

経営発達支援計画の概要

実施者名	熊谷商工会議所（法人番号 4030005013123） 熊谷市（地方公共団体コード 112020）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】 経営分析、事業計画に基づいた小規模事業者の経営支援の強化</p> <p>【目標②】 地域経済の活性化に向けた創業・事業承継の支援強化</p> <p>【目標③】 小規模事業者の販路開拓と経営効率化（IT・デジタル技術の活用）の支援強化</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 RESAS等ビッグデータを活用した地域内の経済動向調査、LOBO調査の活用</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の地域特性を活かした商品・サービス開発を目的とした需要動向調査の支援</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 財務分析、SWOT分析、商圈分析による経営状況の分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 地域の経済動向調査、経営状況の分析及び需要動向調査の結果を踏まえた事業計画策定に関する支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後のフォローアップの実施</p> <p>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としたITを活用した販路開拓支援、展示会出展支援</p>
連絡先	<p>熊谷商工会議所 中小企業相談所 〒360-0041 埼玉県熊谷市宮町2-39 TEL：048-521-4600 FAX：048-252-7272 e-mail somu@kumagayacci.or.jp</p> <p>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309 FAX：048-525-9335 e-mail shogyokanko@city.kumagaya.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

①熊谷市の現状

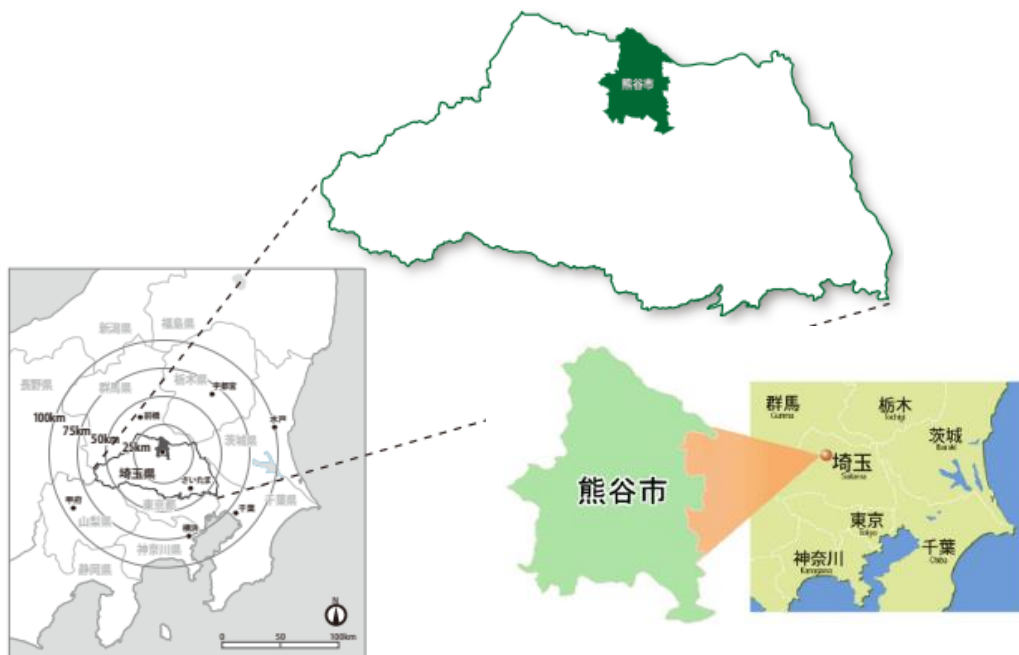
a. 位置及び沿革

熊谷市は、埼玉県北西部に位置しており市域面積は 159.82 km²（東西約 14 km、南北約 20 km）であり、平均標高は 30mの土地に市街地を形成している。東に行田市、鴻巣市、西に深谷市、南に東松山市、吉見町、滑川町、嵐山町、北に利根川を挟んで群馬県太田市が接している。

古くから中山道の宿場町として栄え、明治6年～明治9年までの一時期、熊谷県が置かれていた。明治16年には上野－熊谷間の鉄道が開通し、宿場町から商業都市への変貌が始まった。昭和8年には県下2番目の市制を施行し、さらに発展したが、第二次世界大戦終結前夜に米軍の空襲により、市街地の大半が焦土と化してしまった。その後、良く復興すると共に周辺地域との合併を繰り返して市域を拡大してきた。

産業面では、明治期から製糸、製粉、酒造業が盛んであったが、昭和30年代からは積極的な工業誘致が図られて、自動車関連、電機部品、産業機械、電子部品製造業種も盛んになり、産業のバランスのとれた都市になっている。

平成17年10月1日に熊谷市、妻沼町、大里町の1市2町が合併、さらに、平成19年2月13日には江南町を編入合併し、埼玉県北部では初の20万人都市となり、平成21年4月1日に特例市に移行した。熊谷商工会議所は、旧熊谷市を管轄地域とし、商工業者の経営支援を行うとともに、地域経済の活性化を目的とした各種事業を推進している。



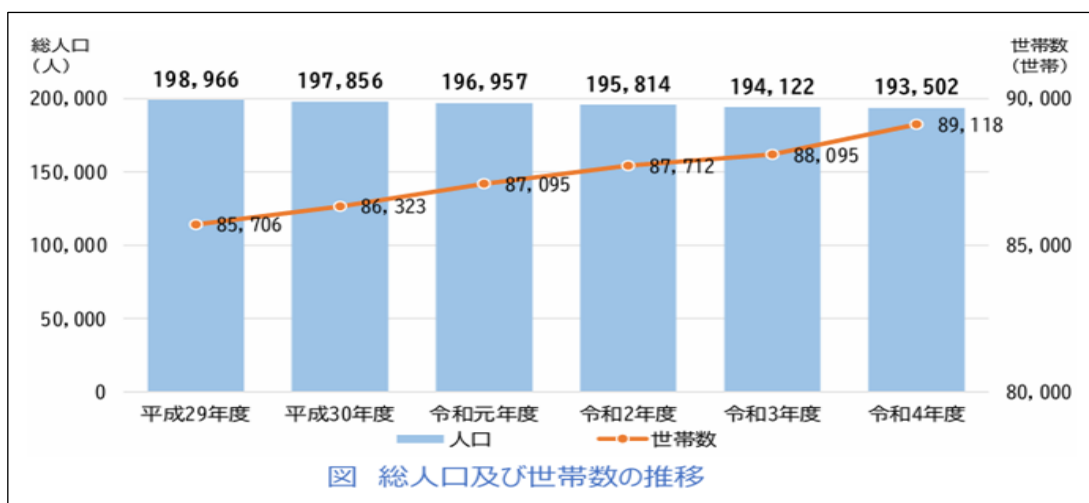
b. 人口の推移

■熊谷市全体

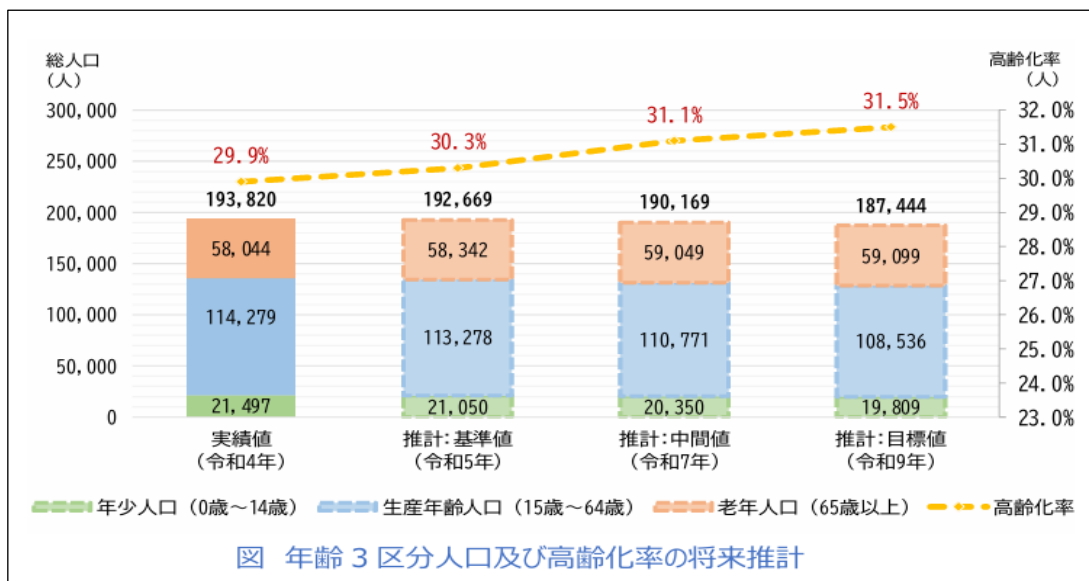
熊谷市の総人口は、193,502人（令和4年10月1日現在、住民基本台帳人口）で、ここ数年はペースが鈍化しているものの、減少傾向が続いている。一方、世帯数は年々増加しているため、直近の世帯当たり人員は2.2人となり、単身世帯の増加、及び核家族化が進行している。

第2次熊谷市総合振興計画後期基本計画における推計では、将来人口は減少傾向の想定となっている。一方で高齢化率は令和9年時点で31.5%まで増加することが想定されていることから、高齢者をはじめとした交通弱者への対応が一層必要となってくる。

市全体の人口減少の傾向が続いているにも関わらず、高齢者人口（65歳以上）は一貫して増加傾向にあり、出生数の低迷による年少人口（0歳～14歳）の減少、また若年層の転出超過による生産年齢人口（15～64歳）の減少も同時に見られ、地域における少子高齢化が顕著になっている。



