

経営発達支援計画の概要

実施者名	匝瑳市商工会（法人番号 2040005011689） 匝瑳市（地方公共団体コード 122351）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 （1）伴走型支援による小規模事業者の経営力向上 （2）円滑な事業承継や創業支援による小規模事業者数の維持 （3）地域内消費の増加による地域経済の活性化
事業内容	経営発達支援事業の内容 3-1 地域の経済動向調査に関すること RESAS の活用や管内小規模事業者へのアンケートによる地域 経済動向の調査・分析及び情報提供 3-2 需要動向調査に関すること 食品製造販売事業者の商品改良あるいは新商品開発のための テストマーケティング調査の実施及び分析 4 経営状況の分析に関すること 経営問診票（千葉県独自の経営分析システム）の活用による定性分 析及び定量分析、事業計画策定時等への活用 5 事業計画策定支援に関すること 経営目標や経営課題、財務状況等に基づいて今後の事業遂行の方向 性を示し、業績及び需要拡大を見据えた事業計画策定支援 6 事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回訪問による定期的・計画的なフォローアップ支援、専門家と連 携した高度で専門的なフォローアップ支援 7 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会・物産展出展による需要開拓支援（BtoB 及び BtoC）
連絡先	匝瑳市商工会 〒289-2144 千葉県匝瑳市八日市場イ 2404 番地 1 TEL : 0479-72-2528 / FAX : 0479-72-2576 E-mail : post@sousa-sci.com 匝瑳市 産業振興課 〒289-2198 千葉県匝瑳市八日市場ハ 793 番地 2 TEL : 0479-73-0089 / FAX : 0479-72-1117 E-mail : s-shoko@city.sosa.lg.jp

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

匝瑳市は千葉県北東部に位置し、平成 18 年(2006)に八日市場市と匝瑳郡野栄町が合併して誕生した。総面積 101.52 km²、年間平均気温 15℃と海洋性の比較的温暖な気候である。

東京から 70 km、千葉市から約 40 km、成田空港から約 20 kmの位置にあり、国道 126 号が市の東西を走り、成田方面へは国道 296 号で結ばれている。

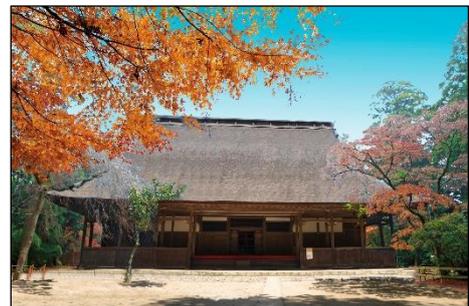
市の北部は下総台地の穏やかな丘陵地帯で、谷津田が入り組んだ複雑な地形を成し、里山の自然が多く残されている。南部の平坦地には水田が広がり、九十九里海岸に接している。



(イ) 歴史

匝瑳という地名の由来は「続日本後紀」によれば、5 世紀末から 6 世紀初めにかけて近畿地方の豪族であった物部小事という人物が、関東地方を征した勲功によって、朝廷から下総国の一部を与えられ匝瑳郡とし、小事の子孫が物部匝瑳氏を名乗ったと伝えられている。

また、市内には多くの歴史的な寺院が存在し、中でも「飯高寺(飯高檀林跡)」は日蓮宗の学問所がおかれた寺として知られ、「日本最古の大学」として市内でも有数の観光スポットとなっている。総門、鼓楼、鐘楼、講堂は国の重要文化財に、境内全体は県指定史跡に指定されている。



飯高寺 講堂

(ウ) 交通網

鉄道は、東京駅や千葉駅、銚子駅を結ぶ JR 総武本線が市の中心部を走り、中心市街地に位置する八日市場駅から東京駅までは特急電車利用で約 90 分、県庁所在地の千葉駅までは特急電車利用で約 50 分、普通電車利用で約 70 分である。

また、バスは八日市場駅と成田駅を結ぶ路線バスや幕張方面、東京方面を結ぶ高速



JR 八日市場駅

バス（匝瑳市役所から東京駅八重洲口まで約 110 分）が運行されており、その他には市内各地区をまわる循環バスが運行されている。

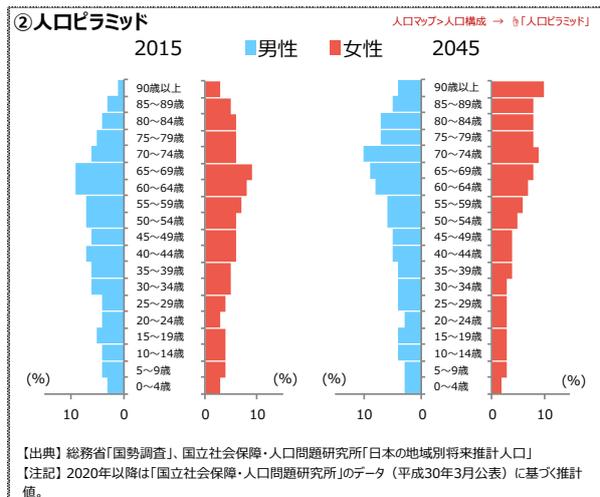
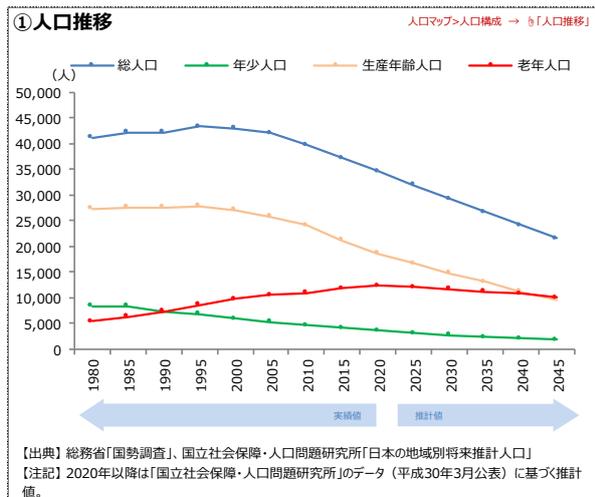
(エ) 人口の推移

匝瑳市の人口は平成 7 年（1995）がピークであり、その後は減少の一途を辿っている。国立社会保障・人口問題研究所の推計では令和 42 年（2060）には 15,006 人まで減少すると予測されている。

また、出生数・死亡数は平成元年まで「自然増」であったが、その後、死亡が出生を上回る「自然減」が加速している。年少人口（15 歳未満）、生産年齢人口（15 歳以上 65 歳未満）のいずれも減少し続けているが、一方で、高齢者人口・高齢化率はともに上昇傾向にある。

