

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	牛久市商工会（法人番号3050005009013） 牛久市（地方公共団体コード082198）
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>当会は、5年間における本事業期間内において地域の現状及び課題や小規模事業者に対する長期的な振興の在り方を踏まえ、経営発達支援計画の目標を下記の通り設定し、小規模事業者に寄り添いながら、経営発達支援事業の効率的な実施を図り、小規模事業者の持続的発展を目指す。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 地域経済を支える小規模事業者の潜在力発掘と自立的な経営力強化による事業継続の実現</li> <li>(2) 牛久市の産業等地域資源の魅力を活かした賑わいづくりの創出を推進</li> <li>(3) 起業支援体制の充実</li> </ul>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p><u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u></p> <p>地域の経済動向を把握するため、独自に経済動向調査により結果の分析を行い、小規模事業者の事業計画策定支援指標として活用を図る。</p> <p><u>4. 需要動向調査に関すること</u></p> <p>小規模事業者が、「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・活用について伴走型で支援を行う。</p> <p><u>5. 経営状況の分析に関すること</u></p> <p>経営指導員等が、作成支援をした分析表等とともに専門家と連携した経営分析により、小規模事業者の経営課題を見出すほか、今後の経営に気づきを与え、事業計画策定支援に繋げる。</p> <p><u>6. 事業計画策定支援に関すること</u></p> <p>地域経済動向調査結果や経営分析から抽出した経営課題・経営の方向性をもとに、専門家等と連携しながら効果的な事業計画策定支援を行う。</p> <p><u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u></p> <p>計画の進捗状況に応じて計画的なフォローアップ実施し、計画の実現性を高めていく。</p> <p><u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u></p> <p>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効果的な需要開拓支援を行う。</p>
連絡先	<p>牛久市商工会 〒300-1232 茨城県牛久市上柏田4-1-1</p> <p>【電話】029-872-2520 【FAX】029-872-1991</p> <p>【E-Mail】ushikushoukoukai@mtc.biglobe.ne.jp</p> <p>牛久市環境経済部商工観光課 〒300-1234 茨城県牛久市中央3-15-1</p> <p>【電話】029-873-2111 【FAX】029-871-0111</p> <p>【E-Mail】syoukou@city.ushiku.ibaraki.jp</p>

(別表1)

## 経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標	
<u>1. 目標</u>	
(1) 地域の現状及び課題	
①現状	
<b>【牛久市の概要】</b>	
牛久市は、人口約8.4万人、面積58.92km <sup>2</sup> で、茨城県の南部に位置し、首都東京から50kmの距離にあり、JR常磐線、国道6号による交通アクセスの立地条件の良さから、首都圏のなかの新しい衛星都市として宅地の開発が進み、昭和61年に牛久町から「牛久市」となった。昭和50年代から東京都、そして、現在では筑波研究学園都市等のベッドタウンともなっており令和元年をピークに人口が増加した。	
<b>【交通網】</b>	
牛久市の中央部には、国道6号とJR常磐線（牛久駅・ひたち野うしく駅）が並行して走り、それをクロスして首都圏中央連絡自動車道（圏央道）が位置しており、東西南北からの牛久市へのアクセスは容易になっている。	
・平成27年3月のダイヤ改正により上野東京ラインが開業し、常磐線の品川駅まで約1時間で到着するようになった。 ・常磐自動車道、首都圏中央連絡自動車道の利用により東京への所要時間は車で約50分である。 ・首都圏中央連絡自動車道の利用により千葉県成田までの所要時間は、約30分である。	
<b>(牛久市の位置図)</b>	
	
<b>(市内を通る主な交通網)</b>	
常磐線 国道6号 圏央道	
	
<b>【人口の推移】</b>	
牛久市は、昭和29年から昭和30年にかけて牛久町、岡田村、奥野村が合併して、現在の牛久市の基礎となったが、合併当初人口15,509人であった。	
昭和50年代から高度成長期と共に、東京都のベッドタウンとして人口が著しく増加し、平成10年には市内2つ目の駅となる「常磐線ひたち野うしく駅」が開業し、その後も「ひたち野うしく地区」を中心に人口の増加が続いている。牛久市は平成の大合併の時に、他の市町村との合併は行な	

わず単独で現在に至り、茨城県全体の人口が減少する中で人口が増えている地域であったが、令和2年度より世帯数は増加しているものの、人口は微減の状況となっている。

(牛久市の人口の推移)

年度	人口	世帯数
昭和 30 年	15,509	2,919
昭和 40 年	17,264	3,802
昭和 50 年	27,094	7,109
昭和 60 年	51,424	14,327
平成元年	58,604	16,860
平成 10 年	70,843	23,308
平成 20 年	78,353	30,020
平成 30 年	85,054	36,001
平成 31 年	85,076	36,378
令和 2 年	84,852	36,762
令和 3 年	84,696	37,225
令和 4 年	84,478	37,633
令和 5 年（8月現在）	84,164	38,308

出典：牛久市住民基本台帳

### 【牛久市における産業状況】

令和3年度経済センサス・活動調査の統計によると、牛久市の事業所数は2,400社で労働人口は26,329人である。業種別に見ると次の表により第3次産業（84.0%）が圧倒的に多い状況は前回計画時と変わらない。

事業所数を従業者数別に分類すると、次の表により5人未満の小規模企業（55.8%）が圧倒的に多い。

規模	5人未満	5~9人	10~19人	20~29人	30人以上
事業所数	1,339社	450社	300社	117社	194社
従業者数	2,765人	3,020人	4,072人	2,783人	13,689人

次に表す事業所数を年度別にみると、平成3年から平成8年の間に事業所数が大幅に増加し、その後は約2,400社で推移している。

年度別	事業所数	年度別	事業所数
		平成3年	平成8年
平成3年	1,574社	平成18年	2,348社
平成8年	2,114社	平成24年	2,308社
平成11年	2,178社	平成26年	2,481社
平成13年	2,380社	平成28年	2,402社
平成16年	2,422社	令和3年	2,400社

### 管内小規模事業者及び会員数の推移

	小規 模 事業者数	会員数	業種別会員数		
			商 業	工 業・建設業	サービス業
平成16年度	1,729	1,147	455	334	358
平成29年度	1,573	1,386	482	370	534
令和3年度	1,573	1,382	474	359	549
前回比較増減		▲4	▲8	▲11	15

## 【観光資源】

観光資源としては、世界一高い全長120mを誇る牛久大仏、葡萄栽培から醸造・瓶詰めまで一貫して行った日本初の本格的ワイン醸造場で、国の重要文化財に指定されている牛久シャトーが有名である。また、昔から河童伝説が語り継がれ、牛久沼周辺には河童にまつわる観光スポットが点在する。画聖・小川芋銭も河童の絵を数多く描いている。

(牛久大仏)



(牛久シャトー)



(牛久沼の河童伝説)



## ②課題

### 【牛久市の内部環境（強み・弱み）】

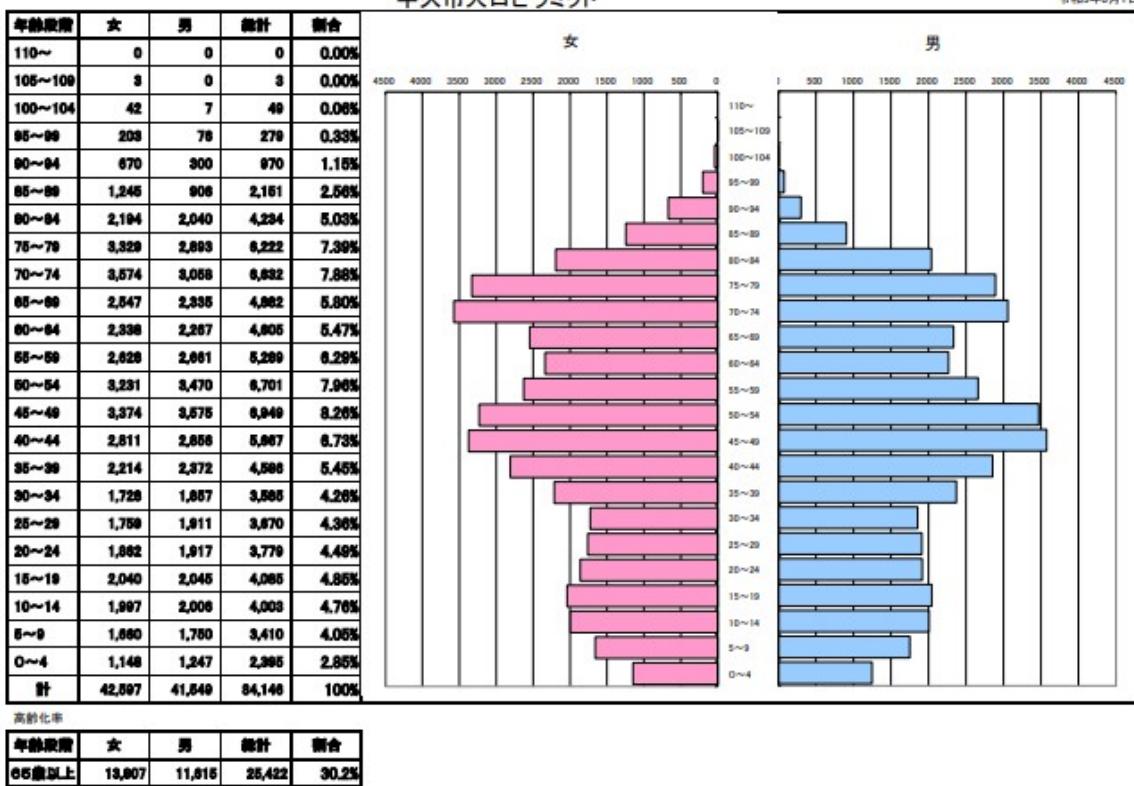
#### ◇牛久市の強み

牛久市は、発達した交通網に恵まれ、東西南北からのアクセスが容易な地域である。

人口においても茨城県全体の人口が5年で約7万人減少する中に対応ながら、牛久市の人口減少率は約1%の微減となっており、他の県内行政区に比べ低い水準となっている。また、人口増加が著しいつくば市（県内1位）、阿見町（県内3位）に隣接しており、広域的にみると県内でも人口が増加している地域である。加えて、圏央道周辺工業団地への企業誘致には余力を残している状況であり、生産年齢人口の増加が見込める地域でもある。

