

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	草加商工会議所 (法人番号 8030005005843) 草加市 (地方公共団体コード 112216)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	①創業時から計画経営に取り組んでいる(創業計画の普及と策定支援) ②100年企業に向け、創業後5年生存率が向上する ③新たなチャレンジを継続している(経営革新計画策定の促進と支援) ④事業者が「終活」に取り組んでいる(事業承継及び廃業の支援) ⑤地場産業と地域経済が活性化する(イベント開催及び企業のPR支援)
事業内容	<p><b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 地域内の経済動向と業種業態ごとの景況やニーズを把握するため、調査と情報提供を実施する。</p> <p><b>3-2. 需要動向調査に関すること</b> 新たな販路の開拓や新商品の開発に必要となるニーズを把握するための調査・分析を通じて、個社の販路開拓や事業計画作成の検討材料づくりを支援する。</p> <p><b>4. 経営状況の分析に関すること</b> 経営指導員による巡回・窓口相談、各種セミナー・個別相談会の開催等の機会を捉え、小規模事業者の経営状況の分析を行う。</p> <p><b>5. 事業計画策定支援に関すること</b> 創業時の計画策定、成長期の経営革新計画の普及と策定支援を通じて、小規模事業者が持続的な経営を実現するための計画経営の浸透を図る。</p> <p><b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 巡回指導を密にして伴走型により支援の質を高めていくため、小規模事業者に対する巡回回数を増やししながらフォローアップの充実を図る。</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> 多様なメディアを活用した事業者PRの広報支援を行うとともに、展示会、商談会等への参加を支援し、ビジネスチャンスの拡大を図る。</p>
連絡先	<p>草加商工会議所 中小企業相談所 〒340-0016 埼玉県草加市中央2-16-10 電話：048-928-8111 FAX：048-928-8125 E-mail sokacci@sokacity.or.jp 草加市 〒340-8550 埼玉県草加市高砂1丁目1番1号 草加市自治文化部産業振興課 TEL:048-922-3477 FAX:048-922-3406 E-mail: sangyosinko@city.soka.saitama.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地域の現状

###### <立地>

草加市は、埼玉県の東南部に位置し、中川、綾瀬川下流域に開けた水と緑に恵まれた、東西7.24km、南北7.6km、総面積27.46平方kmの都市である。

市域の南部は東京都足立区に隣接し、日本橋から15kmと都心へのアクセスが良く、利便性に優れている。市内北部を横断する東京外環自動車道は、常磐自動車道・東北自動車道・関越自動車道へ接続しており、首都圏の活動拠点として関東一円を網羅することが可能で、効率的な企業活動が実現出来る立地となっている。



出典:草加市ホームページより

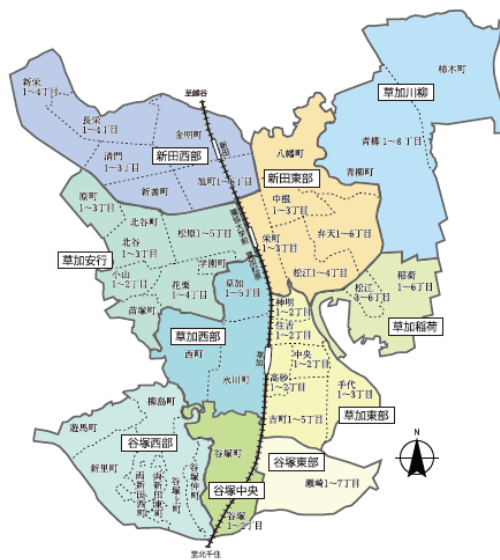
近年の歴史をたどると、昭和33年11月1日、人口34,878人で市制を施行。昭和37年の東武伊勢崎線と地下鉄日比谷線の相互乗り入れや、当時マンモス団地と言われた松原団地の造成等により、昭和38年に人口が5万人を突破し、昭和43年には、県下8番目の10万都市となった。東京近郊という立地条件の良さも相まって、昭和50年代後半から人口は急激増加し、現在では25万人を超えている。

###### <市内の地域性>

東武スカイツリーライン沿いには住宅地が広がっており、各駅周辺には飲食店や小売店、商業施設等が分布している。市域の中心には草加駅が位置し、行政・商業等の中心となっている。沿線全域を通じて、獨協大学前駅(旧松原団地駅)に代表されるように、住宅地が広がっている。

エリアごとにみると、草加工業団地、草加八潮工業団地など、東西南北のエリアを問わず、全域で商業施設と工業施設が混在し、住宅地と調和した街並みが形成されている。宅地や産業立地等の構成について、地域のエリア的なブロックによる大きな差がない「均一性」が、草加市の地域特性のひとつと言えることができる。

草加市のコミュニティブロック



出典:第四次草加市総合振興計画より

## ＜特産品＞

草加市の3大地場産業は、「草加せんべい」、「皮革製品」、「ゆかた」である。地域には、ものづくりのDNAが脈々と受け継がれている。

せんべいは、草加と言えば草加せんべいと想起されるほどの抜群の知名度を誇り、名実ともに草加市を代表する名物となっている。現在、市にあるせんべいの製造所や販売所は48軒あるものの、減少傾向にある。製造工程は機械化されつつある中で、昔ながらの天日干しや手焼きも行われている。

皮革産業は、180社を超える皮革関連企業があり、素材から製品加工まで地域内で一貫して製造できる全国的にも珍しい地域である。草加及び近隣の皮革産業に携わる人たちを含めたネットワーク化を図る組織である「そうか革職人会」の運営を支援しているほか、市との連携により「草加皮革職人塾（そうかわ塾）」（革職人、皮革製造・販売業に特化した後継者発掘・育成・創業セミナー）などの特色のある事業を実施している。

ゆかたは、戦後、生産量が飛躍的に増大し、高度成長期には最盛期を迎えた。しかしながら、その後は、和服着用機会の減少、安価なプリント浴衣の増加などに押され、浴衣生産は減少の一途をたどった。現在、草加市では、様々なイベントを開催し、草加の伝統的地場産業であった浴衣染めの活気を取り戻そうと、PRを図っている。

### ●草加市の特産品（製造業）



資料：草加市ホームページより

また、地場の農産物は、「枝豆」、「くわい」、「小松菜」である。これまで、草加市と連携し、地域の特産物を活かした「草加の枝豆&ビールまつり」なども開催していたが、令和2年度は残念ながらコロナ禍により多くのイベントが開催中止に追い込まれた。

### ●草加市の特産品（製造業）



資料：草加市ホームページより

### <人口と世帯数>

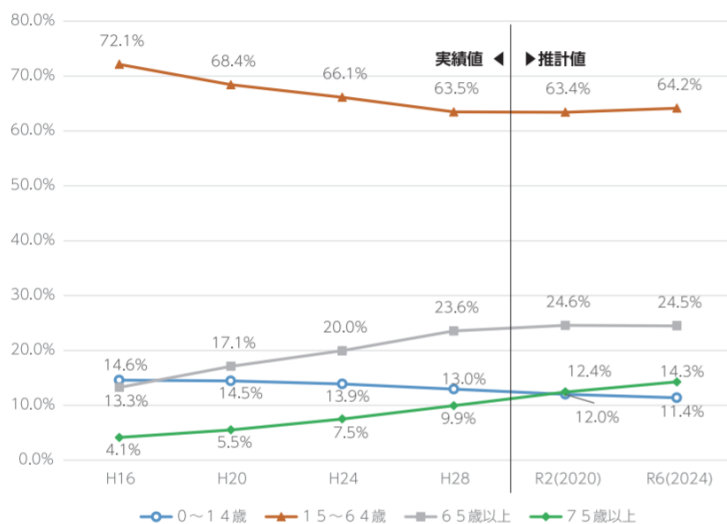
草加市の人口及び世帯数はいずれも増加している。

草加市による推計によれば、令和5年までは、人口及び世帯数ともに増加傾向で推移する見通しである。

また、年齢3区分割合及び75歳以上人口比率の推移と推計をみると、今後は15歳未満の若年層の割合が減少し、75歳以上の割合が増加していくことが予測される。

	平成30年（2018年） （実績値）	令和2年（2020年） （推計値）	令和5年（2023年） （推計値）
総人口(人)	248,239	249,617	250,940
世帯数(世帯)	114,862	116,950	119,193

年齢3区分及び75歳以上人口比率の推移



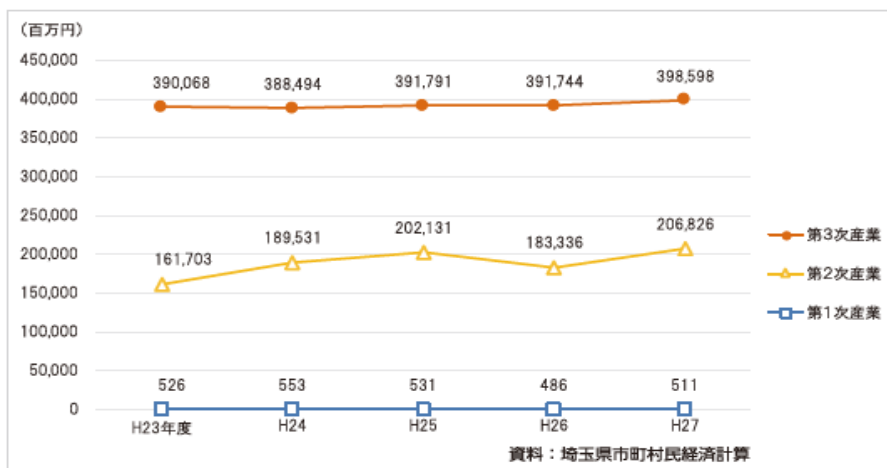
資料：国勢調査、住民基本台帳人口、草加市統計書・人口推計結果（各年4月1日時点）

出典：第四次草加市総合振興計画より

### <産業別生産額の推移>

草加市の産業別総生産額の推移をみると、第1次産業は減少傾向にあるが、第3時次産業は横ばい、第2次産業は増加傾向で推移している。

産業別総生産額の推移



資料：埼玉県市町村民経済計算

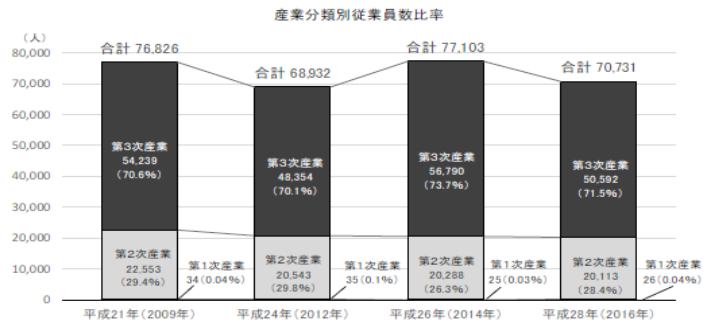
出典：第四次草加市第四次総合振興計画より

しかしながら、製造業においては、国内消費の伸び悩みや生産拠点の海外シフトなどの影響を受け、市内事業所数や従業者数が年々減少するなど、厳しい状況に置かれている。

### ＜産業別従事者数の推移＞

事業者数は増減を繰り返し、平成26年から平成28年にかけては減少している。産業分類別の構成比については、近年、第2次産業、第3次産業がおおむね3：7の構成比で推移している。

