

経営発達支援計画の概要

実施者名	下妻市商工会（法人番号 7050005004349） 下妻市（地方公共団体コード 082104）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 1 3 年 3 月 3 1 日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 小規模事業者の経営力強化と持続的発展 (2) 創業支援・事業承継支援による新規事業者創出と廃業抑制 (3) 販路拡大創出による地域経済の活性化 (4) 地域ブランドの確立と産業観光の推進 (5) デジタル化推進による経営基盤強化
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・景況感調査の実施（年一回） ・地域全体の産業構造分析の実施（RE S A S活用） ・消費動向調査の実施（イベント・展示商談会） <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新商品開発調査の実施（一般消費者向け試食・試飲） ・試食、アンケート調査の実施（バイヤー及び一般消費者） <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個別経営分析の実施（経営分析を行う事業者の発掘） <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX推進セミナーの開催 ・IT専門家派遣の実施 ・事業計画策定セミナー、個別相談会の開催 ・創業セミナーの開催 ・事業承継個別相談会の開催 <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定事業者への継続的なフォローアップ <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・展示会・イベント、展示商談会の出展支援 ・知的財産の保護・活用
連絡先	<p>下妻市商工会 経営支援課 〒304-0056 茨城県下妻市長塚 74-1 TEL：0296-43-3412 FAX：0296-43-3168 E-mail：info@shimotsuma.or.jp</p> <p>下妻市経済部商工観光課 〒304-8501 茨城県下妻市本城町 3-13 TEL：0296-43-2111 FAX：0296-44-6004 E-mail：syouko@city.shimotsuma.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地】

下妻市は、茨城県南西部、東京から約60km圏に位置し、北は筑西市、南は常総市、東はつくば市、西は結城郡八千代町にそれぞれ接しており、緑と水に恵まれた田園都市である。総面積は80.88平方キロメートルで、正方形に近い矩形をしている。その大半は、比較的肥沃な土地で形成され、中央に砂沼、東に小貝川、西に鬼怒川と水資源も豊かである。

夏の平均気温は24℃、冬の平均気温は4℃で、降水量は夏平均175mm内外、冬平均40mm内外となっており、海から50km以上離れているため、やや内陸型の性格の強い温暖な気候である。

本市は、昭和29（1954）年、旧下妻町・大宝村・騰波ノ江村が下妻町となり、直後に上妻村・総上村・豊加美村・高道祖村の3郡広域合併が続き、6月1日に下妻市として市制施行した。その後、平成18（2006）年1月1日に千代川村と合併し、旧下妻市を母体とする約4万6千人の人口を有するまちとして、現在の「下妻市」が誕生した。



【交通】

下妻市を取り巻く交通状況は、筑西市（下館駅）から取手市（取手駅）までを結ぶ関東鉄道常総線が市内を南北に縦断し、接続する JR 水戸線・JR 常磐線・つくばエクスプレス（TX）で、それぞれ都市部へとつながっている。特に、平成17（2005）年のつくばエクスプレス開業に合わせて常総線で快速列車の運行が開始され、都内への通勤・通学も可能となった。

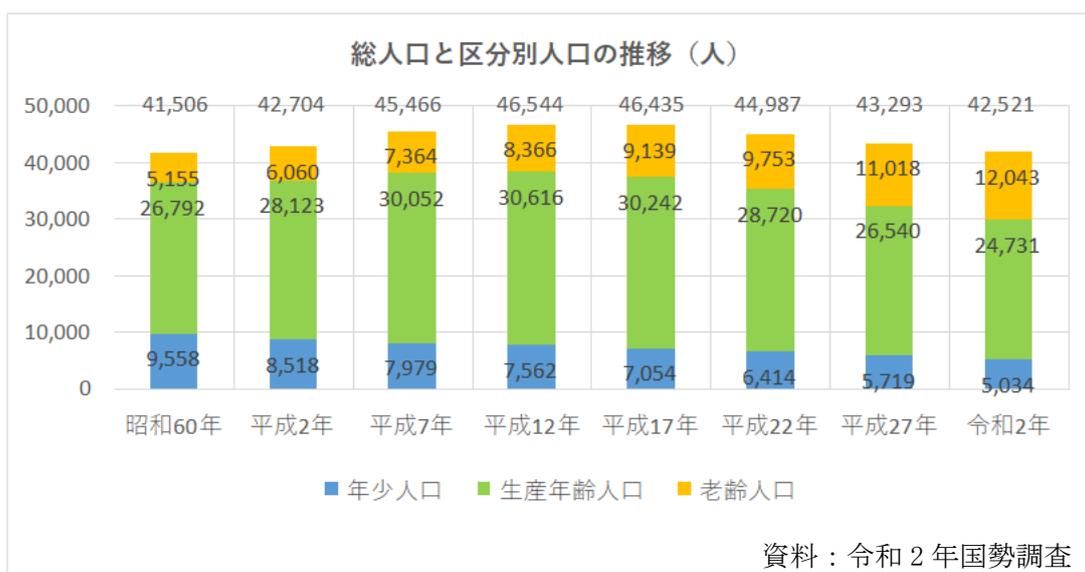
高速道路網としては、常磐自動車道や北関東自動車道のほか、平成29（2017）年に茨城県内で全面開通した首都圏中央連絡自動車道（以下、「圏央道」）が近接しており、国道294号の4車線化も相まって、関東圏へのアクセス性が向上している。また、近年は、県西地域の鉄道と道路の広域交通ネットワークが充実してきており、将来的な地下鉄8号線構想など、首都圏の一翼を担う地域として期待されている。



【人口動態】

下妻市の総人口は、合併直前の平成 17（2005）年には 46,435 人（旧下妻市 36,895 人、旧千代川村 9,540 人）となっており、「下妻市」としては同年から減少傾向にある。併せて少子高齢化が進んでおり、年齢における区分別人口の割合は、昭和 55（1980）年の年少人口（15 歳未満）24.0%に対し、令和 2（2020）年には 11.8%に減少、生産年齢人口（15～64 歳）も 61.3%から 58.2%へと減少する一方で、老年人口（65 歳以上）は 25.4%から 28.3%へと増加している。

令和 2 年度以降についても、同様に年少人口と生産年齢人口が減少し、老年人口が増加しており、今後も少子高齢化が進み、総人口の減少が懸念される。



(単位：人)

年	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年	令和 6 年	令和 7 年
年少人口 (15 歳未満人口)	4,872	4,694	4,540	4,385	4,205
生産年齢人口 (15～64 歳人口)	24,342	24,125	24,050	24,057	23,905
老年人口 (65 歳以上人口)	12,242	12,298	12,287	12,344	12,284
計	42,169	41,830	41,590	41,499	41,107

資料：茨城県の年齢別人口（茨城県常住人口調査結果）10 月 1 日現在
※総人口には年齢不詳を含む。

【業種別商工業者数及び小規模事業者数の推移】

下妻市の業種別商工業者の推移をみると、教育関連のニーズや高齢者に対する介護需要の増加に伴う事業者など一部の業種は増加がみられる。

しかし、市内全体で、創業する事業者はあるものの廃業する事業者もあり、多くの業種において商工業者数は減少している。特に、減少数は、「製造業」で38者と最も多く、次いで、「卸売、小売業」が35者となっている。

小規模事業者数は、令和3年では商工業者全体で71.1%を占めている。平成28年と令和3年を比較すると130者(▲8.3%)の減少であり、「卸売、小売業」では53者(▲15.2%)の減少、「製造業」が42者(▲18.7%)の減少となっている。背景には、経営環境の変化による競争激化、事業者の高齢化や後継者不足による廃業等が見られ、今後も人口減少に伴いこの傾向は更に拡大していくと思われる。

<下妻市の業種別商工業者数及び小規模事業者数の推移>

業種区分	商工業者数			小規模事業者数		
	平成28年	令和3年	増減数	平成28年	令和3年	増減数
建設業	317	298	▲ 19	310	290	▲ 20
製造業	283	245	▲ 38	225	183	▲ 42
情報通信業	4	8	4	3	8	5
運輸業・郵便業	84	83	▲ 1	26	17	▲ 9
卸売、小売業	543	508	▲ 35	348	295	▲ 53
金融、保険業	12	22	10	10	10	0
不動産業、物品賃貸業	118	112	▲ 6	105	98	▲ 7
学術研究、専門・技術サービス業	22	53	31	18	42	24
宿泊業、飲食サービス業	202	177	▲ 25	191	166	▲ 25
生活関連サービス業、娯楽業	188	177	▲ 11	164	141	▲ 23
教育、学習支援業	46	46	0	31	31	0
医療、福祉	59	118	59	34	37	3
サービス業(他に分類されないもの)	111	150	39	84	101	17
合 計	1,989	1,997	8	1,549	1,419	▲130

