

経営発達支援計画の概要

実施者名	大網白里市商工会（法人番号1040005010287） 大網白里市（地方公共団体コード122394）
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> <p>① 事業計画策定支援による小規模事業者の経営基盤強化</p> <p>② 販路開拓支援による新たな需要の開拓</p> <p>③ 起業支援及び事業承継支援による地区内小規模事業者数の維持</p>
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、地域における消費実態を明らかにするため、地域消費動向調査を実施する。</p> <p>4 需要動向調査に関すること 商工会主催のイベント「ふるさと収穫祭」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、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）や決算データ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推進セミナーや小規模事業者持続化補助金等の各種補助金申請、事業承継支援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 BtoC取引の開拓を目的に、大網白里市産業文化祭へ出展支援やSNS活用個別相談会の開催によって販路開拓支援を実施する。</p>
連絡先	<p>大網白里市商工会 〒299-3242 千葉県大網白里市金谷郷字内谷24番9 TEL 0475-72-0239 Fax 0475-72-8732 E-mail: oamisci@gmail.com</p> <p>大網白里市 商工観光課 〒299-3237 千葉県大網白里市仏島72番地 TEL 0475-70-0356 Fax 0475-72-9134 E-mail: shoukou@city.oamishirasato.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

本市は東京都心から 50～60 キロメートル圏域にあり、千葉県の中央部に位置し、西は県庁所在地である千葉市に接し、北は東金市、南は茂原市に接している。面積は、58.08 km²、市の東西約 14km、南北約 7 km、海岸線 3.5km、地勢は、西は緑豊かな丘陵部、中央は広大な田園部、東は白砂青松の海岸部という特色ある豊かな自然を持つ風土を有しており、さらに、南北両側には台地からの水を湛える 2 級河川が流れている。行政区域としては、明治 2 年 2 月から明治 4 年 11 月までの間、宮谷県の県庁が本市の本國寺に置かれ、県政の中心地となり、昭和 29 年 12 月には大網町、増穂村、白里町が合併し、大網白里町が誕生、平成 25 年 1 月 1 日に単独市制施行、大網白里市となり現在に至っている。



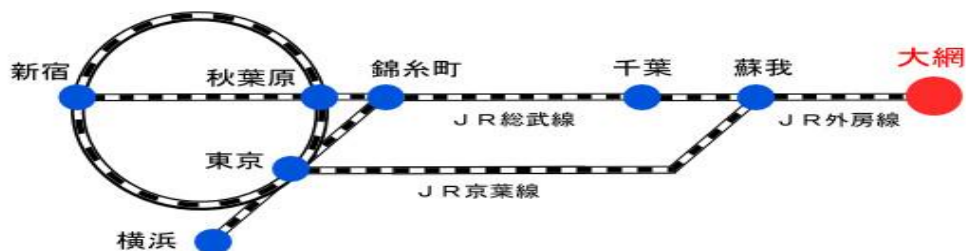
(イ) 交通

J R 外房線と J R 東金線が市内を運行しており、J R 大網駅から J R 千葉駅までは約 20 分（普通電車利用）で結ばれ、都心までは約 1 時間で結ばれている。

また、国道 128 号線が市内を縦断しているとともに、千葉県道 20 号線千葉大網線（通称：大網街道）により、千葉市と結ばれている。

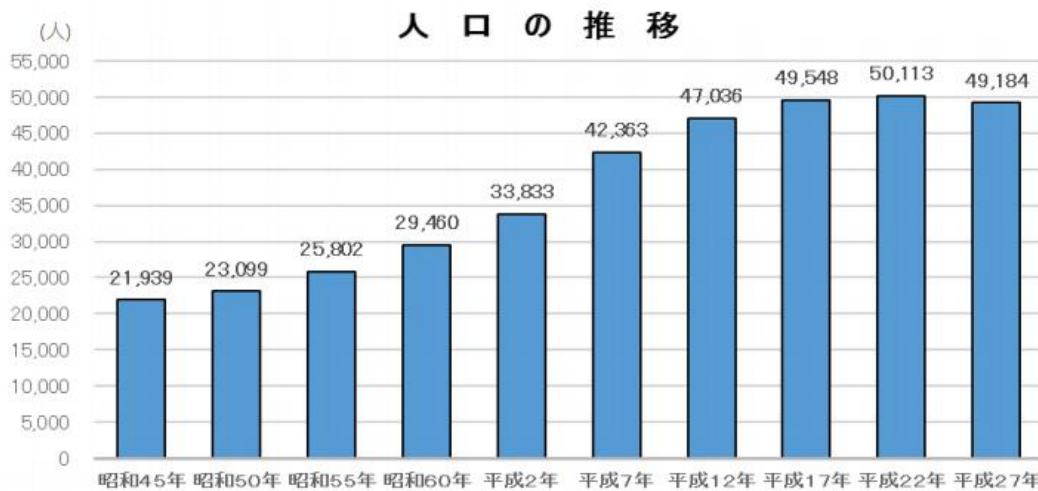
近年では、首都圏中央連絡自動車道（圏央道）大網白里スマートインターチェンジの整備により、交通の利便性が一段と向上している。

