

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	飯能商工会議所 (法人番号 9030005014793) 飯能市 (地方公共団体コード 112097)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	<p>【目標①】小規模事業者が自立かつ持続的経営を行えるようステップアップ型伴走支援を実施する</p> <p>【目標②】小規模事業者の「強み」を生かした経営を支援する</p> <p>【目標③】観光客の増加に対応したビジネスモデルの転換を重点支援する</p>
事業内容	<p><b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <p>①国や市が提供するデータの活用 ②観光地別入込客数調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）の活用</p> <p><b>3-2. 需要動向調査に関すること</b></p> <p>①西川材フェアにおける商品調査 ②バイヤーを招聘しての商品の品評会</p> <p><b>4. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>①経営分析の対象事業者の掘り起こし ②経営分析 ③製造業のニーズ調査</p> <p><b>5. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p>①事業計画策定の支援対象事業者の掘り起こし ②事業計画策定</p> <p><b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <p>①フォローアップ</p> <p><b>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <p>①展示会および商談会 ア) 彩の国ビジネスアリーナ (BtoB) イ) 埼玉県西部地域産業ミニ商談会 (BtoB) ②デジタル販促支援 (BtoB、BtoC) ③「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」新規認定商品の販路開拓 (BtoB、BtoC)</p>
連絡先	<p>飯能商工会議所 〒357-0032 埼玉県飯能市本町1番7号 TEL: 042-974-3111 FAX: 042-972-7871 E-mail: info@hanno-cci.or.jp</p> <p>飯能市 産業環境部 産業振興課 〒357-8501 埼玉県飯能市大字双柳1番地の1 TEL: 042-986-5083 FAX: 042-974-6737 E-mail: sangyo@city.hanno.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 現状

ア 飯能市の概況

飯能市（以下、当市）は東京都心から約 50 km、埼玉県南西部に位置し、東は狭山市と入間市、南は東京都青梅市と奥多摩町、西は秩父市と横瀬町、北はときがわ町、越生町、毛呂山町、日高市に接している。

市域は南東から北西に細長く、行政区域面積は 193.05 km<sup>2</sup>と県内で 3 番目に広い。地形は山地、丘陵地、台地に分けられ、北西部は山地で、市域の約 76%を森林が占めている。南東部は丘陵地および台地で、北の高麗丘陵と南の加治丘陵の間の台地部分に市街地が発達している。さらに、入間川、高麗川の一級河川が西部山地から東部台地へと流下している。



出典：人口ビジョン

イ 人口

令和 2 年 9 月時点の人口は 79,264 人（住民基本台帳）。

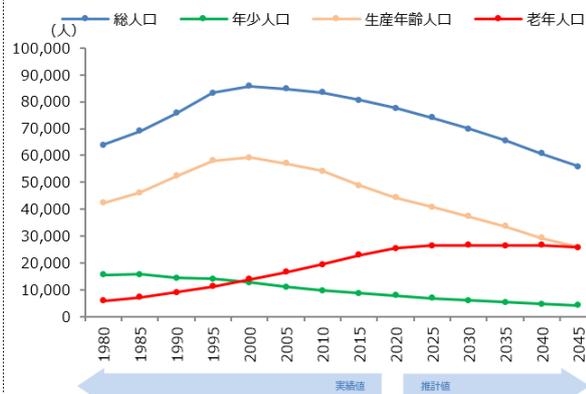
推移をみると、現在は減少傾向にあり、令和 7(2025)年には約 76,000 人、令和 22(2040)年には約 64,000 人になると推計されている。平成 26(2014)年 5 月の日本創成会議人口減少問題検討分科会の試算では「消滅可能性都市」の一つに挙げられている。

地区別に人口の推移をみても、飯能地区・精明地区・加治地区の都市部は、緩やかな減少であるのに対し、南高麗地区・吾野地区・東吾野地区・原市場地区・名栗地区の山間部は、15 年間で 30%以上減少する見込みとなっている。また当市の高齢化率は、市全体では平成 27(2015)年に 28.4%と全国的にも比較的高く、山間地域の吾野地区では 40%を超えており、令和 7(2025)年の高齢化率の推計を比較すると、都市部が 30%程度であるのに対し、山間部は 50%近くまで上昇する見込みである。

① 人口推移

人口マップ>人口構成 → 『人口推移』

- ・総人口と年齢 3 区分別人口の推移を示しています。
- ・「総人口のピーク」「老年人口の増加傾向」等、自地域の人口変化の概要を把握できます。

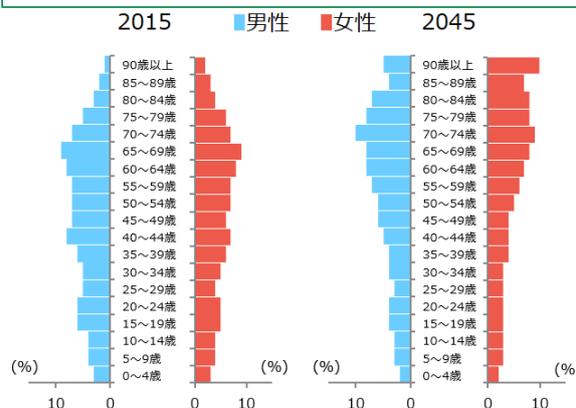


【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」  
 【注記】2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。

② 人口ピラミッド

人口マップ>人口構成 → 『人口ピラミッド』

- ・男女別・5歳階級別にピラミッドで表示しています。
- ・将来の高齢層の大きさ、生産年齢人口の減少等も視覚的に把握することができます。

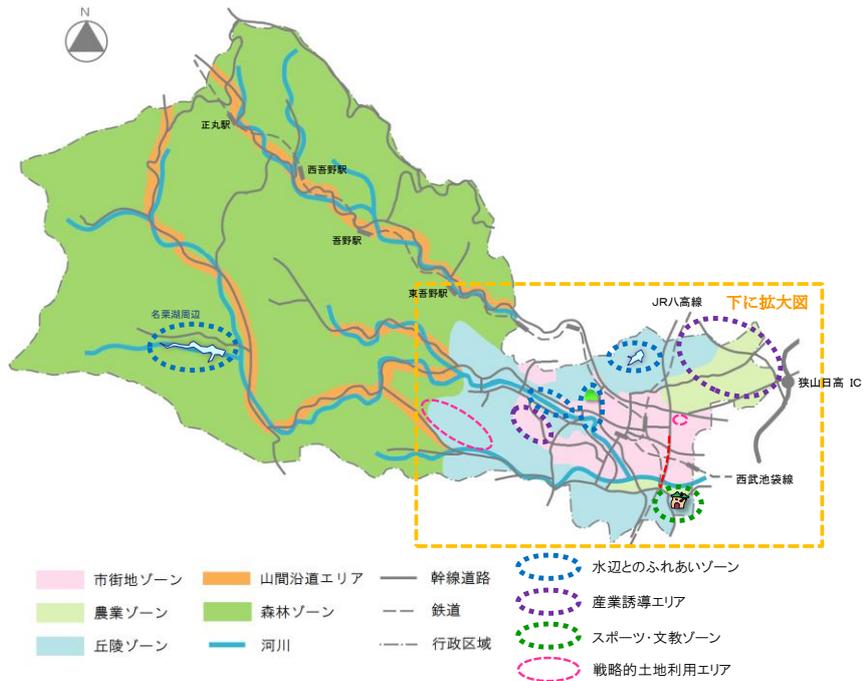


【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」  
 【注記】2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。

出典：RESAS サマリー

## ウ 交通

市内には、国道 299 号が走り、東端部は圏央道狭山日高インターチェンジに近接し、圏央道の開通により広域的な移動に対応した道路ネットワークが形成されている。また、市街地の中心部には、飯能駅及び東飯能駅が立地し、都心と結ぶ西武池袋線と、八王子と高崎を結ぶ JR 八高線（高麗川駅から川越線に接続）が通っている。平成 25 (2013) 年 3 月には私鉄 13 社相互直通運転（西武鉄道、東武鉄道、東京メトロ、東京急行電鉄、横浜高速鉄道）が開始されるなど、利便性の向上が図られている。



## エ 観光地

前ページの地図のとおり、当市は市街地ゾーン、農業ゾーン、丘陵ゾーン、森林ゾーンにわけられる。市街地ゾーンや森林ゾーンにそれぞれ観光スポットが点在しており、観光客を魅了している。

### (a) 市街地ゾーン

都心からの玄関口となる飯能駅（西武線）、東飯能駅（西武線、JR 線）を中心とした市街地を取り囲むように、当市を代表する観光スポットが点在している。具体的には以下のとおりである。

