

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	鹿嶋市商工会（法人番号 4050005006042） 鹿嶋市（地方公共団体コード 082228）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 伴走型支援による小規模事業者の自立的な経営力強化 小規模事業者の販路開拓・需要発掘を支援し地域の賑わいづくりを推進する 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる 行政・関連機関と連携した小規模事業者の創業（第二創業を含む）の強化
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 国が提供するビッグデータの活用や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、小規模事業者に対してアンケート調査を実施し、情報収集及び分析を行うことで事業計画策定支援に活用する。 2. 需要動向調査に関すること 消費者にアンケート調査を実施し、商品やサービスについて率直な意見をもらい、将来的に有効かつ最新の情報として小規模事業者に提供することで、商品の改善や活発な新商品開発に活用する。 3. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営分析を定量的かつ定性的に行うことで、経営の本質的課題を明確にし、事業計画作成に活用する。 4. 事業計画の策定支援 小規模事業者の課題解決のために、D X推進セミナーや事業計画策定相談会、創業支援セミナー等を開催し事業計画策定を支援するほか、事業者が本質的課題を認識し事業計画策定に能動的に取り組むようサポートを行う。 5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画の進捗状況に応じた計画的なフォローアップを実施することで、事業者の潜在力を引き出し自走化できるよう伴走支援を行う。 6. 新たな需要の開拓支援 国内外の展示会等への出展を目指し推進・支援を行うとともに、D Xに向けた取

	組として、I T活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、事業者の段階にあった支援を行う。
連絡先	鹿嶋市商工会 〒314-0031 茨城県 鹿嶋市 宮中 2-1-34 TEL:0299-82-1919 FAX:0299-82-9401 e-mail:shokokai@sopia.or.jp 鹿嶋市 経済振興部 商工観光課 〒314-8655 茨城県 鹿嶋市 平井 1187-1 TEL:0299-82-2911 e-mail:syoukou1@city.ibaraki-kashima.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) 地域の現状及び課題

①現状

【立地】

鹿嶋市は、茨城県東南部に位置し、首都東京へは約80km、県都水戸市及び筑波研究学園都市へは約50kmという距離にある。鹿嶋－東京間は、JR鹿島線、東関東自動車道（東関道）でいずれも約2時間程度で移動することができ、また、空の玄関である成田国際空港とは東関道で約30分、茨城空港とは車で約1時間の距離で結ばれている。

市の東側は太平洋の鹿島灘、西側は北浦を望み、中央部は海拔約40mの鹿島台地、低地部は田園地帯や鹿島港と連携した工業地帯が広がっている。

面積は106.04km²で、鹿島灘沖を流れる海流の影響を受け、一年を通じて温暖な海洋性の気候に恵まれている。

図－1 鹿嶋市の位置図



出典：鹿嶋市作成資料

【地域の特徴】

本市は、常陸国一之宮の鹿島神宮に代表される悠久の歴史と豊かな自然を有している一方で、1960年代に進められた鹿島開発により、臨海部には鉄鋼業を始めとする近代産業の集積する工業地帯を抱えている。さらにはJリーグ最多優勝を誇る鹿島アントラーズのホームタウンというスポーツのまちという一面も有しており、子どもから高齢者まで幅広い年齢層の方がスポーツに親

しんでいる。

前述の鹿島開発により、農業、漁業のまちから工業のまちに変貌を遂げ、その後、人口の増加に伴い商業も発展してきた。また、現在でも湖岸側の低地部には田園風景が広がっているほか、メロンやピーマン、キャベツなどの生産も盛んである。

観光面においても、鹿島神宮や鹿島アントラーズなど全国的に有名な観光資源のほか、海と湖を有しているため釣りや海水浴、サーフィンなど様々なアウトドア体験ができるということもあり、一年を通じて多くの観光客が訪れている。