項目	H26	H27	H28	H29	H30	対 26 比
人 口	38,979	38,571	38,063	37,524	36,969	94.8%
年少人口	4,383	4,318	4,189	4,042	3,926	89.6%
生産年齢人口	23,153	22,515	21,900	21,336	20,769	89.7%
高齢者人口	11,443	11,738	11,974	12,146	12,274	107.3%
高齢化率	29.3%	30.4%	31.5%	32.4%	33.2%	113.3%

出典：平成 30 年版統計そうさ



出典：RESAS

(オ) 産業構造

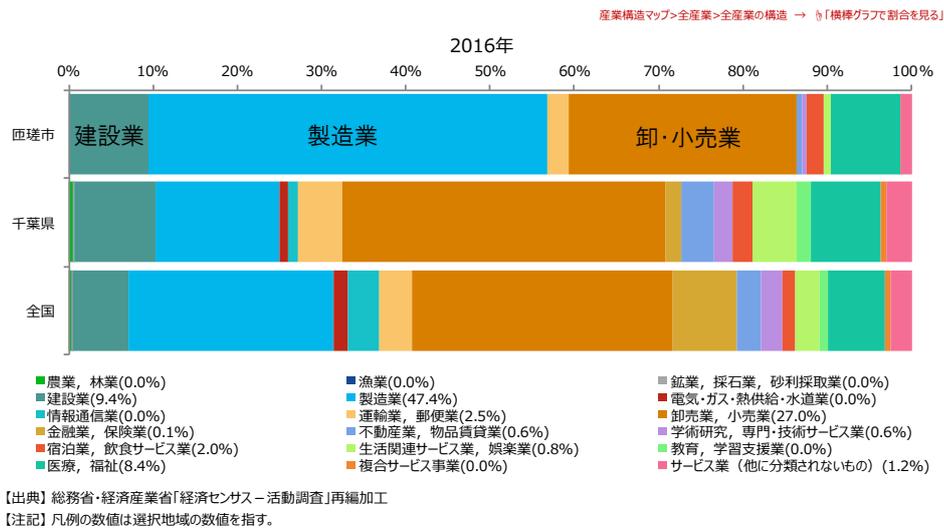
当地域の産業大分類別の売上高（2016）を見ると、製造業が 47.4% で最も多く 85,874 百万円、次いで卸・小売業が 27% で 48,997 百万円、建設業が 9.4% で 17,126 百万円となっており、千葉県や全国と比較すると、製造業の割合が高くなっている。

一方、従業者数及び事業所数は人口の推移に比例して、ともに減少している。



出典：RESAS

②産業大分類別に見た売上高（企業単位）の構成比



出典：RESAS

(カ) 商工業者数の推移

商工業者数は全ての業種において減少傾向にあるが、中でも卸・小売業の減少率は大きく、国道126号沿線を中心に大型店や大手チェーン店が多数進出しているため、豊富な品揃えと厳しい価格競争にさらされている。加えて経営者の高齢化や後継者難等によって小売業の廃業が増加傾向にあり、中心市街地にある本町通り商店街の店舗数減少も顕著である。

当地域の人口減少は購買人口の減少に直結し、地域の市場規模を減少させ、加えて大手資本の進出が小規模卸・小売業減少の一因である。さらに卸・小売業以外の業種でも、人口減少は労働人口をも減少させ、人材不足等による事業規模縮小から最終的に廃業するという状況にある。

年度	卸・小売業	サービス業	建設業	製造業	その他	合計
H25	614	382	307	142	397	1,842
H28	562	376	303	138	380	1,759
H31	549	372	299	135	361	1,716
対 H25 比	89.4%	97.4%	97.4%	95.1%	90.9%	93.2%

出典：平成31年商工会実態調査

(キ) 小規模事業者数の推移

当商工会員の小規模事業者数は、商工業者数同様全体的に減少傾向にあり、飲食業を含むサービス業の減少が特に多くなっている。業績不振や人口の「自然減」が加速している状況下で後継者不在が大きな原因の一つであり、今後もこの傾向は続いていくものと予想される。

製造業では大手メーカーが豊富で安い労働力を求めて海外に生産拠点を移すことが業界の趨勢であり、2次下請け、3次下請けの地方の小規模事業者は受注量が減少し、高齢化と後継者不在が廃業増加に拍車をかけ、今後さらに廃業が加速することも避けられない状況にあると推測され、技術・ノウハウの喪失が懸念される。

年度	卸・小売業	サービス業	建設業	製造業	その他	合計
H25	347	194	293	97	155	1,086
H28	314	164	285	88	147	998
H31	294	145	286	83	162	970
対 H25 比	84.7%	74.7%	97.6%	85.6%	104.5%	89.3%

出典：平成 31 年商工会実態調査

(ク) 特産品

匝瑳市では市内の優れた商品を選定委員会による審査を経て「匝瑳の逸品」として認定している。「知っているようで意外と知らない」匝瑳市の特産品を市内外に周知し、地域の活性化を図ることを目的としている。

現在、米（コシヒカリ）や牛肉（千葉若潮牛）、赤ピーマンや卵を原料とした加工食品、植木など 18 品目が認定されている。

特に植木等の産出額は、全国第 5 位（農林水産省統計データ 2017 年）を誇り、全国有数の「植木のまち」である。東京駅前には匝瑳市産のイヌマキやクロマツが植栽されている。



東京駅



写真左より「匝瑳の舞」、「手作りたまごプリン」、「赤ピーマン調味料」（匝瑳の逸品リーフレット平成 30 年版）

また、市指定文化財として野菜の「ごぼう」が指定されていることは特徴的である。

このごぼうは「大浦ごぼう」と呼ばれ（写真右参照）、根周 50 cm にもなる巨大なごぼうで、成田山新勝寺（千葉県成田市）との契約栽培のため、市場には出回っていない。



(ケ) 匝瑳市総合計画 基本構想・前期基本計画

匝瑳市では、令和 2 年 3 月、令和 2 年（2020）度から令和 13 年（2031）度までの 12 年間を計画期間とした「第 2 次総合計画」を策定し、将来都市像を“海・みどり・ひとがはぐくむ 活力あるまち 匝瑳市”と定めるとともに、それを実現するための施策を示している。

前期基本計画の経済・産業分野では、目指すべき将来都市像を実現するために、商工業の活性化や観光の活性化等に向けて「特色ある商店街の形成や経営基盤の強化及び起業等に向けた支援の充実、観光資源の整備と掘り起こしや効果的な観光情報の発信」等为目标に掲げている。

【前期基本計画：商工業の活性化に向けての施策大綱】

商工会や金融機関、各支援機関と連携を強化しながら、地元企業・商店の経営力強化や設備投資、異業種間連携による新商品開発等、新たな事業展開に対する支援を図る。また、集客力のある特徴的な商店街の形成と活性化を図る。

