

経営発達支援計画の概要

| | |
|------|--|
| 実施者名 | 旭市商工会（法人番号8040005012748） 旭市（地方公共団体コード（122157）） |
| 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> <ul style="list-style-type: none"> ① 事業計画策定支援による小規模事業者の経営力向上 ② 事業承継支援や創業支援等による小規模事業者数の維持 ③ 販路開拓支援による新たな需要の開拓 ④ 観光資源の活用による地域経済の活性化 |
| 事業内容 | <p>経営発達支援事業の内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 3 地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータ（RESAS）を活用して地域経済の現状や人の動き等を調査するとともに、地域における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を対象にアンケート調査を実施する。 4 需要動向調査に関すること 道の駅を活用して商品改良等に向けてのマーケティング調査を実施するとともに、各種統計データ等を活用して売れ筋情報等の調査を実施する。 5 経営状況の分析に関すること 経営問診票（千葉県独自の経営分析システム）を活用して経営分析を実施する。 6 事業計画策定支援に関すること DX推進セミナーや事業計画策定個別相談会を開催するとともに、小規模事業者持続化補助金等の各種補助金申請や事業承継支援等を活用して事業計画策定支援を実施する。 7 事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回訪問により定期的・計画的なフォローアップを実施するとともに、専門家による高度で専門的なフォローアップを実施する。 8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること グルメ&ダイニングスタイルショーへの出展支援（BtoB）やSNS活用セミナーの開催（BtoC）によって販路開拓支援を実施する。 |
| 連絡先 | <p>旭市商工会 〒289-2516 旭市口の795番地6 Tel 0479-62-1348 Fax 0479-62-1344 E-mail : lasahi@asahishi.jp</p> <p>旭市役所 商工観光課 〒289-2595 旭市ニの2132番地 Tel 0479-62-5874 Fax 0479-62-4200 E-mail : syoko@city.asahi.lg.jp</p> |

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1 目 標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

(ア) 立地

本市は、千葉県の北東部に位置し、成田国際空港から 25 km 圏、東京都心から 80 km 圏にあり、面積は 130.45 km² で、南部は美しい弓状の九十九里浜に面し、北部には干潟八万石と呼ばれる房総半島屈指の穀倉地帯となだらかな丘陵地帯である北総台地（標高 20～50 m）が広がっている。一年の平均気温は 15℃ 前後と温暖で、冬は暖かく夏は涼しい恵まれた環境にある。



(イ) 歴史

古代、現在の本市周辺には椿海と呼ばれる湖が広がっていたが、江戸時代になり、椿海を干拓するため、新川を掘削して湖底を干潟とした。

幕末には、農村指導の先駆者・大原幽学が長部村を訪れ、農村を振興させるとともに、九十九里沖の豊かな漁場を求めて関西の漁民がやって来るようになり、イワシ漁を中心とした漁業も発展した。

明治に入り、政府の「畑作奨励策」の下、落花生栽培が普及し、総武鉄道が成東・銚子間を開通して大量輸送が可能になると、落花生の加工工場が数多く造られた。また、昭和初期からはスイカ、カボチャ、サツマイモなどの生産が盛んになり、特にサツマイモを加工して作る澱粉製造が一大産業となり水飴製造も当地において大きく発展した。

その後、昭和 28 年には本市はもとより近隣の医療の中核をなす国保旭中央病院が開設されるとともに、昭和 32 年には漁港建設工事が始まり念願であった飯岡漁港の利用が昭和 43 年に開始されるなど、現在の本市の骨格が出来た。そして、平成 17 年に（旧）旭市、香取郡干潟町、海上郡海上町及び海上郡飯岡町が対等合併し、新旭市が誕生した。

(ウ) 交通網

市内を東西に横断する国道 126 号線や県道、東総広域農道を骨格としてその他の道路が市内全域に張り巡らされている。高速道路は開通していないが首都圏まで主要地方道 70 号線から東関東自動車道・大栄 IC を経由するルート

と国道126号線から千葉東金道路・横芝光ICを経由するルートがあり、車では約80分、高速バスでは約100分で結ばれている。また、市内には路線バスや各地区を循環するコミュニティバスが運行されているとともに、JR総武本線が市内を東西に走り、中心市街地に位置するJR旭駅からJR東京駅までは特急電車で約90分、JR千葉駅までは特急電車で約60分、普通電車では約80分で結ばれている。



JR旭駅

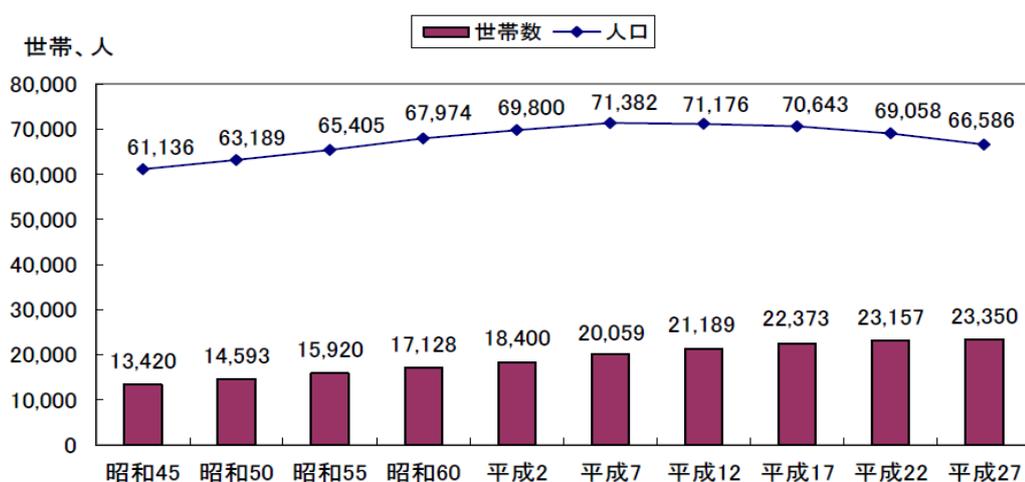
(エ) 人口と世帯数の推移

本市の総人口は平成7年の71,382人をピークに減少し、平成27年の国勢調査では66,586人となっている。また、国立社会保障・人口問題研究所（以下「社人研」という。）から平成30年3月に公表された平成27年国勢調査に基づく人口推計によると、令和7年に60,333人となり、令和22年には49,874人まで減少すると予想されている。

このように人口は減少傾向にあるが世帯数は一貫して増加傾向にあるため、核家族化が進行している。さらに、65歳以上の高齢化率を見ると、平成12年に20.1%であったのに対し、平成27年には28.2%と増加しており、高齢化率の上昇が顕著となっている。