地域の実情をみると、経営者の高齢化、後継者不足などがあげられ、地域産業を取り巻く環境はより厳しさを増している。

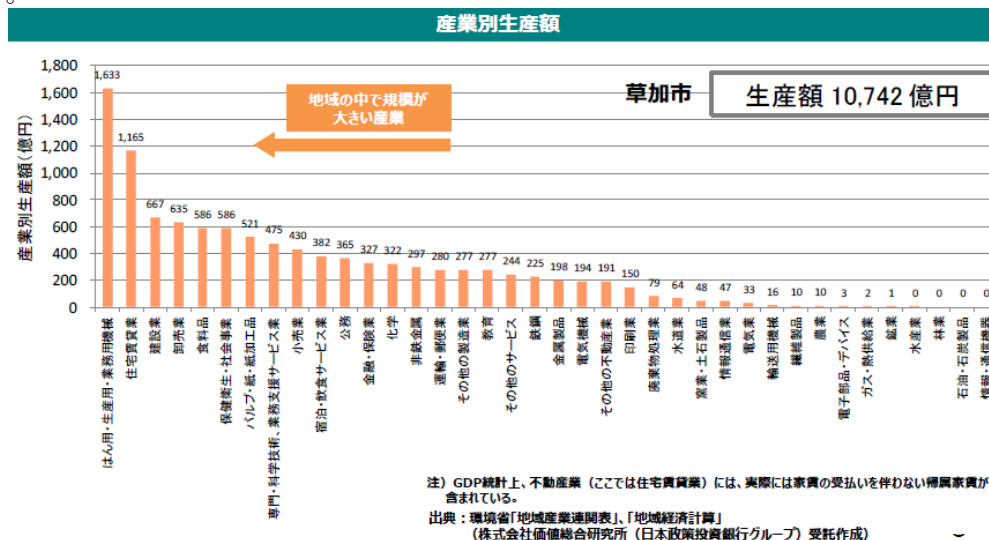


資料：平成21年・26年は総務省「経済センサス-基礎調査」、平成24年・28年は総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

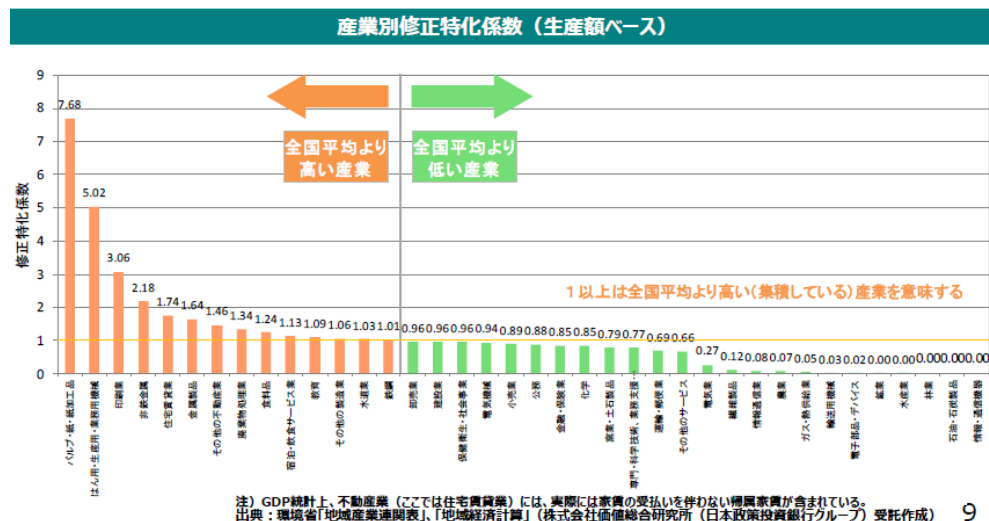
出典：草加市産業新成長戦略より

### ＜地域における業種別生産額＞

「機械」製造、「不動産賃貸業」は、地域の生産額に占める割合が高い業種である。さらに、「パルプ・紙・紙加工品」、「機械」の生産額の水準は全国平均よりも高いことから、地域特性が表れている。



資料：RESASより



資料：RESASより

### ＜小規模事業者の状況＞

平成 28 年 (2016 年) の小規模事業者数は 5,165 社であり、平成 21 年 (2009 年) に比べて 1,000 社近く減少した。また、平成 28 年 (2016 年) における総事業者数に占める割合は 70.9% であり、平成 21 年 (2009 年) に比べて構成比も低下していることが分かる。

小規模事業者が占める割合については、「建設」、「不動産・物品賃貸」、「製造」においてが高い一方、「医療・福祉」、「卸売・小売」では低くなっている。

#### ■市内の小規模事業者数

	建設	製造	電気、ガス、 熱供給、水道	情報通信	運輸、郵便	卸売、小売	金融、保険業	不動産、物品 賃貸	学術研究、専 門・技術サー ビス	宿泊、飲食 サービス	生活関連サー ビス、娯楽	教育、学習支 援	医療、福祉	その他	総数
小規模事業者	824	1,214	3	37	169	1,260	66	517	182	722	574	162	176	199	6,105
小規模以外	32	156	1	11	92	702	22	83	55	376	146	81	243	111	2,111
総数	856	1,370	4	48	261	1,962	88	600	237	1,098	720	243	419	310	8,216
小規模割合	96.3%	88.6%	75.0%	77.1%	64.8%	64.2%	75.0%	86.2%	76.8%	65.8%	79.7%	66.7%	42.0%	64.2%	74.3%

	建設	製造	電気、ガス、 熱供給、水道	情報通信	運輸、郵便	卸売、小売	金融、保険業	不動産、物品 賃貸	学術研究、専 門・技術サー ビス	宿泊、飲食 サービス	生活関連サー ビス、娯楽	教育、学習支 援	医療、福祉	その他	総数
小規模事業者	680	959	3	26	140	975	68	432	164	607	537	165	221	188	5,165
小規模以外	28	159	1	7	87	703	21	66	40	341	118	88	337	127	2,123
総数	708	1,118	4	33	227	1,678	89	498	204	948	655	253	558	315	7,288
小規模割合	96.0%	85.8%	75.0%	78.8%	61.7%	58.1%	76.4%	86.7%	80.4%	64.0%	82.0%	65.2%	39.6%	59.7%	70.9%

出典：総務省・経産省「平成 21 年・平成 28 年経済センサス（事業所ベース）」

(注) 卸売・小売・サービスについては 5 人以下、それ以外の業種については 20 人以下を小規模事業者と分類して集計。

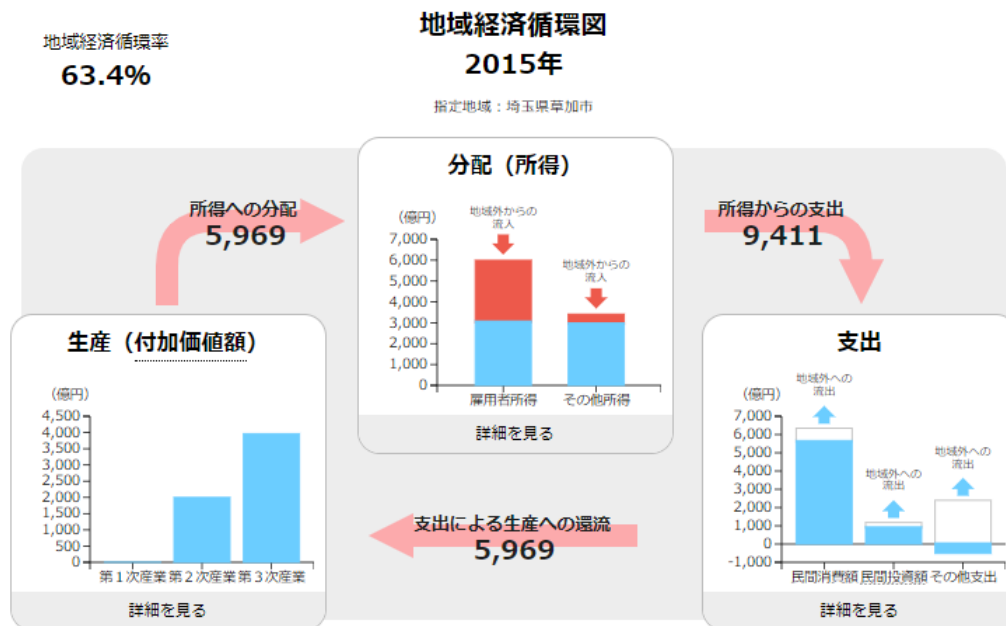
18

資料：RESASより

### ②地域の事業者の経営をめぐる課題

#### ＜域内経済循環の活性化と域外収支の改善＞

地域経済の循環における、域外からの所得獲得・域外への流出の状況をみると、所得からの支出のうち、3～4割程度が域外に流出している。

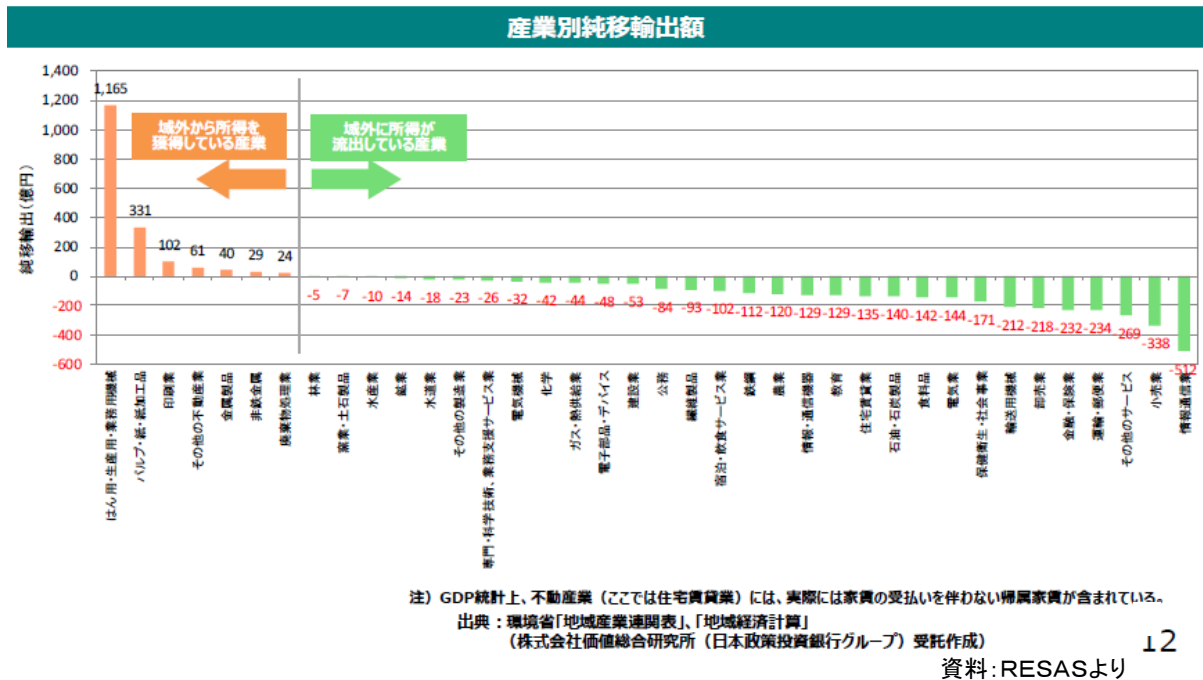


資料：RESASより

域外から所得を獲得している産業は「はん用・生産用・業務用機械」、「パルプ・紙・紙加工品、印刷業」、「その他の不動産業」、「金属製品」、「非鉄金属」等である。これらは、域内での生産額が大きい産業であり、地域で強みのある産業と言える。

