

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	水戸市常澄商工会（法人番号 5050005000556） 水戸市（地方公共団体コード 082015）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1) 伴走型支援による事業計画策定支援により、経営力強化と持続的発展を図る。</p> <p>(2) 創業支援や事業承継支援により、小規模事業者の減少に歯止めをかける。</p> <p>(3) 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。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の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分析。効率的な経済活性化を目指すため、専門的な分析、地域の経済・消費動向等の情報収集・分析、成果の情報提供を行う。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が提供する商品・サービスの需要動向を「新商品・新メニュー開発」「新たな販路開拓」等活かせるよう情報収集・分析・活用して調査結果を提供する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営分析を行うことで「機会や脅威」「戦略的な強み・弱み」を明確にし、事業計画作成に活用する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の課題解決のため、セミナー等を通して顧客ニーズや自社の強み・弱み等の経営状況を把握し、実効性の高い事業計画策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗状況に応じ計画的なフォローアップを実施し、計画の実現性を高めるための伴走型支援を行う。</p> <p>8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること 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。</p>
連絡先	<p>水戸市常澄商工会 〒311-1115 茨城県水戸市大串町 2140-2 電話：029-269-4214 FAX：029-269-2447 E-mail：tunesyou@muse.ocn.ne.jp</p> <p>水戸市 産業経済部 商工課 〒310-8610 茨城県水戸市中央1丁目4番1号 電話：029-232-9185 FAX：029-232-9232 E-mail：commerce@city.mito.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) 地域の現状と課題

①現状

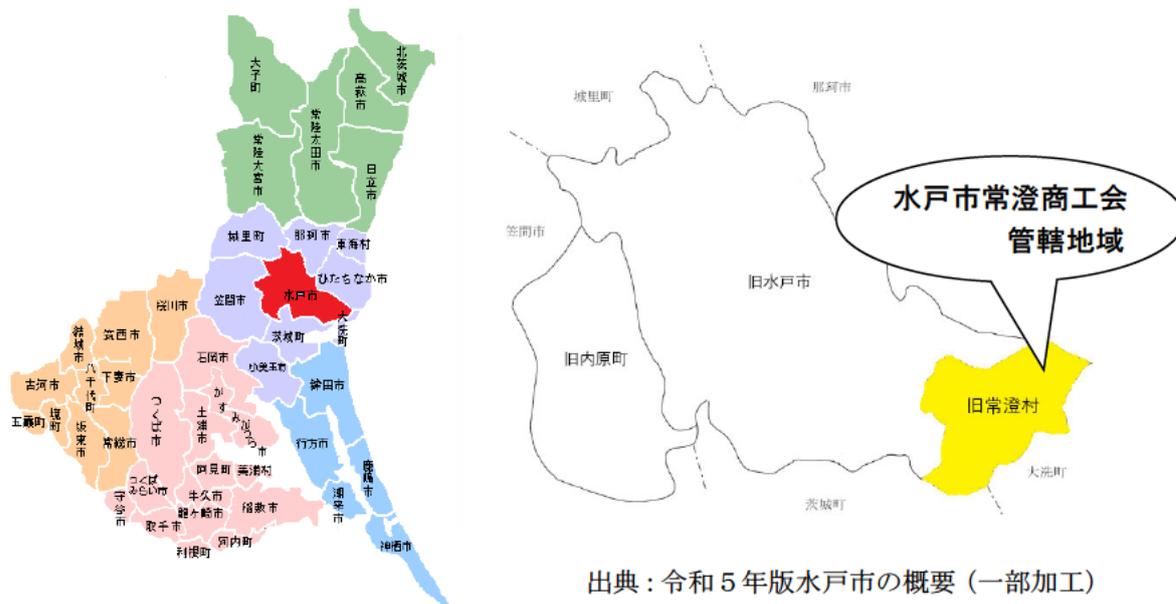
【立地】

水戸市は首都東京から約100kmの距離にあり、関東平野の北東端に位置する茨城県の県庁所在地であり、北側はひたちなか市、那珂市に接しており、東側は大洗町に、南側は茨城町に、西側は笠間市、城里町に接している。

地形は低地地区の南東部、台地地区の中央部、丘陵地区の北西部に分けられる。低地地区では水田地帯が広がっている。台地地区では畑作農業が盛んであり、また商業・業務機能を持つ中心市街地が形成されている。丘陵地区では、豊かな緑地帯となっており公園等が点在している。市街のほぼ中央には、日本三名園の一つである偕楽園や千波湖を中心とした大規模公園・緑地が広がり、本市が誇る自然景観が形つくられている。

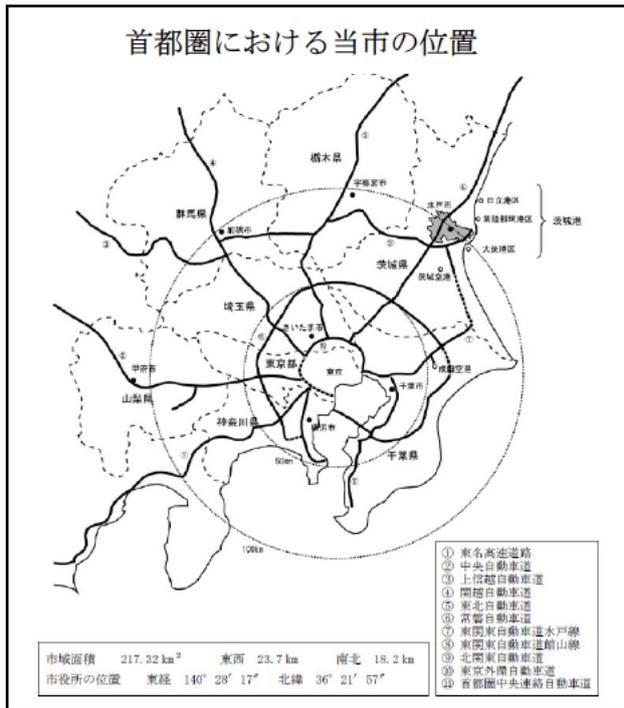
当市は平成4年3月3日に常澄村(29.88km²)、平成17年2月1日に内原町と合併して現在の水戸市(217.32km²)が誕生した。

