

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	松戸商工会議所（法人番号 1040005005031） 松戸市（地方公共団体コード 122076）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>1.経営力強化と事業計画策定支援</p> <p>2.新たな需要の開拓支援</p> <p>3.中心市街地活性化策の強化</p> <p>4.情報発信力の強化</p> <p>5.地域資源を活用した地域活性化の促進</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>①「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向分析の実施</p> <p>②「松戸の経済指標」の提供</p> <p>③各種景況調査の実施と情報提供</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①ターゲット顧客の需要調査</p> <p>②調査項目の分析、結果提供</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営状況分析を行う事業者の発掘</p> <p>②経営分析セミナーの開催と相談業務の充実</p> <p>③経営指導員による経営分析</p> <p>④分析結果の活用</p> <p>4. 事業計画の策定支援に関すること</p> <p>①「DX推進セミナー開催・IT相談」の開催</p> <p>②「事業計画策定セミナー」の開催</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①月次フォローアップの実施</p> <p>②事業計画進捗状況の問題発生時に対応した専門家派遣の実施</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①「産業交流展」出展支援事業</p>

	<p>②ビジネス交流会「東葛工業人交流会」への参加事業</p> <p>③SNS活用事業</p> <p>④「おもてなしギフト」ECサイト利用支援事業</p> <p>⑤自社HPによるネットショップ開設支援事業</p>
<p>連絡先</p>	<p>松戸商工会議所 中小企業相談所 経営支援課</p> <p>〒271-0092 千葉県 松戸市 松戸1879-1</p> <p>TEL:047-364-3111 FAX:047-365-0150</p> <p>e-mail:info@matsudo-cci.com</p> <p>松戸市 経済振興部 商工振興課</p> <p>〒271-8588 千葉県 松戸市根本 387-5</p> <p>TEL:047-711-6377 FAX:047-366-1550</p> <p>e-mail:mcsyoukou@city.matsudo.chiba.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

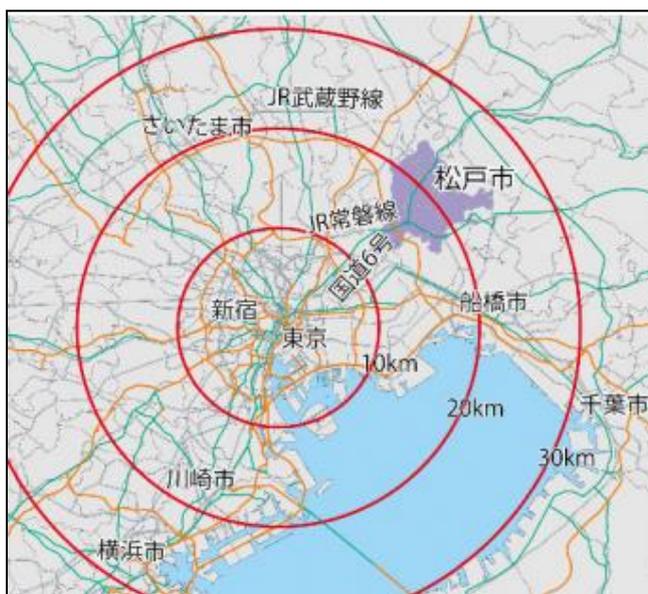
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

松戸商工会議所の管轄区域は松戸市全域である。人口約50万人を擁する松戸市は千葉県北西部に位置し、都心から約20km、江戸川を挟んで、東京都と埼玉県に隣接している。市域面積は61.33km<sup>2</sup>で東西11.4km、南北11.6kmとほぼひし形の広がりとなっている。江戸時代は宿場町として、近代以降は首都圏の緑豊かな住宅都市（ベッドタウン）として長きに亘り発展してきた。

平成27年/令和2年比で人口は3.1%増、年少人口比率は1.4%増加、生産年齢人口比率は3.0%増加、老年人口比率は4.9%増加しており、少子高齢化が進んでいる。令和2年/令和7年(見込)を見ると人口4.3%減少、年少人口比率13.7%減少、生産年齢人口比率4.8%減少、老年人口比率のみ2.9%と増加傾向にある(表1)。



また、国勢調査によれば高齢者人口の総人口に占める割合は、昭和60年に10%を超え、20年後の平成17年には20%を超え、その8年後の平成25年に25%となり、4人に1人が高齢者となっている。また国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、この割合は今後も上昇を続け、令和17年には33.4%となり、3人に1人が高齢者になると見込まれ、今後もさらに高齢化が加速すると推測される。

年次	松戸市人口	年少人口 (同比率)	生産年齢人口 (同比率)	老年人口 (同比率)
平成27年	483,480人	56,055人 (11.59%)	296,656人 (61.36%)	121,666人 (25.16%)
令和2年	498,233人	56,850人 (11.41%)	305,487人 (61.31%)	127,595人 (25.61%)
令和7年(見込)	476,845人	49,074人 (10.29%)	290,763人 (60.98%)	136,978人 (28.73%)

資料：総務省「国勢調査」国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(表1)

