

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>東松山市商工会 (法人番号) 5030005011324 東松山市 (地方公共団体コード) 112127</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 東松山市商工会及び東松山市では、第五次東松山市総合計画後期基本計画にある「商業の活性化」「産業振興」「観光の振興」の施策を踏まえ、地域の総合経済団体として東松山市との連携を密にして地域が抱えている課題、管内事業所が抱えている多種多様な経営課題の解決を図り、小規模事業者の持続的発展を支援するために以下の目標を設定する。 ①事業計画策定による小規模事業者の持続的経営件数の増加 ②市内事業者の減少に歯止めを掛けるための創業支援、事業承継の取り組み ③新規顧客・取引先開拓のための販売促進の実施 ④「ひがしまつやまプライド」を活用した来訪者増加</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること 国が提供するビックデータの活用及び経営支援基幹システム「Bizミル」を活用した市内事業者への調査実施を通じて、経営状況調査、分析を実施して事業計画策定支援等の実施。 3-2. 需要動向調査に関すること 地域に対する需要動向調査を実施し、市内目的地に単発訪問となっている来街者に対する立ち寄る機会の創造、お土産品の開拓・開発及び、ひがしまつやまプライド認定支援の実施。また、工務店を中心とする建設関連事業者へのリフォーム需要の調査を実施し、受注に至るまでの伴走支援の実施 4. 経営状況の分析に関すること ・日常の巡回、窓口相談から支援対象者の掘り起こし。 ・「Bizミル」等を活用した、SWOT分析やポジショニング分析などの定性分析及び財務分析による経営課題の抽出。 5. 事業計画策定支援に関すること ・経営分析を行った事業者へ事業計画策定セミナーの開催及び専門家派遣を活用した個社支援の実施 ・経営課題をもとに専門家と連携しながら事業計画作成支援 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・事業計画策定後の支援事業者に対して、定期的に巡回訪問し販促支援や販路開拓支援を中心としたフォローアップ ・課題解決に向け必要に応じ専門家派遣の実施 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 「東松山市産業・環境フェスタ」において、住環境エリア及びグルメエリアへの出展支援を通じて、販路開拓を図る場として参加事業所の支援を実施。また、グーペを活用したホームページ作成支援によるPR力強化を支援する</p>
<p>連絡先</p>	<p>東松山市商工会 〒355-0016 埼玉県東松山市材木町2番3号 TEL:0493-22-0761 FAX:0493-24-0687 E-mail: info@higashimatsuyama.or.jp 東松山市 環境産業部 商工観光課 〒355-8601 埼玉県東松山市松葉町1丁目1番58号 TEL:0493-21-1427 FAX:0493-23-7700 E-mail: SHOKOKANKOKA@city.higashimatsuyama.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

[現状]

【立地】

東松山市は、埼玉県のはほぼ中央に位置し、首都圏から50km圏にあり、関越自動車道東松山インターチェンジ、国道254号バイパスと国道407号バイパスが交差する中心市街地と郊外型商業施設が併設される地域である。また、都心までを約1時間で結ぶ東武東上線の東松山駅と高坂駅の二駅があり、恵まれた交通アクセスと、美しい自然と伝統、文化が特徴の人口約9万人の都市である。

- 電車を利用する場合
東武東上線池袋駅から
高坂駅まで50分(急行を利用)
東松山駅まで55分(急行を利用)

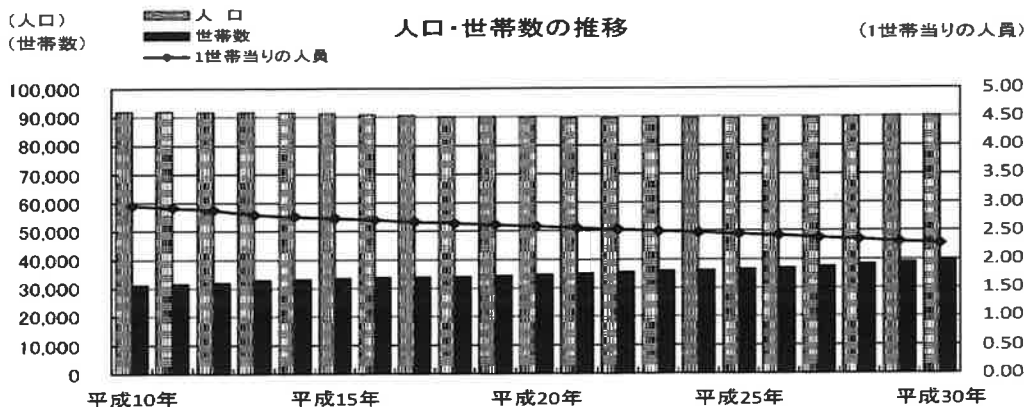
- 車を利用する場合
関越道練馬ICから東松山ICまで
約30分
中央道から東松山ICまで約40分
東名道から東松山ICまで約1時間

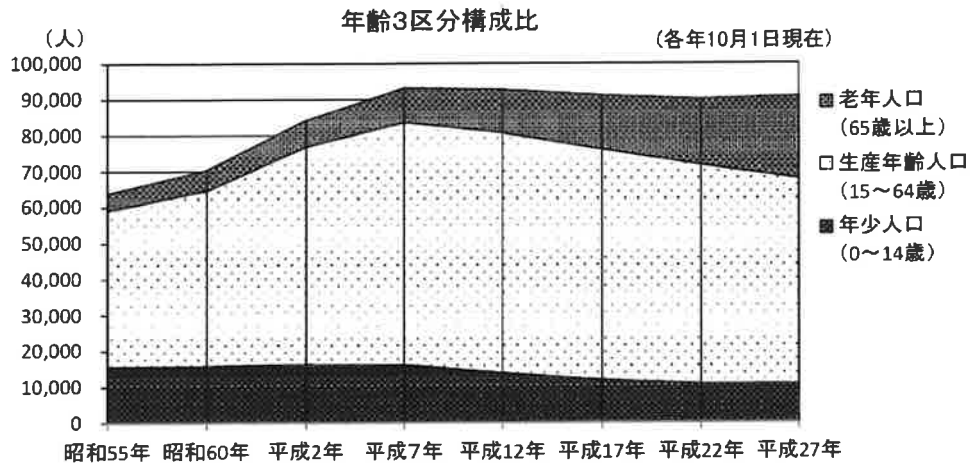


【人口】

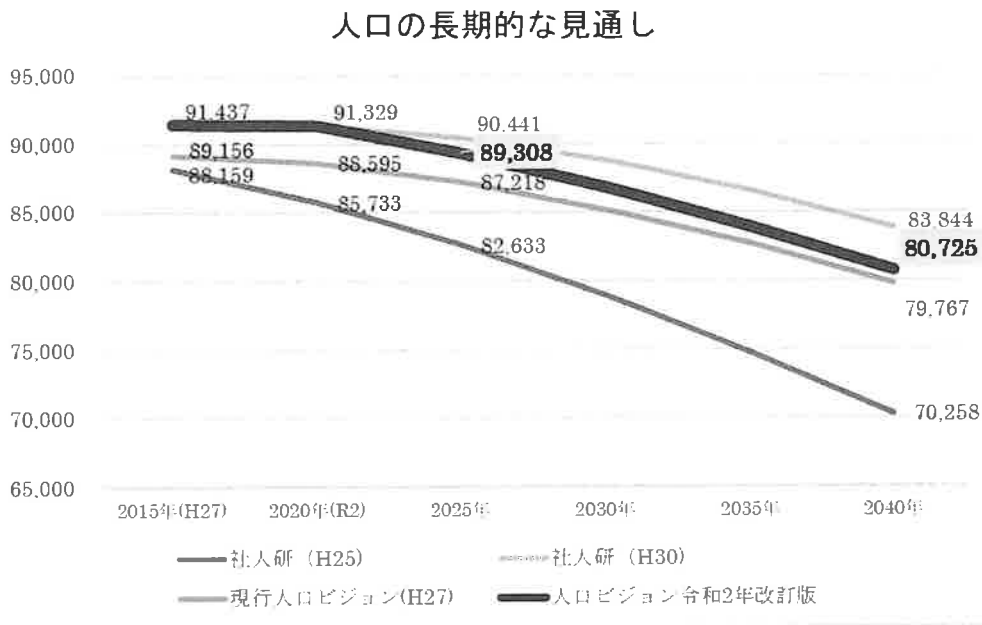
人口は、平成7年の93,342人がピークで平成30年10月1日時点の住民基本台帳において約90,216人、この5年間をみると人口はほぼ横ばい状態にはあるが、生産年齢人口(15~64歳)及び年少人口(0~14歳)が平成7年のピークから減少の一途を辿っており、若年層の減少及び高齢化が一層進んでいる。

