

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	三郷市商工会 (法人番号 5030005005912) 三郷市 (地方公共団体コード 112372)
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～令和 12 年 3 月 31 日
目 標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者が、事業計画に基づき、経営の PDCA サイクルを回すことを目指す。 【目標②】小規模事業者が、競争力の強化や業務効率化に向けて主体的に IT を活用することを旨とする。 【目標③】売上悪化、後継者不足による廃業が減少することや、新規創業者が増加することを旨とする。 【目標④】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すことを旨とする。
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者が経営環境の変化を捉えるため、また当会が小規模事業者に的確な支援を実施するために、「三郷市景気調査」や「三郷市小規模事業者景気調査」を実施する。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の商品について、消費者やバイヤーのニーズへの適合や競合との差別化を図るため「展示会・商談会でのバイヤー向け調査」を支援する。また調査結果を基に、商品のブラッシュアップを支援する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が自社の経営状態を客観的に把握するために、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。 6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、新たな取組（経営革新や事業の再構築等）に資する事業計画策定を支援する。また「事業承継のための事業計画（第二創業計画等）策定支援」や「創業計画策定支援」も実施する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 小規模事業者が、事業計画に基づき、経営の PDCA サイクルを回すために、前項で策定したすべての事業計画等を四半期毎にフォローアップする。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「展示会・商談会の出展支援」や「ホームページ・SNS の開設支援」を実施する。
連絡先	三郷市商工会 指導課 〒341-0041 埼玉県三郷市花和田 650-4 TEL: 048-952-1231 FAX: 048-952-3432 E-mail: info@3310.biz 三郷市 地域振興部 商工観光課 商工労政観光係 〒341-8501 埼玉県三郷市花和田 648-1 TEL: 048-930-7721 FAX: 048-953-7116 E-mail: syoukou@city.misato.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 三郷市の概況

三郷市（以下、当市）は、埼玉県県の東南端に位置し、都心から最近地点 15km、最遠地点で 24km にあり、面積は 30.22 ㎢で、南北は 9.5 km、東西は 5.6 km ある。地域の地形は低平にて殆ど高低なく、北から南に向かってわずかに低くなっている。西に中川、東に江戸川、南に小合溜井と水に囲まれた土地で、北は吉川市、南は東京都葛飾区、東は千葉県流山市、松戸市、西は草加市、八潮市と接している。

市内には JR 武蔵野線三郷駅、新三郷駅、つくばエクスプレス線三郷中央駅がある。自動車道では、東京外環自動車道、常磐自動車道、首都高速道路が交差する三郷ジャンクションがあるなど、非常に交通利便性の高い街である。

三郷市商工会（以下、当会）は、当市唯一の商工団体のため、当会の管轄区域は当市全域である。

■ 三郷市の立地・交通



【三郷ジャンクション】



【三郷中央駅】

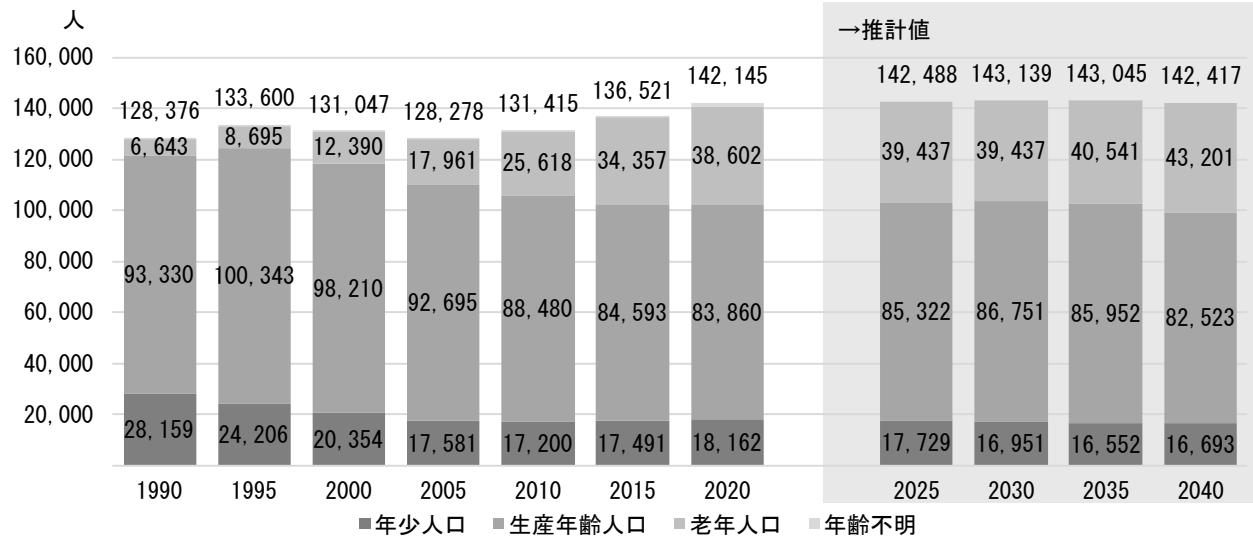
イ 人口推移

令和 6 年 10 月 1 日時点の人口は 142,215 人である。（住民基本台帳）

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成 17（2005）年の 128,278 人から増加傾向にあるが、今後は減少することが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

■人口推移



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

ウ 特産品・観光資源

(a) 特産品・観光資源

当市は、つくばエクスプレスの開通や、東京外環自動車道の延伸により、交通利便性の向上が図られているとともに、大型商業施設である「ピアラシティみさと」や「新三郷ららシティ」等の県内外から集客が見込める大型店が進出している。

また、MISATO HANABI ga NIGHT2024（花火大会）や産業フェスタ（商工まつり、農業祭）、misatostyle（Jazz とグルメの祭典）など、三郷市の魅力をPR できるイベントの実施・後援・支援や、観光案内板の設置、地域ブランドの育成、公式マスコットキャラクター「かいちゃん&つぶちゃん」の制定など、観光振興に関する様々な取組を行っている。

