

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	佐倉商工会議所（法人番号 7040005007039） 佐倉市（地方公共団体コード 122122）
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 『成長する企業』を旨とし、付加価値を付けた商品・サービスまた地域ブランドの開発による売上増加事業所数を増やす。</p> <p>② 生産性向上による小規模事業者の利益率増加を目指す。</p> <p>③ 豊富な観光資源を有効活用し来街者を増やし、地域経済循環率改善を目指す。</p> <p>「経営力再構築伴走支援モデル」に則り、課題解決に取り組むにあたり対話と傾聴のプロセスを経たうえで、また事業者の潜在的な能力を引き出せるように十分な配慮をしながら、支援に取り組む。</p> <p>市内事業者が活力を取り戻すことにより競争力が向上し、市内に新たな事業者が増え、活気や賑わい・雇用が創出され、新商品の造成や情報発信が充実し、来街者が増え、消費喚起が促されるなど経済循環率が改善され好循環サイクルが創出されるよう地域経済が活性化するための支援をする。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>地域経済分析システム（RESAS）等の活用と、小規模事業者等への景気動向調査（LOBO 調査活用）を実施し、結果を広く管内事業者等へ周知する。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>地域資源を活用し“佐倉ブランド”の確立を目指した商品づくりに取り組む事業者を対象とした需要動向調査（アンケートや展示会への出展など）事業を実施し、分析結果を事業者に還元する。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>各種セミナーや巡回・窓口相談などを通じて、経営内容の改善に意欲のある小規模事業者の経営状況分析を実施し、結果をフィードバックすることにより支援につなげる。</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>経営状況分析を実施した事業者、マル経融資や持続化補助金の申請者を主な対象としてDX推進を盛り込んだ事業計画策定セミナーを開催し、積極的なフォローアッ</p>

	<p>ブと共に伴走支援を行う。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画を策定した事業者を対象として、事業計画の進捗状況などに合わせたフォローアップを推進する。問題点が複雑な場合や専門的である場合には外部の機関や専門家等による支援も活用し自立を促す。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援 DXの推進に取り組みながら展示会への出展やITを活用した新たな需要開拓を推進・実施し、成長する企業への支援に取り組む。</p>
<p>連絡先</p>	<p>佐倉商工会議所 経営支援部 経営相談課 〒285-0811 千葉県 佐倉市表町 3丁目3番地10 TEL:043-486-2331 FAX:043-486-5963 e-mail:sakuracciwebmaster@sakura-cci.or.jp</p> <p>佐倉市 産業振興部 商工振興課 〒285-8501 千葉県 佐倉市海隣寺町 97番地 TEL:043-484-6145 FAX:043-484-5061 e-mail:shoko@city.sakura.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 佐倉市の現状と課題

##### (ア) 立地

佐倉市は、千葉県北部、下総台地の中央部に位置し、都心から40キロメートルの距離にあります。成田国際空港へは東へ15キロメートル、県庁所在地の千葉市へは南西へ20キロメートル、市北部には印旛沼が広がります。面積は、103.69平方キロメートルです。

佐倉市の市域は、印旛沼の南に広がる台地、傾斜地からなっており、その間を鹿島川や高崎川、小竹川などが流れ、印旛沼に注いでいます。標高30メートル前後の台地は北から南へ向かうほど高くなります。

年間の平均気温は15℃前後で、比較的温暖な気候に恵まれています。印旛沼周辺、佐倉城址周辺、また東部、南部の農村地帯などには豊かな自然が残っています。

京成電鉄本線、JR 総武本線・成田線が市の東西を貫き、都心までおよそ60分、成田空港と千葉へはそれぞれ20分です。また市内には新交通システムによるユーカリが丘線が運行し、バス路線とともに各駅と住宅地を結ぶ市民の足となっています。一方、道路は市の南部に東関東自動車道(高速道路)と、国道51号が走りそれぞれ東京と成田を結ぶほか、国道296号が市を横断する主要な生活道路となっています。

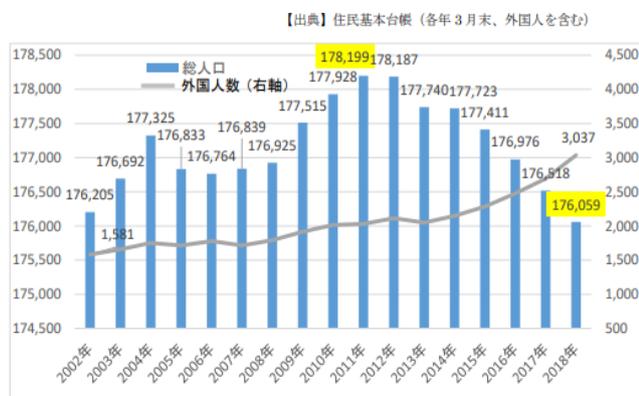
尚、佐倉商工会議所の管轄エリアは佐倉市全域であり、佐倉市の管轄エリアと一致します。



##### (イ) 人口動向

平成23(2011)年の約17.8万人をピークに減少傾向となっており、令和4(2022.03.31)年現在で17.2万人弱となっています。

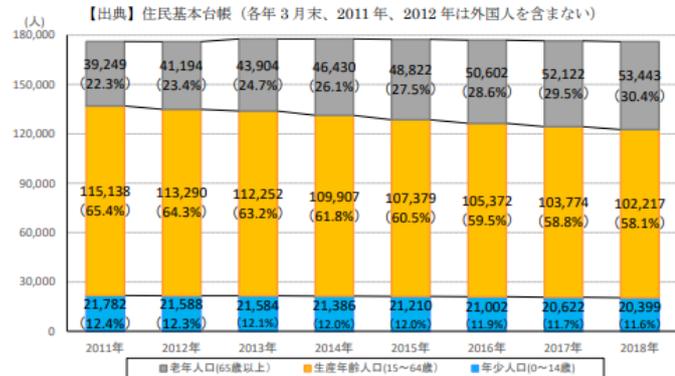
一方、外国人数は増加傾向にあります。



## (ウ) 年齢階層別人口

老年人口が増加し年少人口及び生産年齢人口が減少しています。

また、平成 30 (2018) 年 3 月に、高齢化率 (= 老年人口 ÷ 総人口) が 30% を超えています。

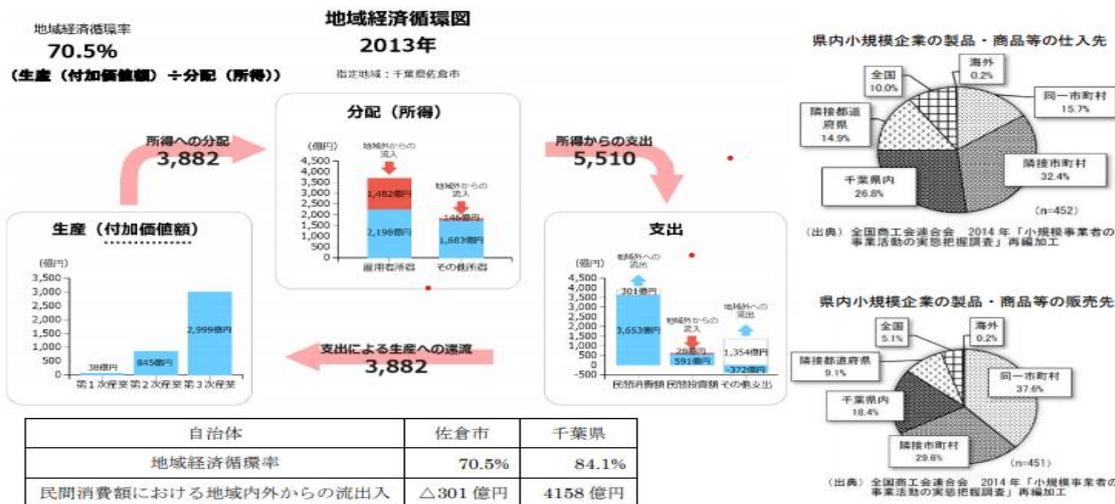


生産年齢人口の減少に伴い、産業界に人手不足が生じることが懸念されることから、これを補うため、増加する高齢者層をはじめとする多様な人材が活躍できる環境整備が求められます。

【出典】RESAS (地域経済分析システム) のデータを加工して作成

## (エ) 地域経済循環率

地域経済の自立度を示す「地域経済循環率」は、県全体の 84.1 % に対し本市は 70.5 % と 10 ポイント以上低く、301 億円の民間消費が市内から地域外に流出しています。これはさまざまな要因が合わさった結果ではありますが地域経済の好循環を生み出すため地域内で仕入れ、生産、販売を行う傾向が強い中小企業等に対する支援を強化すると共に地域において新たな経済循環の輪を創る企業誘致や創業支援を進める必要があります。



【出典】RESAS (地域経済分析システム) のデータを加工して作成

【出典】第4次「ちば中小企業元気戦略」(千葉県)

(第2次佐倉市産業振興ビジョンより)

### (オ) 事業所・従業員の状況

平成 28 年の経済センサスによると、本市の事業所数は 4,381 事業所、従業員数は 49,722 人です。前回調査（平成 24 年）と比較し、事業所数は微減、従業員数は微増しており、これは全国の動向と同様です。事業者の減少は、域内調達、域内消費、域内雇用の減少につながる恐れがあり、地域社会に与える影響が大きいことから、創業支援や事業承継支援等により地域経済の活力の維持・増進を図るとともに既存事業者の積極的な事業展開を支援する必要があります。

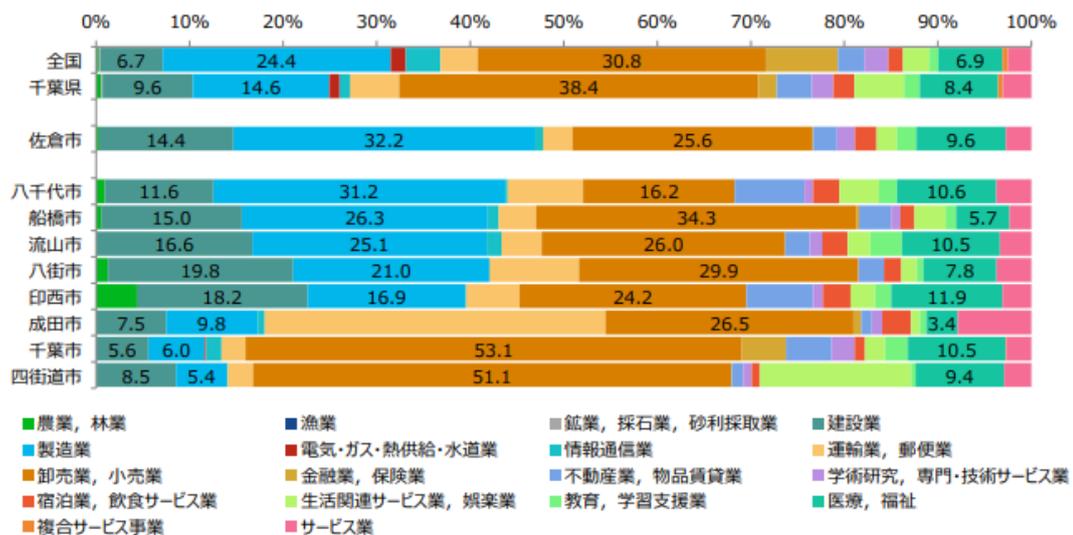
項 目		年		
		H24	H28	比率
佐倉市	事業所数	4, 411	4, 381	99.3%
	従業員数	47, 650	49, 722	104.3%
全国	事業所数	5, 453, 635	5, 340, 783	97.9%
	従業員数	55, 837, 252	56, 872, 826	101.9%