また、東松山市が推定する人口の長期的な見通しとしては、令和7年(2025年)における目標人口を89,000人としている。





(出典：統計ひがしまつやま (令和元年度版))



(出典：東松山市 第五次東松山市総合計画後期基本計画)

【概況】

戦後、自動車機器(株)やヂーゼル機器(株) (現ボッシュ(株))等の輸送用機器産業発展で栄えてきた企業城下町であり、その他、東松山インターチェンジから5分程度の立地にある東松山工業団地を中心に、葛袋地区や藤曲地区、新郷地区などへの高い交通網を強みとした企業誘致による産業振興が進められている。

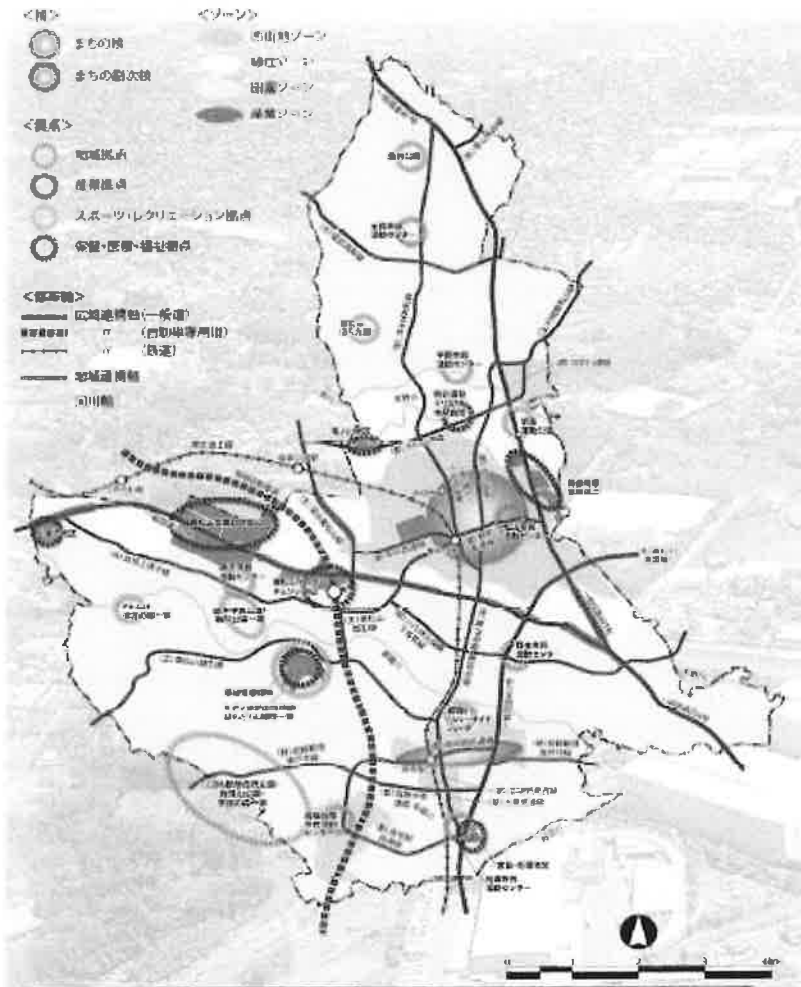
特産品に目を向けると、全国でも珍しい“豚のかしら肉”を使用した「やきとり」が名物で、市内に40店舗を超えるやきとり店があり、「東松山やきとり組合」も組織されている。また、古くから梨の産地として知られており、近年「梨ゼリー」や「梨ジュース」等の加工品の開発に取り組んでいるほか、渋皮の剥きやすい栗「ポロタン」の栽培と特産品づくりが進められている。

観光面では比企丘陵の自然に恵まれ、毎年11月上旬には歩く祭典「日本スリーデーマーチ」

(※) が開催され、3日間で8万人以上が訪れるほか、初詣で賑わう箭弓稲荷神社、こども動物自然公園もあり、東京から日帰り可能な観光地として、年間の観光入込客数255万人(令和元年度)を有する自然豊かな四季を通じてウォーキングを楽しめる街として有名である。また、令和元年8月にリニューアルオープンした「農林公園」は市の農業及び観光の拠点として期待されている。

※日本スリーデーマーチ…毎年11月に東松山市で行われる世界第2位のウォーキング大会で、3日間で約8万人が日本各地、世界各地から集まる

〔市内の各拠点(観光スポットなど)とゾーン(工業団地など)の位置情報〕



〔特産品のイメージ〕



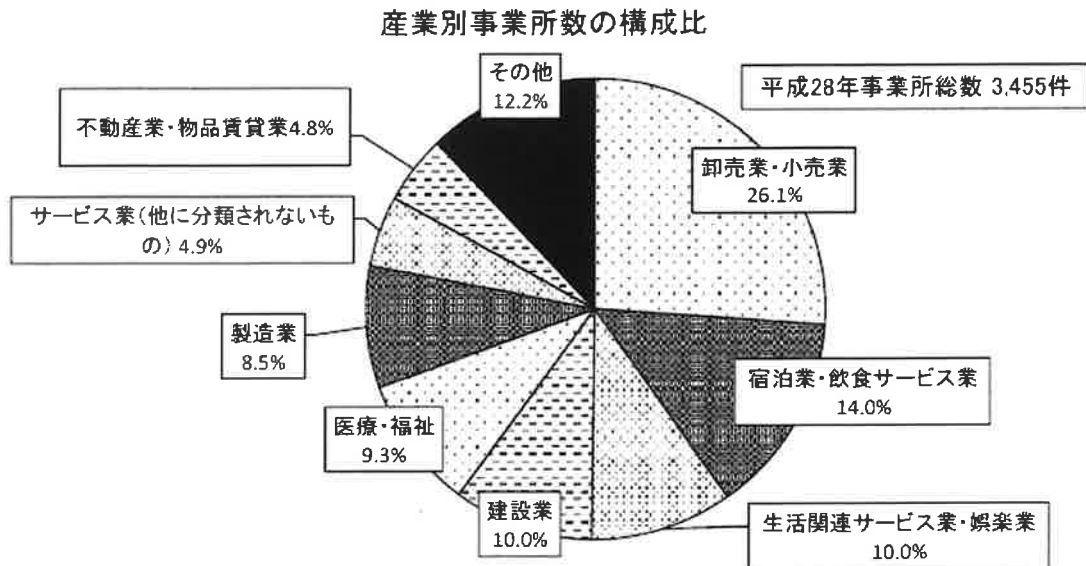
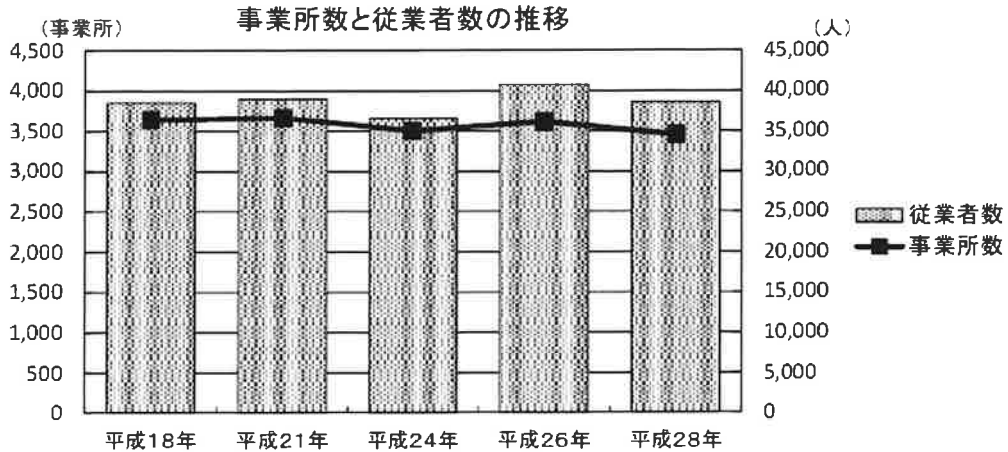
【産業】