なお、社人研の推計では高齢化率が令和27年には39.6%まで上昇すると予測されている。

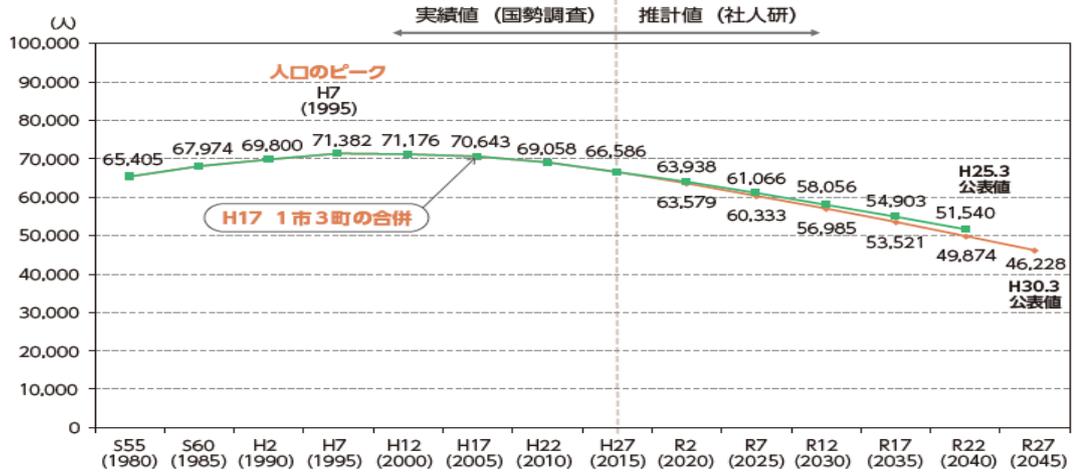
人口と世帯数の推移



(24ページ参照、国勢調査)

(出典：国勢調査)

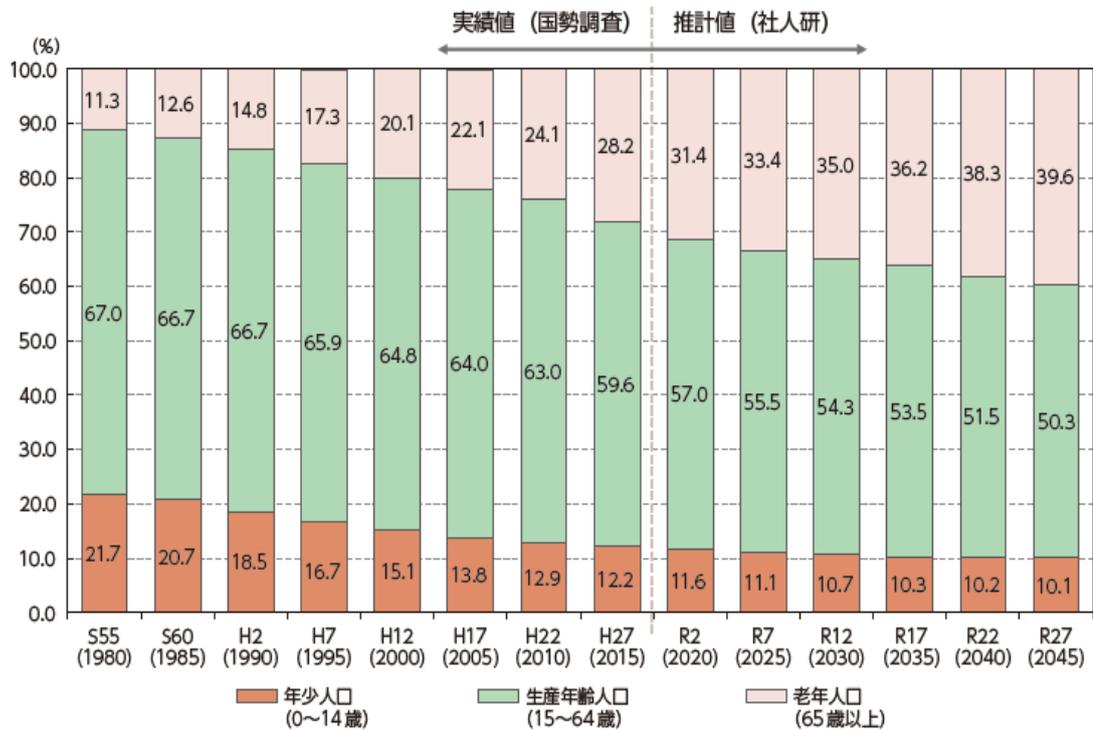
◆ 総人口の推移 (昭和 55 年 (1980)～令和 27 年 (2045))



資料：S55～H27は国勢調査、R2以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成30年(2018)3月公表)」

(出典：社人研)

◆ 年齢3区分別人口割合の推移 (昭和 55 年 (1980)～令和 27 年 (2045))



資料：S55～H27は国勢調査、R2以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成30年3月30日公表)」

(出典：社人研)

(オ) 商工業者数の推移

平成28年と令和2年で比較すると、卸売業及び分類できないその他の業種を除き、全ての業種において減少傾向となっており、全体では157事業者の減少となっている。特に、建設業及びサービス業の減少が顕著となっており、建設業では54事業者の減少、サービス業では38事業者の減少となっている。

| 業 種 | H 2 8 | H 2 9 | H 3 0 | R 1 | R 2 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 建 設 | 493 | 499 | 484 | 478 | 439 |
| 製 造 | 294 | 294 | 292 | 291 | 273 |
| 卸 売 | 154 | 154 | 152 | 150 | 153 |
| 小 売 | 690 | 690 | 671 | 659 | 667 |
| 飲食・宿泊 | 421 | 421 | 420 | 415 | 399 |
| サービス | 891 | 891 | 891 | 890 | 853 |
| その他 | 42 | 42 | 42 | 43 | 44 |
| 総 計 | 2,985 | 2,982 | 2,952 | 2,926 | 2,828 |

(出典：商工会実態調査)

(カ) 小規模事業者数の推移

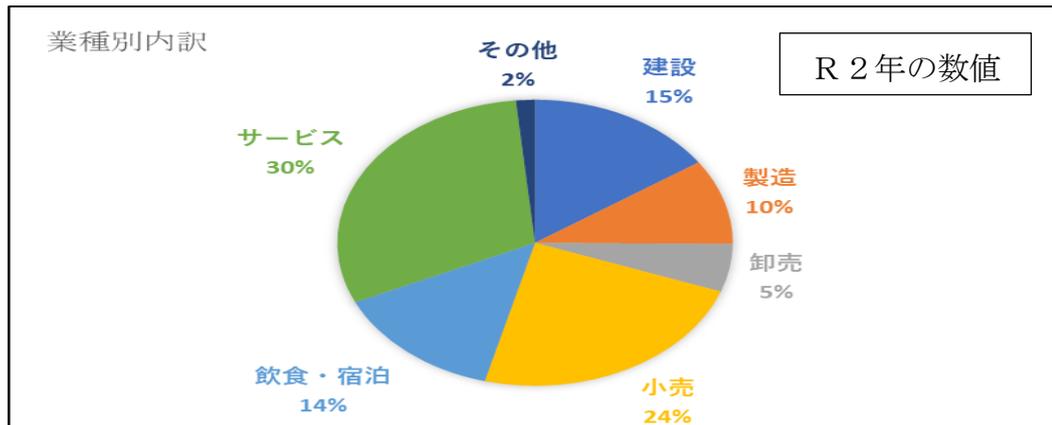
平成28年と令和2年で比較すると、分類できないその他の業種は横ばいであるが、その他は全ての業種において減少傾向となっており、全体では175事業者の減少となっている。特に、小売業及び製造業の減少が顕著となっており、小売業では57事業者の減少、製造業では34事業者の減少となっている。

| 業 種 | H 2 8 | H 2 9 | H 3 0 | R 1 | R 2 |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 建 設 | 386 | 389 | 378 | 366 | 366 |
| 製 造 | 244 | 243 | 232 | 212 | 210 |
| 卸 売 | 124 | 123 | 111 | 98 | 98 |
| 小 売 | 562 | 560 | 557 | 501 | 505 |
| 飲食・宿泊 | 392 | 395 | 389 | 381 | 379 |
| サービス | 723 | 721 | 718 | 699 | 699 |
| その他 | 45 | 45 | 45 | 44 | 44 |
| 総 計 | 2,476 | 2,476 | 2,430 | 2,301 | 2301 |

