

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	土浦商工会議所 (2050005003033) 土浦市 (082031)
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環境変化にも対応可能な経営力強化・自走化の促進 ②DX活用による業務効率化、販路開拓の実現 ③創業者支援及び事業承継による地域の小規模事業者の活性化
事業内容	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国が提供するビッグデータの活用 ②日商L O B O (早期景気観測) 調査を活かした地域経済に関する情報提供の実施 4. 需要動向調査に関すること 特産品活用、新商品開発を支援するための消費者向けアンケート調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析の必要性や重要性の周知・啓蒙活動 ②巡回・窓口相談を介した掘り起こしと質の高い経営分析支援 6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定セミナー ②成熟度に応じた実現可能性・実効性の高い事業計画の策定支援 ③DXセミナー ④創業支援セミナー、個別相談会 ⑤事業承継支援、個別相談 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 量的・質的にも適切なフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①土浦物産展によるB to C販路開拓支援 ②テストマーケティングによるB to B販路開拓支援 ③DXを活用した販路開拓支援
連絡先	土浦商工会議所中小企業相談所商工振興課 〒300-0043 茨城県土浦市中央2丁目2番16号 電話 029-822-0391 FAX 029-822-8844 MAIL info@tcci.jp 土浦市産業経済部商工観光課 〒300-8686 茨城県土浦市大和町9番1号 電話 029-826-1111 FAX 029-823-9220 MAIL shoukou@city.tsuchiura.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) 土浦市の現状及び課題

①位置、地勢

土浦市は、日本第2の湖面積を有する霞ヶ浦や一級河川桜川、丘陵地帯の斜面林など水と緑に恵まれ、茨城県南部の中核都市として発展してきた。市域は東西14.4km、南北17.8km。東京から60km圏内にあり、首都改造計画の中で、隣接する筑波研究学園都市と一体的に、首都機能分散の受け皿となる「業務核都市」として位置付けられている。

2006年に新治村と合併し霞ヶ浦西岸から筑波山麓までが市域になり、面積は122.89km²となった。

②土浦商工会議所管内の考え方について

土浦市においては、合併以前の旧新治村地区を管轄する土浦市新治商工会が併存している。

当所管内における人口は市全体の94.8%、事業所数は93.9%を占めている。

このことから、支援対象となる管内小規模事業者数は市単位の数値を用いることとする。

当所管内と新治商工会管内の人口・面積・事業所数

	市内全域	当所管内	新治管内
人口(人) 2023年	142,066	134,699 (94.8%)	7,367 (5.2%)
面積(km ²)	122.89	90.9 (74.0%)	31.99 (26.0%)
事業所数 2021年	6,014	5,649 (93.9%)	365 (6.1%)



③歴史的背景

江戸時代水戸街道（陸前浜街道）が整備され、土浦は宿場町として水戸街道と、霞ヶ浦水運が結びつく水陸交通の要地であり、多くの商家が軒を連ね常陸国では水戸に次ぐ第二の都市として繁栄してきた。

第二次世界大戦以前、土浦の南に隣接する阿見町に海軍の飛行場があったことから、海軍関係者や面会者のための料亭や休養施設が集められ、終戦に至るまで「海軍の町」としての役割を担った。1929年、当時世界最大級のドイツの大型飛行船ツェッペリン伯号が世界一周の途中、土浦に飛来。飛行船の乗組員に土浦ならではの食材を使ったカレーを振る舞って歓迎したという歴史があり、2004年から市内飲食店等の協力を得てカレーによる食のまちづくりの取り組みがスタート。毎年開催されるカレーフェスティバルは数万人の来場者で賑わう。

1940年真鍋町との合併により土浦市が誕生。戦後は、隣接村との更なる合併により市の規模が拡大し、また常磐線の電化により東京のベッドタウンとして高度経済成長期には工業団地、住宅団地など首都圏の衛星都市としての開発が進められた。

④特産品

江戸時代利根川水系を使って江戸の武家などを得意先にして醤油醸造業が栄えた。現在は、市内に唯一残る醸造会社の「紫峰醤油」が特産品となっているほか、霞ヶ浦湖岸の低湿地帯の特性を活かした「れんこん」は全国生産量第1位を誇る。れんこんとカレーまちをPRするレトルトカレー等も近年土産品として人気を博している。

また、霞ヶ浦で採れたわかさぎの佃煮等の水産加工品も、古くから本市の特産品として親しまれている。



れんこん



霞ヶ浦の佃煮



紫峰醤油



土浦ツェッペリンカレー

⑤交通網

JR常磐線の土浦駅、荒川沖駅、神立駅があり、2015年「上野東京ライン」開通により品川駅まで乗り換えなしでアクセスが可能になったほか、常磐自動車道の桜土浦インターチェンジ、土浦北インターチェンジなど交通幹線網が整っている。

また、茨城県小美玉市の茨城空港から約20km、千葉県成田市の成田国際空港から約40kmの距離にある。

土浦市位置図



⑥人口推移

当所管内の人口は2005年まで緩やかな増加傾向であったが、その後横ばいで推移している。

年齢別では、年少人口は1985年頃までは横ばいで推移していたものの、以降は継続して減少傾向にある。一方で老年人口は1975年以降、増加傾向が継続しており、2000年には年少人口数を逆転した。また、1975年では7.2%程度だった構成割合は、2023年には29.3%にまで上昇しており高齢化が避けられない。

生産年齢人口は、1985年と概ね同水準にあるものの、これを挟む年少人口、老年人口の構成が大きく変化しており将来的な担い手不足が懸念される。

このようななか、土浦市ではまちなか定住促進事業として、市外から転入する新婚世帯・子育て世帯に対する中心市街地での住宅取得補助や、家賃補助を実施してきたこと、近年の土浦駅周辺のマンション建設により中心市街地への社会増が続いている。

土浦市年齢人口3階級別推移



【(出典) 国勢調査】

土浦市及び、当所管内の人口

年	1990年	1995年	2000年	2005年	2010年	2015年	2020年	2023年
市内人口	137,053	141,862	144,106	144,060	143,839	140,804	142,074	142,066
管内人口	127,471	132,243	134,702	135,464	134,660	132,532	134,357	134,699

