

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	九十九里町商工会（法人番号 9040005010115） 九十九里町（地方公共団体コード 124036）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>①事業計画策定支援による経営力強化</p> <p>②販路開拓支援による新たな需要の創出</p> <p>③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること 業種ごとの景況や動向等の調査・分析、公表する。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 特産品（いわし、はまぐり等）を活用した新商品開発の支援に資するため、産業まつり等の際にマーケティング調査を実施、分析、フィードバックする。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること セミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。</p> <p>4. 事業計画の策定支援に関すること DXに関する意識の醸成や取組を推進していくために、セミナーを開催する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回訪問や専門家派遣制度を活用することで、定期的かつ専門的なフォローアップを図る。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 物産展等への出展や、SNS を活用した情報発信を支援し、新たな需要の開拓を図る。</p>
連絡先	<p>九十九里町商工会</p> <p>〒283-0104 千葉県 山武郡九十九里町 片貝 6 9 2 8 番地 3 3 0</p> <p>TEL:0475-76-4165 FAX:0475-76-4166</p>

e-mail:sci-99beachtown@lily.ocn.ne.jp

九十九里町 産業振興課

〒283-0104 千葉県 山武郡九十九里町 片貝 4 0 9 9

TEL:0475-70-3175 FAX:0475-76-7934

e-mail:syoukou@town.kujukuri.chiba.jp

経営発達支援事業の目標

1 目標

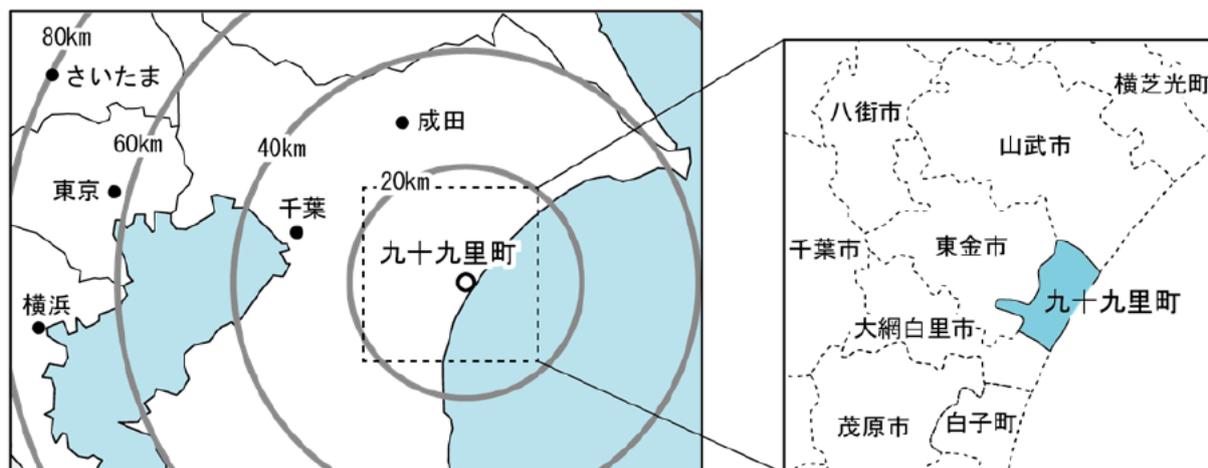
(1) 地域の現状と課題

① 現状

(ア) 立地

本町は、千葉県東部九十九里浜のほぼ中央に位置し、東京都心から60km圏内にあり、県都千葉市からは約30kmの距離で、成田空港の至近に位置している。面積は24.46km<sup>2</sup>で、北は山武市、西は東金市、南は大網白里市に接し、東は九十九里浜で太平洋に面している。町域のほとんどは標高2～5mの平坦な海岸平野で、町の北部と南部を太平洋へと注ぐ作田川と真亀川が流れ、あふれる太陽と黒潮がもたらす温暖な気候と豊かな自然環境に恵まれている。なお、九十九里町商工会の管轄地域は九十九里町全域である。

九十九里町の位置



(出典：第5次九十九里町総合計画)

