

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	くまがや市商工会（法人番号 8030005014464） 熊谷市（地方公共団体コード 112020）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者の経営環境の変化に対応したビジネスモデルの再構築を支援する 【目標②】小規模事業者の地域性を活かした商品づくりや「ブランド力」の向上を支援する 【目標③】小規模事業者のデジタルテクノロジーやデータを活用した経営の効率化（販路開拓や業務効率化）を支援する 【目標④】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る
事業内容	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 小規模事業者が経営環境の変化を把握することを目的に、地域経済分析システム（RESAS）を活用した「地域の経済動向分析」を実施し、結果を公表する。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の地域性を活かした商品開発やブラッシュアップを支援するため、「観光客向け商品調査」を実施する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営環境の変化に対応したビジネスモデルの再構築に向けて、小規模事業者自身が自社の強みや経営課題等を客観的に把握するための「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。 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」の結果を踏まえ、ビジネスモデルの再構築に資する事業計画策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「彩の国ビジネスアリーナの出展支援」や「ITを活用した販路開拓の個社支援」、「SNSを活用した販売促進支援」、「カタログによる販売促進支援」を実施する。
連絡先	くまがや市商工会 妻沼本所 〒360-0201 埼玉県熊谷市妻沼 1706-1 TEL: 048-588-0140 FAX: 048-588-0033 E-mail: kumagaya@syokoukai.jp 熊谷市 産業振興部 商業観光課 〒360-8601 埼玉県熊谷市宮町 2-47-1 TEL: 048-524-1111（代表）内線 499 FAX: 048-525-9335 E-mail: shogyokanko@city.kumagaya.lg.jp

(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

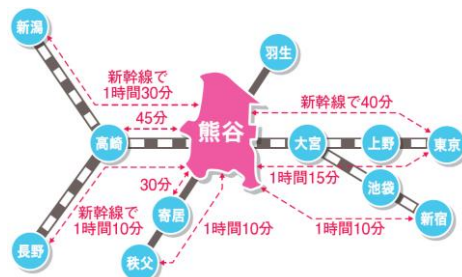
ア 熊谷市の概況

熊谷市（以下、当市）は、関東平野の中央、埼玉県の北部に位置する。市域は東西に約 14km、南北に約 20km、面積 159.82k ㎡である。東は行田市、鴻巣市、西は深谷市、南は東松山市、吉見町、滑川町、嵐山町、北は群馬県に接している。東京都心までは、50～70km 圏にある。

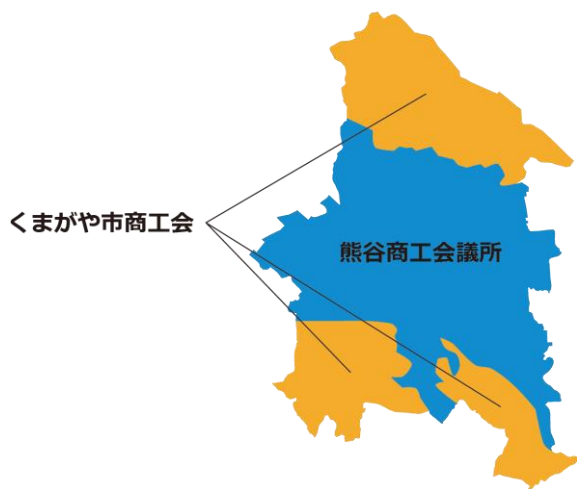
市の南部に荒川が流れ、北部に利根川が流れている。市域のほとんどが平坦な地形であるが、荒川右岸は、比企丘陵の北縁に当たり少し標高が高くなっている。

交通では、東西に国道 17 号・17 号バイパス、南北に国道 407 号が走り、この他国道 140 号、国道 125 号も市内から分岐している。中山道の宿場から発展した熊谷は、現在も交通の要衝になっている。

電車では、JR 熊谷駅から東京駅まで上越・北陸新幹線で約 40 分、在来線では上野駅や新宿駅まで 60 分台で行くことができる。また、熊谷駅は秩父方面や羽生方面からの秩父鉄道も乗り入れている。



出典：熊谷市観光協会「まっふる KUMAGAYA」



平成 17（2005）年に熊谷市、妻沼町、大里町が合併。さらに、平成 19（2007）年に江南町が編入された。この影響で、市内には、熊谷商工会議所とくまがや市商工会（以下、当会）の 2 つの商工団体がある。

イ 人口

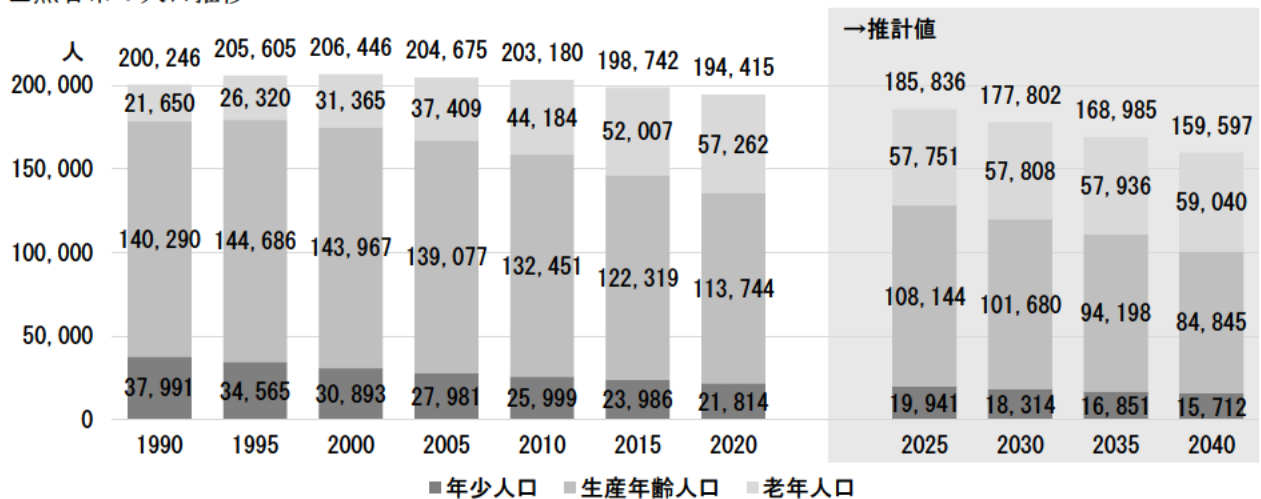
(a) 当市全体

令和 5（2023）年 4 月 1 日時点の人口は 192,465 人である（住民基本台帳）。

国勢調査及び地域別将来推計人口を基に推移をみると、当市の人口は、平成 12（2000）年をピークに減少傾向に転じている。また、この傾向は将来的にも継続すると予測されている。年齢別人口の将来の推移をみると、年少人口及び生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向となる見込みである。

