

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

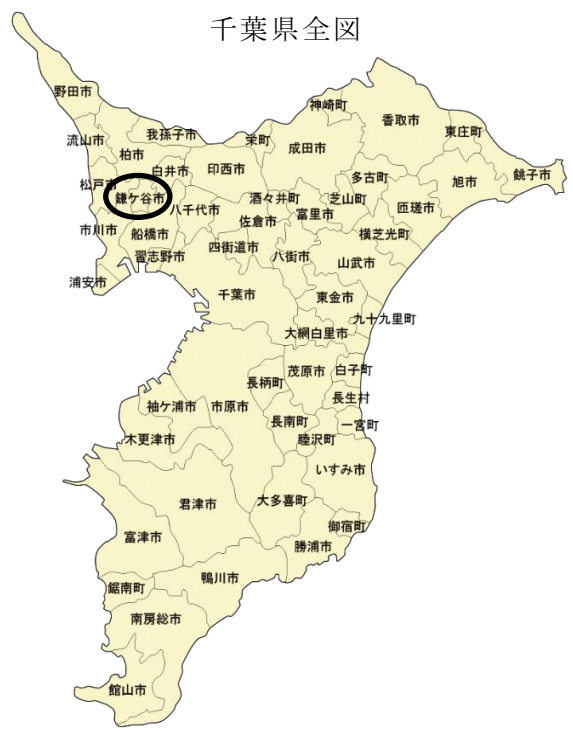
(1) 地域の現状及び課題

①現状

(ア) 立地及び地域の特徴

鎌ヶ谷市（以下「本市」と表記）は、千葉県の北西部に位置し、都心から約 25km 圏内にあり、東は白井市、南は船橋市、西は市川市、松戸市に、北は柏市に接している。北総台地の最高地に位置していることから、海拔 20m～30mの平坦な台地が市域の多くを占め、地盤が強固という特徴がある。

市域の面積 21.08 km²のおおよそ半分は畑、山林等で占められ、野菜・果樹等の都市農業が盛んで、都市部に近いながらも「梨」「ぶどう」「ブルーベリー」などフルーツ狩りを楽しむことができる。特に梨の栽培は、栽培技術の向上や経営の近代化等によって、県内屈指の生産量を誇っており、「鎌ヶ谷の梨」をはじめとする農産物のブランド化を推進している。地域資源である梨を市内外にプロモーションするため、最近では、民間事業者を中心に農商工連携による6次産業化に積極的であり、梨を原材料とした「ワイン」「お菓子」「サイダー」「カレー」「ジャム」などが販売されている。また、梨と並ぶ地域資源として、北海道日本ハムファイターズのファームスタジアムが市内にあることから、選手との交流を目的とした野球ファンが本市を訪れる。



交通インフラにおいては、市域がコンパクトでありながらも、「成田スカイアクセス線」「東武アーバンパークライン」「新京成線」「北総線」の4つの路線が乗り入れ、8つの駅舎が設置されているため、市内各所から東京都心や県内主要都市へ容易にアクセスできる。

また、一般国道464号北千葉道路は、市川市と成田市を結ぶ約43kmの幹線道路で、全線が開通することにより、首都圏北部、東京外かく環状道路（外環道）、成田国際空港を最短で直結し、地域の活性化、広域道路ネットワークの強化、物流の効率化、救急医療、防災機能の強化に寄与することが期待されている。未整備区間である本市から市川市までの約9kmは、有料の自動車専用道路と一般国道が併設され、市内には東京方面と成田方面への一般国道から自動車専用道路へのインターチェンジがそれぞれ1か所設置される予定である。以上のことから、本市は従来、都心近郊の「ベッドタウン」としての役割を果たしてきた所であるが、今後は、北千葉道路の整備によって、都心と成田国際空港を結ぶ「物流の中継地」という役割が期待されている。

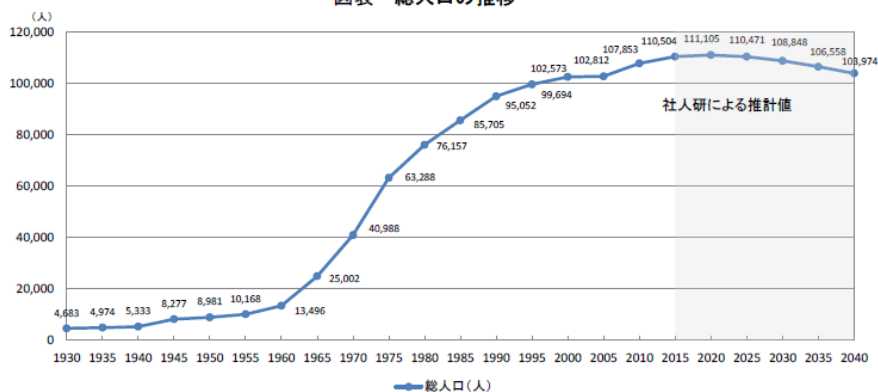
(イ) 人口動態

本市の人口は、昭和35年から昭和55年にかけて大幅に増加し、その後も増加傾向が続き、令和元年には約11万人となった。世帯数も平成22年の44,217世帯から、一貫して増加傾向にあり、令和元年時点では49,875世帯となっている。一方、1世帯あたりの世帯人員は平成22年の2.4人から減少傾向にあり、令和元年時点では2.2人となっている。市が独自に実施した本市の将来人口推計によると、将来的には減少傾向となり、令和27年時点では100,104人になると見込まれている。

