

経営発達支援計画の概要

実施者名	いすみ市商工会（法人番号 9040005016657） いすみ市（地方公共団体コード 122386）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 事業計画策定支援による小規模事業者の経営力向上</li> <li>② 地域資源を活用した新たな需要開拓・販路開拓</li> <li>③ 創業支援と事業承継支援による小規模事業者数減少抑止</li> </ul>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3 地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータ（RESAS）を活用して地域経済の現状や人の動き等を調査するとともに、地域における小規模事業者の実態を明らかにするため、地域内の小規模事業者を対象に決算書データの分析を実施する。</p> <p>4 需要動向調査に関すること 各種イベントを活用して商品改良等に向けてのマーケティング調査を実施するとともに、各種統計データ等を活用して売れ筋情報等の調査を実施する。</p> <p>5 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）等を活用して経営分析を実施する。</p> <p>6 事業計画策定支援に関すること DX推進セミナー、業計画策定個別相談会、創業セミナー及び事業継続セミナー等を活用して事業計画策定支援を実施する。</p> <p>7 事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回訪問により定期的・計画的なフォローアップを実施するとともに、専門家による高度で専門的なフォローアップを実施する。</p> <p>8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること SNS活用個別相談会の開催、ネットショップ開設（B to C）及びプレスリリース発信支援（B to B）等によって販路開拓支援を実施する。</p>
連絡先	<p>いすみ市商工会 〒298-0004 千葉県いすみ市大原7400番地8 TEL 0470-62-1191 FAX 0470-63-9818 E-mail: info@isuminavi.jp</p> <p>いすみ市役所 水産商工観光課 〒298-0004 千葉県いすみ市大原7400番地1 TEL 0470-62-1119 FAX 0470-63-1252 E-mail: suisan@city.isumi.lg.jp</p>

(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

当市は千葉県の南東部に位置している。面積は157.50km<sup>2</sup>を有し、ほぼ45km圏に千葉市、75km圏内に首都圏の主要都市があり、当市の東側は太平洋に面し、北部は長生郡一宮町、睦沢町に、西部は大多喜町に、南部は勝浦市、御宿町に接している。

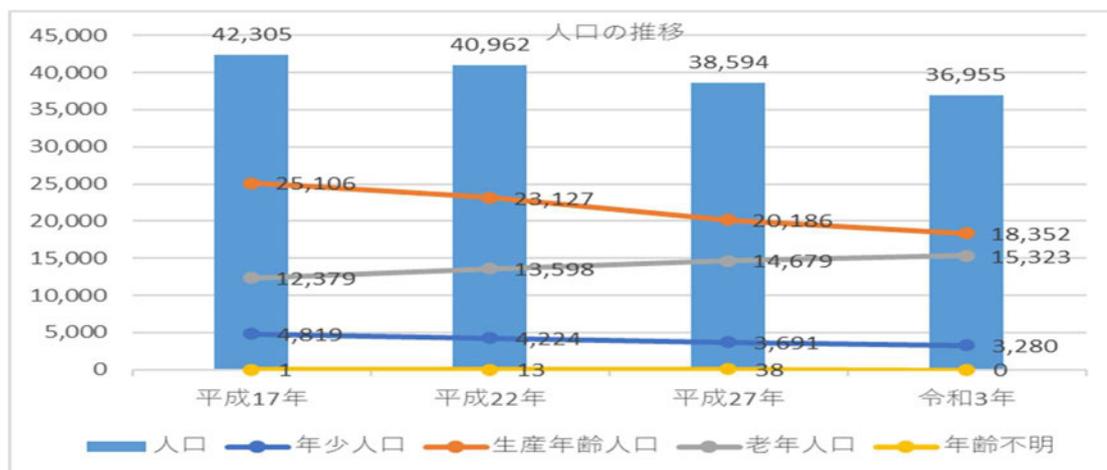
内陸部では温暖な気候と肥沃な耕地に恵まれ四季折々の農作物が豊かに実る田園風景が広がっており、近海では親潮と黒潮が交わる全国有数の漁場がひろがっている。また、当市の中央を流れる千葉県一の流域面積を誇る夷隅川は、良質な米づくりに最適な肥沃な土壌を運び、里山と里海を結んでいる。



イ 人口の推移

当市の人口は、平成17年3月には42,305人であったが、令和3年3月には36,955人となり、12%以上人口が減少している。

また、令和3年3月現在の当市の生産年齢人口は18,352人であり、人口の49.7%を占めているが、全国の割合(59.2%)と比較すると10%程度低くなっている。さらに、令和3年3月現在の65歳以上の高齢者人口は15,323人で高齢化率は41.5%となっており、全国の割合(28.9%)より12%以上高くなっており、高齢化が進行している。



(出典：国勢調査・千葉県・いすみ市)



業種	平成28年	平成26年	平成24年	減少率
建設業	217 (216)	223 (220)	257 (253)	15.6% (14.6%)
製造業	140 (124)	157 (138)	161 (138)	13.0% (10.1%)
卸売業、小売業	442 (285)	464 (301)	470 (300)	5.9% (5.0%)
サービス業	769 (555)	816 (589)	822 (585)	6.4% (5.1%)
合計	1,568 (1,180)	1,660 (1,248)	1,710 (1,276)	8.3% (7.5%)

