

経営発達支援計画の概要

実施者名	柏商工会議所 (法人番号 4040005013601) 柏市 (地方公共団体コード 122173)
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目標	<p>柏商工会議所は、柏市の経済環境と自社の強みを生かした事業計画の策定及び事業計画策定後の実施支援、PDCAサイクルによる事業効果の検証を交えた取り組みを伴走型支援によって、管内小規模事業者の持続的発展に寄与します。</p> <p>当所は本計画で、①小規模事業者に対する支援体制の充実、②小規模事業者の経営力強化・持続的発展に向けた事業計画策定、③競争力ある商品やサービスの磨き上げによる個店の魅力向上、④成長産業と地元企業のビジネスマッチングによる新たな産業振興の創出に取り組みます。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①市内事業所を対象とした毎月の売上高・採算等の調査分析と情報提供 ②RESASを活用した全国と柏市を比べた地域経済分析と情報提供</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営相談や会報誌及びセミナー開催による経営状況分析対象事業者の発掘 ②定量面及び定性面による経営状況の分析、分析結果のフィードバック</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①経営分析を行った事業者及び事業計画策定支援セミナー参加者等に対する事業計画策定支援 ②事業計画策定における専門家及び支援機関との連携</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①全ての事業計画策定事業者に対する定期的な巡回訪問等による進捗状況（売上及び経常利益）の確認、課題解決に向けた支援 ②事業計画策定後の実施支援における専門家及び支援機関との連携</p> <p>5. 需要動向調査に関すること</p> <p>①小規模事業者が取り扱う商品や製品の需要動向（味・素材・価格等）調査と分析、商品改良や販路開拓に向けた当該者へのフィードバック</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会報誌を活用した販路開拓支援サービス事業の実施（BtoC） ②各種展示会への共同出展による需要開拓・販路拡大（BtoB） ③商取引支援サイト「ザ・ビジネスモール」への出展支援（BtoB）</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること</p> <p>①柏市産業振興会議への参画 ②まちづくり拠点UDC2（柏アーバンデザインセンター）及びUDCK（柏の葉アーバンデザインセンター）の活動への参画 ③柏駅周辺の賑わい創出事業「柏まつり」の実施</p>
連絡先	<p>柏商工会議所 中小企業相談所 〒277-0011 千葉県柏市東上町7番18号 Tel04-7162-3305 Fax04-7162-3323 E-mail: info@kashiwa-cci.or.jp</p> <p>柏市 経済産業部 商工振興課 〒277-8505 千葉県柏市柏5丁目10番1号 Tel04-7167-1141 Fax04-7162-0585 E-mail: shokoshinko@city.kashiwa.chiba.jp</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) 地域の現状および課題

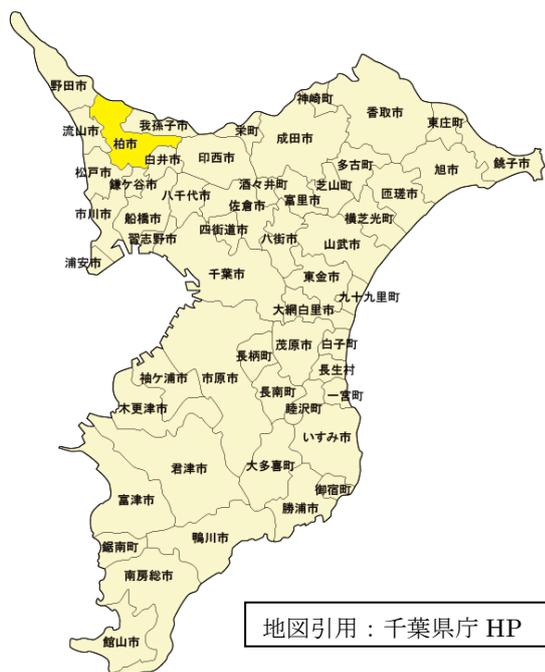
①現状

【立地・交通】

千葉県柏市は県北西部に位置しており、東西の距離は18km、南北の距離は約15km、面積は114.74km²となっています。隣接市は東に我孫子市・印西市、利根川を挟んで茨城県取手市・守谷市、南に鎌ヶ谷市・白井市、西に松戸市・流山市、北に野田市の9市です。市全体における柏商工会議所管轄エリア(旧柏市エリア)は以下の表及び地図のとおりとなっています。

柏市全体面積との比較

区分	面積
柏市全体	114.74 km ²
旧柏市エリア (柏商工会議所管轄エリア)	72.75 km ²



地図引用：柏市第五次総合計画



東京都心からは約30km圏に位置しており、国道6号線・16号線の主要幹線道路が交差するほか常磐自動車道柏ICを擁し、鉄道はJR常磐線、東武アーバンパークライン、つくばエクスプレスが乗り入れる交通の要衝となっています。

【歴史と人口】

昭和29年に「東葛市」が誕生し、同年に富勢村が廃止されました。その後東葛市と我孫子町に分村合併が行われ、東葛市は「柏市」へ改称されました。

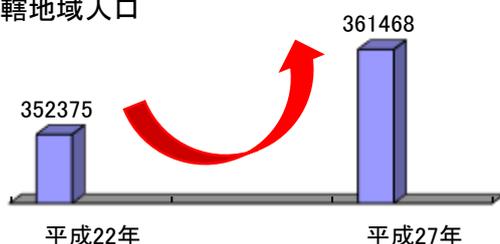
昭和 30 年代後半以降、市中心部から南部地域にかけて市街地の形成が進み、同世代の人口が一斉に流入しました。昭和 40 年代に入ると、J R 常磐線複々線化を機に首都圏のベッドタウンとしての特色がより濃くなると同時に、柏駅前にはそごうと高島屋が立て続けに開店し、商業の街としてのイメージを強めていきました。

その後元号が平成に変わり、地元サッカーチームの柏レイソルが J 1 に昇格するなど市の知名度が上がる中、平成 17 年には沼南町との市町村合併が行われました。合併後も柏商工会議所の管轄は旧柏市エリア、柏市沼南商工会の管轄は旧沼南町エリアとなっており、担当する地域が分かれている状況です。

そして同じく平成 17 年、つくばエクスプレス開通の影響を受けて市北部（柏の葉地域）の開発が進み、平成 20 年代に入ると人口は 40 万人を突破しました。全国的に少子高齢化や人口減少が叫ばれる中、若い世代による同地域への移住が進み、以下のグラフのとおり人口が増えています。

（申請時：令和元年 10 月 1 日現在の柏市人口は 429,070 人）

当会議所管轄地域人口



柏市全体人口との比較（平成 27 年 10 月 1 日現在）

区分	人口
柏市全体	413,954 人
旧柏市エリア （柏商工会議所管轄エリア）	361,468 人

柏市全体の人口に対して、当所管轄エリアの人口は約 87% となっており、多くの割合を占めていることがわかります。

しかし、この人口増も長く続くものではないと考えられており、柏市（全体）の将来人口推計では、2025 年（令和 7 年）の 433,481 人をピークに減少傾向に転じると予想されています。

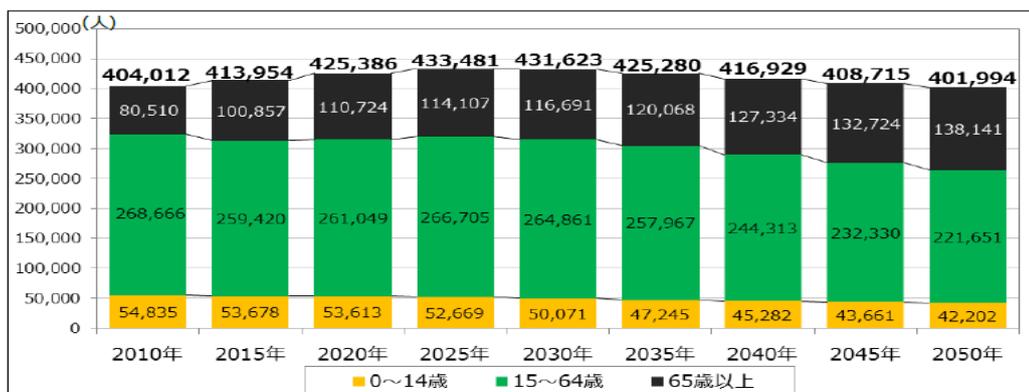


図3 年齢3区分別人口将来推計人口

（出典：柏市将来人口推計）

さらに年齢別で見ると、生産年齢人口（15～64歳）は、2025年（令和7年）までは増加する見込みであるものの、その後は減少し、2035年（令和17年）には257,967人（60.7%）、2050年（令和32年）には221,651人（55.1%）まで減少する見込みとなっています。

一方、老年人口（65歳以上）は2010年（平成22年）の80,510人（19.9%）から2015年（平成27年）の100,857人（24.4%）と大きく増加しています。これは団塊の世代が「老年人口」となったことが大きな理由となっています。今後約15年間は比較的緩やかに高齢化が進むことが予想されていますが、2050年（令和32年）には138,141人（34.4%）となる見込みとなっており、3人に1人以上が老年人口となる計算になります。

