

経営発達支援計画の概要

| | |
|------|---|
| 実施者名 | つくば市商工会（法人番号 6050005005182） つくば市（地方公共団体コード 082201） |
| 実施期間 | 令和7年4月1日～令和12年3月31日 |
| 目標 | <p>① 小規模事業者の自立的な経営力強化と持続的な事業の発展を図る</p> <p>② 地域の特性を活かした事業推進を通じ、魅力あふれる地域づくりに貢献する</p> <p>③ 創業者・後継者の育成支援により、地域雇用の促進及び小規模事業者の維持拡大と地域経済の活性化を図る</p> <p>④ 小規模事業者との対話と傾聴による課題解決に向けたプロセスを通じ、地域経済を支える小規模事業者の潜在的力を引き出し、地域全体の持続的な発展を実現する</p> |
| 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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用） ・独自の地域経済動向調査の実施 <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般消費者向け試食・試飲、アンケート調査の実施 ・ビジネス商談会等を活用した研究者・バイヤー向け試作・試食、アンケート調査の実施 <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営分析を行う事業者の発掘（経営分析個別相談会の開催） <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX推進セミナーの開催 ・事業計画策定個別相談会の開催 ・創業者・後継者育成セミナーの開催 <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定事業者フォローアップ <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・展示・商談会出展支援（BtoB） ・物産展・即売会等出店支援（BtoC） ・SNSを活用した情報発信支援 ・ECサイト活用支援 |
| 連絡先 | <p>つくば市商工会 〒300-3257 茨城県つくば市筑穂 1-10-4 大穂庁舎 2階 TEL：029-879-8200 FAX：029-879-8822 E-mail：info@tsukuba-cci.or.jp</p> <p>つくば市 経済部産業振興課 〒305-8555 茨城県つくば市研究学園一丁目1番地1 TEL：029-883-1111 FAX：028-868-7616 E-mail：eco053@city.tsukuba.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

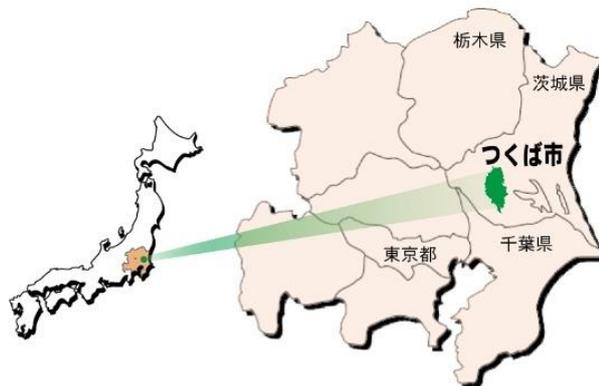
(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地】

つくば市は、茨城県の南西部に位置し、県庁所在地水戸市から南西に約 50 キロメートル、首都東京から北東に約 50 キロメートル、成田国際空港（成田市）から北西に約 40 キロメートルの距離に位置している。面積は 283.72 平方キロメートルで、県内で 4 番目の広さになっている。

北に関東の名峰筑波山を擁し、東には我が国第 2 位の面積を有する霞ヶ浦を控え、あわせて水郷筑波国定公園に指定されている。また、筑波山地域を除く市域の大部分は、筑波・稲敷台地と呼ばれる標高 20～30 メートルの関東ローム層に覆われた平坦な地形である。

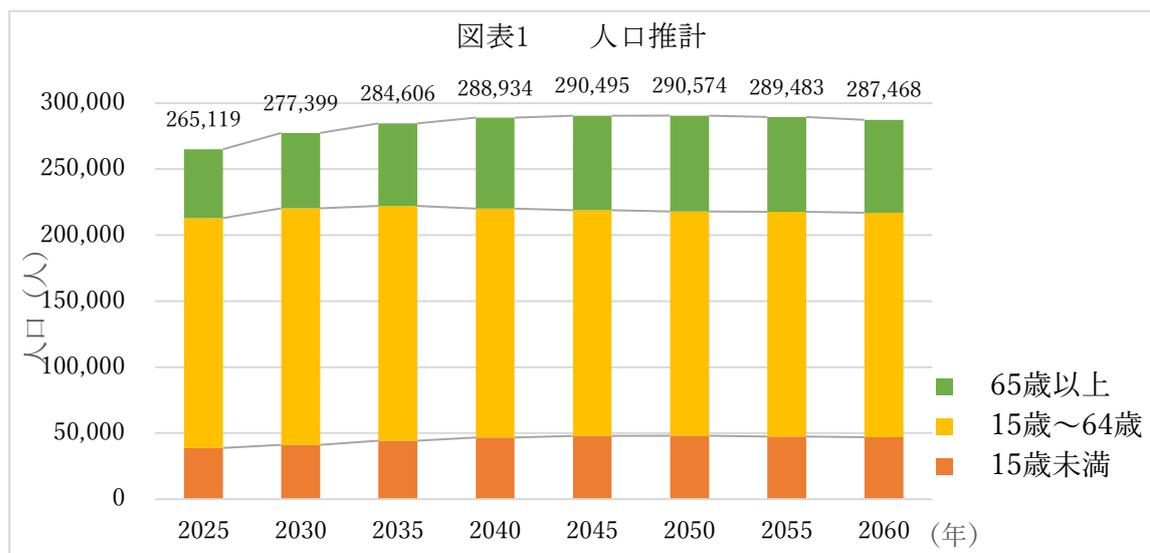


※つくば市商工会の管轄区域はつくば市全域となっている。

【人口（推移）】

平成 17 年のつくばエクスプレス（TX）開業以降は、TX 沿線を中心とした新たなまちづくりが一気に加速したことから、人口が増加を続けている。

令和 6 年（2024 年）10 月 1 日時点での人口は、259,618 人であり、つくば市未来構想内人口ビジョンにおいては、令和 30 年（2048 年）まで人口増が続き、それ以降は緩やかに減少することが予想されている。



出典：つくば市未来構想内人口ビジョン

【交通】

平成 17 年に開業した TX の各駅では年々乗車人数が増加している傾向にあり、沿線での住宅等の開発が影響していると考えられる。また、常磐自動車道に加え、首都圏中央連絡自動車道（圏央道）の茨城区間が平成 29 年 2 月に開通したことにより、成田国際空港をはじめ、埼玉県、東京都、神奈川県方面へのアクセスが飛躍的に向上した。

図表 2 駅別乗車人員の推移 (人)

| 駅名 | 令和 5 年度 | 令和 4 年度 |
|--------|---------|---------|
| みらい平 | 5,811 | 5,266 |
| みどりの | 5,331 | 4,838 |
| 万博記念公園 | 3,546 | 3,233 |
| 研究学園 | 7,491 | 6,749 |
| つくば | 17,273 | 15,413 |

出典：つくばエクスプレス HP

【地域の特徴】

①科学のまちつくば—筑波研究学園都市

昭和 38 年に閣議了解を受け筑波研究学園都市の建設が始まり、現在では、官民合わせて約 150 の研究機関が立地し、約 2 万人の研究従事者が勤務するなど、国内を代表する研究開発拠点となっている。また、市民、大学・研究機関、企業、行政が協働し、ロボットの街つくばの推進、つくば国際戦略総合特区の指定、国際拠点都市としての環境整備など、大学や研究機関が集積した環境を生かした取り組みに力を入れている。

このような中で、令和 4 年度に「スーパーシティ型国家戦略特別区域」としての区域指定がされ、AI やビッグデータ等の未来技術の活用や、規制・制度改革により、最先端サービスの社会実装を目指す取り組みも進めている。

②酒づくりのネットワーク化

平成 29 年度に「つくばワイン・フルーツ酒特区」の認定を受け、市内全域でワインや特産果実のお酒等が製造しやすくなっている。

さらに、「つくば市地酒等による乾杯の推進に関する条例」（令和元年度制定）に基づき、地酒等の普及促進を図り、もって市内産業の活性化に寄与することを目的として、「つくばのおさけ推進協議会」が令和 6 年度に設立された。

③特産品

当市には、筑波山麓で生産される特産品「福来（ふくれ）みかん」、茨城県内でも特に上質な米として知られる「筑波北条米」、日本三大ブルーベリーの産地とされる「ブルーベリー」など、地域の豊かな自然を活かした農産物を有しており、これらの農産物を活用した特産品開発に取り組む事業者がみられている。