特産品では、都心へのアクセスの良さなどから都市型農業が盛んである。なかでも、「小松菜」は埼玉県が全国2位の収穫量を誇り、三郷市は主産地となっている。小松菜を使用した「小松菜カステラ」や「小松菜せんべい」等が特産品となっている。また、枝豆をはじめとする新たな特産品の開発も進められている。

当市は、美しい自然が広がる水と緑に囲まれた平安時代以前からの雅な歴史が数々残されている歴史ある街で、市内の文化財や公園、河川敷、スポーツ施設など今ある環境に観光資源としての魅力を付加し、その情報を三郷市情報発信スペース「ららほっとみさと」（大型商業施設「ららぽーと新三郷」内に設置された三郷市情報発信スペース）等から発信するとともに、河川や公園の空間を利用したイベントの開催、観光協会ホームページ、パンフレット、観光案内版を活用した積極的な情報発信を行い、三郷市のイメージアップ、知名度アップを図っている。

上記のような取組をしているものの県外、市外居住者への観光や特産品の認知度はまだまだ低く、観光資源の再発見と情報発信、都市型観光の開発、観光を促進するための方策の検討が課題となっている。



【IKEA 新三郷】



【ららぽーと新三郷】



【コストコ新三郷倉庫店】



【misato style】



【ららほっとみさと】

(b) 三郷市推奨品制度

三郷市推奨品は、三郷市産原材料使用の製品・商品または開発・製造・加工の最終段階が三郷市で行われた製品等を三郷市商工会が認定する制度である。消費者の信頼やブランド力を高め、需要拡大、販路拡大を支援することを目的としている。

新型コロナウイルス感染症の影響で、認定を一時ストップしていたものの、今後は、この制度への登録商品・製品を増やすとともに、認知度をあげるための取組を行う。



【小松菜カステラ】



【三郷インター最中】



【三郷のプリンす】

エ 産業

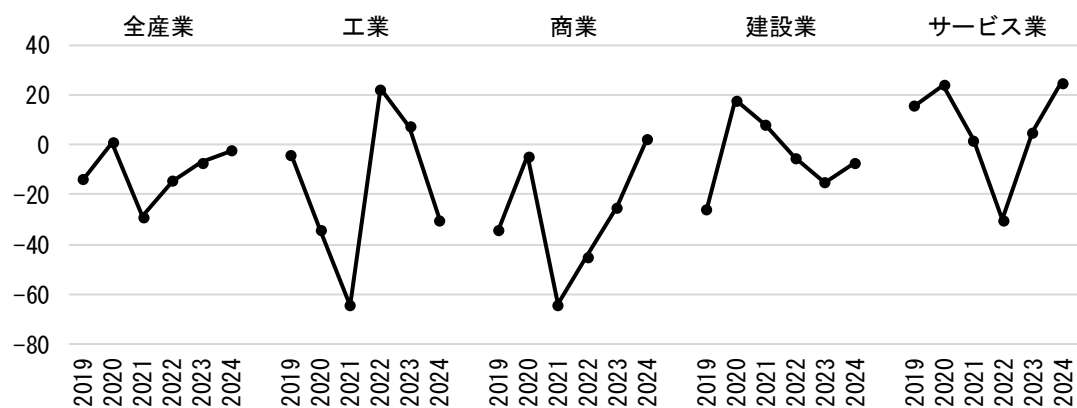
(a) 業種別の景況感

当会が実施している「三郷市景気調査報告書」より景況感（売上DI）を確認する。

全産業では、新型コロナウイルス感染症の影響が大きかった 2021 年を除けば、比較的安定した推移をしている。一方、多くの年でマイナス値となっており、景況感が厳しい状況が読み取れる。

業種別にみると、商業にてマイナス値が大きくなっており、厳しい経営環境であると推測できる。

■ 売上DI（各年2月期、前年同期比）



出典：三郷市商工会「三郷市景気調査報告書」

(b) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当市の事業所数は、平成 24 年が 5,514 者、令和 3 年が 5,154 者である。

上記のうち小規模事業所数は、平成 24 年が 4,318 者、令和 3 年が 3,684 者であり、9 年間で 14.7%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、製造業（△294 者）、卸・小売業（△148 者）、宿泊・飲食業（△110 者）の減少数が多い。一方、情報通信業や医療、福祉では増加がみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報 通信	卸・ 小売	宿泊・ 飲食	医療、 福祉	他サー ビス	その他	計
平成24年									
事業所数	651	1,262	19	1,131	503	253	995	700	5,514
小規模事業所数	620	1,184	15	707	333	113	731	615	4,318
平成28年									
事業所数	638	1,136	17	1,156	468	316	969	711	5,411
小規模事業所数	599	1,046	14	681	284	122	697	603	4,046
令和3年									
事業所数	648	984	30	1,025	398	374	975	720	5,154
小規模事業所数	603	890	26	559	223	116	668	599	3,684
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△3	△278	11	△106	△105	121	△20	20	△360
増減割合	△0.5%	△22.0%	57.9%	△9.4%	△20.9%	47.8%	△2.0%	2.9%	△6.5%
小規模事業所数	△17	△294	11	△148	△110	3	△63	△16	△634
増減割合	△2.7%	△24.8%	73.3%	△20.9%	△33.0%	2.7%	△8.6%	△2.6%	△14.7%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(c) アンケートからみた経営上の問題点

前述の「三郷市景気調査報告書」より経営上の問題点を確認する。

いずれの時点においても「売上減少」「利益減少」「求人難」の回答割合が高くなっている。また、令和 6 年 2 月期では「利益減少」が 38.1%と高くなっており、原材料・エネルギー・人件費の高騰により、利益が減少している事業者が多いことが読み取れる。

また、回答割合は低い「後継者難」が令和 2 年 2 月期の 7.7%から、令和 6 年 2 月期には 11.9%と上昇していることから、事業承継に直面する事業者が増えていることが推測できる。

■経営上の問題点

	令和 2 年 2 月期	令和 6 年 2 月期
売上減少	29.9%	35.0%
利益減少	30.9%	38.1%
求人難	36.1%	25.6%
資金繰り難	7.2%	11.3%
借入困難	1.5%	0.4%
後継者難	7.7%	11.9%
その他	11.3%	4.4%