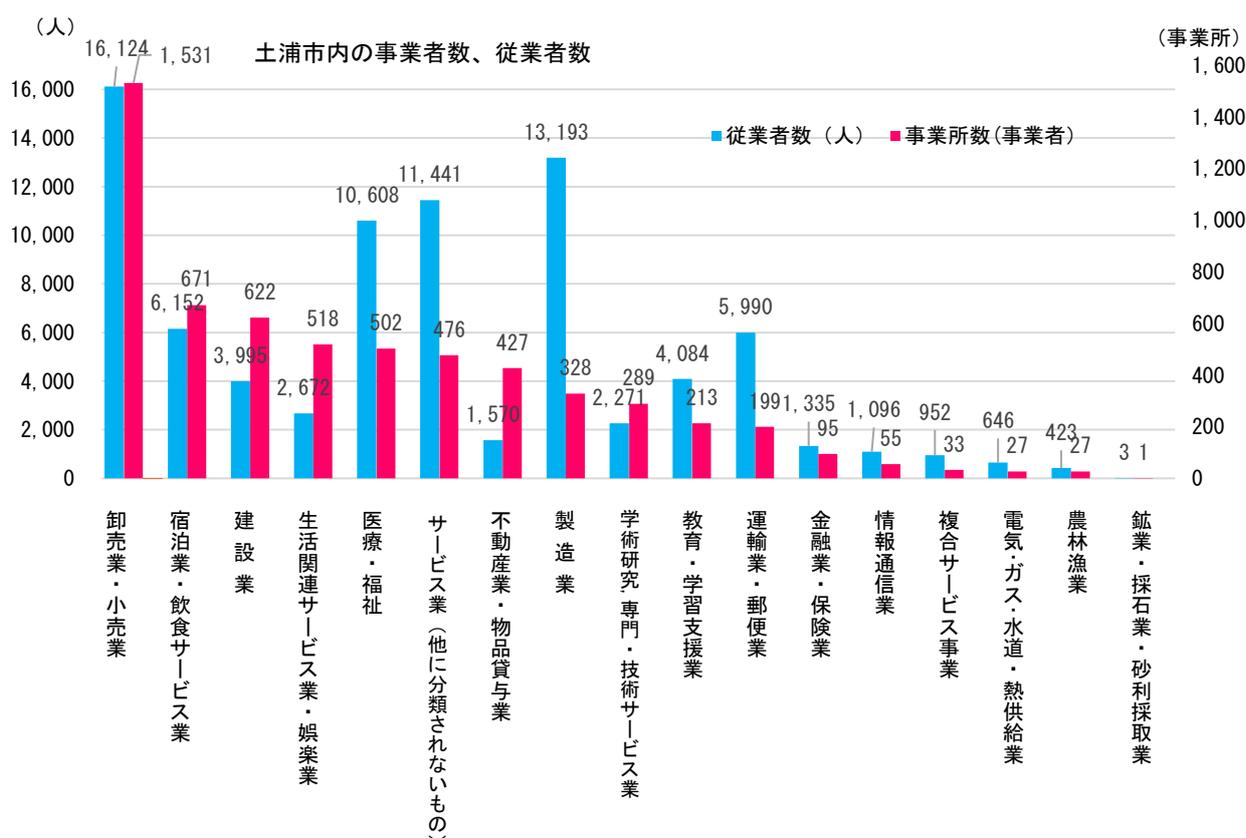
【(出典) 2010年まで総務省「国勢調査」、2015年以降茨城県「常住人口調査」】

⑦産業

土浦市は、古くから水戸街道沿いの城下町の形成や霞ヶ浦水運による水陸交通の要衝として、さらに近代では、土浦駅周辺を中心に商業者や公共機関等が集積する茨城県南地域の商都として中心的な役割を果たしてきた。

また、霞ヶ浦や筑波山麓といった豊かな自然環境、城下町の街並みなどの歴史的資産、土浦全国花火競技大会やかすみがうらマラソン大会、帆曳船などの観光事業のほか、れんこん・しょう油・わかさぎなどの特産品といった豊富な地域資源を有している。

2021年における市内の事業所は6,014事業所、小規模事業者は3,965者。業種構成では卸売業・小売業1,531(25.5%)、次いで宿泊・飲食サービス業671(11.2%)が多い。従業者数は小売業が最も多いが、大手製造業が立地する工業団地があること等から製造業が次いで多いことが特徴。



業種別事業所数及び、小規模事業者数の推移は下表の通りである。

2016年に比べて2021年に増加している業種は、医療・福祉、電気・ガス・熱供給・水道業など限定的で、本市の主要産業である小売業や製造業をはじめ多くの業種で減少傾向にある。

小規模事業者においては、多くの業種で減少しており減少率も著しい。特に宿泊業が26%、旅行・娯楽業が25%、次いで飲食サービス業が21%の減少が顕著である。

業種別の現状と推移

(括弧内は小規模事業者数で内数)

業種分類	2009年	2014年	2016年	2021年	
農林漁業	27(22)	26(21)	24(19)	27(21)	
鉱業、採石業、砂利採取業	1(1)	1(1)	1(1)	1(1)	
建設業	759(723)	732(698)	674(636)	622(598)	
製造業	414(332)	381(297)	353(265)	328(253)	
電気・ガス・熱供給・水道業	8(4)	7(3)	9(5)	27(16)	
情報通信業	71(42)	53(30)	47(24)	55(31)	
運輸業、郵便業	191(126)	189(126)	193(129)	199(137)	
卸売業、小売業	1,996(1,195)	1,821(1,070)	1,709(982)	1,531(844)	
金融業、保険業	148(106)	119(90)	123(92)	95(73)	
不動産業、物品賃貸業	446(419)	428(393)	410(378)	427(391)	
学術研究、専門・技術サービス業	296(195)	277(193)	270(181)	289(189)	
宿泊業、飲食サービス業	宿泊業	64(52)	60(55)	52(46)	39(34)
	飲食サービス業	836(543)	855(522)	794(484)	632(380)
生活関連サービス業、娯楽業	旅行業・娯楽業	100(77)	97(74)	92(68)	73(51)
	その他	595(504)	543(454)	501(421)	445(375)
教育、学習支援業	200(131)	190(116)	181(108)	213(103)	
医療、福祉	400(201)	468(215)	460(209)	502(193)	
複合サービス事業	36(20)	31(20)	34(20)	33(20)	
サービス業(他に分類されないもの)	484(295)	453(280)	464(264)	476(255)	
合計	7,072(4,986)	6,731(4,658)	6,373(4,332)	6,014(3,965)	

