

経営発達支援計画の概要

実施者名	酒々井町商工会 法人番号：6040005007171 酒々井町 地方公共団体コード：123226
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日（5年間）
目 標	経営発達支援計画の目標 （１）ＩＴ活用（ＤＸ推進）による顧客獲得 自らターゲットを定め、情報を分析・発信し顧客獲得することを目指す。 （２）地域資源の活用による商品価値の向上 地域資源を活かした商品及びサービスの開発・提供・実施を通じ価値を高める。 （３）経営基盤の強化による地域の必須企業化 自社の経営基盤を強化し、地域にとって必要不可欠な小規模事業者となるため、事業を棚卸し、持続的発展を目指す。
事業内容	経営発達支援事業の内容 ３．地域の経済動向調査に関すること 商工会がインターネット等から地域の経済動向等に係る情報を入手分析し、適宜情報提供を行う。 ４．需要動向調査に関すること 需要動向調査の重要性の理解と、地域の需要を把握し、顧客の需要を把握することで、地域に必要とされる小規模事業者となるための支援を行う。 ５．経営状況の分析に関すること 経営問診票を経営指導員が小規模事業者からの聞き取り等によって作成し、SWOT分析や財務分析を実施、経営状況の分析を行う。 ６．事業計画策定支援に関すること 商売繁盛窓口や経営問診票のフォローアップによって経営課題を把握した小規模事業者が、事業計画策定を通し自身の弱点を把握、これをＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）等で補完し、営業機会の創出につなげる。 ７．事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗状況を経営指導員のフォローアップで確認し、計画通りの実施に導くとともに、見直し等も含めた提案をすることで実効性を高める。 ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ＩＴ活用（ＤＸ推進）と地域資源活用を２本の柱として事業を実施し、酒々井町の地域性を活かした商品により、小規模事業者の維持拡大につなげる。
連 絡 先	酒々井町商工会 〒285-0927 千葉県印旛郡酒々井町酒々井1659-1 TEL：043-496-0063 FAX：043-496-0066 E-mail：info@shisui.or.jp 酒々井町 経済環境課商工観光班 〒285-8510 千葉県印旛郡酒々井町中央台4-11 TEL：043-496-1171 FAX：043-496-5765 E-mail：sangyo@town.shisui.chiba.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 酒々井町の現状と課題

「第5次酒々井町総合計画後期基本計画」(平成29年度から平成33年度)や最新のビジョン等によると、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・アウトレットの出店により増加した観光入込客数を町内へ回遊させるために、回遊ルートの設定や駐車場の整備等、横のつながりを深め連携を図って行くとしている。

これに対して商工会では、「酒々井町IT活用・販路開拓等支援事業」等を町と連携して実施し、既存事業者のIT活用と販路拡大に貢献すると共に、行政面積が小さく交通便の良い当町の消費者が近隣商圏へ流れる傾向を防止するために創業支援及び既存事業者の廃業対策に努めてきた。

しかし、観光入込客数の町内回遊への方向付けは求める域にまで達することが出来ず、IT活用(DX推進)は事業者への浸透が不十分であり、住民の消費流出は大きな変化は見る事が出来ず、廃業対策も高齢化を理由としたものについては対応が難しく、理想通りの展開とすることが出来ていない。また、令和元年度台風15号により電力供給が断たれたことから、災害時における事業継続についても重要な課題と言える。



①人口の推移及び高齢化の状況等

	人口						高齢化率	
	H28.4月	H29.4月	H30.4月	H31.4月	R2.4月	増減率 (H28-R2)	R2.4月	
								県内順位
千葉県	6,269,146	6,285,160	6,297,271	6,308,561	6,321,366	0.8%	27.0%	
酒々井町	21,199	21,075	20,906	20,778	20,727	-2.2%	32.0%	29

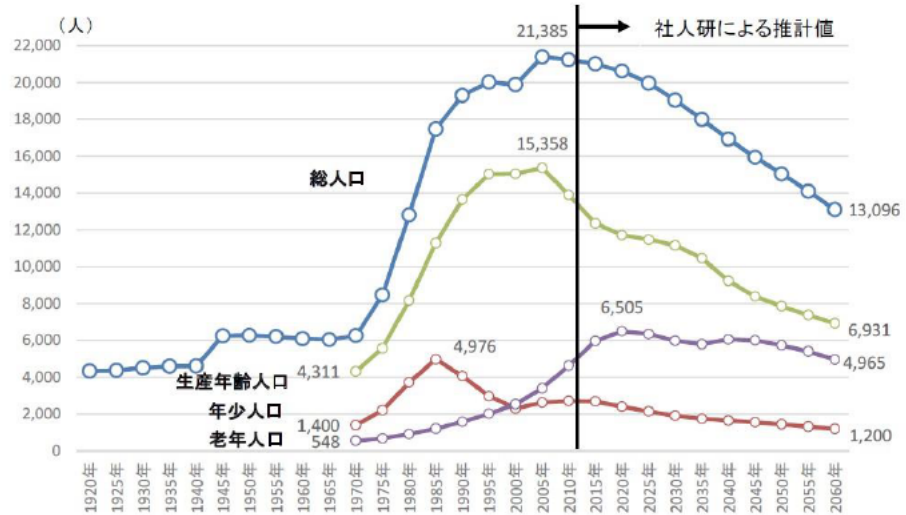
出典：千葉県HP 千葉県年齢別・町丁字別人口より

参考：千葉県内の市町村数は54

千葉県の人口は一貫して微増傾向であるが、酒々井町の人口は微減傾向を継続しており、高齢化率は双方とも上昇傾向である。

酒々井町の人口は1965年から1975年代にかけて急増しているが、これは成田国際空港の開港に伴う通勤の便や、東京都・千葉県北西部等への通勤の便が良いことからベッドタウンとしてのニーズが高まったことによる。平成に入り人口は2万人を超え、2017年まで21,000人台を維持していたが、これは、2013年に开店した酒々井プレミアム・アウトレットによって新たな雇用が創出されたことが

年齢3区分別人口推移
(酒々井町人口ビジョン平成27年10月発行)



注 出所:2010年までは国勢調査より作成。2010年以降は社人研推計値より作成

要因の一つと言える。しかし、現在は21,000人を割っており、酒々井町人口ビジョンによると2030年には人口2万人割れが予測されている。

人口を生産年齢人口、年少人口、老年人口に分けた年齢3区分別人口推移(酒々井町人口ビジョン)では、老年人口のピークが2020年で6,505人と予測しているが2020年4月1日時点で6,629人と平均寿命の上昇もあり、予想を上回る状態にある。年少人口は人口の急増があった1975年代に急増し、ピーク時は4,976人だったがピークからは減少を続けており2020年4月1日時点で2,097人とグラフと比較しても減少幅は大きい。生産年齢人口は15,358人をピークに減少を続けているが、人口増を担った世代が定年退職を迎えていることが大きな要因と言える。2020年4月1日時点で12,001人となっており、グラフと比較するとやや上回っている状態にあるが、これが先述の酒々井プレミアム・アウトレットの开店による影響の一つと言える。生産年齢人口を老年人口が上回ることにはないと予測されているが、人口減少社会の中、地域経済の担い手である生産人口年齢の減少を楽観視できるものではない。

②滞在人口率

滞在人口率は、平日で県内8位(59市区町村中)、休日で4位(59市区町村中)となっている。これは、酒々井プレミアム・アウトレットの買い物客の影響によるところが大きいと推測される。全国的に見ても376位(1896市区町村中)と高い滞在人口率を有するものの、その滞在人口を市街に回遊させ、地域経済のさらなる発展に結びつけてゆく必要がある。

千葉県の市町村別滞在人口率(10位まで)
(酒々井町人口ビジョン平成27年10月発行)

(単位:倍)

平日		
1	芝山町	4.31
2	千葉市中央区	2.82
3	千葉市美浜区	2.80
4	成田市	2.60
5	浦安市	2.34
6	習志野市	2.11
7	印西市	2.08
8	千葉市稲毛区	2.06
9	酒々井町	2.06
10	長南町	2.05

休日		
1	芝山町	3.11
2	千葉市美浜区	2.87
3	成田市	2.61
4	酒々井町	2.51
5	千葉市中央区	2.50
6	浦安市	2.50
7	印西市	2.32
8	一宮町	2.17
9	習志野市	2.15
10	長生村	2.14

③商工業者数

	H29	H30	H31	R2	R3	増減率 (H29～R3)
商工業者数	385	396	395	397	400	3.9%

酒々井町商工会独自調査（３月末）

商工業者数は微増と微減を重ねており、概ね４００事業所で推移している。開業は酒々井プレミアム・アウトレット出店以降、飲食業及びサービス業が多い傾向にあるが、廃業については高齢化によるものが多く、事業承継等の施策の対象としにくいものが多いため、商工業者数は大きく増加もしなければ減少もしていない状態にある。

	建設業	製造業	卸売・小売業	飲食業	サービス業	その他	合計
H29 小規模事業者数	60	22	86	49	91	21	329
H29 構成比	18.2%	6.7%	26.1%	14.9%	27.7%	6.4%	100.0%
R3 小規模事業者数	62	16	77	53	114	19	341
R3 構成比	18.2%	4.7%	22.6%	15.5%	33.4%	5.6%	100.0%
H29～R3 増減率	3.3%	-27.3%	-10.5%	8.2%	25.3%	-9.5%	3.6%

酒々井町商工会独自調査（平成２９年３月）（令和３年３月）

小規模事業者数は３３０件～３４０件で増減を繰り返しておりここ数年の動きでは顕著な増減はない。廃業は、後継者がいない事業者が高齢を理由として廃業するケースが多く、すべての業種において一定数存在している。「製造業」「卸売・小売業」に多くの減少がみられるのは、当地域の地域性によるところが大きく、「飲食業」や「サービス業」と比較して市街化調整区域や競合他社が存在することが原因と言える。「建設業」は特筆すべき開廃業の傾向がなく、事業者数は堅調に推移している。「サービス業」関連の事業者数は増加中で、自宅等で始めるケースが散見されている。開業される店舗は「整骨院」「エステサロン」「美容室」「ペットサロン」など、生活の質を高めるサービス業種が多く、女性起業家も多くなっている。

④酒々井町の買物動向と近隣商圈

	衣料品（県平均）	食料品（県平均）	飲食（県平均）
H24 地元購買率	20.3%（50.7%）	70.2%（78.3%）	20.5%（55.6%）
H30 地元購買率	32.1%（46.7%）	80.2%（81.2%）	17.3%（56.5%）
H24～H30 増減	+11.8%（-4.0%）	+10.0%（+2.9%）	-3.2%（+0.9%）

千葉県圏平成 24 年度消費者購買動向調査報告書《概要版》（平成 25 年 3 月）

千葉県圏平成 30 年度消費者購買動向調査報告書《概要版》（平成 31 年 3 月）

酒々井町の千葉県内の商圈に対する立ち位置は、本項目で示す図の商圈イメージが最も良く表していると言える。事実上は成田商圈の1次商圈であり、佐倉単独商圈の3次商圈となっているが、継続して吸引力のある成田商圈のみならず、強力な吸引力の千葉商圈や前回調査から今回調査にかけて準商圈から商圈へと昇格した印西商圈など、吸引力の高い商圈が近隣に多く存在し、さらに、主要駅の一つである京成線（京成酒々井駅）は東京都へのアクセスが容易であるため、購買力の流出の一翼を担っている状況にある。

平成24年度（前回）調査と比較して衣料品の地元購買率が上昇しているが、これは平成25年に開店した酒々井プレミアム・アウトレットの効果と考えられる。これに加え平成24年度調査ではほぼ0%の購買率吸収であったが、四街道市、佐倉市、八街市、旭市、横芝光町よりそれぞれ3%以上の購買率の吸収をしており、購買力の町外流出が懸念材料である当町に光が差す結果となった。