当商工会の管轄地域は、旧常澄村地域であり、旧水戸市地域は水戸商工会議所、旧内原町地域は水戸市内原商工会の管轄地域となる。



【交通】

市のほぼ中央に位置する水戸駅には、首都圏や東北方面とつながる主要路線のJR常磐線及び県内各地を接続するJR水戸線、JR水郡線及び鹿島臨海鉄道大洗鹿島線が乗り入れており、当地域の常澄駅には大洗鹿島線が乗り入れている。また、市中心部を国道50号、51号線が横断し、国道6号線も通り、市外へ繋がっているほか、常磐自動車道と北関東自動車道の2つの高速道路が通るアクセス性の良さに加え、平成22年3月に開港した茨城空港や茨城港が近接するなど広域交通ネットワークが形成されており、物流のゲートウェイとしての機能を有している。

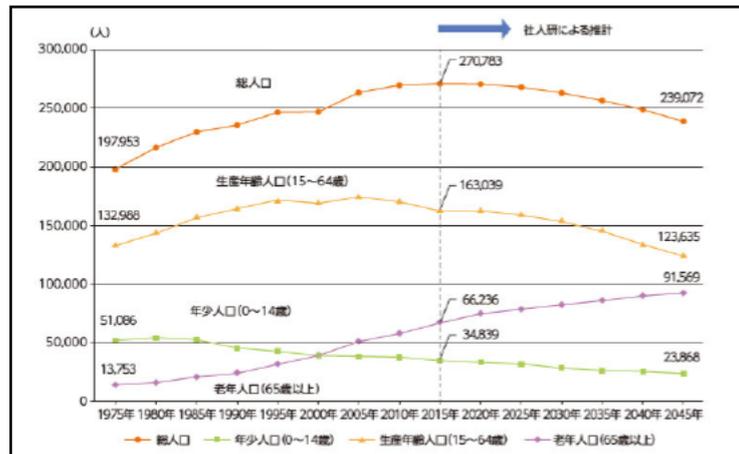


出典：令和5年版水戸市の概要

【人口（推移）】

水戸市の人口は、昭和50年以降、生産年齢人口（15～64歳）の増加と団塊ジュニア世代（昭和46年～昭和49年生まれ）の誕生による年少人口（0～14歳）の増加や、旧常澄村等との合併等により、平成27年には270,783人に達したが、以降は減少を続け、令和27年には、約12%減の239,072人になると推計されている。生産年齢人口は、平成27年の163,039人から令和27年には123,635人まで減少すると推計されており、年少人口についても平成12年に老年人口を下回り、減少傾向が続いている。

老年人口については、増加を続けており令和27年には91,569人になると推計されている。（国立社会保障・人口問題研究所より）常澄地区の人口については、下表の通りとなり、水戸市の人口と同様の傾向がみとれる。



出典：水戸市まち・ひと・しごと創生総合戦略 ー第2次ー

<地域別人口>

	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年
常澄地区	14,260	14,271	14,224	14,335	14,359
水戸市	270,775	270,289	269,661	270,685	270,450

出典：統計年報 水戸市

【産 業】

本市の産業は、第3次産業の割合が86.8%とその大半を占めている。平成25年に、情報通信の高度化、経済活動のサービス化の進展、事業経営の多様化に伴う産業構造の変化に適合するよう日本標準産業分類が改訂されたが、ここ約30年の間でも、産業別の構成比の大きな変化は見られない。業種別には、卸売業・小売業が25.1%、次いで、宿泊業・飲食サービス業12.6%、生活関連サービス業・娯楽業9.3%、建設業9.5%の順となっている（下表参照）。さらに、本市における産業構造を就業者人口の推移から見ると、農業を中心とする第1次産業は、年々減少を続け、昭和50年に9.3%であったものが、令和2年には2.3%と激減し、約5,500人の就業者が減少した。第2次産業は、おおむね横ばいとなっていたが、平成7年以降は減少傾向にある。一方、商業・サービス業を中心とする第3次産業は、昭和50年の69.0%から令和2年には77.2%へと増加し、就業者も約35,000人の増となっており、本市の第3次産業に集中した産業特性が顕著になっている。

