

経営発達支援計画の概要

実施者名	横芝光町商工会（法人番号 6040005012766） 横 芝 光 町（地方公共団体コード 124109）
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ビジネスプラン等に基づく経営の促進による小規模事業者の経営力向上</p> <p>②創業支援や事業承継支援による新陳代謝の促進</p> <p>③販路開拓支援による限定的な販路からの脱却</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><u>3 地域の経済動向調査に関すること</u></p> <p>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アンケート調査を実施する。</p> <p><u>4 需要動向調査に関すること</u></p> <p>地域資源を活用した商品開発や、既存商品の改良、宿泊施設への誘客など、新たな販路拡大の取り組みを実施するにあたり、「イベント活用によるマーケティング調査」、「宿泊客を対象としたアンケート調査」、「その他外部機関の業界動向調査等の研究」などの需要動向調査を行い、小規模事業者へ情報を提供する。</p> <p><u>5 経営状況の分析に関すること</u></p> <p>金融あっせん時、決算指導時、各種補助金申請時などに、定量分析である「財務分析」と、定性分析である「非財務分析」を行い、その結果を経営問診票（千葉県独自の経営分析システム）に落とし込み事業者へ提供し、伴走型支援に役立てる。</p> <p><u>6 事業計画策定支援に関すること</u></p> <p>DX推進セミナーや各種補助金申請、創業塾等を活用して事業計画策定支援を実施する。</p> <p><u>7 事業計画策定後の実施支援に関すること</u></p> <p>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><u>8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u></p> <p>各種展示会や商談会への出展支援（BtoB）や、インターネットショッピングモール（BtoC）への出店を支援する。</p>
連絡先	<p>横芝光町商工会 〒289-1732 千葉県山武郡横芝光町横芝644番地の3 電話：0479-82-0434 FAX：0479-82-0629 E-mail：yokoshibahikari@tempo.ocn.ne.jp</p> <p>横芝光町役場 産業課 〒289-1793 千葉県山武郡横芝光町宮川11902番地 電話：0479-84-1215 FAX：0479-84-2713 E-mail sangyou@town.yokoshibahikari.chiba.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

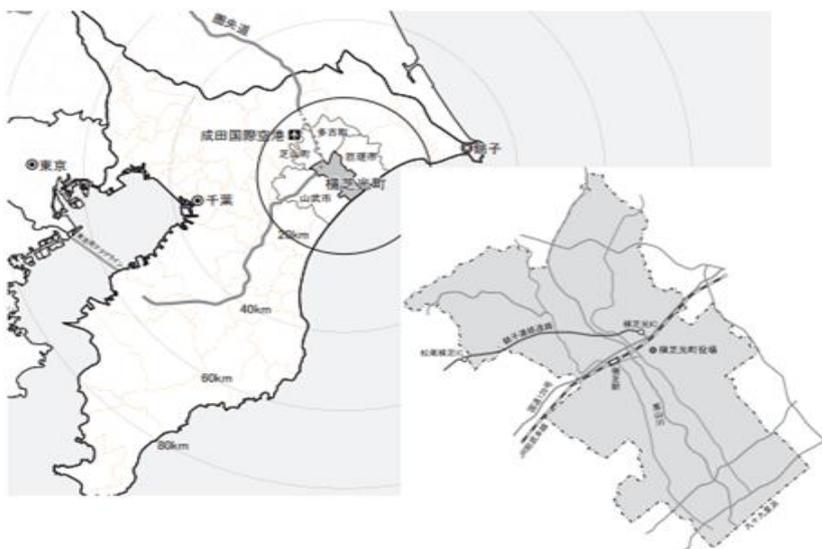
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①横芝光町の現況

ア. 位置

本町は、千葉県北東部に位置し、東京都心から約70km、千葉市から約40km、成田国際空港から南へ約20kmの距離にある。形状は東西約5km、南北約1.4kmと南北に細長く、面積は67.01km<sup>2</sup>で、東は匝瑳市、西は山武市、北は山武郡芝山町、香取郡多古町に隣接している。南は太平洋に面し白砂青松の続く九十九里浜が広がり、中央部から南部にかけては平坦地が続き、北部は緩やかな丘陵地帯を形成している。また、かつて上総、下総の国境でもあった栗山川が中央部を北から南に向けて流れている。