年齢3区分人口をみると、15歳未満の年少人口は令和元年以降減少傾向にあり、令和27年時点では9,890人となっている。また、15～64歳の生産年齢人口も令和7年以降減少傾向となり、令和27年時点では52,714人と見込まれる。

一方、65歳以上の高齢人口は増加傾向にあり、令和2年は31,271人のところ、令和27年は37,500人になると見込まれる。なお、65～74歳人口が令和2年は15,295人、令和27年は16,675人で約1.1倍、75歳以上は令和2年が15,976人、令和27年が20,825人で約1.3倍になると見込まれており、長期的な高齢化は避けられない状況である。

図表 総人口の推移



資料：国勢調査（1930～2010年）、国立社会保障・人口問題研究所平成25年3月推計

出典：鎌ヶ谷市人口ビジョン

(ウ) 本市における商工業者の動態

本市は、新鎌ヶ谷駅から鎌ヶ谷駅まで国道 464 号線及び千葉県道 8 号船橋我孫子線に沿って、市の中心部が都市計画法上の商業地域及び近隣商業地域に区分されている。市の西部に位置するくぬぎ山地区は、準工業地域であり製造業が複数所在している。市の北部に位置する軽井沢地区及び南部に位置する中沢地区は、未利用地があるものの、都市計画法上の調整区域であるため、土地の開発ができない。しかしながら、前述のとおり、今後、軽井沢地区に接する北千葉道路の整備に伴い、特例によりその周辺地域が開発される可能性があり「物流の中継地」としての可能性を秘めている。

また、新鎌ヶ谷駅は、私鉄 4 線が乗り入れ 1 日あたりの乗降客数が 10 万人を超え、都心への中継地としての役割を担っているが、乗り換え以外の目的で新鎌ヶ谷駅を利用する人が少ないのが現状である。多くの人々が新鎌ヶ谷駅を行き交う中で、市内での消費を誘引する魅力が少ないため、本市としては大きな機会損失となっている。

地域活性化のためには、創業が必要不可欠となるが、本市の創業比率は 5.07%と全国平均 5.04%を僅かに上回るものの、千葉県平均 5.28%よりも若干低い状況にある。創業者数の増加を目指し、市では創業支援計画を策定し、「創業融資」「創業支援セミナー」「空き店舗活用補助金」「コミュニティビジネス事業・ベンチャービジネス事業補助金」など各種支援制度により、創業しやすい環境を整えている。また、市内の住宅地域及び商業地域の地価は共に、周辺地域の地価よりも低く、都心へのアクセスも良いため、本市で創業する優位性を市内外の人に分かりやすく訴える戦略的なプロモーションが必要である。

本市の産業構造としては、第三次産業の割合が高く、市内事業所の多くは中小企業・小規模企業者に分類されている。本市を多くの人に知ってもらうため、市内外に特産品をプロモーションする中、北海道日本ハムファイターズのキャンプ地である沖縄県名護市及び沖縄県国頭村とは商工会同士の交流から深い繋がりが生まれており、特産品販売事業や商品開発など地域間交流広がりを見せている。

創業比率

全国	千葉県	鎌ヶ谷市	船橋市	白井市	松戸市	柏市	市川市
5.04	5.28	5.07	6.04	5.47	4.89	7.17	4.51

出典：RESAS

商工業者数の推移内訳

年度	建設業	製造業	卸・小売業	宿泊・飲食業	サービス業	医療等その他	計
平成 24 年度	419	281	636	330	1,077	244	2,987
平成 28 年度	416	265	613	334	1,061	304	2,993

出典：平成 28 年経済センサス

付加価値額内訳

業種	運輸業郵便業	金融保険業	複合サービス	医療福祉	製造業	サービス業	卸売業小売業	建設業
付加価値額	12,441	5,638	—	20,750	11,416	4,695	20,402	13,847
付加価値額/1事業所	20,735	18,793	—	7,629	4,817	4,083	3,696	3,569
業種	学術研究専門	教育学習支援	宿泊飲食	不動産	生活関連	情報通信業		
付加価値額	2,024	2,292	4,724	2,929	3,484	195		
付加価値額/1事業所	2,200	1,894	1,635	1,279	1,210	1,081		

※付加価値額（百万円）、付加価値額/1事業所（万円） 出典：平成28年経済センサス

②課題

(ア) 商業における課題

平成30年度消費者購買動向調査（千葉県圏）によると、船橋商圏に所属する本市の市町村吸引率は13.2%であり、前回調査の20.1%から▲6.9%となった。減少の要因としては、「食料品」における市町村吸引率が圏外（▲8.8%）となったことに併せて、「飲食」における市町村吸引率が14.0%から12.2%（▲1.8%）になったことが影響している。贈答品については、船橋商圏においては増減が無いものの、柏商圏及び印西商圏においては平成30年度から新規で吸引していることから、「鎌ヶ谷の梨」が本市の魅力となっていることが分かる。逆を言えば「鎌ヶ谷の梨」以外の製品やサービスの魅力が、市内外にアピールできておらず、セールスターゲットとなる近隣市在住の顧客を取り込めていないことが課題である。

【参考 千葉県の商圏（太い枠線が本市）】



近年は、生活スタイルの変化により、消費は大規模店舗や通信販売が主流に変化してきているため、大規模店舗が少ない本市は非常に厳しい状況にある。このような中、本市の経済を支える多くの中小企業者等は店舗の独自性などに磨きをかけてプロモーションする必要があるものの、事業主の高齢化が著しく人員も限りがあるため、新たなプロモーションや販路拡大などに力を割くことができない。そして、令和2年に発生した新型コロナウイルス感染症は、多くの中小企業者等に大打撃を与えることとなり、新たな生活様式に対応できない中小企業者等が廃業となるケースも少なくない。

