

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	柏市沼南商工会 (法人番号 6040005013855) 柏市 (地方公共団体コード 122173)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	柏市沼南商工会は柏市の経済環境と地域事業者の強みを生かした事業計画の策定及び策定後の実施支援について、事業効率や効果の検証を含め個別の伴走型支援により地区内小規模事業者の持続的発展、経営力の強化に寄与する。 本計画において、1. 小規模事業者への支援体制の強化 2. 小規模事業者の経営力の強化（持続的発展に）に向けた事業計画の策定 3. 農商工連携による新商品・ふるさと商品の開発支援等、地域産業の振興、延いては地域経済の活性化に資するべく取り組む。
事業内容	経営発達支援事業の内容 3－1．地域の経済動向調査に関すること 地方経済分析システム「RESAS」を活用した消費動向等地域経済の情報収集・提供を行う。 3－2．需要動向調査に関すること 小規模事業者が取扱う商品・サービス・製品の需要動向を新たな商品・製品の開発や販路拡大のための取り組みに活かすための情報収集・分析を行い、結果を提供する。 4．経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営課題を抽出するため千葉県内の商工会統一で使用されている経営問診票を用いて経営理念、経営目標の明確化、財務分析を行う。 5．事業計画策定支援に関すること 経営分析を行うことによって強みや経営課題が抽出された小規模事業者に対し、効果的な事業計画の策定の支援を行う。 6．事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画が、計画通り実施されるよう進捗状況を定期的に確認し、高度な課題等には専門家等と連携し支援する。 7．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域内で開催する展示会等での販路開拓支援や農産物を中心とした地域資源を活用した商品開発を支援する。
連絡先	柏市沼南商工会 〒277-0924 千葉県柏市風早一丁目6番16 TEL04-7191-2803 Fax04-7193-2726 E-mail:info@syonan.or.jp 柏市経済産業部商工振興課 〒277-8505 千葉県柏市柏5丁目10番1号 TEL04-7167-1141 Fax04-7162-0585 E-mail:shokoshinko@city.kashiwa.chiba.jp

経営発達支援事業の目標

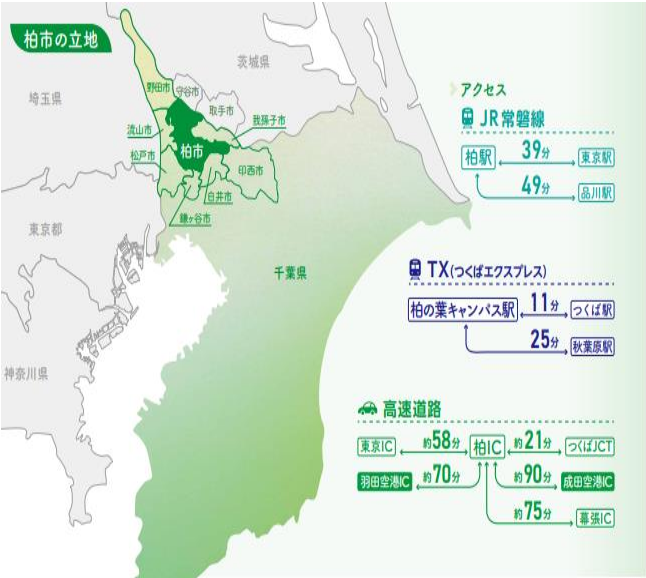
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

【立地・交通】

柏市沼南商工会地区の立地は、柏市の一部（旧東葛飾郡沼南町地区）として、千葉県北西部に位置し、柏市の総面積 114.74 ㎢の内、41.99 ㎢と柏市全体の約 37%の面積となっている。柏市（商工会議所地区）・松戸市・我孫子市・鎌ヶ谷市・印西市・白井市・と隣接し首都圏へ通勤する人々の住宅地としての役割を担っている一方で農業地域も多く残っている。主な公共交通手段は東武アーバンパークライン（駅は高柳駅 1 つのみ）、東武バス、阪東バスとなっている。