【出典】平成 24 年・平成 28 年経済センサス 活動調査

### (カ) 業種別構造

市内事業所を業種別に見ると、製造業が約 3 分の 1 を占めており、これは近隣自治体や国・県平均と比較して多いことが特徴となっています。中小製造業の事業者が今後も市内で成長し活躍し続けることが、本市の産業振興に大きく寄与するものと考えられます。

産業大分類別に見た売上高(企業単位)の構成比(2016年)



【出典】RESAS(総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工)を加工して作成

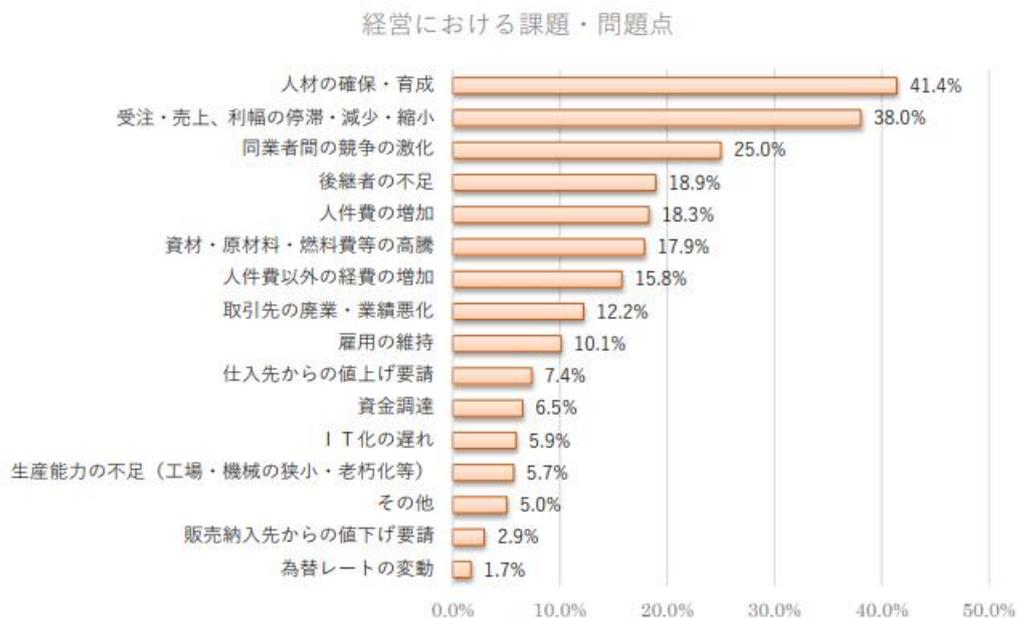
## ② 産業を取り巻く現状、課題等

国の調査・報告（『中小企業白書』、『農林業センサス』等）や市内各種推進会議における意見交換、市内事業所・農業従事者アンケート、団体ヒアリングなどから産業を取り巻く現状と課題などを抽出し、分野別に整理しました。

### ◆ 商 工 業 等

#### (ア) 深刻な人手不足

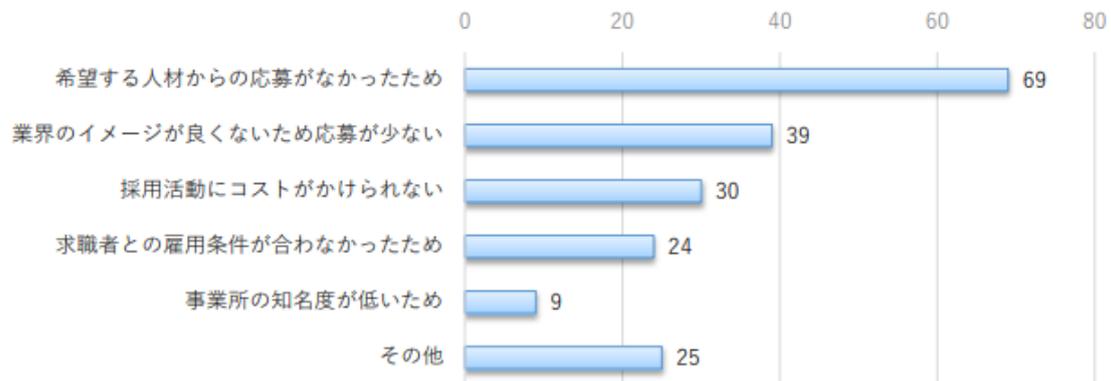
- 市内事業所の経営における課題・問題点として最も多く挙げられているのが「人材の確保・育成」(41.4%)であり、「人件費の増加」(18.3%)、「雇用の維持」(10.1%)とあわせ、多くの事業者が人材・雇用関連を経営課題としています。



- 生産年齢人口の減少、大卒予定者や転職者の大企業志向等により、中小企業の人手不足が深刻化しています。特に新卒の中小企業求職者数は中小企業求人数の約 1/10 程度となっており、中小企業は若年者採用に苦戦しています。
- 人手不足が深刻化する中、女性や高齢者、障害者、外国人等の多様な人材の重要性が高まっており、就業者数はいずれも増加傾向にあるものの、今後は更に潜在的労働力を掘り起こす必要があります。
- 障害者雇用は年々増加し、活躍の場や仕事の幅が広がる一方、民間企業の実雇用率は法定雇用率を下回っており、雇用率達成割合も半数に満たない状況となっています。
- 人手不足対応や多様な人材の活用のためには、さまざまなニーズに即した労働条件・環境に対応することができる在宅勤務やテレワーク、フリーランス、副業・兼業等の多様で柔軟な働き方が効果的ですが、現在、こうした手法を導入している事業者は多くありません。

- 大卒者の約3割、高卒者の約4割が、卒業後3年以内で離職している状況も、人手不足の要因の1つとなっており、企業ヒアリングでも「採用した若者が早期に離職してしまう」という声が聞かれました。また、新卒者の早期離職率は事業所の規模が小さいほど高い傾向が見られ、中小企業が確保した人材を職場に定着させることは喫緊の課題となっています。

事業所が人員を確保できない要因



現状・課題を踏まえ  
今後取り組むべきこと

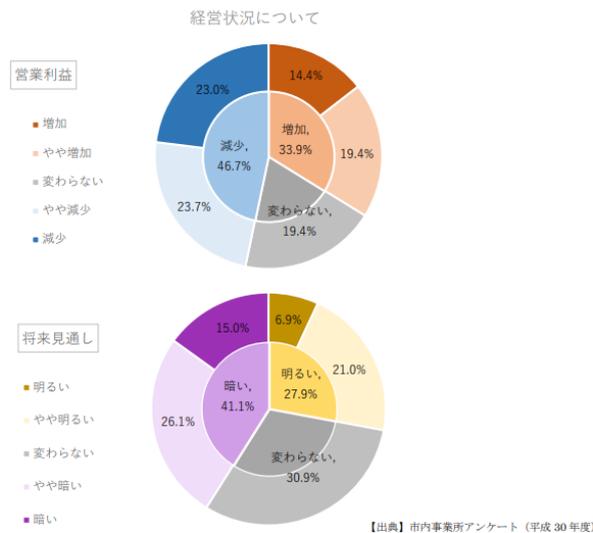
- 中小企業の若年者採用支援
- 多様な人材（女性、高齢者、障害者、外国人等）の就労支援
- 採用された人材の定着支援
- 働きやすい職場環境の創出、多様な働き方の推進

## (イ) 生産性の伸び悩み

### (イ) - a 「稼ぐ力」の停滞

- 経済全般が緩やかな回復基調にあり、中小企業の収益も増加傾向となっている一方、労働生産性は伸び悩んでいます。また、少子高齢化・人口減少による国内需要縮小が懸念されるなか中小企業の経営上の問題点として「需要の停滞」が挙げられています。
- 市内事業者のうち、営業利益が増加していると回答した事業者が34%に対し、減少していると回答した事業者が47%となっており、将来見通しについては、「明るい」と回答した事業者が28%に対し、「暗い」と回答した事業者が41%となっています。また、経営における課題・問題点として約4割の事業者が「受注・売上、利幅の停滞・減少・縮小」を挙げており、市場の動向など多様な需要を見据えた積極的なイノベーション（新製品開発や生産工程改善等）や販路開拓に取り組む必要性が増しています。
- 技術者の高齢化や人手不足等に伴い、技術の継承が課題になっています。技術を持つ高齢従業員のみならず、再雇用だけでなく、継承すべき技能や業務の見える化（テキスト化・マニュアル化・IT化）等により技術の継承や効率化を円滑に進め、生産性を維持・向上することが求められます。

- 中小企業では、生産能力拡大や品質向上を目的とした設備投資が減少していることから、設備の老朽化が進んでおり、生産性向上を妨げる要因となっています。
- 親事業者と下請企業との関係性の希薄化が進み、中小企業・小規模事業者が直接市場に向き合う必要性が増す中で、小規模事業者の多くが「営業・販路開拓」を経営課題に挙げており、人手不足に悩む中小企業にとって、販路開拓のための新規市場の把握・分析等が困難となっていることが想定されます。



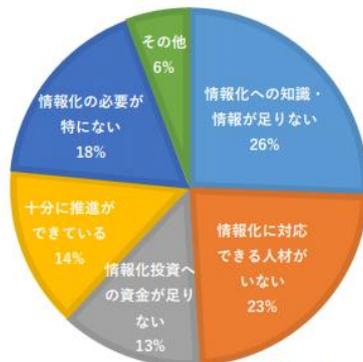
現状・課題を踏まえ  
今後取り組むべきこと

- 設備投資、技術導入に対する支援
- 経営革新、製品開発に対する支援
- 技術の承継、効率化の推進
- 販路拡大等に対する支援

#### (イ) - b 先端技術導入への取組の遅れ

- 経済産業省の「新産業構造ビジョン」（平成 29（2017）年）では、AI、ビッグデータ、IoT 等の先端技術は、「第 4 次産業革命技術」と位置付けられ、「都市、大企業だけでなく、地域、中小企業、高齢者にも広げることによって、生産性向上、賃金上昇等好循環を日本に生み出す世界初の最適化モデルを目指す」とされています。
- 先端技術（AI、ビッグデータ、IoT 等）を活用している企業は、売上が増加している企業の割合が高く、効果が出ている一方で、先端技術の活用率は従業員規模が小さいほど低くなる傾向があります。
- 市内事業者が情報化を推進する上での課題として、「知識・情報が足りない」（26%）、「人材がいない」（23%）、「資金が足りない」（13%）が挙げられており、人材の不足や費用対効果が課題となっていることから、その有効性について周知・啓発を図ると共に、技術の習得等に係る支援を行う必要があります。

