

(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北茨城市の概要

昭和31年に7つの町が合併し県下15番目の市として誕生した北茨城市は、茨城県の最北端に位置し、南は高萩市、北は福島県いわき市と接しており、特に県境を越えた福島県いわき市との関係は商圈等で密接である。また、市の総面積の約80%は山林で、東部は低地で海岸に面し、市内を流れる大北川、里根川などの流域には、豊かな平坦地がひらける。古くから農業や漁業を中心に栄えたが、江戸後期に石炭が発見され、常磐炭田の中核として一時は活況を呈した。昭和35年以降エネルギー転換のため次々に閉山となったが、現在では、製造業を中心とした6つの工業団地を抱えた工業地帯として飛躍的な伸展を見せている。また北茨城市は童謡詩人野口雨情の出身地であり、美術行政家岡倉天心が日本美術院第一部を移転した五浦は、六角堂、日本美術院跡地、天心墓地等が点在し、天心や五浦の作家たちが活躍した歴史的な場所である。さらに平潟・大津・磯原地区では、温泉・鉱泉が湧き出すことで、民宿・旅館が立ち並ぶ観光の名所となっており、10月～4月まで旅館等で楽しめる「あんこう鍋」が市の名物ともなっている。平成23年3月には東日本大震災による甚大な被害に見舞われたが現在は観光産業を中心に復興へと向かっている。

主な交通幹線は、鉄道、自動車ともに首都圏と東北地方を結び、本市を縦断するJR常磐線、国道6号線、常磐自動車道に沿って整備されており、これによって、日立市、高萩市、いわき市などとも結ばれている。また、市内にはJR常磐線の南中郷駅、磯原駅、大津港駅の3駅と、常磐自動車道の北茨城ICを有し、交通の要となっている。国道6号線東京方面から一路北上、水戸市内北茨城市まで一般道約2時間。常磐自動車道三郷I.C. から高速道で約1時間30分である。



1)人口の推移

国勢調査によると、北茨城市の人口は、平成7年の52,074人をピークに減少傾向となっている。令和元年8月では42,196人となりピーク時の平成7年と比較すると19.0%の減少となっている。

世帯数は、平成17年の17,090世帯をピークに減少傾向となっている。平成30年では16,904世帯となり、平成17年と比較すると186世帯の減少となっている。人口に比例してさほど減少傾向が低いのが、これは核家族化などにより

