

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>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)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目 標</p>	<p><b>【経営発達支援事業の目標】</b></p> <p>①<b>小規模事業者数の維持</b> 新しい販路開拓の支援を行い、地域経済を支えている小規模事業者の活力の維持を目指す。</p> <p>②<b>競合他社に負けない店舗作りの実現</b> 顧客ニーズ・環境変化に対応した商品やサービス開発し、競合他社に負けない店舗作りを支援する</p> <p>③<b>「館林のものづくり技術」の情報発信力強化</b> 企業誘致・販路開拓に繋がる「館林のものづくり技術」の情報発信力強化を行い、新規商談成立を目指す。</p> <p>④<b>観光振興政策を活用した新規顧客獲得及び地域外流入額向上</b> 館林市が実施している地域資源を活用した観光振興政策に合わせた店舗ごとのプロモーション活動強化を行うことで、地域外からの新規顧客獲得及び地域外流入額増加を目指す。</p> <p>⑤<b>自律的に経営課題に立ち向かう小規模事業者の輩出</b> 創業から事業承継まで一貫して支援可能な商工会議所が身近なホームドクターとして支援することで、小規模事業者が日々抱えている経営課題を解決し、売上向上の取り組みに専念出来るようにする。</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>【I. 経営発達支援事業の内容】</b></p> <p>1. <b>地域の経済動向調査に関すること</b> 景況調査分析結果や地域動向調査分析結果は、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</p> <p>2. <b>需要動向調査に関すること</b> 地域資源を活用した新商品・新メニューに関するマーケティング調査を実施し、市場ニーズにマッチした新商品・新メニューの開発支援を行う。</p> <p>3. <b>経営状況の分析に関すること</b> 意欲ある小規模事業者に対して、定量分析である財務分析と定性分析であるSWOT分析の双方を行い、経営分析結果をクラウド型経営支援システム「BIZミル」へ蓄積するとともに事業計画書策定の際に活用する。</p> <p>4. <b>事業計画策定支援に関すること</b> 必要に応じて専門家と連携しながら、各分析データ等を踏まえた事業計画書策定の支援を行う。</p> <p>5. <b>事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 小規模事業者が策定した事業計画の着実な実行を支援するため、計画的なフォローアップを行う。</p> <p>6. <b>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 小規模事業者の新規販路開拓を支援するために、展示会出展、ネットショップ立ち上げ、その他 IT ツール活用等の支援を行う。</p>
<p>連絡先</p>	<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 : 0276-72-4111 (内線 204) / 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

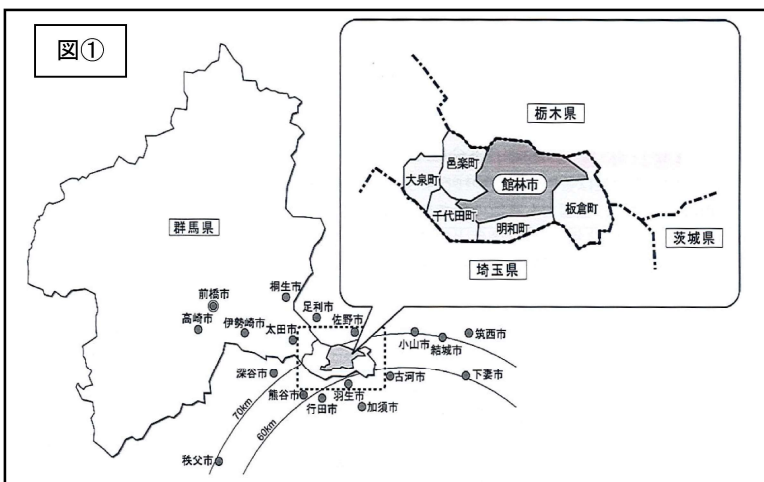
#### ①現状

#### 【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。



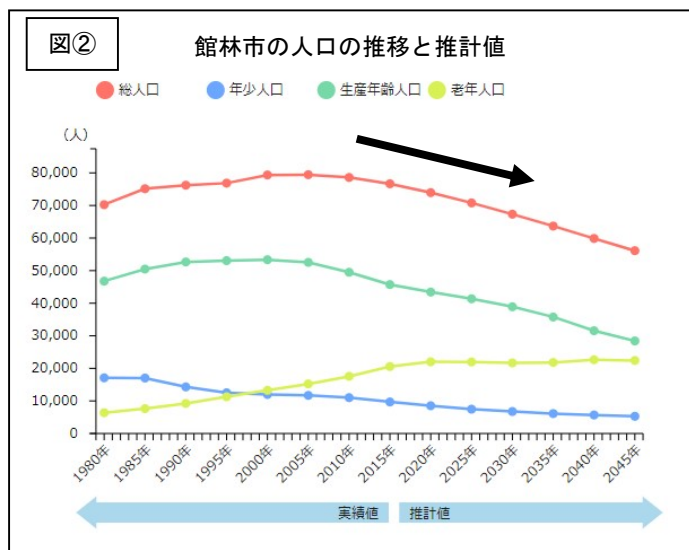
#### 【人口】

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75,000人であるが、2013年以降人口が減少傾向で、逆に65歳以上の老年人口は増加傾向にある超高齢化社会が到来してきている。

地域経済分析システム RESAS 掲載データである「日本の地域別将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所公表）」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、「たてばやし市民計画 2020（館林市第五次総合計画）」を策定し、持続可能な社会を目指すため、将来の人口は、2040年に約65,000人、2060年に約56,000人を目標値として設定している。