資料（柏市産業振興戦略ビジョン）



資料（千葉県商工会連合会 HP）

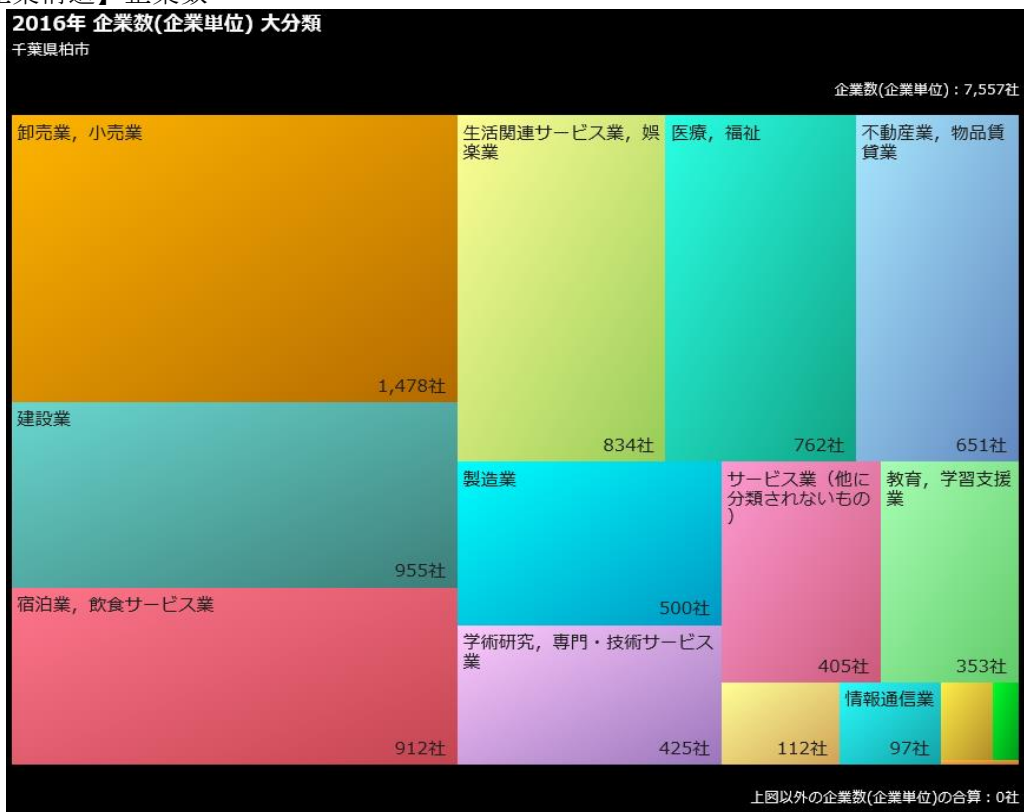
【人口】

地区内人口は平成 17 年 4 月の 46,699 人以降増加傾向が続いていたが近年は柏市全体では増加が続いているものの、商工会地区内人口は横ばい傾向が続いている。

	平成 28 年 4 月	平成 29 年 4 月	平成 30 年 4 月	平成 31 年 4 月	令和 2 年 4 月
柏市全体	415,200 人	418,824 人	422,385 人	426,224 人	431,295 人
商工会地区	52,457 人	52,624 人	52,495 人	52,428 人	52,700 人

出典：柏市人口（柏市 HP 人口 大字町丁別）

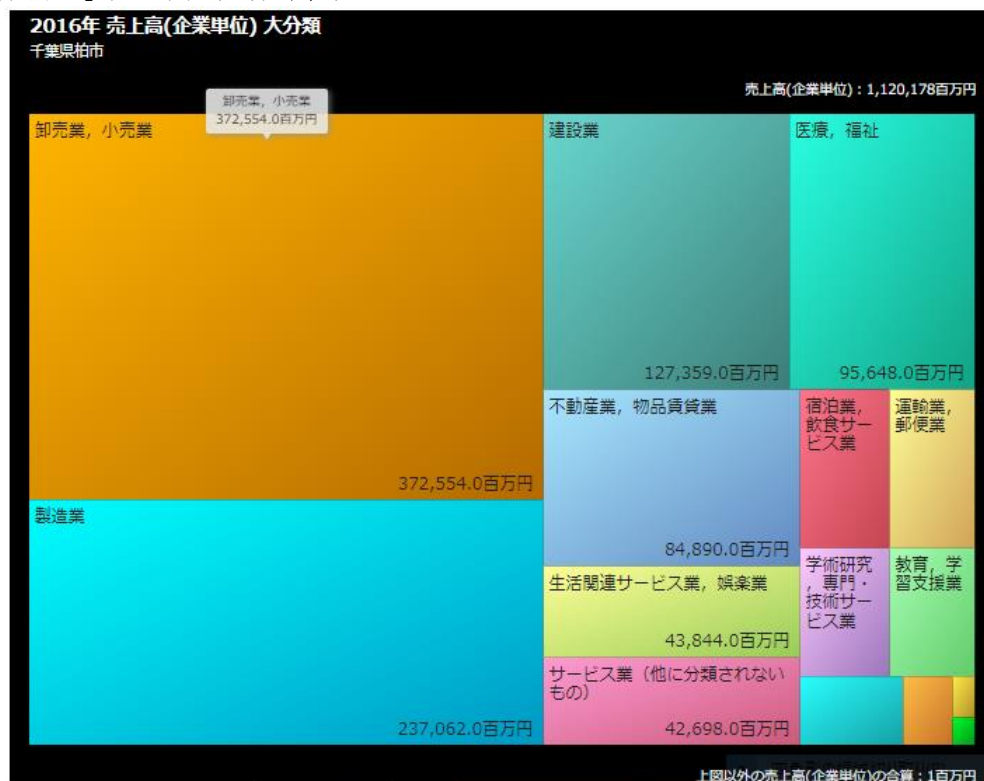
【柏市の産業構造】企業数



【柏市の産業構造】事業所数



【柏市の産業構造】売上高（企業単位）



出典：RESAS（地域経済分析システム）

【商工業者数・小規模事業者数】

	平成24年	平成28年
商工業者数	1,071	1,115
小規模事業者数	909	1,016

出典：H24、H28商工会実態調査

業種別商工業者数の推移

	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
平成24年	228	144	321	108	221	49	1,071
平成28年	241	146	268	124	258	78	1,115

出典：H24、H28商工会実態調査

【商業】

柏市の商業吸引率は市内が最も高く、次いで隣接する我孫子市が40%以上、流山市、取手市が30%以上と高くなっている。商工会地区においても沼南中央地区への大型商業施設「セブンパークアリオ柏」が出店したことにより周辺に賑わいが出始め、高柳駅周辺も橋上駅舎・東西自由通路が完成し、今後周辺の整備に合わせ商業環境も大きく変化し、今後は個店、商店会（大木戸通り商店会、大津ヶ丘中央商店会、高柳中央商店会）共にこれまでよりも一層の経営環境の変化への対応が迫られている。