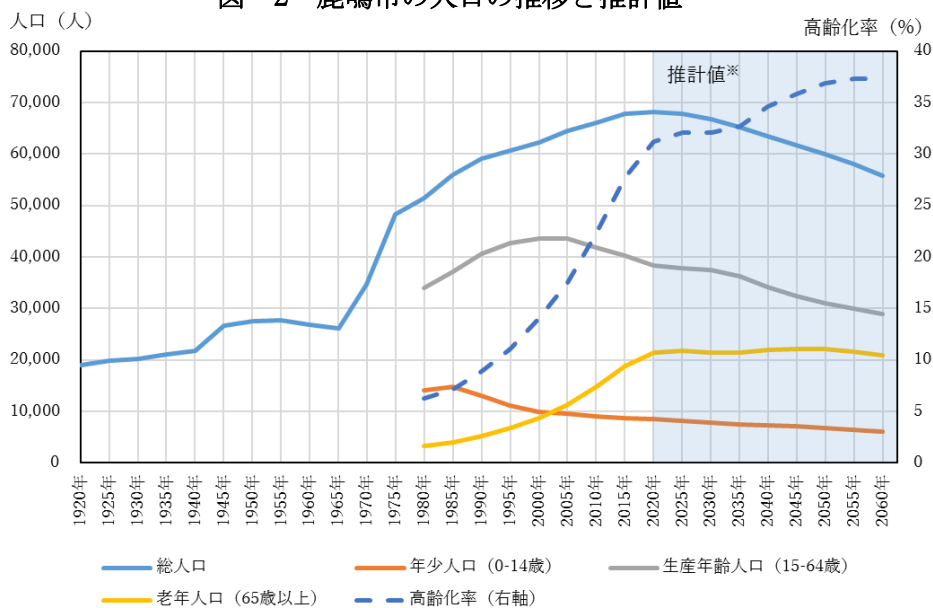
【人口（推移）】

本市の人口は、鹿島開発により 1965 年以降に急激に増加し、バブル崩壊後の 1990 年以降も緩やかに人口増加を続けてきた。しかし、全国的な少子高齢化に加え、若者の進学等に伴う首都圏への転出もあり、2015 年をピークにその後は人口減少に転じている。

国立社会保障・人口問題研究所が 2015 年の国勢調査結果をもとに推計した本市の将来人口推計によると、2020 年以降は人口減少時代に突入し、2060 年頃には 55,000 人程度にまで減少すると予測されている（※市では、更に人口減少が進むことを想定し、鹿嶋市人口ビジョン（2022 年改訂版）において、2060 年の人口を 51,000 人程度と想定）。

また、14 歳以下の年少人口は 1990 年頃から、15～64 歳の生産年齢人口は 2010 年頃からそれぞれ減少に転じており、2060 年頃には高齢化率が 38% 近くまで上昇すると予測されている。

図－2 鹿嶋市の人口の推移と推計値



※推計値： 2015 年の国勢調査結果を踏まえて、国立社会保障・人口問題研究所が推計した市将来人口の推移。

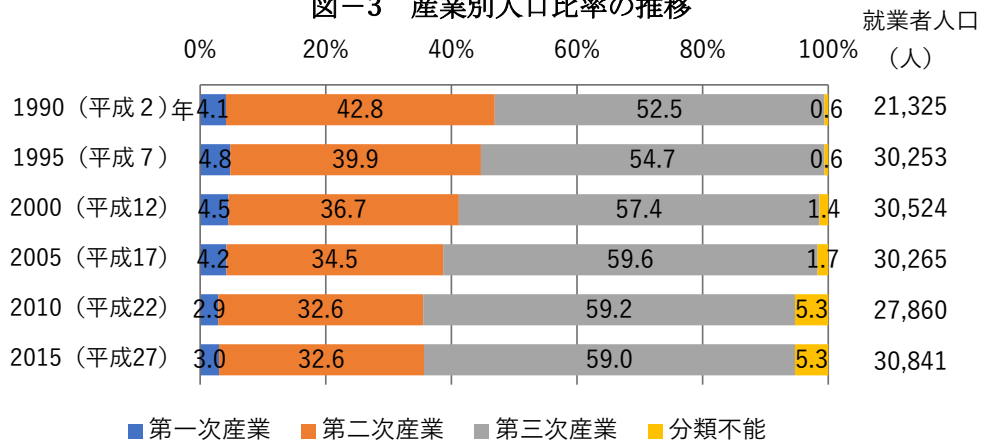
出典：推計値をもとに鹿嶋市作成

【産業の動向】

本市の産業人口比率は、第 3 次産業の比率割合が最も高く、2015 年（平成 27 年）は約 6 割を占めている。第 1 次産業と第 2 次産業は、ともに年々減少傾向にあり、2015 年（平成 27 年）の比率は、第 1 次産業が 3%、第 2 次産業が 32.6%という状況である。

