

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>(法人番号) 5050005003666 小美玉市商工会 (地方公共団体コード) 082368 小美玉市</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和6年4月1日～令和11年3月31日</p>
<p>目 標</p>	<p>①伴走型による事業計画策定支援を行うこと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創業支援や第2創業を支援することにより、小規模事業者の更なる増加に貢献する。 ③国内外での需要動向調査・販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要の開拓を支援する。</p>
<p>事業内容</p>	<p>3. <u>地域の経済動向調査に関すること</u> ・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. <u>需要動向調査に関すること</u> ・販路開拓・売上向上につながる需要動向の情報収集・分析・活用支援 5. <u>経営状況の分析に関すること</u> ・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. <u>事業計画策定支援に関すること</u> ・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 ・創業支援セミナー（小美玉市特定創業支援事業）の開催 7. <u>事業計画策定後の実施支援に関すること</u> ・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. <u>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> ・消費者（BtoC）・バイヤー等（BtoB）への需要の開拓支援 ・BtoB向けECマッチングサイトへの提案・登録支援 ・SNSを活用した情報発信 ・ネットショップ開設支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>①小美玉市商工会 〒319-0132 茨城県小美玉市部室1111-3 TEL: 0299-48-0244 / FAX: 0299-48-1418 E-mail: info@om-sk.com ②小美玉市役所産業経済部商工観光課 〒319-0192 茨城県小美玉市堅倉835 TEL: 0299-48-1111 / FAX: 0299-48-1199 E-mail: shoko@city.omitama.lg.jp</p>

【人 口】

総務省が行っている国勢調査によると、小美玉市の令和2年における人口は48,870人、世帯数は18,407世帯となっている。平成27年における人口は50,911人、世帯数は17,491世帯となっており令和2年までの過去5年間で人口の推移は4%ほど減少している。人口は平成12年をピークとして年々減少傾向が続いている。

世帯数は、増加傾向（過去5年で約5%増加となっている）であることから核家族化の傾向が読み取ることができる

人口構成については、年少人口（0～14歳）は、わずかに減少（平成27年は12.8%、令和2年は11.5%）・生産年齢人口（15～64歳）は、減少（平成27年は60.7%、令和2年は57.4%）、老年人口（65歳以上）は、増加（平成27年は26.5%、令和2年は31.1%）傾向となっており、全体として高齢化傾向にある。

<旧行政区別の人口の推移>

	平成27年度	令和2年度	増減率
小美玉市	50,911	48,870	96.0%

（令和2年国勢調査より）

<市内の年齢区分別の人口の推移>

年齢区分	平成27年度	令和2年度	増減率
0歳～19歳	8,964	7,919	88.3%
20歳～39歳	11,242	9,678	86.1%
40歳～59歳	13,339	12,795	95.9%
60歳～79歳	13,429	13,570	101.0%
80歳以上	3,937	4,908	124.7%
合 計	50,911	48,870	56.0%

（令和2年国勢調査より）

【産 業】

令和3年経済センサスによれば本市の産業は、第3次産業の割合が71.0%とその大半を占めている。前回の平成28年を見ても、産業別の構成比に大きな変化は見られない。業種別には卸売業・小売業が22.7%、次いで建設業の14.6%、製造業で11.3%生活関連サービス業、娯楽業8.8%の順となっている。

区 分	平成28年		令和3年	
	事業所数	構成比	事業所数	構成比
第1次産業	(40)	(2.3%)	(54)	(3.0%)
A 農業、林業	40	2.3%	53	2.9%
B 漁業	0	0%	1	0.1%
第2次産業	(506)	(28.8%)	(465)	(26.0%)
C 鉱業、採石業、砂利採取業	1	0.1%	1	0.1%
D 建設業	296	16.8%	261	14.6%
E 製造業	209	11.9%	203	11.3%
第3次産業	(1,212)	(68.9%)	(1,271)	(71.0%)
F 電気・ガス・熱供給・水道業	0	0%	11	0.6%

