

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	銚田市商工会（法人番号 7050005006675） 銚田市（地方公共団体コード 082341）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行い、事業者の自立的な経営力強化を実現する。 ②国内外での需要動向調査・販路開拓支援を行うことで、小規模事業者の新たな需要の開拓を実現する。 ③創業支援を行うことで、地域雇用の促進及び小規模事業者の維持拡大と地域経済の活性化を実現する。 ④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持続的発展の取組みへと繋げる。
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 「R E S A S」（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う。小規模事業者に対してアンケート調査を実施し、地区内の経済動向の実態を把握することにより、経営分析及び事業計画策定などに活用する。 2. 需要動向調査に関すること 国内型需要動向調査（BtoC）及び海外型需要動向調査（BtoB・BtoC）を実施する。実施した結果を分析したうえで事業者にフィードバックし、「商品開発や改良」・「新たな販路開拓」等に活かす。 3. 経営状況の分析に関すること 「対話と傾聴」を通じて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、本質的経営課題を明確にし、事業計画策定に向けた下地作りに活用する。 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、セミナー等を開催しながら、チームによる経営支援体制を構築し、小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現するため、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。 5. 事業計画策定後の実施支援

	事業計画を策定した全ての事業者を対象に、チーム体制により計画的なフォローアップを実施し、自走化を意識した支援を行う。 6. 新たな需要の開拓支援 国内外で開催する展示会、商談会等への出展に関するフォローを通して、販路開拓支援を行う。また、D Xに向けた取組として I T 活用による営業・販路開拓に関する相談対応を行い、事業者の段階に合った支援を行う。
連絡先	銚田市商工会 〒311-1517 茨城県 銚田市銚田 2 4 8 2 番地 1 TEL:0291-32-2246 FAX:0291-33-6708 e-mail:info@hokota-shoko.jp 銚田市 環境経済部 商工観光課 〒311-1592 茨城県 銚田市銚田 1444 番地 1 TEL:0291-33-2111 FAX:0291-32-2128 e-mail:shoko@city.hokota.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】

銚田市は、茨城県の東南部、鹿行エリアの最北部から中央部にかけて位置し、県都水戸市、鹿島臨海工業地帯まではいずれも 30km 圏内、筑波研究学園都市まで 50km 圏内、首都東京まで 90km 圏内に位置している。北は大洗町と茨城町、西は小美玉市と行方市、南は鹿嶋市、東は鹿島灘に接しており、南北に 24km、東西に 17km と広がる銚田市の面積は 207.6 km² で、県面積の 3.4% を占めている。



【交通】

銚田市の主要な交通幹線としては、自動車専用道路である東関東自動車道水戸線、本市の鹿島灘沿いを南北に走る国道 51 号、行方市へ続く国道 354 号、県道水戸銚田佐原線などの主要幹線道路が整備されている。東関東自動車道水戸線の開通によって、銚田市には銚田インターチェンジが設置されており、水戸、成田、首都圏までのアクセスが良くなり広域的な道路ネットワークが形成されている。

また鉄道は、水戸市から大洗町、銚田市を通過し、鹿嶋市を結ぶ鹿島臨海鉄道大洗鹿島線が敷設されており、銚田市内には、涸沼駅、鹿島旭駅、徳宿駅、新銚田駅、北浦湖畔駅、大洋駅の 6 駅が設置されている。



【特産品】

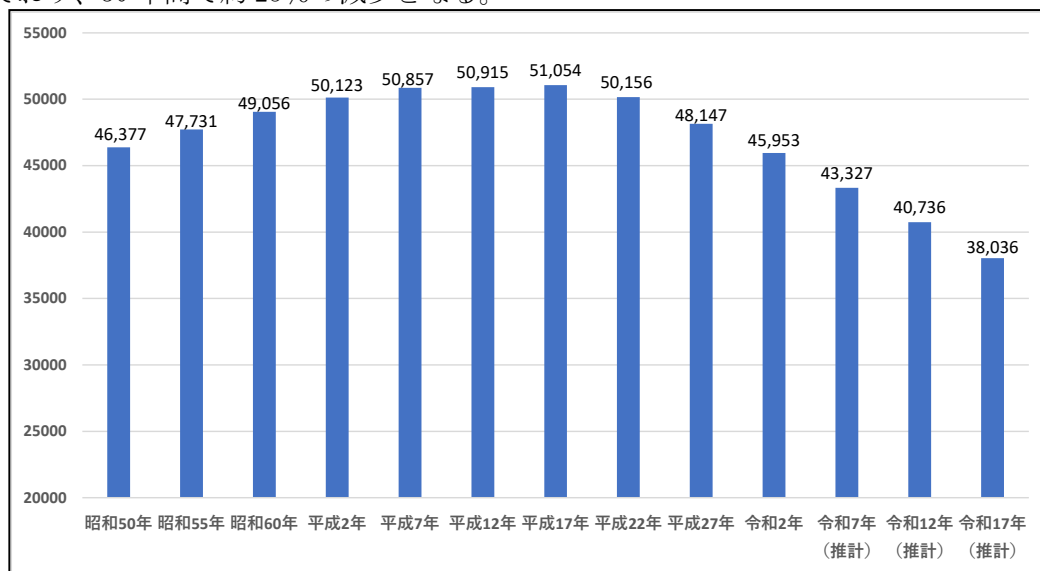
東の鹿島灘に沿って位置する銚田市は、北は涸沼、南は北浦に接し、その内陸部のほとんどは平坦地となっており、この平坦な地形と温和な気候を活かした農業を基幹産業として発展してきた。現在、

メロン、イチゴなどの果物や、トマト、サツマイモ、水菜、ごぼうなどの多様な農産物が生産されている。また、涸沼にはハゼやウナギなどが生息しており、特に、ヤマトシジミは、大粒で味の良さが特徴とされている。



【人口の推移】

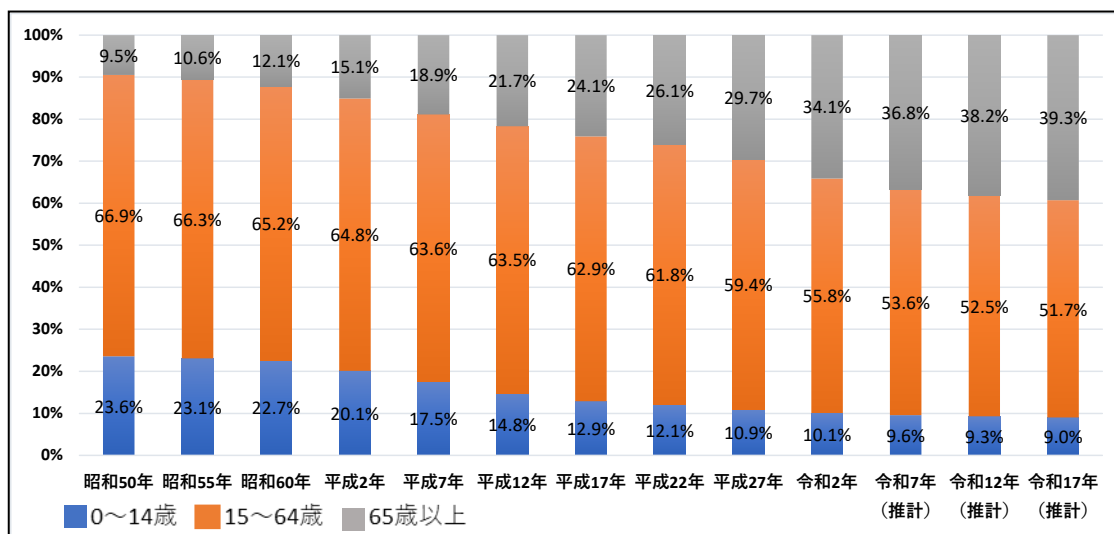
銚田市の人口推移を国勢調査からみると、平成 17 年までは一貫して増加傾向にあったが、それ以降の平成 22 年、平成 27 年には減少に転じている。また今後の人口も、令和 17 年には 38,036 人と予測されている。人口のピークであった平成 17 年の 51,054 人と比較すると 13,000 人減少すると予測されており、30 年間で約 25%の減少となる。



