

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	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7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】社会ニーズにあった取組を事業計画に沿って実施することによる売上・利益の拡大 【目標②】個社の強みや地域資源を活かした独自性の高い商品・サービスの開発による付加価値の向上 【目標③】ITを活用した情報発信による販路開拓 【目標④】経営力再構築伴走支援による上記目標の実現
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 小規模事業者を取り巻く経営環境（社会ニーズ）を把握・周知するために「柏の景気情報」、「柏市の地域経済分析レポート」を調査・分析し、当所ホームページで公表する。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の個社の強みや地域資源を活かした独自性の高い商品の消費者ニーズを把握するため「一般消費者向けアンケート調査」を支援する。また、調査結果を商品改良やマーケティング施策に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が、現在の経営状況や本質的課題などを把握することを目的に「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。 6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、社会ニーズにあった取組を実施するための事業計画策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に「展示会の出展支援事業」や「YouTube 及び会報誌を活用した情報発信支援事業」を実施する。
連絡先	柏商工会議所 中小企業相談所 〒277-0011 千葉県柏市東上町 7-18 TEL: 04-7162-3305 FAX: 04-7162-3323 E-mail: info@kashiwa-cci.or.jp 柏市 経済産業部 商工観光課 〒277-8505 千葉県柏市柏 5-10-1 TEL: 04-7128-4780 FAX: 04-7162-0585 E-mail: shokokanko@city.kashiwa.chiba.jp

経営発達支援計画

1. 目標

①現状

柏市（以下、当市）は、千葉県の北西部に位置し、東西の距離は約 18 キロメートル、南北の距離は約 15 キロメートル、面積は 114.74 平方キロメートルである。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、北に野田市が隣接している。

鉄道は都心から放射状に常磐線及びつくばエクスプレスが、南北には東武アーバンパークラインが通っている。道路は東京・茨城方面への国道 6 号や常磐自動車道、埼玉・千葉方面への国道 16 号が通っており、首都圏の放射・環状両方向の交通幹線の交差部に位置する交通の要衝となっている。

Map of Kashiwa City showing major roads, rivers, and landmarks. The map includes labels for E6, 柏 IC, 常磐自動車道, つくばエクスプレス, JR 常磐線, and various stations like 柏たなか, 柏の葉キャンパス, 北柏, 柏, 南柏, 新柏, 増尾, 逆井, and 高柳. It also shows the Arakawa River (利根川) and the Tone River (利根川). An inset map shows the location of Kashiwa City within Chiba Prefecture.

平成 17 年 3 月に、旧柏市及び旧沼南町が合併し、新「柏市」が誕生した。
この影響で、当市には柏商工会議所（以下、当所）と柏市沼南商工会の 2 つの商工団体がある。

■ 柏商工会議所の管内



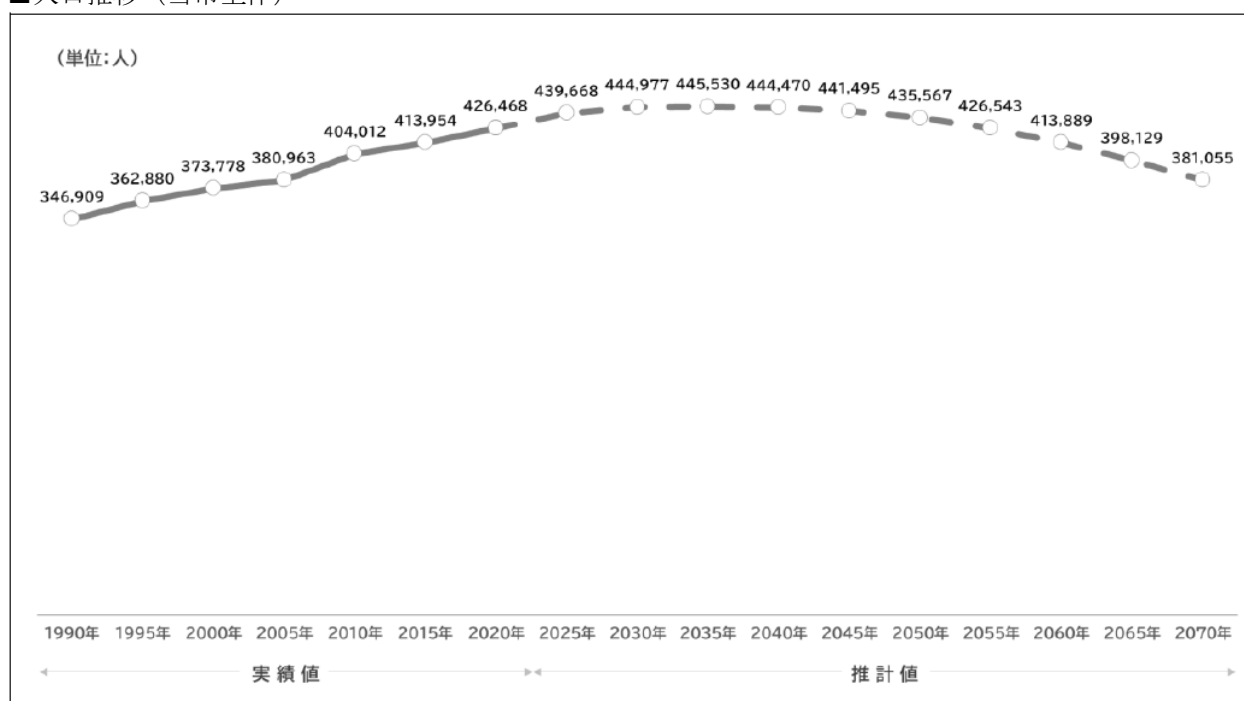
イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

令和 6 年 3 月末日時点の人口は 435, 633 人である。（住民基本台帳）

柏市の推計より人口推移をみると、総人口は増加傾向にあり、今後も令和 17（2035）年までは増加傾向が続くことが見込まれている。人口増加の大きな要因として、市北部のつくばエクスプレス沿線の開発に伴う転入者の増加がある。また、ほかの地域でも住宅供給などが見込まれ、転入者数が転出者数を上回る「転入超過」は、令和 17（2035）年以降も長く続くと思われる。

