えることで実現可能なのかをよく検討し、事業計画書にまとめていくなどの支援を行う。

②館林市産業祭出展事業 (BtoC)

創業計画書や事業計画書を策定した小規模事業者(小売業、飲食業、宿泊業、サービス業)を対象に、市内で毎年開催している「館林市産業祭(来場者数30,000人、出展数40店以上)」への出展を促し、新規需要開拓を支援する。

③WEB サイト構築・その他 IT ツール活用 (BtoB) (BtoC)

小売業、飲食業、宿泊業、サービス業のIT化が遅れている小規模事業者において、まずはWEBサイト構築からIT化をスタートさせようと検討している方が増加している。

策定した創業計画書や事業計画書の中で、WEBサイト構築による新規販路開拓を検討している小規模事業者・新規創業者等(小売業、飲食業、宿泊業、サービス業)を対象に、WEBサイト構築の支援を行う。

WEBサイト構築後も、WEB会社やITベンダー、IT分野の専門家等と連携をしながら、WEBサイトのページ構成、PR方法、アクセス解析、SEO対策等について継続して支援を行い、新規需要開拓・売上向上を目指す。

さらに中小機構が提供している「IT戦略ナビwith」、「ここからアプリ」、「IT経営サポートセンター」などを利活用し、地元小規模事業者のIT化・DX化をより推進し、業務効率化・売上向上へ繋げていく。

#### ④SNS 活用支援 (BtoC)

SNS 活用による新規販路開拓を検討している小規模事業者・新規創業者等（小売業・飲食店・サービス業）を対象に、地域内での宣伝力を持つぐんま特使・館林市ふるさと応援大使であるご当地アイドル Menkoi ガールズの協力を得て製作した宣伝用動画や宣材写真等を活用し、SNS を更新出来るよう自走化の支援を行う。すぐには自走化出来ないことが推察されるので、定期的に SNS の更新状況の確認を行うなどアフターフォローも行う。

## 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】

館林商工会議所では、平成 28 年 4 月に初めて経営発達支援計画の認定を受けてから継続して外部評価委員会（現在の評価委員は外部専門家から 1 名、日本政策金融公庫前橋支店から 1 名計 2 名／オブザーバーで館林市商工課）を組織し、年に一度外部評価委員会を開催している。その評価結果を外部評価委員会報告書として当所ホームページ上に公開している。

##### 【課題】

KPI・KGI 達成率など明確な基準を設定出来ていなかったため各事業の継続にかかる判断基準を設定する必要がある。また、外部評価委員会の開催時期について毎年一定ではなかったため、今後改善が必要である。

#### (2) 事業内容

##### ①定量的把握

経営発達支援事業の内容で定めた各事業の年度ごとの KPI 達成率を算出し、達成率 50%以下の事業については、より効果的な事業展開案について、達成率 30%以下の事業については改善策や事業のやり方の見直し案を早急に検討する。

各事業の進捗状況や KPI 達成率については四半期ごとに確認を行う。

##### ②評価手法・評価頻度

当所専務理事、法定経営指導員、館林市商工課長、外部有識者として中小企業診断士等の専門家、日本政策金融公庫前橋支店プロパー職員をメンバーとする「外部評価委員会」を組織し、年に 1 回（毎年 7 月頃）に前年度の経営発達支援事業の進捗状況・KPI 達成率等について事業評価（5 段階評価・改善提案方式）を行い、改善点がある事業について早急に改善を図る。

##### ③評価結果の公表方法

外部評価委員会の評価結果は、正副会頭会議にフィードバックした上で、各事業の実施方針に反映させるとともに、外部評価報告書を当所ホームページへ掲載することで、管内小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

### 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】

館林商工会議所職員の年齢構成は、40 代～60 代が 5 割、20 代～30 代が 5 割と現在はバランスが取れている状況だが、経営発達支援事業の中核を担う経営指導員・経営支援員が 40 代～50 代が中心となっている。今後、中長期的な支援体制を考慮すると主力経営指導員・経営支援員（経営支援業務経験 10 年以上のベテラン指導員 50 代 2 名/支援員 50 代 1 名）が相次いで定年退職となる時期が近い将

来必ず到来する。現在、その問題を打破するため計画的な若手職員の採用や全職員が経営支援現場での実践を通しての資質向上に取り組んでいる。

研修については、前橋商工会議所が主催する「経営指導員研修（基礎・実践合計年間4回）」、経営支援員が対象の「基礎研修会（年間2回）」等の義務講習に加え、中小企業大学の「基礎コース」、「専門コース」へ年間1名程度派遣している。

また、令和6年度には若手経営指導員の支援力向上のために中小機構が実施している「課題設定型支援の実践研修（OJT事業）」に当所役員企業の協力を得て参加。令和7年度からは課題解決のために参加した若手指導員が継続して支援を実施している。

職員の年齢構成			
年齢	全職員	うち経営指導員	うち経営支援員
20代	4名	0名	1名
30代	3名	2名	0名
40代	2名	1名	0名
50代	4名	2名	1名
60代	1名	0名	0名
合計	14名	5名	2名

