

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>野田市関宿商工会 (法人番号 7040005014539 )</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>伴走型支援による経営計画策定支援の実施</p>
<p>事業内容</p>	<p>商工会は、小規模事業者が不得手とする計画経営を推奨し、事業計画作成を中心に支援し、計画作成終了後も計画の推進や効果測定まで、計画性をもってフォローしていく。まず、「経営問診票」を活用してPDCAを回していく。具体的な目標は、以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実質384事業所の会員に対し、5年後には経営革新計画や持続化補助金認定企業などの認定企業の合計を65社（会員の17%）とする。そのために、まず「経営問診票」を整備した企業を主体として事業計画作成を支援していく。</li> <li>・従来十分に活用できていなかった経済動向・消費動向などのデータ、「野田市統計書」から抜粋した関宿地域のデータや国税調査、RESASなどのビッグデータを分析し、定期的に公表する。</li> <li>・経営分析の重要性を啓蒙するため、「経営問診票」の整備を最優先事項として推進していく。そこから事業計画セミナーに導いていく。</li> <li>・従来、事業計画策定後のフォローアップが十分でなかったため、今後は対象事業所の決算書が作成されるたびに「経営問診票」をアップデートしていく。また、フォローアップ数については、計画に対する業績に応じてメリハリをつけた支援を行う。</li> <li>・新たな需要開拓については、出展展示会・商談会に向け、プレゼンの仕方、アンケート等の事前準備、商談、商談後のアポの取り方等、成約に向けた実効性のある支援を行う。</li> <li>・経営発達支援事業の評価及び見直しを円滑に行うために、野田市との協議会を組織し、年2回進捗状況について評価を行う。その際、定量的な評価は必ず実施し、HPや広報誌に掲載し、フィードバックを行い、PDCAを回していく。</li> </ul>
<p>連絡先</p>	<p>〒270-0226 千葉県野田市東宝珠237-1 いちいのホール5階 野田市関宿商工会 Tel 04-7198-0161 Fax 04-7198-0174</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

【野田市関宿地域の現状および地勢】

野田市関宿地域は野田市の北部に位置し、一級河川である江戸川と利根川の分流地点にある古い歴史のある地域である。古くは開運の拠点として栄え、江戸への交通の要衝であった。鉄道路線は無いが、野田市主要部、近隣の市町村や鉄道駅へのバス路線は、関宿中央ターミナルを中心に、朝日バスの運営する路線バス、野田市のコミュニティバス「まめバス」(全線100円均一)など、かなり整備されている。近隣の鉄道駅は、東武鉄道の川間、東武動物公園、春日部、杉戸高野台、幸手があり、国道4号線や16号線などの幹線道路や圏央道の境古河ICと五霞ICなど高速道路へのアクセスも良い。図1のように、野田市は北西方向に細く突き出した形状で、関宿地域はさらにその先端に位置する。茨城県と埼玉県との接地面積が千葉県とのそれよりも数倍大きくなっている。茨城県の五霞町、境町、坂東市や埼玉県の春日部市、幸手市、杉戸町などと隣接しており、相互の交流も推進していける立地となっている。

図1



### 【人口動態】

野田市の人口は、平成10年ごろまでは増加傾向にあったが、それ以降は徐々に減少に転じてきた。近年は転入が転出を上回っているものの、死亡数が出生数を大きく上回っていることが要因となっている。

図2 野田市の人口推移

	人口
H25	156,725
H26	156,124
H27	155,610
H28	155,134
H29	154,722
H30	154,348
H31	154,404

「野田市統計書大字別世帯数及び人口」から抜粋

図3 野田市関宿地域の人口動態

	世帯数	人口
H25	11,142	26,408
H26	11,198	28,130
H27	11,246	27,709
H28	11,299	27,279
H29	11,319	26,831
H30	11,401	26,408
H31	11,448	26,050

