経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	日立市十王商工会（法人番号 1050005007497） 日立市（地方公共団体コード 082023）
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日から令和 11 年 3 月 31 日
目標	（1）伴走型支援による小規模事業者の経営力強化を図る。 （2）魅力ある資源をいかした商業機能の維持・充実や観光の振興を図る。 （3）創業支援や第二創業支援により、小規模事業者の減少に歯止めをかける。
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 ①国が提供するビッグデータの活用 ②景況感情報の取得 ４．需要動向調査に関すること ①特産品を活用した新商品開発を支援するための消費者向け試食、アンケート調査の実施 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 ５．経営状況の分析に関すること ①経営分析の必要性や重要性の周知 ②経営分析の内容　経営支援システムや「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、「経営計画つくるくん」 等を活用 ６．事業計画策定支援に関すること 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 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 ③事業計画の策定 ７．事業計画策定後の実施支援に関すること 経営指導員等による巡回指導等を通じて、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行う。また、外部専門家などの視点も投入し計画実現性を高めるための伴走型支援を創業者も含めて支援を行う。 ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 販路開拓に意欲のある小規模事業者に対して、地域内外で開催される展示商談会等への事前支援から事後のフォローや、ＤＸに向けた取り組みを通して、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。
連絡先	日立市十王商工会〒319-1304 茨城県日立市十王町友部 1596-3 ℡0294-39-2086　FAX0294-39-5246 MAIL　juuou_s@jsdi.or.jp 日立市　商工振興課〒317-8601 茨城県日立市助川町 1－1－1 ℡0294-22-3111　内線 471　FAX0294-24-1713 MAIL　shoko@city.hitachi.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

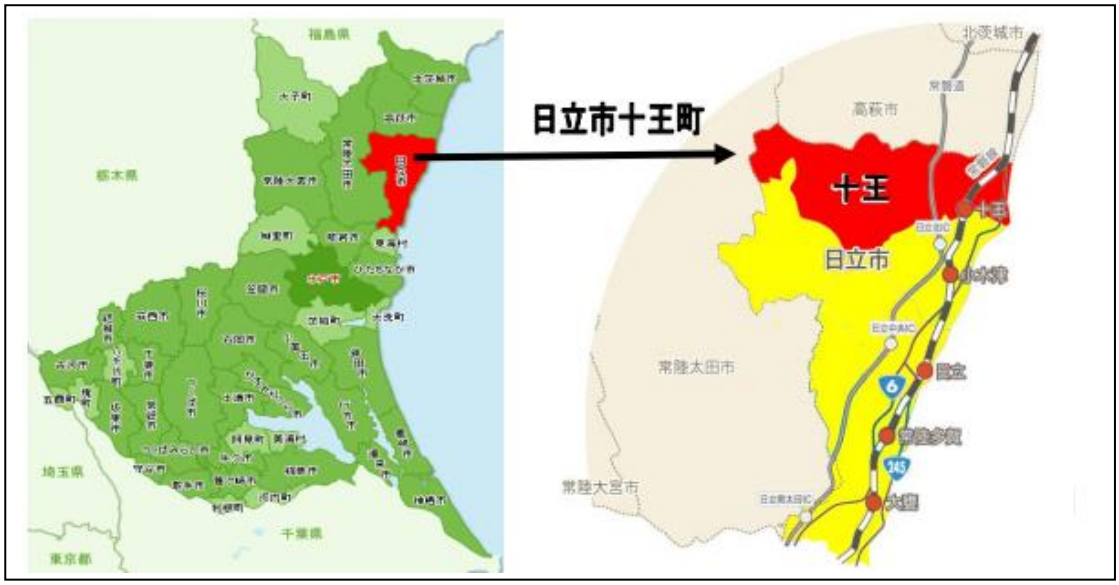
（１）地域の現状及び課題

①日立市十王町の現状

【立地】

日立市十王町は、茨城県の北東部に位置し、南は工業都市日立市、北は高萩市、西は常陸太田市に隣接している。平成 16 年に日立市と合併することで、日立市十王町となった。街中を茨城県の主要国道である 6 号線が貫いている。

