

経営発達支援計画の概要

実施者名	稲敷市商工会（法人番号 2050005007703） 稲敷市（地方公共団体コード 082295）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～令和 12 年 3 月 31 日
目標	①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現する。 ②創業支援や事業承継支援により、小規模事業者数の減少に歯止めをかける。 ③地域資源を活かした商品開発や個店の魅力度向上を支援することで、活力と賑わいのある地域の発展に貢献する。 ④小規模事業者との対話と傾聴を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機づけ」を行い、事業者の潜在力を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指すことにより、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること ・国が提供するビッグデータの活用 ・管内小規模事業者の景気動向調査の実施 4. 需要動向調査に関すること ・一般消費者を対象とした新商品等に対する需要動向調査の実施 ・バイヤー等に対する需要動向調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること ・経営分析の必要性の訴求。支援対象事業者の掘り起こし。経営分析を通して真の経営課題を顕在化 6. 事業計画策定支援に関すること ・経営分析を行った事業者を対象にした「DX 推進セミナー」の開催 ・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 ・創業者・後継者育成塾（稲敷市特定創業支援事業）の開催 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・事業計画策定事業者の計画進捗状況の確認・フォローアップの実施 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・一般消費者（BtoC）への需要開拓支援 ・バイヤー等（BtoB）への需要開拓支援
連絡先	稲敷市商工会 〒300-0504 茨城県稲敷市江戸崎甲 3557 番地 1 TEL：029-892-2603 FAX：029-892-4964 Mail：mail@inashiki.or.jp 稲敷市役所 地域振興部 産業振興課 〒300-0595 茨城県稲敷市犬塚 1570 番地 1 TEL：029-892-2000 FAX：029-893-0388 Mail：sangyou@city.inashiki.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

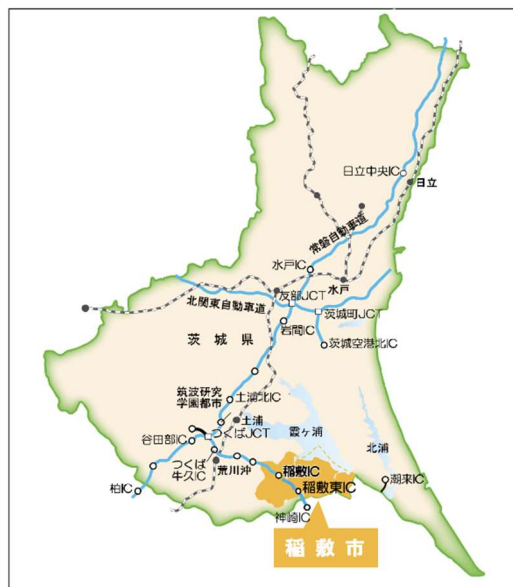
①現状

【立地】

稲敷市は、茨城県の南部、首都東京より 60km 圏に位置し、地域の北側には国際的な研究学園都市「つくば市」、南側には世界への玄関口「成田市」のちょうど中間に位置する豊かな自然環境と温暖な気候に恵まれた水と緑にあふれた田園都市である。平成 17 年 3 月に、江戸時代に水運の拠点として栄えた江戸崎町を中心に、新利根町、桜川村、東町が合併して誕生した。

地形は、平地林などが比較的多く残された良好な緑地環境を形成する稲敷台地と霞ヶ浦、利根川、新利根川、小野川などの水辺環境に恵まれた広大な水田地帯からなり、総面積は 205.81 km² (霞ヶ浦を含む。)、東西約 23 km、南北約 14 km と細長い形状となっている。

※稲敷市商工会の管轄区域は稲敷市全域となっている。



【交通】

市内に鉄道駅はなく、路線バスは人口減少に伴う利用者減により、廃線や減便が進んでおり、多くの市民の移動手段はマイカーとなっている。

一方、当地域では近年首都圏中央連絡自動車道（以下「圏央道」）の整備が進められており、平成 26 年 4 月に市内に 2 か所の IC（稲敷 IC、稲敷東 IC）が設置され、平成 27 年 6 月には東関東自動車道と常磐自動車道間が全面開通したことで、成田方面やつくば方面などの地域外へのアクセス性が格段に向上している。



