

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	市原商工会議所（法人番号 7040005009051）
実施期間	平成 29 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日
目標	<p>①付加価値の高い事業へ選択と集中を図り経営力を強化する - 計画的経営の啓蒙・推進 -</p> <p>②JR 駅周辺の選ばれる個店づくりと街の活力を再生する - 個者支援と地域活性化事業の連動 -</p> <p>③地域経済の新陳代謝を図る事業承継、創業を増加させる - 事業計画策定・実施支援 -</p> <p>④個者および地域のブランド力強化で域外需要を取り込む - マーケット動向に基づいた事業展開 -</p> <p>⑤職員一人一人の支援スキルを向上し、組織的な支援体制を構築する - 地域の中核支援機関 -</p>
事業内容	<p>◆経営発達支援事業</p> <p>【第 1 ステップ】 ～外部環境を知る～ 毎月実施している景況感調査や年 2 回の市原市地域経済動向調査を行い、地域および業界の課題を把握します。各種調査結果を小規模事業者にフィードバックし、事業計画策定の際において利用できるようレポートを作成し提供します。</p> <p>【第 2 ステップ】 ～強み、弱みをもっと知る～ マル経融資や経営革新、各種補助金の相談指導やセミナー等を通じて、小規模事業者の経営分析を行います。経営指導員および専門家、支援機関等との連携により各種経営分析を実施します。</p> <p>【第 3 ステップ】 ～目標を立てる～ 地域経済や需要動向調査等の情報や経営分析結果を踏まえ、小規模事業者の現状に合ったオーダーメイド型の計画作成支援を行います。経営分析先事業所などに対して他の支援機関と連携し、地域の経済動向調査を加味した分析を行うことにより、課題抽出と解決案を提示します。</p> <p>【第 4 ステップ】 ～ゴールを目指す～ 事業計画の策定を支援した小規模事業者の求めに応じていつでも相談に対応するとともに、求めがなくとも原則として 3 カ月に 1 回の頻度で、巡回、メール、電話などの方法で進捗状況を確認します。</p> <p>【第 5 ステップ】 ～マーケットを知る～ 経営状況分析で支援した事業者等に、マーケティングを加える支援を実施します。小規模事業者が対象としている市場や顧客を明確にした「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等に取り組めるよう、需要動向調査をサポートします。</p> <p>【第 6 ステップ】 ～業績向上～ 統一ブランド「いちはら国府ブランド」の推進により、優れた商品・サービスおよび事業者を広くアピールします。市原市全体でヤル気ある事業者の販路拡大をバックアップします。</p> <p>◆地域経済の活性化に資する取組</p> <p>①JR 駅周辺活性化事業</p> <p>②青年経済人交流会、女性起業家支援ネット（活性化担い手育成）</p>
連絡先	<p>〒290-0081 千葉県市原市五井中央西 1-22-25 市原商工会議所 TEL 0436-22-4305 FAX 0436-22-4356 HP <a href="http://i-cci.or.jp">http://i-cci.or.jp</a> メール <a href="mailto:info@i-cci.or.jp">info@i-cci.or.jp</a></p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 地域の現状と課題

市原市は県内1位となる368km<sup>2</sup>の面積を有し、東京湾に面する北部には京葉臨海工業地帯が広がり人口や産業の集積が見られる一方、都心から50km圏外となる中南部には中山間地域が広がり、豊かな自然や地域資源に恵まれており、北部と中南部ではまったく異なる特性を持つ。市原市の社会的要因による人口動態は、近年、転出超過が続き、特にここ数年では、女性や若い世代の人口流出が顕著であり、平成27年国勢調査では県内ワースト1位となる5,858人の人口減少を記録した。

市原市の産業は、臨海部の大手企業を中心とした階層構造が形成されており、その関連企業や下請け企業の多さが特徴である。しかしながら、大手企業においては、ここ数年、事業所並びに事業の統廃合や再編が進み、このため下請け企業には直接的に経営が圧迫される要因となり、そして間接的には飲食店、宿泊業、卸売・小売業等を含めた経営体力が脆弱な小規模事業者にもその影響が及んでいると想定する。

平成24年の市原市の事業所数は8,595事業所（平成24年経済センサス-活動調査）であるが、平成13年と比較すると532事業所（5.8%）の減少となっている。平成24年産業別事業所数構成比に見ると卸売業・小売業、建設業、飲食店、宿泊業が全体の半数を占めており、京葉臨海コンビナートを中心に事業所が集中している製造業は、事業所数では全体の5.8%にとどまる。事業所数の推移を平成24年と平成13年の比較でみると建設業、不動産業、医療・福祉、運輸業等が増加、飲食店・宿泊業、卸売・小売業、教育・学習支援業等が減少している。

図1 《市原市の産業（大分類）別事業所数》

分類	2001年 (H13)	2012年 (H24)	構成比(%) (H24年)	11年増減 (H24-H13)	H24/H13 増減率(%)
全産業	9,127	8,595	100%	532	-5.8%
農業・林業・漁業・鉱業	38	42	0.5%	4	10.5%
建設業	1,202	1,378	16.0%	176	14.6%
製造業	507	496	5.8%	11	-2.2%
電気・ガス・水道業・情報通信	48	55	0.6%	7	14.6%
運輸業	293	348	4.0%	55	18.8%
卸売・小売業	2,404	2,027	23.6%	377	-15.7%
金融・保険業	117	117	1.4%	0	0.0%
不動産業	261	403	4.7%	142	54.4%
飲食店、宿泊業	1,674	1,174	13.7%	500	-29.9%
医療、福祉	397	491	5.7%	94	23.7%
教育、学習支援業	368	257	3.0%	111	-30.2%
その他サービス業ほか	1,818	1,807	21.0%	11	-0.6%

出所：市原市統計書

一方、平成24年の市内の従業者数は約10.9万人であるが、平成21年と比較すると約0.6万人の減少となっている。業種別構成比に見ると約2割が製造業に従事し、次に卸売業、小売業、建設業の割合が高く、これらで全体の半数（52.5%）を占めている。

事業所数、従業者数がともに大きく減少していることが、人口減少の要因の一つであると推測される。市内従業者の約6割が従事している従業員50人未満は、市民の雇用の受け皿ではあるが、減少要因を分析すると、大手企業統廃合によるリストラ、大手スーパーの撤退、中小企業の廃業ならびに創業の停滞が考えられる。ちなみに、RESASによると市原市の創業比率は、約1.3%であり、全国平均、千葉県平均よりも低いことから、街自体の魅力低下が問題視されている。

市原市の製造業は事業所数が少なく、従業者が多いという特徴があるが、これは臨海部の大手企業の製造拠点（製造品出荷額469,255,449万円＜平成25年工業統計調査＞は全国2位）が、多くの雇用を生み出していることを示している。反対に、建設業、卸売業・小売業、飲食店、宿泊業などは、事業所数は多いものの、従業者数が少ない小規模な事業所といえる。なお、全体の小規模事業者数は平成24年現在、5,650事業所であり、以下に市内小規模事業者の特徴を示す。

**【卸売・小売業】**

臨海部に大手企業が進出した昭和30年代から市原市の経済は発展し、人口増加とともに卸売・小売業の事業所数も増加した。それから50年が経過し、近年では、代替わりのピークを迎えている。臨海部企業は国際競争の激化によって統廃合が活発化し、さらに生産現場の生産性向上によって従業者数が減少、結果として市内のマーケットが縮小することで、卸売・小売業の事業規模が急速に収縮している状況にある。後継者がおらず、代替わりができない事業者は、廃業を余儀なくされており、地域経済の新陳代謝を図る事業承継が喫緊の課題である。宿泊業においても、上記と同様の傾向がある。

**【飲食店】**

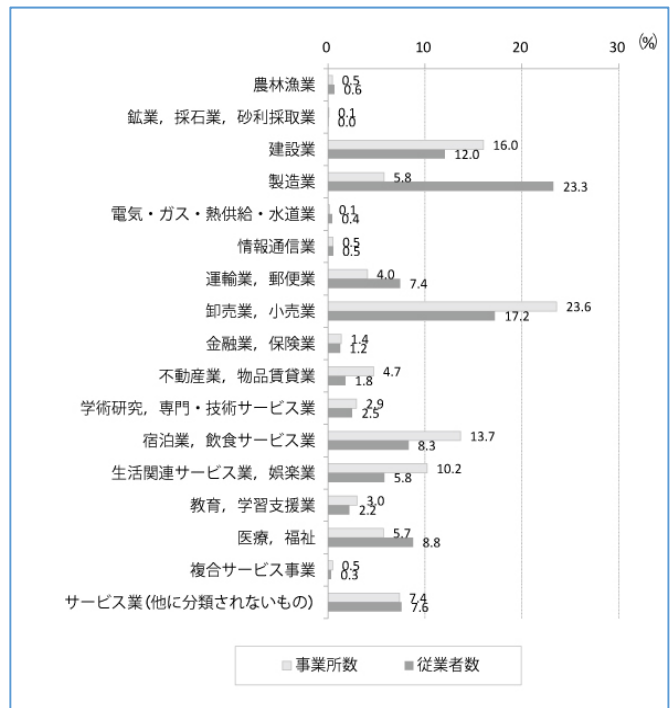
飲食店においては、臨海部企業の季節ごとの宴会需要や接待、小規模の飲み会、一人暮らし従業者の日々の食事など臨海部企業とは直接的、間接的に深い関係性を今までは保持していた。しかし、近年は、臨海部企業の従業者数減少や雇用形態の変化による所得減少により、老舗の小料理、スナックなどの零細店舗が多く廃業している。ここ3年は、JR駅の周辺を歩きかう人が減少し、飲食店の売上は前年を下回り事業継続に苦慮するようになっている。外部環境変化に合わせたターゲットの絞り込みと、それに対するメニューや店舗イメージの転換が必須になっている。

**【建設】**

臨海部大手企業の工場プラントの新設工事、メンテナンス工事に携わる小規模事業者、特に最近では独立開業する一人親方が増え、元請業者から末端の下請業者まで深い階層構造が形成されている。これらの事業者から商工会議所は資金調達の支援依頼を多く受けるが、計画的な事業経営への意識が乏しいため、支援する中で事業主に経営者としての意識を芽生えさせることが必須となる。

**【製造】**

図2 《平成24年事業所・従業者数の業種別構成比》



出所：市原市産業振興ビジョン

中小・小規模事業者の集積が見られず、地域特有の技術も見当たらない。建設材料の金属加工業が比較的多く、その中には、下請けからの脱却を図るべく、新技術の開発や新事業への展開を図る経営革新に取り組む事業者もある。

## 2. 地域事業者の課題と支援ニーズ

小規模事業者数は全体の事業所の65%を占めており、地域経済の原動力となるローカル経済圏を形成しているといえる。しかし、小規模事業者のほとんどは経営資源が不足しているため、人口減少や高齢化などによる地域の需要の変化に応じた持続的な経営に向けた取り組みを商工会議所が中心となって支援することが不可欠である。

前項で述べた卸売・小売業および飲食店の場合には、特徴的で専門性のある店づくりに積極的に取り組む事業主は少なく、今までは待ちの姿勢の事業主が多かった。結果、市原の玄関口ともいえる駅周辺でも商店街が形成されず街の活力は失われた。今後は、まず駅周辺の活力を取り戻すべく、そこに存在する小売店および飲食店が持続的な経営を目指すとともに、地域資源を活用した地域全体での付加価値向上いわゆる地域のブランド化とあわせて個者のブランド化を図らなければならない。

商工会議所は、ブランド化を後押しする支援や事業承継問題を早期に解決させる支援、あわせて小売業や飲食店の創業を促進させる施策を打ち、地域の活性化に取り組まなければならない。

一方で建設業や製造業の場合には、元請業者や発注者の仕様による仕事を単に請負うことによる利益率の低下が問題であった。したがって、品質、生産性の向上（IT活用、5Sなど）や新技術の開発によって付加価値を向上させることが小規模事業者にとっての課題である。

商工会議所は、変わろうとする小規模事業者に経営革新等の計画的な経営を促し、また、販路拡大に挑戦する事業者に対して、寄り添った支援に取り組まなければならない。

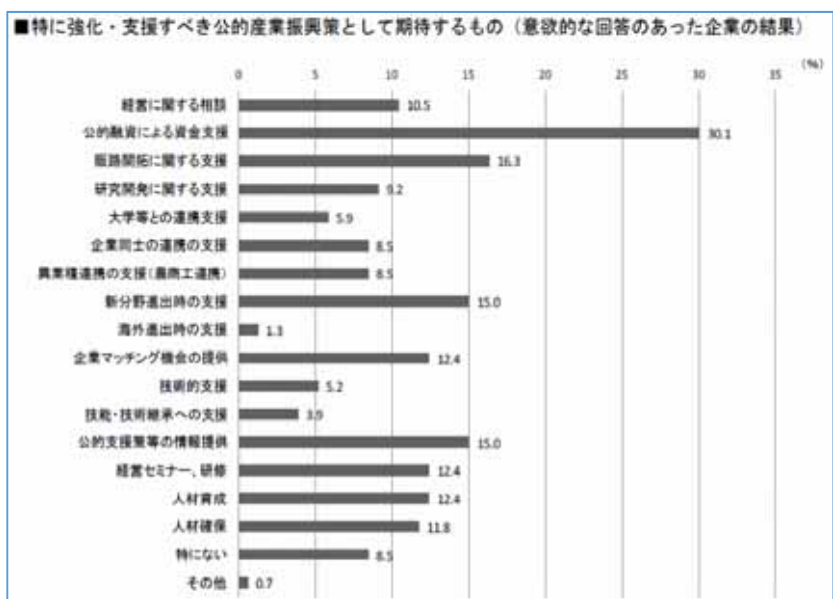
市原市産業振興ビジョン-地域産業アンケートによると、市内事業者の近年の業績は、悪化傾向とする回答割合が過半数を超えていた。このような中で、特に小規模事業者は、現状維持を当面の目標としており、成長意欲（新事業への取組み意欲、計画策定意欲）のある事業者は限定されているという結果であった。