現在、当商工会が管轄としている地区、旧十王町（日立市十王地区）は、過去に独立した町であったことから様々な業種が残っている。



【地域の特徴】

当十王地区は、昭和 30 年頃まで農業を中心とした地域であった。しかし、常磐炭田の採掘が行われるようになり、昭和 48 年までは、炭鉱の町として発展した。そして、炭鉱の閉山と共に、町も一時期衰退したが、日立製作所の企業城下町である日立市のベットタウンとして再開発が進んだ。地域の住宅地、城の丘団地は市内でも有数の大規模団地である。

幹線道路国道 6 号線沿いには、伊師工業団地もあり日立製作所関連の企業、工場が 10 社ほど入り製造業の集積が見られる。

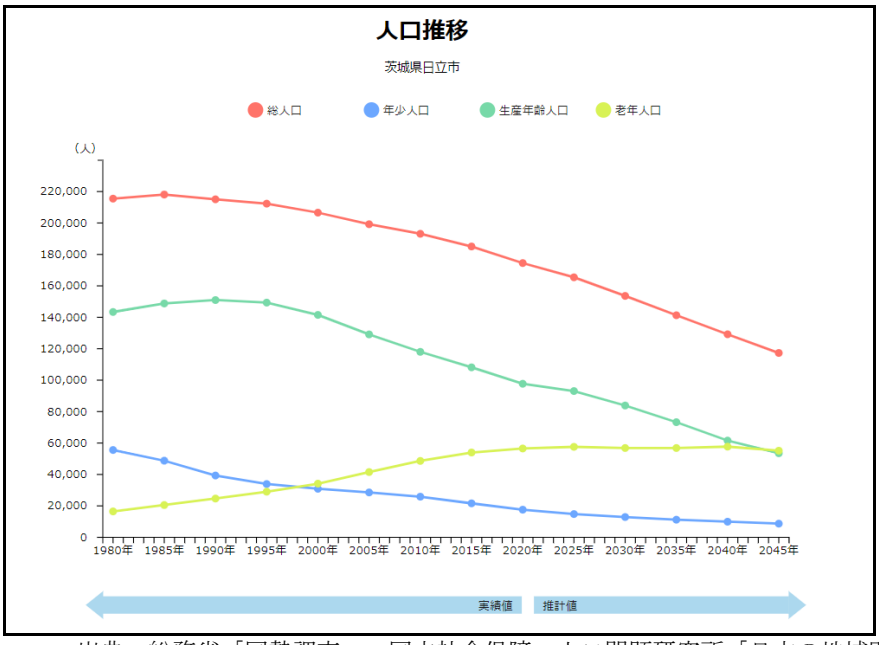
観光面では、全国で有数の宿泊率を誇る国民宿舎　鵜の岬があり、年間 6 万人ほどの宿泊者を迎え、近隣の農産物直売所も活況を呈している。

【人口推移】

十王地区の人口は、日立市との合併時、平成 16 年（2004 年）の 13,434 人から、市内全体

の人口減少傾向を受け、令和 5 年（2023 年）4 月 1 日現在 12,888 人である。（日立市人口 167,501 人のうち十王地区は市内 7.7%の人口）

日立市全体では、人口は昭和 58 年（1983 年）の 206,260 人をピークに減少傾向に転じており、将来人口は、総人口で令和 2 年（2020 年）と比較して令和 7 年（2025 年）に 94.8%、令和 17 年（2035 年）に 81%、令和 27 年（2045 年）に 67.2%の水準へと減少を続ける見込みである。人口年齢を 3 区分別に見ると、生産年齢人口（15 歳～64 歳）は、令和 2 年（2020 年）から令和 27 年（2045 年）にかけては 54.8%、年少人口（0 歳～14 歳）は 49.5%の水準へと減少することが見込まれている。