(イ) 交通

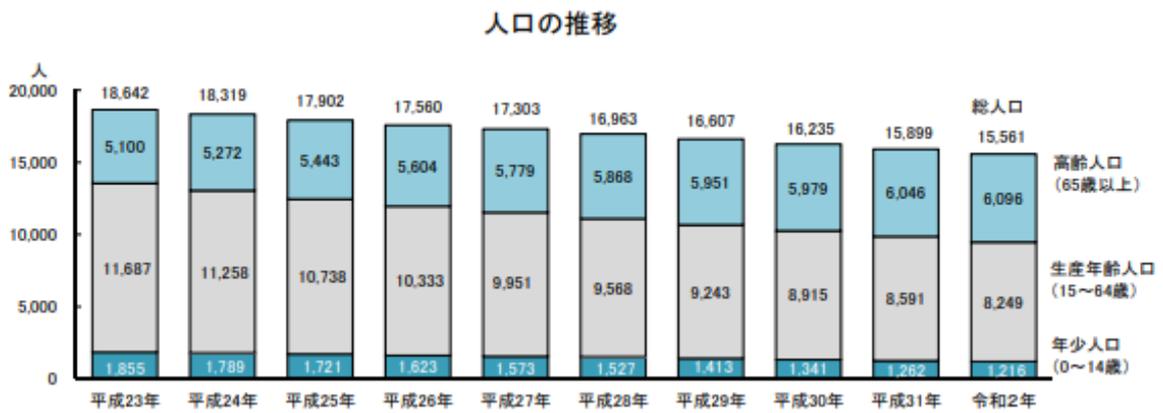
本町には鉄道が通っていないため、鉄道を利用する場合の最寄り駅は隣接している東金市のJR東金駅が一般的であり、JR東金駅までは路線バス等の利用となる。JR東金駅から県都千葉市のJR千葉駅までの所要時間は約35分（普通電車）であり、JR東京駅までの所要時間は約70分（快速電車）である。また、路線バス・高速バスによる交通網が発達しており、JR東京駅やJR千葉駅のような主要駅への直接アクセスが可能となっているとともに、東京都内まで自動車では東金九十九里有料道路や東関東自動車道、首都圏中央連絡自動車道（圏央道）を利用して約60分で結ばれている。その他には幹線道路として県道25号東金片貝線や県道30号飯岡一宮線、県道75号東金豊海線などが町内を通っている。



(出典：第5次九十九里町総合計画)

(ウ) 人口と世帯数の推移

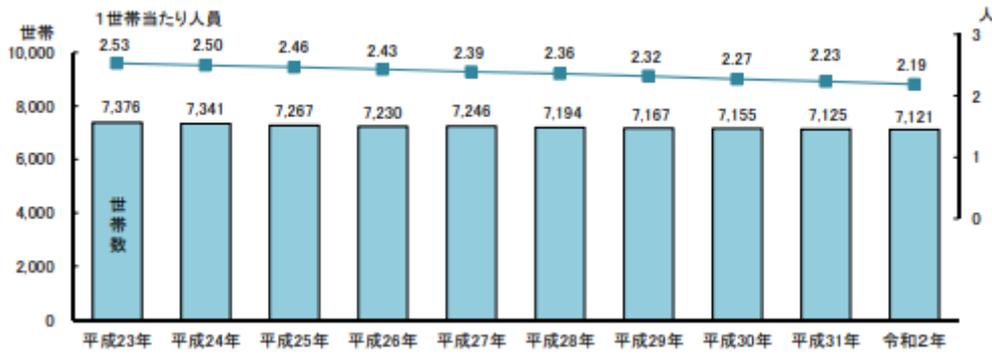
平成9年（20,930人）をピークに人口減少が続いており、令和2年の住民基本台帳人口は15,561人で、少子高齢化に伴い年少人口（0～14歳）は1,216人、7.8%、生産年齢人口（15～64歳）は8,249人、53.0%、高齢人口（65歳以上）は6,096人、39.2%となっている。また、世帯数及び世帯当たり構成人員も減少が続いている。



(各年4月1日現在)

(出典：第5次九十九里町総合計画)

### 世帯の推移



(各年4月1日現在)

(出典：第5次九十九里町総合計画)

#### (エ) 商工業者数と小規模事業者数の推移

商工業者数は減少傾向となっている。内訳を見ると、「建設業」、「サービス業(その他)」はほぼ横ばいで、「製造業」、「卸・小売業」、「サービス業(飲食業)」、及び「その他」の業種では減少傾向となっている。また、小規模事業者数は大幅な減少傾向となっている。

業種	H25	H27	H30	R3
建設業	119	122	122	116
製造業	119	119	115	108
卸・小売業	156	152	151	136
サービス業(飲食業)	110	109	105	96
サービス業(その他)	124	122	122	124
その他	22	22	21	25
商工業者数：合計	651	646	634	606
うち小規模事業者数	638	620	592	505

(出典：商工会実態調査)

#### (オ) 産業構造

令和3年における当町の商工業者構成比をみると、飲食業、その他を合わせた「サービス業」が36.3%と最も高く、次いで「卸・小売業」が22.4%と続き、「建設業」と「製造業」がこれらに続いており、第3次産業が中心の産業構造となっている。

#### (カ) 商圏

千葉県消費者購買動向調査は、「衣料品」での吸引率を商圏設定の基準としており、直近で行われた平成30年の調査によると、本町は東金商圏(第1次商圏)と千葉商圏(第2次商圏)に属している。本町から東金商圏へは64.8%の消費が流出しており、その他の品目では「飲食」、「贈答品」及び「食料品」での流出が顕著で、「飲食」では88.0%、「贈答品」では49.5%、「食料品」では32.6%の消費が東金商圏へ流出している。また、本町から千葉商圏へは10.2%の消費が流出しており、その他の品目では「贈答品」での流出が顕著で19.8%の消費が千葉商圏へ流出している。