就業者人口は、2010 年（平成 22 年）に一次減少したものの、1995 年以降ほぼ横ばいとなっており、約 3 万人で推移している。

図－3 産業別人口比率の推移



出典：「国勢調査」

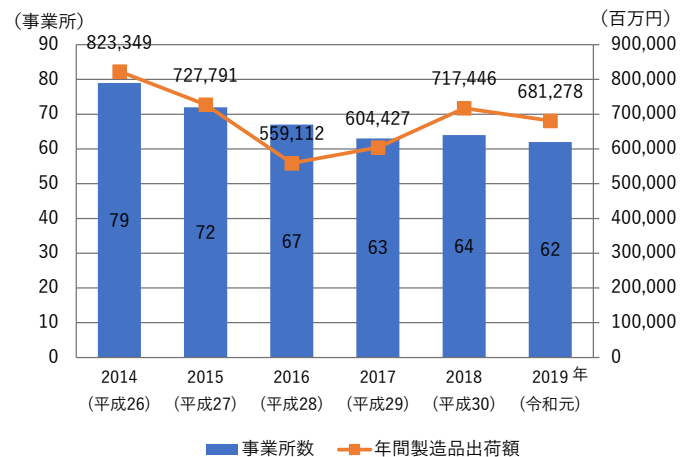
図－4 製造業事業所数及び年間製造品出荷額

【工業の動向】

製造業は、本市の総生産の約45%を占める主要産業である。

その製造業の製造品出荷額は、2014年(平成26年)に823,349百万円でしたが、その後上下しながら徐々に減少しており、事業所数においても年々減少傾向にある。

2019年(令和元年)は事業所数62、製造品出荷額681,278百万円となっている。



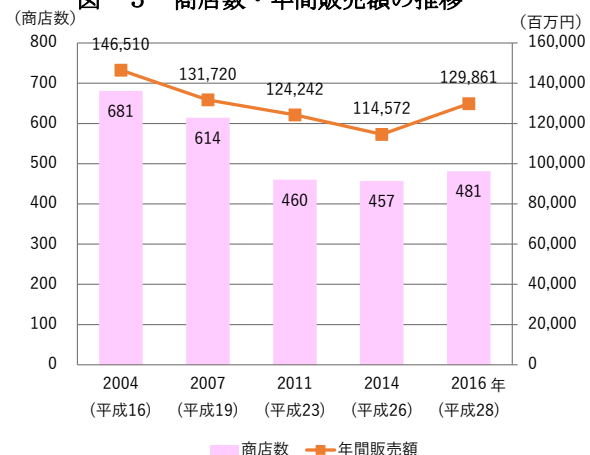
出典：「工業統計調査」 従業員4人以上の事業所

【商業の動向】

商業は、商店数・年間販売額ともに2014年(平成26年)まで減少傾向であったが、その後若干回復傾向にあり、2016年(平成28年)は商店数が491、年間販売額が129,861百万円となっている。

新規出店も見られる一方で、事業者の高齢化が進んでおり、後継者不足問題等も抱えているほか、キャッシュレス決済などへの対応等も求められている。

図－5 商店数・年間販売額の推移

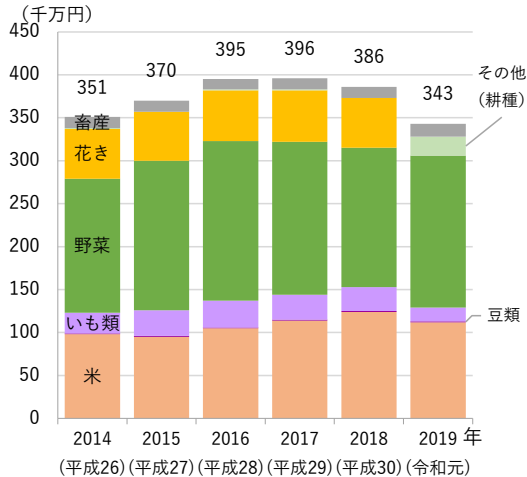


出典：「商業統計調査」, 「H28 経済センサス」

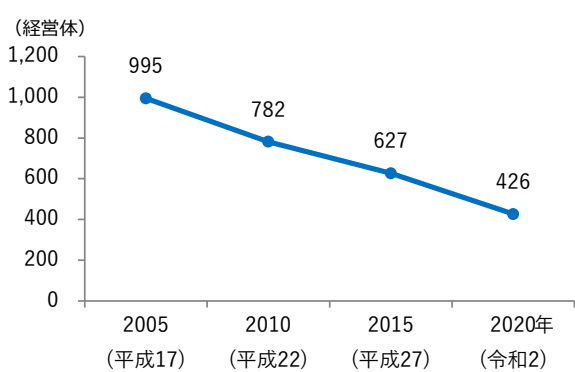
【農業の動向】

農業は、2017年（平成29年）まで農業産出額は増えていたが、その後減少傾向にある。また、後継者不足の問題もあり、農業経営体数は年々減少している。

図－6 農業産出額の推移



図－7 農業経営体数の推移

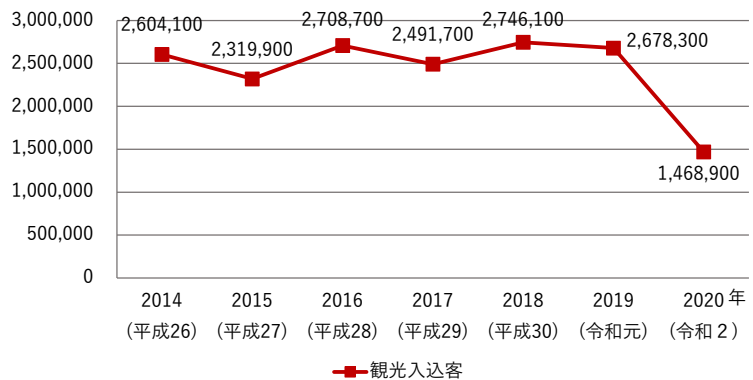


左図出典：農林水産省「市町村別農業産出額（推計）」より作成
上図出典：「農林業センサス」

【観光の動向】

鹿嶋市の観光は、新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年（令和2年）の観光入込客数が前年比54.8%まで落ち込んでいる。それ以前については、年間250万人前後で推移しているが、日帰り客が約9割を占めているという課題もある。

図－8 観光入込客数の推移



出典：「茨城県観光動態調査」

②課題及び具体的な方向性

【工業】

・本市の製造業を代表する製鉄業は、中国等の台頭によりグローバル競争が年々厳しくなっており、今後、いかに競争力を強化していくかという課題を抱えている。

2016年（平成28年）3月、茨城県において、「鹿島臨海工業地帯競争力強化プラン」を策定し、地域一体となった支援体制の強化を図っているものの、市内の基幹産業は、輸出採算性悪化や長期的な内需減少により、大幅な構造改革を迫られている。

