

経営発達支援計画の概要

実施者名	守谷市商工会（法人番号 9050005008728） 守谷市（地方公共団体コード 082244）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	① 小規模事業者の自立的かつ持続的な事業継続を目的とした経営力の強化 ② 地域ブランドの確立及び観光と連携した地域内好循環の実現 ③ 創業及び事業承継支援による地区内小規模事業者数の増加・維持 ④ 小規模事業者のデジタル化利活用による売上向上・業務効率化の実現 ⑤ 人材不足対応による労働生産性の向上及び生活関連サービスの維持
事業内容	<p>I. 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 ・地域の経済動向分析（RE S A Sの活用や消費動向調査の実施）</p> <p>4. 需要動向調査に関すること ・特産品を活用した新商品開発に向けた調査の実施 ・一般消費者やバイヤー等に対する需要動向調査の実施</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ・財務分析や非財務分析（S W O T等）の実施 ・重点テーマ別の深掘り分析やデータ整備・ダッシュボードの構築</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること ・「DX推進セミナー・IT専門家派遣」の開催 ・「事業計画策定個別相談会」の開催 ・「創業・事業承継支援セミナー」の開催</p> <p>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フォローアップ</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・展示会出展等による需要開拓支援 ・産官連携による新商品開発・付加価値向上・地域ブランドの向上 ・知的財産の保護・活用等を通じたブランド戦略策定支援</p> <p>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</p> <p>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 ・外部有識者や市町村を交えた「評価協議会」の開催 ・K P I・成果指標を用いた定量的評価の仕組みの構築</p> <p>10. 経営指導員等の資質向上等に関すること ・外部研修・セミナーの計画的活用 ・O J T制度の導入やノウハウ共有の仕組みづくり ・経営リテラシー向上への寄与</p>
連絡先	<p>守谷市商工会 〒302-0109 茨城県守谷市本町19番地 TEL：0297-48-0339 FAX：0297-45-3376 E-mail：ms1999@apricot.ocn.ne.jp</p> <p>守谷市 生活経済部経済課 〒302-0198 茨城県守谷市大柏950番地の1 TEL：0297-45-1111 FAX：0297-45-5703 E-mail：keizai@city.moriya.ibaraki.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地域の概要

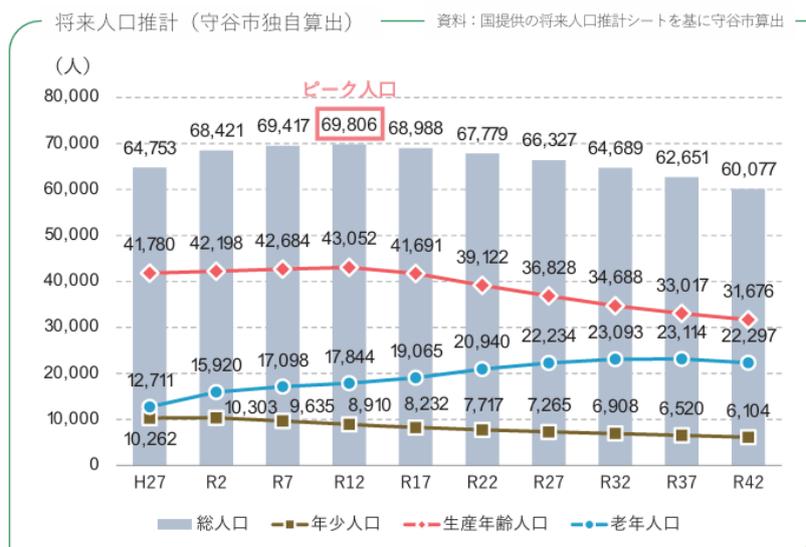
<人口>

◆人口及び世帯数（統計MORIYA、守谷市HPより）

調査時期	人口	変動率	世帯数	変動率
2005年10月	53,700	—	18,677	—
2015年10月	64,753	20.6%	24,867	33.2%
2025年10月	70,111	8.3%	29,803	20.0%

将来人口推計の結果、令和12年時点で69,806人のピーク人口となり、その後は減少に転じ、令和42年時点では60,077人まで減少することが予想されている。年齢別でみると「年少人口」が既に減少局面であり、令和12年までの人口増加は「生産年齢人口」及び「高齢人口」による増加、それ以降一定期間の人口維持は、高齢人口に支えられていることがわかる。

◆将来人口推計（第三次守谷市総合計画より）



◆都市住みよさランキング（東洋経済新報社）

〔住みよさランキング：総合 154 位〕

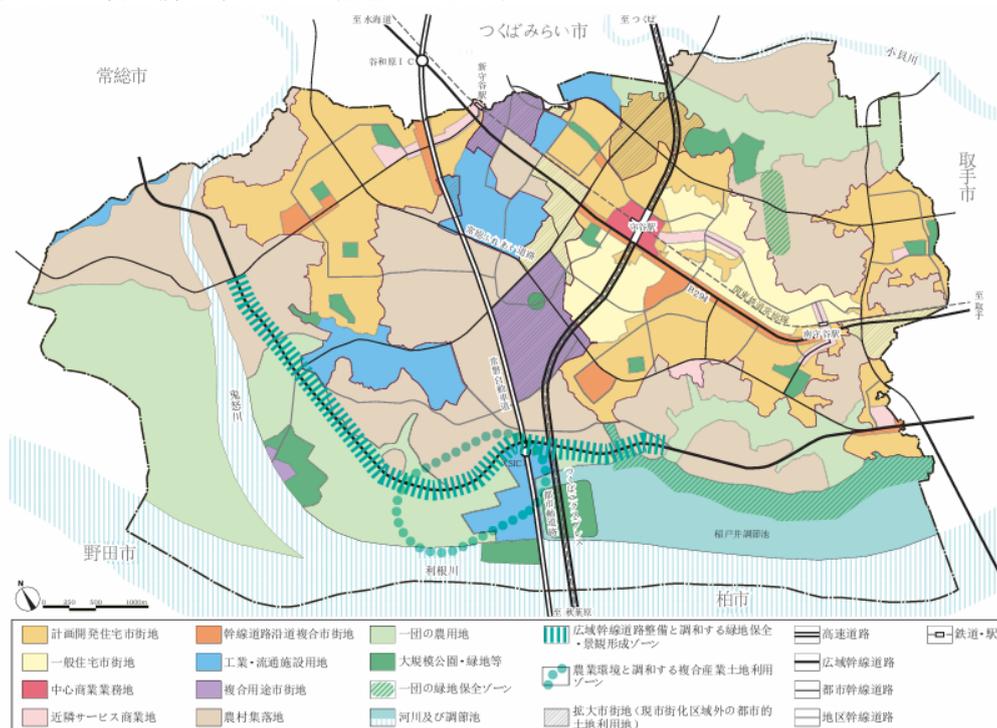
(対象812都市)

