

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	市原商工会議所（法人番号 7040005009051） 市原市（地方公共団体コード 122190）
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) 小規模事業者の特徴と成長ステージに合わせた、自立・自走に向けた伴走型支援</p> <p>(2) 関係機関と連携した創業支援による開業率向上と円滑な事業承継支援</p> <p>(3) 新たな事業活動に取り組む意欲ある小規模事業者の成長支援</p> <p>(4) 小規模事業者の経営のIT化を促進・定着させ、事業の効率化と付加価値向上の支援</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</p> <p>①国が提供するビッグデータの活用 ～「RESAS」地域経済分析システムの統計調査活用</p> <p>②小規模事業者を対象とした経営状況調査の実施・分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>マーケティングリサーチ事業の実施 ～経営計画策定や新事業に意欲ある者のマーケティングを支援し、計画づくりに反映する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>巡回や窓口相談を通じた経営分析の実施 ～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</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①経営分析を行った事業者向けの事業計画策定 ②事業計画策定セミナー・研修の開催 ③DX推進セミナー開催・IT専門家派遣 ④いちほら創業スクールの開催 ⑤事業承継への支援 ⑥BCP（事業継続計画）策定への支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①定期的な電話や巡回によるフォローアップ ②各種補助金と融資制度の活用 ③TOASを活用したフォローアップの実施</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①商談会等への出展（出店）支援 ②IT活用による販路開拓支援「ザ・ビジネスモール」出展支援 ③マスメディアを使ったプレスリリース支援 ④小規模建設業ネットワーク構築事業の実施</p>
連絡先	<p>・市原商工会議所 産業振興部 中小企業相談所 〒290-0081 千葉県市原市五井中央西 1-22-25 TEL:0436-22-4305 FAX:0436-22-4356 E-mail:info@i-cci.or.jp</p> <p>・市原市 経済部 商工業振興課 〒290-8501 千葉県市原市国分寺台中央 1-1-1 TEL:0436-23-9870 FAX:0436-22-6980 E-mail:shoukougyou@city.ichihara.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

・立地

市原市は、都心から50km圏内にあり、千葉県ほぼ中央に位置し、北は千葉市、東は茂原市、長柄町、長南町、南は大多喜町、君津市、西は木更津市、袖ヶ浦市の5市3町と隣接している。市の面積は368.17km²で、首都圏では有数の市域を有している。市の中央部を養老川が縦断して東京湾に注ぎ、北部から中部にかけては平坦地が多く、中部で緩やかな丘陵となっており、南部は標高200mから300mの山間地帯で、地質は概ね第4紀層に属している。

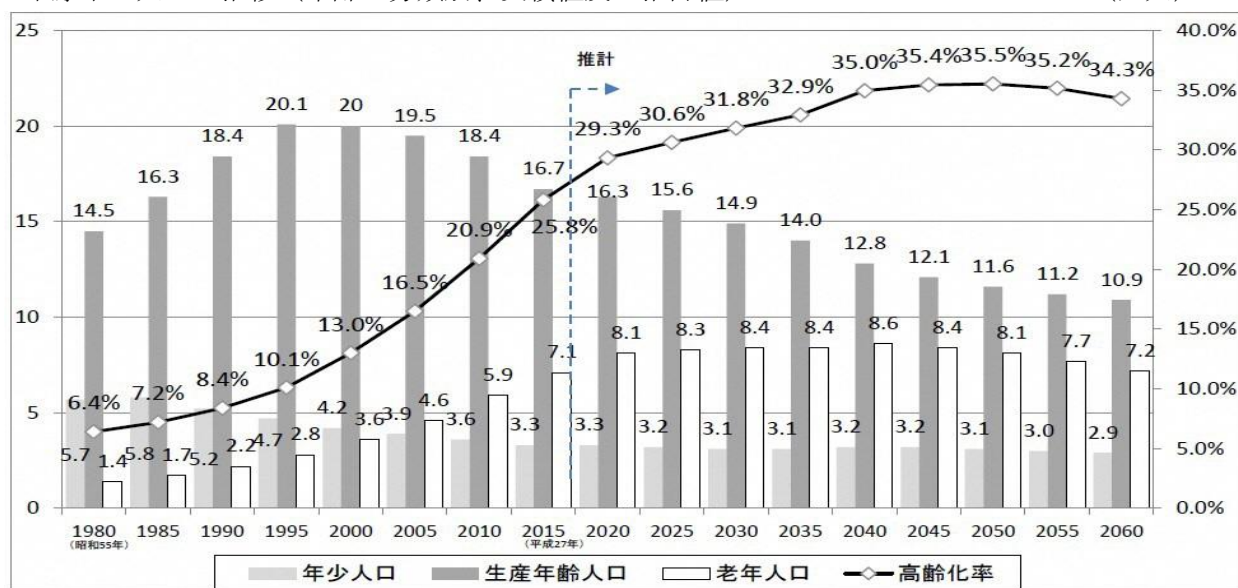


令和2年(2020)、市内の地磁気逆転地層が、地質時代境界の国際標準模式層断面のポイントに認定され、この地層の含まれる時代を「チバニアン」と呼称し、日本の地名が地質時代名称に初めてつけられる快挙となった。この「チバニアン」は新たな地域資源としての活用が期待できる。

臨海部は、昭和30年代から埋め立てが始まると、電力・石油精製・石油化学の大手企業が進出して京葉コンビナート地帯が形成され、日本の高度経済成長とともに、第2次産業、第3次産業を中心とするまちへと大きな変貌を遂げている。一方の山間部は、日本一のコース数を誇るゴルフ場や自然豊かな里山などの魅力に加え、都心から1時間圏内で、成田・羽田の両国際空港の中間に位置するため、観光の地理的優位性を有している。

・人口

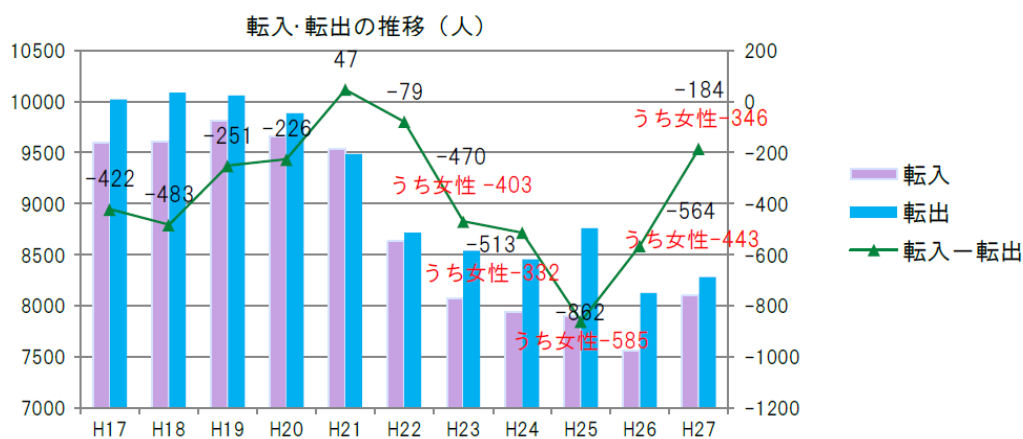
市原市の人口の推移 (年齢3分類別、実績値及び推計値) (万人)



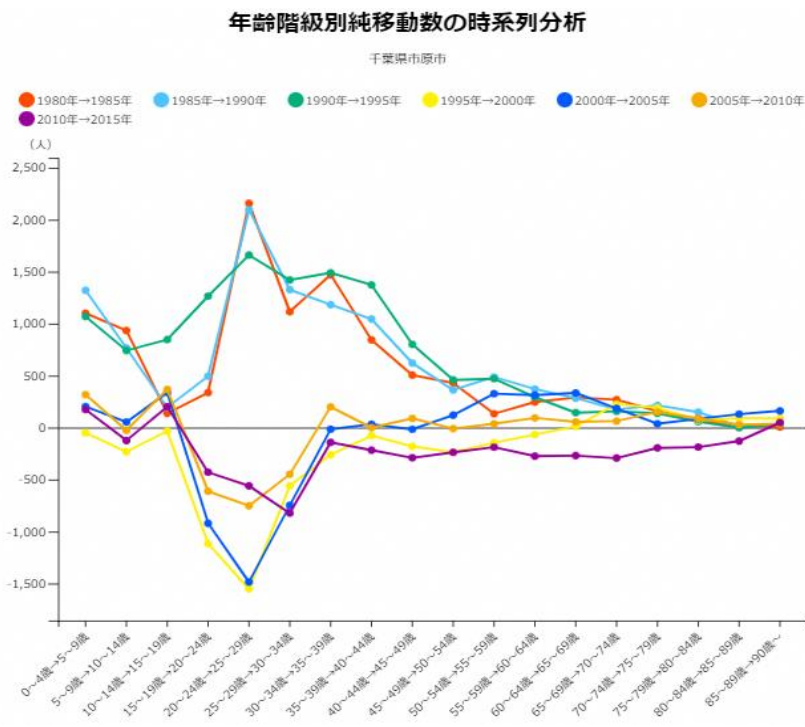
出典：市原市人口ビジョン

市原市の人口は既に減少局面に入っており、このままの状態が続くと、平成 27 年(2015)の人口約 28 万人に対し、令和 8 年(2026)は約 26 万人まで減少すると予想されている。人口減少における大きな要因の一つは転出超過であり、中でも、20 歳代から 30 歳代の若者世代が、1995 年ごろまでは転入超過であったところ、2000 年以降は転出超過へと転じており、この世代の流出を食い止めることが当市の最も大きな課題である。就職を機に転出する例が多く、若者・女性に選ばれる、魅力的なまちづくりに取り組む必要がある。

生産年齢人口(15~64 歳人口)は平成 7 年(1995)の 20.1 万人をピークに、平成 27 年(2015)には 16.7 万人に減少し令和 2 年(2020)には 16.3 万人とピーク時の 8 割にまで減少している。就業人口は平成 27 年(2015)国勢調査によると 12.6 万人であり、ピークであった平成 7 年(1995)の 14.1 万人から 1.5 万人、約 1 割の減少となっている。産業別には、当市の主要産業といえる第二次産業(主に製造業)に全就業者のうち 28.2%が従事している。全国平均が 23.6%であり、第二次産業が本市の産業の特色となっているが、平成 7 年(1995)の 5.2 万人から平成 27 年(2015)は 3.6 万人と約 3 割減少している。