(出典：経済センサス) ※

( ) は小規模事業者

#### カ 業種別の景況感

定期的に行っている景況調査と、経営指導員の巡回訪問等での聞き取りによる業種別の景況感下表のとおりである。

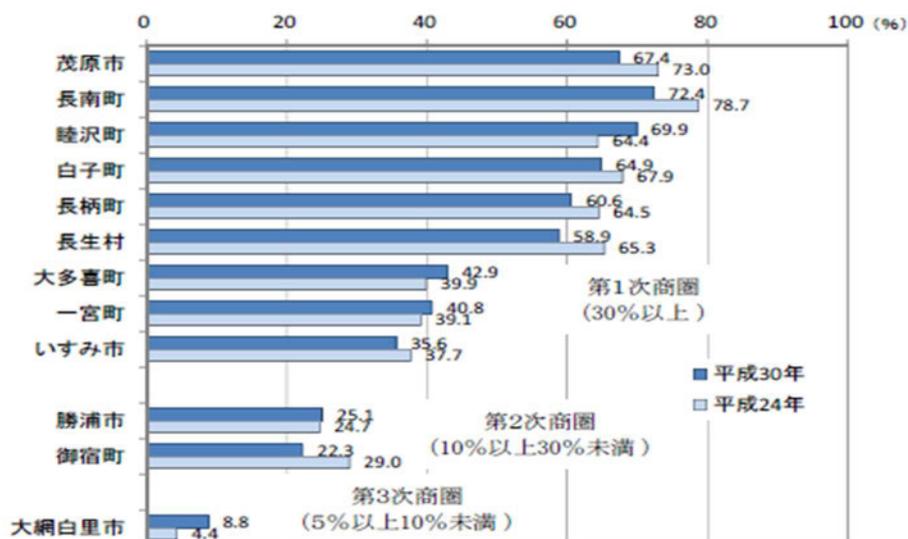
建設業	新築住宅やリフォーム工事の需要は低く、回復の兆しが見えない。その上、大手ハウスメーカーとの競合が激しくなっていて、建築業の業績は低迷している。土木業も公共工事が減少しており業績不振の事業所が多く、全体的に景況感は悪い。
製造業	食品製造業は堅調である。しかし市内に多い金属加工業は、仕事の海外への流出に歯止めがかからない状況にある。さらに発注元である大手メーカーの業績不振もあり、小規模工場は、受注が大幅に減少しており景況感は悪い。
卸売業、小売業	市内や近隣市の大型店への消費流出による、売上不振から抜け出せない小規模店が多い。商店街は営業している店より、店舗を取り壊して建て直した住宅か、放置された空き店舗が多く、全体的に景況感は悪い。
サービス業	介護事業は堅調である。しかし、海へのレジャー需要の減少により、宿泊業など観光関連の業績が不振である。また、市内や近隣市への消費流出により、飲食業や生活関連サービス業の業績も悪いなど、景況感の悪い業種が多い。

#### キ 消費者購買動向と商圈

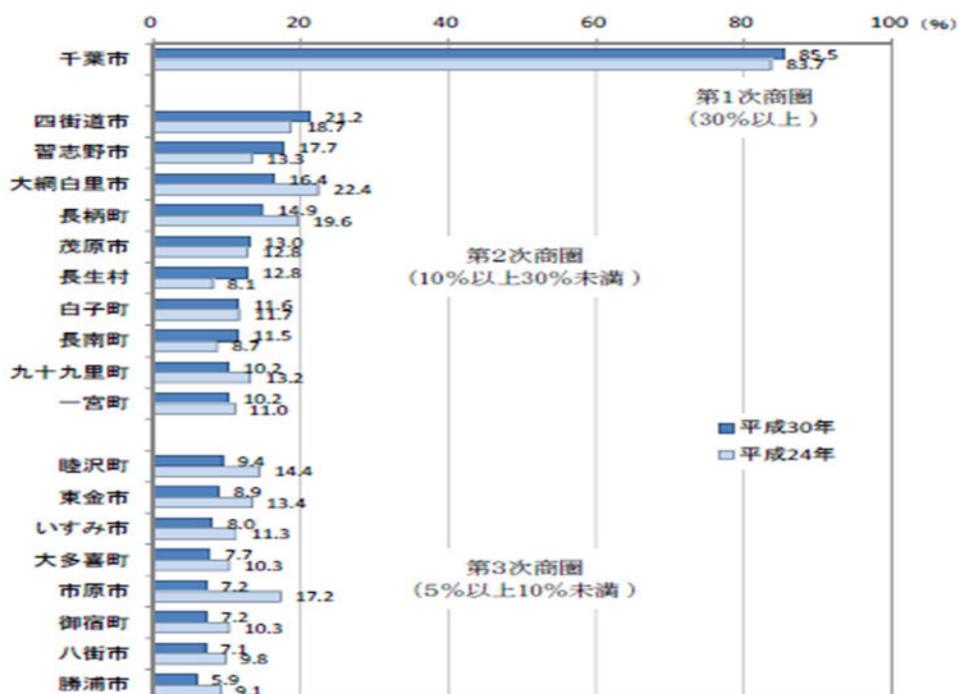
市内にはJR外房線といすみ鉄道の各駅を中心とした4か所の商店街があるが、国道128号線沿いに次々と広い駐車場を持つ大型店が進出しており、最寄品や買回品を大型店で購入する消費者が増えている。その影響で商店街の利用者は減少している。

また、千葉県消費者購買動向調査によると、当市は茂原商圏の第1次商圏と千葉商圏の第3次商圏に属している。当市から茂原商圏への消費流出は35.6%となっており、千葉商圏への消費流出は8%となっている。両商圏へは合計で43.6%もの消費が流出している。なお、最近では市原市内の大規模ショッピングセンターへ買い物に行く消費者も多くなっている。

図表4-9-3 茂原商圏の吸引状況（市町村別）



図表4-1-3 千葉商圏の吸引状況（市町村別）



(出典：千葉県消費者購買動向調査)

