

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	土浦商工会議所（2050005003033） 土浦市（082031）
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①経営革新や事業承継の取り組みにより、付加価値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 ②小規模事業者が持続的成長を図るうえでの武器づくりを支援するために、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 ③まちの賑わい創出及び、食のまちづくりを支援し、賑わいのある地域づくりを実現する ④商工会議所を中核とし地域一体となった小規模事業者支援体制を確立する
事業内容	I．経営発達支援事業の内容 1．地域の経済動向調査に関すること ①国が提供するビッグデータの活用 ②日商L O B O（早期景気観測）調査を活かした地域経済に関する情報提供の実施 ③土浦市中心市街地活性化に資する状況調査の実施 2．経営状況の分析に関すること ①経営分析の必要性や重要性の周知・啓蒙活動 ②独自の分析シートを活用した質の高い経営分析支援 3．事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定セミナーの開催 ②実現可能性・実効性の高い事業計画の策定支援 4．事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画実施支援の量的・質的強化 5．需要動向調査に関すること ①特産品を活用した新商品開発を支援するための消費者向け試食、アンケート調査の実施 ②ビジネス商談会等を活用したバイヤー向け試食、アンケート調査の実施 6．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①販路開拓支援セミナー・個別相談会（B to B）の開催 ②消費者（B to C）への需要の開拓支援 ③バイヤー等（B to B）への需要開拓支援 II．地域経済の活性化に資する取組 ①空き店舗対策事業 ②食のまちづくり推進事業 ③土浦まちゼミ ④商工観光関係団体連絡会議
連絡先	土浦商工会議所中小企業相談所商工振興課 〒300-0043 茨城県土浦市中央2丁目2番16号 電話 029-822-0391 F A X 029-822-8844 MAIL info@tcci.jp 土浦市都市産業部商工観光課 〒300-8686 茨城県土浦市大和町9番1号 電話 029-826-1111 FAX:029-823-9220 MAIL shoukou@city.tsuchiura.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) 土浦市の現状及び課題

①位置、地勢

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年に新治村と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122.89km²となった。

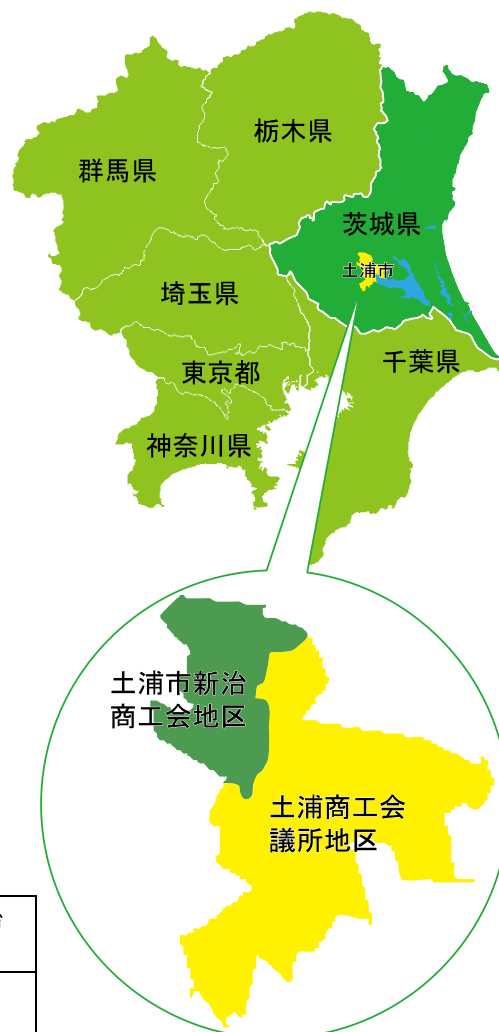
②土浦商工会議所管内の考え方について

土浦市においては、合併以前の旧新治村地区を管轄する土浦市新治商工会が併存している。

当所管内における人口は市全体の94.3%、事業所数は93.3%を占めている。

このことから、支援対象となる管内小規模事業者数は市単位の数値を用いることとする。

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



③歴史的背景

江戸時代水戸街道（陸前浜街道）が整備され、土浦は宿場町として水戸街道と、霞ヶ浦水運が結びつく水陸交通の要地であり、多くの商家が軒を連ね常陸国では水戸に次ぐ第二の都市として繁栄してきた。

第二次世界大戦以前、土浦の南に隣接する阿見町に海軍の飛行場があったことから、海軍関係者や面会者のための料亭や休養施設が集められ、終戦に至るまで「海軍の町」としての役割を担った。

1940年真鍋町との合併により土浦市が誕生。戦後は、隣接村との更なる合併により市の規模が拡大し、また常磐線の電化により東京のベッドタウンとして高度経済成長期には工業団地、住宅団地など首都圏の衛星都市としての開発が進められた。

④特産品

江戸時代利根川水系を使って江戸の武家などを得意先にして醤油醸造業が栄えた。現在は、市

内に唯一残る醸造会社の「紫峰醤油」が特産品となっているほか、霞ヶ浦湖岸の低湿地帯の特性を活かした「れんこん」は全国生産量第1位を誇る。

また、霞ヶ浦で採れたわかさぎの佃煮等の水産加工品も、古くから本市の特産品として親しまれている。



れんこん



霞ヶ浦水産物の佃煮



紫峰醤油

⑤交通網

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、常磐自動車道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。



⑥人口推移

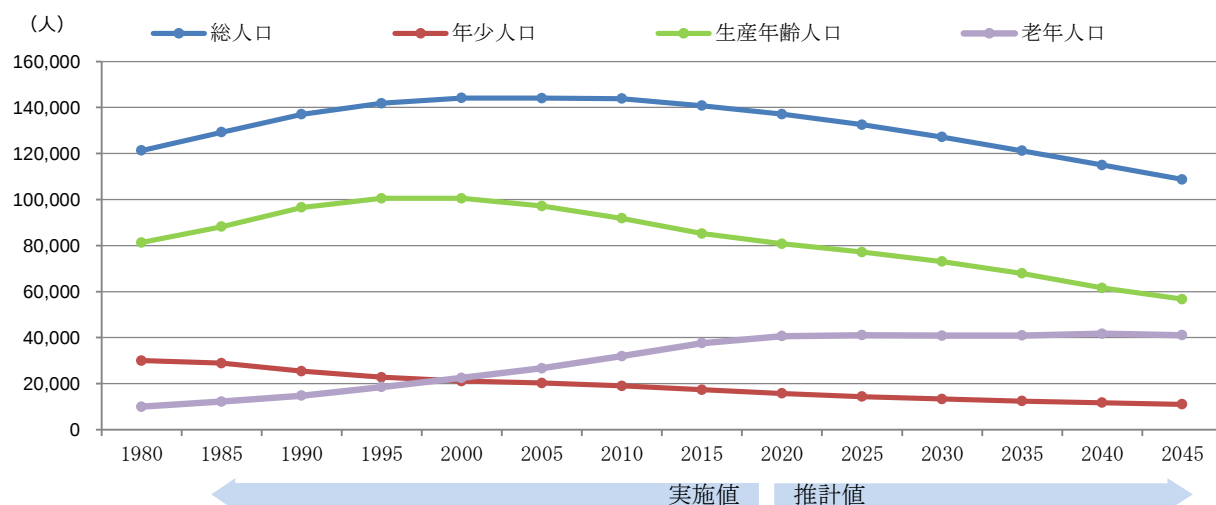
1965年から2000年まで増加していたものの、2000年の144,106人をピークに減少している。減少幅は2014年以降県全体を上回っており、今後も一層の減少が避けられない状況にある。

