

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	行方市商工会（法人番号 7050005006411） 行方市（地方公共団体コード 082333）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>伴走型支援による小規模事業者の経営力向上</p> <p>需要動向調査を活用した販路開拓支援等を行い持続的継続可能な小規模事業者を増やす</p> <p>小規模事業者の創業（第二創業・事業承継も含む）支援を強化し、小規模事業者数減少の防止と地域経済の活性化を目指す</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>国が提供するビックデータの活用や景気動向調査等について独自の調査項目を追加し分析を行い、小規模事業者の事業計画策定の支援に活用する。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>展示会やイベント等で需要動向調査を実施し、個社の新たな商品開発や販路支援に活用する。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>小規模事業者に経営状況の分析を行う。「機会や脅威」「戦略的強み・弱み」「不確実性」を明確にし事業計画策定に活用する。</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>経営分析を行った事業者に「D X活用セミナー」や「事業計画策定セミナー」で事業計画策定を促す。また創業者に向けた「創業セミナー」、事業承継を希望する事業所向けに「事業承継セミナー」を実施し同様に計画策定を促す。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>事業計画を策定した小規模事業者に進捗状況及びフォローアップを行い、伴走型の支援を行う。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>Y O U T U B E等動画及びG o o g l e機能を活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。</p>

連絡先	<p>行方市商工会</p> <p>〒311-3832 茨城県 行方市 麻生 1222 番地 1</p> <p>TEL:0299-72-0520 FAX:0299-72-0634</p> <p>e-mail:info@nameshoko.com</p> <p>行方市 商工観光課</p> <p>〒311-1792 茨城県 行方市山田 2564 番地 10</p> <p>TEL:0291-35-2111 FAX:0291-35-0404</p> <p>e-mail:name-shouko@city.namegata.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

##### 【立地】

本市は、茨城県の東南部にあり、東京都心から約 70km、県都水戸市から約 40km の距離に位置しており、東西約 12km、南北約 24km、面積は、霞ヶ浦と北浦を含めると 222.48km<sup>2</sup> となる。北は鉾田市と小美玉市、南は潮来市に隣接している。東は北浦、西は霞ヶ浦（西浦）があり、地形的には東西の湖岸部分は低地、内陸部は標高 30m 前後の丘陵台地（行方台地）により形成されている。霞ヶ浦沿岸部は概ねなだらかで連続的な稜線であるのに対し、北浦側は比較的起伏に富んでいる。また、霞ヶ浦湖岸の一部は水郷筑波国定公園に指定されており、美しい自然景観を有している。

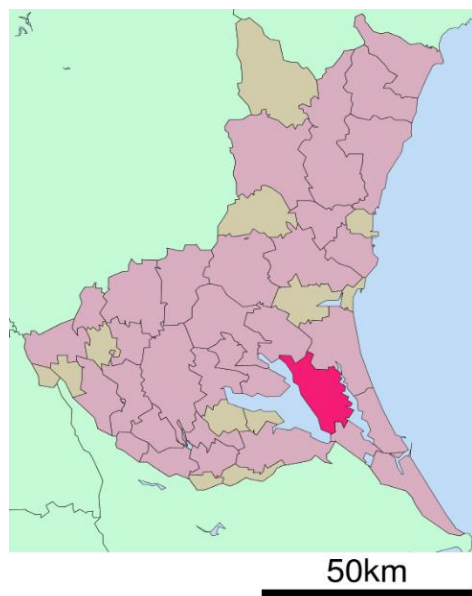
行方市は平成 17 年 9 月に旧麻生町、旧玉造町、旧北浦町が合併し発足した。当商工会が管轄する地域は行方市全域である。

##### 【地域の特徴】

行方地域は、作物を選ばずに様々な農産物が生産出来る地域であり、温暖な気候、水、豊かな土壌と、自然から沢山の恩恵を受けた地域により、農畜水産業を中心とした産業体系が形成されている。これにより年間を通して多くの農畜水産品を出荷出来ることで、安定的に首都圏（消費地）へ食材供給が可能で、年間 80 品目以上の様々な生産物（米、野菜、肉（豚、牛、鶏）、鶏卵、川魚）を年間を通して安定的に東京地域に出荷している。特に、産出額の多い品目は、サツマイモ、じゃがいも、みず菜、セリであり国内でも上位の産出額を維持している。中でもサツマイモは日本農業賞大賞や農林水産祭天皇杯を受賞するなど名実ともに日本一を誇っており行方市を代表する農産物である。