【人口（推移）】

稲敷市の人口は、昭和 50 年国勢調査では 41,418 人であったが、平成 7 年には 51,652 人まで増加し、平成 10 年にピークを迎えた。しかし、その後は高齢化の進展による自然減や、近隣の常磐線沿線やつくばエクスプレス沿線の新興住宅地に市全域から若年世代、子育て世代が多く流出したことにより人口減少が急速に進んでおり、令和 2 年国勢調査

では 39,039 人と平成 7 年からの 25 年間で 24.4%減少している。

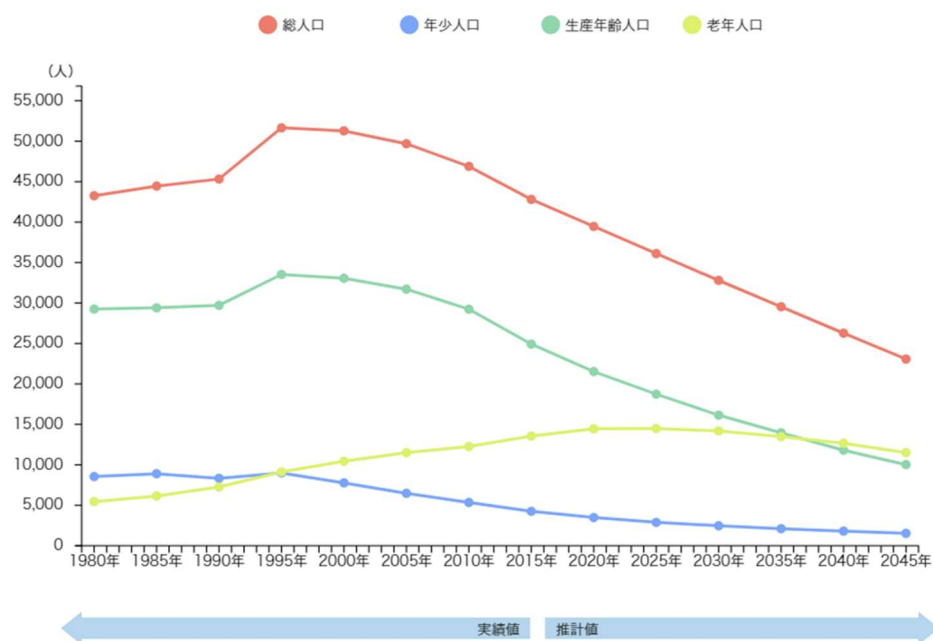
年齢別に見ると、令和 2 年の若年者比率が 11.2%、高齢者比率は 36.7%で人口減少に加え、少子高齢化が顕著となっており、国立社会保障・人口問題研究所の推計からも今後この傾向がますます顕著になっていくことが見込まれている。

このような背景から、令和 3 年 4 月には旧桜川村地域が、令和 4 年 4 月には市全域が「過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法」により過疎地域として指定されている。

※市全体の人口の推移（国勢調査）

区分	昭和50年	平成7年		平成17年		平成27年		令和2年	
	実数	実数	増減率	実数	増減率	実数	増減率	実数	増減率
総数	人 41,418	人 51,652	% 24.7	人 49,689	% -3.8	人 42,810	% -13.8	人 39,039	% -8.8
0歳～14歳	8,223	9,002	9.5	6,482	-28.0	4,253	-34.4	3,393	-20.2
15歳～64歳	28,617	33,531	17.2	31,711	-5.4	24,920	-21.4	21,055	-15.5
うち15歳～29歳(a)	9,366	8,800	-6.0	7,930	-9.9	5,493	-30.7	4,366	-20.5
65歳以上(b)	4,578	9,117	99.1	11,496	26.1	13,552	17.9	14,329	5.7
(a)／総数 若年者比率	22.6%	17.0%	—	16.0%	—	12.8%	—	11.2%	—
(b)／総数 高齢者比率	11.1%	17.7%	—	23.1%	—	31.7%	—	36.7%	—

※国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」（RESAS より）



【産業】

稲敷市の基幹産業は農業であり、中でも茨城県内有数の水田稲作地帯であるが、米価の著しい低下や農業者の高齢化、後継者不足が深刻であり、市町村合併時の平成 17 年で 3,118 戸あった農家戸数は令和 2 年において 1,858 戸と大幅に減少している（農林業センサス）。