令和3年経済センサス活動調査速報値によれば、松戸市内には12,691事業所(公務・農林漁業を除く)が存在する。平成28年経済センサス活動調査報告によれば小規模事業者数は8,928事業所、概ね7割である(表2)。また松戸市においては卸売業・小売業が売上高の49.2%、事業者数の23.6%、次いで製造業が事業者数は全体の6.0%ながら売上高の16.4%を占めていることから、卸売業・小売業と製造業が主要産業である。業種別の売上高については卸売業・小売業に続いて製造業、建設業、医療・福祉の順になっている。また近年は医療・福祉業の事業者数・従業員数が増えており、平成28年と令和3年を比べると、事業者数が115事業者、従業員数が2,732人増加し、高齢者の増加及びサービスの多様化に伴い今後とも従業員数が増加することが予測される。

松戸市では基本目標として雇用創出・経済活性化を掲げ、地域経済が活力にあふれ、自分らしく働けるまちづくりの実現を目指している。

(松戸市総合計画「令和4年度～令和11年度」より引用)

## ②課題

業種別の売上割合の上位2業種は、卸売業・小売業と製造業であり、松戸市全体の65.6%を占める(「REASAS」(地域経済分析システム)平成28年)。松戸市の主要産業は、前述の通りであるが、近年、いずれの産業とも事業所数が減少しており、今後市内経済の活力低下が懸念されるところである。

一方、農業に目を向けると、東京都に隣接し、都心から20km圏内にある都市ながら、野菜・果樹の生産地として都市農業を展開しており、全国農産品評会で農林水産大臣賞を3度受賞した「矢切ねぎ」をはじめとしたねぎ、枝豆や梨が有名である。

**【商業】**市内の鉄道6路線23駅の駅前を中心に74の商店会が市内全域に分布している。かつては110を数えた商店会は合併や解散により減少し、各々の商店会の会員数も廃業等の事由により規模が縮小、経営者の高齢化も進んでいる。

さらに、松戸駅周辺商業環境の開発の遅れ、近年の社会経済情勢の変化や、周辺都市における大型商業施設の立地による商業の地域間競争が激化しているため、個店の経営力向上や市内商業の活性化と地域資源との連携等により差別化を図り、松戸駅前などを中心に商業地としての魅力の向上に取り組む必要がある。

**【工業】**松戸市の工業は3つの工業団地を中心に食料品製造業や金属製品製造業など多様な事業者が立地している。

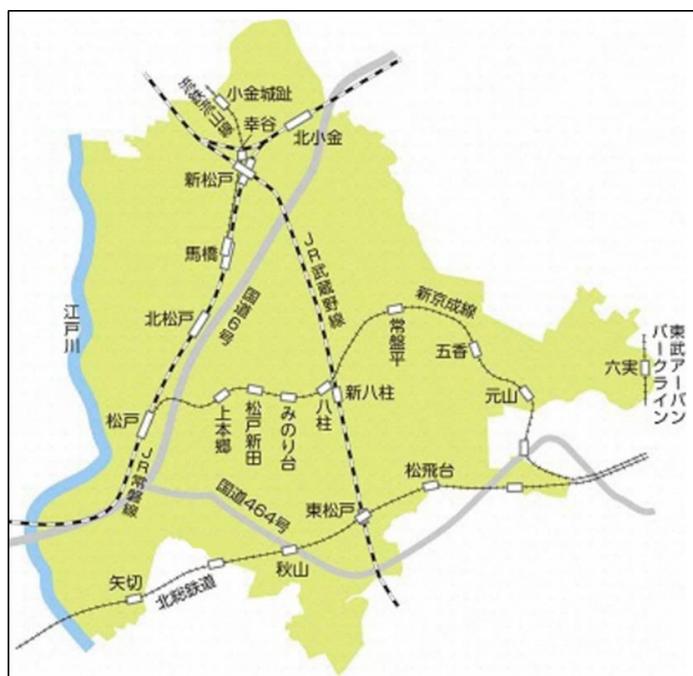
近年は生産環境の変化や、物流施設への土地利用転換などにより、事業者数・製造品出荷額等が減少傾向であり、工業団地としての機能が薄れてきている。

市内の製造業を営む小規模事業者にとっては、コスト競争の激化、人材の確保・育成が困難、製品等の開発力の弱さ等の経営課題を抱えており、付加価値や生産性の向上に向けた支援を行うと共に保有する技術を組み合わせた新商品の共同開発など、市内及び東葛地域内の製造業の連携をさらに強化する必要がある。

また、産業用地創出の検討を含め、更なる企業誘致に向けて取り組む必要がある。

(注1)東葛地域とは…

県北西部に位置する松戸市、野田市、柏市、流山市、我孫子市、鎌ヶ谷市の6市をいう。



松戸市の産業別事業所数・構成比推移／全国構成比

産業	平成 28 年松戸市		令和 3 年松戸市		同全国
	実数	構成比	実数	構成比	構成比
総数	12,698	100.0%	12,712	100.0%	100%
農林漁業	18	0.1%	21	0.1%	0.8%
鉱業，採石業，砂利採取業	0	0.0%	1	0.0%	0.0%
建設業	1,119	8.8%	1,243	9.8%	9.5%
製造業	760	6.0%	726	5.7%	8.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	9	0.0%	12	0.1%	0.2%
情報通信業	112	0.9%	166	1.3%	1.5%
運輸業，郵便業	193	1.5%	212	1.7%	2.5%
卸売業，小売業	2,996	23.5%	2,796	22.0%	23.7%
金融業，保険業	174	1.4%	169	1.3%	1.6%
不動産業，物品賃貸業	1,028	8.1%	1,155	9.1%	7.3%
学術研究，専門・技術サービス業	478	3.7%	605	4.8%	4.9%
宿泊業，飲食サービス業	1,824	14.4%	1,508	11.9%	11.4%
生活関連サービス業，娯楽業	1,433	11.3%	1,327	10.4%	8.4%
教育，学習支援業	547	4.3%	542	4.3%	3.2%
医療，福祉	1,396	11.0%	1,511	11.9%	9.1%
複合サービス業	53	0.4%	51	0.4%	0.7%
サービス業(他に分類されないもの)	558	4.4%	667	5.2%	7.1%