第二次産業については、製造業で平成 22 年では市内事業数 116 所、従業者数 3,131 人であったものが、令和 2 年では同 83 所、2,908 人となっているが、製造品の出荷額においては 54,297 百万円から 61,975 百万円へ増加している。卸売業及び小売業についても平成 22 年では同 433 所、2,485 人であったものが平成 27 年には同 353 所、1,983 人となり年間商品販売額も 60,713 百万円 から 43,206 百万円と減少傾向にある。

第三次産業に占める就業者の割合は 49.1%（8,590 人）となっており、全国平均 72.8% に比して少ない割合である。

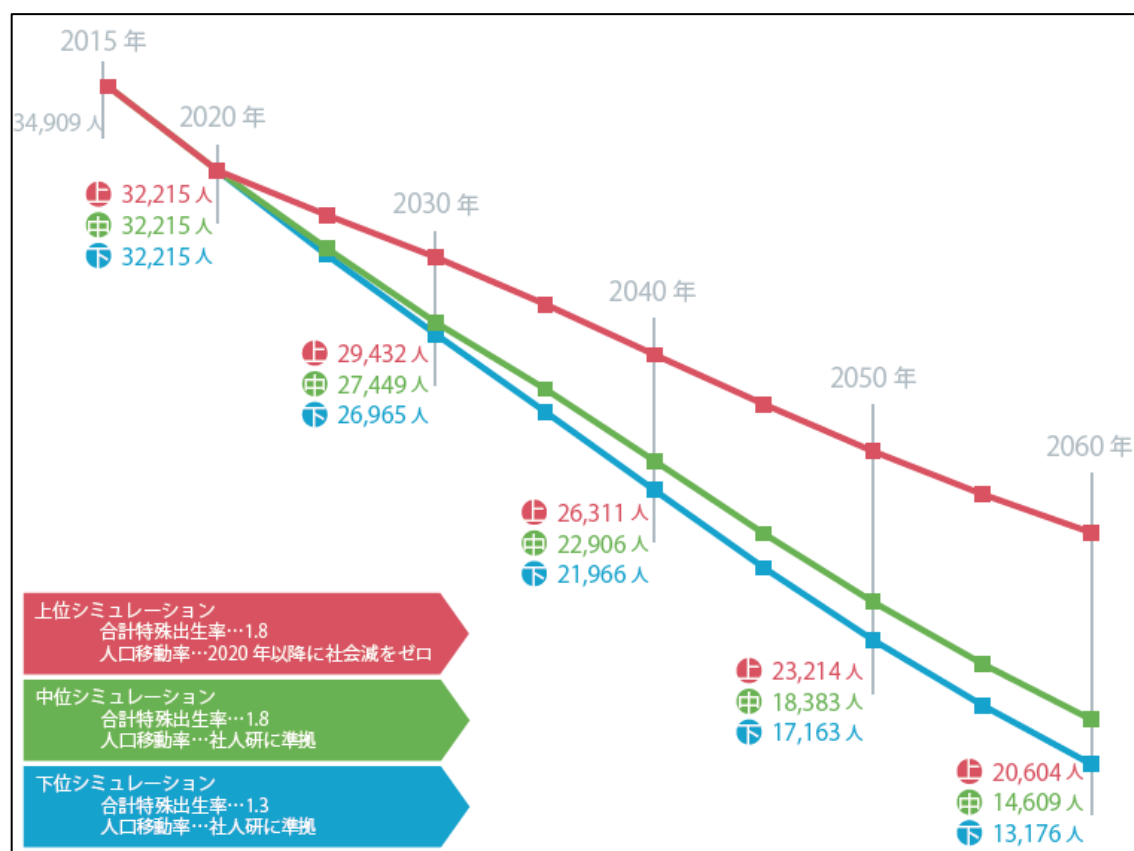


## 【人口推移】

行方市の人口は令和 3 年 7 月 1 日時点で 31,453 人（茨城県常住人口調査による）となっており国勢調査と比較すると昭和 60 年の人口 43,074 人に比べ 11,621 人の減少となっている。この人口減の要因として全国の潮流である自然減に加え、本市外への転出による社会減による影響が大きいものと考えられる。平成 17 年から令和元年までの期間において転入が転出を上回る社会増の状態となった年はなく、自然減とともに社会減が同時に進行している。

平成 7 年から令和 2 年の 25 年間ににおいては、10,205 人（△24.07%）もの人口減少となっており、そのため令和 3 年の過疎法改正による過疎地域の要件に該当しており、結果として本市全域が過疎地域となった。

### ①人口ビジョン 行方市の人口推計



#### \*上位シミュレーション

合計特殊出生率 1.8

人口移動率：2020年以降に社会減をゼロ

#### \*中位シミュレーション

合計特殊出生率 1.4

人口移動率：2020年以降に社会減を半減

#### \*下位シミュレーション

合計特殊出生率 1.2

人口移動率：社会研に準拠

## ②商工業者・小規模事業者・組織率の推移

年度	商工業者数	小規模事業者数
平成24年	1, 519	1, 280
平成26年	1, 490	1, 250
平成28年	1, 523	1, 274

(平成24・26・28年 経済センサスによる推移)

