

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>野田市関宿商工会 (法人番号 7040005014539 ) 野田市 (自治体コード 122084)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標                  (1) 商工会は、人口減少・高齢化、後継者不足、デジタル化の遅れ、水害リスクといった関宿地域特有の課題を踏まえ、小規模事業者一社一社の「事業継続」と「経営力向上」を目的とした経営発達支援事業を実施する。                  (2) 具体的には、経営者が自社の経営状況を客観的に把握し、環境変化に対応した意思決定が行えるよう、「経営問診票」を起点とした経営分析を標準化し、事業計画の策定、実行、フォローアップまでを一体的に支援する伴走型支援を推進する。</p>
<p>事業内容</p>	<p>事業内容                  3. 地域経済動向調査に関すること                  ・地域の経済動向や消費動向を継続的に把握するため、景況感調査、産業構造分析、消費動向調査を定期的実施する。調査結果については、商工会ホームページ等を通じて公表し、事業者および関係機関に広く還元する。                  4. 需要動向調査に関すること                  ・需要動向調査を通じて、小規模事業者の商品・サービスに対する顧客の評価や購買動向を把握し、新商品開発、販路開拓および事業計画策定に活用できる実務的な情報を蓄積すること。                  ・調査結果は、個社支援や事業計画策定支援に反映するとともに、必要に応じて事業者へフィードバックを行う。                  5. 経営状況の分析に関すること                  ・会員事業者 372 社を対象に、経営問診票を活用した経営分析を普及させ、計画経営の定着を図る。5 年間で、経営革新計画、経営力向上計画、小規模事業者持続化補助金、事業継続力強化計画等の認定・採択件数を累計 60 件（会員の約 16%）以上とする。                  6. 事業計画策定支援に関すること                  ・経営分析を基に、事業者ごとの課題に応じた事業計画策定支援を行う。計画策定後も進捗確認や見直しを行い、「作成して終わり」とならない実行重視の伴走型支援を実施する。あわせて、事業承継については早期診断と計画策定支援を行い、円滑な承継と地域雇用の維持を図る。起業・創業については、実現性の高い創業計画の策定と創業後のフォローアップを行い、地域内サービスの維持と新陳代謝を促進する。                  7. 事業計画策定後の実施支援                  ・利根川・江戸川に囲まれた地域特性を踏まえ、事業継続力強化計画（BCP）の策定支援を行い、災害時にも事業を継続できる体制づくりを支援する。また、RESAS や各種統計、景気動向・消費動向調査の結果を活用し、計画の見直しや販路開拓支援につなげる。あわせて、会計・受発注・在庫管理等を対象に DX・AI 活用支援を行うとともに、野田市と連携した評価体制により、KPI・KGI に基づく PDCA サイクルを確実に回す。                  8. 新たな需要の開拓に寄与する事業                  ・物産展や商談会への出展支援を通じて、地域産品やサービスの認知向上と新規顧客の獲得を図る。出展前の準備、出展時の顧客対応、出展後の評価分析や商品改良までを一体的に支援し、単発に終わらない販路開拓を推進する。あわせて、SNS や EC 等のデジタルツールを活用した販路開拓支援を行い、販売データや顧客評価を次の事業計画や商品改良に活用する。</p>
<p>連絡先</p>	<p>①商工会                  〒270-0226 千葉県野田市東宝珠花237番地の1 いちいのホール5階                  野田市関宿商工会                  TEL: 04-7198-0161 / FAX: 04-7198-0174                  E-mail: skyd@sekiyado.or.jp                  ②関係市町村                  〒278-8550 千葉県野田市鶴奉7番地の1                  野田市 自然経済推進部 商工観光課                  TEL: 04-7123-1085 / FAX: 04-7123-1074</p>

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

・地域の位置及び立地環境

関宿地域は利根川と江戸川に挟まれた旧関宿町区域を中心とする地域であり、野田市の北端に位置する。周辺には茨城県五霞町・境町、埼玉県春日部市・杉戸町などが接しており、広域的な生活圏を形成している。平成 15 年 6 月の合併により旧関宿町は野田市へ編入され、現在は「野田市関宿地域」として行政区域に位置づけられている。

地域には関宿城博物館やコウノトリの生息環境づくりなど、自然・歴史資源を活かした取組がみられ、河川に囲まれた地勢とあわせて独自の地域特性を有している。

(図 1：関宿地区の位置関係)



・交通アクセス

関宿地域には国道 4 号・16 号が通り、自動車を中心とした交通体系が整っている。圏央道（五霞 IC・境古河 IC）が近接し、茨城県・埼玉県方面との連携が容易である。また、路線バス・コミュニティバスが地域内の移動を支えているが、鉄道駅から距離があることから公共交通の利便性には限りがある。こうした環境は日常生活や商業活動にも一定の影響を及ぼしている。

・人口・世帯の状況

関宿地域の人口は令和元年の 26,050 人から令和 7 年には 24,321 人へと減少しており、6.6%の減少となっている。一方、世帯数は 11,448 から 11,939 へと増加しており、高齢単身世帯が増えていることが特徴である。野田市全体の人口減少率（0.7%）と比較しても、関宿地域では減少幅が大きい。

こうした人口構造の変化は、地域内需要の縮小や生活サービスの維持に影響を与え、将来的な地域経済の担い手確保にも課題を生じさせている。

(図 2 関宿地域の世帯数・人口推移)

	世帯数	人口
R1 (H31)	11,448	26,050
R2	11,551	25,713
R3	11,576	25,244
R4	11,557	24,851
R5	11,647	24,651
R6	11,757	24,474
R7	11,939	24,321

令和7年の世帯数は令和元年比で4.2%増加しており、前回調査時の2.7%増加と比べて、増加率が約1.6倍となっている。一方、人口は令和元年比で6.6%減少しており、前回の1.4%減少と比べると、減少率は約4.7倍に拡大している。

「野田市統計書大字別世帯数及び人口」から抜粋

・参考：野田市全体の人口推移（比較）

市全体では概ね横ばいだが、関宿地域では減少幅が大きく、地域特性に応じた支援が必要である。

(図3：野田市の人口推移)

	人口
R1 (H31)	154,404
R2	154,330
R3	153,993
R4	153,529
R5	153,600
R6	153,656
R7	153,379

「野田市統計書大字別世帯数及び人口」から抜粋

#### ・産業構造の特徴

関宿地域には、野田市内5つの工業団地のうち「はやま工業団地」が立地しており、建設業・製造業の比率が高いことが特色である。令和7年時点では建設業26.2%、製造業18.6%、卸小売業18.8%と、旧野田市地域と比較しても技能型産業の割合が高い。こうした産業構造は地域経済を支える重要な基盤である一方、技能継承や人材確保が課題となりやすい側面もある。

また、商業機能は弱く、商店街の空き店舗増加や市外への購買流出がみられ、地域内消費の減少につながっている。

#### ・商工業者数・会員数の推移

関宿商工会の区域内事業者数は令和元年802事業者から令和6年793事業者へと推移し大きな変動はないが、小規模事業者数は694から656へと減少している。商工会会員数も426から372へと13%減少しており、経営者の高齢化・後継者不足の影響が表れている。

さらに、野田商工会議所区域(4,208事業者)と比較すると、関宿地域は事業者規模が小さく、建設・小売・運輸・医療福祉など多分野で小規模性が際立っている。

(図4：野田市関宿商工会員数の推移)