つまり、今までの商工会議所は小規模事業者に対して、上記の外部経営環境の変化や地域経済の課題等についての気づきや改善策を伝えきれていなかったと言える。

これからは、商工会議所が正確、的確な情報を発信することによって、意欲的な小規模事業者が増えていくとの方針を打ち立て、意欲のある事業者に加えて、意欲があるがどうしていいかわからず当面の目標を現状維持としている事業者にも、それぞれの事業展開やニーズに合った支援を提供していかなければならない。

出所：市原市産業振興ビジョン

図3 《意欲的な事業者の支援ニーズ》



## 3. 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

市原市の人口は、人口問題研究所によると 2040 年には現在よりも 5 万 5 千人もの減少が予想されることから、地域産業の活力の減退が懸念されている。これにより、これからの 10 年間は地域経済の転換期を迎えることから、商工会議所のアグレッシブな施策展開が事業者から期待されている。

市原市は商工会議所の提言により市原市産業振興ビジョンを平成 26 年 5 月に策定している。これも、概ね 10 年後の将来を見据えて策定されたものであり、「臨海工業地帯と共に歩み続けるまち」「まちのくらしを彩る地域産業が育つまち」「農業・商業・工業・観光が連携して新しい産業（ビジネス）が生まれるまち」という 3 つの目標像を掲げ、『持続的発展を遂げる産業都市いちほら』の実現を目指すものである。商工会議所はこのビジョンを実現する一翼を担い、特に市内事業者の大半を占める小規模事業者が事業を継続していくために、上記目標像のいずれかの目標に向けて伴走型支援を実施することになる。

第 1 期中期行動計画（平成 25 年度～平成 27 年度）において、その取り組みは既に始まっている。しかし実施後の評価は、事業ごとの成果は表れてきているものの、事業間の情報共有や連携、そしてその後の継続性が欠如しているという評価であった。

図 4 《第 1 期中期行動計画の評価》 ※経営発達支援に関わる項目のみ抜粋

項目	評価点	課題・方向性
経営支援	7.1 ポイント	他の項目に比べ仕組み（認定支援機関）があり、県からも高い実績評価をいただいた。当所の強みとして更なる強化と小規模事業者支援法における伴走型支援を計画的にすすめて、事業者からの評価を高めなければならない。
地域産業の育成	6.3 ポイント	银杏の会、全国展開プロジェクト、JR 活性化事業は道半ば。新産業ビジョン、地域創生計画といった行政計画にも位置付けられている事業であり、完遂させなければならない。伴走型支援との連動で事業を推進する。

評価点：項目ごとに設定された評価基準を○・・・3 点 △・・・1 点 ×・・・0 点で採点し、満点を 100 ポイントとする

そのために市原商工会議所では、第 1 期中期行動計画の反省を踏まえて、5 年後の小規模事業者振興のあるべき姿を、「小規模事業者が付加価値の高い事業を展開し、元気な店が増える活気ある街へ」と定め、平成 29 年度から第 2 期中期行動計画「新たな時代の扉を開ける市原商工会議所へ」を実践する。地方創生や人口減少問題への対応、東京オリンピック・パラリンピック等の開催によるインバウンド需要の増加などを考慮に入れ、具体的なアクションプランを遂行していくことで、千葉・市原経済圏における経済団体として確固たる地位を築いていく。

特に地域経済の根幹を支えている小規模事業者の経営基盤の強化につながる経営発達支援事業の強化が第 1 の重点項目である。小規模事業者が継続的な経営をしていく上で欠かせないのは最終目標（業績の向上）を掲げることである。そのためには経営方針・ビジョンを明確にし、計画的な経営をしていく事が必要である。商工会議所では事業計画策定及びその実行の支援、かつ目標が達成するまでを小規模事業者に寄り添って支援（伴走型支援）していく。

#### 4. 経営発達支援事業の目標

小規模事業者が付加価値の高い事業を展開するためには、「気づく」「変わる（える）」「計画する」「実行する」という段階を踏んで、成り行きではなく、意識的に持続的経営に取り組まなければならない。経営資源の不足する小規模事業者は、途中で挫折してしまうことも多いことから、経営指導員は訪問頻度を高めて小規模事業者とのコミュニケーションを密にすることが大切である。しかし、「2. 地域事業者の課題と支援ニーズ」で触れたように、現状、商工会議所として小規模事業者の業種別課題やそれぞれの事業者のニーズを十分に把握しきれていないことが浮き彫りになっている。地域事業

者の現状と課題を踏まえ、意欲ある事業者に加えて、意欲があるがどうしていいかわからない事業者を商工会議所が支援する上での課題を以下のとおり抽出した。

【小規模事業者を支援する上での課題】

- ①小規模事業者の経営課題を把握する手法が標準化されていない  
巡回により支援担当者が見出した経営課題を示すシートが標準化されていないために、通常記入しているカルテだけでは、小規模事業者が抱える様々な経営課題を他の担当者が共有しにくい。
- ②計画的、継続的な支援ができない  
本来、小規模事業者の抱える様々な経営課題に対し支援計画を立てながら、継続的に支援していく、持続的発展を目指す必要があるが、相談案件解決のみのように単発的な支援となっている。
- ③地域の新陳代謝を促進する事業承継、創業の支援を明確に打ち出していない  
今後、商工会議所の最大のテーマとなる、後継者が定まっていない事業所の事業承継支援、創業を躊躇しているような創業希望者向けの支援が不足している。
- ④いちはら国府ブランド事業が有効に活用できていない  
商工会議所が推進する「いちはら国府ブランド事業」が、該当小規模事業者のみで実施されており、多くの小規模事業者へ仕組みやメリット等が波及していない。
- ⑤若手経営指導員を育成する体制が確立できていない  
支援担当者によるミーティングを毎週実施しているが、育成するシステムが不十分であり、指導力、知識力、解決力などにおいて経営指導員間で大きな差が生じている。
- ⑥地域を活性化する担い手の育成が遅れている  
「市原青年経済人交流会」が経営支援の中で体系化されていない。また、女性の感性を活かした事業展開をしていない

これらの支援上の課題を克服するために、組織的に体系化された経営発達支援事業を遂行する必要がある。本計画では、小規模事業者を支援するために商工会議所の組織力をフル活用し、支援の仕組み（情報収集と発信、伴走型支援サービス）を整備していく。かつ、専門家や支援機関等との繋がり強化、経営指導員等の支援人材育成にも取り組み、5年後の小規模事業者振興のあるべき姿「小規模事業者が付加価値の高い事業を展開し、元気な店が増える活気ある街へ」を実現させるべく、次の目標を立て経営発達支援事業を遂行する。

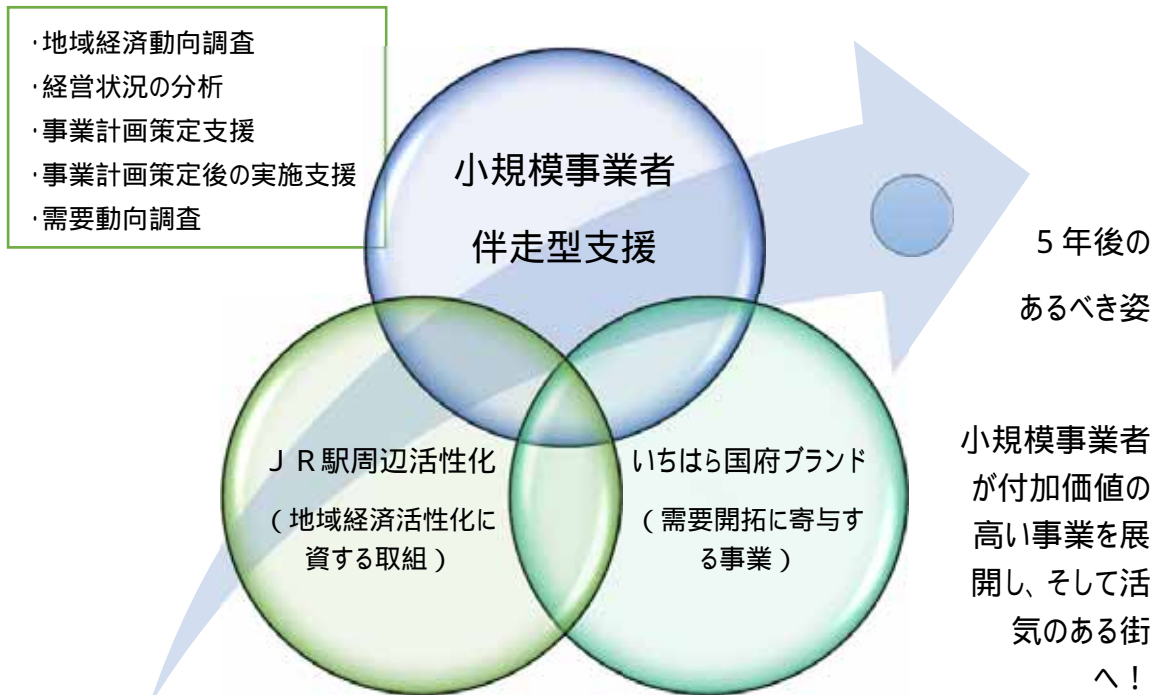
【経営発達支援事業の目標】 ※⇒は目標達成のための主な取組み、それぞれの詳細は後述

- (1) 付加価値の高い事業へ選択と集中を図り経営力を強化する - 計画的経営の啓蒙・推進  
⇒情報収集とその活用の徹底、経営状況分析・需要動向調査の促進  
事業計画策定支援の強化、計画策定後の実行支援の徹底
- (2) JR 駅周辺の選ばれる個店づくりと街の活力を再生する - 個者支援と地域活性化事業の連動  
⇒モデル店育成、空き店舗活用、体験型ツアー企画、(1)の各種経営発達支援事業
- (3) 地域経済の新陳代謝を図る事業承継、創業を増加させる - 事業計画策定・実施支援  
⇒フォローアップ支援の徹底、地域活性化事業や各種交流会との連動
- (4) 個者および地域のブランド力強化で域外需要を取り込む - マーケット動向に基づいた事業展開  
⇒需要動向調査の徹底、「いちはら国府ブランドプロジェクト」の推進
- (5) 職員一人一人の支援スキルを向上し、組織的な支援体制を構築する - 地域の中核支援機関  
⇒支援OB人材を置くワンストップ窓口の設置、支援マニュアル整備、成功事例の共有化

5. 本計画の目標達成に向けた取り組み方針

前項に定めた経営発達支援計画の目標を達成するため（下に挿入したイメージ図参照）に、地域の現状や事業者の支援ニーズを踏まえ、意欲のある事業者に加えて、意欲があるがどうしていいかわからない小規模事業者を支援するために以下の方針を定めて、経営発達支援事業に取り組む。

【経営発達支援事業の目標達成イメージ】



【取組方針】

次のとおり、目標達成のための基本方針を掲げ、より一層の経営発達支援事業を推進する。

**基本方針1** 事業者の目線に立ち、感謝と思いやりの気持ちをもった伴走型支援（オーダーメイド型）。支援先が抱える課題を経営指導員がともに分析・検証を重ね、職員全員が支援先の情報を共有（非公開情報は別管理）し、ゴールとなる業績改善までを組織で支援する。

**基本方針2** 国、県、市、日商、関係機関とさらなる協調・連携による情報共有・横展開。経営発達支援事業を推進するために、行政機関の小規模事業者向け施策を早期に情報提供することで活用を促進させる。また、その成果や支援方法を連携する支援機関と情報共有する。

**基本方針3** 財政的な裏付けと的確な情報をもって各種事業を推進する。経営発達支援事業を推進するためのヒト・モノ・カネ・情報を適性配置する。特に個人情報のデータベースと地域の経済動向や需要動向のデータベースの構築を図り、適宜有益な情報発信する。

**基本方針4** 事業承継、創業、経営革新を促進させる「課題解決ワンストップ窓口」の運営。市原の財産といえる企業OB人材のスキルを小規模事業者の経営基盤強化支援に活用する「課題解決ワンストップ窓口」を開設し、地域経済の新陳代謝を促進させる支援体制を構築する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成 29 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

第 1 ステップ ～外部環境を知る～

(現状と課題)

当所は国、県の統計データや日本商工会議所が日々提供する最新の情報を入手できる環境にあるにもかかわらず、小規模事業者が外部環境を知るための情報発信源として重大な役割を担っているという認識がこれまでは薄かった。千葉県商工会議所連合会が行う地域経済動向調査においても、経営指導員個人の感覚、例えば景況感および個人が抱えている情報に頼っており、小規模事業者の生の声を収集し、職員間で共有することが、仕組みとして行われてこなかった。このように、経営発達支援事業を遂行していくための第 1 のステップといえる地域経済動向の情報収集とその活用が当所の一つの課題であり、早急に組織的な対応が必要である。

(改善方法、活用方法)

小規模事業者が自らの事業の外部環境に関心を持つよう、小規模事業者を巡回する時には必ず、調査票（※1）を使い景況感といった景気動向や関心の高い情報および経営課題を聴取する。セミナー開催時においてもアンケートを実施し、関心の高い情報や経営課題を得る。それらの取得情報を分析し、職員全員が共有できるデータベースを完成させ、市原市の景気動向として公表できる仕組みの構築を図る。さらに、業種別、規模別に抽出できる市原市独自データベースとし、小規模事業者がいつでも情報を取得できる環境を整備する。

上記の独自データベースと千葉県商工会議所連合会の景気動向調査結果、あるいは LOBO 調査の全国データとの比較、国や県の統計データ（※2）との比較レポートを必要に応じ小規模事業者に提供する。また、事業計画策定や販路拡大に取り組もうとする小規模事業者に対し、これらの統計データをマーケティング資料として提供する。蓄積する情報の中には、小規模事業者の経営に役立つ国、県、市の公的支援策や経営課題の解決のために連携する専門家の得意分野、マーケティングに役立つ展示会等の情報も用意しておき、景気動向データを発信する際に合わせて提供していく。