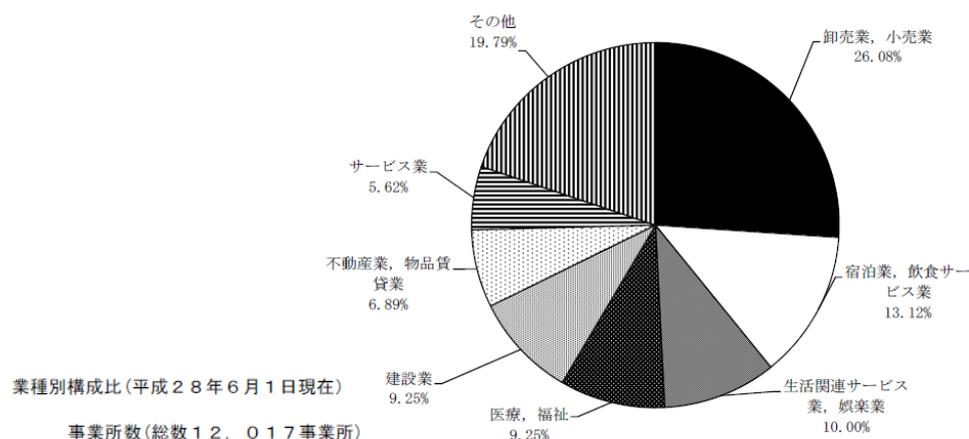
市税収入の4割以上が市民税である柏市にとってこの事実は重大であり、柏市第五次総合計画においても対策について言及されています。

このような状況でいかに財源を確保するかという点において、産業振興が重要な役割を担うことは言うまでもありません。柏市第五次総合計画内にて市が目指す将来像としている「未来へつづく先進住環境都市・柏」の実現のため、産業分野では目指すべき方向性として「人が集まり、賑わいのあるまち」、「魅力ある産業が活躍するまち」の2つを掲げています。経営発達支援計画の支援対象である小規模事業者に対しては、企業の生産力・販売力の向上を支援する「インキュベーションマネージャー」を設置し、産業発展を推し進めることとしています。

続いて、現在の市内産業の状況及び課題について見ていきます。

【産業】

柏市（全体）の産業構造（事業所別）は以下のグラフのとおりとなっています。



(出典：平成30年度柏市統計書)

グラフが示すように、小売業やサービス業が上位を占めており、柏市は商業の盛んな街として栄えてきました。市郊外では今もなお、大型ショッピングモールや世界最大級のアウトドア用品店の出店が続いています。尚、製造業は5.12%でその他に含まれています。

商工業者数（柏市全体）の推移を見てみると、平成24年と平成28年の間では**商工業者数**が429事業所増加、従業者数は11,669人増加しています。一方で**小規模事業者**に絞ると、113事業所、871人の従業者数が**減少**しています。

	平成24年				平成28年			
	商工業者数	従業者数(人)	うち小規模事業者数	従業者数(人)	商工業者数	従業者数(人)	うち小規模事業者数	従業者数(人)
農業、林業	22	558	20	150	25	226	22	125
漁業	0	0	0	0	0	0	0	0
鉱業、採石業、砂利採取業	1	4	1	4	0	0	0	0
建設業	1164	8413	1102	5697	1112	7713	1049	5202
製造業	659	12591	565	3254	615	11162	513	3060
電気ガス熱供給水道業	3	241	1	13	3	219	0	0
情報通信業	146	1584	96	221	143	1474	99	229
運輸業・郵便業	257	8626	147	1142	292	10668	162	1261
卸売業・小売業	3041	30706	1746	4874	3134	33451	1669	4627
金融業・保険業	202	4871	141	980	192	4298	131	960
不動産業・物品賃貸業	886	3813	742	1685	828	4222	661	1488
学術研究・専門・技術サービス	475	3185	370	934	509	4020	376	926
宿泊業・飲食サービス業	1489	14180	801	2086	1577	15739	784	1917
生活関連サービス業・娯楽業	1185	9701	890	2038	1201	9013	913	2118
教育・学習支援業	511	7199	298	648	556	7110	336	736
医療・福祉	895	14508	428	1196	1112	20016	483	1307
複合サービス事業	40	519	9	37	43	510	12	52
サービス業	612	11842	356	893	675	14369	390	973
合計	11588	132541	7713	25852	12017	144210	7600	24981

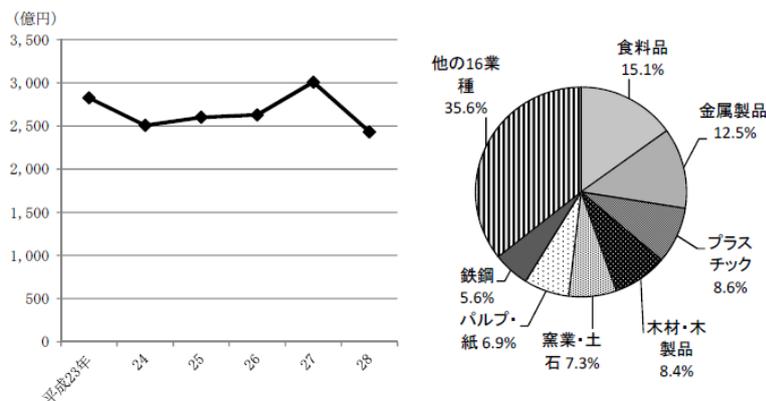
(出典：経済センサス-活動調査)

柏商工会議所管内の小規模事業者数の推移を見てみると、平成24年と平成28年の間では、287事業所数が減少、柏市全体の動向と同様であることが判ります。

柏市全体小規模事業者数との比較（平成28年経済センサス-活動調査）

区分	平成24年	平成28年
柏市全体	7,713	7,600
旧柏市エリア (柏商工会議所管轄エリア)	6,546	6,259

製造業に注目してみると、柏市（全体）の製造品出荷額の推移及び製造品の構造は以下のグラフのようになっています。出荷額は年によって多少のばらつきがあるものの、2,500億円～3,000億円前後を推移していることがわかります。また、製造品目についても大きな偏りがなく構成されています。



(出典：平成30年度柏市統計書)

北部に位置する柏の葉地域は、全国的にも有数の研究機関、インキュベーション施設や支援機関が集積する地域です。近年新たな施設も設立され（後述）、新産業の創出や先端産業の集積を促進する創造的な産業空間が醸成されています。



(出典：柏市産業振興戦略ビジョン)

【近年設立された新施設】

ア) NEXT 医療機器開発センター

平成 29 年 5 月、産学官・医工連携で臨床ニーズに基づいた革新的医療機器を開発するため、国立がん研究センター東病院 次世代外科・内視鏡治療開発センター内に「NEXT 医療機器開発センター」が設立されました。当該センターでは医療機器企業、ものづくり企業、学術研究機関や産業支援機関との連携により、推進臨床試験・治験のフィールドで医療機器開発を推進しています。また、インキュベーション施設としての機能も備えています。

イ) AI 研究拠点

平成 30 年 11 月、国立研究開発法人産業技術総合研究所（産総研）により、東京大学柏キャンパス II 内に「柏センター (AI グローバル研究拠点)」が設立されました。同センターでは、Society5.0 の基盤をなす「人間拡張技術」を中核として、産学官一体の研究拠点を構築し、AI 技術の社会実装の加速化を目指して、今後様々な研究が行われる予定です。



ア) NEXT 医療機器開発センター
(写真引用：国立がん研究センター東病院 HP より)

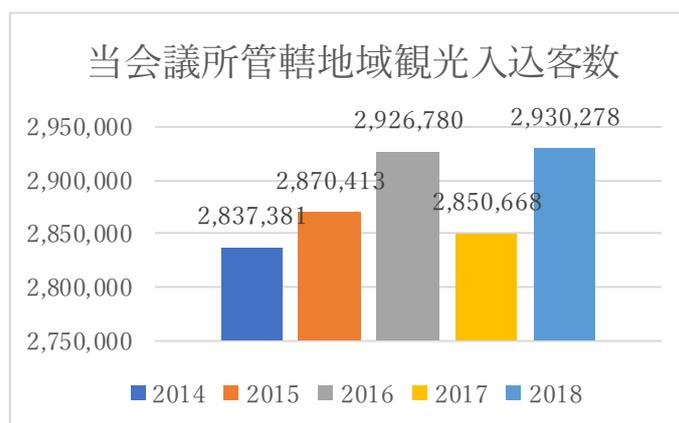


イ) 産業技術総合研究所 柏センター
(写真引用：産業技術総合研究所 HP より)

続いて観光（柏商工会議所管轄内）についてです。当該エリアには目立った特産品や地域資源はありませんが、観光スポット（イベント）として「あけぼの山農業公園」「旧吉田家住宅歴史公園」「手賀沼花火大会」などがあり、四季折々の花や歴史ある建造物、夏の風物詩などが楽しめるスポットが多々存在します。

このように、商業の街として栄えながらも、中心地を少し離れると歴史や自然を感じられるエリアがたくさんあるところが柏市の特長と言えます。

また、観光入込客数については、集計箇所の変更やイベント開催時の天候等により多少ばらつきはありますが、ここ数年 290 万人前後を推移しています。また近年、柏駅前にはビジネスホテルのオープンも続いており、宿泊数を含め観光客数は伸びていくと予想されます。



（資料：柏市商工振興課）

柏市第五次総合計画『目標達成に向けた主な実施手段の体系（経済・活力）』

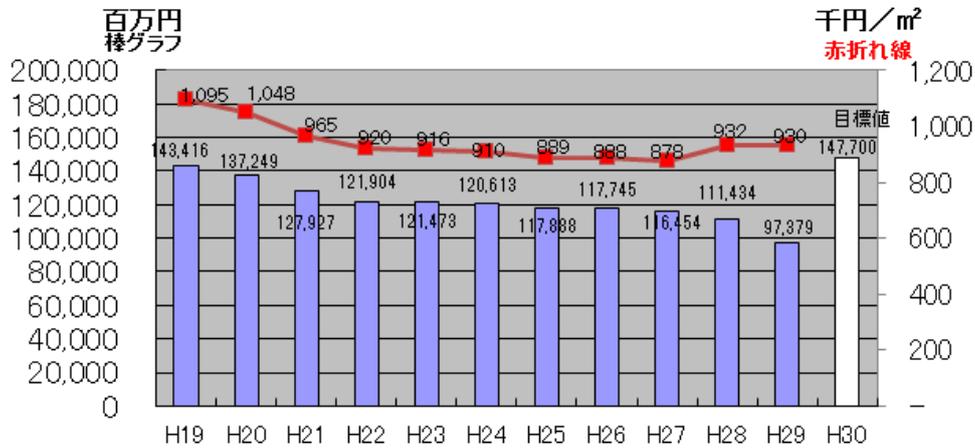
目指す方向性	施策	取組	基本構想期間
人を呼び込み、賑わいのあるまちをつくる	3-1. 魅力・吸引力の維持・強化	1 新たな魅力を持った中心市街地の実現	2016(平成28)年度 ～2025(令和7)年度
		2 北部地域の魅力創出・向上	
		3 手賀沼・東部地域の資源活用	
魅力ある産業が活躍するまちをつくる	3-2. 魅力ある産業の活躍	1 戦略的な企業誘致	
		2 生産・販売力向上への支援	
		3 地域で支える持続可能な農業づくり	
		4 きめ細やかな就業支援	
		5 身近な商業等の活性化	