#### i\_ 天覧山

標高 197m。標高は低いが頂上からの眺望はよく、飯能市街が一望できるのはもちろん、奥武蔵・奥多摩の山々のほか、遠く富士山を望むこともできる。

#### ii\_ 飯能河原

駅から徒歩 15 分と近く、夏はバーベキュースポットとして多くの人で賑わう飯能市の観光スポットである。

#### iii\_ トーベ・ヤンソンあけぼの子ども森公園

メタセコイア（和名：あけぼの杉）に囲まれ、北欧童話の世界観を持った都市公園である。公園内の施設にはムーミンの作者であるトーベ・ヤンソンの資料を展示したり、ムーミン関連の書籍を所蔵するものがあり、公園の名称にもトーベ・ヤンソンの名を冠している。

#### iv\_ メッツァ

宮沢湖畔に立地した郊外型レジャー施設である。ムーミンの物語を題材にしたテーマパーク『ムーミンバレーパーク』と、北欧の生活をテーマにしたショッピングモール『メッツァビレッジ』からなる。

#### v\_ OH!!!

令和 2 年秋に開業した発酵食品のテーマパークである。発酵食品を味わえるレストランや Café だけでなく、オリジナルキムチやぬか漬けづくりに挑戦できる体験棟も併設されている。



天覧山



飯能河原



トーベ・ヤンソンあけぼの子ども森公園



メッツァ

### (b) 森林ゾーン

また、森林ゾーンでは、名栗エリアを中心にトレッキング、カヌー、サイクリングにパワースポット、天然温泉など小さなエリアに多彩なスポットが揃っている。

## i ノーラ名栗

令和2年夏に名栗エリアに開業した、北欧文化を体験できる複合施設である。フィンランド式のアウトドアサウナやグランピング、北欧風のBBQ、週末はマーケットやイベントを楽しむことができる。

## オ 観光入込客数

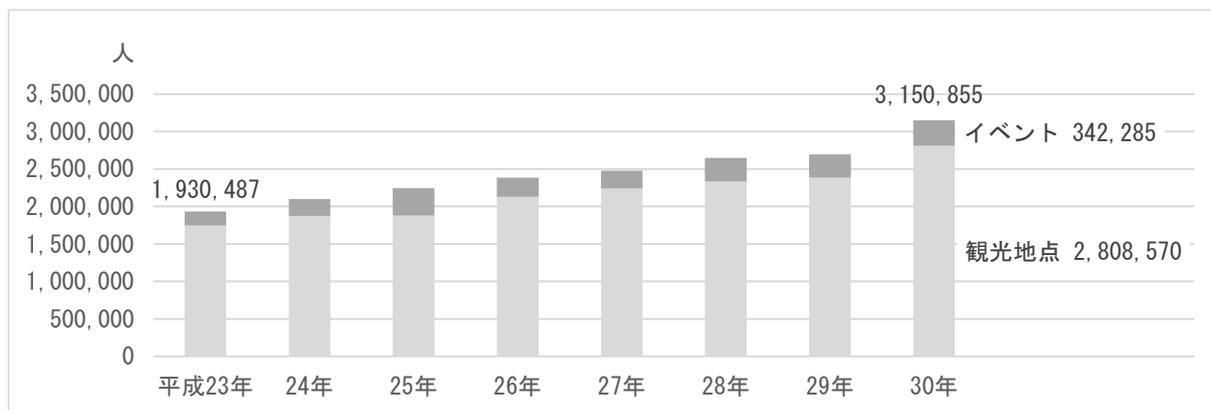
平成30年の観光入込客数は3,151千人である。

推移をみると、7年前の平成23年と比較して63.2%増加している。

特に、市内の山や川など「自然」分野への来訪者数が多く、月別の入込客延べ人数の推移では、「自然」分野は登山客等が多い5月、「行祭事・イベント」分野は11月が最も多く、どちらも季節や当市の魅力と来訪者の目的に応じた変動を示している。一方、「スポーツ・レクリエーション」、「温泉・健康」分野等については、一年を通して一定の客数を保ち推移している。

平成30年11月にメツァのパブリックゾーンである「メツァビレッジ」がオープン。また、平成31年3月には「ムーミンバレーパーク」がオープンしている。そのため、現在は平成30年時点よりも観光客数が増加しており、約4,103千人となっている。

今後も、メツァだけでなく、「ノーラ名栗」や「OH!!!」（いずれも令和2年開業）による新たな集客効果が期待されていることから、これらの観光で当市を訪れた観光客の市内回遊性を高め、商店街等においても消費を促すような取組が課題となっている。



出典：埼玉県「観光入込客数統計調査結果について」

## カ 西川材（特産品）

前述のとおり、当市は市域の約76%を森林が占めている。古くから林業が盛んであり、木材を筏で江戸へ流送していたため「江戸の西の方の川から来る材」という意味から「西川材」と呼ばれるようになった。「西川材」は、技打ちや間伐を丁寧に行い、丹精を込めて育てているため、色や艶がよく、年輪が緻密で、木目が揃っている点の特徴である。

現在、様々な事業者が雑貨やおもちゃ、家具、建具、ウッドカヌーなどに加工し、商品化を行っている。



飯能商工会議所会館：地元産の西川材を用いており、西川材振興の拠点としての役割も持っている。

キ 当市の産業について

(a) 業種別の商工業者数

産業別の当市の事業所数割合をみると、建設業 11.4%、製造業 10.2%、卸売・小売業 22.9%、サービス業 53.1%である（平成 28 年経済センサス）。

小規模事業者数は平成 24 年が 2,314 社、平成 28 年が 2,139 社となっており 4 年間で 7.6%減少している。産業別の減少率をみると、建設業が 13.4%、製造業が 11.0%、卸売・小売業が 9.8%、宿泊・飲食業が 4.7%となっており、建設業や製造業の減少率が高いことがわかる。一方、医療・福祉では小規模事業者数が 27.6%増加している。

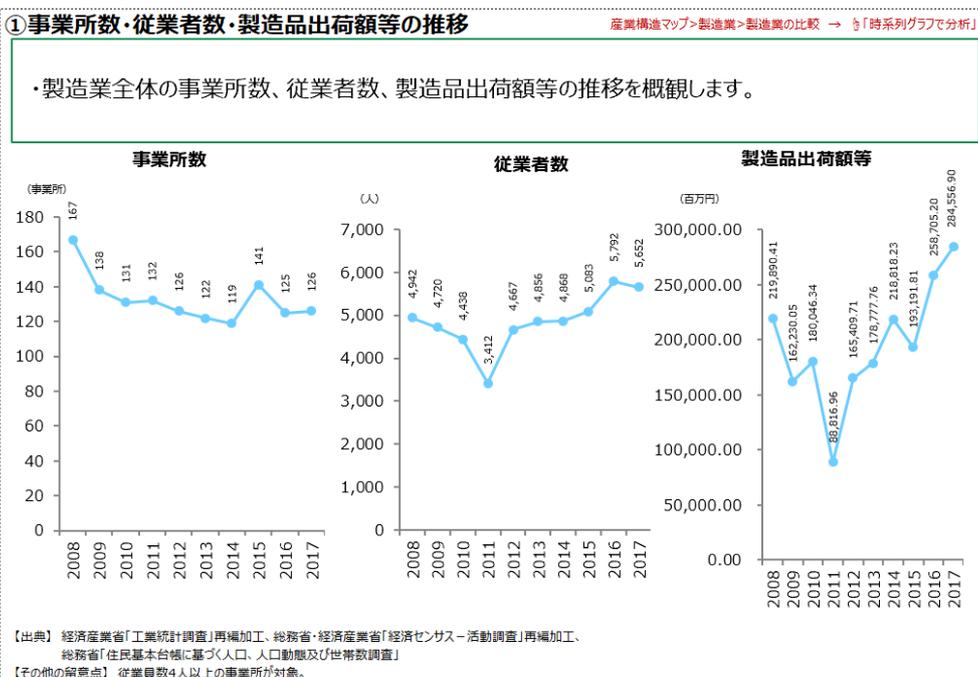
	建設	製造	運輸等	卸売・小売	宿泊・飲食	医療・福祉	他サービス	分類不可	合計
平成24年									
事業所数	381	330	65	707	388	197	965	15	3,048
従業員数	1,739	5,966	1,782	5,164	2,687	3,992	6,313	209	27,852
事業所数(小規模事業者)	373	290	43	492	279	87	745	5	2,314
従業員数(小規模事業者)	1,361	1,442	349	1,185	755	257	1,505	54	6,908
平成28年									
事業所数	332	297	58	663	392	261	886	11	2,900
従業員数	1,481	5,419	1,658	4,877	2,861	4,351	6,069	212	26,928
事業所数(小規模事業者)	323	258	37	444	266	111	696	4	2,139
従業員数(小規模事業者)	1,174	1,391	313	1,036	684	292	1,396	38	6,324
増減(平成28年-平成24年)									
事業所数	△ 49	△ 33	△ 7	△ 44	4	64	△ 79	△ 4	△ 148
従業員数	△ 258	△ 547	△ 124	△ 287	174	359	△ 244	3	△ 924
事業所数(小規模事業者)	△ 50	△ 32	△ 6	△ 48	△ 13	24	△ 49	△ 1	△ 175
従業員数(小規模事業者)	△ 187	△ 51	△ 36	△ 149	△ 71	35	△ 109	△ 16	△ 584

