

経営発達支援計画の概要

実施者名	銚子商工会議所（法人番号 7040005012641） 銚子市（地方公共団体番号 122025）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	<p><u>経営発達支援事業の目標</u></p> <p>銚子市内の経済環境について十分に調査を行い、的確な事業者分析、支援内容を策定し地域経済及び、個社の発展に繋げるために銚子市と連携し下記の目標を掲げる。</p> <p>①少子高齢化、生産年齢人口の減少を踏まえたビジネスモデルを構築するために、小規模事業者への事業計画策定支援を行う。</p> <p>②個社の特性を生かした効率的な経営を行うために、ITやAI等を活用した事業体制を構築するための支援を行う。</p> <p>③多業種に渡って「地域資源」を活用した商業・サービス業の販路拡大を実現するために長期的な事業計画策定支援を行う。</p> <p>④地域の特性を活用するために新たな観光資源を発掘し、「食」・「体験」・「農漁業」を融合し交流人口を増やし事業者の発展に寄与する支援を行う。</p>
事業内容	<p><u>経営発達支援事業の内容</u></p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 域内の各業種の事業所から得た情報及び、地域金融機関、公的機関からの調査結果を踏まえ精度の高い分析を行い、ホームページにて公開する。個社支援で行った調査は必ずフィードバックする。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 域内及び、国内、国外にわたる範囲の需要動向調査を実施するために、連携各機関と意見交換を定期的に行い、精度の高い調査が必要である。B to B、B to Cの的確なニーズに対応できる販路開拓戦略や商品開発支援を行う。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 経営指導員による巡回や専門家相談、セミナー等の参加者に対する事業計画策定を基本とする支援を実施する。PDCAを確実に行うことで長期的な事業継続を可能にすることを目標とする。</p> <p>5. 事業計画の策定支援に関すること 経済動向調査や経営分析のデータを活用し、地域の特性や事業者の経営感覚・意識の向上に繋がり、事業承継を含んだ計画策定を行う。また、創業者支援においては、各専門家からの見識、指導を仰ぎ事業計画を策定する。</p> <p>6. 事業計画の策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後は、事業者の計画に沿った定期的な訪問による進捗状況等の確認や経営環境の変化に応じた柔軟な支援で臨む。特にPDCAを念頭に置いた個社支援を重要視した体制を構築する。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域金融機関が定期的開催している商談会やイベント販売への参加時には、地域資源の高付加価値化商品や差別化商品を創造し事業者支援を行う。</p>
連絡先	<p>銚子商工会議所 中小企業相談所 〒288-0045 千葉県銚子市市三軒町 19-4 TEL：0479-25-3111 FAX：0479-22-6229 E-mail：info@cho-cci.or.jp</p> <p>銚子市 観光商工課 〒288-0047 千葉県銚子市若宮町1番地の1 TEL：0479-24-8932 FAX：0479-25-0277 E-mail：shorou@city.choshi.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

銚子市は、千葉県の東部、房総半島の東端に位置し三方を太平洋に囲まれ、また利根川の河口に広がる地域である。

年平均気温は 15.4℃（統計期間：1981～2010）と 1 年を通じて温暖な気候で、令和 2 年 10 月現在の人口は 59,336 人となっている。

水産業は銚子漁港の水揚げ高が 9 年連続日本一で、農業においても有数の出荷額を誇っている食料供給地域である。

観光面においては、水郷筑波国定公園に属し、犬吠埼、屏風ヶ浦（名勝及び天然記念物）等は、風光明媚な地域となっている。



元和 2 年（1616 年）に摂津国（現在の大阪府北中部の大半と兵庫県南東部）の酒造家の教示により飯沼村の田中玄蕃が醤油の醸造を始め、また、正保 2 年（1645 年）に紀州（現在の和歌山県）から浜口儀兵衛が移り住み、醤油の醸造を開始、元禄期前後に銚子の醤油産業が発展した。

万治元年（1658 年）には、崎山次郎右衛門が外川浦（現外川）に漁港を開き、外川港の

繁栄をもたらした。

利根川は、寛永年間（1624年～1643年）、現在の流路に整えられ、江戸を洪水から救うとともに、江戸～銚子間の利根水運が開かれ、東北地方の米などを江戸に運ぶ重要な中継港として発展してきた。こうした利根水運の隆盛を背景に、漁業と醤油醸造が飛躍的に伸び、江戸末期にはイワシの豊漁が続き、大漁祭が行われるようになった。この祭のときに歌われたのが「大漁節」で、千葉県を代表する民謡の一つとして知られている。

明治6年（1873年）に千葉県が設置され、昭和8年（1933年）2月11日、銚子、本銚子、西銚子の3町と豊浦村が合併し、千葉県下第2番目の市として銚子市が誕生した。

日本一の水揚げは、水産加工業の発展に繋がっており、鯖、鰯、秋刀魚等の加工業や、アジアや中東、アフリカ諸国への輸出も近年では盛んに行われている。従来の主力加工業であった缶詰製造事業者は2社のみとなっている。産業の多くは、鮮魚での出荷、フィレや開きなどの2次加工品が多く、6次産業化への遅れが見られます。その他の魚種として近海生マグロの水揚げも多いが、メバチ、キハダ、ビン長が主であるため市場価格は決して高くない状況にある。

農業については、路地作物であるキャベツ、大根の生産が主力であり、夏季のメロン、冬季のトマト等の栽培も行われている。特に「灯台印キャベツ」は春キャベツのブランド力を持ち、今後の農商工連携事業や6次産業化へ繋がる大きな地域資源であり、且つチャンスでもある。

観光については、新鮮な魚や自然景観を求める人々でかつては大きな産業を形成していたが、近年、特に東日本大震災以降は観光客数の回復に時間が掛かっている。

その要因は、着地型観光体制の未整備、地域資源の活用方法の不徹底、選ばれる地域の実現に至っていない等が挙げられる。

また、訪日外国人客に対してのハード、ソフト両面での未整備により、インバウンドによる経済効果はほとんど見られない状況である。

② 交通環境について

市内の幹線道路は、隣の旭市に繋がる国道126号と利根川沿いの香取市方面に繋がる国道356号の2本が主要道路となっている。県道、市道においては狭隘な道路もあり、水産品を運搬する大型トレーラーも多く走っており危険な個所も見られる。

首都圏方面へは、東関東自動車道潮来IC、銚子連絡道横芝光ICまで約1時間掛かり、都内に入るまでの所要時間は2時間以上となっている。

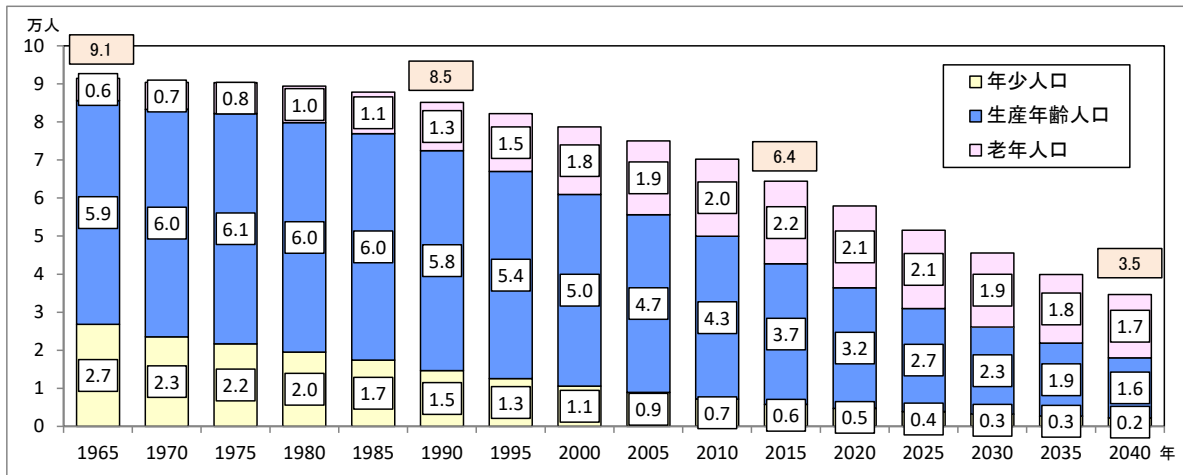
③ 人口の推移、構成について

千葉県内37市中24番目、2020年10月1日現在の人口は、59,336人となっており、1970年の90,415人をピークとして急速に減少している。

年少人口は1980年の19,510人を、生産年齢人口は1980年の60,287人、老年人口は2020年の予測人口数の21,124人をピークに、それぞれ特徴的な変動を続けている。

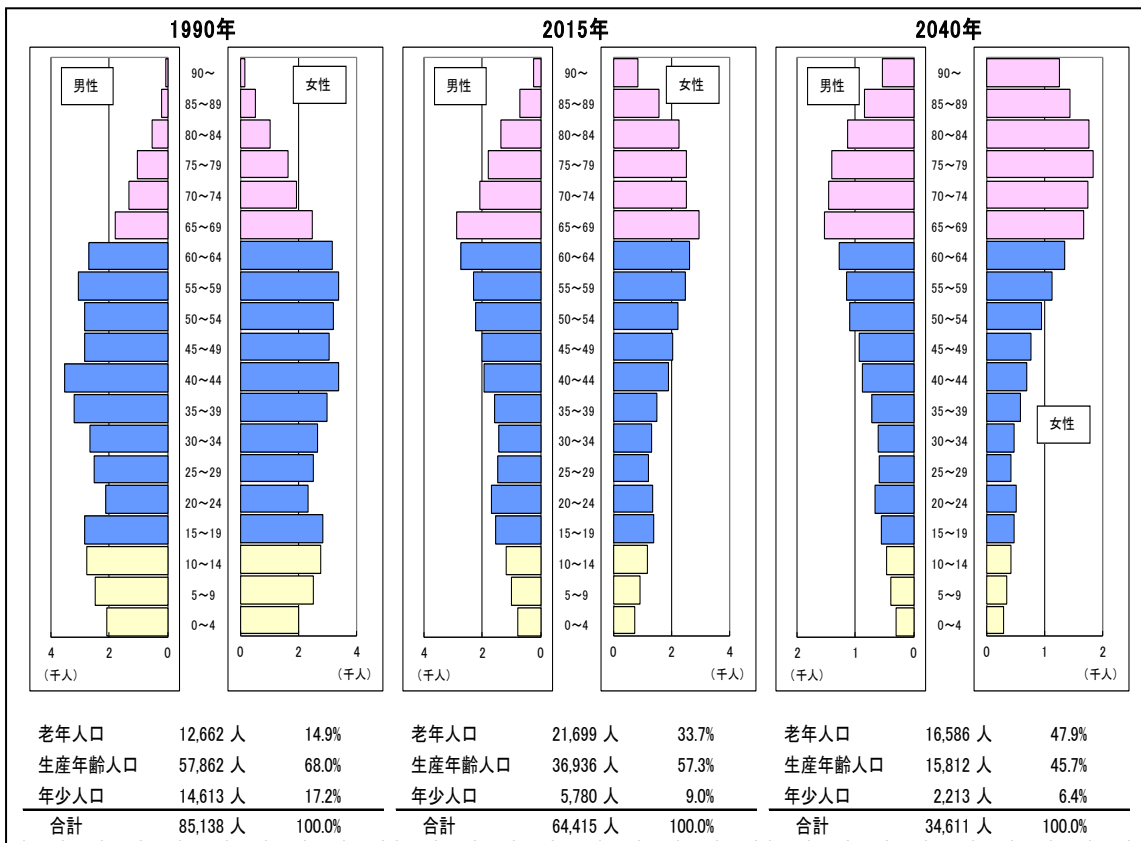
2040年の人口予測数は34,611人と予測され、年少人口2,213人、生産年齢人口15,812人、老年人口16,586人と高齢化が一層進むと見られる。その要因として農水産業の地場産業、商業、サービス業の衰退による就業機会の喪失等が挙げられる。

◇銚子市の人口の推移 (2020年以降は推計値)



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

◇人口ピラミッドの推移 (1990年、2015年、2040年の比較)



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

④ 銚子市内産業構造の推移

1) 商工業者総事業所数及び従業員小規模事業所数

総事業所数は昭和61年をピークに年々減少しており、小規模事業所数も昭和61年をピークに減少している。

年次別	商工業総事業所数	小規模事業所数
昭和 56 年	5,951	5,535
昭和 61 年	6,071	5,657
平成 3 年	5,852	5,428
平成 16 年	4,798	4,433
平成 28 年	3,672	3,441