②課題

【商業】

大型店舗の郊外出店や後継者不足等の影響を受け、小規模事業者数は年々減少しています。さらに、柏駅前のシンボルであったそごうの閉店（平成28年）やEコマース市場（ネット販売）の拡大により、柏駅周辺大型店の年間販売額も以下のグラフのとおり年々減少しています。それに伴い、市全体の商圏人口も減少傾向となっています。

小売年間販売額



(出所：平成 29 年度認定中心市街地活性化基本計画のフォローアップに関する報告)

これらのことから、商業の課題は以下のようになっています。

- 商圏人口の減少に対応した、商品・サービスの魅力向上・経営革新
- 市内商店における効果的な情報発信の推進

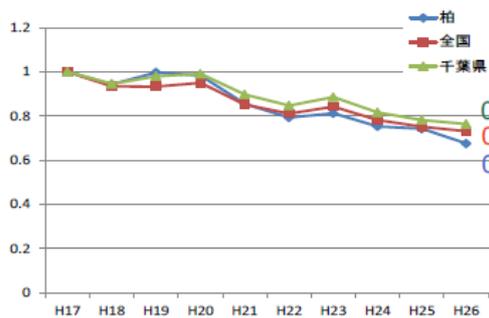
【製造業】

柏の葉エリアにおいて成長産業の誘致の動きがある一方で、市内製造業分野の事業所数は 10 年間で 32%、従業員数は 36%減少しています。全国・千葉県の数値と比較して、柏市の減少幅は大きく、大規模事業所の撤退と小規模事業所の廃業が要因と思われます。

国内産業全体で人手不足が叫ばれる中、柏市も例外ではなく、事業所数・従業員数ともに 10 年間で 30%以上減少していることは、看過できない状況となっています。

【製造業分野の事業所数の推移】

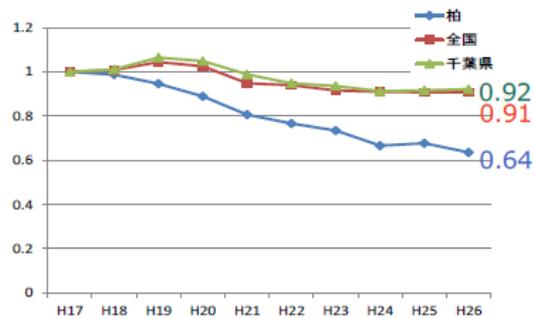
※H17 を 100 とした際の増減状況



※従業員数 4 人以上の事業所数

【製造業分野の従業員数の推移】

※H17 を 100 とした際の増減状況



出典：工業統計調査

これらのことから、製造業についての課題は以下のようになっています。

- 柏市製造業の事業所数・従業員数減少の歯止めをかけるため、技術力の高い市内の中小部材メーカーと親和性の高い成長産業分野及び関連分野のビジネスマッチングと参入促進
- 柏市製造業者の生産性向上及び人が働きやすい環境や機会の創出

【観光】

平成 30 年度に市で行った観光事業従事者を対象としたアンケート調査結果によると、柏市観光の発展のために必要な取組については「地域ならではの特産品・料理などの充実」、「案内や情報発信の強化」、「新しい観光資源の創出」の順に回答が多く、「柏といえば〇〇」のような地域ブランドの強化や積極的な観光情報発信の強化の必要性が示唆されました。

また、観光客は市境を意識せずその地域・エリアを目的に訪れることが多いため、周辺の市と連携をとっていくことが重要になってきます。柏市ではこれまでこのような地域連携を行ってきませんでしたが、今後は広域連携による誘客施策の展開が求められます。

これらのことから、観光についての課題は以下のようになっています。

- 地域ブランドの醸成と観光情報の発信強化
- 市域を超えた広域連携の展開

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

地域の経済の根幹となる小規模事業者が持続的に発展していくことが、柏市の経済振興には欠かせない課題となっています。平成 30 年 4 月（2018 年）に柏市が発表した将来人口推計によると、令和 7 年（2025 年）に柏市の総人口及び生産年齢人口のピークを迎え、その後は人口減少局面に入る見込みとなっています。対して、経済センサス-活動調査における平成 28 年（2016 年）と平成 24 年（2012 年）の数値を比較すると、柏市内全体の商工業者数は増加しているが、小規模事業者数は減少しています。

小規模事業者数減少に歯止めをかけるには、郊外型複合商業施設やネット販売に負けない競争力のある事業所（地域外への販路拡大の展開、地域外から自社に顧客を引き寄せる魅力ある商品開発・サービスの提供）の育成が必要です。又、製造業においては、柏の葉地域には「AI・IoT」「ライフサイエンス・健康」等の成長産業の集積が見込まれることから、既存企業（技術力の高い部材メーカー）との関連性を強化し成長産業分野を取り込むことが求められています。競争力ある事業所を支援・育成していくには、支援機関や専門家が一丸となり、事業者のニーズや地域の特性に合った経営支援を実施していかなければなりません。地元を商圈とする小規模事業者の個社支援を年々積み重ね、成長産業を市内に取り込むことにより産業基盤の形成を図ることが強固で活力のある集積となり、地域全体への波及効果を生み出します。

このような支援に取り組むことで、地域産業の振興活性化を図っていきます。

② 「柏市第五次総合計画」との連動性・整合性

柏市では、平成 28 年（2016 年）から令和 7 年（2025 年）までの 10 年間を計画期間とした「柏市第五次総合計画」を最上位計画とし、“未来へ続く先進住環境都市・柏”という将来都市像を掲げています。人口減少や少子高齢化、大幅な経済成長が見込めない社会環境を克服するために市民・事業者・行政などが理想のまちのイメージを共有し一体となり取り組む内容となっており、こうした柏市の第五次総合計画と連動を取って各種支援事業を推進していきます。

③ 柏商工会議所としての役割

柏市は令和 7 年（2025 年）まで人口増加が予想され、東京都心から約 30 km 圏内という恵まれた経済環境に位置しています。この利点を生かし、当所は、域内の産学官の機関や支援機関等と連携して、伴走型経営支援による管内の中小企業・小規模事業者の魅力の磨き上げ、新市場進出による販路開拓、創業の促進と経営基盤の構築等に取り組み、柏の経済の持続的発展に寄与することを目指します。

(3) 経営発達支援事業の目標

業績不振の事業者が、事業環境の変化に対応した取り組みが功を奏して、業績を伸長又は回復さ

せた国内の中小・小規模事業者の実例があります。これらの事業者に通ずるのは、自社の強みを見極め、顧客ニーズを把握、対象とする顧客を絞り、ターゲット層の満足度を高めるため、時には研究開発・技術導入に果敢に挑み、最適を模索し続ける卓越した経営努力にあると言えます。

当所では、柏市の恵まれている経済環境を生かし、小規模事業者自らが現状を把握分析し自社の強みを生かした事業計画を策定・実行し検証する、PDC Aサイクルを繰り返す取り組みを、伴走型支援で支えています。

柏市の人口増加のピークを迎える時期と当5年計画の期末が令和7年で一致していることを念頭に置き、目標として、①小規模事業者に対する支援体制の充実、②小規模事業者の経営力強化・持続的発展に向けた事業計画策定支援、③競争力ある商品やサービスの磨き上げによる個店の魅力向上支援、④成長産業と地元企業のビジネスマッチングによる新たな産業振興の創出と定めます。

(4) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者に対する支援体制の充実

小規模事業者は、人口減少やIT化による外部環境変化への対応、経営層の高齢化や後継者不足等、人手不足に対応する生産性向上、AI・IoTの導入活用、働き方改革、軽減税率制度等の多種多様な経営課題に直面しています。

このような状況下、当所は経営支援の質的・量的な向上を図るため、専門家との帯同訪問や情報共有、研修受講や所内勉強会を実施し経営指導員のスキルアップに努めます。そして、他の支援機関や専門家と連携した支援体制のもと、当所は中核的な役割を担います。

②小規模事業者の経営力強化・持続的発展に向けた事業計画策定支援

経営指導員による窓口指導や巡回指導、各種セミナー・個別相談会の折に小規模事業者の現状把握及び課題抽出を行います。更に持続的な発展を図る上で不可欠な、外部環境や消費者ニーズを踏まえた事業計画策定の必要性について啓蒙を図り、小規模事業者の事業計画策定について懇切丁寧な伴走型支援を実施します。本計画期間中に事業計画策定支援300社(各年60社)、事業計画策定支援300社の内90社(各年18社)の売上アップの支援を目指すことで、小規模事業者数の減少に歯止めをかけます。

