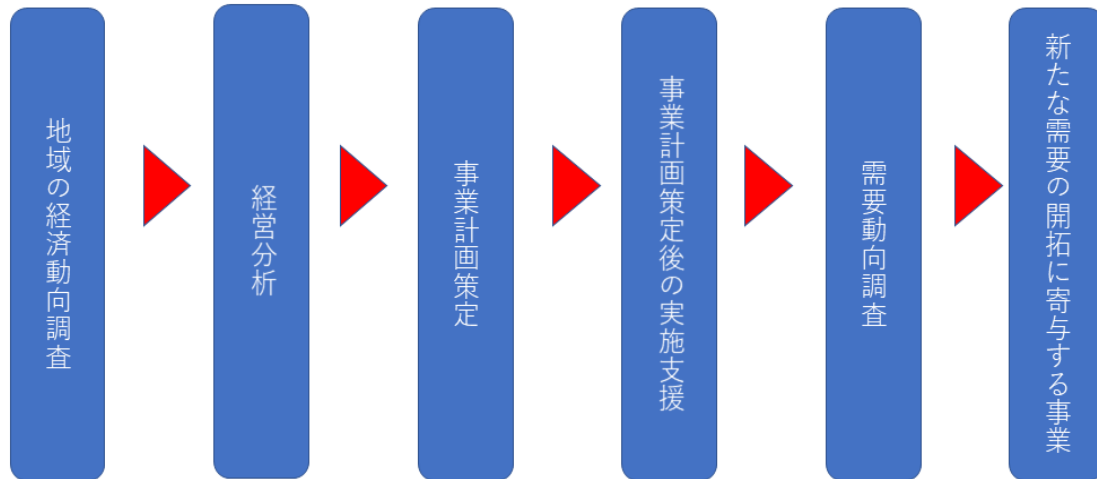


経営体質の強化事業 支援の進め方

○支援における進め方について

小規模事業者の計画的な経営への取り組みを支援していくことを念頭に置き、次の手順により進めていく。



地域の経済動向調査

【目的】

小規模事業者においては、地域に密着した経営を行っていくことが成功への近道の一つであることから、地域の経済動向について調査を行う。

【課題】

小規模事業者の多くが日々の業務に追われ、刻々と変化する経営環境に役立つデータ収集が難しい現状にあり、経済動向を手軽に把握できるようにすることが課題となっている。

【事業内容】

①国が提供するビッグデータと金融機関の調査レポートの活用

調査・分析にあたっては、地域経済分析システムRESASを活用し、地域の産業構造や人口動態等を収集するとともに、RESASの補完資料として、日本政策金融公庫の調査レポートや地域金融機関の調査レポートを活用し、より地域に即した情報の収集・分析を行う。

調査手法	毎年4月にRESASや地域金融機関の調査レポートの調査・分析を行い、HP上で公開する。
調査項目	RESAS <u>地域経済循環マップ</u> 生産・分配・支出に関して調査を行う。 <u>産業構造マップ</u> 市内の産業分布、事業所数、従業員数、付加価値額等に関して調査を行う。 <u>まちづくりマップ</u> 滞在人口、事業所立地動向等の調査を行う。

	<p><u>地域金融機関の調査レポート</u> 時流にあった情報提供を行うため、最近6か月以内に発行された調査レポートの中から、市内企業に関連が大きい箇所を取り上げ、RESASの分析結果に関連付けてHP上で公表する。地域金融機関の調査レポートにおける調査項目では、外国人対応、人材関連、業種ごとの景況等を想定している。</p>
--	--

②アクセス解析による情報収集・分析

ネットを通じて商品、サービスを購入する消費者が急速に拡大していることから、ネットを使う消費者がどのようなニーズがあるのか、蕨商工会議所が運営を行っている蕨店舗ガイド (<https://warabiguide.com>) を活用して、アクセス解析により情報収集、分析を行う。

【分析手法】

以下の内容を中心に調査し、消費者のニーズを分析する。

閲覧の多いページ	検索する業種・業態・特徴的なサービス等
検索のキーワード	困りごとなど潜在的な需要
閲覧の時間帯	消費者の検索時間帯の把握
消費者の利用デバイス	端末等の利用状況の把握 (dポイント、auポイント、Tポイントなど利用の推測・キャッシュレス決済への誘導推測)