【出典：熊谷市統計書（令和4年10月1日現在）】



【出典：第2次熊谷市総合振興計画後期基本計画】

c. 交通体系

道路については、国道17号、同125号、同140号、同407号、上武道路などの主要国道が結節している。熊谷域内に高速道路のインターチェンジ(IC)はないものの、関越自動車道・北関東自動車道・東北自動車道・首都圏中央連絡自動車道(圏央道)の4本の高速道路に囲まれており、20km圏内に8つあるICとは、主要幹線道路でつながっている。関越自動車道東松山IC及び花園ICから約30分、東北自動車道羽生ICから約40分に位置しており、広域的な製造・物流拠点、観光の拠点を形成している。また、2023年には、熊谷と群馬県千代田町をつなぐ「利根川新橋」建設の事業化に向けた検討が始まり、地域の産業振興に寄与することが期待されている。

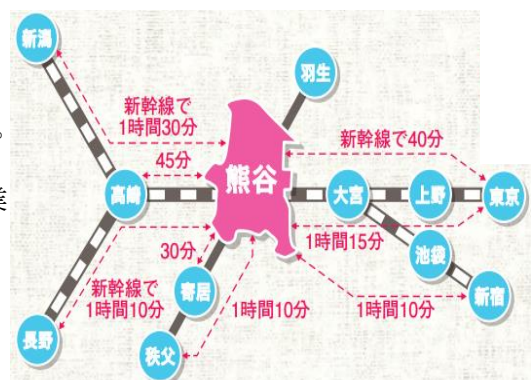
熊谷市は、令和10年3月の開業を目標に「休憩機能」「情報発信機能」「地域連携機能」に加え、災害時には防災機能を発現する(仮称)道の駅「くまがや」の整備に取り組んでいる。立地場所は、国道17号熊谷バイパスと国道125号が交差する場所となる。地域の農業・食文化を核とした食のおもてなし、収穫や調理を通じた食育などが体験できる“食”のテーマパークを整備し、“くまがやブランド”を創造・確立し、全国に発信することで地域振興を図ることを目的としている。



出典：熊谷市「(仮称)道の駅「くまがや」概要」

鉄道については、JR上越・北陸新幹線やJR高崎線、秩父鉄道が東西方向に走っており、また、市の公共交通の主要な結節点となっている熊谷駅やJR高崎線の始発駅でもある籠原駅、そして秩父鉄道の各駅を有している。在来線についても、JR高崎線に、2001年12月に湘南新宿ラインが、また2015年3月には上野東京ラインが開業し、東京・神奈川からのアクセスも一段と向上した。JR熊谷駅は、秩父地域への玄関口であり、県東部・北部・秩父地域をつなぐ重要な路線となっている。

2017年4月には、秩父鉄道の新駅「ソシオ流通センター駅」が開業し、熊谷市東部地区に形成された流通団地(熊谷流通センター)へのアクセスが向上することで流通団地発展に寄与している。また、秩父鉄道では令和4年から交通系ICカードの利用が開始され、サービス改善が図られている。駅別1日平均乗車人員数(令和3年)を見ると、JR熊谷駅が22,331人/日と最も多い。



d. 熊谷市の観光の概要

熊谷市は、太平洋戦争の空襲で宿場町としての町並みの大半を焼失しており、観光資源は古くからの祭礼や被災者の慰霊・戦後復興にあわせて始められた花火大会などイベントが観光資源の中心となっている。

◆熊谷うちわ祭（7月20日～22日）

毎年7月20日から3日間行われる八坂神社例大祭の熊谷うちわ祭は、2024年には延べ70万人を集客した。12台の山車・屋台が熊谷囃子とともに市街地を巡行する様子は、その絢爛豪華さから関東一の祇園祭と称される。



◆熊谷桜堤（桜まつり 3月下旬～4月上旬）

約2kmに渡って約500本のソメイヨシノと菜の花が咲き誇る。桜のピンク色と菜の花の黄色のコントラストがとても美しく、「日本さくら名所100選」にも選ばれている。熊谷駅南口から徒歩約5分とアクセスも良く、2024年の来場者は13万人を数えた。



◆熊谷花火大会（8月第二土曜日）

現在の熊谷花火大会は、昭和23年に第1回を開催して以来、令和6年の開催で72回目の開催で、県内でも歴史のある花火大会として夏の風物詩となっている。打上総数は約1万発。花火業者が技を競うスターメインコンクール、地元企業が提供するスターメイン、大切な人へお祝いを伝えるメッセージ花火の打ち上げは多くの観客を魅了。来場者は42万人を数えた。



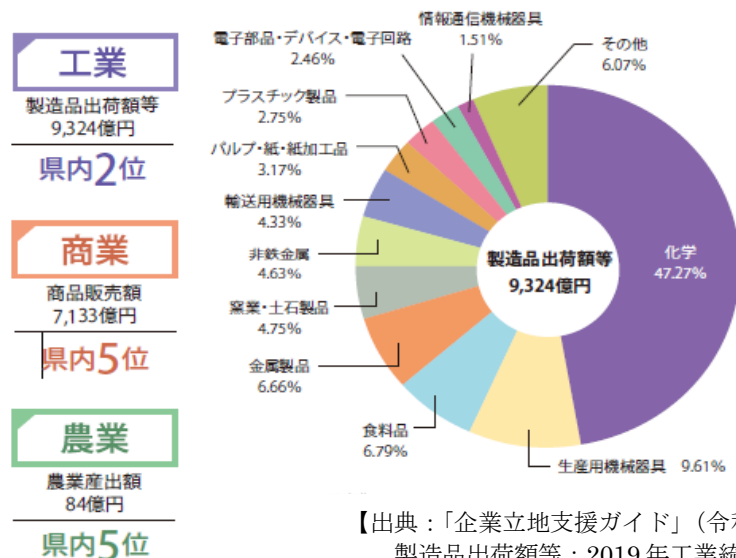
◆ラグビータウン熊谷

昭和42年の埼玉国体のラグビー会場となって以来、埼玉のラグビー行事は熊谷を中心に開催され、平成3年には全国有数のラグビー専用競技場のオープンを契機に「ラグビータウン熊谷」を掲げた。ラグビーワールドカップ2019のために平成30年に熊谷ラグビー場が生まれ変わり、全国に類のない常設3面ラグビー専用グラウンドで、新規グラウンドは約24,000人の観客を収容できる国内最大級のラグビー場となった。世界三大スポーツ大会の一つであるラグビーワールドカップの開催により、国内外から多くの観戦者が熊谷を訪れるという好機に恵まれ、おもてなしや観客輸送について高い評価を受けた。また、ラグビーワールドカップの会場は、埼玉パナソニックワイルドナイツの本拠地となり、熊谷市民のラグビーに対する愛着を醸成している。令和3年には、トップリーグで優勝し、翌年にはジャパンラグビーリーグワンの初代チャンピオンになっており、ラグビーを核とした地域振興の柱となることが期待されている。



e. 熊谷市の産業の動向

工業（製造品出荷額）、商業（商品販売額）、農業（農業産出額）ともに埼玉県内で5位以内に入るバランスのとれた産業都市である。企業が集積した熊谷工業団地やその他工業集積地も存在する。製造品出荷額では化学が47.27%を占める。



【出典：「企業立地支援ガイド」（令和3年6月発行）】

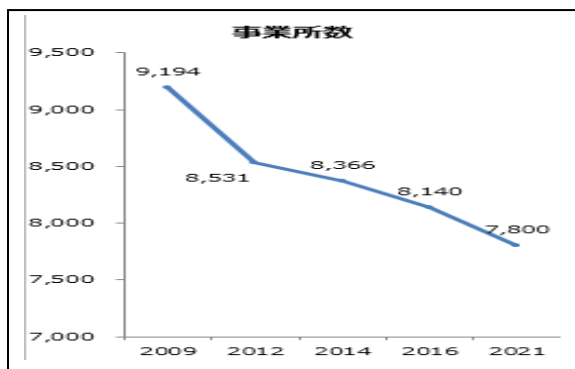
製造品出荷額等：2019年工業統計調査（2018年度実績）

商品販売額：平成28年経済センサス活動調査

農業算出額：平成30年市町村別農業算出額（推計）

◆産業別事業所数の構造

REASAS（2021年データ）により熊谷市の事業所数の分析をすると、2009年から事業所数の減少が続いており、産業大分類による事業所数の構成比では、卸売業・小売業が25.1%と最も多く、次いで宿泊・飲食サービス業、建設業となっている。



産業大分類	事業所数
卸売業，小売業	1,958
宿泊業，飲食サービス業	889
建設業	833
医療，福祉	835
生活関連サービス業，娯楽業	839
サービス業（他に分類されないもの）	826
製造業	517
不動産業，物品賃貸業	457
学術研究，専門・技術サービス業	370
教育，学習支援業	288
運輸業，郵便業	201
金融業，保険業	144
情報通信業	88
複合サービス事業	41
農業，林業	35
電気・ガス・熱供給・水道業	11
鉱業，採石業，砂利採取業	2
漁業	0

	産業大分類	構成比
1	卸売業・小売業	25.1%
2	宿泊業、飲食サービス業	11.1%
3	建設業	10.7%
4	医療、福祉	8.9%
5	生活関連サービス業、娯楽業	8.8%

