

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>下館商工会議所（法人番号 8050005009925） 筑西市（地方公共団体コード 082279）</p>
<p>実施期間</p>	<p>2023/04/01 ～ 2028/03/31</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①既存事業者の背中を押しながら、事業計画策定支援を行い、小規模事業者の経営力向上を図る</p> <p>②ターゲットにあわせた需要動向調査を行い、新商品の開発や既存商品の改良に取り組む小規模事業者の新たな需要開拓を後押しする</p> <p>③創業支援や事業承継支援を行い、地域小規模事業者数の維持・拡大を図り地域活力の向上を目指す</p> <p>地域ぐるみで小規模事業者に「事業計画策定」を根付かせ裨益をもたらす</p>
<p>事業内容</p>	<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国が提供するビッグデータの分析を行い、年1回HP等に掲載する</p> <p>②独自の小規模事業者景気動向調査を年2回実施し、HP等に掲載する</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①一般消費者(BtoC)向け需要動向調査の実施</p> <p>②展示商談会等を活用し、バイヤー等(BtoB)向け需要動向調査の実施</p> <p>※結果については、既存商品の改良・新商品開発に反映させていく。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>経営状況分析の取り組みを希望する事業者に対し、「定量分析」や「定性分析」を経営支援基幹システム「BIZ ミル」を利用しながら実施し、「事業計画策定」に結び付けていく。</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>上記「経営状況の分析」に取り組む者や、セミナー参加者から「事業計画策定」を希望する者を発掘し、経営支援基幹システム「BIZ ミル」を利用しながら策定する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>経営指導員等が、「事業計画を策定済み」の小規模事業者に対し、四半期に1度</p>

	<p>コンタクトを取り進捗の確認を行い計画の実行を後押ししていく。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>①一般消費者(BtoC)向けの需要開拓支援</p> <p>②バイヤー等(BtoB)向けの需要開拓支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>下館商工会議所</p> <p>〒308-0031 茨城県 筑西市 丙3 6 0 番地 スピカ6 F</p> <p>TEL:0296-22-4596 FAX:0296-25-0412</p> <p>e-mail:info@shimodate-cci.or.jp</p> <p>筑西市 経済部 商工振興課</p> <p>〒308-8616 茨城県 筑西市 丙3 6 0 番地 スピカ3 F</p> <p>TEL:0296-54-7011 FAX:0296-20-1186</p> <p>e-mail:shokou@city.chikusei.lg.jp</p>

(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地域の現状

【立地】

筑西市は右の【図1】のとおり、茨城県の西部に位置し、東西に約15km、南北に約20km広がり、205.35^千m²の面積を持つ地方都市で、可住地面積は県内第2位の195.59^千m²の広さとなっている。鬼怒川・小貝川などの河川が南北を貫流し、肥沃な田園地帯を形成している。南は下妻市・つくば市と、東は桜川市と、西は結城市・八千代町・栃木県小山市と、北は栃木県真岡市と接している。

【筑西市誕生の歴史】

江戸時代には、二宮尊徳(金次郎)による下館藩の財政再建や農村復興が行われた地域だった。

明治4年に茨城県の管下となり、明治21年の市町村制の公布によって、2町18か村となった。昭和の大合併によって下館市・関城町・明野町・協和町に統合された。更に平成の大合併によりこの1市3町が統合されることになり、平成17年3月28日に現在の筑西市が誕生した。なお、合併当初の人口については、113,612人(下館商工会議所管轄地域の旧下館市は63,860人)となっている。

【交通体系】

筑西市の交通体系は、明治22年の水戸線開通が大きな転機となり、これまでの鬼怒川を使った水運から、鉄道や道路を使った旅客・貨物輸送に代替され、水戸線を利用する商人の往来が盛んになった。かつて「商業のまち下館」と言われた所以である。その後、鉄道・道路ともに新たな路線が敷設されるなど拡充されていき、時代の変化に合わせた整備も行われ現在に至っている。

現在の鉄道網は、JR水戸線が東西に横断し、下館駅をターミナル(始発・終着駅)とする関東鉄道常総線と真岡鐵道真岡線がそれぞれ南北に伸びている。

現在の道路網は、北関東を結ぶ幹線道路の国道50号線が東西に、国道294号線が南北に縦貫し、その他主要な道路が張り巡らされ交通の要衝となっている。広域的に張り巡らされた交通網が、通勤・通学者の足を支え、様々な行政機関や企業・学校が立地し、茨城県西地域の中心的な都市圏を形成している。

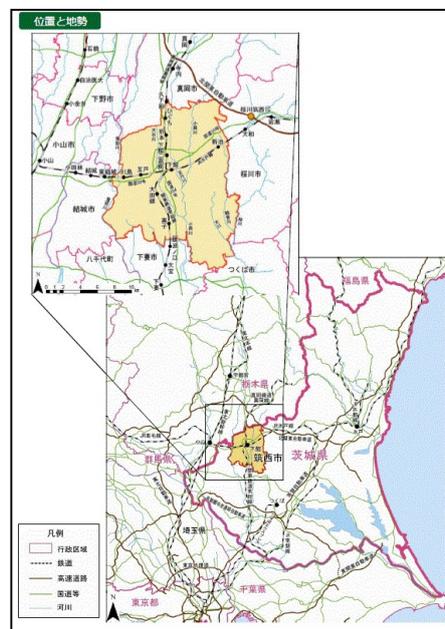
②地域の現状分析

【人口動態】

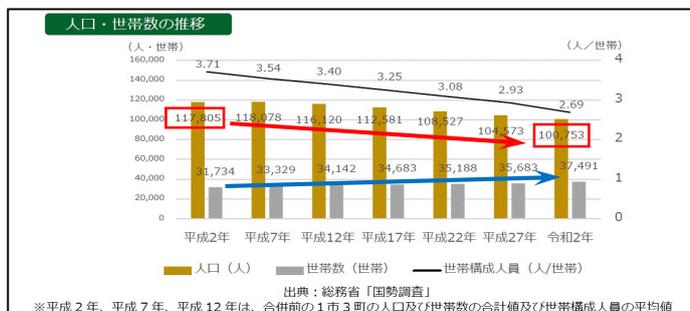
右の【図2】は、筑西市の人口と世帯数の推移を現している。常住人口は、100,753人(令和2年国勢調査:令和2年10月1日時点)と県内第8位の規模となっているが、平成7年をピークに漸減している。

世帯数は令和2年10月1日時点で37,491世帯(令和2年国勢調査)と漸増している。

世帯構成人数は、世帯数に反比例して減少しており、核家族化が進行している。



【図1】 筑西市の位置と地勢



【図2】 筑西市の人口・世帯の推移

【将来人口推計】

右の【図3】は、国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計を現している。令和22年には77,440人まで減少することが予想されており、令和2年比で23,313人の減少が見込まれている。



【図3】 筑西市の将来人口推計

【生産年齢人口動態】

右の【図4】は、筑西市の3階層別人口比の推移を現している。

15～64歳の生産年齢人口構成比をみると、平成2年の67.2%と比較して、令和2年では56.3%と10.9ポイントの減少となり、生産年齢人口に占める労働力人口の比率である労働力率の平成25年の全国平均59.3%を下回る結果となった。

	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
0～14歳 (構成比)	23,301 19.8%	20,017 16.9%	17,769 15.3%	15,908 14.1%	14,320 13.2%	12,759 12.2%	11,040 11.0%
15～64歳 (構成比)	79,040 67.2%	79,541 67.4%	77,186 66.5%	73,146 65.0%	68,435 63.2%	62,316 59.8%	56,749 56.3%
65歳以上 (構成比)	15,358 13.0%	18,520 15.7%	21,102 18.2%	23,521 20.9%	25,502 23.6%	29,178 28.0%	32,004 31.8%
年齢不詳 (構成比)	106 -	-	63 -	6 -	270 -	320 -	960 0.9%
総数	117,805	118,078	116,120	112,581	108,527	104,573	100,753

【図4】 筑西市の3階層別人口比の推移

また、0～14歳の構成比をみると、平成2年の19.8%から令和2年では11.0%と8.8ポイント減少している。

65歳以上の構成比をみると、平成2年の13.0%から令和2年では31.8%と18.8ポイントの増加となっている。

③地域産業構造の現状

【筑西市の産業構造の特徴】

右の【図5】は、平成30年度の筑西市民の経済計算の概要を現している。

筑西市の市内総生産額は約4,680億円となっている。所得は約325万円/人となっており、全国平均(約320万円/人)と比べ5万円程高くなっている。

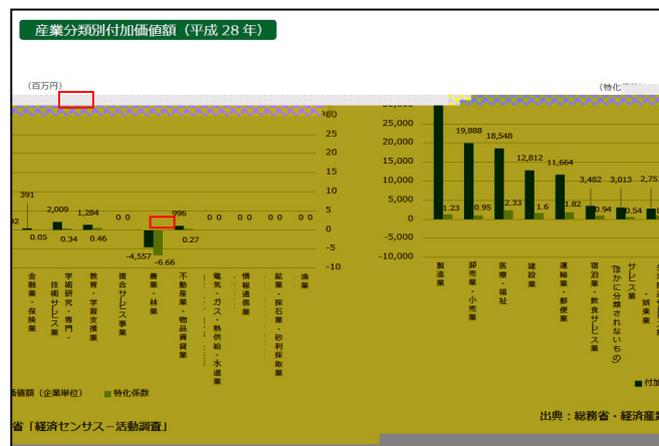
	実数(百万円)	構成比(%)	特化係数
市民所得	330,657	-	-
市民雇用者報酬	203,000	-	-
財産所得	20,607	-	-
企業所得	107,049	-	-
市内総生産	468,067	99.5	1.0
第1次産業	12,454	2.7	1.3
農業	12,434	2.7	1.4
第2次産業	214,166	45.8	1.1
製造業	193,658	41.4	1.2
建設業	20,415	4.4	1.0
第3次産業	238,843	51.0	0.9
卸売・小売業	31,943	6.8	0.9
不動産業	44,869	9.6	1.1

【図5】 茨城県市町村民経済計算の概要

産業3部門別の総生産額をみると、第3次産業が過半数の51%を占めており、主たる産業になっていることが窺える。また、注目すべきは第1次産業の特化係数が1.3と最も大きくなっており、比較優位にある産業となっていることが窺える。

また、第2次・第3次産業の詳細については、右の【図6】平成28年の産業分類別付加価値額を見ると、製造業が325億2千8百万円と高くなっており、付加価値額の値から、現在の筑西市の主たる産業になっていることが窺える。

また、特化係数を見ると、医療・福祉が2.33と高くなっており、比較優位にあることが窺える。



【図6】 産業分類別付加価値額

【付加価値の地域内循環】

右の【図7】は、平成27年の筑西市内での地域経済循環を図で表したものとなっている。地域経済循環は、筑西市内の企業の経済活動を通じて生産された付加価値額4,167億円が、労働者や企業の所得として分配され、4,375億円消費や投資として支出されたのち、再び地域内生産に4,167億円還流されることを表している。

消費や投資による支出は、他地域からの流入分と他地域への流出分が相殺（加減算）される。筑西市の場合、支出が208億円多くになっており、他地域へ流出していることがわかる。

