

経営発達支援計画の概要

|                        |  |
|------------------------|--|
| <p>実施者名<br/>(法人番号)</p> | <p>三芳町商工会 (法人番号6030005008443)</p>  |
| <p>実施期間</p>            | <p>平成30年4月1日～平成35年3月31日 (5年)</p>   |
| <p>目標</p>              | <p>三芳町が抱える「農業の保全」と商工会が目指す「商工業の発展」という課題解決に向け、商工会は「商工業の発展」の分野で課題解決に取り組む。</p> <p>①既存商業者には事業計画・事業承継プランを通じ「廃業の抑止」、創業準備者には創業支援により「起業」を手伝い商業者減少に歯止めをかける。</p> <p>②製造業者には経営分析・事業計画策定を通じ、現状把握と将来像を認識させ、販路拡大等「事業の持続的発展」が図れるよう伴走型支援を実施する。</p> <p>③地域経済発展のため、「農業の保全」と「商工業の発展」がバランス良く推進できるよう直接的・間接的に事業者を支援していく。</p>  |
| <p>事業内容</p>            | <p>◆テーマ◆<br/>「攻め」の巡回訪問による課題解決型営業への転換<br/>地域経済発展へのリーダーシップ<br/>「農業」と「商工業」の融合</p> <p>◆具体的支援のイメージ◆</p> <pre> graph LR     S1[Stage 1<br/>経営者へのヒアリング] --&gt; S2[Stage 2<br/>想定課題の抽出(仮説)]     S2 --&gt; S3[Stage 3<br/>解決すべき課題を選択]     S3 --&gt; S4[Stage 4<br/>事業計画策定]     S4 --&gt; S5[Stage 5<br/>計画に基づく事業展開(実施)]     S5 --&gt; S6[Stage 6<br/>進捗状況検証・再計画]     S6 --&gt; S5     S5 --&gt; S7[Stage 7<br/>事業計画終了]     </pre> <p>※想定課題の抽出(仮説)から計画策定まで巡回は「3回以内」</p> <p>◆推進項目◆</p> <p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③・後半】</li> <li>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</li> <li>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②・前半】</li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②・後半】</li> <li>5. 需要動向調査に関すること【指針③・前半】</li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</li> </ol> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組み</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. コミュニティ活動活性化に関すること</li> <li>2. 「農業」と「商工業」の融合、地域経済への貢献に関すること</li> </ol> |
| <p>連絡先</p>             | <p>三芳町商工会<br/>所在地：埼玉県入間郡三芳町藤久保185-4<br/>電話：049-274-1110 FAX：049-258-2815<br/>メールアドレス：miyosi@syokoukai.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. 地域の現状と課題について

《 現 状 》

① 三芳町

三芳町は都心から30km圏内に位置し、都内へのアクセスも東武東上線で30分と良好なため、ベッドタウンとして人口が増加してきた。過去50年で埼玉県の人口は3倍に増加したが、三芳町は同期間で9倍の増加を遂げた。また、昼と夜の人口比を表す昼夜間比率はさいたま市に次ぐ県内第2位。

これは、町内から都心等町外に通勤する人より、町外から町内に通勤して働く人が多いことを意味する（注 県内1位のさいたま市は平成14年さいたま新都心に国の地方管轄機関を始め、多くの就業施設が移転してきたことが大きな要因）。

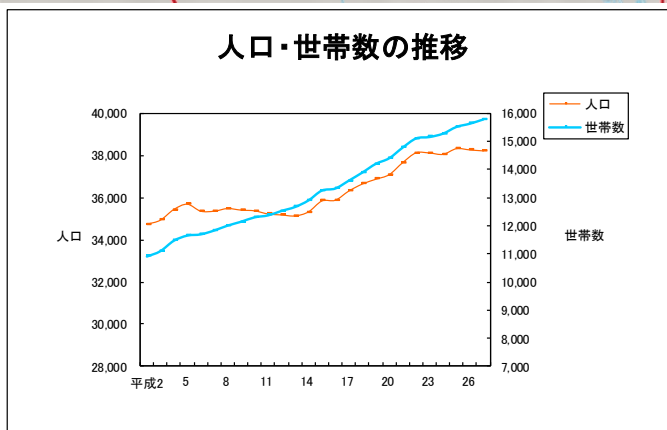
また、町内には鉄道駅がなく、交通インフラは町の中央を縦断する国道254号（以下川越街道）と町の西側を縦断する関越自動車道などの自動車道路網に依存している。特に関越自動車道では、年間500万人が利用する三芳パーキングエリア（以下三芳PA）にスマートインターチェンジ（以下スマートIC）が設置され、年間172万台（平成26年度）の利用があった（スマートIC：注ETC登載車のみ通行可能、上りは出口のみ、下りは入口のみのハーフ運用）。国土交通省からフルインター化と利用可能車種の拡大承認が決定されたことを受け、三芳町ではNEXCO東日本と共同で平成30年整備完成に向け事業に取り組んでいる（利用車種の拡大：普通車のみ⇒普通車・観光バス・トラック）。

町の都市計画では、約80%が農業振興地域であり、開発が制限されている。特に

埼玉県内における三芳町の位置



人口・世帯数の推移



時の川越藩主柳沢吉保の命により1696年に開発が始まった「三富（さんどめ）新田」は、屋敷・耕作地・雑木林の短冊状地割りが施され、雑木林は防風林として、燃料となる薪や堆肥となる落ち葉の供給源として、「循環型農業」の基となっている。町では、近隣の川越市、所沢市、ふじみ野市と連携し、この循環型農業の「世界農業遺産」認定に向け協議会を立ち上げた。

## ② 三芳町の産業・商工会

前述のとおり町内の開発が制限されているものの、製造業は町が昭和35年に工場誘致条例を施行したこと・関越自動車道や川越街道によって物流アクセスが良いことから、155工場（従業員数7,654名）、560事業所を数えるに至った。また、製造品出荷額は、後記の通り、1,861億円と周辺市町と比べ多い。三芳町は「農業の町」という顔と「製造業の町」という顔を合わせ持つ。

商業は鉄道駅がないため商業集積と言える施設は川越街道沿いの「アクロスプラザ（ヤオコー等23店舗）」のみ。商店街も隣接の富士見市にある東武東上線鶴瀬駅に近い藤久保商店街と丸富士商店街の2つだけである。こういった背景から新規出店はロードサイドのチェーン店とコンビニがほとんどである。

商業・製造業とも、大企業が進出しているが、ほとんどは小規模事業者で占められているのが実態である。

後ろに掲載の表・グラフから読み取れるように、商業者数（卸・小売業）はH26年（H18年比）事業所数・従業員数が+39件、+847人増加しているが、従来型の個人店舗は売上高の減少と後継者難で廃業の危機にさらされている。また、製造業者は工場数・従業員数とも同期間比▲57件、▲661人と減少しており、減少傾向にある（事業所：155-212、従業員数7,654-8,315）。また、ICフル化を踏まえ、運送業者の増加が読み取れるが、建設業者の従業員数はほぼ横ばい。

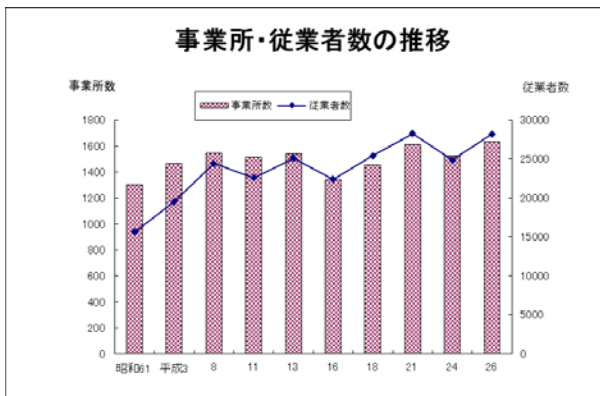
三芳町事業所・従業員推移（一部業種抜粋）

単位：事業所（件）、従業員（人）

|       | H18年       |              | H21年  |        | H24年  |        | H26年       |              |
|-------|------------|--------------|-------|--------|-------|--------|------------|--------------|
|       | 事業所数       | 従業員数         | 事業所数  | 従業員数   | 事業所数  | 従業員数   | 事業所数       | 従業員数         |
| 全産業   | 1,451      | 25,490       | 1,610 | 28,214 | 1,633 | 24,872 | 1,629      | 28,171       |
| 卸・小売業 | <b>293</b> | <b>3,354</b> | 312   | 3,674  | 298   | 3,395  | <b>332</b> | <b>4,201</b> |
| 運送業   | 105        | 3,641        | 136   | 6,118  | 118   | 3,957  | 133        | 5,522        |
| 建設業   | 164        | 1,111        | 207   | 1,329  | 186   | 1,154  | 193        | 1,113        |