牛久市人口ピラミッド

令和5年8月1日



令和5年8月現在の牛久市人口は84,146人である。年齢構成を上記人口ピラミッドで見ると、典型的な先進国のつぼ型形状ではあるが、男性に限り、70～90歳（9,899人）に比べ40～60歳（12,564人）の生産年齢世代が多い。65歳以上の「生活にゆとりのある」高齢者人口は19,422人（全体の23.1%）に比べ、「購買金額が高い」25歳から59歳までの人口は36,447人（全体の43.3%）で、生活にゆとりのある世代と購買金額が高い世代が混在しており、次の牛久市人口ピラミッドからも「購買人口の厚さ」がうかがえる。

特に、常磐線ひたち野うしく駅がある「ひたち野うしく地区」は、幼児から小学生までの子どもを持つ若い世代の流入が他の地域に比べて多い地域である。

また、牛久市は、他市町村（阿見町、龍ヶ崎市、稲敷市、つくば市（茎崎地区））からの消費者の吸収率も高く、市内人口84,146人に対して、商圈内人口は185,217人である。

「人口の増加」「購買人口の厚さ」「他の地域からの消費者の吸収力」から、牛久市は他市町村と比較してもビジネスチャンスに恵まれていることがうかがえる。ハード面においても牛久市は、狭い道路の拡幅工事などのインフラ整備を積極的に進め、郊外から中心部への市内循環バスも充実しており、消費者の交通アクセスが容易である。

#### ◇牛久市の弱み

商業集積としてまとまった商店街がないため、集客・販売促進策などを実行する事ができない。それにより、地区内に大型小売店舗が相次いで出店し、地区内の小規模事業者の顧客が奪われている。

また、地域資源である「うしく河童米」、「うしく河童西瓜」、「うしく河童大根」は市場には流通しているものの、地域特産品としての認知度は高くない状況である。

### 【地域産業振興に関する現状と課題】

#### ◇商業の現状と課題

牛久市内には、店舗面積1000m<sup>2</sup>以上の大型店が21店舗、大型商業施設は市内に3か所、近隣にはイオンなどが5か所あり、コンビニエンスストアやロードサイド店は継続的な出店も相次ぎ、競合店が多い地域である。この様な状況の中で、小規模事業者に及ぼす影響は大きく、ビジネスチャンスを活かせないことから、経営不振に陥っている小規模事業者が多く、売上の減少による廃業数も多い。商工会の脱会の理由として「廃業によるもの」が8割に昇る。経営不振による廃業の他に「事業主の高齢化」や「売上不振による後継者不足」など、後継者問題による廃業も多い。

今後は、地域の強みである生産年齢世代及び購買意欲の高い年金受給者層の消費が見込まれる。また、他市町村からの吸引力がある状況で、ビジネスチャンスを活かせるよう具体的で実現性の高い事業に取組んでいく必要がある。

#### ◇工業の現状と課題

牛久市内には、太田胃散など中小規模の工場の他、奥野地区に筑波桂工業団地、筑波南奥原工業団地がある。この様な状況の中で、工業団地への優良企業の立地促進を行うとともに、既存事業の高度化や環境対策に関する指導、雇用の確保に努めてきたが、漸減傾向を開拓するには至っていない。

今後は、地域の活力を支える雇用の場として、優良企業の誘致や既存事業への支援体制の充実、環境との調和を図りながら地域と融和した持続的な工業振興を図っていく必要がある。

#### ◇観光の現状と課題

牛久市の観光入込客数は、新型コロナウイルス感染症の影響での大幅な落ち込みはあったものの、同感染症の5類移行後、回復傾向にある。2020年（令和3年）は約69万人（前年比110.6%）となっており、主な観光スポットである牛久大仏、牛久シャトーの主要拠点等で約34.5万人と全体の約5割を占めている。

この観光スポットを訪れている観光客への周遊ルートを形成しPRすることや、公共交通等によ

る移動手段の確立が必要となってくる。また、牛久市には、際立った地域資源の特産品は無いものの、スイカ「うしく河童西瓜」・ダイコン「うしく河童大根」・コシヒカリ・メロン・落花生・ワイン・鎧冑人形（江戸甲冑）・ローズポーク・味噌・淡水真珠など少量ながら産地として知られており、観光資源を活用した新商品開発の支援を行い観光客増加の一役を担う地域振興を図っていく必要がある。

また、当市には県内でも有数の来場者を誇るイベント「うしくかっぱ祭り」が、観光事業や地域特産品事業との紐づけや観光等プロモーションの強化に取り組み地域の賑わいを創出するなどして市外からの観光客入込に力を入れることが、地域プランディングの一助となる。

## （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①今後10年を見据えた方向性

市内小規模事業を取り巻く環境は、先を見通すことが困難な状況にある中、事業者が自ら成長・事業継続していくには、地域支援体制のあり方をより強化しなければならない。当会における10年を見据えた小規模事業者に対する振興として、牛久市の産業振興の方向性「目指すべき将来」を基軸（後述②参照）に、牛久市商工会では、小規模事業者施策の最前線窓口として、経営改善普及事業による課題解決支援に取り組むとともに、技術向上や新分野の開拓支援において小規模事業者が自ら気づき主体的な自走化に繋がるよう経営力再構築伴走支援を推進していく。

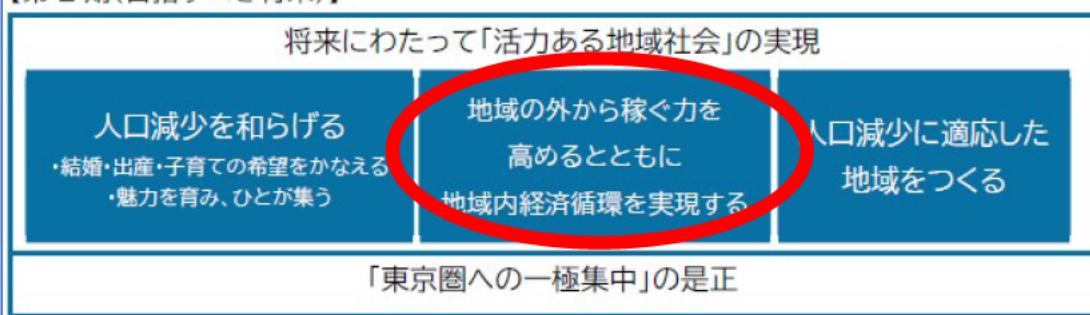
そのためには、自治体や他の支援機関とより一層連携し、小規模事業者への面的支援を地域全体で取り組むことが必要である。その中の中核的支援機関としての責務を担うのが地域唯一の総合経済団体である牛久市商工会の役目である。

### ②牛久市総合戦略との連動性・整合性

牛久市は、総合戦略において下図のとおりに商工業に関する目標を掲げている。当会としても、本経営発達支援計画において、その中の、産業振興の第一目標として掲げられている、「地域の外から稼ぐ力を高めるとともに、地域内循環を実現する」を念頭に置き、行政や関係団体と連携して支援を実行していく。

牛久市では、「第2期まち・ひと・しごと創生総合戦略」（2021～2024）の中で将来の目指す方向性・ビジョンとして下図が示されている。

【第2期（目指すべき将来）】



牛久市では、下記の通り産業振興に対する目標を設定しており、「活力ある産業の創出」は重要業績評価指標（KPI）としている。

指標	基準値	目標値（2024年度）
事業計画策定支援件数	7件（2019年度）	15件
創業に係る事業計画策定支援件数	4件（2019年度）	4件
事業実施による創業者数	9者（2019年度）	10者
創業希望者・企業誘致に関する相談件数	8件（2019年度）	10件

上記、目標を達成への取り組みは以下の3つのとおり。

【市内事業者への支援】

- ・市内事業者の経営力向上や事業承継の支援生産性向上
- ・人手不足の解消を促進

【起業・創業支援】

- ・創業塾を開催する牛久市商工会との連携などにより、創業希望者を支援
- ・市内の空き店舗と創業希望者のマッチングを支援

【企業誘致の推進】

- ・地域に雇用を生み出す企業誘致
- ・牛久市独自の「オーダーメイド方式」による企業誘致を推進
- ・自然環境や農地の状況に配慮しながら、圏央道（つくば牛久IC周辺）などの交通基盤を活かした流通・業務地として整備検討
- ・周辺地域の自然環境や農地の状況に配慮しながら、既存の工業団地や、圏央道（阿見東IC周辺）などの交通基盤を活かした流通・業務地として整備検討

また、市の第1期戦略において産業振興目標となっていた商業、工業、観光の振興についても、引き続き小規模事業者の現状を認識し、他の支援機関と共に問題点を共有しながら、顕在化した課題解決を支援することで、小規模事業者の持続的発展を実現していく。特に商業においては、地域プレミアム付き商品券（ハートフルクーポン券）の発行を、牛久市民に限定しない販売方式を導入しており、平成15年から毎年実施し、域外需要の喚起を目指した小規模事業者の売上増加に貢献している。

観光振興に関しては、世界一高い全長120mを誇る牛久大仏、葡萄栽培から醸造・瓶詰めまで一貫して行った日本初の本格的醸造場による、「牛久産ワイン」。国の重要文化財に指定されている牛久シャトーなどの観光資源を活用した食事メニューや土産品の開発、販売を支援することで、観光客をはじめとした近隣からの来街者の増加を図っていく。