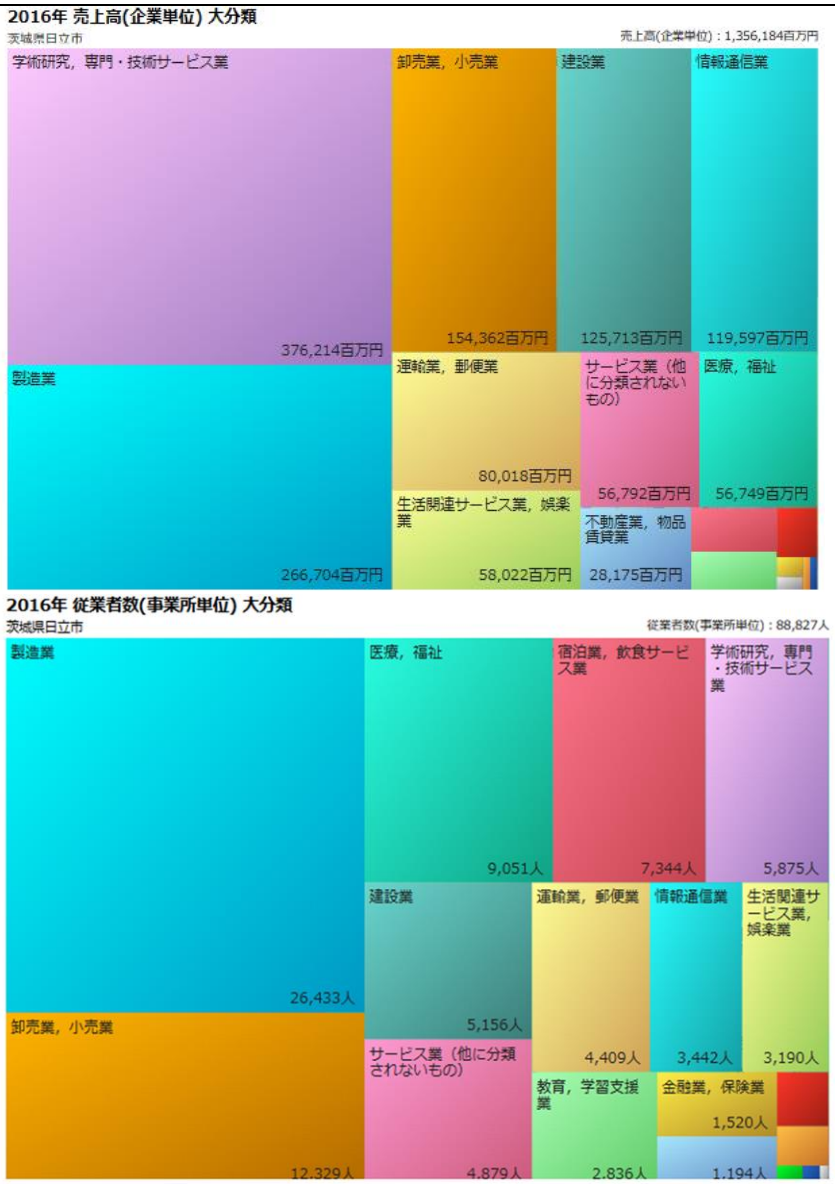
出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

【産業】

日立市全体における全産業の構造を、売上高(大分類)でみると、学術研究、専門・技術サービス業の構成割合が大きく、製造業とともに主要産業といえる。この学術研究、専門・技術サービス業の構成割合が大きいのは一部の大企業によるものである。

従業者数に関しては、日立製作所グループの主要な生産拠点が複数立地する企業城下町であることから従業者数の約 3 割が製造業に従事している。

十王地区においては、こうした傾向に沿い、工業団地の製造業をはじめ、建設業、サービス業、小売業が点在、地域の産業を支えている。



十王地区の小規模事業者数は、商工業全体の 84%を占めており、経済センサスの統計調査を比較すると平成 24 年から平成 28 年にかけて、1 割近く減少している。また、今後、さらに深刻化する人口減少、高齢化により、市場規模の縮小が予想されている。

小規模事業者数の推移　経済センサスより

	平成24年	平成28年
管内商工業者数	348	278
管内小規模事業者数	252	235

【日立市総合計画】

日立市では、先行きの見えない、予測困難な時代にあっても、本市のまちづくりにおける様々な課題を克服し、全ての世代の方が生き生きと輝く、安心と期待に満ちたまちづくりを進めるため、市政運営の新たな羅針盤として「日立市総合計画（令和 4 年度～令和 13 年度)」を策定している。