※産業別は、一部抜粋であり、3業種の合計が100%ではない。資料は事業所統計・経済センサスによる

埼玉県工業統計調査

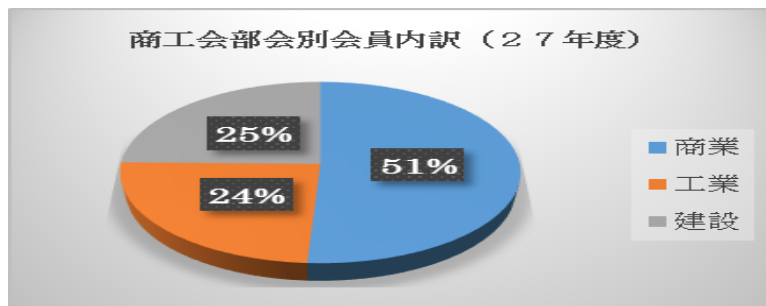


|       | 製造品出荷額(万円)  |            | 備考                       |
|-------|-------------|------------|--------------------------|
|       | 24年         | 26年        |                          |
| 三芳町   | 16,363,593  | 18,618,492 | 大崎電気他                    |
| 富士見市  | 2,005,997   | 2,143,855  |                          |
| ふじみ野市 | 9,350,701   | 10,039,163 |                          |
| 朝霞市   | 8,974,640   | 8,661,049  |                          |
| 志木市   | 2,038,538   | 1,995,985  |                          |
| 和光市   | 2,340,791   | 3,040,382  |                          |
| 新座市   | 7,541,882   | 12,215,681 |                          |
| 入間市   | 31,695,469  | 38,807,452 |                          |
| 所沢市   | 14,984,730  | 16,283,723 |                          |
| 川越市   | 89,718,303  | 97,417,656 |                          |
| 狭山市   | 107,388,663 | 93,434,443 | ホンダ                      |
| 吉見町   | 22,779,791  | 20,650,170 |                          |
| 東松山市  | 17,527,341  | 18,949,922 | NEC・朝日工業<br>エーザイ・キャノン電子等 |
| 美里町   | 24,779,293  | 10,997,874 |                          |
| 神川町   | 7,255,812   | 8,204,356  |                          |
| 寄居町   | 5,814,598   | 32,637,371 | ホンダ                      |

当商工会の会員について、現状の会員数は732名で、内訳は商業部会373名、工業部会178名、建設部会181名となっており、商業部会所属の事業者、サービス事業者が過半数を占めている。

| 地域の商工業者推移 | 25年度  | 26年度  | 27年度  |
|-----------|-------|-------|-------|
| 商工業者数     | 1,349 | 1,462 | 1,462 |
| 小規模事業者数   | 924   | 1,035 | 1,035 |
| 年度末会員数    | 704   | 731   | 732   |
| 組織率       | 52.2% | 50.0% | 50.1% |

(商工業者数・小規模事業者数：25年度は18年の26、27年度は24年の経済センサスより)



## 《 課 題 》

### ①三芳町

三芳町は「第5次総合計画（平成28年度～平成35年度）」のまちづくりの基本理念」として次の3つを掲げている。「協働のまちづくり」、「持続可能なまちづくり」、「特性・資源を活かすまちづくり」である。その中で少子高齢化と経済低成長への対策を課題として掲げている。その資金捻出のための行財政改革を「緊急重点プロジェクト」としている。三芳町は過去14年連続補助金不交付の「不交付団体」（埼玉県内では戸田市と三芳町のみ）として自立運営してきた経緯があり、「不交付団体」維持を行財政改革の前提としている。そのため、事業の見直しによる歳出削減を目指している。しかし、地域経済活性化を考える上で、三芳町の課題は「**農業の保全**」と商工会が課題とする「**商工業の発展**」を如何に効率よくバランスを取って推進していくかである（つまり『**保護と開発**』の共存）。

### ② 三芳町の産業・商工会

平成30年関越自動車道三芳スマート IC のフルインター化・利用可能車種拡大が実現すると、物流の利便性が格段に向上するが、町内の生活道路は幅員が狭く、歩道や側溝が未整備な道路も多いため、三芳 IC のフルインター化には町内道路の拡幅、整備が欠かせない。

また、前述のとおり、農業振興地域が町の面積の80%あり、早期に区域区分（市街化区域・市街化調整区域）や都市計画道路の見直し・整備が行われないと建ぺい率・容積率で他地域との競争力を欠き、新たな企業誘致どころか既存企業の留置も難しくなる。

商業においては、従来型の個人店舗は近隣市の「ららぽーと富士見」やスーパーマーケット等大型店に押され売上高は減少、後継者難も相まって厳しい経営環境に置かれている。

商工会の会員は半分以上が商業部門の事業者であり、彼らの事業継続への対応が商工会の存在意義でもある。また、商工会は事業者への経営指導（特に巡回訪問）を担う立場にありながら、主力となるべき経営指導員の巡回訪問ができていなかったのが現状であり、課題でもある（平成27年度実績@10.25件/月＝2日に1件の割合しか巡回訪問ができていない）。

地域経済活性化では、商工会として「商工業の発展」と「農業の保全」をどう融合

させていくかも課題である。

## 2. 課題解決に向けた経営発達支援への取組み

### i. 現状認識

今まで見てきたように、三芳町は「農業の町」と「製造業の町」という二つの顔を合わせ持っている。しかし残念なことに、製造業は、工場数・従業員数ともに減少傾向にある。商業者数は増加しているとは言え、チェーン店やコンビニの出店がほとんどで、従来型の個人店舗は売上減少と後継者難で廃業の危機にさらされている。

また、関越自動車道三芳 IC がフルインター化されると物流の利便性が一層向上すると期待されている。

### ii. 商工会の役割

商工会は、三芳町と協働で「地域経済の持続的発展」に努めていく。直接的には、小規模企業支援機関として地域商工業者・事業者の課題解決を図るため、経営者へのヒアリング・想定課題の抽出（仮説）・事業計画策定・計画実行を伴走型で支援していく。また、商工業者がスムーズに事業承継し、廃業の抑止に繋がるよう努める。間接的には、地域唯一の経済団体として製造業者・商業者の声を三芳町・三芳町議会に伝え、施策に反映されるよう努める（具体的には不動産開発規制緩和）。

### iii. 中長期的な振興のあり方

三芳町が抱える課題は、少子高齢化と経済低成長への対策である。この課題を解決するためには、三芳町の顔の一つである「製造業の町」において、製造業が10年後、20年後も三芳町内に工場・事業所を置き、製造品出荷額を維持、または増加させていることが大切である。このことが、雇用を維持し、ひいては人口減少を抑制でき、三芳町が掲げる「持続可能なまちづくり」に繋がるものと考ええる。

農業振興とインフラ整備（生活道路の整備等）は既に三芳町が政策として取り組んでおり、商工会は事業者と一体となって伴走型支援を行うことで「事業の持続的発展」を図り、「商工業の発展」に寄与していく。また、「農業・商工業との融合」のため、6次産業化への農業事業者と商工業者との橋渡し役となり、コラボ商品の開発や商品化に参画し、地域経済発展を三芳町と協働で進めていく。

#### iv. 本計画の目標

- ① 商業者に事業計画・事業承継プランを提示することと、創業準備者への創業支援を実施することで、商業者減少に歯止めをかける(廃業の抑止と事業者数増加)。
- ② 製造業者に現状把握と将来像を認識させ、事業計画を協働で作成する。  
個別事業者の描く将来像にたどり着けるよう伴走型支援を実施する。
- ③ 地域経済発展のため、「農業の保全」と「商工業の発展」がバランス良く推進できるよう直接的・間接的に事業者を支援していく。

#### v. 課題解決に向けた支援の取組み

- ① 商業者には、事業計画・事業承継プランを協働で策定し、事業継続を促進する(廃業の抑止)。また、創業準備者には、セミナーや手続き指導により、創業支援(開業数増加)を実施する。
- ② 既存製造業者からの意見(不動産開発規制緩和)を三芳町及び町議会に要望、提言する。
- ③ 地域経済発展では、「世界農業遺産」認定後も、「必要以上に開発規制が行われない」よう、三芳町及び町議会に要望、提言する。