イ. 交通インフラ

**JR総武本線**

町中心部にJR総武本線横芝駅が設置されている。JR総武本線は正式には東京駅から銚子駅までを結ぶ、全長120.5kmの路線であるが、一般的には千葉駅から銚子駅までの81.3kmが総武本線として周知されており、横芝駅から千葉駅までは普通列車で約1時間、東京駅までは特急列車で約1時間10分で連絡している。運行本数は、上り千葉方面へは5時33分を始発、22時37分を終電とし27本(内、特急列車5本)、下り銚子方面へは6時30分を始発、23時33分を終電とし28本(内、特急列車6本)となっており、横芝駅の1日当たりの乗車客数は、2000年度には1,987人であったが2019年度には1,358人と減少傾向にある。

**横芝光号成田便**

2019年(令和元年)12月より成田市街、成田空港第2ターミナルと横芝駅、横芝光町役場までを結ぶ、定期バスが往復10便全日運行を開始し、成田空港をはじめ、東京都方面へのアクセスは向上している

## 高速道路等

広域的な幹線道路としては、国道126号、首都圏中央連絡自動車道（以下、圏央道）、銚子連絡道路が通っている。

圏央道の「松尾横芝IC」と銚子連絡道路の「横芝光IC」はともに終点区間となっているが、2023年には銚子連絡道路の「横芝光IC」～「匝瑳市」までの約6kmが、2025年3月には圏央道の「松尾横芝IC」～「大栄JC」までの約18.5kmが開通予定である。

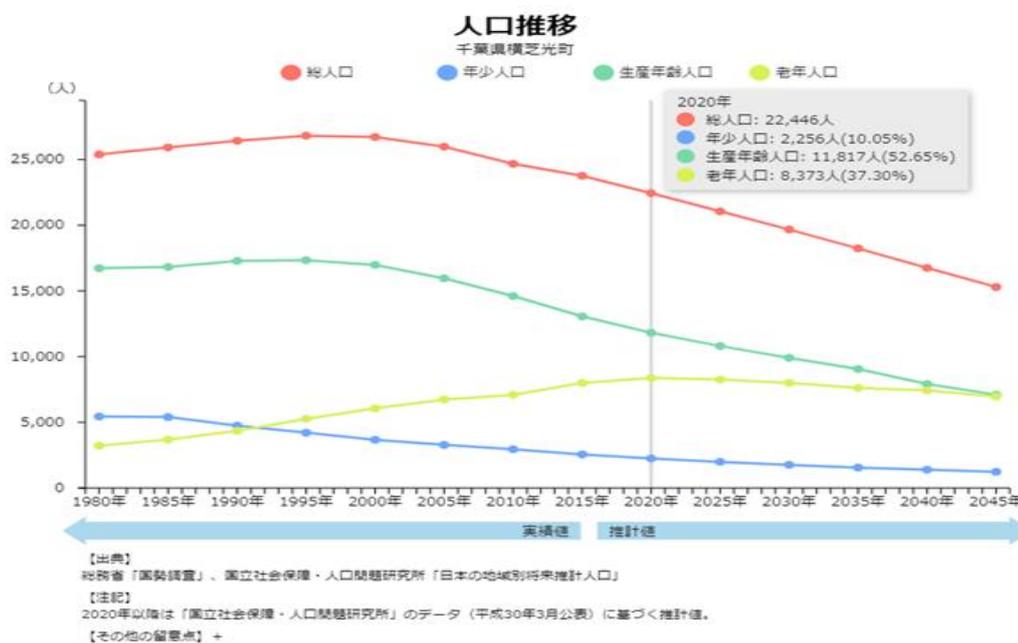
この区間が開通すると横芝光町と成田空港、横芝光町と茨城県・埼玉県方面、横芝光町と東京湾アクアライン・神奈川県方面とのアクセスが格段に向上することが期待できる。

## ウ. 人口と世帯数の推移

国勢調査によると、本町の総人口は、1995年の26,814人（旧横芝町と旧光町の合計）をピークに緩やかに減少し、2015年には23,762人となっている。

2021年6月25日に公表された令和2年国勢調査人口速報集計によると22,091人となっており、この5年間で1,671人減少しており、減少のスピードも下の推計値よりも速く進んでいる。

一方で世帯数は2015年には8,433世帯であったが、2020年には8,238世帯となり、この5年間で195世帯ほど減少している。



## エ. 商工業者数及び小規模事業者数の推移

商工業者数は126号線沿いのロードサイドへのチェーン店等の進出によって横ばいとなっているが、小規模事業者数は経営者の高齢化や後継者難等による廃業等によって減少傾向となっている。特に、令和2年度はコロナ禍の影響による廃業等によって小規模事業者数は大きく減少している。

業 種	H31. 3. 31	R2. 3. 31	R3. 3. 31
建設	1 4 6	1 4 2	1 4 5
製造	1 0 0	9 5	9 5
卸・小売	2 0 7	2 0 5	2 0 0
宿泊・飲食サービス	1 0 3	1 0 4	1 1 0
サービス業	2 0 3	2 0 5	2 0 6
その他	6 7	6 9	6 7
商工業者数合計	8 2 6	8 2 0	8 2 3
うち小規模事業者数合計	7 7 0	7 5 8	7 1 7

