

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	神栖市商工会（法人番号 5050005006041） 神栖市（地方公共団体コード 082325）
実施期間	令和5年4月1日～令和10年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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自立的な経営力強化と持続的発展を図る。</li> <li>2. 国内外での需要動向調査・販路開拓支援及び小規模事業者の新たな需要開拓を図る。</li> <li>3. 創業・第二創業支援による地域小規模事業者の維持拡大と雇用創出による地域経済の活性化を図る。</li> <li>4. 小規模事業者との傾聴を通じて、伴走支援による地域小規模事業者の自走化への動機付けと自己変革力の会得を促す。</li> </ol>
事業内容	<p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <p>「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。効率的な経済活性化を目指し、地域経済・消費動向等の情報収集・分析、成果の情報提供を行う。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b></p> <p>一般消費者を対象とした新商品等に対する需要動向調査を実施し、「新たな販路開拓」等に活かせるように情報提供を行う。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>小規模事業者の経営分析を行うことで、経営者自らに本質的な経営課題を明確に認識してもらい、実現可能性・実行性の高い事業計画策定に活かせるように活用する。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p>小規模事業者の課題解決のために、自ら能動的に取り組めるようカリキュラムを工夫した事業計画策定セミナーやDX推進セミナー、創業支援セミナー等を開催し、実現性の高いビジネスプラン作成を支援する。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <p>策定した事業計画の進捗状況に応じ最適なフォローアップの実施、計画実現性を高めるための伴走型支援を行う。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <p>国内外で開催する展示会、商談会への出展に関するフォローアップを通じて、販路開拓支援を行う。</p>
連絡先	<p>神栖市商工会 〒314-0121 茨城県神栖市溝口 1669-1 臨海ビル 1 階 TEL：0299-92-5111 FAX：0299-92-9360 Mail：<a href="mailto:info@kamisu.or.jp">info@kamisu.or.jp</a></p> <p>神栖市 産業経済部 企業港湾商工課 〒314-0192 茨城県神栖市溝口 4991-5 分庁舎 1 階 TEL：0299-90-1182 FAX：0299-90-1226 Mail：<a href="mailto:kigyokowan@city.kamisu.ibaraki.jp">kigyokowan@city.kamisu.ibaraki.jp</a></p>

## 経営発達支援事業の目標

## 1. 目標

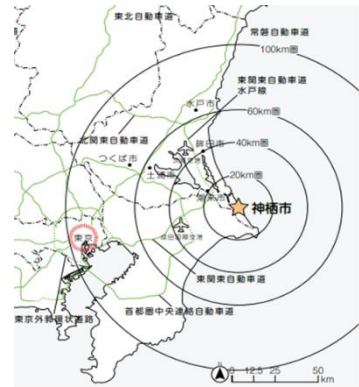
## (1) 地域の現状及び課題

## ① 神栖市の現状

## 【位置と概要】

神栖市は茨城県の東南端に位置し、東側は太平洋に、南側・西側は利根川を経て千葉県に、北西側は鹿嶋市や潮来市に接した南北に長い形状をしている。また、東京から 100 キロメートル、成田国際空港から約 30 キロメートルの距離にあり、東関東自動車道と常磐自動車道が圏央道により結ばれたことでアクセスは更に向上している。

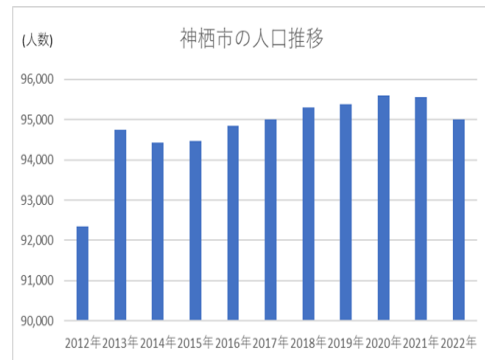
当商工会の管轄地域は、神栖市内の全域を管轄としている。



## 【人口動態】

令和 4 年 5 月末現在、本市の人口は 94,798 人となっており、茨城県全体で人口が減少しているのと同様に、本市も減少率は低いものの 2020 年を境に減少傾向に入ったと考えられる。また、緩やかではあるが、年少人口・生産年齢人口が減少し、高齢者人口が増加する少子高齢化の傾向が現れている。