長期的にみると、高齢化率は、令和 2（2020）年の 29.5%から令和 27（2040）年には 37.0%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 58.5%から令和 27（2040）年には 53.2%に低下する見込みである。

■熊谷市の人口推移



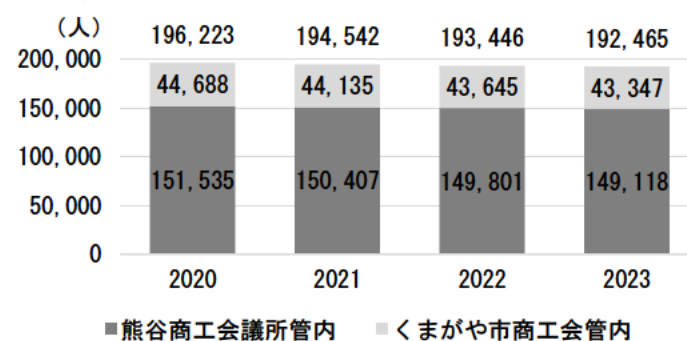
出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当会管内

令和 5（2023）年 4 月 1 日時点の当会管内の人口は 43,347 人であり、当市全体の 22.5%である（住民基本台帳）。

推移をみると、令和 2（2020）年から令和 5（2023）年までの 3 年間で当会管内の人口は 3.0%減少となっており、当市（1.9%減少）と比較して減少割合が高くなっている。

■当会管内の人口推移



出典：熊谷市「熊谷市の人口（各年 4 月 1 日時点）」

ウ 特産品

当市（全体）は、米麦二毛作地帯を形成するとともに、利根川沿いの肥沃な土地に、野菜などが栽培され、耕地面積は田が 4,060ha、畑が 2,020ha と市域の 38.0%を占める。

その他にも、埼玉県を代表する銘菓「五家宝」がある。

当会管内の主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品名	概要
農産物	利根川、荒川の肥沃な大地の恵みを活かし、ねぎ、やまといも、にんじん、ブルーベリーなど高品質な埼玉を代表する農産物が生産されている。
五家宝	草加煎餅、川越の芋菓子とともに、埼玉三大銘菓の一つといわれる五家宝は「五穀は家の宝である」という祈りを込めてつけられた。自然食品として注目されている。
妻沼のいなり寿司	細長い形が特徴で、いなり 3 個にのり巻きが付くスタイルが共通。妻沼では老舗 3 店舗と「道の駅めぬま」で販売されており、店ごとに味付け、盛り付けが違う。

エ 観光資源

当市は、1990 年代から夏の気温の高さが全国的に注目されたことを逆手にとり「あついぞ！ 熊谷 熊谷新時代まちづくり事業」を展開している。

また、日本さくらの名所 100 選に選ばれた熊谷桜堤で行われる「熊谷桜まつり」や関東一の祇園と称される「熊谷うちわ祭」、荒川河川敷で開催される打ち上げ数約 1 万発の「熊谷花火大会」、熊谷ラグビー場で開催される全校高等学校選抜ラグビーフットボール大会など、全国的に有名な各種イベントがたくさんある。

当会管内は大里・妻沼・江南という 3 つの地域から成り立つ。緑豊かで小麦・野菜等の一大産地であるとともに、複数の工業団地を擁し、また国宝・妻沼聖天山には遠方からの観光客も多数訪れる。

当会管内の主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

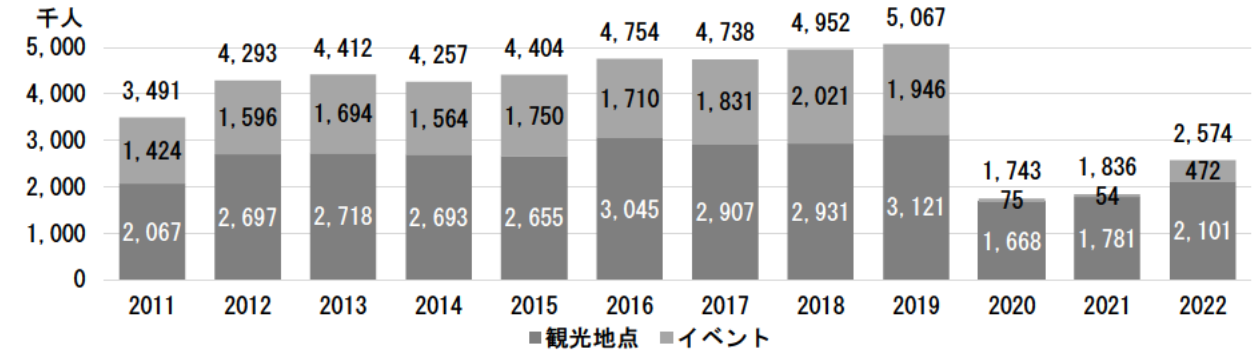
観光資源名	概要
妻沼聖天山	日光東照宮を彷彿させる本格的装飾建築で、その精巧さゆえに「埼玉日光」と称され、国宝に指定されている。日本三大聖天の一つとして知られ、特に縁結びの霊験である。
能護寺	あじさい寺として名高い能護寺は天平 15 年（743 年）開基の古刹である。6 月には 50 種類 800 株を超えるあじさいが咲き誇り県内外から訪れる多くの観光客を楽しませる。
妻沼グライダー滑空場	日本学生航空連盟妻沼訓練所を擁するグライダー滑空場。10 月には埼玉スカイスポーツフェスタの会場になる。また、漫画「ブルーサマー」の舞台としても注目されている。
文珠寺	日本三体文殊菩薩のひとつとして名高い名刹であり、古来より「知恵の文殊さま」として崇められてきた。「三人寄れば文殊の知恵」のことわざ通り、文殊菩薩といえば知恵の仏さま。受験シーズンの 1～2 月を中心に参拝者が数多く訪れる。