事業所の推移

単位（所・%）

区 分	平成24年		平成28年		令和3年	
	事業所数	構成比	事業所数	構成比	事業所数	構成比
第 1 次 産 業	20	0.2	24	0.2	35	0.3
農 業 ， 林 業	19	0.1	23	0.2	35	0.3
漁 業	1	0.0	1	0.0	—	—
第 2 次 産 業	1,835	13.9	1,745	13.3	1,604	12.9
鉱業，砕石業，砂利採取業	1	0.0	—	—	1	0.0
建 設 業	1,288	9.7	1,237	9.4	1,177	9.5
製 造 業	546	4.1	508	3.9	426	3.4
第 3 次 産 業	11,360	86.0	11,367	86.5	10,803	86.8
電気・ガス・熱供給・水道業	20	0.2	14	0.1	28	0.2
情 報 通 信 業	164	1.2	135	1.0	154	1.2
運 輸 業 ， 郵 便 業	224	1.7	229	1.7	223	1.8
卸 売 業 ・ 小 売 業	3,615	27.4	3,511	26.7	3,119	25.1
金 融 業 ・ 保 険 業	361	2.7	342	2.6	328	2.6
不動産業，物品賃貸業	1,008	7.6	928	7.1	955	7.7
学術研究，専門，技術サービス業	727	5.5	729	5.5	776	6.2
宿泊業，飲食サービス業	1,630	12.3	1,655	12.6	1,380	11.1
生活関連サービス業，娯楽業	1,235	9.3	1,249	9.5	1,151	9.3
教育，学習支援業	408	3.1	430	3.3	410	3.3
医 療 ， 福 祉	873	6.6	1,071	8.2	1,113	8.9
複 合 サ ー ビ ス 業	45	0.3	46	0.4	50	0.4
サ ー ビ ス 業 (他に分類されないもの)	1,050	7.9	1,028	7.8	1,116	9.0
合 計	13,215	100.0	13,136	100.0	12,442	100.0

※平成24年は2月1日現在、平成28年・令和3年は6月1日現在の数値である。

(資料：総務省統計局「事業所・企業統計調査」、「経済センサス基礎調査・活動調査」)

出典：令和5年度版水戸市の概要(一部加工)

産業別就業者人口の推移

各年10月1日現在（単位：人，％）

区 分	就業者総数	第 1 次 産 業		第 2 次 産 業		第 3 次 産 業	
		就業者数	構成比	就業者数	構成比	就業者数	構成比
昭和50年	90,580	8,406	9.3	19,384	21.4	62,476	69.0
昭和55年	98,797	7,079	7.2	21,264	21.5	70,355	71.2
昭和60年	107,542	6,184	5.8	23,028	21.4	78,193	72.7
平成2年	115,125	5,106	4.4	24,896	21.6	84,608	73.5
平成7年	123,910	5,416	4.4	25,757	20.8	91,926	74.2
平成12年 (内原地区を含む。)	128,505	5,261	4.1	26,487	20.6	95,048	74.0
平成17年	124,716	4,973	4.0	22,848	18.3	95,016	76.2
平成22年	125,207	3,475	2.8	21,880	17.5	92,296	73.7
平成27年	127,846	3,283	2.6	23,551	18.4	94,739	74.1
令和2年	126,968	2,892	2.3	23,135	18.2	97,991	77.2

注1 就業者総数には、「分類不能」の数値を含む。 （資料：国勢調査）

2 就業者総数、就業者数は、常住地における数値である。 出典：令和5年度版水戸市の概要

常澄地区における業種別会員数からは、建設業が43.9%と半分近くを占めている。次点にサービス業（宿泊業・飲食サービス業および生活関連サービス業・娯楽業等の合計）が26.4%を占めており、自動車整備関連業が多く存在しているためと思われる。事業所数は水戸市と同じく減少傾向が続いており、後継者不足や事業主の高齢化、インボイス制度など、取り巻く経済環境の変化により、事業継続が困難となり廃業となるケースが原因とみられる。

水戸市常澄地区内小規模事業者数推移

	平成18年	平成24年	平成28年
小規模事業者数	249	235	231

出典：茨城県統計課 事業所・企画統計調査

水戸市常澄地区内小規模事業者数業種別構成（平成28年）

建設業	製造業	卸売・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	合計
71	15	39	18	88	231

【常澄地域の特徴】

常陸國風土記に記載され、文献に記録された貝塚としては、世界で最も古いとされている国指定の史跡「大串貝塚」がある「大串貝塚ふれあい公園」が名所となっている。奈良の大仏より大きい伝説の巨人「ダイダラボウ」の像や縄文・弥生・古墳時代の復元住居など、古代の人々の暮らしにふれることができる「縄文くらしの四季館」があり、魅力がありふれた公園となっている。ダイダラボウ像の展望台から眺望を楽しめるほか、春には公園内に桜が咲き誇り、お花見スポットとしても親しまれている。

また、当地域は、那珂川と潤沼川の河口付近に位置しており、面積の6割は低地となってい

る地域資源を生かし、古くより稲作が盛んである。また、涸沼川で獲れるしじみ漁も盛んに行われている。他にも特産品として、干し芋が有名である。



ダイダラボウ像



縄文くらしの四季館

【水戸市の産業振興に関する現状】

（１）工業の現状

本市の工業系事業所については、東部工業団地や米沢工業団地の拠点を中心として集積が図られているほか、商業圏の近傍において小規模な食品製造業や印刷業などの生活関連型産業の集積が高くなっており、県庁所在都市という行政・業務機能を生かした都市型工業として成長してきた。しかしながら、事業所数、従業者数、製造品出荷額等については、昭和61年をピークに減少傾向であるほか、本市の令和2年製造品出荷額等1,264億7,140万円は、県内シェア約1.0%と低率にとどまっており、依然として集積度が低い状況となっている

本市の事業所の多くを占める中小企業においては、経営基盤の安定化に向けた取組と経済情勢の変化に柔軟に対応した技術の高度化や製品の高付加価値化を図っていくことが求められている。

常澄地区では、面積の多くを農業振興地域が占めており、国道沿いに大規模な麺類製造業や機械金属製品製造業などがあるが、工業団地の形成までにはいたっておらず、厳しい環境が続いている。今後は、企業立地を促進するために、周辺の環境に配慮しながら、企業が立地しやすい環境整備をしていくことが求められている。