出典：市原市人口ビジョン



出典：RESAS分析

・産業

市原市の産業分類（大分類）

産業分類（大分類）	事業所数		従業者数	
	2012年	2016年	2012年	2016年
A～R 全産業（S公務を除く）	8,595	8,658	108,226	105,391
A～B 農林漁業	39	41	700	409
C～R 非農林漁業（S公務を除く）	8,556	8,617	107,526	104,982
C 鉱業，採石業，砂利採取業	5	3	41	29
D 建設業	1,378	1,322	13,036	11,744
E 製造業	496	496	25,163	21,796
F 電気・ガス・熱供給・水道業	12	11	451	460
G 情報通信業	43	39	566	476
H 運輸業，郵便業	348	378	8,037	8,470
I 卸売業，小売業	2,027	1,998	18,637	18,702
J 金融業，保険業	117	118	1,334	1,396
K 不動産業，物品賃貸業	403	388	1,949	1,997
L 学術研究，専門・技術サービス業	252	296	2,683	3,101
M 宿泊業，飲食サービス業	1,174	1,182	8,971	8,789
N 生活関連サービス業，娯楽業	879	862	6,291	5,880
O 教育，学習支援業	257	254	2,360	2,260
P 医療，福祉	491	635	9,488	11,208
Q 複合サービス事業	40	43	335	509
R サービス業（他に分類されないもの）	634	592	8,184	8,165

出典：市原市 令和2年版産業白書

市原市の工業は、昭和32年に養老川河口以北の臨海部で開始した埋立工事を契機に、石油化学工業をはじめとする大手企業が埋立造成地に多数進出し、飛躍的な発展を遂げた。製造品出荷額等は全国市町村中、第2位（2019年工業統計調査）となっており、全国屈指の石油化学コンビナートである京葉臨海工業地帯の中核を担っている。現在、臨海部の企業は、国際競争の激化や国内需要の縮小、設備の老朽化など様々な課題に直面しており、事業の効率化や高度化に取り組むとともに、企業の枠組みを超えたコンビナートの再構築を進めている。また、「市原特別工業地区」、「潤井戸工業団地」などの工業地区では、優れた技術や技能を有する中小企業が集積しており、当市の工業は世界市場を相手にした国際企業から地域社会に根ざした小規模企業者まで多種多様な企業で構成され、当市を代表する産業となっている。平成28年時点で、製造業に分類される事業所に勤務する従業者数は21,796人であり、県内市町村の中では第1位（構成比10.5%）となっている。事業所数は県内第6位であるにも関わらず、従業者数は県内第1位であることから、他市と比較して当市には従業者数規模の大きい事業所が多いことがわかる。

当市の商業は、主にJR内房線及び小湊鉄道の主要駅周辺や住宅団地などを中心に立地し、そ

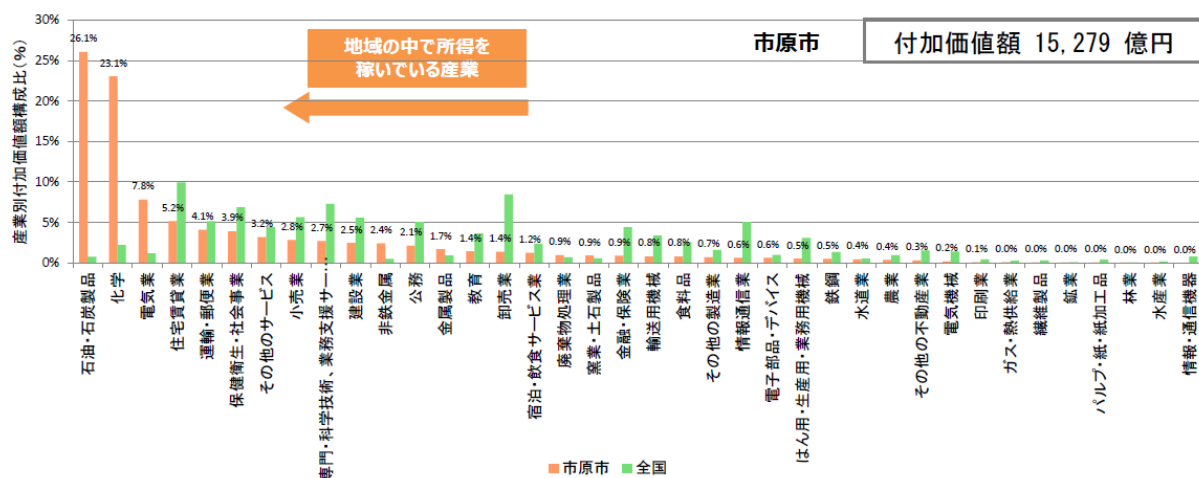
れぞれ独自性をもって発展してきた。また、平成 30 年度の「消費者購買動向調査報告書」によると、大規模店舗の出店や周辺の個店の経営努力により、準商業中心都市として市原商圏を形成している。市原商圏は、1市2町で形成され、商圏人口は約 29 万人となっている。吸引人口は、第1～3次商圏全体で約 22.5 万人となり商圏内吸引率は 78.3%である。しかし、当市の商業を取り巻く環境としては、消費者ニーズの多様化、交通体系、都市構造の変化などによる、各業態間・地域間の販売競争の激化など、大変厳しい状況にある。

図表 4-7-1 市原商圏の市町村別吸引率・商圏人口・吸引人口

商圏 (基準吸引率)	平成30年				前回調査からの 区分の変化	平成24年		
	市町村	市町村 吸引率	市町村 人口 (商圏人口)	吸引人口		市町村	市町村 吸引率	今回調査での 区分の変化
第1次商圏 (30%以上)	計	1	82.3%	271,640	223,560	計	1	72.8%
	市原市		82.3%	271,640	223,560	市原市		72.8%
第2次商圏 (10%以上30%未満)	計	1	17.7%	7,050	1,248	計	1	12.6%
	長柄町		17.7%	7,050	1,248	長柄町		12.6%
第3次商圏 (5%以上10%未満)	計	1	6.1%	9,326	569	計	3	7.3%
	大多喜町		6.1%	9,326	569	袖ヶ浦市		7.9% 圏外へ
						大多喜町		6.7%
						勝浦市		5.7% 圏外へ
合計		3	78.3%	288,016	225,377	計	5	55.8%

出典：千葉県 平成 30 年度消費者購買動向調査報告書

産業別付加価値額



出典：RESAS分析

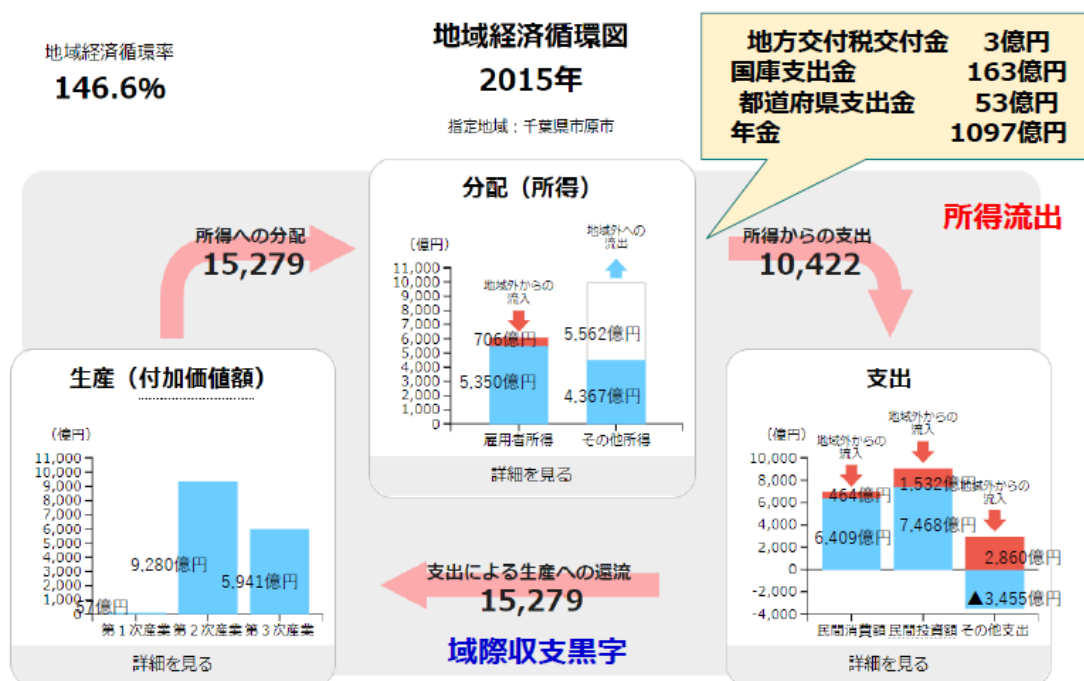
RESAS分析によると、付加価値額の大きな産業（稼ぐ力のある産業）は、石油・石炭製品、次いで化学、電気業で、これらの産業が地域を支えているといえる。全国との比較でも、石油・石炭製品、化学、電気業の割合が圧倒的に高く、言い換えると大企業に依存している産業構造であるともいえる。付加価値額のうち、第1次産業が 0.4%、第2次産業が 60.7%、第3次産業が 38.9%を占める。第2次産業の中でも建設業（金属加工業等を含む）は、事業従事者数、付加価値額において存在感があり、市原市の産業の特徴ともいえる。当市における建設業は、大企業の臨海部の大規模工場を建設（足場工事、管工事、電気工事、設備工事、メンテナンス工事、解体工事等）するプラント建設が主であり、2次請け、3次請け等の下請け構造が形成されている。そこには、プラント配管等の設計・製造・加工や現場監督のサービス業まで含まれる。

また、石油・石炭製品、化学、電気業、非鉄金属、金属製品、電子部品・デバイス等の素材産

業の強さに比し、宿泊・飲食サービスや小売業など、まちなかを支える産業の特化係数が低いことも当市の産業の特徴といえる。

RESASの地域経済循環図や日本商工会議所にて当市の分析を行った結果によると、域外への通勤者により、雇用者所得は若干流入していることがわかる。その他所得の大幅な流出は、大企業の工場・支店・支社等が集積しており、域外の本社へ利益移転される構図によるものである。ショッピングモールによる地域外からの民間消費流入があるほか、民間投資も製造業の堅固な基盤があることから流入傾向である。域際収支が大幅に黒字になっていることから、その他支出も大幅な流入となっている。今後の人口減少により、地域内の支出もそれに従った縮小が予想される。地域経済循環図から読み取れる課題は以下の2項目である。

- I 石油・石炭製品や化学という強い産業基盤があり、域際収支が大幅な黒字であるが、企業所得などその他所得の外部流出がある。
- II 地域の特色を生かしつつも、まちなか産業を含めた産業構造の多様性を高め、需要の変動に対して安定した地域経済の循環構造を形成していく必要がある。