資料：平成 28 年経済センサス活動調査報告、令和 3 年経済センサス活動調査速報値（表 2）

**（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方**

**①10 年程度の期間を見据えて**

松戸商工会議所は、平成 23 年度より「行動する商工会議所」を会頭方針に定め、組織を挙げて組織基盤の強化と会員参画の拡大を強力に推し進めてきた。過去 10 年間以上、毎年小規模事業者、創業者を中心に 350 件以上の新規会員加入を通じた会員数の純増、全国トップレベルのマル経融資推薦件数並びに小規模企業共済、経営セーフティ共済の加入件数など、小規模事業者に対する支援活動を行っているところであり、この先も引き続き支援していく所存である。

長引くコロナ禍での新たな生活スタイル、進むDX化の波等の様々な環境変化下における小規模事業者の事業継続とデジタル化支援を通じた強化にも力を入れて取り組み、持続的に発展していくための支援を柔軟に取り組む。

**②松戸市総合計画との連動制・整合性**

松戸市総合計画では、商工業の新たな地域産業の振興として、「市内事業者が強みを活かし、競争力を発揮することができる」「魅力的な商業施設・店舗が集まる」「多くの企業が立地し、新たな産業が生まれる」「市場が賑わっており、市内外の流通を支えている」という 4 つの施策目標を設定している。

そこで、市内経済を支える小規模事業者に対する長期的な振興の視点として、上記計画と連動し、事業者が変化に対応し、強みを活かした経営戦略により、生産性を向上させ、継続的に利益を生み出すことができるよう支援を充実させていく。

### ③商工会議所としての役割

松戸商工会議所は、変化する時代に即応しながら「街づくり」を始めとした地域経済振興に積極的な提言を発すると共に、デジタル化への対応やCO2削減、各種法改正といった経営環境の変化に対して、直面する様々な課題の克服に寄り添い、生産性の向上や事業の再構築等の経営基盤強化へ向け、各種施策の最適な運用を通じた支援を行う。

### (3) 経営発達支援事業の目標

当所は本計画の目標を下記の通り設定し、各支援機関・行政機関との強い連携のもと、様々な小規模事業者に対し、対話と傾聴を通じて経営者自身が本質的課題に気づき、腹落ちしていただき、課題解決へ能動的に行動する経営力再構築伴走支援モデルの経営支援を実施していく。

本計画の取組みにより、小規模事業者が魅力ある事業者に成長し、松戸市経済の重要な担い手として、地域とともに持続的に成長・発達し、地域経済の活性化に貢献していくことを地域への裨益目標とする。

#### ①経営力強化と事業計画策定支援

地域経済動向や需要動向を踏まえた経営状況の分析や事業計画策定支援、策定後のフォロー体制を強化し事業者と対話と傾聴を繰り返していくことで、今後の方向性を納得して頂いた上で、自主的に改革・改善を行えるような事業者の持続的発展を図る。

#### ②新たな需要の開拓支援

市内及び千葉県東葛地域のものづくり企業の受発注のための商談会や産学官の研究や交流会を開催し、事業所間の柔軟な連携による技術、人材、販路などの結合、大学との連携による新技術の導入等を通じた革新的技術を活かした製品化開発、販路開拓を行う。

昨今ではITツールやSNSを活用した販路拡大が必須となっており、販売促進戦略についての底上げを図る。松戸市だけでなく、より広域に商圏を広げていくことを可能とし、売上規模の拡大を実現する事業者を輩出していくことを目指していく。

#### ③中心市街地活性化策の強化

松戸市の中心市街地である松戸駅。2027年には駅構内の改修及び駅ビルの建設が完了した新たな局面を迎える。駅ナカで完了することなく、駅周辺も活性化していくには周辺商店会団体、大型店、関係諸団体と連携を図り、四季折々のイベントやまつりのブラッシュアップ、新規イベント等の実証実験を通じて、にぎわいあるまちづくりを推進。松戸市民だけでなく、近隣都市の方々においても松戸の店舗等を利用して頂けるような魅力ある街づくりを目指していく。

#### ④情報発信力の強化

地域経済動向や需要動向等地域独自の情報、経営分析や事業計画策定の意義や需要の開拓に寄与する情報等を積極的に情報発信し、小規模事業者のニーズに応える。

これまで内部・外部の情報を分析することが少なかった事業者においても、内部環境・外部環境を見定めた上で経営の方針や戦略を選択できるようになって頂き、持続可能性の高い体質となる事業者を増加させていくことを目指していく。

#### ⑤地域資源を活用した地域活性化の促進

松戸市内に点在する観光名所や地場野菜などの地域資源を商店会活性化プランに取り入れ、地域活性化を促進し、地域ブランドを育成する。松戸市自体の魅力を上げ、松戸市で事業を行いたいという事業者を増やしていくと共に、松戸市に住むことに魅力を感じてもらえるような地域社会づくりを目指していく。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 ( 令和5年4月1日 ~ 令和10年3月31日 )

