

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	石岡商工会議所 (法人番号 9050005003662) 石岡市 (地方公共団体コード 082058)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】 小規模事業者が個々の魅力を磨き上げることで売上拡大を実現する          【目標②】 小規模事業者が地域資源を活用した魅力的な商品・サービスを創出する          【目標③】 創業者が事業を軌道に乗せ、産業基盤を支える地域の担い手として成長する          【目標④】 経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自己変革力を高める</p>
事業内容	<p>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          当所にて的確な経営支援施策を立案するために「LOBO 調査を活用した地域経済動向分析」を実施する。また、小規模事業者が経営環境の変化を捉えるために「国が提供するビッグデータの活用」や「市内交通量調査」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること          小規模事業者が魅力的な商品・サービスを創出することを目指し、商品・サービスについて「バイヤーを対象とした商品調査」及び「消費者を対象とした商品調査（専門家を活用した商品調査）」を実施する。また、結果をもとに魅力的な商品・サービスへの磨き上げを支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること          小規模事業者自らが本質的な課題や自社の魅力を認識することを目指し、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること          「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、売上拡大等に向けた事業計画の策定を支援する。また、創業計画の策定についても支援を実施する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること          前項で策定したすべての事業計画、創業計画をフォローアップし、計画に沿った事業展開を後押しする。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること          小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「デジタルマーケティング支援」や「商談会等への出展支援」、「テストマーケティング支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>石岡商工会議所 中小企業相談所          〒315-0013 茨城県石岡市府中 1-5-8          TEL: 0299-22-4181 FAX: 0299-22-6321 E-mail: kaigi@ishioka.or.jp</p> <p>石岡市 産業戦略部 商工観光課          〒315-8640 茨城県石岡市石岡 1-1-1          TEL: 0299-23-7741 FAX: 0299-24-5358 E-mail: shoukoukankou@city.ishioka.lg.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 現状

ア 石岡市の概況

石岡市（以下、当市）は、茨城県のほぼ中央、北緯36度11分27秒、東経140度17分14秒に位置し、北西部は筑波山系、南東は霞ヶ浦に面した、面積215.53km<sup>2</sup>の地方都市である。

市域の北西部に連なる筑波山系から南部の市街地にかけてなだらかな丘陵地が広がり、市北部から東南端へと流れる恋瀬川は、日本第2位の面積を持つ霞ヶ浦にそそいでいる。また、北部を中心として山林が広がるほか、低地には水田、台地には畑が広がる。

交通では、首都圏と東北地方を結ぶ常磐自動車道、国道6号、JR常磐線が市を南北に貫き、この交通条件の良さが、市民生活はもちろんのこと企業誘致や農作物の出荷などにおいて有利に働いている。さらに、市域のすぐ北を北関東自動車道が横断しているほか、茨城県の空の玄関口である茨城空港も、市内から約10kmの距離にある。

■ 石岡市の立地・交通

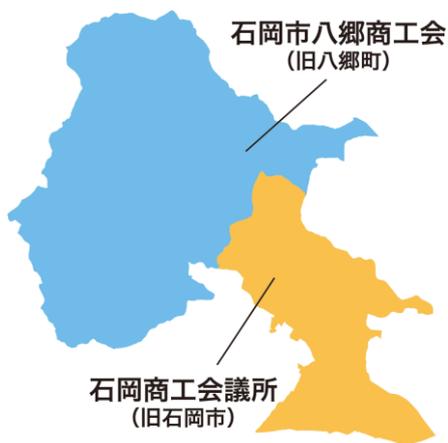


令和7（2025）年9月に、石岡市と桜川市が進めてきた上曾トンネルの供用が開始された。

これにより今後さらに、日常生活の利便性が向上するほか、災害時における緊急輸送や両市間の交流促進及び沿線地域の振興に寄与することが期待されている。また、県南地域と県西地域が結ばれ、茨城空港までを東西に結ぶ基軸も形成されることから、県南・県西地域間の連携強化が見込まれ、地元産業や物流・観光を支える路線としても期待されている。

現在の石岡市は、平成 17（2005）年 10 月に旧石岡市と旧八郷町が合併することで誕生した。そのため、本市には、石岡商工会議所（以下、当所）と石岡市八郷商工会の 2 つの商工団体がある。当所の管轄エリアは、下図「旧石岡市」のエリアである。

■石岡商工会議所の管内



イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

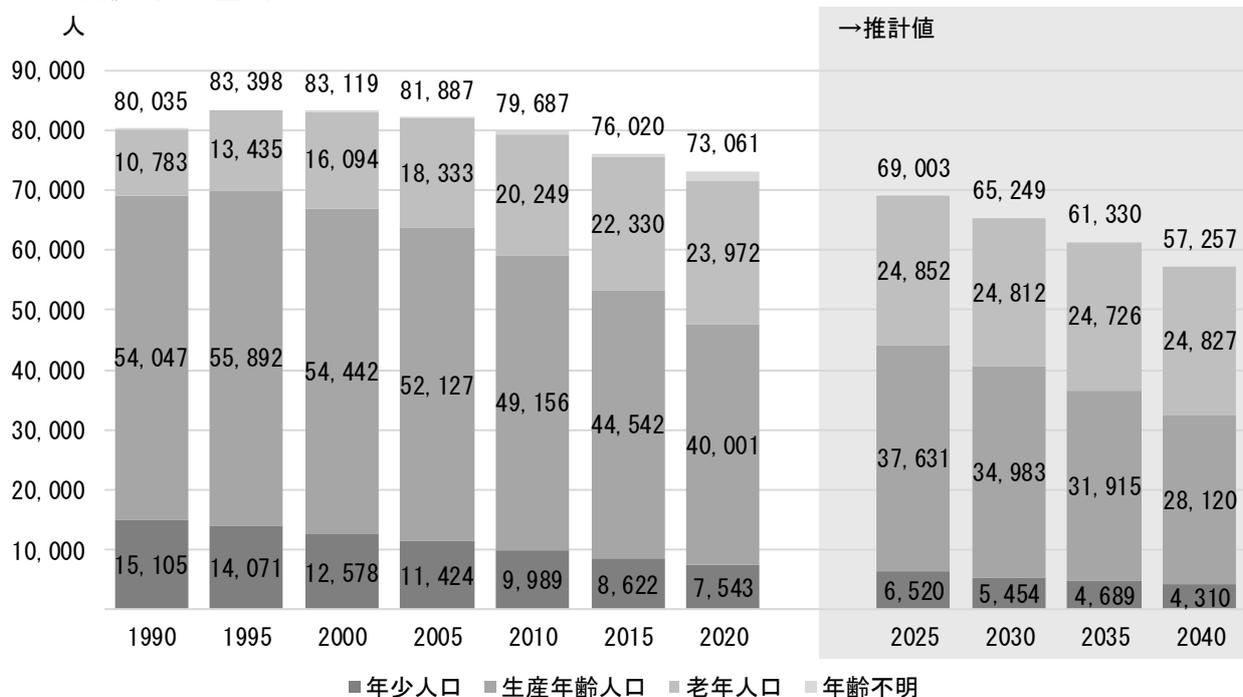
令和 7（2025）年 4 月 1 日時点の人口は 68,698 人である。（住民基本台帳）

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成 7（1995）年の 83,398 人をピークに減少傾向に転じており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は令和 2（2020）年の 32.8%から令和 22（2040）年に 43.4%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 54.8%から令和 22（2040）年に 49.1%に低下する見込みである。

■人口推移（当市全体）



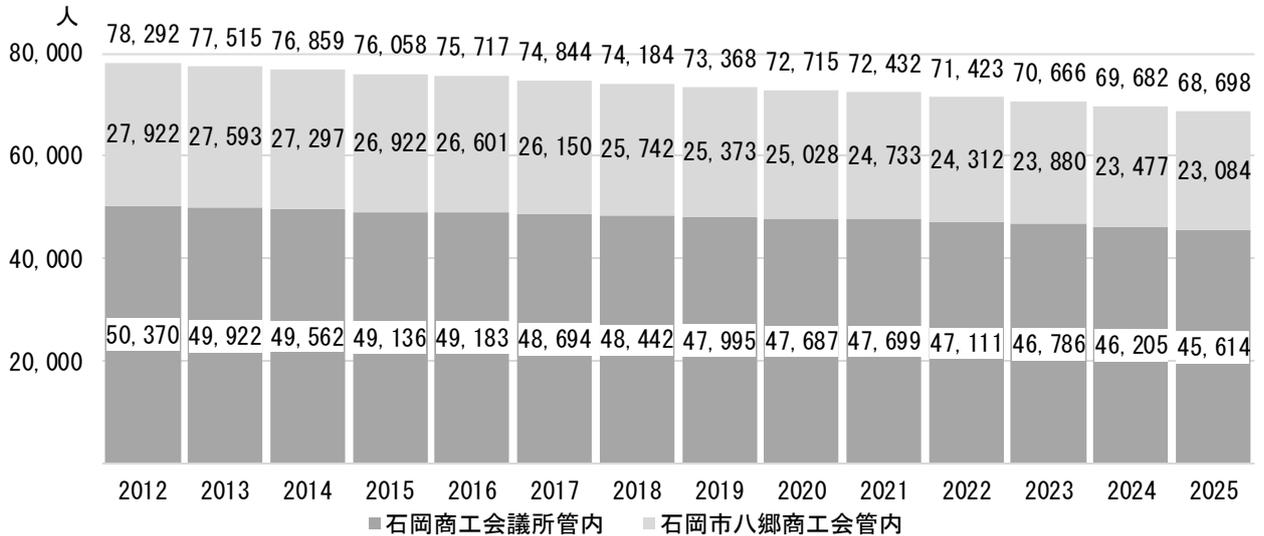
出典：出典：総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当所管内の人口推移