③牛久市商工会のビジョン（役割）

当会は、地域経済団体として、小規模事業者に対する長期的な振興の目標を掲げ、経営発達支援事業を積極的に推進し事業者の持続的発展を目指す。

経済のみならずコミュニティを下支えしている小規模事業者の重要性は、長期的視点に立っても変わりはなく、地域に根差した地域経済団体として、小規模事業者の持続的発展に取り組んで行く。具体的には、事業計画策定やDX推進に向けた各種支援を考慮した販路開拓に係る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する。

また、茨城県・牛久市・金融機関・日本政策金融公庫・中小企業基盤整備機構・よろず支援拠点・中小企業診断士等との連携を図り、事業者に寄り添った支援を地域全体で取り組むことで支援効果を高め、小規模事業者等の持続的発展（地域経済活性化）を目標にした伴走型支援を行っていく。

（3）経営発達支援事業の目標

牛久市商工会は、上記の（1）地域の現状及び課題、（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、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地域経済の活性化に取り組んで行く。

また、人口が減少傾向にある当地域において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個々の課題を設定した上で、潜在能力引き出すことにより、個社（者）にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成し持続的発展を目指す。

**①地域経済を支える小規模事業者の潜在力発掘と自立的な経営力強化による事業継続の実現**

- ◇小規模事業者の経営力向上に応える伴走型支援
- ◇商工会を中心とした連携支援体制による支援
- ◇関係団体と連携した国内外販路開拓支援（BtoB）の促進

**②牛久市の産業等地域資源の魅力を活かした賑わいづくりの創出を推進**

- ◇地域特有の事業を活用した支援（BtoC）
- ◇地域観光資源を活用した地域ブランドの確立といばらきブランドの認証取得支援

**③起業支援体制の充実**

- ◇活力ある新たな産業の創出を念頭に置いた企業支援
- ◇創業・第二創業、事業承継しやすい環境づくりへの実現

## 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方針

#### ①地域経済を支える小規模事業者の潜在力発掘と自立的な経営力強化による事業継続の実現

◇小規模事業者の経営力向上に応える伴走型支援体制の構築

従来の税務指導や記帳指導、融資あっ旋に加え、事業者が様々な環境変化に柔軟に対応すべく経営改善に対し、抱える本質的な課題解決に向けた側面的な支援に、対話と傾聴を通じて事業者自らが課題に気づき向き合える支援体制を強化する。

そこで、経営指導員が中心となり、小規模事業者に寄り添いながらクラウド型経営支援ツールなどを活用して現状を把握し、真の問題点と課題の認識を明らかにし、課題解決に向けた実現可能性の高い事業計画書の策定を行う。また、社会全体のデジタル化を見据えた経営支援を地域のIT専門家と連携しながら実施するとともに、環境の変化に合わせた事業計画書の変更等のフォローアップまで一貫した支援を行う。

◇商工会を中心とした連携支援体制の構築

行政および地元金融機関等の支援機関の顔の見える連携、有機的・効率的な支援を実施していく体制の構築ならびに支援ノウハウの向上や販路開拓等に向けた情報交換の場を確立する。

◇関係団体と連携した国内外販路開拓支援（BtoB）の促進

関係団体と連携し、関係団体が有する各種販路開拓支援ツールを活用して国内外の販路開拓支援を促進する。

全国商工会連合会及び茨城県商工会連合会と連携して、管内小規模事業者対し事業者が販売する商品等に関する広報、商談会、展示会等への出展等支援を関係機関が有する販路開拓支援ツール等（全国商工会連合会 CANVASなど）を活用して促進する。

#### ②牛久市の産業等地域資源の魅力を活かした賑わいづくりの創出を推進

商工会では、市と連携した下記地域振興イベント等に参画し、地域の活性化を図りつつ、地域資源を生かした商品開発や販路開拓の支援を行い、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

◇地域特有の事業を活用した支援（BtoC）

当会では、牛久市との連携による地域プレミアム付き商品券（ハートフルクーポン券）の取扱店を募集し、取扱店舗を掲載したチラシを全戸配布することで、小規模事業者のPR及び消費者の購買意欲喚起を図る。

また、7回目に及ぶ「うしくまちゼミ」事業の実施により、店舗の魅力度向上を支援し、地域住民との関係性が高まることで、更なる市内外の住民の消費喚起に繋がり、新規顧客獲得への機会の創出、既存顧客のリピート率向上を目指した支援により、地域産業の賑わいの創出を推進する。

◇地域観光資源を活用した地域ブランドの確立といばらきブランドの認証取得支援

牛久市を連想させる観光資源（牛久大仏・牛久シャトー・河童伝説等）を活かした地域ブランド（うしくブランド）の確立を目指す。商工会では、茨城県商工会連合会の「いばらきブランド」の認証取得を支援し、小規模事業者の商品・サービスの付加価値を高め、地域ブランドの向上を図る。さらに、地域内で開催されるイベント等で地域ブランドの効果的な販路開拓を目指す。

### ③起業支援体制の充実

◇活力ある新たな産業の創出を念頭に置いた企業支援

牛久市で活路を見出したい創業希望者に対し、事前準備や創業後のフォローアップも含めた伴走支援の充実を図る。

また、地域活性化において観光資源の活用を視野に入れた創業希望者に対し、市や関係機関との連携により、牛久市の需要動向情報を積極的に活用した支援を一助する。

◇創業・第二創業、事業承継しやすい環境づくりへの実現

市内の事業者数が微増減傾向にある中、地域経済を維持し活性化させるためには、創業・第二創業や事業承継が不可欠である。商工会では、以前から創業・第二創業、事業承継に関わる支援体制が整っていなかった。今後は、牛久市、日本政策金融公庫、茨城県事業承継引継支援センター、地元金融機関、地域の関係各団体と連携し、ＩＴツールを活用しながらサポート体制の充実を図っていく。

## 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

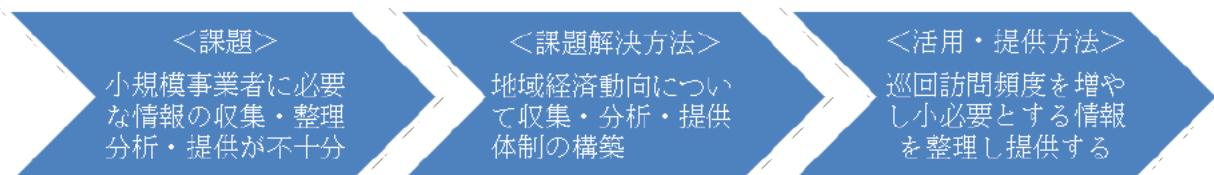
#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

現在、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、自社の経営に活用するには至っていない。商工会としても、地域の中小企業景気動向調査についての分析や、定期的な情報発信については特に実施していなかった。

##### 【課題】

今後は、独自の地域経済動向調査を実施し、巡回指導、窓口相談時に管内の小規模事業者に調査結果を提供しながら経営分析及び事業計画策定の参考資料として活用する。



#### (2) 目標

項目	現状	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
(1)決算データ活用による地域経済動向調査・分析回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
調査対象事業者数	40者 (4業種×10者)	40者 (4業種×10者)	40者 (4業種×10者)	40者 (4業種×10者)	40者 (4業種×10者)	40者 (4業種×10者)
ホームページでの公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
(2)統計資料活用地域経済動向調査全体とりまとめ回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
ホームページでの公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ①地域の経済動向分析

###### ◇各種統計資料を活用した地域経済動向調査

インターネットや書籍および各種調査・媒体から、経営指導員が情報を収集・整理する。特に、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と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、地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析を中心に、地域事業者の景況および観光動向などの分析を加え、年1回公表する。

効率的な情報の入手方法や分析手法については、茨城県商工会連合会及び専門家と連携し仕組みを構築。その際、OJTとしてノウハウの供与を受けることで、小規模事業者にとって常に適切な情報提供が行える体制を構築する。なお、調査内容は下表の通りであり、前掲の決算確定申告等のデータ活用による地域経済動向調査とあわせて成果の効果的な活用を図る。

分野	情報入手先		分析手法や調査項目	基本的な調査時期
官民ビッグデータ	経済産業省と内閣官房	地域経済分析システム(RESAS)	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	1年毎
景況	中小機構	中小企業景況調査報告書	業種別・国内中小企業の業況判断 DI、売上額DI、採算DI、資金繰りDIなど	四半期毎
	茨城県	景気ウォッチャー調査	業種別・県内5地域に分け、現状判断DI、先行き判断DI、地域別動向(特徴的動き)など	四半期毎
市内動向	牛久市、観光協会	統計うしく、観光データ	人口・世帯数等、イベント入込客数、観光客入込客数など	1年毎

※ 調査項目により公表頻度・公表時期にあわせて情報収集を行う。

## ②景気動向分析

### ◇決算確定申告等のデータ活用による地域経済動向調査

当会は、決算申告を年間で220件を超える指導を行っている。保有している決算データを、建設業、小売業、飲食業、生活関連サービス業別に整理・分析することに加え、そこから、事業者の規模に留意して毎年40事業者を抽出。対象事業者に対して、決算データから得られる売上・利益などの項目のほか、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」の調査票をもとに作成した調査シートを使用し、面談・ヒアリングによって資金繰りや経営上の問題点などを把握し分析を加える。これを業種ごとの経済動向情報として事業計画策定支援等に活用していく。

#### <具体的調査事業内容>

①調査対象	建設業、小売業、飲食業、生活関連サービス業の4業種 各10者を抽出
②調査項目	(a)売上 (b)資金繰り (c)仕入 (d)製品・商品在庫 (e)採算 (利益) (f)従業員 (g)設備投資状況
③調査頻度	年1回実施
④調査方法	経営指導員が、事業者の決算申告データを活用した分析を行うほか、抽出した各業種対象事業者に対し面談・ヒアリング調査を実施する。
⑤分析方法	分析については専門家等も交え、業種別地域景況感・課題等の把握から事業者支援の方向性を決定し、具体的支援指標とする。