産業別事業所数は、平成28年の経済センサスによると、平成24年の3,503社と比較して、直近の平成28年は3,455社であり1.4%減少してしている。これは微減というわけではなく、零細商店等の廃業が多いものを、大型商業施設の出店及び企業誘致による進出が補っているものである。

産業分類で比較すると、第1次産業は平成24年の11社から平成28年は10社となり9.09%減少、第2次産業は平成24年の660社から平成28年は640社となり3.03%減少、第3次産業は平成24年の2,832社から平成28年は2,805社となり0.95%減少となっており、すべての産業で減少している。

平成28年において、最も多い業種は卸売業・小売業で903社、次いで宿泊業、飲食サービス業で485社、次いで生活関連サービス業、娯楽業の346社、建設業の344社となっており、商業サービス業が盛んな街と言える。また、輸送用機器産業発展で栄えてきた当市の製造業は295社で平成24年と比較して2.6%の減少で工業団地を含めたものづくり力は微減している。

事業所・企業

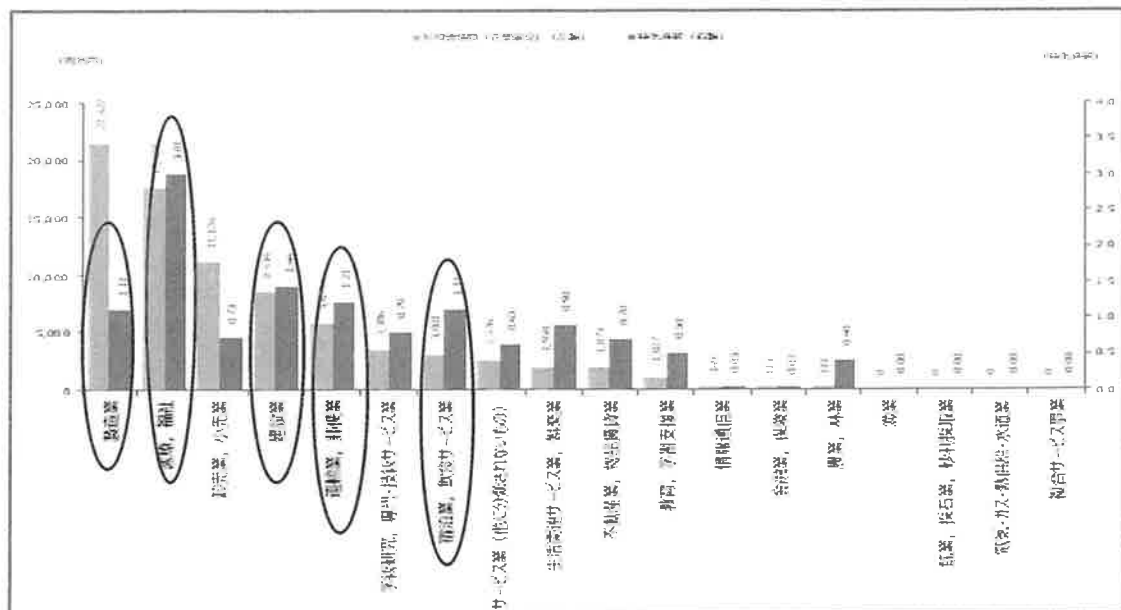


(出典：統計ひがしまつやま (令和元年度版))

RESASのサマリー抽出データによる、産業分類別の付加価値額の面から当市における稼ぐ力を示す特化係数(※)を見ると、当市の稼ぐ力の大きな産業は、製造業、医療・福祉、建設業、運輸業・郵便業、宿泊業・飲食サービス業である。

事業所数と併せて考えると、事業所数が多く特化係数の大きい産業は、飲食サービス業及び建設業があげられる。

※特化係数…1よりも大きな産業は、全国傾向よりも構成比が多くなっており特徴的な産業を示す



(出典：RESASでの埼玉県東松山市ダウンロードデータより)

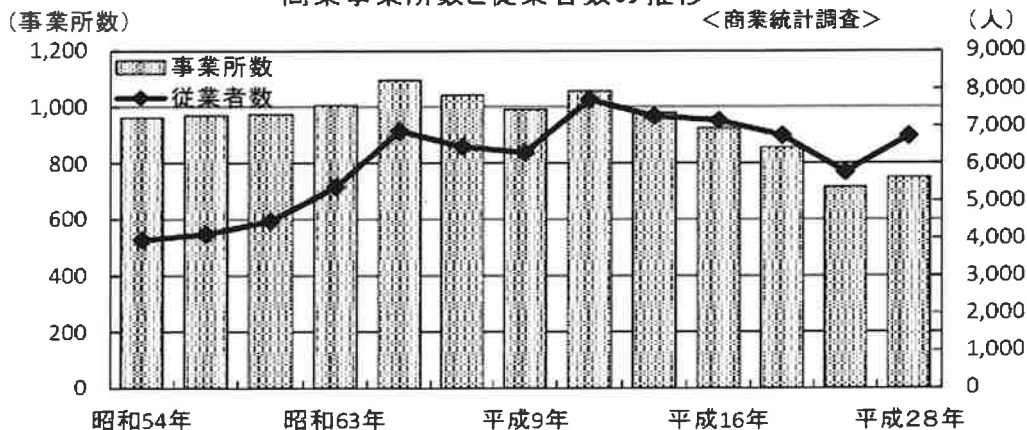
[課題]

①商業の課題

- ・大型商業施設を利用し、飲食でもチェーン店を利用する人が多くなっていることから、商店街自体が、生鮮三品の店もなくなり、空き店舗が目立ち活気が無く、利便性も失い、支持されなくなってしまっている。
- ・小規模零細事業主の高齢化と後継者不足で廃業店舗が増加している。
- ・小規模店舗が自店の魅力、所属する商店街の魅力の情報発信が大型店、チェーン店に比べ力不足となっていることで、利用客数、利用頻度の格差が大きくなっている。

商業

商業事業所数と従業者数の推移

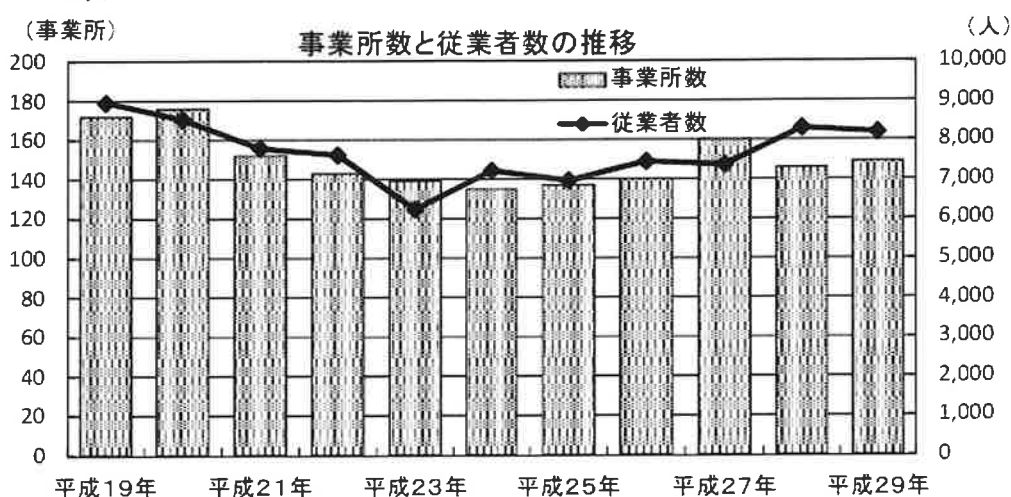


(出典：統計ひがしまつやま(令和元年度版))