出典：RESAS分析

・小規模事業者

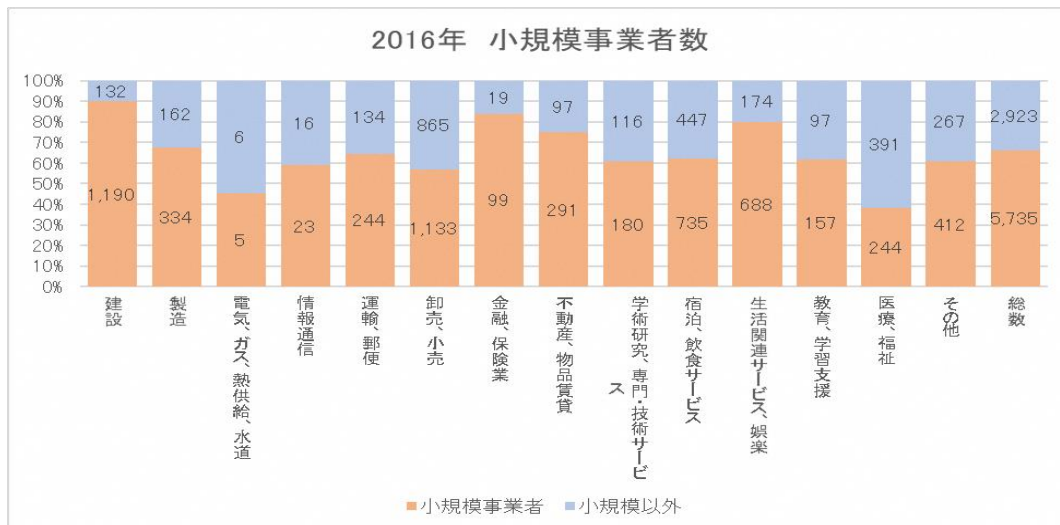
経済センサスによると、2016年の小規模事業者数の割合は66.2%で、2009年に比較すると事業者数も比率も低下している。産業別にみると建設(90.0%)や生活関連サービス(79.8%)において小規模事業者が占める割合が高く、増加傾向である。

小規模事業者数の減少率の方が著しく、産業別にみると、小規模事業者数が4.4ポイント低下した宿泊・飲食サービス業の減少が目立つ。

【小規模事業者の割合】

	2009年	2016年
小規模事業者数	6,347	5,735
小規模以外	2,989	2,923
総数	9,336	8,658
小規模割合	68.0%	66.2%

出典：総務省・経産省「平成21年・平成28年経済センサス(事業所ベース)」
(注)卸売・小売・サービスについては5人以下、それ以外の業種については20人以下を小規模事業者と分類して集計。

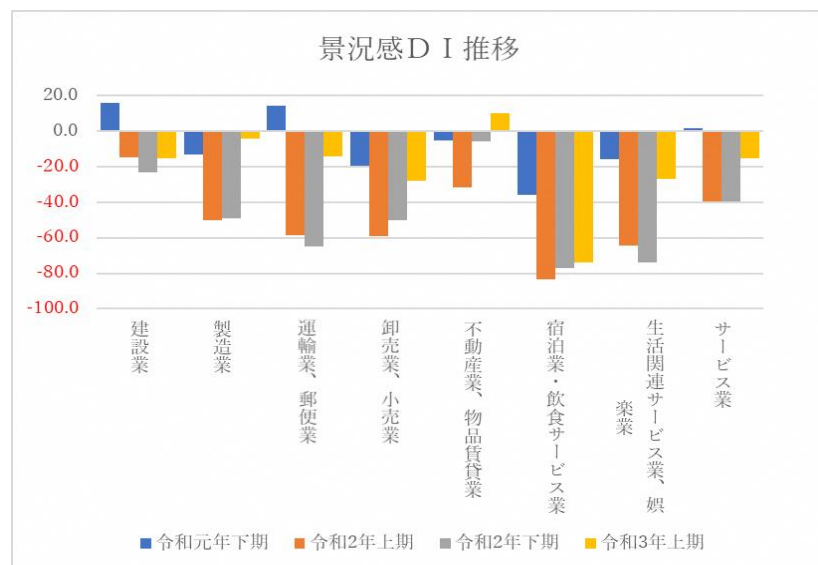


出典：総務省・経産省「平成28年経済センサス（事業所ベース）」

・コロナ禍における景況感

令和2年からの新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）により、小規模事業者の経営に甚大な影響が及んでいる。感染予防意識の向上や外出自粛など消費者の意識・行動が変化し、小規模事業者を取り巻く環境が急速に変化している。

令和3年上期の景況感調査では宿泊業・飲食サービス業を除き、改善傾向が見られる。特に製造業や運輸業・郵便業については急速に回復している。一方で対面型ビジネス業では依然厳しい状況が続いている。中でも最も影響の大きい飲食業は手厚い保護政策により事業継続しているが、新たな生活様式を見据えた事業再構築が急務となっている。また、市原市に多くある小規模建設業は長引くコロナ禍で資金繰りへの不安感が大きくなっている。



出典：市原市経済動向調査

②小規模事業者の経営課題

以上の分析から、建設および小売、生活関連サービス等の業種で小規模事業者の数が多く、比率も高いことが市原市の産業構造の特徴であり、当市の小規模事業者振興を図るうえで、特に経営支援に注力しなければならない業種である。以下、それらの業種が抱えている現状や課題について整理をする。

【建設業】

当市の建設業は、大手素材製造業のプラント建設の下請構造の中にあり、令和3年の「中小企業・小規模事業白書」で分類されているサプライチェーン型の経営に近い。吸収合併を実施した企業の労働生産性が比較的高くなることは実証されており、今後は事業承継を機にM&Aが活発になってくる可能性がある。小規模事業者は経営の磨き上げを行い、中小企業や中堅企業への成長を目指すべき業種であり、当市の経済を牽引する役割を担っている。

大企業との取引による高い技術力を強みとして、それを活かした事業再構築にチャレンジする企業を増やすべく、当所の経営発達支援の強化を図る。販路や受注の拡大、技術の承継、従業員の確保と育成、女性の働きやすい環境整備といった課題を克服していくために、大企業との共存・共栄、事業継続力強化、DXへの対応等に取り組まなければならない。

【小売業（卸売業を含む）】

当市の小売業の経営は、近隣市（市原市より県南部）よりも多い居住人口を背景に形成された市原商圏の優位性を活かしたもので、比較的、保守的な経営を行う傾向が強かった。もともとの経営環境が厳しい上に、ここ数年の急激な生産年齢人口の減少や令和2年の新型コロナウイルスによる感染症の蔓延が、特に小規模の小売業には大打撃となり、アフターコロナに向けての経営の持続化が課題である。

事業所数が比較的多いため雇用を維持する役割を担っていることから、小売業の持続的な成長および発展が地域経済を支えることになる。令和3年の「中小企業・小規模事業白書」で分類されている地域資源型や地域コミュニティ型のビジネスへ転換していくことが求められている。IT化の遅れも顕著な業種であり、DXに向けて支援を強化するとともに、域外への販路開拓のためのブランド化支援が必要である。

【サービス業（飲食業を含む）】

当市のサービス業は、建設業と並ぶ一大産業となっており、近隣市（市原市より県南部）よりも多い居住人口を背景とした高齢者向けのサービス業が急激に増加している。令和3年の「中小企業・小規模事業白書」でも指摘されている通り、従業員規模が大きくなっても労働生産性の上昇が小さい業種であるが故に、雇用の確保には課題が多い業種である。

他にも対面型の飲食店やエステ店は小規模事業者が多く、令和2年から始まる感染症の蔓延は、経営を窮地に陥れており、アフターコロナに向けての経営の持続化が課題となっている。しかし、事業を再構築していく意志のある者と無い者での差が大きく開いてきており、支援の在り方も二極化に対応しなければならない。また、創業やベンチャーによる生産性の高い新たなビジネスを創出することが必要となる。

※その他全ての事業者に通ずる課題(DXに関して)

テレワークや外出自粛による在宅時間の増加に伴う変化として、消費者においてオンラインツール利用が増加している。ネットショッピング利用者は、感染症流行前も増加傾向であったが、令和2年4月以降、前年までと比較して大幅に増加傾向にある。60歳以上の高齢者にも定着してきており、EC市場は年々拡大している。

顧客、地域とつながる双方向のコミュニケーションが小規模事業者には重要であり、ECでは特にブランド化を磨かなければならない。ブランド化は感染症流行後の経営に資する効果があり、小規模事業者の持続的発展の重要なファクターとなる。経営環境の変化に即座に対応できるようにするには、日頃から自社の強み・課題分析や財務状況の把握、顧客情報の把握をすることがDX対応のベースとなる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

① 10年程度の期間を見据えて

市原市経済の中心をなしている臨海部工業は、昨今の諸外国の企業などの台頭による国際競争の激化や、人口減少・少子高齢化等による国内需要の減少により、コンビナート内のプラントの停止や経営統合、産業構造の再編や設備の老朽化など、立地から半世紀近くを経て様々な課題に直面している。したがって、本市経済の持続発展を可能とするには、ひとつは、プラント依存型の産業構造の維持、拡大と並行しつつ新産業の創出を目指し、事業再編への対策が必要となる。

また、現状では、介護・福祉や生活サービス等といった社会的資本ともいえる業種の稼ぐ力が全国平均に比べ依然弱いと、低コストを背景にした他の地域から大手チェーンなどによる新規参入の恐れがあり、感染症の影響が、地元業者の経営難や人材不足の傾向に拍車をかけてしまう。このため、10年後の福祉の拡充を見据えて地元業者である小規模事業者や創業者を手厚く育てていく必要がある。

さらに、小規模小売業においては、消費者のみならず地元資本スーパーなどの有力な事業者との継続取引の中で、信用を勝ち取るためには、新しい生活様式やDXへの対策を推し進めていかなければならない。

このような業種ごとの課題を抱え、経営資源も限られている小規模事業者に対し、デジタル実装等による新しい仕組みの構築、生産性向上や競争力の強化、事業継続力強化などの支援において、市原市と当所は寄り添い、自社の強みを活かしつつ環境変化にいち早く対応できる、持続的発展を伴走型で後押ししていく。

あわせて、中堅・中小企業と比して小規模事業者が遅れている事業承継についても、廃業（ソフトランディング）も選択肢としながら、創業との対で支援に当たらなければならない。地域経済の新陳代謝を図るためには、事業承継と創業の支援を積極的に推進していくことが欠かせない。

また、本計画期間には、小規模事業者においてもSDGsがスタンダードになることが想定される。BtoBの業態では徐々に定着してきているものの、早めの意識改革が必要である。臨海部には、これまでも、生産施設等の公害防止技術の向上や公害防止協定の締結等により、長年にわたって環境配慮型の取り組みを行ってきた石油化学産業が多数立地していることを、当地域の好機ととらえていかなければならない。カーボンニュートラル・温室効果ガスの削減を実現する上で、循環型経済へ転換が求められており、小規模事業者もその経済構造の中に置かれていくこととなるため、経営にSDGsを取り込み、変革へと促していくことが必要である。