2) 産業分類別事業所数

年次別	農林 水産業	建設業	製造業	卸・小売 ・飲食	サービ ス業	その他	計
昭和 56 年	27	456	691	3,165	1,196	416	5,951
昭和 61 年	27	521	689	3,139	1,262	433	6,071
平成 3 年	22	525	715	2,855	1,278	457	5,852
平成 16 年	17	498	453	2,248	1,089	399	4,704
平成 28 年	32	345	344	1,628	894	429	3,672

3) 産業分類別従業者数

年次別	農林 水産業	建設業	製造業	卸・小売 ・飲食	サービ ス業	その他	計
昭和 56 年	604	2,293	10,523	12,089	6,580	5,320	37,409
昭和 61 年	591	2,366	10,905	12,313	7,154	5,219	38,548
平成 3 年	407	2,405	11,189	11,966	7,932	5,537	39,436
平成 16 年	239	1,971	6,507	10,775	6,094	3,022	28,608
平成 26 年	418	1,635	5,606	9,522	8,146	3,944	29,271
平成 28 年	391	1,435	5,480	9,029	6,551	3,083	25,969

1) ～3) 出典：総務省統計局 「経済センサスー基礎調査」

⑤工業の現状と課題

<現状>

本市工業の特色は、醤油醸造・水産加工・煉製品製造・缶詰製造等の食料品関連工業が、全事業所数の 6 割を占めており、平成 29 年工業統計調査の結果を見ると、本市の製造品出荷額 1,746

億円の約 9 割 (1,563 億円) が食料品関連工業となっている。(出典：千葉県「工業統計調査結果」)

市内の事業所数と従業者数、及び製造品出荷額等は減少基調ないしは横ばいで推移しており、総じてみると銚子市の産業は停滞傾向にあると考えられる。

また中小企業の 7 割が人材不足といわれている中、中小の製造事業者業は、事業所数、従業者数ともに減少傾向となっていることに加え、今後人口の大幅な減少が見込まれており、特に技術・技能人材において、人材確保に一層の厳しさを増すことが考えられる。現在は、定年延長等によるベテラン人材の活用の取組を行っているが、後継者がいないこと

から、事業をやめてしまう事業者や自分の代で閉める考えの事業者も多くなっている。

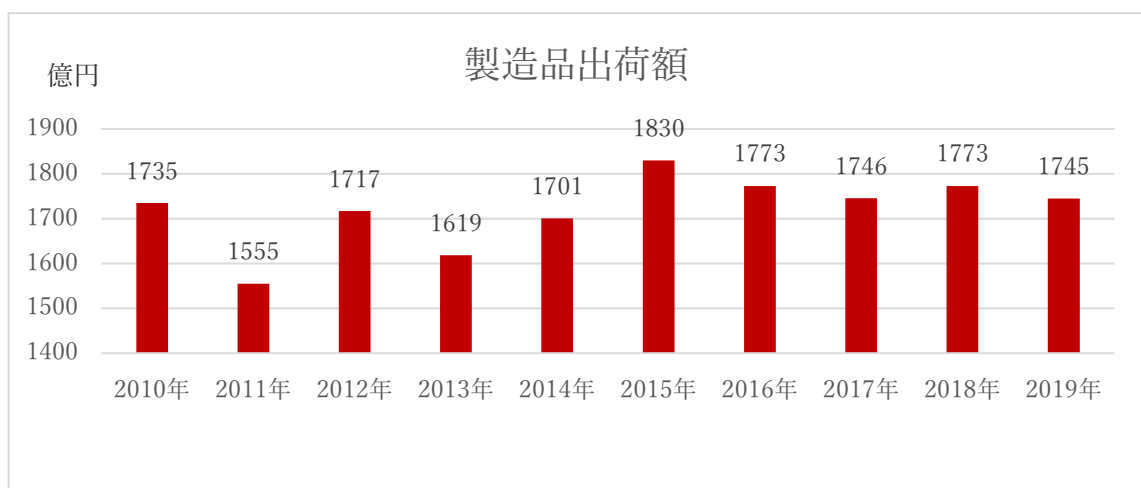
<課題>

本市の基幹産業は農水産業と関連食料品製造業、醤油醸造業ですが、これらの産業を軸として、多彩な産業の連携・融合を進めビジネスマッチングを図り、新産業の創出や地元産品の付加価値向上・販路拡大に努めていくこと、地場産業が活性化することで、新たな担い手による事業も展開され、雇用機会の確保が求められる。

また、進学・就職期における若年層の市外への流出が多い状況にあり、これを阻止するためには、若年層向けの雇用の場を確保していくとともに、地元で働くことの魅力の発信や地元企業を紹介する機会を設けるなど、地元定着を図るための取組が必要である。

2016年の製造業出荷額は、1,773億円、うち水産加工関係で約650億円、醤油醸造業で約750億円となっている。【出典：平成26年千葉県統計課「工業統計調査結果」】また、農業産出額は、約270億円（県内4位）【出典：平成28年農林水産省 大臣官房統計部 経営・構造統計課】

◇製造品出荷額等の推移



年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
製造品 出荷額 (億円)	1,735	1,555	1,717	1,619	1,701	1,830	1,773	1,746	1,773	1,745

出典：千葉県「工業統計調査結果」

⑥ 商業の現状と課題

<現状>

本市の事業所数は2001年の5,311箇所から2014年には4,021箇所と大きく減少しており、(減少率：▲24.3%)雇用機会の喪失は若者の市外への流出、人口の減少をもたらし、地域活力の減退、小売業者の高齢化、後継者問題、商店街活動の鈍化等により市街地の衰退が依然と続いている。これまでも行政・商工会議所・各商店街・個店等が連携して活性化や売り上げ向上に取り組んできた。銚子銀座商店街振興組合では、毎月1回の軽トラ市、毎週1回の金曜市を継続開催し、商店街への来訪者増加を目指している。

今後より一層、市域として一体的な対策に取り組み、併せて商店街や個店、大型店

等が共存共栄を図ることが重要となっている。

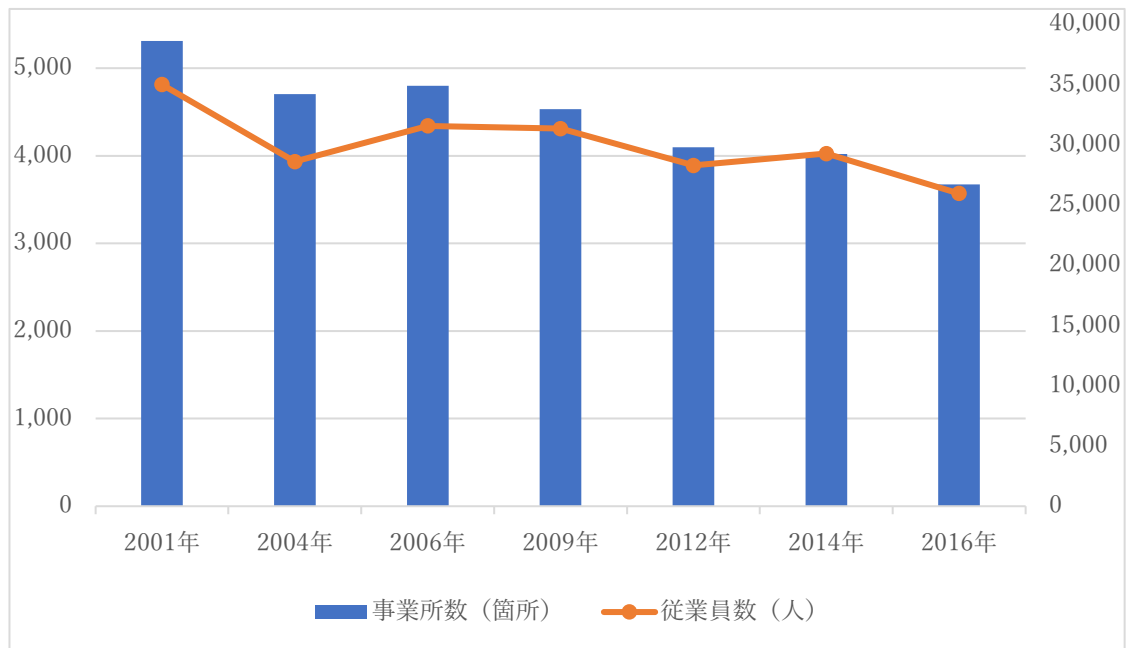
当地域において約 10 年前に開業したショッピングモールも売上は低迷し経営環境は厳しいものがある。

<課題>

市内商業の活性化のためには、各事業所による魅力アップや経営基盤強化の取組に加え、創業・事業承継の支援や企業・起業家の誘致促進を進めていく必要がある。

また、周辺他都市からの来街者の増加に向けた、新しい魅力をもった大型店や個店による商業集積づくり、回遊性の向上、商店同士の連携、市民などの参加による活力と魅力の創出などの取り組みを支援する必要がある。

また多彩な産業の連携・融合を進めビジネスマッチングを図り、新産業の創出や地元製品の付加価値向上・販路拡大に努めていくことが求められる。また多様化する消費者ニーズに対応できるようサービス機能の向上や商店構成の充実を図るとともに、千葉科学大学・市内高等学校や地域住民等と連携して商業基盤を強化するなど、時代の変化に対応した魅力ある商業の振興に取り組む必要がある。



	2001年	2004年	2006年	2009年	2012年	2014年	2016年
事業所数 (箇所)	5,311	4,704	4,798	4,532	4,099	4,021	3,672
従業者数 (人)	35,004	28,609	31,569	31,350	28,292	29,271	25,969

出典：銚子市総合計画 (2019 年度～2028 年度)

⑦ 観光の現状と課題

<現状>

本市は全国的に知名度が高く、温暖な気候や、犬吠埼灯台や屏風ヶ浦等の海に囲まれたロケーション、魚や野菜、醤油を中心とした豊富な食資源などの地域資源に恵まれているといった、観光地としての強みを有している。しかし、2011年に発生した東日本大震災

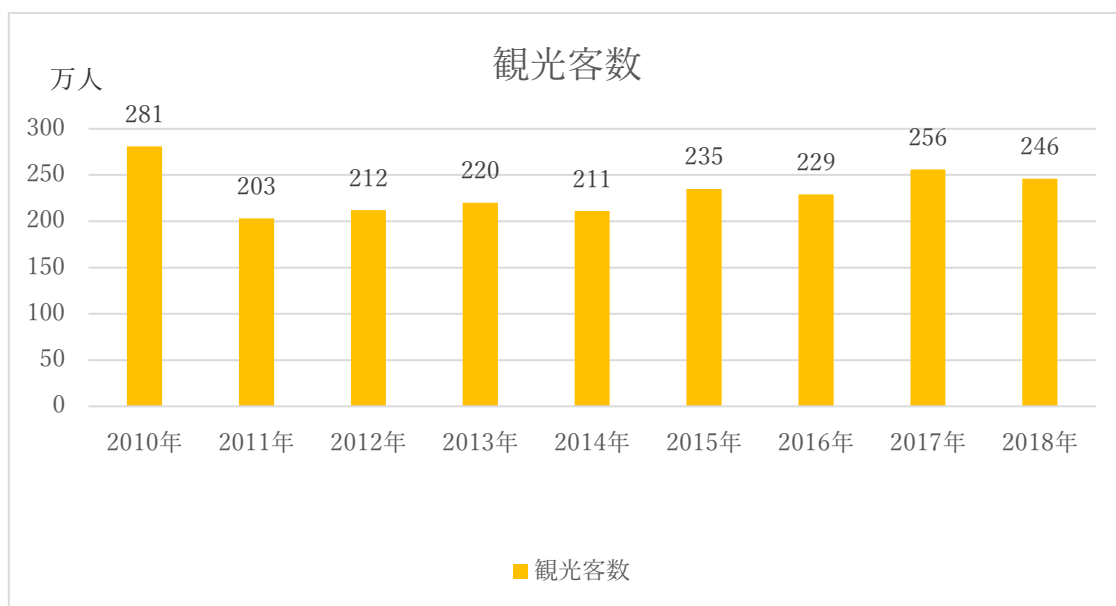
の影響で大きく落ち込んだ後、少しずつ回復傾向にあるものの、震災前の水準（2010年：281万人）と比較すると8割程度（2017年：256万人）に留まっている。また主要観光施設である地球の丸く見える丘展望館と銚子ポートタワーについても震災以降の落ち込みから回復しておらず、入込客数は震災前の6割程度（2017年：145万人）で推移している。市内の中心的な観光施設の1つである犬吠埼マリパークが、来館者の減少や施設の老朽化を理由に2018年に閉園となり、銚子市の観光を取り巻く環境は非常に厳しい状況が続いている。