オ 観光入込客数の推移（当市全体）

令和 4（2022）年の観光入込客数は 2,574 千人である。

推移をみると、令和元（2019）年までは増加傾向にあったが、新型コロナウイルス感染症の拡大などにより急減していることが読み取れる。

■熊谷市の観光入込客数



出典：埼玉県「観光入込客統計調査結果（県内市町村観光入込客）」

カ 産業

(a) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

i_当市全体

当市の平成 24 年の事業所数は 8,508 社、令和 3 年の事業所数は 7,925 社である。

小規模事業所数は平成 24 年が 6,122 社、令和 3 年が 5,487 社であり、9 年間で 10.4%減少している。産業別にみると、製造業（△26.0%）、宿泊・飲食業（△19.6%）、卸・小売業（16.9%）の減少率が高くなっている。一方、医療、福祉では増加がみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	897	665	71	2,279	1,092	599	2,192	713	8,508
小規模事業所数	854	512	41	1,417	735	274	1,697	592	6,122
平成28年									
事業所数	838	579	62	2,152	1,017	665	2,135	668	8,116
小規模事業所数	799	432	35	1,324	654	287	1,613	549	5,693
令和3年									
事業所数	833	518	66	1,956	871	738	2,215	728	7,925
小規模事業所数	789	379	38	1,177	591	294	1,619	600	5,487
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△64	△147	△5	△323	△221	139	23	15	△583
増減割合	△7.1%	△22.1%	△7.0%	△14.2%	△20.2%	23.2%	1.0%	2.1%	△6.9%
小規模事業所数	△65	△133	△3	△240	△144	20	△78	8	△635
増減割合	△7.6%	△26.0%	△7.3%	△16.9%	△19.6%	7.3%	△4.6%	1.4%	△10.4%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

ii_当会管内

前項『i_当市全体』は経済センサスを基に作成しているが、経済センサスからは当会管内の事業所数は算出できない。そこで、埼玉県の資料をもとに当会管内の小規模事業者数を確認する。

以下資料より当会管内の小規模事業者数をみると、平成 24 年度が 1,243 者、令和 3 年度が 1,022 者となっている。これを前項の当市全体の小規模事業所数と比較すると、平成 24 年度は当市全体の 20.3%、平成 28 年度は当市全体の 18.6%、令和 3 年度速報値では当市全体の 18.6%を占めていると推計できる（出典元となる資料、小規模事業者数の算出方法が異なるため、正確な割合ではない）。

■当会管内の商工業者数、小規模事業者数

	商工業者数	小規模事業者数	備考
平成 18 年度	1,674	1,359	—
平成 24 年度	1,534	1,243	小規模事業者数：当市全体の 20.3%
平成 28 年度	1,398	1,113	小規模事業者数：当市全体の 19.6%
令和 3 年度（速報値）	1,301	1,022	小規模事業者数：当市全体の 18.6%

出典：埼玉県資料

(b)業種別の現状と課題（経営課題）

i_商業・観光

当会管内は、古くは、日本三大聖天の一つとして有名な「妻沼聖天山」の門前町として栄えた。その理由は、江戸時代には利根川の水上交通（船の渡し）を利用して新鮮な食料品等が豊富に手配できたとのこと。その代表格が「いなり寿司」である。

また、利根川の「水」の恩恵も受け土質が非常に良く農産物も大変有名。今でも高品質な野菜が首都圏へも大量に出荷され市場関係者からも「妻沼産」ブランドとして高評価を得ている。その代表には、①やまといも、②にんじん、③ねぎ、④ほうれんそう、⑤ごぼう等があげられる。この地元の特産品を有効活用した数々「妻沼の味」は大変好評であり「道の駅めぬま」や各個店で積極的に現在でも販売中である。しかし、近々では原油高等の影響も含め材料費の高騰等による利益率の低下もあり苦戦している商業者多数といった状況となっている。

過去には、平成 23 年 6 月に「妻沼聖天山本殿」の改修工事の完了による一般公開の開始・翌年 9 月「妻沼聖天山本殿」の国宝指定、更に平成 31 年 4 月 16 日～4 月 22 日まで 23 年ぶりとなる歓喜院聖天堂御開扉法会（秘仏一般公開）が開催された。期間中の来場者は 10 万人、拝観者 3 万人という実績でその周辺の商店会を中心に経済効果は極めて高かった。妻沼聖天山周辺の商店街では約 10 年前から商店主が中心となり、「熊谷妻沼手づくり市」を年 2 回開催している。この手づくり市は、商店街に面した空き店舗や民家の軒先、駐車場等を活用して 200 件を超える出店者と 2 日間で約 2 万人の来場者を集めている。

その影響もあり、商店街の空き店舗を活用した出店希望者も年々増加しており、当会が進める空き店舗対策「ウエルカム SHOP 事業」で支援を行い、新たに 12 店舗をオープンさせた。か ながら、妻沼聖天山周辺にある 4 つの商店街には約 70 店舗が営業しているが、高齢化や後継者不在により廃業する店舗も増えてきており、空き店舗の数は約 30 店舗以上存在しているのが現状であり、更なる空き店舗活用が求められる。

更に、昨年度は 2 年ぶりに会員数が減少しマイナス実績となった。退会理由としては「廃業・事業縮小」が約 8 割を占めた。新型コロナウイルス感染症拡大や間近に迫ったインボイス制度導入の影響も推測される。

南支所エリアに於いても日本三大文殊様のひとつ「野原の文殊寺」や幕末の志士根岸友山邸「根岸友山長屋門」、特産品の「栗」「ブルーベリー」等、誇るべき地域資源が存在する。商店街組織は形成されていないが、大型スーパーとドラッグストアが 2 件、100 円ショップがある。南支所エリアでは地域ならではの地域性を活かした商品開発、店舗づくりを支援することでコンビニエンスストアや大型店との差別化を図っていく必要がある。

ii_工業

工業統計調査（2020 年）によると、熊谷市における製造品出荷額等 9,600 億円ほどで、全国では 62 位、埼玉県内では狭山市に続いて 2 位となっている。これは市内にいくつもの工業団地を抱えるとともに、新たな企業誘致などに積極的に取り組んできた結果が出たものと考えられる。

管内で特に多いのは、太田市に本社を置く富士重工業、日産、トヨタ自動車などの自動車関連の下請け企業である。また、特に製造品出荷額を押し上げているものに、大手製薬会社である妻沼地区の MSD(株)妻沼工場と江南地区のゼリア新薬工業(株)埼玉工場があり、化学工業製品の出荷額を押し上げている。

こうした中でここ 3 年間、熊谷市の工業関連企業、特に中小企業は、新型コロナウイルス感染症の影響で、大変厳しい状況が続いてきた。ようやくコロナから脱却しようかという時に、今度は円安やウクライナ戦争等の影響が強くなり、又ゼロゼロ融資の償還が始まる時期を迎えており、今後も厳しい状況が続く

ものと予想される。

今後当会としても、熊谷商工会議所と協力して設立した「ものづくり熊谷」を有効活用して、中小企業の企業間連携や共同研究・開発による販路拡大等にも取り組む予定である。

iii_建設業

管内の建設業者をみると、多くは小規模事業者である。これらの事業者は、ゼネコンやハウスメーカー等の下請け業者であることが多く、直で仕事を受けることが少ないため、利益を出し辛い体質となっている。また、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源が乏しい。