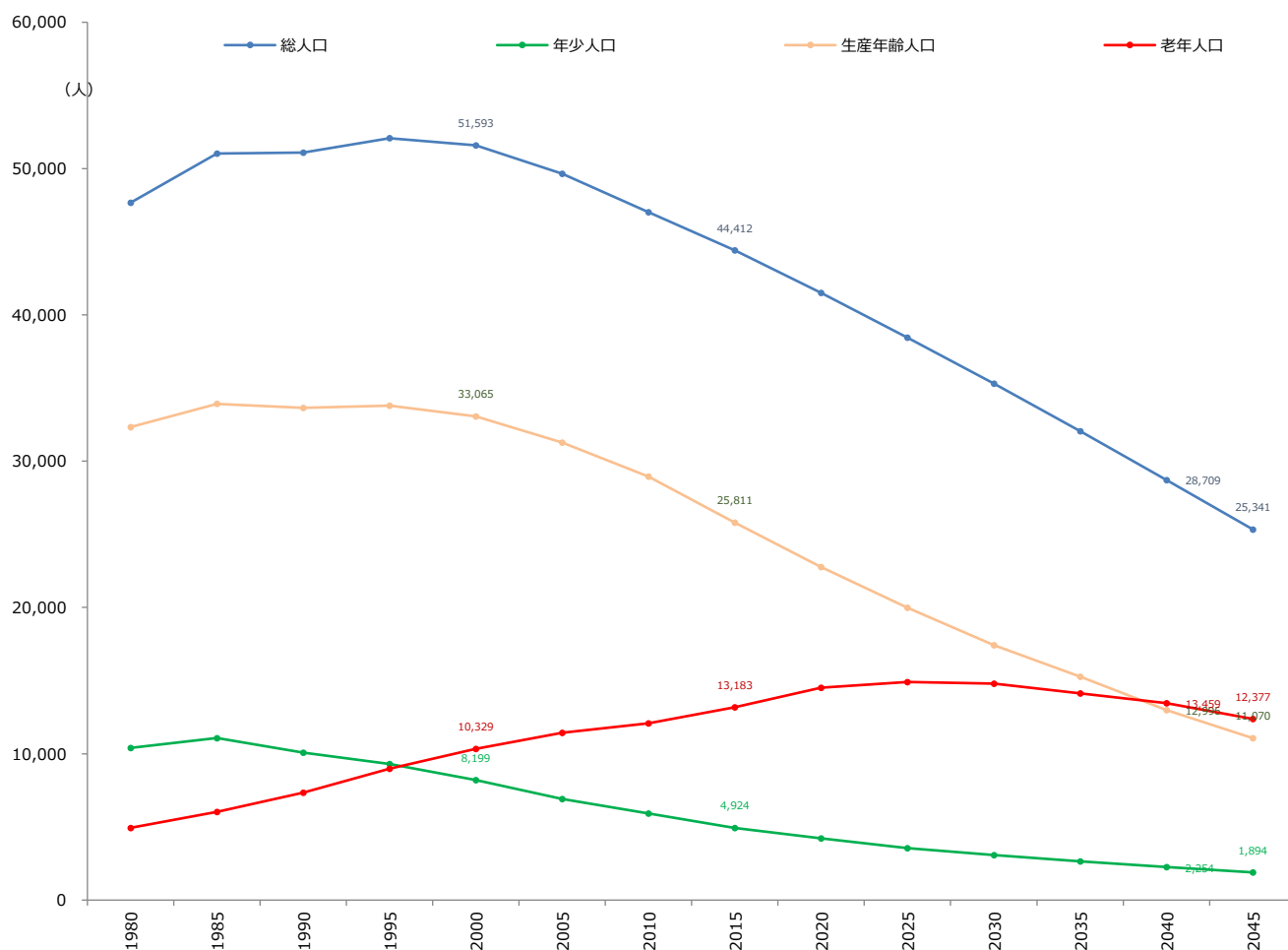
逆に世帯数の増加が影響していることも一因であると思われる。

1世帯当たり人口は、減少傾向が続いており、平成30年では2.52人となり、ピーク時である平成7年の3.27人比較すると0.75人の減少となっている。

総人口42,681人に対し老年人口(65歳以上)の割合は平成30年で33.2%となり、平成24年度の26.8%から毎年約1%ずつ増加しており、高齢化が恒常的に進行している。

年齢3区分別人口でみると、年少人口(0～14歳)と生産年齢人口(15～64歳)は下降の一途をたどり、老年人口(65歳以上)は微増傾向だが将来的には減少に転じることが予測できる。

北茨城市の人口の推移と将来の見込み

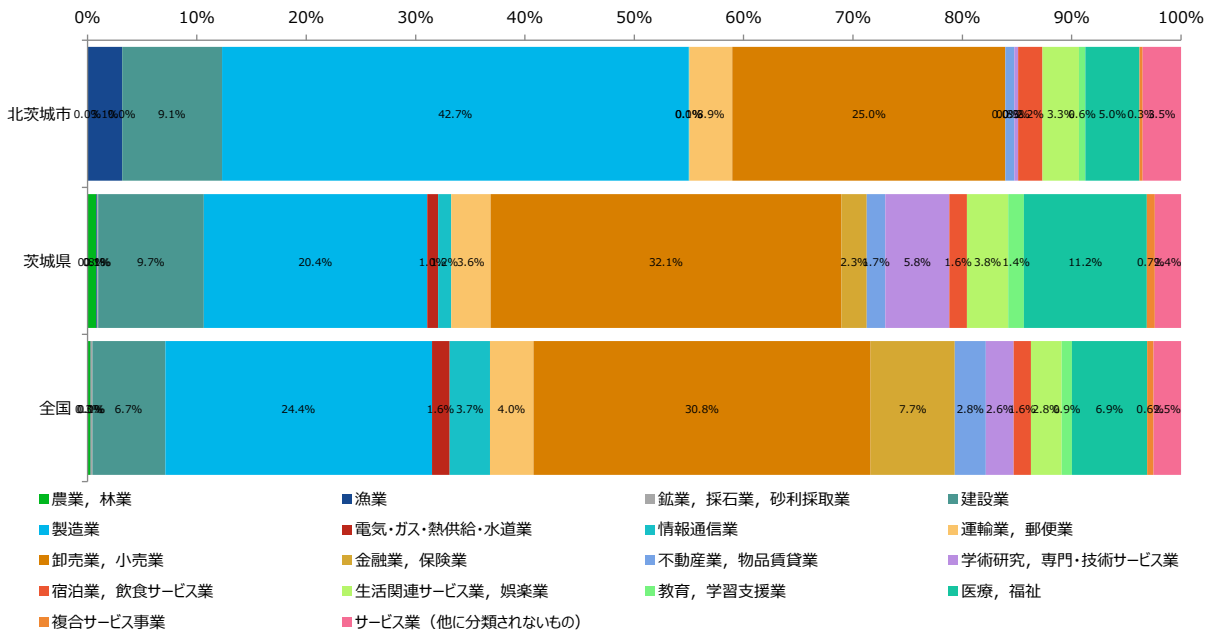


資料：地域経済分析システム(RESAS)

2)産業別売上高(企業別)の構成比

産業全体の構成比を全国と茨城県とで比較すると、市内就業者のおよそ1/3が市内6か所にある工業団地に就労していることからわかる通り、製造業の売上高比率が高いのが特徴である。また、北茨城市にとって特徴的なこととして、市内には2つの漁港(大津漁港・平潟漁港)があることから、担い手不足問題が深刻化するなか363人(平成25年)が漁業に従事している。震災後2つの漁業組合は放射線規制に伴う出荷規制に見舞われたが、年間漁獲高は5,821t(平成29年度)で、シラス漁やあんこう漁などが盛んである。また、市内に温泉が出ることからホテルや旅館が並び、歴史深い観光資源、そして市の魚「あんこう」を提供する観光スポットとして定着しており、観光産業は堅調に推移している。

