

経営発達支援計画の概要

実施者名	四街道市商工会（法人番号 8040005007129） 四街道市（地方公共団体コード 122289）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>本計画は、人口減少や高齢化、物価高騰、人材不足、デジタル化の進展といった環境変化を踏まえ、四街道市内の小規模事業者が自ら判断し、継続的に事業を運営できる「経営の自走化」を実現することを基本目標とする。</p> <p>そのため、経営分析から事業計画策定、実行・検証までを一体的に支援し、事業者の稼ぐ力の向上、担い手の確保、生産性向上を通じて、地域経済の持続的な活性化を図る。</p>
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 地域の経済動向調査に関すること RESAS や公的統計、景気動向調査等を活用し、地域の産業構造や事業環境の変化を把握・分析する。分析結果は、支援方針やKGI・KPIの見直しに反映する。</li> <li>② 需要動向調査に関すること 顧客ニーズや市場動向を把握し、商品改良や販路選択等に活用することで、事業者自らが需要を捉え行動できる力を高める。</li> <li>③ 経営状況の分析に関すること 財務分析や商圈分析を通じて経営課題を可視化し、事業者の経営理解を深め、改善行動につなげる。</li> <li>④ 事業計画の策定支援に関すること 分析結果を踏まえ、数値計画を重視した実行可能な事業計画の策定を支援し、経営判断に活用できる計画づくりを行う。</li> <li>⑤ 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗確認と改善支援を行い、PDCA サイクルの定着を図ることで、事業者の経営の自走化を促進する。</li> <li>⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること デジタル販路や市外市場への展開等を支援し、既存顧客依存からの脱却と外部需要の獲得を促進する。</li> </ul>
連絡先	<p>四街道市商工会 〒284-0003 千葉県四街道市鹿渡 895-14 TEL： 043-422-2037 FAX： 043-423-6941 E-mail： post@yotsukaido.or.jp</p> <p>四街道市 地域共創部産業振興課 〒284-8555 千葉県四街道市鹿渡無番地 TEL： 043-421-6134 FAX： 043-424-2013 E-mail： ysangyo@city.yotsukaido.chiba.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

## 経営発達支援事業の目標

### 1. 目標

#### (1) 地域の現状及び課題

##### ① 現状

##### (ア) 位置・地勢

四街道市は千葉県北部に位置し、県都千葉市に隣接するとともに、東京都心から約40キロメートル圏に位置する住宅都市である。市域は東西約7キロメートル、南北約9キロメートル、面積は約34.52平方キロメートルで構成され、緑地や農地が比較的多く残る一方、生活利便性の高い市街地が形成されている。

また、本市は成田国際空港・幕張新都心・千葉港といった県内の主要拠点にアクセスしやすい地理的条件を有しており、居住環境の良さと交通利便性を併せ持つ地域となっている。



##### (イ) 交通網

市内にはJR総武本線が通り、四街道駅の乗車人数は総武線以東で上位となっており、通勤・通学における重要な役割を果たしている。また、国道51号や東関東自動車道などの幹線道路が市内を横断し、千葉市・成田市方面への移動が容易であり、成田国際空港、千葉港、幕張新都心など主要拠点へのアクセスに恵まれている。

このように、鉄道・道路の双方で交通アクセスが良好であり、周辺都市との結びつきが強い地域特性を有する。

##### (ウ) 人口推移

本市の人口は、昭和40年代から50年代にかけて大規模住宅団地の造成が進んだことによりベッドタウンとして急増した。昭和56年4月には県内28番目の市として市制を施行している。その後は増加傾向が落ち着き、近年は横ばいから緩やかな減少傾向にある。本市の人口動向をみると、令和2年国勢調査による総人口は93,576人であり、昭和40年(19,778人)と比較すると約4.7倍(73,798人増)となっている。

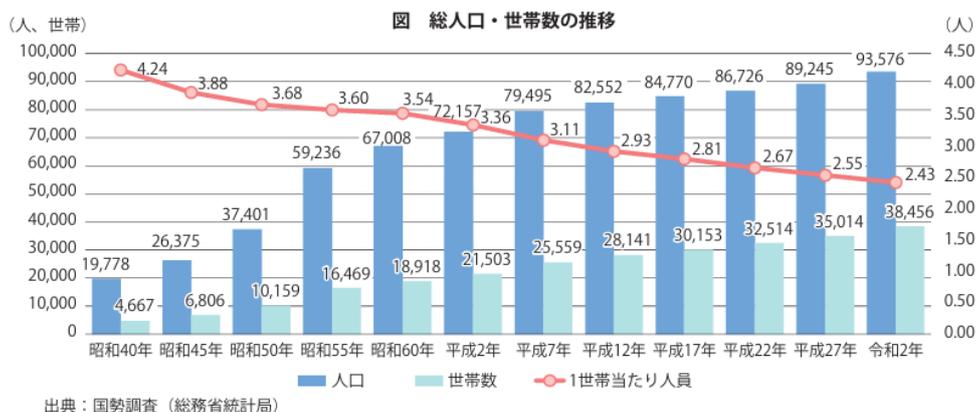
この間の増減率は、昭和40年～昭和45年に約33.4%(6,597人増)、昭和45年～昭和50年に約41.8%(11,026人増)、昭和50年～昭和55年に約58.4%(21,835人増)と、いずれも高い水準で推移し、昭和40年から昭和55年の15年間で約3倍に達している。

年齢3区分(年少人口:0～14歳、生産年齢人口:15～64歳、老年人口:65歳以上)に分けてみると、生産年齢人口は平成12年(60,487人)頃まで増加を続けたものの、その後減少に転じ、令和2年(53,027人)には総人口の57.3%を占めた。

年少人口は昭和55年時点(18,132人をピークとする)から減少傾向が続き、令和2年には11,888人(13.4%)にまで落ち込んでいる。一方、老年人口は昭和40年の1,097人から一貫して増加を続け、平成17年には年少人口を上回り、平成27年には24,975人(28.2%)

となっている。

なお、住民基本台帳によると、本市の人口は令和7年11月1日時点で96,559人（うち外国人4,191人）となっている。住民基本台帳・常住人口の推移を総合すると、昭和中期以降の団地造成を契機に人口が急増した後、近年は増加の落ち着きと高齢化の進行が見られる傾向は変わらない。



#### (エ) 人口減少と地域活性化

生産年齢人口の割合はピーク時から漸減しており、年少人口の長期的な減少と老年人口の増加が進行している。この人口構造の変化は、将来的な労働力供給の減少、地域内消費の構造変化、並びに事業承継の難化など小規模事業者を取り巻く経営環境に直接的な影響を与えている。こうした現状を踏まえ、地域内消費の底上げや担い手確保に資する施策が求められる。

#### (オ) 産業の概要と小規模事業者の状況

最新の経済センサス（基準日：令和3年6月1日）によれば、本市の民営事業所数は2,370事業所、従業者数は23,012人である。産業構成は卸売・小売・飲食等の商業、医療・福祉、建設業等の地域密着型サービスが中心であり、特に小規模事業者が地域経済の中核を担っている。小規模事業者の多くは事業規模が小さく、資本・人材の制約により市場変化への対応力に差がある点が確認されている。

#### (カ) 産業構造の特徴

産業別にみると、卸売業・小売業が従業者数で高い割合を占める一方、医療・福祉分野は高齢化の進展を受けて従業者数が増加している。製造業等の付加価値創出力の高い業種は市内での比重が相対的に低く、域外からの需要取り込みや高付加価値化に向けた取り組みが必要である。市内産業は地元消費に依存する度合いが高く、外部環境の変化（商圈の変動、大型店やECの浸透等）に対する脆弱性が指摘される。

### ② 課題

#### (ア) 人口減少地域における生活関連サービスの維持

最近の住民基本台帳による人口データでは、本市の人口は約9～10万人のレンジで推移するものの、生産年齢人口の減少と老年人口の増加が進んでいる（高齢化社会の進行）。この人口構造の変化により、若年層・ファミリー層を主要な顧客とする小売業・飲食業・サービス業などでは、将来的な「需要の縮小」が懸念される。

#### (イ) 創業を通じた事業の新たな担い手の確保

市内産業データでは、従来からの事業所数・従業者数の減少傾向が見られずとも、今後の世代交代や需要構造の変化を考慮すれば、新規参入（創業）による事業の“若返り”と担い手の確保が重要である。また、少子高齢化と労働力人口の減少というマクロな人口構造の変化に鑑み、創業による多様な担い手の確保は地域経済の持続可能性を支える。

(ウ) 経営者の高齢化による事業承継ニーズの増加

商工業、サービス業など地域の中小・小規模事業者において、経営者の平均年齢の上昇が想定される。後継者が確保できない場合、廃業や事業縮小により地域の産業基盤が弱体化する可能性がある。また、高齢化に伴う雇用構造の維持が難しい中で、事業承継支援が不可欠となってきた。

(エ) 最低賃金の引上げや物価高等への対応力強化

全国的な物価高、光熱費・原材料費の上昇、および社会的な賃金引上げ圧力が、地場の小売・飲食・サービス事業者に対してコスト増をもたらしている。特に、地域消費に依存する小規模事業者は、価格転嫁が難しいケースが多く、経営利幅の縮小や維持困難な経営環境に直面する。

(オ) 足への対応のための人材確保、省力化、生産性向上

地域の労働人口が縮小傾向にある中で、人材確保が難しくなる可能性が高い。加えて、人手に依存する業務が多い小規模事業者は、人材確保だけでなく、業務の省力化・効率化・生産性向上の必要性が増している。

(カ) 経済環境の変化（製造工場の撤退、高齢者の需要の増加等）

国内外の需給環境の変化や企業の立地戦略の変更により、製造業や工場が地域から撤退するリスクがある。一方で、高齢化の進行により、医療・福祉・介護・生活支援サービスなど高齢者向け産業の需要拡大が見込まれる。地域産業における構造転換が求められている。