さらに、路線バスやコミュニティバスも整備されており、重要な交通機関として市民に定着している。



(ウ) 人口の推移

本市の人口は国勢調査によると平成17年は49,548人、平成22年には50,113人となったが、平成27年には49,184人と減少した。



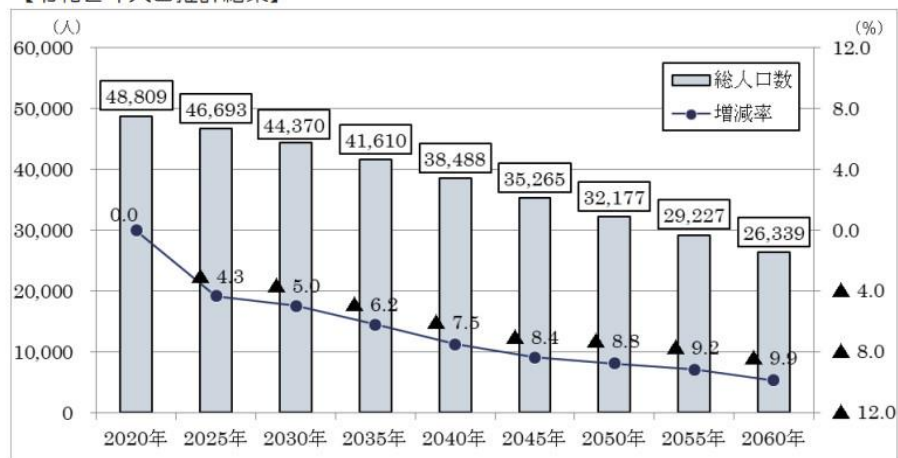
(出典：国勢調査)

また、本市の「人口ビジョン」によると、下図のように令和元年基準人口49,226人から令和12年には44,370人まで減少すると予想されている。

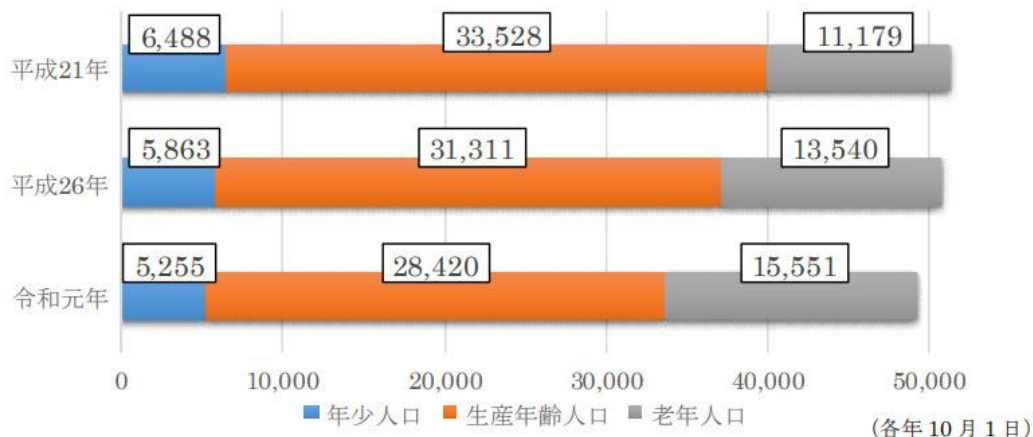
加えて、本市の住民基本台帳によると、年少人口(0歳~14歳)は、平成21年には「6,488人」であったが、令和元年には「5,255人」となり、10年間で「1,233人」が減少しており、生産年齢人口(15歳~64歳)については、平成21年は「33,528人」であったが、令和元年には「28,420人」となり、10年間で「5,108人」減少している。

一方、老年人口(65歳以上)については、平成21年には「11,179人」であったが、令和元年には「15,551人」となり、10年間で「4,372人」増加しているおり、少子高齢化の傾向がうかがえる。

【令和2年人口推計結果】



(資料：大網白里市人口ビジョン)



(出典：大網白里市人口ビジョン)

(エ) 商工業者数及び小規模事業者数の推移

本市の商工業者数は平成18年の1,341事業者から平成28年には1,291事業者となっており、減少傾向となっている。特に、製造業や市民の身の回り品の購入先である、卸・小売業、サービス業の減少が顕著となっている。

また、小規模事業者数も平成18年の1,063事業者から平成28年には1,023事業者となっており、商工業者数の推移と同様に減少傾向となっている。

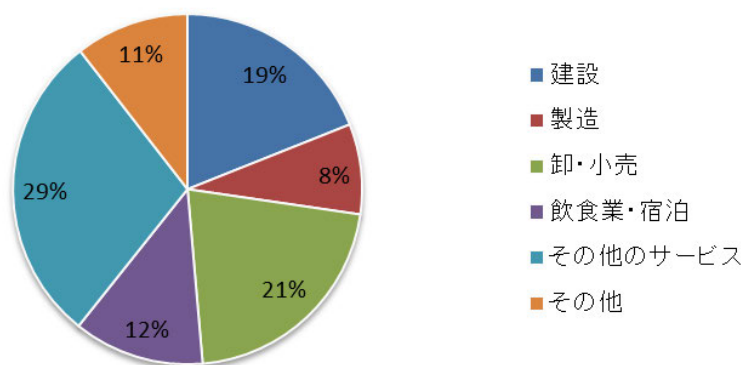
業種	平成18年	平成24年	平成28年
農林漁業	7	7	10
建設	143	165	152
製造	99	97	86
卸・小売	315	277	281
宿泊・飲食サービス	148	139	153
サービス業	438	436	414
その他	191	178	195
商工業者数合計	1,341	1,299	1,291
うち小規模事業者数合計	1,063	1,025	1,023