総会年度	該当年度	商工業者数	小規模事業者数	会員数
平成28年度	平成27年度	792	704	462
平成29年度	平成28年度	780	694	441
平成30年度	平成29年度	780	694	436
平成31年度(令和元年度)	平成30年度	802	694	426
令和2年度	平成31年度(令和元年度)	802	694	425
令和3年度	令和2年度	802	694	394
令和4年度	令和3年度	802	694	397
令和5年度	令和4年度	802	694	388
令和6年度	令和5年度	802	656	378
令和7年度	令和6年度	793	656	372

#### ・地域の主な課題

以上の状況から、関宿地域では人口減少と高齢化が進行し、地域内需要が縮小している。建設業・製造業では人材不足や技能継承が課題となり、商業では市外購買流出が続き、空き店舗の増加や事業承継の遅れも見られる。また、会計・在庫管理・販促などのデジタル化が十分に進んでおらず、物価高や人手不足に対応するための業務改善が進みにくい状況にある。

加えて、利根川・江戸川に囲まれた地域特性から水害リスクが高いが、BCP(事業継続力強化計画)を策定している事業者はまだ少ない。地域の事業者が災害時にも事業を継続できるよう、平時から備えを進める支援も必要である。

### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ① 10年先を見据えた地域課題と方向性

関宿地域においては、人口減少と高齢化の進行により地域内需要の縮小が続くとともに、経営者の高齢化、人手不足、事業承継の停滞、デジタル化の遅れなどが複合的な課題として顕在化している。また、

利根川・江戸川に囲まれた地域特性から水害リスクも高く、事業継続に対する備えの必要性が今後さらに高まることが想定される。

こうした課題は短期的な対応で解消できるものではなく、今後 10 年を見据えた継続的な支援を通じて、小規模事業者が環境変化に適応しながら事業を継続できる体制を整えていくことが重要である。

## ② 地域産業の方向性

関宿地域の産業は、小規模・分散型の事業者が多く、建設業、製造業、商業、サービス業などが地域経済を支えている。一方で、個々の事業者が自力で経営改善や新たな取組を進めることには限界があり、経営の見える化や計画的な取組が十分に進んでいない事業者も多い。

そのため、本計画においては特定産業の集中的育成を図るのではなく、地域に根差した小規模事業者一社一社の経営基盤を安定させ、事業の継続性を高めることを基本的な方向性とする。

## ③ 振興の基本方針

小規模事業者に対する振興にあたっては、経営者自身が自社の経営状況を把握し、課題を認識した上で、無理のない事業計画を策定・実行・見直しできるよう支援することを基本とする。単発的な支援にとどまらず、経営状況の分析から計画策定、実行段階でのフォローアップまでを段階的かつ継続的に行う伴走型支援を通じて、事業継続力の向上を図る。

## ④ 千葉県及び野田市との整合性

本計画は、千葉県総合計画及び野田市総合計画に示されている「地域経済を支える中小・小規模事業者の持続的発展」や「事業継続力の強化」「地域特性を踏まえた支援の推進」といった方向性と整合するものである。関宿地域の実情を踏まえ、商工会が主体となって小規模事業者支援を行うことで、県・市が掲げる地域経済の安定と活性化に寄与することを目指す。

## ⑤ 商工会の役割（5つの支援方針）

商工会は、地域で最も身近な支援機関として、以下の5つの取組を柱に小規模事業者支援を行う。

### 1. 経営分析（経営問診票）の普及と質の向上

経営問診票を活用し、事業者の経営状況や課題を把握するとともに、分析結果を基にした助言の質を高め、今日営改善の出発点となる支援を行う。

### 2. 事業計画の策定支援と進行管理

経営分析を踏まえた事業計画の策定を支援するとともに、計画策定後も定期的な確認を行い、実行状況の把握や見直しを通じて計画の実効性を高める。

### 3. BCP・防災支援の推進

水害リスク等を踏まえ、事業継続力強化計画の策定支援を行い、災害時にも事業を継続できる体制づくりを支援する

### 4. DX 導入支援（AI 活用含む）

会計、在庫管理、受発注などの業務効率化を目的としたデジタルツールの導入を支援し、事業者の負担軽減と経営管理の向上を図る。

### 5. データに基づく支援（統計書・RESAS・景気動向調査）

各種統計データや景気動向調査等を活用し、地域や業種の状況を踏まえた助言を行うことで、事業者が根拠を持って経営判断できるよう支援する。

## （3） 経営発達支援事業の目標

<支援計画の認定期間：5年間>

本商工会では、（2）に示した地域課題及び振興方針を踏まえ、以下の5分野を重点項目として経営発達支援事業を実施し、地域小規模事業者の持続的発展を図る。

### ① 経営分析（経営問診票）の普及と質の向上

（計画経営の定着による自走型経営の普及）

支援計画の認定期間：5年間

KGI：経営革新計画、経営力向上計画、小規模事業者持続化補助金、事業継続力強化計画等の認定・採択件数を支援の質を担保するため、60件（会員事業者372社の約16%）とする。

KPI：経営問診票整備事業者数：25社

事業計画策定支援件数：60件

経営分析セミナー開催：年2回（5年間で計10回）

事業計画策定後のフォローアップ実施率：100%

設定した理由：本計画におけるKGIは、経営問診票による分析から事業計画策定、実行・フォローアップまでを伴走型で支援できる人的体制および支援密度を踏まえ、5年間で会員事業者372社の約16%（60件）を対象とする現実的かつ成果重視の到達水準として設定した。

## ② 事業承継支援

支援計画の認定期間：5年間

KGI：事業承継完了件数：10件

承継後の雇用維持率：95%以上

KPI：事業承継診断実施件数：30社

事業承継計画策定支援件数：20社

金融機関・専門家と連携した承継支援件数：10件

設定した理由：高齢化の進行により廃業リスクが高まる中、早期診断と計画策定を通じて、円滑な承継と地域雇用の維持を図る必要があるため。

## ③ 起業・創業支援

支援計画の認定期間：5年間

KGI：創業支援件数：10件

KPI：創業相談対応件数：30件

創業計画策定支援件数：15件

創業後フォローアップ実施件数：10件

設定した理由：地域内の廃業増加によるサービス空白を防ぎ、地域経済の新陳代謝を促すため、実現性の高い創業を重点的に支援する。

## ④ 防災力・BCP対応の地域標準化（BCP・防災支援の推進）

支援計画の認定期間：5年間

KGI：事業継続力強化計画の認定件数：10件

KPI：BCP策定支援件数：20社

防災・BCP関連セミナー開催：年1回（計5回）

設定した理由：水害リスクの高い地域特性を踏まえ、災害時においても事業継続が可能な体制を平時から整備する必要があるため。

## ⑤ DX・AI導入による業務効率化・生産性向上（DX導入支援）

支援計画の認定期間：5年間

KGI：DX導入により業務改善を実現した事業者数：15社

KPI：DX・IT活用相談対応件数：30件

会計・受発注・在庫管理等のデジタル化支援件数：20件

設定した理由：少人数経営が主流の小規模事業者において、業務効率化と生産性向上を図るため、実務に直結するDX導入支援を段階的に進める必要があるため。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間 目標の達成方法

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和8年4月1日～令和13年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

### ① 経営分析(経営問診票)の普及と質の向上

**達成方法1:** 経営問診票による経営状況の把握

商工会は、経営問診票を活用し、事業者の売上構成、原価構造、資金繰り、人員体制等の経営状況を整理する。面談を通じて記入内容を確認し、課題の見落としが生じないよう支援する。

**設定した理由:**

経営状況が整理されていない場合、課題認識が曖昧となり、適切な支援につながらないためである。経営問診票を用いて現状を可視化することで、事業者自身が課題を認識し、次の支援段階へ進みやすくなる。