<課題>

都心からのアクセス性が弱いこと、日帰り客の比率が高いことなどが観光地としての課題となっている。

多くの自治体が観光客の誘致を推進している中で、選ばれる観光地となるためには、銚子ならではの地域資源を有効に活用して行くことと、ターゲットを絞ったプロモーションを行っていくことが必要である。「屏風ヶ浦」は、「北総四都市江戸紀行～江戸を感じる北総の街並み～」で平成28年4月に日本遺産に認定された構成文化財のひとつであり平成28年3月1日に国の「名勝及び天然記念物」に指定され、令和2年10月には、「犬吠埼灯台」が国の重要文化財に指定されたことも追い風にしなければならない。

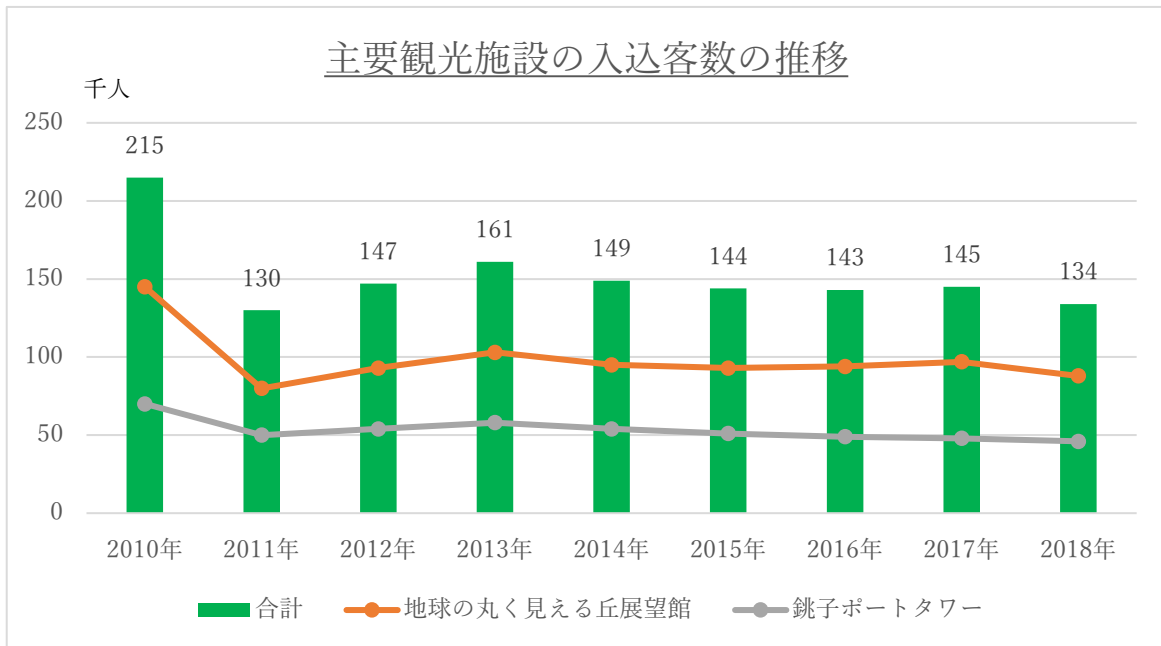
また、外国人宿泊者数は2014年までは1,000人以下で推移していたが、2015年には、2,521人、2017年は4,503人と急激に増加している。ただし宿泊者全体に占める比率は低い状況にあり、成田空港を訪れる外国人観光客を呼び込むための取組が求められる。



年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
観光客数	281	203	212	220	211	235	229	256	246

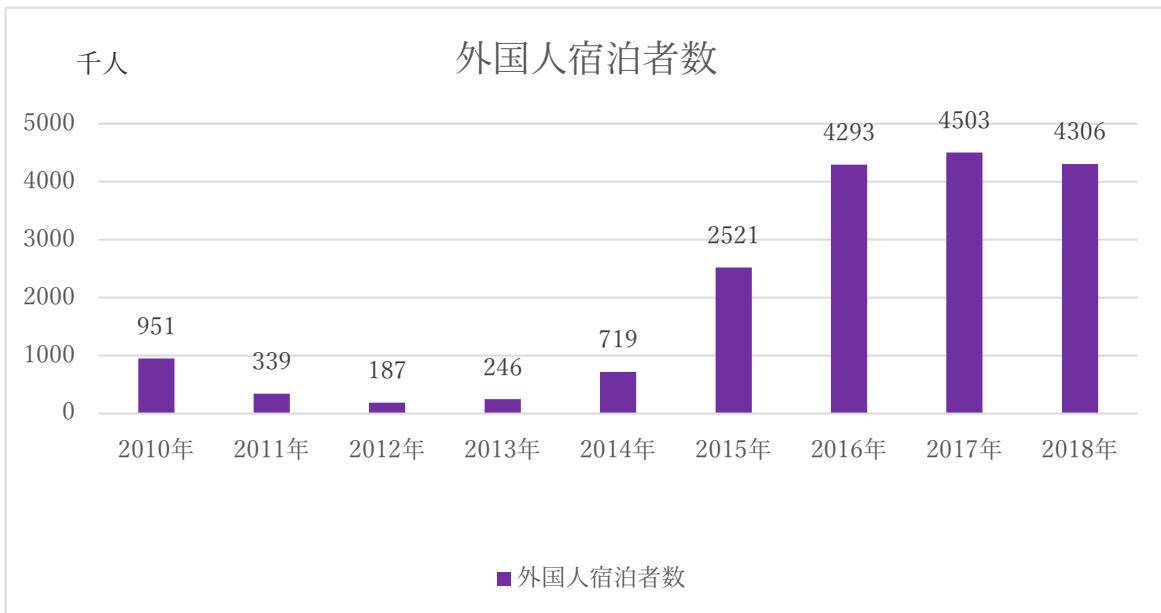
出典：銚子市観光商工課

主要観光施設の入込客数の推移



出典：銚子市観光商工課

外国人宿泊者数の推移



	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
外国人観光客数	951	339	187	246	719	2,521	4,293	4,503	4,306

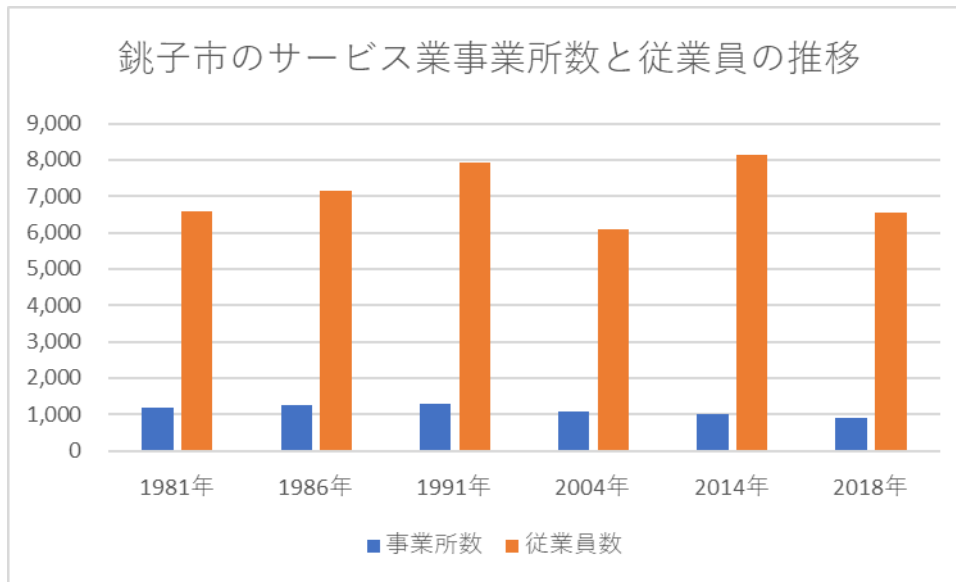
出典：銚子市観光商工課

⑧ サービス業の現状と課題

<現状>

大型店の進出、消費者の生活スタイルの変化や生活行動圏の広がりなど、外部環境の変化についていけない事業所は淘汰されている。個店（サービス・小売）や商店街の衰退と減少は買物難民の増加にもつながり、悪循環に陥っている。

また、店主の高齢化が著しく、事業を引き継ぐ人材も不足している。大型店の進出も一時的にはあるが、多くの雇用を生み出しており、一概に脅威とは言い難い状況にある。



	1981年	1986年	1991年	2004年	2014年	2016年
事業所数	1,196	1,262	1,278	1,089	999	894
従業員数	6,580	7,154	7,932	6,094	8,146	6,551

出典：総務省統計局 「経済センサス基礎調査」

<課題>

外部環境変化に合わせたターゲットの絞り込みと、それに合わせたメニューや店舗のイメージの転換が必須となっている。また、同時にITを活用したファンづくりや情報発信のノウハウを積極的に習得し、顧客離れ防止、新規獲得につなげる努力も必要である。

消費者の高齢化もチャンスと捉え、ユニバーサルデザイン化する事で付加価値の高いサービスの充実や、スタッフのスキルアップ、介護知識の習得等を進める等の努力をすることや、外出できない高齢消費者等への出張サービスも視野に入れれば、まだまだ成長が見込める。

商店街における後継者不足についても、地域として対策に取り組む必要がある。

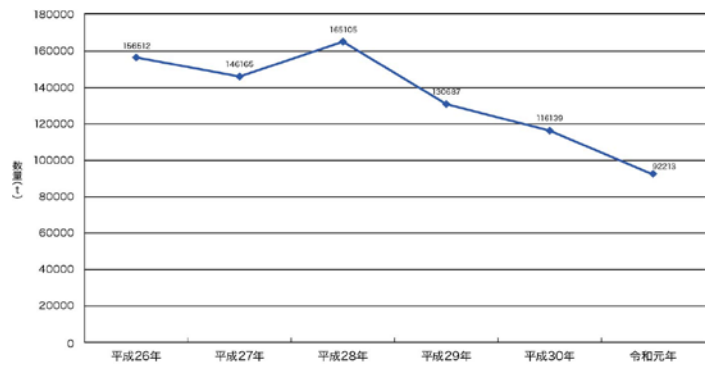
⑨ 水産業の現状と課題

<現状>

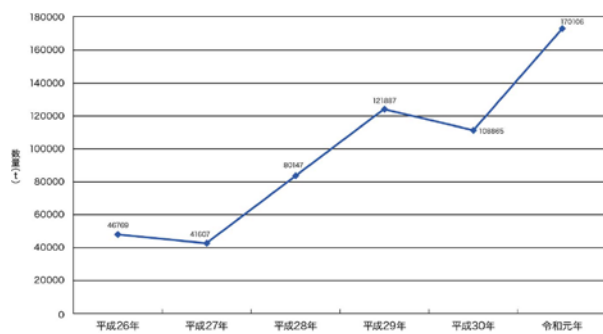
平成22年から令和元年までの銚子漁港 水揚げ量・水揚げ金額の推移

年	数量	金額
平成22年	214,239	25,366
平成23年	225,618	25,016
平成24年	229,660	25,535
平成25年	214,499	26,999
平成26年	274,688	31,589
平成27年	219,261	23,455
平成28年	275,557	26,098
平成29年	280,789	27,858
平成30年	252,386	29,648
令和元年	280,365	27,485