事業所の情報化を推進する上での問題等



【出典】市内事業所アンケート（平成 30 年度）

現状・課題を踏まえ  
今後取り組むべきこと

- 先端技術活用の有効性に係る周知・啓発
- 先端技術の習得に係るセミナー等の開催

#### (ウ) 事業者数の減少

- 佐倉市の事業所数は微減しており全国的に見ても企業数は減少しています。地域で活躍する事業者の減少は、下請をはじめとする関連企業に直接打撃を与えるだけでなく、地域における雇用や消費の減少等、地域社会への影響も懸念されるため市外の企業を誘致するとともに、市内の既存企業の活性化や創業による新たな地域経済の担い手創出等により、地域経済の活力の維持・増進を図る必要があります。
- 佐倉市は都心・成田空港への利便性等の恵まれた立地環境を活かし企業誘致施策を推進してきましたが、近年、市内工業団地等は空き区画がなく、企業立地の受け皿となる新たな産業用地が求められています。
- 市内の工業団地は、いずれも造成から 30 年～50 年以上が経過し、立地企業の多くは更新投資の時期を迎えています。このことは立地企業の工場建替等の追加投資が期待できる反面、圏央道や外環道の開通等により利便性が向上している周辺自治体への転出という危機も孕んでいます。既存事業者が今後も引き続き市内で企業活動を続けられるよう、支援の充実や工業団地のインフラ改善等を図る必要があります。
- 新たな地域経済の担い手創出については、産業競争力強化法（平成 25 年施行）に基づいて創業支援事業計画を策定し、積極的な支援を行っており、今後も継続的な支援や拠点の提供、啓発等を推進する必要があります。
- 市内事業所の経営における課題・問題点として「後継者の不足」（18.9%）が上位に挙げられています。経営者の高齢化や後継者難によって、業績や資金面に課題のない事業者が廃業することを防ぐため、事業承継を進めることが求められます。後継者を育成するには相当期間を要することから、経営者に早期の段階からの準備を促すとともに、後継者のいない事業者に対して千葉県事業引継ぎ支援センターの活用等の支援を行う必要があります。

現状・課題を踏まえ  
今後取り組むべきこと

- 新たな事業者の増加
  - ・企業誘致事業の推進、創業支援事業の推進
- 既存事業者の継続支援
  - ・既存事業の再投資支援、事業承継支援



産業まつり「佐倉モノづくり Festa」



佐倉第三工業団地

### ◆ 観 光 事 業

#### (ア) 観光事業における現状と課題

国の調査・報告（『観光白書』等）や市内各種推進会議における意見交換、市内外の観光事業者・団体はじめ各種産業界へのヒアリング等から、観光を取り巻く現状と課題を抽出し、以下のとおり整理しました。

佐倉市の地域経済循環率は 70.5%（2013 年）と極めて低く、市内から地域外への民間消費額の流出は 301 億円であり、県の平均を大きく下回っています。様々な要因が複合的に合わさった結果ではありますが、観光の観点では市民の市外での消費が多いことや市外から訪れた人が市内で消費していないこと等が考えられます。また、市内各所における観光客 34,508 人の滞留時間を調査した結果（2017 年）、1 時間未満の観光客が全体の約 4 割を占めており、滞在時間が短く観光が消費に繋がっていない状況です。このため、市内を訪れた観光客の消費を促進する施設の整備や体験プログラムの開発、滞在時間を延ばすための回遊性向上策が必要です。

併せて、豊富な地域資源を利活用した“佐倉ブランド”の構築が急務となっています。「佐倉 Y.M.O プロジェクト」は、令和元年に佐倉商工会議所が取り組んだ「佐倉ブランドづくり」を進めるための事業です。佐倉市の「ふるさと名物応援宣言」の策定と同時に進めたものであり、市内 17 事業者が参加（現在 16 事業所）し地域資源

【大和芋（Y）、味噌（M）、お茶（O）】を活用した新商品づくりを展開した事業です。このプロジェクトをさらに拡充させ地域の事業者が新たな商品・製品開発を推進することにより、“佐倉といたらコレ！！”というものをつくり上げることにより知名度向上・来街者の増加・事業者の収益向上・地域循環率改善などが課題です。

項 目	自 治 体	佐倉市	成田市	香取市	千葉県
地域経済循環率 (%)		70.5	125.9	66.6	84.1
民間消費額における 地域外からの流出入 (億円)		△301	2, 243	467	4, 158

資料：RESAS（2013 年）

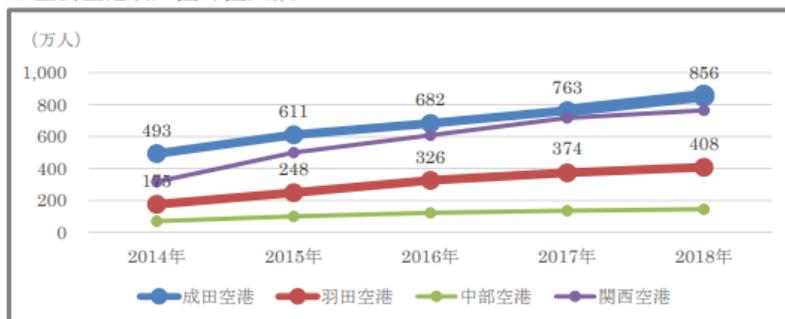
現状・課題を踏まえ  
今後取り組むべきこと

- 古民家の有効活用（城下町地区）
- ふるさと広場の拡張検討（印旛沼周辺）
- 二つの核（城下町地区と印旛沼周辺）をつなぐ多様なルートの整備
- ターゲットごとの体験プログラムの開発

#### （イ） 恵まれた立地条件

佐倉市は、近隣に 164 万人超のマーケットを有し、また都心からのアクセスも良いことから気軽に訪れることができると想定されるターゲットは豊富と考えられます。近接する成田国際空港は、世界 118 都市、国内 19 都市と結ばれており（2018 年 7 月現在）、2018 年に入国した訪日外国人観光客数は 856 万人を超えています。また、国内 LCC の就航に伴い、国内線旅客数も 2017 年は 746 万人を超え名実ともに「日本の空の玄関口」となっています。しかしながら、上記のような恵まれた立地条件が十分に活かされておらず、観光客の増加に繋がっていない状況です。立地条件に基づきターゲットを明確化、それぞれの観光客の特性に合わせた施策を行うことで観光客の誘客を図る必要があります。

◆主要空港別入国外国人数



資料：法務省「主要港の入国外国人」（出入国管理統計）

現状・課題を踏まえ  
今後取り組むべきこと

- 近隣市町民に向けたPR活動の促進
- 企業研修、大学のサークル・ゼミ合宿、スポーツ合宿等の誘致
- 市の特性に合った国・地域の特定及びPR

#### （ウ） ニューツーリズムの進展

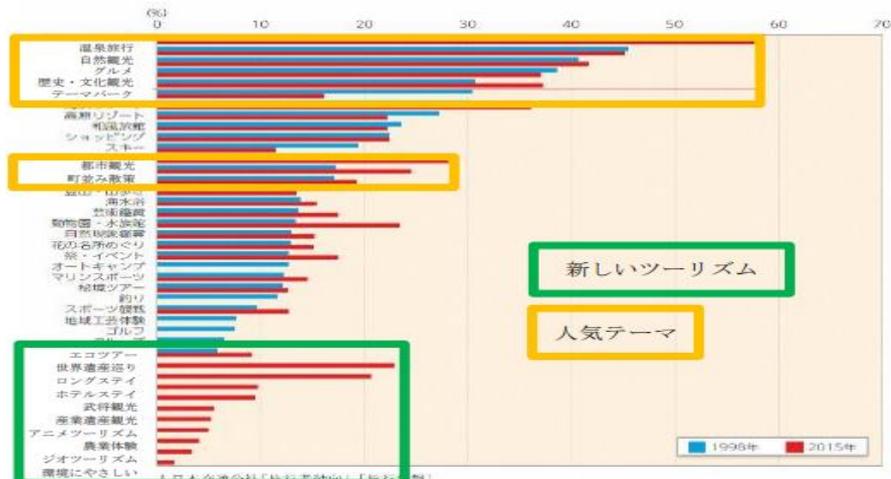
旅行者の動向として従来の物見遊山の観光旅行から目的やテーマを持ったニューツーリズムへとマーケットニーズが変化してきていることから、観光庁では、国内外の観光客に新たな地域への来訪動機を与え、地方誘客を図ることを目的に平成 28 年度より「テーマ別観光による地方誘客事業」に取り組んでいます。佐倉市はふるさと広場などの花の名所や印旛沼サイクリングロード、佐倉草ぶえの丘（農園やシェアハウス）等の観光資源を有しており、今後トレンドとなるニューツーリズムと組み合わせ、取り込んでいくことで誘客を図る必要があります。

◆「テーマ別観光による地方誘客事業」支援テーマ（2016年～2018年）

2016年	2017年	2018年
エコツーリズム	アニメツーリズム	Industrial Study Tourism（産業訪問）
街道観光	古民家等の歴史的資源	ONSEN・ガストロツーリズム
酒蔵ツーリズム	サイクルツーリズム	郷土食探訪～フードツーリズム
寺社観光 巡礼の旅	全国ご当地マラソン	宙ツーリズム
明治日本の産業革命遺産	日本巡礼文化発祥の道	
ロケツーリズム	忍者ツーリズム	
	百年料亭	

資料：官公庁WEBサイトをもとに（公財）日本交通公社作成

◆希望する国内旅行の種類の変遷（1998年・2015年）



資料：観光庁「観光白書（平成30年版）」

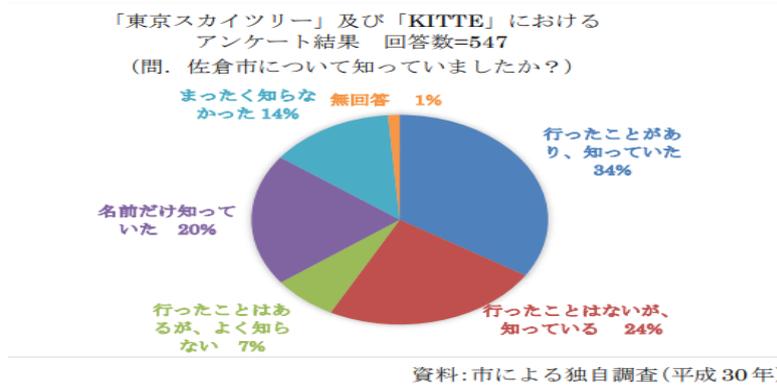
現状・課題を踏まえ  
今後取り組むべきこと

- フラワーツーリズムの促進
- サイクルツーリズムの促進
- グリーンツーリズムの促進
- スポーツツーリズムの促進

(エ) 低い市外からの認知度

平成30年度に都内（「東京スカイツリー」及び「KITTE」）で実施したイベントの来訪者に対するアンケートでは、65%（佐倉市調べ）の人が「佐倉市を知らない又は行ったことがない」と回答しており、認知度は低い状況です。佐倉市を訪れてもらうためには旅行先決定の際の選択肢に入る必要があることから、認知度の向上を図る必要があります。また、日本国内におけるSNSの利用者は年々増加しており、2018年末には7,523万人に達し、国内ネットユーザーの約75%がSNSを利用している状況です。SNSの普及により、SNSで知り得た情報を基に旅行先やものの購入を決定する人が増えてきており、スマートフォンが交流ツールから情報ツールへと変化してきています。このため、SNSをはじめとするICT