また、慢性的な人材の確保・育成に悩んでいる建設業者も多い。建設業者は技術的・労働的な専門知識を要する職種が多く、その人材を確保することや、新規参入者の育成・若手人材の育成が困難であることがその要因となっている。また、今の若者は賃金や昇進といった条件以上に、土日休み等の福利厚生の方に重点を置いており、工事の進捗状況によっては休みが取りづらい建設業は敬遠される。

さらに、近年の原油価格等の高騰や原材料高への対応も必要である。建設業は大規模なプロジェクトが多く、コストの抑制と生産性の向上が必要である。また、環境配慮などによるコスト増加もあり、経営面の効率化が求められる。これに合わせて、建設業は環境への負荷が大きく、社会の関心も高い。そのため、環境対応の取組が必要であり、建材の再利用や再生利用、省エネルギーの推進などが求められる。

今後の建設業を見据えると、建設業界は社会・経済情勢の変化に影響を受けるため、事業環境の変化に迅速かつ確に対応する能力が求められる。また、建設業は危険が伴う作業が多く、事故の発生が避けられない場合があるため、適切な安全対策を徹底することが必要である。

キ 今後5年間で小規模事業者の経営環境に影響を与える出来事

(a)熊谷スマートシティ宣言

令和5(2023)年7月4日、熊谷市は「熊谷スマートシティ宣言～デジタルと人の力で、社会を前に進めていく～」を行った。本宣言で描く未来は、「デジタル技術を活用し、誰もが自立的に幸せを追い求めることのできる未来」である。

上記に向けた取組のひとつとして、地域電子通貨を発行する。一つ目は市内の加盟店で使える地域電子マネー「クマPAY」で2023年11月に導入する。二つ目は2024年に登場する、市民間の助け合いでお礼などに使える電子コミュニティポイント「クマポ」であり、清掃活動やボランティア活動などをするともらえる。

地域の消費活性化も期待されており、管内の小規模事業者においても、「クマPAY」による決済への対応などが課題となっている。

(b)(仮称)道の駅「くまがや」の開設

熊谷市は、令和6(2024)年度の工事着手を目標に、「休憩機能」「情報発信機能」「地域連携機能」に加え、災害時には防災機能を発現する、(仮称)道の駅「くまがや」の整備に取り組んでいる。立地場所は、国道17号熊谷バイパスと国道125号が交差する場所となる。

(仮称)道の駅「くまがや」は、熊谷流の農業・食文化を核とした食のおもてなし、収穫や調理を通じた食育などが体験できる「日本を代表する“食”のテーマパーク」を整備し、その取組により“くまがやブランド”を創造・確立・全国に発信し、地域振興を図ることをひとつの目標としている。



出典：熊谷市「(仮称)道の駅「くまがや」概要」

ク 第2次熊谷市総合振興計画

「第2次熊谷市総合振興計画（平成30年度～令和9年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

後期基本計画を小規模事業者支援の視点でみると、①経済団体や若手事業者等との連携による魅力ある商業地域の形成、②地域資源等を活かした新たなにぎわいの創出、③工業での「稼ぐ力」の更なる強化、④近隣の大学等や市内中小企業団体、経済団体等との連携強化などが掲げられている。

■基本構想（平成30年度～令和9年度）

将来都市像	子どもたちの笑顔があふれるまち 熊谷 ～輝く未来ヘトライ～
施策の大綱 （産業部分）	政策5 人が集い活力ある産業が育つまち 本市は、農業、商業、工業、それぞれの分野で県内トップクラスに位置しており、バランスの取れた産業都市です。引き続き、本市の経済を支える各分野の活力向上に向けた支援策を推進します。 また、市内企業の支援、創業支援、企業の誘致、雇用環境・就労環境の整備を推進するとともに、産学連携の促進により、人が集い活力ある産業が育つまちをつくれます。

■後期基本計画（令和5年度～令和9年度）

政策5 人が集い活力ある産業が育つまち
施策2 商工業を元気にする
単位施策1 やる気ある事業者・各種団体等を支援・育成する
単位施策2 大型商業施設と商店街や専門店の連携を強化する
単位施策3 工業を強化する
施策3 市内企業の支援及び企業誘致を推進する
単位施策1 中小企業の振興と経営の安定を図る
単位施策2 企業誘致及び市内企業の事業拡大を促進する
施策4 雇用の創出と安定を図り、就労を支援する
単位施策1 勤労者の就労環境の整備を目指す
単位施策2 女性の就労を支援する
単位施策3 高齢者の就労を支援する
施策5 産学の連携を支援する
単位施策1 共同研究を促進する
単位施策2 大学との連携を促進する

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、当市（全体）の人口は平成12（2000）年をピークに減少傾向が続いており、今後とも減少傾向が続くことが見込まれている。このなかで当会管内は人口の減少率が高い地域である。そのため、小規模事業者においては、経営環境の変化に対応してビジネスモデルを再構築することが課題となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると、高齢化率が上がり消費構造が変化していくことから、消費者ニーズを改めて認識し、変化に対応することが必要である。なお、消費者ニーズの変化という面をみると、近年はEC販売での購買が一般的になるなど、消費者ニーズや購買行動が多様化しているという側面もある。そのため、小規模事業者においても、多様化するニーズの一角を担い、地域社会に必要とされる持続可能な存在になることが課題である。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、今まで以上の労働力不足となることが予想されることから、デジタルテクノロジーやデータを活用した業務効率化などにより人手不足に対応することが課題となる。

特産品をみると、当市（全体）は、米麦二毛作地帯を形成するとともに、利根川沿いの肥沃な土地に、野菜などが栽培され、耕地面積は田が4,060ha、畑が2,020haと市域の38.0%を占めており、多様な農作物が生産されている。当会管内でも、これら農作物の他、五家宝や妻沼のいなり寿司などの有名な特産品がある。これら特産品の活用は、他社商品との差別化や、商品のブランド化、高付加価値化に繋がるため、小規模事業者も特産品を活用した商品開発や販売等が課題となる。

観光資源では、当会管内は緑豊かで小麦・野菜等の一大産地であるとともに、複数の工業団地を擁し、

また国宝・妻沼聖天山には遠方からの観光客も多数訪れる。一方、小規模事業者はこの観光消費の獲得が十分であるとはいえない。そのため、観光消費をしっかりと自社の売上に繋げることが課題となる。