このように、本町から両商圏への消費流出は合計で75.0%にも達してお



商圏 (基準吸引率)	市町村		市町村 人口 (商圏人口)	吸引人口	前回調査から の区分の変化	市町村		今回調査での 区分の変化		
	市町村 吸引率	市町村 吸引率				市町村 吸引率				
第1次商圏 (30%以上)	計	1	85.5%	977,485	835,750		計	1	83.7%	
	千葉市		85.5%	977,485	835,750		千葉市		83.7%	
第2次商圏 (10%以上30%未満)	計	10	16.5%	467,783	77,149		計	15	15.3%	
	四街道市		21.2%	91,387	19,374		大網白里町		22.4%	
	習志野市		17.7%	172,811	30,588		長柄町		19.6%	
	大網白里市		16.4%	48,458	7,947		四街道市		18.7%	
	長柄町		14.9%	7,050	1,050		市原市		17.2%	第3次へ
	茂原市		13.0%	88,201	11,466		陸沢町		14.4%	第3次へ
	長生村		12.8%	14,111	1,806	第3次から	東金市		13.4%	第3次へ
	白子町		11.6%	10,726	1,244		習志野市		13.3%	
	長南町		11.5%	7,748	891	第3次から	九十九里町		13.2%	
	九十九里町		10.2%	15,492	1,580		茂原市		12.8%	
	一宮町		10.2%	11,799	1,203		袖ヶ浦市		12.5%	圏外へ
							白子町		11.7%	
						いすみ市		11.3%	第3次へ	
						一宮町		11.0%		
						大多喜町		10.3%	第3次へ	
						御宿町		10.3%	第3次へ	
第3次商圏 (5%以上10%未満)	計	8	7.5%	477,719	35,599		計	10	7.0%	
	睦沢町		9.4%	6,956	654	第2次から	八街市		9.8%	
	東金市		8.9%	59,382	5,285	第2次から	勝浦市		9.1%	
	いすみ市		8.0%	36,942	2,955	第2次から	長南町		8.7%	第2次へ
	大多喜町		7.7%	9,326	718	第2次から	鴨川市		8.4%	圏外へ
	市原市		7.2%	271,640	19,558	第2次から	長生村		8.1%	第2次へ
	御宿町		7.2%	7,066	509	第2次から	山武市		6.9%	圏外へ
	八街市		7.1%	68,570	4,868		佐倉市		6.5%	圏外へ
	勝浦市		5.9%	17,837	1,052		富津市		5.9%	圏外へ
							横芝光町		5.8%	圏外へ
						君津市		5.5%	圏外へ	
合計	19	49.3%	1,922,987	948,498		26	40.8%			

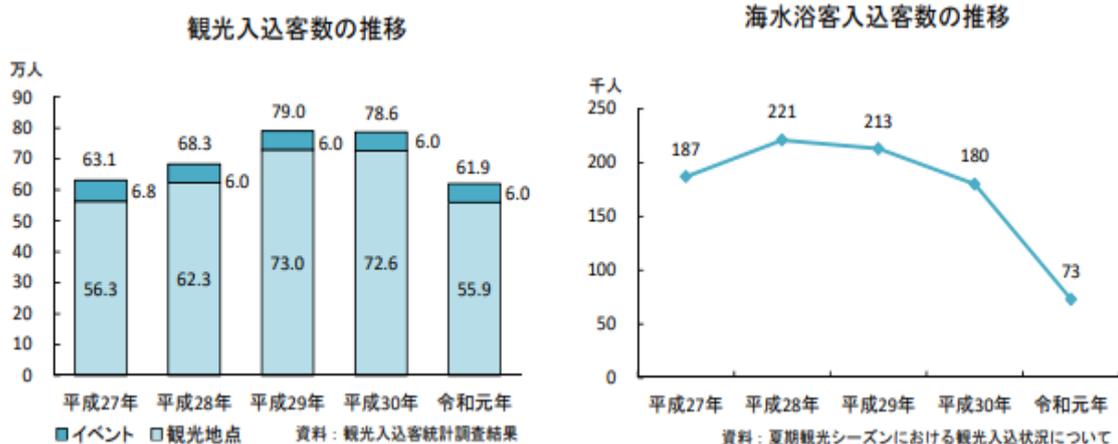
(出典：千葉県消費者購買動向調査)

(キ) 観光

本町の観光は、夏の海水浴（片貝海岸等）や各種イベント（元旦祭等）、海の駅九十九里（フードコートや「いわし資料館」を備えた施設）等が中心である。

観光入込客数は平成23年の東日本大震災の影響により51.4万人まで一時減少した。平成30年には78.6万人まで回復したが、令和元年は再び減少傾向となり61.9万人まで減少している。また、海水浴入込客数は平成27年の18.7万人から平成28年には約22万人まで回復したが、平成30年以降は減少傾向となっており、令和元年は7.3万人まで減少している。

さらに、令和2年以降はコロナ禍による外出自粛等の影響や、それに伴う各種イベントの中止などから本町を訪れる観光客は激減している。



(出典：第5次九十九里町総合計画)

(ク) 業種別の景況感

定期的（四半期ごと）に行っている中小企業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は次のとおりである。