(キ) 境の変化（SNSでの広報、キャッシュレス決済、AI技術の普及等）

インターネット、スマートフォンの普及、消費者行動の変化により、情報発信や販売チャネル、決済形態、サービス提供手法が大きく変化している。従来の店舗型・対面型のビジネスだけでは顧客獲得や販売機会の確保が難しくなっており、デジタル対応や新たなマーケティング手法の導入が求められている。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

四街道市における小規模事業者は、地域の雇用、生活関連サービスの供給、地域内消費の受け皿として重要な役割を担っている。一方で、人口減少・高齢化の進行、担い手不足、物価上昇や最低賃金引上げなどの経営環境の変化により、従来と同様の経営手法では事業継続が困難となる局面が今後一層増加することが見込まれる。

このため、本計画における小規模事業者振興は、単に事業者数の維持を目的とするものではなく、各事業者が外部環境の変化に対応しながら、継続的に付加価値を創出し、自立的に経営判断と改善を行う状態（経営の自走化）を実現することを基本的な考え方とする。

その実現に向け、以下の観点から10年後を見据えた振興の方向性を整理する。

### ① 地域ブランドの確立

#### <10年後のあるべき姿>

四街道市の農産物、園芸作物、加工品、飲食・小売等の特長ある商品・サービスが、地域統一ブランドの考え方のもとで整理・発信され、市内外の市場において一定の認知と評価を得ている姿である。個々の事業者が単独で販路開拓を行うのではなく、商品企画・情報発信・販売手法について共通の枠組みを持ち、価格競争に陥らない付加価値型の商品展開により、安定した収益を確保している。

#### <理由>

人口減少により市内需要の拡大が見込みにくい中、事業者の「稼ぐ力」を高めるためには、域外需要の獲得と価格決定力の向上が不可欠である。四街道市は首都圏近郊という立地優位性を有する一方、知名度の高い単一産品に依存した地域ではないため、複数の小規模事業者が連携し、価値を束ねて市場に提示する仕組みが必要となる。ブランドを通じて収益構造を改善し、事業者自らが商品改良・販路拡大を継続できる状態をつくることで、長期的な経営の自走化につながる。

② 観光・交流と連携した産業振興

<10年後における地域のあるべき姿>

四街道市の自然環境、農体験、身近な地域資源、商店街等を活用した体験型・交流型の取組が定着し、飲食・物販・体験サービスが回遊性をもって連携している姿である。大規模観光地のような集客ではなく、来訪者一人当たりの消費額を高める形で、地域内の小規模事業者に安定的に収益が波及している。

<理由>

四街道市は通過型になりやすい立地特性を持つため、滞在時間の延長と体験価値の付加による消費喚起が重要となる。交流を「一時的なイベント」に終わらせず、商品・サービスの改善や情報発信を事業者自身が継続できる仕組みとすることで、交流需要を自立的な収益源へ転換し、稼ぐ力の向上と経営の自走化を図る必要がある。

③ 創業支援の充実と担い手確保

<10年後における地域のあるべき姿>

創業相談、創業塾、金融機関・関係機関との連携体制が恒常的に機能し、一定水準の創業が継続的に生まれている姿である。単なる店舗開業にとどまらず、地域課題や生活ニーズに対応した事業が育ち、創業後も高い生存率を維持している。

<理由>

高齢化と事業者数の減少が進む中、創業は地域経済の新陳代謝を促し、将来の担い手を確保する上で不可欠である。創業初期から計画性・資金調達・販路・デジタル活用を一体的に支援することで、早期に事業を安定させ、支援終了後も自立的に経営を継続できる体制を整えることが重要である。

④ 事業承継支援の強化

<10年後における地域のあるべき姿>

親族内承継、第三者承継（M&A）を含め、事業承継が計画的に進められ、地域の中核となる小規模事業者が継続的に存続している姿である。承継後も業務改善や収益構造の見直しが進み、雇用とサービス供給が維持されている。

<理由>

後継者不在による廃業は、雇用や生活サービスの空白を生み、地域経済に大きな影響を及ぼす。早期の承継準備と、承継後を見据えた経営改善支援を行うことで、事業を単に引き継ぐだけでなく、稼ぐ力を回復・強化し、自立的に経営を継続できる状態をつくる必要がある。

⑤ デジタル化の推進

<10年後における地域のあるべき姿>

予約、決済、顧客管理、在庫管理、会計等が連携したデジタル基盤が小規模事業者にも普及し、少人数でも効率的に事業運営が行われている姿である。データに基づく販促や価格設定が定着し、収益性の改善が継続している。

<理由>

人手不足が進行する中で、デジタル化は業務効率化と販路拡大を同時に実現する手段である。単なるツール導入にとどまらず、運用と改善を事業者自身が継続できる仕組みとすることで、外部支援に依存しない経営の自走化を実現する必要がある。

⑥ 人材不足への対応（人材確保、省力化、自動化）

<10年後における地域のあるべき姿>

省力化設備の導入や業務の標準化により、少人数でも安定したサービス提供が可能となり、労働生産性が向上している姿である。繁閑差の大きい業種においても、無理のない働き方が実

現され、雇用の定着が進んでいる。

<理由>

今後、採用難が常態化することを前提とした経営構造への転換が不可欠である。省力化・自動化により生産性を高め、賃上げや労働環境改善につなげることで、事業者が自立的に人材確保と経営改善を進められる状態をつくる必要がある。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### ① 地域ブランドの確立

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：地域ブランド売上を1.2億円、平均粗利率を3%向上へ。

KPI：商標・意匠取得3件、EC出店8社、百貨店・物産展等催事出展4回。

設定した理由：

売上および粗利率をKGIとすることで、域外需要の獲得状況や価格決定力の向上といった、小規模事業者の稼ぐ力の向上を定量的に把握することができる。また、KPIとして設定した知的財産の取得、販売チャネル整備は、ブランドを構成する要素を段階的に整備するための行動指標であり、支援内容と成果との因果関係を明確にする役割を持つ。これらを積み上げることで、事業者が自ら商品改良や販路開拓を継続できる体制を構築し、支援終了後もブランド運用が継続する経営の自走化を図る。

#### ② 観光と連携した産業振興

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：観光関連売上5%増、消費単価200円増、平均滞在時間10%増。

KPI：体験商品造成4本、多言語WEB整備率30%、キャッシュレス対応率80%、ホテル予約サイト・観光情報サイト等掲載10件。

設定した理由：

消費単価、滞在時間、売上をKGIとすることで、交流需要が地域内消費にどの程度結び付いているかを把握し、観光・交流を通じた稼ぐ力の向上を検証することができる。体験商品の造成や多言語対応、キャッシュレス、媒体掲載、回遊施策等のKPIは、集客から回遊、購買に至る行動プロセスを段階的に可視化するものであり、課題箇所を特定して改善のPDCAを回しやすくするために設定する。これにより、交流施策を一過性の取組に終わらせず、事業者自身が商品・導線・情報発信を改善し続ける経営の自走化につなげる。

#### ③ 起業・創業

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：年間創業件数10件、5年生存率50%、創業後3年の平均売上500万円/社。

KPI：事業計画（LEAN CANVAS/BP）策定40件、創業融資・補助金採択25件、インキュベーション施設・チャレンジショップ等入居8社、MENTORマッチング8件、初年度EC・キャッシュレス導入率70%。

設定した理由：

KGIは、創業件数に加えて継続性と売上規模を含めた「量と質」の両面から成果を測る指標であり、地域における新たな担い手の創出と稼ぐ力の底上げを目的として設定する。KPIは、「計画策定→資金調達→拠点確保→伴走支援→デジタル基盤整備」という創業プロセスを段階的に数値化することで、支援のどの段階に課題があるかを把握しやすくするものである。特に初期段階でのEC・キャッシュレス導入は、早期の売上確保と資金繰り安定に寄与し、創業後速やかに経営の自走化を図るために重視する。

#### ④ 事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：承継完了 20 件、承継後 2 年で売上 10%増・雇用維持率 90%。

KPI：承継診断実施 10 社、事業承継計画策定 5 社、マッチング成立 2 件、金融同意取得 8 件。

設定した理由：

承継完了件数および承継後の売上・雇用維持を KGI とすることで、事業承継支援が地域経済に与える実質的な効果、すなわち事業の継続による稼ぐ力の維持・向上を把握することができる。KPI として設定した診断、計画策定、マッチング、金融同意、後継者育成は、事業承継を一連のプロセスとして整理し、停滞段階を可視化するための指標である。承継後の経営改善までを見据えた支援により、後継者が自立的に経営判断と改善を行える経営の自走化を促進する。

#### ⑤ デジタル化推進

支援計画の認定期間（5 年間）目標：

KGI：オンライン売上比率 10%、営業利益率 2%改善、受注～出荷時間 20%短縮。

KPI：EC 開設 20 社、マーケティングオートメーション導入 4 社、キャッシュレス比率 95%、API 連携本数（予約・会計・在庫等）15 本、在庫回転日数 10 日短縮。

設定した理由：

オンライン売上比率、利益率、リードタイムは、デジタル化が収益構造と業務効率に与える効果を測る代表的な成果指標であり、少人数経営下における稼ぐ力の向上を検証するために設定する。EC、MA、キャッシュレス、API 連携、在庫回転といった KPI は、販売・顧客管理・業務効率の各面における具体的な改善行動を示すものであり、導入後の運用定着と改善を重視している。これにより、外部支援に依存せず、事業者自らが改善を継続できる経営の自走化を図る。

#### ⑥ 人材不足対応（人材確保・省力化・自動化）

支援計画の認定期間（5 年間）目標：

KGI：労働生産性 10%向上、離職率 6%改善、残業時間 15%削減。

KPI：自動化導入 5 ライン、標準作業書整備 5 件、段取り時間 10%短縮、スキルマップ運用 5 社、AI 勤怠・シフト管理導入 10 社。

設定した理由：

人手不足が常態化する中で、生産性向上、離職防止、残業削減は事業継続の前提条件であり、賃上げ原資の確保を通じた稼ぐ力の向上に直結する。自動化設備、標準作業書、段取り短縮、スキルマップ、AI 勤怠といった KPI は、現場改善に直結する具体的な取組であり、これらの積み上げによって KGI との因果関係を明確にすることができる。改善手法を社内に定着させることで、継続的な改善が自立的に行われる経営の自走化を促す。