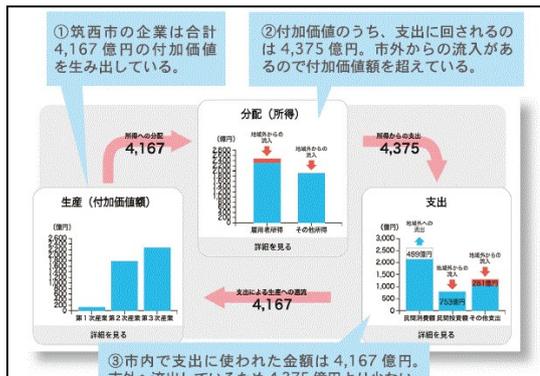


図7 筑西市の地域経済循環図(出典:リーサス)

【工業の現状】

右の【図8】は、令和元年の製造品出荷額を近隣市と比較したものとなっている。

筑西市の令和元年の製造品出荷額は、約4,598億円となっており、隣接する栃木県の小山市及び真岡市より少ないが、隣接する茨城県の市のなかでは1番高い結果となっている。

製造業者は、多様化する消費者ニーズや円安による海外同業他社との競争の激化に加え、原油価格の上昇に伴った原材料価格の値上げにより、売上不足と原材料価格の高騰に陥り苦戦を強いられている。



図8 製造品出荷額 隣接する市との比較

【商業の現状】

これまでの筑西市の商業は、水戸線の開業以来、下館駅周辺の市街地を中心とした商業集積により発展してきた。

時代の変化とともに、地域市場を深耕・凌駕した後の大型店の撤退による地域経済の低迷や資本力に勝る流通大手・通販・ネット販売（海外のAmazonやアリババなども含む）による価格競争・消費者の囲い込みに巻き込まれ、地方の小規模商業者は苦戦を強いられている。

市内の小売事業所数・小売業従業者数【図9】・年間商品販売額【図10】は、いずれもこれまで減少の一途をたどっていたが、平成24年以降その傾向から転じ、回復の兆しを見せはじめている。

令和元年の「道の駅グランテラス筑西」の開業を契機に、今後回復していくことに市民から大きな期待が寄せられている。

事業所数は横ばいながら、従業者数は回復しており、小売業年間販売額は、漸増しているものの、都市規模相応にとどまっている。

小規模事業者は、原価の上昇のほか、消費者ニーズの変化やキャッシュレス決済等の売り方の変化についていけず、ますます、売り上げが立たない状況に陥り苦戦している。



図9 小売事業所数・従業者の推移



図10 小売業年間販売額 隣接する市との比較

【業種別事業所数の動態】

筑西市は、平成17年に合併したことにより、商工会議所(旧下館市地区)と商工会(旧関城町・旧明野町・旧協和町：合併し1つの商工会)が共存している。下の【表1】は市内全域の事業所数になっている。全体では296事業者が減少し、ほぼすべての業種の事業所数が減少しているが、運輸業・郵便業が6事業者、金融保険業が2事業者、鉱業・砕石業・砂利採取業が1事業者とわずかながら増加している結果となった。

筑西市内事業所数の分布表

	平成26年	平成28年	増減	割合(平成28年)
全産業	4,936	4,640	-296	
農林漁業	51	52	1	1.12%
鉱業、採石業、砂利採取業	1	2	1	0.04%
建設業	681	632	-49	13.62%
製造業	669	643	-26	13.86%
電気・ガス・熱供給・水道業	6	4	-2	0.08%
情報通信業	17	16	-1	0.34%
運輸業・郵便業	144	150	6	3.23%
卸売業、小売業	1,213	1,176	-37	25.34%
金融業、保険業	81	83	2	1.79%
不動産業、物品賃貸業	193	176	-17	3.79%
学術研究、専門・技術サービス業	137	136	-1	2.94%
宿泊業、飲食サービス業	455	433	-22	9.34%
生活関連サービス業、娯楽業	478	455	-23	9.81%
教育、学習支援業	114	114	0	2.46%
医療、福祉	287	287	0	6.19%
複合サービス事業	27	27	0	0.58%
サービス業(他に分類されないもの)	254	254	0	5.47%

表1 出典：平成26年度経済センサス、平成28年度経済センサス

【商工会議所地区での商工業者・小規模事業者・会員事業所の動態】

前述のとおり、筑西市内には商工会議所と商工会が共存していることから、次ページの【表2】のとおり、商工業者数・小規模事業者数・会員事業所数については、下館商工会議所管内(旧下館市地区)の数値について記載する。

また、上記のとおり統計の地区に差があることから、次ページの【表3】のとおり、業種別の動態比率が比較できるよう当所会員事業所数の令和2年度・令和3年度の分布も示す。

商工業者数、小規模事業者数ともに一時の右肩下がりの減少から、底打ちされ下げ止まり状態が続いている。商工会議所会員事業所数については、商工業者数・小規模事業者数のトレンドと同じく一時は右肩下がりの傾向が続いたが、平成25年(1,417事業所)を転機に横ばい(一進一退の状況)となり、令和2年度からは増加に転じている。

下館商工会議所管内の商工業者数、商工業者数、会員事業所数の推移表

	H18年度	H24年度	H26年度	H28年度	R元年度	R2年度	R3年度
商工業者数	2,709	2,633	2,675	2,675	2,675	2,675	2,675
小規模事業者数	2,332	2,071	2,092	2,092	2,092	2,095	2,095
商工会議所会員数 (3/31)	1,644	1,448	1,422	1,415	1,391	1,419	1,437

表2 出典:下館商工会議所

下館商工会議所会員事業所の分布表

	令和2年	令和3年	増減	割合(令和3年)
全会員	1,419	1,437	+18	
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0	0%
建設業	252	261	+9	18.17%
製造業	221	216	-5	15.04%
電気・ガス・熱供給・水道業	12	12	0	0.84%
情報通信業	13	13	0	0.90%
運輸業・郵便業	41	41	0	2.85%
卸売業、小売業	338	338	0	23.52%
金融業、保険業	38	38	0	2.64%
不動産業、物品賃貸業	29	30	+1	2.09%
学術研究、専門・技術サービス業	2	2	0	0.14%
宿泊業、飲食サービス業	101	108	+7	7.52%
生活関連サービス業、娯楽業	39	39	0	2.71%
教育、学習支援業	17	16	-1	1.11%
医療、福祉	38	38	0	2.64%
複合サービス事業	43	44	+1	3.06%
サービス業(他に分類されないもの)	235	241	+6	16.77%

表3 出典：下館商工会議所

【経営者年齢の分布】

右【図11】は、年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布であり、年齢の高い経営者の比率が高まっており、事業承継は社会的な課題となっている。

下館商工会議所会員事業所の経営者年齢分布においては、60代以上の経営者が約40%を占め、全国平均に比べ、経営者の高齢化が顕著となっている。

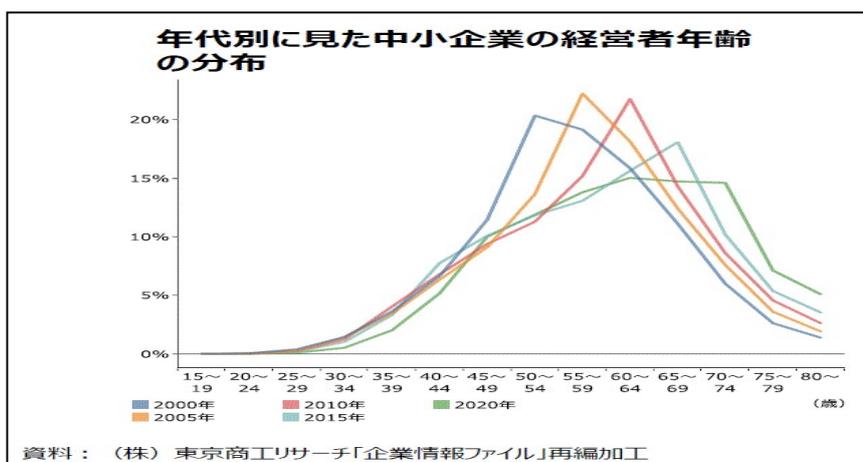


図11 年代別経営者年齢

【筑西市の産業振興方針】

筑西市では、平成 29 年 3 月に向こう 10 年間の計画として、「第 2 次筑西市総合計画」を策定した。基本計画は、中期的視点から具体化するため、令和 3 年度までの 5 年間で前期基本計画とし、令和 4 年度から令和 8 年度までの 5 年間で後期基本計画としており、現在後期基本計画の施策展開をしている。

実施計画は計画期間を 3 年間とし、毎年度の事業の評価・検証を行いながら見直しをおこなうローリング方式により事業の進捗管理をおこなっている。

「第 2 次筑西市総合計画」では、市民みんなで共有する「将来都市像」を

あらゆる世代が安心して暮らせる元気都市 筑西 ～ 若者よ 筑西に ～

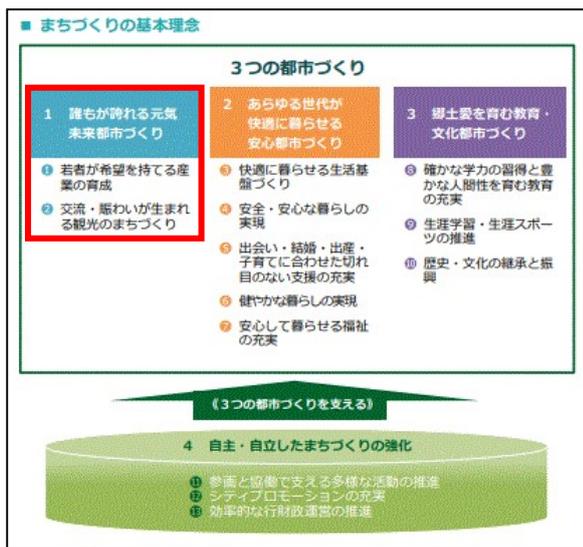


図 12 まちづくりの基本理念 出典：筑西市

とし、その実現に向けたまちづくりの「基本理念」を左の【図 12】のとおり定めた。

□部分が、政策となり、その施策展開については下の【図 13、14、次ページ 15、16】のとおり。

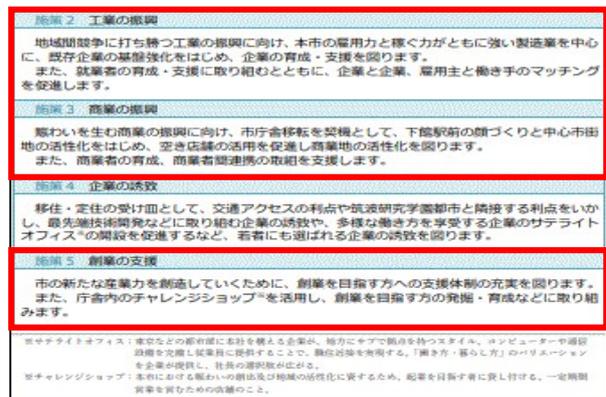


図 13 筑西市の施策展開 出典：筑西市

□筑西市の工業振興（主な取り組み）

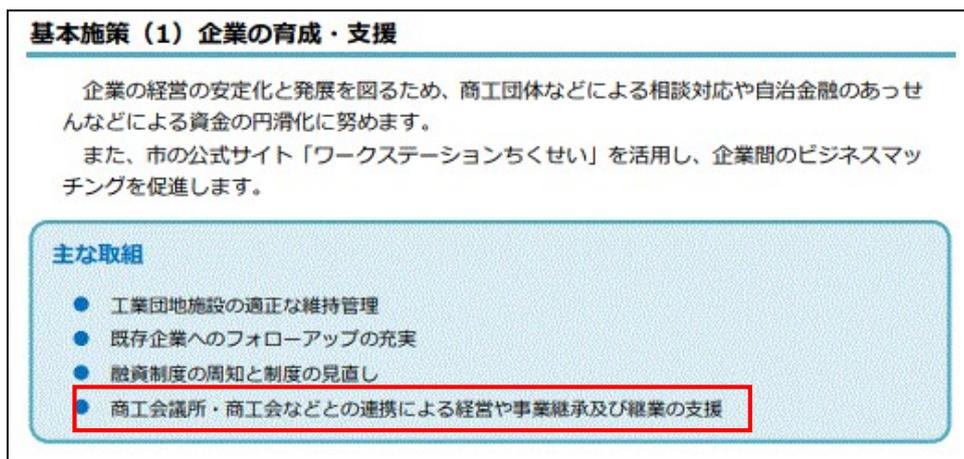


図 14 筑西市の工業振興（主な取り組み）

出典：筑西市

□筑西市の商業振興（主な取り組み）

基本施策（3） 商業者育成・支援

商工会議所・商工会などとの連携により、商業者の経営近代化・合理化のための相談対応や融資制度の活用の促進、セミナーや経営、事業継承及び継業の相談など、事業継続のための支援体制の充実と販路拡大や事業計画などの策定支援に努め、雇用の安定を図ります。