出典：平成30年度消費者購買動向調査報告書（千葉県商工労働部経営支援課）

(イ) 工業における課題

市内の工業者の多くが従業員 20 人未満の小規模事業者で、事業所数や従業員数は減少傾向にある。商業と同様に経営者の高齢化や後継者不足は深刻な状況にあり、親族外も含めた円滑な事業承継や若年従業員の確保・育成、各種施策を活用した先端設備等導入による生産性向上、熟練工からの技術伝承などが課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間における小規模事業者に対する振興のあり方

本市の将来的な人口推計では減少となる予測をしており、今後移住・定住の促進や人口減を補う交流人口の増加を目指すなど、人口減社会における地域活力維持・向上に向けた取り組みが必要と捉えている。

また、本市は隣接する船橋市、柏市及び松戸市という大型商圏を持つ市に囲まれており、その消費流出を考えると、小規模事業者にとっては地域に根差した独自性を発揮しないと生き残れない厳しさがある。

さらに、地域振興、観光振興において、他市と比べて先進性や独自性があるとは必ずしも言い切れず、小規模事業者が恩恵を享受できる環境は不十分である。そういった状況の中でも、本市の地域経済を根底から支えるのは、やはり市内事業者の 7 割を占める小規模事業者（平成 28 年経済センサス：2,068 社）である。これらが持続的発展を続けて地域の活力の源泉となるために、今後 10 年程度の小規模事業者に係る長期的な振興のあり方として、市内小規模事業者における「10 年後のあるべき姿」を以下のとおり定める。

○あるべき姿：自社が付加価値（利益、雇用、投資）を創出し、事業継続が可能であること

○事業継続のための主要素

- (i) 自社が小規模事業者として付加価値を産み出せる源泉が何かを、経営状況の分析や事業計画策定等を通じて、正しく理解できること
- (ii) I T 活用による情報発信力、販売力を持つこと
- (iii) 後継者を定められること

上記の「あるべき姿」及び「事業継続のための主要素」に係る本会の基本的な考え方として、まず地域活力維持のためには、小規模事業者の存在が不可欠。そして小規模事業者一社一社が地域コミュニティの担い手であり、小規模事業者の減少は地域コミュニティの崩壊につながってしまうことから、数を減らさないことが重要であるということが根底にある。

そこで、改めて「自社の強み＝付加価値を産み出せる源泉が何か」を理解できるように、本会が経営状況の分析や事業計画策定等を通じて支援していくほか、業種によっては地域資源の活用を促しながら、経営力向上による付加価値増につなげていくものである。

また、小規模事業者は情報発信力や販売力に課題を抱える上、「I T 革命」が叫ばれて 20 年経過した今も I T に抵抗感を持つ事業者は依然多い。しかし、経営資源の少ない小規模事業者ほど課題解決に向けた I T 活用は有効であることから、各種ツールを事業者の I T リテラシーに合わせて活用できるよう支援を行い、小規模事業者の弱点克服の一助とする。

さらに、後継者難や高齢化による廃業が後を絶たない中で、地域コミュニティの担い手である小規模事業者の優れた技能や商品、サービス等が失われることがないよう、事業承継支援等を通じて、場合によっては親族内承継だけでなく、従業員、第三者承継まで含めて廃業の減少に努める。

②鎌ヶ谷市総合基本計画との連動性・整合性

鎌ヶ谷市が令和 3 年 3 月に策定した「鎌ヶ谷市総合基本計画」の産業分野において、重点施策と

して中小企業の経営基盤の強化を図るためには、中小企業者等のあらゆる経営相談に対応するため、商工会及び千葉県産業振興センターと連携を図るとともに、安定した経営による後継者の確保を千葉県事業引継ぎ支援センターと連携して、市内事業者が抱える事業引継ぎに関する課題解決を支援し、事業の継承施策を積極的に促進すると掲げられ、小規模事業者のあるべき姿として設定した長期的に目指す方向性と連動するものであり、整合性を図りながら小規模事業者の支援に取り組んでいく。

③鎌ヶ谷市商工会（以下、「本会」と表記）の役割

本会の商工会員数は、年によって増減があるものの減少傾向にあり、令和2年度末 856 会員である。その大きな要因としては、小規模事業者の高齢化で後継者がいないことによる廃業が相次いでいる事である。この廃業者を減らすために、事業承継のニーズを把握し事業を引き継いでいけるよう支援を行う必要がある。一方、市が毎年開催している創業セミナーに受講者がコンスタントに集まり、また、空き店舗活用事業により、新規創業者が少しずつ増えている状況があり、そうした創業者支援を市と連携して行い、安定的に経営できる事業者を育てていくことが必要である。

そこで、先に定めた小規模事業者における 10 年後のあるべき姿及び、市の総合基本計画に掲げる中小企業の経営基盤強化を実現するため、本会は、市及び市内金融機関並びに千葉県商工会連合会（以下、「県連合会」と表記）、千葉県中小企業診断士協会をはじめとする各支援機関と連携の下、当面 5 年間の経営発達支援事業実施計画を策定し、小規模事業者等の持続的発展に向けた伴走型支援により、事業計画策定や販路開拓を推し進める。さらに前述した梨を中心とした、地域資源の活用・開発による地域活性化にも取り組んでいく。なお、具体的方策は以下のとおり定める。