## 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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 地域ブランドの確立

達成方針1：

地域資源を活用した商品・サービスの整理と体系化を行い、統一的なブランドの考え方に基づく商品展開を段階的に進める。

設定した理由：

四街道市内の小規模事業者は、多品種・少量生産が中心であり、個社単位では市場における認知力や価格交渉力が弱い傾向にある。商品特性、地域性、安全性等を整理し、包装、物語性、知的財産を含めたブランド要素を整備することで、価格競争からの脱却と付加価値向上を図り、事業者の稼ぐ力の底上げにつなげるためである。

達成方針2：

EC出店や百貨店・物産展等の催事を活用し、域外市場への販路開拓を重点的に支援する。

設定した理由：

人口減少が進行する中、域内需要の拡大には限界があり、安定的な売上確保には外部販路の確立が不可欠である。ECや催事等を通じて複数の販売チャネルを持つことで、販路リスクを分散し、ブランド育成の効果を継続的な収益につなげるとともに、事業者自身が販路を管理・拡張できる経営の自走化を図るためである。

② 観光と連携した産業振興

達成方針1：

体験型コンテンツの造成と多言語による情報発信を進め、市内回遊性の向上を図る。

設定した理由：

四街道市は大規模観光地ではないものの、自然環境、農体験、飲食等を組み合わせることで、滞在時間や消費単価を高める余地がある。体験造成と情報発信を強化することで、来訪者の行動を「通過」から「滞在・消費」へ転換し、地域事業者への波及を促すことで稼ぐ力の向上を図るためである。

達成方針2：

キャッシュレス環境や周遊サービスの整備を進め、来訪者の消費行動を円滑化する。

設定した理由：

観光・交流における購買行動は利便性に大きく左右される。決済環境や回遊施策、予約連携等を整備することで消費機会の逸失を防ぎ、単価向上につなげるとともに、KPIとして設定した整備率や販売枚数等と連動した成果管理を可能にし、施策を自立的に改善できる経営の自走化につなげるためである。

③ 起業・創業

達成方針1：

創業前後の伴走支援を体系化し、事業計画、資金調達、販路構築を一体的に支援する。

設定した理由：

創業件数の確保だけでなく、生存率を高めるためには、創業初期における計画性や資金・販路の確立が重要である。事業計画策定から融資・補助金、マーケティング、EC・キャッシ

ユレス導入までを一連の流れとして支援することで、早期に事業基盤を安定させ、創業者の稼ぐ力の定着を図るためである。

達成方針 2 :

創業拠点の活用やメンター等との連携を強化し、地域課題解決型ビジネスを育成する。

設定した理由 :

高齢者支援、移動、子育て等の地域課題は、将来的な需要が見込まれる分野であり、事業機会として成立する可能性が高い。専門家や先輩起業家との継続的な関係性を構築することで、創業後も課題設定と改善を自立的に行える体制を整え、経営の自走化を促すためである。

#### ④ 事業承継支援

達成方針 1 :

早期診断と計画策定を徹底し、承継準備の遅れを解消する。

設定した理由 :

経営者の高齢化が進む中、承継の着手遅れは廃業リスクを高め、地域の供給体制や雇用に影響を及ぼす。診断および計画策定段階から支援を行うことで、承継の停滞を防ぎ、事業継続による稼ぐ力の維持を図るためである。

達成方針 2 :

第三者承継 (M&A) を含むマッチング体制を整備し、承継後の磨き上げ支援を強化する。

設定した理由 :

後継者不在企業が増加する中、親族内承継のみでは対応が困難となっている。金融機関や専門家と連携した体制を構築し、承継後の業績改善までを見据えた支援を行うことで、後継者が自立的に経営改善を進められる経営の自走化を実現するためである。

#### ⑤ デジタル化推進

達成方針 1 :

業務デジタル化と EC 化を一体的に支援し、少人数でも持続可能な経営体制を構築する。

設定した理由 :

人手不足が慢性化する中、業務効率化は不可欠である。EC、予約、決済、在庫、会計等の基盤整備は、売上拡大と省力化の双方に寄与し、事業者の稼ぐ力の向上に直結するため、重点的に支援する必要がある。

達成方針 2 :

データ連携と業務の見える化を進め、利益率向上と機会損失の削減を図る。

設定した理由 :

API 連携や在庫回転日数の改善は、デジタル投資の効果を高める重要な指標であり、KGI として設定した利益率改善と強く連動する。経営判断の迅速化を進めることで、外部環境の変化にも対応可能な自立的な経営構造 (経営の自走化) を形成するためである。

#### ⑥ 人材不足対応 (人材確保・省力化・自動化)

達成方針 1 :

自動化設備導入や業務標準化を進め、少人数で高品質な業務遂行が可能な体制を整備する。

設定した理由 :

労働人口の減少により採用難が恒常化する中、省力化・自動化は即効性のある生産性向上手段である。標準化や段取り短縮と併せて進めることで、KGI として設定した生産性向上の

達成を図り、事業の稼ぐ力を構造的に高めるためである。

達成方針 2：

スキルマップや AI 勤怠管理等を活用し、働きやすい職場環境を整え、離職率の改善を図る。

設定した理由：

人材不足への対応では新規採用よりも離職防止の効果が大きい。業務配置の最適化や勤務管理の高度化により、負担軽減と定着率向上を実現し、事業者が自立的に人材マネジメントを行える経営の自走化につなげるためである。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

本会における地域経済の動向把握は、これまで、個別のアンケート調査や、経営指導員が日常的に実施する経営相談・巡回指導等を通じて得られる景況感を中心として行ってきた。また、公的統計や RESAS 等のデータを必要に応じて参照し、相談内容に応じた情報提供を行っている。

一方で、これらの取組は、時点ごとの把握や単発的な分析にとどまりやすく、地域産業の構造変化や小規模事業者が直面する課題を、中長期の視点で体系的に整理・検証する仕組みとしては十分とは言い難い。結果として、支援施策の重点化や、政策資源の優先順位付けに資する分析の蓄積が限定的となり、分析結果が計画策定・事業設計へ安定的に接続されにくい状況がある。

地域経済を取り巻く環境は、人口減少・高齢化、物価高騰、最低賃金の上昇、人材不足、デジタル技術の普及等により継続的に変化しており、従来の経験則や相談実感のみでは変化の速度や影響範囲を捉えきれない局面が増えている。このため、地域内の業種別動向、消費行動の変化、資金繰りや雇用環境、事業者の課題認識を定点的に把握し、分析結果を関係者間で共有できる体制の整備が求められている。

##### 【課題】

現状では、地域経済に関する情報が断片的に収集される傾向にあり、計画的に蓄積・分析し、継続的に比較検証できる仕組みが十分に整備されていない。そのため、地域の実態に即した小規模事業者支援策の立案や、重点業種・重点課題の抽出、施策効果の検証に必要な判断材料が限定的となっている。

加えて、調査手法を見直し、経営指導員の通常業務と連動しつつ、客観的データに基づく分析を継続的に実施する体制を構築することで、信頼性の高い根拠に基づいた地域活性化策の企画・実行、ならびに支援内容の改善（PDCA）を可能とする環境整備が必要である。

#### (2) 目標（令和 8 年度～令和 12 年度）

本調査は、地域全体のマクロな経済構造変化を把握する調査として計画期間である令和 8 年度から令和 12 年度までの 5 年間にわたり継続して実施し、地域経済の変化を定点的に把握することを目的とする。分析結果を毎年度確実に作成・公表することで、地域産業の実態把握と課題分析を恒常的に行い、経営発達支援事業の重点化および支援内容の改善に反映させる。

#### <目標数値>

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回

これらの目標を5年間継続して達成することで、令和12年度末までに地域経済の変化を体系的に整理し、次期経営発達支援計画に資する基礎データを蓄積する。

① RESAS等ビッグデータを活用した地域経済動向分析（年1回）

地域の産業構造、消費動向、域内経済循環の状況を客観的に把握するため、RESASを中心とするビッグデータを活用し、毎年度1回の動向分析を実施する。特に以下の指標を継続的に分析し、令和8年度から令和12年度までの5年間における変化を把握した上で、支援方針および事業計画策定支援等に反映させる。

【主な分析内容】

- ・地域経済循環マップを用いた「稼ぐ力」及び域外からの所得流入の状況把握
- ・産業構造マップを用いた成長分野・縮小分野の可視化
- ・人流データ等を活用した域内回遊性、来訪者属性・行動傾向の分析
- ・経営相談・巡回指導等で把握した課題（定性情報）とのクロス分析による実態把握

【本手法を採用する理由】

- ・官公庁統計等に基づくため客観性が高く、根拠性のある分析が可能である
- ・経年比較が容易であり、5年間を通じた構造変化を把握しやすい
- ・経営指導員の通常業務と切り分けつつ、分析の標準化・継続実施が可能である
- ・分析結果は文書として整理し、年1回公表することで、関係者間での共有と活用を促進する

② 四街道市景気動向調査（年1回）の実施

本調査は、小規模事業者の業況判断、収益・資金繰り、雇用環境等の変化を把握することを目的として、年1回実施する。調査方法は、メール送付・WEBフォーム回答を基本とし、必要に応じて訪問指導時のヒアリングを併用することで回収率の向上を図る。

【調査対象】

会員事業者を中心に、工業・商業・サービス業等の業種バランスを確保しつつ実施する。

【調査項目】

- ・売上動向、仕入価格・外注費等の変化
- ・経常利益、資金繰り状況
- ・雇用・人材確保の状況
- ・全体業況（DI値）の把握

【分析方法】

- ・回収データを集計し、経年比較を行う
- ・必要に応じてRESAS等の関連指標と照合し、地域動向との整合性を確認する
- ・経営指導員と外部専門家が連携して分析し、業種別・課題別の支援重点分野を抽出する