小規模事業者数の推移をみると、当会管内の小規模事業者は減少している。産業別にみると、製造業や宿泊・飲食業、卸・小売業の減少率が高くなっている。飲食業では創業もみられるが、製造業や卸・小売業では近年、創業などもほとんどみられない。そのため、地域活力維持のためにも、既存事業者の経営力強化による事業継続や事業承継が課題となる。

当会が考える業種別の課題をみると、(ア)商業・観光では、原油高等の影響も含めた材料費の高騰等への対応、事業承継、空き店舗の活用、地域ならではの地域性を生かした商品開発・店舗づくり、コンビニエンスストアや大型店との差別化、(イ)工業では、原油高・原材料高への対応、中小企業の企業間連携や共同研究・開発による技術力の向上、販路拡大、資金繰り、(ウ)建設業では、下請けからの脱却、人材の確保・育成、労働環境の改善、原油価格等の高騰や原材料高への対応、コストの抑制や生産性向上などの経営面の効率化、建材の再利用・再生利用や省エネルギーの推進などによる環境対応への取組、事業環境の変化への迅速かつ的確な対応、適切な安全対策の徹底などがあげられる。

また、今後5年間で小規模事業者の経営環境に影響を与える出来事を見ると、熊谷市の「熊谷スマートシティ宣言」に基づき地域通貨が発行される予定であることから、小規模事業者においてもこの地域通貨への対応が課題となる。また、(仮称)道の駅「くまがや」の開設に伴う新たな商流(観光客の増加等)に向けた対応なども課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

当会管内では、緩やかに人口の減少や高齢化が進んでいる。また、追い打ちをかけるように新型コロナウイルス感染症が拡大し、小規模事業者は事業継続と雇用の維持が困難を極めるなど、甚大な影響を受けた。そのため、将来の見通しを立てにくいものとしている。しかしながら、その危機的な状況においても経営環境への対応や創意工夫を重ねながら維持を図ってきていることを踏まえ、当会では10年後の小規模事業者のあるべき姿を以下のとおり定める。

- ア 経営環境の変化に対応してビジネスモデルを再構築していること
- イ 事業計画に基づいた計画的な経営を行なっていること
- ウ 「ブランド力」により商品やサービスの高付加価値化、他社との差別化を図り、競争力を向上させていること
- エ デジタルテクノロジーやデータの活用により、業務が効率化されていること
- オ 上記「ア」～「エ」を実現することで、多様化するニーズの一角を担い、地域社会に必要とされる持続可能な存在であり続けること
- カ 起業や事業承継が活発化していること

②第2次熊谷市総合振興計画との連動性・整合性

熊谷市「第2次熊谷市総合振興計画」では、後期基本計画のなかで、「人が集い活力ある産業が育つまち」を実現するため、「商工業を元気にする」「市内企業の支援及び企業誘致を推進する」などといった施策を実施している。

前項「①10年程度の期間を見据えて」で示した10年後の小規模事業者のあるべき姿を実現することは、上記の施策の達成に寄与するため、連動性・整合性がある。

■第2次熊谷市総合振興計画と前項の比較表

第2次熊谷市総合振興計画	10年後の小規模事業者のあるべき姿
商工業を元気にする ◇やる気ある事業者・各種団体等を支援・育成する ◇工業を強化する	ア 経営環境の変化に対応してビジネスモデルを再構築していること イ 事業計画に基づいた計画的な経営を行なっていること
市内企業の支援及び企業誘致を推進する ◇中小企業の振興と経営の安定を図る	ウ 「ブランド力」により商品やサービスの高付加価値化、他社との差別化を図り、競争力を向上させて

◇企業誘致及び市内企業の事業拡大を促進する

いること
エ デジタルテクノロジーやデータの活用により、業務が効率化されていること
オ 上記「ア」～「エ」を実現することで、多様化するニーズの一角を担い、地域社会に必要とされる持続可能な存在であり続けること
カ 起業や事業承継が活発化していること

③商工会としての役割

当会は、日頃から「地域内一番の経済団体」として、地域内企業・地域振興の発展のために役職員一丸となって各事業に取り組んでいる。

特に中小・小規模事業者様の支援に力を注いでおり、経営改善の普及・空き店舗活用事業などを積極的に推進している。これらの取り組みが実を結び、平成 28 年度には経営革新計画の承認件数が埼玉県内商工会の中で第 2 位となり、また平成 29 年には、前年度に取り組んだ商工会経営支援事業が評価され「平成 29 年度 21 世紀商工会グランプリ」にて最高賞の“グランプリ”を受賞、全国 1,700 商工会の頂点に立った。

第 1 期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第 2 期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

目標（第 1 期経営発達支援計画）

くまがや市商工会は、「小規模事業者の発展・継続こそが地域経済の活性化につながる」を目標に掲げ、その最良の方法として、小規模事業者に対して事業計画をもとにした経営を積極的に支援していく。具体的には、経営指導員等を中心に商工会が一体となって、小規模事業者に寄り添い、関係機関と連携しながら経営状況の把握から需要開拓まで伴走型の支援を実施していく。そうすることで、今までの経験や勘に頼っていた経営から計画経営を定着させ、少しでも多くの小規模事業者が様々な課題を克服して、事業の発展・継続につなげ、ひいては地域の活性化を図ることを目標とする。

(3)経営発達支援事業の目標

(1)地域の現状及び課題、(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、今後 5 年間の事業実施期間で取り組む下記の 4 つの目標を設定する。

〈目標〉

【目標①】小規模事業者の経営環境の変化に対応したビジネスモデルの再構築を支援する

【目標②】小規模事業者の地域性を生かした商品づくりや「ブランド力」の向上を支援する

【目標③】小規模事業者のデジタルテクノロジーやデータを活用した経営の効率化（販路開拓や業務効率化）を支援する

【目標④】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、小規模事業者が多様化するニーズの一角を担い、地域社会に必要とされる持続可能な存在であり続けることを目指す。さらに、小規模事業者のなかから、事業拡大を行う事業者を創出するなど「活力ある産業が育つまち」に寄与することを目指す。また、これらの結果として、雇用環境の安定化を実現する。

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①達成のための方針】

小規模事業者の経営環境の変化に対応したビジネスモデルの再構築のために、まずは外部環境を「地域の経済動向調査」により整理する。その後、経営分析により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。

また、経営分析等の結果から、ビジネスモデルの再構築の方向性を定め、結果を事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。事業計画の実現においては、販売促進支援として、「彩の国ビジネスアリーナの出展支援」などを実施する。

