

# 経営発達支援計画の 記載例・留意事項等

令和7年11月

中小企業庁 小規模企業振興課

## 〇はじめに

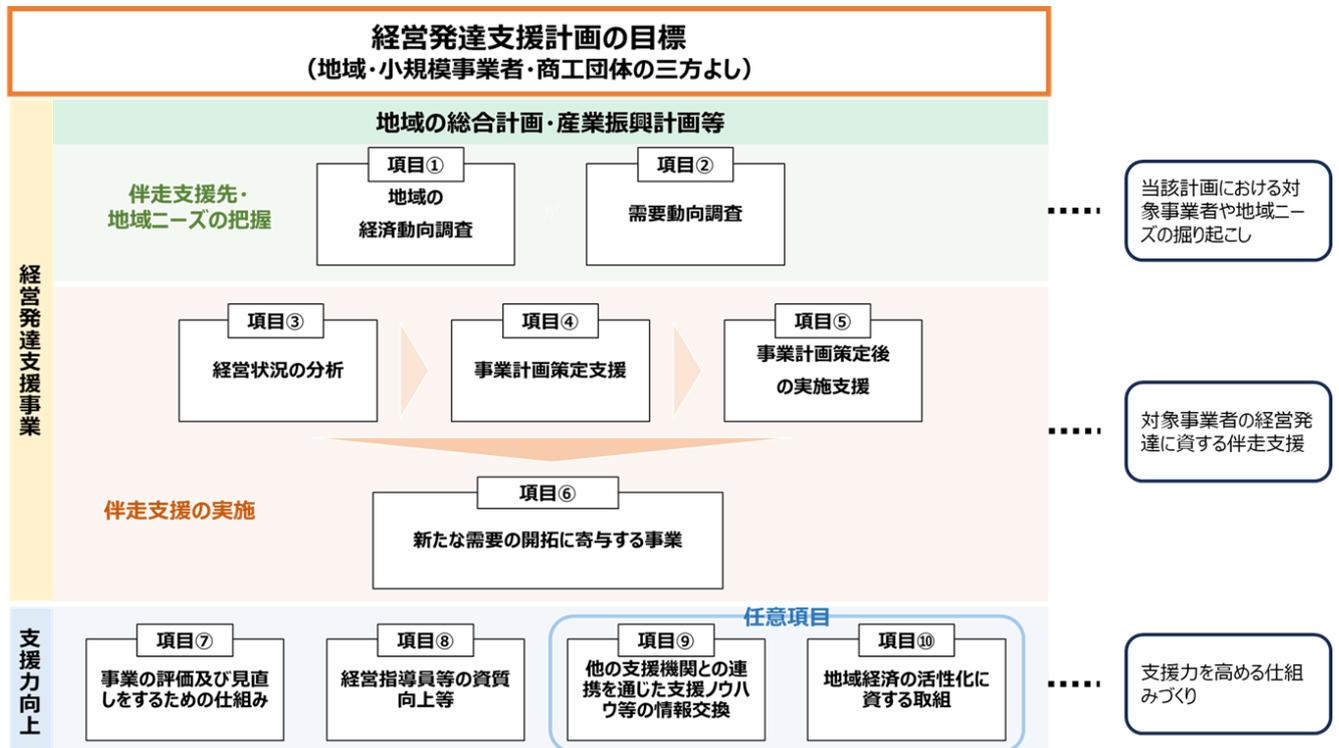
### 《経営発達支援計画の作成にあたって》

本資料については、令和元年7月16日に施行された「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（平成5年法律第51号、以下「支援法」という。）に基づく経営発達支援計画（以下「支援計画」という。）の認定を受けようとする商工会又は商工会議所及び関係市町村（特別区を含む）が、支援計画を作成する際の拠り所とするため、記載事項、留意点等を整理したものです。

商工会、商工会議所及び関係市町村は、支援計画の全体像（下図）を念頭に、管轄地域の実情を踏まえ、申請主体が実行すべきと考える経営発達支援事業等を支援計画に記載してください。支援計画が管轄地域の実情に則した計画であることを前提として、地域の総合計画や産業計画、都道府県知事・市町村長の政策方針や所信表明など（以下「産業ビジョン」という。）に示されているその地域における重点的に支援すべき課題や産業ビジョンが網羅的である場合等に、独自の調査・分析を通じて明確化された重点的に支援すべき課題（以下「重要課題」という。）との整合性や効果検証、支援計画の見直しの仕組み構築（評価委員会や連絡協議会等の活用も検討）が出来ているか等の観点から審査しますので、管轄地域の実情がわかるように記載してください。また、支援計画認定審査上の必須記載項目については記載漏れがないようにお願いします。

支援計画の作成にあたってご不明点があれば、管轄地方経済産業局へお問い合わせください。

図：支援計画の全体像



## 記載例・留意事項の構成

1. <u>目標</u>	・・・P. 1
2. <u>経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針</u>	・・・P. 6
3. <u>地域の経済動向調査に関すること</u>	・・・P. 11
4. <u>需要動向調査に関すること</u>	・・・P. 14
5. <u>経営状況の分析に関すること</u>	・・・P. 17
6. <u>事業計画策定支援に関すること</u>	・・・P. 22
7. <u>事業計画策定後の実施支援に関すること</u>	・・・P. 25
8. <u>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u>	・・・P. 29
9. <u>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</u>	・・・P. 33
10. <u>経営指導員等の資質向上等に関すること</u>	・・・P. 37
11. <u>他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な 小規模事業者支援に関すること</u>	・・・P. 40
12. <u>地域経済の活性化に資する取組に関すること</u>	・・・P. 42
13. <u>経営発達支援事業の実施体制</u>	・・・P. 45
14. <u>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</u>	・・・P. 49
15. <u>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</u>	・・・P. 52
16. <u>経営発達支援計画の概要</u>	・・・P. 54
17. <u>変更認定申請書</u>	・・・P. 55
18. <u>参考</u>	・・・P. 56

## 記載に当たり注意事項

- ▶ 産業ビジョン（産業計画、総合計画における産業構造や地域特性を踏まえた事業者支援の方向性、知事・市長の政策方針、所信表明等）等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載してください。
- ▶ 記載例についてはあくまで例であり、記載されていないければ認定されないというものではありません。地域の重要課題を検討の上、記載するようにしてください。

## ○様式第3（別表1）

### 1. 目標

長期的な視野に立った「地域への裨益」や管内「小規模事業者の振興のあり方」を意識し、重点的に事業計画策定指導及び助言を行うべき小規模事業者を具体的に想定した上で、支援計画の各事業を実施することで達成すべき「目標」などについて記載してください。支援計画全体の目標になります。

※目標の設定に当たっては、重要課題を地域ぐるみ（専門家や他支援機関、地域の事業者等）で設定し、小規模事業者支援の方向性を検討するとともに、各支援機関が役割を明確化し、各々が責務を果たせるような仕組みの構築が必要となります。

仕組みの構築には以下の①、②のようなものが想定されます。

- ①地域の各支援機関がどの支援機関でどのような課題に対する対応が可能か確認できるよう、適切な役割分担を行うこと。
- ②小規模事業者が抱える課題に対応する支援機関を明確にすることで連携をスムーズに行う。

小規模事業者支援においては、伴走支援によって小規模事業者自身の経営の自走化（経営計画等を自身で策定、実行、効果検証、評価、見直しが自立的にできるようになること）を目指してください。経営の自走化においては経営者のリテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産、知的財産、デジタル等の経営管理に係る知識等）の向上と合わせて、小規模事業者の経営リテラシー向上に資する支援が出来るような経営指導員の資質向上に係る研修等の実施も重要です。

また、当該支援による、地域に根差した産業（特産品創出や地域ブランドの保護等）の成長等による地域経済全体の活性化への裨益や、場当たりの支援ではなく長期的な地域産業の将来像（10年後、20年後に地域がどのような姿になっているのが理想か）を描いた上で、支援計画の期間内における小規模事業者への支援に対する目標を記載してください。

どのような業種やエリア、小規模事業者等に重点を置き経営発達支援事業を行うかも重要になります。検討に当たっては、地域の重要課題（インバウンドの外需取込不足、高齢化の進行による経営者の担い手不足、賃上げの停滞等）を解決・改善するため、経営資源・地域資源の正確な把握、有効活用、新たに喚起・獲得しうる需要等を明確にし、重点を置くターゲット（業種やエリア、小規模事業者等）を決定してください。

定性的な目標だけでなく、定量的な目標についても記載してください。

KPI・KGIの設定に当たっては、伴走型補助金や実施状況報告の項目と整合性を図り、何に活用するか（課題や事業の再設定のための地域ニーズの調査のため等）、具体的な活用手法を想定しながら、必要な情報を収集してください。

#### 必須記載事項

- ① 地域への裨益目標
- ② 当該支援計画で支援する小規模事業者を想定した目標

#### <記載にあたり留意すべき点>

- 項目には見出し番号（「1.」「(1)」「①」、…）を付す、項目と項目の間は一行あける、図表を活用するなど、読み手が見やすくなるような工夫をすること。
  - 「現状」における各種データは、市町村全体のデータではなく、商工会又は商工会議所の管轄区域内のデータとすること。（管轄地域が〇〇市全域である等、データが管轄地域と一致しているかを示すこと）
  - 「課題」は、単に日本社会が抱える構造的な問題（少子・高齢化、人口減少等）を概略的にとらえたものではなく、当該地域としての現状を踏まえた上で記載すること。  
具体的には、現状の地域資源（伝統産業・工芸品、特産品、観光資源、商店街等）や経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の現状を把握し、当該資源を有効活用できていない部分や実行できない要因等を課題として記載する。
  - 「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」については、都道府県や市町村の総合計画や産業計画、都道府県知事や市町村長の所信表明等を踏まえつつ、商工会又は商工会議所及び市町村の長期振興施策（10年程度）を記載すること。
  - 「目標」は「伴走型支援を通じて地域の小規模事業者の持続的発展を目指す」といったように、総論的なものとせず、具体的に記載すること。  
重点的に支援を行う業種やエリア、小規模事業者等の情報を明確にした上で、技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するもの（業務効率化や生産性向上、人材の育成・確保、起業・創業及び事業承継等を伴う事業を含む。）等、その業種やエリア、小規模事業者等が抱える「課題」が解決できる目標となっている必要がある。
  - 「目標」（3～5年間）を設定するにあたって、一つは「地域の現状及び課題」を踏まえた上で、また、もう一つは、10年程度の小規模事業者に対する「長期的な振興のあり方」を俯瞰した上で、設定すること。
  - 「目標」は定性的な目標だけでなく、定量的な目標についても併せて設定すること。
  - 「目標」を設定した理由について、全体あるいは個別にわかるように記載してください。
  - 小規模事業者及び地域の課題解決に取り組む上で「経営力再構築伴走支援モデル」（対話と傾聴のプロセスを経た課題設定、小規模事業者の潜在力の引き出し等）を踏まえた目標とすること。
- 中小企業庁HP「経営力再構築伴走支援ガイドライン」

[https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei\\_bansou/guideline.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.pdf)

#### ●基本指針：第四． 2．（1）

#### 第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

#### 2．経営発達支援計画の内容

#### （1）目標の設定

ア．関係市町村の産業ビジョン等を踏まえ、小規模事業者を支援することによる地域経済の活性化への裨益、地区内の小規模事業者の長期的な振興を意識し、経営資源・地域資源の活用や地域課題の解決等により新たに喚起・獲得し得る需要規模を見据えつつ、重点的に経営発達支援を行うべき業種やエリア、小規模事業者を具体的に想定した目標を設定すること。

イ. 経営指導員等の人員体制から実現可能な目標であること。

## 【記載例】

### 経営発達支援事業の目標

※記載に当たっては、＜記載にあたり留意すべき点＞を確認し、作成すること。  
※記載例で示した例にとらわれず、必要な情報は含め、不要な情報は省くこと。  
※記載例についてはあくまで例示であり、重要課題を記載すること。  
※地域の産業ビジョン等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載すること。

#### 1. 目標

##### (1) 地域の現状及び課題

- ・人口減少地域における生活関連サービスの維持  
〇〇地域では人口減少と高齢化が進み、食料品店、衣料品店、医薬品店等の生活関連サービスの維持が困難になっている。スーパーや診療所の撤退により、買い物や通院に片道〇〇km以上かかる「買い物難民」や交通弱者が増加し、地域の暮らしやすさが低下している。
- ・創業を通じた事業の新たな担い手の確保  
〇〇地域では、人口減少と高齢化により事業の担い手不足が深刻化している。既存事業の廃業が増加する中、新規創業者の確保が地域経済維持の鍵となっている。
- ・経営者の高齢化による事業承継ニーズの増加  
〇〇地域の小規模事業者は経営者の高齢化が進み、後継者不在による廃業リスクが高まっている。事業承継支援の需要は年々増加しており、後継者となる人材の確保が必要である。
- ・最低賃金の引上げや物価高等への対応力強化  
最低賃金の引上げや原材料費の高騰により、〇〇地域の事業者は収益圧迫に直面している。価格転嫁や生産性向上の取り組みが急務である。
- ・人材不足への対応のための人材確保、省力化、生産性向上  
〇〇地域では人材不足が常態化しており、特にサービス業や製造業で顕著である。人材確保や省力化、デジタル化による生産性向上等の対応が必要である。
- ・地域の経済環境の変化（〇〇製造工場の撤退、高齢者の需要の増加等）  
〇〇地域では主要製造工場の撤退により雇用が減少し、地域経済に影響を与えている。一方で高齢者向けサービス需要は増加している。
- ・市場環境の変化（SNSでの広報、キャッシュレス決済、AI技術の普及等）  
市場環境は急速に変化しており、SNSを活用した情報発信やキャッシュレス決済、AI技術の普及が進んでいる。しかし、〇〇地域の小規模事業者は対応が遅れており、デジタル活用力の強化が喫緊の課題である。

##### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

＜長期的な振興のあり方としては以下のようなものが想定される＞

###### ①：地域ブランドの確立

10年後における地域のあるべき姿：〇〇地域の特産品が統一ブランドで全国展開し、主要ECと実店舗で安定販路を確保する姿である。生産・加工・販売の連携体制を確立し、付加価値を高め、観光・輸出需要も取り込む地域内好循環を実現する。

理由：人口減少で域内需要が縮小する中、ブランディングと高付加価値化により外需を獲得し、価格主導権を確立する必要がある。生産者の小規模分散を連携で補い、品質標準化と物語性で差別化を図るためである。

###### ②：観光と連携した産業振興

10年後における地域のあるべき姿：通年で体験型コンテンツが確立し、宿泊・飲食・体験・物販が回遊導線で結ばれ、観光消費単価が向上する姿である。平日・閑散期にも地元の資源を生かした着地型ツアーと需要の高い時期は最適な価格設定にすることで需給最適化を図る。

理由：訪問動機を体験価値に転換し、短時間滞在と季節偏在を是正することが必須である。地場産業と関連する各種商品・サービスの提案により粗利を高め、観光の裾野を地域小規模事業者に広く波及させるためである。

③：10年後における地域のあるべき姿：〇〇地域において起業が盛んであり、年間創業数が安定的に〇〇件、5年生存率が〇〇%を維持する姿である。創業支援拠点、資金・人材・知財・販路の支援が連携し、地域課題解決型ビジネスが持続的に生まれる。

理由：人口減少と高齢化で事業の担い手が不足する中、創業により新陳代謝と産業の多様化を促し、地域の稼ぐ力を再構築する必要がある。単発支援ではなく、計画・資金・実行・検証の伴走体制を整え、失敗コストを下げ、生存率を高めることが重要である。

#### ④：事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：後継者候補育成と第三者承継の市場が整備され、要支援企業の〇〇%が計画的に承継完了する姿である。承継後の磨き上げ支援により、売上・利益のV字回復と雇用維持を実現する。

理由：廃業抑制は地域供給網と雇用の防波堤である。早期の事業承継計画、M&A仲介・金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援する必要がある。

#### ⑤：デジタル化推進

10年後における地域のあるべき姿：EC・予約・決済・会計・在庫が連携し、受注から出荷・会計までのリードタイムが〇〇%短縮する姿である。データに基づく価格・販促最適化で収益性を継続的に改善する。

理由：個別最適のツール導入では効果が限定的である。基幹と顧客接点の統合によりデータ駆動の意思決定を可能にし、少人数運営下でも売上拡大とコスト削減を同時に達成するためである。

#### ⑥：人材不足対応（人材確保、省力化、自動化）

10年後における地域のあるべき姿：自動化設備と業務標準化により、労働生産性が〇〇%向上し、繁忙・閑散の変動にも少人数で安定稼働する姿である。多能工化とシフト最適化で離職率を低下させる。