②工業の課題

- ・自動車機器(株)とデーゼル機器(株)の流れをくむボッシュ(株)の事業縮小(拠点の市外移転)により、下請け事業所の事業継続が厳しい状況にある。
- ・市内には新たな産業団地誘致の計画も推進されており、進出企業に対する新たな雇用の創出やビジネスマッチング支援など産業振興と就労支援の充実を図っていくことで市内産業の活性化を実現する。
- ・ボッシュ(株)の下請け工場で成り立ってきたことにより、現状の設備や技術力、経営資源を活用して新たな分野、取引先開拓の一步を踏み出すことが困難な状況にある。
- ・建設業では、市内に大手ハウスメーカー8社が入る総合住宅展示場があり、ここを利用する傾向が強い。宣伝力の弱い中小工務店はリフォームを業務のメインとするところが多い。

工業



(出典：統計ひがしまつやま(令和元年度版))

③観光振興の課題

- ・当市は多様な地域資源を有しているものの、市のイメージが市民や首都圏在住者に浸透していない。当市の誇る観光土産品や特産品などを対外的にアピールができるコンテンツが確立されておらず、東松山と言えば〇〇という地域資源の発掘、開発を情報発信していくためには地域ブランドを確立する必要がある。
- ・年間観光入込客数は255万人と多くの来訪者がいるものの、平均周遊箇所は平均1.01カ所と低い水準にあり、市内周遊につながっていない。観光振興を地域活性化につなげるためには、周遊多箇所化や滞在時間の延長を促す仕組みづくりが課題と言える。
- ・当市最大のイベントである日本スリーデーマーチの来訪者が、街中の店舗を利用する頻度が少なく、経済的な相乗効果を得ることが出来ていない。

(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

今後、当商工会の取り組むべきことは、早期に小規模事業者の経営基盤を強化していくことである。小規模事業者は、経営基盤が弱く、また、それを認識していない事業所が多い。

当商工会は、地域の経済動向や需要動向を定期的に把握すると共に、その調査結果を情報発信し、多くの小規模事業者がその情報を事業計画策定に役立て、自社の現状を把握し、強みを

生かした持続的経営を行うための支援を行う必要がある。

そのためには、当商工会は、東松山市と連携して経営発達支援計画を推進する。

また、当地域の立地の良さや観光資源の豊富さから、東松山市の特産品PRにも取り組み、来訪者を増やし、地域活性化に繋げる。

②第五次東松山市総合計画（2016年～2025年）との整合性

第五次東松山市総合計画後期基本計画（※）では、重点的に取り組む課題として、前期基本計画のリーディングプロジェクトに掲げられた「観光振興・産業振興・子育て支援」に加え、市民の生命・財産を守る、安心安全のまちの実現に向けた「防災・減災」、超高齢社会にあって、高齢者がいつまでも住み慣れた地域で健やかに安心して暮らせる社会の構築に向けた「地域福祉」の5つを掲げている。

第五次東松山市総合計画後期基本計画にある「商業の活性化」「産業振興」「観光の振興」の施策を踏まえ、以下の方向性による経営発達支援計画を東松山市と連携して実施する。

※第五次東松山市総合計画後期基本計画は令和2年12月会期の市議会に上程予定

・「商業の活性化」との整合性

「ひがしまつやまプライド」認定事業（※）は、当市の産業技術や特産品等を市内外へ広くPRする手段として有効なツールとして位置づけられており、当商工会としても事業所支援の大きな手段として活用していく。商品開発を含めた支援が想定されることから、経営革新計画策定支援にも取り組む必要があると考えている。

※「ひがしまつやまプライド」認定事業

…東松山市内で生産・製造・加工した農産物・製造品・加工品を対象とした、地域ブランド品認定制度

・「産業振興」との整合性

既存企業への支援として、新たな事業の創出及び経営戦略に積極的に挑戦する中小事業者を応援する「東松山市がんばる中小企業等応援補助金」（※）が創設されている。これは経営革新計画承認事業所が対象となるため、当商工会としては、小規模事業者持続化補助金と並んで事業計画策定支援、フォローアップ支援において有効的なツールとして活用できる。

※「東松山市がんばる中小企業等応援補助金」

…経営革新計画の承認を受けた事業者に対する東松山市が実施する事業補助金（補助率1/2 上限30万円）

・「観光の振興」との整合性

当市の観光入込客数は、令和元年で255万人となっており、その目的地のみで帰路に就く観光客に対するアプローチが届いていない現状は、地域経済に大きなマイナスを及ぼしているため、当商工会としても東松山市、観光協会と連携して積極的に、魅力ある商品、製品、サービスのPRを実施して、市内事業所の販路拡大支援を実施していく。

③東松山市商工会としての役割

当商工会として市内小規模事業者に対する支援は、長年、経営改善普及事業として、経営一般、金融斡旋、税務・記帳指導等の支援を中心に行ってきたほか、PCの普及と共にパソコン教室の実施やHP作成を行い、情報化と販売促進支援も行ってきた。

地域振興事業としてひがしまつやま花火大会や日本スリーデーマーチと同日開催の商工祭

などの運営を行い、東松山市来訪者増加にも寄与してきた。

そうした中で、小規模事業者を取り巻く環境は大きく変化しており、事業主の高齢化、消費者ニーズの変化、後継者不足等で持続的経営が困難になってきている事業所が増えてきている。

当商工会はこのような状況のもと、小規模事業者の持続的経営のために、既存の事業者の経営支援や創業支援により、事業所の経営基盤の安定を図り、地域の発展に貢献していく必要がある。

(3) 経営発達支援事業の目標

当商工会は、次の目標を掲げ、やる気のある事業所を増やし、地域活性化に寄与する。

① 目標Ⅰ 事業計画策定による小規模事業者の持続的経営件数の増加

埼玉県では年間1,000件の経営革新計画策定目標を掲げており、また、国でも持続化補助金制度があるため、事業計画を作成する機運が高い。

当商工会は経営革新計画策定事業者、持続化補助金申請事業者等の事業計画策定等を希望するやる気のある事業者に対して、指導員の経験やノウハウを集中投下するとともに専門家やよろず支援拠点等の支援機関と連携して、持続的経営を行える事業所が増えるような支援を実施していく。

目標数値として、5年間で180件事業計画策定支援を行う。

② 目標Ⅱ 市内事業者の減少に歯止めを掛けるための創業支援、事業承継の取組 (地域への裨益)

RESASによる東松山市の直近(H26~H28)の創業比率は4.88%で、国や埼玉県の5.04%と比べ、やや低い。

今後の事業所数維持や増加を図る上で、創業支援は必要不可欠となる。当商工会は東松山市と連携し、創業塾を開催し、実現可能かつ成長していく創業を増やしていく。また、東松山市がインキュベーション施設として設置した「東松山市創業支援センター(※)」と連携して創業者等の事業継続のための支援充実を図ることで、市内での創業者数増加による事業者の減少に歯止めを掛けることで、地域経済の活性化に貢献する。

※東松山市創業支援センター

…創業を検討している方又は既に創業している方に対し、創業や経営に関する相談・助言を行う、事務室(インキュベーションオフィス)と共同事務室(コワーキングスペース)の2種類の事務室を提供する施設

目標数値として、5年間で、25件創業計画策定支援を行う。

事業承継においても、経営者の高齢化により、相談案件が増えている。しかし、債務超過や相続トラブルなどで、円滑な事業承継が困難な例もある。

当商工会は、早期の事業承継を促し、事業引継センターを活用するなど各支援機関と連携し、円滑な事業承継を実現していく。

目標数値として、5年間で10件事業承継支援を行う。

③目標Ⅲ 新規顧客・取引先開拓のための販売促進の実施

小規模事業者は、これまでの固定客・取引先からの売上に依存し、積極的な販売促進を行ってこなかったところが多い。

当商工会として、『ゲーペ』(※)を活用して、小規模事業者のPRを行っていく。また、「まちゼミ(※)」を通じて、新規顧客開拓を支援していく。

目標数値として、5年間のホームページ作成数 36件とする。

※ゲーペ…商工会員が無料で使用することの出来るGMOペパボが製作したホームページ作成システム

※まちゼミ…“得する街のゼミナール”の略称 商店街のお店が講師となり、プロならではの専門知識や有益情報を無料で受講者(お客様)に伝える少人数制のゼミナールのこと

④目標Ⅳ 「ひがしまつやまプライド」を活用した来訪者増加(地域への裨益)