[出典：銚田市都市計画マスタープランより作成]

また、年齢 3 区分別人口をみると、年少人口の減少が顕著であり、昭和 55 年の 23.1%から、平 27 年には 10.9%と割合が半分以上まで低下している。一方、老年人口割合は昭和 55 年の 10.6%から、平成 27 年の 29.7%まで増加しており、少子高齢化が急速に進行している。

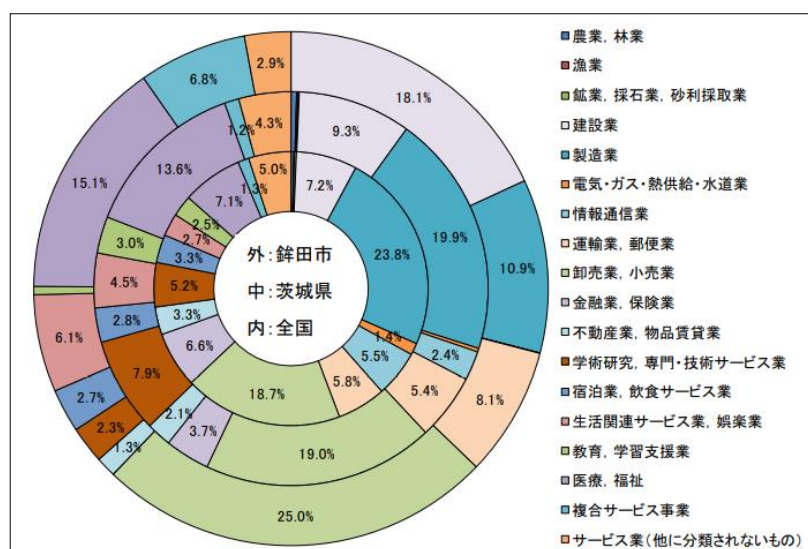
老年人口の増加とともに総人口の減少があるため、生産年齢人口の構成割合は昭和 55 年の 66.3%から平成 27 年の 59.4%の 6.9%の減少であるが、実数では約 3,500 人減少している。



[出典：銚田市都市計画マスタープランより作成]

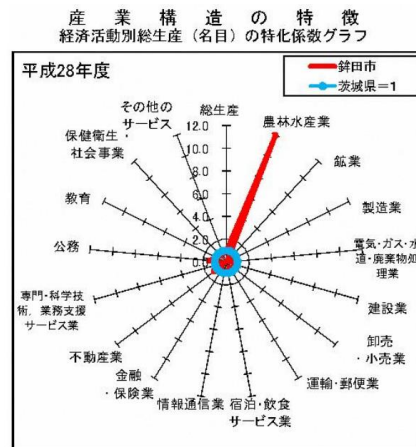
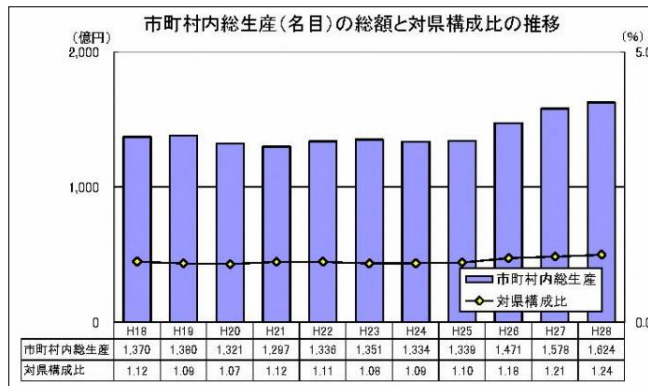
【産業構造の特徴】

銚市の産業構造を経済センサス調査による総生産額（付加価値ベース）からみると、「卸売業、小売業」が25.0%を占めているほか、「建設業」「医療、福祉業」の構成比が国・県を上回っている。また、「製造業」については、10.9%となっており、全国割合23.8%、県割合19.9%を下回っている。



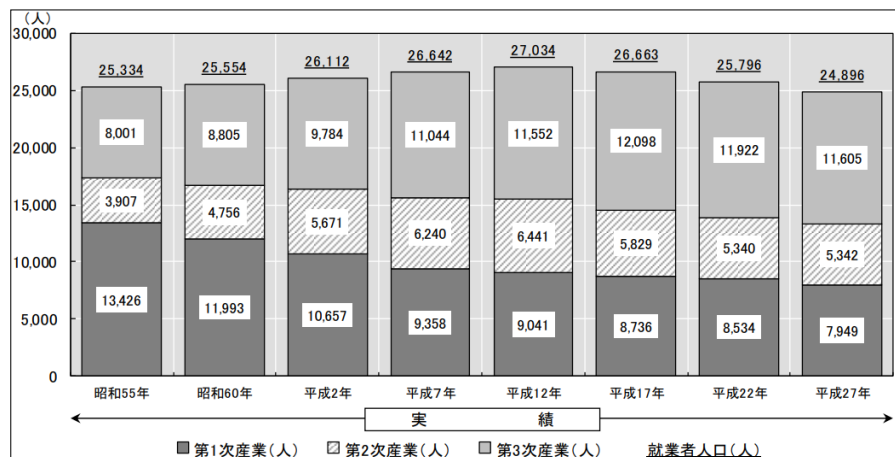
[出典：第2期銚田市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン総合戦略]

また、銚田市の総生産額は県内構成比の約1%を占めているが、産業構造の特化係数を見ると、県平均に対して銚田市の農林水産業が占める割合は突出しており、基幹産業が農業であることを示している。



[出典：第2期銚田市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン総合戦略]

産業別就業者数推移をみると、昭和55年時点では銚田市の基幹産業である農業を中心とした第1次産業の就業者が最も多くを占めている。しかし、昭和55年に53.0%あった第1次産業の構成比は、平成27年までに県内トップの構成割合ではあるものの、5,477人の就業者が減少し、31.9%まで低下している。銚田市の就業者数は、平成12年の27,034人をピークに減少傾向にあり、平成27年には24,896人(△7.9%)まで減少している。また、分類別では第1次産業及び第2次産業の就業者数が減少し、第3次産業が増加傾向にある。



