

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	水戸市内原商工会（法人番号 8050005000553） 水戸市（地方公共団体コード 082015）
実施期間	令和5年4月1日 ～ 令和10年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 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経営力強化と持続的発展を図る。 ②創業支援や第2創業支援により、小規模事業者の減少に歯止めをかける。 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。
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域経済動向調査に関すること 「RESAS」（クラウド型経営支援ツール）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野、地域の経済、消費動向等情報収集・分析、成果の情報提供を行う。 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「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等に活かせるよう情報収集・分析・活用して調査結果を提供する。 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「強み」「弱み」や「真の経営課題」を明確化し事業計画策定に活用する。 6. 事業計画の策定支援に関すること 小規模事業者の課題解決のため、セミナー等をとお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。 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伴走型支援を行う。 8. 新たな需要の開拓支援に関すること 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とおして販路開拓支援を行う。
連絡先	水戸市内原商工会 〒319-0317 茨城県 水戸市 内原1丁目202番地 TEL:029-259-2803 FAX:029-259-5935 E-mail:us2000@maple.ocn.ne.jp 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 TEL:029-232-9185 FAX:029-232-9232 E-mail:commerce@city.mito.lg.jp

経営発達支援計画

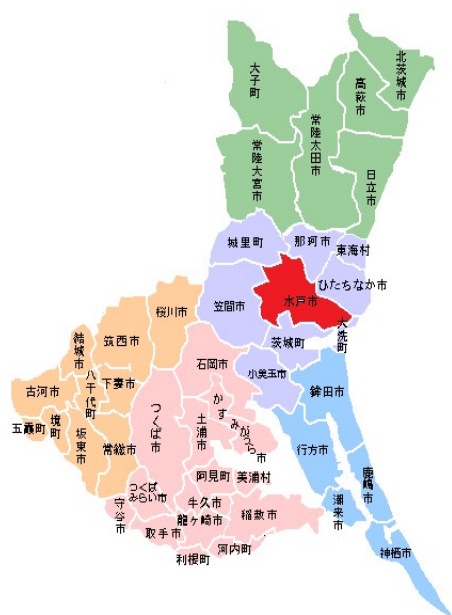
1. 目標

①現状

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。

当市は平成4年3月3日に常澄村、平成17年2月1日に内原町(41.55K㎡)と合併して現在の水戸市(217.43K㎡)が誕生した。

当商工会の管轄地域は、旧内原町地域であり、水戸市内・ひたちなか市・日立市等への通勤者を中心に内原駅周辺での住宅立地が准んでいる。



出典：令和4年版水戸市の概要（一部加工）

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、当地域の内原駅にはＪＲ常磐線・水戸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。

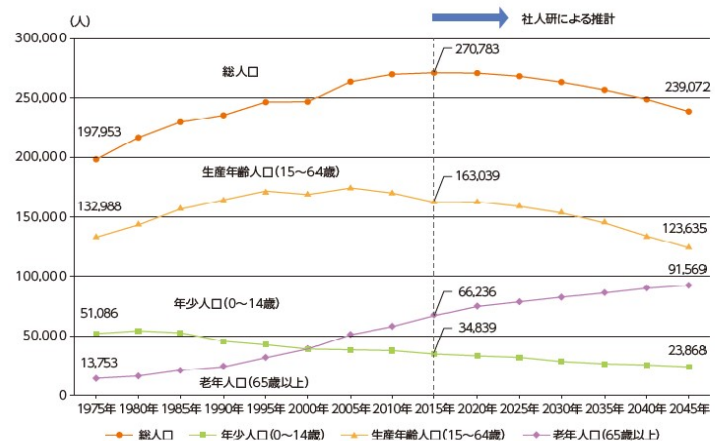


出典：令和4年度版水戸市の概要

【人口（推移）】

水戸市の人口は、昭和50年（1975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、旧内原町との合併により、平成27年（2015年）には270,783人とピークに達したが、以降は減少を続け、令和27年（2045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（2000年）には老年人口を下回り、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（2045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）内原地区においても総人口は下表の通り、平成12年から微増を続け平成27年をピークに近年は減少傾向にあり、同様の傾向を示している。



出典：水戸市まち・ひと・しごと創生総合戦略 一第2次一

<地域別人口>

年	H12	H17	H22	H27	R2
内原地区	14,823	14,889	14,872	15,139	15,109
水戸市	261,562	262,603	268,750	270,783	270,685

出典：国政調査

【産 業】

本市の産業は、第3次産業の割合が86.5%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26.7%、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9.5%、建設業9.4%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、平成27年には2.6%と激減し、約5,100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%から平成27年には74.1%へと増加し、就業者も約32,000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。