理由：採用難が常態化する中、投入人員の削減と変動吸収力の強化が必須である。プロセス可視化と自動化の併用で品質・納期・コストを同時に改善し、賃上げ原資を生むためである。

#### ⑦：生活関連サービス維持（買い物・医療・交通）

10年後における地域のあるべき姿：移動販売・オンライン診療・コミュニティ交通が定常運行し、買い物・受診・移動のアクセス格差が解消された姿である。郵便局等ハブ拠点で複合サービスを提供し、住民満足度を高める。

理由：需要密度の低下下でも基礎サービスを維持するには、機能集約と広域連携、デジタル併用が不可欠である。生活インフラの維持は転出抑制と雇用確保に直結し、地域の持続性を左右するためである。

### （3）経営発達支援事業の目標

＜経営発達支援事業の目標としては以下のようなものが想定される＞

#### ①：地域ブランドの確立

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KG I：地域ブランド売上を〇〇億円、平均粗利率を〇〇%へ。

KPI：商標・意匠取得〇〇件、統一パッケージ導入〇〇件、SKU〇〇件、EC出店〇〇社、百貨店催事出展〇〇回、認証規格取得〇〇件。

設定した理由：売上・粗利のKG Iは外需獲得と価格主導の実現度を測るためである。KPIはブランド要素（知的財産・パッケージ・販売チャネル・信頼認証）を段階的に積み上げ、成果に因果接続するプロセス管理を可能にするためである。

#### ②：観光と連携した産業振興

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KG I：観光関連売上〇〇%増、消費単価〇〇円増、平均滞在時間〇〇%増。

KPI：体験商品造成〇〇本、多言語WEB整備率〇〇%、キャッシュレス対応率〇〇%、ホテル予約サイト等掲載〇〇件、周遊パス販売〇〇枚。

設定した理由：単価・滞在・売上は波及効果の核心指標である。造成数・多言語・決済・流通・周遊パスは集客から購買までの行動ステップを定量化し、ボトルネックの特定と迅速な改善P D C Aを可能にするためである。

③：起業・創業

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：年間操業件数〇〇件、5年生存率〇〇%、創業後3年の平均売上〇〇千円/社。

K P I：事業計画（LEAN CANVAS/BP）策定〇〇件、創業融資・補助金採択〇〇件、インキュベーション入居〇〇社、MENTORマッチング〇〇件、初年度EC・CASHLESS導入率〇〇%。

設定した理由：

K G Iは創業の量と質（継続・売上）を示す成果指標である。K P Iは「計画→資金→拠点→伴走→デジタル基盤」の創業プロセスを定量化し、ボトルネックを特定して改善できるようにするためである。初期のEC・CASHLESS導入は売上機会の拡大と資金繰り改善に直結する。

④：事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：承継完了〇〇件、承継後2年で売上〇〇%増・雇用維持率〇〇%。

K P I：承継診断実施〇〇社、事業承継計画策定〇〇社、マッチング成立〇〇件、金融同意取得〇〇件、後継者研修修了〇〇人。

設定した理由：完了件数と事後業績は実効性の最終指標である。診断→事業計画策定→マッチング→金融同意→育成のK P Iは承継プロセスのプロジェクト行程を可視化し、停滞段階の特定と資源集中を可能にするためである。

⑤：デジタル化推進

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：オンライン売上比率〇〇%、営業利益率〇〇%、受注～出荷時間〇〇%短縮。

K P I：EC開設〇〇社、マーケティングオートメーション導入〇〇社、キャッシュレス比率〇〇%、API連携本数〇〇、在庫回転日数〇〇日。

設定した理由：売上構成・利益・リードタイムはデジタル投資の費用対効果を示す。導入数や連携数、回転日数はボトルネック解消に直結する運用K P Iであり、投資の成果を段階的に測定できるためである。

⑥：人材不足対応（人材確保・省力化・自動化）

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：労働生産性〇〇%向上、離職率〇〇%改善、残業時間〇〇%削減。

K P I：自動化導入〇〇ライン、標準作業書整備〇〇件、段取り時間〇〇%短縮、スキルマップ運用〇〇社、A I 勤怠導入〇〇社。

設定した理由：生産性向上・離職防止・残業削減は人手不足克服の最も重要なポイントである。設備導入・標準化・段取り短縮・人材可視化のK P Iは現場改善に直接つながるものであり、成果への因果を明確にできるためである。

⑦：生活関連サービス維持（買い物・医療・交通）

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：生活サービス到達率〇〇%、高齢者外出頻度〇〇%増、通院時間〇〇%短縮。

K P I：移動販売拠点〇〇か所、オンライン診療実施〇〇件/年、コミュニティ便運行本数〇〇本、拠点併設サービス〇〇機能。

設定した理由：到達率・外出頻度・通院時間は生活の質とアクセス改善を示すK G Iである。拠点数・オンライン診療件数・運行本数は供給能力を表し、住民利便との因果が明確で、継続可能性の判断に資するためである。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

支援計画の実施期間と、1. 目標で設定した各目標の支援計画期間中の達成方針について記載してください。

関係市町村や都道府県の産業ビジョン等の改定状況も踏まえつつ、実施期間を設定してください。実施期間中であっても、連絡協議会や評価委員会等、定期的な会議により、実施状況、実施結果や効果検証結果の共有を行い、必要に応じて支援計画の見直しを行うようにしてください。支援に対する方針については、地域の重要課題について、重点的に支援を行うエリアや業種、小規模事業者等を具体的に想定して記載してください。

また、実施期間、目標の達成方針については、おおまかな実施スケジュールや、中間目標等を設定する等の取組を行うことで、支援計画全体の目標を達成するべく検討を行ってください。

### 必須記載事項

#### ①支援計画実施期間

- ・ 始期は原則、令和8年4月1日で設定すること
- ・ 実施期間は、3～5年の期間で設定すること

#### ②目標の達成に向けた方針

### <記載にあたり留意すべき点>

- 前項1.(3) 経営発達支援事業の目標で設定した項目ごとに連動させて記載すること。
- 目標の達成方針に「経営力再構築伴走支援モデル」の実践（対話を通じて小規模事業者が本質的課題を認識、納得した上で自ら行動する力を引き出す等）が盛り込まれていることが望ましい。
- 目標の達成方針は支援計画全体の目標が達成できるよう、大まかな実施スケジュールや中間目標（各年目標）の設定等の工夫を行うこと。
- 支援計画の始期と終期は日単位で記載すること。
- 目標の達成方針を設定した理由について、全体あるいは個別にわかるように記載してください。

### ●基本指針：第四. 2. (2)

#### 第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

##### 2. 経営発達支援計画の内容

##### (2) 実施期間

- ア. 自ら設定した(1)の目標を達成するため、実施期間を三年から五年の間で定めて取組の実行計画を定めること。
- イ. 関係市町村の産業ビジョン等の改訂状況も踏まえつつ、実施期間中であっても定期的に必要な見直しを行うこと。

## 【記載例】

### 経営発達支援事業の内容及び実施期間

※記載に当たっては、＜記載にあたり留意すべき点＞を確認し、作成すること。  
※記載例で示した例にとらわれず、必要な情報は含め、不要な情報は省くこと。  
※記載例についてはあくまで例示であり、重要課題を記載すること。  
※地域の産業ビジョン等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載すること。

## 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）

原則、令和8年4月1日で設定。

3～5年の期間で設定。

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### ①：地域ブランドの確立

##### 達成方針1：知財と品質基準の統一

ブランドガイドラインを策定し、商標・G I取得を〇〇件支援する。原材料規格書と共同検査体制を整備し、統一ロゴとパッケージを〇〇件導入する。参加小規模事業者との使用契約を締結し、逸脱品の是正ルールを運用する。

**設定した理由：**品質と表示の一貫性は信頼を形成し、価格訴求から価値訴求へ転換できるためである。知財で模倣を抑止しブランド希少性を守る。標準を定めることで新規参加が容易となり、ブランドの一貫性拡張と粗利維持に資する。

##### 達成方針2：販路の多層化（EC×卸×催事）

自社ECと〇〇モールへ出店し、ふるさと納税返礼品登録を拡充する。国内卸〇〇社と常設棚契約を締結し、百貨店〇〇で季節催事を年〇〇回開催する。海外向け越境ECのテスト販売も実施する。

**設定した理由：**単一販路依存は需要変動に脆弱であるためである。ECは全国到達、卸は安定出荷、催事は認知拡大に有効で三位一体で売上平準化が図れる。販路の分散はリスク低減と顧客獲得効率の向上に直結する。

##### 達成方針3：体験・物語によるプロモーション

公式SNSを運用し、消費者の購買意思決定に強い影響を与える人物（いわゆるインフルエンサー）とタイアップ動画を〇〇本制作する。工房見学・ワークショップを月〇〇回実施し、ブランドストーリー冊子を配布する。一般消費者やユーザーを活用したレビューキャンペーンを展開する。

**設定した理由：**体験と物語は付加価値を可視化し、価格比較を回避できるためである。継続的な発信は検索需要を蓄積しEC転換率を押し上げる。来店体験は口コミと再購入を促し、レビュー向上と粗利改善に資する。

#### ②：観光と連携した産業振興

##### 達成方針1：回遊導線の設計

駅・宿・飲食・物販・体験を結ぶ回遊マップを整備し、スタンプラリーと特典で移動を促す。宿泊者向け〇〇%クーポンを発行し、体験後の物販購入へ誘導する。ナビアプリで混雑・滞在を可視化する。

**設定した理由：**点在資源を線で結ぶことで滞在時間と支出を拡大できるためである。導線設計は機会損失を減らし複数拠点の売上に波及する。低コストで実装でき、データが次の改善につながるため投資対効果が高い。

##### 達成方針2：通年型体験コンテンツの造成

〇〇農園の収穫体験、〇〇工房の手作り体験、ナイトツアー等を季節別に〇〇本造成する。価格帯

を階層化し、予約枠と人員を平準化する。体験後の限定商品購入と写真投稿特典を設ける。

**設定した理由：**季節偏重は稼働の波と収益の不安定を生むためである。通年商品により人員と設備の稼働を均し、単価と回遊を同時に高められる。体験は物販連動の起点となり、地域全体の収益最大化に寄与する。

#### **達成方針3：受入環境のDX（多言語・予約・決済）**

多言語WEBを整備し、宿泊施設等予約サイトに〇〇件掲載する。キャッシュレス対応率を〇〇%へ引き上げ、即時予約・在庫連携のAPIを構築する。レビュー返信と顧客情報の管理を週次で運用する。

**設定した理由：**言語・予約・決済の摩擦は来訪と購入の阻害要因であるためである。検索～予約～支払いの直線化でCVRと消費単価が上がる。データ連携により運営負荷が下がり、品質均一化と再訪促進が実現する。

### **③：起業・創業支援**

#### **達成方針1：ゼロ→イチの伴走設計（計画・検証の高速化）**

創業スクールを四半期開催し。〇〇インキュベーションで隔週でオンライン面談、実地ヒアリングによる顧客課題検証を支援し、3か月で試作・テスト販売まで到達させる。

#### **設定した理由**

初期段階で仮説検証を回すことで、失敗コストを下げ、成立確度を高めることが出来る。事業計画と現場検証を連動させる伴走により、顧客獲得までの時間を短縮し、資金調達・採択の可能性を高める。

#### **達成方針2：資金・人材・拠点の三位一体整備（資源への接続）**

連携している〇〇金融機関・信用保証・補助金窓口を一体化した「創業資金デスク」を設置し、事前審査・書類作成を伴走する。〇〇インキュベーションに創業者優先区画を確保し、バックオフィス・会計・法務の共有サービスを提供する。

#### **設定した理由**

創業者の最大課題は資金・人材・場所の不足である。三位一体でアクセス障壁を下げ、立ち上がりの固定費を低減することで生存率が向上する。専門支援の集約は手戻りを減らし、審査通過率を高め、時間短縮と質の担保に寄与する。

#### **達成方針3：販路・デジタル基盤の即時整備（初期売上の確保）**

創業月からECサイト・キャッシュレス・SNS運用を標準導入し、〇〇モールとふるさと納税に登録する。地域ブランド・観光事業者とコラボ出品、ポップアップ催事を〇〇回/年実施する。CRMで見込み客管理とリピート施策を運用する。

#### **設定した理由**

初期売上が立たないと資金繰りが悪化し、撤退リスクが高まるため、デジタル販路の即時整備にて商圈を拡張し、少人数でも販売を継続できる体制を構築。

### **④：事業承継支援**

#### **達成方針1：早期診断と事業承継計画策定**

〇〇歳以上の経営者に承継診断を実施し、資産・知財・人材の棚卸しを行う。5年計画テンプレートを提供し、関係者・金融機関の合意形成する場を設定する。課題別に税務・法務の専門家を配置する。

**設定した理由：**可視化がなければ承継は停滞するためである。事業承継計画策定により関係者の期待が整合し、金融支援も得やすくなる。早期着手は選択肢を広げ、税務リスク低減や価値向上につながるため効果が高い。

#### **達成方針2：第三者承継のマッチング体制**

〇〇商工会×金融×M&A仲介の連携窓口を設置し、買い手候補リストを整備する。見学会・面談会を定例開催し、案件情報を標準様式で公開する。小規模M&Aの手数料補助を用意する。

**設定した理由：**親族承継だけでは母集団が不足するためである。公的・民間ネットワークの統合で成約率が上がる。標準化されたプロセスは時間短縮・コスト削減をもたらし、小規模でも成立を後押しできる。

#### **達成方針3：承継後2年の伴走支援**

承継後24か月の売上・粗利を月次モニタリングし、商品改良と販路開拓を伴走する。補助金（〇〇）の申請支援を行い、管理会計の導入を支援する。離職防止の人事施策を整理する。

**設定した理由：**承継はゴールでなくスタートである。初期の試行錯誤期に伴走することで赤字転落や離脱を防げる。数値管理により早期の軌道修正が可能になり、売上成長へ接続し地域雇用維持にも貢献する。

#### ⑤：デジタル化推進

##### 達成方針1：基幹業務の統合と自動化

受注・在庫・会計をクラウドで統合し、POSとECをAPI連携する。RPAで伝票処理を自動化し、出荷バッチを〇〇回/日へ増やす。ダッシュボードでリードタイムと在庫回転を可視化する。

**設定した理由：**分断システムは二重入力と誤差を生むためである。統合によりリードタイム短縮・在庫最適化が可能となり、利益率改善に直結する。可視化は現場の自律改善を促し、持続的な効果をもたらす。

##### 達成方針2：データ駆動の販売運用

マーケティングオートメーションでセグメント別配信を行い、RFM分析で再購買施策を設計する。商品ページのA/Bテストを週次で実施し、CPAとCVRをモニタリングする。離脱ポイントのUI改善を継続する。

**設定した理由：**感覚頼みの販促は再現性が低いためである。データで仮説検証を回すことで広告効率を高め、転換率を着実に向上させる。小さな改善の積み重ねがオンライン売上比率の上昇を支え、収益に効く。

##### 達成方針3：人材育成と運用体制の確立

社内デジタル担当〇〇名を育成し、運用手順書と権限設計を整える。週次KPIレビュー会を定着させ、外部パートナーの活用範囲を明確化する。ナレッジを共有し属人化を排する。

**設定した理由：**ツール導入のみでは成果は出ないためである。人とルールが整うことでPDCAが回り、継続運用が可能となる。内製化は外部依存コストを低減し、変化に迅速に対応できる組織力の向上に資する。

#### ⑥：人材不足対応（人材確保、省力化、自動化）

##### 達成方針1：IE手法による現場標準化

動線分析とタイムスタディを実施し、5Sを徹底する。標準作業書〇〇件を整備し、段取り時間の見える化ダッシュボードを導入する。教育プログラムを短時間で回せる形にする。

**設定した理由：**自動化前にムダを除去することが投資効率を最大化するためである。標準化は教育負荷を下げ、属人化ストレスを減らす。短期間で効果が出やすく、次の自動化投資の基盤を作れる。

##### 達成方針2：選択的自動化・デジタル化

自動包装・ピッキングの導入、受付RPA、予約・配車の自動化を実装する。チャットボットで問い合わせ対応を代替し、人的資源を付加価値工程へ再配置する。効果測定を月次で実施する。