②市原市総合計画等との連動性・整合性

[市原市総合計画との整合性]

市原市総合計画における基本計画の中で、「産業と交流の好循環が新たな価値を創るまち」という将来都市像を描き、産業振興によるまちづくりを第一の柱に据えている。施策の方向性として、「働きたくなるまち」と「新たな魅力を創出するまち」を掲げ、中小企業の経営力向上と創業・事業承継の促進、および若者・女性の雇用機会の拡大、ビジネス機会の創出等を目指すものである。当経営発達支援計画においても、小規模事業者の経営基盤の強化を図ったうえで、地域資源を有効活用した新しい事業を創出し、小規模事業者が持続的に成長・発展していくことを目的としており、総合計画との連動性・整合性のある計画である。

[市原市産業振興ビジョンとの整合性]

産業振興ビジョンは、市原市総合計画の個別計画として2016年から概ね10年間の施策の展開方向を示したものであり、産業都市いちほらを見据えた、3つの目標像が掲げられている。

- 目標像 1 「臨海工業地帯と共に歩み続けるまち」
- 目標像 2 「まちの暮らしを彩る地域産業が育つまち」
- 目標像 3 「農業・商業・工業・観光が連携して新しい産業（ビジネス）が生まれるまち」

市と商工会議所は、産業振興ビジョンに掲げる「持続可能な産業都市 いちはら」の実現につなげるため、2017 年 4 月には、中小企業診断士等の専門家をコーディネーターとして配置したワンストップ相談窓口である「市原市産業支援センター」を開設するなど、市と会議所の良い協力関係のもと、多くの取り組みを連携して行っている。当経営発達支援計画においても、臨海工業地帯を支えている小規模建設業の持続、発展の支援や新たな産業の創出に寄与する連携構築などを重要課題とした需要動向調査や販路開拓支援施策を計画していることから、産業振興ビジョンとの連動性がある。

[市原市 SDGs 戦略との整合性]

市の SDGs 戦略では、「日本の縮図」と言われる本市を SDGs の実証・実験の場として、全国から新たな力を呼び込みイノベーションを起こし、地域課題を解決していくことを目指しており、産業のイノベーションを市民、事業者、市民団体などのパートナーシップで取り組むことが期待されている。2021 年、本市が千葉県内の自治体として初めて内閣府から「SDGs 未来都市」に選定されるとともに、「SDGs 未来都市」の中で特に先導的な取組である「自治体 SDGs モデル事業」にも選定されており、当経営発達支援計画においても、事業の持続的な成長、発展のため SDGs 経営を推奨していくこととし、小規模事業者も SDGs を実現する一員として参加することを促進していくことから、当戦略との整合性がある。

[将来における市原市総合計画との連動性・整合性]

現行の市原市総合計画の計画期間は、2017 年度～2026 年度の 10 年間である。当所の会頭は、この総合計画の「市原市総合計画審議会」の委員を務めており、本計画の策定にあたっては前述の市原市総合計画との連動性・整合性を十分留意している。また、総合計画の中で市原市産業の活性化のために事業者のワンストップ相談窓口として機能している市原市産業支援センターの運営を当所が受託しており、既に共同実施事業として連動し、小規模事業者支援の実績を上げている。したがって、将来においても当経営発達支援計画と市原市総合計画は連動・整合した計画として機能することになる。

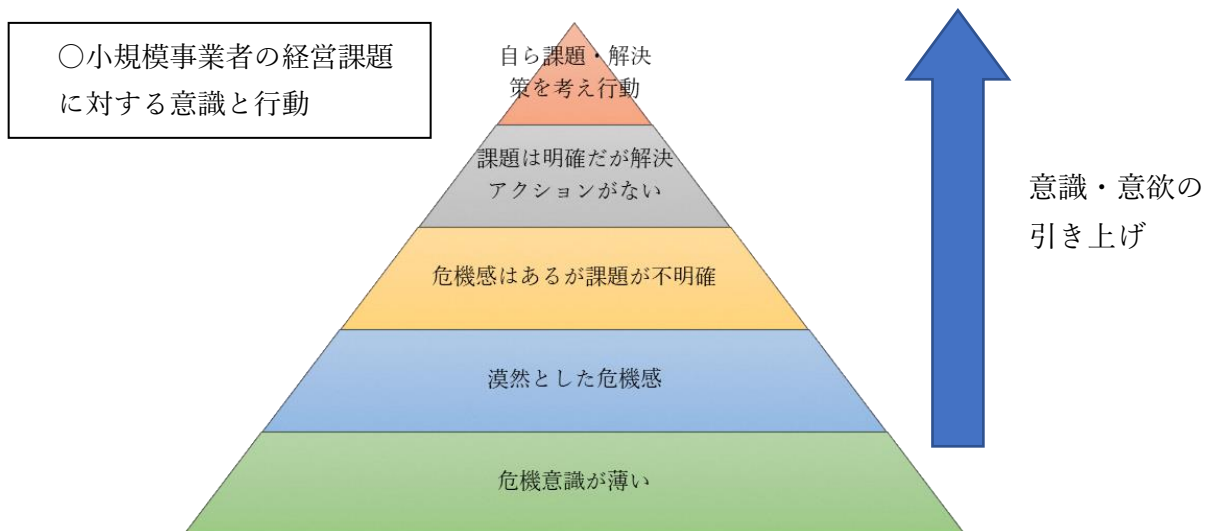
③商工会議所の役割

人口減少や高齢化等の社会の構造変化を背景に、事業経営者の高齢化等による廃業の増加、大規模災害や感染症による地方経済の疲弊は、本市の経済成長の足かせになろうとしている。これらの課題は、立場の弱い小規模事業者の経営に最も顕著に影響を与え利益率を圧迫している。従って、小規模事業者はデジタル化や事業規模拡大等を通じた生産性向上がこれからの時代を生き抜くためには不可欠である。このために、市原商工会議所は、2030 年の市原市経済のあるべき姿を、「小規模事業者が付加価値の高い事業を展開し、地域経済が活力をもって持続する」とことと定め、各種アクションプランを実践していく。地方創生や人口減少問題への対応、災害や感染症といった緊急事態への迅速な対策などを考慮に入れ、具体的なアクションプランを遂行していく。

また、SDGs の実現を目指して、市内すべての事業者は経済、社会及び環境の統合的向上などの要素を事業経営に最大限反映することも重要である。したがって、地域経済活性化に向けた当所の取組を、SDGs の理念に沿って進めることにより、地域課題解決を加速化することが期待できるため、小規模事業者の振興事業においても横断的に SDGs を原動力とした活動をしていくこととする。このような活動を推進することによって、小規模事業者のイノベーションを加速化させ、コロナ禍を乗り越え、パラダイムシフトにも耐えうる地域経済を実現させる。

(3) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者の経営課題の解決や事業の発展には、事業者自身が「気づき」「考え」「行動」することが不可欠である。だが、中堅・中小企業に比べ、小規模事業者には「事業者の経営課題に対する意識と行動」の図表に示している危機意識の薄い者、漠然とした危機感を抱えている者が多く見受けられる。そこで、本計画では、小規模事業者が、自ら課題・解決策を考え、行動に移していくことができるよう、意識・意欲を引き上げていくことを支援目標としている。



本計画の取組により、小規模事業者が魅力ある事業者に成長し、地域経済の重要な担い手として、地域とともに持続的に成長・発展し、地域経済の活性化に貢献していくことを「地域への裨益」とするため、経営指導員等が小規模事業者に伴走し、市と商工会議所が相互補完しながら、以下の計画等の伴走支援に取り組んでいく。

① 小規模事業者の特徴と成長ステージに合わせた、自立・自走に向けた伴走型支援

経営分析から事業計画の策定・実施、販路開拓まで伴走型支援を徹底して行うことを通して、小規模事業者は、自らが策定した経営計画に基づく、効率と質の高い経営を実現し、その結果として売上・利益の増加を目指していく。

② 関係機関と連携した創業支援による開業率向上と円滑な事業承継支援

千葉県、市原市など行政機関と連携して、創業しやすい街として環境を整備することで、雇用や地域の活性化につながる創業を推進していく。また、事業の継続、事業者数の減少対策として小規模事業者の事業承継を創業と一体的に推進していく。

③ 新たな事業活動に取り組む意欲ある小規模事業者の成長支援

コロナ後の新たな時代に向き合い、新たな事業活動に取り組む意欲溢れた小規模事業者の成長を支援し、地域経済全体の底上げを実現していく。

④ 小規模事業者の経営のIT化を促進・定着させ、事業の効率化と付加価値向上の支援

小規模事業者に対し、IT化の導入と活用を進め、経営のIT化を促進・定着させることで、事業の効率化と付加価値向上を図る。

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～9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

当所は、市原市をはじめ関係する支援機関等とこれまで以上に連携を深めながら、小規模事業者の伴走型支援の推進に努めるとともに、新たな生活様式へ経済環境が転換する中で、時代のニーズに則した事業展開を小規模事業者自らが考え、行動することを経営指導員等が促していく。

小規模事業者が消費者や顧客から魅力ある事業者として販路拡大とともに認知され、地域経済の重要な担い手として、地域とともに持続的に成長・発展し、地域経済の活性化に貢献していくことが「地域への裨益」となるべく、次の方針に沿って目標達成に取り組んでいく。

① 小規模事業者の特徴と成長ステージに合わせた自立・自走に向けた伴走型支援

強固な事業継続・発展の意志を持っているが、経営理念や経営戦略等が未整理のため効率の上がない小規模事業者に対し、経営指導員等が経営分析、事業計画の策定等を通じて、小規模事業者の問題点を整理し、その道筋を示しながら各種経営の取組に寄り添う。自ら掲げた目標達成のため、効率よく事業に取り組み、具体的数値の結果を出すことを常に意識し、その目的から逸脱することがないように、各種支援を行っていく。今回の5年という実施期間を通じて今後も継続的で有益な支援ができるよう、当計画の定着を意識して実施していく。

最終的には各種事業が円滑に遂行できるように自ら考え、行動する自立・自走できる小規模事業者の育成を目指す。これらの事業に伴走する経営指導員等は組織一丸となって新しいアイデアや情報収集、自己研鑽に努め、難解な内容の取組に関しては専門家と連携し、共同でその目的達成に努める。

② 関係機関と連携した創業支援による開業率向上と円滑な事業承継支援

市原市創業支援事業計画に基づいて、当所は市原市や県内支援機関、専門家と連携し、意欲ある創業者を掘り起こしていく。円滑な創業のスタートをこれまで以上に丁寧に支援するとともに、創業後の諸々の課題の解決を図りながら、「創業しやすい街」をスローガンに開業率の向上を図る。

