

経営発達支援計画の概要

実施者名	水戸商工会議所（法人番号 4050005000557） 水戸市（地方公共団体コード 082015）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1)対話と傾聴を重ね、本質的課題の特定と課題解決に向けた伴走型支援による事業計画策定支援により、経営力強化と持続的発展を図る。 (2)創業支援や事業承継支援により、小規模事業者の減少に歯止めをかける。 (3)国内外での需要動向調査・販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要を開拓する。
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 効果的な経済活性化を目指すため、地域の経済・消費動向等の情報収集を行うとともに、「RESAS」（地域経済分析システム）等を活用して地域の経済動向を分析し、その成果について情報提供を行う。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が提供する商品・サービスの需要動向を「新商品・新メニュー開発」「新たな販路開拓」等に活かせるよう情報収集・分析・活用して調査結果を提供する。 5. 経営状況の分析に関すること 「機会や脅威」「戦略的な強み・弱み」「真の経営課題」を明確にするため、小規模事業者の経営分析を行う。 6. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の課題解決のため、セミナー等を通して顧客ニーズや自社の強み・弱み等の経営状況を把握し、実効性の高い事業計画策定を支援する。また、事業計画策定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。 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の伴走型支援を行う。 8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること マスメディアへのプレスリリース支援、国内で開催する展示会・商談会等への出展、海外の百貨店での水戸ブース出店に関するフォローを通して、販路開拓支援を行う。
連絡先	水戸商工会議所 振興部 経営支援課 〒310-0801 茨城県水戸市桜川 2-2-35 茨城県産業会館 3階 TEL:029-224-3315 / FAX:029-231-0160 / E-mail:mito@inetcci.or.jp 水戸市 産業経済部 商工課 〒310-8610 茨城県水戸市中央 1-4-1 水戸市役所本庁舎 5階 TEL:029-224-1111 / FAX: 029-232-9232 / E-mail:commerce@city.mito.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現状

【立地】

水戸市は、首都東京から約100 キロメートルの距離にあり、関東平野の北東端に位置する茨城県の県庁所在市であり、市域の北側は那珂川を隔てて、ひたちなか市、那珂市に接しており、東側は大洗町に、南側は茨城町に、西側は笠間市、城里町に接している。

本市の地形は、低地地区、台地地区、丘陵地区の三地形区に分けられる。

低地地区は、那珂川を挟んで東西に伸び、下市及び水戸駅南地区の市街地を除いては水田地帯となっている。

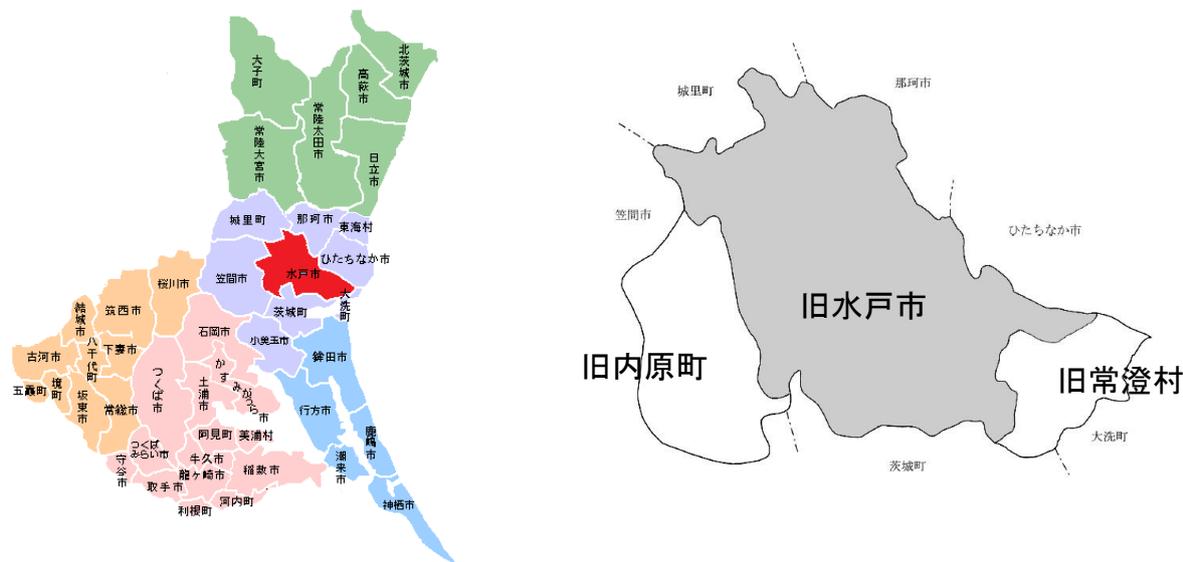
市の中央から南部にかけて広がる台地地区は、市街地が広がる一方、畑作農業も盛んに行われている。特に那珂川の低地と桜川の浸食谷に挟まれた狭長な上市台地には、商業・業務機能を持つ中心市街地が形成されており、その東端は水戸城址となっている。

また、西北部の丘陵地区は、標高100メートル前後で、森林公園やかたくりの里公園等があり、豊かな緑地地帯となっている。

市街のほぼ中央には、日本三名園の一つである偕楽園や千波湖を中心とした大規模な公園・緑地が広がり、本市の誇る自然景観が形づくられている。

本市は平成4年3月3日に常澄村、平成17年2月1日に内原町と合併して現在の水戸市（217.32 km²）が誕生した。

当所の管轄地域は、旧水戸市地域（146.87km²）であり、旧常澄村地域（28.93km²）は水戸市常澄商工会、旧内原町地域（41.52km²）は水戸市内原商工会の管轄地域となる。

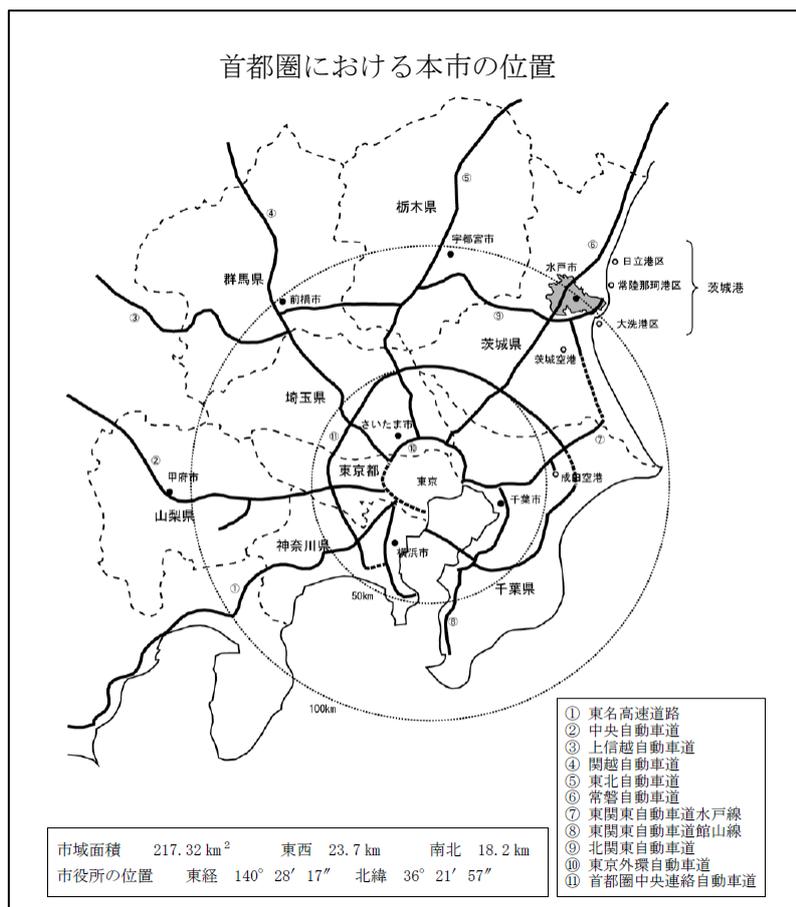


出典：令和6年度版水戸市の概要(一部加工)