令和 7 (2025) 年の当所管内の人口は 45,614 人であり、当市全体の 66.4%を占める。

平成 24 (2012) 年と比較した人口増減では、当市全体が 12.3%の減少、当所管内が 9.4%の減少となっており、市内でも若干人口減少割合が小さい地域となっている。

■人口推移 (当所管内)



出典：石岡市「常住人口（町丁字別常住人口）（各年 4 月 1 日時点）」

ウ 特産品

i\_特産品

当市は、筑波山の東麓に広がる自然豊かな地で、旧城下町としての歴史や伝統文化が今も色濃く残る地域である。温暖な気候と肥沃な土壌に恵まれ、農業や園芸が盛んに行われている。梨や小菊、ブルーベリーなど多様な農産物に加え、日本唯一の矢づくり文化や郷土工芸「常陸獅子」など、地域資源を活かした特産品が受け継がれている。

当所管内における主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
酒・味噌	筑波山からの豊かな水を利用した酒造りや地元の大豆を使った味噌作りが行われている。特に「関東の灘」とも呼ばれた酒造りの伝統は現在でも 2 軒の酒蔵に引き継がれている。 
梨・小菊	茨城県では、品質・組織体制・産地規模などについて一定の要件を満たした青果物産地・花き産地を、それぞれ「茨城県青果物銘柄産地」・「茨城県花き銘柄産地」として指定している。当市では、青果物産地として「梨」、花き産地として「小菊」が銘柄産地として指定を受けている。
石岡府中杉細工	江戸末期から昭和初期にかけて醸造業が発達した頃の府中杉を使った樽作りの技法を継承し、香りよく艶のある杉細工として復活させた。県郷土工芸品に指定されている。
常陸獅子	石岡のおまつりで勇壮に舞う獅子頭で、太い眉と力強さが特徴である。かつて桐の産地だったため、材料は主に桐が使われている。県郷土工芸品に指定されている。

## ii\_いしおかサンド

「いしおかサンド」とは、石岡の豊かな自然と石岡の和洋菓子職人のこだわりがサンドされた地元スイーツブランドである。平成 24（2012）年度に始まったこの事業では、石岡市の農産物のイメージアップとまち全体の活性化を目指しており、「石岡市産品を使用」、「サンドしている」、「各店のオリジナリティ」の 3 つのルールの中で、市内の菓子屋がそれぞれ個性のあるサンドをつくっている。

## iii\_石岡セレクト認証品

石岡市では、地域経済の活性化と市の魅力発信を目的として、石岡市の特産物や土産品、伝統工芸品といった産品の中から、特に優れた商品を「石岡セレクト」として認証している。

認証を受けると、石岡セレクト認証ロゴマークを使用することができるだけでなく、認証品オリジナルパンフレットへの掲載、市内外での PR などが行われる。



## エ 歴史的背景（観光資源）

当市には、原始古代から集落が開かれ、縄文遺跡や古墳が各地に残されている。県内最大の前方後円墳である舟塚山古墳や、奈良期の茨城廃寺跡、常陸国府跡、常陸国分僧寺跡、常陸国分尼寺跡などがあり、古代常陸国の政治・文化の中心地であった。他にも県指定有形文化財の「石岡の陣屋門」、中心市街地には「看板建築店舗」等の登録文化財が現存するなど、数多くの歴史資産を有している。

また、当市は古くから交通の要衝としても栄えてきた。江戸時代には、水戸街道の宿駅である府中宿のほか、霞ヶ浦や恋瀬川などに舟運が開かれ、高浜港からは、米のほかに酒、醤油、炭、薪、材木などが積み出されていた。明治時代になると、現在の JR 常磐線が開通し、石岡駅、高浜駅が設置され、昭和初期にかけては、鹿島鉄道（現在は廃線）が石岡～鉾田間に開通し、陸上輸送が活発になった。



中心市街地にある看板建築



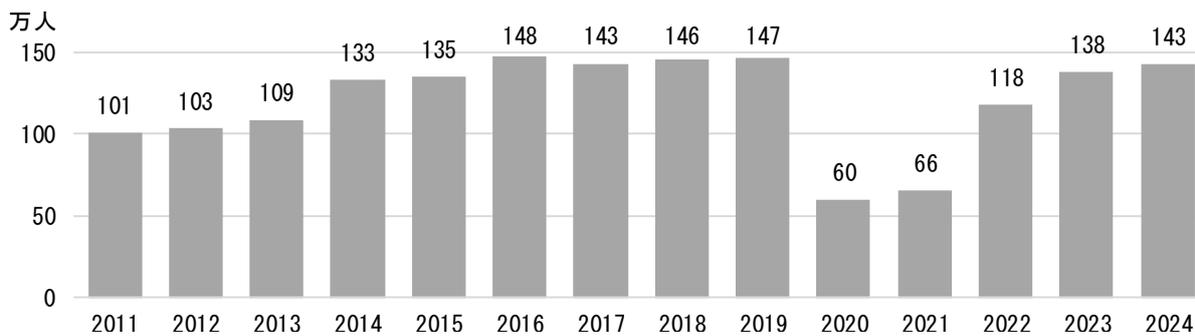
石岡市民会館内に移設された石岡市の陣屋門

## オ 観光入込客数の推移（当市全体）

令和 6（2024）年の観光入込客数は 143 万人である。

推移をみると、平成 28（2016）年以降、140 万人超で比較的安定推移していたが、令和 2（2020）年に新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減。その後、回復傾向にある。

### ■観光入込客数の推移（当市全体）



出典：茨城県「茨城の観光レクリエーション現況」

## カ 産業

### (a) 産業の概況

当所管内における産業構造の現状としては、第三次産業が中心となっている。

経済センサスによると、市内（当市全体）の事業所数では「卸売業、小売業」が最も多く、従業員数では「製造業」が最も多い。

交通面では、常磐自動車道や国道6号が通り、茨城県の地理的中心地として県西地区や鹿行地区へのアクセスや茨城空港へのアクセスも良く、また中心市街地には JR 常磐線が通るなど、交通の要衝としての地理的優位性を持っているといえる。

当所管内における小規模事業所については、令和3（2021）年時点で、市内に存在する2,846の民間事業所のうち、1,713事業所（60.2%）が従業員1～4人、さらに515事業所（18.1%）が従業員5～9人である。全事業所の約8割が小規模なカテゴリーに分類されており、当所管内の経済の現状が本質的に小規模事業者の現状と同義であるといえる。当地域においては、小規模事業者が、コミュニティのアイデンティティと経済的基盤を形成しているといえる。

### (b) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

当市全体の事業所数は、平成24（2012）年が3,129社、令和3（2021）年が2,875社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成24（2012）年が2,404者、令和3（2021）年が2,112者であり、9年間で12.1%減少している。

小規模事業所数の増減を業種別にみると、卸・小売業（△115者）、建設業（△87者）の減少数が大きい。一方、医療、福祉（+10者）では増加がみられる。

#### ■業種別の事業所数及び小規模事業所数（当市全体）

	建設	製造	情報 通信	卸・ 小売	宿泊・ 飲食	医療、 福祉	他サー ビス	その他	計
平成24年									
事業所数	486	320	16	784	332	193	759	239	3,129
小規模事業所数	474	260	10	536	225	78	620	201	2,404
平成28年									
事業所数	428	301	11	746	334	213	759	238	3,030
小規模事業所数	421	248	8	493	229	85	598	196	2,278
令和3年									
事業所数	394	274	11	662	278	228	775	253	2,875
小規模事業所数	387	219	9	421	184	88	593	211	2,112
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△92	△46	△5	△122	△54	35	16	14	△254
増減割合	△18.9%	△14.4%	△31.3%	△15.6%	△16.3%	18.1%	2.1%	5.9%	△8.1%
小規模事業所数	△87	△41	△1	△115	△41	10	△27	10	△292
増減割合	△18.4%	△15.8%	△10.0%	△21.5%	△18.2%	12.8%	△4.4%	5.0%	△12.1%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

上記のうち、令和3年における当所管内の商工業者数は1,746者、小規模事業者数は1,293者である。そのため、当所管内の小規模事業者数は、当市全体の61.2%を占める。