項目	順位	算出に用いた統計指標
安心度	529位	人口当たり病院・一般診療所病床数、 老年人口当たり介護保険施設定員数、 20～39歳女性人口当たり0～4歳児数、 子ども医療費助成（対象年齢・所得制限の有無）、 人口当たり刑法犯認知件数、人口当たり交通事故件数
利便度	332位	人口当たり小売販売額、人口当たり大規模小売店店舗面積、 可住地面積当たり飲食料品小売事業所数、人口当たり飲食店数
快適度	262位	転出入人口比率、水道料金、 汚水処理人口普及率、都市計画区域人口当たり都市公園面積、 気候（月平均最高・最低気温、日照時間、最深積雪）
富裕度	72位	財政力指数、人口当たり法人市民税、納税義務者1人当たり所得、 1住宅当たり延べ床面積、住宅地平均地価

統計の結果、年齢人口割合では生産年齢人口（15歳～64歳）は令和12年をピークに減少傾向にあるが、年少人口も含め、令和17年まではほぼ横ばいと推移されており、他地域からの人口流入が増加していることが考えられる。これは民間調査会社の結果から見て取れるように、住民にとって住みやすい街として位置づけられており、街の魅力に繋がっているものと思われる。（茨城県内においても水戸市、ひたちなか市に次いで県内3位となっている。）しかしながら、高齢人口（65歳以上）が着実に増加することが見込まれているので、変化に対応しながら豊かな生活を送ることができる地域社会を形成していくことが求められる。

<産 業>

◆土地利用の区分（第三次守谷市総合計画より）



◆守谷市の業種別事業所数（経済センサスより）

業 種	平成28年		令和3年		増減
	事業所数	構成比	事業所数	構成比	
全 業 種	2, 131	100%	2, 199	100%	+68
農 林 漁 業	2	0.1%	5	0.2%	+3
建 設 業	193	9.1%	208	9.6%	+15
製 造 業	130	6.1%	124	5.6%	-6
卸・小売業	488	22.9%	451	20.5%	-37
宿泊・飲食業	263	12.3%	229	10.4%	-34
サービス業	963	45.2%	1,069	48.6%	+106
そ の 他	92	4.3%	113	5.1%	+21

◆守谷市の小規模事業者数の推移（経済センサスより）

	平成28年	令和3年	増減
事業所数	2, 131	2, 199	+68
うち小規模事業者数	1, 232	1, 269	+37

守谷市においては事業所数で最も構成比が高い産業はサービス業で、次に構成比が高い産業は卸・小売業となっている。人口が多く流入していることから、日々の生活に関連した業種の進出が目立っている。また、直近の経済センサスによると当市の小規模事業者数は事業所全体の57.7%を占めており、前回の調査結果と比較すると微増しているものの、大手資本の参入・事業主の高齢化や後継者不足による廃業が増えてきており、今後の人口動態や経済情勢を総合的に勘案すると、厳しい経営環境に立たされているといえる。

◆守谷市の産業振興方針（守谷市総合計画より）

守谷市では「水と緑のパワースポットもりや〜持続・創造・進化するまち〜」の実現を目指し、第三次守谷市総合計画（令和4年度～令和13年度）を策定し、住民が住みやすいまちづくりを進めている。なお当該計画については、引き続き市及び商工会との連携により産業振興に取り組んでいく。その中で、産業経済に関する施策は以下のとおりとなっている。

1. 農業の支援
 - ・農地の有効活用
 - ・農業の担い手の育成・確保
 - ・スマート農業の推進
 - ・6次産業化の推進
 - ・地産地消の推進
 - ・持続可能な都市型農業の推進
 - ・農地の多面的機能の保全
 - ・有害鳥獣の捕獲強化と推進
2. 商工業の発展
 - ・小規模企業の支援
 - ・地域商業の充実
 - ・市内商業活性化の推進
 - ・新たな産業拠点の創出と誘導
 - ・ワーク・ライフ・バランスの推進
 - ・デジタル化の推進
3. 地域資源の有効的な活用
 - ・守谷駅前の賑わいの充実
 - ・イベントによる交流人口の増加
 - ・グリーンインフラの推進
 - ・野鳥のみちの保全と発信
 - ・地域資源の積極的な情報発信
 - ・持続可能な自然環境の活用

②地域の現状と課題

- ・人口減少地域における生活関連サービスの維持

TX沿線の松並青葉地区や守谷駅周辺においては住宅地などの大規模開発により人口が増加している。令和7年11月1日時点の人口は70,095人であるが、平成27年12月1日時点では64,860人であった。10年間で約5,000人以上増加している一方、みずき野・北守谷・高野地区では人口減少と高齢化が進み、食料品店、衣料品店、医薬品店等の生活関連サービスの維持が困難になっている。買い物や通院に片道徒歩800m以上かかる「買い物難民」や交通弱者が増加し、地域の暮らしやすさが低下している。第三次守谷市総合計画によると令和22年には老年人口割合が30%を超えると予想され将来的に深刻な少子高齢化社会に突入すると考えられている。

