

経営発達支援計画の概要

実施者名	千葉商工会議所（法人番号:6040005000705） 千葉市（地方公共団体コード:121002）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	①各専門機関とのネットワークを活かした伴走型支援の実施 ②創業支援による地域経済の活性化と雇用の創出 ③地域特性を活かしたまちづくりとビジネスチャンス・販路の拡大 ④小規模事業者の維持・成長を支援する商工会議所の組織力強化・職員の能力向上
事業内容	【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景気動向調査の実施 ②新入社員職業意識調査の実施 ③RESAS(地域経済分析システム)の活用 4. 需要動向調査に関すること ①需要動向調査(小売・サービス業)の実施 ②展示会・見本市の視察による需要動向調査の実施 ③統計データ等を活用した需要動向収集と情報提供 5. 経営状況の分析に関すること ①支援先事業者の掘り起こし ②経営状況分析の実施 6. 事業計画策定支援に関すること ①経営状況分析を実施した事業者への事業計画策定支援の実施 ②創業者への事業計画策定支援の実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①定期的なフォローアップの実施 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①BtoCを想定した対面の販路拡大事業の継続 ②BtoB、BtoC双方を想定したメディア、SNS活用等による商品・サービス広報支援 ③BtoBを想定した展示会・商談会の情報提供・出展支援 【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評価検討会の実施 ②評価結果の公表 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること ①知識補完・情報取得のための学習機会の創出 ②支援事例の情報共有 ③小規模事業者支援に資する資格の取得奨励 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関連団体3者による定例打合せ会 ②金融関連支援に関する情報交換会 ③創業支援に関する支援ノウハウ等の情報交換 【地域経済の活性化に資する取組】 12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること ①千葉市中心市街地まちづくり協議会の運営による商店街等地域振興 ②千葉開府900年記念協議会の参画による地域の魅力の再認識・発信 ③千葉城さくら祭り、千葉市民花火大会、千葉港大漁祭り等の参画による観光振興
連絡先	千葉商工会議所 経営支援部 経営支援課 〒260-0013 千葉県千葉市中央区中央2-5-1 千葉中央ツインビル2号館13階 TEL:043-227-4103 FAX:043-227-4107 E-mail:keieishien@chiba-cci.or.jp 千葉市 経済農政局 経済部 産業支援課 〒260-8722 千葉県千葉市中央区千葉港1-1 市役所新市庁舎高層階棟7階 TEL:043-245-5284 FAX:043-245-5590 E-mail:sangyo.EAE@city.chiba.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 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. 千葉市の概況

千葉市は、東京湾の湾奥部に面し、千葉県ほぼ中央部(東経140度7分、北緯35度36分)に、東京都心部からは東に約40km、成田国際空港と木更津市(東京湾アクアラインの接岸地)からそれぞれ約30kmの距離にある県庁所在地かつ政令指定都市で、中央区・花見川区・稲毛区・若葉区・緑区・美浜区の6つの行政区で構成されている。

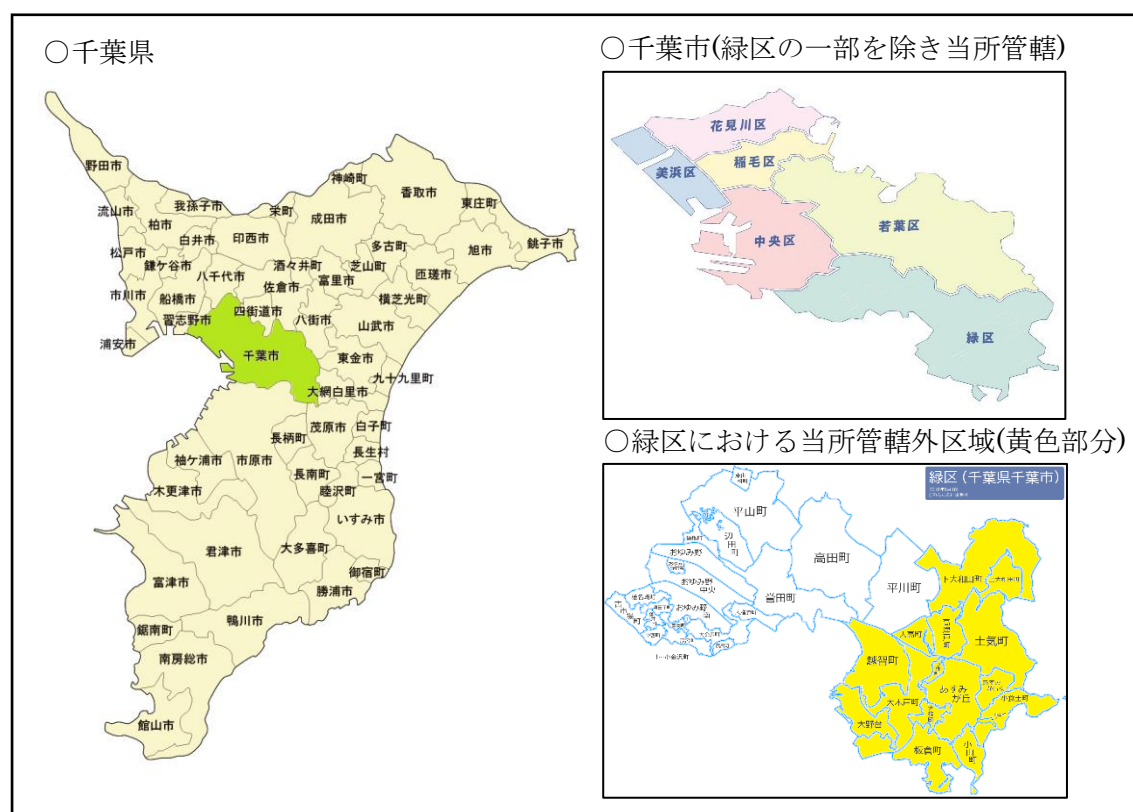
市域面積は約272km²、南北に24.5km、東西に25.6kmで、習志野市、八千代市、佐倉市、四街道市、八街市、東金市、大網白里市、茂原市、市原市と接し、大都市でありながら緑と水辺に恵まれ、内陸部には緑豊かな自然環境が残されており、延長約42kmに及ぶ海岸線と13の河川を擁する。

また、千葉市を起点、終点とする幹線道路や鉄道も多く、千葉県内交通体系の結節点となっている。

産業面では、臨海部に製造業が集積しており、内陸部には工業団地が点在、商業面では、JR千葉駅周辺の千葉都心の商業集積をはじめ、幕張新都心・蘇我副都心並びに郊外には大型ショッピングモールが多数出店している。

なお、千葉商工会議所管轄区域は千葉市全域から土気エリア(緑区のうち、あすみが丘、あすみが丘東、板倉町、大木戸町、大椎町、大高町、大野台、越智町、小山町、上大和田町、下大和田町、高津戸町、土気町、小食土町)を除く地域である。

【図表:千葉県における千葉市の位置と千葉市の区別地図】



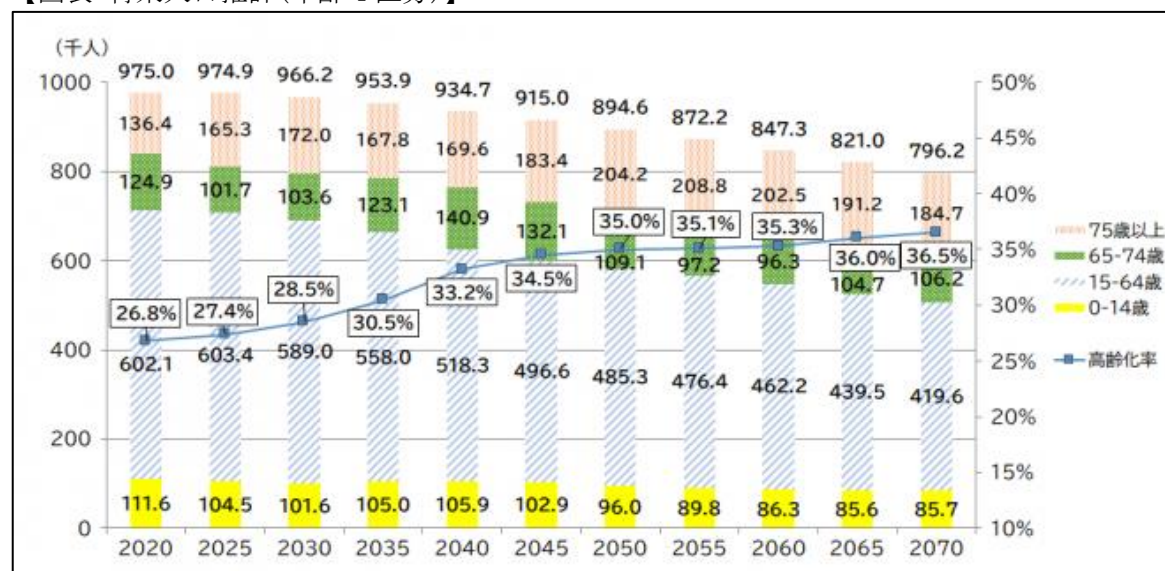
イ. 千葉市の人口の推移

千葉市の総人口は約 98.4 万人(令和 6 年 9 月 1 日現在)であり、令和 2 年国税調査の結果を踏まえて千葉市が作成した将来人口推計によると、市の総人口は 2020 年代前半をピークに減少に転じ、2070 年には 80 万人以下にまで減少する見通しとなっている。年少人口(0～14 歳)・生産年齢人口(15～64 歳)が減少、高齢者人口が増加し、高齢化率は令和 2(2020)年の 26.8%から令和 52(2070)年の 36.5%まで上昇する見通しであることもわかる。