【交通】

市のほぼ中央に位置する水戸駅には、首都圏や東北方面とつながる主要路線のJR常磐線及び県内各地を接続するJR水戸線、JR水郡線及び鹿島臨海鉄道大洗鹿島線が乗り入れている。

また、市中心部を国道50号、51号線が横断し、国道6号線も通り、市外へ繋がっているほか、常磐自動車道と北関東自動車道の2つの高速道路が通るアクセス性の良さに加え、平成22年3月に開港した茨城空港や茨城港が近接するなど、広域交通ネットワークが形成されており、物流のゲートウェイとしての機能を有している。



出典：令和6年度版水戸市の概要

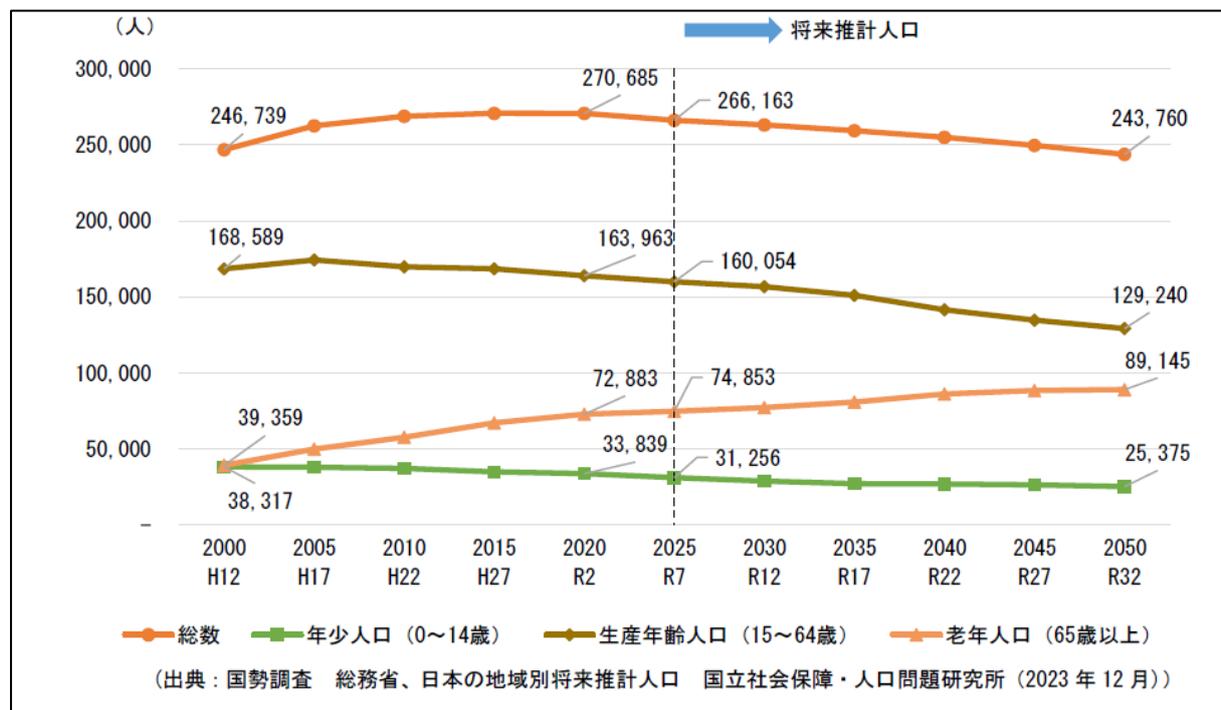
【人口（推移）】

水戸市の人口は、令和5年10月1日現在で268,231人となっており、人口規模が県内第1位であり、県全体（2,826,047人）の約9.5%を占めている。

昭和50年以降、生産年齢人口（15～64歳）の増加と団塊ジュニア世代（昭和46～49年生まれ）の誕生による年少人口（0～14歳）の増加、さらに、平成4年の常澄村、平成17年の内原町との合併等により、平成27年には270,783人に達したが、以降は減少を続け、令和32年には、約10%減の243,760人になると推測されている。

生産年齢人口については、令和2年の163,963人から、令和32年は129,240人まで減少すると推測されている。年少人口については、平成12年に老年人口（65歳以上）を下回り、令和32年には25,375人まで減少すると推測されている。老年人口については、令和32年には89,145人で全体の36.6%を占め、高齢化がより一層進むとみられている。

人口の推移と将来人口



出典：水戸市中小企業・小規模企業振興計画

<地域別人口>

	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年
旧水戸市地域	240,682	240,187	239,906	240,987	240,063
水戸市	270,289	269,661	269,343	270,450	269,502

出典：統計年報 水戸市

【産 業】

本市の産業は、第3次産業の割合が86.8%とその大半を占めている。平成25年に、情報通信の高度化、経済活動のサービス化の進展、事業経営の多様化に伴う産業構造の変化に適合するよう日本標準産業分類が改訂されたが、ここ約30年の間でも、産業別の構成比の大きな変化は見られない。

業種別には、卸売業・小売業が25.1%、次いで、宿泊業・飲食サービス業11.1%、建設業9.5%、生活関連サービス業・娯楽業9.3%の順となっている（下図参照）。

さらに、本市における産業構造を就業者人口の推移から見ると、農業を中心とする第1次産業は、年々減少を続け、昭和50年に9.3%であったものが、令和2年には2.3%と激減し、約5,500人の就業者が減少した。第2次産業は、おおむね横ばいとなっていたが、平成7年以降は減少傾向にある。

一方、商業・サービス業を中心とする第3次産業は、昭和50年の69.0%から令和2年には77.2%へと増加し、就業者も約35,500人の増となっており、本市の第3次産業に集中した産業特性が顕著になっている。

事業所の推移

(単位：所，%)

