経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	桜川市商工会（法人番号 2050005010087） 桜川市（地方公共団体コード 082317）
実施期間	2023/04/01　～　2028/03/31
目標	**経営発達支援事業の目標** ⑴小規模事業者の経営力向上を図るための事業計画策定支援を図る ⑵小規模事業者の新たな需要開拓に係る国内外での需要動向調査・販路開拓支援を図る ⑶創業支援による地域小規模事業者数の維持拡大と地域経済の活性化を図る
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 「ＲＥＳＡＳ」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向を分析。小規模事業者に対して的確な支援を行うため、専門的な分析、地域の経済動向等の情報収集・分析、成果の提供を行う。 2．　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・消費動向等を「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・分析し、調査結果の提供を行う 。 3．　経営状況の分析に関すること 小規模事業者が個々に抱える経営課題をＳＷＯＴ分析や財務分析などにより自社の強みを把握 ・整理するための経営分析支援を行う。 4．　事業計画の策定支援 経営分析を行った事業者や経営力の向上を図りたい事業者等に対して、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。更に、様々な課題に対し主体的・計画的に取り組めるように、事業計画策定支援を実施する。また、創業者については、桜川市との連携により事業性の高い計画策定支援を行う。 5．　事業計画策定後の実施支援 策定した事業計画の進捗状況に応じ、今後の対応方策を検討のうえ、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の伴走型支援を行う。 6．　新たな需要の開拓支援 販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、地域内外で開催する展示会等出展に関する事前支援・事後フォローを通して、効果的な需要開拓支援を行う。

連絡先	桜川市商工会 〒309-1214　茨城県 桜川市 東桜川 1 丁目 21 番地 1 TEL:0296-76-1800 FAX:0296-75-0498 e-mail:info@sakuragawa.or.jp 桜川市　経済部　商工観光課 〒300-4495　茨城県 桜川市 真壁町飯塚 911 番地 TEL:0296-55-1159 FAX:0296-54-0417 e-mail:syoukou_s@city.sakuragawa.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

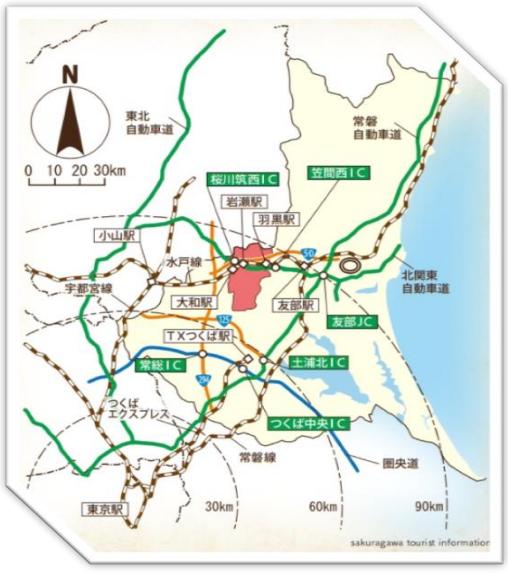
【地勢】

当会が管轄する桜川市は東京から 70～80km 圏、茨城県の中西部に位置し、総面積は 180.06ｋ㎡である。

北は栃木県（真岡市・益子町・茂木町）、東は笠間市と石岡市、西は筑西市、南は筑波研究学園都市を有するつくば市と接している。地形的には、北の高峯・富谷山、東の雨引山・加波山・足尾山から南の筑波山に連なる八溝山系の山々に囲まれ、平野部の中央には鏡ケ池を源流とする桜川が南流している。

また、上野沼や大池、つくし湖などの多くの湖沼を有し、農業、工業用水としてだけでなく親水空間としても活用されている。これらの山々から採れる石を使用した石材業や、肥沃な平野部における農業など、自然の恵みを活かした地場産業が息づいており、当地域で事業活動を行う中小企業者を当会が伴走支援している。

【交通網】



本市における広域的な交通網として、道路は、南北方向に主要地方道つくば・益子線、市北部の東西方向に国道 50 号（群馬県前橋市～茨城県水戸市）、南部の東西方向に県道石岡・筑西線の３本の主要幹線道路により、道路網の骨格が形成されている。これに加え、平成 20 年 4 月に開通した北関東自動車道（群馬県高崎市～茨城県ひたちなか市）とそのインターチェンジ（桜川筑西ＩＣ）が整備されたことにより、宇都宮及び水戸方面へのアクセスが向上している。鉄道は、水戸と小山を結ぶＪＲ水戸線が市北部を東西に貫き、東から羽黒駅、岩瀬駅、大和駅を有している。バスは、市営により市域の北部の桜川市役所岩瀬庁舎から南部を縦断し、つくば市北部の筑波山口バス停をつなぐ広域連携バスを運行している。更に、令和２年４月からは、市内公共交通の充実を図るため、市内巡回ワゴン「ヤマザクラ GO ミニ」の実証実験運行を行っている。

また、かつては茨城県土浦市と本市を結ぶ関東鉄道筑波線が運行していたが、昭和 62 年（1987）に廃線となった。廃線跡は現在、茨城県道 501 号桜川土浦自転車道（愛称「つくば霞ヶ浦りんりんロード」）となり自転車道として活用され、令和元年（2019）にナショナルサイクルルートに指定されている。

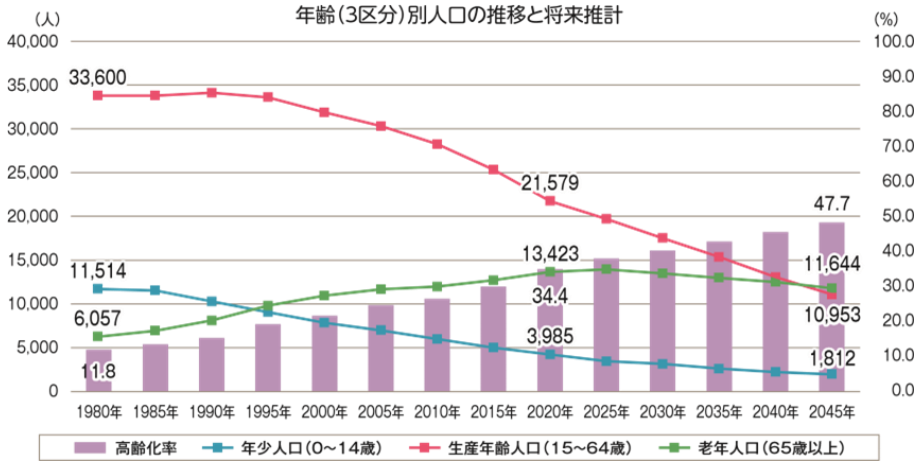
【人口の推移】

本市においても桜川市となって以降、人口減少は続いており、特に 20 代～30 代の人口減少が顕著となっている。今後は、団塊ジュニア世代が 65 歳以上となる令和 22（2040）年に向け、総人口及び現役世代人口が減少する中で、高齢者人口がピークを迎えるとともに、介護ニーズの高い 85 歳以上人口が急速に増加することが見込まれる。