③競争力ある商品やサービスの磨き上げによる個店の魅力向上支援

郊外型複合商業施設の進出やネット販売によって経営環境が変化していく中、小規模事業者は競争力ある商品やサービスの磨き上げにより個店の魅力向上が求められています。このような経営課題の解決を図るため、小規模事業者固有の特長や強みを生かし、販路拡大を目的とした事業計画を作成する講習会を実施します。具体的には、「どの商品・サービスが収益源となっているか」の把握、需要動向に関する情報分析、事業計画策定に必要なノウハウを習得するセミナーや個別相談を実施します。計画策定途上において、自社の商品開発や既存商品の見直しに取り組む事業者に対しては、個別に専門家によるアドバイスや商品PRなどの支援を行い、広報活動や生産性向上や業務効率改善に取り組む事業者に対しても専門家との個別相談を実施します。

④成長産業と地元企業のビジネスマッチングによる、新たな産業振興の創出

柏の葉地区には、東京大学や千葉大学、国立がん研究センター等の研究機関が多く立地、NEXT医療機器開発センターや産総研が設立した柏センター(AI研究拠点)の本格稼働に伴い、多様で高度な成長・先端産業の集積が期待されています。一方、柏には技術力が高い中小の部材メーカーが多く所在しています。両者の参入障壁を取り除きビジネスマッチングさせることで、業種の垣根を越えた連携による新ビジネス・新産業の創出により、新たな産業集積の形成が期待できます。

若々しく活力ある事業所が誕生することで、柏には「魅力ある産業」が集積している街として、情報発信していくことで、次世代を担う人材の流入を促していきます。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和2年4月1日 ~ 令和7年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

「柏の景気情報」と称して毎月1回柏市内156事業所及び組合(内小規模事業者114事業所)に対して、ヒアリングを実施し、地域の経済動向を調査、分析をしています。調査結果は、当所会報誌「商工かしわ(毎月、一般家庭30,000世帯+会員事業所4,000部、合計34,000部発行)」と当所ホームページに公表し、柏市内商工業者及び小規模事業者、一般消費者に幅広く周知し、併せて毎月開催する当所常議員会に報告し、小規模事業者に対する窓口・巡回の個別経営相談時に情報提供を実施しています。

【課題】

「柏の景気情報調査」では、調査依頼先の経営環境の変化等により回答率が約50%強です。又、当市の経済動向について調査、分析し把握できるが、国が提供する「RESAS」(地域経済分析システム)も活用し、全国と当市の経営環境等の比較を行った経済動向を把握・分析することが出来ていませんでした。これらの課題を改善した上で実施していきます。

(2) 事業内容

①「柏の景気情報調査」

再度、業種やエリアの偏りを極力無くし、全産業を建設(25事業所)・製造(25事業所)・卸売・小売(25事業所)・サービス業(25事業所)に区分して、100事業所を選定します。小規模事業者の割合は同様に75%程度とします。回答者数を増やすことで、柏市の景気動向等について実態の把握分析に努めます。

【調査項目】景況判断指数であるDI値を使い、売上高・採算(経常利益)・仕入単価・人手・業況・資金繰りの6項目

【調査手法】毎月1回、調査票をFAX又はEメールで送り、回答を返信していただきます

【分析手法】経営指導員等の複数の職員で分析を行います

②国が提供する「RESAS」(地域経済分析システム)の活用

経営指導員が外部専門家の助言を受けて、全国と柏市の経営環境を比較することで、地域の強みや課題を理解。これらを元に地域の経済動向分析結果として、年1回、公表します。

【分析手法】「地域経済環境マップ・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」➡ 産業の分析等を分析等

➡上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に活用します

(3) 成果の活用

○分析した結果はホームページ及び当所会報誌「商工かしわ(毎月、一般家庭30,000世帯+会員事業所4,000部、合計34,000部発行)」に掲載し、広く管内に周知します

○関係機関との情報共有、管内事業者に対し情報提供。事業計画策定にも活用します

(4) 目標

	現 行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
① 調査公表回数	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
② 公表回数	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営分析については、経営指導員が巡回相談や窓口相談により取得した小規模事業者の決算書等を基に流動比率による安全性分析、売上総利益率による収益性分析、売上高増加率による成長性分析、キャッシュフローによる手元流動性を把握し借入金の返済能力や経営安定性を中心とした定量面における分析を行ってきました。定性面においては、小規模事業者から直接聞き取りを行い代表者の人柄や家族・従業員構成、取引先の規模や経営状況、競合状況、立地条件、経営課題等により経営分析を実施、また、経営分析を通して経営課題が表出したケースには専門家と連携し解決策を示すなど、一定の成果は得られました。しかしながら融資（マル経、柏市制度融資）や各種補助事業等申請（小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金、経営力向上計画等）支援の一環として分析したもの、希望者のみに分析したものと対象者も限られていました。

【課題】

巡回相談や窓口相談時のヒアリング結果から課題として、以下のものが挙げられます。

- ①小規模事業者の持続的発展には、自社の経営状況の分析を行い、その結果を踏まえて事業計画を策定することが不可欠ですが、小規模事業者が自社の経営状況について客観的な分析をしているケースは少数です。経営分析に着手出来ないのは、ア) 手法がわからない、イ) 外部からのアドバイスがない、ウ) 現状を把握していない場合などが考えられます。
- ②日々の事業活動の中では大半の小規模事業者が過去の経験や感覚で経営を行っており自社分析の経験がありません。そのため強みや自社の数字が他社と比べて良いのか悪いのか自社の現状を正しく認識できず、持続的に発展していくための適切な判断を小規模事業者が下すのは極めて困難です。
- ③小規模事業者の経営の底上げを支援するために、小規模事業者の経営分析の動機付けを行い経営状況の分析を行う機会をこれまで以上に掘り起こすことが求められています。且つ経営指導員個々のスキルに依らないよう統一のツールの使用にて情報を共有し、指導内容の基準のばらつきを是正し、経営分析の標準化を図る等支援力の一層の向上が必要と考えます。
- ④今回、新たに「経営支援基幹システム B I Z ミル」を所内の共通のツールとして活用し経営状態を定量的・定性的に把握し、過去の実績を表わす「財務情報」及び有形・無形の「経営資源」を双方向で小規模事業者へフィードバックすることで、自社の現状を正しく認識させ事業計画策定へとつなげていきます。
- ⑤経営課題は「見える形」で提供する事が事業計画策定の際に活用しやすく効果的であると思われ、可視化された資料提供を行う等、改善を加えたいうで実施します。

(2) 事業内容

- ①対象事業者の掘り起こし

【巡回・窓口相談を介した掘り起こし】

啓蒙用チラシを作成し、経営指導員等の巡回相談・窓口相談時に経営状況分析から事業計画策定の必要性を理解してもらい、経営分析を必要とする対象者の掘り起こしを行います。

【会報誌・ホームページによる掘り起こし】

当所会報誌「商工かしわ（毎月、一般家庭 30,000 世帯＋会員事業所 4,000 部、合計 34,000 部発

行)」及び当所ホームページに経営発達支援事業の専用ページを新たに開設します。

そこで後述する支援ツール等を活用のもと経営分析の意義を訴求し、経営分析を必要とする対象者の掘り起こしを行います。

【経営セミナーを介した掘り起こし】

小規模事業者自らが自社の強みの把握や財務各指標の見方、活用方法等について習得する必要があります。それらを目的としたセミナーを開催し経営分析を必要とする対象者の掘り起こしを行います。

●募集方法

巡回・窓口相談時の他、当所会報誌への掲載、ホームページ等を活用して地域小規模事業者に周知し募集します。

●開催回数・参加者数

概ね4半期に1回を目標とし、セミナーの参加者数は1回の定員を10名程度にして一人ひとりが理解度を確認できるようセミナー開催に努めます。

【公的融資を介した掘り起こし】

当所は柏市と柏市中小企業資金融資審査業務の委託契約を締結しており、経営指導員が経営状況のヒアリングを巡回指導で年間約40件実施、また、商工会議所独自の小規模事業者経営改善資金制度（通称：マル経融資資金）で年間約60件の推薦を行っています。これらの融資利用者に対して、積極的に経営分析の意義を訴求し、経営分析を必要とする対象者の掘り起こしを行います。

【決算及び記帳指導を介した掘り起こし】

当所では個人小規模事業者210事業所を対象に決算確定申告や記帳指導を実施していますが、これら指導先の関心ごとは、日々の経理処理・決算書作成の知識の取得及び納税額です。新たな取り組みとして、このような指導先に決算書は税務申告だけのものではなく、経営判断を行う重要なツールであることを経営指導員及び記帳指導職員から訴求し、経営分析を必要とする対象者の掘り起こしを行います。

②経営分析の内容

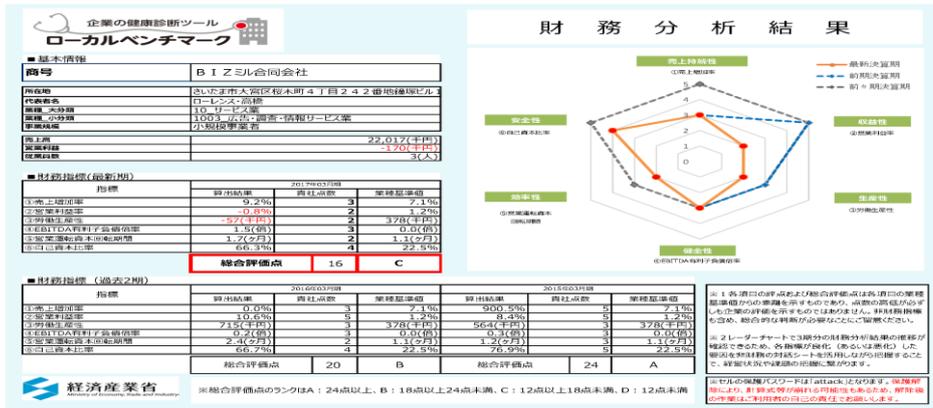
【対象者】 対象事業者の中から意欲的な小規模事業者100社を選定。

【分析項目】 定量分析（財務情報）と定性分析（非財務情報）の双方の分析を行います。
財務情報・・・売上の持続性、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性の6指標
非財務情報・・・経営者、事業、企業を取り巻く環境、内部管理体制の4つの視点