区 分	平成24年		平成26年		平成28年		令和3年	
	事業所数	構成比	事業所数	構成比	事業所数	構成比	事業所数	構成比
第 1 次 産 業	20	0.2	23	0.2	24	0.2	35	0.3
農 業 ， 林 業	19	0.1	22	0.2	23	0.2	35	0.3
漁 業	1	0.0	1	0.0	1	0.0	—	—
第 2 次 産 業	1,835	13.9	1,842	13.7	1,745	13.3	1,604	12.9
鉱業，砕石業，砂利採取業	1	0.0	1	0.0	—	—	1	0.0
建 設 業	1,288	9.7	1,294	9.6	1,237	9.4	1,177	9.5
製 造 業	546	4.1	547	4.1	508	3.9	426	3.4
第 3 次 産 業	11,360	86.0	11,620	86.2	11,367	86.5	10,803	86.8
電気・ガス・熱供給・水道業	20	0.2	12	0.1	14	0.1	28	0.2
情 報 通 信 業	164	1.2	132	1.0	135	1.0	154	1.2
運 輸 業 ， 郵 便 業	224	1.7	222	1.6	229	1.7	223	1.8
卸 売 業 ， 小 売 業	3,615	27.4	3,603	26.7	3,511	26.7	3,119	25.1
金 融 業 ， 保 険 業	361	2.7	354	2.6	342	2.6	328	2.6
不動産業，物品賃貸業	1,008	7.6	1,004	7.4	928	7.1	955	7.7
学術研究，専門・技術サービス業	727	5.5	742	5.5	729	5.5	776	6.2
宿泊業，飲食サービス業	1,630	12.3	1,748	13.0	1,655	12.6	1,380	11.1
生活関連サービス業，娯楽業	1,235	9.3	1,280	9.5	1,249	9.5	1,151	9.3
教育，学習支援業	408	3.1	435	3.2	430	3.3	410	3.3
医 療 ， 福 祉	873	6.6	1,013	7.5	1,071	8.2	1,113	8.9
複 合 サ ー ビ ス 業	45	0.3	46	0.3	46	0.4	50	0.4
サ ー ビ ス 業 (他に分類されないもの)	1,050	7.9	1,029	7.6	1,028	7.8	1,116	9.0
公 務	—	—	—	—	—	—	—	—
合 計	13,215	100.0	13,485	100.0	13,136	100.0	12,442	100.0

出典：令和6年度版水戸市の概要(一部加工)

産業別就業者人口の推移

各年10月1日現在（単位：人，％）

区 分	就業者総数	第 1 次 産 業		第 2 次 産 業		第 3 次 産 業	
		就業者数	構成比	就業者数	構成比	就業者数	構成比
昭 和 50 年	90,580	8,406	9.3	19,384	21.4	62,476	69.0
昭 和 55 年	98,797	7,079	7.2	21,264	21.5	70,355	71.2
昭 和 60 年	107,542	6,184	5.8	23,028	21.4	78,193	72.7
平 成 2 年	115,125	5,106	4.4	24,896	21.6	84,608	73.5
平 成 7 年	123,910	5,416	4.4	25,757	20.8	91,926	74.2
平 成 12 年 (内原地区を含む。)	128,505	5,261	4.1	26,487	20.6	95,048	74.0
平 成 17 年	124,716	4,973	4.0	22,848	18.3	95,016	76.2
平 成 22 年	125,207	3,475	2.8	21,880	17.5	92,296	73.7
平 成 27 年	127,846	3,283	2.6	23,551	18.4	94,739	74.1
令 和 2 年	126,968	2,892	2.3	23,135	18.2	97,991	77.2

注1 就業者総数には、「分類不能」の数値を含む。

(資料：国勢調査)

2 就業者総数，就業者数は，常住地における数値である。

出典：令和6年度版水戸市の概要

旧水戸市地域内小規模事業者数推移

	平成26年	平成28年	令和3年
小規模事業者数	7,726	7,346	6,748

出典：令和3年経済センサス活動調査（一部抜粋）

旧水戸市地域内小規模事業者数業種別構成（令和3年）

建設業	製造業	卸売業・ 小売業	不動産 業・物品 賃貸業	宿泊業・ 飲食サー ビス業	生活関連サ ービス業・ 娯楽業	その他	合計
911	306	1,565	890	806	841	1,429	6,748
13.5%	4.5%	23.2%	13.2%	11.9%	12.5%	21.2%	100%

出典：令和3年経済センサス活動調査（一部抜粋）

旧水戸市地域内小規模事業者数の業種別の構成は、卸売業及び小売業が23.2%、建設業が13.5%、不動産業・物品賃貸業が13.2%、生活関連サービス業・娯楽業12.5%、宿泊業・飲食サービス業11.9%となっている。事業所数は減少傾向が続いており、後継者不足や事業主の高齢化、インボイス制度など、取り巻く経済環境の変化により、事業継続が困難となり廃業となるケースが原因とみられる。

【水戸市の産業振興に関する現状】

①商業・サービス業の現状

本市は、県内経済の中心として商業活動が活発であり、卸売業及び小売業の事業所数は2,717店（県内シェア11.9%）、従業者数は25,745人（同13.8%）、年間商品販売額は1兆5,687億円（同24.2%）に達している。しかしながら、長引く景気の低迷等を背景とした個人消費の停滞などにより、水戸市の主要産業である商業・サービス業を取り巻く環境はますます厳しくなっ

ており、事業所数は減少傾向にある。

これらの商業環境の変化に対応し、地域の特性を生かしながら、消費者ニーズに対応した個性的で魅力ある店づくりが求められている。

②工業の現状

本市の工業系事業所については、東部工業団地や米沢工業団地の拠点を中心として集積が図られているほか、商業圏の近傍において小規模な食品製造業や印刷業などの生活関連型産業の集積が高くなっており、県庁所在都市という行政・業務機能を生かした都市型工業として成長してきた。

しかしながら、事業所数、従業者数、製造品出荷額等については、昭和61年をピークに減少傾向であるほか、本市の令和3年製造品出荷額等1,509億6,515万円は、県内シェア約1.0%と低率にとどまっており、依然として集積度が低い状況となっている。

本市の事業所の多くを占める中小企業においては、経営基盤の安定化に向けた取組と経済情勢の変化に柔軟に対応した技術の高度化や製品の高付加価値化及び生産性の向上を図っていくことが求められている。

③観光業の現状

水戸市の観光入込客数は、2015（平成27）年以降、年間360～390万人台で推移してきたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、2020（令和2）年には約143万人まで大幅に減少した。宿泊者数については、増加傾向で推移していたが、2019（令和元）年には約62万人、外国人の宿泊者数も約4.2万人を数えたが、それぞれ減少した。現在は、国や県による観光需要喚起策の効果等により、少しずつ回復の兆しが見えている。

今後、多くの観光客を誘致するためにも、これまで同様、市内の魅力となる観光資源をブラッシュアップしていくこと、観光客に確実に情報を届けること、民間事業者と連携しながら、外国人観光客数を回復させていくことなどを重点的に実施していく必要がある。

【水戸市の産業振興に関する課題】

水戸市第7次総合計画ーみと魁・Nextプランー並びに、水戸市中小企業・小規模企業振興基本条例に基づき制定された水戸市中小企業・小規模企業振興計画（令和6年7月施行）では、旧水戸市地域の産業振興に関する課題について次の通り記載されている。

<課題と施策の方向性>

①事業の成長・発展に関する課題

- ・中小企業者が将来にわたって成長・発展するためには、販路開拓や付加価値の高い商品・サービスの開発、新たな分野への進出・転換など、経営の革新、経営基盤の強化を図っていく必要がある。
- ・今後も起こりうる世界的な感染症の拡大や、近年頻発する大規模災害などに対応するため、中小企業者においては、事業継続計画（BCP）の策定等により、緊急時に備えておく必要がある。