前述の具体的調査事業内容をもとに作成した調査内容は次の通りである。

※下記は例年11月に実施予定の調査（各業種10社）の結果を要約したサンプルである。

小規模企業の業況は【生活関連サービス業】が好調な状況にある。

牛久の河童伝説にちなんで当会で考案した業況かつば巻図

	建設業	小売業	飲食業	生活関連サービス業
業況				
売上				
採算				

#### 【かつば巻図の見方】

商工会の職員による経営状況調査の景況項目について、「増加（又は好転）」企業割合から「減少（又は悪化）」企業割合を差し引いた値（D I 値）をもとに作成している。その基準は次のとおり（表の中の数値はD I 値）

30超	10超～30	10～▲10	▲10超～▲30	▲30超

#### 【活用方法】

情報収集・調査・分析した結果は当会ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知するほか、経営指導員等が小規模事業者の事業計画の策定、創業や経営革新を図るための判断材料とともに、個社に対するマクロ環境の分析資料として活用してもらう。

商工会等で開催する各種セミナー開催時のほか、創業や販路開拓、事業計画作成といった経営相談の際に、整理・分析した「業況かつば巻図」を参加者、相談者に説明し配布を行う。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

従来、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」という視点に欠けており、本質的な需要動向を見極めるための情報の可視化ができていない。

当商工会としても、情報収集等のノウハウ不足により的確な把握ができるような支援は出来ていなかった。また、個々の小規模事業者に対し消費者ニーズ等の需要動向の調査は実施しているものの頻度が少ない状況である。

#### 【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。

今後、当商工会は、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・活用について伴走型で支援を行うとともに、その頻度を高めることが必要である。

### (2) 目標

支援内容	現状	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
調査支援事業者の掘り起し実施回数	1回	4回	4回	4回	4回	4回
一般消費者対象 需要動向調査実施事業者数	3者	12者	12者	12者	12者	12者
一般消費者対象 需要動向調査回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
取引先・バイヤー対象 需要動向調査実施事業者数	未実施	3者	3者	3者	3者	3者
取引先・バイヤー対象 需要動向調査回数	未実施	2回	2回	2回	2回	2回

### (3) 事業内容

#### ①新商品開発の調査

##### ◇巡回・窓口相談開催時等における支援先の掘り起こし

小規模事業者が、自社の経験や思い込みによる商品開発やサービスの提供等が引き起こす顧客ニーズとのミスマッチを防止し、プロダクトアウトからマーケットインへ意識改革を図るため、経営指導員が巡回・窓口での事業計画実施支援において、需要動向調査の必要性を小規模事業者に広く啓発する。

◇消費者需要動向調査・情報収集・分析支援

①目的	一般消費者への需要開拓に向けて、商品・サービスの開発・改良に取り組む小規模事業者が、消費者の実態・動向・ニーズ等を適切に把握するため、有効な情報の収集及び分析を行う。その分析結果を活かした支援を行う。
②支援対象	<p>&lt;一般消費者への需要動向調査&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・牛久市を連想させる（牛久大仏・牛久シャトー・※河童等）新商品・新サービス開発や、既存商品・サービスの改良に取り組む菓子製造販売・飲食業。</li> </ul> <p>※牛久沼の河童伝説は諸説</p>
③調査対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援対象事業者の既存顧客</li> <li>・うしくW a i ワイまつり(産業祭)に来場する地域内外の一般消費者</li> </ul>
④調査方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品、サービスの提供店舗における店頭アンケート、聞き取り調査</li> <li>・イベント開催時のアンケート調査</li> </ul>
⑤調査項目	<p><b>【試作段階における新商品・サービスに対する調査項目】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a)商品・製品・サービスの価格 ※価格対品質等</li> <li>(b)品質・味・量</li> <li>(c)商品やパッケージのデザイン</li> <li>(d)関心度</li> <li>(e)購入や利用のしやすさ</li> <li>(f)商品・サービスに対するイメージ</li> <li>(g)用途・目的（家庭用、贈答用等）</li> <li>(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）をアンケート項目として実施。（聞き取りの場合も同項目）</li> </ul> <p><b>【既存商品・サービスに対する調査項目】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a)商品・製品・サービスの価格 ※価格対品質等</li> <li>(b)品質・味・量</li> <li>(c)商品やパッケージのデザイン</li> <li>(d)店舗や商品・サービスの知名度</li> <li>(e)店舗や商品・サービスを購入・利用経験</li> <li>(f)関心度</li> <li>(g)購入や利用のしやすさ</li> <li>(h)商品・サービスに対するイメージ</li> <li>(i)用途・目的（家庭用、贈答用等）</li> <li>(j)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）をアンケート項目として実施。（聞き取りの場合も同項目）</li> </ul>
⑥標本数・頻度	標本数は、店頭調査については、試作品開発時、イベント時調査については、11月3日開催時のうしくW a i ワイまつり(産業祭)（年1回開催）において、1商品あたり30件を目途に需要情報を収集する。調査頻度は店頭調査及びイベント時調査の年2回実施する。
⑦支援内容 活用方法	<p><u>(a)需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定</u></p> <p>事業計画策定事業者の中、新商品・新サービスの開発や既存商品・サービスの改良に取り組む事業者を需要動向調査の対象事業者に選定する。</p>

	<p><b>(b)需要動向調査の実施スケジュールの作成</b> 選定した対象事業者における商品・サービスの開発・改良に有効な情報を提供するため、事業者の商品開発・改良計画とマッチングさせた需要動向調査の実施スケジュールを作成する。</p> <p><b>(c)需要動向調査に必要な調査項目の選定</b> ⑤の調査項目から対象事業者が開発・改良に取り組む商品・サービスに適した調査項目を選定する。</p> <p><b>(d)調査票(アンケートシート)の作成・提供</b> 選定した調査項目を活用して、商品・サービスの開発・改良に取り組む事業者が活用可能なアンケートシートを作成し、提供する。</p> <p><b>(e)回収した調査票の分析・加工及びその提供</b> 収集した需要動向調査の結果について、専門家と連携を図りながら、必要な改善点を分析し、事業者の商品・サービスの改良に活用可能な情報に加工、提供する。具体的には、支援事業者ごとに調査結果を取りまとめたポートを作成し、商品開発・改良へのフィードバックを図る。</p> <p><b>(f)需要動向調査結果を活用した商品の開発・改良等の支援</b> 収集・加工した需要動向調査の情報を活用して、商品の開発・改良に取り組む事業者に対し、必要に応じて専門家派遣等を活用した商品・サービスのプラッシュアップや茨城県工業技術センターや茨城県デザインセンター等の専門機関との連携による商品・サービスの高度化・専門化等の支援を実施する。</p>
--	--

## ②取引先・バイヤー等需要動向調査・情報収集・分析支援

①目的	主に取引業者（商社・バイヤー等）への需要開拓に向けて、商品の開発・改良に取り組む小規模事業者が、消費者の実態・動向・ニーズ等を適切に把握するため、有効な情報の収集及び分析を行う。その分析結果を活かした支援を行う。
②支援対象	<商社、卸・小売業者等への需要動向調査> 牛久市を連想させる（牛久大仏・牛久シャトー・河童等）新商品・新サービス開発や、既存商品・サービスの改良に取り組む菓子製造販売・飲食業
③調査対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援対象事業者の既存取引先、既存バイヤー</li> <li>・出展展示会等に来場する商社、バイヤー</li> </ul>
④調査方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存取引先・既存取引先バイヤーへのアンケート調査</li> <li>・展示会（金融機関が実施するビジネスマッチング等）に来場するバイヤーへのアンケート調査</li> </ul>
⑤調査項目	<p><b>【既存商品・新商品・サービスに対する調査項目】</b></p> <p>(a)商品・製品・サービスの価格 ※価格対品質等</p> <p>(b)品質・味・量</p> <p>(c)商品やパッケージのデザイン</p> <p>(d)商品への関心度・新規性・需要見込み</p> <p>(e)取引ロット数</p>

	<p>(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）をアンケート項目として実施。  （聞き取りの場合も同項目）</p>
⑥標本数・頻度	<p>標本数は、既存取引先・バイヤーごとに1商品あたり1件、展示会においては出展するごとに1商品あたり10件のアンケート標本を収集する。</p>
⑦支援内容 活用方法	<p><b>(a)需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定</b>  事業計画策定事業者のうち、新商品の開発や既存商品の改良に取り組む事業者を需要動向調査の対象事業者に選定する。</p> <p><b>(b)需要動向調査の実施スケジュールの作成</b>  選定した対象事業者における商品・サービスの開発・改良に有効な情報を提供するため、事業者の商品開発・改良計画とマッチングさせた需要動向調査の実施スケジュールを作成する。</p> <p><b>(c)需要動向調査に必要な調査項目の選定</b>  ⑤の調査項目から対象事業者が開発・改良に取り組む商品・サービスに適した調査項目を選定する。</p> <p><b>(d)調査票(アンケートシート)の作成・提供</b>  選定した調査項目を活用して、商品・サービスの開発・改良に取り組む事業者が活用可能なアンケートシートを作成し、提供する。</p> <p><b>(e)回収した調査票の分析・加工及びその提供</b>  収集した需要動向調査の結果について、専門家と連携を図りながら、必要な改善点を分析し、事業者の商品・サービスの改良に活用可能な情報に加工、提供する。具体的には、支援事業者ごとに調査結果を取りまとめたポートを作成し、商品開発・改良へのフィードバックを図る。</p> <p><b>(f)需要動向調査結果を活用した商品の開発・改良等の支援</b>  収集・加工した需要動向調査の情報を活用して商品の開発・改良に取り組む事業者に対し、必要に応じて専門家派遣等を活用した商品・サービスのブラッシュアップや茨城県工業技術センターや茨城県デザインセンター等の専門機関との連携による商品・サービスの高度化・専門化等の支援を実施する。</p>