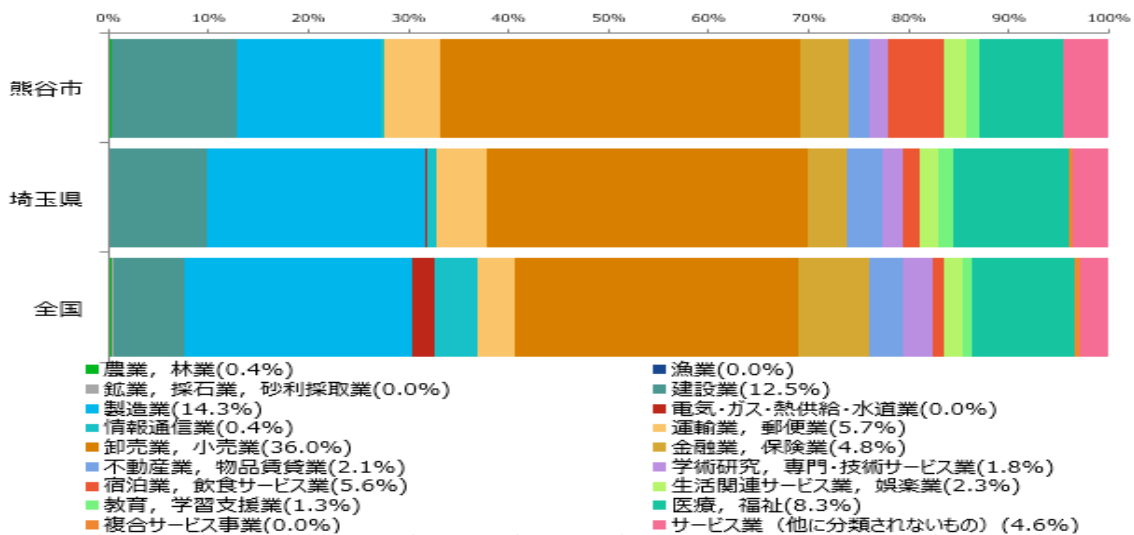
◆産業別売上高の構造

企業単位の売上高で比較すると卸売業、小売業が多く、次いで製造業、建設業となる。宿泊、飲食サービス業の割合も埼玉県、全国の割合と比較して高い傾向にある。

	業種	売上高（百万円）	構成比
1	卸売業・小売業	292,309	35.7%
2	製造業	115,854	14.1%
3	建設業	101,839	12.4%
4	医療・福祉	67,216	8.2%
5	運輸業・郵便業	46,205	5.6%

売上高(企業単位)：819,231 百万円

売上高(企業単位)の構成比
指定地域：埼玉県熊谷市



◆産業別就業人口推移

就業者数は第3次産業で増加しているものの、第1次、2次、分類不能の産業で就業者が減少しており、就業者総数において減少傾向にある。

	平成 27 年	令和 2 年
	人 口	人 口
総数	95,450	92,328
第1次産業	2,870	2,550
第2次産業	24,855	23,895
第3次産業	62,516	63,284
分類不能の産業	5,209	2,599

【出典：令和4年度版熊谷市統計書】

◆卸売業・小売業の現況

熊谷市は、商品販売額において、さいたま市、川口市、越谷市、川越市に次いで県下第5位であり、県全域から見ても高度な商業集積の都市である。商業力は県内屈指で、県北では随一となっている。

平成3年時点では県内で商品販売額が1兆円を超える都市は4市で、熊谷市は、旧大宮、旧浦和、川口に次いで第4位であり、商品販売額は1兆400億円であったが、景気の後退により平成9年度には9,200億円、平成14年度には約7,600億円にまで落ち込んだ。その後、平成16年度に7,500億円（旧妻沼町、旧大里町、旧江南町も含めると8,100億円）にまで持ち直し、一時的に落ち込みはしたものの平成28年度では7,133億円となっている。令和3年においては新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きく、特に卸売業の商品販売額が減少。卸売業・小売業合計で7,000億円を割り込んだ。

事業所数・従業員・年間売上高推移

(商業統計調査・経済センサス-活動調査)

	事業所数	増減	比率	従業員数	増減	比率	販売額 (億円)	増減	比率
平成6年	3,132			20,516			9,324		
平成9年	2,989	-143	95.4%	19,321	-1,195	94.2%	9,215	-109	98.8%
平成11年	3,051	62	102.1%	21,689	2,368	112.3%	8,566	-649	93.0%
平成14年	2,790	-261	91.4%	19,870	-1,819	91.6%	7,592	-974	88.6%
平成16年	2,533	-257	90.8%	18,558	-1,312	93.4%	8,144	552	107.3%
平成19年	2,393	-140	94.5%	17,798	-760	95.9%	7,838	-306	96.2%
平成26年	1,604	-789	67.0%	13,318	-4,480	74.8%	5,525	-2,313	70.5%
平成28年	1,791	187	111.7%	14,662	1,344	110.1%	7,133	1,608	129.1%
令和3年	1,694	-97	94.6%	14,841	179	101.2%	6,792	-341	95.2%

◆大型店の立地状況

熊谷市における小売業の総売場面積は224,681㎡（令和3年経済センサス-活動調査より）であるが、大規模小売店舗の売場面積が43店舗総計で198,696㎡（埼玉県大規模小売店舗名簿（令和6年4月1日現在）より）となり、大型店シェアは88.4%となっている。このうち、中心市街地に立地する大型店は、熊谷駅のアズと駅東にあるティアラ21およびニッポーモールがある。また、駅の西方1kmに唯一の百貨店である八木橋があり、周辺商店街の商業核となっており、中心市街地が二極化され、商店街の空洞化が進んでいる。

f. 熊谷市の工業の概況

熊谷市は染色業、酒造業などを中心に発展し、その後、製糸・製粉の近代工業が勃興した。

昭和60年代には熊谷工業団地の造成により、光学機械産業等の大規模ハイテク産業も相次ぎ進出して、重厚長大型から軽薄短小のハイテク産業が中心となった。平成期になって、バブル崩壊の影響や大手企業の生産拠点のシフトによる生産の落ち込みが大きくなる。

平成17年10月に妻沼町、大里町と合併し、平成19年2月に江南町と吸収合併する。

平成23年3月11日の東日本大震災によるサプライチェーンの寸断、東京電力福島第一原子力発電所事故に伴う電力供給不足など、大震災がもたらした様々な影響によって製造業は甚大な被害を受けながらも、熊谷の中小製造業は部材の調達難による工場の生産停止といった困難な状況の中で、企業同士の連携や臨機応変な対策を併せて実行することにより、迅速に供給責任を果たすように尽力した。

平成28年7月には、人材の量的不足の顕在化、ロボットやIoT、AI等の第4次産業革命が進む中、中小製造業を取り巻く経済環境は複雑化・多様化となったが、地方創生に基づく「稼ぐ力」の創出を目的として、市内の製造業を中心に産学官金の連携による熊谷地域のネットワーク拠点となる新工業団体ものつくり熊谷が設立された。また、製造業は少子高齢化による労働人口の減少や熟

練工技術者のリタイア等の要因によって深刻な労働力不足に陥り、熊谷の中小企業の存続に於いて大きな影響を受けた。

令和元年12月以降、新型コロナウイルス感染症が世界各地で拡がり、サプライチェーン停滞等に起因した埼玉県内の地域経済への影響が深刻化。地域製造業においても生産活動への影響が拡大した。また、コロナ禍が長期化し、地域製造業は事業継続のための対策を否応なしに取り組まなければならない状況に陥った。自然災害や感染症によるリスク対策といった経営課題が深刻化し、現在も産業用ロボットやAI、工場の自動化、省人化、生産性向上、テレビ会議の導入などデジタル技術の活用や、事業継続計画（BCP）の検討など、新たな経済環境への対応が迫られている。

令和4年のロシアによるウクライナ侵攻に伴う原油や原材料の高騰は、地域の中小製造業に深刻な影響を及ぼした。原材料費や物流コストの高騰は利益率の低下に繋がり、価格交渉の問題も発生して収益の確保が課題となっている。資金的余裕のない中小企業にとっては資金繰りの悪化が懸念される。また、製造コストの上昇は従業員の賃金にも影響し、優秀な人材の流出や採用難が深刻化。課題解決に向け、生産性向上に向けた効率的な生産プロセスの導入や代替原材料の検討、新たな市場の開拓が必要となっている。

事業所数・従業者数・製造品出荷額等

事業所数・従業員・製造品出荷額等				(工業統計調査・経済センサス-活動調査)				
	事業所数	増減	比率	従業員数	増減	比率	製造品出荷額等 (億円)	比率
平成22年	323			15,235			6,955	
平成24年	310	-13	96.0%	15,059	-176	98.8%	9,081	130.6%
平成25年	304	-6	98.1%	13,569	-1,490	90.1%	7,973	87.8%
平成26年	292	-12	96.1%	13,216	-353	97.4%	8,123	101.9%
平成29年	284	-8	97.3%	13,114	-102	99.2%	7,387	90.9%
平成30年	287	3	101.1%	14,299	1,185	109.0%	8,689	117.6%
令和元年	287	0	100.0%	14,557	258	101.8%	9,324	107.3%
令和2年	276	-11	96.2%	13,796	-761	94.8%	9,608	103.0%
令和3年	286	10	103.6%	14,456	660	104.8%	9,133	95.1%

【出典：平成3年「経済センサス-活動調査」】※製造品出荷額等は前年の数値を掲載

g. 第2次熊谷市総合振興計画(2018年度～2027年度)

本計画は、平成30年度に策定された熊谷市の最上位計画であり、基本理念として「子どもたちが郷土愛を育みながら健やかに育つ都市づくり」と「地域資源を生かした独自性と自立性の高い持続可能なまちづくり」を掲げ、本市の将来都市像を「子どもたちの笑顔があふれるまち 熊谷 ～輝く未来へトライ～」と定めている。2023年度からの後期基本計画施策の大綱では、その実現のための8つの政策と重点的・先導的に実施する8つのリーディング・プロジェクトで構成されている。

8つの政策

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. スポーツ・観光を通じて魅力を発信するまち | 5. 人が集い活力ある産業が育つまち |
| 2. 健康で安全・安心に暮らせるまち | 6. 快適で暮らしやすいまち |
| 3. 人にやさしい思いやりのあるまち | 7. 地域に根ざした教育・文化のまち |
| 4. 環境にやさしく自然が豊かなまち | 8. 市民と行政が協働して創る満足度の高いまち |

8つのリーディング・プロジェクト

1. DXによる市民生活の利便性向上と新たな経済活動の創出
2. 市民生活を支える将来を見据えた都市基盤・社会資本の整備
3. 元気で魅力的な産業の創出
4. 親子の笑顔が輝くまちづくり
5. 誰もが健康で活躍し、支え合う地域づくり
6. 伝統文化とスポーツにより人々が交流するまちづくり
7. 安心して暮らせる安全なまちづくり
8. ゼロカーボンシティを推進するまちづくり