を活用した情報発信を行うとともに、旅行会社等への直接的なアプローチを強化し、認知度を高めていく必要があります。

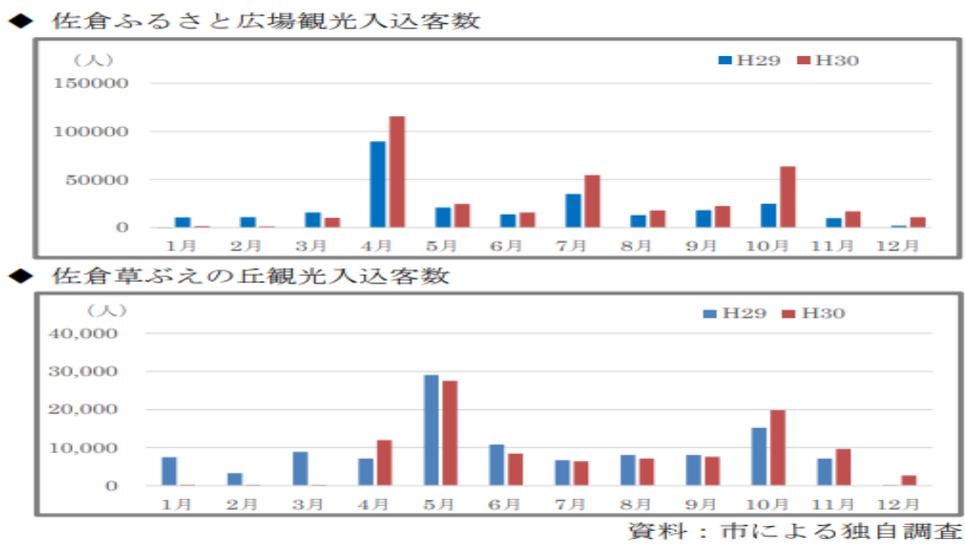


現状・課題を踏まえ  
今後取り組むべきこと

- 県や他自治体、観光協会等と連携したキャンペーン期間の設定
- SNSやアプリ、動画を活用した情報発信の促進
- 宿泊施設や旅行会社への営業強化

(オ) 繁閑の差が激しい観光施設

ふるさと広場の来場者は、花が咲いている 4月、7月、10月の3ヶ月間に、年間来場者の50%以上が来場しています。また、草ぶえの丘の来場者は、バラが咲いている5月及び幼稚園等の遠足シーズンの10月の2ヶ月間に年間来場者の40%が来場しています。閑散期に誘客を図ることで、効果的に観光客の増加に繋げられることから、施設の充実の検討や企業研修等の繰り返し訪れるターゲットに対するPRを促進する必要があります。



現状・課題を踏まえ  
今後取り組むべきこと

- ふるさと広場の拡張検討
- 企業研修、大学のサークル・ゼミ合宿、スポーツ合宿等の誘致
- 繁閑の差を意識したキャンペーン期間の設定

#### (カ) 関係機関との連携不足

市内外の観光事業者・団体等へのヒアリング等において、「佐倉市、観光協会や商工会議所それぞれとの連携が不足している」「交通事業者や宿泊事業者等の観光事業者と市との連携が不足している」「市民も観光に参画できる仕組みが必要」といった意見が多数ありました。このため、観光協会や商工会議所、交通・宿泊事業者等の観光事業者、国、県、周辺自治体等、関係する事業者との連携を強化することで、施策をより強力に進めていく必要があります。また、市民も観光に参画し、住んでいるまちに誇りと愛着を持つことができる施策に取り組む必要があります。

現状・課題を踏まえ  
今後取り組むべきこと

- 市内、成田市、千葉市等の宿泊・交通事業者との連携
- 旅行会社との連携
- 市民参画型観光事業の検討・実施
- 観光協会、商工会議所との連携強化

#### (2) 佐倉市の小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

##### 『人が生まれ 職が生まれ にぎわいが生まれるまち 佐倉（商工業振興）』を目指した長期的な振興

令和2年3月に策定された佐倉市第2次産業ビジョンは、農・商・工をはじめとする市内各産業の経営安定化や生産性の向上、多様な人材（女性、高齢者、障害者、外国人等）が働きやすい環境の創出、後継者や担い手の確保・育成、企業誘致・創業促進等による新たな経済循環の創出など、ものづくりやそれに携わる人づくりを支援することで、産業の持続的な活性化を図るとともに、歴史・自然・文化に代表される佐倉独自の資源を活かした観光振興施策を推進することで交流人口が増加し、佐倉のまちににぎわいが生まれることを目指しています。

##### 歴史の趣、自然の恵み『となりの観光地・佐倉』～気軽に、繰り返し、楽しめるまち（観光振興）～ を目指した長期的な振興

佐倉市は、歴史的・文化的資源や豊かな自然を有すると共に佐倉市を含む近隣市町には人口180万人を超えるマーケットが存在し、都心や成田空港からのアクセスに恵まれるなど、観光による交流人口を獲得していく上での大きな優位性を有しています。このような、歴史や文化・自然といった観光資源と、近隣市町、都心、成田空港、それぞれの「となり」という立地特性を新たな視点（切り口）として活用し、そのポテンシャルを最大化していくことが求められています。今後更に人口が減少することにより、国内の旅行市場の縮小が予想されているなかで観光施策を持続的に推進するため、市・観光協会・関係機関・市民が連携し「オール佐倉」で観光振興に取り組み、可能になれば国内外からの観光誘客はもとより、市内や近隣市町からの交流人口の増加にも取り組む事により観光消費を

喚起します。佐倉市が推進する観光振興は交流人口を増やすことで佐倉のまちににぎわいと活力をもたらすとともに、多くの「佐倉ファン」を増やすことを通じて、佐倉市の魅力が市内外に広がることで、市民が誇りを持ち、住み続けたいと思えるまちづくりに繋がることを目指しています。

### ① 10年程度の期間を見据えて

佐倉市の人口は平成23年の17.8万人をピークに減少傾向にあり、全国的な傾向と同じく高齢者層が増加し若年層が減少しています。また大手資本による店舗展開も増えてくることも考えられます。そのため小規模事業者は自らの強みを活かし、顧客のニーズを的確に把握したうえで、それらに対応した商品やサービスの提供などの取り組み、今までの商圈にとらわれることのないECの展開などDXの推進を図り、新たな分野への踏み出しに対して商工会議所が後押しをして生産性向上を目指し、働きやすい環境、円滑な事業継承、創業支援などによる活力・にぎわいの創出を支援します。同時に佐倉特有の地域資源を有効活用した新商品や新サービスを「高いポテンシャルを有していること」を意識しながら創出し続け、市民が誇りを持ち住み続けたいと思えるまちづくりを目指し支援します。

### ② 『佐倉市総合計画』との連動性・整合性

佐倉市総合計画における【商工業振興】では、「誰でもアイデアひとつで創業や新規事業を生み出す環境が整っており、市内のあらゆる場所でイノベーションが起こるまちを目指します。また、働きたい人がいつでも好きなときに働くことができ、事業者が必要な人材を常に雇用することができる労働市場の確立を目指します。加えて、市内事業者が積極的に設備投資を行うとともに、IoT等先端技術を活用し、効率的に事業を行うことができるまちを目指します。さらに、多様化する消費者ニーズに的確に対応した魅力ある店舗、商店会が増え、賑わいがあふれるまちを目指します。」となっており、観光振興では「歴史・自然など、佐倉ならではの地域資源を複合的に活用し、市民や近隣住民をはじめ多くの人々が、気軽に、繰り返し訪れたいくなる通年型の観光地を目指します。」とあります。その施策として【企業の競争力向上に向けた取り組みを支援・企業誘致を進めるとともに、創業及び事業承継を推進・多様な人材の就業を支援・観光客の来訪や消費を喚起する取組を推進・商品造成や営業活動の強化、情報発信の充実を図る】となっているので、これらを踏まえ佐倉商工会議所が小規模事業者支援としての役割を以下に設定し連動性・整合性をとっています。

### ③ 佐倉市の目指す『商工業振興策』を展開するにあたって佐倉商工会議所が担う小規模事業者支援の役割

「佐倉市総合計画」に則り、問題意識を持つ事業者との対話を通じて、現状における問題点や改善点を自らの気付き（内発的動機付け）として認識・把握していただくことで、納得して当事者意識をもって能動的に行動できるようになり、更には経営者自身が「解決策」を見出せるような伴走型の支援を実施し、自己変革力・自走化力の向上を促し活力あるまちを目指します。

#### (ア) 多様な人材の雇用支援

**多様な人材と企業のマッチング**・・・生産年齢人口の減少、大卒予定者や転職者の大企業志向等により、中小企業の人手不足が深刻化するなか、女性や高齢者、障害者、外国人等の多様な人材の重要性が高まっていることから、成田公共職業安定所、県、佐倉市担当部署等の関係機関と連携し、企業とのマッチング機会の創出や情報収集・発信等を行い、雇用の確保を支援します。

**中小企業の若年者採用支援**・・・中小企業の人手不足が深刻化する中、特に新卒をはじめ

とする若年者の採用が困難となっていることから、市内企業の若年者採用を支援する為、従来から開催している「**高校の進路指導担当教諭と企業による就職情報交換会**」を継続開催するとともに求人・求職のマッチングや、中小企業が持つ魅力や特色を佐倉市と共に産業まつり（**高等学校の進路指導担当教諭に案内状を送り、当日は企業担当者との引合せを行っている**）などにおいて若年者に伝えていく取組の強化等を支援します。

**女性、高齢者の雇用支援**・・・生産年齢人口が減少する中で、高齢者や結婚・出産を機に離職した女性の就労等により、労働力人口は増加しています。この潜在的な労働力は大きいものと推察されるため、女性や高齢者を対象とした支援策を千葉労働局・成田公共職業安定所、佐倉市と共に展開、多様な働き方を推進する為の周知・啓発等を行い支援します。

**障害者の雇用支援**・・・市内企業の障害者雇用を推進するため、佐倉市と連携して千葉障害者職業センターや障害福祉に携わる諸団体等と連携した取組の強化を図り、障害者雇用が進んでいない業種での雇用事例の紹介を行うとともに、法定雇用義務のある企業だけでなく、従業員数が少ない中小企業での雇用促進を支援します。

**人材の定着支援**・・・中小企業における新規採用者の早期離職は人手不足に直結するだけでなく、企業内における技能・技術の継承に支障をきたす懸念があることから、企業における人材の定着率を高めるため、職場満足度を向上させる環境整備を支援するとともに、中小企業が個々で取り組むことが困難な人材育成や能力開発に係る機会の創出（**WEB研修の場を提供 → 当所として会員企業に対し無料でWEB研修が受けられる機会を提供している**）等の拡充により支援します。

**働きやすい職場環境の創出、多様な働き方の推進**・・・少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、育児や介護との両立等、働く方のニーズの多様化また新型コロナウイルス感染症への対応により、働きやすい職場環境の整備や労働時間、勤務場所等の制限にとらわれない多様な働き方が求められています。これにより場所や時間にとらわれない柔軟な働き方であるテレワークやフリーランスなどを推進するための活動拠点として佐倉市の提供するコワーキングスペースの有効活用を相談受付時に周知するなどの支援をします。また女性の出産・子育て等による離職を抑制する職場づくりを啓発するとともに、コワーキングスペースにおいて民間の子育て関連施設との連携を図ることで、子育て世代が活用しやすい環境整備の支援に協力します。更に、働き方改革を推進する事業者を対象とする各種の取組を支援します。