一方、新エネルギー分野の洋上風力発電においては、鹿島港外港地区が太平洋側で唯一の基地港湾に選定されており、洋上風力発電を含む脱炭素、カーボンニュートラルのグリーン成長分野において新産業創出を図ることが重要である。

そのため、小規模事業者においても、これまで以上に、取り巻く環境や需要等の分析、自社の強みを生かした経営基盤の強化や業態転換に対応していく必要がある。

【商業】

・商業は、小規模事業者ほど地域の人口減少の影響を大きく受ける業種であり、これまで以上に経営基盤の改善・強化が必要である。さらに、新型コロナウイルス感染症の流行により、飲食業を始めとするサービス業の事業者は、大きな打撃を受けており、経営改善はまさに待ったなしという状況である。しかし、現状は小規模事業者ほどキャッシュレス化やデジタル化が進んでいないという課題を抱えている。

そのため、市内関係機関と連携し、各種資金融資制度や経営相談、情報提供、研修、交流の場提供など、これまで以上に支援体制の充実を図る必要がある。

また、デジタル化の急速な進展に対応し、中小企業の生産性向上やビジネス拡大を図るため、IT活用やDX推進のための環境整備や人材育成等を進め、同時に、将来の起業家や創業者となる人材育成、開業支援を推進する。

商業エリアの再生としては、鹿島神宮周辺の中心市街地活性化に向けた賑わい創出事業を進めていく。

【農業】

・農業は、深刻な後継者不足が課題である。この課題解決に向けては、IT技術やデジタル化などのスマート技術を積極的に取り入れ、作業の省力化・軽労化し、生産性の向上に繋げていくことが重要である。

さらに、農業未経験者を含む様々な人が広く就業しやすい環境をつくり、新たな担い手を育成・支援していく。

【観光業】

・鹿島神宮、茨城県立カシマサッカースタジアムに代表される知名度のある観光施設を有しているが、それぞれが点在しておりアクセス性が悪いという課題を抱えている。さらに、日帰り客が多く、魅力的な特産品等も乏しいため市内消費に繋がらないことも課題である。

これらの課題に対しては、二次交通手段の確保など重点地域資源へのアクセス向上に努めるとともに、2018年（平成30年）に設立したアントラーズホームタウンDMOと連携し、スポーツ合宿を中心としたスポーツツーリズムの充実を図っていく。

その他、各観光施設を訪れてもらうだけではなく、地域経済への波及効果を高めるため、特産品やお土産物などを含む、観光ブランドとしての魅力向上を図る。

（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

鹿嶋市も継続的な人口減少や少子高齢化の影響を受け、小規模事業者を取り巻く環境は厳しいものになると予想される。さらに、市内の基幹産業は大幅な構造改革を迫られており、今後生産体制の縮小が避けられない状況に対して、商工会としても、地域経済を支えている小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みにつなげていくことが大変重要であり、小規模事業者が持続的発展するためには、自社の強みや弱みなどの本質的課題を正しく理解し、自らが課題に取り組むための力を生み出せる事業所を増やしていくことが重要である。

また、将来の起業家や創業者となる人材育成、開業支援をしやすい環境づくりを強化していくことや、DX推進、事業計画策定や販路開拓に向けたセミナーや個別相談会の実施といった個々の事業者支援に加え、専門家と連携した高度な相談対応等によって、小規模事業者の経営基盤の強化を促進し、長期的持続経営を実現していく。

②鹿嶋市の計画との整合性

前述の「具体的な方向性」を踏まえ、商業振興に関しては、「小規模事業者の経営基盤の改善・強化に向けての支援体制の充実」、「ICT 活用のための環境整備や人材育成」、「将来の起業家や創業者となる人材育成、開業支援」、「鹿島神宮周辺の中心市街地活性化に向けた賑わい創出事業」を目指すとしている。観光業振興に関しては「観光ブランドとしての魅力向上」、工業振興に関しては「脱炭素、カーボンニュートラルのグリーン成長分野においての新産業創出」を目指すとしている。

当会では、小規模事業者の「経営基盤の改善・強化による持続的発展」、「D X推進」、「創業・第二創業の強化」、「賑わいのある商店街・地域づくり」などにより、鹿嶋市の施策に沿った支援を実行する。

③商工会としての役割

鹿嶋市で唯一の経済団体である当会は、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、労働事務、販路開拓支援等を行ってきた。さらに各種セミナーの実施、青年部・女性部の育成、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。

また、コロナ禍にあっては、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業所への支援を強化。市独自の給付金の周知及び申請支援や国の給付金等の相談及び申請支援を行っている。給付金以外にも、持続化補助金など、補助金申請に対して、事業計画作成支援を実施している。

今後は、経営者の自己変革力や潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築することで、自走化し持続的発展していけるよう支援体制を整える。

さらに、業務効率化や顧客満足度の向上、新たな需要開拓を図っていくため、D X・I T利活用を推進すべく、小規模事業者を支援していく。

そして、地域の支援機関として中核的な機能・役割を担うべく、鹿嶋市の掲げるビジョンと小規模事業者の振興のあり方を一つにし、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を行い、地域経済の活性化に向けた事業を推進する。