**経営支援業務経験者**

10年以上・・・3名

5～10年・・・1名

5年未満・・・3名

**【課題】**

今後、計画的な採用により若手職員の入所が増えてくると、必然的に経営支援業務経験の浅い職員が増えてくる。その若手職員へ支援ノウハウを伝授するためのマニュアルが整備されていない。また、職員間での支援ノウハウの共有化がなされていなかったために、支援カテゴリーごとに担当者の業務ウエイトにバラつきがあったため、今後改善する必要がある。

また、近年の物価高騰や米国関税対応、インボイス制度導入、IT化・DX化など多くの事業環境変化に直面し、現場では様々な情報提供・支援等が必要となってきており、支援現場でのマンパワー不足が顕著であり、AI等を活用した業務効率化が急務となっている。

**(2) 事業内容**

①全職員の経営支援基礎能力（伴走型支援のための対話と傾聴を含む相談対応力、財務知識、経営分析知識、事業計画策定の基礎知識等）を高めるために、国が提供する「法定経営指導員向けeラーニング」や中小機構が提供している「認定支援機関向け支援研修eラーニング」を全職員対象に受講する。

また、専門的経営課題（事業譲渡やM&A、WEBマーケティング、法的手続きが必要な支援等）への適応能力を高めるために、中小企業大学の「専門コース」へ全職員を対象に順番で年2名ずつ程度を派遣する。

②全職員の経営支援スキルレベルの見える化と認識の共有化をはかるため、支援カテゴリーごとに全職員が支援レベルを以下の4段階評価で自己評価し、毎月末に直属の上司へ提出する。×が多い支援カテゴリーについては◎や○のレベルの職員が勉強会の開催や現場での実践指導などを行い、商工会議所全体の経営支援能力の底上げを図る。

**<4段階評価レベル>**

◎・・・教えることができるレベル

○・・・問題なく一人で支援可能なレベル

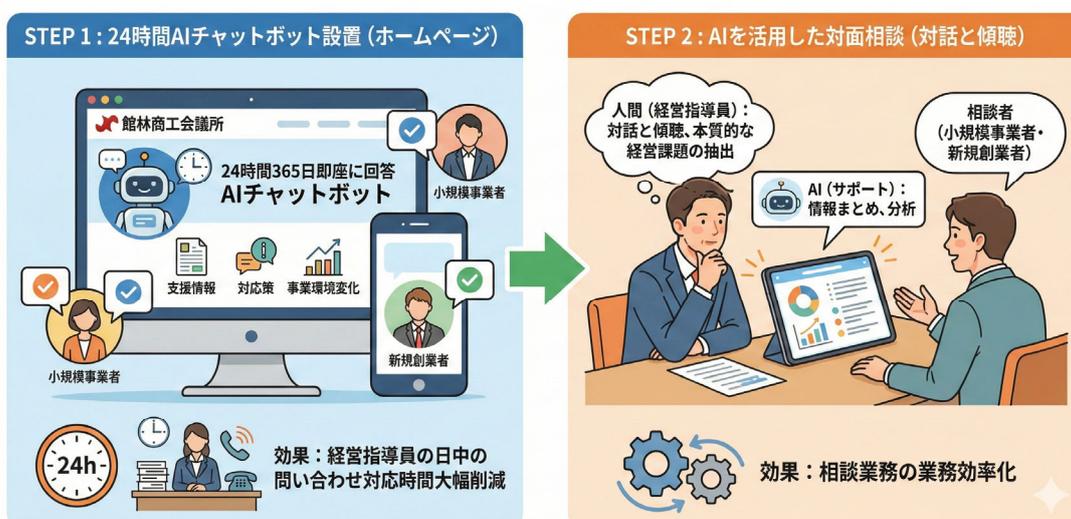
△・・・完璧ではないが、教わりながら支援可能なレベル

×・・・支援したことがない

③新たな支援策制度が創設された際など、これまで経験のない支援ノウハウが必要となった場合は、研修を受講した経営指導員や実際に支援経験のある経営指導員が中心となり、経営支援マニュアルにまとめ、全職員対象とした所内勉強会で説明し、支援ノウハウを共有化する。また、これまでの支援ノウハウをまとめた支援カテゴリー別のマニュアルを作成し、職員間で共有するとともに、今後入所してくる若手職員へ伝授していく。マニュアルだけでは不足する部分については、経営支援の現場での実践指導を行っていく。

④限られた人数しかいない経営指導員がより多くの小規模事業者・新規創業者等に対して「地域の伴走型コンシェルジュ」として支援を行うため、以下イラストのようなAI等活用による相談業務の業務効率化を行う。

### 館林商工会議所 経営相談業務効率化ステップ (AI活用) : 24時間対応と対面相談の連携



⑤IT化・DX化の支援については専門的知識も必要となってくるため、中小機構が提供している「IT戦略ナビwith」、「ここからアプリ」、「IT経営サポートセンター」などのツールを利活用しながら、経営指導員の知識不足を補いながら伴走支援をしていく。

