

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	北茨城市商工会 (法人番号 8050005007482) 北茨城市 (地方公共団体コード 082155)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①伴走型支援による事業計画策定支援により、小規模事業者の経営力強化と持続的発展を図る。 ②需要動向調査・国内外での販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要を開拓する。 ③創業支援や第二創業支援により、地域小規模事業者の減少に歯止めをかけ、地域経済の活性化を図る。
事業内容	経営発達支援事業の内容 <u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> 「RE S A S」(地域経済分析システム)を活用した地域の経済動向を分析。小規模事業者に対して的確な支援を行うため、専門的な分析、地域の経済動向等の情報収集・分析、成果の提供を行う。 <u>4. 需要動向調査に関すること</u> 小規模事業者が提供する商品やサービスの需要動向を商品開発や改善等に活かせるようにアンケート調査等を実施し、分析結果を事業計画に反映させる。 <u>5. 経営状況の分析に関すること</u> 小規模事業者の経営分析を行うことで「強み」や「弱み」、「真の経営課題」を顕在化し、事業計画策定等に活用する。 <u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> 小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。また、経営分析を行った事業者や経営力の向上や底上げを図りたい事業者に対し、事業計画策定セミナーを実施する。 <u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画の進捗状況の確認や経営状況の分析、フォローアップ支援を行う。また、事業内容の検証・計画の見直し等を含めたフォローアップ実施体制を構築し、売上増加に繋がる支援を行う。 <u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、地域内外で開催される展示会、商談会等への出展に関する事前支援・事後フォローを通して、効果的な需要開拓支援を行う。
連絡先	北茨城市商工会 経営支援課 〒319-1542 茨城県北茨城市磯原町本町 1-3-9 TEL: 0293-42-2511 FAX: 0293-42-0503 E-mail: kitasho@atlas.plala.or.jp 北茨城市 環境産業部 商工観光課 〒319-1592 茨城県北茨城市磯原町磯原 1630 TEL: 0293-43-1111 FAX: 0293-43-3030 E-mail: kankou@city.kitaibaraki.lg.jp

(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】

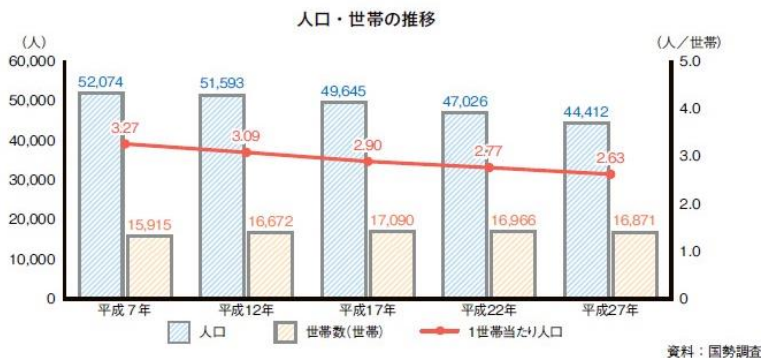
昭和31年に6町村が合併し県下15番目の市として誕生した北茨城市は、茨城県の最北端に位置し、南は高萩市、北は福島県いわき市と接している。市の総面積の70%は山林で、東部は低地で海岸に面し、市内を流れる大北川、里根川などの流域には、豊かな平坦地がひらける。古くから農業や漁業を中心に栄えたが、江戸後期に石炭が発見され、常磐炭田の中核として一時は活況を呈した。昭和35年以降エネルギー転換のため次々に閉山となったが、現在では、製造業を中心とした6つの工業団地を抱えた工業地帯として飛躍的な伸展を見せている。また北茨城市は童謡詩人野口雨情の出身地であり、美術行政家岡倉天心が日本美術院第一部を移転した五浦は、六角堂、日本美術院跡地、天心墓地等が点在し、天心や五浦の作家たちが活躍した歴史的な場所である。さらに平潟・大津・磯原地区では、温泉・鉱泉が湧き出すことで、民宿・旅館が立ち並ぶ観光の名所となっており、10月～4月まで旅館等で楽しめる「あんこう鍋」が市の名物になっている。

※北茨城市商工会の管轄区域は北茨城市全域である。

【交通】

主な交通幹線は、鉄道、自動車ともに首都圏と東北地方を結び、本市を縦断するJR常磐線、国道6号線、常磐自動車道に沿って整備されており、これによって、日立市、高萩市、いわき市などとも結ばれている。また、市内にはJR常磐線の南中郷駅、磯原駅、大津港駅の3駅と、常磐自動車道の北茨城ICを有し、交通の要となっている。国道6号線東京方面から一路北上、水戸市内北茨城市まで一般道約2時間。常磐自動車道三郷ICから高速道で約1時間30分である。

【人口】



北茨城市の人口は平成7年の52,074人をピークに減少傾向となっている。茨城県常住人口調査によると令和6年7月現在39,306人と人口減少が進んでおり、65歳以上の高齢者も全体の37.5%を占めている。