一方、商工業については地場産業のような特徴的なものはなく、他の地域同様に建設業、製造業、卸・小売業、飲食・宿泊業、サービス業など幅広い業種の事業所が存在して

いるが、事業所数は統計上合併直後の平成 18 年の 2,016 事業者から直近の令和 3 年には 1,642 事業者と合併以降減少が続いている。

また、小規模事業者数は平成 18 年の 1,415 事業者から平成 26 年で 1,292 事業者とおおよそ 1 割減少しており、減少傾向が顕著となっている。背景には地域の事業者の高齢化や後継者の不足等による事業者数の減少があり、今後もこの傾向は続いていくことが考えられる。

	事業所数 ※ () 内 は小規模 事業者数	建設業	製造業	卸・小売業	飲食・宿泊業	サービス業
平成 18 年事業所統計	2,016 (1,415)	313	244	612	158	366
平成 21 年経済センサス	2,093	323	255	590	159	388
平成 24 年経済センサス	1,813 (1,314)	290	239	475	143	335
平成 26 年経済センサス	1,840 (1,292)	277	237	495	149	312
平成 28 年経済センサス	1,692	257	224	473	137	299
令和 3 年経済センサス	1,642 (1,239)	239	221	398	110	301

【特産品】

当市では、肥沃な稲敷台地や霞ヶ浦等の豊かな水辺環境を活かして、農産物や水産品が多く生産・加工されており、銘柄指定の江戸崎かぼちゃ、浮島レンコン、ミルキークイーン等の高品質米、霞ヶ浦産の水産加工品等は地域内外に知名度の高い特産品となっている。

〈江戸崎かぼちゃ〉



〈浮島レンコン〉



〈ミルキークイーン等の高品質米〉

〈霞ヶ浦の佃煮〉



【稲敷市の産業振興に関する方向性】

当市は、令和6年から令和9年までを計画期間とした第3次稲敷市総合計画により、各分野で計画的にまちづくりを進めている。

なかでも、商業・工業の振興にあたっては、「まちづくりと連携した商業・工業の振興」として、①商店街の維持・活性化、②商工会を核とした事業活動支援、③経営の安定化、④地域資源の活用促進による活性化を取組目標に、具体的には以下の取り組みを進めていくことを計画している。

※商業・工業の振興（第3次稲敷市総合計画より）

取組3 商工業活性化の推進

産業振興課【①～④】

- ① 商店街の維持、活性化を図り、特産品などの知名度向上に努め、商店街への来訪動機と販売促進の拡大を図ります。
- ② 商工会を核とした商業活動を展開することにより、連携体制の構築を図ります。
- ③ 安定した経営や雇用、後継者不足に対応できるよう事業者への支援を行い、地域経済の活性化と賑わいの持続を図ります。
- ④ 地域資源を活用した新たな商品・サービスの開発を応援し、本市の知名度向上と市内外への魅力発信を図ります。

商 業
○商工会と連携しながら、融資制度・助成制度を活用した既存商店の経営合理化や店舗の近代化など、地域商業力の活性化を促進する。
○地域の商業機能を維持・充実する取組を進め、大型店と既存商店の共存共栄を図る。
工 業
○地元経済の活性化と雇用機会の拡大のため、本市の持つ立地条件を最大限活用した企業立地を促進する。
○公共職業安定所をはじめとする関係機関との連携による就職情報の提供などを通じて、地元雇用の確保、促進に努め、雇用環境の整備・充実を図る。
○既存企業のニーズを把握し、それらに対応した柔軟な施策展開を図ることにより、企業活動の活性化を促進する。

②課題

【商業の課題】

商業については、当市では人口減少、少子高齢化といった社会問題を抱えるなか、車社会の進展による市外への購買力の流出や市内への大型店、コンビニエンスストアの進出、インターネットを含めた通信販売の普及など、商環境の変化から各商店への客足が遠のき、商業

全体が低迷状態にある。

さらには、新型コロナウイルス感染拡大や近年の原油価格・物価高騰の影響を契機に事業を閉鎖した事業所も多く発生しており、店舗数の減少、空き店舗の増加が進んでいる。これに加えて、小売店経営者の高齢化や後継者不在による事業継続も深刻な問題である。

このため、個々の商店の活力を維持し、更には時代のニーズに適合した商店の再生を図っていくため、開業率の向上や第二創業の促進等による「起業支援」や、商品・サービスの開発による「販路拡大」など、商業振興を図っていくことが課題である。

