

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名</p>	<p>四街道市商工会（法人番号 8040005007129）・酒々井町商工会（法人番号 6040005007171）・富里市商工会（法人番号 6040005006074）・白井市商工会（法人番号 3040005006424）・印西市商工会（法人番号 1040005006426）・栄町商工会（法人番号 7040005006073）</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成28年4月1日～平成33年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>（1）伴走型支援による経営計画策定支援の実施 （2）商工会を中核とした連携支援体制の構築 （3）関与度指標によるコミュニケーションの活発化 （4）商工会の創業（第二創業を含む）支援力の強化を図る （5）数値目標として5年後の地域内小規模事業者数推移の1%増を目標設定する。 （6）インバウンド需要を取り込むための地域のブランド力強化支援の実施</p>
<p>事業内容</p>	<p style="text-align: center;">経営発達支援計画全体像</p> <p>共同申請によるスケールメリット</p> <p>小規模事業者の価値向上</p> <p>分析 経営状況の 動向 地域経済調査 動向 需要調査 需要 新規開拓 策定 事業計画支援 活性化 地域経済</p> <p>主な事業内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 経営指導員（講師）による小規模事業者向けの施策情報セミナーの開催 2 経営問診票を活用して経営課題を把握 3 経営問診票等により経営状況を分析した小規模事業者のフォローアップ支援 4 「商売繁盛相談窓口（事業計画策定支援窓口）」の活用 5 小規模事業者経営発達支援融資制度の活用 6 金融機関や行政等と連携した創業支援 7 ブロック共同による創業塾を開催 8 メール配信システムを構築し、国、県、市町村、商工会の行う支援策等の情報を迅速かつ確実に周知
<p>連絡先</p>	<p>四街道市商工会 043-422-2037 酒々井町商工会 043-496-0063 富里市商工会 0476-93-0136 白井市商工会 047-492-0721 印西市商工会 0476-42-2750 栄町商工会 0476-95-0245</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

「6 商工会連携事業としての取り組み理由」

当地域は、千葉県の北西部に位置し、印旛郡市広域市町村圏事務組合管内にあることから「印旛地区」と呼ばれ、今回共同で申請する四街道市商工会・酒々井町商工会・富里市商工会・白井市商工会・印西市商工会・栄町商工会の6商工会で形成されている。また、企業立地促進法に基づく「千葉県基本計画」の成田空港・圏央道沿線地域内にあり、昭和53年に我が国の空の玄関口である成田国際空港の開港に伴い、空港関連産業の集積が形成され、東関東自動車道、国道16号・51号・464号により道路ネットワークが整備されているとともに、JR総武本線・成田線、京成電鉄・北総鉄道の私鉄の鉄道網により地域内及び都心や成田国際空港へのアクセスが可能である。

地域の特徴として、首都圏60km圏内に立地し、ベッドタウンとしての住宅開発により長期的に見て一貫して人口が増加している。域内の産業面における千葉県内のシェアを見ると、人口の県シェア5.4%（千葉県年齢別・町丁字別人口平成27年4月）に対し工業の県シェアは2.2%（製造品出荷額等平成25年工業統計調査）、商業の県シェアは4.5%（年間商品販売額平成26年商業統計調査）であり、産業都市というより住宅都市の特性がある。このように行政的・地理的につながりが深く、商工会においてもこれまで連携して事業を実施してきた経緯がある。

また、平成21年に千葉県商工会連合会が県内商工会を人事一元化し、定期的な人事交流と職員の資質向上研修等を実施していることから、計画期間中の人事交流等による組織体制の変更や各職員の経験や資質の相違によって本事業への影響が懸念されている。そのため、それぞれが単独で取り組むのではなく、6商工会が共同で千葉県商工会連合会と連携しながら、本事業に取り組むことで、上記の変更や相違によって影響を受けることなく、事業効果をあげることができると判断し、共同にて申請する。（以下ブロックと称する。）

1. 経営発達支援事業を共同で実施する主なメリット

(1) ブロック内の人的資源の有効活用

定期的な人事交流があり、マンパワーが慢性的に不足している小規模商工会が共同で事業に取り組むことにより、地域内の小規模事業者に対する安定的かつ継続的な個社支援が効果的に実施できる。

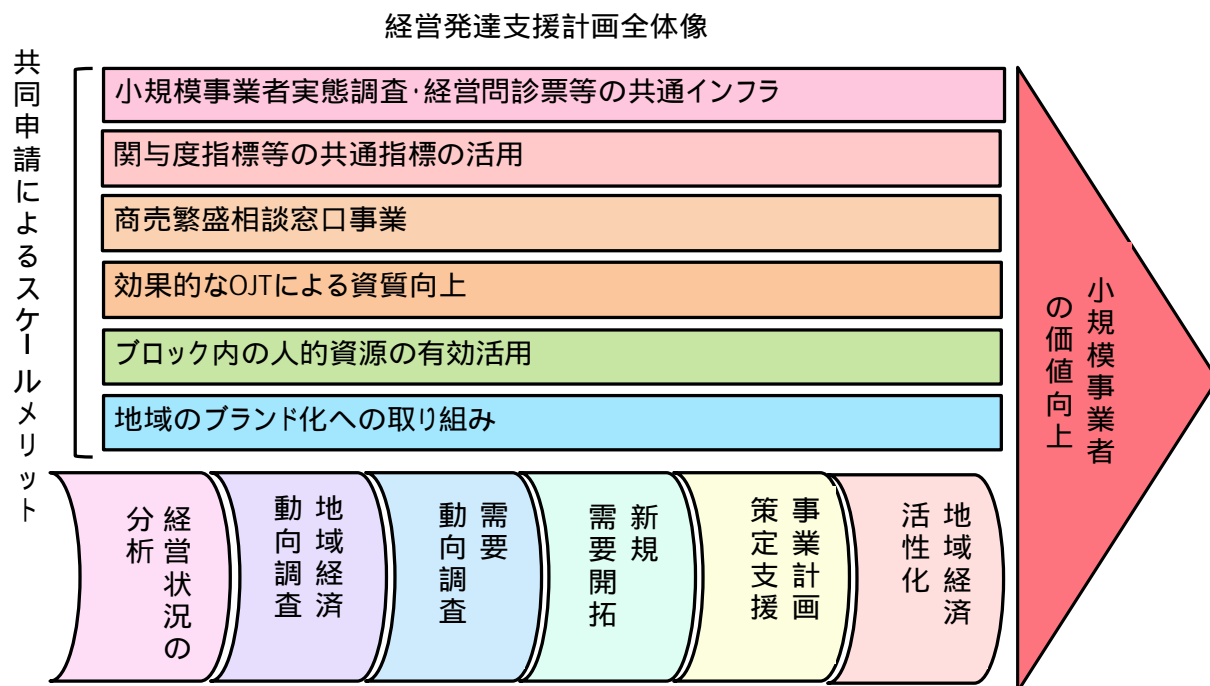
(2) 地域のブランド化への取り組み

共同実施する商工会地区内の地域資源を活用または組み合わせることで共同地域全体のブランド化を図ることができる。

(3) 効果的なOJTによる資質向上

共同実施する商工会地区内での高度専門的な案件等に対して、他の商工会の若手経営指導員等が同行支援することによりOJTと資質向上を図ることができる。

【図表】 共同で事業を実施することで、図表上部のスケールメリットを享受する



2. 各地域の現状と課題

①人口の推移及び高齢化の状況

	人口				高齢化率	
	H17 4月	H22 4月	H27 4月	増減率 (H17～H27)	H26 4月	
						県内順位
千葉県	6,122,319	6,266,608	6,254,359	2.2%	23.8%	
四街道市	86,062	88,846	91,218	6.0%	27.1%	34
酒々井町	21,611	21,597	21,321	-1.3%	28.1%	28
富里市	51,229	51,412	49,910	-2.6%	23.2%	47
白井市	53,716	60,942	62,816	16.9%	22.6%	49
印西市	82,025	88,998	93,494	14.0%	19.7%	53
栄町	25,088	23,366	21,656	-13.7%	29.2%	26
合計	319,731	335,161	340,415	6.5%		

出典：千葉県HP 千葉県年齢別・町丁字別人口の結果より
 参考：千葉県内の市町村数は54

②域内商工業者数

	商工業者数
四街道市	2,423
酒々井町	589
富里市	1,617
白井市	1,519
印西市	2,223
栄町	504
合計	8,875

出典：H24 経済センサス

③小規模事業者数及び業種別構成比

	建設業	製造業	卸売 小売業	飲食店 宿泊業	サービス業	その他	合計
四街道市	291	128	396	162	318	549	1,844
酒々井町	61	25	97	51	81	166	481
富里市	218	70	193	147	198	444	1,270
白井市	202	193	175	75	158	186	989
印西市	280	92	366	107	271	390	1,506
栄町	69	29	75	30	83	113	399
合計	1,121	537	1,302	572	1,109	1,848	6,489
構成比	17.3%	8.3%	20.1%	8.8%	17.1%	28.5%	100.0%

出典：H24 経済センサス

④商工業者の増減

出典：	事業所統計	経済センサス		増減率 (H18～H24)
	H18	H21	H24	
四街道市	2,245	2,687	2,423	7.9%
酒々井町	557	646	589	5.7%
富里市	1,785	1,903	1,617	-9.4%
白井市	1,291	1,652	1,519	17.7%
印西市	1,695	2,023	2,223	31.2%
栄町	596	618	504	-15.4%
合計	8,169	9,529	8,875	8.6%

出典：事業所統計H18、経済センサスH21、H24

⑤観光客入込数

商工会名	観光客数						増減		
	H24			H26			H24～H26		
	総数	宿泊	うち 外国人	総数	宿泊	うち 外国人	総数	宿泊	うち 外国人
四街道市	30,826	0	0	32,600	0	0	5.8%	-	-
酒々井町	89,211	0	0	4,581,197	0	0	5135.2%	-	-
富里市	86,968	178,148	149,305	84,122	198,737	141,509	-3.3%	11.6%	-5.2%
白井市	416,643	0	0	520,283	0	0	24.9%	-	-
印西市	1,004,092	896	0	1,021,935	638	0	1.8%	-28.8%	-
栄町	524,366	56	0	502,021	45	0	-4.3%	-19.6%	-
合計	2,152,106	179,100	149,305	6,742,158	199,420	141,509	313.3%	11.3%	-5.2%

出典：千葉県HP 観光客の入込動向

⑥創業比率（2009～2012）

全 国	千 葉 県	四街道市	酒々井町	富 里 市	白 井 市	印 西 市	栄 町	地域平均
1.84%	1.91%	2.00%	2.55%	1.90%	1.76%	2.30%	1.10%	1.94%