#### (イ) 企業の競争力強化

**設備投資、技術導入に対する支援**・・・中小企業の業況は新型コロナウイルス感染症や海外有事等の影響により厳しさを増しており、労働生産性も伸び悩んでおります。今後、少子高齢化や人手不足、働き方改革への対応など厳しい事業環境を乗り越えるべく、老朽化設備を生産性の高い設備にし、事業者の労働生産性の向上を図るため、生産性向上特別措置法に基づく「佐倉市導入促進基本計画（先端設備導入計画など）」により中小企業が行う老朽化設備の更新を佐倉市と共に支援します。併せて、中小企業に国・県の支援策等に関する周知・啓発を図り、設備投資等を促進・支援します。

**販路拡大等に対する支援**・・・中小企業が事業の持続的発展のために行う販路開拓等を支援するため、国・県・市の支援策活用や、関係機関との連携による広域的な商談会への参加促進を図ります。また、千葉県中小企業診断士協会や千葉県産業振興センター、千葉県

よろず支援拠点等と連携し、SNSの活用など中小企業が行う販路開拓等を支援すると共に相談支援体制の充実を図ります。

**経営革新に対する支援**・・・千葉県中小企業診断士協会や千葉県産業振興センター、千葉県よろず支援拠点などの専門家と連携し、経営革新を目指す事業者を支援し「経営革新計画」の作成等の相談支援体制の充実を図ります。

**地域資源等を活用した新商品の開発**・・・中小企業地域資源活用促進法に基づく「ふるさと名物応援宣言」の認定と共に佐倉商工会議所が令和元年から取り組んでいる**佐倉Y.M.Oプロジェクト**を通して地域（地元）ゆかりの農産物や加工品、城下町としての歴史を有することに起因する観光資源を活用した事業者の新商品開発や販路開拓等を支援し、地域ブランド力の創出・向上を推し進めます。

**先端技術を活用した生産性等の向上**・・・中小企業が生産性向上や付加価値の創出、働き方改革の推進などを積極的に支援するため、千葉県中小企業診断士協会・千葉県・千葉県産業振興センター・千葉県よろず支援拠点などと連携し、先端技術（IoT・AI等）の活用に係る周知・啓発を図るとともに、DX推進への取組に向けた支援を行います。

**企業連携による製品開発等に対する支援**・・・中小企業が単独では取り組むことが難しい新商品の開発や共同研究、展示会への出展、情報システムの導入等についてDXを視野に入れ、複数の企業等が連携して取り組めるよう、千葉県中小企業団体中央会・千葉県産業振興センター等と連携した支援を行います。

#### (ウ) 新たな事業者の増加

**創業者の増加・育成**・・・創業者の増加・育成を図るため、創業支援等事業計画に基づき、佐倉市や千葉県信用保証協会、千葉県、金融機関等と連携しながら、創業者に対し継続的な支援を行います。また、創業者の発掘・育成の場として佐倉起業塾（入門編・実践編）を継続して開催し、活動拠点としてコワーキングスペースや空き店舗等出店促進補助金の利用促進を図ります。

#### (エ) 市内事業者が佐倉で活躍し続ける環境づくり

**他支援機関等の積極的な活用**・・・広く中小企業・小規模事業者や創業者等の相談に応じ、経営課題の分析や売上拡大につながるアドバイス等を行うために千葉県中小企業診断士協会、中小企業庁が設置する千葉県よろず支援拠点のサテライト相談所や、日本政策金融公庫相談会等を活用して企業の経営支援を行い、経営相談機能の強化を図ります。

**既存企業の新たな取組支援**・・・専門士業や金融機関をはじめとする認定支援機関などと連携して市内既存企業の課題や支援ニーズの把握に努めるとともに、千葉県中小企業診断士協会や千葉県よろず支援拠点サテライト等との連携による支援を行います。

**事業承継・M&A支援**・・・中小企業の事業承継を支援するため、千葉県事業引継ぎ支援センターや千葉県よろず支援拠点、認定支援機関等と連携し、経営者の事業承継に対する意識を喚起するとともに、相談機能の強化を図ると共に積極的な活用を促進します。

**商店会等が行う地域活性化の取組支援**・・・商店街来訪者の増加、地域の活性化等を図るため、商店会等が行う取組（イベント開催など）に対して支援を行うとともに、国・県・

市等が行う商店街支援策の周知・啓発を行います。

④ 佐倉市が目指す『観光振興策』を展開するにあたって佐倉商工会議所が担う小規模事業者支援の役割

観光消費を喚起する取組支援・・・観光消費に繋がる二つの核（城下町地区と印旛沼周辺）の拠点整備推進に伴い消費を拡大するため事業者の参画を促すよう働きかけ支援します。

明確な【ターゲット】戦略・・・3つのとなり【(市内・近隣市町) (都心) (インバウンド)・・・成田空港が世界との玄関口であり、世界と隣】をキーワードとして、より明確化されたターゲット(それぞれの観光客)の特性に合わせた消費行動の誘導などをRESAS活用による From to 分析結果を提供することにより事業者への支援を行います。

観光客来訪のシステム化・・・企業研修や各種合宿等を誘致し、今後トレンドになると思われるニューツーリズム（マイクロツーリズムなど）を潜在的なコンテンツと融合させ、新たな観光スタイルを提案することで誘客・リピートのシステム化が行われたことによる観光来訪者に向けた消費行動の誘導を佐倉市と共に展開し、事業者への支援を行います。

戦略的な情報発信と営業強化・・・行政による積極的なSNS等のICTを駆使した情報発信に協力するとともに、宿泊施設や旅行会社等への連携による支援を実施します。

関係機関等との連携強化・・・様々な取組を円滑に進めるため、交通・宿泊事業者をはじめとする事業者や千葉県、周辺自治体等のあらゆる関係機関と情報の連携を支援・推進します。

(3) 経営発達支援事業の目標

「経営力再構築伴走支援モデル」に則り、課題解決に取り組むにあたり対話と傾聴のプロセスを経たうえで、また事業者の潜在的な能力を引き出せるように十分な配慮をして以下の目標を達成させます。

また、市内事業者が活力を取り戻すことにより競争力が向上し、市内に新たな事業者が増え、活気や賑わい・雇用が創出され、商品の造成や情報発信が充実し、来街者が増え消費喚起が促され経済循環率が改善されるなど好循環のサイクルが創出され、地域経済に貢献することを目標とします。

- ① 『成長する企業』を目指し、付加価値を付けた商品・サービスまた地域ブランドの開発による売り上げ増加事業所数を増やす。
- ② 生産性向上による小規模事業者の利益率増加を目指す。
- ③ 豊富な観光資源を有効活用し来街者を増やし、地域経済循環率改善を目指す。

## 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 5年 4月 1日～ 令和10年 3月31日

### (2) 経営発達支援事業における目標の達成に向けた方針

#### ① 『成長する企業』を目指し、地域ブランドの開発および付加価値を付けた商品・サービスによる売り上げ増加事業所数を増やす。

- ・事業者が自身の強みや弱みを正確に把握認識した上で、市場動向、需要動向などの各種調査分析を実施し、支援を通じて自らが気づき（内発的動機づけ）、能動的に行動し自己変革力や自走化を強化できるような事業計画の策定支援、販路開拓支援を実施する。
- ・フォローアップとしてローカルベンチマーク等を活用し、事業者の経営内容を定量的に把握し、事業計画と照らし合わせ、課題の掘り起こしを事業者と共に行い解決に向けた取組みへと誘導する。
- ・**佐倉Y.M.Oプロジェクト**により地域資源を活用した新商品開発・地域ブランドを創出し売上・付加価値を向上させる。このため、地域（佐倉）ブランド策定勉強会（1回/年）を開催する。
- ・千葉県中小企業診断士協会・千葉県産業振興センター・千葉県よろず支援拠点等と連携し、市場動向の的確な把握による新商品、新サービスの開発支援を実施する。

#### ② 生産性向上による小規模事業者の利益率増加を目指す。

- ・千葉県中小企業診断士協会や千葉県産業振興センター等の専門家を活用し、生産効率・利益率の向上を図るための取り組みを盛り込んだ事業計画の作成の意義を十分に理解していただくうえで、事業者自らが計画書の必要性を認識した上で作成の支援を行う。
- ・この取組においてIT化が必要な場合は、融資やIT導入補助金・ものづくり補助金などを活用し支援する。
- ・経済産業省の「経営自己診断システム ローカルベンチマーク」等を活用し、労働生産性向上目標が達成できているか遂行状況を定期的に確認する（フォローアップ）。

#### ③ 豊富な観光資源を有効活用し来街者を増やし、地域経済循環率改善を目指す。

（目標の達成に向けた方針）

- ・来街者に豊かな自然や文化といった観光資源をウォーキングマップ等の活用により楽しんでいただき、名所巡りなどのイベントも併催することで地域観光資源の有効活用による商品・製品をアピールし、“**佐倉ブランド**”の確立とリピート率、**地域経済循環率の向上**を目指す。
- ・イベントを通じて来街者に市内の事業者や名産品を知ってもらい、ITの活用による情報発信、ECサイトの構築・展開などによりDXの推進を支援すると共に**販路開拓**につなげる。

- ・佐倉Y.M.Oプロジェクト等により、“佐倉ブランド”としての新商品開発に取り組む事業者を増やし、来街者を増加させるとともに市内事業所の売上増加につなげる。

## 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

- ・市議会、佐倉市からも経済動向調査に対する要望があるものの対応ができていなかった。
- ・現状の地域経済動向調査は、経営指導員による巡回・窓口相談時、商業・工業等各部会の定例会議で各社から発表される情報、千葉県、日本政策金融公庫、金融機関、支援機関などからの資料などで判断していた（数年前から当所としての調査を中止していた）。
- ・経営指導員による巡回・窓口の調査でも、調査内容は指導員ごとにバラバラで統一性がなく、その情報も職員内で共有していない状況だった。
- ・数値的なデータによる動向を把握できていなかった（感覚的なものだった）。

これらの結果をふまえ、地域事業者に的確な経済動向を提供するため、以下を行い、(株)日本統計センター 市場情報評価ナビ「Mi e Na」等の活用も検討する。

#### (2) 目標

年度等 項目	公表 方法	現行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
①公表回数 (景気動向調査)	HP 掲載	—	2回	2回	4回	4回	4回
②公表回数 (RESAS 関連)	HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

※初年度は景気動向調査2回/年とするが体制が整う3年目からは4回/年の実施とする

#### (3) 事業の内容

##### ① 管内の小規模事業者 100 者（当所1～3号議員）に景気動向調査を行う。

日本商工会議所【LOBO調査】の景気動向調査の設問に合わせたものと当所で知りたい情報について設問を設定する。（年2～4回 管内企業 100 者）

【調査回数】 年 2～4 回

【調査対象】 管内 100 者  
(製造 20 者・建設 20 者・卸売 5 者・小売業 30 者・サービス 25 者)

【調査項目】 売上額・仕入価格・経常利益・資金繰り・設備投資・雇用特に労働人口減少に備え、雇用関係の調査項目を入れる。（パート・アルバイト賃金・求人募集状況・外国人・高齢者等雇用状況等）