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。

【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。

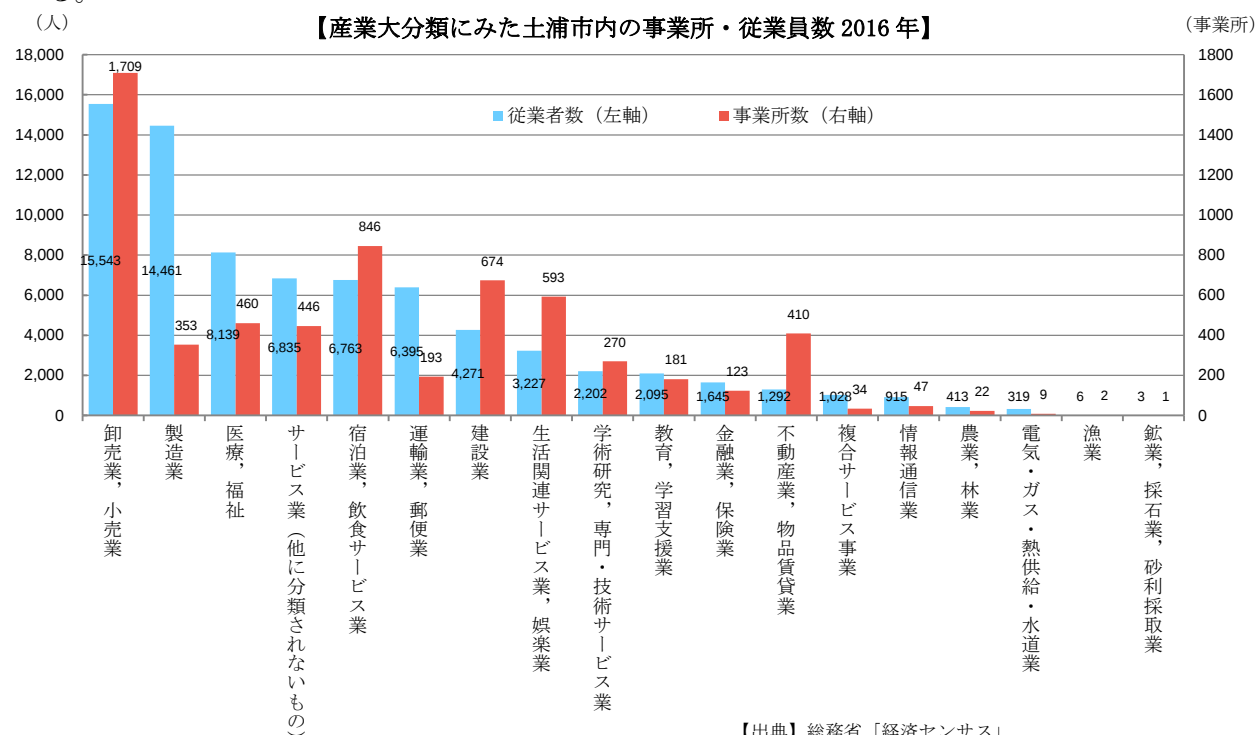
⑦産業

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。

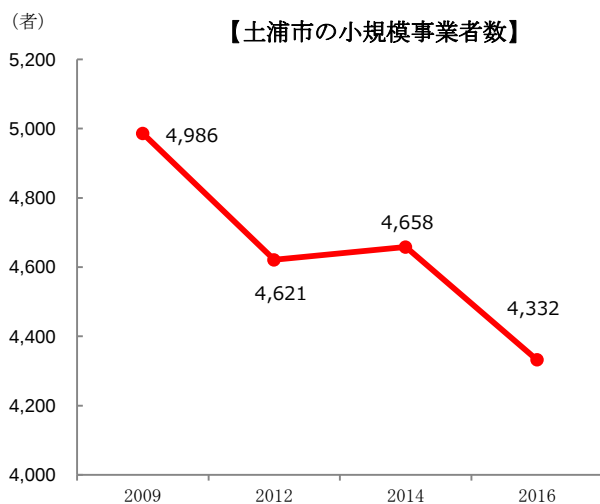
また、霞ヶ浦や筑波山麓といった豊かな自然環境、城下町の街並みなどの歴史的資産、土浦全国花火競技大会やかすみがうらマラソン大会、帆曳船などの観光事業のほか、レンコン・しょう油・わかさぎなどの特産品といった豊富な地域資源を有している。

2016年における市内の事業所は6,373所、小規模事業者は4,332者。業種構成では卸売業・小売業1,709（26.8%）、次いで宿泊・飲食サービス業846（13.3%）が多い。従業員数は小売業が最も多いが、大手製造業が立地する工業団地があること等から製造業が次いで多いことが特徴である。

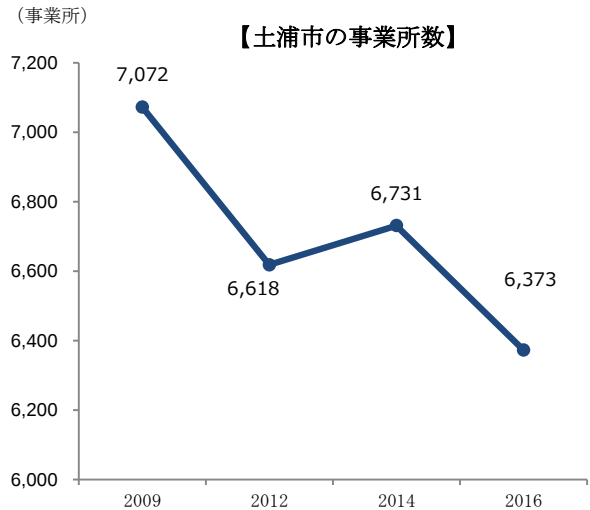
【産業大分類にみた土浦市内の事業所・従業員数 2016年】



【出典】 総務省「経済センサス」



【出典】総務省「経済センサス」



【出典】総務省「経済センサス」

業種別事業所数及び、小規模事業者数の推移は下表の通りである。
2009年に比べて2016年に増加している業種は医療、福祉であり、その他は横ばいか減少傾向にある。

小規模事業者においては、多くの業種で減少しており減少率も著しい。特に製造業、次いで卸売業・小売業の減少が顕著にみられる。

【業種別の現状と推移】

(※括弧内は小規模事業者数で内数)

業種分類		2009年	2012年	2014年	2016年
農林漁業		27(22)	25(19)	26(21)	24(19)
鉱業、採石業、砂利採取業		1(1)	2(2)	1(1)	1(1)
建設業		759(723)	707(674)	732(698)	674(636)
製造業		414(332)	393(315)	381(297)	353(265)
電気・ガス・熱供給・水道業		8(4)	6(2)	7(3)	9(5)
情報通信業		71(42)	59(29)	53(30)	47(24)
運輸業、郵便業		191(126)	175(111)	189(126)	193(129)
卸売業、小売業		1,996(1,195)	1,803(1,082)	1,821(1,070)	1,709(982)
金融業、保険業		148(106)	125(92)	119(90)	123(92)
不動産業、物品賃貸業		446(419)	431(404)	428(393)	410(378)
学術研究、専門・技術サービス業		296(195)	275(189)	277(193)	270(181)
宿泊業、飲食サービス業	宿泊業	64(52)	56(51)	60(55)	52(46)
	飲食サービス業	836(543)	826(507)	855(522)	794(484)
生活関連サービス業、娯楽業	旅行業、娯楽業	100(77)	89(62)	97(74)	92(68)
	その他	595(504)	543(472)	543(454)	501(421)
教育、学習支援業		200(131)	194(121)	190(116)	181(108)
医療、福祉		400(201)	412(190)	468(215)	460(209)
複合サービス事業		36(20)	34(18)	31(20)	34(20)
サービス業（他に分類されないもの）		484(295)	463(281)	453(280)	464(264)
合計		7,072(4,986)	6,618(4,621)	6,731(4,658)	6,373(4,332)

【出典】総務省「経済センサス」

⑧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年以降土浦駅前的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。