【出典】 経済センサス

⑧商業の現状と課題

【現状】 2016年調査と比較して、商店数や従業者数、売場面積は減少傾向したものの販売額は2.3%増加している。ただ、いずれの項目においてもかつての商業の中心であった中心市街地の割合の低下が続いており、郊外の割合は増加している。小規模事業者における卸売、小売業者数が14%も減少しており、店主の高齢化や後継者不在による休業・廃業が多い。コロナ禍以降購買形態の変化が急激に進んでおり、電子市場への対応の遅れが機会ロスを増やしている。

【課題】 土浦駅前においては、土浦市開業支援事業(中心市街地の空き店舗に小規模事業者が出店した際に、家賃または、改装費の一部が補助される制度)が2014年から継続されており、空き店舗対策として効果をあげているが範囲は限定的である。

また、管内全域の商業に共通して、店主の高齢化や後継者の不在により商店数の減少が続いている。さらに、物価高騰の影響を受けながらも価格転嫁が進まず、経営を圧迫し

ている企業も多くみられる。このようなことから、小規模事業者においては、付加価値を高める店独自の商品や専門知識等きめ細やかなサービス、さらには人材不足を克服するため、身の丈に合ったDXの活用を促進する必要がある。

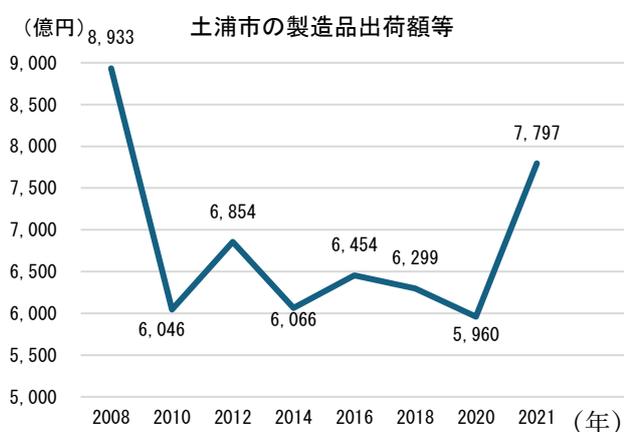
当所管内における商店数・販売額・売場面積

	1997年	2002年	2007年	2012年	2016年	2021年
商店数(店)	1,449	1,324	1,108	1,165	893	795
販売額(億円)	2,095	1,722	1,461	1,423	1,593	1,629
売場面積(m ²)	176,000	166,967	164,912	204,482	185,647	181,715

【出典】～2007年商業統計、2012年～経済センサス

⑨工業の現状と課題

【現状】当所管内には、大規模工場の立地する土浦・千代田工業団地やテクノパーク土浦北やおおつ野ヒルズを擁するほか、中小工場も数多く立地している。土浦市の工業製品出荷額は、県南地域では最も高い出荷額で近年増加傾向にあり、工業は重要な産業となっている。2017年圏央道(首都圏中央連絡自動車道)が県内全区間で開通したことにより沿線都市では新たな工業団地が造成されており、企業立地が活発化している。



出展：経済センサス

【課題】出荷額においては、生産用機械器具製造業の占める割合が極めて高く、2021年で44.2%と総出荷額に大きな影響を与えている。大手製造業においては海外競合企業との競争も激しく為替相場の安定、原油価格の高騰などが懸念材料となっている。

圏央道が開通し輸送に係る優位性がある一方、市内工業団地の多くは分譲を完了しており余剰地が少ない。

工業団地に立地する大手企業を下支えする、技術を持った事業者も多いことから、技術を活かした新商品の開発及び、経営革新等による下請けからの脱却が必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①土浦市の向こう10年を見据えて

管内小規模事業者は、代表者の高齢化や後継者難などを要因に減少していくことが予測される。近い将来生産年齢人口も減少していくことから人手不足への対応も課題となる。

土浦市の総合計画において「しごとを核とした活力あるまちづくり」を基本目標の一つに掲げており、管内の経済を支える小規模事業者の持続的な発展と雇用を安定させていくことが重要である。

コロナ禍を経て小規模事業者が経営を維持、発展していくには、環境変化への対応力、デジタル化推進、創業を含む円滑な事業承継を実現し、次代に引き継いでいく必要がある。

商工会議所は地域唯一の総合経済団体であり小規模事業者の支援機関として、これら地域の課題解決に対応していく。

②土浦市第9次総合計画との連動性・整合性

土浦市第9次総合計画及び、対応する個別計画「まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略【抜粋】

■産業振興政策の方針

時代の変化に合わせて、本市の強みを生かした産業振興を図るとともに、更なる企業誘致や消費者の新たな需要創出を図る。

■コロナ禍を経たデジタル化

DXによる業務効率化を始め、事業者の取組みを支援するとともに、人にしかできないクリエイティブな仕事創出といった、情報化社会の中でIT技術と共生する仕事の創造も推進する。

■創業支援について（まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略）

新規創業や新事業展開・新規出店等を積極的・多面的に支援することに加え、企業の情報通信技術（ICT）等を活用した多様な働き方を実現する。

土浦市の総合計画及び、総合戦略においても、変化への対応、デジタル化の促進、創業支援を掲げており、当所の振興のあり方と整合する。今後も土浦市の施策との連動性を意識しながら、地域経済の中心である小規模事業者の事業継続、持続的発展支援に取り組んでいく。

③当所の果たす役割

まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略において当所は、地域企業の販路開拓や人材育成をはじめ持続的成長を支援する機関に位置付けられている。「時代の変化に対応できる企業の自走化、地域・企業の強みを活かした商工業の振興」を目指す土浦市の方針と歩調を合わせ、雇用の担い手である小規模事業者の持続的発展、また意欲的な事業者を発掘・育成する事業を展開し地域に貢献していく。

総合計画及び総合戦略に即した第3期経営発達支援計画を策定し、管内経済の好循環に向けて各種事業を推進していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

地域への裨益目標

管内小規模事業者においては、物価高騰や人手不足の影響により依然厳しい状況が続いている。創業件数も増えている一方、なりゆき経営により早期に経営難に陥る創業者や、経営者の高齢化に伴う廃業など地域企業の新陳代謝が強く進まない現状にある。