4 半期に 1 回の頻度で市原市の景気動向調査結果をホームページや会報で公表、トピックス的なことはホームページで随時公表する。このような、小規模事業者にとって有益で的確な情報の発信により、商工会議所や国・県・市等の経営に役立つ支援メニューをタイムリーに享受できる機会を増大させる。

あわせて、職員の情報収集力や分析力を高めるために支援能力を向上させる研修会へ参加させ、また、所内の勉強会でも分析ノウハウの共有化を図る。

※2 活用データ

情報入手先	項目	時期
-------	----	----



総務省統計局HP	経済センサス、消費者物価指数、家計消費額、商業統計調査	随時
中小・小規模企業白書	地域経済・社会構造の変化、国の施策動向	毎年5月
ミラサポ	施策マップ、地域経済分析システム（RESAS）	随時
JRS情報	業界動向、業界の特色、市場規模、経営指標	随時
千葉県HP	千葉県統計課による各種統計情報	随時
日本銀行	さくらレポート（国内各支店から見た景気情勢）	随時
千葉財務事務所	県内経済動向・統計	随時
J-net21	各種施策情報、成功事例	随時
千葉県産業情報ヘッドライン	県内産業支援情報	随時
日経テレコン	売れ筋情報、POSデータ、マスコミ報道情報	随時

（目標）

毎月実施している景況感調査や年2回の市原市地域経済動向調査を行い、地域および業界の課題を把握する。また、小規模企業の人材確保の資料とするため、新たに採用動向や雇用環境についても調査する。各種調査結果を小規模事業者にフィードバックし、事業計画策定の際、経営指針、販売戦略、販路開拓、商品開発等において利用できるように精度を上げる。これらの独自調査をもとに、国県統計データとの比較レポートを作成する。全ての経営指導員が国・県等の施策情報や地域の経済動向について自ら調査、分析し、データとして情報整理したものをそれぞれの小規模事業者のニーズに合わせて、適宜情報提供できるようにする。

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
地域経済動向調査結果公表	なし	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
比較レポート提供数	なし	6	12	18	24	30

※1 巡回時に活用する調査票

巡回指導 調査票

調査日 月 日		記入者				
事業所名		従業員数	正社員(役員含む) 人 パート 人 後継者(あり・未定・承継なし)			
事業概要 (何を誰にどのように)						
主たる事業 (取扱品目)	① (売上構成比) (%) ② (%) ③ (%)	実績報告用業種 □製造 □建設 □小売 □卸売 □サービス □その他				
取引・連携 したい業種						
自社の強みや自慢 (機械装置等)						
経営課題	1. 販売力強化 2. 原価削減 3. 経費削減 4. 人材不足 5. 資金繰り 6. 後継者問題 7. その他( )					
景気動向						
	前年同月比			向こう3ヶ月の先行き見通し		
①売上	増加	不変	減少	増加	不変	減少
②採算=利益	好転	不変	悪化	好転	不変	悪化
③仕入単価	下落	不変	上昇	下落	不変	上昇
④従業員(臨時含む)	不足	不変	過剰	不足	不変	過剰
⑤資金繰り	好転	不変	悪化	好転	不変	悪化
⑥業況(①~⑤)	好転	不変	悪化	好転	不変	悪化
欲しい情報						
会議所に求めること ※研修、活性化策						
行政に求めること						
※年商	千円		※経常利益	千円		
※取引先			※借入金	千円		
紹介・提案した 会議所事業						
紹介頂ける事業所 (会員紹介)						

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### 第2ステップ ～強み、弱みをもっと知る～

#### ①支援先掘り起こしのための「定期巡回」、「店舗診断・工場診断」の実施（既存事業改善）

現状、経営状況分析を行おうとする事業者を掘り起こす方法は、巡回・窓口相談時、マル経融資の調査時、セミナー開催時ではあるが、具体的な支援先の掘り起こしまでには至っていなかった。例えば、マル経の場合には、資金繰りなど当面の課題が解決した時点で担当経営指導員との関係が途絶えがちである。今回の計画では、経営指導員の定期巡回および店舗診断や工場診断を新規に実施することによって、小規模事業者に経営の気づきや改善意識を与え、さらに経営課題を把握するための経営状況分析へ誘導する。各々の小規模事業者に適した持続可能な事業計画策定を推奨し、あわせて当所の支援体制整備を行う。

#### ①-1 定期巡回

##### （現状と課題）

巡回相談は、経営指導員が直接経営者を訪問することにより、商工会議所まで来ていただく経営者の負担を軽減できる。さらに経営課題や悩みを親身になって相談が出来る良好な人間関係を築くことにより、経営のサポートが出来ることが強みである。そのため、巡回相談には力を入れるべきであるが、各事業を通じて随時の巡回が多くなってきている。したがって、現状では、支援先への定期巡回を計画的に行っているとは言えない。巡回時には相談カルテの記入は行っているものの、その内容には経営指導員間で個人差がある。今後は、経験の浅い経営指導員でも正しく効率的な手法や手順で支援を行えるように、相談カルテや提案資料の作成などを標準化し、データとして蓄積していかなければならない。

##### （改善方法）

巡回相談を行っていくには、巡回相談日を計画的に決める。市原市は広域であるため、エリアごとに担当者を固定し、経営指導員、補助員が万遍なく巡回出来る体制を作る。併せて、支援内容について記入する相談カルテの記入項目の標準化を行う。

##### （手段、活用方法）

伴走型の支援体制を構築するには、各事業所の経営状況を的確に把握することが必要である。そのため、情報収集する項目（※3）を予め決め、それに沿った調査票（前ページ）を活用してデータベースを作り上げる。データベースの内容を充実させることにより、経営上の課題が浮き彫りになり、早期の対応が出来る。具体的には、事業所を巡回訪問する際に、業種別、規模別、品目別に分析した結果をフィードバックし、あわせて経営改善へのヒントを提供する。さらに経営分析が必要な事業者を掘り起こし、事業計画策定や実施支援へ誘導する。

また、データベースを活用することにより、事前のヒアリングや調査業務の軽減が図られ、スピード感を持った経営支援が可能となる。

※3 情報収集する項目 取扱品目、取引・連携したい業種、自社の強み、販売力強化、原価低減、経費削減、人材不足、資金繰り、後継者問題、売上、利益、仕入単価、従業員数、業況

## ①-2 店舗診断・工場診断

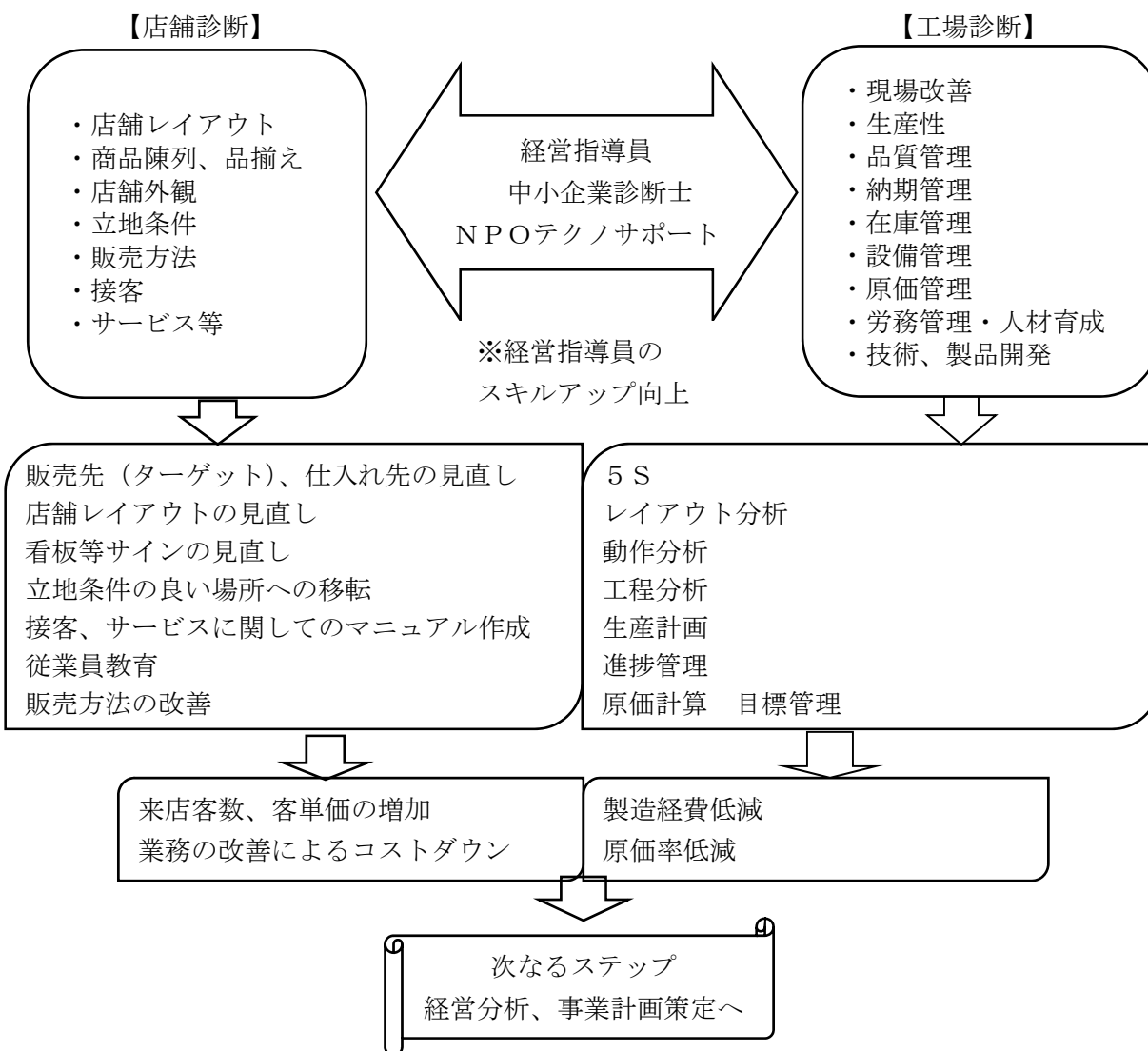
### (現状と課題)

店舗診断については、平成 27 年度において試験的に実施し、14 事業所が診断を受けている。事業所に中小企業診断士と経営指導員が訪問をして商品構成、店舗レイアウト、販売方法をヒアリングすることで、経営課題を把握し、その改善策を指導している。経営者が見過ごしている箇所も、第三者が診ることで明確になり、更に継続した指導をしていくことで細かな部分についてもアドバイスが可能となる。

診断を受けた事業者からは概ね好評を得ているが、診断が終わった時点で担当経営指導員との関係が途絶えてしまったところもあり、モニタリングする仕組みができていない。

### (活用方法)

今後は、毎年 15 事業所の店舗診断を予定し、工場診断も併せて実施していくことで、幅広い診断事業を展開する。なお、工場診断は NPO テクノサポートと連携し、実施する。店舗診断・工場診断を通じた経営課題の把握、改善策の提案とその実行支援を踏まえて、経営分析や事業計画策定に導く。



## ②支援先掘り起こしのための、マル経融資、セミナー開催（既存事業改善）

### （現状と課題）

マル経融資については、無担保、無保証人、低金利と利用者にとって大変メリットのある融資制度である。ここ数年の取り扱いについては、件数は横ばいであるが、1件当りの融資額が増加している。しかし、資金が調達できた時点で担当経営指導員との関係が途絶えがちであるため、経営分析や事業計画の策定に結びついていない。

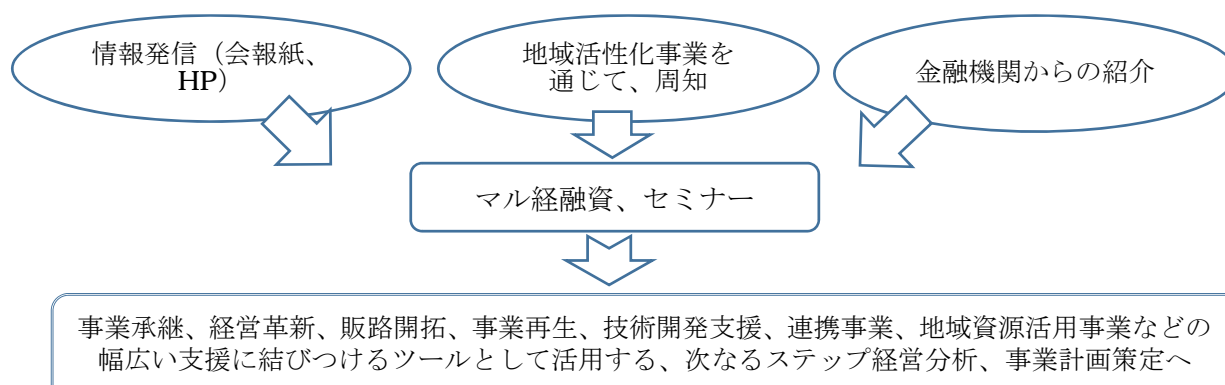
セミナーの実施は、各施策や時勢をテーマにしたものが多く、情報発信事業としての一面もある。セミナーを受講する事業者は、そのテーマに興味や関心があり、言い換えれば、それが経営上の課題である場合が多く、支援先を掘り出すには有効なツールである。反面、参加者の少ないセミナーもあり、テーマや日程の設定に苦慮している。

### （活用方法）

マル経融資を小規模事業者の経営課題や経営状況を的確に把握することができる優れた支援ツールとして活用し、奥行きのある経営発達支援を実現する。今後も引き続きマル経融資の積極推進を図り、年間推薦実績として60件を目標とする。そのうち、更に深掘りした経営分析を行う事業者を増やし、事業計画策定へ誘導する。