G_情報通信業	0	0%	3	0.2%
H_運輸業, 郵便業	100	5.7%	107	6.0%
I_卸売業, 小売業	439	25.0%	406	22.7%
J_金融業, 保険業	25	1.4%	21	1.2%
K_不動産業, 物品賃貸業	69	3.9%	91	5.1%
L_学術研究, 専門・技術サービス業	39	2.2%	49	2.7%
M_宿泊業, 飲食サービス業	118	6.7%	111	6.2%
N_生活関連サービス業, 娯楽業	169	9.6%	158	8.8%
O_教育, 学習支援業	29	1.6%	57	3.2%
P_医療, 福祉	98	5.6%	119	6.6%
Q_複合サービス事業	14	0.8%	9	0.5%
R_サービス業 (他に分類されないもの)	112	6.4%	129	7.2%
合計	1,758	100%	1,790	100%

(令和3年経済センサス-活動調査より)

小美玉市における業種別会員数からはサービス業（宿泊・飲食サービス業・生活関連サービス業・娯楽業等の合計）38.1%、建設業27.5%・卸売・小売業が22.1%となっている。

【地域の特徴】

農業、酪農業、畜産業などが盛んであり国内でも有数の農業資源（ニラ、レンコン、イチゴ等）や酪農品（乳製品）、畜産物（牛乳、豚肉、鶏卵等）がある。

県内唯一の旅客空港である茨城空港には国際便も就航しており、中国・台湾など海外からの観光客がある。

空港関連施設では航空自衛隊百里基地やお土産品などの販売施設である空のえき「そ・ら・ら」がある。

【地域の課題】

小美玉市は、小川町、美野里町、玉里村といったそれぞれの地域特性が異なる町村が合併し出来た市であるため、行政や各種団体、事業者などが連携した一体的な取り組みが行われていない。

茨城空港の開港やスマートインターチェンジの開設など地域の交通網の整備が進むなか、当該地域は単なる通過点となっており地域の活性化に必ずしもつながっているとは言えない。

経営者の高齢化並びに後継者不足による事業継続の困難さが顕著に表れている。今後廃業者の増加、更なる地域経済の縮小につながる恐れがある。

このため魅力ある産業の育成や継続的な地域経済の活性化を図っていく必要がある。

②課題

(ア) 商業の現状と課題

本市の商業は、旧来より石岡市、水戸市の2大商圈に近いことから、JR羽鳥駅西側や旧小川市街地などの商業地や幹線道路の沿線に中小商店の点在が見られるものの、消費者ニーズに対応した商店街の形成には至っていない。

しかし、近年ではコンビニエンスストアの主要幹線道路などの出店が進み、また一部の幹線道路には、日常買回り品を中心としたロードサイドショップが出店するなど、商業活動が転換してきている。

一方で、市内の中小企業や個人商店では商品やサービスを提供するだけでなく、市民の情報交換の場として、また、地域文化を発信する拠点としての機能を有する事も多く、このため地域の各機関と連携して、日常的な生活利便性の維持向上させるため、産業振興をより一層図る必要がある。

(イ) 工業の現状と課題

本市の工業は、長引く景気の低迷、生活様式の変化価格競争の激化などにより厳しい状況が続いている。市内の事業所は減少しており、中小企業の資金繰りも厳しい状況にある。

このため、地域の各機関と連携して、様々な支援策を講じながら、競争力のある付加価値の高い新商品の創出を促進するとともに、既存の工業団地やテクノパーク等の新規の工業団地を最大限活用し、より一層の産業振興を図る必要がある。

(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

小美玉市の地域経済を支える小規模事業者が、継続的な発展を続けることが将来的な小美玉市の発展に必要不可欠である。

そこで、小美玉市の現状と課題を踏まえたうえで、当地域の長期的な振興の在り方について以下の視点により進めていく。

- ・事業所数の減少対策として、新規創業や事業承継支援を推進する。
- ・人口減少や大型店との競争に負けない競争力ある事業者の育成を図る（地域内外の積極的な販路開拓、魅力的な商品・サービスを提供する事業者）