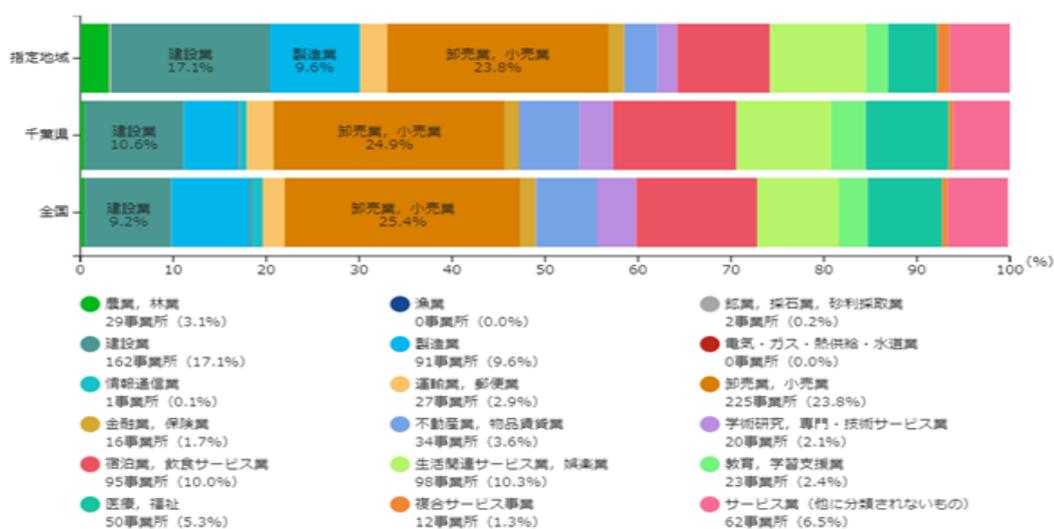
(出典：商工会独自調査)

### オ. 産業構造

本町の産業構成は、農業・林業が3.3%、工業・建設業が28.4%、卸・小売業23.3%、宿泊・飲食サービス業が10.1%となっており、全国平均よりも農業と建設業が多いのが特徴である。

事業所数(事業所単位) 2016年

指定地域：千葉県横芝光町



(出典：RESAS)

### カ. 商圏

本町は商業中心都市商圏である成田商圏に含まれ、また準商業中心都市商圏となる東金商圏にも属している。

2019年3月に千葉県が発行した「平成30年度消費者購買動向調査報告書」によると、本町から両商圏への消費流出は衣料品が38.5%、飲食が35.4%、贈答品が32.5%となっており、多くの消費が町外へ流出している。



町外への消費流出状況

商圏名	衣料品	飲食	贈答品
成田商圏	28.5%	20.3%	32.5%
東金商圏	10.0%	15.1%	0%
合計	38.5%	35.4%	32.5%

(出典：消費者購買動向調査報告書)

#### キ. 地場産業・特産品

町内で良質な川砂が採取されることから古くから盛んな窯業や製造業が地場産業となっている。また、100年以上の歴史がある町営の食肉センターがあることからその肉を加工した食料品などが特産品となっている。

#### ク. 卸・小売業

小売業は、コンビニなどのフランチャイズ店や大型店、町外等への消費流出、さらにはネット通販による影響など、小売業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。加えて、経営者の高齢化・後継者難など、これらの要因による廃業などによって事業者数が減少している。

一方で、本町は食肉加工業が盛んであり、食肉卸売業が地域経済や雇用を支えていることから卸売業の事業者数は横ばいとなっている。

#### ケ. サービス業

生活関連サービス業の比率が高く、近年ではカイロプラクティックやマッサージ、エステサロン、ネイルサロンといった業種に新規創業者が多く見られる。

一方で、飲食業は国道126号線沿いやJR横芝駅前を中心に集積しており、新規出店があるものの、チェーン店等への顧客流出による売上不振や経営者の高齢化・後継者難等による廃業も多くみられ、事業者数は減少傾向となっている。

#### コ. 建設業

本町は、全国平均や千葉県平均と比べて、建設業の事業所数・売上高割合が高いのが特徴である。町内には工事請負高10億円以上の中堅企業が5社あ

り、その中堅企業と取引をする下請け企業の売上高も堅調である。

しかしながら、下請け企業の経営実態は中堅元請け企業に依存しているだけであり、中堅元請け企業の業績や関係性に大きく影響されるため、下請け企業の経営環境は厳しい状況となっている。

