

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	那珂市商工会（法人番号：2050005001706） 那珂市（地方公共団体コード：082261）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①伴走型支援による事業計画策定支援により小規模事業者の経営力強化と持続的發展を図る。 ②需要動向調査・販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要を開拓する。 ③創業支援や第2創業支援により、小規模事業者の減少に歯止めをかける。
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域経済動向調査に関すること 「RESAS」（クラウド型経営支援ツール）を活用した地域の経済動向分析。効率的な経済活性化を目指すため専門的な分野、地域の経済、消費動向等情報収集・分析、成果の情報提供を行う。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が提供する商品・サービスの需要動向を「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等に活かせるよう情報収集・分析・活用して調査結果を提供する。 5. 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行うことで「強み」「弱み」や「真の経営課題」を明確化し事業計画策定に活用する。 6. 事業計画の策定支援に関すること 小規模事業者の課題解決のため、セミナー等をとおして顧客ニーズや自社の強み・弱み等の経営状況を把握し、実効性の高い事業計画策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗状況に応じ計画的なフォローアップを実施し、計画の実現性を高めるため伴走型支援を行う。 8. 新たな需要の開拓支援に関すること 国内で開催する展示会、商談会等への出展に関するフォローをとおして販路開拓支援を行う。
連絡先	那珂市商工会 経営支援課 〒311-0105 茨城県那珂市菅谷 4404-7 TEL：029-298-0234 / FAX：029-298-4995 E-Mail shokokai@nakashishokokai.com 那珂市 産業部商工観光課 〒311-0192 茨城県那珂市福田 1819-5 TEL：029-298-1111 / FAX：029-352-1021 E-Mail syoukou-k@city.naka.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】地域の現状と課題

①現状

【那珂市の沿革と地勢】

昭和30年(1955年)に菅谷町、神崎、額田、五台、戸多、芳野、木崎村から那珂町が誕生し、平成17年(2005年)那珂町・瓜連町合併により、新市「那珂市(以下本市)」が誕生した。

本市は、東京から北東へ約100km余り、茨城県の中央よりやや北よりに位置し、本市の北側には久慈川が西から東へ、西側には那珂川が北西から南東へと流れている。

本市の地形は、この両一級河川の沿岸に広がった広大な水田地帯と、中央に広がった那珂台地からなっている。

なお、那珂市全域が那珂市商工会の管轄となっている。

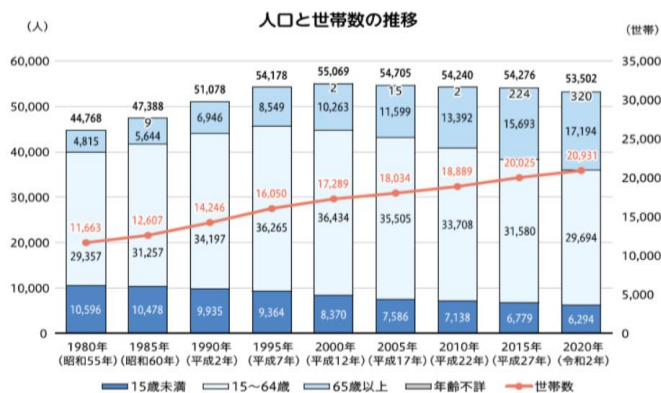


那珂市の地域的な位置

【人口動態】

本市の人口は、平成12年の55,069人をピークに減少傾向にあり、令和5年8月1日現在では53,532人となっており、人口減少が続いている。一方で世帯数は増加傾向にあり、平成17年に比べ5,369世帯増加し、令和5年8月1日現在、23,403世帯となっている。1世帯当たりの人員は0.7人減少し2.3人となり、ますます単身世帯の増・核家族化が進んでいる。

また、年齢区分別にみると、令和2年の年少人口比率は11.8%、生産年齢人口は55.5%となっている。一方、老年人口比率は、平成17年に20%を超えてから年々増加し続け約3人に1人が高齢者という状況になっている。今後も、この傾向は続くものと思われる。