これら地域課題克服のため、下記3つの目標を実現することで小規模事業者の持続的発展を促進し、管内経済の好循環を目指すことを地域への裨益目標とする。

小規模事業者支援を想定した目標

①環境変化にも対応可能な経営力強化・自走化の促進

小規模事業者の強みや可能性に着目し、経営革新計画や事業承継計画等、事業計画の策定及び、実行支援を通して計画経営を定着させる。

②D X活用による業務効率化、販路開拓の実現

小規模事業者のデジタルシフトを促進することで、ビジネスモデル・業務フローを変革し、業務プロセスの効率化、顧客サービスの向上を図る。

③創業者支援及び事業承継による地域の小規模事業者の活性化

円滑な事業や技術の承継を支援するため、常に計画・準備の必要性を啓発していく。また創業時から伴走支援を行い、計画経営を定着させることで事業継続及び、発展を図る。

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

①環境変化にも対応可能な経営力強化・自走化の促進

小規模事業者との対話と傾聴を重ね、経営者自身が本質的な課題に気づき自走化することを目的に事業計画の策定支援を行う。また、環境の変化に対応できるよう潜在力を引き出すとともに自己変革力を強化し、事業計画を実行していくため伴走支援を行う。

②D X活用による業務効率化、販路開拓の実現

事業環境の変化に対応するためには、D X活用が不可欠であり、セミナーによる啓発や支援機関と連携した個別相談により導入のハードルを下げしていく。SNS活用やHP作成を効果的に活用することによる新規顧客獲得の取組み支援及び、ITツール導入による業務プロセス改善による効率化支援を行う。

③創業者支援及び事業承継による地域の小規模事業者の活性化

小規模事業者の高齢化が進むなか、後継者の育成準備が進んでいない事業が多いことから、啓発活動により掘り起こしを行う。承継計画作成にあたっては、事業引継ぎ支援センター等と連携してスムーズな事業承継を支援する。

また、創業セミナーを開催し啓発を行うとともに、特定創業支援など創業当初から積極的に関与し、計画経営の定着を促進する。

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】地域における産業構造や人口動態、人の流れなどを分析し、地域で強みのある産業や持続的成長を目指す事業者の育成を図るため、経営指導員が「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回当所ホームページで公表している。

【課題】地域経済動向情報と中小企業景気動向調査を配信しているが、小規模事業者においてはこれを整理し十分活用するには至っていない。

(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	1 回	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 会報掲載	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用（既存継続）

小規模事業者の持続的成長や、強みを活かした取組みを後押しするため、地域における産業構造や人口動態、人の流れなどを分析し、経営指導員が「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。

目的	小規模事業者に対し地域経済に関する情報を提供する。 市をはじめ関係者が共通の課題認識を持つために、地域における課題と対応策を検討するための土台とする。当所管内以外に旧新治村地区が併存するが、人口 5.2%、事業所数 6.1%と規模が小さいため、市単位の数値を管内情報として用いることとする。
活用システム	「RESAS」（地域経済分析システム）
調査内容	地域経済の全体像を把握する → 地域経済循環図 人口の動きをしっかりと見る → 人口マップ、まちづくりマップ 地域における主要な産業を分析 → 産業構造マップ 目的地や宿泊者数等を分析 → 観光マップ
分析方法	法定経営指導員(1名)、経営指導員(4名)と補助員(2名)が調査レポートを完成させる。
アウトプット	地域の特徴(強み・弱み)が、目に見える数値として確認できるよう RESAS を活用した地域経済分析をレポートとして提供する。

②日商 LOBO（早期景気観測）調査を活かした地域経済に関する情報提供の実施（既存継続）

LOBO 調査では各業種の全国の指標が示されるため、大きな括りでの景気動向がつかめる。会報つちうら（年間 12 回発行）で結果を会員及び、関係機関に通知するとともに、アクセスしやすいようインターネットでも公表する。

目的	小規模事業者に対し地域経済に関する情報を提供する。 市をはじめ関係者が共通の課題認識を持つために、地域における課題と対応策を検討するための土台とする。
調査対象	日本商工会議所が全国の経営者を対象に調査するもので、本市においては、7 事業所(設備工事業 1、小売業 2、飲食業 1、ホテル 1、情報サービス業 1、不動産管理業 1)。
調査内容	売上、採算、仕入、従業員数、業況、資金繰り等
分析方法	法定経営指導員(1名)、経営指導員(4名)と補助員(2名)で収集したデータを管内情勢に照らし、活用について協議する。管内小規模事業者を取り巻く経営環境や直面しうる課題の発見につなげる。
アウトプット	会報つちうら（年間 12 回発行）に掲載するほか、当所ホームページで周知。

(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。
- 小規模事業者に対して市場を捉えた計画策定を促すため、計画立案時に地域の経済・消費動向等の情報を分かり易く解説し、分析の必要性を理解させる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】「美味しければ売れる（プロダクトアウト）」が先行し、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。

【課題】本市にはれんこん等の特産品を活用した商品は数多くあるが、「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。

(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特産品活用 アンケート調査対象事業者数	-	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
サンプル数	-	100 人	100 人	100 人	100 人	100 人
②新商品・サービス アンケート調査対象事業者数	-	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
サンプル数	-	100 人	100 人	100 人	100 人	100 人

(3) 事業内容

特産品活用、新商品開発を支援するための消費者向けアンケート調査の実施（既存改善）

市場動向を意識した「商品開発や改良」「新たな販路開拓」を意識づけるため、当所が需要動向の情報収集・分析を実施し提供する。

①特産品を活用した商品開発に関する調査

土浦カレーフェスティバル会場内で、特産品を活用したカレーメニュー購入者を対象にアンケート調査を実施する。

支援対象	本市の特産品である れんこん等を活用するとともに、カレーのまち土浦の趣旨に賛同しメニュー開発に取り組む飲食店等。
分析手段・手法	アンケート方式 経営指導員等がフェスティバル会場において対象メニューを食べた 100 人にアンケートを配布、または web 回答。
調査項目	(a)商品・製品の価格 ※価格対品質等、(b)品質・味・量、(c)デザイン、(d)購入や利用のしやすさ、(e)関心度・商品の新鮮感、(f)商品・サービスに対するイメージ、(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）
分析結果の活用	アンケートを経営指導員が集計・分析し、レポートにまとめ、事業者を提供する。