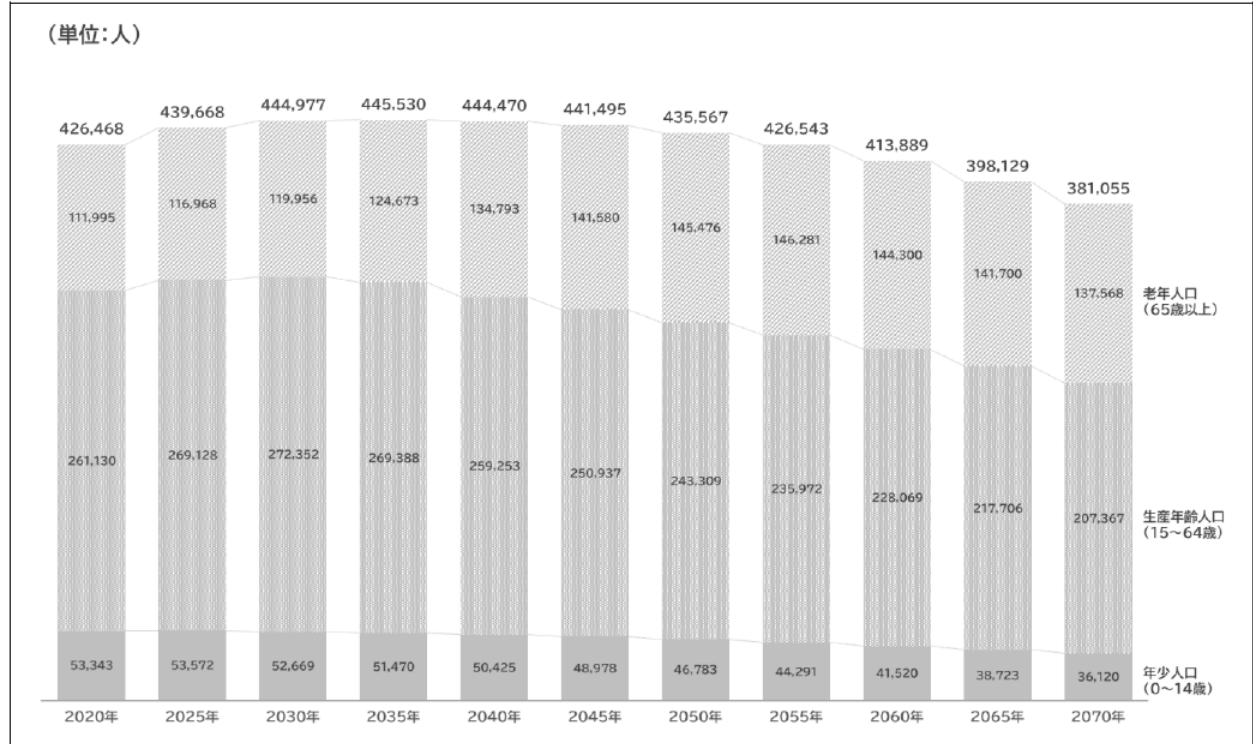
■ 人口推移（当市全体）



出典：柏市「柏市の将来人口推計報告書（2023 年推計）」

年齢別人口では、今後 10 年間（2020 年に対する 2030 年推計）では、年少人口は減少、生産年齢人口は増加、老年人口は増加となることが予測されている。

■年齢 3 区分別将来推計人口（当市全体）

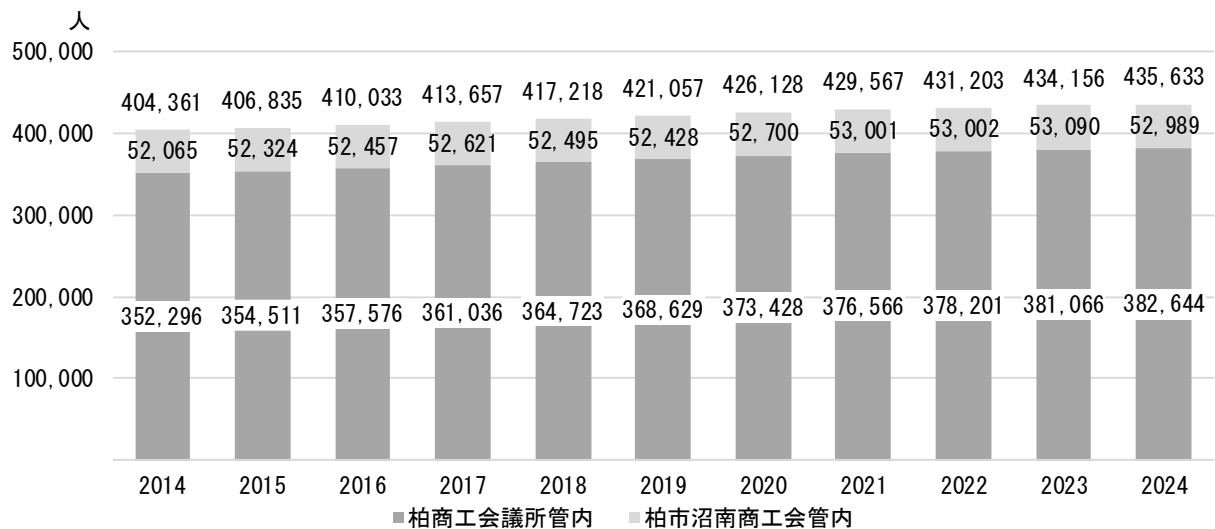


出典：柏市「柏市の将来人口推計報告書（2023 年推計）」

(b) 当所管内の人口推移

令和 6（2024）年 3 月末日時点の、当所管内の人口は 382,644 人であり、当市全体の 87.9%を占める。人口の大部分を占めることから、前項『(a) 当市全体の人口推移』で示した傾向と管内の傾向は概ね同一と考えることができる。

■人口推移（当所管内）



出典：柏市「住民基本台帳人口」より一部加工（各年 3 月末日時点）

ウ 柏市ふるさと産品認定制度

当市では、柏市役所、当所及び柏市沼南商工会により構成される「ふるさと産品認定制度検討会」における協議を踏まえて、令和3年度から、魅力ある製品のPRや販路開拓のきっかけの創出を行うとともに、新製品の開発などを促進し、柏市を象徴する製品の育成及び定着をさせることにより、事業者の持続・可能性を高め、市内産業の振興及び地域経済の好循環を図ることを目的とする「柏市ふるさと産品認定制度」を開始している。

令和6年10月末現在の認定数は316点となっている。認定されたふるさと産品については、「柏市ふるさと産品」のロゴが使用可能となり、また、柏市ふるさと産品ホームページへの掲載、JR柏駅構内売店や道の駅しょうなんをはじめとする市内商業施設における販売、各種市内外イベントへの出展販売PRなど、幅広い周知を行っている。

また、柏市役所では、当所及び柏市沼南商工会と連携し、新商品開発に対する補助事業を実施している。

国内有数の生産量を誇る「かぶ」「ねぎ」「ほうれん草」や、「いちご」「なし」「ブルーベリー」等を活かした農商工連携の取組も進んでいる。



エ 観光資源

当市は著名な観光地ではないものの、「買い物・飲食・美美容・ファッションなどの商業拠点としての存在感」「手賀沼周辺や大堀川周辺、県立柏の葉公園、あけぼの山農業公園などの豊かな自然」「大消費地に近いことを活かした近郊農業」「全国からの観戦来訪が期待できるプロスポーツチーム」等、各種資源が数多く存在している。また、歴史文化財や観光施設等で集客するだけではなく、買い物客や研究者、ビジネスマン等により賑わっているのも当市の地域特性だといえる。

当所管内における主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

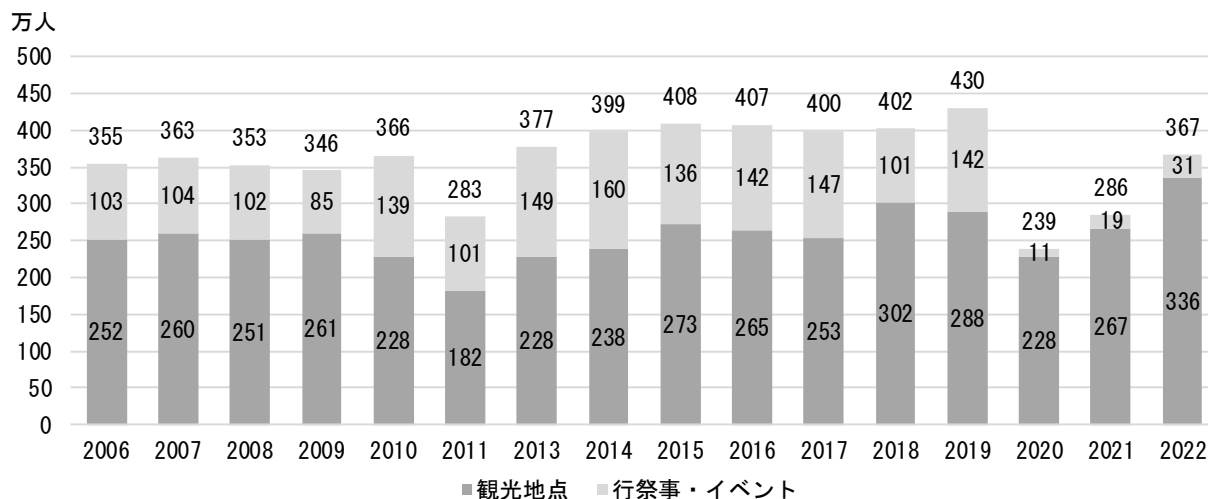
観光資源	概要
①手賀沼	都心部から最も近い天然湖沼である。憩いの場、運動の場、交流の場として利用されている。また、夏には「手賀沼花火大会」が開催され、毎年多くの観覧者が楽しみ、秋には「手賀沼オータムバル」等の食を中心としたイベント等も開催されている。 柏市「柏市観光基本計画（令和6年度～令和15年度）」では、最重要分野として「手賀沼及び手賀沼周辺における観光振興」を掲げており、今後のさらなる活用が期待されている。
②柏駅周辺の商業集積	個性豊かな飲食店や理美容の集積、百貨店等大型商業施設等があることにより、18市3町、327万人の商圏人口となっている。飲食店による周遊バルイベントやまちなかにおける各種賑わい創出イベントの実施により、まちなか空間を楽しめる「タウンツーリズム」を展開している。
③ホームタウン	Jリーグ柏レイソル、ラグビーリーグ1 NEC グリーンロケッツ東葛、Wリーグエネオスサンフラワーズ等、プロスポーツチームのホームタウンとなっており、ホームゲーム開催時には、ホームのサポーターはもちろん、全国各地からアウェー・ビジターチームのサポーターも多数柏に訪れている。
④あけぼの山公園・あけぼの山農業公園	安らぎ、余暇利用のための快適な空間の提供や、美しい自然の風景と景観などの趣や味わいを楽しむ公園。四季折々の花を中心とするイベントや子育て世代向けのイベントなどが数多く展開されている。小高い丘となっている桜山は多くの来訪者でにぎわう。また、茶室「柏泉亭」やハナショウブが咲く水生植物園もある。