資料 国勢調査

《出典：第2次那珂市総合基本計画後期基本計画》



《出典：第2次那珂市総合基本計画後期基本計画》

【産業】

那珂市は、平坦な那珂台地上には畑作地帯、那珂川・久慈川沿岸には水田地帯が広がり、米、麦、大豆、蕎麦、とうもろこしの生産が盛んである。また、那珂かぼちゃや茨城県産である干しいもの産地としても有名である。

工業関係では、市全体での製造品目別出荷額は電子部品・デバイスが3割近くを占め、次いで、一般機械、金属製品が多く出荷されている。

また、平成7年に分譲を開始した那珂西部工業団地では、平成12年に4社が操業を開始したのを皮切りに現在は5社が操業、また、笠松工業団地には、金属製品、機械部品、化学製品など様々な種類の製造事業所が立ち並ぶ。

商業関係では、市内では、飲食料品を扱う事業所が多く、続いて、自動車販売、ガソリンスタンド店などが点在している。近年は、市外資本による大・中型店が相次いで出店したため、市民の利便性は向上したが、地元商店街の活性化が課題となっている。

本市の産業別の状況は、第3次産業の割合が75.6%とその大半を占めている。平成25年に、情報通信の高度化、経済活動のサービス化の進展、事業経営の多様化に伴う産業構造の変化に適合するよう日本標準産業分類が改訂されたが、ここ約30年の間でも、産業別の構成比に大きな変化は見られない。業種別には、卸売業・小売業が25.1%、次いで、建設業が14.6%、生活関連サービス業・娯楽業が10.9%、宿泊業・飲食サービス業12.6%、建設業9.4%の順となっており、本市の第3次産業に集中した産業特性が顕著になっている。

那珂市の商工業者数(小規模事業者数)の推移

産業大分類	商工業者数（うち小規模事業者数）		
	平成26年	平成28年	増減
農業、林業	10 (9)	9 (7)	△1 (△2)
漁業	0 (0)	0 (0)	0 (0)
工業、採石業、砂利採取業	2 (2)	2 (2)	0 (0)
建設業	279 (266)	271 (258)	△8 (△8)
製造業	176 (149)	168 (134)	△8 (△15)
電気・ガス・熱供給・水道業	5 (5)	1 (1)	△4 (△4)
情報通信業	13 (12)	10 (9)	△3 (△3)
運輸業、郵便業	50 (27)	50 (29)	0 (2)
卸売業・小売業	480 (452)	466 (435)	△14 (△17)

金融業・保険業	21 (15)	18 (13)	△3 (△2)
不動産業、物品賃貸業	74 (73)	74 (74)	0 (1)
学術研究、専門・技術サービス	58 (53)	56 (50)	△2 (△3)
宿泊業、飲食サービス業	192 (181)	172 (164)	△20 (△17)
生活関連サービス業、娯楽業	212 (204)	203 (196)	△9 (△8)
教育、学習支援業	72 (54)	40 (35)	△32 (△19)
医療、福祉	176 (135)	174 (131)	△2 (△4)
複合サービス事業	16 (15)	16 (15)	0 (0)
サービス業（他に分類されないもの）	128 (124)	121 (116)	△7 (△8)
合 計	1,964 (1,776)	1,851 (1,669)	△113 (△107)

《経済センサス活動調査 平成 26 年・28 年の比較》

【交通網】

交通網としては、常磐自動車道が市の中央部を南北に走っており、市内で唯一のインターチェンジである那珂 I C は、市民をはじめとする近隣住民が首都圏など他県へのアクセス道として利用するほか、県北山間地域への玄関口として重要な役割を果たしている。

また J R 水郡線が水戸市と常陸太田市・郡山市を結ぶ鉄道として市内を通っており、市内には 9 駅（後台、下菅谷、中菅谷、上菅谷、常陸鴻巣、瓜連、静、南酒出、額田）が点在、1 市町村内にある J R の駅数は、全国でも有数である。

【那珂市の産業振興に関する具体的方向性】

本市は、平成 30 年度から令和 4 年度までを計画期間とした第 2 次那珂市総合計画前期基本計画により、各分野で計画的にまちづくりを進めてきた。

現在、本市は社会経済情勢や人口構造の変化、デジタル化をはじめとする技術革新や新型コロナウイルス感染症による人々の意識と日常生活の変化、激甚化する自然災害への対応など、様々な課題に直面している。