出典：三郷市商工会「三郷市景気調査報告書」

(d) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_商業・サービス業

市内には、大型店の出店（IKEA 新三郷、ららぽーと新三郷、コストコ新三郷倉庫店、イトーヨーカドー三郷店、スーパービバホーム三郷店、ヤマダ電機テックランド三郷店等）があり、近隣にもイオンレイクタウン（越谷市）、ケーズデンキ、イオンタウン（吉川市）等々が出店している。また、コンビニエンスストアも市内各所で展開している。

個人消費の低迷や大型店の進出により、市内の小売店数は年々減少している（平成 28 年 646 事業所か

ら令和 3 年 568 事業所へ減少)。市内の商店会で結成する三郷市商店会連合会では、平成 21 年のピーク時には 12 商店会（会員数 204 事業所）あったが、令和 5 年には 3 商店会（会員数 88 事業所）に減少している。業績不振や事業主の高齢化等による後継者難を理由に廃業も目立ち、個店の持続的な経営と商店会の活性化が課題となっている。

また、理容業や美容業、クリーニング業、自動車整備業なども小規模事業者が多く、売上減少傾向は続いている。

当会が令和 6 年 2 月に行った景気調査では、前年同期の売上について「売上増加」と回答した事業所の比率は 32%（令和 5 年度 25%）、「前年並み」は 37%（令和 5 年 25%）、「売上減少」は 30%（令和 5 年 50%）であった。

ii_工業

三郷市内の製造業事業所数は、令和 3 年度 472 事業所（前年比 27.9%増）となっている。業種としては、金属製品製造業（25%）や生産用機械器具製造業（13%）、プラスチック製品製造業（11%）が上位を占めている。全体的には、自社ブランドを持たない小規模事業者が多いため、売上・利益ともに横ばい状態または減少傾向のどちらかで推移している。

首都圏に近いという好立地の一方で、都市化による住工混在や生産拠点の海外移転による受注の減少、後継者難により廃業する事業所も多い。製造業のビジネスモデルの再構築や販路開拓が課題となっている。

当会が令和 6 年 2 月に行ったアンケート調査では、前年同期の売上について、「売上増加」と回答した事業所の比率は 27%（令和 5 年 42%）、「前年並み」は 15%（令和 5 年 22%）、「売上減少」は 57%（令和 5 年 35%）であった。

iii_建設業

三郷市内の建設業は下請けや孫請けの事業所が多く、大手住宅メーカーの進出、工事単価の低下や値引きなどにより売上減少が続いている。人出不足により人件費が高騰し、長期工事の受注には慎重になっている。製造業同様、ビジネスモデルの再構築や販路開拓が課題である。

当会が令和 6 年 2 月に行ったアンケート調査では、建設業は前年比で「売上増加」と回答した事業所の比率は 22%（令和 5 年 25%）、「前年並み」は 47%（令和 5 年 35%）、「売上減少」は 30%（令和 5 年 40%）であった。

オ 第 5 次三郷市総合計画

「第 5 次三郷市総合計画（令和 3 年度～令和 12 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

前期基本計画を小規模事業者支援の視点でみると、商業の振興では、地域の環境の変化や消費者の動向を的確にとらえた新たな事業に取り組むための支援など。工業の振興では、交通特性を生かした産業の振興など。産業と雇用の創出では、創業者への支援。観光の振興では、三郷市の有する魅力を活かした製品の販路拡大支援などが掲げられている。

■基本構想（令和 3 年度～令和 12 年度）

〈まちづくりの理念〉

- ・ 自立都市みさと
- ・ 活力都市みさと
- ・ 交流都市みさと

〈将来都市像〉

きらりとひかる田園都市みさと

～人にも企業にも選ばれる魅力的なまち～

■前期基本計画（令和 3 年度～令和 7 年度）（一部抜粋）

まちづくり方針 5 魅力的で活力のあるまちづくり

5-1 元気で活力ある都市を実現する

5-1-1 にぎわいのある商業の振興

5-1-2 活力ある工業の振興

5-2 まちに人々が集い、にぎわいを生みだす

5-2-1 産業と雇用の創出

5-2-2 魅力ある観光の振興

②課題

これまで記述した地域の現状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、総人口は平成 17（2005）年の 128,278 人から増加傾向あり、今後も 10 年程度は増加傾向が続くことが見込まれている。転入者もみられるため、小規模事業者は既存顧客の需要をしっかりと獲得するだけでなく、転入者のニーズもつかむことが課題となる。

さらに、年齢 3 区分別人口をみると、高齢化率が上がると同時に、経営者の高年齢化も進んでいることから、事業承継に向けて準備を行うことが必要である。

特産品・観光資源をみると、特産品では、小松菜を使用した「小松菜カステラ」や「小松菜せんべい」等がある。また、枝豆をはじめとする新たな特産品の開発も進められている。現在、“三郷といえば”という目立った特産品（加工品）がないことから、当会においても三郷市推奨品制度を設け、新たな特産品の掘り起こしを行っている。小規模事業者においても、当市の目玉となる特産品の開発などが期待されている。

観光資源では、当市には新三郷らシティやピアラシティなどの大型商業施設があり、市外からの来訪者も多い。一方、市内の小規模事業者がこの来訪者を集客するには至っていない。小規模事業者は、大型店と差別化を図りながら、独自性を探求し、来訪者を獲得することも必要である。

業種別の景況感をみると、全産業では売上 DI は、新型コロナウイルス感染症の影響が大きかった令和 3（2021）年を除けば、比較的安定した推移をしている。一方、多くの年で DI 値がマイナス値となっており、景況感が厳しい状況も読み取れる。また、業種別にみると、商業でマイナス値が大きくなっており、厳しい経営環境であると推測できる。小規模事業者の経営環境が激変するなか、これまでどおりの経営を行ってはいは売上の拡大は期待できない。そのため、経営に対する意識改革により、事業計画に基づいた経営の PDCA サイクルを回していくことが課題となる。