就業構造においては、第 1 次産業及び第 2 次産業・第 3 次産業の就業者数は全国的に減少傾向にある中、本市は増加傾向にあり第 2 次産業の比率が高く、その人口も増加傾向であり、鹿島臨海工業地帯を有する本市の特徴が見られる。



## 【産業】

神栖市の北東部一帯は鹿島港や鹿島臨海工業地帯が整備され、製造品出荷額は茨城県内第 1 位で国内屈指の工業地帯である。また、温暖な気候を活かしたピーマンは全国第 1 位の出荷量を誇り、南部は波崎漁港を中心に漁業が盛んで水産加工品などが特産品となっている。 鹿島臨海工業地帯



< 神栖市商工会管轄の産業別商工業者数及び小規模事業者数の推移 >

産業分類		商工業者数			小規模事業者数		
		平成24年	平成28年	増減	平成24年	平成28年	増減
C	鉱業、採石業、砂利採取業	15	11	▲ 4	15	11	▲ 4
D	建設業	680	649	▲ 31	629	601	▲ 28
E	製造業	279	298	19	165	176	11
F	電気・ガス・熱供給・水道業	8	9	1	1	2	1
G	情報通信業	13	12	▲ 1	5	6	1
H	運輸業、郵便業	286	294	8	83	92	9
I	卸売業、小売業	906	883	▲ 23	560	506	▲ 54
J	金融業、保険業	53	51	▲ 2	23	18	▲ 5
K	不動産業、物品賃貸業	304	313	9	261	276	15
L	学術研究、専門・技術サービス業	101	118	17	58	71	13
M	宿泊業、飲食サービス業	631	575	▲ 56	400	344	▲ 56
N	生活関連サービス業、娯楽業	366	354	▲ 12	308	305	▲ 3
O	教育、学習支援業	92	88	▲ 4	71	67	▲ 4
P	医療、福祉	167	181	14	60	62	2
Q	複合サービス事業	12	14	2	5	6	1
R	サービス業（他に分類されないもの）	290	295	5	166	168	2
合計		4,203	4,145	▲ 58	2,810	2,711	▲ 99
平成24年経済センサス 活動調査							
平成28年経済センサス 活動調査							

## ②神栖市商工業の現状と課題

### ≪商業の現状と課題≫

- ・急激な社会経済情勢の変化のもと、中小企業を取り巻く環境は大きな変革の流れに直面している。少子高齢化など社会状況の変化に伴う消費者ニーズの多様化や規制緩和などを背景とした大型店の相次ぐ出店に加え、中小企業経営者の高齢化や後継者不足問題など依然として厳しい状況にある。
- ・中小企業の経営安定の促進のため、商工会の経営指導員等による巡回指導や窓口指導などを実施するとともに、低利の事業資金融資等を行い、中小企業の経営支援を図ることが求められている。
- ・活気とにぎわいの創出につながる取組を進め、魅力ある商店街の形成に努めるとともに、高齢化が進む中、買物弱者などに対応した商業の振興が必要である。
- ・消費者や地域のニーズの的確な把握によるサービス業の充実が必要である。

### ≪工業の現状と課題≫

- ・鹿島臨海工業地帯の大部分は本市に位置し、鉄鋼、石油化学などの国際的企業をはじめとする企業が立地し、国内有数の工業集積地となっている。
- ・鹿島臨海工業地帯における競争力強化のため、立地企業の設備投資を促進するため、固定資産税の特別措置免除等により、施設の新増設を促進。競争力強化プランを県や企業とともに推進する必要がある。
- ・中小企業にとって厳しい経済情勢の中、時代の変化に対応できる支援に努める必要がある。

【神栖市における基本方針】（神栖市総合計画からの引用）

《商業》

- ・消費者の購買意欲や市民のニーズを把握する方策について検討するとともに、激変する社会経済情勢に対応しつつ、長期的な商業振興の展開方針について検討します。
- ・経営指導や融資制度の充実など、地域商業の体質強化を支援します。
- ・多様化する消費者ニーズに対応できる活力と魅力にあふれた商店街づくりや新たなサービス産業の育成を促進します。

《工業》

- ・関係機関との連携を図り、固定資産税の特別措置を活用し、企業立地を促進します。
- ・立地企業の産業活動を支援し港湾機能を高めるため、鹿島港の立地環境の整備を図ります。
- ・経営診断や各種指導、後継者対策など中小企業の経営安定化に努めます。
- ・地域活性化に向けて、ベンチャー企業や創業者の育成を支援します。
- ・高度情報化社会に対応できる人材育成支援の充実を図ります。
- ・クリーンな新エネルギーである水素を活用したエネルギー先進市を目指します。