セミナー受講状況をデータ化しておき、速やかに相談を受けることが出来る体制作りを努めていく。経営分析手法のセミナーにおいては、市原市の景気動向調査や需要動向調査で得た情報も提供し、事業計画策定に結びつける。

### 【マル経融資、セミナーを入り口として分析支援を推進】



## ③掘り起こした支援先の経営状況の分析の強化（新規事業）

小規模事業者の持続的発展には、自社の経営状況の分析を行い、その結果を踏まえて事業計画を策定することが不可欠であるが、大半の小規模事業者は過去の経験や感覚で経営を行っており、自社の現状把握(売上・損益・資金繰り・在庫等)すら出来ていないケースが少なくない。経営状況の分析により自社の現状を理解し、事業計画を策定・実施していくことの重要性を小規模事業者に訴える必要がある。

### （現状と課題）

小規模事業者が経営を継続していくには、売上の増加、適正な利益の確保が最重要である。小規模事業者が大手企業のように薄利多売の経営体制をとることは難しい。地域の小規模事業者が厳しい状況の中で生き残るためには、商品や製品に付加価値を付け、価格競争に巻き込まれない経営方針を掲げた事業計画を策定していかなければならない。その前提となるのが、経営状況の分析である。

しかしながら、小規模事業者が自社の経営状況について客観的な分析をしているケースは、少ないのが現状である。経営分析に着手出来ないのは、①その手法がわからない、②外部からのアドバイスがない、③現状を理解していない場合などが考えられる。また、必要に迫られ分析を行う場合でも、自らの確かな分析を行うことが難しく支援が必要である。

(改善方法)

上記の小規模事業者の現状を踏まえると、まず経営者としては、経営分析並びに経営に関わる情報収集に努めていかなければならない。小規模事業者の経営分析の動機付けと、経営分析ノウハウの提供、それに続く事業計画に基づいた経営の必要性を定期巡回やセミナーで周知していく。経営状況の分析を行う小規模事業者の支援にあたっては、各種の調査・統計資料および日本政策金融公庫やTKC経営指標の活用その他、中小企業基盤整備機構が提供する経営自己診断システム等の支援ツールを活用する。さらに事業再生融資や補助金、経営改善計画など、より精度の高い分析が求められる場面では、認定支援機関の税理士や中小企業診断士協会との連携により専門家派遣を実施する。経営状況分析を実施した事業者には、更に事業計画の策定へと繋げていく。

(実施方法)

- ・経営指導員による経営分析
- ・市内の認定支援機関である税理士との連携による経営分析
- ・中小企業診断士協会との連携による経営分析  
(当所登録の中小企業診断士や中小企業診断士協会から専門家派遣)
- ・よろず支援拠点やミラサポの専門家派遣事業の活用
- ・千葉県産業振興センターの専門家派遣事業の活用

(目標)

マル経融資や経営革新、各種補助金の相談指導やセミナー等を通じて、小規模事業者の経営分析を行う。年間65件の対象先をピックアップし、経営指導員および専門家、支援機関等との連携により各種経営分析を実施する。「どの商品が売れ筋で儲かっているか」、「お客さんの来店頻度や購入額」等のデータ管理によって利益を把握し、成行きでの経営にならないように、計画的経営を推奨し、5年間で350社以上の小規模事業者の抱える経営課題の解決をサポートする。

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
定期巡回件数	1500	1600	1700	1800	1900	2000
経営分析件数 (分析回数)	54 (160)	65 (200)	65 (220)	65 (240)	80 (300)	100 (400)

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

#### 第3ステップ ～目標を立てる～

#### ①経営分析を踏まえた事業計画書の作成支援の強化（既存事業拡充）

##### （現状と課題）

小規模事業者が事業計画書を作成するタイミングとしては、創業、経営革新、経営改善、事業承継等といった経営環境が変化する局面に差し掛かった時である。しかし、それぞれ経営のライフステージによって事業計画書の作成の意味や方法は異なる。そこで、小規模事業者に対して上記「2. 経営状況の分析に関すること」、「5. 需要動向調査に関すること」の結果を踏まえ、現在はどのステージに位置し、なぜ事業計画が必要になるのかを伝え、経営を持続的に発展するためには事業計画策定が重要であることを意識付けていかなければならない。

しかし、小規模事業者は、過去の経験や感覚で経営を行っており、かつ多忙であるため、不慣れた計画書作成は、他業務への支障が出るのが懸念される。そこで、身近な存在である商工会議所の経営指導員が、事業者に伴走して事業計画書作成を支援する必要がある。

##### （実施方法）

支援対象者は、前項で記した定期巡回、店舗診断、工場診断、マル経、セミナーを通じた経営分析支援や専門家等を活用して行う経営分析支援で掘り起こした小規模事業者、または事業計画策定に関心があり、その意欲がある小規模事業者である。

経営指導員は、地域の経済動向調査・経営状況の分析・需要動向調査の結果を活用し、小規模事業者へのヒアリングやミーティングを重ねながら、以下の（1）～（8）の内容と手順を踏まえて、小規模事業者の業績向上・販路開拓に向けた、実現可能性の高い事業計画書の作成を伴走型で支援する。

- （1）経営理念、経営ビジョン、経営目標の策定
- （2）外部環境の分析（分析方法としてPEST分析、3C分析等）
- （3）内部環境の分析（ヒト、モノ、カネ、情報、技術等）
- （4）SWOT分析（外部環境の機会と脅威、内部環境の強みと弱みの分析）
- （5）クロスSWOT分析により今後の方向性（戦略）の策定
- （6）マーケティング戦略（4P）の策定
- （7）収支計画、資金計画の作成
- （8）行動計画書（アクションプラン）の作成

##### （目標）

年間50件を目標に事業計画の作成指導を行う。地域経済や需要動向調査等の情報や経営分析結果を踏まえ、小規模事業者の現状に合ったオーダーメイド型の計画作成支援を行う。経営分析先事業所などに対して支援機関と連携し、地域の経済動向調査を加味した分析を行うことにより、課題抽出と解決案を提示する。計画策定数を5年間で280件に目標を立てる。

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画策定件数	30	50	50	50	60	70
うち経営革新計画策定数	2	4	6	8	10	12
事業計画策定セミナー回数 (参加者数)	1 (10)	1 (20)	2 (40)	2 (50)	3 (70)	3 (80)

## ②地域の新生代謝を促進する事業承継・創業の促進（既存事業拡充）

### （現状と課題）

後継者不足などで廃業が見込まれる小規模事業者の業務を引き継いでいくための新たな枠組みづくりを行い、そのシステムの検証を行いながら小規模事業者の減少に歯止めをかけることが必要である。また、市原市の現況によると、廃業率が開業率を上回っているため、地域経済を活性化するためには創業を促進することが求められている。

### （実施方法）

事業承継の事業計画書作成の支援対象者は、定期巡回の調査票から得られた事業承継に関するニーズをもとに掘り起こす。事業承継支援対象者に対して、千葉県事業引継ぎ支援センターとの連携で事業計画書の策定支援を行う。

また、創業支援対象者は、創業支援認定を受ける市原市と連携し、商工会議所が特定支援事業者として創業塾等を活用して掘り起こす。創業塾実施に関しては女性目線から創意工夫する。平成28年8月に商工会議所内に開設した「いちほら女性起業家支援ネット・キャリアサポ」により、市原で起業する女性起業家を先輩の女性経営者があらゆる面でサポートする仕組みを活かし、創業後の事業継続さらに成長を促進させるべく支援を行い、地域活性化に寄与する。特に、地域で必要とされる業種やコミュニティビジネスの創業支援に重点を置く。

### （目標）

小規模事業者に事業承継の早めの準備を勧めるため、分かりやすく税制や融資制度などの情報発信を行う。引き継ぎ支援センターや税理士との連携を強化し、支援策活用を促進させる。企業が有する技術・ネットワーク・顧客・資産等の経営資源を把握し、創業希望者とのマッチングや廃業までのソフトランディングも支援する。事業承継支援を5年間で24件、事業承継セミナーを年2回実施する。

平成28年度に実施している創業支援事業（ステップアップ型創業塾）を継続する。開業に関する届出、日々の記帳、確定申告において税務署や市内税理士と連携した支援を行う。また、資金調達面では日本政策金融公庫や千葉県信用保証協会と更なる連携を強化する。創業件数を5年間で130件、女性起業家支援ネットのサポートによって、創業より5年後の継続率75%を目標とする。

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業承継 セミナー回数 (参加者数)	0	2 (10)	2 (20)	2 (30)	3 (40)	3 (50)
事業承継計画 策定数	1	4	4	4	6	6
創業シボゾリ ム、塾等回数 (参加者数)	3 (101)	3 (150)	3 (150)	3 (150)	4 (200)	4 (200)
創業件数	12 (8月末)	20	20	20	30	40



#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

##### 第4ステップ ～ゴールを目指す～

#### ①事業計画策定支援先のフォローアップの徹底（新規事業）

##### （現状と課題）

当所は公的補助金の支援数の実績は県内で一番であるが、小規模事業者に補助金を獲得させることが目的となってしまう、その後の事業化のためのフォローができていない。事業計画を策定した後には、それを実施していく一連のステップアップ支援を行わなければならない、モニタリング、PDCAのチェックを徹底させなければならない。

##### （実施方法）

経営指導員は事業計画書作成が完了した段階にてフォローアップチェックシート※4を作成する。小規模事業者の求めに応じていつでも相談に対応するとともに求めがなくとも原則として3カ月に1回の頻度で、巡回、メール、電話などの方法で進捗状況を確認し、チェックシートに記入する。進捗が芳しくない場合は新たな支障が生じているとの推定のもと、直ちに巡回相談を行い、課題を把握するとともにその課題解決に向けたアドバイスを行う。経営指導員では解決が困難な課題である場合は、相応しい専門家を当所に専門家登録する中小企業診断士やその他士業、コンサルタント等、また、ミラサポや千葉県産業支援センターに登録している専門家と小規模事業者とのマッチングを図る。その時には、公的な専門家派遣制度を適宜活用する。小規模事業者が公的支援策を活用する際には、市内の認定支援機関との情報共有を図りつつ、フォローアップ支援を行っていく。

※4 フォローアップチェックシートとは、小規模事業者が作成した事業計画書の進捗状況

（定量要因としては売上高、粗利益、営業利益等。定性要因としては小規模事業者へのヒアリング内容等）を把握するための支援シート

##### （効果）

フォローアップチェックシートを活用することにより、次回以降の効果的な支援に結びつけることができる。また、支援状況を持ち帰り経営指導員、補助員で共有することにより経営指導員等のノウハウ・スキルの向上を図ることができる。

フォローアップを徹底することにより、小規模事業者が補助金等の支援策の活用を必要とするときには、個々のニーズに合った情報をタイムリーに提供することができる。また日本政策金融公庫の小規模事業者経営発達支援融資の活用も可能となる。

##### （目標）

小規模事業者の持続的経営の発展のため、PDCAサイクルを基本とした定期的な経営支援に取り組む。また、専門家とも連携し、進捗状況の確認を行い事業計画の確実な実施支援を行う。3か月に一度の巡回訪問を徹底する。計画策定数が年50件ずつ増加し、年4回のフォローアップを1件当たり2年から3年間実施することを目指す。

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
フォローアップ事業所数	0	30	80	130	160	160
フォローアップ回数(延べ)	0	120	320	520	640	640
専門家によるフォローアップ件数	6	8	10	12	15	20

(注) 現状では事業計画の実施支援を個別に集計していないため0件とした。

## ②事業承継支援先・創業支援先へのフォローアップの徹底（新規事業）

### （現状と課題）

事業承継の課題を一つずつ解決していくには、長い時間と労力および専門的知識が必要であることから、支援先と一体となって綿密な支援スケジュールを立て、引き継ぎ支援センター等の専門家と進捗状況等の情報を共有しながらフォローアップを行わなければならない。しかし現状では、引き継ぎ支援センター等の支援機関との連携が薄いため、相続税のみの支援といった場当たりの対応しかできていない。

また、創業者へのフォローにおいては現状では待ちの姿勢であり、創業時の資金調達だけの支援で終わってしまうことが多い。不安定要素が多いはずの創業には、伴走型の支援が最も必要とされるため、上記フォローアップチェックシートを使った定期巡回、創業計画のモニタリング、および課題解決のために多岐にわたる支援が必要となってくる。

### （実施方法）

事業承継においては、支援先にアクションプランを提示し、定期巡回で進捗状況を確認する。その時々の課題を把握するために、事業計画作成セミナーへ参加を促すことや、専門家や引き継ぎ支援センターへの支援要請を行う。また、フォローアップチェックシートで連携支援機関との情報共有を図る。

創業においても、支援先にアクションプランを提示し、計画に沿って進捗しているかのチェックを創業後2年間は定期的（3か月に一度）に行い、次回の予約をとることを必須とする。特に計数管理を徹底的にフォローする。また「創業者の集い」や「いちはら銀杏の会※5」等の交流会で、同じ悩みを抱える創業者が互いに切磋琢磨できる機会の提供に努める。

※5 「いちはら銀杏の会」当所が実施する市内全産業が集う産学官交流会

### （目標）

小規模事業者の事業計画策定後の相談フォローアップと同様に、事業承継支援と創業支援では、3か月に一度の巡回訪問を徹底する。事業承継の場合は計画策定数が年4件ずつ増加し、創業の場合には年20件ずつ増加し、年4回のフォローアップを1件当たり3年から5年間実施することを目指す。

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業承継フォロー事業者数	0	4	8	12	16	20
創業フォロー事業者数	5	20	40	60	70	80
交流会実施回数	1	2	2	2	2	2
事業承継・創業施策活用数 (融資除く)	0	2	4	6	8	10