(出典：経済センサス、商工会独自調査)

(オ) 産業構造

平成28年の商工業者数1,291に対し、小規模事業者数は1,023となっており、全体の79.2%が小規模事業者となっている。これを業種別にみると、第3次産業である、その他サービスと飲食・サービス業が合計41%を占めており、卸売・小売が21%とこれに続いている。第2次産業では建設業が19%、製造業8%と続いている。以上から、建設業が一定の存在感を見せているものの、商業が中心の産業構造となっている。

令和2年 小規模事業者 割合



(出典：商工会独自調査)

(カ) 商圏

千葉県消費者購買動向調査（平成 30 年度）によると、当商工会の属する商圏は千葉商圏、東金商圏及び茂原商圏に属している。千葉商圏への本市の消費流出率は 16.4%となっており、市内の「飲食」の 14.1%、「贈答品」の 30.3%が千葉市へ流出している。また、東金商圏への本市の消費流出率は、14.5%となっており、市内の「食料品」の 16.6%、「飲食」の 32.7%、「贈答品」の 12.3%が東金市へ流出している。さらに、茂原商圏への本市の消費流出率は、8.8%となっており、市内の「飲食」の 25.1%が茂原市へ流出している。

このように、千葉商圏等への消費流出とともに、本市における人口は減少傾向となっており、今後は減少傾向が加速する見込みであることから、当商工会における商圏規模は今後も減少すると見込まれている。

	平成 30 年			平成 24 年
	大網白里市 流出率(吸引率)	市町村人口 (商圏人口)	流出口 (吸引人口)	大網白里市 流出率(吸引率)
千葉商圏	16.4%	48,458	7,947	22.4%
東金商圏	14.5%	48,458	7,026	10.9%
茂原商圏	8.8%	48,458	4,264	前回データ無し

	商圏人口	吸引人口	商圏地域
千葉商圏	1,922,987	948,498	千葉市、四街道、習志野市、大網白里市を含む 10 市 8 町 1 村で形成
東金商圏	264,963	81,111	東金市、九十九里町、山武市、大網白里市を含む 4 市 2 町で形成
茂原商圏	266,220	121,746	茂原市、長南町、睦沢町を含む 3 市 7 町 1 村で形成

(出典：千葉県消費者購買動向調査)

(キ) 卸・小売業

市内の大型スーパー（7 店）やドラッグストア（6 店）、ホームセンター（2 店）への消費流出と、隣接する千葉市や東金市、茂原市等のショッピングセンター・チェーン店等への消費流出など、卸・小売業を取り巻く経営環境は厳しい状況となっている。

従前から地域の住民へ食料品などの最寄品を提供している小売店等は、厳しい経営環境に加えて経営者の高齢化や従来からの限定的な販路による売上不振等から廃業が増えている。一方、国道 128 号線や千葉県道 20 号線等の交通量の多い箇所においては、大手ドラッグストアやコンビニなどの出店が増えてはいるが、小規模事業者の廃業等によって地域全体の事業者数は減少している。

卸・小売	平成 18 年	平成 24 年	平成 28 年
事業者数	315	277	281

(出典：経済センサス)

(ク) サービス業

国道 128 号線や千葉県道 20 号線沿いのチェーン店等への消費流出と、隣接している千葉市や東金市、茂原市への市外への消費流出、夏の海水浴客の減少など、飲食業や宿泊業、生活関連サービス業（理美容業、クリーニング業等）を中心にサービス業を取り巻く経営環境は大変厳しい状況となっている。これらの影響による廃業等によって事業者数は減少傾向にある。

飲食業・宿泊・その他サービス	平成 18 年	平成 24 年	平成 28 年
事業者数	586	575	567

(出典：経済センサス)

(ケ) 建設業

建設業は小規模な職別工事事業者（一人親方等）が多くを占めており、経営者の高齢化と後継者難による廃業、資材や人件費の高騰による利益の減少、慢性的な人材不足、さらには大手ハウスメーカーの進出等に伴う受注量の減少など、建設業を取り巻く経営環境は厳しい状況となっている。市の人口増加に応じて、住宅建設の増加や社会インフラの整備等に伴い一時的に事業者数は増加に転じたが、人口の減少や前述の影響による廃業等によって事業者数は減少へ転じている。

建設業	平成 18 年	平成 24 年	平成 28 年
事業者数	143	165	152

(出典：経済センサス)

(コ) 製造業

本市には他の市町村のような工業団地等はないが、海岸部（白里海岸、九十九里浜）を有しているため、昔から煮干しなどの食品製造業・水産加工業等の

製造業が盛んであった。

しかし、昨今の原料である鰯の不漁や経営者の高齢化、後継者難、食文化の変化等、取り巻く経営環境は厳しい状況となっている。これらの影響による廃業等によって事業者数は減少傾向にある。

製造業	平成 18 年	平成 24 年	平成 28 年
事業者数	99	97	86

(出典：経済センサス)

製造業	平成 20 年	平成 25 年	平成 30 年
従業者数	757	650	438

(出典：工業統計調査)