【神栖市における主な施策の概要と方向性】（神栖市総合計画からの引用）

《商業》

① 地域商業の体質強化

経営指導等の強化	商工会の経営指導員等による巡回指導や窓口指導、創業指導などきめ細かな指導により、中小企業の経営の近代化を促進します。また、商店街など関係団体の自立を図るため、商店街に対する各種助成制度による支援を実施します。
商店近代化の促進	大規模小売店舗などに対抗できる活力と魅力にあふれた近代的商店街づくりのための支援策を展開します。
各種融資制度の充実及び活用促進	中小企業者の経営体質の強化を図るため、低利の事業資金融資の円滑な実行と信用保証料の補助や利子補給を実施します。
商業団体への支援	商工会や各種商工団体の育成のため補助金などによる支援を実施します。

② 魅力ある商店街の形成

商店街整備の促進	魅力ある商店街の形成のため、街路灯などの環境整備事業支援をします。
商店街関連道路の整備	商店街環境整備事業に併せて、商店街の周辺道路や歩道などの環境整備を推進します。

③ サービス産業の育成

地域ニーズに対応したサービス産業の育成	様々なサービス産業育成のため、各種助成制度などを実施します。
---------------------	--------------------------------

《工業》

① 立地企業の支援

企業の誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県・関係機関と立地企業の連携を強化し、積極的な誘致を図ります。</li> <li>・立地環境の良さと、安心して快適な生活情報を発信します。</li> <li>・立地企業との情報ネットワークを構築します。</li> </ul>
立地環境の整備推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨海コンビナートとしての優位性を活かし、最適な立地環境の実現を図ります。</li> <li>・企業に対する固定資産税の優遇措置の継続について検討します。</li> <li>・工業用水や工業排水の処理料金の低減を要望するなど、魅力ある立地環境の実現に努めます。</li> </ul>

## ②中小企業の育成・支援

経営診断や指導の促進	商工会の経営指導員等による巡回指導や窓口指導、創業指導など、中小企業の経営の近代化を促進します。
各融資制度の充実や活用促進	経営体質の強化を図るため、低利の事業資金融資を円滑に行い、信用保証料や利子補給を実施します。
人材能力の育成	関係機関と連携し、各種セミナー、研修会など、人材育成と技術力の向上を促進します。
ベンチャー企業の育成	ベンチャー企業の育成を図るため、県や金融機関などと連携し、関連融資制度などの周知に努めます。
工業団体への支援	商工会や各種商工団体の育成のため、補助金などによる支援を実施します。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

近年、小規模事業者の経営環境は非常に厳しいものとなっており、環境の変化は非常に早くその変化に対応することが厳しい事業者も増えている。今後も激しい環境の変化に対応することが求められる小規模事業者に対して、当商工会では小規模事業者の経営の安定と経営力向上を図るため、各種セミナーの開催や各種融資制度の斡旋、地域活性化事業である創業者・事業承継支援、インボイスやDXへの対応など多岐に渡る各種支援をスピーディーかつ伴走型の支援を実施します。また、小規模事業者支援を行うにあたり、当商工会職員の継続的な支援力強化の実施や高度な相談に対して専門家や関係協力機関との連携強化を行い、小規模事業者の持続的発展を目標とした伴走型の傾聴と対話の支援を軸に、経営者自身が本質的課題に気づき自走化への動機づけと自己変革力の向上が図れるよう支援を行っていく。

### ② 神栖市総合計画との連動性・整合性

神栖市は将来にわたって市民が夢と希望を持ち、安心して暮らせる元気なまちを目指し、その実現に向け第2次神栖市総合計画を策定した。その計画で、商業においては「地域商業の体質強化、魅力ある商店街の形成、サービス産業の育成」、工業においては「立地企業の支援、中小企業の育成・支援」を主な施策としており、このどちらにおいても商工会との連携支援が必要不可欠であることが明記されている。神栖市商工会では神栖市と連携を密にし、事業者との対話と傾聴を通して本質的課題を抽出し、課題解決と深い納得感を得ながら、事業計画の遂行及び販路開拓に至るまでの一貫した伴走型支援を行うことにより、神栖市の小規模事業者の振興及び地域産業振興の中核的機能を担っていく。これらのことから、本計画は当市総合計画との連動性・整合性はとれており、市内事業者の体質強化と経営の安定化を図り神栖市の発展に繋がるよう支援を行っていく。