**達成方法2:** 事業計画策定支援の実施

経営分析の結果を基に、事業者ごとの課題に応じた事業計画の策定支援を行う。計画内容は、売上確保、経費管理、業務改善等、実行可能な内容に整理する。

**設定した理由:**

計画がないままの経営では、環境変化への対応が後手に回りやすいためである。事業計画を作成することで、経営の方向性を明確にし、補助金申請や金融機関との相談にも活用できる。

**達成方法3:** 計画策定後のフォローアップ

事業計画策定後は、定期的に進捗確認を行い、必要に応じて計画内容の見直しを行う。経営環境の変化や実行上の課題を確認し、継続的な改善につなげる。

**設定した理由:**

計画は策定すること自体が目的ではなく、実行と見直しを通じて効果が生じるためである。フォローアップを行うことで、計画倒れを防ぎ、経営改善の定着を図る。

### ② 事業承継支援

**達成方法1:** 事業承継診断の実施

商工会は、一定年齢以上の経営者を中心に、事業承継診断を実施し、後継者の有無、承継時期の意向、経営資源の状況等を整理する。面談を通じて、事業承継に関する課題を明確にする。

**設定した理由:**

事業承継は準備に時間を要するため、課題を早期に把握することが重要である。診断を行うことで、承継の必要性を経営者自身が認識し、計画的な対応につなげることができる。

**達成方法2:** 事業承継計画の策定支援

診断結果を踏まえ、事業承継計画の策定を支援する。承継方法、承継時期、関係者の役割分担等を整理し、実行可能な計画としてまとめる。

**設定した理由:**

計画がないままでは承継の判断が先送りされ、廃業につながる可能性が高まるためである。計画を策定することで、承継の道筋を明確にし、関係者間の認識を共有できる。

**達成方法3:** 関係機関と連携した承継支援

必要に応じて、金融機関や専門家と連携し、資金面や手続面の支援につなげる。商工会は、事業者と関係機関との調整役を担い、円滑な承継を支援する。

**設定した理由:**

事業承継には、資金、法務、税務等の課題が伴うため、商工会単独での対応には限界がある。関係機関と連携することで、承継に伴う負担を軽減し、実行性を高めることができる。

### ③ 起業・創業支援

**達成方法1:** 創業相談への対応

商工会は、創業希望者からの相談に対応し、事業内容、資金計画、立地、開業時期等を整理する。面談を通じて、創業に向けた課題を明確にする。

**設定した理由:**

創業初期においては、事業の方向性や準備状況が整理されていないケースが多い。早い段階で課題

を整理することで、無理のない創業計画につなげることができる。

#### **達成方法 2：創業計画の策定支援**

相談内容を基に、創業計画の策定支援を行う。売上見込み、経費、資金調達の方法等を整理し、実現可能な計画としてまとめる。

#### **設定した理由：**

計画が不十分なまま創業すると、資金不足や事業運営の混乱を招きやすいためである。創業計画を作成することで、開業後の見通しを明確にし、金融機関等との相談にも活用できる。

#### **達成方法 3：創業後のフォローアップ**

創業後は、定期的に状況を確認し、経営上の課題に応じた助言を行う。事業の定着に向けて、必要な支援につなげる。

#### **設定した理由：**

創業後は、想定と実態の差が生じやすい時期である。フォローアップを行うことで、早期に課題を把握し、事業の継続につなげることができる。

### **④ 防災力・BCP 対応の推進**

#### **達成方法 1：事業継続力強化計画の策定支援**

商工会は、水害リスクの高い地域特性を踏まえ、事業継続力強化計画の策定支援を行う。事業内容や立地条件を確認し、災害時の対応手順や連絡体制等を整理する。

#### **設定した理由：**

災害発生時に対応が定まっていない場合、事業の再開が遅れ、地域経済への影響が大きくなるためである。計画を策定することで、事業者が平時から備えを進めやすくなる。

#### **達成方法 2：防災・BCPに関する周知と啓発**

セミナー等を通じて、防災や事業継続に関する情報提供を行い、事業者の理解を深める。災害リスクや備えの必要性について、具体的な事例を用いて周知する。

#### **設定した理由：**

防災対策は必要性を理解していなければ着手されにくいいためである。情報提供を行うことで、事業者の意識を高め、計画策定につなげることができる。

#### **達成方法 3：関係機関と連携した支援**

必要に応じて、行政機関や関係団体と連携し、災害時の対応や支援制度に関する情報提供を行う。

#### **設定した理由：**

災害対応には商工会単独では対応できない事項が多いためである。関係機関と連携することで、実効性のある支援につなげることができる。

### **⑤ DX・AI 導入による業務効率化支援**

#### **達成方法 1：DX・IT 活用に関する相談対応**

商工会は、会計、受発注、在庫管理等の業務等を対象に、事業者からの相談に対応する。事業者の業務内容や課題を確認し、導入可能な取組を整理する。

#### **設定した理由：**

少人数経営では、日常業務に追われ、業務改善に着手しにくいいためである。相談対応を通じて課題を整理することで、無理のない改善につなげることができる。

#### **達成方法 2：デジタル化導入支援**

相談内容を基に、業務のデジタル化やツール導入に向けた支援を行う。導入目的や効果を整理し、段階的な取組を促す。

#### **設定した理由：**

一度に多くの業務を変更すると、現場の負担が大きくなるためである。段階的に導入することで、業務への定着を図ることができる。

#### **達成方法 3：導入後の確認と助言**

導入後は、運用状況を確認し、課題がある場合は助言を行う。業務改善の継続につなげる。

#### **設定した理由：**

導入後の運用が定着しなければ、効果が得られないためである。確認と助言を行うことで、業務効率化の定着を図る。

## 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：

- ・地域経済動向の把握については、個別相談等を通じて断片的に行っているものの、体系的・継続的な調査には至っていない。RESAS等の外部データを活用した分析や、四半期単位での定点把握の仕組みは未整備である。
- ・景況感や需要動向については個別相談で把握しているが、業種横断で比較可能な指標（DI、価格転嫁の状況、在庫、水準感等）は十分に整理されていない。
- ・消費・観光・人流等の需要側データは点在しており、新規事業開発、販促、創業、事業承継支援に直結する形での可視化や共有が不足している。

##### 課題：

- ・新規事業開発、販促戦略、起業・創業支援、事業承継支援といった目的別に必要なデータの定義が曖昧であり、情報収集・分析が分散している。
- ・RESASや各種統計、独自調査を統合した分析と、定期的な公表（半期・年次）が実施されておらず、事業者や関係機関への還元が限定的である。
- ・調査結果を個社支援（伴走支援、補助金活用、販路開拓等）へ接続するプロセスが十分に整理されておらず、支援施策への反映が弱い。

#### (2) 目標

地域の経済動向や消費動向を継続的に把握するため、景況感調査、産業構造分析、消費動向調査を定期的実施する。調査結果については、商工会ホームページ等を通じて公表し、事業者および関係機関に広く還元する。

具体的な調査内容、実施回数および公表方法については、別表のとおりとする。

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
地域経済動向分析（RESAS等）	0	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
景気動向調査	0	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
分析公開（HP・広報誌）	0%	100%	100%	100%	100%	100%

#### (3) 事業内容

##### ① 景況感調査（半期アンケート）

製造業、建設業、卸小売業、宿泊・飲食業、サービス業等を対象に、半期ごとに景況感調査を実施する。売上、採算、資金繰り、仕入・販売単価、設備投資、人手不足、最低賃金の影響等について把握し、短期的な業況変化を整理する。