一方、情報通信業は域外への流出が最も大きい。また、草加市の南部は東京都に接しており、その商圏が及ぶことから、小売業では買い物客が都内等の域外に流出している状況がみられる。

中長期的に、「域内経済循環の活性化」と「域外収支の改善」を目指していくことが地域の課題と言える。

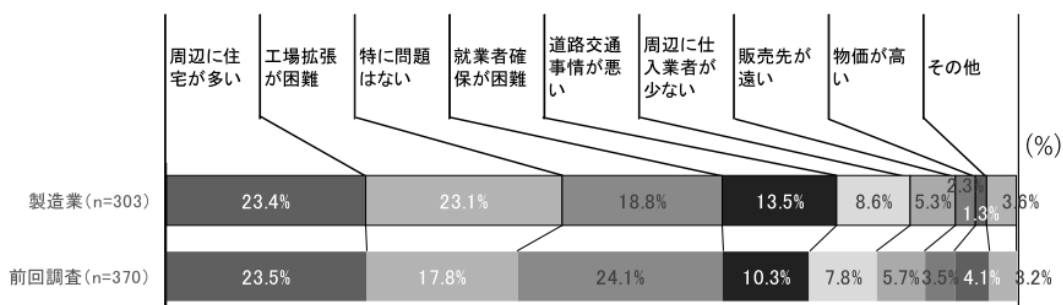


### <地域の製造業者の経営課題>

アンケート調査によれば、製造業者が草加市で経営するデメリットとして、2割強が「周辺に住宅が多い」「工場拡張が困難」を挙げたほか、1割強は「就業者確保が困難」であることを挙げていることに加え、数値自体も前回調査から増加している。

東京という大消費地を控えた「地の利」を活かした事業活動を行っている一方、周辺の宅地化による工場拡張や、市外就業者が多いことによる人材確保の難しさなどが課題と考えられる。

#### ■本市で企業経営するデメリット

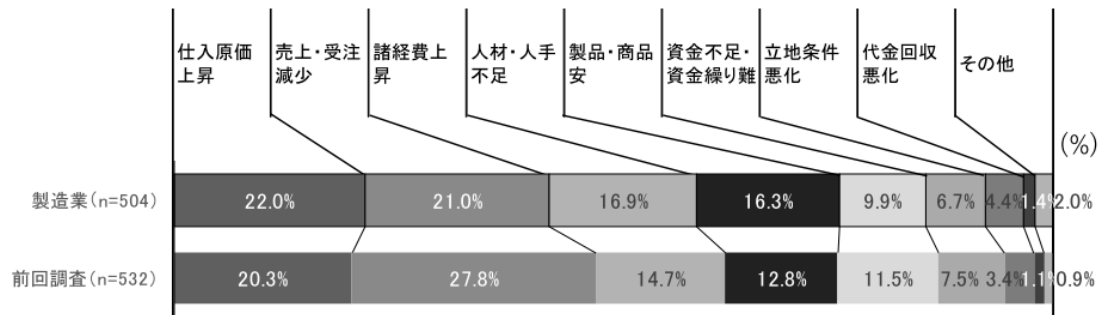


出典：草加市産業新成長戦略より

製造業者が認識する経営課題としては、「仕入原価上昇」が最も多く、次いで「売上・受注減少」「諸経費上昇」「人材・人手不足」「製品・商品安」の順となっている。また、前回調査より「売上・受注減少」が減少したのに対し、「仕入原価上昇」「諸経費上昇」「人材・人手不足」が増加している。

全体としてやや業績の改善が見られるものの、コストの増加と、働き手の不足の問題が増加してきており、引き続き経営努力を続けている現状が推測される。

#### ■経営課題



出典：草加市産業新成長戦略より

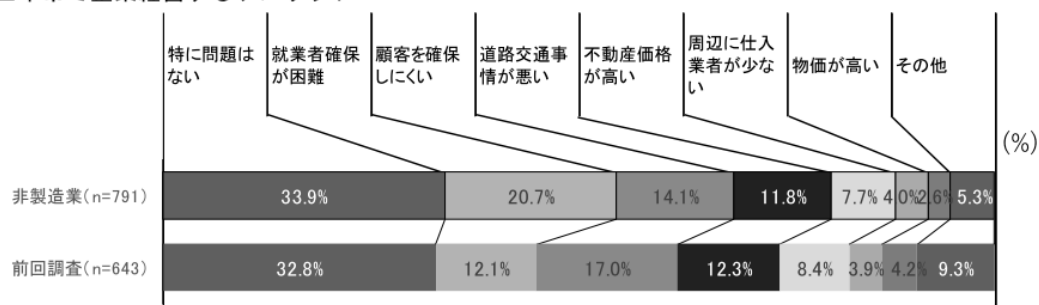
本市の製造業者は、構造的に下請事業所が多数を占めていることから、技術力があるもののPR不足等で販路拡大に繋がらないこと、原材料の高騰、担い手不足によって経営を圧迫しているなどの状況を解消することが主な課題と考えられる。

#### <地域の非製造業者の経営課題>

アンケート調査によれば、非製造業者が草加市で経営するデメリットとして、「特に問題はない」が3割強で最も多いほか、「就業者確保が困難」が前回調査時よりも増加している。

製造業と同様に「地の利」を活かした事業活動を行っているとともに、デメリットがやや少ないという点において本市の非製造業における事業環境としては一定の評価がありますが、雇用には不安を抱えていると考えられる。

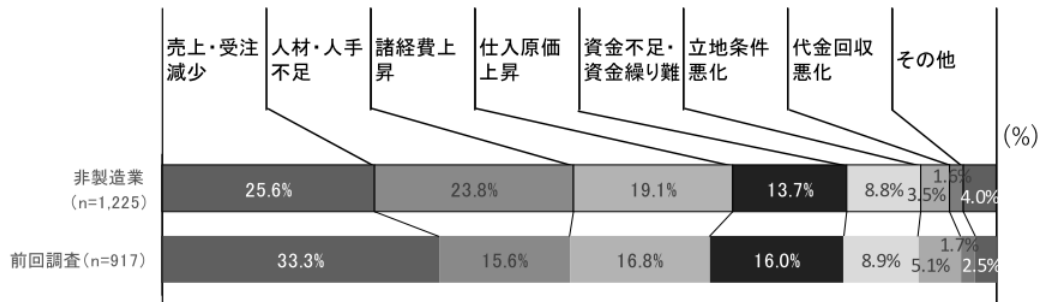
#### ■本市で企業経営するデメリット



出典：草加市産業新成長戦略より

非製造業者の経営課題については「売上・受注減少」が最も多く、次いで、「人材・人手不足」「諸経費上昇」「仕入原価上昇」の順となっている。また、前回より「人材・人手不足」が増加、「諸経費上昇」がやや増加する一方、「売上・受注減少」「仕入原価上昇」が減少しており製造業と同様にやや業績の改善が見られるもののコストの増加と、働き手の不足の問題が大きくなっている状況がうかがえる。

■ 経営課題



出典：草加市産業新成長戦略より

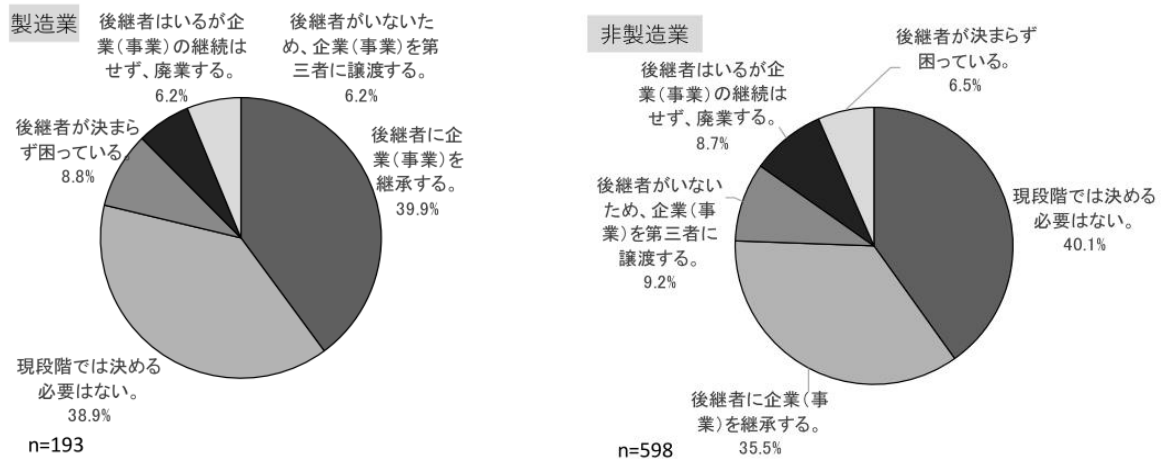
草加市は東京圏 15～20 kmに位置しているために買い物客の都内への流出傾向が強いことに加え、近年における消費者の購買動向やニーズの多様化、郊外型大型複合店舗の進出の影響などにより、個店の集客及び利益にうまく結びついていない状況があり、市内における小売業者の活性化が課題となっている。

雇用の面では、市民の多くが都内に就業の場を求めている一方、定年を迎えた高年者が健康で文化的な生活を送るためには、高年者が持つ知識や技術を活かしながら、いきいきと働くことができる職場の確保が課題と考えられる。

<事業継承における課題>

製造業では、「後継者に企業（事業）を継承する」、「現段階では決める必要はない」がいずれも約4割程度となっている。

非製造業では、「現段階では決める必要はない」が約4割で最も多く、次に「後継者に企業（事業）を継承する」が35%程度で続いている。



出典：草加市産業新成長戦略より

製造業、非製造業ともに「現段階では決める必要はない」が4割程度であり、「後継者が決まらず、困っている」割合は1割足らずであるものの、経営者の高齢化が進む中で世代交代の波は着実に迫っており、今がその機であっても本人に自覚がないだけということも懸念される。事業承継への意識を高め、準備と実行を促していくことが課題である。

### ＜市内の小規模事業者をめぐる課題 ～まとめ～＞

草加市における特徴的な課題として、製造業においては、周辺の宅地化による工場拡張の困難や操業への影響が浮かび上がっているほか、製造業・非製造業を問わず、人材・人手不足がより厳しさを増している状況となっている。これらは、本市に「地の利」があるというメリットの裏返しとして生まれるデメリットである。

近年、草加市においては、小規模事業者の減少傾向が顕著であり、事業環境においても厳しさを増している。小規模事業所を取り巻く当面の経営課題は、仕入原価上昇や諸経費上昇などのコスト高に関する課題のほか、売上・受注の減少、製品・商品安などの課題があり、製品等の競争力、販売促進力等の強化や付加価値の向上を図ることが課題として挙げられる。