### ③ 神栖市商工会としての役割

市が掲げている「みんなでつくる新しい神栖市」を実現させるため、当商工会では伴走型で小規模事業者に寄り添い、近年増加傾向にある難易度の高い課題に対しては各支援機関と連携強化を図り効果的な支援を実施する。職員においても小規模事業者の課題に対して最適な支援方法を提供できる支援能力を身に付け、信頼される商工会を目指していく。

神栖市商工会は地域唯一の経済団体としての役割を果たすため、事業者支援や商工会の支援方法などについて常にPDCAサイクルを回し、地域経済の活性化と小規模事業者の持続的発展を目標とし伴走型支援を実施していく。

### （３）経営発達支援事業の目標

上記（１）及び（２）を踏まえ、当商工会では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下記①～④の目標を掲げる。地域の小規模事業者に対し伴走型支援を通して、小規模事業者の減少に歯止めをかけるとともに「地域を支える小規模事業者の持続的発展及び地域経済の活性化に貢献していくことを地域への裨益目標とする。

#### < 具 体 的 な 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自立的な経営力強化と持続的発展を図る。

実施５年間の計画期間中の事業計画策定目標件数を 175 件とする。

※7 件×5 名×5 年

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開拓を図る。

実施５年間の計画期間中の売上増加事業者の目標件数を 25 件とする。

※5 件×5 年

③創業・第二創業支援による地域小規模事業者の維持拡大と雇用創出による地域経済の活性化を図る。

実施５年間の計画期間中の創業計画・第二創業事業者の目標件数を 25 件とする。

※5 件×5 年

④小規模事業者との傾聴を通じて、伴走支援による地域小規模事業者の自走化への動機付けと自己変革力の会得を促す。

実施５年間の計画期間中の①～④の伴走支援を行う。

## 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

激変する環境変化に対応し、業務改善を図っていく上で、税務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、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支援を行う。

### 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

地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や神栖市の施設、場所等を活用した販路開拓の支援等を通じて、域外需要を呼び込める魅力ある地域づくりに貢献していく。

### ③創業・第二創業支援による、地域小規模事業者の維持拡大と雇用創出による地域経済の活性化

新規創業、第二創業者への支援により、当該地域でも2020年から少子高齢化にともなう減少に転じてきている人口問題や、後継者不足・廃業の増加による小規模事業者の減少にも歯止めをかけるため、新たな創業者並びに第二創業者支援によって雇用の創出及び地域経済の活性化を図っていく。

### ④伴走支援による、地域小規模事業者の自走化への動機付けと自己変革力の会得を促す

地域経済を支える小規模事業者の潜在的な力を引き出し、地域全体で持続的発展の取組へ繋げる。

人口減少社会に於いて地域経済の維持は重要であり、持続的な発展を取り組んでいくためには、地域を支える個々の小規模事業者への「経営課題の設定」から「課題解決」の伴走において、経営者、従業員との「対話」を通じて事業者の課題を認識し納得した上で課題に向き合い、自己変革の機運を醸成していく。

## 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

小規模事業者にとって地域の経済動向を把握するには新聞やインターネット等に限られており、情報収集力に乏しい小規模事業者は一部の情報しか入手できていない。また、商工会として入手している情報の提供については、補助金の申請書作成支援時やセミナー時さらには個別相談時などに限られており、調査結果を有効に活用できている事業所がある一方で、十分に整理・分析されたデータ・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最適な支援を実施するため、データの周知方法およびデータを有効に活用するための分析・整理・加工などを改善し、各事業所に合った地域の経済動向や消費者動向のデータを提供する。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	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
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。

##### 【分析手法】

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

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。

【調査手法】 調査票を郵送し返信用封筒で回収する

【調査対象】 管内小規模事業者 75 者（製造業、建設業、卸、小売業、サービス業（宿泊・飲食・その他）から 15 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

【分析方法】 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。
- 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

小規模事業者はこれまで培ってきた経験と勘に基づき商品・サービスの販売や改良を行ってきたが、顧客ニーズとマッチしているとは言えないものも多い。その原因の一つが顧客ニーズの調査が出来ていない事であり、その調査を行う事や調査手法についても小規模事業者にとっては難しいものとなっている。