いすみ市の公立中学校に通う中学生の子供を持つ世帯の商品の買物（利用）場所

グループ	品目	買物（利用）場所						
		市外上位			いすみ市	店舗以外		
買回品	衣料品	紳士服	茂原市 39.6%	千葉市 9.6%	市原市 3.8%	19.5%	14.1%	
		婦人服	茂原市 35.0%	千葉市 11.0%	市原市 7.6%	24.6%	9.1%	
		子供・ベビー服	茂原市 43.3%	千葉市 9.3%	市原市 6.0%	21.0%	9.0%	
		実用衣料 (シャツ・下着・靴下等)	茂原市 24.9%	大多喜町 4.1%	千葉市 2.2%	61.8%	1.3%	
	文化品	靴・かばん 時計・眼鏡	茂原市 28.3%	千葉市 20.0%	市原市 8.6%	20.3%	10.5%	
		レジャー・健康器具 スポーツ用品	茂原市 62.30%	千葉市 8.20%	市原市 2.50%	10.40%	12.30%	
		D I Y用品 園芸用品	茂原市 12.7%	一宮町 3.5%	千葉市 1.0%	71.7%	9.9%	
		書籍・CD・DVD	茂原市 24.0%	千葉市 1.6%	大多喜町 0.9%	64.0%	9.5%	
	耐久品	電化製品	茂原市 21.8%	千葉市 2.2%	勝浦市 0.6%	68.0%	6.2%	
		家具・寝具類 インテリア類	茂原市 51.1%	千葉市 5.1%	船橋市 3.2%	22.5%	10.8%	
	最寄品	日用品	クスリ・化粧品	茂原市 8.5%	勝浦市 1.8%	大多喜町 1.2%	85.7%	1.2%
			日用品雑貨・文具	茂原市 11.9%	大多喜町 0.9%	7市町村 0.3%	84.5%	0.6%
食料品		生鮮食料品	茂原市 5.9%	睦沢町 2.8%	大多喜町 1.5%	87.0%	0.3%	
		その他の食料品	茂原市 7.6%	睦沢町 1.9%	一宮町 1.3%	85.8%	0.3%	
-	贈答品	茂原市 22.4%	千葉市 14.8%	市原市 3.5%	36.0%	17.4%		
	飲食	茂原市 55.8%	千葉市 2.8%	一宮町 1.0%	36.0%	2.3%		
	レジャー	趣味 (映画・コンサート・美術館等)	千葉市 41.2%	市原市 31.6%	東京都 7.3%	2.0%	5.3%	
		行楽 (遊園地・テーマパーク等)	その他市町村 33.9%	東京都 17.7%	その他の県 16.6%	2.8%	7.1%	
	その他	高級品 (貴金属・宝飾品含む)	千葉市 30.6%	東京都 8.5%	茂原市 7.8%	3.4%	40.8%	
		理美容サービス	茂原市 13.1%	勝浦市 2.8%	大多喜町 2.5%	70.1%	2.2%	
全品目		茂原市 24.1%	千葉市 8.5%	市原市 3.5%	44.7%	8.4%		

(出典：千葉県 平成30年度消費者購買動向調査報告書)

ク いすみ市第2次総合計画

本市では、まちづくりと市民生活の向上を目的に、2018年度(平成30年度)か

ら2027年度（令和9年度）までの10年間を計画期間とする「いすみ市第2次総合計画」を2018年3月に策定している。本計画は、前期と後期に分けられており、前期を2018年度（平成30年度）から2022年度（令和4年度）までとし、後期を2023年度（令和5年度）から2027年度（令和9年度）までとしている。

経済・産業・雇用の分野では「地域経済の好循環と地域所得の向上」を施策の基本方針として掲げ、商工業振興（商工業の魅力化と商店街の活性化、商工業者の支援対策）における主な施策の方針は次のとおりである。

#### 施策の方針

- ・いすみの食材を活用した食事メニューの開発
- ・地元製品の販売力向上など農業・水産業等との連携強化による商業の更なる魅力化、商店街の活性化
- ・経営基盤強化に向けた支援
- ・中小企業資金融資のための利子補給金の交付
- ・雇用の創出を図るための立地奨励金や雇用促進奨励金の交付
- ・マイナンバーカードを活用した地域経済応援ポイントの導入等による地域での消費拡大の促進
- ・空き店舗を活用した創業トライアルの実施
- ・いすみ市商工会との連携による港の朝市への出店の促進
- ・創業セミナーの実施
- ・クラウドファンディングの手法を用いた資金調達等の支援

## ② 課題

### ア 建設業

資材等の高騰や大手ハウスメーカーとの競合等に影響されない経営体質への転換に向けて仕入方法等を見直しを含めたコスト削減等によって経営体質を強化し、経営力の向上を図ることが課題となっている。

また、本市は移住者が増加傾向にあり建設需要の増加が見込まれることから、同業他社とのネットワークを活かした新たな需要の開拓や大手ハウスメーカーでは提案できにくい施工（提案力の強化）も課題となっている。さらには、後継者育成による事業承継などへの取り組みも課題となっている。

### イ 製造業

資金や人材といった点で大きな制約がある経営資源の効率的な活用や各種施策を活用した先端設備の導入等による生産性の向上による競争力の強化が大きな課題となっている。また、長年培った技術を活用した商品開発による新たな需要の開拓に向けての取り組みも課題となっている。さらには、後継者育成による円滑な事業承継や若年層の人材確保による次世代への技術の継承なども課題となっている。

### ウ 卸・小売業

自店の「強み」「弱み」や「地域の実情」等を踏まえて大型店等では応えきれていないニッチな消費者ニーズ（需要動向）を捉え、価格・販売競争に巻き込まれない商品・

サービスの提供による差別化が課題となっている。また、ホームページやSNS等による情報発信によってこれまでの限定的な商圈を越えての新たな需要の開拓や後継者育成による事業承継も課題となっている。