#### サ. 製造業

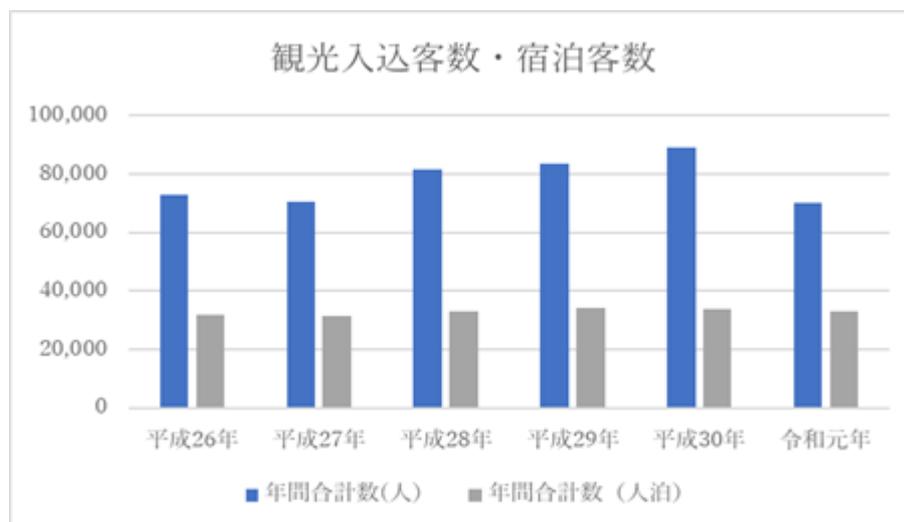
鉄鋼・金属製品などの製造業に加えて、本町は良質な川砂が採取されることから古くから盛んな窯業や100年以上の歴史がある町営の食肉センターがあることからその肉を加工する食料品製造業が特徴となっている。

また、成田空港との近接性や首都圏中央連絡自動車道（圏央道）の延伸による交通アクセスの向上により、町内2つの工業団地（横芝工業団地、ひかり工業団地）には多くの企業が進出しているなど、製造業の事業所数はほぼ横ばいとなっている。

#### シ. 観光業

本町では、自然や歴史・文化的資源を活かした観光・交流イベント（初日の出、栗山川の釣り、坂田城跡の梅まつり、海水浴、サーフィン、鬼来迎等）やスポーツ合宿、体験・滞在型観光で観光客を集めており、観光入込客数は令和元年に若干減少したものの、平成30年までは増加傾向となっている。一方、宿泊客数は平成29年以降、若干の減少傾向となっている。

近年では新たな取組として、国内最大手アウトドアメーカー「株式会社モンベル」と協力し、地域資源を活用したニューツーリズムを開発するため、平成31年2月に「フレンドタウン横芝光町」として登録を行い、栗山川を活用したカヤックツアーの開発などを行ってきた。本年2月には成田空港南部を一つのエリアとして、より多くの地域資源を活用した更なるアウトドアツーリズム開発を推進するため、山武市、芝山町と連携し、「フレンドエリア九十九里」としてモンベルとの連携を拡大した。今後、それぞれの市町が持つ地域資源を最大限に活用し、広域のサイクルツーリズム開発などを実施していく予定である。



(出典：千葉県観光地点等観光入込客調査)

ス. 第2次横芝光町総合計画

総合計画は、長期的視点に立ってまちづくりを進めるため、まちの将来を展望し、望ましい方向性などを総合的・体系的にまとめた計画であり、本町の最上位計画と位置付けられている。

基本理念を「協働と創造による地域力発揮のまちづくり」とし、まちの将来像を「人・自然・文化が奏でる暮らし、夢広がる幸せ実感のまち、横芝光」としている。将来像の実現に向けて、分野別にまちづくりの基本目標（施策の大綱）、基本方針及び具体的な施策等を定めている。観光・交流、商工業及び産業活性化に関する基本目標等は次のとおりである。

基本目標      地域の特性を活かした活力あるまち

<p>観光・交流に関する具体的施策</p>	<p><u>基本方針</u>                  地域産業の活性化と、本町に対する人々の理解を深めて愛着を高めるため、栗山川、九十九里浜、緑の丘陵といった自然的資源や、地域に根差した歴史・文化的資源を活用しながら、多様な主体の協働の下に、観光・交流の活性化を図る。                  施策1 観光基盤の充実                  施策2 観光資源の活用・開発</p>
<p>商工業に関する具体的施策</p>	<p><u>基本方針</u>                  地域経済を活性化し住民の雇用の場を確保するため、成田国際空港への近接性や、広域的交通の利便性などを活かし、意欲ある若手人材を育成しながら、地域特性を踏まえた商工業の振興を図る。                  施策1 商業機能の充実                  施策2 新たな商業活動の促進                  施策3 既存の工業の振興                  施策4 企業立地の促進</p>
<p>産業活性化に関する具体的施策</p>	<p><u>基本方針</u>                  地域活性化と雇用の促進のため、商工会と連携を図りながら、起業・創業に向けた支援などを行う。また、県・関係機関との連携の下、雇用と就労の機会づくりを促進する。                  施策1 新たな事業展開や起業の促進                  施策2 就業・雇用の促進</p>