【目標②達成のための方針】

小規模事業者の地域性を生かした商品づくりを支援するため、「観光客向け商品調査」を実施する。また、調査結果を基に、商品のブラッシュアップを伴走型で支援する。

また、商品の「ブランド力」の向上では、情報発信の支援を実施する。具体的には、SNS等のITを活用した情報発信を支援する。

【目標③達成のための方針】

小規模事業者のデジタルテクノロジーやデータを活用した経営の効率化（販路開拓や業務効率化）に向けて、【目標①達成のための方針】の支援における各局面でIT利活用支援を実施する。具体的には、①経営分析支援の際に、事業者のデジタル化・IT活用の状況を分析する、②事業計画策定支援の際に、事業計画の策定を希望する事業者に対し、IT専門家派遣を実施する、③販路開拓支援の際に、「ITを活用した販路開拓の個社支援」や「SNSを活用した販売促進支援」を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当会内においてもIT・デジタル化支援能力の資質向上を図る。

【目標④達成のための方針】

経営分析、事業計画の策定、策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営指導員等の資質向上を実施する。

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

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が経営環境の変化を把握するためのひとつの方法として、データの活用がある。当会では現状、個社支援の際にデータを活用していたが、広く周知するに至っていなかった。

【課題】

これまで広く周知できていなかったため、今後は小規模事業者にとって有益なデータをまとめたうえで、周知することが課題である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	地域の小規模事業者により市内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	地域経済分析システム（RESAS）を活用し、地域経済の分析、観光客などの人の動き、産業の現状等を分析する。
調査を行う項目	地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to 分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析 等
調査の手段・手法	経営指導員が RESAS の情報を網羅的にみて、外部専門家と協議・検討しながら事業者の役に立つデータを抽出。表やグラフを用いて資料を作成し、地域経済動向を管内の小規模事業者に伝えるツールとして配布する。
調査結果の活用方法	調査報告は当会ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

4. 需要動向調査に関すること**(1) 現状と課題****【現状】**

小規模事業者の地域性を生かした商品が、お客様にとっても魅力的な商品であるためには、お客様の声を活かした商品のブラッシュアップが重要である。一方、当会ではこれまで、商品のブラッシュアップに資する支援が十分でなかった。

【課題】

これまで十分な支援ができていなかったため、今後は支援を強化することが課題である。なお、当会管内は観光客が多いエリアであるため、とりわけ観光客向けの商品調査を重点的に行うことが必要である。

(2) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
観光客向け商品調査 調査対象事業者数	-	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

事業名	観光客向け商品調査
目的	当会管内には妻沼聖天山や文珠寺などがあり、市内のなかで観光客が多い地域となっている。そのため、小規模事業者のなかにも観光客向けの商品開発を行う事業者がみられる。一方、小規模事業者の商品開発はプロダクトアウトの視点で行われており、マーケットインの視点が抜けていることが多い。この結果、売れる商品に繋がっている事例が少ないのも事実である。そこで、売れる商品づくりを目的に商品調査を支援する。
対象	小規模事業者の商品（主に食品）や飲食店のメニューなど、2～3 商品/年（1 者あたり）

	1 商品) を対象とする。
調査の手段・手法	「熊谷妻沼手づくり市 ^{※1} 」や「無料シャトルバスの乗降場所 ^{※2} 」といった観光客が集まる場で試食・アンケート調査を実施する。調査は、当会職員と事業者が協力して実施し、1 商品あたり 30 名以上からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	☐ 商品の総合評価（直感的な評価） ☐ 味 ☐ パッケージ ☐ 独自性（熊谷らしさ） ☐ 価格 ☐ 購入意向 ☐ その他改善点 等
分析の手段・手法	当会職員（必要に応じて専門家を活用）がデータを集計・分析、簡易なポートにまとめる。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施し、結果から商品等のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	前項の簡易レポートを基に事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品等のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップの実行にあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

※1 熊谷妻沼手づくり市

妻沼聖天山の境内で行われる市場。民間企業が企画・運営を行ってるが、（一社）熊谷市観光協会が後援、当会が協賛してる。手づくり品を扱うブース 70～80 ブースに加え、飲食品ブースなどが出店する。

※2 無料シャトルバス

妻沼聖天山、道の駅めぬま、能護寺、坂田医院旧診療所等を結ぶバスである。当会の商工会館前が、乗降場所のひとつ（坂田医院旧診療所前）となっており、当日は観光客が集まる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が経営環境の変化に対応してビジネスモデルを再構築するためには、まずは小規模事業者自身が自社の経営状態を客観的に把握することが重要である。当会ではこれまでも経営分析の支援を実施してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

【課題】

これまで表面的な分析もみられたことから、今後は小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析を実施する必要がある。

また、当会では小規模事業者のデジタルテクノロジーやデータを活用した経営の効率化（販路開拓や業務効率化）を目指しているため、IT の活用状況や IT を活用した場合の有効性を併せて分析することが課題である。

(2) 目標

伴走型支援の導入部として、年間 48 者の経営分析を行うことを目標とする。48 者/年の内訳は、経営指導員 4 名×12 者/年＝48 者/年である。

項目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
経営分析事業者数	40 者	48 者	48 者	48 者	48 者	48 者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の経営環境の変化に対応したビジネスモデルの再構築に向けて、小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
対象事業者の掘り起こし	当会ホームページでの周知、巡回訪問・窓口相談、記帳代行支援、金融支援、補助金支援などの個社支援の際や、各種セミナー開催時における周知を実施する。

分析の手段・手法・項目	経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。具体的な分析内容は下表のとおりである。 ■経営分析を実施する項目 <table border="1" data-bbox="376 383 1412 663"> <tr> <td>財務分析</td><td>直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析</td></tr> <tr> <td>非財務分析</td><td> <強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など <機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など <その他> デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など </td></tr> </table> 分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、クラウド型支援サービス（Bizミル等）などを活用し、定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。非財務分析では、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題の把握を目指す。	財務分析	直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析	非財務分析	<強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など <機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など <その他> デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など
財務分析	直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析				
非財務分析	<強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など <機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など <その他> デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など				
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、クラウド型支援サービス（Bizミル等）に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。 ・当会では、①管内事業者同士のビジネスマッチング促進、②情報発信が不十分な事業者の販路開拓支援を目的に小冊子を作成することがある。事業者紹介においては、事業者の特色ある商品・製品・サービスや強み等を掲載することが重要であるため、経営分析において見える化された各事業者の特徴（強み）を活用する（経営分析の結果をそのまま掲載するのではなく、副次的に分析結果を活用する）。				

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者がビジネスモデルを再構築するためには、事業計画策定を通じた各種取組の多面的な検討が重要である。当会ではこれまでも事業計画の策定支援を実施してきたが、多面的な検討まで実施できているとはいえなかった。また、経営課題に対し、ITを活用して解決を図れないかといった検討が十分でなかった。