対平成25年比で平成31年は、世帯数2.7%増、人口1.4%減

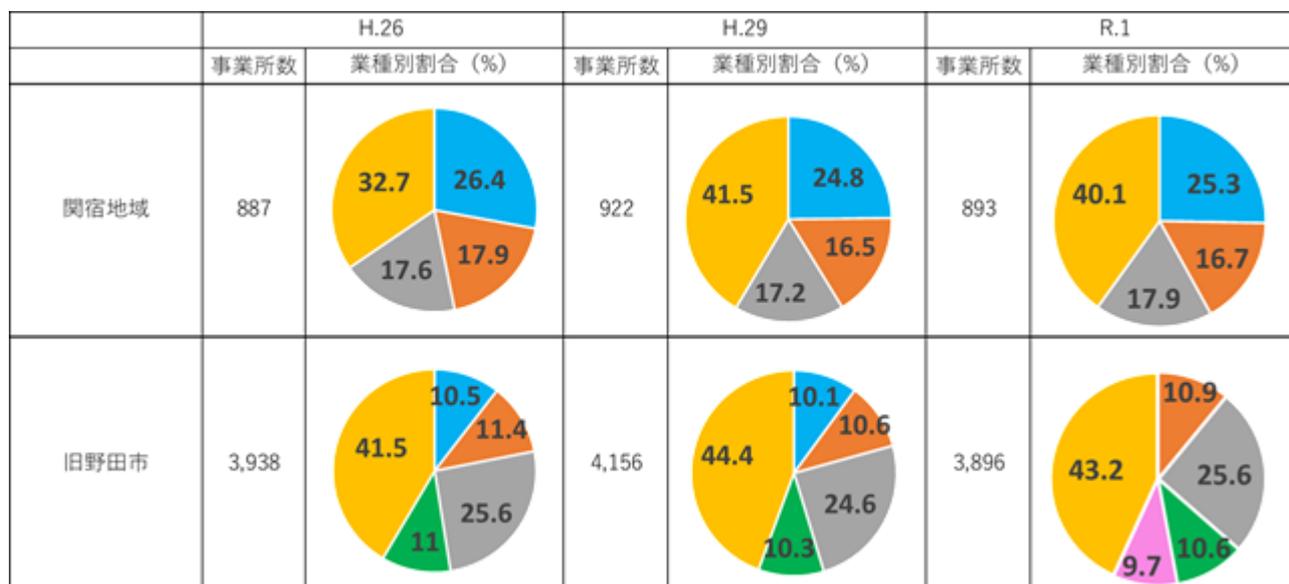
「野田市統計書大字別世帯数及び人口」から抜粋

関宿地域は、昭和50年頃より東京などから中小製造業者の移転やベッドタウンとして人口の増加が見られたが、その後は減少に転じて現在26,000人程度の人口となっている。

### 【地域の産業の状況】

野田市内に5つの工業団地があり、その一つである「はやま工業団地」が関宿地域に立地していることもあり、中小製造業者も多い。野田市関宿地域は、従来から建設業者が多いことが特徴となっている。建設業や製造業が多い産業構造を見ても、明らかに旧野田市とは異なっている。商業に関しては、まとまった商店街の集積も無く、近隣の大型ショッピングモールに押され、苦しい状況が続いている。

図 4



野田市統計書

令和元年度版

編集 野田市総務部行政管理課



そのような状況下であっても、独自製品の開発を模索し続けている意欲的な事業所もある。商工会役員がリーダーとなっている「一期一会の会」が、関宿城で月2回のペースで特産品の開発を目指した直売イベントを継続してきた。（注：令和2年度は新型コロナのため、中止している）毎回、複数の事業所が参加し、地域内外からの集客に貢献している。関宿地域には旧野田市のように枝豆、醤油といった知名度の高い特産品は無いため、地域性を打ち出した製品開発も今後の課題となっている。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 今後10年程度を見据えて

野田市の人口は令和2年4月時点で154,000人強となっている。10年後の人口は約3%減の150,000人程度になるとのデータがある。関宿地域の人口は令和2年4月時点で26,000人強なので、同程度の減少率とすれば、10年後は25,000人程度となる。同時に高齢化は進み、労働人口が減少することは確実である。このような状況下において、関宿地域の産業を活性化することは最重要課題の一つであることは間違いない。それにより雇用を創出し、地域外からの労働力確保、経済の活性化を狙っていく必要がある。また、新型コロナの影響で、人々の価値観は大きく変貌していくことが考えられる。都心一極集中から地方分散型への流れは一気に進み、関宿地域としてチャンスとも言えるので、関宿地域の企業は従来以上に地域外に情報発信していく必要がある。小規模事業者としては、これを機にIT化を大きく推進していかななくてはならない。商工会は個々の小規模事業者の経営状況を把握し、外部環境の変化を的確に捉えながら、これまで以上にきめ細やかな支援をしていく必要がある。また、近年大型台風による水害をはじめ、異常気象が原因と言われる数々の災害が常態化している。10年先を考えれば、もはやこういった現象がスタンダードになっていく可能性もある。そのため災害に遭遇しても、従業員などの安全確保や速やかに事業を再開できる体制を整える必要がある。商工会は、事業所に対し、「事業継続力強化計画」の作成を促し、災害や感染症が発生した際の準備の重要性も啓蒙・支援していく。

### 【野田市関宿商工会の現状】

会員（平成31年4月1日～令和2年3月31日）

理事数	期首総会員数	加入	脱会	期末総会員数
25	426	19	20	425

組織率（会員数÷商工業者数）

会員数	特別・賛助会員数	商工業者数	小規模事業者数	組織率
384	41	802	694	47.8%

図5

野田市関宿商工会会員数推移

総会年度	該当年度	商工業者数	小規模事業者数	会員数
平成23年度	平成22年度	802	586	511
平成24年度	平成23年度	802	586	496
平成25年度	平成24年度	802	586	492
平成26年度	平成25年度	797	586	482
平成27年度	平成26年度	797	704	465
平成28年度	平成27年度	792	704	462
平成29年度	平成28年度	780	694	441
平成30年度	平成29年度	780	694	436
令和元年度	平成30年度	802	679	426
令和2年度	令和元年度	802	694	425

※年度末時点

「野田市統計書」の令和元年度版（野田市総務部行政管理課編集）によるデータと比較しても、平成26年の統計から商工業者数の変化はそれほど無い（関宿地域の商工業者数の中で小規模事業者の数は増加している）。しかし、会員数の減少傾向は明らかである。その要因は色々考えられるが、商工会の役割の本質である経営改善普及事業が十分に推進できていなかったことも否めない。商工会では、経営改善普及事業への注力とともに、経営発達支援事業として事業計画策定支援窓口「商売繁盛窓口」を設置し、野田市関宿地域の商工業者の87%を占める小規模事業者に対し、経営相談および支援を行ってきた（昨年度7回実施）。当商工会は事務局長の設置が無く、2名の法定経営指導員および1名の補助員で運営している。マンパワーの問題はあるが、今後も事業計画策定支援はもとより、計画の実施・フォローアップを強化して伴走型支援を続けていく。また、会員の組織率は41事業所の特別・賛助会員を除くと、残念ながら全国平均の57.6%を下回っているが、そこは伸びしろがあると考え、事業計画作成のメリットを地道に啓蒙し、潜在力の高い事業所を掘り起こしていく。上述のように、当地域の事業所の潜在力はあると考えているので、商工会の実施体制を踏まえて実現性の高い目標を設定した。