(サ) 大網白里市第 6 次総合計画

本市では、今後のまちづくりの方向性を示す最上位計画として、令和 3 年 3 月に「大網白里市第 6 次総合計画」を策定している。この計画では「未来に向けて みんなでつくろう！住みたい・住み続けたいまち」を市の将来像に掲げ、産業分野においては「にぎわいと活力のあるまち」を基本目標に、この目標を達成するための施策として、次のとおり商工業の振興を掲げている。

商工業

施策 1 地域企業の育成

① 経営基盤の強化への支援

○商工会などの関係機関との連携による、国・県などの各種支援制度を活用した企業の経営改善、設備投資、製品開発や技術開発の促進に努めます。

② 新規事業への支援

- 新規創業や新規事業化、新製品・新技術開発、人材育成に関する国・県などの各種支援制度についての積極的な情報提供を図ります。
- 産・学・官連携や企業間相互の情報交換、共同研究、異業種交流などの促進に努めます。
- 地場産物を活用する加工品開発と商品化など、さまざまな地域の活動団体と協働して地域の課題に 対応できるよう、商工業者の経営ノウハウを活かした事業推進の支援に努めます。

③ 事業継続への支援

○事業承継制度の利用を推進し、後継者不足からの廃業に歯止めをかけ、事業継続を支援に努めます。

施策 2 地域商工業の育成

① 商工団体の活動支援

○商工会など関係機関との連携による経営相談・経営指導の充実、講習会の実施、国・県などの各種支援制度の活用による商業者の経営基盤強化と経営の安定化への支援に努めます。

② 商業街区の環境整備

○コンパクトなまちづくりをめざす市街地整備と連携した中心商業街区の基盤的な環境整備の促進します。

○沿道商業機能の整備への立地誘導など、新たな商業空間の環境整備を促します。

③ 商業者の共同事業活動の支援

○商業者の共同事業活動への主体的な取り組みを支援し、定住環境に不可欠な商業機能の確保に努めます。

○空き店舗活用と集客を促進する事業に取り組む主体の育成を図るとともに、空き店舗を活用した事業の推進支援に努めます。

○情報化社会に対応した販売や環境に配慮した商品開発、高齢化社会に対応したサービスなど消費者の購買利便性の改善や地域課題と連携する事業活動の促進への支援に努めます。

○「ちば共創都市圏」に立地する企業間のマッチングにより販路拡大や技術交流等を促進し、圏域全体の経済活性化とともに圏域内の企業間のつながりの強化を図ります。

(大網白里市第6次総合計画)

② 課題

(ア) 卸・小売業の課題

強み・弱みや地域の事情等を踏まえて大型店等では対応ができない消費者ニーズを捉え、品揃えやサービス等の見直しによって大型店等との差別化を図ることが課題となっている。また、後継者育成による円滑な事業承継や地域外への消費流出に歯止めをかけるために地域内での消費を喚起するような取り組みなども課題となっている。さらには、SNSを活用した情報発信による販路開拓も課題となっている。

(イ) サービス業の課題

消費者ニーズへの的確な対応（地域資源を活用したメニューの開発や需要動向を踏まえたメニュー、サービスの見直しなどによるチェーン店との差別化等）による魅力ある店づくりが課題となっている。また、後継者育成による円滑な事業承継や地域外への消費流出に歯止めをかけるために地域内での消費を喚起するような取り組みなども課題となっている。さらには、SNSを活用した情報発信による販路開拓も課題となっている。

(ウ) 建設業の課題

資材・人件費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財務体質の改善・強化への取り組みによる経営基盤強化への取り組みが課題となっている。また、後継者育成による円滑な事業承継への取り組みや人手不足の解消に向けて働き方改革等の実行による若年層の人材確保も課題となっている。さらには、事業再構築等による新たな市場の開拓なども課題となっている。

(エ) 製造業の課題

円滑な事業承継や人材の確保・育成、販路開拓、生産性向上への取り組みなどが課題となっている。特に、生産性の向上については、限られた経営資源の効率的な活用や技術革新への対応、各種施策（ものづくり補助金、IT導入補助金、小規模事業者持続化補助金 等）の活用による先端設備の導入などが課題

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

人口減少や高齢化の進展に伴う市場の縮小と千葉市、東金市及び茂原市等の地域外への消費流出など、外部環境は厳しさを増している。また、後継者の育成問題や、小規模事業者であるが故の脆弱な経営基盤等の影響による廃業等の問題にも直面しているなど、当商工会地域の小規模事業者を取り巻く経営環境は大変厳しく、これらのことが要因となって小規模事業者数は減少傾向となっている。今後においても、このような状況が続くものと予想されており、これらへの的確な対応が必要となっている。

以上を踏まえ、当商工会地域における小規模事業者の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内部環境（強み・弱み）や外部環境（機会・脅威）等を把握し、地域の実情や経営実態を踏まえながらそれらを踏まえて経営基盤強化に向けての具体策に取り組むことによって小規模事業者の振興を図る。

(イ) 需要動向調査等によって得られた情報を商品開発等に活用するマーケットインの考え方に基づく取り組みや、情報発信等の販路開拓への取り組みを通じて新たな需要を開拓し、小規模事業者の振興を図る。

(ウ) 小規模事業者は、地域のコミュニティ機能や地域経済の活力の源泉として雇用機会創出等の役割を担っているため、事業承継や創業・第二創業への取り組みを通じて小規模事業者数の減少に歯止めをかけ、地域経済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 大網白里市第6次総合計画との連動性・整合性