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

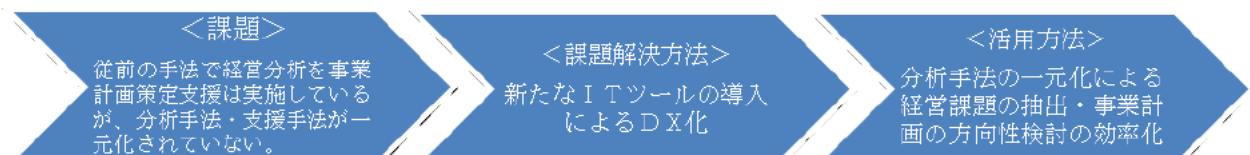
#### 【現状】

小規模事業者に対する経営分析の支援は、経営革新計画策定時や補助金申請書作成時に実施するほか、巡回指導等を中心とした積極的な提案により、小規模事業者の業務改善やビジネスモデルの再構築に活用できている状況である。加えて、国県等の中小企業対策として講じられている各種補助金等支援施策認知度が向上したことで、小規模事業者自身の経営力向上への意識も高まっているため業種等にはばらつきはあるものの一定のニーズがある。

#### 【課題】

一方でその対象範囲はいまだに限定的となっているため、今後は、定期的・体系的に行う市場調査や経営分析結果を踏まえ、専門家と連携し、巡回指導の強化による事業者掘り起こし・既存の記帳関連財務指導事業者を中心とした積極的な提案による伴走型の指導・助言を行い、実現可能性・実効性の高い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。

また、支援情報のデータ化はできているものの一元化ができていないため、経営指導員等の支援業務が煩雑となり効率がよくない。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	現状	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
経営分析対象者掘り起しに 係る窓口・巡回訪問延回数	300回	300回	300回	300回	300回	300回
経営分析事業者数	50者	50者	50者	50者	50者	50者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の発掘

#### ◇経営分析の必要性や重要性の周知・啓発活動

会員事業所の事業計画作成の基礎となるデータと分析が必要になる。そのために、具体的な支援が出来るよう、経営分析→事業計画策定支援→計画実行→結果報告→事業改善提案(P D C A)を実行する体制を整備している。

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、隨時、経営分析の必要性を小規模事業者に広く啓発する。

◇クラウド型経営支援ツールを活用した経営課題を把握（新規）

既存のローカルベンチマーク（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や、記帳機械化利用者、金融指導等から収集した独自データをもとに作成するものである。

今回、導入するクラウド型経営支援ツールは上記経営診断シートによりデータの蓄積が容易となり、経営診断シートの作成や、職員間での情報共有がシステム上で出来る仕様となっている。

経営指導員が小規模事業者に対して、上記の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る。その後、フォローアップにより事業計画策定支援に繋げる。クラウド型経営支援ツールを活用した経営診断シートは、データとして蓄積・管理することにより、地域、業種、規模別等をシステム上で管理でき、職員間の情報共有が容易になる。

■経営分析の具体的な内容

【対象者の掘り起こし】

経営指導員の巡回・窓口相談や記帳機械化利用者、金融指導等から収集した独自データ・各種セミナー等を通じて対象者の掘り起こしを行う

【事業計画策定に求められる自社の経営状況分析からの情報・分析項目・収集方法】

情報・分析領域	収集情報・分析項目	収集方法	活用
①経営者	1. 経営理念・ビジョン 2. 経営意欲（成長志向・現状維持等） 3. 後継者の有無 後継者の育成状況・承継タイミング	・経営者からのヒアリング	
②事業	1. 企業及び事業沿革 2. 強み（技術力・販売力等） 3. 弱み（技術力・販売力等） 4. I Tに関する投資・活用状況	・経営者からのヒアリング	①経営支援課題の抽出
③企業を取り巻く環境・関係者	1. 市場動向、競合他社との比較 2. 顧客リピート率等 3. 従業員定着率 4. 取引金融機関等	・会社案内 ・ホームページ ・SWOT分析 ・ポジショニング分析等	②支援方針の検討・決定
④内部管理体制	1. 組織体制、品質管理体制等 2. 事業計画、経営計画の有無 3. 研究開発・商品開発体制 4. 人材育成に取組み状況	・決算書・財務資料 ・経営者、担当者へのヒアリング	
⑤財務内容・業務フロー分析	1. 成長性、収益性、安全性、資金繰り等の定量分析 2. 業務プロセス分析（実施内容と差別化ポイントの把握）		

※情報収集にあたっては、全国連推奨のクラウド型経営支援ツールの入力項目に沿って経営指導員がヒアリングを行うことを基本とし、それぞれの「情報収集・分析領域」について、上記「収集方法」により情報を補完する。

### 【分析方法】

経営指導員がヒアリングしたデータをクラウド型経営支援ツールに入力後、システム上でできた分析表をもとに、職員間および専門家等と連携しながら経営指導員全員で構成する経営分析検討会にて分析内容のブラッシュアップを行い、分析表を完成させる。

### 【小規模事業者に対する情報提供のあり方】

- ・分析および情報提供のタイミングとしては、小規模事業者から相談があった場合および事業計画の立案時と、その後1年毎に分析を実施し、事業計画の評価・改善に役立てる。
- ・分析表の分析結果を事業者に提供する。

### 【小規模事業者に対する情報提供・経営課題の抽出・支援方針検討決定】

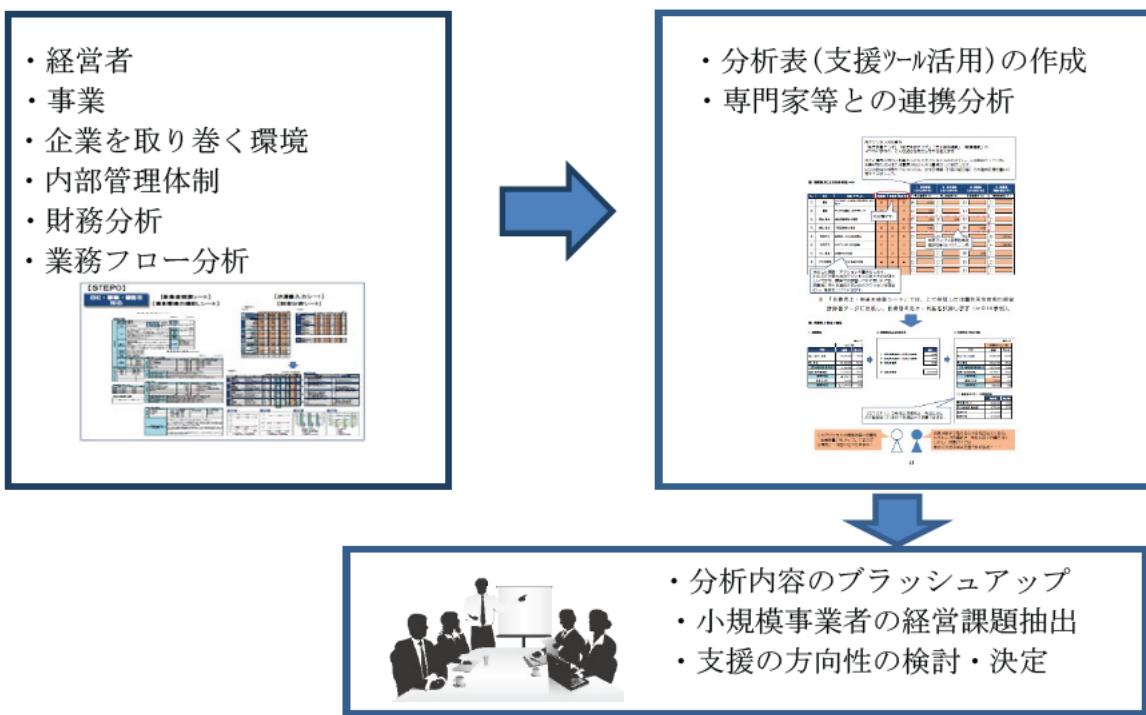
分析表の内容について、事業者・商工会職員・専門家等により経営課題の抽出から課題解決に向けた支援の方向性を検討決定する。

### 【活用方法】

- ・中小企業診断士等の専門家と連携した分析をもとに、小規模事業者の経営課題を見出すほか、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ていく。
- ・特に若手経営者（後継者含む）には、経営分析の重要性に関する「気づき」を与えることを重視するほか、経営者自身の経営分析力の向上セミナーなども活用 支援する。  
後継者のいない経営者には、経営の持続に焦点をあてながら支援を実施していく。
- ・作成 た分析表は、クラウド型経営支援ツールにデータを蓄積・管理でき、職員間で支援情報の共有が可能となる。

## （4）分析結果の活用

具体的診断シートの内容・活用方法フロー



※事業者・商工会職員・専門家連携による検討・方針決定

## 6. 事業計画策定支援に関するここと

### (1) 現状と課題

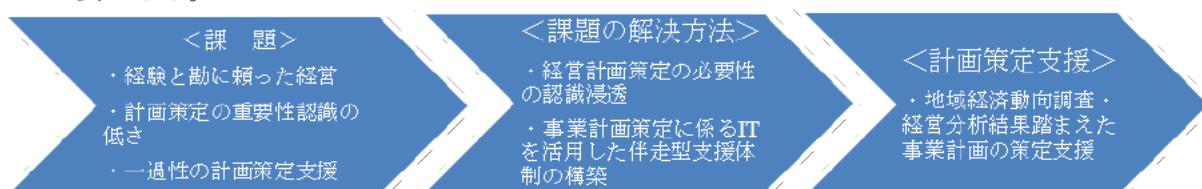
#### 【現状】

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おり、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。また商工会での事業計画の策定支援は、経営革新計画の策定支援を中心に、各種補助金活用・金融支援の機会を通じて実施するなど引き続き受動的な取組に留まっている。

#### 【課題】

今後は、全国連推奨のクラウド型経営支援ツールを最大限に有効活用し職員の支援業務効率化を図りながら、経営課題を解決するため、上記1の地域の経済動向調査、上記2の経営分析等の結果を踏まえ、専門家と連携し、経営指導員等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」策定により、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

また、社会全体のデジタル化の波に乗り遅れないよう、小規模事業者への「DX」に向けた支援が必要となる。



### (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6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う、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