平成26年度産業別売上高の(企業別)の構成比



資料:平成26年度経済センサス

3)小規模事業所の割合と推移

【小規模事業者の割合】

北茨城市の小規模事業者数は1,237事業所であり、全事業所の72.3%を占めている。建設業に関しては、1人親方もしくは従業員20人未満のほとんどすべてが小規模事業者である。サービス業は全体の34%を占めており、介護・医療事業、生活関連サービス事業の占める割合が高い。

平成26年度現在業種別事業所数及び小規模事業者数

業種	事業所合計	小規模事業者	小規模事業者の割合
農林漁業	7	3	42.9%
建設業	209	206	98.6%
製造業	253	179	70.8%
卸売・小売業	435	293	67.4%
飲食店・宿泊業	201	129	64.2%
サービス業	607	427	70.3%
合計	1,712	1,237	72.3%

* 不明な事業所、判断がつかない事業所はサービス業種に含め調整している。

資料:平成26年度経済センサス基礎調査より算出

【事業所数の推移】

平成18年度と平成26年度で比較すると、約10年弱で事業所数は12%、小規模事業者数は約14%減少している。平成30年度統計きたいばらきでは平成26年度以降のデータは更新されていないが、現在では減少はなおも続き、歯止めがかかっていない状況が予測される。

調査年	平成18年度調査		平成21年度調査		平成26年度調査	
内 訳	事業所数	うち小規模	事業所数	うち小規模	事業所数	うち小規模
人(社)	1,946	1,449	1,908	1,354	1,712	1,237
H18 度基準	—	—	▲2.0%	▲6.6%	▲12.0%	▲14.6%

資料：平成26年度経済センサス基礎調査

●業種別小規模事業所数の推移

平成18年度と平成26年度の小規模事業所数の業種別数値を比較してみると、卸売・小売業及び飲食店・宿泊業の減少幅が顕著である。卸売・小売業については他地域でも同様、大型チェーン店が幹線道路に次々に開店したことも影響があり、商店街等の個店の売上等に影響があること等で廃業につながっているケースがあると思われる。

飲食店・宿泊業については、嗜好の多様化に対応しきれないことやリピーターが獲得できない等の理由が考えられる。いずれにせよすべての業種で後継者や新たな創業者の不足に対しての策を講じ、かつ既存の小規模事業者の経営基盤強化と新たな経営戦略の確立と実行が必要なのは明らかである。

調査年	平成18年度調査		平成21年度調査		平成26年度調査	
	小規模 事業所数	小規模 事業所数	H18 度を基 準とした増減	小規模 事業所数	H18 度を基 準とした増減	
農林漁業	2	4	100.0%	3	50.0%	
建設業	242	244	0.8%	206	▲14.9%	
製造業	188	168	▲10.6%	179	▲4.8%	
卸売小売業	395	353	▲10.6%	293	▲25.8%	
飲食店・宿泊業	162	137	▲15.4%	129	▲20.4%	
サービス業	460	448	▲2.6%	427	▲7.2%	
合計	1,449	1,354	▲6.6%	1,237	▲14.6%	

資料：平成30年度統計きたいばらきより算出

②地域産業の現状と課題

1) 商業の現状と課題

多くの買い物客を集めてきた地元の商店街は、大型店の進出に伴い空洞化が進み、経営者の高齢化や後継者難等と相まって、商店会の事業運営はもとより存続そのものが危惧される状況にある。そしてかつては7つあった商店会は3つまで減少し、またそれぞれの会員数も減少傾向にある。

また、商業集積の低下から、魅力に乏しい商業空間となっており、大型店・チェーン店が幹線道路に進出するなか、厳しい経営状況が慢性化している。また、隣接する人口34万都市福島県いわき市に買い物等に訪れる市民がかなり多い。このような状況から、北茨城市内事業所の年間販売額は県内で2番目に下の値である。

今後は商業者を取り巻く環境の動向を踏まえながら、空き店舗対策や商業経営の基盤強化に取り組み、集客力を高め、商店街の再生と活性化を図ることが必要である。また、地域の特性やニーズを生かした商業拠点の形成が求められている。一方で、北茨城市と商工会が連携しいわゆる「買い物弱者」対策として軽トラックを活用した「行商サービス」を行っている。北茨城市のお菓子や水産加工品などの特産品をインターネットで注文を受け直売する「きたいばマルトクシヨップ」を商工会ホームページに開設するとともに、パンフレットの作成も行い、特産品の販路拡大を目指している。

北茨城市が行った市民意識調査によると「日常の買い物の利便性」に対する満足度は半数も満たない状況となっており、今後も買い物弱者対策をはじめ、市民ニーズに応える商業の振興を図っていくことが必要である。また、商業者を取り巻く環境の動向を踏まえながら、空き店舗対策や商業経営の基盤強化に取り組み、集客力を高め、商店街の新た

な営業形態での再生と活性化を図り、商業の次代を担う若手経営者の育成と交流促進、そして個店の魅力向上と固定客の創出を推進する必要がある。サービス業の事業所数は増加、特に福祉、介護事業者数が大きな伸びを示しているが、人材不足が常態化している。