【工業の課題】

当市には、従来から中山工業団地、下太田工業団地、下太田第2工業団地、迎山工業団地、筑波東部工業団地、江戸崎工業団地の6つ工業団地が地域の工業の基盤として存在していることに加えて、令和2年には圏央道稲敷ICから約4kmの立地に市内7つ目の工業団地として稲敷工業団地の分譲が開始され、大手～中堅製造業者を中心に企業誘致が進んでいくことが期待される。

一方、中小製造事業者については、市内各地域に小規模零細事業所が散在しており、下請け加工をおこなう事業所が多く、事業所・従業員共に減少傾向にあるなど事業環境は厳しい状況である。

このため、これらの小規模零細的な製造事業所の経営安定化と事業の継続に向けて、経営力の向上や設備導入等による「生産性の向上」や、新製品や新技術の創出、成長分野への参入等による「高付加価値化」を支援することで、地域工業の活性化を図っていくことが課題である。

（２）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

稲敷市の地域経済を支えている小規模事業者が、継続的に発展していくことが地域振興において大変重要である。このため、当会では小規模事業者が継続的に発展するための小規模事業者の長期的な振興のあり方（今後10年間のその目指すべき姿）について、以下のよう

- ・自社の「強み」に気づき、その「強み」を活かし、高い付加価値を生み出せる事業者を増加させる。
- ・「江戸崎かぼちゃ」・「浮島れんこん」・「米」などの地域資源や「霞ヶ浦」などの観光資源など、当該地域が持つ魅力を域外に発信させ、交流人口を増加させ域内における消費力を向上させる。
- ・創業及び事業承継の推進により事業者の減少に歯止めをかけ、地域経済の活性化を図る。

これらにより、地域資源の活用事業者と、新しく創業をする事業者、また市が積極的に取り組んでいる企業誘致による誘致企業とをうまく連携させて、個々の支援だけでなく地域全体で小規模事業者が活気を持ち続けられるような効果を発揮させていく。

②稲敷市総合計画との連動性・整合性

稲敷市は、第3次稲敷市総合計画（令和6年～令和9年）において、商業・工業振興の方向性として「まちづくりと連携した商業・工業の振興」を掲げ、①商店街の維持・活性化、②商工会を核とした事業活動支援、③経営の安定化、④地域資源の活用促進による活性化の4つの取組目標を掲げている。

当商工会は、地域唯一の経済団体であり小規模事業者の支援機関として、地域の課題解決

に向け、稲敷市の基本構想と連携した「江戸崎かぼちゃ」・「浮島れんこん」・「米」のブランド化・賑わいの創出」による地域活性化、また小規模事業者の経営の持続化・発達によるまちの発展を中長期的な振興のありかたとして、行政や関係団体と連携して実行していく。

③稲敷市商工会としての役割

商工会では、小規模事業者の経営改善普及事業として、税務指導・金融相談・労働事務・記帳指導等「基礎的支援業務」を中心に巡回指導、窓口相談、各種研修会を実施し商工会青年部・女性部の育成、商業・工業・サービス業部会事業の推進、また地域振興事業として各種イベントの開催などを実施している。

今後は、稲敷市の現状と課題を鑑み、地域唯一の経済団体として地域経済を活性化する為、茨城県・地域の金融機関・日本政策金融公庫・中小企業診断士等との連携によるチーム支援体制を構築するとともに、経営状況の分析や実現性の高い事業計画策定、それらに基づく需要開拓等による小規模事業者の持続的発展（事業継続に向けた経営基盤の確立）を伴走型で支援していく。

（３）経営発達支援事業の目標

稲敷市商工会では、上記（１）及び（２）を踏まえ、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を通して、小規模事業者の減少に歯止めをかけるとともに、小規模事業者が持続的に発展していくことで地域経済の活性化に貢献できるようにする。

- ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現する。
- ②創業支援や事業承継支援により、小規模事業者数の減少に歯止めをかける。
- ③地域資源を活かした商品開発や個店の魅力度向上を支援することで、活力と賑わいのある地域の発展に貢献する。
- ④小規模事業者との対話と傾聴を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機づけ」を行い、事業者の潜在力を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指すことにより、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

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：小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現する。