#### エ サービス業

当地域の特産である豊富な海産物や農産物などの地域資源を活用したメニューの開発や新たなサービスの提供による他店との差別化、SNS等を活用した情報発信による新たな需要の開拓などが課題となっている。さらには、後継者育成による事業承継も課題となっている。

### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ① 10年程度の期間を見据えて

当市の2030年の総人口は、32,500人を下回ることが予想されており、これに伴い当地域のマーケットは縮小すると予想されている。

また、消費者ニーズの多様化や地域外への消費の流出、さらには事業主の高齢化に伴う事業承継問題や新型コロナウイルス感染症による新しい生活様式への対応など、小規模事業者を取り巻く経営環境は厳しい状況となっている。

これらの厳しい状況への的確な対応を図るため、当地域における小規模事業者の今後10年程度の期間を見据えた振興の方向性は次のとおりとする。

(ア) 小規模事業者自身がマーケットや競合他社の分析等を行うとともに、強みや弱み等を把握してビジョンを明確にし、地域全体の実情も踏まえたビジネスプラン等に基づく経営を促進することによって経営力を向上させ、小規模事業者の振興を図る。

(イ) 地域資源を活用した商品開発やITの活用・情報発信等への取り組みを通じて新たな需要や販路を開拓し、これらを通じて小規模事業者の振興を図る。

(ウ) 小規模事業者は地域経済や地域社会の活力の源泉となっている。創業・第二創業による新たなビジネス創出や親族・第三者への事業承継に向けての支援を通じて小規模事業者数の減少を抑止し、地域経済や地域社会の活力を維持することによって小規模事業者の振興を図る。

#### ② いすみ市第2次総合計画との連動性・整合性

いすみ市第2次総合計画では、「地域経済の好循環と地域所得の向上」を施策の基本方針として掲げ、この方針のもと 商工業振興に向けて「いすみの食材を活用した食事メニューの開発」、「経営基盤強化に向けた支援」、「いすみ市商工会との連携による港の朝市への出店の促進」及び「創業セミナーの実施」等の施策に取り組んでいる。

商工会としても小規模事業者の今後10年程度の期間を見据えた長期的な振興のあり方(前記(2)の①)において「経営力向上」、「地域資源を活用した商品開発」及び「創業・第二創業による新たなビジネス創出」等を掲げており、いすみ市第2次総合計画との連動性・整合性は図られている。

#### ③ 商工会としての役割

当商工会では、金融、税務及び記帳等を中心とした基礎的な支援事業である経営改善普及事業を行ってきた。

しかしながら、小規模事業者の今後10年程度の期間を見据えた長期的な振興のあり方（前記（2）の①）で示した「経営力の向上」や「新たな需要や販路の開拓」等を具現化し、いすみ市第2次総合計画との連動性・整合性（前記（2）の②）を図るには、市場調査、経営分析、事業計画策定及び販路開拓支援等の経営発達支援事業への取り組みが必要となっている。特に、小規模事業者に対する事業計画策定支援は重要な事業であり、コンサルティング機能を発揮しての伴走型支援が必要となっている。

また、地域で唯一の総合経済団体としていすみ市と連携し、いすみ市が掲げている「第2次総合計画」の実現に寄与するとともに、国・県・市等の各種支援施策を活用して地域経済の活性化への取り組みも必要となっている。

### （3）経営発達支援事業の目標

上記（1）及び（2）を踏まえ、小規模事業者に対する伴走型支援によって経営基盤強化による経営力の向上や地域資源等を活用した新商品開発による販路開拓支援などに取り組み、これらを通じて地域の活力の源泉であり担い手でもある小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化を図るため、以下の①から③の目標を掲げ、経営発達支援事業を実施する。

- ① 事業計画策定支援による小規模事業者の経営力向上
- ② 地域資源を活用した新たな需要開拓・販路開拓
- ③ 創業支援と事業承継支援による小規模事業者数減少抑止

## 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 事業計画策定支援による小規模事業者の経営力向上

需要動向調査や経営分析等に取り組み、これらによって得られた情報（業界動向、市場規模、消費者ニーズ及び強み・弱み等）を活用して小規模事業者のビジョンや事業計画の策定を経営指導員が伴走型によって支援する。

また、事業計画策定後は、経営指導員が定期的に巡回訪問して計画修正等の支援を行うとともに、経営指導員では対応が困難な専門的で高度な経営課題や事業計画の変更等が生じた場合には、その解決に向けて専門家によるフォローアップを行い、これらの支援を通じて小規模事業者の経営力向上を図る。

② 地域資源を活用した新たな需要開拓・販路開拓

地域資源を活用した商品開発等に取り組む小規模事業者を対象に、マーケットインに基づく各種イベント会場でのアンケートや統計データを用いた需要動向調査の分析結果を活用して売れる商品づくりを支援する。

これら地域資源を活用した商品の販路開拓にあたっては、SNSを活用しての情報発信やプレスリリース等の広報手法の教授、ネットショップの開設・運営支援を通じて、DXに向けた取り組みを推進し、新たな需要の開拓を図り、個社の売上増加につなげていく。

③ 創業支援と事業承継支援による小規模事業者数減少抑止

当市での創業希望者を対象に、創業塾の開催や個別相談を通じてビジネスプランや創業資金計画の策定を支援する。また、千葉県事業引継ぎ支援センター等の関係支援機関と連携し、事業承継セミナーの開催や個別相談を通じて小規模事業者の円滑な事業承継を支援するなど、これらの取り組みによって地区内小規模事業者数の減少を抑止する。