②課題

ア. 卸・小売業

ネット販売も含め、消費者の利便性を考慮し、多様化する消費者の購買行動・購買手段に対応する経営に転換させるなど、他店との差別化によって競争力を高めていくことが課題となっている。

また、これまでの限定的な販路から新たな需要の開拓（販路開拓）に向けて情報発信への取り組みや後継者育成による円滑な事業承継なども課題となっている。

#### イ. サービス業

消費者ニーズへの的確な対応（メニューやサービスの見直しなどによる他店との差別化等）による魅力ある店づくりが課題となっている。また、これまでの限定的な販路から新たな需要の開拓（販路開拓）に向けて情報発信への取り組みや後継者育成による円滑な事業承継なども課題となっている。

特に、飲食業についてはコロナ禍の影響を大きく受けており、テイクアウトを強化するなど、新しい生活様式への対応や弱い経営基盤の強化も課題となっている。

#### ウ. 建設業

中堅元請け企業への依存からの脱却に向けて施工提案力の強化や営業力の強化による新たな市場の開拓が課題となっている。また、資材・人件費の高騰や大手・中堅企業との競合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への取り組みや若手人材の確保なども課題となっている。

#### エ. 製造業

後継者育成による事業承継、限られた経営資源の効率的な活用による生産性の向上及び技術の伝承による人材育成などが課題となっている。特に、鉄鋼・金属製品などの製造業では、工業団地に進出している企業と小規模な地元企業との取引が少ないため、マッチングによる取引の活性化も課題となっている。また、食肉加工業では新たな需要の開拓に向けて製品開発や技術開発等への取り組みも課題となっている。

#### オ. 観光業

都内（都心から約70km）や成田空港等からの交通アクセスの良さを活かした観光振興策が課題となっている。また、スポーツ合宿やカヤック等の体験・滞在型観光のさらなる知名度の向上や新たな需要の開拓に向けて、インターネットやSNS、マスメディア等を活用しての効果的な情報発信が課題となっている。さらには、観光客のニーズを踏まえた観光施設等の整備など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

本町は成田空港周辺地域に属しており、成田空港の機能強化に伴う就業者の増加によって新規定住による人口増加が期待されており、これに伴うインフラの整備や住宅等の建設需要と消費拡大が期待されている。

一方で、国道126号線沿いの大型店や成田商圏等への消費流出、経営者の

高齢化・後継者難など、小規模事業者は厳しい経営環境に置かれている。

以上を踏まえ、本町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、成田空港の機能強化に伴う新規定住による人口の増加等を見据えた「新たな販路開拓」への取り組みや厳しい経営環境へ対応するための「経営力の向上」への取り組みなどを中心とし、具体的には下記の（ア）から（ウ）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により、自らの強みや弱みを把握し、地域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）小規模事業者は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、起業・創業や第二創業への取り組みを促進する。また、事業承継により、地域経済にとって有用・有益な経営資源の散逸を防ぐなど、これらの取り組みを通じて新陳代謝を促進し、小規模事業者の振興を図る。

（ウ）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への取り組みなど、これらの販路開拓への取り組みを通じて限定的な販路から脱却し、小規模事業者の振興を図る。

## ② 横芝光町総合計画との連動性、整合性

第2次横芝光町総合計画では、産業分野において「地域の特性を活かした活力あるまち」を基本目標とし、この目標達成に向けて「新たな商業活動の促進」や「新たな事業展開」、「起業の促進」等の施策を策定している。

商工会としても小規模事業者の10年程度の期間を見据えた方向性（前記（2）の①）において「新たな販路開拓」や「経営力の向上」、「創業支援・事業承継支援による新陳代謝の促進」等を掲げており、第2次横芝光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

これまで金融、税務及び労働等の経営改善普及事業を展開し、小規模事業者への基礎的支援に携わってきたが、「小規模事業者の長期的な振興の方向性」（前記（2）の①）を具体化するとともに、「第2次横芝光町総合計画との連動性・整合性」（前記（2）の②）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）市場調査（地域の経済動向調査、需要動向調査）、経営分析（定性分析、定量分析）、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) 地域で唯一の総合経済団体として横芝光町と連携し、第2次横芝光町総合計画の実現に寄与するとともに、国・県・町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。