**設定した理由：**ボトルネック工程を狙い撃ちすることが費用対効果に優れるためである。単純反復作業の機械化で生産性が上がり、人的資源を価値創出へ振り向けられる。測定により改善サイクルを維持できる。

##### 達成方針3：柔軟な就労と外部資源の活用

短時間雇用・シフトの柔軟化を導入し、地域人材バンクやスキマバイトを活用する。遠隔受注・バックオフィスは外部委託し、繁忙差を平準化する。一人の従業員が複数の業務をこなせるよう、多能工化研修を実施する。

**設定した理由：**フルタイム前提では母集団に限られるためである。柔軟な就労で潜在人材を取り込み、非中核業務の外部化で負荷を軽減する。多能工化は稼働安定を支え、離職率の改善にも効果がある。

#### ⑦：生活関連サービス維持（買い物・医療・交通）

##### 達成方針1：共同運営・拠点集約

郵便局・自治会館を拠点に窓口機能とミニショップを併設する。行政と連携し証明書交付・荷物受取・医療予約の一体化を図る。ボランティア運営に小規模有償を組み合わせる。

**設定した理由：**分散拠点は維持費が高むためである。既存公共拠点の複合化により少人数で多機能提供が可能となり、アクセス改善と継続性の向上を同時に実現できる。住民利便の底上げに資する。

**達成方針 2：**移動サービスの定常化

週〇〇便の移動販売ルートを設定し、処方箋受け取り連携を行う。コミュニティバスのダイヤを最適化し、予約乗合システムを導入する。定期的な広報で利用習慣を形成する。

**設定した理由：**需要が薄い地域では供給側が動くほうが効率的である。定常運行は生活のリズムを作り利用率を高める。医療・物販・交通の連携で外出負担を軽減し、到達率と外出頻度の改善に直結する。

**達成方針 3：**デジタル代替と見守り連携

オンライン診療窓口を〇〇拠点に設置し、遠隔行政相談を提供する。見守りアプリで安否確認と買い物依頼を連携し、地域の見守りネットワークと相互通報を構築する。

**設定した理由：**人手と距離の制約をテクノロジーで補う必要がある。対面とデジタルのハイブリッド提供によりサービス到達率が上がり、緊急時の対応力も高まる。安心感の醸成は転出抑制にも寄与する。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

どのエリアにどのような支援が必要かを検討するに当たり、地域の経済・消費動向等を把握し、地域、エリアごとに現状、課題を正確に捉える必要があります。そのための情報収集・分析、成果の提供等について記載してください。

有効な情報収集・分析のために、「RESAS」（地域経済分析システム）の積極的な活用をお勧めします。なお、独自の調査、自治体、金融機関、シンクタンク等が公表している資料を基に分析等を行うことでも結構です。独自の調査や分析の実施等に当たっては伴走型補助金等を活用することも検討してください。

#### 必須記載事項

- ①経済動向調査（情報収集・整理・分析）の目標  
・周知方法、公表回数を必ず記載すること
- ②経済動向調査の手法
- ③経済動向調査を行う項目
- ④経済動向調査結果の活用方法

#### <記載にあたり留意すべき点>

- なぜ、そのような調査を行うのか、事業ごとに何を把握するための調査（景況感、産業構造、消費動向等）か、目的やねらいを簡潔に記載すること。
- データの活用にあたっては、当該データの収集時期や単独のデータだけでなくのデータを使ったクロスチェック等を行い、最新の正確な情報を収集できるよう努めること。
- 「調査結果」は、管内小規模事業者等に対し広く提供することが重要であり、「会報への掲載」など、会員のみへの提供は不適切。
- 活用が想定される手法・ツール  
RESAS（地域経済分析システム）、JSTAT MAP（総務省統計局）、LOBO調査（日本商工会議所）・小規模企業景気動向調査（全国商工会連合会）、KDDI Location Analyzer、Agooop、ビジネスインテリジェンス（BI）ツール等

#### ●基本指針：第四. 1. (3)

#### 第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

##### 1. 経営発達支援の内容

経営発達支援は、主として以下の各項目に掲げる、商工会又は商工会議所が実施する事業であって、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するもの（業務効率化や生産性向上、人材の育成・確保、起業・創業及び事業承継等を伴う事業を含む。）とする。

(3) 小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向、各種調査を活用した地域の経済動向や経営資源・地域資源の活用や地域課題の解決等により新たに喚起・獲得し得る需要に関する情報の収集、整理、分析及び提供

## 【記載例】

※記載に当たっては、＜記載にあたり留意すべき点＞を確認し、作成すること。  
※記載例で示した例にとらわれず、必要な情報は含め、不要な情報は省くこと。  
※記載例についてはあくまで例示であり、重要課題を記載すること。  
※地域の産業ビジョン等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載すること。

### 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：

- ・経済動向の体系的な調査は断続的・限定的で、RESAS等のデータ連携や四半期速報の仕組みは未整備。
- ・景況感や需要動向は個別相談等で把握しているが、業種横断で比較可能な指標（DI、価格転嫁状況、在庫、水準感）は十分に整備されていない。
- ・消費・観光・人流等の需要側データは点在し、企業の新規事業・販促・創業・承継支援に直結する形での可視化・共有が不足。

###### 課題：

- ・目的別（新規事業開発／販促戦略／起業・創業支援／事業承継支援）に必要なデータ定義が曖昧で、収集・分析が分散。
- ・RESASや統計、独自調査の統合分析と定期公表（四半期・年次）が未実施で、事業者・関係機関への還元が限定的。
- ・調査→活用（個社伴走・補助金活用・販路開拓）への接続プロセスが不足し、政策資源の重点配分に反映されにくい。

##### (2) 目標

	公表方法	現行	令和〇年度	令和〇年度	令和〇年度	令和〇年度	令和〇年度
①景況感調査（半期アンケート）	HP掲載	—	2回	2回	2回	2回	2回
②産業構造分析（RESAS活用）	HP掲載	1回	2回	2回	2回	2回	2回
③消費動向調査（イベント・商談会）	HP掲載	—	50社	50社	50社	50社	50社
④商店街歩行者通行量＋入店率調査	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回

##### (3) 事業内容

###### ①景況感調査（半期アンケート）

調査対象：製造業、建設業、卸小売業、宿泊・飲食業、サービス業（各業種10～20社）

調査項目：売上、採算、資金繰り、仕入・販売単価、設備投資、人手不足、最低賃金額

手法：オンラインフォーム（Google Forms等）＋郵送アンケートを併用

回収率向上のため、電話フォローと商工会窓口での回収を実施

データ集計はExcelまたはBIツールでDI（Diffusion Index）を算出

目的：短期的な業況変化を把握し、資金繰り・価格転嫁・人材確保など支援策を迅速に設計する。

###### ②産業構造分析（RESAS活用）

調査対象：地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額

手法：RESASの「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を活用

特化係数・付加価値額・取引流入額を抽出し、Excelで業種別比較表を作成

近隣市町とのベンチマーク比較を実施

※特化係数：地域の産業が全国と比較してどれだけ特化しているかを示す指標

目的：地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を特定。補助金・販路開拓・人材育成を集中投下する。

### ③消費動向調査（イベント・商談会）

調査対象：イベント来場者、商談会バイヤー、地域消費者

手法： イベント会場でQRコードアンケート（スマホ回答）＋紙アンケート

購入品目・価格評価・満足度・情報入手経路を質問

商談会ではバイヤーにヒアリングし、商品改良提案を記録

目的：顧客ニーズを反映した商品改良と販路戦略を策定し、売上増加と顧客満足度向上を図る。

### ④商店街歩行者通行量＋入店率調査（季節ごとに実施）

調査対象：主要導線3地点＋代表店舗10店

手法：簡易センサーまたは手動カウンタで歩行者数を計測（平日・休日、各6時間）

店舗で入店者数と会計件数を時刻別に記録

QRアンケートで来訪目的・滞在時間を取得

Excelでヒートマップ化し、時間帯別入店率を算出

目的：人流と入店率の関係を把握し、開店時間・販促・スタッフ配置を改善する。

## （４）調査結果の活用

### ・支援テーマの優先順位付け

景況調査結果を基に、価格転嫁・資金繰り・人材確保の重点支援を決定し、専門家派遣や補助金申請支援に反映。

手法：

- ・景況感調査のDIを業種別に集計し、悪化項目（採算・資金繰り・人手不足）を抽出
- ・Excelで「課題別優先度マトリクス」を作成
- ・専門家派遣・補助金申請支援の対象企業を選定

### ・重点産業への集中伴走

RESAS分析で抽出した産業に対し、販路開拓・DX・人材育成を一体で支援。企業間ネットワークを活用し広域連携を促進。

手法：

- ・RESAS分析で付加価値額・取引流入額の高い業種を抽出
- ・該当業種の企業リストを作成し、販路開拓・DX・人材育成の支援計画を策定
- ・商談会・逆見本市を企画し、企業間ネットワークを活用

### ・販路開拓・商品改良の実証

消費動向調査結果を基に、イベント・商談会で商品改良を検証。売上・客数・粗利の変化を定量評価し、次年度支援計画に反映。

- ・消費動向調査結果を基に、商品改良案を提示
- ・イベント・アンテナショップで試験販売を実施
- ・売上・客数・粗利を比較し、効果測定をExcelでグラフ化
- ・成果を次年度支援計画に反映

## 4. 需要動向調査に関すること

顧客の意見や市場環境を把握し、新商品やサービス開発、新事業展開、需要開拓等に生かす（マーケットイン）ため、小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向を正確に把握する必要があることから、そのための調査手法、項目、結果の活用方法等について記載してください。調査や分析の実施に当たっては伴走型補助金等を活用することも検討してください。

※調査に当たっては目的によって必要なデータが異なることから、重点的に支援を行う事業（新規事業開発、販促戦略、起業・創業支援、事業承継支援等）を明確化した上で必要な情報の収集・分析を行ってください。データの収集・分析に当たっては、データの収集時期や、信頼性、個人情報や位置情報の取扱、単独のデータだけでなく異なるデータを使ったクロスチェック等を行い、分析を行うことも重要です。

### 必須記載事項

- ①需要動向調査（情報収集・整理・分析）の目標  
・対象小規模事業者数を必ず記載すること
- ②需要動向調査の手法
- ③需要動向調査を行う項目
- ④需要動向調査結果の活用方法

### <記載にあたり留意すべき点>

- 市区町村単位での「流動人口」、「消費の傾向」等の調査については、RESAS（地域経済分析システム）で把握できるため、「3. 地域の経済動向調査」で記載。
- 「調査対象」は、どのような小規模事業者（商品）を対象とするのか、ある程度想定した上で記載してください。なお、「5. 経営状況の分析を行う事業者」及び「6. 事業計画の策定を行う事業者」と、需要動向調査を行う事業者とは当然に連動する。
- 特定の小規模事業者に対する「調査結果」は、当該小規模事業者にフィードバックすればよい。
- 調査内容について、地域ブランドの形成や観光地の知名度等の向上につながる調査など、結果的に、小規模事業者の商品等に対する需要動向調査に資するものと認められる場合には、支援計画の事業として差し支えない。
  - 例1）化粧ブラシの産地において、e x. 訪問目的・手段、家族構成、購入手段、化粧ブラシに求めること（肌ざわり、色、形、大きさ等）など、地域ブランドの向上等のための調査を行う。  
⇒結果的に、個々の事業者の商品の売上向上につながる
  - 例2）観光地において、e x. 観光目的、きっかけ、来場手段、家族構成、宿泊、お土産品に求めるものなど、観光地全体の知名度等の向上のための調査を行う。  
⇒結果的に、個々の事業者のお土産品の売上や宿泊者数の向上につながる。
- 活用が想定される手法・ツール  
アンケート調査（紙・Web・タブレット）、統計データ・公的データの活用（jSTAT MAP、RESAS）、商圈分析（GIS活用）ツール（Market Analyzer（技研商事インターナショナル）、ArcGIS Business Analyst（ESRIジャパン）、TerraMap（朝日航洋）、Googleマイマップ、QGIS）、人流データ・POSデータ分析（KDDI Location Analyzer（位置情報分析）、人流アナリティクス®（観光・イベント分析向け）、ヒアリング・座談会（定性調査）等

●基本指針：第四. 1. (3)

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

1. 経営発達支援の内容

経営発達支援は、主として以下の各項目に掲げる、商工会又は商工会議所が実施する事業であって、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するもの（業務効率化や生産性向上、人材の育成・確保、起業・創業及び事業承継等を伴う事業を含む。）とする。

(3) 小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向、各種調査を活用した地域の経済動向や経営資源・地域資源の活用や地域課題の解決等により新たに喚起・獲得し得る需要に関する情報の収集、整理、分析及び提供

## 【記載例】

※記載に当たっては、＜記載にあたり留意すべき点＞を確認し、作成すること。  
※記載例で示した例にとらわれず、必要な情報は含め、不要な情報は省くこと。  
※記載例についてはあくまで例示であり、重要課題を記載すること。  
※地域の産業ビジョン等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載すること。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 現状：

- ・地域の経済動向調査は、これまで国提供のビッグデータを活用した分析に限定され、小規模事業者の商品・サービスに対する市場ニーズや消費動向の把握は十分でなかった。
- ・観光や地域ブランドに関する認知度・購買行動の定量データが不足し、マーケットイン型の商品開発や販路戦略に活かせていない。

##### 課題：

- ・ビッグデータ分析のみでは、顧客の意見や市場環境を反映した具体的な需要動向を把握できない。
- ・地域ブランド形成や観光地の知名度向上に資する調査が未実施であり、小規模事業者の商品・サービス開発に活用できる情報が不足している。
- ・ヒアリングやアンケートを含む市場調査を組み合わせ、事業計画策定に直結する分析が必要。

#### (2) 目標

	現行	令和 〇年度	令和 〇年度	令和 〇年度	令和 〇年度	令和 〇年度
①新商品開発の 調査対象事業者数	1者	20者	20者	20者	20者	20者
②試食、アンケート 調査対象事業者数	—	20者	20者	25者	25者	25者

#### (3) 事業内容

##### ①新商品開発の調査

特産品を活用した新商品を開発するため、管内飲食店20店において、特産品の「さつまいも」を活用した新たなスイーツを開発する。具体的には、「道の駅〇〇〇」において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該5店にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

##### 【調査手法】

(情報収集)「道の駅〇〇〇」の来場客が増加する5月、7月(計2回)に、来場客に開発中のスイーツを店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

(情報分析) 調査結果は、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】来場者50人

【調査項目】①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

##### ②試食、アンケート調査

地元信用金庫が開催する「ビジネス商談会」や、中小企業基盤整備機構が主催する「中小企業総合展」において、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。等

【調査手法】【サンプル数】【調査結果の活用】 上記①参照

【調査項目】 上記①に加え、取引条件等

## 5. 経営状況の分析に関すること

事業計画の策定に結び付け、策定後の実施支援（フォローアップ）を適切に実施するため、小規模事業者の定性的な分析だけでなく、定量的な分析も含め（財務状況、強み・弱みなど）、当該小規模事業者の状況を正確に把握する必要がある、そのための分析、分析結果の提供・活用等について記載してください。

※経営状況の分析にあたり、分析の結果を最大限活かすため、小規模事業者との信頼関係を構築し、抱える課題（資金繰り改善、販路拡大、事業再構築等）をヒアリング・想定した上で実施してください。分析に用いるデータの正確性の確保にも注意を払ってください。

また、分析後については、結果を共有すると共に、経営者自身が課題や今後の取組を検討・選択すべく理解促進に努めてください。結果の共有に当たっては、以下の点に注意を払い、理解度に応じてフォローアップを行う頻度等を決定してください。

- ・ 専門用語を避け、図表等を用いわかりやすく
- ・ 改善策の優先順位を意識（短期（資金繰り）・中期（販路）・長期（設備投資））

必要に応じて、伴走型補助金等を活用しつつ、専門家等の外部機関との連携を検討してください。

※分析の手法等については主に次のものを想定。 ※これに限る趣旨の記載ではありません。

財務状況分析		目的：資金繰りの健全性、収益性、成長性を把握し、改善策を立案 ・ 売上高・利益率・キャッシュフロー ・ 自己資本比率・負債比率 ・ 損益分岐点分析
非財務 情報分析	SWOT分析 (事業の強み・ 弱み)	目的：経営戦略や事業計画策定の基盤。 ・ 強み（技術力、ブランド力、顧客基盤等の内部環境要因） ・ 弱み（人材不足、資金制約等の内部環境要因） ・ 機会（市場拡大、補助金制度等の外部環境要因） ・ 脅威（競合増加、原材料高騰等の外部環境要因）
	アンケート等の 実施	目的：財務だけでなく持続可能性や競争力を評価。・顧客満足度 ・ 従業員定着率 ・ DX対応状況 ・ 地域資源活用度 等