そのために、個々の事業者支援として、伴走型支援の強化及び質の向上、事業者ニーズの高いセミナーの開催、地域資源を活かした新商品開発・ブランド化や地域の魅力を積極的にPRする取り組みを実施する。また、高度な相談内容については、専門家や金融機関等との連携協力関係を構築するなど相談体制を整備し、小規模事業者の経営基盤の強化に向けた、事業者寄り添った経営支援を実施して行く。

② 小美玉市総合計画との連動性・整合性

小美玉市では、前期基本計画の計画期間（平成30年度～令和4年度）が満了を迎えるにあたり、後期基本計画として「小美玉市第2次総合計画」を策定した。（令和5年度から令和9年度までの5ヵ年）

その中で、産業分野ごとに当会と関連性が高い施策として次のものをあげている。

○ 商業環境の整備と商業活動の活性化

地元商業の維持・活性化を図るため、中小企業の安定的経営や担い手育成、起業の支

援、商店街の空き店舗の利活用など、新たな商業の展開支援を実施。

商工会及び商工団体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。

商業経営の強化と経営の安定化を図るため、「中小企業信用保険法」による保証制度や事業資金(自治金融)の融資斡旋を促進。

○市内企業への支援と交流の推進

固定資産税の特例措置の継続に合わせて、企業ニーズに即した新たな優遇措置の検討を推進するとともに、融資制度の活用促進を図る。

商工会及び商工団体を核とした商業活動を展開するため、連携体制の構築を図る。また、新たな就業の機会を増やすため、ハローワークや石岡地区雇用対策協議会などの関係機関と連携し、就業情報の提供や就職説明会の開催。

市内企業・事業所の情報交換や新たな人脈形成のため、商工団体及び農漁業団体間の異業種間交流の場の提供を実施。

既存産業の機能強化と新産業の創生・育成を目指し、市内企業・事業所の訪問を含めた経営相談の支援など、事業者の経営力の強化を図る。

○企業誘致の推進

茨城空港アクセス道路の周辺地域については、土地利用に関する諸計画の総合的な調整を図りつつ、企業ニーズに即した優遇措置の拡大を行い、積極的に企業誘致を推進する。

茨城空港テクノパークについては、土地利用計画・周辺住民・周辺環境に配慮しつつ、県などの関係機関と連携しながら、企業側が求める優遇措置の具体化や相談支援体制の強化などにより、積極的な企業誘致を推進する。

○観光地域づくりの推進

文化・農林水産・商工業・環境・スポーツなど、地域の関連事業者や住民等の多様な関係者を幅広く誘引し、観光地域づくりに取り組む。

市民が愛着を感じ、誇れるまちとなるよう、様々な場と機会を活用しシビックプライドを育む取組を進め、本市の未来を創っていく人材を育成する。

○観光資源の活用

地域の様々な観光資源の魅力を生かしていくため、各専門家のノウハウの共有を図り、地域が一体となって魅力的な観光資源の活用方法の充実に努める

農業関係者及び農業各機関などと連携し、地域の観光資源や特色を生かした体験型観光及びアグリツーリズムの受け入れ態勢を整備し、市ホームページやSNSなどによる情報発信に努める。

本市の魅力を発信するため、茨城空港周辺を拠点として、地域の特産品の販売やイベントによる集客に努める。また、ナショナルサイクルルートを活用したサイクルツーリズムを推進するとともに、「小美玉まちづくり構想」との整合を図る。

○観光情報発信の充実

交流人口の増加ため、空の玄関口である茨城空港を核とし、周辺自治体とも広域連携を図りながら、県内観光地の情報を積極的にPRする。

インバウンド観光を推進するため、外国人旅行者のニーズを把握しながら、魅力的な観光資源を使った広域ルート観光や体験型観光の充実に努め、積極的な観光プロモーションに取り組む。

③商工会としての役割

当会は、茨城県並びに各種支援機関と連携し地域の経済団体として、小規模事業者支援など事業者に寄り添った伴走型支援を行い、地域の活性化、産業振興の役割を担ってきた。今後も小規模事業者支援機関として、職員のスキルアップや専門家・関係機関との連携強化による支援力の強化に努め、地域小規模事業者に対し、支援に必要となる調査・経営状況の分析・事業計画の策定・需要動向調査・販路開拓支援・フォローアップ支援までを一貫して行っていく。