【課題】

当会ではこれまでも事業計画策定支援を実施しているが、今後は、経営指導員がさらにスキルアップを図り、事業計画策定を通じた各種取組の多面的な検討を行うことが必要である。また、課題解決に向けて、デジタルテクノロジーやデータを活用できないかを検討することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

「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」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の5割の事業計画の策定を目標とする。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象にIT専門家派遣を行い、事業計画にIT利活用の視点を織り込むことで、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
事業計画策定事業者数	20 者	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者
事業計画策定セミナーの開催回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
IT 専門家派遣の実施回数	-	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援												
目的	「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」の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。また、IT 利活用に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際に IT 利活用に向けた 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ことを目的に、事業計画の策定を希望する事業者に対し IT 専門家派遣を実施する。												
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者を対象とする。												
対象事業者の 掘り起こし	- 対象事業者の掘り起こしは、経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する方法を中心とする。 - 上記以外にも、補助金・助成金を契機とした事業計画策定の提案や事業計画策定セミナーによる掘り起こしを実施する。 ■事業計画策定セミナー <table><tr><td>対象事業者</td><td>すべての事業者を対象とする。</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr><tr><td>回数</td><td>年 1 回</td></tr><tr><td>講師</td><td>地元専門家、講師派遣会社の講師等を想定</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>事業計画の必要性や活用方法、事業計画の作成方法 など</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>15 人</td></tr></table>	対象事業者	すべての事業者を対象とする。	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 1 回	講師	地元専門家、講師派遣会社の講師等を想定	カリキュラム	事業計画の必要性や活用方法、事業計画の作成方法 など	想定参加者数	15 人
対象事業者	すべての事業者を対象とする。												
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知												
回数	年 1 回												
講師	地元専門家、講師派遣会社の講師等を想定												
カリキュラム	事業計画の必要性や活用方法、事業計画の作成方法 など												
想定参加者数	15 人												
支援の手段・ 手法	事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の 2 つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。 なお、事業計画に IT 利活用の視点を織り込むことを目的として、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT 専門家派遣（埼玉県商工会連合会の DX 推進員や地元 IT 専門家等）を実施する。												

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、事業計画策定後の実施支援が不十分であり、事業計画が形骸化することもあった。また、売上増加や利益増加といったアウトカムにまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

【課題】

事業計画のフォローアップを徹底することで、実行を阻害する課題に対し事業者と一緒に解決する必要がある。また、フォローアップ支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が 3 割(売上増加事業者

と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ対象事業者数	21 者	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (80 回)	四半期毎 (96 回)	四半期毎 (96 回)	四半期毎 (96 回)	四半期毎 (96 回)	四半期毎 (96 回)
売上増加事業者数	-	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
経常利益増加事業者数	-	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況がズレている場合（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）は、訪問回数の増加や専門家派遣を行い、軌道に乗せるための支援を実施する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、小規模事業者の多くは IT を利活用した販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題がある。

当会では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、IT を利活用した販路開拓等の支援ができていなかった。

【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまで IT を利活用した販路開拓等に関する支援が十分でなかったことから支援を強化することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、小規模事業者は独自で IT を活用した販路開拓を行うのが困難な場合が多いことから、「IT を活用した販路開拓の個社支援」や「SNS を活用した販売促進支援」を実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①彩の国ビジネスアリーナの出展支援 出展事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②IT を活用した販路開拓の個社支援 支援事業者数	-	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(BtoC の場合) 売上増加率/者	-	3%	3%	3%	3%	3%
③SNS を活用した販売促進支援	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	-	3%	3%	3%	3%	3%
④カタログによる販売促進支援	-	-	15 者	-	15 者	-
売上増加率/者	-	-	3%	-	3%	-

(4) 事業内容

①彩の国ビジネスアリーナの出展支援 (BtoB)

事業名	彩の国ビジネスアリーナの出展支援
目的	対企業取引の事業者にとって、展示会や商談会は新たな取引先の獲得にとって有効である。一方、小規模事業者は独自に展示会・商談会に出展できていないことも多い。そこで、新たな取引先の獲得を支援することを目的に展示商談会の出展支援を実施する。
支援対象	主に製造業
展示会等の概要/ 支援対象	さいたまスーパーアリーナを会場に、埼玉県、公益財団法人埼玉県産業振興公社、公益社団法人埼玉県情報サービス産業協会、県内金融機関が主催する、首都圏最大級の産・学・官・金連携による展示商談会である。中小企業の受注拡大・販路開拓のための自社の優れた製品・技術・サービス等を幅広い顧客層に PR するビジネスマッチングイベントとなっている。令和 5 年 2 月はリアル展示+オンライン展示のハイブリッド型で開催され、リアル展示では、出展社数 479 企業・団体、来場者数 12,685 人であった。
支援の手段・手法	参加事業者が、展示会等に出展し、新たな取引先を獲得するまで伴走型で支援を行う。具体的には、出展者の募集だけでなく、出展前に効果的な展示方法、短時間での商品等アピール方法、商談シート (FCP シート) の作成、パンフレット等の整備、商談相手の事前アポイント等、出展後の商談相手に対するフォロー方法等をワンストップで指導する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

②IT を活用した販路開拓の個社支援 (BtoB, BtoC)

事業名	IT を活用した販路開拓の個社支援												
目的	現代において、IT を使った販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取組が遅れている。そこで、自社独自で IT の活用が難しい事業者に対し、IT を活用した販路開拓の支援を実施し売上拡大を目指す。												
支援対象	小規模事業者 (業種等問わず)												
訴求相手	各事業者の訴求相手												
支援内容	IT を活用した販路開拓に関する個社支援を実施する。												
支援の手段・手法	IT を活用した販路開拓に関するセミナーを開催し、その後個別相談会を実施。また、実際に IT を活用した販路開拓に取り組む事業者に対しては、経営指導員の支援や IT 専門家派遣を実施するなど、成果が上がるまで伴走型で支援を行う。 ■IT を活用した販路開拓セミナー <table border="1"> <tr> <td>対象事業者</td><td>すべての事業者を対象とする</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>地元 IT 事業者等、地元 IT 専門家、講師派遣会社の講師等を想定</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td>IT を活用した販路開拓手法等 (google ビジネスプロフィール、SNS、WEB 販売等) を複数個紹介する</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>15 人</td></tr> </table>	対象事業者	すべての事業者を対象とする	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 1 回	講師	地元 IT 事業者等、地元 IT 専門家、講師派遣会社の講師等を想定	カリキュラム	IT を活用した販路開拓手法等 (google ビジネスプロフィール、SNS、WEB 販売等) を複数個紹介する	想定参加者数	15 人
対象事業者	すべての事業者を対象とする												
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知												
回数	年 1 回												
講師	地元 IT 事業者等、地元 IT 専門家、講師派遣会社の講師等を想定												
カリキュラム	IT を活用した販路開拓手法等 (google ビジネスプロフィール、SNS、WEB 販売等) を複数個紹介する												
想定参加者数	15 人												
期待効果	BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う、BtoC の場合：売上拡大を狙う。												

