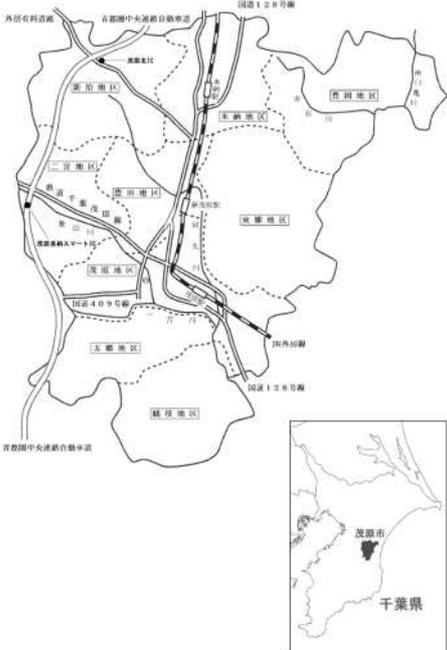


経営発達支援計画の概要

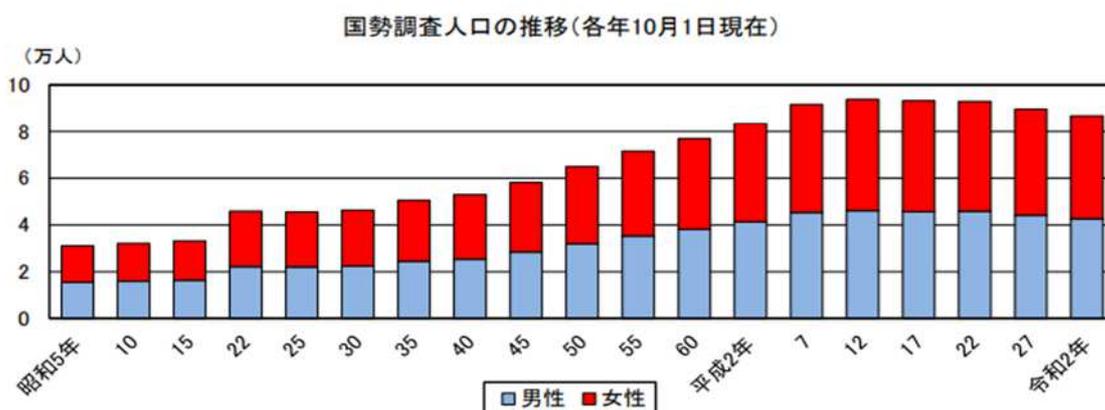
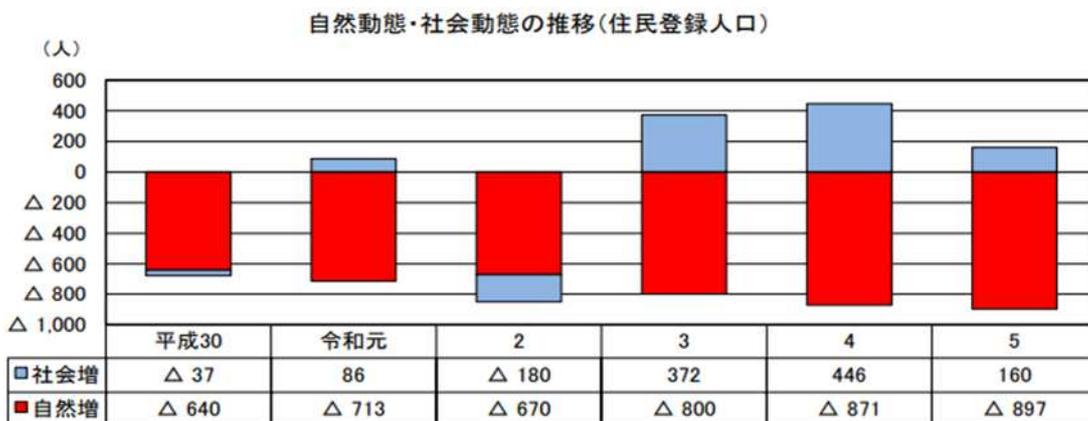
実施者名	茂原商工会議所（法人番号 4040005011258） 茂原市（地方公共団体 122106）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	① 小規模事業者の自立的経営力の向上 ② 創業・後継者支援による地域雇用と事業承継の促進 ③ デジタル化（DX）による経営革新・販路拡大支援 ④ 地域全体の価値創出と経済循環の強化
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること 地域人口、産業構造、商業活動などの基礎データを継続的に収集・分析し、地域経済の現状と変化を把握する。得られた情報を事業者支援や施策立案に活用し、地域の経済実態に即した支援方針の検討につなげることを目的とする。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 消費者やバイヤーの嗜好、評価、購買行動を把握し、商品・サービスの改善や販路開拓につなげる調査を実施する。アンケートやヒアリング等により実際の市場ニーズを可視化し、小規模事業者が実効性の高い商品づくりを行うための基礎データを提供する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 収益性・安全性・成長性などの指標を用いて、事業者の経営状況を客観的に把握する。課題の抽出や改善方向の提示を行い、経営判断の精度向上を支援する。分析結果は今後の事業計画策定や経営改善指導の基礎資料として活用する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業の方向性整理、数値計画の作成、強み弱みの分析など、事業計画の策定を支援する。補助金や融資申請に限らず、事業者が自社の将来像を明確にし、計画的な経営が行えるよう伴走しながら作成を進める支援を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画が着実に実行されるよう、定期的なフォローアップや課題解決支援を行う。売上推移や進捗状況を確認し、必要に応じて専門家派遣等を活用して計画の実現を後押しする。事業者の自走化を促す伴走支援を重視する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域製品の販路拡大や新規市場の開拓を目的に、展示会出展支援、アンテナショップ活用、イベントでのPR等を実施する。商品改善や情報発信力の向上を促し、新たな顧客獲得と継続的な売上確保につながる支援を行う。</p>
連絡先	<p>茂原商工会議所 【住所】〒297-0026 千葉県茂原市茂原4-4-3 【電話】0475-22-3361（FAX）0475-23-7895 【メールアドレス】info@mobara-cci.or.jp</p> <p>茂原市経済環境部商工観光課 【住所】〒297-0028 千葉県茂原市道表1番地 【電話】0475-20-1528（FAX）0475-20-1604 【メールアドレス】shinkou@city.mobara.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	
<p>I. 目標</p> <p>(1) 地域の現状</p> <p>①立地</p> <p>【立地について】</p> <p>茂原市は、千葉県房総半島のほぼ中央部に位置し、県庁所在地である千葉市から南東約30kmに位置する人口約8万5千人の地方都市である。</p> <p>【地理的状況】</p> <p>市域は九十九里平野と房総丘陵が広がり、標高は南東部の低地が8～9メートル、市街地が約11メートル、西部では20～100メートルほどで、最高地点は117.7メートルとなっている。九十九里平野南部を流れる二級河川の一宮川が貫流し、この川は長南町深沢の房総丘陵に源を発し、最終的に九十九里浜で太平洋に注いでいる。</p> <p>交通面では、首都圏中央連絡自動車道茂原北ICから2.9キロメートル、国道128号線まで1.0キロメートルという優れた交通アクセスを誇っている。JR外房線の本納駅や茂原駅を擁し、東京都心部へのアクセスも良好である。また、千葉港まで25.0キロメートル、成田国際空港まで45.0キロメートルと流拠点へのアクセスにも恵まれている。 【出典：茂原市2024統計もばら】</p> <p>【産業立地】</p> <p>当市では昭和61年から63年にかけて茂原工業団地を整備し、緑豊かな地域の特性をいかした内陸型工業団地を形成した。先端技術産業を中心とした付加価値の高い企業を誘致し、工業構造の高度化を図ることで、市内産業の発展を促進している。工業団地は総面積約34ヘクタール、事業用面積約18ヘクタールを有し、特別高圧電力や都市ガスなどのインフラが整備されている。このように茂原市は、首都圏への良好なアクセスと豊かな自然環境を併せ持つ、バランスの取れた産業立地条件を提供している。</p>	
<p>②人口の推移</p> <p>茂原市の人口は令和7年8月1日現在で85,466人となっており、男性42,295人、女性43,171人で構成されている。世帯数は42,365世帯で、1世帯当たり人員は約2.0人となっている。人口推移を見ると、継続的な減少傾向を示しており、平成22年から平成27年の国勢調査では人口増減率がマイナス3.6%となっている。月別の動向では前月比で27人の減少が見られ、自然減・社会減の両面で人口減少が進行している。特に日本人人口は83,541人で前月比46人減となる一方、外国人住民は1,925人で前月比19人増となっており、全体の約2.3%を占めている。</p> <p>年齢構成では高齢化が顕著に進行しており、高齢化率は30%を超える水準に達している。これは周辺自治体と比較しても最も高い数値となっており、少子高齢化による人口構造の変化が地域社会</p>	

の大きな課題となっている。人口動態の特徴として、若年層の転出による社会減と出生数の減少による自然減が同時に進行していることが挙げられる。



【出典：茂原市 2024 統計もばら】

③観光

ア. 観光資源・イベント

茂原市では春は桜まつり、夏は七夕まつり、冬は冬の七夕まつり、と1年を通したイベント開催を行っている。千葉県茂原市の夏を代表する伝統行事「茂原七夕まつり」は、昭和30年に商店街の活性化を目的として始まり、現在では県内有数の規模を誇る七夕イベントとして定着している。開催期間中は、茂原駅周辺の中心市街地一帯に約200本の竹飾りや吹き流しが飾られ、街全体が華やかな七夕一色になる。祭りの運営は、茂原商工会議所を中心に、市・観光協会・地域団体・ボランティアが一体となって実施しており、市民が主役となる“手づくりの祭り”として親しまれている。

期間中は「もばら阿波おどり」や「YOSAKOI 夏の陣」をはじめ、ステージイベント、露店など多彩な催しにより、訪れる人々を楽しませており、房総地区でも最大級の集客を誇っている。地域の歴史と市民の思いが息づくこの祭りは、茂原の夏の風物詩として、今も多くの人々に愛され続けている。



【出典：茂原七夕まつり実行委員会】

【ロケ地としての魅力】

茂原市は、都心から約 60 分というアクセスの良さに加え、豊かな自然環境と生活感のある市街地が調和したロケーションとして、多くの映像作品の撮影地に選ばれている。市内には、桜や紅葉が美しい「茂原公園」や、田園風景など、四季折々の風景を活かした撮影が可能となっている。また、中心市街地には昭和の面影を残す商店街や駅前通りがあり、どこか懐かしい雰囲気を演出できる点も魅力のひとつとなっている。茂原市は「千葉もばらロケーションサービス」を立ち上げ、撮影許可の調整や施設利用の相談など、行政・観光協会・商工会議所が連携しながら撮影をサポートしている。

これまでに、フジテレビ系ドラマ『もしもこの世が舞台なら、楽屋はどこにあるのだろう』では旧ひめはるの里が登場し、映画『今はちょっと、ついてないだけ』などでも市内各所がロケ地として使用された。さらに、近年はテレビ CM やミュージックビデオなどの問い合わせも増えており、幅広いジャンルで注目されている。茂原市は、都市的な便利さと自然の豊かさが共存する“ロケのまち”として、今後もシティプロモーションの一環として取り組んでいく。

茂原聖地めぐりMAP	撮影風景の様子

【出典：茂原市】

【グルメ・名産品】

千葉県茂原市は、豊かな自然と温暖な気候を活かした食文化が魅力で、地元の新鮮な食材を使用した多彩なグルメが楽しめる。特に猪肉のジビエ料理は注目されており、地元飲食店ではステーキ、ソーセージ、ハンバーグなど、多彩なメニューでその風味を味わうことができる。ALSOK 千葉株式会社が運営する「ジビエ工房茂原」では、捕獲された鹿や猪を衛生的に解体・加工し、HACCP に基づいた厳格な衛生管理のもと、安全・安心な食肉を提供している。年間最大 4,000 頭の処理能力を有し、地域の鳥獣被害対策や農業被害軽減にも寄与している。加工肉は県内外の料亭、飲食店、卸売業者、ペットフード業者に供給されている。オンラインショップ「ジビエジャポン」やふるさと納税でもジビエを購入することが可能となっている。

また、茂原市は房総半島の中心に位置し、米、野菜、果物などの農産物の生産が盛んで、地元産食材を使用した料理も豊富である。季節の新鮮野菜を使ったサラダや丼物、旬の果物を活かしたスイー