また、小美玉市の現状と課題を鑑み、経済団体として地域経済を活性化するため、商工会は行政と連携し、「小美玉市総合計画」の実現にむけて事業を推進する。

(3) 経営発達支援事業の目標

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、小規模事業者の増加に貢献するとともに、小規模事業者が持続的に発展していくことで活力と賑わいのある地域の発展に貢献していくことを地域の裨益目標として目指します。

【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、対話を重ねることで、小規模事業者の自己変革力、潜在力を引き出し、本質的課題の特定と課題解決に向けた小規模事業者に自立的な経営力強化による事業継続を実現する。

<目標数値>

- ・商工会の支援のもと、経営発達支援事業の実施から5年間で事業計画策定事業者数138者を目指す。

【目標2】創業支援や第2創業を支援することにより、小規模事業者の更なる増加に貢献する。

<目標数値>

- ・個々の小規模事業者のニーズにマッチした支援を実施する事で、小規模事業者数1,900者を目指す。

【目標3】国内外での需要動向調査・販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要の開拓を支援する。

<目標数値>

- ・計画期間中の販路開拓事業者数85者を実現する。

以上の目標を掲げ、経営発達支援事業に取り組むことで小美玉市の地域経済を支えている小規模事業者の継続的な発展を支援し、地域経済の活性化にも貢献していく。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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6年4月1日～令和11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、経営力再構築伴走支援モデルを実践し対話を重ねることで、事業者自らが本質的課題を認識し、納得をした上で事業者自らが行動する力を引き出せるよう支援を実施する。

〔方針〕 小規模事業者との対話を重ね財務分析をはじめ事業者の経営理念、外部経営環境における機会・脅威、内部環境における事業の強み・弱み等を含んだ総合的な経営分析を行うことで実現可能性及び実効性の高い経営計画の策定を支援する。
又、伴走型支援を通じて事業者本人が経営課題を明確に把握しそれらの解決に自らの力で行動することができるよう支援を実施する。

【目標2】 創業支援や第2創業を支援することにより、小規模事業者の更なる増加に貢献する。

〔方針〕 創業を志す事業者が抱える疑問や質問などを解消するためのセミナーの開催や個別相談会などを実施する事で個々の事業者の実情を踏まえた実現可能性のある創業計画や第2創業計画の策定を経営指導員だけでなく専門家・行政とも連携を図りながら支援する。
又、計画策定支援後は巡回指導等により計画の進捗状況を把握し課題発生の際には関係機関と連携を図りながら課題解消に向けて継続的な支援を実施する。

【目標3】 国内外での需要動向調査・販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要の開拓を支援する。

〔方針〕 販路開拓に意欲のある事業所に対し消費者の需要動向の調査・分析等の結果について情報提供を行う。又、国内外で開催されるB to B又はB to Cの各種展示会・商談会等への出展を通じ販路の拡大・売上の向上につながるよう効果的な需要開拓支援を実施する。

1. 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、会員相談対応時のヒアリングや金融審査会時の関係機関との連携を通じて地域経済動向情報や地域の中小企業景気動向について情報収集に当たっており、相談対応の際には集積したデータを活用して小規模事業者への情報提供を行っているが、一部の事業者のみの利用にとどまっており、又、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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10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	2回	2回	2回	2回	2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「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。

【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

上記の結果を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②管内の景気動向等について実態を把握するため、管内小規模事業者の景気動向等について、年2回調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 75 者（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から 15 者ずつ）

【調査項目】各種生産高、売上額、景況感、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】市内事業所から調査対象を選定し、確定申告時や巡回・窓口指導時等を活用し景況感調査を実施する。

【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。等

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、「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、自社の経験や勘に基づく「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」を行っている場合が多い。

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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①商品開発調査対象事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者
②アンケート調査対象事業者数	-	8者	8者	8者	8者	8者