(3) 成果の活用

調査および分析の成果は、以下のとおり活用する。

① 地域内への情報発信

商工会ホームページ等に掲載し、事業者・住民に対して地域経済状況の共有を図る。

② 経営指導員による支援の高度化

補助金申請、事業計画策定、創業支援、事業承継支援等の個別相談において、客観的根拠に基づく助言・提案ができる体制を整える。

③ 中期的な政策立案への反映

令和8年度から令和12年度までの5年間で蓄積したデータを体系的に整理し、次期計画（令和12年度以降）の根拠資料として活用する。

④ 業種別支援・セミナー企画等の改善

調査結果に基づき、地域課題に即した支援メニューの見直し・事業内容の改善を継続的に行

う。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

当地域の小規模事業者においては、既存顧客への依存度が高く、新規顧客の獲得や市場環境の変化への対応が十分とはいえない状況にある。事業者は日常の営業活動を通じて顧客ニーズの変化を感覚的に把握しているものの、その情報は個社内にとどまり、体系的に整理・活用されていない。

本会においても、経営相談や巡回指導の中で需要動向に関する情報を把握しているが、調査として定期的・横断的に整理する仕組みは限定的であり、事業計画策定支援や販路開拓支援に十分に活かされてきていない。

###### 【課題】

- ・顧客ニーズや市場変化に関する情報が属人的で、客観的に整理されていない
- ・商品改良や販路選定に活用できる需要情報が不足している
- ・地域経済動向調査（マクロ）と個社支援（ミクロ）をつなぐ中間的な分析が弱い

このため、地域経済全体の動向とは別に、顧客・商品・市場レベルの需要動向を把握し、実践的な支援につなげるための調査体制が求められている。

##### (2) 目標（令和8年度～令和12年度）

本調査は、地域内小規模事業者の顧客ニーズや市場環境の変化を把握し、事業計画策定支援および販路開拓支援等に活用することを目的として、計画期間を通じて継続的に実施する。

調査対象は、四街道市商工会会員のうち定款会員を除く583者（令和7年4月1日現在）とし、年1回、全会員に対してWebによる調査協力依頼を行う方式により実施する。そのうえで、実効性を考慮したうえで回答率10%程度を目安として、毎年度一定数の小規模事業者から需要動向を把握する。

具体的には、

- ・小規模事業者を取り巻く需要動向を定期的に把握する
- ・調査結果を整理し、経営相談や事業計画策定支援に活用できる形で蓄積する
- ・地域経済動向調査等の結果と併せて分析することで、支援内容の妥当性を高める

ことを目標とし、令和8年度から令和12年度までの5年間にわたり、安定的かつ継続的な需要動向の把握と活用を図る。

##### <目標数値>

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①需要動向調査	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
②調査対象者	583者	590者	590者	590者	590者
③回答者数	58者	59者	59者	59者	59者

##### (3) 事業内容

本会では、小規模事業者の経営支援に資する需要動向を把握するため、日常的な相談対応や既存の調査手法と連動しながら、次の内容を中心に需要動向調査を実施する。

###### ① 顧客・市場ニーズに関する調査

小規模事業者が直面している市場環境の変化を把握するため、以下の観点から需要動向を整理する。

- ・主な顧客層（年齢層、性別、居住地等）の傾向
- ・来店・利用頻度や購買動機の変化
- ・商品・サービスに対する評価や要望

- ・価格帯・量・品質等に関するニーズの変化
- ・高齢者、子育て世帯等、特定層の需要動向

これらの情報は、経営相談時のヒアリング内容や簡易アンケート等を通じて把握し、業種別に整理する。

② 商品・サービスに関する需要動向の把握

事業者の商品・サービスが市場ニーズに適合しているかを確認するため、以下の項目を中心に調査・整理を行う。

- ・売れ筋商品・サービスとその特徴
- ・売上が伸びている商品・停滞している商品の傾向
- ・季節性・時間帯・曜日等による需要の違い
- ・新商品・改良商品の反応状況
- ・競合商品との差別化要素

これにより、商品改良や価格設定、品揃え見直し等に活用できる基礎情報を蓄積する。

③ 販路・購入行動に関する動向調査

- ・販路や購入行動の変化を把握するため、以下の視点から需要動向を整理する。
- ・店舗販売・訪問販売・EC等の販売チャンネル別動向
- ・キャッシュレス決済やデジタルツール利用状況
- ・SNS・口コミ等が購買に与える影響
- ・市内需要と市外・域外需要の違い

これらの結果を踏まえ、販路開拓支援やデジタル化支援に活用する。

④ 外部環境の変化を踏まえた需要動向整理

需要動向を一過性のものとせず、中長期的な視点で把握するため、以下の外部要因との関連を整理する。

- ・人口構造の変化（高齢化、人口減少等）
- ・物価上昇や生活コスト増加の影響
- ・働き方や消費行動の変化
- ・デジタル化・非対面化の進展

必要に応じて、地域経済動向調査や統計データの結果と照合し、需要変化の背景を分析する。

⑤ 調査方法

- ・年1回、四街道市商工会会員（定款会員を除く）を対象に、Webアンケート方式により実施する
- ・調査の実施にあたっては、商工会から全対象会員に対して文書・メール・HP等により周知を行い、Webフォームを通じた回答を依頼する
- ・あわせて、経営指導員等による日常の相談対応や巡回指導時のヒアリング内容を補完的に活用する
- ・他事業（地域経済動向調査、経営分析、事業計画策定支援等）と調査結果を相互に連動させ、分析の精度向上を図る

調査結果は年度ごとに整理し、継続的な需要動向の把握および経年比較が可能な形で蓄積する

(4) 成果の活用

本調査により把握した需要動向の分析結果については、小規模事業者が自社を取り巻く市場環境や顧客ニーズの変化を理解し、主体的な経営判断につなげられるよう、次のとおり活用する。

① 個別相談等を通じた事業者への還元

需要動向調査の結果は、巡回指導や個別相談の場を通じて事業者へ提供し、自社の商品・サービスと市場環境との関係を整理するための参考情報として活用する。これにより、事業者が

現状認識を深め、今後の取組について自ら考える機会の創出を図る。

② 経営分析・事業計画策定支援への活用

調査結果は、経営状況の分析や事業計画策定支援における市場環境整理の基礎資料として活用する。事業者が売上動向や顧客ニーズの背景を理解したうえで、実現性のある計画を検討できるよう支援することで、計画の実効性向上につなげる。

③ 事業計画策定後の実施・改善支援への反映

事業計画策定後の進捗確認や改善支援においては、需要動向調査の結果を踏まえ、計画と実績との差異を整理し、必要に応じた見直しの参考情報として活用することにより、事業者自身が環境変化を踏まえた改善を検討できるよう支援する。

④ 支援内容の見直し・高度化への活用

調査結果は商工会内で共有し、地域経済動向調査や経営分析結果とあわせて検証することで、支援内容や重点分野の見直しに活用し、調査・分析・支援を循環させ、事業者の経営判断力向上と自立的な経営の促進を図る。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当会では、マル経融資制度や小規模事業者持続化補助金等の申請支援に際し、申請事業者を対象として、経営指導員が財務状況や事業内容の確認・分析を実施している。これらの支援を通じ、一定数の事業者については数値に基づく経営判断の重要性が浸透しつつあるものの、依然として多くの小規模事業者においては、日常的な数値管理や外部環境を踏まえた経営分析が十分に定着しているとは言い難い状況にある。

また、分析結果についても、融資申請や補助金申請時の資料作成にとどまり、事業者自身が継続的な経営改善に活用する段階まで十分に落とし込まれていないケースが見受けられる。商工会としても、分析結果を中長期的な改善行動へ結び付けるための体系的なフォローアップの仕組みが十分に構築されているとは言えない。

一方で、物価高騰や最低賃金の引上げ、人材不足、デジタル化の進展など、経営環境は急速に変化しており、売上や利益といった財務指標に加え、労働生産性や事業構造といった非財務要素も含めた総合的な経営分析の重要性は一層高まっている。

#### 【課題】

経営分析は、事業者が自社の経営課題を客観的に把握し、改善策を検討・実行するための基盤であるが、専門的な知識や一定の分析手法が必要となるため、事業者単独での実施が困難な場合が多い。このため、商工会として、経営指導員が共通のフレームワークに基づいて支援を行い、必要に応じて外部専門家と連携する体制の整備が求められている。

また、経営分析を単発の支援にとどめるのではなく、商圈分析、セミナー、個別相談、事業計画策定支援、販路開拓支援等と連動させ、継続的な経営改善と事業者の自走化につなげる仕組みを構築することが課題となっている。

### (2) 目標（令和8年度～令和12年度）

#### ① 商圈分析の実施件数

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
商圈分析数	5件	5件	5件	5件	5件

#### ② 経営分析セミナー（集団・個別）の開催件数

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
集団セミナー開催数	1回	1回	1回	1回	1回
個別相談会開催数	2回	2回	2回	2回	2回

経営分析件数	10件	10件	10件	10件	10件
--------	-----	-----	-----	-----	-----

本事業は、個社の財務・非財務両面を可視化する分析として令和8年度から令和12年度までの5年間にわたり継続して実施し、経営分析を通じて小規模事業者の経営課題を可視化するとともに、改善に向けた行動変容を促すことを目的とする。

### (3) 事業内容

#### ① 商圏分析の実施

市内商工業者のうち、特に卸売業・小売業・飲食業など市場動向の影響を受けやすい業種を中心に、経営指導員がjSTAT MAP、家計調査年報等の公的データを活用し、年間5件の商圏分析を実施する。

巡回指導や相談対応等、決算書や販売データの把握が容易な機会を捉えて分析を行い、立地特性、商圏範囲、顧客属性、競合状況等を整理した上で、改善の方向性を提示する。分析結果については、次項の経営分析セミナーや事業計画策定支援へつなげ、単発に終わらない支援を行う。

#### ② 専門家と連携した経営分析セミナーの開催

##### (ア) 集団セミナー（年1回）

経営分析の重要性を広く周知し、事業者自らが自社経営を見直す契機とするため、以下の内容で集団セミナーを開催する。

##### 【主な内容】

- ・経営分析の意義および必要性
- ・ローカルベンチマークの活用方法
- ・財務指標の基本的な読み取り方
- ・人口動態や産業構造等の外部環境を踏まえた分析視点