事業所数の推移						(単位：所、%)					
区分	平成18年		区分	平成24年		平成26年		平成28年			
	事業所数	構成比		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	15	0.1	第1次産業	20	0.2	23	0.2	24	0.2		
農林水産業	15	0.1	農林、林業	19	0.1	22	0.2	23	0.2		
			漁業	1	0.0	1	0.0	1	0.0		
第2次産業	1,926	13.8	第2次産業	1,835	13.9	1,842	13.7	1,745	13.3		
鉱業	1	0.0	鉱業・砕石業・砂利採取業	1	0.0	1	0.0	—	—		
建設業	1,332	9.5	建設業	1,288	9.7	1,294	9.6	1,237	9.4		
製造業	593	4.3	製造業	546	4.1	547	4.1	508	3.9		
第3次産業	12,008	86.1	第3次産業	11,360	86.0	11,620	86.2	11,367	86.5		
電気・ガス・熱供給・水道業	20	0.1	電気・ガス・熱供給・水道業	20	0.2	12	0.1	14	0.1		
情報通信業	139	1.0	情報通信業	164	1.2	132	1.0	135	1.0		
運輸業	179	1.3	運輸業・郵便業	224	1.7	222	1.6	229	1.7		
卸売り・小売業	4,014	28.8	卸売り・小売業	3,615	27.4	3,603	26.7	3,511	26.7		
金融・保険業	311	2.2	金融業・保険業	361	2.7	354	2.6	342	2.6		
不動産業	806	5.8	不動産業・物品賃貸業	1,008	7.6	1,004	7.4	928	7.1		
飲食店、宿泊業	1,987	14.2	学術研究、専門・技術サービス業	727	5.5	742	5.5	729	5.5		
医療、福祉	814	5.8	宿泊業、飲食サービス業	1,630	12.3	1,748	13.0	1,655	12.6		
教育、学習支援業	571	4.1	生活関連サービス業・娯楽業	1,235	9.3	1,280	9.5	1,249	9.5		
複合サービス業	94	0.7	教育、学習支援業	408	3.1	435	3.2	430	3.3		
サービス業 【他に分類されないもの】	2,982	21.4	医療、福祉	873	6.6	1,013	7.5	1,071	8.2		
公務	91	0.7	複合サービス業	45	0.3	46	0.3	46	0.4		
			サービス業 (他に分類されないもの)	1050	7.9	1029	7.6	1028	7.8		
			公務	—	—	—	—	—	—		
合計	13,949	100.0	合計	13,215	100.0	13,485	100.0	13,136	100.0		

出典：令和4年度版水戸市の概要

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

注 1 就業者総数には、「分類不能」の数値を含む。

2 就業者総数、就業者数は、常驻地における数値である。 出典：令和 4 年度版水戸市概要

内原地区における業種別会員数からは、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）37.8%、建設業 36.0%、卸売業・小売業が 15.8%となっており、建設業のウェイトが高いこと、卸売業・小売業が若干少ないといった特徴があるほか、事業所の減少傾向（内原地区の小規模事業者数は平成 18 年に 495 事業所、平成 28 年には 424 事業所と 71 事業所減少）は水戸市全域に比べてより強いことが読み取れる。この原因としては、後継者不足や事業継続が困難となり廃業するケースが多い。

業 種 分 類	平成 18 年	平成 24 年	平成 28 年
小規模事業者数	495	450	424

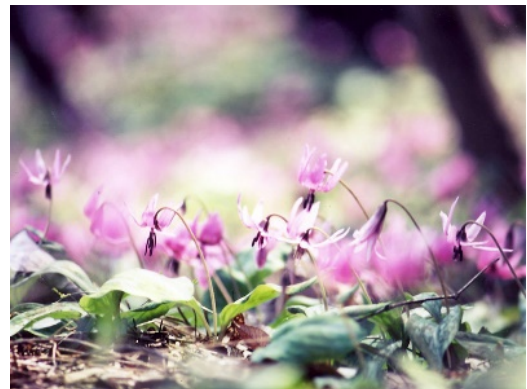
出典：茨城県統計課 事業所・企画統計調査

【内原地域の特徴】

北部にある「くれふしの里古墳公園」は、ごく狭い範囲に様々な形の古墳が存在する古墳群であり、世界一巨大埴輪の「はにまるタワー」があることで注目されている。また、中央部には内原町郷土史義勇軍資料館があり、満蒙開拓青少年義勇軍訓練所に関する歴史や文化にまつわる貴重な資料が展示されている。南部にある中崎家住宅は 1688 年（元禄元年）に建築された江戸時代中期のかやぶき屋根の建築物で、国の重要指定文化財とされており、歴史的遺産が点在している。西部のかたくりの里公園には県内最大級のかたくりの花の群生地が存在する。



はにまるタワー



かたくりの花

また、涸沼前川、古矢川、桜川などが流入する地形を利用して稲作をはじめとする多くの農業が盛んに行われていることに加え、隠れた地域資源として、国内有数の生産量を誇る白ゴマが生産されていること、また、近年、青パパイヤの生産にも力を入れており、地域の特産品として期待されていることなどが市内でも特徴的と言える。

【水戸市の産業振興に関する現状】

（１）工業の現状

本市における工業は、社会情勢の変化による産業の空洞化や社会情勢の生産拠点の再編などを背景に、次のような状況にあり、従業者数や製造品出荷額に減少傾向がみられ集積度が低い状況にある。

①小規模事業者が多い

規模別事業所数の割合を見ると、市内の工業系事業所のうち約半数が１～４人規模の事業所となっている。さらに約３分の２が１０人以下となっており小規模な事業所の割合が高い。既存企業の経営体質改善や強化、新たな事業の創出促進の必要性が認識されている。