②新商品・サービスの需要調査

消費者（BtoC）への需要の開拓支援で取組む土浦物産展（後述）において、商品購入者を対象にアンケート調査を実施する。

支援対象	新たな商品（食料品や自社製品）・サービスなどの認知度・販促を高めたい小規模事業者
分析手段・手法	アンケート方式 経営指導員等が物産展会場においてアンケートを配布、またはweb回答。
調査項目	(a)商品・製品の価格 ※価格対品質等、(b)品質・味・量、(c)デザイン、(d)購入や利用のしやすさ、(e)関心度・商品の新鮮感、(f)商品・サービスに対するイメージ、(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）
分析結果の活用	アンケートを経営指導員が集計・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

【現状】なりゆき経営にならないよう経営者の成熟度にあわせて、財務分析に加え、強み・弱みといった非財務分析も行い、一步踏み込んだ質の高い分析を目指している。

【課題】小規模事業者の多くは、早期の課題解決策を求め、支援の現場では分析を先送りされるケースも多い。課題設定型伴走支援を根付かせるため、分析→課題設定→計画策定のフローを意識づける必要がある。

(2) 目標

	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	130者	100者	100者	100者	100者	100者

分析者数の根拠：令和7年度より経営指導員5名（現在6名）。

充実した支援を行うため経営指導員あたり20者とする。

(3) 事業内容

①経営分析の必要性や重要性の周知・啓蒙活動（既存継続）

小規模事業者が自ら経営分析の必要性を理解し、自社の「強み」「弱み」や真の経営課題に気づくこと、事業者自身の経営分析力の向上を促すため、巡回・窓口相談を介した掘り起こしを実施する。

未だ小規模事業者の多くは自社の経営分析をしたことがないため、経営分析の意義（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メリット）を訴求する。

また、融資や補助金の活用希望者や、現在利用している事業者に対しても働きかけを行い分析機会の拡大を図る。

②経営分析の内容（既存事業改善）

「分析」の必要性を認識させるため、企業の成熟度に応じた手法を用い、本質的な課題を認識させ、計画経営を浸透させる。

対象者	融資、補助金活用希望者や、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なかから、意欲的で販路拡大の可能性の高い100者を選定。
分析項目	《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等 《内外環境分析》SWOT分析、クロスSWOT分析、3C分析、4P分析等
分析手法	経営指導員によるヒアリング内容、ローカルベンチマークをもとに、専門家等との連携により分析内容のブラッシュアップを行う。
アプローチ	初めて経営分析に取り組む小規模事業者に対しては、自社の強み・弱み等を把握するSWOT分析を実施し、分析に対する取り組み方法を伝える。 これまでに経営分析経験がある小規模事業者に対しては、その成熟度に応じて、他の分析手法の活用や、経営者が主体で分析を行うなど、支援のあり方を変えていく。
アウトプット	分析結果は、各事業者にフィードバックすることにより、事業者自身に経営状況及び、本質的な課題に気づきを促す。課題を解決する事業計画の策定に結び付け、フォローアップにつなげていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】小規模事業者持続化補助金や、特定創業計画認定制度をドアノックツールに計画策定を促進してきたところ、実際に取り組む小規模事業者は増加傾向にあり、計画経営が定着した事業者も現れてきた。

【課題】事業計画を策定する事業者が増えてきた一方、PDCAサイクルにより、自ら計画を見直すまでには至っていない企業がある。また、事業承継に向けて計画策定等、適切な準備を行っている企業は少ない。

(2) 支援に対する考え方

計画経営を定着させるためには、小規模事業者が経営分析を行い、自ら課題を認識し改善に取り組む必要がある。その呼び水として「事業計画策定セミナー」を開催し、自走化による目標達成までのプロセスを認識させる。

併せて、持続化補助金等の申請を通じ、これを契機として発展性の高いものを事業計画の策定につなげていく。

創業者の育成・事業承継支援については、創業セミナー・事業承継セミナーの開催を通じて、掘り起こしを行うとともに、創業計画の策定を促し創業当初からの計画経営を浸透させる。事業承継支援が必要な事業者に対しては、茨城県事業承継引継ぎ支援センター等と連携し、事業承継計画の策定を支援していく。

これらの取り組みにより、充実した支援を行うため経営指導員一人当たり10件（年間50件）の事業計画策定（創業計画、事業承継計画を含む）を目指す。

また、小規模事業者の多くが抱える人材不足、資金不足等の課題を克服するため、デジタル化が必要不可欠である。このため、DX活用セミナーを開催し、事業計画策定の際にもIT導入を促進し事務効率化や生産性向上を促進する。

(3) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画策定事業者数 (内創業計画) (内事業承継計画)	60 者 (-) (-)	50 者 (5) (1)	50 者 (5) (2)	50 者 (5) (3)	50 者 (5) (3)	50 者 (5) (3)
①事業計画策定セミナー	20 者					
②DXセミナー	-	20 者				
③創業セミナー	-	20 者				
④事業承継セミナー	-	20 者				

計画策定件数の根拠：経営指導員 5 名。1 名あたり 10 者とする

(4) 事業内容

事業計画の策定支援

年間を通して随時実施。計画策定にあたっては、専門家・金融機関等との連携を図ることにより、実現可能性・実効性の高い計画策定を支援する。

支援対象	経営分析を行った事業者
手段・手法	担当する経営指導員と、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。 ・初めて事業計画を作成する小規模事業者に対しては、事業計画策定の重要性和自社の課題等について気づきを与え、まずは実際に計画を作ってみることを重視する。 ・過去に事業計画策定した事がある小規模事業者に対しては、戦略に関わる事項を中心に助言するなど、事業者の成熟度に応じて支援内容を変え、計画の事業性向上に関与する。
実現可能性・実効性の確保	専門家・金融機関等と連携し、策定された事業計画に対する意見やアドバイスを添える。

①事業計画策定セミナー、個別相談会（既存改善）

「事業計画を基にした計画経営の重要性」「主体的な計画策定」という考え方に則り、PDCAの礎としての事業計画の策定。そして策定後の実行、支援策等の活用法、見直しの必要性を周知する。

