

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	土浦市新治商工会（法人番号 1050005003034） 土浦市（地方公共団体コード 082031）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現 地域資源の魅力を活かし、地域の賑わいづくりを推進 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支え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組へ繋げる</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>①地域経済動向調査の実施 ②景気動向分析の実施</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①一般消費者を対象とした新商品等に対する需要動向調査の実施 ②取引先・バイヤー等に対する需要動向調査の実施</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営状況分析の実施</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>①DX推進セミナーの開催 ②事業計画策定個別相談会の開催 ③事業承継計画個別相談会の開催 ④事業計画策定支援の実施</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>①事業計画策定事業者フォローアップ ②事業承継計画策定事業者フォローアップ</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>①物産展・イベント等出展事業（BtoC）の実施 ②展示・商談会出展事業（BtoB）の実施 ③SNS活用支援の実施 ④ネットショップ開設支援の実施</p>

連絡先	<p>土浦市新治商工会 〒300-4117 茨城県 土浦市 高岡 1 9 0 2 番地の7 TEL:029-862-2325 FAX:029-862-5077 e-mail:n-shoko@bb.wakwak.com</p> <p>土浦市 産業経済部 商工観光課 〒300-8686 茨城県 土浦市大和町 9 番 1 号 TEL:029-826-1111 FAX:029-823-9220 e-mail:shoukou@city.tsuchiura.lg.jp</p>
-----	--

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援計画の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地】

土浦市は、日本第2の湖面積を有する霞ヶ浦や一級河川桜川、丘陵地帯の斜面林など水と緑に恵まれ、茨城県南部の中核都市として発展してきた。市域は東西 14.4km、南北 17.8km。東京から 60km 圏内にあり、筑波研究学園都市にも隣接し、首都改造計画の中で、筑波研究学園都市と一体的に、首都機能分散の受け皿となる「業務核都市」として位置付けられている。2006 年に旧土浦市と旧新治村が合併し霞ヶ浦西岸から筑波山麓までが市域になり、面積は 122.89 km²となった。

	土浦市	当所管内	土浦商工会議所
人口 (2019 年)	138,453 人	7,864 人 (5.7%)	130,589 人 (94.3%)
面積	122.89 km ²	31.99 km ² (26.0%)	90.9 km ² (74.0%)
事業所数 (2016 年)	6,373 所	425 所 (6.7%)	5,948 所 (93.3%)

【人口の推移】

1965年から2000年まで増加していたものの、2000年の144,106人をピークに減少している。減少幅は2014年以降県全体を上回っており、今後も一層の減少が避けられない状況にある。

国立社会保障人口問題研究所による2025年の推計人口は134,700となっているが、土浦市第8次総合計画(2018年～2027年)において、まち・ひと・しごと創生の取り組みにより136,000人を目指すとしている。

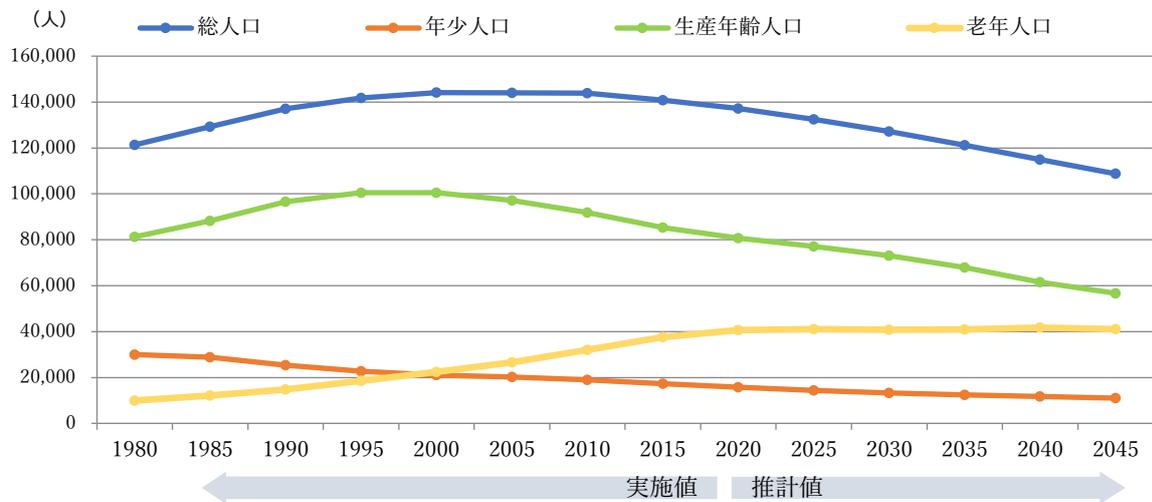
また、人口を年齢(3区分)別に整理すると、年少人口は1985年頃までは横ばいで推移していたが、以降は継続して減少傾向にある。その一方で、老年人口は1975年以降、増加傾向が継続しており、2000年には年少人口数を逆転している。

