

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>大多喜町商工会（法人番号 8040005016402） 大多喜町（地方公共団体コード 124419）</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>経営発達支援事業の目標                  (1)「ビジネスプランに基づく経営」を实践し、他社にない独自のストロングポイントを磨く ー事業計画策定・実施支援ー                  (2) 創業・事業承継支援を強化し、小規模事業者数の減少に歯止めをかける ー地域活性化と雇用創出ー                  (3) 外から人を集める小規模事業者の創出と育成を図る ー地域ブランド、歴史・観光資源の掘起しー</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容  <b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b>                  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。  <b>3-2. 需要動向調査に関すること</b>                  「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等に取り組む小規模事業者の試作品を実際に試食、アンケート調査し、結果のフィードバックを実施する。  <b>4. 経営状況の分析に関すること</b>                  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。  <b>5. 事業計画策定支援に関すること</b>                  小規模事業者の課題解決のため、セミナー等を通して顧客ニーズや自社の強み・弱み等の経営状況を把握し、実効性の高い事業計画策定を支援する。  <b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b>                  策定した事業計画の進捗状況に応じた計画的なフォローアップを実施し、計画の実現性を高めるべく伴走型支援を行う。  <b>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b>                  地域内外で開催する商談会、イベント等への出展に関するフォローを通して、販路開拓支援を行う。</p>
<p>連絡先</p>	<p>大多喜町商工会                  〒298-0216 千葉県夷隅郡大多喜町大多喜 231-2                  電話：0470-82-2538 e-mail：info@otaki.or.jp                  大多喜町 商工観光課 商工労政係                  〒298-0292 千葉県夷隅郡大多喜町大多喜 93                  電話：0470-82-2176 e-mail：shoukokanko@town.otaki.lg.jp</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

###### ① 現状

###### (ア) 地勢

本町は、千葉県房総半島のほぼ中央に位置し、東西約12km、南北約19km、総面積129.87km<sup>2</sup>と千葉県の町村で最も広大な面積を有し、森林が総面積の約7割を占めています。水と緑に囲まれた豊かな自然が織りなす四季折々の景観と大多喜城のもとに栄えた城下町としての歩みを色濃く残す歴史ある町です。

また、東京から60km圏、千葉市から47kmの距離にあり、富津市から君津市・養老溪谷を経ていすみ市に至る国道465号と市原市を經由し、本町及び勝浦市に至る国道297号が町の中心部で交差しているほか、JR外房線大原駅と上総中野駅を結ぶいすみ鉄道が町の中央部を走っています。平成25年には首都圏中央連絡自動車道・市原鶴舞インターチェンジの供用が開始されるなど道路網の整備により、神奈川県・東京都からの交通アクセスも向上しています。

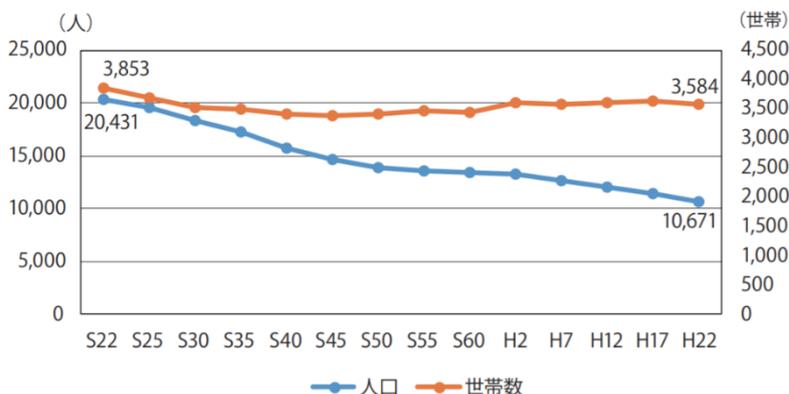


###### (イ) 歴史

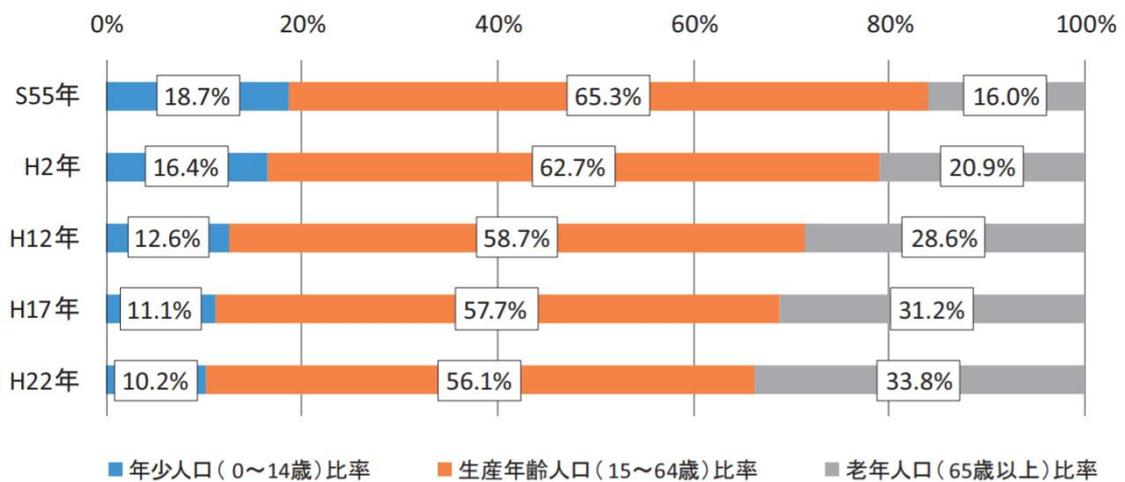
本町の歴史は古く、町内には先土器時代や縄文時代の遺跡をはじめ、多数の文化財があり、天正18年(1590年)徳川家康の関東入国を契機に徳川四天王の一人、本多忠勝が近世大多喜城を築城し、以後300年にわたり上総文化の中心地となりましたが、明治4年に廃藩となり、後に大多喜県、木更津県、千葉県へと行政圏が移行していきました。明治22年大多喜町、上瀑村、総元村、西畑村及び老川村が生まれ、昭和29年10月5日これら5か町村が町村合併促進法によって合併し、現在の大多喜町が誕生しました。