オ 観光入込客数の推移（当市全体）

令和 4（2022）年の観光入込客数は 367 万人である。

推移をみると、令和元（2019）年までは増加傾向で推移していたが、令和 2（2020）年の新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減。その後、徐々に回復しており、特に、「観光地点」では過去最高人数を記録している。

■観光入込客数の推移（当市全体）



出典：千葉県「千葉県観光入込調査報告書」

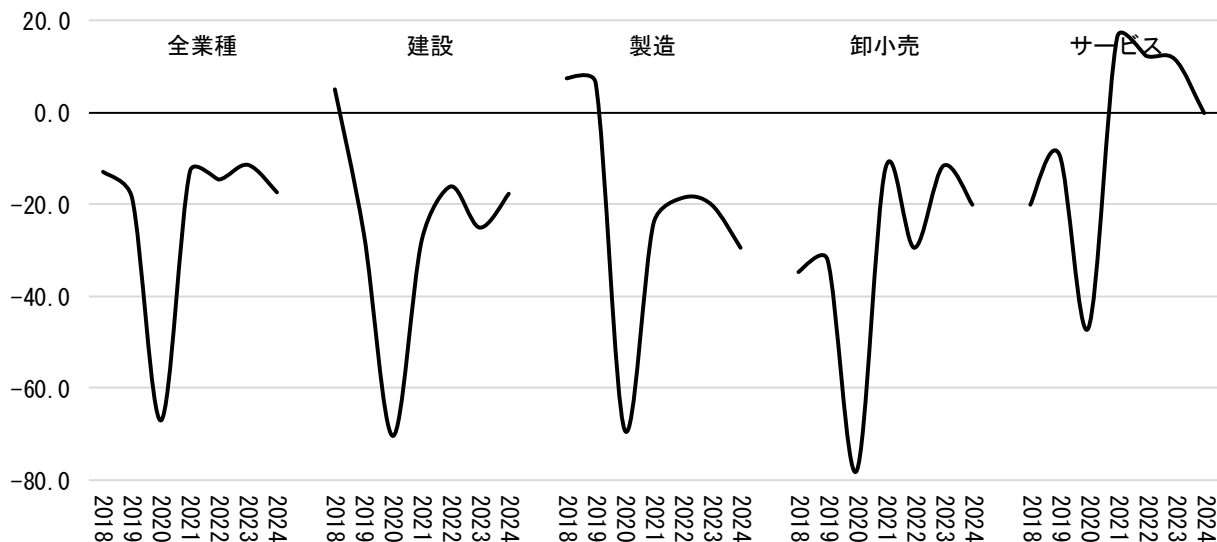
カ 産業

(a) 業種別の景況感

当所「柏の景気情報」より業種別の景況感を確認する。

業況 DI をみると、全業種では平成 30（2018）年以降マイナス値が続いている。これは業況が悪いと感じている事業者の割合が、景況が良いと感じている事業者の割合を上回っていることを示す。業種別にみると、小売業で他業種よりも悪く、サービス業で他業種より良い傾向がみられる。

■業況 DI



出典：柏商工会議所「柏の景気情報」

(b) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当市全体の事業所数は、平成 24 年が 11,566 社、令和 3 年が 12,174 社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成 24 年が 7,868 者、令和 3 年が 7,694 者であり、9 年間で 2.2%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、卸・小売業（△18.3%）、製造業（△16.6%）、宿泊・飲食業（△15.8%）の減少率が高くなっている。一方、情報通信業（+31.4%）、医療、福祉（+15.0%）など増加している業種もみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数（当市全体）

	建設	製造	情報 通信	卸・ 小売	宿泊・ 飲食	医療、 福祉	他サー ビス	その他	計
平成24年									
事業所数	1,164	659	146	3,041	1,489	895	2,935	1,237	11,566
小規模事業所数	1,102	565	105	1,746	821	428	2,052	1,049	7,868
平成28年									
事業所数	1,112	615	143	3,134	1,577	1,112	3,089	1,210	11,992
小規模事業所数	1,049	513	106	1,669	801	483	2,163	985	7,769
令和3年									
事業所数	1,180	576	189	2,851	1,336	1,313	3,347	1,382	12,174
小規模事業所数	1,106	471	138	1,426	691	492	2,231	1,139	7,694
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	16	△83	43	△190	△153	418	412	145	608
増減割合	1.4%	△12.6%	29.5%	△6.2%	△10.3%	46.7%	14.0%	11.7%	5.3%
小規模事業所数	4	△94	33	△320	△130	64	179	90	△174
増減割合	0.4%	△16.6%	31.4%	△18.3%	△15.8%	15.0%	8.7%	8.6%	△2.2%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

上表のうち、令和 3 年における当所管内の小規模事業所数は 6,272 者※である。

当市全体の小規模事業者数の 8 割超を占めるため、上述した当市全体の傾向と当所管内の傾向は概ね同一と考えることができる。

※当所管内の小規模事業者数（6,272 者）の算出方法と、上表（当市全体）の小規模事業者数（7,694 者）の算出方法には若干の差異がある。そのためこれらは正確には比較できない。

(c) 業種別にみた小規模事業者の現状と課題（経営課題）

i_全業種共通

全業種共通の課題として下記があげられる。

- ・原材料費高騰の影響による利益率の低下
- ・慢性的な人手不足による生産性の低迷、受注機会の喪失、売上減少
- ・経営者の高齢化に伴う後継者・事業承継問題

ii_建設業

当地域の建設業の現状をみると、一般住宅の開発工事は大手建設会社が元請けとなり、その下請けに市内の種別工事事業者が入る傾向が強くなっている。マンションや公共施設関係等の工事については、一般総合の地元中堅や中小企業事業者が JV を組んで元請け受注している。土木工事なども、地元中堅や中小企業事業者が中心で受注しており、行政からの公共工事が、地元建設業者の受注を下支えしている。

経営課題としては、行政からの受注が年度末に集中し、年間を通して受注が平準化されないことがあげられる。中堅・中小事業者はこれに対応できないため、結果的に従業員の多い大手建設業者や市外業者に受注を取られてしまうことがある。

また、慢性的な人手不足により、国内での従業員確保が難しく、外国人労働者の雇用に頼ることとなっている。海外資材の納期遅れに慢性的な人手不足も重なり、工期遅れや受注機会逸失が発生し、売上の低迷に繋がっている。更に、原材料費高騰や人件費上昇によって利益が低下している。

iii_製造業

当地域の工業・製造業者の現状をみると、多くは北部地域に立地している事業所が多い。この北部地域は、国・県のインキュベーション施設や、東大等の学術研究機関といったモノづくりの支援機関や研究機関も立地している産業集積のエリアである。

北部には工業団地も複数あり、上場企業も立地している。一方、近年の景況を受け、経営統合や M&A が行われ、事業所がなくなるケースも増え、代わりに大手物流センターができるなどしている。尚、令和 7（2025）年に空気圧機器大手の SMC がつくば市より移転してくる予定で、この建屋の大規模開発も進んでいる。

経営課題としては、利益率の低下があげられる。取引先から原材料高騰分の一部価格転嫁を認められたものの、人件費上昇分は認めてもらえないケースがあるなど、利益が確保しづらい構造となっている。

また慢性的な人手不足により生産性が上がらない事業所もある。他には、経営者の高齢化による事業承継を課題としている企業も散見される。

iv_小売業

当地域の商業の現状をみる。当地域には、駅前百貨店や量販店をはじめ、北部や南部、国道 6 号・16 号沿いを中心に大型商業施設が多い。一方、柏駅東口駅前の旧柏そごう建屋の解体工事が開始されることや、駅前通りにあったイトーヨーカドー柏店が 10 月末で閉店したことで、駅前の吸引力低下が懸念されている。数年来、柏駅の乗降客数の減少により柏駅周辺の吸引力が低下、これに伴い駅前の小売業事業者の売上は厳しい状況となっており、小売店舗数も減少している。代わりに、飲食店や理美容業、パーソナルジム、エステ、学習塾、整骨院等といったサービス業が増加している。また、柏市北部は、三井不動産が TX 柏の葉駅前のららぽーとを中心に街づくりを展開しており、市外からの流入人口増加により小売や飲食店を中心に事業所数も増加している。