③管内の景気動向調査の実施

市内の企業80社を対象に、市内の企業の詳細な景況感を把握するため、景気動向に関する調査として聞き取り調査を行う。

実施回数	1回
調査サンプル数	80社(製造業、建設業、小売業、サービス業から20社ずつ) ※卸売業は事業所数が少ないため、除外。
調査方法	聞き取り調査
調査項目	事業概要(業種・取扱品・業歴・従業員数・売上規模等) 景況感(売上状況・利益状況・今後の見通し、資金繰り等) 経営課題(直面している課題:集客、人材確保、資金繰り、後継者問題等) 必要とする支援(IT活用、販路開拓、資金繰り等)
成果の活用	情報収集・分析を行ったデータは、個店ごとの課題に応じて、事業計画の策定や販路開拓、販売促進策などに活用する。 また、情報収集・分析を行ったデータは、巡回を通して、市内の企業等へ広く周知するため、蕨商工会議所を通じてHP等で周知を行う。調査は隔年となるが、調査がない年度でも前年度の情報を基に巡回を通じての周知や事業計画の策定等に活用する。
分析方法	必要に応じて外部専門家と連携して分析を行う。

【目標】

	令和4年度	令和5年度	令和6年度
①公表回数	1	1	1
②公表回数	1	1	1
③公表回数（隔年実施）	1	0	1

経営分析

【目的】

小規模事業者が、自社の経営について詳細な現状分析を行うことで、自社の経営を見つめ直し、どの部分を伸ばしていくか、または削っていくかを見極めるとともに、ブランディングに繋げるための現状分析を行う。

【課題】

小規模事業者においては、客観的な経営状況を把握することに対する意識が低いケースも見受けられるため、自社を客観的にみることの重要性やメリットを伝えていくための掘り起こしを図る必要がある。

また、「顧客ニーズと市場の動向（競合分析）」、「事業者や事業者の提供する商品・サービスの強み」などの分析支援を行っているものの、最近の課題は、高度化・複雑化してきているため、分析方法の見直しが必要になってきており、専門家と連携して分析方法の改善等を行うことが課題となっている。

【事業内容】

①経営分析を行う個店の掘り起こし

経営分析のメリット、効果を直接伝えられるよう窓口相談や巡回支援を通じて掘り起こしを行う。特に、小規模事業者持続化補助金のニーズが高いため、補助金申請に併せて経営分析を行うことでその必要性を理解してもらうほか、決算書等を把握することが可能な融資の申し込み企業等に対しても掘り起こしを行う。

②経営分析方法の改善

最近の企業の課題は高度化・複雑化してきているため、専門家と連携し、経営状況の分析における分析項目の整理と分析方法についての見直しを行う。見直しを行うことで、より企業の実態に即した分析項目の設定と経営分析における支援者側のスキルアップも図る。

③経営分析（一般）の内容

経営革新計画の策定に関しては、定量・定性分析を行う。また、これまで融資は財務分析だけ、小規模事業者持続化補助金等の申請の際はSWOT分析のみであったが、今後は、融資、補助金申請においても定量・定性分析の両分析を行い、企業の強みや弱み、財務上の改善点等を把握する。さらに、民間ソフト等を活用し、地域の商圈情報等を収集したなかで、強みや弱み、課題等を分析し、データに基づいた経営分析も併せて行う。

【対象者】 小規模事業者持続化補助金申請者、経営革新計画策定者、政府系資金申込者

【分析項目】

定量分析「財務分析」	商品の売り上げ構成、仕入れ額、仕入先、原価率等の決算分析
定性分析「SWOT分析」	強み、弱み、脅威、機会 等
外部環境分析「民間ソフト等による分析」	商圈、購買力、競合、男女別人口、昼間人口、高齢者比率

④経営分析（詳細版）の内容

経営分析については、これまでどおり経営革新計画の策定事業者をはじめ、小規模事業者持続化補助金の申請者等への経営分析を行うが、その中から、意欲的で分析効果が高いと判断できる小規模事業者については、専門家と連携して作り上げた経営分析方法による、詳細な経営分析を次のように行う。

【対象者】 経営革新計画に取り組む又は小規模事業者持続化補助金の申請を希望する事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い4社を選定

【分析項目】

定量分析たる「財務分析」	売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等
定性分析たる「SWOT分析」	強み、弱み、脅威、機会 等