（２）商業・サービス業の現状

本市は、県内経済の中心として商業活動が活発であり、卸売業及び小売業の事業所数は2,717店（県内シェア11.9%）、従業者数は25,745人（同13.8%）、年間商品販売額は1兆5,687億円（同24.2%）に達している。しかしながら、長引く景気の低迷等を背景とした個人消費の停滞などにより、既存の小売商業を取り巻く環境はますます厳しくなっており、事業所数は減少傾向にある。これらの商業環境の変化に対応し、地域の特性を生かしながら、消費者ニーズに対応した個性的で魅力ある商店づくりが求められている。

常澄地区では、旧水戸市に隣接している百合が丘ニュータウンなどに大規模な小売店舗が存在している。小規模な小売店舗については街道沿いに点在するが、商店街等は存在せず、コンビニエンスストア等の進出、事業主の高齢化・後継者不足等により、廃業する店舗が増えてきており、持続的な経営への対策が求められている。

飲食業では、国道沿いに和食店から中華料理店など幅広く存在している。近くに大洗サンビーチや国営ひたち海浜公園等の観光資源が立地していることから、いかに魅力を発信し、観光客等の地元客以外の顧客を呼び込むことが課題となっている。

サービス業では、主に自動車関連整備業が占めており、地域内での競争に陥っている。

(3) 観光業の現状

年別入込観光客数の推移を見ると、平成 27 年から平成 29 年にかけては順調に増加していたものの、平成 30 年には約 30 万人減少している。この要因としては、天候不順による水戸まちなかフェスティバルの中止や、水戸の梅まつりの観光客数の減少などが挙げられる。そのような天候等に極端に左右されない通年型の観光まちづくりを進めることが求められる。また、令和 2 年からの新型コロナウイルス感染症の拡大により、観光客数の大幅な減少がみられる。感染症収束後に多くの観光客を誘致するためにも、これまで同様、市内の魅力となる観光資源をブラッシュアップしていくこと、観光客に確実に情報を届けること、民間事業者と連携しながら、外国人観光客数を回復させていくことなどを重点的に実施していく必要がある。

【水戸市の産業振興に関する課題】

水戸市第 6 次総合計画ーみと魁プランナーの「活力あふれる産業の振興」の柱として位置づけられる、水戸市産業振興ビジョン（平成 27 年 4 月）から、水戸市では常澄地区に関係が深い各産業の課題を次の通り認識していることが読み取れる。

①工業の課題

＜課題と施策の方向性＞

- ・生産性を向上させる新たな事業展開が必要となっている。それぞれの産業がもつ経営資源を融合させることで、新商品の開発や新サービスの創出により産業の高付加価値化を図り、成長産業へ転換することが期待される。
- ・コスト競争による価格の低下等により事業所あたりの生産額が減少している状況がみられる。各事業所の技術、商品の需要を増やし地域経済を活性化させるためにも、事業の高度化や産学官連携による新規事業を促す取組が求められる。
- ・「新製品・新技術の創出」、「成長分野への参入」、「経営力の向上」を図るため、地域の特色を生かすことのできる産業間の新たな連携を促進し、成長産業としての確立を目指す。
- ・「イノベーションの促進」、「成長産業への移行」、「新製品・新技術の創出」を図り、産業や社会に変革をもたらすことにより地域産業の活性化を推進する。

②商業・サービス業の課題

＜課題と施策の方向性＞

- ・近年は中心市街地の空き店舗が増加するとともに、市内総生産の減少が続いている。このような中、新たな事業所が継続的に起業される環境の整備が求められていることから、平成 26 年に創業支援事業計画を策定したところであり、今後、事業の着実な展開により、市内産業の活性化を図る必要がある。
- ・外から見た水戸は、偕楽園や水戸黄門などに代表される歴史的なイメージや水戸納豆、梅などのイメージが強い一方、農産物や加工品において知名度の高いものは少ない状況となっている。今後、限られた市場の中で選ばれるためには特色ある事業展開が必要であり、生製品のブランド化など地域に根差した製品、メニュー等の開発が求められている。
- ・「開業率の向上」、「中小企業者の第二創業の促進」を図るため、起業支援による地域経済の活性化を促し、地域経済の基盤づくりを推進する。
- ・「生製品の高付加価値化」、「市場の拡大」を図るため、産業間の連携等による新たな商品・サービスの開発や販路の拡大など、特色ある地域資源の活用を目指す市内事業者の取組を促進する。

③観光の課題

＜課題と施策の方向性＞

- ・都市の活力を上げていくためにも、観光客の消費活動により経済波及効果が見込まれる観光について、さらなる魅力の向上を図り、宿泊滞在型の観光の実現と通年での誘客につなげる取組が求められている。
- ・「宿泊滞在型観光の実現」、「リピーターの確保」、「通年型観光の強化」を図るため、観光資源を活用した事業を展開することにより、観光産業の育成を目指す。

(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

前述したように水戸市常澄地区でも人口減少や少子高齢化の影響を受け、小規模事業者を取り巻く環境は厳しいものになることが予想される。このような状況下では、水戸市の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将来的な水戸の振興のためには大変重要であり、また小規模事業者が持続的に発展するためには、自社の強みや特徴を正しく理解し、高い競争力を有する事業者を増やすことが重要である。

そこで、商工会としては、水戸市の現状と課題を踏まえた上で、当地域の長期的な振興のあり方について、以下の視点により進めていく。

- ・根本的な問題である事業所数減少対策として、新規創業や事業承継支援を押し進める。
- ・人口減少や大型店との競合に負けない、競争力のある企業（地域外へ積極的に販路拡大を展開する企業や地域内にお客を呼び込める魅力ある商品・サービスを持っている企業）の育成を図る。