### 必須記載事項

- ①経営分析の目標
  - ・経営分析事業者数を必ず設定
- ②経営分析の実施手法  
(セミナー開催の場合) 募集方法、開催回数等
- ③経営分析を行う項目  
(「財務分析」と合わせて「非財務分析 (SWOT分析等)」も必ず行うこと。)
- ④経営分析結果の活用方法

### <記載にあたり留意すべき点>

- 「経営分析事業者数」の標準的な数値基準は設けないが、管内小規模事業者数、経営指導員等の数等を勘案し、過度に高い数値とせず、逆に低すぎないように留意されたい。
- 対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、多様な支援ツール(経済産業省で共有しているローカルベンチマーク等)から小規模事業者に合わせて活用選択されることが望ましい。  
※経産省(ローカルベンチマーク): [https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinryu/locaben/](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinryu/locaben/)  
中小機構(J-Net21 経営自己診断システム): <https://k-sindan.smrj.go.jp/>  
日本政策金融公庫(財務診断サービス): <https://www.jfc.go.jp/n/service/zaimu.html>  
SWOT分析及びクロスSWOT分析(強み×機会で攻めの戦略、弱み×脅威で守りの戦略)等
- 分析結果は、当該小規模事業者にフィードバックすればよい。

### ●基本指針：第四. 1. (1)

#### 第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

##### 1. 経営発達支援の内容

経営発達支援は、主として以下の各項目に掲げる、商工会又は商工会議所が実施する事業であって、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するもの(業務効率化や生産性向上、人材の育成・確保、起業・創業及び事業承継等を伴う事業を含む。)とする。

- (1) 小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の内容、保有する技術又はノウハウ、従業員又は財産等の経営資源の内容、財務の内容その他の経営状況の分析

**【記載例】**

※記載に当たっては、＜記載にあたり留意すべき点＞を確認し、作成すること。  
 ※記載例で示した例にとらわれず、必要な情報は含め、不要な情報は省くこと。  
 ※記載例についてはあくまで例示であり、重要課題を記載すること。  
 ※地域の産業ビジョン等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載すること。

**5. 経営状況の分析に関すること**

**(1) 現状と課題**

現状：

- ・経営分析は限定的で、財務指標（利益率等）の把握に偏り、非財務面（強み・弱み、外部機会・脅威、顧客価値、競争優位仮説など）の体系的整理が不足。
- ・ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール等の活用は一部にとどまり、面談・ヒアリングの標準化が未整備。
- ・セミナー等の参加機会は散発的で、分析後のアクションプラン・フォローアップが弱い。
- ・生活関連事業（理美容、クリーニング、修理、介護・福祉サービス等）は、地域住民の需要を支える重要産業であるが、人口減少・高齢化に伴い需要構造が変化。

課題：

- ・財務＋非財務の二層分析を標準化し、課題抽出から具体的施策（90日アクション）までを一気通貫で設計する必要。
- ・新規事業開発、販促戦略、起業・創業、事業承継など目的別に必要なデータが異なるため、テーマ別の指標・ヒアリング項目を定義・運用する体制が不足。
- ・参加の裾野拡大（募集導線）と、分析対象事業者の計画的な確保（数値目標）が未設定。
- ・生活関連事業の強み・弱み（サービス品質・人材・IT活用）と、外部環境（人口動態・競合・消費トレンド）を統合分析する必要。

**(2) 目標**

	現行	令和 〇年度	令和 〇年度	令和 〇年度	令和 〇年度	令和 〇年度
① 経営分析セミナー（ワークショップ型）	2回	4回	4回	4回	4回	4回
② 個別経営分析（財務＋非財務）	－	30者	40者	40者	40者	40者
③ 重点テーマ別「深掘り分析」（目的別に必要データを収集）	－	30者	40者	40者	40者	40者
④ データ整備・ダッシュボード化（成果の見える化）	－	30者	40者	40者	40者	40者

**(3) 事業内容**

**① 経営分析セミナー（ワークショップ型）**

目的：参加者が自社データを用いて財務・非財務を可視化し、強み・課題・機会を自ら発見。分析の意義と具体的活用法を体験し、個別支援につなげる入口を形成する。

募集方法：チラシ・ホームページ・メール配信・SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）との連携紹介

**開催回数：**年4回（各回定員25名、計100名）

**内容：**

- ・ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール（中小機構「経営計画つくるくん」等）の操作体験
- ・自社データ記入、簡易SWOT、KBF/KSF（購買決定要因・成功要因）抽出、90日アクションの作成
- ・個別分析支援への応募案内

## ② 個別経営分析（財務＋非財務）

**目的：**意思決定に直結する財務指標と、競争優位・顧客価値・外部機会を統合分析し、施策優先順位を明確化。経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込む。

**対象者：**セミナー参加者から意欲・効果見込みの高い15者を選定＋巡回等から15者追加（計30者）

**分析項目：**

- ・**財務分析（直近3期）：**収益性（売上総利益率・営業利益率等）、生産性（労働生産性等）、安全性（自己資本比率・流動比率等）、成長性（売上高増加率等）
- ・**非財務分析（SWOT等）：**内部：商品・サービス／仕入・取引先／人材・組織／技術・ノウハウ（知財）／デジタル・IT／経営計画運用
- ・**外部：**商圏人口・人流／競合／業界動向／法制度・補助制度／チャネル構造／顧客インサイト
- ・**市場・顧客視点：**4P／4C、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャネル別

成約率

**分析手法：**ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール、面談ヒアリング、資料分析（PL/BS/在庫・受注・CRM）、必要に応じアンケート実施

**成果物：**分析レポート、課題抽出シート、90日アクションプラン、中期経営計画素案

## ③ 重点テーマ別「深掘り分析」（目的別に必要データを収集）

**目的：**目的により必要データが異なる点を踏まえ、テーマ別に指標・ヒアリング項目を設計。新規事業・販促・創業・承継の成果に直結する分析を実施する。

**テーマ別の主なデータ：**

- ・**新規事業開発：**顧客課題仮説、代替手段、価格許容度、試作品評価、資源・ケイパビリティ、投資回収シナリオ
- ・**販促戦略：**顧客セグメント別CVR、チャネル別CPA・LTV、訴求軸ABテスト、口コミ・SNS分析、季節性・在庫回転
- ・**起業・創業支援：**初期費用・運転資金計画、収支シミュレーション、参入障壁、初期顧客獲得計画、許認可・リスク
- ・**事業承継支援：**後継者意向、役割移管計画、組織・ガバナンス、資本政策、承継税制・金融支援、収益構造の再設計

## ④ データ整備・ダッシュボード化（成果の見える化）

**目的：**分析指標を標準化し、継続把握可能なダッシュボードを構築。支援進捗・KPIを可視化し、事業者・支援者のPDCAを促進、連携機関との情報共有を円滑化。

**内容：**匿名化データの蓄積、KPIトラッキング（売上・利益・CVR・在庫回転・資金繰り等）、レポート定期発行（四半期）

## （4）分析結果の活用

### ①小規模事業者支援への活用

・事業計画策定への接続

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）を基に、小規模事業者ごとに短期・中期・長期の改善策を明確化し、事業計画に落とし込む。

- ・短期（資金繰り）：資金繰り表の作成、支払・回収サイトの見直し、在庫圧縮、金融機関との調整支援。

- ・中期（販路）：強みを活かした販路開拓（EC導入、SNS広告、展示会出展）、顧客リピート率改善施策。
- ・長期（設備投資）：省人化・省エネ設備の投資計画策定、投資回収期間の試算、補助金・金融支援の活用。

- ・ **KPI設定と伴走支援**

粗利率、在庫回転日数、広告CPA、回収サイトなどのKPIを設定し、月次レビューで進捗確認。改善が遅れる場合は是正策を提示しPDCAサイクルを回す。

## ②内部での活用（商工会、商工会議所内）

- ・ **情報共有とナレッジ化**

分析結果を統一フォーマットで記録し、指導員間で共有。成功事例・失敗事例をケースバンク化し、支援の質を平準化。

- ・ **研修・スキル強化**

分析手法（財務・SWOT・KPI設定）やフォローアップの事例を内部研修で共有し、指導員のスキル向上を図る。

- ・ **データ活用による重点化**

分析結果を集計し、地域全体の課題（例：資金繰り悪化率、デジタル販路未整備率）を把握。重点支援分野を決定し、次年度支援計画に反映。

## ③地域経済・政策連携への活用

- ・ **地域課題の見える化**

分析結果を集約し、地域の小規模事業者が抱える共通課題（例：資金繰り逼迫、デジタル化遅れ、事業承継リスク）を明確化。

- ・ **行政・金融機関との連携強化**

データを基に、補助金・保証制度・金融支援の提案を行い、政策形成や制度改善にフィードバック。

- ・ **広域連携・共同施策**

分析結果を活用し、複数商工会、商工会議所で**共同販促・共同物流・共同研修**を企画し、地域全体の競争力を高める。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」結果を踏まえ、需要を見据えた事業計画の策定を支援するため、支援に対する考え方、支援対象、支援手法等について記載してください。一般的な事業計画にとどまらず、起業・創業計画、事業承継計画、新事業展開に関する計画等、小規模事業者の経営状況に合わせた事業計画の策定支援についても本項目に含まれます。

また、小規模事業者の競争力の維持・強化に向けて事務効率化や生産性向上を図るため、より実現性の高い事業計画の作成に寄与することができるよう、事業計画策定支援段階においてDXに向けたセミナー等の取組についても、実施を検討してください。

### 必須記載事項

- ①事業計画策定支援の考え方
- ②事業計画策定支援の目標
  - ・事業計画策定事業者数を必ず設定
- ③事業計画策定支援の対象
- ④事業計画策定支援の手法

### <記載にあたり留意すべき点>

- 「事業計画」と「経営計画」とは異なります。支援計画では、「経営計画」が経営改善指導において既に作成されていることを前提とした、「事業計画」の策定となる。「経営計画」は、文字どおり、会社としての存続を見据えた全体計画である一方「事業計画」は、その経営計画の目標を達成するための一要素で、事業部門（商品）の売上を見据えた実行計画、との位置づけになる。
- 事業計画の策定にあたっては、経営状況の分析が前提（必須）であるため、原則として、「経営分析事業者数 ≥ 事業計画策定事業者数」となる。（ただし、事業計画策定事業者数に創業者を含む場合は、この限りではない）。
- 事業計画の策定にあたっては、「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」を踏まえることが必要。
- 事業計画策定支援においては、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、内発的動機づけ（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む）を促すことが望ましい。

### ●基本指針：第四. 1. (2)

#### 第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

##### 1. 経営発達支援の内容

経営発達支援は、主として以下の各項目に掲げる、商工会又は商工会議所が実施する事業であって、小規模事業者の経営の発達に特に資するもの（業務効率化や生産性向上、人材の育成・確保、起業・創業及び事業承継等を伴う事業を含む。）とする。

- (2) 経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた事業計画を策定及び見直しをするための指導・助言、当該事業計画に従って行う事業の実効性向上に必要な指導及び助言

## 【記載例】

※記載に当たっては、＜記載にあたり留意すべき点＞を確認し、作成すること。  
※記載例で示した例にとらわれず、必要な情報は含め、不要な情報は省くこと。  
※記載例についてはあくまで例示であり、重要課題を記載すること。  
※地域の産業ビジョン等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載すること。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

**現状：**これまで事業計画策定支援は経営状況の分析を実施し、希望した小規模事業者に対して分析結果に基づき、顧客ニーズや地域経済動向調査、商品・サービスの需要動向を踏まえ、事業計画の策定を支援した。

体系的な支援体制は未整備であり、経営分析は実施しているものの、事業計画策定への具体的な支援には至らないことも多い。創業・事業承継・新事業展開に関する計画策定支援も個別対応に留まっている。

**課題：**事業計画策定の意義や重要性が小規模事業者に十分に浸透しておらず、セミナーの内容や支援手法の見直しが必要。創業や事業承継、新事業展開に関する計画策定支援を体系化し、小規模事業者の内発的動機付けを行い、主体的に取り組む環境づくりが求められる。また、支援体制において、体系的に取り組む仕組みづくりが課題となっている。

特に、生活関連事業者は地域住民の暮らしを支える重要な存在であるが、事業計画策定の意義や重要性が十分に浸透していない。創業・事業承継・新事業展開に加え、生活関連分野における持続可能な経営支援が求められる。

#### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った小規模事業者の○割程度／年の事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す小規模事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。等

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。等

事業計画策定支援は、単なる知識提供ではなく、小規模事業者の行動変容を促すことが重要である。

そのため、以下のような支援方針を作成し、体系的に支援を行っていく

- ・経営分析を実施した小規模事業者のうち、年間○割程度が事業計画を策定することを目指す。
- ・持続化補助金申請を契機とした小規模事業者に対し、実現可能性の高い事業計画策定を支援。
- ・起業・創業、事業承継、新事業展開、生活関連事業における支援に関する計画策定支援を体系化し、段階的に支援。
- ・ワークショップ型セミナーを通じて、小規模事業者が自らの強み・弱みを認識し、課題に向き合う姿勢を育成。
- ・経営指導員による対話と傾聴を重視し、最適な意思決定を支援する伴走型支援を実施。

#### (3) 目標

	現行	令和○年度	令和○年度	令和○年度	令和○年度	令和○年度
①DX推進セミナー	—	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定セミナー	1回	3回	3回	3回	3回	3回
③創業・事業承継支援セミナー	—	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定事業者数	—	60者	60者	60者	60者	60者

#### (4) 事業内容

### ①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

#### 目的

DXに対する理解不足という課題を解決し、業務効率化と販路拡大を図ることで、新事業展開の基盤を整備する。DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していく。

(支援対象、募集方法、講師、回数、カリキュラム、参加者数等)

#### 具体的手法

セミナー内容：DX総論、クラウドサービス、AI活用事例、SNS活用、ECサイト構築など

実施方法：公募型、年〇回開催、IT専門家による個別支援を希望者に実施

成果指標：参加者数、ITツール導入件数、Webサイト開設件数

### ② 事業計画策定セミナーの開催

#### 目的

事業計画策定の重要性を理解し、創業・事業承継・新事業展開に向けた持続的な経営改善を図るための支援体制を構築する。

(支援対象、募集方法、講師、回数、カリキュラム、参加者数等を記載)

#### 具体的手法

対象：経営分析を実施した小規模事業者

実施方法：少人数制、担当制による経営指導員の伴走支援、外部専門家の活用

成果指標：事業計画策定件数、補助金申請件数、計画実行率

### ③創業・事業承継支援セミナーの開催

#### 目的

創業希望者や後継者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を促進する。

#### 具体的手法

(支援対象、募集方法、講師、回数、カリキュラム、参加者数等を記載)

内容：創業マインド醸成、事業構想の整理、資金計画・販路戦略の策定

実施方法：ステージ別支援、創業・承継計画書の作成支援、金融機関との連携

成果指標：創業件数、承継計画策定件数、資金調達成功件数

### ④生活関連事業者向け経営改善セミナー

#### 目的

地域住民の生活を支える事業者の経営力強化を図り、持続可能な事業運営を支援する。

#### 具体的手法

(支援対象、募集方法、講師、回数、カリキュラム、参加者数等を記載)

内容：顧客管理、価格設定、サービス品質向上、店舗運営改善

実施方法：業種別セミナー、個別相談、改善計画書作成支援

成果指標：改善計画策定件数、顧客満足度向上、売上増加率

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

事業計画策定の後、策定した事業計画の進捗状況を確認するとともに、売上、利益等の経営指標の推移を把握するために必要な支援（フォローアップ）を実施すること等について記載してください。

※進捗状況が芳しくない場合については、事業計画の効果・検証を行い、見直しを含め提案すること。また、フォローアップに当たっては、小規模事業者の経営戦略、人材戦略、知的資産、知的財産、デジタル等の経営管理に係る知識（経営リテラシー）の習得状況に応じた支援を検討してください。

### 必須記載事項

- ①事業計画策定後支援の考え方
- ②事業計画策定後支援の目標
  - ・フォローアップ対象事業者数
  - ・フォローアップ頻度（頻度を落とす場合は、必ずその理由を記載してください。）
  - ・売上増加等の目標達成者数
- ③事業計画策定後支援の手法
  - ・事業計画と進捗状況とがズレている場合（事業計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）の対処方法

### <記載にあたり留意すべき点>

- フォローアップ対象事業者は、事業計画を策定した全ての小規模事業者となります。そのため目標値は、原則、「事業計画策定事業者数 ≤ フォローアップ対象事業者数」となります。
- なお、事業計画の策定が年度末等の場合、「事業計画策定事業者数 > フォローアップ対象事業者数」となることが考えられるため、その場合は、「事業計画策定事業者〇者のうち、〇者は事業計画策定が年度末となる見込みであり、当該年度のフォローアップ対象事業者数には含んでいない」等の理由を記載してください。
- 事業内容に書かれているフォローアップの「頻度」と、「対象事業者数」、「延回数」との整合性がとれるようにしてください。
- 「頻度」については標準的な数値基準は設けませんが、経過が順調な小規模事業者は頻度を落とし、密に伴走が必要な小規模事業者については頻度を上げるなど、小規模事業者の進捗状況等に応じて幅を持たせることでも結構です。
- 事業計画策定段階に続き、策定後のフォローアップにおいても、小規模事業者へ内発的動機づけを行い、経営の自走化に向けて潜在力を引き出す支援手法となっていることが望ましい。手法の例としては主として以下が想定される。（小規模事業者自身で実行できるようになることが重要）
  - KPI・KGIのモニタリング
    - ・事業計画策定時に設定したKPI・KGI（売上、利益率、顧客数など）をダッシュボードで可視化。
    - ・乖離があれば原因分析と対策を迅速に実施。
  - PDCAサイクルの徹底
    - ・P l a n（計画）→D o（実行）→C h e c k（評価）→A c t（改善）を定期的に回す。
    - ・定期的なレビューで進捗を確認し、新たな課題の抽出・改善策を発見し即時反映。

●基本指針：第四. 1. (2)

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

1. 経営発達支援の内容

- (2) 経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた事業計画を策定及び見直しをするための指導・助言、当該事業計画に従って行う事業の実効性向上に必要な指導及び助言

●基本指針：第四. 2. (3)

2. 経営発達支援計画の内容

(3) 実施体制 ウ.