（３）経営発達支援事業の目標

鹿嶋市商工会は、上記の（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、経営発達支援計画の目標を下記の通り設定し、地域経済のみならず、地域のコミュニティを下支えしている小規模事業者の持続的発展とともに、地域経済の活性化に取り組んで行く。

- ① 伴走型支援による小規模事業者の自立的な経営力強化
- ② 小規模事業者の販路開拓・需要発掘を支援し地域の賑わいづくりを推進する
- ③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる
- ④ 行政・関連機関と連携した小規模事業者の創業（第二創業を含む）の強化

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 5 年 4 月 1 日～令和 10 年 3 月 31 日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 伴走型支援による小規模事業者の自立的な経営力強化

経営指導員が中心となるが、他職員も経営発達支援事業を念頭におき、伴走型支援をすることで、小規模事業者が現状と真の問題点を「対話と傾聴」を通じて認識し、本質的な課題を事業者自らが認識・設定することで、本質的課題を反映させた事業計画策定を行う。また、将来的な自走化を目指し、目標達成に向けた販路開拓をはじめとする実行支援、環境変化に合わせたビジネスプランの変更等を事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくためのフォローアップ支援を実行する。

② 小規模事業者の販路開拓・需要発掘を支援し地域の賑わいづくりを推進する

飲食業等の小規模事業者の販路開拓や需要発掘のために、中心市街地の商店街活性化・観光地回遊などの様々な賑わいづくりを創出することで、個々の事業者が行う新商品の開発や販路開拓事業を継続的に支援していき、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

鹿嶋市が抱える継続的な人口減少問題において、地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への本質的経営課題の設定から課題解決を図る伴走支援において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

④ 行政・関連機関と連携した小規模事業者の創業支援（第二創業含む）の強化

商店数は 2016 年（平成 28 年）には若干回復傾向にはあるが、人口減少など様々な要因により商店数も減少することが予測される。そのため、創業時の障害となりえる問題点を克服できるよう行政・金融機関・外部専門家と連携しながらセミナーなどを通じて創業希望者の支援を実行する。

実行後は、業況等の推移なども随時把握しながら創業支援することで、小規模事業者数の維持増加による地域経済の基盤の維持に取り組んでいく。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向の調査に関すること

(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は収集しているが、各種の調査・統計データ等による地域経済動向情報を整理し十分活用するには至っていない。また、当会としても、年 1 回調査を実施しており、情報発信しているが一部の事業者のみの利

用にとどまっておりますが広く活用されていない。

今後は、より多くの小規模事業者に対して的確な支援を行うため、小規模事業者への周知方法やデータの活用方法を改善したうえで、地域の経済・消費動向等の情報収集・分析、成果の提供を行う。

(2) 目標

支援内容	公表方法	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9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	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

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、経営指導員等が地域の経済動向分析を行い、年 1 回、公表する。

【調査手法】「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向分析

【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」に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 1 回調査・分析を行う。

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

【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】調査票を郵送し返信用封筒で回収する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

(4) 成果の活用

- ・情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ・経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者は商品・サービスの提供にあたって、自社の「売りたい」「作りたい」という意識が先行した「商品・サービス開発」をしており、「顧客ニーズに基づく商品・サービスの開発」という視点に欠けている。当商工会としても、買い手の視点を重視した調査が不十分であったために、支援に対して、需要開拓の有効な手段に至らなかった。

今後は、需要動向調査により買い手の視点を把握し、事業者の意向とすり合わせることで、販売・売上につながる成果を上げられるよう、情報収集・分析・活用に関する支援体制を構築していく事が課題である。

(2) 目標

支援内容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①調査対象事業者数	2 者	3 者	3 者	4 者	4 者	4 者

(3) 事業内容

地域資源を活用した商品の開発を目指している飲食店を対象とし、当該商品が消費者に受け入れられるコンセプトの商品になっているか、またどこを改良すべきかなどを把握する目的で、試食及び来場者を対象に1者あたり30件を目安にアンケートを実施する。

サンプル数	1 商品あたり 30 件
支援対象	・地域資源活用事業者等の新商品・新サービス開発に取り組む事業者 ・既存商品・サービスの改良に取り組む事業者
調査手段・手法	イベントに来場する地域内外の消費者等に対し、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。
調査項目	(a) 商品・製品の価格の評価 (b) 品質・味・量の評価 (c) 商品やパッケージのデザインの評価 (d) 購買意欲などの評価 (e) 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	・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、改良等のアドバイス
分析結果の活用	分析結果は、経営指導員等が当該事業所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。

※調査対象イベントについて

時 期	期間	名 称	場 所	内 容
10月頃	1ヵ月	食のフェア かしま食べ物語	市内飲食店	市内飲食店で同一食材（地域資源）を使用したメニューを開発し提供

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者に対する経営分析の支援は、これまで、経営革新計画策定時や補助金申請書作成時に形式的に実施するにとどまり、小規模事業者の多くは、自社の業務改善やビジネスモデルの再構築に十分活用できていない他、その対象範囲は極めて限定的となっていた。