募集方法	当所会報やホームページでの募集
回数	集団セミナー（1回）、個別相談会（3回～5回）
セミナーカリキュラム	1. 計画経営の重要性、基本的な策定方法 2. 自社分析の方法と分析ワーク 3. 新事業企画に向けたアイデア整理 4. 計画策定後の活かし方、見直しの重要性和タイミング 5. 補助金等公的支援策の効果的な活用方法
個別相談会の内容	セミナー参加者等、事業計画の策定を目指す事業者も参加する。経営指導員と専門家がヒアリングを行い、本質的課題や解決手法について気づきを与えながら事業計画作成していく。 計画の細部は、事業者が自社に持ちかえって練ることを基本とする。 1回90分～120分×3回～5回で完成させる。

②DXセミナー（新規）

DXに関する認識の醸成や基礎知識を習得するためのITツール活用（導入）セミナーを開催し、必要に応じて専門家による個別相談を行う。

募集方法	市と連携し市報への掲載、当所会報やホームページでの募集
回数	集団セミナー（1回）、個別相談会（随時）
セミナー カリキュラム	1. DXの基礎知識や活用事例 2. ITツールの紹介 3. SNSの活用方法 4. DX化による業務効率化
個別相談会の 内容	セミナー参加者以外にもIT導入による課題克服を目指す事業者が参加する。事業者と専門家、経営指導員が個社の状況に応じたシステムや機器の導入、支援策の活用方法を検討する。

③創業セミナー、個別相談会（新規）

土浦市と共催により創業セミナーを実施する。創業を目指す上で必要な経営、財務、人材育成、販路開拓のほか、創業計画の策定の知識習得を図る。管内の創業者数を増やすとともに、創業時から計画経営の必要性を周知する。

また、日本政策金融公庫による創業支援融資をはじめとした融資制度の活用方法など資金調達の方法を学ぶ。

募集方法	市と連携し市報への掲載、当所会報やホームページでの募集
回数	集団セミナー（1回）、個別相談（随時）
セミナー カリキュラム	1. 創業時の基礎知識 2. 販路開拓・集客手法について 3. 創業計画の作成について 4. 創業支援融資の活用について
個別相談会の 内容	創業予定者を対象に、当所経営指導員が産業競争力強化法における特定創業支援等事業に基づき必要な知識の習得を図るほか、自ら創業計画を作成できるよう指導していく。
参加事業者数	20者程度

④事業承継セミナー、個別相談会（新規）

事業承継の気づきを促し、円滑な承継を図るためのセミナーを実施する。具体的な計画策定に取り組む事業者については、茨城県事業引継ぎ支援センターと共同で相談会を実施し円滑な承継を図るための準備を進めていく。

募集方法	当所会報、ホームページに相談会を周知するほか、巡回訪問や経営、金融、税務等各種相談時に事業承継について考える機会を提供していく。
回数	集団セミナー（1回）、個別相談会（2回・7月11月）、計画策定支援（随時）
セミナー カリキュラム	1. 承継計画の必要性 2. 事業計画を立てるときの考え方 3. 支援策の見つけ方 4. 第三者承継について
個別相談会の 内容	茨城県事業引継ぎ支援センターと連携した、個別相談会（各5者・1者1時間）を年2回実施し、企業の課題を整理する。

事業承継計画 策定支援	相談会参加者の中で、事業承継計画を策定する事業者に対しては、経営指導員と専門家が支援を随時行う。ローカルベンチマーク等経営状況を把握するツールを活用し、経営の見える化を行い、承継に向けた課題を抽出し、方向性を明確にしていく。 計画の細部は、事業者が自ら練ることを基本とする。 1回90分～120分×3回～5回で完成させる。
参加事業者数	10者程度

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

【現状】計画の進捗状況に応じて、適切な頻度でフォローアップを実施するほか、計画の後期には、次期の事業計画策定に向けた働きかけを行うこととしている。

【課題】毎年1回以上のフォローアップを行うことが定着してきたものの、計画の見直しや、経営革新の提案など、一步踏み込んだ内容に至らない場合もある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者に対し、進捗状況等により、フォローアップ頻度を設定する。策定した事業計画の進捗状況を把握し、その状況に応じて金融支援や進捗にズレが生じた際には専門家につなげるなど適宜計画の見直しを行う。

計画後期には、次期の事業計画策定に向けた助言をしながら、自走化を意識し計画経営が根付くまで対話を通じて内発的動機づけを行っていく。

(3) 目標

	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	60者	50者	50者	50者	50者	50者
頻度(延数)	300回	250回	250回	250回	250回	250回
売上 増加事業者数	15者	12者	12者	12者	12者	12者
経常利益率 増加事業者数	10者	7者	7者	7者	7者	7者

頻度：1者/年5回程度 売上増加事業者数：25%程度

経常利益率1%以上の増加事業者数：売上増加事業者の内6割程度

フォローアップ対象事業者数等には事業承継計画、特定創業計画を策定した事業者を含む。

(4) 事業内容

質・量を意識した事業計画進捗管理(既存継続)

計画の進捗を管理し、状況に応じた量的・質的にも適切なフォローアップを実施する。

対象	事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。
フォローアップ 頻度	具体的には、小規模事業者の事業計画策定後、最低6ヶ月間は、巡回指導、窓口指導により2ヶ月に1回のペースでフォローを行い、その後は四半期に1回を目途に適切なフォローを実施する。
確認項目	実行計画の進捗状況、売上、利益、計画遂行上の課題、施策の活用状況、見直しの必要性等。

フォローアップ体制	<p>事業計画と進捗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投入し、発生要因及び今後の対応方策を検討・助言のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。</p> <p>伴走型支援を組織的に行うため、TOAS（商工会議所トータルOAシステム）経営カルテに進捗状況、財務状況、支援の成果等を詳細に記載し、履歴をデータ化する。</p> <p>ローカルベンチマークと合わせて蓄積し、指導員間で共有することで、継続支援につなげていく。</p>
-----------	--

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】「土浦ブランド」として認定する制度を活用し、大型商業施設で実施される土浦認定ブランド即売会において消費者（BtoC）への需要の開拓支援、また、信用金庫等金融機関が主催するビジネスフェアへの出展補助によりバイヤー等（BtoB）への需要開拓支援を実施している。