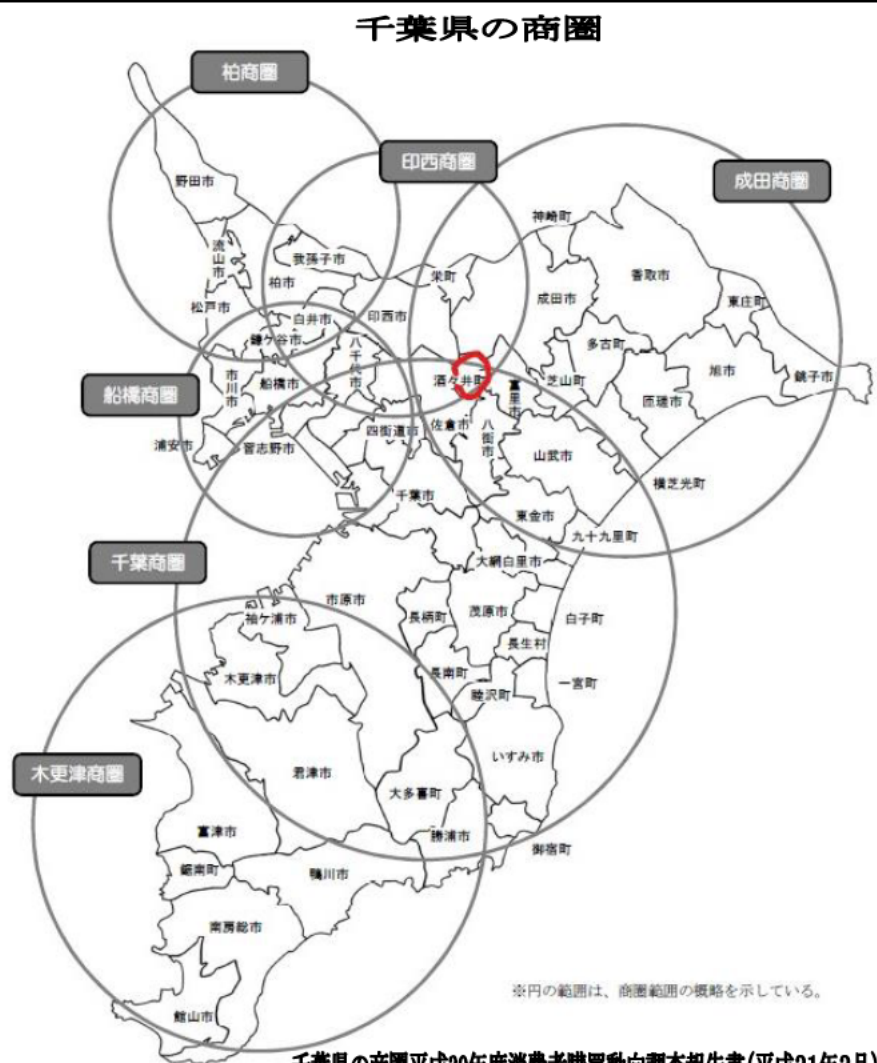
食料品の地元購買率も上昇している。これは、数字上は成田市への購買流出の減少がそのまま地元購買率へ転嫁されていると見ることが出来るが、千葉県全体の地元購買率も上昇していることから、消費者の地元での購入に関して意識が高まっている結果ではないかと推測される。ただし、上昇幅は千葉県内の2.9%と比較しても酒々井町は10%と大きく、高齢化の進む中、地元購買の優位性が県内の他市町村と比較して大きいと考えられる。

飲食の地元購買率は減少している。酒々井町の流出状況は平成24年度調査では成田市64.1%、佐倉市5.1%、富里市4.3%となっているが、平成30年度調査では成田市57.0%、佐倉市12.2%、富里市7.6%の流出となっており、平成28年に佐倉市にイオンタウンが開店したこと及び飲食店が増加したことによって佐倉市への流出需要が伸びたことが要因の一つと言える（参考：H24 佐倉市飲食地元購買率73.3%→H30 佐倉市飲食地元購買率86.2%）。

総じて酒々井町は県内平均と比較して地元購買率が低く、購買力の流出傾向は続いているが、平成24年調査と平成30年度調査を比較すると改善傾向にあると言える。しかし、先述のとおり流出傾向については変化していないことから、地元購買率の向上と他地域からの購買力の流入を得るための仕組みを検討する必要がある。

⑤第5次酒々井町総合計画後期基本計画（平成29年度～平成33年度）

第5次酒々井町総合計画は前期（平成24年度～平成28年度）と後期（平成29年度～平成33



千葉県の商圈平成30年度消費者購買動向調査報告書(平成31年3月)

・第5次酒々井町総合計画後期基本計画の行動計画（第5次酒々井町総合計画後期基本計画より抜粋）



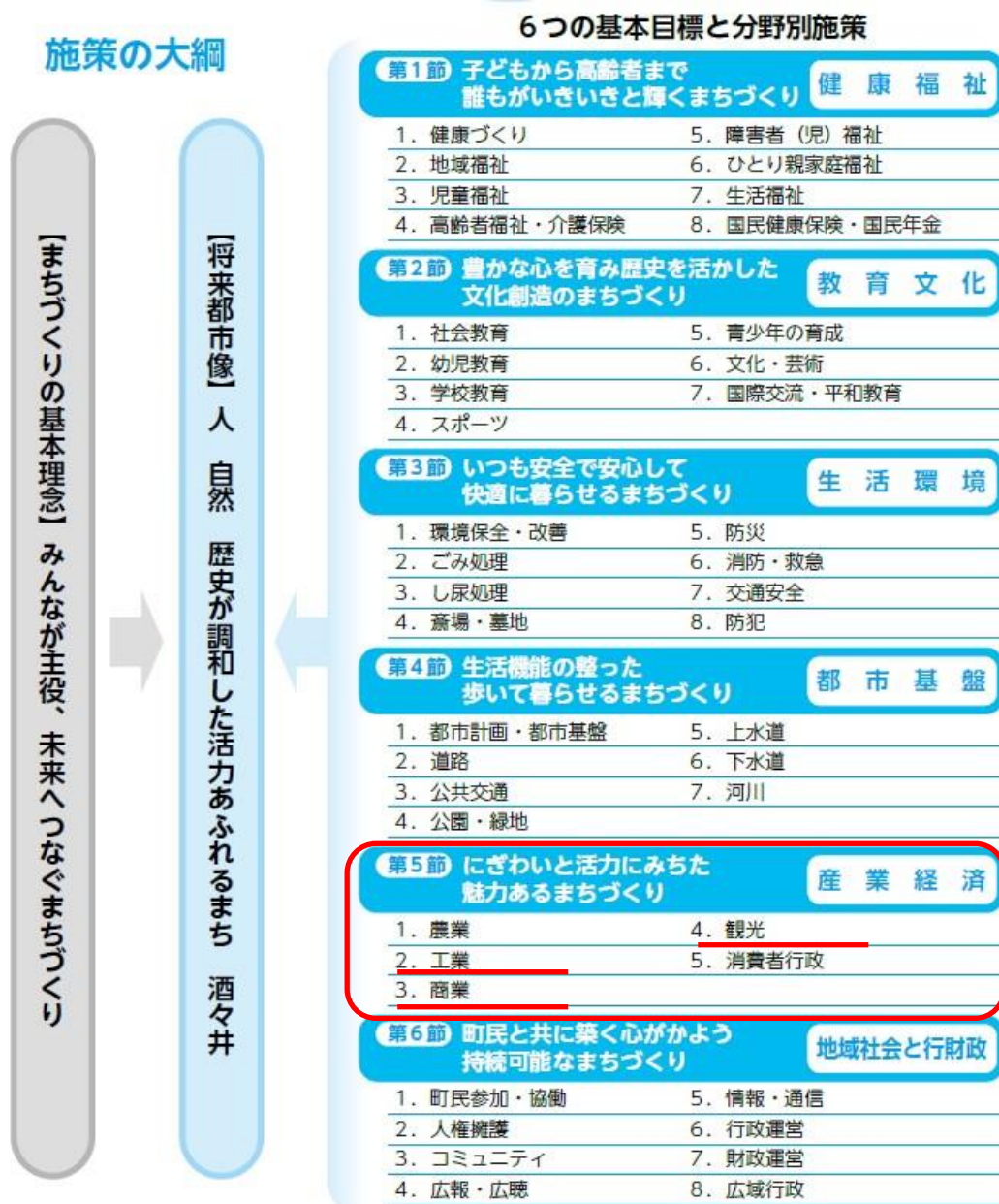
● 基本計画

● 実施計画

基本計画に基づき、個別施策・事業の実施について年次ごとに位置づけるもので、予算編成の基礎となるもの。

平成 (年度)	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
基本 構 想	基本構想（平成24～33年度）									
基本 計 画	前期基本計画（平成24～28年度）					後期基本計画（平成29～33年度）				
実 施 計 画						29～31実施計画				
						30～32実施計画				
						31～33実施計画				
	 ※毎年度ローリング									

・第5次酒々井町総合計画後期基本計画の施策の体系図（第5次酒々井町総合計画後期基本計画より抜粋）



・酒々井町が示す現状と課題（第5次酒々井町総合計画後期基本計画より抜粋）

工業	町の工業地は、墨工業団地と酒々井南部地区新産業団地があります。町では平成 27 年 4 月 1 日より酒々井町企業立地促進条例を施行するとともに、土地情報を発信し、優良企業の誘致に努めています。 墨工業団地は、2 社 3 工場が操業していますが、その他 2 社の所有地が未利用地となっていることから、未利用地の解消のため、積極的な企業誘致（工場建設）を進めていく必要があります。 酒々井南部地区新産業団地では、独立行政法人都市再生機構施行の土地区画整理事業により土地が整備され、酒々井インターチェンジの開設を機に、酒々井プレミアム・アウトレットをはじめ多数の企業が立地してきていますが、民有地の未利用地が多く、地権者及
----	--

	び進出企業者の合意形成を図りながら、積極的に企業誘致を推進します。 さらに、酒々井インターチェンジの周辺には、おもてなし施設や流通施設などの立地を適切に集約・誘導していきます。 地元企業に対しては、それぞれの事業の状況に応じたきめ細かな支援が必要となるので、中小企業向けの事業を行っている商工会に対し補助金を交付し対応を図るほか、中小企業向けに各種融資制度の活用を促進していく必要があります。
商業	酒々井町の商店の状況をみると、酒々井南部地区新産業団地に、酒々井プレミアム・アウトレットなどがオープンし 200 店舗増の商店が増加しました。一方、J R 酒々井駅周辺及び京成酒々井駅までの中心市街地では、核となる大型店が 2 店立地しているものの、中小商店は減少傾向にあります。 町では、日常生活に必要な買い物など、駅を中心とした徒歩圏内に生活機能が整っているコンパクトシティを目指しており、中心市街地を商業業務拠点として活性化の取り組みを進めていく必要があります。 活気あるまちづくりのためには、商品購入の場だけでなく、消費者の憩いの場、交流の場として地域商店の果たす役割は重要であり、高齢化が進むと、徒歩圏にある身近な買い物の場がより重要となることから、今後も商工会などと協働で、地域商業の活性化に取り組む必要があります。また、地元商業の活性化のために、酒々井プレミアム・アウトレット利用者を中心市街地に呼び込むための手法についても検討していく必要があります。
観光	平成 25 年度に酒々井プレミアム・アウトレットがオープンしたことにより、来訪客が年間約 600 万人近く増加しました。町の既存の観光資源として、国指定史跡の「本佐倉城跡」、町の名の由来となっている「酒の井の碑」、旧酒々井宿の街並み、しすい・ハーブガーデン、造り酒屋、神社仏閣、里山の自然などがあり、酒々井プレミアム・アウトレット内の酒々井コミュニケーションセンターなどで P R していますが、現状ではすべて合わせて 10 万人程度の入込客であり、オープン前とほとんど変わっておらず、町中への回遊はみられていません。回遊ルートの設定、駐車場などの整備、イベントの実施、町の魅力・情報の発信などを通じ、観光振興を図る工夫が求められるとともに、各関係機関、関係者などと横の繋がりを深め連携を図っていくことが重要です。 また、町には「ハーブ」や「清酒」、「落花生」、「自然薯」などの特産品があります。今後、今ある特産品の振興及び新たな特産品の開発について、商工会とも協力しながら引き続き取り組んでいきます。併せて、酒々井コミュニケーションセンターによる情報発信に加え、新たに観光物産館を整備していきます。
※第 5 次酒々井町総合計画後期基本計画の現状と課題部分で当商工会が関係する部分を太字で示す。 ・酒々井町が示す商工業施策の内容（第 5 次酒々井町総合計画後期基本計画より抜粋）	
工業	○墨工業団地は、酒々井町企業立地促進条例を活用するとともに、進出企業の早期立地のため工業団地情報などを発信し、優良企業の誘致に努めます。 ○酒々井南部地区新産業団地は、地権者及び進出企業者の合意形成を図りながら、地域経済の活性化、新たな雇用の創出及び財政基盤の確立を図るため、積極的に企業誘致を促進します。 ○商工会事業に対しての支援及び中小企業者へ各種融資制度の活用を促進します。
商業	○商業振興事業を推進している商工会事業に対し支援するとともに、中小企業が円滑に事業を行えるように融資制度の活用を促進します。 ○地域ブランド推奨品などについて町商工会の P R 活動に対し支援します。 ○J R ・京成酒々井両駅周辺を結ぶ中心市街地に商業機能の立地を誘導します。また、酒々井南部地区新産業団地の地権者の合意形成を図りながら、商業施設の誘致を促進します。 ○大型店と中小売店の共存共栄による商業活性化に向け、商工会、各種事業者と連携を図ります。
観光	○歴史的文化遺産や自然環境を活かし、森林セラピーなどの癒しの場を検討していくと

- もに、既存の資源を磨き上げていきます。
- しすい・ハーブガーデンと酒々井コミュニティプラザの一体的な運営方法を検討していきます。
- 町民との協働により、特産品であるハーブの振興に努めるとともに、新たな特産品の開発や既存特産品の清酒・落花生・自然薯などをアウトレット内の酒々井コミュニケーションセンターや観光物産館、ＪＲ酒々井駅などで展示、ＰＲし、振興を図ります。
- アウトレット内の酒々井コミュニケーションセンターや観光物産館、町のホームページの活用、公共機関や各種情報誌への情報提供などにより、広域的な観光ＰＲに積極的に取り組んでいきます。

※当商工会では**太字**部分を中心に計画推進の一端を担う。

⑥産業振興条例

酒々井町産業振興基本条例が平成２９年１０月１日に制定された。これは、町内産業の振興に関する基本的な事項について定めている条例で、町、事業者、経済団体（商工会・農協等）、町民の役割等を示している。