小規模事業者に対して支援を行うに当たっては、その支援に係る拠点機能を強化しつつ、その経営の自走化を目指し、事業計画の策定、進捗の確認、効果検証、継続的な経営に係る指導及び助言を実施する仕組みを構築すること。その際、小企業者は、企業としての組織体制が必ずしも十分に整っておらず、環境変化にも脆弱な面があることから、支援に当たっては、特に配慮すること。

## 【記載例】

※記載に当たっては、＜記載にあたり留意すべき点＞を確認し、作成すること。  
※記載例で示した例にとらわれず、必要な情報は含め、不要な情報は省くこと。  
※記載例についてはあくまで例示であり、重要課題を記載すること。  
※地域の産業ビジョン等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載すること。

### 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 現状：

- ・事業計画策定後のフォローアップは一部で実施しているものの、実施頻度・方法が統一されておらず、担当者や時期により訪問／面談回数・記録様式・評価指標が不定期となっている。
- ・フォロー結果やアンケート等の調査結果が支援内容に十分に反映されていない。
- ・起業・創業、事業承継、新事業展開など事業計画の類型に応じた伴走メニューの体系化が未整備。
- ・経営戦略・人材戦略・知的資産／知的財産・デジタル等に関する経営リテラシーの把握と段階別支援が不十分。

##### 課題：

- ・フォローアッププロセス（頻度、様式、KPI、記録管理）、フォーマットの整備。
- ・面談・アンケート・業績指標等の調査データを分析し、支援内容へ反映するPDCAの確立。
- ・起業・創業計画／事業承継計画／新事業展開計画に対応した類型別支援メニューの策定。
- ・経営者の経営リテラシー水準を診断し、段階に応じた人材戦略・知的資産／知財・デジタル活用の支援を組み込むこと。
- ・進捗不良時の効果検証と事業計画見直し（第三者の視点導入含む）のルール化。  
（事業計画進捗率が予定より50%以上遅延している場合は見直し等）

#### (2) 支援に対する考え方

- ・経営の自走化を重視し、コーチング・伴走支援により経営者自身が課題と解決策を見出すプロセスを支援する。現場の当事者意識醸成のため、経営者と従業員の協働を促す。
- ・事業計画を策定した全小規模事業者を対象としつつ、進捗・リスク・リソース状況に応じて支援強度を最適化（重点対象には訪問・面談を高頻度化）。
- ・進捗状況が芳しくない場合は、(a) 目標・KPI達成度の点検、(b) ボトルネックの仮説検証、(c) 事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて事業計画の見直し案（目標・KPI・施策・体制・スケジュールの再設計）を提案する。外部有識者・他地区の指導員等第三者の視点を投入する。
- ・フォローアップでは、小規模事業者の経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産、知的財産、デジタル等）の習得状況を把握し、段階別の学習・実装支援を行う（例：財務基礎→管理会計→KPI設計、著作・商標の理解→出願活用、会計クラウド／EC／SNS運用の導入段階支援）。
- ・収集データの適正管理・秘密保持を徹底し、データに基づくPDCAで支援品質を継続的に改善する。

#### (3) 目標

	現行	令和 〇年度	令和 〇年度	令和 〇年度	令和 〇年度	令和 〇年度
フォローアップ 対象事業者数	—	60者	60者	60者	60者	60者
頻度（延回数）	—	360回	360回	360回	360回	360回
売上増加 事業者数	—	15者	15者	20者	25者	30者
利益率〇%以上 増加の事業者数	—	15者	15者	25者	30者	40者

#### (4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップフォーマットを用いて巡回訪問等を実施し、策定した事業計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定60者のうち、20者は毎月1回、20者は四半期に一度、他の20者については年2回とする。ただし、小規模事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

##### フォローアップ頻度の整合性を要確認

- ・ 20者（毎月1回） → 20者×12回 = 240回
  - ・ 20者（4半期に一度） → 20者×4回 = 80回
  - ・ 20者（年2回） → 20者×2回 = 40回
- 合計 60者 （360回）

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

対象小規模事業者における経営状況の分析・事業計画の策定支援・事業計画策定後の実施支援等を踏まえ、「新たな需要の開拓に寄与する事業」について記載してください。

「商談会、展示会、即売会等の開催や出展支援、ネット販売などITの活用等を通じた販路開拓」や「DXに向けた取組（オンライン取引、キャッシュレス導入、SNS活用、HP作成等）を含めた販路開拓」支援についての記載だけでなく、産官学の連携による新商品開発支援、製品・商品・サービスの付加価値向上支援、知的財産の保護・活用に関するセミナー開催・相談対応等「新たな需要の開拓に寄与する事業」として当該支援計画の目的や想定する対象小規模事業者等を鑑みて適切な事業内容であれば、その他の事業でも問題ありません。支援に対する方針については、重要課題について、重点的に支援を行うエリアや業種、小規模事業者等を具体的に記載してください。

目標は、「支援事業者数」を明確にした上で、事業内容に応じて、例えば、「売上額」や「売上増加率」、「成約件数」や「新規取引先開拓数」等を設定してください。

※「その他の事業」の例

<店舗・地域イベント>

- ・季節イベント  
ハロウィン、クリスマス、夏祭りなど地域密着型イベントで集客。
- ・体験型イベント  
試食・試飲会、ワークショップ（例：スライム作り、料理教室）で顧客接点を増やす。
- ・SNS連動企画  
投稿キャンペーン（写真投稿で割引）、ライブ配信でリアルタイム集客。

<デジタル販路開拓>

- ・MEO対策（Googleマップ上位表示）  
地域密着型ビジネスに有効な集客法。無料で開始可能。
- ・SNS広告+LINE公式アカウント  
低コストでターゲット層に直接アプローチが可能。登録特典で顧客獲得。
- ・ECサイト・ポップアップストア  
商工会議所が支援する展示商談会や大型店舗（デパート等）での期間限定出店。

<コンテンツ戦略（AI活用）>

- ・AIでの多様なコンテンツ生成  
ブログ記事、SNS投稿、音声・動画化等、地域方言対応で親近感を演出可能。
- ・顧客体験共有型投稿  
「お客様の声」「スタッフおすすめ」「ビフォーアフター写真」で共感を得る。 等

※事業の実施に当たっては、なぜその事業を選択したのか目的・目標（「売上拡大」「ブランド認知」「新規顧客獲得」等）を明確化する必要があります。また、客観的な視点をもって「費用対効果」「事業者の負担」を想定し、当該事業の必要性の判断（市場、顧客動向の分析、小規模事業者のリソース状況を確認し無理な事業拡大を避ける等）や、撤退判断（設定したKPI・KGI未達の継続リスク評価、他チャンネルへの展開などの代替策）を適宜行うことが重要となります。

外部連携（金融機関・専門家・地域企業等と協働で販路開拓強化 等）や撤退後の再挑戦に向けた支援（商品改良やターゲットの変更での再チャレンジ等）等を行うことも検討してください。

### 必須記載事項

- ①需要開拓支援の考え方
- ②需要開拓支援の目標
  - ・ 支援事業者数
  - ・ 支援事業ごとに内容に応じて成果目標件数を1つ以上必ず設定  
（「売上額」「売上増加率」「成約件数」「新規取引先開拓数」等の成果目標）
- ③需要開拓支援の手法

### <記載にあたり留意すべき点>

- 誰のために事業を実施するのか、といった「支援対象」を明確に記載してください。
- 例1) ●●の産地であるが、近年、後継者不足により当該小規模事業者の廃業が増加しているという地域の実情と課題を踏まえ、支援計画期間中、○○業を重点支援する。
- 例2) 経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある飲食店を中心に、ECサイトへの掲載を推進する。
- 例3) 特産品○○の改良のため、産官学で連携し、○○の研究・開発を行い、新商品開発を行う。また、新商品の販路についても○○や○○といった取組を通じ開拓をする。等
- 新たな需要の開拓に寄与する事業であるかを判断するため、なぜその事業を実施するのか、事業内容を具体的にした上でどのように実施するのか、どのような効果を期待するのかを明確にして記載してください。

### ●基本指針：第四. 1. (4)

#### 第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

##### 1. 経営発達支援の内容

経営発達支援は、主として以下の各項目に掲げる、商工会又は商工会議所が実施する事業であって、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するもの（業務効率化や生産性向上、人材の育成・確保、起業・創業及び事業承継等を伴う事業を含む。）とする。

(4) 小規模事業者が事業計画に従って行う需要の開拓に寄与することを目的としたSNSやプレスリリース等の広報手法、商談会や展示会等を用いたブランド形成・マーケティング、需要の開拓、電子商取引等の活用手法の教授

【記載例】

※記載に当たっては、＜記載にあたり留意すべき点＞を確認し、作成すること。  
 ※記載例で示した例にとらわれず、必要な情報は含め、不要な情報は省くこと。  
 ※記載例についてはあくまで例示であり、重要課題を記載すること。  
 ※地域の産業ビジョン等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載すること。

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：

- ・地域内の小規模事業者はオンライン販路開拓に関心があるが、高齢化・IT知識不足・人材不足によりDX推進が停滞。商圏は近隣に限定され、EC・SNS・データ活用が未着手。
- ・展示会出展は一部実施しているが、事前準備・事後フォローが不十分で成果が限定的。
- ・生活関連サービス業（理美容、飲食、介護等）は、新規顧客獲得や付加価値化の取組が遅れ、商圏が近隣に限定されている。

課題：

- ・DX推進の理解促進と実装支援（EC、SNS、CRM、データ分析）を体系化する必要。
- ・展示会出展を単発で終わらず、事前・事後の販路戦略と顧客獲得計画を組み込む。
- ・地域の重要課題における重点的に支援を行う業種（例：食品加工、観光関連、伝統工芸）の新商品開発・付加価値化を促進。
- ・知的財産の保護・活用に関する知識不足を解消し、ブランド戦略を強化する。
- ・生活関連事業において、衛生管理・サービス品質・価格戦略・人材確保を強化し、付加価値化を促進。

(2) 支援に対する方針

- ・地域の重要課題を踏まえ、重点支援エリア・業種、対象者を設定：

「〇〇～……に資すること。」（出展：〇〇市長所信表明より抜粋）

エリア：〇〇地域

業種：食品加工、観光サービス、伝統工芸、地域資源活用型製造業

対象者：DX未導入だが販路拡大意欲が高い小規模事業者

- ・販路開拓支援：首都圏・オンライン展示会への出展を推進し、事前準備（商品選定・価格戦略・販促資料）→出展中（陳列・接客）→事後（商談フォロー・受注管理）まで伴走。
- ・DX推進：SNS発信・ECサイト構築・顧客管理（CRM）を段階別に支援。必要に応じてIT専門家派遣を実施。
- ・産官学連携：地域ブランドの情勢のため、を大学・試験研究機関と連携し、新商品開発・付加価値化を支援。生活関連事業の新メニュー開発・衛生管理・品質認証取得を支援。
- ・知財活用：セミナー・相談対応で、商標・意匠・著作権の保護とブランド戦略を普及。

(3) 目標

	現行	令和 〇年度	令和 〇年度	令和 〇年度	令和 〇年度	令和 〇年度
①展示会出展支援 出展事業者数	2者	15者	15者	15者	15者	15者
売上額／者	—	100万 円	100万 円	100万 円	100万 円	100万 円
②産官学連携による 新商品開発・付加価値 向上・地域ブラン ドの向上	1者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数／者	—	10件	10件	20件	20件	30件
③知的財産の保護・ 活用	—	15者	15者	15者	15者	15者

商標・意匠の登録／ 者	—	10者	10者	10者	10者	10者
----------------	---	-----	-----	-----	-----	-----

#### (4) 事業内容

**目的：**地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援し、DX・知財活用を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

##### ①展示会出展支援

**課題：**展示会出展の成果が限定的、オンライン販路未開拓

**手法：**

- ・事前準備：ターゲット市場分析、商品選定、価格戦略、販促資料作成
- ・出展中：陳列・接客・商談サポート、SNSでリアルタイム発信
- ・事後フォロー：商談記録管理、受注対応、次回展示会戦略策定
- ・オンライン販路：ECサイト構築、SEO対策、SNS広告運用

##### ②産官学連携による新商品開発・付加価値向上・地域ブランドの向上

**課題：**地域資源を活かした商品開発が停滞、差別化不足

**手法：**

- ・当地域にある〇〇大学・試験研究機関と当地域で力を入れている〇〇産業について、取扱い事業者と連携し、市場調査・試作・官能評価を実施
- ・生活関連事業について、新メニュー・サービス開発（介護・飲食・美容）に関する試作・評価
- ・デザイン・パッケージ改善でブランド力強化
- ・補助金活用支援（試作・設備導入）の実施
- ・品質認証取得支援（HACCP、地域ブランド認証）の実施

##### ③知的財産の保護・活用

**課題：**商標・意匠の未登録、ブランド戦略の弱さ

**手法：**

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

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 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

経営発達支援事業の実施に伴い、定期的に事業の評価及び見直し等（P D C A）を行うための仕組みについて記載してください。

※定期的な事業の評価及び見直しに当たっては、各目標ごとに設定したK P I・K G Iを活用してください。情報の収集は、定期的な訪問によるヒアリングやアンケート、中間評価の際に財務諸表や事業の進捗状況を確認する等、収集に努め、収集した情報やヒアリングを基に、地域の課題や事業の再設定が必要な場合は、評価委員会や連絡協議会等を活用しながら、次年度の始期に間に合うように新規申請、変更申請を実施してください。

例として、当初の重要課題・事業が経営者の高齢化による円滑な事業承継だった場合、ヒアリングやアンケート等により収集した情報で、事業承継の前に販路開拓や経営リテラシーの向上による経営の健全化が必要と検討。

検討の方向性に齟齬がないかの確認、方針転換による他支援機関等への協力依頼等を地域で一体となり実施するために評価委員会や連絡協議会等を活用しながら、進めることで支援体制の強化につながるものと考えております。

※事業評価に当たっては、下記の点に注意し行う必要があります。

- ・達成度の確認

支援計画での数値目標（K P I）や成果指標を評価（例：売上増加率、支援件数、伴走支援実施率等）

- ・事業環境の変化への対応

法改正、物価・エネルギー価格変動、D X推進など外部要因に対応できているか評価

- ・費用対効果の検証

投入したコストに対して成果が見合っているか、定量・定性両面で評価

- ・地域経済・小規模事業者への波及効果

地域活性化や小規模事業者の維持・発展にどのような効果があったかを評価

※事業の見直しに当たって、下記の例のような判断基準を設定することで、円滑な事業の見直しが可能となります。

<事業継続に係る判断基準例>

- ・K P I・K G I達成率（例：80%以上＝継続、50%未満＝要見直し等）
- ・外部環境変化に対応できているか（例：インボイス対応、D X推進）
- ・事業者ニーズとの乖離がないか（アンケート・ヒアリングで確認）