このことから、人口減少と少子化・高齢化の進行がみられるといえる。



※当会は、茨城県土浦市の旧新治地区を管轄している。

＜土浦市の総人口と年齢3区分別人口の推移＞



【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」

【注記】 2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（2018年3月公表）に基づく推計値。

【産業】

土浦市は、古くから水戸街道沿いの城下町の形成や霞ヶ浦水運による水陸交通の要衝として、さらに近代では、土浦駅周辺を中心に商業者や公共機関等が集積する茨城県南地域の商都として中心的な役割を果たしてきた。

また、霞ヶ浦や筑波山麓といった豊かな自然環境、城下町の街並みなどの歴史的資産、土浦全国花火競技大会やかすみがうらマラソン大会、帆曳船などの観光事業のほか、レンコン・しょう油・わかさぎなどの特産品といった豊富な地域資源を有している。

2016年における土浦市内の事業所数は6,373事業所（内小規模事業者数4,332事業所）あり、2014年と比較して358事業所（内小規模事業者数326事業所）減少している。

業種別では、卸売業・小売業が1,709事業所（26.8%）と最も多く、次いで宿泊業・飲食サービス業846事業所（13.8%）、建設業674事業所（10.6%）、生活関連サービス業593事業所（9.3%）となっている。

事業所数の増減に関しては、全ての業種で横ばい、もしくは減少傾向が続いており、特に小規模事業者の卸売業・小売業の減少が顕著にみられ、後継者不足や人手不足により事業継続が困難となり廃業するケースが多い。

・土浦市業種別事業所数の推移

業種分類	2014年		2016年		小規模事業者増減
	事業所数	小規模事業者数	事業所数	小規模事業者数	
農業・林業	26	21	24	19	△2
鉱業・砕石業・砂利採取業	1	1	1	1	0
建設業	732	698	674	636	△62
製造業	381	297	353	265	△32

電気・ガス・熱供給・水道業	7	3	9	5	2
情報通信業	53	30	47	24	△6
運輸業・郵便業	189	126	193	129	3
卸売業・小売業	1,821	1,070	1,709	982	△88
金融業・保険業	119	90	123	92	2
不動産業・物品賃貸業	428	393	410	378	△15
学術研究・専門・技術サービス業	277	193	270	181	△12
宿泊業・飲食サービス業	915	577	846	530	△47
生活関連サービス業・娯楽業	640	528	593	489	△39
教育・学習支援業	190	116	181	108	△8
医療・福祉	468	215	460	209	△6
複合サービス業	31	20	34	20	0
サービス業（他に分類されないもの）	453	280	464	264	△16
合 計	6,731	4,658	6,373	4,332	△326

（出典）総務省（経済センサス）

【交通】

JR常磐線の土浦駅、荒川沖駅、神立駅があり、2015年「上野東京ライン」開通により品川駅まで乗り換えなしでアクセスが可能になったほか、常磐自動車の桜土浦インターチェンジ、土浦北インターチェンジなど交通幹線網が整っている。