卸・小売業	東金商圏等の地域外への消費流出や人口減少による需要の減少、さらにはネット通販の増加などによって売上が低迷しているなど、全体的に景況感は悪い。
サービス業	生活関連サービス業（理美容業等）では地域外への消費流出等により業績が低迷している。また、飲食・宿泊サービス業ではコロナ禍の影響によって大きな打撃を受けており、特に宿泊業を中心とした観光関連サービス業、および夜間の酒類販売を収益の柱とする飲食店の業績悪化は著しい。なお、介護関連サービス業および、インターネット関連サービス業の景況感は比較的安定している。
建設業	人口減少等から住宅建設需要は低く、加えて大手ハウスメーカーとの競合が激しさを増してきており、さらには資材の高騰などの建設経費の上昇が利益を圧迫している。また、公共工事も減少しているなど全体的に景況感は悪い。
製造業	製造業の中心は水産加工業であり、コロナ禍のイエナカ需要を受け、スーパー向けの商材を取り扱う事業者の業績は良好であった。しかし観光施設等が主な取引先の事業者は外出自粛の影響を受け、大きく売り上げが減少し、景況感は二分化している。

(ケ) 特産品

日本最大級のイワシ漁の基地として賑わっており、イワシやハマグリ、アジなどの海産物とその水産加工品（鰯のごま漬や丸干し、みりん干し等）が特産品となっている。また、農産物ではネギやナス、トマトなどの生産も盛んで、近年では浜イチゴやマスクメロンの生産も盛んになってきている。



（出典：第5次九十九里町総合計画、九十九里町観光協会HP）

(コ) 第5次九十九里町総合計画

本町では、町民と行政が力を合わせたまちづくりを推進するため、九十九里町町民憲章を普遍的なまちづくりの基本理念とし、この理念の下、将来像を『人、

自然、風土を力に「未来に広がる海浜文化都市 九十九里」と定め、その実現に向けたまちづくりの取り組みを、各分野にわたり総合的にまとめ、今後の町政経営の指針となる第5次九十九里町総合計画（10年計画）を令和3年3月に策定している。

この計画は、基本構想、基本計画及び実施計画で構成され、総合戦略を含めて策定されている。商工・観光業が属する産業分野では、基本構想において「地域産業の活性化」や「地域資源を活かした観光の振興」をまちづくりの目標として掲げ、この構想の下、基本計画では「活力ある産業振興と賑わいのあるまちづくり」に向けて、「地場産業の振興」、「商業の振興」、「海辺のスポーツによる交流促進」、「食のまちづくり」及び「観光情報発信力の強化」に関する施策を推進しており、具体的な取り組み内容等は次のとおりである。

#### ◎地場産業の振興

##### <今後の方向性>

- ・中小企業の経営の安定化に向け取り組むとともに、生産の協業化や消費者が参加した商品の開発など、新たな生産・流通システムの展開を検討します。

##### <主な取り組み>

###### ブランド化の推進

- ・水産物を活用した新商品の開発・販売に向けた取り組みを支援し、付加価値の向上を図ります。

###### 経営安定化の促進

- ・商工会と連携し、中小企業の経営安定・向上を図ります。

##### <事業>

九十九里ブランド推進事業、経営安定化促進事業

#### ◎商業の振興

##### <今後の方向性>

- ・町民生活に身近な場所で商業活動を営むことができるよう、新しいサービス展開による商業活動の活性化、地域コミュニティの場としての空き店舗の活用などを支援します。
- ・観光による誘客を図るためには、商業が大きな役割を担うことから、地域住民を巻き込んだイベントなどへの支援に努めます。
- ・情報サービスなど新たなサービスの起業や人材育成について、関係機関と連携した支援に努めます。

##### <主な取り組み>

###### 商工会への支援

- ・商工会と連携し、既存中小企業や新規創業者への支援を図ります。
- ・商工会と連携し、各商店の経営改善を図ります。

##### <事業>

商工会支援事業、商店経営改善事業

#### ◎海辺のスポーツによる交流促進

##### <今後の方向性>

- ・海辺のスポーツといった形で新しい資源を掘り起こしながら、さまざまな楽しみ方ができるよう、九十九里浜を中心に心身ともにリフレッシュできる空間を提供します。
- ・海や渚の保全を図るため、ビーチクリーン等の清掃業務を行い、来遊客の受

け入れ体制を強化します。

< 主な取り組み >

海辺のスポーツイベント

- ・海辺を生かしたスポーツイベント による交流機会を創出し、九十九里の魅力の発信に努めます。

海辺の環境整備

- ・ビーチクリーンを強化し、環境整備を図ります。

< 事業 >

海辺のスポーツイベント事業、海辺の環境整備事業

◎ 食のまちづくり

< 今後の方向性 >

- ・食文化を大切にする町民意識の高揚を図るとともに、本町を訪れる人が食を通して楽しさと心の豊かさを味わうことのできる食のまちづくりを推進します。
- ・「いわしの交流センター」を魅力発信基地の拠点施設として、食及び食の周辺文化を活用し、消費者との活発な交流を図ります。

< 主な取り組み >

食のまちづくりの推進

- ・「いわし」や「九十九里地ハマグリ」といった九十九里ブランドの確立に努めます。
- ・関係機関と連携し、新たな郷土料理の開発・普及に努めます。
- ・町内の飲食店の食材は、地元産を取り扱っていることのPRに努めます。