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

(b) 産業の概観（参考）

i\_ 製造業

製造業の状況をみると、製造品出荷額等がリーマン・ショック後から急増している。この内訳をみると、輸送用機械器具製造業の増加が著しく、平成 27(2015)年は 607 億円であった出荷額等が平成 29(2017)年には 1,357 億円と倍増している状況である。



出典：RESAS サマリー

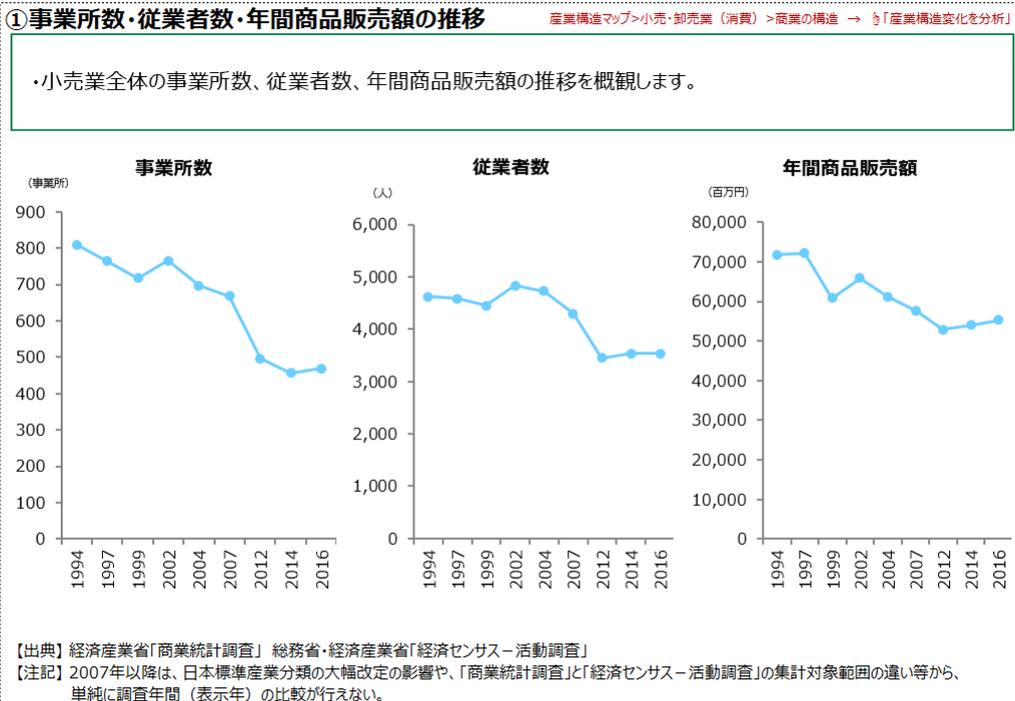
## ii\_ 工業団地（飯能大河原工業団地）

圏央道狭山日高インターチェンジ及び青梅インターチェンジよりそれぞれ約 9km の距離にある工業団地である。市街地の最西部に位置し、県道青梅飯能線からのアクセスが可能である。周りを山林に囲まれた企業立地に適した工業団地となっている。

## iii\_ 小売業

小売業の状況をみると、年間商品販売額は平成 19(2007)年以前は減少傾向であったが、平成 24(2012)年以降、増加傾向に転じている。

※平成 24(2012)年以降、商業統計調査の対象事業所の把握方法が変更されたため、平成 19(2007)年以前と平成 24(2012)年以降を単純に比較することはできない。



出典：RESAS サマリー

## (c) 小規模事業者の経営課題

### i\_ 商業

小規模事業者は、①個店の商品力が弱い。また、消費者に対する販売力、宣伝が弱い、②近隣（商圏内）からの個店への吸引力が弱い、③高齢化廃業などにより、空き店舗が多く商店街がさびしいといった課題がある。市内の消費を獲得するために、現在直面する少子高齢化などの消費構造の変化などに対応することが必要である。

また、本市では観光客数の増加などといったビジネスチャンスがあるものの、この機会を小規模事業者が生かしきれていないという課題もある。

市街地ゾーンの商業事業者においては、メッツァ、飯能河原、天覧山周辺、トーベ・ヤンソンあけぼの子どもの森公園、OH!!!といった市街地に隣接している観光要所を回遊するなかで、その間に立ち寄りたいたいと思えるような商品・サービスの創出、また特にニーズが高い、外に持ちだす土産品（日持ちするお菓子など）の開発・販売が求められる。

また、森林ゾーンにおいては近年、観光客を対象に体験型サービスなどを提供する新規事業者が増加しており、地域の賑わいに寄与している。既存事業者においても、観光客の増加に対応した新たな体験やサービスを提供するようなビジネスモデルの転換（顧客ターゲットの転換）なども必要である。

## ii 工業

製造業では、①企業個々の技術力・営業力が弱く、機械設備の更新が進まない。また、下請業が多いため、高価格化、高性能化の設備導入が進まない、②ニッチな技術力を持っている事業者がいるが、その事業者が十分な販路を持っていないことや、その技術力を磨き上げることができていないといった課題がある。これまでの下請体質から脱却し、域外も視野に入れた情報発信（販売促進）を行うことが必要である。

次に建設業をみると、小規模事業者の多くは工務店や一人親方等の個人事業主であり、製造業同様、下請体質であることが多くなっている。今後は個々の強みをブラッシュアップし、①ホームページ等で訴求（販売促進）することで一般消費者から元請受注をできる体制を作り出すこと、②小規模な公共工事などに参入することなどによる下請けからの脱却などが課題といえる。これに加えて、当市の特産品である西川材の建材の活用などにより、自社製品の高付加価値化などを実現し、自社だけでなく地域振興に寄与することも求められている。

### ク 第5次飯能市総合振興計画／前期基本計画

「第5次飯能市総合振興計画／前期基本計画（平成28年度～令和2年度\*）」の商工業振興に該当する箇所は下表のとおりである。

魅力的な商業地域づくりや経営の安定化と新地域産業の育成などが基本施策として示されている。

1-3 活力ある商工業の振興支援・連携 1-3-1 商業の活性化・工業の振興 基本施策	
魅力的な商業地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>①「都市回廊空間」を活用した新たな誘客環境の整備に努めます。</li> <li>②飯能駅、東飯能駅と市街地周辺の観光資源との回遊性を高め、市民や観光客などが楽しんで買い物できる商店街づくりを促進します。</li> <li>③西川材を活用した飯能らしい街並みづくりなどにより、魅力的で賑わいのある商業空間づくりを促進します。</li> <li>④地域内の店舗情報を広く発信していくとともに、「新規出店促進事業補助制度」により、空き店舗対策に積極的に取り組みます。</li> <li>⑤既存商店の経営革新や新たな出店を支援し、個性や魅力ある商店街づくりを進めます。</li> <li>⑥ウォーキングなどの健康づくりやコミュニティの醸成を通じて、中心市街地における賑わい創出と商業活性化を図ります。</li> <li>⑦商店街の創意工夫による活性化の取組を支援します。</li> </ul>
経済対策の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>①経営基盤の強化・中小規模事業所の育成と経営の安定化を図るため、小口資金融資制度等の充実と利用促進を図ります。</li> <li>②時宜に応じた経済政策を実施し、市内経済の活性化を図ります。</li> </ul>
経営の安定化と新地域産業の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>①既存企業の経営の安定化に向けて、商工会議所などの関係機関と連携し、経営に関する相談体制や各種融資制度の充実を努めます。</li> <li>②経営革新や創業・新規事業化について、関係機関と連携し、支援制度の周知や充実を図ります。</li> </ul>

※前期基本計画の計画期間は当初、令和2年度までとされていたが、今般のコロナ禍の影響により、計画期間を1年間延長している。

### 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、当市では今後も人口が減少していくことが見込まれている。また、山間部を中心に高齢化率が高まっている。商業事業者にとっては、人口の減少による消費の減衰への対応や、高齢化率が上がることによる消費構造の変化への対応が課題となっている。