<事業の撤退・縮小の判断基準例>

- ・複数年度にわたり成果が低迷し、改善策を講じても効果が見えない場合
- ・他事業への資源再配分が合理的と判断される場合

<代替策の検討例>

- ・完全撤退だけではなく、事業スキームや対象範囲（エリアや業種等）の変更・縮小を検討

※評価委員会や連携協議会の開催等により、第三者意見を聴取することによって下記のような効果が考えられます。

- ・評価委員会の設置

外部有識者（中小企業診断士、大学教授、金融機関担当者等）を含めた委員会で客観性の担保が可能

- ・評価プロセスの透明化

評価基準・結果をHP等により公開し、小規模事業者や地域住民への周知、説明責任を果たす。

- ・定性評価の補完

収集した数値だけでなく、外部機関等が持つ事業者の声や現場の改善事例の事業等への反映が可能

#### 必須記載事項

- ①事業の実施状況を定量的に把握する仕組み
- ②事業評価の手法  
(事業評価・見直しの仕組みに外部有識者、法定経営指導員又は広域経営指導員、市町村を参画させること)  
※協議会等を設置する場合は上記3者を構成員として含めること
- ③事業の評価・見直しを行う頻度  
(毎年度1回以上、評価を実施すること)
- ④評価結果の公表方法  
(評価結果を地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にすること)

#### <記載にあたり留意すべき点>

※次ページ【記載例】内に、記載しております。

#### ●基本指針：第四． 2． (3)

#### 第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

#### 2. 経営発達支援計画の内容

#### (3) 実施体制 ウ. エ. オ. カ.

- ウ. 小規模事業者に対して支援を行うに当たっては、その支援に係る拠点機能を強化しつつ、その経営の自走化を目指し、事業計画の策定、進捗の確認、効果検証、継続的な経営に係る指導及び助言を実施する仕組みを構築すること。その際、小企業者は、企業としての組織体制が必ずしも十分に整っておらず、環境変化にも脆弱な面があることから、支援に当たっては、特に配慮すること。
- エ. 具体的な取組の企画・実行や、目標の設定、達成に向けた進捗管理、効果検証等を行う責任者として、経営指導員を選定するとともに、小規模事業者の経営発達支援を行う経営指導員等を小規模事業者ごとに選定すること。ただし、広域的な支援体制を構築し、広域的な支援を実施する場合においては、広域経営指導員（施行規則第七条第二項に規定する広域経営指導員をいう。）を設置すること。
- オ. 広域経営指導員を設置する場合においては、地域の実情に応じて、主として以下の各項目に掲げる業務を行わせるものとする。なお、その業務を行わせるに当たっては、他の商工会若しくは商工会議所における先進的な取組を参考にするとともに、広域経営指導員の業務に関する先進的取組を他の商工会若しくは商工会議所に積極的に展開すること。
- ①商工会又は商工会議所における経営発達支援計画（二以上の商工会若しくは商工会議所が共同して策定する同計画又は複数の同計画を含む。）の策定、管理及び実行
  - ②①の実施に当たって、必要となる複数の商工会又は商工会議所、地方公共団体及び他の支援機関との円滑な連携の促進
  - ③他の経営指導員に対する効果的かつ適切な指導及び助言
- カ. 経営発達支援計画の実施状況については、定量的な指標をもって把握し、評価を行う仕組みを構築すること。

## 【記載例】

※記載に当たっては、＜記載にあたり留意すべき点＞を確認し、作成すること。  
※記載例で示した例にとらわれず、必要な情報は含め、不要な情報は省くこと。  
※記載例についてはあくまで例示であり、重要課題を記載すること。  
※地域の産業ビジョン等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載すること。

## 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：

- ・経営発達支援事業の進捗確認は理事会で行っているが、評価指標が定量化されていない。
- ・外部有識者や市町村を交えた第三者視点の評価体制が未整備。
- ・評価結果の公表は限定的で、地域事業者が常時閲覧できる仕組みが不十分。

課題：

- ・K P I・成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要。
- ・外部有識者・法定経営指導員又は広域経営指導員・市町村を含む協議会体制の整備。
- ・毎年度1回以上の評価・見直しの定期化と、結果をHP・会報で公開する体制の確立。
- ・広域的な支援体制を踏まえ、複数商工会・関係機関との情報共有・改善提案を組み込む

#### (2) 事業内容

##### 1. 定量的把握

- ・K P I設定：事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、EC導入件数、知財相談件数、売り上げ増加率〇〇%増加、売上総利益率〇〇%増加など。
- ・データ収集：フォローアップシート・会員アンケート・実績報告を統合し、ダッシュボードで可視化。

##### 2. 評価手法

- ・「評価協議会」を設置し、構成員に外部有識者（中小企業診断士等）、法定経営指導員又は広域経営指導員、市町村担当者を含める。
- ・半期ごとに進捗確認、毎年度1回以上の総合評価を実施。
- ・評価は5段階評価＋改善提案方式で、次年度支援計画に反映。

##### 3. 評価・見直しの頻度

- ・年1回以上の総合評価＋半期レビュー。
- ・必要に応じて臨時協議会を開催し、地域の産業ビジョンにおける重要課題（DX推進、販路開拓、知財活用）を議論。

##### 4. 結果の公表方法

- ・評価結果はHP・会報に掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保。
- ・広域連携先（近隣商工会・関係機関）にも共有し、改善策を協働で検討。

##### 5. 広域的支援体制の活用

- ・複数商工会、商工会議所と情報共有し、共通課題（販路開拓・DX・人材育成等）に対する合同研修・専門家派遣を検討。
- ・評価委員会で他の支援機関等の事例を取り入れ、地域間の成功事例を水平展開。

### <記載にあたり留意すべき点>

- 支援計画に記載した全ての項目（事業）について評価対象としてください。
- 「評価結果を地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とすること」を満たす手段としては、「ホームページへの掲載」や「事務所への常時備え付け」が代表例です。「会報」や「会員限定サイト」への掲載のみでは、特定の者しか閲覧できないため、不適切です。
- PDCAサイクルを適切に回していくには、一例として「協議会」や「評価委員会」等の関係者及び第三者による評価や見直しの検討を行う組織を設置することが効果的であるため、「協議会」等の設置を推奨しています。なお、「協議会」等という形式には拘らず、PDCAサイクルを適切に回す「仕組み」を構築してください。
- 評価・見直しを行う仕組みとして必要な者は、以下の者とします。
  - (1) 外部有識者：中小企業診断士など専門的な知識を有する第三者であることが明確である必要があります。したがって、「一般会員企業」や「都道府県商工会連合会又は商工会議所連合会といった上部組織の職員」は外部有識者とは見なされませんのでご注意ください。なお、金融機関や士業等の専門的な知識を有する者は会員であっても外部有識者とみなしていただいて構いません。また、「一般会員企業」等を評価委員として任命すること自体は問題ありません。
  - (2) 法定経営指導員/広域経営指導員：本支援計画の実施に関与する経営指導員となります
  - (3) 市町村：本支援計画を共同で作成する市町村の担当者となります。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

経営指導員をはじめとする職員の支援能力の向上と、支援ノウハウの共有による組織全体としての支援能力の向上を図るために、「経営指導員等の支援能力向上に向けた取組」と、「支援ノウハウを組織内で共有する仕組み」の2つについて記載してください。

また、小規模事業者の経営リテラシー向上を図れるよう、小規模事業者からの相談等に対応するためのデジタルツールの活用、ブランディング戦略、SNS活用などの広報戦略、価格転嫁、知的財産の保護、起業・創業、事業承継等に係る自発的な知識習得・指導能力向上に向けた取組について検討してください。

※「やる価値が実感できる小さな成功体験」を積み重ねることで、小規模事業者が事業の維持・発展の意欲を高め、どのような支援が必要か自ら考え、相談できるよう、知識の習得に限らず、自ら考えるプロセスを示し、経営リテラシーの向上に寄与するような資質向上に取り組んでください。

※広域経営指導員が配置されている場合は、広域経営指導員のOJT指導や他の商工会、商工会議所等のノウハウ、ナレッジ共有などに取り組んでください。

### 必須記載事項

- ①経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組
- ②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

### <記載にあたり留意すべき点>

○この項目で言う「経営指導員」とは「法定経営指導員又は広域経営指導員」も含めた広義の「経営指導員」である。

○「経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組」では、その対象を経営指導員に限定しないことは当然のことながら、上部団体等が主催する義務研修への参加など従来から実施している取組の域を出ていないと思われるものは不適切。

○また、単に「経営指導員や一般職員を●●研修に派遣する」というだけでなく、例えば、経営指導員等に不足している能力を特定した上で、それを補うために●●研修への参加が適切である、といったような点を明確に記載すること。

○「個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み」では、単に「研修会参加後、研修に参加しなかった職員に対し研修で習得した内容を職員間で共有する」といったような概論的な記載ぶりではなく、「共有するための方法」を具体的に記載してください。

共有するための方法の例としては以下のようなものが想定されます。

#### <ノウハウの形式知化（見える化）>

- ・支援プロセスの標準化

ヒアリング項目、分析手法、提案書等のテンプレートを整備する。また、「支援の流れ」をフローチャート化し、誰でも同じ品質で対応できるようにする

- ・事例データベースの構築

成功事例・失敗事例を「業種」「課題」「支援内容」「成果」等で分類し、ナレッジベースをクラウド等（例：Share Point、Teams Wiki）により共有。経営指導員が支援対象において同様の事例がないか検索できるようにしておく。

#### <職員間のナレッジ共有の仕組み>

- ・支援ケースレビュー会議を定期的で開催し、支援事例を持ち寄り、課題解決のプロセスを共有する。「なぜその提案をしたか」「他の選択肢」を共有・議論する。

- ・メンター制度＋ペア支援

経験豊富な職員と新人がペアで小規模事業者を訪問し、支援後に振り返りを記録。新人の教育のみならず、ナレッジベースに反映する。

<デジタルツール活用>

・事業者情報と支援履歴をCRM（顧客関係管理）システムに入力し、ナレッジベースと連携することで、支援時に「過去の類似事例」を自動提案する仕組みを追加する。

・AI活用

事例データから「よくある課題と解決策」をAIで抽出し、新人職員が質問すると、過去事例を提示するチャットボットを導入する。

<インセンティブと文化づくり>

・共有を評価する仕組み

「事例登録数」「ナレッジ活用度」を評価指標にし、優れた事例共有者を表彰し、文化として定着させる

○「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかる取組が盛り込まれていることが望ましい。

●基本指針：第四

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

2. 経営発達支援計画の内容

(3) 実施体制 ク.

ク. 経営指導員等（法第七条第五項に規定する経営指導員及び経営改善普及事業を担当する商工会及び商工会議所の職員をいう。）の資質向上（デジタルツールの活用、ブランディング戦略、SNS活用などの広報戦略、知的財産の保護、起業・創業、事業承継等）に係る体制整備や自発的な知識習得の促進、有為な人材の確保に努めるとともに、支援ノウハウを組織内で共有する体制の整備を図ること。

●基本指針：第七. 1. については、次ページに記載

## 【記載例】

※記載に当たっては、＜記載にあたり留意すべき点＞を確認し、作成すること。  
※記載例で示した例にとらわれず、必要な情報は含め、不要な情報は省くこと。  
※記載例についてはあくまで例示であり、重要課題を記載すること。  
※地域の産業ビジョン等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載すること。

### 1.0. 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：経営指導員向け研修は実施しているが、一般職員を含めた体系的な能力向上策が不足。  
支援ノウハウが個人に依存し、組織内で共有する仕組みが未整備。  
DX対応や課題設定力など、新たな支援領域への知識習得が遅れている。

課題：経営指導員と一般職員双方の支援スキルを計画的に向上させる必要。

○J Tや情報共有の仕組みを整備し、ノウハウを組織資産化すること。

小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を行い、経営リテラシー向上と自律的課題設定力の醸成に寄与する研修体系が必要。

#### (2) 事業内容

##### 目的

経営指導員と一般職員の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有と○J Tを通じて組織力を強化する。さらに、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上に寄与する。

##### ① 外部研修・セミナーの計画的活用

- ・経営支援能力向上セミナー：中小企業庁や都道府県連合会主催研修へ計画的に派遣。
- ・事業計画策定セミナー：中小企業大学校等で課題設定・計画策定力を習得。
- ・DX推進セミナー：ITツール（RPA、クラウド会計、EC、SNS）活用支援力を強化。
- ・コミュニケーション研修：対話力・傾聴力を高め、信頼醸成と課題深掘りを実践。
- ・課題設定力研修：小規模事業者が自ら考えるプロセスを促す支援手法を学ぶ。

##### ② ○J T制度の導入

- ・経験豊富な指導員（広域経営指導員等）と一般職員でチームを組み、巡回指導・窓口相談で実践型○J Tを実施。
- ・成功事例を共有し、「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を現場で実践。

##### ③ ノウハウ共有の仕組み

- ・支援事例データベースを構築し、課題設定・解決プロセスを記録・共有。
- ・広域英経営指導員を中心に月次のケーススタディ会議で成功事例・失敗事例を分析し、改善策を組織で共有。

##### ④ 経営リテラシー向上への寄与

- ・研修・○J Tを通じ、小規模事業者の経営の自走化に向けたプロセスを支援。
- ・財務・人材・知財・デジタル活用など、段階別に学習→実践→定着を促す。

## ●基本指針：第七. 1.

### 第七 その他小規模事業者の経営の改善発達に関する重要事項

#### 1. 経営改善普及事業を担当する職員の資質の向上

経営改善普及事業を担当する職員は担当する地区内の小規模事業者の実態の把握や指導効果の測定などを行うことにより、自らも経営改善普及事業の具体的な実施方法の改善、指導技術の向上に努めるとともに、国や都道府県等が実施する研修を積極的に受講し、人事交流等を通じて相互に資質の向上を図ること。

なお、商工会等にあつては、経営改善普及事業を担当する職員が経営改善普及事業に集中して取り組むことができるよう、勤務環境の整備に努めるものとする。

## 1 1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

○この項目は任意項目です。

経営発達支援事業を効率的かつ円滑に実施するため、他の支援機関等と不断の情報交換に努める必要があることから、他の支援機関や専門家等との間で、支援ノウハウ等の情報交換を行うこと等について記載してください。

※支援計画を地域全体で一体的に実施するため、地方公共団体に加え、他の商工会又は商工会議所、地域の金融機関、他の支援機関、公益法人、NPO及び専門家、さらには地域の大企業や中小企業等とそれぞれの役割を明確にしつつ連携し、支援ノウハウ等に関して情報共有及び意見交換を行うことを通じてネットワーク構築を行ってください。

※小規模事業者が他社と連携して実施する、営業協力や共同調達、持ち株会社化による事務集約や戦略立案の高度化といった生産性向上に資する取組について、他の商工会、商工会議所と情報共有や連携を行い、実施について検討してください。

### ●基本指針：第四、第七

#### 第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

##### 2. 経営発達支援計画の内容

##### (4) 商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者との連携

ア. 経営発達支援計画を地域全体で一体的に実施するため、地方公共団体に加え、他の商工会又は商工会議所、地域の金融機関、他の支援機関、公益法人、NPO及び専門家、さらには地域の大企業や中小企業等と連携し、支援ノウハウ等に関して情報共有及び意見交換を行うことを通じてネットワーク構築に努めること。

イ. 連携する者それぞれの役割を明確にし、最も効果的に小規模事業者の支援を行うことができるようにするものとする。

ウ. 小規模事業者が他社と連携して実施する、営業協力や共同調達、持ち株会社化による事務集約や戦略立案の高度化といった生産性向上に資する取組について、必要に応じて複数の商工会又は商工

#### 第七 その他小規模事業者の経営の改善発達に関する重要事項

##### 3. 国、地方公共団体、関係機関等との関係

(1) 経営改善普及事業は、直接的には都道府県の指導・監督の下に実施されるものであることを踏まえ、その事業の実施に当たっては、商工会等の機能が十分に発揮されるように、都道府県及び関係市町村の理解・協力を得つつ、実施すること。

(2) 経営改善普及事業の実施に必要な経営指導員等の人件費や事業費（施設整備費を含む。）に係る補助について、適切な根拠とともに、地方公共団体に必要性を説明し、協力を求めること。

(3) 国、地方公共団体の施策・制度についても積極的に情報収集し、活用するよう努めること。

(4) 地方公共団体の政策の方向性に応じ、事業の実施に際して必要とされるノウハウ等を有する関係機関からも情報収集するとともに、理解、協力が得られるよう努めること。