[出典：第2期銚田市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン総合戦略]

経済センサスによると、2016年における銚田市内の事業所数は、1627事業所あり、2014年と比較して93事業所減少している。業種別では、卸売業・小売業が434事業所(26.7%)と最も多く、次いで建設業304事業所(18.7%)、生活関連サービス業177事業所(10.9%)となっている。事業所数の増減に関してみると、全業種とも横ばいもしくは減少傾向が続いており、後継者不足や人手不足により事業継続が困難となり廃業するケースが多くみられる。

景況感としては、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」によると2022年7月の調

査ではコロナ禍からの改善傾向はみられるものの、急激な円安等によるコスト増から採算が悪化しており、小規模事業者を取り巻く経済環境は依然として厳しい状況である。銚田市商工会での事業所ヒアリング結果も同様であることから、銚田市内の小規模事業者の経済環境も厳しい状況である。

産業分類	2014年	2016年	増減
	事業所数	事業所数	
農業・林業	52	48	△ 4
鉱業・砕石業・砂利採取業	1	1	0
建設業	326	304	△ 22
製造業	135	133	△ 2
電気・ガス・熱供給・水道業	1	1	0
情報通信業	6	7	1
運輸業・郵便業	44	43	△ 1
卸売業・小売業	459	434	△ 25
金融業・保険業	14	15	1
不動産業・物品賃貸業	58	53	△ 5
学術研究・専門・技術サービス業	39	41	2
宿泊業・飲食サービス業	156	138	△ 18
生活関連サービス業・娯楽業	188	177	△ 11
教育・学習支援業	30	26	△ 4
医療・福祉	93	97	4
複合サービス業	20	18	△ 2
サービス業（他に分類されないもの）	98	91	△ 7
合 計	1,720	1,627	△ 93

[出典：経済センサス]

銚田市の小規模事業者数は、商工業者全体の 70%を占めており、経済センサスの統計調査を比較すると 2012 年から 2016 年にかけて 99 事業所減少している。人口減少や少子高齢化問題、後継者不足による廃業など、市場規模は減少傾向にある。

調査時期	2006年	2009年	2012年	2016年
商工業者数	1,882	1,876	1,739	1,627
うち 小規模事業者数	1,371	1,346	1,242	1,143
小規模事業者数 増減		△ 25	△ 104	△ 99

[出典：経済センサス]

【銚田市の産業振興に関する具体的方向性】

銚田市では、「いのちとくらしの先進都市 ～自然を尊び、農を誇り、喜びを生み出す 21 世紀のまち銚田～」を基本理念とした「第 2 次銚田市総合計画後期基本計画」を策定し、次の通り方針を示している。

＜基本施策の方針＞

銚田市のような地方における商工業は、古くからの商店や小規模事業所の廃業がみられるなど、非常に厳しい状況となっています。さらに、消費者のライフスタイルの変化により、郊外への大型店の出店やインターネット購買の普及が進んでおり、このような外部環境を考慮した振興策を検討します。

一方、起業・創業については、地方創生の一環として近年多くの自治体で取り組まれており、銚田市においても将来に向けて強化を図ります。

＜個別施策＞

商工業振興

《重点戦略》商工業の振興と新産業の創出

意欲ある市内商工業事業者へ支援を行うとともに、若者の創業支援による新産業創出を促し、地域内雇用の拡大を目指します。

- 商工業の活性化、事業者の経営安定化を支援するため、融資保証、中小企業の経営基盤の支援、経営革新に向けた補助金交付などによる支援を行います。
- 起業・創業を支援するため、引き続き商工会を窓口として、新規創業を希望する方に対するセミナー開催や相談窓口体制、補助金交付を継続します。
- コロナ禍に対する緊急経済対策の一環として、中小企業・小規模事業者等の支援に取り組んでいますが、今後もウィズコロナを見据え、厳しい状況にある事業者の事業継続を支援していきます。

企業誘致・官民連携

《重点戦略》商工業の振興と新産業の創出

閉校等のストックマネジメントの観点から、利活用を進め、IT企業などに特化したサテライトオフィスの誘致を目指すなど、雇用を創出する事業者の誘致を図り、地域内雇用の拡大を目指します。

- 銚田西部工業団地については、整備の具体化に向けて茨城県に対して要望します。
- 立地企業に対する固定資産税相当額の奨励金の拡充や、企業ニーズにあった新たな優遇措置を検討します。また、企業誘致専用開設したホームページや SNS 等の情報発信を継続・強化するとともに、新聞・雑誌広告やネット広告の活用を取り入れます。
- 学校跡地の利活用は、単に市の保有する資産の圧縮のためだけでなく、市の政策課題の解決、新たな行政需要への対応や地域活性化に寄与するものとし、民間事業による利活用を視野に入れながら、効率かつ効果的な利活用に取り組みます。
- 基幹産業となっている農業を活かし、農業や食品関連分野での仕事の創出を目指します。
- 企業誘致や産業振興を図るために、企業との継続的な関係構築、異業種交流等に関する取り組みの充実を目指します。また、企業誘致協定や企業版ふるさと納税などを通じ、新たなパートナーシップの構築の可能性を広げます。

地域振興

《重点戦略》地域資源の活用による交流人口の拡大促進

- ・交流イベントを充実させ、銚田市の魅力を知ってもらうきっかけづくりに取り組みます。
- ・鹿行地域での広域観光等の事業を周辺市町との連携により推進します。
- 銚田市の魅力を伝える PR 動画の活用やイベント開催などを通して、市内外に対するプロモーションの強化を図り、関係人口の創出につなげます。
- 地域振興を目的とした市内イベントの開催については、ウィズコロナ・アフターコロナを見据え、開催方法や内容について検討を行います。そのうえで、市民や関係団体と協働して、市民が誇りを抱き郷土愛を育む機会を創出するとともに、「関係人口」となるイベント来訪者へ市の魅力を広く発信していきます。
- ふるさと銚田応援寄附記念品事業（ふるさと納税）については、新規協賛事業者の掘り起こし

や新たな返礼品の開発のほか、クラウドファンディング等を積極的に活用し、納税額の増加に向けて、ホームページ等での情報発信・プロモーションの強化に取り組みます。また、企業版ふるさと納税の推進を図り、これらの財源を活かした地域振興を推進します。

○鹿島サッカースタジアムでのホームゲームにおける各種イベントに併せて、銚田市の地域特産品をPRすることにより、銚田市特産品の認知度向上を図ります。また、鹿島アントラーズホームタウン DMO と連携し、観光及び地域振興に努めます。その他にも、協定を結ぶ企業や団体等との関係を活かした地域の活性化に取り組みます。

○持続可能な産業化、人手不足への対応、食品の増産やロスの削減、温室効果ガスの排出削減、地域間の格差など様々な課題に対し、IoT、AI、ロボット、自動運転、キャッシュレス決済等の技術を導入することで解決に導くことができないか包括的に検討し、より効率的で快適な住環境・教育環境・医療環境を備えた魅力的な社会・地域の実現に向けて、積極的に取り組んでいきます。