調査結果は集計・分析のうえ、公表し、資金繰り支援や価格転嫁支援等の施策検討に活用する。

##### ② 産業構造分析（RESAS活用）

RESASを活用し、地域全体の産業別構成、付加価値額、企業間取引等を把握する。

特化係数等を用いて地域産業の特徴を整理し、近隣市町との比較を行うことで、地域の強みや重点産業を明確化する。

分析結果はExcel等で整理し、支援施策の重点化に活用する。

##### ③ 消費動向調査（イベント・商談会）

地域イベントや商談会の来場者、バイヤー、地域消費者を対象に、消費動向調査を実施する。

QRコードを用いたアンケートおよび紙アンケートを併用し、購買品目、価格評価、満足度、情報入手経路等を把握する。商談会においては、バイヤーへのヒアリングを行い、商品改良や販路開拓に向けた情報を収集する。

#### (4) 調査結果の活用

調査結果は、支援テーマの優先順位付けに活用する。景況感調査等の結果を基に、価格転嫁、資金繰り、人材確保等の課題を整理し、重点的に支援すべき分野を明確化する。これにより、専門家派遣や補助金申請支援の対象選定に反映させる。

また、RESAS 分析等により抽出した重点産業に対しては、販路開拓、DX、人材育成を一体的に支援する。消費動向調査の結果を踏まえ、商品改良や販路戦略の実証を行い、その成果を次年度の支援計画へ反映する。

上記のとおり、経済動向調査および消費動向調査の結果を基に、支援テーマの優先順位付けを行い、事業者の課題に応じた伴走支援を実施する。これにより、事業計画策定支援および各種補助金申請支援につなげ、計画策定件数の増加を図る。

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
経営革新計画	0	2	2	2	2	2
小規模事業者持続化補助金	0	4	4	4	4	4
経営力向上計画	0	2	2	2	2	2
新規事業継続力強化計画 (BCP)	0	4	4	4	4	4
合計件数(=会員の約 16%)	0	12	24	36	48	60

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 現状：

- ・地域の経済動向や人口動態、消費傾向については、これまで主に国や自治体が提供する統計データ等を活用して把握してきたが、小規模事業者が販売する商品・サービスごとの需要動向を把握する調査は限定的であった。
- ・新商品開発や販路開拓に関する相談は個別に対応しているものの、顧客の購買理由、価格評価、満足度等を体系的に整理・蓄積する仕組みは十分に整備されていない。
- ・イベントや商談会等の機会を通じて消費者やバイヤーの声を把握する場面はあるが、その結果を継続的な需要分析として整理し、事業者全体に還元する取組は限定的であった。

###### 課題：

- ・新商品開発、販路開拓、事業計画策定等に活用できる、具体的かつ実務的な需要動向データが不足している。
- ・アンケート調査やヒアリング調査を通じて得られる定性的・定量的情報について、調査項目や分析方法が統一されておらず、比較・分析に活かしきれていない。
- ・需要動向調査の結果を、個社支援や事業計画策定支援、補助金申請支援等に結び付けるための整理・活用の流れが明確になっていない。

##### (2) 目標

需要動向調査を通じて、小規模事業者の商品・サービスに対する顧客の評価や購買動向を把握し、新商品開発、販路開拓および事業計画策定に活用できる実務的な情報を蓄積することを目標とする。

調査結果は、個社支援や事業計画策定支援に反映するとともに、必要に応じて事業者へフィードバックを行う。具体的な目標は以下のとおりとする。

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 新商品開発の調査対象事業者数	1	2	2	2	2	2
② 試食・アンケート調査対象事業者数	1	2	2	2	2	2

- ・新商品開発に関する需要動向調査の対象事業者数
- ・試食・アンケート等による需要動向調査の対象事業者数

※調査対象事業者数、実施年度ごとの数値については、別表のとおりとする。

### (3) 事業内容

#### ① 新商品開発に関する需要動向調査

- ・有志の小規模事業者により、月2回程度、関宿城下において直売イベントが継続的に実施されている。当該イベントには、毎回5～6社が参加し、地元産品や自社で開発した食品加工品の販売を行っている。
- ・主な商品としては、豆腐の原料を使用したチュロス、関宿産の牛乳を加工したヨーグルトやアイスクリーム等、7～8品目程度の加工品がある。
- ・これらの取組を活用し、来場者を対象とした試食およびアンケート調査を実施し、商品開発に資する需要動向の把握を行う。
- ・調査結果については分析のうえ、参加事業者にフィードバックすることで、商品改良や今後の新商品開発の支援につなげる。

#### 【サンプル数】

- ・来場者50人程度

#### 【調査手段・手法】

- ・県立関宿城博物館の来場者数が増加する時期である「関宿城さくらまつり（4月）」および「紅葉の時期（10月）」に合わせ、年2回実施する。
- ・店頭において試食を依頼し、経営指導員が来場者から聴き取りを行い、アンケート用紙に記入する方法とする。

#### 【分析手段・手法】

- ・調査結果については、必要に応じて外部専門家の意見を聴取したうえで、経営指導員等が分析を行う。

#### 【調査項目】

- ・味、食感、大きさ、価格、外観、改良点 等

#### 【調査・分析結果の活用】

- ・調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックを行い、商品のブラッシュアップに活用する。
- ・地元需要に加え、県外需要にも対応できる商品づくりを目指し、必要に応じて専門家を活用した助言を行う。
- ・また、参加事業者は、自社製品を地元産品として広くPRし、継続的な販売につなげることを目的に取組を行っている。
- ・アンケート調査の実施により、事業者の意欲向上を促すとともに、今後は関宿城下での取組に加え、広域で開催されるイベントや展示会、商談会等への出展を段階的に促し、販路開拓支援へと展開していく。

#### ② 試食・アンケート等による需要動向調査

- ・①の取組に加え、必要に応じて展示会、商談会等の機会を活用し、試食・アンケート等による需要動向調査を実施する。
- ・来場者やバイヤーを対象に、商品に対する評価、価格水準、購入意向等を把握し、販路開拓や商品改良に活用する。
- ・調査結果については整理・分析のうえ、対象事業者へフィードバックを行い、商品改良や販売方法の見直し等に反映させる。
- ・あわせて、経営指導員等が助言を行い、個社支援や事業計画策定支援につなげる。

#### (4) 需要動向調査結果の活用

- ・需要動向調査により得られた結果については、対象事業者に対して個別にフィードバックを行い、商品改良や価格設定、販売方法の見直し等に活用する。
- ・経営指導員等は、調査結果を基に事業者の課題を整理し、新商品開発や販路開拓に向けた助言を行う。
- ・また、調査結果は事業計画策定支援に活用し、商品・サービスの方向性や販売戦略の明確化につなげる。
- ・必要に応じて、外部専門家を活用した支援を行い、計画の実行性を高める。
- ・これらの取組を通じて、需要動向調査を単発的な取組にとどめることなく、個社支援や事業計画策定支援、補助金申請支援へと段階的に結び付けていく。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### (現状)

- ・商工会では、千葉県商工会連合会が提供する経営問診票を活用し、財務状況の確認や経営課題の整理を行っている。経営問診票は、財務情報に加え、経営者の自己評価や指導員所見を記載するものであり、個別相談等の場面で活用している。
- ・一方、令和7年度時点では、経営問診票を活用した経営分析を実施している事業者は一部にとどまっており、地域全体の経営状況を体系的に把握するまでには至っていない。
- ・また、人口減少や高齢化、後継者不足といった外部環境の変化と、自社の収益構造や資金繰りとの関係を整理できていない事業者も多い。加えて、オンライン販売やデジタル化への対応についても、自社経営への影響を把握できていない事業者が見られる。