商圈人口・吸引人口

単位：人口=人，率=%

区 分	平成23年				平成28年			
	市町村	商圈人口	吸引人口	吸引率	市町村	商圈人口	吸引人口	吸引率
第1次 商 圏	柏市	397,067	329,605	83.0	柏市	410,033	346,478	84.5
	我孫子市	134,911	53,964	40.0	我孫子市	132,715	58,395	44.0
	取手市	110,428	34,233	31.0	流山市	177,597	57,186	32.2
	(小計) 3市	642,406	417,802	65.0	3市	720,345	462,059	64.1
第2次 商 圏	流山市	164,294	45,068	27.4	野田市	155,239	39,275	25.3
	利根町	17,774	4,266	24.0	取手市	108,781	27,195	25.0
	野田市	155,285	30,592	19.7	利根町	16,894	4,088	24.2
	守谷市	62,670	11,594	18.5	龍ヶ崎市	78,568	15,556	19.8
	龍ヶ崎市	79,269	14,268	18.0	松戸市	492,199	79,736	16.2
	坂東市	56,252	8,354	14.9	守谷市	65,626	8,991	13.7
	牛久市	81,225	11,372	14.0	栄町	21,282	2,916	13.7
	白井市	61,073	8,550	14.0	白井市	63,175	8,023	12.7
	つくばみらい市	45,611	5,473	12.0	牛久市	84,745	10,339	12.2
	栄町	22,820	2,738	12.0	つくばみらい市	50,506	5,909	11.7
	(小計) 8市2町	746,273	142,276	19.1	8市3町	1,184,454	207,532	17.5
	松戸市	478,986	43,868	9.2	鎌ヶ谷市	109,415	9,629	8.8
第3次 商 圏	阿見町	46,705	4,203	9.0	坂東市	55,820	4,354	7.8
	常総市	63,386	5,071	8.0	土浦市	143,726	9,917	6.9
	土浦市	143,251	11,460	8.0	印西市	95,185	5,140	5.4
	つくば市	205,993	13,390	6.5	常総市	64,264	3,213	5.0
	印西市	89,445	4,919	5.5				
	鎌ヶ谷市	108,370	5,931	5.5				
	(小計) 6市1町	1,136,136	88,842	7.8	5市	468,410	32,253	6.9
合 計	17市3町	2,524,815	648,920	25.7	16市3町	2,373,209	701,844	29.6

資料 商工振興課

注) 商圈人口(市町村人口)は各年3月31日現在の住民基本台帳人口に基づく。

用語の解説

【吸引率】 各市区町村の居住者が、調査対象の地域で買物をする人の割合。

【商圈】 特定市区町村の顧客吸引力が及ぶ範囲であって、その需要の一定割合が常時特定市区町村における買物として実現している地域。吸引率を基準として以下のとおり設定した。

第1次商圈： 吸引率が30%以上 第2次商圈： 吸引率が10%以上30%未満

第3次商圈： 吸引率が5%以上10%未満

【商圈人口】 商圈内の全人口。

【吸引人口】 吸引率に商圈人口を乗じたもの。

出典：柏市 HP（商工振興課）

【工業】

柏市沼南商工会地区には3つの工業団地(沼南・風早・柏鷺野谷テクノパーク)があり、出荷額等の推移は以下の資料のとおりとなっている。また、立地環境から近年物流関連の進出が見受けられる他、沼南中央地区の開発によって新たな工業集積の形成が見られる。

工業団地別、事業所数・従業者数・製造品出荷額等

年	工業団地	事業所数 (所)	従業者数 (人)	製造品出荷額等 (万円)	付加価値額 (万円)
平成25年	十余二工業団地	8	1,814	7,540,887	1,027,209
	柏機械金属工業団地	9	484	1,432,049	424,383
	根戸工業団地	4	1,278	3,678,614	1,416,095
	沼南工業団地	6	157	424,381	75,523
	柏工業団地(柏三勢工業団地)	10	276	488,119	253,935
	沼南鷺野谷工業団地	3	62	124,330	50,658
	沼南風早工業団地	3	52	107,577	32,662
	柏サイエンスパーク	3	57	68,848	40,800
26	十余二工業団地	8	1,849	7,453,426	1,569,774
	柏機械金属工業団地	10	530	1,649,698	516,678
	根戸工業団地	4	1,058	3,119,541	1,011,841
	沼南工業団地	7	157	480,408	56,851
	柏工業団地(柏三勢工業団地)	9	267	486,050	265,520
	沼南鷺野谷工業団地	2	16	x	x
	沼南風早工業団地	3	50	114,115	34,164
	柏サイエンスパーク	3	34	54,802	24,872
27	十余二工業団地	8	1,751	8,598,374	1,825,321
	柏機械金属工業団地	10	594	2,041,688	851,859
	根戸工業団地	4	1,100	2,779,375	593,548
	沼南工業団地	6	140	609,375	215,113
	柏工業団地(柏三勢工業団地)	11	246	598,757	334,471
	沼南鷺野谷工業団地	3	60	114,463	52,199
	沼南風早工業団地	6	114	277,299	106,597
	柏サイエンスパーク	6	143	321,999	210,134
28	十余二工業団地	8	1,931	4,248,919	1,817,133
	柏機械金属工業団地	10	808	1,847,678	930,546
	根戸工業団地	4	1,175	2,887,134	573,130
	沼南工業団地	6	155	553,133	193,655
	柏工業団地(柏三勢工業団地)	10	295	544,582	184,972
	沼南鷺野谷工業団地	3	67	118,194	44,981
	沼南風早工業団地	3	52	144,597	65,180
	柏サイエンスパーク	5	85	109,659	66,296
29	十余二工業団地	7	1,233	3,766,100	1,782,270
	柏機械金属工業団地	10	650	2,369,610	1,025,537
	根戸工業団地	4	1,164	3,041,121	613,895
	沼南工業団地	5	112	676,448	222,900
	柏工業団地(柏三勢工業団地)	10	303	572,223	193,267
	沼南鷺野谷工業団地	3	67	111,498	44,761
	沼南風早工業団地	3	54	140,846	60,883
	柏サイエンスパーク	5	101	146,723	87,566

資料 千葉県総合企画部統計課

注) 従業者3人以下の事業所は含まない。

【柏市第五次総合計画】

柏市の第五次総合計画では、市内全域から魅力ある資源を最大限活用し、多様なニーズに応えることで人を呼び込み、交流人口の創出による経済やまちの活力の維持・発展を目指すとしてその実施手段は以下の表のように体系づけられている。