（出典：地域経済分析システム）

四街道市	<p>四街道市前期基本計画（平成26年度から平成30年度）によると、四街道市の現状としては長引く景気の低迷や消費者の購買行動の変化などにより、多くの中小企業者が厳しい経営を強いられており、中心市街地では廃業による空き店舗も発生している。商工業の振興のため、商店会や商工会などと協力して地域を活性化する取り組みなどへの支援を充実させていく必要があることから、新たな企業の誘致や創業支援、中小企業者に対する支援などを実施すると基本方針に定めており、具体的な取り組みとして商工業の活性化、中小企業の支援、企業誘致環境の整備と創業への支援を掲げている。</p> <p>これに対し当商工会では、四街道市の現状と課題を以下のように考えている。四街道市は首都圏40km圏内の千葉県北部に位置し、県都である千葉市に隣接していることから昭和40年代より都心部に通勤するサラリーマンのベッドタウンとして発展し、人口も大きく増加してきた。もともとベッドタウンとして勤労者世代の流入が大きく、流入世代に偏りがあったのだが、近年、人口増の伸び率が徐々に小さくなってきており、年少人口比率が減少する一方で、老年人口比率が大きく増加し、少子高齢化が進んでいる。そうした社会構造の変化、消費者ニーズの変化を確実につかみ集客力を向上させる大規模小売店舗に対し、個人商店では商店主の高齢化による事業規模の縮小、後継者不在による廃業が増えてきている。経営者の高齢化とナショナルチ</p>
------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>チェーンのテナント増加が進んでいるために、特色のない商店街になってしまっている。そのため、競合のナショナルチェーンへ従来の顧客層が奪われるなど、購買力の流出が大きく、業績の低下を招いている。そのため、競合の購買力の流出を防ぐことや事業承継による廃業の防止、創業予定者の増加が今後の課題となっている。</p> <p>また、東関東自動車道や国道51号が市域を横断しており、成田国際空港や千葉港、幕張新都心に近接するという恵まれた地理的条件を有する地域であるにもかかわらず、四街道市の立地特性を活かした企業立地は十分に進んでいるとは言えず、観光入込客数においては千葉県下最低の入込動向となっている。そのため、外国人観光客をはじめとした域外需要を取り込む、顧客がわざわざ域外から利用したいと感じるような魅力ある企業の育成も必要とされている。</p> <p>当商工会単独による支援には限界もあることから、今後近隣支援機関との連携を図ることにより、効果を最大化していくことが求められている。</p>
酒々井町	<p>「第5次酒々井町総合計画前期基本計画」（平成24年度から平成28年度）や最新のビジョン・戦略等によると、優良企業の誘致と町のブランド力を高めることで生産年齢人口目標を達成するとしている。また、酒々井プレミアムアウトレットの开店により増加した観光入込客数（人口1千人あたり県内2位）を維持・拡大するため成田空港等を活かし、積極的にシティプロモーション活動に取り組む事でインバウンド需要の取り込みを目指している。加えて、歴史的文化遺産や自然環境をバリューアップしPRを進め住民認知度向上を通じ、町名の由来である「酒の井」をシンボルとした拠点づくりを進め、来訪者がコンパクトシティの核となる中心市街地に足を向けやすくすることでインバウンド以外の需要の取り込みを目指している。</p> <p>これに対して商工会では、グルメマップの作製、酒々井ブランド創出事業、酒々井町推奨品認定事業、酒々井コミュニケーションセンター運営事業等を酒々井町と協力して実施することで、外国人等観光需要を取り込む努力を行っている。また、成田空港と首都圏を結ぶ高速道路ICや、国道2本、駅4か所と、交通の便が良い反面、行政の面積が小さいこともあり消費が近隣商圏へ流れる傾向があることから、小規模企業の創業支援と廃業（高齢化）に対しての事業承継支援を通じ、生産年齢人口の増加と消費流出防止に努めてきた。</p> <p>しかし、外国人等観光需要の取り込みについては費用対効果が見合わず、小規模事業者をより深く巻き込んだの対策につなげる事が出来ていない。また、創業支援では最初の相談先支援機関が全面的な創業サポートを行う傾向が強いため、商工会が最初の支援者となる為の周知力に不足がある。加えて、高齢化による廃業では、廃業時点で顕在化するケースが最も多く、中心市街地は店舗兼住宅が多いことからノウハウが不足しており、対応が難しい状況にある。</p> <p>このことから、外国人等観光需要の取り込みについては費用対効果、創業支援や事業承継支援については周知する仕組み、他商工会を含めた支援機関の連携と支援ノウハウの蓄積等について不足している点に課題があり、当商工会単独では限界があるため、関係機関とも連携して解決していく必要がある。</p>

<p>富里市</p>	<p>富里市総合計画前期基本計画（平成23年度から平成27年度）によると、本市の持続的な発展のために、成田国際空港に近い立地条件や、本市の企業誘致制度等のPRを行い、積極的な企業誘致を推進していくとしている。また、商工会と連携し、商工業の振興、地域の活性化などの促進、また、商店街が活性化するために実施される環境整備に対しての支援に努めるなど商工業の活性化を図っていくとしている。</p> <p>富里市の経済的特徴としては、成田国際空港の空港機能や航空業界の動向による影響が大きく、航空機発着回数30万回に拡大した際の経済波及効果491億円、付加価値効果は278億円と推計されている。（2009年成田国際空港都市づくり推進会議調査報告）また、成田国際空港を利用する外国人の市内宿泊客数は年間14万人（千葉県HP 観光客の入込動向）を超えているが、市内における消費活動がほとんど行われていないのがインバウンドの実態である。他方、市内の創業に関するデータに目を転じてみると、成田国際空港の離発着枠の拡大、東関東自動車道酒々井インターチェンジの供用開始及び酒々井プレミアムアウトレットの開業などにより、人や物の交流が活発になるという予測や期待感から、新規開業や開業予定者が増えつつある。しかしながら、小規模事業者においては、経営環境の変化、競合の激化による経営不振や高齢化等による廃業が多く、2012年の経済センサスによると前回の調査から小規模事業者数が9%減少している。</p> <p>以上のような課題に対して当商工会は、成田国際空港の近接性を活かした外国人観光客の取り込みによる地域経済活性化を実施することで、域内の需要を確保し、売上の改善へとつなげることで廃業の防止を図るといった対策を実施する。また、平成28年1月に認定された産業競争力強化法に基づく創業セミナーをはじめとした、創業者に対する各種支援の推進を図るとともに、平成28年3月に制定される産業振興基本条例により、市、金融機関等と共同で小規模事業者の改善発達について支援強化を図る。</p> <p>域外需要の獲得など、地域全体の課題に対しては、当商工会単独による支援には限界がある。そのため、今後近隣支援機関との連携を図ることにより、効果を最大化していく必要がある。</p>
<p>白井市</p>	<p>白井市後期基本計画（平成23年度～平成27年度）によると、北総線の白井駅・西白井駅周辺や工業団地などの工業専用地域やニュータウン内の業務用地・未利用地など活性化を促進するため企業誘致や工業専用地域の環境整備の推進及び、商店街・商店会や中小企業の経営近代化支援や利用しやすい支援制度の充実を図るとともに「（仮称）商工振興条例」を制定し、地域経済の活性化を図ることとなっている。</p> <p>当商工会地域では、国道16号・464号や県道北千葉道路や北総線が整備され近隣市の大型店や地元の大型店に集客され、購買力の低下と消費行動の広域化が進んできており地元市街地の活力が低下し、高齢化や後継者不足により廃業など地区内の中小企業者が減少しつつある。</p> <p>これに対し、当商工会では、商業を取り巻く環境は厳しさを増しているなか、域外需要の取り込みや外国人観光客への魅力の発信など地域全体で取り組む内容が多いため地区内だけで解決するのは限界があり、今後支援機関やブロックで連携を図り、</p>

	課題に取り組む必要がある。
印西市	<p>印西市総合基本計画（平成24年度から平成27年度）によると、大型商業施設や工場などの企業進出が進んでいるが、大型店舗への顧客流出などから中小事業者の経営低迷といった問題が生じており、今後、大規模な企業等の進出を促進してだけでなく、中小事業者についても経営の強化や育成を図っていくことが、地域経済をより活性化させていくための大きな課題である。そのため、商工会等と情報を共有し経営強化に向けた支援を進めるとともに、成田国際空港を利用する外国人観光客の誘客も想定し、地域資源などを活用した新しい事業展開を図る。さらに東京や成田国際空港に近い立地優位性を活かしながら積極的に企業誘致や起業を進めるといった方向性を打ち出している。</p> <p>地域の商工業者としては、大型店への顧客流出などによる業績の低下に苦しんでおり、後継者が事業承継に二の足を踏んでいると共に成田国際空港への外国人観光客の入込は非常に多いのだが、その顧客流出の代替として十分に取り込めていないという課題がある。</p> <p>当商工会では、これまで金融・税務・労務・情報化・補助金申請等の各種経営支援を行い、近年増加傾向にある創業支援ニーズに対応するため平成25年度から創業塾を開催しているが、若手経営指導員を育成する体制が確立されていない、インバウンド観光需要に対する支援ノウハウ不足、創業需要の掘り起こしを行う啓もう活動が行われていないなどの課題があり、ブロックの他の商工会及び各支援機関との連携強化が必要である。</p>
栄町	<p>栄町総合基本計画（平成27年度から平成30年度）によると、町内には2店の中堅スーパーや工業団地が存在しているものの、旧商店街においては後継者不足や人口減少及び近隣への大型SC等の進出の影響もあり、規模縮小や廃業する商店も見られる。また、工業団地については整備から20年経過しており建物や設備の老朽化が進むなど環境整備が必要となっている。</p> <p>本町の商工業の機能を将来的にわたり、安定的に維持していくためには、商工会と連携を図り商工業の振興策や資金繰りの面における支援に加え、特産品開発・後継者不足への対策を進めるとともに、成田国際空港に近い立地を活かし外国人観光客の取り込みや企業誘致の取組みを進める必要が強く求められていると指摘されている。</p> <p>上記のように、厳しさを増す外部環境に対応しきれず事業者の業績が振るわないため、後継者候補も事業承継に踏み切れないと考えられる。そのため、外国人観光客の増加などの追い風を活用し、域外の需要取り込みを図ることが課題である。</p> <p>当商工会では、既存企業への経営安定に向けた指導・育成及び創業支援を実施するとともに、ブロック商工会並びに各支援機関との連携強化を図り、域外需要の獲得を強化する必要がある。</p>

3. 全体の現状と課題

(1) 需要の流出による地域活力の減退

需要の流出による業績低迷が深刻であり、そのため、後継者が事業承継に踏み切ることが困難となっている。事業承継を安心してできる環境整備や創業・第二創業等についての対策が喫

緊の課題である。

(2) 支援機関の連携力不足

現状では、複数の支援機関が、同一の小規模事業者に対してバラバラに支援しており、支援が単発である。そこで、支援機関同士が連携し、単発の支援ではなくそれぞれの強みを活かした支援を同時複合的・面的に実施する必要がある。

(3) インバウンド観光需要の取り込み

当地は成田空港に隣接している立地であり、また、成田空港より全ての地域が都心寄りという立地である。しかし、成田空港を利用する顧客は当地を通過してしまっており成田空港利用者の豊富な購買力の取り込みができていない。

(4) 創業者の支援強化

域内全域では人口は増加傾向であるものの、廃業数の増加をカバーし、小規模事業者数を増加させて、まちのにぎわいを創出するためには、創業者の増加が必要である。また、従来型の待ちの姿勢の創業相談のみならず創業予定者を増やすようなPR活動や啓もう活動も実施していく必要がある。

上述の地域課題を鑑み、商工会は地域唯一の経済団体として、市区町村や地域の金融機関等との連携を強化し、地域ぐるみで通常の小規模事業者支援のみならず事業承継希望者や創業者についても支援する体制を構築することが急務である。

4. 商工会の役割と使命

平成24年経済センサス基礎調査によると、上記表②のとおり域内事業者数8,875事業所、上記表③のとおり域内小規模事業者数6,489事業所を数える地域である。商工会は設立以来、当地域の発展のために力を尽くしている。

商工会は、「地域内における商工業者の総合的な改善発達を図り、あわせて社会一般の福祉の増進に資し、もって国民経済の健全な発達に寄与すること」といった目的を持っている組織であり、当地域唯一の総合経済団体として、地域経済の中心的な支援機関としての責務を果たし、ひいては地域経済の活性化に資する事が使命である。

5. 当地域内の小規模事業者の中長期的な振興のあり方

小規模事業者に対する経営改善支援において、長年、巡回・窓口相談において、経営一般・金融などの指導を行ってきた。しかし、零細・小規模事業者への経営支援は金融を中心としたアドバイスとなっており、様々な施策を幅広く小規模事業者が活用出来ていたとは言い切れない状況である。

そのため、当地域内の小規模事業者の10年後をにらんだ以下のような中長期的な振興方針で臨むこととする。

- (1) 域外需要の取り込みを図る小規模事業者を徹底支援（関与度別支援）
- (2) 成田国際空港の通過地点ではなく、印旛地域をブランド化するための徹底支援
- (3) 創業や第二創業の促進を徹底支援

6. 目標

- (1) 伴走型支援による経営計画策定支援の実施
- (2) 商工会を中核とした連携支援体制の構築
- (3) 関与度指標によるコミュニケーションの活発化
- (4) 商工会の創業（第二創業を含む）支援力の強化を図る
- (5) 数値目標として5年後の地域内小規模事業者数推移の1%増を目標設定する。
- (6) インバウンド需要を取り込むための当地のブランド力強化支援の実施

7. 目標達成のための方針

- (1) 伴走型支援による経営計画策定支援の実施方針

経営指導員が伴走型支援をすることで小規模事業者が現状を把握し、真の問題点を認識し、顕在化した課題を解決するために、実行可能性の高い生きたビジネスプラン策定をする。また、環境変化に合わせたビジネスプランの随時変更等のフォローアップ支援を実行する。

- (2) 商工会を中核とした連携支援体制の構築の方針

地域の小規模事業者に対して、商工会が中核となり、行政および地域金融機関等の支援機関が顔の見える連携を構築し、それぞれの役割を明確にすることで**地域最強**の支援体制を整備する。