②産業規模の縮小傾向

従業者数と製品出荷額の状況を見ると、いずれも平成１３年をピークに減少傾向となっており、工業全体の規模が縮小している。そのため、既存事業の育成と積極的な企業誘致の必要性が認識されている。

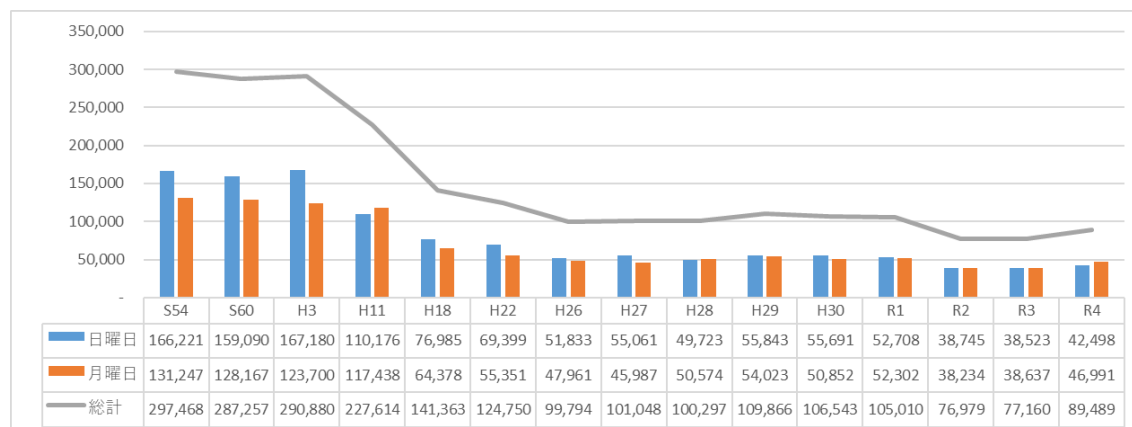
（２）商業・サービス業の現状

本市における商業・サービス業は、県内経済の中心として商業活動が活発となっており、県内最大規模の年間商品販売額や事業所数等を誇っている。

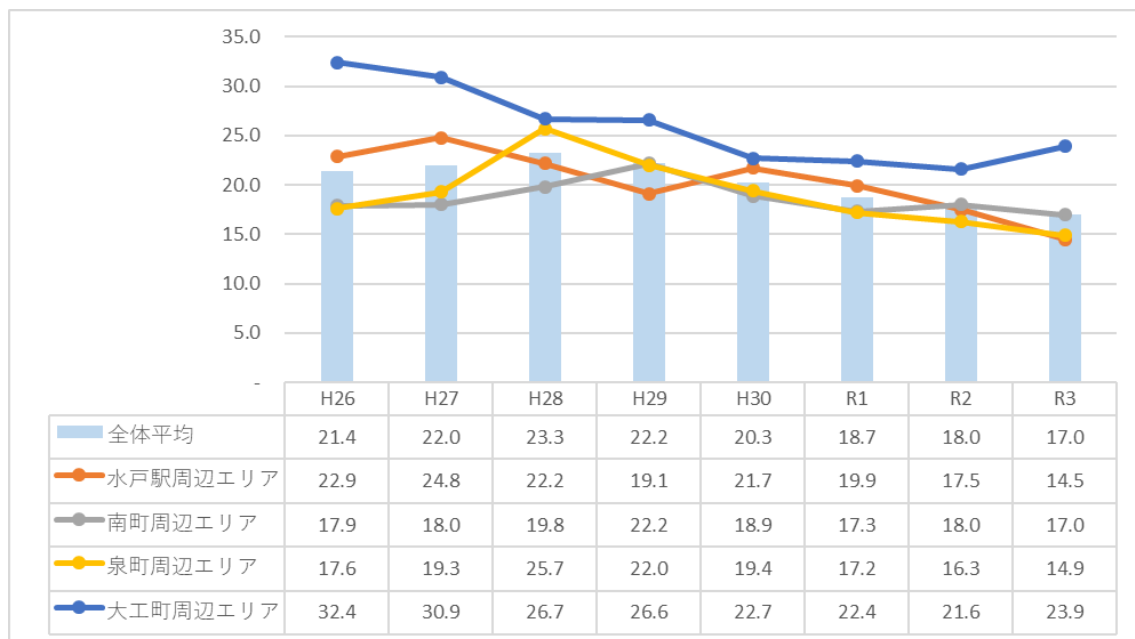
しかし、次のような状況にあり、個人消費の低迷や消費行動の多様化等から中心市街地における空き店舗率が増加するなど、既存の小売商業を取り巻く環境は厳しくなっている。

①中心市街地の空洞化の進展

中心市街地の歩行者通行量は減少傾向にあり、日曜日・月曜日の通行量総計について昭和５４（１９７９）年の約３０万人と比較すると、令和４（２０２２）年は約９万人と約７０パーセント減少している。空き店舗率は、平成２６（２０１４）年度～平成３０（２０１８）年度までは約２０パーセント台で推移しているものの、令和元（２０１９）年度以降は改善傾向にあり最も高い数値となった５年前の平成２８（２０１６）年時点の２３．３パーセントと比較して、令和３（２０２１）年度は１７．０パーセントと約６パーセント改善しているがまだまだ空き店舗が多く見られる状況である。