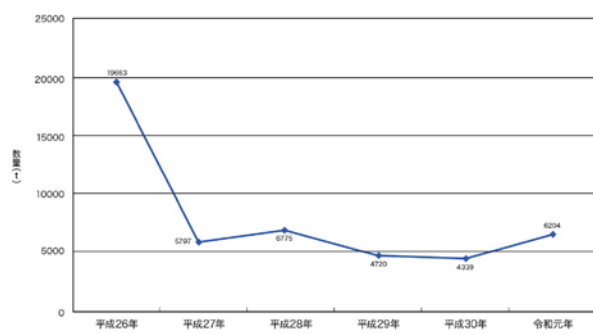
さば水揚げ数量



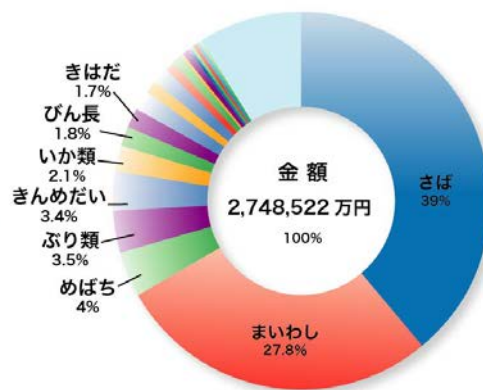
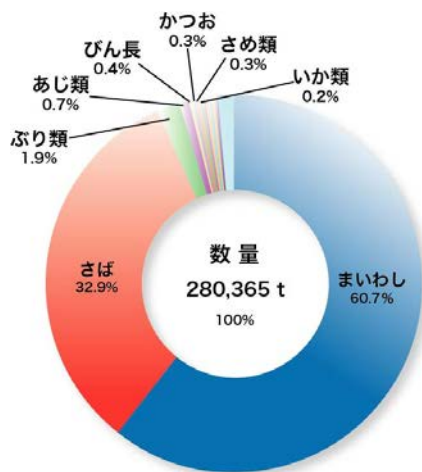
まいわし水揚げ数量



さんま水揚げ数量



出典：銚子市漁業協同組合



令和元年の銚子漁港の水揚げ量は、280,365 t、(全国1位:9年連続)水揚げ金額は27,485百万円(全国4位)【出典:銚子市漁業協同組合】と近年安定しているが、魚類は鯖・鰯などの大衆魚となっており、秋刀魚については、資源量の減少に加え、近年、中国・台湾・韓国等の外国船が大半を漁獲しており、銚子漁港への水揚げは激減している。販路の一角として、東南アジア、米国、中東・アフリカ等への輸出も盛んに行われている。しかしながら、水産加工は旧態依然のフィレや干物加工品が主力であり、小規模事業者は経営安定に必ずしも繋がっていない。雇用においても外国人実習生に頼らなければ経営を維持できないなど不安定要素も多い。

<課題>

経営強化策としての高付加価値商品の開発や青魚に含まれるDHA・EPA等は健康志向が進む今日にあっては重要な地域資源である。鯖の缶詰は女性を中心にした顧客層から支持され、地域の青魚専門飲食店は人気となっているが店舗数は少ない。

このような背景から、農商工連携や6次産業の下地を各機関と連携し、新たな戦略の構築や水産品に特化した商談会の実施をしていく必要がある。

また、千葉科学大学が「好適環境水」を使用して「モクズガニ」の陸上養殖実験も新たな水産資源となる可能性を秘めているが、未だ研究段階である。

千葉科学大学は、千葉県銚子市に2004年4月に薬学部と危機管理学部を開学し、その後2014年4月には、看護学部が設置され、3学部が連携し健康で安全・安心な社会の実現を目指している。(令和2年10月現在 学生数1,600人)

⑩ 商工会議所の現状と課題

<現状>

当所は経営指導員5名体制で事業者支援を行っており、巡回、窓口支援は、平成26年度に1人当たり年間738件であったが、令和元年度には1人当たり年間327件と大幅な減少となっている。

主たる業務は、公的融資の受付、セミナー開催の案内、若干ではあるが専門家派遣(ミラサポ等)の手続きとなっている。特に積極的な補助金申請書作成や経営革新計画書などの個社支援へのアプローチも希薄である。地域内での大幅な小規模事業所の減少、事業承継問題や地域経済の低迷が続いており早急な事業者支援体制の構築が必要である。

<課題>

経営発達支援事業の実施に当たり、地域の現状を鑑み、地域や事業者のSWOT分析に基づいた支援を行わなければならない。少子・高齢化がより進行することは、地域経済の悪化に留まらず日本創成会議・人口減少問題検討分科会の推計による「消滅可能都市」になっており、人口減少のスピードは衰えず地域の存続さえも危惧される。買い物弱者対策や地域の消費を支えてきた事業者の経営環境の悪化への支援が機能していない。

巡回・窓口支援件数の推移

	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度
指導員数	5	5	5	6	5
巡回	3089	2752	2266	872	1089
窓口	556	936	686	272	301
合計	3645	3688	2952	1144	1390
一人当たり	792	717	590	190	278
製造業	573	611	377	153	223
建設業	193	177	164	77	95
小売業	738	710	642	269	350
卸売業	163	130	113	45	78
サービス業	1021	1105	777	286	345
その他	493	454	328	124	90
小規模以外	457	497	550	181	207
創業	7	4	1	9	2
	3645	3688	2952	1144	1390



⑪ 銚子市の考える商工業の現状と課題

<現状>

- ・本市の事業所数は2001年の5,311箇所から2014年には4,021箇所と大きく減少している。(減少率：▲24.3%) 雇用機会の喪失は若者の市外への流出、人口の減少をもたららし、地域活力の減退につながっている。
- ・中心市街地では、空き店舗・事務所の増加が顕著であり、賑わいの場が失われているとともに、まちの表玄関としての魅力が失われている。

<課題>

- ・市内商工業の活性化のためには、各事業所による魅力アップや経営基盤強化の取組に加え、創業・事業承継の支援や企業・起業家の誘致促進に努めていく必要がある。
- ・本市の基幹産業は農水産業と関連食料品製造業、醤油醸造業であるが、これらの産業を軸として、既存産業の連携・融合を進めビジネスマッチングを図り、新産業の創出や地元産品の付加価値を向上させ、販路拡大に努めていくことが求められる。
- ・進学・就職期における若年層の市外への流出が多い状況にあり、これを阻止するためには、若年層向けの雇用の場を確保していくとともに、地元で働くことの魅力の発信や地元企業を紹介する機会を設けるなど、地元定着を図るための取組が必要である。
- ・本市における労働力の確保は、重要かつ緊急な課題である。国が提唱する働き方改革の動向を見据え、既存地場産業の中で実施してきた外国人技能実習制度をさらに深化させた労働力の確保策をいち早く模索していく必要がある。
- ・各産業資源の高付加価値化や異業種間連携などにより地域産業の持続的な発展を目指すほか、地域資源を活用した起業や新しい産業の創造、国内外における販路拡大、地元産品の付加価値向上を積極的に促進していく必要がある。
- ・本市の基幹産業である水産業、農業、食料品製造業などの異業種連携による地域資源の好循環を図るとともに主に首都圏や海外への販路拡大を推進するため、地場産品の6次産業化、ブランド化を推進します。また、観光資源の一つである「犬吠埼温泉」について、入浴だけではなく温泉成分を活かした化粧品等の商品開発を行い、観光業を活性化しなければならない。

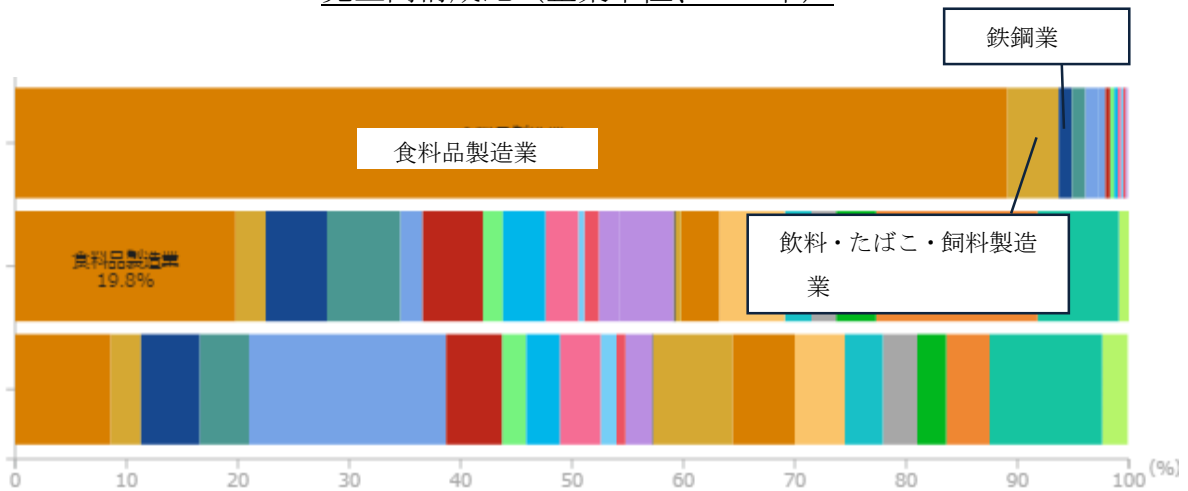
出典 銚子市総合計画（2019年度～2028年度）基本計画

事業承継アンケート実施件数

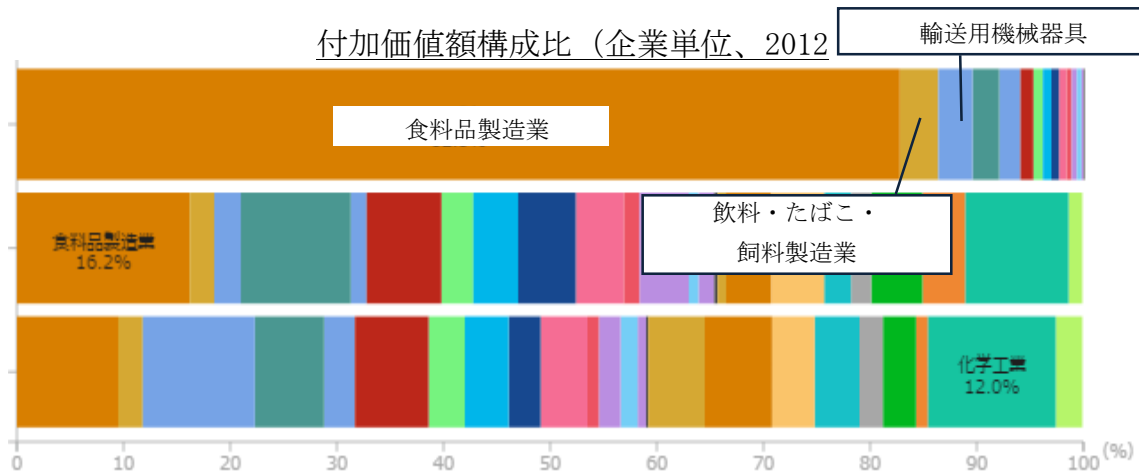
年次別	件数	対 応 区 分		
		支援必要なし	他機関に繋いだ	独自対応中
平成 29 年度	39	27	—	12
平成 30 年度	31	11	—	20
令和元年度	8	1	1	6
令和 2 年 9 月まで	6	1	1	4

出典 銚子市総合計画（2019 年度～2028 年度）基本計画

売上高構成比（企業単位、2012年）



付加価値額構成比（企業単位、2012）



出典：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査」

(2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

小規模事業者が経営環境の変化に対応し、社会に必要とされる事業を展開すること

地域経済の維持、小規模事業の経営のためには、異業種間の連携による情報共有化の仕組みを構築することが高齢者対策のひとつとして重要であり、その実現に向けた支援を行わなければならない。当地域最大の地域資源は、水産資源（鮮魚・加工品）及び農作物（キャベツ・大根・メロン）であり、農商工連携や6次産業化を推進することによる高付加価値商品開発が必要である。

また、首都圏からのアクセス時間は、鉄道、自動車利用で約2時間強であり、日帰り客を中心にした需要喚起をしなければならない。

地域環境を十分把握し、持続可能かつ魅力ある地域を実現するためには小規模事業者の支援は欠かせない。

そして、小規模事業者支援を実施するにあたっては、会議所全職員が一丸となった取組、経営指導員を中心に継続的なスキルアップを行っていく。地域を支える事業者の経営意識を高め、効果の見える支援をしなければならない。