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### 第5ステップ ～マーケットを知る～

小規模事業者の持続的経営においては、小規模事業者自身が提供する商品・サービスについて、その顧客である消費者や取引先の需要動向を調査し、将来予測を立てた上で事業計画を策定することが必要である。また、当所が「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」における販路開拓支援事業を実施していく上で、この需要動向調査は特に注力していくべき支援である。

#### (現状と課題)

多くの小規模事業者は需要動向調査の必要性や調査手法等について理解していない。そのため、自社の経験や思いこみによる商品開発やサービスの提供等を行った結果、顧客のニーズとはマッチせずに事業の成果が上がらないケースが多く見受けられる。

また、経営指導員も需要動向調査の調査手法等のノウハウが不足しているため効果的な支援ができていない。

#### (改善方法)

今後は、経営指導員が日々の巡回・窓口相談時に需要動向調査の必要性を広く啓蒙する。特に「2. 経営状況の分析に関すること」で支援した事業所には、経営状況分析に需要動向調査を加えることの必要性を定期巡回や事業計画策定支援において説いていく。

また、経営指導員が需要動向調査を積極的に実施することで、需要動向に関する知識や手法を習得する。小規模事業者は、事前に需要動向を把握し、対象とする市場や顧客を明確にした「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等に取り組むことで事業成果の向上を図る。

#### (1) 支援先の掘り起こし (新規事業)

経営指導員が巡回・窓口相談時およびセミナー等にて随時、需要動向調査の必要性を小規模事業者に伝える。

前述の「2. 経営状況の分析に関すること」による各種分析にて自社の強みを認識した小規模事業者が、新たな顧客や市場を絞り込み、限られた経営資源による商品開発や販路開拓を効果的に実現するためには、自社を取り巻く外部環境を分析する需要動向調査が必要不可欠である。

#### (2) 日経テレコン、東京商工リサーチなどを活用したトレンド情報取得 (新規事業)

加工食品と家庭用品においては日経テレコンの計 1,650 分類された最新の POS データを活用し、市場・新商品情報、成長市場、衰退市場を調査、収集する。また、東京商工リサーチにより、対象商品について個人消費者アンケート等の生の声による需要動向の収集を行う。小規模事業者が持続化に取り組もうとする事業はそれぞれ異なるため、オーダーメイド型でトレンド調査を行う必要がある。策定しようとする事業計画の実効性を担保するために当事業は欠かせないものである。

- 支援対象： 新たな客層を取り込もうとする小売業、トレンドを捉え新たなサービスやメニューを取り入れようとする飲食店等サービス業や新製品を開発しようとする製造業
- 調査項目： 地域別、時系列、性別や年齢別の売れ筋商品
- 手段・手法： 日経テレコン、東京商工リサーチ
- 成果の活用： 小規模事業者が取り組む新商品開発や新たな販路開拓に向け、対象となる商品に関する市場や顧客の動向や傾向をデータとして提供できるようになる。

#### (3) 各種分析データ (ニーズ、商圈) の収集、商品開発から販売計画に活用 (既存事業改善)

商工会議所では、以前から行政や調査研究機関、業界団体から需要・市場動向調査レポートの提供を受けているが、経営支援の現場で役立てていなかった。これらの情報を整理、分析したものを、創業者、経営革新に取り組む者、商品の試作開発に取り組む者、販路開拓に取り組む者などに対し

て随時提供していく。小規模事業者が経営状況を分析する際のバックボーンとなるデータとして事前に収集し整理しておき、事業計画策定や販路開拓の実効性の精度を上げるために適宜活用する。

- 支援対象：事業計画を策定しようとする者、経営状況分析をしようとする者、販路開拓（展示会、テストマーケティング）に取り組もうとする者
- 調査項目：消費動向、市場規模、商圈、地域内人口、競合状況、需要動向
- 手段・手法：家計調査年報、人口動態・推計人口、グーグルマップ、ちばぎん総研データ、JRS 経営情報等のデータ分析
- 成果の活用：インターネットの活用でも商圈、競合状況、市場規模等は調査することができるが、正しい分析手法とは言えないため、専門家等の知見を導入しながら習得する。調査した情報の提供は、小規模事業者の希望に応じて随時実施するだけでなく、事業計画策定や展示会への出展の際に、タイミング良く提供していく。

#### （４）地域イベントなどでのテストマーケティング（既存事業拡充）

地域で開催されるイベント（上総国府まつり、臨海まつりなど）や商工会議所が独自に開催する展示商談会（産業まつり含む）、また、地域外で開催される各種展示会（ギフトショー、産業交流展など）の会場にてテストマーケティングを実施し、効果的な商品開発や販路開拓を実現する。当調査は、「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」にあるいちほら国府ブランドプロジェクトにもリンクしており、既に取り組んでいるが、小規模事業者の参加が少ないことが課題であった。消費者やバイヤーと直接接点をもつ、又とないチャンスのあるため、小規模事業者が自ら参加するよう促進していく。アンケート作成方法、展示方法（装飾、陳列）などの事前準備から事後のアンケート集計および分析までを支援する。

- 支援対象：①新たな需要を開拓に取り組もうとする小売業、飲食店等のサービス業  
⇒地域で開催される市民および商業イベント等へ参加促進
- ②新製品開発や新技術開発を行い販路開拓に取り組もうとする製造業  
⇒飲食メーカーの場合には2月にビッグサイトで開催されるギフトショー、金属加工等のものづくり系の場合には、東京都主催産業交流展へ参加促進
- 調査項目：価格、品質、ロット、味、嗜好、デザイン、客層、納期、技術等
- 手段・手法：地域のイベントや地域外の展示会等の来場者やバイヤーに対して、新商品や新サービスの開発に取り組む小規模事業者が、試作販売やアンケート及びヒアリングによる調査を実施する。
- 成果の活用：テストマーケティング等の調査結果を収集・分析することで、自社では気づかない顧客ニーズが把握でき、商品開発やその改良に活かすことができる。経営指導員は本調査に協力することで、小規模事業者をフォローし、自らの知識、スキルの向上が図れる。

#### （５）飲食店向け外食動向調査、小売店向けネットショップ調査（新規事業）

特に売上の減少傾向にある「飲食店」「小売店」「理美容業」等においては、地域住民を対象に消費者の動向調査、事業所を対象とした経営実態調査等を実施し、その結果をもとに、個者の新たに取り組む、あるいは取り組もうとする事業と消費者のニーズとが合致するのか、またはかい離しているのかを判断する材料を収集する。支援先の要望により、調査項目をオーダーメイドで作り変えることができ、調査方法においても郵送などによる広範な調査や覆面調査によるピンポイント調査を選択できるようにし、より深掘りの支援に繋げていく。当調査は、「Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組」の JR 駅周辺商業等活性化事業とリンクしており、調査結果をモデル店舗育成や駅周辺店舗のおもてなし事業に参加する事業者の経営状況分析や事業計画策定に活かしていく。

- 支援対象：JR 駅周辺で事業を営む小売業および飲食店等サービス業

○調査項目：＜飲食店、理容業＞ ※以下の項目を対比させる

対消費者：外食回数、価格、メニュー、接客サービス、情報収集ツールなど

対事業者：ターゲット、売れ筋メニュー・サービス、価格、情報発信ツールなど

＜小売・その他サービス＞ ※以下の項目を対比させる

対消費者：購買方法（インターネットショップ、通信販売）、価格、送料、  
情報収集ツールなど

対事業者：ターゲット、売れ筋商品、価格、IT 導入状況、情報発信ツールなど

○手段・手法：郵送、ヒアリング、ネットアンケート、覆面調査

○成果の活用：顧客満足度を高めるための地域特性を考慮した商品・サービス構成やその価格帯、接客のあり方等を分析し、新メニュー開発や接客技術・衛生管理などのブラッシュアップのヒントとする。インターネットの利用状況や消費者ニーズ、プロモーション方法についても分析し、地域特性に合う品揃え、御用聞き、新たなプロモーション方法などを提案できる。

（目標）

上記の調査事業を通してピックアップした事業者の商品・サービスの需要動向については、必要に応じて中小企業診断士等の専門家と協議あるいは連携した調査・分析を行うこととする。相談内容に応じた情報の提供を行うとともに、事業計画策定時の売上高目標値の設定にも活用していく。

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
トレンド調査等の支援数	1	5	10	15	20	25
商圈調査等の支援数	3	10	15	20	25	30
テストマーケティング回数	4	5	5	5	6	6
消費者調査結果提供数	0	100 (五井地区)	50 (姉崎地区)	50 (八幡地区)	200	300
うち 深堀支援数	0	10	10	10	15	20

※初年度の事業計画策定件数 50 件のうち、30 件はいずれかの需要動向調査を行う計画

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

### 第6ステップ ～業績向上～

マーケティングとは将来顧客が今何を望んでいるのか、期待しているのかといった、ニーズを分析したうえでターゲットを決定し、他との違い（差別化）を強調し、ターゲットが期待するもの（価値）を期待に見合う価格で、買い求めやすい場所や商品価値に見合った売場環境を提供すること。さらに、商品価値が十分ターゲットに伝わるようにプレゼンテーションを行っていくという一連の活動である。

しかし実際には、経営資源の乏しい小規模事業者がこれら一連の活動のすべてを遂行することは不可能であり、弱いところを補完するために経営指導員のマーケティング支援や事業化支援が必要となる。また、一事業者で販路開拓を行うことが難しい場合には、統一したブランドで売り込みを行う必要がある。

このため、小規模事業者の新たな需要の開拓に寄与する事業として、商工会議所は次の二つの支援プロジェクトに取り組む。

#### ①「いちほら国府ブランド」プロジェクト（既存事業拡充）

##### （実施目的）

優れた商品、製品、サービス、技術を持つ小規模事業者の販路拡大を支援する。

##### （支援対象）

食品メーカーを筆頭に将来的には全業種が対象となる。事業計画策定支援等において掘り起こした事業者のうち、まだ陽の目を見ていない新製品や新サービスを開発した事業者。

##### （現状と課題）

今まで東京都主催の展示会や地域金融機関主催の商談会に商工会議所がブースを確保し、共同出展を試みてきたが参加する事業所は少なかった。特に小規模事業者は、商談会等でPRする方法をそもそも知らない、あるいは商談会は未知の世界であり時間的に無駄と考えて参加していない。

そこで、小規模事業者に対する最初の支援は、プロダクトアウト型からマーケットイン型への時代変化を理解してもらい、自社の商品の強みや価値を消費者やバイヤーの視点に立って再認識するために経営分析を行うことである。次に、来店者の増加を目指すのか、販売チャネルの増加を目指すのかを需要動向調査や事業計画策定支援の中で見極める。さらに消費者やバイヤーのニーズを捉えるためのマーケティング活動の一環として展示会や商談会への参加を促していく。すなわち、経営発達支援の段階を踏んで販路拡大の支援をすることが必須である。

一方、当所がブランド化事業を推進する中で課題として浮上したのが商流である。小規模のメーカーでは流通に乗せるためのノウハウや経営資源が不足していることが、販路拡大のネックとなっている。

##### （改善方法）

経営発達支援の段階を踏んだ販路拡大支援を行うことで、「いちほら国府ブランド」への参加事業者の意識を高めていく。今までは事業者単体では不可能であった展示会への出展や商談会への参加を商工会議所が「いちほら国府ブランド」として後押し、訴求力アップを図る。準備期間も考慮した展示・商談会やイベント等のスケジュールを提示し参加しやすい環境を整備する。

同時に、市内の生産者、メーカー、流通業者、販売店の需要動向調査と商流の仕組みの検証事業を行い、地域経済活性化に寄与するブランド化事業へ発展させる。また、千葉県、市原市はもとより市原市農業協同組合や市原市観光協会との連携で推進していくことによって販路の幅を広げ、各種メディア向けのプレスリリースにも力を注ぐ。

消費者やバイヤーの需要動向のみならず、販路拡大への取組方法の成功例、失敗例をデータベ

ス化し、経営指導員間で情報を共有、そして次なる販路拡大を目指す小規模事業者に情報提供を行っていく。

- ・展示・商談会（バイヤーからの改良提案や情報収集）
- ・イベント（PR 販売会や消費者マーケティング調査）
- ・商流づくり支援（ネットショップ、委託販売、催事販売）  
※平成 28 年度から「商流モデル検証事業」を実施（平成 30 年まで）
- ・よろず支援拠点や販路開拓アドバイザーの活用や公的補助金の活用
- ・産学官ネットワーク「いちはら銀杏の会」のバックアップ
- ・事業のプロモーションビデオ作製（成功事例の PR および社内の情報共有ツールとして）
- ・新聞社、雑誌、ケーブルテレビ等のメディアに向けプレスリリース
- ・日本商工会議所を通してプロジェクト参加事業所を PR

（効果）

展示会、商談会を通してバイヤーから新製品等に関する味、デザイン、サイズ、ターゲット、チャネルなどの評価をもらうことにより、改良へとつながる。ブラッシュアップされた商品、サービスの事業化支援を行うことによって、小規模事業者の売上増加、利益確保に繋がる。

## ②「市原で大切にしたい会社」プロジェクト（新規事業）

（実施目的）

地域の中で「人」を大切する経営を実践し、持続的に発展している小規模事業者を掘り起こし、他の小規模事業者が目標とすべき経営モデルを「市原で大切にしたい会社」として、市原市と商工会議所が表彰し、当該事業者の知名度向上や信用力向上を全面的にバックアップする。これにより、当該事業者の需要拡大による経営力向上、ひいては小規模事業者の持続的発展を目的とする。

（支援対象）

人を大切にしている、またはそれを目指す小規模事業者

判断基準：従業員、地域（住民）、取引先（仕入先、販売先）などのステークホルダーを大切にすることが経営理念にあること

（現状と課題）

市の後援事業のため、厳格な表彰基準が求められることから制度設計に時間を要したが、平成 28 年度には、ようやくスタートを切る予定である。本制度の参加者を増やすためには、昨今の時代背景から見出されてきた当制度の発足趣旨や人を大切にする経営理念を根気強く小規模事業者に知らしめて行く必要がある。表彰を受けると、知名度の向上や信用力が向上する仕組み（全国に公表する方法、インセンティブ付与など）を構築し、参加しやすい環境を整備しなければならない。