中心市街地（都市中枢ゾーン）歩行者通行量の推移



中心市街地（都市中枢ゾーン）の空き店舗率推移

②小規模事業所が多い

規模別事業所数の割合を見ると、市内の商業・サービス業系事業所のうち約半数が1～4人規模の事業所となっている。さらに約3分の2が10人以下となっており小規模な事業所の割合が高い。中小企業者に対する支援の必要性の高さが認識されている。

③売場面積当たりの売上減少

市内の小売業の売場面積を見ると、大型商業施設の進出等による上昇がみられるものの、これに連動した年間商品販売額の伸びとなっておらず、売り場面積当たりの売上が減少していることから、小売業が置かれている厳しい現状が伺える。小売業は本市を支える基幹産業であり、早急な活性化策の必要性が認識されている。

（3）観光業の現状

本市における観光については、次のような状況にあり、宿泊型観光への転換や、通年で観光客を呼べる観光地づくりが求められている。

①観光客の動向

宿泊・日帰り別入込観光客を見ると、茨城県は総じて日帰りの割合が高くなっている。観光客一人当たり平均消費額を高めるためにも、観光資源を活用し回遊性を高める施策展開などの必要性が認識されている。

②入込観光客数

コロナ禍にあって、市内の主要イベントの入込観光客数はのきなみ減少している。新たな取組などにより、通年で観光客を呼べる観光地づくりの必要性が認識されている。

【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、水戸市では内原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、生產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。
- ・「生產品の高付加価値化」、「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＞

- ・都市の活力を高めていくためにも、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

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重要である。

そこで、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推し進める。
- ・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、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て行く。

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－みと魁プラン－の最終年次が2023年となることから、目標指標の達成を目指し、2022年～2023年度の2カ年の実施計画を、水戸市第6次総合計画－みと魁プラン－2か年実施計画（2022年～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その後も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、ポストコロナに対応した観光振興施策の推進
- ・内原町商工会等との連携を強化しながら、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商業者の育成、ポストコロナに対応した商業振興施策
- ・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、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、小規模事業者支援など事業者寄り添った伴走型支援を行い、地域の活性化、産業振興の役割を担ってきた。今後も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、支援に必要な調査・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、「水戸市第6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

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】 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経営力強化と持続的発展を図る。課題解決に取り組む際には、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き、対話と傾聴を重ね、本質的課題の特定と課題解決に向けた小規模事業者の能動的な行動を促す。

<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90者を創出する。

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

<目標数値>

- ・個々の小規模事業者の実施にマッチした支援を講じ小規模事業者数424者を維持する。

【目標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。

<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(旧内原地区)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、地域経済の活性化にも貢献していく(地域への裨益目標)。

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

【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経営力強化と持続的発展を図る。課題解決に取り組む際には、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き、対話と傾聴を重ね、本質的課題の特定と課題解決に向けた小規模事業者の能動的な行動を促す。

〈方針〉 小規模事業者に寄り添いながらの財務分析に加え、経営に対する基本的な考え方や経営環境、商品やサービスの特徴、事業の強みや弱みといった非財務分析を丁寧に行うことで、実現可能性、実施効果の高い計画書づくりを支援する。また、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ことを重視し、事業計画の作成を支援するだけにとどまらず、その実行や進捗状況の管理、是正行動に関する助言などに至る伴走型支援を実施し、自走化への動機付け、自己変革力の向上につなげる。

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

〈方針〉 創業支援や第2創業支援にあたっては、現状を適正に把握し新たなチャレンジをしようとする事業の基盤づくりが必要である。創業・第2創業を予定する事業者が障害となり得る問題点を克服できるよう、セミナー開催や個別相談等を通じて、経営指導員だけでなく専門家の活用や他の支援機関とも連携を図りながら、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第2創業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。また、業況等の推移なども随時把握しながら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】 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〉 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、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。

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】 巡回指導時におけるヒアリングや、市内金融機関、行政等との金融審査会の開催など関係機関との連携を通じて、地域経済動向情報や業種別の経営状況、設備投資の動向、直面している経営上の問題点等の情報収集にあたっている。相談対応の際には、職員それぞれが各種の調査・統計データ等を参考に分析を行い、そのデータを活用して地域内の小規模事業者への情報の提供を行っている。

【課題】 上記の地域経済動向に関する調査結果は、金融以外の地域経済についての情報入手の範囲が狭く、個々の小規模事業所で活用する最適な情報提供としては不足があり、情報収集・提供体制の強化が課題となっている。

(2) 目標

	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景況感調査の公表回数	HP掲載	—	2回	2回	2回	2回	2回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員が「RESAS」(クラウド型経営支援ツール)を活用した地域の経済動向分析を行い年1回公表する。

調査手法	経営指導員が「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。
調査項目	「地域経済循環マップ・生産分析」・・・販売主力商品等を分析 「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活用する。