②野田市総合計画との連動性・整合性

野田市の基本目標6、基本方針1（地域産業の振興）には、経営普及改善事業への支援、各種融資制度による事業経営の支援、異業種交流の推進などが挙げられている。これらの施策は商工会本来の事業に直結するもので、市と連携して事業者を力強く支援していく後押しとなる。

野田市の将来都市構造・土地利用の方向を見ると、「広域や市内の移動に便利でまとまりのある都

市構造の実現に向けて、都市構造を支える交通ネットワークの形成を推進する」とある。外郭環状構造の道路や都市計画道路網の整備や、関宿地域においては東西連絡道路の整備計画もある。これらにより、近隣都市にある企業との更なるビジネス交流の可能性も期待できる。

野田市は基本目標4（安全で利便性の高い快適な都市）に、基本方針1（防犯・防災対策の推進）を掲げている。主な事業として、防災情報ネットワークの活用、水防対策の強化などを打ち出している。野田市は、洪水・地震ハザードマップを作成し、特に水害に関しては近年の異常気象を考慮し、1000年に一度の雨量を想定したマップを用意した。関宿地域は古来多くの大水害の被害に遭ってきた。人命や財産、産業を守るためには防災意識の啓蒙は不可欠である。

### ③商工会としての役割

商工会としては、「経営改善普及事業」及び「経営発達支援事業」により、会員企業の持続的発展を支援していく。詳細については後述するが、小規模事業者が不得手とする計画経営を推奨し、事業計画の作成を中心に支援し、計画作成終了後も計画の推進や効果測定まで計画性を持ってフォローしていく。具体的には、添付資料の「経営問診票」を活用してPDCAを回していく。商工会は、この「経営改善普及事業」及び「経営発達支援事業」を最重点事業と位置付ける。また、昨年度7回開催した「商売繁盛窓口相談」を今後も継続し、事業計画作成などの個別支援も行っていく。

防災については、商工会として、会員企業に対して災害への備えだけでなく被災後、いち早く事業を再開できるように事業継続力強化計画の作成を啓蒙・支援していく。まずは商工会の事業継続力強化計画を作成し、体制を整備する。また、今後は商工会として、災害時に企業と市役所との連絡機能をどのように果たしていくかも検討していきたい。

以下は、野田市関宿商工会の計画と野田市総合計画の基本目標、基本方針及び施策との整合性を踏まえて策定した。また、当商工会のマンパワー・実施体制を考慮して設定したものであり、実現可能かつ地域への貢献に資するものである。

## （3） 経営発達支援事業の目標

伴走型支援による経営計画策定支援の実施

## 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

・伴走型支援による経営計画策定支援の実施

事業計画の重要性を啓蒙し、実質 384 事業所の会員に対し、5 年後には経営革新計画承認企業、持続化補助金認定企業、経営力向上計画認定企業の合計を 65 社とする（会員の 17%）。この結果を広報などでの周知を重ね、点の支援から面へと発展させていく。さらに「経営問診票」を活用し、計画の実施からフォローまでの伴走型支援の仕組みを構築する。まず、「経営問診票」（※実物を添付）を整備した企業を主体として経営革新計画、小規模事業者持続化補助金、経営力向上計画、事業継続力強化計画などの事業計画作成に繋げる。「経営問診票」の整備が核となるので、巡回、「商売繁盛窓口」、その他個別支援などの機会を活用して「経営問診票」の重要性を繰り返し説明する。また、逆にいきなりセミナーを受講した事業者にも「経営問診票」を PR し、広報誌、商工会ホームページや各部会など、あらゆる接点を活用して「経営問診票」を説明していく。また、近年、異常気候による災害の常態化や感染症などが頻発しており、従業員などの安全確保や災害後、いち早く事業を再開できるように事業継続力強化計画の整備にも対応していく。

### 3. 経営発達支援事業の内容

#### 伴走型支援による経営計画策定支援の実施

##### 3-1. 地域の経済動向に関すること

東葛飾郡関宿町は、平成 15 年に旧野田市と合併して現在に至っている。従って、旧野田市とは異なる特徴を持っている。関宿地域は、建設関係の企業が他の地域に比べて明らかに多くなっている。これは、利根川や江戸川の築堤工事に多く関わってきたことが要因と考えられる。また、かつて東京からの中小製造業者の移転が相次いだため、製造業者も多くなっている。このような事業所が多いことも認識した上で、データを整備していく。しかし、野田市全体の調査データはふんだんに存在するが、関宿地域に特化したデータを収集することは容易ではなかった。だが、野田市の総務部行政管理課に連絡をとったところ、「野田市統計書」を見出すことができた。字別、産業（大分類）別事業所数及び従業者数や字別人口動態という資料により、分野によっては関宿地域を切り分けられることが分かった。今後は「野田市統計書」も活用し、地域の有用なデータを整備し、必要に応じて会員企業に提供していく。

また、千葉県商工労働部による「消費者購買動向調査報告書」など、関係者に直接連絡を取ることによって、一般には知られていない有用なデータが入手できる。こちらから積極的に取りに行くことで、ピンポイントに近いデータに到達できることもある。このように入手したデータは、見やすいように加工し、商工会内に蓄積し、定期的なアップデートも行っていく。