令和3年3月に策定した大網白里市第6次総合計画では、産業分野において「にぎわいと活力のあるまち」を基本目標とし、この目標達成に向けて「経営基盤の強化への支援」、「新規事業への支援」及び「事業継続への支援」等の事業を策定している。

商工会としても小規模事業者の長期的な振興の方向性（前記（2）の①）において「経営基盤強化による小規模事業者の振興」や「事業承継支援、創業支援」等を掲げており、大網白里市第6次総合計画との連動性・整合性は図られている。

③ 大網白里市商工会としての役割

当商工会では、小規模事業者から金融、税務及び労務等の支援を求められることが多く、経営改善普及事業を中心とした経営管理に関する基礎的な支援事業を実施することにより、その支援ニーズに答えてきた。

しかしながら、「小規模事業者の長期的な振興の方向性」（前記（2）の①）を具体化するとともに、「大網白里市第6次総合計画」（前記（2）の②）との連動性・整合性を図るには、経営発達支援事業を中心とした事業への取り組みが商工会へ求められている。

以上を踏まえ、当商工会としての役割は次のとおりとする。

- (ア) 小規模事業者に対して取り組んできた金融、税務及び労働等の経営改善普及事業を中心とした経営管理に関する基礎的な支援事業に加えて、今後においては市場調査（地域の経済動向調査、需要動向調査）、経営分析（SWOT分析、財務分析）、事業計画策定支援及び販路開拓支援等の経営発達支援事業を中心として事業を実施する。
- (イ) 経営発達支援事業の実施にあたっては、千葉県商工会連合会や千葉県事業引継支援センター等の関係支援機関との連携を図るとともに、経営指導員等の職員の経営支援スキルの向上を図るなど、これらによって経営支援体制を強化し、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施する。
- (ウ) 中核的な支援機関として大網白里市第6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に向けた取り組みを実施する。

(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基盤強化
- ② 販路開拓支援による新たな需要の開拓
- ③ 起業支援及び事業承継支援による地区内小規模事業者数の維持

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基盤強化

地域の経済動向調査や需要動向調査を行い、これらによって得られた情報（業界動向、市場規模及び消費者ニーズ等の経営環境）を活用し、経営分析から導き出される自らの強み・弱み等を踏まえつつ経営力の向上に向けて事業計画の策定に取り組む小規模事業者に対して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細かな修正やコーチング等を行うとともに、経営指導員のみでは対応が困難な高度な経営課題や事業計画の変更等が生じた場合は、それらの解決に向けて専門家や関係支援機関と経営指導員が連携してフォローアップを行い、これらの一貫した支援を通じて小規模事業者の経営基盤強化を図る。

② 販路開拓支援による新たな需要の開拓

商品・サービスの開発等に取り組む小規模事業者を対象に、各種イベントや展示会等への出展を支援するとともに、来場者（消費者、バイヤー）アンケート調査の実施・分析による需要動向の把握や商談成立を支援する。

また、各種統計データの収集・分析によって得られた情報の提供やSNS等を活用した情報発信への支援など、これらの販路開拓支援を通じて新たな需要の開拓を図る。

③ 起業支援及び事業承継支援による地区内小規模事業者数の維持

産業競争力強化法に基づく大網白里市の創業支援計画との連携により創業支援セミナーを開催してビジネスプランの策定等を支援し、開業率の向上に向けた取り組みを実施する。

また、千葉県事業引継ぎ支援センター等の関係支援機関を活用し、小規模事業者の円滑な事業承継に向けて、事業承継計画の策定支援やフォローアップなどの取り組みを実施するなど、これらを通じて地区内小規模事業者数の維持を図る。

I 経営発達支援事業の内容

3 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

千葉県商工会連合会が四半期ごとに実施している中小企業景況調査事業の調査結果や新聞、インターネットの活用により収集した経済動向情報を経営指導員が中心となって分析し、小規模事業者持続化補助金等の申請に必要な事業計画策定時に小規模事業者へ情報提供している。

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、専門的な分析ができておらず、また収集した情報の提供が小規模事業者持続化補助金等の申請に必要な事業計画策定時に留まっており、情報提供が限定的である。また、広く周知もできていないため、事業内容、分析方法及び活用・周知方法等の抜本的な見直しが課題となっている。

(2) 目 標

内 容	公表方法	現行	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
①RESAS分析結果 公表回数	HP 掲載他	—	1	1	1	1	1
②地域消費動向調査結 果公表回数	HP 掲載他	—	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

① 国のビッグデータ（RESAS）活用による地域経済動向調査

当地域の産業と経済の現状や人の動き等を詳細に把握するため、国のビッグデータ（RESAS）を活用して地域経済動向の調査・分析を行い、年1回公表する。

(ア) 調査項目

- a 産業構造マップ（地域産業の現状等に関する調査）
- b まちづくりマップ（人の動き等に関する調査）

(イ) 調査手法

経営指導員がRESAS（地域経済分析システム）を活用して情報を収集する。

(ウ) 分析手法

経営指導員が商売繁盛相談窓口事業により千葉県商工会連合会から月1回派遣される専門家（中小企業診断士等）と連携して分析する。

② 地域消費動向調査

当地域の消費動向を詳細に把握するため、消費関係の統計データ等を活用して消費動向の調査・分析を行い、年1回公表する。

(ア) 調査項目

世帯当たりの消費動向、世帯当たりの年間支出額等

(イ) 調査手法

経営指導員が消費関係の統計データ等を活用して情報を収集する。

(ウ) 分析手法

経営指導員が商売繁盛相談窓口事業により千葉県商工会連合会から月1回派遣される専門家（中小企業診断士等）と連携して分析する。

(4) 成果の活用

収集・分析結果のサマリーを作成し、商工会のホームページや商工会報等を活用して広く小規模事業者等へ周知する。また、サマリーは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・窓口指導の参考資料として活用する。

