

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	城里町商工会（法人番号 6050005000555） 城里町（地方公共団体コード 083101）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①伴走型支援による小規模事業者の経営力向上 ②国内外での需要動向調査・販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要を開拓する ③創業支援による、地域小規模事業者数の維持拡大と地域経済の活性化を図る
事業内容	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 「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向を分析。小規模事業者に対して的確な支援を行うため、専門的な分析、地域の経済動向等の情報収集・分析、成果の提供を行う。 4. 需要動向調査に関すること 地域資源を活用した新商品や新サービスに関する需要を調査するため、地域イベント等の来場・来店者を対象に需要動向調査を実施し、調査結果のフィードバックによる商品開発と改良に資する情報を集める。 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定量的かつ定性的に行うことで、経営課題を明確にし、事業計画策定のきっかけとなるように活用する。 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に、DX推進セミナーや事業計画策定相談会、創業支援セミナー等を開催し事業計画策定を支援するほか、事業者が本質的課題を認識し事業計画策定に能動的に取り組むようサポートを行う。 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 国内の展示会等への出展を目指し推進・支援を行うとともに、DXに向けた取組として、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、事業者の段階にあった支援を行う。
連絡先	城里町商工会 〒311-4303 茨城県東茨城郡城里町石塚 1428-1 TEL:029-291-8894 FAX:029-291-8897 E-mail:info@shirosato.biz 城里町 まちづくり戦略課 〒311-4391 茨城県東茨城郡城里町石塚 1428-25 TEL:029-288-3111 FAX:029-288-3113 E-mail:machi@town.shirosato.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

【地勢】

城里町は、茨城県の西北部に位置し、南部は県都水戸市及び笠間市と接し、北東部は那珂川を境に常陸大宮市、那珂市と接しており、西部は栃木県茂木町に接している。

城里町域の総面積は 161.80 ㎢で、約 61%を森林が占めており、東部は那珂川沿岸に開けた沖積平野地帯で、農地や宅地、工業用地などに利用され、国道 123 号沿線を中心に、多くの町民が居住している。中西部は、八溝山系の南縁部の標高 200m前後の丘陵地帯となっており、藤井川をはじめとする那珂川支流の多くの河川が起伏の激しい地形を作り出し、山林や農地、

クリエーション施設などに利用され、豊かな自然や歴史を感じる地域となっている。



【交通網】

水戸市から栃木県宇都宮市を結ぶ国道 123 号が町の東部を南北に縦断するほか、主要地方道水戸茂木線、主要地方道日立笠間線、主要地方道笠間緒川線、主要地方道石岡城里線、一般県道城里那珂線、一般県道阿波山徳蔵線、一般県道錫高野石塚線、一般県道鶏足山線、一般県道鶏足山片庭線、一般県道真端水戸線、一般県道赤沢茂木線が縦横に走っている。

町の周辺には、JR 常磐線や常磐自動車道、北関東自動車道、常陸那珂港、大洗港、茨城空港があり、陸海空の交通ネットワークが形成されており、常磐自動車道水戸 IC からは 10 分から 25 分程度の時間距離にある。

【地域の特徴】

県の北西部に位置し、那珂川・藤井川・皇都川などの豊かな水源と、肥沃な大地を利用した稲作や園芸作物の栽培が盛んに行われている。お米をはじめ、古内茶、赤ネギなどの特産品や伝統の漆工芸である「栗野春慶塗」も有名である。「桂の雛人形」は全国でも少なくなった手づくりの雛人形で、また、キャンプや釣りなどが楽しめる ジャー施設「ふれあいの里」や温泉施設「ホロルの湯」、町内に 7 つあるゴルフ場などには県内をはじめ首都圏からも多くの方が訪れている。