### (3) 経営発達支援事業の目標

当商工会は、上記(1)の「地域の現状及び課題」と(2)の「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」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の向上や新陳代謝の促進、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 ビジネスプラン等に基づく経営の促進による小規模事業者の経営力向上
- ② 創業支援や事業承継支援による新陳代謝の促進
- ③ 販路開拓支援による限定的な販路からの脱却

## 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 小規模事業者の経営力向上

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 創業支援や事業承継支援による新陳代謝の促進

産業競争力強化法に基づく横芝光町の創業支援計画との連携により、開業率の向上に向けて創業塾を開催するとともに、創業予定者に対してビジネスプランの策定支援や創業しやすい環境の整備などの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との連携により、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、これらを通じて小規模事業者の新陳代謝を促進する。

#### ③ 販路開拓支援による限定的な販路からの脱却

商品の開発等に取り組んでいる小規模事業者を対象に、各種イベントや商談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等を活用しての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を開拓し、限定的な販路からの脱却を図る。

## 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

経営指導員が中小企業景況調査事業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事業計画策定が必要となる各種補助金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

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・分析とビッグデータ等を活用しての専門的な分析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独自アンケート 分析結果公表回数	HP 掲載他	—	1	1	1	1	1

#### (3) 事業内容

##### ① 国が提供するビッグデータの活用

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。

##### (イ) 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）

##### (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）と連携して分析する。

##### ② 独自アンケートの実施

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を対象に、業種ごとの景況や動向等について独自の調査・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社（「製造業」、「建設業」、「卸・小売業」、「飲食業」「サービス業等」から10社ずつ）

(ウ) 調査項目

「売上」、「受注」、「収益」、「資金繰り」、「経営上の問題点」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）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等の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小規模事業者の商品等に関する需要動向や地域内外の需要動向を調査しているのみであり、不十分なものとなっている。

② 課題

小規模事業者に対して消費者やバイヤー等の意見を踏まえた需要動向等に基づく情報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は重要な課題となっている。

(2) 目標

内 容	現行	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
①マーケティング調査 対象事業者数	—	2	2	2	2	2
②宿泊客を対象とした 需要動向調査対象事業者数	—	6	6	6	6	6
③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 イベントの活用によるマーケティング調査

地域資源（坂田城跡の梅等）の活用による新商品の開発や既存商品の改良等に取り組んでいる小規模事業者を支援するため、「坂田城跡の梅まつり」等のイベントを活用して来場者へアンケート形式のマーケティング調査を実施する。

参考：坂田城跡梅まつり来場者数

2021年	新型コロナウイルス感染症により未開催
2020年2月	13,500人 新型コロナウイルス感染症により2月のみ
2019年2月～3月	17,000人

(ア) 調査手法

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。

(イ) サンプル数 来場者30人（1者あたり）

(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) 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。

(オ) 活用方法

分析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。

② 宿泊客を対象とした需要動向調査

当町には2件のスポーツ合宿に特化した民宿があり、2～3月と8月～9月を中心に大学生等の合宿客が多数訪れ、当町における宿泊客の6割を占めている。一方でペンションや民泊といった宿泊施設では行楽シーズンでは予約は入るが、それらの時期以外では予約が入りにくいといった課題がある。そのため、主にペンションや民泊といった、家族・個人・カップル等を対象とした宿泊施設の宿泊客を対象に需要動向調査を実施する。

(ア) 調査手法 宿泊客へアンケート用紙を配布・回収

(イ) サンプル数 1 事業者あたり 10 件

(ウ) 調査対象事業者数 6 事業者

(エ) 調査項目

性別、年齢、居住地、同行人数、旅行の期間及び予算、行程、当該宿泊施設を選んだ理由、食事の満足度、宿泊施設の満足度、接客の満足度、宿泊施設に対する要望等

(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。

③ 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

販路開拓や商品開発、事業計画策定等に取り組む小規模事業者

(イ) 調査手法及び調査項目

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	調査手法
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、ターゲット	業種別審査事典を活用して調査
業種・業界動向	業界紙等を活用して調査
商圈	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、新商品や新たなサービスの開発、あるいは、地道な販路開拓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

金融相談時や小規模事業者持続化補助金等の申請書作成支援時に、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等を活用しての経営分析に留まっている。

#### ② 課題

経営問診票による経営分析は定性的なSWOT分析が中心と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不足しているため、決算関係データを活用した財務分析への積極的な取り組みが課題となっている。