ツなど、地域ならではの味覚を楽しむ。市内の飲食店などでは、地元食材をふんだんに使用した定食や弁当も販売され、観光客だけでなく市民にとっても親しまれている。

このように、茂原市はジビエをはじめとした地元食材の活用に加え、農産物や郷土料理の多様なグルメを通して、地域資源を最大限に活かした食文化を発信している。市民や訪問者にとって、季節ごとの豊かな味覚を体験できる地域として、地域経済の活性化にも貢献している。

ジビエジャポン ギフトボックス	市内で提供するジビエ料理
	

【引用元：ジビエ通販サイト「ジビエジャポン」 / 株式会社竹りん】

④産業

ア. 事業所数

茂原市における産業別就業状況を見ると、平成7年から令和2年にかけて、第一次産業（農林水産業）就業者数は減少傾向にあり、平成7年2,464人から令和2年には1,246人となっている。第二次産業（製造業等）も同様に減少しており、平成7年16,613人から令和2年9,980人となっている。これに対し、第三次産業（サービス業・小売業等）は、平成7年27,764人から平成17年にかけて29,309人と増加したものの、その後は若干の減少傾向を示し、令和2年には26,464人となっている。これらの推移から、茂原市においては産業構造が徐々に第三次産業へ移行していることがうかがえ、地域経済および雇用の構造にも一定の影響を及ぼしているものと考えられる。



【出典：茂原市 2024 統計もばら】

イ. 従業者数

本表は、平成12年から令和2年までの産業分類別従業者数の推移を示したものであり、本市における産業構造の変化を把握する上で重要な資料となっている。総従業者数は、平成12年の46,542人から令和2年には38,828人へと減少しており、少子高齢化の進行や生産年齢人口の減少を背景に、全体として従業者数の縮小傾向が続いている。

産業別にみると、第一次産業は平成12年の2,058人から令和2年には1,246人へと大幅に減少しており、特に農業従業者の減少が顕著となっている。第二次産業についても同様に減少傾向にあり、製造業は約4割減、建設業も緩やかな減少が見られる。一方で、第三次産業はおおむね横ばいで推移しており、特にサービス業は増加傾向を示し、令和2年には13,076人と全産業の中で最も多くの従業者を擁している。

これらの動向から、本市の産業構造は製造業を中心とした構成から、サービス業を主体とする第三次産業型へと移行していることがうかがえる。今後は、地域の特性を踏まえつつ、サービス分野を中心とした新たな雇用創出や人材育成の取組が求められる。

各年10月1日現在

産業分類別(人)	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
総数	46,542	44,836	43,024	40,562	38,828
第一次産業	2,058	1,880	1,238	1,298	1,246
農業	2,050	1,871	1,223	1,282	1,233
林業・狩猟業	6	4	13	12	11
漁業・水産養殖業	2	5	2	4	2
第二次産業	15,701	13,209	11,661	10,430	9,980
鉱業	151	86	121	111	144
建設業	4,465	4,082	3,486	3,176	3,143
製造業	11,085	9,041	8,054	7,143	6,693
第三次産業	28,592	29,309	27,902	26,802	26,464
電気・ガス・熱供給	501	417	370	324	328
運輸・通信業	2,672	2,812	2,799	2,580	2,579
卸・小売業・飲食店	9,657	9,725	9,040	8,168	7,690
金融・保険業	1,067	930	881	806	721
不動産業	507	544	620	680	657
サービス業	12,287	12,941	12,439	12,720	13,076
公務	1,901	1,940	1,753	1,524	1,413
分類不能の産業	191	438	2,223	2,032	1,138

資料:国勢調査

【市内の小規模事業者数】

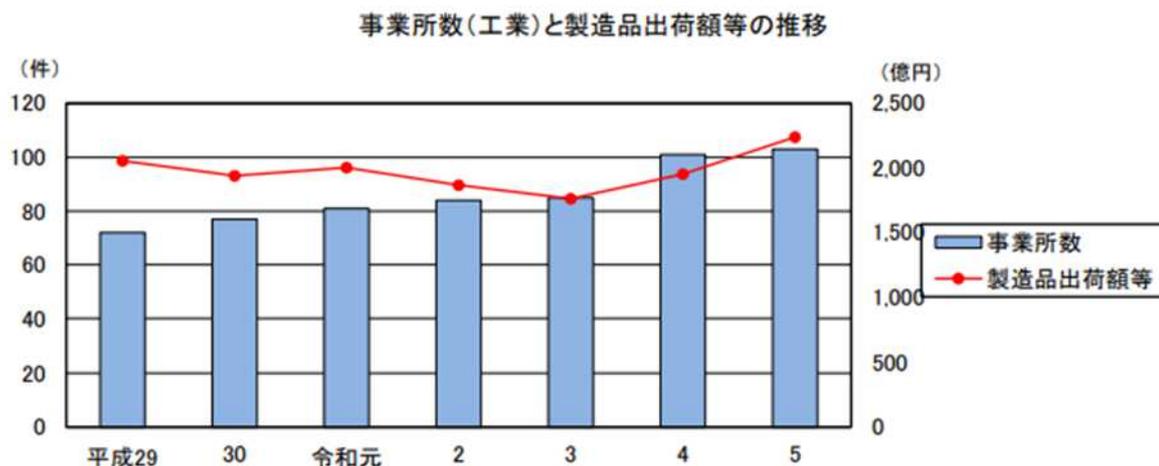
西暦	市内商工業者数	小規模事業者数	比率
2024年	2,865	2,091	73.0%

【出典：千葉県庁からの提供資料（経済センサス）】

ウ. 工業について

茂原市における工業分野の事業所数および製造品出荷額等の推移をみると、平成29年から令和5年にかけて、事業所数は概ね増加傾向にあり、平成29年の約72件から令和5年には約104件に達している。一方、製造品出荷額等は一時期やや減少傾向にあったものの、令和3年以降は回復し、令和5年には約2,200億円と平成29年を上回る水準となっている。

このことから、茂原市の工業分野では事業所数の増加とともに、製造品出荷額等も回復基調にあることが確認され、地域経済における工業の安定的な成長がうかがえる。



【出典：茂原市 2024 統計もばら】

茂原市の製造業は、地域に根付いた電機・化学分野の歴史を背景に、金属加工や精密部品製造を中心として多様な分野で構成されている。市内には小規模事業者が多く、金型や治工具、シャフトや軸受といった機械部品の製造を行う企業が一定数存在する。また、ステンレス・鉄・アルミなどの金属材料を扱い、微細加工や焼結加工などの高度な技術を有する事業者もみられる。

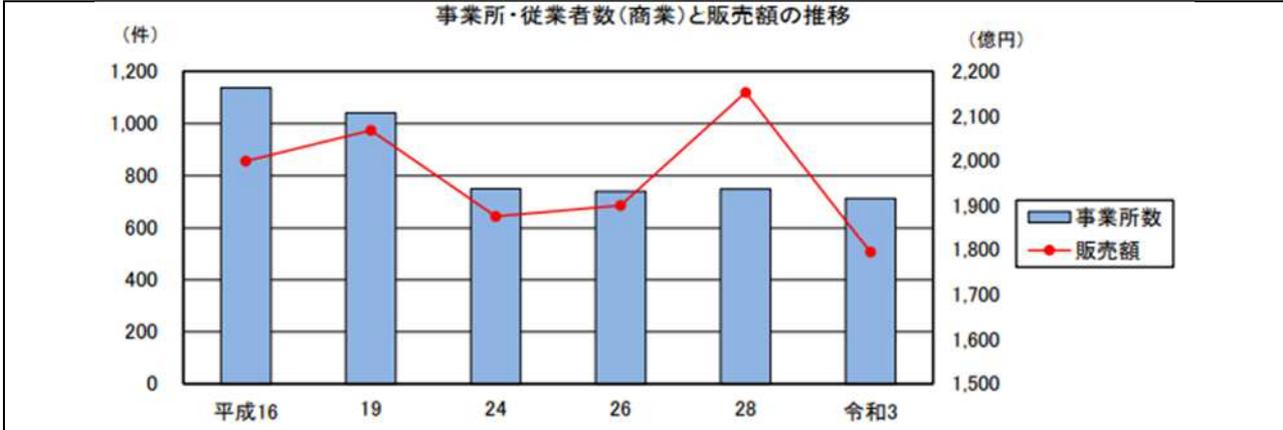
販売先は、食品加工機械、医療機器、半導体製造装置などの装置メーカーが中心であり、県内外のサプライチェーンに広く組み込まれていることが特徴である。一方で、特定企業への依存度が高い場合もあり、大手工場の縮小など外部環境の変化が事業運営に影響を及ぼす可能性がある。このため、取引先の多様化や新分野への展開を模索する動きも見られる。

総じて、茂原市の小規模製造業は専門性の高い技術や加工力を有し、地域産業を支える重要な存在である。同時に、事業基盤の強化や販路の広がりが今後の持続的発展に向けた課題となっている。

エ. 商業について

茂原市における商業に関する事業所数および販売額の推移をみると、平成 16 年には事業所数が 1,150 件と最も多く、販売額は約 2,000 億円であった。その後、平成 19 年には事業所数が 1,030 件とやや減少したものの、販売額は約 2,080 億円と微増している。平成 24 年には事業所数が約 750 件まで減少し、販売額も約 1,900 億円と低下する傾向がみられた。平成 26 年には事業所数は若干増加し約 760 件となったが、販売額は約 1,920 億円と横ばいの状況だった。平成 28 年には事業所数が再び約 750 件にとどまったが、販売額は約 2,150 億円と最高値を記録しており、事業所数の減少にかかわらず販売額が増加する傾向がある。令和 3 年には事業所数が約 710 件に減少したことに伴い、販売額も約 1,830 億円まで低下しており、近年の商業活動は事業所数の減少と販売額の減少が連動する形で推移していることがうかがえる。

このような状況から、茂原市における商業振興策としては、事業所の維持・増加とあわせて、販売額向上に資する支援策の検討が重要である。今後も地域経済の持続的発展に向け、商業事業者への継続的な支援と地域内消費の活性化に取り組む必要がある。



【出典：茂原市 2024 統計もばら】

茂原市の商業およびサービス産業は、中心市街地と幹線道路沿いの商業集積を主体として形成されている。かつては中心市街地において商店街が一定の役割を果たしていたが、近年は国道 128 号線や主要県道沿いに大型店舗やロードサイド形態の店舗が多数立地し、商業機能が郊外へ移行する傾向がみられる。また、圏央道の整備等により、域外からの来訪需要が一定程度見込まれる一方、人口減少に伴う購買力の縮小は中長期的な課題となっている。

小売業においては、食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンター等の生活密着型業態が堅調である一方、中心市街地における専門小売店の減少が続いている。また、高齢化の進行により、移動販売や宅配サービスなど、利便性を重視した消費行動への対応が求められている。卸売業は、小規模事業者による地域密着型の取引が中心であり、食品、建材、機械工具等、地域の産業基盤を支える分野が多い特徴を持つ。市内に大規模市場は存在しないため、広域配送体制を担う事業者が多く、人材確保や物流効率化が課題となっている。

サービス業は、理美容、クリーニング、学習塾、介護サービス等の生活関連サービスが中心であり、特に高齢化に伴う介護・福祉分野の需要増が顕著である。また、工事関係者や観光客等の一定の滞在需要もあり、宿泊業や飲食業の利用につながっている。

飲食業については、ロードサイド型のチェーン店と地域に根差した個人経営店が共存している。国道沿線にはファミリーレストラン、回転寿司店、カフェ等が立地し、幅広い利用が見込まれる一方、個人店では和食、寿司、中華料理、居酒屋等の地域密着型の業態が中心である。コロナ禍以降、テイクアウトやデリバリー需要が継続しており、業態転換に取り組む事業者もみられる。

茂原市の商業・サービス業は地域住民の生活基盤を支える重要な産業であるが、中心市街地の空洞化、人材不足、後継者不在等の課題を抱えている。今後は、高齢者ニーズへの対応、空き店舗の利活用、デジタル化の推進などを通じ、地域商業の持続的な発展に向けた取り組みが求められる。

(2) 課題

①現状と課題

ア. 産業全体

近年、茂原市では大手製造業の撤退や事業縮小が相次ぎ、地域の雇用機会が減少している。一方で、移住者を中心とした小規模事業者や個人による創業相談は増加しており、産業構造が大企業依存型から地域内完結型の多様な事業へと移行しつつある。こうした変化を支えるためには、創業支援や資金調達の仕組みをより充実させることが求められる。