「地域経済分析システム RESAS」より引用

**【産業】**

**＜業種別の景況感について＞**

地元企業 175 社を対象に調査している当所管内景況調査（令和 2 年 8 月）によると、前 3 ヶ月比では商業全体では-25.6 ポイント（卸売業-21.4、各種商品小売業+75.0、一般小売業-42.9、飲食業±0、サービス業-30.4）で前回調査（令和 2 年 6 月-33.3）より 7.7 ポイント回復し、工業全体では-32.6（食品製造業±0、繊維その他の製造業-51.7、金属・化学等素材製造業-42.9、精密機器等組立製造業-62.5、建築業-6.4）で前回調査（令和 2 年 6 月-45.3）より 12.7 ポイント回復し、商業・工業ともに回復基調となってきた。ただ、前年同月比を見てみると、商業・工業ともに-50 ポイント以上であり、まだまだ新型コロナウイルス感染症拡大による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、市内企業売上高の約 63%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、市内人口の減少、近隣の大規模店の進出、ネットショッピングの普及等により、年々商品売上高は減少している。平成 19 年 3000 億円以上あった年間商品売上高は平成 28 年時点では、1682 億円まで減少している。（図③）

もう一つの主要産業である製造業の製造品出荷額は、平成 22 年の約 2890 億円から平成 25 年には約 2533 億円と、事業所数減少とともに減少傾向にあったものの、近年の飲料・食料品製造企業の進出により、平成 29 年には約 2638 億円まで回復し、持ち直してきている。（図④）

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。

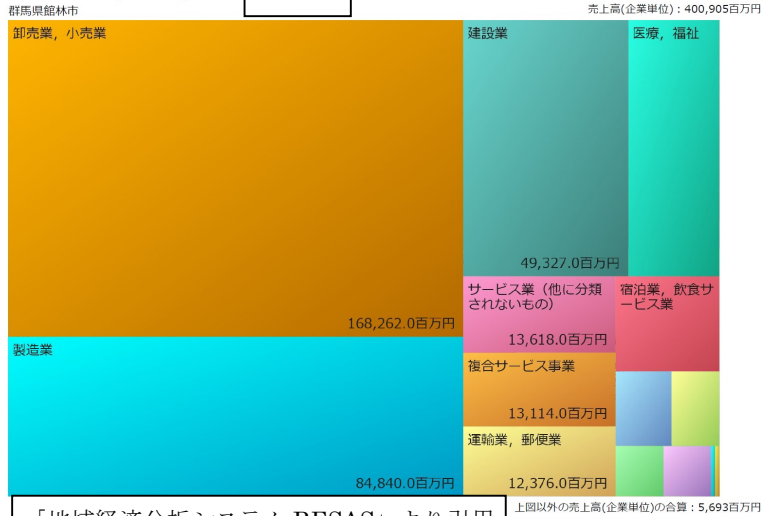
一方、他地域や海外から新たな製造手法を導入し、地域の農産物を活用した醤油醸造業（正田醤油）や製粉業（日清製粉）が発展した。

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

2016年 売上高(企業単位) 大分類

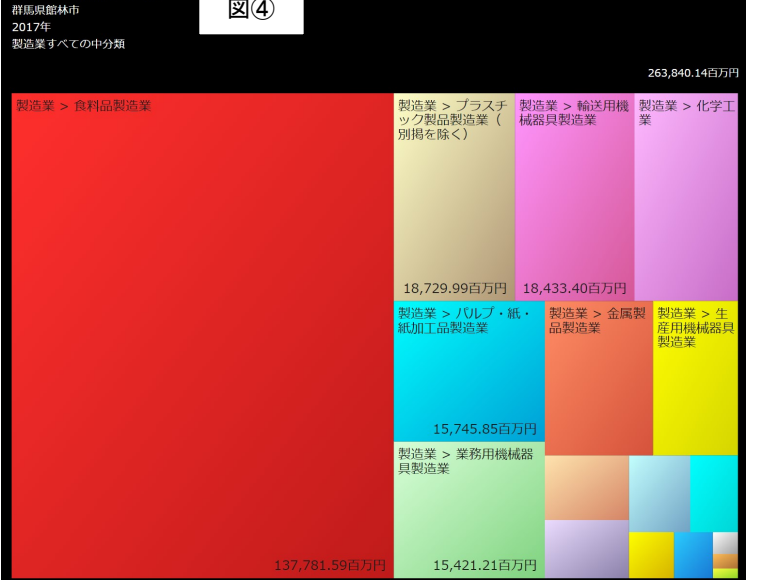
図③



「地域経済分析システム RESAS」より引用

製造品出荷額等 (実数)

図④



「地域経済分析システム RESAS」より引用

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・食品工業のまち」となっている。製造品出荷額でも食料品製造業が全体の52.2%を占めており、約1380億円で第1位となっている。（前頁図④）

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器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つの商店街が連合会を組織し、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⑤は、平成26年度経済センサス基礎調査結果と平成28年経済センサス活動調査結果とを比較した表である。この表によると、市内事業所数が3651社から3512社と139社減少しているのが読み取れる。特に「卸売・小売業」、「製造業」の事業所数減少が大きく、厳しい状況である。

現在の事業所数を業種ごとに見ていくと「卸売・小売業」が892社と最も多く、次いで「飲食店・宿泊業」の497社、「製造業」の435社、「生活関連サービス、娯楽業」の340社、「建設業」の289社が市内の産業を支えている上位5業種となっている。