資料：平成28年－経済センサス活動調査
令和3年－経済センサス活動調査

<下妻市の小規模事業者数>

調査時期	平成28年	令和3年	増減数
商工業者数	1,989	1,997	8者
小規模事業者数	1,549	1,419	▲130者
小規模事業者の割合	77.9%	71.1%	▲6.8%

資料：平成28年－経済センサス活動調査
令和3年－経済センサス活動調査

【下妻市の産業振興の方針】

下妻市では、平成30年度から10年間を計画期間とする「第6次下妻市総合計画」を策定し、長期的な展望に基づくまちづくりの基本理念及び将来の目指すべき都市像を達成するための基本方針や施策を示している。

【商業振興】

買い物弱者である高齢者などに配慮した商店街づくりや、創業希望者が空き店舗などを活用し起業できるよう努めるとともに、大型店と商店街が共存できるような施策を展開し、商業の活性化を目指す。

【工業振興】

AI（人工知能）や最新設備機器などの導入、経営力向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を支援し、企業の定着に努め、また新分野を開拓する企業の誘致を図る。

【観光振興】

周辺地域や遠方の人々が興味を持って訪れる、「下妻らしさがあふれ、地域の産業振興につながる観光」を目指した施策を推進する。また、交流人口の増加と地域活性化に向け、多様化・高度化する観光・レクリエーションニーズに即した取り組みを図り、交流人口の拡大に努める。

【農業振興】

経営基盤の強化と経営革新や経営安定のための各種支援策に取り組み、農業事業者の経営支援を図る。

【地域資源活用、産業創造】

地域交流拠点施設を活用し、特産品の販売拡大を図る。また、都市部の住民を対象に農業体験を中心とした企画を実施し交流を図る。さらに、農業の6次産業化に取り組む生産者を支援する。

②課題

【商業の現状と課題】

下妻市の個人消費動向は堅調に推移している一方、大型商業施設やインターネットによる販売に押され、商店数については減少傾向である。郊外型大型商業施設やロードサイド型店舗、コンビニエンスストアなどに買い物客が流出しており、経営近代化、合理化の遅れ、後継者問題など、経営環境に対応できなくなり廃業に至るケースが多く、商店街の活力は年々低下している。しかし、買い物弱者である高齢者に配慮し、まちなかに移動できる支援を構築しながら、商店街と高齢者の交流を図り発展を目指している。また、地域資源や地域ポイント制度の活用などについて、関係団体と連携を図り、商店街で密着したサービスの提供が受けられるよう支援していく必要がある。

<事業所数・従業者数・年間商品販売額の推移>

区 分	H16年	H19年	H26年	H28年	R3年
事業所数（カ所）	694	600	482	486	447
従業者数（人）	4,053	3,717	3,231	3,492	3,335
年間商品販売額（億円）	88	93	104	1,151	1,108

出典：茨城の商業（H16～H28年）

資料：令和3年—経済センサス活動調査

【工業の現状と課題】

下妻市には9つの工業団地があり、そのうち8つの工業団地では全ての区画に企業が進出している。また、平成29年に造成工事が完了した「しもつま鯨工業団地」においても、全3区画のうち2区画が工場を建設済みである。従業員数は増加しているものの事業所数は減少している。

小規模製造業者においては、平成28年の事業者数と比較すると42者減少と多く、限定的な取引先、後継者不足等により廃業となるケースが増えてきている、今後は下妻市への進出企業とのマッチング等による、新たな需要開拓をいかに行っていくかが課題となる。

<工業の推移>

区分		年	H28年	R3年
事業所数	従業員数（1～4人）		135	87
	従業員数（5～9人）		48	49
	従業員数（10～19人）		41	48
	従業員数（20～29人）		19	21
	従業員数（30人以上）		40	40
	合計		283	245
従業員数（人）			5,620	5,774

資料：平成28年—経済センサス活動調査
令和3年—経済センサス活動調査

<下妻市工業団地概要>

工業団地名	住所	企業数
つくば下妻工業団地	下妻市大木	4
つくば下妻第二工業団地	下妻市半谷	4
ニューつくば下妻工業団地	下妻市大木	5
藤花工業団地	下妻市下妻	2
大木工業団地	下妻市大木	1
五箇工業団地	下妻市五箇	3
しもつま桜塚工業団地	下妻市高道祖	2
はかり工業団地	下妻市高道祖	7
しもつま鯨工業団地	下妻市鯨	2

【農業の現状と課題】

本市は肥沃な耕地と温暖な気候に恵まれ、水稻を主体として、果樹・野菜・畜産を組み合わせた複合型農業経営として発展してきた。

市内北部地域は、茨城県青果物銘柄産地指定を受けた「梨」を主に、南西部はスイカ・メロン・白菜・キュウリなど、南東部はカントリーエレベーターを核とした水稻・麦・大豆などの作付けが行われ、さらに養豚・肉用牛・養鶏などの畜産経営により首都圏への食糧供給基地となっている。

近年は、農業従事者の高齢化や後継者不足により耕作放棄地の拡大が懸念されるとともに、農業経営者は減少傾向にある。このような状況の中、本市の基幹産業である農業を振興するため、農産物のブランド化や品質向上を図り、農産物の輸出推進や担い手への農地集積を推進し、農家の収益性を高め、後継者が育つ環境づくりを進める。

米政策については、平成 30 年度から行政主導型の生産調整が廃止され、生産者が需要を勘案しながら、過剰供給とにならないように生産量を判断する。そのため、生産者が自主的に生産を行う必要があり、国の助成制度を活用しながら、経営安定を図ることが必要となる。

【観光資源の現状と課題】

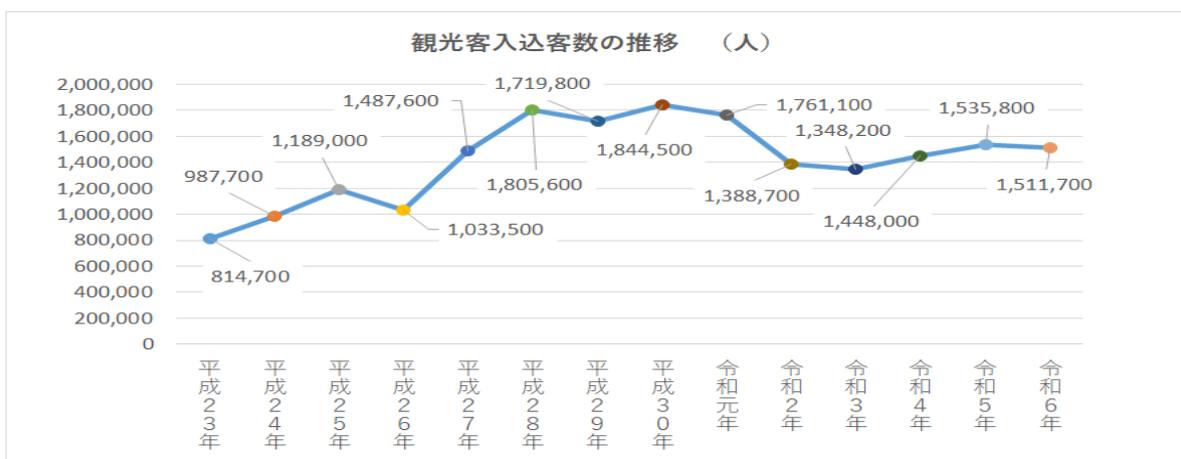
下妻市に所在する観光資源を市内外に P R することは大変重要で、市内の観光振興につなげるために、今ある観光資源を再発掘・再認識し、さまざまなライフステージに対応した観光施策に取り組むことが必要となる。

余暇の過ごし方の変化に伴い、観光客のニーズが多様化する中、いわゆる安近短の小旅行や日帰り自然、文化を体験する体験型観光が人気となっている。

下妻市においても点在する既存の観光資源を有機的に結ぶ取り組みにより、滞在型の観光につなげていくことが重要であり、併せて、観光客を迎える側としての市民意識改革にも取り組んでいく必要がある。