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。

4 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

小規模事業者持続化補助金申請作成支援時などに、インターネットの情報サイト等を活用して小規模事業者の商品等に関しての需要動向調査を実施しているのみであり、不十分なものとなっている。

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していないので、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消費動向等を踏まえた根拠のある情報の提供が課題となっている。特に、新商品の開発等によって販路開拓・拡大に取り組んでいる小規模事業者への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

内 容	現行	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
新商品開発 アンケート調査対象事業者数	—	1	1	1	1	1
統計データ活用 需要動向調査対象事業者数	—	30	30	30	30	30

(3) 事業内容

① 「ふるさと収穫祭」等を活用した需要動向調査

販路開拓に取り組む小規模事業者の特産品（水産加工品、落花生、イチゴ等）を活用した新商品開発を支援する。具体的には、当商工会と千葉県立大網高等学校共催で例年12月に開催している「ふるさと収穫祭」において来場者を対象としたアンケート調査を実施する。

(ア) 調査手法

経営指導員等が来場者に対してアンケート調査を実施する。

(イ) サンプル数 来場者30人

(ウ) 調査方法

経営指導員等が来場者に対してアンケート調査を実施する。

(エ) 調査項目

品質、価格、パッケージ、商品名、容量やサイズ、ネーミング等

(オ) 分析方法

経営指導員が商売繁盛相談窓口事業により千葉県商工会連合会から月1回派遣される専門家（中小企業診断士等）の助言等を得てアンケート調査により収集した情報を分析する。

(カ) 活用方法

分析結果は当該小規模事業者へ情報提供するとともに、小規模事業者への伴走型支援に活用する。

② 統計データ等を活用した需要動向調査

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。

(ア) 調査対象事業者

商品開発や事業計画策定等に取り組む小規模事業者

(イ) 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データを活用して調査
消費動向、市場規模	家計調査年報を活用して調査
業界動向、競合状況等ト	業種別審査事典を活用して調査
業種・業界動向	経済新聞や業界紙等を活用して調査

商圏	商業統計調査を活用して調査
年齢別人口、世帯数	統計資料を活用して調査
その他の需要動向等	インターネット情報サイト等

(ウ) 分析方法

経営指導員が商売繁盛相談窓口事業により千葉県商工会連合会から月1回派遣される専門家（中小企業診断士等）の助言等を得て収集した情報を分析する。

(エ) 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するとともに、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

① 現状

千葉県商工会連合会が導入した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を活用し、SWOT分析等による経営分析に取り組んでいる。小規模事業者の経営実態等を明確にし、経営課題や経営目標等を導き出すことを支援している。平成28年度から令和2年度までの5年間で合計37事業者の経営分析を行った。

② 課題

経営問診票による経営分析は定性的なSWOT分析が中心になってしまう傾向にあり、定量的な財務分析からの視点がやや不足になってしまうことから、決算データ等を活用し、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
決算関係書類活用 経営分析件数	—	15件	15件	15件	15件	15件
経営問診票活用 経営分析件数	15件	18件	18件	18件	18件	18件

※決算関係書類活用経営分析件数の目標数値の根拠
金融斡旋・決算指導事業者数

※経営問診票活用 経営分析件数の目標数値の根拠
経営指導員3名×6 件＝18件

千葉県商工会連合会からデータベース化のために提出が求められている経営問診票の作成件数が経営指導員1人当たり年間6件となっている。

(3) 事業内容

① 決算関係書類の活用による経営分析

(ア) 分析手法

経営指導員や記帳担当職員が決算関係書類を活用して経営分析を実施する。

(イ) 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及び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等とする。

(ウ) 分析項目

財務分析（定量分析）：損益分岐点売上高、売上高総利益率、売上高営業利益率等

非財務分析（定性分析）：SWOT分析、経営目標、あるべき姿、経営課題等

② 経営問診票の活用による経営分析

(ア) 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を活用して経営分析を実施する。

(イ) 対象者

巡回指導によって掘り起こした意欲的な事業者、金融斡旋利用事業者及び事業計画の策定が必要な補助金申請事業者等とする。

(ウ) 分析項目

財務分析（定量分析）：損益分岐点売上高、売上高総利益率、売上高営業利益率等

非財務分析（定性分析）：SWOT分析、経営目標、あるべき姿、経営課題等

(4) 分析結果の活用

① 当該小規模事業者へフィードバックし、事業計画策定、小規模事業者持続化補助金申請及び金融斡旋利用等に活用する。

② 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。

6 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

資金調達や小規模事業者持続化補助金等の各種補助金申請を目的とした事業計画策定支援が中心となっており、事業計画の内容も補助金申請等で決められて

いる限定的なものとなっている。

② 課題

補助金申請等に伴う限定的な事業計画策定支援から業績の向上や事業発展に向けて経営基盤の強化などにつなが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基盤強化等に取り組む小規模事業者に対し地域の経済動向調査、需要動向調査及び経営分析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、事業計画策定の内容が専門的で高度な場合には、千葉県商工会連合会等の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