当然、従来のように業種別審査辞典、家計調査年報消費動向やグーグルマップによる競合調査、RESAS なども併用してより有用なデータを収集・蓄積し、共有財産としていく。関宿地域は、千葉県の北西部の先端に盲腸のように突き出た位置にあるため、千葉県よりも埼玉県と茨城県との接地面積の方が何倍も大きい。その両県からの影響も大きいため、今後もそこを意識していく必要がある。千葉県商工労働部が作成した「千葉県の商圏」（図 6）によれば、関宿地域の半分は主要商圏のひとつである柏商圏から外れている。そこで、今後、関宿地域に今後必要と思われるデータを検討し、継続的に調査していく。関宿地域に特化した情報の有無を地元の信用金庫にも問い合わせたが、保有していないとのことであったので、今後も商工会が主体となって整備していく。必要であれば、有料データの収集も検討する。



### (3) 事業内容

①「野田市統計書」から抜粋した関宿地域のデータと国勢調査やRESASなどのビッグデータを活用  
関宿地域において、限られた経営資源で運営している小規模事業者がより効率的に収益を上げていくことを目指し、経営指導員が関宿地域のデータとRESASを活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

#### 【分析手法】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で収益を上げているか等を分析
  - ・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析
  - ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
- ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映させる。

以上の分析は、日々実務に没頭し、将来の事業の方向性や外部環境などを考える余裕のない小規模事業者に視野を広げていただき、今後の経営に活かしてもらうために実施する。

②管内の景気動向について、さらに詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模事業景気動向調査」を今後も年4回実施し、さらに独自の調査項目を加えた調査・分析を行い、年1回公表する。

【調査対象】小規模事業者30社（製造業15社、建設業10社、小売業5社）

【調査項目】売上高、仕入れ価格、営業利益、人件費、資金繰り、雇用、設備投資など

【調査手法】経営指導員による巡回時に調査票に記入・回収。返信用封筒を同封し、調査票を郵送。「経営問診票」も活用。

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携して分析する。

以上の分析は、小規模事業者に自社の現状と課題を認識していただき、事業計画による計画経営の重要性に気づいていただくために実施する。

### (4) 成果の活用

- ・情報収集・調査、分析した結果は商工会ホームページに掲載し、地域内の事業者にも周知する。
- ・経営指導員等の巡回指導や「商売繁盛窓口相談」の際の参考資料とする。
- ・「経営問診票」には支援企業にとって必要、または今後必要と思われるデータを記入しておく
- ・支援企業に入手したいデータの要望を聞き、今後の参考とする
- ・今後は支援する企業の特性や現状を把握した上で、データを選別し、支援企業に提供していく

#### ●今後の行動

- ・「野田市統計書」を編集している、野田市総務部行政管理課と今後も情報交換していき、関宿地域のデータを掘り出していく。

## 3-2. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### (現状)

今年度は新型コロナの影響で実施していないが、商工会理事がリーダーとなっている「一期一会の会」が関宿城の下で毎月2回、地域産品や自社開発の加工食品を販売している。

#### (課題)

毎回5社程度参加しており、県外からの集客に貢献している。かんたんなアンケートを取ったこともあるようだが、本格的な調査とは言えなかった。今後はこの機会を活用し、有用な情報を得ることで今後のビジネスに反映させていく。

## (2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R 年度
① 新商品開発の調査対象事業者数	0	2	2	2	2	2
② 試食・アンケート調査対象事業者数	0	2	2	2	2	2

## (3) 事業内容

①有志の事業者がすでにイベントとして、月に2回関宿城の下で直売を行っている。毎回5~6社が参加し、地元産品や自社開発の食品加工品を販売している。加工品の一例としては豆腐の原料を使用したノーダアンダギー（サーターアンダギー）のようなものやチュロスなど7~8品目ほどある。今後は現場での試食（コロナ禍の中、「新しい生活様式」に沿った方法で提供を予定）や来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で、当該企業にフィードバックすることで商品開発のバックアップとしていく。

【サンプル数】来場者50人

【調査手段・手法】来場者が増加する4月のさくら祭りと10月の2回実施。店頭で試食をお願いし、経営指導員が聴き取りしてアンケート用紙に記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、外部専門家に意見を聴き、経営指導員等が分析作業をする。

【調査項目】①味、②歯ごたえ（食感）、③大きさ、④価格、⑤外観、⑥改良点など

【調査・分析結果の活用】経営指導員等が当該事業所に直接説明する形でフィードバックし、商品の更なるブラッシュアップを行う。地元はもとより県外にも通用するようアドバイスをし、必要に応じて専門家も活用する。

②当該会社は、自社製品を広くPRし、地元産品として広く販売していきたいと考えているため、地道に運動してきた。アンケートによりさらに触発されて今後の進め方などに意欲を出していくと思われる。今後は展示会・商談会への出展も促していく。

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

(現状)

千葉県商工会連合会が作成した「経営問診票」（下記「問診票サンプル」を参照）を巡回の際に通算5社分作成し、経営状況の分析を行った。しかし、これで十分とは言えない状況である。

(課題)

業務の優先順位を再検討し、「経営問診票」の整備を最優先事項として推進していく。「商売繁盛窓口」や巡回など、会員とのあらゆる接点を活用して、自社分析の重要性を説明していく。また、「経営問診票」を経ずにセミナー等から参加した事業所にも粘り強くPRしていく必要がある。繰り返しになるが、今後も「経営問診票」が商工会の重要な支援材料となる。