今後は、需要を見据えた事業計画を策定するための第一ステップとして、財務分析のみならず、「対話と傾聴」を通じ非財務分析を行い経営の本質的課題の把握に繋げていく。

さらに、高度かつ専門的な知識を有する外部専門家等と連携し、実現可能性・実効性の高い事業計画策定に繋げていく。

(2) 目標

支援内容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経営分析事業者数	10 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

(3) 事業内容

経営指導員を中心に、巡回・窓口相談の機会を活かし、対象事業者を掘り起こしていく。多くの小規模事業者は自社の経営分析をしたことがないため、「対話と傾聴」を通じ「自社の機会や脅威」「戦略的強み・弱み」「不確実性」等の経営分析をすることで経営課題等を把握し、事業計画策定等への活用について理解を深めていく。

【対 象 者】巡回・窓口相談を介した、掘り起こしによって気づきを得た小規模事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い 30 者を選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT 分析」の双方を行う
「財務分析」売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等
「SWOT 分析」強み、弱み、脅威、機会 等

【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」、中小機構の「経営計画つくるくん」等の経営支援ソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

SWOT 分析は対話を通じフレーム整理する。

(4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、データベース化し内部共有することで経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

多くの小規模事業者は、需要動向の変化に大きく影響を受けている一方で、顧客ニーズや自社の強み・弱み等の自社の経営状況を十分に把握できていない。そのため自社の課題解決のために事業計画策定の必要性についての認識が低い現状である。またこれまでの商工会での事業計画の策定支援は、小規模事業者持続化補助金、各種補助金活用・金融支援等の機会を通じて実施するなど受動的な取組に留まっていた。

今後は、経営課題を解決するため、地域の経済動向調査、経営状況の分析及び需要動向調査を踏まえ、効果的な事業計画策定により、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定相談会」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った事業者の 6 割程度／年の事業計画策定（創業計画策定事業者含む）を目指す。併せて、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事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

事業計画策定においては、地域の経済動向調査、需要動向調査の結果を踏まえ、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

また、IT化の取組が加速する中で、今後、小規模事業者にも様々な局面でのDXに向けた取組が必要だと理解・認識させるための支援が必要となる。このため、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DXに関する意識を向上させ、競争力の維持・強化を目指す。

さらには、地域商工業活性化と地域の人材育成を図る事の観点から、創業者・第二創業者・新事業展開者への取組みに向けた具体的課題解決を図るためのセミナー及びスクールにより、人材育成等を支援し、創業者・第二創業者・新事業展開者の経営基盤の安定・強化を図る。

(3) 目標

支援内容	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定相談会	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
創業計画策定事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際に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ために、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IT専門家派遣を実施する。

募集方法	・個別案内、チラシ配布、HPで周知
回数	・集団セミナーまたは個別セミナーを1回
カリキュラム	・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例 ・クラウド型顧客管理ツールの紹介 ・SNSを活用した情報発信方法 ・ECサイトの利用方法等
目標参加者数	20名程度

②経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定相談会」の開催

募集方法	・個別案内、チラシ配布、HPで周知
回数	・個別指導相談会1回 ・開催期間は2ヵ月間程度
カリキュラム	・商工会指導員が伴走型で支援する経営分析&事業計画作成ワーク ・個別相談会（経営指導員に専門家を加え伴走するフォローアップ支援）
目標参加者数	20名程度

③「創業セミナー」の開催

創業者・第二創業者・新事業展開者を対象に「創業セミナー・スクール」を開催

募集方法	・個別案内、チラシ配布、HPで周知
回 数	・創業セミナー1回 + スクール4回
カリキュラム	・経営の基礎、マーケティング ・事業の具体化と経営分析手法 ・会計の基礎知識、労務管理 ・資金調達、収支計画 ・経営計画策定
目標参加者数	15名程度

④事業計画の策定

【支援対象】経営分析を行った事業者、経営力向上や底上げを図りたい事業者。

【手段・手法】経営指導員が担当制で張り付き、外部専門家等も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

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

これまでは、小規模事業者への事業計画策定後の支援は、窓口相談や巡回訪問の機会に助言、指導をするのにとどまっていた。また、実施状況に対するフォローアップのタイミングも不定期であったり、訪問回数が少ないこともあり、事業計画の進捗状況については、十分に把握していなかった。

今後は、定期的に行う巡回指導計画を立てて、小規模事業者の疑問や課題に対応し解決を図るとともに、事業計画の修正や見直しが必要な場合、専門家による指導を行う。

また、適宜に伴走型フォローアップを実施し、計画の実現性を高めていく。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した事業者の全てを支援対象とする。事業計画の進捗及び業況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

支援内容	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①事業計画策定事業者 フォローアップ件数	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
頻度（延回数）	—	30 回	30 回	30 回	30 回	30 回
売上増加事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
②創業計画策定事業者 フォローアップ件数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度（延回数）	—	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
売上増加事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 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ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。また、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、事業計画と進捗状況とがズレている場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。

また、創業希望者及び創業間もない事業者に対しては、資金面や販路開拓など課題に直面するケースが多々あることが予想される。そのため、対象事業者を定期的に訪問し、融資の相談、地域の経済動向調査結果の情報提供及び経営状況の分析、課題に対する事業計画策定支援など伴走型支援を継続していく。