#### vi. 目標達成に向けた支援の方針

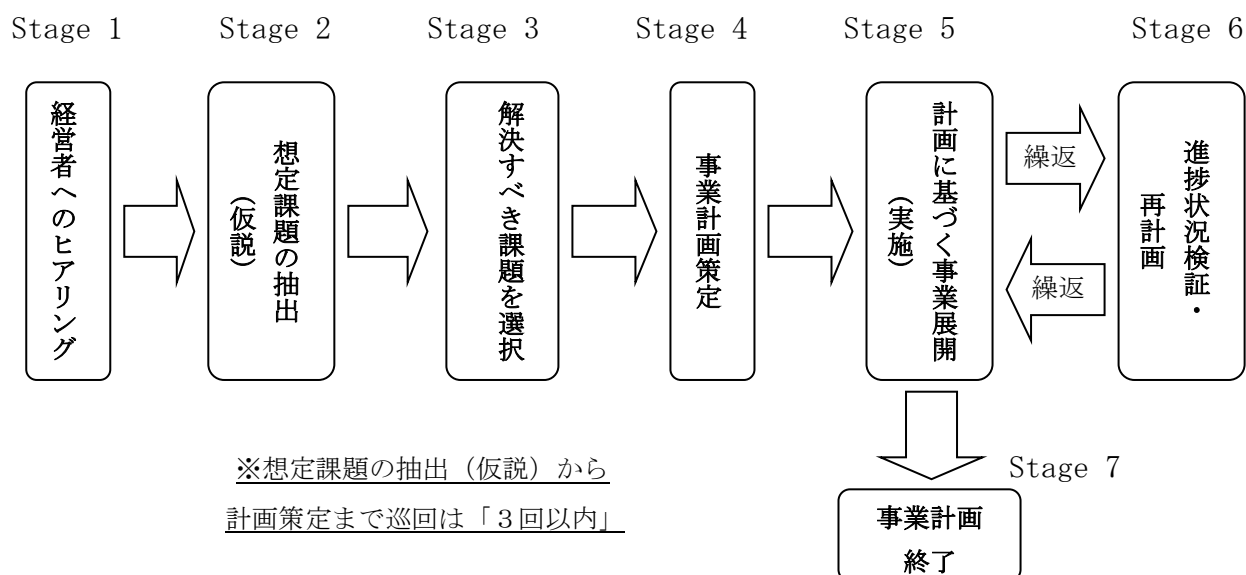
- ① 商業者支援・・・商業者が抱える課題(売上減少・後継者難)には、経営指導員ができるだけ多くの事業者と協働で事業計画策定と事業承継プランを提案することで廃業者を減らし、創業準備者には創業支援を行い、創業者数の増加を図る。この二つの支援により商業者の減少に歯止めをかける。
- ② 製造業者支援・・・大企業を除く中小零細の個別製造業者に、経営指導員が協働で事業計画策定、計画に基づく事業展開を支援して、事業計画が計画通り実施できるように伴走する。
- ③ 地域経済発展に関すること・・・「農業の保全」と「商工業の発展」がバランス良く推進できるよう「農業・商工業との融合」を図る。三芳町が「第5次総合計画」で構想している「(仮称)三芳賑わいバザール」で6次産業化(生産と物流、販売)が図れるよう、地域の商工業者の代表として意見具申していく。

④ 「(仮称)三芳賑わいバザール公園構想」とは、三芳 IC のフルインター化に伴い、関越自動車道三芳 PA の商業施設「パサール」と共存できる「道の駅」を含む新たなビジネス拠点となる賑わい空

間を創出し、観光、商業、サービス業の発展を目指すものである。

#### vi. 具体的支援の手段

具体的に、先ず「取組むべきこと」は、会員事業者への経営指導員の巡回訪問を増やすことである。課題で指摘したように「2日に1件しか巡回訪問できていない」現状では、経営課題解決型営業にはほど遠い。訪問件数・面談件数を増やす中で事業者との「伴走型」経営指導を実施していく。これを「攻め」の巡回訪問と位置づけ、経営指導員は会員の未訪問先を減らす。また、非会員事業者へのアプローチは非会員リストによる加入勧奨と創業支援セミナー実施、既存会員からの紹介によりニーズ喚起を図り、経営課題解決を図る。



製造業の抱える課題（既存工場の増改築が規制されていること、町内生活道路の整備が不十分であること）について、商工会は三芳町、三芳町議会に規制緩和と改善を要望・要請している。引き続き、課題解決が図れるまで継続していく。

商業者が抱える課題（売上減少・後継者難）について、個別事業者に事業計画策定や事業承継プランの提案を実施していく。



## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### (1) 経営発達支援事業の実施期間

(平成30年4月1日～平成35年3月31日)

※経営発達支援事業期間は5年とする。尚、平成29年10月～平成30年3月までの6ヶ月間は本事業を円滑に進めるための助走期間とし、従来型の経営改善普及事業から事業計画に基づく経営課題解決型営業（伴走型）へと転換を図る。

### (2) 経営発達支援事業の内容

#### I. 経営発達支援事業の内容

##### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③・後半】

###### i. 現状と課題

地域経済の把握は、経営指導員の巡回訪問時に事業主から「生の声」を聞くことが大切である。しかし、現状では経営指導員の巡回が少ないことが問題点であり、四半期毎の「中小企業景況調査」も作業としての義務感が強く、折角のヒアリング機会や調査結果を活かせていない。また、国や埼玉県が実施している各種統計資料も活用できていなかった。今後は、国や県の統計資料の分析結果と事業主からヒアリングした調査結果を地元の事業主に還元して、経営に役立つ情報提供をすることが課題である。

###### ii. 改善方法

最大の課題である経営指導員の巡回訪問増加は週間訪問計画作成と管理者（事務局長）による帯同訪問実施、業務分担の見直しによって改善させて行く。国や埼玉県が実施している各種統計資料と「中小企業景況調査」の調査結果を利用し、事業主に地域経済の動向と地域事業者の景況感を提供する。提供した情報は、個別事業者の設備投資や経営課題への取組みに活かしていく。

###### iii. 目標及び今後の活動

###### ◎目標

| 支援内容                 | 現状 | 30年度 | 31年度 | 32年度 | 33年度 | 34年度 |
|----------------------|----|------|------|------|------|------|
| 経済センサス分析             | なし | 4回   | 4回   | 4回   | 4回   | 4回   |
| RESAS分析              | なし | 4回   | 4回   | 4回   | 4回   | 4回   |
| 中小企業景況調査分析           | 4回 | 4回   | 4回   | 4回   | 4回   | 4回   |
| 埼玉県四半期経営動向分析<br>調査分析 | なし | 4回   | 4回   | 4回   | 4回   | 4回   |
| 彩の国経済の動き分析           | なし | 12回  | 12回  | 12回  | 12回  | 12回  |
| 会報・HP掲載回数            | なし | 4回   | 4回   | 4回   | 4回   | 4回   |

## ◎事業内容

・国や埼玉県<sup>1)</sup>の統計資料を利用して地域情勢を把握する。分析結果は指導時の情報提供と捉え、巡回訪問、窓口指導時に活用する。また、個別事業者が経営に活かせるようブレイクダウンして情報提供する。商工三芳（会報）と商工会ホームページに掲載し、広報活動することで非会員事業者も情報を利用できるようにする。

### ・利用する統計資料（情報収集する項目）

経済センサス、RESAS（国の統計資料）、埼玉県四半期経営動向調査、彩の国経済の動き（埼玉県）、中小企業景況調査（商工会全国連）等

### 情報収集の項目

上記の資料から、生産活動、個人消費、雇用情勢、住宅建設戸数等により景気動向を把握する（マクロの視点）。更に支援する事業者の「業界の景気動向の推移」や「当地域の競合新規参入度合い」を把握する（ミクロの視点）。

### 情報収集の手段・手法、頻度

インターネット、ホームページから経営指導員がダウンロードし、商工会内で「統計資料から読み取れること」を、事務局長と経営指導員・補助員で協議分析する。「彩の国経済の動き」は毎月掲載されており、分析も毎月実施。「中小企業景況調査」と「埼玉県四半期経営動向調査」、「経済センサス」、「RESAS」は3か月に1回（年4回）実施する。支援する事業者の「業界の景気動向の推移」や「当地域の競合新規参入度合い」は事業者毎に1回その都度実施する。

### 統計資料の活用（成果の活用）・周知方法

地域小規模事業者への情報提供は、経営指導員の訪問指導・窓口指導時に利活用する。提供する情報は、景気動向（マクロの視点）と個別事業者がどの程度影響を受けるか（ミクロの視点）。また、商工三芳（会報）への記載とホームページに掲載し、周知を図る。

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### i. 現状と課題

経営指導員による巡回訪問・窓口指導とも「受け身」な対応であった。事業計画書や創業計画書の作成支援は実施してきたものの、ほとんどが補助金申請や制度融資借入目的であった。これからは、個別事業者の「事業の持続的発展」に助言・指導を行っていくことが課題である。