このように、目まぐるしく変化する社会経済情勢の中でも、本市が今後も持続可能なまちとして発展を続けるためには、現在の計画を的確に評価分析するとともに、既存の慣習や経験にとらわれない新たな手法や考え方を施策に盛り込むなど、将来を見据えた対応が求められている。

これらを踏まえ、令和 4 年度で前期基本計画の計画期間が終了したことから、令和 5 年度から令和 9 年度まで計画期間とする第 2 次那珂市総合計画後期基本計画を策定し、「住みよきプラス活力あふれるまちへ」を目標として、効果的かつ効率的で戦略的な行政運営を目指していく。

商工業、観光施策については具体的には次のとおりである。

○商業の振興

- 1, 市特産品ブランド認証制度を推進するため、認証品の P R や新たな販路確保に努める。
- 1, 市商工会と連携して、経営指導や融資制度の充実を図るとともに、人材育成に努める。
- 1, 「いい那珂オフィス」を拠点とし、創業支援や移住相談など「企業」と「ひと」、「地域」が様々な結びつきを生み出す場を提供することで、市内商業全体の活性化を図る。
- 1, 意欲的な商業団体などの取組を支援することで、まちなかの賑わい創出に努める。
- 1, 賑わいの創出や交流人口を増やすため、商業施設や宿泊施設などの新規立地を促進する。
- 1, 複合型交流拠点施設「道の駅」の整備を推進する。

○工業の振興

- 1, 経営の安定化や後継者不足に対応するため、市商工会や企業支援コーディネーターと連携して、経営指導や 融資制度の充実、人材育成に努める。
- 1, 茨城港（日立港区及び常陸那珂港区）に近接し、常磐自動車道那珂インターチェンジを有する地理的優位性や、ガスパイプラインが横断しガス供給資源が活用できるという利便性を活かすとともに、固定資産税の優遇制度などを活用して、向山工業専用地域への企業誘致を積極的に推進する。

○観光の振興

- 1, 交流人口の拡大による地域の活性化を図るため、「なかひまわりフェスティバル」及び「八重桜まつり」を開催する。
- 1, 市民や団体などが主体となって開催するイベントを支援する。
- 1, 地域に根差した伝統的な祭りを支援する。
- 1, サイクリストにとって、居心地が良い環境づくりを進めるとともに、サイクリングイベントを通して交流人口の創出を図る。
- 1, 市民と共に魅力的な観光資源を創造し、交流人口の拡大を図る。
- 1, 既存の観光資源である静峰ふるさと公園に、多世代が集える拠点として公園の魅力向上を図る。
- 1, 既存の地域資源を新たな視点で見直すことで、更なる観光資源の利活用を図る。
- 1, いばらき県央地域連携中枢都市圏の構成市町村と連携し、地域の魅力を市内外に発信する観光PR事業を展開するとともに、地域の観光資源をめぐる周遊イベントを開催するなど、広域観光を推進する。
- 1, 市内の観光情報を収集し、観光パンフレットや市観光協会ホームページで紹介するほか、「いい那珂暮らし応援団」と連携して、SNSで情報発信するなど、観光情報の発信力強化を図る。
- 1, いばらきフィルムコミッションと連携して市内ロケーション撮影地候補を増やし、映画、ドラマやミュージックビデオなどのロケーション撮影を誘致し、作品を通して市を発信する。

②課題

【地域の強み】

- (1) 交通アクセス（常磐道那珂 IC に近接）が良く、JR 水郡線 9 駅がある。
- (2) 国道 349 号バイパス沿いを中心とした多彩な商業施設の集積を有し、売場面積の堅調な拡充
(平成 16 年→平成 19 年で 7%増加) 傾向が見られたが、それ以降は横ばいである。
- (3) 多くの特産品、地域資源、茨城県産がシェアナンバー1 であるさつまいも、那珂かぼちゃ等がある。
- (4) 農産加工品（干し芋等）により 6 次産業化が盛んに行われている。
- (5) 日立製作所グループの各工場に近接するとともに、那珂西部工業団地、向山工業専用地域などに産業の集積が見られる。
- (6) 観光資源としては、関東最大級の白鳥の越冬地である古徳沼、水戸光圀ゆかりの常陸二宮静神社、約 2,000 本の八重桜が咲き誇る桜の名所がある。
- (7) 那珂市は主要産業が農業でありながら良好な交通アクセスを活用して経済的発展を推進できる環境がある。