※上表と下表のデータの出所はいずれも経済センサス（活動調査）ではあるが、小規模事業者数の算出方法に違いがあるため、正確な比較とはならないことに留意が必要である。

#### ■商工業者数及び小規模事業者数（当所管内）

	令和3年
商工業者数	1,746
小規模事業者数	1,293

出典：茨城県集計資料（経済センサスに基づく事業者数）

### (c) 業種別にみた小規模事業者の現状と課題（経営課題）

#### i\_商業

当市全体の年間商品販売額は、卸売業が約 842 億円、小売業が約 727 億円と、相当の規模を有している。市全体の年間商品販売額は 1,569 億円（令和 3 年）であり、これは茨城県の市町村平均（1,475 億円）を上回っており、市全体としては堅固な商業基盤が存在している。

しかしながら、中心市街地は、歩行者通行量の減少、居住人口の高齢化、空き店舗等の課題を抱えていることから、市全体の販売額データは、主要幹線道路沿いに立地し、自動車でのアクセスが容易な郊外型の大型店舗によって牽引されているといえる。当所管内の商業部門が直面する中心的な課題は、経済活動と人口が周辺部へ流出するドーナツ化現象により、伝統的で小規模事業者が集積する中心市街地の構造的な衰退が進んでいることといえる。

上記の現状の中、まず小規模事業者の経営課題としては、「経営基盤の強化」と「売上拡大」である。人口減少、ドーナツ化現象の中、売上を増加させるには、いかに魅力ある商品・サービスを提供できるかが課題である。

また逼迫する労働市場において、「人手不足」も課題である。小規模事業者は大手チェーン店が提示するような賃金、福利厚生、キャリアパスを提供することが難しい。パートタイム従業員を含め、人材の確保と定着が極めて重要な課題となっている。

小規模事業者が「売上拡大」や「人手不足対策」を進めていくには、E コマースサイトの構築や、デジタル決済やデジタルマーケティング手法の導入による販路開拓や SNS を活用した効果的な情報発信、IT 化による生産性の向上等、デジタル化の活用も課題である。

さらに、小規模事業者が中心市街地に集約することにより、数の力による魅力度を発信して、集客力を上げていくことも必要である。そのためには、「創業支援」や事業者自身の高齢化や後継者不在による「事業承継」も課題となる。

#### ii\_工業

当市の製造業をみると、金属製品、プラスチック製品、パルプ・紙・紙加工品などの事業者が多い。このなかで、事業所数は減少しているものの、製造品出荷額等は増加しているという特有の動向を示している。

事業所数の減少と出荷額の増加が同時に起きているということは、地域内における産業再編が進み、コスト上昇や競争激化に対応できない、比較的小規模で資本力に劣る小規模事業者の経営環境は悪化しているといえる。設備投資のための資本、効率化を実現するための規模、あるいは革新を生み出すための研究開発能力に欠ける小規模事業者は、この産業再編の過程で淘汰されるリスクを抱えている。

上記現状の中、小規模事業者の課題としては、経営者の高齢化に伴う「事業承継」問題である。価値ある技術やノウハウ、雇用が、後継者不在を理由に失われる「黒字廃業」は、地域経済にとって大きな損失となる。親族承継、従業員承継や第三者への M&A 等の選択等、円滑な承継には早期からの計画的な準備が不可欠となる。

また、小規模事業者は、労働人口の減少による慢性的な人手不足となっており、「人材確保・定着」も課題となっている。賃金や福利厚生といった待遇面での競争や、採用後のキャリアパスの提示や教育・研修制度の構築も難しい状況にある。

人手不足を補い、収益力を高めるには生産性の向上も小規模事業者の課題となっている。デジタル化や IT ツールの導入が有効な手段であるが、資金不足や IT 人材の不在、経営者自身の知識不足などが導入の妨げとなっている。また、日々の業務に追われ、業務プロセスの見直しや改善にまで手が回らないのが実情となっている。

さらに、原材料費やエネルギー価格、人件費上昇等のコスト増加への対応も課題となっている。多くの小規模事業者は、価格交渉力が弱く、厳しい価格交渉を強いられる傾向にある。コスト増加分を製品やサービスの価格に十分に転嫁できず、利益を圧迫されるケースが少なくない。自社の技術や製品の価値を客観的に示し、対等な立場で交渉するためのノウハウや交渉力が不足していることも大きな課題である。

## キ 今後5年間で小規模事業者の経営環境が変わる出来事

### (a) 工業団地の拡張

昭和48(1973)年に整備された「柏原工業団地」周辺において、新たな産業用地の確保を目的として、地区計画の策定を進めている。策定地区としては、「柏原工業団地」に隣接する「正上内地区 約7.6ha」について策定予定で、民間誘導による一体開発を想定し、道路や雨水排水間の整備について市で行うことを検討中である。

### (b) 石岡市複合文化施設（市民ホール）整備事業

令和2(2020)年3月、老朽化に伴い石岡市民会館が閉館した。市内には音響・照明などの専門設備を備えた施設に限られており、市民の多様なニーズに応えるためにも、多目的に利用できる新たな複合文化施設（市民ホール）の整備が求められていた。

そこで、地域文化をはじめとする多様な文化・芸術を継承・交流・発信する文化拠点であるとともに、人々が集い、交流を深める場として機能する「石岡市複合文化施設（市民ホール）」の整備が進められており、令和12(2030)年度の開館を目指している。立地はJR石岡駅から約1km（徒歩約15分）の場所にあり、国道355号にも近接していることから、鉄道・自動車の双方において利便性の高いアクセスが可能である。

これにより、中心市街地を中心とした人の流れの変化や交流人口の増加が見込まれており、小規模事業者においても対応が求められている。

### (c) 新たな商業施設の開業予定

令和元(2019)年に休業した「イオン石岡店（石岡市石岡）」の跡地にて、イオングループが新たな商業施設を開業する予定である。開業予定は令和10(2028)年である。

立地場所はJR石岡駅から車で約5分、国道6号沿いの約6万5000平方メートルである。また、周辺には住宅地のほか柏原工業団地が立地している。

消費者にとっては利便性の向上などが期待される一方、中心市街地等を含む、多くの小規模事業者にとって新たな競争相手となることが想定され、事業者も対応が必要となる。

## ク 石岡市総合計画

「石岡市総合計画（令和4年度～令和13年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

### ■基本構想（令和4年度～令和13年度）

#### <目指す将来像>

誰もが輝く未来へ 共に創る石岡市

#### <将来像達成のための基本理念>

##### 1 安全・安心

自然災害や犯罪、感染症などの多くの社会的な不安要素に対して、「安全」で「安心」して暮らすことができるまちづくりが求められています。

##### 2 魅力・発信

様々な「魅力」を協働・連携によって活用・創出し、「発信」していくことで、本市の魅力を高め、関わってみたい、訪れてみたい、住んでみたい、住み続けたいと選ばれるまちづくりを目指します。

##### 3 対話・学び

多様性を尊重していく社会において、相手の立場に立ち、自分事とともに考える「対話」が重要です。また、将来を担う子どもたちのみならず、私たちが生涯にわたり、いきいきと暮らすために「学び」を大切にしていきます。

### ■第2期基本計画（令和6年度～令和9年度）（商工・観光部分を抜粋）

政策目標2 歴史・観光 ― 悠久の歴史と優れた観光資源を活かすまち ―

基本施策1 歴史・文化財の保存・活用

基本施策2 景観の保全と価値向上

基本施策3 観光の振興

基本施策 4 魅力の活用・創出

政策目標 7 産業・経済 — 地域経済が潤う活気ある産業が発展するまち —

基本施策 1 企業誘致の推進・企業支援の充実

基本施策 2 中心市街地の活性化

基本施策 3 商工業の振興

#### ケ 石岡市中心市街地活性化基本計画（第3期）

石岡市では、中心市街地の活性化を実現するため、「石岡市中心市街地活性化基本計画（第3期）」を実行している。本計画の期間が令和7（2025）年度までであるため、現在、第4期計画を策定中である。

当所においても、本計画に基づき、空き店舗の解消や中心市街地における創業活性化に向けた取組を進めている。

#### ■石岡市中心市街地活性化基本計画（第3期）（令和3年度～令和7年度）

〈中心市街地活性化の基本方針〉

1. 生活支援機能が享受でき、快適で安心して暮らせるまちづくり
2. 個性的な商業の活性化に加え、歴史的資源を活かした、様々な人々が行き交い賑わうまちづくり

〈施策体系〉

1. コンパクトな都市機能づくり
2. 住み続けられるまちづくり
3. 賑わいの導線づくり
4. 商業振興と地域資源みがき
5. まちなか観光の推進

## ②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

当所管内の人口をみると、平成27（2015）年が49,136人、令和7（2025）年が45,614人であり、10年間で7.2%減少している。今後の人口予測においても減少傾向は続く見込みであり、加えて高齢化も一層進行するとみられる。こうした総人口の減少と高齢化は、消費市場の縮小を通じて地域経済に影響を及ぼし、地域全体の総需要を押し下げるだけでなく、多くの小売業やサービス業が提供する商品・サービスへの需要を構造的に減少させる、地域にとっての根本的な課題である。