また、茨城県小美玉市の茨城空港から約20km、千葉県成田市の成田国際空港から約40kmの距離にある。



【土浦市の産業振興に関する具体的方向性】

土浦市は、

- ①共に考え行動する「協働」によるまちづくり
- ②快適で安心・安全な「日本一住みやすい」まちづくり
- ③地域資源を生かした活力あるまちづくり

これらを基本理念とする第8次総合計画（2018年～2027年）では次の通り方針を示している。

商業

以下、土浦市第8次総合計画抜粋

生活を豊かにする商業・サービス産業の振興

■基本方針

商店街の活性化を図るため、関係機関と連携し、にぎわい創出などに取り組むとともに、空き店舗解消に向けた対策に取り組み、商業の振興を推進します。

また、多様化した消費者ニーズに対応するため、中小小売業者の経営基盤強化や起業促進に努めます。

■商業・サービス業の振興施策

1. 商店街活性化の推進
2. 経営の指導・相談の強化と融資制度の充実
3. 空き店舗対策・起業促進
4. 食のまちづくりの推進
5. まちづくり機関の支援

工業

競争力のあるものづくり産業の振興と企業誘致

■基本方針

経済のグローバル化や産業構造の変化に対応するため、企業体質改善や経営支援による既存工業の活性化と併せて、優れた立地環境のPRや優遇制度の充実による企業誘致を図り、産業の振興を推進します。

■ものづくり産業の振興施策

1. 企業誘致の推進と優遇制度の充実
2. 既存工業の振興
3. 経営の指導・相談の強化と融資制度の充実

②課題

【商業の現状と課題】

[現状] 1983年の土浦駅ビルの開業を契機に、1985年川口ショッピングセンター「モール505」、1997年イトーヨーカ堂を核とした土浦駅前再開発ビル「ウララ」が竣工するなど、土浦駅周辺に商業核が形成された。しかし、1989年以降土浦駅前の大型商業施設が相次いで閉館。2009年土浦駅から約2kmの市内上高津地区にイオンモール土浦が開業され郊外化が加速。中心市街地の商業の魅力が失われていった。

このような中、2015年にはイトーヨーカドー跡地（ウララ）へ土浦市役所が移転。2019年には土浦駅前北地区市街地再開発事業により市立図書館を含む「アルカス土浦」が開業し、行政機能を集約することにより土浦駅前には新たな賑わいが創出されつつある。神立駅地区においては、昭和から続く商店等では事業承継が進められ、2代目経営者等が中心となり同地区唯一の商店街組織「神立商工振興会」を運営。行政枠を超え、隣接するかすみがうら市との交流が行われ新たな賑わいが生まれている。2022年整備が完了予定の駅前地区区画整理事業による更なる活性化が期待される。

荒川沖駅地区においては、駅前のMEGAドンキ・ホーテを核とする大型商業施設が2015年閉店。駅前地区の商業機能が大きく低下したことにより、隣接するつくば市、阿見町への買い物客流出が著しい。

【課題】 商店数の減少が著しく、その原因の多くは、店主の高齢化や後継者不在による休業・廃業となっている。

土浦駅前においては、土浦市開業支援事業（中心市街地エリアの空き店舗に小規模事業者が出店した際に、家賃の1/2を1年間土浦市より補助金が交付される制度）が一定の効果をもたらす目につく空き店舗は少なくなっている。一方で建物の老朽化等により条件の良い空き店舗が少なくなっていることから、減少に捗々しい成果を挙げられていない。公共施設の集約により一定の賑わいがもたらされ、つくば霞ヶ浦りんりんロードの整備により、来街者が増加しているものの、商店街への回遊を促す動線づくりや消費を喚起する仕掛けや仕組みづくりに課題がある。

また、管内全域の商業に共通して、店主の高齢化や後継者の不在により商店数が減少を続けている。このようななか、生活行動圏調査において、百貨店・大型店で買い物をする割合が全項目で上昇傾向を継続しており、小規模事業者においては、店独自の専門知識やきめ細やかなサービスが求められる。

【商圈】 2015年茨城県生活行動圏調査によると土浦商圈は、12市町村（土浦市を除く）で成されており、県内では水戸市、つくば市、ひたちなか市に次いで広い商圈を形成している。

2015年7月1日までの1年以内に土浦市で買い物行動をした事のある人数を「土浦商圈の商圈人口」とすると47万人で、2012年調査（48万7千人）より減少している。

市内からの吸収人口は13万1千人となり、2012年調査より2千人減少、行政人口に占める割合は92.7%と0.2ポイント低下している。

土浦商圈の性格をみると、土浦市は「食料品・日用品」では自立型（地元吸収率がどの市町村への流出率よりも高く、依存先を持たない市町村）、残り4項目では吸収型（自立型で且つ他市町村から依存されている市町村）となっている。

業態別買い物行動の推移をみると、「食料品・日用品」はスーパーが最も高く「紳士服・婦人服・子供服」、「身の回り品」「余暇・趣味関連商品」はいずれも百貨店・大型店が最も高く「リビング用品」は専門量販店が最も高い結果となっている。