#### (課題)

- ① 経営分析の実施が限定的であり、自社の経営状況を客観的に把握できていない事業者が多い。
- ② 経営問診票を活用した分析結果を、事業計画の策定や具体的な改善行動につなげる仕組みが十分に確立されていない。
- ③ 財務指標（売上総利益率、損益分岐点、資金繰り等）を継続的に把握していない事業者が多い。
- ④ 新たな経営課題（デジタル化、販路開拓、事業継続等）について、対応の方向性を整理できていない事業者が多い。
- ⑤ 商工会内部においても、分析結果の蓄積や共有が十分ではなく、支援内容の引継ぎや質の向上に課題がある。

### (2) 目標

本計画期間（令和8年度から令和12年度）において、経営分析の実施件数の拡大と支援の質の向上を図る。具体的な目標は以下のとおりとする。

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 経営分析セミナーの実施	0	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
② 経営問診票を活用した個別経営分析	0	20者	20者	20者	20者	20者
③ 経営自己診断ツールの活用（事業計画策定）	0	20者	20者	20者	20者	20者
④ 分析結果の蓄積・共有	0	20者	20者	20者	20者	20者

- ・経営分析に関するセミナー開催回数：年2回
- ・経営問診票を活用した経営分析実施事業者数：100者／5年間  
また、経営分析を実施した事業者のうち、事業計画策定につながった割合：60%以上
- ・経営分析結果の内部共有：全件実施

### (3) 事業内容

#### ① 経営分析セミナーの実施

- ・財務分析の基礎や経営課題の整理方法について、経営者が理解を深める機会として、商工会員に向けて応募し、経営分析セミナーを開催する。
- ・セミナーでは、損益構造の確認や簡易的な経営分析を行い、自社の強みや課題を整理する。

#### ② 経営問診票を活用した個別経営分析

- ・財務分析（財務状況の把握、経営課題の抽出、今後の成長性・方向性の確認）や非財務分析（SWOT分析や必要に応じてアンケートの実施）等を行い、経営問診票を活用し、整理する。
- ・分析結果は、指導員所見を含めてまとめ、事業計画策定や各種支援制度の活用につなげる。

#### ③ 経営自己診断ツールの活用

必要に応じて、事業計画策定のために、中小機構が提供する経営自己診断ツールを活用し、経営状況の整理を補完する。

#### ④ 分析結果の蓄積・共有

経営分析結果については、フォーマットを統一し、商工会内部で共有できる体制を整備する。

#### (4) 分析結果の活用

##### ① 事業計画策定支援への活用

経営分析の結果を基に、経営革新計画や各種補助金申請等の事業計画策定支援につなげる。

##### ② フォローアップ支援

策定した計画については、進捗状況を確認し、必要に応じて助言を行う。

##### ③ 支援ノウハウの蓄積

分析事例を蓄積し、指導員間で共有することで、支援の質の向上を図る。

##### ④ 好事例の共有

経営改善につながった事例については、会報等を通じて周知し、地域内への波及を図る。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### (現状)

令和元年度以降、地域内では持続化補助金、経営革新計画、経営力向上計画、事業継続力強化計画等に関する事業計画策定支援を継続的に実施してきた。しかし、地域全体における事業計画策定率は依然として低く、計画経営が定着している事業者は限定的である。

事業計画の重要性を理解し主体的に取り組む事業者は一部にとどまり、人口減少や高齢化、小規模事業者の高齢化・事業承継問題の進行により、経営改善に踏み出せない事業者も多い。

また、計画策定後のフォローアップ体制が十分とは言えず、「作成しただけ」で終わる計画となり、実行段階への接続が不十分なケースが散見される。

##### (課題)

- ・事業計画策定の意義が事業者に十分浸透していない。
- ・計画策定後の「実行支援・改善支援」が弱く、成果につながりにくい。
- ・補助金申請が目的化し、本来の経営改善プロセスとして活用されていない事例がある。
- ・財務・マーケティング・DX・BCP等の専門知識不足により、単独で計画策定が困難な事業者が多い。
- ・経営指導員の時間的制約や人員不足により、対話型・伴走型支援の機会が十分に確保できていない。

#### (2) 支援に対する考え方

事業計画は、小規模事業者が継続的に成長するための「経営改善の起点」であり、地域全体の経済力を高めるための重要なツールである。

商工会は、経営問診票等による経営状況の分析を起点に、事業者との対話を重視しながら、課題整理・目標設定・数値計画の作成を行い、「分析 → 計画 → 実行 → 改善」のPDCAサイクルが事業者自身の中で機能するよう、伴走型支援を行う。

特に、以下の3点を重視する。

- ・分析に基づく「質の高い」事業計画の策定のセミナーを行う
- ・事業者の自立性を高める計画策定プロセスの構築できる個別相談会を行う
- ・創業者・事業承継支援のための個別相談会を行う
- ・事業継続力強化支援のための個別相談会を行う
- ・計画策定後のフォローアップ（実行支援）との一体化

これにより、単なる申請書作成支援ではなく、「経営の仕組み化」「計画経営の標準化」を実現する。

#### (3) 目標

計画期間（令和8年度～12年度）における累計目標を以下のとおり設定する。

事業計画策定事業者数（累計件数）

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①事業計画策定セミナー	1 回	年 2 回	年 2 回	年 2 回	年 2 回	年 2 回
②事業計画策定個別相談会	0	年 6 回	年 6 回	年 6 回	年 6 回	年 6 回
③創業・事業承継個別相談会	0	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回
④BCP（事業継続力強化）計画個別相談会	0	1 回	年 2 回	年 2 回	年 2 回	年 2 回
事業計画策定事業者数（但し、創業計画も含む）	-	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

#### （４）事業内容

##### ① 事業計画策定セミナーの実施

経営問診票等による経営分析を実施した事業者を対象に、事業計画策定セミナーを開催する。現状分析（財務・SWOT・RESAS）から課題整理、目標設定、行動計画作成までを体系的に学ぶ機会を提供する。支援対象：小規模事業者【会員事業所を含む】、募集方法：会報や当商工会ホームページにて募集、講師：中小企業診断士・経営コンサルタント、サポート経営指導員、開催：年 2 回、参加者数：会場の都合により、1 回につき 5 名～15 名程度。

##### ② 個別支援（伴走型支援）

経営指導員によるマンツーマン支援を基本とし、必要に応じて中小企業診断士や IT 専門家等の外部専門家を活用する。分析結果に基づき、財務改善、販路開拓、DX 導入、事業承継、BCP 対策等を一体的に支援するための個別相談会の開催。募集方法は会報や当商工会ホームページにて募集、講師：経営指導員、他専門家、年 6 回開催。

##### ③ 創業・事業承継支援

創業希望者や後継者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を促進するための個別相談会の開催。支援対象は創業予定者・事業承継予定者。募集方法は会報や当商工会ホームページにて募集、講師：経営指導員、他専門家、開催：年 4 回。

##### ④BCP（事業継続力強化）計画支援

水害リスクや感染症リスク等、地域特性を踏まえた BCP 策定支援を実施し、災害時・非常時においても事業を継続できる体制整備を支援する。個別相談会を開催する。支援対象：小規模事業者【会員事業所を含む】、募集方法：会報や当商工会ホームページにて募集、講師：中小企業診断士・経営コンサルタント、サポート経営指導員、開催：年 2 回。