一方で、当所管内には地理的優位性や堅固な商業基盤があり、潜在的なビジネスチャンスは十分に存在している。このため、小規模事業者においては、自らの強みや魅力を改めて認識し、それを磨き上げたうえでビジネスモデルを見直し、売上拡大につなげていくことが課題となる。なお、当市には「酒・味噌」といった加工品や、「石岡府中杉細工」に代表される伝統工芸品、「いしおかサンド」などの地域ブランドをはじめとする特産品があり、歴史的な背景を有する観光資源も多い。こうした地域資源を戦略的に活用することで、付加価値向上と売上拡大を図ることも期待される。

現在、多くの事業者が直面している課題として、原材料費やエネルギー価格、人件費の上昇などによるコスト増加が挙げられる。加えて、人手不足の深刻化も大きな問題となっている。これらに共通する対応策として、業務効率化による費用削減や、デジタル技術を活用した生産性向上などが不可欠である。とりわけ、小規模事業者の多くはデジタル活用が十分とはいえないことから、自社の実情に合ったデジタル対応を進め、販路拡大や業務効率化を実現していくことが今後の課題である。

上記のうち、特に人手不足については、当市の生産年齢人口（労働力）の減少が見込まれることから、自然に解消される問題とは考えにくい。またこれにより今後は人材獲得競争の激化により人件費が上昇圧力にさらされるため、経営資源に乏しい小規模事業者にとって、人材の採用と定着が一層困難な経営課題となることが想定される。そのため、人手に過度に依存しない経営体制を構築するとともに、自社の付加価値を高め、市場価格に見合った給与を支払うことができる経営体系を実現していく必要がある。

当市全体の小規模事業所数は、平成24（2012）年が2,404者、令和3（2021）年が2,112者であり、9年間で12.1%減少している。事業者数の減少は、地域経済の担い手の減少と表裏一体であり、地域活力の低下を招くことが懸念される。このため、創業や事業承継を促進し、地域内で新たな事業主体の参入と既存事業の継続を支えることで、事業所数の減少を抑制していくことが、地域としての重要な課題となる。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 地域における商工会議所の役割

当所では、小規模事業者の経営改善普及事業として、巡回・窓口における相談・指導の充実・強化に努め、税務支援、金融支援、販路開拓支援、創業支援、生産性向上への取組支援、事業継続支援、事業承継支援等を行ってきた。さらに各種セミナーの実施、労働保険事務委託、青年部・女性会の育成、部会事業の推進、各種イベントによる地域振興等を実施している。

さらに、専門家を活用した経営個別相談事業や政府支援策活用相談会等を実施し、コスト高、人手不足、デジタル化の進展等経営環境変化に対応した相談指導事業の強化を図っている。

また、創業支援に関しては、石岡市と連携した特定創業支援事業を展開し、創業塾の開催や創業計画の策定支援を行っている。創業補助金や、その他市独自の支援制度の周知や申請支援を実施している。

今後は地域の支援機関として中核的な機能・役割を担うべく、石岡市の掲げるビジョンと小規模事業者の振興のあり方の一つにし、小規模事業者に対する伴走的な支援と地域経済の活性化に向けた事業推進をする。

### ② 商工会議所の長期ビジョン（10年程度）

地域の人口減少、中心市街地の通行量減少や構造的衰退、産業の再編化等の課題はあるものの、地理的優位性やしっかりとした商業基盤は存在しており、潜在的なビジネスチャンスは十分有している地域である。当所では小規模業者に対し、個々の事業者が持つ魅力の掘り起こし磨き上げ、地域資源の活用、販路開拓支援や計画策定等の支援を通じ、10年後には個々の事業者の売上が拡大し、地域経済が活性化していることを目指す。

また、歴史的な街並みが残る中心市街地の衰退や、事業主の高齢化による廃業、空き店舗等の課題はあるものの、歴史的商業地盤は、創業地としての魅力を十分有している。創業機運を高める醸成やスムーズな創業を支援する創業塾の開催、創業融資のあっ旋、石岡市の創業に関する補助金の周知や創業計画書の策定支援、創業者及び創業予定者のコミュニティの構築、中心市街地の活性化、行政への空き店舗対策の要請等により、地域内での創業が活発化することを目指す。

当所管内の事業所数は減少傾向にあり、また事業主の高齢化や後継者不在による廃業が増加している現状がある。当市は歴史あるまちとして、「のれん」の価値をもつ事業所も多く存在しており、地域の財産を次世代に継承していくことが地域活性化のためには必要である。当所では、小規模事業者支援として、事業承継引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫を活用した個別相談会の開催や買い手情報等承継に関する情報の提供、高年齢事業主への事業承継の啓蒙を行い、地域内での事業承継が活発に行われることを目指す。

### ③ 石岡市総合計画との連動性

石岡市の「石岡市総合計画（第2期基本計画）」では、産業・経済の振興を図るため、「地域経済が潤う活気ある産業が発展するまち」を掲げ、各種施策を実行している。

前項『商工会議所の長期ビジョン（10年程度）』と「石岡市総合計画」の関連は下表のとおりであり連動性がある。

#### ■ 石岡市総合計画と石岡商工会議所の長期ビジョンとの関係

石岡市総合計画（第2期基本計画）	商工会議所の長期ビジョン（10年程度）
政策目標7 産業・経済 基本施策2 中心市街地の活性化	・地域内で創業が活発化することを目指す。 ・地域内で事業承継が活発に行われることを目指す。
政策目標7 産業・経済 基本施策3 商工業の振興	・小規模事業者が個々の事業者が持つ魅力の掘り起こし磨き上げ、地域資源の活用、販路開拓支援や計画策定等を行うことで、10年後には個々の事業者の売上が拡大し、地域経済が活性化していることを目指す。

### (3) 経営発達支援事業の目標

(1)地域の現状及び課題、(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の4つの目標を定める。

#### <支援対象>

当所管内が有する地理的優位性や歴史的な商業基盤を生かし、潜在的なビジネスチャンスを捉えようとする小規模事業者や創業者に対して、重点的に支援を行う。

#### <目標>

【目標①】小規模事業者が個々の魅力を磨き上げることで売上拡大を実現する

支援計画の認定期間 (5年間) 目標		
KGI	・事業計画を策定した事業者の売上増加事業者割合 4割以上 (=事業計画策定時の売上高に対する認定期間終了時の売上高が増加している割合が4割以上)	
KPI	・事業計画策定 9者/年	
設定した理由	KGI	小規模事業者が個々の魅力を磨き上げるための事業計画を策定することで売上増加を達成する事業者数を目標とする。
	KPI	上記を実現するためのプロセスとして事業計画の策定を支援する。

【目標②】小規模事業者が地域資源を活用した魅力的な商品・サービスを創出する

支援計画の認定期間 (5年間) 目標		
KGI	・認定期間中の当所支援による「石岡セレクト」認証品の登録件数 2品	
KPI	・バイヤーを対象とした商品調査件数 2者/年 ・消費者を対象とした商品調査 (専門家を活用した商品調査) 2者/年 ・テストマーケティング支援 3者/年	
設定した理由	KGI	石岡市では地域資源を活用した魅力的な商品を「石岡セレクト」として認証している。そこで当該地域ブランドに登録されることを一つの指標とする。
	KPI	上記を実現するため、商品開発・改良やテストマーケティングを支援する。

【目標③】創業者が事業を軌道に乗せ、産業基盤を支える地域の担い手として成長する

支援計画の認定期間 (5年間) 目標		
KGI	・認定期間中に当所が関与した創業件数 15者	
KPI	・創業計画策定 3者/年	
設定した理由	KGI	創業の完了件数を目標とする。
	KPI	上記を実現するためのプロセスとして創業計画の策定を支援する。

【目標④】経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自己変革力を高める

支援計画の認定期間 (5年間) 目標		
KGI	支援先事業者 (経営分析) の認定期間終了時の事業継続率 90%	
KPI	・経営分析 20件/年	
設定した理由	KGI	小規模事業者が自己変革力を高め、事業継続することを目標とする。
	KPI	上記を実現するための導入部として、事業者に自己変革を促すための経営分析を支援する。

#### <地域への裨益目標>

上記【目標①】～【目標④】により、活気ある産業が発展するまちの創出に寄与することを目指す。また、地域資源を活用する小規模事業者の増加や創業の活性化を通じて、とりわけ中心市街地の魅力再創出を実現することを目指す。

## 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

【目標①】小規模事業者が個々の魅力を磨き上げることで売上拡大を実現する

〈達成方針〉

小規模事業者の魅力を磨き上げや売上拡大に向け、まずは経営分析を行い、事業者自身が自社の魅力を認識できるようにする（年間20者）。同時に、「国が提供するビッグデータの活用」（年1回）や「市内交通量調査」（年1回）により外部環境を整理する。次に、これらを活用し、売上拡大等に向けた事業計画の策定を支援する（年間9者）。計画策定後はフォローアップを実施し、計画に沿った事業展開を後押しすることで、売上の増加（年間4者）及び経常利益の向上（年間2者）を実現する。なお、フォローアップに際しては、小規模事業者が不得手としている「デジタルマーケティング支援」を個別に支援する（年間2者）。

