

経営発達支援計画の概要

実施者名	柏市沼南商工会（法人番号 6040005013855） 柏市（地方公共団体コード 122173）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 （1）経営者の高齢化や後継者不足、外部環境変化、デジタル化の遅れ等の課題に対応するため、経営分析・事業計画策定・伴走支援を通じて、小規模事業者の持続的な経営力向上を図る。 （2）販路開拓や地域資源の活用、新たな需要創出を支援し、地域経済の活性化と担い手の確保につなげる。
事業内容	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 景況感調査やRESAS等の公的統計、地域イベントでの調査を通じて経営課題を把握し、重点支援テーマ設定や伴走支援に活用する。 4 需要動向調査に関すること 地域資源を活用した商品・サービスについて試食・体験やアンケート調査を行い、商品改良や事業計画に反映する。 5 経営状況の分析に関すること 経営問診票を用いたSWOT分析および財務分析により経営課題を可視化し、事業者支援や関係機関との共有に活用する。 6 事業計画策定支援に関すること セミナーや個別相談を通じて事業計画および事業承継計画の策定を支援し、創業者には創業塾による一体的支援を行う。 7 事業計画策定後の実施支援に関すること 専門家相談等による定期的なフォローアップを実施し、計画の実行性と成果向上を図る。 8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ふるさと産品及びふるさと納税返礼品を中心に、イベントやEC・SNSを活用した販路開拓支援を行い、継続的な売上確保を図る。
連絡先	柏市沼南商工会 〒277-0924 千葉県柏市風早1丁目6番16 TEL：04-7191-2803 FAX：04-7193-2726 E-mail：info@syonan.or.jp 柏市 経済産業部 商工観光課 〒277-8505 千葉県柏市柏5丁目10番1号 TEL：04-7128-4780 FAX：04-7162-0585 E-mail：shokokanko@city.kashiwa.chiba.jp

沼南地域の立地



(2) 地域の人口・商工業者等の推移

①人口の推移

	令和3年 4月	令和4年 4月	令和5年 4月	令和6年 4月	令和7年 4月
柏市全体	429,567	431,203	433,733	435,633	437,716
沼南地区	53,001	53,059	53,090	52,989	52,791

②商工業者数の推移（沼南地域）

	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年
商工業者数	1,188	1,188	1,071	1,337
小規模事業者数	1,070	1,070	988	988

③業種別商工業者数の推移（沼南地域）

	建設業	製造業	卸売 小売業	飲食店 宿泊業	サービス業	その他	合計
令和4年	302	173	196	138	358	21	1,188
令和5年	302	173	196	138	358	21	1,188
令和6年	273	154	174	124	329	17	1,071
令和7年	263	144	340	105	457	28	1,337

(3) 柏市の総合計画

①「柏市第六次総合計画（令和7年度～令和16年度）」

「将来の姿」及びそれを実現するための「基本的な目標」に資する施策のうち、特に重点的に取り組む3つの重点テーマの1つに「エリアごとの特徴を生かした地域経済・産業の振興」を位置付けている。

■基本構想（令和7年度～令和16年度）

〈将来の姿〉
 柏に関わる一人ひとりが想いを実現できるまち
 ～多様な価値や人々がつながり、新たな価値の創造に挑戦～

〈基本的な目標〉
 (1)もっと、創造的なまちへ (2)もっと、居心地のよいまちへ (3)もっと、地域の個性が輝くまちへ

■基本計画（前期：令和7年度～令和11年度）（一部抜粋）

〈重点テーマ（地域経済・産業）〉
 重点テーマ2 エリアごとの特徴を生かした地域経済・産業の振興
 ◇地域経済の成長とイノベーションを支えるまちを目指します。
 ◇人々を惹き付けるコアとなるまちを目指します。

施策 地域産業
 施策の方向性-1 産業を支える基盤づくりを推進する
 施策の方向性-2 地域資源を活用した産業振興を図る
 施策の方向性-3 観光振興と魅力発信を推進する

施策 新産業
 施策の方向性-1 本市の強みを生かした産業集積を促進する
 施策の方向性-2 多業種の連携による新たな産業創出を促進する
 施策の方向性-3 起業・創業を支援する

②柏市産業振興戦略ビジョン（令和7年度～令和11年度）

第六次総合計画を上位計画とし、市の産業振興の方向性を市内事業者や関係機関等と共有・連携し、市内産業の持続的発展を目指す

戦略	施策	施策目標	現状	目標 (R11年度末)
戦略1 新たな産業・企業・ 価値の創出	1-1 イノベーション・事業革新の推進	市内スタートアップ数	40社	120社
	1-2 創業の促進	創業塾経由での創業者数	9名/年	12名/年
	1-3 企業・支援機関等の立地促進・企業立地 継続支援	市の補助金を活用した立地件数 産業用地の確保(工業用地)	0社/年 305.4ha	4件/年 334.0ha
	1-4 地域資源を活用した新たな観光の魅力づくり	市内観光入込客数	366万人/年	500万人/年
	1-5 地域特性を活かしたブランディング	ふるさと納税額	3.8億円/年	8億円/年
戦略2 地域産業の成長と 発展を支える基盤 づくり	2-1 中心市街地の賑わい創出	柏駅(JR東日本・東武鉄道)乗客数	18万人/日	21万人/日
	2-2 地域基盤産業の振興	課題解決・活性化に取り組む商店会の割合	52.3%	60%超
	2-3 産業を牽引する人材の確保・育成	人材確保・育成に取り組む企業の割合	43.8%	50%超
	2-4 中小企業の経営の安定に向けた支援	今後事業を持続するための取組を行う企業の割合	29.2%	40%超
戦略3 持続可能な柏経済 の構築	3-1 デジタル化・DX化の促進	DX化に取り組む企業の割合	20.3%	30%超
	3-2 持続可能な社会と経済活動の両立	産業部門の温室効果ガス排出量 業務部門の温室効果ガス排出量	537千t-CO ₂ 538千t-CO ₂	496千t-CO ₂ (R12年度) 278千t-CO ₂ (R12年度)