小規模事業所数は、平成 24 年が 4,318 者、令和 3 年が 3,684 者であり、9 年間で 14.7%減少している。地域活力維持のためには、地域内の事業所数の維持も重要である。売上悪化、後継者不足による廃業を減少させ、地域小規模事業者の減少に歯止めをかけるとともに、新規創業者参入により地域を活性化させることが地域としての課題となる。

アンケートからみた経営上の問題点では、「売上減少」「利益減少」「求人難」の回答割合が高くなっている。また、令和 6 年 2 月期では「利益減少」が 38.1%と高くなっており、原材料・エネルギー・人件費の高騰により、利益が減少している事業者が多いことが読み取れる。利益を確保するために、競争力の強化や業務効率化に向けて主体的に DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進することも必要である。

当会が考える業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、①全業種の共通課題として、売上拡大や事業承継など、②商業・サービス業では、個店の持続的経営と商店会の活性化など、③製造業や建設業では、ビジネスモデルの再構築（自社ブランドの構築による下請からの脱却等）や販路開拓などが課題となっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

これまで記述した『(1)地域の現状及び課題』のとおり、当市の小規模事業者を取り巻く経営環境は大きく変化している。とりわけ、新型コロナウイルス感染症の影響や原材料・エネルギー・人件費の高騰など、予想外の事象もみられた。今後も小規模事業者は、持続的経営に向けて、激変する変化に対応しなくてはならないことが予想される。

そこで当会では 10 年後の小規模事業者があるべき姿を次のとおり定める。

■10 年後の小規模事業者のあるべき姿

ア 経営に対する意識改革により、事業計画に基づいた経営の PDCA サイクルを回していくことが小規

- 模事業者においても当たり前ものとなっている。
- イ IT の利活用の遅れている地域小規模事業者が、競争力の強化や業務効率化に向けて主体的に DX を推進している。
- ウ 売上悪化、後継者不足による廃業が減少し、地域小規模事業者の減少に歯止めがかけられるとともに、新規創業者参入により地域が活性化している。

②第 5 次三郷市総合計画との連動性・整合性

前項『①10 年程度の期間を見据えて』で示した 10 年後の小規模事業者のあるべき姿は、下表のとおり第 5 次三郷市総合計画の実現に寄与するものであり、連動性・整合性がある。

■第 5 次三郷市総合計画と前項の比較表

第 5 次三郷市総合計画 (商工・観光部分)	10 年後の小規模事業者のあるべき姿
5-1 元気で活力ある都市を実現する	ア 経営に対する意識改革により、事業計画に基づいた経営の PDCA サイクルを回していくことが小規模事業者においても当たり前のものとなっている。 イ IT の利活用の遅れている地域小規模事業者が、競争力の強化や業務効率化に向けて主体的に DX を推進している。
5-2 まちに人々が集い、にぎわいを生み出す	ウ 売上悪化、後継者不足による廃業が減少し、地域小規模事業者の減少に歯止めがかけられるとともに、新規創業者参入により地域が活性化している。

③商工会としての役割

ア 商工会の長期ビジョン

当会は、「すべては会員のために」を基本理念とし、事業者の良き伴走者として共に歩む経営支援を行っている。

今後 10 年間を見据え、世の中の不可逆的な変化に対応すべく、アクションプランとして、①経営発達支援事業による個社支援の強化、②経営支援力の向上、③人材育成の強化、④情報活用の強化、⑤効率的な商工会運営とコンプライアンス、⑥商工会の組織・基盤強化、の 6 つを重点戦略と定めている。

イ 商工会としての役割

当会は昭和 35 年に発足。現在会員数は 2,790 事業所（令和 6 年 3 月 31 日時点）を数え、埼玉県下でも会員数の多い商工会として、埼玉県内の商工会事業の中心的役割として様々な活動を行ってきた。特に、第 1 期経営発達支援事業から、①経営革新、②事業承継、③創業支援を重点目標とし、それぞれの事業計画策定支援を「三本の矢」として進めてきた。

今後は、さらに支援を加速し、小規模事業者が持続的発展を図っていくために、事業計画策定支援、計画実施支援を強化していく。具体的には、埼玉県が推奨する経営革新計画のフレームワークを使い、ローカルベンチマーク等の支援ツールを併用して、計画経営の推進を強化していく。また、人材の採用・育成、販路開拓においてより高度な経営課題解決を求められる支援については、中小企業診断士等の外部専門家を活用する。

また近年、経営環境の変化の度合いとスピードが高まっており、小規模事業者もこの環境変化に迅速かつ柔軟に対応する力（自己変革力）が必要になっている。そこで当会でも、事業者の目先の課題への対応を支援するだけでなく、そもそも何を課題として認識・把握するかという課題設定型の伴走型支援を強化する必要がある。

これらの支援により、管内の小規模事業者が事業規模や収益性の拡大や、経営の効率化を実現するなど、さらなる成長を遂げる（経営発達）ことを目指す。

加えて、当市には後継者がおらず、廃業を検討している事業者も多い。事業所数減少は大きな課題であるため、引き続き、事業承継支援、創業支援も最重要テーマとして取り組んでいく。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題（第 5 次三郷市総合計画との連動性・整合性を含む）、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の 4 つの目標を定める。

〈支援対象〉

新たな取組（経営革新や事業の再構築等）に意欲的な小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】

小規模事業者が、事業計画に基づき、経営の PDCA サイクルを回すことを目指す。

【目標②】

小規模事業者が、競争力の強化や業務効率化に向けて主体的に IT を活用することを目指す。

【目標③】

売上悪化、後継者不足による廃業が減少することや、新規創業者が増加することを目指す。

【目標④（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】

上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すことを目指す。

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、小規模事業者が活性化し、元気で活力ある都市の実現に寄与する。また、小規模事業者のなかから成長企業が生まれることや、新規創業者が新産業を創出することなどにより地域の新たな雇用創出に寄与する。これらを地域への裨益目標とする。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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】小規模事業者が、事業計画に基づき、経営のPDCAサイクルを回すことを目指す。

＜達成のための方針＞

経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（50者/年）。経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることに重点を置く。その後、経営分析の結果を活用し、経営革新や事業の再構築等の新たな取組に向けた事業計画の策定を支援する（25者/年）。策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる（売上増加8者/年、経常利益増加8者/年）。