今後も人口減少や少子高齢化が進行すると予測され、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、令和12年の人口が35,296人まで減少すると予測されているが、人口減少への対策を推進することにより、本計画の目標年次である令和11年の想定人口を38,500人としている。なお、令和22年の将来人口目標については、「北茨城市人口ビジョン・創生総合戦略」策定時の目標を継承し、34,000人となっている。

北茨城市人口ビジョンにおける将来人口推計

	平成22年	平成27年	令和2年	令和7年	令和12年	令和17年	令和22年
総人口	47,028	44,412	42,408	40,305	38,244	36,209	34,183
年少人口	5,931	4,924	4,570	4,248	4,075	4,000	3,939
生産年齢人口	29,007	25,811	23,523	21,365	19,546	18,138	16,669
高齢者人口	12,090	13,183	14,314	14,692	14,623	14,071	13,575

* 平成22年～平成27年が実績値、令和2年～令和22年が推計値
(注)総人口は、年齢不詳も含むため、合計が一致しない場合があります。

参考：国立社会保障・人口問題研究所(平成30年3月推計)

	平成22年	平成27年	令和2年	令和7年	令和12年
総人口	47,028	44,412	41,508	38,454	35,296
年少人口	5,931	4,924	4,212	3,551	3,076
生産年齢人口	29,007	25,811	22,775	19,994	17,433
高齢者人口	12,090	13,183	14,521	14,909	14,787

* 平成22年～平成27年が実績値、令和2年～令和12年が推計値
(注)総人口は、年齢不詳も含むため、合計が一致しない場合があります。

第5次 北茨城市総合計画より

【業種別現状と課題】

商 業

消費者ニーズは多様化し地元の商店街は空洞化が進み、経営者の高齢化や後継者不足等と相まって、商店街の事業運営はもとより存続そのものが危惧される状況にある。また、商業施設の郊外への出店傾向はさらに深まり、厳しい経営状況が慢性化している。

今後は、商業者を取り巻く環境の動向を踏まえながら、空き店舗対策や商業経営の基盤強化に取組み、基本的で魅力的な商店街の持続とにぎわいを図ることが求められている。

工 業

新たな雇用の創出を図るため、進出意欲のある企業や既存企業に対して各種支援制度の周知を行っている。

中小企業においては、経営者や技術者等の高齢化が進んでおり、経営や技術・技能の円滑な継承と人材確保が課題となっている。

水産業

また、本市の漁業者や水産加工業者は、高齢化や従業者の減少が続いている状況であるため、漁業者や水産加工業者への金融支援や経営支援を継続的に行うとともに、つくり育てる漁業への転換など新たな取組みによって、漁業の振興を図る必要があると考えられる。

東日本大震災により被害を受けた漁港施設については、大津漁港、平潟漁港ともに復旧が完了したが、流通面において、東京電力福島第一原子力発電所事故による風評被害が未だに残っている。

観光業

東日本大震災後激減した本市の観光客は回復傾向にあるが、県内他地域に比べると震災以前の水準への回復が遅れていたため、市は2019～2023にかけて「北茨城市観光アクションプラン」を策定し行ってきた。本市がもつ観光資源である海、山、あんこう、六角堂を活かしつつ、新たな観光素材を見出し、北茨城ならではの演出を加え、多彩な観光プロモーションを進めていくことが必要であると考えられる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

小規模事業者は、人口の減少や高齢化、後継者不足や大型店との競争激化といった構造変革などに直面している。それにより、売上や利益の減少、経営者の高齢化、後継者問題、雇用の減少などの問題を抱えている。

北茨城市総合計画の基本構想の中で、「誰もが住みたい 安らぎと活力にあふれるまち 北茨城」を将来像として各種施策を展開している。産業振興において、市民が「ずっと住み続けたい」とさらに実感でき、すべての人が、豊かに、安心して、幸せを感じながら生活できるようにするために、既存産業の活性化、優良企業の誘致、新たな観光資源の開発等を推進していくとしている。

このような状況に対して、商工会として地域経済を支えている小規模事業者を持続的に発展させるために、自社の強みや特徴を正しく理解し、高い付加価値を生み出すことのできる事業者を増やすことが重要である。また北茨城市が持つ農産物や観光などの多くの資源を活用し、地域全体としてのブランド力を向上させ、地域の小規模事業者が市内に限らず市外へも販路拡大ができるように振興を図っていく必要がある。経済のみならずコミュニティを下支えしている小規模事業者の重要性は、長期的視点に立っても変わりはなく、当会は地域に根差した地域経済団体として小規模事業者の持続的発展に取り組んでいく。