##### 【募集方法】

- ・ホームページ掲載
- ・個別案内
- ・窓口相談時の周知

##### 【参加者数】

- ・1回あたり10名程度

##### (イ) 個別相談会（年2回）

集団セミナー受講者や商圏分析実施事業者、需要動向調査等により改善意欲が高いと判断された事業者を中心に、年間10件程度の個別経営分析を実施する。

##### 【内容】

- ・財務分析（売上高増加率、営業利益率、労働生産性、自己資本比率等）
- ・定性分析（SWOT分析）
- ・ローカルベンチマークの活用
- ・販売計画・改善計画の検討支援

#### ③ 経営分析の体系化（標準化）

経営指導員間で分析手法を統一し、支援の質を平準化するため、「ローカルベンチマーク」を基本ツールとして活用する。あわせて、商圏分析で得られたデータと組み合わせた総合的な経営分析を行い、改善提案の精度向上を図る。必要に応じて外部専門家と連携し、分析内容の高度化を図ることで、事業者が数値に基づき経営判断を行える体制を整備する。

### (4) 分析結果の活用

#### ① 事業者へのフィードバック

分析結果は事業者に対して分かりやすく説明し、補助金申請、事業計画策定、販路開拓等の

実務に直接活用できる形で提示する。

- ② 内部スキル向上・データベース化  
分析結果は電子データとして蓄積し、経営指導員間で共有することで、相談対応の質の向上と支援ノウハウの蓄積を図る。
- ③ 地域産業課題の把握  
商圏分析および財務分析の結果をもとに、業種別・規模別の課題を整理し、重点的に支援すべき分野の抽出に活用する。
- ④ 次期計画の基礎資料として活用  
令和12年度までの5年間で蓄積した分析結果を体系的に整理し、次期経営発達支援計画の策定に資する基礎資料とする。
- ⑤ 方針およびKGI・KPIとの接続  
なお、これらの分析結果については、(2) 目標の達成に向けた方針および(3) 経営発達支援事業の目標(KGI・KPI)の進捗状況と照合し、支援内容や重点分野の見直しに反映させることで、計画期間中においても継続的な改善を図る。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当会では、事業計画策定セミナーの実施や、通常の経営相談・創業相談を通じて、小規模事業者および創業予定者の事業計画策定支援に取り組んできた。これにより、事業者が自社の経営課題や将来の方向性を整理し、事業内容を言語化する機会が一定程度確保されている。

一方で、創業塾を除く創業相談においては、事業構想が固まりきらない段階で相談が行われるケースも多く、計画内容が抽象的になったり、数値計画や市場環境の整理が十分でないまま事業計画が作成されたりする事例も見受けられる。こうした場合、計画の実現性や説得力に差が生じやすい状況にある。

#### 【課題】

事業計画は、策定段階において現状分析や外部環境の整理、数値計画が適切に行われていることが、その後の実行や改善の前提となる。しかし、通常の経営相談においては、相談時間や事業者の理解度に差があることから、計画内容の完成度にばらつきが生じやすい。

このため、通常の経営相談や、創業塾に限定せず通常の創業相談を通じた事業計画策定支援についても、一定の視点で内容を整理し、実現性の高い計画へ導く支援体制を明確に位置付けることが課題となっている。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定セミナーの受講者および、創業相談を通じて事業計画の策定が必要と判断される創業予定者を対象に、計画策定段階での整理・助言を行い、計画の実効性向上を図る。

支援にあたっては、以下の考え方に基づき実施する。

- ① 事業構想の整理と具体化  
経営相談や創業相談を通じて、事業内容や提供価値、想定顧客を整理し、事業計画の骨子を明確にする。
- ② 市場環境・数値計画の整理支援  
市場環境や競合状況、売上・利益の考え方について助言し、無理のない前提条件での計画策定を促す。
- ③ 創業相談者への重点的な計画策定支援  
創業予定者については、創業前の計画整理を重視し、事業開始後を見据えた計画内容となるよう支援する。

### (3) 目標（令和8～12年度）

① 事業計画策定セミナー受講者

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
支援対象事業者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

② 創業相談者

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
支援対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(4) 事業内容

① 事業計画策定セミナー受講者への計画策定支援

事業計画策定セミナー受講者に対し、計画策定段階において以下の点を中心に内容確認と助言を行う。

- ・現状分析および経営課題の整理状況
- ・市場環境・顧客ニーズの整理状況
- ・売上・利益等の数値計画の妥当性
- ・取組内容と数値計画との整合性
- ・必要に応じて計画内容の修正や整理を支援し、実現性の高い事業計画となるよう助言する。

② 通常の創業相談者への事業計画策定支援

通常の創業相談を通じて事業計画の策定が必要と判断される創業予定者に対し、以下の点を中心に計画内容の整理・助言を行う。

- ・事業内容および提供価値の整理
- ・想定顧客・市場の整理
- ・収支計画および資金繰り計画の考え方
- ・創業初期の取組内容の整理

(5) 成果の活用

① 事業計画の質の向上

通常の創業相談を含む計画策定支援を通じて整理された事業計画を、補助金申請や金融機関相談等の基礎資料として活用する。

② 事業計画策定後の支援への接続

本事業で整理された事業計画については、必要に応じて7. 事業計画策定後の実施支援へ円滑につなげる。

③ 支援ノウハウの蓄積

通常の創業相談における計画策定支援の過程で得られた知見を整理・共有し、今後の創業支援および事業計画策定支援の質向上につなげる。

## 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

【現状】

当地域の小規模事業者では、事業計画を策定しても、日々の業務対応が優先され、計画の進捗確認や数値（売上・利益等）の点検が定着しにくい傾向がみられる。特に、販路開拓・商品改良・デジタル活用等は、取り組みの優先順位や実行手順が曖昧なまま進み、結果として改善が単発的になり、計画の実効性が十分に発揮されない事例がある。また、外部環境の変化（消費行動の変容、物価・人件費上昇、デジタル化・AI 活用の普及等）に対し、計画の見直しや打ち手の更新が遅れると、機会損失や収益悪化につながりやすい。

【課題】

事業計画を「作成」で終わらせず、進捗確認→差異分析→改善実行→再点検のサイクルを回す仕組みが必要である。加えて、フォローアップにあたっては、事業者の状況に応じて、経営戦略・

人材戦略・知的資産／知的財産・デジタル等の経営管理に係る知識（経営リテラシー）の習得状況を確認し、無理のない範囲で“理解→実践→定着”へ進む支援設計が求められる。さらに、成果を確実に把握するため、KPI・KGIのモニタリングを事業者側の行動に組み込み、商工会側も年度単位での検証・見直しにつなげる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

本事業は、事業計画策定支援等により「計画を保有する事業者」を対象として、計画の実行段階で必要となるフォローアップ（進捗確認、経営指標の把握、改善方針の整理、実行支援）を行い、計画の実効性向上と経営の自走化を促すものである。フォローアップは次の基本方針で実施する。

① 進捗と数値の定期点検を標準化する

- ・事業計画の主要施策について、実施状況を確認する。
- ・あわせて、売上・粗利・利益・客数（または受注件数）等の経営指標の推移を定期的に点検し、計画値（目標）との差異と要因を整理する。

② 経営リテラシーの習得状況に応じて支援を段階化する

事業者ごとに、経営戦略、人材戦略、知的資産／知的財産、デジタル（含 AI 活用）等の理解度・運用状況を確認し、

- ・基礎段階：数値の見方、打ち手の優先順位付け
- ・実践段階：打ち手の実装、効果測定
- ・定着段階：月次・四半期で自己点検し改善できる状態へ、過度な負担とならない形で移行させる。

③ KPI→KGIの連動を意識しPDCAを徹底する

KPI（例：発信回数、導線整備、商品ページ改善、商談回数等）とKGI（例：売上、利益率、顧客数等）を紐付け、

- ・Plan：今期の重点を決める
- ・Do：実行する
- ・Check：数値と進捗で検証する
- ・Act：計画・打ち手を修正する

を繰り返す。

④ 対象事業者は「計画策定支援」より広く確保する

事業計画策定支援の重点支援先に限定せず、補助金申請や融資等を通じて計画を保有する事業者を含め、フォローアップ対象を確保する。

⑤ 計画実施が遅れている場合のフォローアップ

フォローアップの過程において、事業計画の実施が当初想定より遅れている、または停滞していると判断される場合には、その要因を整理したうえで、支援手法を柔軟に見直す。

具体的には、

- ・外部環境の変化（需要変動、物価・人件費上昇、制度変更等）
  - ・事業者内部の要因（人手不足、優先順位の不明確化、数値管理不足等）
- を切り分けて整理し、事業計画の前提条件や実行手順を再確認する。

そのうえで、必要に応じて他地区の経営指導員や外部専門家（中小企業診断士等）を交えた第三者視点による助言を行い、計画の再整理や実行可能な範囲への調整を支援する。

これにより、事業者自身が計画の見直し理由を理解し、納得感を持って次の行動へ移行できる状態をつくることを重視する。

(3) 目標（令和8～12年度）

① フォローアップ対象事業者数（計画を保有する事業者）

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
支援対象事業者数	10者	10者	10者	10者	10者

(うち重点支援先)	6者	6者	6者	6者	6者
-----------	----	----	----	----	----

※重点支援先は「6. 事業計画策定支援に関すること」の支援先とする

② フォローアップ延べ回数

標準フォロー：10者×年1回＝10回/年

重点先追加：6者×年2回＝12回/年

合計：22回/年

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数	10者	10者	10者	10者	10者
(うち重点支援先)	6者	6者	6者	6者	6者
フォローアップ延べ回数	22回	22回	22回	22回	22回