主な取組

- 中小企業者に対する融資の支援
- 商工会議所・商工会、各種団体への支援
- 後継者の育成や事業継承及び継業の支援、第二創業支援などの仕組みづくりの検討

図 15 筑西市の商業振興（主な取り組み）

出典：筑西市

□筑西市の創業支援（主な取り組み）

基本施策（1） 創業者支援

市内で創業を目指す方たちのため、創業を支援する「ワンストップ相談窓口」での対応のほか、ターゲット市場の見つけ方やビジネスモデルの構築の仕方、資金調達、許認可手続き、事業計画書の作成など、商工団体や市内金融機関などと連携し、様々な創業時の課題を解決できるよう対応します。

主な取組

- 創業支援事業の推進
- 就労支援・企業情報発信事業の推進

図 16 筑西市の創業支援（主な取り組み）

出典：筑西市

④課題

【小規模事業者の経営課題】

- ①小規模事業者は薄利な商売を行い、損益分岐点が低く、利益を出せない脆弱な構造になっている。そこに人口減少や少子高齢化等の外部環境による影響が複合的に重なり、「売上げが立たない」状況に陥っている。さらに、高齢であることから、試行錯誤を重ね経営力を向上させていこうという意欲に欠けている。
- ②既存の特定取引先からの受発注に追われているため、需要動向調査を行い、多様化・変化する消費者ニーズに 대응していくための「新商品開発」や「既存商品の改良」を行い、新たな販路開拓に取り組もうという意欲に欠けている。
- ③「開廃業率の逆転現象」や「事業承継問題」は社会的な課題となっているが、当地域においても喫緊の課題となっている。地域経済をささえている小規模事業者に裨益を与えつつ、地域ぐるみで小規模事業者の維持拡大につなげていくような仕組みになっていない。

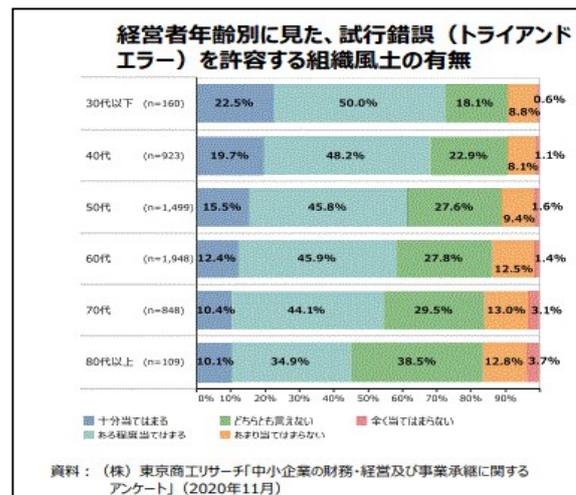


図 17 経営者年齢別に見た、試行錯誤を許容する組織風土

出典：中小企業白書

②小規模事業者に対する長期的振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

筑西市の人口フレームは、国立社会保障・人口問題研究所及び第2期筑西市まち・ひと・しごと創生 人口ビジョン・総合戦略において、右の【図 18】のとおり減少していくことが推計されており、当所では、それと比例して事業主の高齢化による休廃業や低水準で推移する新規創業などにより、小規模事業者数の減少が見込まれていることに危機感を感じている。

国立社会保障・人口問題研究所「推計人口（社人研準拠）」及び「第2期筑西市まち・ひと・しごと創生 人口ビジョン・総合戦略」における推計人口（市独自推計）					
	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年
社人研準拠（人）	99,937	94,833	89,392	83,570	77,440
市独自推計（人）	101,134	97,780	94,575	91,266	87,765

図 18 筑西市の推計人口 出典：筑西市

したがって、当所の10年程度の期間を見据えた長期振興の在り方としては、地域経済を支えている小規模事業者が持続的に発達し、事業所数も持続できていることが望ましいと考えている。ありがたい姿にしていくために、伴走型の経営発達支援事業において、創業者の創出による事業者数の拡大と事業承継による事業者数の維持に取り組んでいく。

また、事業所数を維持していくためには、小規模事業者の発達が必要になる。筑西市では、右の【図 19】のとおり令和3年12月24日に、筑西市産業振興条例を制定し、地域内での経済循環を条例として定め、奨励していることから、筑西市との連携・協力により、地域ぐるみで小規模事業者の売上維持・拡大に貢献していく。

そのためには、地域の小規模事業者に裨益を与えつつ、自社の強みを活かした事業計画策定を伴走型で支援し、付加価値額を向上させていくことが10年程度の期間を見据えたありがたい姿だと考えている。あわせて、新商品の開発や既存商品の改良による新たな販路開拓支援も展開することにより、地域の小規模事業者の魅力が引き立ち、地域外への消費流出阻止及び地域外からの所得の流入といった相乗効果が生まれてくると考えている。



図 19 筑西市産業振興条例

出典：筑西市

②筑西市総合計画との連動性・整合性

第2次筑西市総合計画後期基本計画では、産業振興の基本理念を「誰もが誇れる元気未来都市づくり」とし、政策を①若者が希望を持てる産業の育成②交流・賑わいが生まれる観光のまちづくりとしている。前者では、工・商業の振興及び創業支援が謳われ、後者では観光の振興が謳われている。

施策（具体的）には、

工業振興については、商工会議所・商工会との連携(共同)により、既存企業の経営基盤を強化するため等の経営支援や事業承継の支援を行っていく。

商業振興については、商工会議所・商工会との連携(共同)により、既存企業の経営を近代化・合理化するため等の個別支援や駅前のにぎわい・商店街の再生といった面的支援及び事業承継・第二創業の支援等を行っていく。

創業支援については、商工会議所・商工会との連携(共同)により、「創業支援ネットワーク機関」との連携により、セミナー(集団指導)やワンストップ相談窓口での個別相談を行っていく。

また、にぎわいづくりの拠点として「道の駅グランテラス筑西」を活用し、地域の魅力を発信していくとともに、筑西ブランドの開発を行い、筑西市・商工会議所・商工会等の関係機関との連携(共同)により、新商品開発や既存商品の改良を行っていく。

以上のことから、第2次筑西市総合計画後期基本計画と、連動しており、整合性もとれている。

また、**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**（平成5年法律第51号）において以下のとおり謳われており、同法との連動制・整合性もとれている。

（経営発達支援計画の認定）

第七条 商工会又は商工会議所は、**関係市町村と共同して**、小規模事業者を支援する次に掲げる事業であって、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するもの（以下「**経営発達支援事業**」という。）についての**計画（以下「**経営発達支援計画**」という。）を作成し**、経済産業省令で定めるところにより、これを経済産業大臣に提出して、その経営発達支援計画が**適当である旨の認定**を受けることができる。

③下館商工会議所としての役割

（ア）中小企業基本法の改正と小規模企業振興基本法の制定

中小企業基本法は、昭和38年に中小企業と大企業との間の生産性・賃金などに存在する「諸格差の是正」の解消を政策理念とし、「生産性と取引条件の向上」を具体的な目標としていた。

同法は、平成11年に抜本改正され、「多様で活力ある中小企業の成長発展」を政策理念とした。その実現のため、自主努力を前提としつつ、①経営の革新及び創業の促進②経営基盤の強化③経済的社会的環境の変化への適応の円滑化を政策の柱とした。

同法は、平成25年に再度改正され、「小規模企業に対する中小企業施策の方針」が位置付けられた。更に、平成26年6月には「小規模企業振興基本法（小規模基本法）」及び「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（小規模事業者支援法）の一部を改正する法律」が成立した。

最新小規模基本法では、「成長発展」のみならず、小規模事業者の「事業の持続的発展」を基本原則とし、地域に根ざした各地の商工会及び商工会議所が、小規模事業者の持てる力を最大限引き出し、総力を挙げて支援を行う体制の構築を掲げた。

（イ）近年の中小企業支援体制の展開

■小規模事業者支援法の改正 平成26年

商工会・商工会議所が伴走型支援を強化して、小規模事業者の経営戦略に踏み込み、経営の改善発達を支援する経営発達支援事業を促進する観点から、「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（小規模事業者支援法）の一部を改正する法律」が制定された。商工会・商工会議所が「経営発達支援計画」を策定し、国が認定する仕組みを設け、商工会・商工会議所による経営発達支援事業の実施を促す。これにより、記帳指導・税務指導が中心であった商工会・商工会議所の業務は、経営状況の分析や市場調査、販路開拓にも力点が置かれることになった。

■小規模事業者の経営改善発達を支援するための商工会及び商工会連合会並びに商工会議所及び日本商工会議所に対する基本指針の制定（令和元年7月12日経済産業省告示第60号）

第一 小規模事業者の経営の改善発達の基本的な方向（一部抜粋）

商工会及び商工会議所は、経営改善普及事業を実施するに当たっては、商工業が一般的に市町村の区域を一つの経済圏として発達していることを踏まえ、地方公共団体からの予算措置を活用しつつ、特にその地区を管轄する**地方公共団体の商工行政と調和した経営改善普及事業を実施することが求められる**。また、商工会及び商工会議所、国、地方公共団体、支援機関がそれぞれ役割を分担するのではなく、地域経済や産業の発展に向けて、関係者が一体となった経営改善普及事業の実施体制を構築することが求められる。

1. 経営改善普及事業の内容

経営改善普及事業は、主として以下の各項目に掲げるものとする。

- (1) **金融、税務、経理、販売管理、労務、技術の改善、創業、経営の発達、経営革新、事業の円滑な承継又は事業の継続が見込まれない場合の円滑な廃止その他各種制度（国の各府省庁、地方公共団体及び民間事業者のものを含む。以下同じ。）も活用しつつ行う経営に関するきめ細かな指導、あっせん等**

- (2) 小規模事業者の経営の改善発達に資する地域経済の活性化又は商工業の振興に関する事業の実施、協力又は指導
 - (3) 経営、技術、各種制度等に関する情報又は資料の収集及び提供
- 以上のように基本指針の制定により、経営改善普及事業=経営発達支援事業となった。