(2) 目標の達成に向けた方針

### ①経営力強化と事業計画策定支援

巡回、窓口相談、経営セミナー、マル経融資相談時、希望に応じ経営分析を行う。事業者とは対話と傾聴を行う中で、本質的な課題を自ら認識して頂き、課題を反映した事業計画策定の支援を行う。加えて、十分な広報を行うほか、商店会、組合への会合に出席し、小規模事業者との接触機会の増加を図り、経営分析の必要性を説明し策定支援に結びつける。

### ②新たな需要の開拓支援

ビジネス交流会や新分野参入への支援を行うほか、DX、IoT、SNS・動画活用した販路拡大等のセミナーを開催。ITリテラシーの向上・強化及び新たな需要開拓支援を行う。また、中小企業が展示会を通じて、国内外に販路開拓が出来るよう支援を行う。

### ③中心市街地活性化策の強化

松戸駅周辺の商業の活性化を醸成するため、空きテナントに商業施設を誘致するとともに、駅周辺でイベントを実施する。

### ④情報発信力の強化

地域独自の情報である地域経済動向調査、経営分析や事業計画策定の意義や需要の開拓寄与する情報等を小規模事業者に広く提供するため、当所会報誌、松戸市広報のほか、ホームページを活用し最新の情報の提供を推進する。

### ⑤地域資源を活用した地域活性化の促進

商店会、商業関係組合、組合の活性化を推進するほか、地域活性化に寄与する店舗の表彰を行う。また、松戸産農作物の高付加価値化(ブランド化)やPRを行うことで、松戸産農作物の販路拡大を推進する。

## I. 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

(1) 現状と課題

### 【現状】

当所はこれまで、地域の経済指標を毎月会報誌『ブリッジ』(7千部 毎月20日発行)、ホームページに掲載してはいたが、地域経済動向の分析を行っていなかった。また、地域の中小企業景気動向調査について、地域としての分析や、定期的に情報の発信を行ってこなかった。

### 【課題】

今後は、RESAS(地域経済分析システム)を活用し、これらを地域経済動向として分析し、所内で情報を共有した上で、経営発達支援事業の施策に反映させる。また、調査結果を小規模事業者や創業者の経営方針、販売戦略、販路開拓、商品開発等の参考として活用してもらうため広く情報発信を行う。

## (2) 目標

	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②松戸の経済指標の公表回数	HP 掲載 会報掲載	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③LOBO 調査、景況調査の公表回数	HP 掲載	16回	16回	16回	16回	16回	16回

## (3) 事業内容

### ①地域の経済動向分析（国が提供するビックデータの活用）

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。

- ・調査資料名 松戸の経済動向分析
- ・調査項目
  - ・「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「松戸の経済指標」の提供

- ・調査資料名 松戸の経済指標
- ・調査項目 松戸市内の人口、金融（マル件数、金額）、労働（求人・求職、雇用保険）、ガス需要、電力需要、建築確認申請件数、千葉県内大型小売店販売額、新規自動車登録台数、新設住宅着工件数、鉱工業生産指数、企業倒産件数、金融情勢、公共工事請負額、中小企業景況判断指数  
\*改善調査項目出典元：千葉県月例経済報告（千葉県）、県内経済動向・統計（千葉財務事務所）、千葉県経済指標（㈱ちばぎん総合研究所）
- ・調査時期 毎月
- ・整理分析方法 調査項目を年次及び当年度は月次ごとにグラフ化する。県内データとの比較・分析を行う。指標の解説や当所のコメントを加え、整理分析する。

### ③各種景況調査の実施と情報提供

#### ③-1 「日商 LOBO（早期景気観測）調査」

- ・調査項目 業況、売上、採算、資金繰り、仕入単価、従業員  
月毎にテーマを設定した付帯調査
- ・調査時期 毎月
- ・整理分析方法 全国ベースでまとめられたデータとの比較・分析も行う。分析の解説や当所のコメントを加え、整理分析する。

### ③-2 「中小企業景況調査」

- ・調査項目 業種ごとに、売上、売上単価、資金繰り、仕入単価、採算、従業員等の状況を調査する。今期の状況・来期の見通し、今期の水準、今期及び来期の新規設備投資の状況、経営上の問題点など。
- ・調査時期 四半期に1回
- ・整理分析方法 実情に近い地域経済動向調査を行う。データを分析し、当所のコメントを加え整理する。

### (4) 調査結果の活用

毎月会報誌、HPへ掲載し、広く管内事業者等に周知する。また、資料としてまとめ、相談時、セミナー等を通じ、小規模事業者や創業者に提供し、経営分析や事業計画策定の参考とする。当所の政策立案の基礎資料とする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

販売する商品や提供するサービスの需要動向に対して、調査している小規模事業所は少ないのが現状である。当所としてもこれまで小規模事業者が需要動向を把握するための支援を実施してこなかった。その原因は、経営指導員の経験や勘等の定性要因を判断材料として小規模事業者が必要情報を提供していたためである。

#### 【課題】

今後当所においては、小規模事業者が提供する商品・サービスの販売をさらに促進するため、小売・飲食業等のターゲット顧客の需要調査を支援し、小規模事業者への確かな情報を迅速にフィードバックする仕組みを構築する。