【吸収人口（商圈行動）】

（単位：人、%）

		商圈	食料品・日用品	紳士服・婦人服・子供服	身の回り品	リビング用品	余暇・趣味関連用品
吸収人口計		332.5% 469,815	372.8% 526,693	402.2% 568,289	310.8% 439,052	218.6% 308,797	358.3% 506,245
うち市内から		92.7% 131,013	97.9% 138,358	93.9% 132,683	90.8% 128,281	86.7% 122,489	94.3% 133,256
他市町村から	つくば市	67,895	89,715	75,715	57,280	38,508	78,259
	石岡市	37,767	35,699	49,258	41,439	19,501	42,940
	かすみがうら市	36,016	34,421	37,873	35,672	34,057	38,059
	阿見町	33,212	32,785	38,467	32,028	26,461	36,320
	牛久市	22,408	26,798	27,108	18,140	14,418	25,578

【出典】 2015年茨城県生活行動圏調査

【工業の現状と課題】

[現状] 市内には、東筑波新治工業団地、テクノパーク土浦北工業団地、土浦おおつ野ヒルズ、神立工業団地の4つの工業団地を有している。日立グループをはじめとする大手製造業が立地していることから製造業における従業員数が多く、全体の19.1%を占め卸小売業従業員に次いで2番目に多い。

製造品出荷額は2009年のリーマンショックの影響を受け急激に落ち込み、その後緩やかな回復傾向にあったが大手製造業の輸出額の大幅な減少の影響を受け2016年から減少に転じている。

[課題] 製造品出荷額において生産用機械器具製造業の占める割合が極めて高く、2008年で約58%、2016年で38%となっており、総出荷額に大きな影響を与えている。

大手製造業においては海外競合企業との競争も激しく為替相場の安定、原油価格の高騰などが懸念材料となっている。

小規模事業者においては、こうした大手企業を下支えする技術のある企業も多い。

このことから、技術を活かした新商品の開発及び、経営革新等による下請けからの脱却が必要である。

(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

10年先を考えた場合、地域経済の支えになっている小規模事業者が、継続的に発展していくことが土浦市の振興の課題になっている。

また、当地域では、人口減少、特に生産年齢人口の減少が課題であり、その対策として、大型店との競合に負けない競争力のある企業の育成を図りながら、創業支援による事業者の創出を推し進めていく必要がある。その中で当会地区での事業承継や販路開拓に関しても、意識していかなければならない。

新型コロナウイルス感染症の影響で、営業方法、購入方法などの手法が電子化され、非対面型ビジネスとしての手段が増えたこともあり、コロナ後の時代にもこれからのDXに対し事業所が対応しなければならない必要性が出てきている。

このため、当会では、マクロ・ミクロの両面からの調査分析に関する支援、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する。また、茨城県、土浦市、地域の民間金融機関、日本政策金融公庫、中小企業基盤整備機構、地域の民間金融機関、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、ミラサポ、茨城県中小企業診断士協会、関東信越税理士会土浦支部、茨城県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携して小規模事業者等の持続的発展（地域経済活性化）を目標とした伴走型支援を行っていく

②土浦市総合計画との連動制・整合性

土浦市は上記の通り、第8次総合計画において商工業の振興施策を示してしており、具体的な取り組みにおいては、「商工会・商工会議所を主体とした企業経営や指導・相談体制の強化」をその推進力としている。

また、第2次土浦市観光基本計画(2019～2028年)では、総延長日本一の「つくば霞ヶ浦りんりんロード」開通を契機に、広域サイクルツーリズムを促進する拠点都市と位置付けている。

自転車と車、歩行者や公共交通も含め地域の移動手段をすみ分け、安全を確保し移動しやすい環境をまちづくりとして考えていくことも商工会として重要なテーマであり、サイクリング拠点を活かし、まちへの回遊や消費活動を活性化することが本市におけるこれからの小規模事業者の振興の大きな要素である。

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、土浦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

当会では、小規模事業者の経営改善普及事業として、税務指導・金融相談・労働事務・記帳指導等「基礎的支援業務」を中心に巡回指導、窓口相談、各種セミナー・研修会を実施し、青年部・女性部の育成、商業・工業・サービス業部会事業の推進、また地域振興事業として各種イベント等を開催、実施している。