②外部環境の変化に関する課題

- ・中小企業者は、労働力不足等の社会課題の影響を大きく受ける状況にあり、経営力強化・生産性向上のためには、デジタル人材の確保・育成を図りながら、AI、IoT、ビッグデータといった新しい技術を導入するなど、DXを推進していくことが求められている。

③事業承継に関する課題

- ・経営者の高齢化や後継者の不在を背景に、事業を次の世代に引き継ぐことが困難になる中小企

業者の増加が見込まれている。円滑な事業承継・引継ぎに向けて、後継者の育成のほか、事業を引き継ぐ意欲のある方とのマッチングやM&Aを含めた事業譲渡等の対応を図る必要がある

④働く場の確保に関する課題

- ・人口減少や経営者の高齢化など、社会経済状況の変化により、市内の事業所数は減少傾向となっている。今後、事業所数の減少を抑制し、増加させていくためには、創業を促進することにより、新たな事業を生み出すとともに、企業誘致を推進するなど、魅力的な働く場の創出・確保を図る必要がある。

(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

前述したように旧水戸市地域でも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ことが予想される。このような社会情勢下において、水戸市の地域経済を支えている小規模事業者の継続的発展が、将来の水戸市の発展に重要であり、そのためには、自社の強みや特徴を正しく理解し、高い競争力を有する事業者を増やすことが必要である。

そこで、当所としては、水戸市の現状と課題を踏まえた上で、当地域の長期的な振興のあり方について、以下の視点により進めていく。

- ・根本的な問題である事業所数減少に歯止めをかけるための取り組みとして、新規創業や事業承継支援を推し進める。
- ・人口減少や大型店との競争に負けない、競争力のある企業（地域外へ積極的に販路拡大を展開する企業や地域内にお客を呼び込める魅力ある商品・サービスを持っている企業等）の育成を図る。

そのためには、個々の事業者支援として、伴走型支援の強化及び質の向上、事業者ニーズの高いセミナーの開催、地域資源を活かした新商品開発・ブランド化や地域の魅力を積極的に域外にPRする取り組みを実施する。また、高度な相談内容に対しては、各支援機関や専門家、金融機関等との連携協力関係を構築するなど相談体制を整備し、小規模事業者の経営基盤の強化に向けた、事業者に寄り添った経営支援を実施し、経営革新や事業承継を積極的に支援することで、水戸市の産業振興、商工業の活性化や事業者数の維持を目指していく。

②水戸市総合計画との連動性・整合性

水戸市では、令和6年4月に水戸市第7次総合計画ーみと魁・Nextプランナーを策定し、令和6年7月には、関連する個別計画として水戸市中小企業・小規模企業振興計画を策定した。当所と関連性が高い施策は、以下のとおりである。

○中小企業の成長支援

- ・経営課題に対する伴走型支援（産業活性化コーディネーターの配置、経営相談窓口の開設）
- ・資金調達の円滑化（融資あっせん、利子・信用保証料補給）
- ・各種優遇制度の活用促進（効果的な情報発信等）

○経営基盤の安定化支援

- ・事業承継の円滑化（事業承継相談会の開催等）
- ・事業継続力強化の支援（BCP策定支援等）

○新たなビジネスモデルの創出

- ・DX や GX などの変革への取組支援（DX 先進事例の表彰、脱炭素ビジネススタイルの普及促進等）
- ・新分野への進出支援（ビジネスマッチング会の誘致等）

- 地域資源の活用促進
 - ・地域内経済循環の促進（地域内通貨の導入検討、地産地消の推進等）
 - ・観光資源等の活用（各種観光やスポーツイベント等を活用した誘客促進、地場製品の販普及促進）
- 企業が立地しやすい環境づくり
 - ・誘致体制の充実・強化（企業誘致コーディネーターの配置）
 - ・補助金等の優遇制度を活用した立地促進（企業立地促進補助制度等）
 - ・新たな産業用地の確保（適地登録制度等）
- 切れ目のない創業・スタートアップ支援
 - ・創業環境の充実（総合的な支援情報の発信、創業機運の醸成等）
 - ・資金調達に係る支援（創業期支援補助金、創業融資に係る利子補給等）
- 地元雇用の促進、多様な人材の育成
 - ・魅力ある働く場のPR（企業情報の発信、企業説明会、就職面接会の開催等、学内企業説明会の開催等）
 - ・多様な人材の育成（リスクリング支援、若手社員向けスキルアップセミナーの開催等）
 - ・キャリア教育の支援（高校生インターンシップの充実等）
- 誰もが働きやすい環境づくり
 - ・ワーク・ライフ・バランスの推進（テレワーク等の導入支援、くるみん認定など各種認定制度の取得促進等）
 - ・福利厚生等の充実（中小企業向け福利厚生事業の充実等）

当所は、小規模事業者の支援機関として、地域の課題解決に向け、水戸市の基本構想と連携した伴走型支援による地域活性化、または、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当所としての役割

当所は、茨城県、各種支援機関と連携し地域の経済団体として、金融・税務・労務分野などにおける経営サポート事業を実施し、地域の活性化、産業振興の役割を担ってきた。

旧水戸市地域における小規模事業者の現状と課題を踏まえた場合、当所としては、これまで以上に事業者に寄り添った伴走型支援を徹底し、小規模企業の経営の発達に直結する支援体制を整備すること不可欠である。

そのため、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。

また、水戸市の現状と課題を鑑み、経済団体として地域経済を活性化するため、当所は行政と連携し、令和6年に策定された「水戸市第7次総合計画」の実現にむけて、今後、中期ビジョンを策定し、事業を推進していく。

（3）経営発達支援事業の目標

当所では、上記(1)及び(2)を踏まえ、以下の目標を掲げ、地域の小規模事業者に対し伴走型支援を通して、小規模事業者の減少に歯止めをかけるとともに、小規模事業者が持続的に発展していくことで地域経済の活性化に貢献できるようにする。

- 【目標1】小規模事業者の自己変革力、潜在力を引き出すことに重きを置き、対話と傾聴を重ね、本質的課題の特定と課題解決に向けた伴走型支援による事業計画策定支援により、経営力強化と持続的発展を図る。

<目標数値>

- ・当所の支援のもと、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270者を創出する。

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

<目標数値>

- ・個々の創業希望者、事業承継を目指す事業者の実態を理解し、競争力の確保に重きを置いた支援を講じ小規模事業者数6,748者を維持する。

【目標3】小規模事業者が持続的成長を図るうえでの競争力確保を支援するために、地域産業資源を活用した商品開発やブランドアップを実現する。あわせて、国内外での需要動向調査・販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要を開拓する。

<目標数値>

- ・計画期間中の販路開拓事業者数 115 者を実現する。

以上の目標を掲げ、経営発達支援事業に取り組むことで水戸市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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標1】小規模事業者の自己変革力、潜在力を引き出すことに重きを置き、対話と傾聴を重ね、本質的課題の特定と課題解決に向けた伴走型支援による事業計画策定支援により、経営力強化と持続的発展を図る。