## 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]

全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」を実施しているだけであり、分析も公表もしていない。

##### [課題]

経営発達支援事業（経営分析や事業計画策定等の支援）の実施に活用できるような調査と専門的な・分析が課題となっている。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
①地域の経済動向分析の公表回数	HP 掲載他	—	1回	1回	1回	1回	1回
②決算書データ分析の公表回数	HP 掲載他	—	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ① 国が提供するビッグデータの活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投資し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【分析手法】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析  
・「まちづくりマップ・From to 分析」→人の動き等を分析  
⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

##### ② 事業者の決算書データの分析

事業者が作成した決算書データを、個社を特定しない方法で業種別に統計処理し、いすみ市の事業者の身近でリアルな経済動向を表すデータとして分析を行う。データの収集と分析にあたっては、あらかじめ書面で同意を得られた事業所に対してのみ行い、データの利用には細心の注意を払う。

【調査対象】100事業者

【統計処理項目】「売上高」

過去の推移と比較し地域経済の規模を表す。

「売上総利益」「営業利益」

過去の推移と比較し利益動向を表す。

「付加価値」

過去の推移と比較し地域内での付加価値の動向を表す。

【調査手法】 経営指導員等が、事業所よりデータを収集する

【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

- ① 情報収集・調査、分析した結果はホームページや商工会報に掲載するなどして、広く管内事業者等に周知する。
- ② 事業計画策定等の伴走型支援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。

### 4 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者持続化補助金等の補助金や各種計画認定申請で事業計画策定を支援する際に、インターネットの情報サイト等を活用して地域内外の需要動向調査を行っているのみであり、不十分なものとなっている。

[課題]

新商品の開発や販路開拓・拡大に取り組んでいる小規模事業者への市場動向や消費動向等を踏まえたマーケットインに基づく情報提供が課題となっている。

#### (2) 目標

	現行	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
①新商品開発 調査対象事業者数	1 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
②統計データ活用 需要動向調査対象 事業者数	—	2 4 社	2 4 社	2 4 社	2 4 社	2 4 社

#### (3) 事業内容

##### ① 各種イベントを活用したアンケートの実施

特産品を活用した新商品を開発するため、市内 2 事業所を毎年度選定し、農畜産物や水産物を活用した新たな加工食品を開発する。具体的には、「港の朝市」や「産業祭」等において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該 2 事業所にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、

当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【サンプル数】 来場者 50 人（1 事業者あたり）

【調査手段・手法】 イベントの来場者に、開発中の加工食品を会場で試食してもらい、アンケート票へ記入してもらう。

【分析手段・手法】 調査結果は、専門家に意見を聴きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 ①味、②硬さ、③見た目、④大きさ、⑤価格、⑥パッケージ等

【調査・分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該事業所に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

## ② 統計データ活用による需要動向調査

需要動向についてより詳細な情報を把握するため、各種データ等を活用して売れ筋情報等の調査・分析を実施する。

【調査対象事業者】 新商品の開発等に取り組む小規模事業者や、事業計画の策定等に取り組む小規模事業者

【調査項目及び調査方法】

小規模事業者が必要とする情報を提供し、その結果の活用を図るため、調査項目等は事業者ごとに選定して調査を実施する。

調査項目	調査方法
売れ筋情報（商品情報）	日経テレコンのPOSデータを活用
消費動向、市場規模	家計調査年報を活用
業界動向、競合状況等	業種別審査事典を活用
業種・業界動向	日刊紙や業界誌等を活用
商圈	商業統計調査を活用
年齢別人口、世帯数	統計資料を活用
その他の需要動向等	インターネット情報サイト等

【分析方法】 経営指導員が、調査方法から収集した情報を分析、必要に応じて中小企業診断士等の専門家の助言を得る。

【活用方法】 経営力向上計画や小規模事業者持続化補助金等を活用するなどして事業計画の策定に取り組む小規模事業者へ情報提供し、新商品の開発や新たなサービスの提供等に取り組む小規模事業者への伴走型支援に活用する。

## 5 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

[現状]

千葉県商工会連合会が導入した千葉県商工会独自の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課題や経営目標等を導き出し、令和2年度は21事業者の経営分析を行った。

[課題]

経営問診票による経営分析は定性的なSWOT分析が中心となってしまいう傾向にあり、定量的な財務分析からの視点がやや不足になってしまいうことから、数値に基づく経営を推進するために財務分析にも積極的に取り組むことが必要となっている。

(2) 目標

内 容	現行	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
経営分析事業者数	24件	40件	40件	40件	40件	40社

(3) 事業内容

① 経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員による巡回・窓口相談や確定申告時期に開催する決算指導会などの機会を捉えて「経営分析」の重要性を説明し、対象事業者を掘り起こして経営指導員が経営分析を実施する。

② 経営分析の内容

【対象者】

巡回・窓口指導によって掘り起こした意欲的な小規模事業者、金融斡旋の利用を検討している小規模事業者、事業計画の策定が必要な各種補助金等の申請に取り組む小規模事業者及び記帳システム利用者等とする。

【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」の双方を行う

≪財務分析≫収益性、生産性、安全性および成長性の分析

≪非財務分析≫事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

【分析手法】

経営指導員が千葉県内商工会の独自の経営分析ツールである経営問診票等を活用して経営分析を実施する。

(4) 活用方法

① 当該小規模事業者へフィードバックし、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。

② データベース化し内部共有することで、経営指導員等の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]

補助金の申請や金融斡旋利用者への支援が中心で、販路開拓や資金繰りに関する事業計画の策定を支援してきた。

#### [課題]

事業計画策定支援の内容が補助金申請等で決められている限定的な事業計画策定支援から経営基盤の強化や経営力が向上するような事業計画策定支援が課題となっている。

### (2) 支援に対する考え方

経営分析を行った小規模事業者や経営力向上等に取り組む小規模事業者に対し、需要動向調査や経営分析等を踏まえて事業計画の策定を支援する。

また、小規模事業者持続化補助金等の申請や事業承継支援制度等を活用する小規模事業者で事業計画の策定に前向きな者を選定し、事業計画の策定を支援するとともに、事業計画の内容が専門的で高度な場合には、関係支援機関の専門家派遣制度を活用して支援する。