また、年齢別の人口をみると、年少人口や生産年齢人口が減少傾向にある。新たな労働力が生まれづらい環境にあることから、生産性を向上させることによる事業の効率化が課題となっている。加えて、住民の高齢化に伴い、経営者も高齢化しており、廃業等による事業所数の減少や、これに起因する中心市街地の空洞化がみられる。空き店舗の増加や人通りの減少などは地域商業の低迷とともに、賑わいを生む交流

や街なか文化の衰退を招き、まさに都市の活気を低下させる懸念がある。そのため、これを食い止めるための事業承継による事業の継続も課題となってくる。

観光では、平成23年以降、観光入込客数の増加がみられる。また、『ムーミンバレーパーク』のオープンにより、さらなる観光客の増加が見込まれる。観光客が観光地のみを回遊するのではなく、市内回遊もしたくなり、さらに消費が生まれるような、魅力ある個店、魅力ある商品（お土産品等含む）、魅力あるサービス（体験型サービスなど）の開発が喫緊の課題となっている。

小規模事業者の課題をみると、いずれの業種においても自社の「強み」の認識が弱いという課題がある。各社「強み」があるものの、その「強み」に気づいていないために、「強み」を生かした経営ができていない。その結果、販売促進や情報発信ができずに新たな顧客を獲得できずにいる。また、圏央道の開通による商圏の拡大や観光客の増加等のビジネスチャンスがあるにも関わらず、そのチャンスに対応した製品・商品等を開発できていないという状況である。

## (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

これまでの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。

#### ア 事業者が自立かつ持続的な経営を行うこと

後述するが、飯能商工会議所（以下、当所）では支援対象事業者をセグメント化（A：自立かつ持続可能な経営、B：事業計画策定ができていない、C：経営分析ができていない、D：施策やセミナーに興味あり、E：情報不足、積極性が不足）し、E→Aに段階的に引き上げることにより、最終的（10年程度の未来）にはより多くの事業者が自立かつ持続的な経営を行えている姿を目指す。

#### イ 商業（市街地）：魅力的な個店が多いこと

現状、小規模事業者のなかには旧態依然とした経営から脱却できず、売上高が自然減している事業者も多い。一方、当市の経営環境をみると、観光客の増加や交通利便性の向上による交流人口の増加というビジネスチャンスもみられる。また、インターネットの発達で、全国への情報発信等も可能となり、一部の事業者は域外からの需要を獲得している。

そこで、小規模事業者が消費者ニーズの変化への対応や他社との差別化により、域外を中心とした需要をしっかりと獲得できている姿を目指す。

特に、小規模事業者においても、観光関連サービスや地場産の外に持ちだす土産品（日持ちするお菓子など）等において、観光客向けの商品を開発・販売している姿を目指す。

#### ウ 商業（山間部）：魅力的な体験型・着地型観光を展開できていること

当市森林ゾーンでは、観光客の増加などを背景に、豊かな自然を活用した体験型・着地型観光のサービスを提供する創業者等もみられる。一方、既存事業者のなかには、このようなビジネスチャンスに対応できていない事業者も多い。そこで、創業者が新たな発想を基にこのようなサービスを提供できるようになっていることと同時に、既存事業者もターゲットを転換することにより新たな需要を開拓できている姿を目指す。

#### エ 工業：光る技術を身につけている事業者が多いこと

当市の製造業をみると下請業が多くなっている。以前は下請けでも十分な収益が得られていたが、現在は「収益があがらない→設備投資や新規雇用ができない→経営者の高齢化により廃業」という流れも多くみられる。課題は、「高付加価値化」である。

事業者が持つ技術力を顕在化させ、その技術力を磨き上げ、さらにその技術力を使って販路を拡大することで、付加価値が高い製品の受注を行っている姿を目指す。また、建設業においては、特産品である西川材を活用した高付加価値化を実現している姿を目指す。

## ②第5次飯能市総合振興計画／前期基本計画との連動性・整合性

当市の「第5次飯能市総合振興計画／前期基本計画」では、既存事業者向け支援として魅力的な商業地域づくりや経営の安定化と新地域産業の育成などを基本施策として示している。

上記「(2)①10年程度の期間を見据えて」における、『ア 事業者が自立かつ持続的な経営を行うこと』や『エ 工業：光る技術を身につけている事業者が多いこと』は経営の安定化、『イ 商業（市街地）：魅力的な個店が多いこと』や『ウ 商業（山間部）：魅力的な体験型・着地型観光を展開できていること』は魅力的な商業地域づくり、新地域産業の育成等に資する取組であり、連動性・整合性がある。

## ③商工会議所としての役割

### ア 当所の概要

当所は、小規模事業者に対し、経営指導員4名による経営改善普及事業を実施しており、また、創業支援としては、飯能市等と連携して支援を実施している。

地域の総合経済団体として、国・県・市の施策を企業に周知するとともに、小規模事業者の声を新たな施策に反映すべく提言を行うなど、国・県・市と企業のパイプ役としての役割も担っている。加えて、イベントの開催など、地域振興に努めている。

### イ 支援目標

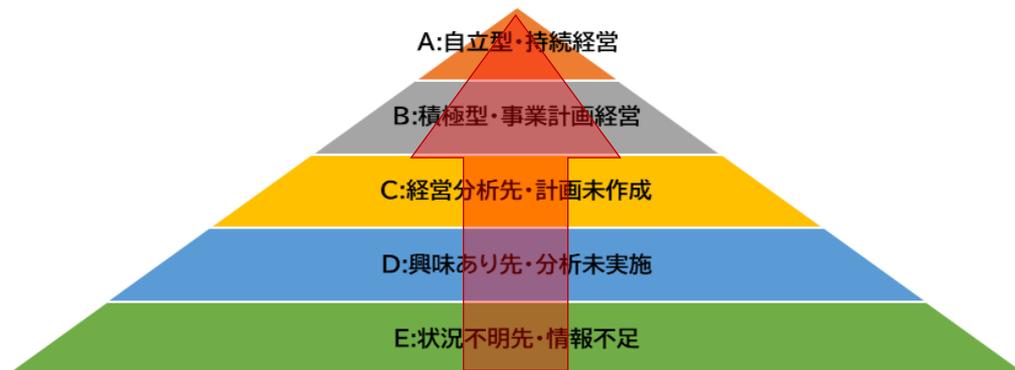
地域の経済や雇用を支える小規模事業者は、人口減少、経営者の高齢化等の経済社会の構造変化により、需要の低下、売上の減少など厳しい経営環境に直面している。そのような経営環境において、中小企業・小規模事業者が持続的に事業を発展させるためには、国内外の需要の動向や自らの強み等を分析し、新たな需要を獲得するために事業を再構築することが必要となっている。当所は、小規模事業者の技術の向上、新たな事業分野の開拓、その他の小規模事業者の経営の発達に資する支援を行うことを目標に支援を実施している。

### ウ 支援対象者の体系化

中小企業・小規模事業者を支援するうえで、どのような支援を行うかは、まず事業者ごとのセグメントで判断する。セグメントとは、自社の経営に対する発達・持続化に向けた取組状況（前向きな意志を含む）の分別を指す。具体的なセグメントの内容は、以下の図でイメージする。

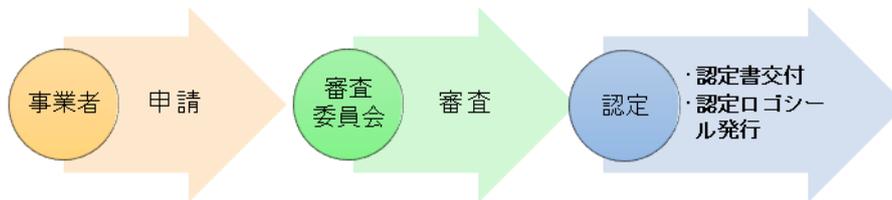
次に、支援先の事業者がどのセグメントにあるかを考察し、適した支援を判断する。事業者に適した支援策を提案し、伴走支援を継続する。

地域の事業者の多くが自立かつ持続可能な経営をできるようにするために、事業者の情報を収集し、これに資する経済政策（施策）の活用を推進、自社分析や環境分析、または経営資源のインプット支援、さらには事業計画策定や販路拡大といった、ステップアップ型伴走支援に邁進する。



### エ 当所独自のブランド認定制度

当所では、事業者が開発・販売する商品のブランド化の一翼を担うことを目的に、西川材をはじめ、実り豊かな地場農作物等を活用した商品を以下のスキームにより「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」として認定する予定である。