② 銚子市総合計画との連動制・整合性

- ・市内商工業の活性化のためには、各事業所による魅力アップや経営基盤強化の取組に加え、創業・事業承継の支援や企業・起業家の誘致促進に努めていく必要がある。
- ・本市の基幹産業は農水産業と関連食料品製造業、醤油醸造業であるが、これらの産業を軸として、既存産業の連携・融合を進めビジネスマッチングを図り、新産業の創出や地元製品の付加価値を向上させ、販路拡大に努めていくことが求められる。
- ・進学・就職期における若年層の市外への流出が多い状況にあり、これを阻止するためには、若年層向けの雇用の場を確保していくとともに、地元で働くことの魅力の発信や地元企業を紹介する機会を設けるなど、地元定着を図るための取組が必要である。
- ・本市における労働力の確保は、重要かつ緊急な課題である。国が提唱する働き方改革の動向を見据え、既存地場産業の中で実施してきた外国人技能実習制度をさらに深化させた労働力の確保策をいち早く模索していく必要がある。
- ・各産業資源の高付加価値化や異業種間連携などにより地域産業の持続的な発展を目指すほか、地域資源を活用した起業や新しい産業の創造、国内外における販路拡大、地元製品の付加価値向上を積極的に促進していく必要がある。
- ・本市の基幹産業である水産業、農業、食料品製造業などの異業種連携による地域資源の好循環を図るとともに主に首都圏や海外への販路拡大を推進するため、地場製品の6次産業化、ブランド化を推進します。また、観光資源の一つである「犬吠埼温泉」について、入浴だけではなく温泉成分を活かした化粧品等の商品開発を行い、観光業を活性化させる。

③ 商工会議所としての役割

地域の現状及び長期的な経営環境を視野に入れて、小規模事業者は自社の分析を定期的、長期的に行い計画的に事業活動を行う必要である。

まずは、環境や社会に対応する経営力の向上を実現するためにあらゆるニーズを検討し、地域の変化に応じた事業展開をしなければならない。そのためには、地域の特性、少子・高齢化に対応したビジネスや、事業におけるビジョンの確立や今後市場が拡大することが

見込まれるインバウンドに対応した事業などが新たな切り口となり得る。

一つには、農水産物の商品開発、二つ目は、高齢化社会がもたらす買い物弱者対策ビジネスの構築、多言語・キャッシュレスに対応したサービスへの対応と考える。そして、地域全体が価値の向上を目指し、そこに住む人の連携、小規模事業者同士の連携により持続可能な経営に繋がる。

当所は、個社が求める支援体制により計画を実行していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

前述した「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を達成するためには、小規模事業者が、ビジネスチャンスをつかえた経営計画を作成し、事業計画に沿った経営を実施できる体質作りを支援することが重要であると考えます。そこで、「小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を実現するために、本5ヵ年計画では、この基盤を構築するべく、以下の目標を設定する。

銚子商工会議所及び、銚子市は、地域の特性を十分活用した下記に掲げる①～⑤の経営支援策を行い、「稼げる事業」、「魅力ある地域」を目指すこととする。

① 個社分析を実施しての「事業計画書」作成による持続的経営の実現

小規模事業者が事業の継続性、将来性を検討するにあたっては自社分析が不可欠である。そのためには、連携機関と情報共有した「事業計画」を作成し、伴走型支援を実施する。

② 「地域の食資源」を活用したブランディング、収益強化策の実施

農水産資源を活用した商品開発及び、販路拡大が必要であり、特に「食」での誘客効果が発揮できる仕組み作り、ブランドの再構築を当所の「銚子推奨認定品」事業と連携した形で実施する。

③ 新たなビジネスモデルの構築による新創造事業の展開

少子・高齢化社会やインバウンド対応型の経済循環ビジネスを構築し、支援個社同士の情報共有化の仕組み作りが必要である。

「買い物難民」・「買い物弱者」対策を解決することや、「インバウンド」への対応で、新たなビジネスモデルを構築し、事業者と共に実施する。

④ 地域の再生を可能にするための面的な仕組みづくり

小規模事業者と連携機関の協力による裾野の広がる産業創りをし、地域の様々な魅力を発信していく。個社の経営に固執することなく、「儲け合う」(各事業所間のネットワークによるウィンウィンの関係構築に実現)をキーワードとした全産業的な体制を創る。

⑤ 支援に伴うスキル・資質の向上

個社支援や地域産業に対する新たな仕組みづくりを可能にするためには、当所職員の持つ知識・能力向上が不可欠となってくる。そのためには、巡回を積極的に行い、専門的知識の習得や自己啓発に取り組む。

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（3年4月1日～8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

- ① 経営指導員による巡回やセミナー等による事業者支援先を確保する。事業計画策定からフォローアップまでを明示し、常にPDCAを意識した行動をしていく。
事業遂行上においては、補助金の申請や経営革新計画の策定、商談会への出店等の個社支援を行う。
- ② 商品ニーズに対するアンケート調査や農水産関係団体、事業者との意見交換を行い、地域全体でのプロモーション活動を行う。「銚子推奨認定品」については、事業全体を再検討し商品競争力や収益力のあるブランド品に育てる。
長期的には、インバウンド需要の取込を始めとし、「メイド・インCHOSHI」の海外販路の獲得に繋げる。そのために銚子漁業協同組合、JAとの連携により円滑な事業推進を目指す。
- ③ 異業種間での情報フィーに対する事業者の考え方や仕組みに対する意見交換会を実施する。個社の「独自性」・「強み」を最大限に発揮するためには、綿密な事業計画策定及びフォローアップをしなければならない。
- ④ シーズやニーズの情報を一元化、共有化し的確な対応による顧客の取込に繋げる。
事業承継に絡むM&Aや地域版の事業マッチング機能の実現をし、地域産業の維持に努める。
- ⑤ 具体的な小規模事業者支援を実施後に職員間の情報共有が必要であり、定期的な個社支援のフィードバックを行う。積極的な専門家派遣を活用し、ノウハウに吸収をし、能力を高める。

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

(1) 現状と課題

[現状]

日本商工会議所が毎月実施している、L O B O 調査（早期景気観測）を担当者により実施している。

対象事業所：食品製造 1 社・陶器販売 1 社・酒類販売 1 社・茶、海苔販売 1 社・建設 1 社・工具、金属材料卸 1 社

経営指導員全員においては、巡回時に個別企業の業況を把握し、帰所後に記録するに留まっており、産業別、事業所、地域の全体的な景気動向の収集には至っていない。

千葉県商工会議所連合会に四半期ごとに「地域経済動向調査」を提出している。

[課題]

L O B O 調査の調査事業先（業種数）の増加を図り、調査の実行は指導員全員で行う、R E S A S 等のビッグデータの活用や経営支援基幹システム（BIZ ミル）を地域環境に合わせて活用する。

(2) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①地域の経済動向分析の公表回	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

① 国が提供するビッグデータの活用

当地域の経済環境、将来における稼げる産業を明確にし、生産年齢人口等の雇用の将来像を勘案した持続可能な経済活動を目指すために、「R E S A S」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済分析を行い、年 1 回、ホームページに掲載し、小規模事業者等への情報提供をする。

【分析手法】

- ・「地域循環マップ・生産分析」→ 地域産業の特性を分析
地域資源を活用した生産による付加価値の創出や、第一次産業の生産性向上のための設備状況の把握を行い分析し、新商品開発計画に活用する。
- ・「産業構造マップ・稼ぐ力分析」→ 産業構造の現状分析
地域の主力産業である農業、漁業出荷額を分析し、6 次産業による付加価値生産を行うことで個社の収益力を高める経営に役立てる。
- ・「観光マップ・外国人訪問分析」→ インバウンドの現状を分析
地域の観光資源を活用するために、観光客の訪問目的や訪問場所、世代やニーズを分析し、商品開発や体験型ツアー等の企画を検討する。

② 現在の L O B O 調査件数を増加し、千葉県商工会議所連合会に四半期ごとに「地域経済動向調査」を活用し、毎月の結果については、ホームページに掲載する。

【調査対象】L O B O 調査は、管内小規模事業者 20 社（製造業、建設業、水産業、卸・小売業、サービス業から各 4 社）

「地域経済動向調査」に独自の調査項目を加えた調査を100社
【調査項目】6項目（売上高・採算・仕入単価・従業員・業況・資金繰り）についての今期（前年同月比）及び、向こう3カ月の先行き見通し（今月比）について、増減を事業所訪問時にヒアリングを行う。

【調査手法】経営指導員が事業所訪問し面前にてヒアリングする。

【分析手法】経営指導員等が外部専門家等と連携し分析を行う。

(4) 成果の活用

- 当所において情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、多くの事業所に周知する。
- 経営指導員の事業者支援ツールとして活用する。
- 当所の部会・委員会開催時に地域経済動向についての報告書として活用する。
- 銚子市と調査結果の情報共有し、銚子市の中小企業施策に反映させる。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】これまで当所では需要情報については経営指導員個人が自身の感覚やマスコミの情報などから提供をしてきた。小規模事業者が事業計画を策定する際や、日ごろの事業活動を展開する際、自社の取り扱う製品、商品、サービス等に市場ニーズを把握することが重要であるが、事業者との明確な目的を持ったヒアリング等を実施してこなかった。

【課題】事業者が新たな取り組みを実施しようと計画する時、その取り組みに対し社会的なニーズがなければ実施の成果はなくなってしまう。そこで事業者の取組に対してニーズがあるのか調査を行い、また業界等の情報は行政の調査報告書やインターネット検索等を利用して、小規模事業者に必要な支援を行っていく。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①新商品開発の調査対象事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
②試食、アンケート調査対象事業者数	—	10社	10社	15社	15社	15社

(3) (事業内容)

①地場産品製造・販売事業者5社が開発した既存商品・新商品の売上増加を目指す。具体的には、「犬吠テラステラス」（犬吠埼の直売施設）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5店にフィードバックすることで、地元客及び観光客のニーズを把握できる。当該調査の結果を事業計画に反映する。

【調査目的】水産業、農業、醸造業の地域資源を活用した新商品開発のために、観光客のニーズを的確に捉えることで事業者の売上増加に寄与させる。

【調査対象】来場者100名

【調査手段・手法】 「犬吠テラステラス」の来場者が増加する5月～7月（計2回）の間に既存商品・新商品を店頭で試食してもらい、経営指導員等がアンケート調査を行う。（B to C）

【分析手段・手法】 中小企業診断士等の専門家と連携し、経営指導員と協力し調査結果分析する。

【調査項目】 ①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【分析結果の活用】 分析結果は経営指導員が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、具体的な改良点や指摘し、更なる改善を目指していく。

②地元信用金庫、信用組合が開催する「ビジネス商談会」や「交流会」（B to B）、において来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

【調査目的】 地域の特産品がニーズにマッチし、効果的なブランディングがなされているか、また地域を想起させる商品としての価値を再認識する必要がある。

【調査対象】 来場者50名

【調査項目】 上記①に加え、取引条件等

【分析結果の活用】 上記①と同様

4. 経営状況の分析に関すること

(1) [現状]

現在、経営指導員による巡回訪問・窓口相談では、小規模事業者の情報に対してヒアリングにより各指導員が個別に支援を行ってきたが、指導員ごとの支援レベル・支援スキルが一定化されていない。

融資や助成金・税金に伴う相談以外については、経済動向・需要動向を踏まえた経営分析をしっかりと行っていなかったこともあり、自社の強み、弱みを理解している小規模事業者は少なく、経営改善に向けた支援ができていない。

[課題]

当所はTOASで指導カルテを管理しているが、これだけでは事業者の抱える経営課題等について、他の担当者が共有しにくい点が課題である。

これまで経営指導員による巡回訪問・窓口相談、マル経融資等の公的融資利用時の調査は行ってきたものの、専門的な知識が不足しているため、もう一步踏み込むことができていなかった。

今回、内部外部要因分析（SWOT分析）、財務分析（ローカルベンチマーク）などの分析手法を活用し経営分析を行うことで、小規模事業者の経営状況を適切に把握し、今後の取組について外部専門家の支援を受けながら課題解決に向けた事業計画を策定する等、小規模事業者に必要な支援を実施していく。

(2) 事業内容

①経営分析を行う事業者発掘のため、「経営分析セミナーの開催」や「巡回訪問時での積極的な事業所の掘り起こし」を行う。

・セミナーの開催

小規模事業者に興味のある経営課題や、令和元年10月に施行された消費増税、複数税率

制度の実施に向けた軽減税率対策、転嫁対策、業績向上等をテーマにしたセミナーを開催する。

《募集方法》 銚子市が発行する広報や市のHPへの掲載、観光商工課窓口で紹介を行う。また、銚子信用金庫・銚子商工信用組合に案内を設置し広く募集を行う。それに加え、会議所報に同封、経営指導員が巡回で案内、会議所内に案内場所の設置をする。