【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

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。また、小規模事業者に対する需要開拓支援は、各種展示会・商談会への出展を紹介し、周知する程度であった。そのため、需要開拓支援に関する支援効果の測定効果も行っていない。

今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。同時に地域の小規模事業者が製造および販売する商品・サービス・技術等を、新たな消費者や販路開拓したい取引先企業等にアピールし、売上・収益の増加につなげることが最も重要な支援と位置付ける。そのうえで、販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、地域内外向けに開催する展示会、商談会、即売会等への出展に関する事前支援・事後フォローを通して、販売促進、販路開拓につなげて効果的な需要開拓支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

商工会が独自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既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、装飾、接客等など、きめ細かな伴走支援を行う。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、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、理解度を高めた上で、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合った支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①展示会 出展事業者数	-	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者
売上額/者	-	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②商談会 参加事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③サイト登録事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
④SNS 活用事業者	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	-	2%	2%	2%	2%	2%
⑤ネットショップの開設者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	-	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①消費者（B to C）への需要の開拓支援

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ことにより、一般消費者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、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	イベント出展による販路開拓支援 ＜想定する出展支援イベント等＞ ①鹿嶋まつり（10 月） 地域住民がイベントを通して交流と親睦を深め、地域商工業の発展を目的としており、職業体験コーナー（地元子供対象）を実施するなど地元商工業のPRも図っている。会場では「かしまフェア」を開催し模擬店出店の他、自社製品のPRの場として活用されている。 来場者数 88,000 人、出展者数 103 事業者（R 元年度参考）。 ②大彩まつり（11 月） 大野地区住民が交流と親睦を深めるためのイベントであり、ステージ発表など様々なイベントが開かれ、会場では模擬店・物産展が開催されている。 来場者数 8,500 人、出展者数 20 事業者（R 元年度参考）。
支援内容	商工会としては、参加する小規模事業者に対し、専門家派遣事業なども活用して商品のブラッシュアップや魅力的な陳列や接客、販売方法等専門支援も展開する。

②バイヤー等（B to B）への需要開拓支援

商社・バイヤー等の需要開拓を図るため、展示会への出展を目指す小規模事業者に対し、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。

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等
展示会等	・しんきんビジネスフェア（11月・1日開催・県内信用金庫主催） 来場者数約 2,000 人、出展者数 181 事業者（令和元年度参考） ・首都圏で開催される展示・商談会
支援内容	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。

③ BtoB向けECマッチングサイトへの提案・登録支援

優れた技術・製品・サービスの提供または下請（主に製造業関係）を有する小規模事業者を対象に、ネットを通じて全国の企業と新たな取引拡大を図るため、茨城県中小企業振興公社が運営するビジネスマッチングサイト「茨城県企業データベース」への登録を促す。

支援対象者	BtoBを対象とした販路拡大を狙う小規模事業者（主に製造業関係）
訴求対象	業種、地域、得意区分、材質区分などから、取引先やビジネスパートナーを探している事業者
支援内容	商工会としては、登録の際の入力方法支援や、入力項目における自社の得意とする製品や技術・サービス等のアピール方法や記載内容等を支援する。

④ SNSを活用した情報発信

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

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	地域内外の消費者
支援内容	商工会としては、各SNSの特徴、登録の際の入力方法支援や、自社の売りたい商品や技術・サービス等のアピール方法や、記載内容等を支援する。

⑤ ネットショップ開設

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

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	地域内外の消費者
支援内容	商工会としては、専門家と連携しネットショップの立ち上げからフォローに至るまで継続的な支援をする。

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

現状は、「経営発達支援プロジェクトチーム」を設置し、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の検証を行っており、正副会長会議及び理事会を経て年 1 回総代会時に会員に対して事業報告をしている。しかし、詳細な各事業の内容についての評価及び検証までされていないのが実態である。

今後は、経営発達支援事業の進捗状況等を確認・評価し、その後の事業実施方針等に反映させるためにも、毎年度事業実施状況についての検証・見直しを行う仕組みが不可欠である。

(2) 事業内容

①当会の正副会長、市担当者、中小企業診断士、法定経営指導員等をメンバーとする「経営発達支援事業評価会議」を開催し、蓄積した支援データを基に、経営発達支援事業の実施状況の確認、成果の評価、見直し案の提示を年度初めに 1 回行う。なお、評価基準については、「A：計画通り実施できた」「B：概ね実施できた」「C：計画通り実施できなかった」「D：全く実施できなかった」の 4 段階評価とし、全項目で評価 B 以上を目指す。

②事業の成果、評価、見直しの結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、鹿嶋市商工会の HP に公表し地域の小規模事業者等が常に見覧可能な状態とする。

([http:// www.kashima-sci. or. jp](http://www.kashima-sci.or.jp))

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

職員の資質向上等については、これまで、県連の行う職員研修や県内の各ブロック職員協議会が行う研修会等への参加を中心に対応を図ってきた。しかし、今後、小規模事業者の持続的成長に向けた経営力強化を支援していくためには、当会職員において、戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力、実践的なノウハウなど習熟能力、職員間の知の共有が不可欠といえる。