このなかで、産業面、とくに商工業振興については、「多様な活力があふれる産業のまち」を目指して、次の方針を掲げている。

(1)工業

＜施策＞　競争力のあるものづくり産業の振興
1.中小企業を支援するための多様な体制、施策の整備 2.経済的社会的環境の変化に対応した事業展開の促進 3.中小企業の持続可能な経営基盤の確立・強化への支援

(2)商業

＜施策＞　生活に寄り添う商業機能の維持・充実
1.日立駅前地区の再活性化と買物環境の維持 2.持続可能な商店街機能の確保・支援 3.頑張る店舗の魅力づくり

(3)観光・創業

1.地域資源の磨き上げによる観光誘客の促進 2.新規創業の促進

②日立市十王町の課題

当会では、当地区内における商工業振興の現状を次の様に認識している。

(1)工業の現状と課題

・本市産業の根幹となる製造業の事業所数や従業者数の減少が続いている。製造品出荷額等については、世界経済の減速を背景とした海外需要減少などの影響を受け、特に汎用機械器具製造業の減少が顕著になっている。また、カーボンニュートラルへの対応、新型コロナウイルス感染症の影響によるニューノーマルへの対応、デジタル化の急速な進展や「Society5.0」の実現に向けた取組への対応など、市内産業を取り巻く環境の厳しさが増し、時代の転換期を乗り越える対応力が求められている。 ・日本縫済を支える中小企業では、経営者の高齢化が進行し、後継者の確保がますます困難になっており、市内中小企業経営者にとっても深刻な問題として顕在化し始めている。中小企業存続を支援する体制の強化が必要である。

(2)商業の現状と課題

・人口減少や少子高齢化、ネット通販の進展や大手スーパーの進出、地域経済を支えてきた大企業の再編、工場縮小による地域需要の減少など、買物環境を取り巻く社会情勢が急速に変化し、小規模な事業所を中心に小売業・卸売業の減少、地域商店の撤退など、徒歩圏内で食品や生活用品などを購入することが難しい地域が生じている。買物の利便性向上を図るなど、市民の生活に寄り添う買物環境を維持するための取組が求められている。 ・商業者における後継者不足や担い手不足は深刻化し、後継者の発掘と育成・確保が急務となっているとともに、個別店舗のニーズに応じた支援策を検討していく必要がある。また、電子地域通貨やキャッシュレス決済、インターネット販売の普及など社会環境や消費者ニーズは急速に変化しており、この変化をチャンスと捉え、これらの変化に円滑に対応した新たなビジネスモデルにチャレンジする頑張る店舗を支援し、経営基盤の安定・充実を図っていく必要がある。

(3)観光・創業の現状と課題

・本市の主な特産品や土産品は、「目立市地域ブランド認定品」として、情報発信や販売に取り組んできたが、新しい生活様式を踏まえた販売手法(ECサイトなど)の導入及び新商品開発により、地域経済の活性化につなげていく必要がある。
・全国一の宿泊率を誇る　国民宿舎　鵜の岬をはじめとした観光資源を保有するものの観光客や国民宿舎利用者の地域経済への取り込みが十分とは言えず、訴求力のある情報発信が求められている。
・経営者の高齢化並びに後継者不在により、廃業者の増加につながっている。新規創業の促進は、地域経済の活性化と雇用の確保につながり、更に、その成長ステージに応じた事業者に寄り添う支援を展開することで、経営の安定化を図ることができるため、事業が安定するまでの継続的な支援の充実が求められる。

（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

日立市十王地区で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。このような状況において、地域経済を支えている小規模事業者が持続的発展をしていくためには、自社の強みや特徴を正しく理解し、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、“対話と傾聴による信頼関係の構築”、“気づきを促す課題設定型コンサルテーション”と“経営者の「自走化」のための「内発的動機づけ」と「潜在力」の引き出し”の経営力再構築伴走支援の 3 つ要素に重点置き、小規模事業者の意識醸成を図りながら経営力強化に向けた支援を長期的に実施していく。

また、当地区が持つ食や観光など多くの資源を活用し、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外や県内外へも販路拡大が出来るように振興を図る。

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、当会は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日立市総合計画との連動性・整合性