### (2) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

### (3) 事業内容

#### ○ターゲット顧客の需要調査

小規模事業者が開発した新商品、新サービスが顧客に評価されるかどうかを調査する際に、調査の有効性を高めるために、当所は以下の調査を実施し、小規模事業者を支援する。

支援対象	新商品、新サービスを提供する小売・飲食業の小規模事業者 ・既存小規模事業者 ・経営力向上を考える小規模事業者
調査実施者	支援対象小規模事業者（分析方法①②③④⑤⑥） 経営指導員等（分析方法①②⑥）
調査時期	新商品、新サービスを提供する支援対象小規模事業者の事業計画策定段階に随時
分析内容	顧客の生の声
分析項目	・商品・役務の満足度合い ・価格に対する感度

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品の利用頻度</li> <li>・従来商品・他社商品との比較</li> <li>・味・雰囲気などの好み等</li> </ul>
分析 方法	①支援対象小規模事業者へのヒアリングや現地調査 ②ターゲットとなる顧客の選定 (町別・性別・年代別などその事業所にあった切り口で選定) ③アンケートシートやヒアリングシートの作成 ④店内でのアンケート・ヒアリングの実施 ⑤郵送・メールのよるアンケートの実施 (返信も郵送・メールでいただく) ⑥回答の集計・分析
提供 方法	調査資料を印刷し、支援対象小規模事業者に直接提供 (場合によっては電子媒体で提供)
活用 方法	支援対象小規模事業者の販売計画や商品戦略の見直しの参考資料として活用
期待 効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商圏の適切な把握により販路開拓や商品販売戦略の見直しに向けターゲットの把握することができ、支援対象小規模事業者の売上の増加が期待できる</li> <li>・支援対象小規模事業者の事業計画を策定する際に活用することができる</li> </ul>

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

自社の経営状況の分析を行い、その強み、弱みを明確に把握して、自らが持つ強みをさらに伸ばしている小規模事業者は極めて少ない。当所もこれまで小規模事業者が経営状況の分析を把握するための支援を実施してこなかった。

#### 【課題】

激変する経営環境下で小規模事業者が持続的に発展していくためには、他社との差別化を行い価格以外での訴求力を高めなければならない。そのためには、個々の商品・サービス別、顧客別の売上、利益の状況等の把握が必要である。経営の底上げを支援するために不可欠な経営状況の分析を行う機会を今まで以上に増やすことが必要。さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。

### (2) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①経営分析セミナー開催件数	－	2回	2回	2回	2回	2回
②経営分析事業者数	－	200者	200者	200者	200者	200者

### (3) 事業内容

① 経営状況分析を行う事業者の発掘

○経営状況分析セミナーの開催

セミナーの開催を通じて、経営状況分析によって自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、分析対象事業者の掘り起こしを行う。

- 【テーマ等】・経営状況分析の必要性や有効性、分析手法  
・財務諸表や財務分析手法  
・経営計画書策定に向けた経営状況分析結果の活用法

- 【募集方法】・当所会報誌での掲載  
・当所HPへの開催情報掲載  
・巡回、窓口相談時に案内

【参加者数】1回あたり20者 延べ40者/年  
○巡回、窓口相談時に経営状況分析の必要性を周知

## ② 経営状況分析の内容

【対象者】セミナーや巡回、窓口相談で接点を持った小規模事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性がある200者を毎年度新規で選定する。

【分析項目】定量分析である「財務分析」と定性分析である「非財務分析」の双方を行う。  
「財務分析」→直近3期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析  
「非財務分析」→下記項目について、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

- |        |             |                 |
|--------|-------------|-----------------|
| (内部環境) | ・商品、製品、サービス | ・技術、ノウハウ等の知的財産  |
|        | ・仕入先、取引先    | ・デジタル化、IT活用の状況  |
|        | ・人材、組織      | ・事業計画の策定とその運用状況 |
| (外部環境) | ・商圏内の人口、人流  | ・競合 ・業界動向       |

【分析手法】対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出するため、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営自己診断システム」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。  
非財務分析はSWOT分析のフレームで経営指導員等が整理する。

## (4) 分析結果の活用

- ・分析結果は当該事業者フィードバックし、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、経営指導員のスキルアップに活用していく。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当所における小規模事業者支援については、小規模事業者持続化補助金やものづくり・商業・サービス関連支援補助金申請支援など、直面する課題に対応する為だけの支援等、事業者から依頼があれば受ける対処的な支援であった。

#### 【課題】

より経営に踏み込んだ、小規模事業者の中長期的な事業計画に繋げていく必要がある。さらに事業効率化や生産性向上を図るため、DXに向けたセミナーを開催するなどして、事業計画策定の意義、重要性を浸透させ、事業者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出したい。

## (2) 支援に対する考え方

中長期的視点のもと、事業者の掘起しと事業計画策定意義を訴求する周知やセミナー開催を行う。加えてDXに向けたセミナーも開催し、小規模事業者の競争力の強化を目指す。上記3. 地域の経済動向調査、上記4. 需要動向調査及び5. 経営状況の分析による分析結果を踏まえ、需要を見据えた事業計画の策定、指導・助言を対話と傾聴を通じて行う。

## (3) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①DX推進セミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	—	5者	10者	10者	15者	15者