(3) 経営発達支援事業の目標

本市の「小規模事業者に対する長期的振興のあり方」を踏まえ、経験則に頼りがちな小規事業者を対象に、付加価値を産み出す仕組みを理解できるようにする。その効果として、地域内外での需要喚起をはじめ、地域内での雇用を維持、増大し、地域経済の発展に寄与するとともに、既存小規模事業者の持続的発展を目指す。また、後継者育成や事業承継計画策定等の必要な小規模事業者に対する事業承継支援によって、後継者難による廃業を食い止め、地域コミュニティの活力低下を防いでいく。

上記に重点を置きつつ、本会の役割に沿い、以下のとおり 5 か年目標を定め支援を実施する。

- ①徹底した伴走型支援による事業計画策定及びフォローアップ支援を施し、持続的発展につなげる
- ②事業承継や創業支援による小規模業者数の維持
- ③D Xによる企業変革の促進、競争優位性の確立を図りながら、I T化による販路開拓支援を行う
- ④地域資源を活用した新たな需要開拓により小規模事業者の付加価値向上と地域経済の活性化を図る。

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①徹底した伴走型支援による事業計画策定及びフォローアップ支援を施し、持続的発展につなげる
小規模事業者に対して、経営指導員の伴走型支援に基づく経営状況分析により、事業者が現状を把握、真の問題点認識をした上で、顕在化した経営課題を解決するために、実行可能性の高い生きた事業計画策定を行う。また、環境変化に合わせた事業計画の随時変更等、フォローアップ支援を実行する。

②事業承継や創業支援による小規模業者数の維持

鎌ケ谷市内外の関係各団体及び金融機関と連携し、事業承継支援に係るPRや、セミナー開催、専門家派遣等による事業承継基礎知識習得、事業承継計画策定支援を通じて、事業者減による地域の活力低下、コミュニティ崩壊を防ぐ。また、千葉県事業引継ぎ支援センターが新たに制作した「事業承継アンケート・課題等の整理シート」を積極的に活用して、事業承継ニーズを把握するとともに、事業承継に向けた早期対応につなげる。

創業支援においては、市が実施する「創業支援セミナー」、専門家派遣等による創業基礎知識習得、事業計画策定支援を通じて、事業者増による地域の活力アップ及び創業者の早期経営安定を図る。

③DXによる企業変革の促進、競争優位性の確立を図りながら、IT化による販路開拓支援を行う

商売繁盛相談窓口を活用して、自社PRやネットショップ機能利用によるB to Cの販路開拓を行うほか、県連合会登録専門家と連携して、より高度なIT活用による販路開拓へとステップアップするための支援を推し進める。

④地域資源を活用した新たな需要開拓により小規模事業者の付加価値向上と地域経済の活性化を図る

鎌ケ谷市の特産品である「かまがやの梨」を活用した新商品開発に取り組む小規模事業者の販路開拓を支援し、高い付加価値を生み出せる事業者を増やす。開発した商品を「鎌ケ谷市ふるさと産品」として認定し地域ブランドの確立を図り、地域内外へのPRを行うことで需要を取り込む。

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] 定期的に地域の経済動向を調査し公表する活動は行っておらず、全国商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」や「小規模企業景気動向調査」に協力したり、経営指導員が相談支援業務において支援先の個別要請に応じて、情報提供や分析結果の提供を行う一過性のものである。

[課題] 収集した情報の整理やビッグデータ等を活用した専門的な分析がなされていないため、小規模事業者が有効活用できるよう地域の経済動向に関する情報の収集・分析・整理を体系的・継続的に提供し、外部環境を掌握してもらうことで実効性のある事業計画策定へつなげるように改善する。

(2) 目標

	公表方法	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	ホームページ掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	ホームページ掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用による地域の経済動向分析

地域経済分析システム「RESAS」及び「総務省統計局ホームページ」を活用し、商圏内の人口増減推移や地域産業構造の変化、地域経済動向調査等について分析し、その内容については商工会ホームページ上に年1回公表し、広く周知・情報提供を行うとともに事業計画作成支援等に活用する。

情報入手先	分析項目	内 容
地域経済分析システム「RESAS」	地域経済循環マップ	何で稼いでいる等を分析
	企業活動マップ	中小・小規模企業財務比較や創業比率等を分析
	産業構造マップ	産業の現状等を分析
	まちづくりマップ	人の動き等を分析
総務省統計局ホームページ	消費者物価指数	物価の変動による消費構造等を分析
	家計調査	景気動向等を分析

②景気動向分析

全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」に地域の現状に即した調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行い、詳細な実態を把握する。

【調査対象】管内小規模事業者30社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から6社ずつ）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】経営指導員による巡回や調査票を郵送し返信用封筒で回収する。

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う。

(4) 成果の活用

○情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○経営指導等が巡回指導を行う際の参考資料とすると共に創業や販路開拓、ターゲット市場の選択、事業計画作成支援等のあらゆる相談時において、小規模事業者のための参考資料として提供する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 統計資料のデータを活用するのみで、情報収集・分析は実施していない。