(ウ) 下館商工会議所が果たす役割

下館商工会議所は、昭和30年11月の創立以来、下館市・筑西市と共同しながら発達してきた。

第2次筑西市総合計画後期基本計画についても、実現に向け筑西市との共同体制で実行し、その施策として、商工団体との共同による企業支援施策を実施していくと謳っており、筑西市の施策に沿い、「地域の特性や自社の強みを活かしつつ、小規模事業者にとって裨益となる経営発達支援事業」を遂行することが下館商工会議所の果たす役割だと考えている。

また、下館商工会議所が事業を展開するにあたり、心がけるべき重要な役割は、①気付きやきっかけを与えること、事業者の悩みを気軽に受け付けること②中小企業支援機関相互がネットワークを形成すること③それぞれの中小企業支援機関が能力を向上することの3点となる。

以上のことから、下館商工会議所は、「変化を恐れない組織の意思と力」で、ITやDXを積極的に経営発達支援事業に取り入れ、計画経営を根付かせるため、切れ目なく以下の経営発達支援事業の内容を小規模事業者に効率よく・効果的に展開していく。

<経営発達支援事業の内容>

- ①地域経済動向調査→地域経済や地域の消費動向についての情報収集等
- ②需要動向調査支援→マーケットインの考え方を浸透させるための調査等
- ③経営状況の分析支援→定量(財務)分析及び定性(SWOTや3C)分析の実施
- ④事業計画策定支援→DXに向けた取り組みを含めた事業計画書の策定支援
- ⑤事業計画策定後の実施支援→フォローアップ(計画した付加価値額の進捗管理)
- ⑥新たな需要の開拓に寄与する事業→DXに向けた取り組みを含めた販路開拓支援

(3)経営発達支援事業の目標

下館商工会議所では、小規模事業者に寄り添う伴走型支援を実施し、向こう5年間(令和5年度から令和9年度)に亘り経営計画を根付かせ、以下の目標を掲げ、筑西市の発展に貢献し、地域への裨益をもたらしていく。

<具体的目標>

- ①既存事業者の背中を押しながら、事業計画策定支援を行い、小規模事業者の経営力向上を図る

目標件数：計画期間中の事業計画策定件数=450件(90件×5年)

※目標件数の算出根拠：令和3年度の経営革新計画支援及び各種補助金申請支援等を加味して算出

- ②ターゲットにあわせた需要動向調査を行い、新商品の開発や既存商品の改良に取り組む小規模事業者の新たな需要(販路)開拓を後押しする

目標件数：計画期間中の需要(販路)開拓事業者数=100者(20者×5年)

※目標件数の算出根拠：経営指導員5人×4者=20者

- ③創業支援や事業承継支援を行い、地域小規模事業者数の維持・拡大を図り地域活力の向上を目指す

目標件数：計画期間中の創業計画及び第二創業の事業計画策定目標件数=75件(15件×5年)

※目標件数の算出根拠：令和3年度、4年度当所開催の「創業塾」参加状況を加味して算出

●計画経営のイメージ

<計画を立てていない、行き当たりばったり>

<計画を立てている、事業が継続・成長>



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

①事業計画策定支援を行い、小規模事業者の経営力向上を図る。

小規模事業者の経営状態について、定量・定性分析を行い、顕在化した経営課題を解決し、競合他社との差別化を図っていくため、実現可能性が高く、付加価値額が向上する事業計画策定支援を実施する。さらに、事業計画策定後のフォローアップ(補助金の採択を受けた者には、採択後の実施支援を含める)支援まで一連の流れで実施する。最終的には小規模事業者の裨益につながる取り組みとする。

②ターゲットに合わせた需要動向調査を行いながら、新商品の開発や既存商品の改良に取り組む 小規模事業者の新たな需要(販路)の開拓を図る。

BtoB=商談会やBtoC=地域イベント等の展示即売会・テストマーケティングへの出展を希望し、販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、ターゲットに合わせた需要動向調査を実施し、ターゲットの「声」をくみ取る。分析結果やターゲットの「声」をもとに、マーケットインの思考に基づく事業計画書を策定しながら、新商品の開発や既存商品の改良に取り組み、新たな需要(販路)の開拓につなげて行く。最終的には小規模事業者の裨益につながる取り組みとする。

③ 創業、事業承継支援を行い、地域小規模事業者数の維持拡大を図り、地域活力の向上を目指す。

地域に活力をもたらすため、市の創業支援事業計画に基づいて、効果的な創業計画書策定による販売計画・販路開拓支援を実施し、地域内での創業者を創出し、地域活力の向上を促進する。

同時に、廃業等による事業者減少対策として、茨城県事業承継ネットワークと連携した事業承継支援を実施し、円滑な事業承継と魅力ある小規模事業者の維持や発達を促し、地域活力の向上を目指す。

最終的には小規模事業者の裨益につながる取り組みとする。

3. 地域の経済動向に関すること

(1)現状と課題

小規模事業者が地域の経済動向を収集したい場合、新聞やインターネットからの収集はできるが、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、活用するには至っていなかった。

当商工会議所としても、目的を定めた地域経済動向調査自体行っていなかった。また、収集した地域経済動向があってもその分析も行っていなかったため、情報は整理されておらず、小規模事業者から依頼が来ても、オンデマンド対応できなかった。

今後は、小規模事業者が希望する地域の経済動向の情報をビッグデータから収集し、希望者に提供したり、小規模事業者が必要であろう情報をビッグデータから収集加工し、HP等で公表したりする。また、地域の景気・消費動向についてもDXやITを取り入れ、効率よく情報収集・分析し、その成果をHPで公表する。

(2)目標

	現 行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
地域の経済動向分析のHP公表回数 (/年)	なし	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
地域の景気・消費動向分析のHP公表回数 (/年)	なし	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3)事業内容

① 国が提供するビッグデータの活用

当地域が何で稼いでいるか、当地域の人の動き、産業の現状等について、問い合わせがあった場合、速やかに対応できるよう、経営指導員等がいつでも「RESAS」(地域経済分析システム)を分析手法として活用できる体制を整えておく。また、年に1度下記の【分析項目】に記載の内容に係る地域の経済動向分析をとりまとめ、HP及び会報紙に折込み公表する。

【分析項目】

- ・「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
- ⇒必要な場合は、上記のデータを総合的に分析し、事業計画策定支援等にも活用する。

②独自の地域経済動向調査の実施

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、日本商工会議所が行う「CCI LOBO(商工会議所早期景気観測)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について、年2回調査・分析を行い、HP及び会報紙にて公表する。

【調査時期】上半期分=10月、下半期分=4月

【調査対象】管内小規模事業者60社(製造業、建設業、卸・小売業、サービス業から15社ずつ)

【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

【調査手法】Google Formを活用(回答フォームを電子送信し、クラウド上で自動集計する)

【分析手法】自動集計された調査結果を、経営指導員等が加工・分析する。

※**朱書き**部分が、当所におけるDX・IT化により生産性を上げ、効果的・効率的に展開する箇所

(4)成果の活用

- ①情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ②経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料にする。
- ③「RESAS」を活用した地域経済動向分析や独自の景気動向調査結果を事業計画書策定に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

小規模事業者は、自社が「作りたい」「売りたい」という視点での「商品・サービス開発」をしており、「顧客ニーズに基づいた商品・サービスの開発」という視点に欠けている。当所の経営指導員等も、需要動向調査に関する知識が乏しく、情報収集等のノウハウ不足もあり、個々の小規模事業者への需要動向の支援ができていなかった。課題は、地域の小規模事業者に対し、マーケットインへの意識改革を事業者に浸透させるための知識を職員も深め、需要動向調査を実施し、その結果をフィードバックし、新商品の開発や既存商品の改良に向けた支援をいかに進めるかである。

今後、当所は、個々の小規模事業者の裨益につながる、商品開発・改良等を行うための需要動向調査をイベント等で実施し、結果をフィードバックし、商品の開発等につながる個別支援を実施する。

また、当所の経営指導員等も需要動向調査の調査手法の知識やその習得に取り組み、IT・DXを取り入れながら効率よく・効果的に事業を展開していく。

(2)目標

	現 行	R 5 年 度	R 6 年 度	R 7 年 度	R 8 年 度	R 9 年 度
一般消費者(BtoB)対象需要動向調査実施事業者数	なし	5者	5者	5者	5者	5者
バイヤー(BtoC)対象需要動向調査実施事業者数	なし	5者	5者	5者	5者	5者

(3)事業内容

①一般消費者(BtoC)対象需要動向調査の実施

新たな商品開発や既存商品の改良の開発希望する小規模事業者に対し、当地域で開催されるイベント等において、来場者に Google Form のアンケートフォーム（QR コードを用意し、スマホ等で回答）に回答いただく調査を実施する。

調査結果は、リアルタイムで集計されていることから、事業者イベント終了後以降にフィードバックし、専門家を交えた個別相談を実施しながら、新たな商品開発や既存商品の改良に結び付けていく。個別相談において、分析や事業計画策定を希望する場合は、連携を図っていく。

具体的内容

サンプル件数	1事業所1商品あるいは1サービスあたり30件以上
支援対象	①新たな商品やサービスの開発に取り組む事業者 ②既存商品やサービスの改良に取り組む事業者
調査手段・手法	あらかじめ Google Form のアンケートフォーム （経営指導員・マーケティングに詳しい専門家を交えて個別相談にて作成しておく）を用意し、申し込みフォームにアクセスする QR コードを作成 しておく。 イベント時に当店に来店して下さるお客様（最終消費者）に対し、あらかじめ用意した QR コードを提示し、 スマホ等で その場で回答いただく。その場で回答いただけた方には、値引きやクーポン券等といったインセンティブを用意する。 ※ スマホを持っていない・扱えない方用に、タブレット端末を用意しておく。 ※※その場で回答いただけない方用に、 名刺の裏に QR コードを印刷したものを渡し 、後ほどご回答いただくよう促す。
調査項目（例）	①商品・製品の価格②品質・味・量③商品やパッケージのデザイン④関心度・商品の鮮度⑤購入や利用のしやすさ⑥商品・サービスに対するイメージ⑦用途・目的（家庭用、贈答用等）⑧課題・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）等
当所の支援内容	①支援対象となる事業者の発掘 ②調査項目の検討（伴走型支援）及びアンケートフォームの作成提供 ③ 自動集計された調査結果 を事業者にフィードバック ④調査結果を活用した個別相談（伴走型支援）による商品の開発・改良の検討
分析結果の活用のかた	お客様の声として定性分析（3C：市場分析）の一部に活用でき、事業者の希望により加工・加筆により、事業計画の策定につなげる

※**朱書き**部分が、当所におけるDX・IT化により生産性を上げ、効果的・効率的に展開する箇所

□調査対象とするイベント（例）について

時期	名称	場所	来場者	内容及び積算明細
7月 1日間	テストマーケティング会 主催：茨城県よろず支援拠点	イオンモール 水戸内原	一般消費者 （最終消費者）	県内から参加者：30者 当所から1者参加見込
10月 2日間	イオン物産展 主催：商工会	イオンモール 下妻	一般消費者 （最終消費者）	県西から参加者：15者 当所から2社参加見込
11月 2日間	しもだて商工まつり 主催：下館商工会議所	道の駅「グラン テラス筑西」	一般消費者 （最終消費者）	市内から参加者：30者 当所から2社参加見込