このようななか、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。

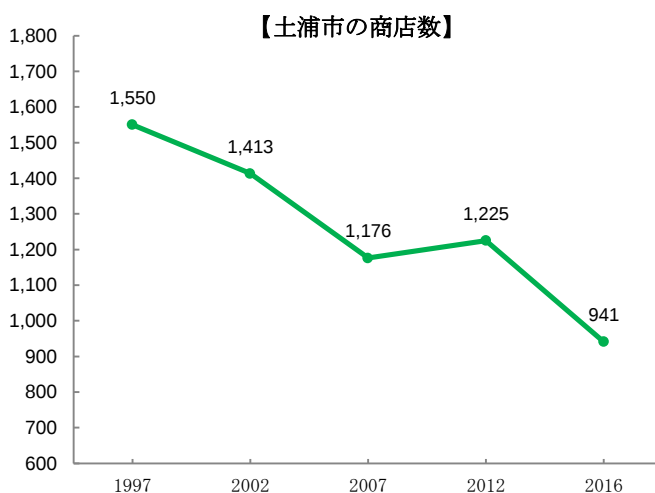
【課題】商店数の減少が著しく、その原因の多くは、店主の高齢化や後継者不在による休業・廃業となっている。

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、減少に涉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。



【出展】～2007年商業統計、2012年～経済センサス

⑨商圏

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

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ことのある人数を「土浦商圏の商圏人口」とすると47万人であり、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。

土浦商圏の性格をみると、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（商圏行動）】

（単位：人、％）

	商圏	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
	石岡市	37,767	35,699	49,258	41,439	19,501
	かすみがうら市	36,016	34,421	37,873	35,672	34,057
	阿見町	33,212	32,785	38,467	32,028	26,461
	牛久市	22,408	26,798	27,108	18,140	14,418

【出展】2015年茨城県生活行動圏調査

⑩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。

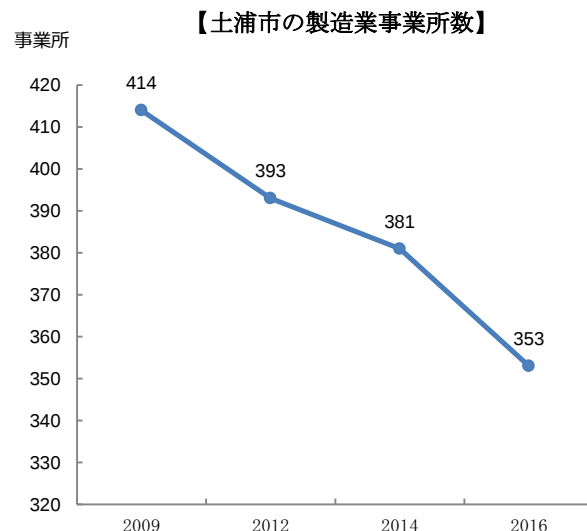
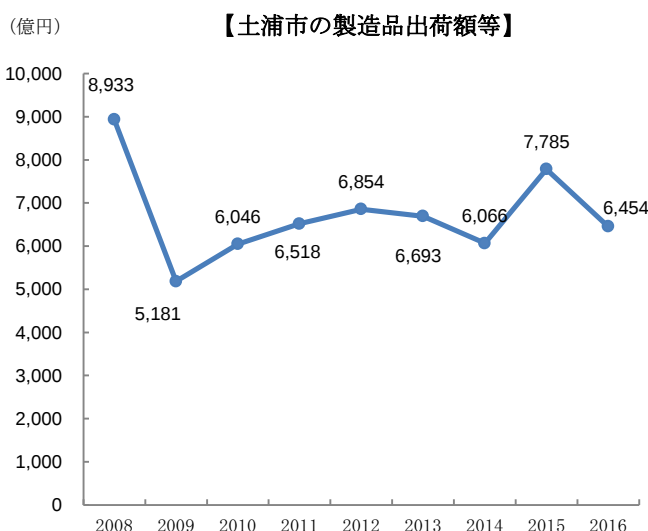
製造品出荷額は2009年のリーマンショックの影響を受け急激に落ち込み、その後緩やかな回復傾向にあったが大手製造業の輸出額の大幅な減少の影響を受け2016年から減少に転じている。

〔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。



【出典】経済産業省「工業統計調査」、総務省「経済センサス」

⑪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) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①当地域内の小規模事業者の長期的な振興のあり方

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議所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。

このことから当所は、地域の経済団体であり小規模事業者の支援機関として、地域の課題解決に向け、現在の支援・相談体制をより強化し、土浦市の基本構想と連携した「商業・サービス事業者の魅力向上による賑わいの創出・商業振興」「既存産業の活性化及び新産業の創出によるものづくり産業の振興」「サイクルツーリズムによる観光振興」を中長期的な振興のありかたとして、行政や関係団体と連携して実行していく。

②土浦商工会議所の役割

当所では、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の開催などを実施している。

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、茨城県・土浦市・金融機関・日本政策金融公庫・中小企業基盤整備機構・よろず支援拠

点・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

①経営革新や事業承継の取り組みにより、付加価値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

小規模事業者の強みや可能性に着目し、経営革新計画や事業承継計画等、事業計画の策定及び、実行支援を通して、計画経営（計画を立て進捗管理し成果を出す経営）を定着させる。計画骨子となる「付加価値の高い事業や商品サービスづくり、ものづくり」の実現により、高い付加価値を生み出す経営への転換を促す。

②小規模事業者が持続的成長を図るうえでの武器づくりを支援するために、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

土浦市が有する霞ヶ浦をはじめとする自然環境や、帆曳船などの観光産業、レンコン・わかさぎなどの特産品を活かした地域ブランドの開発やブランドアップを図り、新たな価値創出と新規需要の掘り起こしを実現する。

③まちの賑わい創出及び、食のまちづくりを支援し、賑わいのある地域づくりを実現する

地域の特性や消費者ニーズに合致した個店の魅力づくりや、前述した特産品を活用した飲食メニューの開発、つくば霞ヶ浦りんりんロードによる誘客事業などを活かした事業により、賑わいある地域づくり支援による地域の魅力度向上を実現する。

④商工会議所を中核とし地域一体となった小規模事業者支援体制を確立する

当所が中核となり、個々の小規模事業者にマッチした質の高い支援が可能な体制を整備する。

（４）目標の達成に向けた方針

①経営革新や事業承継の取り組みにより、付加価値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

「成り行き経営」からの脱却と、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書づくりを支援する。計画の実現に必要な小規模事業者における顧客対応力の強化、技術の高度化、商品開発力の向上等のために、各種分析体制の強化、企業活性化のためのセミナーの開催や個別支援体制の整備、相談対応から計画策定・実施支援までの一貫支援体制を構築する。

また、上述した中小企業支援機関等の活用や連携を通して、職員の支援スキルの向上や販路開拓にあたる。

②小規模事業者が持続的成長を図るうえでの武器づくりを支援するために、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

当所が主体となって、既存の地域資源にとどまらず、今後活用が期待できる地域資源について整理し、組み合わせ等の提案を通して、新規事業や新商品、新たな情報発信コンテンツの創出を支援する。あわせて、土浦ブランドアップ推進プロジェクトの促進により、付加価値創出力の向上による関連小規模事業者の育成、発展を図る。

③まちの賑わい創出及び、食のまちづくりを支援し、賑わいのある地域づくりを実現する

当所は、中心市街地商店街をはじめとする市内商業の活性化を図るため、地域振興イベントとして、市等と共同で「土浦市産業祭」「土浦桜まつり」「土浦キララまつり」「ウィンターフェスティバル」「土浦カレーフェスティバル」等のイベントを開催している。効果を一過性のものとしないうちにも、当所が中核となり、市民や商業者・関係団体の連携によるオリジナルカレーや名物創作料理などを活かした継続性のある取り組みや、サイクルツーリズムによる観光振興を通して、地域社会に貢献できるような魅力あるコミュニティづくりと継続的な賑わい創出につながるような事業を展開する。

④商工会議所を中核とし地域一体となった小規模事業者支援体制を確立する

地域の小規模事業者に対して当所が中核となり、具体的には経営発達支援プロジェクトチームなどを組織するほか、行政及び地域金融機関等の支援機関が顔の見える連携を構築し、それぞれの役割を明確にすることで、個々の小規模事業者にマッチした質の高い支援体制を整備する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日 ～ 令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題