【分析手法】

- 「経営支援基幹システムBIZミル」等のソフトを活用して、経営指導員等が分析を行います。
- 定量的な内容において、ローカルベンチマークを活用し、レーダーチャートで経年（3期分）の財務分析結果の推移を確認し、どの指標が改善あるいは悪化したのかといった自社の経営状況の変化・課題の把握だけでなく、業種平均業績との乖離といった本来あるべき姿と現状とのギャップを経営指導員、小規模事業者双方が把握します。
- 定性的な内容においては、SWOT分析を活用し、強み・弱み・機会・脅威を列挙するだけでなく自社の「強みを知り活かす」ことを主眼に置き、経営指導員が小規模事業者に対するヒアリングを行い取り組みます。弱い部分を強みに変えようとするのではなく、まずは顧客のニーズ（機会）を探り、今、持っている強みを生かすための、クロスSWOT分析による『強み×機会』を掛け合わせた攻めの方策を経営指導員と小規模事業者が共に検討します。
- 自社の強みを徹底的に掘り下げ、強みを発揮する場面を具体的に想定させることで、次段階の事業計画策定へのモチベーション向上のための機会とします。

例：「経営支援基幹システムB I Zミル」 ローカルベンチマークの活用



例：「経営支援基幹システムB I Zミル」 SWOT分析の活用



- 経営指導員が、「ローカルベンチマーク」、「SWOT分析」等から抽出した定量情報と定性情報から、その事業所の収益力や安全性、生産性及び経営資源などを可視化した将来のシナリオを作成するための資料を作成し、小規模事業者に提供して事業計画策定に誘導します。
- 綿密かつ高度な専門的課題に対しては、経営指導員と当所が委嘱する専門相談員(中小企業診断士等)や関係機関の専門家と連携しながら実施します。経営指導員は経営分析や問題解決といった支援能力の向上の機会とするため、これらの専門家と必ず同席又は帯同します。

(3) 成果の活用

- ① 分析結果は経営指導員が担当した小規模事業者にフィードバックし事業計画策定に活用します。
- ② 小規模事業者に共通する経営課題が表出した場合、それを解決するために、必要に応じセミナーを開催するなど面的な支援も行います。
- ③ 経営指導員が統一のツールの使用にて経営分析を行うことで経営分析の標準化を図ることができるため、支援レベルの差に影響されない分析、指導・助言を行える体制の構築につながります。
- ④ 分析結果については中小企業相談所にてデータで保管するとともに、同所内で個社の状況把握ができる体制を整え経営指導員等で情報を共有することで経営指導員等のスキルアップに活用します。また、類似の事業所指導における参考資料として役立てます。

(4) 目標

小規模事業者が事業計画策定等の更なる発展への意欲を高めることを目的に、経営指導員が小規模事業者個々に自社の経営状況を把握できるように分析し情報提供を行ないます。

経営分析件数は年間 100 件に設定、内訳は、業務内容を考慮して法定経営指導員（管理職）1 人×5 件、経営指導員（管理職）2 人×10 件、経営指導員 5 人×15 件、とします。

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
経営分析件数（合計）	65 件	100 件	100 件	100 件	100 件	100 件

4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では小規模事業者に対するこれまでの事業計画策定支援において、主に窓口指導時における金融支援や各種補助金（創業、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金等）申請時に場当たりの、受動的に対応するに限って行っている面が多くありました。

計画策定の本来主旨である企業としての事業計画（中長期的な到達目標）が明確に表現されておらず、また大半は本業に多くの時間が割かれており、事業計画策定の重要性、その意味合いや方法などに関する知識・情報不足、限られた時間等の理由からその重要性の認識が不足しているのが現状です。

【課題】

外部有識者による事業評価によるとこれまでの“支援実施状況については概ね良好であるが、全体的に各事業の効果測定と改善策立案の取組みがやや不足している”との指摘を受けました。

小規模事業者が持続的に発展するためには、国内外の需要の動向や自らの強み等を分析し、新たな需要を獲得するために事業を再構築することが重要であり、それを実現する有効な手段として、事業計画策定の必要性を各種セミナー等で周知し、P D C A サイクルを活用した事業の実践や経営状況の分析結果を活用しながら、小規模事業者に寄り添った伴走型支援が必要と思われます。

(2) 支援に対する考え方

既存の小規模事業者の大半はこれまでの経験値や過去の成功体験に囚われていることが多く、現状の自社の経営状況・環境を正確に把握しないまま場当たりに事業を進めている傾向が強くなります。

上記【(1) 現状と課題】、及び外部有識者の意見等を踏まえ、**能動的支援の態勢への転換**を意識し、「経営支援基幹システム B I Z ミル」等を活用した「企業の問題・課題の抽出」や、「目的を明確とした事業計画策定支援セミナー等の開催」を通して、より積極的に小規模事業者における事業計画策定の重要性・必要性について、まずは意識付けをおこない、自社の現状・実態を“見える化”し、今後それに対して何をどのように取り組むべきか、進むべき方向（目標）を明らかにします。このような手法により、経営分析を行った事業者の“6割/年”の事業計画策定を目指します。同時に、“P D C A（事業計画策定後の実行支援、成果の検証を行い、取り組みを見直していく）を繰り返す”よう努めます。最終的には小規模事業者が問題意識を持ち、自ら事業計画の変革や再構築の必要性に気付く機会を与え、事業主自身が主体的に事業計画を策定できるよう伴走した支援を実施していき、継続して窓口・巡回相談やセミナー開催後の個別相談会により支援対象者の掘り起こしを行います。

(3) 事業内容

小規模事業者の現状把握、経営課題の抽出、解決を行い、事業の持続的発展、自立を支援するため、「地域の経済動向調査」及び「経営状況の分析」等の結果を踏まえ、小規模事業者が置かれているライフステージに即した、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていきます。併せて関連機関と連携し伴走型の指導・助言を行います。

①事業計画策定支援事業者の掘り起こし

●巡回訪問や窓口相談による掘り起こし

「経営支援基幹システムB I Z ミル」を活用して定量分析及び定性分析を行うことで、事業者の経営課題が明確化します。そこで、課題が明確化した事業者に対しては、個別に事業計画策定による課題解決を提案します。

また国や千葉県が行う補助金・助成金に対する小規模事業者等の関心は高く、これらの施策の申請書（事業計画）の作成・ブラッシュアップに係る相談が近年は非常に多くなってきています。こうした施策をきっかけにした相談に際しても、経営改善に向けた道筋、必要な経営資源の調達など経営戦略等の検討を促し、小規模事業者が事業計画策定を始めるきっかけになるよう支援します。

●事業計画策定支援セミナー及び個別相談会の開催

小規模事業者の経営基盤の強化を図るため、自社は「何で儲かっているのか」、「どの商品・サービスが儲けさせてくれているのか」、を知り「自社の現状認識」「内部・外部環境分析」「数値計画」「PDCAサイクル」など、受講者の事業計画策定に必要なノウハウが習得できるセミナーの開催により事業計画策定の重要性の意識付けを行うとともに、受講者の個別課題に対応する相談会を併催し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしと事業計画策定に向けた支援を行います。

【募集方法】経営分析を行った事業者、巡回・窓口相談時、当所会報誌への掲載、ホームページなどを活用して小規模事業者に周知し募集します。セミナーの開催は半期に1回を目安に、セミナーの参加者数は1回の定員を10名程度にし、個人の理解度が深まる運営方法とします。

【カリキュラム】・事業計画の必要性

- ・経営分析の手法
- ・生産性向上や補助金採択に向けた事業計画の策定
- ・自社の商品・サービスの磨き上げを目的とした経営革新計画の策定
- ・資金繰りの改善や新規融資を引き出すための事業計画の策定

②事業計画の策定

●小規模事業者の経営力強化・持続的発展、商品競争力強化に係る事業計画の策定支援

経営分析を行った事業者及び事業計画策定支援セミナーの参加者を対象に、経営指導員の伴走型支援によって、外部専門家も交えて、実現可能性が高い事業計画の策定に繋げていきます。

具体的には、既存の商品やサービス・経営管理体制・財務内容・設備の見直しを行い、販路拡大や生産性向上に向けた取り組み及び新たな設備投資に向けた指導・助言を行います。

●財務上の問題を抱えている小規模事業者に基づく支援

借入金の返済負担等、財務上の問題を抱えていて、金融支援が必要な小規模事業者の多くは、自ら経営改善計画※を策定することが難しい状況にあるため、経営指導員等による相談対応をきっかけに、担当経営指導員が事業者に寄り添い、金融支援を受けるために金融機関が必要とする経営改善計画の策定支援を行います。

※『経営改善計画』は「事業計画」でなく「経営計画」という位置づけですが、その土台には当然、各部門、各事業別等の販路開拓や生産性向上を実行する「事業計画」が含まれています。よって『経営改善計画』の策定支援も「事業計画」に含めて記述しています。

(4) 目標

経営指導員は、小規模事業者に事業計画策定の必要性を十分に認識させた上で、経営状況の分析、需要動向等を踏まえた事業計画策定の支援を行います。事業計画策定の件数は、支援体制を拡充し、

現行の58件/年から60件/年(経営分析を実施した事業者の6割/年)の事業計画策定を目指します。

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
事業計画策定件数	58 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件