(4) 地域の現状及び課題

① 経営者の高齢化と事業承継の遅れ

柏市沼南地域では、経営者の高齢化が進行し、後継者不足が深刻化している。事業承継に向けた準備が十分に進んでいない企業が多く、結果として後継者不在率が高止まりし、地域全体で廃業リスクが増大している状況である。今後は、財務整理、M&Aの活用、事業承継計画の策定など、早期の承継準備を進めることが急務となっている。

② 環境変化への適応の遅れ

最低賃金の引上げや原材料費の高騰などにより、地域内事業者の収益力が低下している一方、価格転嫁や生産性向上の取り組みが十分に進んでいない。

特に製造業・建設業では人材不足が深刻で、採用の難しさに加え、省力化や工程改善が追いついていない状況である。

こうした外部環境の変化に対応できるよう、生産性向上や適正な価格設定の促進が求められる。

③ デジタル化・DXへの対応の遅れ

デジタル化やDXへの取り組みが地域全体で遅れており、業務効率化や付加価値向上に向けたIT・デジタル技術の導入が進んでいない。

会計・在庫管理・予約・受発注・帳票書類作成などの基幹業務の電子化が不十分であり、少人数運営においても負担が大きい状況である。

オンライン販路の整備も進んでおらず、地域外への販路開拓に遅れが生じている。

④ 創業促進の必要性

沼南地域では、経営者の高齢化や後継者不足により廃業件数が増加している一方で、創業者は徐々に増えているものの、地域経済全体の担い手減少を補うには十分ではない。このため、創業希望者への相談体制の強化や資金支援、空き店舗等の利活用など、創業をさらに後押しする環境整備が求められる。

⑤ 地域資源を活用した地域活性化の不足

柏市沼南地域には、地域内で製造・加工される食品や日用品等、地域性を活かした商品が存在しているものの、「ふるさと産品」「ふるさと納税返礼品」としての磨き上げや体系的な情報発信が十分に行われていない。

また、商品開発やパッケージ改良、価格設定、販路開拓に関する支援が個別・断片的にとどまっており、地域資源としての価値が十分に売上や事業拡大につながっていない状況にある。

(5) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 経営者の高齢化と事業承継の遅れ

10年後のあるべき姿

地域内の事業承継が計画的に進み、後継者不在による廃業が大幅に減少している地域となる。

親族内承継・第三者承継(M&A)が一般化し、多くの企業が承継計画を策定し、円滑に世代交代が行われている。

本計画期間(5年間)においては、事業承継診断および承継計画策定を通じて、後継者不在企業の早期把握と承継準備の着手を進める。

あわせて、親族内承継および第三者承継(M&A)の選択肢を提示し、計画的な承継に取り組む事業者を着実に増加させる。

理由

承継準備の遅れが廃業リスクを高めており、地域の産業基盤維持には計画的な承継支援が不可欠であるため。

② 環境変化への適応の遅れ

10年後のあるべき姿

最低賃金引上げや原材料費高騰などの外部環境変化に対応し、適正な価格設定・原価管理・省力化が進んでいる地域となる。

製造業・建設業を中心に工程改善や設備導入が進み、一人当たり労働生産性が大幅に向上している。

本計画期間（5年間）においては、工程改善や原価管理の導入支援を通じて、生産性向上と適正価格設定の基礎を構築する。

特に、製造業・建設業を中心に、原価の可視化と価格転嫁に取り組む事業者の裾野拡大を図る。

理由

地域事業者は生産性改善が遅れており、原価上昇の影響を吸収できていないため。

適正価格転嫁と生産性向上の両立が、持続可能な経営の前提となる。

③ デジタル化・DX への対応遅れ

10年後のあるべき姿

会計・在庫管理・予約・受発注・帳票作成などがデジタル化され、事務負担の軽減と業務効率化が進んでいる地域となる。

EC・SNSを活用した販路開拓が一般化し、地域外からの売上が増加している。

製造・建設分野では簡易IoTや電子受発注の導入により、業務の見える化や生産性向上が実現している。

本計画期間（5年間）においては、会計・受発注・在庫管理等の基幹業務のデジタル化を優先的に進め、業務効率化を実感できる事業者を増やす。

あわせて、ECやSNSを活用した販路開拓に着手する事業者を育成し、デジタル活用の定着を図る。

理由

デジタル化の遅れは人手不足の深刻化と業務停滞の要因となっており、生産性・販路拡大の両面で不利であるため。

DXを通じて少人数でも持続可能な経営体制を構築する必要がある。

④ 創業促進の必要性

10年後のあるべき姿

創業件数が増加し、地域の新たな担い手が連続的に生まれる地域となる。

相談支援・資金支援・空き店舗活用が連携し、創業から定着まで一体的な支援が機能している。

本計画期間（5年間）においては、創業前の事業計画策定支援から、創業後のフォローアップまでを一体的に実施する体制を構築する。

これにより、創業件数の増加とあわせて、開業後の定着率向上を目指す。

理由

廃業増により担い手が減少しており、創業支援によって地域経済の新陳代謝を促す必要があるため。単発支援ではなく、計画・実行・検証の伴走体制を整え、生存率を高めることが重要である。