- (3) 関与度指標によるコミュニケーションの活発化方針

効果的に伴走型支援を実施するために、「商工会関与度」を共通指標として用い、関与度に応じ支援方法を共有することにより、現状と今後の支援方針を経営指導員等と小規模事業者がロードマップとして把握できるコミュニケーションツールとする。

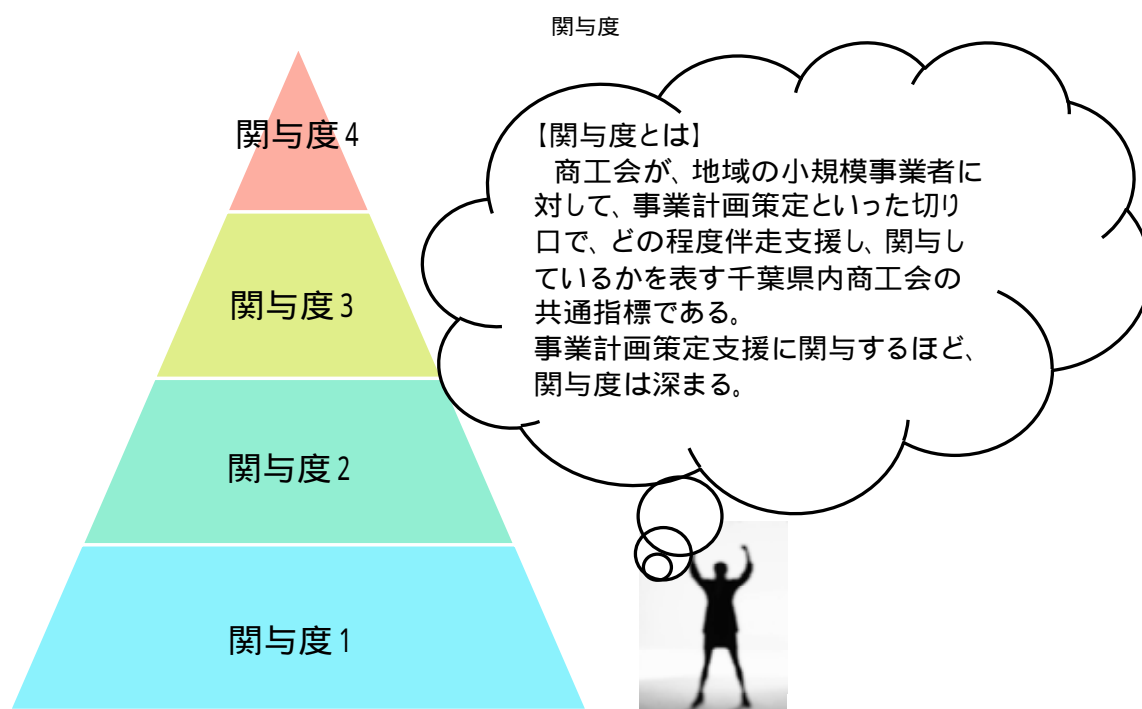
- (4) 商工会の創業（第二創業も含む）支援力の強化を図るための方針

地元金融機関や地域の関係各団体と連携し、創業支援や事業承継支援のPRを図り、活力ある地域づくりに貢献する。

- (5) 数値目標として5年後の地域内小規模事業者数推移の1%増を目標設定とするための方針

小規模事業者数を増加させるために、前述の創業支援（第二創業も含む）のみならず、窮境に陥り廃業してしまうことを未然に防止することが重要である。そのため、定期的な巡回に加え窮境の兆候を察知し支援を行う。

【図表】 関与度の概念図：関与度といった考え方をを用いて、経営指導員・小規模事業者間の共通指標とする。



関与度	関与度の説明	関与度に応じた主な支援方法
関与度 4	策定した事業計画を実行し、P D C Aを繰り返しながら、持続的経営を実践している小規模事業者	・企業の発展状況に応じて情報提供を中心とした支援を実施する。
関与度 3	あるべき姿と目標を明確にし、顕在化された経営課題を解決するため、事業計画の策定を実施した小規模事業者	・経営革新計画の承認を受けられるように支援を実施する。 ・事業の進捗を確認するため、月 1 回程度定期的に巡回訪問を実施する。
関与度 2	独自ツール「経営問診票」等を活用し、自社の現状を把握し、経営課題が顕在化され整理されている小規模事業者	・自社の現状を把握した上で、改善を図るために事業計画を作成する。 ・経営問診票をもとに、持続化補助金等の補助金申請を支援する。
関与度 1	現状の把握や経営問題についての認識が無く、かつ経営指導員による相談を受けていない小規模事業者	・事業計画策定の意義を伝える。 ・事業計画策定セミナーを開催する。 ・経営問診票の作成を支援する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成28年4月1日～平成33年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

・経営発達支援事業の内容

本ブロック商工会による経営発達支援事業の定義

問題の認識が無く、旧体質による経営から脱却していない小規模事業者に対して、経営指導員が伴走型の支援で寄り添い、自社の現状を把握し、顕在化した課題を整理し、将来に向けた気づきを与え、その小規模事業者を取り巻く顧客や取引先、地域金融機関等を巻き込んだ真の地域密着型事業計画を策定支援する。

さらにその計画を日々変化する経営環境にも柔軟に随時変更し、小規模事業者自身がPDCAを繰り返しながら経営の持続的発展を促進する。

そのためには、経営指導員が情熱と粘り強さを持って小規模事業者を継続して支援しなければならない。

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針】

(現状と課題)

経営指導員は、地域の経済動向について新聞やインターネット等により情報を収集しているが、統計データ等による情報を体系的に収集、整理して日々の小規模事業者支援において十分活用するには至っていない。

(事業内容)

(1) 体系的な情報の収集、整理【新規】

収集する情報の中でも、「重要度」、「緊急度」等によって分類し整理する。

なお、効率的な情報の入手方法や分析手法については、後述する商売繁盛相談窓口事業の配置専門家（中小企業診断士）より、OJTとしてノウハウの供与を受けるものとする。

(2) タブレットを活用した情報提供【新規】

収集した調査データ等を地域性、顧客別、商品別等により分析し、結果を各経営指導員がタブレットにデータで取り込み、経営指導員同士が情報を共有する。（タブレットは平成27年2月全経営指導員に配布済み）

入手した情報は、創業や販路開拓、ターゲット市場の選択、事業計画作成等のあらゆる相談時において、小規模事業者による判断材料となるよう経営指導員が当該事業所のニーズに合致する情報を、厳選して提供する。

(3) 経営指導員（講師）による小規模事業者向けの施策情報セミナーの開催【新規】

地域特性等をかんがみたく上で小規模事業者のニーズに合致する施策情報を経営指導員（講師）

が提供する。(例えば、持続化補助金、ものづくり補助金、創業・第二創業促進補助金等)
 なお、地域の経済動向調査として具体的に調査する項目は下表の通りである。

インターネットや書籍および各種調査・媒体から情報を収集・整理し、小規模事業者に適宜
 情報提供を行う。

【情報収集等を行う主な項目】

情報入手先	項目	時期
総務省統計局HP	経済センサス、消費者物価指数、家計消費額、商業統計調査	随時
中小・小規模企業白書	地域経済・社会構造の変化、国の施策動向	毎年5月
中小企業景況調査	売上高、資金繰り、設備投資	四半期
ミラサポ	施策マップ、地域経済分析システム(RESAS)	随時
業種別審査事典	業種の特徴、市場規模、経営指標	随時
千葉県HP	千葉県統計課による各種統計情報	随時
日本銀行	さくらレポート(国内各支店から見た景気情勢)	随時
千葉財務事務所	県内経済動向・統計	随時
帝国データバンク	新設会社紹介、倒産・動向記事	月1回
中小企業施策利用ガイドブック	各種施策情報	毎年5月
J-Net21	各種施策情報等	随時
e-中小企業ネットマガジン	各種施策情報	随時
千葉県産業情報ヘッドライン	県内産業情報	随時
日経テレコン	売れ筋情報、POSデータ、マスコミ報道情報	随時

(目標)

全ての経営指導員が国・県等の施策情報や地域の経済動向について自ら調査、分析し、データとして情報整理したものをそれぞれの小規模事業者のニーズに合わせて適宜情報提供できるようにする。

経営指導員同士が収集した情報を共有し、自ら講師となって地域経済動向や施策情報を説明することで情報収集力が向上し、常に最新である施策等を活用して小規模事業者支援が行える。

支援内容	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
施策情報セミナー開催 (経営指導員1人/年)	未実施	2	2	2	2	2
施策情報セミナー受講者数	未実施	320	320	350	380	380

2. 経営状況の分析に関すること【指針】

(現状)

小規模事業者の持続的発展を支援するためには、まず経営課題を明確にすることが必須である。千葉県商工会連合会では地域の小規模事業者が抱えるそれぞれの経営課題を把握するための独自ツール「以下、経営問診票」を開発し、平成25年度から県内全ての商工会で活用している。

しかし、経営問診票は事業者の課題の整理とともに経営指導員がデータとして情報共有するために有用なツールであるが、経営指導員の認識とノウハウが不足しているため十分な活用がされていない。

(事業内容)

(1) 経営問診票を活用して経営課題を把握【指針①】

経営問診票は、調査項目としてSWOT分析をはじめ、経営理念、経営目標、財務分析等を盛り込んだ内容となっており、経営指導員が小規模事業者から直接ヒアリングした情報をもとに作成するものである。

なお、財務分析には中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」、中小企業庁「会計ツール集」のCF計算書を利用している。

経営指導員が小規模事業者に対して、上記の経営問診票を作成することで、小規模事業者の実態を把握し、経営状況の分析と経営課題を把握・整理し、今後の経営に対する気づきを与え、その後のフォローアップにより事業計画策定支援に繋げる。

作成した経営問診票は、千葉県商工会連合会にデータとして蓄積・管理し、地域、業種、規模別等によりデータベース化した後、経営指導員が閲覧できるようにする。

(分析項目)

SWOT分析、経営目標、キャッシュフロー計算書、自己資本比率、流動比率、当座比率等

【経営問診票の活用事例】

経営問診票

【貴社の概要】

企業名	〇〇〇〇
所在地	〇〇〇〇5-6-1
代表者名	〇〇 〇〇
業種	パン製造小売業
作成回数	1
メールアドレス	



作成日	平成25年12月12日
商工会名	〇〇〇商工会
担当経営指導員	〇〇〇〇
作成番号	1

注) 本経営問診票に記載された個人情報、企業情報等は、「ちば版 商工会員経営力向上応援プロジェクト」の目的のみで利用します。但し、個人または法人が特定されない形で統計的に活用・公表させていただく場合があります。

1. 【貴社の現況】

(1) 経営に対する信念やこだわり

〇〇〇〇には他にはないパンがある。その中でも食パンに自信を持っており、食べたことの無い味の新しい食パンをお客様に提供し満足感を与え当店のファンになってもらいたい。〇〇〇〇はお客様の期待に応えます。

(2) SWOT分析

内部環境	S 強み	<ul style="list-style-type: none"> ・パンに対する技術・見識が高い。 ・固定のお客様がついている。 ・色々な製品の開発が出来る。 ・食パンには自身がある。 	外部環境	O 機会	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者の安全・安心志向の高まり。 ・高額のパンが売れている。 ・ちょっとした贅沢な食パンには出費を惜しまない消費者。
	W 弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・事業を引き継いだばかりで経営に関するノウハウが不足。 ・資金繰りが厳しい。 ・粗利が低い。 		T 脅威	<ul style="list-style-type: none"> ・今までのターゲット顧客が高齢化してきている。 ・駐車場があるが止めづらい。 ・新たなライバル店も登場している。

(3) 貴社が目指している目標とあるべき姿

年商5千万円（販路開拓により外部環境の変化で減少した売上をカバー。）
お客様に味だけでなくお店の雰囲気が良いと言って頂ける店。



(4) 貴社の課題・問題と思われる点

〇〇〇〇丘東に抜ける道路の開通により店の前の道路の交通量が減少。それに伴い前経営者時代は年々売上が減少傾向であった。先代の社長の方針が根付いている為、経営者交代後の方針の転換にスタッフが対応できていない。店舗脇駐車場の利便性が悪いとお客からクレームがある。

2. 【チェックシート・ヒアリングから確認される貴社の現状と課題】

1) 戦略・経営者

社長は、パン製造の経験年数が長くパンに対する技術・見識が高い。
前オーナー時の販売先（県庁等）から撤退をしたため売上が下がっている。
経営者としてのマネジメント経験が浅い。