### ii. 改善方法

経営分析は定量分析と定性分析に分類できる。定量分析は決算書から読み取れる財務分析（収益性・安全性・流動性・生産性・成長性）である。定性分析は事業主からのヒアリング（Stage 1）によって読み取れる。ヒアリングは事業主に話をさせる。

そこに経営者の悩みや課題があると仮定する。ヒアリングする項目を当会では経営指導員が聞き取り易いように従来の訪問目的と同じ9項目（経営革新、経営一般、情報化、金融、税務、労働、取引、環境対策、事業承継）をイメージして行う。

ヒアリング結果から経営課題に繋がりそうな想定課題（仮説）を経営指導員が抽出する。（Stage 2）。その上で、経営者との面談により「解決すべき課題を選択」（Stage 3）する。

### iii. 目的

事業計画策定（Stage 4）及び策定後の実施支援「計画に基づく事業展開」（Stage 5）を前提に、定量面では財務分析を実施する。定性面では経営者へのヒアリングを実施する。経営指導員による「攻め」の巡回訪問（目的を持った巡回）を増加させ、事業を定量面・定性面の両面から「経営分析」した上で「想定課題の抽出（仮説）」（Stage 2）を行う。

### iv. 目標

経営指導員の巡回訪問件数（本計画遂行）を引き上げ、「経営分析＝想定課題抽出先（仮説）」を次の通り目標とする。

|                | 現状  | 30年度 | 31年度 | 32年度 | 33年度 | 34年度 |
|----------------|-----|------|------|------|------|------|
| 巡回訪問（本計画遂行）    | 未実施 | 240件 | 360件 | 400件 | 400件 | 400件 |
| 経営分析数（Stage 2） | 未実施 | 36先  | 72先  | 72先  | 72先  | 72先  |

### v. 分析の手段・手法、対象先

分析は地域の全小規模事業者を対象先として推進していく。財務分析は、（独）中小企業基盤整備機構ホームページの「経営自己診断システム」等既存の診断システムを利用して、同業他社比較、自者の財務内容を把握させる。また、その結果、経営者が認識しているいわゆるSWOT分析（「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」）の検証も実施する。

非財務面では、「誰に」「どんな価値」を提供するかがポイントである。ターゲットとなる顧客セグメントを明確にする必要があり、マーケティングミックス（4P：製品・価格・流通・プロモーション）の手法を利用し、4Pの矛盾の解消・バランス・相乗効果を実現する。また、顧客視点（マーケットイン）に立った「その製品（サービス）がどんな問題を解決してくれるか」を事業者と協働で考え、事業計画策定の参考にする。

経営指導員の巡回訪問を増加させるに当たり、週間行動計画を作成。助走期間中に事務局長帯同・指導員相互の同行訪問を随時実施し、スキルアップ及びヒアリング力の向上を図る（事務局長帯同は概ね一週間に1回）。

指導員の初回訪問は、「経営者へのヒアリング」を目的とする。時間無制限でヒアリングを実施し（Stage 1）、次回訪問のアポイントを取り付ける。

財務分析実施先には、診断結果の還元も実施する。次回面談時は、所要時間を1時

間に設定し、内容説明を実施。事業計画を協働で策定（Stage 4）できる方向（伴走型支援）に持っていく。（定量分析）

指導員は次回訪問までに前述の 9 項目から「想定課題の抽出」（仮説）（Stage 2）を行い、解決すべき課題を選択（3 項目あるいは 2 項目）（Stage 3）、経営者に内容を説明できる準備をする。（定性分析）

#### vi. 成果の活用

小規模事業者は概して計数把握が正確には分析できていない、いわゆる「どんぶり勘定」経営が多い。また、自社の強みや弱み、競合等も理解していない。そこで、個別事業者に実施した財務分析結果とヒアリング内容から分析した強み・弱み・競合・脅威等の SWOT 分析結果を還元・提供することで定量面・定性面から事業計画策定（Stage 4）事業計画策定後の実施支援「計画に基づく事業展開」（Stage 5）に繋げていく。

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②・前半】

#### i. 現状

過去に、小規模事業者と「事業計画」策定を実施してきたが、ほとんどが補助金申請や制度融資借入のために作成するものばかりで、事業者の持続的発展を目的とするものではなかった。

#### ii. 支援に対する考え方

一般的に大企業・地方自治体等は独自に「中期経営計画」、「5 ヶ年計画」、「総合計画」を作成し、事業の進捗状況を管理しながら計画を進めているが、中小企業（特に小規模事業者）において、ほとんどは社長（または一部夫人）が営業・製造・仕入・納期・資金繰りを一手に担っており、自分の事業を改めて振り返ることがない。

事業計画を策定することにより、「行き当たりばったり」の経営から「計画経営」に移行できる。そこで、商工会が経営指導員の持つノウハウを活かし、経営者と協働で事業計画を策定することにより、「経営課題を見つけ、経営課題を解決し、事業の持続的発展を目指す」ものである。

#### iii. 支援対象・目標

支援対象は地域内の全小規模事業者とし、会員・非会員を問わない。但し、計画経営の重要度が高いのは、創業まもない事業者と事業承継後まもない事業者であり、両者には経営指導員が優先的に事業計画策定の支援を実施する。

経営分析実施先すべてを「事業計画策定」に結びつけるのが理想であるが、実際には「事業計画策定」にまで至る事業者は限られる（減る）ので、「想定課題抽出先」（＝経営分析実施先）の 3 分の 1 を「事業計画策定」先の目標とする。

| 目 標      | 現状  | 30年度  | 31年度  | 32年度  | 33年度  | 34年度  |
|----------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 事業計画策定先数 | 6 先 | 1 2 先 | 2 4 先 | 2 4 先 | 2 4 先 | 2 4 先 |

#### iv. 手段・手法

テーマである「経営指導員による『攻め』の巡回訪問」を軸に、事業者と協働で「事業計画」を策定する。事業計画書は中小企業庁・埼玉県作成の既存書式（経営革新事業計画書・事業承継計画書・創業再挑戦計画書等）を利用し作成する。作成した計画から3年後、5年後、10年後の時間軸で「将来の姿」をイメージさせる。

◎事業者に「将来像」をイメージさせるための切り口

- ・今と同じ仕事をしていますか？
- ・どんな商品を販売していますか？
- ・組織作りはできていますか？
- ・規約、規則はできていますか？
- ・従業員は定着していますか？
- ・(利益が出てても)手元にお金がありますか？
- ・資金調達はできていますか？
- ・経理を任せられる人はいますか？
- ・販売先の取引条件は同じですか？
- ・仕入れ先の担当は変わりませんか？
- ・〇年後の、お客様はどんな層の人たちですか（高齢者・若者・子ども・主婦）？
- ・ライバルが低価格で類似品を販売していませんか？
- ・画期的な商品が生まれていませんか？自社（事業者）は販売できていますか？
- ・(借地・借家なら)大家さんから移転・立ち退き・建替えを迫られていませんか？

事業者に自身の「将来像」をイメージさせることで、持続的発展を続けるために、どう行動すれば良いかを考えさせ、事業計画書を協働で策定する。現在、3年後、5年後、10年後をマイルストーンとして、5W1Hに則って計画を推進していく（なぜ、誰が、何を、いつまでに、どこで、どのように）。

※5W1H:いつ(When)どこで(Where)誰が(Who)何を(What)  
なぜ(Why)どのように(How)

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②・後半】

##### i. 現状と課題

前項の通り、過去にも事業計画策定は実施してきたが、目的が補助金申請と制度融資借入のためであり、目的が達成、または結果が出た時点で終了し、フォローアップが全くできていなかった。今後は「持続的発展」のための計画策定とフォローアップを重視した「計画に基づく事業展開」(Stage 5)を推進していく。

##### ii. 目標

事業計画を策定した全事業者が、10年後、20年後も「持続的発展」を続けられるように、事業者自身が「将来像」をイメージできるようマイルストーンを置き、経営指導員と協働で計画が実現できるよう進捗を図っていく。

|               | 30年度 | 31年度 | 32年度 | 33年度 | 34年度 |
|---------------|------|------|------|------|------|
| 巡回訪問（本計画遂行）   | 240件 | 340件 | 400件 | 400件 | 400件 |
| 事業計画策定数       | 12先  | 24先  | 24先  | 24先  | 24先  |
| 事業計画フォローアップ先数 | 12先  | 24先  | 24先  | 24先  | 24先  |
| 事業計画フォローアップ回数 | 48回  | 96回  | 96回  | 96回  | 96回  |

### iii. 支援対象先

本事業計画で「事業計画」を策定した全先がフォローアップの対象である。

### iv. フォローアップの頻度

「四半期に1回」の間隔でフォローアップを実施する。

従って、前年度「事業計画」を策定した先は次年度のフォローアップ先としてプラスされる（事業計画終了まで）。また、後述する商工会内の「ステージ・ミーティング（計画進捗確認会議）」で経過が順調であると判断した事業者への3年目以降のフォローアップは必要に応じて実施する。