「ひがしまつやまプライド」認定事業に対して、当商工会としても支援事業所の新たな販路開拓や高付加価値を獲得するツールとして積極的に周知活動を行い、認定を目指す事業者の発掘及び支援を実施する。

また、認定事業者に対して、「埼玉県 彩の国優良ブランド認定品」に推奨したり、ホームページで市内外へ広くPRすることで、お土産や贈答品としての認知度アップ、売上増加に対する販促支援に取組み、来訪者増加による地域経済の活性化に貢献する。

目標数値として、商工会の伴走支援による新規認定品の登録を5年間で5件とする。

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3年 4月 1日～令和8年 3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 目標Ⅰ 事業計画策定による小規模事業者の持続的経営の支援の方針

商工会HPや隔月（奇数月）発行の会報、そして、会議（役員会や商業部、工業部、青年部、女性部）により、経営革新計画承認制度や持続化補助金制度を周知し、利用を呼びかけるとともに、まちゼミ参加店の中から集客が上手くいかない事業所に対し、今後のまちゼミ出店テーマの見直しを提案し、「事業計画策定セミナー」の開催、専門家派遣制度等の利用を通じて事業計画策定件数を増やしていく。

② 目標Ⅱ 創業支援、事業承継支援の方針

特定創業支援等事業の一環として、創業予定者や創業間もない方を対象とした「東松山創業塾」を開催し、創業の心構えや知識を身につけてもらう。

また、事業承継については、商工会員を対象に事業承継の有無についてアンケートにより掘り起こしを行い、埼玉県事業引継センターと連携を図ると共に専門家派遣制度を利用し、事業承継数を増やしていく。

③ 目標Ⅲ 新規顧客・取引先開拓のための販売促進支援の方針

会議（商工会役員会、青年部女性部役員会、商店会長会議）や商工会HP等でホームページ作成システム『グーペ』のPRを行う。伴走型支援により、ホームページ作成セミナーを年1回開催し、新規ホームページの開設を促すとともに、自ら更新や運営が出来るように指導を行っていく。

また、まちゼミを年2回開催し、消費者の利用を促し、お店の認知度を上げていく。

④ 目標Ⅳ 「ひがしまつやまプライド」等を活用した来訪者増加のための支援の方針

需要動向調査により、東松山にふさわしい商品・サービスを見つけ、該当する商品等を取り扱うお店に対し「東松山市産業・環境フェスタ（※）」への出店や「ひがしまつやまプライド」認定事業を積極的に周知し、効果的に事業に取り組むための支援、活用を推進する。

※東松山市産業・環境フェスタ

地域産業の発展や市内生産物に対する理解の向上、環境配慮の意識向上を目的としたイベント。産業・グルメ・住環境・農業等エリアに分かれ、様々な企業や団体が出展する。（来場見込み者数6千人）

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

融資や販売促進、申告等経営支援を行うための巡回・窓口相談時のヒアリング及び面談記録による把握にとどまっており、集積される情報や内容に偏りが見られる。

[課題]

現状においては、しっかりとした調査の実施ができていないことから、東松山市全体の経済動向が正確に把握できていない状況にある。また、ビッグデータなどを活用した分析についても出来ていないため、国が提供するRESASを活用する等の対応が必要と言える。

また、経営指導員個々による巡回や窓口相談だけでは、情報を増やすには限界がある。

そのため当商工会は、RESASによる分析を行うと共に、Bizミル(※)による事業承継を含めた経営状況調査及び分析を実施することで、市内事業者の状況を把握していく必要がある。

※BIZミル…株式会社エイチ・ユー・エルが開発した経営支援基幹システム。経営発達支援計画に基づく伴走型小規模事業者支援推進事業を行うにあたって「経営動向調査」「需要動向調査」「経営状況の分析」「事業計画策定支援」「事業計画策定後の実施支援」「新たな需要の開拓支援」などあらゆる分野において経営指導員を支援するためのツール

(2) 目標

以下の頻度で動向調査の実施、結果の公表を行う。

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①RESASの分析及び結果公表回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②Bizミル経営状況調査	0回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①国が提供するRESASの活用

地域の事業者が、取扱い品、サービス提供メニューなど経営の方向性の指針となる情報提供を目的として、地域の動向を把握するために経営指導員による「RESAS」(地域経済分析システム)を活用しての経済動向分析を行い、年1回当商工会ホームページにて公表する。

【分析手法】

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

産業構造分析 → 産業の現状を分析

上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援に活用する

②市内の事業所の経営状況調査

市内の事業所の経営状況を把握して、当会が提供すべき支援コンテンツを選定するためや、優先順位を適切に判断するために年1回の経営状況調査を実施する。

【調査対象】市内小規模事業者を業種ごとに全体の割合に応じて、対象事業者合計80社を目安に実施

【調査項目】経営状況、景況感、経営資源、経営上の課題、販売促進、事業計画策定、事業承継、減災・防災等

【調査方法】年1回2ヵ月毎に発行する商工会報「コミコミ通信」にアンケートを同封して、FAXによる回答を求める。その他、不足分、偏りのある業種については窓口相談、巡回相談や会議の際に聞き取りを行い、回答を求める。

(4) 成果の活用

- ①「RESAS」の分析結果及び市内の景気動向調査の結果を事業計画策定支援時に反映させることで、方向性を明確にして効果的な支援を実施する。
収集した情報・調査分析した結果は、年1回当商工会ホームページに掲載し、広く市内事業社に周知する。
- ②アンケート結果を踏まえ、今後の事業計画策定支援に繋げることが出来る。また、情報蓄積により、経営上の課題、販売促進の手段、今後事業承継の潜在数、減災・防災の意識等の傾向を把握でき、以降の経営支援に活用できる。また、東松山市の創業予定者への有益な情報提供となり、事業継続率の向上により、事業者数減少の歯止めにも役立つと考える。

3-2. 需要動向調査

(1) 現状と課題

[現状]

需要動向については、融資や販売促進、申告等経営支援を行うための窓口・巡回相談時の事業所からのヒアリング及び経営革新計画策定事業者に対して、個々の職員の情報とノウハウから情報提供や資料提供をするに留まっている。

[課題]

小規模事業者の需要動向に対する意識はあるものの、自店で需要動向調査を実施することはマンパワー的にも困難であることから、感覚的に商品開発や販売に至ってしまっている。売上拡大、販路拡大を目指すには的確なニーズの把握が必要であることの周知、意識付けが必要であり、調査に関するツールの支援やノウハウに加えて、商工会事業などで実施する調査データの提供が必要となる。

(2) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①特産品及び地域の知名度向上調査対象事業者数	0人	200人	200人	200人	200人	200人
②建設業ニーズ調査対象事業社数	0人	50人	50人	50人	50人	50人

(3) 事業内容

①特産品及び地域の知名度向上に係る調査について

地域経済活性化の実現に向けて期待される観光入込客及び市民が東松山の手土産として持参できる品物として、ひがしまつやまプライドが一つのベンチマークとなると考える。

ひがしまつやまプライド認定を受けることや地域にふさわしい特産品開発や改良の目的の他、市内の商業・サービス事業者が観光入込客のニーズを獲得し、地域の知名度向上につなげるため、来訪者を対象に以下のアンケート調査を実施する。

【サンプル数】 2つのイベント来場者 200名

【調査手段・手法】日本スリーデーマーチの中央会場に設けられる商工会本部テントにおいて来訪者である参加ウォーカーに対して実地アンケート調査を実施。

また、「東松山市産業・環境フェスタ」は、現状、自然災害やコロナ禍の影響で未開催であるが、近隣の市町村からの多くの来訪者が想定されることから、来場者に対して実地アンケートを実施する。

- 【調査項目】
- ①購入したい商品、種類
 - ②贈呈する方の想定
 - ③値頃感
 - ④パッケージ、大きさ等
 - ⑤その他支援事業所で想定される項目 等