② 北茨城市総合計画との連動性・整合性

北茨城市総合計画の将来都市像として「誰もが住みたい 安らぎと活力にあふれるまち 北茨城へすべての人が輝き、幸せを実感できるまちを目指して～」を掲げている。

その基本構想で定めた将来都市像を実現するために、基本目標を令和2年度から令和6年度までの5か年を前期期間とし地域産業の復興に関する目標を定めている。

基本目標 創意に満ちた活力あるまちづくり（地域産業の復興）

◆産業振興を図るため、豊富な地域資源を活用し、イベントや地域ブランドの充実に努め、市内外への発信を強化します。

◆農林水産業の振興を図るため、地産地消、6次産業化などとともに、各種施策と連携した事業を推進します。

◆農山漁村の活性化を図るとともに、観光や商業と連携した新たな地域ビジネスの創出や魅力ある観光資源の開発を推進します。

◆地域の活力維持や将来の発展を支えるため、優良企業の誘致を進めるとともに、商業、工業、サービス業などの地元企業の支援に努めます。

上記の目標に沿いながら、本経営発達支援計画において市と商工会で連携し、地域の小規模事業者の持続的発展や交流人口の拡大による産業振興につながる小規模事業者支援を行っていく。

③ 商工会又は商工会議所としての役割

当会では事業者の規模拡大や地域経済社会の発展に寄与する事業者の育成の達成に向けて、従来から引き続き経営改善普及事業において課題解決型支援を実施する。また技術向上や新分野開拓を支援するために、事業者との対話と傾聴を基本姿勢として事業者が自己変革や自走化につなげていく経営力再構築伴走支援が可能となるようチーム支援体制により取り組んでいく。

- ・新商品、新サービスの開発支援
- ・地域資源を活用した特産品のブランド化と集客力の強化
- ・観光資源の知名度アップによる誘客推進

(3) 経営発達支援事業の目標

以下の目標を掲げ、地域の小規模事業者に対し、伴走型支援に取り組むことで小規模事業者の減少に歯止めをかけると共に地域の担い手である小規模事業者が持続的に発展していくことにより、地域経済の活力と賑いのある地域の発展に貢献していくことを地域への裨益目標とする。

- ① 伴走型支援による事業計画策定支援により、小規模事業者の経営力強化と持続的発展を図る。
- ② 需要動向調査・国内外での販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要を開拓する。
- ③ 創業支援や第二創業支援により、地域小規模事業者の減少に歯止めをかけ、地域経済の活性化を図る。

2. 経営発達支援計画の実施期間、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】伴走型支援による事業計画策定支援により、小規模事業者の経営力強化と持続的発展を図る。

課題解決に取り組む際には小規模事業者の自己変革力、潜在力を引き出すことに重点を置き、対話と傾聴を重ね、本質的課題の特定と課題解決に向けた小規模事業者の能動的な行動を促していく。

方 針 小規模事業者の経営力向上を図るための事業計画策定支援や小規模事業者の経営状況の分析を行い、顕在化した経営課題を解決するために計画的な事業経営の推進と共に実現可能性の高い事業計画策定支援を実施していく。更に、経営環境等の変化により、事業計画の変更が生ずる場合は、変更計画の作成からフォローアップまで終始一貫して実施する。

【目標②】需要動向調査・国内外での販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要を開拓する。

方 針 小規模事業者の新たな需要開拓に係る需要動向調査や国内外での販路開拓支援、事業計画策定など販路開拓に意欲的な小規模事業者に対し、消費者の需要動向の調査・分析結果の情報や国内外で開催される BtoC、BtoB の展示会や商談会等への出展を通じて、売上向上・販路拡大に繋げるための効果的な需要開拓支援を実施する。

【目標③】創業支援や第二創業支援により、地域小規模事業者の減少に歯止めをかけ、地域経済の活性化を図る。

方 針 創業支援や第二創業支援にあたっては、現状を適正に把握し新たなチャレンジをしようとする事業の基盤構築が必須である。創業・第二創業を予定する事業者が障害となり得る問題点を克服できるようにセミナーの開催や個別相談等を通じて、経営指導員だけでなく専門家の活用や他の支援機関とも密に連携を図りながら、個々の事業者の実情を踏まえた実現性のある創業計画や第二創業計画の策定を支援する。事業計画策定後は巡回指導等により、計画の進捗確認を定期的に行い、専門性の高い課題に関しては専門家や地元の金融機関など他の支援機関とも連携しながら随時、課題の解消に向けて継続的な支援を実施していく。また、業況等の推移なども随時把握しながら小規模事業者の減少に歯止めをかけ、地域経済の基盤維持に取り組んでいく。

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

小規模事業者は、地域の経済動向について新聞やインターネット等での情報は収集しているが、各種の調査・統計データ等による地域経済動向情報を整理し十分活用するには至っていない。また、商工会としても、地域の中小企業景気動向調査について地域としての分析や、定期的な情報発信を行っているが、一部の事業者のみの利用にとどまっており、データが十分に整理・分析されておらず有効な情報としての活用が十分に出来ていない。