方 針：事業環境変化に対応し、経営力強化と持続的発展を図っていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。また、将来的な自走化を目指し、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

目標②：創業支援や事業承継支援により、小規模事業者数の減少に歯止めをかける。

方 針：稲敷市創業支援事業計画に基づき、効果的な創業計画書策定や創業後のフォローアップによる販売計画・需要開拓支援を実施することで、地域内の創業を創出し、活力ある地域づくりを支援する。

目標③：地域資源を活かした商品開発や個店の魅力度向上を実現して、活力と賑わいのある地域の発展に貢献する。

方 針：「江戸崎かぼちゃ」・「浮島れんこん」・「米」等の地域資源の活用事業者や新商品・新サービスの開発に取り組む事業者を対象に、顧客ニーズにマッチした商品開発や開発した商品・サービスの販路開拓を支援する。

目標④：小規模事業者との対話と傾聴を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機づけ」を行い、事業者の潜在力を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指すことにより、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

方 針：人口減少社会において、地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にととまらず、地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

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

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不足している。

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、成果の提供を行う。

(2) 目標

支援内容	公表方法	現行	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
①地域経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	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	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（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「RESAS」（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。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】

- ・「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地域における景気動向調査の実施

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1回調査・分析を行う。

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

【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 FAX 送付や巡回にて配付し、FAX 返送や巡回により回収する。

【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) 調査結果の活用

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とともに、経営分析及び事業計画策定支援にも活用する。

また、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

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	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
①一般消費者対象 実施事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者
②バイヤー等対象 実施事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①一般消費者向け需要動向調査の実施

当商工会の経営状況の分析及び事業計画策定支援を受ける希望がある小規模事業者等で、主に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（当地域の特産品「江戸崎かぼちゃ」・「浮島れんこん」・「米」・「霞ヶ浦産の水産加工品」を活用する事業者）や既存商品・サービスの改良に取り組む事業者等を対象に、毎年11月に開催する稲敷市文化祭において来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で各事業者にフィードバックすることで、商品の開発・改良に資する有益な情報を提供する。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	1商品あたり20件（1事業所1商品あたり）
支援対象	・地域資源活用事業者等の新商品・新サービスに取り組む事業者 ・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、経営指導員が作成支援したアンケート票を活用し需要動向調査を行う。 <情報分析>

	調査結果は、よろず支援拠点等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。
調査項目	・商品・製品・サービスの価格 ・品質・味・量 ・商品やパッケージのデザイン ・購買意欲 ・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）
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、事業者に提供する。

※調査対象イベントについて

時 期	名 称	場 所	来場者	内 容
11月	稲敷市文化祭	江戸崎中央 公民館ほか 3か所	市民及び 近隣住民	稲敷市主催、3日開催イベント、 市内外の業者出店多数。延べ来場 者数10,000人程度。

②展示商談会等を活用したバイヤー向け需要動向調査の実施

当商工会の事業計画策定支援や経営状況の分析を受ける小規模事業者等で、主に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や既存商品・新商品・サービス等の改良に取り組む事業者、新たな加工技術の開発等に取り組む事業者等を対象に、F O O D E X ・アグリフードE X P O等の国際見本市・商談会において、出展展示会等に来場する商社・バイヤー等を対象に、アンケート調査を実施する。

サンプル数	1商品あたり20件（1事業所1商品あたり）
支援対象	・地域資源活用事業者等の新商品・新サービスに取り組む事業者 ・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> 商談会に来場するバイヤー等に対し、経営指導員が作成支援したアンケート票を活用し需要動向調査を行う。 <情報分析> 調査結果は、よろず支援拠点等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。
調査項目	・商品・製品・サービスの価格 ・品質・味・量 ・商品やパッケージのデザイン ・商品への関心度、新規性、需要見込み ・取引ロット数

	・納期、納入方法 ・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） ・業界内トレンド（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、事業者に提供する。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

小規模事業者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を改め、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	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
経営分析事業者数	30 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

※分析件数は経営指導員 3 名×20 者として目標設定をしている。

（３）事業内容

経営指導員を中心に、巡回・窓口相談時の機会を活かし、経営分析の必要性を訴求すると共に支援対象事業者の掘り起こしを実施する。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。

さらに非財務分析等について「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題を抽出し事業者に適したツールを用いて支援を実施する。