### (2) 目標

経営課題を明確にする「経営問診票」（千葉県商工会連合会が独自開発したツール。平成25年から県内全ての商工会で活用している経営指導員の共有データ。）による経営状況の分析から着手する。経営問診票の対象企業は、事業計画の作成により成果が上がる可能性が高い企業から優先的にリストアップする。まず会員企業のうち工業部会を中心に候補とする小規模事業者をリストアップし、巡回の際に経営状況を把握することの重要性を説明し、丁寧に面談していく。その後、セミナーや事業計画作成に誘う。もちろんセミナーから参加した事業所にも「経営問診票」の重要性を説明して、「経営問診票」を蓄積していく。

セミナー開催件数（累計件数）

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①セミナー開催件数	-	2	4	6	8	10
②分析件数（経営問診票）	5	8	12	16	20	24

※経営指導員一人当たり最低毎年4件。

「経営問診票」は、定性面では、企業理念やビジョンから SWOT 分析、特に強みや課題をわかりやすく見える化し、事業主が理解しやすく設計している。また、経営指導員から見た所見が明確に示され、後任の担当者もフォローアップもしやすくなっている。また、定量面は、(独) 中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」を活用しているため、年度ごとの経営指標の変動も詳細に分析され、今後の経営方針に活かせるものである。

(3) 事業内容

①「経営分析セミナー」を開催し、事業者に現状分析の重要性を認識してもらう。通常の巡回、マル経の相談、記帳指導、「商売繁盛窓口」、専門家派遣などあらゆる機会を活用して募集する。さらに広報誌やホームページでも周知する。

②【対象者】セミナー受講者の中から、意欲的で販路拡大や生産性向上などへの意識の高い5社を選定する。

【分析項目】《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率、自己資本率、売上高利益率など

《SWOT 分析》強み、弱み、脅威、機会など

【分析手法】(独) 中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」などのソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。基本的に「経営問診票」を活用する。

(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、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、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。また、人事異動の際の引き継ぎに活用する。

※図7は、経営状況を分析する候補企業

図7

事業計画作成候補企業

事業所	業種	事業所	業種
A 設備工業㈱	建設業	J 工業	建設業
B 社	サービス業	㈱K	製造業
(有)C 社	小売業	(有)L	建設業
(有)D 工業	鉄骨加工業	(有)M	プラスチック加工業
(有)E 製作所	金属加工業	N 社	建設業
(有)F 製作所	製造業	(有)O	建設業
(有)G 商店	小売業	P (株)	製造業
(有)H 自動車	自動車整備業	(有)Q	建設業
(有)I 鉄工	加工業	(有)R	小売業
		S 工業	建設業

建設会社7社 製造業7社 小売業3社 サービス業2社

## 経営問診票

### 【貴社の概要】

企業名			
所在地			
代表者名		年齢	
業種		創業年	
作成回数		後継者	



作成日	〇〇年〇〇月〇〇日
商工会名	商工会
担当経営指導員	
作成番号	

## 1 【会社の現況】

## (1) 経営に対する信念やこだわり（経営理念）

--

## (2) SWOT分析

内部環境	S 強み		外部環境	O 機会	
	W 弱み			T 脅威	

## (3) 会社が目指している目標とあるべき姿

--



## (4) 会社の課題・問題と思われる点

--

2【チェックシート等によるヒアリングから確認される自社の現状と課題】

(1) 経営全般


(2) 販売促進


(3) 人材・組織


(4) 財務管理


(5) 主たる商品・サービス


(担当経営指導員の方へ)

重要と思われる項目を重点的に記載する等、欄の大きさを自由に調整してください。

## 3 【経営指導員の所見】

--

## 4 【課題等の改善に向けて、貴社に役立つ中小企業施策】

施策名	問い合わせ先（機関名）	備考

## 5. 【今後の支援要請】

--

任意で作成して下さい

## 5 【財務分析】

## (1) CF計算書(間接法)

## キャッシュ・フロー計算書

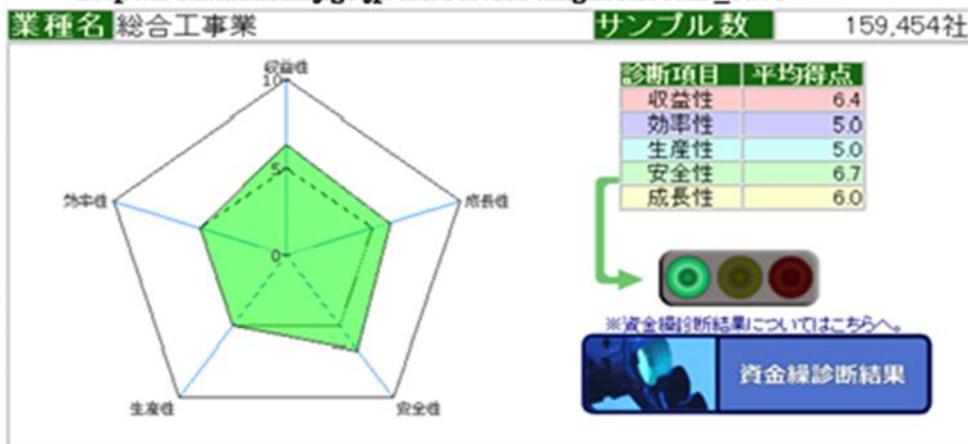
自平成〇〇年〇月〇日 至平成〇〇年〇月〇日

(単位:百万円)