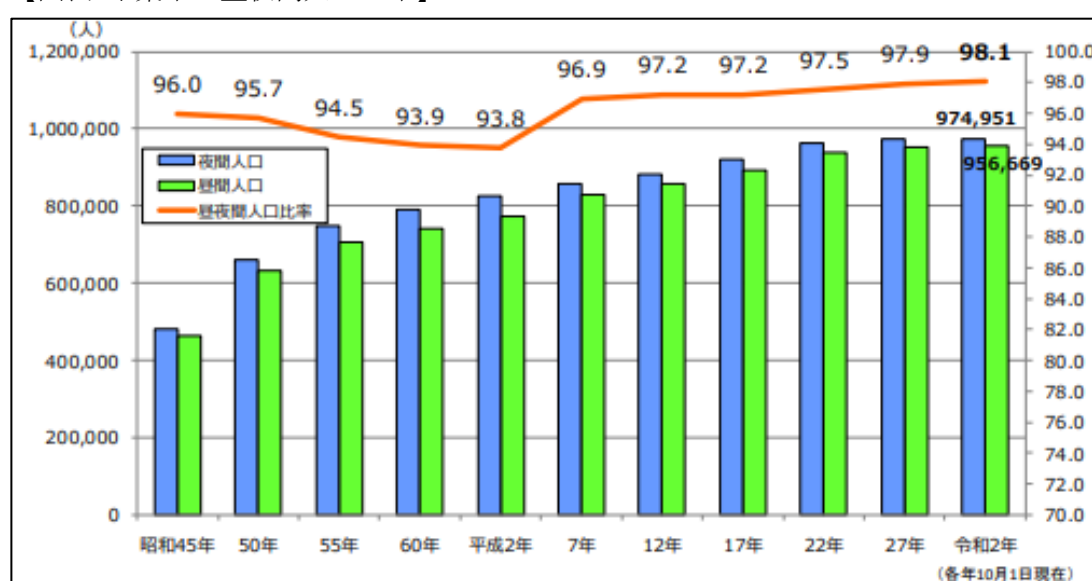
また、千葉市企画課統計室が令和 6 年 3 月に作成した資料によると、市の昼間人口比率は平成 22 年が 97.5、平成 27 年が 97.9、令和 2 年が 98.1 と、一貫して 100 に近い数値であり、日中と夜間の人口に大きな差がないことがわかる。他の首都圏政令市と比べ、昼夜間人口比率や就従比率が高く、職住近接の都市であり、通勤先等として拠点性が高いことも伺える。

なお、住民基本台帳人口における千葉市の令和 6 年 3 月期末時点総人口は 980,931 人、そのうち、千葉商工会議所管轄区域は 937,281 人(95.6%)、千葉市土気商工会区域は 43,650 人(4.4%)である。

【図表: 将来人口推計(年齢 4 区分)】



【図表: 千葉市の昼夜間人口比率】



(出典) 千葉市 HP「人口の将来見通し」(上図)、「令和 5 年度版千葉市の人口動向」(下図)

【図表：昼夜間人口比・就従比(令和2年首都圏政令市比較)】

都市名	千葉市	さいたま市	横浜市	川崎市	相模原市
昼夜間人口比率	98.1	92.9	92.5	87.3	88.9
総人口(人)(夜間人口)	974,951	1,324,025	3,777,491	1,538,262	725,493
昼間人口(人)	956,669	1,229,480	3,495,975	1,342,397	645,219
就従比	0.95	0.84	0.85	0.76	0.76
市内就業者数(人)	400,030	501,418	1,427,747	545,246	244,315
市民就業者数(人)	422,743	593,728	1,688,279	717,359	322,185

(出典)総務省統計局「令和2年国勢調査」

※昼夜間人口比率＝(昼間人口÷夜間人口)×100

※就従比＝市内就業者数÷市民就業者数

※市内就業者は千葉市を従業地とする就業者(市外からの通勤等を含む)

※市民就業者は千葉市内が常住地の就業者

ウ.産業の概況

(ア)データの取扱いについて

千葉市内には、千葉商工会議所と土気エリアを管内とする千葉市土気商工会が併存するが、前述したとおり同商工会管内の人口比は5%未満であり、また、令和3年経済センサスに基づく千葉県の独自調査によると千葉市の商工業者数が27,764事業所、そのうち、千葉商工会議所管轄区域は26,851事業所(96.7%)、千葉市土気商工会区域は913事業所(3.3%)となっている。

本計画作成上、千葉商工会議所管内の数値とすることが原則であるが、千葉商工会議所管内と千葉市土気商工会管内に分けた経済センサス等の統計上の数値が無いことから、上記の比率が極めて小さいことを考慮し、千葉市全体の数値を千葉商工会議所管内の数値として採用することとした。

【図表：千葉商工会議所区域と千葉市土気商工会区域の人口・事業所数比較】

区域	人口(令和6年3月末)	商工業者数(令和3年経済センサス)
千葉商工会議所	937,281人(95.6%)	26,851事業所(96.7%)
千葉市土気商工会	43,650人(4.4%)	913事業所(3.3%)

※商工業者数は令和3年経済センサスにおける産業分類「非農林漁業(S_公務を除く)」の数値を用いる。「表9-3 産業(小分類)、経営組織(5区分)、従業者規模(8区分)別全事業所数、男女別従業者数及び常用雇用者数-全国、都道府県、市区町村」から、経営組織「うち民営」、従業者規模「総数」、産業分類「非農林漁業(S_公務を除く)」を条件に抽出した数値

※千葉商工会議所の商工業者数は、総務省提供のデータから同様の条件で千葉市土気商工会地区を集計し、市全域から差し引いて算出(千葉県独自調査)

(イ)市内総生産額

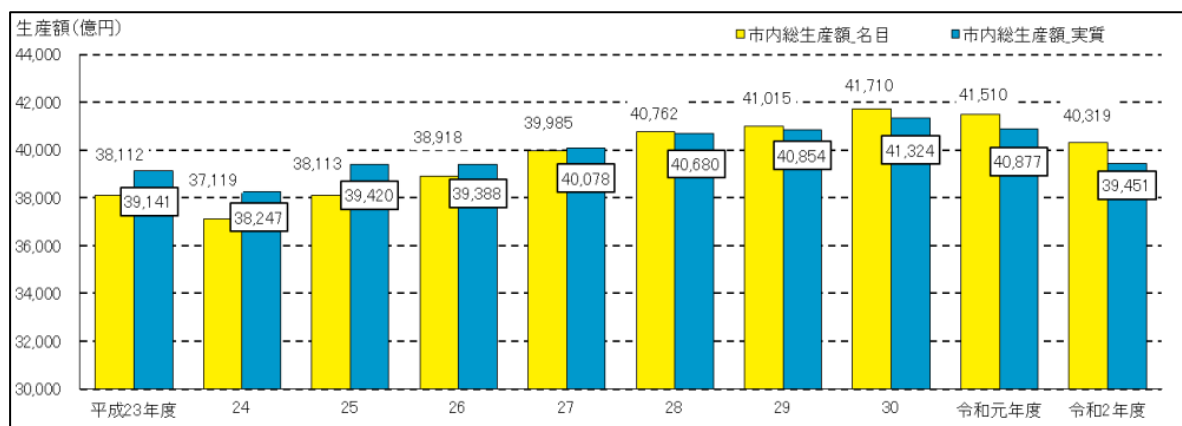
千葉市の市民経済計算によると、令和2年度の市内総生産(名目)は4兆319億円、(実質)は3兆9,451億円、経済成長率が名目2.9%減、実質3.5%減となり、名目及び実質がともに2年連続のマイナス成長となった。これは、運輸・郵便業で対前年度比22.3%減(499.3億円減)、宿泊・飲食サービス業で同32.6%減(310.8億円減)、卸売・小売業で同6.8%減(234.6億円減)となっていることが大きな要因と考えられる。また、千葉市は首都圏政令市の中では、経済規模が小さくなっている。

【図表：千葉市の市内総生産額】

千葉市経済の規模	市内総生産(名目)4兆319億円、市内総生産(実質)3兆9,451億円
経済成長率	(名目)2.9%減、(実質)3.5%減 ※ともに2年連続の減少

(出典)千葉市HP「令和2年度千葉市の市民経済計算」

【図表：千葉市の市内総生産の推移】



(出典) 千葉市 HP「令和2年度千葉市の市民経済計算」

【図表：首都圏政令市の市内総生産(名目、単位：十億円)】

千葉市	さいたま市	横浜市	川崎市
4,136	4,542	14,526	6,278

(出典) 千葉市 HP「千葉市経済成長・雇用創出ビジョン」

※千葉市、横浜市、川崎市は令和元年値、さいたま市は平成30年値、相模原市は公表されていない。

(ウ) 地域経済循環

地域経済の自立度を示す「地域経済循環率」について、千葉市は2013年時点で92.9%、2018年時点で85.0%と、「生産<分配」となっており、首都圏政令市の中では川崎市に次いで高い割合を示している。また、地域経済循環図をみると、生産(付加価値額)は3兆4,620億円で、雇用者所得とその他所得のそれぞれには市外から流入している所得も含まれる。所得からの支出は4兆706億円で、多くは市内で支出されるが、民間消費額では市外からの流入、民間投資額やその他支出では市外への流出などもある。

他の首都圏政令市と比較すると経済規模は小さいものの地域経済の自立度は高く、市民は所得の多くを市内産業から得ているとともに、多くを市内で消費しており、市内で一定の経済圏を構成しているといえる。

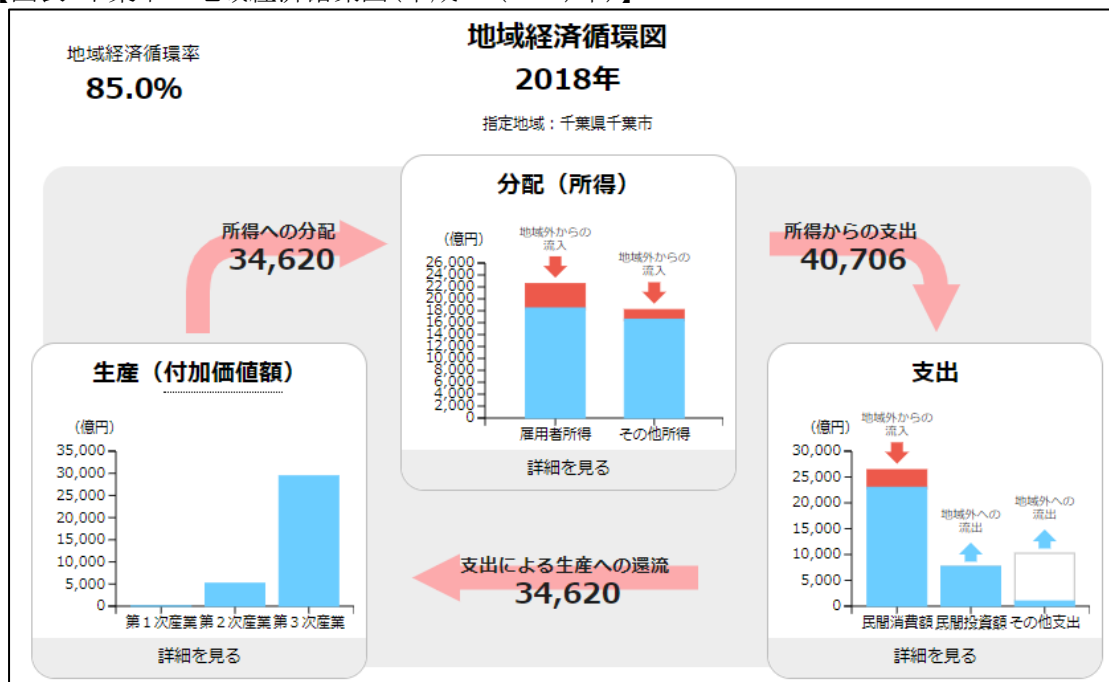
また、産業構造については、国内他都市等と比較して、第3次産業の比率がやや高く、製造業の比率がやや低くなっているものの、全国の産業分布の構成比に類似し、偏りのない全体的にバランスの取れた産業構造であると考えられ、特に第3次産業が域内住民・周辺住民の消費と雇用を支えているということが読み取れる。