【地域の課題】

上記の強みがある反面以下の課題がある。

- (1) 最寄り品を取り扱う身近な店舗が減少している。
- (2) 多くの地域資源は有するが、活用不足と商品化不足がある。
- (3) 小規模事業者の創業や第2創業、後継者対策が課題となっている。
- (4) 広域型の大型ショッピングセンターが立地し地域間競争が激しく、強みを活かした事業戦略が課題となっている。
- (5) 日立製作所の下請けとしての製造業集積として高い技術力を有しているが、自社製品・技術を他社にPRできる独自性に課題がある。

【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

那珂市において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。このような状況に対して、商工会としても、地域経済を支えている小規模事業者の持続的発展を支援していくことが地域振興において大変重要であり、小規模事業者が持続的に発展するためには、自社の強みや特徴を正しく理解し、高い付加価値を生み出せる事業者を増やすことが重要である。

また、那珂市が持つ食や観光など多くの資源を活用し、地域全体としてのブランド力を向上させ、地域の小規模事業者が町内に限らず、町外や県内外へも販路拡大が出来るように振興を図る。

地域経済のみならずコミュニティを下支えしている小規模事業者の重要性は、長期的視点に立っても変わりはなく、本商工会は、地域に根差した地域経済団体として、小規模事業者の持続的発展に取り組んで行く。

②第2次那珂市総合計画後期基本計画との連動性・整合性

那珂市は、第2次那珂市総合計画後期基本計画において前述した商工業に関する目標を掲げている。

那珂市商工会としても、本経営発達支援計画において、市特産物に関するブランド力の向上、販売戦略の強化、及び、創業希望者、創業間もない事業者に対して、「経営」・「財務」・「人材育成」・「販路開拓」の習得を目的とした創業支援など、行政や関係団体と連携して支援を実行していく。

③商工会としての役割

本商工会は、茨城県、那珂市、各種支援機関と連携し地域の経済団体として、小規模事業者支援など事業者に寄り添った伴走型支援を行い、地域の活性化、産業振興の役割を担ってきた。今後も小規模事業者支援機関として、職員のスキルアップや専門家・関係機関との連携強化による支援力の強化に努め、地域小規模事業者に対し、支援に必要となる調査・経営状況の分析・事業計画の策定・需要動向調査・販路開拓支援・フォローアップ支援までを一貫して行っていく。

また、那珂市の現状と課題を鑑み、経済団体として地域経済を活性化するため、商工会は行政と連携し、「第2次那珂市総合計画後期基本計画」の実現にむけて事業を推進する。

【3】経営発達支援事業の目標

地域経済を支えている小規模事業者が発展していくため、以下の目標を掲げて伴走型支援に取り組み、活力と賑わいのある地域の発展に貢献していくことを目指す。

目標に近づけることにより、産業の活性化を実現し、さらには雇用の確保に繋げ人口減少の克服に貢献する。

さらに、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、地域全体の底上げと小規模事業者の持続的発展の取組みへ繋げる。

①伴走型支援による事業計画策定支援により小規模事業者の経営力強化と持続的発展を図る。

②需要動向調査・販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要を開拓する。

③創業支援や第2創業支援により、小規模事業者の減少に歯止めをかける。

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】 伴走型支援による事業計画策定支援により小規模事業者の経営力強化と持続的発展を図る。課題解決に取り組む際には、小規模事業者の自己変革力、潜在力を引き出すことに重きを置き、対話と傾聴を重ね、本質的課題の特定と課題解決に向けた小規模事業者の能動的な行動を促す。