〈設定した理由〉

支援プロセスを明確化するため、経営分析→地域の経済動向調査→事業計画策定→フォローアップ（販路開拓支援を含む）の各段階で定量目標を設定する。

【目標②】小規模事業者が地域資源を活用した魅力的な商品・サービスを創出する

〈達成方針〉

小規模事業者が地域資源を活用した魅力的な商品・サービスを創出するために、商品開発・改良段階では、「バイヤーを対象とした商品調査」（年間2者）や「消費者を対象とした商品調査（専門家を活用した商品調査）」（年間2者）を支援する。さらに、販売試行段階では、「テストマーケティング支援」（年間3者）を実施し、市場の反応を確認する。その後、販路拡大段階では、「商談会等への出展支援」を実施し、新たな取引先の獲得を実現する（年間2者）。

〈設定した理由〉

魅力的な商品・サービスの創出に向け、商品開発・改良、販売試行、販路拡大の一連のプロセスを支援。それぞれについて定量目標を設定する。

【目標③】創業者が事業を軌道に乗せ、産業基盤を支える地域の担い手として成長する

〈達成方針〉

創業者が事業を軌道に乗せるために、創業計画の策定からフォローアップまでをワンストップで支援し、創業後の事業運営が円滑に進むよう後押しする（年間3者）。

〈設定した理由〉

創業完了や創業後の円滑な事業展開に向けて、創業計画策定→フォローアップの各段階で定量目標を設定する。

【目標④】経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自己変革力を高める

〈達成方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自己変革のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を図る。

〈設定した理由〉

事業者の自己変革力を高めるため、主に経営分析における経営力再構築伴走支援の実施件数（年間20者）を定量目標とする。

## 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】

これまで、①地域経済分析システム（RESAS）を活用した地域の経済動向の分析・活用、②茨城県内の経済動向に関する調査、③有効求人倍率や失業率の推移といった管内の雇用情勢の調査、④商工会議所早期景気観測調査（LOBO 調査）への協力、⑤交通量調査などを通じて、管内の経済動向の把握に努めてきた。

##### 【課題】

これらの調査結果については、WEB サイトでの情報発信や、巡回指導・窓口相談の場を通じて小規模事業者へ提供してきたものの、収集したデータや情報を分かりやすく分析し、地域に即した課題認識や価値創出にまで十分に結び付けることはできていなかった。そのため、今後は調査結果の活用度合いを一層高めていくことが課題である。あわせて、小規模事業者がこれまで以上に活用しやすくなるよう、情報の整理・見せ方を含めた情報提供体制の整備を進めることも課題である。

#### (2) 目標

項目	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国が提供するビッグデータの活用 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②LOBO 調査を活用した地域経済動向分析 公表回数	HP 掲載	12回	4回	4回	4回	4回	4回
③市内交通量調査 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ①国が提供するビッグデータの活用

事業名	国が提供するビッグデータの活用	
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。	
調査内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、管内の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析。分析結果を公表する。	
調査項目	RESAS に掲載されている情報のうち、主に次の項目を調査する。 <マーケティングマップ> <input type="checkbox"/> 生活用品消費分析 <input type="checkbox"/> 生産・消費地分析 <input type="checkbox"/> 滞留人口メッシュ分析 <input type="checkbox"/> 通過人口メッシュ分析 <input type="checkbox"/> 事業所立地分析 <input type="checkbox"/> 将来人口メッシュ分析 <観光マップ> <input type="checkbox"/> 観光地分析 <input type="checkbox"/> 宿泊者分析 <input type="checkbox"/> 国内観光消費分析 <input type="checkbox"/> インバウンド消費分析 <人口マップ> <input type="checkbox"/> 人口構成分析 <input type="checkbox"/> 人口増減分析 <input type="checkbox"/> 自然増減分析 <input type="checkbox"/> 社会増減分析 <input type="checkbox"/> 新卒者就職・進学分析 <input type="checkbox"/> 通勤通学人口分析 <input type="checkbox"/> 将来人口推計分析 <input type="checkbox"/> 地域人口メッシュ分析 <産業構造マップ> <input type="checkbox"/> 産業構造分析 <input type="checkbox"/> 製造品出荷額分析 <input type="checkbox"/> 経営環境分析	
調査・分析の手法	年1回、経営指導員（もしくはその他の職員）が外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的に確認。管内の小規模事業者にとって有益なデータを分析・抽出したうえで、その活用方法について簡単なコメントを記載する。	

調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回指導を通じて直接説明する。また、事業計画策定時の基礎資料としても活用する。
-----------	---

### ②LOBO 調査を活用した地域経済動向分析

事業名	LOBO 調査を活用した地域経済動向分析
目的	事業者の経営課題や景況感等を把握することで、経営支援施策への反映を目指す。
調査内容・調査の手法	当所では、日本商工会議所が実施する LOBO 調査への調査協力を行っている。調査は、毎月、アンケート方式により実施。調査対象は管内の事業所 8 社である。この結果について、3 ヶ月毎に分析を実施し、結果を当所ホームページで公表する。
調査項目	<input type="checkbox"/> 景況感（業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・従業員の状況 等） <input type="checkbox"/> 自社が直面している経営上の問題点 <input type="checkbox"/> その他トピック 等
分析の手法	当所が収集した調査票（8 票）について、3 ヶ月毎に分析を実施する（調査は毎月実施するが、分析は 3 ヶ月毎とする）。具体的には、経営指導員（またはその他の職員）が集計・分析を行い、景況感や経営課題を把握する。分析では全国値との比較を行い、大きな乖離が見られる場合には、その要因を所内で検討する。なお、本調査はサンプル数が少ないため、統計的誤差が生じる可能性が高い。そこで、全国値との比較において乖離を確認した場合は、事業者へのヒアリング等を通じて地域特有の要因を把握するよう工夫する。
調査結果の活用方法	調査結果は当所ホームページで公表し、広く管内の小規模事業者に周知する。また、当所でも、経営支援施策に反映させる。

### ③市内交通量調査

事業名	市内交通量調査
目的	消費者の買物行動に影響を与える指標の一つである交通量の実態を公表することで、管内の小規模事業者が、経営判断や事業計画に活用することを目指す。
調査内容・調査の手法	年 1 回（3 月）、当所まちづくり委員会が調査を実施。中心市街地の 3 地点において、（ア）歩行者、（イ）二輪車（自転車・オートバイ）、（ウ）自動車（一般車・貨物/大型車）の 3 つの分類で通行量を調査する。
調査項目	調査地点は次のとおりである。 ・中心市街地の 3 地点（中町通り、御幸通り、香丸通り）
分析の手法	集計結果は、当所まちづくり委員会が経年比較等により分析を行い、「交通量調査結果概要」に取りまとめる。
調査結果の活用方法	「交通量調査結果概要」を当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知する。これらの情報は、事業計画策定時の基礎資料として活用するだけでなく、今後の商業振興やまちづくりに関する研究、各種施策の立案にも役立てる。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

消費者の要求が益々厳しくなっている今、小規模事業者の持続的発展を支援するためには、顧客ニーズを迅速に把握し、その情報を小規模事業者に提供することが極めて重要である。そのため当所では、東京商工会議所が実施するバイヤーとの商談会の周知やふれあい祭り商工祭（イベント）での消費者アンケートの実施、巡回において消費者の購買動向や地域における新規出店情報の収集を実施してきた。