## (4) 事業内容

### ①「DX推進セミナー開催・IT相談」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたIT関連製品の導入・整備やHP、SNS発信等の取組を推進するために、セミナーを開催する。

#### 【セミナー（カリキュラム）の事例】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

【支援対象】小規模事業者を対象とする。

【募集方法】HP、会報誌（チラシ折込含む）、市広報紙への掲載、巡回・窓口相談等に案内等

【講師】中小企業診断士等

【開催回数】2回

また、セミナー受講者のうち、より高くITに取り組みたい事業者については必要に応じてよろず支援拠点等と連携を図り、IT専門家派遣を実施する。

### ②「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする。経営分析を行う事業者は、マル経融資相談時経営分析セミナー、DX推進セミナー開催時や個別相談会の参加者等より掘起していく。

【募集方法】HP、会報誌（チラシ折込含む）、市広報紙への掲載、巡回・窓口相談等に案内等

【講師】中小企業診断士等

【開催回数】2回

【支援手法】中小企業診断士を講師にセミナーを開催し、その後は専門家による個別相談会を活用し経営指導員も加わり3回程度の支援で確実に事業計画の策定につなげていく。

## 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

#### 【現状】

事業計画策定後の支援は実施してなく、融資や補助金申請時の確認がほとんどである。

#### 【課題】

事業計画策定後のフォローアップを実施し、計画に伴う実施状況、課題等についての把握を充分に実施し、事業所のPDCAサイクルを踏まえ行っていく必要がある。また、小規模事業者の成長段階（創業者→成長期→成熟期）に沿い、進捗を把握して課題解決策を提案、支援を行う。

## (2) 支援に対する考え方

対話と傾聴の基本スタンスを通じて、経営者自身が考え、方向性を見出すこと、現場意識を持って取り組むなど、フォローアップを通じて自発的な取り組みの発揮繋げていく。事業計画策定の全ての事業所を対象に、個々の事業計画の進捗状況や課題状況に応じフォローアップを実践する。

## (3) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
フォローアップ対象事業者数	—	5者	10者	10者	15者	15者
頻度(延回数)	—	60回	76回	76回	120回	120回
売上増加事業者数	—	2者	2者	3者	3者	3者
営業利益率2%以上増加の事業者数	—	2者	2者	3者	3者	3者

## (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象とし、それぞれに担当者を定め、巡回訪問等を実施し、策定された計画が着実に実行されているか定期的なフォローアップを行う。頻度については、事業計画策定5者に対し毎月1回、令和6年度以降、5者に対し毎月1回、3者に対し四半期に1回、他2者については年2回とする。令和8年度以降は8者に対し毎月1回、5者に対し四半期に1回、他2者については年2回とする。回数については臨機応変に対応する。事業計画の進捗状況については当所中小企業相談所で共有し、課題解決に向けたアドバイスを逐次行っていく。

また、売上の増加や収益の改善に取り組むための新たな事業の実施に必要な設備資金、それに付随する運転資金を必要とする小規模事業者に対しては、日本政策金融公庫松戸支店と連携を図り、小規模事業者経営発達支援融資の活用を提案し、そのために必要な事業計画策定の助言等支援を行うとともに、事業計画の実施段階においては、継続的かつ定期的にフォローアップを実施する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、専門家などの第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 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

#### 【現状】

これまでは展示会に松戸商工会議所ブースを設け、会員事業所の出展を手伝うこともあったが実施はできていない。市内の小規模事業者の多くもオンラインによる販路拡大等に関心はあるものの高齢化や知識・人出不足等の理由から、ITを駆使した販路拡大等のDXに向けた取り組みは進んでいない状況。

#### 【課題】

展示会出展に関しては事前・事後のフォローは行われておらず、今後は改善し実施する。今後、新たな販路拡大にはDX推進は不可欠であることを小規模事業者に理解・認識してもらう必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

展示会出展に関しては首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、松戸市とも連携を密にし、費用助成の周知を行い、経営指導員が事前・事後の支援を行う。

DXに向けた取組としては、データに基づく顧客管理、販売促進、SNSの上手な活用、HP作成、ネット販売等、IT活用に関するセミナー、個別相談を行い、意識改革・底上げを図る。

### (3) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①「産業交流展」 出展事業者数	－	2者	2者	2者	3者	3者
成約件数/者		1者	2者	2者	3者	3者
新規取引先開拓数/者		1者	2者	2者	3者	3者
②「東葛工業人交流会」 参加事業者数	－	3者	3者	5者	5者	5者
成約件数/者	－	1者	1者	2者	2者	2者
新規取引先開拓数/者		1者	1者	2者	2者	2者
③SNS活用事業者	－	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率/者	－	10%	10%	10%	10%	10%
④おもてなしギフト 利用事業者数	2者	3者	3者	3者	5者	5者
売上増加率/者	－	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ネットショップの 開設者数	－	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	－	10%	10%	10%	10%	10%

### (4) 事業内容

#### ①「産業交流展」出展支援事業（BtoB）

販路拡大のため、国内で開催される展示会・見本市等への出展を支援する。成約率を高めるための事前レクチャーを行うとともに、展示会出展後の事後指導を行い、成約件数を増やす支援を行う。

（参考）産業交流展

目的：「中小企業による国内最大級のトレードショー」をキャッチフレーズに首都圏に事業所を有する個性あふれる中小企業などの優れた技術や製品を一堂に展示し、ビジネスチャンスを提供する事を目的としている。