(出典：商工会実態調査)

(キ) 産業構造

第3次産業であるサービス業、小売業、飲食宿泊業及び卸売業が全体の73%を占めており、第2次産業である建設業と製造業が全体の25%でこれに続いている。この結果、平成30年度の千葉県消費者購買動向調査では準商業中心都市の位置づけではなくなったものの、引き続き商業が中心の産業構造となっている。

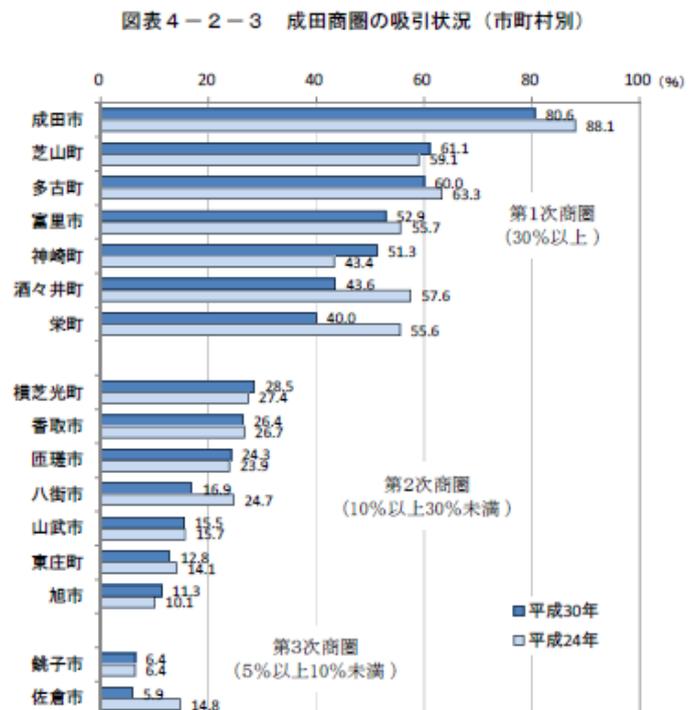


(出典：商工会実態調査)

(ク) 商圏

千葉県消費者購買動向調査によると、前回調査時（平成24年度）は、地元購買率が60%超であり、かつ、10%以上吸引している市町村が1市1町（東庄町、匝瑳市）あったため、準商業中心都市との位置づけであった。

しかしながら、平成30年度調査では、地元購買率が4.1ポイント減少して58.9%となり、商圏を形成していないとの結果（成田市の第2次商圏）となったが、国道126号線沿いには吸引力のある大型店や多数のロードサイドショップが集積している。また、旭中央病院を中心としたエリアから道の駅「季楽里あさひ」にわたるエリアに近々複合商業施設の建設も予定されており、新たな商圏が形成されることが予想されている。



(出典：平成30年度千葉県消費者購買動向調

(ケ) 特産品

本市は「首都圏への食料供給基地」と呼ばれており、全国でもトップクラスの出荷額を誇る農畜水産物が特産品となっている。農畜産物ではトマト、メロン、

米、豚肉などが出荷額の上位を占め、水産物ではイワシ、カキなどが出荷額の上位を占めている。これらの特産品は本市の総合戦略における「観光資源創出プロモーション事業」や本市の認知度向上のためのシティセールスの観光資源としての役割を果たしている。また、本市の総合戦略では特産品を用いた道の駅でのオリジナル商品の開発も計画されている。

(コ) 卸・小売業

卸・小売業は、国道126号線沿いの大型店や広域商圈を形成している成田市内の大規模ショッピングセンター等への顧客の流出などにより、厳しい経営環境となっている。特に、JR旭駅周辺を中心商店街では来街者が激減しており、後継者不足も相まって空き店舗が増加するなど、大変厳しい経営環境となっている。これらの厳しい経営環境が影響し、事業所数は減少傾向となっている。一方で、従業員数は平成28年においては増加に転じており、この要因としては国道126号線沿いの大型店等が雇用の受け皿になっているためである。

| 項目 | H24 | H26 | H28 |
|------|-------|-------|-------|
| 事業所数 | 858 | 838 | 826 |
| 従業者数 | 5,340 | 5,282 | 5,444 |

(出典：旭市統計書)

(サ) サービス業

国道126号線のチェーン店や広域商圈を有している成田市内等への顧客の流出などにより、飲食業や生活関連サービス業を中心にサービス業を取り巻く経営環境は厳しい状況となっており、これらの厳しい経営環境が影響して平成28年の事業所数及び従業員数は平成24年と比較して減少している。

なお、平成26年に事業所数と従業員数が増加しているが、教育関連サービス業と福祉関連サービス業の増加によるものであり、他のサービス業と同様に平成28年には減少に転じている。

| 項目 | H24 | H26 | H28 |
|------|-------|--------|--------|
| 事業所数 | 1,444 | 1,536 | 1,400 |
| 従業者数 | 9,243 | 13,365 | 10,855 |

(出典：旭市統計書)

(シ) 建設業

建設業は事業所数及び従業員数ともに減少傾向にある。事業所数減少の主な要因としては、経営者の高齢化や後継者難をはじめ、資材・人件費の高騰による利益の縮小や大手ハウスメーカー等の進出に伴う受注量の減少などの厳しい経営環境の影響による廃業等である。特に職別工事業者の多くが1人親方経営のため、これらの要因による廃業等が多くなっている。

| 項目 | H 2 4 | H 2 6 | H 2 8 |
|------|-------|-------|-------|
| 事業所数 | 504 | 475 | 442 |
| 従業者数 | 2,447 | 2,422 | 2,345 |

(出典：旭市統計書)

(ス) 製造業

事業所数は減少傾向にある。年間出荷額も東日本大震災による津波の影響やサプライチェーン（供給網）が滞った事などにより、平成24年が落ち込んだため平成26年は増加に至っているが、平成28年には減少に転じている。主な要因としては、経営者の高齢化や後継者難をはじめ、生産設備の老朽化、技術革新への対応の遅れ等の影響による小規模製造事業者の廃業等があり、この傾向は今後も続くものと予想されている。

| 項目 | H 2 4 | H 2 6 | H 2 8 |
|-----------|-----------|------------|------------|
| 事業所数 | 150 | 147 | 129 |
| 年間出荷額(万円) | 9,029,724 | 13,775,810 | 12,527,916 |

(出典：旭市統計書)

(セ) 観光業

観光客総数は、全体として微減・横ばい傾向であるが、令和2年については、新型コロナウイルス感染症拡大防止対策の影響により大きく減少となった。

特に旭市の観光の中心である観光イベントが、春の「袋公園桜まつり」から、夏の「七夕市民まつり」「いいおか YOU・遊フェスティバル」など軒並み中止となり、「観光区分別客数」の「イベント」の客数は0となった。

加えて、市内に2か所ある海水浴場の不開設による客数減の「スポーツ・レクリエーション施設」、感染防止による県をまたいだ移動の自粛を受けた「温泉」の客数の減などが目を引く。

その中において、「産業観光」は大きく数字を崩すことがなかった。これは、平成27年に開設して以来、着実にファンを増やしている「道の駅季楽里あさひ」に頼るところが大きい。