### (2) 目標

	現行	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
経営分析事業者数	19	30	30	30	30	30

### (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

##### (ア) 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。

##### (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≫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

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。

### (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 財務分析結を、TKC 経営指標（BAST）と照らし合わせ、業界平均値と比較し、事業計画（主に予算計画）の策定に活用する。

③ 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

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上定められた範囲の限定的なものに留まっている。

#### 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の発展に向けた経営基盤の強化など、経営力の向上に繋がるような支援への転換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
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	—	15	15	15	15	15
②事業計画策定事業者数	15	30	30	30	30	30

### (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等

(イ) 内 容

D X 総論、D X 関連技術（クラウドサービス、A I 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、S N S を活用した情報発信方法  
E C サイトの利用方法等

(ウ) 開催方法

I T 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 D X 推進セミナーや事業計画策定個別相談会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沿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、経営力の向上に繋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型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
①フォローアップ 対象事業者数	—	30	30	30	30	30
フォローアップ 延回数	—	60	60	60	60	60
フォローアップによる 売上増加事業者数 (対前年比)	—	5	5	5	5	5
②専門家活用 フォローアップ回数	—	2	2	2	2	2

#### (4) 事業内容

##### ① 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（原則として決算日から3か月後と9か月後の年2回）な巡回により事業計画の進捗を確認するとともに、事業者の要望に応じて臨機応変に対応する。

###### (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、その過程において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課題解決に向けた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

県内外で開催される商談会等の情報提供やテレビ・新聞等のメディアでのPR活動などを支援してきた。

また、商工会会員向け無料ホームページや会員独自のホームページを活用し、ネット販売等の支援も行ってきた。

###### ② 課題

展示会等でのバイヤー等を対象としたマーケティング調査などの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。また、SNS等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、県内外で開催される展示会等への出展を支援する。出展にあたっては、経営指導員等による事前・事後の出展支援や出展期間中の陳列、接客、マーケティング調査などを支援するとともに

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
①各種商談会出展事業者数	—	2	2	2	2	2
新規取引先開拓数	—	1	1	1	1	1
②モンベルフレンドマーケット新規出店者数	—	1	1	1	1	1
実店舗への来客・売上増加事業者数	—	1	1	1	1	1
③SNS活用セミナー開催回数	—	1	1	1	1	1
SNS活用セミナー参加事業者数	—	10	10	10	10	10
SNS活用による新規販路開拓者数	—	2	2	2	2	2

### (4) 事業内容

#### ① 各種商談会出展支援

##### (ア) 想定する商談会

##### a しんきん食の商談会 (B to B)

千葉県内の5信用金庫(千葉信用金庫、銚子信用金庫、東京ベイ信用金庫、館山信用金庫、佐原信用金庫)と千葉県信用金庫協会、ちばしんきんコラボ産学官との共催で開催される商談会。2019年は10月に幕張メッセ国際会議場コンベンションホールにおいて開催され、77社、434商談が行われ、「取引したい/商談を継続したい」の合計が309件という結果が報告されている。

2020年、2021年は新型コロナウイルス感染症の影響により、「食のカタログ商談 in 千葉」と銘打ち、食のカタログ商談会を実施している。

##### b おいしい千葉と空の商談会 (B to B)

千葉県に事業所等をもつ、企業、商店、生産者と成田空港周辺産業(バイヤー)との個別商談会。申込時に商談希望商品を明示、各バイヤーから指名のあった事業者は商談会当日に個別商談(1バイヤーあたり最大10社程度)を行う。

##### (イ) 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 ブースレイアウト、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や商談シート等の作成支援

##### (ウ) 出展期間中の支援

経営指導員等が同行し、アンケート調査の実施やブース設営等を支援する。

(エ) 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 モンベルフレンドマーケットへの出店支援（B to C）

モンベルフレンドエリア九十九里としてのメリットを活かし、モンベルが提供するオンラインショッピングサイト「モンベルフレンドマーケット」（利用者は主にモンベルの有料会員、令和3年6月現在の会員数100万人）への出店を支援する。

(ア) 支援対象

横芝光町内で、地域の特色のある商品を取り扱う事業者。

(イ) 支援内容

地域の特色のある商品の開発とブラッシュアップ。町と共催での出店説明会の開催。

(ウ) 効果

100万人会員を持つモンベルのプラットフォームを活用し、ネット販売での販路を広げるとともに、カヤック体験やサイクルツーリズムによる来町者を増やすことにより、実店舗の売上増加を見込む。