また、企業活動の持続性を担保する観点から、これらを喫緊の課題と認識している企業が多く、人材・人手の確保、事業承継や後継者育成の強化等についても、これまでよりも積極的かつ幅広い労働力創出に係る対応が求められている状況にある。

製造業の分野においては、当面の経営課題の解決につながる施策を優先的に講じながら、中長期的に「域内経済循環の活性化」と「域外収支の改善」を目指していく必要がある。

非製造業の分野においては、本市の市内購買率の低さから、引き続き、成長の可能性を見出すことのできる第3次産業（卸売業・小売業、飲食店、サービス業などの都市型産業）の活性化を図る必要がある。

## (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

近年、草加市においても小規模事業者の廃業が増え、事業者数は減少し続けている。さらに、コロナ禍によるパラダイムシフトにより、事業者を取り巻く事業環境は激変している。だからこそ、事業者は計画経営を実行することが重要である。創業から廃業に至るまでの事業者のライフステージを通じた切れ目のない支援を展開するとともに、支援ターゲットを設定した重点的な支援を実行することで、不確実性の高まる環境における小規模事業者の事業継続力を高めていきたい。

#### <計画経営に対する取組状況>

草加商工会議所では、小規模事業者との経営相談等において、事業計画づくりが経営基盤となることを促してきた。しかし、小規模事業者は、事業計画作成について必要性を感じていても、日常の業務に追われるなど、諸般の事情によりそれを先送りし、あるいは避けてきたように思われる。

そもそも事業計画の重要性を理解していない経営者も多く、他方チャレンジしてみたいと意欲が生まれても、「何から手をつけて良いか見当がつかない」といった悩みを抱えている場合が少なくない。また、事業計画の作成のみならず、販路開拓のきっかけともなる各種商談会への参加を促進してきたが、消極的な事業者が多いのが現状である。

#### ● 計画経営のイメージ

<計画を立てていない、行き当たりばったり>



<計画を立てている、事業が継続・成長>



#### <草加商工会議所が支援するメインターゲット>

そのため、草加商工会議所では積極的な経営に取り組む事業者の発掘に力を入れてきた。

ターゲットは、支援の優先順位順に、

A【意欲：低・計画性：低】



B【意欲：高・計画性：低】



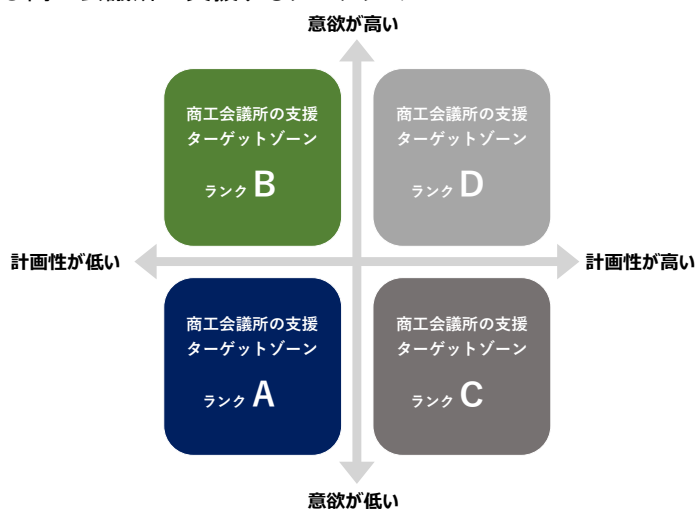
C【意欲：低・計画性：高】



D【意欲：高・計画性：高】

であり、支援の主となるターゲットはランクAとランクBのゾーンにある事業者を想定している。

#### ● 商工会議所が支援するターゲットゾーン



また、Dのゾーンにあり、さらに自主的な経営改善を続けて更なる成長サイクルに突入している企業は、商工会議所の主たる支援対象から「卒業」し、むしろ地域の経済発展のため、他の企業のお手本となる指導的な役割を積極的に果たしていただくことも期待できる。さらに、そのような企業が、よりレベルの高い経営支援を求める場合には、商工会議所としてはより専門的なコンサルティング活用への橋渡しをしたいと考えている。

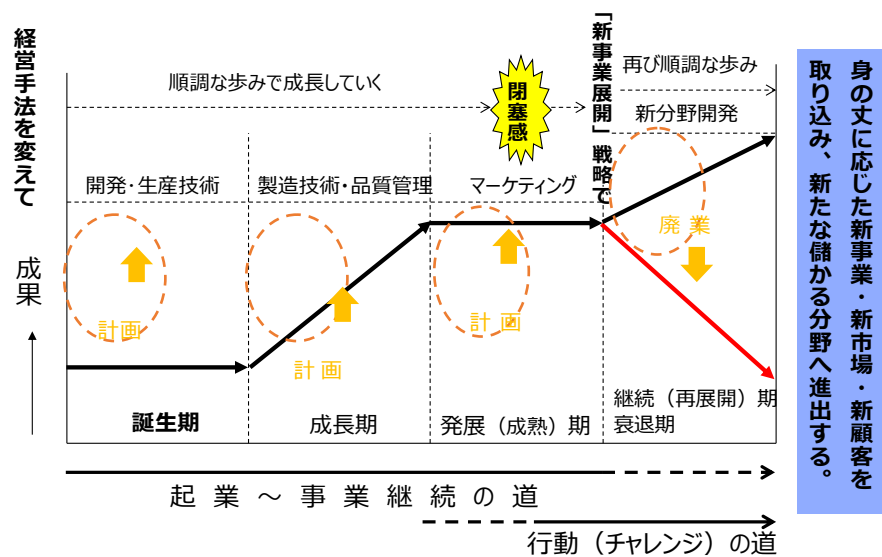
### <コロナ禍による計画経営の重要性の高まり>

近年は、計画経営も普及してきたことに加え、計画経営に関する啓発や促進における草加商工会議所の手法も定着し、事業計画の策定・実施の促進に注力するフェーズに移ってきたと認識していた部分もあった。

しかし、この度のコロナ禍が事業の不確実性を急速かつ大幅に高め、既存のビジネスモデルを水面下で崩壊させている可能性すらある。そのため、計画経営に積極的ではない事業者（ゾーンAやゾーンC）に対する計画策定の意義や必要性の啓発を継続していくことがこれまで以上に力を入れていくべきことと、その重要性を捉え直している。

すべての事業には「寿命」がある。この度のコロナ禍は、そのことをより明確に顕在化させ、その時期を早めさせた。それゆえ「新しい芽」を育てること、すなわち常に新たな事業活動にチャレンジし続けていくことが、小規模事業者が力強く事業を継続する最善の道であると言える。

### ●事業展開の4つのステージ ～誕生期、成長期、発展期、継続・衰退期～



したがって、事業者の生き残りにかけて、誕生期はもちろん、成長期そして発展期（成熟期）のそれぞれの段階に応じた支援がこれまで以上に重要となる。

前述のゾーニングでいえば、誕生期は意欲や計画性の高低に関わらないすべての小規模事業者、成長期以降は意欲の高い小規模事業者が、商工会議所の主たる支援対象と言うことができる。

### ●事業ステージによる支援ターゲット

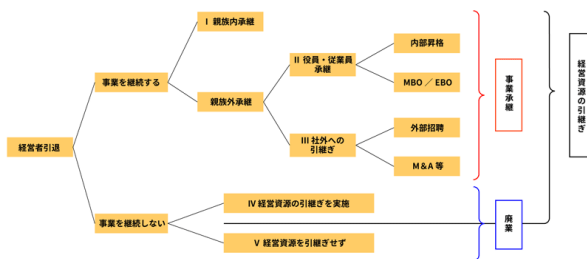
ステージ	誕生期	成長期	発展期	継続・衰退期
支援の 主要ターゲット	Aゾーン Bゾーン Cゾーン Dゾーン	Bゾーン Dゾーン		Dゾーン

持続可能な経営の基本は、自社のあるべき姿を描き、自身の経営活動をブラッシュアップし続けるサイクルを備えることである。事業者が、そこに向けて一歩前へ踏み出すことを目標に取組を促進していく。

### <事業者のライフサイクルを通じた切れ目のない一貫した支援>

「誕生期」の創業支援は、地域経済の活力につながる重要な取組であることから、もちろん継続的に取り組まなければならない。その一方で、高度成長を支えた団塊の世代が後期高齢者となり、今後、管内においても廃業に至る可能性が高くなることから、今後増えてくるであろう廃業に対する支援も極めて重要である。

事業承継を含めた「廃業支援」までの事業者のライフサイクルを通じた切れ目のない一貫した、小規模事業者にとってより望ましい支援を行っていく。



の支援が

出典：2019年版 中小企業白書より

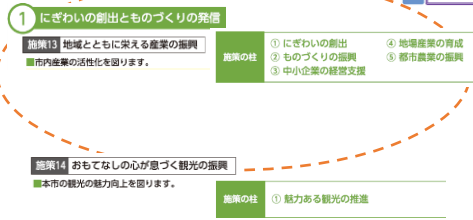
### ②草加市総合振興計画との連動性・整合性

第四次草加市総合振興計画においては、産業振興分野に関する目標として、「にぎわいの創出とものづくりの発信」を掲げ、そのための施策として「地域とともに栄える産業の振興」、「おもてなしの心が息づく観光の振興」を位置づけ、6つの施策を展開している。

施策を展開していく上で、商工会議所と草加市はパートナーであり、商工会議所は施策目標を実現するための実行役である。さらに、商工会議所は現場の事業者の声を施策立案に反映する政策提言機能を有している。

また、草加商工会議所は“行動する商工会議所”と“育てる商工会議所”をビジョンとしており、地域の事業者の最も身近な相談相手であるとの自負もあることから、小規模事業者それぞれの強みの再確認と共有、経営課題の解決に向けた取組、経営者の意欲を引き出すことから始め、調査、経営分析、事業計画策定、実施支援の充実に向けて取り組んでいきたい。

大項目	中項目	小項目
快速都市！地域の輝かせるための創出！	1 経済を創出 ～地域にやさしい事業と ものづくりをつくる～	1-1 新たな成長を創出
		1-2 地域にやさしい事業を創出
		1-3 地域にやさしい事業を創出
	2 産業と安心 ～一人でもよい安心して お仕事を創出する～	2-1 安心な産業を創出
		2-2 安心な産業を創出
		2-3 安心な産業を創出
	3 地域を創出 ～地域にやさしい事業と ものづくりをつくる～	3-1 地域にやさしい事業を創出
		3-2 地域にやさしい事業を創出
		3-3 地域にやさしい事業を創出
		3-4 地域にやさしい事業を創出
4 地域を創出 ～地域にやさしい事業と ものづくりをつくる～	4-1 地域にやさしい事業を創出	
	4-2 地域にやさしい事業を創出	
	4-3 地域にやさしい事業を創出	
	4-4 地域にやさしい事業を創出	



今後の経営支援の在り方としては、計画的に事業者をモニタリングし、その事業者に適した後述する様々な支援策をスピーディーに提供するとともに、内部においては経営指導員の資質向上や指導内容の見える化を推進するなどの支援体制の再構築を図っていく。