商業の推移

	平成14年	平成16年	平成19年	平成26年
商店数(店舗)	620	568	493	324
就業者数(人)	3,061	2,918	2,736	1,886
年間販売額 (億円)	569	489	443	375

資料：平成30年度統計きたいばらき

現在、北茨城市と当会は平成29年度より地域を活性化させる連携した取り組みとして商品開発・販路開拓支援事業を実施している。新たな目玉となる新商品を開発し、首都圏を中心とした販路開拓、いわば「地産外商」をめざしている。

この事業は市が80万円を限度に商品開発等にかかる経費の2/3を補助する制度を盛り込み、事業者が商品開発から販路開拓までスムーズにできるよう当会とタイアップして支援体制をとっている。

新商品を新たな特産品として、行政や当会が小規模事業者等をサポートすることはむしろ地域の商業や観光の活性化の一助となることは確実であり、商品開発・販路開拓と観光振興は両輪としてタイアップを進めるべきことであると思われる。

●市と当会連携での事業で生み出された、市の名産あんこうを活用した新特産品の例



2)工業の現状と課題

北茨城市内の中小・小規模の工業全般においては、経営者や技術者の高齢化が一段と加速するとともに、団塊の世代の一斉退職などを踏まえ経営や技術・技能の円滑な継承が課題となっている。

北茨城市では昭和40年代に石炭産業からの転換を図るため、工業団地の造成を実施し産業構造の近代化を進めており現在では6つの工業団地にある78の事業所に市内全就業者数21,070人の約3分の1がこれらの工業団地内事業所に集中している。

従業者数及び製造品出荷額等については多少の増減を繰り返しながらほぼ横ばいで推移しているが、事業所数については近年減少傾向にある。

工業団地内の事業所のほとんどは東京や大阪などを本社にもつ大企業であり製造業が中心であるが、市内中小・小規模事業所は下請けの営業形態がすべてといってよく、必ずしも利益率のよい受注取引をしているとはいえない。ただ、製造業を中心に工業団地からの受注の恩恵を少なからず受けている市内事業所も数多くみられ、かつ比較的安定した取引をされていることがみてとれるため、中小・小規模事業所にとって工業団地存在の恩恵は少なからずあるといえてよい。しかしながら市内事業所全体で人材不足は深刻である。

市内において特徴的なのは、当会が平成6年より地域資源の活用と販路開拓を目的にスタートさせた、市内の粘土を利用した「五浦天心焼」事業(窯業)により市内に6名の陶芸家が現在も活動を続けている。

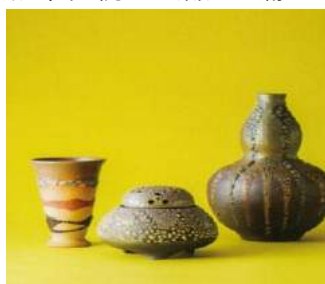
「五浦天心焼」は茨城県伝統工芸品に指定されていることもあることから、市内他近隣地域での知名度は高く、また市内陶芸家が北茨城市内全小中学校とタイアップし継続的な陶芸指導事業を進めるなど意欲的な活動を続けている。このような市内窯業産業の例のように、小規模事業所は、小規模こそその機動力を生かし、いかに大企業が入りづらいニッチな分野において技術力を高め、量よりも質と利益率を高めることによって自社のブランドを上げて受注販路を維持拡大していくことが今後のカギになると思われる。

北茨城市の工業の事業所数、従業者数及び製造品出荷額等

年次	事業所数	従業者数	製造品出荷額等	年次	事業所数	従業者数	製造品出荷額等
		人	万円			人	万円
平成17年	198	6,688	19,684,843	平成23年	156	6,989	23,607,246
18	186	6,755	22,653,052	24	146	6,468	22,558,763
19	181	6,862	23,610,610	25	141	6,234	21,877,257
20	181	6,795	24,063,686	26	142	6,589	25,336,924
21	165	6,238	18,440,098	27	149	6,615	22,531,770
22	161	6,421	22,142,918	28	131	6,682	24,349,467