###### (ウ) 人口推移

本町の人口は、ピークであった昭和22年には20,431人、合併当時の昭和29年には18,379人でありましたが、その後、都市部への若年層の流出と出生率の低迷により減少傾向が続いており、平成22年の人口は10,671人となっています。人口構成をみると、若年層が減少し、高齢者層が増加しています。昭和55年に16.0%であった65歳以上の人口は、平成22年には33.8%に達しており、高齢化が急速に進んでいます。



資料:国勢調査



資料:国勢調査

本町の総人口は減少傾向にあり、この傾向は今後も続くことが予想されます。将来人口推計では、令和7年には8,005人にまで減少することが見込まれています。年齢別人口をみると、年少人口と生産年齢人口が減少する一方、老年人口が増加することにより、人口構成上の高齢化が進行し、高齢化率は平成27年の36.6%から令和7年には45.5%まで上昇することが予想されます。

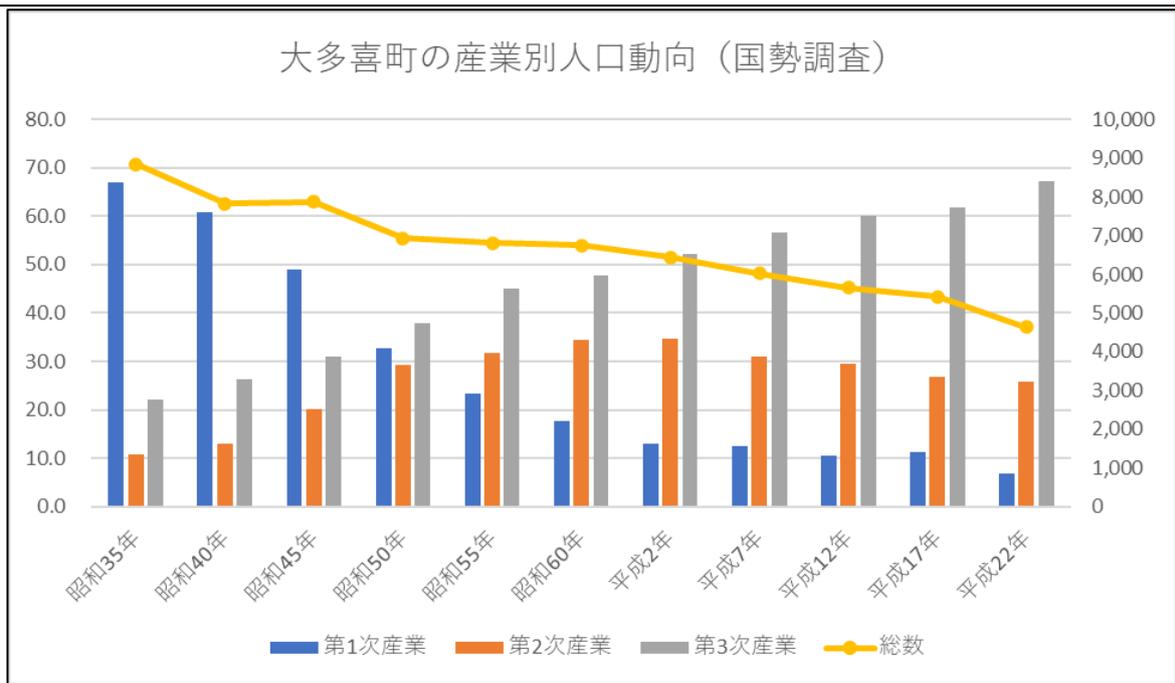
(エ) 昼間人口比率 (平成22(2010)年102.1%で、県内5位)

県の地域振興事務所や県立高校、大学といった、周辺の自治体にはない施設が立地し、大多喜城に代表される歴史的な町並み、養老溪谷・温泉郷、道の駅たけゆらの里おおたき、ゴルフ場といった様々な観光資源やレジャー施設を有していることから、これらを目的に本町を訪れる人が多くいる。

(オ) 産業

人口減少と共に本町の就業人口は減少傾向にあり、昭和35年は就業人口8,848人であったのに対して、平成22年には4,639人となっています。

産業別人口の動向を見ると第1次産業である農業は、昭和35年の就業人口比率は67.1%で町内の7割が農家でしたが、就業者の減少や高齢化、後継者不足、兼業化による構造的な弱体化などにより、平成22年は就業人口比率6.8%まで減少しました。