※その他、当所主催のイベントを実施したり・行政等からの参加要請があり出店したりする場合もあることから、柔軟に対応し、需要動向調査を希望する事業者があれば、小規模事業者の裨益につながるよう意欲的に支援を実施する。

②展示商談会等を活用したバイヤー向け需要動向調査の実施（BtoB）

地元金融機関が主催する商談会に来場するバイヤーに対し、アンケート調査を実施する。

これまでの経験から、バイヤーとの面談時間は短く、アンケートに協力いただく余裕がないことから、名刺の裏面に Google Form のアンケートフォームにアクセスする QR コードを印刷し、その名刺を配り、バイヤーにアンケートの協力を依頼する。

具体的内容

サンプル件数	1 事業所 1 商品あるいは 1 サービスあたり 2 件（これまで面談にいたった平均が 2 社程度のため）
支援対象	①新たな商品やサービスの開発に取り組む事業者 ②既存商品やサービスの改良に取り組む事業者
調査手段・手法	あらかじめ Google Form のアンケートフォーム （経営指導員・マーケティングに詳しい専門家を交えて個別相談にて作成しておく）を用意し、申し込みフォームにアクセスする QR コードを作成 しておく。 商談時に面談するバイヤーに対し、あらかじめ用意した QR コード付き名刺を渡し、事後（移動中や会社に戻ってから） スマホ等で 回答いただくよう促す。
調査項目（例）	①P(product)製品②Q(quality・quantity)品質・量③C(cost)値段④D(delivery)納期⑤S(safety)安全性⑥M(moral)倫理観・道徳観⑦E(environment)環境への配慮⑧課題・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）等
当所の支援内容	①支援対象となる事業者の発掘 ②調査項目の検討（伴走型支援）及びアンケートフォームの作成提供 ③ 自動集計された調査結果 を事業者にフィードバック ④調査結果を活用した個別相談（伴走型支援）による商品の開発・改良の検討
分析結果の活用のかた	市場動向として定性分析（3C：市場分析）の一部に活用でき、事業者の希望により加工・加筆により、事業計画の策定につなげる

※**朱書き**部分が、当所における DX・IT 化により生産性を上げ、効果的・効率的に展開する箇所

□調査対象とする商談会（例）について

時期	名称	場所	来場者	内容及び積算明細
10月 1日間	フードビジネス個別商談会 主催：信用金庫	高崎市	バイヤー	関信地区から参加者： 120 者 バイヤー参加数：60 者 当所から 3 社参加見込
10月 2日間	つくば銀行ビジネスマッチング商談会 主催：筑波銀行	つくば国際会議場	バイヤー、関係機関	県内から参加者：230 者 バイヤー参加数：60 者 当所から 2 社参加見込

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、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っていた。このような形の支援では、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ない上、その対象範囲も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登竜門として、定量・定性分析をセミナーにて啓発し、個別相談を通して展開していく。個別相談は、経営支援基幹システム「BIZ ミル」を活用しながら展開し、専門的な知識を有する外部専門家等とも連携し、実現可能性・実効性の高い事業計画策定に繋げていく。

(2)目標

	現 行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
発掘・啓発セミナー開催回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
個別相談等による経営分析件数	1 6 9 件	1 0 0 件	1 0 0 件	1 0 0 件	1 0 0 件	1 0 0 件

※ 経営分析件数積算根拠=経営指導員 5 人×20 件/人

※※現行の数字は新型コロナウイルス感染症関連補助金申請に伴う分析が多かったため

(3)事業内容

①セミナー開催による啓発と経営分析に取り組む事業者の発掘

地域小規模事業者に、経営分析の必要性・重要性を理解してもらうための啓発として、経営分析セミナーを開催する。セミナーでは、「気付き」と「一歩踏み出す勇気」を与え、分析を皮切りに事業計画策定にまで至る事業者の発掘を行う。

【募集方法】会報へのチラシ（**申し込みは Google Form を使用**）折込・HP での周知

【開催回数】2 回（定量分析×1 回、定性分析×1 回）

【参加者数】各回 1 0 者以上（リアル、**オンライン、ハイブリッド**を柔軟に対応：**Google Meet 使用**）

【内 容】①定量分析=損益分岐点分析、ローカルベンチマークでできる財務分析とその中身
②定性分析=SWOT 分析、3C 分析、強みを生かし競合との差別化を図る戦略策定法
③「**BIZ ミル**」の「**簡易分析アンケート**」を使った簡易分析の実施

【アンケート調査】セミナー評価及び分析・事業計画策定意向調査（**Google Form を使用したアンケート**）

② 個別相談等による経営分析の展開

上記セミナーによる発掘のほか、普段行っている、巡回・窓口相談の機会を活かし、「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し、経営分析・事業計画策定を行う事業者を発掘し、個別相談により希望者への経営分析を BIZ ミルで行っていく。

【分析手段】「**BIZ ミル**」の**経営状況詳細分析表**に**入力**

【入力項目】①直近 2～3 期分の決算データ

②SWOT 分析

③今後取り組みたい事業

【分析項目】ローカルベンチマーク分析（目標 50 件）→マル経（20 件）、自治金融（30 件）

補助金申請時の分析（目標 35 件）→持続化（30 件）、その他（5 件）

経営革新・事業継続力強化計画（目標 10 件）→それぞれ 5 件ずつ

経営力強化・先端設備導入計画、事業承継診断（目標 5 件）

【方 法】会議所に来ていただく又は**オンライン**

※柔軟対応

※オンラインの場合、Google Meet を利用する

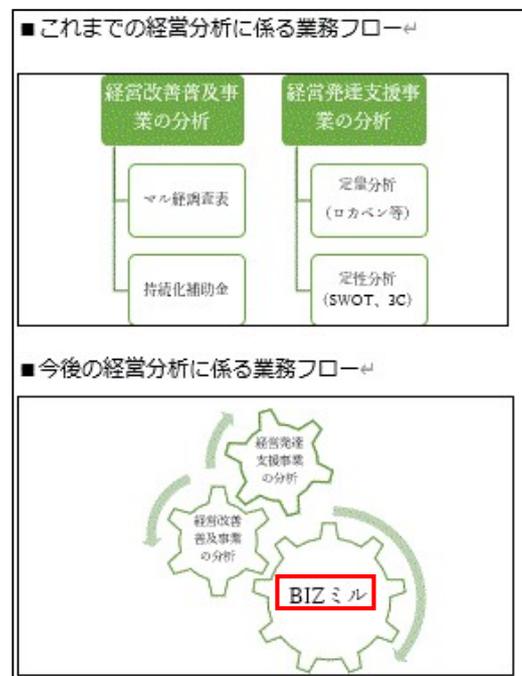


図 20 経営分析に係る業務フロー図

※中小機構のITプラットフォームも活用する。

(独) 中小企業基盤整備機構が推奨するITプラットフォーム「IT戦略ナビ」は、自動質問をしながら対話を進め、結果としてIT活用における課題設定を行う。IT活用だけでなく、その過程の中で対話を通じて、経営上の課題や課題解決のビジョンを明らかにする。よって、事業者には新たな気づきがあり、経営力向上につながる。



図 21 中小機構の IT プラットフォーム

(4) 成果の活用

- ① 分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定や新商品開発・既存商品の改良に役立てる
- ② 「BIZ ミル」で作成した分析結果は、データベース化されクラウド上に保管されていることから経営指導員等のスキルアップに活用できる

※朱書き部分が、当所におけるDX・IT化により生産性を上げ、効果的・効率的に展開する箇所

■ 経営状況詳細分析表 (サンプル版)