### v. 指導内容

3か月毎のフォローアップで当初立てた計画通りに経営できているかを検証する。また、「事業計画書」作成時に事業者と経営指導員が共通認識した自者（自身）の「将来像」に向けて進捗を検証する。支援先毎に「将来像」は違うので、「いつまでに（When）何を（What）どうするか（How）」＝本業回帰か経営革新か、既存製品（サービス）か新製品（サービス）かと「いくらかかるのか、資金繰りはどうするか（How much）」の2項目に絞って指導・検証・再行動を実施する。指導員が対処できない課題が出てきた時は、商工会全体で対処する。埼玉県商工会連合会や埼玉県と協議し、専門家派遣を要請して対応できる体制にする。

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③・前半】

### i. 現状と課題

「小規模事業者持続化補助金」申請にあたり、業界動向・顧客ニーズの調査は個別事業者向けに6件実施した。但し、個別事業者が提供する商品・サービスに対する需要動向調査は実施していない。

商工会職員、事業者ともに、取扱う商品・サービスの「利用者ニーズ」を強く意識してこなかったのが実感である。そのため、買い手（消費者やバイヤー）が「欲しいと思うモノ・サービス」より、売り手目線での「品質の良い商品ができた。」とか「このサービスは画期的だ、売れる。」といった自己満足的な商品・サービスづくりになり、顕在する需要ニーズ、潜在的なニーズを捉えることができていなかった。

### ii. 改善方法

事業者に新商品や新たなサービス提供するには「売り手目線から買い手目線に」立つこと（マーケットイン）が重要であることを認識させていく。買い手目線の需要動向調査を実施し、収集した情報を整理・分析し、事業者に提供することで販路拡大など事業計画策定や事業展開に活用していく。

### iii. 事業内容

① 個社支援として販売する商品または役務について行う調査（新規事業）

- ・ 調査方法（手段・方法）：事業者と経営指導員がアンケートを作成し、事業者の顧客にアンケート調査を実施する。  
調査する対象先は、事業者は主に既存取引先、経営指

導員は見込み先と思われる新規先に調査を実施する。  
 商業・サービス業…消費者に対する店頭でのアンケート、イベント（みよしまつり、三芳町産業祭など）での試食アンケート、郵送によるアンケート調査を実施。  
 製造業…バイヤーに対する彩の国ビジネスアリーナ、さんしんビジネスフェア（埼玉縣信用金庫主催）、埼玉西部地区産業ミニ商談会にてヒアリング調査を実施。

- ・調査項目：商業・サービス業…消費者のナマの声（価格、味やパッケージの好み、全体から受ける雰囲気の好み、当社従来商品・他社商品との比較、商品・サービスの満足度等）  
製造業…バイヤーのナマの声（当社の認知度、商品の認知度、商品の品質・価格・納期に就いての評価、当社・商品への全体的な満足度、発注業者選定のポイント等）
- ・活用方法（提供方法）：アンケート結果を整理・分析し、職員間で情報を共有する。対象事業者との面談時に調査結果をフィードバックする。必要に応じて専門家派遣等を利用し、販売戦略の検討、新商品開発、事業計画策定等に活用する。
- ②特定の個社に対する商品や役務にではなく、業種別・品目別といった少し大きな単位で行う調査（既存事業改善）
  - ・調査方法：新商品・新サービスに取組みたい事業者がターゲットとする市場の消費者動向やトレンドを把握するため、各種統計資料の分析結果から事業者の新事業や販路拡大に利用できるものはないか職員間で意見交換し、ピックアップする。結果を四半期毎に簡潔なレポートにまとめる。
  - ・利用する主な統計資料：日本経済新聞、彩の国経済の動き、埼玉県四半期経営動向調査、経済誌（日経トレンディ・日経MJ等）
  - ・調査項目：商圈（ふじみ野商圈）、埼玉県の生産活動、雇用、消費者物価、個人消費、住宅投資、企業倒産、景況判断、設備投資、景気指数(DI)等
  - ・活用方法（提供方法）：まとめたレポートを個社との面談時に事業者に提供し、戦略の検討、新商品開発、事業計画策定等に活用する。

#### iv. 目標

|                  | 現状 | 30年度 | 31年度 | 32年度 | 33年度 | 34年度 |
|------------------|----|------|------|------|------|------|
| 個社別・商品調査事業者数（件数） | 6  | 6    | 8    | 8    | 8    | 8    |
| 商業・サービス業（標本数）    | 20 | 30   | 50   | 60   | 70   | 80   |
| 製造業（標本数）         | 0  | 10   | 10   | 10   | 10   | 10   |
| 各種統計調査の整理・分析（回）  | 0  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 統計調査提供事業者（件数）    | 0  | 12   | 24   | 24   | 24   | 24   |

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

### i. 過去の取組み及び課題

現状では、小規模事業者に対し、「各種研修会」、「彩の国ビジネスアリーナ」、「機械要素技術展」、「埼玉西部地区産業ミニ商談会」等地域で開催される商談会・展示会の出店案内、出店手続き支援に留まっており、実際のビジネスマッチング（販路拡大）にはなかなか繋がっていない。

また、後記の「三芳町の隠れた優良企業訪問」では、商工会が三芳町長に 11 社紹介しているが、調査不足で、その後の取引先開拓に繋がったかは不明（未確認）である。

### ii. 支援に対する考え方

販路拡大は事業者にとって、重要な経営課題である。

実効性のある先と潜在需要のある先とに区別して推進する。実効性のある先とは、「すぐに売上に寄与できる先」をイメージしている。現状の販売先の同業他社や営業エリアから検討しなかった先（エリア外）などである。また、潜在需要のある先は、経営者自身が思いつかない、今までの販売先とは異業種の先や商品の新たな利用方法を見出した先等を考えており、経営者及び埼玉県のアドバイザーと協議して決定する。販路については、宅配等の充実による「物流改革」とインターネットの普及による「仮想ショッピングモールの普及」で商圈が広がった感がある。しかし、事業者の事業内容、顧客セグメント（性別、年齢層、職業等）により、営業活動をする媒体を考慮する必要があるため、すべての事業者にホームページや SNS 等 IT を推進すべきか慎重に対処すべきである。小規模事業者の中にはネット販売・プロモーションが難しい事業者も多々存在することを認識する必要がある。

各施策とも、従来は企画のみで、実行への関与度が低く、検証できていなかった。

そこで、事業推進にあたり、実行への関与度を高め、事業者と「伴走型」支援を実施し、成果に繋げる。

### iii. 支援対象先

会員・非会員を問わず地域小規模事業者。当面は「事業計画策定先」を優先する。

### iv. 手段・手法

商工会の取組みは、下記に記載している広報媒体を積極的に利用するよう事業者と伴走していくことで、販路拡大を図っていくことである。

- ①. 従来実施してきた「若手経営者研修会」、「彩の国ビジネスアリーナ」、「さいしんビジネスフェア」、「埼玉西部地区産業ミニ商談会」等地域で開催される商談会・展示会の出店案内を実施。出店に際し、出店希望者に展示方法、対応の仕方、商談話法等を指導する。また、出店後はこちらから商談件数、取引成立の有無及び成立件数、売上増加企業数、新規顧客獲得数等をヒアリングする。引き合せ後も、取引交渉がスムーズに運ぶようフォローし、相談・指導にあたる。（潜在需要先）