2) マーケティング

スタンプカード、季節商品、日替わり食パン(11種類)を実施。
DM(メール)は以前から実施しているが登録数は約 180 人程であり情報発信の効果が薄い。
対策として最近 facebook とHPを作成。
<http://www.asumiluzern.com/access.html>
<https://www.facebook.com/pages/%E3%81%82%E3%81%99%E3%81%BFLuzern/586071204774782>

3) 人材・組織

厨房と販売スタッフの連携が上手く出来ていない。また、先代の社長の方針が根付いている為、経営者交代後の方針の転換にスタッフが対応できていない。

4) 運営管理

商品や原材料、店舗運営については事業引継ぎ前から同店の店長であった為良く把握できている。

5) 財務管理

経理を税理士に依頼。毎月試算表を見ているが見方が分からない。

6) 危機管理・知財・CSR

企業コンプライアンスをはじめ、従業員の質の向上。

3.【財務分析】

(1) CF計算書(間接法)

キャッシュ・フロー計算書

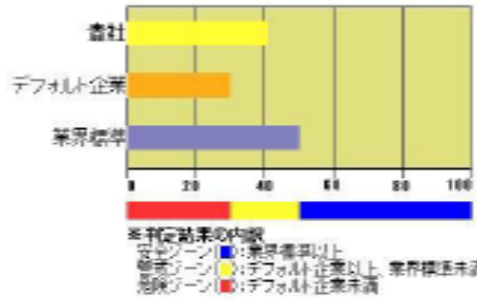
自平成25年2月1日 至平成25年9月30日

(単位:千円)

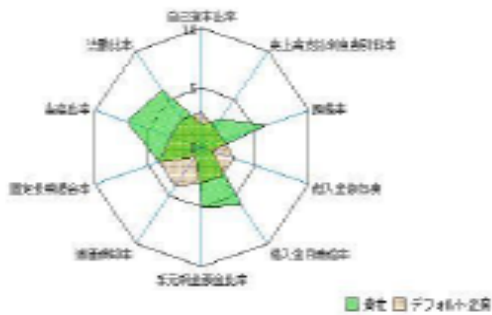
項 目	金 額
I 営業活動によるキャッシュ・フロー	
(1)当期純利益(+)	-3,843
(2)非資金の費用項目	
1. 減価償却費(+)	0
2. 繰引当金の増加(+)-減少(-)額	0
(3)回収・支払サイト	
1. 受取手形の増加(-)-減少(+)	0
2. 売掛金の増加(-)-減少(+)	0
3. 棚卸資産の増加(-)-減少(+)	0
4. その他の流動資産の増加(-)-減少(+)	0
5. 支払手形の増加(+)-減少(-)	0
6. 買掛金の増加(+)-減少(-)	0
7. 前受金の増加(+)-減少(-)	0
8. その他の流動負債の増加(+)-減少(-)	1,238
9. その他の固定負債の増加(+)-減少(-)	0
10. 利益処分による役員賞与の支払(-)	0
(Iの計)	-2,605
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	
1. 有価証券の購入(-)-売却(+)	0
2. 短期貸付金の貸付(-)-回収(+)	0
3. 土地の購入(-)-売却(+)	0
4. 減価償却資産の増加(-)-減少(+)	-4,668
5. 繰越仮勘定の増加(-)-減少(+)	0
6. 無形固定資産の増加(-)-減少(+)	0
7. 投資有価証券の購入(-)-売却(+)	0
8. 長期貸付金の貸付(-)-回収(+)	0
9. その他の固定資産の増加(-)-減少(+)	-1,000
10. 繰延資産の増加(-)-減少(+)	-375
(IIの計)	-6,043
フリーキャッシュ・フロー(I+II)	-8,648
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	
1. 短期借入金の増加(+)-減少(-)	0
2. 長期借入金の増加(+)-減少(-)	10,503
3. 社債の増加(+)-返済(-)	0
4. 増資(+)	0
5. 自己株式の取得(-)-処分(+)	0
6. 剰余金の配当の支払(-)	0
(IIIの計)	10,503
IV キャッシュの増加・減少額(I+II+III)	1,855
V キャッシュの期首残高	0
VI キャッシュの期末残高(IV+V)	1,855
検算(貸借対照表の現金及び預金)	1,855
	0

(2) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構
「経営自己診断システム」

財務指標名	貴社		デフォルト企業		業界標準
	得点	指標値	得点	中央値	中央値
自己資本比率	2	-93.66 %	3	-9.69 %	7.37 %
流動比率	6	149.84 %	3	102.44 %	129.20 %
固定比率	7	149.84 %	3	43.41 %	77.36 %
固定長期適合率	4	83.11 %	4	83.40 %	73.00 %
期首貸付率	1	0.00 %	4	9.47 %	12.19 %
子元現金預金比率	5	7.02 %	3	3.16 %	6.84 %
借入金月間色平	6	4.17 ヶ月	3	9.96 ヶ月	6.40 ヶ月
借入金依存度	1	132.86 %	3	87.81 %	71.36 %
預貯金率	6	17.66 %	2	3.89 %	13.33 %
売上高支払利息額割合率	3	1.70 %	2	1.96 %	0.85 %



デフォルト企業との比較結果



貴社の合計点	41
デフォルト企業の合計点	30
業界標準の合計点	50

判定結果 **警戒ゾーン**
WARNING !!

(目標)

支援内容	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営問診票作成件数 (経営指導員1人/年)	1	3	6	9	12	15

3. 事業計画策定支援に関すること【指針】

(現状と課題)

多くの小規模事業者は地域の経済状況や需要動向の変化に大きく影響を受けている一方で、顧客ニーズや自らの強み・弱み等の経営状況が十分把握出来ていない。そのため事業計画策定の意義や重要性に対する認識も低いのが現状である。

商工会側も経営指導員による事業計画策定支援のノウハウが不足している。また、事業計画遂

行に必要な資金需要への迅速な対応や創業者や事業承継支援についても十分とは言えない状況である。

(改善方法)

今後は、巡回・窓口相談やセミナー等において、全ての小規模事業者を対象として事業計画の重要性を広く啓蒙していく。

具体的には、経営の根源であり指針となる経営理念を確認したうえで、地域の経済動向調査や需要動向調査を踏まえた経営状況の分析を行い、需要を見据えた事業計画策定支援を実現する。

経営指導員は、後述する「商売繁盛相談窓口」や「専門家派遣制度」による専門家と一緒に支援を行い、OJTを受けながら事業計画策定支援のためのノウハウを習得する。

また、平成27年9月に県内の主要金融機関である千葉銀行、京葉銀行、千葉興業銀行と県内全ての商工会が、地域経済発展に関する相互連携協定（「経営発達支援事業の推進」、「包括的創業支援による地域経済の活性化」等）をそれぞれ結んでいる。

これにより、金融機関にて商工会の経営発達支援事業や創業支援のPRを行い、金融機関経由の経営相談についても商工会が積極的に支援し、事業計画策定支援につなげる。また、資金需要時の金融機関との迅速な連携を可能とする。

(事業内容)

(1)「商売繁盛相談窓口（事業計画策定支援窓口）」の活用【既存事業改善】

後述する本相談窓口チラシを行政や金融機関等にて配布するなど広くPRし、地域内全ての小規模事業者を対象に相談案件を掘りおこす。

本相談窓口では、経営状況の分析や課題の整理が出来ていない小規模事業者が商工会に気軽に相談することからスタートし、地域経済動向や需要動向調査等の情報を提供しながら、経営状況を分析した上で事業計画策定支援、新たな需要開拓支援へと伴走支援することを目的としている。

本相談窓口は、千葉県が商工団体による経営発達支援事業を補助するため、新たに創設した平成27年度「伴走型小規模事業者等支援提案型事業」を活用し、本経営発達支援計画の中核となる事業として設置した。

平成27年度実績の状況は相談件数も徐々に増え、相談者からの評判も良くリピーターとなっているケースもあることから、千葉県からも高い評価を得ている。

しかし、まだまだ地域の小規模事業者に十分認知されるまでには至っていないことから、引き続き周知PR等を強化する必要がある。

平成28年度も上記事業を活用し、経営課題が明確となっていない小規模事業者等を中心に経営状況の分析や後述する需要動向調査等による情報を提供し、実行性の高い事業計画策定を支援する。

設置内容

- ・ 県下40商工会に毎月1回、定期継続して設置
- ・ 事前予約制（1回あたりの相談は1時間程度）
- ・ 専門家（中小企業診断士）と経営指導員が同席して相談に対応
（融資を伴う案件については、金融機関担当者を含めたチームによる支援を実施）

中小企業診断士等を相談窓口の専門家として招聘し、主に事業計画策定に関する相談に対応し、事前相談予約が無い場合は、経営指導員の巡回指導に専門家も同行し、案件を掘りおこすものとする。

また、本相談窓口はマンパワー不足である小規模商工会等の経営発達支援事業を補完しながら、経営指導員が自力で事業計画策定支援をできるようになるためのOJTも兼ねている。

※商売繁盛窓口事業の詳しいスキーム図は、（別表4-1）連携体制図等の【図表1】を参照参考【商売繁盛相談窓口チラシ】

本チラシを県下金融機関窓口、行政機関等で配布し、広くPRすることで相談案件を発掘する。



(2) 前述の経営問診票等により経営状況を分析した小規模事業者のフォローアップ支援【新規】

経営状況を分析し、既に経営課題が明確になっていることから、商工会に蓄積されたデータをもとに継続的なフォローアップを行うことで課題解決に向けた取り組みを促し、事業計画の策定支援を実施する。

ただし、経営状況を分析した結果、廃業すべき案件についても踏み込んで対応を行う。
その場合は、弁護士等による専門家の力を借りながら、不安を抱える小規模事業者に対して寄り添い、廃業までの段階的ステップを示しながら伴走支援する。

(3) 事業計画策定セミナーの開催【既存事業改善】

これまでのセミナーは、経営革新や補助金等の申請者を主な対象としていた。
今後は、日々の巡回・窓口相談にて経営状況の分析支援を行った小規模事業者や経営課題を明確に把握していない小規模事業者等に事業計画の重要性と気づきを与え、事業計画策定へとステップアップを図る。

(4) 専門家派遣制度の活用【既存事業】

千葉県の補助事業であるエキスパートバンク制度（経営・技術強化支援事業）をはじめ、ミラサポ等、国の専門家派遣制度を活用し、実行性の高い事業計画が策定できるよう支援する。
また総合的・先進的なアドバイスを必要とし、高度専門的な案件については、千葉県よろず支援拠点積極的に活用し、小規模事業者の経営課題の解決を図る。

(5) 小規模事業者経営発達支援融資制度の活用【新規】

事業計画の策定を支援した小規模事業者が設備投資等を行う場合は、本融資制度を積極的に活用することを支援する。

※融資制度の内容

売上の増加や収益を改善させるための事業計画の策定とフォローアップ支援を商工会の経営指導員から受ける等、一定の要件を満たした小規模事業者に対し、日本政策金融公庫が低利で上限7,200万円まで融資する。

(6) 金融機関や行政等と連携した創業支援【既存事業改善】

創業者及び創業予定者が、事業計画書を策定することは、金融機関からの資金調達という目先の目的だけでなく社内外の関係者の理解と協力を得るための強力なツールにもなる。

しかし、各商工会のこれまでの創業支援は、相談者が来るのを待つだけの体制であった。
今後は、千葉県や市町村のHPに商工会の創業支援情報を掲載するなど、地域全体への周知PRを強化する。

また、市町村や連携した金融機関等の窓口には、商工会の創業支援チラシを置くことで、広く創業者および創業予定者による相談案件を掘り起こし、(1)の商売繁盛相談窓口（事業計画策定支援窓口）や(7)の創業塾を活用し、事業計画策定から開業までの支援につなげる。

参考【創業支援チラシ】

本チラシも商売繁盛相談窓口事業チラシと同様に金融機関窓口、行政機関等で配布し、地区内の創業及び創業予定者へ広くアプローチする。



(7) ブロック共同による創業塾を開催【既存事業改善】

今までは、各単商工会で創業塾を開催していたが、参加者も少数であり、地域外の参加者は対象としていなかった。

そのため、費用対効果も見込めないことから、今後はブロック共同での開催とする。

参加者は創業・第二創業者等を対象としてブロック全体に募り、ブロック内経営指導員も参加することにより創業塾終了後の個別フォローアップを実施する。

具体的には、創業計画の策定を支援するほか創業促進補助金の申請や創業融資、税務、労務指導等の支援を行う。

(8) 事業計画策定事業者による成功事例発表会の開催【新規】

事業計画を策定・遂行し、持続的成長を遂げた小規模事業者が成功体験を発表する。(開催頻度はブロック全体と各商工会で年1回ずつとする)