屏風ヶ浦



旭市七夕市民まつり

58 観光客の状況

(各年計、単位：千人)

| | 総数 | 日帰り客 | 宿泊客 | 利用交通機関別 | | | | |
|-------|-------|-------|-----|---------|-----|----|-------|-----|
| | | | | 総数 | 鉄道 | バス | 自家用車 | その他 |
| 平成 28 | 2,300 | 2,188 | 112 | 2,300 | 155 | 19 | 2,114 | 12 |
| 平成 29 | 2,239 | 2,130 | 108 | 2,239 | 151 | 18 | 2,058 | 12 |
| 平成 30 | 2,261 | 2,150 | 111 | 2,261 | 152 | 18 | 2,079 | 12 |
| 令和 元 | 2,268 | 2,163 | 105 | 2,268 | 152 | 18 | 2,085 | 12 |
| 令和 2 | 1,727 | 1,654 | 73 | 1,727 | 116 | 14 | 1,588 | 9 |

資料：商工観光課

60 観光区分別客数

(各年計、単位：千人)

| | 総数 | 自然 | 文化・歴史 | 産業観光 | スポーツ・レクリエーション施設 | 温泉 | 行・祭事 | イベント |
|-------|-------|-----|-------|-------|-----------------|-----|------|------|
| | | | | | | | | |
| 平成 29 | 2,239 | 318 | 29 | 1,054 | 274 | 141 | 66 | 357 |
| 平成 30 | 2,261 | 308 | 29 | 1,159 | 282 | 137 | 69 | 277 |
| 令和 元 | 2,268 | 272 | 30 | 1,217 | 280 | 124 | 57 | 289 |
| 令和 2 | 1,727 | 227 | 30 | 1,116 | 252 | 61 | 38 | 0 |

資料：商工観光課

(出典：旭市統計書)

(ソ) 旭市の強み

本市は、全国トップクラスの生産・出荷額を誇る農水産業とともに、診療圏人口100万人を誇る国内最大規模に発展した公立病院「旭中央病院」を有しており、市内への1日あたりの来訪者は「旭中央病院」への通院者・関係者等を含めて1万人近くに及んでいる。

また、平成27年10月にオープンし、千葉県内の道の駅で一番早く来場者100万人を達成した「道の駅季楽里あさひ」も有しているなど、これらの経済効果は大きなものとなっており、本市の大きな強みとなっている。

(タ) 第2期旭市総合戦略

本市では、「地方創生」と「国土強靱化」を二つの柱とした、攻めと守りの両面を兼ね備えた総合的なまちづくりをこれまで展開してきた。令和2年3月に策定された「第2期旭市総合戦略」では、旭市国土強靱化地域計画が新たに一体化されており、本市におけるまちづくりの最上位となる指針として策定された。この総合戦略では、基本目標の一つとして「魅力ある雇用を創出し、安心して働けるまちづくり」を掲げている。この目標を達成するための基本施策として、「商工業の振興」や「観光の振興」を掲げ、これらの施策の取り組みとして次のような施策を展開する。

基本施策「商工業の振興」・「観光の振興」における施策の展開

a 商業の振興

○商店街等が中長期的に発展していくために、地域住民の規模・行動範囲や商業量等の環境を踏まえつつ、地域住民が商店街等に求める機能に対応した取組を推進

○空き店舗の解消と地域活性化に向けた人材の育成を図り、商業活性化を通じ

た持続可能なまちづくりを推進

- 商工会員増加のため、市と商工会において創業支援セミナーを開催し、商工会加入を促進

b 工業の振興

- 工業団地内における市の管理施設等の適切な維持管理や、企業が管理する排水関連施設の負担金助成などを実施することにより、既存企業における経営基盤の安定化を推進

c 新たな地域産業の創出

- 新たな地域産業を創出するため、商業・工業をはじめ、農水産業等の連携や地域資源を活用した研究開発等、創造的な事業活動を推進
- 異業種間における情報交換等の交流を促進し、企業間の連携強化と取引の活性化を図り新たな産業の創出を推進
- 新たに起業・創業しようとする方や事業承継に対して、商工会等と連携を図り様々な支援を実施
- 旭市観光物産協会と連携し、旭市推奨品について、東京都などを中心とした市外周知活動を実施

d 観光情報発信の推進

- 道の駅「季楽里あさひ」をはじめとした観光拠点、産業等との連携、宿泊施設等について、マスメディアやポスター等を活用した情報発信
- シティプロモーション専用 WEB サイト「あったか！旭」等や市の魅力を発信することができる事業等を活用し、通年、観光客に宿泊してもらえるようなイベントの開催や、市内の観光拠点等の魅力を発信
- 積極的に旅行会社に市の観光素材を売り込むことで、バスツアーの誘致や、旭市を含めた旅行商品を形成

e 観光施設の整備

- 観光施設や観光案内板等を整備し、安全で快適な施設の提供に努めるとともに観光拠点の相互連携を推進

(出典：第2期旭市総合戦略)

② 課題

(ア) 卸・小売業の課題

需要動向等を踏まえた消費者ニーズへの的確な対応（品揃え、サービスの見直し等）やSNS等の活用による効果的な情報発信などの情報化への取り組み、さらには、高齢化社会に対応した取り組みなども課題となっている。

また、後継者育成による円滑な事業承継や市内での消費喚起に向けての賑わい創出等への取り組みも課題となっている。

(イ) サービス業の課題

消費者ニーズへの的確な対応（需要動向を踏まえたメニューやサービスの見

直しなどによるチェーン店等との差別化) やSNS等の活用による効果的な情報発信などの情報化への取り組み、後継者育成による円滑な事業承継、さらには消費流出に歯止めをかけるための消費喚起に向けた販促創出等への取り組みも課題となっている。特に、生活関連サービス業(理美容業、クリーニング業等)ではロードサイドの低価格チェーン店等への対応や新たな技術(ヘアデザイン等)などへの取り組みが大きな課題となっている。

(ウ) 建設業の課題

建設資材や人件費の高騰等に影響されないビジネスモデルの構築等に向けて経営基盤強化(経営力向上)への取り組みや後継者育成による円滑な事業承継への取り組みなどが課題となっている。

また、若年層が建設業での就業を敬遠する傾向にあり、若年層が就業を求めるような労働環境や就業規則等の改善・整備を通じた働き方改革への取り組みによる人材確保も課題となっている。

(エ) 製造業の課題

後継者育成による円滑な事業承継、人材の確保・育成、限られた経営資源の効率的な活用による生産性の向上、先端設備導入及び熟練工からの技能伝承などが課題となっている。特に、先端設備導入にあたっては、製造業が他の業種と比べて設備投資が高額となる傾向にあるため、各種施策(ものづくり補助金等)の活用による資金調達を含めた事業(設備投資)計画の策定が課題となっている。また、ISOやHACCPへの取り組みも課題となっている。さらには、本市は成田空港に比較的近いこともあり、その機能を活用した経営の推進も課題となっている。

(オ) 観光業の課題

海水浴等の夏季観光を中心に、マイカーを利用した週末日帰り型観光が主流となっている現在の観光スタイルを通年・滞在・体験型観光にシフトすることや知名度の向上に向けてインターネット、SNS及びマスメディア等を活用するなどしての効果的な情報発信が課題となっている。また、屏風ヶ浦・刑部岬等の既存の観光素材に付加価値を付けるなどしての魅力向上に向けた取り組みや豊かな自然を活用した新たな観光資源の発掘、道の駅「季楽里あさひ」をはじめとした観光拠点や宿泊施設等との連携も課題となっている。

さらには、東京から80km圏内にもかかわらず高速道路が開通していないため、マイカーでのアクセス向上による観光客の増加に向けて銚子連絡道路等のインフラ整備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 小規模事業者の長期的な振興の方向性