また、行方市内の商工業者に占める小規模事業者数は経済センサスの統計調査によると上記のとおりとなる。令和4年以降の状況を推測すると、全国的な少子高齢化、事業者の高齢化及び【人口推移】でも記載のとおり当市の過疎地域指定等の要因により今後も減少が続くと予想される。

## 【現状】

### ①商工業の現状

本市は、商店街的な商業集積がほとんど形成されていない状況である。本市の住民の買物行動を見ると、鉾田市や鹿嶋市などの周辺地域での購入傾向があり、市内での消費活動が活発ではない原因になっていると考えられる。また、人口減少、少子高齢化によって、消費者が減少し、卸・小売年間販売額は平成27年43,206百万円となり、平成22年60,713百万円と比べると減少している。

また、本市の第3次産業総生産額の市内総生産額に占める割合は令和元年度で58.3%であり、これは平成22年50.0%と比較すると増加している。本市は、鉾田市、小美玉市と共に交通ネットワークの結節点となる集積区域であり、鹿島臨海工業地帯、成田国際空港、筑波研究学園都市等の大規模産業集積地に近接するという地理的優位性を生かし、製造・物流の拠点施設となる大規模な工業団地を所有している。

今後は、東関東自動車道水戸線の延線による、首都圏や周辺都市との交通アクセスの利便性が高まることを生かし、地場産業が活性化するような関連企業の誘致を推進することが必要である。

### ②農林水産業の現状

本市は、豊かな自然環境を生かした農畜水産物の生産が盛んで、農業が基幹産業となっており、茨城県内でも有数の産出額を誇っている。農業従事者の人口は令和2年では4,869人となっており、平成22年の4,104人と比較すると増加している。しかし、農業就業者を年代別にみると、60歳以上が全体の6割程度を占め、平均年齢は59歳と高齢化が進行している。一方で、15～40歳代の就業者は減少しており、担い手不足、後継者不在による休耕田が今後増加すると考えられる。

現在、「6次産業化推進計画」を策定し、農作物の付加価値を高めるための、商品開発や開発商品の販路開拓、情報発信を強化する活動を行い“「なめがたブランド」の構築による持続的な農水産業の創出”を目指している。

また、単位面積当たりの生産額についても向上を図っている。

### ③産業振興の現状

今後、高速道路網の整備に伴い、市外からの観光客の増加が期待されることから、観光客の受入れ体制を整備するとともに、農林水産業や観光産業が連携し、特産品の開発にさらに注力し取り組む必要がある。更に、交通の優位性を生かし、これまで以上にすべての産業に欠かせない「物流機能」の強化を図る必要がある。

### ④観光の現状

本市の観光客は令和元年度で約 59 万人となっており増加傾向である。これまで、行方市特有の霞ヶ浦、サツマイモを用いた観光振興を進めており、特にサツマイモを軸としたテーマパーク、「なめがたファーマーズヴィレッジ」に観光客が多く訪れている。また、霞ヶ浦を活用した、つくば霞ヶ浦りんりんロードのサイクリングへの観光客も多くなっている。今後は、農業、自然、歴史に根ざした地域の魅力創造を強化するとともに、アントラーズホームタウン DMO 加盟の周辺自治体との連携を強化し、周辺の観光施設と組み合わせた観光ルートを整備し、整備中の高速道路の利用者の誘客を行う必要がある。

## 【課題】

### ①商工業の課題

小規模事業者にとって、新型コロナウイルスにより急速に広まったキャッシュレス決済や通販によりさらに経営環境は悪化しているとみられるため、小規模事業者への経営支援を行う必要がある。また、事業者減少に歯止めをかけるための新規創業者に関する支援と創業後の持続的な発展のための支援への取組、後継者の育成などが必要になる。

また、今後、高速道路の整備に伴い、企業誘致に有利な条件が加わる等促進されると期待される。

### ②農林水産業の課題

高齢化する農業従事者の現況に対し、次世代の担い手の農業参入を奨励するなど、基幹産業である農業の規模縮小を防ぎ、生産額の拡大を目指す施策が必要となる。また、ブランディングや高付加価値商品等の生産を通じて単位面積当たりの産出額を向上させる施策を継続し、市が中心となって継続的かつより強力に推し進めることが求められる。