③ 自走化に向けた到達目標（状態目標）

半期点検を自社で実施し、次の打ち手（優先順位）を自社で決められる事業者：

・R8：1者 → R9：1者 → R10：2者 → R11：2者 → R12：3者

（※成果“件数”ではなく、自走化の状態として整理）

(4) 事業内容

① フォローアップの実施（進捗確認・数値点検・差異分析）

事業計画に基づき、次の項目を定期的に確認する。

- ・施策の実施状況（未着手／着手／完了、次のアクション）
- ・経営指標の推移（売上、粗利、利益、客数・受注、主要コスト等）
- ・計画値との差異（ギャップ）と発生要因（内部・外部）
- ・次期の重点（やることを絞る）、実行手順、期限設定

② 経営リテラシーに基づく段階別支援（潜在力を引き出す設計）

フォローアップ時に、以下の観点で“現状の理解度・運用度”を確認し、段階別に支援する。

- ・経営戦略：ターゲット、提供価値、強みの言語化、打ち手の優先順位
- ・人材戦略：役割分担、採用・定着、業務の標準化・属人化対策
- ・知的資産／知的財産：強みの棚卸、ノウハウの見える化、権利化の検討
- ・デジタル（含AI活用）：導線、発信、受注・決済、顧客管理、業務効率化
- ・事業者の状況に応じ、「理解→小さく実行→効果確認→定着」で積み上げる。

③ 重点先への追加フォロー

- ・重点先（6者）は、半期点検に加え追加の点検を行い、改善の速度を確保する。
- ・課題が複雑な場合は、中小企業診断士等の専門家と連携し、計画の再整理・実行手順の再設計を行う。

④ KGI/KPIのモニタリングとPDCAの運用

- ・事業者ごとに、計画のKPI（実行指標）とKGI（成果指標）を整理し、フォローアップに反映する。
- ・年度内のモニタリング結果は、支援手法の見直しや重点化に活用する。

⑤ 計画実施が停滞している場合の再設計支援

フォローアップにより、事業計画の実行が停滞していると判断された場合には、以下の対応を行う。

- ・計画の進捗状況と現状とのギャップの可視化
- ・当初計画の前提条件（市場、体制、資源）の再確認
- ・実行負荷を考慮した打ち手の再優先順位付け
- ・必要に応じた計画内容の部分修正

この際、他地区の経営指導員や外部専門家の知見を活用し、商工会内部の視点に偏らない助

言を行うことで、計画の実現性と改善スピードの向上を図る。

#### (5) 成果の活用

本事業で得られた成果は、単なる実施記録にとどめず、経営の自走化につながる形で活用する。具体的には、フォローアップを通じて蓄積した進捗・数値・改善履歴をもとに、事業者が自ら現状を把握し、次の打ち手を選択できる状態を目指す。

また、フォローアップ結果は、商工会内で共有し、支援手法の改善（重点化、支援メニューの見直し、専門家活用の判断基準等）に反映する。さらに、KGI/KPIの進捗状況は、年度評価とあわせて整理し、計画期間中の継続的な改善および次期計画の検討材料として活用する。

さらに、計画実施が停滞した事例や、その後改善に至ったプロセスについても整理・蓄積し、同様の課題を抱える事業者への支援手法の高度化に活用する。

### 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

##### 【現状】

当地域の小規模事業者における販路は、依然として既存顧客や地域内需要への依存度が高く、新規需要の獲得や域外市場への展開は十分とはいえない状況にある。四街道市では、事業者の商品・サービスを広く市民に紹介する機会として「四街道市産業まつり」が開催されており、一定の需要喚起効果を果たしているものの、出展の目的や活用方法は事業者ごとに差があり、必ずしも中長期的な販路拡大や新規顧客の定着につながっているとは言い難い。

また、ECやSNSを活用したデジタル販路、市外商談会等を通じた外部市場へのアクセスについても、個別事業者の自主的な取組に依存しており、地域として体系的に需要を創出・拡大する仕組みは十分に構築されていない。加えて、商品改良やパッケージ改善、情報発信ツールの整備といった需要創出の前提となる取組が不十分な事業者も多く、販路開拓の成果が一過性にとどまるケースも見受けられる。

##### 【課題】

- ・産業まつり等のイベント出展が単発的な取組にとどまり、戦略的な販路拡大や需要検証につながりにくい。
- ・EC・SNS・市外商談会等を活用した外部市場へのアクセスが進まず、域外需要の獲得が限定的である。
- ・商品改良、パッケージ改善、価格設定等、需要創出に不可欠な取組が十分に行われていない。
- ・自社の強みを効果的に伝えるためのパンフレット、Web、ブランド要素等の整備が進んでいない。

以上を踏まえ、地域内外の新たな需要を確保するため、デジタル販路、市外市場、イベント等を複合的に活用した需要開拓支援を体系的に実施し、事業者の稼ぐ力の向上と販路の定着につなげることが求められる。

#### (2) 支援に対する方針

新たな需要を創出し、小規模事業者の売上向上と地域経済の活性化につなげるため、以下の方針に基づき支援を行う。なお、本事業は、7. 事業計画策定後の実施支援に関することと連動し、実行結果を次年度以降の支援改善に反映させる循環型の取組として位置付ける。

##### ① 複数販路を活用した需要創出の促進

イベント出展、EC活用、市外商談会等を組み合わせ、個社が多様な市場に段階的にアクセスできる体制を整備する。単一チャンネルに依存しない販路構成を支援し、需要獲得機会の拡大を図る。

##### ② 地域ブランド力の向上と外部需要の取り込み

地域の特性や資源を活かした商品・サービスの磨き上げを支援し、価格競争に陥らない付加

価値型の商品構成を促進することで、市内外からの購入機会を創出する。

③ 情報発信・PRの強化

パンフレット、SNS、Web等の媒体を活用した情報発信力の向上を図り、事業者の認知度向上と新規顧客獲得を促進する。特に、ターゲット顧客を意識した訴求内容の整理を重視する。

④ 需要調査結果を活かした改善支援

需要動向調査や経営分析の結果を踏まえ、商品改良、パッケージ改善、価格設定等の具体的な改善を支援し、販路開拓の成果を一過性に終わらせない仕組みを構築する。

(3) 目標 (令和8~12年度)

本事業では、(4)に掲げる事業内容ごとに、支援対象事業者数および成果目標件数を明確に設定し、事業実施状況および成果を定量的に把握する。

① マルチチャネルによる販路開拓支援  
(イベント・市外市場・オンライン)

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
支援事業者数	10者	12者	12者	14者	14者
成果目標 (市外・オンライン販路への新規 進出が確認された事業者数)	2件	3件	3件	4件	4件

② 地域資源を活用した商品・サービスの磨き上げ

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
支援事業者数	5者	5者	5者	5者	5者
成果目標 (商品改良・新商品開発の実施が 確認された事業者数)	3者	3者	3者	3者	3者

③ 情報発信力強化 (PR支援)

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
支援事業者数	5者	5者	5者	5者	5者
成果目標 (パンフレット・Web・SNS等の改 善・運用開始が確認された事業者 数)	3者	3者	3者	3者	3者

④ 出展前後の伴走支援

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
支援事業者数	15者	15者	15者	15者	15者
成果目標 (出展後の改善点整理・次回販路 展開に接続できた事業者数)	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

① マルチチャネルによる販路開拓支援 (イベント・市外市場・オンライン)

地域内外における販売機会の創出を目的として、複数の販売チャネルを活用した販路開拓支援を実施する。四街道市産業まつり等の地域イベントにおいては、出展準備や展示内容、価格設定、広報方法等について助言を行い、販売・認知双方の効果を高める。

あわせて、市外商談会・展示会に関する情報提供や申込支援を行い、新規市場への参入を後押しする。また、EC 販売に取り組む事業者に対しては、オンライン店舗の開設支援や商品ページ改善に関する助言を行い、デジタル市場を活用した販売機会の拡大を図る。

② 地域資源を活用した商品・サービスの磨き上げ

需要動向調査の結果を踏まえ、商品・サービスの競争力向上に向けた改善を支援する。パッケージデザインの見直し、価格設定の適正化、販促素材の整備等について助言を行い、地域の特性や事業者の強みを活かした商品構成を支援することで、地域ブランドとしての付加価値向上につなげる。

③ 情報発信力強化（PR 支援）

事業者の広報力向上を目的として、パンフレット、SNS、ウェブサイト等の広報媒体の作成・改善に関する支援を行う。商品写真の撮影支援、キャッチコピーや説明文の作成支援を通じ、消費者に伝わりやすい情報発信を促進する。あわせて、商工会ニュースや商工会ホームページ等における事業者紹介を進め、地域内外への発信力を強化する。

④ 出展前後の伴走支援

イベントや商談会等への出展前には、展示方法、価格設定、接客方針等について具体的な助言を行い、効果的な出展を支援する。出展後には、販売状況や来訪者層、課題等を整理する振り返りを実施し、改善点を明確化することで、次回以降の販路展開につなげる。必要に応じて個別相談を行い、継続的な販路拡大に向けた伴走支援を行う。

(5) 成果の活用

本事業により得られた成果については、単年度で完結させることなく、小規模事業者の経営の自走化および地域全体の稼ぐ力の向上につなげるため、計画的かつ段階的に活用する。

① 支援事業者の経営改善・自走化への活用

(3) に定めた各事業（①～④）の成果については、支援事業者ごとに以下の観点から整理・確認を行い、事業者自身が成果と課題を把握し、次の行動を判断できる状態を目指す。

- ・市外・オンライン販路への進出状況
- ・商品・サービス改良の実施内容と反応
- ・情報発信の実装状況および運用上の課題
- ・出展・商談後の振り返り結果と改善点