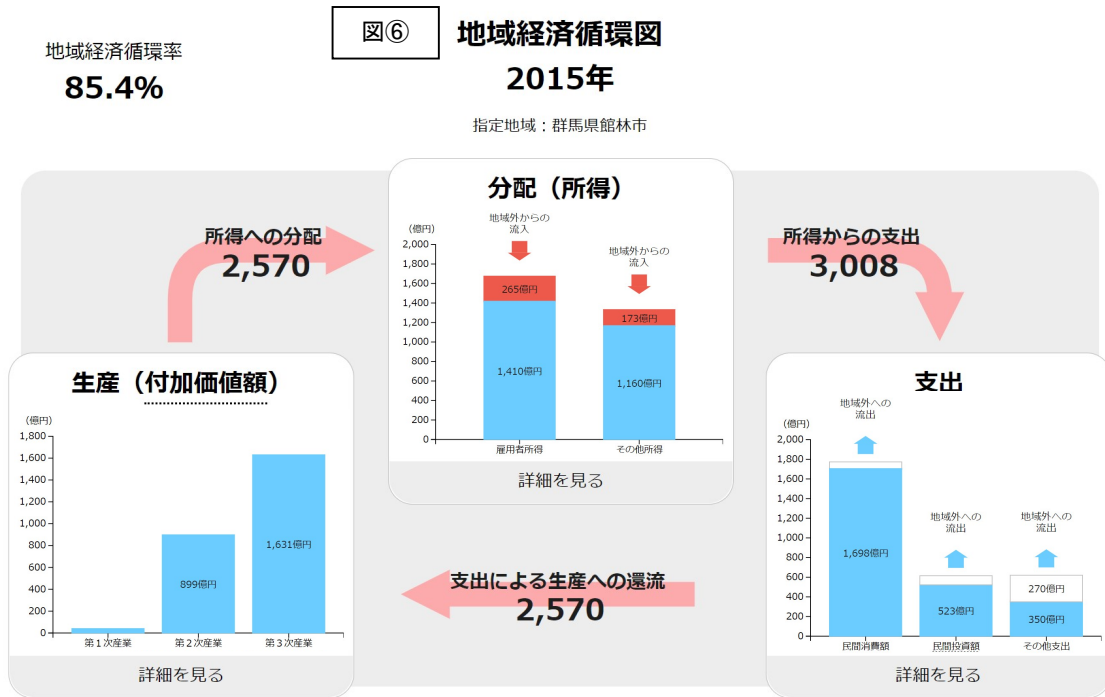
次に、小規模事業者の割合は、全業種の74.1%となっており、全国の小規模事業者割合の約87%を下回っているものの、館林市の中核産業である「製造業」が82.1%と、多くの小規模事業者により館林のものづくりが支えられていることがわかる。また、市内事業所数上位5業種に入っている「生活関連サービス、娯楽業（89.4%）」や「建設業（97.6%）」はそのほとんどが小規模事業者であり、館林市の産業全体が多くの小規模事業者の力によって成り立っていることも読み取れる。

業種	事業所数			小規模事業者数	小規模事業者割合
	平成26年	平成28年	増加数	平成28年	
合計	3,651	3,512	-139	2,601	74.1%
農林漁業	21	22	1	20	90.9%
鉱業	—	—	—	—	—
建設業	304	289	-15	282	97.6%
製造業	459	435	-24	357	82.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	3	3	0	0	0.0%
情報通信業	11	12	1	5	41.7%
運輸業	107	100	-7	63	63.0%
卸売・小売業	951	892	-59	601	67.4%
金融・保険業	43	44	1	37	84.1%
不動産業	221	211	-10	204	96.7%
学術研究、専門・技術サービス業	109	101	-8	72	71.3%
飲食店、宿泊業	516	497	-19	345	69.4%
生活関連サービス、娯楽業	354	340	-14	304	89.4%
教育、学習支援業	92	89	-3	62	69.7%
医療、福祉	256	267	11	124	46.4%
複合サービス業	20	21	1	8	38.1%
サービス業(他に分類されないもの)	184	189	5	117	61.9%

「平成26年度経済センサス基礎調査」と「平成28年経済センサス活動調査」を基に作成

＜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⑥である。所得について、地域外からの流入が比較的少ないが、支出については商品仕入れや材料仕入れなど域外へお金を流出している産業もあることから、「その他支出」で 270 億円の域外流出額が出ている。しかし、民間消費額などについてはほとんど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 85.4%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⑦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）





## 【「たてばやし市民計画 2020（館林市第五次総合計画）」商工・観光部分】

館林市は、平成 22 年 3 月に「水と緑と人が輝く共創都市たてばやし」を将来の都市像に掲げ、「たてばやし市民計画 2020（館林市第五次総合計画）」を策定した。その中で、産業分野に関して、「出会いと交流のある元気で活力のあるまち」をテーマに「新しい産業が起きるまちになる」、「事業者の活発な活動により、商工業が盛んなまちになる」という施策目的を掲げており、以下の内容が施策の方向性として定義されている。

- ・ 新技術の研究開発、製品の高付加価値化、新分野の開拓などを通じ、ものづくり産業の基盤強化と育成を支援する。
- ・ 創業者や事業継承者及び自ら積極的に商工業を担っていく事業者に対し、人的ネットワークや販路の開拓、情報提供、経営相談などの支援を行う。
- ・ 新たな産業を創出するための環境整備に取り組むとともに、本市の強みである交通アクセスの優位性、食品産業などの集積を積極的に PR し、優良企業の誘致に取り組む。
- ・ 中小の小売業者が、魅力ある店づくりや経営の合理化などに取り組み、経営力や販売力の強化が図れるよう経営改善を支援する。また、融資制度による経営の安定化及び強化を支援し、地域全体の産業競争力の向上をめざす。
- ・ 市内製造業者の優れた技術や人材を活用した新製品開発、販路開拓、現場改善による生産性の向上、人材育成及び確保など、経営基盤の強化に向けた取り組みを支援する。
- ・ 観光による地域経済の活性化を図るため、ニーズに対応しながら、本市の持つ観光資源の特徴を生かした取り組みを充実する。