また、SNS などを有効活用し、即時性、双方向性を伴った戦略的な観光情報の発信が求められている。

「大宝八幡宮」などの歴史的観光資源や「砂沼」などの自然的観光資源と「さん歩の駅・サン SUN さぬま」、「粉クリドーム (Waiwai ドーム) しもつま」など、新たな交流の拠点を含めながら、歴史と自然、農産物の豊かなこの地域へ何度も観光客に足を運んでいただけるよう、新たな魅力を創出する必要がある。また、交流人口拡大のために不可欠なイベント事業も継続しながら、年間を通じた観光客誘致策を推進することが求められる。



図：下妻市 観光入込客数の推移 [資料：茨城の観光レクリエーション現況]
※平成 26 年までは、観光客入込数に「道の駅しもつま」は未計上

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①小規模事業者の経営力強化と持続的発展

10年後における地域のあるべき姿：市内の小規模事業者が自ら経営状況を把握し、事業計画を立てて実行できる「自走型経営」が定着する。主体的に改善や販路拡大に取り組む事業者が増えることで、廃業率が安定的に低下し、地域全体の稼ぐ力が強化され、持続的な発展が可能となっている。

理由：人口減少や市場変化に直面する小規模事業者は外部環境に脆弱であるため、自律的な改善力が不可欠である。伴走型支援を通じて「経営の自走化」を定着させることで、単発的な助言に終わらず、計画策定から実行・検証・改善までを繰り返す仕組みが根付く。これにより廃業抑制と雇用維持が実現し、地域経済の持続性を確保できる。

②創業支援・事業承継支援による新規事業者創出と廃業抑制

10年後における地域のあるべき姿：創業希望者が安心して挑戦できる環境が整い、創業後5年の生存率が全国平均を上回る。事業承継のネットワークが整備され、後継者不足による廃業が減少し、第三者承継やM&Aも含めて事業の新陳代謝が円滑に進む地域を実現する。

理由：人口減少と高齢化による担い手不足は地域経済の縮小要因となっていることから、新規創業と事業承継の両輪で事業者を確保することが不可欠である。事業承継支援を仕組み化して廃業を防ぐことで、雇用や供給網を維持することができ、創業者支援と同時に進めることで、地域産業の持続性と多様性を確保して安定した経済活動を維持するためである。

③販路拡大創出による地域経済の活性化

10年後における地域のあるべき姿：地域産品が国内外の展示会やEC市場で安定的に流通し、売上が持続的に増加する。市内事業者が複数の販路を持つことで収益構造が多層化し、人口減少による内部需要縮小を補完することで、地域経済全体の活性化を実現する。

理由：外部需要獲得と価格主導権の確立は地域経済の持続性に直結する。販路の多様化によって災害や市場変動時にも安定的に収益を維持できる力が生まれる。展示会や商談会を通じたバイヤーとの接点は、地域産品のブランド化や認知度向上にも波及し、交流人口増加や消費拡大を促す。こうした取り組みは地域全体の稼ぐ力を底上げするためである。

④地域ブランドの確立と産業観光の推進

10年後における地域のあるべき姿：本市の特産品である「梨」や「ローズポーク」を統一ブランドとして確立し、全国へ展開する。ブランド化された商品は観光資源と連動し、来訪者が食や体験を通じて地域の魅力を実感できる仕組みが整っている。さらに、歴史資源や自然資源と産業資源を組み合わせた体験型観光を通年で提供し、観光客の滞在時間や消費額を増加させ、交流人口を持続的に拡大させる。

理由：地域ブランドの確立は、外部需要を取り込むための重要な戦略である。ブランド化により、価格競争ではなく「価値」で選ばれる商品となり、事業者の収益安定につながる。また、観光と産業を結びつけることで農業・商業・サービス業など幅広い事業者に波及効果が生まれる。観光客の増加は地域内消費の拡大に直結し、地域経済の活性化を促進する。こうした取り組みにより、地域の魅力を広く発信し、持続的な振興を実現することが可能となる。

⑤デジタル化推進による経営基盤強化

10年後における地域のあるべき姿：ECやキャッシュレス、予約、在庫管理などが統合され、事業者の業務効率が大幅に改善する。データに基づく販促や価格戦略が可能となり、少人数でも高収益を維持できる体制が整う。地域全体でデジタル基盤を共有し、災害や社会変化にも柔軟に対応できる。

理由：市内事業者の多くはIT導入が遅れており、競争力低下が課題となっている。デジタル化は少人数運営下での持続性確保に不可欠であり、業務効率化・販路拡大・資金繰り改善を同時

に実現できる。さらに地域全体で基盤を共有することで、事業者間の連携や広域的な支援体制の強化につながり、災害や市場変化にも柔軟に対応できる。これにより持続的な成長と地域経済の安定が可能となる。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の経営力強化と持続的発展

支援計画の認定期間（5年間）目標

K G I：市内小規模事業者の15%が、自社の経営分析を実施して、事業計画を策定できる状態を達成する。

K P I：年間45事業者に対して経営分析支援、年間45件の事業計画策定支援、事業計画策定後の事業者45件に対して年間180回のフォローアップを継続的に実施する。

設定した理由：市内の小規模事業者は人口減少や高齢化の影響を受けやすく、廃業が増加している。経営分析件数や計画策定件数を数値化することで伴走支援の効果を客観的に測定できる。専門家派遣やフォローアップ支援回数を指標化することで、外部知見の導入や事業者の学習機会を確保し、持続的な改善成果を定着させることが可能になる。

②創業支援・事業承継支援による新規事業者創出と廃業抑制

支援計画の認定期間（5年間）目標

K G I：累計40件の新規創業を支援し、創業後5年の生存率を70%以上にする。廃業率を年間5%以内に抑制。

K P I：年間10件の創業相談対応、年間5件の事業承継診断実施。年間通じて窓口で対応するほか、創業セミナーを年1回開催し参加者数20人、事業承継の個別相談会を年2回開催し相談者6件とする。

設定した理由：創業者数や廃業率を定量的に示すことで、地域の担い手確保と産業基盤維持の進捗を明確に把握できる。創業相談件数や事業承継診断件数をK P Iに設定することで、支援度合いを可視化でき、創業後の生存率や廃業率抑制に直結する。

③販路拡大創出による地域経済の活性化

支援計画の認定期間（5年間）目標

K G I：地域産品等の販路拡大により年間売上を10%増加させ、国内外の展示会・商談会への出展事業者を累計20者以上にする。

K P I：年間平均4件の展示会・商談会出展支援、年間5件のECサイト開設支援、年間20件の広報支援を実施する。

設定した理由：販路拡大は地域経済の持続性に直結するため、売上増加率や出展事業者数をK G Iに設定することで成果を明確に測定できる。展示会・商談会出展件数やECサイト開設支援件数をK P Iにすることで、具体的な販路開拓活動の進捗を把握できる。広報支援件数を指標化することで、情報発信力強化やブランド認知度向上の効果を確認でき、地域産品の外部需要の獲得に直結する。

④地域ブランドの確立と産業観光の推進

支援計画の認定期間（5年間）目標

K G I：観光関連売上を10%増加させ、観光入込客数を前年比で3%増加。地域ブランド認証取得事業者を累計15者以上にする。

K P I：年間平均3件のブランド認証・商標取得支援、年間1件の観光連携商品開発支援、年間1回の観光プロモーションイベント開催。

設定した理由：観光関連売上や観光客入込数をK G Iに設定することで、地域ブランドの確立が交流人口拡大や消費拡大にどの程度寄与しているかを測定できる。ブランド認証取得件数や観光連携商品開発件数をK P Iにすることで、ブランド化や観光資源との連携の進

捗を確認できる。観光イベント開催数を指標化することで、交流人口増加や地域の魅力発信の効果を定量的に把握できる。

⑤デジタル化推進による経営基盤強化

支援計画の認定期間（5年間）目標

K G I：市内小規模事業者の30%がデジタルツールを導入し、業務効率を15%改善。オンライン売上比率を平均10%以上にする。

K P I：年間5件のECサイト導入支援、年間10件のキャッシュレス決済導入支援、年間5件の在庫管理・会計システム導入支援。

設定した理由：オンライン売上比率や業務効率改善率をK G Iに設定することで、デジタル化が経営基盤強化にどの程度寄与しているかを測定できる。ECサイト導入件数やキャッシュレス決済導入件数をK P Iにすることで、具体的なデジタルツール導入の進捗を確認できる。在庫管理や会計システム導入件数を指標化することで、業務効率化や資金繰り改善の効果を定量的に把握でき、持続的な成長に直結する。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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小規模事業者の経営力強化と持続的発展