方針 小規模事業者に寄り添いながらの財務分析に加え、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、事業の強みや弱みといった非財務分析を丁寧に行うことで、実現可能性、実施効果の高い計画書づくりを支援する。
また、対話を通じて事業者が本質的課題を認識、納得した上で自ら行動する力を引き出すことを重視し、事業計画の作成を支援するだけにとどまらず、その実行や進捗状況の管理、是正行動に関する助言などに至る伴走型支援を実施し、自走化への動機付け、自己変革力の向上につなげる。

【目標②】 需要動向調査・販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要を開拓する。

方針 事業計画策定など販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、消費者の需要動向の調査・分析結果の情報提供や、国内外で開催されるBtoB、BtoCの展示会や商談会等への出展を通じて、売上向上・販路拡大につなげて効果的な需要開拓支援を行う。

【目標③】 創業支援や第2創業支援により、小規模事業者の減少に歯止めをかける。

方針 創業支援や第2創業支援にあたっては、現状を適正に把握し新たなチャレンジをしようとする事業の基盤づくりが必要である。創業・第2創業を予定する事業者が障害となり得る問題点を克服できるよう、セミナー開催や個別相談等を通じて、経営指導員だけでなく専門家の活用や他の支援機関とも連携を図りながら、個々の事業者の実情を踏まえた実現性のある創業計画や第2創業計画の策定を支援する。計画策定後は、巡回指導等により計画進捗確認を定期的に行い、専門性の高い課題に関しては専門家や地元金融機関など他の支援機関とも連携しながら、随時課題の解消に向け継続的な支援を実施する。また、業況等の推移なども随時把握しながら小規模事業者の減少に歯止めをかけ、地域経済の基盤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の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、商工会としても、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。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加工方法を改善した上で、地域の経済・消費動向等の情報収集・分析、成果の提供を行うことが課題である。また、経営指導員等による巡回指導にあわせて、今までの調査項目である売上や利益といった業績推移や業況を把握するとともに、新型コロナウイルスによる影響、物価高騰による影響等も調査し、また、業種ごとの経済動向を整理し、個社の事業計画策定及び新規事業展開などに関する相談等に活用していく。

(2) 目標

現 状	公表方法	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 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
②景気動向分析の公表回数	HP 掲載	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①地域経済動向分析調査（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景気動向分析調査

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（1 月）調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 40 社（製造業、建設業、卸小売業、サービス業から各 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】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) 調査結果の活用

- ・調査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とともに、事業者毎の事業計画策定等にも活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】小規模事業者は商品・サービスの提供にあたって、自社の経験と勘にもとづく「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、需要動向調査に関するノウハウ不足により、個々の小規模事業者における消費者ニーズ等の需要動向把握に関する支援はできていなかった。

【課題】地域小規模事業者に対し、プロダクトアウトからマーケットインへの意識改革を図るために需要動向調査の必要性の認識を促し、調査結果を商品・サービス開発へフィードバックする支援体制を構築していくことが課題である。

(2) 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①新商品開発の 調査対象事業者数	－	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
②試食、アンケート 調査対象事業者数	－	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(3) 事業内容

個々の小規模事業者が提供する商品・サービスの販売を促進するため、小規模事業者が商品・サービス開発・改良を行うための的確な情報を迅速に把握でき「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等成果につながる需要動向の情報収集・分析・活用について支援を行っていく。

小規模事業者への経営計画の策定並びに実行に資するため、次のような需要動向調査に関する支援を行い、情報の収集・整理・分析・提供を実施する。

①消費者需要動向調査・情報収集・分析支援

調 査 手 法	那珂市内で開催するイベント（4 月八重桜まつり、12 月那珂市産業祭等）の来場者にイベント会場で開発中の商品やメニューの試食をしてもらいアンケート調査票への記入を依頼する。アンケート結果は、外部専門家の意見を聞きつつ、経営指導員等が集計・分析する。
サンプル数	1 商品あたり 15 件（1 事業者 1 商品）
調査対象商品 （想定されるもの）	・特産品等を活用した新商品・新メニュー ・開発を目指す地域に根差した製品、メニュー
調 査 項 目	(a) 商品等の価格、(b) 品質・味・量、(c) 商品やパッケージのデザイン、(d) 関心度 (e) 購入や利用のしやすさ、(f) 商品・サービスに対するイメージ (g) 用途・目的（家庭用、贈答用等）、(h) 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）等
結果の活用	調査結果は、中小企業診断士等の専門家と連携し経営指導員等レポートにまとめ、事業者に提供することで、ターゲットやコンセプトの明確化など、より顧客ニーズを踏まえた商品の開発やサービスの改善に活かす。