(3) 事業内容

①小規模事業者が行う商品・サービスの提供・改良を促進するための的確な情報を迅速に把握でき、新たな販路開拓・売上向上につながる需要動向の情報収集・分析・活用について支援を行っていく。

小規模事業者への経営計画の策定並びに実行に資するため、次のような需要動向調査に関するアンケートを実施する。調査結果を分析した上で該当する4社にフィードバックし、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。

サンプル数	来場者内30人
調査手段・手法	小美玉市で11月に開催される産業祭（市内事業者出店約30者、来場者数5,000人程度）に来場する地域内外の消費者等に対し、開発中の商品やメニューの試食をしてもらいアンケート票へ記入を依頼する。
調査項目	(a)商品・製品の価格、(b)品質・味・量、(c)商品やパッケージのデザイン、(d)関心度・商品の新鮮感、(e)購入や利用のしやすさ、(f)商品・サービスに対するイメージ、(g)用途・目的（家庭用、贈答用等）、(h)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
調査対象商品	特産品等を活用した新商品・新メニュー 開発を目指す地域に根差した商品・メニュー
調査結果の活用	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、事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良を行う。

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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経営分析事業者数	18者	40者	40者	40者	40者	40者

※分析件数は経営指導員4名×10者として目標設定をしている。

(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。
- 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

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をはじめとした各種補助金活用・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。また、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。

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DX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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
① DX推進セミナー開催回数	-	1回	2回	2回	2回	2回
② 事業計画策定セミナー開催回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	18者	24者	24者	24者	24者	24者
③ 創業支援セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業計画策定事業者数	2者	4者	6者	6者	6者	6者

(4) 事業内容

①経営分析を行った事業者を対象に事業計画の策定前段階に「DX推進セミナー」の開催

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。
募集方法	・個別案内、HPで周知
回数	・集団セミナー2回 ・開催期間は2ヵ月間程度
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
目標参加者数	24名程度

②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

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。
募集方法	・個別案内、HPで周知
回数	・集団セミナー2回+個別指導相談会3回

	・開催期間は2ヵ月間程度
支援手法	・経営指導員が担当制で張り付き、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。
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	・25名程度

③創業支援セミナー（小美玉市創業支援等事業計画に基づく特定創業支援事業）の開催

支援対象	・市内において創業を検討している方、創業して間のない方、経営に興味のある方、後継者の方
募集方法	・チラシ折込、広報紙掲載、個別案内、HPで周知
回数	・集団セミナー1回あたり全4回講座 ・開催期間は1ヵ月間程度
カリキュラム	・創業の心構え ・創業のステップと準備 ・経営に必要なマーケティングの基礎知識 ・市場分析と販路開拓のポイント ・経営に必要な数字の基礎知識 ・資金計画と収支計画 ・資金繰り ・経営に必要な人事の基礎知識 ・経営を管理する ・ビジネスプラン発表
目標参加者数	15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

これまで事業計画策定事業者でも計画策定段階でとどまるケースが多い。又、計画策定段階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だったり、訪問回数が少ない場合があった。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、経営者と従業員が一緒に作業を行うことで現場レベルでの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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ 対象事業者数	20者	28者	30者	30者	30者	30者
頻度(延回数)	20回	112回	120回	120回	120回	120回
売上増加事業者数	—	14者	15者	15者	15者	15者

※フォローアップ対象事業者数には創業及び第2創業計画策定事業数も含まれている。

※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

【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、窓口面談や巡回訪問で事業主と面談しヒアリングを行い必要に応じて指導・助言を行う。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

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、周知する程度で十分な支援と言えなかった。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く支援としては限定的なものであった。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」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。

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中において特に意欲ある事業者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、茨城県商工会連合会と連携して県内外で開催される既存の展示会について、販路開拓を目指す事業者へ展示会及び商談会への参加を支援する。

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	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①展示会出展事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
売上額/者	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②商談会参加事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	-	1件	1件	2件	2件	2件
③サイト登録事業者数	-	3者	3者	4者	4者	5者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	2件	2件
④SNS 活用事業者	-	3者	3者	4者	4者	5者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ネットショップの開設者数	-	2者	2者	2者	3者	3者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①消費者 (B to C) への需要の開拓支援 (展示会出展)