- ②. 地域金融機関取引先とのビジネスマッチング模索・引き合わせ  
商工会職員（主に経営指導員）が、個別事業者の販売先・仕入れ先の中で見直したいもの（条件）があるかをヒアリングし、地域金融機関に情報提供する。金融機関は取引先の中で商談できそうな先があれば、商工会に打診する。双方が引合わせを希望すれば初めの引合わせは商工会と金融機関で仲介する。  
情報交換を実施する金融機関（埼玉りそな銀・武蔵野銀・埼玉縣信用金庫等）は営業基盤が埼玉県中心である。金融機関の取引先と地域事業者の取引が成立すれば、新規取引先が自者の営業区域内（または区域外でも近隣）であり「見える」「話せる」取引先になる可能性が高い。目標は引き合わせ件数と商談成立件数とする。（実効性のある先・潜在需要先両方）
- ③. IT戦略・ホームページ作成については、事業者の意向を確認した上で全国商工会連合会が提供している作成支援ツール「SHIFT」を活用し、事業所や商品のPRを実施する。商工会による作成を希望する場合、有償にて作成支援する。ホームページの作成を自前で行う事業者には商工会ホームページへのリンクのみ支援する。前述のように全ての事業者には有効なツールではないこと十分認識した上で対応する。目標は商談件数と商談成立件数とする。（潜在需要先）
- ④. 町発行広報誌「Miyoshi（みよし）」掲載（町内商店であっても、居住地域が違えば全く知らない商店があり、新たな顧客獲得に繋がる）。親密な三芳町役場観光産業課との連携を密に図って行く。商工会職員と三芳町職員が情報交換し、商工会から掲載事業者を推薦する（商工会と観光産業課は不定期ながら概ね毎週連携している）。町広報誌「Miyoshi（みよし）」の現在の発行部数は16,200部である。目標は売上増加企業数と新規顧客獲得数とする。（実効性のある先・潜在需要先両方）
- ⑤. 三芳町の隠れた優良企業訪問先の継続（商工会と三芳町が協議して訪問先を抽出。町長が町内企業を訪問する。訪問結果を庁舎1階ロビーと町の広報誌「広報みよし」、三芳町のホームページに企業内容が記載される。）これによって「三芳町の隠れた優良企業」として企業のイメージアップと未取引先からの関心度向上に繋がっている。直接的な売上増加に繋がったかは不明だが、町長が訪問した企業からは受注や売上、未取引先からの引き合いも増えたとの回答を得ている。目標は売上増加企業数と新規顧客獲得数とする。（実効性のある先・潜在需要先両方）

## v. 目標

|                           | 現在まで | 30年度 | 31年度 | 32年度 | 33年度 | 34年度 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|
| ①展示会出店先数                  | 5先   | 6先   | 7先   | 7先   | 8先   | 8先   |
| 商談数                       | 30件  | 35件  | 35件  | 35件  | 40件  | 40件  |
| 商談成立                      | 5件   | 5件   | 7件   | 7件   | 10件  | 10件  |
| ②金融機関ビジネスマッチング<br>(引き合わせ) | 未実施  | 4件   | 4件   | 4件   | 5件   | 5件   |
| 商談成立                      | 1件   | 2件   | 2件   | 2件   | 2件   | 2件   |
| ③IT戦略 (SHIFT)             | 未実施  | 3件   | 3件   | 3件   | 3件   | 3件   |
| 商談数                       | 不明   | 9件   | 9件   | 12件  | 12件  | 12件  |
| 商談成立                      | 不明   | 2件   | 3件   | 4件   | 4件   | 4件   |
| ④広報誌「Miyoshi」<br>掲載       | 未実施  | 2件   | 2件   | 2件   | 2件   | 2件   |
| 売上増加企業数                   | 不明   | 5件   | 8件   | 8件   | 10件  | 10件  |
| 新規顧客獲得数                   | 不明   | 2件   | 2件   | 2件   | 2件   | 2件   |
| ⑤三芳町の隠れた優良企業訪問            | 11件  | 1件   | 1件   | 1件   | 1件   | 1件   |
| 売上増加企業数                   | 不明   | 3件   | 3件   | 4件   | 5件   | 6件   |
| 新規顧客獲得数                   | 不明   | 1件   | 1件   | 2件   | 2件   | 2件   |

### vi. 検証 (効果的な取組みとなるような工夫)

本事業は、個別事業者の販売先開拓が主眼であり、①～⑤実施後1ヶ月後、3ヶ月後の2回、聴取りにより取引先開拓に繋がったかを検証し、同じ手法を繰り返すか、違う手法を試すかを事業者と経営指導員で協議し、次の行動に移す。

## II. 地域経済の活性化に資する取組み

三芳町には、惜夏の夏祭り「みよしまつり」と町の特産品（農業部門、商業部門、工業部門）紹介の場「三芳町産業祭」というふたつの地域活性化のイベントがある。ふたつのお祭りとも、三芳町と商工会が中心となり、地域住民と共にイベントを盛り上げている。それぞれ、毎回「実行委員」を任命し、各3回ずつの「実行委員会」を開催している。実行委員長は、どちらも商工会長が選出されて、実行委員会を通じて三芳町、商工会、地域住民が「地域活性化」の意識を共有できる体制が出来ている。既に「みよしまつり」は26回、「産業祭」は36回を数えた。特に「みよしまつり」では商工会長が実行委員長として、町内商工業者からの協賛金獲得に大きく寄与している。実行委員会には町長、教育長、町区長会長、消防団長、文化協会長、体育協会長など行政や住民の代表と共に商工会の主要メンバー（両副会長、女性部長、青年部長、事務局長他）も委員として参加している。

## 1. コミュニティ活動活性化に関すること

### i. 現状

核家族や単身世帯の増加、個人志向の高まりなどで三芳町においても、地域のコミュニティ活動が衰退している。前述の通り、地域唯一の経済団体である当商工会も、三芳町と協働で「みよしまつり」、「三芳町産業祭」に企画段階から携わって、イベントに一役買っている。

また、三芳町が地域活性化を目的に設立した「三芳町地域経済活性化懇談会」には、当時の商工会長、理事3人、事務局長の5人が委員として参加している（委員は他に農業委員会委員長、学識経験者として淑徳大学経営学部教授、地元消費者代表として「女性爽の会」代表、埼玉県南西部地域振興センター副所長・産業労働部長、埼玉県川越農林振興センター副所長など合計23名で構成されている）。

同懇談会は、設立から1年6ヶ月の間、ほぼ2ヶ月に1回の頻度で開催され、平成26年3月28日には最終報告書を作成。関越自動車道三芳ICフルインター化後の企業誘致、町内道路の整備促進、建ぺい率、容積率の見直しを答申した。

### ii. 今後の取組み

- ①. 地域最大の住民参加型イベント「みよしまつり」と産業振興の「三芳町産業祭」に従来通り、実行委員会等企画段階から参加する。
- ②. 三芳スマートICのフルインター化に伴い、三芳町がIC周辺に計画している「(仮称)三芳賑わいバザール公園構想」に、地域の商工業者の代表として意見具申し、本施策が成功するよう事業に積極的に協力する。
- ③. 「ふるさと納税」の謝礼品提供業者を三芳町と協働で開拓する。

## 2. 「農業」と「商工業」の融合、地域経済への貢献に関すること

### i. 現状

冒頭の三芳町の現状に記載した通り、三芳町の都市計画の80%が農業振興地であり、かつ「ゾーニング」と称し、地域毎に土地利用を区分けしている。また、農業に関しては江戸時代から続く「循環型農業」があり、「世界農業遺産」認定に向けて活動中である。

商工会では、まちづくり事業として、「三芳町商工会まちづくり協議会」を設立、菜の花栽培を展開している。この事業の目的は遊休地の有効活用、土埃災害の低減、町の景観向上である。農業と商工業の融合事業として、菜の花から搾油した菜種油で食用油を製造（3,515本/平成27年実績）、町内の協賛事業所店舗で販売している。この商品は三芳町のふるさと納税謝礼品にも採用されており、平成27年度は約50本を納入した。まちづくり協議会は、種まき・菜種油缶のラベル貼り等事業の必要に応じ、10ヶ月間に5回（2ヶ月に1回の頻度で）会議・作業を実施している。

また、農産物「みよし野菜」のイメージ向上のため、工業部会経由で親交のある「長野県小県郡青木村商工会」の「産業祭」に川越いも（さつまいも）、サトイモを菜種油とともに出展した。

## ii. 今後の取組み

商工会は、地域経済の発展、特に「商工業の発展」を担っており、地域内の商工業者の声を行政に反映されるよう要望を継続したい。

まず、三芳 IC フルインター化に伴う、町内生活道路の整備推進への要望を行う。道路整備の実現は、町内事業者の物流の利便性向上に繋がる。本事業は、三芳町の「総合計画」に予定されており、早期に道路整備が進展するよう注視する。

次に、都市計画の見直しへの意見具申を実施する。三芳町の「総合計画」にも、区域区分や都市計画の見直しが謳ってあるが、町内製造業者からは、「建ぺい率・容積率の見直しが早期に実施されないと事業継続の維持が難しい」との声が上がっており、三芳 IC のフルインター化による企業誘致と既存企業の流出防止を図るべく商工会は、容積率の早期見直しを要望する。容積率の緩和は建物の高さは高くなるが、町の緑の減少には無縁である。

三芳町が推進している「みよし農業」の6次産業化をアピールするため、従来から、取り組んでいる「菜の花栽培」や「菜種油」の製造販売を継続する。また、菓子メーカーに三芳町産さつまいもとのコラボ商品開発の検討を依頼する。さらに、親密商工会のある市町村「産業祭」への出展を続け、三芳町の農業産品と菜種油のPR活動を実施する（平成28年度は長野県小県郡青木村を予定）。