資料：平成30年度統計きたいばらき

茨城県伝統工芸品「五浦天心焼」



誘致募集し拡大を続ける6つの工業団地のひとつ
南中郷工業団地



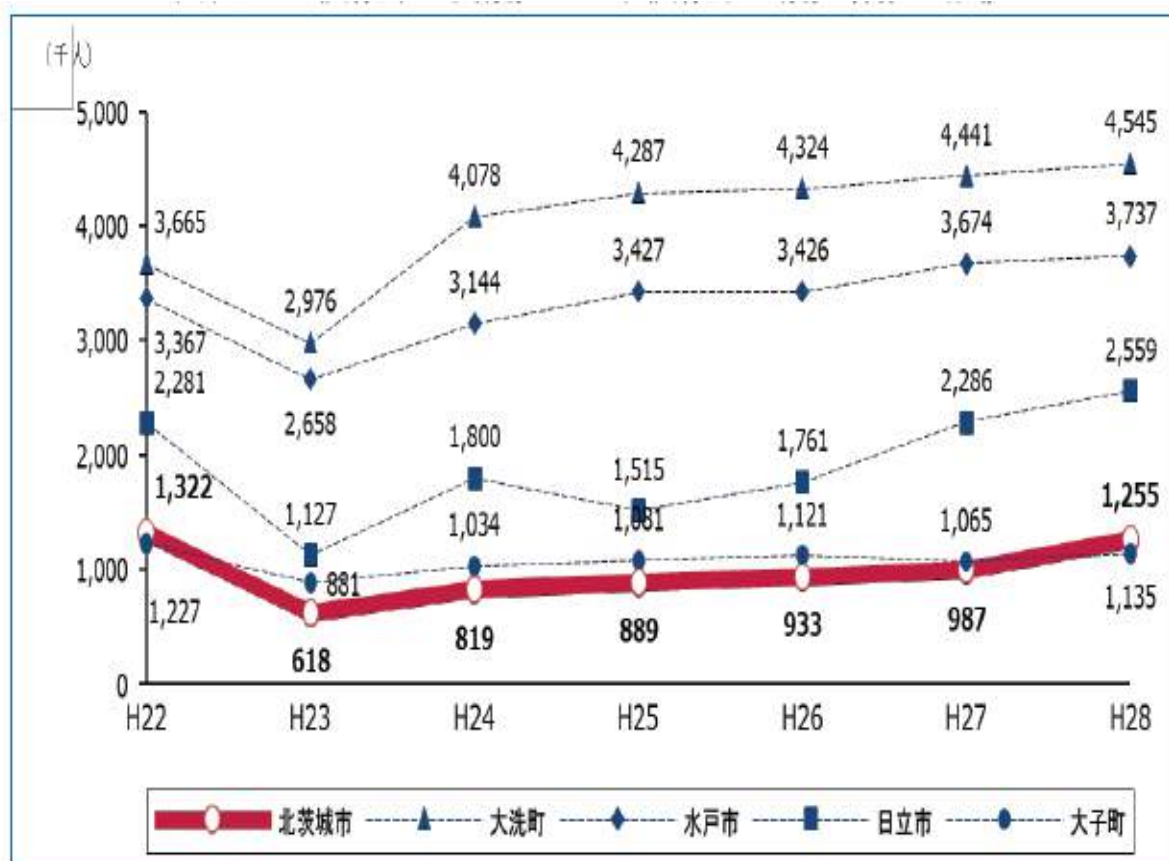
3) 観光業の現状と課題

北茨城市内の基幹産業のひとつに観光業があげられ、六角堂をはじめとした観光資源、そして2つの漁港を有した地域でもあり、名物のあんこう鍋、そして温泉が湧き出ることから民宿・旅館・ホテルが32軒立ち並ぶ。(平成30年度)

東日本大震災と東京電力福島第一原子力発電所事故は、北茨城市の観光業にも甚大な被害をもたらした。市の重要な観光資源である六角堂の流出や市内の茨城県天心記念五浦美術館の損壊などとともに、風評被害により観光客はその直後激減したが、平成28年には観光客が125万人と、震災前の水準までほぼ回復している。また、震災前と震災後では日帰り客数と宿泊数の割合、県内客と県外客の割合が逆転しており、宿泊業、飲食業等は今後顧客ニーズにあったサービスの開発と提供が求められる。

県内他地域に比べると大震災以前の水準の回復ペースが遅く、より戦略的な観光振興施策が求められる。

茨城県主要観光地と北茨城市の観光客数の推移



資料：茨城の観光レクリエーション現況

市は震災後いち早く六角堂の再建や各観光施設の復旧に努めるとともに全国各地へ年70回を超える観光キャンペーン実施などPR活動を行ってきた。さらに企業との協定によるPR冊子の作成や、当会とのタイアップによりJR磯原駅構内での「北茨城観光案内所」を平成25年度に開設し、観光情報提供の提供により観光振興に努めている。

北茨城市が平成30年度に作成した「北茨城市観光アクションプラン 2019～2023」の中では、北茨城市における観光を取り巻く環境をSWOT分析で北茨城市における観光における内部要因、外部要因を抽出してまとめた。

北茨城市の観光におけるSWOT分析

	強み(S)	弱み(W)
内 部 要 因	<ul style="list-style-type: none"> ・海辺を中心とした独特な自然景観 ・海、山、川が近接し、自然資源が豊富 ・岡倉天心、野口雨情など芸術や文化を発信してきた歴史 ・温泉を有する宿泊施設 ・あんこう、花園牛をはじめとした食資源 ・賑わいをつくる催事が豊富 ・人口の多い首都圏からの誘客が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の認知度・知名度不足 ・地域内における二次交通アクセスが悪い ・既存の観光資源が生かされていない (あんこう以外の食ブランドがない/魅力的な体験プログラムが少ない) ・観光客の受け入れ環境(観光案内板、情報提供物、インバウンド対応)が整っていない点 ・観光推進体制が弱い点/観光の担い手・人材不足
	機会(O)	脅威(T)
外 部 要 因	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド観光客の増加 ・観光客ニーズの多様化 ・特定目的型旅行者の増加 ・日本文化への関心度増加 ・茨城空港の活性化・国際化 ・東京オリパラ・いばらき国体の開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少・高齢化社会の到来 ・震災による風評被害 ・各地域が観光振興へ力を入れていることにより起こる地域間競争が激化 ・インバウンド誘致の全国的な取り組み ・首都圏から多方面へ新幹線開業・高速道路等開通による交通アクセスの変化