御前山

【人口の推移】

城里町の人口構成は、「0～14歳」の年少人口は、昭和50年からの年齢3階級別人口の推移をみると、少子化などの影響により、昭和50年から一貫して減少しており、昭和50年の21.6%から平成22年の11.7%まで、9.9ポイント減少してる。「15歳～64歳」の生産年齢人口は、昭和50年からの年齢3階級別人口の推移をみると、昭和55年まで増加し、その後減少している。「65歳以上」の老年人口は、平成26年10月では6,269人で全人口比30.8%、県平均の25.8%を大きく上回っている。年齢別5歳階級別人口で合計特殊出生率の対象となる15～49歳までの女性の合計を比較すると、平成12年4,875人から平成22年4,054人へと約16.8%の減少となっており、近年の急激な少子化を招き少子高齢化が加速している。

年次	総人口 (人)	総人口の内訳					
		0歳～14歳		15歳～64歳		65歳以上	
		人口 (人)	構成比 (%)	人口 (人)	構成比 (%)	人口 (人)	構成比 (%)
昭和50年	20,460	4,417	21.6	13,368	65.3	2,675	13.1
55年	20,461	4,102	20.0	13,407	65.5	2,952	14.4
60年	20,437	4,008	19.6	13,253	64.8	3,176	15.5
平成2年	20,721	3,703	17.9	13,190	63.7	3,828	18.4
7年	21,979	3,872	17.6	13,476	61.3	4,631	21.0
12年	23,007	3,675	16.0	14,077	61.2	5,255	22.8
17年	22,993	3,152	13.7	14,165	61.6	5,676	24.7
22年	21,491	2,520	11.7	12,991	60.5	5,979	27.8
27年	19,800	1,970	9.9	11,561	58.4	6,269	31.6
令和2年	18,097	1,559	8.6	9,746	53.8	6,774	37.4

《出典：国勢調査より》

【産業の動向】

城里町の産業構造（産業分野別就業者数）は、第1次産業就業者は平成7年では約22%を占めていたが、令和2年には約9%と半数以下に減少している。第2次産業就業者は平成7年では約28%を占めており、その後増減しながらも、ほぼ横ばいの約25%となっている。第3次産業就業者は平成7年では約49%を占めており、その後一貫して増加している。

＜産業別就業者人口の推移＞

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
平成7年	11,932	2,723	22.4	3,369	28.2	5,816	48.7
平成12年	12,136	2,046	16.9	3,563	29.4	6,515	53.7
平成17年	11,942	1,841	15.4	3,163	26.5	6,872	57.5
平成22年	10,580	1,152	10.9	2,701	25.5	6,445	60.9
平成27年	10,393	1,170	11.3	2,581	24.8	6,118	58.9
令和2年	9,346	823	8.8	2,350	25.1	5,615	60.1

《出典：国勢調査より》

＜業種別小規模事業者数の推移＞

業種分類	商工業者数（うち小規模事業者数）		
	平成 26 年	平成 28 年	増減
農林、漁業	11 （ 10）	8 （ 7）	△3 （ △3）
鉱業、採石業、砂利採取業	1 （ 1）	1 （ 1）	0 （ 0）
建設業	143 （140）	133 （129）	△10 （△11）
製造業	92 （ 81）	75 （ 65）	△17 （△16）
電気・ガス・熱供給・水道業	2 （ 0）	1 （ 1）	△1 （ 1）
情報通信業	2 （ 1）	1 （ 1）	△1 （ 0）
運輸業・郵便業	14 （ 6）	14 （ 7）	0 （ 1）
卸売業・小売業	173 （131）	168 （123）	△5 （ △8）
金融業・保険業	5 （ 3）	5 （ 2）	0 （ △1）
不動産業・物品賃貸業	8 （ 7）	8 （ 7）	0 （ 0）
学術研究、専門・技術サービス	20 （ 17）	20 （ 17）	0 （ 0）
宿泊業、飲食サービス業	46 （ 39）	40 （ 34）	△6 （ △5）
生活関連サービス業、娯楽業	78 （ 69）	73 （ 64）	△5 （ △5）
教育、学習支援業	29 （ 16）	13 （ 11）	△16 （ △5）
医療、福祉	39 （ 16）	38 （ 14）	△1 （ △2）
複合サービス事業	10 （ 4）	8 （ 5）	△2 （ 1）
サービス業(他に分類されないもの)	43 （ 37）	48 （ 39）	5 （ 2）
合計	716 （578）	654 （527）	△62 （△51）