<方針>

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

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

<方針>

- ・セミナー開催や専門家を交えた個別相談等を通じて、個々の事業者の実情を踏まえた実現性のある創業計画や事業承継計画の策定を支援する。
- ・創業計画は、茨城県よろず支援拠点と連携、事業承継計画は、茨城県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して、きめ細やかな支援を行う。
- ・計画策定後は、巡回指導等により計画進捗確認を定期的に行い、専門家や他の支援機関とも連携しながら、随時課題の解消に向け継続的な支援を実施する。
- ・継続的に業況等の推移などを把握し、競争力の維持・向上の支援を続けることで、小規模

事業者の減少に歯止めをかけ、地域経済の基盤維持に取り組んでいく。

【目標3】小規模事業者が持続的成長を図るうえでの競争力確保を支援するために、地域産業資源を活用した商品開発やブランドアップを実現する。あわせて、国内外での需要動向調査・販路開拓支援を行い、小規模事業者の新たな需要を開拓する。

<方針>

- ・競争力の高い事業や商品サービスづくり、ものづくりを実現するため、専門家等と連携し、小規模事業者に寄り添いながら、実現可能性・実施効果の高い計画づくりを支援する。
- ・販路拡大や新しい取引先開拓をすることを目的とする商工業者に対しては、消費者の需要動向の調査・分析結果の情報提供や、マスメディアへのプレスリリース支援、国内で開催される展示会や商談会等への出展、海外の百貨店での水戸ブース出店による販路開拓支援等を通じて、売上向上・販路拡大につなげて効果的な需要開拓支援を行う。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

地域内の中小企業景気動向について、現在サンプル企業数として5業種（小売業、卸売業、製造業、建設業、サービス業）49企業に対し定期的に調査を実施し、全体・業種別の売上DI値・業況DI値、向こう3カ月間の見通しについて商工会議所会報等を通じ会員事業所に情報を提供している。

【課題】

各機関から提供されているビッグデータに関しては、これまで当所において積極的な活用がなされていなかったことから、ビッグデータを活用した地域診断等の情報収集に努め、従来行っている調査と併せて多角的な調査を実施する必要がある。

(2) 目標

目 標	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①CCI LOBO調査分析の公表回数	当所ホームページ等	12回	12回	12回	12回	12回	12回
②中小企業景況調査分析の公表回数	当所ホームページ等	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③地域の経済動向分析の公表回数	当所ホームページ等	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①CCI LOBO調査（商工会議所早期景気観測）

商工会議所のネットワークを活用し、各地域の「肌で感じる足元の景気感」を全国ベースで調査し、その集計結果を全国ベースと管内ベースに分け、会報・ホームページ等を通して月1回公表する。

調査対象	49者(建設7、製造8、卸4、小売7、サービス23)
調査項目	売上高前年比、売上高先行き、採算前年比、採算先行き、仕入単価前年比、仕入単価先行き、従業員前年比、従業員先行き、業況前年比、業況先行き、資金繰り前年比、資金繰り先行き 上記の項目についてD I値（業況判断指数）を集計
調査手法	調査票を郵送しFAXまたは返信用封筒で回収する
分析の手法	経営指導員が分析を行う。
実施時期・回数	毎月／年12回

②中小企業景況調査

日本商工会議所からの受託調査として中小企業の景気動向を総合的に把握し、中小企業及び小規模事業者の経営指標として活用する。中小企業を対象に、四半期ごとに業況判断・売上高・経常利益等のD I値を、産業別・地域別等に算出する景気動向調査であり、経営者へのヒアリングにより実施し、年4回公表する。

調査対象	38者(建設4、製造13、卸1、小売12、サービス8)
調査項目	売上額、客単価、客数、資金繰り、商品仕入単価、商品仕入額、商品在庫、採算、従業員数、外部人材活用、業況、長期資金借入難度、短期資金借入難度、借入金利 上記の項目について今期の状況と来期の見通しについて調査
調査手法	経営者へのヒアリング調査
分析の手法	経営指導員が分析を行う。
実施時期・回数	四半期毎（6月、9月、12月、3月）/年4回

③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。

分析手法	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。
------	---

分析項目	「地域経済循環マップ・生産分」 →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。
------	---

(4) 調査結果の活用

- ・調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ・経営指導員が巡回指導を行う際の参考資料とするほか、小規模事業者の事業計画策定や経営改善等の指導・支援を行う際の資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は商品・サービスの提供にあたって、自社の「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」をしている状況である。

【課題】

小規模事業者において、「顧客ニーズに基づく商品・サービスの開発」という視点が不足していることから、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す必要がある。また、当所としても、需要動向調査に関するノウハウ不足により、個々の小規模事業者における消費者ニーズ等の需要動向把握に関する支援ができていなかったことから、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

目 標	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①消費者需要動向調査・情報収集・分析支援の調査対象事業者数	-	9者	9者	9者	9者	9者
・水戸市産業祭 (調査対象事業者数)	-	5者	5者	5者	5者	5者
・海外の百貨店での 水戸ブース出店 (調査対象事業者数)	-	4者	4者	4者	4者	4者
②展示会・商談会での 試食・アンケート調査対象事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者

(3) 事業内容

個々の小規模事業者が提供する商品・サービスの販売を促進するため、小規模事業者が商品・サービス開発・改良を行うための的確な情報を迅速に把握でき「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」

等成果につながる需要動向の情報収集・分析・活用について支援を行っていく。

小規模事業者への経営計画の策定並びに実行に資するため、次の需要動向調査に関する支援を行い、情報の収集・整理・分析・提供を実施する。

①消費者需要動向調査・情報収集・分析支援

調査手法	<p><情報収集> 水戸市産業祭、海外の百貨店での水戸ブース出店の際、来場者に開発中の商品やメニュー等の試食をしてもらい、アンケート調査票への記入を依頼する。</p> <p><情報分析> アンケート結果は、外部専門家の意見を取り入れつつ、経営指導員等が集計・分析する。</p>
サンプル数	1商品あたり10件（1事業者1商品）
調査対象商品 (想定されるもの)	<ul style="list-style-type: none"> ・特産品等を活用した新商品・新メニュー ・開発を目指す地域に根差した製品、メニュー
調査項目	(a)商品・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）
商工会議所の 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、改良等のアドバイス
結果の活用方法	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、商品・サービスの改良等を行う。

※調査対象事業（案）について

時期	名称	場所	来場者 (アンケート 対象者)	内容
11月	水戸市産業祭	リリーアリーナ MITO	市民	当所主催。2日開催するイベント。市内外の業者出店85者。来場者数66,000人程度。
10月 ～12月	海外の百貨店 での水戸ブ ース出店	台湾の 百貨店	台湾の一般 消費者	台湾の百貨店に3週間程度、水戸ブースを出店。

②展示会・商談会等を活用したバイヤー向け試食、アンケート調査の実施

調査手法	<p><情報収集> アンケート方式・対面での聞き取り</p> <p><情報分析> アンケート結果は、外部専門家の結果を聞きつつ、経営指導員等が集計・分析する。</p>
サンプル数	10件 ※バイヤー等（アンケート対象者）
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)
商工会議所の支援内容	<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、改良等のアドバイス
結果の活用方法	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対して直接説明する形でフィードバックし、商品・サービスの改良等を行う。

※調査対象の展示会・商談会(案)について

時期	名称	場所	来場者	内容
10月	FOOD STYLE Japan	東京ビッグサイト	全国の流通会社やバイヤー	FOOD STYLE Japan 主催。来場者数は2日間で38,000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ることが多く、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。