図表35 目標達成に向けた主な実施手段の体系（経済・活力）

目指す方向性	施策	取組	事業
★人を呼び込み、賑わいのあるまちをつくる ★魅力ある産業が活躍するまちをつくる	3-1. 魅力・吸引力の維持・強化	1新たな魅力を持った中心市街地の実現	1快速に歩いて過ごせるまちづくりの推進
			2公民学連携によるまちづくりの推進
			3中心市街地における再開発の推進
			4中心市街地活性化事業の推進
			5柏駅舎改修と機能強化の推進
			6柏駅前広場の機能充実化
			7広域交流スペースの検討
			8にぎわいを創出するイベントの支援
		2北部地域の魅力創出・向上	1UDCKを中心とするエリアマネジメントの展開
			2柏の葉ブランドの確立
			3まちづくり検討協議会の開催
			4区画整理除外区域の整備
			5市有地の有効活用
		3手賀沼・東部地域の資源活用	1スポーツ、自然、体験をキーワードにした観光推進
			2「農と食」総合戦略の展開
	3-2. 魅力ある産業の活躍	1戦略的な企業誘致	1付加価値の高い産業の誘致
			2産業用地関連情報の発信
		2生産・販売力向上への支援	1産業関連連携コーディネーターの育成
			2創業支援の推進
			3企業ニーズに合わせた融資制度の導入
		3地域で支える持続可能な農業づくり	1生産・経営の拡大
			2営農環境と社会的機能の維持
			3柏農業の販売促進（ブランディング）
		4きめ細かな就業支援	1関係機関との連携
			2ニーズに応じた就業支援
		5身近な商業等の活性化	1商店会支援の推進
			2卸売市場の活性化

② 課題

【商業】

地区内の小規模事業者は昔からのリピーター客が多く一定の固定客を有する強みがある反面、大型商業施設アリオの出店や変化する消費者ニーズ等経営環境の変化へ対応し、持続的発展をしていくための対策が十分に取られていない。また、商店街については、地域に必要な魅力ある商店街活動をするための人材・マンパワーが不足している。

【工業】

新しい取引機会や連携企業の発掘、成長分野への進出等のため、新たな工業集積地内企業等と既存 3 工業団地との交流や近隣企業との交流・連携機会の創出。

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

柏市の人口は令和 7 年まで増加し、その後減少に転じるとの予測がされており、平成 24 年よりも平成 28 年は柏市全体として商工業者数は増加しており、商工会地区では、商工業者数、小規模事業者数共に増加しているが、今後は、大型商業施設の出店や柏市による高柳駅周辺の整備、物流関連企業の進出、新たな工業集積等経営環境の変化により十分な事業計画を持たない出店や既存の小規模事業者が、経営環境の変化に対応できず業績低迷により事業承継がされず長期的な人口減少に比例し、小規模事業者も減少していくと考えられる。商工会としては、活力ある地域経済を創出するため小規模事業者の持続的発展と新規創業者や第二創業者の成功率を高めるための事業計画策定支援や高度な課題解決に対応するため専門家や地域金融機関をはじめとする他の支援機関との連携を強化した伴走型支援を推進する。

② 柏市第五次総合計画との連動制・整合性

柏市第五次総合計画の分野別計画「経済・活力」の中で市内全域から魅力ある資源を最大限活用し、多様なニーズに応えることで人を呼び込み、交流人口の創出による経済やまちの活力の維持・発展を目指す方向性が示されている。

商工会としては、商工会地域個々の事業者が持続的発展をしていくための効果的な事業計画策定、また、計画を実行し効果や課題を検証し、計画の見直し等を行っていく支援をするともに、商工会地域の魅力を発信し、人を呼び込むための地域資源を活かした商品や製品の開発に取り組む意欲ある事業者の発掘、事業者の生産性や付加価値を高め魅力ある事業者を増やしていくため商工会地域内外事業者との交流・マッチング事業に取り組むことで柏市第五次総合計画との連動性・整合性を図っていく。

③ 柏市沼南商工会としての役割

柏市全体としては 2025 年まで人口増加が見込めるものの商工会地域では既に増加は頭打ちの兆候が見えており商工会員数も下表のようにほぼ横ばいで推移している。これは、廃業や後継者不足による脱退が増加傾向にある一方、商工会地区で新たに開業する事業者や他の商工会等地区からの移転により当商工会による支援を求める事業者の存在があるからであるが、商工会としては、会員・非会員を問わず地区内事業者の廃業率を低め、持続的経営の発展のための事業計画策定・後継者への円滑な事業承継計画の策定、創業、第二創業に伴う事業計画の策定及び実行が伴走型で支援できるよう柏市及び専門家や他の支援機関等と連携して各種事業を実施することにより、まちの活力を維持し、足腰の強い柏市経済の基盤づくりと発展に寄与する。

柏市沼南商工会 会員数の推移

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
会員数	612	622	628	628	614

※各年度の基準日は 4 月 1 日

(3) 経営発達支援事業の目標

- ① 小規模事業者の経営力強化と持続的発展のための事業計画策定と実行のための支援をすることにより地域経済の基盤強化を図る。
- ② 創業者・第二創業者を支援することにより地区内経済の拡大・活性化を図る。
- ③ 地域資源を活かした新商品・新製品の開発支援による地域ブランド力の強化と域外需要・交流人口の創出を図る。
- ④ 地域外事業者との交流・マッチングにより生産性向上や新分野への進出等、より付加価値が高く効率的な事業経営への転換を促す機会の創出を図る。

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

目標①達成に向けた方針

小規模事業者が経営力を強化し、持続的発展を遂げるために事業計画の策定支援を行い、計画策定に留まらず計画の実行、効果の検証、検証の結果による計画の変更・必要に応じて専門家や他の支援機関と連携した支援を行う等効果的な支援となる様、伴走型の支援を実施する。

目標②達成に向けた方針

創業者・第二創業者を対象に成功率を高めるための創業塾を開催し、必要な経営手法を体系的に習得し、事業計画を策定する支援を行う。また、創業後も持続的な発展が可能となるよう経営指導員による定期的な経営状況の把握、専門性が高く高度な課題には専門家派遣制度等を活用した効果的なフォローアップを実施する。また、創業塾修了者を中心とした創業者ネットワークを構築し、事業の連携・マッチングに繋げていく。