経営課題としては、近年の原材料高騰や人件費上昇分を十分に売価へ価格転嫁できていないことによる利益率の低下があげられる。また慢性的な人手不足の問題が深刻化している。他には、経営者の高齢化による小売業の廃業やこれに伴う不動産賃貸業（ビルオーナー化）への業態転換、フランチャイズ店等の資金力のある事業者へ賃貸が集中することなどによる、個性的な小売店の減少がある。

v_飲食業

当地域の飲食業の現状をみると、有名チェーン飲食店や居酒屋を中心に店舗数は増加しているが、入れ替わりも激しく、開業しても 3 年もたずに廃業しているケースもみられる。新型コロナウイルス感染症の 5 類移行後は、早い時間帯での売上は回復傾向にあるが、2 次会以降の遅い時間帯の需要は低迷したままで、バーなどの遅い時間帯が中心の事業所は苦戦している。

経営課題としては、近年の原材料高騰による原価率の上昇、光熱費や人件費上昇による固定費の増加、人手不足等が目立つ。また、経営者が高齢で家族経営規模の事業所などで、会計ソフト未導入の事業所等もある。

v_サービス業

当地域のサービス業の現状をみると、理美容業、学習塾、パーソナルジム、エステ、整骨院等といった業種が増加している。特に美容室は、他の地域よりも事業所数が多い傾向にある。北部地区の柏の葉においては、三井不動産が運営するオープンイノベーション施設があり、ここで創業やスタートアップを図る IT 系やコンサルタント業等の事業所が増加している。柏市も三井不動産とこの施設におけるスタートアップ支援に力を入れている。

経営課題としては、近年の原材料高騰や人件費上昇による利益率の低下がある。また、規模の小さい経営基盤が軟弱な事業所も多くいるため、人を雇いたくても雇えない事業所もある。また、インボイス制度対応事業所は、IT 化を進めていても日々の事務処理等の負担が増加している。

キ 今後5年間ににおける小規模事業者の経営環境が変わるような出来事

＜柏の葉のまちづくり＞

柏市では、平成17（2005）年のつくばエクスプレス線の開業を契機とし、柏の葉にて「公・民・学」連携による「課題解決型のまちづくり」を進めてきた。

平成18（2006）年11月には、柏の葉アーバンデザインセンター（UDCK）を設立。この組織は、行政（公）、市民・企業（民）、大学・研究機関（学）が、人・空間・金などの資源を持ち寄り、対等な立場で共にまちを創っていくために設立した、「公・民・学」連携の組織である。

平成20（2008）年3月には、立場や考えの異なるステークホルダーの共通の指針・将来ビジョンである「柏の葉国際キャンパスタウン構想」を策定した。

平成23（2011）年には、政府の掲げる新成長戦略に基づき創設された「環境未来都市」と「総合特区」の両制度に、柏の葉の「公民学連携による自律した都市経営」が選定。柏の葉スマートシティが始動した。

このような取組のなか、令和5年に、空気圧機器メーカーとして世界トップシェアを誇るSMC株式会社が同社の研究開発拠点を令和7（2025）年秋に柏の葉エリアに開設することを決定した。

国内有数の最先端技術が集まる柏の葉エリアに同センターが進出することで、新たな雇用の創出などが期待されている。

ク 柏市総合計画

「柏市第六次総合計画（令和7年度～令和16年度）」の産業政策関連部分については以下のとおりである。

■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

ケ 柏市産業振興戦略ビジョン

柏市では、当市の強みを活かした産業の中長期的な方向性を示すため、「柏市産業振興戦略ビジョン」を策定している。

「柏市産業振興戦略ビジョン」は、主に製造業、商業、農業、観光を中心とした産業振興に関する計画であり、上位計画の「柏市第五次総合計画（平成28年3月策定）」に掲げる将来都市像「未来へつづく先

進住環境都市・柏」を実現するための重点目標のひとつである「地域の魅力や特性を活かし、人が集う活力あふれるまち」を実現するための総合的かつ具体的な指針として策定するものである。

なお、現在（令和 6 年 11 月末時点）、「柏市第六次総合計画」と並行し、令和 7 年度以降に向けた新たな戦略ビジョンを策定中である。

■ 柏市産業振興戦略ビジョン（令和 3 年度～令和 5 年度（令和 7 年度まで延長））（一部抜粋）

＜柏市が目指す産業の基本理念＞

先端産業と地域産業をむすび、産業振興を通じて新たな価値を生み出す価値創出都市「柏」

＜柏市産業振興戦略ビジョンの目標＞

- 目標① 先端産業の集積が促進されており、イノベーションによる新たな価値の創造がなされている
- 目標② 既存の産業や地域資源を活用し、産業力が強化されている
- 目標③ 地域の産業を支える基盤づくりが推進されている

＜基本戦略＞

1. 先端産業の集積促進とイノベーションによる新たな価値の創造
2. 業種を跨いだ連携の促進や場づくりによる新たな産業の創出
3. 地域資源を活用した魅力創出と地域ブランドの確立
4. 産業を支える基盤づくりの推進

②課題

これまで記述した地域の現状から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず人口をみると、総人口は増加傾向にあり、今後も 10 年程度は増加傾向が続くことが見込まれている。小規模事業者は既存顧客の需要をしっかりと確保するだけでなく、転入者や交流人口のニーズにも対応することが課題となる。

なお、人口は令和 17（2035）年をピークに減少傾向に転じることが予想されている。これに伴い市場規模も縮小する可能性がある。持続した経営を目指す小規模事業者においては、これからの 10 年で縮小市場への対応を考える必要がある。具体的には、ネット通販などの IT を活用した販売の強化や、市外の新たな販路の開拓強化、SNS や動画などを活用した情報発信力の強化などが課題となる。

特産品をみると、当市は約 43 万人が暮らす中核市でありながら、農業が盛んに行われている。当市の三大野菜といえば、国内有数の生産量を誇る「かぶ」・「ねぎ」・「ほうれん草」があり、三大フルーツとして「いちご」・「なし」・「ブルーベリー」の生産も盛んである。前述の「交流人口のニーズへの対応」や「ネット通販などの IT を活用した販売強化」では、これら特産品の活用も有効である。そのため小規模事業者においても、特産品を活用した商品開発などを検討する余地がある。

観光資源・観光入込客数では、当市は著名な観光地ではないものの、「買い物・飲食・美美容・ファッションなどの商業拠点としての存在感」「全国からの観戦来訪が期待できるプロスポーツチーム」等、各種資源が存在している。これらの資源をもとに、平時には当市全体で 400 万人超の交流人口がみられる。一方、小規模事業者をみると、地元住民のみをターゲットにした事業展開など、この交流人口の消費獲得が十分とはいえない傾向がみられる。そのため、交流人口をターゲットにした販売に視野を広げることもひとつの課題といえる。

業況 DI（景況感）をみると、全業種ではマイナス値が継続している。これは業況が悪いと感じている事業者の割合が、景況が良いと感じている事業者の割合を常に上回っていることを示す。経営環境が変化するなか、これまでどおりの経営を行ってはいは業況の好転は期待できない。そのため、激変する社会環境に柔軟に順応しながら、販路拡大による顧客獲得と売上拡大・利益の向上を目指すことが課題となる。

当市全体の小規模事業所数は、平成 24 年が 7,868 者、令和 3 年が 7,694 者であり、ほぼ横ばいを維持している。一方、今後を見据えると経営者の高齢化による廃業なども予測される。地域経済の活性化には、事業者数の維持も重要な要素である。そのため、創業や事業承継の活性化が地域としての課題となる。

当所が考える業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、主なものとして、①全業種共通では、原材料費や人件費等の高騰への対応（価格転嫁など）、慢性的な人手不足への対応、事業承継など、②建設業では、公共工事の受注、大手建設業者との差別化など、③製造業では、設備投資や IT 活用による生産性の向上など、④小売業では、大型商業施設との差別化、独自に顧客を誘引できる個性的な店舗づくりなど、⑤飲食業やサービス業では、経営基盤の強化などがあげられる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