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
支援手法	商工会が「ニッポン全国物産展」等の出展を企画し事業計画を策定した事業所を優先的に出店させることで新たな需要開拓を支援する。
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) ※注 ・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 58,083 人、出展者数 132 事業者 (R4 年度参考)。 ② 中央ブロック商工会物産展 (10月) ・茨城県商工会連合会と連携主催にて地域の特色ある食材を集めた物産展。来場者数は5千人 (2日間)。
支援内容	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展開する。

※ニッポン全国物産展 (池袋サンシャインシティで開催される。会場には、全国各地から約 200 店舗が集結。ご当地グルメ・昔ながらの名産品・地域の特産品などが取り揃えられる。

②バイヤー等（BtoB）への需要開拓支援（商談会出展）

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
支援手法	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、茨城県商工会連合会が実施する「海外型小規模事業者向け販路開拓支援事業」と連携し小規模事業者の販路開拓を支援する
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
支援内容	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、今後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等を支援する。

③BtoB向けECマッチングサイトへの提案・登録支援

支援対象者	BtoBを対象とした販路拡大を狙う小規模事業者（主に製造業関係）
支援手法	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、（公財）いばらき中小企業グローバル推進機構が運営するビジネスマッチングサイト「茨城県企業データベース」への登録を促す。
訴求対象	業種、地域、得意区分、材質区分などから、取引先やビジネスパートナーを探している事業者
支援内容	商工会としては、登録の際の入力方法支援や入力項目における自社の得意とする製品や技術・サービス等のアピール方法や、記載内容等を支援する。

④SNSを活用した情報発信

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
支援手法	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。
訴求対象	地域内外の消費者
支援内容	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。

⑤ネットショップ開設支援

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
支援手法	ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。
訴求対象	地域内外の消費者
支援内容	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

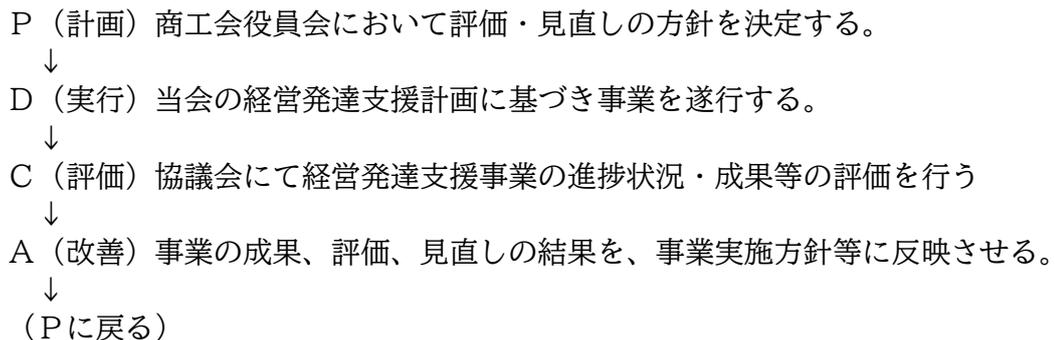
(1) 現状と課題

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、小美玉市担当部課長、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、小美玉市商工会HP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.omtp.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ITツールの導入やDXに向けた相談等に対応するため職員自身のIT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。

【DX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DX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「IT活用支援研修」に参可する事でIT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DX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。

<DXに向けたIT・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

RPA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IT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PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNS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、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

②OJT制度の導入

個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みとして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OJT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、IT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。

(別表2)