【前期基本計画：観光の活性化に向けての施策大綱】

地域の魅力ある観光資源を活用し、年間を通じた日帰り型観光を推進するとともに、宿泊施設及び他産業との連携を強化し、海とみどりを活用した滞在型観光を促進する。また、八重垣神社祇園祭等多くの祭りや伝統行事、歴史的建造物、ふれあいパーク八日市場、そうさ観光物産センター匝りの里等の地域の貴重な資源を最大限に利活用し、都市住民との交流の活性化を図る。

②課 題

(ア) 商圏

消費者の主な購入先は、かつては、その名のとおり市（いち）が立ち大変な賑わいをみせていた市の中心に位置する“八日市場”地区の商店街であった。しかし、国道126号バイパスが開通してからは、沿線のロードサイド店や大きな駐車場が確保できる大型店等に消費が流出している。

さらには、車社会の進展により成田市や隣接する旭市の大型店等への消費流出が顕著となっている。購入の50%以上が市外購入の商品もあり、大型店等と比べ体力のない商店街は衰退が続いており、市外への消費流出に歯止めをかけることが課題となっている。

品目	主な市外購買先		市外購買率推移	
	H24	H30	H24	H30
衣料品	55.4%	56.2%	23.9%（成田市） 13.7%（旭市）	24.3%（成田市） 10.5%（旭市）
食料品	25.8%	25.2%	0.4%（成田市） 15.8%（旭市）	0.3%（成田市） 14.2%（旭市）
飲 食	49.3%	48.4%	11.6%（成田市） 30.6%（旭市）	17.2%（成田市） 25.6%（旭市）

出典：H24・H30年度消費者購買動向調査

(イ) 卸・小売業の課題

卸・小売業は、廃業や増加傾向にある大型店、市外への消費流出が大きく影響し、事業者数、年間販売額及び従業員数ともに減少している。また、高齢化率が高い（市33.2% 県平均26.4%（平成30年版統計そうさ））にも拘らず、交通インフラは循環バスが運行しているものの、一日数本でバス停数も少なく、バス停まで行くことすら困難である。加えて、近年ではネット通販の普及が、市内での消費減少の一因にもなっている。

卸・小売業の復活には、個別店舗の魅力向上や差別化、消費者ニーズへの的確な対応、さらには円滑な事業承継も課題となっている。加えて、市内での消費喚起に向けた賑わい創出等による商店街活性化も課題である。

項目	H19	H24	H26	H28
年間販売額（百万円）	83,703	58,974	67,120	68,433
従事者数（人）	3,328	2,532	2,299	2,284

出典：平成 30 年版統計そうさ

(ウ) サービス業の課題

飲食業関係は、国道 126 号沿線への外食チェーンによる出店が影響し、店舗数や従業者数がともに減少している。人口減少によるマーケットの縮小等から今後も経営は厳しい状況が予想されており、当地域の特性である豊富な海産物や農産物など、地域資源活用による他店との差別化や SNS の活用による情報発信などが課題となっている。

また、理美容業関係は、人口減少や顧客の高齢化といった構造的な問題のみならず、利用サイクルの長期化や低価格チェーン店の台頭により固定客比率は減少している。従来固定客に支えられてきた理美容業であるが、今後は新規顧客獲得のためには単なる PR だけでなく、ターゲット層の特定、技術（ヘアデザイン等の提案等）や提供サービスの見直しなどが課題となっている。

項目	H21	H24	H26	H28
事業所数	390	361	362	331
従事者数（人）	1,847	1,700	1,568	1,355

出典：平成 30 年版統計そうさ

(エ) 建設業の課題

経営者の高齢化と後継者難による廃業等が深刻な状況にあり、事業所数及び従業者数は年々減少傾向にある。また、資材や人件費の高騰による利益の縮小、若年層の人材不足、技術の喪失といった問題も抱えている。

さらには令和元年 9 月の台風 15 号（房総半島台風）等による甚大な被害からの復旧・復興に向けての関連工事によって一時的な特需があるものの、公共工事の減少や大手建設事業者の進出によって受注量が減少している。

今後 ICT 等の技術革新を活用した i-Construction の推進による労働生産性の向上や省力化、業務効率化等の経営基盤の強化が課題となる。

項目	H21	H24	H26	H28
事業所数	332	309	301	276
従事者数（人）	1,892	1,722	1,526	1,434

出典：平成 30 年版統計そうさ

(オ) 製造業の課題

事業所数は平成 26 年まで増加傾向にあり、その後減少傾向に転じているが、従業者数は概ね横ばいである。当市には「みどり平工業団地」があり、28 社が操業し、約 900 人が就業していることがその要因と推測され、地域の雇用・就労機会の創出に寄与している。

しかしながら他産業同様、小規模製造業においても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、外国製品との差別化等に向けた技術革新、各種施策を活用した先端設備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。

さらには、本市は立地的に首都圏に近いため、その優位性を活かした経営の推進や銚子連絡道路整備事業の伸展による交通利便性の向上を踏まえた物流体制の再構築も課題となっている。

項目	H21	H24	H26	H28
事業所数	127	139	143	133
従事者数（人）	2,493	2,372	2,400	2,404

出典：平成 30 年版統計そうさ

(カ) 観光業の課題

本市は九十九里海岸や美しい里山等の豊かな自然を有し、元禄 10 年（1697）を起源とする八重垣神社祇園祭をはじめ、多くの伝統行事や歴史的建造物、仏画等貴重な文化的観光資源がある。サーフィンやバーベキュー、キャンプ等の市外からの観光客も多い。

しかしながら観光客数等は減少傾向にあり、他地域と差別化を図りながら豊かな自然や歴史文化資源を活用した観光客の誘致が課題となっている。

さらには、東京から 70 km 圏内にもかかわらず高速道路が開通していないなど道路網の整備が遅れているため、銚子連絡道路や市内幹線道路等の整備による車でのアクセス向上によって観光客の増加を図ることも課題となっている。

項目	H21	H24	H27	H30
観光客数（千人）	1,315	1,191	976	999
観光	1,177	1,090	876	887
イベント・行祭事	138	101	100	112
宿泊客数（人）	20,663	17,476	14,313	6,329

出典：千葉県観光入込客調査報告書

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 小規模事業者の長期的な振興の方向性

少子・高齢化等の社会的な構造変化に伴う市場の縮小や消費者ニーズの多様化、地域外への消費の流出、経営者の高齢化、後継者難や人材不足等により、小規模事業者を取り巻く経営環境は大変厳しい状況となっている。

以上を踏まえ、当地域における小規模事業者の長期的な振興の方向性は次のとおりとする。

- (ア) 小規模事業者は「人・モノ・金・情報等」が大いに不足している。これらを補うために、自らが強み・弱み等を把握して高付加価値のサービスを提供するなどの事業活動につながるよう、小規模事業者の経営力向上を図る。
- (イ) 円滑な事業承継や創業・第二創業による新たなビジネス創出等への支援を通じて小規模事業者数の減少傾向に歯止めをかけ、地域経済の活力の源泉である小規模事業者数の維持を図る。
- (ウ) 地域内での消費意欲を喚起させる事業に取組み、地域外への消費流出に歯止めをかけ、地域内での消費拡大に繋げて地域経済の活性化を図る。