当市では、現在は人口が増加しているものの、令和 17（2035）年から人口減少に転じると予測されている。これに伴い市場規模も縮小し、売上減少による廃業や市内撤退など事業所が減少することが見込まれる。そこで、当所では小規模事業者の 10 年後のあるべき姿を「激変する社会環境に柔軟に順応しながら、販路拡大による顧客獲得と売上拡大・利益の向上を目指していること」と定める。

また、これを実現するために、小規模事業者が社会ニーズを敏感にキャッチして、市外からの交流人口をターゲットに個社の強みや地域資源を活用した独自性の高い商品やサービス等を開発すること。また、市内定住人口減少による店頭売上減少を鑑み、ネット通販等の強化や新たな販路先の開拓強化を展開すること。更に、新規顧客開拓及び自社周知のために SNS・動画配信等の IT 利活用を積極的に導入・実践していることを目指す。

② 柏市第六次総合計画との連動性・整合性

柏市の「柏市第六次総合計画」では、地域産業の活性化に向けて、「産業を支える基盤づくりを推進する」、「地域資源を活用した産業振興を図る」ことを施策の方向性としている。

また、前項『①10 年程度の期間を見据えて』では、小規模事業者の 10 年後のあるべき姿を「激変する社会環境に柔軟に順応しながら、販路拡大による顧客獲得と売上拡大・利益の向上を目指していること（以下【A】とする）」とし、これを実現するためのひとつの手段として「市外からの交流人口をターゲットに個社の強みや地域資源を活用した独自性の高い商品やサービス等を開発すること（以下【B】とする）」を目指している。

前述の【A】は柏市総合計画の「産業を支える基盤づくりを推進する」、【B】は柏市総合計画の「地域資源を活用した産業振興を図る」にそれぞれ寄与する目標であり、連動性・整合性がある。

③ 商工会議所としての役割

ア 商工会議所の長期ビジョン

柏市の地域総合経済団体である当所は、管内小規模事業者の経営に寄り添う支援機関として、小規模事業者の総合的な持続的発展を支援する役割を果たすにあたり、激変する社会環境、経済情勢に即応し適切な支援体制を長期的に継続して構築できる組織への変革意識を常に持ち挑戦し続けることを目指す。

そのために、柏市の総合計画における産業政策の方向性を踏まえ、管内小規模事業者に対して、国、千葉県が繰り出す様々な支援施策の普及に努め、他の支援機関等と連携を図りながら地域全体の経済活性化に繋がる地域振興事業を推進する。

イ 商工会議所としての役割

当市は東京都心から約 30 km 圏内という恵まれた経済環境に位置している。また、令和 17（2035）年まで人口が増加することが予想されている。これら利点を生かし、当所は、域内北部の産学官機関や支援機関等と連携し、伴走型経営支援による管内の中小企業・小規模事業者の経営力及び競争力の強化、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、廃業抑止の事業承継等に取り組み、当市の経済の持続的発展に寄与する。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の 4 つの目標を定める。

〈支援対象〉

激変する社会環境に柔軟に順応しながら、持続的経営を目指す小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】社会ニーズにあった取組を事業計画に沿って実施することによる売上・利益の拡大

【目標②】 個社の強みや地域資源を活かした独自性の高い商品・サービスの開発による付加価値の向上

【目標③】 IT を活用した情報発信による販路開拓

【目標④】 経営力再構築伴走支援による上記目標の実現

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、小規模事業者の売上・利益が拡大し、成長し、新たな雇用を生み出し、さらに従業員の所得を向上させるといった、地域内経済の好循環を生み出すことを目指す。また、小規模事業者それぞれが独自性の高い商品・サービスを持つ、魅力的な事業者となることで、地域外の人々を惹き付けるまちづくりに寄与することを目指す。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】社会ニーズにあった取組を事業計画に沿って実施することによる売上・利益の拡大

〈達成のための方針〉

社会ニーズを把握するために、地域の経済動向調査として、「柏の景気情報」（年12回）、「柏市の地域経済分析レポート」（年1回）を実施する。次に、経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（115者/年）。経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることに重点を置く。

これらの結果を活用しながら、社会ニーズにあった取組を行うための事業計画の策定を支援する（30者/年）。策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる（売上増加9者/年、利益増加6者/年）。

これらのPDCAを回しながら、将来的には小規模事業者自身がこの取組を行い、社会環境の変化に柔軟に順応できるようになることを目指す。

【目標②】個社の強みや地域資源を活かした独自性の高い商品・サービスの開発による付加価値の向上

〈達成のための方針〉

小規模事業者が個社の強みを活かした商品・サービスを開発するために、経営分析の際に、事業者の強みを分析する。

また、個社の強みや地域資源を活かした独自性の高い商品・サービスの需要動向を把握するため、「一般消費者向けアンケート調査」を実施。調査結果は、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する（2者/年）。

【目標③】ITを活用した情報発信による販路開拓

〈達成のための方針〉

小規模事業者によるITを活用した情報発信を実現するため、〈目標①達成のための方針〉の支援における各局面でITの活用支援を実施する。具体的には、経営分析支援の際に事業者のIT活用の状況を分析する、事業計画策定支援の際に事業計画策定に意欲的な事業者を対象にITセミナーを実施する。

また情報発信に向けて「YouTube及び会報誌を活用した情報発信支援事業」を実施する（支援対象8者/年、売上増加率5%/者）。

当所でも効果的な支援に向けて、DX（デジタルトランスフォーメーション）に向けた相談・指導を行う能力の向上を図る。

【目標④】経営力再構築伴走支援による上記目標の実現

〈達成のための方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を図る。

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】

毎月1回、柏市内173事業所に対して「柏の景気情報調査」を実施している。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て公表し、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、合わせて毎月開催する当所常議員会に報告し、情報提供を実施している。

また、柏市の統計情報を収集した「柏市の地域経済分析レポート」も広く公表している。

【課題】

現状、「柏の景気情報調査」の回答率は約45～47%となっている。毎月のアンケート内容に変化がなくなり回答意欲が低下、回答数が低下しつつあるといった問題点がある。そのため、アンケート配布数を増やすなど、分析に必要な回答数を維持することが課題である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
① 柏の景気情報 公表回数	HP掲載	12回	12回	12回	12回	12回	12回
② 柏市の地域経済分析レポート 公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 柏の景気情報

事業名	柏の景気情報
目的	管内の事業所の景況感やトピックを把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現する。
調査内容・調査の手法	管内の事業所を対象にヒアリング調査を実施する。 調査は、月1回実施する。市内の約80事業所からアンケート票を回収することを目指す。
調査項目	質問A：景況感 売上高（出荷高）、採算（経常利益ベース）、仕入単価、従業員、業況 質問B：業界内のトピック
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析、全国値との比較分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。

② 柏市の地域経済分析レポート

事業名	柏市の地域経済分析レポート
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	国の統計データやMieNa（市場情報評価ナビ）※の情報のなかで、地域の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。 ※MieNa（市場情報評価ナビ） 株式会社日本統計センターの商圈分析ソフトである。その他にも、商圈分析“MieNaレポート”として、人口・世帯データや消費支出・購買力データ、富裕層データ等により地域の評価を行うサービスも提供している。

調査項目	①柏市の人口の概況、②柏市の人口流動、③柏市の品目別消費支出 等
調査・分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）が、国の統計データやMieNa（市場情報評価ナビ）の情報を網羅的にみて、小規模事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、「柏市の地域経済分析レポート」にまとめる。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	「柏市の地域経済分析レポート」は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

大型店舗の進出や後継者問題、自然災害のリスク、物価高騰への対策など、事業者を取り巻く環境は大きく変化し続け、これらに対応するため継続的な支援が必要となっている。これらの環境変化により、事業者自身の思い入れや感覚、経験値のみで商品の開発や改良を行い、良い商品を作れば必ず売れる、といった経営者が多く見受けられ、売上額は頭打ちとなっている状況である。

【課題】

消費者のニーズを捉え、顧客に喜ばれる付加価値の高い商品を生み出すことが求められているが、人材等経営資源が不足する中で、事業者自身が独自でターゲットとなるニーズの把握は困難であり、顧客の欲求を満たす商品とのズレが埋められない事業者が多く見受けられる。5年後、10年後へと事業を継続していくためには消費者ニーズを把握し、顧客満足度を高める商品改良、さらには経営改善へと繋げていく必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
一般消費者向けアンケート調査 調査対象事業者数	3者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