##### ⑤ 経営分析を起点とした計画策定の標準化

経営問診票・経営分析結果を起点に、「分析 → 計画 → 実行」の流れを標準化し、計画経営を地域内に定着させる。

#### （５）支援成果の活用

- ・事業計画の成果（売上改善・販路拡大等）を会報誌やホームページ等で共有し、好事例として横展開する。
- ・計画未達企業に対しては改善策を再設定し、フォローアップ支援に反映する。
- ・分析データ・支援事例を蓄積し、商工会内部の支援品質向上につなげる。
- ・事業計画策定を契機として、事業承継、DX、BCP 等の複合的課題解決へ支援を展開する。

事業計画策定支援は、人口減少・産業構造の偏り・事業承継・DX 遅れといった地域課題に対する「根幹の支援」である。

本計画期間においては、「計画策定 → 実行支援 → フォローアップ → 改善」の PDCA サイクルを標準化し、地域事業者の経営力向上と持続的成長を確かなものとする。

# 問診表サンプル

ちば版口商工会員経営力向上応援プロジェクト

## 経営問診票

【会社の概要】

企業名			
所在地			
代表者名	年齢		
業種	創業年		
作成図款	後継者		



作成日	□□年□□月□□日
商工会名	商工会
担当経営指導員	
作成番号	

ちば版口商工会員経営力向上応援プロジェクト

## 1【会社の現状】

(1) 経営に対する信念やこだわり(経営理念)

(2) SWOT分析

内部環境	S[強み]		O[機会]
	W[弱み]		T[脅威]

(3) 貴社が目指している目標とあるべき姿

(4) 貴社の課題・問題と思われる点

ちば版口商工会員経営力向上応援プロジェクト

## 2【チェックシート等によるヒアリングから確認される貴社の現状と課題】

(1) 経営全般

(2) 販売促進

(3) 人材・組織

(4) 財務管理

(5) 新たな商品・サービス

(自由回答指導員の方へ)  
重要と思われる項目を重点的に記載する等、欄の大きさを自由に調整してください。

ちば版口商工会員経営力向上応援プロジェクト

## 1【会社の現状】

(1) 経営に対する信念やこだわり(経営理念)

(2) SWOT分析

内部環境	S[強み]		O[機会]
	W[弱み]		T[脅威]

(3) 貴社が目指している目標とあるべき姿

(4) 貴社の課題・問題と思われる点

ちば版口商工会員経営力向上応援プロジェクト

任意で作成して下さい

## 5 財務分析

(1) CF計算書(簡易版)

キャッシュ・フロー計算書

項目	金額
<b>I 営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	
(1) 当期末利益(+) / 当期末損失(-)	0
(2) 営業外収益(+) / 営業外損失(-)	0
1. 受取利息(+) / 支払利息(-)	0
2. 受取配当金(+) / 支払配当金(-)	0
(3) 固定資産売却(+) / 固定資産取得(-)	0
1. 受取手形の割引(+) / 現金(-)	0
2. 固定資産の売却(+) / 現金(-)	0
3. 固定資産の取得(+) / 現金(-)	0
4. その他の流動資産の増加(+) / 減少(-)	0
5. 流動負債の増加(+) / 減少(-)	0
6. 流動負債の減少(+) / 増加(-)	0
7. 受取手形の増加(+) / 減少(-)	0
8. 受取手形の減少(+) / 増加(-)	0
9. その他の流動負債の増加(+) / 減少(-)	0
10. 流動負債の増加(+) / 減少(-)	0
11. 流動負債の減少(+) / 増加(-)	0
12. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
13. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
14. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
15. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
16. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
17. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
18. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
19. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
20. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
21. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
22. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
23. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
24. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
25. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
26. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
27. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
28. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
29. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
30. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
31. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
32. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
33. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
34. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
35. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
36. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
37. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
38. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
39. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
40. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
41. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
42. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
43. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
44. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
45. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
46. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
47. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
48. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
49. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
50. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
51. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
52. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
53. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
54. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
55. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
56. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
57. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
58. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
59. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
60. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
61. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
62. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
63. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
64. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
65. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
66. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
67. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
68. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
69. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
70. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
71. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
72. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
73. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
74. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
75. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
76. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
77. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
78. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
79. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
80. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
81. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
82. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
83. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
84. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
85. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
86. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
87. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
88. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
89. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
90. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
91. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
92. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
93. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
94. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
95. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
96. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
97. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
98. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0
99. 固定負債の減少(+) / 増加(-)	0
100. 固定負債の増加(+) / 減少(-)	0

ちば版口商工会員経営力向上応援プロジェクト

## (2) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構

「経営自己診断システム」  
[http://www.nindan.smrj.go.jp/crd/serve/tdiagnosis\\_CRD\\_0100/](http://www.nindan.smrj.go.jp/crd/serve/tdiagnosis_CRD_0100/)

経営力総合評価 159,454社

経営力総合評価

経営力総合評価	6.8
収益性	6.0
効率性	6.0
成長性	6.7
安定性	6.0

経営力総合評価

経営力総合評価	6.7
収益性	6.0
効率性	6.0
成長性	6.7
安定性	6.0

経営力総合評価

経営力総合評価	6.7
収益性	6.0
効率性	6.0
成長性	6.7
安定性	6.0

## 7. 事業計画策定後の実施支援

### (1) 現状と課題

#### 〈現状〉

商工会では、持続化補助金や経営革新計画等を通じて事業計画の策定支援を一定数実施してきた。しかし、計画策定後の実施状況確認やフォローアップについては、指導員個々の対応に依存しており、支援の進め方や頻度が統一されていない。その結果、計画が策定段階で止まり、実行・改善まで十分につながらないケースも見られる。

#### 〈課題〉

- ・計画策定後の実行段階で停滞する事業者が多く、継続的な支援が不足している。
- ・フォローアップの頻度や内容が事業者ごとにばらつき、進捗把握が遅れる場合がある。
- ・売上・利益等の数値管理やモニタリング体制が十分に整っていない事業者が多い。
- ・物価高騰、人手不足、需要変化など外部環境の変化に対する対応が後手に回りやすい。
- ・成果の整理・共有が十分でなく、好事例の横展開が進んでいない。

## (2) 支援に対する基本的考え方

商工会は、事業計画の策定支援にとどまらず、策定後の実行状況を継続的に確認し、必要に応じて修正・改善を行う伴走型支援を行う。経営問診票や計画内容を基礎資料として活用し、事業者との対話を重ねながら、「計画 → 実施 → 評価 → 改善」の流れが実際の経営の中で回るよう支援する。特に、以下を重視し、計画を実際の経営成果につなげていく。また進捗状況が芳しくない場合は、事業計画の効果検証を実施し、目標、KPI・スケジュール等を中小企業診断士の視点を投入し、修正、最悪の場合、計画の見直しを行う。

- ・進捗状況に応じたフォローアップの強化
- ・数値の見える化による課題の明確化
- ・販路、利益改善、人材、DX等を横断した支援
- ・中小企業診断士等の専門家の活用

## (3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象企業数	0	20者	20者	20者	20者	20者
フォロー頻度(延回数)	0	150回	150回	150回	150回	150回
売上が前年より増加した企業数	0	12	12	12	12	12
利益率が3%改善した企業数	0	4	4	4	4	4
事業計画策定企業のA/B/C分類	0%	100%	100%	100%	100%	100%
好事例の情報発信:年2件 (広報誌・HP)	0	2	2	2	2	2