[現状]これまで、主に①経営指導や金融指導の機会や、振興委員会（年3回開催）を活用した業界動向、業種別業況、収益状況の変化、競争環境の変化、新規設備投資の状況などについての調査、②「土浦市中心市街地活性化基本計画（2014年4月～2019年3月）」と歩調を合わせた、中心市街地歩行者交通量、中心市街地空き店舗数、中心市街地居住者人口、観光関連施設利用者数の調査を実施してきた。

[課題]上記の調査結果は、巡回指導や窓口相談の際に小規模事業者に提供するとともに、当所における支援計画の立案などに活かしてきたが、小規模事業者に対してはデータが活用しやすい情報として整理・分析されていないことや、その情報にアクセスしにくいことが課題となっている。また、市の中小企業施策に反映させる流れもないことから、これらを改善して実施する。

(2) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用（新規）

地域における産業構造や人口動態、人の流れなどを分析し、地域で強みのある産業や持続的成長を目指す事業者の育成を図るため、経営指導員が「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。

目的	中小・小規模事業者に対し地域経済に関する情報を提供する。 市をはじめ関係者が共通の課題認識を持つために、地域における課題と対応策を検討するための土台とする。当所管内以外に旧新治村地区が併存するが、人口5.7%、事業所数6.7%と規模が小さいため、市単位の数値を管内情報として用いることとする。
活用システム	「RESAS」（地域経済分析システム）
調査内容	地域経済の全体像を把握する → 地域経済循環図 人口の動きをしっかりと見る → 人口マップ、まちづくりマップ 地域における主要な産業を分析 → 産業構造マップ 目的地や宿泊者数等を分析 → 観光マップ
分析方法	法定経営指導員（1名）、経営指導員（5名）と補助員（2名）、土浦市（2名）で組織する「経営発達支援プロジェクトチーム」にて会議を開催、調査レポートを完成させる。
アウトプット	地域の特徴（強み・弱み）が、目に見える数値として確認できるようRESASを活用した地域経済分析（2018年3月事例集：経済産業省関東経済産業局）と同一のフォーマットにより分析結果をレポートとして提供する。

②日商LOBO（早期景気観測）調査を活かした地域経済に関する情報提供の実施（既存事業改善）

LOBO調査の有効活用を図る。LOBO調査では各業種の全国の指標が示されるため、大きな括りでの景気動向がつかめる。これまで会報つちうら（年間12回発行）で結果を会員及び関係機関等に周知してきたが、今後は、当所職員と市担当者で構成する「経営発達支援プロジェクトチーム」により活用を協議するほか、よりアクセスしやすいインターネットでも公表する。

目的	中小・小規模事業者に対し地域経済に関する情報を提供する。 市をはじめ関係者が共通の課題認識を持つために、地域における課題と対応策を検討するための土台とする。
調査対象	日本商工会議所が全国の経営者を対象に調査するもので、当市においては、8事業所(建設・設備工事業1、卸小売業3、飲食サービス業3、情報サービス1)
調査内容	売上、採算、仕入、従業員数、業況、資金繰り等
分析方法	法定経営指導員(1名)、経営指導員(5名)と補助員(2名)、土浦市(2名)で組織する「経営発達支援プロジェクトチーム」にて会議を開催。収集したデータを次に何をすればいいのかの検討材料とすべく加工し、意味の発見につなげる。また、調査結果を共有するほか、その活用についても協議する。
アウトプット	会報つちうら(年間12回発行)に掲載するほか、当所ホームページで周知。

③土浦市中心市街地活性化に資する状況調査の実施(既存事業改善)

第二期土浦市中心市街地活性化基本計画(2019年4月～令和6年3月(5年))と歩調を合わせ、毎年、中心市街地歩行者交通量、中心市街地空き店舗数、中心市街地居住者人口を調査する。当該計画は第一期計画(2014年4月～2019年3月)終了を踏まえ、まちなか居住の増進や空き店舗の削減を未だ成果の発現に至っていない課題としてとらえ、引き続き中心市街地の活性化を目指すものである。これまで調査結果については、公表されていなかったが、今後は、ホームページ等で公表し、周知・活用面を強化する。

目的	中小・小規模事業者に対し、中心市街地の魅力とにぎわい創出に役立つ中心市街地に関する情報を提供する。 市をはじめ関係者が共通の課題認識を持つために、地域における課題と対応策を検討するための土台とする。
調査対象 調査内容	中心市街地歩行者交通量・自転車交通量、中心市街地空き店舗数、中心市街地居住者人口
分析方法	土浦市が収集分析した資料をもとに「経営発達支援プロジェクトチーム」にて会議を開催。意味の発見につなげる。また、調査結果を共有するほか、その活用についても協議する。
アウトプット	会報つちうら(年間12回発行)に掲載するほか、当所ホームページで周知。特に中心市街地の空き店舗情報については、当所の専用Webサイト「土浦繁盛記」(※)を活用し、情報提供することで、まちなかでの創業や開業の促進を図っていく。

※「土浦繁盛記」は、当所が運営する空き店舗利用促進のためのWebサイトで、不動産業者とも連携しながら、まちなかの空き店舗情報や商い情報等を広く発信している。

(3) 成果の活用

- 情報収集・調査、分析した結果は当所会報のほか、ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員等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。
- 市の中小企業施策に反映させることを視野に入れ、前述の「経営発達支援プロジェクトチーム(年2回委員会を開催)」において、アウトプットされた情報をもとに、新たな地域活性化策など施策への反映について検討する。

(4) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②公表回数	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

3. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 現状と課題

[現状] 当所では、「計画を立て進捗管理し成果を出す経営」を計画経営と定義し、その定着による「成り行き経営」からの脱却を目指している。その計画経営の起点となるのが個社に対する経営状況の分析であり、当所でも相談対応や金融支援の機会を利用し、その実施を働きかけてきた結果、分析実施件数は年々増加するなどの成果がみられた。

[課題] これまでの経営分析は、財務分析や現状把握を中心とした簡易な経営分析にとどまっている。また、分析後の検証や打開策の提案といった支援も手薄であることから、小規模事業者も分析結果の十分な理解には至らず、自社のビジネスモデルの再構築や改善策の検討に十分活用できていないことが大きな課題となっている。今後は、財務分析に加え、事業機会や脅威、戦略的不確実性のほか、戦略的強み・弱みといった非財務分析を丁寧に行い、より一層踏み込んだ質の高い分析を行い、計画経営に取り組む事業者をさらに増加させることを目指していく。

(2) 事業内容

①経営分析の必要性や重要性の周知・啓蒙活動（既存事業改善）

小規模事業者が自ら経営分析の必要性・重要性を理解し、自社の「強み」「弱み」や真の経営課題に気づくこと、事業者自身の経営分析力の向上を促すため、「巡回・窓口相談を介した掘り起こし」を実施する。

この「掘り起こし」は、経営指導員等が担当地区の巡回や税務等の相談に対応する際に、すべての事業者に声がけする方法で実施する。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、経営分析の意義、すなわち、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。