イ. 人材確保および育成

人件費の高騰と慢性的な人手不足も顕著となっており、特に中小企業では採用難が経営継続のリスク要因となっている。また、建設業では技術承継が進まず、技能人材の高齢化が進行している。若年層の定着促進と、後継者育成を含む人材循環の仕組みづくりが課題である。

ウ. 商業環境への対応

商業面では、大手チェーン店やドラッグストアの進出により競争が激化し、地域商店街では廃業が相次いでいる。商店会の会員数は高齢化と集客難によって自然減少しており、継続的な販売促進やデジタル活用による集客策が十分に機能していない。七夕まつりなどの大型イベントでも、一過性の集客にとどまり、リピーターや地域ファンの獲得につながっていない点が課題である。

エ. 工業分野での付加価値向上と販路開拓

製造業では原材料費や人件費の上昇により収益性が悪化し、取引条件における価格交渉力が低下している。中小製造業が新分野へ挑戦しやすい支援体制やマッチング機会の拡充が求められる。

オ. 地域内の賑わい創出

茂原市内の一部地域では水害の影響により空き物件が増加しており、土地利用の最適化やリノベーションによる再活用が課題となっている。夜間の人通りが少ないことも、中心市街地のにぎわいづくりを進めるうえでの懸念となっている。

(3) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

今後10年の茂原市を取り巻く経済環境は、人口減少・高齢化の進行や人手不足、エネルギーコスト上昇など、構造的な変化が一層進むことが予測される。大規模製造業の縮小や中心商店街の空洞化など、地域経済の基盤は転換期を迎えている。一方で、圏央道の整備やロケ地・観光資源の発信力向上、移住者や関係人口の増加など、新たな可能性も芽生えている。

こうした環境の中で、商工会議所は「地域に根ざした小規模事業者の持続的発展」を支える中核的な支援機関として、従来の資金・経営支援にとどまらず、地域の経済循環全体を設計する役割を担うことが求められている。具体的には、個々の事業支援だけでなく、地域資源の活用、産業間の連携、人材の計画的育成、デジタル技術の活用といった要素を総合的に結び付け、地域全体の生産性と魅力を高める方向へ導く必要がある。

また、商工業・サービス業・農業など多様な業種が相互に補完し合う「ローカルエコノミー」の形成が重要である。七夕まつりやロケ地観光といった流入需要を、飲食・小売・宿泊など地域事業者に波及させる取り組みを通じて、交流人口を地域経済の担い手に転換することも大きなテーマとなる。

今後の小規模事業者支援は、短期的な経営支援に加え、『地域の人・仕事・お金の流れをつなぎ直す“仕組みづくり”』へ発展させることが求められる。そのためには、行政・金融機関・教育機関・NPOなど多様な主体と協働し、「共創」と「支え合い」を基調とした地域経済の再構築を推進していくことが重要である。

②茂原市産業振興方針との連動制・整合性

茂原市の産業振興における現状課題と、行政が掲げる「未来へつながる『交流拠点都市』もばら」という将来都市像には、高い整合性が見られる。圏央道をはじめとする交通インフラの整備は、域外との人・モノ・情報の流れを活発にし、創業支援や企業誘致の強化につながっている。実際、近年では移住者による創業相談の増加が見られ、地域資源を活かした新たなビジネスの芽が生まれている。これは行政が掲げる「起業・創業支援事業」と方向性が一致している。

一方で、市内では人手不足や人件費の高騰、製造業の撤退などによる雇用減少が課題となっている。これに対して、行政は企業立地促進事業や産業育成促進事業を通じて雇用機会の拡大を図っており、特にちば共創都市圏連携を活用した技能職支援は、技術承継の停滞に対する有効な対策と言える。

また、商店街の高齢化や競争激化による衰退傾向に対しても、商業振興対策事業や商店街共同施設整備事業による支援が行われている。ただし、地域イベントを通じた持続的な集客力の強化には、依然として課題が残されている。

飲食などのサービス分野では、ジビエ工房との連携や6次産業化の推進により、地域資源を活かした新たな産業モデルが展開されている。これは水害エリアの空き物件活用や地域ブランド化にも波及効果が期待できる分野である。

総じて、行政ビジョンと整合性がとれた現場の課題に即した施策群で構成されており、「地理的優位性を活かした交流と産業の再生」という方向性のもと、持続可能な地域経済構築への道筋を示すことができている。

【茂原市総合計画との連動性・整合性】 資料：茂原市総合計画より

施策	主な内容
施策1 商業基盤の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中心市街地の活性化 ・ 商店街の商業機能充実 ・ 商店街の環境整備支援
施策2 工業の振興	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業誘致の促進 ・ 技術者の育成支援 ・ 技術開発技術革新の支援
施策3 中小企業の支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指導体制の充実 ・ 経営の高度化の推進 ・ 事業資金の貸付等 ・ 起業・創業の支援 ・ 後継者の育成支援

上記の施策の中でも特に、「工業の振興」、「中小企業の支援」に対し、当所経営発達支援事業との連動性・整合性は高いと考える。

③商工会議所としての役割

今後は、地域資源や人材を最大限に活かした「持続可能なまちの経済循環」の形成が重要である。市内産業の自立的成長と新たな交流人口の創出を両立させるため、次のような方向性が求められる。

ア. 創業・第二創業の支援強化

移住者や若手起業家を中心に、地域に根差したビジネスの創出を促進する。創業資金や専門家による事業計画策定支援のほか、空き店舗のリノベーションを活用したチャレンジショップの展開など、実践的な創業支援を強化する。また、金融機関と連携し、創業後の経営伴走支援を体系的に行う仕組みを整備する。茂原市独自の創業補助を行っているため、こちらの制度も活用していく。

イ. 人材確保と技術承継

人材不足に対して入社後の育成・技能継承を重視する方針とする。企業のOJT体制づくりや技能のマニュアル化、ベテラン技術の見える化を支援し、若手が成長し定着できる環境整備を後押しする。また、外部研修の活用や専門家派遣により、企業が自ら育成できる仕組みの確立を支援する。

ウ．商店街の再生・DX 推進

中心市街地をはじめとする商店街の魅力向上を図るため、キャッシュレス決済・EC サイト連携・SNS マーケティングなど、デジタル技術を活用した販売促進を支援していく。地域ブランドやストーリー性を生かした販促を行うことで、持続的な集客と売上向上につなげられる。

エ．製造業の高付加価値化支援

市内製造業の強みを活かし、新分野展開や事業者間のマッチング、製品のブランド化を推進する。企業間連携を通じた開発力強化や販路開拓の支援を行い、価格競争に依存しない経営基盤の構築を目指す。

オ．地域資源の再活用と観光客の囲い込み

水害リスクのある空き物件や旧施設を地域拠点として再生し、まちの新たな交流・商業空間として活用する。また、七夕まつりや映画・ドラマのロケ地巡りなど、茂原を訪れる来訪者を地元商店街・飲食店・宿泊施設へ誘導する仕組みを整備する。飲食業や小売業、サービス業が一体となって「訪れた人を地域経済に取り込む」仕組みを確立することで、交流人口から定住・関係人口への転換を図る。

（４）経営発達支援事業の目標

本計画では、以下の目標のもと経営発達支援事業を実施し、地域経済を支える商工業者への継続的支援と、小規模事業者の持続的発展を通じて、地域全体の維持・活性化に寄与することを裨益目標とする。

事業の推進にあたっては、経営者との「対話と傾聴」を重視し、信頼関係の構築を通じて「気づき」を促すとともに、事業者自身の「自走化」に向けた「内発的動機付け」や「潜在力の引き出し」を意識する。さらに、地域の現状や課題、小規模事業者に対する長期的な振興方針を踏まえ、行政・金融機関・支援機関との連携のもと、経営指導員等によるきめ細やかな巡回・窓口指導を展開し、伴走型支援を強化する。

① 小規模事業者の自立的経営力の向上

経営分析や事業計画策定支援を通じて、事業者が自ら課題を発見・解決できる力を育み、持続可能な経営基盤の確立を図る。

② 創業・後継者支援による地域雇用と事業承継の促進

創業希望者や後継者への専門的支援、人材育成、資金調達支援等を一体的に行い、地域雇用の維持・拡大と事業の世代継承を推進する。

③ デジタル化（DX）による経営革新・販路拡大支援

業務効率化やオンライン販路拡大、デジタルマーケティングの導入を支援し、地域中小事業者の競争力強化を図る。

④ 地域全体の価値創出と経済循環の強化

小規模事業者が地域資源や他産業との連携を通じて新たな価値を生み出し、地域全体の魅力と生産性向上につながる取組を推進する。観光・ローカルブランド化など、地域の強みを活かした持続的な経済循環を形成し、まち全体の発展を実現する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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小規模事業者が自立した経営力を持ち持続的な事業の発展を図る。

小規模事業者が厳しい経済環境の中でも安定的に事業を継続していくためには、自立した経営力の強化が不可欠である。そのため、経営計画の策定支援から財務管理、マーケティング戦略の立案まで、体系的な支援を提供する。特に、市場分析や顧客ニーズの把握、競合との差別化戦略など、経営の基礎となる知識とスキルの習得を重視する。また、定期的な経営相談や専門家派遣を通じて、経営課題の早期発見と解決を支援し、持続可能なビジネスモデルの構築を目指す。これにより、外部環境の変化にも柔軟に対応できる強靱な経営基盤の確立を実現し、長期的な事業の発展と地域経済への貢献を促進する。

②創業者・後継者の育成支援により、地域雇用の促進及び小規模事業者の維持拡大と地域経済の活性化を図る。

創業希望者や後継者に対し、経営分析や事業計画策定、販路開拓、雇用支援などを一体的に行い、地域経済の新陳代謝と雇用の維持・拡大を図ることが重要である。創業段階においては、ビジネスプランの作成支援、資金調達に関する相談、販売戦略の立案など、立ち上げ期に直面する課題を丁寧に伴走支援する。また、移住者やUターン者など新規参入者に対しても、空き店舗の活用、地域とのネットワークづくりを支援し、地域に根ざした創業を促す。

事業承継においては、後継者候補の早期発掘と育成を重視し、現経営者と後継者が共に将来の経営を考える場を設ける。対話と傾聴を通じて自社の強みや課題を整理し、承継後の方向性を具体化する支援を行う。さらに、販路拡大や新分野展開に取り組むことで、承継を単なる引き継ぎにとどめず、次世代の発展につなげる。

③小規模事業者のDXの導入を通じて業務効率化および、販路拡大を支援する。

業務効率化やオンライン販路拡大、デジタルマーケティングの導入を支援し、小規模事業者の競争力強化を図る。IT導入補助制度や専門家派遣を活用し、経営管理のデジタル化を推進するほか、SNSやECサイトを通じた販路拡大、特産品のオンライン販売の強化にも取り組む。

また、デジタル化に不安を抱く事業者に向けて、初歩的なITスキル講座や実践型DXセミナーを実施し、身近な業務改善から始められる環境を整える。地域全体でデジタル人材を育成し、事業者間でノウハウを共有することで、日常的にデジタル活用が進む地域経済の形成を目指す。

④小規模事業者の課題解決に向けた伴走支援を通じ、地域経済を支える小規模事業者の魅力を引き出し、地域全体の持続的な発展を実現する。

小規模事業者が地域資源や地場産品を活用して新たな価値を生み出せるよう、販路開拓や需要創出を支援していく。市内には特色ある銘産品やジビエなどの地域資源が存在しており、これらを活かした商品開発やブランド化を後押しすることで、地域発の付加価値向上を図る。

七夕まつりをはじめとする地域イベントやロケ地関連の取り組みを、来訪者を地域経済に取り込む機会として位置づけ、飲食業・小売業・サービス業などの各事業者が連携して販売促進を行える仕組みづくりを支援する。さらに、地域内の事業者同士が協働し、イベントや季節商戦にあわせたプロモーションを展開することで、継続的な集客と経済循環を促進していく。このような取り組みを通じて、地域全体の稼ぐ力の底上げと地元へ利益が還元される循環型経済の実現を目指していく。

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

①現状

定期的な経済動向調査は LOBO 調査のみであり、特定の会員企業に対し毎月実施している。また、会員ニーズの把握やその他時事的な諸問題への調査を行っている。

(市内大規模工場閉鎖に伴う従業員の雇用調査を令和7年度は実施済。)