桜川市の人口は、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（平成 30（2018）年推計）」によれば、令和 12（2030）年には 33,483 人、令和 22（2040）年には 27,452 人になると推計されている。年少人口（0～14 歳）は長期的に減少が続き、平成 7（1995）年には老年人口（65 歳以上）を下回りました。今後も減少傾向が続くことが予想される。

生産年齢人口（15～64 歳）は平成 2（1990）年から減少が始まり、令和 27（2045）年には老年人口を下回る見込みである。

老年人口は生産年齢人口が順次老年期に入ることから、現在増加を続けているが、令和 12（2030）年には減少に転じる見込みである。高齢化率は令和 12(2030)年以降も上がり続け、令和 27（2045）年には、47.7%に達する見込みである。



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（平成 30 年推計）」より

各年10月1日現在

年　次	世帯数	人口（人） 総数	男	女	女100人につき男(人)	1世帯あたり人員(人)	人口密度(人/㎢)	西暦
※平成２年	12,729	51,880	25,464	26,416	96.4	4.08	288.6	1990
※平成７年	13,253	51,972	25,471	26,501	96.1	3.92	289.1	1995
※平成12年	13,431	50,334	24,608	25,726	95.7	3.75	280.0	2000
平成13年	13,543	50,024	24,469	25,555	95.8	3.69	278.3	2001
平成14年	13,589	49,536	24,251	25,285	95.9	3.65	275.5	2002
平成15年	13,610	49,165	24,090	25,075	96.1	3.61	273.5	2003
平成16年	13,739	48,992	24,018	24,974	96.2	3.57	272.5	2004
※平成17年	13,617	48,400	23,675	24,725	95.8	3.55	269.2	2005
平成18年	13,805	47,997	23,527	24,470	96.1	3.48	267.0	2006
平成19年	13,889	47,590	23,296	24,294	95.9	3.43	264.7	2007
平成20年	14,013	47,058	23,048	24,010	96.0	3.36	261.8	2008
平成21年	14,137	46,575	22,817	23,758	96.0	3.29	259.1	2009
※平成22年	13,632	45,673	22,407	23,266	96.3	3.35	254.0	2010
平成23年	13,709	45,105	22,149	22,956	96.5	3.29	250.9	2011
平成24年	13,686	44,449	21,841	22,608	96.6	3.25	247.2	2012
平成25年	13,768	43,826	21,536	22,290	96.6	3.18	243.8	2013
平成26年	13,816	43,190	21,230	21,960	96.7	3.13	240.2	2014
※平成27年	13,585	42,632	20,963	21,669	96.7	3.14	237.1	2015
平成28年	13,646	42,000	20,676	21,324	97.0	3.08	233.3	2016
平成29年	13,700	41,278	20,321	20,957	97.0	3.01	229.2	2017
平成30年	13,660	40,483	19,951	20,532	97.2	2.96	224.8	2018
令和 元年	13,695	39,692	19,645	20,047	98.0	2.90	220.4	2019
※令和 2年	13,453	39,122	19,359	19,763	98.0	2.91	217.3	2020

資料：常住人口調査・国勢調査(※)

【産業構造の特徴】

古くは城下町として栄えてきたが、明治時代に入り製糸業を中心とし工業が発達し、それに伴い商業、商店街も発展してきた。昭和に入り製糸業は衰えてきたが、桜川市で採れる小目石・みかげ石・青糠目石などを活用した石材加工業が発展し、日本三大石材産地と称されるまでになった。平成の時代になり、中国の加工技術の進歩や、商社の中国への事業展開により、安い製品が輸入され、地場産業としての石材加工業は衰退してきた。

現在では、墓石を中心とした石材製品の卸販売や建築資材としての石材ニーズに対応して、産業を以前の半分程度になりながらも維持している。また、平野部の肥沃な土地を利用した農業は依然と変わらない状況であるが、都市部への人口流出により、後継者不足に悩まされている。

日本の高度成長期に岩瀬駅前の商店街、真壁町内の商店街、大和地区の雨引観音周辺の商店群は、時代の変化とともに衰退してきた。大型スーパーやホームセンター等の進出による影響も商店街の衰退を加速させた。

【産業別の特徴】

1. 農業

農業は、稲作を中心に野菜や果物など多種多様な作物が生産され、市の主力産業となっている。しかし、近年は農業者の高齢化や後継者不足による担い手の減少と共に、耕作放棄地が増加しているため更なる支援が求められている。

2. 商業

商業は、社会構造の変化や地域経済の低迷、コロナ禍の影響などにより、地元商店街への集客が厳しくなり、事業所数は減少している。このような中、市では、令和 3 年 2 月に地域商社「㈱クラセル桜川」を設立し、実証店舗直売所「加波山市場」において、桜川市産の採れたて野菜や旬の果物、農産物加工品、石材製品、工芸品など、地元産品の販売促進拠点としての運営を委託すると共に各種活動を支援している。

3. 工業

工業は、事業所数・従業員数ともに減少傾向にある。製造品出荷額も平成 20 年度以降、若干の減少傾向にあり令和 2 年度の製造品出荷額は、約 969 億円となっている。

4. 石材業

石材業は、地元で産出される御影石を加工製造する産業で、昭和 40 年頃から地場産業として発展してきた。しかし、平成の時代になり中国の加工技術の進歩や、商社の中国への事業展開により、安い製品が輸入され、地場産業としての石材加工業は衰退してきた。このような状況から市では、
石材業の振興を図るため、大和の石まつり、いばらきストーンフェスティバル、真壁石燈籠振興事業、人材育成などの支援を行っている。