商工会は、三芳町の素晴らしい「農業の保全」と「商工業の持続的発展」をバランス良く達成できるよう三芳町と商工業者の橋渡し役を果たしていく。

## III. 経済発達支援計画事業の円滑な施に向けた支援力向上のための取組み

### 1. 他の支援機関と連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

#### i. 現状

従来から、埼玉県・三芳町とは連携を密に取り「情報交換・情報の共有化」を実施してきたが、経営発達支援という観点から実施してきたとは言えない。また、地域金融機関とも同様である。

#### ii. 情報交換を行う相手先

現状を顧みて、経営発達支援の観点から、埼玉県、三芳町、地域金融機関の日本政策金融公庫川越支店、埼玉りそな銀行上福岡支店及び鶴瀬支店、武蔵野銀行みずほ台支店、埼玉縣信用金庫三芳支店、飯能信用金庫三芳支店と情報交換・情報の共有化を図る。

※埼玉県については「南西部地域振興センター」と情報交換する。また、埼玉りそな銀行と2つの支店で情報交換するのは両支店の開設時期の関係で地域内の取引先が跨り、地域情勢を把握する上で両支店とも欠くことができないためである。

#### iii. 情報交換を図る頻度・方法について

合計8つの機関と情報交換を実施するため、各機関とも「6か月に1度」以上の頻度で情報交換（面談）を実施する。情報交換の方法は、予め協議内容を先方に打診の上、当方事務局長が先方に出向き、概ね30～60分を目安に意見交換する。面談者は埼玉県が南西部地域振興センターは所長・副所長または担当部長、三芳町は政策推

進室長・観光産業課長または政策担当主幹、金融機関は各支店長または次席者を予定している。

#### iv. 情報交換の狙い

- ①行政との狙い・・・「地域経済情勢」、「補助金内容」の情報を収集して、取得した情報から読み取れることや対応すべきことを事業者に戻し、支援に活用する。  
「補助金」申請では、申請のポイント指摘や、アドバイザー・コーディネーターとの意見交換を実施し「補助金」認定取得を目指すことである。具体的には、「地域事業者のナマの声」や「面談者の肌感覚」といった先取り「地域経済情勢」を入手し、販売する商品やサービスの投入時期・価格設定の善し悪しの判断材料にする。
- ②金融機関との狙い・・・「販路拡大」では、地域で開催される「商談会」・「展示会」の出展先に紹介が可能かどうかや、情報交換金融機関のネットワーク網から取引先と「ビジネスマッチング（引き合わせ）」が可能かどうかの可能性を探る。展示会出展先や金融機関取引先（他支店取引先を含む）の紹介が可能であれば、商工会経営指導員がヒアリングポイントやノウハウを事業者に伝授する。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### i. 現状及び課題

職員の資質向上（スキルアップ）については、経営指導員WEB研修、埼玉県商工会連合会の集合研修、中小企業大学校の基礎研修等を受講しているが、経営指導員・一般職員とも「受け身」の研修参加が中心で、「小規模事業者に対する経営相談レベルの向上」がスキルアップの目的であるという意識が欠如していた。

また、事業者に対する指導内容は経営指導員の属人的要素が強く、商工会内部でも、経営指導員間でも「個別事業者への指導方針・指導内容」が共有されていなかった。

### ii. 今後の取り組み

従来、受講してきた経営指導員WEB研修、埼玉県商工会連合会の集合研修、中小企業大学校の基礎研修等は職員の基礎知識習得に必要であり、今後も継続する。

しかし、経営発達支援事業に取り組んでいく上で、職員に欠如していた「小規模事業者に対する経営相談レベルの向上」に向けたスキルアップが不可欠である。さて、個別事業者の抱える課題は様々であるが、「事業の将来像（ライフ・プランニング）」、「税金」、「収益構造（財務分析・価格設定・資金繰等）」、「相続・事業承継」、「労務管理」、「労働保険（労災・雇用保険）」は、ほとんどの事業者に共通すると思われる。しかしながら、経営指導員等職員が多様化する個別事業者の課題を解決できる水準にあるとは言い難い。以上の観点から、経営指導員・補助員に「ファイナンシャル・プランニング技能士（2級）」、「社会保険労務士」資格取得を奨励し、不足しているスキルを補っていく。資格取得が目標であるが、自己研鑽（勉強）することが職員個々のスキルアップとなり、「小規模事業者に対する経営相談レベルの向上」に繋がると期待する。事務局長も「ファイナンシャル・プランニング技能士（1級）」、「社会保

険労務士」資格を本計画期間中に取得する。

商工会組織内で「個別事業者への認識レベル（支援計画の達成状況：Stage）」を合わせるため会議を実施。その後、会議内容を経営指導員が交互にエクセル・ファイルを作成しデータベース化する。また、会員の「経営カルテ（県商工会連合会システム）」は、従来通り、毎日入力・回付を継続する。データベース化した「個別事業者の認識レベル」や記録した「経営カルテ」は当商工会の財産として残し、後世においても活用できるようにする。

#### ◎会議について

- ・名称（仮称）：「ステージ・ミーティング（計画進捗確認会議）」
- ・開催日：毎週月曜日（または週初第一営業日）
- ・所要時間：20分（経営指導員2人が報告する）
- ・構成員：事務局長・経営指導員・補助員
- ・会議内容：前一週間の巡回実績・計画の進捗・個別先のトピックス・「局長からレビューコメント(review):結果に対しての指示・意見」

### 3. 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

#### i. 手段・手法

地域にある淑徳大学（経営学部経営学科教授、経営学部観光経営学科教授）と三芳町（観光産業・政策推進室）を外部有識者に迎え（外部有識者は4名程度を予定）、商工会正副会長（3名）、事務局長（1名）、経営指導員（2名）を加えた10名で「評価委員会（仮称）」を年1回（毎年4月に）開催して、事業の評価・見直しを実施する。

「評価期間」は、毎年4月～翌年3月までの1年間とし、事務局長中心に「評価委員会」で事業の進捗評価並びに未実施の事業計画の確認・再構築を実施する。評価委員会は「平成29年度末から平成31年度末分」までの合計3回開催し、評価・見直しを実施する。

事業計画は「中小企業庁」ホームページに公表されるため、「計画の進捗状況」、「事業の評価結果と見直し結果」を三芳町商工会のホームページに掲載する。ホームページに公表することで、会員・非会員を問わず幅広く閲覧できるようにする。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

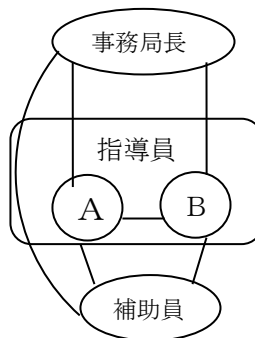
経営発達支援事業の実施体制

(29年7月現在)

(1) 組織体制

i. 実施体制

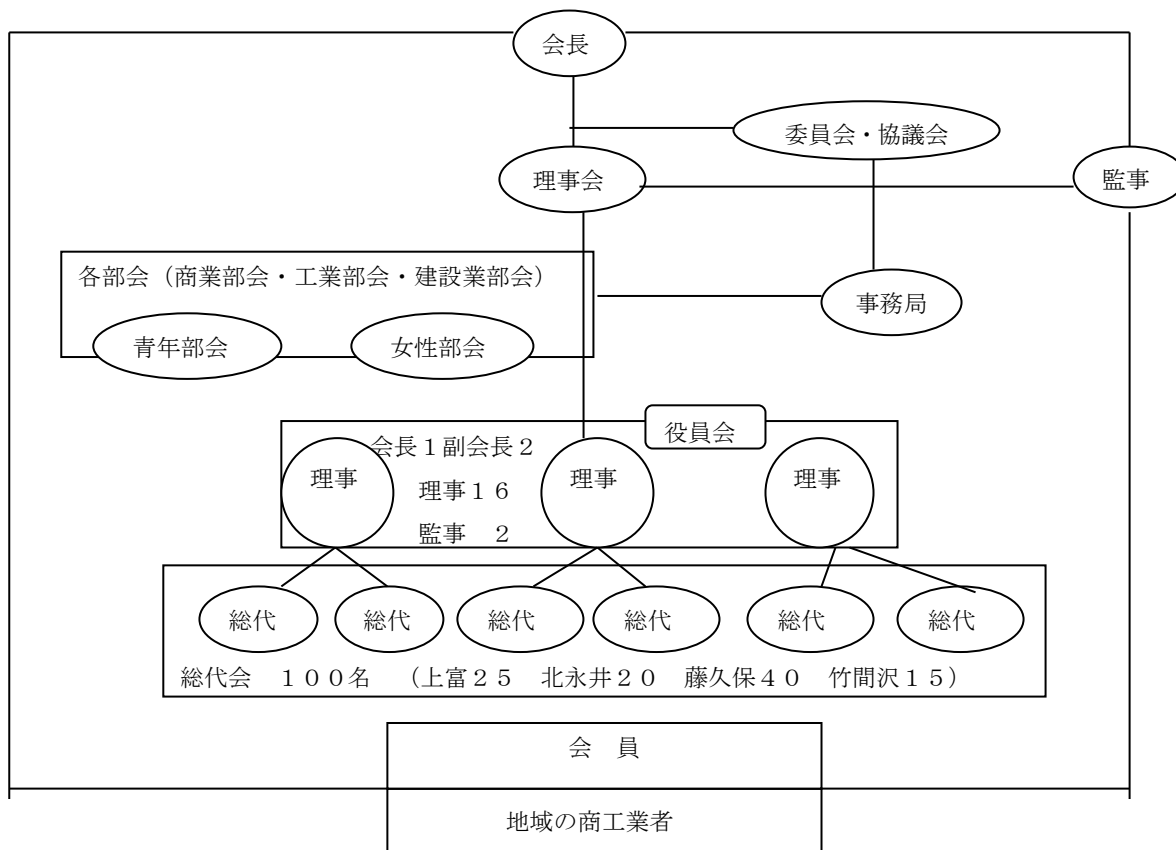
事務局長を統括責任者、経営指導員2名を「事業実施者」、補助員をサポート担当とし、それぞれが連携し、合計4名で協働して計画を推進していく。