②課題

LOBO 調査の回答率が低いことや回答した業種が限定的であることから全体像を把握できておらず、最新のマクロ経済情報として小規模事業者へ提供するには情報量が不足している。加えて収集した情報の公開先が限定的であり、発信は会員事業所向けの比率が高くなっている。

(2) 目標

取り組み項目	現行	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
地域の経済動向の分析の公表回数	未実施	1	1	1	1	1
景気動向調査の公表回数	未実施	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（二次データの活用）

事業名	地域の経済動向分析
目的	茂原市の産業構造・人口動態・商業活動の実態を可視化することで、今後の小規模事業者支援・地域振興方針の検討に資することを目的とする。
調査内容・調査の手法	RESAS を活用して各項目について経営指導員が分析を実施する。
調査項目	人口動態（ターゲットや商圈設定の明確化）、産業構造・事業所数（競合分析や雇用における差別化）、商業動向（新商品開発や価格帯の設定）、地域外からの移住者数・通勤や観光などの地域間移動（観光客向けの商品開発）
分析の手法	<ul style="list-style-type: none"> ・時系列比較分析：主要指標の推移を5～10年単位で比較し、構造変化や成長・衰退産業を特定する。 ・地域比較分析：茂原市と近隣市町（例：長生村・一宮町・東金市）を比較し、優位性や課題を明確化させる。 ・商圈分析：人口集中エリアや来訪者データを基に、業種ごとの潜在需要を可視化させる。
調査結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ① 情報発信・周知 分析結果をわかりやすく図表化し、広報誌・ホームページ等を通じて地域事業者へ共有する。 ② 経営支援への反映 業種別・地域別の課題をもとに、経営指導員が個別支援の重点分野（販路開拓・創業支援・後継者育成等）を設定。 ③ 計画策定・政策提言への活用 小規模事業者支援計画の外部環境分析に活用する。 ④ 継続的なモニタリング体制の構築 毎年度の動向分析を通じて、主要指標の変化を追跡し、地域経済の「健康診断」として定点観測を行う。

②景気動向調査の分析（一次データを収集）	
事業名	景気動向調査の分析
目的	管内の事業所や業界ごとの景況感を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現する。
対象	管内の事業者
調査内容・調査の手法	窓口にご相談で来た際に、カルテの一部としてアンケート調査を行う。 巡回訪問を行って聞き取りを行う。
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・事業概要（業種、所在地、従業員規模など） ・景況感（売上・収益・受注・来客数の増減） ・経営課題（原材料高騰、人材確保、価格転嫁の状況など） ・経営面の取り組み（コスト削減、販路拡大、新規開発、人材育成） ・今後の見通し（半年後・1年後の景況感）
分析の手法	経営指導員（および補助員）もしくは、外部専門家が収集したデータを集計・分析する。分析結果をグラフ化してコメントを添付し、情報整理を行う。
調査結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ① 情報発信 分析結果を四半期ごとに広報誌・ホームページ等で公開し、事業者や行政関係者に共有する。 ② 経営支援の重点化 業種別に課題傾向を抽出し、今後の巡回・個別相談・専門家派遣などの重点支援対象を選定する。また、巡回訪問時にも情報提供を行う。 ③ 計画策定への反映 小規模事業者支援計画や地域振興施策の策定にあたって、実データに基づく裏付け資料として活用する。 ④ 継続的なモニタリング 年次ごとの景況推移を追跡し、地域経済の変化を定点観測。次年度の施策立案に反映させる。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

①現状

市内の小規模事業者の多くは、長年の経験や経営者自身の感覚、思い入れに基づいて商品開発や仕入れ、サービス提供を行っている。しかし、近年は大型店舗の進出、物価高騰、自然災害の影響など、事業環境の変化が激しく、従来の勘や経験だけでは顧客の需要を的確に捉えることが難しくなっている。

これまで実施してきた需要動向調査についても、事業者の意見や希望が反映されやすく、実際の市場状況や消費者ニーズとの乖離が生じているケースがみられる。そのため、消費者の行動変化や嗜好の多様化、購買チャネルの変化などを十分に把握できておらず、結果として、良い商品であっても販売実績につながらない状況が見受けられる。

②課題

調査は短期的な動向の把握にとどまり、長期的かつ継続的にデータを収集・分析する仕組みが確立されていないことが挙げられる。これにより、消費者ニーズや市場トレンドの変化を先取りした商品・サービスの開発が困難となっているため、これを改善する必要がある。

また、需要動向を十分に検証しないまま新商品を開発し、商談会等に出展している事例が多く見られ、結果としてバイヤーや消費者の求める価値と合致せず、販路拡大や売上向上に結びつかないケースが発生している。今後は、単発的な調査に留まらず、継続的なデータ収集と分析体制を構築し、地域の実需に基づいた商品・サービス開発を支援していくことが求められる。

③今後の方向性

事業者が感覚的に商品開発を行うのではなく、客観的なデータに基づき需要を把握できるよう、継続的な調査と情報共有の仕組みを整備することが重要である。そのための支援の軸として、次の二つの方向性を中心に取り組む。

1. 市内銘産品の需要把握と認知度向上を目的とした BtoC 調査の実施
2. 商談会における BtoB 調査（バイヤーアンケート）の活用

これらの調査結果は、個々の事業者支援にとどまらず、地域全体の需要動向の把握や、次年度以降の支援施策の立案にも活用する。さらに、調査結果を経営指導員間や関係機関で共有し、支援方針を統一することで、地域内の支援ネットワークの強化を図る。

(2) 目標

取り組み項目	現行	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
一般消費者向けアンケート調査	未実施	1	1	1	1	1
バイヤー向けのアンケート	未実施	1	1	1	1	1
支援事業者数	未実施	10	10	10	10	10

(3) 事業内容

①一般消費者向けアンケート調査

事業名	一般消費者向けアンケート調査	
目的	茂原銘産品の商品リニューアルや販路開拓、認知度向上を目的とする。	
対象	管内の銘産品を製造・販売している製造小売業者および飲食事業者を対象とする。原則として、1事業者あたり1商品を対象に調査を行う。	
調査内容・調査の手法	祭りなどのイベント来場者を対象に、経営指導員または外部調査会社が聞き取り形式でアンケートを実施する。また、商工会議所が運営する銘産品セレクトショップにおいて、購入者がQRコードからオンラインで回答できる仕組みを設け、幅広い層から意見を収集する。	
調査項目	<p>消費者が実際に商品を選択・評価する際の観点を中心に、以下の項目について調査を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 味・品質（おいしさ、見た目、食感、鮮度など） ● 価格（価格妥当性、コストパフォーマンス） ● パッケージ（デザイン、サイズ、持ち運びやすさ、ギフト適性） ● 販売チャネル（購入場所、オンライン購入意向、再購入意向） ● 認知度（商品・ブランドの認知経路） ● 購入動機（誰に贈るか、どんな場面で利用するか） ● 改善要望（味・量・価格・販促方法など自由記述） ● 属性情報（年代、居住地、来場目的など） 	
分析の手法	経営指導員がアンケート結果を集計し、属性別（年代、居住地、購入意向など）にクロス分析を行う。必要に応じて、マーケティング専門家や中小企業診断士の協	

	力を得て、商品改善や販売戦略策定に資する形で分析を行う。
調査結果の活用方法	<p>①データ集計・傾向分析 経営指導員がイベント会場およびセレクトショップで得られたアンケートを集計し、「味・価格・パッケージ・購買意欲・認知経路・リピート意向」などの項目を中心に分析する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年代・性別・来店目的などの属性とクロス集計を行い、ターゲット層ごとの評価傾向を把握する。 ・必要に応じ、マーケティングやデザイン分野の専門家による分析・助言を受ける。 <p>②個別フィードバックの実施 事業者ごとにアンケート結果を整理し、経営指導員が直接フィードバックを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・消費者が高く評価した点（例：味・価格・地域性の打ち出し方） ・改善を求める点（例：パッケージ・容量・販促表示など） ・顧客層の再定義（例：若年層より中高年層の支持が強い等） <p>フィードバックをもとに、商品改良や価格見直し、販売チャネルの再設定を支援する。</p> <p>③データの共有・地域ブランドへの展開 分析結果を基に、市内の共通課題や成功事例を抽出し、商工会議所内で共有する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・共通する傾向（例：観光客より地元客の需要が強い等）をもとに、地域銘産品ブランドの方向性を検討する。 ・銘産品セレクトショップや商談会での販売戦略、地域プロモーション活動に反映させる。

②バイヤー向けのアンケート

事業名	バイヤー向けのアンケート
目的	信用金庫が主催する「食の商談会」において、市内銘産品を製造・販売する事業者の商品力や販路拡大の可能性を把握し、今後のマーケティング戦略や商品改良の方向性を検討するために実施する
対象	信用金庫が開催する商談会に出展する、市内の食品製造業・飲食業・製造小売業を中心とした事業者。原則として、1事業者あたり主力商品または販路拡大を目指す代表商品1点を調査対象とする。
調査内容・調査の手法	<p>商談会に来場したバイヤー・流通関係者を対象に、経営指導員または外部調査員がヒアリング形式でアンケートを実施する。また、バイヤーが後日オンラインで回答できるよう、QRコードを掲載したアンケートフォームを配布し、商談後の追跡調査も行う。</p> 

調査項目	<p>以下の項目についてバイヤーからアンケート調査を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品の品質・味・安全性の評価 価格設定・仕入れ条件の妥当性 パッケージデザイン・情報表示・ブランド力 取引・流通における信頼性（納期・供給体制など） 商品ラインナップの拡張性・差別化要素 今後の商談・取引意向 改善要望・追加提案事項（自由記述）
分析の手法	<p>経営指導員がアンケート結果を集計し、商品特性やバイヤー属性（業種・規模・商圏など）とのクロス分析を行う。必要に応じて、マーケティングや販路開拓に精通した専門家の協力を得て、成約率を高めるための分析を行う。</p>
調査結果の活用方法	<p>得られた調査結果については、以下の手順で分析・活用を行う。</p> <p>①データ整理・分析</p> <p>経営指導員がアンケート結果を集計し、商談成立の有無やバイヤー属性（業種・業態・規模等）とあわせてクロス分析を実施する。成約商品に共通する特徴（例：価格帯・差別性・販促手法）や、成約に至らなかった要因を抽出する。必要に応じて、専門家（マーケティング・デザイン等）による助言・分析を依頼する。</p> <p>②個別フィードバックの実施</p> <p>分析結果を基に、経営指導員が各事業者を訪問し、</p> <ul style="list-style-type: none"> 強みと改善点の整理 次回商談会に向けた重点取組事項 販促資料やパッケージ改良の方向性 <p>上記について具体的に助言する。</p> <p>③共通課題の共有・研修化</p> <p>複数事業者に共通する課題（例：価格設定、販促ツール、ターゲット設定など）を整理し、商工会議所主催のセミナー・勉強会・専門家派遣テーマとして展開する。調査結果を地域ブランド戦略や銘産品プロモーションの基礎データとして活用する。</p>

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

①現状

巡回及び窓口指導において、マル経融資及び小規模事業者持続化補助金案件を中心に個別に経営状況を分析して事業者へ提示している。

②課題

指導員によるヒアリング内容や分析の観点にばらつきが見られることが課題である。これにより、事業者の経営状況の把握や課題抽出に差が生じ、支援の質や一貫性に影響が発生している。今後は、ヒアリング項目の標準化を行い、指導員の分析スキルや計数理解の底上げを図る。これらの取組によつて的確で再現性のある経営分析体制を構築する必要がある。さらに、分析結果を現状把握にとどめず、事業計画策定や計画策定後の伴走支援へと効果的に結び付けていく仕組みづくりが求められる。

（2）目標

取り組み項目	現行	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
経営分析事業者数	60	80	80	80	80	80
人材育成・経営分析セミナー	未実施	1	1	1	1	1
DX・経営分析セミナー	未実施	1	1	1	1	1

集客方法と目標

当所ホームページ、SNS(公式 line と facebook)での情報発信、毎月発行の会報誌、窓口・巡回指導時に情報提供を行う。その他当所部会・委員会の事業活動と共同しての開催も見込む。新たな販路開拓や生産性向上の設備投資を検討している事業者が、自社の内部環境と外部環境を適切に把握できるよう受講を促す。それぞれ年1回の開催、10社程度の集客を目指す。