5. 観光業

桜川市では、真壁のひなまつりをはじめ、桜川の桜まつり、ＳＡＫＵＲＡフェスティバル、真壁祇園祭など多彩なイベントが実施され、市内外から多くの観光客が訪れている。また、全国的に有名な「雨引観音」には毎年 10 万人を超える来訪者があり、市内の一大観光地となっている。この他、酒寄観光みかん園には、毎年 2 万人以上の観光客が訪れ、観光果樹園として定着している。しかし、令和 2 年以降は、コロナ禍の影響により各種イベント等が中止を余儀なくされ、地域経済にも大きな悪影響を与えている。また、市内 2 カ所のキャンプ場は、近年のキャンプブームを受け、県内外から多くの方々が利用している。

【業種別事業所数】

桜川市は、平成17年に3町村（西茨城郡岩瀬町・真壁郡真壁町・真壁郡大和村）が合併し、昨年で合併16年目を迎えた。下記の表は、平成26年と28年の経済センサスより、桜川市全体の事業所数を比較したもので、合併後も人口減少と並行して全業種とも減少しており、事業所も減っていると言える。支援の現場においても事業所の廃業や、新たな商圏を模索し、隣接市町村のつくば市・筑西市等へ移転するなどの事業所の動向も見られている。

＜桜川市の業種別事業所数の推移＞

業種分類		平成26年 事業所数	平成28年 事業所数	増減	平成28年分 割合(%)
総数		2152	2027	-125	100.00
AB	農林漁業	22	22	0	1.09
C	鉱業採石業砂利採取業	2	2	0	0.10
D	建設業	299	290	-9	14.30
E	製造業	515	491	-24	24.22
F	電気ガス熱供給水道業	2	1	-1	0.05
G	情報通信業	2	1	-1	0.05
H	運輸業・郵便業	40	41	1	2.02
I	卸売業・小売業	562	528	-34	26.05
J	金融業・保険業	15	13	-2	0.64
K	不動産業・物品賃貸業	43	41	-2	2.02
L	学術研究・専門・技術サービス業	39	34	-5	1.68
M	飲食サービス業・宿泊業	156	146	-10	7.20
N	生活関連サービス業、娯楽業	179	175	-4	8.63
O	教育、学習支援業	48	26	-22	1.28
P	医療、福祉	105	97	-8	4.79
Q	複合サービス事業	12	12	0	0.59
R	サービス業(他に分類不可なもの)	111	107	-4	5.29

［平成26年経済センサス・平成28年経済センサスより］

【商工会区域での商工業者・小規模事業者・会員事業所数（業種別)】

平成26年度から減少傾向にあり、会員事業所数は毎年平均29.1件減少している。特に、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の多大な影響により、移転・廃業等が相次ぎ会員減少となった。

年度	商工業者数	小規模事業者数	商工会員事業所数	減少数
平成26年度	2152	1908	1524	
平成27年度	2152	1908	1511	-13
平成28年度	2152	1908	1477	-34
平成29年度	2152	1908	1452	-25
平成30年度	2152	1908	1402	-50
令和元年度	1954	1650	1376	-26
令和2年度	1954	1650	1330	-46
令和3年度	1954	1650	1320	-10
平成26年度からの減少合計				-204

［平成26年度から令和3年度商工会資料より］

＜桜川市商工会員の業種別事業所数の推移＞

業種分類	平成 28 年度 会員事業所数	令和 3 年度 会員事業所数	増減	令和 3 年分 割合(%)
総　　数	1477	1320	−157	100.00
建設業	276	285	9	21.59
製造業	516	427	−89	32.34
卸売業	43	34	−9	2.58
小売業	271	234	−37	17.73
飲食・宿泊業	105	86	−19	6.51
娯楽サービス業	236	220	−16	16.67
その他	30	34	4	2.58

［平成 28 年度・令和 3 年度商工会実態調査資料より］

【桜川市における産業の課題】

平成 2 年から始まった生産年齢人口の減少により、労働者や担い手不足が顕著となり、地域産業の維持・存続・承継を如何に図るかが課題となっている。また、社会経済のグローバル化や情報通信技術の飛躍的な発展により、社会活動や経済活動に大きな影響をもたらすと共に、地域間競争はますます激化していることから、持続可能な地域社会構造の構築が求められている。

桜川市としては、ヤマザクラ 55 万本の里山をはじめとする様々な地域資源を最大限に活用し、観光の振興による地域経済の活性化を図るとともに、企業誘致の促進により雇用の場を確保し、交流や賑わいが生まれる社会を実現していくことが必要となっている。

≪桜川市の資源≫

・ヤマザクラ 55 万本の里山
・北の高峯・富谷山、東の雨引山・加波山・足尾山から南の筑波山に連なる八溝山系の山々
・名勝・天然記念物「桜川のサクラ」
・重要伝統的建造物群保存地区「真壁」と登録文化財 102 棟
・上野沼やすらぎの里キャンプ場・筑波高原キャンプ場
・地域商社「㈱クラセル桜川」による直売所「加波山市場」

（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

10 年先を考えた場合、地域経済の支えになっている小規模事業者が、継続的に発展していくことが桜川市の振興の課題になっている。

また、当地域では、人口減少、特に生産年齢人口の減少が課題であり、その対策として、大型店との競合に負けない競争力のある企業の育成を図りながら、創業支援による事業者の創出を推し進めていく必要がある。その中で当会地区での創業や販路開拓に関しても、意識していかなければならない。新型コロナウイルス感染症の影響で、営業方法、購入方法などの手法が電子化され、非対面型ビジネスとしての手段が増えたこともあり、コロナ後の時代にもこれらのＤＸ に対し事業所が対応しなければならない必要性が出てきている。

当会の長期的な振興のあり方として、課題解決のため小規模事業者が継続的に発展し続けるために、克服すべき様々な経営課題に対し、職員のスキルアップによる支援力強化や他の支援機関・専門家等との連携を構築するなど、相談体制を整備し継続的な経営分析や事業計画作成・ 需要開拓など、事業者に寄り添った経営支援も実施していかなければならない。

さらに、地域の事業者や行政と連携し地域資源を活かした新商品開発・ブランド化や地域の魅力を積極的に域外に情宣する取り組みを行い、地域経済への波及効果を促すため交流人口増加のための仕組みづくりと、事業の電子化・非対面型ビジネス手法に関しても取り組んでいかなければならない。

②桜川市総合計画との連動性・整合性

桜川市が平成 29 年 3 月に策定した「第２次桜川市総合計画（平成 29 年度～令和 8 年度)」では、商工・観光部門の振興計画について以下の通り記載している。