【調査・分析結果の活用方法】

- ・調査結果を分析した上、市内事業者に対して新規のブランド登録を促していくことに並行して新商品・サービス開発やメニュー開発の推進に努める。
- ・また、ひがしまつやまプライド認定事業者に対しても、フィードバックして新商品開発に活用する。また、事業計画策定に反映する。

②建設業ニーズ調査について

中小の工務店は知名度が低く、また、信用面でも大手メーカーと比べ劣っているのが実情である。しかし、優れた技術を持っている業者も多く、一度依頼した客からは継続して仕事を依頼されることが多い。

新規顧客・取引先を開拓するための建設業需要動向調査を行う。

【サンプル数】 東松山市産業・環境フェスタ 来場者 50名

【調査手段・手法】 毎年10月に開催される「東松山市産業・観光フェスタ」で来場される方にアンケートを実施。

- 【調査項目】
- ①リフォーム等実施の有無
 - ②リフォーム箇所（壁、トイレ、風呂、台所、階段 等）
 - ③リフォーム等を利用するメーカーや工務店
 - ④利用する際、重視すること
（価格、信頼性、技術力、メンテナンス 等）
 - ⑤知っている地元工務店（数社明記し、○印を記入してもらう）
 - ⑥あったら良いサービス

【調査・分析結果の活用方法】

- ・ホームページを作成する際、掲載する文言・写真等閲覧者に興味を持って貰うことに活用できる。
- ・また、消費者ニーズがわかるので、建設業の今後の販売促進に役立てることが出来る。

4. 経営状況の分析に関わること

(1) 現状と課題

【現状】

東松山市の商工者数は、平成28年の経済センサスによると3,100事業所である。その内、小規模事業者が2,277者であり、最近では小規模事業者持続化補助金申請等で事業計画を作成する事業所も増えてきているとは言え、まだまだ多くの事業所が、自社の経営分析及び経営計画の策定を行っていない状況にある。現状のままでの支援では、目標とする売上や新たな販路開拓、新規事業の創出を目指すにあたり、知識不足やマンパワー不足もあり、実質的に事業遂行が困難な現状がある。

[課題]

上記の現状を解決するためには、

- ・埼玉県や東松山市と連携した、経営状況把握・経営分析を行う事業者の掘り起こし
- ・経営分析の結果を事業者にフィードバックして、事業者の課題を明確にすることなどが課題と認識している。

(2) 目標

支援内容	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①経営分析件数	35社	40件	50件	60件	70件	80件

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業所の発掘のため、窓口相談や巡回により「経営革新計画承認制度」や「持続化補助金制度」の利用を促すとともに、マル経利用業者や確定申告利用者に対し、経営分析の重要性を理解してもらい、経営分析による評価を行う。

【対象者】 窓口・巡回相談の中から、貸借対照表や損益計算書を提出頂いた小規模事業者

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う
《財務分析》損益分岐点、流動比率、労働生産性 等
《SWOT分析》強み、弱み、機会、脅威 等

【分析手法】「BIZミル」等を活用し、経営指導員等が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果に基づいて、事業者の今後の方向性や戦略、新規事業の取組み等に活かして行く。分析により改善すべき点を洗い出すことにより、より具体的な経営課題の抽出が可能となる。

以降は職員が巡回を行い、経営改善指導及び進捗確認の実施、又は専門家派遣により事業計画策定に活用する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

埼玉県においては、県内の経営革新計画承認事業者数1000件の目標に対して取り組んでおり、また、近年、小規模事業者持続化補助金の活用事業者が増え、申請に伴う事業計画書作成の必要性から、必然的に事業計画策定事業者は以前に比べて増えている。

また東松山市では、市内事業者で経営革新計画承認を受け、新たな取組による売上拡大、販路開拓を目指すがんばる事業所を応援する「東松山市がんばる中小企業等応援補助金」を令和2年度に創設した。

しかしながら、経営革新では東松山管内において、全事業所に対する承認事業所比率は過去5年累計で7.3%とまだまだ事業計画策定の推進の必要性は存在する。

創業支援では、東松山市は、産業の発展に資するとともに、新たな雇用の場の創出を目的とした東松山市創業支援センターを平成28年度に開設し、創業準備中の方や創業後間もない方への創業支援を行っている。

当商工会も東松山市と連携して年1回『東松山創業塾』を開催し、近年の受講者は20～30名と多く、創業の心構えや知識向上に役立っているが、実際の創業までは時間が掛かっている。

[課題]

上記の現状を解決するためには、

- ・事業計画作成の重要性を認識とモチベーション向上
 - ・事業者の方向性や課題を明確にした事業計画の完成
 - ・創業者が持続的経営の行える実現性の高い事業計画書の完成
- などが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業所自ら事業計画書を作成して経営しているケースは少なく、過去の豊富な経験からの感覚で経営されている。しかしながら、自店の経営資源（ヒト・モノ・カネ）を的確に把握しながら事業計画書を策定し経営に取り組むと、目標達成までの期間短縮や達成率の向上、トラブルの回避などに大きく役立つと考えられる。この考え方の重要性、必要性を助言しながら、事業計画策定の提案支援を実施することで支援の成果を獲得したい。

経営指導員による巡回及び窓口相談における経営相談で、現状と課題のヒアリングから事業計画策定（経営革新計画、経営改善計画、マル経、事業承継計画）の重要性、必要性を助言しながら、事業計画策定の提案及び勧奨を実施する。

事業計画策定を行う事業所に対しては、専門家派遣制度を利用することで、より実行性の高い計画策定を目指すほか、「事業計画策定セミナー」への参加を促すことにより事業計画を身近なものとしてとらえてもらう環境を提供する。また、計画を遂行する上で活用できる「小規模事業者持続化補助金」や「東松山市ががんばる中小企業等応援補助金」等の施策推進を積極的に行う。

創業支援では、年1回の「東松山創業塾」を実施することにより、実現性の高い創業計画書の作成を支援し、東松山市創業支援センターと連携をとりながら創業に結び付ける。

経営分析を行った事業者の6割の事業計画策定を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	20件	24件	30件	36件	42件	48件
創業者数	9件	5件	5件	5件	5件	5件

(4) 事業内容

掘り起こし方法として、事業計画を策定した事業者が売上を伸ばしている事例を会議や窓口・巡回相談を通じて説明し、持続的経営をするためには事業計画策定が必要である事を説いていく。

通年での経営指導員等による窓口・巡回相談の実施及び「事業計画策定セミナー」「東松山創業塾」等を開催する他、専門家派遣制度を利用して、事業計画策定件数を増やしていく。

【支援対象】

経営分析を行った事業者、「事業計画策定セミナー」「東松山創業塾」参加者、経営革新計画及び持続化補助金申請者を対象とする。

【手段・手法】

経営指導員による巡回及び窓口相談における経営分析利用勧奨及び専門家による事業計画策定セミナーと東松山創業塾、そして専門家派遣により、現状分析から取り組むべき計画を検討し、事業計画策定の支援を行う。

○事業計画策定セミナーの開催

募集方法：隔月発行の会報誌に案内チラシを同封

回数：年1回

カリキュラム：事業構想、事業詳細、資金計画、行動計画、収益計画 等

参加人数：15名

○専門家派遣相談

募集方法：経営革新計画や持続化補助金申請に取り組む事業者

回数：3～4回/事業者

利用者数：30者

○経営指導員による個社支援

確定申告や融資等の窓口・巡回相談により、決算書を入力する機会が多いことから、Bizミル等による経営分析結果をフィードバックして、事業計画策定の提案及び勧奨を行う。意欲を示した事業所に対しては、経済動向調査、需要動向調査結果を踏まえた事業計画策定支援を実施する。

相談者：40者/年

○継続的『東松山創業塾』と個別相談の実施

昨年度（令和元年度）の『東松山創業塾』参加者の中で、創業した方は1名だけでしたが、当商工会の個別相談を利用して創業した件数は8名でした。

創業する機運は高い地域なので、継続して『東松山創業塾』を開催すると共に、個別相談の充実を図り、創業者を増やし、地域の活性化に寄与していきます。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

手段であるべき事業計画策定支援件数が目的になっている感があり、実際の事業計画策定後の支援に至っていない事案がある。

[課題]