< 事業 >

食のまちづくり推進事業

◎ 観光情報発信力の強化

< 今後の方向性 >

- ・海辺を楽しむことのできる環境づくりを推進するとともに、新たなニーズを捉え、具体化に取り組みます。
- ・体験を提供している事業者への支援とともに、事業者間の連携を深め、体験観光の充実に努めます。
- ・観光拠点エリアにおける事業活動の活発化や、観光協会との連携による観光宣伝、誘客に努めます。
- ・情報発信において大きな影響力を持つ既存メディアの有効活用を図ります。また、フィルムコミッション事業を推進します。

< 主な取り組み >

海辺環境の活用

- ・夏期には海水浴場を開設し、来遊客が利用する施設の充実に努めます。
- ・九十九里浜を中心に、海辺のスポーツなど各種イベントを企画、開催するとともに、フィルムコミッション事業を推進します。

情報発信の充実

- ・インターネットやSNSはもちろん、情報発信に大きな影響力をもつメディアの有効活用に努めます。
- ・観光協会をはじめ、民間や関係団体と連携し、観光PR事業に努めます。

< 事業 >

海水浴場開設事業、九十九里フィルムコミッション事業、観光PR事業

## ② 課題

### (ア) 卸・小売業の課題

町内の商店街の衰退や、町外の魅力的な商業機能の存在によって、地域外への消費流出に歯止めがかからない状況下において持続的な発展を図るには、地域の消費者ニーズや需要動向などを的確に把握し、商品構成やサービス等を見直すことによって大型店やコンビニ等の他店との差別化を図るなどの新たなビジネスモデルへの取り組みが課題となっている。また、新たな販路の開拓に向けてSNS等による情報発信やネット通販への取り組み、さらにはキャッシュレスへの対応など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への取り組みも課題となっている。

### (イ) サービス業の課題

コロナウイルスの影響により大きく売り上げ減少、あるいは利益率が悪化しており、新規顧客獲得のための取り組みとして、業種の一部転換や、事業の新展開、非対面化に資する、業務プロセスの変更が必要となっている。

また、小規模事業者ならではの専門性や特殊性等を発揮して大手チェーンやフランチャイジー等との差別化を図ることが課題となっている。そのためには、まず消費者のニーズを踏まえた商品、サービスの開発による販路開拓が必要であり、SNSを活用した情報発信、デジタル化による業務効率化なども課題となっている。

### (ウ) 建設業の課題

大手ハウスメーカーとの競争や、従業員の確保、コロナウイルスや世界情勢の影響を受けた原材料の調達難や価格高騰により利益率が悪化しており、その改善に向け、数値管理に基づく経営を推進し、脆弱な経営基盤からの脱却を図ることが課題となっている。また、住宅事情の変化に伴い在来工法住宅の需要が減少しており、新たな住宅工法への対応も課題となっており、新たな需要の開拓や事業承継も課題となっている。

### (エ) 製造業の課題

水産加工業が中心ではあるが、ここ数年、経営者の高齢化による廃業が相次いでいる。利益が出ていても年齢により廃業を決断するケースも多く、事業引継ぎが課題となっている。また水産資源の枯渇や、世界的な原材料価格の高騰により利益率が悪化している事業者も多い。より利益率の高い商品の開発や、限界のある国内市場だけでなく、海外への販路開拓も重要な課題となっている。

### (オ) 観光業の課題

コロナウイルスの影響により、個人のグループや、学校関係の利用がなくなり、特に民宿を中心とした宿泊業は2020年から、2021年の2年にわたり各月の売上が50%以上減少した。このことから、テレワークおよびワーケーション、法人向けの新たな需要に対応するための施設改修や設備導入も重要であり、新規参入も相次いでいるため、プランやサービスの差別化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

社会的な構造変化（人口減少等）や地域外（東金商圏等）への消費流出、さらにはコロナ禍による影響やデジタル化の進展、経営者の高齢化・後継者難に伴う事業承継問題など、当地域の経済を支え、社会インフラとして機能している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。

こうした状況の下、10年程度の期間を見据えて長期的に小規模事業者の振興を図るには、地域経済の動向や消費者ニーズ等の需要動向、さらには経営分析によって明らかにされた経営実態等を踏まえて事業計画を策定・推進するなどの経営力向上等への取り組みが必要となっている。また、地域での限定的な市場からの脱却に向けて、展示会・商談会等への出展やデジタル技術の活用による情報発信によって新たな需要を開拓する販路開拓への取り組みなども必要となっており、これらに小規模事業者自らが取り組むことによって長期的な振興を図るものとする。

### ② 第5次九十九里町総合計画との連動制・整合性

令和3年3月に策定された第5次九十九里町総合計画では、産業分野の基本構想において「地域産業の活性化」や「地域資源を活かした観光の振興」をまちづくりの目標として掲げ、この目標のもと「地場産業の振興」（中小企業の経営安定・向上等）、「商業の振興」（既存中小企業や新規創業者への支援等）及び「観光情報発信力の強化」（SNS等による情報発信）などに関する施策を推進している。