さらに、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。

### (3) 目標

支援内容	現状	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
「DX」に向けたセミナーの開催数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	15者	30者	30者	30者	30者	30者

支援内容	現状	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
創業セミナーの開催回数 【認定特定創業支援等事業】	1回	1回	1回	1回	1回	1回
常設創業個別対応 【認定特定創業支援等事業】	未実施	常設	常設	常設	常設	常設
創業計画策定期数 (認定創業予定者数)	4者	6者	6者	6者	8者	8者

#### (4) 事業内容

◇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」に向けたセミナーの開催  
DX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DXに向けたITツールの挿入やWeb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	DX活用により自社の競争力向上を実現したい小規模事業者
募集方法	個別案内、HP等で周知
講 師	ITに精通した専門家
回 数	集団セミナー3回
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・クラウド型顧客管理ツールの紹介</li> <li>・SNSを利用した情報発信方法</li> <li>・ECサイトの利用方法 等</li> </ul>
目標参加者数	15名程度

#### ◇経営課題解決を図る事業計画策定支援

事業計画策定支援については、地域の経済動向調査結果や経営分析結果、需要動向調査結果から抽出した経営課題の解決・経営の方向性をもとに具体的な事業計画策定を実施していく。

計画策定にあたっては、専門家・地元金融機関、地域の関係各団体との連携を図ることにより、実現可能性・実効性の高い計画策定を伴走型で支援する。

具体的には、次の方法により、経営分析を行った事業者の60%程度／年が事業計画を策定することを目指す。

- ①巡回指導を中心に事業計画策定の意義や重要性をわかりやすく伝える。
- ②計画策定に直結するよう工夫した事業計画策定セミナーを開催する。
- ③金融相談や補助金申請を契機として事業計画の策定を目指す事業者のなかから、計画経営の実現を目指そうとする事業者に働きかけて、事業計画の策定に繋げていく。
- ④分析表を活用した事業者の経営分析・課題の整理を行い、事業計画の策定により、その後の経営状況のフォローアップ支援にも繋げていく。

事業計画策定セミナーについての内容は次の通りとし、取り組みに対するハードルを下げることを重視する。

項目	セミナーの内容
(1) 募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会のホームページにセミナー案内文書を掲載。</li> <li>・商工会員には、文書にて郵送。</li> </ul>
(2) 回数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団セミナー1回+個別策定支援講座6回</li> <li>・開催期間は2ヶ月間程度</li> </ul>
(3) セミナーカリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今日から始める戦略的思考</li> <li>・経営指導員と専門家が伴走型で支援し作成する事業計画作成のポイント</li> <li>・地域小規模事業者が作成した身近な事業計画の紹介</li> <li>・「私にもできた」計画策定を経営に積極的に取り入れている地域小規模事業者に対するインタビューやディスカッション等</li> <li>・DXに向けたITツールの活用法</li> </ul>
(4) 個別策定支援講座の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団セミナー参加者が引き続き参加する。また、セミナー参加者以外も事業計画策定を目指す事業者の参加も促す。セミナー講師（専門家）と経営指導員等が二人三脚で、プロジェクトに映しながら実際に、その場で事業計画を作成していく。1回90分～120分×3回～5回で完成させる。</li> <li>・計画の細部については、事業者が自社に持ち帰って練ることを基本とする。</li> <li>・支援経験の浅い職員への支援スキル向上OJT研修も兼ねる</li> </ul>
(5) 目標参加者数	・20名

また、事業承継を目指す事業者や事業承継をきっかけとして経営革新や事業転換への挑戦を志す事業者に対しても、事業承継の実態、準備の重要性、承継パターンなどの説明を前提とし、「事業承継に向けた経営改善計画（後を継ぎたくなる経営状態への引き上げ）」や事業計画を踏まえた「事業承継計画策定」を、事業計画策定支援の一貫として「個別策定支援講座」の機会を活用し実施する。

年間を通して事業計画策定支援の具体的な内容は次の通り。

成熟度	支援内容
①初めて事業計画を作成する小規模事業者	<p><b>【方針】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営指導員による巡回訪問・窓口相談時に事業計画策定の重要性と気づきを与え、まずは実際に計画を作つてみることを重視する。</li> <li>・タイミングが合えば、セミナー参加を促し、集団セミナーおよび個別策定支援講座により次のプロセスを実施する。</li> </ul> <p><b>【支援手順・方法】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画の仕組みの説明…計画書の目的と仕組み、メリットを丁寧に説明する。</li> <li>2. 現状認識を支援…前述の経営分析を実施し課題を抽出する。基本的に経営指導員が主導する。</li> <li>3. 戰略代替案の列挙と戦略決定…一緒に方針を考える。基本的に経営指導員が主導しデータ入力、書類出力を行う。</li> <li>4. 価値形成までの構想作成…一緒に製品化や販売方法を考える。基本的に経営指導員が主導しデータ入力、書類出力を行う。</li> <li>5. 数値目標決定…一緒に収益シミュレーションを行う。基本的に経営指導員が主導しデータ入力、書類出力を行う。</li> </ol>

	<p><b>【留意点】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>まずはP D C A サイクルの起点をつくること、計画経営を根付かせることを重視するため、経営指導員がリードし、形にすることが目標。</li> </ul> <p><b>【支援期間・指導回数】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>原則として、指導回数5回以内を目標とし、2ヵ月以内で作り上げる。</li> </ul>
--	---

②過去に事業計画策定した事がある小規模事業者	<p><b>【方針】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略部分に関わる事項を中心に指導していく。</li> <li>タイミングが合えば、セミナー参加を促し、集団セミナーおよび個別策定支援講座により次のプロセスを実施する。</li> </ul> <p><b>【支援手順・方法】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>現状認識を支援…前回計画の振り返りを行う。事業者が主導し経営指導員がサポートする。</li> <li>戦略代替案の列挙と戦略決定…一緒に方針を考える。事業者の方針をもとにブラッシュアップを支援する。</li> <li>価値形成までの構想作成…一緒に製品化や販売方法を考える。事業者が主導する。</li> <li>数値目標決定…一緒に収益シミューションを行う。事業者が主導する。</li> </ol> <p><b>【留意点】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業者の計画経営を支援する。事業者の成熟度に応じて支援内容を変え、計画の事業性向上に関与する。</li> </ul> <p><b>【支援期間・指導回数】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>原則として、指導回数3回以内を目標とし、1ヵ月以内で作り上げる。</li> </ul>

#### ◇創業希望者等に対する事業計画策定支援（拡充）

地域における商工業を活性化するため、市との連携を図り創業セミナー（認定特定創業支援等事業）を開催し継続的な事業実現のための創業計画書作成支援をフォローアップも含めて伴走型で実施する。従来は一定時期のみの特定創業支援事業開催であったが、経営指導員等の個別相談と並行して実施する I T を活用したWE Bセミナーを開始し、創業計画書サポート事業（認定特定創業支援等事業）を実施する体制を整えることでセミナー参加者の60%程度の創業計画書の作成を目指す。

また、観光資源を活用し創業しようとする希望者に対しては、収集した需要動向分析結果等もふまえ、積極的な提案を行い、競争力と実現可能性の高い創業計画書の作成を支援する。

具体的には、創業希望者の準備状況（起業に至るまでのステージ）に応じて、次の支援を行う。

ステージ	支援内容
①起業無関心者	<p><b>【方針】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>起業について現在関心がない者に対しては、関心をもってもらうことを重視する。</li> </ul> <p><b>【支援手順・方法】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商工会ホームページを通じて、支援メニューや起業・経営に関する情報提供を行う。</li> </ul>

<p>②起業希望者</p>	<p><b>【方針】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業に関心があり起業したいと考えているが、現在具体的に準備を行っていない者に対しては、創業計画書の作成に関する基本知識を提供する。</li> </ul> <p><b>【支援手順・方法】</b></p> <p>「事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウ」を提供するための対面セミナーを開催し、経営指導員が計画書作成に関する個別相談に対応する。また、WEBセミナーを活用した常設創業相談対応も実施する。</p> <table border="1" data-bbox="492 595 1389 1044"> <thead> <tr> <th>項目</th><th>セミナーの内容</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1)募集方法</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会のホームページに掲載</li> <li>・新聞折込にて募集</li> </ul> </td></tr> <tr> <td>(2)回数等</td><td> <p>①年1回の創業塾</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・集団セミナー4回、開催期間は1ヶ月間程度</li> </ul> <p>②ITを活用した常設の創業個別相談</p> </td></tr> <tr> <td>(3)セミナーカリキュラム</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業の心構え、体験談、補助金情報</li> <li>・開業に必要な手続き、会計知識</li> <li>・マーケティング、労務管理の知識</li> <li>・計画書作成ノウハウ</li> <li>・DXに向けたITツールの活用法</li> </ul> </td></tr> <tr> <td>(4)目標参加者数</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・20名</li> </ul> </td></tr> </tbody> </table>	項目	セミナーの内容	(1)募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会のホームページに掲載</li> <li>・新聞折込にて募集</li> </ul>	(2)回数等	<p>①年1回の創業塾</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・集団セミナー4回、開催期間は1ヶ月間程度</li> </ul> <p>②ITを活用した常設の創業個別相談</p>	(3)セミナーカリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業の心構え、体験談、補助金情報</li> <li>・開業に必要な手続き、会計知識</li> <li>・マーケティング、労務管理の知識</li> <li>・計画書作成ノウハウ</li> <li>・DXに向けたITツールの活用法</li> </ul>	(4)目標参加者数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・20名</li> </ul>
項目	セミナーの内容										
(1)募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会のホームページに掲載</li> <li>・新聞折込にて募集</li> </ul>										
(2)回数等	<p>①年1回の創業塾</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・集団セミナー4回、開催期間は1ヶ月間程度</li> </ul> <p>②ITを活用した常設の創業個別相談</p>										
(3)セミナーカリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業の心構え、体験談、補助金情報</li> <li>・開業に必要な手続き、会計知識</li> <li>・マーケティング、労務管理の知識</li> <li>・計画書作成ノウハウ</li> <li>・DXに向けたITツールの活用法</li> </ul>										
(4)目標参加者数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・20名</li> </ul>										
<p>③起業準備者</p>	<p><b>【方針】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在起業に向けて具体的な準備を行っている者に対しては、創業計画書の策定を経営指導員が個別に支援するほか、資金調達や許認可などに関するアドバイスを行う。</li> </ul> <p><b>【支援手順・方法】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業計画書のブラッシュアップを支援し完成までサポートする。創業計画書のテンプレートとして日本政策金融公庫の様式を使用する。記入例も日本政策金融公庫のものを参考にするが、それぞれの項目ごとに別紙で詳細を説明することを推奨し、そのための記入例（特に事業コンセプト（誰に、何を、どのように）、強み・事業性、独自性・実現性）を業種ごとに用意する。基本的には、これを参考に自力作成を促し、メールや当会窓口において添削指導を行い、計画を磨き上げていく方法をとる。</li> </ul>										
<p>④起業家</p>	<p><b>【方針】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業を実現した者に対しては、計画目標の実現を支援する。</li> </ul> <p><b>【支援手順・方法】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・後述の実施支援の内容に基づき適切なサポートを行うとともに、必要に応じて事業計画の見直しに関するアドバイスを行う。</li> </ul>										