今後は、より多くの小規模事業者に対して的確な支援を行うため、小規模事業者への周知方法やデータの加工方法を改善した上で、地域の経済・消費動向等の情報収集・分析、成果の提供を行っていく必要がある。

また、経営指導員等による巡回指導に合わせて、今までの調査項目である売上や利益とい

った業績の推移や業況を把握すると共に新型コロナウイルス等の感染拡大による影響や物価高騰による影響等についても調査し、業種ごとの経済動向を整理し、個社の事業計画策定支援や新規事業の展開等に関する相談等に活用していく。

(2) 目標

支援内容	公表方法	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 地域経済動向分析の公表回数	HP 掲載	なし	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 景気動向分析の公表回数	HP 掲載	なし	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RE S A S」(地域経済分析システム)を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回、公表する。

【分析手法】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②管内景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年3回調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 40 者(製造業、建設業、卸売・小売業、サービス業から 10 者ずつ)

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

(4) 成果の活用

- 情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とすると共に事業者の事業計画策定等にも活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者は商品・サービスの提供にあたって、自社の「売りたい」「作りたい」という意識が先行した「商品・サービス開発」をしており、「顧客ニーズに基づく商品・サービスの開発」という視点が不足している。

当商工会としても、組織的・継続的な需要動向調査の取組みは実施したものの、分析内容が不十分であったために事業計画への反映までには至らないケースもあった。

また、地域小規模事業者はプロダクトアウトの意識が強く、需要動向を踏まえた「商品開発や

改良」、「新たな販路開拓」には繋がりにくい。今後は、マーケットインへの意識改革を図るために更なる需要動向調査の必要性の認識を促し、「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等が、顧客ニーズを満たし販売・売上につながる成果を上げられるよう、当商工会が需要動向の情報収集・分析・活用に関する支援体制を構築していくことが課題である。

(2) 目標

支援内容	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 新商品開発の調査対象事業者数	—	6 者	6 者	6 者	7 者	7 者
② 試食、アンケート調査対象事業者数	—	6 者	6 者	6 者	7 者	7 者

(3) 事業内容

- ①地域資源を活用した新商品の開発を目指している管内菓子製造販売店及び飲食店等 6 者を対象とし、特産品を開発する。北茨城市内で開催するイベント（8 月 市民夏まつり、1 月 あんこうサミット）において来場者向けに当該商品が消費者に受け入れられるものになっているかを把握する目的で、試食、アンケート調査等を実施する。調査結果は、専門家の知見を加えた上で分析し、対象事業者 6 者にフィードバックすることで、より効果的にブラッシュアップを図ることが可能となる。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

サンプル数	来場者内 50 人
支援対象	・地域資源活用事業者等の新商品・新サービス開発に取り組む事業者 ・既存商品・サービスの改良に取り組む事業者等
調査手段・手法 (情報収集)	イベントに来場する地域内外の消費者等に対し、経営指導員等が、聞き取りのうえ、アンケート票へ記入する。
想定する調査 対象イベント	① 市民夏まつり（8 月） ・磯原駅西大通り等をイベント会場とし、市内外等の観光客を対象にステージイベント・市民神輿・自衛隊の音楽イベントなどを企画するイベント。1 日イベントで市内外の業者出店 30 者。来場者数 80,000 人程度。 ② あんこうサミット（1 月） ・よう・そろ一敷地内をイベント会場とし、市内外等の観光客を対象に全国各地から鮎鱈の味自慢を競うイベント。1 日イベントで市内外の業者出店 45 社。来場者数 45,000 人程度。
調査項目	(a) 商品・製品の価格 (b) 品質・味・量 (c) 商品への関心度・新規性・需要見込 (d) 商品やパッケージのデザイン (e) 購入や利用のしやすさ (f) 用途・目的(家庭用、贈答用等) (g) 改善点（自由記載：品質、価格、その他において改善を要する点等）
商工会の 支援内容	・需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定 ・実施スケジュールの作成 ・調査項目の選定 ・アンケートシートの作成提供 ・回収した調査票の分析、加工及び提供 ・調査結果を活用した商品の開発、改良等のアドバイス
分析結果の活用	事業者が行ったアンケートを経営指導員等が集計・分析し、レポートにまとめ、事業者に提供し、更なる改善等を行う。