(エ) 高度化・多様化する小規模事業者の支援ニーズに的確に対応するため、経営指導員等の経営支援スキルを向上させるとともに、小規模事業者に対して継続的な支援ができるよう支援実施体制の強化を図る。

②第2次匠瑳市総合計画基本構想・前期基本計画との連動性・整合性

匠瑳市が令和2年3月に策定した「第2次総合計画・前期基本計画」の産業・経済分野において、商工会等の支援機関と連携を強化しながら地元企業の経営基盤の強化及び新たなビジネス創出に向けた支援を重点施策としている。

人口減少と少子・高齢化が進み、生産年齢人口・小規模事業者数は今後さらに減少することが見込まれ、地域経済への影響が懸念されることから、行政を中心に各支援機関や事業者が連携して支援するとともに、活気ある持続可能な社会の実現を目指しており、小規模事業者の長期的な振興の方向性と合致する。

③商工会としての役割

当商工会では設立以来、長きにわたり小規模事業者の経営基盤の強化に向けて金融、税務、労働等の基礎的な経営改善普及事業を中心に取り組んできた。

しかしながら、少子・高齢化等の社会的な構造変化に伴う市場の縮小などにより、小規模事業者を取り巻く状況が大きく変化してきており、厳しい経営環境下にある。そのような経営環境の中、小規模事業者がその事業を維持・発展させていくためには、自らが需要動向や強み・弱み等を把握・分析し、それらの結果を活用して、需要を見据えた事業活動が重要となっている。

このようなことから、小規模事業者に対して従来から取り組んできた金融、税務、労務等の主に経営管理に関する経営改善支援に、市場分析及び経営分析、事業計画策定、需要開拓による収益拡大等の主に経営方法に関する経営発達支援を加えた、「経営改善発達支援」を実施することが不可欠である。

そのためには、専門的な知識や実践的な支援ノウハウ習得のための各種研修会への参加、各種専門家等によるOJT、情報の共有等によって経営指導員の支援スキルをより一層向上させるとともに、千葉県商工会連合会や日本政策金融公庫、事業引継ぎ支援センター等と連携して、小規模事業者の経営基盤強化について経済動向等を把握・共有して施策の検討・推進について協議し、支援体制の強化を図ることが必要である。

さらには、地域総合経済団体として匠瑳市と連携し、匠瑳市が掲げている総合計画の実現に寄与するとともに、国・県等の各種支援施策を活用して地域経済の更なる活性化やまちづくりへの支援などを実施することも必要である。

(3) 経営発達支援事業の目標

- ①伴走型支援による小規模事業者の経営力向上
- ②円滑な事業承継や創業支援による小規模事業者数の維持
- ③地域内消費の増加による地域経済の活性化

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3年4月1日～令和8年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

①伴走型支援による小規模事業者の経営力向上

小規模事業者は経営者の高齢化や後継者不足、人材不足に対応するための生産性向上等様々な経営課題に直面している。一方、匝瑳市の基本構想の一つである“活力あるまち”を実現するためには地元小規模事業者の経営力強化・向上が不可欠となる。

そこで、経営指導員が小規模事業者とともに、小規模事業者の属する業界の動向および地域の消費者ニーズを把握し、また情報提供を行い、小規模事業者が自らの強み・弱みを認識したうえで事業計画の策定支援につなげる。

さらに、経営指導員だけでなく、必要ならば専門家と連携して事業計画が着実に実行されるよう、また、経営環境等の変化に対応するため事業計画を変更する場合をも含めたフォローアップまで、一貫した支援を行うことにより小規模事業者の経営力向上を図る。

②円滑な事業承継や創業支援による小規模事業者数の維持

千葉県事業引継ぎ支援センター等の関係支援機関との連携により、小規模事業者の円滑な事業承継に向けた支援を実施する。

また、産業競争力強化法に基づく「匝瑳市創業支援等事業」との連携により、開業率の向上に向けて創業セミナーを開催し、ビジネスプランの策定支援や創業しやすい環境を整備するなどして、創業・第二創業予定者に対して積極的な支援を通じて地域経済の活力の源泉である小規模事業者数の維持を図る。

さらに、匝瑳市及び市内高等学校と連携し、「創業機運醸成事業」により地元高校生の起業教育の充実を図り、将来的に起業という選択肢を意識づけ、地元での起業意欲に結びつけることで、さらなる開業率の向上を狙う。

③地域内消費の増加による地域経済の活性化

「プレミアム付き商品券発行事業」や「そうさ歳末ジャンボ宝くじ付き大売出し事業」等の地域内消費を喚起させるための事業に積極的に取り組み、これらの事業を通じて地域内消費を促すなどして地域経済の活性化を図る。

また、匝瑳市及び商店会等の関係機関と連携し、観光業の活性化や各種イベント等を通じて地域内外の交流人口を増加させることで、特色ある商店街を形成しひいては地域内消費を増加させ、地域経済の活性化を図っていく。

3-1 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現 状

地域の経済動向については、経営指導員による日々の事業所巡回指導時や窓口相談時、日本政策金融公庫担当者との交流、事業委託団体との懇談会などでの情報収集が主である。その他、千葉県商工会連合会の受託事業である「小規模企業景気動向調査」やインターネット等により情報を収集し、その内容を小規模事業者持続化補助金等の各種補助金申請時や各種計画認定申請時に小規模事業者等へ情報提供しているにとどまっている。

②課 題

地域経済動向の情報収集には取組んでいるものの、得られた情報は各経営指導員個人に蓄積され、専門的な分析・共有はされていなかった。また、収集した情報の提供・活用が限定的であり、管内小規模事業者等に広く周知することもできていなかった。それ故に今後は、小規模事業者等の販路開拓の指針となる地域経済動向の情報収集・分析・周知・活用を如何にして効果的に行うかが課題となる。

(2) 目 標

	現行	R3	R4	R5	R6	R7
①RESAS による地域の 経済動向分析・公表回数	—	1	1	1	1	1
②管内小規模事業者の 景況調査分析・公表回数	—	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータ RESAS（地域経済分析システム）の活用

当地域の産業・経済の現状を把握し、また業務を効率化し労働生産性を向上させ、さらにはニーズに即したサービスの提供をすることによって小規模事業者が自らの競争優位性を確立するため、RESAS を活用した地域経済動向分析を行う。