②ビジネス商談会等を活用したバイヤー向け試食・アンケート調査の実施

調 査 手 法	〈情報収集〉 アンケート方式・対面での聞き取り 〈情報分析〉 アンケート結果は、外部専門家の意見を聞きつつ、経営指導員等が集計・分析する。
サンプル数	バイヤー等（サンプル数：20 件）
調 査 項 目	(a) 商品等の価格、(b) 品質・味・量、(c) 関心度、(d) 商品やパッケージのデザイン (e) ロット数、(f) 納期、(g) 納品方法、(h) 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）(i) 業界内のトレンド（何が流行しているか）
結果の活用	調査結果は、中小企業診断士等の専門家と連携し経営指導員等レポートにまとめ、事業者を提供することで、ターゲットやコンセプトの明確化など、より顧客ニーズを踏まえた商品の開発やサービスの改善に活かす。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】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ほか、その対象範囲は極めて限定的となっていた。

【課題】今後は、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目するような形式的な実施でなく、「対話と傾聴」を通じて財務分析のみならず、非財務分析等なども重視し経営の本質的課題の把握に繋げる。

(2) 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①セミナー 開催回数	3 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②経営分析 事業者数	15 者	45 者	45 者	45 者	45 者	45 者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性が高い各回 15 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「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、安全性及び成長性の分析

《非財務分析》下記項目について、対話を通じて、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)
・商品、製品、サービス ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・仕入先、取引先 ・デジタル化、IT 活用の状況 ・人材、組織 ・事業計画の策定・運用状況	・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する。

(4) 分析結果の活用

- ①分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ②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

【現状】小規模事業者に対し課題解決による持続的発展・成長を支援するために、事業計画策定に関するセミナー、個別相談会を開催している。並びに商工会報等を活用し、事業計画策定の重要性について啓蒙を図り、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行っている。

【課題】現状、前述の通り実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。

(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、「事業計画策定セミナー」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8割程度/事業計画策定を目指す。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。

事業計画の策定前段階において、DXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

さらに、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。

なお、事業計画の策定にあたっては、「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」を踏まえる。

(3) 目標

支援内容	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①DX 推進セミナー	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②事業計画策定セミナー	3 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③創業スクール	延べ9 回	延べ9 回	延べ9 回	延べ9 回	延べ9 回	延べ9 回
④事業計画策定事業者数	15 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

(4) 事業内容

- ①経営分析を行った事業者を対象に事業計画の策定前段階に「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に、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みを推進していくためにセミナーを開催する。

支援対象	経営分析を行った事業者でかつ DX 活用により自社の競争力向上を実現したい小規模事業者
募集方法	個別案内、HP で周知
講師	ITに精通した専門家
回数	集団セミナー2 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 を利用した情報発信方法 ・EC サイトの利用方法 等
目標参加者	各回 15 名程度

- ②経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催
事業計画策定セミナーの内容は以下のとおりとする。事業計画策定こそが持続的成長のための経営の基本と捉える気運を高めていく。

支援対象	窓口・巡回相談で事業計画策定の重要性を周知する中で、前向きになった小規模事業者及び持続化補助金等の申請を検討している小規模事業者
募集方法	個別案内、HP で周知
講師	中小企業診断士等事業計画策定に関する専門家
回数	集団セミナー4 回+個別指導相談会 20 回 但し、セミナー参加者がいない場合は当初より個別相談会として実施 各回開催期間は 2 か月程度
カリキュラム	・事業計画作成の重要性と成功のポイント ・経営環境分析 ・自社の強みを活かした新たな取組の立案 ・専門家や経営指導員等のアドバイスを受けながらの事業計画作成ワーク ・情報交換や異業種交流等
目標参加者	各回 15 名程度