【課題】土浦ブランドにおいては、名産品を活用しブランド認定を受ける必要があることから、対象者は限定的になっていた。

また、ビジネスフェア等は出展したものの具体的な商談に至ることは少ない。販路開拓には直結しないことが多く、出展が目的になっていた感が否めない。

小規模事業者の多くはオンライン販売に着手できていない状況にあり、コロナ禍で加速したデジタル化に対応できずにいる。

(2) 支援に対する考え方

計画経営を根付かせる方針に則り、経営状況の分析、事業計画策定支援を行い、独自の製品開発や経営革新に取り組む事業者を重点的に支援していく。

大規模な商談会を当所が独自で開催するのは困難なため、小規模であっても確実に売上と、来店率の向上に寄与する事業を展開していく。

DX推進に向けた取組みとしてセミナーを開催し、コロナ禍を経た販路の開拓にはデジタル化の推進が必要であることを認識させることに加え、デジタル化に取り組む事業者については、個別相談を行い、適宜専門家を派遣するなど各種支援策を活用していく。

(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物産展 出展事業者数	-	8者	8者	8者	8者	8者
売上額/者	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②テストマーケティング 出展事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
正規取引先/者	-	1者	1者	2者	2者	3者
③ITを活用した販路開 拓支援事業者数	-	3者	3者	4者	4者	5者
売上増加率/者	-	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①物産展 BtoC開拓支援（新規）

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。

支援対象者	一般消費者の需要開拓を目指し、新たな商品（食料品や自社製品）・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
実施する事業	土浦物産展(1月) ・市内の大型商業施設において、小規模事業者を集めた物産展を実施。 来場者数約 2,000 人、出展者数 8 事業者
支援内容	小規模事業者においては、単独出店は費用の負担が大きいことから、当所が主体となり共同出展とすることで事業者の負担軽減を図りながら、企業PR及び、新たな顧客獲得を支援する。

②テストマーケティング B to B 開拓支援（新規）

バイヤー等の需要開拓を図るため、大手スーパーマーケット等と連携し、テストマーケティングを実施する。自社商品PR及び、正規サプライヤー契約に向けたB to Bの販路開拓を支援する。

支援対象者	自社製品の受注拡大（正規サプライヤーになること）を目指し、バイヤーへのPRを図りたい小規模事業者。また、試験販売を実施したい小規模事業者。
訴求対象者	大手スーパーのバイヤー、一般消費者等
実施する事業	テストマーケティング ・大手スーパー等の店舗一角を当所で借り上げ、委託販売を行う。出品期間は2週間～1か月程度。 出品後、消費者及び、バイヤーからの評価をフィードバックすることで商品の磨き上げにつなげる。
支援内容	大手スーパーとの直接の交渉が困難な小規模事業者でも、当所が取りまとめて実施することにより煩雑な手続きが緩和される。 サプライヤーになる上で必須要件となる、賞味（消費）期限やアレルギーチェック等を厳格化するため、専門家を招いた講習会を実施するほか、実演販売等でのアピールの仕方、バイヤーとの商談の進め方等を支援する。

③ITを活用した販路開拓に向けた個別相談

IT活用は今や必須となっているが、小規模事業者にいたっては対応が遅れ商機を逃している。DXセミナー参加者から具体的な取組みを進める事業者に対し、ECサイト等を活用した新たな販路開拓を支援する。

支援対象者	DXセミナー参加者のうち、IT導入により販路開拓を目指す小規模事業者
訴求対象	地域内外の消費者
支援内容	・SNS導入支援 ・ECサイト構築、モール等への出品促進
個別相談	商品・サービスに応じたターゲットを明確化し、事業者の成熟度に合わせたSNSの活用方法を検討、導入支援を行う。 商材、サービス、ブランド力、販売手法に応じ、戦略を立案し、サイト構築、またはモール出展支援など、適切な販促を支援する。

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

【現状】外部有識者を含む委員6名（中小企業診断士2名、税理士1名、茨城県産業戦略部中小企業課1名、土浦市産業経済部商工観光課1名、当所法定経営指導員1名）で構成する「事業評価委員会」を年1回開催している。

【課題】環境の変化に応じて速やかに計画の見直しや修正を行えるよう、柔軟性をもった運営が求められる。

(2) 事業内容（既存継続）

①事業評価委員会

外部有識者を含む委員6名（中小企業診断士2名、税理士1名、茨城県産業戦略部中小企業課1名、土浦市産業経済部商工観光課1名、当所法定経営指導員1名）で構成する「事業評価委員会」を年1回以上開催。計画事業の実施状況、成果について5段階で評価を行い、その見直し案を取りまとめ提示する。

②計画見直しの仕組み

事業評価委員会での評価・見直し案を受け、正副会頭会議において協議し、事業内容ごとに新たな方針を検討。新たな方針については、常議員会での承認を受ける。

③計画の改善、事業推進

新たな方針を受け、計画へ反映させるとともに事業を推進する。PDCAサイクルを回すことで、より一層の実効性向上を図る。

④閲覧について

事業の検証及び、見直しの結果は、当所ホームページで計画期間中公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な体制をつくる。

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】茨城県商工会議所連合会が行う指導員研修のほか、国や日本商工会議所が主催する研修会等への参加により資質向上を図ってきた。

このような資質向上の取組みを参加者だけではなく、他の経営指導員等へノウハウや情報共有することが定着しつつある。

【課題】研修内容や支援内容は共有されているが、経営指導員経験値の違いから支援の質の差が生じることがある。

管内の小規模事業者を取り巻く環境は多様化しており、専門性の高い課題に対しては、知識・経験が不足している場合がある。専門家派遣により対応する案件も多いが、繋ぎ役として適切な初期対応ができるよう一定の知識を習得する必要がある。

これらのことから、各々のスキルを把握し不足しているノウハウを習得することが必要である。また、所内全体の支援力向上のため体系的・計画的に行うことが求められる。

(2) 事業内容 (既存継続)

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力向上を図り、中小企業基盤整備機構（中小企業大学校東京校）、日本商工会議所が実施する研修はもとより、関連団体が主催する経営支援に関するセミナーにも積極的に参加する。

特に、専門的な知識を必要とする事業承継、BCP（事業継続力強化計画）、DX活用含む生産性向上や業務効率化対応など不足している知識を習得出来る外部講習会に参加する。