⑤ 地域資源を活用した地域活性化の不足

10年後のあるべき姿

地域内で生まれる特色ある商品が「ふるさと産品」や「ふるさと納税返礼品」として認知され、継続的な商品開発と販路開拓が行われている地域となる。

ふるさと産品を核として、地域内事業者の付加価値向上と売上拡大が進み、地域経済の好循環が形成されている。

本計画期間（5年間）においては、ふるさと産品の掘り起こしおよび商品改良支援を行い、販路開拓につながるモデル事例を創出する。

あわせて、柏市ふるさと産品認定制度等を活用し、認知度向上と継続的な販売につながる仕組みづくりを進める。

理由

柏市沼南地域には、地域内で製造・加工される食品や日用品など、ふるさと産品として展開可能な地域資源が存在している。

しかし、商品改良や販路開拓が十分に進んでおらず、売上や継続的な販売につながっていない。

(6) 経営発達支援事業の目標（支援計画の認定期間（5年間）目標）

① 経営者の高齢化と事業承継の遅れ

KGI ・事業承継完了支援 10件

KPI ・事業承継診断 15社 ・事業承継計画策定支援 10社 ・マッチング支援 5件

設定理由

後継者不足による廃業リスクを抑制するため。診断→計画策定のプロセスで、停滞段階を早期に把握・改善するため。

② 環境変化への適応の遅れ

KGI ・労働生産性 5%向上 ・適正価格転嫁率 50% ・粗利率 3%改善

KPI ・工程改善支援 10社 ・省力化設備導入支援 10件 ・原価管理導入支援 10社

設定理由

最低賃金上昇や原価高騰に対し、地域事業者の生産性改善が遅れており、「価格転嫁 × 生産性向上」の両輪が持続的経営の基盤となるため。

工程改善・省力化・原価管理のKPIは収益改善との因果性が明確であり、実務的なプロセス管理が可能となるため設定した。

③ デジタル化・DXへの対応遅れ

KGI ・事務作業時間 20%削減 ・受注～出荷リードタイム 15%短縮 ・ECによる販売 5社

KPI ・クラウド会計・在庫管理導入 10社 ・ECサイト開設 5社 ・SNS運用開始 10社

・電子受発注・簡易IoT導入 5件 ・キャッシュレス対応 5社

設定理由

デジタル化の遅れは、人手不足の深刻化や業務停滞を招く要因となっている。

このため、デジタル基盤を整備することは、事業継続性の確保と販路拡大の両面において不可欠である。

あわせて、事務効率化や販路拡大の成果を定量的に把握できる指標を設定することで、段階的な効果検証を可能とする。

④ 創業促進の必要性

KGI ・年間創業件数 8 件・5 年生存率 80%

KPI ・事業計画策定 40 件 ・創業融資・補助金採択 10 件 ・専門家マッチング 20 件

設定理由

廃業の増加により、地域の担い手不足が進行している。

このため、創業件数の増加に加え、継続性や売上確保といった「質」を重視した創業支援が、地域経済再生の鍵となることから、柏市第六次総合計画や柏市産業戦略ビジョンにおいても「創業の促進」が市の重点施策の1つとして定められている状況にある。

⑤ 地域資源を活用した地域活性化の不足

KGI ・ふるさと産品取扱事業者数 3 社・継続販売商品数 9 品目

KPI ・新商品開発支援 8 件・ふるさと産品認定申請支援 5 件・イベント・商業施設等での販売機会創出 5 回・EC・オンライン販売開始 5 社

設定理由

地域内には、ふるさと産品として展開可能な商品が一定数存在するものの、商品改良や販路開拓が十分に進まず、売上拡大や継続販売に結び付いていない状況にある。

このため、本計画では「商品力の強化」と「継続的な販路の確保」を両輪とした支援を行い、ふるさと産品を地域経済の新たな収益源として定着させることを目標とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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8年4月1日～ 令和13年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