あわせて、事業の継続、事業者数の減少対策として、事業再生やM&Aも含めた事業承継支援を市原市および市内金融機関、県内支援機関と連携したプッシュ型で行い、地域一体で雇用や地域の活性化につなげていく。

③ 新たな事業活動に取り組む意欲ある小規模事業者の成長支援

本市にある様々な地域資源を経営の武器として活用し、新たな事業活動、業態転換、再編に取り組む意欲ある小規模事業者の事業計画を積極的に支援することで、域内外の需要獲得を図る。また、これまで地域資源の域外へのPRやそれを生かした取り組みに注力しているところではあるが、今後においても市原市と連携しながら、新たな事業や新商品開発、SDGs 経営などの提案等を積極的に行い、まずは小規模事業者の商品・サービスや会社自体のブランド力の強化・向上、ひいては地域経済全体の底上げを目指していく。

④ 小規模事業者の経営のデジタル化を促進・定着させ、付加価値向上に向けた支援

小規模事業者にとって、社内の業務効率化を図る上でITを活用した経営手法の導入はコスト減となり大変有益であると同時に、顧客や得意先等外部との関わりにおいても、ITの活用は経営上不可欠なツールである。特に、感染症拡大などの影響により、経営環境が変化する中で、そ

の必要性は日増しに高まりを見せている。このようなITを活用した経営への取組に意欲的であるが、ITを不得手としている、又はその導入の初期投資に対して二の足を踏んでいる小規模事業者に対し、経営指導員等が伴走して、ITの具体的な活用が有効なシーンにおいて積極的に活用を促していく。その定着化を図ることで、小規模事業者の事業の効率化と付加価値経営の実現を支援する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

過去6ヶ月と今後の6ヶ月の景況感等に関して、産業別DI値を示す「市原市地域経済動向調査」を年2回実施している。この指標に関して分析等を行うものの、小規模事業者の経営支援に活かしきれていないと言いき難い。また、ビッグデータ等についても各機関から提供はされているものの、特に当市に限った情報の集約や内容の精査がされていなかった。

【課題】

現状の問題を改善するため、従来行っている調査については、その内容を充実させ、ビッグデータの内容も含んだ調査を実施する必要がある。その結果を所報のみならず、ホームページで広く公開し、また巡回・窓口相談時に最新のマクロ経済情報として提供することが、小規模事業者の経営計画策定を促すためには必要である。

(2) 目標

	公表方法	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①「RESAS」による統計調査分析※の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②地域経済動向調査分析の公表回数	HP掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回

※データ更新のタイミングで行う

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用～「RESAS」地域経済分析システムの統計調査活用

当地域で事業を展開する小規模事業者の発展のため、「RESAS」地域経済分析システムを活用し、国が公表しているデータを基に、経営指導員等が当地域の産業構造、人口動態等を分析し、そのデータをまとめ、年1回公表する。

【目的】

小規模事業者に全国的なデータの中から地域経済に関係する情報を提供することで、地域や業種共通の課題意識の醸成を行い、小規模事業者自らが経営課題と対応策を検討するための土台とする。また、市をはじめとする当地域の関係者に対し、情報共有を図ることにより、地域における課題と対応策を検討するための資料とする。

【活用システム】

「RESAS」地域経済分析システム

【調査内容】

「人口マップ」「まちづくりマップ」……人口の動きを分析
「地域経済循環マップ」……生産分析
「産業構造マップ」……地域における基幹産業の分析
「観光マップ」……目的地や宿泊等による分析 等

【分析手法】

経営指導員等による調査チームで協議をしながら、調査レポートを作成する。

【アウトプット】

業種ごとの特徴（強み・弱み）が、表やグラフによって容易に理解できる。フォーマットを工夫し、分析結果をレポートとして提供する。

【調査頻度】

当システムの当該データが発表されるタイミングで収集を行い、データを取りまとめ、分析を行って原則年1回公表する。

②小規模事業者を対象とした経営状況調査の実施・分析

現在実施している市原市地域経済動向調査の調査票に時代のニーズに沿った調査項目を追加し、調査対象事業者の業種のバランスを意識しながら調査対象事業者数を増やす。小規模事業者の景気動向について、地域経済に精通した当所ならではの見解を加えた分析を実施する。昨今はWebでの回答者が増えてきていることから、情報収集の仕方と公表の仕方にも工夫を加える。

【目的】

小規模事業者に対し地域経済の最新の動向を提供することで、現在抱えている経営課題を抽出し解決策を検討するための土台とする。また、市をはじめとする当地域の関係者に対し、情報共有を図ることにより、地域における課題と対応策を検討するための資料とする。

【調査対象】

従前は当所会員を対象としていたが、会員以外にも拡充することに合わせ、データ集計に最適な業種バランスにすることを考慮する。対象事業者数 2500 者（うち小規模事業者 1500 者）を選定する。

【調査項目】

(a) 売上 (b) 採算（利益）(c) 資金繰り (d) 景況感 (e) 従業員数の変化
(f) 設備投資の有無 (g) 経営上の問題点など

【調査頻度】

年2回実施

【調査方法】

経営指導員等が、バランスを考慮して選定した事業者に対し 郵送等にて調査票を配布し回収する。また、回収率を上げるため、現在のWeb回答に加え、LINEによる回答の呼びかけを行い、ワンクリックで回答フォームに移行出来るようにする。

【分析手法】

調査チームが外部専門家と連携しながら分析する。収集したデータを、小規模事業者にとって役に立つ情報として活用可能なものとする。

【アウトプット】

業種ごとの特徴（強み・弱み）が、容易に理解できるようフォーマットを改善し、分析結果をレポートとして提供する。かつ、表やグラフ等を使うことで直感的に結果がわかるように工夫する。速報版（ダイジェスト）を制作し、ホームページ、SNSで配信する。

(4) 成果の活用

I 情報収集・調査・分析した結果（過去5年間のトレンドも併せて）を当所ホームページに掲載し、小規模事業者の経営に役立つ基礎資料として広く活用出来るようにする。

- Ⅱ 経営指導員による支援時の課題の掘り起こしに用いるほか、小規模事業者が行う各種計画策定時の基礎資料として有効活用を図る。
- Ⅲ 当所内で情報の共有が図れるよう電子データ化を行い、幅広い用途での2次利用を積極的に推進する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は、自らの商品・サービスに関して、既存顧客の要望にのみ応えることに重点を置いていることから、マーケティングに対しての関心が少ない。また、需要動向を把握していても、それを経営改善に活かさない事業者も多い。このため、小規模事業者が商品・サービス等の開発や販路開拓などに活かすことができる「マーケティングリサーチ」のサービスを実施してきた。計画策定における目標設定等の経営判断の材料として活用することができると好評ではあるが、本調査の成果といえる売上や利益の向上へ、十分に活かされているとは言えない。

【課題】

地域内外へ積極的に販路拡大を展開しようとする者や新事業展開をしようとする者、あるいは経営改善に取り組もうとする者等に対する支援を更に拡充するため、消費者や新たな顧客のニーズを把握し、販路拡大に繋げるための効果的な戦略を立てる必要がある。しかも小規模建設業にも利用可能な調査でなければならない。

(2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
調査対象事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

「経営分析、経営計画等の策定に活かされるマーケティングリサーチ事業の実施」

商品開発や事業展開などの要望のある小規模事業者に対して、以下の3点をパッケージ化した事業を展開する。分析結果は、当該事業者に対して、内容の如何に関わらず必ずフィードバックし、マーケットインの事業の進め方（商品開発、品揃え等）を支援していく。

- ・ペルソナの設定、ヒアリングシート及びマーケティング調査票の作成
- ・回収したヒアリングシートを専門家や専門業者とともに分析
- ・分析結果をもとに経営計画や事業計画ブラッシュアップ

【調査方法】

経営計画等の策定に関心のある小規模事業者や中小企業支援施策の活用を希望する小規模事業者を掘り起こすため、経営相談に来た事業者に対してマーケティングリサーチの提案を行う。小規模事業者と経営指導員等はターゲット顧客を想定し、オーダーメイド型のヒアリングシートやマーケティング調査の項目を作成する。当該事業者は、商品やサービスを購入、利用するターゲット顧客からヒアリングシートを回収する。集計・分析は経営指導員とマーケティングの専門家がを行い、必要に応じて外部の調査会社も活用する。市区町村単位での「流動人口」、「消費の傾向」等についての、RESASデータも適時活用する。

マーケティングリサーチの結果は、当該事業者にのみフィードバックするのだが、「既存商

品・サービスと需要のズレ」がある場合には、早期に認識させて、経営改善や商品・サービスの改良を施すための経営分析、経営計画等の策定の材料としていく。

(想定対象業種) 建設業、飲食店、専門店 (小売業)、生活関連サービス業、製造業

【調査項目】

(建設業・製造業の場合)

- ・既存製品の価格、品質、技術、サービス 等
- ・顧客が求めている製品の価格、品質、技術、サービス 等

(飲食店・食品製造小売の場合)

- ・既存商品・サービスの価格、味、量、接客 等
- ・顧客が求めている商品・サービスの内容、価格、味、量、接客 等

(専門店・生活関連サービス業の場合)

- ・既存商品・サービスの価格、品揃え、時間 等
- ・顧客が求めている商品・サービスの価格、品揃え、時間 等

(4) 成果の活用

- I 経営指導員等は、当該事業者毎に作成した報告書に基づき調査結果を分かりやすく説明し、伴走型支援に結びつける。
- II 調査結果は、当該事業者が商品・サービスを改良、改善する際に活用し、経営指導員等は商品やサービスのブラッシュアップ、顧客ニーズに応えるための改善策等について提案を行う。
- III 調査結果が、市域全体の同業事業者公表していくことが有益となる情報である場合には、当該事業者の許可を得たうえで会報誌などにおいて公表していく。また、マーケティングリサーチを経て、経営分析を行い、経営計画策定に至り経営改善や事業拡大が図れた小規模事業者は、成功モデルとして会報誌等で公表することやビジネスコンテスト等でプラン発表を行い、マーケットインの考え方を市域全体の事業者伝えていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、経営改善普及事業の主力である巡回、窓口相談において、経営・金融・税務その他の顕在化した経営課題への対応策を中心に実施してきた。このため、個別具体的な経営状況の分析や小規模事業者が個々に抱える課題解決に及ばないケースが見受けられる。また、経営指導員等が行っている経営分析は、融資や補助金申請が目的とした事業資金調達に関する経営分析が主な内容となっており、小規模事業者の強み弱みなどの定性分析より財務などの定量分析が中心になっていた。更に、経営分析を自ら希望する事業者の発掘を積極的に行った経験が乏しかったことから、事業者の抱える潜在的な課題が顕在化してしまう前段での、課題解決の重要性の認識への結び付けまでには至っていない。