【課題】

今後は、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していた点を改め、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ことが必要である。

(2) 目標

目標	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①セミナー開催回数	-	2回	2回	2回	2回	2回
②経営分析事業者数	80者	216者	216者	216者	216者	216者

※分析件数は、経営指導員12名(専門経営指導員含む)×18者として目標を設定している。

(3) 事業内容

①経営分析支援事業者の掘り起こし(経営分析セミナーの開催)

- ・経営指導員を中心に、巡回・窓口相談(金融・税務指導時)の機会を活かし、対話と傾聴を通じて、意欲的な小規模事業者に対して、積極的な声掛けを行うことによって、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、ワークショップ型の経営分析セミナーを開催し、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。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【開催回数】2回

【参加者数】1回20名程度

②経営分析の内容

対象者	巡回・窓口相談時の掘り起こしやセミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定
分析項目	定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。「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、事業者に合わせて支援ツールの活用を行う。 「財務分析」売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等 「非財務分析」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」、「MieNa」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

- ・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。
- ・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】

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る状況に至らなかった。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未だ低い現状にある。

【課題】

当所でのこれま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課題解決型の支援に留まりがちであった。

今後は上記の現状を改善するため、経営者との徹底した対話と傾聴を通じて腹落ちを促し、企業の課題設定や課題解決に向けた様々な障壁と施策を一緒に考え、事業者自身の内発的な動機付けに基づく事業計画策定の必要性について認識向上を図り、計画策定へと繋げていく。

(2) 計画策定支援に対する考え方

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

また、事業計画策定の策定前段階において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。

事業計画策定セミナーに付随した個別相談会および年間を通して随時実施する個別相談では、

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

創業については、茨城県よろず支援拠点と連携し、事業性の高い計画策定を重視して、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。

事業承継については、当所で受託している茨城県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、きめ細やかな支援を行うことによって、円滑な事業承継・引継ぎに向けて、後継者の育成のほか、事業を引き継ぐ意欲のある方とのマッチングやM&Aを含めた第三者承継等への対応を図る。

(3) 目標

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

目 標	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①DX推進セミナー開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
②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
③創業セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④事業計画策定個別相談開催回数	4回	10回	10回	10回	10回	10回
⑤事業計画策定事業者数	20者	54者	54者	54者	54者	54者

※事業計画策定件数は経営分析件数の25%を目標とする（創業計画策定件数を含む）

(4) 事業内容

①経営分析を行った事業者を対象に事業計画の策定前段階に「DX推進セミナー」の開催

基本方針	<ul style="list-style-type: none"> DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、および実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者の中から取組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> 個別案内、HPで周知
回数	<ul style="list-style-type: none"> 集団セミナー1回+個別相談会3回 開催期間は2カ月間程度
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> 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

	<ul style="list-style-type: none"> ・ SNS を活用した情報発信方法 ・ EC サイトの利用方法等
目標参加者数	20 名程度

②経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

基本方針	<ul style="list-style-type: none"> ・ セミナーや個別相談会開催により、経営知識向上と計画策定支援、フォローアップを通じて、実効性の高い事業計画を策定する。(持続化補助金等各種補助金申請及び経営革新支援を含む)
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別案内、HP で周知
回数	<ul style="list-style-type: none"> ・ 集団セミナー1回+個別指導相談会6回 ・ 開催期間は2カ月間程度
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 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 ・ 指導員が伴走型で支援する経営分析&事業計画作成ワーク ・ 個別相談会(経営指導員に専門家を加え伴走するフォローアップ支援)
目標参加者数	20 名程度

③「創業セミナー」の開催

基本方針	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業予定者に対する講習会等を実施し、やる気のある創業希望者に対し事業計画策定支援を行う。経営指導員と外部専門家の連携で支援する。
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・ 旧水戸市地域での事業経営を検討している創業希望者
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別案内、チラシ配布
講師	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業診断士・税理士など創業に関する専門家
回数	<ul style="list-style-type: none"> ・ 集団セミナー1回(5回シリーズ)+個別指導は随時 ・ 開催期間は2カ月間程度
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 起業するとは ・ ビジネスモデルの考え方・作り方 ・ 先輩起業家事業所訪問 ・ 顧客ニーズと市場動向 ・ 効果的なプロモーション ・ 資金計画と収支計画 ・ 起業に向けて準備すること ・ 開業に必要な諸手続き ・ ビジネスプラン発表会
個別相談会の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営指導員等が伴走するフォローアップ支援により、創業計画の完成までサポートする。 ・ 茨城県よろず支援拠点と連携し、きめ細やかな支援を行う。

目標参加者数	10名程度
--------	-------

④事業計画策定個別相談

基本方針	事業計画策定セミナーに付随した個別相談会とは別に、年間を通して随時個別相談を行う。計画策定にあたっては、専門家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、経営力の向上や底上げを図りたい事業者を対象とする。
手段・手法	経営指導員が担当制で張り付き、外部専門家等も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。
目標回数	10回程度

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】

当所における各種事業計画作成に関する支援において、策定後の実施状況についてはモニタリングの機会が少なく、事業者任せとなるケースが多かった。事後のフォローにおいてもシステム化されていないため、他の事業で接触した場面で確認するなど不定期なものが多く、伴走型の事業計画の遂行には至っていなかった。

【課題】

経営分析から始まり、小規模事業者の事業計画のモニタリング、効果の検証等を定期的に行い、目標の達成に近づけていけるかが課題である。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見出すこと、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、社内全員が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

目 標	現 行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
フォローアップ対象事業者数	20 者	54 者	54 者	54 者	54 者	54 者
頻度（延回数）	40 回	108 回	108 回	108 回	108 回	108 回
売上増加事業者数	-	27 者	27 者	27 者	27 者	27 者

- ※フォローアップは原則として計画期間に応じて終了まで実施する。
- ※フォローアップ対象事業者数には創業計画策定事業者数も含めている。
また、売上増加事業者数はフォローアップ対象事業者数の50%を目標とする。

(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	経営指導員等が支援対象者1者につき、1年間で2回程度、事業所を訪問。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	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
連携支援	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】

当所の販路拡大支援事業としては、第1期・第2期の経営発達支援計画に基づき①販路開拓 I T 対応個社支援、②展示会・商談会への合同出展事業、③マスメディアへのプレスリリース支援の3事業を展開したほか、市内商工業者が集まる水戸市産業祭等の開催、当所会報（月刊誌）へのチラシ同封サービスなどを実施してきた。

これらの事業は販促活動や企業PRなど一定の成果を上げているものの、市内の卸売業・小売業の事業所数は平成24年の3,615事業所から令和3年には約3,119事業所まで減少、宿泊業・飲食サービス業の事業所数は、平成24年の1,630事業所から令和3年には約1,380事業所まで減少し、小規模事業者の持続的な販路拡大に対する効果が十分ではなかった反省点が挙げられる。

【課題】

従来の事業は広く一般に対する販売機会の創出を目的としたものが中心であり、経営資源に乏しい小規模事業者の「選択と集中」という観点に乏しかったことから、今後はより個社の経営資源を集中させるべき販路の拡大に重点を置いた支援事業を展開していく必要がある。