○[基本理念]・・・「活力ある産業のまちづくり」
○[政　　策]・・・「1. 商工業の振興」「2. 観光の振興」

また、上記の「第２次桜川市総合計画」の分野別基本計画では、それぞれの振興計画の現状や課題について下表の通り述べている。

＜商工業の現状と課題＞	
現状	・景気の低迷、後継者不在などにより、市内商工業者数は減少傾向にあり、出荷額・販売額とも減少している。また、大型店・チェーン店の郊外出店、インターネットショッピングの普及などにより、地元商店街への集客が厳しくなっている。 ・石材製品は安価な海外製品の輸入により地元石材の需要が減少し、石のまちとしての経済力が低迷しており、売上の低下や後継者不在により廃業する事業者が増え、地域雇用が減少している。
既存の取組み	・地場産業である石材業の活性化を図るため、石材業者と協力して大和の石まつりやストーンフェスティバルを開催してきた。 ・新たな雇用の創出を目指して企業誘致を推進した。
課題	・地域経済の停滞により、地域から仕事がなくなり、働く場の確保が必要となっている。また、地元商店街では閉店や廃業が多くなり、買い物弱者などに対する買い物支援を検討する必要がある。 ・製造業者においては、持続可能な経営のためビジネスマッチングなどにより販路を拡大する必要がある。

＜観光の現状と課題＞	
現状	・雨引観音、桜川のサクラ、真壁の町並み（真壁のひなまつり）に続く観光資源の大きな展開が見られないことから、観光客数は横ばい傾向にある。また、観光資源を結ぶ交通手段が未整備であるほか、桜まつりや真壁のひなまつり開催中は駐車場・トイレが不足している。 ・真壁のひなまつりを除き、観光の取り組みが消費と結びついていない状況である。また、観光客の誘致に関心のある市民は増加の傾向にあり、市民有志による手作りイベントなどが開催されるようになった。 ・他市町村と連携した広域観光を進めているが、効果的な誘客にはつながっていない状況である。
既存の取組み	・観光による交流人口の増加を図るため、市民主体の取り組みである真壁のひなまつりを行い、毎年 10 万人を超える観光客が訪れている。 ・新たな観光資源として国指定天然記念物「桜川のサクラ」や高峰のヤマザクラの保全、育成に市民主体の取り組みが進められ、多くの観光客が訪れるようになった。
課題	・観光客の誘致に関心のある市民は増加傾向にあるが、より多くの市民が桜川市の魅力に気づき、郷土愛の意識を高めていく必要がある。また、観光資源周辺に、駐車場などのインフラ整備が求められる。 ・観光客を呼び込むだけでなく、域内消費を意識した滞在型観光（体験ツアー・飲食・土産品の開発）への取り組みが求められる。 ・ヤマザクラの保護・育成と観光をいかに両立させるかという視点が必要。 ・近年の日本への外国人観光客増加に伴い、案内の多言語化などインバウンド

	の視点が必要になっている。 ・筑波山地域ジオパークやつくば霞ケ浦りんりんロードを活用し、新たな観光客の誘致を進めることが必要である。

【桜川市の地域産業振興における方向性】

上記の課題を踏まえ、桜川市では、第2 次桜川市総合計画（後期計画 令和4 年～令和8 年）において、次のような現状と課題を追加し、後期5 年間の目標を掲げている。

＜商工業の振興＞	
現状（追加）	・新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、販促イベント関係等の営業活動の制限で、経営状況が悪化している。また、地域産品を集め・磨き・新たな販路を開拓する地域商社を令和3 年2 月に設立し、4 月から桜川市地域振興拠点施設実証店舗（加波山市場）の運営及び施設管理業務について委託している。
課題（追加）	・石材業については、異業種との連携や、新たな石材製品の開発と販路拡大が必要である。また、地域商社の経営安定が重要であることから、地域商社と連携した地域産品の開発及び観光商品の開発等の取り組みを強化し、地域商社の自立を図る必要がある。
実現するための手段	＜商工業の振興＞➢持続可能な商工業の振興を支援 ・ビジネスマッチングなどによる販路拡大の支援 ・地域資源を生かした商品開発の支援 ・商店街における市内消費促進のための仕組みづくりの検討 ＜商工業の経営基盤強化＞➢市内商工業者の経営支援 ・各種支援制度の充実及び商工会と連携による経営指導 ＜石材業の振興＞➢地場産業である石材業の振興 ・展示会などを通した石材製品のＰＲ支援 ・公共事業への地元石材の活用及び人材育成の支援 ・真壁石燈籠第6 次振興事業への支援 ＜企業誘致の推進＞➢企業が立地しやすい環境整備 ・相談窓口の充実及び税制上の優遇制度、遊休地の情報提供 ・周辺道路、給排水施設などインフラ整備の推進
行政の役割	・ビジネスマッチングなどによる販路拡大を支援 ・地域資源を生かした商品開発を支援 ・中小企業者などへの金融支援 ・展示会などによる石材業の振興と、異業種との連携による石材製品開発を支援 ・企業が立地しやすい環境整備 ・地域商社の活動を支援

＜観光の振興＞	
現状（追加）	・上野沼やすらぎの里キャンプ場・筑波高原キャンプ場ともに施設の老朽化で利用者に不便をきたしている。 ・つくば霞ケ浦りんりんロード等を利用するサイクリストは増加しているが、市の魅力向上に結びついていない状況である。 ・新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響により、2 か年にわたりイベント等が中止となり、観光客が大幅に減少した。
課題（追加）	・観光客の誘致を進めるため、上野沼やすらぎの里キャンプ場・筑波高原キャンプ場、筑波山地域ジオパークやつくば霞ケ浦りんりんロードを活用し、魅力ある場所の整備・PR が必要である。 ・予期せぬ事態でイベント等が中止になった際、現状に合った対策を講じながら

	誘客に繋げることが必要である。
実現するための手段	＜観光資源の再発見と PR 強化＞➢観光資源の再発見と情報発信の強化 ・隠れた観光資源の発見と活用 ・ＳＮＳ・パンフレット・マスメディアによる情報発信 ・インバウンドを意識した情報の発信 ＜観光資源の充実と商品開発＞➢観光資源周辺の整備と観光資源に関連した商品開発 ・公共交通を活用した観光の推進及び観光資源周辺の環境整備 ・キャンプ場を活用した滞在型観光の推進 ・自然・歴史・文化等の観光資源を生かした体験ツアーやお土産品の開発 ・近隣自治体と連携した観光客の誘致 ・リンリンロードを活用したサイクリングに関する情報発信 ＜観光まちづくりの実践＞➢観光に取り組む人材の育成・支援 ・観光に関心を持つ人材育成及びイベントを主催する市民や団体の支援 ＜ヤマザクラを生かした観光振興＞➢ヤマザクラを生かしたまちづくり ・山桜の保全活用のための意識醸成・人材育成 ・山桜の情報発信による観光の推進
行政の役割	・観光情報を収集して発信 ・観光資源周辺の環境を整備 ・観光に取り組む人材を育成 ・市民が主催するイベントなどを支援 ・体験ツアーや土産品開発を支援 ・山桜の調査・保全・活用