②ビジネス商談会等を活用したバイヤー向け試食、アンケート調査の実施

サンプル数	バイヤー等（サンプル数：50 件）
支援対象	地域資源を活用した新商品開発・新サービス開発等に取り組む事業者 既存商品・新商品・サービス等の改良に取り組む事業者等
調査手段・手法	経営指導員等が、聞き取りのうえ、アンケート票へ記入する。
想定する調査 対象イベント	フーデックス（3月） ・全国からバイヤーや関係機関が集まり、BtoB に特化したアジア最大級の食品・飲料を取り扱う国際的な民間専門の展示会。来場者数延べ 76,183 人、出展社数 2,879 社(R6 年度実績)
調査項目	(a) 商品・製品・サービスの価格 (b) 品質・味・量 (c) 商品への関心度・新規性・需要見込 (d) 商品やパッケージのデザイン (e) 取引ロット数 (f) 納期、納品方法 (g) 改善点（自由記載：品質、価格、その他改善を要する点等） (h) 業界内のトレンド(何が流行しているか)
商工会の 支援内容	・需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定 ・実施スケジュールの作成 ・調査項目の選定 ・アンケートシートの作成提供 ・回収した調査票の分析、加工及び提供 ・調査結果を活用した商品の開発、改良等のアドバイス
分析結果の活用	事業者が行ったアンケートを経営指導員等が集計・分析し、レポートにまとめ、事業者に提供し、更なる改善等を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

小規模事業者に対する経営分析の支援は、これまで、経営革新計画策定時や補助金申請書作成時に形式的に実施するにとどまることも多く、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十分活用できていない他、その対象範囲は極めて限定的となっていた。

今後は、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していた点に加え、引き続き経営分析を実施していく。

さらに「対話と傾聴」を通じて財務分析のみならず、非財務分析等の経営の本質的課題の把握に繋げる。

（2）目標

支援内容	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	30 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

（3）事業内容

経営分析の内容

経営指導員を中心に、巡回・窓口相談の機会を活かし、対象事業者を掘り起こしていく。多くの小規模事業者は自社の経営分析をしたことがないため、経営分析の効果である「自社の機会や脅威」「戦略的強み・弱み」「不確実性」が明確になる点や「真の経営課題を顕在化させることが

できる」といったメリットを訴求する。

【対象者】巡回・窓口相談を介した、掘り起こしによって気づきを得た小規模事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い20者を選定(経営指導員一人当たり)

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う
「財務分析」売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等
「非財務分析」対話と傾聴を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
・商品、製品、サービス ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・仕入先、取引先 ・デジタル化、IT活用の状況 ・人材、組織 ・事業計画の策定・運用状況	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】経営支援システムや経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。
非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

- 分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- 分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

多くの小規模事業者は、需要動向の変化に大きく影響を受けている一方で、顧客ニーズや自社の強み・弱み等の自社の経営状況を十分に把握できる状況に至らなかった。そのため自社の課題解決のために事業計画策定の必要性についての認識が未だ低い現状にある。また、これまでの商工会での事業計画の策定支援は、小規模事業者持続化補助金、各種補助金活用・金融支援等の機会を通じて実施するなど受動的な取組に留まりがちであったため、今後は、経営課題の解決に向けて、地域の経済動向調査、経営状況の分析及び需要動向調査を踏まえ、セミナー開催方法の見直し等を行い、効果的な事業計画策定により、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

(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、5.で経営分析を行った事業者の6割程度／年の事業計画策定を目指す。併せて、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。

さらに、専門家と経営指導員が連携し、経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得て、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 目標

支援内容	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 事業計画策定セミナー	1回	3回	3回	3回	3回	3回
② 創業スクール	6回	6回	6回	6回	6回	6回
③ 事業計画策定事業者数	10者	30者	30者	30者	30者	30者

(4) 事業内容

① 経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

募集方法	・個別案内、HPで周知
回数	・集団セミナー3回＋個別指導相談会3回 ・開催期間は2ヵ月間程度
カリキュラム	・今日から始める戦略的思考 ・地域小規模事業者が作成した身近な事業計画の紹介 ・「私にもできた」計画策定を経営に積極的にとりいれている地域小規模事業者に対するヒアリングやディスカッションなど ・商工会指導員が伴走型で支援する経営分析&事業計画作成ワーク ・個別相談会（経営指導員に専門家を加え伴走するフォローアップ支援）
目標参加者数	20名程度

② 「創業スクール」の開催

北茨城市(商工観光課)と連携し、産業競争力強化法に基づく認定連携創業支援事業として開催

募集方法	・個別案内、HP、ポスター、チラシ折込等で周知
講師	・中小企業診断士等事業計画策定に関する専門家、ITコーディネータ、(株)日本政策金融公庫職員
回数	・集団セミナー全6回 ・開催期間は2ヵ月間程度
カリキュラム	・創業に向けての基礎知識 ・基本戦略、マーケティング戦略 ・Web戦略、財務戦略 ・ビジネスプランの作成、プレゼンテーション ・専門家を交え、商工会指導員が伴走型で支援する経営分析&事業計画作成ワーク
目標参加者数	15名程度

③ 事業計画の策定

【支援対象】経営分析を行った事業者や経営力の向上や底上げを図りたい事業者を対象とする。

【手段・手法】経営指導員が担当制で対応し、外部専門家等も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