事業計画策定者に対して、指導員間で定期的指導を習慣づけ、事業計画遂行状況や、問題点を確認する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の小規模事業者の経営状況は必ずしも計画どおり進まないケースが多いことから、職員の巡回や電話連絡等で定期的に、事業遂行状況を確認し、フォローアップを行い、伴走支援を実施することで事業計画策定事業者の持続的発展を図る。

また、最終的な目標である売上、利益の成果を確認し、進捗度や達成度を踏まえた次善策の提案を継続することで持続的な伴走支援が可能となると考える。

事業計画策定事業所全てに対し、フォローアップを行う。

(3) 目標

支援内容	現状	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
フォローアップ 対象事業所数	20件	24件	30件	36件	42件	48件
頻度(延回数)	—	96回	120回	144回	168回	192回
売上増加事業者 数	—	7社	9社	11社	13社	15社
利益率1%以上 増加の事業者数	—	7社	9社	11社	13社	15社

(4) 事業内容

- ①事業計画書策定事業者においても、四半期に1回の訪問あるいは電話、メール等により、事業計画の進捗確認を行い、事業の効果を確認する。特に事業のスケジュールに照らし合わせて、遅延している業務や進行が進まない業務について、今後どのように進めるか、また計画に変更をかけて進めるか等確認するとともに、事業が的確に遂行できるよう伴走支援する。
- ②経営指導員等で事業者の経営課題解決ができない場合（主に原因が突き止められない、指導しても事業遂行に移せない等）には、専門家派遣制度を活用し、専門家と連携して問題の解決にあたり、事業が遂行できるようにする。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当商工会は、事業者の販路拡大やビジネスマッチング、新商品・新サービスのマーケティングの場として、展示相談会や商談会等の出店支援、販路開拓事業を実施している。

しかし、出展支援にとどまり、そのあとの問題点の抽出や成果の見直しを行っていない。

また、販路開拓のためにIT活用は不可欠であるが、自らが運営できるホームページを持っていない事業者が多い。

[課題]

これまでは、展示会や商談会への出展や新商品・新サービス開発に関して事前・事後のフォローアップ支援が不十分であり、断片的な支援となっていたことから、事業計画策定事業者に対して事前・事後についても伴走支援の実施を徹底する。

新規顧客・取引先を開拓するために、ITを活用し、自らが運営管理できるホームページを持ち、WEB動画やSNSも武器として活用する事業所を増やしていく。

(2) 支援に対する考え方

当商工会の所属する比企地域における広域連携事業として、比企地域内でのビジネスマッチング(BtoB)を実施していた過去があるが、現在は実施されておらず、当商工会単体でビジネスマッチングや展示会を開催することは難しい。そこで「東松山市産業・環境フェスタ」において、身近なところから実績を積み上げて大きな展示会へステップアップすることを目標に支援を実施する。

また、市内飲食店や食品製造小売事業者について、同じく「東松山市産業・環境フェスタ」のグルメエリアへの出店を視野に入れた支援を実施する。

GMOペパボのホームページ無料作成システム『グーペ』を利用し、小規模事業者自らがホームページを更新・運営出来るよう「グーペ活用セミナー」を開催する。

また、WEB動画やSNS等のIT活用に強い事業者の創出を図る。

(3) 目標

支援内容	現状	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①東松山市産業・環境フェスタ住環境エリア出展者数	中止	15社	15社	15社	15社	15社
契約成立件数	中止	1件	2件	2件	3件	3件
②東松山市産業・環境フェスタグルメエリア出店者数	—	1社	1社	2社	2社	2社
売上額／1社	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
③グーペ活用セミナー参加者	—	10	10	15	15	20
HP作成者数	—	5	5	8	8	10

(4) 事業内容

①「東松山市産業・環境フェスタ」住環境エリア出展支援

市内には多くの建設関係の小規模事業者が存在するが、マンパワー的に営業を殆どできていない状況で、仕事の獲得の多くは口コミ中心となっている。主な競合となる大手住宅メーカーの住宅展示場による集客力、営業力には歯が立たない状況であるため、小規模事業者が「東松山市産業・環境フェスタ」において合同での展示会・相談会を実施することで消費者への安心感、信用力アップが期待できる。

商工会として、建設事業者等が顧客と直接対面する機会となる「東松山市産業・環境フェスタ」出展者の展示ブースにおける販促物やアンケート作成などの事前支援、当日回収したアンケート集計結果の分析及び課題抽出などの事後フォローを含めた伴走支援を行う。

②ひがしまつやまプライドへの推薦支援のための商品開発支援

今までも多くの事業所で、特産品や地場産品を活用した商品開発を行ってきており、現在でも販売を継続している商品もある。しかしながら、商品開発が先行していたため顧客ニーズをとらえられず売上に繋がりにくい現実があった。

当商工会として、商品開発に積極的な製造小売店を対象に、「東松山市産業・環境フェスタ」グルメエリアへの出店を呼びかけ、出店の効果確認や問題点の抽出を行い、実店舗での販売につながるよう支援するとともに、商品によっては「ひがしまつやまプライド」認定品候補として市に推薦して、売上拡大につなげていく。

「ひがしまつやまプライド」認定品増加により、地域の特産品として認知度が高まることで、来訪者増加にもつながる。

③「グーペ活用セミナー」開催によるホームページ作成支援

自社ホームページを持っていない、あるいは、PRがうまくいっていない事業者を対象に、当商工会HPや会報と同封の案内チラシ周知により、建設業者だけに限らず、全業種を対象とした「グーペ活用セミナー」を開催し、ホームページ作成支援を行っていく。

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状]

市内事業者に対する、経営発達支援事業の評価結果の周知が不十分である。

[課題]

事業の評価及び見直しについては、メンバーや開催時期などが定まっておらず、事業所の発展に向けた改善につながる仕組みづくりが出来ていない。各指導員及び市の担当者、専門家が計画の方向性、考え方の方向性を一にした状態で事業の評価及び見直しができることが望ましいと考える。

(2) 事業内容

①見直し方法と手段

本計画書の実施報告書を東松山市商工観光課担当者、法定経営指導員及び経営指導員中心に年1回作成し、埼玉県川越比企地域振興センター及び外部専門家(中小企業診断士、税理士等)の外部有識者により事業の実施状況、成果の評価を受け、経営指導員により見直し案を作成し、次年度以降の事業実施に活用する。

見直し案の作成については経営分析や経営支援に精通する専門家の支援を仰ぎ、実現性の高い効果的な見直し案となるよう実施する。

結果は理事会で報告し、承認を受けホームページで公表する。また、概要を抜粋して会報に掲載し市内の小規模事業者に対して配布し内容を周知させる。

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について評価・検証を行う。

②見直し後の行動

PDCAにより、見直し案に基づいた改善計画を実施することにより、より効果的な経営支援に改善された状態で伴走支援を実施する。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

各経営指導員に一任し、資質向上に取り組んでいるだけで、組織として計画的に行っていない。

[課題]

日々の業務に追われ、計画的に資質向上に取り組んでいないため、各経営指導員の力量を確認し、それぞれが不足する知識・ノウハウの蓄積が必要である。

(2) 事業内容

①伴走型支援能力向上のためのOJT実施

指導経験の長い経営指導員2名(指導員歴:32年、18年)が経験の浅い経営指導員2名(指導員歴:8年、7年半)と補助員2名(指導歴:無し)に対し、OJTを実施することにより、指導方法の知識を伝授し、対応力強化を図る。

具体的には、2か月に1回1時間、指導経験の長い経営指導員が、経営革新計画・創業計画・融資のための事業計画等作成の考え方と作成手順などを説明し、知識を習得させる。

また、職員全員が伴走型支援に関われるように独自に研修会を実施する。

②Biz ミルによる情報の共有、蓄積の有効活用

それぞれの経営指導員の支援経過や成果の情報が蓄積・一元管理されることから、経営指導員間における経営分析や事業計画策定支援を共有及び参考にすることが可能であるため、経験の浅い経営指導員への効率的な指導にも活用できる。また、経営分析、財務分析から事業戦略・課題の設定、事業計画の策定に至るまでの流れが一貫しているシステムであることから、整理のできた説明力、説得力を習得できるように努める。