②課題

【商業の現状と課題】

商業の現状

商業は、大型店舗への購買力の流出やインターネットによる通信販売の普及などの影響により、銚田市の旧市街地の商店街については、廃業や郊外への転居が多くなっており、中心市街地の空洞化につながっている。またコロナ禍もあいまって、市内商業の全体的な低迷もつづいている。

また、銚田市では、人口減少、少子高齢化といった問題を抱えており、市内の商業にも大きな影響を与えている。さらには、小売店経営者の高齢化や後継者不在による事業継続も深刻な問題である。

商業の課題

商工業事業者の支援については、中小企業者を対象に、国の認定を受け、商工会を窓口として創業支援やセミナーの開催、相談窓口の開設、創業にかかる補助金交付などが必要である。

また、新型コロナウイルス感染症による影響を大きく受ける事業者については、ウィズコロナ時代を見据えた事業転換などに対する支援策の検討となる。

【工業の現状と課題】

工業の現状

工業の基盤振興は、銚田西部工業団地の整備について上山銚田工業団地の区域拡大として茨城県開発公社が事業主体となり進めているが、現在も未造成のままであり、管理については、茨城県開発公社の管轄を離れ茨城県へ移管されている。

また、市内の既存の工業関連事業所については、下請け事業所が多く、雇用環境も厳しい現状である。

工業の課題

企業立地を促進するため、工業団地の整備促進及びオーダーメイドによる分譲が可能という特性や茨城県未造成工業団地等立地希望企業紹介制度を活用した誘致活動をする必要がある。

また、市内の工業関連事業所は下請けからの脱却ができない原因として「メーカーと競争できる技術力」「資金力」「人材」「企業間連携」等があるため、これらの課題の解決を図る。

【観光業の現状と課題】

観光業の現状

・銚田市は、涸沼や北浦、鹿島灘といった水辺を有している。涸沼については、ラムサール条約登録湿地となっており、観光交流とともに水辺環境を学ぶ場としての活用も期待されている。

- ・観光資源として著名な古墳や古代資料など豊富な歴史文化遺産が存在している。
- ・北浦や鹿島灘については、レクリエーションの場として県内外から観光客が訪れている。

観光業の課題

地域資源の掘り起こしや磨き上げなどに取り組み、地域の魅力を高めていくことで、市に訪れる観光客を増やし、消費拡大や新たな交流による地域経済の活性化を図る。

また、多様化する観光ニーズに対応するため、令和 3 年 1 月に設立した銚田市観光物産協会を中心に観光振興の取り組みを強化する必要がある。

(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

銚田市の地域課題である人口減少、少子高齢化は、地域経済にも大きな影響を与えている。人口減少は、消費者数の減少を意味しており、市内の市場規模が縮小することとなるため、市内小規模事業者を取り巻く環境は厳しい状況になると予想される。地域経済を支えている小規模事業者が継続的に発展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、自社の強みや特長を正しく理解し、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。

そのため商工会としては、個々の事業者との対話と傾聴を基本的な支援姿勢とし、伴走型支援の強化及び質の向上、事業者ニーズの高いセミナーの開催、高度な相談内容に対して専門家等との連携を強化し、小規模事業者の経営力強化に向けた支援を長期的に実施していく。

また、銚田市の特長である豊富な農産物や観光などの多くの地域資源を活用し、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市内に限らず、地域外・海外へも販路拡大が出来るように振興を図る。同時に、当該地域が持つ魅力を域外に発信させ、交流人口を増加させ域内における消費力を向上させる。当会は、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、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 銚田市総合計画との連動制・整合性

銚田市は、「第 2 次銚田市総合計画」の中で、市の将来像を『「いのち」と「くらし」の先進都市』と定め、地域の多彩な魅力にさらに磨きをかけながら、「こころの豊かさ」と「環境共生」を目指すとともに、農をはぐくみ、人をはぐくみ、そして健康をはぐくんできた“はぐくむ力”を原動力に、自然との共生と歴史・文化という地域の“宝物”を大切にしながら、「自然を尊び、農を誇り、喜びを生み出す 21 世紀のまち」を目指してまちづくりに取り組んでいる。総合計画の商工業・企業誘致及び官民連携施策の重点戦略として、「商工業の振興と新産業の創出」を掲げており、「意欲ある市内商工業事業者へ支援を行うとともに、若者の創業支援による新産業創出を促し、地域内雇用の拡大」、「閉校等のストックマネジメントの観点から、利活用を進め、IT 企業などに特化したサテライトオフィスの誘致を目指すなど、雇用を創出する事業者の誘致を図り、地域内雇用の拡大」を目指すとしている。

また銚田市では、2022 年 6 月に「銚田市小規模企業振興基本条例」を制定しており、基本的施策として、「小規模企業の経営の安定及び革新に関すること」、「小規模企業の経営基盤の整備に関すること」、「小規模企業の人材育成及び雇用の安定に関すること」、「小規模企業の事業承継の支援に関すること」、「新事業の創出及び企業支援に関すること」、「小規模企業の資金調達の円滑化に関すること」、「小規模企業に対する支援・連携ネットワークの構築」、「小規模企業に関する情報の収集及び提供」を定めている。

銚田市商工会は、小規模事業者の支援機関として、個々の事業者との対話と傾聴を基本姿勢とし、多様化するニーズに即応するため、チーム支援体制による経営力再構築伴走支援に取り組んでいく。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、銚田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。その中で、行政・関係機関と連携しながら、銚田市の基本構想・小規模企業振興基本条例の実現に寄与していく。

③銚田市商工会としての役割

当会は、上記の「①10年程度の期間を見据えて」における小規模事業者に対する振興のあり方を実現するために、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・関係機関との連携を強化し、地域小規模事業者に寄り添いながら、「本質的課題」をつかみ、「経営者の納得」を得て、「自走化」につなげる伴走型支援を行っていく。

また、銚田市の現状と課題を考慮し、地域唯一の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次銚田市総合計画及び銚田市小規模企業振興基本条例に基づいた事業を推進していく。本経営発達支援計画の実現のために、茨城県・金融機関・日本政策金融公庫・中小企業基盤整備機構・公益財団法人いばらき中小企業グローバル推進機構・茨城県よろず支援拠点・中小企業診断士等と連携して、小規模事業者の持続的発展（地域経済活性化）を目標にした伴走型支援を行う。

（３）経営発達支援事業の目標

当会としては、上記の「小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方」を踏まえ、以下の目標を掲げる。地域の小規模事業者に対し、経営力再構築伴走支援に取り組むことで、小規模事業者の減少を抑制するとともに、地域の担い手で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ようにする。

<具体的な目標>

- ①小規模事業者の本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行い、事業者の自立的な経営力強化を実現する。
- ②国内外での需要動向調査・販路開拓支援を行うことで、小規模事業者の新たな需要の開拓を実現する。
- ③創業支援を行うことで、地域雇用の促進及び小規模事業者の維持拡大と地域経済の活性化を実現する。
- ④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持続的発展の取組みへ繋げる。

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

銚田市商工会では以下の目標の達成に向けた支援方針に基づき、個々の事業者との対話と傾聴を基本姿勢とし、多様化するニーズに即応するため、チーム支援体制による経営力再構築伴走支援に取り組んでいく。当会が経営力再構築伴走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るとともに、地域の担い手で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する。