- ・創業を通じた事業の新たな担い手の確保

人口減少と高齢化により事業の担い手不足が深刻化している。既存事業の廃業が増加する中、新

規創業者の確保が地域経済維持の鍵となっている。

- ・ 経営者の高齢化による事業承継ニーズの増加
小規模事業者は経営者の高齢化が進み、後継者不在による廃業リスクが高まっている。事業承継支援の需要は年々増加しており、後継者となる人材の確保が必要である。
- ・ 最低賃金の引上げや物価高等への対応力強化
最低賃金の引上げや原材料費の高騰により、事業者は収益圧迫に直面している。価格転嫁や生産性向上の取り組みが急務である。
- ・ 人材不足への対応のための省力化・生産性向上
人材不足が常態化しており、特にサービス業や製造業で顕著である。省力化やデジタル化による生産性向上が不可欠である。
- ・ 地域の経済環境の変化（高齢者の需要の増加等）
高齢者向けサービス需要は増加している。
- ・ 市場環境の変化（SNSでの広報、キャッシュレス決済、AI技術の普及等）
市場環境は急速に変化しており、SNSを活用した情報発信やキャッシュレス決済、AI技術の普及が進んでいる。しかし、小規模事業者は対応が遅れており、デジタル活用力の強化が喫緊の課題である。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①：地域ブランドの確立

（10年後における地域のあるべき姿）

守谷市の特産品が統一ブランドで全国展開し、主要ECと実店舗で安定販路を確保する姿である。生産・加工・販売の連携体制を確立し、付加価値を高め、観光・輸出需要も取り込む地域内好循環を実現する。

（理由）

人口減少で域内需要が縮小する中、ブランディングと高付加価値化により外需を獲得し、価格主導権を確立する必要がある。生産者の小規模分散を連携で補い、品質標準化と物語性で差別化を図るためである。

②：観光と連携した産業振興

（10年後における地域のあるべき姿）

通年で体験型コンテンツが確立し、宿泊・飲食・体験・物販が回遊導線と結び、観光消費単価が7,000円に向上する姿である。平日・閑散期にも地元の資源を生かした着地型ツアーと需要の高い時期は最適な価格設定にすることで需給最適化を図る。

（理由）

訪問動機を体験価値に転換し、短時間滞在と季節偏在を是正することが必須である。地場産業と関連する各種商品・サービスの提案により粗利を高め、観光の裾野を地域小規模事業者に広く波及させるためである。

③：起業・創業

（10年後における地域のあるべき姿）

中央地区において起業が盛んであり、年間創業数が安定的に5件、5年生存率が80%を維持する姿である。創業支援拠点、資金・人材・知財・販路の支援が連携し、地域課題解決型ビジネスが持続的に生まれる。

（理由）

人口減少と高齢化で事業の担い手が不足する中、創業により新陳代謝と産業の多様化を促し、地域の稼ぐ力を再構築する必要がある。単発支援ではなく、計画・資金・実行・検証の伴走体制を整え、失敗コストを下げて生存率を高めることが重要である。

④：事業承継支援

(10年後における地域のあるべき姿)

後継者候補育成と第三者承継の市場が整備され、要支援企業の50%が計画的に承継完了する姿である。承継後の磨き上げ支援により、売上・利益のV字回復と雇用維持を実現する。

(理由)

廃業抑制は地域供給網と雇用の防波堤である。早期の事業承継計画、M&A仲介・金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援する必要がある。

⑤：デジタル化推進

(10年後における地域のあるべき姿)

EC・予約・決済・会計・在庫が連携し、受注から出荷・会計までのリードタイムが20%短縮する姿である。データに基づく価格・販促最適化で収益性を継続的に改善する。

(理由)

個別最適のツール導入では効果が限定的である。基幹と顧客接点の統合によりデータ駆動の意思決定を可能にし、少人数運営下でも売上拡大とコスト削減を同時に達成するためである。

⑥：人材不足対応（人材確保、省力化、自動化）

(10年後における地域のあるべき姿)

自動化設備と業務標準化により、労働生産性が15%向上し、繁忙・閑散の変動にも小人数で安定稼働する姿である。多能工化とシフト最適化で離職率を低下させる。

(理由)

採用難が常態化する中、投入人員の削減と変動吸収力の強化が必須である。プロセス可視化と自動化の併用で品質・納期・コストを同時に改善し、賃上げ原資を生むためである。

⑦：生活関連サービス維持（買い物・交通）

(10年後における地域のあるべき姿)

移動販売・コミュニティ交通が定常運行し、買い物・移動のアクセス格差が解消された姿である。郵便局等ハブ拠点で複合サービスを提供し、住民満足度を高める。

(理由)

需要密度低下の中でも基礎サービスの維持には機能集約と広域連携、デジタル併用が不可欠である。生活インフラの維持は転出抑制と雇用確保に直結し地域の持続性を左右するためである。

(3) 経営発達支援事業の目標

①：地域ブランドの確立

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：地域ブランド売上を5億円、平均粗利率を20%へ。

KPI：商標・意匠取得3件、統一パッケージ導入20件、SKU20件、EC出店20社、百貨店催事出展5回、認証規格取得20件。

(設定した理由) 売上・粗利のKGIは外需獲得と価格主導の実現度を測るためである。KPIはブランド要素（知的財産・パッケージ・販売チャネル・信頼認証）を段階的に積み上げ、成果に因果接続するプロセス管理を可能にするためである。

②：観光と連携した産業振興

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：観光関連売上10%増、消費単価7,000円、平均滞在時間10%増。

KPI：体験商品造成1本、多言語WEB整備率50%、キャッシュレス対応率80%、ホテル予約サイト等掲載3件。

(設定した理由) 単価・滞在・売上は波及効果の核心指標である。造成数・多言語・決済・流通は

集客から購買までの行動ステップを定量化し、ボトルネックの特定と迅速な改善P D C Aを可能にするためである。

③：起業・創業

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：年間創業件数5件、5年生存率80%、創業後3年の平均売上8,000千円/社。