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」

【成果の活用】

- 分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- 分析結果は、データベース化し内部共有し、次の支援等に生かす。

【目標】

	令和4年度	令和5年度	令和6年度
① 経営分析数（一般）	54	55	56
② 経営分析数（詳細版）	4	6	8

※①経営分析数については、初年度、経営革新計画策定に伴う分析、小規模事業者持続化補助金申請に伴う分析、融資資金申込等に伴う分析の内訳とする。

事業計画策定

【目的】

小規模事業者にとって計画的な経営を行っていくことは、経営力の強化には必要であることから事業計画策定支援を行う。

【課題】

平成30年度からの3年間に延べ186件あった、小規模事業者持続化補助金の申請者の中から、事業計画の策定が必要な企業の掘り起こしを行うとともに、経営革新計画の承認者数延べ54件の支援実績を活かし、2回目の経営革新計画にチャレンジする企業を増やすことが課題に挙げられる。

また、企業においては、徐々に事業計画策定の意義や重要性の理解が深まってきており、事業計画の策定にトライする企業も増えてきたことから、計画どおりに売上や営業利益、付加価値額の実績を上げるためにも、より成果を意識した事業計画の策定が課題となっている。

本市は産業競争力強化法に基づく蕨市創業支援計画の認定を受けており、蕨商工会議所と連携して実施している創業講座では、講座終了後においても受講生に対してフォローアップ等を行い、創業者の事業計画策定等を支援している。一方、自力で創業するケースでは、事業計画を立てられない事業者も少なくないことから、スタートアップの支援についても課題となっている。

【事業内容】

①事業計画策定個別相談会の開催

経営革新計画への取り組みを前提に、経営分析を行った事業者、特に経営分析詳細版の経営分析を行った事業者を対象にした個別相談会を開催する。個別相談会では専門家等を活用し、次頁①～⑤の流れに沿ったブランディングを支援し、事業計画策定の効果を高める仕組みとする。

募集方法	経営分析を実施した小規模事業者（詳細版については必須）
回数	1社あたり3回
参加者数等	4社（初年度）
講師	中小企業診断士

具体的な支援内容の流れ

- ① SWOT分析等による経営状況の分析結果から、小規模事業者の強みが何であることを洗い出し、市場の機会（ニーズ）と合致させる



- ② 市場の機会と強みを活かし、その事業者が消費者・取引先にできること、高い付加価値を提供できるものは何か探る

※オリジナル商品・サービス、歴史、企業ポリシー等他社との差別化ポイントを探り、「モノ」と「コト」を組み合わせるブランディングを図る。



- ③ 高い付加価値が提供できる商品・サービス等を導きだしたら、最大限効果を発揮させるための事業計画の策定支援を行う。



- ④ 提供する商品・サービスが消費者・取引先に認知されるために、企業コンセプトや企業のストーリーを表現し、事業者の特長を示すコーポレートカラーとロゴを作成する。

※コーポレートカラーとは、単純に事業者を表す色だけでなく、その事業者の特長が分かる例えば「地域一番店の安売りの靴屋」、「災害時に水や非常食が入手できる問屋」、「サポートが手厚い電気店」、など、愛着や共感などの度合いを高める「企業の顔」ともいえるもの。

※事業者のイメージを想起させるロゴ作成を行い、認知度の向上を図る。



- ⑤ ブランディングが図れた事業者に対して、商工会議所のHPや会報誌などで紹介し、さらに認知度を高めるための支援を行う。

②事業計画（経営革新計画）の策定

経営分析における詳細分析を行った小規模事業者や事業計画策定個別相談会に出席した小規模事業者、小規模事業者持続化補助金の事業計画策定者で高い効果が見込める小規模事業者等を対象に経営革新計画策定支援を行う。

【支援対象】

- ・ 経営分析の詳細版を実施した又は事業計画策定個別相談会に出席した小規模事業者
- ・ 小規模事業者持続化補助金の事業計画策定者で高い効果が見込める小規模事業者等

【手段・手法】

経営革新計画の策定にあたっては、原則としてブランディングという一つのテーマに沿った事業計画の作成を行う。小規模事業者が主体性を持つことが策定後の実行力を高めることから、事業者には課題を与えながら計画策定を進め、ケースによっては中小企業診断士等の専門家を活用した支援も実施する。