事業名	一般消費者向けアンケート調査
目的	主に製造小売店の商品の品質向上や新商品開発による商品ブランド力向上及び同業他社との差別化による競争力強化を目指す。
対象	販路拡大等を目指す製造小売店の商品、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手法	経営指導員が本サービスを地域内の小規模事業者に周知。課題としている当該事業所の商品を募集し、一般消費者に試食を実施。実食結果をアンケートにて回収する。実施場所は、商品特性に応じ、①商品を提供する事業者の店舗、②麗澤大学、③柏の葉オープンイノベーションラボ「KOIL」などを想定している。調査は、経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1商品あたり30名以上から評価を得る。
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
分析の手法	アンケート結果は、年代別にクロス集計するなど、専門家に助言を受けながら経営指導員等が分析する。
調査結果の活用方法	調査結果は、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、対話と傾聴を通じて改善点を抽出。更なる商品改良やマーケティング施策等に生かす。また改良等の際は、店舗からの要望に応じて、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する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

巡回及び窓口指導において、マル経融資及び小規模事業者持続化補助金案件を中心に個別に経営状況を分析して事業者へ提示している。

【課題】

経営指導員の経験年数やスキル及び統一した分析手法もなかったことなどから、経営状況の分析や経営課題の抽出、問題提起までが同じレベルで行われていないため、スキルの標準化を図ることが課題である。また、小規模事業者に数字を示すことで事業者自身が現状認識及び課題把握ができるという成果があったが、事業計画策定に繋がる機会が少なかったため、今後は課題解決に向けた事業計画策定を提案する必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
経営分析事業者数	100 者	115 者	115 者	115 者	115 者	115 者

※内訳は、業務内容を考慮し、法定経営指導員（管理職）1 名×5 者、経営指導員（管理職）2 名×10 者、経営指導員 6 名×15 者とする。

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	【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訪問・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を掘り起こす。 【公的融資を介した掘り起こし】 当所は柏市と中小企業融資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る。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を掘り起こす。
分析の実施手法	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、「経営自己診断システム」などを活用する。
分析項目	定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。 ＜財務分析＞ 直近 3 期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 ＜非財務分析（SWOT 分析等）＞ 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家

- 派遣により解決を図る。
- ・分析結果は、商工会議所トータル OA システム (TOAS) に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

多くの場合、小規模事業者が事業計画を策定するのは「小規模事業者持続化補助金」等各種補助金、「マル経融資」等の申請を行う際などの傾向が強く、結果的に支援機関として受動的且つ場当たりの事業計画策定支援に留まってしまっている。

これらの支援は、策定段階で終了し、補助金や融資等獲得後は事業者自身もその後の支援を求めることもない為、継続的支援に結びつかないケースがほとんどである。

【課題】

今後は小規模事業者の持続的発展に向け、能動的、積極的支援を強化することが課題である。具体的には、経営分析時に「対話と傾聴」を経て、事業者との信頼関係を構築。経営分析で顕在化した本質的課題を解決するための事業計画の策定に繋げる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の約 3 割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーや IT 専門家派遣を行い、小規模事業者の IT 活用 (IT を活用した販売促進、IT を活用した業務改善や生産性向上) の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

今後は対話と傾聴を通じて、小規模事業者に内発的動機づけを促し、事業者が当事者意識を持って事業計画策定に取り組むための支援を実施する。これを実現するためには、今まで以上に 1 者あたりにかかる時間を要する。そこで、事業計画策定事業者数の目標値を 30 者/年とする。

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
事業計画策定事業者数	50 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
事業計画策定セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
IT セミナーの開催回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援	
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。	
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者	
支援対象の掘り起こし	事業計画の支援対象者は、基本的に経営分析を行った事業者である。経営分析のフィードバック時に課題解決に向けて事業計画の策定を提案することで対象者を掘り起こす。その他にも、事業計画策定セミナーによる掘り起こし、国や柏市の補助金を契機とした掘り起こしを実施する。	
	■事業計画策定セミナー	
	支援対象	すべての事業者（特に経営分析を行った事業者）
	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知

	<table><tr><td>講師</td><td>千葉県中小企業診断士協会の派遣講師等を想定</td></tr><tr><td>回数</td><td>年 1 回</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>事業計画の意義や必要性、活用方法、事業計画の作成方法 等</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>10 人/回</td></tr></table>	講師	千葉県中小企業診断士協会の派遣講師等を想定	回数	年 1 回	カリキュラム	事業計画の意義や必要性、活用方法、事業計画の作成方法 等	想定参加者数	10 人/回				
講師	千葉県中小企業診断士協会の派遣講師等を想定												
回数	年 1 回												
カリキュラム	事業計画の意義や必要性、活用方法、事業計画の作成方法 等												
想定参加者数	10 人/回												
支援の手法	事業計画の策定を希望する事業者に対して、その取組内容にあった事業計画を提案。具体的には、一般的な事業計画（単年度計画、中期計画※）や経営革新計画※、補助金を契機とした事業計画の他、以下の事業計画を想定している。 【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】 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及び新たな設備投資を行うための事業計画の策定支援を実施する。 【財務上の問題を抱えている小規模事業者に対する事業計画】 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※の策定支援を実施する。 ※経営計画と事業計画 一般的な事業計画（中期計画）や経営革新計画、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あるが、その土台には当然、事業計画が含まれている。よってこれらの計画の策定支援も事業計画に含めて記述している。 支援にあたっては、①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の 2 つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。 ＜DX に向けた取組＞ 事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーを実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導や IT 専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとして DX や IT 活用を促進する。 ■IT セミナー <table><tr><td>支援対象</td><td>すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr><tr><td>講師</td><td>千葉県中小企業診断士協会の派遣講師等を想定</td></tr><tr><td>回数</td><td>年 2 回</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和 5 年度は「生成 AI（ChatGPT）」、令和 6 年度は「YouTube 動画作成」をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>30 人/回</td></tr></table>	支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	千葉県中小企業診断士協会の派遣講師等を想定	回数	年 2 回	カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和 5 年度は「生成 AI（ChatGPT）」、令和 6 年度は「YouTube 動画作成」をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。	想定参加者数	30 人/回
支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	千葉県中小企業診断士協会の派遣講師等を想定												
回数	年 2 回												
カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和 5 年度は「生成 AI（ChatGPT）」、令和 6 年度は「YouTube 動画作成」をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。												
想定参加者数	30 人/回												

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】

現状、フォローアップは各経営指導員に委ねられており、業務の繁忙により訪問頻度やフォローアップの度合い等に差が生じている。この結果、計画策定事業者、特に持続化補助金等の申請者から電話やメールを通じて問い合わせがあった場合など、事業者から相談があった場合に対応するという場当たりの対応となることもあり、計画的なフォローアップが十分できているとはいえない状況がみられる。

【課題】

経営指導員によるフォローアップに差が生じているため、フォローアップ手法等を共有し、組織体制及び情報共有を強化した上で組織的に定期的な支援が行えるように改善することが課題である。また、事業者に対しても中長期的な目標に向かって、持続的な発展のための計画であることを再認識してもらう必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者の割合が約3割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が約2割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

(3) 目標

項目	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ対象事業者数	50 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (200 回)	四半期毎 (120 回)	四半期毎 (120 回)	四半期毎 (120 回)	四半期毎 (120 回)	四半期毎 (120 回)
売上増加事業者数	15 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
経常利益増加事業者数	10 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ
目的	事業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、事業計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えることにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

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】

現状、小規模事業者の新規需要開拓を目的として主に以下の4つの事業を実施している。

- ① 駅前に立地する大型店内に小規模事業者（商業者）より参加者を募り販路開拓
- ② 集客力のある大型展示会に小規模事業者（製造業者）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
- ④ 会員事業所を当所 YouTube チャンネルにより情報発信

【課題】

駅前の大型店及び大型展示会共に、参加する小規模事業者が固定化され、新規参加者が大きく伸びないため、事業者の参加募集やエンドユーザーに向けた事業開催周知の効果的な手法確立が課題である。