商工業分野に該当する政策は以下の通り。

政策1. スポーツ・観光を通じて魅力を発信するまち

この政策は、熊谷市の地域資源の一つであるスポーツ振興への取組及び施設を生かし、スポーツツーリズムをはじめとしたスポーツと観光によるまちづくりを推進して、観光客等の交流人口の増加、商業の活性化を目指すもので、「スポーツによるまちづくりの推進」、「スポーツツーリズムの推進」、「観光の推進」について重点的に取り組みを推進している。

政策5. 人が集い活力ある産業が育つまち

この政策は、熊谷市の企業誘致、起業支援、創業支援、商業者・各種団体等の支援・育成等を推進するとともに、就労環境の整備や、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づくりを目指している。「商工業を元気にする」、「市内企業の支援及企業誘致の推進」、「雇用の創出と安定を図り、就労を支援する」、「産学の連携を支援」について商工業振興に関する取り組みが盛り込まれており、活力ある産業が育つまちづくりに向けた取り組みを推進している。

② 熊谷市の課題

熊谷市は、工業（製造品出荷額）、商業（商品販売額）、農業（農業産出額）ともに埼玉県内で5位以内に入るバランスのとれた産業都市であり、20 km圏内に8つの高速道路ICがあり物流拠点としての優位性や新幹線等により都心や各都市圏にアクセスが良いなどの強みを持っている。

しかしながら、人口減少と共に少子高齢化が進んでおり、経営者の高齢化が進むなかで後継者が不在である企業も多く存在し、経営の行き詰まりから事業の閉鎖・廃業を選択する事業者が増加している。生産年齢人口の減少による労働力不足も深刻であり、事業継続や事業承継は地域の事業者にとって最重要課題となっている。

商業では、大型店が中心市街地に5店舗あり熊谷市内の商品販売額の大半を占め、他市にある大規模なショッピングモールやインターネット通販に押され大幅に売上が減少している。その影響で近隣にある小規模事業者の売上が減少しており、課題解決に向けた取り組みとしては、大手企業やオンラインショップとの価格・サービス面での差別化、デジタルマーケティングやブランディング知識の獲得、IT導入業務効率や顧客サービスの向上など、新規顧客の獲得に向けた対策が必要となっている。

工業では、価格転嫁による利益の確保、人手不足による労働力の低下や熟練工技術者のリタイアに伴う生産性の低下などの理由により、地域経済の減退が懸念されている。そのため、新しい技術やデジタル化の対応による技術革新、労働環境の改善による人材の定着、市場変化への対応や生産性向上に向けた取り組みを進めるなど、企業の競争力を強化する取り組みが課題となっている。

また、熊谷市では、令和5年7月4日、「熊谷スマートシティシンポジウム」において、「熊谷スマートシティ宣言」が行われた。熊谷スマートシティ実行計画（熊谷スマートシティ推進協議会）では、熊谷市の課題解決に向けたスマートシティ戦略のコンセプトとして、市民目線でデータ利活用を推進し、まちのにぎわいと魅力を創出するとともに、市民にも来訪者にも優しいまち（やさしい未来発見都市熊谷）を目指している。熊谷市の課題に対応するため、「暑さに対応したまち」「モビリティ」「スポーツ・健康」の3分野を中心とした取り組みを行い、「デジタルコミュニティツール」の活用と、「暑さ対策スマートパッケージ」の提供など、先進的技術を積極的に活用しながら、各領域のサービス展開を行い、熊谷市の目指すまちづくりの実現を掲げている。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

熊谷市全体の人口は2027年には2018年末の197,598人から187,400人までに減少（▲10,198人減）すると推計されており、下記のとおり既に減少しつつある当所管内の事業者数、小規模事業者数についても今後さらなる減少が懸念されている。

商工業者数			小規模事業者数		
H28 統計	R3 統計	増減	H28 統計	R3 統計	増減
5,949	5,695	▲254	4,264	4,166	▲98

（出典：平成28年経済センサス活動調査、令和3年経済センサス活動調査）

今後10年を見据えた当所方針

- 事業計画策定の実施などを通じて小規模事業者に自己変革を促し、人口減少が進む中で構造変化に対する挑戦を支援する。
- 経営者の世代交代などの事業継続・承継に向けた経営革新支援や経営発達支援、商工業の基盤づくりのための創業支援活動を推進する。

② 第2次熊谷市総合振興計画(2018年度～2027年度)との連動性

本計画は、シティープロモーション、観光・スポーツツーリズムを通じて交流人口を増やして商業振興をするとともに、市内企業の支援、創業支援、企業の誘致、雇用環境・就労環境の整備を通じて産業の育成をしていくものである。

現在は、令和9年度（2027）を目標年度とする第2次総合振興計画・基本構想に基づき、前期基本計画が終了し、令和5年度（2023）からは後期基本計画を策定して各施策を推進している。前項「①10年程度の期間を見据えて」で示した今後10年を見据えた当所方針を推進していくにあたり、交流人口の増加と市内企業への支援等を通じて産業の活性化を目指す「第2次熊谷市総合振興計画」と連動を図り得る。

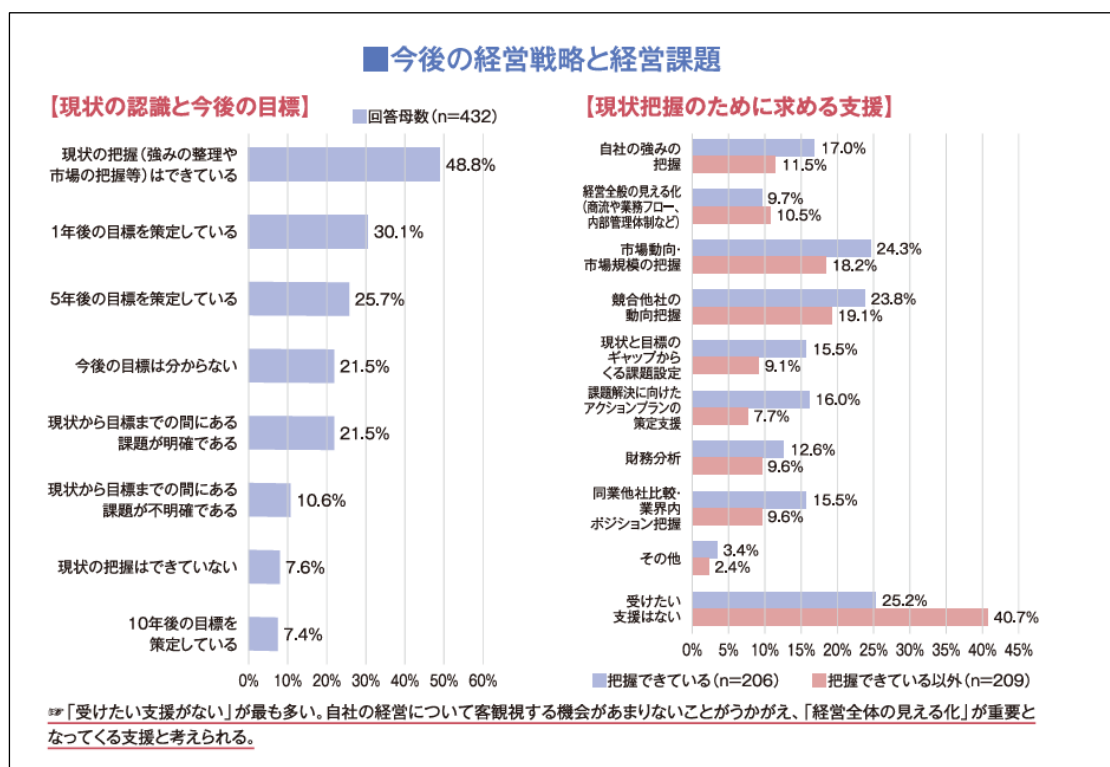
③ 熊谷商工会議所の役割

生産年齢人口の減少やコロナウイルス感染症の影響により、小規模事業者を取り巻く経営環境は一層厳しさを増してきており、支援機関に求める相談内容も高度化・複雑化している。事業者を取り巻く急激な事業環境の変化に対応すべく、従来にも増して事業者に寄り添った持続的な支援をしていくことが重要な役割となっている。

2024年1月に当所が実施した会員企業向け経営課題アンケート調査結果では、後継者未定または廃業を予定している事業者が6割を占めており、世代交代の準備ができておらず、事業承継に関する課題観として、事業・技術・ノウハウの引継ぎ、後継者の選定や資質向上が多い結果となっている。

人口減少、事業所数の減少等、今後10年で見込まれる状況を踏まえ、熊谷市内の経済的な活力の維持には、経営革新による小規模事業者の自己変革の推進、円滑な事業承継による高い技術や商品力を持つ小規模事業者の廃業の防止が必要となってくる。

そうした状況の中で、当所管轄内の事業者からは経営課題として、事業の存続・継続から今後の事業発展に向けた「経営全般の見える化」「新たな顧客の開拓」等についての需要が高く、今後、事業計画作成支援については、事業者のニーズを的確に把握し、自社の強みや経営資源を活かした着実な事業計画を作成することで、安定した経営と持続的な成長の実現に向けて、自立的に経営力強化を促していく支援策を推進していくことに注力する必要がある。



(出典：熊谷商工会議所「令和5年度会員企業向け経営課題アンケート調査」)

調査概要

- 調査期間 : 2024年1月5日(金)～2024年1月24日(水)
- 調査方法 : 郵送による調査票の配布・回収、WEB調査 (WEB 51.9% 紙 48.1%)
- 対象 : 管内事業者
- 調査対象数 : 郵送調査 1,401社
- 回収数 : 452件 (回答率 32.3%)