### ③産業振興の課題

今後高速道路の整備に伴って発生すると想定されるヒト・モノ・カネの流入を受け止めるため、拠点となる機能を持つ場所及び組織が求められる。

### ④観光業の課題

本市は、夜間の観光入込客が少ない傾向にあるうえ、市内において宿泊施設が不足している。そのような中で、新たな宿泊施設を整備することは過大な投資となる可能性があることから、昼間の観光客の拡大及び客単価の上昇を検討し、施策として進めていく必要があると考えられる。

## （２）行方市の産業振興に関する具体的方向性

行方市は、行方市総合戦略（令和３年度～令和７年度）の中で、まちづくりの基本的な考え方である「３つの基本理念」に基づき、将来目指すべきまちの姿である「将来像」の実現に向けて、重点的に進める取組を「５つの重点プロジェクト」としてまとめ、総合的かつ計画的な施策を展開している。

### 【３つの基本理念】

- ①「継続」から「変革」へ
- ②みんなが主役のまちづくり
- ③身の丈に合った市政運営

### 【５つの重点プロジェクト】

#### ①働く場の拡大プロジェクト

市の農林水産業の従事者の高齢化が進んでおり、今後も担い手の不足と耕作放棄地の拡大が懸念される。

ブランディングや６次産業化により農畜水産物の付加価値を高めること、新たな担い手としての若者や移住者による新規就農の拡大や後継者を育成していくことが喫緊の課題である。

また、地元の産業の活性化のため、行政はコロナ禍で見てきた地方回帰の動きやテレワーク等の多様な働き方などの社会情勢の変化と、地元企業のニーズをしっかりと捉え、時代に合った産業振興や雇用拡大の取り組みに努める。

#### ②健康で文化的なまちプロジェクト

憲法にうたわれている「健康で文化的な生活」（生存権）を、市民一人一人が実感し続けるためには「地域」の存在が必須である。地域の中で、子どもも高齢者も、障がいを持つ人も、誰もがみんなで助け合うことのできる地域づくりを進めていく。

また、市民が安心する医療提供体制を維持していくために、医療と介護の連携による包括的かつ継続的な地域包括ケアシステムの拡充と、市民と共に進める健康増進の取り組みの充実を図る。

#### ③住みやすい地域プロジェクト

住み慣れた地域で、子どもから高齢者、障がいを持つ方など誰もが自分らしく日常生活や社会生活を営むことができる地域共生社会を目指すために、新しい生活様式や働き方への対応を進めると同時に、行方市の「住みやすさ」を最大限に生かすことができるよう公共施設、公共交通、地域づくりを一部の市民だけの部分最適で考えるのではなく地域全体に派生する全体最適の思考によるまちづくりを図っていく。

#### ④みんなで育むプロジェクト

行方市の豊かな自然環境で、市民が安心して子どもを産み、育てることができる環境を整備し、子どもの頃から郷土愛を育む教育環境を充実することが必要である。市内外に住む若

い世代から「行方市で子どもを産み、育てたい！」と住む場所として選ばれるまちづくりを進めていく。

#### ⑤情報発信で日本一プロジェクト

行方市では、全国の自治体の中で３番目（関東地区初）となるフルセグのエリア放送を整備し、防災情報を含むさまざまな情報発信日本一のまちづくりを目指している。誰もが簡単に利用できる地上デジタルテレビ放送で、情報を共有するまちづくりを始め全市民活躍の機会を創出していく。

また、デジタル技術を活用し、行政の手続きや業務の効率化や行政情報を市民が利活用できる環境整備を進めていく。

### （３）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た小規模事業者に対する振興のあり方

行方市は、市総合戦略の中で、「３つの基本理念」及び重点的取組「５つの重点プロジェクト」を掲げ施策を展開している。当会も行方市と連携を密にし、商工業者の支援を行っていく。近年の労働者や人口、小規模事業所数の推移から、今後１０年を見据えると減少となることが考えられる。しかし、創業支援や事業承継、他市県からの移住者支援等を様々な施策を活用し、これらに歯止めを掛け、少しでも減少を食い止めなければならない。長期的な小規模事業者の支援は現在と変わらず、持続的継続可能な事業所支援を行っていく。

#### ②行方市商工会の役割

商工会は、昭和３６年の設立以来、地域の総合経済団体として常に地域経済及び小規模事業者の発展、振興のためにつくしてきた。今後も小規模事業者に寄り添いながら伴走型で支援していく。また、国や県、行方市と連携を強化し、支援に必要となる調査・経営状況の分析・事業計画の策定・販路開拓・フォローアップまでを一貫して支援を行っていく。また、小規模事業者に対し多角的（事業継続性・販売力強化・創業促進・事業承継）な支援を行い、地域小規模事業者の経営課題の抽出から、課題解決に取り組む。

### （４）経営発達支援事業の目標

#### 【具体的な目標】

行方市商工会は上記の地域の課題、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とおり設定し、地域唯一の経済団体（商工会）として小規模事業者に寄り添いながら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等の伴走型支援に取り組んでいく。