【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対象事業者を選定

【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。

【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S W O T 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、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
また、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、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計画策定段階において、事業者が本質的課題を認識し納得した上で内発的動機付けを促すことで、上記「5.」で経営分析を行った事業者の5割程度／年の事業計画策定を目指す。併せて、持続化補助金などの各種補助金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、事業計画の策定につなげていく。

事業計画の策定前段階においてD Xに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

さらに、上記「5.」で実施する巡回・窓口相談及びセミナー等の機会を活かし、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、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	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
①DX 推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
・ 事業計画策定事業者数	19 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
③創業者・後継者育成塾	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
・ 創業計画策定事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

① D X 推進セミナーの開催

募集方法	個別案内、HP・会報等で周知
講師	ITに精通した専門家
回数	・ 集団セミナー 1 回＋個別相談 5 回程度 ・ 開催期間は 2 ヶ月間程度
支援対象	経営分析を行った事業者
支援方法	セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えてDXに関する意識の醸成や基礎知識を深め、確実に事業計画の策定につなげていく。
カリキュラム	・ DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 ・ クラウド型顧客管理ツールの紹介 ・ SNS を活用した情報発信方法 ・ EC サイトの利用方法等
参加者数	10 名程度

② 事業計画策定セミナーの開催

募集方法	個別案内、HP・会報等で周知
講師	中小企業診断士等事業計画策定に関する専門家
回数	・ 集団セミナー 1 回 ・ 個別指導相談会 15 回程度 ・ 開催期間は 3～5 ヶ月間程度
支援対象	経営分析を行った事業者
支援方法	セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。
カリキュラム	・ 自社の経営内容の振り返り ・ 経営分析結果からみる自社の経営課題の抽出 ・ 需要動向調査、顧客ニーズの把握手法 ・ 新規売上獲得につながる計画的な販路の拡大・需要開拓手法 ・ 経営指導員が伴走型で支援する経営分析と事業計画作成ワーク ・ 個別相談会（経営指導員と専門家による個別計画策定支援）
参加者数	15 名程度

③ 「創業者・後継者育成塾」の開催

募集方法	個別案内、HP・会報等で周知
講師	税理士、中小企業診断士等の創業計画書及び事業承継計画書策定に関する専門家
回数	・ 集団セミナー 1 回（全 10 回講座） ・ 開催期間は 2 ヶ月間程度
支援対象	創業希望者、創業 5 年未満の小規模事業者及び事業承継を予定し

	ている後継者
支援方法	セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。
カリキュラム	・創業・承継の心構え ・ビジネスプラン作成のポイント ・開業時・承継時に必要な届出について ・決算書、確定申告書の作成について ・市場分析と販路開拓のポイント ・社会保険、労働保険の基礎知識 ・必要資金の算定と収支計画 ・人材の視点から経営を学ぶ ・ビジネスプラン作成 ・ビジネスプラン発表&伝え方 ・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）
参加者数	10 名程度

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定期であり、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。

（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」を見いだすこと、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で、現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、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するが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、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、フォローアップを行う。

（３）目標

支援内容	現行	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
フォローアップ対象事業者数	11 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
頻度（延回数）	20 回	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
売上高増加事業者数	—	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

※売上増加事業者数はフォローアップ対象事業者数の 50 % を目標とする。

（４）事業内容

支援対象	事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。
頻 度	経営指導員等が半年に一度、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にズレが生じている場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。
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、商圏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および販売する商品・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・収益の増加につな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、販路開拓につな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事業者を重点的に支援する。商工会が自前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。

DXに向けた取り組みとして、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、IT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、理解度を高めたうえで、設備の導入にあたっては必要に応じてIT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	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
①物産展・イベント出店 事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

・売上額／者	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②展示会・商談会出展事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
・成約件数／者	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
③SNS 活用事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
・売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④EC サイト活用事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
・売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①物産展・イベント等出展支援

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 153,912 人、出展者数 356 事業者（R5 参考）。 ②茨城センス（県アンテナショップ） ・厳選された茨城のいいもの、センスある名品が並ぶ有楽町にあるセレクトショップ。来場者数は 15 万人（1 年間）。 ③葛飾区産業フェア（10 月） ・葛飾区最大の産業フェア。当市と葛飾区は災害時における相互応援協定を結んでおり、毎年当市から魅力ある物産品等を出店している。出展者数約 400 事業者・団体。来場者数 9.1 万人（R5 参考）。
支援内容・手法	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、販売方法等専門家支援も展開する。