また、各種研修会には業務に支障のない限り、一般職員の参加も義務付け組織全体での情報収集及び、支援スキル向上を図る。

②支援ノウハウの共有化、OJT

令和5年に取組んだ国の経営力再構築伴走支援OJT事業をモデルに、専門家や支援経験の豊富な経営指導員と一般職員がチームを組成し、巡回指導や窓口相談にてOJTを実施し個々の支援能力向上と共に、組織全体の支援体制強化を図る。

③所内研修会の実施

国の施策などの情報収集がなされず、小規模事業者が活用の機会を逃すことがないように、参加した研修の内容を随時指導員に共有する研修を実施する。研修は相談件数の多い新たな支援施策を優先的に実施していく。

また、金融、税務、などの個人に帰属しがちな現場レベルにおける支援手法を共有するため、支援実績や成功事例を発表することとする。

④データベース化

支援後はTOASを使って指導カルテを作成し、担当不在時においても滞りなく対応できる支援環境を整える。

また、研修等を受講した資料をその都度共有し、その後も全職員が常時閲覧できるようデータ管理を徹底する。

⑤DX推進に向けた知識の習得

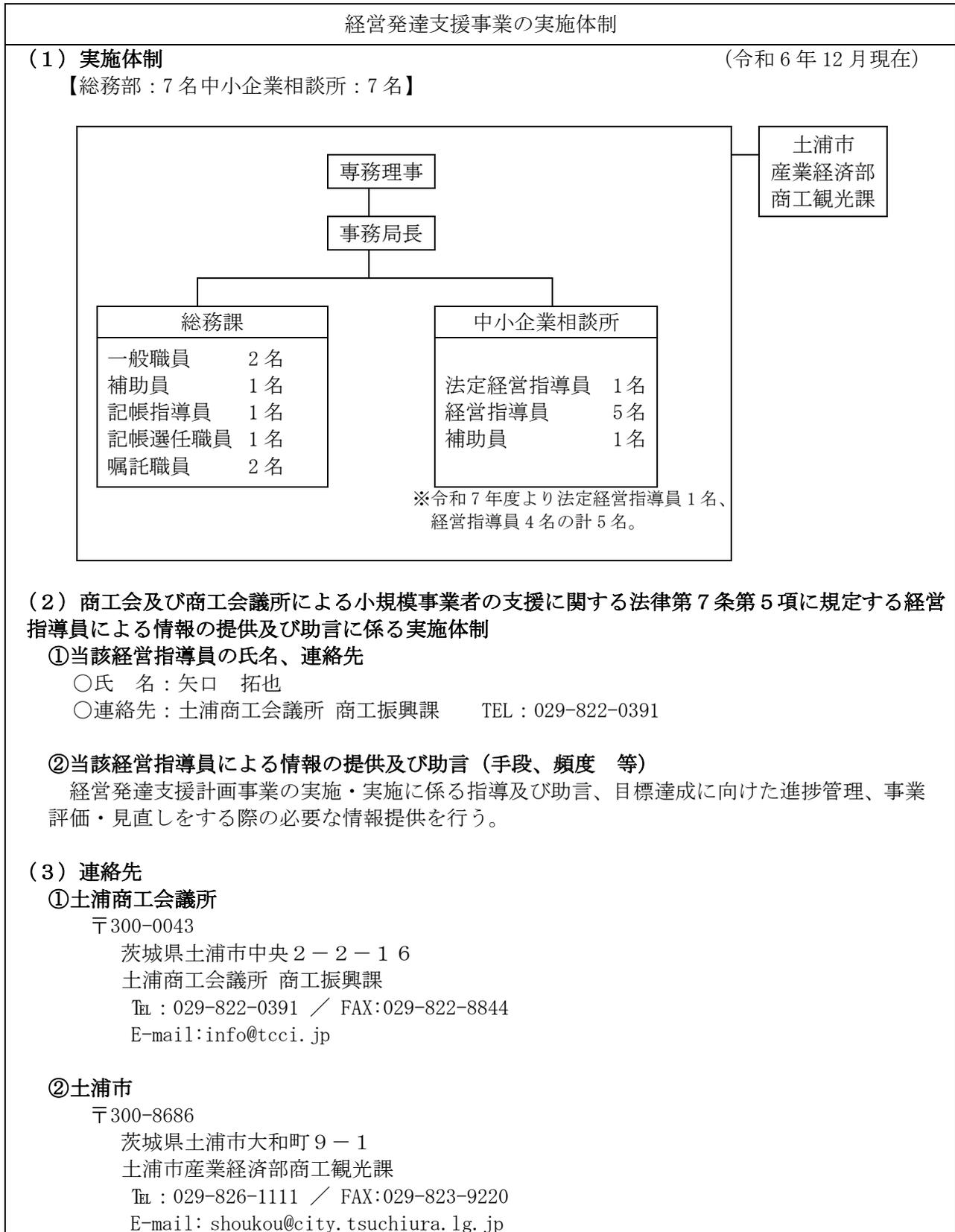
日々変革するデジタル化に対応するため、セミナー等に積極的に参加しITスキルを随時アップデートしていく。

DXの推進によって起こりうるリスク管理（機密情報や個人情報の正しい管理、適切な利用）についても研修を行い、コンプライアンス意識の向上を図る。

また、コロナ禍のような行動規制時においても、オンライン（テレワーク）で対応できる支援体制を整備する。

(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	8年度	9年度	10年度	11年度
必要な資金の額	2,050	2,050	2,050	2,050	2,250
○事業計画策定支援	900	900	900	900	900
事業計画策定セミナー	100	100	100	100	100
DXセミナー	150	150	150	150	150
創業セミナー	100	100	100	100	100
事業承継セミナー	100	100	100	100	100
個別相談会	450	450	450	450	450
○事業計画策定支援後の支援	300	300	300	300	300
専門家派遣	300	300	300	300	300
○新たな需要開拓	600	600	600	600	600
土浦物産展	300	300	300	300	300
テストマーケティング	100	100	100	100	100
個別相談	200	200	200	200	200
○事業評価見直し	0	0	0	0	200
専門家派遣	0	0	0	0	100
調査事業	0	0	0	0	100
○経営指導員等の資質向上	250	250	250	250	250
研修参加費、旅費	200	200	200	200	200
職員研修会	50	50	50	50	50

(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、茨城県補助金、土浦市補助金、事業収入、手数料、雑収入等から充当する。

(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