さらに、専門家派遣による事業者支援時に、Biz ミルに蓄積された事業所情報を活用した、「ヒアリングの着眼点」「支援の進め方」「分析の視点」「支援の展開手法」等の実地支援を通じたOJTにも活用する。

③県連主催の職員研修や中小企業大学校研修等への参加

経営指導員等の能力を商工会で把握し、不足する知識を身に着けるため、それに対応する職員研修や中小企業大学校主催の専門コース等を計画的に受講する。

④研修会資料の共有

各種研修への参加は、他の業務とのかねあいで殆どが指導員1名しか参加することが出来ないため、受講後に研修内容の報告書を速やかに回覧するほか共有の資料棚を設け保管し情報共有する。さらに事業者を提供すべき有益な情報や資料は回覧にて各自が情報を習得できるように努める。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

埼玉県の経営基盤強化事業（地域連携事業）を例年利用し、比企地区商工会と東秩父商工会で年に4回程度中小企業診断士や司法書士等専門家を招き、支援ノウハウの知識向上と情報交換を行っている。

[課題]

招へいする専門家が設定するテーマに偏りがあり、本来個社支援に必要な知識の向上に役立っていないこともあり、テーマの選定が重要となっている。

(2) 事業内容

①埼玉県の経営基盤強化事業（地域連携型）会議・研修への参加（年4回程度）

比企地区商工会（小川町・滑川町・嵐山町・吉見町・川島町・鳩山町・ときがわ町・東松山市）と東秩父商工会の経営指導員等を対象とした会議・研修に参加し、知識を向上し、事業計画策定支援に役立てる。

テーマの選定についても発言を行い、より事業者支援に沿ったテーマを増やしていく。

②日本政策金融公庫川越支店との意見交換（年1回）

当エリアを管轄する川越支店担当者と金融支援ノウハウについて意見交換を行う。

③経営力向上計画セミナーにおける関係機関との情報交換（年8回）

よろず支援拠点、東松山市と連携して、年間8回程度（7月～2月）の経営力向上セミナーをテーマ及び開催時期を、活用すべき施策や販促時期などを想定して開催する。テーマは、販促と経営知識などを各月に開催するなど、参加しやすさを考慮して連携して計画する。

1 1. 地域の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状]

東松山市は、地域活性化を図る取り組みとして、スリーデーマーチ、東松山市産業・環境フェスタ、ひがしまつやまプライド認定事業を実施し、商工会はまちゼミ等の事業を実施している。

[課題]

各事業そのものは多くの来場者及び参加者がおり、賑わい創出の観点から盛り上がっているが、東松山市と当商工会で、事業効果や今後の事業の方向性等についてはあまり情報共有していない。

(2) 事業内容

①東松山市における地域ブランド確立のための認定事業

東松山市内の観光入込客を対象とした、東松山に来たのだから「〇〇を買って帰ろう」「〇〇を食べて帰ろう」の需要を取り込む一つ手段としてひがしまつやまプライド認定事業を、東松山市役所、東松山市観光協会、当商工会が参画する情報交換会を年2回開催し、市内事業者の取り組み状況の確認や、認定の可能性などの情報共有による地域活性化に向けた取り組み推進する。

商工会は認定事業者及び認定品開発・改善の具体的支援先の発掘支援、販促支援の役割を担う。

②東松山市内の産業の市民へのPR及び需要創出事業

東松山市には様々な優れた技術や商品、サービスが存在する。その隠れた資源を近隣の方々に周知することを目的とした「東松山市産業・環境フェア」を東松山市、当商工会が連携して年1回10月～11月に開催する。開催にあたっては、2～3回程度の運営会議において、参加事業所の選定やPR方法、メディアへの周知など、効果の上がる仕組みづくりを検討する。

③まちゼミへの実施

当商工会の販売促進、新規顧客開拓の主要ツールとなっている「まちゼミ」を年2回（8月と2月）、開催期間1カ月半で開催している。例年、市内の商工業事業者（約60事業所）が合計で約80講座（80テーマ）を開催する事業である。

開催にあたっては、中心となる事業者、市役所の商工観光課で組織されている「まちゼミ実行委員会」を4回～6回（1開催あたり2回～3回）実施して、実施の検証及び改善のPDCAサイクルを回しながら地域活性化に取り組んでいる。

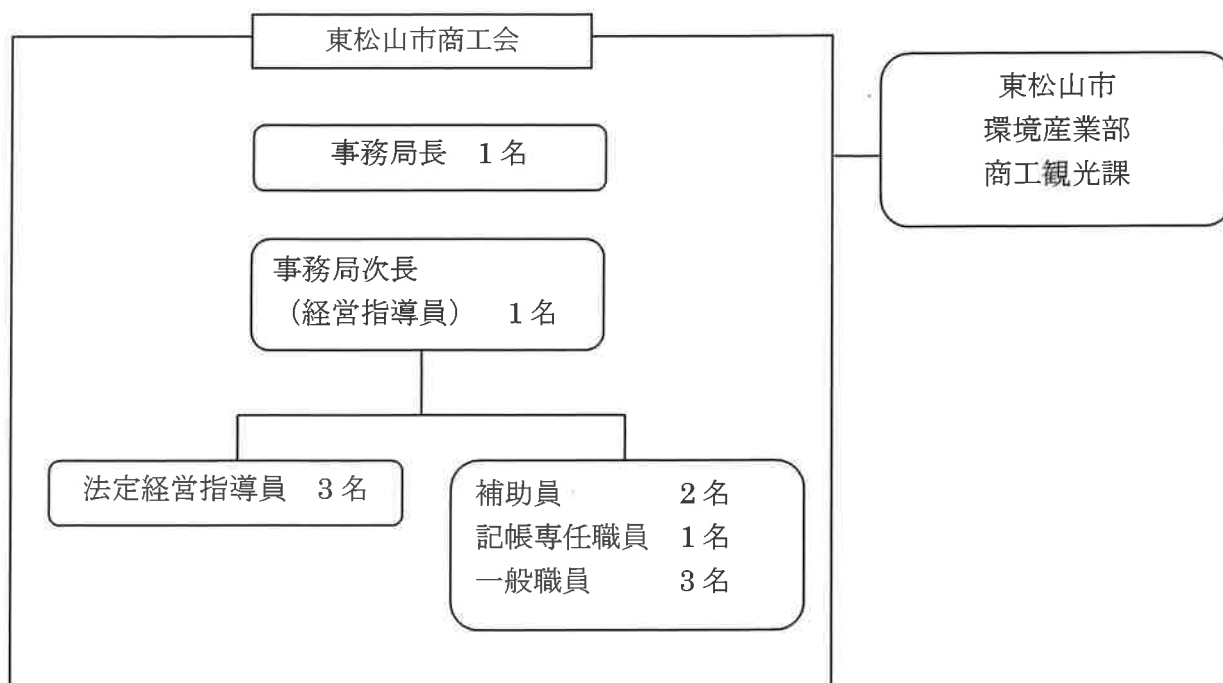
(別表2)

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6年7月現在)

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



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

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：宮内 秀明
連絡先：東松山市商工会 TEL：0493-22-0761

氏名：柏俣 一成
連絡先：東松山市商工会 TEL：0493-22-0761

氏名：田中 一臣
連絡先：東松山市商工会 TEL：0493-22-0761

②法定経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)

経営発達支援事業の実施・成果の状況、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

〒355-0016
埼玉県東松山市材木町2番3号
東松山市商工会
TEL：0493-22-0761 / FAX0493-24-0687
info@higashimatsuyama.or.jp

②関係市町村

〒355-8601
埼玉県東松山市松葉町1丁目1番58号
東松山市 環境産業部 商工観光課
TEL：0493-21-1427 / FAX：0493-23-7700

(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)

	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
必要な資金の額	8,530	9,530	10,530	10,530	10,530
専門家派遣費	3,000	4,000	5,000	5,000	5,000
創業塾開催	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
セミナー開催	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
需要動向アンケート費用	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
基幹システム導入費	230	230	230	230	230
まちゼミ運営費	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800

(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、県・市補助金収入、賦課金

(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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
① ② ③	