#### 【課題】

小規模事業者にマーケットインの考え方を浸透させ、小規模事業者が行う「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等が、顧客ニーズを満ちし販売・売上につながる成果に結びつくよう、当所において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						
項目	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バイヤーを対象とした商品調査 調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
②消費者を対象とした商品調査 調査対象事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
(3) 事業内容						
①バイヤーを対象とした商品調査						
事業名	バイヤーを対象とした商品調査					
目的	小規模事業者の商品についてバイヤーのニーズを把握することで、新たな取引先の獲得につながるような、より魅力的な商品へのブラッシュアップを目指す。					
対象	年間2者（1者あたり1商品）の商品を調査対象とする。 ※特産品を活用した商品、個社の独自性を活かした商品を調査対象として想定している。					
調査の手法	「カスミ BLANDE 研究学園店での商談会」や「東商バイヤーズミーティング」などの商談会の実施時にヒアリング調査を実施する。調査は当所職員と事業者が連携して行う。					
調査項目	<input type="checkbox"/> 味（食品の場合）：味・食感・香り等の良さと全体的なバランス <input type="checkbox"/> デザイン：商品との整合性や売場での目の引きやすさ <input type="checkbox"/> 独自性・新規性：独自性や目新しさがあるか <input type="checkbox"/> コンセプト：ターゲット層、想定シーンは明確か <input type="checkbox"/> トレンド感：トレンドを先取りしているか <input type="checkbox"/> 原材料：原材料は魅力的か <input type="checkbox"/> 安心・安全：品質・表示ラベル・衛生面等の信頼性 <input type="checkbox"/> 取引条件：ロット対応、納期、支払条件等について <input type="checkbox"/> 価格競争力：市場価格に対応できるか。値入状況はどうか <input type="checkbox"/> 取扱意向：上記を踏まえた総合評価・取扱意向					
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）が、バイヤーの評価のなかで、評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などを分析。評価内容を整理した上で、簡易なレポートとしてまとめる。					
調査結果の 活用方法	前項のレポートを対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。					
②消費者を対象とした商品調査（専門家を活用した商品調査）						
事業名	消費者を対象とした商品調査（専門家を活用した商品調査）					
目的	小規模事業者の商品・サービスについて、専門家の評価を得ることで、商品・サービスのブラッシュアップやマーケティング施策に活用することを目指す。					
対象	年間2者（1者あたり1商品）の商品・サービスを調査対象とする。 ※主に飲食店における「看板メニュー」などを調査対象として想定している。 ※その他の商品・サービスについても調査を実施する。					
調査の手法	1商品に対し、以下の商品調査チーム（必ず専門家の視点と一般消費者の視点を入れる）による評価を実施する。なお、商品・サービスによって専門家の追加・入れ替えなどを実施する。たとえば土産品の調査の場合、パッケージが重要となるのでデザインの専門家としてデザイナーを加えるなどを想定している。  〈商品調査チーム〉 ・調査統括及びマーケティングの専門家：飲食店に強いコンサルタント等 ・一般消費者の目線：当所職員（6名程度）					

	なお、本調査はその性質上、多数の回答を収集できないため、定量的な評価は難しい。そのため、評価は自由記述方式とし、定性的なデータを収集する。
調査項目	商品特性に応じて調整するが、一般的には以下の項目を基本的な評価項目とする。 <食品の場合> <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> 見た目 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> その他改善点 等 <サービスの場合> <input type="checkbox"/> サービスの内容 <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）が専門家（調査統括）と連携し、評価内容を整理した上で、改善の優先順位を簡易なレポートとしてまとめる。
調査結果の活用方法	前項のレポートを対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

これまで、金融支援や補助金申請支援、経営安定特別相談事業支援、巡回や窓口相談の機会等を活用して、自ら経営分析を行う重要性を説き、実際に経営分析を実施することで、自社の現状に気づきを得ていただいたり、経営改善や事業計画の策定に役立ていただいたりしてきた。

#### 【課題】

現状の経営分析は、補助金申請を目的としての形式的な実施や、財務分析や現状把握を中心とした簡易な経営分析にとどまっているものも多い。そこで今後は、小規模事業者の持続的発展のため、経営に対する基本的な考え方や経営環境、商品やサービスの特徴、事業の強み・弱みといった非財務分析を丁寧に行い、実現可能でより実効性の高い事業計画策定につなげていくことが課題である。

### (2) 目標

項目	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
経営分析事業者数	14者	20者	20者	20者	20者	20者

### (3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	経営指導員を中心に、巡回・窓口相談等の機会を活かし、対象事業者を掘り起こしていく。具体的には、経営指導員の巡回・窓口相談の機会を活かしての働きかけ、マル経融資（小規模事業者経営改善資金）の利用検討時の働きかけ、当所主催セミナーの参加者に対する働きかけ、持続化補助金等を活用した働きかけを通し、経営分析の効果（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こと等）を訴求する。
分析の実施手法	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、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」、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）などを活用する。

分析項目	<p>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実施する。</p> <p>〈財務分析〉 収益性・安全性・生産性・成長性の分析</p> <p>〈非財務分析（SWOT分析等）〉 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（デジタル活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）</p>
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。</li> <li>・分析結果は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。</li> </ul>

## 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、中小企業診断士等による事業計画策定等に関するセミナーや個別相談会を随時開催し、経営力アップを目指す小規模事業者に対し、事業計画の策定支援にあたっている。また、「商工会議所WEBセミナー」を継続提供し事業計画策定に関する関心を高めるとともに習得を促している。

#### 【課題】

上記のように事業計画策定に関する関心を高めるための施策を実施しているが、実際は、小規模事業者持続化補助金、金融相談など、各種補助金や融資申請時に事業者からの支援依頼にもとづき策定支援を行うケースが多くなっている。そのため、真の経営課題に向き合い、課題解決に直結する実効性の高い計画づくりを啓発・支援していくことが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の約5割の事業計画策定を目指す。支援では、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。

また、管内で創業を活性化させるため、創業計画の策定支援も実施する。

### (3) 目標

項目	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事業計画策定事業者数	7者	9者	9者	9者	9者	9者
②創業計画策定事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、補助金を契機とした事業計画策定の提案を実施する。

支援の手法	<p>以下のいずれかの方法にて支援を実施する。</p> <p>ア 小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法</p> <p>イ 小規模事業者と経営指導員が協力して策定する方法</p> <p>ウ 個別相談会*を通じて、小規模事業者と専門家が協力して策定する方法</p> <p>また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。</p> <p>※個別相談会 個別相談会では、相談者がまず事業計画の意義等に関するオンデマンドセミナーを受講し、その後、専門家による個別相談を受ける。これにより、事業者が当事者意識を持って事業計画の策定に取り組めるようにする。</p>
-------	---

## ②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援												
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。												
支援対象	創業者・創業希望者												
支援対象の掘り起こし	<p>石岡市では、地域における創業促進のため、産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画を策定し、国の認定を受けている。当該計画に基づき当所および石岡市八郷商工会が主催する「創業支援セミナー（創業塾）」を接点として支援対象者の掘り起こしを実施する。また、当所における窓口相談や、国の補助金や石岡市の「石岡市創業支援事業費補助金」、茨城県や日本政策金融公庫の創業融資制度を契機とした掘り起こしも実施する。</p> <p>■創業支援セミナー（創業塾）</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たに事業を創業する者</li> <li>・既に営んでいる事業を他者へ承継し、既存事業と異なる事業を新たに創業する者</li> <li>・事業を開始した日以後5年を経過していない個人または法人</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、関係機関での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>各分野の専門家および金融機関等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回（全4日）</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>経営、財務、人材育成、販路開拓の4テーマ</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>30人</td> </tr> </table> <p>※石岡市創業支援事業費補助金 石岡市の補助事業である。市内の空き店舗等を活用して、新たに創業を開始する者又は第二創業を行う者に対し補助金を交付する。申請には事業計画書が必要である。</p>	支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たに事業を創業する者</li> <li>・既に営んでいる事業を他者へ承継し、既存事業と異なる事業を新たに創業する者</li> <li>・事業を開始した日以後5年を経過していない個人または法人</li> </ul>	募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知	講師	各分野の専門家および金融機関等	回数	年1回（全4日）	カリキュラム	経営、財務、人材育成、販路開拓の4テーマ	想定参加者数	30人
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たに事業を創業する者</li> <li>・既に営んでいる事業を他者へ承継し、既存事業と異なる事業を新たに創業する者</li> <li>・事業を開始した日以後5年を経過していない個人または法人</li> </ul>												
募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知												
講師	各分野の専門家および金融機関等												
回数	年1回（全4日）												
カリキュラム	経営、財務、人材育成、販路開拓の4テーマ												
想定参加者数	30人												
支援の手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスを行う方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。												

## 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に関しては、相応の頻度の支援を実施してきた。主にフォローアップの内容は、進捗状況の確認と計画遂行に係る助言や事業に関連するセミナーの周知が中心となっている。一方、計画策定の効果や検証等の踏み込んだ助言までには至っていないのが実情である。また、指導員間の情報共有等組織的なフォローアップ体制に関しても整っていない現状である。

#### 【課題】

指導員等が情報を共有し、担当する指導員等が不在でも他の指導員等が的確に支援できるよう組織的かつ計画的なフォローアップ体制を構築が必要である。さらに売上増加につながるフォローアップの質的向

上が課題である。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者が約4割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が約2割(売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある)になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画を策定した事業者に対しても、計画策定後3回のフォローアップを実施し、計画に沿って事業が着実に進むよう支援する。

## (3) 目標

### ①事業計画のフォローアップ

項目	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	7者	9者	9者	9者	9者	9者
頻度 (延回数)	四半期毎 (29回)	四半期毎 (36回)	四半期毎 (36回)	四半期毎 (36回)	四半期毎 (36回)	四半期毎 (36回)
売上増加事業者数	3者	4者	4者	4者	4者	4者
経常利益増加事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

### ②創業計画のフォローアップ

項目	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	-	3者	3者	3者	3者	3者
頻度 (延回数)	-	3回* (9回)	3回* (9回)	3回* (9回)	3回* (9回)	3回* (9回)