経営状況詳細分析表 HAJ 経営企画部 作成者: 南工会A コープ1 印刷日: 2020-11-10

事業所名 株式会社 Fishing Cafe 代表者名 田村直康 業種 小売業 58 飲食料品小売業 事業所区分 事業所別 資本金 10,000,000 円 従業員数 8 人 経営理念 自然の魅力を活かしてつなげていく 事業内容 アウトドアガイド、釣具製造、飲食店、宿泊業																																																																																																																																												
ビジョン・目標 目標年数 5 年数 事業 - 全国3店舗(北海道、長野、大分)の支店を持ち事業展開をしている。 イメージ - インターネットを活用し海外展開をおこなっている。																																																																																																																																												
売上 200,000 (千円) 営業利益 30,000 (千円) その他利益 (項目名) 経常利益 30,000 (千円) 特定従業員数 日 (人)	SWOT分析 <table border="1"> <tr> <th>内部環境</th> <th>外部環境</th> </tr> <tr> <td> Strength (強み) ・(本宅)アウトドアショップ 商品の幅が狭いため他店以外のサービス ・(魚沼) 味人気で即座に売れる ・(ヒト) 私が釣りマニア ・(ヒト) 昔から釣り好き ・(ヒト) オリジナルのルアーを制作できる ・(ヒト) 木工製作が得意 ・(モノ) 近くに新着する空き店舗がある ・(モノ) 飲食店経験がある ・(モノ) 釣具の得意 ・(モノ) 木材加工の経験がある ・(モノ) 趣味がこうしてたくさん購入している ・<<20代後半~40代のサラリーマン>>【立地・営業時間】自宅では暮らさない趣味の時間・自作ルアーについて海外からオファーがある </td> <td> Opportunity (機会) ・(カネ) 釣り場の存在を販売で導入できるから ・(ヒト) 釣り場では販売は釣りに行く機会が少ないので、釣り人が夜戻しのできる飲食店を併設し売上の半額確保をねらう ・(情報) 昔に比べ、女性もアウトドアを趣味にしているのが増えている ・【モノ】そこで飲食店を併業もしたい ・<<50代~の女性系>>【その他】健康ブームでウォーキングが流行っている ・<<40代のサラリーマン>>【魚沼】少し高くて良いので青少年のを並しがる ・インスタやSNSでつながった ・しっかりと店を理解して頂き、楽しんで頂く </td> </tr> <tr> <td> Weakness (弱み) ・(カネ) ベンジションの事業をおこなっていないが資金がない ・(ヒト) 時期によって売上に変動があるから雇用の難し ・(情報) 女性向けには、さっぱり知識がない ・(ヒト) 仕事としか捉えていない人が多い ・(ヒト) そこまで、アウトドア好きではない人が多い ・(大宅)アウトドアショップ 価格や駐車場 ・(顧客層) 関連のルアーメーカーが手に入らない ・レシートでの対応ができていない </td> <td> Threat (脅威) ・スポーツフィッシングの急激な増加がある ・日本の生態系維持 ・消費税率増税即時のレジ ・客と取りかわらない、ネットに書き込みされる </td> </tr> </table>	内部環境	外部環境	Strength (強み) ・(本宅)アウトドアショップ 商品の幅が狭いため他店以外のサービス ・(魚沼) 味人気で即座に売れる ・(ヒト) 私が釣りマニア ・(ヒト) 昔から釣り好き ・(ヒト) オリジナルのルアーを制作できる ・(ヒト) 木工製作が得意 ・(モノ) 近くに新着する空き店舗がある ・(モノ) 飲食店経験がある ・(モノ) 釣具の得意 ・(モノ) 木材加工の経験がある ・(モノ) 趣味がこうしてたくさん購入している ・<<20代後半~40代のサラリーマン>>【立地・営業時間】自宅では暮らさない趣味の時間・自作ルアーについて海外からオファーがある	Opportunity (機会) ・(カネ) 釣り場の存在を販売で導入できるから ・(ヒト) 釣り場では販売は釣りに行く機会が少ないので、釣り人が夜戻しのできる飲食店を併設し売上の半額確保をねらう ・(情報) 昔に比べ、女性もアウトドアを趣味にしているのが増えている ・【モノ】そこで飲食店を併業もしたい ・<<50代~の女性系>>【その他】健康ブームでウォーキングが流行っている ・<<40代のサラリーマン>>【魚沼】少し高くて良いので青少年のを並しがる ・インスタやSNSでつながった ・しっかりと店を理解して頂き、楽しんで頂く	Weakness (弱み) ・(カネ) ベンジションの事業をおこなっていないが資金がない ・(ヒト) 時期によって売上に変動があるから雇用の難し ・(情報) 女性向けには、さっぱり知識がない ・(ヒト) 仕事としか捉えていない人が多い ・(ヒト) そこまで、アウトドア好きではない人が多い ・(大宅)アウトドアショップ 価格や駐車場 ・(顧客層) 関連のルアーメーカーが手に入らない ・レシートでの対応ができていない	Threat (脅威) ・スポーツフィッシングの急激な増加がある ・日本の生態系維持 ・消費税率増税即時のレジ ・客と取りかわらない、ネットに書き込みされる																																																																																																																																					
内部環境	外部環境																																																																																																																																											
Strength (強み) ・(本宅)アウトドアショップ 商品の幅が狭いため他店以外のサービス ・(魚沼) 味人気で即座に売れる ・(ヒト) 私が釣りマニア ・(ヒト) 昔から釣り好き ・(ヒト) オリジナルのルアーを制作できる ・(ヒト) 木工製作が得意 ・(モノ) 近くに新着する空き店舗がある ・(モノ) 飲食店経験がある ・(モノ) 釣具の得意 ・(モノ) 木材加工の経験がある ・(モノ) 趣味がこうしてたくさん購入している ・<<20代後半~40代のサラリーマン>>【立地・営業時間】自宅では暮らさない趣味の時間・自作ルアーについて海外からオファーがある	Opportunity (機会) ・(カネ) 釣り場の存在を販売で導入できるから ・(ヒト) 釣り場では販売は釣りに行く機会が少ないので、釣り人が夜戻しのできる飲食店を併設し売上の半額確保をねらう ・(情報) 昔に比べ、女性もアウトドアを趣味にしているのが増えている ・【モノ】そこで飲食店を併業もしたい ・<<50代~の女性系>>【その他】健康ブームでウォーキングが流行っている ・<<40代のサラリーマン>>【魚沼】少し高くて良いので青少年のを並しがる ・インスタやSNSでつながった ・しっかりと店を理解して頂き、楽しんで頂く																																																																																																																																											
Weakness (弱み) ・(カネ) ベンジションの事業をおこなっていないが資金がない ・(ヒト) 時期によって売上に変動があるから雇用の難し ・(情報) 女性向けには、さっぱり知識がない ・(ヒト) 仕事としか捉えていない人が多い ・(ヒト) そこまで、アウトドア好きではない人が多い ・(大宅)アウトドアショップ 価格や駐車場 ・(顧客層) 関連のルアーメーカーが手に入らない ・レシートでの対応ができていない	Threat (脅威) ・スポーツフィッシングの急激な増加がある ・日本の生態系維持 ・消費税率増税即時のレジ ・客と取りかわらない、ネットに書き込みされる																																																																																																																																											
売上・利益推移 2016年04月期 2017年04月期 2018年04月期 売上高 200,000 220,000 240,000 営業利益 10,000 10,000 11,000 経常利益 10,000 10,000 11,000	経営分析結果 売上高増減率 10.0% 9.1% 営業利益増減率 0.0% 10.0% 経常利益増減率 0.0% 10.0% 売上高 200,000 220,000 240,000 営業利益 10,000 10,000 11,000 経常利益 10,000 10,000 11,000																																																																																																																																											
財務分析 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>2016年04月期</th> <th>2017年04月期</th> <th>2018年04月期</th> <th>参考値</th> <th>単位</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>200,000</td> <td>220,000</td> <td>240,000</td> <td>55,007</td> <td>千円</td> </tr> <tr> <td>売上総利益</td> <td>20,000</td> <td>22,000</td> <td>24,000</td> <td>17,408</td> <td>千円</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>10,000</td> <td>10,000</td> <td>11,000</td> <td>▲902</td> <td>千円</td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td>10,000</td> <td>10,000</td> <td>11,000</td> <td>▲280</td> <td>千円</td> </tr> <tr> <td>収益性</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>売上高総利益率</td> <td>57.14</td> <td>59.46</td> <td>61.64</td> <td>31.65</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>売上高営業利益率</td> <td>28.57</td> <td>27.03</td> <td>28.21</td> <td>▲1.64</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>成長性</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>売上高増減率</td> <td>16.67</td> <td>23.33</td> <td>5.41</td> <td>▲8.12</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>生産性</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>千円</td> </tr> <tr> <td>一人あたりの売上高</td> <td>11,667</td> <td>12,333</td> <td>13,000</td> <td>14,351</td> <td>千円</td> </tr> <tr> <td>一人あたりの売上総利益</td> <td>6,667</td> <td>7,333</td> <td>8,000</td> <td>4,541</td> <td>千円</td> </tr> <tr> <td>効率性</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>日</td> </tr> <tr> <td>売上債権回転期間</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>18.07</td> <td>日</td> </tr> <tr> <td>棚卸資産回転期間</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>32.16</td> <td>日</td> </tr> <tr> <td>流動比率</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>87.54</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>安全性</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>当座比率</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>55.92</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>自己資本比率</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>▲15.69</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>借入返済比率</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>5.12</td> <td>ヶ月</td> </tr> <tr> <td>従業員数</td> <td>3.00</td> <td>3.00</td> <td>3.00</td> <td>3.60</td> <td>名</td> </tr> </tbody> </table>		項目	2016年04月期	2017年04月期	2018年04月期	参考値	単位	売上高	200,000	220,000	240,000	55,007	千円	売上総利益	20,000	22,000	24,000	17,408	千円	営業利益	10,000	10,000	11,000	▲902	千円	経常利益	10,000	10,000	11,000	▲280	千円	収益性					%	売上高総利益率	57.14	59.46	61.64	31.65	%	売上高営業利益率	28.57	27.03	28.21	▲1.64	%	成長性					%	売上高増減率	16.67	23.33	5.41	▲8.12	%	生産性					千円	一人あたりの売上高	11,667	12,333	13,000	14,351	千円	一人あたりの売上総利益	6,667	7,333	8,000	4,541	千円	効率性					日	売上債権回転期間	0.00	0.00	0.00	18.07	日	棚卸資産回転期間	0.00	0.00	0.00	32.16	日	流動比率	0.00	0.00	0.00	87.54	%	安全性					%	当座比率	0.00	0.00	0.00	55.92	%	自己資本比率	0.00	0.00	0.00	▲15.69	%	借入返済比率	0.00	0.00	0.00	5.12	ヶ月	従業員数	3.00	3.00	3.00	3.60	名	今後取り組みたい事業 <table border="1"> <thead> <tr> <th>既存事業</th> <th>新規事業</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> 釣り人が楽しめる飲食店 【ターゲット】30代~50代の釣り人(家庭持ち)、アウトドア好きなど 【顧客ニーズ】サラリーマンだと釣り友達が少ない、釣りの好きでもひとりで行くのは嫌だという方が多いので、コミュニケーションを促せる場を作りたい </td> <td> 釣り場の場事業 【ターゲット】熱心に探している釣り好き【顧客ニーズ】釣具はほしいあるのに、釣り場が少ない熱心から近くて釣り場のない釣り場がほしい </td> </tr> <tr> <td> ルアー販売 【ターゲット】特定の趣味を持った釣り好き(50代~)【顧客ニーズ】通常の釣具店では買えないルアーが手に入らない </td> <td> フィッシングガイド 【ターゲット】①遠方から来釣り場に時々来る顧客、②初心者女性、③大荷物を釣り場へ【顧客ニーズ】・せっかく釣り場とお金をかけて来て釣り場には行きたくない・はじめての場合、釣り場を理解しないままおぼろしく </td> </tr> </tbody> </table>	既存事業	新規事業	釣り人が楽しめる飲食店 【ターゲット】30代~50代の釣り人(家庭持ち)、アウトドア好きなど 【顧客ニーズ】サラリーマンだと釣り友達が少ない、釣りの好きでもひとりで行くのは嫌だという方が多いので、コミュニケーションを促せる場を作りたい	釣り場の場事業 【ターゲット】熱心に探している釣り好き【顧客ニーズ】釣具はほしいあるのに、釣り場が少ない熱心から近くて釣り場のない釣り場がほしい	ルアー販売 【ターゲット】特定の趣味を持った釣り好き(50代~)【顧客ニーズ】通常の釣具店では買えないルアーが手に入らない	フィッシングガイド 【ターゲット】①遠方から来釣り場に時々来る顧客、②初心者女性、③大荷物を釣り場へ【顧客ニーズ】・せっかく釣り場とお金をかけて来て釣り場には行きたくない・はじめての場合、釣り場を理解しないままおぼろしく
項目	2016年04月期	2017年04月期	2018年04月期	参考値	単位																																																																																																																																							
売上高	200,000	220,000	240,000	55,007	千円																																																																																																																																							
売上総利益	20,000	22,000	24,000	17,408	千円																																																																																																																																							
営業利益	10,000	10,000	11,000	▲902	千円																																																																																																																																							
経常利益	10,000	10,000	11,000	▲280	千円																																																																																																																																							
収益性					%																																																																																																																																							
売上高総利益率	57.14	59.46	61.64	31.65	%																																																																																																																																							
売上高営業利益率	28.57	27.03	28.21	▲1.64	%																																																																																																																																							
成長性					%																																																																																																																																							
売上高増減率	16.67	23.33	5.41	▲8.12	%																																																																																																																																							
生産性					千円																																																																																																																																							
一人あたりの売上高	11,667	12,333	13,000	14,351	千円																																																																																																																																							
一人あたりの売上総利益	6,667	7,333	8,000	4,541	千円																																																																																																																																							
効率性					日																																																																																																																																							
売上債権回転期間	0.00	0.00	0.00	18.07	日																																																																																																																																							
棚卸資産回転期間	0.00	0.00	0.00	32.16	日																																																																																																																																							
流動比率	0.00	0.00	0.00	87.54	%																																																																																																																																							
安全性					%																																																																																																																																							
当座比率	0.00	0.00	0.00	55.92	%																																																																																																																																							
自己資本比率	0.00	0.00	0.00	▲15.69	%																																																																																																																																							
借入返済比率	0.00	0.00	0.00	5.12	ヶ月																																																																																																																																							
従業員数	3.00	3.00	3.00	3.60	名																																																																																																																																							
既存事業	新規事業																																																																																																																																											
釣り人が楽しめる飲食店 【ターゲット】30代~50代の釣り人(家庭持ち)、アウトドア好きなど 【顧客ニーズ】サラリーマンだと釣り友達が少ない、釣りの好きでもひとりで行くのは嫌だという方が多いので、コミュニケーションを促せる場を作りたい	釣り場の場事業 【ターゲット】熱心に探している釣り好き【顧客ニーズ】釣具はほしいあるのに、釣り場が少ない熱心から近くて釣り場のない釣り場がほしい																																																																																																																																											
ルアー販売 【ターゲット】特定の趣味を持った釣り好き(50代~)【顧客ニーズ】通常の釣具店では買えないルアーが手に入らない	フィッシングガイド 【ターゲット】①遠方から来釣り場に時々来る顧客、②初心者女性、③大荷物を釣り場へ【顧客ニーズ】・せっかく釣り場とお金をかけて来て釣り場には行きたくない・はじめての場合、釣り場を理解しないままおぼろしく																																																																																																																																											