《開催回数》 1回

《参加者数》 30名

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、経営分析の重要性を理解し、販路拡大や経営改革等に意欲的な事業者10社を選定する。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、「定性分析」たる「SWOT分析」の双方を行う。

《財務分析》売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA 有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率等

《SWOT分析》強み、弱み、機会、脅威等

②巡回訪問・窓口相談

経営コンサルタント等の専門家からアドバイスが受けられるという内容で、メリットのある内容のチラシを作成し、経営指導員による巡回訪問・窓口相談で分析の対象となる小規模事業者に提案をする。

(2) 経営分析の内容

【対象者】①セミナーの参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性のある事業者

②巡回訪問・窓口相談の中で、意欲的で販路拡大の可能性のある事業者

【分析項目】

《財務分析》売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA 有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率等

《SWOT分析》強み、弱み、機会、脅威等

経営者自身について、経営理念、技術力、販売力の強み弱み、顧客リピート率 等

【分析手法】

経済産業省「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等の分析ソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

(3) 成果の活用

経営指導員全員が共通のフォーマットで分析をすることで、経験の少ない指導員も充実したサービスを提供することができる。

ここでの経営分析の結果については、経営指導員が専門家と同行、事業者にフィードバックし経営課題を提案する。

解決が困難な場合や、専門的な経営課題については、千葉県産業振興センターによる「よろず相談会」、「ミラサポ」の専門家派遣、経営指導員が専門家（中小企業診断士・税理士等）を事業所に派遣する等の支援をしていく。

また、分析結果は所内でファイリングし、共有することで同業他社の分析を実施する際の参考資料にもできる。

その他、共通する経営課題があった場合、その解決の糸口となるセミナーを開催するな

ど面的な支援を行う。

(4) 目標

項目	現行	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
開催件数	2	4	4	4	4	4
分析件数	—	20	20	20	20	20

5. 事業計画の策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 創業者及び小規模事業者持続化補助金申請者等に対して、経営指導員の支援の他、よろずサテライト相談会等の専門家や日本政策金融公庫と連携し、創業計画、融資実行および補助金獲得のための事業計画作成などの支援を実施している。

[課題] 経営指導員が主体となる事業計画策定スキルの向上であり、中小企業診断士や税理士、その他の専門家と連携しつつ、経営指導員のレベルアップを図り、小規模事業者へ計画性ある経営の必要性を訴求し、小規模事業者に事業計画策定の意義や重要性の理解を得たうえで事業計画の策定をする。

(2) 支援に対する考え方

経営基盤がぜい弱で、経営の課題を抱えながらも日々の営業に忙殺されている小規模事業者に対して、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても実質的な行動や意識の変化を促せる訳ではないため、集団指導（事業計画策定セミナー等）や個別指導（巡回や窓口相談による個別相談）の実施により、小規模事業者の計画作成機運の高まりを促すと共に、セルフスキルを身につけられる実践的な支援を行う。

「経営革新計画」や「経営力向上計画」の計画策定予定事業者、創業セミナー参加後の創業者、事業承継アンケート調査事業者を分析先とする。

これにより2. で経営分析を行った事業者の事業計画策定を目指し、うち5割程度／年の事業計画策定に繋げるものである。

(3) 目標

支援内容	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定セミナー	—	1	1	1	2	2
事業計画策定個別相談数	—	10	10	10	15	15
事業計画策定件数	—	5	5	5	10	10
事業承継支援者数	—	10	10	10	15	15
事業承継計画策定件数	—	5	5	5	10	10
創業スクール受講者数	—	25	25	25	30	30

創業計画策定件数	—	5	5	5	10	10
経営革新計画策定者数	—	1	2	3	4	5
経営力向上計画策定者数	—	1	2	3	4	5

(4) 事業内容

経営基盤がぜい弱な小規模事業者等を取り巻く課題解決のため、(一社)千葉県中小企業診断士協会等と連携し、地域経済動向調査(LOBO調査(早期景気観測)、RESAS等のビッグデータ)や事業者の経営分析(SWOT分析(非財務分析)、ローカルベンチマークによる分析(財務分析))、各々の業界動向等を踏まえ、個々の事業者に対する現実的かつ継続可能な事業計画策定の支援をする。

創業者・創業希望者等に対しては、中小企業診断士等の専門家と連携しながら、銚子市統計情報やjSTATMAP等のデータにより、地域人口、年齢構成、世帯状況、性別状況、エリア内の産業構造等を踏まえた創業計画策定の支援や、特定創業支援事業(銚子創業スクール事業)の開催とスクール受講後の動向等についてのアンケート調査を実施し、創業計画の実現に向けたフォローアップをする。

事業計画の策定にあたり、当商工会議所経営指導員が中小企業診断士等専門家の専門的なアドバイスを取り入れながら、小規模事業者等にとって実践的で将来を見据えた中長期的な計画について、各事業者の実情やスキルに併せて、丁寧な指導、支援をしていく。

具体的には、創業期の事業者に対しては創業計画、成長・成熟期では単年度計画や中期計画、経営力向上計画、経営革新計画、衰退期は経営改善計画や事業承継の支援について、段階に応じた事業計画策定セミナー(年1~2回)、中小企業診断士や税理士その他の専門家と連携した個別相談会(年10~15件/随時)等を行いながら確実に事業計画の策定に繋げていく。

支援実施の際には、各経営指導員が情報の共有化を図り、対象企業の課題が明確となるカルテを作成し、事業持続化の観点から常に内容を発展させながら、事業者と経営指導員が一丸となって計画策定後の事業者の取組むべき事柄の進捗状況に応じて、継続的に対応出来る体制を作り上げていく。

①小規模事業者等に対する事業計画作成のための集団指導(セミナー)・個別指導(個別相談)の実施

経営指導員等による巡回指導及び窓口相談実施の際に、事業計画作成の重要性について広く啓蒙・周知活動を行い、事業者の機運の高まりを促すと共に、計画作成のセルフスキルを身につけられる実践的な支援を行う。

具体的には相談対応をした先を中心に案内を行い、相談対応先が自ら作成出来る事業計画策定支援セミナーの開催や改めて事業計画作成に絞った個別相談会を開催し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行う。

また、事業計画策定支援者へのフォローアップを、中小企業診断士等の専門家と連携して行い、事業遂行状況を確認するとともに、事業計画の修正及び見直しについて助言、指導する。

対象者	事業計画策定支援相談対応事業所
開催回数	年1～2回、個別相談については随時
参加事業者	20社
支援者と支援方法	① 専門家（中小企業診断士等）によるセミナー ② 専門家及び経営指導員等による個別相談
内容	①事業計画の意義 事業者自身が自社の経営を見直し、将来の「理想像」に到達するための道筋を示すもので、事業計画を策定するためには、経営者の夢やアイデア等を基に、将来どのような事業者になっていたのかを明確にする。 ②売上変化から世の中の動きを分析 小規模事業者にとって馴染みやすい「売上げの変化」を分析することで、時代の流れを理解し、今後の経営環境の変化に対応し、どのようなニーズが市場にあるかを予測する。 ③自社における強み・弱み・機会・脅威の把握 自社が顧客に提供する価値や、自社の強み・弱み・機会・脅威を分析する。 ④経営計画の策定 各種補助金の説明や、事業計画の立案方法について解説する。
効果	①事業計画の意義や必要性・有効性を伝える効果がある。 ②事業計画策定の動機付けをする効果がある。 ③事業計画を策定することにより、小規模事業者自身が自社の現状や顧客ニーズ等を把握し、経営課題と課題解決策を明確にできる効果がある。

②専門家・経営指導員等による個社支援の実施

経営指導員等の巡回・窓口相談や連携金融機関により事業計画の必要性・有効性を認識した小規模事業者を掘り起し、経営力向上に向けた伴走を行う。更に、事業計画策定セミナーに参加した事業者のフォローのほか、経営革新計画および経営力向上計画の申請や各種補助金活用事業者等に対しても伴走型の取り組みを行う。

また、専門家(中小企業診断士・税理士等)や各支援機関と連携して手厚い個社支援を行うとともに、経営指導員等が専門家に同行して事業計画内容を把握し、支援フォローに役立てるほか、支援者として必要な知識の習得やスキルの向上等に努める。

対象者	・経営状況の分析先・市場調査支援先・事業策定セミナーで計画策定まで至らなかった先・各種補助金活用事業者・融資実行者・起業準備者
開催回数	随時
参加事業者	20社
支援者と支援方法	② 経営指導員等による個社支援 ② 専門家(中小企業診断士や税理士等)、支援機関等と経営指導員等が連携した個社支援

内容	小規模事業者の現況、自社の強み・弱み、顧客ニーズ等を踏まえた経営課題を把握して、課題解決に結びつくような実現性の高い事業計画策定について提案や助言などを行う。 更に、中小企業庁が運営する企業支援サイト「ミラサポ」や千葉県よろず支援拠点、中小基盤整備機構等の専門家支援を受け、経営指導員等も同行した伴走型支援に取り組む。
効果	①事業計画を策定することにより、小規模事業者自身が自社の現状や顧客ニーズ等が把握できる。 ②実現性の高い目標設定による事業計画策定に取り組むことができる。

③事業継承啓蒙事業（事業承継カルテ作成）

経営指導員等の巡回・窓口相談等による事業承継対象事業所の洗い出しや、事業承継支援ネットワークちばの事業承継アンケート調査を基に承継カルテを作成して市内事業者の現況把握を行うとともに、中小企業者の事業承継支援に関する協定を締結した銚子市及び関係機関（銚子信用金庫、銚子商工信用組合、千葉テレビ放送株式会社、株式会社バトンズ）したセミナーの開催、中小企業診断士等の専門家と連携して事業承継に対する啓蒙普及活動を実施する。

また、必要に応じて千葉県事業承継引き継ぎセンターやM&Aマッチングサイトを紹介するなど、事業者のステージに応じた事業承継の伴走支援を行い、事業所の継続的な発展を図る。

対象者	・市内小規模事業者のうち、 ① 後継者がいる事業者 ② 後継者はいないが事業承継したい事業者
開催回数	随時
参加事業者	20社
支援者と支援方法	支援機関の専門家(中小企業診断士、税理士等)及び経営指導員等による個社支援
内容	小規模事業者の現況、自社の強み・弱み、顧客ニーズ等を踏まえた経営課題を把握して、課題解決に結びつくような実現性の高い目標設定による事業計画策定について提案や助言などを行う。更に、実現性が高い事業計画を策定するため、中小企業庁が運営する企業支援サイト「ミラサポ」や千葉県よろず支援拠点、中小基盤整備機構等の専門家支援を受け、経営指導員等も同行した伴走型支援に取り組む。
効果	①必要性は感じているが、日々の営業に忙殺され、取り組みを先延ばしにしている事業者には、早期に取り組むことにより、スムーズな事業承継に結び付ける効果がある。 ②事業計画を策定することにより、小規模事業者自身が自社の現状や事業承継における課題を把握し、課題解決策を明確にできる。 ③ 実現性の高い目標設定による事業計画策定に取り組むこ

対象者	・起業について希望や検討している個人、第2創業者
開催回数	創業スクール 年1回(11~12月) 個別相談については随時
支援者と支援方法	専門家(中小企業診断士等)及び経営指導員等によるセミナーと個別相談
内容	創業時に必要となる「経営・財務・人材育成・販路開拓」などの基礎知識の習得 ①創業・経営の心構え ②資金調達や公的支援制度の紹介 ③営業・販売戦略 ④人材育成と創業の実例 ⑤会計の基礎知識 ⑥税制の基礎知識 ⑦創業の形態 ⑧労働保険の基礎知識 ⑨事業計画の作成方法
効果	①起業に向けた準備や起業を決断する心構えができる。 ②実現性の高い目標設定による創業計画が策定できる。 ③創業者向けの公的融資制度が利用しやすくなる。
	とができる。

④ 創業者・創業希望者等に対する事業計画策定

産業競争力強化法の認定を受けている銚子市をはじめ、地域における創業支援事業者である銚子信用金庫、銚子商工信用組合、日本政策金融公庫千葉支店、TKC千葉会、千葉科学大学との連携により、市内の創業・起業者数の増加及び創業間もない小規模事業者等に対する経営力の向上支援を通じて、管内小規模事業者の育成ならびに起業の促進を図る。