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

これまでの小規模事業者への事業計画策定後の支援は、窓口や巡回相談の機会を活用し、事案が発生する都度の助言・指導をするにとどまることが多く、フォローのタイミングが不規則で、訪問回数が少なかった。今後は、実現性のある訪問計画を立てて、進捗状況に応じ計画的なフォ

ローアップを実施し、計画の実現性を高めていく。売上等の状況・計画の進捗に応じた、事業内容の検証・計画見直し等を含めたフォローアップ実施体制を構築し、定期的な支援に加え、随時、地域小規模事業者の売上増加に繋がる支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見い出すこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことにより、現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、社会情勢や経済環境の変化が生じた場合は、計画の見直しを行い、状況に応じた計画の変更を実施する。

(3) 目標

支援内容	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ 対象事業者数	10 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
頻度（延回数）	40 回	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	—	10 者	10 者	15 者	15 者	20 者
創業フォローアップ 対象事業者数	3 社	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度（延回数）	12 回	40 回	40 回	40 回	40 回	40 回
売上増加事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(4) 事業内容

【対象者】事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。

【頻 度】経営指導員等が四半期に一度、事業所を訪問し事業主と面談しヒアリングを行う。ただし、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。また、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、事業計画と進捗状況とがズレている場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応策を検討の上、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。また、創業希望者及び創業間もない事業者に対しては、資金面や販路開拓など課題に直面する 경우가多々あることが予想される。そのため、対象事業者を四半期に一度訪問し、融資の相談や経営状況の分析、課題に対する事業計画策定支援など伴走型支援を継続していく。

【確認項目】現状認識、事業計画における進捗状況、事業推進の課題、今後の展開等

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

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。また、小規模事業者に対する需要開拓支援は、各種展示会・商談会への出展を紹介し、周知する程度であった。そのため、需要開拓支援に関する支援効果の測定を行うことも少なかった。

今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組

みを支援していく必要がある。同時に地域の小規模事業者が製造及び販売する商品・サービス・技術等を、新たな消費者や販路開拓したい取引先企業等にアピールし、売上・収益の増加に繋げることが最も重要な支援と位置付ける。そのうえで、販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、地域内外向けに開催する展示会、商談会、即売会等への出展に関する事前支援・事後フォローを通して、販売促進、販路開拓に繋げて効果的な需要開拓支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある製造業を重点的に支援する。

商工会が独自で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏等で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前に準備する FCP シートの作成や・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、装飾、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

D X に向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの利用等、I T 活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて I T 専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① イベント・展示会(BtoC) 出展支援事業者数	2 者	5 者	5 者	6 者	6 者	7 者
売上額/者	5 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
② 展示商談会(BtoB)参加 支援事業者数	1 者	3 者	3 者	4 者	4 者	5 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	2 件	2 件	3 件
③ サイト作成支援 事業者数	-	2 者	2 者	3 者	3 者	4 者
売上増加事業者数/者	-	1 件	1 件	2 件	2 件	3 件
④ SNS 活用支援事業者数	-	3 者	3 者	4 者	4 者	5 者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

① 消費者（BtoC）への需要の開拓支援

一般消費者の需要開拓強化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、一般消費者の需要開拓を支援する。

支援対象者	一般消費者の需要開拓を目指し、新たな商品（主に食料品）・サービスなどの認知度・販促を高めたい小規模事業者
訴求対象者	一般消費者
想定する物産展等	① ニッポン全国物産展（11 月） ・ 全国からの特産品等が集まり、小規模事業者等の商品展開力・販売力向上を図る全国連主催の物産展。来場者数 72,963 人、出展者数 160 事業者（R5 年度参考）。 ② いばらきマルシェ等（地域連携物産展）（12 月） ・ 茨城県や近隣商工会と連携して地域の特色ある食材等を集めた物産展。場所：イオンモール水戸内原など 来場者数は 32,000 人/日（2 日間）。
支援手法等	商工会としては、参加する小規模事業者に対し、専門家派遣事業なども活用して商品のブラッシュアップや魅力的な陳列や接客、販売方法等専門支

	援も行い、新たな需要の開拓を支援する。
--	---------------------

②バイヤー等（BtoB）への需要開拓支援

商社・バイヤー等の需要開拓を図るため、展示会への出展を目指す小規模事業者に対し、展示会開催情報の提供と国・県等の支援施策を活用することにより、展示会出展の促進とそれによる販路開拓を支援する。