この産業振興条例は、産業という大きなくくりでの基本条例となっているが、町の優良企業誘致による生産年齢人口の向上といった方針と、商工会の小規模企業振興に関する働きかけを汲み取って制定されており、零細の商工業者や農業者等の小さな声を拾うことのできる委員構成となっていることから、小規模企業振興の明文化がなされていないが、町の小規模企業振興に対する考えを示すものと言える。

⑦ＩＴ活用と事業継続性

令和２年４月７日に緊急事態宣言が発出され、社会構造の激変がなされている。

飲食店は従来通りの営業が出来ない状態となり、小中学校が休校となったことから給食センターに卸していた業者は販売先を失い、不動産業者は入居者の収入減により家賃収入が得られない状態となっており、地域経済に大きな爪痕を残している。

このような中、国県の中小企業支援や、「酒々井町中小企業等緊急支援給付金」等、支援策により企業の連鎖倒産や廃業を回避することが出来ているが、令和元年度台風１５号時の大規模停電も含め、地域経済の基盤である小規模企業を取り巻く環境は厳しい状態が続いている。

「１０年に一度の災害」が毎年発生し、「想定外」の事態が発生し続ける現代に事業活動を続けている事業者にとって、事業の継続性をいかに確保するかが重要な課題の一つであり、事業計画を作成する上で常に念頭に置くべき事項である。また、「新しい生活様式」に合わせた事業形態への対応が求められている。

令和３年４月のヤマト運輸の取扱実績は１億７２１９万０１４１個で前年同期比１１０．４％と２年連続で１０％以上伸長していることが示すとおり、「ソーシャルディスタンス」が生活スタイルの変化をもたらしている。

しかし、酒々井町の小規模事業者の主流は、店主の積み重ねてきた実績による緊急時の対応であり、ＩＴ活用や事業継続性を念頭に事業活動を行っている事業者は少数となっている。小規模事業者の事業継続性は「コンパクトシティ」を目指す酒々井町にとって欠かすことのできない重要な要素であり、ＩＴ活用（ＤＸ推進）は今後の社会構造の変化に柔軟に対応してゆくために必須の要素であることから、町と商工会の連携を密にして取り組むべき事項と言える。

⑧インバウンド

	H24	R1	H24～H30（増減率）
千葉県の訪日観光客数	461,190	7,910,990	+7,449,800（+1715.3％）

出典：ＲＥＳＡＳ地域経済分析システム

千葉県への訪日観光客の推移は平成２４年で４６１，１９０人（全国６位）、令和元年で７，９１

0, 990人(全国4位)と、約1.7倍の増加をしており、インバウンド観光に力を入れてきた成果が表れている。酒々井町の数値は出てはいないが、酒々井プレミアム・アウトレットの開店以来堅調に推移していることから、千葉県の数値以上に伸びているものと推察させる。

酒々井町は、後期旧石器時代(3万4千年前)から人々の営みがなされていた地域であり、脈々と受け継がれた人々の暮らしの中に様々な伝説や逸話が残る町であることから、インバウンド観光につながりうる要素を多分に持っているが、言葉の壁は大きく、外国人観光客を積極的に町内へ呼び込むための手法等について明確な方針は出せていない。

また、新型コロナウイルスによる渡航制限によってインバウンド観光の伸びは止まり、本年度は対前年比で大きく減少するとインバウンドの指標が確認できずとも想定される(千葉県令和2年北総地区観光入込客数対前年同月比「4月 98.7%減」「5月 96.4%減」)(千葉県令和3年北総地区観光入込客数対前々年同月比「4月 49.7%減」「5月 39.4%減」)が、コロナ禍においても、将来のインバウンド観光を受け入れるための対策を必要とする。

(2) 酒々井町の小規模事業者の長期的な振興のあり方

酒々井町の現状と課題を踏まえ、長期的に見た小規模事業者のあるべき姿を『ITを活用し経営力の強化に取り組む事業者』『災害等の外的要因に左右されない柔軟性をもった事業者』に定め、酒々井町の目指す「コンパクトシティ」実現のため、商工会としての役割を果たす。

①酒々井町の小規模事業者振興の長期的目標

・IT活用(DX推進)し経営力の強化に取り組む事業者

令和2年4月7日の緊急事態宣言以降、社会構造の変化によって、ソーシャルディスタンスやリモートワークのように、日常生活で使うことのなかった言葉がテレビやラジオ、インターネット等のメディアから標準語のように流れ、次第に当たり前の言葉として定着してゆく。これは、「日常的に接している情報は標準化しやすい」ことに起因している。

事業を営んで行く上で経験の蓄積は重要な要素であるが、これからの社会構造の変化を認識したうえで、積極的にIT活用(DX推進)に取り組むことで、先述の標準化がなされ、「IT活用は大変だ」が「IT活用は当たり前だ」と言えるように変わってゆく。そして、IT活用(DX推進)を前提として経営力の強化に取り組むことで企業の基礎体力も向上する。

商工会では、経営指導員の伴走による支援や専門家派遣事業を通じて、IT活用(DX推進)して経営力の強化に取り組む事業者となれるようサポートする。

・災害等の外的要因に左右されない柔軟性をもった事業者

「令和元年度台風15号」の停電や「令和元年10月25日の大雨」による浸水等、大きな災害の少ない千葉県において甚大な被害が発生したことにより、事業継続について見つめ直す事業者は増えている。事業継続とはいえ、現在の事業を棚卸し、事業の将来性を調べ、地域に必要な事業所となるため事業計画を立てる中で事業の継続性や柔軟性を模索するものであり、事業継続計画を立てることを目的としている事業者は少ない。

商工会では、経営指導員の伴走による支援や専門家派遣事業を通じて、外的要因に左右されない柔軟性をもった事業者となれるようサポートする。

②第5次酒々井町総合計画後期基本計画との連動性・整合性

・IT活用(DX推進)し経営力の強化に取り組む事業者

酒々井町は「国の方針や社会のICT(情報通信技術)の普及動向を見据えながら、情報通信機器やシステムの計画的な導入・整備を進める」(第5次酒々井町総合計画後期基本計画122頁要約)、「情報を最も迅速に伝える手段の一つであるホームページについては、町民が必要とする情報をよりタイムリーに発信する。今後も、ホームページが持つ情報提供機能を最大限に発揮するよう、情報の充実に努める」(第5次酒々井町総合計画後期基本計画122頁要約)としており、商工会の役割として「地元企業に対しては、それぞれの事業の状況に応じたきめ細かな支援

が必要となるので、中小企業向けの事業を行っている商工会に対し補助金を交付し対応を図る」と明記されていることから、国のＩＴ活用に関連する方針等を勘案し、「ＩＴを活用し経営力の強化に取り組む事業者」を長期目標として定めることについて連動性・整合性がとられていると言える。ただし、本計画策定時にＤＸの表現は一般的でなかったためＤＸの文言はない。

・災害等の外的要因に左右されない柔軟性をもった事業者

酒々井町では、「日常生活に必要な買い物など、駅を中心とした徒歩圏内に生活機能が整っているコンパクトシティを目指しており、中心市街地を商業業務拠点として活性化の取り組みを進めていく必要がある」、「活気あるまちづくりのためには、商品購入の場だけでなく、消費者の憩いの場、交流の場として地域商店の果たす役割は重要であり、高齢化が進むと、徒歩圏にある身近な買い物の場がより重要となることから、今後も商工会などと協働で、地域商業の活性化に取り組む必要がある」と明記されており、地域コミュニティの核となりえる小規模事業者の経営力増強が今後ますます重要になってくることから、「災害等の外的要因に左右されない柔軟性をもった事業者」を長期目標として定めることについて連動性・整合性がとられていると言える。

③商工会としての役割

長期目標である『ＩＴ活用（ＤＸ推進）し経営力の強化に取り組む事業者』『災害等の外的要因に左右されない柔軟性をもった事業者』を実現するため、そして第５次酒々井町総合計画後期基本計画に求められている商工会の役割を実現するため、継続的な情報収集と、巡回・窓口指導による事業者の現状把握によって支援方針を立て、持続的に発展可能な小規模事業者となるよう小規模事業者と伴走で支援を実施する。

（３）経営発達支援事業の目標

酒々井町の現状と課題や小規模事業者の長期的振興を踏まえ、『ＩＴ活用（ＤＸ推進）による顧客獲得』『地域資源の活用による商品価値の向上』『地域密着を活かした経営基盤の強化』の３点を今後５年間に達成する目標として設定、小規模事業者の持続的発展のため本事業を行う。

①ＩＴ活用（ＤＸ推進）による顧客獲得（新規）

小規模事業者が自らターゲットを定め、情報を分析・発信することで顧客を獲得することを目標に、以下の定量目標を設定する。商工会は、定量目標及び定性目標達成のため、支援先の掘り起こし及びフォローアップを専門家と連携し行う。

なお、目標を達成することで、小規模事業者の業務効率化がなされ、持続的発展する小規模事業者が継続的に発生、地域コミュニティの核である小規模事業者が増加し、地域の裨益が実現するとともに、長期目標である『ＩＴ活用（ＤＸ推進）し経営力の強化に取り組む事業者』の育成に寄与する。

ＩＴ活用（ＤＸ推進）による事業計画策定件数	年間５者
ＩＴ活用（ＤＸ推進）事業者数	年間３者
ＩＴ活用（ＤＸ推進）による売上前期比３％増達成事業者	年間３者

②地域資源の活用による商品価値の向上（継続）

小規模事業者が地域資源を活かした商品及びサービスの開発・提供・実施を通じて事業者の魅力発信を通じ、酒々井町の魅力発信の一助となることを目標に、以下の定量目標を設定する。商工会は、定量目標及び定性目標達成のため、事業者の掘り起こし及びフォローアップを専門家との連携を行う。酒々井町は、定量目標及び定性目標達成のため、事業者の掘り起こしを行うとともに、「酒々井コミュニケーションセンター」や「まるごとしすい」等を通じて、インバウンド等の町内回遊に期待を持てる観光客に対し、情報発信を行う。

なお、目標を達成することで、経営基盤の強化がなされ、地域コミュニティの核と言える小規模事業者の持続的発展により酒々井町の計画にあるコンパクトシティ実現のための礎を築くことが出来るため、地域の裨益が実現するとともに、長期目標である『災害等の外的要因に左右されない柔軟性を

もった事業者』の育成に寄与する。

地域資源の活用による事業計画策定件数	年間 2 者
地域資源活用による売上前期比 3 %増達成事業者	年間 2 者

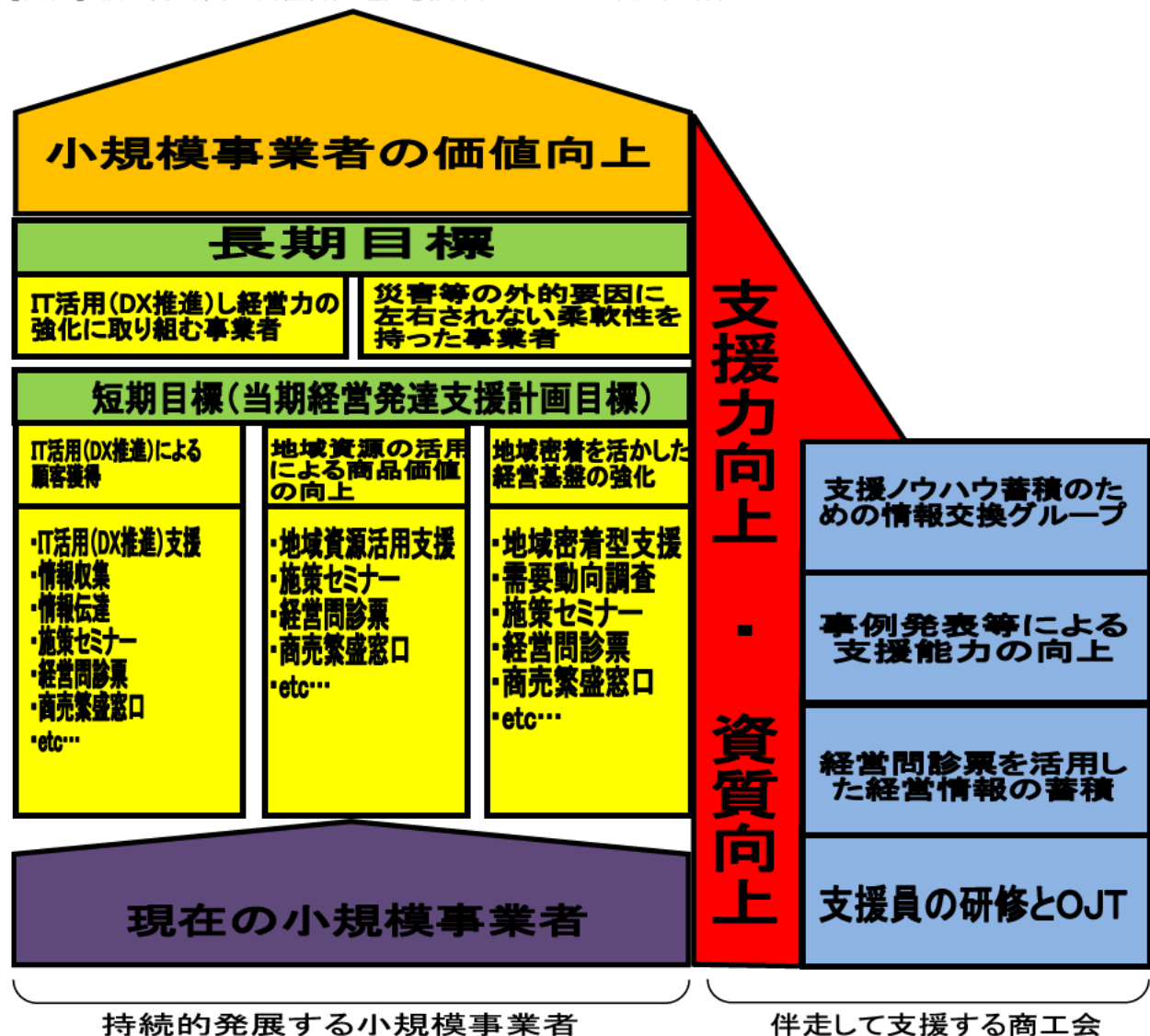
③経営基盤の強化による地域の必須企業化（継続）

小規模事業者が地域にとって必要不可欠な事業所となり持続的発展するため、自ら事業を棚卸し、将来性を調べ、経営基盤を確固たるものとすることを目標に、以下の定量目標を設定する。商工会は、定量目標及び定性目標達成のため、事業者の掘り起こし及びフォローアップを専門家との連携を行う。