【調査手法】 DXを推進することにより、極力調査票をデジタルで送受信します。

当所職員が手分けをして法定経営指導員の指示に従い、調査票を送信・回収を担う。

【分析手法】 経営指導員が外部専門家と連携して分析を行う。

## ② 地域経済分析システム「RESAS」の活用

【調査項目】 商圈となる佐倉市の「人口の社会増減」のデータ情報収集  
(調査手法) 「RESAS」を活用

消費者の年齢別の移動数などを把握分析  
新商品開発をする際に世代によるニーズを取込む等に活用  
消費者行動を把握し、販売計画に活用

【調査項目】 生産付加価値額、所得の分配状況などの分析  
(調査手法) 地域経済循環マップの活用

新商品開発の際に活用する。事業計画策定などに反映

【調査項目】 滞在人口の分析、市外からの流入人口

(調査手法) 「From to 分析」を活用

新たな交流人口に販路をもとめる事業者へ「何月頃に一番くるか」、  
「平日か休日か」、「どこから来るか」など、流入人口の 5W1H を  
分析し情報を提供

この分析から一年を通じた事業計画、どの地域に販路開拓の営業を集中していくかなど  
販売計画に役立てる。

- ・佐倉Y.M.Oプロジェクトにおいて商品開発を手掛ける際に、佐倉市GAP調査データを参考にしましたが、今後も市場ニーズを的確に捉えるために上記分析内容を考慮し、様々な分析結果を織り交ぜながら又ブランド確立セミナーの内容も事業計画に反映させる。

- ※ 必要に応じて、市内小中学校の在校生家庭ならびに商店街・店頭等において「消費動向調査」を実施することによって、より正確な消費者ニーズを計画に反映させることが可能となるので、積極的な実施を検討する。

### (4) 成果の活用【周知方法など】

- ・情報収集・調査、分析した結果は当所ホームページに掲載し広く事業者にも周知。
- ・佐倉市と情報を共有し施策等に活用、経営指導員等が指導相談の際の資料とする。

## 4. 需要動向に関すること

### (1) 現状と課題

地域経済の構造変化が加速する中で、潜在的な需要を見据えた事業計画の策定や実効性の高い販路開拓に取り組むためには、小規模事業者が販売する商品や提供する役務においても、需要動向に関する情報の収集・整理・分析が不可欠となっているが、実施していない状況である。小

規模事業者の新たな販路開拓、新商品（役務）の開発、新分野への参入等に向けた課題に応じて、需要動向に関する情報を収集・整理・分析して提供することにより、事業計画策定等の基礎情報として活用することを目指す。

## (2) 目標

年度 支援内容	現状	R 5年度	R 6年度	R 7年度	R 8年度	R 9年度
佐倉の特産品 + $\alpha$ を使った新商品需要動向調査対象事業者数	未実施	16者	16者	16者	16者	16者
展示会出展による需要動向調査対象事業者数	未実施	16者	16者	16者	16者	16者

## (3) 事業の内容

### ① 佐倉の地域資源（Y=大和芋、M=味噌、O=お茶） + $\alpha$ を使った新商品の需要動向に関する調査の実施（農産品の活用）

【調査目的】 佐倉市にはY=大和芋、M=味噌、O=お茶など多くの地元の地域資源があり、新商品開発のニーズも高まっている。これらの食料品について、新商品（スイーツ・土産品・飲食店メニュー等）の開発を想定した需要動向調査を実施する。

【調査手法】 調査方法として、各店舗で来店者に対する試食、アンケートを実施するほか市内外からの観光入込客数の多い「佐倉・産業大博覧会」等において試食、アンケートを実施する。

【調査対象】 100人

【連携団体】 千葉県中小企業診断士協会・千葉県産業振興センター（千葉県よろず支援拠点）など

【分析手段 商品開発、販路開拓の専門家（千葉県中小企業診断士協会や千葉県よろず支援拠点）・手法】 に依頼すると共に経営指導員も一緒に分析を行う。

【調査項目】 佐倉市のイメージアップとなる特産品、新商品への取組に値する特産品・ジャンル・味・価格・包装・盛り付け・インパクト（印象）・材料など

【結果活用】 分析結果は、飲食店、食品製造、小売店等などの参加事業者にレポートを開示し、今後のサービス、新商品開発のヒントにしてもらう。

### ② 展示会出展による需要動向調査

佐倉の特産品を使った新商品開発を行った事業者に「おいしい千葉と空の商談会」、「グルメ&ダイニングスタイルショー」や県内の5つの信用金庫が共同で毎年開催する「食の商談会」、「FOODEX JAPAN」などの国際展示会等に出展していただき、バイヤーから需要動向についてのアンケート調査を実施する。

※「おいしい千葉と空の商談会」は、成田空港活用協議会が主催する千葉県に事業所がある企業、商店、生産者と空港周辺産業との個別商談会です。サプライヤー60社・バイヤー20社程度が参加する。

※「グルメ&ダイニングスタイルショー」は、日本商工会議所が地域資源や伝統の技を生かして作り上げた特産品・観光商品を集めた共同展示会であり、参加商工会議所数は2020年においては58商工会議所であり、地域発の食・旅・技の商品PRならびにバイヤーとの商談、来場者との貴重な情報交換の場となっている。1,154件の商談が行われ、95件が成約、823件が継続となった。

※「食の商談会」は令和元年度実績で県内77社参加、434商談がある。

※「FOODEX JAPAN」は、2019年3月開催実績世界94か国3,316社/4,544ブースが出店するアジア最大級の食品飲料の専門展示会。千葉県の幕張で開催される。

【調査対象】バイヤー30人程度【調査項目】上記①に加え、取引条件等【結果活用】上記①と同様

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

これまで当所は経営状況の分析については、金融斡旋や補助金申請時に経営の状況について確認し、相談をする程度に留まっていた。更に指導員の経営分析方法や内容が決められておらず、使用するフォーマットも統一されておらず、事業者ごとに対応が違うものとなっていた。これにより、金融斡旋時、補助金申請の際の一過性の経営分析で終わってしまい、過去との比較など継続した経営分析やフォローアップができていなかった。また、指導員ごとの見解により分析内容が違っていたので、担当者しか相談者の状況把握ができていない、勤務経験年数によって対応の質(内容)が違ふなどの問題が散見された。情報の共有と対応の均一化、フォローが課題である。

### (2) 目 標

項 目 \ 年 度	現行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
セミナー開催件数	—	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回
経営分析セミナーからの経営分析事業者数	—	5 者	1 2 者	1 2 者	1 2 者	1 2 者
巡回窓口相談からの経営分析事業者数	—	5 者	6 者	6 者	6 者	6 者
経営分析事業者数 合計	—	1 0 者	1 8 者	1 8 者	1 8 者	1 8 者

※初年度のみ、セミナー開催は実施体制構築のため1回としている。次年度より、2回開催6事業者の分析とする。

### (3) 事業内容

今回の経営発達支援計画の目標は【 成長する企業・利益率の増加 】の支援であることから、ここでは以下の内容で実施する。経営分析の対象者選定にあたり「①Y.M.Oプロジェクト事業参加者」、「②経営分析セミナー開催」、「③巡回・窓口での相談」で取組に意欲的な事業者を募集する。この支援を通じて自らが気づき(内発的動機づけ)、能動的に行動し自己変革力や自走化を強化できるようなものとするため、分析結果から何をすべきか?など全てを提案するような手法は避け共に考え、道筋の立て方等の経過について伴走する。

**a. 経営分析セミナーを利用した対象企業の選定**

経営分析セミナーの内容において環境変化による経営分析の必要性を理解していただいたうえで、経営分析に必要な財務書類を提出してもらい、分析に着手する。定性分析を行うために、職員統一のヒアリングシートを作成し、ヒアリング（聞き取り）または経営者の記入による調査を行う。

【対象者】：1回のセミナーにつき参加者の中から販路拡大・事業継続に意欲的な企業 5 者

【情報収集項目】：【定量分析】決算書類からの財務分析  
（売上高・経常利益・損益分岐点・粗利益率・労働生産性等）

【定性分析】SWOT 分析

【分析手法】経済産業省から提供される「経営自己診断システム ローカルベンチマーク」を活用し、経営指導員が分析を行う。

**b. 巡回・窓口相談時の経営分析**

経営指導員による巡回、窓口相談時において経営分析の必要性を説明し十分な理解を得、経営分析に必要な財務書類を提出してもらい、分析に着手する。定性分析を行うために、職員統一のヒアリングシートを作成し、ヒアリング（聞き取り）または経営者の記入による調査を行う。

【対象者】：巡回・窓口の相談の際に販路拡大・事業継続に意欲的な企業 5 者

【情報収集項目】：【定量分析】決算書類からの財務分析  
（売上高・経常利益・損益分岐点・粗利益率・労働生産性等）

【定性分析】SWOT 分析

【分析手法】経済産業省から提供される「経営自己診断システム ローカルベンチマーク」を活用し、経営指導員が分析を行う。

**(4) 分析結果の活用**

- ・ 分析結果は、商工会議所内における会議において内容を検討し当該事業者にはフィードバックし、分かりやすい説明と活用のヒント等を提示し、自己変革力・自走力強化への一助とする。この分析から、より実効性の高い事業計画策定の基礎データとして活用する。
- ・ 分析結果をデータベース化することで、担当職員が異動・退職や長期休暇で代わっても、情報を共有することができる。
- ・ データベース化することにより 2 回目以降の経営分析をした際、前回との財務内容を比較する事ができる。これにより、これまで、一過性だった経営分析（定量分析）が、継続的に分析をすすめることができるようになり課題であった事業者のフォローアップに活用できる。
- ・ データベース化することで、ベテラン指導員のアウトプットしたことが、後任の指導員に引き継がれ、データにあらわれない定性分析の内容を引き継ぐことができる。

- ・ 同じフォーマットで分析するため、情報共有、比較、スキルアップにつながりやすい。

## 6. 事業計画策定に関すること

### (1) 現状と課題

これまで、融資申込や補助金申請の際に事業計画や創業計画に携わるのみで、本来の事業計画策定の目的に沿った事業者支援を行っていなかった。

昨今、DXへの取り組みは急務となっており各種補助金の申請に **g biz ID** が必須である事、協力金・支援金の申請に電子申請が利用されていること、2023年から始まるインボイス制度・改正電子帳簿保存法などへの対応を含めた電子申告・納税システムの導入や日本政策金融公庫の借入申込手続きが電子化されはじめていること等への事業者対応が懸念材料となっている。

### (2) 支援の考え方ならびに事業実施方法

- ・ これまで事業計画を策定してこなかった小規模事業者に対し、事業計画策定の重要性を事業計画作成セミナーや日常の窓口・巡回相談等で解説し、必要性を認識していただく。
- ・ セミナー開催は、支援を通じて自らが気づき（内発的動機づけ）、能動的に行動し自己変革力や自走化を強化できるような内容とし、実効性のある事業計画策定までの支援を行う。
- ・ 各種補助金・協力金・支援金の申請、申告・納税、事業資金借入申込等のWEB対応への支援としてDXへの取組をセミナーの内容に盛り込み、事業計画のなかにDXへの取組（会計ソフト・g biz IDの導入など）を記載できるよう支援する。