資料:北茨城市観光アクションプラン 2019~2023

今後は、市内にある観光資源をいかに有効利用にするかだけに終始することなく、①観光に携わる人材の育成と組織形成 ②地域資源の開発と活性化及びリブランディング ③受け入れ環境の整備 ④体験型観光商品の開発やコース設定による販路拡大 ⑤リピーターによるSNSでの口コミ広告及びメディアを活用したプロモーションの展開、主にこれら5つのアクションによる総体的な施策を推し進め、北茨城市内外に市内の魅力を高めていくことが重要である。そして、市が進める「アートによるまちづくり」と連動させ、新しい価値の創造を進めることも併せて重要であると考えられる。



茨城大学所有「六角堂」



国指定重要無形民俗文化財「御船祭」

4)労働環境の現状と課題

北茨城市には地域の経済を支える市民の就業の場として、地域と密接なつながりある企業が数多く立地している。その多くは大企業に比べて経営基盤の弱い中小企業・小規模事業所であり、最近の経済状況により厳しい経営環境におかれている。市の労働市場を取り巻く環境については、全体として改善の兆しがみられるものの、業種によっては依然厳しいものがあり、求人と求職のニーズが一致しない、いわゆる「雇用のミスマッチ」が生じている。市内中小企業でも特に

介護サービス事業は慢性的な人材不足が続いている。

地域を超えてこの根本的な問題を解決すべく、平成30年11月に、ハローワーク高萩、北茨城市、高萩市、高萩市商工会及び当会が連携して「雇用対策協定」を締結することで、開催する就職面接会、企業説明会及び会社見学会が「雇用のミスマッチ」の是正に、より実効性あるものであるよう取り組んでいる。

一方で、産業構造の変化や仕事に対する価値観の多様化により、契約社員や派遣社員、パートタイマーなど非正規社員の増加による雇用形態の多様化も進んでおり、今後も大きな変化が予想される場所である。今後も、勤労意欲のある市民や社会的に弱い立場にある人の積極的な就労支援を図るとともに、すべての労働者が、安全に安心して働ける雇用の場の確保に努めていくことが必要である。

そして、若年労働者が地域に定着して長く就労できる機会を与えそのような環境を整え、支援策に基づいた事業を複合的かつ継続して実施することが肝要である。

(事業例) 平成30年度 若年労働者等雇用安定化事業(雇用対策協定に基づく)

①高卒予定者対象「北茨城市・高萩市就職面接会」

参加事業所数: 42事業所

求 人 数 : 132名

参加生徒数: 31名

就 職 者 数: 21名

内 定 率: 67.7%

②「磯原郷英高等学校 企業見学バスツアー」

参加企業:工業団地を中心とした製造事業所や市内旅館等14社

参加者 : 県立磯原郷英高等学校2年生生徒97名

③「北茨城市・高萩市 就職面接会(正社員・パート不問)」

参加事業所数: 35事業所

求 人 数 : 152名

参加者数: 57名(一般51名・学生6名)

就 職 者 数: 21名

内 定 率: 36.8%

④高校2年生対象「北茨城市・高萩市企業説明会」

参加事業所数:54事業所

参加生徒数:525名(2日間延べ数 地域7校高校2年生など)

5)北茨城市の地域産業振興における方向性

現在北茨城市が進めている第5次北茨城市総合計画では今後10年間(令和2年度～令和11年度)において社会情勢などの変化に的確に対応し、将来にわたり安全・安心で住みやすく、市民が誇りと愛着を持てるまちを目指し、その進むべき方向とその実現のための施策を基本構想としてまとめている。

その中で基本目標を6つに定め、そのうち「基本目標Ⅵ 創意に満ちた活力ある産業のまちづくり(地域産業の振興)」では、現在以下の方向性で策定する。

基本目標Ⅵ 創意に満ちた活力ある産業のまちづくり(地域産業の振興)

- 豊富な地域資源を活用し、産業振興を図るとともに、イベントの充実や地域ブランドの充実に努め、市内外への発信を強化します。
- 本市の豊かな自然環境を生かした農林水産業の振興を図るため、地産地消、グリーンツーリズムやブルーツーリズムなどを推進します。
- 農山漁村の活性化を図るとともに、観光や商業と連携した新たな地域ビジネスの創出や魅力ある観光資源の開発を推進します。
- 地域の活力維持や将来の発展を支えるため、優良企業の誘致を進めるとともに、商業、工業、サービス業などの地元企業の支援の充実に努めます。

資料：第5次北茨城市総合計画序論・基本構想(第1次素案)
第2回北茨城市総合計画審議会(令和元年5月30日)

当会としても北茨城市、特に各種事業に密接につながっている商工観光課と連携を組んでこれらの基本目標を踏まえながら、本経営発達支援計画を構築していくべきものと思われる。