少子・高齢化等の社会的な構造変化に伴う市場の縮小や消費者ニーズの多様化、ロードサイドの大型店や地域外への消費の流出など、外部環境は以前に増して厳しくなっており、また経営者の高齢化や後継者難等といった問題も抱えてい

るなど、当地域の経済を支えている小規模事業者を取り巻く経営環境は大変厳しい状況となっている。

このような状況の中、当地域が今後においても現状の経済を維持するには、その一翼を担っている小規模事業者の持続的な発展と地域経済の更なる活性化が必要となっている。

以上を踏まえ、当地域における小規模事業者の長期的な振興の方向性は次のとおりとする。

- (ア) 経営資源（人・モノ・金・情報等）の不足を補うために、小規模事業者自らが内部環境（強み・弱み）や外部環境（機会・脅威）等を把握し、経営実態を踏まえながらそれらを活用して経営基盤強化に向けての具体策を検討・実行することで経営力を向上させ、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やイノベーション等の役割を担っているため、事業承継や創業・第二創業による新たなビジネス創出等への取り組みを通じて小規模事業者数の減少に歯止めをかけ、地域経済の活力を維持することによって小規模事業者の振興を図る。
- (ウ) 多様な顧客ニーズへの的確な対応に向けて、需要動向調査や各種統計データの収集・分析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新たな需要を開拓し、小規模事業者の振興を図る。
- (エ) 観光資源の内外への情報発信や各種イベントの開催などを通じて交流人口の拡大に取り組み、交流人口がもたらす経済効果を地域内での消費拡大に繋げて地域経済を活性化させ、その波及効果によって小規模事業者の振興を図る。

② 第2期旭市総合戦略との連動性・整合性

第2期旭市総合戦略では、基本目標に「魅力ある雇用を創出し、安心して働けるまちづくり」を掲げ、この目標を達成するために「商工業振興や新たな地域産業の創出、観光情報発信の推進」に取り組むこととしており、「空き店舗活用、商店街活性化、振興支援事業による経営基盤の安定化、創業支援、事業承継及び観光PR」等の事業を実施することとしている。

商工会としても小規模事業者の長期的な振興の方向性（前記（2）の①）において「経営力向上や後継者等への円滑な事業承継、創業・第二創業による新たなビジネス創出等への支援、新たな需要の開拓、交流人口の拡大による地域経済の活性化」等を掲げており、第2期旭市総合戦略との連動性・整合性は図られている。

③ 商工会としての役割

当商工会では設立以来、長きにわたり小規模事業者の経営基盤の強化に向けて金融、税務及び労働等の基礎的な経営改善普及事業を中心に取り組んできた。

しかしながら、「小規模事業者の長期的な振興の方向性」（前記（2）の①）を具体化するとともに、「第2期旭市総合戦略との連動性・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) 従来から小規模事業者に対して取り組んできた金融、税務及び労働等の基礎的な経営改善普及事業に加えて、今後においては市場調査（地域の経済動向調査、需要動向調査）、経営分析（SWOT分析、財務分析）、事業計画策定支援及び販路開拓支援等の経営発達支援事業を中心として事業を実施する。
- (イ) 経営発達支援事業の実施にあたっては、千葉県商工会連合会や千葉県事業引継支援センター等の関係支援機関との連携を図るとともに、経営指導員等の職員の経営支援スキルの向上を図るなど、これらによって経営支援体制を強化し、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施する。
- (ウ) 地域で唯一の総合経済団体として旭市と連携し、旭市が掲げている第2期旭市総合戦略の実現に寄与するとともに、地域経済の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

上記(1)及び(2)を踏まえ、小規模事業者に対する伴走型支援によって経営基盤強化による経営力の向上や地域資源等を活用した新商品開発による販路開拓支援などに取り組み、これらを通じて地域の担い手である小規模事業者の持続的発展を図るとともに、観光資源を活用するなどして地域経済の活性化を図るため、以下の①から④の目標を掲げ、経営発達支援事業を実施する。

- ① 事業計画策定支援による小規模事業者の経営力向上
- ② 事業承継支援や創業支援等による小規模事業者数の維持
- ③ 販路開拓支援による新たな需要の開拓
- ④ 観光資源の活用による地域経済の活性化

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 事業計画策定支援による小規模事業者の経営力向上

地域の経済動向調査や需要動向調査、経営分析等を行い、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や自らの強み・弱み等）を小規模事業者へ提供するとともに、これらを活用して事業計画の策定に取り組む小規模事業者に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、経営指導員では対応できないような高度な経営課題等が生じた場合は、その解決に向けて関係支援機関の専門家派遣制度を活用するなどして小規模事業者へのフォローアップを行い、これらの一貫した支援を通じて小規模事業者の経営力向上を図る。

② 事業承継支援や創業支援等による小規模事業者数の維持

千葉県事業引継ぎ支援センター等の関係支援機関を活用し、小規模事業者の円滑な事業承継に向けて、事業承継計画の策定支援やフォローアップなどの取り組みを実施する。

また、産業競争力強化法に基づく旭市の創業支援計画との連携により創業支援セミナーを開催してビジネスプランの策定等を支援し、開業率の向上に取り組むなど、これらを通じて地区内の小規模事業者数の維持を図る。

③ 販路開拓支援による新たな需要の開拓

商品・サービスの開発等に取り組む小規模事業者を対象に、各種イベントや商談会、物産展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の開拓を図る。

④ 観光資源の活用による地域経済の活性化

本市は東洋のドーバーと言われている「屏風ヶ浦」や観光イベントとして有名な「七夕市民まつり」など、多くの有名な観光資源を有している。

小規模事業者が自らの商品やサービス等の情報発信に加えて、これらの観光資源を効果的に情報発信して交流人口の拡大を図るため、「SNS活用セミナー」を開催して小規模事業者の情報発信を支援し、拡大した交流人口によってもたらされる新たな需要を小規模事業者の販路拡大や売上増加につなげて地域経済の活性化を図る。

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

経営指導員が地域の経済動向について、中小企業景況調査事業や新聞、インターネット等により情報を収集し、その内容を施策情報セミナーや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

地域経済動向の情報収集には取組んでいるものの、専門的な分析ができていない、また収集した情報の提供が施策情報セミナーや各種補助金申請時のため限定的となっており、広く周知することもできていないことから、事業内容、分析方法及び周知方法等の抜本的な見直しによる情報収集が課題となっている。

(2) 目標

| | 公表方法 | 現行 | R 4 | R 5 | R 6 | R 7 | R 8 |
|-----------------------|-----------|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ① RESAS 分析の公表回数 | HP 掲載他 | — | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ② 地域経済動向調査 分析の公表回数 | HP 掲載他 | — | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

(3) 事業内容

① 国のビッグデータ（RESAS）活用による地域経済動向調査

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

(ア) 調査手法

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 地域経済動向調査の実施

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100社（「製造業」、「建設業」、「卸・小売業」、「飲食業」「サービス業等」から20社ずつ）

(ウ) 調査項目

「売上」、「受注」、「収益」、「資金繰り」、「雇用」、「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) 調査結果の活用

分析した情報は、商工会のホームページや商工会報等で広く小規模事業者等へ提供するとともに、事業計画策定等の伴走型支援や経営指導員等による巡回・窓口相談指導の参考資料として活用する。

商売繁盛相談窓口事業とは

千葉県商工会連合会が県内商工会のマンパワー不足を補うことを目的に、県内40商工会に毎月1回、専門家（中小企業診断士）を派遣し、小規模事業者等からの経営相談（高度な経営相談が中心）に対応している事業である。