日立市は総合計画（令和 3 年～令和 14 年）において前述した商工業に関する方針を掲げている。当商工会としても、本経営発達支援計画において、「多様な活力があふれる産業のまち」を目指して、市の施策に沿った支援を実行する。

③商工会としての役割

茨城県や日立市、各種支援機関との連携をさらに強化し支援制度等の有効に活用しながら、地域の身近な支援機関として、小規模事業者の経営課題の解決や経営ビジョンの策定等を支援する。支援にあたっては、事業者との対話と傾聴を基本姿勢として、事業者の自己変革や自走化につなげていく経営力再構築伴走支援が可能となるようチーム支援体制により取り組んでいく。

また、日立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、「日立市総合計画」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

当商工会は、上記の（1）地域の現状及び課題および（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、経営発達支援計画の目標を下記の通り設定し、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。

【目標１】伴走型支援による小規模事業者の経営力強化を図る。

・伴走型支援により、小規模事業者との対話と傾聴のプロセスを経て、個々の事業者の本質的課題の設定、および小規模事業者の能動的行動・潜在力を引き出すことで、効果的な事業計画策定支援を行い、小規模事業者の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 14 者を創出する。

【目標２】魅力ある資源をいかした商業機能の維持・充実や観光の振興を図る。

・観光資源をはじめとする魅力的な地域資源を活かした地域ブランド商品の開発および訴求力のある情報発信の支援を通して、小規模事業者の販売力強化を図る。あわせて、市民の生活に寄り添う買物環境を維持するため、経営環境の変化に円滑に対応可能なビジネスモデル構築を支援する。

＜目標数値＞

・計画期間中の販路開拓事業者数 15 者を実現する。

【目標３】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。

・創業希望者の置かれている状況や、第２創業を目指す事業者の経営状況に応じ、成長ステージを意識した事業者に寄り添う支援を展開する。

＜目標数値＞

・事業が安定するまでの継続的な支援を行うことで、小規模事業者数 235 者を維持する。

以上の目標を掲げ、経営発達支援事業に取り組むことで日立市十王町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】伴走型支援による小規模事業者の経営力強化を図る。

＜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。
・多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、当事者意識を持たせる。実現可能性の高い事業計画の策定を行うために、経営者自らの納得性を高める。

【目標２】魅力ある資源をいかした商業機能の維持・充実や観光の振興を図る。

＜方針＞

・観光資源をはじめとする魅力的な地域資源を活かした地域ブランド商品の開発に向け、商品開発に関する情報収集・提供や他の支援機関との連携に取り組み、商品開発、販路開拓等に弾みをつけて支援を進めていく。
・観光客や国民宿舎利用者の地域経済への取り込みなどに向け、訴求力のある情報発信方法を積極的に提案する。地域振興イベントである「十王まつり」「十王さくらまつり」の運営・参加などを通して継続的な賑わい創出に繋げていく。
・市民の生活に寄り添う買物環境を維持するため、経営環境の変化に円滑に対応可能なビジネスモデル構築を支援する。そのために、キャッシュレス決済、インターネット販売などＩＴ化の取組を積極的に提案する。

【目標３】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＞

・創業希望者の置かれている状況や、第２創業を目指す事業者の経営状況に応じ、成長ステージを意識した事業者に寄り添う支援を展開する。

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、地域の経済動向を感覚的に認識することが多く、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、巡回指導時におけるヒアリング等を通して、管内小規模事業者の業種別の経営状況や設備投資の動向、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が、データは十分に整理・分析されているとはいえない。また、情報活用範囲も、一部の事業者のみの利用にとどまっている。

【課題】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に、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

	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	なし	１回	１回	１回	１回	１回
②景況感調査の公表回数	ＨＰ掲載	なし	１回	１回	１回	１回	１回

（３）事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員が「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」 →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活用する。

②景況感情報の取得

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10 者（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	調査票を郵送し返信用封筒で回収する
分析手法	経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

（4）成果の活用

・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】小規模事業者の商品・サービス開発は、主に、自社の経験と勘にもとづく取り組みとなっており、「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、組織的・継続的な需要動向調査の取組みは行っておらず、適切なアドバイスができていない。