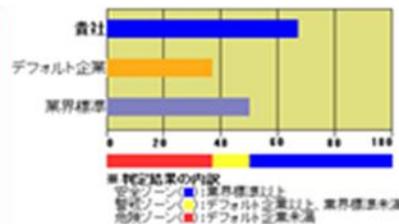
項 目	金額
<b>I 営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	
(1)当期純利益(+)	0
(2)非資金の費用項目	
1.減価償却費(+)	0
2.繰引当金の増加(+)/減少(-)額	0
(3)回収・支払サイト	
1.受取手形の増加(-)/減少(+)	0
2.売掛金の増加(-)/減少(+)	0
3.棚卸資産の増加(-)/減少(+)	0
4.その他の流動資産の増加(-)/減少(+)	0
5.支払手形の増加(+)/減少(-)	0
6.買掛金の増加(+)/減少(-)	0
7.前受金の増加(+)/減少(-)	0
8.その他の流動負債の増加(+)/減少(-)	0
9.その他の固定負債の増加(+)/減少(-)	0
10.利益処分による役員賞与の支払(-)額	0
<b>(Iの計)</b>	<b>0</b>
<b>II 投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	
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(+)	0
5.建設仮勘定の増加(-)/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(+)	0
10.繰延資産の増加(-)/減少(+)	0
<b>(IIの計)</b>	<b>0</b>
<b>フリーキャッシュ・フロー(I+II)</b>	<b>0</b>
<b>III 財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	
1.短期借入金の増加(+)/減少(-)	0
2.長期借入金の増加(+)/減少(-)	0
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(-)額	0
<b>(IIIの計)</b>	<b>0</b>

(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」

[http://k-sindan.smrj.go.jp/crd/servlet/diagnosis.CRD\\_0100](http://k-sindan.smrj.go.jp/crd/servlet/diagnosis.CRD_0100)



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	中央値
自己資本比率	7	24.45 %	4	2.00 %	8.73 %	130.11 %
流動比率	7	214.02 %	4	122.73 %	57.66 %	84.25 %
当座比率	3	50.45 %	4	57.66 %	52.00 %	14.18 %
固定長期適合率	7	30.26 %	5	52.00 %	8.00 %	62.12 %
純益乗数	7	24.23 %	4	9.28 %	19.78 %	0.76 %
手元現金預金比率	6	10.39 %	3	4.50 %	6.00 %	4.55 %
借入金月償還率	7	2.19 ヶ月	3	7.00 ヶ月	62.12 %	19.78 %
借入金依存度	8	32.40 %	4	73.27 %	7.75 %	1.69 %
預備率	8	56.95 %	3	7.75 %	19.78 %	0.76 %
売上高支払利息割合率	7	0.33 %	3	1.69 %	0.76 %	



デフォルト企業との比較結果





## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

(現状)

令和元年度、小規模事業者持続化補助金の認定が4件、経営力向上計画の認定が3件。  
人員不足ではあるが、さらなる支援の実施が必要である。

(課題)

管内事業所の「事業計画作成の重要性」への理解がまだまだ浸透していない。そのため、事業所へ向けた周知は「商工会事務局便り」や、会報誌「ホロン」等で度々行っているが、今後は積極的に個々の事業所へ仕掛けていくことが必要。さらに、異常気候による災害の常態化や感染症などが頻発しており、従業員などの安全確保や災害後、いち早く事業を再開できるように事業継続力強化計画の整備にも対応していく。

### (2) 支援に対する考え方

管内の事業所に、漫然と声をかけても反応は薄い。そこで今回は業績向上の可能性が高く、意欲がある経営者を選定していくことにした。それらの事業所で実績を上げ、広報誌やホームページで広く認知させていき、点から面へと拡大していく方針とした。経営革新計画、小規模事業者持続化補助金、経営力向上計画や事業継続力強化計画などの認定企業数を5年後には会員企業384社の最低20%を目指すこととした。

また、事業継続力強化計画については、まず商工会自身が事業継続力強化計画の認定を令和3年度中に受け、それから管内事業所に啓蒙していく。

### (3) 目標

事業計画認定件数（累計件数）

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
経営革新計画	0	2	4	6	8	10
小規模事業者持続化補助金	6	14	22	30	38	46
経営力向上計画	3	5	7	9	11	13
事業継続力強化計画	0	2	6	10	14	18
合計（累計）	9	23	39	55	71	87

※経営革新計画は経営指導員一人当たり毎年1件

※持続化補助金は経営指導員一人当たり初年度3件、以降は毎年4件

※経営力向上計画は経営指導員一人当たり毎年1件

※事業継続力強化計画は経営指導員1人当たり初年度1社、以降毎年2社の認定とする

※承認者・認定者は広報などで周知させる

### (4) 事業内容

「経営問診票」で経営分析を行った事業所を対象として、上記目標のセミナーを開催する。  
特に、小規模事業者持続化補助金を活用し、

【セミナーのカリキュラムの一例】

- ・なぜ事業計画が重要なのか
- ・現状分析の重要性とポイント
- ・外部環境と内部環境を理解する
- ・あるべき姿と現状の差を考える
- ・自社商品、サービスの付加価値要因と差別化要因
- ・小規模事業者ほどマーケティングを活用するべき
- ・販路開拓とは

・小規模事業者持続化補助金に挑戦しよう

等

【募集方法】まずは巡回時の直接勧誘、「商売繁盛窓口」、チラシの送付、FAX、広報誌、ホームページなど、あらゆる接点を活用。

セミナー開催回数（累計回数）

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営革新計画	0	1	2	3	4	5
持続化補助金	0	2	4	6	8	10
持続化個別	0	2	4	6	8	10
事業継続力強化計画	0	1	2	3	4	5
経営分析セミナー	0	2	4	6	8	10
合計	0	8	16	24	32	40