参考：2020年度実績（主催者団体発表）

出展者数…696企業・団体、入場者数…6,070人（延べ人数）

※コロナ禍による影響あり 2018年度実績 40,996人

#### ②ビジネス交流会「東葛工業人交流会」への参加事業（BtoB）

受発注のための商談会・交流会（東葛工業人交流会<sup>（注3）</sup>）の開催。

製造業について、取引先の偏りなどにより取引先廃業・倒産による倒産リスクを抱えた小規模事業者に対して、販路拡大のための受発注についてのセミナーや取引先マッチングを行う東葛工業人交流会を開催する。参加者数の拡大だけでなく、商談件数や成約件数等の目標を掲げ、成約にいたるまでのフォローの実施や成約要因についての情報収集を行うなど、製造業の新たな需要の創出・販路拡大を支援していく。

<sup>（注3）</sup>東葛工業人交流会参加事業所等：東葛地区4商工会議所（松戸、柏、野田、流山）及び4商工会（柏市沼南、我孫子市、野田市関宿、鎌ヶ谷市）管内製造業事業者や金融機関等東葛テクノプラザ（千葉県産業振興センターのインキュベーション施設）・東大柏ベンチャープラザ（中小企業基盤整備機構のインキュベーション施設）・松戸スタートアップオフィス（松戸市のインキュベーション施設）・産業技術総合研究所等の支援機関等。

### ③ SNS活用

現状の顧客は近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客取込に向けて、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

### ④「おもてなしギフト」ECサイト利用（BtoC）

横須賀商工会議所が日本商工会議所、全国の商工会議所と連携してYahoo!ショッピング上に運営するネットショップの提案を行いながら、効果的な商品紹介や構成等の伴奏支援を行う。

### ⑤自社HPによるネットショップ開設（BtoC）

状況によってはHPの開設から、ネットショップの立ち上げ、商品構成、ページ構成、PR方法等を専門会社や専門家と連携し、専門家相談を活用して支援を行う。

## II. 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

### 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

##### 【現状】

評価検討会については松戸市、法定経営指導員、千葉県信用保証協会にて計画初年度に実施実績はあるが、その後のコロナ禍により実施できていないのが現状である。

##### 【課題】

今後は毎年度半期毎の年2回、本計画に記載の全ての事業の実施状況、成果について評価検証を行い、より良い事業遂行を行う。

#### (2) 事業内容

- 当所中小企業相談所内の法定経営指導員及び課長以上の役職で構成する会議において、上半期終了時の事業進捗状況を確認し、下半期への改善・対応を図る。
- 松戸市・法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする「協議会」を年度末に年1回開催し、経営発達支援事業の各進捗状況等について5段階評価を行い、次年度へ改善・対応を図る。
- 当協議会の評価結果は、会頭・副会頭会議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共に、HP及び事務所に常時備え付け、小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

### 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

##### 【現状】

経営指導員の職務歴は最短で9年であるが、担当業務内容により支援能力のレベルに差異がある。また、支援ノウハウや成功事例、小規模事業者の分析結果等が個々の経営指導員に属人的に集積しがちであり、組織として共有する仕組みを設けていなかった。

##### 【課題】

昨今の諸施策に応じた小規模事業者支援、DX関連については、経営指導員等全員で一層のレベルアップを図る必要がある。また相談業務の基本となる「対話と傾聴」力を経営指導員等に限らず、一般職員も含め資質向上を図っていく必要がある。

## (2) 事業内容

### ①外部講習会等の積極的活用

- ・日本商工会議所、千葉県商工会議所連合会・中小企業庁・中小企業基盤整備機構等が主催する各種研修会に参加。支援ノウハウを学ぶ。経営指導員等 Web 研修、Web 効果測定に経営指導員、補助員全員の受講を必須に、一般職員も受講を奨励し、組織全体の資質のレベルアップを図る。

例：○経営支援能力向上セミナー ○事業計画策定支援セミナー  
○DX推進に向けたセミナー ○コミュニケーション能力向上セミナー 等

- ・専門業者が主催する研修会への参加

個者支援研修やDX、ITスキル向上等研修に参加し支援ノウハウを学ぶ。

例：○経営力再構築等伴奏支援モデルセミナー ○事業者向けDX活用事例セミナー  
○経営計画策定セミナー ○SNS・動画を活用した売上UP法  
○コミュニケーション能力向上セミナー 等

いずれも研修会参加者を講師に経営指導員等を対象とする研修報告会を研修会終了後行い最新の知識を共有する。また、研修内容は、職員全員が閲覧できるネットワークフォルダーに蓄積し、職員全員が最新の知識を共有できるようにする。

### ②所内での研修

喫緊の課題である地域事業者のDX推進への対応については、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせて相談・指導を可能にするため、当所IT相談を担当する事業者を講師に迎え、最新のDX状況を学ぶ。加えて外部のDXセミナー等を積極的に活用していく。

前述①の経営指導員等 Web 研修等を行い、組織全体の資質のレベルアップを図る。連携会議や研修会に出席した経営指導員だけでなく、経営指導員等全員で最新知識を共有し、支援ノウハウの平準化を図る。また、事業計画策定後の実施支援における、フォローアップを通じた伴走型支援の成功事例を学ぶ研修会を経営指導員等対象に実施する。

### ③OJTを通じたスキルの向上

経営指導員の指導能力向上のためにOff-JTとOJTの連動により組織全体の経営支援力の向上を図っている。具体的には、支援経験の浅い経営指導員や補助員については、ベテラン指導員同行で、OJTにより支援ノウハウを学ばせ、多くの事例を経験することにより課題解決スキルの習得を図っている。伴走支援の基本姿勢である対話と傾聴の習得・向上を図る為、ベテラン指導員同行の他今後は専門家を派遣する際にも、高度な経営課題を解決する指導技術、対話・傾聴力などを習得するため、積極的に経営指導員が随行する。