## ②課題

### 【課題 1：小規模事業者数の維持】

地域の全事業所の約 74%を占める小規模事業者の活力の低下は、地域の雇用及び住民生活の両面において、地域経済循環率 85%を超える館林市では地域社会全体に与える影響は特に大きく、地域産業力の低下に繋がるのが想定される。

館林市が策定した「たてばやし市民計画 2020（館林市第五次総合計画）」では、「事業者の活発な活動により、商工業が盛んなまちになる」を産業分野のテーマの一つに定めているとともに、「地方における安定した雇用を創出する」という地方創生に向けた政策をよりいっそう進めていくことを宣言しており、地域内の雇用を支えている多くの小規模事業者を維持し、持続的発展を目指すためには、小規模事業者に寄り添った売上向上に向けた新規販路開拓支援が重要な役割を担う。

現在、館林市では以下のような支援メニューを提供している。

- ・ 「創業塾（基本編・応用編）」の開催  
雇用の創出と商業の活性化を図るため、創業を検討している方などを対象に開催。
- ・ 店舗診断  
市内の商業者向けに、中小企業診断士が商店の経営改善策を無料でアドバイスし、売上アップ、持続的な経営を支援。
- ・ 展示会活用支援助成金事業  
販路開拓のために出展した展示会費用の一部を助成。
- ・ たてばやしブランド商品化支援補助金事業  
たてばやしブランドを地域内外へ発信するための新商品開発に対して費用の一部を補助。

しかし、小規模事業者数が多い業種である、卸売・小売業、飲食店・宿泊業、製造業等の販路開拓を強化するためには、経営分析による課題の抽出、課題解決のための事業計画書策定とともにハード的な設備投資支援、ソフト的なホームページ制作や SNS 等の利活用による情報発信力強化等の支援が必要である。

### 【課題 2：商業の課題】

館林市の商業の課題としては、市街地の郊外化により幹線道路沿いや郊外の拠点地区が発展したことによる中心市街地商店街の衰退化と、隣接市にイオンなどの大型商業施設の出現による商圈の狭小化による買回り品等の民間消費額の一部が地域外へ流出していることである。民間消費額の地域外への流出が更に広がれば、地域循環率の低下とともに地域経済の衰退へと繋がりがかねない懸念材料となる可能性がある。

「たてばやし市民計画 2020（館林市第五次総合計画）」においても、卸売業や小売業における商店数は、昭和 57 年の 1,396 店をピークに減少しており、特に中心市街地については、郊外型の大型店の進出、経営者の高齢化や後継者不足など、商店の活力の低下や空洞化の問題を課題としてあげている。

人口減少傾向が続いている中、地域循環額及び地域循環率の維持・向上のためには、民間消費額の地域外流出を減らすとともに地域外流入を増やす必要がある。そのためには、消費者ニーズを考慮した商品やサービスの提供、感染症拡大等の緊急事態であっても営業可能なニューノーマルへの対応、DX（デジタルトランスフォーメーション）が進んだ変革した時代に沿ったデジタル化の対応等により競合他社に負けない店舗作りが必要となってくる。

### 【課題 3：製造業の課題】

工業のうち食料品製造業は、地域内の他企業への下請発注などの波及効果が少ない。一方、機械金属工業については、市内に自社製品を持つ企業や組立産業などの市内工業を牽引する基幹産業となる企業が少なく、下請部品加工業が主力となっているため景気の動向に極端に左右されないという強みがある。ただ、各社の素晴らしい技術力を外へ発信する情報発信力に弱みがあったため、その課題を解消するため、平成 28 年度に館林商工会議所で「館林ものづくりポータルサイト」を立ち上げた。しかし、新規商談成立など次のステップにはなかなか繋がらない課題が残っており、館林市の展示会活用支援助成金事業等を有効に活用しながら、「館林のものづくり技術」を国内外へ更に情報発信していく必要がある。

「たてばやし市民計画 2020（館林市第五次総合計画）」においても、本市の製造業は、食料品をはじめとして、輸送機器、金属製品、プラスチック、業務用機器など幅広い業種が集積しているが、産業のグローバル化や景気の低迷が影響し、本市の事業所数（従業員 4 人以上）は、昭和 63 年の 451 事業所をピークに、平成 25 年では 204 事業所へと減少しており、市内製造業の競争力を高めるためには、ものづくり基盤技術や製品の付加価値を高める技術力の強化、販路拡大、人材の育成及び確保、資金調達の円滑化、経営改善などによる経営基盤整備に取り組む必要があるとしている。

今後は、「食料品製造業の集積」、「都心までのアクセスの利便性」、「災害に強い立地」という館林市の強みを最大限に活用して、事業所数増加・産業構造の強化につながる優良企業の企業誘致を推進するとともに、新規販路開拓に繋がる「館林のものづくり技術」の情報発信力強化を行っていく必要がある。

### 【課題 4：観光の課題】

「たてばやし市民計画 2020（館林市第五次総合計画）」において、地域経済を活性化するためには、交流人口の拡大を図ることが重要であると定義されている。なかでも、観光振興はさまざまな波及効果が期待できるため、多様化する観光客のニーズに配慮した新たな観光資源やメニューの開発、受け入れ体制の充実とともに、関係機関と連携した PR 活動に努めることが必要であるとしている。

館林市には、2019 年に日本遺産に登録された沼辺文化「里沼(SATO-NUMA)」や「世界に誇れるツツジの古木群」があり、このような地域資源や都心からのアクセスの利便性を活用し、観光客が四季を通して訪れるような回遊性を持たせた観光基盤の整備、地域の魅力再発掘、新たな観光開発の必要性が喫緊の課題である。これらの課題が原因による外からの観光客流入減少は、市内観光事業の縮小、売上低下による廃業等、最終的には市内事業所数の減少（特に小規模事業者の減少）に結びついてくることが推察される。