[課題] 実施に至らなかった要因として、需要動向調査の目的が定まっていなかったため、調査対象の事業者を絞り込む必要がある。

(2) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

当市には市内で製造・加工された製品や民・工芸品を見直し、ふるさと鎌ケ谷の製品としてふさわしいものを発掘し、推奨することにより、鎌ケ谷市の紹介と地場産業の振興を図ることを目的に認定された「鎌ケ谷市ふるさと産品」があり、現在 12 社の製品が認定され、11 社の製品が鎌ケ谷市ふるさと納税の返礼品に登録されている。そのうち 5 社分を重点的に、寄附者に対しアンケート調査を行い、調査結果を分析した上で当該事業者にはフィードバックすることで、改良及び新商品開発による販路拡大に資する。

【調査手法】

(情報収集) Google フォームを活用して、返礼品を送付する際に、QRコードを掲載したアンケート調査依頼の文書を同封し、Web アンケートにて収集する。

(情報分析) 調査結果は、経営指導員等が外部専門家と連携して分析を行う。

【サンプル数】 目標に掲げた 5 社の発送数 (全数調査)

【調査対象商品】 和菓子、焼き菓子、梨カレー、梨ワインケーキ、梨肉まん

【調査項目】 ①年齢、②性別、③返礼品に選んだ理由、④リピート回数、⑤味 (※)、⑥寄附額との満足度、⑦パッケージ等

※⑤の味については返礼品が全て食料品であるため項目に追加した。

【調査結果の活用】 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し、改良及び新商品開発による販路拡大に活かすとともに事業計画作成支援等に反映させる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小規模事業者の持続的発展を支援するためには、まず経営課題を明確にすることが必須である。県連合会では地域の小規模事業者が抱えるそれぞれの経営課題を把握するための独自ツール「以下、経営問診票」を開発し平成 25 年度から県内全ての商工会で活用している。

【課題】 「経営問診票」を作成することに注力し、実際の運用で対象者が限定的になり分析結果の説明から事業計画作成や経営戦略への活用という面から見ると、事業者へのフィードバックが不十分であり、せっかくの分析機会が活かされていなかった。また、毎年度安定的に分析が実施できていないため、計画目標どおり分析できるように実施する。

(2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営分析事業者数	2 者	10 者	12 者	16 者	20 者	20 者

(3) 事業内容

① 「経営問診票」を活用して経営課題を把握

「経営問診票」は、調査項目として定性的分析である SWOT 分析、定量的分析である財務分析、経営理念、経営目標等を盛り込んだ内容となっており、経営指導員が小規模事業者から直接ヒアリングした情報をもとに分析作成するものである。

経営指導員が小規模事業者に対して、上記の「経営問診票」を作成することで、事業者の実態を把握し、経営状況の分析と経営課題を把握・整理し、今後の経営に対する気づきを与え、その後のフォローアップにより事業計画作成支援等に繋げる。

【対象者】 巡回・窓口相談によって掘り起こした意欲的な事業者、地域の経済動向調査及び需要動向調査において対象とした事業者、事業承継支援を必要とする事業者、創業予定及び創業間もない事業者等

【分析方法】 県連合会が開発した「経営問診票」

【分析項目】《定性分析》SWOT分析、経営理念、目標、各分野（販売促進、人材・組織、デジタル化・IT活用の状況等）における現状と課題をヒアリングして分析
 《定量分析》中小企業庁「会計ツール集」のCF計算書による分析
 中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」による収益性、効率性、生産性、安全性、成長性の各種分析

【経営問診票イメージ図】

SWOT分析

キャッシュフロー計算書

経営自己診断システム

(4) 分析結果の活用

当該事業の経営状況を明確に把握し、フィードバックすることによって、事業計画策定支援等に活用する。前述のとおり「経営問診票」は県連合会でデータベース化されているので、提出するこ

とにより千葉県内 40 商工会の経営指導員等の情報共有やスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 これまでの小規模事業者に対する事業計画策定支援は、小規模事業者持続化補助金などの補助金申請や日本政策金融公庫の小規模事業者等経営改善貸付融資等事案が生じた際の支援が中心となっており、策定の内容も各施策に対応した様式での作成支援に留まった限定的で簡易なものとなっている。また、小規模事業者の中には勘に頼った経営をする者が少なからず存在し、事業計画策定の意義や重要性に対する認識が低いのが現状である。

【課題】 持続化補助金の申請を契機として、自社の経営状況を分析し事業計画を策定することの重要性を認識する等事業計画の策定に前向きな小規模事業者に対しては、これまでの限定的で簡易な事業計画策定支援から、新たな需要の開拓を見据えた事業発展に向けての支援内容の高度化が必要である。また新型コロナウイルス感染症拡大防止におけるテレワークへの対応や各種補助金・協力金等におけるオンライン申請等での小規模事業者のIT化・デジタル化が遅れている。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析で明確化した強みを活かし、課題や問題点については優先順位をつけて克服に向け、顕在化した経営課題、経営目標や財務状況等に基づいて今後の方向性を示し、事業者が思い描く事業計画作成を支援する。5.で経営分析を行った事業者の8割程度/年の事業計画策定を目指す。本会としては、この経営状況分析から事業計画策定支援までの一貫した支援を経営発達支援事業における最重点項目と位置づけ、小規模事業者の持続的発展に資するよう取り組むと同時に事業者に対してITツールやデジタル技術の活用について情報提供するとともに、それも踏まえて事業計画策定を行い、競争力の維持・強化を目指すために、DX推進セミナーを行う。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
DX推進セミナー	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定事業者数	—	8 者	10 者	12 者	16 者	16 者