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
想定する物産展等	①ビジネスマッチング商談会「しんきんビジネスフェア」（11 月） 水戸信用金庫及び結城信用金庫の 2 金融機関が共催。県内から魅力ある商品・サービス・技術等を持つ小規模事業者が一同に会し、全国のバイヤー、大手メーカーの担当者等が来場する。出展社数 185 社、

	来場者数 2,000 人（令和元年度）。 ②FOODEX（3 月） （一社）全国スーパーマーケット協会主催。スーパーマーケットを中心とする食品流通業界の商談展示会。出展者 2,046 者、来場者数 60,000 人程度。（3 日間）
支援内容	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。

③SNSを活用した情報発信支援

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みのため、Facebook、×（旧 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
訴求対象者	地域内外の消費者
支援内容 ・手法	商工会としては、各 SNS の特徴、登録の際の入力方法支援や、自社の売りたい商品や技術・サービス等のアピール方法や、記載内容等を支援する。

④ECサイト活用支援

全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト．c o m」等への登録支援、自社HPを活用したネット通販事業のサイト構築支援を行う。あわせて、商品の「魅せ方（パッケージデザイン・商品画像・サイト内の視覚効果演出等）」について専門家との連携による支援強化を図り、インターネットを活用した新たな販路開拓を行う支援を実施する。

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
訴求対象者	地域内外の消費者
支援内容 ・手法	商工会としては、専門家と連携しネットショップの立ち上げからフォローに至るまで継続的な支援をする。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

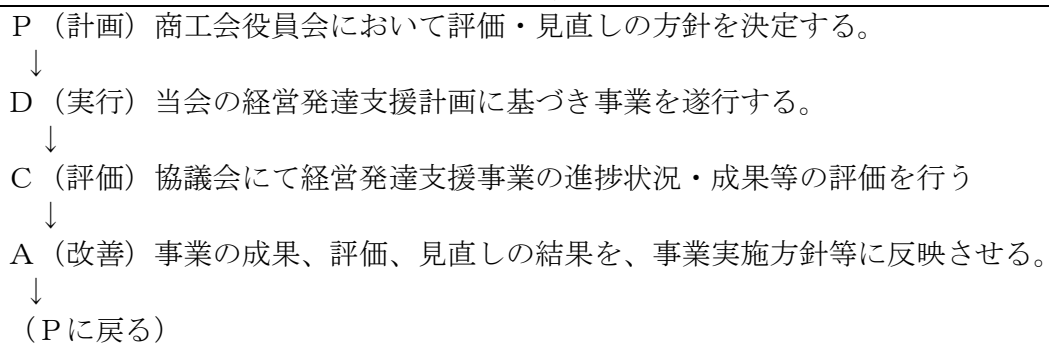
(1) 現状と課題

従来は、毎年度終了時ごとに事業の実績報告について評価・検証・見直しを行政・中小企業診断士等外部有識者で構成する「事業評価委員会」にて協議し、その結果について執行部会を経て公表している。しかし、詳細な各事業の内容についての評価及び検証までされ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が不可欠である。

(2) 事業内容

- ①事業の実施状況を定量的に把握するために商工会正副会長、稲敷市担当部課長、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、蓄積した支援データを基に、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。評価した内容を基に次年度の事業に反映させるために下記の「PDCA」サイクルを適切に回す「仕組み」を構築する。



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。

- 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、稲敷市商工会HPで公表し地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。

(<http://www.inashiki.or.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、中小企業大学校行われる研修会等への参加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、経営指導員を中心として、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。また小規模事業者の I T ツールの導入や D X に向けた相談等に対応するため職員自身の I T スキルの習得を図る。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」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【事業計画策定セミナー】

当会の協議会において、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、中小企業大学校東京校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

【D X 推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者の 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共に知識不足の点が否めないため、それを補うため中小企業大学校東京校が実施する「I T 活用支援研修」に参加する事で I T スキルを向上させる。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