## 【課題5：空き店舗・事業継承の課題】

館林市では、増加している空き店舗対策として遊休不動産や公共空間をリノベーションの手法で利活用し、新たな使い方をすることでエリア価値を高める「リノベーションまちづくり事業」や「空き店舗の利活用事業」などの支援を行っている。「リノベーションまちづくり事業」では、リノベーションスクールを実施し、実際にビジネスプランを策定後、空き店舗をリノベーションして創業するなどの先進的な取り組みも行っている。

また、経営者の高齢化による後継者不足等の事業承継問題は全産業を通しての課題となっており、館林商工会議所では、群馬県事業引継ぎ支援センターと連携し、事業承継個別相談会を開催している。相談件数も創業の相談よりも増加傾向にあり、今後も継続していく課題であると認識している。

多忙な小規模事業者にとって、創業から事業承継まで幅広い相談が気軽に出来る身近な機関として「商工会議所」のような存在が必要とされている。

## (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

現在、全体的に地域内の事業所数は減少傾向にあるものの、「飲食店、宿泊業」、「生活関連サービス、娯楽業」は一定数の事業所数は維持出来ている。対照的に、「製造業」、「卸売・小売業」については、減少の幅が大きく、特に小規模事業者は、顧客ニーズに沿った設備導入・技術開発（製造業）や商品・サービス開発及び提供（卸売・小売業）が出来ておらず、多様化する販売チャネルやプロモーション活動にも対応出来ていないのが大きな要因であると想定される。

そこで館林商工会議所は、長期的に小規模事業者に対して以下の事業を行っていく。

### ●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」を支えている多くの小規模事業者の設備は老朽化も進んでおり、職人の技術力により製品の品質を保っているところも多い。今後、技術革新に繋がる最新設備の導入など設備投資支援を行うことで、生産効率化や顧客が求める技術対応が進み、受注量増加へ繋がる。また、「館林のものづくり技術」を国内外へ情報発信していくために、積極的な展示会の出展や「館林のものづくりポータルサイト」の活用などを通じて、新たな販路開拓を支援していく。

### ●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

小規模事業者に対し、ヒト・モノ・カネ・情報といった内部の経営資源の分析、市場動向情報や顧客ニーズといった外部の経営資源の分析を行う機会を提供することで、現状の経営課題を抽出し、課題解決のために行う事業計画書策定を支援するとともに、新たな商品・サービスの開発、新たな販売チャネル・プロモーション活動展開による販路開拓を支援していく。

### ●全業種向け

事業の生産効率化や感染症拡大など予期せぬ緊急事態が発生しても事業活動を継続していくために、管内事業者に対してDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進していく。経済産業省では、DXを「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義しているように、国内外で優位を築いて事業を続けられるようにしよう、ということであり、単なるデジタル化ではなく、企業や社会をデジタル技術で変革する取り組みであることから、地域内の小規模事業者が持続的に発展していくために、長期的に推進していくべき内容である。

この取り組みを館林商工会議所が行った結果、10年後の2031年（令和13年）において、市内事業者数3,000社、小規模事業者数2,200社の維持を目標とする。



## ②「たてばやし市民計画 2020（館林市第五次総合計画）」との連動性・整合性

館林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、工業ともに顧客ニーズを捉えた新たな販路開拓により、経営基盤強化と生産効率化を図ることで持続的発展を目指す考えであることから「たてばやし市民計画 2020（館林市第五次総合計画）」と連動性・整合性の高い内容となっている。

また、「たてばやし市民計画 2020（館林市第五次総合計画）」が令和3年3月までの計画であり、令和3年4月から現在策定中の「館林市第六次総合計画」が新たにスタートする予定であるが、本経営発達支援計画は館林市と共同で策定していることから、今後も連動性・整合性の高い計画として機能していくことと確信している。

## 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、商工会議所にしか出来ないサービスを提供することにより地域内の小規模事業者の持続的発展に寄与する。具体的には、巡回訪問を通じた経営課題の抽出、課題解決のために活用出来る支援策の情報提供、地域外からのお金の流入を目指す新商品・新サービス開発や新規販路開拓のための取り組みについてのビジネスプラン策定の支援、補助金申請・資金調達の際に必要な経営計画書や事業計画書策定の支援、専門的経営課題解決のための専門家派遣など多岐にわたる経営に関する悩みをまずは問診する地域のホームドクター的役割を果たす。

ホームドクターである商工会議所が単独では解決できない経営課題については、専門医の位置づけとなる行政、よろず支援拠点、地域の民間金融機関、政府系金融機関、民間の専門家などの関係協力機関の力を借りながら、連携して解決に向けて支援を行っていく。

## (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を踏まえ、本経営発達支援計画の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

経営分析による経営課題の抽出から、課題解決のための事業計画書策定、新しい販路開拓の支援を行い、地域経済を支えている小規模事業者の活力の維持を目指す。

### ②競合他社に負けない店舗作りの実現

顧客ニーズ・環境変化に対応した商品やサービス開発し、競合他社に負けない店舗作りを支援することで、地域循環額及び地域循環率の維持・向上を目指す。

### ③「館林のものづくり技術」の情報発信力強化

企業誘致・販路開拓に繋がる「館林のものづくり技術」の情報発信力強化を行い、新規商談成立を目指す。

### ④観光振興政策を活用した新規顧客獲得及び地域外流入額向上

館林市が実施している地域資源を活用した観光振興政策に合わせた店舗ごとのプロモーション活動強化を行うことで、地域外からの新規顧客獲得及び地域外流入額増加を目指す。

### ⑤自律的に経営課題に立ち向かう小規模事業者の輩出

創業から事業承継まで一貫して支援可能な商工会議所が身近なホームドクターとして支援することで、小規模事業者が日常業務で多忙の中一人で困っていた経営課題（事業計画書策定方法、キャッシュレス決済・クラウド会計等のITツール導入、資金調達、持続化補助金申請方法等）が解決でき、売上向上の取り組みに専念出来るようになる。商工会議所単体だけでは解決出来ない専門的な経営課題（事業譲渡やM&A、法的手続きが必要な支援等）についても専門医的立場である各関係協力機関へ引き継ぎ、連携して支援することで課題解決へ向かうことを目指す。