【首都圏政令市の地域経済循環率(平成30(2018)年)】

千葉市	さいたま市	横浜市	川崎市	相模原市
85.0%	82.6%	80.7%	86.4%	72.9%

(出典) RESAS(地域経済分析システム)

【図表：千葉市の地域経済循環図(平成 30(2018)年)】



(出典) REASAS (地域経済分析システム)

(エ) 都心と産業拠点

千葉市は、業務核都市の業務施設集積地区として県庁、裁判所、国関係機関をはじめとした行政機関や大手企業の県内拠点等の商業施設が集積する「千葉都心地区」、情報・通信産業の業務・研究機能が集積するとともに大手小売業や大手通販企業の本社機能が立地し、幕張メッセを擁する「幕張新都心地区」、鉄鋼・電力等の素材型工業が集積する「蘇我副都心地区」の3つの都心が経済、産業、コンベンション等の広域的・中枢的な役割を担う地区として位置付けられている。

また、千葉市臨海部は、浦安市から富津市にかけて形成されている京葉臨海工業地帯に位置し、高度経済成長の進展にも後押しされ、急速な発展を遂げてきた。特に、新港地区、中央港・出洲港地区においては、わが国で最初の食品工業団地として「千葉食品コンビナート」が形成されており、食品製造業のほか、自動車の整備工場、海運や倉庫が立地している。

さらに、千葉市内陸部には、土気緑の森工業団地、ちばリサーチパーク及び千葉鉄工業団地等に加え、令和2年3月にネクストコア千葉誉田が供用開始するなど各種製造業等が集積している。

(オ) 事業所数・従業員数

令和3年の経済センサスによると、千葉市内全体の民間事業所数は27,826事業所、そのうち小規模事業者の数は15,512者であり、小規模事業者の全事業所に占める割合は55.7%である。平成28年の経済センサスでは29,326事業所あった事業所数がこの5年間で1,500事業所も減少していることがわかる。また、千葉市内全体の従業員数は経済センサスによると令和3年が411,172名、平成28年が406,378名で約4,800人増加している。

令和3年の経済センサスによると、地域内の事業者の業種内訳では、卸売・小売業が24.0%で全体の約4分の1を占め、次いで「医療、福祉」、「建設業」、「宿泊業、飲食サービス業」の順で多く、これらの4分野に従事する従業員数は全体の51.0%となっている。

事業所数の減少はあるものの、この経済規模と多様な業種から産業全体が構成されていることが、千葉市経済にとって強みと考えられる。

【図表:経済センサスによる千葉市の事業所数の推移】

産業分類	R3 年 ()内は小規模事業者数		H28 年	H26 年	H24 年
A・B 農林漁業	62	(59)	50	44	46
C 鉱業、採石業、砂利採取業	0	(0)	1	1	1
D 建設業	2,850	(2,567)	2,803	2,902	2,853
E 製造業	1,021	(767)	1,055	1,120	1,149
F 電気・ガス・熱供給・水道業	85	(74)	36	36	32
G 情報通信業	420	(248)	351	378	394
H 運輸業、郵便業	786	(480)	784	812	760
I 卸売業、小売業	6,671	(3,174)	7,505	7,649	7,347
J 金融業、保険業	582	(412)	605	628	609
K 不動産業、物品賃貸業	2,214	(1,989)	2,196	2,399	2,311
L 学術研究、専門・技術サービス業	1,659	(911)	1,504	1,515	1,379
M 宿泊業、飲食サービス業	2,732	(1,303)	3,575	3,678	3,556
N 生活関連サービス業、娯楽業	2,454	(1,968)	2,783	2,832	2,717
O 教育、学習支援業	1,058	(471)	1,118	1,104	1,014
P 医療、福祉	2,975	(366)	2,840	2,738	2,310
Q 複合サービス事業	117	(96)	117	118	123
R サービス業(他に分類されないもの)	2,140	(627)	2,003	2,105	2,028
計	27,826	(15,512)	29,326	30,059	28,629

【図表:令和3年経済センサスによる千葉県内事業所数(上位5市)】

都市名	事業所数
千葉市	27,826
船橋市	15,194
松戸市	12,947
柏市	11,976
市川市	11,551

※千葉県の事業所数は182,689事業所

【図表:経済センサスによる千葉市の従業員数の推移】

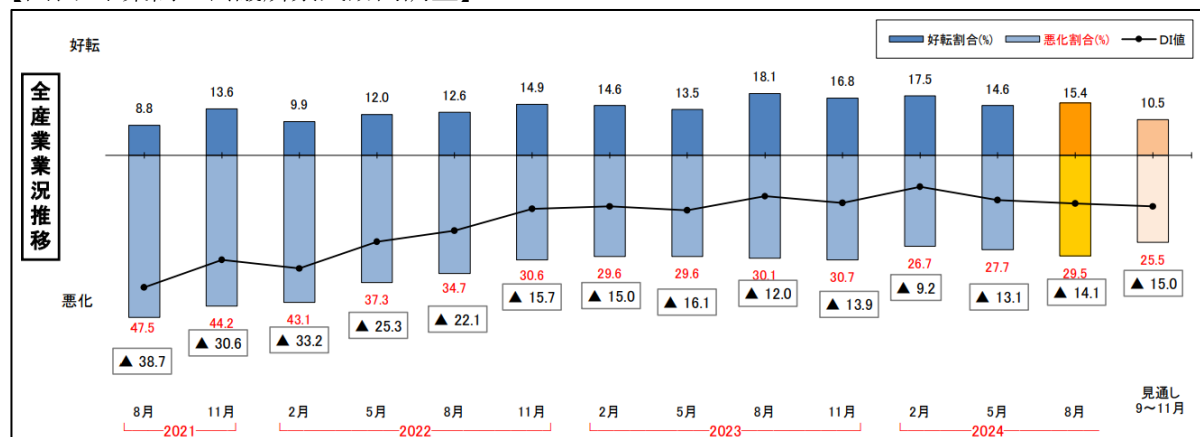
産業分類	R3 年	H28 年	H26 年	H24 年	H21 年
A・B 農林漁業	476	478	284	522	644
C 鉱業、採石業、砂利採取業	0	2	2	2	1
D 建設業	28,665	28,732	29,704	28,956	30,820
E 製造業	27,551	26,658	26,724	26,671	27,640
F 電気・ガス・熱供給・水道業	1,253	1,171	1,902	1,836	2,880
G 情報通信業	12,528	14,725	11,635	11,897	11,823
H 運輸業、郵便業	25,019	25,010	26,956	24,545	26,971
I 卸売業、小売業	89,104	86,137	89,075	89,070	93,749
J 金融業、保険業	16,823	16,457	15,090	14,812	15,627
K 不動産業、物品賃貸業	13,003	12,048	11,438	11,296	12,267
L 学術研究、専門・技術サービス業	17,613	15,791	13,553	14,330	14,169
M 宿泊業、飲食サービス業	33,702	38,959	39,635	37,967	39,886
N 生活関連サービス業、娯楽業	16,255	18,006	17,938	17,455	18,904
O 教育、学習支援業	18,902	18,703	17,589	16,173	26,487
P 医療、福祉	58,023	53,020	48,000	40,888	40,138
Q 複合サービス事業	2,150	2,231	2,117	1,104	1,149
R サービス業（他に分類されないもの）	50,105	48,250	45,584	48,353	47,508
計	411,172	406,378	397,226	385,877	410,663

エ. 管内の景気動向

千葉商工会議所管轄の事業所の景況感については、当所が四半期ごとに実施している「千葉商工会議所景気動向調査」によると、業況 DI(全産業)はマイナス値であるものの緩やかな回復基調にあったが、直近の令和 6 年 8 月の業況 DI（全産業）は、小幅ながら 2 期連続で悪化している。

物価高に伴う節約志向の広がりや小売業やサービス業の重石となる中、人手不足やコスト増から建設業が大幅に悪化したことが響き、円安に伴うコスト高や人手不足などを背景に、先行きも慎重な見方となっている。

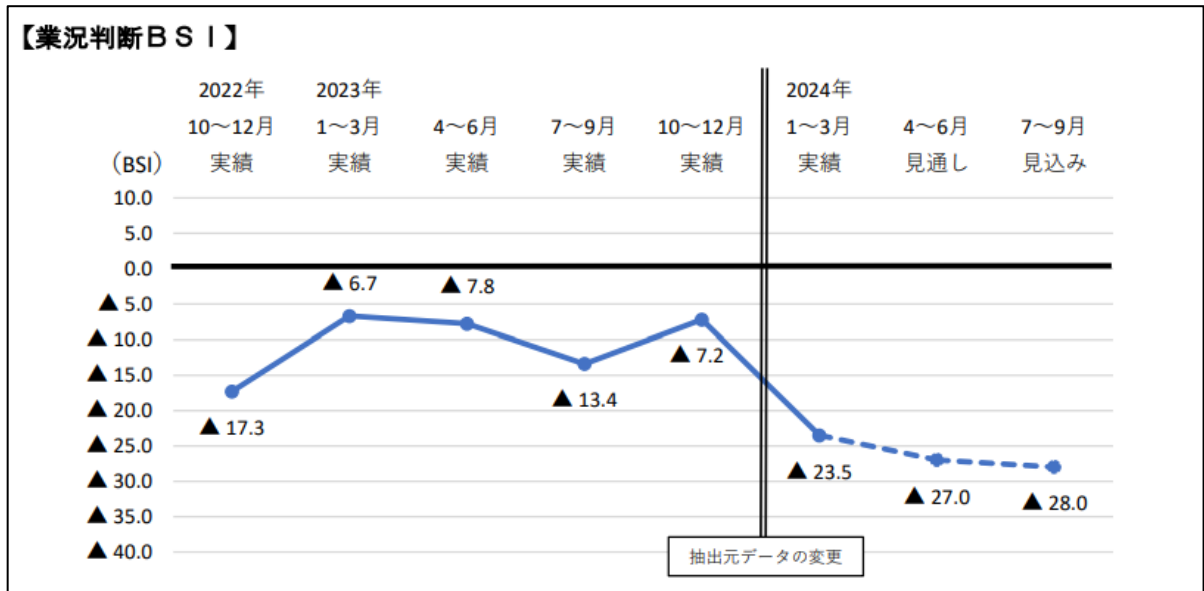
【図表:千葉商工会議所景気動向調査】



※DI(Diffusion Index)とは、調査時点における景気の「現状(水準)」を示した景況判断指数であり、足元の景気の動向を捉えることができる指数

また、千葉市が実施した千葉市企業動向調査(2024 年度第 1 回(第 11 回))によると、千葉市内企業の業況判断 BSI は、-23.5 と「悪い」が「良い」を極端に上回り、業績が悪いと回答した理由については、多い順に「国内需要(売上)の動向」「仕入価格の動向」「販売価格の動向」となっている。