コロナ禍においては、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業所への支援を強化し、国の支援事業補助金や土浦市と連携のもと、土浦市独自の給付金の周知、申請支援を実施した。今後は、土浦市の現状と課題を踏まえ、また、土浦市の掲げる総合計画及び、観光基本計画と小規模事業者の振興のあり方を一つにし、地域経済の活性化に向けて事業推進する。

また、アフターコロナ時代を見据えた経営戦略として、新たな需要の開拓に寄与する事業のDX・IT利活用を推進すべく、小規模事業者を支援していく。

さらに、茨城県・土浦市・土浦商工会議所・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・ミラサポ・中小企業診断士等と連携して、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

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に取り組むことで、小規模事業者の減少に歯止めをかけるとともに、地域の担い手である小規模事業者が持続的に発展していくことにより、地域経済の活性化に貢献できるようにする。

- ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現
- ②地域資源の魅力を活かし、地域の賑わいづくりを推進
- ③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支え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組へ繋げる

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

以下の目標方針により、地域の小規模事業者に対し伴走型支援に取り組むことで、小規模事業者の減少に歯止めをかけるとともに、地域の担い手である小規模事業者が持続的に発展していくことにより、地域経済の活性化に貢献できるようにする。

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②地域資源の魅力を活かし、地域の賑わいづくりを推進

地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や土浦市の施設を活用した販路開拓の支援等を通して、地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。

③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支え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組へ繋げる

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社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

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十分活用するには至っていない。また、当会としても、地域の中小企業景気動向調査について地域としての分析や、定期的な情報発信を行っていない。今後、独自の地域経済動向調査を実施し、巡回指導、窓口相談の際に地域内小規模事業者に調査結果を提供しながら経営状況の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

	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 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「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 ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

② 景気動向分析

地域内小規模事業者の実態・動向・ニーズ・課題等を把握し、その時々において必要な小規模事業者支援策を提供するため、管内小規模事業者の景気動向等について、年2回（上半期・下半期）調査分析を行う

【調査対象】管内小規模事業者20件（卸小売業・製造業・建設業・サービス業各5件）

【調査項目】売上額・資金繰り・仕入額・採算（利益）・雇用・設備投資等

【調査手法】巡回による調査票の配布、回収及びFAX等による回答

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

(4) 成果の活用

情報収集、調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く周知するとともに、小規模事業者の経営分析及び事業計画策定支援の際の参考資料として活用する。

経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者は商品・サービスの提供にあたって、自社の「売りたい」「作りたい」という意識が先行した「商品・サービス開発」をしており、「顧客ニーズに基づく商品・サービス開発」という視点に欠けている。当会としても、組織的・継続的な需要動向調査の取組みは実施したものの、分析内容が不十分であったために事業計画への反映までには至らなかった。また、地域小規模事業者はプロダクトアウトの意識が強く、需要動向を踏まえた「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」には繋がらなかった。今後はマーケットインへの意識改革を図るために更なる需要動向調査の必要性の認識を促し、「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等が、顧客ニーズを満たし販売・売上に繋がる成果を上げられるよう、当会が需要動向の情報収集・分析・活用に関する支援体制を構築していくことが課題である。

(2) 目標

	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
①一般消費者対象実施事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
②バイヤー等対象実施事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①一般消費者を対象とした新商品等に対する需要動向調査の実施

小規模事業者が開発した新商品の需要動向を調査するため、市内で開催するイベント等（土浦市産業祭・新治こまちまつり）において、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うえで当該事業者にフィードバックすることで、新商品開発や販路拡大に資する。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	1商品あたり20件（1事業所1商品あたり）
支援対象	・地域資源活用事業者等の新商品・新サービスに取り組む事業者 ・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、アンケート票を作成、活用し需要動向調査を行う。
調査項目	・商品・製品・サービスの価格 ・品質・味・量 ・商品やパッケージのデザイン ・購買意欲 ・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

	<ul style="list-style-type: none"> ・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、改良のアドバイス
分析結果の活用	事業者が行ったアンケートを経営指導員等が集計・分析し、レポートにまとめ、事業者に提供する。

※調査対象イベントについて

時期	名称	場所	来場者	内容
10月	土浦市産業祭	土浦駅前他	市民、隣接市町村民	1日開催イベント、市内業者出店30者、来場者数5,000人程度
10月	新治こまちまつり	さんあびお駐車場	市民	1日開催イベント、市内業者出店20者、来場者数2,000人程度