第2次産業の昭和35年の就業人口比率は10.8%と産業別の全体の1割であったが、昭和46年以降に製造業を中心とした企業の参入により就業人口比率は増加傾向にありました。しかし、バブルの崩壊による景気の低迷を受け平成7年の国勢調査では減少に転じ、平成22年の就業人口比率は25.9%と緩やかに減少しています。

第3次産業の平成22年の就業人口比率は、豊かな生活と共にサービス業の重要性の高まりから67.3%まで増加し、第1次産業および第2次産業就業人口比率の減少人口分の受け皿にもなっています。第3次産業の内訳としては、商業関係、福祉・医療、宿泊関係の順でありその背景には、養老溪谷を中心とした観光名所の存在や高齢化が進展している本町の特徴が現れています。

経営組織別の企業数は、平成24年451、平成28年422となっており29減少しました。平成

28年の経営組織別構成比を見ると、会社企業の法人が39.6%、個人経営が53.8%であり、千葉県全体の数値と比較すると小規模企業の比率が高いと言えます。

	平成24年		平成28年		参考 千葉県全体 平成28年	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比
法人（会社企業）	180	39.9%	167	39.6%	59,669	46.3%
法人（会社以外の法人）	25	5.5%	28	6.6%	7,112	5.5%
個人経営	246	54.5%	227	53.8%	62,013	48.1%
総数	451	100.0%	422	100.0%	128,794	100.0%

経営組織別 企業等数（経済センサス）

## ② 大多喜町における産業振興の課題

本町においては人口および就業人口は減少傾向にあります。また、産業別就業人口の構成は第1次産業から第3次産業にシフトするなど環境が変化する中、産業分野別には次のような課題があります。

## 【商業】

本町の商業は、大多喜城下商店街、中野商店街、国道 297 号沿いの商業施設を中心に集積しています。これまで、街並み整備事業を活用したポケットパークや集客施設の建設、一般住宅の外観修景を進めてきたほか、商工会を中心としてプレミアム商品券の発行やポイントカード等導入による消費喚起策を行ってきましたが、大型店への顧客流出、少子高齢化、消費者ニーズの多様化・高度化が進むとともに、事業者の高齢化・後継者不足といった課題もあり、商業環境は厳しく、事業所数や商品販売額が減少しています。地域の生活利便性の維持、雇用の確保、交流人口の増加といった点において商業機能を維持することが不可欠であることから、町と商工会や商店街、観光分野との連携強化などにより、商業の魅力向上を図ることが求められています。

## 【工業】

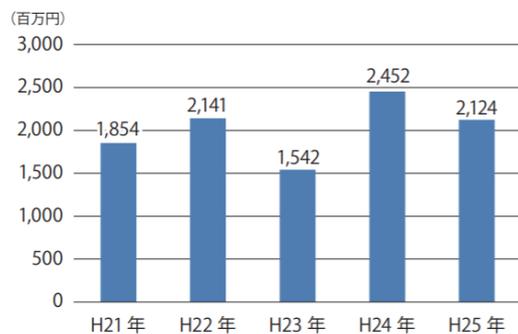
本町では、企業誘致奨励制度による企業誘致及び立地企業の規模拡大への支援、立地企業との連携強化などを通じて工業振興を推進してきましたが、経済のグローバル化や、少子高齢化に伴う国内需要の縮小などにより、工業の事業所数及び従業者数は減少傾向が続いています。そのため、町・商工会・企業連絡協議会との連携を強化し、立地企業の経営安定化を支援していくとともに、起業家の養成、特産品等を活用した新たな産業づくり、町内遊休地の把握及び関係機関との連携による企業誘致に向けた取り組み等を進める必要があります。

## ■事業所数・従業者数・年間商品販売額の推移 (飲食店を除く)

年 / 区分	卸 売 業			小 売 業		
	事業所数 (事業所)	従業者数 (人)	年間 販売額 (百万円)	事業所数 (事業所)	従業者数 (人)	年間 販売額 (百万円)
H6年	22	204	7,689	206	720	13,164
H9年	15	168	6,767	200	773	13,950
H14年	17	154	3,834	208	958	13,941
H19年	25	219	7,560	179	857	11,168
H24年	14	68	1,384	108	680	9,047

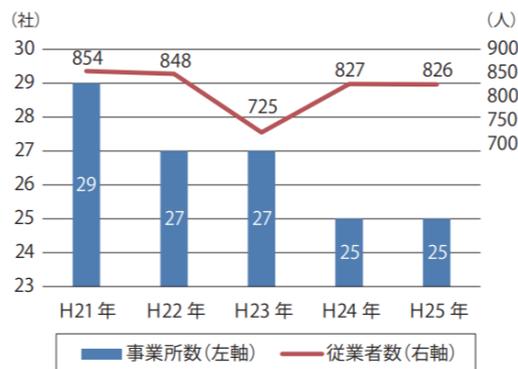
資料：商業統計調査 (H6年～H19年)、経済センサス (H24年)  
(注) 商業統計調査 (H19年まで実施) と経済センサス (H21年より実施) は、調査手法が異なることから時系列比較はできない。