## 【記載例】

※記載に当たっては、＜記載にあたり留意すべき点＞を確認し、作成すること。  
※記載例で示した例にとらわれず、必要な情報は含め、不要な情報は省くこと。  
※記載例についてはあくまで例示であり、重要課題を記載すること。  
※地域の産業ビジョン等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載すること。

### 1 1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

#### (1) 現状と課題

**現状：**地域経済支援対策会議や県内商工会情報交換会等に定期的に参加し、地方公共団体、商工会議所、金融機関、観光協会、NPO法人、専門家等と連携しながら、地域の経済動向や支援ノウハウの共有を図っている。特に、事業計画策定支援に関する情報交換を通じて、経営指導員の支援力向上に努めている。

**課題：**情報交換の場は存在するものの、支援ノウハウの体系的な蓄積や共有が十分とは言えず、支援内容が属人的になりがちである。また、小規模事業者が他社と連携して行う営業協力や共同調達等の生産性向上に資する取組について、他の商工会、商工会議所との連携が限定的であり、実施に向けた検討が進んでいない。

#### (2) 事業内容

**目的：**本事業は、地域内外の支援機関との連携を強化し、支援ノウハウの体系的な共有と、小規模事業者の連携による生産性向上の取組を促進することを目的とする。

##### ・地域経済動向の把握（年4回）

地方公共団体、商工会議所、金融機関、観光協会等と連携し、地域経済の最新動向を把握するとともに、支援ノウハウの交換を通じて経営指導員の支援力向上を図る。特に、金融機関との情報交換を通じて、事業計画策定支援の質的向上を目指す。

目的：事業計画策定支援力の強化と、地域支援機関とのネットワーク構築

##### ・近隣の商工会、商工会議所との情報交換（年2回）

都道府県連合会や近隣の商工会、商工会議所との定期的な情報交換を通じて、支援事例の共有や課題の抽出を行い、地域全体での支援体制の強化を図る。

目的：支援ノウハウの共有による地域支援力の底上げ

##### ・中小企業支援ネットワークの構築（年1回）

専門家、公益法人、NPO等との連携を通じて、支援ノウハウの高度化と多様化を図る。特に、事業承継や創業支援に関する情報交換を重視する。

目的：多様な支援機関との連携による支援の質的向上

##### ・商店街の活性化と生活支援、地域コミュニティの再生支援

空き店舗活用による生活サービス提供

商店街の空き店舗を活用し、地域住民向けの生活支援サービス（例：子育て支援拠点、福祉相談窓口など）を展開。地域コミュニティの再構築を目指す。

地域コミュニティの再生支援

商店街でのイベント開催や、地域住民との交流促進を通じて、地域のつながりを強化。高齢者の見守り活動や、地域ボランティアとの連携も含めた支援体制を構築。

## 1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

○この項目は任意項目です。

小規模事業者の経営の改善発達には地域での需要開拓・販路開拓・販売促進等の支援、地域ブランドの開発等の支援等の地域経済の活性化と不可分であること等に鑑み、地域の総合的経済団体としての商工会又は商工会議所が行う、地域経済の活性化に資する幅広い活動について記載してください。また、地域の生活・コミュニティの活性化を図るため、組合・商店街等が行う地域での生活・コミュニティの活性化に資するイベント等の取組支援等も積極的に検討してください。

### ●基本指針：第五

#### 第五 商工会又は商工会議所がその地区内における商工業の総合的な改善発達のために行う他の事業（地域経済の活性化に係るものを含む。）との関係に関する事項

商工会又は商工会議所が、その地区内における商工業の総合的な改善発達のために行う他の事業を行うに当たっては、以下の点につき留意する必要がある。

1. 小規模事業者の経営活動は地域の経済環境と密接な関連を有しており、地域経済の活性化に係る取組（地域のブランド化、地域住民の利便性向上、地域課題の解決等に係る取組）は新たな需要の喚起・獲得の機会ともなり得ることから、小規模事業者の経営の改善発達はこのような取組と一体となって、あるいは協調して図っていくこと。
2. 経営改善普及事業を実施するに当たっては、商工会又は商工会議所が地区内の商工業の総合的な改善発達のために行う他の事業及び関係市町村が講じる事業と有機的連携を図りつつ実施すること。

## 【記載例】

※記載に当たっては、＜記載にあたり留意すべき点＞を確認し、作成すること。  
※記載例で示した例にとらわれず、必要な情報は含め、不要な情報は省くこと。  
※記載例についてはあくまで例示であり、重要課題を記載すること。  
※地域の産業ビジョン等、他機関の文章の引用を行う場合は、引用元の文章も必ず記載すること。

### 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：

- ・地域の産業は小規模事業者が多数を占め、生活・観光・サービス等の地域需要に根差した事業構成が中心である。
- ・地域資源（農水産物、工芸、文化、景観等）のブランド化は部分的に進むが、統一的な認知・評価の仕組みが弱く、価格優位や付加価値化に伸び代がある。
- ・中心市街地・商店街では来訪機会が減少し、空き店舗の増加やイベントの継続性が課題。
- ・若年層の域外流出が続き、U I J ターンやインターン等の就労定着支援はまだ十分ではない。
- ・地域では高齢化や人口減少が進み、買い物・交流機会の減少により生活利便性が低下している。

##### 課題：

- ・地域ブランドの体系化・認証・マーケティングの未整備
- ・商店街・中心市街地の来訪機会の創出と空き店舗活用の不足
- ・若年層の就労定着・U I J ターン支援の不足
- ・コミュニティ活性化イベントの企画・運営力・資金確保の弱さ
- ・地域資源を活かした商品開発・六次産業化の体制不足
- ・地域住民の交流機会を増やし、生活利便性を高めるイベントやサービスの不足

#### (2) 事業内容

##### ① 地域活性化協議会の設置・運営（年3回程度）

産学官金・観光・交通・メディア等が参画する横断協議体を設置し、需要創出、販路拡大、地域資源活用、防災・レジリエンス等の戦略を合意形成。商工会／商工会議所が事務局を担い、部会（六次化、販促D X、商店街活性、観光連携、B C P等）を運営する。

**解決する課題：**横断連携の恒常的な場を作り、個別最適から共同戦略へ転換。需要創出と連携事業の継続性を高める。

##### ② 地域ブランド認定・評価制度の構築

地域資源を基軸にした認証基準、審査、評価・更新、ストーリー発信、価格戦略支援を実施。共通ロゴ・パッケージ・ガイドラインを整備し、販路ごとに販促テンプレートを提供。

**解決する課題：**統一的な認知・信頼を形成し、付加価値と単価を向上。市場で選ばれる根拠を可視化する。

##### ③ 駅前・中心商店街の賑わい創出と空き店舗活用

回遊導線の再設計、ナイトタイム・マルシェ・周遊スタンプ等の集客企画、ポップアップ出店・インキュベーション、共同決済導入、回遊データ分析を推進。

**解決する課題：**来訪頻度を高め、空き店舗を事業試行の場へ。商店街の売上機会と新規開業を増やす。

##### ④ 若者の地元就職・U I J ターン促進

地元企業魅力の見える化、短期・長期インターン、就労体験イベント、住まい支援情報の統合、採用広報伴走、卒業後フォローアップを実施。

**解決する課題：**若年層の域外流出を抑え、就労定着を促進。人材不足解消と地域の持続性を高める。

##### ⑤ 生活・コミュニティ活性化イベント支援（組合・商店街等）

季節催事、ウェルビーイング・防災・子育て・高齢者向け企画等を、企画設計・広報・協賛獲得・評価まで伴走支援。

**解決する課題：**地域の交流を増やし、来街動機を創出。生活利便と絆を高め、商店街の持続性に直結。

⑥ 地域資源を活かした商品開発・六次化支援

原材料調達～加工～販売の一気通貫組成、試作・官能評価、法規・表示、価格設計、販路テストを支援。部会を設け横展開。

**解決する課題：**地域資源の価値を顧客価値へ転化。収益性を改善し、継続的な新商品創出を仕組み化。

⑦ 地域コミュニティ活性化イベント支援

商店街や組合が主体となり、季節イベント（夏祭り、イルミネーション）、防災訓練、子育て支援フェア、高齢者交流会などを企画・運営。商工会は広報・協賛獲得・評価を伴走支援。

**解決する課題：**地域住民の交流を促進し、生活利便性とコミュニティの絆を強化。商店街の来訪動機を創出し、地域経済に波及効果をもたらす。

## ○様式第3（別表2）

### 経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業を着実に実施するために必要な実施体制、法定経営指導員又は広域経営指導員及びその関わり方、連絡先について記載します。

※法定経営指導員又は広域経営指導員については具体的な取組の企画・実行や、目標の設定、達成に向けた進捗管理、効果検証等を行う責任者として選定してください。また、小規模事業者の経営発達支援を行う経営指導員等を小規模事業者ごとに選定を行ってください。

#### 必須記載事項

- ①事業の実施体制
- ②法定経営指導員又は広域経営指導員
- ③法定経営指導員又は広域経営指導員の関わり方  
(法定経営指導員又は広域経営指導員を2名以上選定する場合) その理由
- ④連絡先

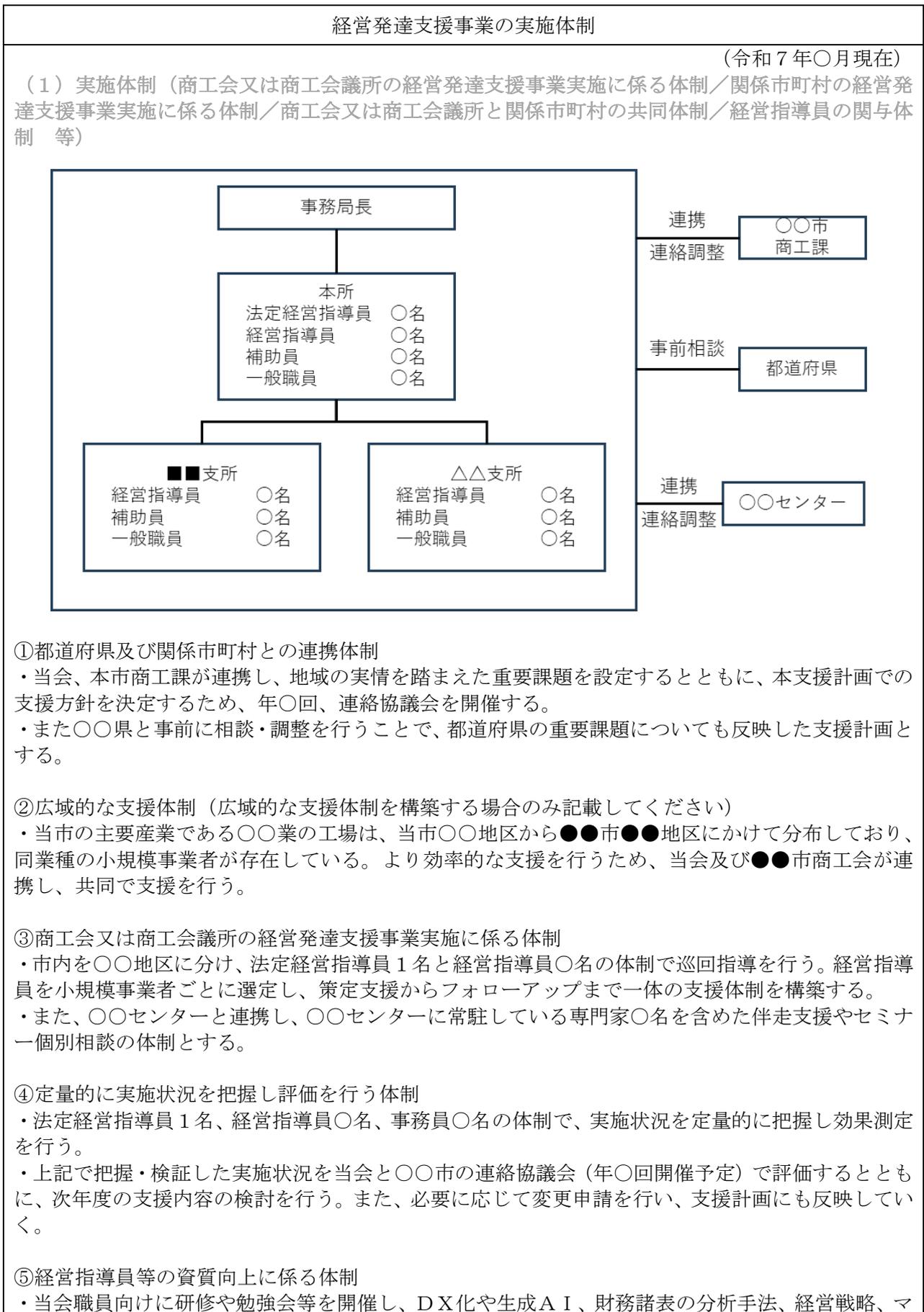
#### <記載にあたり留意すべき点>

- （1）実施体制は、商工会又は商工会議所と関係市町村との連携体制が分かるよう実施体制図を記載すること。なお、法定経営指導員又は広域経営指導員が配置されていることが明確なものとする。また、二以上の商工会又は商工会議所及び関係市町村が共同で申請する場合には、当該商工会又は商工会議所及び関係市町村が共同で事業を実施するために必要な検討を行う組織体制についても記載。
- 基本指針第四. 2.（3）を踏まえ、法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名を記載すること。
- （2）法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名は、「経営発達支援計画に係る認定申請書」（様式第3）に記載する経営指導員の氏名と同一となる。また、連絡先は当該経営指導員の自宅等ではなく、商工会又は商工会議所の電話番号あるいは当該経営指導員が常駐する事務所等の電話番号を記載すること。
- 法定経営指導員又は広域経営指導員を複数名設置する場合、（2）の②法定経営指導員又は広域経営指導員による情報の提供及び助言に複数名必要な理由を記載すること。
- （3）連絡先では、部署名と電話番号が記載されていればよく、担当者名を記載する必要はなし。なお、二以上の商工会又は商工会議所が共同で申請する場合には、当該商工会又は商工会議所ごとに連絡先を記載すること。  
※特定の部署がない商工会又は商工会議所、関係市町村の場合は、商工会名又は商工会議所名、関係市町村名と代表番号のみ記載があればよい。

- 基本指針：第四. 2.（3）については、次々ページに記載

【記載例】

(別表2) 経営発達支援事業の実施体制



マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

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

①法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

■氏名： 経産 花子

■連絡先： ○○県商工会連合会 TEL. 777-777-7777  
(○○商工会議所 TEL. 888-888-8888)

※法定経営指導員又は広域経営指導員は、原則1名とする。複数名記載する場合は、下記②に理由を記載すること。

②法定経営指導員又は広域経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

当計画の法定経営指導員又は広域経営指導員については、●●の理由により、○名の配置を行うこととする。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・●● ●●(氏名)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する又は該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒111-1111 ○○県○○市○○町0-0-0

○○市商工会 経営支援課

TEL: 222-222-2222 /

FAX: 333-333-

3333 E-mail: aaaa@aaa.aa.aa

②関係市町村

〒444-4444 ○○県○○市○○町0-0-0

○○市 商工政策課

TEL: 555-555-5555 /

FAX: 666-666-

6666 E-mail: bbbb@bbb.bb.bb

## 経営発達支援事業の実施体制（続き）

### ●基本指針：第四． 2．（3）

#### 第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

##### 2．経営発達支援計画の内容

##### （3）実施体制 ウ．エ．オ．カ．

- ウ．小規模事業者に対して支援を行うに当たっては、その支援に係る拠点機能を強化しつつ、その経営の自走化を目指し、事業計画の策定、進捗の確認、効果検証、継続的な経営に係る指導及び助言を実施する仕組みを構築すること。その際、小企業者は、企業としての組織体制が必ずしも十分に整っておらず、環境変化にも脆弱な面があることから、支援に当たっては、特に配慮すること。
- エ．具体的な取組の企画・実行や、目標の設定、達成に向けた進捗管理、効果検証等を行う責任者として、経営指導員を選定するとともに、小規模事業者の経営発達支援を行う経営指導員等を小規模事業者ごとに選定すること。ただし、広域的な支援体制を構築し、広域的な支援を実施する場合においては、広域経営指導員（施行規則第七条第二項に規定する広域経営指導員をいう。）を設置すること。
- オ．広域経営指導員を設置する場合においては、地域の実情に応じて、主として以下の各項目に掲げる業務を行わせるものとする。なお、その業務を行わせるに当たっては、他の商工会若しくは商工会議所における先進的な取組を参考にするとともに、広域経営指導員の業務に関する先進的取組を他の商工会若しくは商工会議所に積極的に展開すること。
  - ①商工会又は商工会議所における経営発達支援計画（二以上の商工会若しくは商工会議所が共同して策定する同計画又は複数の同計画を含む。）の策定、管理及び実行
  - ②①の実施に当たって、必要となる複数の商工会又は商工会議所、地方公共団体及び他の支援機関との円滑な連携の促進
  - ③他の経営指導員に対する効果的かつ適切な指導及び助言
- カ．経営発達支援計画の実施状況については、定量的な指標をもって把握し、評価を行う仕組みを構築すること。