① 経営者の高齢化と事業承継の遅れ

達成方針1 早期診断と承継計画策定の標準化

後継者不在企業を中心に承継診断を実施し、財務・資産・知財・人材の棚卸しを行う。

5年間を見通した事業承継計画のテンプレートを整備し、経営者・後継者・金融機関・専門家が共通の手順で進められる枠組みを提供する。

税務・法務・労務の専門家と連携し、個別課題の早期解決を図る。

設定した理由

事業承継は、診断や計画がなければ検討が先送りされ、結果として停滞しやすい。

早期に承継診断と計画策定を行うことで、後継者選定や金融支援、相続税対策の選択肢が広がり、廃業リスクの低減につながる。

達成方針2 第三者承継（M&A）の実行支援

商工会・金融機関・関係機関の連携窓口を設置し、買い手と売り手候補のデータベースを整備する。

個別相談会を定期開催し、マッチング精度を高める。

設定した理由

親族承継だけでは将来の担い手が不足するため。

公的支援と民間ネットワークの統合で成約率が高まり、地域の価値ある事業を残すことができる。

達成方針3 承継後2年間の伴走と経営安定化

承継後2年間の売上・粗利・離職状況を把握し、商品改良・販路拡大を伴走支援する。

補助金の活用支援や管理会計の導入を行い、経営改善計画の実行を促す。

既存従業員との関係性や役割整理を支援し、離職防止と組織の安定化を図る。

設定した理由

承継は“完了”がゴールではなく“安定化”が核心であるため。

初期フェーズに伴走することで事業の軌道修正が可能となり、地域雇用の維持にも資する。

② 外部環境変化への適応（生産性向上・価格転嫁）

達成方針1 工程改善と省力化の段階的実行

製造・建設・サービス業を中心にIE手法を用いた動線改善、タイムスタディ、5S徹底を支援する。

省力化設備の導入やレイアウト改善を支援し、自動化投資の効果が最大化する工程設計を行う。

設定した理由

外部環境変化に対応するには、生産性向上が不可欠である。

改善→省力化→自動化の順に進めることで投資効率が高まり、利益率改善へ直結する。

達成方針2 原価管理と価格転嫁の仕組み化

専門家等を派遣し、材料費・労務費・間接費の可視化を行う。

原価を把握したうえで、適正価格について助言を行う。

燃料費・原材料価格の変動に応じた見直しを定期的実施する。

設定した理由

原価を正確に把握することで、適正な価格設定が可能となる。

また、原材料費や労務費の変動に応じて原価計算を継続的に行うことで、状況に応じた価格転嫁が行いやすくなる。

達成方針3 少人数運営を前提とした業務効率化

バックオフィス（会計・給与・受発注・在庫）の標準化・デジタル化を進め、現場負担を削減する。

業務フローを見える化し、少人数でも回る業務体制を構築する。

設定した理由

人材不足の中で事業を継続するには「業務の簡素化」と「効率化」が必須となるため。

③ デジタル化・DX推進

達成方針1 基幹業務のデジタル化と自動化

クラウド会計ソフトを導入し、請求書・発注書を電子化して入力作業を効率化する。

POSレジを活用し、売上と在庫を自動で記録・管理できる仕組みを整える。

各システムをクラウドで連携させ、受注から会計・在庫管理までを一元化する。

設定した理由

複数のシステムを手入力で扱うと二重作業や入力ミスが発生しやすい。クラウド連携により業

務を統合すれば、作業時間を削減し、正確性も高められる。

達成方針2 オンライン販路とデータ活用の強化

ECサイトを開設し、オンライン販売の窓口を整える。

SNSを活用して商品情報やイベントを発信し、顧客との接点を増やす。

顧客データを管理・分析し、購買履歴や利用頻度をもとに販売促進に活かす。

設定した理由

従来の販促は経験や勘に頼りがちで成果が安定しにくい。顧客データを活用した改善を行うことで、販売効率や転換率を高め、持続的な売上拡大につなげられる。

④ 創業促進

達成方針1 事業計画作成の支援

創業塾や相談会を定期的に開催し、事業計画の作成をサポートする。

資金計画・販路開拓・運営体制など、開業準備に必要な課題を相談できる場を提供する。

設定した理由

計画段階から支援することで、開業準備を着実に進められ、実際に創業する確率が上がるため。

達成方針2 開業後のフォローアップ支援

開業後の運営状況を確認し、計画どおりに進んでいるかをチェックする。

必要に応じて改善提案や追加支援を行い、持続的な事業運営を後押しする。

設定した理由

開業後も継続的に伴走支援することで、初期のつまづきを防ぎ、安定した経営につなげるため。創業初期に仮説検証を高速で行うことで失敗コストを下げ、成立確度を高められる。

⑤ 地域資源を活用した地域活性化

達成方針1 ふるさと製品の整理・見える化と販路連携の促進

地域内で製造・加工される食品、日用品等の地域資源を「ふるさと製品」として整理し、商品情報（特徴、価格帯、購入方法等）を取りまとめた一覧および情報発信ツールを整備する。

あわせて、飲食店、物販事業者、商業施設、イベント等と連携し、ふるさと製品の販売・提供機会を創出することで、地域内での消費促進と販路拡大を図る。

設定した理由

ふるさと製品を体系的に整理し、購入しやすい環境を整えることで、地域内外の消費者に商品の魅力が伝わりやすくなり、継続的な販売につながる。

また、事業者間の連携による販路創出は、単独では実現が難しい販売機会の拡大につながり、地域全体への経済波及効果を高めるため。

達成方針2 ふるさと製品のPR・テスト販売と商品改良支援

地域イベントや商業施設等を活用し、ふるさと製品のPRおよび試食・販売機会を設け、消費者の反応や評価を把握する。

販売時にはアンケート等を実施し、味・価格・パッケージ・表示内容等に関する意見を収集し、商品改良や価格設定の見直しにつなげる。

また、改良後の商品については、柏市ふるさと製品認定制度やEC・オンライン販売等の活用を支援し、イベントに依存しない継続的な販売につなげる。

設定した理由

ふるさと製品は、実際に商品を手に取り、味や品質を体験することで魅力が伝わりやすい。

テスト販売と需要動向調査を組み合わせることで、感覚的な商品開発にとどまらず、消費者評価に基づく商品改良が可能となり、販売力の高い商品育成につながる。

さらに、認定制度やECを活用することで、単発的な販売から継続的な売上確保へと発展させることができるため。

3 経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状

- ・ 柏市沼南地域では、個別相談や巡回指導を通じて事業者の景況感や経営課題を把握しているが、業種横断的に比較可能な経済動向調査は限定的である。
- ・ 売上動向、採算状況、価格転嫁、人手不足等について、定量的な指標（DI 等）による継続的な把握が十分に行われていない。
- ・ 手賀沼周辺イベント等を通じて消費者動向の把握は行っているものの、調査件数が限られており、事業者の商品改良や販路戦略に体系的に活用できていない。
- ・ RESAS 等の公的統計データの活用が限定的で、地域産業構造や稼ぐ力の可視化、近隣地域との比較分析が十分に行われていない。

課題

- ・ 販路開拓、創業支援、事業承継支援等の目的に応じたデータ整理が不十分で、調査結果が支援施策に十分結び付いていない。
- ・ 公的統計、独自調査、個別相談で得られる情報が分散しており、定期的な分析・公表が行われていない。
- ・ 調査結果を基にした重点支援分野の選定や、専門家派遣・補助金支援等への反映プロセスが体系化されていない。

(2) 目標（年次目標）

	公表方法	現行	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
①景況感調査（半期調査）	HP掲載	—	2回	2回	2回	2回	2回
②産業構造分析（RESAS活用）	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
③消費動向調査（地域イベント等）	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 景況感調査（半期アンケート）

- ・ 調査対象：製造業、建設業、卸小売業、サービス業
- ・ 調査件数：各業種2件程度
- ・ 調査項目：売上動向、採算状況、資金繰り、仕入・販売単価、人手不足、最低賃金引上げの影響等
- ・ 調査手法：以下の方法で実施する。
 - ・ オンラインアンケート（Google Forms 等）を基本とする。
 - ・ 回収率および回答精度向上のため、巡回指導・個別相談時に回答入力を支援
 - ・ Excel 等で集計し、簡易的なDI（Diffusion Index）を算出