②取引先・バイヤー等に対する需要動向調査の実施

地元金融機関が開催する「ビジネス商談会」や、茨城県商工会連合会が支援する「小規模事業者向け販路開拓事業」において、来場するバイヤー等に対し、試食・アンケート調査を実施する。

サンプル数	サンプル数20件（1事業所1商品あたり）
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・地域資源活用事業者等の新商品・新サービスに取り組む事業者 ・既存商品・サービスの改良に取り組む事業者 等
調査手法・手段	商談会に来場するバイヤー等に対し、経営指導員等が作成支援したアンケート票を活用し需要動向調査を行う。
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・商品・製品・サービスの価格 ・品質・味・量 ・商品やパッケージのデザイン ・商品への関心度、新規性、需要見込み ・取引ロット数 ・納期、納入方法 ・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） ・業界内トレンド（何が流行しているか）
商工会の支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ・需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定 ・実施スケジュールの作成 ・調査項目の選定 ・アンケートシートの作成提供 ・回収した調査票の分析、加工及び提供 ・調査結果を活用した商品の開発、改良のアドバイス

分析結果の活用	事業者が行ったアンケートを経営指導員等が集計・分析し、レポートにまとめ、事業者に提供する。
---------	---

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に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、需要を見据えた事業計画を策定するための第一ステップとして、財務分析のみならず、非財務分析についても行うとともに、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。さらに、高度かつ専門的な知識を有する外部専門家等と連携し、実現可能性・実効性の高い事業計画策定支援に繋げていく。

(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
経営分析事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者

※（法定経営指導員1人を想定）

(3) 事業内容

①経営分析の内容

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。

【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10者を選定

【分析項目】《財務分析》直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《非財務分析》下記項目について、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。

内部環境	外部環境
<ul style="list-style-type: none"> ・商品、製品、サービス、仕入先、取引先、 ・人材、組織、デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【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行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該支援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。

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、これまでの当会での事業計画策定支援は、小規模事業者持続化補助金、各種補助金活用・金融支援等の機会を通じて実施するなど受動的な取組に留まっていた。

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.で経営分析を行った事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。併せて、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。

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。

(3) 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
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画個別相談会	5回	8回	8回	8回	8回	8回
③事業承継計画個別相談会	0回	2回	2回	2回	2回	2回
④事業計画策定事業者数						
・事業計画策定事業者数	2者	5者	5者	5者	5者	5者
・事業承継計画策定事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

(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

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。

募集方法	個別案内、HP・会報等で周知
回数	集団セミナー1回
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
参加者数	10名程度

②経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定個別相談会」の開催

事業計画策定個別相談会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。

募集方法	個別案内、HP・会報等で周知
回数	・個別指導相談会8回 月2回程度 ・開催期間は4ヵ月間程度 ・1回1～2事業者
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の事業計画作成ワーク ・経営革新計画承認企業等の体験談を基調講演とする情報交換や異業種交流等
個別相談会	・経営指導員等が主体となり専門家も加えて、伴走型フォローアップ支援として個別相談会を実施
参加者数	10名程度

③「事業承継計画策定セミナー」の開催

事業承継計画策定セミナーの内容は以下のとおりとする。事業者の高齢化に伴い地域及び商店街の活動力が低下している。地域の賑わいを低下させないためにもセミナーを行い、事業承継に関する様々な課題解決を支援する。

募集方法	個別案内、HP・会報等で周知、事業承継診断シートによる選定等
回数	個別指導相談会2回
カリキュラム	・事業承継のパターン ・事業承継に係る税務・法務知識（株式・事業用資産の贈与・譲渡・相続） ・自社株式保有状況の確認 ・M&A ・具体的事業承継パターンのシミュレーション ・個別相談会（経営指導員等及び専門家による個別計画策定支援）

参加者数	4名程度
------	------

④事業計画の策定

- ・ 支援対象者：小規模事業者（経営分析を行った事業者、経営力の強化、向上を希望する事業者など）・事業承継予定者
- ・ 手段及び方法：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

これまでの小規模事業者への事業計画策定後の支援は、巡回や窓口相談の機会を活用し、事案が発生する都度の助言・指導をするにとどまっていた。また、フォローのタイミングが不定期で、訪問回数が少なかった。今後は、実現性のある訪問計画を立てて、進捗状況に応じ計画的なフォローアップを実施し、計画の実現性を高めていく。