なお、目標を達成することで、小規模事業者の経営基盤強化がなされ、地域コミュニティの核と言える小規模事業者の持続的発展により酒々井町の計画にあるコンパクトシティ実現のための礎を築くことが出来るため、地域の裨益が実現するとともに、長期目標である『災害等の外的要因に左右されない柔軟性をもった事業者』の育成に寄与する。

経営基盤の強化のための事業計画策定件数	年間 5 者
経営基盤の強化による売上前期比 3 %増達成事業者	年間 3 者

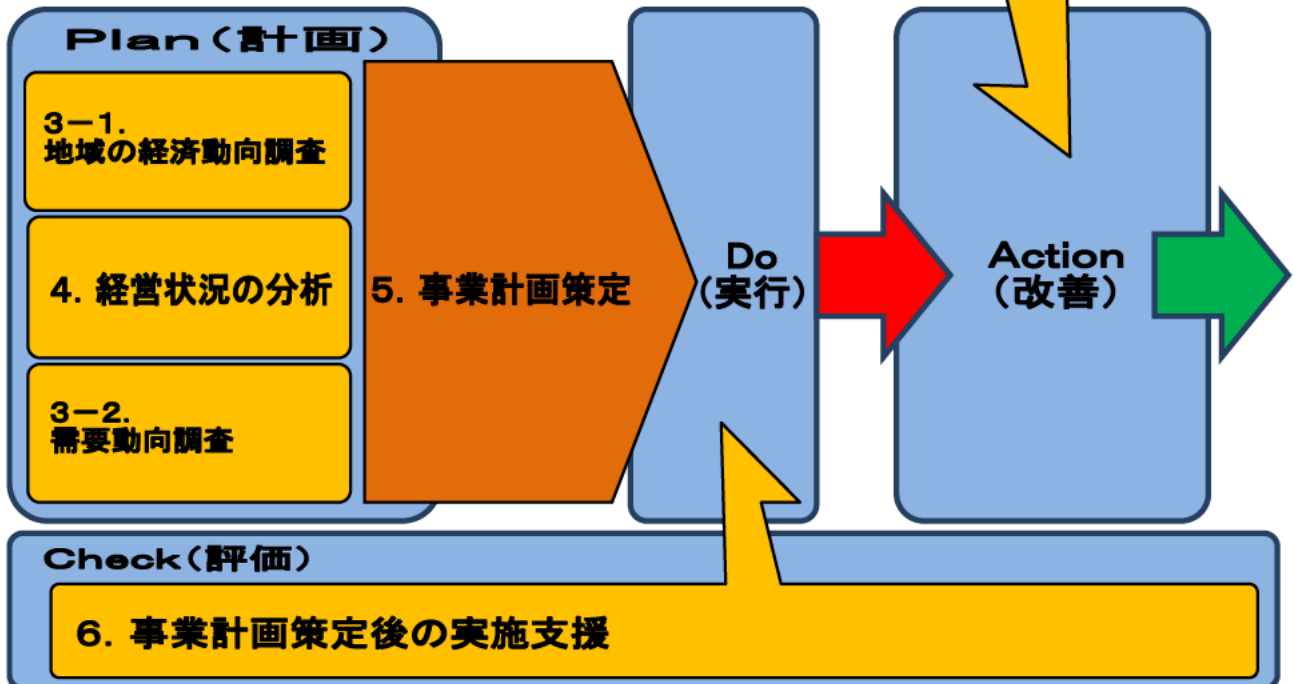
【図表】酒々井町商工会経営発達支援計画のイメージ図（全体）



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4年4月1日～令和9年3月31日）

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業



(2) 目標達成に向けた方針

① IT活用（DX推進）による顧客獲得

小規模事業者のIT活用（DX推進）促進のため、実施期間5年間を通し以下の方針で実施する。

- ・対象事業者：酒々井町の小規模事業者全て
- ・支援内容：情報の発信に係る支援及び業務効率化に係る支援
- ・支援フロー：

巡回・窓口指導等を活用した掘り起こしを行い、支援先を選定、事業者のIT活用度合いを確認し、経営問診票による分析を実施、事業計画を策定の上フォローアップ指導を通じて支援を継続する。

フォローアップは進捗状況と改善点の発見に主観を置き、PDCAのサイクルを回転させることに事業者の意識が向くよう指導を行う。

② 地域資源の活用による商品価値の向上

小規模事業者の地域資源活用促進のため、実施期間5年間を通し以下の方針で実施する。

- ・対象事業者：酒々井町の小規模事業者全て
- ・支援内容：商品開発に係る支援及び情報発信に係る支援
- ・支援フロー：

巡回・窓口指導等を活用した掘り起こしを行い、支援先を選定、事業者のモチベーションや所持している商材を確認し、経営問診票による分析を実施、事業計画を策定の上フォローアップ指導を通じてマーケットインの考え方の浸透を図り支援を継続する。

フォローアップは商品や情報に対する顧客の反応等に事業者の意識が向くように実施し、需

要動向調査等を通じて顧客満足向上のための改善を意識づけP D C Aサイクルを回す。

③経営基盤の強化による地域の必須企業化

小規模事業者の経営基盤強化促進のため、実施期間5年間を通し以下の方針で実施する。

- ・対象事業者：酒々井町の小規模事業者全て
- ・支援内容：地域密着を活かした経営基盤の強化に係る支援
- ・支援フロー：

巡回・窓口指導や各部会を活用した掘り起こしを行い、支援先を選定、事業者自らが自身の事業所の棚卸をし、それを基礎として経営問診票による分析を実施、事業計画を策定の上フォローアップ指導を通じてマーケットインの考え方の浸透を図り支援を継続する。

フォローアップは事業計画に対して齟齬無く運用が出来ているかを中心に実施し、齟齬が無ければさらに必要とされる事業者となるための改善に誘導し、齟齬があればその齟齬に対応する改善を実施すべく、経営計画の再策定に向けた指導を実施する。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

地域の経済動向調査については、手法等を商売繁盛相談窓口事業の配置専門家（中小企業診断士）と経営指導員の同席によるO J Tを実施することで吸収している。これにより中小・小規模企業白書や地域経済分析システムR E S A S、業種別審査事典等、必要とする情報にアクセスする時間の短縮を実現することが出来た。

しかし、幅広い情報を収集し公表を行うことから、小規模事業者の必要とする情報となっているか精査する必要があるため、経営指導員が講師となって実施する施策情報セミナーや巡回・窓口指導等のタイミングで聞き取りを行い、小規模事業者の必要とする情報発信に努める必要がある。

(2) 目標

事業実施により収集した地域の経済動向及び景気動向の結果は、経営指導員が分析を行い、HPを活用して情報提供を行う。なお、指標として1年間の公表回数を示す。

	公表方法	現 行	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
地域の経済動向分析及び景気動向分析の公表回数	HP 掲載	未実施	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

現状と課題をふまえた事業内容は以下の通り。

①情報収集と情報伝達の体制整備（継続・改善）

目 的	従来からの、「情報の収集」「情報の伝達」「情報の蓄積」を小規模事業者に最適化させ、事業活動の底上げを目的に事業を実施する。		
対 象	酒々井町内の小規模事業者		
情報収集先及び項目	下記により情報を収集し、経営指導員が講師となって実施する施策情報セミナー等で小規模事業者の必要とする情報をキャッチし、項目等の追加を通じて経済動向及び景気動向分析の精度を高める。		
	情報入手先	項目	時期・頻度
	地域経済分析システムRESAS	各種統計データ	随時
	経済センサス	事業所活動状況	随時
	中小・小規模企業白書	地域経済変化 国の施策動向	随時

	業種別審査事典	業種の売上等	随時
	千葉県	商圈調査 観光入込調査	随時
	関東財務局	管内経済情勢 景気予測調査	随時
	中小企業景況調査	売上増減 景況感等	年4回
収集した情報の分析	収集した情報は、HP等での情報提供前に全経営指導員が共同で分析を行う。		
情報提供先の掘り起こし	巡回・窓口指導時や、商売繁盛相談窓口事業等を積極的に活用し、直接伝達すべき事業者を増やし、漏れのない情報提供体制を整える。		

（４）成果の活用

- 情報提供の必要性を商工会が認識できない事業者については広報誌及び同時配布の紙面並びにHPにより情報提供を行う。
- 情報提供の必要性を商工会が認識している事業者については情報が確定的となった時点で電話または直接訪問にて連絡を行う。
- 創業のため周辺情報の収集をしている事業者については即応が必要な場合は現状の説明を実施し、事前に情報収集が必要な情報は後日対面にて伝達する。
- 生産性向上や業務改善について情報を求める事業者については即応が必要な場合は現状の説明を実施し、事前に情報収集が必要な情報は後日対面にて伝達する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

需要動向調査ニーズの把握を行い、ニーズを受けて情報を収集し、需要開拓支援につなげてゆくスタンスで実施してきたが、地域のニーズや顧客のニーズに関して小規模事業者は感覚的に理解しており、調査の必要性が浸透しなかった。そこで、小規模事業者持続化補助金等の申請時を利用して重要性の浸透を図ったが、一過性のものとなっている。

需要動向調査の重要性への認識が薄い小規模事業者に、いかに重要性を認知させるかについては、需要動向調査を実施した先に何があるかを認識させる必要があるため、マーケットインの考え方を説明する等、支援の方針を明確化して臨む必要がある。

（２）目標

目標数は調査を支援した事業者数。（商工会の全体目標）

	現 行	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
調査対象事業者	未実施	3 者	3 者	4 者	4 者	5 者

（３）事業内容

現状と課題をふまえた事業内容は以下の通り。

①需要動向調査に係る支援（新規）	
目 的	地域に必要とされる事業所となるためには、顧客の需要に合致した商品やサービスを提供する必要がある。そのため、従来の商品やサービス、新たに取り入れた商品やサービスが顧客の需要を満たしていたのか、または満たすものなのか等についての調査を支援する。
対 象	事業計画を策定した（策定する予定の）酒々井町の小規模事業者
実施方針	○需要動向調査の重要性周知 ・商工会広報誌による周知 ・商工会役員会及び青年部、女性部会議時の周知 ・経営指導員の巡回及び窓口相談時における周知