達成方針1：伴走型による経営分析と計画策定支援

商工会が事業者と共に経営状況を分析し、課題を抽出した上で事業計画策定を支援する。単なる助言にとどまらず、計画実行後も定期的に進捗確認を行い、改善点を指導することで、経営改善を持続的に定着させる。

設定した理由：人口減少や市場変化に直面する小規模事業者が自律的に改善を進める力を持つことは不可欠であり、伴走型支援により「経営の自走化」を促すことで、廃業抑制と地域経済の安定につながる。

達成方針2：フォローアップ体制の強化

事業計画策定後も継続的にフォローアップを行い、進捗確認や改善点を指導する。必要に応じて計画を修正し、成果が定着するよう伴走支援を続けることで、事業者が安心して改善に取り組める環境を整える。

設定した理由：計画策定するだけでなく、実行・検証・改善のサイクルを繰り返すことで成果を定着させ、持続的な成長が実現する。これにより廃業抑制にもつながり、地域経済の安定に寄与する。

達成方針3：経営環境変化への柔軟対応

人口減少や市場変化など外部環境の変化に応じて、事業計画を柔軟に見直す体制を構築する。商工会が情報提供や助言を行い、事業者が変化に適応できるよう支援することで、持続的な発展を可能にする。

設定した理由：外部環境に左右されない柔軟性を持たせることで、事業継続力を高めることができる。変化に適応する力を養うことで、地域経済の持続的発展を実現し、事業者が安定して経営を続けられる基盤を築ける。

②創業支援・事業承継支援による新規事業者創出と廃業抑制

達成方針1：創業者への一貫支援

創業希望者に対して、事業計画策定から資金調達、販路開拓まで一貫した支援を行う。創業セミナーや個別相談を通じて事業定着率を高め、地域の新たな担い手を育成する。

設定した理由：創業初期の失敗リスクを軽減し、地域の担い手を確保することは地域産業の新陳代謝を促進する。持続的な創業支援により地域経済を維持し、人口減少下でも新しい事業が生まれる環境を整えることが重要である。

達成方針2：事業承継のネットワーク活用

事業承継診断から計画策定、フォローアップまでをネットワークを活用して支援する。金融機関や専門家と連携し、円滑な承継を実現する体制を整える。

設定した理由：後継者不足による廃業を防ぐことは地域の供給網や雇用維持に直結する。事業承継支援を仕組み化することで持続的な産業基盤を確保し、地域経済を守ることができる。

達成方針3：第三者承継支援とM&Aの活用

第三者承継やM&Aを活用し、廃業抑制を図ることで事業の持続性を高める。

設定した理由：承継後の経営改善まで切れ目なく支援することで、事業の持続性を確保できる。地域全体の安定した経済活動を維持し、雇用や供給網を守るために不可欠である。

③販路拡大創出による地域経済の活性化

達成方針1：展示会・商談会出展支援

国内外の展示会や商談会への出展を支援し、新規販路を開拓する。専門家派遣や情報発信支援を組み合わせ、成果を定着させる。

設定した理由：外部需要獲得により内部需要の縮小を補い、地域経済の持続性を高めることができる。安定した成長を実現し、事業者の収益基盤を強化するために必要である。

達成方針2：ECサイト開設とオンライン販路拡充

事業者のECサイト開設を支援し、オンライン販路を拡充する。広報活動やSNS活用も併せて支援し、販路の多様化を実現する。

設定した理由：デジタル市場の拡大に対応することで、事業者の競争力を高めることができる。持続的な売上増加を可能にし、地域経済の安定に寄与する。

達成方針3：情報発信力強化とブランド化支援

プレスリリースや広報支援を通じて情報発信力を強化し、地域製品のブランド力を高めることで販路拡大の成果を持続させる。

設定した理由：販売方法や情報発信力を強化することで、持続的な売上増加につなげる。地域製品の認知度向上にも寄与し、地域経済の活性化を促進する。

④地域ブランドの確立と産業観光の推進

達成方針1：特産品ブランド認証取得支援

梨やローズポークなどの特産品のブランド認証取得を支援し、統一ブランドを確立する。品質と表示の一貫性を確保し、信頼性を高める。

設定した理由：信頼性を高めることで価格競争から価値競争へ転換できる。外部需要獲得を可能にし、地域経済の持続的発展に寄与する。

達成方針2：観光資源と産業資源の連携商品開発

観光資源と産業資源を結びつけた商品開発を推進し、観光消費を地域産業に波及させる。体験型観光と産業振興を融合させる。

設定した理由：交流人口拡大と地域経済活性化を同時に実現できる。持続的な地域振興を可能にし、地域の魅力を広く発信するために必要である。

達成方針3：観光イベントとプロモーションの継続実施

観光イベントやプロモーションを継続的に実施し、交流人口を増加させ、SNSなどを活用し広域に発信する。

設定した理由：交流人口の増加は域内消費力の向上に直結する。地域経済の持続的発展に寄与し、地域の魅力を広く発信するため。

⑤デジタル化推進による経営基盤強化

達成方針1：デジタルツール導入支援

EC、キャッシュレス、在庫管理、会計システムなどのデジタルツール導入を伴走型で支援する。導入に際しては専門家派遣やセミナーを組み合わせ、事業者が自社の業務に適したツールを選定できるようにする。導入後も操作方法や活用事例を共有し、効率化を定着させる。

設定した理由：少人数運営下でも効率的に事業を継続できる基盤を整えることは不可欠であり、デジタルツールを導入することで業務の標準化や省力化が進み、労働時間削減やコスト削減につながる。これにより持続的な経営を可能にし、競争力を高めることができる。

達成方針2：DXセミナーと専門家派遣

DXセミナーを開催し、最新のデジタル技術や事例を学べる場を提供する。さらに専門家派遣を通じて、個別の課題に応じた導入支援を行い、デジタル活用力を高める。これにより導入効果を最大化し、持続的な活用を可能にする。

設定した理由：デジタル活用力を向上させることは導入効果を最大化するために不可欠である。事業者が自らデジタル技術を理解し活用することで、単なるツール導入にとどまらず、

経営改善や新たな販路開拓につながり、競争力強化に直結するため重要である。

達成方針3：データ活用による販促・価格戦略支援

売上データや顧客データを分析し、販促や価格戦略に活用できるよう支援する。データ分析ツールの導入や活用方法を指導し、事業者が自社の強みや課題を把握し、収益性改善につなげられる体制を構築する。

設定した理由：勘や経験だけに頼らず、データに基づいた経営により売上拡大とコスト削減を同時に達成することができる。顧客ニーズに基づいた販促や価格設定を行うことで効率的な販売活動が実現する。これにより持続的な成長を可能にし、地域全体の経済活性化にも寄与する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・経済動向の体系的な調査は断続的・限定的で、RE S A S等のデータ連携や四半期速報の仕組みは未整備。
- ・景況感や需要動向は個別相談等で把握しているが、業種横断で比較可能な指標（D I、価格転嫁状況、在庫、水準感）は十分に整備されていない。
- ・消費・観光・人流等の需要側データは点在し、企業の新規事業・販促・創業・承継支援に直結する形での可視化・共有が不足。

課題：

- ・目的別（新規事業開発／販促戦略／起業・創業支援／事業承継支援）に必要なデータ定義が曖昧で、収集・分析が分散。
- ・RE S A Sや統計、独自調査の統合分析と定期公表（四半期・年次）が未実施で、事業者・関係機関への還元が限定的。
- ・調査→活用（個社伴走・補助金活用・販路開拓）への接続プロセスが不足し、政策資源の重点配分に反映されにくい。

(2) 目標

	公表方法	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
①景況感調査 (年1回アンケート)	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②産業構造分析 (RE S A S活用)	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
③消費動向調査 (イベント・展示商談会)	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①景況感調査（年1回アンケート）

調査対象：製造業、建設業、卸小売業、サービス業（各業種計30社）

調査項目：売上、採算、資金繰り、仕入・販売単価、設備投資、人手不足等

手法：オンラインフォーム（G o o g l e F o r m s等）＋対面アンケートを併用
回収率向上のため、電話フォローと商工会窓口での回収を実施

データ集計はE x c e lまたはB IツールでD I（D i f f u s i o n I n d e x）を算出
目的：業況変化を把握し、資金繰り・価格転嫁・人材確保など支援策を迅速に設計する。

②産業構造分析（RE S A S活用）

調査対象：地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額

手法：RE S A Sの「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を活用

特化係数・付加価値額・取引流入額を抽出し、E x c e lで業種別比較表を作成
近隣市町とのベンチマーク比較を実施

目的：地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を特定。補助金・販路開拓・人材育成を集中投下する。