①小規模事業者の本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行い、事業者の自立的な経営力強化を実現する。

大きく変化していく経営環境に対応し、事業を継続・発展させるため、財務分析を中心とした目に見える表面的課題の分析だけではなく、「対話と傾聴」を通じて経営の実情を掘り下げていき、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行い、事業者の自立的な経営力強化を実現する。

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・販路開拓支援を行うことで、小規模事業者の新たな需要の開拓を実現する。

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、地域内外で開催されるB to B、B to Cの展示会や商談会等への出展を通して、売上向上・販路拡大につなげる効果的な支援を行い、需要開拓を実現する。

③創業支援を行うことで、地域雇用の促進及び小規模事業者の維持拡大と地域経済の活性化を実現する。

地域に活力を持たせるためにも、銚田市の創業支援事業計画に基づき、効果的な創業計画書策定による販売計画・需要開拓支援を実施し、地域内の創業を創出する。

④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持続的発展の取組みへ繋げる。

銚田市の喫緊の課題である人口減少があるなかで、地域経済の維持、持続的発展に取り組むため、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、経営者自身が自立的かつ柔軟に経営を正しい方向に導く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。

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

〔現状〕 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調査を整理し十分に活用するには至っていない。

商工会としては、年1回の地域経済動向調査を実施し、データの分析や商圈・地域小規模事業者の経済状況の推移等について把握することで、持続化補助金申請等の各種補助金申請等に必要な事業計画の作成支援に活用している。

一方で、既存データ・ビッグデータなどを活用する他、地域経済動向調査及び需要動向調査を実施することにより分析・把握・継続的な情報提供等を行っているが、一部の事業者の利用者のみにとどまっておりデータが十分に活用されていない。

〔課題〕 今後はより多くの小規模事業者への活用を目指すため、周知方法やデータ加工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、成果の提供を行うことが課題である。

(2) 目標

調査項目	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 地域経済動向調査 分析の公表回数	HP 掲載	1回	2回	2回	2回	2回	2回
② 管内の景気動向調査 分析の公表回数	HP 掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回
a) 銚田市商工会独自調査	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
b) 銚田市独自調査	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域経済動向調査

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管内の景気動向調査

管内の景気動向調査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」に独自の調査方法を追加し、銚田市と連携を取りながら年2回地域の経済・消費行動等の情報収集・分析・成果の提供を行う。

a) 銚田市商工会独自調査

調査目的	銚田市内小規模事業者の業種別の景気動向を調査するため。
調査対象	管内小規模事業者 70 件（小売業 20・サービス業 20・建設業 15・製造業 15）
調査項目	売上額、仕入金額、経常利益、資金繰り、雇用・採算・資金調達・設備投資状況

	況・業況判断等
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。

b) 銚田市独自調査

調査目的	銚田市が行った中小企業者に対する補助金の受給者に対して、補助金受給後の景気動向を調査するため。
調査対象	中小企業者等補助金受給事業所 300 件
調査項目	売上額、仕入金額、経常利益、資金繰り、雇用・採算・資金調達・設備投資状況・業況判断等
調査手法	郵送・インターネットを活用した調査を行う。
分析手法	銚田市及び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

〔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「売りたい」「作りたい」という意識が先行したプロダクトアウト型の商品・サービス開発をしており、需要動向を踏まえた商品開発や改良を行っていないことが多い。また、十分なデータの把握をしていないことが多く、新たな販路開拓にはつながりにくい場合がある。

商工会としても、組織的・継続的な需要動向調査を実施することにより、分析・把握・情報提供等を行っているが、一部の事業者の利用者のみにとどまっておりデータが十分に活用されていない。

〔課題〕 小規模事業者が行う「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・売上につながる成果をあげられるよう、商工会が最適な顧客ニーズや需要動向を的確に把握しフィードバックするような支援体制を構築し、マーケットインへの意識改革をすすめることが課題である。

(2) 目標

支援内容	現状	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国内型需要動向調査 (BtoC) 対象事業者数	8 者	18 者	20 者	25 者	30 者	32 者
a) 銚田市商工会独自調査対象事業者数	8 者	8 者	10 者	10 者	12 者	12 者
b) 銚田市独自調査対象事業者数	-	10 者	10 者	15 者	18 者	20 者
②海外型需要動向調査 (BtoB) 対象事業者数	2 者	2 者	2 者	3 者	4 者	5 者
③海外型需要動向調査 (BtoC) 対象事業者数	2 者	2 者	2 者	3 者	4 者	5 者

(3) 事業内容

①国内型需要動向調査 (BtoC)

a) 銚田市商工会独自調査

小規模事業者が開発した新商品・既存商品・サービス等について需要動向調査をするため、市内で開催するイベント等(5月、9月、12月、2月に開催するいっぴんマルシェイベント)において、来場者向けに試食、アンケート調査を実施する。調査結果を分析した上で当該事業者にはフィードバックし、事業計画に反映する。

サンプル数	1事業所あたり30件(1事業所1商品あたり)
調査手段・方法	イベントに来場する地域内外の消費者に対し、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、サービスの価格 b) 品質、味、量 c) 商品のパッケージのデザイン d) 購買意欲 e) 改善点(自由記載:品質、価格、その他改善を要する点)
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 ● 需要動向調査の実施スケジュールの作成 ● 需要動向調査に必要な調査項目の選定 ● 調査票(アンケートシート)の作成・活用・提供 ● 回収した調査票の分析・加工及びその提供 ● 需要動向調査結果を活用した商品の開発・改良等の支援
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。

※調査イベントについて

時期	名称	場所	来場者	内容
5月、9月 12月、2月	銚田いっぴんマルシェ	銚田市役所他	市内外 参加者	1日開催イベント 市内業者出店20件。来場者数400人程度

b) 銚田市独自調査

「ふるさと納税」返礼品に協力事業者として協力した小規模事業者が新商品・既存商品・サービス等について需要動向調査をするため、年1回銚田市ふるさと納税寄付者に対してアンケートを実施する。調査結果を分析した上で当該事業者にはフィードバックし、事業計画に反映する。

サンプル数	銚田市「ふるさと納税」寄付を行った消費者に対し、アンケートを実施する。
調査手段・方法	銚田市「ふるさと納税」寄付を行った消費者に対し、銚田市が作成したインターネットアンケート等を活用し需要動向調査を行う。
調査項目	a) 商品、製品、サービスの価格 ※価格対品質等 b) 品質、味、量 c) 商品のパッケージのデザイン d) 購買意欲 e) 改善点(自由記載:品質、価格、その他改善を要する点)
銚田市の支援内容	● 需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定 ● 需要動向調査の実施スケジュールの作成 ● 需要動向調査に必要な調査項目の選定 ● 調査票(アンケートシート)の作成・活用・提供 ● 回収した調査票の分析・加工及びその提供 ● 需要動向調査結果を活用した商品の開発・改良等の支援