## 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3年4月1日～令和8年3月31日)

### (2) 目標の達成に向けた方針

設定した目標を達成するための基本方針は以下の通りとする。

#### **基本方針①小規模事業者数の維持のための基本方針**

「クラウド型経営支援システム (例：BIZ ミル等)」を活用し、小規模事業者ごとの支援ニーズと経営課題のデータを蓄積し、経営分析から課題解決のための事業計画書策定を支援する。また、事業計画実行支援のための各種セミナーの開催や展示会出展・オンラインショップ立ち上げなど新しい販路開拓の取り組みに対する個別相談会、専門家派遣を行う。

#### **基本方針②競合他社に負けない店舗作りの実現のための基本方針**

地域動向分析のために「地域経済分析システム RESAS」を活用するとともに、既存顧客へのアンケート調査や各業界団体、大手リサーチ会社が提供している各種アンケート調査結果を基に今後求められていく最新の顧客ニーズを明確にとらえ、顧客ニーズに対応した新商品や新サービスを競合他社よりも早く提供できるようにする。また、IT ベンダーと連携し、DX (デジタルトランスフォーメーション) の推進を行い、予期せぬ災害や感染症拡大などが起きた場合でもオンラインで商品やサービスが提供可能にするなど店舗全体のデジタル化を進める。

#### **基本方針③「館林のものづくり技術」の情報発信力強化のための基本方針**

現在の「館林ものづくりポータルサイト」の充実や「館林のものづくり技術」をまとめたデジタルカタログなどを制作し、SNS 等を活用した情報発信を強化していく。また、「館林のものづくり技術」として展示会へ出展するなど、国内外への積極的なプロモーション活動を行う。

#### **基本方針④観光振興政策を活用した新規顧客獲得及び地域外流入額向上のための基本方針**

館林市が行う「つつじ」や日本遺産に認定された「里沼」などの地域資源を活用した観光振興イベントの時期に合わせた新商品・新サービスの開発、期間限定キャンペーンの開催、店舗のプロモーション活動強化に関する事業計画書策定の支援を行う。必要に応じて、ブランディングやサービス開発のプロのアドバイスをもらうため、専門家派遣を行う。

#### **基本方針⑤自律的に経営課題に立ち向かう小規模事業者の輩出のための基本方針**

国、県、市が実施している小規模事業者向けの支援策、支援実績により策定した各支援マニュアルについて内部で情報共有するとともに、「クラウド型経営支援システム (例：BIZ ミル等)」への支援履歴の入力により、小規模事業者ごとの支援情報、支援による成果まで可視化できるようにする。

経営指導員、経営支援員、職員のスキル向上のため、専門研修などに積極的に参加する。また、関係協力機関との連携を強化し、専門的経営課題の解決の際にスムーズに連携した支援へ繋げていけるようにする。

## 【経営発達支援事業の内容】

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

管内景況調査を年に6回実施し、175社に対してFAX及び訪問により景況感についてアンケート調査を行い、その結果を商工会議所会報にて公表している。

管内全事業者を対象に行う調査については、平成28年度に1回（経営課題・支援ニーズ調査）、平成30年度に1回（事業承継に関する調査）、令和元年度に1回（経営課題・支援ニーズ・BCPに関する調査）行った。

##### 【課題】

調査を定期的に行っているが、その結果を基に管内事業者への支援計画作成等を行っておらず、改善が必要である。また、ビッグデータを活用した地域経済分析などは今まで出来ていなかったため、今後は定期的実施する。

#### (2) 目標

地域の経済動向調査に関する目標値						
	現行	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①景況調査結果の公表回数	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

#### (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175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で送信し、FAX及び巡回訪問の際に回収する。

##### 【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。

②国が提供するビッグデータ「地域経済分析システム RESAS」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、年1回公表する。

##### 【分析手法】

- ・「地域経済循環マップ・地域経済循環図」→地域内の資金の流れを分析
- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→産業別の移出入の収支状況等を分析
- ・「産業構造マップ・全産業の構造」→各産業の現状等を分析
- ・「産業構造マップ・稼ぐ力分析」→どの産業が効率的に稼いでいるかを分析
- ・「観光マップ・From-to分析」→宿泊者がどの地域から来ているかを分性
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」→どの地域から来る人が多く滞在しているかを分析

#### (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制度等、逆に景況指標の良い業種に対しては、ものづくり補助金や先端設備等導入計画などの更なる設備投資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」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おう。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

これまで実施していない。

##### 【課題】

事業計画書策定の際の需要動向調査については、既存顧客や知人などを対象に小規模事業者が独自で行っていたことが多かった。今後は改善し、第三者の客観的意見を収集するために実施していく。

#### (2) 目標

需要動向調査に関する目標値						
	現行	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度
①新商品開発の 調査対象事業者数	—	1社	1社	2社	2社	3社

#### (3) 事業内容

- ①日清製粉(株)の協力のもと完成した邑楽館林産 100%小麦である「百年小麦」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、更なる改良等を行う。