目標③達成に向けた方針

農産物等、商工会地域にある地域資源を活かした新商品や新製品の開発に取り組む意欲ある事業者を発掘し、6次産業化を含めた農業者との連携を推進していき地域ブランド力を強化し域外需要の創出と道の駅しょうなんやセブンパークアリオ柏をはじめとする近隣大型商業施設と連携し「産品フェア」を開催するなど交流人口の創出を図っていく。

目標④達成に向けた方針

現状、域外事業者との交流は柏市を含む工業者による「東葛工業人交流会」があるが、工業者だけでなく目標②目標③達成に向け実施する事業も含めた交流・マッチングを促進し付加価値を高め効率的な事業経営への転換を促す機会を創出していく。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営相談の内容に応じて経営指導員が個々にインターネット等を活用し情報収集・提供をしている。

【課題】

経営指導員が収集した情報が相談・指導のみに使用され一過性のものとなっており地区内事業者への周知がされていなかった。また、収集した情報の整理・ビッグデータ等を活用した専門的な分析がされていなかったため、小規模事業者が有効活用できるよう地域の経済動向に関する情報の収集・分析・整理を行い定期的に提供できるよう改善する。

(2) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
① 地域の経済動向分析の公表回数	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 景気動向分析の公表回数	未実施	1 回	2 回	3 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

① 国が提供するビッグデータの活用

商工会地域の事業者が効果的で効率の良い事業活動を行える様、地方経済分析システム「R E S A S」を活用した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」→何で稼いでいるか等を分析

・「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

・「企業活動マップ」→中小・小規模企業財務比較や創業比率等を分析

→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する。

② 管内の景気動向調査について、商工会議所との併存地域である柏市では商工会管内のより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について年 4 回調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 5 0 社

(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から 1 0 社ずつ)

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資、取引状況 等

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する。

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

(4) 成果の活用

① 分析結果は、当該事業者へ郵送等で報告を行うと共にホームページに掲載し、管内事業者等に周知する。

② 経営指導員等が行う相談指導業務の参考資料として活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】未実施

【課題】これまで実施できていなかったため、調査対象となる支援先を掘り起こし実施する。

(2) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
① 新商品開発の調査対象事業者数	-	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
② 試食、アンケート調査対象事業者数	-	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社

(3) 事業内容

- ① 農産物をはじめとする地域資源を活用した新商品（料理やスイーツ等）を開発するため、農業者の連携方法等の説明会（講習会）を開催し支援対象事業者を絞り込み新商品を開発する。商工会地区内大型商業施設セブンパークアリオ柏や道の駅しょうなん等でのイベント開催時に模擬店での出店や試食会場を設置しての来場者アンケートを実施する。調査結果を分析し、事業者にフィードバックを行い策定する事業計画に取り入れ、新商品の開発に活かす。

【サンプル数】 来場者 100人

【調査手段・手法】

セブンパークアリオ柏で10月に開催される「沼南まつり」や道の駅しょうなんで開催されるイベント等開催時に模擬店としての出店や試食コーナーを設置しての来場者にアンケート記入してもらう。

【分析手段・手法】

調査結果は、フードコーディネーター等、開発された新商品の分野により専門家等と経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】

- ①新商品の名称 ②見た目（色・形状・大きさ等） ③味（甘い・辛い等）
④食感（固い・柔らかい等） ⑤パッケージ等

【調査・分析結果の活用】

調査・分析結果は、経営指導員が専門家等と連携し当該飲食店等事業者に直接説明することによりフィードバックし、必要な改良を行う。

- ②ニッポン全国物産展等地域外で開催される展示会等にて新商品の開発に取り組む小規模事業者が、来場者やバイヤーにヒアリングによるアンケート調査を行い、消費者やバイヤーの声に直接触れることにより策定する事業計画に取り入れ、新商品の開発に反映させる。

【サンプル数】

来場者・バイヤー等 10人

【調査手段・手法】

開発に取り組む小規模事業者が来場する消費者やバイヤーにヒアリングにて直接アンケートを実施する。

【分析手段・手法】

調査結果は、フードコーディネーター等、開発された新商品の分野により適した専門家等と経営指導員が分析を行う。

【調査項目】

- ①新商品の名称②見た目（色・形状・大きさ等）③味（甘い・辛い等）
④食感（固い・柔らかい等）⑤パッケージ等 ⑥取引条件等

【調査・分析結果の活用】

調査・分析結果は、経営指導員等が当該飲食店等事業者に直接説明することによりフィードバックし、より付加価値等が高い商品開発となるよう必要な改良を行う。

4. 経営状況の分析に関する事

(1) 現状と課題

【現状】

千葉県内の商工会では、経営状況の把握・分析に「経営問診票」という統一されたツールを用いてSWOT分析、経営理念や経営目標、財務分析等を経営指導員によるヒアリングにより作成している。財務分析については、中小企業基盤整備機構の「経営自己分析システム」、中小企業庁会計ツール集「CF計算書」を利用している。当商工会では経営改善貸付や小規模事業者持続化補助金等の各種施策利用者を中心に結び付けて経営問診票を作成している。

【経営問診票】

【課題】

経営問診票の作成が資金繰りや販路開拓に悩む事業者等既に経営上の課題を抱えた事業者に偏りがちで日々の経営状態の点検を行うツールとしての活用ができていない。また、小規模事業者側も融資の実行等で当面の課題が解決されると経営リスクを回避し、持続的経営を行うための経営状態把握の必要性や重要性についての認識が希薄になってしまうため、必要性・有用性を広く周知させながら実施できるよう改善していく。また、毎年度安定的に分析が実施できていないため、計画目標通り作成できるよう改善し実施する。