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催及びIT専門家派遣

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取り組みを推進していくためにセミナーを開催する。

【募集方法】市の広報誌やチラシ、市及び商工会のホームページにより募集。

【講師】中小機構のEC活用支援アドバイス制度の専門家等

【開催回数】集団による年2回開催

【カリキュラム】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法 等

【参加者数】定員20名

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対し、経営指導員等によ

る支援を行い、求められる支援内容が専門的で高度な場合は県連合会等の専門家派遣制度、更にはECを通じて国内外に販路拡大に取り組む事業者に対しては中小機構の販路開拓アドバイザーの派遣を実施する。

②事業計画策定支援

【支援対象】「5. 経営状況の分析に関すること」において経営問診票を作成した事業者で今後計画的に経営していくことに意欲的な小規模事業者及び創業支援事業者

【支援手法】

(ア) 商売繁盛相談窓口事業の活用による事業計画策定支援

本相談窓口は、経営状況の分析や課題の整理が出来ていない小規模事業者が商工会に気軽に相談することからスタートし、地域経済動向や需要動向調査等の情報を提供しながら、経営状況を分析したうえで事業計画策定支援、新たな需要開拓支援へと伴走支援することを目的としている。

商売繁盛相談窓口事業とは
 県連合会が県内のマンパワー不足を補うことを目的に、千葉県補助事業を活用して県内40商工会に毎月1回、専門家（中小企業診断士）を派遣し、小規模事業者等からの経営相談（高度な経営相談が中心）に対応している事業である。

専門家と経営指導員が連携して相談に対応し、支援することで経営指導員のOJTによる支援スキルの向上が図られる。

(イ) 事業承継支援制度の活用による事業計画策定支援

60歳以上の小規模事業者を対象に、千葉県事業引継ぎ支援センターが昨年度作成した「事業承継アンケート・課題等の整理シート」を積極的に活用して、事業承継ニーズを把握する。その過程で、顕在化した後継者不在などにより、事業活動の継続について課題や悩みを抱えている事業者に対し、事業承継が計画的に実行できるように事業計画策定を支援する。

事業承継アンケート・課題等の整理シート

日付：20 年 月 日 所属先： _____

これから取り組むべき課題・考えられる対策はどんなことでしょうか？

事業承継アンケートの回答状況

Q1 後継者が決まっていますか？
はい いいえ

Q2 後継者本人に対して会社を継ぐ意思を確認していますか？
はい いいえ

Q3 後継者になった人に対する話し合いは進んでいますか？
はい いいえ

Q4 後継者候補の選定は進んでいますか？
はい いいえ

Q5 後継者候補の選定は進んでいますか？
はい いいえ

Q6 後継者候補の選定は進んでいますか？
はい いいえ

Q7 後継者になった人に対する話し合いは進んでいますか？
はい いいえ

Q8 後継者候補の選定は進んでいますか？
はい いいえ

Q9 後継者候補の選定は進んでいますか？
はい いいえ

Q10 後継者候補の選定は進んでいますか？
はい いいえ

Q11 後継者候補の選定は進んでいますか？
はい いいえ

Q12 後継者候補の選定は進んでいますか？
はい いいえ

後継者決定事業者

Q13 後継者に対する経営者教育や、人脈・情報などの引継ぎは、具体的に準備を進めていますか？
はい いいえ

Q14 役員や従業員、取引先や関係者の理解や協力が得られるよう取り組んでいますか？
はい いいえ

Q15 事業承継に向けた研修、相談等の機会に取組んでいますか？
はい いいえ

Q16 事業承継の準備を相談する先がありますか？
はい いいえ

後継者未定事業者

Q17 後継者を認める、合意を得た後、後継者教育や研修などを行う十分な準備期間を取ることが出来ますか？
はい いいえ

Q18 後継者に後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか？（後継者が居るなど）
はい いいえ

後継者不在事業者

Q19 事業を売却や譲渡などによって引き継ぐ相手先候補はありますか？
はい いいえ

Q20 事業の売却や譲渡などについて相談する専門家はいますか？
はい いいえ

Q21 事業の売却や譲渡などについて、実際に相談していますか？
はい いいえ

課題	考えられる対策・対応
後継者決定事業者・機会	<p>1 次期経営者としての自覚 後継者が責任ある地位に就けることにより事業を引継ぐ準備を進めることにより事業を引継ぐ</p> <p>2 幅広い人脈の形成 地域の商工団体、商工会連合会等に参加する 地域の公的機関と連携することにより、必要に応じて支援を受ける</p> <p>3 経営に必要な知識・手法の習得 経営者として必要な知識や手法を習得する 県内各専門機関と連携することにより知識や手法の習得を支援する 県内各専門機関と連携することにより必要に応じて支援を受ける</p> <p>4 役員・従業員の理解・協力 経営者・従業員間のコミュニケーションを促進し、理解・協力を得る 経営者・従業員間のコミュニケーションを促進し、理解・協力を得る</p> <p>5 取引先・金融機関等の理解・協力 事業承継に関する説明、交渉することにより理解・協力を得る</p> <p>6 代表者の移行 【時期： 年 月 日】</p> <p>7 株式譲渡の準備 ①株式譲渡の準備期間の決定 ②特約（買戻権）の放棄・把握 ③株式の発行履歴・後継者による権利（5%未満か） ④全株上の買付計画 ⑤株式（買戻）の移動方法を現金も考慮し検討 【時期： 年 月 日】</p> <p>8 経営者保証の把握と対策 経営者保証のリスクを把握する 経営者保証のリスクを把握する（経営者保証）に相談する</p>
後継者未定事業者	<p>9 後継者候補の選定 【後継者候補名： 氏名、性別： 】</p> <p>10 後継者への打診 【時期： 】</p>
後継者不在事業者	<p>11 事業の売却・譲渡先企業の選定（M&A） 売却先企業【子会社や関係会社等】に相談する 【売却先： 】</p> <p>12 株式（譲渡）の譲渡時期の決定 【時期： 年 月 日】</p> <p>13 外部人材による後継者候補の検討 外部人材による後継者候補の検討 外部人材による後継者候補の検討</p> <p>14 事業売却の譲渡先の選定 【売却先： 】</p>
専任記入支援機関まとめ欄	<p>課題</p> <p>考えられる対策・対応</p>