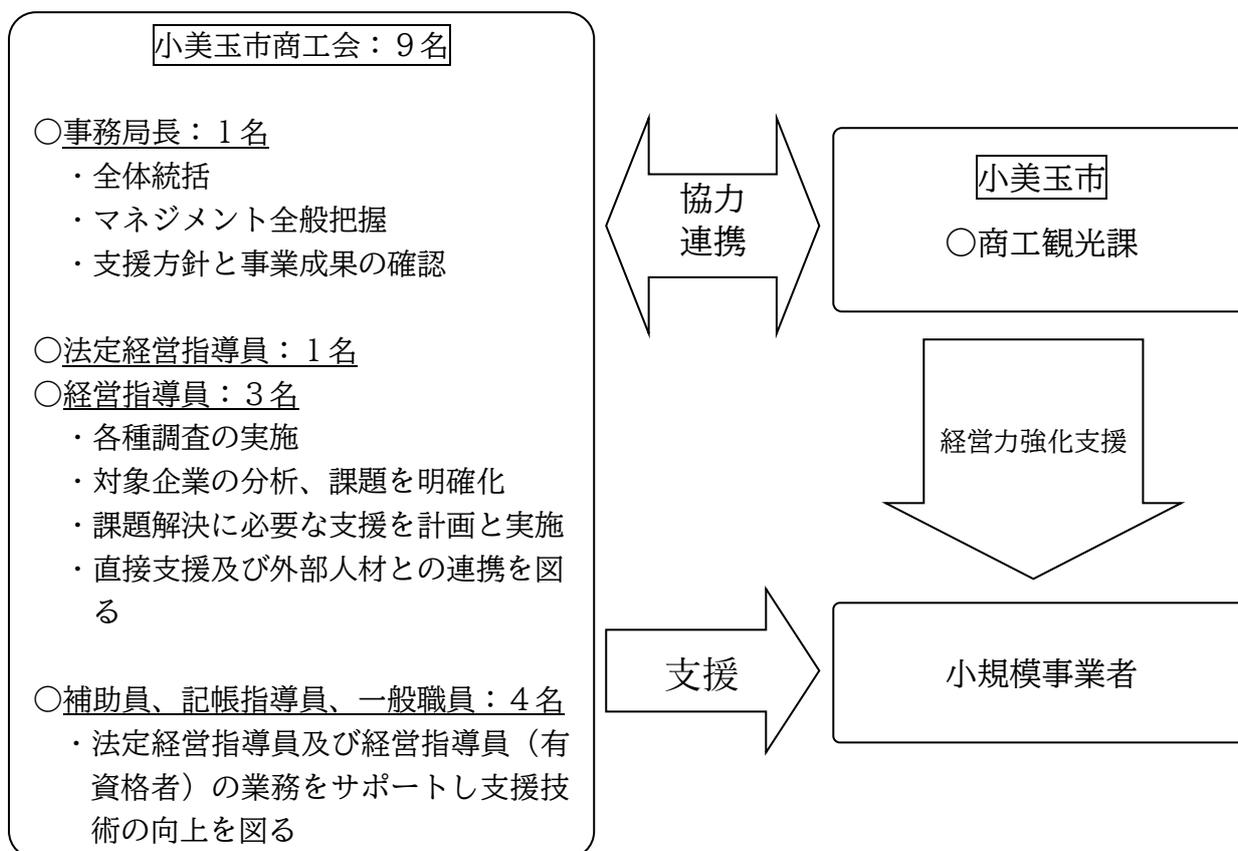
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年11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)

<<実施体制図>>



(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:長洲 宏樹

連絡先:小美玉市商工会 (Tel 0299-48-0244)

②法定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・見直しを行う際の必要な情報の提供を行う。

(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

名 称：小美玉市商工会

住 所：茨城県小美玉市部室1111-3

電 話：0299-48-0244 FAX：0299-48-1418

E-mail：info@om-sk.com

②関係市町村

名 称：小美玉市 産業經濟部 商工観光課

住 所：茨城県小美玉市堅倉835

電 話：0299-48-1111 FAX：0299-48-1199

E-mail：shoko@city.omitama.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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	400	400	400	400	400
専門家派遣費	150	150	150	150	150
会議運営費	50	50	50	50	50
セミナー開催費	100	100	100	100	100
パンフ・チラシ 作成費	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、公共団体、事業収入など ただし、上記経費のうち講師や専門家の謝金・旅費については必要額を見込んでいるが、専門家派遣や連携する損保会社が無償等で派遣応諾いただいたときには、当該経費が減額になる場合がある。

(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