事業計画実行に向けた販路開拓では、小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果が高い取組として、展示会・商談会の出展支援等を行う。（支援対象10者/年・成約件数1件/者）

これらの支援を伴走型で実施し、将来的には小規模事業者自身が自立（事業計画に基づいた経営を行い、その結果を適宜見直し、次のアクションに繋げるなど、小規模事業者自らがPDCAを回せる）することを目指す。

【目標②】小規模事業者が、競争力の強化や業務効率化に向けて主体的にITを活用することを目指す。

＜達成のための方針＞

＜目標①達成のための方針＞の支援における各局面でITの活用支援を実施する。具体的には、経営分析支援の際に、事業者のIT活用の状況を分析する。事業計画策定支援の際に、事業計画策定に意欲的な事業者を対象にITセミナーやIT専門家派遣を実施する。販路開拓支援の際に、ホームページ・SNSの開設支援を実施する（10者/年）。

また、効果的な支援に向けて、当会においてもDXに向けた相談・指導を行う能力の向上を図る。

【目標③】売上悪化、後継者不足による廃業が減少することや、新規創業者が増加することを目指す。

＜達成のための方針＞

売上悪化による廃業を減少させるために、＜目標①達成のための方針＞や＜目標②達成のための方針＞により、小規模事業者の経営力を向上させる。

また、事業承継希望者に対し事業承継のための事業計画（第二創業計画等）の策定～フォローアップ（5者/年）、創業希望者に対し創業計画～フォローアップ（10者/年）を実施する。

【目標④】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すことを目指す。

＜達成のための方針＞

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

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を実施する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が経営環境の変化に応じた新たな取組等を実施するためには、小規模事業者自身が経営環境の変化を捉える必要がある。また、変化を捉えるためのツールとしてデータの活用が有効である。当会では、①三郷市景気調査、②三郷市小規模事業者景気調査、の2つの景気調査を行っているが、調査結果を商工会内部での活用に留め、広く周知するに至っていなかった。

【課題】

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

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①三郷市景気調査 公表回数	HP 掲載	-	2回	2回	2回	2回	2回
②三郷市小規模事業者景気調査 公表回数	HP 掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①三郷市景気調査

事業名	三郷市景気調査
目的	市内の中小企業（小規模事業者）の景況感や経営課題等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現する。
調査内容・ 調査の手法	市内の中小企業（小規模事業者）を対象にアンケート調査を実施する。 調査は、年2回（10月、2月）、郵送法にて実施する。対象は、市内の中小企業（小規模事業者）約320者（工業80者、商者80者、建設80者、サービス80者）とする。抽出方法は、商工会会員名簿（データベース）から無作為抽出とし、回収率50%を見込む。
調査項目	景況感（売上状況、今後の売上予測、資金繰り状況、設備投資予定）、 経営上の問題点、従業員雇用計画、その他トピック等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の 活用方法	分析結果は当会ホームページで公表し、広く市内小規模事業者に周知する。また当会でも、結果を施策の立案や支援に活用する。

②三郷市小規模事業者景気調査

事業名	三郷市小規模事業者景気調査
目的	市内の事業者の財務状況を把握することで、事業計画（数値計画）策定の際に参考資料として活用することを目指す。また、当会でも支援方針を決める際の基礎資料とする。
調査内容・ 調査の手法	年1回、確定申告時に確定申告書のデータを集計する。対象は、市内の個人事業主約60者（製造加工業、小売業、飲食業、建設業、サービス業）である。調査では、対象者に調査協力の同意を求めた上で、さらに特定の個人事業主を識別することができないようにデータを加工して利用する。
調査項目	総売上、総経費、人件費（給与）、人件費（専従者）、粗利益率、所得金額
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）

	し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当会ホームページで公表し、広く市内小規模事業者に周知する。また、①事業計画策定時に数値計画を立てる際の基礎資料、②当会で支援方針を決める際の基礎資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の新たな商品開発においては、消費者やバイヤーのニーズへの適合や競合との差別化を図ることが重要である。一方、小規模事業者は経営資源が少なく、自社独自に消費者やバイヤーのニーズ等を捉える取組を実施できない。また、当会においても十分な支援ができていなかった。

【課題】

小規模事業者の商品について消費者やバイヤーのニーズを捉える調査を支援する必要がある。また、調査結果を基にした商品のブラッシュアップ支援を伴走型で行うことが課題である。

(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
展示会・商談会でのバイヤー向け調査 調査対象事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

事業名	展示会・商談会でのバイヤー向け調査
目的	小規模事業者の製品の需要動向を把握することや、魅力を高めることを目指す。
対象	最終製品を製造している小規模事業者の製品、5 製品/年（1 者あたり 1 製品）を対象とする。
調査の手法	当会が出展を支援する展示会・商談会（「彩の国ビジネスアリーナ」などを想定）にてヒアリング調査を行う。調査は、経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1 製品あたり 5 名以上からバイヤーから評価を得る。
調査項目	・製品の見た目の良さ ・製品 1 個あたりの大きさ ・製品の形やデザイン ・パッケージの形やデザイン ・製品の機能性 ・製品の新しさ／斬新さ ・製品の価格 ・製品の購入意向 ・取引条件 ・その他改善点 等
分析の手法	収集した評価は経営指導員が分析を行う。具体的には、5 名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査結果の活用方法	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。また、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、製品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が自社の強みを活かした上で、他社と差別化した製品・商品・サービスを提供するためには、まずは小規模事業者自身が自社の経営状態を客観的に把握することが重要である。当会ではこれまで

も経営分析の支援を実施してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

【課題】

今後は小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析を実施する必要がある。

(2) 目標

年間 50 者の経営分析を行うことを目標とする。内訳は、経営指導員 5 名×10 者/年=50 者/年である。

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	25 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的な課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（記帳代行支援、金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）や、各種セミナー開催時に訴求する。
分析の実施手法	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的な課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）などを活用する。
分析項目	定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。 ＜財務分析＞ 直近 3 期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 ＜非財務分析（SWOT 分析等）＞ 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況、事業承継の検討状況など）
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これにより、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の持続的経営を実現するためには、事業計画に基づく計画経営を実施することが重要である。また、小規模事業者が経営環境の変化に応じて新たな取組を実施するためには、事前に事業計画を策定し、各取組について多面的に検討することが重要である。当会ではこれまでも、経営革新計画や補助金のための事業計画を中心に策定支援を実施してきた。