熊谷市の交流人口の増加に向けた地域振興の取り組みが、小規模事業者にとっての自己変革の機会（チャンス）にとらえて、地域の総合経済団体としての以下の強みを活かして、経営発達支援計画により経済産業面での地域振興に努める。

- ・ 熊谷市の代表的な経済団体としての企業の規模・業種を問わない豊富な事業者間ネットワーク
 - ・ 国・県・市の行政機関及びその関係機関、金融機関、報道機関等支援機関とのネットワーク
 - ・ 中小企業診断士、税理士など専門家との強固な連携関係（アドバイザー機能の提供力）
 - ・ 経営革新計画の承認支援活動を通じて蓄積した財務・市場分析、事業計画策定等に関する経験及びノウハウ（経営革新計画支援実績：2022年度31件、2023年度28件）
- 当所は2013年6月5日に認定経営革新等支援機関に認定されている。

これらの強みを活かして小規模事業者の多様な需要に応じた商品・サービスの開発、計画策定に基づいた着実な新事業展開の促進、交流人口を意識し、市内外に広く情報発信、販路開拓の支援を行う。そのためにも今回の経営発達支援計画により課題の分析、需要の調査、事業計画策定、実行支援、新たな需要の開拓支援等により、持続的な発展を目指せるように伴走型支援に取り組んでいく。

（3）経営発達支援事業の目標

上記（1）地域の現状及び課題、（2）小規模事業者における長期的な振興のあり方を踏まえ、経営発達支援事業の目標を下記の通りとする。

【目標①】 経営分析、事業計画に基づいた小規模事業者の経営支援の強化

【目標②】 地域経済の活性化に向けた創業・事業承継の支援強化

【目標③】 小規模事業者の販路開拓と経営効率化（IT・デジタル技術の活用）の支援強化

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】 経営分析、事業計画に基づいた小規模事業者の経営支援の強化

小規模事業者の経営分析と事業計画に基づく経営支援を強化し、持続的な成長を促進する。これにより「経営力再構築伴走支援モデル」を実践する。事業者との対話を重ね、小規模事業者が本質的な課題を認識することを促し、自ら納得した上で行動する力を引き出す。

定期的な経営支援における面談でのヒアリングを通じ、経営状況や経営課題を深く掘り下げて理解し、個別の支援プランを策定する。また、経営指標の分析・成果を可視化することにより、事業者が自らの成長を実感できるようにする。

事業計画策定後には伴走型のフォローアップを実践し、必要に応じて専門家による支援を行い、計画の進捗状況と効果を確認する。このプロセスを通じて、小規模事業者が自信を持って経営に取り組むことができるようサポートし、持続可能なビジネスモデルの構築を促進する。

この方針に基づき、地域事業者の事業継続及び持続的発展を支援することを方針とする。

【目標②】 地域経済の活性化に向けた創業・事業承継の支援強化

創業に必要な情報を集約し、商工会議所の支援施策を効果的に活用できるようにするため、創業希望者に向け、当所が運用する創業ポータルサイトを通じて幅広く情報を提供する。

また、個別相談や創業塾を通じ、起業・独立開業を考える方や開業間もない方、第二創業を検討する方、後継者候補等を対象として、創業計画書の作成支援や補助金等の申請支援を実施する。創業後は事業の安定化・発展を目指し、専門家によるフォローアップや経営課題へのサポートを実施し、各段階で具体的な支援を通じてビジネスの発展を後押しする。

事業承継については、専門家や他の支援機関と連携しながら、実践的な知識を提供し、適切なアドバイスやサポートを提供する。後継者育成や事業価値の向上を目的として、企業の持続可能な成長を実現するため、事業承継の準備の段階から伴走した支援を推進する。

この方針に基づき、創業支援や事業承継に関する課題を解決することを方針とする。

【目標③】 小規模事業者の販路開拓と経営効率化（IT・デジタル技術の活用）の支援強化

小規模事業者の販路開拓や業務効率化に向けた支援として、新規顧客開拓やDX導入に関するセミナー、専門家による個社支援を行い、事業の成長を支援する。必要に応じ、専門家による各事業者のニーズに応じた具体的なアドバイスを提供し、業務プロセスの見直しやITツールの導入、データ活用の方法等について指導し、実践的な解決策を提案することで業務の効率化を図る。

また、セミナーでは、販促活動の取り組みの成功事例、及び最新のデジタルツールや技術等を紹介し、事業者が自社に取り入れられる具体的なアイデアを提供する。SNSの活用法やオンラインマーケティングの戦略についても取り上げ、参加者が新しい顧客層にアプローチするための知識を身につけられるようにする。

この方針に基づき、小規模事業者の販路開拓及び経営効率化を支援することを方針とする。

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】

これまで、地域の経済・消費動向等を把握するため、窓口・巡回相談での聞き取り調査、LOBO 調査や会員企業に向けた経営課題アンケート調査を実施してきたが、収集したさまざまな各種調査や統計データを包括的に集約することや、データ整理・分析、さらには活用するまで至っていなかった。

【課題】

地域経済動向の調査・分析結果を整理し、小規模事業者にとって有益な情報を広く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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
① 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	1回
② LOBO 調査 公表回数	HP 掲載	12回	12回	12回	12回	12回	12回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

RESAS（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向調査を実施する。小規模事業者が地域の経済・消費動向等を把握し、今後の事業展開を計画する基礎資料とすることで、効果的かつ発展的な取り組みを促す。調査内容は、管内の人口、産業、観光、雇用等の現状把握及び調査分析を行い、その際には RESAS のデータ分析支援機能を用いて事業者役に役立つデータを抽出して提供する。

【経済動向調査の手法】

経営指導員が RESAS を活用して、地域の産業構造や地域の特性・ニーズを把握し、必要に応じ専門家を活用しながら分析を行い、小規模事業者が今後の事業展開に役立てることができるデータを抽出する。また、RESAS のグラフやマップ機能について、小規模事業者が各種データを視覚的に把握しやすいデータに取り纏めて配布を行う。

【経営動向調査を行う項目】

- ・「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

【地域動向調査結果の活用方法】

地域の経済・消費動向等の情報収集・分析した調査結果は、管内小規模事業に対してホームページで公表し、広く管内事業者等に周知する。また、経営指導員が窓口・巡回指導を行う際に事業者等に情報提供を行うとともに、事業計画作成支援の参考資料として活用する。小規模事業者が地域の経済環境を理解し、より効果的な戦略を立て、経営の発達に資する取り組みを推進する。

②LOBO 調査（早期景気観測）

LOBO 調査は、日本商工会議所が全国の経営者約 2,700 社を対象として調査を行うもので、業種ごとに毎月調査しており、当所では、管内事業者 5 社（製造業 1、建設業 1、卸小売業 1、宿泊業 1、専門サービス業 1）に対して調査を実施しており、集約された指標を利用することで、全国と地域の比較を行うことができる。また、当所では、事業者のニーズに応じ、調査結果について窓口・巡回相談を通して事業所へ情報の提供を行っている。

【経済動向調査の手法】

調査時期は毎月 1 回とし、FAX、メールにより回収する。

【経営動向調査を行う項目】

売上、採算、仕入、従業員数、業況、資金繰り等

【地域動向調査結果の活用方法】

日本商工会議所が取り纏め、全国のデータを集計・分析しており、当所においては、この調査結果から管内市内小規模事業者の実態を把握し、所内で情報共有を行うとともに、事業者に対しては、ホームページへの掲載による周知や相談時に集計された統計上のデータの提供を行う。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】

小規模事業者を取り巻く事業環境の変化、市場での競争の激化により、多様化する顧客ニーズを的確に捉え、新たな魅力的な商品・サービスを提供するためには、地域の特性を踏まえた需要動向を把握することが重要になっている。

これまで窓口・巡回指導や展示会での需要動向調査に加え、令和 5 年度年初には、小売飲食・生活サービス業を中心として実施した「第 3 回レシート抽選会」を実施し、約 1 万件のレシートのデータを収集してデータを解析した。分析には BI ツール「tableau（タブロー）」を利用し、位置情報分析、クロス集計による傾向分析を行うなど、地域の消費動向、消費構造などデータを可視化することができた。今後、熊谷市の進めるスマートシティと歩調を合わせつつ、他のオープンデータとの紐付けにより分析の解像度を高め、事業者にとって役立つデータを提供する必要がある。

【課題】

小規模事業者は人員や資源に限りがあるため、需要動向などの情報収集を十分に行うためのリソースが不足しており、調査方法の効率的な選定、収集したデータの分析力、顧客ニーズの変化への対応等への課題がある。レシートのデータ分析結果から、強みを活かした尖った戦略をとっている個店は、うまく誘客につながっている成功例も見られ、熊谷の経済動向のスマールサンプルを提供することで、小規模事業者が独自に調査を行う場合には、実現性が高く、効率的かつ効果的な取り組みを図れる支援を展開していくなど工夫が必要となっている。

（2）目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
新商品・サービス開発の調査対象事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

小規模事業者が、革新的な新商品・新サービス開発を目的とした取り組みを行う場合、効果的な意思決定をするためには、最新の需要動向を踏まえた指標が必要となる。しかしながら、小規模事業者にとって、急速に変化していくトレンドや競合の情報、消費者や取引先の顧客ニーズを把握することは困難であり、経営者自身の視点が強い、客観性に欠けた取り組みになってしまうケースがある。

そのため、事業者が経営革新計画等の事業計画の作成に取り組む際に、熊谷地域の特性を踏まえた取り組みとなるように、当所で把握している地域の各種データ分析結果や実際に地域で活躍する個店の成功事例等の情報を提供し、地域の特性と事業者の強みがマッチしているか、事業の方向性について経営者の意向の確認を繰り返しながら支援する。また、事業者が顧客に対して行うアンケート・ヒアリング調査については、事業者と相談しながら経営指導員が回収・分析の伴走支援を行い、新商品・新サービス開発の新しいアプローチをサポートする。