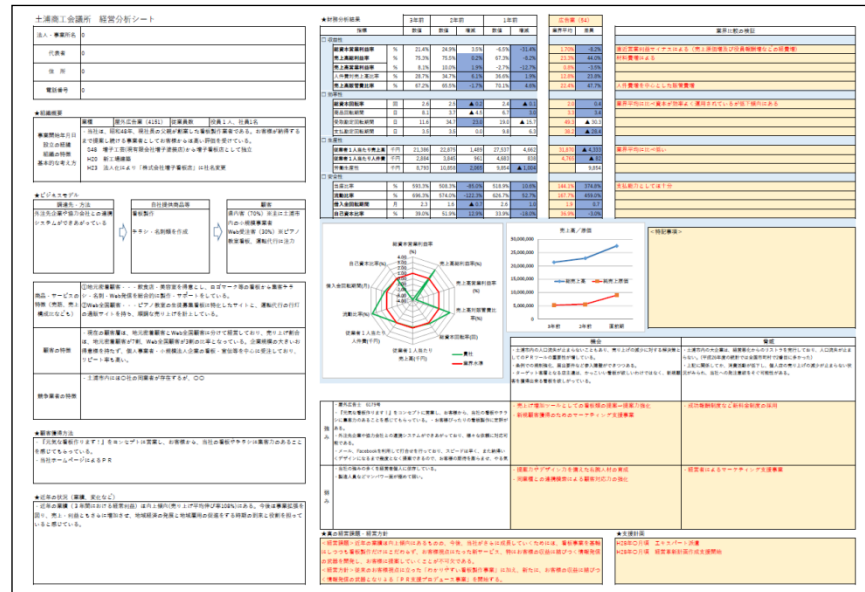
また、経営分析が必要なマル経融資の希望者や現在利用している事業者に対しても働きかけを行い、経営分析機会の拡大を図る。

②経営分析の内容（既存事業改善）

これまで以上に質の高い経営分析を行っていくため、組織的な経営分析体制を整備する。

対象者	マル経融資の希望者や、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なかから、毎年、意欲的で販路拡大の可能性の高い130社を選定。
分析項目	定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「内外環境分析」を行う。 《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等 《内外環境分析》バリューチェーン、商品サービス・顧客・競争業者の特徴 等、顧客の獲得方法、マクロ環境・ミクロ環境、強み・弱み 等
分析手法	経営指導員によるヒアリング内容・分析シートをもとに、専門家等との連携により経営指導員全員で構成する検討会にて分析内容のブラッシュアップを行い、独自の経営分析シート用いて分析を行う。
アプローチ	初めて経営分析に取り組む小規模事業者に対しては、経営指導員が対話を通してシートに入力する方法をとる。 一方、これまでに経営分析及び、事業計画を策定した経験がある小規模事業者に対しては、その成熟度に応じて、経営指導員がシート記入を主導するのではなく、記入のアドバイスや提案を中心に行うなど、支援のあり方を変えていく。
アウトプット	上記分析項目の結果及び、分析結果から優先度が高いと考えられる経営課題（案）、打開策の方向性（案）を示した経営分析シートを、分析を行った小規模事業者に提供する。

＜経営分析シートの例＞



※本シートは、過去の分析結果の蓄積を活かし、かつ事業主が自ら分析を行えるように作成した独自シートとする。

(3) 成果の活用

- 分析結果は、当該事業者にフィードバックし、小規模事業者の経営課題を見出すほか、事業計画の策定等に活用する。
- 分析結果は、当所データベースに業種、規模別等により管理し、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。

(4) 目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
分析件数	125 件	130 件	130 件	130 件	130 件	130 件

※過去の分析実績を基に設定。

4. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題

- [現状] 小規模事業者の具体的な課題解決を図るため、経営革新セミナーや事業計画策定セミナーの開催、この受講生を対象とした個別相談会を開催し、事業計画の策定支援にあたっている。その結果、実際に事業計画を策定した小規模事業者は増加傾向にあり、なかには3年程度のスパンで計画策定に取り組むなど、計画経営が定着した事業者も現れてきた。
- [課題] 経営革新計画の承認や補助金の採択を目的として事業計画を策定する小規模事業者が多く、自社の課題解決や持続的発展のために、これを役立てようとする小規模事業者は少ない。また、策定を支援した事業者に対しては、3年程度のスパンにより事業計画を見直し、新たに策定することを説明してきたが、繰り返し事業計画が策定されることは未だ少ない。これは、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないこと、小規模事業者が主体的に取り組んでいないことに原因があると考えられることから、セミナー開催方法や個別支援のあり方を見直すなど、改善した上で実施する。さらに、近年増加している事業承継計画の策定に関する支援体制も整備する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

計画経営を定着させるためには、小規模事業者においても事業計画の策定を当然のものと捉える気運を高めていく必要がある。そのためには、計画策定の主体が事業所であることを前提とし、「事業計画策定セミナー」をはじめとするセミナーのカリキュラムを工夫する等、経営分析を行った事業者が目標達成までの戦略シナリオを描くことを、伴走型支援によりサポートす

る体制を当所が整えていることを周知し実践していかなければならない。

併せて、持続化補助金の申請を「計画経営定着のためのドア・ノック・ツール」と位置づけ、これを契機として発展性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

これらの取り組みにより経営分析を行った事業者の半数程度、また現行を踏まえ充実した支援を行うため経営指導員一人当たり 10 件（年間 60 件）の事業計画策定を目指す。

（３）事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催（既存事業改善）

今後は、「経営革新計画の承認を得るための事業計画」「補助金の採択のための事業計画」という考え方から、「事業計画を基にした計画経営の重要性」「主体的な計画策定」という考え方に則り、PDCA の基としての事業計画の策定、そして策定後の実行、見直しに重きを置いたカリキュラムに変更し、事業計画の重要性を周知する。

募集方法	市と連携し市報への掲載、当所会報やホームページでの募集
回数	集団セミナー 2 回程度、個別相談会 5 回程度（各事業所が 3 回程度参加）
カリキュラム	1. 計画経営の重要性、基本的な策定方法 2. 自社分析の方法と分析ワーク 3. 戦略代替案の列举と優先順位の設定 4. 計画策定後の活かし方、見直しの重要性とタイミング 5. 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）
個別相談会の内容	セミナー参加者が引き続き参加する。また、セミナー参加者以外にも事業計画の策定を目指す事業者も参加する。経営指導員とセミナー講師とが二人三脚で、プロジェクターに映しながら実際に、その場で事業計画を作成していく。1 回 90 分～120 分×3 回～5 回で完成させる。 計画の細部については、事業者が自社に持ちかえって練ることを基本とする。
目標参加事業者数	20 社程度

②事業計画の策定（既存事業改善）

年間を通して定期的に開催する。計画策定にあたっては、専門家・金融機関等との連携を図ることにより、実現可能性・実効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、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。 ・初めて事業計画を作成する小規模事業者に対しては、経営指導員による巡回訪問・窓口相談時に事業計画策定の重要性と気づきを与え、まずは実際に計画を作ってみることを重視する。 ・過去に事業計画策定した事がある小規模事業者に対しては、戦略部分に関わる事項を中心に助言し、事業者の成熟度に応じて支援内容を変え、計画の事業性向上に関与する。 ・事業承継案件については、経営指導員だけでなく専門家の活用や他の支援機関と連携を図りながら、より精度の高い実現性のある事業承継計画の策定を支援することで、スムーズな事業承継へと繋げる。
実現可能性・実効性の確保	市・専門家・金融機関等と連携し、策定された事業計画に対する意見やアドバイスを添える。

（４）目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
事業計画策定件数	56 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件

※分析件数の半数程度を目標に設定。件数には事業承継計画の策定件数（毎年 2 件）を含む。

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者への事業計画策定後の支援については、事業計画を策定した事業者すべてに毎年1回以上のフォローアップを行うことが定着してきたものの、その内容は、決められた調査時期に合わせて、進捗状況の確認と簡単な助言をすることが中心となっており、踏み込んだ助言まではできていないのが実情である。

[課題] 今後は、計画の進捗状況に応じて、適切な頻度でフォローアップを実施するほか、支援内容の質的向上を図り、計画の実現性を高めていく必要がある。また、計画の後期には、次期の事業計画策定に向けた働きかけを行う。