(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

北茨城市も人口減少や少子高齢化が進行すると予測され、国立社会保障・人口問題研究所の推計では令和12年(2030年)には北茨城市の人口は35,296人まで減少すると予測している(2020年予測値より15%減)。しかしながら、「北茨城市人口ビジョン・創生総合戦略」において人口減少への対策も同時に推進することから、北茨城市は令和12年(2030年)の想定人口を38,500人と定めている。

しかしながら、少子高齢化、後継者問題、労働者不足などの問題にまず最初に晒されるのは北茨城市のような地方の小規模事業者と思われる。そういった状況に対して小規模事業者がいかにかゴイングコンサーン(継続企業)として存続し地域に貢献することが北茨城市の全体最適にもつながってくる。以下に述べる施策を北茨城市と商工会が密に連携して社会の変化を鑑みながら継続的に支援していくことが今後10年の小規模事業者の在り方を左右するといっても過言ではない。

1)労働生産性の向上

小規模事業者の労働者不足がかえって従業者の労働時間を延ばし、それが労働環境の悪化へとつながる悪循環に陥っている現状がある。これを断つためには商工会の指導業務などで日頃の業務内容を見直し労働生産性を向上させること、つまりいかに最小のinput(時間・従業員)で最大のoutput(成果・売上)を産み出していくかが今後10年間小規模事業者の存続するカギになると思われる。小規模事業持続化補助金を利用した設備投資やクラウドソーシングをはじめとする各種ICTの活用促進も労働生産性の向上につながり、それが収益性の改善につながるだけでなく、現在進められている働き方改革による労働環境の改善につながるものと思われる。

ここで重要なのは、中小事業者が事業を進めるにあたって、売上や規模を拡大することではなく利益率(所得)をいか

にあげていくかにある。

2) 高齢者の活用

北茨城市は現在65歳以上の老年人口は33.2%(平成30年度)になっており、これまで1年に1%ずつ増えている状況を見ると10年後には40%を超えることが予測される。高齢者とはいえまだまだ元気で働ける方は数多く、またこれまで仕事をしてきた経験やノウハウが十分にあると思われるため、小規模事業者は積極的に高齢者に対して雇用の場を提供することが人材不足の解消の一助にもなると思われる。例えば高齢者でも作業しやすいマニュアルの作成など、小規模事業者にとっては受入れ環境の整備が必要となってくるが、雇用関係の各種補助金・助成金・奨励金制度は今後も継続と思われるため、これらをうまく活用しながら高齢者の受け入れ環境向上による事業継続につなげていくことが重要である。

3) 第二創業・副業の促進

北茨城市内における創業・第二創業は毎年10件前後と決して多くはない水準で推移している。全体として小規模事業者数が減少する中、創業者を増やすことはその減少に歯止めをかけるためには従来の創業の在り方そのものを変えていく必要がある。

たとえば個人事業者が新たな別法人を設立し新事業を進めたり、また一般の労働者が副業として新たに個人事業主等として開業することも可能である。現在は副業したいと思う社会人は市内の就労者の3分の1が集中する工業団地に就労する方を中心に存在すると思われる。現在では事業所側の副業に対する体制があまり整っていない状況ではあるが、今後10年間で市内の事業所及び行政等が副業を認める状況と環境を徐々に整備することによって、副業のうち小規模事業所等が増加すれば、市内の小規模事業所数の減少にも抑制がかかると思われる。

また、第二創業や副業をすることによって、かえって本業を改めて見直す機会にもなり本業の業務が改善されることも期待される。

他、出産・育児等で外出できない方が在宅ワーク等のできるSOHOを推進し、そして行政としてそのような支援をすることも事業者の増加だけではなく少子化対策にもつながるのではと考えられる。

4) 連携によるシナジーの創出

小規模事業者が単独で事業を進めるよりも、企業間を超えて事業を進めた方がシナジー(相乗効果)が出やすく生産性が高くなることがいわれている。小規模事業者だけではなく、例えば北茨城市の観光施策のひとつとして、行政、旅館、漁業組合、市の観光施設、農家、芸術家などを1つの集合体として連携し、ブルーツーリズム・グリーンツーリズム・スポットツーリズムに沿った観光ツアーメニューを今後一般に提供するなど行政と民間があたかも1つの事業体のように展開する例もある。建設業であれば1人親方同士の連携による大規模工事の元請け工事を受注したり、また、小規模不動産業者がソフトウェア業者と連携して顧客からの検索業務を代行し業務を軽減して本来の営業業務に専念するなど、北茨城市内の事業者でも業種を超えた企業間連携に関していろいろな試みがみられる。

今後10年間を見据えると、事業継続のためには小規模事業者が役割を分担しながら連携することによってあたかも1つの企業体として営業し生産性を向上させることが重要ではないかと思われる。

そしてこの連携体の構築に必要なのが、個人事業主の率が高いこの北茨城市において、事業者自分しかないコア・コンピタンス(固有の独自能力)をきちんと見出し、ブラッシュアップさせ、自社の武器とすることが大切であると考えられる。