K P I：事業計画（LEAN CANVAS/BP）策定30件、創業融資・補助金採択10件、MENTORマッチング10件、初年度EC・CASHLESS導入率50%。

（設定した理由）K G Iは創業の量と質（継続・売上）を示す成果指標である。K P Iは「計画→資金→拠点→伴走→デジタル基盤」の創業プロセスを定量化し、ボトルネックを特定して改善できるようにするためである。初期のEC・CASHLESS導入は売上機会の拡大と資金繰り改善に直結する。

④：事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：承継完了10件、承継後2年で売上5%増・雇用維持率80%。

K P I：承継診断実施30社、事業承継計画策定20社、マッチング成立10件、金融同意取得10件、後継者研修修了10人。

（設定した理由）完了件数と事後業績は実効性の最終指標である。診断→事業計画策定→マッチング→金融同意→育成のK P Iは承継プロセスのプロジェクト行程を可視化し、停滞段階の特定と資源集中を可能にするためである。

⑤：デジタル化推進

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：オンライン売上比率20%、営業利益率15%、受注～出荷時間10%短縮。

K P I：EC開設20社、キャッシュレス比率80%、A P I連携本数5

（設定した理由）売上構成・利益・リードタイムはデジタル投資の費用対効果を示す。導入数や連携数はボトルネック解消に直結する運用K P Iであり、投資の成果を段階的に測定できるためである。

⑥：人材不足対応（人材確保・省力化・自動化）

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：労働生産性15%向上、離職率3%改善、残業時間25%削減。

K P I：自動化導入5ライン、標準作業書整備10件、段取り時間20%短縮、スキルマップ運用5社、A I勤怠導入3社。

（設定した理由）生産性・離職・残業は人手不足克服の最も重要なポイントである。設備導入・標準化・段取り短縮・人材可視化のK P Iは現場改善に直接つながるものであり、成果への因果を明確にできるためである。

⑦：生活関連サービス維持（買い物・交通）

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：生活サービス到達率70%、高齢者外出頻度20%増。

K P I：移動販売拠点49か所、コミュニティ便運行本数17本、拠点併設サービス「相談」、「体験の機会・場」、「専門的人材の確保・養成」、「地域の体制づくり」機能。

（設定した理由）到達率・外出頻度は生活の質とアクセス改善を示す核心K G Iである。拠点数・運行本数は供給能力を表し、住民利便との因果が明確で、継続可能性の判断に資するためである。

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：地域ブランドの確立

達成方針1：知財と品質基準の統一

ブランドガイドラインを策定し、商標・G I 取得を3件支援する。原材料規格書と共同検査体制を整備し、統一ロゴとパッケージを20件導入する。参加小規模事業者との使用契約を締結し、逸脱品の是正ルールを運用する。

(設定した理由) 品質と表示の一貫性は信頼を形成し、価格訴求から価値訴求へ転換できるためである。知財で模倣を抑止しブランド希少性を守る。標準を定めることで新規参加が容易となり、ブランドの一貫性拡張と粗利維持に資する。

達成方針2：販路の多層化（EC×卸×催事）

自社ECと楽天等の他社モールへ出店し、ふるさと納税返礼品登録を拡充する。国内卸3社と常設棚契約を締結し、首都圏百貨店で季節催事を年1回開催する。海外向け越境ECのテスト販売も実施する。

(設定した理由) 単一販路依存は需要変動に脆弱であるためである。ECは全国到達、卸は安定出荷、催事は認知拡大に有効で三位一体で売上平準化が図れる。販路の分散はリスク低減と顧客獲得効率の向上に直結する。

②：観光と連携した産業振興

達成方針1：回遊導線の設計

駅・宿・飲食・物販・体験を結ぶ逸店逸品マップを整備し、スタンプラリーと特典で移動を促す。宿泊者向け優待クーポンを発行し、体験後の物販購入へ誘導する。

(設定した理由) 点在資源を線で結ぶことで滞在時間と支出を拡大できるためである。導線設計は機会損失を減らし複数拠点の売上に波及する。低コストで実装でき、データが次の改善につながるため投資対効果が高い。

達成方針2：通年型体験コンテンツの造成

市内農園の収穫体験、菓子製造会社の手作り体験等を1本造成する。価格帯を階層化し、予約枠と人員を平準化する。体験後の限定商品購入と写真投稿特典を設ける。

(設定した理由) 季節偏重は稼働の波と収益の不安定を生むためである。通年商品により人員と設備の稼働を均し、単価と回遊を同時に高められる。体験は物販連動の起点となり、地域全体の収益最大化に寄与する。

達成方針3：受入環境のDX（多言語・予約・決済）

多言語WEBを整備し、宿泊施設等予約サイトに3件掲載する。キャッシュレス対応率を80%へ引き上げ、即時予約・在庫連携のAPIを構築する。レビュー返信と顧客情報の管理を週次で運用する。

(設定した理由) 言語・予約・決済のトラブルは来訪と購入の阻害要因であるためである。検索～予約～支払いの直線化でCVRと消費単価が上がる。データ連携により運営負荷が下がり、品質均一化と再訪促進が実現する。

③：起業・創業支援

達成方針1：ゼロイチの伴走設計（計画・検証の高速化）

創業スクールを年1回開催し。必要に応じてオンライン面談、実地ヒアリングによる顧客課題検証を支援する。

(設定した理由) 事業計画と計画実行支援を連動させる伴走により、顧客獲得までの時間を短縮し、資金調達・採択の可能性を高める。

達成方針 2：資金・人材・拠点の三位一体整備（資源への接続）

連携している市内金融機関・信用保証・補助金窓口等と連携し事前審査・書類作成を伴走する。必要に応じてバックオフィス・会計・法務等の専門家と情報の共有を行い、課題解決を図る。

(設定した理由) 創業者の最大課題は資金・人材・場所の不足である。三位一体でアクセス障壁を下げ、立ち上がりの固定費を低減することで生存率が向上する。専門支援の集約は手戻りを減らし、審査通過率を高め、時間短縮と質の担保に寄与する。