③商工会としての課題

当会では、これまで策定した経営発達支援計画にもとづき、経済動向調査、経営状況分析、事業計画策定支援、計画策定後のフォローアップ、需要動向調査、新たな需要開拓に寄与する事業に関することなどを行ってきた。上記の事業は伴走型支援機関として大いに企業の助けになっているが、まだまだ施策・制度への理解や経営課題の根本的な解決の点に関しては不足している状況と言える。

また、桜川市の現状と課題を踏まえた場合、地域の活性化や企業の基盤強化・育成・支援、創業支援などまだまだ不十分であり、商工会としては小規模企業が経営の発達をするためのプロセスを理解・問題解決できるような支援が求められると考える。

④商工会としての役割

当会では、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、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。桜川市と連携した支援事業補助金の取り組みや桜川市独自の給付金の周知、申請支援を実施。更には、国の給付金等の相談、申請支援を行っている。給付金以外にも、小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金、事業再構築補助金など、コロナに対応した補助金申請に対して、事業計画作成支援を実施している。さらに、アフターコロナ時代を見据えた経営戦略として、新たな需要の開拓に寄与する事業のＤＸ・ＩＴ利活用を推進すべく、小規模事業者を支援していく。

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、桜川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

前述した地域の現状及び課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方、商工会の課題と役割等の方針を踏まえる。更に、下記目標①～③の実施に当たっては、事業者及び地域の課題解決に取り組む上で「経営力再構築伴走支援モデル」（対話と傾聴のプロセスを経た課題設定、事業者の潜在力の引き出し等）に沿った支援体制で実施する。当会としては、5 年間（令和 5 年度から令和 9 年度）における本事業期間内において小規模事業者に寄り添いながら経営発達支援事業の効率的な実施を図り、小規模事業者の持続的発展を目指す。

＜具体的な目標＞

①事業計画策定支援を行い、小規模事業者の経営力向上を図る

＊実施 5 年間の計画期間中に、小規模事業者の経営状況の分析を行い、顕在化した経営課題を解決するために計画的な事業経営の推進とともに実現可能性の高い事業計画策定支援を実施し、事業計画策定件目標件数を 135 件とする

②国内外での需要動向調査・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

＊実施 5 年間の計画期間中に、販路開拓に意欲的な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ＢtoＣ、ＢtoＢの展示会や商談会等への出展を通じて、売上向上・販路拡大に繋げるための効果的な需要開拓支援を実施し、売上増加事業者の目標件数を 60 件とする

③創業支援による、地域小規模事業者数の維持拡大と地域経済の活性化

＊実施 5 年間の計画期間中に、当地域において新規創業を希望する者や地場産品を活用しようとする創業希望者を伴走支援することで、地域小規模事業者数の維持拡大と地域経済の活性化を目指す。創業計画策定目標件数を 12 件とする

経営発達支援事業の内容及び実施期間

２．経営発達支援計画の実施期間、目標の達成方針

（１） 経営発達支援事業の実施期間（令和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

（目標達成に向けた方針）
以下の目標方針により、事業者及び地域の課題解決に取り組む上で「経営力再構築伴走支援モデル」（対話と傾聴のプロセスを経た課題設定、事業者の潜在力の引き出し等）に沿った支援体制で実施する。また、地域の小規模事業者に対し伴走型支援に取り組むことで、小規模事業者の減少に歯止めをかけられ、更に地域の担い手でもある小規模事業者が持続的に発展していくことにより、地域経済の活性化に貢献できる。

①小規模事業者の経営力向上を図るための事業計画策定支援
小規模事業者の経営状況の分析を行い、顕在化した経営課題を解決するために計画的な事業経営の推進とともに実現可能性の高い事業計画策定支援を実施する。
さらに、経営環境の変化により事業計画等の変更が生ずる場合は、変更計画作成からフォローアップまで一貫して実施する。

②小規模事業者の新たな需要開拓に係る、国内外での需要動向調査・販路開拓支援
事業計画策定など販路開拓に意欲的な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ＢtoＣ、ＢtoＢの展示会や商談会等への出展を通じて、売上向上・販路拡大に繋げるための効果的な需要開拓支援を実施する。

③創業支援による、地域小規模事業者数の維持拡大と地域経済の活性化
桜川市が、産業競争力強化法第 128 条第 1 項の規定に基づき、変更認定申請を行った「認定創業支援等事業計画」において支援体制の強化が記載されており、当会では、事業実施にあたり当地域において新規創業を希望する者や地場産品を活用しようとする創業希望者を伴走支援することで、地域小規模事業者数の維持拡大と地域経済の活性化を目指すとともに、創業希望者への創業計画策定支援や各種施策による支援及び創業後のフォローアップ支援等を実施する。

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
地域の経済動向について小規模事業者は、新聞やインターネット等での情報収集に留まり、各種調査・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までには至っていない。
また、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留まっており、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等を改善した上で、地域の経済・消費動向等の情報収集・分析、成果の提供を実施する。

（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
②景気動向分析の公表回数	ＨＰ掲載	－	2 回	2 回	2 回	2 回	2 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「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

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」の調査票をもとに作成した調査シートを使用し、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 50 社（製造業、建設業、石材業、商業、飲食・サービス業から 10 社ずつ）
調査手法	経営指導員等が、抽出した各業種対象事業者に対し面談・ヒアリング調査を実施。出来ない場合は、調査票を郵送し返信用封筒で回収等の対応も実施する。
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
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ほか、小規模事業者の事業計画策定や経営改善等の指導・支援を行う際の資料として活用する。

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・サービス開発」という視点に欠けている。当会としても、組織的・継続的な需要動向調査の取組みは実施したものの、分析内容が不十分であったために事業計画への反映までには至らなかった。また、地域小規模事業者はプロダクトアウトの意識が強く、需要動向を踏まえた「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」には繋がらなかった。今後は、マーケットインへの意識改革を図るために更なる需要動向調査の必要性の認識を促し「商品開発や改良」「新たな販路開拓」等が、顧客ニーズを満たし販売・売上増加に繋がる成果