当商工会ではこれまで、プロダクトアウトからマーケットインへ小規模事業者の意識を変えるために需要動向調査を実施してきたが、的確な情報収集と分析・提供が不十分であったため確実な成果には至らなかった。

今後は、「新商品開発や改良」と「新たな販路開拓」に繋げるため、需要動向調査の必要性を小規模事業者に認識してもらい、マーケットインへの意識改革を図るため効果的な需要動向調査と的確な情報の収集・分析を行い当商工会でも支援体制の構築を図ることが課題である。

##### (2) 目標

項目	現行	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
① イベントにおける 調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
② 展示会等における 調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

##### (3) 事業内容

###### ① 一般消費者対象需要動向調査

自社の強みや地域の特色を活かした商品・サービスの開発や改良を行うため、消費者のニーズを的確に捉え効果的なものとするを目的にアンケート調査を実施する。神栖市内で実施される「かみすフェスタ」において、試食や購入した来場者に対して1事業所あたり40件を目標にアンケート調査を行い、結果を分析したうえで対象事業者へ報告・アドバイス等を行い、自社商品の改良・開発に活かし今後の事業計画に反映させる。

サンプル数	1商品あたり40件
支援対象	・当地域の特産品を活用した商品やサービスの開発や改良に取り組む飲食店や食品を取り扱う事業者（当地域の特産品であるピーマン、鯖、鰯等を活用する事業者） ・既存商品やサービスの改良に取り組む事業者
調査手法	イベント開催時に来場した一般消費者やバイヤーに、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート調査を行う。
調査項目	1. 味、2. 見た目、3. 内容量、4. 価格、5. パッケージ、6. その他ご意見
商工会の支援内容	・需要動向調査が必要な事業者の選定 ・実施スケジュールの作成 ・調査項目の検討・決定 ・アンケートシートの作成 ・アンケート結果の集計と分析、加工 ・調査結果から商品の開発・改良に対するアドバイスや専門家の活用
分析結果の活用	調査結果を集計・分析・加工し事業者へ報告を行う

###### 《調査対象イベント》

名称	場所	対象者	内容
かみすフェスタ	神栖市中央公園	一般消費者	2日間開催、市内出店事業者約20社 来場者5,000人程度

###### ② バイヤー対象需要動向調査

茨城県商工会連合会が支援する「小規模事業者向け販路開拓事業」において、来場するバイヤー等に対し試食・アンケート調査を実施する。調査結果を集計し専門家等と共に分析した上で当該事業者へ調査結果をフィードバックする。その上で商品の改良・開発を行い、新商品開発や販路開拓の支援を行う。

サンプル数	1 商品あたり 30 件
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当地域の特産品を活用した商品やサービスの開発や改良に取り組む飲食店や食品を取り扱う事業者（当地域の特産品であるピーマン、鯖、鰯等を活用する事業者）</li> <li>・既存商品やサービスの改良に取り組む事業者</li> </ul>
調査手法	商談会に会場したバイヤーに、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート調査を行う。
調査項目	1. 味・品質・量、2. 価格、3. 商品やパッケージの見た目、4. 取引ロット数、5. 納期、6. 納品方法、5. その他改善点やご意見
商工会の支援内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・需要動向調査が必要な事業者の選定</li> <li>・実施スケジュールの作成</li> <li>・調査項目の検討・決定</li> <li>・アンケートシートの作成</li> <li>・アンケート結果の集計と分析、加工</li> <li>・調査結果から商品の開発・改良に対するアドバイスや専門家の活用</li> </ul>
分析結果の活用	調査結果を集計・分析・加工し事業者へ報告を行う

《調査対象商談会》

名称	地域	対象者	内容
展示会	国内・海外	バイヤー	1～2 日開催、展示コーナー設置 来場者 500 人程度

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

現在、小規模事業者に対する経営分析の支援は、経営革新計画策定時や小規模事業持続化補助金などの補助金申請書作成支援時に形式的に実施するだけにとどまっており、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出来ていない。

これまで「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を重視していたため今後は小規模事業者の持続的発展のために、財務・非財務分析を取り入れ、外部専門家等と連携し、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題を把握し、実現可能性・実効性の高い事業計画策定に繋げられるよう実施する。

### (2) 目標

支援内容	現行	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
経営分析事業者数	52者	75者	75者	75者	75者	75者

(法定指導員1人・経営指導員4人×15件を想定)

### (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の掘り起こしと、参加者自らが経営分析を行い、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、財務・非財務分析を取り入れ、外部専門家等と連携し、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題を把握し、事業計画の策定等活用について理解を深める。