そのためには、個々の事業者支援として、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、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PRする取り組みを実施する。また、高度な相談内容に向けては、専門家や金融機関等との連携協力関係を構築するなど相談体制を整備し、小規模事業者の経営基盤の強化に向けた、事業者に寄り添った経営支援を実施し、経営革新や事業承継を積極的に支援することで、水戸市の産業振興、商工業の活性化や事業者数の維持を目指していく。

②水戸市総合計画との連動性・整合性

水戸市では、前述した水戸市第6次総合計画一みと魁プランーの最終年次が2023年度となることから、目標指標の達成を目指し、2022～2023年度の2か年の実施計画を、水戸市第6次総合計画一みと魁プランー2か年実施計画（2022～2023年度）として策定している。なお、計画行政の連続性を保つため、本計画において2024年度を見通すこととしており、大きな環境変化が無い場合は、今後策定される水戸市第7次総合計画においてもその連続性が重視される見込みである。

このなかで、産業分野ごとに当会と関連性が高い施策として次のものを掲げている。

ア. 工業分野の主な振興策

- ・高い競争力と効率性を発揮できる工業を確立できるよう、事業所の活力向上に資する施策を推進
- ・水戸市常澄商工会等との連携を強化し、技術力、競争力強化に向けた取組の支援
- ・技術者・後継者の育成支援

イ. 商業・サービス業分野の主な振興策

- ・商業の振興に向けた事業者の育成、商業振興施策の推進
- ・店舗開業、出店推進などによる地域の特性を活かした個性豊かな商店街づくりの推進

- ・水戸の商業を担う経営者の育成
- ウ. 観光業分野の新興
- ・交流人口の増加や地域経済の活性化に向け、ポストコロナに対応した観光振興施策の推進、インバウンド観光の推進
 - ・既存観光資源のリノベーションによる魅力づくり
 - ・効果的な観光情報の発信

商工会は、小規模事業者の支援機関として、地域の課題解決に向け、水戸市の基本構想と連携した伴走型支援による地域活性化、または、支援体制を構築・強化し、行政や関係団体と連携して支援を実行していく。

③商工会としての役割

当会は、茨城県、各種支援機関と連携し地域の経済団体として、金融・税務・労働分野などにおける経営サポート事業を実施し、地域の活性化、産業振興の役割を担ってきた。水戸市常澄地区における小規模事業者の現状と課題を踏まえた場合、当会としては、これまで以上に事業者に寄り添った伴走型支援を徹底し、小規模企業の経営の発達に直結する支援体制を整備すること不可欠である。

そのため、職員のスキルアップや専門家・関係機関との連携強化による支援力の強化に努め、地域小規模事業者に対し、支援に必要となる 調査・経営状況の分析・事業計画の策定・需要動向調査・販路開拓支援・フォローアップ支援までを一貫して行っていく。

また、水戸市の現状と課題を鑑み、経済団体として地域経済を活性化するため、商工会は行政と連携し、今後新たに策定される「水戸市第7次総合計画」の実現にむけて事業を推進する。

(3) 経営発達支援事業の目標

水戸市常澄商工会では、上記(1)及び(2)を踏まえ、以下の目標を掲げ、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、小規模事業者が持続的に発展していくことで地域経済の活性化に貢献できるようにする。

【目標1】対話と傾聴を重ね、小規模事業者の自己変革力、潜在力を引き出すことに重きを置いた伴走型支援による事業計画策定支援により、経営力強化と持続的発展を図る。

<目標数値>

- ・商工会の支援のもと、経営発達支援事業の実施から5年間で事業計画策定事業者数 50 者を創出する。

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

<目標数値>

- ・個々の創業希望者、事業承継を目指す事業者の実態を理解し、競争力の確保に重きを置いた支援を講じ小規模事業者数 231 者を維持する。

【目標3】小規模事業者が持続的成長を図るうえでの競争力確保を支援するために、地域産業資源を活用した商品開発やブランドアップを実現する。あわせて、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。

<目標数値>

- ・計画期間中の販路開拓事業者数 68 者を実現する。

以上の目標を掲げ、経営発達支援事業に取り組むことで水戸市（旧常澄地区）の地域経済を支えている小規模事業者の継続的な発展を支援し、活力と賑わいのある地域の発展に貢献していくことを地域への裨益目標として目指していく。

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標1】対話と傾聴を重ね、小規模事業者の自己変革力、潜在力を引き出すことに重きを置いた伴走型支援による事業計画策定支援により、経営力強化と持続的発展を図る。

<方針>

- ・対話と傾聴を重ねることで個々の小規模事業者が、自組織の実態や本質的課題を認識し、納得したうえで、課題解決に向けた小規模事業者の能動的な行動を促し、自己変革力の獲得につなげる。
- ・小規模事業者の強みや可能性に着目し、経営革新計画や事業承継計画等、事業計画の策定及び、実行支援をとおして、計画経営（計画を立て進捗管理し成果を出す経営）を定着させる。

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

<方針>

- ・セミナー開催や専門家を交えた個別相談等を通じて、個々の事業者の実情を踏まえた実現性のある創業計画や事業承継計画の策定を支援する。
- ・計画策定後は、巡回指導等により計画進捗確認を定期的に行い、専門性の高い課題に関しては専門家や地元金融機関など他の支援機関とも連携しながら、随時課題の解消に向け継続的な支援を実施する。
- ・継続的に業況等の推移などを把握し、競争力の維持・向上の支援を続けることで、小規模事業者の減少に歯止めをかけ、地域経済の基盤維持に取り組んでいく。