調査の目的

少数事業者への定点観測により、地域内小規模事業者の短期的な景況変化を把握し、価格転嫁、資金繰り、人材確保等の重点支援テーマを迅速に抽出する。

② 重点産業への集中伴走支援

RESAS 分析により抽出した重点産業に対し、販路開拓・DX・人材育成を一体的に支援する。

手法

- ・重点産業の企業リストを作成
- ・業種特性に応じた支援計画を策定
- ・地域内連携や実証的取組を通じて波及効果を高める

③ 商品改良・経営改善への反映

消費動向調査結果を基に、商品改良や価格設定、サービス内容の見直しを行い、経営指導に反映する。

手法

- ・調査結果を個別事業者へフィードバック
- ・経営指導において改善提案を実施
- ・成果を次年度支援計画に反映

(4) 調査結果の活用

支援テーマの優先順位付け

景況感調査および産業構造分析の結果を基に、価格転嫁、資金繰り、人材確保等の経営課題を整理し、当該年度における重点支援テーマを決定する。

抽出した課題は、専門家派遣や補助金申請支援の内容・対象選定に反映し、限られた支援資源を効果的に配分する。

手法

- ・景況感調査の参考DIを業種別に集計し、悪化項目（採算、資金繰り、人手不足等）を抽出
- ・Excelを用いて「課題別優先度マトリクス」を作成
- ・重点課題に該当する事業者を対象に、専門家派遣および補助金申請支援を実施

重点産業への集中伴走支援

RESAS 分析により、地域内で付加価値額や取引流入額の高い業種を重点産業として抽出し、販路開拓、DX、人材育成を一体的に支援する。

個社支援に加え、同業種事業者間の情報共有や連携を促すことで、地域全体への波及効果を高める。

手法

- ・RESAS 分析により、付加価値額・取引流入額の高い業種を抽出
- ・該当業種の事業者リストを作成し、業種特性に応じた支援計画を策定
- ・個別経営指導や勉強会等を通じて、販路開拓、DX、人材育成を段階的に支援

販路開拓・商品改良の実証

年1回実施する消費動向調査の結果を基に、地域事業者の商品・サービスについて改善案を提示し、イベント等での販売機会を活用して実証を行う。

改善前後の売上や顧客反応を確認し、次年度の支援内容に反映する。

手法

- ・消費動向調査結果を基に、商品改良や価格設定、表示・情報発信方法の改善案を提示
- ・地域イベント等で試験的な販売・提供を実施
- ・売上、客数、顧客評価等の変化を整理し、効果を検証
- ・検証結果を次年度の経営発達支援事業計画に反映

4 需要動向調査に関すること

現状

- ・これまでの地域経済動向調査は、RESAS 等の公的データを活用した分析が中心であり、小規模事業者の商品・サービスに対する消費者ニーズや評価を把握する調査は限定的であった。
- ・地域イベント等での販売機会はあるものの、来場者の購買動機や評価を体系的に収集・分析し、商品改良や事業計画に活かす仕組みが整っていない。

課題

- ・公的データのみでは、消費者の嗜好や価格評価など、商品開発に直結する需要動向を把握できない。
- ・調査対象が広く浅い場合、具体的な商品改良や事業計画への反映が困難となるため、少数事業者を対象とした深掘り調査が必要である。

(2) 目標

項目	現行	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
①新商品・サービス開発 の調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
②試食・アンケート調査 対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

新商品・サービス開発に関する需要動向調査

地域資源（手賀沼周辺の農産物等）を活用した新商品・サービスの開発を目的として、管内小規模事業者のうち2事業者程度を選定し、試作段階の商品・サービスについて需要動向調査を実施する。

調査結果を分析し、商品改良および事業計画の精度向上につなげる。

調査手法

情報収集

- ・手賀沼周辺で開催される地域イベント等において、試作品の試食・体験機会を設ける
- ・来場者に対し、QRコードアンケートを実施し、経営指導員等が回答入力を支援

情報分析

- ・回収したアンケート結果を経営指導員等が集計・分析
- ・必要に応じて、専門家の助言を受けながら改善点を整理

サンプル数

- ・来場者 各事業者 30～50人程度

調査項目

①味・品質 ②価格評価 ③量・サイズ ④見た目・パッケージ ⑤購入意向 ⑥改善要望

調査結果の活用

- ・調査結果を対象事業者へ個別にフィードバック
- ・商品改良、価格設定、提供方法の見直しに反映
- ・改良内容を事業計画に反映し、実用化・販売につなげる

5 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状

- ・千葉県内の商工会では、事業者の経営状況の把握・分析にあたり、「経営問診票」という統一されたツールを用い、対話と傾聴を通じて事業者固有の情報をヒアリングしている。経営問診票の各項目に落とし込むことで、事業者ごとの現状を可視化している。
- ・当商工会においては、日本政策金融公庫の経営改善貸付や小規模事業者持続化補助金等の各種施策の利用者を中心に、経営問診票を作成している。
- ・経営問診票の基本構成内容は、以下のとおりである。

事業者概要

① 事業者基本情報

事業者名、所在地、代表者氏名、代表者年齢、創業年、後継者の有無、従業員数

非財務分析

② 現況

経営理念、SWOT分析、目標とあるべき姿、課題・問題点

③ 現状と課題

経営全般、販売促進、人材・組織、財務管理、主たる商品・サービス

④ 支援課題等

経営指導員の所見、課題改善に向けた方向性、活用可能な中小企業施策、今後の支援課題

財務分析

⑤ 財務分析

中小機構「経営自己分析システム」および中小企業庁 会計ツール集「CF 計算書」を活用

課題

- ・経営問診票の作成が、資金繰りや販路開拓に課題を抱える事業者など、既に経営上の問題が顕在化している事業者に偏りがちであり、日常的な経営状態の点検ツールとして十分に活用されていない。
- ・事業環境変化対応型支援事業や柏市中小企業相談員事業における相談内容を、経営問診票へ十分に反映できておらず、課題や背景情報の一元的な管理ができていない。
- ・小規模事業者側においても、融資実行等により当面の課題が解消されると、経営リスクを回避し持続的な経営を行うための経営状態把握の必要性や重要性に対する認識が希薄となる傾向がある。そのため、経営問診票の必要性および有用性を広く周知し、継続的な活用を促す仕組みへと改善していく必要がある。