(2) 事業内容

事業計画実施支援の量的・質的強化（既存事業改善）

当初の実行計画を管理し、計画の進捗状況に応じた量的・質的にも適切なフォローアップを実施する。

対象	事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。
フォローアップの頻度と内容	事業計画を策定した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とを見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。 具体的には、小規模事業者の事業計画策定後、原則最低6ヶ月間は、巡回指導、窓口指導により2ヶ月に1回のペースでフォローを行い、策定した事業計画の進捗状況を把握し、その状況に応じてマル経資金や経営発達資金等の金融支援、ミラサポによる専門家派遣支援等に繋ぐ。その後は四半期に1回を目途に適切なフォローを実施する。 計画後期には、次期の事業計画策定に向けた助言と、策定のための機会に関する情報提供を行う。
確認項目	実行計画の進捗状況、売上、利益、計画遂行上の課題、施策の活用状況、見直しの必要性等。
質的向上を図るための体制	進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討・助言のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。 経営発達支援を伴走型支援で計画的に行うため、支援事業者別に支援内容の履歴を記載する独自の支援進捗管理用の経営カルテを作成する。 経営カルテには、1. 進捗状況 2. 財務状況 3. 支援計画 4. 外部支援機関の活用 5. 支援の成果等を記載し、支援履歴等をデータ化。経営分析で活用した分析ツールと合わせて本シートをデータとして蓄積し、組織内職員で共有することで、継続支援に活用する。

(3) 目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
フォローアップ対象事業者数	24 社	60 社	60 社	60 社	60 社	60 社
頻度（延数）	117 回	300 回	300 回	300 回	300 回	300 回
売上増加事業者数	14 社	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
経常利益率 1 % 以上の増加事業者数	—	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社

※頻度：1 社／年 5 回程度

売上増加事業者数：25%程度

経常利益率 1%以上の増加事業者数：売上増加事業者の内 6 割程度

なお、フォローアップ対象事業者数等には事業承継計画を策定した事業者を含む。

6. 需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題

[現状] 当所主催のビジネスフェア（参加した商工業者 38 社、来場者数 400 社）において、個社が実施するサービスや商品に対する試食、アンケート調査を支援したものの、運営負担が大きく開催は一時的なものとなり、小規模事業者においても需要動向調査の実施・活用が定着していない。

[課題] 小規模事業者が、自社の経験や思い込みによる商品開発やサービスの提供等が引き起こす顧客ニーズとのミスマッチを防止し、プロダクトアウトからマーケットインへ意識改革を図るため、販路開拓のためのイベント主催に重きを置くのではなく、需要動向調査の定期的な実施と定着、そのための場づくりを重視する。また、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) 事業内容

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

事業計画を策定した事業者の中から、特産品等を活用し新たな飲食メニューを開発した事業者を対象に、一体として行われる土浦市産業祭や土浦カレーフェスティバル（11 月）に来場する地域内外の一般消費者に対し、試食、アンケート調査を実施する。

サンプル数	30 件（1 事業者 1 商品）
支援対象	・レンコンを活用した、新商品や新たなカレーメニューおよび、新サービス開発に取り組む飲食店等 ・既存商品・サービスの改良に取り組む飲食店等
分析手段・手法	アンケート方式
調査項目	(a) 商品・製品の価格 ※価格対品質等、(b) 品質・味・量、(c) 商品やパッケージのデザイン、(e) 関心度・商品の新鮮感、(d) 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）
支援内容	(a) 需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定 (b) 需要動向調査の実施スケジュールの作成 (c) 需要動向調査に必要な調査項目の選定 (d) 調査票（アンケートシート）の作成・提供 (e) 回収した調査票の分析・加工及びその提供 (f) 需要動向調査結果を活用した商品の開発・改良等のアドバイス
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が集計・分析し、レポートにまとめ、事業者に提供する。

② ビジネス商談会等を活用したバイヤー向け試食、アンケート調査の実施（新規）

事業計画を策定した事業者の中から、特産品等を活用し新商品を開発した事業者を対象に、地元筑波銀行が開催する「ビジネス交流商談会」において、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

サンプル数	5 件（1 事業者 1 商品）
支援対象	・れんこんや霞ヶ浦の水産品を活用した新商品開発・新サービス開発等に取り組む食料品製造業等 ・既存商品・新商品・サービス等の改良に取り組む食料品製造業等
調査手段・手法	アンケート方式・対面での聞き取り
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）

支援内容	(a) 需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定 (b) 需要動向調査の実施スケジュールの作成 (c) 需要動向調査に必要な調査項目の選定 (d) 調査票(アンケートシート)の作成・提供 (e) 回収した調査票の分析・加工及びその提供 (f) 需要動向調査結果を活用した商品の開発・改良等のアドバイス
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が集計・分析し、レポートにまとめ、事業者に提供する。

(3) 目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①調査対象事業者数	0	30 社	30 社	30 社	30 社	30 社
②調査対象事業者数	0	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者の新商品開発や新たな販路を開拓するためのビジネスチャンス創出を支援するため、異業種交流会や、地域における様々な関係機関と連携した展示会・商談会等への出展支援を行っている。

[課題] これまでは各種展示会・商談会への参加勧誘等にとどまっており、参加企業が限定的である。また、適切な効果測定ができていないといった問題もある。今後は、前述した需要動向調査により調査・分析した内容を活用し、また実際の出展に際しての事前・事後フォローを効果的に実施することで、小規模事業者の売上増加や新規顧客獲得に向けた効果的な需要開拓支援を行う。

(2) 事業内容

①販路開拓支援セミナー・個別相談会（BtoB）の開催（既存事業改善）

従来の「知識習得のためのセミナー・個別相談会」という考え方から、今後は「実践する技術習得」という考え方に則り、技術指導やワークショップに重きを置いたカリキュラムに変更し実施する。

募集方法	市と連携し市報への掲載、当所会報やホームページでの募集
回数	集団セミナー 1 回程度、個別相談会 1 回程度
カリキュラム	1. プレスリリース作成ワークショップ 2. 展示会出店時の魅せるディスプレイ技術ワークショップ 3. ネット販売体験講座 4. SNS 活用術 5. 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）
個別相談会の内容	展示会参加者に対しては、展示会における実践型の個別指導を行う。また、プレスリリースやネット販売を希望する事業者に対しては、取材やショップ運営から効果発現までの踏み込んだ指導と改善点の具体的なアドバイスを行う。また、定期的な巡回指導を行い、効果検証と改善策のアドバイスを行う。

②消費者（BtoC）への需要の開拓支援（新規）

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	一般消費者の新たな需要開拓を目指す事業計画を策定した小規模事業者
訴求対象	一般消費者
支援内容	土浦のブランド力の向上を目的として、地元農林水産物とその加工品を「土浦ブランド」として認定する制度を活用し、事業計画を策定した事業者に対しブランド認定を取得させ、イオンモール土浦で開催される「土浦ブランド認定品販売会」へ出展し、新たな需要の開拓を支援する。 【参考】「販売会」は、春と秋の年2回、二日間にわたり、イオンモール土浦店内で開催され、毎回10社程度の出展があり、延2,000名程度の来客が期待出来る。

③バイヤー等（BtoB）への需要開拓支援（拡充）

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す事業計画を策定する小規模事業者等
訴求対象	地域内外に販路を持つ商社、卸・小売業等のバイヤー等
支援内容	①水戸信用金庫、結城信用金庫、茨城県信用保証協会主催により開催される「しんきんビジネスフェア」に、毎年、管内の主要業種たる卸売業者3社と、製造業者2社の計5社を選定し参加させる。従来は、市内小規模事業者から広く参加を募っていたが、今後は参加させるだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。 ②共同パンフレット作成…小規模事業者が展示会に出展するにあたり、当所がリードし、出展者共同のパンフレット1,200部を作成し、展示会において配付する。パンフレットには企業基本情報のほか、商品の「ウリ」や「強み」を簡潔に示す。 【参考】しんきんビジネスフェアは、ビジネスマッチングの機会創出のための場を提供し、販路拡大や業務提携をサポートすることを目的として、水戸信用金庫、結城信用金庫、茨城県信用保証協会主催により、茨城県内企業約200社を集めて開催される。（県内外から延約2,000名が来場）

（3）目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①販路開拓支援セミナー・個別相談会参加事業者数	20社	20社	20社	20社	20社	20社
成約件数／者	—	1社	1社	2社	2社	2社
②土浦ブランド認定品販売会出展事業者数	—	2社	3社	3社	3社	3社
売上額／社	—	8万円	8万円	8万円	8万円	8万円
③しんきんビジネスフェア参加事業者数	4社	5社	5社	5社	5社	5社
成約件数／社	—	2件	2件	3件	3件	3件