### ④支援情報の組織内における共有化（DB化）

これまでも小規模事業者支援の情報管理は当所事業者管理システム（TOAS）においてDB化していたが、主にマル経融資の実績把握にしか利用してこなかった。

今後、組織として支援ノウハウをDBとして当所事業所管理システム（TOAS）へ蓄積し活用する。そのDBは経営指導員、補助員だけでなく一般職も共有し、属人的に集積しがちな支援ノウハウを組織全体の財産として活用していく。

## 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

#### 【現状】

県内支援機関や日本政策金融公庫、近隣商工会議所との会議を通じて支援ノウハウ等の情報交換を図っている。

#### 【課題】

松戸市の認定支援機関や中小企業支援機関とは個々の繋がりはあるものの、小規模事業者を面的に支援する体制を構築していなかった為、松戸市内金融機関、支援機関等との連携会議を新たに設け、当所は地域の認定支援機関や中小企業支援機関の中核として支援力向上を図る。

### (2) 事業内容

#### ①千葉県内支援機関での連携

- ・連携会議名 千葉県中小企業支援プラットフォーム連絡会議、千葉県よろず支援拠点連携会議
- ・主催者 公益財団法人千葉県産業振興センター
- ・メンバー 千葉県産業振興センター、県内 21 商工会議所、県内に本店を有する全金融機関  
千葉県信用保証協会、千葉県よろず支援拠点、日本政策金融公庫、商工中金  
千葉県産業支援技術研究所、JETRO 千葉、千葉県、中小企業基盤整備機構
- ・開催頻度 年各 3 回
- ・目的 県内支援機関の支援力向上
- ・内容 県内での先進事例紹介や問題点の共有化

#### ②日本政策金融公庫松戸支店との連携

- ・連携会議名 マル経協議会
- ・主催者 日本政策金融公庫松戸支店
- ・メンバー 日本政策金融公庫松戸支店及び同支店管轄の商工会議所、商工会
- ・開催頻度 年 1 回
- ・目的 管内商工会議所、商工会の支援ノウハウの向上
- ・内容 管内の金融動向、小規模事業者の業況、問題点の共有、融資制度の確認
  
- ・連携会議名 金融支援会議
- ・主催者 松戸商工会議所
- ・メンバー 日本政策金融公庫松戸支店、松戸商工会議所全経営指導員、補助員
- ・開催頻度 年 1 回
- ・目的 松戸商工会議所経営指導員、補助員の経営支援力の向上
- ・内容 松戸市内の小規模事業者の業況、支援ノウハウ、問題点の共有化

#### ③東葛地区の支援機関との連携会議

- ・連携会議名 東葛工業人交流会連携会議
- ・主催者 東葛地区 4 商工会議所（松戸、柏、野田、流山）
- ・メンバー 東葛地区 4 商工会議所（松戸、柏、野田、流山）、東葛テクノプラザ  
東大柏ベンチャープラザ、産業技術総合研究所
- ・開催頻度 年 4 回
- ・目的 東葛地区の製造業の連携支援力向上
- ・内容 連携事業の検討、管内小規模製造業事業者の現状、支援ノウハウの共有化

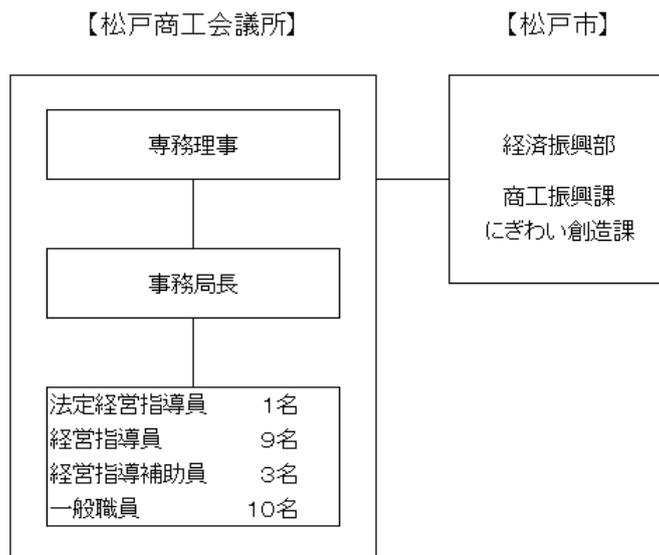
(別表2)

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4年11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等)



(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、連絡先

■氏名：濱島 憲二

■連絡先：松戸商工会議所 TEL047-364-3111

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・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

情報提供においてはHP、会報誌においても継続的に行う。

(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

〒271-0092 千葉県松戸市松戸1879-1

松戸商工会議所 中小企業相談所 経営支援課

TEL:047-364-3111 FAX:047-365-0150

E-mail:info@matsudo-cci.com

②関係市町村

〒271-8588 千葉県松戸市根本387-5

松戸市経済振興部 商工振興課

TEL:047-711-6377 FAX:047-366-1550

E-mail:mesyoukou@city.matsudo.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)

	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
必要な資金の額	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
個別相談講師謝金 (50回×@2万)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
セミナー講師謝金 (4回×@5万)	200	200	200	200	200
チラシ作成代8,000枚 (巡回・窓口専門家相談 セミナー出席者)	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
国補助金、県補助金、市補助金、会議所会費、委託事業費

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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	