【目標3】小規模事業者が持続的成長を図るうえでの競争力確保を支援するために、地域産業資源を活用した商品開発やブランドアップを実現する。あわせて、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。

<方針>

- ・競争力の高い事業や商品サービスづくり、ものづくりを実現するため、専門家等と連携し、小規模事業者に寄り添いながら、実現可能性・実施効果の高い計画づくりを支援する。また、DXに向けた支援・取り組み、IT技術を利用した提供方法の推進等の可能性を常に探り提案する。
- ・販路拡大や新しい取引先開拓をすることを目的とする商工業者に対しては、消費者の需要動向の調査・分析結果の情報提供や、国内外で開催されるBtoB、BtoCの展示会や商談会等への出展を通じて、売上向上・販路拡大につなげて効果的な需要開拓支援を行う。

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の活用が不足している。

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。

(2) 目標

支援内容	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①地域経済動向分析の公表回数	HP掲載	なし	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	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。

分析手法	経営指導員が「RESAS」（クラウド型経営支援ツール）を活用し経済動向分析を行う。
分析項目	「地域経済循環マップ・生産分」 →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2回調査・分析を行う。

調査対象	管内小規模事業者20者（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から5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
調査手法	確定申告時や巡回・窓口指導時等を活用し景況感調査を実施
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) 成果の活用

- 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。等

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・サービスの開発」という視点が不足している。

当商工会としても、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いケースもあった。

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」には繋がりにくい。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・売上につながる成果を上げられるよう、当商工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。

(2) 目標

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

(3) 事業内容

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

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

①消費者需要動向調査・情報収集・分析支援

調査手法	<p><情報収集> 水戸市内で開催されるイベント（11月風土記の丘ふるさとまつり、11月水戸市産業祭）において、来場者にイベント開発中の商品やメニューの試食をしてもらい、アンケート調査票への記入を依頼する。</p> <p><情報分析> アンケート結果は、外部専門家の結果を聞きつつ、経営指導員等が集計・分析する。</p>
サンプル数	1商品あたり10件（1事業者1商品）

調査対象商品 (想定されるもの)	<ul style="list-style-type: none"> ・特産品等を活用した新商品・新メニュー ・開発を目指す地域に根差した製品、メニュー
調査項目	(a)商品・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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
調査結果の活用	事業者が行ったアンケートを、経営指導員等が当該事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

※調査対象イベントについて

時期	名称	場所	来場者	内容
11月	風土記の丘 ふるさとまつり	大串貝塚 ふれあい公園	市民	水戸市埋蔵文化財センター主催、1日開催イベント、市内外の業者出店30者。来場者数3,000人。
11月	水戸市産業祭	リリーアリー ナMITO	市民	水戸商工会議所主催、2日開催イベント、市内外の業者出店85者。来場者数37,000人程度。

②ビジネス商談会等を活用したバイヤー向け試食、アンケート調査の実施

調査手法	<p><情報収集> アンケート方式・対面での聞き取り</p> <p><情報分析> アンケート結果は、外部専門家の結果を聞きつつ、経営指導員等が集計・分析する。</p>
サンプル数	バイヤー等(サンプル数:20件)
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	<ul style="list-style-type: none"> ・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
調査結果の活用	事業者が行ったアンケートを、経営指導員等が当該事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

※調査対象商談会等について

時期	名称	場所	来場者	内容
10月	ビジネスマッチングフェア	つくば市 「つくばカピオ」	バイヤー、 関係機関	水戸信用金庫主催、1日間、県内業者出展183者。来場者数2,000人程度。
3月	中小企業総合展	東京都 「東京ビッグサイト」	全国のバイヤー、 関係機関	中小企業基盤整備機構主催、4日間に展示会、全国から出展64者。来場者数74,000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書作成時に形式的に実施するにとどまることも多く、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、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していた点を改め、さらに「対話と傾聴」を通じて財務分析のみならず、非財務分析等の経営の本質的課題の把握に繋げる。

(2) 目標

支援内容	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①セミナー開催件数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	10者	20者	20者	20者	20者	20者

※（法定経営指導員1人を想定）

(3) 事業内容

①経営分析支援事業者の掘り起こし（経営分析セミナーの開催）

- ・経営指導員を中心に、巡回・窓口相談（金融・税務指導時）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、ワークショップ型の経営分析セミナーを開催し、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。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【開催回数】1回

【参加者数】10名程度

②経営分析の内容

対象者	巡回・窓口相談時の掘り起こしやセミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い20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。「非財務分析」については、対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出する。また、事業者に合わせて支援ツールの活用を行う。 「財務分析」売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等 「非財務分析」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。
分析手法	経営支援システムや経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。 非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

- 分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- 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る状況に至らなかった。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未だ低い現状にある。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りがちであったため、今後は、経営課題の解決に向けて、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、セミナー開催方法の見直し等を行い、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。併せて、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

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

さらに、事業者が本質的課題を認識、納得したうえで、内発的動機づけ（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む）を促すことに重点を置く。具体的には、5. で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、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。

創業や事業承継案件については、個別指導相談会において、事業性の高い計画策定を重視

し事業開始時から売上効果が見込めるよう、個々の小規模事業者の実情にマッチした支援を講じる。

(3) 目標

支援内容	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①DX推進セミナー	—	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事業計画策定事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者