### (3) 目 標

項目 \ 年度	現行	R 5年度	R 6年度	R 7年度	R 8年度	R 9年度
事業計画策定 セミナー開催回数	—	2回	4回	4回	4回	4回
事業計画策定 事業者数	—	6者	10者	10者	12者	12者

※初年度は周知に時間がかかるので、2回開催とし、翌年度からは4回開催とする。

### (4) 事業内容

経営分析を実施した事業者を対象とした、外部専門家と経営指導員による事業計画策定セミナーを開催する。

【募集方法・対象】 経営分析を行った事業者へ経営指導員からの個別呼びかけ、会議所広報誌、会議所ホームページに掲載し募集する。

【回 数】 相談会回数 2 ～ 4 回／年

【カリキュラム】 セミナー 事業計画策定の必要性と作成方法を指導し、事業計画書を策定してもらおう。また中小企業基盤整備機構から提供されている「経営計画つくるくん」の使い方なども講義内容に含み、経営計画

作成への取組みを日常的なルーティンワークとし、経営の一助とできるような内容の講義を開催するものとする。各種補助金・協力金・支援金の申請、申告・納税、事業資金借入申込等のWEB対応への支援だけでなく、DXの必要性が理解できるような内容を織り交ぜ、次につなげる。

(希望者) 策定した事業計画書をもとに、より実効性のある計画にブラッシュアップする指導を行う。各種補助金等の申請にあたりDXの一貫としてWEBの活用(窓口対応)等による支援を行う。

【手段・手法】(手段) 経営分析を行った事業者に対し、経営指導員等が積極的にフォローアップを行い、事業計画策定のステップアップにつなげる。

(手法) 経営指導員等が担当制で同席し、千葉県中小企業診断士協会やよろず支援拠点を活用した専門家も交えて事業計画の策定を支援する。

## 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

これまで、融資申込や補助金申請の際に事業計画や創業計画に携わるのみで、本来の事業計画策定の目的に沿った事業者支援を行っていなかったため、事業計画を策定した小規模事業者への支援はできていなかった。

これからは、事業計画策定支援を行った小規模事業者が策定した事業計画に基づいて事業を着実に実施し計画と現実との差異に気づき改善策を講じることができるよう経営指導員は定期的な進捗状況の把握を行い、伴走型の支援を行う。

### (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対象として継続支援をするが、事業計画の進捗状況等によっては、訪問回数を増やして支援すべき事業者と、事業計画通り順調に推移していると判断でき訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上で、柔軟に対応する。

### (3) 目 標

項目 \ 年度	現行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
フォローアップ対象事業者数	—	6 者	1 0 者	1 0 者	1 2 者	1 2 者
頻度 (延回数)	—	3 6 回	6 0 回	6 0 回	7 2 回	7 2 回
売上増加事業所数	—	2 者	2 者	3 者	5 者	5 者
利益率 3 % 以上増加の事業所数	—	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者

#### (4) 事業内容

事業計画策定に取り組んだ事業者に対し、隔月1回内容の聞き取りを行いフォローアップ支援をする。事業者からの申出等により臨機応変に対応する。なお、事業計画と事業進捗状況に差異が生じている場合は、原因を究明するため、専門家の派遣など第三者の視点を必ず投入し、原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。利益率3%以上の増加を目標値に設定した理由は、「事業再構築補助金」などの各種補助金申請も視野に入れているためである（補助金申請の条件になっている）。事業者には自身で経済産業省の「経営自己診断システム ローカルベンチマーク」を活用できるよう支援し、事業者自身で経営診断を行い事業者自身で分析できるように伴走し、段階的にフォローアップの頻度を減らし、自立を促していく。

### 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

これまでは、商談会や展示会開催の一方向的な情報提供のみで、新規需要の開拓・販路開拓の手法に関する講習会やフォローアップは行ってこなかった。今後は、事業者向けに展示会出展のためのノウハウやプレゼンテーション能力向上のためのセミナーを開催し、伴走する指導員向けにスキルアップ講習会や専門家との同行による販路開拓指導のスキル向上を図り、事業者支援に役立てる。

#### (2) 支援に対する考え方

会議所が独自で展示会を開催するのは困難なため、既存の展示会への出展を目指した支援を実施する。出展に当たっては経営指導員等が事前・事後の出展支援を行う。佐倉Y.M.Oプロジェクト+α等において、地域資源を活用した新商品・新製品づくりを目指し下記のような展示会へ出展することにより広く周知を図ることを目的とする。

また、人口減少により商圏が縮小していくなかDXへ向けた取組を支援する。ECサイトにおける商品購入が全盛の現況において、需要開拓セミナーを内容として市内外にIT（SNS等）を活用した販売チャネルの構築、地域資源を活用した新商品開発等による販路開拓を盛り込み新たな需要の開拓を目指す。同時に顧客情報の分析等により商品・サービスのニーズを的確に捉え、新たな需要の開拓に寄与する。

#### (3) 目 標

- ① 展示会（おいしい千葉と空の商談会やグルメ&ダイニングスタイルショー、地域産品展、佐倉市・産業大博覧会等）出展による新たな需要開拓事業

展示会出展による新たな需要開拓事業（B to B）

年度 支援内容	現行	R 5年度	R 6年度	R 7年度	R 8年度	R 9年度
プレゼン術・交渉術 セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー参加企業	—	5者	5者	5者	5者	5者
展示会参加事業者	—	1者	1者	2者	2者	2者
成約件数/社	—	1者	1者	1者	2者	2者

② I T活用による新たな需要開拓事業（ B to B and B to C ）

支援内容 \ 年度	現行	R 5年度	R 6年度	R 7年度	R 8年度	R 9年度
I T活用による需要開拓・D Xセミナー開催回数	—	1回	1回	1回	2回	2回
セミナー参加企業	—	10者	10者	10者	15者	15者
ホームページ新規作成支援	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加企業	—	3者	3者	3者	5者	5者
利益率／者	—	3%増	3%増	3%増	3%増	3%増
ビジネスモール新規登録件数	1, 675	10者	10者	10者	10者	10者
上記成約件数	—	1件	1件	2件	2件	2件

(4) 事業内容

① 展示会出展による新たな需要開拓事業（ B to B ）の実施

- ・ 小規模事業者がプレゼンテーション術、交渉術のスキルを身につけるセミナーを開催し、展示会・商談会への出展を促す。
- ・ 「おいしい千葉と空の商談会・グルメ&ダイニングスタイルショーや地域産品展」等に  
出展する事業者を上記セミナーの参加者から募り、新たな需要開拓の支援を行う。

※「おいしい千葉と空の商談会」は、成田空港活用協議会が主催で成田空港を活用した新しいビジネス創出を狙い、「県内企業・商店・生産者」と「空港関連企業」とを結ぶ「食品」に関する個別商談会です。事業者 60 社・バイヤー20 社程度の参加。

※「グルメ&ダイニングスタイルショー」は、日本商工会議所が地域資源や伝統の技を生かしてつくり上げた特産品・観光商品を集めた共同展示会であり、参加商工会議所種数は2020年においては58商工会議所であり、地域発の食・旅・技の商品PRならびにバイヤーとの商談、来場者との貴重な情報交換の場となっている。1, 154 件の商談が行われ、95 件が成約、823 件が継続となった。

※「地域産品展」には、地元の農産物や農産物を使用した加工食品、食材・工芸品が全国から集まります。商談会では地域の生産者とのコラボレーションにより、地域産品の特徴を活かしたオリジナル商品開発が行えます。（一社）日本能率協会が主催し、日本最大級、オリ

ジナル商品開発OME・PBの受託・開発支援企業が出展対象となる商談展示会です。  
2021年実績（来場者数）24,196人（出展社数）556社

※「佐倉・産業大博覧会」は市内産業が一堂に会し2日間で延べ10,000人程度が来場する。工業・サービス業・商業などそれぞれのブースに出展（店）し、市内外から訪れた方々に自社PR等を行う。

- ・ フォローアップとして、商談成立への営業活動相談・支援を行う。
  - ・ 専門性の高い支援には千葉県よろず支援拠点・千葉県産業振興センターを活用する。
  - ・ 佐倉Y.M.Oプロジェクト参加事業所への伴走支援を行い、佐倉ブランドを構築しながら全国的に通用する土産品の開発、来街者が購入し、地元の人々が御遺物としても利用できるような商品開発と同時に周知展開ができる場とする。（B to C）  
（佐倉Y.M.Oプロジェクト+αにおいて、佐倉の地域資源を活用した“佐倉ブランド”を代表するような新商品・製品（食品）を展示会に出展することで、広く周知・認識され流通することで、事業者の売上・利益率の向上につながり、来街者の増加・購入行動により地域循環率の向上にも貢献する。）
  - ・ 佐倉市の「ふるさと名物応援宣言」も活用した事業展開を図り、関係諸機関との情報交換や補助金利用等による有意義な取組とする。
- ② DXに取り組み、IT（SNS等）を活用した需要開拓事業（B to B & B to C）の実施
- ・ DXを推進する為のIT（SNS等）を活用した需要開拓セミナーを開催する。
  - ・ フォローアップとして、専門家等を交え新たな需要の掘り起こし支援を行い、セミナー参加企業のうち3者程を対象にDX推進によるホームページ作成や販路開拓を支援する。
  - ・ 専門性の高い支援には千葉県よろず支援拠点やミラサポの専門家を活用する。
  - ・ 商取引支援サイト「ザ・ビジネスモール」への出展支援（B to B）  
「ザ・ビジネスモール」は、全国の商工会議所・商工会の約26.5万事業所が登録している国内最大級の電子商取引・ビジネス支援サイトで、大阪商工会議所が運営しており、登録した事業者は全国の事業所との信用性の高いビジネスマッチングが可能となる。当所では、新規顧客の獲得を希望する小規模事業者（製造業・卸売業）が積極的に活用できるよう、無料で簡単に参加可能なインターネットを活用した商取引支援サイト「ザ・ビジネスモール」の「ザ・商談モール」について、広報誌やチラシによる促進を図ってきた。今後ともホームページ等による出展促進を促し、販路拡大等の相談があった小規模事業者に対してユーザー登録を行う。

## 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

商工会議所事業の評価及び見直しをするための仕組みは現状では特にはないが、毎年度、計画に記載の事業実施状況及び成果について、評価・検証を行う。

#### (2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業について実施状況及び成果について以下の方法により評価を行う。

- ・ 佐倉市担当職員、千葉県中小企業診断士協会、当所の法定経営指導員等による「事業評価会議」で、経営発達支援事業の進捗状況等につき評価を年1回（総会開催後の7月を予定）行う。

「事業評価会議」では、経営発達支援計画の各項目についてチェック票に則り

- ・・・計画通り遂行
- △・・・ほぼ計画通り遂行
- ×・・・問題あり（要再考）

上記3段階で評価を行い、×が付与された項目については見直し、改善を図る。

- ・ 「事業評価会議」の結果をうけて、会頭・副会頭会議において評価・見直しの方針を決定し、事業の結果については常議員会へ報告し、承認を受けた内容を次年度に向けた改善点として確認し、PDCAサイクルに反映させる。
- ・ 小規模事業者が常に閲覧可能とするため、評価・見直しの結果を佐倉商工会議所のホームページに掲載する。