結果として、参加した小規模事業者に事業計画策定の重要性と気づきを与え、事業計画の策定を行うきっかけとする。また、事業計画遂行に際し、有益な施策に関する情報提供も行う。

(参考)

【主な施策】

施策名	問い合わせ
経営革新計画	千葉県
創業・第二創業促進補助金	中小企業庁
小規模事業者持続化補助金	千葉県商工会連合会
ものづくり補助金	千葉県中小企業団体中央会
中小企業経営力強化資金	日本政策金融公庫
新創業融資制度	日本政策金融公庫
小規模事業者経営改善資金 (1,500万円を超える場合)	日本政策金融公庫

(9) 事業承継支援【新規】

平成27年7月1日に設置された「千葉県事業引継ぎ支援センター」との連携を強化し、後継者不在などにより、事業活動の継続について課題や悩みを抱えている小規模事業者と事業の買収希望者とのマッチング支援等を行うことで、地域の小規模事業者の存続と雇用の確保を図る。

具体的には、経営指導員が本支援センターの専門家と協力し、マッチング後の事業計画策定等を支援する。

(全体目標)

支援内容	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画策定事業者数	43	48	128	240	384	560
商売繁盛相談窓口の相談件数	58	74	85	96	96	96
事業計画策定セミナーの開催回数	7	8	9	11	11	11
創業塾の開催回数 (ブロック全体)	3	3	3	3	3	3
創業支援事業者数	53	56	63	69	74	79
事業承継相談件数	6	11	12	14	15	18

(商工会別目標)

①事業計画策定事業者数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
四街道市商工会	9	9	24	45	72	105
酒々井町商工会	5	6	16	30	48	70
富里市商工会	7	9	24	45	72	105
白井市商工会	5	6	16	30	48	70
印西市商工会	12	12	32	60	96	140
栄町商工会	5	6	16	30	48	70
合計	43	48	128	240	384	560

(積算根拠)

※事業計画策定事業者数

28年度、経営指導員1人当たり3件を目標とし、以降毎年2件ずつ増加させた延べ件数である。ただし、27年度の数値は単年度実績であり、経営状況の分析をせずに事業計画を策定した事業者も含まれている。

	経営指導員数
四街道市商工会	3
酒々井町商工会	2
富里市商工会	3
白井市商工会	2
印西市商工会	4
栄町商工会	2

(参考)

「2. 経営状況の分析に関すること」の目標数値の設定根拠

支援内容	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営問診票作成件数 (経営指導員1人/年)	1	3	6	9	12	15

※28年度、経営指導員一人当たり3件を目標とし、以降毎年3件ずつ増加させた単年度ごとの目標値である。

② 商売繁盛相談窓口の相談件数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
四街道市商工会	10	12	15	18	18	18
酒々井町商工会	12	12	12	12	12	12
富里市商工会	10	12	15	18	18	18
白井市商工会	4	8	10	12	12	12
印西市商工会	10	12	15	18	18	18
栄町商工会	12	18	18	18	18	18
合計	58	74	85	96	96	96

(積算根拠)

※商売繁盛相談窓口の相談件数

平成27年度は10月～2月まで毎月開催したが、平成28年度以降も毎年6回程度開催する予定である。

③ 事業計画策定セミナーの開催回数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
--	------	------	------	------	------	------

四街道市商工会	2	2	2	2	2	2
酒々井町商工会	1	1	1	1	1	1
富里市商工会	0	1	1	2	2	2
白井市商工会	2	2	2	2	2	2
印西市商工会	1	1	2	2	2	2
栄町商工会	1	1	1	2	2	2
合 計	7	8	9	11	11	11

④創業支援件数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
四街道市商工会	5	5	7	7	10	10
酒々井町商工会	3	3	3	4	4	4
富里市商工会	10	15	15	20	20	25
白井市商工会	3	3	5	5	5	5
印西市商工会	25	25	28	28	30	30
栄町商工会	7	5	5	5	5	5
合 計	53	56	63	69	74	79

⑤事業承継相談件数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
四街道市商工会	2	3	3	3	3	3
酒々井町商工会	1	2	2	2	2	2
富里市商工会	0	1	2	3	4	5
白井市商工会	2	2	2	2	2	2
印西市商工会	1	2	2	3	3	5
栄町商工会	0	1	1	1	1	1
合 計	6	11	12	14	15	18

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

これまでは、経営革新計画が承認された小規模事業者や小規模事業者持続化補助金等を活用した小規模事業者に対してのみフォローアップを実施していた。

フォローアップする頻度も不定期であり、その内容も担当する経営指導員の判断で行っていた。そのため、計画の進捗状況が芳しくなく、早期に計画の見直しや修正等が必要な場合のフォローアップが出来ていなかった。

(改善方法)

今後は、事業計画を策定支援して終わりではなく、定期的に進捗状況をフォローアップし、場合によっては計画の見直しや修正を行い、計画が終了した後も新たに次期事業計画を策定するための支援体制を構築する。具体的には、統一したフォローアップシート等を活用して、効率的に

進捗状況を把握する。

事業計画の策定を支援した全ての小規模事業者がそれぞれの経営課題を解決し、目標を達成するよう計画の進捗を管理し、場合によっては計画の見直し・修正まで支援する。また、最新の需要動向や販路開拓などに関する情報提供を定期的な訪問やメール配信により行うことで、小規模事業者自身が環境変化に気づく機会とし、策定した計画の修正・見直しに対する意識向上を図る。

(事業内容)

(1) 巡回訪問や窓口相談による定期的・計画的なフォローアップ【既存事業改善】

事業計画を策定した全ての小規模事業者に対して、ブロック内の商工会で統一したフォローアップシート等を作成し、経営指導員が定期的・計画的にフォローアップを実施する。(四半期に1回以上)

事業計画の進捗を管理するほか、地域の経済動向調査、需要動向調査による最新情報を提供する。

(2) 専門家派遣制度を活用したフォローアップ【新規】

事業計画の見直し・修正等において高度なフォローアップを必要とする場合には、専門家派遣をコーディネートする。

(3) メール配信システムを構築し、地域の経済動向調査や新たな需要の開拓に寄与する事業等の情報を迅速かつタイムリーに周知【新規】

登録の対象は、地域内の全ての小規模事業者とするが、主に事業計画の策定を支援した小規模事業者を中心に各商工会において、メール配信システムの登録会員を募集する。(千葉県商工会連合会がメール配信システムの構築と運営を担当)

本システムは以下の2点を目的として実施するものである。

- ① 事業計画の策定後、環境変化等により、策定した計画に修正・見直し等が必要となるような小規模事業者に対して、最新の需要動向や販路開拓等に関する情報を提供する。
- ② 公募期間が比較的短期間である国や県の各支援施策等に対して、各商工会の小規模事業者への周知方法は郵送や手配りが中心のため周知が行き届くまでに時間的ロスが生じている。

そこで、メール配信システムの登録会員を募集し、事業計画の策定が条件となる支援施策情報等を迅速かつ確実に周知し、その後、経営指導員がフォローアップすることで支援施策の利用度を大幅に向上させる。

(全体目標)

支援内容	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
フォローアップ支援件数	172	192	512	960	1,536	2,240
専門家によるフォローアップ支援件数	未実施	62	62	62	67	67

(商工会別目標)

①フォローアップ件数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
四街道市商工会	36	36	96	180	288	420
酒々井町商工会	20	24	64	120	192	280
富里市商工会	28	36	96	180	288	420
白井市商工会	20	24	64	120	192	280
印西市商工会	48	48	128	240	384	560
栄町商工会	20	24	64	120	192	280
合計	172	192	512	960	1,536	2,240

(積算根拠)

※フォローアップ件数

前述のとおり、事業計画を策定したすべての小規模事業者に対して四半期に一度のフォローアップを行うため、フォローアップ件数は事業計画策定事業者数の4倍の数値とした。

②専門家派遣制度を活用したフォローアップ件数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
四街道市商工会	未実施	10	10	10	10	10
酒々井町商工会	未実施	12	12	12	12	12
富里市商工会	未実施	10	10	10	10	10
白井市商工会	未実施	5	5	5	5	5
印西市商工会	未実施	15	15	15	20	20
栄町商工会	未実施	10	10	10	10	10
合計	0	62	62	62	67	67

5. 需要動向調査に関すること【指針】

(現状と課題)

多くの小規模事業者は需要動向調査の必要性や調査手法等について理解していない。

そのため、自社の経験や思い込みによる商品開発やサービスの提供等を行った結果、顧客のニーズとはマッチせずに事業の成果が上がらないケースが多く見受けられる。

また、商工会の経営指導員も需要動向調査の調査手法等のノウハウが不足しているため効果的な支援ができていない。

(改善方法)

今後は、経営指導員が日々の巡回・窓口相談時に需要動向調査の必要性を広く啓蒙する。

また、商工会の経営指導員が需要動向調査を積極的に実施することで需要動向に関する知識や手法を習得し、事業計画策定支援等において随時、情報提供していく必要がある。

小規模事業者は、事前に需要動向を把握し、対象とする市場や顧客を明確にした「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等に取り組むことで事業成果の向上を図る。

(事業内容)

(1) 支援先の掘りおこし【新規】

経営指導員が巡回・窓口相談時およびセミナー等にて随時、需要動向調査の必要性を小規模事業者に伝える。

前述の「2. 経営状況の分析に関すること」によるSWOT分析にて自社の強みを認識した小規模事業者が、新たな顧客や市場を絞り込み、限られた経営資源による商品開発や販路開拓を効果的に実現するためには、自社を取巻く外部環境を分析する需要動向調査が必要不可欠である。

(2) 日経テレコンを活用したマーケット情報の取得【新規】

○目的

加工食品と家庭用品が計1650分類された最新のPOSデータを活用し、市場・新商品情報、伸びる市場・縮む市場等を調査、収集する。

さらに、小規模事業者（小売業、サービス業）の事業計画策定や新商品開発、売場改善、販路開拓支援を行うため地域比較や時系列推移、ABCランキング等についてデータを分析・加工し、巡回・窓口指導時に随時情報を提供する。

○対象者：商品開発や販路開拓に取り組む小規模事業者

○調査項目：加工食品と家庭用品の地域別、時系列、性別や年代別等の売れ筋商品

○手段・手法

日経テレコンのPOSデータ分析、新聞、ニュース記事検索

○成果の活用

小規模事業者が取り組む新商品開発や新たな販路開拓等に向け、対象となる商品に関する市場や顧客の動向や傾向をデータとして情報提供することができる。

また、新聞、ニュース記事検索と併用することで売れ筋商品の背景や要因を分析することが出来る。

なお、整理・分析した情報は、経営指導員が資料としてまとめ、ブロック内で情報共有し、小規模事業者の支援時の資料として活用する。

(3) 国や民間の各種分析データを収集・整理し、新商品開発、販売計画策定支援に活用【新規】

○目的

商工会では、以前から行政や調査研究機関、業界団体等から需要・市場動向調査レポートの提供を受けたり、インターネット上での情報提供の存在について知ってはいたが、経営支援の現場で役立ててきたとは言い難い。そこで、経営指導員においてこれらの情報を整理・分析し、小規模事業者の需要開拓支援につなげていくことを目的とする。

○対象者

- ・創業者
- ・経営革新等新たな事業展開を考えている小規模事業者
- ・商品の試作・開発に取り組む小規模事業者
- ・販路開拓に取り組む小規模事業者 等

○調査項目及び手段・手法

- ①家計調査年報消費動向・・・消費動向・市場規模
- ②人口動態・推計人口・・・商圈、地域内人口等
- ③グーグルマップ・・・・・・・・競合調査
- ④業種別審査事典・・・・・・・・需要動向 など

○成果の活用

近年はインターネットを活用することで、上記①～③の商圈、競合状況、市場規模等を調査することができる。経営指導員は各分析手法（修正ハフモデル、PPM分析等）を専門家等の知見を活用しながら、OJTにより習得する。

また、④については千葉県商工会連合会に最新の審査事典の電子データがあるため、すぐに必要な情報を収集できる。

調査した情報の提供は、小規模事業者の希望に応じて随時実施するだけでなく、事業計画策定や展示会への出展等のスケジュールに応じ、企画段階・試作段階・改良段階等のタイミングに応じた準備・提供も行う。