また、売上拡大効果が少ない事業もみられたため、事業の見直しが必要となっている。

(2) 支援に対する考え方

当市の北部地域には製造業事業者が多い。この北部地域には、大規模製造業だけでなく、国・県のインキュベーション施設や、東大等の学術研究機関といったモノづくりの支援機関や研究機関も立地しており、小規模製造業のなかにも高い技術力を保有する事業者や、個社の強みを活かした自社製品を製造している事業者がみられる。これらの事業者が課題とするのは、商圏拡大や販路開拓である。製造業の販路開拓には、展示会の出展が有効であるため、当所にて「展示会の出展支援事業」を実施。小規模製造業による新たな取引先の獲得を目指す。

また商業をみると、柏駅前の百貨店や量販店をはじめ、北部や南部、国道6号・16号沿いを中心に大型店やチェーン店が多い。小規模事業者が売上を拡大させるためには、これら大型店等と差別化しなければならず、そのための取組として、個社の強みや地域資源を活かした独自性の高い商品・サービスの開発が必要である。一方、小規模事業者が良い商品・サービスを開発しても、情報発信が不十分であれば、それが消費者に伝わらず、売上拡大にはつながらない。そこで、当所にて「YouTube 及び会報誌を活用した情報発信支援事業」を実施。小規模事業者の売上拡大を目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

(3) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①展示会の出展支援事業 出展事業者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
成約件数/者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②YouTube 及び会報誌を活用した 情報発信支援事業 支援事業者数	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

※「YouTube 及び会報誌を活用した情報発信支援事業」では、12 者/年（月 1 者）の支援を行うが、このなかには小規模事業者以外も含まれるため、ここの目標値は 8 者/年としている。

(4) 事業内容

①展示会の出展支援事業（BtoB）

事業名	展示会の出展支援事業
目的	当所管内には技術力の高い製造業者が多く集積しているが、経営資源が豊富でな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ある。そこで、展示会の共同出展等により新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要 /支援対象	以下のいずれか（もしくは複数）の展示会・商談会への出展支援を実施する。なお、それ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

	ア 高精度・難加工技術展 支援対象：製造業 訴求相手：全国の製造業 日刊工業新聞社が主催する展示会である。多様化するモノづくりの課題・ニーズに対し、最適なソリューションを提供する“技術の専門展”となっている。令和6年9月はリアルとオンラインのハイブリッドで開催され、リアル会場では、出展社数が128社・団体、来場者数が43,271名（同時開催展含む）であった。 イ ものづくりワールド[東京] 支援対象：製造業 訴求相手：全国の製造業 RX Japan が主催する展示会である。製造業ユーザーの課題解決に貢献する製品・技術が一堂に集結する、世界最大級の製造業の展示会となっている。令和6年6月の開催では、出展社数が1,978社、来場者数が69,717名であった。 ウ 高機能素材 Week[東京] 支援対象：製造業 訴求相手：全国の製造業 RX Japan が主催する展示会である。機能性フィルム・プラスチック・セルロース・炭素繊維複合材・金属・セラミックスなどの最先端の素材技術が一堂に出展する世界最大規模の展示会となっている。また、材料だけではなく、材料の製造加工機械、検査測定分析機器など素材産業に関わるあらゆる技術が出展している。令和6年10月の開催では、出展社数が930社、来場者数が46,813名（同時開催展含む）であった。 エ テクニカルショウヨコハマ 支援対象：製造業 訴求相手：首都圏の製造業 首都圏最大級の工業技術・製品に関する総合見本市である。業界の枠を超えた情報の発信、収集、交流を広範囲に展開し、技術・製品の販路拡大、ビジネスチャンスの創出、地域産業の振興を図ることを目的としている。令和6年2月の開催では、出展社数が807社・団体、来場者数が18,176人であった。
支援の手法	当所が核となり複数ブースを借り上げて、小規模事業者と共同出展を行う。これにより、小規模事業者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、販路の開拓を支援する。 また、事業効果を上げるために個別に出展者に対して以下の支援を実施する。支援にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。 ＜出展前の支援＞ 出展者の募集 / 商談シート（FCPシート）の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法（パンフレット等のツールの整備含む）や短時間での商品等アピール方法の指導 等 ＜出展後の支援＞ 商談相手に対するフォロー 等
②YouTube 及び会報誌を活用した情報発信支援事業（BtoC）	
事業名	YouTube 及び会報誌を活用した情報発信支援事業
目的	小規模事業者が個社の強みや地域資源を活かした独自性の高い商品・サービスを開発しても、情報発信をしなければ、売上拡大にはつながらない。また近年は情報発信としてITの活用が有効であるが、小規模事業者の多くは活用が不十分である。そこで、当所にてデジタル情報発信・アナログ情報発信の両面から支援を実施し、当該小規模事業者の

	周知及び売上の拡大を目指す。
支援対象	新たな販路開拓、とりわけ IT を活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者 ※小売業・サービス業・飲食業等を想定している。 ※「柏市ふるさと産品」の認定商品についても積極的に情報発信を行う。 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	市内一般消費者
支援内容	支援対象事業者のニーズに合わせ、以下のデジタル情報発信・アナログ情報発信の両面から支援を実施する。 〈デジタル情報発信支援〉 当所が運営する YouTube チャンネル「ミライ・カンパニー」にて情報発信を行う。 〈アナログ情報発信支援〉 当所が発行する会報誌「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）」にて情報発信を行う。
支援の手法	経営分析や事業計画策定支援を通じて、個社の強みや地域資源を活かした独自性の高い商品・サービスを展開する小規模事業者を掘り起こす。その後、支援対象者を定め、取材を実施後、デジタル情報発信支援・アナログ情報発信支援を実施する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。 なお、情報発信にあたっては、単に会社紹介を行うのではなく、個社の強みをアピールすることが重要である。そこで、支援にあたっては、経営分析支援や取材を通じてそれぞれの強みなどを分析する。

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

【現状】

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。正副会頭会議において評価・改善案を決定し、常議員会で報告している。また、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ている。

【課題】

経営発達支援事業の事業実施状況取りまとめが遅れたため、外部評価委員会の開催時期が遅くなった年度があり、事業実施結果の取り纏め、集計方法の一部に課題がある。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） （a）前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 （b）上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） （c）経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 （d）経営指導員等は、実施した内容を商工会議所トータル OA システム（TOAS）に適時入力する。

	【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、商工会議所トータル OA システム（TOAS）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 週 1 回の中小企業相談所会議にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「外部評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。 ※「外部評価委員会」の実施の流れ i 柏市商工観光課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者※をメンバーとする「外部評価委員会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「D」の評価を付ける方法（A：目標を上回った、B：概ね目標を満した、C：やや目標を下回った、D：目標の水準に達していない・未実施）で定量的に評価する。 ※外部有識者 ・公益財団法人 千葉県産業振興センター 東葛テクノプラザ 所長 ・（独）中小企業基盤整備機構関東本部 東大柏ベンチャープラザ チーフインキュベーションマネージャー 等 ii 当該「外部評価委員会」の評価結果は、正副会頭会議に報告する。また、当所ホームページ（https://www.kashiwa-cci.or.jp/）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。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「外部評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。
--	---

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】

現状、各経営指導員は、研修会への参加、専門家が相談対応する場への同席又は帯同訪問などにより、資質向上に努めている。又、一般職員も千葉県連、日商が主催する研修会へ参加するなど、支援能力向上の取組を実施している。

【課題】

所内の職員退職や人事異動等により、経験年数の浅い経営指導員が増加しており、個々の経営支援力に差が生じているため、組織的な人材の育成が課題である。

(2) 事業内容

①経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の 特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・DXに向けた相談・指導を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修に積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や千葉県商工会議所連合会の経営指導員研修等の上部団体が主催する義務研修に参加するだけでなく、中小企業基盤整備機構 中小企業大学の中小企業支援担当者向け研修（web 校含む）

	や千葉県中小企業診断協会の開催する研修への参加や、独自に近隣の商工会議所と共同で講師を招聘する研修会などを行う。 これまで、これらの研修・セミナーへは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員や一般職員も含めて積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。 イ DX に向けた相談・指導能力の習得・向上 DX 関連の動向は日々進化していることから、DX 関連の相談・指導能力向上に資する研修に参加する。 ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 経営力再構築伴走支援の知見は、個々の暗黙知になりやすいという課題がある。そのため、この知見を“形式知化”しつつ、所内で共有・蓄積し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りが重要である。そこで、「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルティング」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のようなテーマの研修に参加する。
--	---