	・専門家による指導時の周知 ○対象事業所の掘り起こし 事業計画策定済みの事業者から経営指導員が選定し働きかけを行う。また、事業計画を策定する予定の事業者のうち、経営指導員が必要と判断した事業者へ働きかけを行う。 ○需要調査支援 効果的な調査結果が得られるよう、業種ごとに商品やサービス等にスポットが当たるようアンケート内容を精査し、専門家による指導を交えつつ経営指導員が伴走で支援にあたる。 <table border="1" data-bbox="376 593 1428 1400"> <tr> <td>対象業種</td><td>小売業・飲食業・サービス業等</td></tr> <tr> <td>調査内容</td><td>事業の持続的発展と地域に必要な店舗となるため、既存商品・サービスに関する調査、新たな商品・新たなサービスに関する調査、商品開発への期待に関する調査等を実施する。</td></tr> <tr> <td>対象者</td><td>来店者10名～50名（事業所規模により調整する）</td></tr> <tr> <td>調査方法</td><td>アンケート形式により実施。</td></tr> <tr> <td>内容</td><td> 選択式とする。なお、調査は「既存商品（サービス）に関する調査」「新商品（サービス）に関する調査」とし、選択肢は実効的な調査結果が得られるよう、下記を中心に対象業種により効果的なアレンジを加えられるよう支援を行う。また、自由記述欄も用意する。 ・小売業（既存商品、新商品に関する調査） 陳列場所、購入頻度、価格、今後の需要の確認等 ・飲食業（既存商品に関する調査） 味、彩、価格設定、メニュー、清潔感、商品開発への期待等 ・飲食業（新商品に関する調査） 注文意欲、彩、味、価格設定、再注文意欲等 ・サービス業（既存サービスに関する調査） サービスへの満足度、価格設定、新サービスへの期待等 ・サービス業（新サービスに関する調査） 新サービスへの満足度、価格設定、リピート意欲等 </td></tr> <tr> <td>実施時期</td><td>9月～11月</td></tr> </table> ○分析 事業主と経営指導員により部門ごとに取りまとめ、経営指導員が分析を行い、専門家（中小企業診断士等）のアドバイスを受ける。 ○結果の活用 専門家のアドバイスを受けた分析結果は事業者へフィードバックされ、経営指導員は伴走支援にてフォローアップを実施する。	対象業種	小売業・飲食業・サービス業等	調査内容	事業の持続的発展と地域に必要な店舗となるため、既存商品・サービスに関する調査、新たな商品・新たなサービスに関する調査、商品開発への期待に関する調査等を実施する。	対象者	来店者10名～50名（事業所規模により調整する）	調査方法	アンケート形式により実施。	内容	選択式とする。なお、調査は「既存商品（サービス）に関する調査」「新商品（サービス）に関する調査」とし、選択肢は実効的な調査結果が得られるよう、下記を中心に対象業種により効果的なアレンジを加えられるよう支援を行う。また、自由記述欄も用意する。 ・小売業（既存商品、新商品に関する調査） 陳列場所、購入頻度、価格、今後の需要の確認等 ・飲食業（既存商品に関する調査） 味、彩、価格設定、メニュー、清潔感、商品開発への期待等 ・飲食業（新商品に関する調査） 注文意欲、彩、味、価格設定、再注文意欲等 ・サービス業（既存サービスに関する調査） サービスへの満足度、価格設定、新サービスへの期待等 ・サービス業（新サービスに関する調査） 新サービスへの満足度、価格設定、リピート意欲等	実施時期	9月～11月
対象業種	小売業・飲食業・サービス業等												
調査内容	事業の持続的発展と地域に必要な店舗となるため、既存商品・サービスに関する調査、新たな商品・新たなサービスに関する調査、商品開発への期待に関する調査等を実施する。												
対象者	来店者10名～50名（事業所規模により調整する）												
調査方法	アンケート形式により実施。												
内容	選択式とする。なお、調査は「既存商品（サービス）に関する調査」「新商品（サービス）に関する調査」とし、選択肢は実効的な調査結果が得られるよう、下記を中心に対象業種により効果的なアレンジを加えられるよう支援を行う。また、自由記述欄も用意する。 ・小売業（既存商品、新商品に関する調査） 陳列場所、購入頻度、価格、今後の需要の確認等 ・飲食業（既存商品に関する調査） 味、彩、価格設定、メニュー、清潔感、商品開発への期待等 ・飲食業（新商品に関する調査） 注文意欲、彩、味、価格設定、再注文意欲等 ・サービス業（既存サービスに関する調査） サービスへの満足度、価格設定、新サービスへの期待等 ・サービス業（新サービスに関する調査） 新サービスへの満足度、価格設定、リピート意欲等												
実施時期	9月～11月												
期待する効果	事業者と顧客との関係は一方的なものになりやすいため、アンケートを客観的に分析することで、双方の思いが一致している部分と一致しない部分が明確となる。 事業者がこれを認識し改善することで、お客様の求める商品を置くことが出来るため収益性を高めることが出来、もって持続可能な事業活動に寄与するものと言える。												

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

経営指導員が事業者に直接ヒアリングして経営問診票を作成している。これはSWOT分析や経営理念、財務分析等を盛り込んだ内容となっており、小規模事業者持続化補助金等の申請意欲を向上させることが出来た。

ただし、経営指導員の勧めによって取り組む事業者が大半であり、自ら望む効果を得るために実施する事業者は少ない。これは会員規模の小さな商工会であるため、事業者の情報を伏せて事例を示すとどここの事業者か容易に判別できることに起因している。

事業者が特定できない形で、経営問診票の有用性を如何に見せることが出来るかも課題の一つと言える。

（２）目標

経営指導員が作成する経営問診票で経営分析した事業者数を数値目標とする。（商工会の全体目標）

	現 行	４年度	５年度	６年度	７年度	８年度
経営分析事業者数	６者	１６者	１７者	１８者	１９者	２０者

酒々井町商工会は事務局長非設置商工会であり、常勤職員３名で商工会の運営及び経営改善普及事業を実施している。前年度実施した経営発達支援事業による伴走支援を実施したまま経営状況の分析を実施する場合、単年度あたりでは１６者が現状では最大値と言える。なお、予測される令和４年度の「前年度分の事業計画策定事業者を含めたフォローアップ」は商工会全体で４０者である。また、職員による情報共有等の改善により令和５年度より経営問診票作成事業者数を増加させる。

（３）事業内容

現状と課題をふまえた事業内容は以下の通り。

①経営問診票を活用して経営課題を把握（継続・改善）	
目 的	SWOT分析や経営理念、財務分析等を含む経営問診票の作成に継続して取り組み、事業者の気づきを促し、事業者のさらなる発展に寄与する。 分析結果が見える形で手元に残る経営問診票の有用性を認識頂くための手段を講じることで、経営問診票の作成件数を増加させ、事業を見つめ直すきっかけとする。
対 象	酒々井町の小規模事業者
対象事業者の掘り起こし	・商工会広報誌等による掘り起こし 商工会広報誌の発行に際し、経営問診票を紹介することで掘り起こしを行う。 ・若手経営者及び後継者を対象とした掘り起こし 青年部定例会を通じ、経営問診票を紹介することで掘り起こしを行う。 ・経営指導員の巡回等による掘り起こし 経営指導員の巡回時に、必要な事業者に対して掘り起こしを行う。 ・パンフレット作成等による掘り起こし パンフレット等を通じ、掘り起こしを行う。
分析項目	・財務分析 キャッシュフロー計算書により、収益性・安全性・生産性・成長性の分析を行う ・非財務分析 SWOT分析により内部環境や外部環境に対しての強みと弱みを把握する。
期待する効果	経営問診票の作成をきっかけとして小規模事業者持続化補助金の申請を実施する事業者が増え、これによって生産性の向上や業務効率化向上が促されることを期待している。 あわせて、事業計画策定に着手する小規模事業者の増加についても期待している。

秘

ちば版 商工会員経営力向上応援プロジェクト

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. 【貴社の現状】

(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	・パンに対する技術・経験が高い。 ・固定のお客様がついている。 ・色々な製品の開発が出来る。 ・食パンには自信がある。	外部環境	O 機会	・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	・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	・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継がれている為、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。店舗前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)

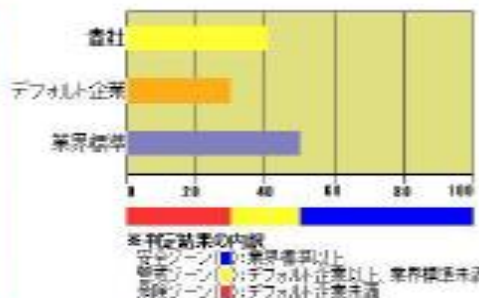
項 目	金 額
I 営業活動によるキャッシュ・フロー	
(1) 当期純利益(+)	-3,843
(2) 非資金の費用項目	
1. 減価償却費(+)	0
2. 繰引当金の増加(+)・減少(-)額	0
(3) 回収・支払サイト	
1. 受取手形の増加(-)・減少(+)額	0
2. 売掛金の増加(-)・減少(+)額	0
3. 棚卸資産の増加(-)・減少(+)額	0
4. その他の流動資産の増加(-)・減少(+)額	0
5. 支払手形の増加(+)・減少(-)額	0
6. 買掛金の増加(+)・減少(-)額	0
7. 前受金の増加(+)・減少(-)額	0
8. その他の流動負債の増加(+)・減少(-)額	1,238
9. その他の固定負債の増加(+)・減少(-)額	0
10. 利益処分による役員賞与の支払(-)額	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(+)額	0
2. 短期貸付金の貸付(-)・回収(+)額	0
3. 土地の購入(-)・売却(+)額	0
4. 減価償却資産の増加(-)・減少(+)額	-4,668
5. 建設仮勘定の増加(-)・減少(+)額	0
6. 無形固定資産の増加(-)・減少(+)額	0
7. 投資有価証券の購入(-)・売却(+)額	0
8. 長期貸付金の貸付(-)・回収(+)額	0
9. その他の固定資産の増加(-)・減少(+)額	-1,000
10. 繰延資産の増加(-)・減少(+)額	-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(-)額	0
2. 長期借入金の増加(+)・減少(-)額	10,503
3. 社債の増加(+)・返済(-)額	0
4. 増資(+)額	0
5. 自己株式の取得(-)・処分(+)額	0
6. 剰余金の配当の支払(-)額	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

秘

ちば版 商工会員経営力向上応援プロジェクト

(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	-48.66 %	3	-9.68 %	7.87 %
流動比率	6	149.84 %	3	102.44 %	120.00 %
当座比率	7	149.84 %	3	43.41 %	77.36 %
固定長期適合率	4	85.11 %	4	68.40 %	73.00 %
増資率	1	0.00 %	4	9.47 %	12.19 %
子元現金比率	5	7.02 %	3	3.16 %	6.84 %
借入金月商借率	6	4.77 ヶ月	3	9.88 ヶ月	6.40 ヶ月
借入金償還率	1	132.66 %	3	67.91 %	71.76 %
貸倒率	6	17.66 %	2	3.68 %	13.33 %
売上高支払利益率	3	1.70 %	2	1.86 %	0.86 %



デフォルト企業との比較結果



(4) 分析結果の活用

- 経営問診票の作成を通じ経営状況を分析、小規模事業者持続化補助金の申請等に活用する。
- 経営分析の結果は、事業者の事業計画策定及び支援等に活用する。
- 経営分析の結果は、生産性の向上や業務効率化の向上等に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者の事業計画策定支援を実施する中で、事業計画策定に向けた入り口を整え、伴走して来たが、「商売繁盛相談窓口」「経営問診票フォローアップ支援」「専門家派遣制度の活用」「創業支援」「事業承継支援」と、様々な切り口がありこれらの切り口に見合った方法で伴走する必要があった。これらの支援を受けた小規模事業者は、ほぼ全てが満足している状態にあるが、事業計画策定までの継続支援が出来ていない現状にある。

一定の満足を得た事業者が、事業計画策定に足を進める数は支援事業者の3割未満であり、これを増加させるためには、経営計画に対する意識付けはもちろん、DXの基礎知識習得や対象者の掘り起こしに向けて継続的な支援が出来るよう改善する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定の必要性は巡回・窓口指導時の確認したところ、大多数の小規模事業者にとって共通認識と言える。ただし、事業者の向き合い方は千差万別であり、概ね前向きに行動する事業者は少数派と言える。酒々井町商工会では、認識を行動に変えるためDXの推進や経営問診票のフォローアップ

プを実施し、経営問診票（経営分析等）を作成した事業者のうち3分の2の事業者が事業計画策定することを目標とするとともに、商売繁盛窓口等の専門家派遣事業を通じ、事業計画策定につなげてゆくことを目指す。

（３）目標

「ＤＸ推進講習会及びＩＴ専門家派遣」は経営指導員によるＤＸ推進セミナーとＩＴ専門家派遣を合算した回数。「商売繁盛相談窓口（事業計画策定支援窓口）」の活用は、１年間を通した延べ相談回数。「経営問診票のフォローアップ支援」は、当該年度中に作成した経営問診票のフォローアップを実施した事業者数。「事業計画策定事業者数」は、経営分析を実施した事業者のうち3分の2の事業者が策定することを目標とする。（商工会の全体目標）

	現 行	４年度	５年度	６年度	７年度	８年度
ＤＸ推進講習会及びＩＴ専門家派遣	未実施	２回	３回	３回	３回	３回
「商売繁盛相談窓口（事業計画策定支援窓口）」の活用	１２回	１２回	１２回	１２回	１２回	１２回
経営問診票のフォローアップ支援	６者	１６者	１７者	１８者	１９者	２０者
事業計画策定事業者数	６者	１２者	１２者	１２者	１３者	１３者

（４）事業内容

現状と課題をふまえた事業内容は以下の通り。

①ＤＸ推進講習会及びＩＴ専門家派遣（新規）

目 的	ＤＸの経営にもたらす意義はＩＴ化やデジタル化と言った側面の理解が広がっており、自社の競争優位性向上に対しての理解の広がりは道なかばであることから、ＤＸの理解を深化させるとともに専門家の派遣を通じて事業計画策定の新しい切り口としての活用、小規模事業者の支援を目的とする。
対 象	酒々井町の小規模事業者
実施方針	○ＤＸ推進講習会 ・年１回以上開催（参加者５名）を目標に、青年部や女性部等の会議終了後に経営指導員により実施する。ただし、事前にＨＰ等に掲載し、町内事業者へ呼びかけるものとする。 ・内容はＤＸの概要紹介と活用事例（ＩＴツール・デジタル技術等）紹介を中心実施し、ＩＴ専門家派遣へつなぐ。 ○ＩＴ専門家派遣 ・本派遣事業は、ＤＸの活用に着目した事業計画策定支援を目的としている。 ・ＤＸ推進講習会受講者（１者以上を目標）に対し実施する。ただし、ＤＸの概要を理解しかつ本事業に該当する事業者は経営指導員より直接案内を行う。 ・専門家はエキスパートバンク等を活用し派遣する。
期待する効果	ＤＸの基礎知識を講習会で広めることで、ＤＸの考え方を活用し目標地点の設定が容易になる効果が望める。また、ＩＴ専門家派遣により事業計画策定につながる効果も期待できる。

②「商売繁盛相談窓口（事業計画策定支援窓口）」の活用（継続・改善）

目 的	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、気軽に相談できる経営相談の入り口として設置、これを通じて、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する。
対 象	酒々井町の小規模事業者