（改善方法）

経営発達支援の段階を踏んだ販路拡大支援を行う中で、「市原で大切にしたい会社」制度を普及し参加意識を高め、以下の取組みを実践していく。

- ・市原市の後援による表彰  
小規模事業者が目指すべきモデル企業として地域全体で表彰企業を応援、行政と商工会議所がメディアへのアピールや広報活動を行う。直接受けられるインセンティブを付与する。
- ・表彰企業や市外の先進企業の視察・見学ツアー  
持続的な発展をしている企業の現場の雰囲気を感じてもらう機会を提供する。理念経営や事業計画の重要性を知る機会として活用する。

- ・展示会への共同出展  
商工会議所がブースを確保し、「市原で大切にしたい会社」で訴求力をアップさせる
- ・産学官ネットワーク「いちはら銀杏の会」のバックアップ
- ・事業のプロモーションビデオ作製（成功事例のPRおよび社内の情報共有ツールとして）
- ・新聞社、雑誌、ケーブルテレビ等のメディアに向けプレスリリース
- ・日本商工会議所を通してプロジェクト参加事業所をPR

（効果）

表彰を受ければ、知名度向上や信用力向上で会社のブランド力が高まる。今まで陽の目を見なかった事業者にとっては販路の拡大、人材の確保にもつながり、結果として事業者の新たな需要の開拓に寄与する。また、利益追求だけでなくヒトを大切にする経営が地域全体に広がることで、小規模事業者の活力増進、地域経済活性化における人材の育成にもつながる。

（目標）

経営資源の乏しい小規模事業者に対し、「いちはら国府」の統一ブランドで護送船団による販路開拓に取り組む。各種展示会、商談会への出展支援事業を実施し、新たな取引先の確保やビジネスチャンスの拡大につなげる場を提供する。年間2回以上の商談会への出展支援や1回以上のビジネス交流会を開催し、5年間累計の参加者数は1800名以上を目指す。

市原の優れた地域資源には「いちはら国府」のブランドを付与し、販促セール、地域内外イベント、情報発信を強化する。頑張る事業者には売れるまで支援する方針のもと、商流モデルの構築実証（市原市委託事業）により、販路拡大を促進させる。また、事業所に対してブランド価値を付加する「市原で大切にしたい会社表彰制度」をいちはら国府ブランドの一環で推進し、新規雇用増大に繋げていく。

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
ビジネス交流会参加者	250	300	350	350	400	400
商談会、催事等参加事業者	7	10	12	14	16	20
商談成立件数	0	2	3	4	5	6
見積依頼件数	5	10	15	20	25	30
商流検証事業による売上高	10月現在未実施	500万円	1000万円	—	—	—
検証後のブランド品売上高	—	—	—	2100万円 ※1社あたり150万円	3200万円 ※1社あたり200万円	4000万円 ※1社あたり200万円
大切にしたい会社表彰数（累計）	10月現在未実施	2	4	7	10	15
表彰企業の新規雇用者数	—	未実施	2	4	7	10

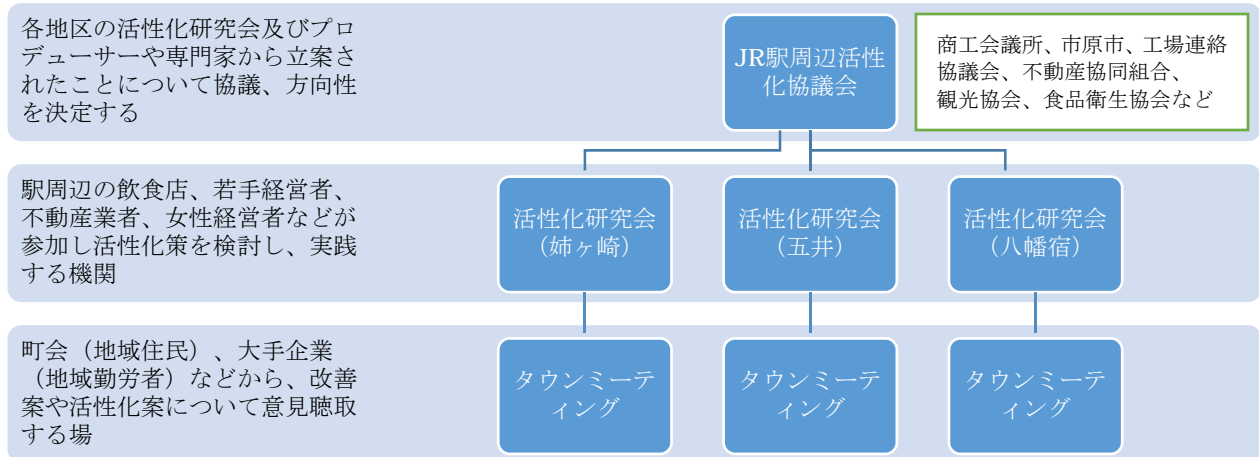


## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 《JR 駅周辺活性化事業》

現在、商工会議所では市原市が取り組んでいる地域創生事業と連動し、少子高齢化、人口減少、後継者不足等の商店街及び個店の外部環境の変化に対する課題解決策や小規模事業者の継続的発展ができる施策を調査研究している。あわせて、人口増加策（交流人口および定住人口）を地域でコンセンサス形成を図りながら検証している。

【図 5】 コンセンサス形成のための組織



#### (現状と課題)

平成 27 年度は 5 年計画策定のための調査研究および組織作りを行い、JR 駅周辺活性化協議会および JR3 駅の各地域での研究会を発足、地域住民や勤労者から意見聴取するタウンミーティングや消費者アンケート調査などを実施している。その中で、課題となるのは、駅周辺の商業・サービス業の認知度が低いことがあげられる。また、従来、商工会議所が開催してきたイベントは一過性で終わり、地域事業所の活性化に寄与していないことも判明した。

#### (改善方法)

経営発達支援計画 1 年目の平成 28 年度は、「いちほら国府ブランド」プロジェクトと連動し、優れた商品、サービス、技術を持つ小規模事業者、特に飲食業の認知度向上に着手していく。また一過性のイベントに頼らない賑わい創出を目指すため、消費者ニーズに沿った販売促進事業を継続し、顧客の固定化およびリピート率向上に繋げる。そして成功事例を他地域へ波及することで意欲ある小規模事業者へ経営のヒントを与える。平成 29 年度には交流人口増加にむけた駅周辺観光ルート開発や地域ブランディングでインバウンドを見据えた事業を展開していく。その中で、「おもてなし」、「まちなかガイド」など小規模事業者の果たす役割はますます重要になることが想定されることから、商工会議所は特色ある個店づくりのために伴走型支援を実施していく。

#### ① 飲食店を中心とした駅近観光の推進とモデル店育成

- ・ 観光発着地として五井駅周辺飲食店の活性化

各種需要動向調査をベースに、顧客目線に立った店づくり、メニューづくりを支援、また飲食店創業を促進させる（経営発達支援、創業支援との連動）。外食動向調査を実施し、地域性を考慮したサービスの在り方を分析。新メニュー開発や接客技術、衛生管理のブラッシュアップを図る。

- ・ 繁盛店を作り出す支援

モデル店への集中した経営発達支援を行い、街の中核店に育成（経営発達支援との連動）。  
 公的支援策を活用した販売促進支援を行い、平成28年度比5%の売上増加を目指す。

- ・ 駅近の資源（農園、史跡）と周辺飲食店をミックスした観光ルート開発  
 市原の地域資源を掘り起こし「国府」で結合する。観光ガイド育成と観光を通じた異業種連携を促進させる。農商工連携を通じた観光「体験ツアー」のプロモーション実施。
- ・ 顧客を滞留させるハード面の施策検証  
 夜間のみの共同駐車場のしくみづくりや夜バス（千葉～木更津）の検証、商店会との連携

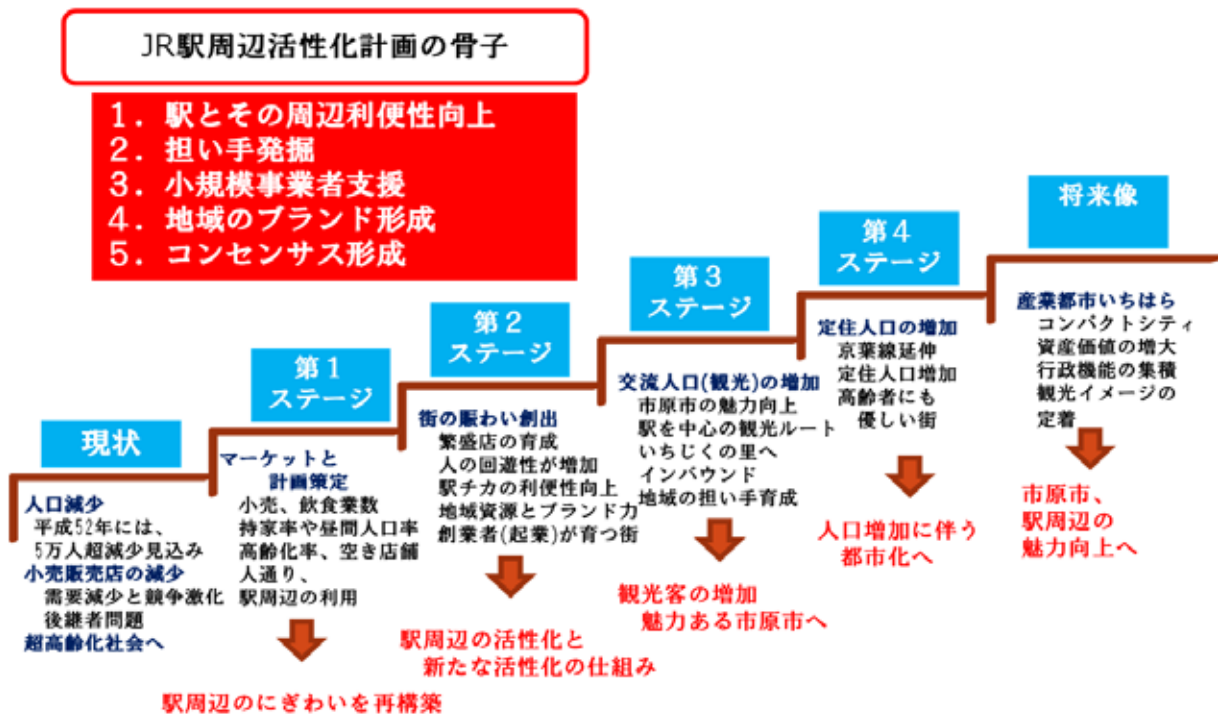
②ヤル気ある商業者等のグループ活動支援

- ・ 飲食店グループから始まるグループ化の促進  
 女性起業家支援ネット「キャリサポ」の意見を反映した女性目線の活動へシフトさせる。また、オリパラに向けインバウンドへの意識付けとおもてなしの準備をする。
- ・ 地域住民、企業従業者をターゲットにしたイベントの実践  
 現状の商業活性化イベントを新たな発想で自発的、継続的なイベントへシフトさせる。映像コンテンツやSNSによる事業活動の発信を強化する。イベントを継続、拡大し3年後には交流人口の増加に貢献する観光イベントに発展させる。交流人口＝観光入込数2%増加を目指す。

③コンパクトシティ&交通ネットワークを市原市と協働推進

- ・ 空き店舗活用の実践  
 平成28年の調査研究を踏まえ、地域の課題を解決するコミュニティスペースとして空き店舗を活用するため、検討会議を継続的に実施する。商店街の役割を地域住民のコミュニティの場として位置づけて空き店舗活用を推進する。
- ・ 地域コミュニティの醸成（空き店舗活用の例）  
 商業者と住民のコミュニケーション機会を増やすため、高齢者が集うサロン、子育て支援施設、商店主が講師になった街ゼミ等のカルチャースクールで、新規創業者と既存事業者および市民との交流を活発化。

【図6】 JR 駅周辺活性化事業のイメージ



## (目標)

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
モデル店舗の売上増加率※	0	2%	3%	5%	7%	9%
体験型ツアー企画実施数	0	1	1	2	2	3
新規イベント開催数	0	1	1	1	1	1
空き店舗活用件数	0	1	2	3	4	5
観光入込数の増加率※	0	2%	4%	6%	9%	10%

※28年度比で算出、観光入込数は市原市の地域再生計画に基づく

## ②市原青年経済人交流会、女性起業家支援ネット（活性化担い手育成）

## (現状と課題)

地場産業を取り巻く経営環境は、厳しさを増しており、市原商工会議所としてもその育成、活性化が重要であると考え、また中小企業の大きな悩みとして経営者、後継者の育成が上げられていることから、青年経営者の研鑽の場として、「市原青年経済人交流会」を設立した。現在、会員の資質向上を図るため毎月、定例会を開催し、経営者としての研修を重ねており、青年経済人交流会の会員は増加傾向にあるが、育成のための体系が整備されていない状況にある。

また、女性の流出が著しい市原市ではあるが、一方で創業の相談は女性が増えている。今後、市原市の経済を活性化するには、女性の感性を取り入れることが重要であるにもかかわらず、起業家を育てるための女性だけによるネットワークが無かった。

## (改善方法)

青年経済人交流会会員の育成を図る為に、会員間の相互理解や交流が出来るよう定例会の内容を改めて構築し、経営者としてのレベルアップにつなげる。

女性起業家においては、新たに「女性起業家支援ネット」を組織し、主体的に勉強会、交流会、イベント参加などを行い、人脈の拡大や創業後のステップアップを商工会議所がサポートすることによって、女性による地域の活力の増進や新産業の創出を図る。女性の創業を促進するために、日本政策金融公庫、千葉県信用保証協会、千葉県中小企業団体中央会と連携し、起業家養成セミナーを開催する。また、公民館とのタイアップ事業とすることで、女性経営者が勉強会や交流会に参加しやすい環境を作る。また、市原市のみならず千葉市を含む近隣市町村との広域連携のネットワーク構築を目指す。