②景況感情報の取得

管内の景況感を把握するため、次の調査・分析を行う。

調査手法	ア. 市内事業所(建設業、卸・小売業、飲食サービス業、生活関連サービス業)から確定申告時や巡回・窓口指導時等を活用し景況感調査を実施する。 イ. 商工会で地域動向懇話会(正副会長、商業・工業部会長、青年部長)を開催し地域経済動向を把握する。 ※経営指導員等が抽出した各業種事業者に対し、面談・ヒアリング調査を実施する。データは整理した後、外部専門家と連携し分析を行う。
調査項目	主な取得データとしては次のとおりとする。 ・各業種生産高、売上高(景況感を含む) ・雇用状況 ・業種の経営上の課題等
調査対象	製造業、建設業、卸・小売業、飲食サービス業、生活関連サービス業でそれぞれ10者とする。

(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、自社の経験と勘にもとづく「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」という視点に欠けている。当商工会としても、需要動向調査に関するノウハウ不足により、個々の小規模事業者における消費者ニーズ等の需要動向把握に関する支援はできていなかった。

【課題】地域小規模事業者に対し、プロダクトアウトからマーケットインへの意識改革を図るために需要動向調査の必要性の認識を促し、調査結果を商品・サービス開発へフィードバックする支援体制を構築していくことが課題である。

(2) 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新商品開発の調査対象 事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 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・改良を行うための的確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	〈情報収集〉 水戸市内原（旧内原地区）で開催するイベント（8月商工夏祭り、11月内原ふれあいまつり等）の来場者にイベント会場で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。 〈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。
サンプル数	1商品あたり15件（1事業者1商品）
調査対象商品（想定されるもの）	・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)商品等の価格、(b)品質・味・量、(c)商品やパッケージのデザイン、(d)関心度、(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）等

結果の活用	調査結果は、中小企業診断士等の専門家と連携し経営指導員等レポートにまとめ、事業者を提供することで、ターゲットやコンセプトの明確化など、より顧客ニーズを踏まえた商品の開発やサービスの改善に活かす。
-------	---

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	<情報収集> アンケート方式・対面での聞き取り <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。
サンプル数	バイヤー等（サンプル数：20件）
調査項目	(a)商品等の価格、(b)品質・味・量、(c)関心度、(d)商品やパッケージのデザイン、(e)ロット数、(f)納期、(g)納品方法、(h)改善点（自由記載：品質、価格、その他において改善を要する点）(i)業界内のトレンド（何が流行しているか）
結果の活用	調査結果は、中小企業診断士等の専門家と連携し経営指導員等レポートにまとめ、事業者を提供することで、ターゲットやコンセプトの明確化など、より顧客ニーズを踏まえた商品の開発やサービスの改善に活かす。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】小規模事業者に対する経営分析の支援は、これまで、経営革新計画策定時や補助金申請書作成時に形式的に実施するにとどまり、小規模事業者の多くは、自社の業務改善やビジネスモデルの再構築に十分活用できていないほか、その対象範囲は極めて限定的となっていた。

【課題】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するような形式的な実施でなく、「対話と傾聴」を通じて財務分析のみならず、非財務分析等なども重視し経営の本質的課題の把握に繋げる。

(2) 目標

	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
経営分析事業者数	13者	36者	36者	36者	36者	36者

※分析件数は、指導員2名×18者として目標を設定している。

(3) 事業内容

①経営分析の必要性や重要性の周知

小規模事業者が自ら経営分析の必要性・重要性を理解し、自社の「強み」「弱み」や真の経営課題に気づくこと、事業者自身の経営分析力の向上を促すため、経営指導員が巡回・窓口相談時およびセミナー等の機会を活用し、随時、経営分析の必要性を小規模事業者に広く啓蒙する。また、商工会としては、②の経営診断シートを基軸に、経営分析の受診→評価および解説→経営力向上に向けた提案という、分析と活用のサイクルを仕組み化する。

②経営診断シートを活用して経営課題を把握

経営診断シートは、調査項目として、経営理念、経営目標、財務分析等を盛り込んだ内容となっており、経営指導員が小規模事業者から直接ヒアリングした情報をもとに作成するものである。

経営指導員が小規模事業者に対して、経営診断シートを作成することで、小規模事業者の実態を把握し、経営状況の分析と経営課題を把握・整理し、今後の経営に対する気づきを与え、その後のフォローアップにより事業計画策定支援に繋げる。作成した経営診断シートは、データとして蓄積・管理し、地域、業種、規模別等によりデータベース化した後、経営指導員が閲覧できるようにする。

対象者	巡回・窓口相談を介した、掘り起こしによって気づきを得た小規模事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定。
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」売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等。 「非財務分析」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。なお、対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出するために、経営診断シートを作成する前段階で、事業者の成熟度に応じて、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」等のソフトを事業者自らが活用することを促すなど、事業者に合わせて経営診断シートの使い方も工夫しながら進めていく。
分析手法	経営診断シートを活用し、経営指導員等が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

- ①分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ②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