達成方針 3：販路・デジタル基盤の即時整備（初期売上の確保）

創業月からECサイト・キャッシュレス・SNS運用を標準導入し、楽天等の他社モールとふるさと納税に登録する。地域ブランド・観光事業者とコラボ出品、ポップアップ催事を随時実施する。CRMで見込み客管理とリピート施策を運用する。

(設定した理由) 初期売上が立たないと資金繰りが悪化し、撤退リスクが高まるため、デジタル販路の即時整備にて商圈を拡張し、少人数でも販売を継続できる体制を構築。

④：事業承継支援

達成方針 1：早期診断と事業承継計画策定

65歳以上の経営者に承継診断を実施し、資産・知財・人材の棚卸しを行う。事業承継診断シートを提供し、家族・幹部・金融の合意形成会議を設定する。課題別に税務・法務の専門家を配置する。

(設定した理由) 可視化がなければ承継は停滞するためである。事業承継計画策定により関係者の期待が整合し、金融支援も得やすくなる。早期着手は選択肢を広げ、税務リスク低減や価値向上につながるため効果が高い。

達成方針 2：第三者承継のマッチング体制

商工会×金融×茨城県事業承継・引継ぎ支援センターの連携窓口を設置し、買い手候補リストを整備する。見学会・面談会を定例開催し、案件情報を標準様式で公開する。

(設定した理由) 親族承継だけでは母集団が不足するためである。公的・民間ネットワークの統合で成約率が上がる。標準化されたプロセスは時間短縮・コスト削減をもたらし、小規模でも成立を後押しできる。

達成方針 3：承継後2年の伴走支援

承継後24か月の売上・粗利を月次モニタリングし、商品改良と販路開拓を伴走する。持続化補助金等の申請支援を行うとともに、管理会計の導入を支援する。離職防止の人事施策を整理する。

(設定した理由) 承継はゴールでなくスタートである。初期の試行錯誤期に伴走することで赤字転落や離脱を防げる。数値管理により早期の軌道修正が可能になり、売上成長へ接続し地域雇用維持にも貢献する。

⑤：デジタル化推進

達成方針 1：基幹業務の統合と自動化

受注・在庫・会計をクラウドで統合し、POSとECをAPI連携する。RPAで伝票処理を自動化し、出荷までの時間を10%短縮させる。ダッシュボードでリードタイムと在庫回転を可視化する。

(設定した理由) 分断システムは二重入力と誤差を生むためである。統合によりリードタイム短縮・在庫最適化が可能となり、利益率改善に直結する。可視化は現場の自律改善を促し、持続的な効果をもたらす。

達成方針 2：人材育成と運用体制の確立

社内デジタル担当者を育成し、運用手順書と権限設計を整える。週次KPIレビュー会を定着させ、外部パートナーの活用範囲を明確化する。ナレッジを共有し属人化を排する。

(設定した理由) ツール導入のみでは成果は出ないためである。人とルールが整うことでP D C A が回り、継続運用が可能となる。内製化は外部依存コストを低減し、変化に迅速に対応できる組織力の向上に資する。

⑥：人材不足対応（人材確保・省力化・自動化）

達成方針1：I E手法による現場標準化

動線分析とタイムスタディを実施し、5 Sを徹底する。標準作業書10件を整備し、段取り時間の見える化ダッシュボードを導入する。教育プログラムを短時間で回せる形にする。

(設定した理由) 自動化前にムダを除去することが投資効率を最大化するためである。標準化は教育負担を下げ、属人化ストレスを減らす。短期間で効果が出やすく、次の自動化投資の基盤を作る。

達成方針2：選択的自動化・デジタル化

自動包装・ピッキングの導入、受付R P A、予約・配車の自動化を実装する。チャットボットで問い合わせ対応を代替し、人的資源を付加価値工程へ再配置する。効果測定を月次で実施する。

(設定した理由) ボトルネック工程を狙い撃ちすることが費用対効果に優れるためである。単純反復作業の機械化で生産性が上がり、人的資源を価値創出へ振り向けられる。測定により改善サイクルを維持できる。

達成方針3：柔軟な就労と外部資源の活用

短時間雇用・シフトの柔軟化を導入し、地域人材バンクやスキマバイトを活用する。遠隔受注・バックオフィスは外部委託し、繁忙差を平準化する。多能工化研修を実施する。

(設定した理由) フルタイム前提では母集団に限られるためである。柔軟な就労で潜在人材を取り込み、非中核業務の外部化で負担を軽減する。多能工化は稼働安定を支え、離職率の改善にも効果がある。

⑦：生活関連サービス維持（買い物・交通）

達成方針1：移動サービスの定常化

移動販売拠点49か所を設定し、コミュニティバスのダイヤを最適化し、予約乗合システムを導入する。定期的な広報で利用習慣を形成する。

(設定した理由) 需要が薄い地域では供給側が動くほうが効率的である。定常運行は生活のリズムを作り利用率を高める。物販・交通の連携で外出負担を軽減し、到達率と外出頻度の改善に直結する。

達成方針2：デジタル代替と見守り連携

見守りアプリで安否確認と買い物依頼を連携し、遠隔行政相談の提供や地域の見守りネットワークとの相互通報を構築する。

(設定した理由) 人手と距離の制約をテクノロジーで補う必要がある。対面とデジタルのハイブリッド提供によりサービス到達率が上がり、緊急時の対応力も高まる。安心感の醸成は転出抑制にも寄与する。

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、R E 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。
- ・RESAS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（半期アンケート）	HP掲載	－	2回	2回	2回	2回	2回
② 産業構造分析（RESAS活用）	HP掲載	－	2回	2回	2回	2回	2回
③ 消費動向調査（イベント・商談会等）	HP掲載	－	30社	30社	30社	30社	30社