③創業スクールの開催

那珂市と連携し、産業競争力強化法に基づく「那珂市創業支援等事業計画」による「創業スクール」をひたちなか商工会議所・東海村商工会・那珂市商工会を共催にて開催し、創業希望者及び創業間もない事業者に対して、「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成長を促す。

支援対象	創業希望者及び創業間もない事業者
募集方法	個別案内、HP で周知
講師	税理士、社会保険労務士、中小企業診断士等創業計画策定に関する専門家
回数	延べ9回 ※開催期間は3ヶ月程度
カリキュラム	創業に向けての基礎知識 マーケティング基礎・手法 労務基礎 ビジネスプランの作成・プレゼンテーション 商工会による個別相談
目標参加者	7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

これまでの小規模事業者への事業計画策定後の支援は、巡回や窓口相談の機会を活用し、事案が発生する都度の助言・指導をするにとどまっていた。また、フォローのタイミングが不定期で、訪問回数が少なかった。今後は、実現性のある訪問計画を立てて、進捗状況に応じ計画的なフォローアップを実施し、計画の実現性を高めていく。

また、売上等の状況・計画の進捗に応じた、事業内容の検証・計画見直し等を含めたフォローアップ実施体制を構築し、定期的な支援に加え、随時、地域小規模事業者の売上増加につながる支援を行う。

(2) 支援に関する考え方

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、経営者と従業員が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。

なお、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や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、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、フォローアップを行う。

(3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ 対象事業者数	15 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
頻度（延回数）	45 回	160 回	160 回	160 回	160 回	160 回
売上増加事業者 数	3 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
利益率1%以上 増加の事業者数	3 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 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、事業者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、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。

【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

【現状】小規模事業者に対する需要開拓支援は、これまで各種展示会・商談会への参加に関する働きかけや具体的な支援が十分行われておらず、小規模事業者の売上増加や新規顧客の獲得に向けた支援としては限定的な状況となっていた。また、地域の小規模事業者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。

【課題】今後は、前述した需要動向調査により調査・分析した内容を活用し、小規模事業者の売上の増加や新規顧客の獲得に向けたより効果的な需要開拓支援を行う。また、ITを活用した販路開拓等に関しては、今後「新たな販路開拓」にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい小規模事業者の成熟度に合わせ取組を支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会独自の展示会等の開催は困難なため、県内外で開催される既存の展示会への出店を支援する。また、茨城県商工会連合会と連携して海外への販路開拓を目指し展示会及び商談会への参加を支援する。出店や商談会の参加にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出店期間中には、陳列、接客など、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、理解度を高める。そのうえで、IT専門家派遣等を実施するなど事業者の成熟度に合った支援を行うことでDXに向けた取り組みを支援する。

(3) 目標

支援内容	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①展示会出展事業者数 (B to C)	-	6 者	6 者	6 者	6 者	6 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 (B to B)	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
③SNS活用事業者数	-	3 者	3 者	4 者	4 者	5 者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
④ECサイト利用事業者数 (B to C)	-	3 者	3 者	4 者	4 者	5 者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
⑤自社 HP によるネット ショップ開設 (B to C)	-	3 者	3 者	4 者	4 者	5 者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①国内展示会出展支援 (B to C)

商工会が「ニッポン全国物産展(11 月)」の出店を企画し、事業計画を策定した事業者を優先的に出店し、新たな需要開拓を支援する。

【参考】「ニッポン全国物産展」は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。来場者数 58,083 人、出展者数 132 事業者 (R4 年度参考)。

②国内商談会参加支援 (B to B)

地域産品に強い食品卸業者と連携し、事前に商流を整えたうえで、首都圏等で開催される大規模展示会へ出展する。出展者の成約率が高まるよう、出展準備、展示方法、商談の進め方、会期後のフォローアップなどソフト面の支援も併せて実施する。

【参考】「しんさんビジネスフェア (10 月)」は来場者 2,000 人、出展者数 183 事業者 (平成 30 年度参考)。ビジネスマッチングの機会創出のための場を提供し、販路拡大や業務提携をサポートすることを目的として、茨城県信用保証協会、常陽銀行、水戸信用金庫などが主催により、茨城県内企業約 200 社を集めて開催される。