【図表:千葉市企業動向調査(2024 年度第 1 回(第 11 回))】



		業況判断BSI＝良い％－悪い％					
		2023年	2024年	2024年		2024年	2024年
		10~12月	1~3月	今期－前期	4~6月	来期－今期	7~9月
		実績	実績		見通し		見込み
全 体		▲ 7.2	▲ 23.5	▲ 16.3	▲ 27.0	▲ 3.5	▲ 28.0
規 模 別	5 人以下	▲ 18.9	▲ 28.7	▲ 9.8	▲ 26.6	2.1	▲ 30.5
	6 人～20人	▲ 3.1	▲ 15.5	▲ 12.4	▲ 32.8	▲ 17.3	▲ 29.3
	21人以上	6.9	▲ 8.3	▲ 15.2	▲ 20.9	▲ 12.6	▲ 12.5
業 種 別	製造業	▲ 17.2	▲ 40.0	▲ 22.8	▲ 24.0	16.0	▲ 28.0
	非製造業	▲ 6.8	▲ 22.7	▲ 15.9	▲ 27.2	▲ 4.5	▲ 27.4
	建設業	▲ 21.6	▲ 19.2	2.4	▲ 37.0	▲ 17.8	▲ 24.7
	運輸・通信業	11.1	▲ 35.8	▲ 46.9	▲ 21.4	14.4	▲ 35.7
	卸・小売業	▲ 11.2	▲ 39.7	▲ 28.5	▲ 44.8	▲ 5.1	▲ 38.0
	飲食・宿泊業	12.1	▲ 28.6	▲ 40.7	▲ 42.8	▲ 14.2	▲ 71.4
	サービス業	4.6	▲ 14.5	▲ 19.1	▲ 9.2	5.3	▲ 23.7
	その他非製造業	▲ 11.6	▲ 17.4	▲ 5.8	▲ 22.1	▲ 4.7	▲ 22.1

(出典) 千葉市企業動向調査(2024 年度第 1 回(第 11 回))

※BSI(Business・Survey・Index)とは、前期と比較した調査時点における景気の「方向性」を示した景況判断指数であり、景気の足元及び先行きを捉えることができる指数

オ. 観光・コンベンション等

千葉市は幕張メッセ等の国内有数の集客施設があり、ホテル等の宿泊施設も多く立地している。新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、観光入込客数、宿泊者数、国際会議等の開催件数が大幅に減少したが、グローバル MICE 都市として国際会議や展示会等の誘致・開催を推進しており、今後もさらなる活用が見込まれている。また、近年は、大型音楽フェスティバル等の行事・イベントを目的とした来街者が半数近くを占めていることも特徴といえる。

【図表：千葉県内地域別の観光入込客数(延べ人数)の状況(単位：千人)】

区分	千葉	東葛飾	印旛	香取	海匝	山武	長生	夷隅	安房	君津	合計
令和4年	23,319	42,380	19,315	8,437	4,527	4,456	2,985	1,956	9,450	20,909	137,734
令和3年	18,728	26,929	17,046	7,331	4,101	3,767	2,522	1,735	7,669	19,730	109,559
令和元年	31,531	65,836	26,629	8,997	5,600	5,042	4,232	2,466	10,181	25,383	185,898
対前年比(%)	24.5	57.4	13.3	15.1	10.4	18.3	18.4	12.7	23.2	6.0	25.7
対令和元年比(%)	▲ 26.0	▲ 35.6	▲ 27.5	▲ 6.2	▲ 19.2	▲ 11.6	▲ 29.5	▲ 20.7	▲ 7.2	▲ 17.6	▲ 25.9
令和4年地域別構成比(%)	16.9	30.8	14.0	6.1	3.3	3.2	2.2	1.4	6.9	15.2	100.0

(出典) 千葉県 HP「令和4年千葉県観光入込調査報告書」

【図表：千葉県内地域別の宿泊客数の状況(単位：千人)】

区分	千葉	東葛飾	印旛	香取	海匝	山武	長生	夷隅	安房	君津	合計
令和4年	2,598	6,145	1,634	112	282	179	320	390	1,693	849	14,201
令和3年	1,946	3,324	1,345	97	212	142	156	322	1,123	613	9,280
令和元年	3,066	9,008	4,123	98	310	232	424	451	1,515	874	20,101
対前年比(%)	33.5	84.8	21.5	15.5	33.2	26.1	105.7	21.0	50.8	38.6	53.0
対令和元年比(%)	▲ 15.3	▲ 31.8	▲ 60.4	14.5	▲ 9.1	▲ 23.1	▲ 24.6	▲ 13.5	11.8	▲ 2.9	▲ 29.3
令和4年地域別構成比(%)	18.3	43.3	11.5	0.8	2.0	1.3	2.3	2.7	11.9	6.0	100.0

(出典) 千葉県 HP「令和4年千葉県観光入込調査報告書」

【図表：千葉県内観光入込客数(延べ人数)の多かった観光地点(トップ10)(単位：万人地点)】

順位	観光地点	市町村名	分類	令和4年
1	東京ディズニーリゾート	浦安市	テーマパーク	2,209
2	成田山新勝寺(通年)	成田市	神社・仏閣	694
3	海ほたるパーキングエリア(PA)	木更津市	道の駅、PA等	683
4	バザール幕張(上・下)	千葉市	道の駅、PA等	409
5	幕張メッセ(イベントホール・国際展示場)	千葉市	イベント会場	352
6	香取神宮(通年)	香取市	神社・仏閣	216
7	ZOZO マリンスタジアム	千葉市	スポーツ観戦	174
8	道の駅 木更津 うまくたの里	木更津市	道の駅、PA等	138
9	道の駅しょうなん	柏市	道の駅、PA等	138
10	県立柏の葉公園	柏市	公園	130

(出典) 千葉県 HP「令和4年千葉県観光入込調査報告書」

※観光入込客数を公表不可としている観光地点は除く。

※東京ディズニーリゾートの2パーク(ランド及びシー)の入込客数は各年度の数値

※海ほたるPAの入込客数はPAの立ち寄り交通量に車種別の乗車率を乗じて算出

②課題

千葉市では、千葉市及び県東部や南部の人口減少が加速する中、市周辺部を含む経済規模の縮小が見込まれている。都市機能が集積し拠点性を有する千葉市の役割は大きいものがあり、経済活力の維持・成長のためには、都市圏の地域経済を牽引する企業の創出・育成・立地が求められ、企業の創出等により、千葉市及び周辺地域全体の雇用拡大化が期待できる。

また、生産年齢人口の減少に伴い、業種によっては人材不足が顕著になることが予想されることから、企業に対しては、人材採用力の向上や多様な人材を活用できる環境の整備、従業員の育成や働き方の改善への支援が不可欠である。

さらに、全国的なトレンドと同様、経営者の高齢化等の要因による後継者への事業承継が進んでいないことや千葉市を中心とした商圏の吸引力の低下等も顕在化していることから、企業の円滑な事業承継を後押しし、施設環境整備等も含めて意欲ある事業者を支援することで、市の経済力、地域の賑わいと活力を維持・向上させていくことが課題として考えられ、個社支援のみならず、観光振興・商店街振興等の面的支援も要する。

近年は、未曾有の感染症拡大や国際情勢の緊迫化、地球温暖化の進行に伴う自然災害の頻発・激甚化など、事業継続を脅かす様々なリスクもあり、企業においてはそれらのリスクに対する認識は高くなっている。今後は、事業継続計画(BCP)の策定等による安定的な事業継続への取組みに併せて、平常時の各種経営課題の解決を図ることも、事業を安定的に継続・発展させるためには不可欠であり、事業再構築の取組み支援等も求められる。

また、技術革新とともに消費者行動の変化が起きるスピードが増しており、企業は消費者ニーズを捉えた商品・サービスの開発や新しいビジネスへの転換を図ることが鍵となるため、その判断を裏付けるためのデータや方向性を示すことが必要となる。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①管内における10年先を見据えた長期的な振興のあり方

地域経済を支える中小企業・小規模事業者の持続的発展を支援する商工会議所の基本的姿勢は第1期計画から変わらない。小規模事業者等を守り、育てていくこと、そして、育てるための支援体制として各支援機関とのネットワークを強化して、重層的な支援の仕組みを構築することが必要である。

事業者にとって必要な情報を適宜提供し、経営改善普及事業として課題解決型の支援を行いつつ、技術向上や新分野の開拓を求める企業に対しては経営力再構築伴走支援を行う等、事業者の実情に沿った支援を使い分けていくことが重要であると考ええる。

近年は新型コロナウイルス感染症の拡大や国際情勢の変動、物価高騰に加え、人手不足、DX、カーボンニュートラルといった構造的な潮流の中で、事業者を取り巻く環境が激しく変化している。先を見通すことが困難な時代において、経営者には自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応することが求められるため、当所は地域ネットワークを持つ強みを存分に発揮したうえで、経営指導員等による現状分析、経営・事業計画の策定支援、計画実施支援等を通じて、事業者と一丸となって課題設定、課題解決に取り組んでいく。

また、千葉都心、幕張新都心、蘇我副都心等、市内各所の特性を活かして域内消費拡大や商業の活性化を図りたいところである。千葉市へは、行事・イベントを目的とした観光客や通勤・通学者等も多く訪れている。観光産業は、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を大きく受けたが、今後回復が見込まれ、本市経済の一翼を担う分野である。ライフスタイルや価値観の変化に伴う新たな観光スタイルも捉えつつ、既存の観光客及び通勤・通学者等や、ポテンシャルの高い立地特性・資源を活かして新たに呼び込む観光客に対して周遊を促し、消費を喚起する取組みにより、市内経済への波及効果拡大を図る。

②千葉市経済施策との連動性・整合性

千葉市は、事業者が経営環境の変化に的確に対応するとともに、本市経済が持続可能な発展を遂げていくため、令和5年度から令和9年度までの5年間の経済分野の個別部門計画として令和5年3月に「千葉市経済成長・雇用創出ビジョン」を策定した。

本計画では、「新たな価値の創造」と「変化に対応できる経済基盤の強化」をキーワードに、「企業の集積とイノベーションによる新たな価値の創出」、「持続的な経済活動に向けたレジリエントな経済基盤の強化」、「地域産業を担い・支える産業人材の確保・育成」、「地域特性を活かした観光資源の魅力向上と MICE 推進」という 4 つの戦略の柱を掲げ、それぞれの施策の方向性を示している。この計画をもとに、千葉市の特性や広域的な雇用・経済活動の拠点性を活かした具体的な施策を展開し、市内経済の成長と雇用の創出に向けた取組みを進めているところである。