③事業計画（小規模事業者持続化補助金等）の策定

小規模事業者持続化補助金のニーズは非常に高く、商工会議所では重点的に支援を実施している。本市では、令和2年度にコロナ経済対策として、当該補助金の自己負担分について助成するなどの支援を行ってきた。今後も、小規模事業者の事業計画策定の最初のステップとして位置づけ、定量・定性分析等の経営分析、強みを活かした販路開拓等、より精度を上げた事業計画の作成を行う。

【支援対象】

補助事業による販路開拓に取り組みたい小規模事業者

【手段・手法】

巡回支援や会報誌、ホームページ等で周知を図り、掘り起こしを行う。

また、小規模事業者持続化補助金の計画書においては、少し工夫をするだけで経営革新計画になるような計画も多いことから、経営革新計画に繋がる取り組みであるかを意識しながら、事業計画の策定支援を行う。

④スタートアップ期における事業計画の策定

創業3年後に事業を継続できている確率は3割もないというデータがあるなかで、このスタートアップ期に重点的に支援を行うことで、廃業率の減少に繋げることも重要な取り組みである。そこで、創業3年未満のスタートアップ期の小規模事業者に対する事業計画策定の支援を行う。

【支援対象】

創業3年未満の小規模事業者

【手段・手法】

商工会議所では、創業3年未満の創業間もない小規模事業者に対して巡回支援を重点的に行っている。この中から、採算性が取れていない事業や集客に課題があるなど事業プランの再構築が必要な小規模事業者に対して事業計画の作成を支援する。

(4) 目標

	令和4年度	令和5年度	令和6年度
個別相談会	4	6	8
事業計画策定件数	39	40	41
事業計画策定（スタートアップ）	3	3	3

※個別相談会については、経営分析（詳細版）を実施した小規模事業者の数とリンクさせている。

※事業計画策定件数は、令和4年度、経営革新計画19件、小規模事業者持続化補助金申請20件であり、5年度からは経営革新計画が1件ずつ増加していく計画を立てている。

※スタートアップ期の事業計画策定においては、掘り起こしを掛けながら、毎年度安定した件数を支援する。

事業計画策定後の実施支援

【目的】

事業計画策定の支援後、計画の遂行が上手くいかない小規模事業者も一定数ある。日々の業務に追われ、取り掛かるタイミングに苦慮したり、計画の途中で環境変化が訪れて計画の修正が必要になったりと支援を必要とする場合が多い。事業計画は実行し、成果を挙げて初めて意味をなすものであり、事業計画策定後のフォローアップについて重点的に支援を実施する。

【課題】

事業計画策定後の実施支援が最も重要な支援であると捉え、計画的に実行する。フォローアップは事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画のスケジュールや進捗状況等を勘案したなかで、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調に推移している事業者とで訪問回数の頻度を調整する。

【事業内容】

小規模事業者持続化補助金の事業計画については策定20者に、1者あたり一律2回の訪問とする。経営革新計画等の事業計画については19者のうち、4者は2か月に1回、15者は4か月に1度とする。また、スタートアップ期の事業計画策定事業者については、1者あたり4半期に1度の訪問を行う。令和5年度以降は経営革新計画の策定事業者の増加分は4か月に1度、スタートアップ期の事業計画策定事業者の増加分については4半期に1度の頻度で行う。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

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する場合には、外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生 要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

また、支援実績については経済産業省の「ローカルベンチマーク等を使って管理し、単年度のみならず次年度以降の支援に繋げるとともに、売上等の成果の把握を行う。

(3) 目標

	令和4年度	令和5年度	令和6年度
フォローアップ対象事業者数	42	43	44
頻度（延回数）	121	124	127
売上増加事業者数	12	13	16
営業利益率1%以上増加事業者数	12	13	16

※フォローアップ対象事業者数にはスタートアップ期の事業計画策定を含む。

※「売上増加事業者数」及び「営業利益率1%以上増加事業者数」はフォローアップ対象事業者数の3割ほどを見込み、最終年度には対象事業者数の4割程度を目指す。

需要動向調査

【目的】

事業者が、「経験」や「勘」など感覚的な視点にとどまらず、商品やサービスの動きをデータ等により把握し、事業戦略や販路開拓等に繋げることを目的に実施する。

【課題】

データに基づいた「死に筋」、「売れ筋」を把握し、消費者のニーズに合った商品・サービスの提供が重要であり、POS等を導入するなど、需要動向を把握することが事業者にとって必要である。こうした需要動向を把握することのメリットや効果を伝えるために、モデル店舗を作り、普及を図ることが課題となっている。