《経済センサス(基礎調査) 平成 26 年・経済センサス(活動調査)平成 28 年より》

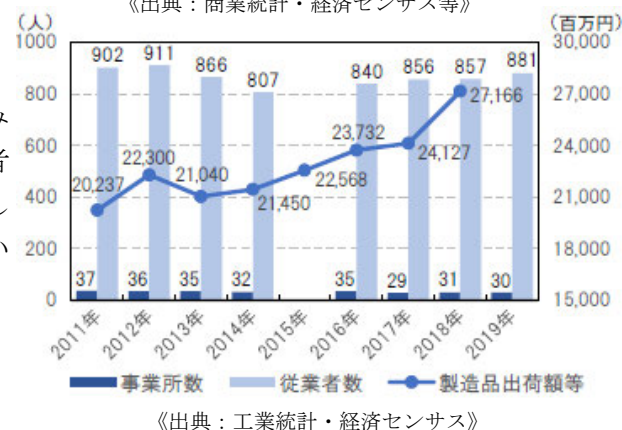
【商業の動向】

平成21年から平成28年までの商業（卸売業・小売業）の推移をみると、事業所数は減少傾向となっている。年間商品販売額は東日本大震災直後の平成24年に大きく減少したが、その後は回復傾向となっている。従業者数は平成24年以降、減少が続いている。



【工業の動向】

平成23年から令和元年までの工業の推移をみると、事業所数は減少傾向にあるものの、従業者数は増減を繰り返しながら概ね横ばいで推移しており、製造品出荷額等は増加傾向となっている。



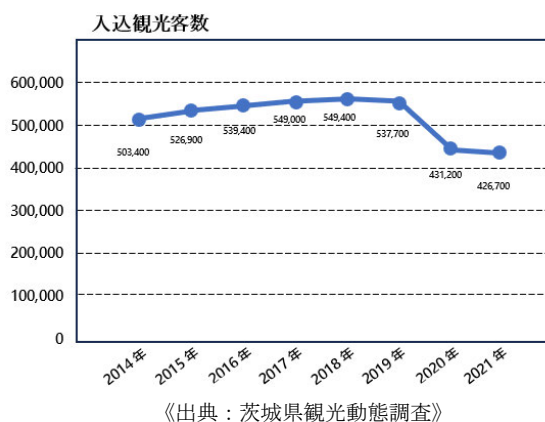
【農業の動向】

平成7年から平成27年の販売農家数の推移をみると、総戸数は1,600戸強、約60%の減少となっている。特に、第1種及び第2種兼業農家の数は大きく減少を続けているが、専業農家数は平成7年から約10%の減少にとどまっており、近年は横ばいの傾向となっている。



【観光の動向】

令和3年の観光入込客数は約42万人で、コロナウイルス感染症の影響により平成30年と比べると、22.3%減少となり、観光入込客数は伸び悩み、コロナ禍前の水準を大きく下回った。



【商業の現状と課題】

小売事業所は、平成19年から平成2年にかけて、店舗数は46店減（24.2%減）、年間商品販売額は約30億円（29.0%減）の大幅な減少となっており、城里町内経済や町民の日常生活への影響が深刻といえる。

他方で、店舗面積は約4,200㎡増加しており、1事業所当り・従業員1人当りの売場面積が増加していることを踏まえると大・中型店舗開業の影響と考えられ、地元資本や個人商店等の小規模事業者が減少していることが類推される。

城里町の商業は、国道123号沿道の店舗が中心だが、景気の低迷や近隣への大型店の出店に伴い、消費の地元離れが進んでいる。また、商店経営者の高齢化や、後継者不足により店舗数の減少も続いており、町民アンケートでは、城里町の暮らしにくい点として、「普段の買い物等がしづらい」ことを選ぶ人が最も多くなっていることから、今後は、商業者等への支援強化と町民にとって買い物がしやすい環境整備の両面から商業振興に取り組むことが重要となる。