(ア) 調査項目

地域経済循環マップ、産業構造マップ、企業活動マップ、まちづくりマップ

(イ) 調査手法

経営指導員が RESAS の上記各マップを調査して情報を収集・整理する。

(ウ) 分析手法

下記項目を経営指導員が、千葉県商工会連合会主催の「商売繁盛相談窓口事業」により派遣される専門家（中小企業診断士）と連携し分析する。

- a 地域経済循環マップでは、「生産」「分配」「支出」のそれぞれの経済活動におけるお金の循環や、地域内外への流出入の状況及び労働生産性の動向。
- b 産業構造マップでは、付加価値額や労働生産性等から稼ぐ力のある産業及び消費者の消費行動や販路開拓先。
- c 企業活動マップでは、地域の中小・小規模企業の限られた経営資源を効率よく利用するための財務状況。

d まちづくりマップでは、地域内外からの流動人口及び滞在人口。

商売繁盛相談窓口事業とは

千葉県商工会連合会が県内商工会のマンパワー不足を補うことを目的に、千葉県の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。

②管内小規模事業者の景況調査

当地域経済についてより詳細な実態を把握するため、地域内の小規模事業者等を対象に、業種ごとの景況や動向等の調査・分析を実施する。

(ア) 調査対象事業者数

「製造業」、「建設業」、「卸・小売業」、「サービス業等」の60事業者

※調査対象事業者数の根拠：母集団：商工会員、信頼水準：90%、
標本誤差：10%、回答比率：0.5

(イ) 調査項目

「売上」、「受注」、「収益」、「資金繰り」、「雇用」、「経営上の問題点」等

(ウ) 調査手法

経営指導員が巡回訪問時など調査票に基づきアンケート調査を実施する。

(エ) 調査対象期間及び調査実施期間

調査対象期間	調査実施期間
1月1日～12月31日	毎年2月～3月

(オ) 分析手法

経営指導員が、商売繁盛相談窓口事業により派遣される専門家と連携し分析する。

(4) 成果の活用

分析した情報は、市及び商工会のホームページや商工会報等で広く小規模事業者等へ提供するとともに、事業計画策定等支援時や経営指導員等による巡回・窓口相談指導の参考資料として活用する。

3-2 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

各種補助金や各種計画認定申請時に事業計画策定支援をする際、地域の経済動向や経営状況の分析、また、各機関の調査や業界誌等を活用した需要動向調査を実施してきた。しかしながらその内容は限定的で、小規模事業者の商品等に対して深く調査したものではなく、不十分なものであった。

②課 題

各種データ等による需要動向の収集・分析や消費者ニーズを把握するためのアンケート調査を実施するなど、今後は改良した商品や開発した新商品の販路開拓・拡大に取り組んでいる小規模事業者、特に食品製造販売事業者に対し、プロダクトアウトではなくマーケットインに基づいた「売れる商品」を市場に投入するための、事業計画策定や販売戦略に活かせる有益な情報を提供する必要がある。

(2) 目 標

内 容	現行	R3	R4	R5	R6	R7
調査対象事業者数	2	2	2	2	2	2

(3) 事業内容

展示会・商談会に出展して販路開拓に取り組む食品製造販売事業者の商品改良あるいは新商品開発に向けて、来場したバイヤー等に対しテストマーケティング調査を実施し、分析する。

(ア) サンプル数 来場者 50 人（1 事業者あたり）

(イ) 調査方法

来場するバイヤー等に対して聞き取りによりアンケート調査を実施する。

(ウ) 調査項目

味、デザイン、機能性、商品名、容量やサイズ、価格、取引条件等

(エ) 分析方法

経営指導員が商売繁盛相談窓口事業等の専門家派遣事業を活用し、専門家と連携してアンケート調査により収集した情報を分析する。

(オ) 活用方法

分析結果は当該小規模事業者にフィードバックして更なる改良等を行うとともに、事業計画策定及び計画のブラッシュアップの参考資料として活用する。

4 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現 状

千葉県商工会連合会が導入した、独自経営分析ツールである「経営問診票」を活用して SWOT 分析等による経営分析に取り組み、小規模事業者の経営資源等の実態を明確にして経営理念や経営目標、経営課題等を導き出している。平成 28 年から令和元年度の 4 年間で 114 事業者の経営分析を行った。

②課 題

経営問診票は、定性分析及び定量分析の双方の分析ができるフォーマットであるにもかかわらず、現状は SWOT 分析を中心とした定性分析にとどまっている。実際、会計数値に基づく経営に拒否反応を示す小規模事業者も多く、財務分析の視点が欠ける要因の一つでもあった。しかしながら、適切な事業計画を策定し、新たな需要を開拓するための支援を実施するには、財務分析にも積極的に取り組むことが必要である。

(2) 目 標 (経営指導員 1 人/年)

内 容	現行	R3	R4	R5	R6	R7
経営分析件数 (経営問診票作成件数)	12	15	15	15	15	15

(3) 事業内容

①分析手法

経営問診票を活用し従来実施していた定性分析に加え、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や中小企業庁の「会計ツール集」を活用して定量分析を行う。

②対 象 者

地域の経済動向及び需要動向調査において調査対象とした事業者、巡回訪問によって掘り起こした意欲的な事業者、小規模事業者持続化補助金や経営力向上計画及び先端設備導入計画等の申請事業者、商売繁盛相談窓口利用事業者、金融斡旋利用事業者、決算指導個別相談会出席者、事業承継支援者、創業・第二創業予定者及び創業間もない事業者等

③分析項目

SWOT 分析、経営目標、将来目指すあるべき姿、経営課題、支援課題、支援方法、キャッシュフロー分析、収益性、安全性、成長性等

(4) 分析結果の活用

当該事業者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、事業計画策定や小規模事業者持続化補助金申請等に活用する。また、経営問診票をデータベース化している千葉県商工会連合会へ提出し、千葉県内商工会の経営指導員の情報共有やスキルアップ等に活用する。

5 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現 状

これまでの事業計画策定支援は、金融斡旋や小規模事業者持続化補助金等の申請にあたっての支援が中心となっており、事業計画策定の内容も補助金申請等で決められている限定的で簡易なものとなっている。

②課 題

少子・高齢化に伴う市場の縮小や消費者ニーズ等の経営環境の変化を踏まえ、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、業績の向上や新たな需要の開拓を見据えた事業発展に向けての事業計画策定支援へと支援内容を高度化することが必要となっている。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析や地域経済及び需要動向の調査・分析をしたことによって、顕在化した経営目標や経営課題、財務状況等に基づいて今後の事業遂行の方向性を示し、

需要拡大を目指した事業計画の策定を支援する。また、事業計画策定内容が専門的で高度な場合や、創業者及び創業間もない事業者には、商売繁盛相談窓口事業や千葉県商工会連合会等の専門家派遣制度を活用して、経営分析を行った事業者の8割程度/年の計画策定支援を行う。特に事業承継に関しては、計画的に進める必要があることから、積極的に事業承継支援制度を活用して支援していく。