①伴走型支援による小規模事業者の経営力向上。

②需要動向調査を活用した販路開拓支援等を行い持続的継続可能な小規模事業者を増やす。

③小規模事業者の創業（第二創業・事業承継も含む）支援を強化し、小規模事業者数減少の防止と地域経済の活性化を目指す。



## 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経営力向上

小規模事業者の経営状況を分析し、経営課題を抽出、課題解決のための経営計画の策定、策定後のフォローアップ、又は計画の変更を寄り添った伴走型で支援し、小規模事業者の経営力を向上させる。

② 需要動向調査を活用した販路開拓支援等を行い持続的継続可能な小規模事業者を増やす。

国内外の需要動向を調査し、販路開拓に意欲的な小規模事業者向けに展示会や商談会を提供する。出展を通じ出展者の売上向上や効果的な需要開拓支援を行う。

③ 小規模事業者の創業（第二創業・事業承継も含む）支援を強化し、小規模事業者数減少の防止と地域経済の活性化を目指す。

当市の高齢化、少子における小規模事業者の減少に歯止めを掛けるべく、創業者及び事業承継希望者への事業計画策定支援や各種施策への支援を実施する。

### 〈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感染症拡大による影響も調査し、業種ごとの経済動向を整理し、創業や経営革新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

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 地域経済動向調査	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 景気動向分析調査	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「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、過去に実施した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25社(建設業、製造業、小売業、飲食業、サービス業5業種5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

小規模事業者の経営は顧客の受注や来店を待つ「受け身型の経営」から脱却できず、また商品・サービスの提供にあたっては、コスト削減や利益追求のみが重視され「売りたいものを売る」姿勢が先行し、顧客が本当に必要としている商品・サービスを提供するための「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、生活様式や行動範囲・主要産業・観光資源等において、商圈や顧客ニーズなどの分析結果により、現状に合わせたより細やかな調査が必要である。

今後の課題は、当地区の現状や資源、産業にあった需要動向調査を推進し、自治体や地域の商

工業者団体と連携した「商品開発や改良」「新たな販路開拓」等成果につながるよう、当商工会が需要動向の情報収集・分析・活用について事業者に寄り添って支援していくことが課題である。

## (2) 目標

項目	現行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
調査対象事業者数	なし	3 社	3 社	4 社	4 社	5 社

## (3) 事業内容

地域に密着した需要動向調査を継続的に実施し、経営発達支援計画で蓄積したデータと合わせて活用することで、小規模事業者個々にあった経営戦略を策定するための情報を提供できる環境を整える。そのために情報を精査し各企業とマッチングさせることで、より効果的な支援を目指す。また事業者本人が「顧客の目線にたった商品・サービスの提供」を自覚できるよう、巡回・窓口での事業計画実施支援において、需要動向調査の必要性を小規模事業者に広く啓蒙する。

支援内容	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
(1) イベント内での 需要動向調査 調査実施回数	なし	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
(2) 分析結果の提供及び 販路開拓支援実施事業者数	なし	6 社	6 社	8 社	8 社	10 社

## (4) 活用方法

地域資源を活用した商品の開発を目指している事業者(個社)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社あたり30件を目安にアンケートを実施する。

調査結果を分析したうえで調査対象事業者にフィードバックすることで新商品開発に資する。また当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

### \* 調査対象イベント

時期	名称	場所	期間	来場者	内容
11 月	なめがたふれあい まつり	霞ヶ浦ふれあ いランド	1 日	市内・近隣市民	来場者数 500 人程度
12 月	うまいもんまつり	麻生公民館駐 車場	1 日	市内・近隣市民	来場者数 500 人程度

## 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。

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、非財務分析についても行う。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つなげていく。

## (2) 目標

支援内容	現 状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
セミナー開催件数	3 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
経営分析事業者数	20 社	30 社	40 社	40 社	40 社	40 社

## (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。掘り起こしの際は、小規模事業者に対し「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し、経営分析の重要性の理解を促進する。

### 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）

セミナーの開催を通じて、経営分析によって自社の経営課題を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めると共に、対象事業者の掘り起こしを行う。

《募集内容》新聞チラシの折り込み。ホームページでの周知。巡回・窓口相談時の案内

### ②経営分析の内容

《対 象 者》 セミナー参加者の中から、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20事業所を選定

《分析項目》 事業者との対話と傾聴を通じ、その状況や局面に合わせて定量分析たる「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、機会、脅威等

《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を中心として分析を行う。非財務分析はSWOT分析をフレーム化し整理を行う。