5. 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】

これまでのフォローアップの中で、経営指導員は伴走型支援で事業計画策定に取り組んだ経緯から、事業計画策定後1～2ヶ月間はフォローアップのために訪問しますが、その後は各自の判断でフォローアップの頻度にバラつきが出てしまいました。小規模事業者は、事業計画を策定し実行することで売上を増加させたという経験が少ないことから結果が直ちに出不いと諦めてしまう、計画遂行中にそれを阻害する何らかの要因が発生すると止めてしまう等の事例が多くありました。結果として、フォローアップの件数は年々増加していますが、目標件数には未達となりました。

【課題】

フォローアップの件数が未達である要因は、当所のフォローアップが属人的となっていることで、個人の経験や熱意によって内容や回数に差異が出てしまっています。事業主に対する働きかけにも、スキル不足が見受けられました。今後は、組織としてフォローアップ体制を構築して、支援回数や内容のヒアリング、問題点を共有して改善策を立案する過程を通じて、フォローアップの充実と経営指導員のスキルアップを図ります。

(2) 事業内容

事業計画策定後のフォローアップの方針として、事業計画を策定した全ての事業者を対象とします。支援事業者のアウトカムを求められていることから、1社当りのフォローアップの密度を高めることに主眼を置き、事業計画策定支援から1年以内の事業者は、4半期に1回間隔で事業所訪問を行います。事業計画策定後1年を過ぎた小規模事業者のフォローアップは、売上状況等により、ある程度順調と判断しフォローアップの回数を減らしても影響がないかを見極め、事業主と相談してフォローアップの回数を設定します。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、原因の把握に努め、事業主に改善を促し事業計画の修正を図ります。高度な経営課題と判断した場合は、当所が相談員として委嘱している専門家、千葉県産業振興センター「よろず支援拠点」に所属する専門家、国の専門家派遣事業「ミラサポ」を活用、当所の経営指導員も帯同して第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応策を立案します。フォローアップ頻度の変更等も適宜行っていきます。

問題点を共有して改善策を立案する過程を通じて経営指導員のスキルアップと管理を目的とした打合せを毎月1回実施します。フォローアップの支援内容を標準化するため、「経営支援基幹システムB I Z ミル」を活用します。

(3) 目標

売上及び経常利益増加事業者数の目標は、当所の「柏の景気情報」調査の結果と当所の過去の支援状況を調査したところ、売上増加が約25%、経常利益増加が約15%と確認できました。

よって、売上増加事業者数は事後指導対象事業者数の30%、経常利益増加事業者数は事後指導対象事業者数の20%を目標件数に設定します。

	現 行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
事後指導 対象事業者数	57 社	60 社	60 社	60 社	60 社	60 社
頻度 (延数)	207 回	240 回	240 回	240 回	240 回	240 回
売上増加 事業者数		18 社				
経常利益 増加事業者数		12 社				

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

個社の商品に対する調査は実施していませんでした。

【課題】

これまで、柏市に特定の地場産業がなく、特定の商品や製品の需要調査は、調査活用が活かされないと考えていました。しかし、これからは、商品の企画開発や生産において消費者のニーズを重視するため、需要動向調査に関する情報の収集、整理、分析を行い、その結果を提供します。

(2) 事業内容

①一般消費者（女性）向けアンケート調査

当所では「競争力ある商品やサービスの磨き上げによる個店の魅力向上」を目標に定めています。競争力ある商品等を開発、商品等の磨き上げのためには、マーケットインの視点での商品改良等が必要となりますが、小規模事業者の多くは経営資源が豊富でなく、自社が開発した商品について第三者（消費者等）の声を聞く機会が少ないという事実があります。そこで、当所では、事業者の商品について需要動向調査を実施します。

【対 象】 販路拡大等の相談があった中で経営指導員が選定した食料品製造業 3 社
※これまで当所の支援のなかで、食料品製造業による新商品開発および商品のブラッシュアップの支援が年間 3 件程度あったため、この 3 社について調査を実施します。

【サ ン プ ル 数】 当所女性会会員 68 名（40 代～70 代）
※食料品の消費の中心は女性であるため、女性向けのアンケートとします。

【調査手段・方法】 経営指導員が本サービスを事業者に周知。当所女性会が全員参加する例会（6 月・10 月・2 月）に向けて小規模事業者の商品を募集し、女性会にて対象商品を試食していただき、アンケート票へ記入して提出してもらいます。

【分析手段・方法】 調査結果は、専門家に助言を受けながら、年代別にクロス集計するなど、経営指導員等が分析を行います。

【調 査 項 目】 ①味、②歯ごたえ、③色、④見た目、⑤大きさ、⑥価格、⑦パッケージ、⑧材料等

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該店に直接説明する形でフィードバックし、更なる商品改良等に生かします。また、店舗からの要望があれば、経営指導員が経営状況の分析及び事業計画策定の支援を実施します。

②麗澤大学と連携した若者向けアンケート調査

当所管内では令和 7 年（2025 年）まで生産年齢人口が増加することが予想されています。この中には、大学生～30 代（以下、若者）までの人口増加も含まれます。一方、経営者の多くは高齢化

しつつあり、若者のニーズと事業者の商品とのミスマッチも生まれています。また、小規模事業者の中には、当地域の特性である「全国的にも有数の研究機関、インキュベーション施設等が集積する地域」を生かして、新技術や高機能素材等を活用した新商品等の開発を実施する事業者もみられますが、これらの新技術や高機能素材等を活用した新商品等について第三者の評価を聞く機会が少ないという課題もあります。現在、当所では麗澤大学と協力し、これらの新商品について若者向けの需要を調査する事業を実施しており、成果も上がっていることから、今後も同調査を継続して実施します。

- 【対象】** 製造業が開発する一般消費者向けの商品（過去の実績：コサージュ・髪飾り等）のうち、①若者向けの需要を開拓したい商品もしくは②新技術や高機能素材等を活用した商品（年間2商品）
 ※麗澤大学との契約により年間2商品までの調査となります。
- 【サンプル数】** 一般消費者及び学生50名（主に若者）
- 【調査手段・手法】** 本事業は、麗澤大学の授業の一環として実施されます。調査の流れは、以下のとおりです。
 ①経営指導員が対象事業者を掘り起こす
 ②麗澤大学の学生が教授の指導のもと、調査票を作成。また、調査対象をスクリーニング
 ③調査票・調査対象について、事業者および経営指導員と意見交換
 ④調査票に基づいて、学生がアンケートを配布（直接ヒアリング）・収集
- 【分析手段・方法】** 収集した調査票は、麗澤大学の学生が教授の指導のもと分析します。この分析結果を経営指導員が確認し、内容の修正依頼を出します（さらに分析した方が良い項目等を指示）。
- 【調査項目】** ①素材、②デザイン、③色、④見た目、⑤大きさ、⑥価格、⑦パッケージ等
- 【分析結果の活用】** 分析結果は、学生が当該事業所に直接説明する形でフィードバック（当所経営指導員が同席）し、更なる商品改良等に生かします。商品改良等の過程において要望があれば、経営指導員が経営状況の分析及び事業計画策定の支援を実施します。

（3）目標

	現 行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
① 調査対象事業者数	未実施	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
② 調査対象事業者数	未実施	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社

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

【現状】

小規模事業者の新規需要開拓を目的として主に3つの事業を実施しています。

- ①来店サービス券等を掲載したマップを作成し、当所の会報誌と抱き合わせて新聞への折り込み
 - ②集客力のある展示会に小規模事業者より参加者を募り共同出展
 - ③インターネットを活用した商取引サイト「ザ・ビジネスモール」の活用推進
- 以上の事業実施により一定の成果を収めました。

【課題】

効果測定不足と参加者の固定化が課題となっています。定期的なヒアリング調査により、各事業の障壁となっている課題に対して対策・調整を行い成約率の増加を目指します。また成功事例を

会報誌やホームページに掲載し、新規利用者の掘り起こしを行います。

(2) 事業内容

①当所会報誌を活用した販路開拓支援サービス事業（BtoC）

商圏人口 237 万人を有する柏市では、郊外型複合商業施設、良質な商品や特長あるサービスを提供する多くの個店が存在しています。一方、これらの小規模事業者（小売業、サービス業等）は経営資源が不足していることから、多額の広告宣伝費を投入する事が困難であります。

情報発信力不足の補填を目的として、当所では、会員事業所の他に大手 3 紙（読売新聞・朝日新聞・毎日新聞）を定期購読する市内一般家庭 3 万世帯へ配布している当所の会報誌「商工かしわ」を利用して、小規模事業者の店舗名や所在地（地図付き）、取扱商品やサービスの特長に追加して来店サービス券などを掲載したチラシを会報誌と抱き合わせで新聞折り込みを年 4 回（発行月：7・9・11・2 月、その内 1 回は市内全戸約 10 万世帯配布、1 回当りの掲載者数は平均 40 社）を行い、新規顧客の掘り起こしを図りました。併せて当所ホームページに WEB 版を掲載しました。

今後は事業効果をより向上させるために、事業計画策定支援とのコミット、専門家による掲載内容等の助言、他紙への折り込み、掲載者から文字や記事を大きくして欲しいとの要望があり、1 回当りの掲載者数を 40 社から 36 社に絞り、地域内一般消費者に対して店舗認知度の向上・集客増・固定客づくりを支援します。

尚、過去 5 年の実績として、商業・サービス業（BtoC）の小規模事業者を支援対象にヒアリングを行った結果、売上増加率が約 2% と確認できました。今後は、事業効果の向上を目指して、経営指導員が掲載事業者を個別支援、より効果が高まるようなキャッチコピーの作成や商品の特長の訴求方法などをアドバイスします。これらの P D C A をまわすことにより、掲載チラシの有効期間 2 ヶ月間と前年同月比 2 ヶ月間を比較して、1 社当りの対前年比売上増加率 3% を目標として設定します。