実施主体	飯能商工会議所
開始予定時期	令和4年1月～
目的	当市の優れた素材、技術などを活かし、飯能らしい本物にこだわった魅力ある特産品として全国にアピールすることで、飯能市全体のイメージを高め、特産品の普及を図り、併せて新たな特産品の開発を促し、もって飯能市の産業の振興、発展に寄与することを目的とする。
申請資格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業拠点が飯能市内に存在していること</li> <li>・組織または自主的な検査体制が確立されていること</li> <li>・責任者、責任の所在が明確であり、消費者からの苦情、要望などに対する処理体制が確立されていること</li> </ul>
審査基準	地域性・独自性・品質・信頼性・市場・将来性などの観点により、当地の地域資源・伝統文化・魅力発信を兼ね揃えた飯能らしさを考慮する。

### (3) 経営発達支援事業の目標

上記、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を実現するため、本計画では以下の目標および方針を掲げる。

#### 【目標①】 小規模事業者が自立かつ持続的経営を行えるようステップアップ型伴走支援を実施する

当所では「(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」で『事業者が自立かつ持続的経営を行うこと』を掲げている。これを実現するため、事業者の自立経営や持続的経営に繋げるための支援を実施する。なお現状、事業者によって経営への取組状況（計画を作成しているか否か、自社の「強み」を認識しているか否かなど）が異なる。そこで、支援対象事業者をセグメント化（A：自立かつ持続可能な経営、B：事業計画策定ができていない、C：経営分析ができていない、D：施策やセミナーに興味あり、E：情報不足、積極性が不足）し、E→Aに段階的に引き上げるステップアップ型伴走支援を実施する。

#### 【目標②】 小規模事業者の「強み」を生かした経営を支援する

当所では「(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」で『商業（市街地）：魅力的な個店が多いこと』、『商業（山間部）：魅力的な体験型・着地型観光を展開できていること』、『工業：光る技術を身につけている事業者が多いこと』を掲げている。これらはいずれも事業者が「強み」を生かした経営を行うことであるといえる。経営分析や事業計画策定支援を通じて、「強み」の顕在化、生かした経営等について支援を行う。

#### 【目標③】 観光客の増加に対応したビジネスモデルの転換を重点支援することにより地域観光産業の活性化を図る

当市では観光客が増加しており、今後も増加が見込まれている。地域としても、観光客の増加に対応した魅力的な商業地域づくりや高付加価値商品の創出（お土産等を含む）を目指しているところである。そこで、小規模事業者のなかで観光客の獲得に意欲的な事業者を重点的に支援し、さらに、当所独自にブランドづくりに取り組む。この結果として地域観光産業の活性化を図る。

## 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

#### 【目標①達成のための方針】

支援対象事業者のセグメントごとに以下の支援を実施。E→Aに段階的に引き上げる。

セグメントごとの支援方針・・・段階的に引き上げ（E→A）

セグメント		支援方針	
A 自立かつ持続可能な経営	計画経営が常態化しており自立した経営。	a.広報・販路開拓支援	管内事業所にとって模範となるよう管外などに広報支援。
B 事業計画策定ができていない	事業計画を策定し実行支援が必要。	b.継続的なフォローアップ	自立かつ持続可能な経営を、販路開拓支援等でフォローアップ。
C 経営分析ができていない	自社の経営分析を行うが事業計画の策定支援が必要。	c.事業計画策定の推進	実施した経営分析を踏まえ、事業計画立案（経営革新等）を推進・支援。
D 施策やセミナーに興味あり	施策などに興味を持つが支援者が必要。	d.自社経営分析の推進	補助金申請等について経営分析（SWOT分析・財務分析）を推進・支援。
E 情報不足、積極性が不足	旧態依然とした場当たりのな経営かつ業況が不明。	e.セミナー・巡回でニーズ発掘	巡回等により支援策セミナー等へ参加、支援策の情報提供。

#### 【目標②達成のための方針】

支援の導入部として、「(仮称) 飯能商工会議所サービスブック」等を活用して経営分析対象事業者の掘り起こしを実施。事業者に対して財務分析・非財務分析を実施する。このとき、特に「強み」の顕在化を意識する。経営分析を実施した事業者（80社/年）のうち、32社/年（5年後）の事業計画を策定。すべての事業計画後の定期的なフォローアップを実施することで、このうち3割の事業者の売上が増加、かつ3割の事業者の経常利益が増加（売上増加事業者と経常利益増加事業者が重複する場合もある）することを目指す。

上記を実現するため、事業計画の策定においては、「統計はんのう」や「RESAS」によって捉えた外部環境データを活用し計画の精度をあげる。また、計画実行段階において、事業者が単独で実施することが難しい需要動向調査については、「西川材フェアにおける商品調査」や「バイヤーを招聘しての商品の品評会」を活用する。

同様に、事業者が単独で実施することが難しい新たな需要の開拓においては、「展示会および商談会の活用」「デジタル販促支援」等のメニューにより支援を行う。

#### 【目標③達成のための方針】

上記【目標①】、【目標②】の支援において、常に「観光客の獲得はできないか」という視点を持ち支援に臨む。また、土産品等の観光客向け商品・サービスの開発を行う事業者に対しては、コンセプトの作成～開発～ブラッシュアップまでをワンストップで支援する。

また、当所独自に「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」商品の認定制度を設置。西川材や地場農産物等を活用した商品を認定するだけでなく、ブランドロゴの利用権、ブランド商品の販売促進を通じてブランド化を図る。

なお、小規模事業者はこれらの商品開発等の経験が少ないと考えられる。そこで、需要動向調査において「西川材フェアにおける商品調査」や「バイヤーを招聘しての商品の品評会」を実施し、観光客やバイヤーからのリアルな声を聞き、商品ブラッシュアップを行い売れる商品づくりを行う。

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

当所では、小規模事業者がそれぞれの「強み」を生かした経営を行うことを目指している。「強み」を生かした経営とは、事業者独自の「強み」を適切な経営環境に展開することである。そのため、経営環境の変化を捉えるための地域の経済動向の把握は重要である。

現状、経済動向調査については、経営指導員ごとに必要に応じて調査し事業者に提供していた。また、当市に関連するデータとして「統計はんのう」や「RESAS」が公表されているが、現状、このデータの活用が不十分であった。

今後は、「統計はんのう」や「RESAS」のデータを事業者が活用できるように分析・公表する。また、本計画で取組む観光客の増加に対応したビジネスモデルの転換を支援するために、市と連携し、主要観光地点等の観光入込客数データを分析・公表する。

これら結果は、事業計画の策定や経営発達支援計画の施策決定に役立てる。

#### (2) 目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①国や市が提供するデータの分析結果の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②観光地別入込客数調査の分析結果の公表回数	—	4回	4回	4回	4回	4回

#### (3) 事業内容

##### ①国や市が提供するデータの活用

小規模事業者が事業をするうえで、経営環境を把握することは重要である。経営環境を把握するための統計データとして、「統計はんのう（飯能市がまとめているオープンデータ）」や「RESAS」があるが、十分な活用がされていなかった。そこで、今後は、これらのデータの中で事業者に有用なデータをまとめ、年1回公表する。

調査	統計はんのう、RESAS の活用
目的	小規模事業者に外部環境に関する情報を提供することで、市場状況の把握、経営判断への活用を促す。
時期	年に1度（9月）実施
情報収集・整理・分析を行う項目	「統計はんのう」にデータが掲載されている以下の項目から事業者役に役立つデータを分析 1. 土地・気象、2. 人口、3. 事業所、4. 農林業、5. 工業、6. 商業、7. 労働、 8. 市民経済生産、9. 運輸・通信、10. 社会福祉、11. 保健・衛生、12. 物価 等 「RESAS」にデータが掲載されている以下の項目より事業者役に役立つデータを分析 1. 人口マップ、2. 地域経済循環マップ、3. 産業構造マップ、4. 企業活動マップ 5. 観光マップ、6. まちづくりマップ、7. 雇用/医療・福祉マップ 等
分析の手段・手法	経営指導員がこれらの情報を網羅的にみて、特に事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいフォーマットにまとめる。分析にあたっては、中小企業診断士等の専門家の意見を聞く。
成果の活用方法	分析結果は当所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、本結果は、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

##### ②観光地別入込客数調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）の活用

当市では近年観光客が増加しており、小規模事業者にもビジネスチャンスとなっている。このビジネスチャンスを掴みたいと考える観光業や小売業の事業計画策定や経営判断に、観光客数の推移や季節ごとの観光客数等のデータは重要である。そこで市が毎月調査を行っている観光地別入込客数調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）の結果を活用。主要地点ごとの観光客数について情報提供を行う。

調査	観光地別入込客数調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）の活用
目的	観光客をターゲットにする事業者の事業計画策定・経営判断に役立てる
時期	四半期ごとに情報収集・公表
情報収集・整理・分析を行う項目	以下の地点の観光客数を調査する 1. 奥武蔵自然歩道、2. トーベ・ヤンソンあけぼの子ども森公園、3. 顔振峠、4. 飯能河原、5. さわらびの湯・ノーラ名栗、6. 棒の嶺、7. 多峯主山 ※観光客の動向により調査地点を変更する可能性もある。
分析の手段・手法	経営指導員が主要地点における月ごとの観光客数の推移をグラフにする。これにより、観光客数の増減や季節変動を分析する。
成果の活用方法	上記グラフは、当所ホームページで公表。また、観光客をターゲットにする事業者の事業計画策定支援時に基礎資料として活用する。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