## ○様式第3（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

必要な資金の額（見込み額）及び想定される資金の調達方法について記載します。

#### 必須記載事項

- ①必要な資金の額
- ②想定される調達方法

#### <記載にあたり留意すべき点>

○資金額、調達方法ともに見込で構わない。なお、商工会又は商工会議所の組織運営に関する資金ではなく、あくまでも支援計画に記載した事業の実施に係る資金額と調達方法を記載すること。

#### 各種補助制度等の活用

支援計画の実施に当たり、国で実施している各種制度の活用も検討すること。

##### ①小規模事業者経営改善資金（マル経融資）：日本政策金融公庫

対象者	商工会、商工会議所又は都道府県商工会連合会の実施する経営指導を受けている小規模事業者（商工業者に限る。）であって、商工会、商工会議所等の長の推薦を受けた者
貸付限度額	2,000万円
貸付金利	1.90%（令和7年8月1日時点）
貸付期間	10年以内
担保等	無担保・無保証人
経営指導	商工会等の経営指導を受ける

##### ②伴走型小規模事業者支援推進事業（伴走型補助金）：中小企業庁

対象者	商工会、商工会議所
補助目的	「経営発達支援計画」「事業継続力強化支援計画」の実行経費を補助
補助上限額	経営発達支援事業：700万円、事業継続力強化支援事業：200万円 ※広域連携支援に資する取組に限り、 補助上限額＝上記の補助上限額×共同で事業に取り組む商工会等の数
補助率	定額（10分の10）
補助対象経費	小規模事業者支援法に規定する「経営発達支援計画」「事業継続力強化支援計画」に基づき、商工会等が実施する小規模事業者の販路開拓や事業計画の策定、BCP計画の策定支援、広域的な支援体制の構築等に要する経費

##### ③地方公共団体による小規模事業者支援推進事業（自治体連携型補助金）：中小企業庁

対象者	都道府県、市町村
補助目的	小規模事業者の経営の改善発達や発災時における迅速な復旧支援を通じた、地域経済の発展、各地域の経済発展に伴う日本全体の経済発展へと寄与すること
補助上限額	都道府県：5,000万円（広域的な支援を行う場合は1億円） 市町村：1,000万円
補助率	1/2（小規模事業者雇用依存度が低い都道府県は1/3）
補助対象経費	経営発達支援計画・事業継続力強化支援計画の策定支援、実施事業等に関する経費

⑤ 小規模事業者持続化補助金：中小企業庁

対象者	小規模事業者
補助目的	小規模事業者の販路拡大
補助上限額	50～250万円
補助率	2/3（貸金引上げ枠において、赤字事業者3/4）
補助対象経費	機械装置等費、広報費、展示会等出展費、開発費、委託・外注費など

※伴走型補助金としては例として以下のような活用が想定される。活用をする場合は、支援計画に事業として記載を行っている必要があるため、注意。

### 経営発達支援事業

商品又は提供する役務の内容、保有する技術又はノウハウ、従業員等の経営資源の内容、財務の内容その他の**経営状況の分析**

需要を見据えた**事業計画を策定するための指導・助言**、  
当該事業計画に従って行う**事業の実効性向上に必要な指導及び助言**

商品又は提供する役務の需要動向、各種調査を活用した地域の経済動向に関する**情報の収集、整理、分析及び提供**

SNSやプレスリリース等の広報、商談会や展示会等を用いたブランド形成・マーケティング、電子商取引等の活用による**新たな需要の開拓**

他の支援機関との連携強化や、支援ノウハウ及び経営状況の分析結果等を共有する**体制の構築**

**各種支援計画を策定・評価・見直し**するために必要な情報及び課題の**収集・整理・分析**

【記載例】

(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	〇, 〇〇〇	〇, 〇〇〇	〇, 〇〇〇	〇, 〇〇〇	〇, 〇〇〇
○専門家派遣費	〇〇〇	〇〇〇	〇〇	〇〇〇	〇〇
○協議会運営費	〇〇	—	〇〇	—	〇〇〇
○セミナー開催費	〇〇〇	〇〇	〇〇〇	〇〇〇	—
○チラシ作成費	〇〇〇	〇〇〇	—	〇〇	〇〇〇
○調査・分析費	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇
・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

- ・会費収入
- ・伴走型補助金：〇〇円
- ・〇〇市補助金：〇〇円
- ・〇〇県補助金：〇〇円 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。

## ○様式第3（別表4）

### 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

この項目では、小規模事業者支援法第7条第3項に規定する「商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者」と連携して事業を実施する場合に記載します。

**（注）下記の者等については、連携者として記載しないでください。**

#### 【法制上の齟齬が生じる者（4者）】

- ①関係市町村（連携者ではなく申請主体の一である。）
- ②国の行政機関（法に基づく経営発達支援事業を行える旨の規定がなされた機関はない。）
- ③独立行政法人（独立行政法人通則法第2条の規定に基づく法人であり、当該規定中の「公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務及び事業」の趣旨を鑑みると、法で全ての商工会、商工会議所に支援計画の作成を義務付けているわけでないことの関係から、連携して実施する者とするは不適当。）
- ④政府関係金融機関（設立に係る目的・趣旨を鑑みると、効果的かつ適切な実施のために特に必要であると認められる場合に当たらない。※政府関係金融機関…株式会社日本政策金融公庫、株式会社商工組合中央金庫、株式会社日本政策投資銀行、株式会社国際協力銀行、沖縄振興開発金融公庫の5者）

#### 【その他】

- ・「中小企業119専門家派遣」のような活用事業名であって、連携する者ではない場合
  - ・「よろず支援拠点」のような窓口名であり、組織名称ではない場合等
- なお、「よろず支援拠点」として国の委託事業を受託した者については、記載可能。

#### ＜記載にあたり留意すべき点＞

- 連携者がいない場合は、空欄ないしは「連携者なし」等と記載すれば良い。（連携者がいないことのみをもって不認定とすることはない。）
- 連携者がいる場合は、「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」は、単に「連携」と記載するのではなく、個々の連携者が具体的にどのような役割の基に、どのような事業を実施するのが明確に分かるように記載すること。
- 商工会又は商工会議所の協力団体、友好団体や取引先を網羅的に連携者として記載することは、小規模事業者支援法の趣旨には沿わない。また、連携者は、小規模事業者支援法に基づく経営発達支援事業を実施する者として取り扱われることから、必ず、当該者の組織としての了承・決定を経た上で記載すること。了承・決定を経ずに記載したことが明らかとなった場合には、虚偽申請と取り扱う。
- 上記の【法制上の齟齬が生じる者（4者）】については、連携者として記載しないこと。（4者が連携者として記載されることを組織として了承・決定することは基本的にないとする。）

## 【記載例】

### (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

- ・〇〇信用金庫、〇〇県〇〇市〇丁目〇番地、理事長〇〇〇
- ・一般社団法人〇〇〇〇、〇〇県〇〇市〇丁目〇番地、理事長〇〇〇 等

#### <記載にあたり留意すべき点>

- 「商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者」と連携して事業を実施する場合にのみ記載すること。
- 当該経営発達支援事業の効果的かつ適切な実施のために、連携して経営発達支援事業を実施することが特に必要であると認められる場合において、「経営発達支援事業を実施する者」として記載することができる。(この場合、連携者自身も経営発達支援事業を実施する者として取り扱われるため、支援法の効力(前頁参照)が及ぶこととなる。)
- 「連携して事業を実施する者」を記載する場合、支援法第7条第4項第5号の規定により、連携者の「氏名」又は「名称及び住所」、「(法人の場合)代表者の氏名」を記載すること。申請時点で最新の情報を記載すること。

#### 連携して実施する事業の内容

- ・地域の経済動向調査に関すること  
各機関で実施している管内における景気調査結果等について定期的に情報共有を行う。

#### <記載にあたり留意すべき点>

- 「経営発達支援事業の内容」に記載する事業ごとに項目建てし、連携して実施する事業の内容を具体的に記載すること。

#### 連携して事業を実施する者の役割

#### <記載にあたり留意すべき点>

- 「役割」には、連携する事業において連携者がどのような役割を果たすか、また、連携することによりどのような効果が期待できるのか等について具体的に記載すること。

#### 連携体制図等

#### <記載にあたり留意すべき点>

- 上記「連携して実施する事業の内容」に記載した事業ごとに、連携体制図を記載すること。  
なお、連携体制が複数の事業で共通の場合は、まとめて記載してもよい。
- 連携体制図は、別紙形式としても問題ない。

## ○経営発達支援計画の概要

○以下により、支援計画の概要紙を作成する。

○この概要紙は、支援計画が認定された場合、支援計画本体（別表1～4）とともに中小企業庁のHPで公表する。

○公表用に「概要紙」と「別表1～4」を1ファイルにまとめた資料を中小企業庁のHPに掲載するため、当該資料を使用すること。※概要は、原則A4用紙1ページにまとめること。

### 【記載例】

経営発達支援計画の概要	
実施者名	<p>〇〇〇商工会議所（法人番号 1234567890123）</p> <p>〇〇市（町・村）（地方公共団体コード 123456）</p> <p>※代表者名は記載不要</p>
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日 ※別表1の「実施期間」を記載
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1)・・・</p> <p>(2)・・・</p> <p>※別表1の「経営発達支援事業の目標」を要約して記載</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</p> <p>）・・・(要約)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>・・・(要約)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・。</p> <p>※別表1「経営発達支援事業の内容」を要約して記載、「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」「地域経済の活性化に資する取組」は、記載する必要はなし</p>
連絡先	<p>〇〇〇商工会議所 〇〇〇〇課</p> <p>〒000-0000 〇〇県〇〇市〇〇町0-0-0</p> <p>TEL:111-111-1111 FAX:222-222-2222 E-mail: <u>aaaa@aaa.aa.aa</u></p> <p>〇〇〇市 〇〇〇〇課</p> <p>〒000-0000 〇〇県〇〇市〇〇町0-0-0</p> <p>TEL:111-111-1111 FAX:222-222-2222 E-mail: <u>aaaa@aaa.aa.aa</u></p>

## ○様式第4（第8条関係）変更認定申請書

- 支援計画に記載された「法定経営指導員」又は「広域経営指導員」を変更する場合等は、支援法第8条に基づく変更認定を受ける必要がある。
- 変更事由（法定経営指導員又は広域経営指導員の変更等）が判明した時点で速やかに手続きを行うこと。
- なお、Gビズフォームによる電子申請に移行したため、様式第4はGビズフォーム上で自動作成されることから、本記載例はイメージとして参照のこと。

### 【記載例】 ※法定経営指導員又は広域経営指導員を変更する場合

様式第4（第8条関係）

認定経営発達支援計画の変更に係る認定申請書

○年○月○日

経済産業大臣 殿

過去に変更認定されている場合は、直近の変更認定日を記載してください。新規認定後に初めての変更申請であれば新規認定日を記載してください。

○○県○○市○○町1-1  
○○商工会（商工会議所）  
会長（会頭） ○○ ○○  
○○県○○市○○町1-1  
○○市（町・村）  
市（町・村）長 ○○ ○○

○年○月○日付けで認定を受けた経営発達支援計画について下記のとおり変更したいので、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8条第1項の規定に基づき認定を申請します。

記

#### 1 変更事項

経営発達支援事業の実施体制

（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法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

#### 2 変更事項の内容

【変更前】 氏名：経産 花子 連絡先：○○商工会 TEL. 777-777-7777

【変更後】 氏名：中小 太郎 連絡先：○○商工会 TEL. 777-777-7777

【変更理由】 法定経営指導員/広域経営指導員である○○商工会所属の経産花子氏が、○年○月○日付で他の商工会へ人事異動したため、後任の法定経営指導員/広域経営指導員である中小太郎氏へ変更するもの。

変更の認定を受けようとする計画に係る情報の提供及び助言を行う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の氏名：中小 太郎

※ここに記載する法定経営指導員又は広域経営指導員は、『(別表2) 経営発達支援事業の実施体制 (2) ①』の法定経営指導員又は広域経営指導員と一致させること

※複数名を記載する場合は、『(別表2) (2) ②法定経営指導員又は広域経営指導員による情報の提供及び助言』に理由を記載すること

## ○参考

### 《経営力再構築伴走支援について（第10回認定より）》

中小企業・小規模事業者が先を見通すことが困難な時代において、成長・事業継続していくには、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て自社を変革させていく「自己変革力」を高めることが必要となっています。

しかしながら、経営者単独では意識や行動を変え、「自己変革」することは容易ではありません。事業者が経営改善を目指す場合であっても、成長を追求する場合であっても、経営資源の限られた中小企業・小規模事業者の経営者が独力で行うことは困難な状況となっています。また、日常業務で多忙を極める経営者は、自社内で潜在的に発生している問題や成長に向けた事業活動のボトルネックになっている要因に気づいていなかったり、気づいていても手を付けられていないことが少なくありません。経営者が単独で自己変革力の向上に取り組むことは容易ではないのです。そこで信頼できる第三者による伴走支援が必要となります。

中小企業庁は、こうした問題意識を踏まえ、令和3年10月に「伴走支援の在り方検討会」を設置し、中小企業・小規模事業者に寄り添った伴走支援の経験と実績を有する有識者による徹底した議論を仰ぎました。その結果、「経営者が、本当の経営課題は何かということに向き合い、気づき、自分たちが進むべき方向に腹落ちしたとき、潜在的な力が引き出される」こと、経営者をそのように導くためにはそれに適した効果的な支援手法を講じるべきことが確認されました。以上の検討を踏まえ、「伴走支援の在り方検討会」は、令和4年3月に報告書を公表し、「経営力再構築伴走支援モデル」を提唱、令和5年6月に「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を公表しました。経営力再構築伴走支援を全国で幅広く実施していくためにも、商工会、商工会議所が関係市町村と共同作成する支援計画においても、経営力再構築伴走支援モデルの要素を織り込む変更を行いました。

## 参考

（資料）令和4年5月「経営力再構築伴走支援の全国展開」

<https://www.meti.go.jp/press/2022/06/20220603001/20220603001-2.pdf>

（資料）令和5年6月「経営力再構築伴走支援ガイドライン」

[https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei\\_bansou/guideline.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.pdf)

## 《DXに向けた支援・取組について（第9回認定より）》

### ○「DX」に向けた支援・取組を記載する場合は、例えば以下の項目を参考とする

#### P15（⑤事業計画策定支援に関すること）

→経営分析を行い、解決すべき課題、向かうべき方向性を明確化した事業者に対して、どのようにして今後事業を進めていくか（課題を解決していくか）の一つの手段としてITツールやデジタル技術等が重要になってくると思われる。そのため、事業計画を策定する前の段階で、事業者に対して現在どのようなITツールやデジタル技術があるのかについて情報提供するとともに、それも踏まえて新たな事業計画の策定を行うために、当項目では下記の取組等が考えられる。

- ・ITに関するセミナーの開催
- ・ITに関する専門家派遣
- ・ITツールの実演会等

#### P19（⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること）

→近隣の限られた商圈、物理的な対面販売のみでは、売上、顧客数の拡大や販売における業務効率において限界ができてしまうことから、商圈に制限の無い販売方法、新たな広報の手法を行うことが重要になってくると思われる。そのために、当項目で下記の取組等が考えられる。

- ・SNS活用
- ・ECサイトの活用
- ・自社HPの作成等

#### P25（⑨経営指導員等の資質向上等に関すること）

→DX推進に向けて、小規模事業者への情報提供や経営指導を行うには、まず支援する側の単会の経営指導員の知識習得が必要であるため、当項目で下記の取組等が考えられる。

- ・経営指導員向けのITに関する研修（外部講師派遣や商品の実演会）への参加等

### ○「DX」に向けたIT導入等の取組事例

#### 事業者の取組

##### 【内部的（業務効率化等）な取組】

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等のITツール、  
オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策 等

##### 【外部向け（需要開拓等）の取組】

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト利用  
オンライン展示会出展、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステムの導入 等

#### 経営指導員の取組

オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等