【工業の現状と課題】

工業は、比較的小規模な事業所が立地しているのが特徴であり、平成21年から平成26年にかけては、茨城地域材を活かして事業を行う木材・木製品製造業（家具を除く）、プラスチック製品製造業、窯業・土石製品製造業などを中心に事業所数は増加しているものの従業員数は減少しており、その傾向が顕著になっている。

工業は地域雇用の受け皿としても重要であることから、今後とも周辺の豊かな自然や居住環境

と共存した既存工業の振興を促していくとともに、新たな雇用の創出に向けて、環境保全技術や情報化産業など自然豊かな城里町の環境に合った新しい分野の産業をにらみながら、新たな工業用地の確保や、小・中学校の跡地等を活かした優良企業の誘致に取りくんでいく必要がある。

【農林業の現状と課題】

那珂川沿いから町の中心部にかけて耕地が広がっており、町域の約15%を占めている。城里町では、優良農地の保全や利用集積、認定農業者の育成や新規就農者への支援に努めるとともに、無農薬、低農薬農産物の栽培や農産物のブランド化の推進、グリーンツーリズムによる都市と農村の交流拡大などを進め、生産条件に合わせた農業の振興を図っている。

しかし、近年は、農業従事者の高齢化や後継者不足から販売農家が大きく減少しており、耕作放棄地や鳥獣被害の増加なども大きな問題となっている。

また、中山間地域の農業や林業については、農産物や林産物、特用林産物の生産・販売だけでなく、国土保全、治山・治水、自然環境の保護、レクリエーションといった農地や森林が持つ多面的な機能から、活用や振興を図っていく必要がある。

【観光の現状と課題】

県都水戸市に隣接し、高速道路等広域交通網が利用しやすいという恵まれた地理的条件からゴルフ場や観光果樹園等が多く立地している。城里町でも、総合野外活動センター「ふれあいの里」をはじめとするレクリエーション施設や健康増進施設「ホロルの湯」、「特産品直売センターかつら（道の駅）」、物産センター「山桜」などの整備や、豊かな自然資源や田園風景等を活かしたグリーンツーリズムの推進などに取り組んできた。

多様な観光資源を抱える一方、県内における城里町の認知度は低く、町全体では入込客数もあまり多くない。今後は、町での観光体験全体を底上げするような魅力づくりやPRの強化などに取り組む必要がある。

【城里町の産業振興に関する具体的方向性】

- ・多様化する消費者ニーズに柔軟に対応できるよう、身近な商業地としての魅力の向上や商業経営の近代化、販売経路の拡大を目指す。また、商店街組織の育成・強化に取り組むとともに、既存商店街の活性化を支援する。
- ・立地企業との連携・交流を強化し、既存工業の活性化、雇用促進のための工業経営の近代化や工業用地の確保、新規企業誘致の検討など、多面的な工業振興を図る。
- ・担い手の育成や農林業経営・管理の合理化を支援するとともに、農産物のブランド化や生産体制の強化、販路の拡大などに取り組み、魅力とやりがいのある農林業の振興を図る。
- ・魅力ある交流空間づくりや既存の観光資源を活用したイベントの開催、自然を活かした体験観光農林業をはじめとする地域産業との連携など、常北・桂・七会の3つの地域の特性を活かした観光・レクリエーションのネットワークの構築に取り組み、観光消費の拡大や交流人口の獲得、町のPRを図る。
- ・環境保全技術や情報化産業など新しい分野の産業をにらみながら、既存の地域資源や産業、全町に敷設された光ファイバー網などを活かし、城里町の豊かな自然環境や居住環境に適合した優良企業の誘致を図る。

・観光産業や地域の特産品を活かした新たな産業展開や、若者の雇用の場、高齢者の生きがい対策と連携した仕事づくりなど、地域密着型の産業振興に取り組む。

（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

城里町も継続的な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と予想される。さらに、町内の基幹産業は大幅な構造改革を迫られており、今後生産体制の縮小が避けられない状況に対して、商工会としても、地域経済を支えている小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みにつなげていくことが大変重要であり、小規模事業者が持続的発展するためには、自社の強みや弱みなどの本質的課題を正しく理解し、自らが課題に取り組むための力を生み出せる事業所を増やしていくことが重要である。