なお、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を図るものとする。

### (3) 目標

	現行	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
①DX推進セミナー 開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
DX推進セミナー 参加事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者
②事業計画策定 個別相談会開催回数	—	5回	5回	5回	5回	5回
事業計画策定 個別相談会 合計参加事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者
③創業セミナー 開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④事業承継セミナー 開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	12件	24件	24件	24件	24件	24件

※事業計画策定数の目標数根拠

経営分析を実施した事業者数の6割程度を目標とする。

#### (4) 事業内容

##### ① DX推進セミナーの開催

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サイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

また、DXセミナーを受講した小規模事業者の中から取り組み意欲の高い小規模事業者を発掘して事業計画策定につなげる。

【対象者】 経営分析を行った小規模事業者、経営力向上等に取り組む小規模事業者、各種補助金等の申請に取り組む小規模事業者及び事業承継に取り組む小規模事業者

【募集方法】 事業者へ文書で通知

【内容】 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  
クラウド型顧客管理ツールの紹介、SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法等

【手段・手法】 IT専門家を招聘して開催する。

##### ② 事業計画策定個別相談会の開催

【対象者】 経営分析を行った事業者で、事業計画策定に意欲的な事業者  
事業計画の策定が必要な補助金申請事業者  
創業セミナー、事業承継セミナー受講者

【募集方法】 事業者へ文書で通知

【開催回数】 随時（予約制）

【内容】 地域の経済動向、経営上の分析及び需要動向調査の結果を踏まえて需要を見据えた事業計画の策定を支援する。

【手段・手法】 個別相談会参加者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、必要に応じて外部専門家も交えて確実に事業計画の策定と、目的を達成できるようにする。

##### ③ 創業セミナーの開催

【対象者】 創業希望者、事業を譲り受けたい者

【募集方法】 事業者へ文書で通知、公共機関や金融機関へチラシ配布

【開催回数】 1回

【参加者数】 15名程度

【カリキュラム】 経営、財務、販路開拓、人材育成に区分し、創業に必要な知識を学習する。また、事業計画を策定し、創業を実行できるよう実践的な内容とする。

【手段・手法】 セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、必要に応じて外部専門家も交えて確実に事業計画の策定と、目的を達成できるようにする。

④ 事業承継セミナーの開催

【対象者】 事業を譲りたい者、または廃業を検討している者

【募集方法】 事業者へ文書で通知

【開催回数】 1回

【参加者数】 各15名程度

【カリキュラム】 事業再生が困難で今後の事業展開が見通しにくい経営者に対して事業継承もしくは廃業の判断が出来るように支援する。廃業する前に検討すべきことが明確になり事業承継・小型M&A・営業譲渡など事業を継続する可能性を探ることができる。

【手段・手法】 セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、必要に応じて外部専門家も交えて確実に事業計画の策定と、目的を達成できるようにする。

⑤ 事業計画策定支援

【支援対象】 ・DX推進セミナー、事業計画策定個別相談会、創業セミナー及び事業承継セミナーを受講した小規模事業者のうち、取り組み意欲の高い小規模事業者

・経営分析を行った小規模事業者、経営力向上等に取り組む小規模事業者、各種補助金等の申請に取り組む小規模事業者及び事業承継に取り組む小規模事業者のうち、取り組み意欲の高い小規模事業者

・創業予定者

【策定方法】 ・商売繁盛相談窓口事業の活用による事業計画策定支援

千葉県商工会連合会から商工会へ月1回派遣される専門家(中小企業診断士等)の相談窓口を経営指導員が同席し、専門家(中小企業診断士等)と経営指導員が連携して専門的で高度な事業計画策定(ものづくり補助金や経営力向上計画等を活用)を支援する。

・小規模事業者持続化補助金申請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の申請を活用し、経営指導員が販路開拓に向けての事業計画策定を支援する。

・事業承継支援の活用による事業計画策定支援

千葉県事業引継ぎ支援センター等と連携して個別相談会を開催し、経営指導員が事業承継計画策定を支援する。

・金融斡旋の活用による事業計画策定支援

小規模事業者経営改善資金(マル経資金)等を活用し、経営指導員が円滑な資金繰り等に向けての事業計画策定を支援する。

・創業セミナーの活用による事業計画策定支援

創業予定者に対して創業セミナーを開催し、経営指導員が開業に向けて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

### (1) 現状と課題

#### [現状]

これまでは、小規模事業者持続化補助金で採択された小規模事業者に対してのみ、実績関係書類の提出に関するフォローアップを実施していただけであり、フォローアップが不十分であった。

#### [課題]

定期的な巡回訪問による事業計画の見直しなど、策定した事業計画が着実に実行されるようなフォローアップが課題となっている。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業所を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

### (3) 目標

	現行	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
フォローアップ 対象事業者数	1 2 社	2 4 社	2 4 社	2 4 社	2 4 社	2 4 社
頻度 (延回数)	2 4 回	1 0 4 回	1 0 4 回	1 0 4 回	1 0 4 回	1 0 4 回
売上増加 事業者数	—	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社

### (4) 事業内容

事業計画策定事業者を対象に、経営指導員による定期的・計画的な巡回訪問等によりフォローアップを実施する。

事業計画策定の24社のうち、4社は毎月1回、8社は四半期に一度、他の12社については年2回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、担当ではない他の経営指導員等や外部専門家などの第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方針を検討の上、フォローアップの頻度を上げて集中的に支援する。