を上げられるよう、当会が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。

＊ＢｔｏＣ・・・販路拡大を目指す事業者をメインに支援を行う・・・・・・既存商品など
＊ＢｔｏＢ・・・業者間取引での販路拡大を目指す事業者に支援を行う・・・新商品など

（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　ＢｔｏＣ	－	4 者	4 者	4 者	6 者	6 者
②調査対象事業者数　ＢｔｏＢ	2 者	2 者	2 者	2 者	4 者	4 者

（3）事業内容

①一般消費者向け需要動向調査の実施（ＢｔｏＣ）

地場産品（農作物等含む）を活用する飲食業及び食品製造業者等が、既存商品の改良・新商品を開発するため、自店での調査の他、市内で開催するイベント（4 月Ｓａｋｕｒａフェスティバル、2、3 月真壁ひなまつり等）において、来場者向け試食、アンケート調査を実施する。調査結果の分析内容を、商品開発にフィードバックし、事業計画に反映します。

サンプル数	・１事業所１商品あたり 30 件
支援対象	・地域資源を活用した新商品開発・新サービス開発等に取り組む事業者（当地域の豊富な農産物を活用する事業者） ・既存商品・サービスの改良に取り組む事業者等
調査手段・手法	・自店に訪れる顧客やイベントに来場する地域内外の消費者等に対し、ヒアリングによりアンケート調査を実施する。 ・調査票に関しては事業所の状況に合わせたアンケート用紙を経営指導員等が作成支援を行う。
調査項目	(a)商品・製品の価格 (b)品質・味・量 (c)商品やパッケージのデザイン (d)関心度・商品の新鮮感 (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）
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及び調査項目の選定 ・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	・事業者が行ったアンケートを経営指導員等が集計・分析し、レポートにまとめ、事業者に提供する。

※調査対象イベントについて

時期	名　称	場　所	来場者	内　容
4 月	Sakura フェスティバル	岩瀬体育館（ラスカ）	市民	市主催イベント（1 日間）、商工会ブース出展事業者 30 者程度。来場者数 5,000 人程度。（市内外）
2 月 3 月	真壁ひなまつり	真壁町内	市民、観光客	市主催イベント（2 月 4 日～3 月 3 日まで）、市内事業者 100 者程度。来場者数 80,000 人程度。（県内外）

②展示商談会等を活用したバイヤー向け需要動向調査の実施（Ｂｔｏ Ｂ）

地場産品（農作物等含む）を活用する飲食業及び食品製造業者等が、首都圏で開催される展示商談会において、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

サンプル数	・バイヤー等（１事業所１商品あたり 30 件）
支援対象	・地域資源を活用した新商品開発・新サービス開発等に取り組む事業者（当地域の豊富な農産物を活用する事業者） ・既存商品・サービスの改良に取り組む事業者等
調査手段・手法	・自店に訪れる顧客やイベントに来場するバイヤーに対し、ヒアリングによりアンケート調査を実施する。 ・調査票に関しては事業所の状況に合わせたアンケート用紙を経営指導員等が作成支援を行う。
調査項目	(a)商品・製品・サービスの価格 (b)品質・味・量 (c)商品への関心度・新規性・需要見込 (d)商品やパッケージのデザイン (e)取引ロット数 (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）
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	・事業者が行ったアンケートを経営指導員等が集計・分析し、レポートにまとめ、事業者に提供する。

※調査対象商談会等について

時期	名 称	場 所	来場者	内 容
9 月	Food Style JAPAN 2022	東京ビッグサイト	全国のバイヤー	展示商談会（2 日間）、出展 350 者（全国）。来場者数 50,000 人程度。
10 月下旬～11 月下旬	海外展開	外国のモール	ＥＣサイト・外国のモール利用者	小規模事業者向け販路開拓支援事業（海外展開）では、茨城県商工会連合会が主催し業務委託する。ＥＣサイト登録データの更新と洗替を実施及び展示商談会の開催。（令和 3 年度実績は海外へのテストマーケティング等が実施され、茨城県内から多品種小ロットで 40 商材を輸出）

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、非財務分析も実施し、より一層踏み込んだ質の高い分析と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行くことが課題である。

（２）目標

支援内容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経営分析事業者数	50 者	80 者	80 者	80 者	80 者	80 者

※（法定経営指導員１人、経営指導員 3 人、計 4 人を想定）

（３）事業内容

経営分析の内容

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、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。

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 80 者／年度を選定
分析項目	定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「ＳＷＯＴ分析」の双方を実施 ・「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	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」 等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を実施

（４）分析結果の活用

○分析結果は、当該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。

○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

事業計画策定セミナーは、策定の意義や経営理論などを表面的に紹介する内容とはせず、小規模事業者が事業計画策定に意欲的に取り組めるよう、また、真の経営課題に主体的に向き合えるようカリ

キュラムを工夫するほか､経営分析から事業計画策定までを参加者自らがセミナー内において実践できる内容とし、実質的な行動や意識変化を促すことを重視する。
　また、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。
　個別支援の際には、事業者の考えを最重視しつつ、提案やコーチング手法を取り入れた伴走型の支援を行い、真の課題解決に直結した実現性の高い計画書の完成を通して、経営力の向上や底上げを図る。また、創業者については、桜川市との連携により、事業性の高い計画策定を支援するため、一般的な創業セミナーではなく､事業シミュレーション等も取り入れ､事業開始時から売上効果が見込め、事業継続性の高い計画策定支援を行う。

（３）目標

支援内容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①ＤＸ推進セミナー	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②-1 事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
2 事業計画策定個別相談会	40 回	36 回	36 回	36 回	48 回	48 回
3 事業計画策定事業者数	24 者	25 者	25 者	25 者	30 者	30 者
③-1 創業計画策定セミナー	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
2 創業計画策定事業者数	－	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者

※（法定経営指導員 1 名、経営指導員 3 名 計 4 名を想定）

（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

募集方法	・個別案内チラシ配布、広報紙掲載、ＨＰで周知
回 数	・集団セミナー1 回 ・開催期間は 1 日程度
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	・15 名程度