## 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

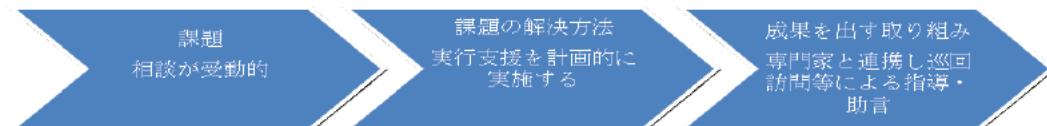
これまで小規模事業者への事業計画策定後の支援は、実施しているものの、不定期であり、そもそも訪問回数が少ない状況である。

また、小規模事業者からの相談に対応する形での受動的な助言・指導の傾向があり、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として残っている。今後は、計画の進捗状況に応じ現状の支援の傾向を改善した上で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必要がある。

### (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、傾聴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が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	現状	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
フォローアップ対象事業者数	15者	30者	30者	30者	30者	30者
フォローアップ頻度（延数）	45回	90回	90回	90回	90回	90回
創業計画策定事業者数	4者	6者	6者	6者	8者	8者
創業計画実施 フォローアップ頻度（延数）	12回	18回	18回	18回	24回	24回

### (4) 事業内容

#### ◇フォローアップ強化による実施支援

事業計画の実行に関しては基本的に事業者側に委ねており、これまで商工会としては実行計画には積極的に関わってこなかった。

今後、商工会としても当初の実行計画を管理し、計画の進捗状況に応じた計画的なフォローアップを実施する。具体的には、事業計画を策定した事業者すべてに対して、原則4ヶ月に1回巡回訪問を行う。巡回訪問では、事業計画の進捗状況や財務状況などのヒアリングを行い、進捗状況の管理を行う。経過が順調な事業者に対してはフォローアップ頻度を落とし、計画通りに進んでいない事業者に対しては訪問頻度を上げ、場合によっては専門家を派遣する等、事業者の状況等に応じて幅を持たせる。

また、新たに生じた経営課題や経営環境の変化に対して、対応策のアドバイスや、事業計画の修正提案など必要な指導・助言により、自走化に繋がる伴走支援を行っていくことが重要である。

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ついて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、気軽に相談しやすい環境づくり・時間的なロスを解消するために新たにメール等による相談指導を開始する。高度な課題に対しては専門家派遣を実施し、確実な目標達成をサポートする。

確認項目は、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、見直しの必要性等とする。

#### ◇創業後の巡回・窓口指導による個別フォローアップ

創業者に対し、4か月に1回、巡回・窓口等指導による個別指導、フォローアップを継続し茨城県・茨城県商工会連合会等とも連携して、伴走型の支援を行う。特に、観光資源を活用した創業に対しては、商工会が関与するイベントへの優先参加と、イベント出展に関するきめ細かなノウハウの提供を行う。

フォローアップの方法としては、創業者の成熟度に応じて、直面する目下の課題解決に必要な記帳指導、労務指導、経営指導からビジネスマッチングに繋がる支援を行う。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (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、地域内イベントと地銀展示会・商談会への参加勧誘等に留まっており、小規模事業者の売上増加に対する効果は調査も含め十分とは言えなかった。

また、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のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

#### 【課題】

これまで、既存事業を活用したBtoCの販路開拓支援は実施しているものの、感染症等の事業環境の変化により支援頻度が低い状況に加えて、展示会等には出展支援(BtoB)についても、同様に支援頻度が少なく、国内外・県内外の展示会等出展支援を実施できていない状況であった。更に事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する必要がある。

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。そして、地域の小規模事業者も展示会等への出展やマスコミへのプレスリリース等についてはノウハウや経営資源の不足等もありハードルが高いという意識から、積極的な活用には至っていない状況であり、特に支援を要する分野である。

### (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事業者を支援する。商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏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・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、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は、特にBtoB向け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等への参加を全国商工会連合会が提供する販路開拓支援ツールを活用して行う。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して理解度を高めた上で事業者の段階に合った支援を行う。



### (3) 目標

#### ◇消費者(BtoC)への需要の開拓支援

支援内容	現状	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
情報発信支援事業者数(プレスリリース)等(a)	4回/8者	4回/8者	4回/8者	4回/8者	4回/8者	4回/8者
1事業者当たり平均売上増加率	未実施	3.0%	3.0%	3.0%	3.5%	4.0%

支援内容	現状	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
CANVASの活用・ECサイト出品・出店、ネット販売体制構築事業者数 (b)	未実施	1者	1者	2者	2者	2者
1事業者当たり平均売上増加率	未実施	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%

支援内容	現状	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
イベント等開催回数・出店業者数 (c)	4回/10者	4回/10者	4回/10者	4回/10者	4回/13者	4回/13者
1事業者当たり平均売上増加率	未実施	5.0%	5.0%	5.0%	6.0%	6.0%

◇商社・バイヤー等(B to B)への需要開拓支援

支援内容	現状	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
CANVASの活用・展示会等出展回数・出展業者数 (c)	未実施	1回/1者	1回/2者	1回/2者	1回/3者	1回/3者
売上額/者	未実施	10万	10万	20万	20万	30万
商談等の回数/事業者数	未実施	3回/1者	6回/2者	6回/2者	6回/2者	6回/2者
商談成約件数/社	未実施	1件/1者	2件/1者	2件/1者	2件/1者	2件/1者
新規取引先開拓数	未実施	1者	1者	1者	1者	1者
1事業者当たり平均売上増加率	未実施	5.0%	5.0%	5.0%	6.0%	6.0%

(4) 事業内容

◇消費者(B to C)への需要の開拓支援

①支援目的	一般消費者へ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、地域内の需要開拓を支援する。
②支援対象者	・一般消費者へ新たな需要開拓を目指すために事業計画を策定した小規模事業者 ・需要動向調査を実施した小規模事業者、事業計画策定支援後に実施フォローを行う小規模事業者のうち、とくに牛久市を連想させる（牛久大仏・牛久シャトーラ・河童伝説等）新商品・新サービス開発等を行う事業者を重点的に支援する。
③訴求対象	一般消費者
④支援内容	(a)商品・サービスに係る情報発信支援 新たに開発した商品やサービスについて、茨城県商工会連合会の「いばらきブランド」認証取得により商品価値を高め、支援職員・連携する専門家等によるプレスリリースのノウハウの提供・具体的なプレスリリースシートの作成支援により、地元新聞（茨城新聞）やミニコミ誌、インターネットテレビ（いばきラTV）、当地域で放送されているコミュニティ放送「FMうしく」などマスコミへの情報発信強化に向けた支援を実施する。

	<p><b>(b) ウェブサイトへの出品・出店支援</b></p> <p>全国商工会連合会が運営する「CANVAS」を活用したECサイト出店方法の説明および登録支援や楽天・Yahoo・Amazon等の他社通販サイト等への登録支援、自社ホームページを活用したネット通販事業のサイト構築支援を段階的に行うと同時に、商品の魅せ方（パッケージデザイン・商品画像・サイト内視覚効果演出等）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。</p> <p><b>(c) イベント出展支援</b></p> <p>「うしくかっぱ祭り（約200,000人）」「うしくWabiワイまつり（約30,000人）」は、毎年多くの来場者数を集客するイベントである。商工会では小規模事業者から出店を集め、当初は、飲食店がほとんどであったが、近年は商品やサービスのPR等、幅広い業種の参加がある。小規模事業者にとっては商圈拡大、新規顧客獲得に有効な手段となっている。</p> <p>牛久市商工会は、専用の出店ブース（商店会も含む）を確保しており、今後、牛久市を連想させる（牛久大仏・牛久シャトー・河童伝説等）新商品・新サービス開発や、既存商品・サービスの改良に取り組む菓子製造販売・飲食業者の専用ブースを設け、集中的に販売促進の支援を行う。また、効果的な商品開発や販路開拓を実現する支援として、商品のPR資料作成、商品展示、POP作成、プレゼン・接客等についてのアドバイスを行う。</p> <p>また、既存事業である「うしくまちゼミ」や「ハートフルクーポン券」事業を需要の開拓支援（B to C）の位置づけとしても市内事業者の売上向上に寄与させる。</p>
--	--