【現状】小規模事業者に対し課題解決による持続的発展・成長を支援するために、事業計画策定に関するセミナー、個別相談会を開催している。並びに商工会報等を活用し、事業計画策定の重要性について啓蒙を図り、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行っている。

【課題】事業計画書を作成することが目的となってしまう、計画の事業性や計画遂行面の配慮に欠け、実効性に関する問題があった。今後は書類の作成や完成に重点をおくのではなく、小規模事業者の真の経営課題に向き合い、課題解決に直結する実効性の高い計画づくりを啓発・支援していくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業策定セミナーは、策定の意義や経営理論などを表面的に紹介する内容とはせず、小規模事業者が事業計画策定に意欲的に取り組めるよう、また、真の経営課題に主体的に向き合えるようカリキュラムを工夫するほか、経営分析から事業計画策定までを参加者自らセミナー内において実践できる内容とし、実質的な行動や意欲変化を促すことを重視する。

また、事業計画策定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。

個別支援の際には事業者の考えを最重視しつつ、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。具体的には、提案やコーチング手法を取り入れた伴走型の支援を行い、真の課題解決に直結した実現性の高い計画書の完成をとおして、経営力の向上や底上げを図る。

創業や第2創業案件については、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

各種セミナーの参加者増を図り、事業計画策定を目指す小規模事業者や創業希望者の掘り起こしを行い、事業計画策定について伴走型支援を実施する。

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
DX 推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
創業・第2創業セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	2 者	18 者	18 者	18 者	18 者	18 者

※事業計画策定件数は経営分析件数の50%を目標とする（創業および第2創業計画策定件数を含む）。

(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

基本方針	・DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、および実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。また、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・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。
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	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

基本方針	・セミナーや個別相談会開催により、経営知識向上と計画策定支援、フォローアップを通じて、実効性の高い事業計画を策定する。 (持続化補助金等各種補助金申請及び経営革新支援を含む)
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 ヶ月間程度
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	20 名程度

③「創業・第2創業セミナー」の開催

基本方針	・創業予定者や新たな分野へチャレンジを目指す小規模事業者に対する講習会等を実施し、やる気のある創業希望者、新分野進出者に対し事業計画策定支援を行う。また、経営指導員と外部専門家の連携を視野に入れ支援する。
支援対象	・水戸市内原地区での事業経営を検討している創業希望者 ・新しい経営者の就任を予定する小規模事業者、先代から受け継いだ事業を一新し新たな分野へのチャレンジを目指す小規模事業者。
募集方法	・個別案内、チラシ配布
講師	・税理士や中小企業診断士など創業・第2創業に関する専門家
回数	・集団セミナー4 回+個別指導相談会 3 回 ・開催期間は2 ヶ月間程度
カリキュラム	<創業> ・ビジネスへ向かう原点をかためる ・売れる商品サービスをつくる／自分を売り込む ・お金をかけなくてもできるお客さまを集める工夫 ・形ができたなら動く、試す、たのしむ／お金の準備 <第2創業> ・成功する創業者・経営者 ・事業アイデアの検討とマーケティング ・戦略から計画へ ・商工会指導員等が伴走型で支援する創業計画・第2創業計画作成ワーク
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・第2創業計画の完成までサポートする。
目標参加者数	10 名程度

④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を対象とする。
手段・手法	経営指導員が担当制で張り付き、外部専門家等も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

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

【現状】 事業計画策定事業者でも計画策定段階で留まっているケースが多い。また、計画策定までは進捗状況の確認をこまめに実施するが、計画策定後は次第に間隔が開いてしまい、実行へのフォローアップが不足している。

【課題】 事業計画策定後の支援は、事業計画策定支援を実施した全ての小規模事業者を対象とし、事業の進捗状況の確認、情報の共有等支援体制を強化し、計画を遂行する過程で生じた資金調達や販路開拓などの問題に対し、計画の進捗状況に応じた定期的な伴走型の支援を行うことが課題である。

(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すべ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うえで、フォローアップ頻度を設定する。また支援内容の質的向上を図るため、進捗状況にあわせ専門家等との連携を重視する。

(3) 目標

支援内容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ 対象新規事業者数	2 者	18 者	18 者	18 者	18 者	18 者
頻度（延回数）	8 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
利益率 1 % 以上増加の 事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

※フォローアップは原則として計画期間に応じて終了まで実施する。

※フォローアップ対象事業者数には創業および第2創業計画策定事業数も含めている。

また、売上増加事業者数はフォローアップ対象事業者数の 50%を目標とする。また、そのうち約 30%の事業者が経常利益率 1%以上増加を目標とする。

(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	・四半期に一度、窓口面談や巡回訪問で進捗状況の確認を行うとともに必要な指導・助言を行い、フォローアップを実施する。 ・なお、初めて事業計画を作成し、その実行段階にある小規模事業者に対しては、特に計画との差異に着目し、進捗支援の頻度を高めるとともに、その原因分析を重視し、課題解決に向けた解決策を事業者とともに検討する。また、新たにメール等による相談指導を開始し、小規模事業者が気軽に相談できる環境づくりを行う。
確認項目	・実行計画の進捗状況、売上、利益、計画遂行上の課題、施策の活用状況、見直しの必要性等
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