【課題】

これまでの支援を継続しつつ、経営指導員がさらにスキルアップを図り、計画の精度をあげていくことが課題である。また、小規模事業者が抱える経営課題を解決する際、ITの利活用も有効な手段であることから、事業計画の中にITを活用した取組を入れられないか検討することが必要である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援する。本支援では、経営分析を行った事業者の5割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、内発的動機づけ（当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと）を促す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象にITセミナーを行い、小規模事業者のIT活用（ITを活用した販売促進、ITを活用した業務改善や生産性向上）の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

その他、事業承継や創業を活性化させるため、事業承継のための事業計画（第二創業計画等）や創業計画の策定支援も実施する。

(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	20 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
事業計画策定セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
ITセミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業承継のための事業計画策定事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
事業承継セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③創業計画策定事業者数	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
創業塾の開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援													
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。													
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者													
支援対象の掘り起こし	・経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する。 ・事業計画（経営革新計画等）掘り起こしのためのチラシを制作し、配布する。 ・補助金（小規模事業者持続化補助金や、三郷市の「がんばろう企業応援事業補助金」）を契機とした事業計画の案内を行う。 ・事業計画セミナーを実施する。 ■がんばろう企業応援事業補助金 三郷市の補助金である。市内中小企業者による新製品、新技術又は新商品の研究又は開発を行う事業や、経営力の強化のために行う事業など、経常的な事業の一環を超える、新規性のある取組を行う市内中小企業者に対し、必要な経費の一部を補助（補助率 1/2、上限額 30 万円）する。申請にあたっては事業計画書が必要である。 ■事業計画策定セミナー <table><tr><td>支援対象</td><td>すべての事業者（特に経営分析を行った事業者）</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr><tr><td>講師</td><td>中小企業診断士等を想定</td></tr><tr><td>回数</td><td>年 1 回</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>事業計画の意義、事業計画書の策定方法、生産性向上を実現できる事業計画 等</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>10 人/回</td></tr></table>		支援対象	すべての事業者（特に経営分析を行った事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	中小企業診断士等を想定	回数	年 1 回	カリキュラム	事業計画の意義、事業計画書の策定方法、生産性向上を実現できる事業計画 等	想定参加者数	10 人/回
支援対象	すべての事業者（特に経営分析を行った事業者）													
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知													
講師	中小企業診断士等を想定													
回数	年 1 回													
カリキュラム	事業計画の意義、事業計画書の策定方法、生産性向上を実現できる事業計画 等													
想定参加者数	10 人/回													

支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の 2 つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。 ＜DX に向けた取組＞ 事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーを実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導や IT 専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとして DX や IT 活用を促進する。 ■IT セミナー <table><tr><td>支援対象</td><td>すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr><tr><td>講師</td><td>埼玉県商工会連合会やよろず支援拠点の DX 専門家等を想定</td></tr><tr><td>回数</td><td>年 1 回</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、共通カリキュラムとして、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>10～15 人/回</td></tr></table>	支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	埼玉県商工会連合会やよろず支援拠点の DX 専門家等を想定	回数	年 1 回	カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、共通カリキュラムとして、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。	想定参加者数	10～15 人/回
支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	埼玉県商工会連合会やよろず支援拠点の DX 専門家等を想定												
回数	年 1 回												
カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、共通カリキュラムとして、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。												
想定参加者数	10～15 人/回												

②事業承継のための事業計画（第二創業計画等）策定支援

事業名	事業承継のための事業計画（第二創業計画等）策定支援												
目的	事業承継や事業承継後の事業展開が円滑に進むことを目指す。												
支援対象	事業承継を検討している事業者、事業承継後間もない事業者等												
支援対象の掘り起こし	巡回訪問や窓口相談の他、「事業承継セミナー」や埼玉県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して実施する「事業承継個別相談会」の際に掘り起こしを行う。 ■事業承継セミナー <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td><td>事業承継を検討している事業者、事業承継後間もない事業者等</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>ホームページやチラシでの周知。関係機関による周知</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>埼玉県事業承継・引継ぎ支援センターや事業承継協会埼玉支部の専門家等を想定</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年1回</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td>講師を依頼する専門家と連携し、事業承継のための事業計画（第二創業計画等）の策定を講座に盛り込む</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>10人/回</td></tr> </table>	支援対象	事業承継を検討している事業者、事業承継後間もない事業者等	募集方法	ホームページやチラシでの周知。関係機関による周知	講師	埼玉県事業承継・引継ぎ支援センターや事業承継協会埼玉支部の専門家等を想定	回数	年1回	カリキュラム	講師を依頼する専門家と連携し、事業承継のための事業計画（第二創業計画等）の策定を講座に盛り込む	想定参加者数	10人/回
支援対象	事業承継を検討している事業者、事業承継後間もない事業者等												
募集方法	ホームページやチラシでの周知。関係機関による周知												
講師	埼玉県事業承継・引継ぎ支援センターや事業承継協会埼玉支部の専門家等を想定												
回数	年1回												
カリキュラム	講師を依頼する専門家と連携し、事業承継のための事業計画（第二創業計画等）の策定を講座に盛り込む												
想定参加者数	10人/回												
支援の手法	『①事業計画策定支援』と同様の方法により支援を行う。 また、事業承継の支援にあたっては専門的な支援ノウハウが必要な場合もある。その際は、専門家派遣（埼玉県事業承継・引継ぎ支援センターの専門家等）を行う。												

③創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。
支援対象	創業者・創業希望者
支援対象の掘り起こし	三郷市は、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定を受けており、当該計画に基づき創業者に対し、「きらりとひかれ起業家応援事業費補助金」などの施策を行っている。また、当会でも「創業塾」を行っている。これらの施策を契機に、掘り起こしを