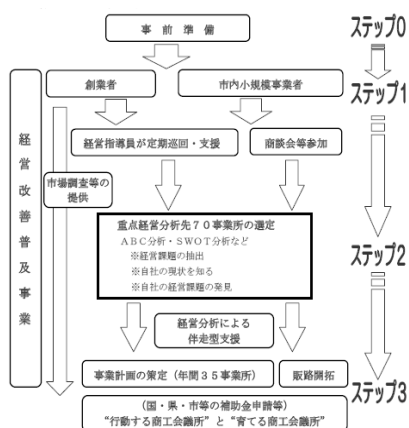
### ③商工会議所としての役割

#### <草加商工会議所の支援の4つのステップ>

小規模事業者が、自社のあるべき姿を描き、生産・販売（提供）・管理といった経営活動を主体的にブラッシュアップしながら一歩前に踏み出すことができることを目標に、持続可能な経営をコンセプトとしたワンストップ支援の充実を図る。

草加商工会議所の小規模事業者の支援のフローが下図である。草加商工会議所の特徴である「ステップ0」をはじめとする4つのステップを踏むことで、小規模事業者の将来ビジョンが明確になり、ビジネス商談会などへの参加を通じた販路開拓にも結び付くことから、ステップに応じた連続した支援の在り方を追求する。

#### ●小規模事業者支援のフロー図



#### ●ステップ0【事前準備】

小規模事業者の現状を把握、理解するため、事業者情報の整理を行う。

#### ●ステップ1【調査】

小規模事業者に対する意識調査を行い、継続的な経営における課題・問題点などの洗い出しから情報収集、事業計画の有無など今、取り組むべき事を把握しているかなどの調査を行う。

#### ●ステップ2【分析】

小規模事業者の現状を把握し、自社が持つ強みや外部要因（機会）を的確に捉える。また、課題などの抽出や認識の相違を克服することにより、持続的な経営の肥しとなる情報を持つ。

#### ●ステップ3【計画策定】

中期的な事業計画を策定することにより、目標を掲げることの重要性を認識し、革新的な取組が可能となること、また、販路開拓における商談、資金調達時の金融機関との交渉など、優位性を持った経営が可能となる。

以上のような、本スキームをベースとした伴走型の支援へと改善していくことにより、支援先事業者の経営に対する意識改革や、目標とする成果に向かう第一歩を踏み出すきっかけとなる。そうして、事業者の将来ビジョンが明確になり、ビジネス商談会などへの参加を通じた販路開拓にも結びつき、連続した支援となるようにしていきたい。そのためには、経営指導員一人ひとりが事業者とのコミュニケーションを重視し、伴走型で支援を行うためのスキルの向上を志向し、日常業務を通じて精進していくことが必要となる。

### <ステップ0（ゼロ）の重視と経営指導員への徹底>

ステップ0（ゼロ）を支援プロセスに明確に位置付けていることが草加商工会議所の事業者支援スキームの特徴であり、重要なポイントである。事前準備を大事にしており、事業者の現状をつかみ、理解しなければならないが、そのためには日ごろのからの信頼関係の構築が不可欠である。

事業者との信頼関係は日頃の経営支援活動の賜物であり、地域に密着する商工会議所の最大の強み・資源である。事前準備の段階で、事業者からの相談にのり、必要な情報を引き出すためには、知識だけでなく、話を聞き出すコミュニケーションスキルあるいは経験といったものが必要となる。さらに、得られたデータを蓄積し、経営指導の資源として見える化して経営指導員間で共有していくことが重要であり、そのような蓄積と活用の仕組みについて、ICT技術をうまく組み合わせながら草加商工会議所にあった支援体制を構築しなければならない。

さらに、担当者の資質に過度に因ることなく、どの経営指導員でも一定のレベル以上の支援ができるよう、支援内容の標準化も課題である。例えば、専門家の支援につなげる際にも、事業者と直接的に接し、支援の種類と必要性を多角的に判断して橋渡しを行うのは経営指導員である。適宜、ミーティングや勉強会などを通じて、経営指導員間の情報共有とコミュニケーションを図りながら、経営指導員の資質の向上と人材育成につなげていく。

## (3) 経営発達支援事業の目標

### ①創業時から計画経営に取り組んでいる

#### ～ 創業計画の普及と策定支援 ～ 【対象：創業前の小規模事業者】

草加商工会議所では、創業者に対し、備えるべき心構えを“独立・起業 ⇄ 「計画経営」の実践”と説いている。管内の小規模事業者の計画経営を推進するため、創業計画策定件数を目標とする。創業計画策定の機会を、日頃からの計画経営、事業計画策定の習慣化の入口としていく。

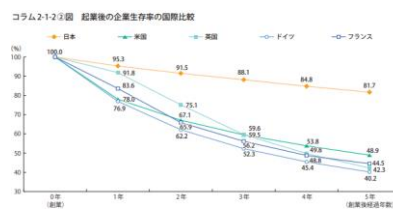
#### 【成果指標と目標値】



### ②100年企業に向け、創業後5年生存率が向上する 【対象：誕生期の小規模事業者】

我が国の中小企業の5年生存率は81.7%と諸外国に比べて高い水準にあるようだが、コロナ禍で事業の不確実性が高まり、パラダイムシフトも起こっていることから、今後はこの数値を注視すべきである。

このため、管内の創業後間もない“アーリー・ステージ”にある小規模事業者を継続的に支援（追跡）し、5年生存率を継続的に測定するとともに、その向上を図る。



【成果指標と目標】

●管内小規模事業者の存続数

③新たなチャレンジを継続している（経営革新計画策定の促進と支援）

【対象：成長期・発展期の小規模事業者】

管内の小規模事業者の事業継続、すなわち生き残りをかけた、継続的なチャレンジを促進するため、経営革新計画策定件数を目標とする。経営革新計画の策定を契機に、日々の経営活動における事業計画策定の習慣化を促進する。

【成果指標と目標値】

●経営革新計画策定件数

④事業者が「終活」に取り組んでいる（事業承継支援及び廃業支援）

【対象：衰退期の小規模事業者】

管内の価値のある小規模事業者及びその技術や製品・サービス等の貴重な資源が失われないよう、円滑な事業承継に向けた支援を図る。また、残念ながら事業活動を停止する時期を迎え、その決断をした事業者に対する廃業の支援を行うことも重要であるため、いわゆる事業者の「終活」の支援に取り組むことを目指し、事業承継支援件数並びに廃業支援件数を目標とする。

【成果指標と目標値】

●事業承継・廃業支援件数

⑤地場産業と地域経済が活性化する（イベント開催及び企業のPR支援）

【対象：地域全体】

地域の産業にスポットが当たるイベント等の開催等を通じ、地場産業の商品・製品等を広く一般市民に周知し、草加の産業と“直接ふれあう”場の提供を行うとともに、地域における起業の機運の醸成等を図る。

また、地場産業の製品・商品等を地域ブランドとしてプロモーションすることによりブランド力の向上を図るとともに、小規模事業者の技術レベルとポテンシャルの高さを市内外に広く発信し、地場産業の振興と地域経済の活性化を目指す。

以上を踏まえ、イベント来場者数及び地域ブランドの新規認定事業者数を目標とする。

【成果指標と目標値】

●イベント来場者数 …… 年



## 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

①創業時から計画経営に取り組んでいる(創業計画の普及と策定支援)【対象：創業前の小規模事業者】

経営指導員の巡回指導及び窓口相談等の機会を通じて、計画経営の重要性の啓発及び策定の実践への動機づけを図る。創業支援セミナーを実施し、これをきっかけとして、創業計画並びに事業計画の策定につなげるとともに、必要に応じて専門家による支援を行う。

②100年企業に向け、創業後5年生存率が向上する 【対象：誕生期の小規模事業者】

創業支援当初から、経営指導員を中心に継続的な伴走による支援を行う。企業のPR、販路の確保・開拓、資金調達、経営相談、経営革新など、個々の事業者の事業成長フェーズや経営状況に即した、事業者が必要とする個別の支援を展開する。

③新たなチャレンジを継続している(経営革新計画策定の促進と支援)【対象：成長期・発展期の小規模事業者】

小規模事業者が着実な事業運営と持続可能な経営を図るため、自社の置かれた内部・外部の経営環境の把握と分析を通じ、新たな商品やサービスの開発、販売・提供方法の実践、販路開拓といった新たなチャレンジを促進する。需要に応じた事業計画の作成からフォローアップまでを伴走型支援で実現する。

④事業者が「終活」に取り組んでいる(事業承継及び廃業の支援)【対象：衰退期の小規模事業者】

今後増えてくる小規模事業者の円滑な事業承継、廃業時の清算手続きの支援など、ワンストップの相談支援機能の拡充を図るとともに、適宜、専門家等による必要な支援につなげるなど、最適な選択肢を提案していく。地域における事業者の最も身近な相談相手である経営指導員が、経営者本人が安心できる「事業者の終活」を支援する。

⑤地場産業と地域経済が活性化(イベント開催及び企業のPR支援)【対象：地域全体】

「草加商工会議所まつり」をはじめとするイベント等の開催を通じ、地場産業の商品・製品等を広く一般市民に周知するとともに、草加の産業と“直接ふれあう”場を提供する。

また、小規模事業者が産み出す製品・商品のブランド力の向上と、保有する技術力とそのポテンシャルの高さを市内外に広めていくため、製品や商品だけでなく、技術力自体をブランドの認定対象とし、効果的に発信していく。

#### ●目標と取組内容の関係

取組	3.1 地域経済 動向調査	3.2 需要動向 調査	4 経営状況 の分析	5 事業計画 策定支援	6 策定後の 実施支援	7 新たな 需要開拓
目標①「計画経営の実践」	○	◎		◎	◎	○
目標②「5年生存率」	○	○	◎	○	○	○
目標③「経営革新」	○	◎	◎	◎	◎	◎
目標④「終活の取組」	○		◎			
目標⑤「地場産業活性化」	○	○				○

注) 関連性: 関連性高い: ◎、関連性あり: ○

### 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] 小規模事業者に対し、景況感に関するアンケート調査を定期的実施しているほか、経営革新の計画策定段階等において、市場情報評価ナビ「MieNa」を活用して詳細な地域の市場分析を行ってきた。

[課題] アンケート調査や市場分析についてはこれまで取り組んできたものの、ビッグデータ等を活用した専門的な分析が十分ではなかったため、データの活用に積極的に取り組むとともに、幅広く情報提供を行う。

#### (2) 目標

	現行 (R1年度)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①小規模事業者アンケート						
実施事業者数	7社	60社	60社	60社	60社	60社
調査結果公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②統計分析・商圈分析の 公表回数						
RESAS・統計書分析	—	1回	1回	1回	1回	1回
MieNa分析回数	適宜	適宜	適宜	適宜	適宜	適宜

#### (3) 事業内容（情報収集・整理、分析を行う項目、手段・手法）

##### ①事業所のアンケート調査（LOBO調査ほか）

地域内の経済動向と業種業態ごとの景況やニーズを把握するために、小規模事業者に対して、アンケート形式による調査を実施する。

調査・分析結果を、小規模事業者支援における基礎資料とするとともに、多くの事業者の経営判断の貴重な材料となるよう、調査結果をホームページ等で随時公表する。

【調査対象】 管内の小規模事業者 60社

【調査項目】 売上高、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資、後継者、業界動向等

【調査手法】 郵送法、訪問聴き取り法を活用

【分析手法】 業況・売上高・採算D I（景気動向指数）の調査結果を経年比較するなどして分析結果としてとりまとめ、ホームページなどで公表する

##### ②RESAS、草加市統計書、MieNa等の活用

当地域における、効率的な地域経済の活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）や「草加市統計書」から、経営に役立つデータを収集して分かりやすく編集して事業者提供するとともに、商工会議所の経営指導員が市の産業経済の状況を統計的に確認することで、事業者支援の目標の明確化を図る。