## (目標)

	現 状	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
青年経済人交流会定例会回数	12	12	12	12	12	12
女性起業家支援ネット参加者数	40	45	50	55	60	65
支援ネットサポート事業による創業件数	0	2	4	5	5	5

### Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

#### 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

##### (現状と課題)

現状、よろず支援拠点や中小企業基盤整備機構が実施しているセミナーや情報交換会等に経営指導員が参加はしているものの、小規模事業者の経営発達支援には十分に活かしきれていない。今後は以下の方法で、優れた支援機関等のノウハウの吸収、そして支援機関同士の情報の共有化を図り、経営指導員の支援能力の向上を目指す。

##### ①市内の認定支援機関との情報交換会

- ・情報交換を行う相手 市内の認定支援機関
- ・頻度 年2回
- ・内容 税理士・NPOテクノサポートとの支援ノウハウ等の情報交換

##### ②千葉県よろず支援拠点とのプラットフォーム会議

- ・情報交換を行う相手 県内の支援機関プラットフォーム構成メンバー（商工会議所、商工会、金融機関、よろず支援拠点コーディネーター等）
- ・頻度 年2回
- ・内容 小規模事業の支援ノウハウの吸収・共有化

##### ③市原市産業活性化会議

- ・情報交換を行う相手 市原市経済部、小規模事業者
- ・頻度 年4回
- ・内容 市原市産業振興ビジョンの進捗状況の確認・共有化

##### ④日本政策金融公庫、千葉県信用保証協会との情報交換会

- ・情報交換を行う相手 日本政策金融公庫、千葉県信用保証協会
- ・頻度 年2回
- ・内容 創業等案件ごとの支援方法確認、支援ノウハウの情報交換

##### ⑤コラボ産学官千葉支部との情報交換会

- ・情報交換を行う相手 県内の大学、高専
- ・頻度 年2回
- ・内容 県内の大学、高専との技術二一ズに関わる情報交換

#### 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

##### (現状と課題)

支援機関は相談者が満足する支援サービスを提供することが責務であり、経営指導員のみならず補助員、総務系の職員も資質向上を図る必要がある。

経営指導に関しては、指導歴が浅い経営指導員もおり、時勢を的確に捉え、尚且つ先を見越した改善策を提案する能力が不足している。市原商工会議所の研修制度並びに体制は万全ではなく、体系的にスキルアップが出来る仕組みになっていないことが大きな課題である。

##### (改善方法)

それを改善する為には、案件ごとに協議の場を設け、経験豊富な経営指導員から、支援するポイントをアドバイスすることが必要である。また、先輩指導員がいなくとも、成功した支援事例や外部研修で習得したスキルを職員全員が共有しておくことが必要である。

定期的に内部研修を実施し、経営指導員としての責任感を持たせるように意識改革を行い、知識、

支援ノウハウの基礎となるものを築き上げるとともに、支援方法のマニュアルや支援先の経営分析結果をデータベース化する組織的な対応が必要である。そして、経営支援に必要な資格取得に向けた支援体制を検討していくことが求められている。

#### (実施内容)

経営指導員等が多岐にわたる経営発達支援事業に邁進できるように、小規模事業者の支援スキルを学んだ大手企業や金融機関のOB人材を配置した「ワンストップ窓口」を平成29年度から商工会議所内に設置する。OB人材は、経営指導員等と共に初期対応において相談者の経営課題やニーズを把握し、その後、経営指導員との協働で支援プログラムを作成する役割を担う。また、経験の浅い経営指導員の教育係として窓口対応に同席し、支援スキルのアドバイスをする。

また、支援ノウハウや成功事例、小規模事業者の分析結果等が個々の経営指導員に属人的に集積することが無いよう、組織の財産としてとしてそれらの情報が共有できるデータベースを構築するために、以下の取り組みを実施していく。

#### ①研修会への参加

中小企業基盤整備機構が主催する「伴走型支援セミナー」や千葉県商工会議所連合会が主催する「経営指導員研修」等に経営指導員等の職員が参加し、支援方法や経営ノウハウなどを学び、スキルアップを図る。研修後、その内容を他の職員へ自らが講師役を担ってフィードバックする。それらの支援方法をマニュアル化し、職員が実践で活用できるようにしておく。

#### ②中小企業相談所内での勉強会を実施

2ヶ月に1回、外部の専門家を講師として招いて、経営の基礎知識や施策情報、高度な課題への対応方法など、経営指導員のみならず全職員に必要な知識やノウハウを習得することでスキルの標準化を図る。それらの支援方法をマニュアル化し、職員が実践で活用できるようにしておく。

#### ③窓口対応を2人体制で実施

小規模事業者支援の能力が不足する若手経営指導員・補助員についてはベテラン指導員や小規模事業者の支援スキルを身に付けた大手企業、金融機関のOB人材と2人体制を組み、OJTの手法により、支援ノウハウを学ばせる。

#### ④案件ごとの検討会議を実施

金融、事業承継、事業再生、販路開拓等の相談案件について、毎週検討会議を実施し、案件担当者が講師として説明し、案件の支援の方向性を出すと同時にノウハウの共有化、支援能力の向上を図る。それらの支援方法をマニュアル化し、職員が実践で活用できるようにしておく。

#### ⑤専門家による支援に同行

事業者へ専門家を派遣する際に、経営指導員等が同行し、現場で専門家による支援ノウハウ等を学ぶことで、スキルアップを図る。それらの支援方法をマニュアル化し、職員が実践で活用できるようにしておく。

#### ⑥人的ネットワークの構築

専門家、金融機関、支援機関との人的ネットワークが構築・共有できる環境を整えていく。職員誰もが専門家の得意分野リストを閲覧できるデータベースを作成し、いつでも小規模事業者と専門家をマッチングできる仕組みを構築する。

#### ⑦資格取得推奨

経営支援に関わる資格制度(※)を取得した場合、受験料を商工会議所で負担する制度を構築する。国家資格等を取得した場合については、資格手当を検討する。

※中小企業診断士、公認会計士、税理士、司法書士、行政書士、社会保険労務士、簿記、販売士、福祉住環境コーディネーター、ECO(環境社会)、ビジネス法務、ファイナンシャルプランナー、IT並びに情報分野関係資格等

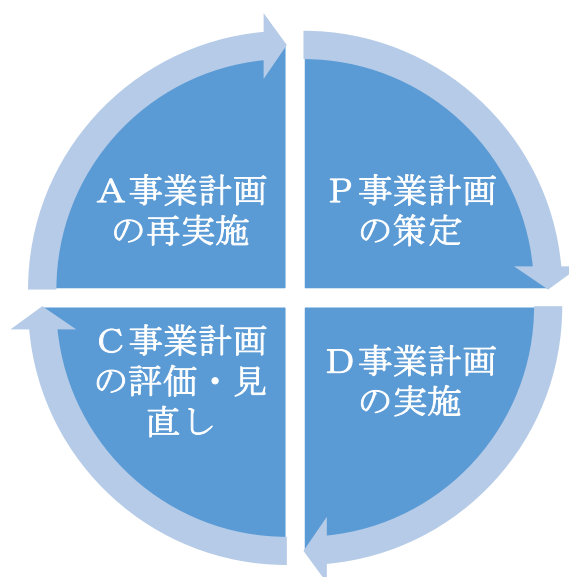
(目標)

	現 状	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
外部講師による研修会	不定期	6	6	6	6	6
案件検討会議	不定期	週 1 回	週 1 回	週 1 回	週 1 回	週 1 回

3. 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

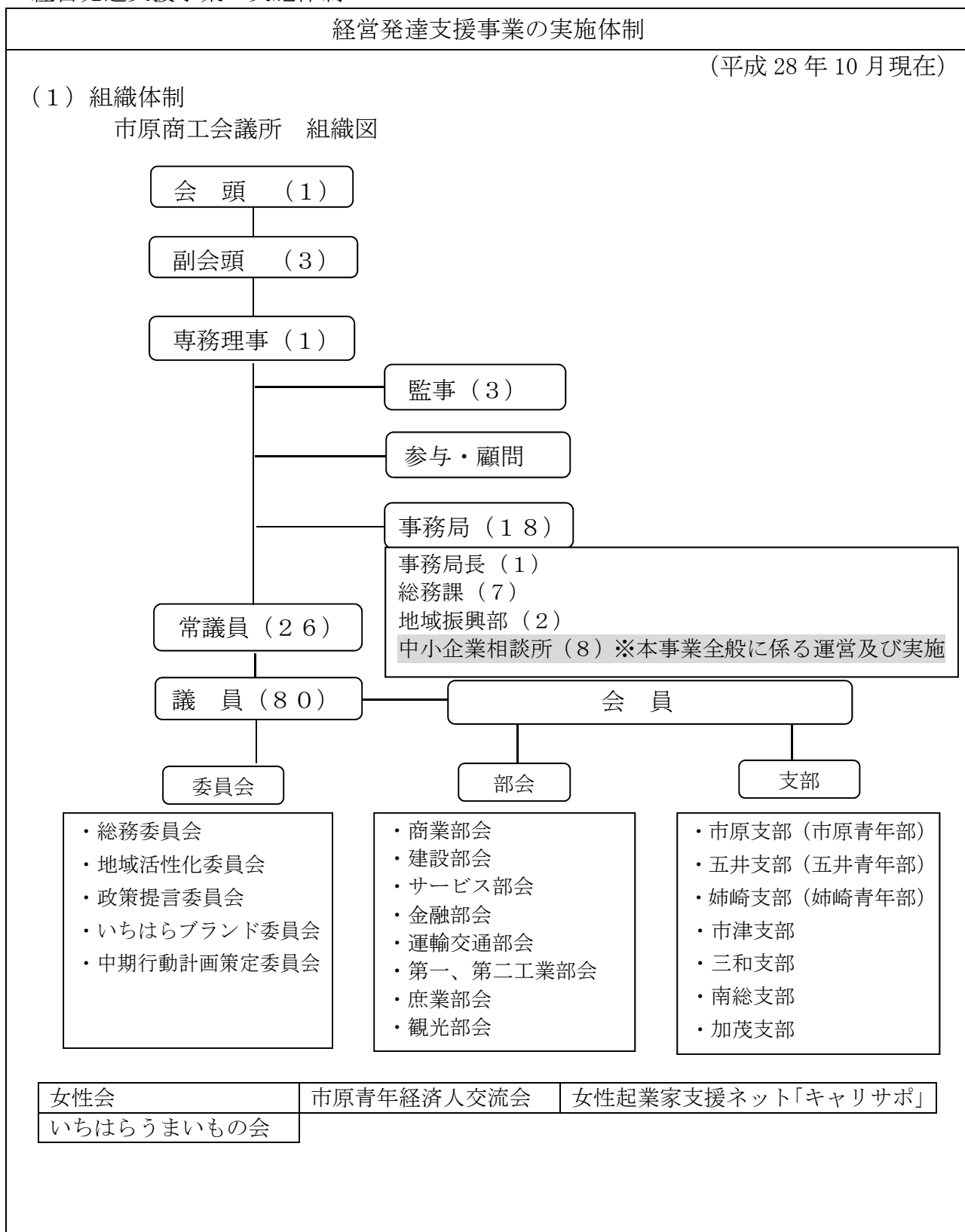
毎年度、本計画に記載の事業実施状況及び成果について、以下方法により評価・検証を行う。

- ①外部有識者（中小企業診断士）や市原市担当課で構成する評価委員会により、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の提示を受ける。
- ②評価委員会が提示した事業の評価・見直し案を踏まえ、会頭と事務局の管理職で構成する企画決定会議において評価・見直しの方針を決定する。
- ③事業の成果・評価・見直しについては、商工会議所幹部会へ報告し、承認を受ける。
- ④事業の成果・評価・見直しの結果を、商工会議所ホームページで計画期間中、公表する。
- ⑤事業を評価・見直しした結果を速やかに実行・改善に移していく。



(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



## 課別体制

### 「中小企業相談所」

経営指導員 5名（男性 5名）  
補助員 2名（男性 2名）  
一般 1名（女性 1名）

中小企業相談所は経営指導員、補助員を配置し、経営改善普及事業に関わる事業全般と人材育成事業を主な業務としている。

#### ①経営支援

- ・マル経融資を中心とした金融支援業務など経営改善普及事業全般
- ・経営革新等認定支援機関業務（専門家派遣、専門家特別相談含む）
- ・小規模企業共済並びにセーフティネット共済の推進業務
- ・市原市と連携した創業支援事業のワンストップ窓口業務
- ・各種セミナーの企画および運営業務
- ・市原で大切にしたい会社表彰制度の運営

#### ②情報発信事業

- ・会報紙(毎月)発行、ホームページ随時更新

#### ③地域ブランド創出事業（地域振興部と連携）

- ・いちほら国府ブランドプロジェクト
- ・商流モデル検証事業

#### ⑤JR 駅周辺活性化事業（総務課、地域振興部と連携）

#### ④人材育成・交流事業

- ・市原青年経済人交流会、女性起業家支援ネット

#### ⑤委員会

- ・政策提言委員会、ブランド委員会、中期行動計画策定委員会

### 「地域振興部」

経営指導員 1名（男性）  
一般 1名（男性）

地域振興部は、中小企業相談所の経営改善普及事業をサポートするため販路開拓のためのイベント企画とその運営、および地域活性化を図るための組織化支援を主な業務としている。