図 22 経営状況詳細分析表 出典: (株)エイチ・エーエル

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・弱みといった自社の経営状況を十分に把握できていないことから、自社の課題を解決する「事業計画策定」の必要性についての認識が低い状況にある。

また、これまでの商工会議所での事業計画策定支援は、小規模事業者持続化補助金や各種補助金活用・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、前項までの地域の経済動向調査、需要動向調査及び経営状況の分析等を踏まえ、経営支援基幹システム「BIZ ミル」を活用しながら、効果的・効率的な事業計画策定を展開し、小規模事業者の事業の持続的発展に貢献していく。

(2)支援に対する考え方

①既存事業者

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。「事業計画策定セミナー」の内容に経営革新の要素を加えるなどの工夫を凝らし、「5. 経営状況の分析」で経営状況分析を行った事業者の3割の事業計画策定を目指す。

併せて、持続化補助金等の申請において事業計画策定の可能性の高いものや「事業計画策定セミナー」の開催を契機として、個別相談等による事業計画の策定につなげ、経営支援基幹システム「BIZ ミル」を活用し、専門的な知識を有する外部専門家等とも連携しながら、実現可能性・実効性の高い事業計画書を策定し、小規模事業者の経営力向上を目指していく。

②創業・事業承継を考えている事業者

創業者や事業承継を考えている者については、既存取引関係の継続や新たな取引関係の構築・資金繰りに課題を抱え、事業縮小または廃業に至る事例が散見されることから、「創業計画策定セミナー」「事業承継・後継者育成セミナー」の内容に経営革新の要素を加えるなどの工夫を凝らしながら開催し、個別相談等による事業計画の策定につなげ、経営支援基幹システム「BIZ ミル」を活用し、専門的な知識を有する外部専門家等とも連携しながら、実現可能性・実効性の高い創業計画書・承継計画書を策定していく。

(3)目標

	現 行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
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
個別相談等による事業計画策定者数	3 1 者	3 0 者	3 0 者	3 0 者	3 0 者	3 0 者
創業計画策定セミナー開催回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
個別相談等による創業計画策定者数	0 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
事業承継・後継者育成セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
個別相談等による事業承継計画策定者数	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

※ 事業計画策定件数積算根拠=経営指導員 5 人×6 者

※※創業計画又は事業承継計画策定件数積算根拠=経営指導員 5 人×1 者

(4)事業内容

①事業計画策定セミナー開催による啓発と事業計画策定に取り組む事業者の発掘

地域小規模事業者に、事業計画策定の必要性・重要性を理解してもらうための啓発として、事業計画策定セミナーを開催する。セミナーでは、「気付き」と「一歩踏み出す勇気」を与え、経営革新の要素を加えた事業計画を策定することの重要性と経営分析結果を活用する事業計画策定法をレクチャーし、事業計画策定を希望する事業者の発掘を行う。

【募集方法】会報へのチラシ（**申し込みは Google Form を使用**）折込・HP での周知

【開催回数】1回

【参加者数】10者以上（リアル、**オンライン、ハイブリッド**を柔軟に対応：**Google Meet 使用**）

【内 容】①事業計画書の重要性

②SWOT 分析から導き出される、自社の強みと機会を活かす戦略策定法

③3C 分析を活用し、競合との差別化を図る革新的事業計画作成法

④損益分岐点分析と新事業の付加価値額の算出と向上目標の立て方

⑤生産性をあげる **IT 活用とDXの取り組み**

【アンケート調査】セミナー評価及び分析・事業計画策定意向調査（**Google Form を使用したアンケート**）

②創業計画策定セミナー開催による啓発と創業計画策定に取り組む創業希望者の発掘

地域創業希望者に、創業計画策定の必要性・重要性を理解してもらうための啓発として、創業計画策定セミナーを開催する。セミナーでは、「気付き」と「一歩踏み出す勇気」を与え、新規参入するにあたっての競合他社との差別化の要素を加えた創業計画を策定することの重要性と経営分析（非財務）結果を活用する創業計画策定法をレクチャーし、創業計画策定を希望する者の発掘を行う。

【募集方法】会報へのチラシ（**申し込みは Google Form を使用**）折込・HP での周知

【開催回数】1回

【参加者数】10者以上（リアル、**オンライン、ハイブリッド**を柔軟に対応：**Google Meet 使用**）

【内 容】①創業計画書の重要性

②SWOT 分析から導き出される、自社の強みと機会を活かす戦略策定法

③3C 分析を活用し、競合との差別化を図る革新的事業計画作成法

④損益分岐点と変動損益計算書から導き出す付加価値額の計算方法

⑤生産性をあげる **IT 活用とDXの取り組み**

【アンケート調査】セミナー評価及び分析・創業計画策定意向調査（**Google Form を使用したアンケート**）

③事業承継計画策定セミナー開催による啓発と事業承継計画策定に取り組む承継希望者の発掘

地域事業承継希望者に、事業承継計画策定の必要性・重要性を理解してもらうための啓発として、事業承継計画策定セミナーを開催する。セミナーでは、「気付き」と「一歩踏み出す勇気」を与え、経営革新の要素を加えた事業承継計画を策定することの重要性と経営分析結果を活用する事業承継計画策定法をレクチャーし、創業計画策定を希望する者の発掘を行う。

【募集方法】会報へのチラシ（**申し込みは Google Form を使用**）折込・HP での周知

【開催回数】1回

【参加者数】10者以上（リアル、**オンライン、ハイブリッド**を柔軟に対応：**Google Meet 使用**）

【内 容】①事業承継計画の重要性

②SWOT 分析から導き出される、自社の強みと機会を活かす戦略策定法

③3C 分析を活用し、競合との差別化を図る革新的事業計画作成法

④損益分岐点分析と新事業の付加価値額の算出と向上目標の立て方

⑤生産性をあげる **IT 活用とDXの取り組み**

【アンケート調査】セミナー評価及び分析・承継計画策定意向調査（**Google Form を使用したアンケート**）

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、計画策定までの支援にとどまっていたため、計画実行の進捗やその後の売上等の推移等の把握にまでは至っておらず、支援成果や小規模事業者の経営状況の確認はできていなかった。

今後は、計画の進捗状況の確認や計画実行による売上・付加価値額上昇率の状況把握まで、計画的な実行支援・フォローアップを行い、売上等の状況・計画の進捗に応じた、事業の検証・計画見直し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、地域小規模事業者の売上増加につながる支援を随時行っていく。

(2)支援に対する考え方

①事業計画策定支援者のフォローアップ

【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】事業計画の進捗状況により、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。なお、事業計画と進捗状況に大きな差がある場合には、外部専門家など第三者の視点を投入し、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。

②創業計画策定支援者のフォローアップ

【対象者】創業計画を策定した全ての事業者を対象とする。

【頻度】事業計画の進捗状況により、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、臨機応変に頻度を増減させる。なお、事業計画と進捗状況に大きな差がある場合には、外部専門家など第三者の視点を投入し、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。

③事業承継計画策定支援者のフォローアップ

【対象者】事業承継計画を策定した全ての事業者を対象とする。

【頻度】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、臨機応変に頻度を増減させる。なお、事業計画と進捗状況に大きな差がある場合には、外部専門家など第三者の視点を投入し、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。

(3)目標

① 事業計画策定支援者

	現 行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
フォローアップ対象事業者数	40 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
頻度（延回数）	160 回	200 回	200 回	200 回	200 回	200 回
売上増加事業者数	20 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者

③ 創業計画策定支援者

	現 行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
フォローアップ対象事業者数	10 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
頻度（延回数）	40 回	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回
売上増加事業者数	5 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

③事業承継計画策定支援者

	現 行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
フォローアップ対象事業者数	10 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
頻度（延回数）	40 回	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回
売上増加事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

※フォローアップ対象事業者数に関しては、該当年度の各策定セミナー参加者に加え、前年度支援した事業者も対象とする。

(4)事業内容

①事業計画策定支援者のフォローアップ

経営指導員等が四半期ごとに、**Google Form のアンケートフォームを E-mail で送付**（回答いただけない場合は事業所を訪問）し、事業主からヒアリングを行う。

事業計画と進捗状況に大きな差がある場合は、外部専門家など第三者の視点を投入し、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。

確認項目は、業況（新規事業の売上・新規事業の粗利益）、事業計画における進捗状況（対事業計画）、事業推進の課題、今後の展開等の確認を行う。

②事業承継計画策定支援者のフォローアップ

経営指導員等が四半期ごとに、**Google Form のアンケートフォームを E-mail で送付**（回答いただけない場合は事業所を訪問）し、事業主からヒアリングを行う。

創業計画と進捗状況に大きな差がある場合は、外部専門家など第三者の視点を投入し、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。

確認項目は、業況（売上・粗利益）、創業計画における進捗状況（対事業計画）、創業後の課題、今後の展開等の確認を行う。

③事業承継計画策定支援者のフォローアップ

経営指導員等が四半期ごとに、**Google Form のアンケートフォームを E-mail で送付**（回答いただけない場合は事業所を訪問）し、事業主からヒアリングを行う。

事業承継計画と進捗状況に大きな差がある場合は、外部専門家など第三者の視点を投入し、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。

確認項目としては、業況（売上・粗利益）、事業承継計画における進捗状況（対事業計画）、事業承継後の課題、今後の展開等の確認を行う。

※**朱書き**部分が、当所におけるDX・IT化により生産性を上げ、効果的・効率的に展開する箇所

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

これまでの小規模事業者に対する需要開拓支援は、各種商談会への情報提供等にとどまっており、売上増加に対する効果は十分とはいえなかった。事業者の方でも展示会等への出展・プレスリリース・EC導入等については、ノウハウや経営資源の不足等から、「ハードルが高い」という意識があり、積極的活用には至っていない状況になっている。地域の小規模事業者が製造・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・収益の増加につなげることが最も重要な支援と位置付ける。

(2)支援に対する考え方

需要動向調査により調査・分析した内容に基づき、既存商品を改良したり新商品を開発したりし、一般消費者(BtoC)向けのビジネスの小規模事業者には、①プレスリリースにより地元メディアを活用する需要開拓支援②SNS・ECサイト活用による需要開拓支援③物産展示即売会等への出展に際しての需要開拓支援(事前準備=出展ノウハウ習得等及び事後フォローアップ=成果検証等)を効果的に実施する。バイヤー等(BtoB)のビジネスの小規模事業者には、①展示商談会等への出展に際しての需要開拓支援(事前準備=出展ノウハウ習得等及び事後フォローアップ=商談内容・成果検証等)等を効果的に実施することで、小規模事業者の売上の増加や新規顧客の獲得に向けたより効果的な需要開拓支援を行っていく。