また、市場情報評価ナビ「MieNa」等を活用しながら商圈分析を行い、その結果を事業者にフィードバックする。

【分析項目】 ・人口動態、移動人口の動向、消費動向、産業ごとの特性等（RESAS）  
・交通、産業、経済センサス、工業統計調査、全国消費実態調査等（草加市統計書）  
・町丁域（商圈）の規模、成長性、富裕度、吸引度、消費購買力等（MieNa）

- 【分析手法】
- ・「地域経済循環マップ・生産分析」、「まちづくりマップ・From-to分析」、「産業構造マップ」などのRESASに搭載されている分析機能を活用して分析
  - ・「草加市統計書」に掲載している統計データをグラフ等に置き換えて視覚的に分かりやすく再編集し、基本的な市の情報を事業者提供
  - ・事業者と経営指導員との協議により、今後狙いたい商圈を選定し、「Mi e Na」を用いて調査結果を商圈エリアごとに分かりやすくとりまとめて提供

#### (4) 成果の活用

- 情報収集データ、分析した結果は、ホームページに掲載し、広く管内事業者等に提供する。
- 資料としてまとめた調査結果の要約版を窓口等で配布する。
- 経営指導員等が巡回指導や窓口相談を実施する際に、説明用の資料として有効活用する。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

【現状】ICT技術と利用環境の向上により、経済・需要動向を含め、必要とする情報を比較的容易に入手することができる状況になってきてはいるが、地域の小規模事業者の多くは、ビジネスにその情報を活用しきれていないのが現状である。これまで、商工会議所の支援では、国・県・市等の施策についてパンフレット等による周知・相談が主たるものであり、個々の事業所に的確な情報を提供してきたとは必ずしも言い難いのが現状である。

【課題】従来、商工会議所として調査を実施していても項目が不足していたり、分析が不十分であったりしたので、そのような点を改善する必要がある。また、情報収集が困難な小規模事業者が新たな販路の開拓や新商品の開発に必要な「買い手のニーズ」について独自にアンケート調査を行うなど、個社の販路開拓や事業計画作成の検討材料づくりを支援することも課題である。

#### (2) 目標

	現行 (R1年度)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①ニーズ調査支援	—	1社	1社	2社	2社	3社
②草加ブランドの実態把握調査	—	1回	1回	1回	1回	1回
③展示会来場企業調査	—	1回	1回	1回	1回	1回
④商圈分析	5社	5社	5社	5社	5社	5社

#### (3) 事業内容（調査を行う項目、手段・手法）

##### ①新商品開発や販路開拓のためのニーズ調査支援

事業者が新商品開発や販路開拓などを行う際には、想定するターゲットのニーズやボリュームなどを的確に把握することが必要となることから、「Mi e Na」を用いた商圈分析に加え、アンケート調査や聞き取り調査を実施し、当該事業者のマーケティング戦略の立案に必要な顧客の生の声（個別の1次情報）を収集する支援を行う。

- 【関連事業者】 B to C 販路開拓に取り組む製造業や飲食業、サービス業等の事業者を想定
- 【サンプル数】 50～200 件程度（個社の状況に応じた規模で実施）
- 【収集項目】 顧客の生の声（商品・役務への要望、価格に対する感度、食品の場合は味・雰囲気などの好み、物品の場合は機能・サイズ・デザイン、従来商品との比較等）
- 【分析手段】 事業者と経営指導員との協議により、ターゲット顧客を選定し、アンケートまたはヒアリングを実施し、回答結果については、経営指導員が必要に応じて専門家の助力を得ながら、性別・年代別・地域別等を軸としたクロス集計等による分析等を実施し、分析結果を事業者にフィードバックする。
- 【調査・分析結果の活用】 調査を通じて得た情報や結果は、特定の業種に関する当該地域固有の貴重なデータであることから、情報の蓄積・共有を図るとともに、事業者へのアドバイス材料として活用する。事業者においては、販路開拓や商品戦略、マーケティング戦略等の見直しの参考材料として有効活用する。

## ②草加ブランドの実態把握調査

草加市の「モノづくりブランド」の認知度の把握のために、商工会議所が一般市民にアンケート調査を実施する。

- 【関連事業者】 製造業の事業者を想定
- 【サンプル数】 100～200 件程度
- 【収集項目】 認知度、魅力度、ブランド力向上につながる意見等
- 【分析手段】 アンケートまたはヒアリングを実施し、草加商工会議所まつり等のイベントでの聞き取りや郵送・メール等により回答を入手する。回答結果については、経営指導員が性別・年代別・地域別等を軸としたクロス集計等による分析を行う。
- 【調査・分析結果の活用】：モノづくりブランドの認知度を継続的に測定し、データを蓄積するとともに、調査の実施機会を通じてブランド力と知名度の向上を図る。調査結果についても公表し、事業者にフィードバックする。

## ③展示会来場企業の実態把握調査

小規模事業者が出展する「埼玉東部工業展 in さいたまスーパーアリーナ」（東部広域商工団体連絡協議会主催）や、その他の展示会等において、来場者や商談先を対象にアンケート調査を実施し、企業の属性、来場目的や入手したい情報、取引条件などについて情報を蓄積し、今後の出展時の企画等において活用する。

- 【出展事業者数】 小規模事業者 15 社程度
- 【調査対象事業者】 来場した製造業の企業等を想定
- 【収集項目】 ①製品に関する評価、②製品の改善点、③取引条件等
- 【調査・分析結果の活用】 展示会の来場企業、商談先に対して実施したアンケートについて、経営指導員がデータ入力・集計・分析等を行う。その結果を出展企業にフィードバックすることで、次回出展時の企画や商談の方法等の改善につなげる。さらに、分析結果を公表し、幅広く小規模事業者の出展意欲を喚起する。

## ④商圏の把握・分析

小規模事業者が自社の商品・サービスの新たな販路開拓をより効果的かつ効率的に行うためには、今後狙うべき商圏の状況を把握することが重要である。そこで商工会議所において、商圏の把握を支援し、検討と打つべき手立ての有効性・実効性を高める。

- 【対象事業者】 B to C 販路開拓に取り組む製造業や飲食業、サービス業等の事業者を想定
- 【収集項目】 商圏内人口（町別、男女別、年度ごとの増減等）、競合他店、交通量等

【分析手段】 事業者と経営指導員との協議により、今後ターゲットする商圏を選定し、市場情報評価ナビ「Mi e Na」等を活用しながら商圏分析を行い、経営指導員が調査結果を商圏エリアごとに分かりやすくとりまとめて、事業者にフィードバックをする。

【分析結果の活用】 販路開拓や商品戦略、マーケティング戦略等の見直しの参考材料として有効活用する。

#### 4. 経営状況の分析に関すること

##### (1) 現状と課題

[現状] 窓口相談や巡回指導等を通じて小規模事業者の経営状況を伺うと、その多くが主体的に経営状況分析に取り組んでいない現状があるため、商工会議所としては外部専門家等と連携するなどして、経営分析の実施と定着に向けた支援を行っている。なお、令和2年度においては、コロナ禍により巡回指導が行えず、さらに各種セミナーについてもその多くが開催できなかった。

[課題] 商工会議所において小規模事業者の経営分析を実施しているものの、データ入力の効率化等を図るため、BIZミル等の分析ツールの操作を熟知した職員を育成し、対応力を強化していく必要がある。さらに、現在の経営指導員等の職員は高度・専門的な知識やスキルを必ずしも十分に備えていないため、それらの向上に向けた取組も課題である。また、セミナーについては、コロナ禍を契機として、リモート等の方式で開催することが必要となっている。

##### (2) 目標

	現行 (R1年度)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①窓口相談・巡回指導等からの経営分析件数	50件	130件	130件	130件	130件	130件
②セミナー等からの経営分析件数	10件	10件	10件	10件	10件	10件
総分析件数	60件	140件	140件	140件	140件	140件

##### (3) 事業内容

###### ①窓口相談・巡回指導等を通じた経営分析

小規模事業者の持続的な経営を実現するためには、事業所を取り巻く経営環境や顧客ニーズの動向等を知る必要があることから、これまで経営改善普及事業として実施してきた小規模事業者経営改善資金（マル経資金）相談の際に一部の事業者に行ってきた経営分析を、今後は経営指導員による巡回指導・窓口相談、各種セミナー・個別相談会等の機会を通じて、小規模事業者に対して行う。

また、小規模事業者経営改善資金（マル経資金）の推薦事業所をはじめ、巡回指導、窓口相談等による各種相談を利用した小規模事業者を対象に、財務分析並びにSWOT分析を実施し、分析結果を小規模事業者へフィードバックしつつ、経営指導員が分析結果を用いて今後の事業展開のための適切な助言・支援を行う。

- 【対象者】 巡回指導・窓口相談の小規模事業者の中から 50 社  
【分析項目】 安全性分析、収益性分析、効率性分析、成長性分析、キャッシュフロー分析（売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等）  
【分析手法】 エクセルシート、「BIZミル」を適宜活用し、経営指導員等が分析を行う。

## ②セミナー等を通じた経営分析

経営に関係する各種セミナーを開催する際には、経営分析が必要な事業者の発掘に努めるとともに、巡回・窓口相談などの機会を通じて経営指導員が対象事業者の掘り起こしを行う。さらに、その後の経営計画策定にまでつなげていく。

- 【対象者】 経営に関するセミナー参加者 10 社  
【募集方法】 商工会議所ホームページ及び窓口相談からの紹介等  
【実施回数】 各セミナー年 1 開催程度（1 開催につき 4～5 講義（回・日）程度を想定）  
【参加者数】 各セミナー定員 20～30 人（社）  
【分析項目】 定量分析として「財務分析」と、定性分析として「SWOT分析」を実施  
財務分析：安全性分析、収益性分析、効率性分析、成長性分析、キャッシュフロー分析（売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等）  
SWOT分析：強み、弱み、脅威、機会 等  
【分析手法】 「BIZミル」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを適宜活用し、経営指導員等が分析を行う。

## （４）分析結果の活用

- 分析結果は当該事業者にフィードバックし、日々の経営管理に役立てていただくとともに、簡単な分析をする習慣を身に付けていただく。
- 事業計画の策定等に活用していただく。
- 「BIZミル」等を用いてデータベース化した分析結果は、内部共有を図り、経営指導員等の知識の拡充、スキルアップ等に活用する。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### （１）現状と課題

[現状] 商工会議所ではこれまで、小規模事業者の持続的な経営を実現するため、計画経営を普及することを命題とし、創業時の計画策定、成長期の経営革新計画の策定の支援と普及に注力してきた。策定の実績は着実に伸びているが、経営指導員等が行う事業者の中長期的な事業計画策定に向けた支援に対しては巡回数が少ないため、十分とは言えない状況である。