その中で、当所は「企業の集積とイノベーションによる新たな価値の創出」における創業支援として、他経済団体・支援機関とともに「千葉市スタートアップ・エコシステム」に参画して連携をとり、また、「持続的な経済活動に向けたレジリエントな経済基盤の強化」における事業承継支援として、「千葉県事業承継・引継ぎ支援センター」を設置して市内企業の円滑な事業承継を支援している。

そのほか、「中心市街地の賑わい創出・回遊性向上への支援」や「ものづくりなどの人出不足分野における人材育成・定着支援」等、千葉市の戦略等と方向を一致させた様々な施策を連携して展開しており、当所の「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」は、千葉市経済施策と連動性・整合性が図られている。

【図表：千葉市経済成長・雇用創出ビジョンの基本目標と 4 つの戦略】

1. 基本目標と4つの戦略

- 課題と方向性を整理し、経済行政の基本目標と、目標実現のための4つの戦略を定める。

基本目標

「**新たな価値の創造**」(Innovation)と「**変化に対応できる経済基盤の強化**」(Resilience)により、**経済成長と雇用創出**を目指します。

人口減少による経済規模の縮小の懸念がある中、広域的な雇用・経済活動の拠点性を活かし、イノベーションにより新たな価値を生み出す取組みを進めるとともに、変化の激しい時代に対応するためのレジリエントな経済基盤に強化する。また、イノベーションとレジリエンスを支える人材の育成・確保、さらに、本市の強みとしての地域資源を活用し、都市としての価値を高めていくことにより、持続的な経済の成長と雇用の創出を目指していく。

4つの戦略

- 戦略Ⅰ 企業の集積とイノベーションによる新たな価値の創出
- 戦略Ⅱ 持続的な経済活動に向けたレジリエントな経済基盤の強化
- 戦略Ⅲ 地域産業を担い・支える産業人材の確保・育成
- 戦略Ⅳ 地域特性を活かした観光資源の魅力向上とMICE推進

市内総生産額・市内従業者数の増加を実現

(出典) 千葉市 HP 「千葉市経済成長・雇用創出ビジョン(概要版)」

(3) 経営発達支援事業の目標

上記の「地域の現状及び課題」と「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、当所の経営発達支援事業の目標を下記のとおり設定する。

- 【目標①】 各専門機関とのネットワークを活かした伴走型支援の実施
- 【目標②】 創業支援による地域経済の活性化と雇用の創出
- 【目標③】 地域特性を活かしたまちづくりとビジネスチャンス・販路の拡大
- 【目標④】 小規模事業者の維持・成長を支援する商工会議所の組織力強化・職員の能力向上

Ⅱ. 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 7 年 4 月 1 日 ～ 令和 12 年 3 月 31 日）

2. 目標の達成に向けた方針

【目標①】 各専門機関とのネットワークを活かした伴走型支援の実施

【方針①】

県庁所在地かつ政令指定都市である千葉市には、大学等を含め多くの支援機関が存在しており、これは県内他市にない強みである。事業環境の変化により小規模事業者の経営課題も多様化しつつある中、事業者が事業環境の変化に対応し、事業を継続できるよう、より高度で専門性が求められる分野等については、専門家や支援機関と連携し、一体となって事業者の課題解決に向け、経営者に寄り添った支援を実施する。

具体的には、経営判断に不可欠な経済動向・需要動向を収集・整理・分析し、事業者へ提供すること、事業者と繰り返し接触を図り、経営者との徹底した対話と傾聴を通じて、現状分析から企業の課題解決に向けた様々な障壁と施策を共に考えることで、経営者自らが変革の道筋を立てることに取り組む。

なお、現状分析の実施にあたっては、財務諸表等の定量面だけでなく、事業者の知識・経験等の定性面を併せて分析し、事業者の強みを明確にし、そのうえで事業計画を策定、具体的な解決策・アクションプラン検討等と長期的にフォローを継続する。

【目標②】 創業支援による地域経済の活性化と雇用の創出

【方針②】

千葉市及び周辺地域の人口・事業所数減少、経済規模の縮小が見込まれる中、経済活力の維持・成長のためには、都市圏の地域経済を牽引する企業の創出・育成・立地が求められ、企業の創出等により、千葉市及び周辺地域全体の雇用拡大が期待できる。

当所では、窓口相談、創業スクールを通じ、創業希望者の創業動機・目的を明確化するところから具体的な創業計画書の作成までを専門家(中小企業診断士)とともに支援し、創業後も定期的な巡回、交流会を通じて地域一体となって創業者の育成にあたる。

なお、必要に応じて千葉県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して開廃業のマッチングを行い、地域経済の新陳代謝を促す。

【目標③】 地域特性を活かしたまちづくりとビジネスチャンス・販路の拡大

【方針③】

小規模事業者の経営活動は地域の経済環境と密接に関連しており、小規模事業者の経営改善・発達は、地域経済の活性化と一体となって図る必要がある。千葉市は、行事・イベントを目的とした観光客や通勤・通学者等が多く訪れる地域であることから、地域活性化のためには、来街者に周遊を促し、消費を喚起する取組みを実施することが有効であると考ええる。

限られた財政・人員の中で効果的かつ効率的に事業を展開していくため、当所単独ではなく、産学官金民の様々な機関との情報交換や連携を図り、画一的ではない地域特性を活かしたまちづくりに取り組み、また、近隣で大型の展示会・見本市等が多数開催される立地を活かして、事業者へ販路開拓の支援を行い、時代のトレンドを捉えた商品・サービスの開発や新ビジネスへの転換を促進する。

【目標④】 小規模事業者の維持・成長を支援する商工会議所の組織力強化・職員の能力向上

【方針④】

小規模事業者の伴走型支援を行うためには、伴走する側も一定の経営に関する知見を有していることが不可欠であることから、経営指導員のスキルアップのため、国や県の経営指導員向け研修等を活用し、職員の資質向上を図る。

具体的には、不足する知識の補完や DX・AI 等の新たな技術情報について学習機会を設けるほか、関連機関と連携した研修会の実施、支援事例共有によるノウハウの蓄積、伴走型経営支援を効果的に実施するための体制づくりに取り組む。

Ⅲ. 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

地域の経済動向をタイムリーに把握することは、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の発達を支援する上で重要である。

当所は、千葉市管内事業所が「肌で感じる足元の景気感」を把握し、その集計結果を当所の景気対策等に対する国・県・市等への意見活動に資するとともに、管内事業所に「景気感」の動向を提供し、経営の参考に供することを目的に、5 業種(建設業・製造業・卸売業・小売業・サービス業)に分類し、年 4 回(5、8、11、2 月)、管内 500 事業所に対して「景気動向調査」を実施している。各回の回答率は 70～80%程度であり、本調査の回答は管内の経済動向を知る重要な情報となっている。

また、企業等の労働に関する諸問題解決に向けた一助にするため、毎年 1 回、当所主催の新入社員教育研修に参加する社員を対象に「新入社員職業意識調査」を実施しており、回答件数は少ないものの、継続実施することにより新入社員の傾向を知る貴重な調査となっている。

さらに、当所では、大規模自然災害が発生した際に、早期に現状を把握し、必要な支援策等につなげるため、千葉市等と連携して中小企業等の被害状況調査を行っており、直近では、「令和 6 年台風第 10 号による被害調査」等を取りまとめている。

各種調査により当地域の経済動向を把握し、その調査結果を広く公表しており、併せて、国・県・市等への意見活動へ反映できていることから、今後も継続的に実施するとともに、調査制度の維持・向上を目指すことが課題である。

なお、地域経済分析システムは必要に応じて各経営指導員が活用しているものの、千葉市が分析した経済動向結果等を活用することが多く、当所独自の経済動向の分析・公表には至っておらず、体系的に経済動向の把握・分析を行う仕組みづくりが課題となっている。

(2) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
景気動向調査の実施・公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
新入社員職業意識調査の実施・公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
地域経済分析システム (RESAS) を活用した分析・公表回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※上記の調査及び分析の結果は当所ホームページにて公表する。

※大規模自然災害時の被害状況調査については、事由発生後、速やかに実施・公表する。

※「Ⅲ. 経営発達支援事業の内容」における目標の現行の値は令和 5 年度の実績値とし、以下も同様とする。

(3) 事業内容及び調査結果の活用方法

① 景気動向調査の実施

管内事業者の景気動向等について、付帯調査も含めて年 4 回の調査・分析を行う。

調査対象	管内事業者 500 社(建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業の各 100 社)
調査手法	FAX またはメールにて調査票を送付し、FAX またはオンラインにて回収する。
調査項目	業況、売上、採算、仕入単価、従業員、資金繰り、企業の声
活用方法	所管課職員及び経営指導員が分析を行い、結果を当所ホームページにて公表する。 また、当所の要望・提言活動の基礎資料として活用する。

②新入社員職業意識調査の実施

新入社員の労働に関する意識等について、年1回の調査・分析を行う。

調査対象	当所の新入社員教育研修参加者 20～30 名程度
調査手法	研修終了時に調査票を配布し、同日に回収する。
調査項目	勤務先の会社を選んだ理由、勤続意欲、働く目的等
活用方法	所管課職員及び経営指導員が分析を行い、結果を当所ホームページにて公表する。

③RESAS(地域経済分析システム)の活用

地域の人口動態や産業構造等について、年1回の調査・分析を行う。

調査対象	千葉県千葉市
調査手法	経営指導員が RESAS を活用し、調査項目に沿ってデータを抽出する。
調査項目	人口動態、産業構造、地域経済循環、まちづくり等
活用方法	経営指導員が必要に応じて専門家の助言を受けながら分析を行い、結果を当所ホームページにて公表する。

4. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

消費行動や競争環境等、小規模事業者を取り巻く環境は常に変化しており、その中で小規模事業者が事業を持続・発展するためには、既存の商品・サービスや顧客・販路を維持するだけでなく、新たな需要の開拓が重要であり、その実現に向けた需要動向の調査は不可欠といえる。

小規模事業者の多くは、自社の強みや機会を活かした商品・サービスの提供を行い、事業を展開しているが、当所窓口相談においては、顧客ニーズよりも提供側の都合や考え方に商品・サービスが偏るプロダクトアウト思考になっているケースが多く見受けられる。事業者自身でその問題に気づき、当所に相談するケースは稀であり、相談対応時においても、類似商品の動向や経験値等、対応する経営指導員等の主観に頼る部分が大きく、マーケットインの考え方で客観的な個別の需要分析支援は十分に行われてきていない状態である。

また、当所では、食品事業者(小売・サービス業)等への販路開拓支援事業として実施する「食の商談会」や「ちばマルシェ」において参加者ヒアリング等を行い、需要動向を出店者へフィードバックしているが、経営状況分析をした事業者や事業計画策定支援をした事業者等への需要動向調査支援は十分に実施できていない。