③消費動向調査（イベント・展示商談会）

調査対象：イベント来場者、商談会バイヤー、地域消費者

手法：イベント会場でQRコードアンケート（スマホ回答）＋紙アンケート

購入品目・価格評価・満足度・情報入手経路を質問

展示商談会ではバイヤーにヒアリングし、商品改良提案を記録

目的：顧客ニーズを反映した商品改良と販路戦略を策定し、売上増加と顧客満足度向上を図る。

（４）調査結果の活用

①支援テーマの優先順位付け

景況調査結果を基に、価格転嫁・資金繰り・人材確保の重点支援を決定し、専門家派遣や補助金申請支援に反映。

手法：

- ・景況感調査のD I を業種別に集計し、悪化項目（採算・資金繰り・人手不足）を抽出
- ・E x c e l で「課題別優先度マトリクス」を作成
- ・専門家派遣・補助金申請支援の対象企業を選定

②重点産業への集中伴走

R E S A S 分析で抽出した産業に対し、販路開拓・D X ・人材育成を一体で支援。企業間ネットワークを活用し広域連携を促進。

手法：

- ・R E S A S 分析で付加価値額・取引流入額の高い業種を抽出
- ・該当業種の企業リストを作成し、販路開拓・D X ・人材育成の支援計画を策定
- ・商談会等を企画し、企業間ネットワークを活用

③販路開拓・商品改良の実証

消費動向調査結果を基に、イベント・展示商談会で商品改良を検証。売上・客数・粗利の変化を定量評価し、次年度支援計画に反映。

手法：

- ・消費動向調査結果を基に、商品改良案を提示
- ・イベント等で試験販売を実施
- ・売上・客数・粗利を比較し、効果測定をE x c e l でグラフ化
- ・成果を次年度支援計画に反映

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

現状：

- ・地域の経済動向調査は、これまで国提供のビッグデータを活用した分析に限定され、小規模事業者の商品・サービスに対する市場ニーズや消費動向の把握は十分でなかった。
- ・観光や地域ブランドに関する認知度・購買行動の定量データが不足し、マーケットイン型の商品開発や販路戦略に活かせていない。

課題：

- ・ビッグデータ分析のみでは、顧客の意見や市場環境を反映した具体的な需要動向を把握できない。
- ・地域ブランド形成や観光地の知名度向上に資する調査が未実施であり、小規模事業者の商品・サービス開発に活用できる情報が不足している。
- ・ヒアリングやアンケートを含む市場調査を組み合わせ、事業計画策定に直結する分析が必要。

(2) 目標

	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
①新商品開発の 調査対象事業者数	—	3者	3者	5者	7者	7者
②試食、アンケート 調査対象事業者数	—	3者	3者	4者	5者	5者

(3) 事業内容

①新商品開発の調査

特産品を活用した新商品を開発するため、モデル店舗となる事業所を管内飲食店や食品製造業者から募集する。具体的には、モデル店舗において開発した特産品の商品を「しもつま砂沼フェスティバル」において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該店舗にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査手法】

(情報収集) 10月に開催される「しもつま砂沼フェスティバル」への来場者に、開発中の新商品を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

(情報分析) 調査結果は、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】 来場者50人

【調査項目】 ①味、②食感、③色、④大きさ、⑤価格、⑥見た目、⑦パッケージ等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が当該店舗に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

②試食、アンケート調査

地元金融機関が開催する「ビジネス商談会」や、茨城県・商工会連合会が主催する「いばらきグルメ」等において、来場者やバイヤーに対し、試食及びアンケート調査を実施する。

【調査手法】 【サンプル数】 【調査結果の活用】 上記①参照

【調査項目】 上記①に加え、取引条件等

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・経営分析は限定的で、財務指標（利益率等）の把握に偏り、非財務面（強み・弱み、外部機会・脅威、顧客価値、競争優位仮説など）の体系的整理が不足。
- ・ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール等の活用は一部にとどまり、面談・ヒアリングの標準化が未整備。
- ・人口減少・高齢化に伴い需要構造が変化しているが、小規模事業者の多くは、自社の業務改善やビジネスモデルの再構築に活用できていない。

課題：

- ・財務＋非財務の二層分析を標準化し、課題抽出から具体的施策までを一気通貫で設計する必要。
- ・新規事業開発、販促戦略、創業、事業承継など目的別に必要なデータが異なるため、目的別の指標・ヒアリング項目を定義・運用する体制が不足。
- ・参加の裾野拡大（募集導線）と、分析対象事業者の計画的な確保（数値目標）が未設定。

- 管内小規模事業者の強み・弱み（品質・人材・IT活用）と、外部環境（人口動態・競合・消費トレンド）を統合分析する必要。

（２）目標

	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
①個別経営分析 （財務＋非財務、目的別）	40者	45者	45者	45者	45者	45者

（３）事業内容

① 個別経営分析（財務＋非財務、目的別）

目的：意思決定に直結する財務指標と、競争優位・顧客価値・外部機会を統合分析し、施策優先順位を明確化。経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込む。また、目的により必要データが異なる点を踏まえ、目的別に指標・ヒアリング項目を設計。新規事業・販促・創業・承継の成果に直結する分析を実施する。

対象者：巡回や窓口相談時および個別相談者

分析項目：

- ・**財務分析（直近3期）：**収益性（売上総利益率・営業利益率等）、生産性（労働生産性等）、安全性（自己資本比率・流動比率等）、成長性（売上高増加率等）
- ・**非財務分析（SWOT等）：**
 - （内部）商品・サービス／仕入・取引先／人材・組織／技術・ノウハウ（知財）／デジタル・IT／経営計画運用
 - （外部）商圏人口・人流／競合／業界動向／法制度・補助制度／チャンネル構造／顧客インサイト
- ・**市場・顧客視点：**4P／4C、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャンネル別成約率

テーマ別の主なデータ：

- ・**新規事業開発：**顧客課題仮説、代替手段、価格許容度、試作品評価、資源・ケイパビリティ、投資回収シナリオ
- ・**販促戦略：**顧客セグメント別CVR、チャンネル別CPA・LTV、訴求軸ABテスト、口コミ・SNS分析、季節性・在庫回転
- ・**創業支援：**初期費用・運転資金計画、収支シミュレーション、参入障壁、初期顧客獲得計画、許認可・リスク
- ・**事業承継支援：**後継者意向、役割移管計画、組織・ガバナンス、資本政策、承継税制・金融支援、収益構造の再設計

分析手法：ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール、面談ヒアリング、資料分析（PL／BS／在庫・受注・CRM）

成果物：分析レポート、課題抽出シート、短期・中期経営計画素案

（４）分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

- ・**事業計画策定への接続**

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）を基に、小規模事業者ごとに短期・中期・長期の改善策を明確化し、事業計画に落とし込む。

【短期（資金繰り）】：資金繰り表の作成、支払・回収サイトの見直し、在庫圧縮、金融機関との調整支援。

【中期（販路）】：強みを活かした販路開拓（EC導入、SNS広告、展示会出展）、顧客リピート率改善施策。

【長期（設備投資）】：省人化・省エネ設備の投資計画策定、投資回収期間の試算、補助金・金融支援の活用。

・ **K P I 設定と伴走支援**

粗利率、在庫回転日数、広告C P A、回収サイトなどのK P Iを設定し、進捗確認。改善が遅れる場合は是正策を提示しP D C Aサイクルを回す。

②商工会での活用

・ **情報共有とナレッジ化**

分析結果を統一フォーマットで記録し、指導員間等で共有。成功事例・失敗事例をケースバンク化し、支援の質を平準化。

・ **研修・スキル強化**

分析手法（財務・S W O T・K P I設定）やフォローアップの事例を内部研修で共有し、指導員のスキル向上を図る。

・ **データ活用による重点化**

分析結果を集計し、地域全体の課題を把握。重点支援分野を決定し、次年度支援計画に反映。

・ **行政・金融機関との連携強化**

データを基に、補助金・保証制度・金融支援の提案を行い、政策形成や制度改善にフィードバック。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：これまで事業計画策定支援は経営状況の分析を実施し、希望した小規模事業者に対して分析結果に基づき、顧客ニーズや地域経済動向調査、商品・サービスの需要動向を踏まえ、事業計画の策定を支援した。