支援対象者	バイヤー等の新たな需要開拓を目指し、新商品（主に自社製品）・新サービスなどのPR・受注拡大に繋げたい小規模事業者
訴求対象者	地域内外に販路を持つ商社、卸・小売業等のバイヤー等
想定する展示会等	① フードデックス（3月） ・全国からバイヤーや関係機関が集まり、BtoBに特化したアジア最大級の食品・飲料を取り扱う国際的な民間専門の展示会。来場者数延べ76,183人、出展社数2,879社(R6年度実績) ② 海外型小規模事業者向け販路開拓支援事業（9～11月） ・茨城県商工会連合会等が主催し、海外のショッピングモール等で現地の消費者に向け、テストマーケティング等を実施。県内24商工会及び商社と連携し、シンガポール等ピンポイントセールスを実施(R6年度実績)
支援手法等	① 単独でブース出展が困難な小規模事業者は、商工会や他事業者と連携して共同出展を行う。商工会としては、出展する小規模事業者に対し、専門家派遣事業なども活用して、必要な営業用ツール（企業概要書、商談シート、名刺等）の作成、アピールの仕方、バイヤーとの商談の進め方、魅力的な展示ブースの作り方等を支援する。 ② 毎年、当市管内の小規模事業者を1～2者選定し、参加する。商工会としては、海外展開に適した商材の選定から効果的なプレゼンテーション等に関する助言を行う。また、事後フォローアップとして、茨城県商工会連合会と連携して改善提案など実効性のある支援を行う。

③ECサイト利用・作成支援（BtoC向け）

優れた技術・製品・サービスの提供または下請（主に製造業関係）を有する小規模事業者を対象に、ネットを通じて全国の企業と新たな取引拡大を図るための伴走支援を実施する。

支援対象者	経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある小規模事業者
訴求対象	業種や地域を問わず、ネット購買を利用する一般消費者
支援手法等	商工会としては、全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト.com」等への登録支援や自社ECサイト作成支援を行う。専門家と連携してサイトの立ち上げから利用方法、商材の見せ方、リード文等について継続的な支援を実施する。

④SNSを活用した情報発信

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、Facebook、Twitter、LINE、Instagram等の取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

支援対象者	経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある小規模事業者
訴求対象	地域内外の消費者

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

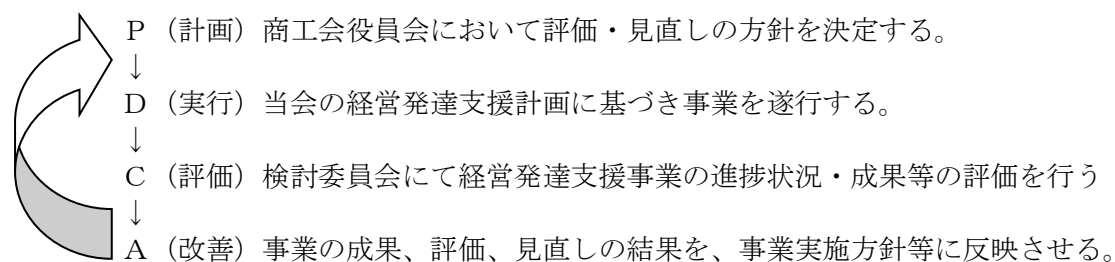
(1) 現状と課題

従来は、理事会を経て年 1 回総代会時に事業報告を行っている。また、当該事業の評価及び見直しのため評価委員会を設置しているが、詳細な各事業の内容についての評価及び検証までは行っていないのが実態である。

今後は、経営発達支援事業の進捗状況等を確認・評価し、その後の事業実施方針等に反映させるためにも、毎年度事業実施状況についての検証・見直しを行う仕組みを構築することが不可欠である。

(2) 事業内容

- ①商工会正副会長、北茨城市担当部課長、法定経営指導員、中小企業診断士等をメンバーとする「経営発達支援計画検討委員会」を設置し、経営発達支援事業の実施状況の確認、成果の評価、見直し案の提示を年度初めに 1 回行う。なお、評価基準については、「A：計画通り実施できた」「B：概ね実施できた」「C：計画通り実施できなかった」「D：全く実施できなかった」の 4 段階評価とし、全項目で評価 B 以上を目指すと共に、次年度への改善対応も図る。



P D C A サイクルを適切に回す。

- ②事業の成果、評価、見直しの結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、北茨城市商工会 HP 上で公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

(<http://www.kitaiba-shoko.jp>)

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

職員の資質向上等については、これまで、県連の行う職員研修や県内の各ブロック職員協議会が行う研修会等への参加、中小企業大学校での中小企業支援担当者等研修を中心に対応を図ってきた。しかし、今後、小規模事業者の持続的成長に向けた経営力強化を支援していくためには、当会職員において、戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力、実践的なノウハウなど習熟能力、職員間の知の共有が不可欠といえる。

今後は、こうした能力向上のための取り組みが体系的・計画的に行われるよう改善を図り、また、ノウハウ等の共有化についても改善に努めながら、事業者の課題を的確に把握し、対応する

ためにも更なる資質向上を図る。さらに、小規模事業者との対話と傾聴を通じて信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践や課題解決をスムーズに行えるように努める。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び茨城県商工会連合会主催のテーマ別「職員研修会」の参加に加え、中小企業基盤整備機構の主催する研修に経営指導員及び支援担当者が年間1回以上参加することで、当商工会職員の弱みである経営分析、事業承継、販路開拓、事業再生、事業計画策定といった小規模事業者が行う戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力向上を図る。