## ■製造品出荷額



資料：工業統計表  
(注) 従業員4人以上の事業所

## ■製造業事業所数・従業者数の推移

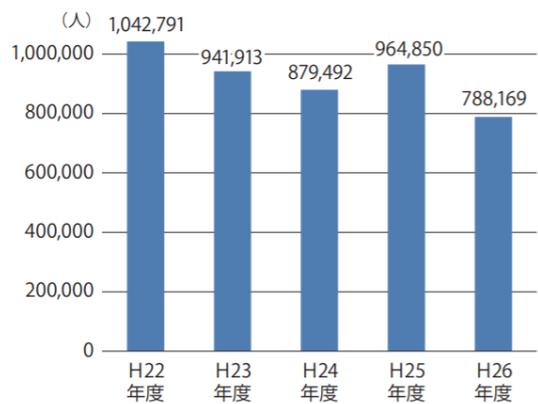


資料：工業統計表

## 【観光】

本町は、県立自然公園に指定された養老溪谷、麻綿原高原等の豊かな自然環境や、歴史的価値のある建造物が残る城下町、県民の森、ゴルフ場などのレクリエーション施設、タケノコに代表される特産品など、豊富な観光資源に恵まれています。本町ではこれまで、町営駐車場の整備、街並み整備、観光センターなどの拠点整備、街並み案内人の開設、道の駅「たけゆらの里おおたき」での他産業と連携した観光イベントなどの取り組みを実施してきました。本町の人口が減少する中、観光振興による交流人口の増加は、商業・サービス業を中心とした産業の活性化、地元住民との交流機会の増加、新たな雇用の創出などにつながることを期待されます。本町に多くの観光客を呼び込むためには、町全体を案内できるボランティアガイドの養成、観光拠点や商業・サービス事業所での人材育成、案内板等のハード整備、他産業や周辺地域と連携した情報発信や特産品の活用などに取り組む必要があります。

## ■観光入込客数



資料：産業振興課

## 【地域の課題】

地域の活力を維持・向上させていくためには、定住人口の維持を図るとともに、町内の経済活動が活発であることが重要ですが、町全体での小売販売額や工業出荷額はいずれも減少傾向にあります。

しかしながら、首都圏中央連絡自動車道・市原鶴舞インターチェンジの整備等による首都圏からの時間的距離の短縮や国による地方振興策の強化など、商工業や観光の振興に資する条件は次第に整いつつあるという追い風の要素も存在します。この追い風をとらえ、地域経済の活性化や雇用の場の確保を進めていく必要があります。

今後は、町内企業に対する経営支援の実施等による既存企業の体質強化、町内における起業家の養成・支援、地域特産物を活用した新たな産業創出、情報発信や他地域との交流による新たな人材・企業の流入促進、またそれらの人材・企業が地域に根付いていく支援などが必要とされます。

## (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年程度の期間を見据えたビジョン

10年後の大多喜町の小規模事業者は、人口減少や高齢化、人手不足等が進み厳しい経営環境を強いられることが想定される。

しかし、小規模事業者は地域住民に商品やサービスを提供するだけでなく、雇用の創出や地域のコミュニティを支えているなど、地域経済の重要な担い手となっている。

大多喜町商工会は、経営指導員等が小規模事業者に対して技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供ができるよう最新の情報の収集やマーケティング調査手法等の知識の更新に努めると同時に、大多喜町、よろず支援拠点、地域の民間金融機関等とも連携体制を構築し、専門性の高い分野について支援する。

その結果、価格競争力やリスク対応力が弱く、構造変化や災害の影響を受けやすい小規模事業者が自社の強みを最大限に活かし、事業を持続し、地域を支え続けるよう伴走支援者としての役割を果たす存在となる。

### ② 大多喜町総合計画との連動性・整合性

大多喜町では平成28年度から令和7年度までの10年間の計画期間とした第3次総合計画を推進しているが、現在、後期5カ年の基本計画の策定に向けた取り組みを行っている。

## 大多喜町第3次総合計画前期基本計画（抜粋）

### 基本目標 2

産業・経済 ～活力にあふれた人が集まるまちをつくる～

商業 ①商店街の環境整備

②商業経営の近代化の促進

③商業団体の育成・強化

工業 ①既存企業の体質強化

②企業の誘致

③産業開発支援機能の整備

観光 ①既存観光・レクリエーション拠点の充実

②新たな観光・レクリエーション拠点の形成

③広域観光体制の充実

④祭り・イベント等の充実・活用

⑤PR活動の強化と観光案内板の整備

⑥ホスピタリティー醸成運動の全町的展開

⑦他産業との連携による観光関連事業の推進

総合計画の策定については、当初から商工会として参画しており、小規模事業者の高齢化や後継者不在等の課題がある一方で、地域の生活利便性の維持、雇用創出、交流人口の増加といった点において小規模事業者の持続的発展が必要不可欠であることなど、共通した認識がされている。

また、現在、小規模事業者に重点をおいた施策を実施するため「大多喜町中小企業・小規模企業振興基本条例」を大多喜町と商工会が共同で策定を検討している。

### ③大多喜町商工会としての役割

地域経済団体である大多喜町商工会は、小規模事業者の身近な存在として経理、税務、労務等に関する経営改善指導だけでなく、小規模事業者が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、行政、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。

さらに計画が実行され、小規模事業者の持続的発展を促進するためには、需要開拓に向けた支援、新事業展開や高付加価値化の支援等を商工会の経営指導員が情熱と粘り強さを持って継続支援することが求められている。