②-1.2.3 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

募集方法	・個別案内チラシ配布、広報紙掲載、ＨＰで周知
支援対象	・経営分析を行った事業者や経営力の向上や底上げを図りたい事業者を対象とする。
回 数	・個別指導相談会 36 回 月 3 回程度 ・開催期間は 12 ヵ月間程度 ・1 回 3～4 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繋げる。 ・初めて事業計画を作成する小規模事業者に対しては、経営指導員が作成そのものをサポートし、まずは実際に計画を作ってみることを重視する。 ・過去に事業計画策定した事がある小規模事業者に対しては、戦略部分に関わる事項を中心に助言し、事業者の成熟度に応じて支援内容を変え、計画の事業性向上を重視したサポートを行う。
カリキュラム	・地域小規模事業者が作成した身近な事業計画の紹介 ・計画策定を経営に積極的にとりいれている地域小規模事業者に対するヒアリ

	ングやディスカッションなど ・商工会経営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	・延べ 60 名程度

③-1.2 創業セミナー（※桜川市創業支援等事業計画に基づく特定創業支援事業として開催）

募集方法	・チラシ折込み、広報紙掲載、ＨＰで周知
回 数	・集団セミナー 全 5 日間開催 ・開催期間は 2 ヵ月間程度
カリキュラム	・創業に向けての基礎知識 ・ビジネスプランの重要性 ・マーケティング戦略、税務、人材育成、資金調達方法など ・商工会指導員が伴走型で支援する創業事業計画作成ワーク ・個別相談会（経営指導員と専門家による個別計画策定支援）
目標参加者数	・20 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、窓口や巡回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あったり、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。

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）支援に対する考え方

事業者及び地域の課題解決に取り組む上で「経営力再構築伴走支援モデル」（対話と傾聴のプロセスを経た課題設定、事業者の潜在力の引き出し等）に沿った支援体制で実施する。事業計画を策定した事業者の全てを支援対象とし、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うえで、フォローアップ頻度を設定する。支援内容の質的向上を図るため、進捗状況にあわせ専門家等との連携を重視する。

（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 フォローアップ対象事業者数	15 者	25 者	25 者	25 者	30 者	30 者
頻度（延回数）	60 回	100 回	100 回	100 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	3 者	4 者	4 者	4 者	5 者	5 者
②創業計画策定事業者 フォローアップ対象事業者数	－	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者
頻度（延回数）	－	12 回	12 回	12 回	18 回	18 回
売上増加事業者数	－	1 者	1 者	1 者	2 者	2 者

（4）事業内容

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

対象者	・事業計画を策定したすべての事業者を対象とする。
フォローアップの頻度と内容	・経営指導員等が３ヵ月に１度、巡回訪問等によるフォローアップを行う。ただし、事業計画の進捗状況により訪問回数を増減させ、集中的に支援すべき事業者と、ある程度回数を減らしても支障ない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。 ・計画後期には、次期の事業計画策定に向けた助言と、策定のための機会に関する情報提供を行う。なお進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び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等を行う。 ・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場合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実施する。
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、見直しの必要性等、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

小規模事業者に対する需要開拓支援は、商工会県西ブロック共同出展を活用し、国内展示会に毎年度２事業所を支援。更には、茨城県商工会連合会が主催する海外展開支援事業に業務委託し、販路拡大を計画する事業者を支援している。

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化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る。

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おらず、今後、新たな販路の開拓にはＤＸ化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・収益の増加に繋げることが最も重要な支援と位置付け、その上で、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（国内及び海外向けに）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、販路開拓に繋げて効果的な需要開拓支援を実施する。

（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に準備するＦＣＰシートの作成や・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、接客など、きめ細かな伴走支援を実施する。

ＤＸ化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実施する。

（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イベント販売会（ＢtoＣ）出展事業者数	－	8 者	8 者	8 者	11 者	11 者
売上額／者	－	8 万円	8 万円	8 万円	10 万円	10 万円
②展示商談会（ＢtoＢ）出展事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	4 者	4 者
成約件数／者	2 件	2 件	2 件	2 件	4 件	4 件
③ＥＣサイト作成事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	4 者	4 者
売上増加事業者数／者	－	1 者	1 者	1 者	2 者	2 者
④ＳＮＳ活用事業者	－	2 者	2 者	2 者	4 者	4 者
売上増加率／者	－	2%	2%	2%	2%	2%

（4）事業内容

①消費者（ＢtoＣ）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。

○桜川市内で開催するイベント（Ｓａｋｕｒａフェスティバル、真壁のひなまつり等）

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
イベント等	◆Ｓａｋｕｒａフェスティバル（4 月） ・「Ｓａｋｕｒａフェスティバル」は桜川市の地区内産業発展のための技術的・経済的資質の向上を図るとともに、地域住民とまつりを通じて交流と親睦を深め、商工業の総合的発展を目的とする。年／1 回開催。来場者計 5,000 人、商工会ブース出展事業者約 30 者。 ◆真壁ひなまつり（2.3 月） ・平成 15 年 2 月に始まった「真壁のひなまつり」は、地域有志が歴史的建造物を後世に伝えようと、町並み保存団体を立ち上げ、行政と一体となり開始した。真壁町は、国の重要伝統的建造物群保存地区に選定されており、歴史情緒溢れる町並みが特徴である。期間中は、さまざまな種類のお雛様が約 160 軒に展示され、昔懐かしい街並みを歩きながら、貴重なひな人形を見ることができるイベントである。桜川市主催イベント（2 月 4 日～3 月 3 日まで）、出展事業者約 100 者。来場者数 80,000 人程度。
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・パッケージデザイン・魅力的な陳列や接客、販売方法等専門支援も展開する。

＜想定イベント等詳細＞

時 期	名 称	場 所	来場者	内 容
4 月	Sakura フェスティバル	岩瀬体育館（ラスカ）	市民	・市主催イベント（1 日間）、商工会ブース出展事業者約 30 者。来場者数 5,000 人程度。
2 月 3 月	真壁のひなまつり	真壁町内	市民、観光客	・市主催イベント（2 月 4 日～3 月 3 日まで）、市内事業者約 100 者。来場者数 80,000 人程度。

②バイヤー等（ＢtoＢ）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し、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	地域内外及び海外に販路を持つ商社、卸・小売業等のバイヤー等
展示会等	①ＦＯＯＤ　ＳＴＹＬＥ　ＪＡＰＡＮ ・東京ビッグサイトで開催される大型展示商談会。出展社 350 社、来場バイヤー数例年 50,000 人程度 ②小規模事業者向け販路開拓支援事業（海外展開） ・茨城県商工会連合会が実施する「海外型小規模事業者等向け販路開拓支援事業」に参画し業務委託。 ＊ＥＣサイト登録データの更新と洗替(8 月～2 月) ＊海外向け（東南アジア・アメリカ等）販路開拓支援(8 月～2 月)
支援内容	①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。当会としては、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、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。 ②小規模事業者向け販路開拓支援事業（海外展開）に、毎年、管内の小規模事業者 2 者を選定し参加させる。参加にあたっては、海外展開に適した効果的なプレゼンテーションなどに関する事前アドバイスを行う。また、事後には商工会連合会と連携し改善提案など実効性のある支援を行う。