(事業承継アンケート・課題等の整理シート)

(ウ) 創業支援制度の活用による事業計画策定支援

創業に関しては、創業支援セミナーを開催する市と連携を取りながら創業者の掘り起こしを行い、創業支援においては、市内で新サービスを開始しようとする個人や新サービスを開始して1年未満の個人、法人を対象にした「鎌ヶ谷市コミュニティビジネス事業・ベンチャービジネス事業補助金」を活用しながら、早期の経営安定が図れるよう創業計画策定支援を行う。

(エ) 各種補助金申請等の活用による事業計画策定支援

小規模事業者持続化補助金や事業継続力強化計画等の申請を契機に、事業計画策定の重要性を認識した事業者への継続支援や既存計画のブラッシュアップによる策定支援を行う。

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] 事業計画策定後の実施支援に関しては、経営革新計画を承認された小規模事業者及び小規模事業者持続化補助金等を申請した小規模事業者を対象とした限定的で偏ったものとなっており、目標達成のための支援としては不十分であり、早期に計画の見直しが必要な場合のフォローアップも出来ていなかった。

[課題] 経営指導員等が事業計画に基づく進捗状況を確認しながら検証を行い、計画とのズレが生じた場合には、実施内容の改善や計画の見直し出来るようにフォローアップ支援を実施する。

(2) 支援に対する考え方

定期的な巡回訪問を通じて、事業計画を策定したすべての事業者に対してフォローアップを実施するが、事業計画の進捗状況が芳しくなく、早期に見直しや修正が必要な事業者には集中的に支援し、ある程度順調と判断した事業者には巡回訪問回数を減らす等メリハリのあるフォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ対象事業者	—	8者	10者	12者	16者	16者
頻度(延べ回数)	—	32回	40回	48回	64回	64回
売上増加事業者数	—	4者	5者	6者	8者	8者
利益率2%以上増加の事業者数	—	2者	3者	3者	4者	4者

(4) 事業内容

多くの小規模事業者は事業計画を策定した後、自らの力でPDC Aサイクルを適切に回していくことが難しいことから、経営指導員等によるフォローアップ支援が必要不可欠となっている。具体的には事業者から資金繰りや経営課題等をヒアリングし、計画とのズレを早期に把握・修正し、確実に売上や利益が増加するように支援を行う。

その結果、進捗状況が芳しくない事業者には毎月1回、経過が順調な事業者は四半期に1回の頻度でフォローアップを行い、大幅な遅れや経営環境の変化等による新たな課題が発生したことにより、事業計画との間に大きなズレが生じていると判断した場合は、前述の「商売繁盛相談窓口事業」等の外部専門家を活用・連携して今後の対応策を検討し、集中的に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〕 小規模事業者の課題として、情報発信力の弱さと販路開拓に関するノウハウ不足が挙げられ、本会としてもそのことは認識しているが、体系的に支援する体制がとれていなく、事業者に対して各種展示会、商談会を個別に紹介するに留まっていた。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲に留まっている。

〔課題〕 各種展示会、商談会への出展支援にあたっては、展示会等の紹介に留まらず、今まで不十分であった出展後の検証・分析のほか、出展前から出展後まで一貫した戦略的な支援が課題である。今後、新たな販路の開拓にはDXの取り組みの推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

既存の固定客を確保しつつ地域外に商圏を拡大し、新たな販路を開拓する必要があり、本会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、前述4. 需要動向調査を受けて、地域資源である「鎌ヶ谷の梨」の加工品等を活用した販路開拓を目指す小規模事業者に対して経営指導員等が出展前や期間中の支援、出展後支援を行う。

DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①FOODEX JAPAN 出展事業者数	1者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数／者		1件	2件	2件	3件	3件
②SNS活用事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③ECサイト利用者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ネットショップの開設者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①FOODEX JAPAN出展支援 (B to B)

本会が「FOODEX JAPAN」のブースを借り上げ、支援に対する考え方に記載した販路開拓に前向きな事業者に出展してもらい、新たな販路開拓の機会を創出して支援する。

【参考】「FOODEX JAPAN」は、日本とアジア、世界をつなぐ国際食品・飲料総合展示会として、出展者・来場者双方のビジネス拡大に絶好の場としてアジア最大級の規模で、毎年月に幕張メッセで開催されている。令和3年開催実績は出展者数1,313社、来場者数25,754人と、新型コロナウイルス感染症の影響で大幅に減少したが、コロナ前では平成31年実績は出展者数3,316社、来場者数80,426名である。

② SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

③ ECサイト利用 (B to C)

地域内外の需要を広く開拓する取り組みとして、今までショッピングサイト等を活用していなかった事業者に対し、紹介・提案を行い、オリジナル商品を効果的に販売するための紹介リード文・写真撮影、商品構成等についてのアドバイス等伴走支援を行う。

④ 自社ホームページによるネットショップ開設 (B to C)