※持続化補助金の場合は、個別面談が特に重要。

※基本的にセミナーは専門家を講師とする。

※経営力向上計画のセミナー開催はせず、問診表作成の際に説明する。また、小規模事業者持続化補助金の加点ポイントになることも説明する。

※1回のセミナー集客人数は最低5人とする。

【支援対象】「経営問診票」の作成を行った事業所は必ず参加させる。

【手法・手段】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げる。

※事業継続力強化計画においては、セミナー後、計画書作成のための個別相談会を開催（1社30分程度）。個別相談は経営指導員等が行う。事業継続力強化計画作成個別相談会は、基本的にセミナー開催と同日に実施。認定者は広報などで周知させ、事業継続力強化計画の意義についても認知させる

## 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）計画策定後の支援は十分ではなかった。

（課題）「経営問診票」の有効活用ができていなかった。非常に良いツールなので、決算書が作成されるたびに「経営問診票」をアップデートしていくことで、対象事業所とのコミュニケーションも向上させていく。

### （2）支援に対する考え方

経営指導員2名体制なので、メリハリをつけたフォローをしていく。フォロー数が必要な事業所とそうでないところを見極めて支援していく。電話で様子を聴くことでも効果があると考えている。とにかく事業所とのコミュニケーションが重要なので、そこは注意していく。

### （3）目標

	現行	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	0	12	16	16	16	16
頻度（延回数）	0	36	48	48	48	48
売上増加事業者数	0	12	16	16	16	16
利益率3%以上増加数	0	12	16	16	16	16

※事業計画を策定した事業所全てをフォローアップの対象とする

#### (4) 事業内容

計画に近い形かそれ以上で推移している事業所、計画から10%前後ショートしている事業所、15%以上ショートしている事業所をA、B、Cに分類し、Aは年1~2回、Bは3か月に1回、Cは必要に応じてフォローする。状況が悪い事業所については、外部専門家とも相談し、対策を練る。逆に良好な業績であれば、成功要因をヒアリングし、広報やホームページで紹介する（事業主の許可を得て）。事業計画セミナーに好事例事業所として、スピーチしてもらうことも考える。

「経営問診票」には経営指導員の所見欄があり、そこを重視していく。

事業計画の認定を受けた企業については、計画期間内は必ず1年に1回状況確認を行う。計画とのズレがあれば、事業主と対策を考えていく。同時に問診票を活用し、経営状況をアップデートしながらPDCAの流れをつくる。これにより、地域内小規模事業者のレベルアップを図っていく。

5年後の問診票の目標件数が24件であるが、年に最低1回フォローするとなると、年間約40回以上フォローすることになる。しかし、経営指導員一人当たり毎月2社程度の問診票プラス他の事業計画フォローであるから、現実的な目標と考える。5年計画終了時の目標が問診票24社分と経営革新計画10社分となり、許容できる範囲の負担と考える。

#### 【期待される効果】

24社分の問診票が企業とのコミュニケーションツールとなり、信頼関係を構築できる。各種施策や制度の紹介も、半年ごとの訪問によりスムーズになり、次の支援への足がかりになる。支援人事異動の際も問診票による円滑な引き継ぎができる。当然、業績向上にも繋がり、地域経済の活性化や雇用増加などが期待できる。事業計画の認定者が述べ合計87社となり、実質会員企業(384社)の22%を占めることになり、会員企業の事業計画への意識は確実に高まると考える。このように、点の支援から面へと発展させていく。事業継続力強化計画に関しては、自社で改善・改定していくものなので、相談がある場合以外、基本的にフォローは行わない。

#### 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) 全国連のニッポン全国物産展(R1年度)、野田市産業祭などいくつかの展示会に参加した事業所に同行した。

(課題) しかし、その後のフォローアップは不足していた。

##### (2) 支援に対する考え方

支援する事業所の商品・サービスの特性を考え、適切な展示会や商談会を選定して出展をする。出展する場合は、経営指導員が事前事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細やかな伴走型支援を行う。特に事前の準備は綿密に行い、当日の出展事業者との役割分担や製品や資材の補充など、漏れがないようにサポートする。

##### (3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①ニッポン全国物産展 来場者数：150,000人	0社	1社	1社	1社	1社	1社
売上高/社		12万円	12万円	12万円	12万円	12万円
②スーパーマーケット・トレードショー 出展事業者数：88,412人(2019年度)	0社	1社	1社	1社	1社	1社
目標商談数	-	5件	5件	8件	12件	12件
成約件数/社		1件	1件	2件	3件	3件

#### (4) 事業内容

##### ① 「ニッポン全国物産展」展示会出展事業 (B to C)

商工会が「ニッポン全国物産展」においてブースを借り、事業計画を策定した事業者に出展してもらい、新たな需要の開拓を支援する。経営指導員等は事前に必要と思われる資材のチェックから、客への声掛けの仕方、試食のさせ方や自社製品の魅力のポイントなどを整理・確認しておく。試食の際、自社製品の評価をとるアンケートを実施する（基本的に記入させずにヒアリング）。それを参考にし、製品の改良などに活用し、PDCAを回すようアドバイスを行う。

【参考】「ニッポン全国物産展」は毎年11月に2日間にわたり、全国47都道府県から出展者を募り、15万人もの来場者がある恒例イベントで、350社以上の展示ブースがある。

##### ② 「スーパーマーケット・トレードショー」出展事業 (B to B)

商工会が「スーパーマーケット・トレードショー」においてブースを借りあげ、事業計画を策定した事業者に出展してもらい、訪れた業者との商談に繋がるようサポートする。出展準備として、事前にどのような業者をターゲットとするのか、試食の際のアンケートの設計やアンケートの取り方、商談の際のプレゼンテーションの練習、商談後のアポの取り方などアプローチ方法などの支援、さらに商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