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状]土浦市は、第8次総合計画における地域活性化の方針として、「広域的な拠点としての中心市街地の形」を掲げており、2014年に中心市街地活性化基本計画認定、さらに2019年には第二期計画の認定を受け、各種施策に取り組んでいる。当所は中心市街地活性化法における法定組織「中心市街地活性化協議会」を2012年に設立を運営し計画策定及び、フォローアップについて意見集約を行っている。

[課題]同協議会においては計画の進捗状況や新規事業の承認等に関する協議が中心であり、個別のソフト事業における小規模事業者への波及効果の検証には至っていない。

このことから、特に効果が期待される次の取り組みについて、各事業におけるステークホルターが個別に協議できる場を設け、市が描く将来像を共有し、質の高いコンパクトシティを実現するため、周辺の小規模商工業者を巻き込んだ取り組みが求められる。

(2) 事業内容

①空き店舗対策事業（情報交換会年1回）

空き店舗の対策においては、土浦市中心市街地開業支援事業の効果により、目につく空き店舗は少なくなっているが、商業機能の充足には至っていない。

市民ニーズに即した店舗や、他地区にはない魅力的な店舗の誘致による商業活性化は中心市街地の集客と併せ、居住者の満足度向上にも繋がる。

このことから、当所、土浦市、土浦市商店街連合会等で構成する「空き店舗対策情報交換会」を開催し、既存ストックの有効活用に向けた情報交換会と併せて意識啓発を行い、小規模事業者に対する市の支援措置を活用しながら出店促進を図っていく。

②食のまちづくり推進事業（研修会年1回、料理教室2回）

当所は、食の歴史および、レンコン等の特産品を活かしたカレーによるまちづくりを推進しており、その一環で、カレーに関わる企業・市町村等が一堂に会する「土浦カレーフェスティバル」を土浦市と共同で開催している。

同フェスティバルは来場者延べ8万人を迎える市の一大事業となっている一方、イベントによる集客が先行し恒久的なまちの賑わいに繋がっていない。

このことから、当所が運営する「つちうらカレー物語事業者部会」を更に強化し、店舗のスキルアップを目指す研修会を開催する。

また、地域の食文化としてカレーを根付かせるため、水郷つくば農業協同組合等と連携し子ども達を対象に「食育」を兼ねた料理教室を実施しカレーのまち土浦の更なる発信を強化していく。

③土浦まちゼミ（年2回）

本市では2017年から、“三方良し”の近江商人の活動理念を実践する「まちゼミ」を開催しており、当所は実行委員会の事務局を担い、運営支援にあたっている。

同事業は年間2回開催されており、企業と顧客を直接つなぐ少数制の講座は無料で、土浦市の後援を得ていることから信頼性も高く参加店舗の販促活動に大いに貢献している。

事業効果を更に高めるため検証及び、改善点を協議するため参加店の他、土浦市、土浦商店街連合会等が参画する事業検証報告会を開催し、更なる店舗の集客効果を高めていく。

参加店舗の多くがPR機会の少ない小規模事業者であることから、新たな需要の開拓に寄与する事業として継続して支援していく。

④「商工観光関係団体連絡会議」（年1回）

当所、土浦市、土浦市観光協会で構成する「商工観光関係団体連絡会議」を定期的に年1回開催し、上記で掲げた3つの事業の他、観光事業等について達成度や効果、また、小規模事業者への波及効果等の検証を行い、次年度以降の取り組みに対し検証結果をフィードバックする。

Ⅲ. 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. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

[現状]他の支援機関との情報交換は、茨城県商工会議所連合会を中心とした商工会議所同士の交流や職員の人脈による専門家との情報交換を中心に都度実施しているものの、より具体的な情報・ノウハウ等の情報交換は行われていない。

[課題]小規模事業者の複雑・多様化する課題解決や、新たな販路開拓を支援するためには、解決策やノウハウ等の情報交換に広がり少ない状況となっている。経営発達支援事業の円滑な実施に向けた、他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換を図っていく必要がある。

(2) 事業内容

①多様な支援機関との情報交換（拡充実施）

市内を中心とした行政機関や金融機関、士業団体など中小企業支援機関 10 団体（構成機関：土浦市・土浦商工会議所・土浦市新治商工会・茨城県行政書士会・茨城県生活衛生営業指導センター・茨城県社会保険労務士会・茨城県中小企業家同友会・茨城県信用保証協会・日本政策金融公庫土浦支店・土浦市内各金融機関）で構成する「土浦支援ネットワーク」を活用し、創業や事業承継をはじめ、小規模事業者の需要動向や経営課題、支援状況、支援課題等の情報を共有し、連携して小規模事業者の経営発達に資する支援を推進する。

半期に1回（年2回）情報交換会を開催することにより、小規模事業者の現状の動向や問題点を出し合い、それを整理し、次回の支援に活かしていく。

また、創業や事業承継セミナー開催に合わせて行う、「よろず相談会」のなかで出てきた種々の事例や課題等については、事務局（当所）に報告してもらい、それらを整理し構成メンバーにフィードバックする。これらの反復継続により緊密な連携のもと情報共有交換を図っていく。

【主な会議・事業】

- ネットワーク会議（年2回）
- 創業セミナー（年1回）
- 事業承継セミナー（年1回）
- よろず相談会（年2回）

②日本政策金融公庫・茨城県信用保証協との情報交換（拡充実施）

市内で創業に挑戦する方や創業間もない企業、また、事業承継で悩んでいる事業者等について強気にサポートするため、土浦商工会議所・日本政策金融公庫土浦支店・茨城県信用保証協会土浦支店の三団体による情報交換会を実施し、各機関が持つ情報、ノウハウを共有し連携して小規模事業者への支援を図る。

また、個別の相談案件について、情報の共有化を図ることにより、融資等の支援を円滑に進めることが出来る。

【主な会議・事業】

- 情報交換会（年1回）

③茨城県事業承継支援ネットワークとの連携（新規）

茨城県、金融機関（日本政策金融公庫・常陽銀行・筑波銀行・水戸信用金庫・結城信用金庫・茨城県信用組合・みずほ銀行・商工組合中央金庫）、士業団体（茨城県弁護士会・日本公認会計士協会東京会茨城県会・関東信越税理士会茨城県支部連合会・一般社団法人茨城県中小企業診断士協会・一般社団法人茨城県経営コンサルタント協会）、商工会議所等の支援機関が連携した「茨

城県事業承継支援ネットワーク」との連携を図り、県南地域を重点エリアとし、事業承継に関する情報交換、課題共有や研修等を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

また、セミナーや相談会、巡回相談等を行い、事業承継診断シートによる情報の共有化を図り、小規模事業者に対する事業承継への準備を促す。

【主な会議・事業】

- セミナー（年1回）
- 相談会、巡回相談（年数回）
- 勉強会、事例発表会（年1回）

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〕茨城県商工会議所連合会が行う指導員研修や日本商工会議所が主催する研修会等への参加により資質向上を図ってきた。

こうした資質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、ノウハウや情報の共有化についても部分的なものに留まっている。

〔課題〕小規模事業者に対する経営支援においては、対応する経営指導員によって経験値の違いなどから支援の質・量に違いが生じることがある。

これを是正するためには、経営指導員等の支援スキルを把握し、各々に適したノウハウを習得することにより、支援の質、量を高める取り組みが必要である。

さらに、中期的な視点から、持続的な経営発達支援に取り組むためには、経営指導員以外の職員においても支援スキルの習得が必要である。

（2）事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力向上を図り、茨城県商工会議所連合会が実施する研修はもとより、外部団体が主催する経営支援に関するセミナーにも積極的に職員を派遣する。

課題となっている指導内容の格差を是正するため、中小企業基盤整備機構（中小企業大学校東京校）が実施する小規模企業支援能力向上研修等に計画的に指導員を受講させ能力向上に努める。