#### 4. 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 月に経営発達支援計画の認定を受け、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。令和元年度の経営分析件数は 35 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（例：BIZ ミル等）」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 分析などの定性分析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（例：BIZ ミル等）」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 7 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 8 件×5 名=40 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 10 件/人、3 年目 12 件/人、4 年目 16 件/人、5 年目には目安となる 20 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 (令和元年度)	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
①セミナーの開催件数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②経営分析件数	35 件	40 件	50 件	60 件	80 件	100 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・新サービス開発などの取り組みを計画している意欲ある小規模事業者が、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などを計画している意欲ある小規模事業者 20 名を対象者とする。

###### 【募集方法】

当所ホームページや Twitter 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。

###### 【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。

### 【分析項目】

定量分析である財務分析と定性分析である SWOT 分析の双方を行う。

<財務分析>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

<SWOT 分析>経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）ごとの強み、弱み、脅威、機会 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（例：BIZ ミル等）」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

定量分析と定性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（例：BIZ ミル等）」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。

## 5. 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 月に経営発達支援計画の認定を受け、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。令和元年度の事業計画書策定件数は 35 件であった。

#### 【課題】

策定した事業計画書は、Word・Excel・PDF データが大半であり、当所事務所内に設置されているサーバー内にデータ保管している他、1 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（例：BIZ ミル等）」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、「事業計画書策定セミナー」についても、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個別相談会を開催する。

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事業計画の実現可能性を見極めて個別相談会を開催する等の支援を行っていく。



### (3) 目標

事業計画策定支援に関する目標値						
	現行 (令和元年度)	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度
①セミナーの開催件数	4回	2回	2回	2回	2回	2回
②個別相談会開催件数	16回	12回	12回	12回	12回	12回
③事業計画書策定件数	35件	36件	45件	54件	72件	90件

### (4) 事業内容

#### ①事業計画書策定セミナーの開催

経営分析を行った小規模事業者を対象にした「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 20 名を支援対象者とする。

(特に事業計画書策定にあまり慣れていない小規模事業者を優先とする)

#### 【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 Twitter 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。

#### 【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。

#### 【カリキュラム】

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の分析データ」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。

#### ②個別相談会の開催

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に対して周知を行う。

#### 【開催回数】

年 12 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

#### 【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。

#### 【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がっていく。

### 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を支援対象者とする。

#### 【手段・手法】

支援対象の小規模事業者に対して、各経営指導員等を担当者として割り当て、「地域の経済動向調査の分析データ」、「需要動向調査分析データ(調査を行った小規模事業者のみ)」、「経営分析データ」などを踏まえながら事業計画書策定の支援を行う。必要に応じて専門家と連携しながら、確実に事業計画書策定に繋げていく。

## 6. 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月に経営発達支援計画の認定を受け、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。令和元年度の事業計画書策定後のフォローアップ件数は159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」といった頻度は明確に設定しておらず、計画的なフォローアップが実施出来ていなかったため、今後改善が必要である。また、今後は事業計画実行後の売上や利益の状況についても把握するよう努める必要がある。

### (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を支援対象とするが、事業計画の進捗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 (令和元年度)	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度
フォローアップ 対象小規模事業者数	35件	36件	45件	54件	72件	90件
頻度(延べ回数)	159回	162回	202回	243回	324回	405回
売上増加 小規模事業者数	—	14件	18件	21件	28件	36件
営業利益3%増加 小規模事業者数	—	14件	18件	21件	28件	36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、159回で1社あたり平均4.5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4.5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40%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。

### 7. 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】

令和元年度に、桐生市・太田市・館林市・桐生商工会議所・桐生信用金庫・アイオー信用金庫・館林信用金庫共同開催(館林商工会議所後援事業)の「ビジネスマッチングフェア(BtoB)」に管内事業者が9社出展し、新規販路開拓に努めた。また、館林商工会議所自身が新宿NSイベントホールで開催された観光商談マッチングフェア(BtoB)に参加し、観光資源や市内特産物に関して18社と商談を行い、管内事業者の新規販路開拓に努めた。

また、ネットショップ販売やIT活用による販路開拓支援については、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PR方法・販路開拓方法(BtoC)などについてアドバイスを実施している。

##### 【課題】

展示会出展やネットショップ販売開始後のフォローアップが不十分であったため、今後改善が必要である。

#### (2) 支援に対する考え方

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、首都圏や近隣県で開催される既存の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。

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。

ネットショップ販売やIT活用による販路開拓支援についても、ネットショップ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専門会社やITベンダー、IT分野の専門家等と連携をしながら、ネットショップの商品構成、ページ構成、PR方法やその他ITツール活用の検討等の支援を行う。

### (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 (令和元年度)	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度
①ビジネスマッチングフェア 出展管内事業者	9社	10社	10社	12社	12社	15社
成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1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	—	1社	1社	2社	2社	3社
売上高/社	—	5万円	5万円	6万円	6万円	6万円
③ネットショップ販売開始 小規模事業者数	—	1社	1社	2社	2社	3社
売上高/社	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
④その他 IT ツールを活用 小規模事業者数	—	2社	2社	3社	3社	5社
売上高/社	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円

### (4) 事業内容

#### ①ビジネスマッチングフェア出展事業 (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。

#### <参考>

「ビジネスマッチングフェア」は、桐生市・太田市・館林市・桐生信用金庫・アイオー信用金庫・館林信用金庫が共同開催する160社以上の企業が参加し、4,000名以上の来場者が訪れるマッチングイベント。企業の製品・商品・技術・サービスなどの展示、官公庁関連・大学・研究機関などのブース展示、地元有力企業による講演会、大手バイヤー企業・地元有力企業との商談会、創業・事業承継などの相談会も行う。

#### 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・飲食店・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40,000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。