自社ホームページにネットショップを立ち上げることで地域内外に販路拡大を図る。商品構成、商品・サービスの効果的なPR方法やホームページ構成等について、WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い、継続した支援を行う。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】 県連合会主催の商工会等職員研修会において、直近1年間の経営発達支援計画の事業評価及び見直しの必要性を検証する研修会が開催され、年度ごとに目標の達成度を評価・検証している。

【課題】 商工会内部での検証にとどまっているため、第三者による評価や見直しの検討がなく、仕組みとして不十分である。

(2) 事業内容

本会の理事会と併設して、鎌ヶ谷市商工振興課長、法定経営指導員等、県連合会専門経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「協議会」を事業年度終了後の年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況について評価を行う。

協議会における評価結果は、理事会で報告するとともに、ホームページや会報にて公表し、地域の小規模事業者等が常に関覧できる環境を整備する。

【事業内容の評価 (PDCAサイクル) について】

① 本経営発達支援計画について法定経営指導員を中心とした職員会議を開催し、年間計画を作成する。

② 協議会に年1回、本計画の事業評価を依頼する。

③ 上記②の事業評価を受け、正副会長会議において成果の評価、見直しを検討し方針を決定する。

④ 上記③で決定した事業の評価、見直しの方針は本会理事会に報告し承認を受ける。

⑤ 承認を受けた本事業計画の結果について、商工会報や商工会のホームページ上で公表し、小規模事業者に広く周知し、寄せられた意見についても反映させる。

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】 経営指導員等については、県連合会が実施する商工会等職員研修会への出席や専門家による個別相談会に同席しスキルアップに取り組んでいる。

【課題】 研修内容等について、職員間で情報共有不足や経営指導員と補助員等の間で指導、支援

能力に差があることが現状の課題であり、吸収したノウハウや知識を職員間で共有することで支援能力の平準化を図る。

(2) 事業内容

①研修会への派遣による資質向上

- (ア) 経営指導員及び補助員等の常勤職員を県連合会が開催する「商工会等職員基本能力・業務分担別研修会」等に派遣し、組織全体で職員の資質向上を図る。
- (イ) 専門的な知識の習得と実践的な支援ノウハウの習得による支援能力の更なる向上に向けて、経営指導員を計画的に中小企業大学校が開催する中小企業支援担当者等研修に派遣する。研修コースは事業承継支援やDXに向けた意識の向上に対応するためIT活用支援等を優先する。
- (ウ) 喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び補助員等の常勤職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取り組みに係る相談・指導能力の向上のセミナーについても積極的に参加する。

【DX推進に向けたセミナー】

(i) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

(ii) 事業者にとって外向け（需要開拓）の取り組み

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

(iii) その他の取り組み

オンライン経営指導の方法等

②OJTによる資質向上

経験豊富で業務に詳しい経営指導員や補助員の相談時に経験の浅い職員を同行させ、OJTにより実務的なノウハウを習得することにより、組織全体としての支援能力の向上を図る。また、商売繁盛窓口事業等で専門家に経営指導員が同行し、より高度な支援ノウハウを吸収する。

③職員間の定期ミーティングの開催

常勤職員を対象にしたミーティングを月1回開催し、研修会で習得した知識、専門家によるOJTで習得した支援ノウハウ及びIT等の活用方法や具体的なツール等についての情報の共有をすることにより職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化による情報共有

小規模事業者の経営課題や課題解決に向けた支援手法を組織内で共有することにより、職員全体として支援することが可能となる。そのため、支援状況をその都度基幹システムにデータを蓄積し、職員全体として伴走型の支援能力の向上を図る。

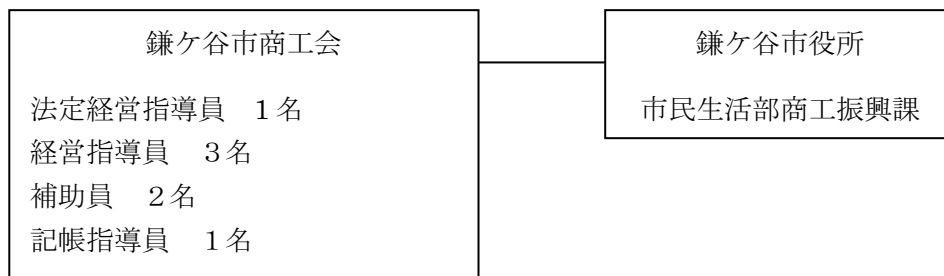
(別表2)

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3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)



(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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：吉野 智春

連絡先：鎌ヶ谷市商工会 TEL. 047-443-5565

②法定経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営発達支援事業の実施及び実施に係る指導、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。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

名称：鎌ヶ谷市商工会

住所：〒273-0123 千葉県鎌ヶ谷市南初富6丁目5番60号

TEL：047-443-5565

FAX：047-442-1493

E-mail：shoko@kamagaya.or.jp

②関係市町村

名称：鎌ヶ谷市 市民生活部商工振興課

住所：〒273-0195 千葉県鎌ヶ谷市新鎌ヶ谷2丁目6番1号

TEL：047-445-1240

FAX：047-445-1400

E-mail：syokou@city.kamagaya.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)

	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
必要な資金の額	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
○専門家派遣費	500	500	500	500	500
○セミナー開催費	600	600	600	600	600
○調査関係費	100	100	100	100	100
○展示会出展費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○研修派遣費	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、千葉県補助金、鎌ヶ谷市補助金、自己財源（会費、手数料収入等）

(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。

(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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	