(3) 事業内容

①小規模事業者の経営分析

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	事業者が自社の経営課題に気づき、持続的な改善活動を行うためのポイントや観点を理解すること。また、そのための動機づけを行うこと。
支援対象	小規模事業者
支援対象の掘り起こし	<p>【巡回・窓口相談を介した掘り起こし】</p> <p>経営指導員等による巡回訪問や窓口相談の機会を活用し、啓発用チラシを配布するなどして、経営状況の分析や事業計画策定の重要性について事業者の理解を促す。これにより、経営課題の明確化や今後の事業展開に向けた支援を必要とする事業者を掘り起こす体制を整備する。</p> <p>【公的融資を介した掘り起こし】</p> <p>経営指導員が年間450件の巡回指導を通じて経営状況のヒアリングを実施している。また、商工会議所独自の小規模事業者経営改善資金制度(いわゆるマル経融資)において、年間約30件の推薦を行っている。これらの融資利用者に対して、経営分析の意義を積極的に訴求し、事業計画策定を支援することで、経営改善を必要とする事業者の掘り起こしを図る。</p> <p>【人材育成・DXセミナーを通じた掘り起こし】</p> <p>人材育成やDX(デジタル化)をテーマとしたセミナーや研修会を開催し、参加事業者に対して経営分析の視点を取り入れた内容を提供する。単なる知識習得にとどまらず、自社の経営課題をデータで把握し、今後の事業戦略や人材活用方針を検討する契機とすることを目的とする。</p> <p>具体的には、経営指標や収益構造の見える化を通じて、自社の現状を定量的に把握できるワークを実施し、その結果をもとにDX導入や人材育成計画に結び付ける支援を行う。これにより、経営分析の有効性を実感させるとともに、経営改善・事業計画策定の必要性を認識した事業者の掘り起こしを図る。</p>
分析の実施手法	経営分析の実施にあたっては、経営指導員が事業者へのヒアリングを通じて実態を把握し、必要に応じて各種支援ツールを活用する。具体的には、経営の定量・定性両面の把握を支援する「ローカルベンチマーク(ロカベン)」、事業計画の策定支援を目的とした「つくるくん」、および中小企業の経営診断や経営改善計画策定を支援する「TOAS(中小企業経営診断ツール)」等を用いる。
分析項目	<p>【財務項目】</p> <p>直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性を把握し、経営の持続性と改</p>

	<p>善余地を明らかにする。営業利益率、売上高総利益率、FLR（飲食業向け）、商品回転期間、返済余裕率、労働生産性、売上構成比、稼働率（宿泊業など）などの分析を実施する。</p> <p>【非財務項目】</p> <p>SWOT分析等の手法を用い、強み・弱み（商品・サービス、取引関係、人材・組織、技術・ノウハウ等）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向等）、その他（IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況等）を整理する。</p>
分析結果の活用方法	<p>経営分析の結果は、事業者に対してフィードバックを行う。フィードバック内容を踏まえて、事業計画書の策定支援に役立てる。また、事業計画内の解決策については、傾聴と対話を重視しながら動機づけを実施する。</p>

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

現在、事業計画策定支援は「小規模事業者持続化補助金」や「マル経融資」など、各種支援制度の申請を目的として実施されるケースが大半を占めている。そのため、事業計画は補助金や融資の獲得に必要な書類として作成される傾向が強く、経営の方向性や将来の展望を検討するための本来的な計画策定には至っていない。支援機関としても、制度利用に対応する形での相談や書類作成支援が中心であり、結果として受動的かつ短期的な支援に留まっている状況である。事業計画を「経営を見直すための戦略ツール」として活用する意識が十分に浸透していない点が課題である。

②課題

小規模事業者が経営計画を策定する目的を正しく理解し、自社の経営方針や将来像を主体的に描く力を高めることが求められている。そのためには、経営計画の重要性に対する認識を深める啓発と、計画策定を実務的に支援するスキル向上の両面からのアプローチが必要である。

また、経営課題を整理し優先順位を明確にするための支援体制を整えることも重要である。あわせて、経営計画作成セミナーやワークショップの内容を充実させ、参加意欲を高める工夫を行うことで、より多くの事業者が主体的に計画づくりに取り組む環境を整備することが求められている。

(2) 支援に対する考え方

地域経済動向調査や需要動向調査などの結果を活用しながら、事業者が自社の方向性を具体的に考えられるような支援を行うこととする。特に、経営分析を実施した事業者や、事業計画策定セミナー、DXセミナーに参加した事業者を対象に、計画づくりの実践的な支援を進めていく。単なる補助金対応にとどまらず、自社の強みや成長の可能性を踏まえた中長期的な経営計画の策定を促すことを目指すものである。

(3) 目標

取り組み項目	現行	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
事業計画策定事業者数	40	50	55	60	60	60
DX推進セミナー	未実施	1	1	1	1	1
AIを活用した事業計画作成セミナー	未実施	1	1	1	1	1
経営の方向性を整理する個別相談会	未実施	12	12	12	12	12

(4) 事業内容

①DX 推進セミナー	
事業名	DX 推進セミナー
目的	小規模事業者が自社の経営課題を整理し、事業計画策定につなげるための DX (デジタルトランスフォーメーション) 活用を促進することを目的とする。具体的には、売上・顧客管理・販路拡大など、経営の基盤となるデータ活用やデジタルツール導入の意義を理解し、実践につなげる契機とするものである。
講師	千葉県中小企業診断士協会の派遣講師もしくは、IT 分野に強みを持っている中小企業診断士等を想定
実施回数	年 2 回
支援対象	主な対象は、商店街を中心とした小売業やサービス業など、これまでアナログな方法に依存してきた事業者である。特に、日常業務の効率化や顧客管理の改善に課題を感じながらも、デジタル化への踏み出し方が分からない事業者を中心に支援を行う。
支援対象の掘り起こし	窓口相談をはじめ、LINE 公式アカウントによる情報発信、会報誌や地域チラシによる周知などを活用し、潜在的な参加者の掘り起こしを図る。また、既に経営分析や補助金申請支援などで関わりのある事業者を対象に個別に案内を行うほか、地域の金融機関や支援機関と連携し、参加を促進することとする。 さらに、実際のセミナー内容や支援事例を紹介するショート動画やミニコラムを SNS で配信し、関心を高める仕掛けづくりも行う。
支援の手法 (セミナー内容)	セミナーでは、DX の基本概念に留まらず、事業計画策定と連動した「経営課題の見える化」や「数値目標の設定方法」などを実践的に学べる構成とする。 また、セミナー終了後には、希望者を対象に個別相談を実施し、デジタルツールの導入支援や計画書のブラッシュアップを伴発的に支援する。こうした継続支援を通じて、単なるツール導入ではなく、「経営の見える化」と「計画的な改善活動」の定着を目指すものである。 【セミナーカリキュラム例】 <ul style="list-style-type: none"> DX の基礎理解：難しい IT 導入ではなく、身近な業務改善から始める DX の考え方を学ぶ。 事例紹介：同規模店舗での POS・キャッシュレス・SNS 活用など、売上や集客向上の成功事例を紹介。 現状の整理ワーク：自店の課題や強みを棚卸しし、デジタル活用の可能性を考える。 販路・顧客拡大のヒント：SNS 発信、EC、LINE 公式アカウントなど、低コストで始められる手法を学ぶ。 事業計画の方向性づくり：ワークシートを活用し、今後の経営方針や数値目標を簡単にまとめる。
②AI を活用した事業計画作成セミナー	
事業名	AI を活用した事業計画作成セミナー
目的	小規模事業者が、自社の経営課題を客観的に把握し、デジタル技術を活用して今後の方向性を考えるきっかけをつくることを目的とする。
講師	AI やデジタル分野に知見を持つ中小企業診断士、または生成 AI (ChatGPT など) を業務改善に活用している専門家・実践者を想定。ただし、実務的な指導を実施できる講師を選定予定。
実施回数	年 2 回

支援対象	商店街などの小売業やサービス業のほか、製造業や建設業など、経営の現状分析や課題整理に課題を抱える小規模事業者。特に、日々の業務に追われて経営の棚卸しができていない、デジタル活用に苦手意識がある、経営相談や壁打ちの機会が少ない事業者を想定する。
支援対象の掘り起こし	窓口相談やLINE 公式アカウントによる情報発信、会報誌・地域チラシでの周知を行い、AI や計画策定に関心を持つ層を掘り起こす。 また、DX セミナーや経営分析支援など既存の参加者に対して、AI 活用を次のステップとして提案することで、段階的な支援を展開する。 セミナー実施後には、AI による支援事例を紹介するショート動画や実践レポートを SNS で配信し、関心喚起と参加促進を図る。
支援の手法（セミナー内容）	AI の仕組みや種類を学ぶだけでなく、「経営課題を AI でどう整理し、どう計画に落とし込むか」を実践的に学ぶ構成とする。 事業計画の立案におけるアイデア出し、顧客ニーズ分析、販売戦略の検討などを、AI ツールを使って実際に体験しながら学ぶ。 セミナー後は希望者を対象に個別相談を実施し、AI ツールの導入支援や、AI を活用した事業計画書の作成・見直しを伴走的に支援する。 【セミナーカリキュラム例】 <ul style="list-style-type: none"> • AI の基礎理解： ChatGPT など生成 AI の基本的な仕組みと業務活用の考え方を学ぶ。 • 経営課題の見える化： AI を活用して自社の課題や強みを整理し、改善テーマを抽出する。 • 販促・顧客対応の活用例： SNS 投稿文、販促チラシ文案、FAQ 対応など AI でできることを体験。 • 事業計画づくりの実践： AI を用いて経営目標や行動計画の草案を作成し、ブラッシュアップする。 • まとめ・個別相談案内： AI 活用を日常業務に定着させるポイントや、今後の支援メニューを紹介。

③経営の方向性を整理する個別相談会

事業名	経営の方向性を整理する個別相談会
目的	経営分析や創業準備、事業承継などに取り組む事業者が、自社の現状や今後の方向性を整理し、具体的な行動計画につなげることを目的とする。 専門家との対話を通じて、課題や強みを客観的に把握し、経営判断の質を高める機会とする。
講師	経営指導員もしくは県内の中小企業診断士を想定
実施回数	12 回／年
支援対象	・経営分析を実施した小規模事業者 ・創業を予定している方 ・事業承継を検討している事業者 など、自社の現状を見直したい、経営課題を整理したい事業者を対象とする。 業種は、小売業・サービス業・製造業・建設業などを幅広く想定する。
支援対象の掘り起こし	経営分析実施者やセミナー参加者、創業希望者などに対して、商工会議所・商工会の窓口、LINE 公式アカウント、会報誌、チラシ、SNS などを通じて参加を呼びかける。既存の支援データを活用し、関心や課題に応じた個別案内を行う。

支援の手法 (セミナー 内容)	事業者ごとに経営指導員もしくは専門家が面談を行い、現状把握と課題整理を支援する。必要に応じて、経営計画策定や補助金活用、販路開拓などの次の支援メニューにつなげる。相談結果を踏まえ、継続的なフォローアップの仕組みづくりも検討する。
-----------------------	--

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、主に各経営指導員が個別に対応しており、日々の相談対応や巡回支援の繁忙により、訪問頻度や支援の内容に差が生じている。そのため、計画策定後のフォローアップが計画的に行われず、事業者から電話やメールで問い合わせがあった際に対応するなど、どうしても“反応型”の支援にとどまってしまうケースが見られる。

これまでも窓口や巡回相談の場面を通じて進捗確認や助言を行ってきたが、不定期的な対応にとどまり、支援の濃淡が事業者によって異なる状況である。

また、計画を実行に移す段階で課題が生じて、相談のタイミングを逃してしまう事業者も多く、経営実態の把握や改善に向けた継続的な関わりが十分に行われていないと言える。

②課題

経営指導員によってフォローアップの進め方や重点の置き方が異なるため、支援の方法や判断基準を共有し、組織全体で一体的にフォローアップを進める体制が求められている。事業者自身にも、補助金や融資のためだけの計画ではなく、「自社の将来像を描くための経営計画」として捉え、継続的に見直していく意識づくりが必要である。