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「事業計画の策定・推進による経営力向上」や「デジタル技術の活用による情報発信」などへの取り組みを掲げており、第5次九十九里町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、従来から金融や税務等の基礎的な経営改善普及事業に取り組み小規模事業者の経営基盤強化等に努めてきたが、「小規模事業者の長期的な振興の方向性」（前記（2）の①）で掲げた振興策を具体化し、「第5次九十九里町総合計画との連動制・整合性」（前記（2）の②）を図るには、経営発達支援事業への取り組みが求められている。

こうしたことから、今後当商工会では消費者ニーズ等の需要動向や経営分析の結果等を踏まえた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を関係支援機関等と連携して実施することが重要な役割となっている。また、地域の中核的な支援機関として地域経済活性化への取り組みや国・県・町等の中小・小規模事業者向け施策の普及と活用を推進する取り組みなども当商工会の重要な役割となっている。

## (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力強化や新たな需要の創出などに取り組み、これらを通じて地域の活力の源泉であり、社会インフラとしても機能している小規模事業者の持続的発展を図り、もって地域経済の活性化と地域における雇用の創出等に貢献することを目的に、以下の目標を掲げ、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経営力強化
- ② 販路開拓支援による新たな需要の創出
- ③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10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経営力強化

地域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（地域事情、業界動向、市場規模及び消費者ニーズ等）を活用し、経営分析から導き出された経営課題等を踏まえつつ、経営力の強化に向けて小規模事業者の事業計画策定を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P D C Aサイクルへの取り組み状況や進捗状況の確認などのフォローアップを行うとともに、経営指導員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には、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力強化を図る。

#### ② 販路開拓支援による新たな需要の創出

新たな商品や新たなサービスの開発等に取り組む小規模事業者を対象に、I Tツール（S N S等）を活用した販路開拓等のD Xに向けた取り組みを支援する。また、各種イベントや商談会・展示会等への出展を支援するとともに、マーケットインの考え方に基づく消費・需要動向の把握や商談成立等の支援、さらには統計データ等の収集・分析によって得られた情報の提供など、これらの販路開拓支援を通じて新たな需要の創出を図る。

#### ③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

## 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

#### 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インターネット等の活用により収集した経済動向情報を、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

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、情報提供が限定的となっている。また、収集した情報の専門的な分析や地域の小規模事業者への情報提供も課題となっている。

## (2) 目 標

内 容	公表方法	現行	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
地域経済動向調査回数	—	—	1	1	1	1	1
地域経済動向調査 分析結果の公表回数	HP 掲載他	—	1	1	1	1	1

## (3) 事業内容

### ① 地域の経済動向分析（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下し、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。  
【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】・「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  
・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析  
⇒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地域の景気動向調査の実施

地域経済について詳細な実態を把握するため、地域内の小規模事業者を対象に、業種ごとの景況や動向等の調査・分析を年1回行い、公表する。

#### (ア) 調査手法

経営指導員が調査対象事業者を訪問して調査票に基づきヒアリングを実施する。

#### (イ) 調査対象

管内小規模事業者50者（「製造業」、「建設業」、「卸・小売業」、「飲食業」「サービス業」から各10者）

#### (ウ) 調査項目

「売上」、「受注」、「収益」、「資金繰り」、「雇用」、「経営上の問題点」  
「設備投資の状況」等

#### (エ) 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）等と連携して分析する。

#### (4) 活用方法

分析した情報は、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。

##### **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等の各種補助金申請支援時に、インターネットの情報サイト等を活用して商品や地域内外等の需要動向調査を行い、これらによって得られた情報を小規模事業者へ提供している。

###### ② 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業界動向や市場動向等の情報提供が不十分であり、課題となっている。また、消費者やバイヤー等の意見を踏まえたマーケットインの考え方に基づく情報提供も課題となっている。

##### (2) 目標

内 容	現行	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
①新商品開発 アンケート対象事業者数	—	1	1	1	1	1
②市場動向等に関する情報提供 対象事業者数	—	1 6	1 6	1 6	1 6	1 6

##### (3) 事業内容

###### ① 消費者ニーズ調査

販路開拓や拡大に取り組む小規模事業者の特産品（いわし、はまぐり、さつまいも等）を活用した新商品開発を支援する。具体的には、町内で開催される「産業まつり」等において来場した消費者を対象に、試食とアンケート形式のマーケティング調査を実施する。

###### (ア) 調査手法

- ・情報収集 来場した消費者に対して経営指導員等が聞き取りによりアンケート調査を実施する。
- ・情報分析 調査結果は、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）の助言を得て、アンケート調査により収集した情報を経営指導員が分析する。

(イ) サンプル数 来場者30人

(ウ) 調査項目

味、デザイン、商品名、容量やサイズ、価格、ネーミング等

(エ) 調査結果の活用

調査結果は、当該小規模事業者へフィードバックするとともに、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ている。経営問診票を活用して令和元年度から令和3年度までの3年間で合計1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、定性分析（非財務分析：SWOT分析）が中心となってしまう傾向にあり、定量分析（財務分析）への取り組みが課題となっている。