### （3）経営発達支援事業の目標

①「ビジネスプランに基づく経営」を実践し、他社にない独自のストロングポイントを磨く

－事業計画策定・実施支援－

数値目標：売上増加事業者数75社（5か年の延べ数値）

②創業・事業承継支援を強化し、小規模事業者数の減少に歯止めをかける

－地域活性化と雇用創出－

数値目標：創業者数（事業承継含む）25社（5か年の延べ数値）

③外から人を集める小規模事業者の創出と育成を図る

－地域ブランド、歴史・観光資源等の掘起し－

数値目標：昼間人口率3%増加

## 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

①「ビジネスプランに基づく経営」を實踐し、他社にない独自のストロングポイントを磨く  
小規模事業者が売上や利益を伸ばすため、明確なビジョンと自社の強みを把握した上で、  
地域の実情も踏まえたビジネスプランに基づいた経営を促進することが重要である。  
商工会はそのビジネスプランが確実に実行されるよう、フォローアップ支援を強化する。  
また、創業期、成長期、安定期等、状況に応じた支援を行う。

②創業・事業承継支援を強化し、小規模事業者数の減少に歯止めをかける

経営指導員等が事業計画策定支援ノウハウを活かし、資金や人材等の経営資源に大きな  
制約がある創業者や第三者の事業承継等を支援することで経営力の向上と安定化を図る。  
また、町や地域金融機関、事業引継ぎ支援センター、地域の関係団体等と連携し、創業・  
事業承継支援に対する攻めの支援体制を整備する。

また、町と交流のある東京都品川区武蔵小山パルム商店街等を通して、都市部からのIタ  
ーン創業予定者を誘致する。

なお、町は商工会と共同で策定を検討している「大多喜町中小企業・小規模企業振興基本  
条例」に基づき、従前の「起業創業支援事業補助金」に加えて、創業した後、1～3年程度  
経過した小規模事業者に対する補助金制度を検討している。

③外から人を集める小規模事業者の創出と育成を図る

歴史・観光資源だけではなく、町外から人を集める飲食店等を増やすことで交流人口  
の増加を図る。具体的には、町内の小規模事業者である飲食店等が地域特産品等を使い自  
社の強みを活かしたオリジナル商品・サービスを提供することで大手チェーン店やフラン  
チャイズ店に負けない経営を実現する。

## 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

(1) 現状と課題

前回の経営発達支援計画に引き続き、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。

今後は、ビックデータや金融機関等が公表しているデータを情報収集し、職員間で共有し  
たうえで地域の経済・消費動向等の分析、成果の提供を行う。

(2) 目標

支援内容	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①地域の経済動向 分析の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の 公表回数	—	4回	4回	4回	4回	4回

### (3) 事業内容

#### ①国が提供するビッグデータ等の活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」(地域経済分析システム)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

⇒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管内の景気動向等について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。(独自調査の追加は年2回)

【調査対象】管内小規模事業者50社(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から10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

#### 【その他情報収集を行う主な項目】

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	業種の特色、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	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

### (4) 成果の活用

○情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が入手した情報は、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、小規模事業者のための参考資料として提供する。

## 3-2. 需要動向調査に関すること

### (1) 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、消費

者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。

前回の経営発達支援計画では、商工会の経営指導員が需要動向調査の調査手法等のノウハウを習得し、需要動向調査の必要性を広く啓蒙するに留まった。

今回の計画では、「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等に取り組む小規模事業者の試作品を実際に試食、アンケート調査し、消費者ニーズとマッチした商品や価格等を把握したい。

## (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	—	5社	5社	5社	5社	5社
②試食、アンケート調査対象事業者数	—	10社	10社	10社	10社	10社

## (3) 事業内容

### ①消費者ニーズ調査

	内 容
目的	大多喜町内の飲食店が特産品等を活用し、新メニューの改良・開発を試み事業計画の核となるメニューを開発するため、試食やアンケート調査を実施することで消費者ニーズを明確にし、結果のフィードバックを実施する。
対象事業者	町内飲食店5店
サンプル数	来場者50人
調査手段・手法	大型商業施設等の来店客に試食及びアンケートを実施する。
分析手段・手法	調査結果は、よろず支援拠点等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。
調査項目	①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員等が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

### ※調査対象場所について

場 所	内 容
道の駅「たけゆらの里おおたき」	平成11年に道路利用者への安全で快適な道路交通環境の提供と地域の振興や安全の確保に寄与することを目的に設置。現在、大多喜町が全額出資した(有)たけゆらの里大多喜が管理・運営している。主な施設は農産物直売コーナーと郷土料理レストランであり、年間来店客数は50万人を超える。
おおたきショッピングプラザオリブ	国道297号バイパスに面し、大多喜町商業全体の再生及び活性化の中心的役割を担う商業施設として平成9年に整備されました。千葉県の高付化資金を活用し、大多喜町、商工会の支援をもとに地元商業経営者が集い運営されています。核店舗のスーパーの他、専門店舗数が35店舗、駐車場は655台収容し、年間の来店者数は131万人。

#### 4. 経営状況の分析に関すること

##### (1) 現状と課題

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。

前回の経営発達支援計画では、経営指導員が経営問診票を作成することに注力し、事業者へのフィードバックがなされていなかった。

また、定量分析たる「財務分析」まで行うことが出来なかった。

今回の計画では、経営問診票だけでなく、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用し、経営指導員が財務分析まで行う。