また、各事業の展開にあたっては、需要動向調査等で得られたマーケットニーズを分析するとともに、経営分析で挙げられた個店の強み・機会などを活かした支援策を講じる必要がある。

(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い、顧客ターゲットを明確化し、経営資源を集中する事業領域を設定した意欲ある小売業者・飲食業者・サービス業者を重点的に支援する。

新商品・新サービスを開発した際、1個店ではPR力が弱いので、県政記者クラブへのプレスリリースの実施のほか、合同でチラシを制作・配布するなどの支援を行うことによって販路拡大を目指す。単独で国内の展示会・商談会に出展するのはハードルが高いため、合同で展示会に出展する

ことで、個店の負担を減らすとともに、訴求力をあげる。

国内での販路は市場が頭打ちのため、海外の百貨店等に水戸ブースを設け、出店することで海外での需要を確認し、海外への販路拡大を支援する。

上記の取り組みにあたっては、専門家と経営指導員がきめ細かな伴走支援を行って、効果的な事業展開を図る。

(3) 目標

目 標	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①プレスリリース 支援者数	10 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
新規取引開拓数 (合計)	10 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
②展示会・商談会 参加事業者数	3 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
成約件数 (合計)	3 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件
③海外の百貨店で の水戸ブース出店 参加事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
売上額/者	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円

(4) 事業内容

①マスメディアへのプレスリリース支援 (BtoB・BtoC)

小規模事業者は、様々な支援や自助努力の末に新商品や新サービスを開発しても、PRに充てる経営資源や販売チャンネルが乏しいため、十分な周知活動を行うことができず機会損失を起こすケースが散見される。

そこで、小規模事業者による新商品、新サービスを各メディアへ積極的に発信することで、小規模事業者の販路拡大の機会を創出する。

支援対象者	新商品・新サービスなどの認知度を高め、国内に販路を開拓したい小規模事業者
掲載事業者の選定方法	当所の課長以上で組織する審査会で選定。
支援内容・手法	<ul style="list-style-type: none"> ・年 1 回、管内の小規模事業者の新商品や新サービスの情報を収集、取りまとめた上で、茨城県の県政記者クラブへ投げ込みを行う。 ・情報を取りまとめたチラシを作成し、タウン誌などに折り込んで、市内の世帯に配布。当所のホームページに当事業専用ページを設けて周知を図る。 ・報道機関向けの記者発表会を実施し、より多くのメディアへの掲載、販路拡大を図る。事業者自身がリリース内容の説明・PRを行うことでより効果的なリリースを目指すとともに、事業者自身のリリース能力の向上を図る。

②展示会・商談会への合同出展とアドバイザー派遣による広域型販路拡大支援（BtoB）

第1期・第2期の経営発達支援計画で実施した同事業から得たノウハウを活かし、小規模事業者が有する優れた商品やサービスを展示会・商談会に出展することで、全国に発信し販路拡大を支援する。

支援対象者	新たな商品（主に食料品）などの認知度を高め、国内に販路を開拓したい小規模事業者
訴求対象者	全国の流通会社やバイヤー
想定する展示会等	FOOD STYLE Japan 外食・中食・小売の販路拡大をするための食品・飲料・サービス等が集結する商談展示会。来場者数は2日間で38,000人（令和6年度参考）
支援内容・手法	単純にブースを設けるだけでは効果が薄いため、出展者に対する事前研修会や個別相談を開催するほか、販促の専門家を同時に派遣し各社の商品やサービス等を効果的・効率的に売り込むためのノウハウを適宜アドバイスすることによって商談の経験が乏しい小規模事業者でも成約に繋がるよう支援を行う。

③海外への販路拡大支援

国内での販路は市場が頭打ちのため、海外の百貨店等に水戸ブースを設け、出店することで海外での需要を確認し、海外への販路拡大を支援する。

支援対象者	新商品・オンリーワン商品などの認知度を高め、海外に販路を開拓したい小規模事業者
訴求対象者	一般消費者、バイヤー
想定する国	台湾
支援内容・手法	台湾は、親日家が多く、日本製の商品が数多く輸入され、大小様々な日本の物産展などが多く開催されている。そこで台湾の百貨店に、「水戸ブース」を設置。海外への販路開拓を目指す小規模事業者が出店し、水戸の魅力ある商品を、実験的に販売する。 出店を通して、台湾における商品の輸入可否および商品需要の調査につなげ、海外マーケットへの販路拡大を図る。 期間は、台湾の周年慶（シュウネンケイ）というセール時期のうち3週間程度を予定。 ジェットロいばらき、（公財）いばらき中小企業グローバル推進機構、当所とかかわりがある海外の現地法人等と連携して実施する。

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】

第1期・第2期経営発達支援計画実施において、外部専門家（中小企業診断士）、水戸市担当者、当所事務局長（中小企業相談所長兼務）、法定経営指導員、経営指導員等からなる事業評価委員会を設置し、年度当初の事業計画、年度末の事業実績報告を行い、各事業に対する委員からの評価、コメントを聴取している。

【課題】

上記事業評価委員会により各事業に対する評価、コメントを聴取した上でPDC Aを回しつつ事業展開を行ったが、特に事業者への周知が充分に行き届かず参加（利用）者数が伸び悩むなど、事業PR等が課題である。

(2) 事業内容

①第1期・第2期に引き続き、外部専門家（中小企業診断士）、水戸市担当者、当所事務局長（中小企業相談所長兼務）、法定経営指導員、経営指導員等をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」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>・ P（計画） 経営発達支援計画事業評価委員会において評価・見直しの方針を決定する。</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>・ D（実行） 当所の経営発達支援計画に基づき事業を遂行する。</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>・ C（評価） 経営発達支援計画事業評価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。</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>・ 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具体的に反映させて、効果的な事業展開を諮るとともに、目標を達成できるようにPRに努める。
→Pに戻る</p> |
|--|

PDC Aサイクルを適切に回す。

②事業の成果、評価、見直しの結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、当所のHP及び会報に公表し地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。
(<https://mito.inetcci.or.jp/>)

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】

当所には専門経営指導員3名、経営指導員9名の他、補助員、記帳指導職員など計19名の指導体制を敷いている。しかし業務の実態として、伴走型支援をメインで担当する者、地域振興事業や中心市街地活性化事業などをメインで担当する者など、主担当業務が定まっておらず、経営指導員

等のすべてが均一的な経営指導（経営分析、事業計画策定支援）を行えていない。

【課題】

小規模事業者の持続的成長に向けた経営力強化を支援していくためには、当所職員において、支援対象者の現状を踏まえた戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力、実践的なノウハウなど習熟能力の向上を図るほか、職員間の知識の共有が不可欠であるが、前述の通り職員の個別スキルに差が見られる。そのため、小規模事業者に対して一定水準のサービスを行うべく、経営指導員等の資質向上を図る必要がある。

また、小規模事業者のITツールの導入やDXに向けた相談等に対応するために、事業者を支援・指導する立場である経営指導員を始めとする職員自身がITスキルの習得及び向上を行う必要がある。こうした能力向上やノウハウ等の共有化のための取り組みを体系的・計画的に行っていくことが課題である。