さらに、小売・サービス業以外の需要動向の情報収集が不足しており、管内でも事業者の多い業種である建設業、製造業、医療、福祉の需要動向を調査することが必要である。

(2)目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
需要動向調査 (小売・サービス業)の実施 対象事業者数	7 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
展示会・見本市の視察による 需要動向調査の実施	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
統計データ等を活用した 需要動向収集と情報提供	-	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回

(3)事業内容及び調査結果の活用方法

①需要動向調査(小売・サービス業)の実施

販路開拓支援事業を通じて小売・サービス業の需要動向を調査する。

調査対象	小売・サービス業事業者の商品または提供する役務に関する需要
調査手法	販路開拓支援事業(「食の商談会」「ちばマルシェ」等)の来場者に対し、出店事業者の商品または提供する役務に関するアンケート調査する。
調査項目	来場理由、販売商品の価格の高低、改善要望・その他ニーズ等
活用方法	経営指導員等が調査を集計・分析し、出店者へフィードバックする。

②展示会・見本市の視察による需要動向調査の実施

地の利を活かし、首都圏の展示会・見本市の視察を通じて、管内でも事業所の多い業種である建設業、製造業、医療、福祉分野の需要動向を調査する。

調査対象	展示会・見本市の主催者及び出店者
調査手法	経営指導員等が首都圏(幕張メッセ・東京ビッグサイト等)で開催される展示会・見本市の主催者及び出店者にヒアリングを行う。
調査項目	売れ筋商品、購入・利用者層、価格帯等
活用方法	ヒアリングした内容をまとめて経営指導員等に共有し、経営状況分析、事業計画の策定等の経営支援時に活用する。

③統計データ等を活用した需要動向収集と情報提供

地域経済分析システム(RESAS)の消費・人口マップや jSTAT MAP の統計データ、日本経済新聞社「日経テレコン」の新聞記事データを活用して需要動向を収集する。

調査対象	支援対象事業者の商品・役務
調査手法	地域経済分析システム(RESAS)の消費・人口マップや jSTAT MAP の統計データ、日本経済新聞社「日経テレコン」の新聞記事データを活用して需要動向を収集する。
調査項目	支援対象事業者の商品・役務の類似品(競合他社商品)の情報(売れ筋・機能)等
活用方法	収集した内容をまとめて経営指導員等で共有し、経営状況分析、事業計画の策定等の経営支援時に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

小規模事業者の持続的な発展のためには、経営理念、経営ビジョン・目標を明確にしたうえで、市場・顧客ニーズの変化や競合の有無等といった外部環境と各種経営資源等の内部環境を定量面・定性面から分析し、そこから導き出される問題の把握と経営課題を設定することが必要である。

しかし、当所では経営状況分析の有用性を十分に啓発できておらず、現状の経営状況分析支援先の多くは融資や補助金申請等の相談者であり、特に非財務面(SWOT 分析)については、相談者が設定した目先の問題・課題に対しての部分的な分析となる傾向がある。

目先の問題解決だけではなく、自社内で潜在的に発生している問題や成長に向けた事業活動のボトルネックになっている要因の解決のためには現状の経営状況分析が重要であることを積極的に啓発し、意欲的な支援先事業者を掘り起こすことが課題となっている。また、分析手法として経済産業省のローカルベンチマークや中小企業庁の人材確保支援ツールの活用を推奨しているが、経営指導員により支援レベルにバラつきがあるため、分析手法を統一することが課題といえる。

(2)目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経営分析事業者数	240 者(注 1)	160 者	160 者	160 者	160 者	160 者

※(注 1)令和 5 年度は目標値 160 者に対して実績 240 者となったが、これは小規模事業者持続化補助金が 4 回実施された影響によるものである。令和 3 年度実績が 159 者、令和 4 年度が 181 者、令和 6 年度の実績見込みが 140~160 者程度であることから、R7 年度以降も同程度の目標値とする。

(3) 事業内容及び分析結果の活用方法

① 支援先事業者の掘り起こし

経営状況分析及び事業計画策定を啓発するチラシを作成し、巡回・窓口相談、マル経融資、補助金申請、専門相談センター、労働保険事務組合の相談等の企業のうち、経営改善から1歩踏み込んだ経営戦略、事業計画の策定に意欲的な事業者に周知する。

② 経営状況分析の実施

財務分析、非財務分析の統一書式(分析シート)を定め、支援先事業者の現状分析を行う。

対象	巡回・窓口相談、専門相談センター、マル経融資、補助金申請、労働保険事務組合の相談等の事業者
分析手法	独自の分析シートを用いて財務分析は直近2～3期の財務諸表をもとに実施し、非財務分析は経営指導員が事業者ヒアリングを行う。
分析項目	財務分析:収益性・安全性・効率性・生産性・成長性 非財務分析:経営理念・経営ビジョン・目標の明文化、SWOT分析・3C分析
活用方法	担当経営指導員が事業者へわかりやすくフィードバックし、現時点の問題、課題を抽出するとともに、課題解決に向けた事業計画の策定支援に繋げる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

目標設定、経営状況分析、問題・課題把握をしたうえで具体的な事業計画に落とし込むことが会社を経営する上で重要であるが、経営者の頭の中だけで商圏や属性等を認識、思い込みをしているケースや具体的な目標や事業計画を立てることなく、経営者のKKD(勘・経験・度胸)によって事業を実施し、全社的に共有できていないケースも少なくない。

しかし、経営状況の分析と同様、当所で事業計画策定の有用性を十分に啓発できておらず、これまでの当所における支援機会は、創業時や融資・補助金申請時、経営状況が悪化した際の専門家を交えた事業計画策定支援等を主としており、策定した計画の内容は相談内容や各経営指導員により手法や支援レベルにバラつきがあった。そのため、事業計画の重要性の啓発と事業計画書の統一が課題といえる。

また、当所は事業計画作成に重点を置いた創業スクールを開催しており、最終日には受講生全員がビジネスプランを発表しているが、この計画をより精度の高いものとし、実際の創業、自立化を促すこと、成長を加速させることが課題である。

(2) 支援に対する考え方

限られた経営資源の中で日々の業務や現場運営を行う事業者は、目前の問題・課題解決に視点を向けて対応を優先する傾向が強く、根本的な問題・課題解決に着手できていない場合が多い。また、過去に事業計画を立てた経験があっても、計画どおりに進捗せず、途中で断念することや期待どおりの結果が生み出せなかった場合、計画策定を無駄な作業と認識し、再度の計画策定に消極的となるケースもある。

当所としては、対話と傾聴を基本姿勢に、事業者と異なる視点・視野・視座を意識して事業者の気づきとなるきっかけを提供し、フレームワーク等を用いて考えを整理することで、事業者自らが腹落ちできる計画書の策定を支援することを目指す。特にIT・DX化の取組みは不得手とする事業者も多いため、生産性向上を図る手法の1つとして有用性を説明し、積極的に活用を推進する。

なお、必要なIT・DX化については事業書によって大きく異なるため、基本は経営指導員等が研修会や日常業務において情報を収集して事業者へ提供することとし、必要に応じてセミナー等の実施を検討する。

さらに、事業計画策定後も計画倒れとならないように、まずは計画の中で優先順位を定め、最優先事項については細やかなアクションプランを検討することで事業者が立ち止まらずに実行できるように支援することが重要となる。アクションプランの進捗状況を定期的に確認し、修正の有無を早期に検討する等、PDCA を回すためのフォローも実施していくことを事業者へ事前説明する。

創業希望者は小規模事業者の中でも特に経営資源が乏しい傾向があるため、希望者の多くを創業スクール受講に誘導し、より重点的に支援する。条件等が合わずに創業スクールを受講できない創業希望者に対しては、経営指導員の中でも創業スクールを主管する経営支援課の職員を中心に支援を行い、他の経営指導員はその支援手法のノウハウを学ぶ。

(3) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画策定事業者数 (先端設備導入、経営力向上、 事業継続力強化等) ※創業時事業計画策定事業者 (創業スクール時策定の事業 計画、創業に係る補助金・融資 時の事業計画) 含む	59 者	55 者	55 者	55 者	55 者	55 者
創業スクールの実施(回数)	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
創業スクールの実施(受講数)	41 人	30 人	30 人	30 人	30 人	30 人

※「事業計画策定事業者数」について、目標値 35 者に対して実績 59 者となったが、これは令和 5 年度から創業スクールを 2 回に増設したこと、また、小規模事業者持続化補助金に創業枠が設置されたこと等が影響している。創業需要の高まりはあるものの、小規模事業者持続化補助金の実施は未定であることを勘案して上記のとおり目標値を設定する。

(4) 事業内容

①経営状況分析を実施した事業者への事業計画策定支援の実施

経営状況分析を実施した事業者に対し、分析シートをもとに事業計画の策定を支援する。

対象	経営状況分析を実施した事業者
手法	経営指導員が経営状況分析を実施した事業者に対し、引き続きの支援として、経済動向調査、需要動向調査を踏まえ、分析シートをもとに事業計画策定を促す。必要に応じて専門家の助言を受けることとする。 なお、経営革新計画等の様式が定まっているものはその様式を用いる。

②創業者への事業計画策定支援の実施

創業希望者への事業計画策定支援を実施する。窓口相談、専門相談センターにおいて対象者の支援をするほか、創業スクールを年 2 回主催し、その受講生に計画書の作成を促す。

対象	①窓口相談、専門相談センターにおける創業希望者 ②当所主催の創業スクール受講者
手法	対象①に対しては日本政策金融公庫の創業計画書を参考に対象者がたたき台を作成し、経営指導員と対象者が質疑を繰り返しながら作成する。なお、必要に応じて専門家(中小企業診断士)の助言を受けることとする。 対象②に対しては、5～8 日程度の研修日程を設定し、前半は専門家(中小企業診断士)を講師に座学とワークを組み合わせる創業に必要な考え方等を学び、後半は専門家と経営指導員とともに当所独自書式の創業計画書を策定する。

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

小規模事業者は経営ビジョン・目標の達成に向け、策定した事業計画を実行していくこととなるが、現状においては、事業計画策定の目的が資金調達(融資や補助金採択等)となっていることが多く、資金調達以降の事業計画が形骸化しているケースが散見される。事業計画と進捗状況にズレが生じてしまった際には、様々な環境を理由にその後の計画実施を断念したとの報告を受ける場合もあり、当所としては、小規模事業者が「PDCA サイクルのうち、特に Check(測定・評価)、Action(対策・改善)を実施することが難しい傾向にある」と分析している。当所は事業計画策定支援後のフォローアップが伴走支援上で最重要であると考えているが、職員により、フォローアップの頻度、手法にバラつきがあり、充分とは言えない状況である。

まずは職員自身が補助金・融資等の資金調達支援は目標達成のための手段であることを再認識し、策定した事業計画の到達目標達成に向けて、これまで以上に踏み込んだ伴走型支援を実施するために、定期的なフォローアップ、進捗管理を徹底していくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