(4) 目標

具体的には、特定創業支援事業(銚子創業スクール事業)の開催と、中小企業診断士等の専門家と連携しながら、受講後の動向等についてのアンケート調査を実施し、創業計画の実現に向けたフォローアップ活動を行い、起業率の向上、開業者の当所への新規入会増を目指すと共に、創業者のライフサイクルに応じた伴走型支援事業を展開する。また、中小企業診断士等の専門家と同行する中で、経営指導員の創業支援に関するスキルアップを図る。

参加人数：10人

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

[現状] 小規模事業者持続化補助金の採択事業者に対して計画の進捗確認程度という場当たり的な対応となっており、組織として計画的なフォローアップが出来ていないため、事業計画策定後に目標と現実のギャップに対して対応することが出来ず、事業計画が形骸化するケースも見られる。

[課題] 事業計画策定支援者（創業計画含む）に対して、経営指導員と行政、地域金融機関ならびに専門家等が連携した支援の遂行が必要である。よって、経営指導員等の巡回・窓口相談において小規模事業者が策定した事業計画についての継続的なフォローアップを行い、必要な連携機関とともに行動する。

(2) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者（創業計画含む）に対して、経営指導員等が巡回・窓口相談において小規模事業者が策定した事業計画についての継続的なフォローアップを行う。また、銚子市をはじめ地域経済における支援事業者である銚子信用金庫、銚子商工信用組合、日本政策金融公庫千葉支店、TKC千葉会、千葉科学大学や、国、千葉県、千葉県産業振興センター（千葉県よろず支援拠点）、（一社）千葉県中小企業診断士協会等と連携し、企業の成長過程に応じて、創業期の事業者に対しては創業計画、成長・成熟期では単年度計画や中期計画、経営力向上計画、経営革新計画、衰退期は経営改善計画や事業承継の支援について伴走型の支援を実施する。

支援内容	現状	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 5 年度	R 7 年度
事業計画策定件数	—	20	20	20	20	20
創業計画策定件数	—	5	5	5	10	10
経営革新計画策定者数	—	1	2	3	4	5
経営力向上計画策定者数	—	1	2	3	4	5

- ① 事業計画を策定した全ての事業者に対して、経営指導員が概ね四半期に1度、計画の進捗を確認するとともに計画通りに事業が進んでいない場合は、その原因を探り、必要に応じて中小企業診断士等の専門家との連携・同行による伴走型重点支援を行う。
- ② 国、県、市等の各種施策の情報提供ならびに各種補助金の申請等を通じて、計画策定後の円滑な企業経営並びに効果的な成長を支援する。
- ③ 経営指導員が主体となり、企業の段階的発展に応じて当商工会議所が実施する「マル経」「マル普」の融資斡旋、「銚子ブランド推奨品認定事業」や、銚子信用金庫をはじめ市内の支援事業者が連携して取り組んでいる地域振興事業である「銚子市魅力発信プロジェクト」等における新規取引・販路拡大機会の利活用の促進を通じて、事業計画の目標達成に向けた指導・助言を実施する。
- ④ 事業承継に関する支援について、中小企業診断士等の専門家と連携・同行しながら、承継の進捗状況に応じた支援を展開する。また、専門家と同行する中で、経営指導員

の事業承継支援に関するスキルアップを図る。

- ⑤ 経営革新に関する支援について、経営革新計画に挑戦する小規模事業者等に対しては、認定支援機関（専門家）と連携した策定支援を実施する。また、フォローアップについては、千葉県商工労働部経営支援課との連携を密にし、経営指導員が訪問してフォローアップシートの記入回収を行い、必要に応じて中小企業診断士等の専門家と連携することで、より確実なフォローアップを図る。また、専門家と同行する中で、経営指導員の経営革新支援に関するスキルアップを図る。

(3) 目標

支援内容	現状	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
フォローアップ 対象事業者数	—	15社	15社	15社	15社	15社
頻度（延回数）	—	100回	100回	100回	100回	100回
売上増加事業者数	—	5社	5社	5社	6社	7社
利益率5%以上 増加の事業者数	—	5社	5社	5社	6社	7社

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

〔現状〕 販路拡大や開拓を支援する取り組みとして、経営指導員自身のネットワークや経験を活かしサポートし、また専門家派遣やよろず支援相談などを活用した取り組みを行っている。

〔課題〕 これまで商談会等への参加はしているが、事前準備や明確な成約目標の策定をしていない。参加バイヤーの情報収集や事業者の商品PR等の戦略を立案しなければならない。また、会員・非会員問わない参加者を選定する。

(事業内容)

① 銚子商工会議所主催展示会の開催（B to B）

当所が、地元金融機関（信用金庫・商工信用組合）と合同で「ビジネス情報交流会・商談会」を年1回開催し、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

② しんきん食の商談会、しんくみ食のビジネスマッチング参加事業（B to B）

地元金融機関（信用金庫・商工信用組合）と連携し毎年、食品製造業者10社を選定し参加させる。商談会におけるプレゼンテーション技術やロールプレイングについての事前研修を実施し、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援や企業情報等、商談成立に向けた支援を行う。

(目標)

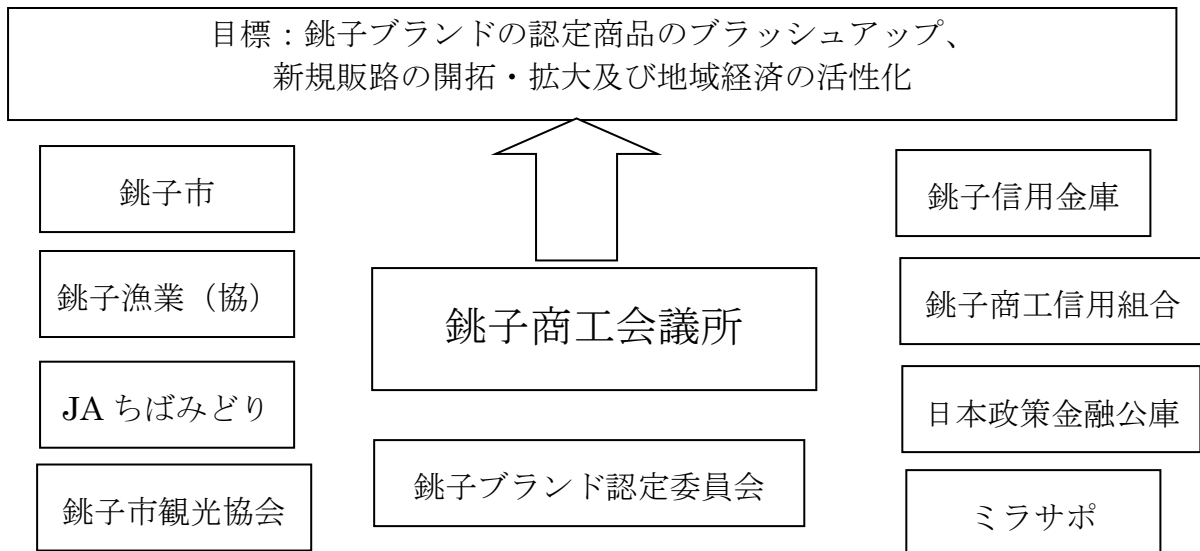
	現行	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 3年度	R 6年度
① 銚子商工会議所主催 展示会	—	10社	10社	15社	15社	20社
成約件数/社	—	3社	4社	5社	5社	7社

②しんきん食の商談 会・しんくみ食のビジ ネスマッチング出展事 業者数	5社	5社	6社	6社	7社	7社
成約件数/社	1社	2社	2社	3社	3社	5社

これまで、銚子市・観光協会・信用金庫・商工信用組合などと連携を図り、市内外のイベント等で銚子ブランドのPRを行ってきた。

今後は、同事業の認定商品のブラッシュアップ、新規販路の開拓・拡大、生産コスト、価格設定、顧客管理、経営計画、資金計画・生産技術開発及び新商品の開発に向け、小規模事業者に対し、専門家などを活用しながら伴走型の支援を行う。

○銚子ブランド連携体制図



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

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事

(1) 現状と課題

〔現状〕小規模事業者支援活動は、当所の事業計画内に盛り込まれている程度で、目標の設定もなく、事業評価もなされていない。

〔課題〕事業の評価を行う仕組みや基準を明確にし「PDCA」を基礎とした仕組み創りを、外部有識者等を構成メンバーとして組織する。

(2) 事業内容

本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価、検証を行う。

①各種事業参加者へのアンケート実施

会議所事業に対するアンケートを実施し、満足度や今後期待する事業の調査を行い、事業評価の参考及び改善の見直しに活用する。

②外部有識者による評価・見直し

外部の識者の意見を幅広く参考にするため、銚子商工会議所担当者（法定経営指導員）銚子市観光商工課長、千葉科学大学学外連携ボランティア推進室室長、銚子信用金庫営業推進部地域振興課次長、銚子商工信用組合業務推進部地域推進課長、税理士等で構成する評価検討委員会を年1回（年度終了後）開催し、正副会頭会議に報告・提示する。

③正副会頭会議による評価・見直し

評価検討委員会が提示した事業の実施状況や成果の評価、見直し案を踏まえ、当所の正副会頭会議にて評価・見直しの方針を決定する。

④常議員会へ報告し、承認を受ける

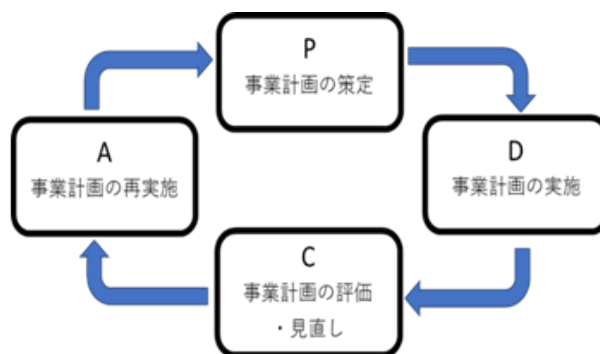
事業の成果、評価、見直しの結果については、常議員会へ報告し、承認を受ける。

⑤事業の成果、評価、見直しの結果の公表

事業の成果、評価、見直しの結果を、当所のホームページで公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

⑥事業の評価、見直しをした結果を速やかに実行・改善に移して行く。

PDCA サイクルを回すことにより、より一層の実行性の向上を図る。



9. 経営指導員の資質向上に関する事

【現状と課題】

経営指導員を中心にさまざまな研修に参加し、資質の向上を図ってきました。しかし研修の報告書を上げるのみで、他の職員への情報提供は少なく、それで済んでしまっていた現状があります。また、人事異動があった場合や新人教育に対する仕組みというものが特に無いため、独り立ち出来るまで、時間がかかっています。

今後、小規模事業者の持続的な成長に向けた支援をしていくためには、一般職員も含めた全職員で支援能力を強化していかなければなりません。また、制度改正により、求められる経営支援の変化や経営指導員に期待される役割が変わってきています。新たに経営戦略に踏み込んだ支援を実施していくためにも、情報、ノウハウ共有の仕組みづくり、強化すべき部分を見極めた研修への参加、教育体制が重要となってきます。

【事業内容】

①管理職と指導員による定期的なミーティング開催（月1回）

定期的に管理職と指導員による所内ミーティングを開き、研修内容の報告、その他の情報を共有し、意見交換をする場を設けます。支援能力のバラつきをカバーし、より柔軟で多角的な視野を身に着けます。また、強化すべき部分を見極め計画的な研修参加等スキルアップへの組み立てに役立っています。

内 容	目 的
・参加した研修内容の報告	個々の情報、知識に留まらせない
・掴んだ情報の共有	
・手持ち案件の進捗状況	個人の暗黙的ノウハウではなく会議所全体の知識として問題解決へと運ぶ。
・管理職からの助言	
・強化すべきスキルの見極め	計画的な研修参加による資質向上のため

②知識・ノウハウのデータベース化および報告会（随時）

個人の一過性の知識で終わらせないように、知識・ノウハウをデータベース化し、また、研修資料等は回覧後、所定の場所にファイリングし、いつでも、誰でも引き出して利用できるようにします。

研修内容によっては回覧に加え、職員全体対象の報告会を開き発表します。

③研修参加による資質向上

1) 専門性の高い研修へ参加（全職員対象 1名につき年1回以上）

積極的に中小企業基盤整備機構「中小企業大学校」の専門コース等を受講し、小規模事業者が必要としている支援能力向上に努めます。

経営分析、販売促進、事業承継、経営革新、BCP、事業計画策定に関するコース

2) 一般職員の支援に係る研修への参加（全職員対象 1名につき年2回以上）

今まで経営指導員が中心に参加していた千葉県商工会議所連合会が主催する各種研修および日本商工会議所が提供する経営指導員向けのWEB研修へ、一般職員も同様に参加し、支援ノウハウの習得を図ります。