対象事業者の掘り起こし	・商工会広報誌等による掘り起こし 商工会広報誌発行時に、商売繁盛相談窓口を紹介することで掘り起こしを行う。 ・経営指導員の巡回等による掘り起こし 経営指導員の巡回時に、必要な事業者に対して掘り起こしを行う。 ・パンフレット設置による掘り起こし 酒々井町役場経済環境課窓口に、パンフレットを設置し掘り起こしを行う。
期待する効果	専門家から経営課題の抽出等のアドバイスが入るため、事業者の前向きな取り組みが期待できる。また、経営指導員がOJTのため同席することから、伴走支援の足掛かりとすることが出来る。



③経営問診票のフォローアップ支援（継続・改善）	
目的	経営問診票作成者に対して継続的にフォローアップを実施することで、事業計画作成に前向きな気持ちを高め、事業計画策定のための機運を醸成する。
対象	経営問診票作成者（酒々井町の小規模事業者）
フォローアップの方法	・経営指導員の巡回指導 努めて4半期に1度以上の巡回指導を行う。 ・経営指導員の電話による情報提供 経営問診票作成時に把握した内容を基に、必要な施策情報等を提供する。 ・補助金等のセミナー案内を通じた機運の醸成 補助金セミナーの参加を促し、事業計画策定のための機運を醸成する。 ・専門家派遣の案内を通じた機運の醸成 専門家派遣時に案件の処理を通じ、事業計画策定のための機運を醸成する。
期待する効果	経営指導員の継続的な係わりにより、事業計画策定に前向きな気持ちを持つこと

果	が出来る。これによって事業計画策定事業者の増加を期待する。
---	-------------------------------

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

事業計画を策定した事業者に対しフォローアップを実践し金融案件や補助金案件、専門家指導案件等の掘り起こしを行い、それぞれについて伴走支援を実施した。また、「商売繁盛窓口」のように、定期的に専門家が商工会で窓口を開くようになり、専門家に相談する精神的ハードルが下がったことで、専門家によるフォローアップも相談に対する気軽さが増したことにより順調に推移している。

ただし、計画的なフォローアップは、突発的な来客、金融相談、期限の短いアンケート（調査）依頼等があり、小規模商工会では困難な状態にある。そのため、小規模事業者ごとにフォローアップの必要性を検討し、頻度をそれぞれの段階ごとに变えることで、中身の濃いフォローアップを実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後のフォローアップ対象事業者は、事業計画策定済みの全ての小規模事業者とするが、経営指導員による進捗状況の把握から、フォローアップのための指針として種別を配し、順調に推移している小規模事業者のフォローアップ頻度を下げる等、一律の対応を排して、より効果的なフォローアップを実施し小規模事業者を支援する。

(3) 目標

「巡回訪問や窓口相談によるフォローアップ」は事業者数。「頻度」は1年間の延べフォローアップ事業者数。「売上前期比3%増達成事業者数」は事業者数。（商工会の全体目標）

	現 行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
巡回訪問や窓口相談によるフォローアップ	6者	12者	12者	12者	13者	13者
頻度	36件	48件	48件	48件	52件	52件
売上前期比3%増達成事業者数	未実施	8者	8者	8者	9者	9者

(4) 事業内容

現状と課題をふまえた事業内容は以下の通り。

①巡回訪問や窓口相談によるフォローアップ（継続・改善）

目 的	事業計画策定事業者に対し、フォローアップを実施し、策定した事業計画が予定通り実施されているか確認するとともに、金融案件や補助金案件、専門家指導案件等を掘り起こし、さらなる事業活動の礎とする。
対 象	事業計画を策定した酒々井町の小規模事業者
フォローアップの方法	フォローアップ対象事業者に経営指導員が種別を配し、情報を共有し、フォローアップを実施する。 なお、事業計画策定直後の全ての事業者に対して3か月以内にフォローアップを実施し、以降フォローアップごとに該当する種別を定め、経営指導員により情報を共有する。（頻度は平均で1事業者あたり四半期に1度） ・第1種に対するフォローアップ 順調に推移しており状況を見守ることに主観を置く必要があることから、半期に1度の巡回指導を心掛けつつ、適時窓口指導を実施する。 ・第2種に対するフォローアップ 事業進捗に不確実性が見えることから、4半期に1度の巡回指導を心掛けつつ

	つ、適時窓口指導を実施する。 ・第3種に対するフォローアップ 事業計画と事業の進捗に乖離が垣間見えることから、4半期に1度以上の巡回指導を心掛けつつ、再度の事業計画策定を案内し、適時窓口指導を実施する。 ・第4種に対するフォローアップ 現状のままでは事業計画通りの実施は困難と判断できることから、4半期に1度以上の巡回指導を心掛けつつ、専門家によるフォローアップを案内、適時窓口指導を実施する。 ・第5種に対するフォローアップ 事業者が順調に事業計画を実施してきた経緯があれば4半期に1度の巡回指導を心掛けつつ、事業計画の再策定を促す。事業者の事業計画進捗状況が乖離した状態であった場合は事業者の対応を鑑みて柔軟に判断する。 ※事業計画策定後に商工会が実施すべきフォローアップ指針 <table border="1"> <tr> <td>第1種</td><td>進捗状況を確認するのみで、特別な対応を必要としない事業者</td></tr> <tr> <td>第2種</td><td>事業進捗に不確実性があり、定期的な指導が必要な事業者</td></tr> <tr> <td>第3種</td><td>事業の進捗状況から、再び事業計画の策定が必要な事業者</td></tr> <tr> <td>第4種</td><td>前回の事業計画との乖離が激しく、再び事業計画の策定が必要な事業者</td></tr> <tr> <td>第5種</td><td>前回の事業計画から一定期間経過したため、再び事業計画の策定が必要な事業者</td></tr> </table>	第1種	進捗状況を確認するのみで、特別な対応を必要としない事業者	第2種	事業進捗に不確実性があり、定期的な指導が必要な事業者	第3種	事業の進捗状況から、再び事業計画の策定が必要な事業者	第4種	前回の事業計画との乖離が激しく、再び事業計画の策定が必要な事業者	第5種	前回の事業計画から一定期間経過したため、再び事業計画の策定が必要な事業者
第1種	進捗状況を確認するのみで、特別な対応を必要としない事業者										
第2種	事業進捗に不確実性があり、定期的な指導が必要な事業者										
第3種	事業の進捗状況から、再び事業計画の策定が必要な事業者										
第4種	前回の事業計画との乖離が激しく、再び事業計画の策定が必要な事業者										
第5種	前回の事業計画から一定期間経過したため、再び事業計画の策定が必要な事業者										
期待する効果	事業者のタイプ別のフォローアップを行うことで、進捗状況の把握及び対応を簡素化することが出来るため、事業計画の見直しを行う事業者の増加が期待できる。										

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

平成25年に酒々井プレミアム・アウトレットが開業し、同時に施設内に酒々井町の観光情報を取り扱う「酒々井コミュニケーションセンター」が開設され、令和元年度に観光及び産業振興の拠点施設である「まるごとすい」が開設されたことによりPRの場が増え、特産品や観光需要の伸びに期待が集まっているが、この機会を利用して積極的に自社をPRしてゆく小規模事業者は多いとは言えず、EC需要が高まっている現在においてDXの側面であるIT化やデジタル化でも検討している小規模事業者は極めて少数である。

このようなことから、「ITの活用」「地域資源の活用」「販売場所」等、小規模事業者の認識の外にある事柄を認識の内に入れ、DX推進等の新たな需要の開拓に資する事業に踏み出す必要である。

(2) 支援に対する考え方

酒々井町には、特産品となりえる商材や食材が多数存在しており、年間600万人以上の集客を誇る酒々井プレミアム・アウトレットには町の観光情報発信施設である酒々井コミュニケーションセンターが併設され、さらに産業振興拠点のまるごとすいがあり、インターネットは常に小規模事業者にも門戸を開いた状態になっている。また、成田空港関連の商談会や酒々井町商工会夏まつり、酒々井町ふるさとまつりなど、顧客と直接触れ合える場も存在している。しかし、小規模事業者自身が自身の価値を低く評価している状態が見られることから、自身の価値を再認識するための支援を実施する。具体的には、ITの活用を入口としたDX推進により広がる商売の機会への認識、商品開発によって広がる商売の機会への認識、商談会や展示会等の参加を通じての自身の扱う商品への認識、これら自身の価値への認識を改めることで新たな商機を生み出すため、経営指導員が伴走支援を実施し、IT活用のための支援や、商品開発のための支援、商談会や展示会等の出展のための支援を行う。

（３）目標

「ＩＴ活用（ＤＸ推進）に関する支援」「地域資源活用に関する支援」は支援事業者数。「ＩＴ活用（ＤＸ推進）支援により３％以上の売り上げ増を得た事業者」は３％以上の売り上げ増を達成した事業者数。「商談会・展示会等への出展支援の実施」は参加した事業者数。「出店（展）支援により３万円以上の売り上げを得た事業者」は３万円以上の売り上げを達成した事業者数。（商工会の全体目標）

	現 行	４年度	５年度	６年度	７年度	８年度
ＩＴ活用（ＤＸ推進）に関する支援	未実施	５者	５者	５者	５者	５者
ＩＴ活用（ＤＸ推進）支援により ３％以上の売り上げ増を得た事業者	未実施	３者	３者	３者	３者	３者
地域資源活用に関する支援	未実施	３者	３者	３者	３者	３者
地域資源活用に関する支援により ３％以上の売り上げ増を得た事業者	未実施	２者	２者	２者	２者	２者
商談会・展示会等への出展支援の実施	１者	３者	３者	３者	３者	３者
出店（展）支援により３万円以上の 売り上げを得た事業者	未実施	３者	３者	３者	３者	３者

（４）事業内容

現状と課題をふまえた事業内容は以下の通り。

① ＩＴ活用（ＤＸ推進）に関する支援（新規）

目 的	酒々井町内の小規模事業者のＩＴ活用状況はばらつきが多いため、ＩＴ活用（ＤＸ推進）評価表を使用し、一つ上の段階へ各事業所を引き上げることで、ＳＮＳ活用やＥＣサイトに着手する小規模事業者を増加させ、新たな需要の開拓に寄与することを目的とする。										
対 象	酒々井町の小規模事業者										
実施方針	下記の評価表を基準に、巡回・窓口指導時に事業者の段階を評価し、それぞれ１段階引き上げるよう、指導を行う。 ・第１段階に対する対応 巡回・窓口指導時に説明等を行うことで段階引き上げを目指す。 ・第２段階に対する対応 効果的なＳＮＳ等の活用方法や競争優位性を確立するためのＩＴ化・デジタル化事例を示し、段階引き上げを目指す。 ・第３段階に対する対応 ＤＸを取り入れて事業計画を作成し、内容に応じたＩＴ専門家を派遣、段階引き上げを目指す。 ・第４段階に対する対応 ＥＣサイトやＳＮＳ等の運用状態を確認し、必要に応じてＩＴ専門家を派遣する。運用状態不良の場合は原因を調査し事業計画を再作成して内容に応じたＩＴ専門家を派遣する。 ◎ ＩＴ活用（ＤＸ推進）評価表 <table><tr><th>段階</th><th>ＩＴ活用度</th><th>ＤＸ理解度</th><th>指標</th></tr><tr><td>第１</td><td>ＩＴ未活用</td><td>ＤＸ知識無</td><td>メールやＳＮＳ等を個人的に利用している。又は、利用していない。</td></tr></table>			段階	ＩＴ活用度	ＤＸ理解度	指標	第１	ＩＴ未活用	ＤＸ知識無	メールやＳＮＳ等を個人的に利用している。又は、利用していない。
段階	ＩＴ活用度	ＤＸ理解度	指標								
第１	ＩＴ未活用	ＤＸ知識無	メールやＳＮＳ等を個人的に利用している。又は、利用していない。								

	段階			D Xの意味を知らない。
	第2段階	一部 I T活用	D X初級	顧客獲得手段としてメールやS N S等を利用したことがある。 D Xは競争優位に立つための目的を示し、I T化・デジタル化は目的のための手段であることを理解している。
	第3段階	I T活用	D X中級	恒常的（月2回以上）にメールやS N S等を利用した顧客獲得策を講じている。 D X達成のための手段としてI T化・デジタル化に取り組もうとしている。
	第4段階	積極的 I T活用	D X上級	第3段階指標の回数が週1回以上となっている。又は、事業所としてI Tの利用した顧客獲得策が必須なものとなっている。 D Xを理解し事業に活用している。
期待する効果	酒々井町では、I T活用やD X理解の一面をとっても、ばらつきがあるため上記評価表を活用し、I T活用（D X推進）する力を醸成、S N Sを活用しE Cサイトを運用する事業者増加を期待する。			