【事業内容】

顧客との接点が多い事業者は、顧客の声を聞き、市場全体が欲しい商品・サービスを提供すること（マーケットイン）に加えて、消費者1人1人に着目して、そのニーズに対する深掘りによって顧客の満足度を高めることが重要であり、その点を意識しながら需要動向調査を実施する。

①蕨ブランド品に対する需要動向調査

WARABI SELECT SHOPでは、蕨ブランド認定品（双子織バッグ等）を多く取り揃えていることから、蕨ブランド認定品に対する聞き取り調査を行うことで、商品のブラッシュアップやバリエーション、カラーなどの多様な展開、今後の蕨ブランド認定品への掘り起こし等に活かしていく。

【支援対象者】 蕨ブランド認定品取扱事業者、蕨ブランド認定品申請希望者

【サンプル数】 来店者 50人

【調査手段・手法】 専門家の意見を参考に作成したアンケート用紙をWARABI SELECT SHOPの来店者に、聞き取りのうえ、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】 調査結果は、販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、蕨商工会議所の経営指導員が分析を行う。

【調査項目】

①居住地域
②年齢
③性別
④蕨ブランド認定品の認知度
⑤認定商品ごとに（価格、デザイン、カラー、使用用途、持ちやすさ、素材感、味、量等）

【分析結果の活用】

分析結果については、事業計画の策定へ活用するとともに、蕨ブランド認定品のブラッシュアップ等に活用する。また、個人情報に該当しない情報の一部に関しては、これから蕨ブランド認定品への申請を希望する小規模事業者へ提供を行う。

②経営分析（詳細版）実施の小規模事業者を対象にした需要動向調査

経営分析（詳細版）を実施した小規模事業者を対象に、消費者が何を重視して買い物やサービスを利用しているか、情報収集手段は何か等を調査項目に設定し、消費者のニーズを調査する。

【支援対象者数】 経営分析（詳細版）を実施した小規模事業者

【サンプル数】 来店者 30人

【調査手段・手法】

来店者または得意先に対し、小規模事業者と経営指導員が作成したアンケート用紙を、聞き取り又は記入式により取得する。

【分析手段・手法】

調査結果は、販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、分析を行う。

【調査項目】

① 居住地域
② 年齢
③ 性別
④ 店を知ったきっかけ（新聞折込、ネット、口コミ 等） 店を選ぶ理由：近いから、便利だから、愛着があるから、欲しいものが手に入るから
⑤ その他小規模事業者ごと （購入商品・購入してみたい商品・購入したくない商品・来店頻度・価格・デザイン・大きさ・重さ・他店の同業種で気になるお店・営業時間等）で小規模事業者が消費者から聞き出したい情報を調査項目に設定し、消費者ニーズの把握を行う。

【目標】

	令和4年度	令和5年度	令和6年度
①調査対象事業者数	5	5	5
②調査対象事業者数	4	6	8

※①調査対象事業者数については、蕨ブランド認定品取扱事業者を対象としており、事業計画策定を目指す事業者や新たな販路開拓に取り組む事業者などから選定する。

※②調査対象事業者数については、経営分析（詳細版）の事業者数の数値に合わせた目標とする。

新たな需要の開拓に寄与する事業

【目的】

インターネットの普及により、消費者はホームページやブログ、SNSなどから欲しい情報を取得し、購買行動に移すのが当たり前になった。市内事業者においても、フェイスブックやインスタグラムなどのSNSサービスを活用し始めているが、まだITの活用は十分とはいえない。そこで、小規模事業者に対してIT化の支援を行い、需要開拓のサポートを行う。また、高齢者等、ターゲットによっては、紙媒体等の活用が効果的な場合もあることから、状況に応じた需要開拓の支援を行う。

【課題】

インターネットを活用した宣伝広告等においては、特に活用度の差が顕著に表れる部分であるため、レベルに応じた支援が求められる。また、管内では外国人居住者が増加しており、今後ますます増えることが予想されることから、インスタグラム等のSNSを活用した情報発信や外国語表記によるPRなど今まで以上に取り組むことが求められている。