一方の小規模事業者は、会計を税理士に任せきりになり、また、確定申告時にまとめて会計をすることがあり、定期的な分析やフィードバックが行われていないことから、現状把握や自己分析力が乏しい。

【課題】

今後は、経営分析を踏まえた事業計画策定に意欲がある小規模事業者を発掘し、「気付き」を与えるツールとして損益分岐点の分析を活用し、月別目標売上を可視化する。クラウド会計導入を推奨し、自ら資金繰り表をつくれるよう自立型の支援が必要である。まずは、小規模事業者に事業計画策定への機運を高めていくためには、経営指導員等が数多くの事業者に接触する

ことが必要であり、経営分析の数も質も高めていかなければならない。

また、小規模事業者それぞれのニーズに合わせた分析を行うためには、高度・専門的な知識を有する外部専門家等と連携し、踏み込んだ事業計画策定・経営分析を実施する必要がある。

(2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
巡回窓口相談 延べ件数	3,173 件 ※1	3,000 件	3,000 件	3,000 件	3,000 件	3,000 件
経営分析事業者数	149 者 ※2	120 者	130 者	140 者	150 者	160 者

※1 令和元年度経営発達支援実績

理由：令和2年度は新型コロナウイルスの影響を受けている事業者の相談が急増したため、令和1年度を基準としている。しかし、令和1年度も千葉県を襲った台風の被害により通常よりも相談が多く、令和4年度からの目標値は実績値よりも低く設定した。実行隊である経営指導員6名が経営発達支援事業を遂行する上での限界数値である。

※2 令和2年度経営発達支援実績

理由：新型コロナウイルスの影響を受けている事業者を対象とする支援施策が頻出し、その活用を希望する者の経営分析も比例的に多くなった。令和4年度からは、年間約60者の経営計画策定の支援およびその後のフォローアップを達成するための目標数値を設定。

(3) 事業内容

「巡回や窓口相談を通じた経営分析の実施」

地域経済動向調査や需要動向調査などマクロ経済の景況感に関する情報提供や資金繰り支援、新事業展開支援をきっかけとして小規模事業者に対して経営分析の必要性の認識を促す。具体的には、巡回や窓口相談を通じて経営状態の把握や好不調の原因追及の必要性について指導し、事業計画策定に向けた取り組みに繋げる。

【支援対象者】

巡回訪問や窓口相談等の利用者及びセミナー等に参加した小規模事業者

【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

【分析手法】

小規模事業者より提供をうけた資料及びヒアリングを基に、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」などのツールを活用して経営指導員等が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

- I 分析結果は当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- II 分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員の間での継続的な支援を可能とする。
- III 専門的な経営課題を有する場合は、中小企業診断士、税理士といった専門家を活用することとともに、市原市産業支援センターのコーディネーターと連携した課題解決を目指す。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、中小企業支援策を活用する小規模事業者に対して「事業計画」の策定を支援し、また事業承継を検討する事業者に対して、いつ、誰に承継していくかを明確にする「事業承継計画」を策定する等の支援を行っている。また、「創業計画」に関しては、毎年創業スクールを開催し、事業を成功させるための創業計画書の作成を支援し、実際に創業につなげている。これらの策定には経営分析を踏まえていくことが必須である。

【課題】

小規模事業者が、持続的に発展していくには、事業計画を策定し、中・長期的な視点で経営に取り組んでいくことが必要であるが、多くの小規模事業者は事業計画策定の必要性を理解していない。セミナー参加者や窓口相談、巡回指導、支援事例を広めることにより、事業計画策定の必要性の認識を深め、策定することの動機づけを行う必要がある。また、小規模事業者は、計画を策定する前提において、DXの意識の向上が必要である。

(2) 支援に関する考え方

事業計画の策定において重要なのは、小規模事業者が主体となり、自らが考え計画を策定することである。すなわち計画策定の必要性を理解した上で、明確な目標の設定など、事業者自らが経営計画等の策定に取り組む意志を持ってもらう必要がある。

しかしながら、事業計画の策定には、専門的なスキルが求められ、時間や費用を要することから、ハードルが高いという理由で敬遠されることがある。このことから、支援事例を紹介する勉強会の開催や支援事例集の紹介などを通じて、策定の成果を知り、事業計画策定への意欲を持ってもらう。

また、経営指導員等は、小規模事業者が安心して事業計画策定に取り組めるよう信頼関係を築くことが大切である。しかも事業計画は、実行してこそ事業発展するのであり、その後の実行支援（フォローアップ）につながるアクションプランの策定支援に努めなければならない。

そして、事業計画の策定前段階においては、事業効率化や生産性向上を図る実現性の高い事業計画の作成に寄与できるよう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・強化を目指す。

(3) 目標

	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①②③⑤⑥ 事業計画策定事業者数 (うち事業承継計画 策定事業者数)	45 者 2 者	50 者 2 者	50 者 2 者	50 者 3 者	50 者 3 者	50 者 3 者
②③④ 創業計画策定件数	9 者 ※	7 者	7 者	9 者	9 者	10 者
③DX セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※令和2年度は新型コロナウイルスの影響により一時的に創業相談が増加している

(4) 事業内容

①経営分析を行った事業者向けの事業計画策定

経営分析を行っている事業者を対象に、事業計画の策定を提案し、個別相談会や当所に設置している市原市産業支援センターの専門家と協力して事業計画の策定を支援していく。事業計画は、中長期的な視点から策定し、経営革新計画の策定や、ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金等の申請にも繋ぐことが可能な、基礎となる計画とすることを想定している。

②事業計画策定セミナー・研修の開催

経営者、管理者、後継者を対象に事業計画策定セミナーを開催する。内容は自社の現状分析、外部環境の分析、今後の事業展開等について学び、演習では講師の説明に沿ってシートを埋めていき、考えを整理していく。セミナー中に事業計画が完成しなかった参加者には、定期的を開催する個別相談会でフォローアップしていき、事業計画の策定まで支援していく。さらに内容を深掘した顧客管理・販路開拓・経営革新をテーマにした研修を開催し、意欲が高い事業者には経営革新計画の申請までつなげていく。

【募集方法】 所報、ホームページ、メールマガジン、DMなど

【開催回数】 2回

【参加者数】 30名

③DX推進セミナー開催・IT 専門家派遣

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、DX推進セミナーを開催する。本セミナーを受講した事業者のうち、取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

【募集方法】 所報、ホームページ、メールマガジン、DMなど

【開催回数】 1回

【参加者数】 30名

④いちほら創業スクールの開催

起業・創業を目指す方や創業間もない方などを対象に、市原市創業支援事業計画にも位置付けられている「創業スクール」を開催する。カリキュラムは事業計画（ビジネスプラン）の作成を目標に、ビジネスモデルの作り方、売れ続ける顧客の作り方、収支計画、販売促進、ITツールの活用方法など実践的な起業のノウハウを学ぶ。

【募集方法】 所報、ホームページ、メールマガジン、DMなど

【開催回数】 1回（全5日）

【参加者数】 30名

⑤事業承継への支援

事業承継の対象となる事業者に対して、地元金融機関や千葉県事業承継・事業引継ぎ支援センターと連携し、事業承継診断の分析などブッシュ型の支援を行う。事業承継と創業は、地域経済の新陳代謝を促すために重要な支援であり、千葉県の「後継者人材バンク」を活用した一体的な支援としていく。事業承継時は大きな経営の転換期であり、次世代を担う経営者を育成する機会ととらえ、経営指導員等は当計画期間の最重要課題として伴走型支援にあたる。

⑥BCP（事業継続計画）策定への支援

市原市と共同で事業継続力強化支援計画の認定を千葉県から受け、小規模事業者に対する普及啓発セミナーや行政施策を紹介し、BCP策定のための専門家派遣や専門家との共同支援を行う。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

補助金が採択された小規模事業者、制度融資等を利用した小規模事業者の事業進捗状況については、確認を行う程度であって、事業計画を策定した事業者の伴走型のフォローアップまでには至っていない。定期的に連絡をとり、計画通りに事業が進んでいない場合や、新たな課題が発生している場合には、事業計画の見直しや変更を行う必要がある。

【課題】

マンパワー不足と日々の業務に追われ、計画策定後のフォローアップまで手が回らないという課題がある。経営指導員一人で支援できる事業者の数は限られているので、組織全体として支援体制を整備することが必要である。

(2) 支援に関する考え方

事業計画や創業計画を策定した事業者を当所が独自で作成している顧客管理表にリストアップし、1者に対して原則4半期に一度、おおよそ2年間のフォローアップを行う。顧客管理表については、定期的に見直しを行う。主には、進捗状況の確認と有益な情報の提供で、進捗状況については、順調に進んでいる場合は頻度を落としていく。情報提供については、事前に把握している事業所のニーズにあった行政施策や経営に役立つ情報等がある時に、タイムリーに案内をしていく。

また創業者に対しては、創業前後の課題が発生しやすい時期はフォローアップの回数を増やし、進捗確認と課題の洗い出しを行う。創業後の事業発表会などを定期的に開催し、創業者ネットワークの構築を図る。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ 対象事業者数	80 者	75 者	75 者	80 者	80 者	90 者
頻度 (延べ回数) ※	不定期	(225 回)	(225 回)	(240 回)	(240 回)	(270 回)
創業フォローアップ 対象事業者数	10 者	10 者	10 者	15 者	15 者	15 者
頻度 (延べ回数) ※	不定期	(40 回)	(40 回)	(60 回)	(60 回)	(60 回)
売上増加事業者数	—	20 者	25 者	25 者	30 者	30 者
経常利益増加事業者数	—	10 者	15 者	15 者	20 者	20 者

※フォロー頻度の平均 一般は年3回、創業は年4回

(4) 事業内容

① 定期的な電話や巡回によるフォローアップ

事業計画策定後、アンケート調査や電話、巡回での訪問などにより、実施状況、売上の増減、新たな課題などヒアリングを行い、計画の進捗状況の確認を行う。年間の対象事業所の数を100者程度とし、接触頻度を増やすことで、事業者にも常に寄り添っていることを感じてもらい、その後の支援につなげていく。フォローアップの期間は1者あたり2年間を想定した目標を立てる。また計画と進捗状況にズレが生じている時や新たな課題が発生した時は、当所内にある市原市産業支援センターのコーディネーターを活用し、フォローアップ回数を増やしなが