#### ①飲食業活性化事業

- ・食のフェスティバル、いちほらうまいもの会

#### ②地域振興事業（中小企業相談所と連携）

- ・支部事業（7支部）、青年部事業（3青年部）

#### ③その他

- ・ビジネスマッチング事業等



「総務課」

7名（男性2名、女性5名）

総務課は、会員管理、議員総会、常議員会、共済、労働保険、経理業務、会館管理の他、下記の事業を担当している。

①検定試験

- ・簿記、販売士、珠算、ECO、ビジネス実務法務、福祉住環境

②部会事業

- ・商業部会、建設部会、第一工業部会、第二工業部会、サービス部会、観光部会、運輸交通部会、庶業部会

③委員会

- ・地域活性化委員会、総務委員会

④会員交流事業

- ・新春賀詞交歓会、いちはら銀杏の会、女性会

中小企業相談所、総務課の共通事業として、JR 駅周辺活性化事業に取り組んでいる。

経営発達支援計画を進めるにあたっては、会計業務、事業所のデータベース作成、広報活動を担当し、商工会議所事務局一体となった推進体制を構築する。

(2) 連絡先

市原商工会議所 中小企業相談所

住 所 千葉県市原市五井中央西1-22-25

電話番号 0436-22-4305 FAX 0436-22-4356

HP <http://i-cci.or.jp> メール [info@i-cci.or.jp](mailto:info@i-cci.or.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)

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
必要な資金の額	17,800	12,400	10,900	7,600	11,600
ワンストップ窓口 設置費用（専門家 謝金＋旅費）	1,500	2,000	2,000	2,500	2,500
展示会主催費	4,000	0	4,000	0	4,000
創業塾および 創業セミナー開催 費	1,200	1,500	1,500	1,500	1,500
経営計画策定セミ ナー開催費および 視察研修費	600	1,000	1,000	1,000	1,000
地域経済動向 調査研究費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
需要動向調査費用	200	500	500	500	500
職員研修会参加費	100	300	300	500	500
JR 駅周辺活性化事 業費	3,000	3,000			
商流モデル検証事 業費	5,000	2,500			
評価委員会謝金 および表彰審査委 員謝金	200	300	300	300	300
広報費（外注費）	1,000	300	300	300	300

(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
会議所会費、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費、事業参加者負担金、協賛金

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
本事業で予定している支援機関、事業パートナーとは、これまでも各事業を通じて連携を図ってきた。支援機関等と強固なネットワークを構築し、また各情報交換をしていくことで円滑な事業運営を図り、当該地域において独自の経営支援体制を展開することが可能となる。また、連携体との連絡会議を開催し、地域の情報や支援状況などを報告していく。各支援機関との連携する内容、連携者及び役割について下記にて記載する。
連携者及びその役割
<p>1. NPO テクノサポート 住 所 市原市青葉台4-27-5 代表者 理事長 松本武 役 割 長年、市原市臨海部大手企業において経営や専門職で活躍してきた経験豊かな企業OBがビジネスに関するノウハウを小規模企業等やベンチャー企業に提供する。</p> <p>2. コラボ産学官千葉（千葉信用金庫 地域推進部） 住 所 千葉市中央区中央2-4-1 代表者 支部長 宮澤英男 役 割 産学官連携の窓口となっているコラボ産学官千葉と連携し、専門的な知識・技術を必要とする小規模企業等へ情報提供を行う。またビジネス交流会やセミナー実施において連携を図る。</p> <p>3. 国立木更津工業高等専門学校 住 所 木更津市清見台東2-11-1 代表者 校長 前野一夫 役 割 技術相談、情報提供において連携を図る。 当所が苦手としている技術分野を補完する研究・教育機関である。</p> <p>4. (一社) 千葉県発明協会 住 所 千葉市稲毛区天台6-13-1 代表者 理事長 田中二郎 役 割 知的財産権の相談会を実施。</p> <p>5. 千葉県よろず支援拠点（(公財) 千葉県産業振興センター） 住 所 千葉市美浜区中瀬2-6-1 代表者 理事長 庄司英実 役 割 販路開拓支援、専門家派遣等において連携を図る。</p> <p>6. (一社) 千葉県商工会議所連合会 住 所 千葉市中央区中央2-5-1 代表者 会長 石井俊昭 役 割 近隣、商工会議所と連携を図る際の調整機関として、関係を強化。</p> <p>7. (株)日本政策金融公庫千葉支店国民生活事業</p>

住 所 千葉市中央区新町 1000  
代表者 事業統轄 姪原保志  
役 割 主に小規模事業者対象の金融機関として、これまで以上の協力体制を構築。  
民間金融機関とは、違った目線での金融支援は、これまでも小規模事業者の  
資金繰り改善に寄与している。

8. 千葉県信用保証協会

住 所 千葉市中央区中央 4-17-8  
代表者 会長 名輪淑行  
役 割 毎月、実施を計画している金融相談会について、連携を図る。

9. 千葉県中小企業団体中央会

住 所 千葉市中央区富士見 2-22-2  
代表者 会長 平栄三  
役 割 中小企業による組合設立、運営を支援する機関として、これまで以上の協力体  
制を構築する。従来の個人事業主や株式会社以外の経営形態も考えられる中で、  
そのノウハウを共有する。

10. 千葉県経営改善支援センター

住 所 千葉市中央区中央 2-5-1  
代表者 石井俊昭  
役 割 経営革新等支援機関に経営改善計画の策定を依頼する際のサポート機関として、連  
携を強化する。

11. 千葉県事業引継ぎ支援センター

住 所 千葉市中央区中央 2-5-1  
代表者 石井俊昭  
役 割 事業引継ぎに関する様々な課題解決を支援する当機関との連携を図ることで、  
円滑な事業承継を実現する。

12. 独立行政法人 中小企業基盤整備機構

住 所 東京都港区虎ノ門 3-5-1  
代表者 理事長 高田坦史  
役 割 商工会議所の経営支援事業全般をバックアップ。また中小企業支援の様々な情報  
を提供する機構との連携は不可欠である。

13. (一社) 市原市観光協会

住 所 市原市五井中央西 1-1-25  
代表者 会長 松崎浩一  
役 割 いちはらブランド商品の PR 並びに販売、そして観光振興事業に関して、仕組み  
を構築する。

14. (株)ちばぎん総合研究所

住 所 千葉市稲毛区小仲台 2-3-12  
代表者 取締役社長 水野創  
役 割 いちはら国府ブランド事業、J R 駅周辺活性化事業において更なる協力体制を  
構築する。

15. 市原市

住 所 市原市国分寺台中央 1-1-1

代表者 市長 小出譲治

役 割 市原市とは経済施策や街づくり事業等で密な連携を図っている。更に、地方創生の実現に向けて強固な関係を構築している。

当所から提案した市原市産業振興ビジョンが平成25年度策定、そして産業振興条例策定への道筋を付けた。市原市が申請した国の創業支援事業計画においても、当所の役割は非常に大きなものとなっている。

16. 千葉県

住 所 千葉市中央区市場町 1-1

代表者 千葉県知事 森田健作

役 割 千葉県とは、経営改善普及事業のバックアップ、そして当所が推進しているいちはら国府ブランド事業においても協力をいただいている。

17. 千葉県産業支援技術研究所

住 所 千葉市若葉区加曽利町 889、千葉市稲毛区天台 6-13-1

代表者 所長 中田裕之

役 割 技術相談、情報提供において連携を図る。

当所が苦手としている技術分野を補完する機関である。

18. (一社) 千葉県中小企業診断士協会

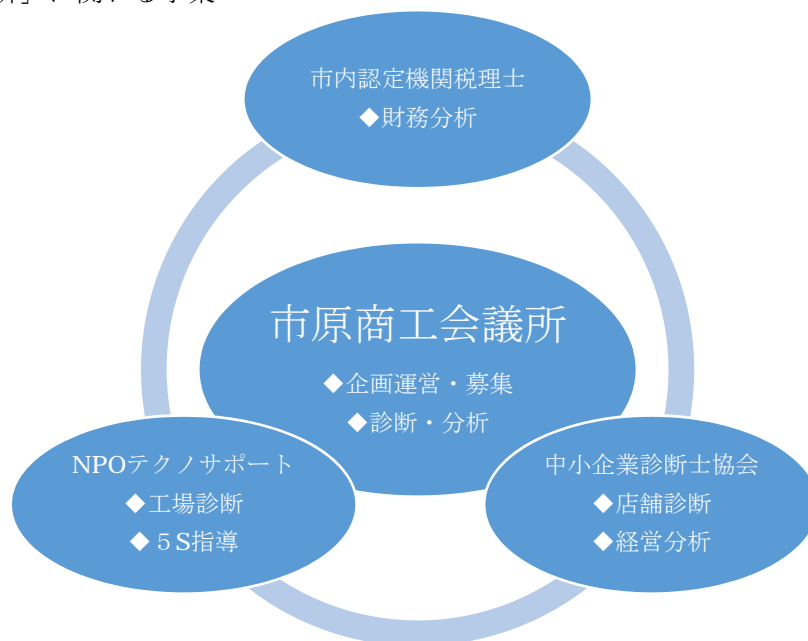
住 所 千葉市中央区富士見 2-22-2 千葉中央駅前ビル 3 階

代表者 会長 今井和夫

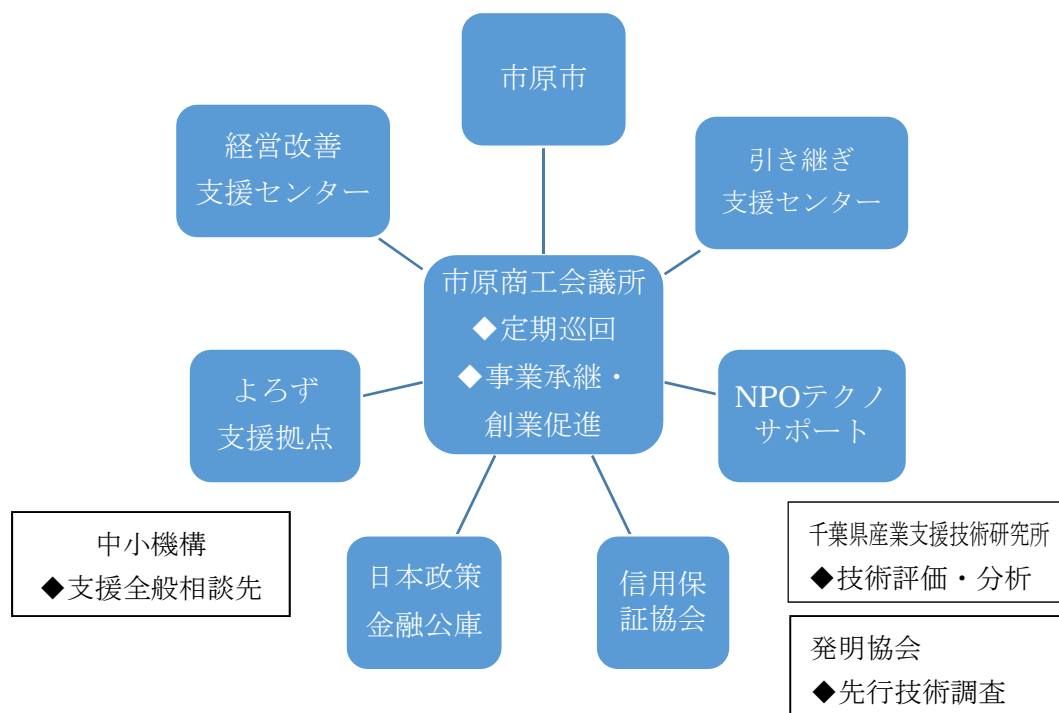
役 割 経営発達支援（経営状況分析、事業計画策定、需要動向調査）において強固な連携を組み、専門的な知見から経営指導員をフォローしていただく。高度専門的な支援案件においては、経営指導員とチーム編成で対応し解決へ導く。

連携体制図等

「経営状況の分析」に関わる事業

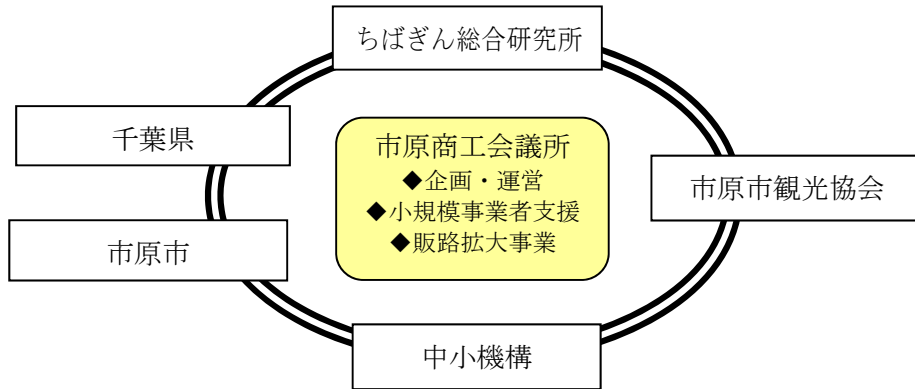


「事業計画策定支援」および「計画策定後の実施支援」に関わる事業



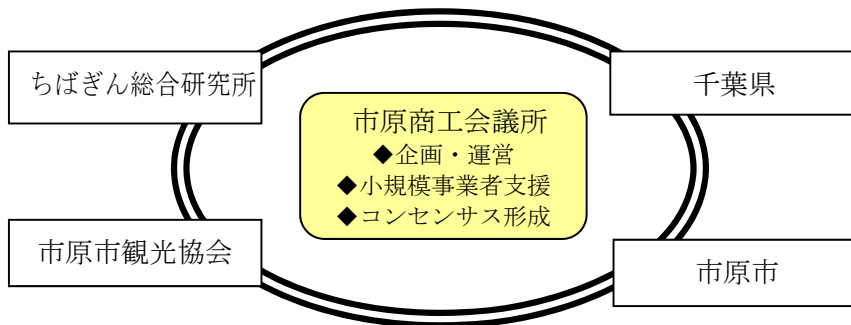
「新たな需要の開拓に寄与する事業」

「いちほら国府ブランド」プロジェクト



「地域活性化事業」

JR 駅周辺活性化事業



・ 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