事務局体制 (6名)

|       |    |
|-------|----|
| 事務局長  | 1名 |
| 経営指導員 | 2名 |
| 補助員   | 1名 |
| 記帳専任  | 1名 |
| 記帳パート | 1名 |

ii. 商工会全体の体制



(2) 連絡先

住 所 : 埼玉県入間郡三芳町藤久保185-4  
 名 称 : 三芳町商工会  
 電 話 : 049-274-1110  
 HPアドレス : <http://www.shokokai.or.jp/11/miyoshi/>

(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)

|            | 30年度  | 31年度  | 32年度  | 33年度  | 34年度  |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額    | 3,040 | 3,040 | 3,040 | 3,040 | 3,040 |
| 小規模企業対策事業費 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 |
| 評価委員謝金     | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |

(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・国補助金・県補助金・町補助金・事業受託費 等 |

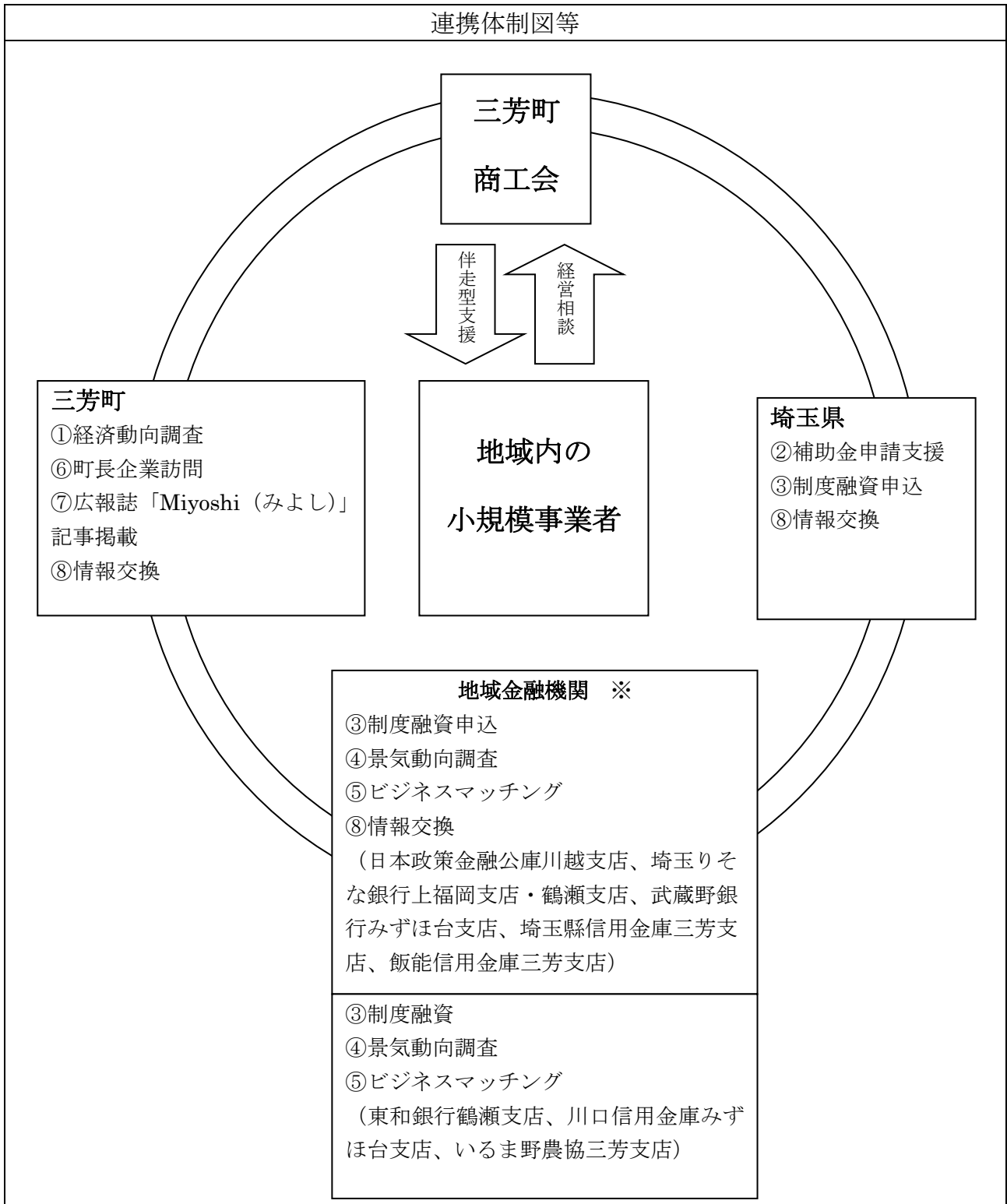
(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。



(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

| 連携する内容   |                         |
|--|-------------------------|
| ① 経済動向調査   | ⑤ ビジネスマッチング             |
| ② 補助金申請支援  | ⑥ 町長企業訪問                |
| ③ 制度融資申込み  | ⑦ 広報誌「Miyoshi(みよし)」記事掲載 |
| ④ 景気動向調査   | ⑧ 情報交換                  |
| 連携者及びその役割 (連携する事業内容の数字)  |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 埼玉県 知事 上田清司 (②、③、⑧)<br/>さいたま市浦和区高砂 3-15-1 048-824-2111</li> <li>・ 三芳町 町長 林伊佐雄 (①、⑥、⑦、⑧)<br/>入間郡三芳町藤久保 1100-1 049-258-0019</li> <li>・ 日本政策金融公庫川越支店 支店長 山崎郁夫 (③、④、⑤、⑧)<br/>川越市脇田本町 14-1 日本生命川越ビル 5F 049-246-3501</li> <li>・ 埼玉りそな銀行上福岡支店 支店長 清水保雄 (③、④、⑤、⑧)<br/>ふじみ野市上福岡 5-3-19 049-261-2251</li> <li>・ 埼玉りそな銀行鶴瀬支店 支店長 田村伸一 (③、④、⑤、⑧)<br/>富士見市鶴馬 2602-3 049-251-2351</li> <li>・ 武蔵野銀行みずほ台支店 支店長 木村健二 (③、④、⑤、⑧)<br/>富士見市西みずほ台 1-20-1 049-254-1151</li> <li>・ 東和銀行鶴瀬支店 支店長 櫻田宣之 (③、④、⑤)<br/>富士見市鶴馬 3458-1 049-251-7111</li> <li>・ 埼玉縣信用金庫三芳支店 支店長 五味清文 (③、④、⑤、⑧)<br/>入間郡三芳町藤久保 275-18 049-259-2311</li> <li>・ 飯能信用金庫三芳支店 支店長 吉野敏弘 (③、④、⑤、⑧)<br/>入間郡三芳町藤久保 968-1 049-259-8411</li> <li>・ 川口信用金庫みずほ台支店 支店長 武内浩二 (③、④、⑤)<br/>富士見市東みずほ台 2-8-11 049-254-3452</li> <li>・ いるま野農業協同組合三芳支店 支店長 森田重雄 (③、④、⑤)<br/>入間郡三芳町北永井 358-1 049-258-0010</li> </ul> |                         |



※「(別表4) について」の注記

- ・連携体制図において、地域金融機関を2グループに分けて記載してあるのは、上段の金融機関は下段の金融機関より「地域情勢の感度が高い」と思料し、情報交換連絡金融機関として採択したものの。