本市が商工会議所や（一社）蕨市にぎわいまちづくり連合会と連携し、発行を行う地域情報誌「ぐるぐる蕨」では、消費者のニーズを捉え、いかに小規模事業者の強み・特徴を出すか、また、リピート率を上げる取り組みなどを取り上げていくことが求められる。

【事業内容】

小規模事業者が需要開拓を行う動機付けとなるような機会を提供するとともに、課題に応じた支援を行う。また、小規模事業者のターゲット層や商品・サービスの特徴などを分析し、必要と思われる需要開拓を支援する。

① IT活用支援

人材や資金など経営資源に乏しい小規模事業者については、販路開拓や販売促進の活動には限界があることから、ITを活用した販路開拓は有効な手段である。しかしながら、ITの活用に拒否反応を示す小規模事業者も少なくないことから、活用度のレベルに合わせたIT活用支援を推進する。

例えば、全くITを活用し飲食店や物販店であれば、HPやSNS等、導入しやすいものからサポートを行う。

HPやSNSを活用している小規模事業者であれば、HPのアクセス等の解析サポートをはじめ、専門家を活用して、HPのデザイン面やコンテンツ等を検討するほか、POSシステム等の導入を進めるなど、小規模事業者のレベル感や効果を勘案しながら、支援を行っていく。

②外国人居住者に対応した販売促進支援

外国人居住者の占める割合が年々増加する中、外国人居住者を重要な顧客として捉えた販売促進を行うことで、新たな需要開拓に繋げる。外国人居住者が市内の小規模事業者で

商品やサービスの購入ができるよう、外国語表記のポスターや看板、メニューの作成支援や、外国人が好む品揃え等についても調査し、商品化するサポートなどを行う。

また、外国人居住者対策として、顧客の取り込みを図るため、キャッシュレス導入の支援なども併せて行う。

③地域情報誌「ぐるぐる蕨」による販路開拓支援

「ぐるぐる蕨」は、本市の「広報蕨」に折り込まれ、市内約4万世帯へ配布できることから需要開拓の一助になっている。本誌は民間フリーペーパー紙のように高価な広告代を取ることなく、安価に掲載できるため小規模事業者にとって導入しやすく、認知度が低い店舗においては効果的であることから、「ぐるぐる蕨」の活用による需要開拓のサポートを行う。

③ WARABI SELECT SHOPを活用した販路開拓支援（BtoC）

（一社）蕨ブランド協会が運営するWARABI SELECT SHOPと連携し、蕨ブランド認定品を中心に商品を販売する。市内からセレクトされた商品が並ぶWARABI SELECT SHOPで販売することで、販路の拡大と新たな顧客層の開拓に繋げる。

また、POPの作り方や商品の並べ方、見せ方等の支援も行い、売上等の成果を高めるためのサポートを行っていく。

【目標】

	令和4年度	令和5年度	令和6年度
①IT化ツール導入・改善者数	7社	8社	10社
売上増加事業者数	5社	6社	8社
②外国人対応ツール導入事業者数	7社	8社	10社
売上増加事業者数	5社	6社	8社
③ぐるぐる蕨掲載事業者数（年2回発行）	40社	40社	40社
来客数の増加/社	8人	10人	10人
④WARABI SELECT SHOP 販売出品者数	7社	9社	10社
売上増加事業者数	5社	7社	8社

※①IT化ツール導入・改善者数②外国人対応ツール導入事業者数については、令和4年度の開始当初は7社ずつ支援を行い、翌年度以降、徐々に数値を増やしていく。①②の売上増加事業者数については、すぐに効果が表れるのは難しいことが想定されるため、支援ノウハウ等の蓄積を図りながら、徐々に効果を上げる目標とした。

※③ぐるぐる蕨掲載事業者数については、実績数に応じて40社としている。来客数の増加については業種・業態により差が出てしまうが、平均1社あたり8人の目標とし、令和5年度以降は10人を目標とする。

※④WARABI SELECT SHOP 販売出品者数については、（一社）蕨ブランド協会と連携し、目標数値を設定した。売上増加事業者数については、販売出品者数の7割からスタートし、最終年度には販売出品者数の8割を目標に設定した。

蕨市中心市街地活性化プラン

令和4年3月

【発行】 蕨市
【問い合わせ】 市民生活部商工生活室
住所 〒335-8501 蕨市中央5丁目14番15号
電話 048-433-7750 (直通)
E-mail shouko@city.warabi.saitama.jp