体系的な支援体制は未整備であり、経営分析は実施しているものの、事業計画策定への具体的な支援には至らないこともある。創業・事業承継・新事業展開に関する計画策定支援も個別対応に留まっている。

課題：事業計画策定の意義や重要性が小規模事業者に十分に浸透しておらず、セミナーの内容や支援手法の見直しが必要。創業や事業承継、新事業展開に関する計画策定支援を体系化し、小規模事業者の内発的動機付けを行い、主体的に取り組む環境づくりが求められる。また、支援体制において、体系的に取り組む仕組みづくりが課題となっており、今後は更なる持続可能な経営支援が求められる。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、経営分析を行った小規模事業者すべてに対して事業計画策定を目指す。

また、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指すためには、デジタル化推進も必要不可欠であるため、D X推進セミナーを行い、事業計画の策定に取り入れる。

事業計画策定支援は、単なる知識提供ではなく、小規模事業者の行動変容を促すことが重要であるため、以下のような支援方針を作成し、「経営の自走化」につながるよう体系的に支援を行っていく。

- ・ 経営分析を実施した小規模事業者に対して、実現可能性の高い事業計画策定を支援。
- ・ 創業、事業承継、新事業展開における支援に関する計画策定支援を体系化し、段階的に支援。
- ・ 経営指導員による対話と傾聴を重視し、最適な意思決定を支援する伴走型支援を実施。

(3) 目標

	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
①DX推進セミナー	－	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③創業セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④事業承継個別相談会	2回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	30者	45者	45者	45者	45者	45者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

目的

DXに対する理解不足という課題を解決し、業務効率化と販路拡大を図ることで、新事業展開の基盤を整備する。DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していく。

支援対象

デジタル活用力を向上させたい小規模事業者

具体的手法

セミナー内容	DX総論、クラウドサービス、AI活用事例、SNS活用、ECサイト構築等
講師	ITに精通した専門家
回数	集団セミナー1回、IT専門家派遣は希望者に実施
募集方法	個別案内、HPで周知
参加者数	15名
成果指標	参加者数、ITツール導入件数、Webサイト開設件数等

②事業計画策定セミナー（集団・個別相談会）の開催

目的

事業計画策定の重要性を理解し、創業・事業承継・新事業展開に向けた持続的な経営改善を図るための支援体制を構築する。

支援対象

経営分析を実施した小規模事業者

具体的手法

セミナー内容	<ul style="list-style-type: none">・事業計画の重要性、基本的な策定方法・経営分析結果からみる自社の経営課題の抽出・戦略代替案の列挙と優先順位の設定・計画策定後の活かし方、見直しの重要性とタイミング・個別相談会（経営指導員と専門家による計画策定の伴走支援）
講師	中小企業診断士、事業計画策定に関する専門家
回数	集団セミナー1回、個別相談会15回
募集方法	個別案内、HPで周知
参加者数	集団セミナー15名、個別相談会45名
成果指標	事業計画策定件数、補助金申請件数、計画実行率

③創業セミナーの開催

目的

創業希望者や創業間もない事業者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を促進する。

支援対象

創業希望者や創業間もない小規模事業者

具体的手法

セミナー内容	<ul style="list-style-type: none">・創業に向けての基礎知識・ビジネスプランの重要性・マーケティング戦略、税務、人材育成、資金調達方法など・商工会職員が伴走型で支援する創業計画作成ワーク
講師	中小企業診断士、税理士、社会保険労務士等の専門家及び日本政策金融公庫融資担当者等
回数	集団セミナー1回（全7日間7コマ）、開催期間は2ヵ月程度
実施方法	下妻市商工会と八千代町商工会による共催（幹事：下妻市商工会）
募集方法	市町お知らせ版等による募集案内、市町及び商工会HP等で周知
参加者数	20名
成果指標	創業件数、創業計画策定件数

④事業承継個別相談会の開催

目的

事業承継に悩みを持つ小規模事業者に対し、承継課題の解決と新分野展開を促進するほか、第三者承継やM&Aも含めて地域経済の持続性を実現する。

支援対象

事業承継に課題がある小規模事業者及び後継者

具体的手法

相談会内容	事業承継課題全般（後継者育成、株式・資産の移転方法、税金対策、経営者保証の解除、M&A、事業の「ヒト・モノ・カネ・情報」全体の円滑な引き継ぎ方など）
講師	茨城県事業承継・引継ぎ支援センター相談員
回数	2回
募集方法	個別案内、HPで周知
相談者数	6名
成果指標	承継計画策定件数、マッチング登録件数、承継件数

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：

- ・事業計画策定後のフォローアップは実施しているものの、実施頻度・方法が統一されておらず、担当者や時期により訪問／面談回数・記録様式・評価指標が不定期となっている。
- ・フォロー結果やアンケート等の調査結果が支援内容に十分に反映されていない。
- ・創業、事業承継、新事業展開など事業計画の類型に応じた伴走メニューの体系化が未整備。
- ・経営戦略・人材戦略・知的資産／知的財産・デジタル等に関する経営リテラシーの把握と段階別支援が不十分。

課題：

- ・フォローアッププロセス（頻度、様式、KPI、記録管理）、フォーマットの整備。
- ・面談・アンケート・業績指標等の調査データを分析し、支援内容へ反映するPDCAの確立。
- ・創業計画／事業承継計画／新事業展開計画に対応した類型別支援メニューの策定。
- ・経営者の経営リテラシー水準を診断し、段階に応じた人材戦略・知的資産／知的財産・デジタル活用の支援を組み込むこと。
- ・進捗不良時の効果検証と事業計画見直し（第三者の視点導入含む）のルール化。
（事業計画進捗率が予定より50%以上遅延している場合は見直し等）

(2) 支援に対する考え方

- ・経営の自走化を重視し、コーチング・伴走支援により経営者自身が課題と解決策を見出すプロセスを支援する。現場の当事者意識醸成のため、経営者と従業員の協働を促す。
- ・事業計画を策定した全小規模事業者を対象としつつ、進捗・リスク・リソース状況に応じて支援強度を最適化（重点対象には訪問・面談を高頻度化）。
- ・進捗状況が芳しくない場合は、(a) 目標・KPI達成度の点検、(b) ボトルネックの仮説検証、(c) 事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて事業計画の見直し案（目標・KPI・施策・体制・スケジュールの再設計）を提案する。外部有識者等第三者の視点を投入する。
- ・フォローアップでは、小規模事業者の経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産／知的財産、デジタル等）の習得状況を把握し、段階別の学習・実装支援を行う。（例：財務基礎→管理会計→KPI設計、著作・商標の理解→出願活用、会計クラウド／EC／SNS運用の導入段階支援）
- ・収集データの適正管理・秘密保持を徹底し、データに基づくPDCAで支援品質を継続的に改善する。

(3) 目標

	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	35者	45者	45者	45者	45者	45者
頻度（延回数）	140回	180回	180回	180回	180回	180回
売上増加 事業者数	—	8者	8者	9者	10者	10者
利益率1%以上 増加の事業者数	—	5者	5者	6者	7者	7者

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップフォーマットを用いて巡回訪問等を実施し、策定した事業計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定45者のうち、10者は2ヶ月に一度、25者は四半期に一度、他の10者については年2回とする。ただし、小規模事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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：

- ・地域内の小規模事業者はオンライン販路開拓に関心があるが、高齢化・IT知識不足・人材不足によりDX推進が停滞。商圏は近隣に限定され、EC・SNS・データ活用が未着手。
- ・展示会出展は一部実施しているが、事前準備・事後フォローが不十分で成果が限定的。
- ・市内飲食店や食品製造業の多くは、新規顧客獲得や販路拡大、ふるさと納税返礼品等の付加価値化の取組が遅れ、商圏が近隣に限定されている。

課題：

- ・DX推進の理解促進と実装支援（EC、SNS、CRM、データ分析）を体系化する必要。
- ・展示会出展を単発で終わらせず、事前・事後の販路戦略と顧客獲得計画を組み込む。
- ・地域の重要課題における重点的に支援を行う業種（飲食業、食品・地域資源活用型製造業）の新商品開発・付加価値化を促進。
- ・知的財産の保護・活用に関する知識不足を解消し、ブランド戦略を強化する。
- ・飲食業や食品製造業において、衛生管理・サービス品質・価格戦略・人材確保を強化し、付加価値化を促進。