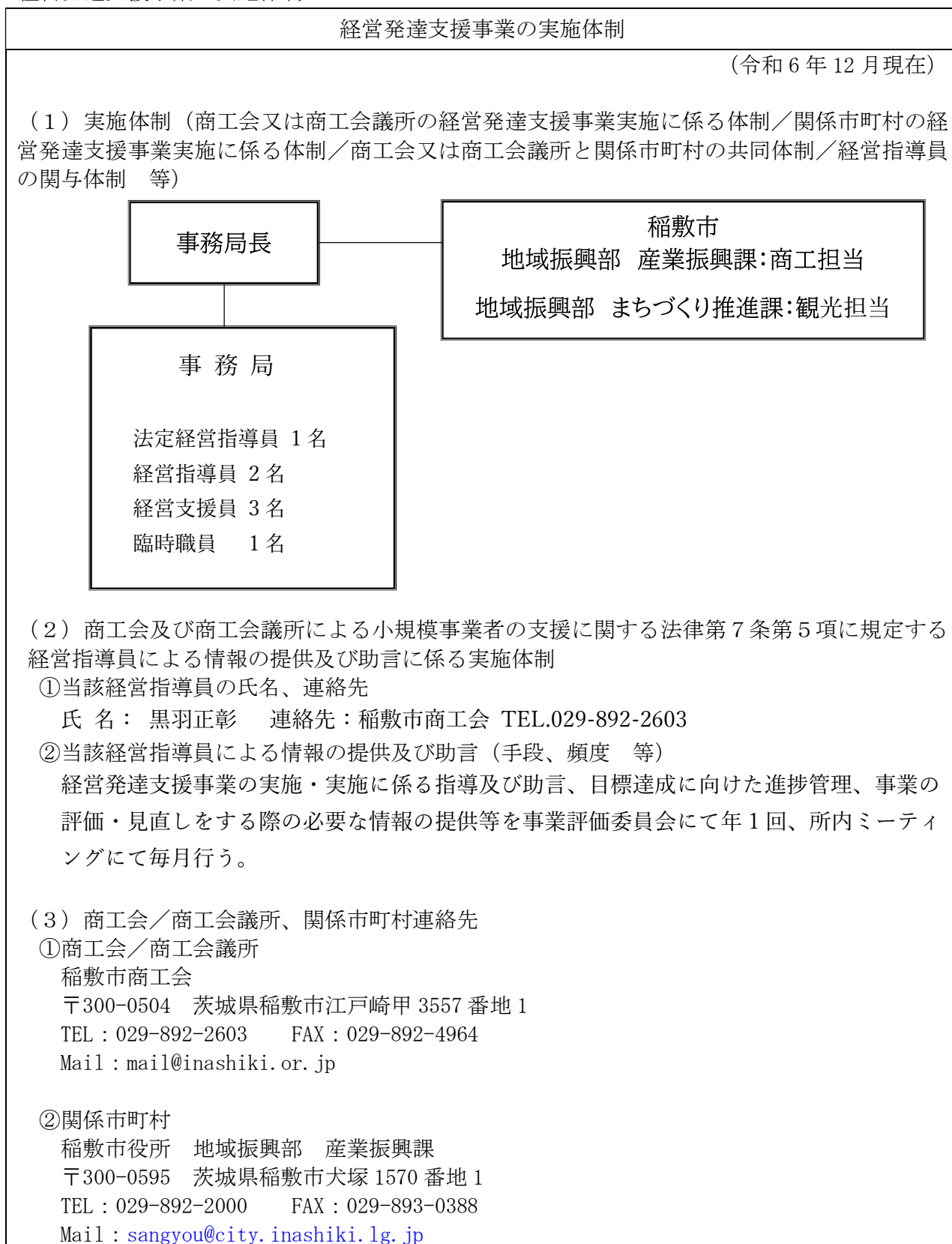
経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月2回、年間24回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

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とともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(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 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	2,145	2,145	2,145	2,145	2,145
(1) 経営状況の分析	363	363	363	363	363
(2) DX 推進セミナー	132	132	132	132	132
(3) 事業計画策定セミナー	825	825	825	825	825
(4) 創業者・後継者育成塾	550	550	550	550	550
(5) 事業計画策定後の実施支援	275	275	275	275	275

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金 県補助金 市補助金 商工会負担金にて事業をおこなう。 商工会負担金は会費収入、賦課金収入、手数料等収入、業務受託料収入等で捻出する。

(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。

(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