(3) 目 標 (経営指導員 1 人/年)

内 容	現行	R3	R4	R5	R6	R7
事業計画策定件数	7	12	12	12	12	12

(4) 事業内容

①支援対象

「4 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

②手段・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

専門家と経営指導員が連携して相談に対応するとともに、事業計画策定を提案及び策定支援を実施する。一方、専門家と経営指導員が連携して支援することで、経営指導員の OJT による支援スキル向上が図られる。

(イ) 専門家派遣制度の活用による事業計画策定支援

労務や財務関連の専門家が必要な場合、千葉県商工会連合会の専門家派遣制度（エキスパートバンク等）や関係支援機関の専門家派遣制度（ミラサポ等）を活用し、それら専門家と経営指導員が連携して計画策定を支援する。

(ウ) 事業承継支援制度の活用による事業計画策定支援

高齢の事業者や後継者のいない事業者に対し、親族内及び親族外への資産や事業の承継が計画的に実行できるよう、千葉県事業引継ぎ支援センターと連携し、事業計画策定につなげる。

(エ) 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経営力向上計画及び先端設備導入計画等の申請を契機として、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。

6 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

①現 状

事業計画策定後のフォローアップは不定期で支援回数も少なく、またフォローアップの内容が金融支援（マル経幹旋）後の資金繰り計画の確認や、小規模事業者持続化補助金等の補助事業終了後の報告書類の作成支援などといった限定的で偏ったものとなっており、策定した事業計画に従った経営改善や目標達成のための支援が不十分であった。

②課 題

定期的な巡回訪問によって目標達成のための事業計画の見直しや検証、新たな経営課題等の解決に向けての提案など、事業計画を着実に実行し一定の成果を収められるよう、フォローアップ支援を行うことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

策定した事業計画に従い実施する事業の実効性を向上させ、目標を達成するためには、事業計画を策定したすべての小規模事業者に対し、その進捗状況を確認し、売上高や利益率等の経営指標の推移を把握するなどの継続的なフォローアップが必要である。また、計画実行の過程で顕在化した高度な課題や計画見直しなどに対しては、商売繁盛相談窓口事業や千葉県商工会連合会の専門家派遣制度、関係支援機関の専門家派遣制度を活用して専門家（中小企業診断士等）と連携した、専門的なフォローアップを実施する必要がある。

(3) 目 標（経営指導員 1 人/年）

内 容	現行	R3	R4	R5	R6	R7
フォローアップ対象 事業者数	7	12	12	12	12	12
頻度（延べ回数）	24	48	48	48	48	48
売上増加事業者数	—	3	3	3	3	3
経常利益率 2%以上 増加の事業者数	—	3	3	3	3	3

(4) 事業内容

①支援対象

「5 事業計画策定支援に関すること」で事業計画を策定した小規模事業者や各種補助金及び各種計画認定申請等を契機とした計画策定済み小規模事業者等

②手段・手法

経営指導員が基本的には四半期に 1 回の頻度で、定期的かつ計画的な巡回訪問により計画実行状況及び財務状況を確認し、フォローアップ支援を実施する。

ただし、進捗状況の若干の遅れや見直しが必要となる場合には、巡回訪問回数を増やし、着実に計画を遂行し目標が達成されるよう支援を実施する。

③進捗状況の遅れ等に関する対処方法

進捗状況の大幅な遅れや経営環境の変化等により新たな課題が生じた場合など事業計画と現状が大きく乖離している場合には、商売繁盛相談窓口事業や千葉県商工会連合会の専門家派遣制度、関係支援機関の専門家派遣制度を活用及び連携して、専門家の指導・助言に基づき今後の対応策を検討するとともに、フォローアップの頻度を上げて集中的に支援する。

7 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

①現 状

これまでは地域外（東京都内）で開催される商談会や物産展への出展支援や、出展事業者の商品の特性・特長や取引条件等を明記した「商談会シート」を作成・配布して商談支援を行ってきた。

②課 題

これまでの出展支援・商談支援によって、商談会や物産展に出展した小規模事業者の販路開拓・拡大にある程度成果を上げてきた。しかしながら、出展後の分析・検証等が不十分であり、まだまだ更なる新規需要拡大の余地がうかがえる。よって、「3-2 需要動向調査に関すること」とリンクしつつ、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。

(2) 支援に対する考え方

近年の地域内人口減少傾向は、小規模事業者の地域内の市場規模をさらに縮小させ、売上高の減少は逡増していくことが予想される。そのため、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る。そこで、首都圏で開催される展示会や物産展への出展を支援していく。出展にあたっては単なる出展支援を行うだけでなく、出展前や出展期間中の支援、さらには出展後支援を行い確実に成約あるいは売上高増に結び付け、新たな需要の開拓を目指す。

(3) 目 標

事業内容		現行	R3	R4	R5	R6	R7
①	GDS 出展事業者数	1	1	1	1	1	1
	目標成約件数	—	1	1	1	1	1
②	全国物産展 出展事業者数	1	1	1	1	1	1
	目標売上額	15万円	15万円	15万円	15万円	15万円	15万円

(4) 事業内容

①グルメ&ダイニングスタイルショー出展支援（BtoB）

当商工会が「グルメ&ダイニングスタイルショー」のブースを借り上げ、新商品の開発等に取り組んでいる販路開拓に前向きな食品製造販売事業者を出展させて、新たな需要の開拓を支援する。

【参考】「グルメ&ダイニングスタイルショー（GDS）」は、食と食の関連雑貨・知識・ノウハウを集約し、これからの新しい売り方・アイテムが一堂に会する食の専門見本市で、毎年春と秋に、東京ビックサイト（東京都）において3日間にわたり開催されており、多くのマスコミも注目する商談型展示会である。

来場者数：約27,400人のバイヤー等（2020年2月実績）

出展者数：約 300 社・団体（2020 年 2 月実績）

②ニッポン全国物産展への出展支援（BtoB、BtoC）

新商品の開発等に取り組んでいる販路開拓に前向きな食品製造販売事業者に対して、全国商工会連合会主催の「ニッポン全国物産展」に出展させて、新たな需要の開拓を支援する。

【参考】「ニッポン全国物産展」は、地域資源や伝統技術を活かした新しい商品づくりなど、地域の特色を生かした産品を全国から集め、流通業者や消費者等にPRすることを目的に、毎年秋に、池袋サンシャインシティ（東京都）において3日間にわたり開催されている。

来場者数：約 15 万人（2019 年 11 月実績）

出展者数：47 都道府県から約 350 社（2019 年 11 月実績）

（5）支援内容

既述した物産展や展示会に出展する食品製造販売事業者の販路開拓に寄与し、成約あるいは売上増に向けた実効性ある支援を実施する。

（ア）出展前の支援

- a 食品製造販売事業者に対して出展情報を提供
- b 出展商品に関するアンケート項目等の作成支援
- c 商売繁盛相談窓口事業等の専門家派遣事業を活用しながら専門家と連携し、ブース内の効果的なレイアウトや陳列方法、プレゼン方法等を支援