また、日本商工会議所が主催する各種研修会やインターネットを活用したWEB研修には業務に支障のない限り、一般職員の参加も義務付け組織全体での情報収集及び、支援スキル向上を図る。

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員がチームを組成し、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、個々の支援能力向上と共に、組織全体の支援体制強化を図る。

③外部専門家を招聘した職員研修

小規模事業者の事業計画策定や経営革新計画策定において、経験が浅い指導員等に対し、それを補うために中小企業診断士等の専門家を招いての実務的な研修を行い指導のスキル向上を図っていく。

相談事例を通しての反復、継続的な実施により個々人でのスキルアップを行い、組織全体における支援能力の底上げを図る。

④職員間の支援ノウハウの共有化による資質の向上

経営支援実績（融資・経営相談の事例）でのノウハウや受講した研修で得た情報について、定期的な報告会（月1回程度）を実施し知識、情報レベルの底上げを図る。

また、新たな国の施策等重要な案件については、研修を受講した指導員等が都度全職員に対し

報告・説明を行うと共に、担当外でも応対できるようサマリーを作成及び、供覧する。

これらの取り組みにより、小規模事業者等からの問い合わせに組織全体で即応できる体制づくりと併せて、将来の異動に伴う円滑な引き継ぎにも対応できる組織運営に努めていく。

⑤データベース化による情報共有化

全職員での支援ノウハウの共有化を図るため、経営支援についてはTOAS（商工会議所トータルOAシステム）を使って指導カルテを作成することで、全職員が閲覧出来る環境を整え、今後の経営支援に活用する。また、研修を受講した資料をその都度供覧し、その後も全職員が常時閲覧できるようファイリング管理する。

⑥強固な連絡体制づくりや非常時の職員体制

職員が出勤できない状況や、緊急時の対処方について当所のBCPマニュアルを活用した勉強会を開催する。これにより、緊急時の対応や職員間の連携強化が図られ、危機管理に対する的確な判断力の向上と迅速な行動・対応へのレベルアップにつなげることができる。

また、土浦市と共同して事業継続力強化支援計画の認定を取得することにより、小規模事業者に対する事業継続力強化を支援するノウハウを習得する。

1 1. 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] 個別の事業の実施状況については、適宜正副会頭会議や常議員会、当所の広報誌（会報つちうら）等にて報告を行っている。また、成果についての評価・検証は、事業評価委員会を組織し検証を行っている。

[課題] 事業へのフィードバックが十分に行われたとは言い難く、新たな事業評価の仕組みの構築及び、体制の強化が必要。

(2) 事業内容

①事業評価委員会の開催

外部有識者を含む委員6名（中小企業診断士2名、税理士1名、茨城県産業戦略部中小企業課1名、土浦市都市産業部商工観光課1名、当所法定経営指導員1名）で構成する「事業評価委員会」を年1回以上開催。計画事業の実施状況、成果について検証を行い、その評価・見直し案を取りまとめ提示する。

②計画見直しの仕組み

事業評価委員会での評価・見直し案を受け、正副会頭会議において協議し、事業内容ごとに新たな方針を検討。新たな方針については、常議員会での承認を受ける。

③計画の改善、事業推進

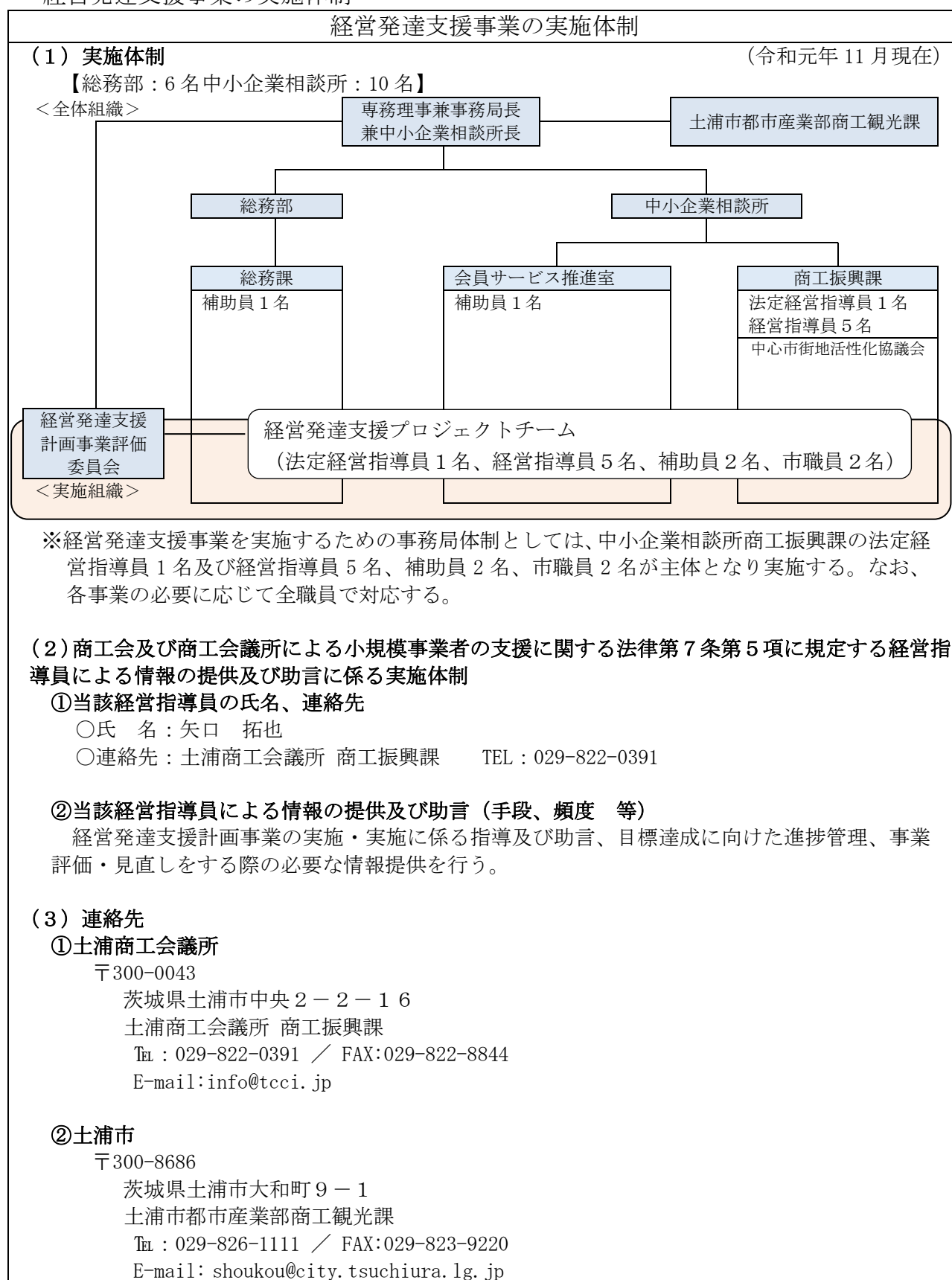
新たな方針を受け、当所経営発達支援プロジェクトチームにおいて計画へ反映させるとともに事業を推進する。PDCAサイクルを回すことで、より一層の実効性向上を図る。

④閲覧について

事業の検証及び、見直しの結果は、当所ホームページで計画期間中公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な体制をつくる。

(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 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
必要な資金の額	14, 150	14, 150	14, 150	14, 150	14, 150
○セミナー開催費	2, 070	2, 070	2, 070	2, 070	2, 070
○専門家派遣・ 個別相談支援費	500	500	500	500	500
○広報関係費	980	980	980	980	980
○指導事業費	1, 600	1, 600	1, 600	1, 600	1, 600
○地域振興事業費	9, 000	9, 000	9, 000	9, 000	9, 000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、茨城県補助金、土浦市補助金、事業収入、手数料雑収入等から充当する。

(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及び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 並びに法人にあたっては、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