[課題] 前述のとおり、計画策定支援に商工会議所の経営資源を多く投入して取り組んできたが、その支援にゴールはない。いまだ、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透しない部分（塗り残し）が存在するため、リモートを活用したセミナーの開催、専門家派遣の運用方法の改善など、これまでの実績を活かしながらも昨今の事業者の実情を踏まえたより効果的な支援を展開する必要がある。

### （２）支援に対する考え方

雇用の創出や地域経済活性化を図り、地域内の創業者数増加のため、草加市と連携して創業セミナー等を開催する。必要により専門家も交え、創業前における事業計画の策定支援を通じて、資金調達及び補助金の活用なども含めた創業に至るまでの支援を行う。

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促すことは困難であるため、事業計画策定セミナー等のカリキュラムを工夫するなどにより、経営分析を行った事業者が事業計画策定に取り組めるよう支援を図る。

併せて、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性が高いものを選定し、事業計画の策定に主体的にチャレンジしてもらえようつなげていく。

・ 経営分析実施企業数 **140** 社

・ 持続化補助金申請を契機 **100** 社 ※令和2年度は9月末時点で132社

対象企業数 **240** 社 → 計画策定 **70** 社  
(策定率 約 **30%**)

### (3) 目標

	現行 (R1年度)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	67件	70件	70件	70件	70件	70件
創業計画(契機)	17件	20件	20件	20件	20件	20件
経営革新計画・ 持続化補助金等 (契機)	50件	50件	50件	50件	50件	50件

### (4) 事業内容

創業希望者等には「創業セミナー」、経営分析を行った事業者等には「経営革新セミナー」などを案内し、計画策定のノウハウと啓発機会を提供する。

また、持続化補助金を申請した事業者に対し、持続化補助金の取組内容をベースにビジネスプランへとステップアップさせることを促し、経営革新計画の策定につなげる。

【支援対象】 創業希望者、経営分析を行った事業者、持続化補助金等を申請した事業者等

【募集方法】 商工会議所ホームページ及び窓口相談からの紹介等

【実施回数】 各セミナー年1開催程度（1開催につき4～5講義（回・日）程度を想定）

【参加者数】 各セミナー定員20～30人

【カリキュラム例】

<創業セミナー>

第1回：自分の想いを知り創業に向けた第一歩を踏み

第2回：マーケティングとは何か、ターゲットについて考える

第3回：店舗を訪問し、创业者の声を聞く

第4回：財務（資産管理、収支管理、資金調達）を学び、数値計画を策定する

第5回：事業計画を再確認し、外部に向けて発信する

<経営革新セミナー>

第1回：将来ビジョンの策定、現状把握（内部関係）

第2回：現状把握（外部関係）、事業展開の検討

第3回：目標設定（数値関係）

第4回：行動計画を考える

【手段・手法】 事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員がフォローし、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。策定支援中さらには策定後、「B I Z ミル」等を用いて経営状況の分析を行い、継続的にモニタリングする。

## 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

【現状】 経営指導員の巡回指導により、計画策定後のフォローと併せて策定後の経営状況及び支援の内容に応じて、専門家の派遣にもつなげている。商工会議所はこれまで、小規模事業者の持続的な経営を実現するための計画経営の普及を事業者支援の命題とし、そのきっかけづくりとして創業時の計画策定、成長期の経営革新計画の策定支援に注力してきた結果、策定の実績は着実に伸びている。しかしながら、経営指導員等が行う事業者の中長期的な事業計画策定に向けた支援に対して、巡回数が事業者によってバラツキがあるなど、すべての事業者に十分な対応がなされていない現状がある。

【課題】 今後は、伴走型支援の形にまで巡回指導の質を高めていくため、小規模事業者に対する巡回回数を増やすとともにフォローアップの充実を図ることが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

経営指導員による積極的な巡回指導を展開し、事業計画の進捗状況の確認を確実に行うとともに、専門家とも連携し、伴走型の指導・支援を行っていく。小規模事業者の成熟度に応じた事業計画をコーチングにより作成し、小規模事業者の持続的発展を図る。また、創業後の事業継続についても同様に伴走型で支援を行う。

創業や経営革新、補助金の申請を契機に、事業計画を策定しているすべての事業者を指導の対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。また、「B I Z ミル」等のデータを経年蓄積できる経営支援ツールを積極的に活用する。

### (3) 目標

	現行 (R1年度)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ 対象事業者数	10件	70件	70件	70件	70件	70件
頻度（延回数）	30回	220回	220回	220回	220回	220回
売上増加事業者数	3社	10社	10社	10社	10社	10社
利益率5%以上 増加の事業者数	3社	10社	10社	10社	10社	10社

## (4) 事業内容

### ①経営指導員によるフォローアップ

事業計画を策定した小規模事業者を経営指導員が定期的に訪問する。策定した70社（令和3年度ベース）について支援ニーズや状況等の条件によって3つのセグメントに分けて訪問頻度を設定し、①2か月に1回（10社）、②四半期に一度（20社）、③年2回（40社）とする。ただし、事業者からの申出等により随時対応する。

なお、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には、担当以外の他の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず取り入れ、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

### ②専門家派遣を含めた個別支援

業務に特化した経営課題については、経営指導員が、地域プラットフォーム（ミラサポ活用）や埼玉県、草加市、地域金融機関、外部専門家等と連携を図りながら、小規模事業者の抱える経営課題に対してよりきめ細かな支援を行う。専門的な課題等については、専門家派遣を活用することにより、需要開拓に向けた支援、新事業の展開等、売上拡大、利益確保に向けた支援を展開する。

なお、外部専門家の個別指導の際には商工会議所職員を同席させ、支援能力向上のためのOJT研修の場として積極的に活用する。

## 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] 小規模事業者自らが販路開拓を行う際に、小規模ゆえに単独で広報戦略を実行することが困難であることや、ITに関するスキルを習得する機会が少ないことなどから、単独では思うような効果が得られないケースが数多く散見される。そのため、商工会議所では、広報、展示会等、ITの3つの施策を中心に支援を行うことで、小規模事業者の販路開拓につなげている。また、近隣市町と連携して「埼玉東部工業展」を開催し、個別企業の出展支援を行っている。

[課題] これまで前述のような支援を実施してきたものの、展示会出展の事前・事後のフォローが十分ではなかった。特に、コロナ禍により、オンライン方式による打合せや商談等の機会が急増していることから、実施上のアドバイスやICTに関する技術的な支援も含めて事業展開していくことが今後の課題と言える。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の販路開拓を支援するため、多様なメディアを活用した事業者PRの広報支援を行うとともに、展示会やビジネス交流会（商談会）への参加を支援し、ビジネスチャンスの拡大を図る。

展示会の出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を確実に行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。また、コロナ禍により、オンライン方式やハイブリッド方式による開催の潮流も生まれていることから、画像や動画の作成及びアップロード、オンライン商談のなど、サイト開設やオンライン商談を実施する上で必要な支援を行う。

### (3) 目標

	現行 (R1年度)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 広報支援						
個社のPR	100社	100社	100社	100社	100社	100社
B to C売上増加率 20%	—	10件	10件	10件	10件	10件
② IT活用支援						
相談会の開催回数	12回	12回	12回	12回	12回	12回
新規取引先開拓数	—	12件	12件	12件	12件	12件
③ 東部工業展						
出展事業者数	15社	15社	15社	15社	15社	15社
商談件数	300件	300件	300件	300件	300件	300件
成約件数	30件	30件	30件	30件	30件	30件

### (4) 事業内容

#### ① 多様なマスメディアを活用した事業者の広報支援

草加市内の事業者の中で、特に新商品・サービスを展開した事業者やイベントを実施する事業者等が広報戦略を実行する際に、草加商工会議所が有するネットワークや職員の人脈を最大限に活用して、事業者をマスメディアや新聞等で紹介していただく。

- ・草加市報「広報そうか」
  - ・テレビ埼玉
  - ・インターネットラジオ
  - ・埼玉新聞
  - ・日刊紙の地域版
  - ・商業ビルの大型ビジョン
  - ・日刊紙の地域版
  - ・地元ケーブルテレビ
  - ・クーポン付きチラシ
- など

以上のようなメディアを活用することで、低コストかつ即効性のある事業者の知名度向上、販路開拓の支援を行う。

#### ② ホームページ、ソーシャルメディア等のITの活用支援

##### 【ホームページの活用支援】

ホームページを作成していても、分析や更新が不得手な事業者が数多く散見されることから、IT相談会を毎月実施するほか、必要に応じて専門家を派遣する。ホームページへのアクセス状況の解析や、自社の戦略との整合性を分析することで、アクセス数増加の取組を考えるなど、今後の商品戦略や販路開拓に活かしていただく。

##### 【ソーシャルメディア（SNS）の活用支援】

Facebook 等のSNSを効果的な集客やPRにつなげようと活用する事業者は増えてきているものの、目的を達成するまでには至っていないケースが多い。そのため、経営指導員が巡回訪問時に活用状況等を確認し、草加商工会議所ホームページ「そうかシティ」の活用や販路開拓用に設置したFacebook ページ等を周知し、有効活用を促す。

また、問題解決が事業者単独では難しい場合は、ITに精通した専門家を派遣し、問題解決に努める。

### ③東部工業展の出展支援（「彩の国ビジネスアリーナ」との同時開催）

埼玉県東部地区の商工団体（草加市、越谷市、三郷市、八潮市、吉川市、松伏町の各商工会議所・商工会）で連携し、取引の拡大、技術交流、情報交換等を目的とした「埼玉東部工業展」を開催する。出展企業のブースでの商品PR等のアドバイスや、他企業とのマッチングの橋渡し役として支援することで、単に出展したことで満足させず、引き合いや売上に繋げる支援を行う。「彩の国ビジネスアリーナ」等において、商工会議所がブースを借り上げ、管内の小規模事業者に出展機会を提供し、販路の拡大につなげる。商談でのプレゼンテーションに関する事前の助言・指導を行うとともに、事後には名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

※参考「彩の国ビジネスアリーナ」は、2日間にわたり、県内外から、のべ約1,000名が来場する埼玉県が主催する展示会で、100程度の展示ブースがある。令和2年度は、コロナ禍により、オンライン開催に変更された。今後、ハイブリッドを含めてオンライン方式が継続する可能性もあるため、出展方法も含め、出展する事業者に必要な支援を行う。

【支援対象】 販路開拓に取り組む管内の製造業の小規模事業者 15社程度

## 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] 商工会議所の常議員会等で、経営発達支援事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行い、承認を得たものについては商工会議所のホームページにおいて公表している。

[課題] 地域の幅広い関係者が小規模事業者の支援策に関する情報と課題を共有しながら解決策を議論する場を定期的に設け、実効性を備えた事業の評価・改善システムとして定着させていくことが課題となっている。

### （2）事業内容

○草加市自治文化部産業振興課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、金融機関支店長等をメンバーとする「協議会（評価検討委員会）」を毎年開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

＜メンバー案＞

・草加市産業振興課 ・日本政策金融公庫 越谷支店 ・埼玉りそな銀行 草加支店  
（※ 埼玉縣信用金庫草加支店、武蔵野銀行 草加支店、青木信用金庫 谷塚支店）

○協議会（評価検討委員会）の評価結果は、商工会議所の正副会頭会議等にフィードバックした上、事後の事業実施方針等の見直しに反映させるとともに、計画中は草加商工会議所のホームページに公表することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。