(2) 目標

年度	現行	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
分析事業者数	15	15	15	15	15	15

(3) 事業内容

① 対象事業者の掘り起こし

巡回指導および窓口相談を通じた対象事業者の掘り起こしに加え、商工会が実施する事業環境変化対応型支援事業や、制度改正等の課題解決環境整備事業に係るセミナーなど、経営に関するテーマ別セミナーの開催を通じて、対象となる事業者の掘り起こしを行う。

② 経営分析の内容

対象者

巡回指導・窓口相談および経営に関する各種セミナー参加者の中から、経営分析が必要と認められる事業者、または自社の経営状況の把握に努め、経営力の向上を図ろうとする意欲ある事業者30者を対象とする。

分析項目

- ・SWOT分析、クロスSWOT分析、財務分析等
- ・SWOT分析
強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats)
- ・クロスSWOT分析
積極戦略、防衛戦略、改善戦略、リスク回避戦略
- ・財務分析
売上高、粗利益率、経常利益、損益分岐点 等

分析手法

分析には、独自ツールである経営問診票を活用するとともに、SWOT分析および財務分析については、中小企業基盤整備機構の「経営自己分析システム」および中小企業庁会計ツール集の「CF計算書」を活用し、経営指導員が実施する。

(4) 分析結果の活用

① 事業者へのフィードバック

- ・経営状況の分析結果を基に、小規模事業者ごとの課題および改善策を明確化する。
- ・解決すべき課題の内容に応じて、短期・中期・長期の支援期間を設定し、段階的な伴走支援を行う。

② 商工会内部での活用

- ・経営分析手法やフォローアップ事例について、職員間で共有を行う。
- ・分析結果を基に、地域全体に共通する課題（デジタル化の遅れ、事業承継リスク等）を把握し、今後の支援施策の検討に活用する。

③ 地域・行政・金融機関との連携

- ・金融機関（東京ベイ信用金庫等）と連携し、分析結果を踏まえた伴走型支援を実施する。
- ・行政が実施する補助金や産業振興施策について、経営分析で把握した事業者の課題に応じた

情報提供を行い、施策活用の促進につなげる。

- ・地域課題を可視化することで、関係機関と共通認識を形成し、連携による課題解決を図る。

6 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状

小規模事業者等経営改善貸付の推薦時に作成する経営改善計画や、創業支援時に作成する創業計画、小規模事業者持続化補助金等の各種支援施策の活用支援において、制度ごとに求められる様式に沿った事業計画の作成支援が中心となっている。

課題

小規模事業者は、日々の業務対応や資金繰り対策など、目の前の課題への対応に追われる傾向が強く、自社の経営分析や中長期的な事業計画策定の必要性および有効性について十分に理解されていない状況にある。

また、事業承継に関しては、後継者不在や承継準備の遅れにより、経営者が将来の方向性を明確にできていない事業者が多く、事業承継を見据えた中長期的な事業計画策定が十分に行われていない状況にある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者への支援は、発生した経営課題に対する対処療法的な支援にとどまる場合が多く、中長期的な助言を行っても、意欲はあるものの、次の経営課題が顕在化するまで行動に移さない事業者も少なくない。

このため、個々の事業者の経営スキルや事業段階に応じた「達成可能な事業計画」となるよう、「事業計画策定セミナー」の開催等を通じて計画策定を支援し、計画の達成度に応じて段階的に計画レベルを高めていく。

創業予定者に対しては、創業塾を開催し、創業の成功率を高めるための創業計画策定支援を行うとともに、修了後もフォローアップを実施することで、地域に定着した持続的な成長が図られるよう、伴走型支援を継続していく。

さらに、事業承継を控える小規模事業者については、承継後の経営体制や事業の継続性を見据えた事業計画の策定が重要であることから、親族内承継および第三者承継（M&A）も含めた事業承継計画を、事業計画策定支援の一環として位置付ける。

(3) 目標

項目	現行	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
事業計画策定事業者数 (事業承継を含む)	15	15	15	15	15	15
創業支援者数	5	5	5	5	5	5

(4) 事業内容

① 事業計画策定セミナー・個別相談の実施

目的

経営分析を実施した小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性について理解を促すとともに、経営改善、事業承継、新事業展開等に向けた実現可能性の高い事業計画策定を

支援する。

支援対象

巡回指導・窓口相談等により経営分析（経営問診票）を実施した小規模事業者のうち、事業計画策定の必要性が認められる事業者及び事業計画策定を希望する事業者

具体的手法

- ・事業計画策定セミナーの開催
募集方法 郵送での案内や商工会HP、SNS等にて周知
講師 中小企業診断士等
回数 年1回（参加者10名程度を想定）
- ・経営指導員による個別相談
- ・外部専門家（中小企業診断士等）を活用した支援

成果指標

- ・事業計画策定件数 ・補助金申請件数

② 創業・事業承継に関する事業計画策定支援

目的

創業希望者および事業承継を控える事業者に対し、事業構想の具体化と中長期的な視点に立った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。

支援対象

- ・創業予定者、創業間もない事業者
- ・親族内承継または第三者承継（M&A）を検討している事業者

具体的手法

- ・創業塾の開催による計画策定支援
募集方法 市報、商工会HP、SNS等にて周知
講師 中小企業診断士等
回数 年1回（参加者15名程度を想定）
- ・金融機関や事業承継引継ぎ支援センターと連携した個別支援
募集方法 郵送や商工会HP、SNS等にて周知
回数 年4回程度