(2) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
分析件数	3	6	9	15	21	30

※経営指導員数3名

(3) 事業内容

①対象事業者の掘り起こし

巡回・窓口相談を通じた対象事業者の掘り起こしの他、商工会で実施する消費税軽減税率対応セミナー等経営に関するテーマ別のセミナー開催等で対象となる事業者の掘り起こしを行う。

②経営分析の内容

【対象者】

巡回・窓口相談及び経営に関する各種セミナー参加者の中から分析が必要と考えられる事業者及び自社の経営状況の把握に努め経営力を高めていこうとする意欲ある事業者30社。

【分析項目】

SWOT分析、財務分析等分析

＜SWOT分析＞ 強み・弱み・脅威・機会等

＜財務分析＞ 売上高、粗利益率、経常利益、損益分岐点等

【分析手法】

独自ツール経営問診票SWOT分析、財務分析等分析については、中小企業基盤整備機構の「経営自己分析システム」、中小企業庁会計ツール集「CF計算書」を活用し経営指導員が行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックするとともに、経営指導員間でデータを内部共有し経事業計画策定支援等に有効に活用する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者等経営改善貸付推薦時に作成する経営改善計画、創業支援時に作成する創業計画、小規模事業者持続化補助金等各種支援施策の活用支援時に施策に対応した様式での作成・支援が中心となっている。

【課題】

小規模事業者は、日々の業務と資金繰り対策等直面する課題への対応に追われる傾向にあり、自社の経営分析や事業計画の策定についての必要性や有効性について理解して貰えていない。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の支援は発生した経営課題に対する対処療法的な支援になることも多く、中・長期的な助言を行っても意欲はあっても次の経営課題が発生するまで何も手を打たない事業者も少なくないため、個々の事業者の経営スキルに合わせた「達成可能な事業計画」となるよう「事業計画策定セミナー」を開催するなど策定支援を行い、計画の達成度により段階的に計画のレベルを上げていく。創業予定者に対しては、創業塾を開催し、成功率を高めるための創業計画策定支援を行い、終了後のフォローアップにより地域に定着した持続的な成長ができるよう伴走型で支援を継続していく。

(3) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
事業計画策定件数	5 件	15 件	15 件	20 件	25 件	25 件
創業支援件数	7 件	10 件	15 件	20 件	25 件	25 件

(4) 事業内容

① 巡回・窓口相談による支援事業者の掘り起こし

巡回・窓口相談による支援として経営問診票を用いた経営分析を行った事業者の中から短期的な解決に至らない課題を有する小規模事業者の掘り起こしを行い、専門家派遣事業等を活用した事業計画策定支援を行う。

② 事業計画策定セミナーの開催

事業計画策定セミナーを開催することにより、事業計画策定の必要性や有益性を理解してもらった上で事業計画策定まで支援する。

【募集方法】 ホームページ、会報紙、個別案内により周知。定員 20 名

【開催回数】 集団による開催 2 回、終了後の個別相談 3 回

【カリキュラム】

- 1 日目 ○なぜ事業計画が必要か
- 事業計画を作成するメリット
- 事業計画書作成の留意点

2 日目 ○グループワーク

(意見交流を図りながら各自事業計画の策定を行う。)

個別相談会 (3 回)

セミナー終了後のフォローアップとして予約制にて週 1 日、原則 1 人 1 時間で経営指導員と専門家が実施。

③ 創業塾の開催

商工会地区で創業を予定している人、創業間もない人、第二創業を検討している人を対象とした創業塾を開催。

【募集方法】 ホームページへ、市広報、商工会地区への新聞折込 定員 25 名

【開催回数】 5 回、終了後のフォローアップ 3 回

【カリキュラム】

○創業の心構え、事業計画の策定の留意点

○新事業の成功率を上げる

○実効性のある財務計画の作り方

○労務管理と人材育成

○マーケティングと販路開拓手法

終了後は経営指導員が専門家や他の支援機関と連携してフォローアップを行う。

6. 事業計画策定後の実施支援に関する事

(1) 現状と課題

【現状】

策定した事業計画の進捗状況の確認を行い、状況に応じ追加支援を行うなどフォローアップを実施している。また、商工会では商売繁盛相談窓口として専門家による経営相談の窓口を設置されており、経営指導員も同席し事業計画策定支援を含め策定後のフォローアップ、創業塾終了後のフォローアップの場としても小規模事業者を活用されている。

【課題】

フォローアップ支援対象事業者が限定的になっており事業計画を策定した事業者全員に対して計画的に実施できるよう改め、実施する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の策定をした小規模事業者が計画に添って予定通り実施されているか進捗状況、計画達成に向けた課題が発生していないか等を確認し対応するため、年 6 回を目途に定期的なフォローアップを実施する。

(3) 目標

	現 行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
フォローアップ 対象事業者数	3 件	15 件	15 件	20 件	25 件	30 件
頻度 (延回数)	18 回	90 回	90 回	120 回	150 回	180 回
売上増加 事業者数	1	6	9	12	15	21
利益率増加の事 業者数	1	3	5	6	9	15

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者は、月1回開催している商売繁盛相談窓口の際に計画の進捗状況、計画達成のための課題等発生の有無を確認し、課題等有りの場合は今後の対応策等を検討する。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

(1) 現状と課題

【現状】

商工会が事務局を担っている沼南まつりといった地域イベントへの展示、出店支援や全国商工会連合会が主催するニッポン全国物産展において配布する「ちばの魅力再発見！千葉県商工会おすすめの名店マップ」への掲載等支援が限定的になっている。

【課題】

イベントとして沼南まつりだけでは効果が限定的なため、新たな購入層を発掘・開拓するため新規イベントを開催する。

(2) 支援に対する考え方

沼南まつりの会場は管内大型商業施設セブンパークアリオ柏を会場として開催されており同施設や道の駅しょうなんを会場とした「産品フェア」等地域資源を活用した商品による新たな需要の開拓と販路拡大のための新規イベントの開催、近隣商工会や大型商業施設等と連携したイベントへの出展も積極的に出展する。開催時には新商品開発のための需要動向調査も併せて実施する。