また、地域の事業者や行政と連携し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情宣する取り組みを行い、地域経済への波及効果を促すため交流人口増加のための仕組みづくりと、事業の電子化・非対面型ビジネス手法に関しても取り組んでいかなければならない。さらに、将来の起業家や創業者となる人材育成、開業支援をしやすい環境づくりを強化していくことや、DX推進、事業計画策定や販路開拓に向けたセミナーや個別相談会の実施といった個々の事業者支援に加え、専門家と連携した高度な相談対応等によって、小規模事業者の経営基盤の強化を促進し、長期的持続経営を実現していく。

②城里町総合計画との連動制・整合性

城里町は、将来に向けて目指していく方向性・ビジョンとして「人と自然が響きあい ともに輝く住みよいまち」を基本構想に掲げた各種施策を展開している。そして、商工業の振興施策として「商業地でのにぎわい創出」「まちづくりと連動した商業振興」、「店舗・企業の経営環境の改善」、「商店街・商工業の育成強化」、「地場産業・伝統的工芸品産業の支援と育成」、「既存工業の振興」を進めていくことを示している。

商工会では、城里町と連携し、経営発達支援計画に基づく個社支援や、町と連動した創業者支援、地域経済活動に資する多角的な事業推進を行うと共に、各種補助金申請支援による新事業開発支援、個社の経営分析や地域の経済動向・需要動向の調査研究や、地域観光資源を活かした新商品開発を行う事業者支援とPR支援等を実施しており、城里町が目指す地域及び商工業の振興と連動性・整合性があるといえる。

③商工会としての役割

当商工会は、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。

（３）経営発達支援事業の目標

上記（１）及び（２）を踏まえ、経営発達支援計画の目標を以下のとおり設定し、地域経済のみならず、地域のコミュニティを下支えしている小規模事業者の持続的発展とともに、地域経済の活性化に取り組んで行く。

①伴走型支援による小規模事業者の経営力向上

②国内外での需要動向調査・販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要を開拓する。

③創業支援による、地域小規模事業者数の維持拡大と地域経済の活性化を図る。

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた指針

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。

③創業支援により、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図る。

地域に活力を持たせるためにも、城里町の創業支援等事業計画に基づき、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。

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

地域の経済動向に関する情報収集については、経営指導員がそれぞれ新聞やインターネット等により情報を収集しているが、統計データ等による情報の収集・整理については商工会として体系化しておらず、有効な活用はできていない。また、城里町内における商業・工業など各業種別の景気動向などについても調査不足であり、質量の両面で、地域の経済動向に関する情報提供機能を充実させることが課題である。

今後は小規模事業者が、自社の経営課題の抽出や経営力強化に向けた事業計画策定のための基礎資料として活用できるよう、次の具体的事業内容により地域の経済動向調査を行っていく。

(2) 目標

項 目	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地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	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「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ない、年1回公表する。

調査手法	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	「地域経済環境マップ・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 ⇒上記を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業等景気動向調査」の調査票をもとに作成した調査シートを使用し、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（製造業、建設業、卸小売業、サービス業から 5 社ずつ）
調査手法	経営指導員等が、抽出した各業種対象事業者に対し調査票を郵送し返信用封筒で回収する
調査項目	売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等
分析手法	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。

今後は、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

項 目	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
調査対象事業者数	—	6者	6者	6+者	6者	6者

(3) 事業内容

地域資源を活用した商品の開発を目指している管内飲食店及び菓子製造店6店を対象とし、城里町内で開催するイベント（6月しろさとマルシェ、11月しろさと町民まつり）において、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アンケートを実施する。

調査結果は、専門家の知見を加えた上で分析し、対象事業者6店にフィードバックすることで、より効果的かつ効率的にブラッシュアップを図ることが可能となる。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