なお、分析した情報は、経営指導員が資料としてまとめ、ブロック内で情報共有し、小規模事業者の支援時の資料として活用する。

また、当調査を行うことで、商圈・市場規模から事業計画策定時に多くの小規模事業者が悩むことの多い、売上予測・エリアマーケティング等について効果的な支援ができる。

例として、家計調査年報の「品目別1世帯当たり支出」のデータを活用し、周辺でその商品が売れているのか、また市場規模はどれくらいなのかを調査するとともに、人口動態や推計人口から将来に向けた売上を予測し、周辺の競合状況から自社の売上シェアを推計することが出来る。

(4) 地域イベントや展示会等におけるテストマーケティング等の実施【新規】

○目的

地域で開催されるイベント（産業祭り、道の駅や直売所でのイベント等）や地域外で開催される各種展示会（ニッポン全国物産展、グルメ&ダイニングスタイルショー、FOODEX等）の会場にてテストマーケティング等を実施し、効果的な商品開発や販路開拓を実現する。

また、これまで希薄であった商工会と一般消費者やバイヤーとの繋がりを強化する。

○対象者：新商品や新役務の開発に取り組む小規模事業者、商品や役務の改良に取り組む小規模事業者等

○調査項目

内容（味やサービス）、外観（デザイン、パッケージ）、ネーミング、量、価格等に回答者の属性や自由意見を加えた調査項目とする。

○手段・手法

地域のイベントや地域外の展示会等の来場者（消費者）やバイヤーに対して、新商品や新役務の開発等に取り組む小規模事業者が、試作販売やアンケート及びヒアリングによる調査を実施する。

○成果の活用

テストマーケティング等の調査結果を収集・分析することで、自社では気づかなかった顧客目線によるニーズを把握し、商品開発や役務の改良に活かすことが出来る。

また、経営指導員は本調査に積極的に協力し、小規模事業者とともに消費者やバイヤーの声を直接聞くことで需要動向に関する知識や手法を習得する。

(全体目標)

支援内容	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
需要動向調査件数	未実施	48	128	240	384	560
テストマーケティング等の実施回数（ブロック共同実施）	未実施	3	3	6	6	6

(商工会別目標)

①需要動向調査件数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
四街道市商工会	未実施	9	24	45	72	105
酒々井町商工会	未実施	6	16	30	48	70
富里市商工会	未実施	9	24	45	72	105
白井市商工会	未実施	6	16	30	48	70
印西市商工会	未実施	12	32	60	96	140
栄町商工会	未実施	6	16	30	48	70
合計	0	48	128	240	384	560

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

(現状と課題)

これまで小規模事業者の多くは、主に近隣地域を商圈としていたが、大型店等の進出により売上減少を余儀なくされてきた。それに対して新たな需要の開拓や掘り起こしに向けた効果的な取り組みが行えず、依然として厳しい経営状況となっている。

また、商工会による販路開拓支援も単なる商談会や展示会の紹介や周知に留まっていたため支援が不十分であった。

(改善方法)

今後は、前述した需要動向調査により調査・分析した内容を活用し、小規模事業者の売上の増加や新規顧客の獲得に向けたより効果的な販路開拓支援を行う。

具体的には、経営指導員が専門家等と連携支援を行い、販売ターゲットやチャンネルの選定及びマーケティング、プレゼン方法等についてアドバイスをする。

また、需要の動向調査の情報から市場の需要を把握し、調査情報を活用し分析した販売ターゲット及びチャネルに対して(1)商談会・展示会等への共同出品等出展支援、(2)ITを利活用した商品の販売、(3)メディア等の活用によるPR、(4)特産品認定事業の4つの支援を実施する。

(事業内容)

(1) 商談会・展示会等への共同出品等出展支援の実施【既存事業改善】

既存事業内容：全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」や「むらからまちから館（アンテナショップ）」、「グルメ&ダイニングスタイルショー」や「FOOD EX」等の大規模または広域な展示会の紹介や周知のみを行っていた。

目的：域外需要の開拓

対象者：域外へ積極的に打って出ようという意欲のある小規模事業者、商品やサービスの試作・開発に取り組む小規模事業者

支援方法：販路開拓に意欲的な小規模事業者に対し、大規模または広域な商談会や展示会だけではなく、近隣地域等の身近な商談会・展示会の出展周知を行い、新規取引先（顧客）獲得にむけた出展支援により、バイヤー等から市場の動向について聞き取り調査を行うなど、売上増加に向けた効果的な支援を行う。

なお、商談会・展示会等への経験やノウハウがある小規模事業者は限定されており商談成約へ繋げるため後述の支援を行い、小規模事業者の販路開拓を促す。

参考

①展示会

- ・「ニッポン全国物産展」（全国商工会連合会主催）
- ・「むらからまちから館（アンテナショップ）」（全国商工会連合会主催）
- ・「グルメ&ダイニングスタイルショー」（株式会社ビジネスガイド社主催）
- ・「FOODEX」（一般社団法人日本能率協会他）

②商談会

- ・「ちばぎんアグリ商談会」（千葉銀行主催）
- ・「地方銀行モノづくり企業ビジネスマッチングフェア」（千葉銀行、京葉銀行等主催）

期待される効果及び狙い：新規取引先（顧客）に対し、自社商品を売り込む最適な販路を開拓することで既存取引先（顧客）の減少等による売上減少への対応をすることが出来る。

(2) ECサイトを活用した販促支援の実施【既存事業改善】

既存事業内容：地域内の商工業者に千葉県商工会連合会が運営するECサイト「うまいもん千葉」や全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト.com」等へ、出品や出店支援のみを行っていた。

また、小規模事業者の多くは、HPや、ECサイトに掲載しているだけでSEO対策等が十分に行えていない。

目的：IT活用による販促および販路拡大

対象者：域外へ積極的に打って出ようという意欲のある小規模事業者、ECサイトに興味のある

る小規模事業者、商品の試作・開発に取り組む小規模事業者

支援方法：ECサイトでは、HPアクセス数（来店者数）や消費者動向（売上）を期間ごとで把握することが出来るため、HPアクセス数や掲載商品の売上推移等の情報を提供する。

具体的な販路開拓支援として、お中元やお歳暮の需要が上がる時期を見据え、日経テレコンで収集した情報に基づき、随時、季節商品や市場の売れ筋商品の動向を捉えた的確な情報提供を行い、確実な売上増加に繋げる。

期待される効果及び狙い：新規顧客の獲得および既存顧客の購買頻度の促進

(3)メディア等の活用によるPR支援【新規】

目的：小規模事業者は情報発信力が弱いことから、メディア等の情報発信力を活用し地域内外へ訴求し販路開拓する。

対象者：商品開発に取り組む小規模事業者、PR意欲のある小規模事業者、

支援内容：新たに開発した新商品や新サービス等を千葉県経済記者会にプレスリリースし、地元新聞（千葉日報）やテレビ局（千葉テレビ）などマスコミに情報提供する。また、商工会が支援した取り組み内容について千葉県商工会連合会の広報誌（商工連ニュース・年間4回）で紹介する。

期待される効果及び狙い：地域内外の新規顧客の獲得、企業及び商品の知名度並びに認知度向上

(4)特産品認定事業を活用したPRによる販路開拓事業【新規】

目的：地域資源等を活用した商品やサービス等の需要の開拓

対象者：域外へ積極的に打って出ようという意欲のある小規模事業者、地域資源を活用した商品開発に取り組む小規模事業者、商品やサービスの試作・開発に取り組む小規模事業者

支援内容：小規模事業者が開発した商品やサービス等を広域スケールメリットによるブロック商工会と広域行政で構成したブランド特産品認定事業委員会を組織し、委員会による定期的な審査により認定基準を満たした商品を認定品として推奨する。

また、認定品については、広報誌やホームページ等を活用し地域内外に広くPRする。

期待される効果及び狙い：小規模事業者の商品のブランド化及び商品認知度の向上による購買機会の促進

(全体目標)

支援内容	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
商談会・展示会等マッチング（引き合い）成約件数	未実施	6	6	12	12	12
ECサイトアクセス数	11,506	12,000	12,500	24,500	28,500	32,500
メディア等PR支援事業所数	未実施	7	7	8	10	10

特産品認定商品数	未実施	準備期間	準備期間	3 4	4 5	5 6
----------	-----	------	------	-----	-----	-----

(商工会別目標)

①商談会・展示会等マッチング（引き合い）成約件数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
四街道市商工会	未実施	1	1	2	2	2
酒々井町商工会	未実施	1	1	2	2	2
富里市商工会	未実施	1	1	2	2	2
白井市商工会	未実施	1	1	2	2	2
印西市商工会	未実施	1	1	2	2	2
栄町商工会	未実施	1	1	2	2	2
合 計	0	6	6	1 2	1 2	1 2

②EC サイトアクセス数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
四街道市商工会	未実施	準備期間	準備期間	3,500	4,000	4,500
酒々井町商工会	未実施	準備期間	準備期間	1,000	2,000	3,000
富里市商工会	7,787	8,000	8,500	9,000	9,500	10,000
白井市商工会	3,719	4,000	4,000	7,000	7,000	7,000
印西市商工会	未実施	準備期間	準備期間	3,000	4,000	5,000
栄町商工会	未実施	準備期間	準備期間	1,000	2,000	3,000
合計	11,506	12,000	12,500	24,500	28,500	32,500

③メディア等PR支援事業所数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
四街道市商工会	未実施	1	1	1	1	1
酒々井町商工会	未実施	1	1	2	2	2
富里市商工会	未実施	1	1	1	1	1
白井市商工会	未実施	1	1	1	2	2
印西市商工会	未実施	2	2	2	2	2
栄町商工会	未実施	1	1	1	2	2
合 計	0	7	7	8	1 0	1 0

④特産品認定商品数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
--	------	------	------	------	------	------

四街道市商工会	未実施	準備期間	準備期間	5	7	9
酒々井町商工会	未実施	準備期間	準備期間	5	8	11
富里市商工会	未実施	準備期間	準備期間	5	7	9
白井市商工会	未実施	準備期間	準備期間	8	10	12
印西市商工会	未実施	準備期間	準備期間	6	7	8
栄町商工会	未実施	準備期間	準備期間	5	6	7
合 計	0	0	0	34	45	56

・地域経済の活性化に資する取組

1. 地域活性化事業

(現状と課題)

地域経済団体である商工会は、地域経済の基盤である小規模事業者の支援を行っているが、併せて地域経済活性化を図る事業にも取り組んでいる。これまでも、小規模事業者をはじめとする商工業者は地域と密接に地域経済活性化に取り組んできていたが、個社ごとの取り組みであったため、新たな事業展開に繋がっていなかった。

従来の地域経済の活性化策は、行政主導や商工会の各種イベント等への参加及び開催をはじめとする一過性の事業が中心であり今後の経済活性化を図るうえで小規模事業者の位置付けを考慮しないことが、将来にわたる地域経済活性化の大きな課題としてあげられる。そのため、地域の多様な機関が参加し、地域の共有課題を踏まえた今後の方向性を共有した連携強化が益々必要になっている。

(改善方法)

従来の個々の取り組みを発展させるため本事業により、地域貢献と地域経済活性化の取り組みを推し進めていく。また、地域経済活性化は、地域のブランド化やにぎわいの創出といった地域を支える小規模事業者の存在が不可欠であり、都心と成田国際空港との近接性という地域ポテンシャルを活かし、各市町ごとに行政及び観光協会やNPO法人等の関係機関と連携し意識の共有を図り、密接な支援をして取り組んでいく。

このことにより、共同実施する商工会地区内の観光資源を活用または組み合わせることで連携地域全体のブランド化を図ることができる。

(事業内容)

ブランド化・にぎわい創出等地域経済活性化事業の取り組みとして次の事業を行う。

(1) フィルムコミッションPR活動による地域経済の活性化【新規】

地域内では都心との近接性を活かしたフィルムコミッションによる撮影実績が多数ある。そのため、地域内の交流人口を拡大するためメディア等を活用し、各地域の観光資源の認知度を向上させることにより、小規模事業者をはじめとする商工業者への波及効果から経済効果へとつなげる仕組みを構築する。

どの媒体がどのようなロケを行ったかという情報を共有し、実際に行われたロケ地と観光資源を含めた観光ルートを作成し、前述の新たな需要の開拓に寄与する事業に関する特産品認定事業を活用したPRによる販路開拓事業と共にホームページでロケ誘致情報発信を行う。