②地域資源活用に関する支援（新規）	
目 的	地域資源の活用を念頭に置き、これをどのように生かすかを検討することで、新商品及び新サービスの開発を促進させ、新たな需要を開拓する。
対 象	酒々井町の小規模事業者
事業方針	○事業者の掘り起こし ・経営指導員の巡回・窓口指導時の掘り起こし 経営指導員の巡回・窓口指導時に地域資源活用に関する意向を確認し、新商品及び新サービスの開発の芽を掘り起こす。 ・専門家による掘り起こし 専門家による相談時に地域資源活用に関する意向を確認し、新商品及び新サービスの開発の芽を掘り起こす。 ○地域資源の再認識 酒々井町の持つ地域資源は他地域同様に相当数が埋蔵されており、これらの地域資源を再認識することで、事業活動に新たな風を呼ぶことが出来る。再認識の手法としては、経営指導員及び専門家からの情報提供及び入手方法に関する指導等があげられる。 ○酒々井町との連携 酒々井町が令和元年10月にオープンした「まるごとしすい」は特産品開発の推進と観光の拠点を目的に平成30年度地方創生拠点整備交付金を活用して開設された。 ・「まるごとしすい」の特産品開発 地元企業に働きかけ専門家のアドバイスのもと、商品開発から試食会、販路開拓に至るまで、持続可能な支援を行う。 ○商工会の対応 事業者の掘り起こしを行い、酒々井町と連携、「まるごとしすい」において商品開発から販路開拓までの支援を実施、進捗状況をフォローアップし、新たな需要開拓に寄与する。
期待する効果	商工会と酒々井町（「まるごとしすい」）の連携により、新商品及び新サービス

果	の開発が促進され、これによって新たな需要が創出されることを期待する。
③商談会・展示会等への出展支援の実施（継続・改善）	
目 的	販路開拓に意欲的な小規模事業者に対し、広域な商談会等や近隣地域等の商談会、酒々井町商工会夏まつり、酒々井町ふるさとまつり等の出展周知を行い、顧客獲得にむけた出展支援を実施する。
対 象	酒々井町の小規模事業者
実施方針	○おいしい千葉と空の商談会（B t o B） 成田空港活用協議会が実施する本商談会は、成田空港関連企業（20社以上）に対する商談会。 ○ニッポン全国物産展（B t o C） 全国商工会連合会の実施する物産販売イベント（3日間で延べ来場者15万人）、全国の商工会由来の商品が東京池袋に集う。 ○飲食店等のマップ（B t o C） 千葉県商工会連合会が取りまとめたニッポン全国物産展にて配布（8000部）するマップ。 ○酒々井町商工会夏まつり、酒々井町ふるさとまつり（B t o C） 例年8月と11月に実施している。約8000人の来場者があり、地元企業が出店しやすい環境である。 ○その他の商談会・展示会 適宜情報収集を実施する。 商工会では、これらの情報を収集し、適宜、対象となる事業者へ伝達、意向を踏まえて出店（展）を支援する。また、出店（展）に際しては顧客獲得の観点から支援を行い、出店（展）後は効果と改善についてフォローアップを行う。
期待する効果	これらの機会を通じて新たな需要が生まれ、当地区製品の知名度が向上することを期待する。

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（1）現状と課題

これまではブロック6商工会での実施のため、年2回6商工会にて会合の場を設け、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）の参加のもと、経営発達支援計画の年度目標と実績を報告し、実施した事業の評価及び検証、推進方法の見直しを含めた検討を行い、目標との乖離があった場合は専門家のアドバイスを受けブラッシュアップを実施することでPDCAサイクルを回してきた。

また、会合の場で報告された計画（目標）、実行（実績）、評価、改善は、年度ごとに理事会へ報告を行うとともに、ホームページにおいて公表がなされてきた。

これらのことを前提に、今回は酒々井町商工会単独の申請であることから、単独で実施できるよう精査し、小規模事業者の経営発達を支援するに資するよう、仕組みを構築する。

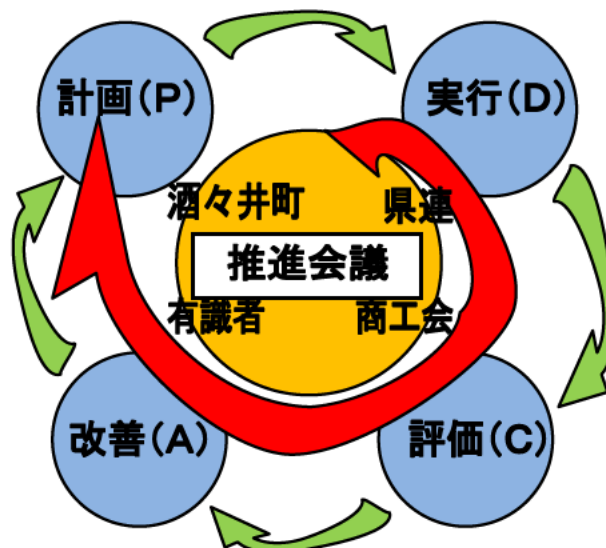
（2）事業内容

現状と課題をふまえた事業内容は以下の通り。

①酒々井町商工会経営発達支援計画推進会議の開催（継続・改善）	
目 的	経営発達支援計画の実績や進捗状況の報告を受け、目標との比較により評価、評価を踏まえ改善を促すため、見直し案等を示す。
想定する出	・中小企業診断士

席者	・酒々井町経済環境課 ・千葉県商工会連合会 ・法定経営指導員
実施回数	年1回 第一四半期中に開催
結果の公表	・理事会への報告 ・ホームページへの掲載 ・常時閲覧可能な状態で事務所への備え付け

【図表】酒々井町商工会経営発達支援計画推進会議のイメージ図



10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

経営指導員等の資質向上については、支援を実施する経営指導員、補助員のみならず、一般職員についても千葉県商工会連合会主催の業務分担別研修等に参加しており、事業等により参加できない場合を除いてすべての研修に参加した。

特に毎年12月に開催している千葉県商工会連合会主催の経営支援事例発表会を通じて必要な情報を整理して伝える技能が向上し、他の経営指導員による事例発表を聞くことで、新たな着眼点等を見出すことにつながった。加えて、事例発表会を報告書として事務所内で共有することが出来るため、出席できない他の支援員の支援能力向上にも貢献している。

また、商売繁盛窓口は専門家（中小企業診断士）の課題を導き出すためのヒアリング能力や、課題を発見する着眼点、課題解決のための提案力等を間近で目にし、体験できる機会であることから、良いOJTとなっており、これによって経営相談票のヒアリング能力の向上も得られていることから、引き続き推進すべき事業と言える。

そのほかの研修については、研修内容を把握し、把握した内容から有用であると判断したものについて積極的に参加しているが、受講の結果、有用とは言えないものも含まれていたことから、受講の際は その有用性についても検討する必要がある。

(2) 事業内容

現状と課題をふまえた事業内容は以下の通り。

①事例発表等による支援能力の向上（継続）	
目 的	近隣商工会で組織されたブロック連携会議等の場や、千葉県商工会連合会主催の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。

支援能力向上のための取組	○近隣商工会が集まるブロック連携会議等における事例発表（年１回程度） 少数での発表のため、若手経営指導員が発表しやすい環境であり、ベテラン経営指導員や、同席する千葉県商工会連合会担当職員、経営発達支援計画の支援員のアドバイスも受けやすく、若手経営指導員のみならず貴重な機会と言える。 ○千葉県商工会連合会主催の経営支援事例発表会 県内全商工会が参加しており、加えて審査員が居ることから、緊張感をもって発表することが出来る。多数の経営指導員等が見守る中での発表は事業者に対してヒアリングをする過程とは比較にならない緊張感を持って臨むことが出来るため貴重な機会と言える。また、発表をしなかった参加者においては、各商工会の取組を見聞きすることで、支援の手法についての蓄積に厚みを加えることのできる貴重な機会ともいえる。														
情報共有のための取組	それぞれの発表は、報告書として取りまとめ、全職員で共有する。これによって支援のための蓄積が共有される。														
②経営指導員及び補助員等に向けた研修実施（継続）															
目 的	経営指導員及び補助員等に対するＯＦＦ－ＪＴとして、千葉県商工会連合会が開催する基本能力研修及び業務分担別研修に積極的に参加し、支援ノウハウ習得に努める。また、所轄税務署等の行う研修会にも積極的に参加し、支援能力を高める。														
支援能力向上のための取組	千葉県商工会連合会が開催する研修は、県施策、金融、経営診断、販路開拓支援、企業支援、労務等、多岐にわたっており、中小企業診断士をはじめ、公認会計士や社会保険労務士等、その分野の専門家が講師として登壇するため、本研修への参加は支援能力の向上に有益なものと言える。また、経営指導員は１名につき３回以上、補助員等については１名につき１回以上の参加を目標としている。 ◎令和３年度実施例（例年下記に準じた内容で実施している） <table border="1"> <thead> <tr> <th>研修コース名</th><th>概 要</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>県施策</td><td>千葉県の中小企業向け施策及び補助金等に関する研修</td></tr> <tr> <td>金融</td><td>日本政策金融公庫融資制度及び推薦書記載等に関する研修</td></tr> <tr> <td>経営診断</td><td>事業計画策定のための開取り力向上等に関する研修</td></tr> <tr> <td>販路開拓支援</td><td>zoom・ＳＮＳの活用やＥＣサイト利用等の知識習得に関する研修</td></tr> <tr> <td>情報セキュリティ</td><td>情報漏洩対策及びサイバーセキュリティに関する研修</td></tr> <tr> <td>労務</td><td>労務管理・労務対策・メンタルヘルスケアに関する研修</td></tr> </tbody> </table> ＤＸの知識習得に有用な研修である販路開拓支援研修や情報セキュリティ研修は従前から行われていたものの、ＤＸの知識習得を目指した内容に刷新される予定であり、経営指導員の資質向上に役立つものと言える。 所轄税務署等の実施する研修を受講することで、税務面での小規模事業者の支援に有用であり、その他の研修についても、小規模事業者支援に係る内容のものについては有用性を精査したうえで積極的な参加を心掛ける。	研修コース名	概 要	県施策	千葉県の中小企業向け施策及び補助金等に関する研修	金融	日本政策金融公庫融資制度及び推薦書記載等に関する研修	経営診断	事業計画策定のための開取り力向上等に関する研修	販路開拓支援	zoom・ＳＮＳの活用やＥＣサイト利用等の知識習得に関する研修	情報セキュリティ	情報漏洩対策及びサイバーセキュリティに関する研修	労務	労務管理・労務対策・メンタルヘルスケアに関する研修
研修コース名	概 要														
県施策	千葉県の中小企業向け施策及び補助金等に関する研修														
金融	日本政策金融公庫融資制度及び推薦書記載等に関する研修														
経営診断	事業計画策定のための開取り力向上等に関する研修														
販路開拓支援	zoom・ＳＮＳの活用やＥＣサイト利用等の知識習得に関する研修														
情報セキュリティ	情報漏洩対策及びサイバーセキュリティに関する研修														
労務	労務管理・労務対策・メンタルヘルスケアに関する研修														
情報共有のための取組	受講した内容については復命書を通じて全職員に供覧されており、確実に伝達される。また、出席した職員により重要な箇所については口頭で全職員に補足されるため、情報共有について不足が生じることはない。														
③ＤＸ推進に向けた経営指導員及び補助員等の研修実施（新規）															
目 的	小規模事業者のＤＸ推進は、ＩＴ技術の進化が日進月歩の現在において常に情報														

	不足な状態となっている。そこで、中小企業大学校東京校又はW e b 校の実施するD X推進に有効な研修を受講することで経営指導員及び補助員等のI T支援力を向上させることを目的としている。												
支援能力向上のための取組	D X推進のため、I T活用等に係る研修に在籍する経営指導員及び補助員等より、年間1名以上の参加を行う。 ◎中小企業大学校東京校・W e b 校の令和3年度研修（参考） <table border="1"> <thead> <tr> <th>コース名</th><th>概 要</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>販促のためのI T活用支援</td><td>初歩的なI Tツール活用・Web の活用・Web 販売の手法を学び現場の実態に即した支援力向上を目指す研修</td></tr> <tr> <td>I T活用支援力強化研修～小規模事業者のD Xスタート支援～</td><td>I T活用可能性の見つけ方やI Tソリューションの調査方法等、小規模事業者の現状に合致したI T化実現のための具体的支援ノウハウを身に付けI T活用支援力向上を目指す研修</td></tr> <tr> <td>I T活用支援力強化研修～セキュリティ対策支援～</td><td>セキュリティの重要性や対策の概要を理解し、企業の状況に合わせた情報提供やクラウド利用やテレワーク推進が出来るよう、I T活用支援力向上を目指す研修</td></tr> <tr> <td>I Tプラットフォーム活用による販路支援能力の強化</td><td>新しい需要獲得や新分野展開に有効なプラットフォームであるジェグテックを活用して販路開拓支援能力を向上させる研修</td></tr> <tr> <td>小規模事業者のI T導入支援の進め方</td><td>小規模事業者にデジタル活用のはじめの一步を提案するための診断・提案ツールの活用方法を学び支援力向上を目指す研修</td></tr> </tbody> </table>	コース名	概 要	販促のためのI T活用支援	初歩的なI Tツール活用・Web の活用・Web 販売の手法を学び現場の実態に即した支援力向上を目指す研修	I T活用支援力強化研修～小規模事業者のD Xスタート支援～	I T活用可能性の見つけ方やI Tソリューションの調査方法等、小規模事業者の現状に合致したI T化実現のための具体的支援ノウハウを身に付けI T活用支援力向上を目指す研修	I T活用支援力強化研修～セキュリティ対策支援～	セキュリティの重要性や対策の概要を理解し、企業の状況に合わせた情報提供やクラウド利用やテレワーク推進が出来るよう、I T活用支援力向上を目指す研修	I Tプラットフォーム活用による販路支援能力の強化	新しい需要獲得や新分野展開に有効なプラットフォームであるジェグテックを活用して販路開拓支援能力を向上させる研修	小規模事業者のI T導入支援の進め方	小規模事業者にデジタル活用のはじめの一步を提案するための診断・提案ツールの活用方法を学び支援力向上を目指す研修
コース名	概 要												
販促のためのI T活用支援	初歩的なI Tツール活用・Web の活用・Web 販売の手法を学び現場の実態に即した支援力向上を目指す研修												
I T活用支援力強化研修～小規模事業者のD Xスタート支援～	I T活用可能性の見つけ方やI Tソリューションの調査方法等、小規模事業者の現状に合致したI T化実現のための具体的支援ノウハウを身に付けI T活用支援力向上を目指す研修												
I T活用支援力強化研修～セキュリティ対策支援～	セキュリティの重要性や対策の概要を理解し、企業の状況に合わせた情報提供やクラウド利用やテレワーク推進が出来るよう、I T活用支援力向上を目指す研修												
I Tプラットフォーム活用による販路支援能力の強化	新しい需要獲得や新分野展開に有効なプラットフォームであるジェグテックを活用して販路開拓支援能力を向上させる研修												
小規模事業者のI T導入支援の進め方	小規模事業者にデジタル活用のはじめの一步を提案するための診断・提案ツールの活用方法を学び支援力向上を目指す研修												
情報共有のための取組	受講した内容については復命書を通じて全職員に供覧されており、確実に伝達される。また、出席した職員によりD X推進に係る重要な箇所については口頭で全職員に補足されるため、情報共有について不足が生じることはない。												