	行う。 ■きらりとひかれ起業家応援事業費補助金 三郷市の補助金である。特定創業支援事業による支援を受けている創業前もしくは創業後 1 年未満の市内中小企業者に対し、事業所等運営経費、広告宣伝費、商業登記費、空き店舗等の改修費用の補助（補助率 1/2、上限額 30 万円）を行う。申請にあたっては事業計画書が必要である。 ■創業塾 <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td><td>創業希望者、創業して間もない方、事業承継予定者 等</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>ホームページやチラシでの周知。関係機関による周知</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>中小企業診断士等を想定</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回（セミナー 4 日＋個別相談会 1 日） ※1 日 2 コマ</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> 1 日目：創業の全体像、创业者の心構え 2 日目：ビジネスプラン作成、マーケティング・創業体験談 3 日目：売上利益計画と開業資金計画、創業手続き 4 日目：販売促進施策、ビジネス交流会 等 ※令和 6 年度カリキュラムより </td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>10～15 人/回</td></tr> <tr> <td>その他</td><td>別途個別相談会あり</td></tr> </table>	支援対象	創業希望者、創業して間もない方、事業承継予定者 等	募集方法	ホームページやチラシでの周知。関係機関による周知	講師	中小企業診断士等を想定	回数	年 1 回（セミナー 4 日＋個別相談会 1 日） ※1 日 2 コマ	カリキュラム	1 日目：創業の全体像、创业者の心構え 2 日目：ビジネスプラン作成、マーケティング・創業体験談 3 日目：売上利益計画と開業資金計画、創業手続き 4 日目：販売促進施策、ビジネス交流会 等 ※令和 6 年度カリキュラムより	想定参加者数	10～15 人/回	その他	別途個別相談会あり
支援対象	創業希望者、創業して間もない方、事業承継予定者 等														
募集方法	ホームページやチラシでの周知。関係機関による周知														
講師	中小企業診断士等を想定														
回数	年 1 回（セミナー 4 日＋個別相談会 1 日） ※1 日 2 コマ														
カリキュラム	1 日目：創業の全体像、创业者の心構え 2 日目：ビジネスプラン作成、マーケティング・創業体験談 3 日目：売上利益計画と開業資金計画、創業手続き 4 日目：販売促進施策、ビジネス交流会 等 ※令和 6 年度カリキュラムより														
想定参加者数	10～15 人/回														
その他	別途個別相談会あり														
支援の手法	創業塾等を通じて创业者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスをを行う方法で支援する。また、必要に応じて、専門家派遣を実施する。														

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

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

【課題】

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

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ開始から 1 年後において、フォローアップ対象事業者のうち約 3 割の事業者が売上増加、フォローアップ対象事業者のうち約 3 割の事業者が経常利益増加（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）することを目指す。なお、早期に売上増加や経常利益増加の道筋が確立した事業者に対しては、フォローアップの頻度を下げる。一方、売上増加や経常利益増加の達成が難しい事業者に対しては、訪問回数を増やすなどの取組を実施する。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、事業承継のための事業計画（第二創業計画等）や創業計画の策定をした事業者に対しても、四半期ごとのフォローアップを実施し、計画通りの成果をあげることを目指す。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

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	20 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (80 回)	四半期毎 (100 回)	四半期毎 (100 回)	四半期毎 (100 回)	四半期毎 (100 回)	四半期毎 (100 回)
売上増加事業者数	6 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
経常利益増加事業者数	6 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

②事業承継のための事業計画（第二創業計画等）のフォローアップ

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	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (12 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)
売上増加事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
経常利益増加事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

③創業計画のフォローアップ

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	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (40 回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・事業承継のための事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・事業承継のための事業計画・創業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・事業承継のための事業計画・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画・事業承継のための事業計画（第二創業計画等）・創業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、計画と進捗状況がズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、小規模事業者の多くは、IT を活用した販路開拓に関心があるものの、「知識不足」、「人材不足」等の理由により取組が進んでおらず、商圏が近隣

の限られた範囲にとどまっているという課題がある。

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

【課題】

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

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者による新たな取組（経営革新や事業の再構築等）を支援する。そこで、これに寄与する事業を実施する。事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・ 当市の製造業は、自社ブランドを持たない、いわゆる下請製造業が多い。このなかで近年、新たな取組（経営革新や事業の再構築等）として、最終製品を開発する事業者もみられる。その際、課題となっているのが販路開拓である。製造業の販路開拓において、展示会・商談会の活用は有効である。そこで、「彩の国ビジネスアリーナ」等の展示会・商談会の出展支援を実施し、取引先の開拓を目指す。なお、本支援においては、最終製品を開発した製造業の他、優れた技術を有する製造業等も支援対象とする。
- ・ 小規模事業者が新たな取組（経営革新や事業の再構築等）を実施しても、その取組が外部に発信されなければ、新たな需要開拓は難しい。この発信では、ホームページやSNSの活用が有効な手段であるが、当市の小規模事業者をみると自社ホームページや自社SNSを保有していない事業者もみられる。そこで、「ホームページ・SNSの開設支援」を実施することで情報発信を通じた商圏拡大や集客等の新たな需要開拓を目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

なお経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

(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展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
成約件数/者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②ホームページ・SNSの開設支援 支援事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上増加率/者	10%	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要/支援対象	以下の展示会・商談会への出展支援を実施する。なお、それ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。 ア 彩の国ビジネスアリーナ 支援対象：主に製造業 訴求相手：埼玉県全域の事業者 さいたまスーパーアリーナを会場に、埼玉県、公益財団法人埼玉県産業振興公社、公益社団法人埼玉県情報サービス産業協会、県内金融機関が主催する、首都圏最大級の産・学・官・金連携による展示商談会である。中小企業の受注拡大・販路開拓のため