### 10. 経営指導員等の資質向上に関すること

#### (1) 現状と課題

現状では、千葉県商工会議所連合会が主催する経営指導員、補助員、一般職員研修や当商工会議所で会員サービスとして提供しているオンディマンドセミナーや中小企業大学校で開催される講習をそれぞれが受講するのみで、そこで得た知識を他の職員と共有する仕組みが不明確であった。そこで、今後以下の取り組みを実践することで、経営指導員の支援能力向上や支援ノウハウの共有を図り、一般職員も含めた組織的支援能力の向上を図る。各種補助金・協力金・支援金の申請、電子申告・納税、日本政策金融公庫の借入申込におけるWEB化などへ対応するための知識共有は急務となっている。

#### (2) 事業内容

##### ① 相談所会議の開催

毎月、補助対象職員対象で会議を行い、経営指導員等研修会に参加した経営指導員が講師となり、研修内容を共有し、スキルアップを図る。また、研修会資料及び報告書は全職員の回覧を行い、一般職員は資料内容等の確認をすることで内容の共有を図り、「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢（対話と傾聴）に必要な支援スキルを習得・向上に努める。

② 専門家相談会への同行、同席

千葉県中小企業診断士協会や千葉県産業振興センター、よろず支援拠点専門家派遣・サテライト相談会、ミラサポの専門家派遣、日本政策金融公庫相談会等に同行・同席して「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢（対話と傾聴）に必要な支援スキルを習得・向上を図る。習得したスキル等は相談所会議で共有する。

③ 日常における各種相談への同席

知識・経験の少ない経営指導員・補助員および業務に携わる一般職員を経験年数の多い経営指導員の相談に同席（OJT）させて「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢（対話と傾聴）に必要な支援スキルを習得・向上・指導内容の均一化を図る。

④ 外部研修への積極的な参加

日本商工会議所および千葉県商工会議所連合会等主催による、当所経営指導員に不足している経営分析や販路開拓支援、経営改善提案等のスキルのほか、中小企業施策に関する研修、ITスキル習得研修に経営指導員が積極的に参加することによって「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢（対話と傾聴）に必要な支援スキルを習得・向上を図る。受講した研修の内容を必ず相談所会議で発表・共有する。

⑤ 中小企業大学校専門研修への参加

当所経営指導員にとって喫緊の対応が可能となるよう事業承継、創業といった分野の専門研修や対応が必須となるテーマ（伴走支援・ITスキル・地域資源活用など）を積極的に受講し、現場ニーズに応えられるような支援スキルの向上を図るとともに「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢（対話と傾聴）に必要な支援スキルを習得・向上を図る。受講後は相談所会議において発表・共有する。

⑥ 各種手続きのWEB化（DX）への対応

各種申請窓口における手続き方法を関係諸機関からの情報収集をはじめ、実際に行った担当者が経験則から他の担当者へ情報を提供し、共有することによりまた独自開催のDX

セミナーを開催し職員個別の支援能力を向上させ、「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢（対話と傾聴）に必要な支援スキルを習得・向上を図る。

## 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

他の支援機関との支援ノウハウ等の情報交換会としては、千葉県商工会議所連合会、千葉県、日本商工会議所等が開催する情報交換会において商工業の状況について情報交換を行っているが、既存の経営改善普及事業の推進を図るためのものであった。更に、そして絶えず指導員として経営等に関する新たな知識の修得を続けることが課題である。

### (2) 事業内容

経営支援を効果的に行うために、各地域の小規模事業者の需要動向、各施策、ノウハウについて情報交換を行っていく。

① 市との行政連絡会議（年 12 回）

佐倉市産業振興部商工振興課と毎月 1 回行政連絡会議を開催し、市内経済動向などを把握したうえで、小規模事業者への施策の改善や新規支援策の要望の吸い上げ等を行っていくほか、行政側から小規模事業者への支援制度の説明会の開催など情報交換を行いながら連携をとる。

② 日本政策金融公庫との情報交換会（年 2 回程度）

日本政策金融公庫と情報交換会（マル経協議会を含む）を開催し、中小企業の金融動向を把握する。年 1 回以上の開催を目標とする。効果としては、事業計画策定支援側の会議所との連携で、効果的な金融支援等が小規模事業者に提供される。

③ (公財)千葉県産業振興センター・千葉県よろず支援拠点との連絡会議（年 2 回程度）

国・県の補助金等の経営支援メニューを活用するために、(公財)千葉県産業振興センターと定期的な情報交換会を年 1 回以上実施し、新商品開発・事業承継・販路開拓等について情報収集を行い、支援に役立てる。

【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を含む】

(別表2)

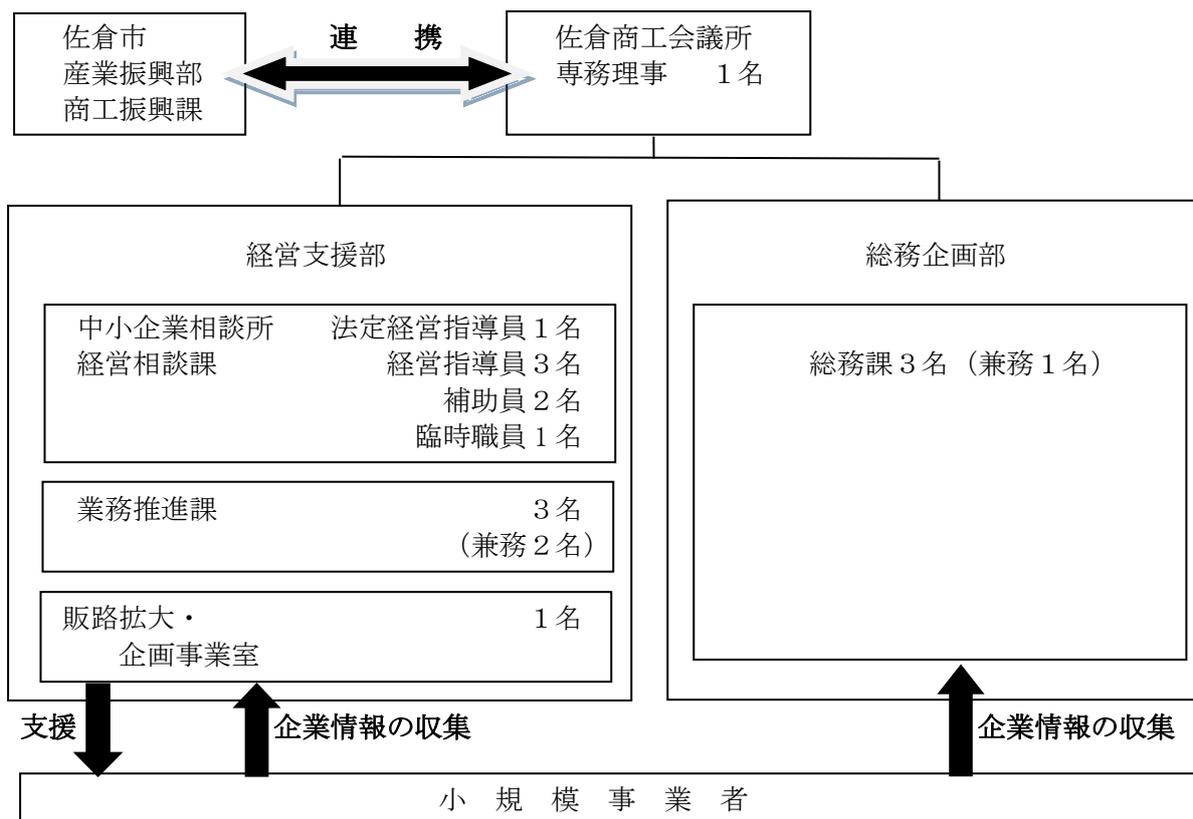
経営発達支援事業の実施体制

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

現在、中小企業支援は経営支援部を中心として行っている。情報収集に関しては経営支援部だけではなく各部会担当職員等も担い、全職員で小規模事業者からの情報収集・業務全体の推進にあたる。



経営発達支援事業の担当

組織 支援内容	所属	経営支援部			総務企画部
	職種	中小企業相談所	業務推進課	販路拡大・ 企画事業室	総務課
		経営相談課			
	人数	7	3 (兼2)	1	3 (兼1)
高度な経営課題への対応		○			
経営分析・事業計画		○	○		
セミナー・フォローアップ等		○	○	○	○
調査・広報、情報収集など		○	○	○	○

(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

a. 法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：田中順

連絡先：佐倉商工会議所 経営支援部 経営相談課  
電話 043-486-2331

b. 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経営指導員が行う。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

佐倉商工会議所 経営支援部 経営相談課

〒285-0811 千葉県佐倉市表町3丁目3番地10号

電話 043-486-2331

FAX 043-486-5963

メール [sakuracciwebmaster@sakura-cci.or.jp](mailto:sakuracciwebmaster@sakura-cci.or.jp)

佐倉市 産業振興部 商工振興課

〒285-8501 千葉県佐倉市海隣寺町97番地

電話 043-484-6145

FAX 043-484-5061

メール [shoko@city.sakura.lg.jp](mailto:shoko@city.sakura.lg.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)

事業年度 費用明細	R 5年度	R 6年度	R 7年度	R 8年度	R 9年度
	必要な資金の額	2, 000	2, 500	2, 500	2, 500
小規模事業対策費	300	500	500	500	500
調査研究費	200	300	300	300	300
専門家謝金	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000
セミナー開催費	500	700	700	700	700

(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、国補助金、千葉県補助金、佐倉市補助金、受講料収入、その他受益者負担金 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
一般社団法人 千葉県中小企業診断士協会 代表理事 石井孝昌 ( 千葉市中央区3丁目10-6 北野京葉ビル3階 )
連携して実施する事業の内容
事業評価会議への助言提言・セミナー（講習会）講師ならびに経営状況分析への支援
連携して事業を実施する者の役割
事業評価会議において専門家の立場から助言・提言をいただき、事業報告書への講評を求める。  ・佐倉市担当職員、当所の法定経営指導員等による「評価会議」への事業評価・助言・提言  【佐倉市担当職員】 市内事業者の反響や現状を考慮し、本計画の遂行状況や改善内容を提起する。  【法定経営指導員】 計画の遂行状況を説明し、現状や現場での問題点を報告し、改善内容を提案する。  【(一社)千葉県中小企業診断士協会】 専門家としての視点から事業への評価・助言ならびに改善内容や新規事項への提言を行う。  ・経営発達支援事業で開催するセミナー・講習会の講師として当会と連携し市内企業を支援  【佐倉市担当職員】 市内事業者へのセミナーに関する情報提供と勧奨を行う。  【法定経営指導員】 セミナー・講習会の企画・広報・開催担当を担い、市内事業者への支援とする。  【(一社)千葉県中小企業診断士協会】 セミナー・講習会を開催する際に講師を担当し、事業者へ広く内容を知らしめる。  ・経営状況の分析における専門家としての支援  【佐倉市担当職員】 行政の所有するデータの提供などの支援を行う。  【法定経営指導員】 中心となって分析データを回収し、専門家と共に分析にあたり、結果を必要な場へ提供する。  【(一社)千葉県中小企業診断士協会】 専門家としての知識を活用し、データの分析を行う（分析作業に協力する）。

## 連携体制図等