(2) 支援に対する方針

- ・地域の重要課題を踏まえ、重点支援エリア・業種、対象者を設定：

「にぎわいと活気を生み出す『活力あるまち』下妻ブランドで産業振興」：下妻市では、ふるさと納税や観光振興、特産品のブランド化などを通じて、地域の魅力発信と産業の活性化に取り組んでいます。」（出展：広報しもつま2025年4月号令和7年度市長施政方針、菊池ひろし活動報告2025年8月号より抜粋）

エリア：市庁舎周辺の中心市街地、観光資源（歴史・自然）地域

業種：飲食業、食品製造業、地域資源活用型製造業

対象者：DX未導入だが販路拡大意欲の高い小規模事業者

- ・**販路開拓支援**：首都圏・オンライン展示会への出展を推進し、事前準備（商品選定・価格戦略・販促資料）→出展中（陳列・接客）→事後（商談フォロー・受注管理）まで伴走。
- ・**DX推進**：SNS発信・ECサイト構築・顧客管理（CRM）を段階別に支援。必要に応じてIT専門家派遣を実施。
- ・**知財活用**：セミナー・相談対応で、商標・意匠・著作権の保護とブランド戦略を普及。

(3) 目標

	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
①展示会・イベント等 出展支援事業者数	2者	2者	2者	3者	5者	5者
売上額／者	7万	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②展示商談会 出展支援事業者数	—	1者	1者	2者	2者	2者
成約件数／者	—	1件	1件	2件	2件	2件
③知的財産の保護・ 活用	—	3者	3者	5者	7者	7者
ブランド認証・ 商標の登録／者	—	1者	1者	3者	5者	5者

(4) 事業内容

目的：地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援し、DX・知財活用を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

①展示会・イベント等出展支援

一般消費者の需要開拓強化（BtoC）を目指す小規模事業者に対し、効果的な販売促進活動を支援することにより、需要開拓を支援する。

課題：展示会やイベント出展の成果が限定的、オンライン販路未開拓

支援対象：経営状況の分析、事業計画策定を行った飲食業、食品製造業、地域資源活用型製造業で特産品を活用した販路拡大意欲が高い小規模事業者

手法：

- ・事前準備：ターゲット市場分析、商品選定、価格戦略、販促資料作成
- ・出展中：陳列・接客・商談サポート、SNSでリアルタイム発信
- ・事後フォロー：受注対応、次回展示会・イベント等戦略策定
- ・オンライン販路：ECサイト構築、SEO対策、SNS広告運用

想定する展示会・イベント等：

- ・「しもつま砂沼フェスティバル」
下妻市で毎年10月に開催する産業・地域振興イベント
- ・「地域商店連携フェア（しもつま物産展 in イオンモール下妻）」
年1回、2日間にわたり、近隣の商工会・商工会議所が合同で開催する新たな販路開拓の具体的な取り組みを図るための物産展
- ・「食品関連展示会・観光地域産品展示会」
各地の特産品フェアやいばらきグルメ、ニッポン全国物産展等

②展示商談会出展支援

商社・バイヤー等の需要開拓を図るため、展示商談会への出展を目指す小規模事業者対し、展示会開催情報の提供や、出展の事前・事後支援（出展・商談ノウハウ習得）を合わせて行うことで商談・成約につなげる。

課題：展示商談会出展の成果が限定的、オンライン販路未開拓

支援対象：経営状況の分析、事業計画策定を行った意欲のあるバイヤー等の新たな需要開拓を目指し、新商品・サービスなどのPR・受注拡大につなげたい小規模事業者。（特に飲食業、食品製造業、地域資源活用型製造業者）

手法：

- ・事前準備：ターゲット市場分析、商品選定、価格戦略、販促資料作成
- ・出展中：陳列・接客・商談サポート、SNSでリアルタイム発信
- ・事後フォロー：商談記録管理、受注対応、次回展示商談会戦略策定
- ・オンライン販路：ECサイト構築、SEO対策、SNS広告運用

想定する展示商談会等：

- ・「食品関連展示会」
FOODEX JAPAN等
- ・「地元金融機関が開催するビジネス商談会」
しんきんビジネスフェアやビジネス交流商談会等

③知的財産の保護・活用

課題：商標・意匠の未登録、ブランド戦略の弱さ

支援対象：経営状況の分析、事業計画策定を行ったブランド力を高めたい意欲のある小規模事業者。（特に飲食業、食品製造業、地域資源活用型製造業者）

手法：

- INPIT茨城県知財総合支援窓口と連携し、以下の取組を行う。
- ・知財セミナー開催（商標・意匠・著作権の基礎、ブランド構築法）
 - ・個別相談対応（出願手続、費用試算、専門家紹介）
 - ・ブランド戦略策定支援（ネーミング、ロゴ、パッケージ）
 - ・知財活用事例共有（成功事例の紹介）

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：

- ・商工会正副会長及び監事、事務局長、市担当課長及び係長、中小企業診断士、担当金融機関、法定経営指導員等をメンバーとする「経営発達支援事業評価・検証委員会」を設置し、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の検証を年1回行っている。また、当会理事会において、事業報告を行っている。
- ・経営発達支援事業の進捗確認は理事会で行っているが、評価指標が定量化されていない。
- ・評価結果の公表は限定的で、地域事業者が常時閲覧できる仕組みが不十分。

課題：

- ・K P I・成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要。
- ・毎年度1回以上の評価・見直しの定期化と、結果をH P・事務所への常時備え付けで公開する体制の確立。

(2) 事業内容

①定量的把握

- ・K P I設定：事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、E C導入件数、知財相談件数、売上増加事業者数、利益率1%以上増加事業者数、など。
- ・データ収集：フォローアップシート・アンケート・実績報告を統合して可視化する。

②評価手法

- ・「経営発達支援事業評価・検証委員会」を設置し、構成員は商工会正副会長及び監事、事務局長、市担当課長及び係長、中小企業診断士、担当金融機関、法定経営指導員及び経営指導員をメンバーとする。
- ・毎年度1回以上の総合評価を実施し、理事会に報告。
- ・評価は4段階評価+改善提案方式で、次年度支援計画に反映。(P D C Aサイクル)

③評価・見直しの頻度

- ・年1回以上の総合評価を実施。
- ・必要に応じて臨時委員会を開催し、地域の産業ビジョンにおける重要課題(D X推進、販路開拓、知財活用)を議論。
- ・評価結果に基づいて事業の再検討を対応する。(事業の撤退・縮小、代替策)

④結果の公表方法

- ・評価結果はH P・事務所への備え付けにより、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保。

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

現状：茨城県商工会連合会が開催する職員研修や県西ブロック職員協議会が行う研修会等への参加を中心に対応を図ってきたが、経営指導員及び一般職員を含めた体系的な能力向上策が不足している。また、支援ノウハウが個人に依存し、組織内で共有する仕組みが未整備であり、D X対応や課題設定力など、新たな支援領域への知識習得が遅れている。

課題：経営指導員と一般職員双方の支援スキルを計画的に向上させるほか、OJTや情報共有の仕組みを整備し、ノウハウを組織全体で共有・活用できる基盤を構築する必要がある。また、小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を行い、経営リテラシー向上と自律的課題設定力の醸成に寄与する研修体系が必要である。

(2) 事業内容

目的

経営指導員と一般職員の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有とOJTを通じて組織力を強化する。さらに、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上に寄与する。

①外部研修・セミナーの計画的活用

- ・経営支援能力向上セミナー：中小企業庁や茨城県商工会連合会主催研修等へ計画的に派遣。
- ・事業計画策定セミナー：中小企業大学校等で課題設定・計画策定力を習得。
- ・DX推進セミナー：ITツール（RPA、クラウド会計、EC、SNS）活用支援力を強化。
- ・コミュニケーション研修：対話力・傾聴力を高め、信頼醸成と課題深掘りを実践。
- ・課題設定力研修：小規模事業者が自ら考えるプロセスを促す支援手法を学ぶ。

②OJT制度の導入

- ・経験豊富な経営指導員と一般職員でチームを組み、巡回指導・窓口相談で実践型OJTを実施。
- ・成功事例を共有し、「やる価値が実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を現場で実践。

③ノウハウ共有の仕組み

- ・支援事例データベースを構築し、課題設定・解決プロセスを記録・共有。
- ・法定経営指導員を中心にケーススタディ会議（随時）で成功事例・失敗事例を分析し、改善策を組織で共有。