（２）事業内容

①外部講習会等の積極的活用および内部講習会の開催

【小規模事業者支援研修事業への参加】

中小企業大学校が実施する「税務・財務診断〔(旧)基礎研修Ⅰ〕」「経営診断基礎（商業診断コース）〔(旧)基礎研修Ⅱ〕」、「専門研修」などの中小企業支援担当者研修に、年間3～4名が参加することにより、記帳指導や税務指導の他、小規模事業者の必要としている売上確保、販路拡大に資する地域密着型の支援を行う。

また、日本商工会議所が提供する職員向けのWEB研修の他、当所が事業者向けに公開している動画配信講座（約300講座）を職員にも受講させ、小規模事業者の支援手法を修得する。

【商工会議所経営指導員等研修事業への参加】

茨城県内商工会議所経営指導員等研修会に経営指導員・補助員・一般職員全員を参加させる。同研修は、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、本質的課題の設定や課題解決をスムーズに行えるようになるカリキュラムを組んでおり、グループワークを通して、その手法を取得する。

【コミュニケーション能力向上セミナーへの参加】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修に参加することにより、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への参加】

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、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

【DX推進に向けた研修会の開催】

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研修会を開催する。

<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

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専門家に同行した伴走型支援の実施

経営分析、事業計画策定の際に専門家と連携するケースが多く、専門的指導に関しては中小企業診断士等に依頼し、小規模事業者へ派遣している。こうした機会は経営指導員が実務を習得する絶好の機会であり、現在も同行して支援ノウハウを学んでいる。今後は更に指導員の同行機会を設け、より多くの実務経験を得るとともに、小規模事業者に対する伴走型支援能力を向上させる。

④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、対話と傾聴による課題設定型の経営支援を実践できるよう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1回、年間12回）を開催し、ケーススタディや意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上と指導能力の平準化を図る。

⑤データベース化

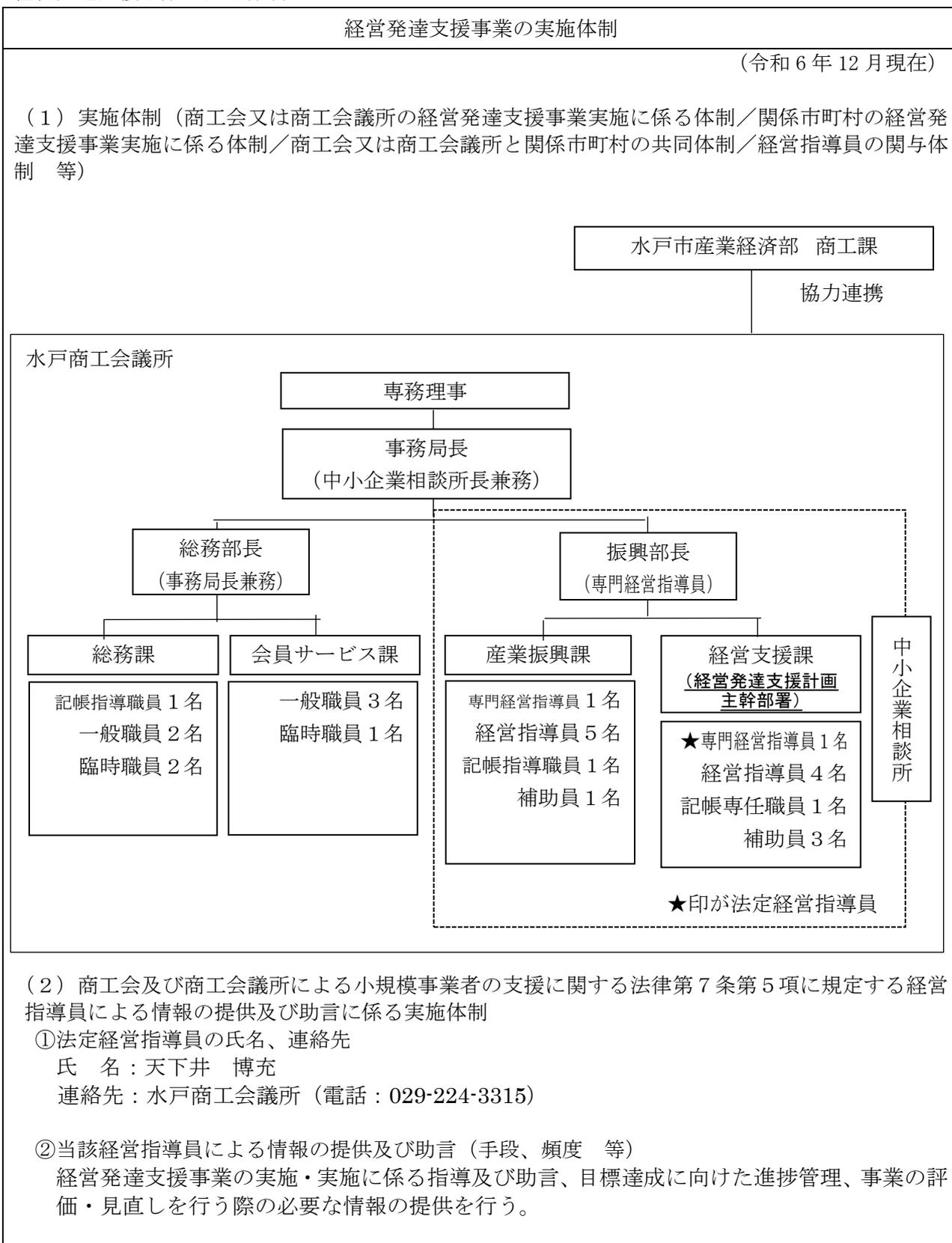
担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

⑥中小企業診断士の資格取得奨励

経営指導員として専門的なスキルを習得すべく、当所では2010(平成22)年から中小企業診断士の資格取得を推奨しており、2019(令和元)年度に1名、2022(令和4)年度に1名が中小企業診断士の資格を取得した。今後も資格取得費用負担の補助の他、資格取得希望者への実務支援を行い、診断士資格を所有する職員の増員を目指す。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

名 称：水戸商工会議所

住 所：〒310-0801 茨城県水戸市桜川2-2-35 茨城県産業会館3階

電 話：029-224-3315 FAX：029-231-0160

E-mail：mito@inetcci.or.jp

②関係市町村

名 称：水戸市 産業経済部 商工課

住 所：〒310-8610 茨城県水戸市中央1-4-1 水戸市役所本庁舎5階

電 話：029-232-9185 FAX：029-232-9232

E-mail：commerce@city.mito.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800
地域の経済動 向調査費	350	350	350	350	350
需要動向調査 費	300	300	300	300	300
経営状況分析 費	600	600	600	600	600
D X 推進セミ ナー	500	500	500	500	500
事業計画策定 セミナー開催 費	500	500	500	500	500
創業セミナー 開催費	900	900	900	900	900
専門家派遣事 業費	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
プレスリリー ス支援事業	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
展示会・商談会合 同出展支援事業	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
海外への販路 拡大支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
職員の資質向 上研修会	300	300	300	300	300
事業評価委員 会運営費	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
自己財源(会費収入、手数料収入)・国補助金(伴走型小規模事業者支援推進補助金)・茨城県補助金・水戸市補助金

(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。