本計画では、観光客の増加に対応したビジネスモデルの転換を重点支援する予定である。そのなかで、観光客向けの商品・サービスの開発は必要不可欠である。事業者が特色ある商品づくりを行うためには、自社の新商品等について、お客様の声を聞いて、商品改良に役立てる必要があるが、小規模事業者は経営資源が少なく、このような取組を実施できていない。また、当所においても、需要動向調査の支援の必要性は認識していたが、実施できていなかった。

そこで、今後は、観光客やバイヤーの声を直接聞く機会を設ける。これにより、対観光客、対市外の消費者に売れる商品を多く創出する。

#### (2) 目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①西川材フェアにおける商品調査 調査対象事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
②バイヤーを招聘しての商品の品評会 調査対象事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社

#### (3) 事業内容

##### ①西川材フェアにおける商品調査

「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」認定商品の開発を支援するため、西川材フェアにおいて、商品改善に繋がるようなアンケート調査を実施する。これにより、マーケットインの商品改良を進める。

調査	西川材フェアにおける商品調査
目的	小規模事業者が開発・販売している「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」認定商品等について、西川材フェアにおいてアンケート調査を実施。当フェアは観光客も集まるため、近隣消費者や観光客といった多面的な評価が収集できる。これら消費者の声を商品のブラッシュアップに繋げる。
対象	「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」認定商品もしくは将来認定を受けたい商品のうち3商品/年を対象とする。なお、年間3商品の算出根拠は、当所で「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」の認定を年間3商品程度行いたいと考えているためである。
調査の手段・手法	年1回(11月)に西川材フェアにて事業者が主体となって実施する。当所では、アンケートの設計、調査の協力、アンケート回答の集約・課題抽出などで支援を行う。アンケート調査の有意性をだすため、各商品についてサンプル数50枚以上を目標にアンケートを収集する。
分析の手段・手法	調査結果は、各項目について男女別、年齢別、居住地区別(市内消費者 or 観光客)にクロス集計を実施。結果から読み取れるターゲット顧客や改良したほうが良い点などを抽出する。分析は経営指導員が実施するが、必要に応じて専門家の意見を聞く。

調査を行う項目	調査内容例（食品の場合） <input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 飯能らしさ <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 購入意向 <input type="checkbox"/> お土産としてどうか <input type="checkbox"/> その他改善点 調査内容例（食品以外の場合） <input type="checkbox"/> 製品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 安全性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 購入意向 <input type="checkbox"/> どのような用途に使用したいか <input type="checkbox"/> その他改善点
調査・分析結果の活用	分析結果は、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、商品の改善を実施する。改善およびその後の販売については、事業計画を策定し、計画に沿って支援を継続する。

## ②バイヤーを招聘しての商品の品評会

当市の玄関口である飯能駅には大型商業施設である『西武飯能ペペ（西武グループ）』が、東飯能駅には『丸広百貨店 飯能店』がそれぞれ隣接しており、近年、地域の逸品をラインナップするなど、地域産品の積極的な取り扱いが見られる。一方、小規模事業者は、これら大型店のバイヤーとのつながりがなく、バイヤーの生の声を聞く機会がない。そこで、当所がバイヤーを招聘し、需要動向調査を実施する。

調査	バイヤーを招聘しての商品の品評会
目的	バイヤーによる商品の品評会。小規模事業者の商品をバイヤーに評価してもらうことにより、商品のブラッシュアップに繋げ、域外にも売れる商品作りを目指す。
対象	「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」を中心に年間 3 社の商品について調査を実施する。年間 3 社の算出根拠は、前述した『①西川材フェアにおける商品調査』で記述した内容と同様である。
調査の手段・手法	調査は、当所が主体となり品評会方式で実施する。年 1 回、バイヤー（1～2 名）を当所に招聘すると同時に、バイヤーからの評価を依頼したい事業者にも商品等を持ち寄っていただく。バイヤーは『西武飯能ペペ』や『丸広 飯能店』から招聘することを想定しているが、スケジュール等が合わない場合は、その他のバイヤーにて実施する。
分析の手段・手法	評価を依頼する事業者および経営指導員が品評会に同席し、バイヤーからその場で講評をもらう形で事業者にフィードバックする。ただし、経営指導員がその内容を議事として記し、後から確認できる形にまとめる。
調査を行う項目	調査内容例 <input type="checkbox"/> 商品の見た目の良さ <input type="checkbox"/> 商品 1 個あたりの大きさ <input type="checkbox"/> 商品/パッケージの形・デザイン <input type="checkbox"/> 商品の味 <input type="checkbox"/> 商品の新しさ・斬新さ <input type="checkbox"/> 商品の価格 <input type="checkbox"/> 商品の取扱意向 <input type="checkbox"/> 取引条件 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
調査・分析結果の活用	講評結果をもとに、事業者とともに改善点を抽出し、商品の改善を実施する。改善およびその後の販売については、事業計画を策定し、計画に沿って支援を継続する。

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

当所では、小規模事業者がそれぞれの「強み」を生かした経営を行うことを目指している。一方、これまでの経営支援の経験から、自社の「強み」が何であるのかを認知できていない事業者も多いと認識している。

現状、巡回訪問・窓口相談などを通じて事業者の経営課題等のヒアリングをしてきた。また、「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」支援の際に財務分析、「経営革新計画」や「小規模事業者持続化補助金」支援の際に非財務分析（SWOT 分析）を実施してきた。しかし、1 つの事業者に対し、財務分析と非財務分析の両方を行えていなかったという課題もあった。加えて、経営分析は、経営指導員が個々のノウハウに基づいて実施しており、組織として分析ノウハウが蓄積されていなかった。

今後は、支援対象事業者に対し、財務分析・非財務分析の両方を実施し、多面的な視点から「強み」を顕在化させるとともに、経営支援システム「BIZ ミル」を導入することで、組織としてのノウハウを蓄積する。

また、経営分析の結果、①顕在化した経営課題の課題解決を図る、②顕在化した「強み」は今後の経営に生かす。これらの取組については事業計画を策定し、計画に沿った支援を実施する。

## (2) 目標

当所では、これまで「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」支援の際に財務分析、「経営革新計画」や「小規模事業者持続化補助金」支援の際にSWOT分析を実施。およそ60件/年の支援を行ってきた。

今後は、事業内容のとおり、財務分析・非財務分析の両方を実施する。また、分析件数も80件/年（＝経営指導員4名×20件）に拡充させる。

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
経営分析件数	60件	80件	80件	80件	80件	80件

## (3) 事業内容

### ① 経営分析の対象事業者の掘り起こし

#### ア) 「(仮称) 飯能商工会議所サービスブック」による掘り起こし

当所では、これまで経営指導員等が個々の裁量で事業者とコミュニケーションを取っていた。そのため、サービス内容等を一律に伝えることができず、当所サービスの細部を伝えきれていないこともあった。そこで今後は、「(仮称) 飯能商工会議所サービスブック」を作成。網羅的に当所の事業内容をまとめ、事業者に訴求できるよう工夫する。本サービスブックの中に、経営分析サービスの事業内容、事業者にとってのメリット等を記載する。

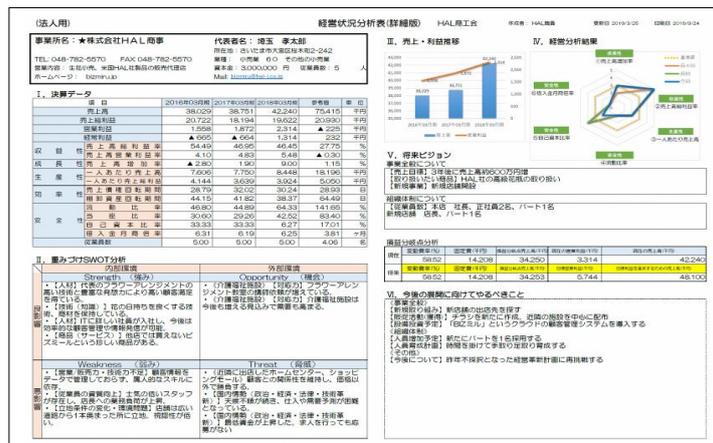
#### イ) 巡回・各種セミナーにおける掘り起こし

前述した「(仮称) 飯能商工会議所サービスブック」をもとに、巡回訪問や窓口相談の際に、経営分析サービスを説明し、経営分析対象事業者の掘り起こしを実施する。また、当所では年間3件程度のセミナーを実施している。各種セミナーにおいてもサービスブックを配布し、経営指導員が口頭で経営分析サービスを訴求する。これにより、対象事業者を掘り起こす。