(2) 今後の方向性と支援に対する考え方

今後は、事業計画策定事業者を対象に、計画的・定期的なフォローアップ訪問を実施し、売上や収益の推移、計画進捗の確認を行うことで、課題の早期発見と改善につなげる。特に、事業者への関与にばらつきが生じないように、訪問頻度や支援内容の共通ルールを設け、フォローアップ体制の標準化を図る。また、経営指導員間でフォローアップの進め方や成功事例、支援記録を共有し、個々の経験やノウハウを全体で活かす仕組みを整備する。これにより、支援の質の均一化と、組織としての支援力の底上げを目指す。

支援の考え方としては、単なる進捗確認にとどまらず、事業者の気づきを引き出し、次の一手を共に考える「伴走型支援」を重視する。経営分析結果や売上データ、セミナー参加履歴などの情報を活用しながら、計画の実行状況に応じた具体的な助言を行う。統一かつ継続的な関わりを通じて、事業者が自ら考え、計画を改善・発展させていく力を育む支援体制を構築する。

(3) 目標

取り組み項目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	30	50	55	60	60	60
頻度(延べ回数)	60	200	220	240	240	240
売上増加事業者数	-	10	11	12	12	12
利益増加事業者数	-	8	9	10	10	10

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ
目的	事業計画のスムーズな実行と課題の早期発見および対策の実施
支援対象	事業計画を策定した全ての事業者

訪問頻度	4半期に1回
支援の手法	<p>①経営指導員による支援（基本・定期フォローアップ）</p> <p>事業計画を策定したすべての事業者を対象に、経営指導員が四半期ごとの定期フォローアップを実施する。計画の進捗や経営指標（売上・利益等）の確認を行い、現状を把握した上で課題の早期発見と改善につなげる。</p> <p>フォローアップ頻度は、事業者の状況に応じて柔軟に対応する。計画が順調に推進されている場合は訪問回数を減らす一方、進捗に遅れや停滞が見られる場合は訪問回数を増やし、必要に応じて専門家派遣などの重点支援を行う。</p> <p>また、経営指導員は共通のフォローアップシートを活用し、窓口相談や巡回訪問を通じて、事業者との対話と傾聴を重視した支援を行う。確認項目としては、</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 現状認識 ● 事業計画の進捗状況 ● 事業推進上の課題 ● 今後の展開方針 <p>などを中心に整理する。</p> <p>支援では単に「答え」を提示するのではなく、事業者自身が課題解決の糸口を見出せるよう伴走的な対話支援を行う。これにより、事業者が自ら考え、環境変化に応じて計画を見直しながら前進できる「自走力」の向上を目指す。</p> <p>②専門家による支援（機能別・課題解決支援）</p> <p>経営課題が高度・専門的である場合には、外部専門家を派遣し、各経営機能に応じた実践的な支援を行う。専門家派遣の対象は、経営指導員のフォローアップを通じて課題が明確になった事業者とし、事業計画の推進段階に合わせて実施する。</p> <p>【想定している支援分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 法務・知的財産：契約書・取引条件の見直し、商標・著作権対応 ● 税務・財務：原価計算、資金繰り表作成、利益計画の立案支援 ● 労務・人事：就業規則整備、採用・育成・評価制度の導入 ● マーケティング・販路開拓：プロモーション・ブランド戦略 ● DX・業務改善：デジタルツール導入、業務プロセスの見直し <p>これらの支援を通じて、経営指導員のフォローアップ支援と連携し、課題発見 → 専門支援 → 改善・実行 → 再フォローという循環型の支援体制を構築する。</p> <p>また、創業者と事業承継に関連したフォローアップとしては以下を追加で実施する。</p> <p>③創業者へのフォローアップ</p> <p>創業後間もない事業者に対しては、経営の基盤づくりと継続的な運営体制の確立を目的に、以下のようなフォローアップを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 開業後の半年間は毎月経営指導員が巡回訪問し、売上・顧客動向・資金繰り等を確認する。 ● 課題に応じて、販路開拓・集客施策・資金管理・人材育成などをテーマとした専門家支援を実施する。 ● 必要に応じて「創業者コミュニティ」等への参画を促し、他の創業者との情報交換を通じたモチベーション維持と成長促進を図る。

④事業承継者へのフォローアップ

事業承継後の経営安定化と次世代への円滑な引継ぎを目的に、次のような取組を実施する。

- 承継直後から3年間程度を集中支援期間とし、経営指導員が定期的に巡回。承継計画の進捗確認と、組織・財務・顧客関係の再構築を支援する。
- 経営方針の転換や新規事業展開を検討している場合は、専門家（税理士・社労士・中小企業診断士等）を活用し、経営の見直しを後押しする。
- 後継者の経営力向上を目的に、リーダーシップ研修や承継者ネットワーク交流会などへの参加を促進する。

これらの支援を通じて、創業者および事業承継者が中長期的な視点で自立的に経営を行えるよう、経営指導員と専門家が連携した伴走型支援体制を強化する。

【フォローアップ面談の流れ】



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

展示会、祭りなどのイベントにおける需要開拓、アンテナショップ運営における銘製品の販売の3つの観点で、現状分析を実施する。

【支援に対する考え方】

新たな需要の開拓にあたっては、単発的な販促や売上確保を目的とするのではなく、実際の顧客接点から得られる反応やデータをもとに、商品・サービスを継続的に改善していく仕組みづくりを重視する。小規模事業者においては、自社の経験や感覚に基づいた商品開発や販売に留まりがちであるため、消費者やバイヤーの評価を可視化し、経営判断に活かせる環境を整えることが重要である。

商工会議所の役割として、ポップアップストアやイベント出店、商談会等を「販売の場」としてだけでなく、「需要を把握する機会」と位置づけ、来場者アンケートやヒアリングを通じた需要動向調査を実施する。得られた結果については、経営指導員が事業者にフィードバックを行い、商品改良、価格設定、パッケージ、訴求方法の見直しなどにつなげる支援を行う。

①祭りなどのイベント

【現状】

地域内外での集客を目的とした、七夕祭りなどのイベントが継続的に実施されており、一定の来場者数と販売実績が見られる。特に、地元産品のPRや地域事業者同士のネットワーク形成に寄与している。一方で、出展事業者の顔ぶれが固定化する傾向があり、新規事業者の参加が伸び悩んでいる。

【課題】

イベントの開催効果を持続的な販路拡大や取引拡大につなげる仕組みが十分でない。また、イベント終了後のフォローアップや成果検証が限定的であり、販売データや顧客情報の活用が進んでいない。新規事業者の参加促進や、出展支援の充実が求められる。

②展示会

【現状】

商工会議所および関係機関では、市内事業者の商品や技術を広くPRするため、食関連や観光関連を中心とした展示会・商談会への出展支援を実施している。特に金融機関が主催する「食の商談会」では一定数のマッチング事例が生まれており、地域産品の販路開拓の場として一定の成果を上げている。

【課題】

工業系の製造業を対象としたマッチング機会が十分に確保されておらず、製造業分野における展示会活用が限定的となっている。また、出展に向けた事前準備（ターゲット設定、プレゼン資料、商談トーク等）の支援が不足しており、出展効果が事業者の経験や勘に依存している状況である。展示会後のフォローアップや商談結果の分析も体系的に行われていないため、成約率・受注率を向上させることが課題である。

③茂原銘産品等アンテナショップ

【現状】

市内事業者の商品を集約し、地域の魅力発信や販路開拓を目的としたアンテナショップを運営している。観光客や地域住民など一定の来店者を確保しており、銘産品の販路として一定の機能を果たしている。一方で、店舗の内外装はやや老朽化しており、洗練されたブランドイメージの発信には至っていない。

【課題】

アンテナショップの常設型店舗では一定の来店者を確保しているものの、商圈が地域内に限定されており、広域からの集客には十分に至っていない。観光客や市外居住者など、潜在的な顧客層への情報発信が弱く、特にSNSやデジタルメディアを活用した販促施策が不足している状況である。

また、販売イベントやキャンペーンの実施頻度が限られているため、顧客との接点が一過的になりやすく、リピート購入やブランド認知の定着に課題を残している。今後は、常設販売に依存せず、ポップアップストアなどの期間限定販売を通じて柔軟に商圈外へアプローチする仕組みづくりが求められる。

(2) 目標

取り組み項目	現行	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
①SNS活用セミナー(BtoB)	1回	2回	2回	2回	2回	2回
支援対象事業者数	8社	12社	12社	12社	12社	12社
売上増加事業者数	6社	10社	10社	10社	10社	10社
②展示会出展支援事業者数	0	3社	3社	3社	3社	3社
商談件数	-	12件	12件	12件	12件	12件
③茂原銘産品ポップアップイベントの支援事業者数	-	8社	10社	10社	10社	10社

売上増加率	0	5%	5%	5%	5%	5%
(3) 事業内容						
①セミナー (BtoB)						
事業名	SNS 活用セミナー					
目的	地域イベントでの来場者との一時的な接点を、継続購入・ファン化につなげる“販売力”へ転換することを目的とする。具体的には、SNS を活用した顧客接点づくりと、Canva を用いた販促物制作スキルの習得により、出展効果を最大化する体制を整える。					
支援対象	管内の小売業、飲食業、サービス事業者					
支援内容	<p>① SNS 活用セミナー (イベント後の固定客化・ファンづくり支援)</p> <p>イベントに来た顧客と継続的につながるには、SNS の活用が不可欠である。とくに Instagram や LINE 公式は、商品情報や世界観を伝えやすく、地域イベントで得た「一期一会」の接点を継続的な関係に変える力を持つ。本セミナーでは、発信の基本から固定客化の仕組みまで、事業者がすぐに取り組みめる内容を実践形式で学べるよう構成する。</p> <p>【主な内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> 固定客化につながる SNS の基本 (Instagram/LINE 公式) イベントでフォロワー数を増やす手法 「買いたくなる」写真・投稿の作り方 商品紹介コンテンツの考え方とテンプレート SNS 分析 (インサイト) を活用した改善方法 ハッシュタグ・プロフィール設計 イベント後のフォローアップ投稿の作り方 <p>② Canva 活用セミナー (売場の“伝わる力”強化)</p> <p>イベントでの購買行動は、「数秒で伝わる情報」が鍵となる。POP や値札、商品説明カードといった販促物の質が売上に直結するが、小規模事業者の多くはデザインスキルが不足している。Canva は誰でも簡単に「プロっぽい販促物」が作れるツールであり、本セミナーでは即日使用可能な販促物を制作することを目的とする。</p> <p>【主な内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> Canva の基本操作 商品 POP・価格カード・チラシ等の制作ワーク 伝わるキャッチコピーの作り方 視線誘導・色・フォントなどデザインの基礎 ブランドイメージ統一の方法 イベントで使えるテンプレート配布 					
期待できる効果	<p>①SNS 活用セミナー</p> <ul style="list-style-type: none"> 来場者との継続接点生まれ、再購入率が向上する SNS に苦手意識がある事業者でも発信の基礎が身につく 若手・新規出展者が参加しやすくなり、イベントの活性化につながる <p>②Canva 活用セミナー (売場の“伝わる力”強化)</p> <ul style="list-style-type: none"> 「売れる売場」を自力で作れるようになる 					

- デザインのばらつきが減り、プロモーション力が向上
- 出展事業者全体のレベルアップにつながる

②展示会出展サポート (BtoB)

事業名	展示会出展サポート
目的	管内の製造業事象者の販路開拓
展示会等の概要	<p>①高機能素材 Week [東京] (化学・素材分野) 開催場所：幕張メッセ 分野：化学材料、樹脂、フィルム、コーティング、複合材など</p> <p>【展示会概要】 化学・素材分野で国内最大級の複合展示会であり、新素材・高性能材料の発表の場として高く評価されている。材料調達や共同開発を求める企業が多数来場し、技術PRから試作・共同研究の相談まで幅広い商談が期待できる。</p> <p>【来場者の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 大手メーカーの研究開発部門 • 製品開発担当 (家電、車載、電子部品等) • 化学商社・原料調達担当 <p>【想定される商談】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 新素材の共同開発相談 • OEM/ODM の依頼 • 試作品の製作依頼・サンプル打診 • 材料置き換えの技術相談
	<p>②インターモールド (国際金型加工展) 開催場所：東京ビッグサイト 分野：金型、精密加工、微細加工、表面処理</p> <p>【展示会概要】 金型加工に関する国内随一の専門展示会。自動車、電子部品、医療機器など“精密金型が求められる産業”の来場が多く、加工技術の比較検討を行う購買担当者の来訪率が高い。</p> <p>【来場者の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 製造技術者・金型調達担当 • 加工外注先を探す大手・中堅メーカー • 工具・金型周辺メーカー <p>【想定される商談】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 微細加工の外注相談 • 新規金型製作の見積り • 工具・金型の改良相談 • 高精度加工技術の比較検討
	③金属プレス加工技術展