(3)目標

①一般消費者(BtoC)向けのビジネスの小規模事業者に対する需要開拓支援

	現 行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
BtoC ビジネスへの需要開拓支援を実施する事業者の総数	3 者	15 者				
①プレスリリースに取り組む事業者数・売上額	3 者 8 万円	5 者 10 万円				
②SNS・EC 活用に取り組む事業者数・売上額	3 者 8 万円	5 者 10 万円				
③物産展示即売会に参加する事業者数・売上額	3 者 8 万円	5 者 10 万円				

②バイヤー等(BtoB)向けのビジネスの小規模事業者に対する要開拓支援

	現 行	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
BtoB ビジネスへの需要開拓支援を実施する事業者の総数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
①展示商談会に参加する事業者数・売上額	5 者 10 万円					

(4)事業内容

①一般消費者(BtoC)への需要開拓支援

【支援目的】一般消費者への需要開拓を目指す小規模事業者に対し、より効果的な販売促進活動を支援し、新たな需要開拓による売上増加を図る。

【訴求対象】一般消費者

【支援内容】

①プレスリリースにより地元メディアを活用する需要開拓支援

発掘=プレスリリース活用セミナー（チラシ、HP、SNSで募集）

展開⇒個別相談でチラシ作成⇒経営指導員等と投げ込み

対象=茨城新聞、新聞社（全国紙）、筑西ケーブルテレビ、タウン誌「にしも」

②SNS・ECサイト活用による需要開拓支援

⇒個別相談

発掘=SNS・ECサイト活用セミナー

利用=SNS=LINE + (Twitter、Facebook、Instagram：ターゲットの年齢層によりどれを使うか分かれる)

EC=ランディングページ

展開=右の【図 25】のとおり

③物産展示即売会への出展に際しての需要開拓支援

発掘=需要開拓セミナー（物産展示即売会編）（チラシ、HP、SNSで取り組む事業者を募集）

展開=事前準備=出展準備・ノウハウ等（個別相談：チラシ・カタログ・PR動画・陳列等）
事後フォローアップ=成果検証等（個別相談：検証と今後の展開等）

対象=A)イオン物産展（10月）

近隣商工会と連携し、需要開拓を目指す事業者の、商品・サービスを「イオンモール下妻店」の広場で販売等する。来場者 5,000 人 市内事業者 2 者程度出展。

B)しもだて商工まつり(11月)

地区内産業発展を目的とした展示即売会。「道の駅 グランテラス筑西」にて開催。来場者 10,000 人。出展事業者 50 者。

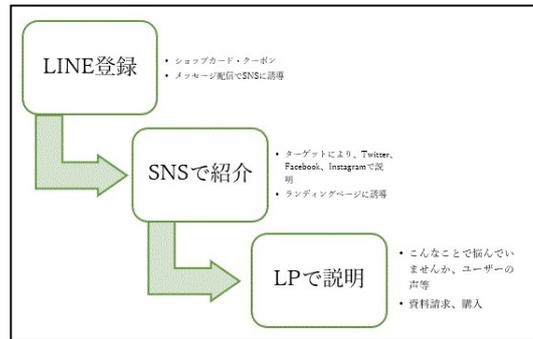


図 24 SNS・ECを使った需要開拓手法

②バイヤー等（BtoB）への需要開拓支援

【支援目的】バイヤー等への需要開拓を図るため、展示商談会への出展による需要開拓を目指す小規模事業者に対し、展示商談会の開催情報の提供や出展の事前・事後支援（出展・商談ノウハウ習得）を合わせて行うことで商談・成約につなげる。

【訴求対象】 商社、卸売業者、百貨店・スーパー・道の駅等のバイヤー等

【支援内容】

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、地域の小規模事業者に向けた情報提供を行い、首都圏で開催される展示会商談会等への出展支援、商品 PR 資料の作成他、具体的な出展に際しての事前支援を実施し、提供する商品や希望する販路等に応じたバイヤー・商社等が集まる下記展示会等への出展を支援する（チラシ、HP、SNSで取り組む事業者を募集）。出展後においても名刺交換した商談相手へのアプローチ支援等、商談成立に向けた実効性のある伴走支援を行う。

□想定する出展支援展示商談会等（例）

時期	名称	場所	来場者	内容及び積算明細
10月 1日間	フードビジネス個別商談会 主催：信用金庫	高崎市	バイヤー	関信地区から参加者：120者 バイヤー参加数：60者 当所から3社参加見込
10月 2日間	つくば銀行ビジネスマッチング商談会 主催：筑波銀行	つくば国際会議場	バイヤー、関係機関	県内から参加者：230者 バイヤー参加数：60者 当所から2社参加見込

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】毎年7月に（事業目標）検討会及び2月に経営発達支援事業評価委員会を開催し、事業の実施状況及び成果について評価・検証を行っている。

【課題】これまでの評価委員会は、事業結果の報告及び数値目標の達成度が中心となっていたため、事業へのフィードバックが十分に行われていなかった。各事業の内容に関する評価・検証を適正に行ったうえ、PDCAサイクルを回しながら、事業を実施していくことが重要だと考えている。

また、外部有識者に、筑西市経済部商工振興課長が加わっていたが、法改正により筑西市は共同者の定義となることから、評価委員の枠組みの見直しをする必要がある。

(2)事業内容

- ①実施時期 7月：経営発達支援事業協議会 2月：経営発達支援事業協議会
- ②委員会構成 外部有識者：中小企業診断士、公認会計士又は税理士（下館商工会議所 監事）
管理責任者：下館商工会議所 小規模事業者担当副会頭、専務理事、事務局長
ワーキングチーム：下館商工会議所 法定経営指導員、経営指導員、経営支援員
筑西市 経済部 商工振興課 2名程度（共同者）
- ③評価内容 経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。報告資料は定量的な目標達成度を中心とするものから、その結果に至る経緯や背景等の定性面を加え、今後の事業改善に役立つものとする。
- ④当該評価委員会の評価結果は、下館商工会議所常議員会にフィードバックしたうえで、事業の見直し等今後の事業実施方針に反映させる。
- ⑤評価結果については、事務所に常時備え付け、ホームページ(URL <https://shimodate-cci.or.jp>)に掲載することで、地域の小規模事業者等が常に関覧できるようにする。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1)現状と課題

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、商工会議所職員が、実践的なノウハウなどに習熟し、小規模事業者の戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力や職員間の知の共有が不可欠といえる。

下館商工会議所では、経営指導員及び経営支援員・一般職員の発達を促す、職員の資質向上については、茨城県から補助を受け、毎年8商工会議所が輪番制で開催する職員向け研修を中心に参加してきた。

しかし、現状、こうした支援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、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ことが喫緊の課題となっている。

(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】

経営指導員及び経営支援員・一般職員の支援能力を一層向上させるため、日本商工会議所や茨城県内商工会議所が輪番で開催する研修への参加に加え、中小企業基盤整備機構の主催する研修に経営指導員等を計画的に派遣することで、経営分析、経営革新、販路開拓、事業再生といった、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習得・向上を図る。

【事業計画策定セミナー】

当所では、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、本計画「5. 経営状況の分析に関すること」の経営分析セミナーや「6. 事業計画策定支援に関すること」の事業計画策定セミナー、茨城県よろず支援拠点主催の「よろず cafe」の事業計画策定に関するセミナーへを優先的に受講し、事業計画策定能力の向上に努める。

【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、経営指導員及び経営支援員・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技術革新課主催のセミナーや右の【図 25】のような茨城県よろず支援拠点主催の「よろず cafe」のDX推進に向けた取り組みに関するセミナーに積極的に参加する。

<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

図 25 よろず cafe の一例

出典：よろず支援拠点

②OJT 制度の導入（専門家・他の支援機関との連携による支援業務における）

専門家・外部支援機関との連携支援体制の中から、よろず支援拠点等活用による支援実施の際には、必ず職員が伴走による寄り添った支援をおこない、ノウハウのOJT、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

経営指導員及び経営支援員・一般職員が順番で講師を務め、法定経営指導員がファシリテーションし、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=定例会（月1回、年間12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

経営指導員及び経営支援員・一般職員が基幹システム「BIZミル」上に適時入力しておくことで、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なり、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なるとともに、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。

※**朱書き**部分が、当所におけるDX・IT化により生産性を上げ、効果的・効率的に展開する箇所

(別表2)

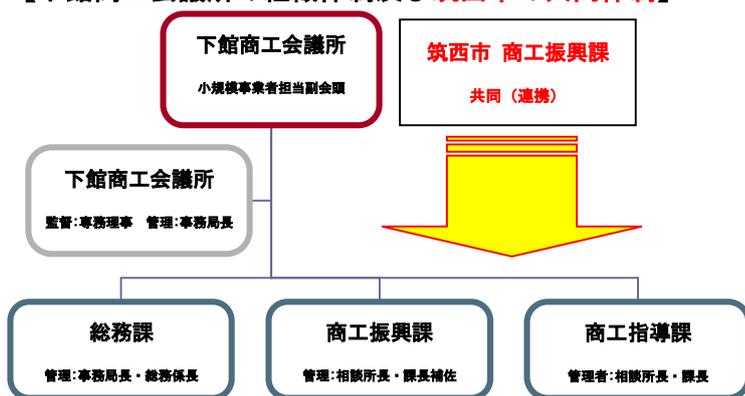
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和4年11月現在)

(1) 実施体制(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/商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)

【下館商工会議所の組織体制及び筑西市の共同体制】



【人員体制及び経営指導員の関与体制】

小規模事業者担当副会頭:1名
専務理事:1名
事務局長:1名
相談所長:1名(経営指導員)
商工指導課長:1名(法定経営指導員)
商工指導課員:経営指導員=1名
:経営支援員=1名
商工振興課長補佐:1名(経営指導員)
商工振興課員:経営指導員=1名
:経営支援員=1名
総務係長:1名(一般/経理担当)
総務係員: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 吉澤 功

連絡先 下館商工会議所 住所:茨城県筑西市丙360 スピカ6F
電話:0296-22-4596 FAX:0296-25-0412
E-mail:info@shimodate-cci.or.jp

⑤ 法定経営指導員による情報の提供及び助言

毎月1回実施する経営指導員を中心とした定例会において、①経営発達支援事業の実施方法
②経営発達支援事業実施に係る指導及び助言③目標達成に向けた進捗管理④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) 商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会議所

下館商工会議所 住所:茨城県筑西市丙360 スピカ6F
電話:0296-22-4596 FAX:0296-25-0412
E-mail:info@shimodate-cci.or.jp

② 関係市町村

筑西市役所 住所:茨城県筑西市丙360 スピカ3F
経済部商工振興課 電話:0296-54-7011 FAX:0296-20-1186
E-mail:shokou@city.chikusei.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	5,550	5,550	5,550	5,550	5,550
セミナー謝金					
①経営分析	220	220	220	220	220
②事業計画策定	330	330	330	330	330
③新たな需要開拓	330	330	330	330	330
個別専門家謝金					
①経営分析	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
②事業計画策定	330	330	330	330	330
③新たな需要開拓	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
評価委員会謝金	132	132	132	132	132
旅費	330	330	330	330	330
印刷費(チラシ)	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
BIZミル	550	550	550	550	550
雑費	28	28	28	28	28

(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、国補助金、県補助金、市補助金、手数料収入 等

(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