【対象者】 意欲的で販路拡大の可能性の高い75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≫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、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 ・仕入先、取引先 ・人材、組織 ・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・運用状況	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】クラウド型支援ツールを導入・活用し、経営指導員等が分析を行う。

状況に応じて事業者に適した支援ツールを活用する。

例 ≪経営支援システム Shoko Biz≫

県内全商工会で統一導入することにより、県内事業者情報と支援情報の一元管理・共有等が図られ、効果的・効率的な支援に結び付ける。

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

専門家による助言も合わせ、想定される小規模事業者への効果的な支援計画を構築する。

○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。

○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、これまでの当会での事業計画策定支援は、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5割程度／年の事業計画策定を目指す。

また、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D X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、事業者が自ら経営分析を行い、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。

### (3) 目標

	現行	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
① D X推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③ 創業支援セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④ 事業計画策定事業者数	28者	35者	35者	35者	35者	35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「D X推進セミナー」の開催

D X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D Xに向けたI Tツールの導入やW e b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。

募集方法	個別案内、H P等で周知
回数	集団セミナー1回
カリキュラム	・D X総論、D X関連技術(クラウドサービス、A I等)や具体的な活用事例 ・S N Sを活用した情報発信方法 ・E C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。

募集方法	個別案内、HP等で周知
回数	集団セミナー1回・個別指導相談会3回 開催期間は2ヵ月間程度
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業計画の必要性</li><li>・事業計画書作成のポイント</li><li>・地域小規模事業者が作成した身近な事業計画の紹介</li><li>・商工会指導員等が伴走型で支援する経営分析&amp;事業計画作成ワーク</li><li>・個別相談会（経営指導員等に専門家を加え伴走するフォローアップ支援）</li></ul>
個別相談会	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営指導員等が主体となり専門家も加えて、伴走型フォローアップ支援として個別相談会を実施</li><li>・集団セミナー参加者が参加。</li></ul>
目標参加者数	10名程度

③創業予定者及び創業間もない事業者を対象とした「創業支援セミナー」の開催

募集方法	個別案内、HP等で周知
回数	集団セミナー1回（5日間7講座） 開催期間は1ヶ月程度
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"><li>・創業に向けての基礎知識</li><li>・ビジネスプランの重要性</li><li>・経営戦略、マーケティング、会計・労務、資金調達方法等</li><li>・経営指導員等が伴走型で支援する創業計画策定支援</li></ul>
参加者数	20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。

【手段・手法】経営指導員等が担当制で支援し、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。

### (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

	現行	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
フォローアップ 対象事業者数	15者	35者	35者	35者	35者	35者
頻度（延回数）	30回	70回	70回	70回	70回	70回
売上増加 事業者数	—	3者	3者	4者	4者	4者

※各年度のフォローアップ回数の内訳

R5年度：R4度策定20社×2回＋R3度策定15社×2回＝計70回（35社）

R6年度：R5度策定15社×2回＋R4度策定10社×2回＋R3度策定10社×2回＝計70回（35社）

R7年度：R6度策定15社×2回＋R5度策定10社×2回＋R4度策定10社×2回＝計70回（35社）

R8年度：R7度策定15社×2回＋R6度策定10社×2回＋R5度策定10社×2回＝計70回（35社）

R9年度：R8度策定15社×2回＋R7度策定10社×2回＋R6度策定10社×2回＝計70回（35社）

### (4) 事業内容

【対象者】 事業計画を策定した全ての事業者

【手段・手法】 経営指導員等が半期ごとに、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うえで、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。

【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

従来、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、周知する程度であり、その後の支援効果等のリサーチも行っていない。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。

今後は、事前・事後のフォローが不十分であった面を改善し、小規模事業者に国内及び海外向けに開催する展示会等への出展に関する事前サポート及び支援効果のリサーチ等を行っていくと共に、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小規模事業者に理解・認識してもらい、販売促進、販路開拓に繋げ効果的な需要開拓支援をしていく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

商工会が単独で展示会等を開催するのは困難なため、「ニッポン全国物産展」等の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・事後の出展支援や支援効果リサーチを行うとともに、出展期間中には、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、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

	現行	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
① 展示会 (BtoC) 出展事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上額／者	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
② 商談会 (BtoB) 参加事業者数	2 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 ザ・ビジネスモール 利用事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上増加率／者	—	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %

### (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。

◇支援対象者・・・一般消費者の需要開拓を目指し、新たな商品・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・・・ニッポン全国物産展 (11 月都内開催)

- ・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商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」において1ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

来場者数 44,199人、出展者数 178事業者（R3年度参考）

- ◇支援内容・・・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（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・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

- ◇想定する展示会等・・・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主催であり、2日間に渡り個別商談会又は展示会が開催される。

令和元年度は茨城県内から出展54者。来場者数対象国各300人程度。

令和3年度は茨城県内から出展53者（県内27商工会）。57商材がエントリーし、ベトナムでの展示会を予定していたが、コロナ禍のため中止。代替として、オンライン・オフラインマーケティングによる販路開拓を行った。

- ◇支援内容・・・商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう必要な営業用ツールの作成支援等、商談相手へのアプローチ方法の支援等、成立に効果的な支援を行う。

## ③DXに向けたECサイトへの登録支援

優れた技術・製品・サービスの提供または下請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・・・DXやITを活用して販路拡大を狙う小規模事業者（主に製造業関係）

- ◇訴求対象者・・・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

- ◇想定するECサイト・・・全国の商工会議所・商工会が運営する《ザ・ビジネスモール》日本全国の約530団体以上の商工会議所・商工会が会員事業所の経営支援を目的に共同で経営。会員企業同士のビジネスマッチングを促進、日本全国の企業を応援する商取引支援サイト。登録企業数 281,062件

- ◇支援内容・・・優れた技術・製品・サービスを提供している小規模事業者を対象にネットを通じて全国の企業との新たな販路拡大を図るため、登録支援、自社のアピール方法等、DXに向け事業者ごとの段階にあった支援を行う。



## 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

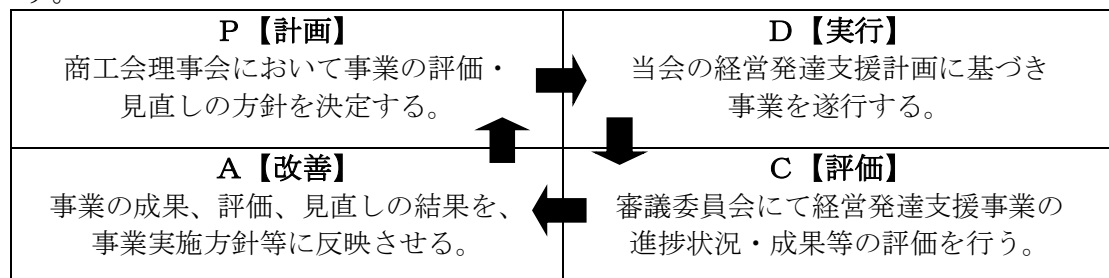
従来は、理事会を経て年1回総代会時に会員に対して事業報告をしている。しかし、詳細な各事業の内容についての評価及び検証までされていないのが実態である。

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 商工会正副会長、事務局長、神栖市企業港湾商工課長、中小企業診断士、法定経営指導員等をメンバーとする「経営発達支援事業審議委員会」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度はじめに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。



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、神栖市商工会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。

神栖市商工会HP (<https://www.kamisu.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

神栖市商工会では職員の資質向上等について、これまで、茨城県商工会連合会の行う職員研修や鹿行ブロック職員協議会が行う税務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

##### 【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員等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が主催するテーマ別「職員研修会」に加え、中小企業基盤整備機構の主催する「中小企業大学校事業団研修」に経営指導員等が計画的に参加し、経営分析、経営革新、販路開拓、事業再生といった、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・向上を図り、会員に対してより細かな指導を可能とする。

### 【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等の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や、茨城県商工会連合会や茨城県が主催するセミナーについても積極的に参加し、支援能力の向上を図る。