③SNS を活用した販売促進支援 (BtoC)	
事業名	SNS を活用した販売促進支援
目的	近年、新たな販路開拓手法として、Instagram、Facebook、X、TikTok、YouTube 等の SNS による販売促進や販売に取り組む事業者が増加している。そこで、SNS による販売及び販売促進（情報発信含む）を行う事業者を支援し、さらに徹底的にフォローアップを行うことで売上拡大を目指す。
支援対象	対消費者取引（BtoC）を行う事業者
訴求相手	全国の消費者、観光客等
支援内容	SNS による販売促進を支援することにより売上拡大を目指す。
支援の手段・手法	チラシの配布やホームページの他、巡回訪問などで支援対象者を掘り起こす。その後、SNS ページの立ち上げから、ページ構成、PR 方法等を伴走型で実施する。支援にあたっては、必要に応じて IT 専門家派遣等を実施する。構築後は、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。 また、近年は、ジオターゲティング広告（GPS を利用し、店舗周辺に滞在履歴がある人などへダイレクトに配信する広告）などの効果の高い新たな広告手段がでてきているものの、小規模事業者の認知度は低いため、このような新たな広告手段の提案や実行支援を行う。
期待効果	売上拡大を狙う。
④カタログによる販売促進支援 (BtoC)	
事業名	カタログによる販売促進支援
目的	小規模事業者の多くは市内の需要（市内消費）を獲得することで事業運営している。一方、小規模事業者は個別に広告宣伝・販売促進を行うだけの経営資源がなく、十分な新規顧客を獲得できていない現状がある。そこで、当会にて事業者を紹介するカタログを作成することで、既存顧客と異なる顧客の獲得を目指す。
支援対象	すべての小規模事業者（年度ごとに支援対象業種を変える）
訴求相手	上記支援対象者のターゲット顧客
支援内容	年度ごとに支援対象業種を決め（初年目は飲食業、次年度は建設業等）、対象業種の小規模事業者を紹介するカタログを作成する。また当該カタログを配布することで、販路開拓実現する。なお、カタログは基本的に紙媒体と考えているが、必要に応じて、電子ブックや WEB サイトも検討する。 左：主に飲食店が対象、右：主に建設業が対象
支援の手段・手法	カタログの掲載事業者の募集、カタログの紙面作成・カタログの配布を実施する。また、単にカタログを作成するだけでは効果が低いと考えられることから、カタログの作成に先立ち、経営分析や事業計画の策定支援により掲載事業者の強みを確認し、掲載内容に活用する。
期待効果	売上拡大を狙う。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、経営発達支援事業の支援状況は、会内で評価するに留まっており、第三者の視点を入れた評価・事業の見直しなどはなされていなかった。

【課題】

今後は、当会や熊谷市だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「経営発達支援事業 評価会議」により本事業の成果を確認し、PDCA を回しながら事業を推進する必要がある。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 隔月の会議にて、法定経営指導員や経営指導員等が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年1回の「経営発達支援事業 評価会議」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「経営発達支援事業 評価会議」の実施の流れ i 熊谷市商業観光課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援事業 評価会議」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行う。 ii 当該「経営発達支援事業 評価会議」の評価結果は、理事会にフィードバック した上で、事業実施方針に反映させるとともに、当会ホームページ（https://kumagaya-syoukukai.jp/）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「経営発達支援事業 評価会議」の評価及び理事会の意見等を参考に、年1回、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、経営発達支援事業における事業者の支援は、経営指導員が中心となり実行している。また、本計画で目標とする「DX（デジタルトランスフォーメーション）に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力」や「経営力再構築伴走支援の能力」が不足している。

【課題】

本計画の成果をあげるために、補助員等も含めた組織全体の支援力向上を図る必要がある。また、不足能力を特定し、外部・内部研修を通じて資質向上を図ることが課題である。

(2) 事業内容

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

参加者	全職員（法定経営指導員、経営指導員、補助員、記帳専任職員、記帳指導員）
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕 ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・ 展示会等や IT を活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 〔近年の支援環境の変化に対して求められる能力〕 ・ DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力 ・ 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
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員等も含めて積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 埼玉県商工会連合会の経営指導員研修などの上部団体等が主催する研修に参加する他、中小企業基盤整備機構等が主催する研修に参加する。また、独自に講師を招聘し、会内研修を実施する。 イ DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて DX 関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。 ＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞ i) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等 ii) 事業者にとって外向け（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 サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等 iii) その他の取組 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 ウ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 中小企業基盤整備機構の「経営力再構築伴走支援研修」に参加する他、独自に講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」のようなテーマで会内研修を開催する。

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

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する
内容	ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ 情報共有 隔月の会議のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。 ウ データベース化 担当経営指導員等がクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(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	
【令和5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）	
事務局長 妻沼本所 法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 補助員 1名 記帳専任職員 1名 記帳指導員 1名 南支所 経営指導員 1名 補助員 1名 記帳指導員 1名 熊谷市 産業振興部 商業観光課	
(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： 鈴木 久敬 連絡先： くまがや市商工会 妻沼本所 TEL. 048-588-0140	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言 経営発達支援計画の実施・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。	
(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 〒360-0201 埼玉県熊谷市妻沼 1706-1 くまがや市商工会 妻沼本所 TEL： 048-588-0140 ／ FAX： 048-588-0033 E-mail： kumagaya@syokoukai.jp	
②関係市町村 〒360-8601 埼玉県熊谷市宮町 2-47-1 熊谷市 産業振興部 商業観光課 TEL： 048-524-1111（代表）内線 499 ／ FAX： 048-525-9335 E-mail： shogyokanko@city.kumagaya.lg.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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
必要な資金の額	5,450	5,450	5,450	5,450	5,450
経済動向調査費	50	50	50	50	50
需要動向調査費	100	100	150	150	150
経営状況分析費	750	750	750	750	750
事業計画策定費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
フォローアップ費	600	600	600	600	600
新たな需要開拓費	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
事業評価・見直	300	300	300	300	300
資質向上費	150	150	150	150	150

(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
商工会自己財源、国補助金、埼玉県補助金、熊谷市補助金、負担金、事業受託費

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携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