（イ）出展期間中の支援

経営指導員が同行し、アンケート調査の実施やブース設営等を支援する。

（ウ）出展後の支援

商売繁盛相談窓口事業等の専門家派遣事業を活用しながら専門家と連携し、商談を成立させ確実に販路を拡大させられるよう商談方法等を支援する。

8 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

①現 状

事業年度終了後、外部有識者1名と事業を統括する経営指導員が、事業の実施状況の評価と次年度に向けた改善点について検討してきた。しかしながら、改善点について組織内部での共有は不十分であり、改善点を次年度以降の事業に反映させることができず、経営発達支援事業が効果的かつ適切に実施されているとは言い難い状況にある。

②課 題

経営発達支援事業を着実に実行し、小規模事業者の経営改善及び経営発達に資するためには、事業成果を的確に正しく検証・評価し、必要ならば有効な改善や対策を行い、さらに実行することが不可欠である。PDCA サイクルを適切に循環させ、評価・改善結果を翌年度以降の事業実施方針に反映させうる体制の構築が課題である。

(2) 事業内容

①経営発達支援計画事業評価委員会の設置・開催

(ア) 構成員

中小企業診断士の外部有識者

匝瑳市役所担当課職員

匝瑳市商工会の事務局長及び経営指導員（法定経営指導員を含む。）

(イ) 開催時期

事業年度終了後の年1回、速やかに当該評価委員会を開催し、経営発達支援計画の実施状況や評価・見直し等を検討する。ただし、「9 経営指導員等の資質向上等に関すること」で実施する経営指導員定例会議においても、随時事業の実施状況及び実施方策について検討を行い、事業の進捗状況を管理する。

また、事業実施期間中、見直しの要否について疑念が生じた場合には、当該評価委員会に諮る。

(ウ) 報告及び公表

当該評価委員会での検討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閲覧できる環境を整備する。

9 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

①現 状

千葉県商工会連合会の職員研修会や中小企業大学校の研修会等の机上研修会への派遣を中心に職員の資質の向上等を図っている。また、商売繁盛相談窓口事業により派遣される専門家による OJT によって、経営指導員の支援ノウハウや知識の向上を図っている。

②課 題

これまで他の支援機関との連携・研修会等への参加によって情報交換・収集し、支援能力向上のための知識習得に努めてきた。しかしながら、実際の指導現場において、その知識を活かした支援がなされているか、経営指導員の経験年数や習熟度によって支援能力に差があることも否めない。故に、知識習得のみならず、専門家派遣事業を通じて習得した知識の活用方法に関する支援ノウハウを吸収し、吸収したノウハウ・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必要がある。

(2) 事業内容

①研修会への派遣による資質の向上

(ア) 基礎的及び専門的な知識の習得による支援能力の向上を図るため、経営指導員及び補助員等の常勤職員を千葉県商工会連合会が開催する「基本能力研修会」や「指導分野能力強化研修（業務分担別研修）」、「専門スタッフ研修会」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、経営指導員を輪番で中小企業大学校が開催する課題別・専門研修に派遣する。特に、各経営指導員の不得手な指導分野を明確にしたうえで、経営発達支援事業の目標である小規模事業者の経営力向上のための支援、事業承継支援や創業支援に関する分野を優先する。

②OJTによる資質の向上

(ア) 経験豊富で業務に詳しい経営指導員や補助員等の相談時に指導経験の浅い職員を帯同し、OJTによって実務的なスキル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。

(イ) 商売繁盛相談窓口事業及び各支援機関の専門家派遣制度により派遣される専門家（中小企業診断士等）に経営指導員が同行し、専門家の経営課題の解決等に向けた高度な支援ノウハウを吸収することにより支援能力の向上を図る。

③経営問診票のデータベース化による情報共有

経営状況の分析等で活用する経営問診票は、経営指導員がヒアリング能力向上と経営課題解決のための支援能力向上を図るツールでもある。そこでNASシステムを構築してこの経営問診票の情報をデータベースとして蓄積し、これらの情報を常勤職員が共有することで様々な業種・経営課題に対応する支援ノウハウ等の習得・向上を図る。

④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経営支援定例会議及び経営指導員定例会議を開催し、研修会への参加で習得した知識や小規模事業者に対する支援状況、専門家によるOJTで習得した支援ノウハウ等の共有を図る。また、毎週月曜日の朝礼時には支援施策情報や当商工会の支援事業について打ち合わせを行い、意思疎通と情報の共有化を図る。

10 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

(1) 現状と課題

①現 状

千葉県商工会連合会が開催する経営支援（経営問診票）事例発表会や県東総地区の7商工会で組織している東部ブロックの経営支援事例共有会議、日本政策金融公庫千葉支店との情報交換会に経営指導員が出席し、事業計画策定までの支援や策定後のフォローアップ支援等のノウハウについての情報交換に努め、支援能力の向上を図っている。また、匝瑳市の担当者とは不定期ながら、頻繁に連絡を取り合い、匝瑳市商工業振興施策について情報交換を行っている。

②課 題

小規模事業者の高度化・多様化する支援ニーズに的確に対応するためには、支援ノウハウや各種施策の情報収集・交換に努め、効率的かつ効果的な支援が必要

となる。故に、今後はより一層の支援ノウハウを含めた情報収集・交換を行い、経営指導員の支援力向上を図ることが課題となる。

(2) 事業内容

①千葉県商工会連合会との連携及び情報交換

千葉県商工会連合会主催の「経営支援（経営問診票）事例発表会」に出席し、事業計画策定支援や事業計画策定後のフォローアップ支援等の支援ノウハウについての情報交換等を行い、支援能力の向上を図る。（年1回）

また、千葉県商工会連合会にデータベース化されている経営問診票を随時閲覧することで支援ノウハウ等の情報交換が可能である。

②日本政策金融公庫との連携及び情報交換

日本政策金融公庫千葉支店が開催する経営改善貸付連絡協議会に出席し、金融動向や小規模事業者に対する円滑な資金供給等に向けての情報交換等を行い、支援メニューの知識習得及び支援ノウハウの向上を図る。（年1回）

③匝瑳市との連携及び情報交換

地域内の景気動向や各種支援施策等について不定期ながらも今まで以上に匝瑳市と担当者レベルによる緊密な情報交換を行い、小規模事業者支援に有益な情報を積極的に収集し活用することに努める。

④他支援機関との連携及び情報交換

千葉県産業振興センターや事業引継ぎ支援センター等の関係支援機関と県内の景気動向や各種支援施策、事業承継支援の事例等について必要に応じて情報交換及び連携し、支援能力の向上を図る。