### ② 経営分析の実施手法および経営分析を行う項目

経営分析は、事業者からのヒアリングを基に経営指導員が実施する。

分析は、基幹システム「BIZミル」で提供される経営分析表を使用する。本分析表では、財務分析として収益性（売上高総利益率、売上高営業利益率）、成長性（売上高増加率）、生産性（一人あたり売上高、一人あたり売上総利益）、効率性（売上債権回転期間、棚卸資産回転期間）、安全性（流動比率、当座比率、自己資本比率、借入金月商倍率）および非財務分析（SWOT分析）を行うことができる。



### ③ 製造業のニーズ調査

当所では小規模製造業のあるべき姿として、各事業者が持つ技術力を顕在化させ、その技術力を磨き上げ、さらにその技術力を使って販路を拡大することで、付加価値が高い製品の受注を行っていることを目

指している。これを実現するためには、管内の製造業の持つ技術等の情報を「見える化」する必要がある。  
そこで、製造業事業者に対しては、前述した経営分析とは別に「製造業カルテ」の整備を行うためのヒアリングを実施する。製造業カルテでは、個々の製造業が持つ技術や保有機械等をまとめる。  
これにより、技術の磨き上げだけでなく、管内の事業者同士のマッチング等にも活用する。

#### (4) 経営分析結果の活用

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された場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な課題解決が顕在化した場合は、専門家派遣（専門家派遣を活用したオンライン経営相談を含む）を活用し解決を図る。なお、この場合は、経営指導員も専門家派遣等に同席し、次回、同様の課題解決が必要な場合に経営指導員が単独で課題解決を提案できるようにノウハウを吸収する。

分析結果は、当所内での会議で共有を図る。これにより、経営指導員ごとの分析レベルの差をなくすとともに、ノウハウを共有する。また、「BIZ ミル」上に分析結果を集約することで、すべての経営指導員が内容を確認できる。これにより、経営指導員のみならず、記帳専任職員等も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

当所では、これまで経営革新計画や小規模事業者持続化補助金等の支援を通じて、事業者の事業計画策定に携わってきた。課題は事業計画策定件数の増加および、事業計画に沿ったフォローの徹底による成果の拡大である。

今後は、経営分析から事業計画の策定に繋げる流れや、事業計画を策定した事業者に対しフォローする流れを徹底して実行し、事業者の業績アップに寄与する。

なお、これらの計画の策定支援においては、経済動向調査や需要動向調査で分析した内容や経営分析の結果を活用し、計画の精度を向上させる。

### (2) 支援に対する考え方

経営分析で顕在化した経営課題等を解決するため、事業計画の策定を支援。さらに、フォローアップを実施することで成果をあげることを目指す。

これまで、事業計画の策定を支援したものの、その後のフォローアップが十分でなかった（特に小規模事業者持続化補助金の支援において）。今後は、策定支援を行った事業者すべてを必ずフォローアップし、成果をあげることを目標にする。

経営指導員4名のマンパワーを考えると、事業計画の策定支援および十分なフォローアップを実施するには合計32件（＝経営指導員4名×8件）が限度であると考え。そこで、本事業においては、経営分析実施事業者80社のうち、計画5年目において32社を事業計画策定による継続支援に結びつけることを目標に設定する。

### (3) 目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
事業計画策定件数	34件	24件	24件	28件	28件	32件

※現状は34件の事業計画策定を行っているが、フォローアップを行っている事業者は16件に留まっている。本計画では、策定支援を行った事業者すべてをフォローアップすることを目標にする。

### (4) 事業内容

#### ① 事業計画策定の支援対象事業者の掘り起こし（支援対象）

事業計画の対象事業者は、基本的に経営分析をおこなった事業者である。経営分析のフィードバック時に課題解決に向けて事業計画の策定を提案することによる掘り起こしを実施する。また、経営革新計画※、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金、マル経融資等を契機とした事業計画策定支援も実施する。

これに加え、当所では事業計画策定セミナーを実施。これにより事業計画策定の支援対象事業者を掘り起こす。なお、セミナーにより掘り起こした支援対象事業者に対しては、事業計画策定支援前に経営分析支援を実施する。

#### <事業計画策定セミナー>

- 募集方法 : 当所ホームページ・会報誌による告知、経営分析実施事業者を中心とした巡回訪問市役所や金融機関へチラシの設置 等
- 回数 : 年1回
- カリキュラム : ①事業計画とは、②SWOT分析の方法、③「強み」を生かした経営、④経営課題ごとの取組、⑤アクションプラン、⑥数値目標 等
- 想定参加者数 : 20名/回

※『経営革新計画』は「事業計画」でなく「経営計画」という位置づけであるが、その土台には当然、事業計画が含まれている。よって『経営革新計画』の策定支援も事業計画に含めて記述している。

#### ②事業計画策定（支援の手段・手法）

事業計画の策定支援は、事業者からのヒアリングを基に、経営指導員が主体となり実施する。

当所ではこれまでも事業計画策定支援を実施してきたが、その後のフォローアップまでを見据えた支援を行えていなかった。そこで、今後はスムーズなフォローアップに移行できるよう、事業計画のアクションプランを明確化させる。具体的には、四半期ごとに実施する項目および目標を設定し、進捗管理を行えるようにする。

策定支援においては、地域の経済動向調査や需要動向調査の分析結果や、経営分析の結果を活用する。

## 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

当所は長期的に「自立かつ持続可能な経営」を行う事業者を増やしたいと考え、本計画の目標としている。この目標の実現のためには、小規模事業者が自主的に、経営環境の変化に応じて事業計画を立案し、計画に沿って取組を行うことが必要である。本計画ではこの第一歩として、事業者が“成功体験”を持つことを目指す。そのために、前項で策定した事業計画の取組を成功させ、実際に売上・利益のアップを目指す。

これまで、事業計画策定後の支援について明確なルールがなく、担当者任せとなっていた。そのため、事業計画が形骸化することや、その成果を確認できないことがあった。

今後は、原則として四半期ごとに伴走型でフォローアップを実施。実行の障壁となる課題を事業者と一緒に解決する。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、既存事業者向けの事業計画では、フォローアップ対象事業者の30%※の事業者の売上が増加、かつ30%※の事業者の経常利益が増加（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）することを目標とする。

※事業者へのヒアリングによると、前年同期比で売上高や経常利益が増加している小規模事業者の割合は約20%（5社に1社）である（コロナ禍の前）。そこで、本事業において、事業計画の策定およびフォローアップを実施した対象事業者について、売上増加事業者割合および経常利益額増加事業者割合が30%になることを目標とする。

### (3) 目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
フォローアップ対象事業者数	16社	24社	24社	28社	28社	32社
頻度(延回数)	32回	96回	96回	112回	112回	128回
売上増加事業者数	—	7社	7社	8社	8社	10社
経常利益額増加事業者数	—	7社	7社	8社	8社	10社

### (4) 事業内容(支援内容および支援の手段・手法)

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度事業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、計画と進捗状況とがズレている場合(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、訪問回数を増やすだけでなく、専門家などを活用しながら軌道に乗せるための支援を実施する。

## 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

現在、インターネットを使った販売促進(EC含む)やブランディングなどは一般的になっているが、小規模事業者目を見ると、まだまだ活用が不十分である。事業者が「強み」を生かした経営を行うためには、単に「強み」を生かした商品・サービスを準備するだけでなく、情報発信を行い受注に繋げる必要がある。

これまで、当所でも新たな顧客を獲得するための支援についての必要性は認識していたが、これまでは組織的な支援はできていなかった。

そこで今後は、小規模事業者が単独で行うことが難しい、展示会・商談会への出展やITの活用といったメニューにより事業者を側面支援し、広い業種に対し販路拡大および取引機会の拡大を支援する。また、「(仮称)飯能商工会議所認定ブランド」のブランディングも実施。認定商品の販路拡大を実現する。

### (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)が高い取組について側面支援をする。なお本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。そのため、各事業の効果として、BtoCの取組では10万円/社、BtoBの取組では新規顧客1件/社を獲得するという目標を持って実施。実際に効果が上がることを示しながら、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

### (3) 目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①ア彩の国ビジネスアリーナ 出展事業者数	3社	3社	3社	3社	3社	3社
新規顧客との成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1件
①イ埼玉県西部地域産業ミニ商 談会 出展事業者数	1社	2社	2社	2社	2社	2社
新規顧客との成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1件
②デジタル販促支援 対象事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
(BtoBの場合) 新規顧客との成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合) 売上額/社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