(3) 事業内容

①景況感調査（半期アンケート）

- （調査対象）製造業、建設業、卸小売業、サービス業（各業種10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
（手法）オンラインフォーム（Google Forms等）＋郵送アンケートを併用
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Excel等でDI（Diffusion Index）を算出
（目的）短期的な業況変化を把握し、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（RESAS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：RESAS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、Excel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 ※特化係数：地域の産業が全国と比較してどれだけ特化しているかを示す指標
（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・商談会）

- （調査対象）イベント来場者、物産展来場者、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
物産展では来場者、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

・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

・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・逸店逸品マップ等を企画し、企業間ネットワークを活用

・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・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。

- ・ 消費動向調査結果を基に、商品改良案を提示
- ・ イベント・アンテナショップで試験販売を実施
- ・ 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	1者	20者	20者	20者	20者	20者
② 試食、アンケート 調査対象事業者数	1者	20者	20者	20者	20者	20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、管内飲食店20店において、特産品の「常陸牛」や「常陸秋そば」等を活用した地場産品を開発する。具体的には、商工まつりやアンテナショップ「もりやコレクション」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5

店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) 「商工まつり」やアンテナショップ「もりやコレクション」において9月、12月(計2回)に、来場客に開発中の新商品メニューを店頭で試食してもらい、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甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧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飲食店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

県内商工団体が開催する「いばらきグルメ物産展」や、全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」において、来場する一般消費者やバイヤーに対し、試食、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。
- ・セミナー等の参加機会は散発的で、分析後のアクションプラン・フォローアップが弱い。
- ・生活関連事業(理美容、クリーニング、修理、介護・福祉サービス等)は、地域住民の需要を支える重要産業であるが、人口減少・高齢化に伴い需要構造が変化。

(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(90日アクション)までを一気通貫で設計する必要。
- ・新規事業開発、販促戦略、起業・創業、事業承継など目的別に必要なデータが異なるため、テーマ別の指標・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。
- ・生活関連事業の強み・弱み(サービス品質・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 経営分析相談会	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 個別経営分析(財務+非財務)	—	30者	30者	30者	30者	30者
③ 重点テーマ別「深掘り分析」(目的別に必要データを収集)	—	30者	30者	30者	30者	30者

④ データ整備・ダッシュボード化 (成果の見える化)	—	30者	30者	30者	30者	30者
----------------------------	---	-----	-----	-----	-----	-----

(3) 事業内容

① 経営分析相談会 (個別)

- (目的) 参加者が自社データを用いて財務・非財務を可視化し、強み・課題・機会を自ら発見。分析の意義と具体的活用法を体験し、個別支援につなげる入口を形成する。
- (募集方法) チラシ・ホームページ・メール配信・SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関 (金融機関・支援機関) との連携紹介
- (開催回数) 年1回 定員30名 (3日間、各日10名)
- (内容)
 - ・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 (中小機構「経営計画つくるくん」等) の操作体験
 - ・自社データ記入、簡易SWOT、KBF/KSF (購買決定要因・成功要因) 抽出、90日アクションの作成
 - ・個別分析支援への応募案内

② 個別経営分析 (財務+非財務)

- (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。
- (対象者) 相談会参加者30者を選定
- (分析項目)
 1. 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)
 2. 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
 3. 外部 : 商圈人口・人流 / 競合 / 業界動向 / 法制度・補助制度 / チャネル構造 / 顧客インサイト
 4. 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、チャネル別成約率
- (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)、必要に応じアンケート実施
- (成果物) 分析レポート、課題抽出シート、90日アクションプラン、中期経営計画素案

③ 重点テーマ別「深掘り分析」(目的別に必要データを収集)

- (目的) 目的により必要データが異なる点を踏まえ、テーマ別に指標・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。
- (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
 - ・起業・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

④ データ整備・ダッシュボード化 (成果の見える化)

(目的)

分析指標を標準化し、継続把握可能なダッシュボードを構築。支援進捗・KPIを可視化し、事業者・支援者のPDCAを促進、連携機関との情報共有を円滑化。

(内容)

匿名化データの蓄積、KPIトラッキング（売上・利益・CVR・在庫回転・資金繰り等）、レポート定期発行（四半期）

(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。

・KPI設定と伴走支援

粗利率、在庫回転日数、広告CPA、回収サイトなどのKPIを設定し、月次レビューで進捗確認。改善が遅れる場合は是正策を提示しPDCAサイクルを回す。

②内部での活用（商工会内）

・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・SWOT・KPI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（例：資金繰り悪化率、デジタル販路未整備率）を把握。重点支援分野を決定し、次年度支援計画に反映。

③地域経済・政策連携への活用

・地域課題の見える化

分析結果を集約し、地域の小規模事業者が抱える共通課題（例：資金繰り逼迫、デジタル化遅れ、事業承継リスク）を明確化。

・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。

・広域連携・共同施策

分析結果を活用し、ブロック内商工会・近隣商工会議所で共同販促・共同物流・共同研修を企画し、地域全体の競争力を高める。

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多い。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十分に浸透しておらず、個別相談会・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いる。特に、生活関連事業者は地域住民の暮らしを支える重要な存在であるが、事業計画策定の意義や重要性が十分に浸透していない。創業・事業承継・新事業展開に加え、生活関連分野におけ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、「個別相談会・セミナー」のテーマを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った小規模事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、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小規模事業者の中から、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とともに、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・強化を図る。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。

そのため、以下のような支援方針を作成し、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のうち、年間5割程度が事業計画を策定することを目指す。
- ・持続化補助金申請を契機とした小規模事業者に対し、実現可能性の高い事業計画策定を支援。
- ・起業・創業、事業承継、新事業展開、生活関連事業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。
- ・ワーク形式のカリキュラムを導入し、小規模事業者が自らの強み・弱みを認識し、課題に向き合う姿勢を育成。
- ・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
① DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 事業計画策定個別相談会	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③ 創業・事業承継支援セミナー	12回	16回	16回	16回	16回	16回
④ 経営改善個別相談会	—	3回	3回	4回	4回	5回
事業計画策定事業者数	20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	DXに関するノウハウの理解や販路開拓に向けた取り組み、経営の効率化等に意欲的な事業者
------	--