【産業】

つくば市の就業構造を産業3部門別にみると、第3次産業が76%を占めており、第3次産業が中心となっている。

図表3 産業3部門別就業者数

| | つくば市 | | 全国 | |
|---------|---------|-----|------------|-----|
| | 就業者数 | 構成比 | 就業者数 | 構成比 |
| 第1次産業 | 2,807 | 2% | 1,962,762 | 3% |
| 第2次産業 | 21,400 | 19% | 13,259,479 | 23% |
| 第3次産業 | 86,814 | 76% | 40,679,332 | 71% |
| 分類不能の産業 | 3,746 | 3% | 1,741,652 | 3% |
| 総計 | 114,767 | | 57,643,225 | |

出典：令和2年国勢調査 就業状態等基本集計

つくば市の産業大分類別事業所構成比をみると、令和3年では「卸売業，小売業」が26.1%と最も高く、次いで、「建設業」（11.0%）、「宿泊業，飲食サービス業」（10.1%）となっている。平成28年から上位3つの業種に変化はないが、事業所数はいずれも減少している。平成28年から令和3年にかけての増加率は、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「情報通信業」、「医療，福祉」の順に高くなっている。

図表4 産業大分類別事業所数及び事業所構成比

| | H28 | | R1※ | | R3 | | H28→R3増加率 |
|-------------------|-------|--------|------|-----|-------|--------|-----------|
| | 事業所数 | 構成比 | 事業所数 | 構成比 | 事業所数 | 構成比 | |
| 農林漁業 | 61 | 0.7% | - | - | 68 | 0.8% | 11.5% |
| 鉱業，採石業，砂利採取業 | 3 | 0.0% | - | - | 2 | 0.0% | -33.3% |
| 建設業 | 991 | 11.9% | - | - | 901 | 11.0% | -9.1% |
| 製造業 | 387 | 4.6% | - | - | 418 | 5.1% | 8.0% |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 2 | 0.0% | - | - | 18 | 0.2% | 800.0% |
| 情報通信業 | 136 | 1.6% | - | - | 158 | 1.9% | 16.2% |
| 運輸業，郵便業 | 169 | 2.0% | - | - | 185 | 2.3% | 9.5% |
| 卸売業，小売業 | 2,281 | 27.3% | - | - | 2,145 | 26.1% | -6.0% |
| 金融業，保険業 | 138 | 1.7% | - | - | 151 | 1.8% | 9.4% |
| 不動産業，物品賃貸業 | 456 | 5.5% | - | - | 489 | 6.0% | 7.2% |
| 学術研究，専門・技術サービス業 | 507 | 6.1% | - | - | 567 | 6.9% | 11.8% |
| 宿泊業，飲食サービス業 | 999 | 12.0% | - | - | 832 | 10.1% | -16.7% |
| 生活関連サービス業，娯楽業 | 714 | 8.6% | - | - | 690 | 8.4% | -3.4% |
| 教育，学習支援業 | 266 | 3.2% | - | - | 274 | 3.3% | 3.0% |
| 医療，福祉 | 569 | 6.8% | - | - | 647 | 7.9% | 13.7% |
| 複合サービス事業 | 39 | 0.5% | - | - | 37 | 0.5% | -5.1% |
| サービス業（他に分類されないもの） | 628 | 7.5% | - | - | 626 | 7.6% | -0.3% |
| 全産業（公務を除く） | 8,346 | 100.0% | - | - | 8,208 | 100.0% | -1.7% |

※R1に関して、産業分類別のデータなし

※網掛けは上位5位

出典：経済センサス

※事業所数の推移

| | 平成28年 | 令和3年 |
|-----------|-------|-------|
| 管内商工業所数 | 7,305 | 7,071 |
| 管内小規模事業所数 | 4,940 | 4,791 |

【工業】

つくば市の製造業は247事業所で、隣接する土浦市よりも多いが、従業者数、製造品出荷額等、粗付加価値額では、土浦市を下回っている。

図表5 令和4年における茨城県内主要自治体の工業データ

| | 事業所数 | 従業者数(人) | 製造品出荷額等(万円) | 粗付加価値額(万円) |
|------|------|---------|-------------|------------|
| つくば市 | 247 | 11,406 | 43,899,248 | 16,780,666 |
| 土浦市 | 171 | 14,349 | 77,969,786 | 19,623,748 |
| 水戸市 | 239 | 5,789 | 15,096,515 | 6,743,255 |
| 日立市 | 319 | 24,521 | 135,631,824 | 46,903,702 |
| 古河市 | 431 | 18,419 | 110,295,431 | 59,321,876 |

出典：工業統計調査

【商業】

小売業の事業所数及び従業者数、年間商品販売額、売場面積は、県内では水戸市について2番目に多く、TX沿線でも柏市に次いで2番目である。(東京都を除く)

図表6 令和3年における茨城県主要自治体及びTX沿線自治体の小売業データ

| | 事業所数 | 従業者数 | 年間商品販売額(百万円) | 売場面積(m ²) |
|---------|-------|--------|--------------|-----------------------|
| つくば市 | 1,352 | 13,430 | 284,134 | 361,346 |
| 土浦市 | 879 | 8,036 | 182,281 | 188,232 |
| 水戸市 | 1,905 | 17,002 | 379,015 | 424,941 |
| 日立市 | 994 | 8,376 | 148,066 | 210,671 |
| 古河市 | 943 | 7,311 | 147,259 | 192,549 |
| つくばみらい市 | 196 | 1,675 | 46,347 | 50,723 |
| 守谷市 | 320 | 3,389 | 73,098 | 105,622 |
| 柏市 | 1,718 | 21,724 | 476,149 | 488,309 |
| 流山市 | 634 | 7,691 | 151,305 | 159,575 |
| 三郷市 | 568 | 6,655 | 158,790 | 191,425 |

出典：経済センサス活動調査

令和元年以降、TX沿線や、住宅地域が拡大している旧中根・金田地区を中心に7か所の大型小売店が出店している。

図表7 つくば市内における大規模小売店舗の新規出店状況(令和元年以降)

| 大規模小売店舗名 | 届出日 | 店舗面積(m ²) |
|------------------|------------|-----------------------|
| (仮称)コスモスさくらの森店 | 令和1年12月25日 | 1,401 |
| さくらの杜ショッピングセンター | 令和2年5月22日 | 13,649 |
| (仮称)カスミ研究学園店 | 令和3年6月9日 | 1,831 |
| (仮称)コーチャンフォーつくば店 | 令和4年2月1日 | 5,137 |
| コスモス陣場店 | 令和5年6月21日 | 1,202 |
| フォルテつくば | 令和6年5月30日 | 14,999 |
| ネクステージつくば店 | 令和6年6月27日 | 6,951 |