売上等の状況・計画の進捗に応じた、事業内容の検証・計画見直し等を含めたフォローアップ実施体制を構築し、定期的な支援に加え、随時、地域小規模事業者の売上増加につながる支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者の全てを支援対象とする。事業計画の進捗及び業況等により、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。

(3) 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事業計画策定事業者						
フォローアップ対象事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度（延回数）	15回	20回	20回	20回	20回	20回
売上増加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
②事業承継計画策定事業者	—					
フォローアップ対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
頻度（延回数）	—	8回	8回	8回	8回	8回
売上増加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1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。

さらに、事業承継を検討している事業者に対しては、様々な事業承継のパターンが予想されることから、茨城県事業承継・引継ぎセンターと連携し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. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。また、小規模事業者に対する需要開拓支援は、各種展示会・商談会への出展を紹介し、周知する程度であった。そのため、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

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に向けた取組みとして、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、理解度を高めたい。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

	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物産展・イベント 等出展事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上額／者	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
②展示・商談会出展 事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数／者	—	1者	1者	1者	1者	1者
③SNS活用事業者	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	2%	2%	2%	2%	2%
④ネットショップの 開設事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①物産展・イベント等出展事業（BtoC）

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

支援対象者	一般消費者の需要開拓を目指し、新たな商品（主に食料品）・サービスなどの認知度・販促を高めたい小規模事業者
訴求対象者	一般消費者
想定する 物産展等	①ニッポン全国物産展（11月） ・全国からの特産品等が集まり、小規模事業者等の商品展開力・販売力向上を図る全国連主催の物産展。来場者数 103,840 人、出展者数 328 事業者（R元年度参考）。 ②イベント出展による販路開拓支援 <想定する出展支援イベント等> ・土浦市産業祭 ・新治こまちまつり ※4.「調査対象イベントについて」参照
支援内容	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展示・商談会出展事業（B to B）

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しんきんビジネスフェア（11月・1日開催・県内信用金庫主催） 来場者数約2,000人、出展者数181事業者（R元年度参考） ②首都圏で開催される展示・商談会
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。

③SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、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
訴求対象者	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

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、事業計画策定を行った意欲ある小規模事業者
訴求対象者	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

従来は、当会正副会長及び市担当課長、中小企業診断士、法定経営指導員等をメンバーとする「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の検証を行っている。

また、年度最初の当会理事会において事業報告を行っており、四半期に一度、市担当職員と「地域活性化検討会議」を行い、事業の実施状況、成果の評価等について協議している。

今後も、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。

(2) 事業内容

①当会の正副会長及び土浦市産業経済部商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする「経営発達支援事業評価委員会」にて、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の提示を年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。

P（計画）商工会正副会長会議において評価・見直しの方針を決定する。
→D（実行）当会の経営発達支援計画に基づき事業を遂行する。
→C（評価）経営発達支援事業検討委員会にて経営発達支援事業の進捗状況・成果等の評価を行う
→A（改善）事業の成果、評価、見直しの結果を事業実施方針等に反映させる。また、商工会理事会へ報告し、承認を受ける。

※PDCAサイクルを適切に回す

②当会の経営指導員等及び市担当職員、茨城県商工会連合会担当職員をメンバーとした「地域活性化検討会議」を四半期ごとに行い、その都度、PDCAサイクルを回すことで、より一層の実効性向上を図る。

③事業の成果、評価、見直しの結果については、当会理事会へ報告し、承認を受ける。

④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、当会HP及び会報に公表する。(https://nihari-tsuchiura.com)

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

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

現在は、こうした能力向上のための取り組みが体系的・計画的に行っておらず、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。事業者の課題を的確に把握し、対応するためにもさらなる資質向上を図る。

(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」に対して、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】

当会では、評価委員会において、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、経営指導員と一般職員が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、経営指導員と一般職員の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茨城県商工会連合会や中小企業大学校が主催するセミナーについて積極的に参加する。

<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、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等の活用した自社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取組

【コミュニケーション能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員を対象に、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、支援の基本姿勢（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。

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員等がチームを組成し、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