成果指標

- ・創業件数
- ・事業承継計画策定件数

③ DXを踏まえた事業計画策定支援

目的

業務効率化および販路拡大を見据え、DXを取り入れた持続可能な事業計画策定を支援する。

支援対象

- ・事業計画策定に取り組む小規模事業者。

具体的手法

- ・DX（クラウド会計、受発注管理、EC、SNS活用等）に関するセミナーの実施
募集方法 郵送での案内や商工会HP、SNS等にて周知
講師 中小企業診断士等

回数 年2回（参加者各10名程度を想定）

- ・IT ツール導入に向けた個別相談および専門家派遣
- ・DX 施策を事業計画へ反映するための助言

成果指標

- ・DX を盛り込んだ事業計画策定件数

7 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

現状

商工会では、事業環境変化対応型支援事業や柏市中小企業相談員事業において専門家による経営相談窓口を設置し、経営指導員も同席することで、策定した事業計画の進捗状況を確認し、状況に応じた追加支援を行うなど、事業計画策定支援に加え、策定後および創業塾修了後のフォローアップの場として小規模事業者にも活用されている。

課題

フォローアップ支援の対象事業者が限定的となっているため、事業計画を策定したすべての事業者に対して計画的かつ継続的なフォローアップを実施できておらず、今後は支援対象を整理した上で、全対象事業者に対し計画的なフォローアップを実施できる体制へと改善する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した小規模事業者について、計画に沿った取組が予定どおり進捗しているかを定期的に確認するとともに、計画達成に向けた課題が発生していないかを把握し、必要に応じて対応する。

このため、年4回を目途に定期的なフォローアップ支援を実施し、計画の実行性と達成度の向上を図る。

(3) 目標

項目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	30件	30件	30件	30件	30件	30件
頻度（延回数）	120回	120回	120回	120回	120回	120回
売上増加事業者数	10	10	10	10	10	10
利益率増加の事業者数	4	4	4	4	4	4

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者については、月7回開催している専門家相談窓口等を活用し、計

画の進捗状況や計画達成に向けた課題の有無を定期的に確認する。

課題が認められた場合には、経営指導員および専門家が連携し、改善に向けた対応策を検討・助言するなど、継続的なフォローアップ支援を行う。

8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

現状

商工会が事務局を担っている沼南まつりや手賀沼花火大会における出展支援が中心となっており、支援内容が特定のイベントに限定されている状況にある。

課題

現在、商工会が関与する販路開拓支援は、沼南まつり等のイベント出展が中心となっており、商品開発や販路拡大の効果が一過性にとどまる傾向がある。

また、地域内の特色ある商品について、「ふるさと産品」としての整理や情報発信、継続的な販売チャネルの構築が十分に行われておらず、売上拡大につながる仕組みが未整備である。

(2) 支援に対する考え方

地域資源であるふるさと産品・ふるさと納税返礼品を活用し、商品開発から販路開拓までを一体的に支援することで、継続的な売上確保と事業者の経営力向上を図る。

特に、柏市ふるさと産品認定制度や地域内外のイベント、EC等を活用し、販路の多様化と認知度向上に取り組む。

(3) 目標

項目	現行	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
沼南まつり 出展事業者数	5	5	5	5	5	5
売上額/社	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
地域内外イベントへ の出店事業者数	3	3	3	3	3	3
売上額/社	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
ECサイト等DXを 活用した事業者数	3	3	3	3	3	3
売上額/社	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円

(4) 事業内容

① 沼南まつり出展事業者への支援

支援の対象

- ・地域資源（食品、日用品等）を活用した商品を取り扱う小規模事業者
- ・販路開拓・認知度向上を希望する事業者

具体的手法

- ・沼南まつりへの出展に向けた事前相談（商品選定、価格設定、表示内容の助言）
- ・試食・販売を通じた顧客評価の収集（アンケートの作成・回収支援）
- ・イベント終了後のフィードバック（売上・反応分析、改善提案）
- ・次年度以降の継続販売につなげるための販路提案

② 地域内外イベント出店事業者への支援

支援の対象

- ・新規販路開拓を希望する小規模事業者
- ・ふるさと産品としての展開が期待される商品を持つ事業者

具体的手法

- ・地域内外の商業施設・イベントへの出店調整
- ・来場者への試食・PRの支援、アンケート調査の実施
- ・イベントで得た顧客評価を基にした商品改良支援
- ・イベント依存から脱却した販売チャネル構築（卸、店舗連携等）

③ EC・DXを活用する事業者への支援

支援の対象

- ・EC販売・SNS活用・オンライン販路構築を希望する事業者
- ・地域内外へ販路を広げたい事業者

具体的手法

- ・ECサイト開設支援（出店方法、掲載内容作成、価格設定）
- ・SNS（Instagram等）による情報発信の支援
- ・キャッシュレス対応や在庫管理等のDXツール導入支援
- ・オンライン販売開始後の分析（アクセス・販売データ）と改善提案
- ・ふるさと産品認定制度と連動したPRの強化

9 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

現状

年1回、近隣の我孫子市商工会、鎌ヶ谷市商工会、野田市関宿商工会の計4商工会（以下「西部ブロック商工会」という）による連携会議を開催し、経営指導員間で経営発達支援事業の実施状況の報告や、今後の課題および改善策等について協議している。

課題

年1回の西部ブロック商工会による連携会議は実施しているものの、経営発達支援事業全体を体系的に評価・見直しするための、毎年度1回実施する事業評価委員会が整備されていない。

(2) 事業内容

① 定量的把握

- ・KPI：事業計画策定件数、フォローアップ対象事業者数、売上・粗利率・販路数の増加、DX活用件数（EC開始・クラウド会計導入等）。
- ・データ収集：フォローアップ時に売上等の数値を取得し、シート・アンケート・実績記録を統合し可視化する。