出典：茨城県HP

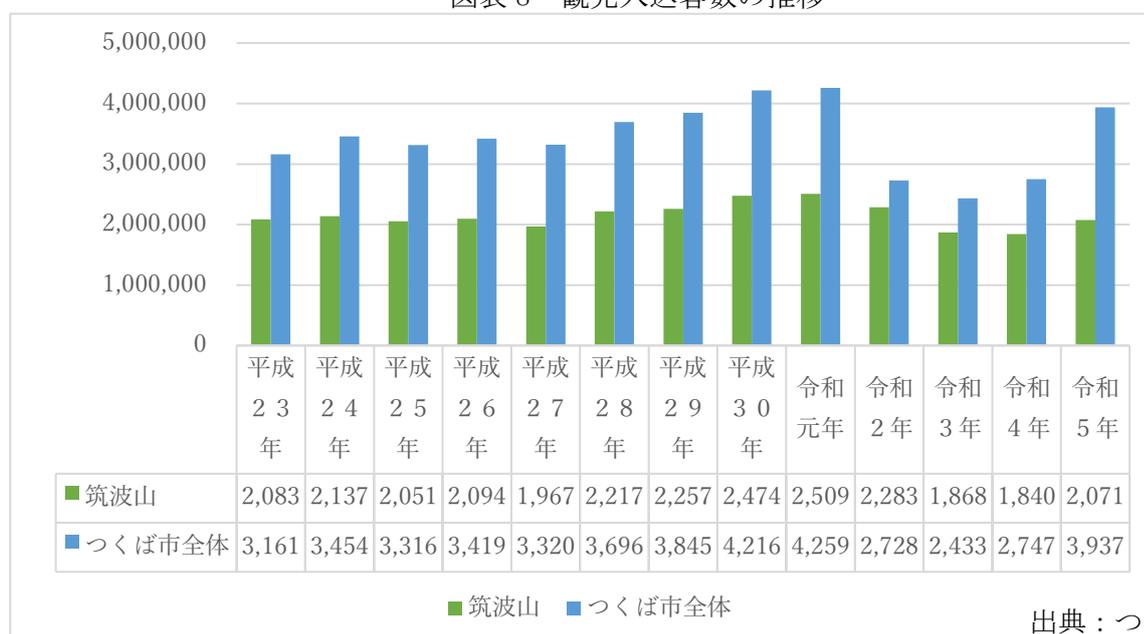
【観光】

つくば市の観光入込客数は、新型コロナウイルスの影響を受け令和3年には年間243万人まで落ち込んだが、令和5年時点で年間393万人まで盛り返している。

来訪目的は、筑波山観光、キャンプ等のアウトドア体験、まつりつくば等のイベント、サイエンスツアー、MICE等の会議参加に伴うエクスカージョン等多岐に渡る。令和5年11月には、筑波山麓に筑波山地域ジオパークを体験しながら学べる「つくばジオミュージアム」がオープンし、サイエンスツアーと併せた教育旅行需要の高まりも期待される。

MICE（国際会議開催数年間約50件）やサイエンスツアー（受入比率：県外約7割、海外約2割）などの来訪者は、国内外から多くの人々が訪れる。また、筑波山観光などの自然観光への来訪者は、近郊（県内、近県（主に千葉県、東京都））からの来訪者が9割を占める。

図表8 観光入込客数の推移



出典：つくば市

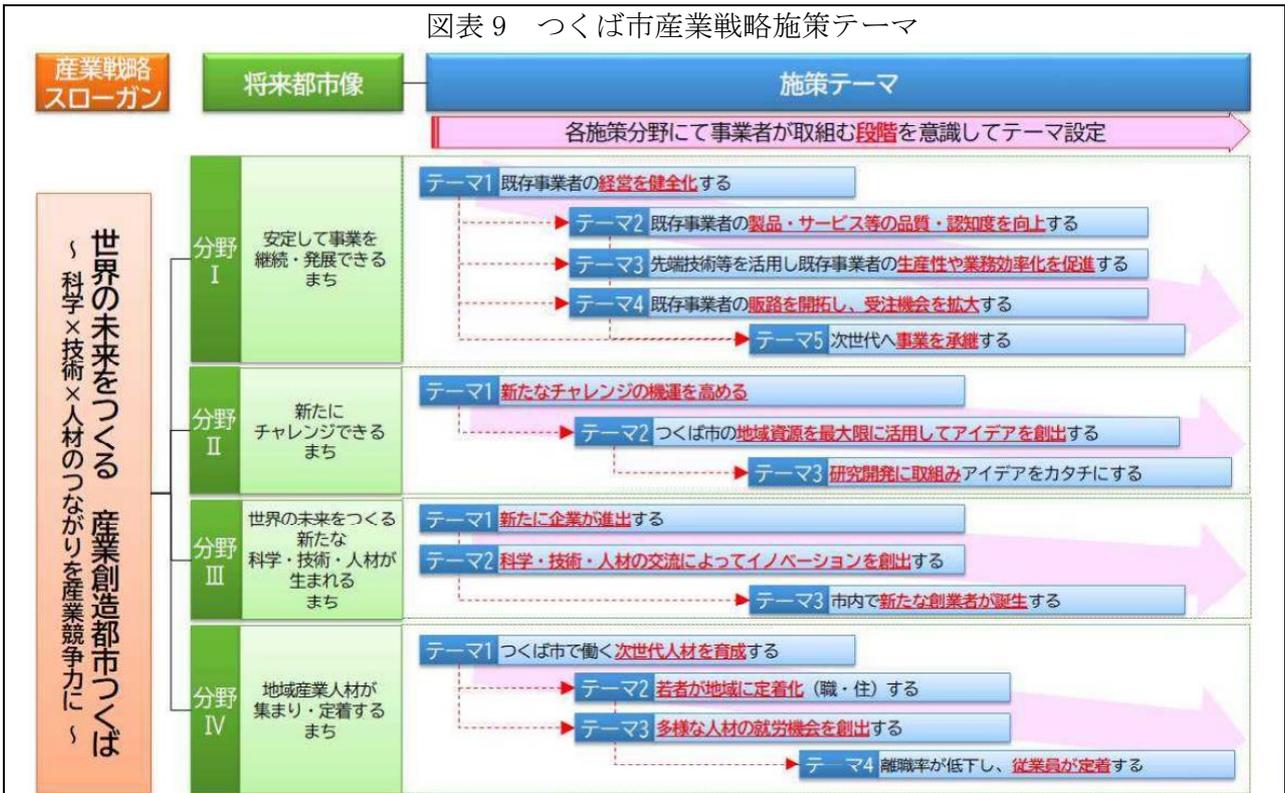
【つくば市の産業振興方針】

つくば市は、中長期的な視点に立った一貫したまちづくりを行うための道標として平成27年に「つくば市未来構想」（以下「未来構想」）を策定した（令和2年改定）。この「未来構想」の実現のために、「つくば市戦略プラン」（以下「戦略プラン」）を策定し、必要な施策や取組をまとめ、計画的に進行管理を行っている。

未来構想・戦略プランに基づく市内の産業振興を目的とした分野計画として「つくば市産業戦略」が位置付けられている。これは「第2次つくば市観光基本計画」「つくば市農業基本計画」

「つくば市スタートアップ戦略」等の関連計画との整合を図りながら令和2年度に策定され、5年ごとに見直しを図るものとなっている。「つくば市産業戦略」（令和2年度～令和6年度）においては、①安定して事業を継続・発展できるまち（既存事業者の継続・発展）、②新たにチャレンジできるまち（新事業創出）、③世界の未来をつくる新たな科学・技術・人材が生まれるまち（新規事業者創出）、④地域産業人材が集まり・定着するまち（人材確保・育成）という観点から86の個別施策、5つ重点プロジェクトが実施されており、なかでも創業支援及び事業承継支援については、創業支援ネットワークや茨城県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携強化、セミナーの開催など、商工会をはじめとした市内支援機関と連携した支援が行われている。

図表9 つくば市産業戦略施策テーマ



※なお、つくば市では現在次期計画となる「第2次つくば市産業戦略」(令和7年度～令和11年度)を策定中であるが、上記の施策概要について継承される見込みである。

②課題

当市は、人口増加に合わせ商工業者数も増加傾向にあり、飲食・サービス業を中心に、他地区からの移転及び新規創業者による事業者が増えている。特にTX沿線開発地域が顕著となっている一方で、事業計画が未熟なため、創業間もなく資金繰りの悪化等により事業縮小または廃業に至る事業者も見受けられ、このような事態からも、創業予定者に対しての創業前の計画策定支援、創業後の事業実施支援を、いかに寄り添いながら進められるかが課題となっている。

また、TX沿線開発地域以外の地域では、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言える。

一方、創業・事業承継問題に加えて、現在事業をおこなっている事業所においても、働き手(人材)の不足が年々厳しさを増す状況にあることから、IT等を活用した事業の効率化など生産性向上に向けた取り組みも不可欠となっている。

その他、市内に点在する研究施設や市内で製造する日本酒やワイン、クラフトビールなどのお酒、福来(ふくれ)みかん等の地域特産品などの地域資源があるが、十分に活用しきれていない現状がある。

産業別にみると、商業では、小売業においては年間販売額が微増傾向にあることから、今後も事業所数を維持していくためには、中心市街地のみならず、市内全域で活性化を図っていくことが必要である。具体的には、消費者ニーズに対応した魅力的な新規出店の増加や後継者育成による廃業の回避を図るとともに、購買ニーズに応じた品揃えや地元特産品を使用した新商品の開発、対面型店舗ならでの人のつながりや、コミュニティ維持などの商店の機能維持が求められている。工業では、環境の変化に対応するため、ものづくり人材の育成、新技術・製品開発により、経営革新や経営基盤の強化を図ることが課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