(3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
沼南まつり出展事業者数	-	5	5	5	5	5
売上額/社	-	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
(仮称)産品フェア出店事業者数	-	5	5	5	5	5
売上額/社	-	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
他地域イベントへの出店事業者数	-	3	3	3	3	3
売上額/社	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

(4) 事業内容

管轄地区内の主な移動手段が車であること、農業者との連携が求められている地域であることから、計画期間内は、菓子・食品製造販売店、飲食店等で地域資源を活用した商品を販売する事業者を中心に支援し、より効果的な支援とするため、管轄内イベントへの参加は休日に自動車が出掛けの際の目的地として地区内上位のセブンパークアリオ柏・道の駅しょうなんを会場とするイベントへの出展を中心とし、近隣商工会や大型施設等と連携した他地区への出展も積極的に行う。また、産品コーナー等を設けることにより、バイヤー等BtoBの機会創出も図る。

沼南まつり出店者数・来場者数の推移

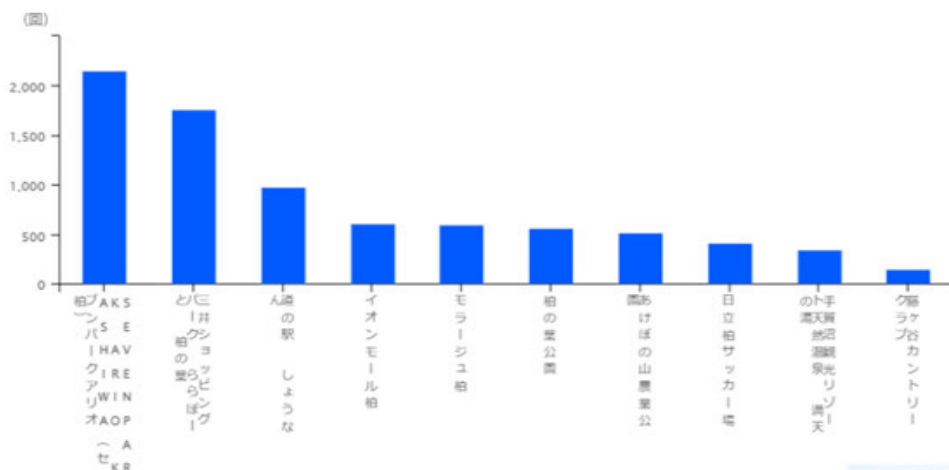
	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	R2年度
沼南まつり来場者数	43,000人	36,000人	40,000人	台風のため中止	新型コロナ感染症拡大防止のため中止

指定地域の目的地一覧

千葉県柏市

2018年すべての期間（休日）

自動車



出典：RESAS（地域経済分析システム）

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】

年に1回（計画では4回）、ブロック会議の場で各商工会（4商工会）経営指導員による連携会議を開催し実施状況の報告、確認、改善策等を協議している。

【課題】

ブロックとして共同申請し認定を受け、実施してきたが商工会全体の業務の中で経営発達支援事業について4商工会で共通認識を持ち実施することが困難となっている。法改正により関係市町村と共同で計画を作成することとなった事に伴い、単会毎の申請の有無に関わらず小規模事業者支援促進法に基づいた商工会事業の実施状況等の情報の共有は継続していく。

(2) 事業内容

- ① 市経済産業部長、市担当者、中小企業診断士、法定経営指導員等で構成する「事業評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の実施状況、評価、見直しを行い、見直し案を作成した上で実施状況、評価結果と共に商工会正副会長、専務理事で構成する三役会に報告し、承認を得て理事会に報告する。
- ② 報告された結果、見直し案に基づき事業方針等に反映させ、評価結果は、ホームページへ掲載し地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状は以下の①から⑤を実施している。

① 事例発表等による支援能力の向上

支援ノウハウの共有と支援能力の向上を目的として年1回、千葉県商工会連合会主催による経営支援事例発表会へ参加し、支援ノウハウの習得と資質向上を図っている

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ている。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」に経営指導員を毎年1名参加させ、支援ノウハウ習得に努めている。

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、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）により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ようになっている。

【課題】

① 上記④の経営指導員向けのeラーニング研修システムについて、支援ノウハウの知識習得に有効であるものの、有効活用ができていない。

② 上記⑤の経営問診票を活用した経営情報の蓄積について、支援対象事業者全員の問診票作成ができていないため、支援対象事業者については、従来から経営指導員が使用している経営カルテ作成時に経営問診票も同時に作成することで改善する。

（2）事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

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」に経営指導員を毎年1名参加させ、支援ノウハウ習得に努める他、経営指導員は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）」に積極的に参加し経営指導員としての資質の向上に努める。

② OJT制度の導入

経営指導員として支援経験が豊富なOBが県内の商工会を定期的に巡回し、若手指導員の指導ノウハウの向上等、商工会組織の支援能力向上を図る制度を活用する。

③ 職員間の定期ミーティングの開催

支援ノウハウの共有と支援能力の向上を目的として年1回、千葉県商工会連合会主催による経営支援事例発表会へ参加、また、発表事例他経営問診票はデータとして蓄積され県内商工会の経営指導員が活用できるよう共有データ化されているので有効に活用する。

④ データベース化

全会員を含む支援対象事業者の支援経過は、経営カルテへの入力、経営問診票の作成によりデータとして蓄積され支援経過等情報を経営指導員全員が共有できるようにする。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

（1）現状と課題

【現状】

支援対象事業者の支援内容により、金融機関や専門家等他の支援機関と連携し支援している。金融支援については、日本政策金融公庫、地域民間金融機関等との協調融資における申し込み事業者の事業計画策定に商工会が支援する等連携を通じて情報交換が行われている。