開催場所：東京ビッグサイト
分野：金属プレス、板金加工、金型、精密部品

【展示会概要】

金属プレス加工に特化した技術展。量産部品、板金加工部品、試作部品の外注候補を探す来場者が多く、コスト改善や工程改善の相談も発生しやすい展示会である。

【来場者の特徴】

- 自動車・住宅設備メーカー
- 精密金属部品の購買担当
- 生産技術者

【想定される商談】

- 外注委託のロット・コスト相談
- 工程改善（絞り・曲げ・深絞りなど）の技術提案
- 表面処理と組み合わせた加工相談

④Japan Robot Week

開催場所：東京ビッグサイト
分野：精密部品、メカトロ部品、FA 機器、機構部品

【展示会概要】

ロボット・FA 機器産業向けに特化した専門展。ロボット関節や駆動部、精密機構部品のサプライヤーを探す来場者が多く、“精密切削加工・機構部品製造企業”との相性が特に高い。

【来場者の特徴】

- ロボットメーカー
- FA 装置メーカー
- 精密部品の調達担当

【想定される商談】

- 精密部品の試作・量産相談
- 自動化装置の部材共同開発
- 高精度金属加工部品の見積り依頼

⑤機械要素技術展（M-Tech）

開催場所：東京ビッグサイト
分野：機械要素、切削加工、精密部品、金型部品

【展示会概要】

ものづくりワールド構成展のひとつで、日本最大級の部品加工展示会。あらゆる製造業から来場があり、多業種から幅広く引き合いが得られる。

【来場者の特徴】

- 設計・開発部門
- 調達・購買担当
- 大手機械・電子部品メーカー

	<p>【想定される商談】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部品加工の外注相談（小ロット～量産） ・ 新規サプライヤー選定 ・ 表面処理・複合加工の検討
支援対象	管内の「化学」「精密部品・金属加工」「金型・工具」分野の製造業
支援内容	<p>製造業にとって展示会への出展は、新規取引先の獲得、技術力の訴求、協業先の開拓など、事業成長に直結する重要な機会である。当商工会議所では、その成果を最大化するために、事前準備から当日の運営、終了後のフォローアップまで一貫した支援体制を整備する。</p> <p>①事前支援</p> <p>事前支援では、出展目的や訴求ポイントを明確化したうえで、来場者層や市場特性を踏まえた戦略づくりを伴走する。特に、名刺獲得数や商談件数などの目標設定、ブースレイアウトの設計、展示資料（提案書、規格書、POP、PR映像等）の整備支援を行い、出展企業が自社の強みを効果的に伝えられる準備を整える。また、商談シナリオや想定 Q&A の作成支援により、来場者への対応品質を高める。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 出展目的の整理と数値目標の設定 ・ 市場・来場者分析を踏まえた展示戦略立案 ・ 提案書、規格書、POP、PR映像等の作成支援 ・ ブースレイアウト、導線設計の助言 ・ 商談シナリオ、想定問答集の作成支援 <p>②当日支援</p> <p>展示会当日は、ブースの設置・装飾の最終調整を行い、来場者の目を引く見せ方や説明フローを助言する。また、バイヤーや技術担当者へのヒアリング支援、名刺・接触者情報の収集方法の整理、アンケート取得のサポートなど、次の商談につながる情報の確保を重視する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ブース設置・商品陳列の最終チェック ・ バイヤーヒアリングの支援 ・ 来場者アンケート、名刺情報の収集サポート <p>③事後支援</p> <p>事後支援では、展示会で得たリードを成果に変えるために、フォローアップメールやサンプル送付状の作成支援を行い、商談の確度を高める。また、アンケートや接触情報を基にした分析を行い、展示内容や商品改良（パッケージ含む）に関するフィードバックを提供する。必要に応じて専門家を活用し、次回展示会や継続的な販路開拓につながる改善策を伴走支援する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ バイヤーへのアプローチ文面作成支援 ・ アンケート集計、商談内容の分析 ・ 商品改良、パッケージ改善の助言 ・ 次回展示会に向けた改善提案
③茂原銘産品(セレクトショップ)のポップアップ出店 (BtoC)	

事業名	茂原銘産品(セレクトショップ)のポップアップ出店
目的	セレクトショップをポップアップストア型のスタイルに変更することで、商圏外の顧客への接点を増加させる。また、茂原にある飲食店や小売店に「行く理由」「また来たくなる理由」をつくることで、新規利用と固定客化を促進する。
支援対象	茂原銘産品への出品事業者
支援内容	<p>① ポップアップストア展開によるブランド力強化・商圏拡大（重点施策）</p> <p>ポップアップストアは、地域産品の魅力を商圏外の消費者へ直接届けることができる有効な手法であり、単なる販売の場にとどまらず、ブランド体験を提供することが期待できる。</p> <p>これまでのアンテナショップは「待ちの販路」であったのに対し、ポップアップストアは人の流れがある場所へ出向く「攻めの販路」となる点に大きな違いがある。特に、海ほたる、東金市内の祭り、成田祇園祭りなどは、広域からの来訪者が見込める立地・イベントであり、市内銘産品の認知拡大や新規顧客獲得に適している。</p> <p>これらの場において、単に商品を並べるのではなく、「茂原の魅力が一目で伝わる空間演出」や「ストーリー性のある売場づくり」を行うことで、短時間の滞在でも印象に残るブランド体験を提供することができる。</p> <p>ポップアップ形式であっても、出店ごとに統一したコンセプト・デザインを持たせることで、“移動するアンテナショップ”としての一貫したブランドイメージを構築する。また、来場者との接点を活かし、SNSでの情報発信やフォロー獲得につなげることで、イベント終了後の関係性構築も可能となる。</p> <p>【主な取組内容（ポップアップ型）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 出店コンセプトの明確化 ● （例：「旅先で出会う もばらの銘産ギフト」「祭りで味わう地元の逸品」） ● 海ほたる・地域祭り・観光イベント等への期間限定出店 ● 統一感あるポップアップ什器・装飾・看板の導入 ● 商品説明POPやストーリーパネルによる“背景の見える売場”づくり ● 写真撮影を促す演出によるSNS投稿の誘発 ● 来場者アンケート・簡易ヒアリングによる需要把握 <p>② 販促イベント・販売企画の強化（ポップアップとの連動）</p> <p>ポップアップストアを単発で終わらせず、年間を通じた販促計画の中に位置づけることで、継続的なブランド露出と来店・購入機会の創出を図る。</p> <p>特に地域の祭りや季節行事と連動した企画は、非日常性と話題性が高く、初めて商品に触れる顧客との接点づくりに効果的である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 祭り・イベント限定商品の企画・販売 ● 試食・実演販売・作り手紹介の実施 ● LINE公式アカウント・SNSと連動した事前告知、来場後フォロー ● 複数イベントを巡るスタンプ企画などの回遊施策 <p>③ 出品事業者との連携強化（ポップアップを起点とした底上げ）</p> <p>ポップアップ出店を「選ばれた事業者の販売機会」ととどめず、事業者全体のレベルアップにつなげる仕組みとする。</p> <p>出店前後での振り返りや情報共有を通じて、商品改良・価格設定・伝え方の改善を図ることで、個社だけでなく地域全体の商品力向上を目指す。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 出店前ミーティングによる売場・価格・訴求内容の整理 ● 出店後の販売実績・顧客反応の共有

	<ul style="list-style-type: none"> ● 他事業者の成功事例を活かした横展開 ● ポップアップ実績を次の販路（常設店・展示会等）につなげる支援
期待できる効果	<p>海ほたるや東金地域の祭り、成田祇園祭りといった集客力の高い場所に出店することで、これまでリーチできていなかった商圈外の来場者・観光客・通過客層へ直接アプローチすることが可能となる。立地ごとにコンセプトや商品構成を調整したポップアップ展開により、「地域産品との偶発的な出会い」を創出し、新規顧客の獲得や認知度向上が期待できる。</p> <p>また、期間限定・イベント連動型の出店は「今しか買えない」「次はいつ出会えるかわからない」という希少性を生み、購買意欲の向上や話題性の創出につながる。SNSでの発信や事前告知と組み合わせることで、来店前から期待感を高め、出店効果を最大化することが可能となる。</p> <p>出品事業者がポップアップ出店を通じて商品説明や顧客対応、価格帯・パッケージへの反応を直接把握できる点も大きな効果である。来場者アンケートやヒアリング結果をもとに商品改良や訴求方法の見直しを行うことで、展示会や商談会、将来的な常設販路への展開にもつながる。</p> <p>出品事業者同士の連携を促進することで、共同企画商品やセット販売など新たな取組が生まれ、単独では難しい販促にも挑戦できるようになる。これにより、ポップアップストアを起点として、地域産品のブランド力向上と持続的な需要創出が期待される。</p>

Ⅲ. 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

現在、経営発達支援事業の進捗状況については、年度末の会議において報告が行われている。会議には商工会議所の役員および職員が出席し、事業の実施内容や成果を共有しているが、外部有識者を交えた評価や見直しは実施されていないのが実情である。

また、会議結果については公表されず、関係者間のみで情報共有が行われている。形式的には、副会長、市担当課長、中小企業診断士、事務局長を構成員とする「経営発達支援事業評価検討委員会」を設置しているものの、実際には事業実施状況の分析や成果の検証、見直し案の策定といった具体的な評価プロセスには至っていない

② 課題

経営発達支援事業に対する評価体制が十分に機能していないことが課題である。外部有識者の参加が限定的であるため、事業の成果や課題を客観的に把握することが難しく、評価の信頼性や透明性が確保されていない。

また、評価結果が小規模事業者等へ公開されておらず、地域全体での共有や改善に活かされにくい状況となっている。さらに、計画の検証・見直しが形式的にとどまっており、社会経済環境の変化に応じた柔軟な事業運営が十分に行われていない点も課題である。

③ 今後の方向性

今後は、経営発達支援事業の進捗状況を定期的かつ客観的に検証する仕組みを確立する。具体的には、外部有識者（中小企業診断士、金融機関、行政担当者等）を交えた評価委員会の機能を実質化し、事業の成果や課題を分析・検証できる体制を整える。

また、評価結果を広報誌やホームページ等を通じて公表し、事業者や関係機関に広く共有することで、透明性と説明責任を高める。さらに、検証結果を次年度以降の事業計画に反映させる PDCA サイクルを確立し、変化する事業環境に柔軟に対応できる支援体制の構築を図る。

(2)事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援計画の継続と成果を拡大させることをめざす。
事業評価の手法	<p>【計画の見直しに関する具体的な仕組み（PDCA サイクル）】</p> <p>本会では、経営発達支援計画の実効性を高めるため、IT ツールやソフトウェアを導入した上でPDCA サイクルに基づく継続的な改善体制を整備する。</p> <p>【PLAN（計画・見直し）】</p> <p>前年度の成果・課題（【ACTION】）を踏まえ、地域ニーズや事業環境の変化を反映した柔軟な計画を策定する。</p> <ul style="list-style-type: none">● 前年度の評価結果を基に、事業内容・目標の見直しを行う。● 個々の経営指導員等の成果目標を設定する。● 外部有識者を含む「経営発達支援事業評価検討委員会（協議会）」を開催し、客観的な意見を反映。● 役員会にて計画の目的・目標・評価基準・進捗確認頻度・公表スケジュールを承認。● 計画は商工会議所ホームページ等で公表し、透明性を確保する。 <p>【DO（実行）】</p> <p>策定した計画に基づき、経営指導員が目標達成に向けて支援を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none">● 各経営指導員が成果目標に沿った支援活動を展開。● 活動内容は商工会議所トータルOAシステム（TOAS、ITソフトウェアなど）に適時入力し、記録・管理する。● 週1回の中小企業相談所会議にて進捗共有・課題検討を実施。● TOASを活用したデータ管理により、効率的な業務運営を図る。 <p>【CHECK（評価）】</p> <p>事業の進捗や成果を定期的に評価し、課題を明確化する。</p> <ul style="list-style-type: none">● 法定経営指導員が日常的にデータを確認し、進捗状況を把握。● 年1回、外部有識者を交えた評価委員会を開催し、すべての事業を対象に客観的評価を実施。● 成果・課題を整理し、評価コメントを付して文書化。● 評価結果をホームページ等で公開し、小規模事業者にも周知。 <p>【ACTION（改善・反映）】</p> <p>評価結果を基に計画を見直し、次年度の事業方針に反映させる。</p> <ul style="list-style-type: none">● 評価で得られた課題・改善点を整理し、重点化・改善策を策定。● 支援手法の改善、新規テーマの導入などを検討。● 改善内容を次年度計画（PLAN）に反映させ、持続的な事業改善を図る。 <p>【評価に関する補足説明】</p> <p>市商工観光課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者をメンバーとする「外部評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の実施状況および成果について評価を行う。評価にあたっては、各事業に設定した目標および成果指標に基づき、以下の4段階評価（A～D）を用いて、定量的かつ客観的な評価を行う。</p> <ul style="list-style-type: none">● A：目標を上回る成果が得られた● B：概ね目標を達成した