(2)成田国際空港圏の地域特性を活用したインバウンドの取り入れ【新規】

ビジット・ジャパン事業による日本への評価や関心の高まりや円安等の要因に加え、成田国際空港の離発着数増加により地域内の訪日外国人数は大幅に増加している。しかしながら、小規模事業者においては、インバウンドの取り入れに対し苦手意識を持っている事業者が多く、二の足を踏んでいる現状が機会を損失している。観光客増加を消費人口に転換することが、地域経済を活性化させる機会を捉えた有効手段であることから、地域外資金獲得に向け、ブラックボードを活用した手書きPOP作成、インバウンド向けの接客用語英会話、免税店化・キャッシュレス化・Wi-Fi化の知識習得等のセミナーを小売業及び飲食業を対象にブロック共催で行う。

(全体目標)

支援内容	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
千葉県フィルムコミッションの撮影協力施設登録件数	未実施	13	18	25	33	41
インバウンド取り入れ対策セミナー（ブロック全体）	未実施	1	1	2	2	3

(商工会別目標)

①千葉県フィルムコミッションの撮影協力施設登録件数

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
四街道市商工会	未実施	1	2	3	5	7
酒々井町商工会	未実施	1	2	3	4	5
富里市商工会	未実施	5	6	7	8	9
白井市商工会	未実施	2	3	4	5	6
印西市商工会	未実施	2	3	5	7	9
栄町商工会	未実施	2	2	3	4	5
合計	0	13	18	25	33	41

・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

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(現状)

従来から、地域の行政や金融機関等との会合は行われていたが、実務レベルの担当者同士による会合や情報交換の場は行われていない。今後は同一の小規模事業者に対して、複数の支援機関がバラバラに支援するのではなく、支援機関同士の担当者がそれぞれの強みを活かした有機的・効率的な支援を連携して実施していく体制を構築することが課題となっている。

(実施内容)

「経営発達支援連絡チーム」の発足

商工会、行政、金融機関の各担当者、県連専門経営指導員で構成する「経営発達支援連絡チーム」を発足する。「経営発達支援連絡チーム」各構成員が地域の需要動向、創業、各種施策の推進状況等の情報共有を実施する。

特に、金融機関については、経営指導員と融資担当者が「顔の見える関係」を構築し、相談案件の内容次第では同席や現地同行訪問支援を行い、強力な実務型連携支援を実施する。

(目標)

評価・見直し内容	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営指導員・経営発達支援連絡 チーム会議開催回数	未実施	2	2	2	2	2

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(現状)

商工会は従来から経営改善普及事業の柱として記帳指導・税務指導及びマル経融資等の金融指導や労働保険事務組合制度による労務指導を中心に取り組んでいる。

今後は上記の取組みをベースに小規模事業者が抱える経営課題に対し、事業計画の策定とその着実な実施を事業者に寄り添って支援する体制や能力が必要とされている。

しかし、一方で①職員数の減少によるマンパワー不足②支援ノウハウが蓄積されていない③職員の支援能力にバラつきがあるなどの課題があげられる。

そこで、上記課題を解決し、経営指導員等による支援能力の向上を図るため以下の取組みを実施するものとする。

(実施内容)

(1) 事例発表等による支援能力の向上【新規】

ブロック単位での会合の場で、経営指導員相互の知見を共有し、経営指導員個人の暗黙知的なノウハウではなく、商工会組織全体の形式知として昇華させる。また、年1回開催される千葉県商工会連合会主催による経営支援事例発表会を通じて、支援ノウハウの共有と支援能力の向上を図る。

また、ブロック内の先輩経営指導員による国の法認定及び連携を伴う高度な支援案件等に対して、ブロック内の他商工会の若手経営指導員が同行することにより、支援ノウハウの習得と資質向上を図る。

(2) 経営指導員向けの研修実施

経営指導員に対するOFF-JTとして、千葉県商工会連合会が年7回開催する「業務分担別研修（1回あたり6時間程度）」に経営指導員が参加し、支援ノウハウ習得に努める。また、中小機構が中小企業大学校で実施する「中小企業支援担当者等研修（1週間～1ヶ月程度）」に経営指導員を積極的に参加させ、支援ノウハウ習得に努める。

(3) 補助員等向けの研修実施

補助員等に対するOFF-JTとして、千葉県商工会連合会が年7回開催する「基本能力研修（1回あたり6時間程度）」に補助員等が参加し、支援ノウハウ習得に努める。

(4) 経営指導員向けの e ラーニング研修システム

経営指導員に対する OFF-JT として、e ラーニングを活用した研修システム「経営指導員等 WEB 研修」を全経営指導員がウェブ受講することで、支援ノウハウ習得に努める。

(5) 経営問診票（千葉県商工会の独自ツール）を活用した経営情報の蓄積

平成 25 年度に千葉県商工会連合会が独自ツールとして本問診票を開発した。

SWOT 分析を中心に小規模事業者の経営課題の洗い出しを目的とする本問診票は、全ての経営指導員のヒアリング能力と経営課題解決のための支援能力の向上を図るものである。

本問診票の情報はデータベースとして蓄積し、国や県の補助金申請や経営革新計画等の案件掘り起しに有効活用している。

また、人事交流等（退職含む）で職員に異動があった場合でも、商工会に蓄積した本問診票の情報データを活用し、継続的な経営支援を実施することができる。

なお、本問診票を活用した支援事例発表会を県連主催で開催し、作成ノウハウや情報の共有化を図っている。（27年度は12月4日開催）

(6) 「商売繁盛相談窓口」の担当専門家（中小企業診断士）による OJT【新規】

「商売繁盛相談窓口（事業計画策定支援窓口）」を担当する専門家による窓口相談業務及び巡回訪問支援を通じて、経営指導員が小規模事業者とのコミュニケーション能力やヒアリング能力、経営課題解決等の支援ノウハウを習得する。専門家が寄り添い、経営指導員が主体となった事業計画策定支援ができるようになることを目標とする。

(目標)

評価・見直し内容	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
支援事例の共有回数 (ブロック会議含む)	—	5	5	5	5	5

3. 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

(現状)

平成 24 年度から千葉県内全ての商工会では、支援方針や計画の目標項目等を統一した「商工会機能強化計画」(※1)を策定し、年度ごとに目標の達成度を評価・検証している。

(実施内容)

従来から実施している「商工会機能強化計画」と本計画との整合性をとりながら、毎年度、本計画に記載する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・見直しを行う。

(1) 進捗状況を内部実施

四半期ごとに、外部有識者（中小企業診断士）と経営指導員（県連の専門経営指導員含む）によるブロック単位での会合の場を設け、事業の評価及び見直しを行い、その都度ブラッシュアップすべきものは迅速に実施する。

(目標)

評価・見直し内容	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
----------	------	------	------	------	------	------

四半期毎の会合開催	－	4	4	4	4	4
-----------	---	---	---	---	---	---

(2) 年度評価と次年度に向けた計画のブラッシュアップ実施

年度終了時に開催する上記ブロック単位での会合では、目標達成度による事業評価を行い、目標とのかい離があった場合は、原因分析をした上で外部有識者（中小企業診断士）である専門家のアドバイスを受けながら次年度に向けた計画のブラッシュアップを実施する。

また、各商工会は平成13年度に導入した「商工会事業評価システム」（※2）による事業評価をそれぞれ実施する。

(3) 各商工会の理事会への報告

上記の年度評価と次年度に向けた計画のブラッシュアップした内容は、年度ごとに各商工会の理事会へ報告し、承認を受ける。

(4) 事業の成果・評価等についての公表

毎年度、事業の成果・評価・見直しの実施結果を県連へ報告し、県連及び商工会のホームページで公表する。

※1 商工会機能強化計画とは

商工会機能強化計画とは、商工会が地域の「総合経済団体」として、また、経営改善普及事業を実施する「支援団体」としてこれまで以上に事業者の目線に立った活動を展開し、その存在意義を高めていくために、平成24年度に策定された総合行動計画である。

事項別目標として財務からの視点（自己財源比率の向上、組織率の向上等）、組織・人材からの視点（巡回指導の強化等）、地域・中小企業活性化からの視点（経営革新計画・農商工連携計画・地域資源活用計画の承認件数の向上等）を設定、具体的行動計画を策定し、平成24年度から26年度にわたる3年間にその行動計画を積極的に展開してきている。（平成27年度以降については平成30年度に向けた3か年計画策定中である）

※2 商工会事業評価システムとは

商工会事業評価システムとは、商工会の行う事業について目標を定め、その事業の目標達成度合についての成果の要因等を分析し、次年度以降の計画的・継続的な事業の推進を図り、もって地域商工業者の育成、地域の振興・発展等に対して効果・成果のある事業の実施と商工会活動の活性化を目的とするものである。

評価項目として、組織基盤強化関連事業等（経営指導員1人当たりの巡回指導回数、マル経資金斡旋件数等）、商業・サービス業振興関連事業、工業振興関連事業、地域振興関連事業、その他の事業等が含まれる総合的な商工会の事業評価システムである。

(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

(平成28年1月現在)

(1) 組織体制

1. 組織体制及び経営発達支援事業を実施するための体制

商工会名	組織	事務局体制	経営発達支援事業を実施するための体制	備考
四街道市商工会	会長1名 副会長2名 理事22名 監事2名 事務局7名	経営指導員3名 補助員2名 記帳指導員2名	経営指導員3名 補助員2名	
酒々井町商工会	会長1名 副会長2名 理事11名 監事2名 事務局4名	経営指導員2名 補助員1名 記帳指導員1名	経営指導員2名 補助員1名	
富里市商工会	会長1名 副会長2名 理事20名 監事2名 事務局8名	事務局長1名 経営指導員3名 補助員2名 記帳指導員2名	事務局長1名 経営指導員3名 補助員2名	
白井市商工会	会長1名 副会長2名 理事22名 監事2名 事務局5名	経営指導員2名 補助員1名 記帳指導員2名	経営指導員2名 補助員1名	
印西市商工会	会長1名 副会長2名 理事24 監事2名 事務局10名	事務局長1名 経営指導員4名 補助員2名 記帳指導職員1名 記帳指導員2名	事務局長1名 経営指導員4名 補助員2名	
栄町商工会	会長1名 副会長2名 理事15名 監事2名 事務局4名	経営指導員2名 補助員1名 記帳指導員1名	経営指導員2名 補助員1名	

2. 共同申請商工会の会議体等

- ①県北部ブロック商工会会長連絡協議会
- ②印旛ブロック商工会職員協議会

(2) 連絡先

商工会名	連絡先
四街道市商工会	千葉県四街道市鹿渡 895-14 電話 043-422-2037 FAX 043-423-6941 URL http://yotsukaido.or.jp/
酒々井町商工会	千葉県印旛郡酒々井町酒々井 1659-1 電話 043-496-0063 FAX 043-496-0066 URL http://www.shisui.or.jp/shisho/
富里市商工会	千葉県富里市七栄 653-1 電話 0476-93-0136 FAX 0476-92-1971 URL http://www.tomisato.or.jp/
白井市商工会	千葉県白井市復 1458 電話 047-492-0721 FAX 047-491-9884 URL http://www.shiroi.or.jp/
印西市商工会	千葉県印西市大森 3934-4 電話 0476-42-2750 FAX 0476-42-7379 URL http://www.inzai.or.jp/
栄町商工会	千葉県印旛郡栄町安食台 1-2 栄町役場庁舎内 4 階 電話 0476-95-0245 FAX 0476-95-7733 URL http://www.sakaemachi.or.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)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
必要な資金の額	5,000	5,200	6,500	6,500	6,500
講習会・研修事業費	1,000	1,200	1,500	1,500	1,500
創業塾開催費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
需要動向調査費	500	500	1,000	1,000	1,000
販路開拓費	500	500	1,000	1,000	1,000