前述の「事業計画策定の実施支援」にも記載したとおり、事業計画策定後も計画倒れとならないように、まずは計画の中で優先順位を定め、最優先事項については細やかなアクションプランを検討することで事業者が立ち止まらずに実行できるように支援することが重要となる。

事業計画策定後は、経営指導員が事業者へ優先順位の確認を行うことを徹底し、事業計画の進捗状況を定期的に確認すること、修正の有無を早期に検討すること等、PDCA を回すためのフォローを実施していく。特に、事業計画と進捗状況にズレが生じている場合は、事業者に対して様々な角度から「なぜ」を繰り返して質問し、ズレが生じてしまった根本的な理由の認識を促し、また、その理由を踏まえたうえで、必要に応じて外部専門家も交え、修正計画を策定することを支援する。

接触頻度は、事業計画の難易度、期間設定、事業計画策定期等により事業者によって異なるため、一律に定めることは難しいところもあるが、年間の目標値として、支援対象先に対し、計画策定後2ヶ月以内に1回、半年毎に最低1回は接触することを原則とし、計画実行度合い等、必要に応じて頻度を柔軟に調整することとする(下記の目標値は1者あたり2回/年で算出)。

(3) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
定期的なフォローアップの実施	55 者	55 者	55 者	55 者	55 者	55 者
接触頻度(延べ回数)	100 回	110 回	110 回	110 回	110 回	110 回
売上高増加の事業者数	2 者	3 者	3 者	4 者	4 者	4 者
営業利益率増加の事業者数	2 者	3 者	3 者	4 者	4 者	4 者

※定期的なフォローアップの実施について、対象事業者数は目標値 20 者に対して実績 55 者となった。令和5年度から創業スクールを2回に増設したことが影響している。

(4) 事業内容

① 定期的なフォローアップの実施

事業計画を策定した全事業者に対して定期的なフォローアップを実施する。

対象	事業計画を策定した全事業者
手法	事業計画策定を支援した経営指導員がその後のフォローアップ担当者として事業者 に接触を図り、売上等の財務状況、非財務状況をヒアリングする。 計画にズレが生じている場合は事業者に対して様々な角度から「なぜ」を繰り返 して質問し、ズレが生じてしまった根本的な理由の認識を促し、また、その理由を踏 まえたうえで、必要に応じて外部専門家も交え、修正計画を策定することを支援する。 なお、計画によるが、原則は3年程度をフォロー期間として、その間に経営指導員等 の変更があった場合はその引継ぎも実施する。

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

当所では、経営発達支援計画の重要な柱として、支援の出口となる売上向上及び販路拡大支援に注力し、展示会や商談会、メディア活用等の支援等に努めてきた。事業者が自社の商品・サービスをメディアに対して説明する合同プレス発表会(主催)や、食品関連事業者と有力バイヤーの出会いの場を提供する「食の商談会」(県内5信用金庫と共催)等の様々な事業を長年実施し、小規模事業者の売上・顧客拡大に取り組んだところであるが、経営状況分析や事業計画策定支援事業者への継続支援として活用しきれておらず、対象者や実施期間が限定された支援となっていた。

そこで、当所は令和6年度からプレスリリース配信サービス大手の共同通信PRワイヤーと提携し、事業者が自社のプレスリリースを全国のメディアへWEBシステムを活用して迅速に配信する「国内プレスリリース配信サービス」を開始した。自社の新商品や新サービス等の情報を効率的にメディア各社に提供・配信することが難しい小規模事業者自らが全国へ発信でき、また、メディアに掲載されたプレスリリースを自社のSNS等を活用してさらに拡散できるため、認知度の低い情報等を多く露出することが可能となったことから、今後は当サービスの周知強化及びプレスリリースの実施支援、その後のSNS活用等のフォローが課題である。

また、販路拡大のための「展示会・商談会」や、様々な方と人脈構築できる「異業種交流会」等に参加を希望する事業者の声はあるものの、大規模な展示会等は数か月前から半年程度、長いと1年近く前から出展募集が開始されている場合があり、開催情報を知った時点で出展申請に間に合わず、そもそもどのような展示会が開催されているのか、どのように探せば良いのか等の相談もある。そのため、展示会・商談会の出展募集情報を収集し、その情報を事業者へ提供すること、出展希望者に対して出展申請を含めた出展支援を行うことが課題と考える。

(2) 支援に対する考え方

第2期計画においては、新型コロナ拡大防止の影響により、大規模な展示会等が軒並み中止となったことで全く着手できなかった計画もあることから、第3期の計画においては、催事・イベント開催だけに頼らない事業の運営について大幅に事業の見直しを図る。

方向性としては、①BtoCを想定した対面の販路拡大事業の継続、②BtoB、BtoC双方を想定したメディア、SNS活用等による商品・サービス広報支援、③BtoBを想定した展示会・商談会の情報提供・出展支援に取り組む。

特に、②のメディア、SNS活用等による商品・サービス広報支援は、近隣の限られた商圈や物理的な対面販売のみでは売上・顧客拡大に限界があることから、商圈に制限のない販売を支援するものである。ホームページの整備、SNSの活用、EC販売の取組み等には、企業のIT化・DXも併せて求められることから、窓口相談・巡回時において経営指導員によりIT化・DXに関して啓蒙活動を行う。

(3) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
合同プレス発表会の実施回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
参加支援事業者数	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
メディア掲載数	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
食の商談会の実施回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
参加支援事業者数	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数	0 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
プレスリリース、SNS 等による 広報支援事業者数	-	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
新規取引先拡大事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
展示会・商談会の情報提供によ る出展支援事業者数	-	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者
新規取引先拡大事業者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(4) 事業内容

①BtoC を想定した対面の販路拡大事業の継続

ア. 合同プレス発表会の開催

複数の小規模事業者とメディアを招集して事業者の新商品や新サービスを直接アピールする場を提供する。

対象	新商品・新サービスの販路を拡大したい事業者
手法	専門家を交え、事業者と経営指導員の個別面談を複数回実施し、事業者自らがプレスリリースを作成できるように支援する。プレスリリースの作成にあたっては、記事を作成するメディア視点にたった作成を心がけるような「視点の転換」について気づきを促す。また、そのプレスリリースを当所でとりまとめ、メディアを招集する合同プレス発表会を開催する。

イ. 食の商談会の共催

食品取扱い事業者の商談会の出展支援を行う。

対象	販路拡大のためバイヤーとの商談を希望する食品取扱い事業者
手法	販路拡大のためバイヤーとの商談を希望する食品取扱い事業者を掘り起こし、県内 5 信用金庫と共催して開催する「食の商談会」へ推薦し、出展支援を行う。

②BtoB、BtoC 双方を想定したメディア、SNS 活用等による商品・サービス広報支援

プレスリリース、SNS 等を活用した事業者の商品・サービス広報支援を行う。

対象	自社商品・サービスの販路を拡大したい事業者
手法	窓口相談、専門相談センターにて、経営指導員が事業者の広報力(自社ホームページの有無、SNS の活用状況等)について現状を把握し、ホームページのアクセス解析や検索エンジンの露出の最適化、EC 展開等関する助言のほか、プレスリリース、SNS 等を活用した広報について支援する。また、必要に応じて PR ワイヤーの利用を促す。

③BtoB を想定した展示会・商談会の情報提供・出展支援

首都圏で開催される各種商談会・展示会への出展を支援する。

対象	自社商品・サービスの販路を拡大したい事業者
手法	経営指導員等が首都圏の展示会・商談会・見本市の開催情報を収集し、当所のホームページにて事業者へ情報提供する。また、出展希望者に対して、資料の作成や出展時の陳列、商談セールストーク、出展後の動き方等について支援する。

IV. 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

認定を受けた当所の経営発達支援計画において、外部有識者等で構成する「経営発達支援計画評価検討委員会」を設置し、年に1回、年度毎の事業の実施状況の確認、成果の評価、見直し案の協議を行っている。評価は、原則、目標数値に対して定量的に行うが、数値に現れない定性的な内容についても質疑、意見交換等を組み合わせて総合的に検討している。外部検討委員会の委員数が多く、全員出席を基本とするため日程調整に苦慮しているため、効果的・効率的な検討会の開催を課題とし、事業の評価及び見直しを継続実施することとする。

(2) 事業内容

① 評価検討会の実施

外部有識者等で構成する「経営発達支援計画評価検討会」を設置し、年に1回、年度毎の事業の実施状況の確認、成果の評価、見直し案の協議を行う。

評価対象	経営発達支援計画に記載した全項目(事業)
評価手法	外部有識者等により「経営発達支援計画評価検討会」を設置し、年度毎に各項目の目標に対する成果を3段階で評価する。特に、未実施や目標件数に達していない事項については見直し案の協議を行い、改善を行う。 【経営発達支援計画評価検討委員会の構成員】 ・一般社団法人千葉県中小企業診断士協会(中小企業診断士) ・千葉市経済農政局経済部産業支援課 ・千葉商工会議所 法定経営指導員
開催回数	年1回(翌事業年度の5月末までに実施)

② 評価結果の公表

評価検討会の評価結果については、当所ホームページに掲載し、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。

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

当所では千葉県商工会議所連合会主催の経営指導員等研修や中小企業大学校主催の中小企業支援担当者等研修へ職員派遣を行い、不足する知識の補完やDX・AI等の新たな技術情報について学習機会を設けるほか、千葉県中小企業診断士協会や日本政策金融公庫千葉支店等の関連機関と連携して研修会を実施し、小規模事業者から多く相談が寄せられる補助金や融資等の対応能力の向上に努めている。また、当所では経営相談内容をカルテとしてまとめ、データベース化を図っており、過去の支援履歴を常時閲覧可能な状況にすることで情報共有を行っている。

上記に加え、当所内に設置している専門相談センターの窓口相談に職員が同席し、専門家の助言方法を学ぶ機会とするとともに、専門相談時間外のフォローを同席職員が行うことで、伴走型支援の体制を構築している。近年は補助金申請時の相談が多く、表面化した問題に対する解決策を小規模事業者と検討する課題解決型の支援が多い状況であり、課題設定型の支援については職員の技能に差があることが課題である。

(2) 事業内容

① 知識補完・情報取得のための学習機会の創出

経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組みとして、経営指導員及び一般職員を対象に千葉県商工会議所連合会主催の経営指導員等研修や中小企業大学校主催の中小企業支援担当者等研修へ計画的に職員派遣を行う。特に、「課題設定型支援」のための人材育成に向けて学習機会を設け、支援能力の向上を図る。

また、当所のネットワークを活かし、千葉県中小企業診断士協会や日本政策金融公庫千葉支店等の関連機関と連携して小規模事業者からの相談が多い事項など、時流に沿ったテーマを設定した研修会・情報交換会を開催する。上記に加え、首都圏の展示会・見本市へ職員を派遣し、業界動向や先進事例等の情報を取得するとともに、出展支援を想定しての経験値を蓄積させる。