#### ③ネットショップ立ち上げ事業 (BtoC)

2020年の新型コロナウイルス感染症拡大により、対面販売からニューノーマルへの対応が求められている小売業・飲食店・サービス業において、ネットショップ立ち上げを検討している小規模事業者が増加している。

策定した創業計画書や事業計画書の中で、ネットショップによる新規販路開拓を検討している小規模事業者（小売業・飲食店・サービス業）を対象に、ネットショップ立ち上げの支援を行う。

ネットショップ立ち上げ後も、WEB専門会社やITベンダー、IT分野の専門家等と連携をしながら、

ネットショップの商品構成、ページ構成、PR 方法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。

#### ④IT ツール活用事業 (BtoB) (BtoC)

ネットショップ立ち上げ以外の IT ツールを活用し、新規販路開拓を検討している小規模事業者(全業種)や DX 化を検討している管内事業者を対象に、IT ベンダー、IT 分野の専門家等と連携をしながら支援を行う。具体的にはオンライン商談システムの導入や海外向けホームページの立ち上げ、クラウドサービス導入による生産効率化などを想定している。IT ツール導入後も導入前と導入後の売上分析や IT ツールの稼働状況分析など継続した支援を行い、新規需要開拓・売上向上を目指す。

### 【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】

## 8. 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 月に経営発達支援計画の認定を受け、外部評価委員会（現在は、館林市商工課から 1 名、日本政策金融公庫前橋支店から 1 名計 2 名）を組織し、年に一度外部評価委員会を開催している。

#### 【課題】

外部評価報告書を当所事務所に常時備え付けていたが、今後は当所ホームページで公表するなど当所の営業時間外でも常時閲覧可能な状態とする。また、館林市は本経営発達支援計画の共同作成者となるため新たな外部評価委員会の選定が必要となる。外部評価委員会の開催時期についても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

当所専務理事、常務理事、中小企業相談所長、経営支援課長、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国民生活事業融資第二課長をメンバーとする「外部評価委員会」を組織し、毎年 6 月頃に前年度の経営発達支援事業の進捗状況等について事業評価を行い、改善点がある事業について改善を図る。

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及び当所事務所に常時備え付けすることで、管内小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

## 9. 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 代が約 6 割、20 代～30 代が約 4 割と将来的に人材不足が懸念されるバランスとなっている。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 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（経営支援業務経験 10 年以上のベテラン指導員 50 代 3 名）が相次いで定年退職となる時期に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。

また、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。

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	2名	0名	1名
30代	3名	2名	0名
40代	2名	0名	1名
50代	3名	3名	0名
60代	4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・・・4名  
 5～10年・・・2名  
 5年未満・・・1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。

**(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。



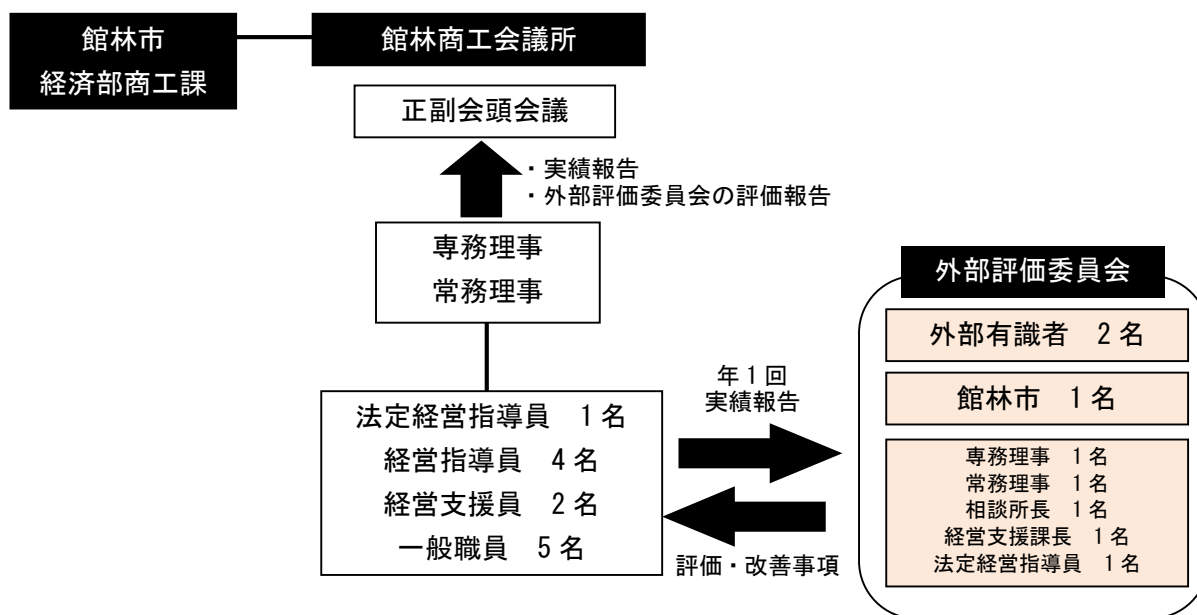
(別表2)

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2年11月現在)

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



(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 : furukawa@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(例:BIZミル等)」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) 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 : 0276-72-4111 (内線204) / 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 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度
必要な資金の額	<u>3,600</u>	<u>4,100</u>	<u>3,600</u>	<u>4,100</u>	<u>3,600</u>
1. 経済動向調査	<u>0</u>	<u>500</u>	<u>0</u>	<u>500</u>	<u>0</u>
2. 経営状況分析、 事業計画策定・実施支援	<u>2,550</u>	<u>2,550</u>	<u>2,550</u>	<u>2,550</u>	<u>2,550</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	800	800	800	800	800
(3) 経営支援システム導入費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
3. 需要動向調査・ 新たな需要の開拓	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>600</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。