【課題】

支援対象事業者に対して複数の支援機関が異なった方針での支援とならないよう、地域支援機関の連携を強化し効率的に支援ができるようにする。

（２）事業内容

①千葉県商工会連合会主催が開催する経営支援事例発表会への参加

千葉県商工会連合会が開催する経営支援事例発表会では経営問診票を活用した支援の事例発表が行われ、県商工労働部、日本政策金融公庫、中小企業診断士等を審査員として開催され、県内商工会の経営指導員の小規模事業者支援成果発表とノウハウの習得・資質向上の場となっている。

②西部ブロック商工会経営発達支援連携会議への参加

より効果的な支援方法の情報交換を目的に西部ブロック４商工会（我孫子市商工会、野田市関宿商工会、柏市沼南商工会、鎌ケ谷市商工会）の経営指導員等が実際に支援した事業者の事例等情報交換を行う。

③日本政策金融公庫松戸支店が開催する小規模事業者等経営改善資金推薦団体連絡協議会への参加

金融支援を中心としたノウハウの情報を得るため、日本政策金融公庫松戸支店管内商工会（我孫子・野田市関宿・柏市沼南・鎌ケ谷）商工会議所（松戸・野田・柏・流山）の経営指導員等が参加する同協議会では、マル系融資に関する情報交換だけでなくそれぞれの商工会・商工会議所地域における景況感や事業者の支援方法、地域活性化の取り組み、課題等の情報交換も行われている。

④東葛飾工業人交流会への参加

東葛飾地域の４商工会、４商工会議所、東葛テクノプラザ等の支援機関で構成される東葛工業人交流会定例会議へ参加することにより他の支援機関の支援方法等実務レベルでの有益な情報、特に製造業を営む小規模事業者支援に効果的な情報の収集に有益な場となっている。

1.1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

（１）現状と課題

【現状】

柏市沼南商工会では、「柏市しょうなん創業塾」を年１回開催し、創業者・第２創業者の支援をしている。令和元年度は「農商工連携セミナー」も開催したが、新商品の開発支援や農業生産者とのマッチング支援には至らなかった。また、柏市沼南商工会が事務局を担う「沼南まつり」は、大型商業施設セブンパークアリオ柏を会場に商工会地区最大のイベントとして年に１度開催され、小規模事業者等当地区事業者も毎年５０～６０社程出展し、地域貢献と地域住民との交流、自社商品や製品のＰＲの場として活用されている。

【課題】

近隣商工会地域では「ふるさと産品制度」を有するのに対し、当商工会地区を有する柏市には同制度がないため、行政、柏市沼南商工会、柏商工会議所、柏市沼南商工会３者で同制度創設に向け協議し、地域資源を活用し開発された新商品及び既存の商品を「ふるさと産品」として地域経済の活性化に資する事業を実施することが必要である。

（２）事業内容

① 創業者・第２創業者の支援

創業者・第２創業者を支援することにより柏市沼南商工会地域で持続的経営をする小規模事業者を増加させ地域経済の活性化を図るため創業塾を開催し、創業者・第２創業者を支援するため「柏市しょうなん創業塾」を開催する。

② ふるさと産品等の新商品の開発支援

小規模事業者が取り組む地域資源を活用した、ふるさと産品等の新商品の開発を需要動向調査、農業生産者とのマッチング等を実施することにより支援する。

また、柏市商工振興課・柏市沼南商工会・柏商工会議所で構成され、農産物等、地域資源を活用し開発された新商品等が「柏市ふるさと産品」として認定され、商工会地域を含む柏市内外の

交流人口の増加、産業の発展に寄与することを目的とした「柏市ふるさと産品認定制度」の制定を検討するための検討会に参加。

③ 農業生産者とのマッチング支援

農業生産者と小規模事業者のマッチングを支援することにより新商品の開発等ビジネス機会の創出を図る。また、開発された商品を含む自社商品や製品のPRの場の一つとして「沼南まつり」への参加を促す。商工会地区最大のイベントである「沼南まつり」は、行政（柏市沼南支所総務課、柏市地域支援課、柏市教育委員会、柏市商工振興課）、当地区のふるさと協議会等の市民団体、文化団体、農業団体、商工団体、他関係団体で実行委員会が構成され具体的な実施内容を検討・立案する企画部会と合わせ年8回程度の会議を開催され、柏市沼南商工会が事務局を担っている。

(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）	
三役会 事務局 法定経営指導員（3名） 補助員（2名） 記帳指導員（1名） 柏市経済産業部 商工振興課	
(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当該経営指導員の氏名、連絡先	
■氏 名： 岩崎 功、諸橋 真太郎、久木元 栄一	
■連絡先： 柏市沼南商工会 電話：04-7191-2803	
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は、補助員等が必要に応じて実施する他、月1回、職員会議で目標達成に向けた進捗管理を行う。また、年1回、事業評価委員会で事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供等を行う。	
(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会／商工会議所	
柏市沼南商工会	
〒277-0924 千葉県柏市風早1丁目6番16	
TEL04-7191-2803 Fax04-7193-2726 E-mail:info@syonan.or.jp	
②関係市町村	
柏市経済産業部商工振興課	
〒277-8505 千葉県柏市柏5丁目10番1号	
TEL04-7167-1141 Fax04-7162-0585	
E-mail:shokoshinko@city.kashiwa.chiba.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 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	1, 200, 000	1, 200, 000	1, 200, 000	1, 200, 000	1, 200, 000
○専門家派遣費	600, 000	600, 000	600, 000	600, 000	600, 000
○セミナー開催費	150, 000	150, 000	150, 000	150, 000	150, 000
○チラシ作成費	400, 000	400, 000	400, 000	400, 000	400, 000
○中小企業大学校 支援者研修受講費	50, 000	50, 000	50, 000	50, 000	50, 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
会費、手数料収入、国補助金、千葉県補助金、柏市補助金、各種事務委託等手数料など

(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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	