#### ◇商社・バイヤー等（B to B）への需要開拓支援

① 支援目的	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。
② 支援対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商社・バイヤー等へ新たな需要開拓を目指すために事業計画を策定する小規模事業者等</li> <li>・需要動向調査を実施した小規模事業者、事業計画策定支援後に実施フォローを行う小規模事業者のうち、とくに牛久市を連想させる（牛久大仏・牛久シャトー・河童伝説等）新商品・新サービス開発等行う事業者を重点的に支援する。</li> </ul>
③ 訴求対象	地域内外に販路を持つ商社、卸・小売業等のバイヤー等
④ 支援内容	<p><b>(a) 商品・サービスに係る情報発信支援</b></p> <p>新たに開発した商品やサービスについて、茨城県商工会連合会の「いばらきブランド」認証取得による商品の高付加価値化や、プレスリリース作成支援による地元新聞（茨城新聞）やミニコミ誌、インターネットテレビ（いばキラTV）、当地域で放送されているコミュニティ放送「FMうしく」など、マスコミへの情報提供による知名度向上、自社ホームページにおける開発商品・サービスの情報発信強化を、中小企業診断士等の専門家との連携により支援する。</p>

**(b) 展示会等出展支援**

全国の展示会等情報を収集し、会報やウェブサイトにより市内小規模事業者に向けた情報提供を行うとともに、事業計画策定支援を実施した事業所を中心には茨城県商工会連合会や近隣商工会と連携しながら展示会等出展の国内外販路開拓支援を実施する。また、全国商工会連合会が提供しているデジタル化・ECサイトをサポートする販路開拓支援ツールの「CANVAS」を活用し、商品PR資料の作成等の出展の実行支援を実施し、提供する商品や希望する販路等に応じたバイヤー・商社等への登録を支援する。

〈出展支援する主な展示会等〉

- ・ CANVAS (全国商工会連合会が提供する販路開拓支援ツール)
- ・ 茨城県商工会連合会が提供する販路開拓支援ツール
- ・ 首都圏で開催される「グルメ＆ダイニングショー」や「FOODEX JAPAN」等の国際見本市

(参考) 名称：ニッポン全国物産展（11月）

主催：全国商工会連合会

概要：全国47都道府県からの名産特産品を地域活性化のため地域資源や伝統技術を活かした新しい商品づくりなどを展示販売する物産展

出展社数：約360社 出品数約3000点以上

来場者数：3日間で約15万人

会場：池袋サンシャインシティ

(参考) 名称：FOODEX JAPAN

主催：一般社団法人日本能率協会

概要：アジア最大級の食品・飲料専門展示会  
効果的な出展方法・成果を上げている事業所が実施している取組み・他地域での事例など出展以外の活用も出来る。

出展社数：3466社(4011ブース) 2018年実績

来場者数：4日間で72,428名(海外バイヤー9,931名) 2018年実績

会場：幕張メッセ

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能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】

商工会の令和4年度事業実施状況は、集団講習会開催16回、参加者数283人、巡回及び窓口指導は1,027件の小規模事業者への支援を行なってきた。経営発達支援事業の事業評価については、評価委員会を年度末に開催している。

また、評価委員会については外部有識者の中小企業診断士により、事業の成果・評価・次年度以降の見直しについて検証を行い、P D C Aサイクルを構築している。

##### 【課題】

評価・改善内容等を開示タイミングとしては、総代会にて予算が確定してからとなる。会員への周知については会報を活用して実施しているが、地域内小規模事業者に対するホームページ以外にプロモーション手法や開示回数なども、今後、検討する必要がある。

#### (2) 事業内容

目的	経営発達支援計画を当初の計画どおり遂行し、小規模事業者の持続的発展を図るために、事業の評価を行う。
評価委員会	事業計画評価委員会（構成メンバー：商工会長、商工会副会長、商業部会長、工業・建設業部会長、サービス業部会長、総務委員長、企画委員長、広報委員長、青年部長、女性部長、法定経営指導員、市担当課職員、外部有識者）
評価基準	蓄積した支援データを基に、経営発達支援事業の実施状況の確認、成果の評価、見直し案の提示を年度初めに1回行う。なお、評価基準については、「4：十分達成している」、「3：概ね達成している」、「2：どちらかというと達成できていない」、「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。
評価	事業年度終了後、すみやかに外部有識者の中小企業診断士による評価を受け、職員間で協議し、評価委員会にて事業進捗状況・成果等の評価を行う。
改善	事業の成果、評価、見直しの結果については、当会理事会へ報告承認後、次年度の事業実施方針に反映させることで、P D C Aサイクルを適切に回す。
結果の公表	事業の成果・評価・見直しの結果を商工会のホームページで公表し、小規模事業者が常に閲覧できるようにすることで小規模事業者は、経営発達支援計画の進捗状況の把握ができる。 (HPアドレス： <a href="http://ushiku-sci.org">http://ushiku-sci.org</a> )

## 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、県連の行う職員研修や他団体が行う研修会等への参加を中心に対応を図ってきた。また、職員向けの独自研修会実施については、企画する経営指導員等の業務量増加の影響により実施できず、伴走支援事業や経営改善普及事業の業務効率低下は否めない状況であった。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、ITツールの活用と効率的な支援業務の人材育成が必要不可欠である。若手職員の対話と傾聴スキルの効率的な向上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、③ITツールを活用した職員間の知識及び情報の共有が不可欠であり、商工会としてもIT支援スキルの向上は喫緊の課題である。職員同士や専門家を交えながら、経営指導員等職員の支援力を向上させ、習得した支援ノウハウや情報をクラウド型経営支援ツールの活用により組織内の情報共有化を図り、組織全体での小規模事業者支援力を強化し事業所の発展に寄与する体制を構築していく。

### (2) 事業内容

#### ①外部研修参加による能力向上

全国商工会連合会・茨城県商工会連合会が主催する研修の参加に加え、中小企業基盤整備機構の主催する研修に経営指導員が毎年度交替で参加することで、経営分析、経営革新、販路開拓、事業再生、デジタル化等情報通信関連といった、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。

特にDX推進の対応にあたっては、経営指導員等のIT支援スキル向上を目指し積極的に関係機関のセミナー等参加を目指す。

#### 【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】

支援能力の向上が目指し、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」等への参加を定期的に実施するとともに、当会主催の事業計画策定セミナー個別相談を活用した、より実践的なOJT研修を実施する。

#### 【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、データの導入、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繋げる。

### **【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。

### **②既存事業を活用した若手職員へのOJTによる支援能力の向上**

茨城県連合会連合会の若手職員向け経営支援スキル向上のためのOJT研修事業は参加できる人員に制限があるため、独自のOJT研修を実施する。全職員が一丸となって小規模事業者の持続的発展の支援をおこなうために、職員の支援スキル、特に「対話と傾聴のプロセスを経た課題解決」手法と「事業者の潜在力の引き出し」方には「聞く力」と「話す力」の向上が必要不可欠である。小規模事業者の支援に必要なスキルを取得するため、既存事業である経営革新計画策定セミナー（集団1回、個別6回）を若手職員の指導・助言手法・情報収集方法・対話と傾聴スキル向上の機会ととらえ、経営指導員は若手職員とペアになり専門家を交えた事業所支援に携わることで経営支援スキルの向上を目指す。

### **③職員間の支援ノウハウの共有化による資質の向上**

商工会内で、経営指導員等が研修及び情報収集で得た支援ノウハウの共有化を図るため、定期的（隔月）に報告会を開催する。また、その際、参加者各自がテーマを持ち寄り勉強会を行うことで各自の支援能力のブラッシュアップ及び専門的な知識向上を目指す。これらを通じて、経営指導員相互の知見を共有し、経営指導員個人の暗黙知的なノウハウではなく、商工会組織全体の形式知として昇華させ、職員の異動時にも対応できるようクラウド型経営支援ツールを活用し全職員がいつでも閲覧できることで効果的な巡回・窓口指導を目指す。

### **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。

(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1月現在)	
<b>I 経営発達支援事業の実施体制</b>	
(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)	
<pre>graph TD; A[牛久市商工会 【課長以下3名は経営指導員】] --&gt; B[事務局責任者(1名) 課長(1名)]; B --&gt; C[課長補佐兼法定経営指導員(1名)、 係長(2名)、主任(2名) 主事(2名)]; D[牛久市 環境経済部 商工観光課]</pre>	
(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 安藤 幸子 連絡先 牛久市商工会 住所 茨城県牛久市上柏田4-1-1 TEL 029-872-2520 FAX 029-872-1991 e-mail ushikushoukoukai@mtc.biglobe.ne.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／関係市町村連絡先	
①商工会	
牛久市商工会 〒300-1232 茨城県牛久市上柏田4-1-1 TEL: 029-872-2520 FAX: 029-872-1991 e-mail ushikushoukoukai@mtc.biglobe.ne.jp	
②関係市町村	
牛久市 環境経済部 商工観光課 〒300-1234 茨城県牛久市中央3-15-1 TEL: 029-873-2111 FAX: 029-871-0111 e-mail syoukou@city.ushiku.ibaraki.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)

	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
必要な資金の額	4,023	5,573	5,573	5,573	5,573
1. 経営発達支援事業					
(1) 地域経済動向調査	100	100	100	100	100
(2) 経営分析 (謝金, 支援システム)	763	763	763	763	763
・1日当たり 5万円×年8回	400	400	400	400	400
・システム利用料 年間 363千円	363	363	363	363	363
(3) 事業計画策定セミナー	700	700	700	700	700
(4) 創業塾 (謝金, WEBセミナー)	460	460	460	460	460
・1日当たり 5万円×年6回	300	300	300	300	300
・WEBセミナー利用料 160千円	160	160	160	160	160
(5) 需要動向調査	100	100	100	100	100
(6) 需要開拓支援	550	2,100	2,100	2,100	2,100
・1日当たり 5万円×年2回	100	100	100	100	100
・展示会出展支援 2,000千円 ※但し、R6年度は展示会調査	450	2,000	2,000	2,000	2,000
2. 地域経済活性化事業	900	900	900	900	900
(1) まちゼミ開催費					
3. 職員資質向上事業	350	350	350	350	350
(1) 職員資質向上対策費					
4. 事業計画評価検証事業	100	100	100	100	100
(1) 事業計画評価委員会開催費					

(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

会費収入、手数料、国補助金、県補助金、市補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等