【支援対象】	新商品・新サービス開発に取り組む事業者（小売業・サービス業）を想定
【サンプル数】	1事業者あたり1年間30件程度
【調査の手法】	店頭における商品・サービスに対するアンケート・ヒアリング調査
【調査を行う項目】	総合評価、価格の高低、独自性、購入理由、デザイン、味、改善点等。
【調査結果の活用方法】	調査・分析結果の活用については、事業者にフィードバックし、新たな取り組みが顧客ニーズにマッチしたものであるか、経営指導員が伴走型支援を行いながら、改善点を抽出し、今後の商品改良および販売活動を事業計画に反映させる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、小規模事業者の資金需要に対する支援、補助金申請や経営革新計画作成支援において、事業者の「強み」「課題」等をヒアリングし、定性分析であるSWOT分析や決算書による財務分析を行ってきたが、急激な事業環境の変化に伴い、事業者が自社の経営状態を客観的に把握し、本質的な課題を明確にするため、経営分析が益々重要になっている。

令和6年1月に管内で実施した経営課題アンケート調査では、未だ多くの事業者が経営環境の変化に対応するための強みや経営資源の棚卸・見える化ができておらず、競争力を維持していくためにも、自らの経営状態を的確に理解し、迅速に対応策を講じられるように支援していく必要がある。

【課題】

小規模事業者の経営分析における現状の支援体制において、経営指導員の経験の差による支援力に違いがある。そのため、事業者の多岐にわたる経営課題の解決に向けた支援力の強化を目的として、OJTや外部の専門家を活用した人材育成を積極的に行っていく必要がある。

経営支援のノウハウを習得し、意欲的な事業者の発掘に注力していくことで、事業者自らによる経営の本質的な課題認識につながるような支援体制を整える課題がある。

(2) 目標

経営分析件数の目標について、経営指導員の人材育成を開始し、所内の支援力の均一化を図ることで件数を段階的に増やし、令和9年度以降の目標は経営指導員7名×20者/年＝140者/年とする。

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析事業者数	77者	100者	120者	140者	140者	140者

(3) 事業内容

【目的】

小規模事業者の経営状況を把握・分析し、経営分析結果を当該事業者にフィードバックする。

【支援対象】

巡回・窓口相談、各種補助金申請や経営革新計画作成支援、セミナー参加者などの中から意欲的で販路拡大に繋がる可能性の高い小規模事業者を選定、経営分析の提案を行う。

【経営分析の実施手法】

経営分析の手法について、経営指導員が事業者に対してヒアリングを実施する。経営支援基幹システム Biz ミルを用いて財務分析、SWOT 分析等を行う他、ローカルベンチマークの活用、および商業の事業者には商圈分析システム「Miena」（ミーナ）を活用し商圈分析も行う。

【経営分析を行う項目】

財務分析と合せ、非財務分析の双方を実施する。

《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

《SWOT 分析》強み・弱み、機会・脅威等

《その他》デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況等

【経営分析結果の活用方法】

分析結果は当該事業所に財務状況分析表、ローカルベンチマーク、経営状況分析表としてフィードバックし、事業計画策定等に活用する。分析結果は Biz ミルの活用によりデータベース化され、経営指導員間で情報を内部共有し、担当の経営指導員以外も連携して支援にあたるようにする。

また、分析によって作成されたローカルベンチマーク、商圈分析レポート等については、経営支援を効果的に行うため、外部の中小企業診断士等の専門家、埼玉県よろず支援拠点や金融機関に対し、事業者の情報をより正確に伝達できるようにする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所は認定経営革新等支援機関として経営革新計画、経営力向上計画、各種補助金の事業計画等の策定支援をおこなっており、事業計画策定については、定性分析である SWOT 分析や決算書による財務分析（収益性、安全性、生産性、損益分岐点分析、キャッシュフロー分析）を経営指導員が行い、中小企業診断士等専門家の協力を得て作成をしてきた。

また、創業希望者や創業間もない事業者を対象とした個別相談や創業塾での創業スタートアップ支援、事業承継の準備や円滑な準備を促すことを目的とした事業承継セミナーの開催など、事業者のさまざまにニーズに応じて事業計画策定支援を実施している。

【課題】

小規模事業者が将来の発展に向けた計画の重要性を理解し、自発的に取り組むことが重要であるが、管内の事業者の多くはその重要性を認識しておらず、計画作成自体が目的化してしまうことで、地域の実態に即さない表面的な計画となってしまう場合がある。そのため、実現性の高い、競争力の維持につながる事業計画が策定できるように、まずは、小規模事業者の内発的な動機付けを促すため、当所の経営支援を受け、売上・利益の確保につながった事例を経営支援 REPORT として取り纏め、Web 掲載や窓口・巡回において配布資料するなど、当所の支援策の活用方法を積極的に広報していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

地域内の経済動向調査の調査結果や経営状況の分析、需要動向調査の分析結果を基に、事業計画に役立てるため、調査結果のデータに基づいた説明を経営指導員が行い、事業者の外部環境や内部環境の理解を深めた上で計画作成支援を行う。また、外部の中小企業診断士等の専門家や埼玉県よろず支援拠点、埼玉県事業承継・引継ぎ支援センター等との連携を強化し、分析結果を活用することで、より事業者や地域の実態に合わせた計画作成をする。また、生産性向上や業務効率化を経営課題とする事業者に対し、課題解決の一つの手段としてDX導入を提案するため、DX推進セミナーによる情報提供や専門家派遣を行うことで、事業計画策定を支援する。

(3) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
① 事業計画策定事業者数	64者	70者	72者	84者	84者	84者
② DX推進セミナー開催回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
③ 創業塾開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※事業計画策定にあたっては分析を行った事業所の中から意欲的な事業者を対象とするため、令和7年度は経営指導員7人×10件、令和8年度以降は経営分析件数の目標値の6割とする。
※創業塾は、創業者が年間を通じていつでも受講できるようにするため、当日の講義を録画し、オンデマンド受講できる体制を整える。

(4) 事業内容

① 事業計画の策定支援

【目的】

地域の経済動向調査、経営状況の分析及び需要動向調査の結果を踏まえ、小規模事業者の事業計画策定に関する伴走支援を実施する。

【計画策定支援の対象】

経営革新計画、各種補助金申請支援等において、経営分析や需要動向調査を実施した小規模事業者を対象とする。

【計画策定支援の手法】

経営指導員による巡回訪問や窓口相談の金融、税務、決算申告相談業務、各種経営セミナーの参加者の中から、計画策定に意欲的な事業者を発掘する。また、創業予定者に対する創業計画策定支援、事業承継の課題を抱える事業者に対しての事業承継計画策定支援を行い、必要に応じて専門家派遣を実施する。

② DX推進セミナーの開催

【目的】

生産年齢人口の減少が深刻な問題となっており、限られた経営資源を最大限に活かす経営にシフトしていくことが不可欠となっているなか、地域事業者に対して、人手不足を補い、業務効率や生産

性向上に向けた DX 導入の最新情報や成功事例などの情報提供を行い、意欲的な事業者に対しては事業計画策定を提案し、競争力向上や経営効率化に繋げるため専門家との連携により支援を実施する。

【対象事業者】 事務効率化や生産性向上に意欲的なすべての事業者

【募集方法】 ホームページ・チラシ・会報誌・当所で運用するメールマガジン（Biz くま）・窓口巡回等での周知

【開催回数】 年 3 回

【講師】 講師派遣会社の講師、中小企業診断士等の専門家を想定

【カリキュラム】 DX の基礎・活用事例、DX 関連技術（AI・IT ツール・デジタル技術等）の事業者の競争力の維持・強化に繋がる内容とする

【参加人数】 45 人 ※1 回の開催につき 15 名×3 回

③ 創業塾の開催

【目的】

これまで、当所と熊谷市、管内の商工会（くまがや市商工会）が連携して、創業希望者、創業後間もない事業者、後継者や第二創業を計画する事業者等に対する創業支援として、1 か月以上かつ 4 回以上の継続的な支援を行い、「経営」「財務」「人材育成」「販路開拓」の事業経営に必要な知識を習得することを目的とした創業塾を開催し、地域の起業家を育成し、雇用創出や地域資源の活用を促進することで、地域の活性化と持続可能な発展を図っている。

創業塾を受講し、起業に至った事業者については、会報誌のコーナー「創業・スタートアップ支援」において、紹介記事と取材動画を掲載することで、管内地域事業者に広く周知し、ネットワークの構築と販促活動の支援を行っている。また、ポータルサイト「創業支援ポータル - 創業にやさしい熊谷 -」を運用し、当所の創業支援メニュー、創業に利用できる融資、国・県・市のさまざまな創業支援施策や先輩創業者の成功事例等を掲載し、地域での創業機運の醸成を図っている。

【支援対象】 創業を考えている方、創業後間もない方、後継者、第 2 創業を計画する方等

【開催回数】 年 1 回 ※リアルでの開催、及びオンデマンド受講

【カリキュラム】 創業の基礎、事業計画の作成方法、経営、財務、人材育成、販路開拓、DX 活用等

【想定参加者数】 20 名 ※その他、オンデマンド受講 10 名

【フォローアップ】 過去 5 年の受講生で、起業に至った事業者をリストアップし、定期的に経営状況を確認し、創業計画に基づいた事業進捗や経営課題の確認、及び経営革新計画等の事業計画策定の支援を実施していく。

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】

これまで、事業計画策定後の実施支援では、定期的にフォローアップを実施しているものの、経営課題の多様化・高度化により、すべての事業者に対して進捗状況の確認や計画の実行支援が不十分である等の問題が生じていた。また、補助金申請等を目的として、事業計画策定に取り組んだ事業者の中には、設備導入等が目的となってしまう、単に資金を得ることを目指しているため、事業全体の成長を見据えた取り組みに繋がらない場合がある。

【課題】

事業計画策定後の支援に対し、事業者からの支援依頼について待ちの姿勢の傾向が強かった。

今後の課題として、事業者が目指すビジョンや目標の達成に向けて、1件1件のフォローアップを適切なタイミングで行い、現状の経営課題を確認し、事業者の売上・利益の確保に繋がる支援を行う必要がある。