##### (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
経営分析件数	3件	15件	20件	20件	20件	20件

##### (3) 事業内容

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

【図】経営問診票の活用事例

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"> <li>・パンに対する技術・見識が高い。</li> <li>・固定のお客様がついている。</li> <li>・色々な製品の開発が出来る。</li> <li>・食パンには自信がある。</li> </ul>	外部環境	O 機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者の安全・安心志向の高まり。</li> <li>・高額のパンが売れている。</li> <li>・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。</li> </ul>
	W 弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・資金繰りが厳しい。</li> <li>・粗利が低い。</li> </ul>		T 脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今までのターゲット顧客が高齢化してきている。</li> <li>・駐車場があるが止めづらい。</li> <li>・新たなライバル店も登場している。</li> </ul>

## (3) 貴社が目指している目標とあるべき姿

年高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。店舗前駐車場の利便性が悪いとお客様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

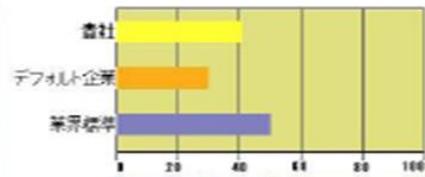
自平成25年2月1日 至平成25年9月30日

(単位:千円)

項 目	金 額
<b>I 営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	
(1)当期純利益(十)	-3,843
(2)非資金の費用項目	
1.減価償却費(十)	0
2.繰引当金の増加(十)・減少(一)額	0
(3)回収・支払サイト	
1.受取手形の増加(一)・減少(十)額	0
2.売掛金の増加(一)・減少(十)額	0
3.棚卸資産の増加(一)・減少(十)額	0
4.その他の流動資産の増加(一)・減少(十)額	0
5.支払手形の増加(十)・減少(一)額	0
6.買掛金の増加(十)・減少(一)額	0
7.前受金の増加(十)・減少(一)額	0
8.その他の流動負債の増加(十)・減少(一)額	1,238
9.その他の固定負債の増加(十)・減少(一)額	0
10.利益処分による役員賞与の支払(一)額	0
(Iの計)	-2,605
<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(一)・売却(十)額	0
2.短期貸付金の貸付(一)・回収(十)額	0
3.土地の購入(一)・売却(十)額	0
4.減価償却資産の増加(一)・減少(十)額	-4,668
5.繰取仮勘定の増加(一)・減少(十)額	0
6.無形固定資産の増加(一)・減少(十)額	0
7.投資有価証券の購入(一)・売却(十)額	0
8.長期貸付金の貸付(一)・回収(十)額	0
9.その他の固定資産の増加(一)・減少(十)額	-1,000
10.繰延資産の増加(一)・減少(十)額	-375
(IIの計)	-6,043
フリーキャッシュ・フロー(I+II)	-8,648
<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(十)・減少(一)額	0
2.長期借入金の増加(十)・減少(一)額	10,503
3.社債の増加(十)・返済(一)額	0
4.増資(十)額	0
5.自己株式の取得(一)・処分(十)額	0
6.剰余金の配当の支払(一)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

(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」

別添指標名	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	-49.06 %	3	-9.69 %	7.07 %
流動比率	6	149.84 %	3	22.44 %	129.20 %
総当り比率	7	149.84 %	3	43.41 %	77.36 %
固定長純資産率	4	85.11 %	4	83.40 %	79.00 %
総資産比率	1	0.00 %	4	9.47 %	12.18 %
子元現金比率	5	7.02 %	3	3.16 %	6.94 %
借入金月償還率	6	4.17 ヶ月	3	9.98 ヶ月	6.40 ヶ月
借入金比率	1	132.86 %	3	87.91 %	71.33 %
借入金	6	17.66 %	2	3.88 %	13.33 %
売上高営業利益率	3	1.70 %	2	1.96 %	0.85 %

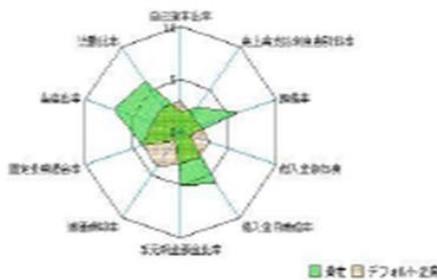


※判定結果の内訳  
 警戒ゾーン: 業界標準以上  
 改善ゾーン: デフォルト企業以上、業界標準未満  
 危険ゾーン: デフォルト企業未満

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 !!**

デフォルト企業との比較結果



(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。

(千葉県商工会連合会では、年1回経営問診票を活用した事例発表会を開催している。)

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

前回の経営発達支援計画に引き続き、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。

しかし、商工会主催の「事業計画策定セミナー」や「小規模事業者持続化補助金」の申請を契機として、自社の経営状況を分析し事業計画や経営計画を策定することの重要性を認識する小規模事業者は少しずつ増加している。

(2) 支援に対する考え方

「事業計画策定セミナー」や「小規模事業者持続化補助金」、創業支援、専門家のOJTを通じて商工会の経営指導員による事業計画策定支援は一定水準のノウハウは蓄積されてきた。

今後も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、地域の経済動向や需要動向

を踏まえた経営状況の分析を行い、新たな需要を見据えた事業計画策定支援を実現する。

また、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うことでより実現可能性の高い事業計画の策定につなげる。

なお、4. 経営状況の分析を行った事業者の7割程度/年の事業計画策定を目指す。(創業支援事業者を含む。)