※事業計画策定件数は経営分析件数の50%を目標とする（創業および事業承継計画策定事業者数を含む）。

(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、HPで周知
回数	・集団セミナー3回 ・開催期間は2ヵ月間程度
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、HP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	・今日から始める戦略的思考 ・地域小規模事業者が作成した身近な事業計画の紹介 ・「私にもできた」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	15名程度

③事業計画の策定

基本方針	個別相談会を年間通して定期的を開催する。計画策定にあたっては、専門家・金融機関等との連携を図ることにより、実現性の高い計画策定を伴走型で支援する。
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、創業希望者、事業承継希望者を対象とする。
手 法	事業計画の策定が途中で滞らないよう、事業者の成熟度・成長ステージに合わせた支援を行う。

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ることが多く、フォローのタイミングが不定期であり、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や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、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、フォローアップを行う。

(3) 目標

支援内容	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ 対象事業者数	10 者	18 者	18 者	18 者	18 者	18 者
頻度（延回数）	40 回	72 回	72 回	72 回	72 回	72 回
売上増加事業者数	—	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者

※フォローアップ対象事業者数には創業および事業承継計画策定事業数及び前年度繰り越し分も含めている。

(4) 事業内容

対象者	事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。
頻度	経営指導員等が四半期に一度、事業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上で、フォローアップ頻度を設定する。また、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。 なお、事業計画と進捗状況がズレている場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。
確認項目	現状認識、事業計画における進捗状況、事業推進の課題、今後の展開等
連携支援	進捗状況に問題が発生した場合、ミラサポ、よろず支援拠点、エキスパートバンクなどの専門家派遣制度を活用し、小規模事業者と一緒に原因の把握と問題点の検証を行い、事業計画の実施・計画の見直しができるよう継続的に支援を実施する。

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

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。また、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、周知する程度であった。そのため、需要開拓支援に関する支援効果の測定を行うことも少なかった。

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・収益の増加につなげるのが最も重要な支援と位置付ける。そのうえで、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

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある飲食、食品製造業者を重点的に支援する。商工会が独自で展示会等を開催するのは困難なため、県内外等で開催される既存の展示会への出展を目指す。また、茨城県商工会連合会と連携して海外への販路開拓を目指し展示会及び商談会への参加を支援する。出展や商談会の参加にあたっては、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行う。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、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

支援内容	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①国内展示会出展事業者数 (B to C)	-	2者	2者	2者	3者	3者
売上額/者	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②国内商談会参加事業者数 (B to B)	-	2者	2者	2者	3者	3者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	2件	3件
③海外展示会参加事業者数 (B to C)	2者	2者	2者	2者	3者	3者
売上額/者	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
海外商談会参加事業者数 (B to B)	2者	2者	2者	2者	3者	3者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
④SNS活用事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ECサイト利用事業者数 (B to C)	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①国内展示会出展支援 (B to C)

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 ニッポン全国物産展（11月） ・全国からの特産品等が集まり、小規模事業者等の商品展開力・販売力向上を図る全国連主催の物産展。来場者数 58,083 人、出展者数 132 事業者（令和 4 年度参考）。 ② 中央ブロック合同物産展（10月） ・中央ブロック内商工会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 3,000 人（2日間）。
支援内容・手法	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	<p>① FOOD EX（3月）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・（一社）日本能率協会主催。自らが開発・製造した食品・飲料を取り扱い、海外展開を目指す中小企業・小規模事業者向けの展示会。出展者2,562者。来場者数73,000人程度。（4日間） <p>② スーパーマーケットトレードショー（2月）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・（一社）全国スーパーマーケット協会主催。スーパーマーケットを中心とする食品流通業界の商談展示会。出展者2,046者、来場者数60,000人程度。（3日間）
支援内容・手法	<p>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。</p> <p>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。</p>

③海外展示会参加支援（BtoC）

小規模事業者に対応した販路開拓支援として、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」と連携し、個々の小規模事業者が提供する商品・サービスの販売を支援する。

※海外商談会参加支援（BtoB）を含む

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	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	日本酒と加工食品のペアリング展示会「100 JAPAN CRAFT SAKE & PAIRING IN TAIPEI 2022」。傘下21商工会から129商材（71社）登録、商談件数8社8商材、引合い1社1商材（令和4年度参考）
支援内容・手法	商材シート登録、展示会用サンプル発送、個別商談、追加発注時の対応等を支援する。

④ SNS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、Facebook、X（旧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、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。

⑤ ECサイト利用事業者数

全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト.com」等への登録支援、自社HPを活用したネット通販事業のサイト構築支援を行う。あわせて、商品の「魅せ方（パッケージデザイン・商品画像・サイト内の視覚効果演出等）」について専門家との連携による支援強化を図り、インターネットを活用した新たな販路開拓を行う支援を実施する。

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、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に至るまで継続的な支援をする。

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回総会時に事業報告をしている。しかし、詳細な各事業の内容についての評価及び検証までされていないのが実態である。

今後は、経営発達支援事業の進捗状況等を確認・評価し、その後の事業実施方針等に反映させるためにも、毎年度事業実施状況についての検証・見直しを行う仕組みが不可欠である。

(2) 事業内容

①商工会正副会長、水戸市担当部課長、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（6月）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（達成度合 80～100%）」「B：概ね実施できた（50～79%）」「C：計画通り実施できなかった（20～49%）」「D：全く実施

できなかった(0~19%)」の4段階評価とし、全項目で評価B以上を目指すと共に、次年度への改善対応も図る。

- ・ 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) 当商工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 D C Aサイクルを適切に回し、次年度の事業に反映させていく。