1.1 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

①現 状

匝瑳市では将来都市像を“海・みどり・ひとがはぐくむ 活力あるまち 匝瑳市”と定め、それを実現する施策の一つとして「集客力のある特徴的な商店街の形成と活性化」を掲げている。当商工会ではその実現に向けて、イベント事業や商品券発行事業等の事務局を担当して実施している。これらの各種事業はある程度の経済波及効果や交流人口の増加等の効果をもたらし、地域経済の活性化に寄与している。

②課 題

地域経済活性化のために地域団体及び行政等と連携して実施している事業は、一定の効果を得ているが、成田市や隣接する旭市、ロードサイドの大型店等への消費流出に歯止めをかける程には至っていない。今後は地域活性化及び匝瑳市総合計画の実現に向けて、匝瑳市や地域団体と更なる連携を図り事業を実施していく必要がある。

(2) 事業内容

①「行政との懇談会」の開催

匠瑳市や本町通り商店街協同組合、匠瑳商業協同組合及び八日市場サービス券会の地域3団体並びに当商工会の関係者で構成される懇談会を、年1回開催し、商工業や観光業の活性化等や行政施策の方向性を協議するとともに、連携して事業を実施し地域経済の活性化に資することとする。

②そうさ歳末ジャンボ宝くじ付き大売出し事業

本事業は、大型店や市外への消費流出の歯止めと消費者サービス及び来店頻度の向上を図るため、商店街を中心とした商業振興による地域経済活性化の一環として、平成10年(1998)から実施している。当商工会が本事業の事務局として企画・運営等の全般を担当するとともに、商工団体に構成する「そうさ歳末ジャンボ宝くじ」実行委員会を年3回開催し、地域活性化の方向性を共有・検討する。

③プレミアム付き商品券発行事業

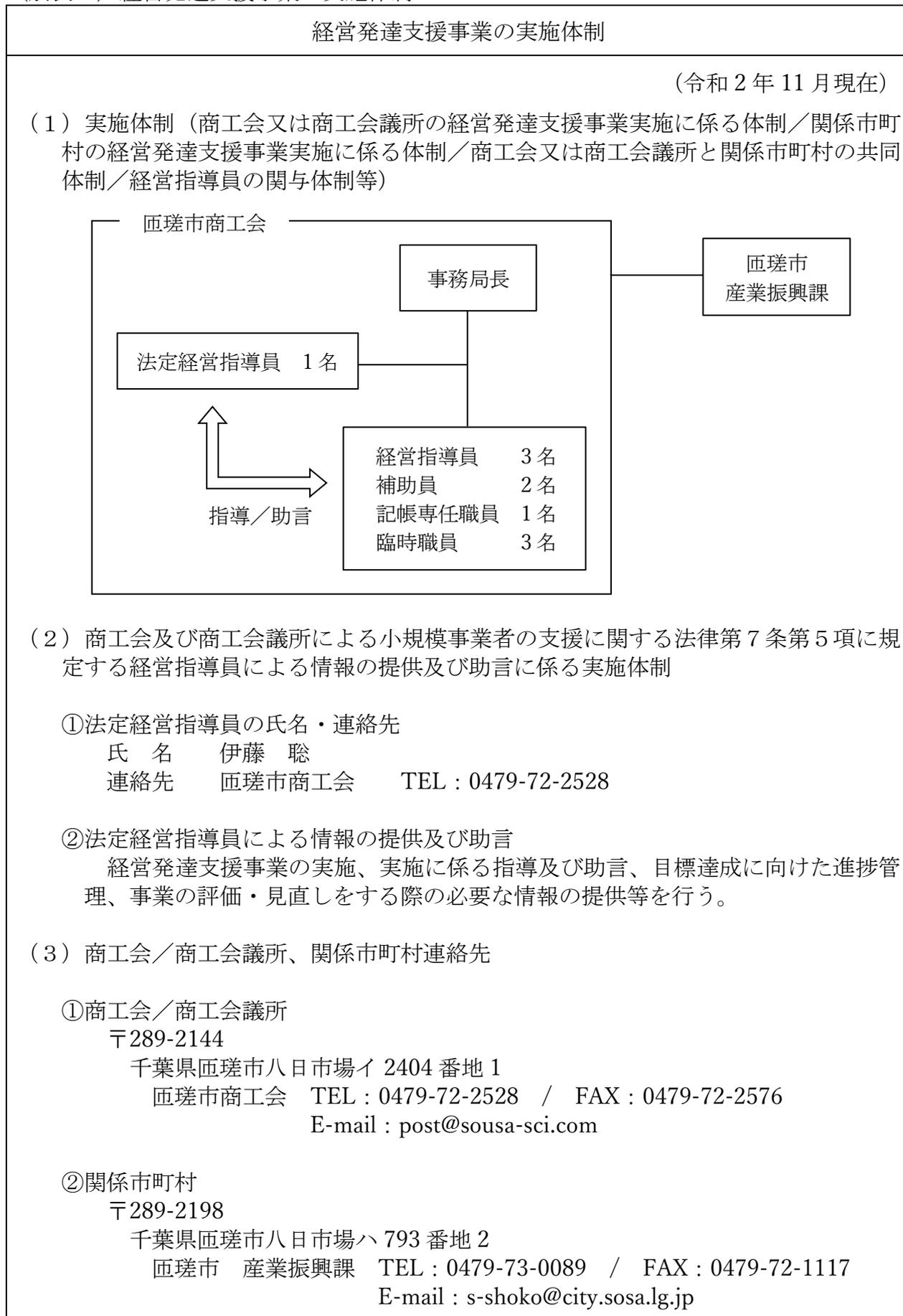
市外への消費流出の歯止めと地域内の消費喚起を目的に、プレミアム付き商品券を発行しており、発行団体である匠瑳商業協同組合から事務委託を受けている当商工会が、本事業の事務局として企画・運営等の全般を担当するとともに、匠瑳商業協同組合と地域振興策等について定期的に年4回協議を実施する。

④市場まつり事業

八日市場本町通り商店街に様々な路上市場を開設する集客イベントであり、商業振興と商店街の活性化を目的に、毎年7月25日に地域信仰行事である「こままね祭り」に合わせて開催されている。

当商工会が本事業の事務局として企画・運営等の全般を担当するとともに、商工団体に構成する市場まつり実行委員会に年3回参画する。

(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)

	R3	R4	R5	R6	R7
必要な資金の額	2,050	2,050	2,050	2,050	2,050
創業支援講師謝金	800	800	800	800	800
マーケティング調査費	100	100	100	100	100
展示会・物産展出展費	900	900	900	900	900
中小企業大学校研修派遣費	100	100	100	100	100
評価委員会開催費	50	50	50	50	50

(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、県補助金、市補助金、会費収入、手数料収入、受託料収入等

(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