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ 情報共有 週 1 回の中小企業相談所会議のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。 ウ データベース化 担当経営指導員等が商工会議所トータル OA システム (TOAS) に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、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するとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

11. 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】

当所管内の中小企業、小規模事業者への個社支援とあわせ、一般社団法人柏の葉アーバンデザインセンター (UDCK) や一般社団法人柏アーバンデザインセンター (UDC2)、柏市商店会連合会、各商店会との連携により、面的支援を継続的に実施している。また、コロナ禍で中断していた柏まつりや柏市工業祭の再開や、ユルベルト (柏駅周辺を中心としたバル街イベント)、JOBAN アートライン柏等、各団体の後援によりにぎわい創出への協力している。

【課題】

当市中心部では柏市による旧そごう柏店跡地の取得が決定し、明るい兆しが見え始めたなか、他の大型店の撤退が表出し、再びイメージダウンは避けられない状況である。一方で、柏の葉キャンパス駅を中心とした当市北部では大手製造業者の入居や英国の伝統あるパブリックスクールの誘致などが着々と進ん

でおり、各エリアでの格差が浮き彫りとなっている。特に当市中心部では、様々な属性の意見を調整し、実際に行動を起こす主体の新陳代謝が必要である。

(2) 事業内容

① 今後の地域経済活性化の方向性を共有できる仕組み

各年度、柏市産業振興会議に出席する。本会議は柏市産業振興基本条例に基づき、産業（商業・工業・農業・新産業・観光・物流業及び流通業・コミュニティビジネス等）全般の振興施策の実施について事業者、経済団体、学識経験者及び市民から広く意見を聞くために当市が設置。市内の事業者、柏市沼南商工会、独立行政法人中小企業基盤整備機構、公益財団法人千葉県産業振興センター、一般社団法人 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）、麗澤大学、市民（公募委員）及び当所が委員として参画している。当所は本会議への参画を通じて、産業振興による地域活性化の方向性を共有するとともに当市の施策へ意見具申を行っている。

② 地域活性化施策

ア 一般社団法人柏アーバンデザインセンター（UDC2）との連携・参画

一般社団法人柏アーバンデザインセンター（UDC2）は、公（当市、柏市まちづくり公社）・民（当所、地権者、事業者、市民）・学（東京大学、芝浦工業大学、麗澤大学）の連携による課題解決型まちづくり拠点として 2015 年に設立。大型店の閉店等、商業都市“柏”の象徴である柏駅周辺（柏セントラル）が厳しい環境にさらされる中、柏セントラルの 20 年後の将来像を取りまとめた『KASHIWA CENTRAL GRAND DESIGN-柏駅周辺基本構想-』を 2018 年に策定。その実現に向けて、同構想に掲げたまちづくりのテーマや戦略に基づくアクションを起こし、まちづくりを推進している。当所は、理事会、運営委員会（年 10 回）等に参加し、UDC2 の運営に参画している。

イ 柏の葉アーバンデザインセンター（UDCK）との連携・参画

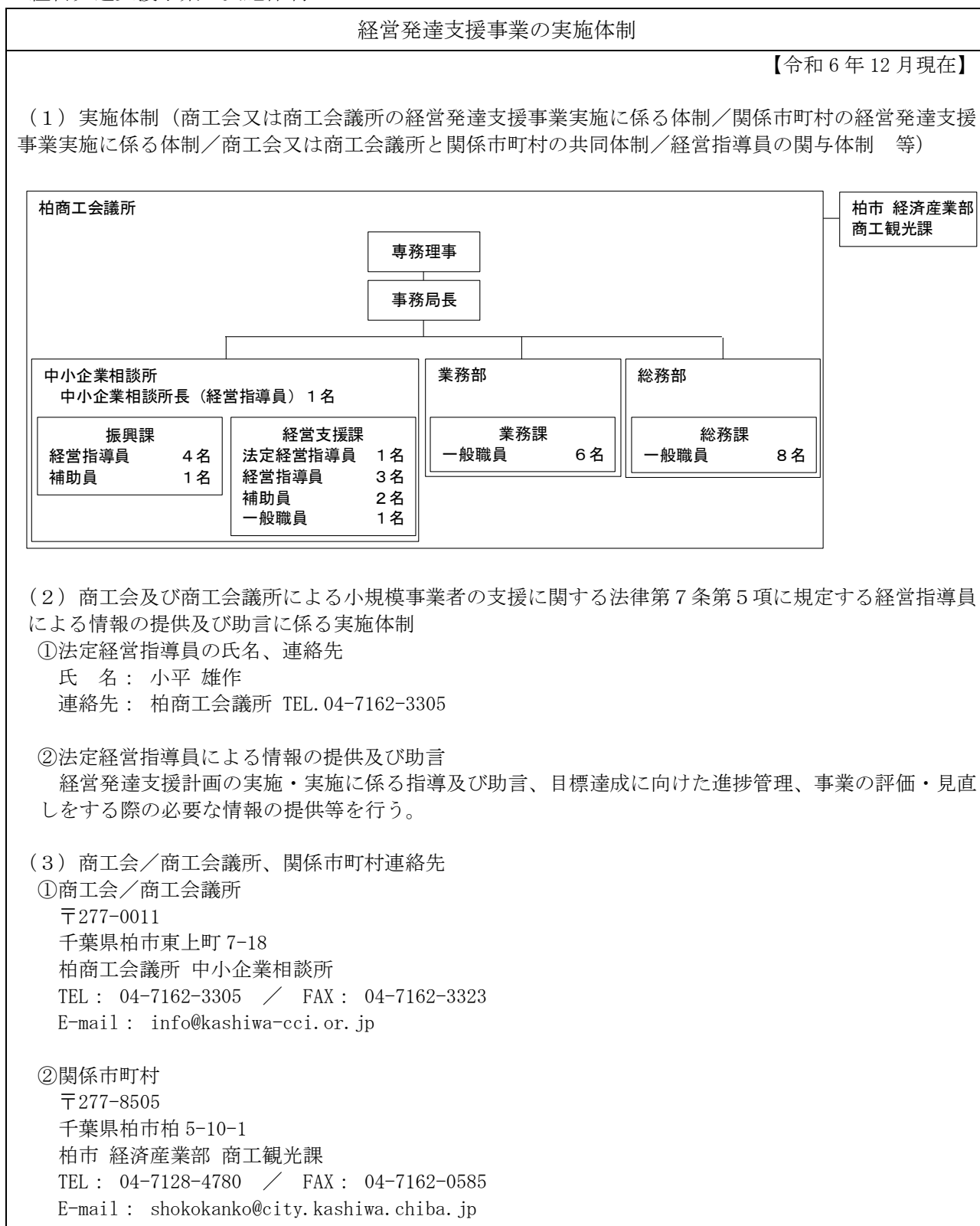
柏の葉アーバンデザインセンター（UDCK）は、公・民・学の連携により未来志向で柏の葉のまちづくりを進める連携拠点として 2006 年より活動を開始。その後、UDCK という立場で直接事業を行う必要性から、2011 年に一般社団法人柏の葉アーバンデザインセンター、2019 年に一般社団法人 UDCK タウンマネジメントを設立。現在、前者は柏の葉のまちづくりの提案や当市の景観行政の支援、後者は民間資金を活用した市街地整備をはじめ、視察ツアーや情報発信、スマートシティのサービスに係る事業等、柏の葉のタウンマネジメントを担っている。UDCK は当市、東京大学、千葉大学、三井不動産株式会社、田中地域ふるさと協議会、柏の葉地域ふるさと協議会、首都圏新都市鉄道株式会社及び当所の 8 つの構成団体の共同で運営されており、当所は一般社団法人柏の葉アーバンデザインセンターの理事会や戦略会議（年 6 回）への参加を通じ、UDCK の活動に参画している。

ウ 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 78 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る。当所・柏市・柏駅周辺商店会・その他関係団体で実行委員会を構成し、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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	25,300	25,300	25,300	25,300	25,300
1 地域の経済動向調査	200	200	200	200	200
2 需要動向調査	300	300	300	300	300
3 経営状況の分析	800	800	800	800	800
4 事業計画策定支援	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
5 事業計画策定後の実施支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
6 新たな需要の開拓に寄与する事業	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
7 地域経済の活性化に資する取組	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
8 その他の事業 (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・ビジネス総合等) ⑦取扱手数料収入 (労働保険・貿易証明発給等) 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。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等