募集方法	個別案内、HP、商工会報、守谷市報等で周知
講師	I Tに精通した専門家
回数	集団セミナー1回+ I T専門家による個別支援を希望者に実施
カリキュラム	D X総論（クラウドサービス、A I活用事例）、S N Sを活用した情報発信方法やE Cサイトの利用方法、具体的な活用事例等
参加者等	20 者程度
成果指標	参加者数、I Tツール導入件数、W e bサイト開設件数

② 事業計画策定個別相談会の開催

(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	経営分析を行った事業者の中から、現実可能性や実効性が高く、特に専門的支援が必要であると経営指導員が判断・選定する
募集方法	経営指導員が専門的支援を要すると判断した事業者を個別に選定
講師	中小企業診断士等
回数	個別相談として12回（4日間、1日あたり3者の相談を想定）
カリキュラム	財務分析やS W O T分析により得られた本質的課題は事業者ごとに違いがあることから、それぞれの実態に合わせた個別支援を行う。その際、課題解決に向けて事業者が能動的に取り組めるよう、対話と傾聴により事業者自身が納得し理解した事業計画策定を支援し、小規模事業者の持続的発展を目指す。
参加者等	20 者程度
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・事業承継支援セミナーの開催

(目的)

創業希望者や後継者に対し、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、創業間もない小規模事業者、事業承継を予定している後継者
募集方法	個別案内、HP、守谷市報等で周知
講師	税理士、中小企業診断士などの事業計画策定に関する専門家、金融機関
回数	集団セミナー8回+個別相談8回（1日×2回 開催期間は1ヶ月程度）
カリキュラム	・創業・事業承継に向けての基礎知識・ビジネスプランの重要性・S W O T分析・マーケティング戦略、税務、人材育成、資金調達方法、創業マインド醸成等 ・セミナー時に作成した事業計画のフォローアップとして個別相談会（経営指導員に専門家を加えて対応）
参加者等	20 者程度
成果指標	創業件数、承継計画策定件数、資金調達成功件数

④ 生活関連事業者向け経営改善個別相談会

(目的)

地域住民の生活を支える事業者の経営力強化を図り、持続可能な事業運営を支援する。

支援対象	経営力強化を図り、事業運営を円滑にしたい事業者
募集方法	個別案内、HP、守谷市報等で周知
講師	中小企業診断士などの業務改善に関する専門家
回数	専門家派遣等を活用し随時開催

カリキュラム	顧客管理、価格設定、サービス品質向上、店舗運営改善
参加者等	10 者程度
成果指標	改善計画策定件数、顧客満足度向上、売上増加率

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一部で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。
- ・起業・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、K P I、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P D C Aの確立。
- ・起業・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／知財・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・K P I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・K P I・施策・体制・スケジュールの再設計）を提案する。外部有識者・他地区の指導員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（財務基礎→管理会計→K P I設計、著作・商標の理解→出願活用、会計クラウド／E C／S N S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P D C A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	20 者	45 者	45 者	45 者	45 者	45 者
頻度（延回数）	80 回	270 回	270 回	270 回	270 回	270 回
売上増加事業者数	—	15 者	15 者	20 者	20 者	25 者
利益率 3%以上増加の事業者数	—	15 者	15 者	20 者	20 者	25 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、15 者は毎月 1 回、15 者は四半期に一度、他の 15 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、他地区等の経営指導員等や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。
- ・生活関連サービス業（理美容、飲食、介護等）は、新規顧客獲得や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（食品加工、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。
- ・生活関連事業において、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：「市の酪農・農産物については、6次産業化を推進し、販路拡大のための直売所の設置を支援する。（出展：守谷市長所信表明より抜粋）

【エリア】市内全域

【業種】食品加工、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が高い小規模事業者

- ・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。
- ・産官連携：地域ブランドの情勢のため、行政と連携し、新商品開発・付加価値化を支援。生活関連事業の新メニュー開発・衛生管理・品質認証取得を支援。
- ・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 展示会出展支援出 展事業者数	1者	3者	3者	4者	4者	5者
売上額／者	—	30万円	30万	40万	40万円	50万円
② 産官連携による新 商品開発・付加価 値向上・地域ブラ ンドの向上	—	1者	1者	2者	2者	3者
成約件数／者	—	3件	3件	4件	4件	5件
③ 知的財産の保護・ 活用	—	5者	5者	5者	5者	5者
商標・意匠の登録／者	—	3者	3者	3者	3者	3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展示会出展支援

(課題) 展示会出展の成果が限定的、オンライン販路未開拓

(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

②産官連携による新商品開発・付加価値向上・地域ブランドの向上

(課題) 地域資源を活かした商品開発が停滞、差別化不足

(手法)

- ・当地域で力を入れている特産品の「常陸牛」や「常陸秋そば」等を活用した地場産品について、取扱い事業者と連携し、市場調査・試作・官能評価を実施
- ・生活関連事業について、新メニュー・サービス開発（介護・飲食・美容）に関する試作・評価
- ・デザイン・パッケージ改善でブランド力強化
- ・補助金活用支援（試作・設備導入）の実施
- ・品質認証取得支援（HACCP、地域ブランド認証）の実施

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

(手法)

- ・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)

- ・ 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。
- ・ 外部有識者や市町村を交えた第三者視点の評価体制が未整備。
- ・ 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。
- ・ 外部有識者・法定経営指導員・市を含む協議会体制の整備。
- ・ 毎年度1回以上の評価・見直しの定期化と、結果をHP・会報で公開する体制の確立。
- ・ 広域的な支援体制を踏まえ、複数商工会・関係機関との情報共有・改善提案を組み込む

(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、売り上げ増加率5%増加、売上総利益率3%増加など。
- ・ データ収集：フォローアップシート・会員アンケート・実績報告を統合し、ダッシュボードで可視化。