【課題】小規模事業者にマーケットインの考え方を浸透させるという観点が必要であると判断している。今後は、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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①調査対象 事業者数	－	3 者	4 者	5 者	5 者	5 者

（3）事業内容

①特産品を活用した新商品開発を支援するための消費者向け試食、アンケート調査の実施

管内飲食店、菓子店２店において、特産品の「ポポー」を活用した新たなスイーツを開発する。十王物産センター鵜喜鵜喜のイベント時期で来場客が多い 8 月と 12 月に、来場者向け試食、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 2 店にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

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 （当地域の特産品　ポポー　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、経営指導員等が、聞き取りのうえ、アンケート票へ記入する。
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	・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
8月・12月	感謝祭	十王物産センター鵜喜鵜喜	市民、県内外観光客	販促イベント、2日間。来場者数300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

地元金融機関が開催する「ビジネス商談会」や、中小企業基盤整備機構が主催する「中小企業総合展」において、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

サンプル数	バイヤー等（サンプル数：50 件）
支援対象	地域資源を活用した新商品開発・新サービス開発等に取り組む事業者 既存商品・新商品・サービス等の改良に取り組む事業者等
調査手段・手法	経営指導員等が、聞き取りのうえ、アンケート票へ記入する。
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	・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
1月	めぶき食の相談会	つくば国際会議場	バイヤー、関係機関	常陽銀行主催、1日間、県内業者出展200者。
2月	中小企業総合展	東京都ビッグサイト	全国のバイヤー、関係機関	中小企業基盤整備機構主催、3日間に展示会、全国から出展100者。来場者数44000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】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、小規模事業者の持続的発展に向け、「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 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	3 者	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者

※分析件数は、指導員 1 名×5 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

経営指導員を中心に、巡回・窓口相談の機会を活かし、対象事業者を掘り起こしていく。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、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。

②経営分析の内容

財務分析にとどまらず、これまで以上に質の高い経営分析を実施していく。

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 5 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、事業者に合わせた支援ツールの活用を行う。 ①財務分析：売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等 ②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

①分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
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】商工会としては事業計画策定セミナーや個別相談会を開催し、事業計画の策定支援にあたっている。しかし、実務に追われて時間がないことや、自社で作るのが

難しいことを理由にして、計画経営（計画を立て進捗管理し成果を出す経営）を実践している小規模事業者は多いとは言えないのが現状である。

【課題】計画経営を定着させるために、セミナー受講を促すほか、商工会からの巡回指導を中心とした、積極的な提案による、需要を見据えた伴走型の指導・助言を行い、効果的な事業計画策定につなげる。これにより、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２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	現状	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
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
事業計画策定事業者数	1者	2者	3者	3者	3者	3者

※事業計画策定件数は経営分析件数の58%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

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

募集方法	・個別案内、HP で周知
回　　数	・集団セミナー３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	２０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に開催する。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、第２創業希望者を対象とする。
手段・手法	個別相談会の機会を通し、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。 なお、創業希望者等の募集にあたっては、HP や市報で案内を行う。 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

【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】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、経営者と従業員が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	現状	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	2者	2者	3者	3者	3者	3者
頻度（延回数）	2回	8回	12回	12回	12回	12回
売上増加 事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

※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 60%以上を目標とする。

（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	・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	・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、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。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、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。また、販路開拓のた

めのＤＸに向けた取組みを支援していく必要がある。

（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、製造業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、首都圏等で開催される既存の展示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 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	現状	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	0 者	0 者	0 者	1 者	1 者	1 者
売上額/者	－	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②商談会 参加事業者数	0 者	0 者	0 者	1 者	1 者	1 者
成約件数／者	－	－	－	1 件	1 件	1 件
③サイト登録事業者数	0 者	0 者	0 者	1 者	1 者	1 者
成約件数/者	－	－	－	1 件	1 件	1 件
④SNS 活用事業者	0 者	0 者	0 者	1 者	1 者	1 者
売上増加率／者	－	－	－	100%	100%	100%
⑤ネットショップの 開設者数	0	0 者	0 者	1 者	1 者	1 者
売上増加率／者	－	－	－	100%	100%	100%