※頻度は、計画策定後3ヵ月後、6ヵ月後、1年後の計3回を基本とする。

## (4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	<p>経営指導員が、事業計画を策定したすべての事業者に対して四半期ごと(3ヵ月後、6ヵ月後、9ヵ月後、12ヵ月後)のフォローアップを実施する。また創業計画では計画策定後3回(3ヵ月後、6ヵ月後、12ヵ月後)のフォローアップを行う。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、計画と進捗状況とがズレている場合(計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等)は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。</p> <p>フォローアップでは、計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力(自走化する力)を付けられるようにする。</p> <p>加えて、事業者が自ら課題を解決できるよう、当所が契約している株式会社ブレインのWEBセミナーのなかで事業者の課題解決に役立つものがあれば紹介する。</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】

小規模事業者の売上増加を図るため、販路開拓支援セミナーや個別相談の支援、東京商工会議所や金融機関等が実施する商談会への商談機会の提供や、無料で利用できる販路開拓支援サイト「ザ・ビジネス モール」への参画といった販路開拓事業を実施している。

#### 【課題】

小規模事業者のデジタル化はまだ遅れている状況にある。またコロナ禍があり、十分な需要開拓支援が行なえてこなかった。そのため、デジタルツールを活用した販路開拓支援や小規模事業者がリアルな場で自社の製品やサービスを広く PR できる機会の創出、小規模事業者の売上増加や新規顧客獲得に向けた効果的な需要開拓支援を充実させることが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者は経営資源が限られているため、新たな需要の開拓において自社単独で取り組むには限界がある。そこで当所が販路拡大の補完を行う。

事業の実施目的・期待する効果は次のとおりである。

- ・本計画では、小規模事業者の売上拡大を目指している。近年、売上拡大の実現にあたってはデジタル活用が不可欠である一方、多くの小規模事業者では取組が遅れている。そこで、当所において「デジタルマーケティング支援」を実施し、デジタル活用の敷居を下げつつ、売上拡大の成果につなげることを目指す。
- ・本計画では、地域資源を活用した魅力的な商品等の創出を目指している。小規模事業者が新たな商品を生み出した際、最初の障壁となるのが販路や取引先の開拓である。そこで、当所において「テストマーケティング支援」や「商談会等への出展支援」を行い、魅力的な商品等を確実に売上へと結び付けるための支援を実施する。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4)事業内容』のとおりである。

### (3) 目標

項目	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デジタルマーケティング支援 支援事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
(BtoBの場合) 成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合) 売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
②商談会等への出展支援 出展事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数 (延べ)	2件	2件	2件	2件	2件	2件
③テストマーケティング支援 支援事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
売上額/者	-	3万円	3万円	3万円	3万円	3万円

### (4) 事業内容

#### ①デジタルマーケティング支援 (BtoB、BtoC)

事業名	デジタルマーケティング支援
目的	小規模事業者がデジタルマーケティング（デジタル技術を活用した販売や情報発信等）に取り組み、売上を拡大させることを目指す。
支援対象	デジタルマーケティングに意欲がある小規模事業者（業種等問わず） ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	各事業者の訴求相手

支援内容	デジタル技術を活用した販売や情報発信の手法は、ホームページ、SNS、EC サイトなど多岐にわたり、事業者によってニーズが異なる。こうした状況を踏まえ、各事業者の要望に応じたオーダーメイド型の支援を行う。												
支援の手法	<p>経営分析や事業計画策定支援等の個社支援や、「デジタル販促セミナー」を通じて、支援対象者の掘り起こしを行う。</p> <p>■デジタル販促セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての事業者</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、巡回指導、窓口相談での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>IT 専門家 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年 1 回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>毎年度、時流に即したテーマをメインテーマとして設定し、その他にもデジタル技術を活用した販売促進手法などを網羅的に紹介する。</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20 人/回</td> </tr> </table> <p>実際にデジタルマーケティングに取り組む事業者に対しては、経営指導員がコーディネーターとなり、適切な IT 専門家や IT 事業者と連携しながら支援を実施する。具体的には、事業者の課題に応じて、適切なデジタルツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。</p>	支援対象	すべての事業者	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回指導、窓口相談での周知	講師	IT 専門家 等	回数	年 1 回	カリキュラム	毎年度、時流に即したテーマをメインテーマとして設定し、その他にもデジタル技術を活用した販売促進手法などを網羅的に紹介する。	想定参加者数	20 人/回
支援対象	すべての事業者												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回指導、窓口相談での周知												
講師	IT 専門家 等												
回数	年 1 回												
カリキュラム	毎年度、時流に即したテーマをメインテーマとして設定し、その他にもデジタル技術を活用した販売促進手法などを網羅的に紹介する。												
想定参加者数	20 人/回												

## ②商談会等への出展支援 (BtoB)

事業名	商談会等への出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要 / 支援対象	<p>主に以下の商談会を想定している。なお、これ以外にも有効な商談会や展示会がある場合は、出展支援を実施する。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。</p> <p>ア カスミ BLANDE 研究学園店での商談会  支援対象：食品製造業等  訴求相手：カスミのバイヤー</p> <p>県内 5 会議所（土浦、古河、結城、下館、石岡）の共同事業である。つくば市に本店を置き、県内を中心にスーパーマーケットチェーンを展開する「カスミ」の BLANDE 研究学園店のシェアードセルフコーナーへ出店。事業者にとっては、試作品のテストマーケティングや商品の PR の機会となっている。また、出店に際しては、カスミのバイヤーとの事前商談会が実施される。令和 6（2024）年 11～12 月の開催では、合計で 38 事業所 85 種の商品が出店、令和 7（2025）年 11 月の開催では、合計で 13 事業所 31 種の商品が出店した。</p> <p>イ 大手流通企業との個別商談会（東商バイヤーズミーティング）  支援対象：食品製造業等  訴求相手：大手流通企業のバイヤー</p> <p>東京商工会議所が主催する商談会である。百貨店・ホテル・スーパー・カタログギフト・空港免税店など様々な業態のバイヤー企業と事前マッチング形式で商談ができる。年間 3 回程度開催される。</p> <p>ウ 全国ものづくり受発注商談会&amp;技術連携マッチング  支援対象：製造業  訴求相手：全国の製造業</p> <p>東京商工会議所が主催する商談会である。全国の工業系ものづくり企業が一堂に会する、事前マッチング形式の大規模商談会であり、「受発注商談」と「技術連携マッチング」の 2 種類の商談が可能となっている。全国の第二地方銀行グループによる実行委</p>

	員会が主催する商談会である。令和6(2024)年のエントリー企業数は、買い手企業142社、売り手企業1,068社、総商談回数1,051回であった。
支援内容	各事業者が商談会等に出展する際の支援を行う。また、展示会に出展する場合は、当所がブースを借り上げ、複数の事業者による共同出展を行う可能性がある。
支援の手法	商談会等への出展を希望する事業者の掘り起こしを行う。参加希望者に対しては、事業者の要望に応じて経営指導員が以下の支援を実施する。また、必要に応じて専門家派遣を行う。 <出展前の支援> <input type="checkbox"/> 出展者の募集 <input type="checkbox"/> 商談シート (FCPシート) の策定 <input type="checkbox"/> 商談相手の事前アポイント <input type="checkbox"/> パンフレット等のツール整備を含む効果的な展示方法や、短時間で商品等の魅力を伝えるためのアピール手法についての指導 等 <出展後の支援> 商談相手に対するフォロー 等

### ③テストマーケティング支援 (BtoC)

事業名	テストマーケティング支援
目的	小規模事業者にテストマーケティングの機会を提供し、市場の反応やニーズを把握することや、商品の認知度を向上させることなどを旨とする。
支援対象	市場性や販売ポテンシャルの高い商品を有する食品製造業や製造小売業等を想定。 ※石岡市が認定する「いしおかサンド」や「石岡セレクト認証品」「石岡市ふるさと納税返礼品」などやそれに準じる商品を想定している。 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	地元消費者、域外の消費者
支援内容	主に以下の場を想定している。なお、これ以外にも有効なテストマーケティングの場がある場合は活用する。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。 ア カスミ BLANDE 研究学園店 「カスミ」の BLANDE 研究学園店のシェアードシェルフコーナーにてテストマーケティングを実施する。(※詳細は前項『②商談会等への出展支援』のとおり) イ 石岡ふれあいまつり(春)商工祭 毎年5月に開催されるイベントにて消費者アンケート等を実施し、商品の認知度向上等を目的としたテストマーケティング支援を実施する。 ウ 石岡セレクト認証 当市の豊かな自然や文化に恵まれた地域資源を活かした数多くの産品の中から、特に優れたものを「石岡セレクト認証品」として認証し、石岡市役所等において販売会を実施する。 エ 茨城県よろず支援拠点「テストマーケティング会」 年1回、道の駅等で開催される茨城県よろず支援拠点テストマーケティング会を活用したテストマーケティング支援を実施する。
支援の手法	市場性や販売ポテンシャルの高い商品を有し、かつ広域での販路開拓を希望する事業者を掘り起こす。その後、「カスミ BLANDE 研究学園店」や「商工祭」等を活用してテストマーケティングを実施する。テストマーケティング終了後は、販売実績やお客様の声などを活用しながら、商品のブラッシュアップや販路開拓に向けたマーケティング支援を行う。