③「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」新規認定商品の販路開拓 販売促進対象事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
(BtoBの場合) 小売店との成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合) 売上額/社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

※上記①事業は中小企業全般を支援しているが、目標は小規模事業者に係るもののみを掲載している。

#### (4) 事業内容

##### ① 展示会および商談会

###### ア) 彩の国ビジネスアリーナ (BtoB)

さいたまスーパーアリーナを会場に、埼玉県・(公財)埼玉県産業振興公社・県内金融機関等が主催する展示商談会。中小企業の受注確保・販路開拓、技術力向上等を目的とし、県内の取引先との新たな企業間ネットワーク形成による新たなビジネスチャンス創出の場を提供する。令和元年度(令和2年1月開催)は、出展者数680社、来場者数17,603名(1日目:8,955名、2日目:8,648名)となっている。

支援対象	製造業
訴求相手	県内の製造業
支援の手段・手法	これまでの出展のための費用補助に留まらず、展示会の事前準備としてブースの準備方法、パンフレット等の整備、短時間での商品等アピール方法、商談相手の事前アポイント等をワンストップで支援する。また、出展後は、展示会で名刺交換をした相手に対する、フォロー方法を指導する。これらの支援により成約数を追求する。
効果	新規取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。

###### イ) 埼玉県西部地域産業ミニ商談会 (BtoB)

埼玉県西部地域の商工団体(主催:川越、所沢、飯能、狭山各商工会議所および入間市商工会 後援:富士見市、ふじみ野市、三芳町、日高市、坂戸市、鶴ヶ島市、越生町、毛呂山町商工会)が連携し開催する商談会。過去7回開催している。令和元年度(令和元年9月開催)は発注側企業数23社、受注側企業数47社(展示のみ13社)が参加している。加えて、出展企業以外の来場者が100名程度となっている(令和2年度はコロナ禍の影響で中止になったため、直近の開催は令和元年度である)。地元および埼玉県西部地域という「近場」での受発注件数を拡大することを目的としている。

支援対象	製造業
訴求相手	近隣市町の製造業
支援の手段・手法	商談会の事前準備としてパンフレット等の整備、短時間での商品等アピール方法、商談相手の事前アポイント等を支援する。また、出展後は、商談会で名刺交換をした相手に対する、フォロー方法を指導する。これらの支援により、顧客獲得に繋げる。
効果	新規取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。

##### ② デジタル販促支援 (BtoB、BtoC)

小規模事業者はIT投資が遅れているが、経営資源が限られている小規模事業者こそITの利活用を進め、業務を効率化させることが必要である。そこで本事業では販売促進面でのIT化を支援し、効果が上がることを示しながら、小規模事業者にIT利活用のきっかけづくりを行う。

支援対象	デジタル販促を志向する事業者(全業種) ※事業計画の策定支援を実施した事業者を優先的に支援
訴求相手	BtoBの場合:全国の取引先 BtoCの場合:全国の消費者
実施内容	小規模事業者が行うデジタル販促(「自社HPの開設・更新」「自社ECサイトの開設」「大手ECモールへの参入」「クラウドファンディング」「SNSの活用」等)を支援する。
支援の手	経営分析や事業計画の策定支援を通じて、デジタル販促のターゲット顧客の選定や販売戦

段・手法	略の策定を行う。また、デジタル販促を成功させるために、商品選定、差別化要因の確認、価格の設定、写真やキャッチコピーの準備等を支援する。支援は経営指導員が行うが、専門的な課題に対しては管内の IT 事業者等の専門家を派遣する。デジタル販促実施後は、問い合わせ数等の成果を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回す。
効果	新規取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。

### ③「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」新規認定商品の販路開拓 (BtoB、BtoC)

当所では、独自に「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」商品の認定を行う予定である。仮に小規模事業者が認定商品を開発しても、当該商品が広く認知されなければ意味がない。また、小規模事業者にはその営業力が不足している。そこで、新規認定商品について、当所として販路開拓を実施する。

支援対象	新たに「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」商品を開発し、認定を受けた事業者
訴求相手	BtoB の場合：近隣市町の小売業等、BtoC の場合：地域の消費者
支援の手段・手法	「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」に新規に認定を受けた商品に関し、以下の取組により、認定後 1 年間で新規売上を創出する。 ア 当所のネットワークを生かして、地域の小売店に商品を紹介する イ 認定商品を掲載したカタログ / WEB ページを制作し、広く商品を紹介する ウ 認定ロゴ・認定シールを配布し、小規模事業者に不足する信用力を補完する
効果	本事業では、毎年度、異なる取組を実施する。そのため、効果測定の方法も異なる。たとえば、上記「ア」の取組を実施する年は、地域小売業とのマッチング件数が目標となる (BtoB)。また、「イ」のような面的支援を実施する年は、直接的な売上が目標となる (BtoC)。いずれにせよ、認定後 1 年間は徹底的な販促支援を実施し、新規認定商品の売上アップに繋げる。 これに加えて、商品認定後 1 年間で結果を出すことにより、①小規模事業者にとって 2 年目以降の営業活動がしやすくなる、②地域として「(仮称) 飯能商工会議所認定ブランド」のブランディングができ認知度が高まる、③認定商品に参画を希望する小規模事業者の数が増え、商品開発が促進されるといった効果が期待できる。

## 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

これまで、当所の事業者支援状況は、年度末に所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・事業の見直しなどでできていなかった。

今後は、当所・飯能市だけでなく、第三者として外部有識者を入れた「経営発達支援計画 評価会議」により本事業の成果を確認。PDCA サイクルを回しながら事業を推進する。

### (2) 事業内容

毎事業年度 1 回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価検証を行い、事業の成果をあげるべく、PDCA サイクルをまわす。

- ①飯能市 産業環境部 産業振興課、法定経営指導員、外部有識者 (中小企業診断士) で組織する「経営発達支援計画 評価会議」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況、事業の成果等について評価を行う。
- ②当該「経営発達支援計画 評価会議」の評価結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、当所のホームページ (<http://www.hanno-cci.or.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。

(別表2)

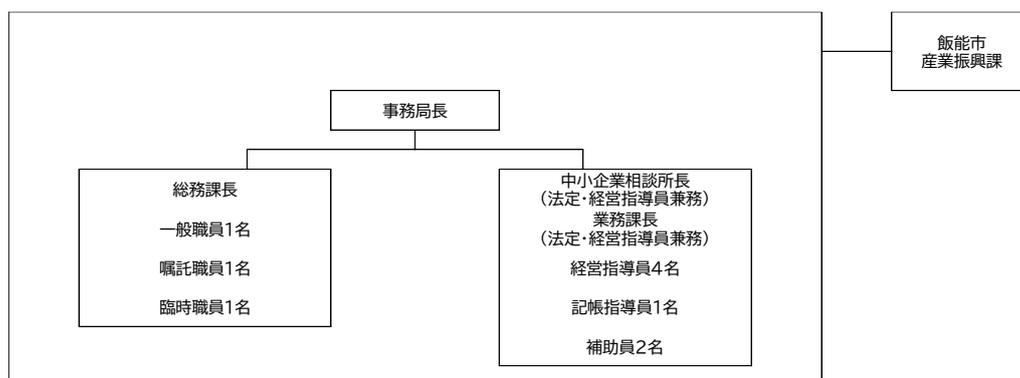
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和2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)

地域経済動向調査・需要動向調査に関することは、経営指導員および記帳指導員、補助員を中心とし、他の職員の協力のもと実施する。また、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・新たな需要開拓に関することは、経営指導員および記帳指導員、補助員を中心にして取組む。



(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： 高山 草太、守田 裕興

連絡先： 飯能商工会議所 TEL：042-974-3111

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)

ア) 日々の小規模事業者支援において経営指導員・一般職員等に助言を行う

イ) 月1度の「月次報告会」において、本計画の進捗管理を行う。

ウ) 年1度の「評価会議」において、本計画の進捗・事業の成果等について、情報を提供する。

(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

〒357-0032

埼玉県飯能市本町1番7号

飯能商工会議所

TEL：042-974-3111 / FAX：042-972-7871

E-mail：info@hanno-cci.or.jp

②関係市町村

〒357-8501

埼玉県飯能市大字双柳1番地の1

飯能市 産業環境部 産業振興課

TEL：042-986-5083 / FAX：042-974-6737

E-mail：sangyo@city.hanno.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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	9,300	8,600	8,600	8,600	8,600
地域の経済動向調査	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
需要動向調査	200	200	200	200	200
経営状況の分析	1,400	400	400	400	400
事業計画策定支援	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
新たな需要の開拓	4,800	5,100	5,100	5,100	5,100

(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、市補助金、県補助金、事業収入

(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