つくば市人口ビジョンにおいて、今後も人口の増加が見込まれ、10年後の2035年には約284,606人まで増加すると推計されているが、将来的な少子高齢化や社会・経済情勢の急激な変化に対応するため、多様な資源を活用し地域産業を発展させるとともに、新産業創出に取り組み地域の活力を生み出し、持続可能な街づくりを目指している。

また、地域小規模事業者を取り巻く経営環境は年々多様化・複雑化する傾向にあり、ここ数年は新型コロナウイルス感染症の蔓延、ウクライナや中東情勢等の影響による売上や需要の減少、燃料や物価の高騰、人材不足などの厳しい状況が続いており、事業者はまさに変革の時を迎えている。

このような不安定な事業環境のなか、地域経済を支えている小規模事業者が持続的に発展していくためには、自社の強みや特長を正しく理解し、高い付加価値を生み出せる経営力を身に付けてもらうことが重要である。

そのため当商工会としては“対話と傾聴による信頼関係の構築”“気づきを促す課題設定型コンサルティング”と“経営者の「自走化」のための「内発的動機づけ」と「潜在力」の引き出し”の経営力再構築伴走支援の3つ要素に重点置き、小規模事業者の意識醸成を図りながら経営力強化に向けた支援を長期的に実施していくことが重要となっている。

②つくば市の産業振興との連動性・整合性

つくば市は、令和6年度に「つくば市産業戦略」（令和2年度～令和6年度）の計画期間が終わることから、産業の取り巻く環境の変化を踏まえつつ、現戦略の後継となる「第2次つくば市産業戦略」（令和7年度～令和11年度）の策定を進めている。なお、この策定過程においては、市内事業者や大学・研究所の代表などと共に、つくば市商工会の代表も策定懇話会委員として参加し、中小事業者の視点に立った意見を計画に反映させている。

当商工会としてもつくば市との連携を図り、経営発達支援計画に基づく個社支援をはじめ、商工業の振興に取り組んでおり、つくば市とつくば市商工会が目指す方向性が合致している。今後も、小規模事業者の支援機関として、地域の課題解決に向け、つくば市の基本構想と連携した伴走型支援による地域活性化に取り組むとともに、支援体制を構築・強化し、行政や関係団体と連携して支援を実行していく。

③つくば市商工会としての役割

年々多様化・複雑化する地域の経営環境において、小規模事業者が継続的・自発的に発展するためには、地域経済の活力や魅力を十分に引き出すことが重要であり、当商工会は、それに向けた取り組みを支援する役割を担っている。

特に、創業希望者や創業間もない小規模事業者における早期の事業安定化、後継者育成による事業承継の円滑化、既存事業者における経営革新や第二創業、生産性向上などによる経営力の強化が重要となっている。加えて首都圏からの近接性、TXや圏央道等の交通インフラの充実、筑波大学や約150の研究機関との連携、日本酒やワイン、クラフトビールなどの市内酒造業者によるネットワーク、福来みかんなどの特産品など、つくば市の特性を踏まえつつ消費者ニーズに対応した取り組みにより、産業の活性化と雇用創出による地域経済の維持拡大に努めることも大切である。

これらの役割を遂行するため、当商工会ではつくば市行政との綿密な連携のもと、小規模事業者に寄り添いながら対話と傾聴を重視した伴走型支援を実施する他、一般職員も含めた職員全体の資質向上や情報共有による総合的な支援体制を構築する。

これにより、小規模事業者自らが地域特性や経営環境の変化を柔軟に捉えて自発的に対応できる「自己変革力」を身に付け、来るべき人口減少時代に備えることで、小規模事業者個々の経営力の強化とそれに伴う地域経済の維持・活性化に繋がる取り組みを実現する。

(3) 経営発達支援事業の目標

本計画では以下の目標のもと経営発達支援事業を実施し、地域経済を支える商工業者への継続的支援と小規模事業者の持続的発展に向けた支援を通じて、地域全体の維持・活性化に繋げ貢献していくことを裨益目標とする。

なお、事業実施に当たっては、経営者との「対話と傾聴」を通じた信頼関係の構築や「気づき」の促し、事業者の「自走化」に向けた「内発的動機付け」や「潜在力」の引き出しなどを意識すると共に、地域の現状や課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方等を踏まえながら、つくば市や各支援機関と連携のもと、経営指導員等によるきめ細やかな巡回及び窓口指導を実施し、伴走型支援により本経営発達支援事業を積極的に展開する。

- ①小規模事業者の自立的な経営力強化と持続的な事業の発展を図る。
- ②地域産業の魅力を活かした事業推進を通じ、魅力あふれる地域づくりに貢献する。
- ③創業者・後継者の育成支援により、地域雇用の促進及び小規模事業者の維持拡大と地域経済の活性化を図る。
- ④小規模事業者との対話と傾聴による課題解決に向けたプロセスを通じ、地域経済を支える小規模事業者の潜在的力を引き出し、地域全体の持続的な発展を実現する。

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小規模事業者の自立的な経営力強化と持続的な事業の発展を図る

小規模事業者が、激変する環境変化に対応しながら経営の改善を推進していただけるよう、事業者自らが経営の本質的課題を認識することに重点を置いた支援を実施する。また、将来的に小規模事業者が自走化していくことを目指して、事業者が深い納得感と当事者意識を持って事業計画を遂行できるよう、多様な課題解決ツールの活用提案、継続的な進捗管理や助言が行えるフォロー体制を整え、傾聴と対話を通じた伴走的支援を行う。

②地域の特性を活かした事業推進を通じ、魅力あふれる地域づくりに貢献する

地域の特性を活かした商品やサービスの開発・改善を支援し、経済や需要の動向調査に関する情報の提供、IT技術を利用した提供方法の推進や研究施設などを活用した販路開拓支援等を通して、地域内はもとより地域外の需要をも呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

③創業者・後継者の育成支援により、地域雇用の促進及び小規模事業者の維持拡大と地域経済の活性化を図る

当地域の現状は、TX沿線開発地域を中心に多くの創業者を輩出している一方で、周辺部では廃業が増加傾向で推移しているため、創業希望者及び後継予定者のスムーズな創業・事業承継と早期の事業安定化に向けた支援を実施する。

つくば市の創業支援ネットワークによる人的ネットワークや茨城県事業承継・引継ぎセンターとの連携体制、創業・事業承継にかかるノウハウの蓄積を活用しながら、効果的な計画書策定から創業・事業承継後の事業実施に係るフォロー支援を一貫的に進めることで競争力ある事業者を創出し、小規模事業者の維持拡大、地域雇用の促進等により地域経済の活性化を目指す。

④小規模事業者との対話と傾聴による課題解決に向けたプロセスを通じ、地域経済を支える小規模事業者の潜在的力を引き出し、地域全体の持続的な発展を実現する。

人口が減少する日本社会においては、地域経済の維持・持続的発展に向けた取組みが重要な役割となるため、巡回や窓口における経営相談時には、経営者との対話と傾聴を通じて、事業者が抱える本質的な課題に対する「気づき」や「内発的な動機付けによる自走化」を促しながら、課題解決に至る一連の取り組みを伴走的に支援する。これにより、地域を支える小規模事業者の潜在的な力を引き出し、事業者自らの自己変革力と事業継続力を高めながら、地域全体の持続的な発展につながる取り組みを実現する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者は、地域の経済動向について新聞やインターネット等で情報収集を行っているが、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。そのため当商工会としては、地域の中小企業景気動向調査について地域としての分析や、定期的な情報発信を行っているが、一部の事業者のみの利用にとどまっており、データが十分に整理・分析されておらず有効な情報として活用されていない。

このため、今後も引き続き地域の経済動向に関して調査を実施していくが、分析した情報を有効に活用できるよう、巡回指導、窓口相談時に経営状況の分析及び事業計画策定の参考資料等として利用していくと共に、商工会ホームページへの調査結果掲載により、地域小規模事業者等における経営判断の材料として役立ててもらおう。

(2) 目標

| | 公表方法 | 現 行 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 | 令和10年度 | 令和11年度 |
|-----------------|------|-----|-------|-------|-------|--------|--------|
| ①地域の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 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】

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

【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析の実施

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」を参考にして独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について年4回の調査・分析を行い、年1回公表する。