分析結果の活用	事業者が行ったアンケートを銚田市、経営指導員等、専門家が集計・分析し、レポートにまとめ事業者に提供する。			
②海外型需要動向調査（BtoB）				
小規模事業者の事業の持続的発達のためには、需要・販路の拡大は必要不可欠であるが、地域は人口減少に直面しており国内市場での販路開拓には限界がある。そのため、海外市場への参入が必要である。				
そこで、茨城県商工会連合会と連携して独自商談会等を実施し、既存取引先及びバイヤー等向けにアンケート調査を行う。調査結果を分析した上で当該事業者にフィードバックし、事業計画に反映する。				
サンプル数	1 商品あたり 30 件（1 事業所 1 商品あたり）			
調査手段・手法	a) 情報収集 独自商談会の開催時に納品等取引先との接触の際にアンケート方式・対面での聞き取りを行う。 b) 情報分析 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			
調査項目	a) 商品・製品・サービスの価格 ※価格対品質等 b) 品質・味・量 c) 商品やパッケージのデザイン d) 取引ロット数 e) 納期 f) 納品方法 g) 改善点（自由記載：品質、価格、その他改善を要する点） h) 業界内のトレンド（何が流行しているか）をアンケート項目として実施			
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 ● 需要動向調査の実施スケジュールの作成 ● 需要動向調査に必要な調査項目の選定 ● 調査票(アンケートシート)の作成・提供 ● 回収した調査票の分析・加工及びその提供 ● 需要動向調査結果を活用した商品の開発・改良等の支援			
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。			
※調査イベントについて				
時期	名称	場所	来場者	内容
11 月頃	独自展示会	台湾 ベトナム シンガポール アメリカ	既存取引先 バイヤー等	4 日開催展示。茨城県内から出展 45 件、来場者 70 人程度
③海外型需要動向調査(BtoC)				
小規模事業者の事業の持続的発達のためには、需要・販路の拡大は必要不可欠であるが、地域は人口減少に直面しており国内市場での販路開拓には限界がある。そのため、海外市場への参入が必要である。				
そこで、茨城県商工会連合会と連携して独自展示会等を実施し、海外の富裕層を中心とした消費者向けにアンケート調査を行う。調査結果を分析した上で当該事業者にフィードバックし、事業計				

画に反映する。

サンプル数	1 商品あたり 30 件（1 事業所 1 商品あたり）
調査手段・手法	a) 情報収集 独自展示会の開催時に納品等取引先との接触の際にアンケート方式・対面での聞き取りを行う。 b) 情報分析 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
調査項目	a) 商品、製品、サービスの価格 ※価格対品質等 b) 品質、味、量 c) 商品のパッケージのデザイン d) 購買意欲 e) 改善点（自由記載：品質、価格、その他改善を要する点）
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 ● 需要動向調査の実施スケジュールの作成 ● 需要動向調査に必要な調査項目の選定 ● 調査票(アンケートシート)の作成・提供 ● 回収した調査票の分析・加工及びその提供 ● 需要動向調査結果を活用した商品の開発・改良等の支援
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。

※調査イベントについて

時期	名称	場所	来場者	内容
11 月頃	独自展示会	台湾 ベトナム シンガポール アメリカ	海外の富裕層を中心とした消費者	4 日開催展示。茨城県内から出展 45 件、来場者 20 人程度

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕 相談対応や金融支援及び各種セミナーを通して、経営分析の重要性・必要性を働きかけてきた結果、分析実施件数が増加するなどの成果が得られた。しかし、形式的な実施に止まり、分析結果の活用という観点からは、分析結果から得られた自社の現状・経営課題を理解し、活用している事業者は少ない現状である。

〔課題〕 小規模事業者の持続的発展のためには、これまで行っていた財務分析を中心とした目に見える表面的課題の分析だけではなく、「対話と傾聴」を通じて経営の実情を掘り下げていき、事業者自らが経営の本質的課題を把握する必要がある。

（2）目標

調査項目	現状	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
経営分析者数	91 者	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者

※法定経営指導員 1 名、経営指導員 2 名 計 3 名、1 人 3 3 者を想定とする。

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の掘り起こし

経営環境が大きく変化していく中、事業を継続・発展させるために、巡回訪問・窓口指導を通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、本質的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。

②経営分析の内容

【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事業者 100 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	・商圏内の人口、人流
・仕入先、取引先	・デジタル化、IT 運用の状況	・競合
・人材、組織	・事業計画の策定・運用状況 等	・業界動向 等

【分析手法】事業者の状況に合わせて、ヒアリングによる調査・分析シートや経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」、全国商工会連合会「クラウド型経営支援ツール」等を活用し、経営指導員が分析を行う。

非財務分析は S W O T 分析を利用して分析する。

(4) 分析結果の活用

○その結果を経済動向調査・需要動向調査と併せ、分析結果を小規模業者にフィードバックし、経営計画の見直しや策定に活用する。

○データベース化し内部共有することで、職員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】 中小企業診断士等による事業計画策定等に関するセミナーや個別相談会を随時開催し、経営力向上を目指す小規模事業者に対し、チーム支援体制により事業計画の策定支援を実施している。その結果、事業計画を策定する小規模事業者は増加傾向にある。しかし、策定事業者は増加傾向であるものの、これま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みに留まっており、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。

【課題】 経営課題を解決するために、地域の経済動向調査、需要動向調査及び経営状況の分析を踏まえ、小規模事業者の持続的発展に寄与する効果的な事業計画策定支援が必要になってくる。そのためには、これまでの自社の事でありながら傍観者意識を持ち、受動的に取り組んでいた状態から、事業者が当事者意識を持ち能動的に取り組んでいく必要がある。

(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、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫する等により、前項で経営分析を行った事業者の 6 割程度/年の事業計画策定を目指す。チームによる経営支援体制を構築し、小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現するため、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行っていく。

まずは、小規模事業者の自立的な経営強化に向け、巡回・窓口指導を通し経営分析の重要性を認識させ、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、DXの推進・創業支援についても積極的に取り組んでいく。

DXの推進については、事業計画策定前段階において、事業変革や付加価値向上に必要なデジタル技術について学ぶためのDX推進セミナーを開催する。DXについての正しい知識・基礎を修得することで、小規模事業者の競争力の強化・維持を目指す。

また、創業セミナーにおいては、銚田市と連携し実現可能性の高い創業計画の策定支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	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
①DX推進セミナー 開催回数	0回	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セ ミナー・個別相談 会の開催回数	23回	8回	8回	8回	8回	8回
事業計画策定 事業者数	61者	65者	65者	65者	65者	65者
③創業セミナー の開催回数	8回	1回	1回	1回	1回	1回
創業計画策定 事業者数	3者	4者	4者	4者	4者	4者

※現状の創業セミナーについては、コロナ禍のため開催できず個別にて対応。

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催

小規模事業者の事業変革や付加価値向上に必要なデジタル技術について学ぶための、DX推進セミナーを開催する。

カリキュラムとして、DX総論・DX関連技術(クラウドサービスや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等IT関連についても取り入れることでDXとITの違いなど、DXについて正しい知識・基礎を学ぶ。

支援対象	・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 ・チラシ配布 等
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)や具体的な活動事例 ・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
支援手法	セミナーを受講した事業者の中から取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。また、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。
目標参加者数	20名程度