※計画件数の増加そのものではなく、実施段階での成果の把握と改善を重視する。

## (4) 事業内容

### ① 進捗管理によるフォローアップ支援

策定済み事業計画について進捗状況に応じた区分管理を行い、フォロー頻度と支援内容を調整する。

※(3)目標のマトリックス図参照。

- ・本計画期間におけるフォローアップのKGIは、事業計画策定・実行・改善まで伴走支援が行き届く範囲として、その頻度については、事業計画策定者の20者うち、10者は毎月1回(延べ120回)、5者は四半期に一度(延べ20回)、他の5者については年2回(延べ10回)とする。

(150回以上/年)

但し、小規模事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。5年間での延べ回数は750回、会員事業者の内では、16%(60者)以上を到達目標として設定する。

- ・計画と大きな乖離が生じている事業者は、必要に応じて集中的な支援を行う。

### ② フォローアップ内容

- ・売上、利益、資金繰りの確認と改善
- ・営業活動、販路開拓の進捗確認
- ・原価管理、価格設定の見直し
- ・人材確保、労務管理に関する助言
- ・補助金活用や追加投資に関する相談
- ・BCP(事業継続力強化計画)の実行状況確認

必要に応じて中小企業診断士等の専門家を活用し、より実効性の高い支援を行う。

### ③ 成果の整理と共有

支援による成果については整理を行い、広報誌やホームページ等を通じて紹介することで、他事業者への波及を図る。

## (5) 実施支援の効果

- ・事業計画の実行段階での停滞を防ぎ、継続的な改善につなげる
- ・売上や利益の改善など、経営成果が可視化される
- ・成功事例の共有により、地域全体の経営力向上につながる
- ・指導員の支援ノウハウが蓄積され、支援の質が向上する

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業

### (1) 現状と課題

- ・現状として、関宿地域の小規模事業者は、「ニッポン全国物産展」や「野田市産業祭」などの物産展・イベントに出展し、一定の販売実績や顧客接点を得てきた。
- ・一方で、これらの出展は単年度・単発的な取組にとどまり、出展成果を次年度以降の販路拡大や商品改良へ継続的に結び付ける仕組みが十分に構築されていなかった。
- ・また、バイヤーとの商談内容の整理、試食評価やアンケート結果の分析、SNS等を活用した情報発信など、出展後の取組が体系化されておらず、得られた評価や反応が事業成長に十分活用されていない状況にある。
- ・さらに、オンライン販売やSNSを活用した販促については、知識や経験の不足を理由に着手できていない事業者も多く、新たな需要を継続的に獲得するための基盤が地域全体として未整備である。
- ・これらの状況を踏まえ、出展前の準備段階から出展後のフォローまでを一体として支援する伴走型の販路開拓支援体制を構築する必要がある。

### (2) 支援に対する基本的な考え方

- ・商工会は、物産展や商談会への出展そのものを目的とするのではなく、出展前の準備、出展時の顧客対応、出展後の商談・商品改善、オンライン販路による継続的な販売までを一連の流れとして捉え、段階的かつ継続的な支援を行う。
- ・商談会などの事業者間取引と、物産展等の一般消費者向け販売では求められる対応やスキルが異なることから、出展形態やターゲットに応じて指導内容を整理し、事業者の実情に即した支援を行う。

### (3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
物産展出展支援出展事業者数	0	年1者	年1者	年1者	年1者	年1者
商談会出展支援出展事業者数	0	年1者	年1者	年1者	年1者	年1者
新規取引先開拓件数	0	10者	10者	10者	10者	10者
新規取引先成約件数	0	2者	2者	2者	2者	2者

- ・物産展出展支援：年1社  
ニッポン全国物産展などの一般消費者向けイベントでは、毎年度一社の出展を支援し、出展一回当たり一定の売上確保と試食・ヒアリングによる顧客評価の収集を行う。これらの評価結果を基に、商品改善や販売方法の見直しにつなげる。
- ・商談会出展支援：年1社  
スーパーマーケット・トレードショー等の商談会では、毎年度一社の出展を支援し、商談件数および成約件数の着実な増加を目指すとともに、味、価格、提案内容、パッケージに関する評価の向上を図る。
- ・名刺交換やサンプル依頼取得など、新規取引先開拓数として10者の取得を目標とし、その中から物産展出展支援出展事業者や商談会出展支援出展事業者において各1者（計2者/年）の新規取引先成約を目指す。
- ・SNS・ECについて  
あわせて、SNS運用やEC活用に関する支援を通じて、オンライン販路の定着とデータを活用した販売改善を進める。

### (4) 事業内容

- ・関宿地域の食品・加工品・サービスを活かした商品やサービスの付加価値向上と販路拡大を支援し、デジタル活用や知的財産の視点を取り入れることで、持続的な需要創出と競争力の強化を図る。
- ・物産展への出展支援では、試食や接客方法の指導を行うとともに、顧客からの評価や意見を収集し、パッケージ、価格設定、売り場づくりの改善につなげる。出展後は、購買動機や評価内容を整理し、商品改良や次回出展に向けた課題整理を行う。
- ・商談会への出展支援では、ターゲットとなるバイヤーや小売事業者を整理した上で、商談資料や提案内容の作成を支援する。

- ・試作品の評価やプレゼンテーションの助言を行い、商談後は継続的なフォローを通じて成約につなげる。
- ・オンライン販路支援として、ECサイトの構築やSNSを活用した情報発信を支援し、販売データの分析や販売方法の見直しを行う。
- ・これにより、展示会や商談会と連動した継続的な販売体制の構築を目指す。

### 成果の活用

- ・物産展や商談会の売上、商談数、成約状況等を整理し、次年度以降の支援内容に反映する。
- ・商品評価データを基に改良点を明確化し、商品力の向上につなげる。
- ・成果や好事例を商工会の広報媒体で共有し、地域全体の販路開拓に対する意識向上を図る。
- ・オンライン販路の定着により、人口減少下においても安定した売上確保が可能な経営体制の構築を支援する。

## 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

経営発達支援事業の実施状況については、担当者による進捗確認は行われているものの、評価指標が十分に定量化されておらず、事業全体としての成果検証や見直しに結びつきにくい状況にある。また、評価結果の共有範囲が限定的で、地域事業者が常時確認できる形での情報公開や、次年度事業への反映が体系化されていない。このため、支援事業が単年度・単発で完結しやすく、継続的な改善につながる仕組みの構築が課題となっている。

#### (2) 評価及び見直しに対する考え方

- ・商工会は、経営発達支援事業を継続的に改善していくため、目標に基づく評価と見直しを毎年度実施する。
- ・評価は、数値目標の達成度だけでなく、事業者の行動変化や経営改善の進捗状況を踏まえ、定量・定性の両面から行う。
- ・評価結果は次年度の事業内容や支援手法の見直しに反映し、環境変化や事業者ニーズに応じた柔軟な事業運営を行う。

#### (3) 評価の手法

- ・評価にあたっては、事業毎に設定したKPIおよび成果指標を用い、以下の情報を基に検証を行う。
- ・事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、売上や利益の変化、伴走支援の実施状況等について、実績報告、ヒアリング、アンケート結果を集約し、評価資料として整理する。
- ・外部有識者や関係機関の視点を取り入れ、客観性を確保する。当商工会の理事会と併設して、野田市自然経済推進部商工観光課課長、法定経営指導員1名、外部有識者（中小企業診断士）2名をメンバーとする「協議会」を期末ごとに開催し、経営発達支援計画の進捗状況について評価を行う。定量的な評価は必ず実施し、計画とのズレがあれば、その原因を考えて次の具体的な行動を考え、決定していく。
- ・当該協議会の評価結果は、役員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、HP及び広報誌「ホロン」へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