### (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	15件	15件	15件

### (4) 事業内容

#### 【支援対象】

- 経営状況の分析をした事業者
- 事業計画策定セミナー受講者
- 商売繁盛相談窓口（事業計画策定支援窓口）の相談者
- 創業予定者 等

#### 【手段・手法】

- 「商売繁盛相談窓口（事業計画策定支援窓口）」の活用

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、平成27年に新たに創設したものであり、本経営発達支援計画の中核となる事業として設置されています。

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。

#### 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、案件を掘り起こすものであるが、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ができるようになるためのOJTも兼ねている。

#### 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。

商売のことならどんな些細な事でもご相談下さい。

# 商売繁盛 相談窓口

相談無料

事前予約制なので、待たずに気軽に相談できます。※1回の相談時間は（30分～1時間）

商工会

## ○事業計画策定セミナーの開催

### 概要

募 集 方 法：商工会HP、町広報、金融機関窓口へのチラシ等

参加者数/回：年2回開催 各10名程度

カリキュラム：計画策定の意義と活用できる政策、競合を確認し、強みを把握、問題の主要因と課題の設定 等

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るため、講義中心のセミナーではなく、経営指導員がサポートし、各自ワーク形式により自社のSWOT分析と財務分析（経営状況の分析）を行い、自ら事業計画を策定できるようステップアップを図る。

## 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

前回の経営発達支援計画では、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。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を支援対象とするが、計画の進捗状況が芳しくなく、早期に見直しや修正が必要な小規模事業者には集中的に支援し、計画が終了した小規模事業者に対しても次期事業計画を策定するためのフォローアップをするなど進捗状況に応じたメリハリある頻度を設定する。

### (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	10社	15社	15社	15社	15社	15社
頻度(延回数)	—	75回	75回	75回	75回	75回
売上増加事業者数	—	15社	15社	15社	15社	15社
利益率10%以上増加の事業者数	—	5社	6社	7社	8社	9社

### (4) 事業内容

多くの小規模事業者は事業計画を策定した後、自らの力でPDC Aサイクルを動かしていくことが難しいことから、商工会の経営指導員等によるフォローアップ支援が必要不可欠となっている。具体的には、経営指導員等が知識と経験を活かしたヒアリングを行い、事業計画の進捗・余力管理、目標と実績の差異を明らかにする。

その結果、進捗状況が芳しくない事業者は毎月1回、経過が順調な事業者は四半期に一度の頻度でフォローアップを実施する。

また、進捗状況が芳しくない事業者には前述の「商売繁盛相談窓口」等での外部専門家を交え、場合によっては事業計画の見直しや修正までフォローアップ支援する。

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

前回の経営発達支援計画に引き続き、これまで小規模事業者の多くは、主に近隣地域を商圏としていたが、人口減少や大型店等の進出により売上減少を余儀なくされてきた。

また、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。

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。

### (2) 支援に対する考え方

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、各種展示会・商談会への出展を紹介し、周知するだけでなく、実際に売上・収益の増加に繋げるため経営指導員等が販路開拓等の専門家と連携支援を行い、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。

本取組は、飲食業者・食品加工業者が地域外への需要開拓を目指すだけでなく、最終的には地域外から人を呼び込むことで売上や利益の増加を図るものである。

### (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
全国物産展等の出展事業者数	1社	3社	5社	6社	6社	6社
売上額/社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
しんきん食の商談会等の参加事業者数	—	3社	4社	4社	4社	4社
成約件数/社	—	3社	3社	3社	3社	3社

### (4) 事業内容

#### ①消費者（BtoC）への需要の開拓支援

支援対象者	地域外への需要開拓を目指す飲食業者・食品加工業者
訴求対象者	一般消費者
想定する物産展等	<p><b>1. ニッポン全国物産展</b>            全国商工会連合会が主催し、各地域の特色を生かした産品を全国から集め、都市部の消費者や流通業者などへ新たな出会いの場を提供して市場開拓等を支援するとともに、小規模事業者の商品展開力・販売力向上、地域経済の活性化を図ることを目的に開催。</p> <p><b>2. 武蔵小山商店街パルムでのイベント（ムサコフェス）</b>            大多喜町の特産品である「たけのこ」を通して、東京都品川区にある武蔵小山商店街と大多喜町がタイアップして行うイベント。</p>
支援内容	商工会は、食を通して大多喜町に人を呼び込みたいとの意欲がある飲食業者・食品加工業者に対して、よろず支援拠点等の専門家派遣制度を活用し、商品陳列や接客、販売方法だけでなく、試食やアンケート調査の結果を分析した上で商品をブラッシュアップするための支援を実施する。

武蔵小山商店街パルム	大多喜町と「災害時における相互援助に関する協定」を締結している東京都品川区にあり、全長800mの全天候型開閉式アーケードは東京で最も長いアーケード商店街。店舗数は約250で、飲食店や雑貨、服飾などバラエティ豊かなお店が立ち並ぶ。
------------	--

#### ②バイヤー等（BtoB）への需要開拓支援

支援対象者	地域内外への需要開拓を目指す飲食業者・食品加工業者
訴求対象者	地域内外に販路を持つ商社、卸・小売業等のバイヤー等
想定する物産展等	<p><b>1. しんきん食の商談会</b>            県内信用金庫が主催し、一次・二次産品生産者と、飲食業者・</p>