### (2) 目標

	現行	R5	R6	R7	R8	R9
セミナー開催件数	－	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析事業者数	1	16	16	16	16	16

### (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。

また、実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

**【募集方法】** チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

#### ② 経営分析の内容

##### (ア) 対象者

巡回・窓口指導や、セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い小規模事業者、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。

(イ) 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≫対話を通じて、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。

(ウ) 分析手法

事業者の状況や局面に合わせて、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や経済産業省の「ローカルベンチマーク」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

① 現状

これまでの事業計画策定支援は、小規模事業者の金融斡旋や小規模事業者持続化補助金等の申請時に求められる支援が中心であり、事業計画の内容も経営課題の解決に向けてというよりは、補助金申請等で決められている限定的な内容となっている。

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経営課題の解決や業績の向上など、持続的発展に向けて経営基盤の強化や経営力の向上等が図られ、小規模事業者の事業の持続的発展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

事業計画策定の前段階においてDXセミナーを開催して小規模事業者の競争力の維持・強化を図るとともに、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ては、需要動向や経営分析の結果を踏まえるなどして需要を見据えた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て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関係支援機関の専門家派遣制度を活用して支援する。

5. で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得て、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う

(3) 目標

内 容	現行	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
①DX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	—	10	10	10	10	10
②事業計画策定事業者数	12	16	16	16	16	16

※目標数値の根拠 経営指導員1名×8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、町広報への掲載、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で取り組み意欲の高い小規模事業者
- 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で取り組み意欲の高い小規模事業者
- c 創業予定者

(イ) 支援手法

これまでの地域の経済動向調査、需要動向調査、事業者の経営状況の分析を踏まえた上で、以下のような相談窓口や専門家、支援制度等を活用し、確実な事業計画の策定を図る。

- 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巡回による支援回数も少なく、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実績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

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定し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関係支援機関の専門家派遣制度を活用して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 5	R 6	R 7	R 8	R 9
①フォローアップ 対象事業者数	1 2	1 6	1 6	1 6	1 6	1 6
フォローアップ頻度 (延回数)	2 4	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2
フォローアップによる 売上増加事業者数	1	2	2	2	2	2
②専門家活用 フォローアップ回数	1	2	2	2	2	2

#### ※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

フォローアップ頻度(延回数)：事業計画策定事業者数×2回  
(臨機応変に対応)

売上増加事業者数：経営指導員2名×1事業者

専門家フォロー回数：2事業者×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

##### (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

##### (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いる。また、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた支援も十分ではないため、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

#### ② 課題

イベント等への出展者が一部の限定された小規模事業者偏っている。また、出展者への事前・事後のフォローも不十分のため、出展期間中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、地域外への重要な情報発信ツールであるSNSやECサイト等を活用したDXの推進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

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、商工会が自前で展示会等を開催するのが困難なため、首都圏で開催される展示会等への出展や近隣地域等で開催される各種イベントへの出展を経営指導員等が事前支援や事後フォローなどきめ細かに支援する。またDX推進に向け、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

### (3) 目標

内 容	現行	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
①ニッポン全国物産展 出展事業者数	—	1	1	1	1	1
新規取引先開拓数	—	1	1	1	1	1
②SNS活用事業者	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③ECサイト利用事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ネットショップの 開設者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

#### (4) 事業内容

##### ① 「ニッポン全国物産展」への出展支援 (B to B)

新商品の開発等に取り組んでいる小規模事業者を東京の池袋、サンシャインシティで開催される「ニッポン全国物産展」への出展を提案し、新たな需要の開拓を支援する。

##### 【参考 ニッポン全国物産展の概要】

全国商工会連合会が、全国の事業者の商品のPRや、テスト販売、ビジネスマッチング、新規顧客獲得等を目的に、東京の池袋サンシャインシティにて、毎年11月に計3日間にわたって開催する販売会。流通関係者にもPR、招待が行われ商談会も開催。テレビなどのマスコミも注目するイベントである。

○出展者数：約200事業者 (2019年11月実績)

○来場者数：約10万人(2019年11月実績)



(出典：ニッポン全国物産展HP)

##### (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 出展商品に関するアンケート項目や商談シート等の作成支援

##### (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

- a 商談の成立に向けて名刺交換した商談相手へのアプローチを支援する。
- b 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活用セミナーの開催による販路開拓支援 (B to C)

SNS活用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。

##### (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) カリキュラム

ツイッター、インスタグラム、ユーチューブ等による情報発信

##### (ウ) 開催方法

IT専門家を招聘して開催

##### (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

(オ) 効 果

S N S 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。

(カ) 受講後の支援

経営指導員は、セミナー受講者に対して宣伝効果を向上（フォロワー数の拡大等）させるための支援を実施する。

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

商工会内部で行われている監査会の結果を理事会や総会等で報告しているが、外部の有識者を交えての検証や評価・見直しは行われていない。

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ため、外部の有識者等を加えての事業の評価・見直しによるP D C Aサイクルを適切に回す仕組みや公表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、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）、町役場担当課職員、商工会正副会長及び法定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

↓

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

### 1 0 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で開催される研修会等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これら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習得を図っている。