②各種展示会への共同出展による需要開拓・販路拡大（BtoB）

柏市内には技術力の高い製造業者が多く集積していますが、資金力の弱い小規模事業者では全国規模で集客力がある製造業関連の展示会に出展することは困難です。理由として企業単独で参加する場合は高額な出展料・煩雑な事務作業・出展位置などの問題が発生する為です。そこで、当所が核となり複数ブースを借り上げて、年に 2 回を目安に小規模事業者と共同出展を行う事により、企業が単独で出展する場合の負担を軽減し、新分野への進出や新たな需要の開拓、販路の開拓を支援します。また、当所では事業効果を上げるために個別に出展者に対して、展示会で来場者の目に留まる装飾方法や成約に繋がる接客術について展示会アドバイザーが作成した資料を渡し展示会に関するスキルアップを支援しています。

成果については、約半年後にアンケート調査を実施して、分析した内容を各企業にフィードバックします。

【参考】

出展する展示会は参加企業の固定化を防ぐ為および成長産業への参入を促進する事を目的として、国内外の景気状況により下記展示会から選択します。

I 展示会名：日本ものづくりワールド

来場者数：66,049 人

出展者数：1,270 社

内 容：製造業の「短期開発、生産性向上、品質向上、VA/VE、コストダウン」をテーマに加工技術・装置・素材・部品を集めた展示会

II 展示会名：高機素材 W E E K

来場者数：59,096 人

出展者数：904 社

内 容：金属や樹脂などをテーマに素材や加工技術・関連機器を集めた展示会

Ⅲ展示会名：ネブコンジャパン

来場者数：64,508人

出展者数：1,895社

内 容：エレクトロニクス機器の多機能化・高性能化を支える世界最先端の電子部品・材料や製造・実装・検査装置を集めた展示会

Ⅳ展示会名：高精度・難加工技術展

来場者数：56,185人 ※同時開催展含む

出展者数：576社 ※同時開催展含む

内 容：高精度加工・難加工の専門技術展

③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、事務局は大阪商工会議所にあります。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ります。

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」及び、製造業に特化して企業データベースの作成や大手企業の発注案件を閲覧・提案が可能な支援サイト「BMファクトリー」等について、当所会報誌やホームページ・フェイブック等を活用して周知を行い出展の促進を図っていました。

今後は、ホームページ等による出展促進だけでなく、販路拡大等の相談があった小規模事業者に対して年間10社「ザ・ビジネスモール」のユーザー登録を行います。

更に成約件数向上に繋げるため、新たにIT操作を苦手とする小規模事業者に対しては、経営指導員等が入力操作のサポート・掲載の形式やメッセージ文言について助言、実際にビジネスマッチングした事例を紹介する等の個別支援を実施します。

(3) 目標

「①当所会報誌を活用した販路開拓支援サービス事業（B to C）」は、1回当りの掲載数36社×年4回で最大144社の掲載が可能となります。しかし、複数回の掲載を希望する事業者もいます。

そこで、現状の「掲載者数/回」及び「実掲載者数」の割合が約70%（=実掲載者数110社/最大掲載者数160社）であることから、今後も同程度の割合である100社を目標とします。

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①掲載者数/回	40社	36社	36社	36社	36社	36社
実掲載者数	110社	100社	100社	100社	100社	100社
①売上増加率/社	2%	3%	3%	3%	3%	3%
②出展者数	18社	18社	18社	18社	18社	18社
②成約件数/社	1件	1件	1件	1件	1件	1件
③増加登録者数/年		10社	10社	10社	10社	10社
③成約件数/社		1件	1件	1件	1件	1件

II. 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所・柏市・柏駅周辺商店会・関係団体により構成される柏市中心市街地活性化協議会の活動を通じて、魅力ある街区の整備及び賑わい創出事業により柏駅周辺の中心市街地の活性化を図ってきましたが、平成31年3月31日に中心市街地活性化基本計画期間が終了し、柏市中心市街地活性化協議会は解散しました。平成27年(2015年)4月に柏駅周辺(柏セントラル)の将来像を考える組織として一般社団法人柏アーバンデザインセンター(UDC2)が設立されました。

また、当所が実行委員事務局を担い主催する柏まつり(人出:2日間で約70万人)を継続開催するとともに、柏市商店会連合会に対し、補助対象となる商業活性化イベント事業の提案・実施の働きかけのほか、街バル事業(街全体を会場に見立て、飲食街を食べ・飲み歩きするイベント)を継続させるための広報支援など各団体への支援を行いました。更に、当所が事務局の柏市観光協会のホームページの充実を図るため多言語対応等のリニューアルを行いました。

【課題】

柏の街の象徴ともいえる柏そごうが閉店し、街の求心力、イメージ低下を招く事態となつています。また、各イベント事業の取り組みが地域経済の活性化につながり、小規模事業者等の継続的な経済活動の拡大につながることを関係機関と共有し、より一層の連携強化が必要です。

(2) 事業内容

① 柏市産業振興会議への参画(年1回)

本会議は、柏市の産業振興(商業・製造業・農業・観光)及び地域経済活性化を目的として、柏市が設置するものであり、市内の事業者・柏市沼南商工会・中小企業基盤整備機構・千葉県産業振興センター・TXアントレプレナーパートナーズ(ベンチャー企業支援組織)・市民・麗澤大学及び柏商工会議所が委員として参画しています。

当所は、本会議に参画することで、地域経済活性化の方向性を共有し意見具申を行なっています。

② 一般社団法人柏アーバンデザインセンター(UDC2)の活動への参画

UDC2は、公(柏市、まちづくり公社)・民(柏商工会議所、地権者、事業者、市民)・学(東京大学、芝浦工業大学、麗澤大学)が連携して取り組む課題解決型のまちづくり拠点として設立されました。商業都市“柏”の象徴である柏駅周辺が厳しい環境にさらされる中、今後20年間で柏セントラルが目指すべく将来像を「グランドデザイン」として具体的に描き、「グランドデザイン」の実現化に向けたアクションを起こし、まちづくりを推進しています。

当所は、理事会・運営委員会等(年10回)に参加し、UDC2の活動に参画しています。

③ 一般社団法人柏の葉アーバンデザインセンター(UDCK)の活動への参画

UDCK(柏の葉アーバンデザインセンター)は、公・民・学の連携したまちづくりの拠点として、新たなまちづくりに係る「学習・研究・提案」(シンクタンク)機能と、これをベースに「施策化・事業化」を企画・調整し、「持続的運営」を支援するというまちづくりのプラットフォーム(コーディネーター)機能、更にはこれを市民や社会に対して情報発信し、参画を促す「情報発信」機能を持ちます。公(柏市)・民(柏商工会議所、田中地域ふるさと協議会、三井不動産、首都圏新都市鉄道)・学(東京大学、千葉大学)の7つの「構成団体」により、共同で運営されています。

当所は、理事会や戦略会議(年6回)に参加し、UDCKの活動に参画しています。

④ 柏駅周辺の賑い創出事業「柏まつり」

柏まつり(人出:2日間で約70万人)は、柏市内の最大イベントとして柏駅周辺の賑い創出による地域活性化を図るため、毎年7月最終土日の2日間、柏駅東西口周辺で開催しています。当所・柏市・柏駅周辺商店会・その他関係団体で実行委員会(運営・企画・警備・財政等で会議10回)を構成し、当所が実行委員会の事務局を担い中心的な役割を果たしています。

III. 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み

9. 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】

柏市、千葉県産業振興センター等の各種支援機関や専門家と連携し、支援ノウハウの情報交換等により経営支援力の向上を図っており、一定の効果が上がっています。

【課題】

事業所を取り巻く経営環境は、情報通信ネットワークのグローバル化や新たな技術（AI・IoT、ビッグデータ）が急速に変化しています。経営指導員もこれらの環境変化に適応した支援を行うための、最新の専門知識や支援ノウハウを習得することが必要です。しかしながら、これらのノウハウ等について日常業務の中で得られる機会は多くありません。

そこで、関連機関や専門家と支援ノウハウ等を情報交換することで、最新の専門知識や支援ノウハウを習得します。同時に、関連機関や専門家との協力関係を深め、小規模事業者の経営課題に適切に対応できる支援体制を構築します。

(2) 事業内容

①東葛工業人交流会 **(※1)** に参加する支援機関との定例会議の継続開催（年2回）

東葛工業人交流会に参加している支援機関は、小規模事業者支援の現状を理解し公的機関の支援策や産学連携の支援ノウハウに精通しています。この支援機関との情報交換により、支援ノウハウの共有にとどまらず、お互いの切磋琢磨により、経営支援力の向上に繋がりました。更に継続することで、経営支援力の向上は言うまでもなく、東葛地区製造業者の発展、柏市の小規模製造事業者の販路拡大と成長産業との融和が期待できます。

(※1) 東葛工業人交流会参加メンバー

東葛地区4商工会議所（柏、松戸、野田、流山）

東葛地区4商工会（柏市沼南、我孫子市、野田市関宿、鎌ヶ谷市）

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）

産業技術総合研究所（経済産業省所管の公的研究機関）

上記支援機関と当地区内事業所が連携し、大手企業の発注ニーズ、医工連携等の成長産業参入についての情報交換、小規模事業者の販路拡大（ビジネスマッチング）、参加団体同士の交流を行う任意団体で平成23年（2011年）に形成。

②千葉県商工会議所連合会主催の県内中小企業相談所所長研究会の出席（年1回）

当研究会の参加者は、千葉県内の21商工会議所 **(※2)** で小規模事業者支援業務の管理者（経営指導員）で、経験豊富で多くの経営課題に応じた支援ノウハウを蓄積しています。当研究会に今まで出席したことで、経営支援ノウハウの情報交換及び経営支援力の向上に繋がりましたが、継続することで、組織としての支援体制の改善や新たな経営支援メニューの創出が期待できます。