	<p>加工業者・流通業者等バイヤーとのマッチングを目的とし、出展者77社が430件程度の商談を行う。</p> <p><b>2. FOOD EX JAPAN</b></p> <p>アジア最大級の食品・飲料専門展示会として開催され、約3,000社が出展し、80,000人が来場する。</p>
支援内容	<p>経営指導員等が出展する小規模事業者に対し、専門家派遣事業等を活用して、必要な営業用ツール（企業概要書、商談シート、名刺等）の作成、アピールの仕方、バイヤーとの商談の進め方、魅力的な展示ブースの作り方等を支援する。</p>

## 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

### 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

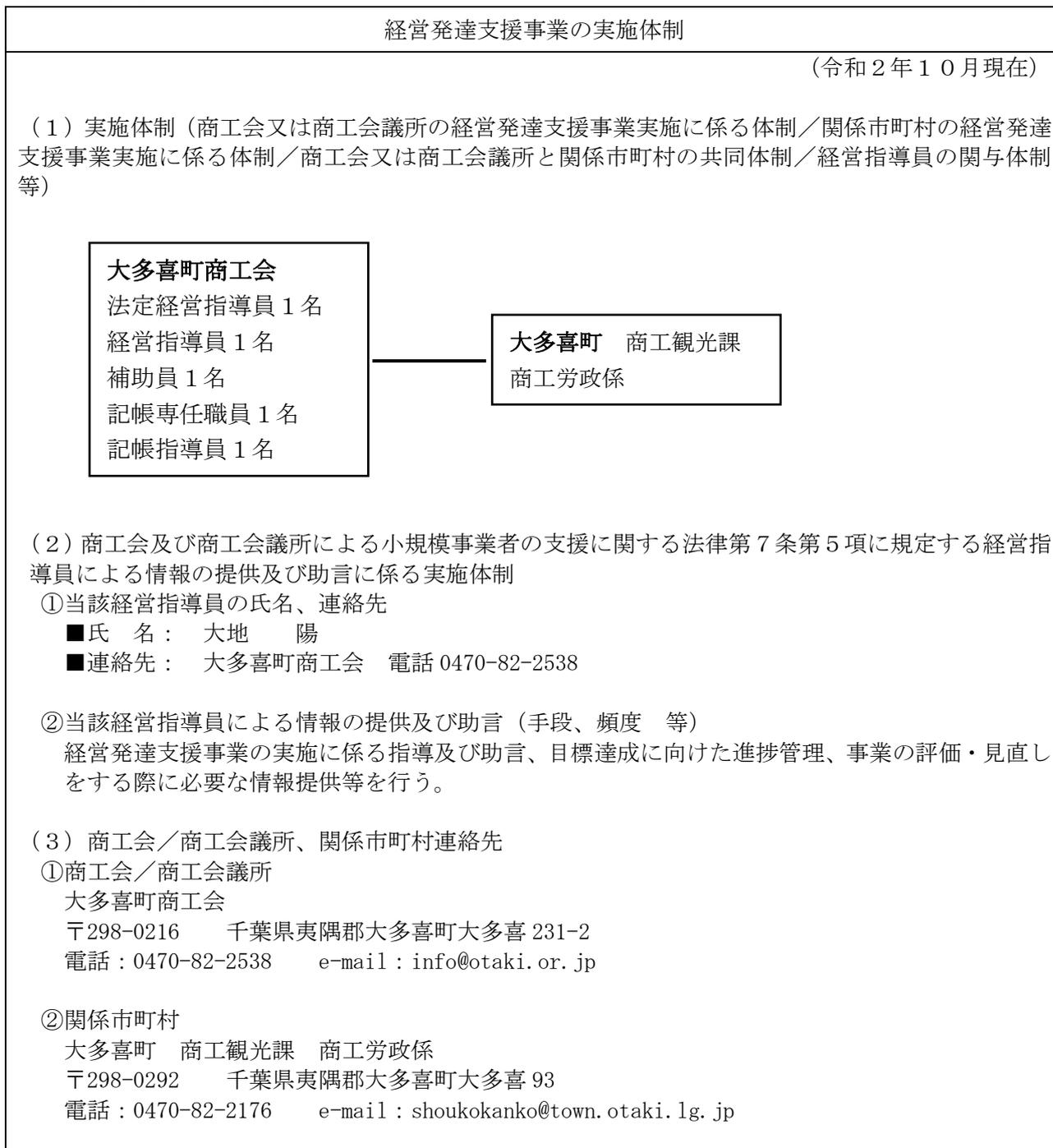
前回の経営発達支援計画では、年に1回、外部有識者（中小企業診断士）と経営指導員による会合の場を設けていたが、事業の評価までに留まり、見直しやブラッシュアップするまでには至らなかった。

#### (2) 事業内容

- 商工会正副会長、町商工観光課長、外部有識者（中小企業診断士）、法定経営指導員をメンバーとする「商工会経営発達支援協議会（仮）」を半期ごとに開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について、評価・見直しを行う。
- 当該協議会の評価結果は、理事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、商工会HP及び会報へ掲載（年2回）することで、地域の小規模事業者等が常に関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



(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	950	1,150	1,150	1,150	1,150
専門家派遣費	300	450	450	450	450
協議会運営費	50	50	50	50	50
セミナー開催費	150	150	150	150	150
需要動向調査	150	200	200	200	200
新たな需要の開拓	300	300	300	300	300

(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
会費収入、大多喜町補助金、千葉県補助金 手数料収入 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。