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

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】経営指導員による巡回や調査票を郵送し返信用封筒で回収する

【分析手法】経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

(4) 調査結果の活用

- 情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 技術向上や新分野開拓など、変革に挑む事業者への事業計画策定支援にて参考資料とする。
- 創業予定者における経営戦略検討など創業計画支援の際の情報として経営判断に役立てる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまでは、イベント中止の影響等により調査が断続的な実施となってしまったほか、得られた調査結果についても実施後の分析情報の提供や活用の方法が不十分であったために、事業計画へ効果的に反映させることが出来ていなかった。

また、小規模事業者は「売りたいものを売る」「作れるものを作る」という企業側の理論を優先した取り組みとなっていることも多いため、顧客ニーズに即した商品やサービス提供の重要性に気づいてもらうための意識改革が必要となっている。

そのため、今後は、顧客ニーズを商品の開発・改良等に対して効果的に反映できるよう、当該調査によって得られた情報に対して十分に分析を行い、結果を当該事業者へフィードバックし、事業者と共に改善点を抽出しながら商品等のブラッシュアップに役立てていく。また、顧客ニーズの把握が、自社の商品やサービスの優位性を高めるために有効であることを認識してもらいながら、プロダクトアウトからマーケットインへ向けた意識改革により、今後に向けての自主的な取り組みを促す。

(2) 目標

| | 現 行 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 | 令和10年度 | 令和11年度 |
|--------------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|
| ①一般消費者対象 実施事業者数 | 1 者 | 8 者 | 8 者 | 8 者 | 8 者 | 8 者 |
| ②バイヤー等対象 実施事業者数 | 18 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 |

(3) 事業内容

①一般消費者向け試食・試飲、アンケート調査の実施

商品開発や技術向上、新たな販路開拓など経営力の再構築を目指す小規模事業者、創業準備または創業間もない小規模事業者等が、自社の優位性を見極め事業計画策定に役立てるために、自社商品やサービスにおける需要動向を調査する。

また、「つくばワイン・フルーツ酒特区」「つくば市地酒等による乾杯の推進に関する条例」に基づく日本酒やワイン、クラフトビールなどのお酒、筑波山麓特産の福来みかんなどの地域資源の普及に向けて、商品改良や新たな商品開発により試作品を製造した飲食店や小売店、酒蔵、醸造所が、自社の優位性を見極め事業計画策定に役立てるための需要動向を調査する。

つくば市内で開催するイベント（5月中旬：つくばフェスティバル）や大型商業施設（イーアスつくば）への来場者、事業者店舗への来店者等に対して、試食、アンケート調査を実施する。消費者ニーズを直に収集、その収集したデータを十分に分析（中小企業診断士などの専門的意見も取り入れる）し、得られた調査結果を当該事業者へフィードバックすることで、新商品開発や販路拡大に資すると共に当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

| | |
|---------|--|
| サンプル数 | 1 商品あたり 20 件（1 事業所 1 商品あたり） |
| 支援対象 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域資源活用事業者等の新商品・新サービスに取り組む事業者 ・ 既存商品やサービスの改良に取り組む事業者 ・ 自社の優位性を見極めたい創業予定者または創業間もない事業者等 |
| 調査手段・手法 | <p><情報収集></p> <p>イベントに来場する地域内外の消費者、商業施設や事業者店舗に来店した消費者等に対し、経営指導員等が作成支援したアンケート票を活用し需要動向調査を行う。</p> |

| | |
|----------|--|
| | <p><情報分析> 調査結果は、中小企業診断士の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。</p> |
| 調査項目 | 性別・年齢・居住地などの基本情報のほか、(a) 価格、(b) 品質・味・量、(c) 見た目・デザイン、(d) 用途・目的（家庭用、贈答用等）、(e) 購入や利用のしやすさ、(f) 改善点（自由記載：品質、価格、その他において改善を要する点） |
| 商工会の支援内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定 ・実施スケジュールの作成 ・調査項目の選定 ・アンケートシートの作成提供 ・回収した調査票の分析、加工及び提供 ・調査結果を活用した商品の開発、改良のアドバイス |
| 分析結果の活用 | アンケートを集計・分析した経営指導員等が、直接説明する形で事業者にフィードバックし、商品・サービスの改善や事業計画策定に役立てる。 |

※調査対象イベント等について

| 名称 | 時期 | 場所 | 来場者 | 内容 |
|-------------|-----|-------------|-----|---|
| ①つくばフェスティバル | 5月 | つくばセンター広場ほか | 市民 | <ul style="list-style-type: none"> ・2日開催イベント ・市内業者85者、PR団体20者 ・科学と国際交流がテーマ |
| ②試食即売会（仮称） | 11月 | イーアスつくば | 市民 | <ul style="list-style-type: none"> ・約200店のショップや文化施設、レストランが集まる北関東最大級のショッピングセンター |
| ③試食試飲提供 | 任意 | 各事業者店舗 | 利用客 | <ul style="list-style-type: none"> ・来店時の飲食・商品購入の際に試食、試飲に対する評価を依頼 |

②ビジネス商談会等を活用した研究者・バイヤー向け試作・試食、アンケート調査の実施

研究者やバイヤー等に向けて、商品開発や技術向上、新たな販路開拓など経営力の再構築を目指す小規模事業者、創業準備または創業間もない小規模事業者等が、自社の優位性を見極め事業計画策定に役立てるために、自社商品やサービスにおける需要動向を調査する。

当商工会工業系会員が構成するつくばものづくりオーケストラが主催する「ものづくり技術展示会」や、都内で開催される展示会・商談会において、来場する研究者やバイヤー等に対し、試作品の提案、試食・試飲、アンケート調査を実施する。なお、これまでは質問項目や分析内容が不十分であったことから、経営指導員の支援が行き届くよう対象事業者を絞り込むことで、調査の計画段階から結果の分析・改善アドバイスに至る一貫した支援体制を構築し、伴走型の支援を行う。

| | |
|---------|--|
| サンプル数 | 1商品あたり20件（1事業所1商品あたり） |
| 支援対象 | <ul style="list-style-type: none"> ・地域資源である「科学のまち」の特徴を活かし、研究所や研究者を対象とした新商品・新サービスの開発等に取り組む事業者 ・既存商品・新商品・サービス等の改良に取り組む事業者等 |
| 調査手段・手法 | <p><情報収集> 商談会に来場する研究者やバイヤー等に対し、経営指導員等が作成支援したアンケート票を活用し需要動向調査を行う。</p> <p><情報分析></p> |

| | |
|----------|--|
| | 調査結果は、中小企業診断士の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。 |
| 調査項目 | 性別・年齢・居住地などの基本情報のほか、(a)価格、(b)性能・品質・味・量、(c)見た目・デザイン、(d)用途・目的（研究用、事業用、家庭用等）、(e)購入や利用のしやすさ、(f)改善点（自由記載：品質、価格、その他において改善を要する点） |
| 商工会の支援内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定 ・実施スケジュールの作成 ・調査項目の選定 ・アンケートシートの作成提供 ・回収した調査票の分析、加工及び提供 ・調査結果を活用した商品の開発、改良のアドバイス |
| 分析結果の活用 | アンケートを集計・分析した経営指導員等が直接説明する形で事業者にフィードバックし、技術や商品・サービスの改善、事業計画策定に役立てる。 |

※調査対象イベントについて

| 名称 | 時期 | 場所 | 来場者 | 内容 |
|-------------|----|------------------------|------|--|
| ①ものづくり技術展示会 | 5月 | 産業技術総合研究所、宇宙航空研究開発機構ほか | 研究者 | <ul style="list-style-type: none"> ・例年、市内研究施設8か所程度で実施 ・出展者数77事業者、来場者数287人（令和5年度実績） |
| ②FOODEX | 3月 | 東京ビックサイト | バイヤー | <ul style="list-style-type: none"> ・（一社）全国スーパーマーケット協会主催。スーパーマーケットを中心とする食品流通業界の商談展示会。出展者2,046者、期間中來場者数60,000人程度。 |

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまでは、経営革新計画策定や各種補助金活用相談、融資利用相談などの機会に、経営分析の必要性等についての説明は行っていたものの、経営分析支援は財務的データによる表面的課題に着目した支援であったため、必ずしも有効的には活用されていなかった。また、創業から5年以内の創業間もない事業者の中には、自社にとっての強み、市場機会や事業課題、ビジネス戦略目標などを十分に理解しないまま事業を営んでいるケースが見受けられる。