## (4) 経営分析結果の活用

○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、今般発生している新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けている。一方で、市場動向や顧客ニーズ、自社の強みや弱み等の経営状況を十分に把握できず、自社の課題解決のための「事業計画策定の必要性」についての認識が低いのが現状である。

これまでの商工会での事業計画の策定支援は、経営革新計画の策定支援を中心に、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り組みに留まっていた。

今後は、計画的に、経営課題を解決するため、上記3. 地域の経済動向調査に関することの地域の経済動向調査、上記4. 需要動向調査に関することの当地区の資源、産業にあった需要動向調査、上記5. 経営状況の分析に関することの経営分析の結果を踏まえ、専門家と連携し、商工会からの巡回指導を中心とした積極的な提案を行う。需要動向を見据えた伴走型の指導・提案・助言を行い、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わけではないため、本質的課題を認識・納得した上で、事業者自らが課題意識を持ち改善に取り組んでいくことを目的とした「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. 経営状況の分析に関することで経営分析を行った事業者の7割程度／年の事業計画策定を目指す。合わせて、小規模事業者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。

また、IT化の取り組みが加速する中で、今後、小規模事業者にも様々な局面でのDXに向けた取り組みが必要だと理解・認識させるための支援が必要となる。このため、事業計画の策定の前段階として、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。

### (3) 目 標

支援内容	現 状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①DX活用セミナー	—	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創業セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④事業承継セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
⑤事業計画策定事業者数	20 社	30 社	40 社	40 社	40 社	40 社

#### (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活用セミナー」を開催

募集方法	DMによる案内、ホームページで周知
回数	集団セミナー 1回 開催期間 1カ月
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 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	10事業所程度 *令和5年度は5事業所程度

##### ②経営分析を行った事業所を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

募集方法	個別での案内、ホームページで周知
回数	集団セミナー 1回＋個別指導8回 開催期間 3ヶ月間程度
カリキュラム	今日から始める戦略的思考 日本経済、世界経済を把握し市場動向を理解する。 地域小規模事業者が作成した身近な事業計画の紹介 事業計画策定を経営に積極的にとりいれている身近な地域小規模事業者の事例紹介 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 クラウド型顧客管理ツールの紹介 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	10事業所程度

##### ③行方市内で創業を検討している方を対象とした「創業セミナー」の開催

募集方法	新聞折り込み、ホームページで周知
回数	集団セミナー（起業ビジネスプラン塾） 5回 開催期間 2ヶ月間程度
カリキュラム	経営の基本を学ぶ 創業に役立つビジネスマナー&IT活用 創業における会計と税務について 創業における経営について 創業における融資について
目標参加者数	10事業所程度

④行方市内の事業所で事業承継を検討している方を対象とした「事業承継セミナー」の開催

募集方法	DMによる案内、ホームページで周知
回数	個別セミナー 1回
内容	将来、事業承継を検討している小規模事業者へ、今後の準備すべき内容また備えなければならない事項を吟味しスムーズな事業承継が行えるよう専門家を交えた個別セミナーを開催する。
目標参加者数	10事業所程度 *令和5年度は5事業所程度

⑤事業計画策定の対象と手法

《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

これまでの小規模事業者への事業計画策定後の支援は、事業者からの相談が来てから対応する形での受動的な助言・指導に留まっていた。そのため、計画を遂行する過程で生じた資金調達や販路開拓、新規事業に取り組む時間の捻出といった問題に対し、タイムリーなアドバイスが行えないことが課題であった。今後は、計画の進捗状況に応じて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) 支援に関する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とする。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、フォローアップの頻度を設定する。

### (3) 目標

内 容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ 対象事業者数	20 社	30 社	40 社	40 社	40 社	40 社
頻度（延回数）	40 回	90 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	—	5 社	10 社	10 社	15 社	15 社

### (4) 事業内容

《対象者》 事業計画を策定したすべての事業者とする。

《頻 度》 経営指導員が計画策定後、1社あたり年間3回（4ヶ月毎）のフォローアップを

実施する。

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、当会経営指導員による協議や他地域の経営指導員からの情報収集を行い、フォローアップ頻度の変更等をおこなうとともに、必要に応じて専門家派遣制度等を活用することで、速やかに問題の解決にあたる。

《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、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

小規模事業者の大多数はインターネットを活用した販促に関心があるものの、「電子機器操作の複雑化」、「ノウハウがわからない」、「高齢化」等により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組みが進んでいない。当市内でもYOUTUBEで再生回数上げ、事業を着実に伸ばしている事業者も存在するが、手間や努力、時間的コスト、何より時代の流れと運的要素も含まれることから、一般向けではない。しかしながら、動画コンテンツがスマートフォンで無料で作成・アップロードできる時代である。過去の事業でも動画コンテンツを利用した新たな販路の開拓事業を行ってきた。更なるDX推進が必要であるということを認識し、時代に合った取組みを支援していく必要がある。また、地域外への販路開拓として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、茨城県商工会連合会で実施する海外展開事業に参画し、国外のバイヤー向けの開拓を行う。また、既存のイベントへの積極的参加を促す。