【現状】小規模事業者に対する需要開拓支援は、これまで各種展示会・商談会への参加に関する働きかけや具体的な支援が十分行われておらず、小規模事業者の売上増加や新規顧客の獲得に向けた支援としては限定的な状況となっていた。また、地域の小規模事業者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。

【課題】今後は、前述した需要動向調査により調査・分析した内容を活用し、小規模事業者の売上の増加や新規顧客の獲得に向けたより効果的な需要開拓支援を行う。また、ITを活用した販路開拓等に関しては、今後「新たな販路開拓」にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい小規模事業者の成熟度に合わせ取組を支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会独自の展示会等の開催は困難なため、県内外で開催される既存の展示会への出店を支援する。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。出店や商談会の参加にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出店期間中には、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、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、理解度を高める。そのうえで、IT専門家派遣等を実施するなど事業者の成熟度に合った支援を行うことでDXに向けた取り組みを支援する。

(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	2件
③海外展示会参加事業者数 (B to B)	1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)	1 者	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	2 件	2 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)	1 者	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)

商工会が「ニッポン全国物産展」及び「茨城センス」の出店を企画し、事業計画を策定した事業所を優先的に出店し、新たな需要開拓を支援する。

【参考】「ニッポン全国物産展 (11月)」は全国から特産品が集まり、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 44,199 人、出展者数 178 事業者 (令和3年度参考)。「茨城センス (県アンテナショップ)」は、厳選された茨城のいいもの、センスある名品が並ぶ銀座にあるセレクトショップ。

②国内商談会参加支援 (B to B)

地域産品に強い食品卸業者と連携し、事前に商流を整えたうえで、首都圏等で開催される大規模展示会へ出展する。出展者の成約率が高まるよう、出展準備、展示方法、商談の進め方、会期後のフォローアップなどソフト面の支援も併せて実施する。

【参考】「しんきんビジネスフェア (10月)」は来場者 2,000 人、出展者数 183 事業者 (平成30年度参考)。ビジネスマッチングの機会創出のための場を提供し、販路拡大や業務提携をサポートすることを目的として、茨城県信用保証協会、常陽銀行、水戸信用金庫などが主催により、茨城県内企業約 200 社を集めて開催される。

③海外展示会参加支援（B to C）

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・サービスの販売を促進するため。

※海外商談会参加支援（B to B）を含む。

【参考】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」は、展示会や個別商談会が開催され令和3年度は茨城県内から53事業所（27商工会）が出展、商材数は57商材。取引実績は29件（3年累計）

④SNS活用事業者

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客取込のため取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

⑤ECサイト利用（B to C）

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）」について専門家等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。

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

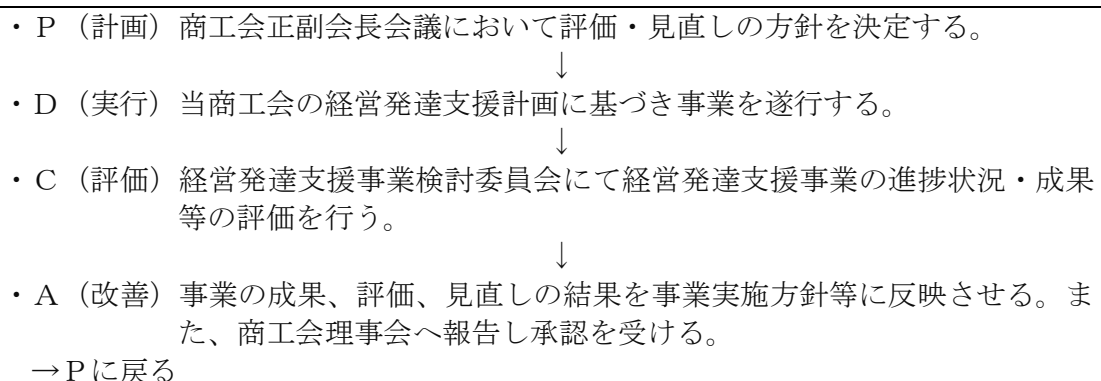
（1）現状と課題

【現状】毎年度ごとに、事業の実施状況について評価・検証・見直しを当会役員の会長、副会長等、行政、専門家（中小企業診断士）、茨城県商工会連合会で構成する「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がある。

（2）事業内容

①商工会正副会長、水戸市担当部課長、中小企業診断士、法定経営指導員、経営指導員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、事業の実施状況、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、「4：十分達成している」「3：概ね達成している」「2：どちらかという達成できていない」「1：未達成」の4段階評価とし、全項目で評価3以上を目指す。



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、当商工会の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。
(<https://www.uchihara-shokokai.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

【現状】 中小企業大学校で行われる研修会、茨城県商工会連合会が行う職員研修や中央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】 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、商工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の向上を図るほか、職員間の知識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。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研修会への積極参加による資質の向上

全国商工会連合会・茨城県商工会連合会が主催する研修会への参加や中小企業基盤整備機構の主催する研修会に経営指導員及び支援担当者（一般職員含む）が年間1回以上参加することで、当商工会職員の弱みである経営分析、経営革新、事業承継、販路開拓、事業再生、事業計画策定といった、小規模事業者が行う戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力の獲得・向上を図る。