4 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

小規模事業者持続化補助金等の各種補助金申請支援時に、業種別審査事典やインターネットの情報サイト等を活用して需要動向調査を実施し、それらによって得られた情報を小規模事業者へ提供しているが、それらの内容は限定的で不十分なものとなっている。

② 課題

各種データ等による需要動向の収集・分析や消費者ニーズを把握するためのアンケート調査を実施していないので、提供している情報が限定的であり、不十分なものとなっている。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需要動向に基づく情報提供は経営戦略上、重要な課題となっている。

(2) 目標

| | 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統計データ活用 調査対象事業者数 | — | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

(3) 事業内容

① 「道の駅」活用によるマーケティング調査

販路開拓や拡大に取り組む小規模事業者の特産品（果物等）を活用した新商品（スイーツ等）の開発を支援する。具体的には、年間来場者が100万人を超える「道の駅季楽里あさひ」において、来場した消費者にアンケート形式のマーケティング調査を実施する。

(ア) 調査手法

来場した消費者に対して経営指導員がアンケート調査を実施する。

(イ) サンプル数 来場者50人（1事業者あたり）

(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にフィードバックして更なる改良等を行うとともに、小規模事業者への伴走型支援の参考資料として活用する。

② 各種統計データ等の活用による需要動向調査

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

新商品の開発等に取り組む小規模事業者や事業計画の策定等に取り組む小規模事業者

(イ) 調査項目及び調査手法

小規模事業者が必要とする情報を提供し、その結果の活用を図るため、調査項目等は事業者ごとに選定して調査を実施する。

| 調査項目 | 調査手法 |
|-----------------|----------------------|
| 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 | 経済関係の日刊紙や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 | 旭市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等（中小企業診断士等）の助言等を得て収集した情報を分析する。

(エ) 活用方法

経営力向上計画や小規模事業者持続化補助金等を活用するなどして事業計画の策定に取り組む小規模事業者へ情報提供するとともに、新商品の開発や新たなサービスの提供等に取り組む小規模事業者への伴走型支援に活用する。

5 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

千葉県商工会連合会が導入した千葉県内商工会の独自の経営分析ツールである経営問診票を活用してSWOT分析等による経営分析に取り組み、小規模事業者の経営資源等の実態を明確にして経営課題や経営目標等を導き出している。経営問診票を活用して平成28年から令和2年度の5年間で合計107事業者の経営分析を行った。

② 課題

経営問診票による経営分析は定性的なSWOT分析が中心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やや不足している。策定した事業計画の着実な実施にあたっては、数値に基づく経営の推進が不可欠のため、財務分析にも積極的に取り組むことが課題となっている。

(2) 目標

| | 現行 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 |
|----------|----|----|----|----|----|----|
| 経営分析事業者数 | 30 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

※目標数値の根拠

経営問診票活用経営分析 経営指導員5名×6件=30件
 記帳データ活用経営分析 経営指導員5名×8件=40件

(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等を活用して経営分析を実施する。

(4) 分析結果の活用

① 当該小規模事業者へフィードバックし、事業計画策定や小規模事業者持続化補助金申請等に活用する。

② データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

金融斡旋や小規模事業者持続化補助金等の申請を活用しての事業計画策定支援が中心となっており、その内容も資金繰り計画や各種補助金申請等で定められている限定的で簡易なものとなっている。

② 課題

これまでの限定的で簡易な事業計画策定支援から業績の向上や事業の持続的発展に向けて経営基盤の強化や経営力の向上などが図られるような事業計画策定支援へと支援内容を高度化することが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

経営分析によって導き出された経営課題の解決に取り組む小規模事業者や経営力向上等に取り組む小規模事業者に対して事業計画の策定を支援する。

事業計画の策定にあたっては、地域の経済動向調査や経営分析、需要動向調査等を踏まえるとともに、経営力向上計画等の申請や金融斡旋、事業承継支援等を活用する。また、事業計画策定の内容が専門的で高度な場合には商売繁盛窓口相談事業によって千葉県商工会連合会から派遣される専門家や千葉県事業引継ぎ支援センター等を活用して事業計画策定を支援する。

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セミナー 参加事業者数 | — | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| ②事業計画策定個別相談会 開催回数 | — | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 事業計画策定個別相談会 合計参加事業者数 | — | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| ③事業計画策定事業者数 | 46 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |

(4) 事業内容

① DX推進セミナーの開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

(ア) 支援対象

経営分析を行った小規模事業者、経営力向上等に取り組む小規模事業者、各種補助金等の申請に取り組む小規模事業者及び事業承継に取り組む小規模事業者

(イ) 内 容

DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
クラウド型顧客管理ツールの紹介、SNSを活用した情報発信方法
ECサイトの利用方法等

(ウ) 開催方法

IT専門家を招聘して開催

(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 事業計画策定個別相談会の開催

(ア) 支援対象

経営分析を行った小規模事業者、経営力向上等に取り組む小規模事業者、各種補助金等の申請に取り組む小規模事業者及び事業承継に取り組む小規模事業者

(イ) 開催方法

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中小企業診断士等の専門家を招へいし、経営指導員同席のもとで事業計画の策定につなげるための個別相談会を開催する。

(ウ) 内 容

事業計画策定の意義や事業計画策定のポイント等

(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

③ 事業計画策定支援

(ア) 支援対象

- a DX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巡回による支援回数も少なく、またフォローアップの内容が金融支援（マル経幹旋）後の資金繰り計画の確認や小規模事業者持続化補助金等の補助事業終了後の報告書類の作成支援などといった限定的で偏ったものとなっており、策定した事業計画に従った経営改善や目標達成のための支援が不十分となっている。

② 課題

定期的な巡回訪問による事業計画の見直しや検証、新たな経営課題等の解決に向けての提案など、策定した事業計画が着実に実行され、経営基盤強化や経営力の向上等につながるようなきめ細かなフォローアップを行うことが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の進捗確認や検証・評価、見直しなどのフォローアップを定期的な伴走型支援によってきめ細かに実施する。また、策定した事業計画の実行過程で顕在化した高度な課題等に対しては、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、高度で専門的なフォローアップを実施する。

(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 | 15 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| フォローアップ 延回数 | 15 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |
| 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 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

※目標数値の根拠

フォローアップ対象事業者数 事業計画策定事業者数

フォローアップ延回数 事業計画策定事業者数×2回(臨機応変に対応)

売上増加事業者数 経営指導員5名×1事業者

(4) 事業内容

① 巡回訪問による定期的・計画的なフォローアップ

(ア) 支援対象

事業計画を策定した小規模事業者を対象とする。

(イ) 実施方法

経営指導員の定期的・計画的な巡回訪問によりフォローアップを実施する。

(ウ) 進捗状況の遅れ等に関する対処方法

千葉県商工会連合会の専門経営指導員や商売繁盛相談窓口事業で派遣される中小企業診断士等の専門家の指導・助言に基づき今後の対応策を検討するとともに、フォローアップの頻度を上げて集中的に支援する。

② 専門家派遣制度を活用したフォローアップ

(ア) 支援対象

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

(イ) 実施方法

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

8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

地域内イベント等への出展・出品支援や地域外で開催される物産展・商談会等の情報提供を中心とした支援にとどまっており、支援内容が十分とは言えない状況となっている。

② 課題

イベントや物産展等への出展者が一部の限定された小規模事業者に偏っている。また、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も課題となっている。さらには、SNS等の活用を通じた情報発信による販路開拓支援も課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