ら集中的に支援を行っていく。

②各種補助金と融資制度の活用

事業計画を実行していく上で資金調達が必要な場合は、計画内容が要件に該当する補助金の活用や、状況に応じてマル経融資、国、千葉県、市原市の制度融資の活用を推奨する。

③TOASを活用したフォローアップの実施

当所において日常の各種経営支援実施後に入力している事業所管理システム「TOAS」に支援した事業者情報を登録し、分析データをもとにフォローアップが直ぐに必要、または、今後フォローアップにつなげていく事業者をピックアップしておく。さらに課題ごとのフォローアップの方法をデータベース化し支援状況の「見える化」を図ることで、属人化しない課題に応じた支援方法を明確にすることができる。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、当所は小規模事業者の知名度の向上を支援するための各種ブランド化のための事業を実施してきたが、参画する者が一番に期待する売上拡大に応えられる事業には育っていない。小規模事業者は、商圈が近隣の限られた範囲で、売上を確保できていた時代が終焉を迎えつつあることに危機感を感じつつ、その多くが、高齢化、知識不足、人材不足等を理由に、オンラインによる販路開拓に踏み出せていない。

【課題】

小規模事業者が新たに販路開拓を行う際には、営業戦略を策定してそれに基づいて行動し、今までとは違う新たな顧客の獲得に努める必要がある。しかし、その重要性についての認識が少なく、またその意志があっても、有効な進め方が分からないなど、事業計画を策定しても実現に至らない場合が多い。このため販路開拓の重要性について小規模事業者の理解を深めるとともに、実現性の高い手法で、その方向性を示しつつ一貫した支援を行っていくことが課題である。また、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解、認識してもらい、ITを活用した具体的な営業活動を支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

新商品や新サービスを販売する際、小規模事業者は意欲だけで取り組むことが多く、新たな顧客の獲得を効果的に行うためのPR方法や技術的な手法を持ち合わせていない場合がある。そこで経営指導員等が販路開拓の方向性を示しながら、以下の事業内容によって販路拡大を支援し、売上の拡大を目指すものとする。

また、DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等を促進する。このため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、理解度を深めていく。IT導入にあたっては必要に応じて専門家派遣等を実施するなど小規模事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①商談会・出展等支援対象事業者数	4者	5者	5者	5者	6者	6者
売上額/社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

②ザ・ビジネスモール 出展支援対象事業者数	—	3者	3者	4者	4者	5者
ザ・ビジネスモール 成約数	—	1者	1者	2者	2者	2者
③プレスリリース支援 対象事業者数	—	3者	3者	3者	4者	4者
プレスリリース 採択目標/社	—	1者	2者	2者	2者	2者
①②③④ ECサイト利用事業者数	—	2者	2者	2者	3者	3者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①商談会等への出展（出店）支援（BtoB・BtoC）

事業計画策定を支援した小規模事業者に対して、その計画の目的を達成する一助となる商談会を経営指導員等が選定、参加を促し、出展（出店）の支援を行い、売上拡大、販路拡大（成約件数、売上の増加）を支援する。コロナ禍においては当面、対面型の展示会へ出展することが難しい場合には、オンラインによる商談会を紹介する。

■想定される出店先・商談会

- ・期間限定・千葉県アンテナショップ出店支援（BtoC）

厳選された千葉のいいもの、センスある名品が並ぶ東京にあるセレクトショップ。

【支援対象者】

経営分析を行い、事業計画を策定した小規模事業者で、当計画遂行にあたって特に「市原市」の地域資源を有効活用し、広域、特に都市部における販路展開が有効と思われる小規模事業者。

【支援の手段・手法】

出展（出店）に至る過程において、事前にはエントリーシート作成における注意点のアドバイス、出店までの事務手続き等の支援を行うとともに、事後には販売結果の検証、関係が構築できた企業や顧客等との継続的な繋がりを確実にし、商談成立や売上増等の目標を達成できるよう支援する。

【当事業における効果】

事業計画の遂行にあたって必要とされる販路開拓に対し、伴走支援を行うことによって、商談の成立や受注増加に伴う増収増益が期待できる。また、域外需要の増加に伴いECサイト構築は必須となってくる。

②IT活用による販路開拓支援「ザ・ビジネスモール」出展支援（BtoB）

商取引総合サイト「ザ・ビジネスモール」を利用したITによる販路開拓を支援する。インターネット上に拠点を構築することで小規模事業者の情報発信力と付加価値を高め、BtoBの販路拡大、商機拡大を支援し、市原商圏に限らない広範囲な販路開拓のきっかけとする。ITの導入を苦手とする小規模事業者を経営指導員等が初期登録から一連の作業を丁寧にサポートする。

【支援対象者】

経営分析を行い、経営計画を策定した小規模事業者で、当計画遂行にあたってインターネッ

ト上での展開が有益と思われる小規模事業者。販売品目の性質上、インターネット上での展開が必要と判断されITを苦手とする小規模事業者。

【支援の手段・手法】

掲載する内容の精査、具体的なデータ作成支援、アップロード、その後のページ管理や継続に関しての伴走的支援を行う。

【事業の効果】

インターネット上に拠点を確保することによる、情報発信力の強化と新規の販路開拓が期待できる。また、域外需要の増加に伴いECサイト構築は必須となってくる。

③ マスメディアを使ったプレスリリース支援（BtoB・BtoC）

小規模事業者は、新商品・新サービスを開発しても、その周知方法に関して、認識不足や効果的なチャンネルが少ないことから十分な周知活動を行うことができない場合が多い。そこで、事業計画の策定等で具体的な新商品や新サービスを開発した小規模事業者の事業計画の達成度を高めるための手段として、記者ラブなどのマスコミへ情報提供を行い、“街の話題”として広く周知させる。経営指導員等が、新商品・新サービスの内容等を整理し、記者への訴求効果の高い素材を共同で作ることで効果的な広報を行い、小規模事業者の販路拡大に資するものとする。

【支援対象者】

経営分析を行い、経営計画を策定した小規模事業者で、当計画遂行にあたってマスメディアを使っての展開が有効と思われる小規模事業者。

【支援の手段・手法】

公表データの作成支援（情報の精査等）のほか、マスメディアを活用した情報発信の進め方に関して継続的に支援をする。また、広報実施後の効果測定も併せて行い（掲載記事数、消費者からの反応等）、事業者にフィードバックするとともに今後の事業展開に活用する。

【事業の効果】

計画された事業が、“街の話題”として扱われることにより、その対象顧客へのPRだけでなく、他の事業者や、異業種など新たなコラボレーションが期待できる。また、域外需要の増加に伴いECサイト構築は必須となってくる。

④ 小規模建築業ネットワーク構築事業

大規模災害時の地域経済の早期復旧を市内事業者間の助け合いによって実現するため、市内の小規模建築業のネットワーク化を図る事業である。小規模建築業は、下請け構造の末端にあるため売上拡大の課題は販路開拓であるが、営業する術を身に付けておらず、ホームページも無いことが多い。そこで、人手が不足する災害時等に備えて、業者紹介し合える小規模建築業のネットワークを構築し、修繕工事を希望する建設業以外の事業者に対し、ネットワークに参画する小規模建築業者を当所が仲介し、営業の苦手意識を克服するための支援をする。実際にマッチングに結び付け、売上向上に寄与する事業としていく。

【支援対象者】

災害時等で地域経済の早期復旧に協力する小規模建設業者

【支援の手段・手法】

趣旨を理解しネットワークへ参画することで自社の信用力アップに繋げてもらわなければならない。このため当所では、ネットワークのホームページを作成し、それぞれの参画事業者を紹介するページを作成する。

業者照会の依頼があった時に備え、自社の強みをアピールできるよう経営分析を行う。施主から収集する工事結果をフィードバックし、今後の経営改善や経営計画策定に活用する。

【事業の効果】

・災害時のみならず、日ごろからマッチングの機会となる。

- ・小規模建築業だけでなく、他の業種にも拡大することが期待できる。
- ・DXに向けて自らホームページやECサイト、営業ツールを作るきっかけとなる。

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

従来の個者支援事業においては、市原市との「市原市産業支援センター連絡調整会議」の中で、実施における問題点と課題等の列挙を行い、評価および検証を行っているが、小規模事業者の支援に関する内容については、相談対応の進捗状況の報告にとどまっており、PDCAサイクルが十分に機能しているとは言えず、詳細な評価までは行ってこなかった。目標数値では表せない支援も多くあり、評価方法も見直す必要がある。的確に小規模事業者の経営発達に資するよう、PDCAサイクルを確立した評価を行い、事業の改善につなげていく。

(2) 事業内容

毎年度、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・検証を実行する。

- 毎月「市原市産業支援センター連絡調整会議」において、事業の進捗状況について確認する。
- 市原市経済部や法定経営指導員、市原市産業支援センターコーディネーター（中小企業診断士等）および市内金融機関、外部専門家等を委員として構成する評価委員会を設置し、委員会を年1回開催する。当委員会では、事業の実施状況及び成果について報告し、委員の評価を受ける。評価結果については、上述の市原市産業支援センター連絡調整会議に諮り、適宜、計画の見直し等を行うこととする。その後、当所の正副会長会議（幹部会議）において、事業の成果及び評価を委員会の結果として報告し、見直し案について説明を行い、承認を受ける。
- 事業の成果、評価、見直し結果は、当所ホームページにおいて公表し、地域の小規模事業者が常に関連可能な状態にする。

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

当所では、指導歴の浅い若手経営指導員が大半を占める体制となっていることから、指導能力の向上を図ることが課題となる。また、相談内容も多様化してきていることから様々な分野の研修会に積極的に参加して、スキルアップを図る。併せて、熟練指導員や金融機関OBによるOJTと研修プログラムに沿ったOff-JTの連動による情報共有の仕組みを作り、経営指導員だけでなく一般職員も含めた総合的な組織力向上を目指す。その他、市原市産業支援センターのコーディネーターと連携して相談者対応にあたることで若手指導員の対応力向上を図る。

(2) 事業内容

①定例会（隔週実施）

事業の進捗状況や問題点について中小企業相談所の全職員による洗い出しを行い、情報共有と共に解決策を検討するための定例会を開催する。定例会は、小規模事業者への伴走型支援を

実現していく上で、当所全体の中心的なポジションを担う。

その中で、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紹介し合うなど、アウトプットすることで支援スキル向上を図ることを目的としたミーティングとする。

②経営指導員会議（月1回）

経営指導員と市原市産業支援センターコーディネーターによる会議を月1回開催する。中小企業支援の経験豊富なコーディネーターから、事業計画の策定を始めとした支援ノウハウを享受する機会として、若手経営指導員のスキルアップに寄与する。

③専門家・金融機関OBとの同行、同席によるOJT（随時）

市原市産業支援センターのコーディネーターとの同行・同席により、若手経営指導員の支援能力を向上させる。また、千葉信用金庫OBを臨時職員として雇用し、融資相談における決算書の見方やヒアリング手法を学ぶ。その他、専門家派遣時には経営指導員も同席することで課題解決までの道筋の付け方、類似した相談が来た際の初期対応が出来る体制を構築する。