### 館林商工会議所 IT化・DX化支援フローチャート: 経営指導員と進める伴走型DX



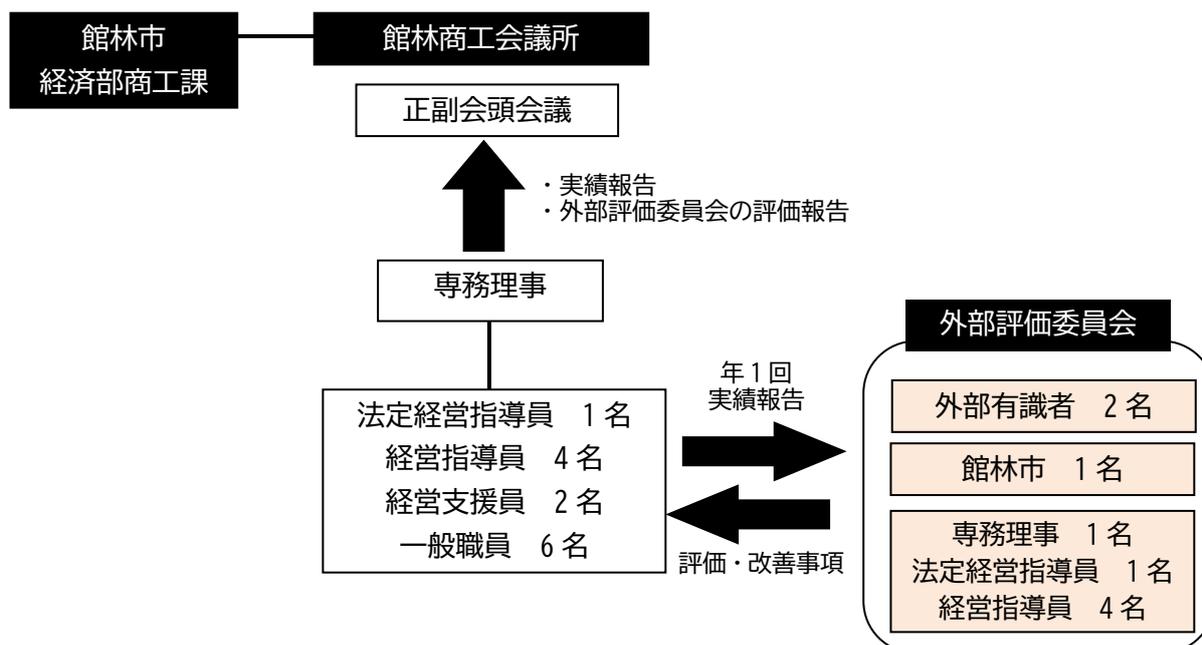
(別表2)

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)



(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：古川智哉
- 連絡先：館林商工会議所  
TEL:0276-74-5121  
Mail: azalea@tatebayashi-cci.or.jp

②法定経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

法定経営指導員は、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提供等を行う。さらには、支援施策情報や支援ノウハウ、「クラウド型経営支援システム BIZ ミル」の操作説明や支援履歴の蓄積方法、各事業の進め方に至るまで必要な情報を全職員に提供し、共有化を図る。

年に1回開催予定の外部評価委員会においては、事業評価・改善事項の指摘があった際には支援状況に関する情報提供と改善計画案の策定を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 古川智哉は、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／商工会議所、関係市町村連絡先

①館林商工会議所

〒374-8640 群馬県館林市大手町10番1号  
館林商工会議所 経営支援課  
TEL：0276-74-5121 / FAX：0276-75-3189  
Mail：azalea@tatebayashi-cci.or.jp (代表)

②館林市

〒374-8501 群馬県館林市城町1番1号  
館林市 経済部 商工課  
TEL：0276-47-5148 (直通) / FAX：0276-72-3297  
Mail：shoko@city.tatebayashi.gunma.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	<u>5,400</u>	<u>5,400</u>	<u>5,400</u>	<u>5,400</u>	<u>5,400</u>
1. 経済動向調査	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
2. 経営状況分析、 事業計画策定・実施支援	<u>2,950</u>	<u>2,950</u>	<u>2,950</u>	<u>2,950</u>	<u>2,950</u>
(1) セミナー開催費	750	750	750	750	750
(2) 専門家派遣・個別相談会	200	200	200	200	200
(3) 経営支援システム導入費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
3. 需要動向調査・ 新たな需要の開拓	<u>2,000</u>	<u>2,000</u>	<u>2,000</u>	<u>2,000</u>	<u>2,000</u>
4. 支援力向上	<u>300</u>	<u>300</u>	<u>300</u>	<u>300</u>	<u>300</u>
5. 事業の評価・見直し	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>

(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
館林商工会議所会費、国補助金、県補助金、市補助金、手数料収入等

(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。

(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
連携者なし
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