内 容	現行	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
DX推進セミナー 開催回数	—	1	1	1	1	1
DX推進セミナー 参加事業者数	—	15	15	15	15	15
事業計画策定事業者数	9	30	30	30	30	30

※目標数値の根拠 経営指導員3名×10件

(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。

(ア) 支援対象

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

(イ) 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

(ウ) 開催方法

IT専門家を招聘して開催する。

(エ) 募集方法

ホームページや商工会報への掲載、市広報への掲載、チラシの配布、巡回・窓口指導時の受講勧奨による募集等

② 事業計画策定支援

(ア) 支援対象

- a DX推進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。
- b 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。
- c 創業予定者

(イ) 策定方法

- a 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。
- b 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。
- c 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、経営指導員が事業承継計画策定を支援する。
- d 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。
- e 創業支援制度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支援制度等を活用し、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

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（マル経斡旋）後の資金繰り状況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となっている。

② 課題

定期的な巡回訪問による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、策定した事業計画が着実に実行され、経営基盤強化や経営力の向上等につながるようなきめ細かなフォローアップを行うことが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

経営指導員による伴走支援により事業計画の進捗状況に応じて見直しなどのフォローアップをきめ細かに実施するとともに、その過程で顕在化した高度な課題に対しては千葉県商工会連合会等の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、専門的なフォローアップを実施することによって策定した事業計画の実現性を高める。

(3) 目標

内 容	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	9	30	30	30	30	30
フォローアップ 延回数	18	60	60	60	60	60
売上増加事業者数 (対前年比)	—	3	3	3	3	3
利益率向上事業者数 (対前年比2%以上)	—	3	3	3	3	3
専門家活用 フォローアップ回数	0	3	3	3	3	3

※目標数値の根拠

フォローアップ対象事業者数 事業計画策定事業者数
 フォローアップ延回数 事業計画策定事業者数×2回
 売上増加事業者数 経営指導員3名×1事業者
 利益率向上事業者数 経営指導員3名×1事業者
 専門家フォロー回数 経営指導員3名×1回

(4) 事業内容

① 巡回訪問による定期的・計画的なフォローアップ

(ア) 支援対象

事業計画を策定した小規模事業者を対象とする。

(イ) 実施方法

経営指導員の定期的・計画的な巡回訪問によりフォローアップを実施する。

(ウ) 進捗状況の遅れ等に関する対処方法

商売繁盛相談窓口事業で派遣される中小企業診断士等の専門家の指導・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。

② 専門家派遣制度を活用したフォローアップ

(ア) 支援対象

経営指導員によるフォローアップにより、その過程で高度で専門的な課題等が顕在化した小規模事業者を対象とする。

(イ) 実施方法

千葉県商工会連合会等の専門家派遣制度を活用して専門家（中小企業診断士等）と経営指導員が連携し、高度で専門的な課題等が顕在化した小規模事業者に対して高度で専門的なフォローアップを実施する。

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

① 現状

地域内イベント等への出展・出品支援や地域外で開催される物産展・商談会等の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。

② 課題

イベントや物産展等への出展者が一部の限定された小規模事業者に偏っている。また、前述のとおり、本市の消費は千葉商圏等へ流出しており、その消費流出を防ぎ、他地域から消費を取り込む必要がある。

そのため、産業祭などの来場者を対象としたマーケティング調査などの出展前の支援や出展後の成果・検証等に関する支援が課題となっている。さらには、SNS等のIT活用を通じた情報発信による販路開拓支援も課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

商工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や、行政との協力により開催する「大網白里市産業文化祭（産業の部）」を利用し近隣エリアに対し、販売促進、販路開拓を目指す。支援に対しては前途の目標2、需要動向調査を受けて、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事前・事後の支援を行うとともに、DXに向けた取り組みとしてSNS等の活用による情報発信を支援する。

(3) 目標

内 容	現行	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
大網白里市 産業文化祭等出展事業者数	—	3	3	3	3	3
売上高／社	—	5万円	5万円	6万円	6万円	6万円

SNS活用相談会開催回数	—	3	3	3	3	3
SNS活用相談会参加者数	—	6	6	6	6	6

※目標数値の根拠 SNS相談会開催回数 経営指導員3名×1回
SNS相談会参加者数 1回×2事業者

(4) 事業内容

① 産業文化祭への出展支援 (B to C)

新商品の開発等に取り組んでいる販路開拓に前向きな小規模事業者に対して、本市内で例年10月に開催される「産業文化祭(産業の部)」において、優先的に出展事業者として推薦し、内需の取り込みを図る。

【参考】「産業文化祭」は、市内の農産物や各商店が扱っている商品のPR等を目的に開催されており、市内外の消費者が多く来場するイベントである。

来場者数：11,000人(2019年実績)

出展者数：93(2019年実績)

(ア) 出展前の支援

- a 小規模事業者に対して出展情報を提供
- b 陳列方法及び販促ツール等の支援
- c 出展商品に関するアンケート項目等の作成支援

(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により千葉県商工会連合会から派遣される専門家(中小企業診断士等)と経営指導員が連携して、売上、アンケート調査の内容を分析し、その結果を当該小規模事業者へフィードバックする。