これらを通じて、事業者が売上・利益等の数値だけでなく、販路構成や顧客獲得手法を自ら点検し、改善を継続できる「経営の自走化」へ段階的に移行することを促す。

② 「事業計画策定後の実施支援」との接続

本事業で得られた成果および課題は、「事業計画策定後の実施支援」におけるフォローアップ支援へ接続し、

- ・事業計画における販路戦略・商品戦略の修正
- ・デジタル活用・人材・知的資産等の経営管理に係る課題整理
- ・計画と実績の差異分析

に活用する。これにより、需要開拓支援→実施支援→改善→次の計画・行動という循環を明確化し、支援の実効性を高める。

③ 支援手法の改善および重点化への活用

①～④の各事業における成果目標の達成状況については、経営指導員間で共有・整理し、

- ・成果が出やすい支援手法
- ・課題が残りやすい支援分野
- ・業種・規模別の傾向

を把握することで、次年度以降の支援内容の重点化や手法の改善に反映する。

④ 好事例の整理と横展開

成果が確認された事業者の取組については、

- ・商工会ニュース

- ・セミナー・個別相談
  - ・他事業（事業計画策定支援、需要動向調査等）  
を通じて共有し、他の小規模事業者の行動変容を促す好事例として横展開する。
- ⑤ KGI・KPI のモニタリングおよび PDCA サイクルへの反映  
本事業で設定した成果目標については、「事業の評価及び見直しをするための仕組み」において、
- ・年度ごとの達成状況を定量的に把握
  - ・地域経済動向や需要動向調査結果との整合性を確認
  - ・支援方針・KGI・KPI の進捗状況と照合
- を行い、計画期間を通じて PDCA サイクルを確実に機能させる。これにより、支援の成果が形式的な報告にとどまらず、次の支援・次期計画へと継続的に活かされる仕組みを構築する。

## 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

##### 【現状】

本会では、経営発達支援事業の実施状況について、年度終了時に実績の整理および内部での振り返りを行ってきた。これにより、各事業の実施状況や参加実績については一定の把握がなされている。一方で、評価の視点は主として事業実施の有無や件数の確認にとどまり、KGI・KPI に基づく成果の検証や、地域経済全体の動向との関係性を踏まえた分析は十分とは言えない状況にあった。

また、評価は主に商工会内部で完結しており、市町村や外部専門家を交えた第三者的視点による検証体制が体系的に整備されていなかった。加えて、評価結果の公表についても限定的であり、地域の小規模事業者が支援の成果や方向性を常時確認できる仕組みは十分に構築されていなかった。

##### 【課題】

経営発達支援事業の実効性を高めるためには、各事業の成果を定量・定性の両面から継続的に評価し、その結果を次年度以降の事業内容や重点施策へ確実に反映させる仕組みが必要である。

特に、KGI・KPI の達成状況を軸とした評価、市町村および外部有識者を含めた客観的な検証、評価結果の公開による透明性の確保を一体的に行い、PDCA サイクルが計画期間全体を通じて機能する体制を構築することが求められている。

#### (2) 事業内容

##### ① 評価体制の構築（評価会議の設置）

本会では、経営発達支援事業の評価および見直しを行うため、「評価会議」を設置する。評価会議は、行政・商工会・外部専門家の立場から事業を検証する場として位置付け、以下の構成員により運営する。

##### 【評価会議の構成員】

- ・四街道市 地域共創部 産業振興課長
- ・四街道市商工会 法定経営指導員
- ・外部有識者（中小企業診断士）

評価会議では、地域経済の動向、小規模事業者の経営変化、支援事業の成果および課題について多角的に意見交換を行い、支援の方向性が地域の実情に即しているかを検証する。

##### ② 評価方法および見直しの進め方

評価にあたっては、各支援分野で設定した KGI・KPI について、年度ごとに達成状況を整理し、定量的な評価を行う。具体的には、売上高や利益率、顧客数、デジタルツールの活用状況等、事業者の経営実態を反映した指標を継続的に把握する。併せて、RESAS 等の統計データや本会が実施する地域経済動向調査・景気動向調査の結果と照合し、地域経済全体の変化と個別

支援の成果との関係性を分析する。

さらに、伴走支援を行った事業者については、ヒアリング等を通じて経営判断力や数値管理意識の変化を確認し、「経営の自走化」に向けた進展状況を定性的に整理する。

評価会議は原則として年1回以上開催し、必要に応じて臨時開催を行う。評価結果を踏まえ、翌年度における重点支援分野、事業内容、KGI・KPIの見直しを行い、計画期間を通じてPDCAサイクルを確実に回す。

### ③ 評価結果の公表および共有

評価結果については、四街道市商工会ホームページ等に掲載し、地域の小規模事業者等が常に関覧可能な状態とする。これにより、経営発達支援事業の取組内容や成果を広く共有し、支援の透明性を確保するとともに、事業者自身が支援内容を経営改善に活用できる環境を整備する。

併せて、評価結果は四街道市および関係支援機関とも共有し、地域全体の支援施策の改善や広域的な連携強化に活用する。

### (3) 成果の活用

評価会議を通じて整理した成果および課題については、次年度以降の経営発達支援事業の企画・運営に反映し、支援内容の重点化および手法の改善を図る。また、評価を通じて得られた知見は、経営指導員による日常の相談支援、事業計画策定支援、実施支援に活用し、小規模事業者が自ら経営指標を確認し、改善を継続できる「経営の自走化」の促進につなげる。

## 1.0. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

本会では、経営指導員および一般職員（以下、補助員・記帳指導職員等をいう）を含む全職員の支援能力向上を図るため、千葉県商工会連合会が実施する職員業務分担別研修会への参加や、専門家を招聘した個別相談への同席など、実務に即した研修機会を確保してきた。これらの取組を通じ、財務分析、事業計画策定支援、補助金活用支援等に関する基礎的・実践的スキルは一定程度蓄積されている。

また、研修で得た知識やノウハウについては、職員会議等を通じて共有し、経営指導員のみならず一般職員も含めて、日常の相談業務や巡回指導、窓口対応に反映することで、組織全体としての支援水準の維持・向上に努めてきた。

#### 【課題】

一方で、人口減少、物価高騰、人材不足、デジタル化・AI技術の進展など、事業環境は急速かつ複雑に変化しており、小規模事業者に求められる支援内容も高度化・多様化している。このため、従来型の研修体系や個別スキル習得だけでは、十分に対応しきれない場面が増えつつある。

特に、RESAS等の統計データや需要動向調査結果を踏まえたデータに基づく課題抽出、事業計画策定後の進捗管理・改善支援、デジタル販路や業務改善を前提とした実行段階での伴走支援など、より分析力・構想力・対話力を兼ね備えた支援が求められている。

また、支援の質を左右するのは知識や技術だけではなく、事業者の状況や思いに寄り添い、対話を通じて本質的な課題や潜在力を引き出す「傾聴力」「共感力」「関係構築力」である。本計画に掲げる伴走型支援を着実に推進するためには、経営指導員のみならず一般職員を含めた全職員が事業者視点に立った支援姿勢を共有し、属人的な対応に依存しない組織的な支援力の強化が課題となっている。

### (2) 事業内容

本会では、経営発達支援事業を円滑かつ効果的に推進するため、経営指導員および一般職員を含む全職員を対象として、以下の取組を通じ、専門性の向上と支援姿勢の高度化を一体的に進める。

- ① 計画的な研修参加による専門知識の更新  
千葉県商工会連合会、中小企業大学校等が実施する研修に計画的に参加し、事業計画策定、財務分析、事業承継、デジタル化支援等に関する最新知識の習得を進める。加えて、AI リテラシーの向上や RESAS・公的統計データを活用した分析手法に関する研修にも積極的に参加し、データに基づく支援力の底上げを図る。
- ② OJT および事例共有による実践力の向上  
日常の相談業務や巡回指導、窓口対応において、OJT を通じた知識・ノウハウの共有を行い、経営指導員と一般職員の双方が支援内容を理解・実践できる体制を整える。相談事例や支援の進捗状況については定期的に職員会議で共有し、成功事例のみならず課題事例についても整理・蓄積することで、再現性のある支援手法の確立を図る。
- ③ データ・支援履歴の蓄積による組織対応力の強化  
基幹システム等への支援履歴の入力を適時かつ適切に行い、事業者ごとの状況や支援経過を職員間で共有する。これにより、担当者が変更となった場合でも支援の継続性を確保し、経営指導員と一般職員が連携して対応できる、属人化を防止した組織的支援体制を構築する。
- ④ 支援姿勢の高度化（伴走型支援の定着）  
知識・技術の習得に加え、事業者の話を丁寧に聴き、課題や意欲を引き出す対話力の向上を重視する。「教える支援」から「共に考え、実行を支える支援」への転換を職員全体で共有し、事業者自らが数値や状況を把握し、判断・改善を行える経営の自走化を後押しする支援姿勢を定着させる。
- ⑤ 評価・見直し結果を踏まえた人材育成への反映  
評価・見直しの結果については、評価会議で整理された課題や改善点を職員研修内容や OJT に反映し、支援手法や対応力の継続的な向上につなげる。これにより、「評価→人材育成→支援の質向上」という循環を確立し、計画期間を通じた支援力の底上げを図る。

## 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

#### 【現状】

本会では、小規模事業者支援の質的向上を図るため、行政機関および市内金融機関と日常的な情報交換を行い、地域経済の動向や事業者の資金繰り状況、各種支援制度に関する情報共有を行ってきた。これらの情報交換は、個別相談や案件対応の場面を中心に、必要に応じて随時実施しており、実務に即した有用な情報を得る機会となっている。

また、県内商工会職員との連携については、「印旛地区7商工会連携会議（北部ブロック連携会議）」等を通じ、支援事例や地域課題に関する意見交換を行っている。さらに、千葉県商工会連合会、日本政策金融公庫、千葉県事業引継ぎ支援センター等が主催する会議・研修に参加し、事業承継、資金調達、経営改善等に関する最新の支援動向や制度情報の把握に努めている。

これらの取組により、各支援分野における実務的な知見や制度理解は一定程度蓄積されており、個別支援においては連携機関の知見を活用した対応が可能となっている。

#### 【課題】

一方で、行政機関や金融機関との情報交換は、現時点では個別案件や必要に応じた随時対応が中心となっており、定期的かつ体系的に情報を共有・整理する仕組みは十分に整備されていない。そのため、得られた知見が個々の職員の経験に依存しやすく、組織全体の支援ノウハウとして蓄積・活用されにくい状況が見られる。