②評価手法

- ・ 「評価協議会」を設置し、構成員に外部有識者（中小企業診断士等）、法定経営指導員、市担当者を含める。
- ・ 半期ごとに進捗確認、毎年度1回以上の総合評価を実施。
- ・ 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。

③評価・見直しの頻度 ・年1回以上の総合評価＋半期レビュー

- ・ 必要に応じて臨時協議会を開催し、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。

④結果の公表方法

- ・ 評価結果はHP
- ・ 会報に掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保。
- ・ 広域連携先（近隣商工会・関係機関）にも共有し、改善策を協働で検討。

⑤広域的支援体制の活用

- ・ 複数商工会、商工会議所と情報共有し、共通課題（販路開拓・D X ・人材育成等）に対する合同研修・専門家派遣を検討。
- ・ 評価委員会で他の支援機関等の事例を取り入れ、地域間の成功事例を水平展開。

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)

- ・ 経営指導員向け研修は実施しているが、一般職員を含めた体系的な能力向上策が不足。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・OJTや情報共有の仕組みを整備し、ノウハウを組織資産化すること。
- ・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。

(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：中小企業庁や県連合会主催研修へ計画的に派遣。
- ・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

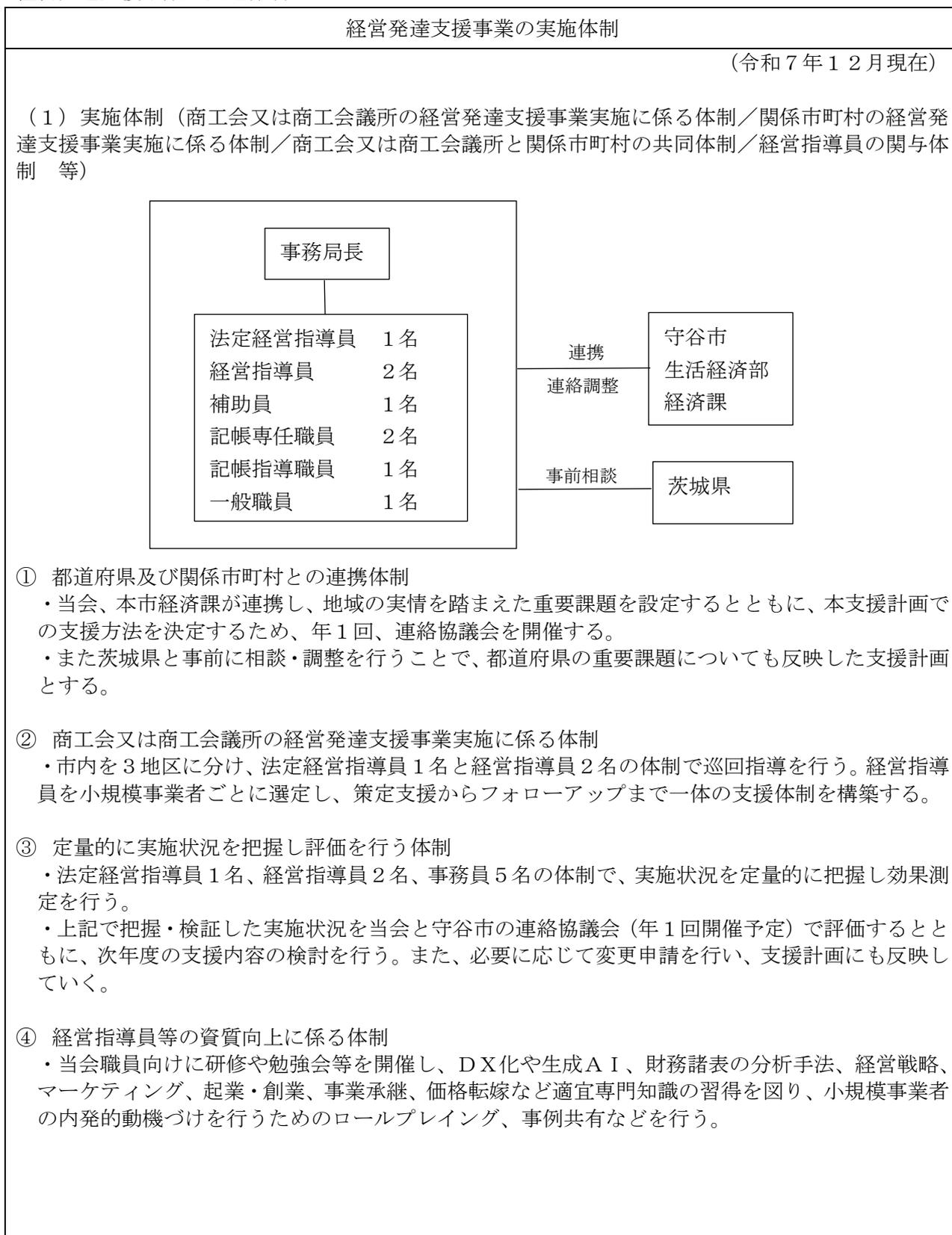
- ・支援事例データベースを構築し、課題設定・解決プロセスを記録・共有。
- ・経営指導員を中心に月次のケーススタディ会議で成功事例・失敗事例を分析し、改善策を組織で共有。

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。

(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：廣瀬 貴史

連絡先：守谷市商工会 TEL 0297-48-0339

②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広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員 廣瀬 貴史は施行規則第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

〒302-0109

茨城県守谷市本町19番地

守谷市商工会

TEL：0297-48-0339／FAX：0297-45-3376

E-mail:ms1999@apricot.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒302-0198

茨城県守谷市大柏950番地1

守谷市 生活経済部経済課

TEL：0297-45-1111／FAX：0297-45-5703

E-mail:keizai@city.moriya.ibaraki.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	2,050	2,050	2,050	2,050	2,050
○ 専門家派遣費	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
○ 協議会運営費	100	100	100	100	100
○ 個別相談会開催費	250	250	250	250	250
○ チラシ作成、配布費	200	200	200	200	200
○ 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
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補助金)、茨城県補助金、守谷市補助金

(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。