地域内での新たな需要の開拓は人口減少等による市場の縮小から厳しい状況となっており限界があるため、新たな需要の開拓は地域外に向けての支援を中心とする。具体的には首都圏で開催される商談会や物産展等への出展を経営指導員等が事前支援や事後フォローなどの伴走型によってきめ細かに支援する。また、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グルメ&ダイニングスタイル ショー出展事業者数 | — | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 新規取引先開拓数 | — | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ②SNS活用セミナー開催回数 | — | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SNS活用セミナー参加事業者数 | — | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |

(4) 事業内容

① グルメ&ダイニングスタイルショー出展支援（B to B）

新商品の開発等に取り組んでいる販路開拓に前向きな小規模事業者を東京都内で開催されている「グルメ&ダイニングスタイルショー」へ出展させて、新たな需要の開拓を支援する。

【参考】「グルメ&ダイニングスタイルショー（GDS）」は、食と食の関連雑貨・知識・ノウハウを集約し、これからの新しい売り方・アイテムが一堂に会する食の専門見本市で、毎年春と秋に、東京ビッグサイト（東京都）において3日間にわたり開催されており、多くのマスコミも注目する商談型展示会である。

来場者数：約 11,393 人のバイヤー等（2021 年 2 月実績）

出展者数：約 144 社・団体（2021 年 2 月実績）

(ア) 出展前の支援

- a 小規模事業者に対して出展情報を提供
- b 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等の作成支援

(イ) 出展期間中の支援

経営指導員が同行し、アンケート調査の実施やブース設営等を支援する。

(ウ) 出展後の支援

- a 商談の成立に向けて名刺交換した商談相手へのアプローチを支援する。
- b 商売繁盛相談窓口事業により千葉県商工会連合会から派遣される専門家（中小企業診断士等）と経営指導員が連携してアンケート調査の内容を分析し、その結果を当該小規模事業者へフィードバックする。

② SNS活用セミナーの開催による販路開拓支援（B to C）

SNS活用セミナーの開催によって小規模事業者の販路開拓を支援する。

(ア) 支援対象

SNSを活用して販路開拓に取り組もうとしている小規模事業者

(イ) カリキュラム

ツイッター、インスタ、ユーチューブ等による情報発信

(ウ) 開催方法

IT専門家を招聘して開催

(エ) 募集方法

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

(オ) 効果

SNSの活用により、小規模事業者が自らの商品やサービス等に加えて、地域の観光資源等を効果的に情報発信し、新たな顧客の獲得や既存顧客の囲い込みによる販路開拓等が期待できる。

(カ) 受講後の支援

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

II 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

① 現状

商工会事業評価システムによって事業の成果や効果等を検証するために、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 旭市商工会事務局長と旭市商工会法定経営指導員が経営発達支援事業の実施に向けた指導を行うとともに、経営発達支援事業の実施状況を定量的に把握・管理する。

② 外部有識者（中小企業診断士）、旭市役所担当課職員、旭市商工会正副会長、旭市商工会事務局長、旭市商工会法定経営指導員及び旭市商工会経営指導員で構成する経営発達支援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）開催して経営発達支援事業の進捗状況や効果等についての評価・見直しを実施する。

③ 経営発達支援事業評価委員会での評価・検証結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページや商工会報へ掲

載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常時閲覧できる状態とする。

④ P D C Aサイクルの具体的な仕組み

事業担当者が事業実施



事務局長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) 【D X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D X推進への対応にあたっては、経営指導員及び補助員等のI T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D X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D X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。

＜D Xに向けたI T・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
R P A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I T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P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用オンライン展示会、S N Sを活用した広報、モバイルオーダーシステム等
- ・その他取組
オンライン経営指導の方法等

② O J Tによる資質の向上

(ア) 経験豊富で業務に詳しい経営指導員や補助員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、O J Tによって実務的なスキルを習得することにより組織全体としての支援能力の向上を図る。

(イ) 千葉県商工会連合会の商売繁盛相談窓口事業により月1回派遣される専門家（中小企業診断士等）の窓口相談や巡回相談に経営指導員が同席・同行し、専門家（中小企業診断士等）から経営課題の解決等に向けた高度な支援ノウハウを習得することにより支援能力の向上を図る。

③ eラーニングの活用による資質の向上

経営指導員向けのeラーニングである「経営指導員等W E B研修」の受講を全ての職員へ奨励し、支援に必要な知識の習得を図る。

④ 職員間の定期ミーティングの開催

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

⑤ 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。

1.1 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

① 現状

千葉県商工会連合会が開催する経営支援（経営問診票）事例発表会や県東部地区6商工会（旭商工会、匝瑳市商工会、香取市商工会、多古町商工会、東庄町商工会、神崎町商工会）で組織している東部ブロック商工会連絡協議会での情報共有、日本政策金融公庫千葉支店との情報交換会に経営指導員が出席し、事業計画策定支援や事業計画策定後のフォローアップ等の支援ノウハウについての情報交換に努め、支援能力の向上を図っている。

② 課題

商工会以外の支援機関では日本政策金融公庫との情報交換を行っているだけであり、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援ノウハウ等の情報交換や情報収集等が十分とは言えず偏っているため、その他の支援機関や地域金融機関等との情報交換や情報収集等が課題となっている。

(2) 事業内容

① 千葉県商工会連合会との連携及び情報交換

千葉県商工会連合会主催の経営支援（経営問診票）事例発表会へ出席し、事業計画策定支援や事業計画策定後のフォローアップ支援等の支援ノウハウについての情報交換等を行い、支援能力の向上を図る。（年1回）

② 他の商工会との連携及び情報共有

県東部地区6商工会（旭商工会、匝瑳市商工会、香取市商工会、多古町商工会、東庄町商工会、神崎町商工会）で組織する東部ブロック商工会連絡協議会等において、経営課題の解決に向けた取り組みや経営支援成功事例等の支援ノウハウについて、情報共有と地区内経済動向等の収集を行い、支援能力の向上を図る。（年1回）

③ 旭市との連携及び情報交換

地域内の景気動向や各種支援施策等について旭市担当課との情報交換を行い、支援能力の向上を図る。（年2回）

④ 地域金融機関との連携及び情報交換

地域内の資金需要等の金融動向や金融機関が主催する商談会等について千葉銀行旭支店等との情報交換を行い、支援能力の向上を図る。（年2回）

- ⑤ 日本政策金融公庫との連携及び情報交換
日本政策金融公庫千葉支店が開催する経営改善貸付連絡協議会に出席し、金融動向や小規模事業者に対する円滑な資金供給等に向けての情報交換等を行い、支援体制の向上を図る。(年1回)
- ⑥ 他支援機関との連携及び情報交換
千葉県産業振興センターや千葉県事業引継ぎ支援センター等の関係支援機関と県内の景気動向や各種支援施策等について必要に応じて情報交換等を行い、支援能力の向上を図る。(年1回)

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

① 現状

商工会が事務局を担当して各種イベント事業や商品券発行事業等に取り組んでいる。これらの事業は一定の経済波及効果や交流人口増加等の効果をもたらしており、地域経済の活性化に寄与しているものの、一過性の効果や地域外への消費流出の抑制に留まっているなど、限定的なものとなっている。

② 課題

成田市やロードサイドの大型店等への消費の流出が激しく、商店街は衰退傾向にあり、地域内での消費循環による地域経済の活性化が課題となっている。また、イベント事業や豊富な観光資源等を擁しているが十分に活かしきれていないため、旭市や旭市観光物産協会等の関係機関との連携体制の構築等により、イベントへの来場者や観光入込客を消費人口に転換させ、地域経済を活性化することも課題となっている。