④経営問診票を活用した経営情報の蓄積（継続）	
目 的	経営問診票は、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向上を図るものであり、そ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できる。
支援能力向上のための取組	経営問診票の本来の目的である経営に関する事業者の気付きを促すヒアリングは意識してヒアリングすることで上達速度を上げることが出来る。また、経営課題解決のための支援能力も同時に鍛えることが出来るため、支援能力の向上に資するものと言える。
情報共有のための取組	経営問診票は作成して即廃棄するものではなく、蓄積し、過去との差分を検証する等の活用が出来る。また、作成者が他の経営指導員に対して作成時に行ったヒアリングの方法等を説明し、ノウハウの共有を行っている。

⑤「商売繁盛相談窓口」の担当専門家（中小企業診断士）によるO J T（継続）	
目 的	「商売繁盛相談窓口」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。
支援能力向上のための取組	前期の経営発達支援計画でも商売繁盛窓口実施時に同席することで、支援能力が向上しており、専門家との同席によるO J Tは有用な手段と言える。また、相談終了後に専門家と今後の支援方針を話し合うことが出来るため、さらに効果が増している。
情報共有の	相談終了後の支援方針の話し合い結果は、同席していなかった経営指導員とも情

ための取組	報を共有する。これによって全経営指導員に情報が共有される。
-------	-------------------------------

⑥定期的な職員ミーティングの実施（新規）	
目 的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有するために、定期的な職員ミーティングを実施し支援ノウハウの共有を図る。
頻 度	月 1 回（年間 1 2 回）
情報共有の ための取組	○ミーティング内容 30分程の時間で全職員に対し発信し、20分ほどの質疑を設ける。 ※以下は想定しているミーティング内容。 ・直近3カ月以内の小規模事業者支援事例を題材に、問診票等では記載されない事業者との会話からSWOTの情報を引き出す手法や小規模事業者に商工会が届けたい情報を齟齬無く伝える方法等を職員の輪番で実施し、支援ノウハウの共有を図る。 ・受講した研修等の報告書に記載していない講師の「話し方」「姿勢」「目線」「雰囲気」など、小規模事業者支援に役立つ会話の構築方法等を伝えることで支援ノウハウの共有を図る。

1 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

（1）現状と課題

酒々井町商工会では、近隣7商工会からなる「千葉県北部ブロック商工会会長連絡協議会」「印旛ブロック商工会職員協議会」に参加し、従前の指導方針や今後の指導方針等について意見を交わしてきた。

前回の経営発達支援計画ではブロック単位でのグループ申請であったためこの枠組みの大部分を維持して実施することが出来たが、酒々井町商工会の単独申請となることで支援ノウハウ等の情報交換をする場を失うことはあってはならないものと言える。

（2）事業内容

現状と課題をふまえた事業内容は以下の通り。

①支援ノウハウ蓄積のための情報交換グループの結成（新規）	
目 的	支援ノウハウの蓄積のため、共有できる地域性のある商工会で経営発達支援計画に係る情報交換グループを結成し情報交換会を開催することで、小規模事業者に対する支援ノウハウの向上・強化を図る。
実施時期	年3回以上を目途として実施する。
情報交換先	○千葉県北部ブロック商工会会長連絡協議会所属商工会（7商工会） ・四街道市商工会 ・富里市商工会 ・白井市商工会 ・印西市商工会 ・栄町商工会 ・成田市東商工会 ・酒々井町商工会

1 2. 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

成田空港が近隣に存在する地域特性もあり、ブロックの連携により、富里市商工会が中心となりインバウンド対策セミナーを実施。当商工会でも案内を行い、富里市商工会へ申込み形式で参加した。

ブロックという枠の大きさと、富里市商工会会員のインバウンドに対する積極性により実施することが出来た事業だが、酒々井町商工会の規模では単独開催は困難と言えるため、地域特性を加味した事業に改編し、コロナ禍による渡航制限等が落ち着きを取り戻した後のことも念頭に実施する必要がある。

る。

（２）事業内容

現状と課題をふまえた事業内容は以下の通り。

①酒々井町産業振興推進会議への参加（継続）

目 的	酒々井町産業振興基本条例に基づく酒々井町産業振興推進会議に参加することで、酒々井町の産業振興に寄与するとともに、幅広い意見の集積により地域気活性化に資する組織となる。
委員所属	・酒々井町商工会商業部会（委員長） ・酒々井町農業委員会（副委員長） ・酒々井町商工会工業部会 ・地元企業（２社） ・千葉銀行酒々井支店 ・京葉銀行酒々井支店 ・成田市農業協同組合酒々井支所 ・酒々井町商工会事務局 ・千葉県商工労働部経済政策課
実施時期	時期未定、適宜年１回以上を目途に実施

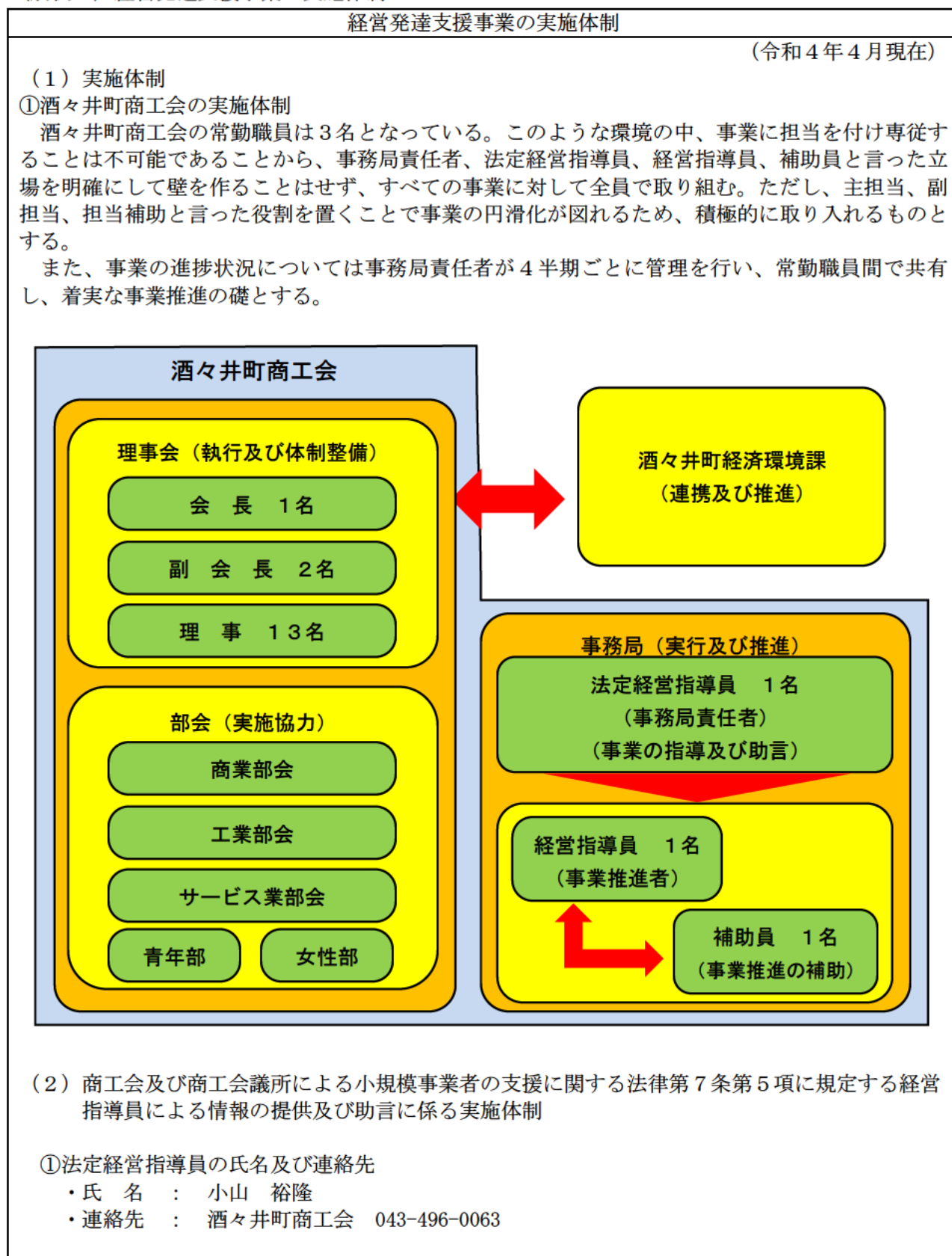
②インバウンドを取り込むための支援（新規）

目 的	酒々井町に来訪するインバウンド観光客の流れを、一か所のみのもたすることなく、町内の回遊につなげるための支援を実施する。また、言葉の壁を低くするための取組等を実施し、地域経済の活性化に資する。
対 象	酒々井町内の小規模事業者
実施方針	○指さし会話シートによる町内回遊支援 必要とする言語（英語、中国語（簡体字・繁体字）、タイ語、韓国語等）による指さし会話シートを業種に応じて作成し、インバウンド観光客の町内回遊を支援する。 ・酒々井町による支援 「酒々井コミュニケーションセンター」及び「まるごとしすい」、行政窓口等に設置することで、インバウンド観光客の町内回遊を促進させる。 ・対象業者によるおもてなし 業種別の指さし会話シートを対象事業者に配布することで、インバウンド観光客をおもてなしすることが出来る。 ・商工会の取組 商工会HPに指さし会話シートのデータを設置し、必要とする小規模事業者が必要とする数のシートを自ら入手できるよう支援する。 ○その他の町内回遊に関する支援 インバウンドセミナーやインバウンド観光客が町内回遊に資するための事業を酒々井町との協働により実施する。
実施時期	インバウンドの需要が高まる「春節」を目標に実施する。 当地区では商店街が無いため、町及び商工会で４半期に一度を目途に会合を設ける。 参加を予定しているメンバーは以下の通り。 ・酒々井町経済環境課商工観光班 ・酒々井町商工会商業部会 ・酒々井町商工会サービス業部会 ・酒々井町商工会事務局
期待する効果	インバウンド観光客と小規模事業者の間に立ちほだかる最大の壁は言葉であり、言語の壁を低くすることで、意思を伝える気持ちが高まる。言葉の違いにより根本的な相互理解は難しいが、双方に気持ちを伝える努力があれば、指さし会話シート以上に相互理解が広がることが期待できるため、もって地域に経済の活性化に資

することが出来る。

インバウンドセミナー等は現在の状況で開催することは困難だが、インバウンド観光客の町内回遊が加速するに伴い必須のものとなると考える、よって、インバウンド観光客の増加と町内事業者の受け入れ機運のベクトルが一致した場合の効果は高いと期待している。

(別表2) 経営発達支援事業の実施体制



↔

↙↘

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名及び連絡先

- ・氏 名 : 小山 裕隆
- ・連絡先 : 酒々井町商工会 043-496-0063

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・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に必要な情報の提供を行う。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 酒々井町商工会

〒285-0927

千葉県印旛郡酒々井町酒々井 1659-1

TEL : 043-496-0063 FAX : 043-496-0066

E-mail : info@shisui.or.jp

②酒々井町経済環境課

〒285-8510

千葉県印旛郡酒々井町中央台 4-11

TEL : 043-496-1171 FAX : 043-496-5765

E-mail : sangyo@town.shisui.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 千円)

	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
必要な資金の額	680	1,130	930	1,130	930
2. 地域の経済動向調査に関すること	50	50	50	50	50
3. 経営状況の分析に関すること	30	30	30	30	30
4. 事業計画策定支援に関すること	300	300	300	300	300
5. 事業計画策定後の実施支援に関すること	30	30	30	30	30
6. 需要動向調査に関すること	50	50	50	50	50
7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	50	50	50	50	50
8. 地域経済の活性化に資する事業	50	500	300	500	300
9. 支援ノウハウ等の情報交換に関する事業	10	10	10	10	10
10. 経営指導員の資質向上に関する事業	100	100	100	100	100
11. 事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	10	10	10	10	10

(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、町補助金、特別賦課金、会費 等

(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	