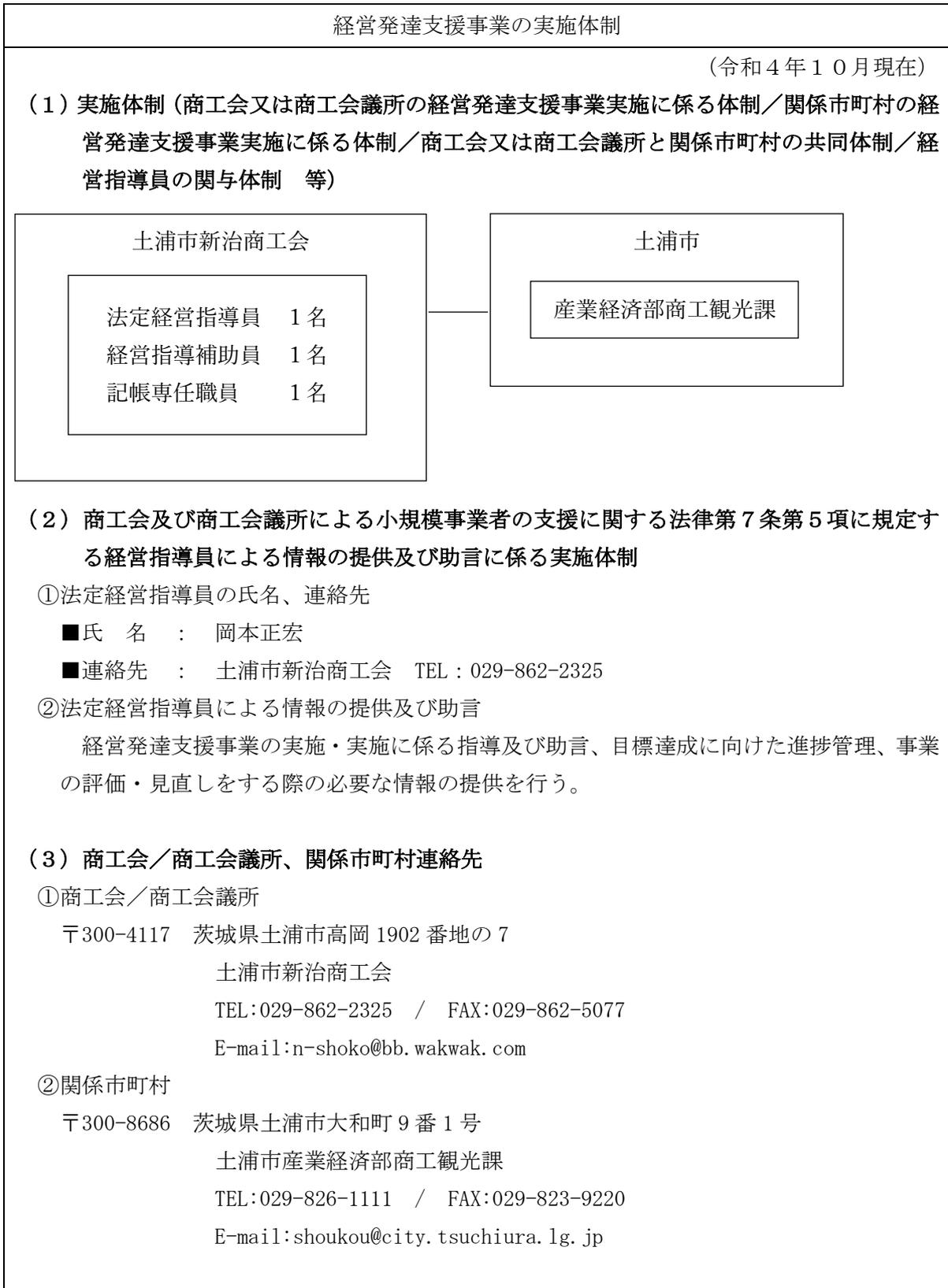
経営指導員研修会等へ出席した経営指導員等が、研修で得た情報（IT等の活用方法や具体的なツール等）についての提供する機会も設けるため、定期的なミーティング（毎朝の朝礼）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援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



(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	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
経営分析支援費	200	200	200	200	200
D X推進セミナー	100	100	100	100	100
事業計画策定個別対応専門家派遣費	300	300	300	300	300
事業承継計画策定セミナー	100	100	100	100	100
需要開拓支援費	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)・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 並びに法人にあつては、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