(2) 事業内容

① 特産品を活用した商品による新たな販路開拓

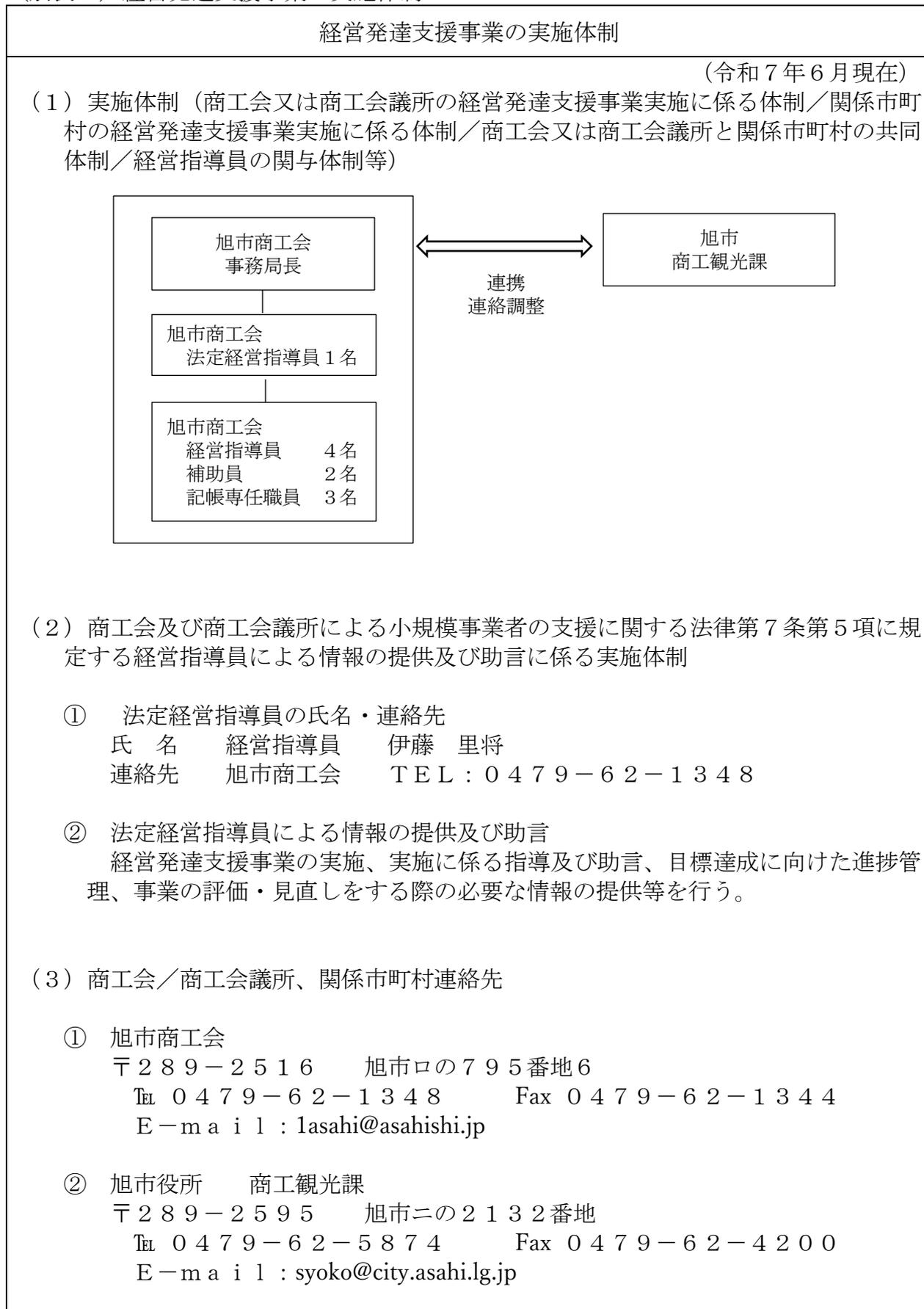
商工会が主体となって推進する「Mo2 部会」で販売する本市の主要産業である農畜水産物を活用した商品（もつカレー）に新たな特産品（野菜類）を加えた商品リニューアルを図るとともに、新たな商品開発にも取り組み、小規模事業者を支援する。

② 行政との協議（懇談）の開催

地域経済の活性化に向けて地域経済の活力の源泉である小規模事業者の支援施策の方向性等について、旭市担当課との協議（懇談）を定期的に開催する。
(年2回)

- ③ 旭市特産品開発事業審査会への参画
旭市では地域資源の活用による地域振興を目的に、特産品の開発や改良に取り組んでおり、その審査会に参画する。(年3回)
- ④ 旭市七夕市民まっりの開催並びに実行委員会への参画
交流人口の拡大と旭市の振興発展等を目的に、毎年8月6日、7日の2日間に亘り商工会が事務局となって本事業を開催する。
商工会は本事業の開催に向けて設置する実行委員会(旭市、旭市商工会、旭市観光物産協会及び市内各商店会等の関係者で構成)の事務局として企画・運営等の全般を担当するとともに、定期的に実行委員会、企画委員会等を開催する。
また、実行委員会では当商工会の役員が実行委員として参画する。(年3回)
- ⑤ 旭市いいおかYOU・遊フェスティバルの開催並びに実行委員会への参画
観光PRと交流人口の拡大等を目的に、毎年7月に行われている。
商工会は、本事業の開催に向けて設置する実行委員会(旭市、旭市商工会、旭市商工会青年部及び旭市観光物産協会等の関係者で構成)に参画し、当商工会理事が実行委員長を務める。(年2回)
- ⑥ 旭市産業まっりの開催並びに実行委員会への参画
商業、工業及び農水産業に関わる市内の事業者が一堂に会し、特産品の販売やPR、商工業の振興発展等を目的に、毎年11月に行われている。
本事業の開催に向けて設置される実行委員会(旭市、旭市商工会、JAちばみどり、海匠漁業協同組合及び道の駅等の関係者で構成)では、当商工会副会長が隔年で実行委員長、副委員長として参画する。(年3回)
- ⑦ 袋公園桜まつりへの参画
観光PRと交流人口の拡大等を目的に、毎年4月に開催されており、商工会は出店部門を担当する。また、実行委員会に年2回参画するとともに、運営委員会に参画する。(年3回)
- ⑧ 地域内消費促進事業の実施
地域内での消費循環による地域経済の活性化を目的に、プレミアム付き商品券発行事業を発行団体である旭市商業振興連合会から事務委託を受けて当商工会が実施するとともに、ポイントカード発行事業を発行団体である旭市飯岡商店振興会と干潟商業振興会から事務委託を受けて当商工会が実施する。また、地域内での消費循環による地域経済活性化の方向性等を共有するため、これらの団体との協議(懇談)を定期的に行う。(年3回)

(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 | 1,360 | 1,360 | 1,360 | 1,360 | 1,360 |
| 需要動向調査 マーケティング 調査費 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| 事業計画策定 個別相談会開催費 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| DXセミナー開催費 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 創業計画策定支援 講師謝金 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| グルメダイニング 出展関係費 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| SNS活用 セミナー開催費 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 評価委員会開催費 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 大学校研修派遣費 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| DXセミナー受講費 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

調達方法

国補助金、県補助金、市補助金、会費収入、手数料収入、受託料収入等

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

| |
|--|
| 連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名 |
| |
| 連携して実施する事業の内容 |
| |
| 連携して事業を実施する者の役割 |
| |
| 連携体制図等 |
| |