現在は、こうした能力向上のための取り組みが体系的・計画的に行われているとはいえず、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、対応するためにもさらなる資質向上を図る。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【研修会への積極参加による資質の向上】

全国商工会連合会・茨城県商工会連合会・中小企業基盤整備機構の主催する研修に経営指導員及び一般職員が参加することで、当商工会職員の弱みである経営分析、経営革新、事業承継、販路開拓、事業再生、課題設定・解決、事業計画策定といった、小規模事業者が行う戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力の獲得・向上を図る。

【D X推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のD X推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のI T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、下記のようなD X推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<D Xに向けたI T・デジタル化の取組>

(ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

R P A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I Tツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

(イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用、オンライン展示会、S N Sを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

(ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

②O J T制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J T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

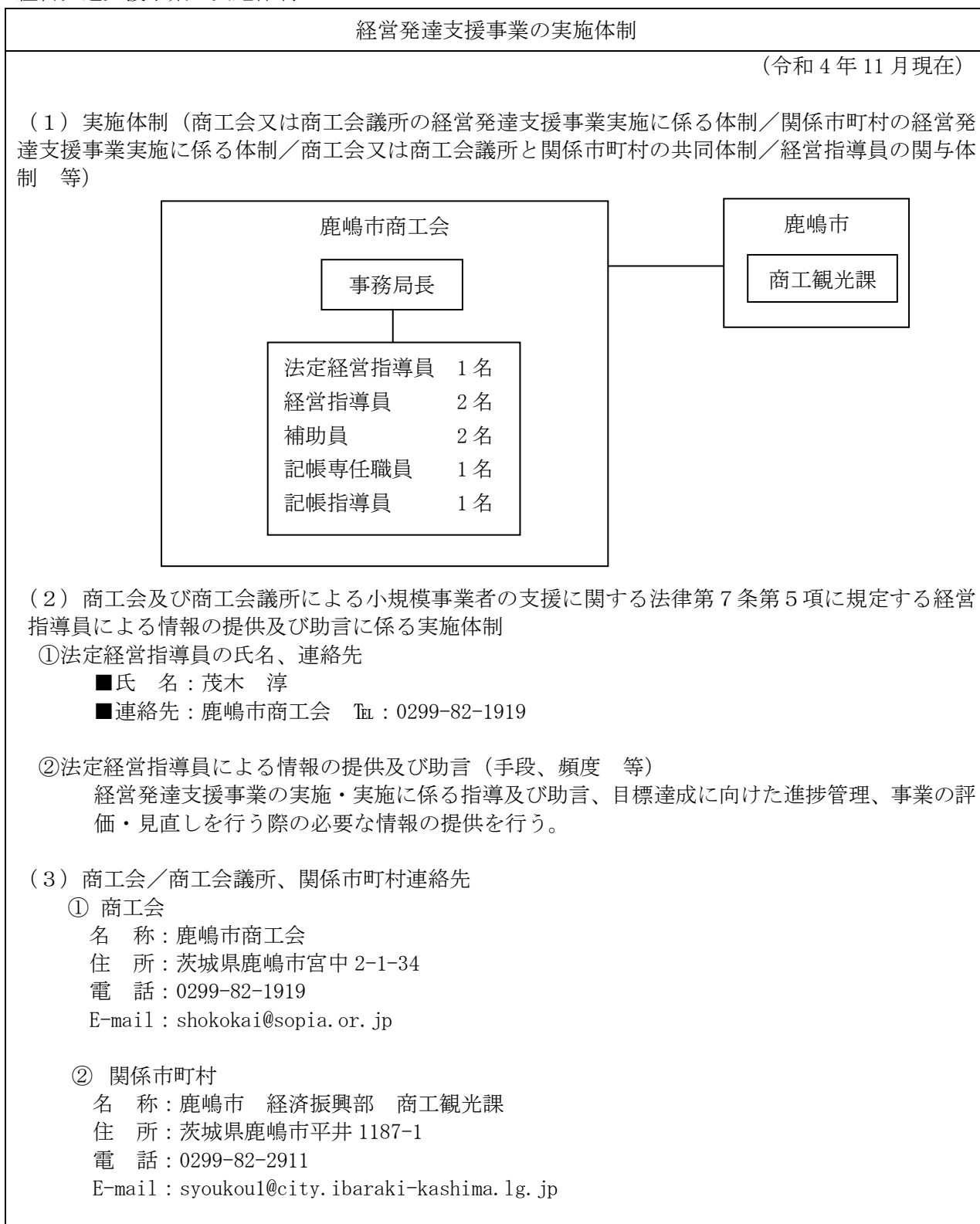
各研修会等へ出席した職員が講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回、年間12回）を開催し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	2, 123	2, 123	2, 123	2, 123	2, 123
経営分析支援費	363	363	363	363	363
D X 推進セミナー 毎年 1 回	200	200	200	200	200
事業計画策定 個別相談会	400	400	400	400	400
創業セミナー	500	500	500	500	500
需要開拓支援費	660	660	660	660	660

(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・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。

(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