今後においては、より実行性の高い事業計画策定に繋げるため、財務的分析に加えSWOT分析などを活用した非財務分析にも着目した支援を行い、経営の本質的課題の把握に努める。なお、対象とする支援事業者は、経営に意欲的な事業者のほか、自らの事業に対する特徴や市場動向などの認識が不十分な創業間もない事業者を想定しているが、事業者ごとに経営課題や経営環境が違ってくることから、分析対象事業者を絞りながら効果的に支援を進めていく。

(2) 目標

| | 現 行 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 | 令和10年度 | 令和11年度 |
|-----------------|-----|-------|-------|-------|--------|--------|
| ①経営分析個別相談会の開催件数 | — | 15回 | 15回 | 15回 | 15回 | 15回 |

| | | | | | | |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
| ②経営分析事業者数 | 152者 | 160者 | 160者 | 160者 | 160者 | 160者 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|

※（法定経営指導員1名、経営指導員7名のため8名×20者＝160者を想定）

（3）事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析個別相談会の開催）

経営指導員が各種相談対応を行う際に個別に声掛けを行い、自社の経営状況の把握や見直しに積極的に取り組む事業者や、他社との差別化を目指す経営に意欲的な事業者のほか、自社の分析や市場機会の把握が十分でない創業間もない事業者の掘り起こしを図る。

これらの小規模事業者に対して、財務諸表を活用した分析と非財務情報を活用したSWOT分析についての支援を行うが、これらの取り組みにおいて特に十分な分析が必要と思われる事業者に対しては、中小企業診断士等を交えた個別相談会を設定し専門的知見を含めた支援を行う。

| | |
|--------|---|
| 募集方法 | 経営指導員が対応する経営相談・創業相談において個別に掘り起こす |
| 講師 | 中小企業診断士等 |
| 回数 | 個別相談として15回（1回あたり2者の相談を想定） |
| 支援対象 | 巡回・窓口相談において、特に専門的知見が必要と思われる事業者および創業間もない事業者 |
| 支援手法 | 中小企業診断士等の外部専門家に加え経営指導員が同席し、経営分析に関する意識の向上や基礎知識を深め、確実に事業計画の策定につなげていく。 |
| カリキュラム | <p>《財務分析》 直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析</p> <p>《非財務分析》 下記項目について、対話を通じてSWOT分析を行い、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。</p> |
| 参加者数 | 30者 |

②経営分析の内容

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。なお、取り組みにあたっては、経営者の本音を引き出し様々な角度から意見が交わせるよう、信頼関係の構築に向けて対話と傾聴を重視する。

【対象者】

個別相談会参加者、金融・税務相談を普段より受けている小規模事業者、各種補助金申請者等で、意欲的に活動を行う販路拡大の可能性が高い事業者。創業間もない事業者のうち自社を取り巻く環境の把握が必要と思われる方。経営指導員等が巡回訪問・窓口相談を通じて、自社の経営状況の把握や経営の見直しに積極的に取り組む事業者等160者を選定する。

【分析項目】

定量分析の「財務分析」と、定性分析の「非財務分析」の双方を行う。

《財務分析》 直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《非財務分析》 下記項目について、対話を通じてSWOT分析を行い、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。

| (内部環境) | | (外部環境) |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織 ・運用状況 | <ul style="list-style-type: none"> ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定 | <ul style="list-style-type: none"> ・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向 |

【分析手法】

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」、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SWOT分析のフレームで整理し、創業セミナー参加者についてはセミナーカリキュラムとして実施する。尚、高度な知見を必要とする場合は中小企業診断士等の外部専門家と連携し分析を行う。

(4) 分析結果の活用

- ①当該支援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。
- ②データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

多くの小規模事業者は、需要動向の変化に大きく影響を受けている一方で、顧客ニーズや自社の強み・弱み等の経営状況を十分に把握できていない。また、自社の課題が正しく把握されていないため、その課題解決に向けた事業計画策定の必要性についての認識も低い現状にある。これまでも当商工会では、小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金活用や金融支援、創業セミナー等の機会を通じて計画策定支援を実施してきたが、事業者の多くが受動的な取組に留まっている。また、事業計画が未熟なため、創業間もなく資金繰りの悪化等により事業の縮小や廃業に至るケースも散見されることから、創業予定者や創業間もない事業者に対していかに寄り添った支援が行えるかが課題となっている。

今後は、事業計画策定の意義や重要性についての理解を浸透させ、経営課題の解決に向けた事業計画が自主的な取り組みにより策定できるよう効果的に支援を行い、既存事業者の持続的発展と創業者における早期の事業安定化を目指す。

(2) 支援に対する考え方

計画策定の際の必須要素である「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」を踏まえた経営分析支援を通じ、小規模事業者に対する自社の状況についての「気づき」を与えながら、事業者の課題に自ら向き合ってもらえるような支援を実施する。5.で経営分析を行った事業者の5割/年の事業計画策定を目指す。

持続化補助金をはじめとする各補助金の申請を契機として、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が、特に専門的知見が必要と思われる場合は、中小企業診断士等の協力を得ながら支援を行う。

また、事業計画策定の前段階において、DXに関するセミナーを当商工会とつくば市が共同で開催することで、小規模事業者の競争力強化についての必要性を学びながら計画策定に役立てていくほか、創業間もない事業者や創業を予定している人、事業承継を予定している後継者に対しては、創業者・後継者育成セミナーを通じて、創業・事業承継に必要な基礎知識の習得や経営手法を取り入れた事業計画策定を支援し、併せて中小企業診断士や税理士などの専門家や金融機関との連携を図りながら取り組むことで、スムーズな創業・事業承継への後押しと早期の事業安定化を目指す。

なお、事業計画策定支援にあたっては、事業者自身が本質的課題を認識し納得した上で能動的に課題解決に向けた取り組みが行えるよう、対話と傾聴を通じた気づきを促す支援を進め、事業者の潜在力を引き出していく。

(3) 目標

| | 現 行 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 | 令和10年度 | 令和11年度 |
|----------------|-----|-------|-------|-------|--------|--------|
| ①D X推進セミナー | — | 3回 | 3回 | 3回 | 3回 | 3回 |
| ②事業計画策定個別相談会 | — | 30回 | 30回 | 30回 | 30回 | 30回 |
| ③創業者・後継者育成セミナー | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 |
| ・事業計画策定事業者数 | 59者 | 80者 | 80者 | 80者 | 80者 | 80者 |

※（法定経営指導員1名＋経営指導員7名のため8名×20者×5割＝80者を想定）

(4) 事業内容

①D X推進セミナーの開催

D Xに関する意識向上や基礎知識の習得、競争力強化や経営の効率化を学ぶため、D Xに向けてのI Tツールの導入やW e bサイト構築等の取り組みを推進していくためのセミナーを開催する。

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてI T専門家派遣を実施する。

| | |
|--------|--|
| 募集方法 | 個別案内、HP、商工会報、つくば市報等で周知 |
| 講 師 | I Tに精通した専門家 |
| 回 数 | 集団セミナー3回 |
| 支援対象 | D X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 |
| 支援手法 | セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えてD Xに関する意識の向上や基礎知識を深め、確実に事業計画の策定につなげていく。 |
| カリキュラム | D X総論、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 |
| 参加者数 | 40名程度 |

②事業計画策定個別相談会の開催

経営分析を行い自社の経営状況を把握している事業者を対象に開催する。その際、経営分析により明らかとなった課題は事業者ごとに違うことから、個別形式による相談会を通じ各事業者の事情を踏まえた伴走型の支援を行い、事業者自らが自主的に計画を遂行できるようにサポートを行う。

| | |
|--------|---|
| 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30回（1回あたり1者の相談を想定） |
| 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する30者を選定する |
| 支援手法 | 中小企業診断士等の外部専門家と共に経営指導員が同席し、課題解決に向けた取り組みを総合的に支援することで、確実に事業計画の策定につなげていく。 |
| カリキュラム | 財務分析やSWOT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。 |
| 参加者数 | 30名程度 |