そのためには、創業計画や経営革新計画や事業承継等の支援実績を整理し、過去の支援先を見える化することで、計画的に事業の進捗を評価し、必要に応じて事業計画の見直しを提案していくことが課題であり、その支援体制を整えるための人材育成が不可欠である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者に対して、作成した事業計画の進捗状況を見極めつつ、経営課題に対して効果的なフォローアップを推進していく。支援方法としては、巡回・窓口指導による定期的な進捗確認を行い、専門的な課題が生じている場合については、専門家と連携して集中的な支援を実施する。また、経営指導員は、専門家から事業計画策定後の支援ノウハウを学習する。

(3) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ対象事業者数	44者	70者	72者	84者	84者	84者
頻度(延回数)	194回	210回	216回	252回	252回	252回
売上増加事業者数	-	14者	14者	17者	17者	17者
利益率2%以上増加の事業者数	-	14者	14者	17者	17者	17者

※目標設定根拠

- ・ 事業計画策定事業者数＝フォローアップ対象事業者数
- ・ 頻度(延回数)：事業所の負担も考えフォローアップ対象事業者数×年3回とする。
- ・ 売上増加事業者数・利益率2%以上増加の事業者数は、フォローアップ対象事業者数の約2割を目標とする。(重複する場合もある)
- ・ 経営支援基幹システム Biz ミルを活用し効率的なフォローアップとする。

(4) 事業内容

フォローアップの頻度は、策定後4か月に1回程度のペースで進捗状況を把握していくが、事業者からの申し出があった場合、集中的に支援すべき事業者は指導回数を増やし、ある程度順調と判断し指導回数を減らしても支障が無い事業者は指導回数を減らす等臨機応変に対応し、事業者の内発的動機付けを行い、事業者の内発的な動機を喚起し、自立した取り組みを促進する。

また、計画実行にあたって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される場合、売上・利益が減少による販路開拓の課題、業務効率化や生産性向上の課題等の経営課題の対応について、埼玉県よろず支援拠点、中小企業診断士等の外部専門家の支援を取り入れ、当該ズレの発生原因及び今後の対応策を検討し支援を行う。

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】

当所では、小規模事業者の現状の経営課題を把握するため、令和6年1月に小売飲食・生活サービス・製造業の地域事業者に対して経営課題アンケートを実施した。調査結果によると、特に多くの小規模事業者が持続的な経営を行っていくための喫緊の課題として認識しているのは、新たな需要の開拓であることが浮かび上がった。

人口減少による人手不足、後継者不足による事業承継の問題等の経営課題を抱える中で、経営資源の限られた事業者にとって、効果的な販売促進を展開していくことは困難である。

それらの課題を解決する一つの方法として、販路開拓に向けた（オンライン取引、キャッシュレス導入、SNSの活用等）DX導入による販路開拓への取り組みを検討する事業者も多くみられたが、DXを推進する人材不足、導入ノウハウがないため導入は進んでおらず、当所においてもITを活用した販路開拓の支援を強化していく必要がある。

【課題】

これまで、販売促進セミナーや個別相談、展示会出展支援を通じて販路開拓の支援事業を展開してきたが、成果目標が不明確であり、特に販路開拓に向けたフォローアップや効果測定が不十分であることから、継続的な支援が必要になっている。

今後は、近隣の限られた商圈での販売促進に取り組んできた事業者にとって、新たな需要開拓を目指すためのITやデジタル技術等の導入についての提案を含め、伴走型支援を徹底していくことで、具体的な成果を生み出す取り組みを一層強化していくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が新たな販路開拓や新規顧客開拓を目指す取り組みを支援する。特に、ITを活用した販路開拓やSNSを利用した販売促進に焦点を当て、個別支援やセミナー開催を実施する。また、経営分析や事業計画策定に意欲的な事業者に重点的な支援を実施し、データに基づく顧客管理やECサイト活用に関する相談対応、必要に応じて専門家を派遣し、事業者の販売促進の取り組みの段階に応じた支援を提供し、さらに、地域事業者にデジタル技術に関する最新情報を提供し、事業者の新たな需要の開拓に寄与する支援を展開していく。

(3) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①ITを活用した販路開拓支援事業者数	-	12者	12者	12者	12者	12者
(BtoB) 成約件数/者	-	3件	3件	3件	3件	3件
(BtoC) 売上増加率/者	-	2%	2%	2%	2%	2%
②彩の国ビジネスアリーナ出展支援事業者数	7者	7者	7者	7者	7者	7者
成約件数/者	1件	1件	1件	1件	1件	1件

(4) 事業内容

① IT を活用した販路開拓に向けた個社支援 (BtoB、BtoC)

【目的】

経営資源に限りのある小規模事業者が新たな顧客を開拓し、売上向上や利益確保の取り組みを行うにあたり、効果的な手段として SNS や EC サイト等の IT 活用は有効な手段となる。そこで、経営状況の分析、事業計画の策定の支援の段階で、新たな需要の開拓を経営課題とする事業者に対して、中小企業診断士等の専門家と連携し、小規模事業者の販路開拓を支援する。

また、IT を活用した販路開拓の基礎知識やノウハウの提供、更なる売上拡大を目的としたセミナーを開催することで、意欲的な事業者を発掘し、経営指導員の伴走支援や専門家派遣等を行いながら、新たな事業分野の開拓や経営発達に寄与することを目的として個社支援を積極的に行っていく。

【支援対象】

すべての小規模事業者

【支援の手法】

IT 専門家を講師として、IT を活用した販路開拓セミナー (SNS 活用、EC サイトの活用、自社 HP 作成等) を開催する。経営指導員による伴走支援と連動し、専門家による効果的な導入支援に取り組む。

② 彩の国ビジネスアリーナへの参加支援 (BtoB)

さいたまスーパーアリーナを会場とした埼玉県下最大の展示会。商談会も併設し、新たなビジネスチャンスの創出を提供する展示商談会を実施している。(令和 5 年度:出展企業・団体数約 600 以上、来場者数 13,749 人) 新規顧客の獲得を課題とする小規模な製造業者 (下請け企業) が展示会に出展することで、自社の製品や技術の PR を行い、展示会に出展した他の参加者や来場者とのマッチングや、出展者どおしの交流も図ることができ、展示会場内での交流にも繋がることでネットワークを拡大するチャンスの場となっている。

【対象者】

主に製造業者

【支援の手法】

個別の出展では費用を含め負担が大きくなるため、製造業部会、工業関係団体ものづくり熊谷等での共同出展を企画する。共同出展のメリットとしては、上記の点から個々の企業の費用負担を含めた出展負担の軽減と、下請け企業でも共同で出展することで部会や工業団体のネットワークを活かした支援体制をアピールすることにより、受注確率の向上が見込まれる。円滑なマッチング支援を行うことで、首都圏地域における新規需要開拓を図る。

参加にあたり経営指導員は主催の公益財団法人埼玉県産業振興公社と来場者属性や効果的な展示について情報交換を行い陳列や接客等の支援を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援等商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

経営指導員で対応できないような支援については中小企業診断士等専門家、埼玉県よろず支援拠点による指導を行い、新たな取引先の獲得に寄与する支援を実施する。

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】

事業の実施状況及び成果について、中小企業相談所事業については毎月1回の正副会頭会議や年6回開催される常議員会、年1回の通常議員総会において実施状況の報告を行い、経営発達支援計画による小規模事業者の支援を行うため事業の評価や見直しをしており、効果的な支援が行えるように協議会による評価を行っている。

【課題】

小規模事業者の事業環境の変化に対応するため、事業の実施状況や成果について定期的に評価・検証を行っていくことで、より効果的な支援施策を継続して探っていく必要がある。

(2) 事業内容

事業計画に沿った目標設定、事業の実行及び評価、見直し等（PDCA）を実施するにあたり、以下の内容に取り組むことで、事業の実施状況を定量的な指標をもって把握・評価できる仕組みを構築し、経営発達支援事業を円滑に実施する。事業計画の策定、目標設定の他、PDCA サイクルの該当するフェーズは以下のとおりとする。

① PDCA サイクル

【 Plan 】（事業の計画・見直し）

- a. 事業計画に沿った目標を設定する。
- b. 前年度の【Action】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。

【 Do 】（事業の実行）

- c. 個々の成果目標を達成するために事業を実施する。

【 Check 】（事業の評価）

- d. PDCA サイクルを適切に実行するため、週1回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況を確認する。また、事業の実施状況を定量的に把握することを目的に事業の進捗率を数値化し、四半期に1回、正副会頭会議にて事業の実施状況を報告して意見交換を行う。
- e. 年1回、事業の評価を目的として協議会を開催する。（毎年7月に実施）
熊谷市商業観光課の担当者、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとし、事業の実施状況を5段階評価（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で評価・検証を行う。

【 Action 】（事業の見直し）

- f. 協議会での評価に基づき、中小企業相談所にて見直し案を作成。見直し案については、正副会頭会議の意見等を参考に、事業の見直しを行い【Plan】に戻る。
- g. 事業の見直しについては、熊谷市商業観光課の担当者、外部有識者にフィードバックし、より効果的な事業実施に繋げるため意見交換を行う。
- h. 事業の成果報告、見直し案については常議員会、通常議員総会に報告し、熊谷商工会議所ホームページで計画期間中に年1回公表する。

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、中小企業大学校や埼玉県などの支援担当者向けの各種研修会への参加、ベテラン経営指導員によるOJT、中小企業診断士等の専門家派遣に同行することで経営支援スキルを習得するなど、経営指導員の資質向上に努めてきた。

【課題】

近年では、事業者の経営課題の多様化・高度化により、経営指導員間での支援ノウハウの共有、経営支援員や一般職員を含めた組織全体の支援能力の底上げが重要となっている。また、小規模事業者の生産性向上や業務効率化に向けたDX導入支援、事業承継等の課題に対応するための指導能力の習得も課題となっており、所内全体の支援能力の向上と均質化に取り組む必要がある。