	の自社の優れた製品・技術・サービス等を幅広い顧客層に PR するビジネスマッチングイベントとなっている。令和 6 年 1 月はリアル展示＋オンライン展示のハイブリッド型で開催され、リアル展示では、出展社数 602 企業・団体、来場者数 13,749 人であった。 イ 東部工業展 支援対象：製造業 訴求相手：埼玉県内の製造業 前項「彩の国ビジネスアリーナ」の同時開催展である。中小製造業が集積している埼玉県東部地域の商工会議所・商工会が連携し、製造業企業の受発注拡大と情報収集、連携地域内外の企業との交流の場を設けることを目的として、「彩の国ビジネスアリーナ」の会場内にブースを設けている。出展社数・来場者数は『ア 彩の国ビジネスアリーナ』と同様である。 ウ 産業フェスタ 支援対象：製造業 訴求相手：市内製造業 当会が三郷市と連携し実施するイベントである。商工まつり、農業祭を同時開催する、毎年恒例の秋の一大イベントとなっている。商工祭りでは、三郷市内団体による工業物産展が開催され、市内製造業同士のビジネスマッチングが行われる。令和 5 年 11 月の工業物産展では 10 者が出展した。また、産業フェスタ全体では約 45,000 名の来場者があった。
支援の手法	経営指導員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。 ＜出展前の支援＞ 出展者の募集 / 商談シート（FCP シート）の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法（パンフレット等のツールの整備含む）や短時間での商品等アピール方法の指導 等 ＜出展後の支援＞ 商談相手に対するフォロー 等
②ホームページ・SNS の開設支援（BtoB、BtoC）	
事業名	ホームページ・SNS の開設支援
目的	IT を活用した商圏拡大、集客等の新たな需要開拓を目指す。
支援対象	自社ホームページや自社 SNS を保有しておらず、かつ IT を活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者（業種等問わず） ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	当市には自社ホームページや自社 SNS を保有していない小規模事業者も多い。そこで、IT 専門家派遣などを行いながら、自社ホームページや SNS の開設を支援する。
支援の手法	以下の方法にて支援対象事業者の掘り起こしを実施する。 ・チラシを制作し、配布する。 ・経営分析や事業計画策定などの個社支援の際に案内する。 ・『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する IT セミナーの際に案内する。 その後、取組に意欲的な事業者に対し、経営指導員が IT 専門家や地元 IT 事業者と連携して支援を実施する。具体的には、適切なホームページツール（goope、WordPress、当会のホームページ内での事業者紹介等）や SNS（Instagram、X、Facebook、LINE、google ビジネスプロフィール等）の選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

新型コロナウイルス感染症の拡大時に、対面での打ち合わせができなくなったタイミングで、評価会の実施がストップした。そのため、事業の結果は、会内で評価するに留まっており、第三者の視点を入れた評価・事業の見直しなどはなされていない。

【課題】

今後は、当会や三郷市だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「経営発達支援計画協議会」により事業の成果を確認し、PDCA を回しながら経営発達支援事業を推進することで、小規模事業者の売上・利益拡大に寄与することが課題である。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに定量的に落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施内容をクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 月 1 回の月例会議にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「経営発達支援計画協議会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。 ※「経営発達支援計画協議会」の実施の流れ i 三郷市商工観光課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画協議会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。 ii 当該「経営発達支援計画協議会」の評価結果は、理事会に報告する。また、当会ホームページ（https://www.3310.biz/）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「経営発達支援計画協議会」の評価を受け、当会指導課にて、翌年度の改善の方向性を協議する。特に、ここでは当会全体の達成度だけでなく、個人別に成果目標の達成度を測り、翌年度の実現可能性を加味したうえで方向性を定める。当該過程を経て、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営発達支援事業における事業者の支援は、経営指導員が中心に実行している。また、本計画で目標とする「小規模事業者の IT 支援」や「経営力再構築伴走支援」に関する知識・ノウハウが不足している。

【課題】

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

(2) 事業内容

① 経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の 特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・ 小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・ DX に向けた相談・指導を行う能力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、埼玉県商工会連合会の経営指導員研修等の上部団体が主催する義務研修に参加するだけでなく、①中小企業基盤整備機構の研修への参加、②埼玉県事業承継・引継ぎ支援センターの研修への参加、③民間企業の Web 研修（専門家が行う研修）への参加などを行う。 また、これまでこれらの研修・セミナーへは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、すべての職員が積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。 イ DX に向けた相談・指導能力の習得・向上 DX 関連の動向は日々進化していることから、以下の〈DX に向けた IT・デジタル化の取組〉のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等に参加する。 〈DX に向けた IT・デジタル化の取組〉 (a) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等の IT ツール、 オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策 等 (b) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、 オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等 (c) その他取組 オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等 ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 経営力再構築伴走支援の知見は、個々の暗黙知になりやすいという課題がある。そのため、この知見を“形式知化”しつつ、会内で共有・蓄積し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りが重要である。そこで、「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルティング」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のようなテーマの研修に参加する。

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

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
【令和6年12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）	
三郷市商工会 事務局長 指導課 指導課長 兼 法定経営指導員 1名 経営指導員 4名 記帳専任職員 1名 記帳指導職員 2名 総務課 総務課長（事務局長と兼務） 1名 総務係長 1名 補助員 1名 一般職員 2名 三郷市 地域振興部 商工観光課	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制 ①法定経営指導員の氏名、連絡先 氏 名： 赤坂 典真 連絡先： 三郷市商工会 TEL. 048-952-1231 ②法定経営指導員による情報の提供及び助言 経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。	
(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先 ①商工会／商工会議所 〒341-0041 埼玉県三郷市花和田 650-4 三郷市商工会 指導課 TEL： 048-952-1231 ／ FAX： 048-952-3432 E-mail： info@3310.biz ②関係市町村 〒341-8501 埼玉県三郷市花和田 648-1 三郷市 地域振興部 商工観光課 商工労政観光係 TEL： 048-930-7721 ／ FAX： 048-953-7116 E-mail： syoukou@city.misato.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	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920
講師謝金	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
講師旅費	50	50	50	50	50
通信運搬費	300	300	300	300	300
印刷製本費	600	600	600	600	600
ソフトウェアサービス費	170	170	170	170	170

(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
伴走型小規模事業者支援推進事業補助金、会費収入、埼玉県補助金、三郷市補助金

(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。

(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