②支援事例の情報共有

引き続き経営相談内容をカルテとしてまとめ、データベース化を図ることで、過去の支援履歴を常時閲覧可能な状況にすることで情報共有を行うほか、令和 6 年下半期から限定した部門で作成している支援事例レポート(A4 サイズ 1 枚)について、部門を限定せずに作成することで、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織全体で共有する。

また、経験年数の浅い職員については、先輩経営指導員の巡回訪問に帯同させて企業への接触頻度を高め、OJT 教育・意見交換等を通して支援ノウハウを共有することで資質向上を図る。

③小規模事業者支援に資する資格の取得奨励

当所は職員に対して小規模事業者支援に資する資格の取得を奨励している。千葉県は令和 5 年度から伴走型支援推進奨励金として補助対象職員の資格保有状況に対する補助金を定めており、当所は令和 6 年度には個社支援の強化を目的に一部資格手当を引き上げた。今後も職員に対して小規模事業者支援に資する資格の取得を奨励していく。

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

当所が所在する千葉市は政令市であり県都であることから、支援機関等が集積しており、恵まれた環境にある。この地の利を活かし経営発達支援計画の推進にあたり、これまで行政、支援機関、金融機関、大学による経営発達支援計画推進会議を組織して連携体制を強化してきた。各機関の支援ノウハウの共有や各支援事業の実施日程の調整による効率的な実施、個々の機関との個別情報交換等、各機関との連携が深まり、迅速かつ厚みのある支援対応ができている。しかし、推進会議に参画する支援機関の大半は、全県対応をしている機関であることから、必ずしも千葉市域の課題に絞りにくい側面もあり、常に県全体の視点から地域への視点に変換していくことが必要である。すでに他支援機関とのネットワークは構築されているため、第 3 期計画においては、効果的・効率的な支援ノウハウ等の情報収集・情報交換を課題として設定する。

(2)事業内容

①関連団体 3 者による定例打合せ会

地域の課題、小規模事業者に対する具体的な支援方策を検討し、経営発達支援計画の推進に資するよう、半期に 1 回程度、千葉商工会議所・千葉市・千葉市産業振興財団の 3 者による定例打合せを行う。必要に応じて情報交換の頻度を高め、小規模事業者向けセミナー等を共同開催することで、支援連携体制を強化する。

②金融関連支援に関する情報交換会

日本政策金融公庫や千葉県信用保証協会と金融支援に関する情報交換会(年 1~2 回程度)を継続実施し、職員のスキル向上・ノウハウ蓄積を図ることで資金調達を希望する事業者への手厚い支援体制を確立する。

③創業支援に関する支援ノウハウ等の情報交換

千葉市の創業支援担当部署をはじめ、千葉市特定創業支援等事業の認定を受けている千葉県信用保証協会、千葉市産業振興財団と、創業相談の傾向、創業支援内容の相互共有、創業スクール開催時期の調整等、創業に関する情報交換を継続して実施し、創業効果を発揮して創業の促進、創業後の成長促進を後押しする。

V. 地域経済の活性化に資する取組

12. 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

前述したとおり、千葉市は幕張メッセ等の国内有数の集客施設があり、ホテル等の宿泊施設も多く立地している。グローバル MICE 都市として国際会議や展示会等の誘致・開催を推進しており、今後もさらなる活用が見込まれ、近年は、大型音楽フェスティバル等の行事・イベントを目的とした来街者が半数近くを占めている。

人口減少、少子高齢化による地域経済の縮小に対応するためには、個社支援のみならず、観光振興・商店街振興等の面的支援を実施することにより、地域の経済活性化に取り組むことが必要であり、当所はこれまで来街者が市内を周回するための取組みを実施してきた。新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、観光入込客数、宿泊者数、国際会議等の開催件数が大幅に減少したが、回復傾向にある中では、千葉市、千葉市観光協会、その他地域の関係機関と更なる連携を図り、地域の魅力向上や市内経済への波及効果拡大に取り組む必要がある。

特に 2026 年は「千葉開府 900 年」と位置づけられており、現在は多くの市民、企業、団体が連携して記念事業の取組みを進めているところである。

当所としては、千葉開府 900 年という貴重な節目において千葉市の魅力を再認識すること、地域経済総合団体として各団体と連携、情報共有を図り、地域の活性化を継続していく。

(2) 事業内容

① 千葉市中心市街地まちづくり協議会の運営による商店街等地域振興

平成 11 年 7 月に設立した千葉市中心市街地まちづくり協議会は、千葉市中心市街地活性化基本計画(平成 12 年 3 月策定)に沿って申請した「千葉市中小小売商業高度化事業構想(TMO 構想)」が平成 12 年 6 月 13 日に認定を受け、その後、TMO 事業として市街地の整備改善と商業の活性化に取り組んできた。

令和 4 年度に策定した中期活動計画に基づき組織を再編成し、防犯・防災活動、街をきれいにする美化清掃等の「地域づくり」の取組み、中心市街地におけるイベント開催等の「賑わいづくり」の取組み、観光施設と連携した「魅力づくり」の取組み等を実施しており、当所は事務局としてまちの活性化に取り組む。

定時総会は原則年 1 回、4 部会の会議を適宜実施し、必要事項を協議する。

② 千葉開府 900 年記念協議会の参画による地域の魅力の再認識・発信(令和 7 年度まで)

市内市民団体・経済団体・学術団体等の民間団体により組織される協議会により、大治元(1126)年の 6 月 1 日に千葉のまちとしての歴史が始まった千葉開府を記念し、官民あげて実施する千葉開府 900 年記念事業の積極的かつ円滑な推進を図るため設置された千葉開府 900 年記念協議会に参画し、千葉市の魅力を再認識するとともに、互いに連携して記念事業等の取組みを進める。

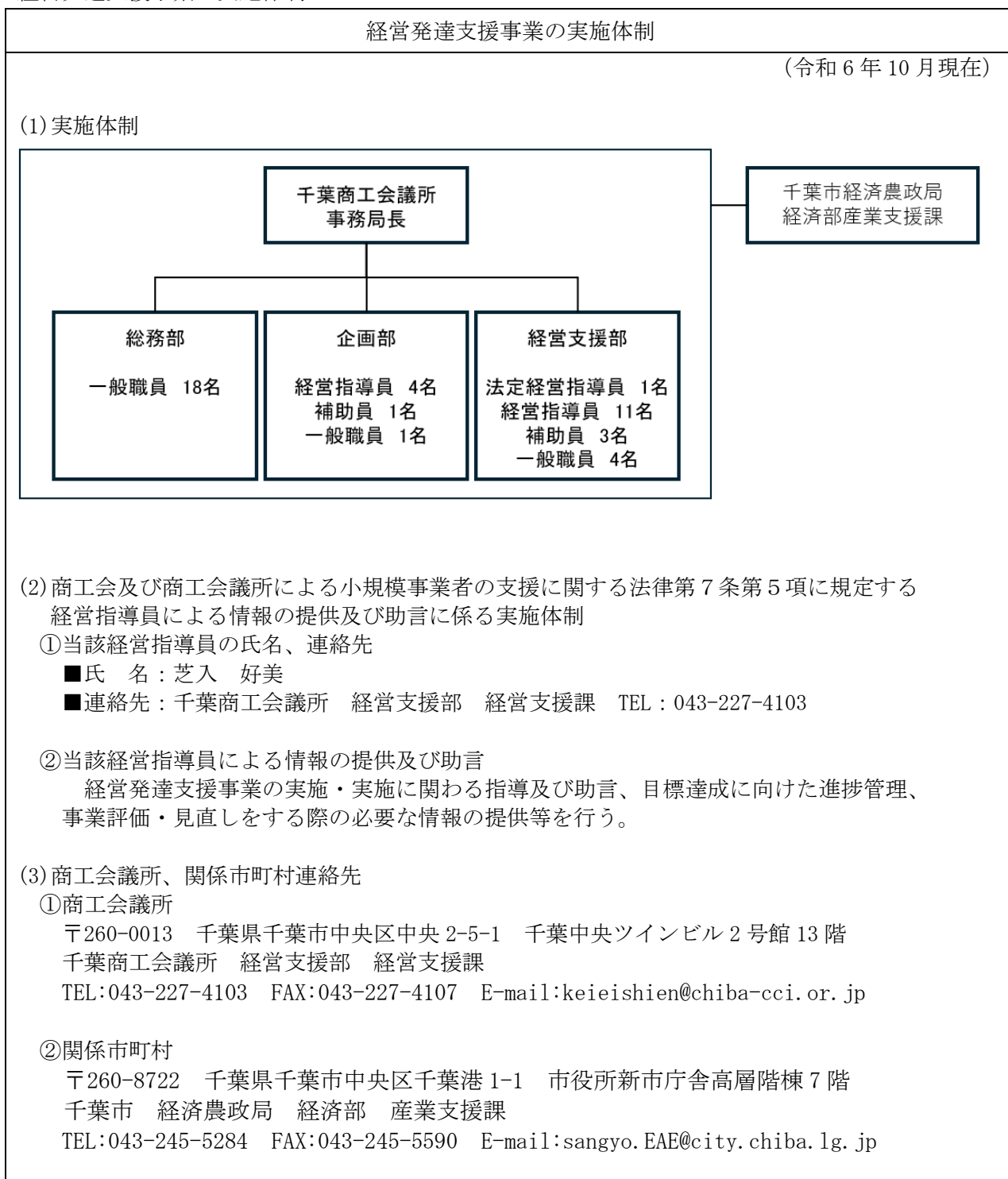
③ 千葉城さくら祭り、千葉市民花火大会、千葉港大漁祭り等の参画による観光振興

千葉市をはじめとした地域団体等で組織される実行委員会に参画し、各種イベント開催に伴う事項、当日の運営、改善事項について協議する。

各種事業の開催にあたっては、事業そのものの目的達成はもとより、地域施設・他のイベント等と連携を図り、いかに市民に域内を回遊してもらうかを念頭に置いて取り組む。

(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)

	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
必要な資金の額	124,980	124,080	124,080	124,080	124,080
【人件費】					
経営指導員等人件費	113,000	113,000	113,000	113,000	113,000
専門相談センター運営費	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
【事務費】					
経営支援に係る事務費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
地域の経済動向調査					
各種データ収集費(書籍等)	50	50	50	50	50
需要動向調査					
展示会等視察参加費	100	100	100	100	100
各種データ収集費(書籍等)	50	50	50	50	50
経営状況の分析					
周知チラシ作成	100	100	100	100	100
事業計画策定支援					
創業スクール開催費	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
事業計画策定後の実施支援					
フォロー経費	0	0	0	0	0
新たな需要開拓寄与					
合同プレス発表会開催費	180	180	180	180	180
展示会等一覧掲載 HP 作成	1,000	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、千葉県補助金、千葉市補助金、会費収入、事業収入

(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