(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
国補助金、県補助金、市町補助金、特別賦課金、会費

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4-1)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
1. 商売繁盛相談窓口事業 (図表 1) <ul style="list-style-type: none">毎月 1 回、定期継続して設置し事前予約制で小規模事業者が相談に訪れる。設置商工会の経営指導員、配置専門家、場合によっては連携する金融機関等の職員等が同席・同行したチーム支援を実施する。
連携者及びその役割
(連携者及びその役割) ○連携者および連携機関 <ul style="list-style-type: none">千葉県 千葉県 商工労働部経済政策課 中小企業・団体支援室 室長 井上 宣之 住所：千葉市中央区市場町 1 番 1 号 電話：043-223-2732 (役割) 商工会団体が実施する、小規模事業者等の経営課題の解決や経営発達支援事業の推進を目的として、平成 27 年度「伴走型小規模事業者等支援提案型事業」を新たに実施し、その中で商工会による「商売繁盛相談窓口事業」を支援補助している。 <ul style="list-style-type: none">各市町 四街道市 住所：四街道市鹿渡無番地 市長 佐渡 斉 電話：043-421-2111 酒々井町 住所：印旛郡酒々井町中央台 4-11 町長 小坂 泰久 電話：043-496-1171 富里市 住所：富里市七栄 652-1 市長 相川 堅治 電話：0476-93-1111 白井市 住所：白井市復 1123 市長 伊澤 史夫 電話：047-492-1111 印西市 住所：印西市大森 2364-2 市長 板倉 正直 電話：0476-42-5111 栄町 住所：印旛郡栄町安食台 1-2 町長 岡田 正市 電話：0476-95-1111 (役割) 各市町のHPに商工会の創業支援情報を掲載する。また、住民課等の窓口で商工会の創業支援パンフレットを置いてPRする。 また、設備投資に対する利子補給制度等の各種支援策を情報提供する。 <ul style="list-style-type: none">金融機関 株式会社千葉銀行 住所：千葉市中央区千葉港 1-2 取締役頭取 佐久間 英利 株式会社京葉銀行 住所：千葉市中央区富士見 1-11-11 取締役頭取 小島 信夫 株式会社日本政策金融公庫 住所：東京都千代田区大手町 1-9-4 大手町フィナンシャルシティ ノースタワー 総裁 細川 興一

(役割)

金融機関の窓口やATMコーナーにおいて商工会の創業支援等のチラシを設置しPRする。

小規模事業者が、要望した場合は商売繁盛相談窓口事業に同席・同行するなど、主に金融面の支援を通じた連携を図るものとする。

- ・他の支援機関（千葉県よろず支援拠点、千葉県産業振興センター等）

公益財団法人 千葉県産業振興センター経営支援部千葉県よろず支援拠点

プロジェクトマネージャー 井口 章

住所：千葉市美浜区中瀬2-6-1

電話：043-299-2921

公益財団法人 千葉県産業振興センター

理事長 武田 好夫

住所：千葉市美浜区中瀬2-6-1

電話：043-299-2921

(役割)

商工会や商売繁盛相談窓口事業では十分に解決できない経営相談に対して総合的・先進的経営アドバイスを行うものとする。

- ・商売繁盛相談窓口配置専門家（中小企業診断士等）

宮崎 秀和

住所：東京都目黒区目黒本町2-8-12-101

連絡先：090-2233-9096

道浦 健二

住所：東京都千代田区九段北1-9-14 九段リハイム204

連絡先：090-9863-0810

山口 庸一

住所：千葉県君津市六手55

連絡先：080-5038-4360

伊能 賢一

住所：千葉市若葉区みつわ台2-44-7

連絡先：080-3002-2907

野々上 寛

住所：船橋市藤原1-23-31-602

連絡先：090-7188-7728

今井 和夫

住所：船橋市前原西6-1-1-302

連絡先：090-3233-4373

石井 孝昌

住所：千葉市花見川区南花園1-7-12

連絡先：080-5423-2041

川村 浩司

住所：習志野市大久保3-13-1-308

連絡先：090-4135-3188

荒谷 太司

住所：千葉市中央区松波3-8-12-102

連絡先：090-1775-6503

(役割)

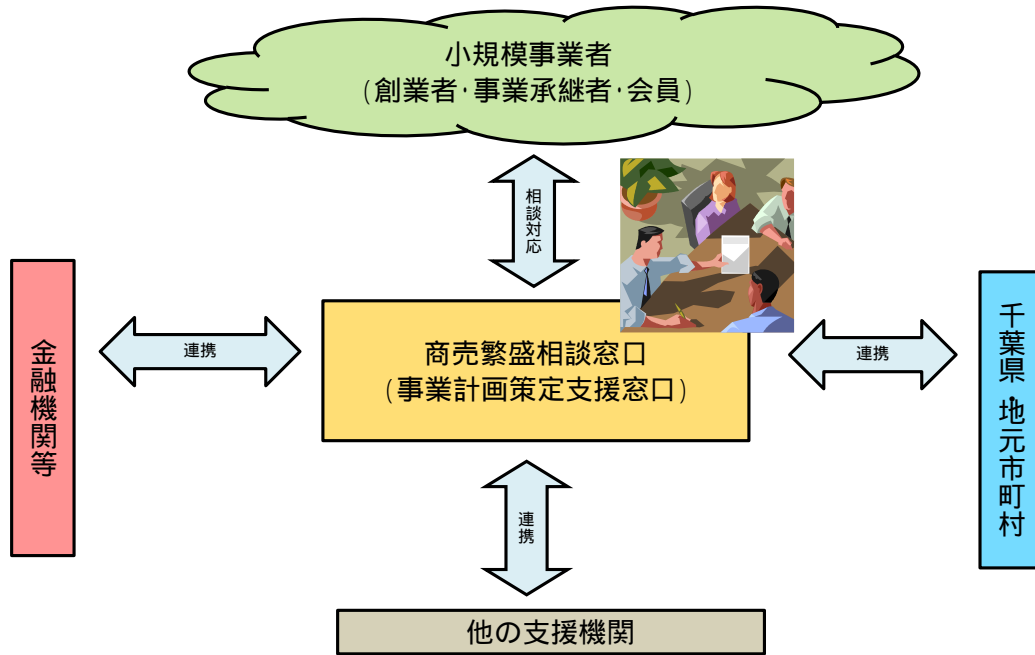
小規模事業者の相談に応じ、専門的な見地から助言・指導を行う。この際、窓口設置商工会の経営指導員に対するOJTを実施するといった視点も併せ持つものとする。

(連携による効果)

商工会の弱みであるマンパワー不足による負担を軽減すると同時に、月1回の定期継続した事業として定着させることで、創業や事業承継等の相談について随時対応し、小規模事業者等へのサービスの向上並びに地域振興にも大きく寄与するものである。

連携体制図等

【図表1】 商売繁盛相談窓口事業

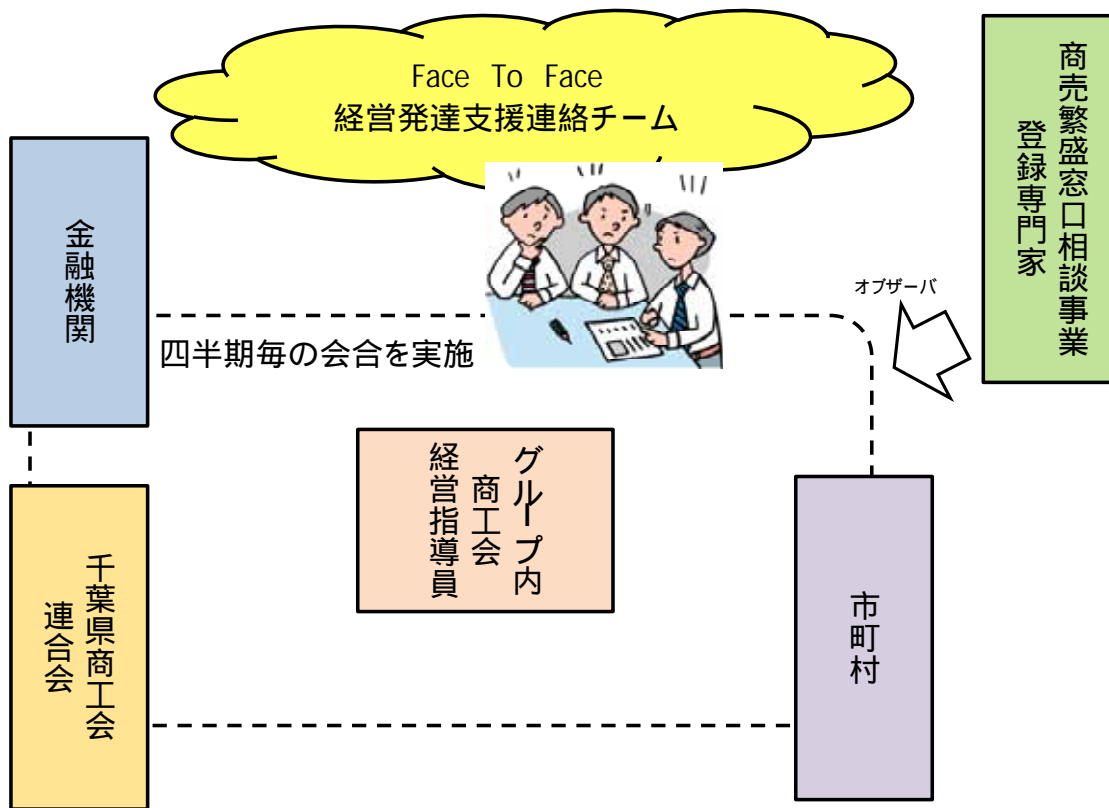


(別表 4-2)

連携する内容
<p>2. 経営発達支援連絡チーム (図表 2)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 四半期ごとに外部有識者 (中小企業診断士) である商売繁盛相談窓口事業担当の専門家と経営指導員及び県連専門経営指導員が、ブロック単位で会合の場を設け、事業の評価及び見直しを実施。その都度ブラッシュアップが必要な内容は迅速に実施する。(PDCA サイクルを回す。)
連携者及びその役割
<p>(連携者及びその役割)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 外部有識者 (中小企業診断士) (商売繁盛相談窓口配置専門家) 別表 4-1 と同様 <p>(役割)</p> <p>発達支援計画について四半期ごとの効果検証会議に対し、専門的な見地からアドバイス及び講評を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 商工会の経営指導員 <p>(役割)</p> <p>四半期毎に実施される会議を運営し、自ら主体的に経営発達支援計画の進捗をレビューし、問題点の是正及び、より良い計画にする為の提言を実施する。このことにより四半期毎に現場レベルの PDCA サイクルを回す。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 千葉県商工会連合会、専門経営指導員 <p>(役割)</p> <p>別ブロックの実績及び事業見直し内容について情報提供を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 地元市町村 別表 4-1 と同様 <p>(役割)</p> <p>事前に各商工会と打ち合わせを実施し、改善点等を共有する。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 金融機関等 (千葉銀行・日本政策金融公庫等) 別表 4-1 と同様 <p>(役割)</p> <p>地域の経済動向等の金融情報・景況情報について情報共有を実施する。</p> <p>(連携による効果)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 商売繁盛窓口事業について、四半期ごとに進捗会議を開催し、細かいオペレーションレベルの PDCA を実施する。・ 外部有識者 (中小企業診断士) や県連職員が会議に参加することにより、外部の有効な知見を入手し、計画の改善に役立てる。

連携体制図等

【図表2】 経営発達支援連絡チーム



(別表4-3)

連携する内容
<p>3. 成果の検証とブラッシュアップ (図表3)</p> <ul style="list-style-type: none">・年度終了時に、ブロック単位で会合を開き、目標達成度による事業評価を実施。目標とかい離が生じた場合原因分析を行い、外部専門家のアドバイスを受けながら計画内容を修正する。(PDCAサイクルを回す。)・ブラッシュアップした計画は、年度ごとに各商工会理事会に報告を実施。承認を受ける。・事業の成果・評価・見直し実施結果を県連に報告し、県連及び商工会のホームページにて公表をする。
連携者及びその役割
<p>(連携者及びその役割)</p> <ul style="list-style-type: none">・外部有識者 (中小企業診断士) (商売繁盛相談窓口配置専門家) 別表4-1と同様 <p>(役割)</p> <p>年度ごとに発達支援計画全体について検証を実施し、実績をふまえ、より効果的に事業を実施できるような提言を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none">・商工会の経営指導員 別表4-1と同様 <p>(役割)</p> <p>年度ごとに全体像に対しての大きなPDCAサイクルを回す事となる。</p> <ul style="list-style-type: none">・千葉県商工会連合会、専門経営指導員 別表4-1と同様 <p>(役割)</p> <p>成果の検証とブラッシュアップのタイミングにおける別ブロックの実績及び事業見直し内容について情報提供を実施する。また、情報公開のため、HPへの公開作業を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none">・各商工会理事会 <p>(役割)</p> <p>経営発達支援計画の内容報告を受け、事業内容に対して会員目線からのアドバイス及びブラッシュアップされた計画の承認を実施する。</p> <p>(連携による効果)</p> <p>商売繁盛窓口事業について、年度ごとに全体についてのPDCAサイクルを回す事により、計画の陳腐化を防ぎ、環境変化に対応した計画にしていく。</p> <p>外部有識者 (中小企業診断士) や県連職員を会議に参加させることにより、外部の有効な知見を入手し、計画の改善に役立てる。</p>

連携体制図等

【図表3】成果の検証とブラッシュアップ