③「創業者・後継者育成セミナー」の開催

創業者・後継者育成セミナーの内容は以下のとおりとする。創業希望者、創業間もない事業者及び事業承継を予定している後継者に対して、「経営」・「財務」・「人材育成」・「販路開拓」の習得を目的として実践的、体系的に学ぶことで持続的成長を促す。

| | |
|--------|--|
| 募集方法 | 個別案内、HP、つくば市報等で周知 |
| 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 |
| 回数 | 集団セミナー2回（（セミナー5日＋個別相談1日）×2回） 開催期間は1ヶ月程度 |
| 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 |
| 支援手法 | セミナーの受講者に対し経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定と創業につなげていく。 |
| カリキュラム | <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・SWOT分析 ・マーケティング戦略、税務、人材育成、資金調達方法等 ・経営指導員等が伴走型で支援する事業計画作成ワーク ・セミナー終了後のフォローアップとして個別相談会（3時間程度、経営指導員に専門家を加えて対応） |
| 参加者数 | 40名程度 |

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

これまでの取り組みとして、事業計画策定後の支援に関しては、問合わせ、事案が発生した場合や窓口、巡回相談などの機会をとらえ、事業計画の進捗状況確認などの支援を行ってきた。しかしながら不定期的な支援であったため、計画が順調に進んでいるかどうかに関わらず、手厚いフォローアップ先とそうでない事業者との差が生じてしまっていたほか、計画遂行に受動的な事業者への対応や売上や収益に関する現況把握も十分に行われていない状況であった。

今後は、事業計画策定者すべてを対象に、計画的、定期的に巡回訪問を行うなどのフォローアップを行い、売上等推移の把握や計画の進捗に応じた伴走型支援が行える体制を構築する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定者が計画を着実に推進できるよう、計画的なフォローアップ体制によるヒアリングを実施し、早い段階における問題点の発見とその解決に向けての迅速な支援に対応する。また、定期的にフォローアップを図りながら事業者への「内発的動機付け」を行い、事業者自身が自走化していくための自己革新力を高める取り組みとなることを目指す。創業計画・事業承継計画策定者については資金繰りや販路開拓面に注意を払いながら伴走的に支援を進める。

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の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。社会情勢や経済環境の変化が生じた場合は、計画の見直しを行い、状況に応じた計画の変更を実施する。

(3) 目標

| | 現 行 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 | 令和10年度 | 令和11年度 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| フォローアップ対象事業者数 | 59 者 | 80 者 | 80 者 | 80 者 | 80 者 | 80 者 |
| 頻度（延べ回数） | 219 回 | 240 回 | 240 回 | 240 回 | 240 回 | 240 回 |
| 売上増加事業者数 | — | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 |

(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、事業所を訪問し事業主と面談しヒアリングを行う。ただし、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障の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。事業計画策定80者のうち、40者は四半期に1回(年4回)、残り40者は1年に2回とするが、事業者からの申出等があれば臨機応変に対応する。なお、進捗状況が思わしくない場合、事業計画と進捗状況とがズレが生じている場合等は、外部専門家など第三者の視点を投入し、今後の対応策を検討した上でフォローアップ頻度の変更及び支援を行う。

また、創業間もない事業者や事業承継をおこなった後継者においては、資金面や販路開拓など課題に直面する場面が多々あることが予想されるため、計画的な巡回訪問以外にも、問い合わせや窓口相談の機会を柔軟に捉え、適時、課題等に対するフォロー支援を行う。

【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

これまでの取り組みとしては、コロナ禍をきっかけに中止となったイベントが多い中、数少ない需要開拓の機会を捉えて支援を行ってきたが、事業者の要望に沿う形の効果的支援とまでは言えない状況であった。加えて、需要開拓支援に関する事後フォロー等も不十分であったため、今後は地域資源にも着目しながら、体制の再構築を行う。

また、地域内の小規模事業者の多くは、オンラインによる販売にも関心はあるものの、高齢化や知識不足等を理由にITを活用した販路開拓に高いハードルを感じ、取り組みを断念している事業者も多いと思われるため、今後は、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、取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

地域の小規模事業者が開発した新商品の需要を開拓していくためには、対象とするニーズや業界に応じた展示会商談会、物産展への出展を支援することが最も効果的・効率的であるが、商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏等で開催される外部機関・団体による既存展示会への出展、及び地域資源である科学のまちの特徴を活かした研究機関内で開催されるものづくり技術展示会、ネットワークを活用した首都圏自治体で開催される物産会への出展支援を行う。

対象は、業種を絞らず地域内の小規模事業者全体であるが、展示会商談会、物産展については地域の特徴に照らして、研究者向けに製品開発をおこなう製造業者や地域資源を活用した商品製造をおこなう食品製造業等を重点的に支援する。

出展にあたっては効果的な展示や陳列方法、接客や商談に関する対応方法などの事前支援や事後フォローを通して細かな伴走支援を行うため、対象事業者を絞り込んだ上で一層の伴走型の支援が行える体制を構築し、事業者の自走化を支援する。

また、経営資源に制約がある地域の小規模事業者が効果的・効率的に需要開拓が図れるようDXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めたいうえで、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階にあった支援を行う。

(3) 目標

| | 現 行 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 | 令和10年度 | 令和11年度 |
|------------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|
| ①展示・商談会出展支援事業者数 | 18 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 |
| ・成約数／者 | — | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 |
| ②物産展・即売会出店支援事業者数 | 8 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 |
| ・売上額 | — | 5 万円 | 5 万円 | 5 万円 | 5 万円 | 5 万円 |
| ③SNS活用支援事業者数 | — | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 |
| ・売上増加率／者 | — | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| ④ECサイト活用支援事業者数 | — | 5 者 | 5 者 | 5 者 | 5 者 | 5 者 |
| ・売上増加率／者 | — | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |

(4) 事業内容

①展示・商談会出展支援 (B to B)

商社・バイヤー・研究者等の需要開拓 (B to B) を図るため、展示会への出展を目指す小規模事業者に対し、展示会開催情報の提供と国・県等の支援施策を活用することにより、展示会出展の促進とそれによる販路開拓を支援する。参加させるだけではなく、展示や陳列、プレゼンテーションが効果的に行われるような事前支援のほか、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

| | |
|-------|--|
| 支援対象者 | バイヤー等の新たな需要開拓を目指し、新商品 (主に自社製品)・新サービスなどのPR・受注拡大に繋げたい小規模事業者 |
| 訴求対象者 | 地域内外に販路を持つ商社、卸・小売業等のバイヤー、研究者等 |
| 展示会等 | ①首都圏で開催される展示・商談会 ②ものづくり技術展示会 (5回程度) ・つくば市内にある各研究所施設で、つくばものづくりオーケストラが主催する展示会 ・産業技術総合研究所、物質・材料研究機構、高エネルギー物理学研究機構、宇宙航空研究開発機構など市内の研究施設内で開催 ・来場者数 287 人、出展者数 77 事業者 (令和 5 年度実績) |
| 支援手法 | 単独でブース出展が困難な小規模事業者は、商工会や他事業者と連携して共同出展を行う。商工会としては、出展する小規模事業者に対し、専門家派遣事業なども活用して、必要な営業用ツール (企業概要書、商談シート、名刺等) の作成、アピールの仕方、バイヤーとの商談の進め方、魅力的な展示ブースの作り方等を支援する。 |

②物産展・即売会等出店支援 (B to C)

一般消費者の需要開拓強化 (B to C) を目指す小規模事業者に対し、効果的な販売促進活動を支援することにより、一般消費者に向けての需要開拓を支援する。

| | |
|----------|---|
| 支援対象者 | 一般消費者の需要開拓を目指し、地域資源活用等の新たな商品 (主に食料品)・サービスなどの認知度・販促を高めたい小規模事業者 |
| 訴求対象者 | 一般消費者 |
| 想定する物産展等 | ① ニッポン全国物産展 (1 1 月) ・全国からの特産品等が集まり、小規模事業者等の商品展開力・販売力向上を図る全国連主催の物産展で出展者数 200 事業者、来場者数 8 万人を目標としている。 ② つくば市物産会フェア (通年) ・地元特産品を活用した小規模事業者が製造した特産品を、市外・県外へ PR 出展。主に首都圏内の自治体や観光協会が主催する地域イベントに 1 0 回程度出店。イベントの割振りスペースに応じ各回 2 者から 5 者が出店。 |
| 支援手法 | ・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。 |