②DX推進に向けたセミナー

喫緊の課題である地域事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、以下のようなDX推進取組に係る相談・指導能力向上のため中小企業基盤整備機構の主催する「販売促進のためのIT活用支援やIT活用支援力強化研修」等に積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

- ・事業者にとって内向け（業務能率化等）の取組
RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール・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
ホームページを活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広告、モバイルオーダーシステム等
- ・その他の取組
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（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

支援豊富な経営指導員と一般職員とがチーム（同席支援）を結成し、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。また、専門家による個別指導などを交えて、個々の能力に合わせた支援能力向上のカリキュラムで組織全体の底上げを図る仕組みを構築する。

⑥職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員等が順番で講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎からの引き出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回、年12回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

⑦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のレベル以上の対応ができるようにする。

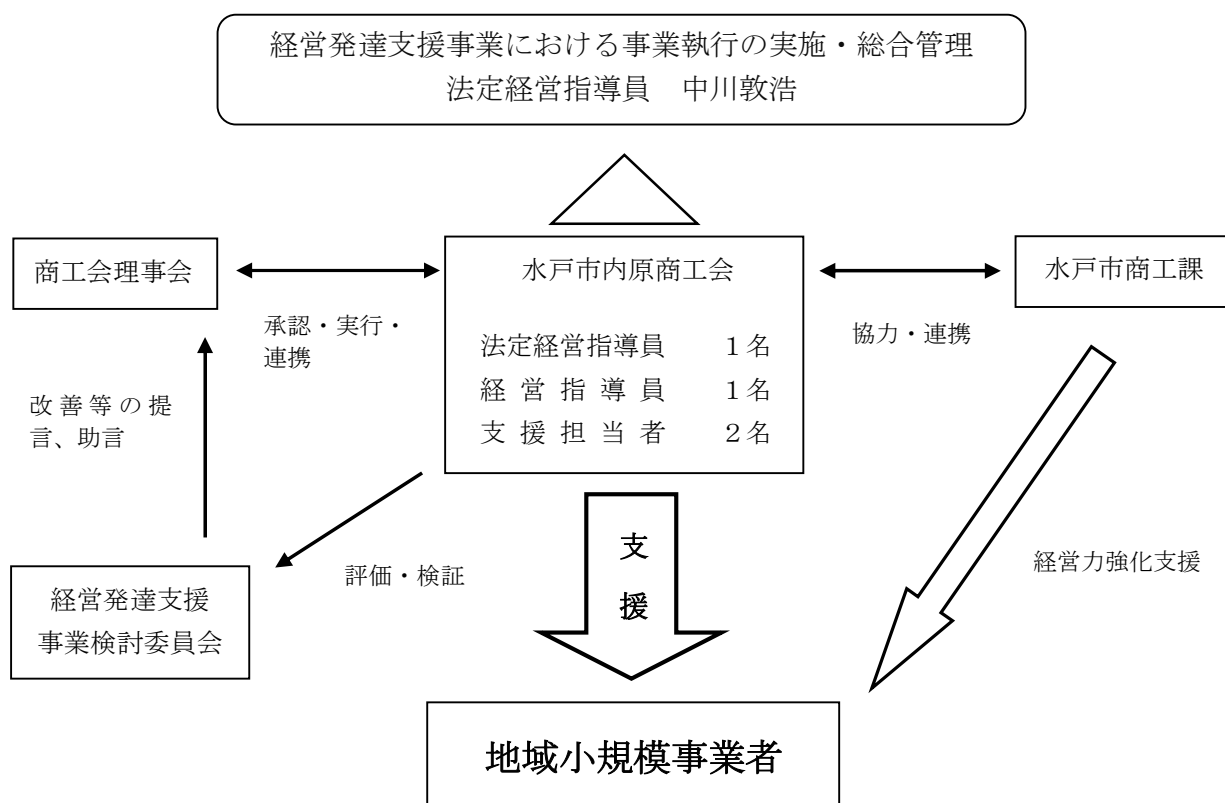
(別表 2) 経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 4 年 1 1 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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏 名：中川敦浩

連絡先：水戸市内原商工会（電話：029-259-2803）

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・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。

(2) 商工会及び商工会議所、関係市町村連絡先制

①商工会／商工会議所 1

名 称：水戸市内原商工会

住 所：茨城県水戸市内原 1 丁目 2 0 2 番地

電 話：029-259-2803 FAX：029-259-5935

E-mail：us2000@maple.ocn.ne.jp

②市町村関係

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 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	2, 170	2, 170	2, 170	2, 170	2, 460
経営分析支援費	300	300	300	300	300
事業計画策定セミナー支援費	400	400	400	400	400
創業・第 2 創業セミナー開催費	450	450	450	450	450
専門家派遣事業費	300	300	300	300	300
事業開拓支援事業費	660	660	660	660	660
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	300

(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・水戸市補助金費

(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社を連携して経営発達支援事業を実施する社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社の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表社の氏名
連携して実施する事業内容
連携して事業を実施する社の役割
連携体制図等