- 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、水戸市常澄商工会HP及び会報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.tsunesho.com/>)

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

職員の資質向上等については、これまで、県連の行う職員研修や県内の各ブロック職員協議会が行う研修会等への参加を中心に対応を図ってきた。しかし、今後、小規模事業者の持続的成長に向けた経営力強化を支援していくためには、当会職員において、戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力、実践的なノウハウなど習熟能力、職員間の知の共有が不可欠といえる。

今後は、こうした能力向上のための取り組みが体系的・計画的に行われるよう、経営指導員に不足している能力を特定したうえで、それを補うといった観点から改善を図る。また、ノウハウ等の共有化についても改善に努めながら、事業者の課題を的確に把握し、対応するためにも更なる資質向上を図る。さらに、小規模事業者との対話と傾聴を通じて信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践や課題解決をスムーズに行えるように努める。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び茨城県商工会連合会主催のテーマ別「職員研修会」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【事業計画策定セミナー】

当会の協議会において、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、中小企業大学校東京校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

【D X推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のD X推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のI Tスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、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＞

ア) 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、電子マネー商取引システム等のITツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社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

ウ) その他取組

オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、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、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJT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職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、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話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月2回、年間24回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、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)

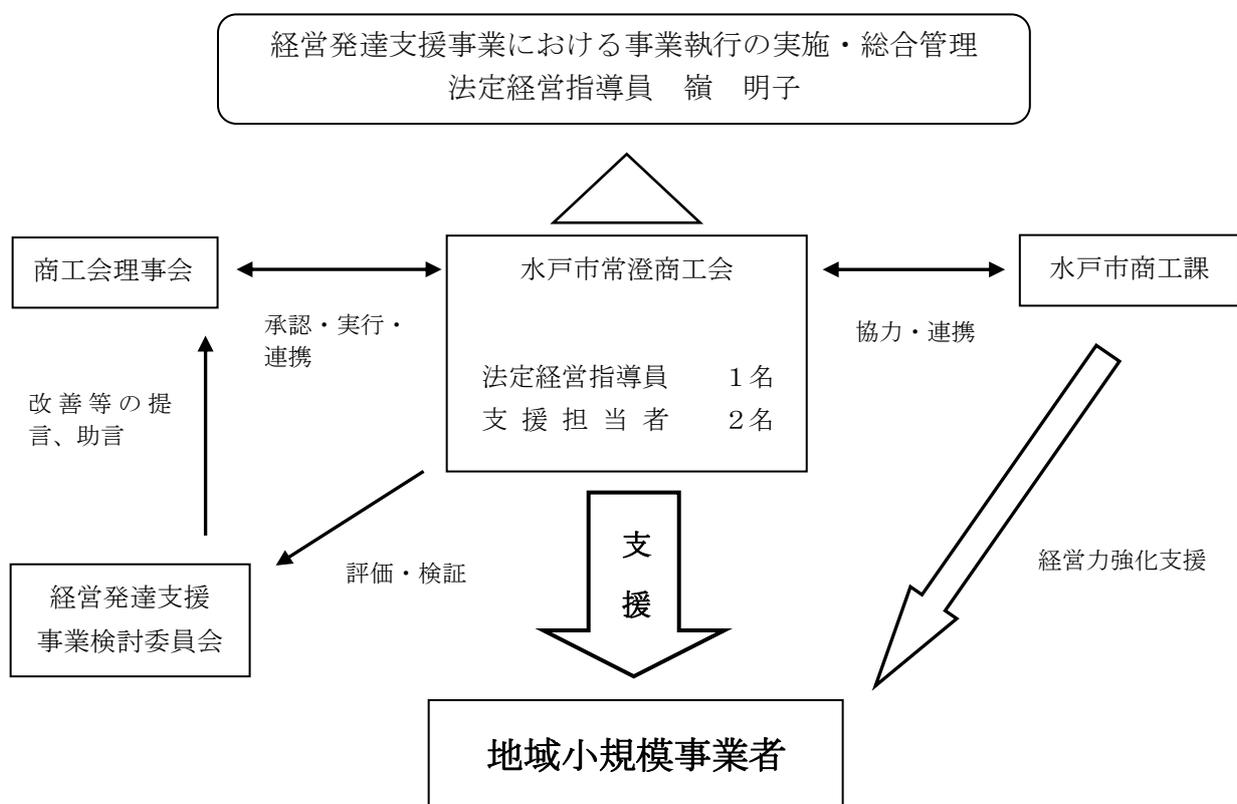
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5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)

<実施体制図>



(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：嶺 明子

連絡先：水戸市常澄商工会（電話：029-269-4214）

②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しを行う際の必要な情報の提供を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

名 称：水戸市常澄商工会

住 所：茨城県水戸市大串町2 1 4 0－2

電 話：029-269-4214 FAX：029-269-2447

E-mail：tunesyou@muse.ocn.ne.jp

②関係市町村

名 称：水戸市 産業経済部 商工課

住 所：茨城県水戸市中央1丁目4番1号

電 話：029-232-9185 FAX：029-232-9232

E-mail：commerce@city.mito.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
必要な資金の額	1,660	1,660	1,660	1,660	1,660
経営分析支援費	200	200	200	200	200
事業計画策定支援セミナー支援費	400	400	400	400	400
専門家派遣事業費	300	300	300	300	300
事業開拓支援事業費	700	700	700	700	700
事業検討委員会運営費	50	50	50	50	50
事業計画策定委員会	10	10	10	10	10

(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（伴走型小規模事業者支援推進補助金）・茨城県補助金・水戸市補助金

(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