④中小企業大学校主催研修会への参加（年間1回以上）

若手経営指導員の育成を目的に、経営革新や事業承継などの経営指導員に必要な知識を得るために、少なくとも年1回以上参加する。また、支援能力の向上だけでなく、他の支援機関との情報交換も期待できる。

⑤IT知識向上

前述のDX関連のセミナーを開催する際に職員も出席することで、参加事業者の今後の支援につなげていくことから、特に経営指導員はセミナーで共に学び、知識向上を図る必要がある。前もって内部で同テーマの勉強会を行い、基礎知識を備えておく。

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進にあたっては、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。

（DXに向けたIT・デジタル化の取組）

ア）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、テレワークの導入、情報セキュリティ対策等

イ）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、SNSを活用した情報発信方法 等

⑥データベース化

本事業計画に従い支援を行った内容について、当所において日常の各種経営支援実施後に入力している事業所管理システム「TOAS」に、策定した事業計画等を紐づけていき、データベース化する。その情報を他の経営指導員等が確認できるようにし、小規模事業者の継続的、段階的支援に活用するよう情報の共有化を図る。また、特に高度または特徴的な支援事例については、電子ファイルにより、経営指導員間で共有することで、経営指導員全体のスキルアップを図り、今後の支援方針を検討する材料とする。

11. 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) 現状と課題

これまでの他支援機関との連携については、主に経営指導員が相談案件に応じて随時支援を求める形でノウハウ等の情報交換が行われていたが、定期的な情報交換などは他支援機関主催の会議等に関係担当者が出席するのみで、十分な連携や情報交換が行われていなかった。

経営発達支援事業の円滑な実施のためには、他の支援機関と支援力向上を目的とした情報交換会を実施し、そこで得られた有効な情報（各種施策・制度、支援ノウハウ等）を地域の事業者に置き換えて検証し、実行していく必要がある。

(2) 事業内容

下記会議等を通じて、支援ノウハウ等の情報習得の機会とする。また出席者を特定の担当者に固定することなく、複数の担当者が様々な会議等に出席することにより、広くノウハウ習得のチャンス拡大を図る。

①市原市産業支援センター連絡調整会議（毎月）

市原市・市原商工会議所（市原市産業支援センター）の職員・コーディネーターによる会議。進行中案件の情報共有を行う。市原市が始める補助金・給付金等に関して一般への周知前に意見交換を図ることにより市内事業者に寄り添った内容にするための場となっている。

②日本政策金融公庫「マル経連絡協議会」（年1回）

日本政策金融公庫千葉支店管轄の他所会議所、公庫職員との情報交換の場として活用。最近のマル経融資利用推移や利用者特徴など、各会議所の経営相談体制について情報を得ることで当所体制の向上に資している。

③千葉県中小企業支援プラットフォーム連絡会議（年2回）

（公財）千葉県産業振興センターでは、県内中小企業支援機関や金融機関とともに「千葉県中小企業支援プラットフォーム」を設立している。地域プラットフォームは、地域の中小企業支援を行う機関の連携体であり、中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業で実施する専門家派遣の窓口機能を担う他、国が開発・運営する支援ポータルサイトの活用等により自主的な取組として様々な支援を行い、地域の中小企業の支援体制の強化を図ることを目的としている。連絡会議では他の支援機関の支援事例の紹介や県の施策に関する情報提供がなされ、職員にフィードバックしている。

Ⅲ 地域経済の活性化に資する取組

1.2. 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

昨今では、大規模化する自然災害や感染症の蔓延等が地域経済を脅かす要因となり、市内の中小企業等が直ぐに経営継続について相談できる場所へのニーズが増加している。その対応ができる市内唯一の機関が、当所内に既に開設している「市原市産業支援センター」であり、当所の経営指導員との連携も図られ、市内事業者のワンストップ窓口として機能している。小規模事業者は、今後事業承継等の複雑化する経営課題、新たな生活様式やDX、SDGsへ対応していかなければならず、地域経済の活性化のためには、当センターの支援項目や専門領域を拡充しなければならない。また、小規模事業者の雇用維持、拡大の支援策拡充も課題となっている。

(2) 事業内容

①市原市産業支援センター

市原市産業振興ビジョンの施策に基づき、平成29年4月から地域経済活性化の要となる機関として、当所会館内に開設している。中小企業診断士や大手企業OBをコーディネーターとして配置し、コーディネーターと当所の経営指導員とが連携して支援にあたるワンストップ窓口とするため、当所が運営を受託する形をとっている。創業・事業承継、新事業展開、補助金活用支援、資金繰り支援などといった様々な経営課題に対応する体制をとり、支援困難な専門的課題に対応するための専門家派遣制度を整備している。千葉信用金庫とは、出張相談窓口の開設や案件紹介において協力関係を築いている。

＜市原市産業支援センターが関与する支援策の一例＞

「中小企業等チャレンジ応援事業」

新型コロナウイルス感染症の感染拡大・長期化により、ウィズコロナ・ポストコロナ時代の経済社会の変化に対応した経営維持及び再生に向けた事業再構築等への支援が喫緊の課題となっており、本事業は、市内中小企業等が取り組む新たな商品又は、新たなサービスの開発及び業態転換等を伴う思い切ったチャレンジをする者への市原市の補助事業であり、産業支援センターのコーディネーターと当所の経営指導員が連携することで、事業者の経営維持を図り、地域経済の活性化につなげている。

②SDGs 経営普及キャラバン隊

小規模事業者等の経営に SDGs を実装する「SDGs 経営」を普及するため、三井住友海上火災保険株式会社と市内ロータリークラブ等と連携し、市内各地でセミナーとワークショップを開催していく事業。今まで当所は、従業員や地域を大切にする経営を実践している会社を「市原で大切にしたい会社」として表彰しており、事業経営の根幹となる理念・ビジョンの重要性を普及してきた。この流れを汲み、事業者経営の中に SDGs も取り込んだ信用力の向上を支援しながら、持続可能な地域経済の実現に貢献していく。当事業は異業種間のパートナーシップ構築も期待できる。

③市内高校との包括連携協定

市原市と当所で調査している市原市経済動向調査によると、コロナ禍においても人手不足が続いている建設業などの業種がある。このような人手不足が深刻な業種に対して、人材確保や定着率向上のための支援が行えていない。人材確保に繋がる直接的な支援は、ノウハウやコスト面で非常に困難であるが、求職者が応募しやすい採用環境を整備する支援は実行可能と考えている。一方の求職者側である、市内高校は生徒の就職先候補が不足している。この両者の問題を克服するため、生徒に地元企業の優れた技術、サービスや経営理念に触れられる合同説明会の実施や、地元中小企業等の経営者が先生になり、建設業であれば「デジタル化する建設現場」、製造業であれば「製品ができるまで」、その他「会社組織の仕組み」「働く意義」などをテーマとする教室を開き、地域経済や中小企業等の魅力を伝え、市内企業への就職機会を提供する事業を行う。事業の継続を図るため、千葉県立市原高等学校と包括連携協定を締結しており、この取組を、他校にも拡大していくことで地域経済の活性化につなげていく。

(別表2)

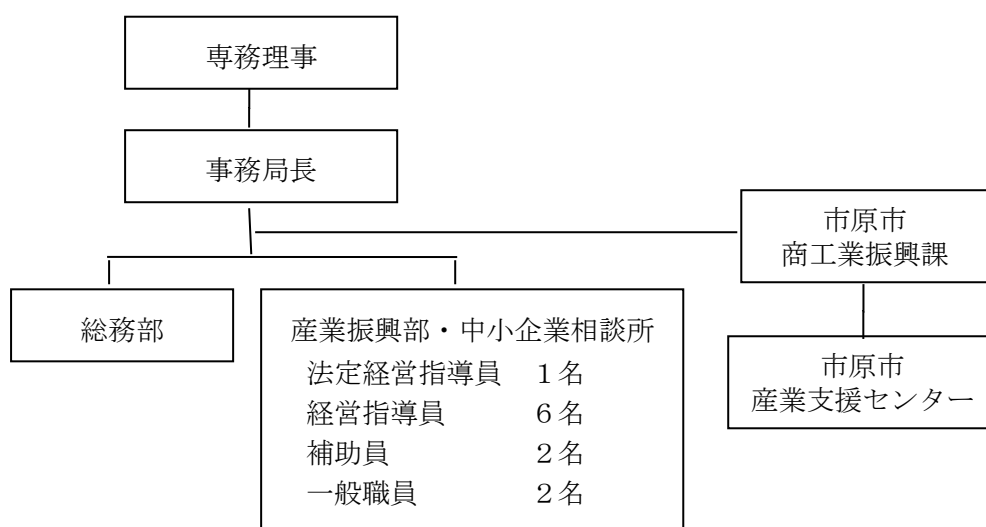
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和3年11月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)

経営発達支援計画の事業を遂行するため、市原市経済部商工業振興課と連携を図りながら経営指導員を中心に補助員、一般職員等が連携し小規模事業者の支援を実施する。



法定経営指導員を含む計7名の経営指導員を中心に、産業振興部・中小企業相談所が主体となり市原市産業支援センターと連携した実施体制をとる。経営指導員以外の補助員等においても、当該事業の実施体制の一員であることを常に意識して事業の推進に努める。また、経営発達支援計画遂行上の事務処理や地域経済の活性化に資する取組など、総務部も含めた全職員により取り組んでいく。

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：宍倉 周次郎

連絡先：市原商工会議所 TEL:0436-22-4305

②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)

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を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①市原商工会議所

〒290-0081 千葉県市原市五井中央西1丁目22番地25

市原商工会議所 産業振興部 中小企業相談所

TEL:0436-22-4305 FAX:0436-22-4356 E-Mail:info@i-cci.or.jp

②市原市

〒290-8501 千葉県市原市国分寺台中央1丁目1番地1 市役所第2庁舎4階

市原市 経済部商工業振興課

TEL:0436-23-9870 FAX:0436-22-6980 E-mail:shoukougyou@city.ichihara.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)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	7,000	7,000	7,500	7,500	9,000
地域経済動向調査	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
需要動向調査	1,200	1,200	1,800	1,800	2,000
専門家謝金 ・経営分析 ・事業計画策定 ・フォローアップ	1,500	1,500	1,900	1,900	2,000
講習会事業	500	500	500	500	500
需要開拓事業	1,500	1,000	1,000	1,000	2,000
経済活性化事業	1,000	1,500	1,000	1,000	1,200

(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
会費収入、負担金(参加料)、委託費、国補助金、県補助金、市補助金 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