② 評価手法

- ・外部有識者・経営指導員・市担当者等で構成した連絡会議を開催する。
- ・半期ごとの進捗確認と、年1回の総合評価を実施し、次年度計画に反映する。

③ 評価・見直しの頻度

- ・必要に応じて年1回以上実施する。

④ 結果の公表方法

- ・評価結果はHP・会報等に掲載する。

10 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

現状

現在、経営指導員等の資質向上を目的として、以下の取組を実施している。

① 事例発表等による支援能力の向上

支援ノウハウの共有および支援能力の向上を目的として、年1回、千葉県商工会連合会主催による経営支援事例発表会に参加し、支援事例の共有を通じた資質向上を図っている。

② 経営指導員向け研修の実施

経営指導員に対する OFF-JT として、千葉県商工会連合会が年7回開催する「業務分担別研修(1回あたり約6時間)」に参加し、支援ノウハウの習得に努めている。

また、中小企業基盤整備機構が中小企業大学校で実施する「中小企業支援担当者等研修」に、毎年1名の経営指導員を参加させ、専門的な支援能力の向上を図っている。

研修内容例

販路開拓支援(マーケティング、DX活用等)、経営支援(事業計画策定等)、税務(消費税等)、労務(労働保険等)、県施策等

③ 補助員等向け研修の実施

補助員等に対する OFF-JT として、千葉県商工会連合会が年7回開催する「基本能力研修(1回あたり約6時間)」に参加させ、基礎的な支援能力の向上に努めている。

④ eラーニング研修システムの活用

経営指導員に対する OFF-JT として、eラーニング研修システム「経営指導員等 WEB 研修」を全経営指導員が受講し、支援ノウハウの習得を図っている。

⑤ 経営問診票を活用した経営情報の蓄積

千葉県商工会連合会が独自ツールとして開発した経営問診票を活用し、SWOT分析を中心に小規模事業者の経営課題を可視化している。

本問診票の内容はデータベースとして蓄積し、国・県の補助金申請や経営革新計画等の案件掘り起こしに有効活用している。

また、人事異動や退職等が生じた場合においても、蓄積した問診票データを活用することで、継続的な経営支援が可能な体制を整えている。

⑥ LINE公式アカウントによる情報発信および相談体制の構築

LINE公式アカウントを活用し、国・県・市の施策情報やセミナー情報を発信するとともに、チャット機能を活用したオンラインでの個別経営相談を実施している。

課題

- ① eラーニング研修については、知識習得の有効な手段であるものの、実務への活用が十分に

図られていない。

- ② 経営問診票については、支援対象事業者全員分の作成に至っていないため、今後は経営カルテ作成時に経営問診票を併せて作成することで改善を図る必要がある。
- ③ DX 対応に必要な支援を行うための知識・スキルの習得が十分ではなく、対応力の強化が求められている。

(2) 事業内容

目的

経営指導員および 補助員等を含めた職員全体の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有と OJT を通じて組織力を強化する。

また、日常的な相談対応やフォローアップ業務において、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシーの向上に寄与する。

① 外部講習会等の積極的活用

中小企業基盤整備機構が中小企業大学校で実施する「中小企業支援担当者等研修」に経営指導員を毎年 1 名参加させるとともに、千葉県商工会連合会が開催する「業務分担別研修（年 7 回程度）」に経営指導員および補助員等が役割に応じて参加し、職員全体の支援能力向上を図る。

② OJT 制度の活用

支援経験が豊富な経営指導員 OB が県内商工会を定期的に巡回し、経験年数が浅い経営指導員および補助員等に対する指導・助言を行うことで、支援能力の向上を図る OJT 制度を活用する。

③ 職員間の情報共有・定期的な学習機会の確保

千葉県商工会連合会主催の経営支援事例発表会への参加に加え、発表事例や経営問診票等の共有データを活用し、全職員で支援ノウハウの共有と支援能力の向上を図る。

④ 支援情報のデータベース化

支援対象事業者の支援経過については、経営カルテへの入力および経営問診票の作成によりデータとして蓄積し、全職員が共有・活用できる体制を整備する。

(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7年12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)									
<table><tr><td>法定経営指導員 (事務局責任者)</td><td>1名</td></tr><tr><td>経営指導員</td><td>2名</td></tr><tr><td>補助員</td><td>2名</td></tr><tr><td>記帳指導員</td><td>2名</td></tr></table>	法定経営指導員 (事務局責任者)	1名	経営指導員	2名	補助員	2名	記帳指導員	2名	連携 連絡調整
法定経営指導員 (事務局責任者)	1名								
経営指導員	2名								
補助員	2名								
記帳指導員	2名								
柏市経済産業部 商工観光課									
<p>① 関係市町村との連携体制 当会と柏市経済産業部商工観光課が連携し、地域の重要課題の共有、支援内容の協議及び調整を行うため、必要に応じて連絡会議を開催する。</p> <p>② 商工会の実施体制 法定経営指導員1名を中心に、経営指導員及び補助員等が連携し、経営分析、事業計画策定、フォローアップまで一体的に実施する。 経営指導員は、巡回指導・窓口相談等を通じて事業者の状況を把握し、経営分析から事業計画策定、フォローアップまで一体的な伴走支援を行う体制とする。</p> <p>③ 進捗管理・評価体制 必要に応じて職員会議を開催し、事業の進捗状況や課題の共有を行う。 連絡会議で事業の評価及び見直しを行い、次年度の支援計画に反映する。</p>									
(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									
<p>① 法定経営指導員の氏名、連絡先</p> <ul style="list-style-type: none">■ 氏名： 諸橋 真太郎■ 連絡先： 柏市沼南商工会 電話：04-7191-2803									
<p>② 法定経営指導員による情報の提供及び助言 経営発達支援事業の実施及び、実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。</p>									
<p>③ 広域経営指導員の当否 申請書に記載の経営指導員・諸橋 真太郎は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。</p>									

(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

柏市沼南商工会

〒277-0924 千葉県柏市風早1丁目6番16

TEL04-7191-2803 Fax04-7193-2726 E-mail:info@syonan.or.jp

②関係市町村

柏市経済産業部商工観光課

〒277-8505 千葉県柏市柏5丁目10番1号

TEL04-7128-4780 Fax04-7162-0585

E-mail:shokokanko@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)

年度	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	2,050	2,050	2,050	2,050	2,050
・ 専門家派遣費	600	600	600	600	600
・ セミナー開催費	300	300	300	300	300
・ 展示会出展費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ 中小企業大学校 支援者研修受講費	150	150	150	150	150

(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、手数料収入、国補助金、千葉県補助金、柏市補助金、各種事務委託等手数料等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