## 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】

毎年3月に経営発達支援事業評価委員会を開催し、事業の実施状況及び成果について評価・検証を行っている。

##### 【課題】

事業の実施状況や数値目標の達成度に関する報告を評価委員会に行い、事業の評価・検証を行っていたが、事業へのフィードバックが十分に行われていなかった。そのため、事業の評価・検証を適正に行い、PDCAサイクルを確実に回していく体制の構築が課題である。

#### (2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	<p>以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。</p> <p><b>【PLAN】</b>（事業の計画・見直し）</p> <p>(a) 前年度の<b>【ACTION】</b>を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。</p> <p>(b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。</p> <p><b>【DO】</b>（事業の実行）</p> <p>(c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容を商工会議所トータルOAシステム（TOAS）に適時入力する。</p> <p><b>【CHECK】</b>（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 半期ごとに実施する定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。</p> <p>(g) 年1回（3月頃）の「経営発達支援事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。</p> <p>※「経営発達支援事業評価委員会」の実施の流れ</p> <p>i 石岡市商工観光課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士3名等）をメンバーとする「経営発達支援事業評価委員会」を年1回（3月頃）開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。</p> <p>ii 当該「経営発達支援事業評価委員会」の評価結果は、正副会頭会議に報告する。また、当所ホームページ（<a href="https://www.ishioka.or.jp/">https://www.ishioka.or.jp/</a>）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。</p> <p><b>【ACTION】</b>（事業の見直し）</p> <p>(h) 「経営発達支援事業評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い<b>【PLAN】</b>に戻る。</p>

## 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】

現状、各種研修などを受講し、経営発達支援計画に必要な資質向上を図っている。一方、近年はデジタル支援やマーケティング支援など、支援の手法が複雑化しており、さらに事業者が求める支援も多様化していることから、必ずしも十分な資質向上を図ることができていないこともある。

#### 【課題】

今後は、職員ごとに不足する資質を特定し、個別に最適な資質向上を図る必要がある。加えて、限られた時間でスキル向上を図るため、所内で研修内容やノウハウを共有する体制を確立させることが課題である。

### (2) 事業内容

#### ①経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力</li> <li>・小規模事業者のマーケティングを支援する能力</li> <li>・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等</li> </ul>
内容	<p>経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。</p> <p>ア 経営指導員研修による研修            茨城県商工会議所連合会等の経営指導員研修により、経営分析や事業計画策定といった、本計画実施にあたり最低限必要な資質については習得できる。</p> <p>イ 茨城県や日本商工会議所等の研修            茨城県や日本商工会議所が実施するデジタル化支援や事業承継支援等の研修に積極的に参加し、最新の支援ノウハウ、国・県の支援策について知識を習得することで事業者支援に役立てる。</p> <p>ウ 中小企業大学校等の専門研修            中小企業大学校の専門研修では、幅広いテーマが用意されており、当所職員がそれぞれの強みを伸ばす、あるいは弱みを克服するためのテーマを選択することが可能である。また、全職員に共通して不足している「経営力再構築伴走支援」に関するカリキュラムも整備されており、組織全体の支援力向上に資する内容となっている。</p> <p>エ 民間の研修（WEBセミナー）            デジタル技術やマーケティング手法は日々進化しており、的確な支援を行うためには、当所職員も常に最新の情報を把握しておく必要がある。当所では、株式会社ブレーンの提供するWEBセミナーに契約しており、常に600タイトル以上のセミナーを受けられる。そこで、支援に必要な知識について、当該WEBセミナーを活用して学習する。</p> <p>オ 中小企業診断士等の資格取得の推奨            効果的な支援を行うためには、体系的な知識の習得が不可欠であり、その一環として資格の取得を推奨する。具体的には、中小企業診断士、税理士、簿記などの資格取得を想定している。また、必要に応じて資格取得に向けた研修等にも積極的に参加する。</p>

#### ②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

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	ア OJT

ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。

イ 職員間の定期ミーティング

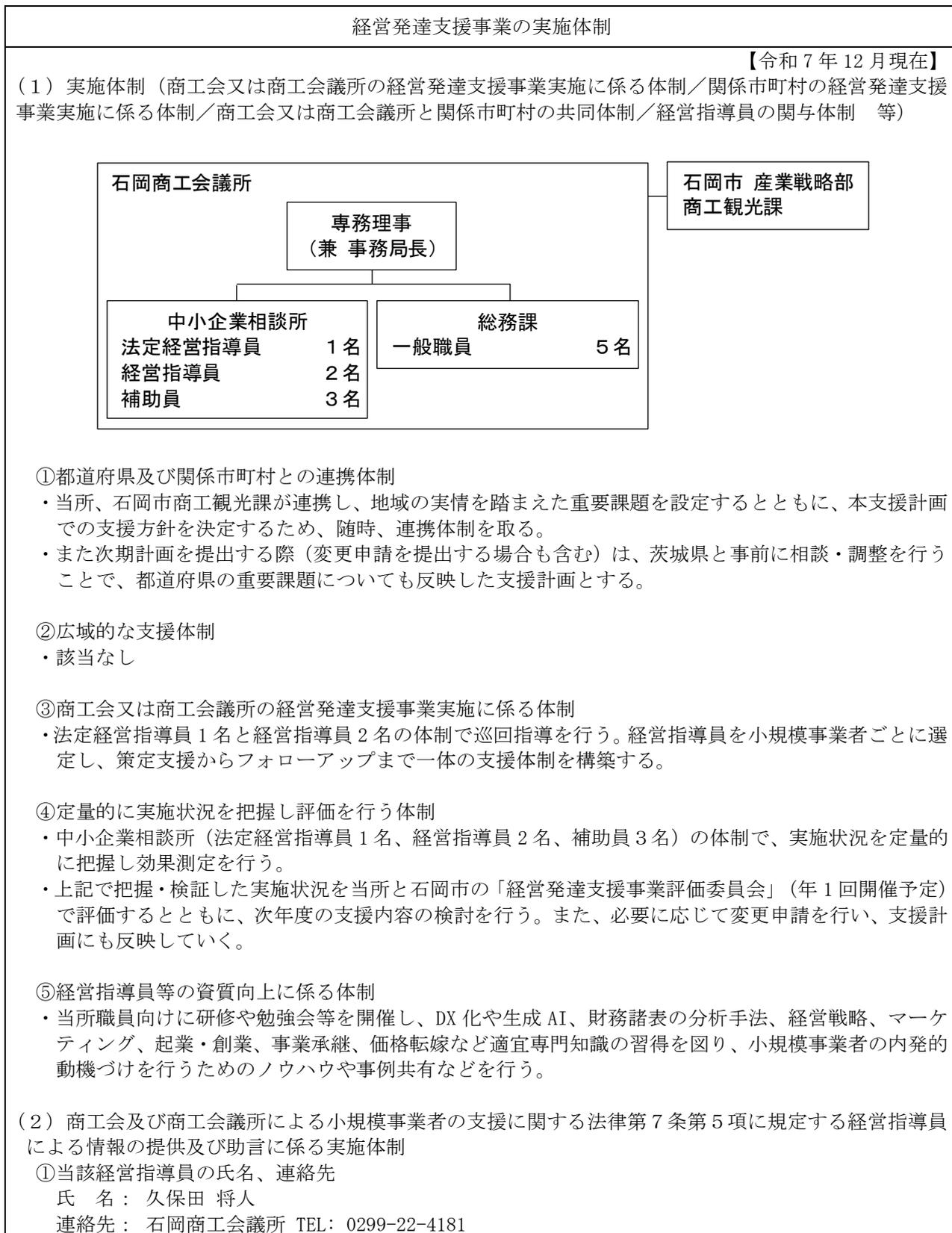
半期ごとに実施する定期ミーティングのなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法やデジタル活用の方法、具体的なデジタルツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援事業の進捗管理を実施する。

ウ データベース化

担当経営指導員等が商工会議所トータル OA システム (TOAS) に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、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



②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員（久保田 将人）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石岡商工会議所 中小企業相談所

〒315-0013

茨城県石岡市府中 1-5-8

TEL: 0299-22-4181

FAX: 0299-22-6321

E-mail: kaigi@ishioka.or.jp

②石岡市 産業戦略部 商工観光課

〒315-8640

茨城県石岡市石岡 1-1-1

TEL: 0299-23-7741

FAX: 0299-24-5358

E-mail: shoukougankou@city.ishioka.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 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	10,100	10,100	10,100	10,100	10,100
セミナー開催費（個別相談会を含む）	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
金融指導費	500	500	500	500	500
指導事業費	300	300	300	300	300
地域振興費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
調査広報費	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
中心市街地活性化推進費	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300

(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、国補助金、茨城県補助金、石岡市補助金、事業収入、手数料等雑収入から充当する

(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 並びに法人にあつては、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