サ ン プ ル 数	来場者内50人
支 援 対 象	・地域資源活用事業者等の新商品・新サービス開発に取り組む事業者 （当地域の農産物を活用する事業者） ・既存商品・サービスの改良に取り組む事業者 等
調査手段・手法	イベントに来場する地域内外の消費者等に対し、ヒアリングによりアンケート調査を実施する。
調 査 項 目	(a) 商品・製品の価格評価 (b) 品質・味・量の評価 (c) 商品やパッケージデザインの評価 (d) 購買意欲などの評価 (e) 改善点（自由記載：品質、価格、その他）
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（募集） ・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開発、改良等のアドバイス
分析結果の活用	・分析結果は、経営指導員等が当該事業所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	開催期間	内 容
6月 10月	しろさとマルシェ	城里町 スタジイ広場	1日	500人 町民、近隣市町村 民、県内外観光客
11月	しろさと町民まつり	城里町 常北運動公園	2日	3,000人 町民、近隣市町村 民、県内外観光客

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-

項 目	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
経営分析事業者数数	8者	40者	40者	40者	40者	40者

※（法定経営指導員1人、経営指導員1人、計2人を想定）

(3) 事業内容

経営指導員等を中心に、巡回・窓口での様々な経営相談の機会を活かし、小規模事業者へ経営分析の必要性・有効性を説き、分析ツールを活用した定量評価を行うほか、事業主へのヒアリングシートを活用し、定性的な分析を行い、経営課題を見出す。

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40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「SWOT分析」の双方を実施 「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、脅威、機会 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、経営指導員等が分析を実施

(4) 分析結果の活用

- ・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。
- ・データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

多くの小規模事業者は、需要動向の変化に大きく影響を受けている一方で、顧客ニーズや自社の強み・弱み等の自社の経営状況を十分に把握できていない。そのため自社の課題解決のために事業計画策定の必要性についての認識が低い現状である。また、これまでの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り組みに留まっている。

今後は、経営課題を解決するため、地域の経済動向調査、経営状況の分析及び需要動向調査を踏まえ、効果的な事業計画策定により、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、「5. 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6割程度/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、D Xに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

さらに、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、小規模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。

なお、事業計画の策定にあたっては、「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
①D X推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
③創業塾	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④事業計画策定事業者数	7者	20者	20者	20者	20者	20者

(4) 事業内容

① D X推進セミナー

- ・経営分析を行った事業者を対象に事業計画の策定前段階に「D X推進セミナー」の開催
- D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得するために、また実際にD Xに向けたI Tツールの導入やW e bサイト構築等の取組みを推進していくためにセミナーを開催

支援対象	・D X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、H Pで周知
講師	・I Tに精通した専門家
回数	・集団セミナー1回 ・開催期間は1日程度
カリキュラム	・D X総論、D X関連技術（クラウドサー ー ス、A I 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 ・S N Sを利用した情報発信方法 ・E Cサイトの利用方法 等
目標参加者数	・15名程度
支援手法	・D Xに関する基礎知識の習得とD Xに関する意識づけを向上させるた

	めDX推進セミナーを開催する。受講した事業者の中で取り組み意欲の高い事業者に対しては、専門家を派遣しより踏み込んだ具体的な支援へと繋げていく。
② 事業計画策定セミナー ・経営分析を行った小規模事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催 事業計画策定セミナーの内容は以下のとおりとする。事業計画策定こそが持続的成長のための経営の基本と捉える気運を高めていく。	
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の中から選定する。
募 集 方 法	・個別案内チラシ配布、HPで周知
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2回＋個別相談会9回 (但し、セミナー参加者がいない場合は当初より個別相談会として実施 開催期間は2ヵ月程度)
カリキュラム	・事業計画作成の重要性と成功のポイント ・経営環境分析 ・自社の強みを活かした新たな取組の立案 ・専門家や経営指導員等のアドバイスを受けながら事業計画作成ワーク ・情報交換や異業種交流等
目標参加者数	・10名程度
支 援 手 法	・事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当割で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げる。
③ 創業塾 ・城里町と連携し産業競争力強化法に基づく「城里町創業支援等事業計画」による「創業塾」を開催。 創業希望者及び創業間もない事業者に対して、「経営」・「財務」・「人材育成」・「販路開拓」の習得を目的として実践的に学ぶことで持続成長を促す。	
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、HPで周知
講 師	・税理士、社会保険労務士、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5回 ・開催期間は2ヵ月程度
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、資金調達方法など