④専門家による支援への同行と支援方法のマニュアル化

事業者へ専門家を派遣する際、経営指導員が同行し、現場で専門家による支援ノウハウ等を学ぶことで、小規模事業者に対する伴走型支援能力向上を図ります。それらの支援方法をマニュアル化し、全職員が実践で活用出来るようにします。

⑤新人・人事異動時の教育強化を図る

短期間で即戦力を育てなければ支援に支障が生じ、事業者の不利益にもつながります。

OJTを活用し素早い人材補給を可能にします。

実行にあたっては指導者に負担がかからないよう、次の事に留意します。

- ・職場全体で決める
- ・目標から逆算したOJTにする（いつまでに何をどのように）
- ・常に目的を意識する

⑥資格取得推奨

経営支援に関わる資格※を取得した場合、受験料を商工会議所で負担する制度を構築します。国家資格等を取得した場合については、資格手当を検討し、資質向上意欲を促します。(現状は資格を取得した場合、人事考課に反映されるに留まる)

※中小企業診断士、公認会計士、税理士、司法書士、行政書士、社会保険労務士、簿記、販売士、福祉環境コーディネーター、ECO(環境社会)、ビジネス法務、ファイナンシャルプランナー、IT 並びに情報分野関係資格等

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) 銚子市との連携

経営発達支援事業を円滑に遂行するために、銚子市と定期的な事業者支援会議を創設し実施する。既に、平成26年から毎年実施している「銚子創業スクール」においては、関係諸団体と密な連携関係にあり、今後も開催に向けた協力はもとより、スクール実施後フォロー等も行い対策を協議する。

「銚子市総合計画」にも掲載の通り、「高付加価値産業」・「地域資源を活用した新規産業」等を実現するための組織とする。

開催時期	年2回
内 容	①地域活性化に通じる起業支援についての分析、方法についての検討 ②創業スクール及び、セミナー開催計画の立案 ③起業環境の整備(補助金等の優遇策)状況についての把握 ④事業者に対する事業計画策定の啓蒙、セミナー開催の実施 ⑤小規模事業者の経営強化策についての情報交換 ⑥生産性向上特別措置法に基づく先端性設備等導入計画の認定
効 果	①過去の起業実態を把握し、創業間もない事業者にも有効な手段を策定し、継続経営が出来る体制を構築し、起業のハードルを下げる事が可能 ②起業相談の際に創業スクール受講者向け融資制度等の活用により、創業スクールやセミナー参加者が増加する ③事業計画策定の中で効果的な補助金活用が可能となる ④安定した経営が可能となる情報、知識を習得することにより企業活動が活発化する ⑤事業者支援の事例に基づいた意見交換会の実施により、市の支援施策の策定に寄与する

(2) 地元金融機関との連携

現在、創業スクール実施の際には、日本政策金融公庫千葉支店、銚子信用金庫、銚子商工信用組合と連携し、計画・立案・募集等を行っており、今後も連携をしていく。

また、銚子信用金庫とは毎月1回L O B O調査結果に基づいた意見交換を実施していますが、地域の小規模事業所の経営動向の把握には、千葉銀行、千葉興業銀行、京葉銀行、常陽銀行、筑波銀行との意見交換会を実施し、情報収集にあたる。

開催時期	年2回
内容	<ul style="list-style-type: none"> ① LOBO 調査対象事業所の調査先募集依頼、「地域経済動向調査」及び市内各金融機関と地域経済についての情報交換 ② 「創業スクール」の実施体制の構築、講義内容やフォローアップに対する各金融機関との協力 ③ 事業計画策定や経営革新、補助金情報についての情報共有化 ④ 事業承継計画書策定対象事業所先に関する支援策の共有化
効果	<ul style="list-style-type: none"> ① LOBO 調査対象事業所の調査先増加することで、木目の細かい経済状況の収集及び地域情勢を共有できる。 ② 創業希望者が起業できる仕組みを作ることで、安心した起業家サポートを各機関で行うことができる。 ③ 長期的な資金繰りや効率的な計画の策定に繋がり経営力が向上する。 ④ 経営サポート情報の共有化により、タイムリーな支援策の提供や計画の進捗状況に関しての修正が可能となる。

(3) TKC千葉会との連携

「経営改善計画策定事業」を推進するTKCとの中小企業支援についての連携を図る。

開催時期	年2回
内容	<ul style="list-style-type: none"> ① 創業スクール及び、セミナー開催計画の立案 ② 経営改善の必要な事業所先情報の共有化、事業計画に沿った施策の提供をする。 ③ 事業承継事業者に対する支援についての情報交換
効果	<ul style="list-style-type: none"> ① 創業事業者の実例に基づいた計画策定、会計からの計画策定により経営の継続化、事業承継解決の糸口となる。 ② 起業により生産年齢の若年化が図られ、地域の活性化や街の若返りに繋がり、経済活動が活発化する。 ③ 農水産業の付加価値生産が実現することによる関連事業者の所得増加が安定経営に繋がる。（農商工連携、6次産業の推進）

(4) 千葉科学大学との連携

千葉科学大学学外連携ボランティア推進室が窓口となり、当所の事業計画遂行のため連携する。

開催時期	年2回
内容	<ul style="list-style-type: none"> ① 地元就職ニーズ、事業所の求人動向についての情報交換を行う。インターンシップ制度の活用について検討する。 ① 「創業スクール」の受講者募集の協力依頼 ③ 大学の研究機関との連携を模索し、中でも「地域資源」を活用した高付加価値商品や高機能商品の開発についての企業マッチングの検討 ④ 地域活性化に繋がるボランティア活動、地域貢献活動についての実施状況報告

効 果	①地元企業の労働力不足を補い、地域経済の担い手を育成することで企業経営の継続化、事業承継解決の糸口となる ②起業により生産年齢の若年化が図られ、地域の活性化や街の若返りに繋がり、経済活動が活発化する ③農水産業の付加価値生産が実現することによる関連事業者の所得増加が安定経営に繋がる（農商工連携、6次産業の推進） ④事業者によるCSRとコラボレーションすることで、地域経済に対する理解力を深められる
-----	--

(5) 千葉県中小企業診断士協会との連携

当所と従前からの連携機関である千葉県中小企業診断士協会と事業者支援を行う。

開催時期	年 2 回
内 容	①事業計画策定及び経営革新計画策定についての指導 ②創業スクール及び、セミナー開催計画の立案 ③事業承継計画の策定指導 ④補助金申請書の作成指導及びスキルアップ
効 果	①中小企業の円滑な事業の推進及び継続性の実現に繋がる ②創業事業者の支援実例に基づいた計画策定が可能となり、経営の実態が理解できる ③経営指導員の資質の向上、スキルアップが図れる ④補助金に対する理解力のアップ、申請書作成をマスターすることによる事業者との信頼関係が構築される。

地域経済の活性化に資する取組

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

〔現状〕近年、当地域は、急速な人口流出、消費者の生活スタイルの多様化や生活行動圏の広がり、インターネット等の活用した販売、サービスの登場、大型商業施設の進出による顧客の流出などにより、市内商業地域の賑わい低下が危惧されている。また、広域から多くの人を集客する全国的に有名な観光スポット（犬吠埼周辺）も賑わいが低下してきて本市を訪れる観光客も年々減少傾向となっている。

〔課題〕地元の特産品を活かした地域活性化策が必要とされており、その為、当商工会議所は当市の特産品である海産物や醤油、濡れせんべい等を活用した商品を観光資源と捉え、当市の地域特性を活かした街づくりによる賑わい創出及び「銚子ブランド」による地域活性化をより推進しなければならない。

①「銚子市地域活性化協議会」の開催（年 2 回）

地域資源（水産・農産・醤油醸造等）を活用した農商工連携や6次産業化の推進、日本遺産地域のブランド価値向上を目指すため、銚子市役所、銚子市観光協会、銚子市漁業協同組合、ちばみどり農業協同組合、銚子信用金庫、銚子商工信用組合などの関係者が一同に参画する協議会を定期的に年 2 回開催する。

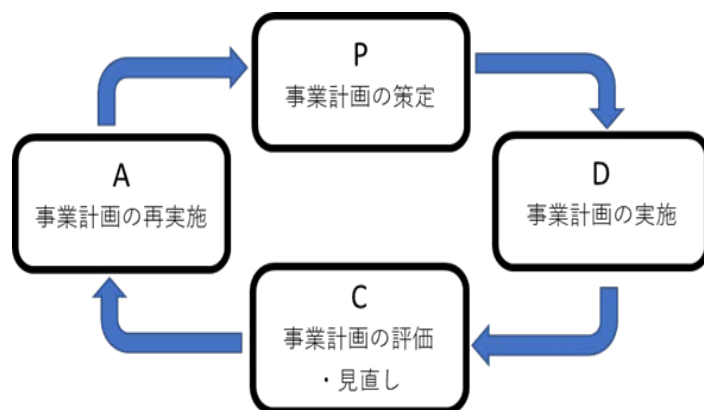
商工会議所は、協議会の事務局を担うとともに地域活性化のリーダーシップを執る。

②地域ブランド確立のための認定事業

平成24年度から当所で、銚子の地域資源を活用した商品(食品・工芸品)に一定の基準を設け、推奨することによりブランド化を図ると同時に商品のレベルアップが期待でき、本物志向での地域再生を目指すことを目的に実施している。

これまで、銚子市・観光協会・信用金庫・商工信用組合などと連携を図り、市内外のイベント等で銚子ブランドのPRを行ってきた。

今後は、同事業の認定商品のブラッシュアップ、新規販路の開拓・拡大、生産コスト、価格設定、顧客管理、経営計画、資金計画・生産技術開発及び新商品の開発に向け、小規模事業者に対し、専門家などを活用しながら伴走型の支援を行う。



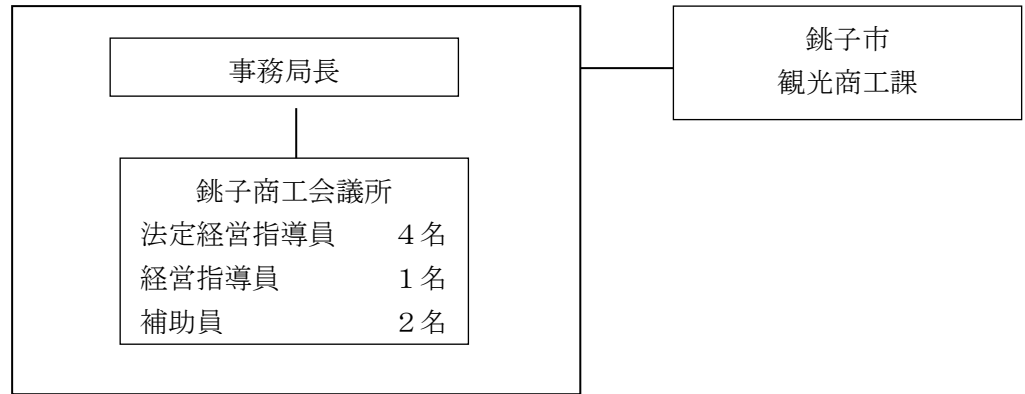
(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 2 年 1 1 月現在)

(1) 実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

- 氏 名：渡邊 賢一
- 氏 名：山寄 偉広
- 氏 名：鶴野 博一
- 氏 名：高橋 道代
- 連絡先：銚子商工会議所 TEL. 0479-25-3111

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

- ① 住 所：千葉県銚子市三軒町 19-4
銚子商工会議所 中小企業相談所
TEL：0479-25-3111 FAX：0479-22-6229
E-mail：info@cho-cci.or.jp
- ② 住 所：千葉県銚子市若宮町 1 番地の 1
銚子市 観光商工課
TEL：0479-24-8932 FAX：0479-25-0277
E-mail：shorou@city.choshi.lg.jp

(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 3 年度 (R7 年 6 月以降)	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
専門家派遣費	500	500	500	500	500
協議会運営費	200	200	200	200	200
セミナー開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
チラシ作成費	300	300	300	300	300
商談会開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
商談会参加費	500	500	500	500	500

(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、千葉県補助金、銚子市補助金、一般会計（会費、各種事業収入、団体受託事業）

(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。