② SNS活用個別相談会の開催による販路開拓支援 (B to C)

(ア) 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

(イ) 支援内容

専門家を招へいしてのSNS活用個別相談会の開催や経営指導員等による個別指導によって小規模事業者の販路開拓を支援する。

(ウ) 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。

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

① 現状

商工会内部の監査会で監事によって事業の評価・見直しが行われており、それらの結果を理事会や総会で報告している。

② 課題

商工会の内部関係者による事業の評価・見直しのため、内容が十分ではなく、また結果の公表も商工会の内部関係者に限られている。外部の有識者等を加えての事業の評価・見直しによるPDC 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、大網白里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）、大網白里市担当課職員、大網白里市商工会正副会長、大網白里市商工会法定経営指導員及び大網白里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 PDC Aサイクルの具体的な仕組み

事業担当者が事業実施



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、経営指導員及び補助員の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 O J T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、O J T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

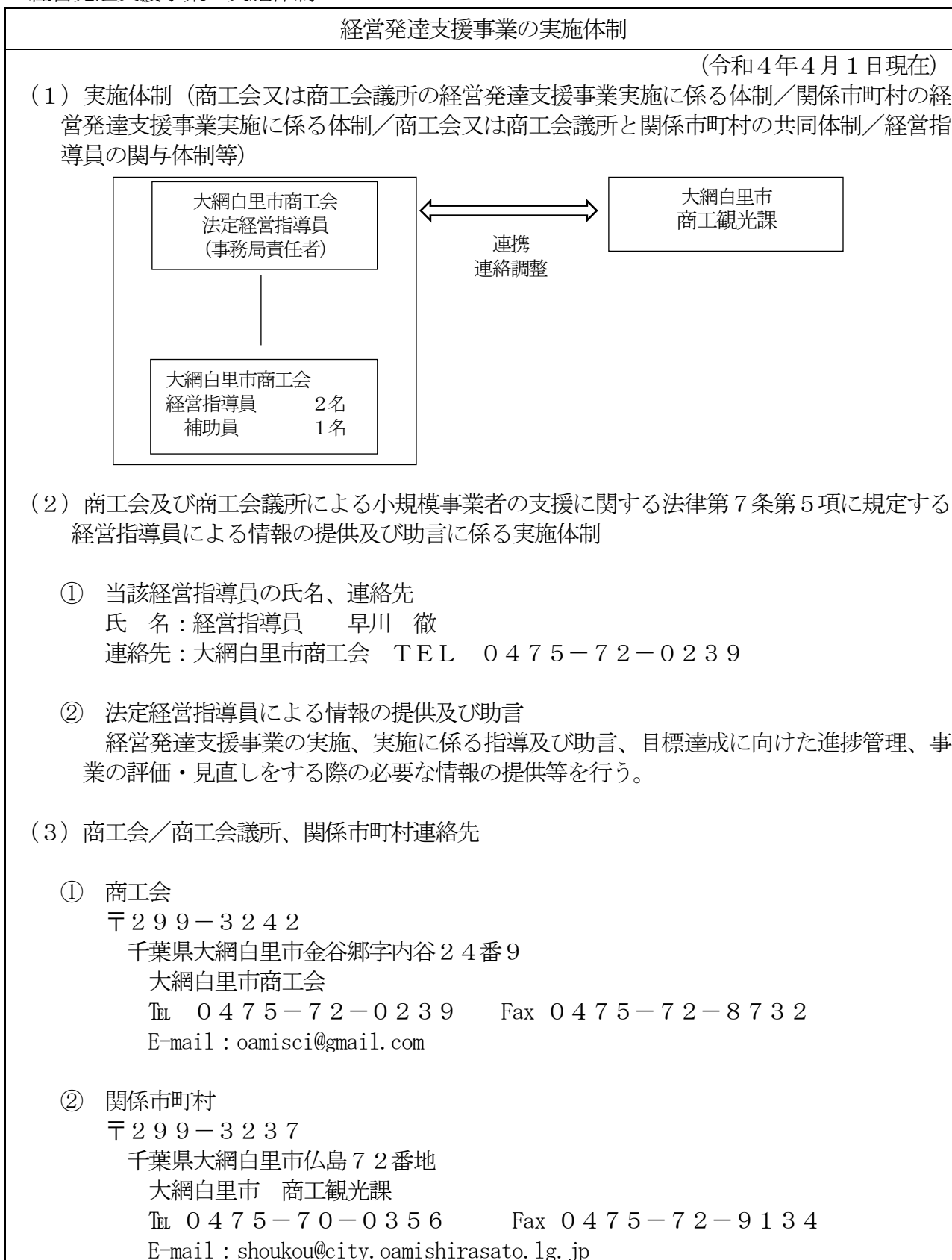
経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回／月初）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

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)

	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	810	810	810	810	810
需要動向調査 マーケティング 調査費	50	50	50	50	50
DX セミナー開催費	100	100	100	100	100
創業塾開催関係費	400	400	400	400	400
産業文化祭 出展関係費	60	60	60	60	60
SNS 活用 個別相談会開催費	60	60	60	60	60
評価委員会開催費	40	40	40	40	40
大学校研修費	80	80	80	80	80
DX セミナー受講費	20	20	20	20	20

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