#### ＜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、その後に続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

#### ② O J T制度の導入

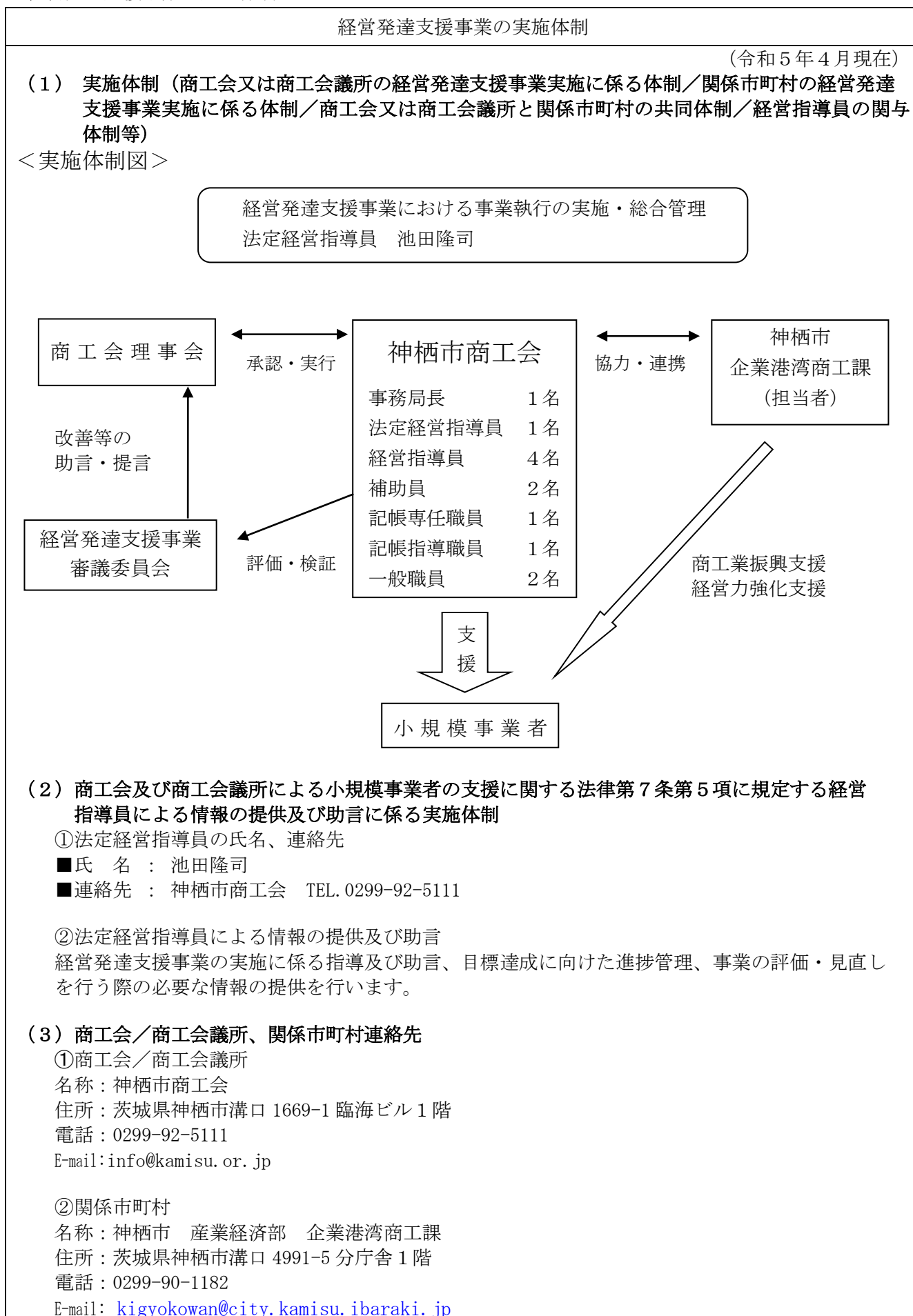
支援経験の豊富な経営指導員と一般職員等がチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

#### ③ 職員間の支援ノウハウの共有化による資質向上

I T等の活用方法や具体的なツール等について、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、毎日の朝礼または定期的なミーティング（月1回）を開催し意見交換を行うことで、情報や知識の共有化を図り、経営指導員及び一般職員等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体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とともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで、経営指導員及び一般職員等の支援能力の向上を図る。



(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	3,433	3,433	3,433	3,433	3,433
①地域経済動向調査事業	100	100	100	100	100
②経営状況分析事業	363	363	363	363	363
③事業計画策定事業	300	300	300	300	300
④創業スクール・セミナー	800	800	800	800	800
⑤海外展開支援事業	660	660	660	660	660
⑥小規模事業者販路開拓事業	300	300	300	300	300
⑦DX活用セミナー	300	300	300	300	300
⑧イベント事業費(自己負担)	100	100	100	100	100
⑨審議委員会	100	100	100	100	100
⑩職員資質向上対策費	200	200	200	200	200
⑪専門家派遣費	210	210	210	210	210

(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