③SNS活用事業者

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

④ECサイト利用 (B to C)

全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト.com」等への登録支援、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)」について専門家等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支援を行う。

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。

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

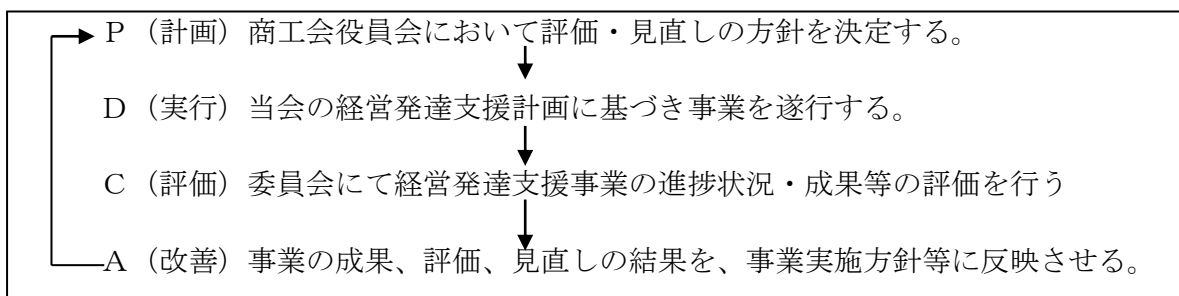
(1) 現状と課題

従来は、理事会を経て年1回総代会時に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商工会正副会長、那珂市担当課、法定経営指導員、中小企業診断士等をメンバーとする「経営発達支援計画検討委員会」を設置し、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以上を目指すと共に、次年度への改善対応も図る。



PDCAサイクルを適切に回す。

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、那珂市商工会HPに公表し地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

(<https://www.nakashishokokai.com/>)

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、職員間の知識の共有が不

可欠といえる。

今後は、こうした能力向上のための取り組みが体系的・計画的に行われるよう改善を図り、また、ノウハウ等の共有化についても改善に努めながら、事業者の課題を的確に把握し、対応するためにも更なる資質向上を図る。さらに、小規模事業者との対話と傾聴を通じて信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践や課題解決をスムーズに行えるように努める。

(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、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び茨城県商工会連合会主催のテーマ別「職員研修会」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【事業計画策定セミナー】

今後、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が必要不可欠であるため、中小企業大学校東京校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

【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、以下のような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、オンライン会議対応、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

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

オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入等

【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（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。

①O 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。

②職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、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 2 回、年間 24 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。

③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

経営発達支援事業の実施体制	
(令和5年10月現在)	
(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等)	
那珂市商工会 事務局長 法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 補助員 2名 記帳専任職員 1名 一般職員 1名 記帳指導員 1名 那珂市 産業部商工観光課	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①法定経営指導員の氏名、連絡先 氏 名 中村 輝光 連絡先 那珂市商工会 住 所 茨城県那珂市菅谷 4404-7 T E L 029-298-0234 F A X 029-298-4995 e-mail shokokai@nakashishokokai.com	
②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度 等) 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しを行う際の必要な情報の提供を行う。	
(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会／商工会議所 那珂市商工会 経営支援課 〒311-0105 茨城県那珂市菅谷 4404-7 TEL 029-298-0234 FAX 029-298-4995 e-mail shokokai@nakashishokokai.com	
②関係市町村 那珂市 産業部商工観光課 〒311-0192 茨城県那珂市福田 1819-5 TEL 029-298-1111 FAX 029-352-1021 e-mail syoukou-k@city.naka.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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
必要な資金の額	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480
①地域経済動向調査事業	110	110	110	110	110
②経営状況分析事業	440	440	440	440	440
③事業計画策定事業	880	880	880	880	880
④DX 推進セミナー	200	200	200	200	200
⑤創業スクール	150	150	150	150	150
⑥小規模事業者販路開拓事業	300	300	300	300	300
⑦職員資質向上対策費	200	200	200	200	200
⑧専門家派遣費	200	200	200	200	200

(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