【参考】(社)全国スーパーマーケット協会主催の「スーパーマーケット・トレードショー」は、毎年2月に3日間にわたり開催され、全国から90,000人程度のバイヤーが訪れ、2,176社・団体が参加する。

#### 経営発達支援計画の円滑な実施に向けた支援力向上のための取り組み

#### 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) 事業の評価及び見直しについては、従来は特に行ってこなかった。

(課題) 従来は事業の評価及び見直しを行う仕組みが無かった。様々なイベント等の開催や参加を通じて地域経済の活性化を目指してきたが、多くが一過性の効果に留まっていた。それは明らかにPDCAという作業を行ってこなかったことに大きな要因がある。今後は確実にPDCAを回していくため、野田市との協議会を組織し、関宿地域の事業者のレベルアップを目指していく。例えば、イベントや祭りなどに対する参加事業主の考え方、商工会と野田市のビジョンや戦略を集約してそれぞれのベクトルを合わせ、効率的に成果を上げる協議会としていく。必ず、次回以降どんな行動をとっていくか、何を修正するかを明確にしていく。

##### (2) 事業内容

●当商工会の理事会と併設して、野田市自然経済推進部商工労政課課長、法定経営指導員1名、外部有識者2名をメンバーとする「協議会」を半期ごとに開催し、経営発達支援計画の進捗状況について評価を行う。定量的な評価は必ず実施し、計画とのズレがあれば、その原因を考えて次の具体的な行動を考え、決定していく。

●当該協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び広報誌「ホロン」へ掲載(年2回)することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

(別表2)

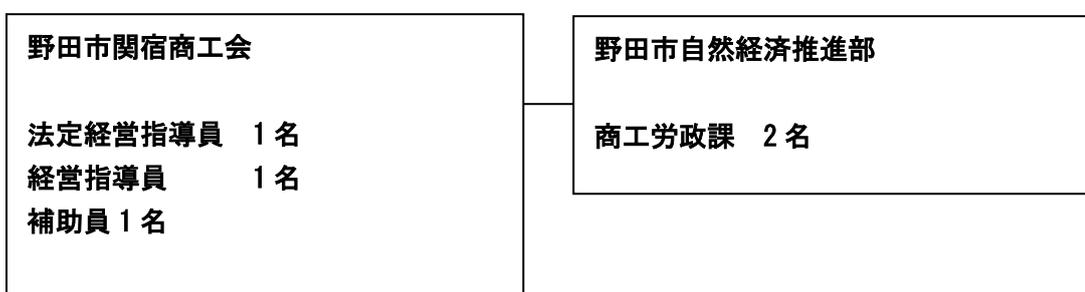
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年4月現在)

(1) 実施体制 (商工会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/商工会と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)

図8



(2) 商工会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：松本 尚史

■連絡先：野田市関宿商工会 TEL. 04-7198-0161

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・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、関係市町村連絡先

①商工会

〒270-0226 千葉県野田市東宝珠花 237 番地の1 いちいのホール5階

野田市関宿商工会

TEL 04-7198-0161/FAX 04-7198-0174

E-mail:skyd※sekiyado.or.jp ※はアットマーク

②関係市町村

〒278-8550 千葉県野田市鶴奉 7 番地の1

野田市 自然経済推進部 商工労政課

TEL 04-7125-1111/FAX 04-7123-1356

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
セミナー開催費(謝金込み)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
専門家派遣費用(個別支援)	300	300	300	300	300
販路開拓費(展示会)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
専門家謝金(委員会)	200	200	200	200	200
チラシ作成費	300	300	300	300	300
会議運営費	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金(伴走型小規模事業者支援推進事業補助金等)、千葉県補助金

(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
株式会社ディセンター 代表取締役：折原 浩 住所：埼玉県さいたま市大宮区宮町 2-55-2 第一大宮ビル 電話：048-783-2626/FAX 048-783-2627
連携して実施する事業の内容
経営発達支援計画進捗状況協議委員会（仮名）への出席（年2回） 野田市、野田市関宿商工会の関係者が参画する「経営発達支援計画進捗状況協議委員会（仮名）」に出席し、計画達成に向けてPDCAサイクルの仕組みを構築することと、参加者相互の支援ノウハウ・情報を交換することで、商工会の支援スキル・ノウハウの一層の向上に繋げる。
連携して事業を実施する者の役割
通算 600 社以上の経営革新計画策定を始め、ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金、事業継続力強化計画などに携わるなど、事業計画策定に関してのエキスパートである、株式会社ディセンターが、事業所に対する支援ノウハウを提供し、経営発達支援計画の目標達成のサポートをする。特に、代表の折原氏は、全国商工会連合会の小規模事業者持続化補助金の審査委員長で、中小企業大学の講師でもある。 ・地域の経済動向などの調査・・・どのような調査が有効か、アドバイスを行う。 ・経営状況の分析・・・特に定性分析に対して適切なアドバイスを行う。 ・事業計画策定・・・年間多数の経営革新セミナーの講師を務めており、事業計画策定に関するアドバイスを行う。セミナーのカリキュラム企画、講師を担う。 ・販路開拓支援・・・マーケティングに関するアドバイスを行う。
連携体制図等
<pre>                 graph LR                     A["野田市関宿商工会 法定経営指導員 1名 経営指導員 1名 補助員 1名"] --- B["野田市自然経済推進部 商工労政課 2名"]                     C["株式会社ディセンター 専門家 2名"] --- A             </pre>