また、デジタル化・AI 活用の進展、事業承継や創業ニーズの増加、金融支援と経営改善を一体的に行う支援の重要性が高まる中で、支援領域は一層拡大している。こうした環境変化に対応するためには、従来の随時的な情報交換に加え、連携機関との情報共有を計画的・継続的にを行い、本会の支援体制に組織的に取り込む仕組みの構築が求められている。

特に、広域連携により得られる他地域の成功事例や課題については、整理・分析したうえで本会の支援手法へ反映させるプロセスが十分とは言えず、今後の改善課題となっている。

## (2) 事業内容

本会では、これまで行ってきた随時的な情報交換を基礎としつつ、他の支援機関との連携を「属人的な情報共有」から「組織的な支援ノウハウの蓄積・活用」へと発展させるため、以下の取組を実施する。

### ① 行政機関・金融機関との定期的な情報交換の強化

行政機関および市内金融機関との連携については、従来の個別・随時的な情報交換に加え、定期的な情報交換の場を設けることで連携を強化する。地域経済の動向、資金繰りや金融支援の傾向、行政施策や補助制度の最新情報、事業者支援事例等を共有し、小規模事業者の支援ニーズの変化を踏まえた対応方針について意見交換を行う。金融機関が把握する企業の経営実態や資金面の情報、行政が有する産業施策等の情報と、本会が日常の相談支援で把握している現場情報を相互に補完することで、より実態に即した支援の実現を図る。

#### 【構成機関】

- ・ 千葉銀行四街道支店
- ・ 千葉銀行四街道南支店
- ・ 京葉銀行四街道支店
- ・ 京葉銀行四街道南支店
- ・ 京葉銀行千代田支店
- ・ 千葉興業銀行四街道支店
- ・ 千葉信用金庫四街道支店
- ・ 四街道市地域共創部産業振興課
- ・ 四街道市商工会

### ② 印旛地区7商工会による広域連携会議への参加（年4回）

引き続き、援情報、行政施策等の共有を行ってきた。また、県内商工会職員との広域的な連携の場として「印旛地区7商工会連携会議（北部ブロック連携会議：四街道市、白井市、酒々井町、印西市、富里市、栄町、成田市東）による広域連携会議に参加し、地域間での支援事例、補助金支援の成功例、創業者フォローアップ、事業承継支援の課題等について情報交換を行う。

特に、小規模事業者が抱える課題は地域間で共通性が高いことから、他商工会の成功事例や改善手法を整理し、本会の支援プロセスへ反映することで、支援の質と再現性を高める。共有された知見は職員会議等を通じて内部共有し、日常支援に活用する。

### ③ その他支援機関が主催する会議・研修への継続参加

専門性が求められる支援分野については、以下の機関が主催する会議・研修へ継続的に参加し、最新の制度情報や支援手法を習得する。

- ・ 千葉県商工会連合会（年2回）
- ・ 日本政策金融公庫（年1回）
- ・ 千葉県事業引継ぎ支援センター（年1回）
- ・ 千葉県税理士会成田支部（年1回）

これらの研修で得られた知識や支援事例については、職員会議等で共有し、経営指導員全体の支援力向上に活かすとともに、事業計画策定支援や承継支援等の実務に反映する。

## 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

#### 【現状】

本会は、四街道市総合計画において都市核として位置付けられている四街道駅周辺地区の活性化を図るため、「中心市街地活性化委員会」の事務局を担い、委員会の運営および関係主体間の調整を行っている。同委員会は、商工会会員、商店会、NPO、地域住民、大規模小売店舗、行政担当課等で構成されており、中心市街地における商業機能の維持・強化や来街者の回遊性向上を目的とした協議を継続的に行っている。

また、中心市街地の商店会である「よつまち商店会ブラボー」では、グレートバリュー株式会社が提供する地域通貨・ポイント管理システム「HERO」を活用した地域ポイント事業「よつペイ」が開始され、地域内消費の循環促進に向けたデジタル施策が展開されている。本会は当該商店会と連携し、制度設計への助言、加盟店拡大、利用促進に向けた周知広報等について側面的な支援を行っている。

#### 【課題】

中心市街地活性化委員会においては継続的な議論が行われているものの、委員会活動への参加が一部の関係者にとどまる傾向があり、まちづくり施策に対する事業者参加の裾野拡大が引き続きの課題となっている。特に、小規模事業者にとっては、地域活性化の取組が自社の売上や経営改善にどのようにつながるのかが見えにくい場合があり、参加意欲の喚起が十分とはいえない。

また、地域通貨事業「よつペイ」は、地域経済循環の強化や消費行動の可視化に資する有効な手段である一方、加盟店数や市民利用の定着には継続的な周知と運用支援が不可欠である。今後は、単なるポイント施策にとどまらず、購買データや利用動向を分析し、商店街や個店の販促改善につなげるなど、地域経済活性化の基盤施策として位置付け直す視点が求められている。

## (2) 事業内容

本会では、四街道市総合計画との整合性を確保しつつ、中心市街地を核とした地域経済循環の強化を図るため、以下の取組を実施する。

### ① 中心市街地活性化委員会の開催（年2回）

本会は事務局として、四街道市中心市街地活性化基本計画に基づき、関係団体で構成される中心市街地活性化委員会を年2回開催する。委員会では、中心市街地における商業環境の改善、地域イベントの活用、来街者の回遊促進等に関する施策について協議を行う。

あわせて、委員会内部に設置されている「地域活性化部会」からの提案内容や現場での課題を整理し、委員会全体で共有することで、地域の実情を反映した実効性の高い施策立案につなげる。これにより、事業者・住民・行政が共通認識を持ちながら段階的に取組を進める体制を構築する。

### ② 地域通貨事業「よつペイ」への支援

よつまち商店会ブラボーが主体となって実施する地域通貨・ポイント事業「よつペイ」について、本会は商店会およびシステム提供事業者（グレートバリュー株式会社）と連携し、制度運用の安定化、加盟店拡大、地域住民への周知広報等に関する支援を行う。

特に、「よつペイ」により蓄積される購買データや利用状況は、商店街や個店の販促戦略を検討する上で有用な情報であることから、本会としてもその活用可能性について検討を行い、必要に応じて事業者への助言を行う。これにより、地域内消費の循環促進と、個々の小規模事業者の売上向上の双方に資する取組へと発展させる。

(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7年12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／関係市町村との連携体制等)		
四街道市商工会 法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 補助員 2名 記帳指導員 2名	連携 連絡調整	四街道市地域共創部 産業振興課
	事前相談	千葉県商工労働部 経済政策課
	連携 連絡調整	千葉県産業振興セン ター
	<p>四街道市商工会における経営発達支援事業の実施体制は、経営指導員3名、補助員2名、記帳指導員2名、一般職員で構成されており、経営指導員を中心として全職員が役割分担のもとで本事業を推進する体制を構築している。</p> <p>経営指導員は、巡回指導・窓口相談を通じて小規模事業者の経営状況を把握し、経営分析、需要動向調査、事業計画策定支援、計画策定後の実施支援、進捗管理および評価・見直しに関する業務を担う。計画期間を通じて、RESAS等の統計データや各種調査結果を活用し、データに基づく伴走型支援を実施する。</p> <p>補助員および一般職員は、支援事業に係る事務処理、データ整理、支援履歴の管理、関係機関との連絡調整等を担い、経営指導員の活動を支援する。これにより、限られた人員体制の中においても、継続的かつ効率的な支援の実施を可能としている。</p> <p>また、四街道市(地域共創部産業振興課)とは、地域経済動向や産業施策に関する情報共有を行うとともに、経営発達支援事業の実施状況について随時意見交換を行い、地域の実情を踏まえた支援体制を構築している。さらに、千葉県とも必要に応じて事前相談・調整を行い、県の重要課題を反映した事業運営に努める。</p>	
(2) 商工会又は商工会議所による小規模事業者の支援に関する 法第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 法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名・連絡先 本事業における情報提供及び助言は、法定経営指導員が中心となって実施する。		
【法定経営指導員】 ・四街道市商工会 経営指導員 (1名) 熱田 康治 (四街道市商工会) TEL : 043-422-2037		
当該法定経営指導員は、経営発達支援事業の実施にあたり、事業計画策定支援、計画策定後の		

進捗管理、評価・見直しに必要な情報の整理および助言を行い、本計画の円滑な推進に努める。

② 法定経営指導員又は広域経営指導員による情報の提供及び助言

法定経営指導員は、小規模事業者に対し、次に掲げる事項について情報の提供及び助言を行う。

- ・経営分析、需要動向調査等に基づく課題整理
- ・事業計画の策定及び計画策定後の進捗状況の確認
- ・売上高、利益等の経営指標の把握と改善に向けた助言
- ・KGI・KPI の進捗管理およびPDCA サイクルの運用支援
- ・評価・見直しに必要な情報の収集及び整理

これらを通じて、小規模事業者が自ら経営状況を把握し、判断・改善を行う経営の自走化を促進する。

③ 広域経営指導員の当否

本計画においては、広域経営指導員は配置しない。ただし、専門性の高い支援が必要な場合には、中小企業診断士等の外部専門家と連携し、必要に応じて専門的助言を得ることで、支援内容の高度化を図る。

(3) 商工会・商工会議所、関係市町村連絡先

■ 四街道市商工会

〒284-0003

千葉県四街道市鹿渡 895-14

TEL：043-422-2037

FAX：043-423-6941

E-mail：post@yotsukaido.or.jp

■ 四街道市役所（地域共創部産業振興課）

〒284-8555

千葉県四街道市鹿渡 無番地

TEL：043-421-6134

FAX：043-424-2013

E-mail：ysangyo@city.yotsukaido.chiba.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	1,630	1,630	1,630	1,630	1,630
需要動向調査費	180	180	180	180	180
経営分析セミナー開催費	200	200	200	200	200
事業計画策定セミナー開催費	200	200	200	200	200
創業塾開催費	400	400	400	400	400
専門家派遣費	500	500	500	500	500
研修会等派遣費	100	100	100	100	100
会議費	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、市補助金、自己財源（会費、手数料収入等）

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