（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、飲食業の新たな商品（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（R4 年度参考）。 ② 日立市産業祭（11 月） ・日立市主催にて地域の特色ある食材等を集めた物産展。来場者数は例年

	約2万人、近隣市町村市民来訪（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
展示会等	①日本の食品”輸出 EXPO（6月） ②スーパーマーケットトレードショー（8月）
支援内容・手法	単独でブース出展が困難な小規模事業者は、商工会や他事業者と連携して共同出展を行う。 商工会としては、出展する小規模事業者に対し、専門家派遣事業なども活用して、必要な営業用ツール（企業概要書、商談シート、名刺等）の作成、アピールの仕方、バイヤーとの商談の進め方、魅力的な展示ブースの作り方等を支援する。

時　期	名　称	場　所	来場者	内　容
6月	日本の食品”輸出EXPO	東京都ビックサイト	全国のバイヤー、関係機関	RX Japan株式会社主催、3日間に展示会、全国から出展400者。来場者数23000人程度。
8月	スーパーマーケットトレードショー	幕張メッセ	全国のバイヤー、関係機関	全国スーパーマーケット協会主催、3日間に展示会、全国から出展2000者。来場者数62000人程度。

③ＢtoＢ向けＥＣマッチングサイトへの提案・登録支援

優れた技術・製品・サービスの提供または下請（主に製造業関係）を有する小規模事業者を対象に、ネットを通じて全国の企業と新たな取引拡大を図るため、（公財）いばらき中小企業グローバル推進機構が運営するビジネスマッチングサイト「茨城県企業データベース」への登録を促す。

支援対象者	ＢtoＢを対象とした販路拡大を狙う小規模事業者（主に製造業関係）
訴求対象	業種、地域、得意区分、材質区分などから、取引先やビジネスパートナーを探している事業者
支援内容・手法	商工会としては、登録の際の入力方法支援や入力項目における自社の得意とする製品や技術・サービス等のアピール方法や、記載内容等を支援する。

④SNS を活用した情報発信

現状の顧客が近隣の商圏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、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・手法	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ネットショップ開設

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・手法	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

【現状】

現在は、理事会を経て年 1 回総会時に会員に対して事業報告をしている。

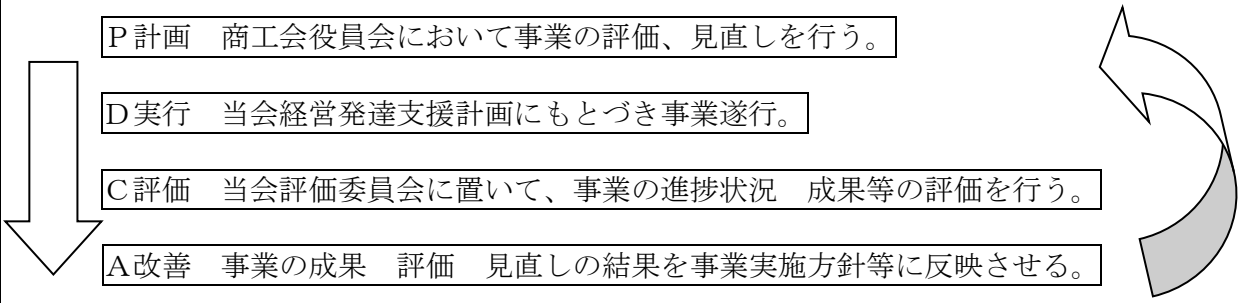
【課題】

現状は詳細な各事業の内容について評価及び検証までされていないのが実態である。今後は、経営発達支援事業の進捗状況等を確認・評価し、その後の事業実施方針等に反映させるためにも、毎年度事業実施状況についての検証・見直しを行う仕組みが不可欠である。

（２）事業内容

商工会正副会長、事務局長、市担当課長、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、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の提示を年１回、毎年６月に行う。評価委員会への報告資料は定量的な目標達成度を示すとともに、その内容に意味を加えたものにする。

②当該評価委員会の評価結果は、正副会頭会議にフィードバックしたうえで、事業実施方針に反映させるとともに、当会議所ホームページ（http://www.hitachicci.or.jp/)および会報に掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲



ＰＤＣＡサイクルを適切に回す。 事業の成果、評価、見直しの結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、日立市十王商工会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。当会ＨＰ：https://r.goope.jp/srb-08-27/

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】

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北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、十分とは言えない部分があった。

【課題】

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、当会の職員において、①戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力、②実践的なノウハウなど習熟能力、③職員間の知識の共有が不可欠といえる。

現在、こうした能力向上のための取り組みが体系的・計画的に行われているとはいえず、また、ノウハウ等の共有化についても部分的なものにとどまっている。そこで、経営指導員に不足している能力を特定したうえで、それを補うことなどを目的に、以下の方法により、経営指導員等の資質向上を図る。

（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。

【ＤＸ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、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、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、その後に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）

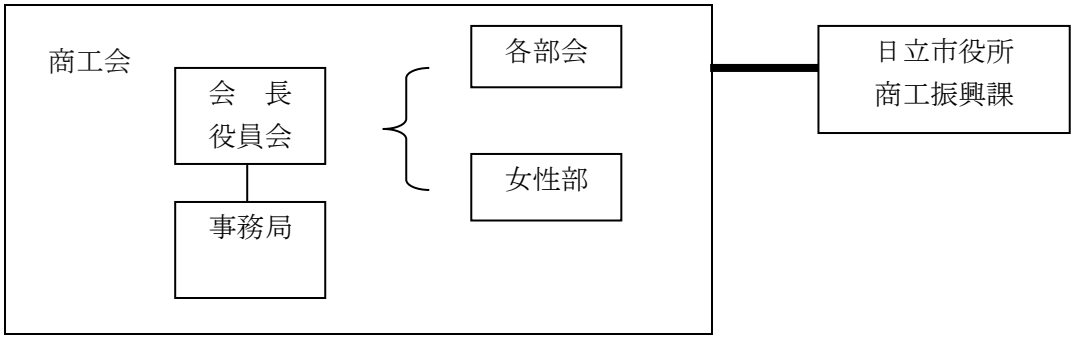
経営発達支援事業の実施体制

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）

主要な支援事業ごとに、法定経営指導員１名、補助員１名（全職員４名）がプロジェクトに取り組むとともに、組織としての支援体制を整える。



【事務局責任者】　法定経営指導員
・全体統括・事業計画の管理
・関係団体との連携・経営情報の共有、構築のための事業運営

【総務企画】　法定経営指導員、補助員
・地域経済状況調査、経営状況分析
・需要動向調査、事業計画策定支援
・事業評価見直し、経営指導員等の資質向上に関する事項

【経営支援】　法定経営指導、補助員
・創業、第２創業支援（経営革新）
・新たな需要開拓支援、賑わいの創出、地域ブランド化事業、他の支援機関との連携を通じた
支援ノウハウ等の情報交換

・事務局責任者：経営指導員（法定経営指導員）１名
・スタッフ　：補助員１名　　：　臨時職員２名

（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　　佐々木徹
連絡先　　日立市十王商工会
住所　　茨城県日立市友部 1596-3
電話　　0294-39-2086
FAX　　0294-39-5246
MAIL　　juuou_s@jsdi.or.jp

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／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

日立市十王商工会　　佐々木
住所　茨城県日立市友部 1596-3　　電話　　0294-39-2086
FAX　　0294-39-5246　　MAIL　　juuou_s@jsdi.or.jp

②関係市町村

日立市　産業経済部商工振興課　　樫村
住所: 茨城県日立市助川町 1－1－1　　電話　0294-22-3111　　内線 471
FAX　　0294-24-1713　　MAIL　shoko@city.hitachi.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	７年度	８年度	９年度	10 年度
必要な資金の額		1,800	1,800	2,800	2,800	2,800
	経営動向調査事業費	400	400	400	400	400
	需要動向調査事業費	500	500	500	500	500
	講習会等開催費	400	400	400	400	400
	経営状況分析事業費	500	500	500	500	500
	海外・国内向け販路開拓支援事			1,000	1,000	1,000

（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
国・県補助金 1,400 千円 自己負担金 1,500 千円（会費、手数料収入）

（備考）調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

（別表４）

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携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