- C：やや目標を下回った
- D：目標の水準に達していない、または未実施

評価結果については、事業ごとの成果や課題を明確化するとともに、次年度の事業内容や支援手法の見直しに反映させることで、経営発達支援事業の実効性向上を図る。

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

① 現状

経営指導員の支援スキル向上を目的として、千葉県商工会議所連合会や関係団体が主催する研修会、専門家派遣等を活用し、知識および実践力の向上に努めている。中小企業大学校の専門研修を受講するなど、各指導員の専門性強化にも取り組んでいるほか、一般職員についても、総務や労働保険の加入支援、貿易証明業務など多様な実務を通じて、対話力や傾聴力を高めている。

また、日常業務では支援実績管理を行い、情報共有と業務効率化を図っている。これらの取組により、一定のスキルアップ効果が見られているものの、職員構成の変化に伴い新たな課題も生じている。

② 課題

近年、職員の退職や人事異動が相次いだことにより、経験年数の浅い経営指導員の割合が増加している。その結果、支援スキルや実務経験にばらつきが生じており、組織全体としての知識の継承が十分に機能していない。また、各指導員がそれぞれ得意分野を持つ一方で、その専門性が所内で共有されにくく、支援活動が個人の能力や経験に依存する傾向がみられる。いわゆる「属人化」が進むことで、事業者への対応に一貫性を欠く場面も散見されている。

さらに、研修で得た知見や現場でのノウハウが組織全体に共有されず、学びが個人レベルで留まっていることも課題である。経営指導員以外の一般職員については、専門研修に参加する機会が限られており、組織全体としての支援力向上への意識が十分とはいえない。加えて、今後増加が見込まれるデジタル化 (DX) 関連の相談に対して、対応できる人材が限られている点も大きな課題である。DX 支援に関する知識や実務経験が不足しており、事業者のデジタル化や業務効率化を的確にサポートできる体制が整っていないのが現状である。

③ 今後の方向性

今後は、経営指導員や一般職員のスキルアップを個人の努力に任せるのではなく、組織全体で計画的に育成を進める体制を構築していく。まず、研修資料や支援事例を「TOAS」などに蓄積し、職員間で共有することで、知識の属人化を防ぎ、得意分野を組織全体の資産として活かす仕組みを整える。また、案件ごとに複数の指導員が連携して支援にあたる体制を導入し、担当者に依存しないチーム支援型の体制を強化することで、支援の質と一貫性を高める。

さらに、経験年数や業務内容に応じた段階的な研修プログラムを策定し、経営指導員だけでなく一般職員も含めた体系的な人材育成を推進する。加えて、DX に関する支援力の強化を重要なテーマと位置づけ、IT・デジタル分野の専門研修の受講や外部専門家との連携を通じて、デジタル化支援に対応できる体制を構築していく。これらの取組を通じて、個々の強みを活かしながらも、組織として一体的に中小・小規模事業者を支援できる体制づくりを進めていく。

(2) 事業内容

参加者	すべての職員
目的	外部研修の受講、OJT による実地指導、職員間の情報共有、支援データの一元管理を柱とし、個々の職員の得意分野を活かしながらも属人化に依存しない体制の確立を目指す。

<p>資質向上を行う能力</p>	<p>指導員がそれぞれの得意分野を持ち、チームでお互いを支え合う体制をつくることは、事業所の安定運営につながる。誰か一人に業務が偏る状態を防ぐためにも、日々の共有や振り返りを通じて支援のやり方や気づきを見える化していくことが大切である。</p> <p>この取り組みによって、次のようなスキルの向上が期待できる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者に合わせた支援を考える「課題分析力」 ・仲間の強みを理解して協力する「チーム連携力」 ・支援の流れを整理し言葉にする「記録力・報告力」 ・誰でも同じ支援ができるようにする「情報共有スキル」 ・新しい方法を考え実践する「改善・提案力」 ・状況に応じて支援を調整できる「柔軟な対応力」 <p>それぞれが得意なことを持ち寄ることで、支援の幅が広がり、利用者にも安心感を与えることができる。属人化から脱却し、チーム全体で成長していく環境をつくるのが、これからの現場に求められている。</p>
<p>内容</p>	<p>① 外部研修の活用による体系的なスキルアップ</p> <p>経営指導員および一般職員の支援能力向上を目的に、独立行政法人中小企業大学校や千葉県商工会議所連合会、日本商工会議所が主催する各種研修への参加を計画的に実施する。特に「経営支援能力向上セミナー」や「事業計画策定セミナー」を活用し、経営支援の基礎知識から応用力まで段階的に習得できる体制を整える。また、近年相談件数が増加しているD X（デジタル化）支援に対応するため、「D X推進セミナー」や「I T導入・デジタル化研修」への参加を強化し、職員全体のデジタル支援力を底上げする。</p> <p>時間や場所の制約を受けにくいオンライン研修も積極的に活用し、職員が自分の業務スケジュールに合わせて継続的に学べる環境を構築する。オンライン研修による柔軟な学びの機会提供は、業務効率化とスキル定着の両立を可能にし、組織全体の支援力向上につながる。</p> <p>② OJT（実務研修）による実践的な支援力強化</p> <p>経験豊富な経営指導員と若手職員がチームを組み、巡回指導や窓口相談を通じたO J Tを実施する。これにより、実務を通じて「対話と傾聴」を基礎とした支援姿勢を習得し、事業者の真の課題を把握する力を育成する。また、販路開拓・商談会支援など、実践的な場面では専門家を招いたワークショップに職員が同席し、具体的な支援手法を体得することで、実践力と応用力を高める。</p> <p>D X分野では、会議所内で実際にD X関連ツールを導入し、職員が操作・運用を通じてスキルを習得する「実践型 OJT 環境」を整える。さらに、デジタル化相談会等で連携する専門家（よろず支援拠点、IT コンサルタント等）との協働により、実際の支援現場で知識とノウハウを共有する仕組みを確立する。</p> <p>③ 情報共有・知識継承の仕組みづくり</p> <p>属人化を防ぎ、組織全体で支援力を底上げするために、職員間の情報共有を体系的に進める。経営指導員が交代で講師を務める職員ミーティングを月2回開催し、研修で得た知識や支援事例、I Tツールの活用法などを共有する場を設ける。これにより、個々の経験や得意分野を組織全体の知見として蓄積し、支援の均質化を図る。</p> <p>また、販路開拓や商談会支援の成功事例を共有する定期カンファレンスを実施し、効果的な支援手法の水平展開を推進する。これらの活動を通じて、若手職員のスキ</p>

ル定着とベテラン職員の知識継承を両立させ、組織的な学習文化の醸成を図る。

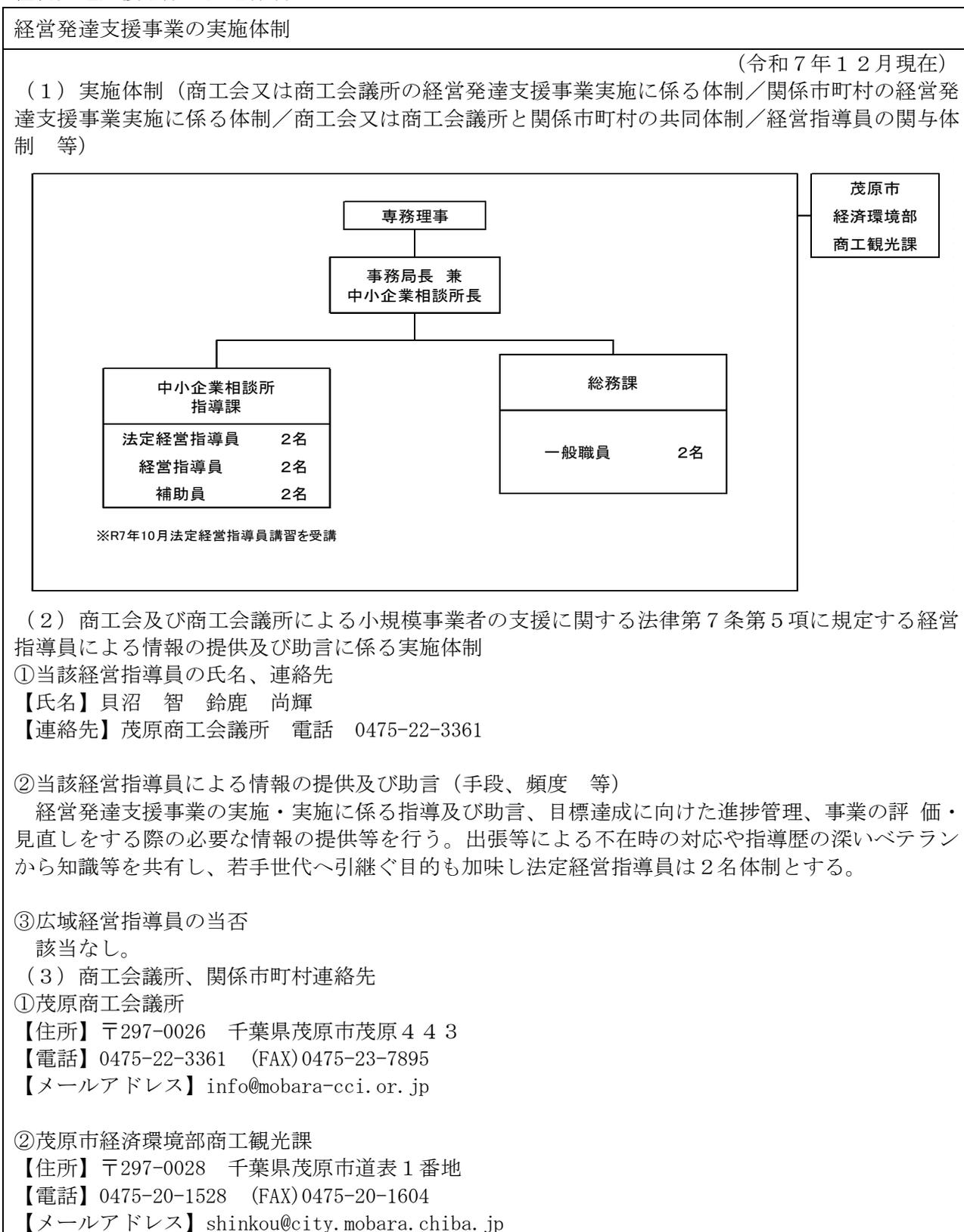
④ データベース化による支援体制の強化

支援内容や事業者情報をシステム上に適時入力・共有し、職員全員がリアルタイムで情報を参照できる体制を整える。これにより、担当者不在時でも他の職員が一定レベル以上の支援を行えるようにし、業務の属人化を防止する。

さらに、データを蓄積・分析することで、地域事業者のニーズや支援成果を可視化し、今後の支援戦略立案や課題抽出にも活用する。将来的には、支援事例や研修資料を内部データベース化し、職員が検索・閲覧できる「ナレッジ共有サイト」を構築することで、学びと支援の好循環を生み出す体制を目指す。

(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)

	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	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
1. 地域の経済動向調査に関する事業	300	300	300	300	300
2. 需要動向調査に関する事業	500	500	500	500	500
3. 経営状況の分析に関する事業	500	500	500	500	500
4. 事業計画策定支援に関する事業	500	500	500	500	500
5. 事業計画策定後の実施支援に関する事業	300	300	300	300	300
6. 新たな需要開拓に寄与する事業	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
7. 経営指導員等の資質向上等に関する事業	900	900	900	900	900

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、県補助金、市補助金、委託費、参加者負担金

(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。