## 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]

消費者への新たな需要の開拓支援として、企業対消費者取引のため、市内の「港の朝市」等のイベントへの出展支援は行っていたが、企業間取引のための展示会や商談会への出展に関しては、情報提供を中心とした支援にとどまっており、支援内容が十分とは言えない状況となっている。

[課題]

小規模事業者の多くが、人口減少や圏外への顧客流出による需要の減退に直面しているが、今後の販路開拓はDX推進に向けた取り組みが有効で重要となっていることから、SNSやネットショップ開設等への取り組みが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

地域内での新たな需要の開拓は人口減少等による市場の縮小から厳しい状況となっており限界があるため、新たな需要の開拓は地域外に向けての支援を中心とする。

具体的には、SNSの活用による情報発信やネットショップの開設、プレスリリースへの取り組みなど、DX推進に繋がるような取り組みを着実に実行できるよう支援する。

(3) 目標

	現行	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
① SNS活用 相談会開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
相談会参加者数	—	3人	3人	3人	3人	3人
② ネットショップ 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%
③ プレスリリース セミナーの開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー参加者数	—	10人	10人	10人	10人	10人
④ プレスリリース 発信件数	—	12件	12件	12件	12件	12件
採用件数	—	4件	4件	4件	4件	4件

(4) 事業内容

① SNS活用相談会の開催による販路開拓支援

【支援対象】 SNSを活用して販路開拓に取り組もうとしている小規模事業者

【支援内容】 専門家を招へいしてのSNS活用相談会の開催によって小規模事業者の販路開拓を支援する。

【効果】 SNSの活用により新たな顧客の獲得や既存顧客の囲い込みが期待できる。

② 自社HPによるネットショップ開設（BtoC）

自社HPによるネットショップ開設（BtoC） ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等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。

③ プレスリリースに関するセミナーの開催

【支援対象】 プレスリリースを活用して販路開拓に取り組もうとしている小規模事業者

【支援内容】 専門家を招へいしてのプレスリリースセミナーの開催によって小規模事業者の販路開拓を支援する。

【効果】 学んだ広告手法を活用し新たな顧客の獲得や既存顧客の囲い込みが期待できる。

④ プレスリリース発信支援（BtoB）

【支援対象】 プレスリリースを活用して販路開拓に取り組もうとしている小規模事業者

【支援内容】 経営指導員等がプレスリリース資料作成方法・配信方法・配信先の教授を行う。自社にて作成・配信が困難な事業者については、経営指導員が事業者とともにプレスリリース資料作成を行い、報道機関に情報提供を行う。資料作成方法等の教授又は資料作成・配信にあたっては、必要に応じて広報・広告等の専門家の指導を活用することで、プレスリリース資料及びリリース方法をより効果的なものとする。また、経営指導員が報道機関にしっかりと働きかけを行うことで、採用率向上を図る。

発信したプレスリリースはマスメディアの掲載の有無にかかわらず、当商工会ホームページに一定期間掲載する。

【効果】 優れた商品やサービスを開発したにもかかわらず、メディアへの情報発信が不慣れであったり、広報費が負担となっていたり、思うように自社商品等の周知ができていない小規模事業者の販路開拓を図る。

## 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]

中小企業診断士などの有識者、千葉県商工会連合会の専門経営指導員及び経営指導員による検討を不定期で開催していたが、事業の評価や見直しまでには至らなかった。

##### [課題]

今までは事業の報告で終わってしまっていたので、事業の評価・見直しによるP D C Aサイクルを適切に回す仕組みや効果的に公表を行うための仕組みを構築することが課題となっている。

#### (2) 事業内容

① 経営発達支援計画の実施にあたっては、いすみ市商工会法定経営指導員が経営発達支援計画の実施に向けた支援・指導を行うとともに、経営発達支援計画の実施状況を定量的に把握・管理する。

② 外部有識者(中小企業診断士)、いすみ市担当課職員、いすみ市商工会正副会長、いすみ市商工会事務局長、いすみ市商工会法定経営指導員及びいすみ市商工会経営指導員で構成する経営発達支援計画事業評価委員会を設置し、事業年度終了後に年1回(6月頃)開催し、経営発達支援計画の実施状況や評価・見直しをする。

③ 経営発達支援計画事業評価委員会での評価・検証結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページや商工会報へ掲載(年1回)することで、地域の小規模事業者等が常時閲覧できる状態とする。

④ P D C Aサイクルの具体的な仕組み

事業担当者が事業実施



事務局長と法定経営指導員を中心とした事務局による検討会を開催して実績値の内部評価と事業内容や目標値等の改善を検討



事務局による内部評価と改善案を経営発達支援事業評価委員会へ提出



経営発達支援事業評価委員会で事務局による内部評価と改善案を検討



経営発達支援事業評価委員会の評価と改善を踏まえて事業を実施

## 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

#### 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東京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。特に、経営指導員については机上研修への派遣だけではなく、千葉県商工会連合会から商売繁盛相談窓口事業により月1回派遣される専門家（中小企業診断士等）によるOJTによって支援ノウハウや知識の向上を図っている。

#### ② 課題

職員個々による知識や情報、支援ノウハウの習得に留まっており、習得した知識等を職員間で共有する体制の構築が課題となっている。また、職員個々の経験年数や習熟度によって知識や情報、支援ノウハウに差があり、職員によっては支援内容が十分ではない場合もあるため、支援能力の標準化に向けて経験年数や習熟度の浅い職員の支援能力の更なる向上も課題となっている。

### (2) 事業内容

#### ① 研修会への派遣による資質の向上

(ア) 小規模事業者の経営改善や課題解決に向けて基礎的な知識の習得による支援能力の向上と組織全体としての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業務分担別研修会、専門スタッフ研修会等に派遣する。