	・創業計画の作成 ・商工会による個別相談
目標参加者数	6名程度
支援手法	・創業に至るまでに必要な準備や創業計画策定のポイント、創業融資、創業補助金などの制度説明を行うことで、創業希望者及び創業間もない事業者の計画作成に必要な知識の習得を図る。 - また、創業に向けた課題や事業内容が明確になるよう、相談支援を行い、創業計画の作成とフォローアップを行う。

7. 事業計画策定支援に関すること

(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、小規模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り組むことなど、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小規模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小規模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小規模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	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	8者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度（延回数）	32回	80回	80回	80回	80回	80回
売上増加事業者数	2者	8者	8者	8者	8者	8者
利益率1%以上増加の事業者数	2者	8者	8者	8者	8者	8者

(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、事業主を訪問し面談・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とがズレている場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応策を検討の上、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。 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。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、小規模事業者に対する需要開拓支援に関する支援効果の測定効果も行っていない。

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、取り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及び販売する商品・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・収益の増加に繋げること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、販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、販路開拓に繋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小売業、サービス業を重点的に支援する。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 展示会 出展事業者数	—	2者	2者	2者	4者	4者
売上額/者	—	8万円	8万円	8万円	8万円	8万円
②商談会 参加事業者数	—	2者	2者	2者	4者	4者
成約件数/者	—	2者	2者	2者	4者	4者
③SNS活用事業者数	—	2者	2者	2者	4者	4者
売上増加率/社	—	2%	2%	2%	2%	2%
④ネットショップ開設者数	—	2者	2者	2者	4者	4者
売上増加率/社	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①消費者（BtoC）への需要の開拓支援

一般消費者の需要開拓強化を目指す小規模事業者に対し、効果的な販売促進活動を支援することにより、一般消費者の需要開拓を支援する。

支援対象者	一般消費者の需要開拓を目指し、新たな商品（主に食料品）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
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。 ・令和4年度 11月18日（金）～20日（日） 3日間の開催 ② しろさとマルシェ（6月・10月） ・商工会が個社支援の場として開催する手作りイベント。創業者や販路開拓に取り組む事業者による約20の出展ブース、来場者は約500人。（1日間） ③ しろさと町民まつり（11月） ・毎年11月に開催される町民まつり。農・商工・福祉など町内各分野が連携して開催する町最大イベント。約25の各団体出展ブース、来場者約3,000人（2日間）
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し、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
物 産 展 等	① しんきんビジネスフェア ・11月の1日間開催 ・茨城県つくば市で開催 ・県内信用金庫主催 ・来場者数約 2,000 人、出展者数 約 180 事業者 ・来場者：県内の商社・バイヤー等 ② 首都圏で開催される展示・商談会 ・FOODEX JAPAN ・3月の4日間開催 ・東京都ビックサイトで開催 ・国内外 85,000 人のバイヤーが来場 ・アジア最大級の国際食品・飲料展。商品仕入・新規取引先の開拓に有力バイヤーが来場
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。

③ SNSを活用した情報発信の支援

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客取込のため、Facebook、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。

④ ネットショップ開設の支援

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。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