DXに向けた取組として、動画を活用した販売戦略及びGoogle機能を活用した販売促進・販路開拓に関するセミナーを開催し、事業者の段階に合った支援を行う。

### (3) 目標

支援内容	現行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
①展示会 出展事業社数	-	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社
売上額/社	-	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②商談会 参加事業社数	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
成約件数/社	-	1 件	1 件	2 件	2 件	3 件
③SNS活用事業社	-	3 社	3 社	4 社	4 社	5 社
売上増加率/社	-	10%	10%	10%	10%	10%



#### (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（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 なめがたうまいもんまつり（１２月） ・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３，０００人、出展者数１０事業者（令和元年度参考）。 ② なめがたふれあいまつり（１１月） ・行方市と連携主催にて地域の特色ある食材を集めた物産展。来場者数は５８，０００人（令和元年度参考）。
支援内容	商工会としては、参加する小規模事業者に対し、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（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	①小規模事業者向け販路開拓支援事業（海外展開）
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。

時期	名称	来場者	内容
10月～1月	小規模事業者向け販路開拓支援事業	各国のバイヤー、関係機関	茨城県商工会連合会主催、海外商談会又は展示会、茨城県内から出展５４者。来場者数対象国各３００人程度。

### ③BtoB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。

### ④YOUTUBE及びGoogle機能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、YOUTUBE等動画及びGoogle機能を活用し、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、YOUTUBEの動画アップロード、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。また、Googleの機能を活か販路拡大の活用法を支援する。

## <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り組み>

### 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

経営発達支援計画の事業の評価及び見直しについては理事会及び鹿行地区証拠会長会議に報告し、通常総代会（年１回）に総代へ報告を行っている。しかし、細かな評価・見直しを行っているとはいかず報告のみとなっている。

今後は事業の評価及び進捗において改善の必要も出てくる場合もあることから評価及び見直しをするための仕組みが必要である。

詳細な各事業の内容について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

商工会長、事務局長、行方市商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「経営発達支援計画評価委員会」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。

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当所ホームページで計画期間中公表し（<http://www.nameshoko.com>）、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

## **10. 経営指導員等の資質向上等に関すること**

### **【現状と課題】**

職員の資質向上等については、これまで、茨城県商工会連合会や鹿行ブロック職員協議会が行う研修会等への参加及び専門家との支援、多面的フォローアップ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、当所職員において、①戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力、②実践的なノウハウなど習熟能力、③職員間の知の共有やフィードバックが不可欠といえる。

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。そこで、以下の方法により、経営指導員等の資質向上を図っていく。

### **【事業内容】**

#### **（１）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に向けた取組**

##### **①「事例発表等による支援能力の向上**

ブロック単位での会合『（プロジェクトマネージャー及びブロックマネージャー会議）』の場で、職員相互の知見を共有し、経営指導員個人の暗黙知的なノウハウではなく、商工会組織全体の形式値として昇華させる。

また、ブロック内の先輩経営指導員による国の法認定及び連携を伴う高度な支援案件等に対して、ブロック内の他商工会の若手経営指導員が同行することにより、支援ノウハウの習得と資質向上を図る。

##### **②研修参加による能力向上**

茨城県商工会連合会が主催する研修（ケーススタディを活用した実務研修会・経営革新計画策定に役立つ財務分析研修会）の参加に加え、中小企業基盤整備機構の主催する研修（経営指導員向け小規模事業者支援研修～ITスキル向上等研修～）に経営指導員等が年間1回以上参加することで、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・向上を図る。

##### **③外部機関・専門家と連携した支援業務による資質向上**

経営指導員等は外部機関、専門家と連携したチームで小規模事業者を支援すること等を通じて、指導・助言内容、情報収集方法を習得し、職場内OJTにより伴走型の支援能力の向上を図る。

#### ④ＤＸ推進に向けたセミナー

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・指導を行う必要がある。

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ついても積極的に参加し、茨城県商工会連合会その他のセミナーについても積極的に参加する。