(イ) 事業計画策定支援や販路開拓支援等の経営発達支援事業の実施に伴い必要となる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に不足している能力を特定し、それを補うために経営指導員を中小企業大学校東京校が開催する課題別・専門研修に定期的に派遣する。

#### (ウ) 【DX推進に向けたセミナー】

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、経営指導員及び一般職員の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推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

特に、千葉県産業振興センター等が開催するDX推進関連のセミナーへ経営指導員や補助員を計画的・定期的に派遣する。

##### <DXに向けたIT・デジタル化の取組>

- ・事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

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

- ・事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

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

・その他取組

オンライン経営指導の方法等

② OJT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窓口相談や巡回相談に経験年数の浅い職員が同席・同行し、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) 千葉県商工会連合会の商売繁盛相談窓口事業により月1回派遣される専門家（中小企業診断士等）の窓口相談や巡回相談に経営指導員が同席・同行し、専門家（中小企業診断士等）から経営課題の解決等に向けた高度な支援ノウハウを習得することにより支援能力の向上を図る。

③ 職員間の定期ミーティングの開催

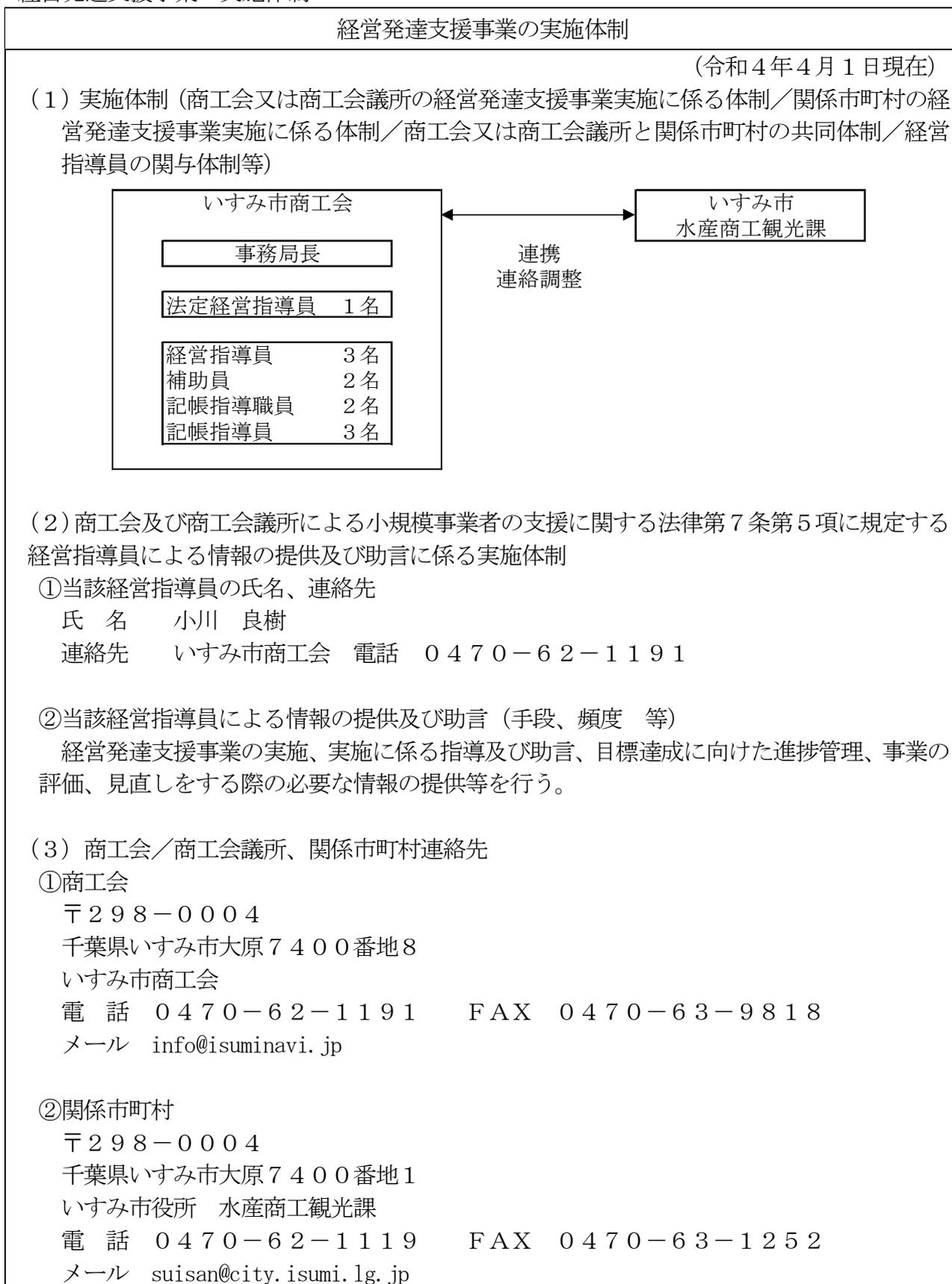
経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回／月初）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④ データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、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。

(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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	3, 230	2, 930	2, 930	2, 930	3, 230
専門家派遣費用	500	500	500	500	500
経済動向調査	20	20	20	20	20
需要動向調査					
アンケート	20	20	20	20	20
資料購入費	330	30	30	30	330
事業計画策定支援					
DXセミナー	200	200	200	200	200
個別相談会	500	500	500	500	500
創業セミナー	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000
事業承継					
セミナー	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓					
プレスリリース					
セミナー	200	200	200	200	200
SNS相談会	200	200	200	200	200
事業評価委員会	30	30	30	30	30
資質向上					
DXセミナー受講	30	30	30	30	30

## 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

(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