④経営リテラシー向上への寄与

- ・研修・OJTを通じ、小規模事業者の経営の自走化に向けたプロセスを支援。
- ・財務・人材・知財・デジタル活用など、段階別に学習→実践→定着を促す。

1.1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：茨城県商工会連合会を中心とした商工会同士の交流や職員の人脈による専門家との情報交換、茨城県よろず支援拠点、市内金融機関、日本政策金融公庫と連携しながら、地域の経済動向や支援ノウハウの共有を図っている。特に、経営支援に関する情報交換を通じて、経営指導員の支援力向上に努めている。

課題：情報交換の場は存在するものの、支援ノウハウの体系的な蓄積や共有が十分とは言えず、支援内容が属人的になりがちである。また、小規模事業者が他社と連携して行う営業協力や共同調達等の生産性向上に資する取組について、他の商工会、商工会議所との連携が限定的であり、実施に向けた検討が進んでいない。

(2) 事業内容

目的：本事業は、地域内外の支援機関との連携を強化し、支援ノウハウの体系的な共有と、小規模事業者の連携による生産性向上の取組を促進することを目的とする。

①茨城県よろず支援拠点・地域支援機関連携フォーラムへの参加

地方公共団体、商工会議所、金融機関、専門家、大学等と連携し、地域経済の最新動向を把握す

るとともに、支援ノウハウの交換を通じて支援力向上を図る。特に、茨城県よろず支援拠点のコーディネーターや金融機関との情報交換を通じて、経営力再構築伴走支援力の向上を目指す。
目的：経営力再構築伴走支援力の強化と地域支援機関とのネットワーク構築

②近隣の商工会、商工会議所との情報交換（年2回）

茨城県商工会県連合会や近隣の商工会、商工会議所との定期的な情報交換を通じて、支援事例の共有や課題の抽出を行い、地域全体での支援体制の強化を図る。
目的：支援ノウハウの共有による地域支援力の底上げ

③茨城県事業承継支援ネットワーク事業への参加

茨城県事業承継専門家、公益財団法人、金融機関、士業団体、行政機関等との連携を通じて、支援ノウハウの高度化と多様化を図る。特に、事業承継や創業支援に関する情報交換を重視する。
目的：多様な支援機関との連携による支援の質的向上

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：

- ・地域資源のブランド化は部分的に進むが、統一的な認知・評価の仕組みが弱く、価格優位や付加価値化に伸び代がある。
- ・市庁舎周辺を中心市街地及び観光資源地域の来訪機会の創出と空き店舗活用の不足。
- ・地域では高齢化や人口減少が進み、買い物・交流機会の減少により生活利便性が低下している。

課題：

- ・地域ブランドの体系化・認証・マーケティングの未整備。
- ・中心市街地では、若年層を中心に消費機会が減少しており、空き店舗の増加やイベントによるにぎわいの継続が困難。
- ・観光資源地域では、域外からの来訪者に対する資源活用・工夫が不足している。
- ・地域住民の交流機会を増やす、コミュニティ活性化や生活利便性を高めるイベントやサービスが不足している。

(2) 事業内容

①地域ブランド認定・評価制度の構築

地域資源を基軸にした認証基準、審査、評価・更新、ストーリー発信、価格戦略支援を実施。共通ロゴ・パッケージ・ガイドラインを整備し、販路ごとに販促テンプレートを提供。

解決する課題：統一的な認知・信頼を形成し、付加価値と単価を向上。市場で選ばれる根拠を可視化する。

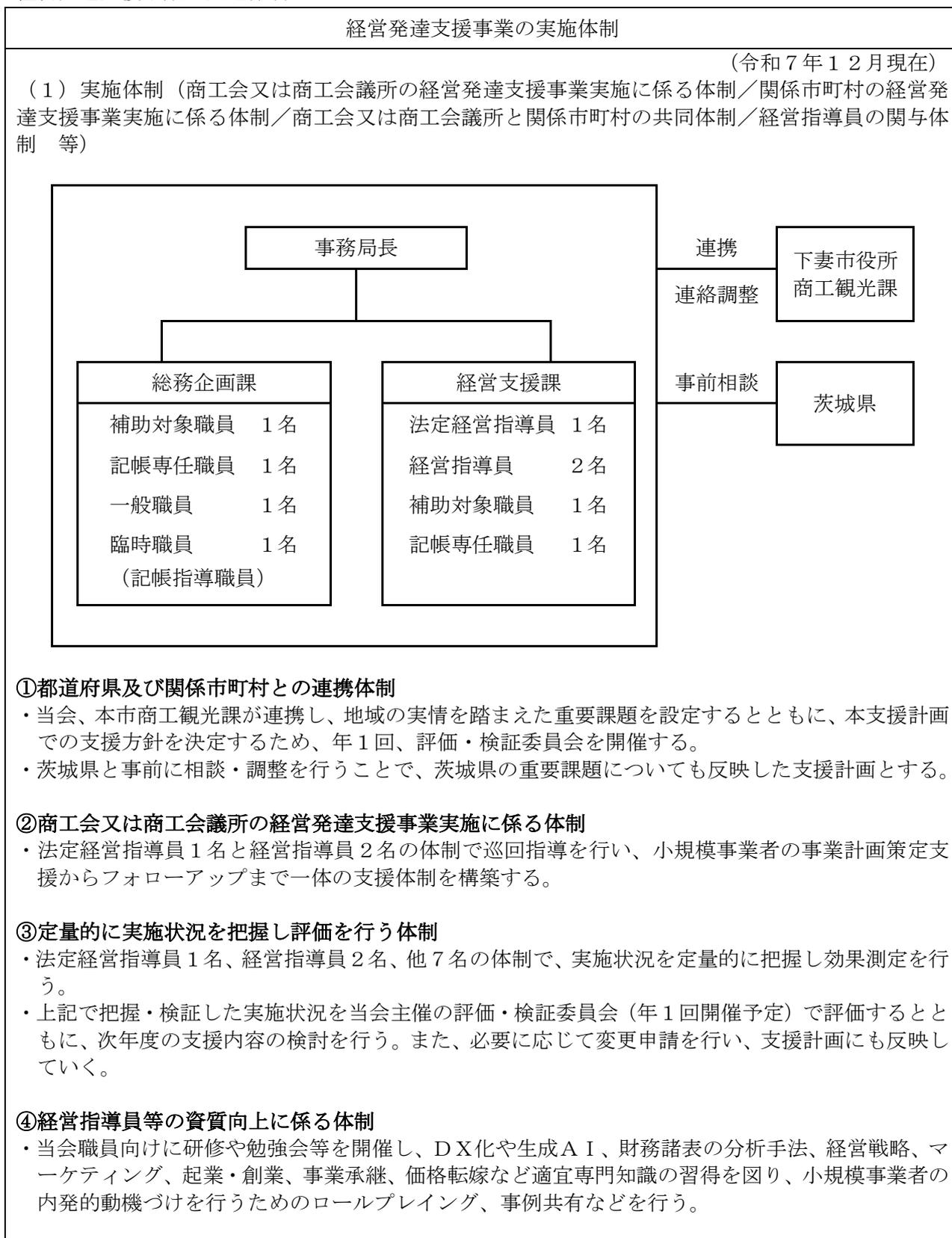
②市庁舎周辺を中心市街地と観光資源地域の賑わい創出と空き店舗活用

季節イベント、防災訓練、子育て支援フェア、マルシェ・周遊スタンプ等の集客を企画・運営し、ポップアップ出店・インキュベーションを推進。

解決する課題：賑わい創出による売上機会と地域住民の交流を促進し、空き店舗を活用した新規開業を増やす。若年層や訪日外国人等の来訪頻度を高め、地域経済に波及効果をもたらす。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

■氏名： 稲葉 祐也

■連絡先： 下妻市商工会 TEL：0296-43-3412

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

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 稲葉 祐也は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当する又は該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒304-0056 茨城県下妻市長塚 74-1

下妻市商工会 経営支援課

TEL：0296-43-3412 / FAX：0296-43-3168

E-mail：info@shimotsuma.or.jp

②関係市町村

〒304-8501 茨城県下妻市本城町 3-13

下妻市経済部商工観光課

TEL：0296-43-2111 / FAX：0296-44-6004

E-mail：syouko@city.shimotsuma.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和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	5,450	5,450	5,450	5,450	5,450
○セミナー・個別 相談会開催費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○チラシ作成、配 布費	550	550	550	550	550
○専門家派遣費	300	300	300	300	300
○地域経済・景気 動向調査費	200	200	200	200	200
○展示会等出展 関連費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○ソフトウェア サービス費	400	400	400	400	400

(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
上記事業費の調達については、国補助金、県補助金、市補助金、自己資金(会費・手数料収入等)をもって充てる。

(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。