②事業計画策定セミナーの開催

事業計画策定の必要性の認識と必要な知識（自社分析・市場分析・競合分析・目標設定等）を習得できるセミナーを開催し、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から選定する。
募 集 方 法	・個別案内 ・チラシ配布 等
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3回＋個別相談会5回
カリキュラム	・事業計画策定の基礎 ・経営環境分析 ・自社の強みを活かした新たな取り組みの立案 ・商工会指導員による伴走型支援で行う経営分析&事業計画作成ワーク
個別相談会の内 容	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により、事業計画書の完成までサポートする。
支 援 手 法	事業計画策定セミナーの受講者に対して、経営指導員等がチーム支援体制により対応し、外部専門家等も交え、事業所と共に需要・販路開拓を意識した事業計画の策定に繋げていく。
目標参加者数	20名程度

③創業セミナーの開催

銚田市と連携しながら、創業希望者及び創業間もない事業者に対して、伴走型支援による創業計画策定の支援を行う。さらに「創業前」「創業後1年以内」「創業後5年以内」といった成長段階ごとのセミナー開催を盛り込み支援を行っていく。また、セミナーに参加できなかった創業希望者に対しても、個別対応にて創業計画策定の支援を行っていく。より専門的な内容については、専門家派遣事業等を活用しながら支援を行う。

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 ・チラシ配布 等
講 師	・税理士、中小企業診断士等創業計画策定に関する専門家
回 数	・集団セミナー 全5日間開催
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、資金調達方法等 ・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
個別相談会の内 容	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により、創業計画書の完成までサポートする。
支 援 手 法	創業セミナー受講者及び創業希望者に対して、経営指導員等がチーム支援体制により対応し、必要に応じて外部専門家や金融機関、外部支援団体等を交え、事業と共に実情を踏まえた創業計画の策定を支援する。
目標参加者数	10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したい事業者

【手段・手法】事業所ごとに経営指導員等がチーム支援体制により対応し、外部専門家等も交え、事業所と共に需要・販路開拓を意識した事業計画の策定に繋げていく。

創業計画の策定については、経営指導員等がチーム支援体制により対応し、必要に応じて外部専門家や金融機関、外部支援団体等を交え、事業と共に実情を踏まえた創業計画の策定を支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 事業計画策定後のフォローアップに関しては、相応の頻度の支援を実施してきた。しかしながらフォローアップの内容は、進捗状況の確認が中心となっており、その後の売上及び利益等の推移の把握には至っておらず、支援成果や小規模事業者の経営状況の確認ができていない。

〔課題〕 計画の進捗状況に応じて、適切な頻度でフォローアップを実施するほか、支援内容の質的向上を図り、計画の実現性を高めていく必要がある。また、計画の進捗状況が不調の場合は、状況の確認を行い、事業者との対話と傾聴を通して、進捗状況が不調である原因を解明し、自ら積極的に計画を立て直す意識を持つ必要がある。計画の後期には、更なる課題の抽出を行い、次期の事業計画策定に向け働きかけを行う。

(2) 支援に対する考え方

これまでの経営指導員主導の受動的な事業計画から、傾聴型支援により事業者が納得し、自走化を意識した支援方法に転換していく。

事業計画を策定した全ての事業者を支援対象とし、事業計画の進捗状況等により、経営指導員を中心としたチーム体制で協議を行いながら、フォローアップの頻度、支援方法等を決定する。

なお、事業計画と進捗状況に差異が生じた場合には、差異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とともに、必要に応じて専門家等と連携をとりながら速やかに問題の解決を図る。

(3) 目標

支援内容	現状	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事業計画策定フォローアップ対象事業者数	61 者	65 者	65 者	65 者	65 者	65 者
頻 度（延回数）	244 回	260 回	260 回	260 回	260 回	260 回
売上増加事業者数	0 者	15 者	15 者	20 者	20 者	20 者
②創業計画策定フォローアップ対象事業者数	3 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
頻 度（延回数）	8 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
売上増加事業者数	0 者	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

【頻 度】 経営指導員等が3ヵ月に一度、事業所を訪問し事業者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の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、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の課題に

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

〔現状〕 I Tを活用した販路開拓や、大型インターネットモールへの出店を目的とした「おとどけねっと」への出店支援、国内外販路開拓を目的としたイベント・独自展示会・商談会等の実施による新たな市場開拓の創出など、小規模事業者への支援・実施等を行ってきた。

独自展示会・商談会については、新たな販路開拓に繋げている小規模事業者は着実に増えており一定の成果がある。I Tを活用した販路開拓については、いまだに地域内の小規模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、I Tを活用した販路開拓等のD Xに向けた取り組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

〔課題〕 新たな市場開拓の創出については一定の成果があるものの、今後についても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である。

そして、新たな販路の開拓にはD X推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

同時に、販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、国内及び海外向けに開催する展示会・商談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、販路開拓につながる効果的な需要開拓支援を行うことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が販路開拓を行うにあたり、事業計画策定が重要であると考えられる。そのため、経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲のある小規模事業者を中心として支援を行う。

また、当地区を対象とした商圏では人口減少に伴う顧客数減少の傾向が顕著であり、国内市場での販路開拓には限界がある。そのため、物産展や商談会等への積極的な販路開拓を支援するほか、物産展等の出展前・出展中及び出展後の相談支援や物産展中のアンケート調査より分析した情報の提供を行う。

加えて、商品・サービスのP Rや商品・サービスを売る手段として、データに基づく顧客管理や販売促進、S N S情報発信、E Cサイトの利用等、I T活用による営業等の支援を行っていく。

(ア) 展示会・商談会について

商工会が自前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国内向けの既存の展示会への出展や、茨城県商工会連合会と連携した海外向けの独自展示会・商談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F C P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、きめ細やかな伴走支援を行う。

(イ) D Xに向けた取り組みについて

データに基づく顧客管理や販売促進、S N S情報発信、E Cサイトの利用等、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、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてI T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	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
(ア) 展示会・商談会	①国内イベント 出展事業者数 (BtoC)	8 者	10 者	13 者	13 者	15 者	15 者
	売上額/者	3 万	10 万	10 万	10 万	10 万	10 万
	②海外向け商談会 出展事業者数 (BtoB)	2 者	2 者	2 者	3 者	4 者	5 者
	成約件数/者	1 件	1 件	1 件	2 件	3 件	3 件
	③海外向け展示会 出展事業者数 (BtoC)	2 者	2 者	2 者	3 者	4 者	5 者
	売上額/者	0 万	10 万	10 万	10 万	10 万	10 万
(イ) D X の ための 販路開拓	④E C サイト 開設事業者数	-	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者
	売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
	⑤E C モール 出店事業者数	2 者	3 者	3 者	4 者	4 者	5 者
	売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
	⑥S N S 活用事業者	-	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国内消費者への需要開拓支援 (BtoC)

商工会が主催するイベントにおいて、新たな商品・サービスなどの認知度を高めたい等意欲のある事業者 10 者 (初年度) を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