③ SNS活用セミナー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

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。

(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代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。外部の有識者等を加えての事業の評価・見直しによるPDCA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、横芝光町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 外部専門家（中小企業診断士等）、千葉県商工会連合会職員、横芝光町担当課職員、横芝光町商工会正副会長、横芝光町商工会法定経営指導員及び横芝光町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 PDCAサイクルの具体的な仕組み

事業担当者が事業実施



事務局責任者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

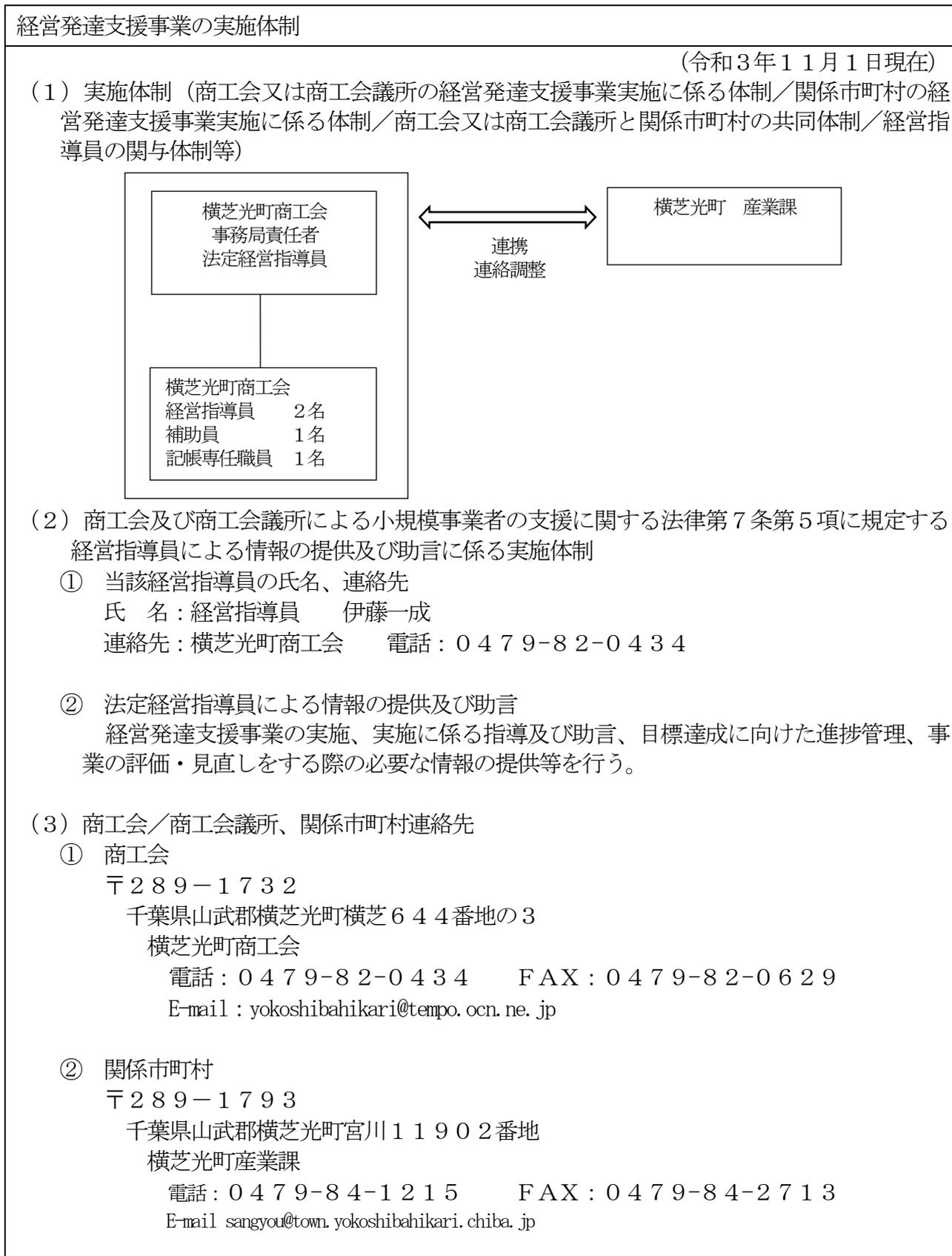
経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回／月初）を開催し意見交換等を行うことで、支援に必要なノウハウを組織内で共有するとともに、職員の支援能力の向上を図る。

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	530	530	530	530	530
イベント活用 マーケティング調査	20	20	20	20	20
DXセミナー開催費	60	60	60	60	60
創業塾開催関係費	230	230	230	230	230
SNSセミナー等 開催関係費	60	60	60	60	60
大学校研修費	120	120	120	120	120
DX研修受講費	20	20	20	20	20

## 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

(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