＜想定する展示商談会等詳細＞

時 期	名 称	場 所	来場者	内 容
9 月	Food　Style JAPAN 2022	東京ビッグサイト	全国のバイヤー	・展示商談会 (2 日間)、出展 350 社 (全国)。来場者数 50,000 人程度。
10 月下旬～11 月下旬	海外展開	外国のモール	ＥＣサイト・外国のモール利用者	・小規模事業者向け販路開拓支援事業（海外展開）では、茨城県商工会連合会が主催し業務委託する。ＥＣサイト登録データの更新と洗替を実施及び展示商談会の開催。（令和 3 年度実績は海外へのテストマーケティング等が実施され、茨城県内から多品種小ロットで 40 商材を輸出）

③ＥＣサイトの作成支援（ＢtoＣ向け）

優れた技術・製品・サービスの提供またはＢtoＣ向け小規模事業者を、ネットを通じて販売する体制構築を支援する。コロナ終息後の消費者の購買行動に対応するための支援を実施する。

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ＢtoＣを対象とした販路拡大を狙う小規模事業者
訴求対象	業種・地域を問わずネット購買を利用する消費者。
支援内容	商工会としては、ＥＣサイトの仕組み・作成方法・利用方法の周知・立ち上げからフォローに至るまで継続的な支援を行う。

④ＳＮＳ活用による情報発信強化

現状の顧客が近隣の商圏に限られていることから、より遠方の顧客取込のため、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	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。

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 回総代会時に会員に対して事業報告を実施している。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った。

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、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、桜川市担当部課長、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（ＰＤＣＡ サイクル）の提示を年度初めに１回、年度末に１回の年２回実施する。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。

→Ｐ・・・(計画) 商工会理事会において評価・見直しの方針を決定
↑　↓
Ｄ・・・(実行) 当会の経営発達支援計画に基づき事業を遂行
↑　↓
Ｃ・・・(評価) 評価委員会にて経営発達支援事業の進捗状況・成果等の評価
↑　↓
←Ａ・・・(改善) 事業の成果、評価、見直しの結果を、事業実施方針等に反映

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、桜川市商工会ＨＰ及び会報に公表します。(http://www.chikusei.org/)

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ので、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が主催する研修の参加に加え、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支援担当者（一般職員）が年間１回以上参加することで、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、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。

②ＤＸ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ＤＸ推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の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、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中小企業基盤整備機構の主催する「販売促進のためのＩＴ活用支援やＩＴ活用支援力強化研修」等に積極的に参加する。

＜ＤＸに向けたＩＴ・デジタル化の取組＞

⑴事業者にとって内向け（業務能率化等）の取組・・・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、情報セキュリティ対策等

⑵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

⑶その他取組・・・オンライン経営指導の方法等

③ＯＪＴ制度の導入

支援豊富な経営指導員と支援担当者（一般職員）とがチーム（同席支援）を組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したＯＪＴ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。また、専門家による個別指導などを交えて、個々の能力に合わせた支援能力向上のカリキュラムで組織全体の底上げを図る仕組みを構築する。

④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等が順番で講師を務め、ＩＴ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。

⑤データベース化

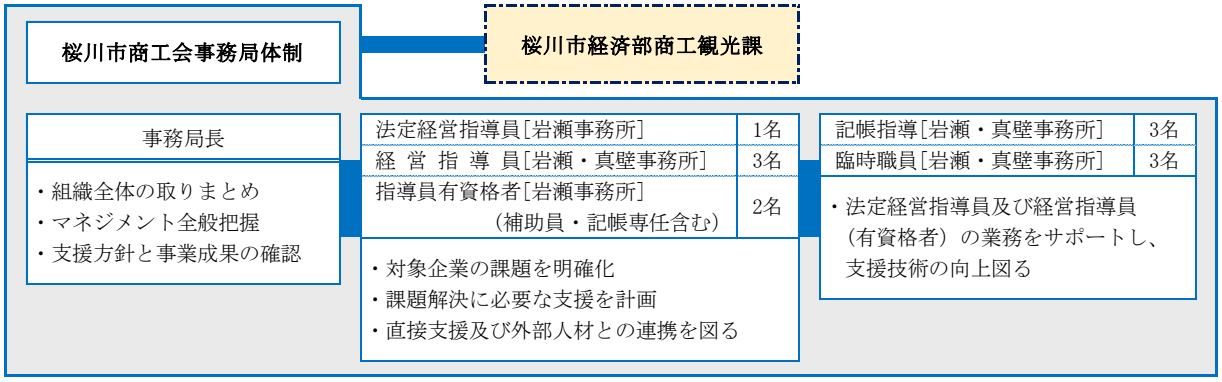
「クラウド型経営支援ツール（経営支援システムShoko Biz）」の導入により、担当経営指導員等がデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

（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４年１１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）



（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　萩原　道彦
連絡先　桜川市商工会
住　所　〒309-1214　茨城県桜川市東桜川１丁目 21 番地１
TEL/0296-76-1800　FAX/0296-75-0498
e-mail info@sakuragawa.or.jp

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の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います。

（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

桜川市商工会
〒309-1214　茨城県桜川市東桜川１丁目 21 番地１
TEL 0296-76-1800　FAX 0296-75-0498
e-mail info@sakuragawa.or.jp

②関係市町村

桜川市経済部商工観光課
〒300-4495　桜川市真壁町飯塚 911 番地
TEL 0296-55-1159　FAX 0296-54-0417
e-mail syoukou_s@city.sakuragawa.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）

	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
必要な資金の額	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520
①ＤＸ推進セミナー	110	110	110	110	110
②事業計画策定セミナー	440	440	440	440	440
③事業計画策定後セミナー	440	440	440	440	440
④創業支援セミナー	550	550	550	550	550
⑤展示商談会出展事業	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
⑥海外展開支援事業	660	660	660	660	660
⑦ＥＣ活用セミナー	110	110	110	110	110
⑧ＳＮＳ活用セミナー	110	110	110	110	110

（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