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	一般消費者等
想定する 物産展等	①銚田いっぴんマルシェ (5 月、9 月、12 月、2 月) 当商工会会員で構成される新商品・新サービス発表の場の提供、需要動向調査を実施、販路開拓支援を図るためのイベント。来場者約 400 人、出展者数は 1 回のイベントにあたり 16 店舗。 ②銚田にぎわい祭り (10 月) 「魅力あふれる銚田・稼げる銚田」を市内外へ P R することを目的とした銚田市商工会青年部によるイベント。来場者約 13, 000 人、出店者数 44 店舗。 ③その他の展示会 上記①②の他に地域内外で行われるイベントや銀行主催の展示会や商談会、茨城県主催の展示会や商談会。
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海外バイヤー等への需要開拓支援(BtoB)

茨城県商工会連合会主催の海外型小規模事業者向け販路開拓支援事業に毎年、小売業を中心とした2件を選定し参加させる。参加させるだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修とともに、事後には、名刺交換した商談相手のアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

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）・新サービスなどをPR・受注拡大に繋げたい小規模事業者
訴求対象者	海外に販路開拓を持つ商社、卸・小売業等のバイヤー等
想定する商談会等	海外型小規模事業者向け販路開拓支援事業 ・茨城県商工会連合会主催による、海外向けの販路開拓支援事業。 海外ホテル関係のバイヤーに対する商談会や、台湾・ベトナム・シンガポール・アメリカ等4か国でのテストマーケティングを行う。 4日開催展示。茨城県内から出展45件、来場者70人程度
支援内容	単独ブースで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などを支援する。

③海外消費者への需要開拓支援（BtoC）

茨城県商工会連合会が主催する展示会において、新たな商品・サービスなどの認知度を高めたい等意欲のある事業者2件を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

支援対象者	海外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	海外富裕層等を対象とした消費者
想定する物産展等	海外型小規模事業者向け販路開拓支援事業 ・茨城県商工会連合会主催による、海外向けの販路開拓支援事業。 海外富裕層等を対象とした商談会や、台湾・ベトナム・シンガポール・アメリカ等4か国で実施する。 4日開催展示。茨城県内から出展45件、来場者20人程度
支援内容	単独ブースで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、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。

④ECサイトの開設支援

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アップに至るまで継続的な支援をする。
⑤ E C モールへの出店支援 楽天市場、YAHOO! JAPAN ショッピングサービス、ポンパレモール、auPAY マーケットなどの大型インターネット通販モールへの出店を目的とした「おとどけねっと」への出店支援、出店後の専門家による支援等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「おとどけねっと」への出店支援からフォローアップに至るまで継続的な支援をする。
⑥ SNS を活用した情報発信支援 現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客取り込みのため、Facebook、Twitter、Instagram 等の取り込みやすい 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、事業計画作成支援を行った意欲のある小規模事業者
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 〔現状〕 毎年度事業実施状況についての検証・見直しを外部有識者（行政、学識経験者、中小企業診断士など）で構成する「事業評価委員会」で行い、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行っている。 〔課題〕 今後は、関係市町村と連携性を持たせるため実施体制の見直しを図り、経営発達支援事業の事業実施方針等に反映させるなど、より効果的な実施に繋げていく必要性がある。 (2) 事業内容 ① 商工会正副会長、商工会事務局長、鉾田市担当部課長、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。	

P（計画）商工会正副会長会議において評価・見直しの方針を決定する。
→D（実行）当会の経営発達支援計画に基づき事業を遂行する。
→C（評価）経営発達支援事業検討委員会にて経営発達支援事業の進捗状況・成果等の評価を行う。
→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させる。また、商工会理事会へ報告し、承認を受ける。
→Pへ

P D C A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、当商工会ホームページ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。
(<http://www.hokota-shoko.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

〔現状〕 銚田市商工会では職員の資質向上等については、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研修会等への参加を中心に対応を図ってきたが、能力向上の取り組みは体系的・計画的に行われているとはいえない。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。一方、補助金申請などIT化の取組が加速する中で、それを支援する商工会職員の支援能力は小規模事業者からの相談に対応できるレベルには至っていない。

〔課題〕 商工会職員が、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、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の向上を図るほか、職員間の知識・ノウハウの共有が不可欠といえる。また、小規模事業者のITツールの導入やDXに向けた相談等に対応するために、事業者を支援・指導する立場である経営指導員を始めとする職員自身がITスキルの習得及び向上を行う必要がある。こうした能力向上やノウハウ等の共有化のための取り組みを体系的・計画的に行っていくことが課題である。

（2）事業内容

①研修会への積極参加による資質の向上

スキルマップや人事評価システム等の活用により個人が不足している知識・スキル等を把握し、それを補うために積極的に研修会へ参加する。

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が年間1回以上参加することで、経営分析、事業計画策定、販路開拓、事業承継、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。

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、小規模事業者のニーズに合わせた相談・指導を可能とするため、経営指導員及び一般職員のITスキル向上を図る。スキル向上を図るため、茨城県商工会連合会や中小企業大学校が主催する下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナー等に積極的に参加する。

＜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（業務能率化等）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、EC 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

③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。

④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。

⑤O J T制度の導入

支援経験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。

⑥職員間の定期ミーティングの実施

定期的なミーティング（週 1 回）を開催し、職員が修得した支援ノウハウや、研修で得た情報（I T等の活用方法や具体的な支援ツール等）について、意見交換等を行うことにより、職員全体の支援能力の向上を図る。

また、ミーティング時にチーム支援を行っている小規模事業者の支援状況等について報告を行う。全体で情報共有及び協議を行うことにより、資質の向上を図る。

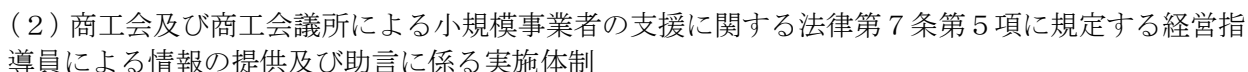
⑦データベース化

巡回指導や個別相談の場での支援内容は、担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム（Shoko Biz）にデータ入力を適時・適切に行う。支援中の小規模事業者の情報・状況等を、システム上で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。

経営発達支援事業の実施体制

(令和4年10月現在)

【体制図】



氏 名 畑木 幸次
連絡先 鉾田市商工会
住 所 茨城県鉾田市鉾田 2482 番地 1
TEL 0291-32-2246
FAX 0291-33-6708
e-mail info@hokota-shoko.jp

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。

銚田市商工会
 〒311-1517 茨城県銚田市銚田 2482 番地 1
 TEL0291-32-2246 FAX0291-33-6708
 E-mail info@hokota-shoko.jp

銚田市環境経済部商工観光課
 〒311-1592 茨城県銚田市銚田 1444 番地 1
 TEL0291-33-2111 FAX0291-32-2128
 E-mail shoko@city.hokota.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	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
経済動向調査事業費	100	100	100	100	100
需要動向調査事業費	100	100	100	100	100
経営状況分析事業費	400	400	400	400	400
事業計画策定セミナー	800	800	800	800	800
創業セミナー	600	600	600	600	600
D X 推進セミナー	200	200	200	200	200
需要開拓支援事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
経営指導員等資質向上 対策費	100	100	100	100	100

(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・手数料収入等) 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