##### 《ＤＸに向けたＩＴ・デジタル化の取組》

- ・事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

ＲＰＡシステム、クラウド会計ソフト、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

- ・事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

動画を活用した自社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

- ・その他取組

オンライン経営指導の方法等

#### （２）個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

##### ①若年層職員に資質向上に関するＯＪＴ講習

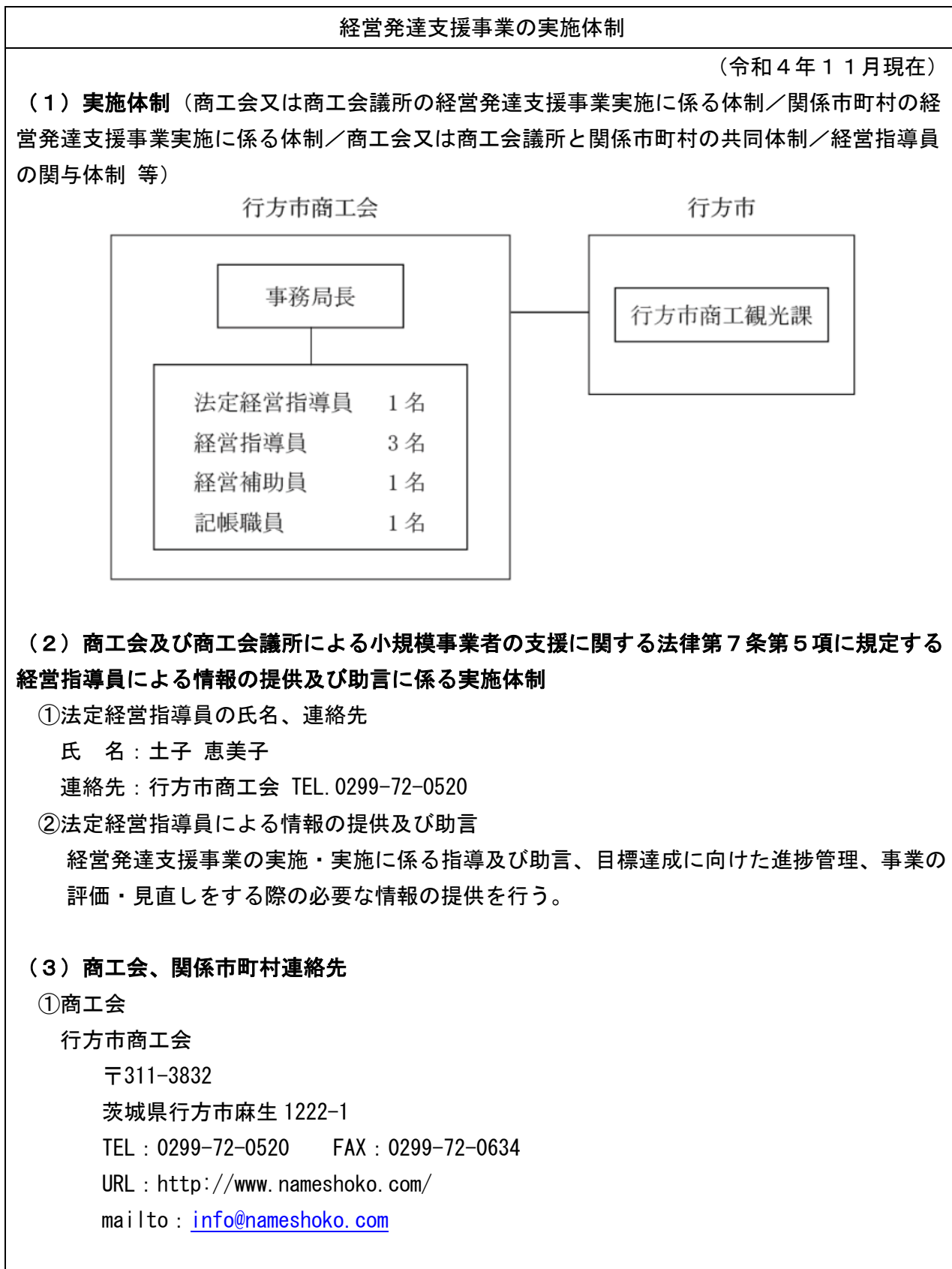
入社５年以内（または希望者）の職員向けに指導員が講師となり、金融講習（小規模経営改善貸付等）、税務講習、規律講習等を実施する。これにより、受講する若年層の知識及び資質向上がなされ、また指導員の講師としてのプレゼン能力、自らの知識の再学習として能力に磨きをかける。

##### ②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支援能力の向上を図る。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

行方市商工観光課

〒311-1792

茨城県行方市山田2564-10

TEL : 0291-35-2111      FAX : 0291-35-0404

mailto : [name-shouko@city.namegata.lg.jp](mailto:name-shouko@city.namegata.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 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	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
経営状況分析事業費	300	300	300	300	300
事業計画策定支援費	300	300	300	300	300
需要動向調査費	40	40	40	40	40
需要開拓事業費	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
会費、国補助金、県補助金、市補助金、手数料等収入

(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
連携者無し
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