#### (4) 評価及び見直しの頻度

- ・事業評価は毎年度1回以上実施する。
- ・年度途中においても、必要に応じて進捗確認を行い、計画との乖離が生じている場合は、速やかに支援内容や事業手法の見直しを行う。

#### (5) 評価結果の公表及び活用

- ・評価結果については、商工会の会報やホームページ等を通じて公表し、地域の小規模事業者が確認

できる状態を確保する。

- ・また、評価を通じて得られた課題や改善点は、次年度以降の経営発達支援事業に反映させ、支援の質の向上と事業効果の最大化を図る。

## 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：経営指導員による支援は継続的に行われているものの、支援ノウハウが個人に依存しやすく、組織全体での共有や標準化が十分とは言えない。また、DX対応や課題設定力など、新たな支援領域への知識習得が遅れている。

課題：デジタル活用、販路開拓、価格転嫁、知的財産、事業承継等に関する知識更新のスピードが速く、体系的な学習機会の確保が課題となっている。

このため、支援の質にばらつきが生じやすく、支援力の底上げと持続的な向上が求められている。また、経営指導員と一般職員双方の支援スキルを計画的に向上させる必要もある。

#### ・支援能力向上に対する基本的な考え方

経営指導員等の資質向上は、個人の能力向上にとどまらず、組織全体の支援力向上につながることも重要である。そのため、研修による知識習得、実践を通じた経験の蓄積、支援ノウハウの共有を一体的に進め、再現性のある支援体制を構築する。

### (2) 事業内容

経営指導員および一般職員を対象に、以下の取組を実施する。

#### ①研修機会の計画的確保

中小企業診断士、関係機関等が実施する研修に計画的に参加し、財務、販路開拓、デジタル活用、知的財産、事業承継等の知識習得を図る。

- ・経営支援能力向上セミナー：中小企業庁や都道府県連合会主催研修へ計画的に派遣。
- ・事業計画策定セミナー：中小企業大学校等で課題設定・計画策定力を習得。

#### ②実務を通じた能力向上

経験豊富な職員と若手職員が連携して事業者支援を行い、支援後の振り返りを通じて課題整理や改善点を共有する。

- ・指導事例を共有するためのミーティング。

#### ③支援ノウハウの共有

支援事例を整理し、課題内容、対応方法、成果を記録することで、組織内で活用できる形で蓄積する。定期的な内部共有の場を設け、支援方法の改善や新たな対応手法の検討につなげる。

- ・指導事例を共有するためのミーティング。

#### ④デジタル活用による効率化

支援履歴や事業者情報を整理し、過去事例を参照しやすい環境を整えることで、支援の質と効率を高める。

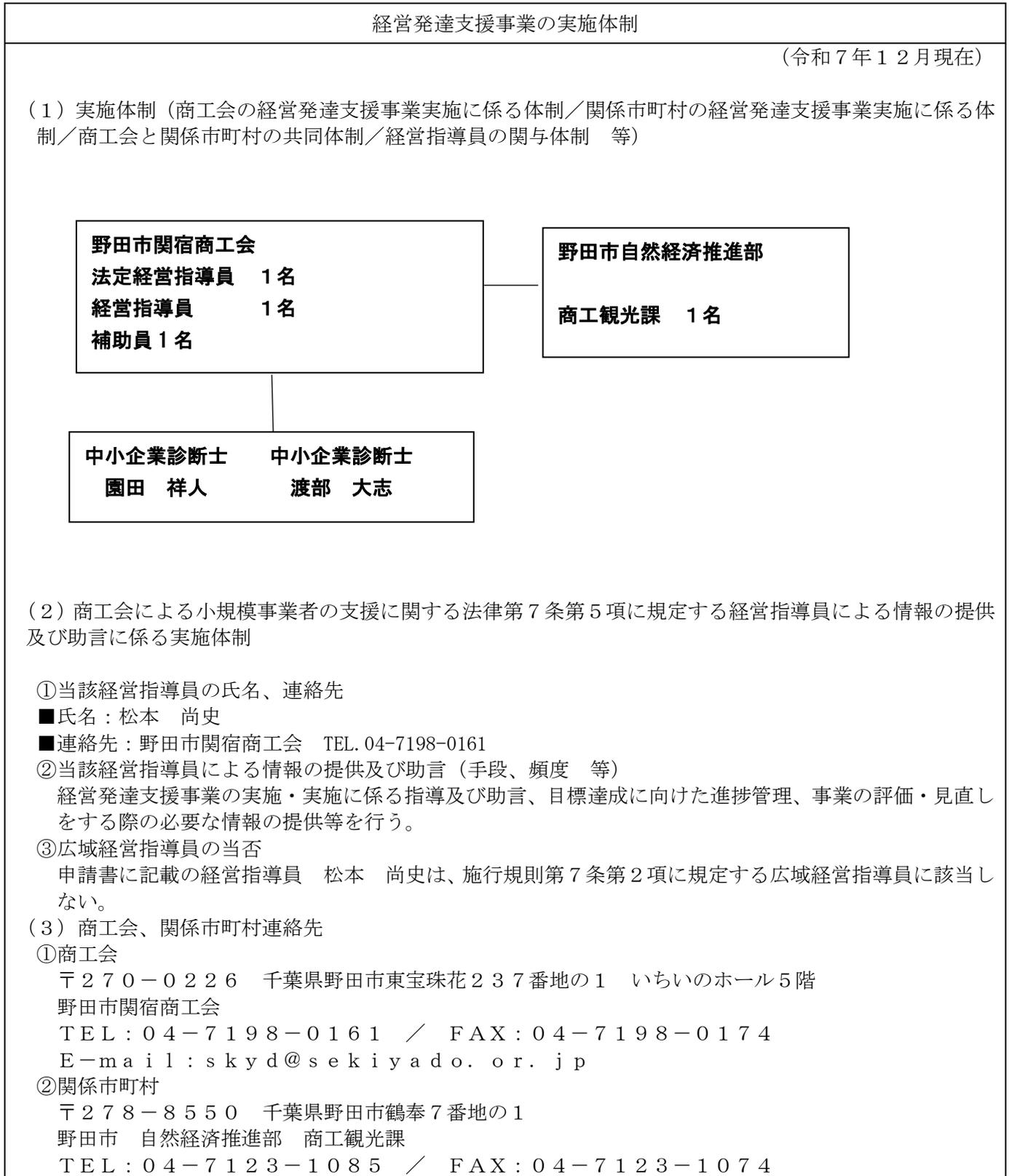
- ・DX推進セミナー：ITツール（RPA、クラウド会計、EC、SNS）活用支援力を強化

#### ・期待される効果

これらの取組により、経営指導員等の支援能力が平準化され、組織として安定した支援が可能となる。また、支援ノウハウの蓄積と共有を通じて、地域の小規模事業者に対する支援の質が継続的に向上し、経営改善や成長支援の実効性が高まる。

(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 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
必要な資金の額	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
セミナー開催費 (謝金込み)	300	300	300	300	300
専門家派遣費用 (個別支援)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
販路開拓費 (展示会)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
専門家謝金 (委員会)	300	300	300	300	300
チラシ作成費	300	300	300	300	300
会議運営費	100	100	100	100	100

(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 (伴走型小規模事業者支援推進事業補助金等)、千葉県補助金

(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
連携者なし
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等