③SNSを活用した情報発信支援

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込みのため、Facebook、X (旧 Twitter)、LINE、Instagram 等の取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

| | |
|-------|---|
| 支援対象者 | 経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある小規模事業者 |
| 訴求対象者 | 地域内外の消費者 |
| 支援手法 | 商工会としては、各SNSの特徴、登録の際の入力方法支援や、自社の売りたい商品や技術・サービス等のアピール方法や、記載内容等を支援する。 |

④ECサイト活用支援

各社が運営するショッピングサイト等の提案や自社HPを活用したネット通販事業のサイト構築支援を行う。あわせて、商品の「魅せ方（パッケージデザイン・商品画像・サイト内の視覚効果演出等）」について専門家との連携による支援強化を図り、インターネットを活用した新たな販路開拓を行う支援を実施する。

| | |
|-------|--|
| 支援対象者 | 経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある小規模事業者 |
| 訴求対象者 | 地域内外の消費者 |
| 支援手法 | 商工会としては、専門家と連携しネットショップの立ち上げからフォローに至るまで継続的な支援をする。 |

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能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、当商工会副会長及び市担当課長、中小企業診断士、事務局長をメンバーとする「経営発達支援事業評価検討委員会」を設置してはいるが、事業の実施状況、成果の評価、見直し案等に対する具体的検証には至っていない。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・見直しを計画的に進めて行く。

(2) 事業内容

- ①商工会副会長、市担当課長、中小企業診断士、事務局長、法定経営指導員をメンバーとする「事業評価委員会」を設置し、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の提示を年1回行う。その際、各実施事業や項目を細分化しAからDまでの4段階評価（「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」）を取り入れると共に、PDCAサイクル活用により事業推進状況の継続的管理を行う。
- ②事業の成果、評価、見直しの結果は、当商工会理事会へ報告し、承認を受ける。
- ③事業の成果、評価、見直しの結果については、事業実施方針等に反映させるとともに、当会窓口に備え付けることで、地域の小規模事業者等が閲覧可能な状態とする。

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

小規模事業者の持続的成長に向けて効果的な支援を進めていくためには、経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上や実践的ノウハウの共有を行なうなど、各職員の資質向上を目指した支援体制を整え、商工会の全体的な底上げを図る必要がある。

これまでの取り組みでは、独立行政法人中小企業大学校や茨城県商工会連合会が行う研修会のほか、新築ブロック職員協議会が行う勉強会等への参加を中心に対応を図ってきたものの、こうした能力向上のための取り組みが体系的・計画的に行われているとまではいえず、また、ノウハウ等の共有化についても部分的なものにとどまっている。事業者の課題を的確に把握し対応していくため、体系的な取組みを行いながら更なる資質の向上を図る必要がある。

(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、独立行政法人中小企業大学校が主催する「経営指導員研修」及び茨城県商工会連合会主催の各テーマに沿った「職員研修会」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。特に、経営指導員における一層の支援能力向上と、一般職員における経営支援の基礎知識を習得するため、能力に応じた「経営支援能力向上セミナー」を積極的に活用する。

【事業計画策定セミナー】

当商工会では、補助金活用や創業相談の際の事業計画策定支援対応が年々多くなる傾向にあることから、一般職員も含めたより効果的でスムーズな対応が行えるよう、独立行政法人中小企業大学校や茨城県商工会連合会が実施する「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事業者のDX推進に関する対応にあたっては、経営指導員や一般職員等のITスキルを向上させニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、独立行政法人中小企業大学校や茨城県商工会連合会が主催する、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も積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取り組み>

- ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組みとして、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、テレワークの導入、補助金の電子申請、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）の取組みとして、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) その他取組みとして、オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有等

【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、支援の本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、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

支援経験の豊富な経営指導員と若手職員がチームを組成し、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

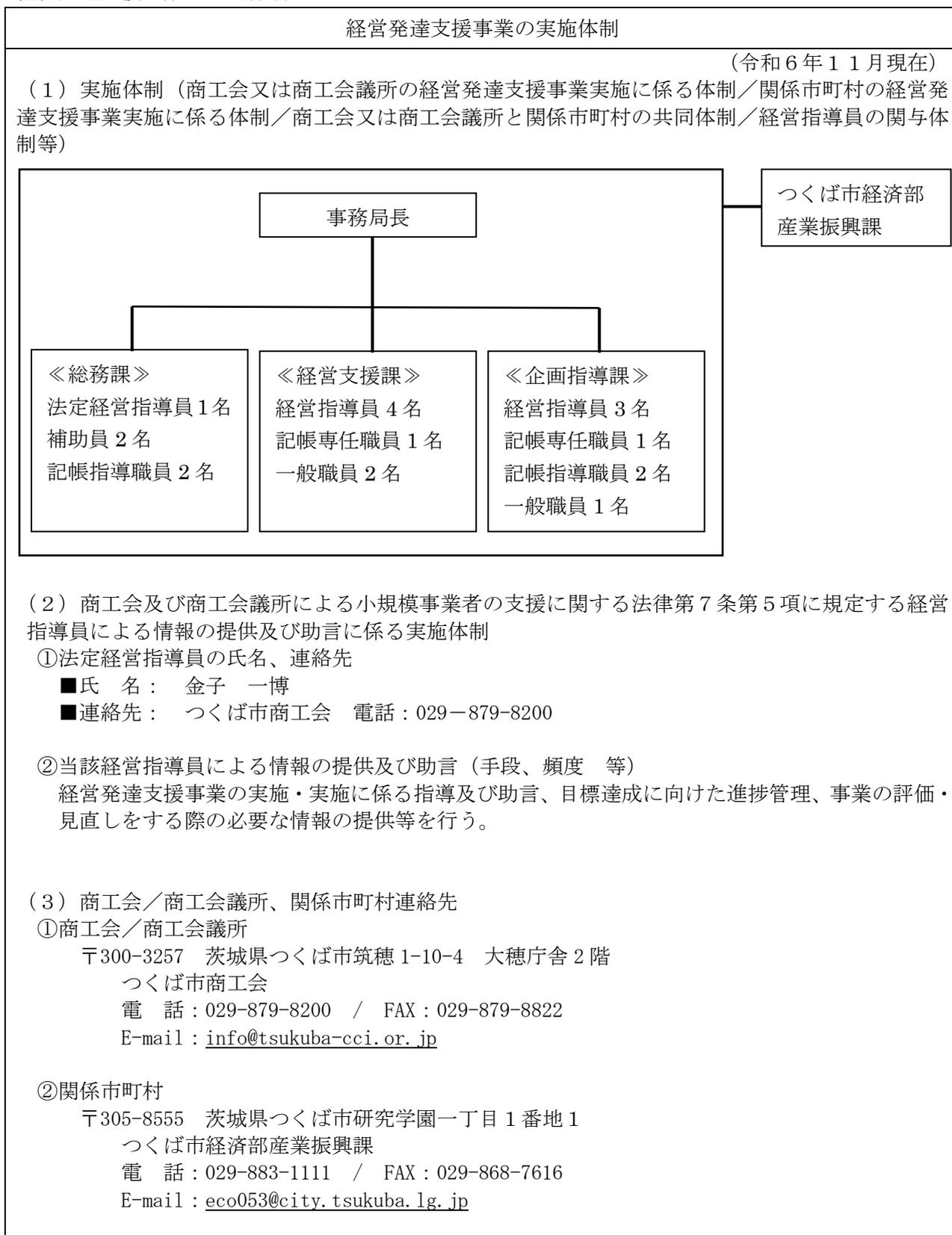
経営指導員が交代で講師を務め、支援業務に関するノウハウや注意点等に関する知識や、研修会参加により得た情報（IT等の活用方法や具体的なツール等）についての紹介など、意見交換の機会を創出するため、定期的なミーティング（月2回、年間24回）を開催し、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援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



(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)

| | 7年度 | 8年度 | 9年度 | 10年度 | 11年度 |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額 | 7,400 | 7,400 | 7,400 | 7,400 | 7,400 |
| ○セミナー開催費 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| ○専門家派遣費 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| ○チラシ作成・配布費 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| ○展示会出展関連費 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| ○需要動向調査 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| ○需要開拓支援費 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| ○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 |
|---------------------------|
| 会費収入、手数料収入、国補助金、県補助金、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。