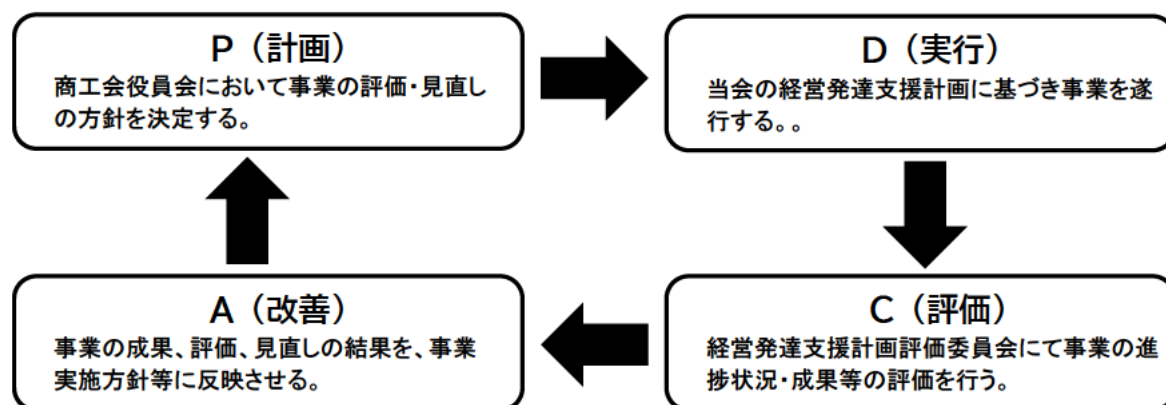
(1) 現状と課題

従来は、理事会を経て年1回総代会時に会員に対して事業報告をしている。しかし、詳細な各事業の内容について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、町担当課長、中小企業診断士、法定経営指導員等をメンバーとする「経営発達支援計画評価委員会」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回行いPDCAサイクルによる事業のマネジメントを実施する。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。



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、城里町商工会HPにて公表し、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。

(城里町商工会HP：<http://www.shirosato.biz/>)

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、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、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】

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D X推進の取り組みに係る相談・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。

＜D Xに向けたI T・デジタル化の取組＞

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

R P Aシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のI Tツール、ワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用、オンライン展示会、S N Sを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後に続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

②O J T制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員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。

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、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話の引き出し術に至るまで、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

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。

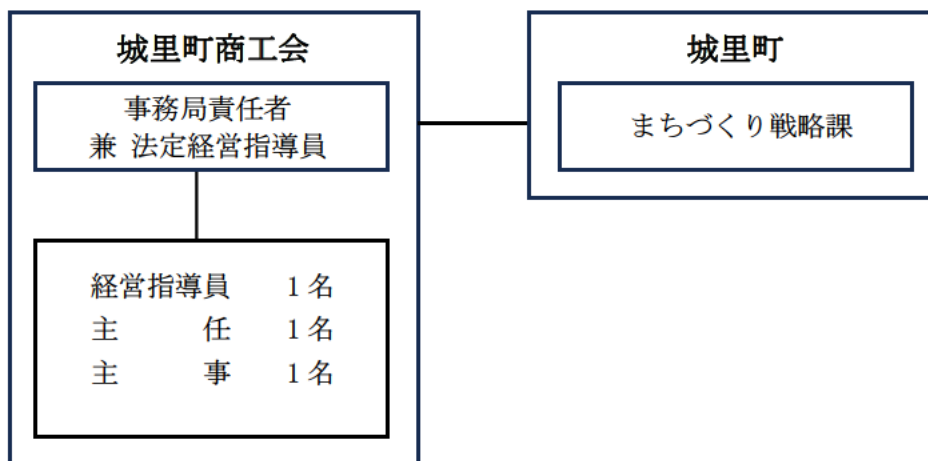
(別表2)

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)



(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 市村 千洋

連絡先 城里町商工会 029-291-8894

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。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①商工会

名 称 城里町商工会

住 所 〒311-4303 茨城県東茨城郡城里町石塚1428-1

電 話 029-291-8894 F A X : 029-291-8897

E-mail : info@shirosato.biz

②市町村関係

名 称 城里町 まちづくり戦略課

住 所 〒311-4391 茨城県東茨城郡城里町石塚 1428-25

電 話 029-288-3111 F A X : 029-288-3113

E-mail : machi@town.shirosato.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	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
①経営動向調査事業費	350	350	350	350	350
②需要動向調査事業費	400	400	400	400	400
③経営分析支援費	300	300	300	300	300
④D X推進セミナー	150	150	150	150	150
⑤事業計画策定セミナー	500	500	500	500	500
⑥創業セミナー	500	500	500	500	500

(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、町補助金など

(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