## 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] 日本商工会議所が主催する研修をはじめ、埼玉県商工会議所連合会が主催する「職員研修」や中小企業大学校が主催する研修に経営指導員が年間1回以上参加することで、売上や利益を確保することを重視した支援能力の向上を図っている。若手経営指導員については、中小企業大学校が主催する「税務・財務診断」研修及び「経営診断基礎」研修に参加し基礎知識を取得するとともに、ベテラン経営指導員や専門家と同行するなどチームで小規模事業者を支援すること等を通じて、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJTにより伴走型の支援能力の向上を図っている。また、職員全体研修会として、税務研修会、情報交換会を開催するほか、経営指導員の勉強会（事業計画書の作成、各種補助金申請等の作成）を開催し、組織内で経営指導員のノウハウを共有している。

[課題] 草加商工会議所が掲げる、小規模事業者支援スキームの中で最も重視する「ステップ0（ゼロ）」を実施するノウハウが職員全般に不足しており、それを実施・体現できる人材の育成が大きな課題となっている。具体的に、支援「ステップ0（ゼロ）」を実施する際のスキルやノウハウとして経験は重要な要素ではあるが、①事業者とのコミュニケーション能力、②洞察力、③消費経済動向並びに金融や支援施策に関する知識、④支援策を選択・組み合わせる能力などが必要となる。コロナ禍も相まって事業環境が劇的に変化し、小規模事業者の経営課題も多様化している中、前述の現場で細やかな支援を展開するために必要な研修が総合的もしくは都度ピンポイントで実施されるわけではないため、必要な知識やスキルを効率的に習得できる草加商工会議所独自の仕組みづくりが課題と言える。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上を図るため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び埼玉県商工会議所連合会が主催する「職員研修」や中小企業大学校が主催する研修に計画的に経営指導員等を派遣する。

#### ②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員がチームを組み、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の底上げを図る。

経営指導員が専門家派遣に同行し、経営診断スキルや経営相談、計画策定支援に関するノウハウ等の習得を図る。

#### ③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が講師となり、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月2回、年間24回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

#### ④データベース化

担当経営指導員等が経営カルテシステムやBIZミルにデータ入力を行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、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。

## 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] 日頃からの相談支援業務や実施事業を通じて、草加市自治文化部産業振興課、埼玉県内の商工会議所、日本政策金融公庫、管内の金融機関、ハローワーク、民間コンサルティング会社などと、情報共有及び連携を図っている。

[課題] 近年の社会状況の変化に加えてコロナ禍も相まって事業環境が大きく変化し、事業者の支援課題も多様化・複雑化していることから、多様な支援メニューに対応することが課題となっている。

### (2) 事業内容

#### ①経営改善貸付推薦団体連絡協議会

日本政策金融公庫越谷支店及びその管内の経営指導員を対象に、支援のノウハウや事業計画策定等についての情報交換を年4回程度以上行う。

#### ②東部地域商工団体及び産業振興行政連絡会議

埼玉県東部地域振興センター管内の支援機関を対象に、支援のノウハウや管内経済環境・市場動向等についての情報交換を年4回程度以上行う。

#### ③市内金融機関との情報交換会

管内の小規模事業者の資金需要や支援の現状について情報交換を年2回程度以上行う。

#### ④東部地域商工団体連絡協議会

埼玉県東部地域の商工団体(越谷市、三郷市、八潮市、吉川市、松伏町の各商工会議所・商工会)を対象に、支援の現状、支援のノウハウ等についての情報交換を年3回程度以上行う。

#### ⑤事業の評価検討委員会

外部有識者(行政関係者、税理士、経営コンサルタント等)を活用した評価検討委員会を開催し、各事業の評価及び見直しを年1回行う。

## 11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] 草加商工会議所では、草加市をはじめ多様な関係機関との連携のもと、草加市の地場産業の振興、地域経済活性化に資する多様な事業に取り組んでいる。

[課題] コロナ禍により経済情勢の不確実性が高まる中、地域において市の補助金等が有効に活用されるよう、事業者の経営実態の把握とより効果的な補助金の制度設計のための提言を継続していくことが引き続き課題である。また、事業や取組のマンネリ化を避けるため、事業のブラッシュアップや、継続の是非の妥当性を判断しながら実施事業の取捨選択、内容や手法等についての更新や見直しが課題となっている。

## (2) 事業内容

### ①草加地域経済活性化事業実行委員会【商工会議所と草加市・関係機関による連携】

草加市の地域経済活性化に資する補助金事業である「草加地域経済活性化事業」に関し、制度設計に関する提言を行うとともに、認定及び支給事務等の効率化を図る。

＜令和2年度における草加市の主な施策＞

- ・市内事業者等設備投資支援事業
- ・市内事業者等飛沫感染防止対策設備投資支援事業
- ・市内リフォーム補助業、市内リフォーム補助業（飛沫感染防止対策）

#### 【構成メンバー】

- ・草加商工会議所
- ・草加市
- ・草加市工業会連絡協議会

#### 【委員会開催回数】年4回程度

#### 【商工会議所の役割】

- ・制度設計の提言
- ・事業の運営
- ・草加商工会議所のホームページ等による周知

### ②草加モノづくりブランド実行委員会【商工会議所・草加市・関係機関による連携】

草加市との連携により、「草加モノづくりブランド実行委員会」を設置して「草加モノづくりブランド認定制度」を制定し、草加市内で製造された優れた特徴のある製品や技術、食品を「草加モノづくりブランド」として認定している。

製品等の知名度と信頼を高め、全国に広く情報発信することにより、販路の拡大や市内産業の活性化を図ることを目的としている。

平成18年よりスタートしたこの制度により、令和2年10月現在、現在37ブランドが認定されている。



#### 【構成メンバー】

- ・草加商工会議所会頭【委員長】
- ・草加市産業振興担当部長
- ・知識経験者（コンサルタント・弁理士・発明協会埼玉県支部）
- ・関係機関等（埼玉県・埼玉県産業技術総合センター・埼玉県中小企業振興公社・埼玉りそな産業協力財団）
- ・市内工業関係者（草加商工会議所工業関係部会長）

資料：「あつ、そうか.net」ホームページ

#### 【委員会開催回数】年3回程度

#### 【商工会議所の役割】

- ・審査等の運営、認定証の交付
- ・マスコミ等へのPR
- ・展示会への出展支援
- ・草加商工会議所のホームページ等による周知
- ・アドバイザー派遣

**③草加地区雇用対策協議会【草加公共職業安定所管内の商工団体・行政・他関係機関による連携】**

関係機関との連携のもと、就職面接会を実施し、管内の企業とのマッチング機会を提供し、草加公共職業安定所管内の若者等の地元就職のJ・I・Uターンを促進する。

**【構成メンバー】**

- ・草加商工会議所
- ・八潮市商工会
- ・三郷市商工会
- ・草加市
- ・八潮市
- ・三郷市
- ・草加公共職業安定所

**【協議会開催回数】**年4回程度

**【商工会議所の役割】**

- ・制度設計の提言
- ・事業の運営
- ・草加商工会議所のホームページ等による周知



**④東部広域商工団体連絡協議会（TSK）【県東部地区の5市1町の商工団体による連携】**

埼玉県東部地区の商工団体（草加市、越谷市、三郷市、八潮市、吉川市、松伏町、各商工会議所・商工会）で連携を図り、職員研修会を実施するほか、取引の拡大、技術交流、情報交換等を目的とした「埼玉東部工業展」を合同で開催する。

**【構成メンバー】**

- ・草加商工会議所
- ・越谷商工会議所
- ・三郷市商工会
- ・八潮市商工会
- ・吉川市商工会
- ・松伏町商工会

**【協議会開催回数】**年5回程度

**【商工会議所の役割】**

- ・職員研修会の企画・運営
- ・工業展開催の準備・運営
- ・出展事業者の募集

(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8月現在)

(1) 実施体制

【商工会議所の経営発達支援事業実施に係る実施体制】

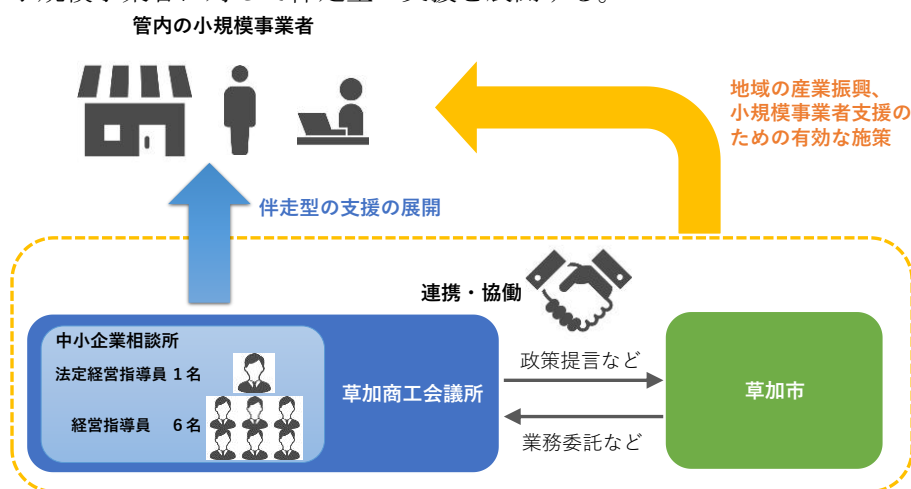
担当部署	中小企業相談所
事業実施に関わる職員	・法定経営指導員 1名 (中小企業相談所) ・経営指導員 6名 (中小企業相談所)
役割	小規模事業者の伴走支援、地域経済の活性化に取り組む

【草加市の経営発達支援事業実施に係る実施体制】

担当部署	自治文化部産業振興課
事業実施に関わる職員	担当職員 13名
役割	地場産業の振興、地域経済の活性化に取り組む

【草加商工会議所と草加市の共同体制・経営指導員の関与体制 等】

草加市と連携のもと、施策の現場では、法定経営指導員の指揮のもと、経営指導員が実働部隊となり、小規模事業者に対して伴走型の支援を展開する。



**(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当該経営指導員の氏名、連絡先**

■氏名： 芳賀 祥平

■連絡先： 草加商工会議所 TEL. 048-928-8111

**②当該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及び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提供等を行う。

**(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先**

**①草加商工会議所**

〒340-0016

埼玉県草加市中央2丁目16番10号

草加商工会議所 中小企業相談所

TEL:048-928-8111 FAX:048-928-8125 E-mail: sokacci@sokacity.or.jp

**②草加市**

〒340-8550

埼玉県草加市高砂1丁目1番1号

草加市自治文化部

産業振興課

TEL: 048-922-3477 FAX:048-922-3406 E-mail: sangyosinko@city.soka.saitama.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)

	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額	137,250	137,250	137,250	137,250	137,250
中小企業相談所	119,850	119,850	119,850	119,850	119,850
商工業振興費	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500
調査・広報費	8,900	8,900	8,900	8,900	8,900

(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、埼玉県補助金、草加市補助金

(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。