(※2) 参加21商工会議所（銚子・千葉・船橋・木更津・市川・松戸・佐原・茂原・野田・館山・八街・東金・柏・市原・習志野・成田・佐倉・八千代・浦安・君津・流山）

③当所の法務・医療・教育部会ワーキンググループとの事例研究会の開催（年1回）

当ワーキンググループの参加者は、現場で小規模事業者の支援を実践している多岐にわたる柏市内の専門家 **(※3)** で、それぞれの分野の専門知識を有しています。当事例研究会を実施したことで、経営指導員は専門知識の習得及び公的支援策に繋げるまでの支援ノウハウの向上に繋がりました。継続することで、柏市内における支援状況や問題点の把握、小規模事業者支援に係る横断的な実務の習得、関係機関への提言内容の共有化が期待できます。

(※3) 参加する個人の専門家（司法書士、税理士、弁護士、中小企業診断士等）

10. 経営指導員の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員に対しては、各研修会への参加、専門家が相談対応する場に同席又は帯同訪問させることで、資質向上に努めてきました。その後、専門家が事業者に対する支援内容については把握しましたが、経営指導員の現場対応（支援状況）迄のヒアリングはできていませんでした。

又、一般職員への支援能力向上の取り組みが実施できていませんでした。

【課題】

個々の経営指導員のモチベーションや経営支援力の違いによって、小規模事業者の売上増加や生産性向上といった結果に差異が出てしまい、組織として平準化することが課題です。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の資質向上を図るため日本商工会議所が主催する研修（政策・調査担当者研修、販路拡大セミナー（指導者向け）等）に積極的に参加します。経営指導員には、中小企業大学校主催の「中小企業支援担当者研修」に毎年2名ずつ参加させることで、経営分析・市場調査スキルならびに事業計画策定・フォローアップのスキルを習得させます。

新たに、中小企業診断士協会や税理士会が主催する研修会にも経営指導員が積極的に参加し、専門分野に特化した知識やスキルを学ぶことで、総合的な経営支援力の向上を図ります。

②OJT制度の導入

若手経営指導員及び一般職員には、事業計画策定及びフォローアップで専門家と連携する場合には、優先的に帯同させ、組織全体としての経営支援力の向上を図ります。

③職員間の定期ミーティングの開催

外部講習会等に参加した経営指導員が発表者となり、他の経営指導員へのフィードバックと情報共有を目的とした研修報告の実施、及び経営指導員が現場で実践した経営支援におけるPDCAの内容等についての事例発表を、定期的な会合（月2回、年間24回）として実施します。

全職員を対象とした「経営発達支援事業」についての勉強会（半期に1回、年間4時間）を実施し、組織内に本事業に関する認識を高めます。

④データベース化

クラウド型「経営支援基幹システムBIZミル」を活用して、経営指導員がデータ入力を適時・適切に行い、支援途上の小規模事業者の状況等を経営指導員及び一般職員が情報共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにします。

⑤民間の研修参加

当所では、第1期経営発達支援計画の実行に当たり、必要な資質向上に努めてきました。基本的な知識・ノウハウは身に付いていますが、ア)本計画で目標とする「小規模事業者の売上増加・業績向上を達成させるための支援」の知識・ノウハウ、イ)本計画で新たに取り組む「RE S A Sの活用」「ローカルベンチマークの活用」「需要動向調査の実施・分析」等のノウハウ、ウ)支援において一般職員にも求められる「事業者とのコミュニケーションスキル」などの知識・ノウハウが不足しています。

上記、「日本商工会議所の研修」や「中小企業大学校の研修」で、これらの研修がない場合は、民間の研修参加も視野に入れて習得に努めます。また、これらの専門家（講師）が見つかった場合は、当所内で所内研修を実施します。所内研修開催の場合は、経営指導員に限らず、一般職員も積極的に参加させます。

1 1. 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

外部有識者による経営発達支援事業の評価・提言を受けた上で、柏商工会議所の専務理事・事務局長・中小企業相談所所長で成果の評価・改善案を作成しました。正副会頭会議において評価・改善案を決定し、常議員会で報告しました。経営発達支援事業の実施状況と外部有識者による事業評価を当所のホームページに掲載し、自由に閲覧できるように公表しました。

事業評価の仕組みについては正常に機能し特に課題もなく、経営発達支援計画を確実に実行したことで、小規模事業者の持続的発展に寄与できました。

(2) 事業内容

①事業の実施状況の報告について

半期に1回、正副会頭会議にて経営発達支援事業の実施状況を報告します。

②成果の評価・見直しの方向性の検討

外部有識者（東大柏ベンチャープラザ・東葛テクノプラザ・中小企業診断士）と柏市経済産業部部長、柏商工会議所（専務理事、事務局長、中小企業相談所所長、法定経営指導員）をメンバーとする「協議会」を形成。「協議会」を年1回開催し、外部有識者による評価を受け見直しの方向性を検討します。

③見直し案の立案と決定・承認

外部有識者による評価を受け、柏商工会議所（専務理事、事務局長、中小企業相談所所長、法定経営指導員）と柏市（経済産業部部長、担当者）において見直し案を立てます。

見直し案については、正副会頭会議において決定承認します。

④事業の成果・評価・見直しの結果公表

柏商工会議所の常議員会において報告します。

柏商工会議所のホームページ (<https://www.kashiwa-cci.or.jp/>) で計画期間中公表します。

(別表2)

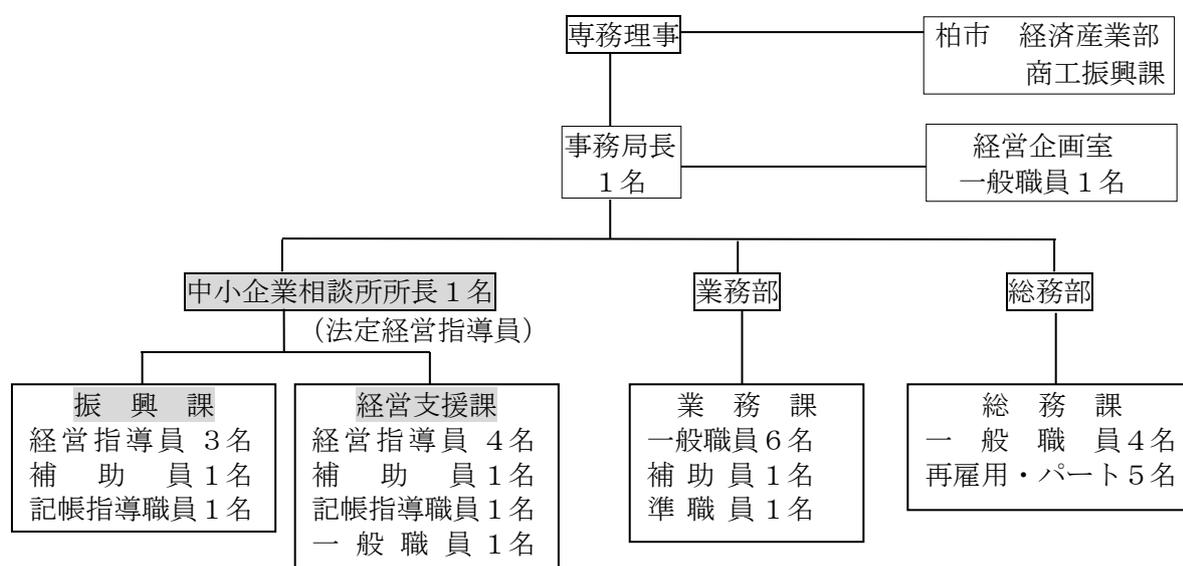
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和元年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制等)

★中小企業相談所13名が主管となり、全職員で経営発達支援事業を実施



※全職員数

- ・ 中小企業相談所13名 (法定経営指導員を含め経営指導員、補助員、記帳指導職員、一般職員)
- ・ 中小企業相談所以外の職員数 19名 職員合計 32名

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

①当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名： 佐藤 健一郎、近藤 一郎

■連絡先： 柏商工会議所 TEL 04-7162-3311

②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)

ア) 日々の小規模事業者支援において、経営指導員・一般職員等に助言を行います

イ) 週1度の「中小企業相談所定例会議」において、本計画の進捗管理を行います

ウ) 年1回の「評価会議」において、本計画の進捗・事業成果等について発表します

(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

〒277-0011

千葉県柏市東上町7番18号

柏商工会議所 中小企業相談所

TEL 04-7162-3311 FAX 04-7162-3323

E-mail info@kashiwa-cci.or.jp

②関係市町村

〒277-8505

千葉県柏市柏5丁目10番1号

柏市 経済産業部 商工振興課

TEL 04-7167-1141 FAX 04-7162-0585

E-mail shokoshinko@city.kashiwa.chiba.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	23,300	23,300	23,300	23,300	23,300
1 地域の経済動 向調査	200	200	200	200	200
2 経営状況の分 析	800	800	800	800	800
3 事業計画策定 支援	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
4 事業計画策定 後の実施支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
5 需要動向調査	300	300	300	300	300
6 新たな需要の 開拓に寄与す る事業	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
7 地域経済活性 化の取組	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
8 その他事業 (資質向上等)	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500

(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
①会費収入 ②国の補助金収入(伴走型補助金) ③千葉県補助金収入 ④柏市補助金収入 ⑤会館管理収入(家賃・貸会議室等) ⑥共済事業収入(生命共済・医療・年金等) ⑦取扱手数料収入(労働保険・公害補償等) ⑧事業収入(検定料・講習会参加料等) ⑨その他事業収入(パソコン教室)

(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。