【D X推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域事業者のD X推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のI Tスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなD X推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

＜D Xに向けたI T・デジタル化の取組＞

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

R P Aシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のI Tツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用、オンライン展示会、S N Sを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後に続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

②O J T制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回、年間12回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上及び支援ノウハウの共有を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上

の対応ができるようにする。

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

現状、他の支援機関との情報交換は、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や、市内金融機関、日本政策金融公庫との情報交換を中心に実施しているものの、より具体的な情報・ノウハウ等の情報交換は充分に行われていない。

今後は、次により、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた、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の改善・強化を図っていく。

(2) 事業内容

①北茨城市主催会議(行政改革懇談会等)への出席 (年1～2回程度)

北茨城市が主催する「まちづくり」や「人口減少への対策」等の各会議へ出席。北茨城市の最新の経済動向、行政施策動向を把握するとともに、参加者相互の情報交換を行うことで、特に地域に密着した分野での支援ノウハウの一層の向上に努める。

②茨城県商工会連合会主催の茨城県やその他商工会、県北地区商工会(常陸太田市、高萩市、東海村、那珂市、常陸大宮市、大子町、日立市十王、北茨城市商工会)定期連絡会議に出席(年2回)

県内各商工会が参加する各会議へ出席。県内、県北地域の最新の経済動向、施策を把握するとともに、参加者相互の支援ノウハウの交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

③経営改善資金推薦団体連絡協議会(マル経協議会)会議 (年2回)

日本政策金融公庫主催同会議に出席し、県北地域及び県内等の資金需要、県北地域の景気の状態、金融支援の情報交換と支援ノウハウ獲得を図る。

④茨城県事業承継支援ネットワーク会議への出席 (年1回)

茨城県内、自治体、金融機関、支援機関、専門家等との情報交換、ノウハウ交換を行い事業承継の事例、案件の把握をし、マッチング力及び支援ノウハウの一層の取得に努める。

⑤茨城県保証協会連絡会議 (年1回)

保証協会主催同会議に出席し、県内の資金需要、景気の状態、金融支援の情報交換と支援ノウハウ獲得を図る。

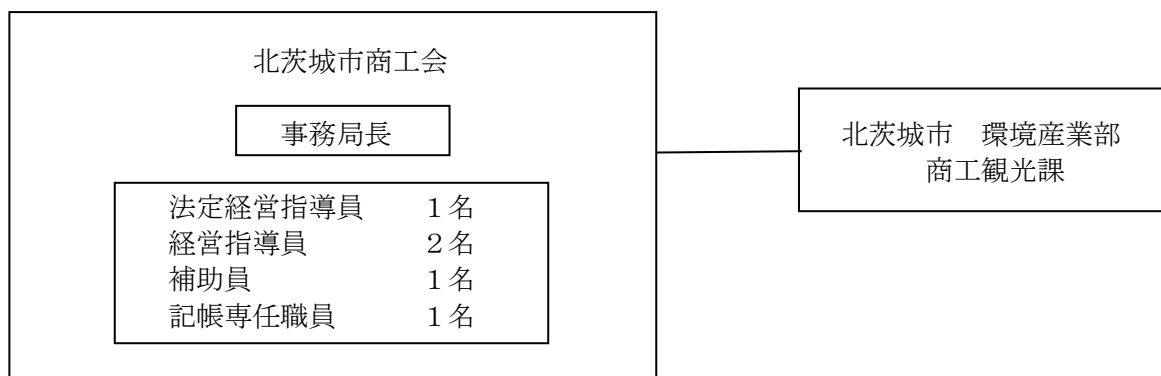
(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 6 年 1 2 月現在)

- (1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)



- (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法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏 名：田所 一茂

■連絡先：北茨城市商工会 TEL:0293-42-2511

②法定経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)

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) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

北茨城市商工会

〒319-1542 茨城県北茨城市磯原町本町 1-3-9

TEL : 0293-42-2511 FAX : 0293-42-0503

E-mail : kitasho@atlas.plala.or.jp

②関係市町村

北茨城市 環境産業部 商工観光課

〒319-1592 茨城県北茨城市磯原町磯原 1630

TEL : 0293-43-1111 FAX : 0293-43-3030

E-mail : kankou@city.kitaibaraki.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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	2, 250	2, 250	2, 250	2, 250	2, 250
○セミナー開催費	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000
○専門家派遣費	450	450	450	450	450
○需要動向調査費	350	350	350	350	350
○需要開拓支援費	450	450	450	450	450

(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
・ 自己財源(会費収入・手数料収入) ・ 国補助金(伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金) ・ 茨城県補助金 ・ 北茨城市補助金

(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。

(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