##### 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、職員個々の知識や情報、支援ノウハウに差があり、支援能力の標準化も課題となっている。

#### (2) 事業内容

##### ① 研修会への派遣

(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、一般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) 経営指導員と補助員の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、一般職員を計画的に派遣する。

##### <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

(エ) コミュニケーション能力向上セミナー

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

(オ) 小規模事業者課題設定力向上研修

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

② OJTの実施

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

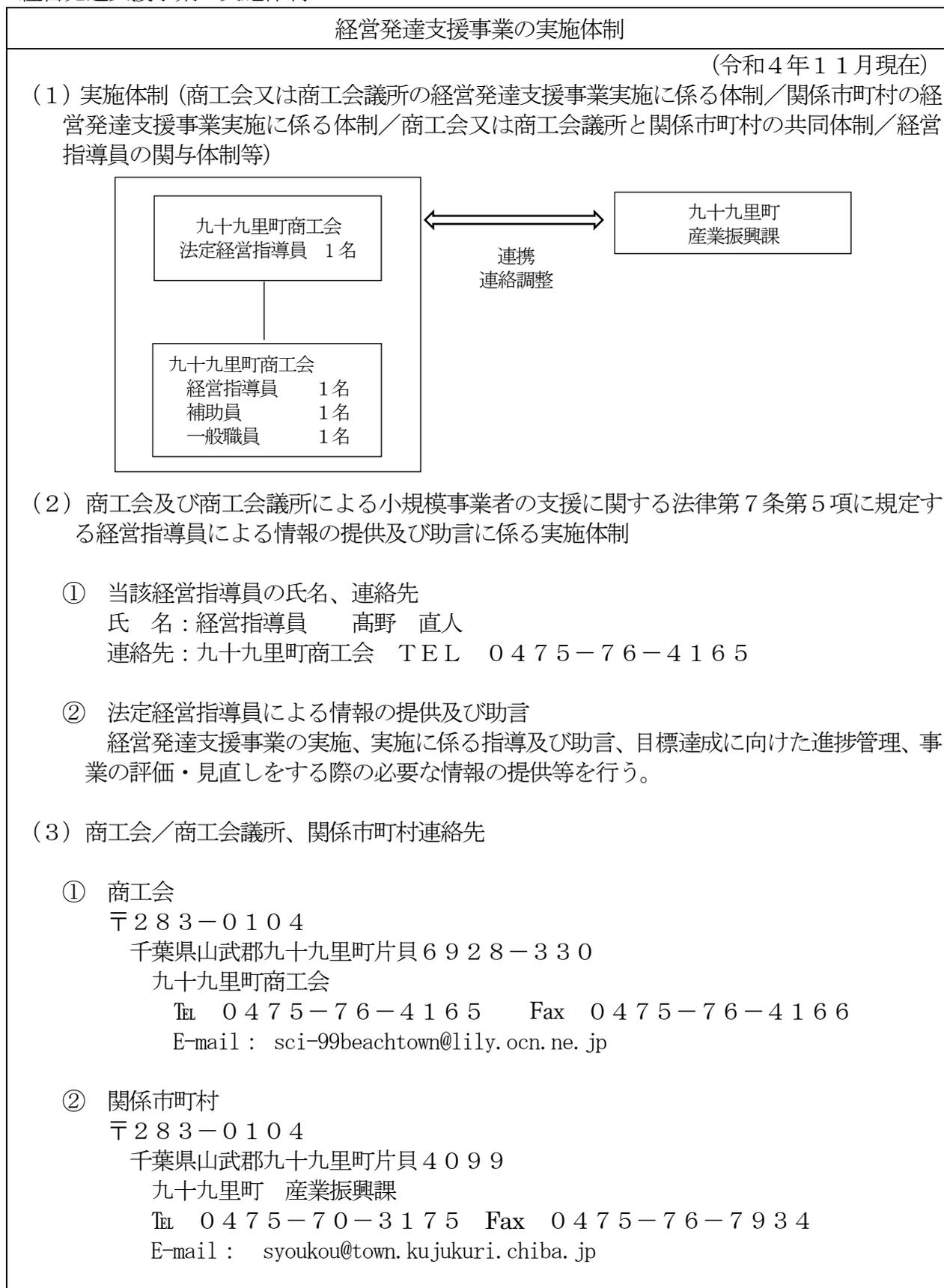
研修会等へ出席した職員が講師を務め、定期的にミーティング（月1回／月初）を開催し、IT等の活用方法や経営支援に必要な知識についての意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④ データベース化

経営指導員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、経営指導員以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 5年度	R 6年度	R 7年度	R 8年度	R 9年度
必要な資金の額	380	380	380	380	380
消費者ニーズ調査 アンケート・試食	30	30	30	30	30
DXセミナー開催費 講師謝金他	100	100	100	100	100
ニッポン全国物産展 出展関係費	30	30	30	30	30
SNSセミナー開催費 講師謝金他	100	100	100	100	100
評価委員会開催費	50	50	50	50	50
大学校研修参加費	50	50	50	50	50
DXセミナー参加費	20	20	20	20	20

(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、町補助金、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 並びに法人にあつては、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