(2) 事業内容

①OJTによる資質向上

a. 専門家派遣帯同による支援能力の向上

- ・ 専門家派遣時に専門家に帯同し、その支援ノウハウを習得するように努め、中小企業相談所長への派遣報告提出時に、支援ノウハウの修得具合について力量確認を行う。

b. 法定経営指導員によるOJT

- ・ 経営指導員の支援スキルにバラツキがあることが課題となっている。特に経営指導員になってから5年以内の者を対象に、業界商品に関する知識、マーケティング、財務分析、計画策定、傾聴力、接客スキルなどの分野についてOJTによる指導を行う。

c. 経営支援員や一般職員の支援能力の向上に向けた取り組み

- ・ 経営指導員の巡回指導や窓口指導時に、経営支援員や一般職員が同行・同席し、支援ノウハウ等の支援能力向上を図る。また、全体ミーティングでの情報交換やグループウェアを活用することで、情報の共有化を徹底する。

②OFF - JTによる資質向上

a. 中小企業相談所会議の開催による支援情報の共有

- ・ 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として実施。毎週1回、事業計画策定の進捗状況を行うために開催している。
- ・ 高度な支援に対応できるように経営指導員の支援事例にもとづいた情報交換を行い、支援能力向上を図る。経営指導員だけではなく、経営支援員も参加する。

b. 支援ツールの活用・相談能力の向上研修の開催

- ・ 当所内にて職員及び外部講師を用いて、Bizミル、商圈分析システム「Miena」（ミーナ）、ローカルベンチマーク等各種ツールの経営指導員向け活用研修会を行う。
- ・ また、事業承継、販売促進等小規模事業者の課題に関するテーマについて中小企業診断士等専門家や埼玉県よろず支援拠点、埼玉県事業承継・引継ぎ支援センターを招聘した研修を行う。

- c. 埼玉県、中小企業大学校、日本商工会議所等が主催する各種研修会等への参加
 - ・ 埼玉県の経営指導員は年2回10時間以上の商工会・商工会議所等職員研修会へ参加するなど支援ノウハウの修得を行う。経営指導員に不足している事業計画の策定支援能力向上や販路開拓、事業承継、IT活用等の能力向上に繋がる研修を中心に派遣する。経営支援員も税務や労務といった経営支援に必要な知識を身につけさせ、組織として支援能力の向上を図る。
 - ・ 中小企業大学校の中小企業支援担当者等研修には主に中小企業相談所職員が2名程度参加。経営指導員に不足している事業計画の策定支援能力向上や販路開拓、事業承継、IT活用等の能力向上に繋がるような研修を中心に派遣する。
- d. 外部研修、当所主催セミナーの情報共有
 - ・ 外部研修、当所主催セミナーの資料を職員間で紙媒体での閲覧やグループウェアの閲覧機能により共有し、特に重要なテーマについては中小企業相談所会議で研修及び情報交換をする。
- e. 小規模事業者のDX導入に向けた、経営指導員のIT・デジタル化の支援に関する資質向上
 - ・ 小規模事業者への情報提供や指導能力を向上させるため、経営指導員向けのITに関する研修・セミナーに積極的に参加し、知識習得や支援能力を培う。また、(一社)埼玉県商工会議所連合会のDX推進員や(公財)埼玉県産業振興公社のDXコンシェルジュ等の専門家を招聘し、小規模事業者のDX導入に向けた相談・指導能力の取得に向けた所内研修を実施する。
- f. 事業承継支援の強化に向けた勉強会の実施
 - ・ 管内事業者の事業承継の課題に対応するため、事業承継に向けた準備の必要性の認識、経営状況・経営課題等の見える化、事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)等の内容について、事業者が円滑な事業承継に繋がる支援ができるように、埼玉県事業承継引継ぎ・支援センターの専門家を招聘し、基本知識の習得や事業承継のさまざまなケースを想定したロールプレイなど、相談・指導能力の取得に向けた勉強会を実施する。また、経営指導員の支援力を強化するため、専門家の支援の現場に同席し、実践的な手法や支援ノウハウを学習する。

1 1. 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

(1) 現状と課題

【現状】

埼玉県北部の商工団体を構成員としたビジネスパワーアッププロジェクト連携機関会議が開催されており、各種事業実施や職員間の指導事例の情報交換を行っている。

【課題】

相談内容が高度化しており、高度な専門知識や当所では対応できない場合に他の機関へ引き継ぐノウハウを身につける事が必要と考える。そのため、研修や情報交換会等の強化を図っていく。

(2) 事業内容

① ビジネスパワーアッププロジェクト連携機関会議

埼玉県北部の商工会・商工会議所が参画、連携して、高度・専門化してきた小規模事業者等の経営課題に対し、経営指導員等が高度な専門知識を有した専門家や金融機関等との連携強化を図りながら、小規模事業者等に専門性の高い支援を行う事業。毎月1回連携機関会議が開催され

支援事例の共有などにより経営指導員の資質向上に繋がっている。

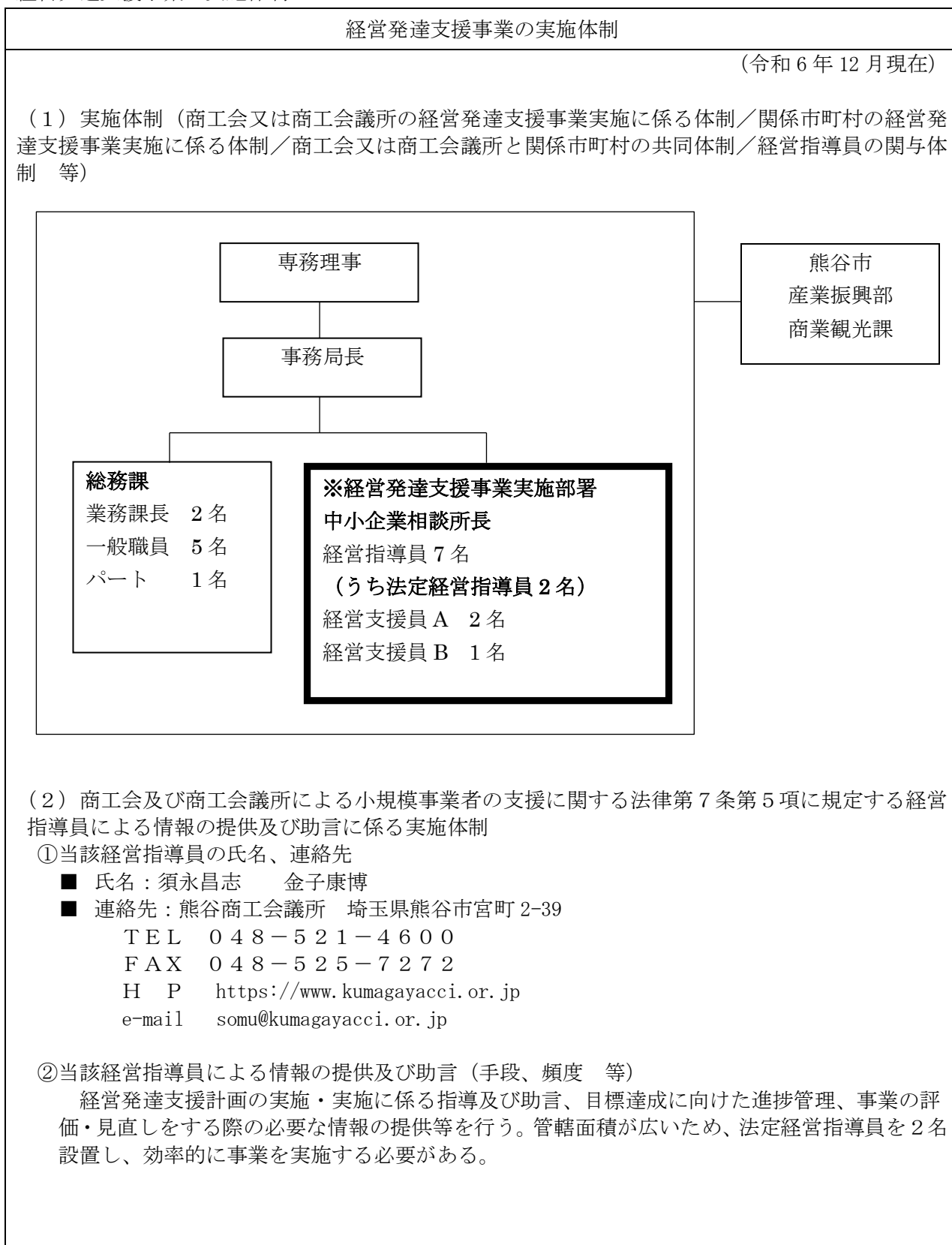
代表機関：深谷商工会議所

連携機関：熊谷商工会議所、秩父商工会議所、本庄商工会議所、寄居町商工会、くまがや市商工会、
ふかや市商工会、児玉商工会、上里町商工会、美里町商工会、神川町商工会

協力機関：(株) 日本政策金融公庫熊谷支店

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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

〒360-0041

埼玉県熊谷市宮町 2-39

熊谷商工会議所 中小企業相談所

TEL 048-521-4600

FAX 048-525-7272

H P <https://www.kumagayacci.or.jp>

e-mail somu@kumagayacci.or.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 (内線309)

FAX 048-525-9335

H P <https://www.city.kumagaya.lg.jp>

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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	8,700	8,700	8,700	8,700	8,700
経済動向調査費	100	100	100	100	100
需要動向調査費	100	100	100	100	100
経営状況分析費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業計画策定費	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
フォローアップ費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
新たな需要開拓費	400	400	400	400	400
事業評価・見直	200	200	200	200	200
資質向上費	400	400	400	400	400

(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、市補助金、事業委託費

(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