5) 事業承継の加速化

北茨城市の小規模事業者は他近隣地域同様高齢化が進んでいる、次世代に事業を承継できる可能性があったとしても、自社の資産やのれん(営業権)を引き渡さずにそのまま廃業してしまうケースがこれまで多く見られる。今後10年

を見据えた場合、親族以外の「第三者承継」を円滑に進めていくことが必要だろう。

そのためには、行政や商工会だけではなく、金融機関、顧問税理士、司法書士等がチームを組んで小規模事業者にとって最適な事業譲渡・売却・統合の仕方を一緒に模索していくことが円滑な事業承継につながると思われる。

また、「第三者承継」を促進させるためにも、のれんという無形の資産が存在するということを意識させ、その価値の重要性を認識させていくことも重要と考える。

②北茨城市総合計画との連動性・整合性

北茨城市は令和2年度から10年にわたり施行に向けて策定中である「第5次北茨城市総合計画」のうち、今後産業振興に関して取り組むべき課題を以下のようにまとめている。

7 地域産業の振興と地域活力の向上

〈商業〉市内事業者による商品開発や販路開拓を支援し、経営指導や相談体制を整備していますが、今後も経営支援や空き店舗対策、地域の特性を活かした商業拠点づくりなどに努めることが求められます。

〈工業〉茨城県開発公社と連携した企業誘致活動により、企業進出が図られていることから、今後も企業誘致を推進することが求められます。また、中小企業に対し経営支援や創業支援を実施していますが、今後も地元企業の経営支援を進めるとともに、時代に対応した創業支援に努めることも必要となっています。

〈観光〉県内外のイベントなどのPRにより、震災後激減していった観光客が、回復傾向にあることから、今後もPR活動の強化が必要となっています。また、豊富な地域資源がありながら、効率よく発信されていないことから、観光プロモーションを充実するとともに、You Tube や SNS など、若い世代の発信方法について検討することも必要となっています。

〈労働環境〉就職相談会や求人情報の提供を実施していますが、今後も雇用の創出を図るとともに、労働環境整備、事業所内の健康管理、就労条件などの啓発活動に努めることが求められます。

資料：第5次北茨城市総合計画序論・基本構想(第1次素案)
第2回北茨城市総合計画審議会(令和元年5月30日)

もうひとつ、北茨城市の基幹産業ともいえる観光事業を進めるうえで北茨城市で策定された「北茨城市観光アクションプラン 2019～2023」では基本方針として以下のようにまとめている。

1. 北茨城市の将来ビジョン

海と山とアートのまち「北茨城市」～県内オンリーワンの観光先進地へ～

2. 観光振興の基本方針

(1) 住民主体の観光まちづくり

観光・宿泊・飲食等の観光事業者はもちろん、漁業従事者、畜産・農業従事者などの非観光事業者とも連携し、市民のための観光まちづくりを推進していきます。

観光客のニーズ・満足を向上させながらも、住民と観光客がWIN & WINの関係を維持し、持続可能な観光まちづくりを目指します。

(2)地域資源の発掘

茨城県内の屈指の観光地「北茨城市」には観光客を魅了するたくさんの観光資源が存在します。このような既存観光資源はもちろん、観光客を魅了するような今までにはない新しい観光資源も積極的に発掘し、魅力あふれる観光商品を提供していきます。

(3)他地域と連携し、県内オンリーワンの観光先進地へ

北茨城市は周辺の各市町と観光における広域連携を推進し、県内随一の観光先進地を目指します。インバウンド(訪日外国人旅行者)誘致など新しい取り組みも積極的に推進します。

(4)経済効果に貢献する観光産業へ

北茨城市は、「観光」を活用して、様々な産業を融合、結合していきます。観光という産業を「触媒」として上手に活用することで、地域の強みである「漁業」・「農業」・「商業」のさらなる活性化を実現し、地域内経済の活性化をめざします。

資料：北茨城市観光アクションプラン 2019～2023

「第5次北茨城市総合計画」「北茨城市観光アクションプラン」の2つの計画に関しては当会職員がその策定委員として関与し策定を検討しており、第2期も引き続き委嘱されることである。そういった意味で総合計画自体が経営発達支援計画と連動する土台はできているといえる。

今後の基本方針として具体的には

〈商業〉市内事業者による商品開発や販路開拓

〈工業〉中小企業・小規模事業者に対する経営支援や時代に対応した創業支援

〈観光業〉観光・宿泊・飲食等の観光事業者と非観光事業者との連携(北茨城市の基幹産業)

〈労働環境〉就職相談(面接)会・企業説明会等を通じた中小企業・小規模事業者の雇用維持

以上4つの方針が主として今回の経営発達支援計画と連動する。そして、当会の策定する経営発達支援計画は小規模事業者、行政及び一般市民を含めた包括的な内容となっており、当然これらの計画を踏襲して策定される。

③北茨城市商工会としての役割

商工会員は人口減少による市場縮小、人手不足、後継者問題に直面している状況であり、当会の会員数もピークの1,322名(H11)から1,000名(R1)と24.4%減少しており、特に小規模事業者数の減少が著しい。

このような状況の中、当会としては経営改善普及事業を核としながら、北茨城市などと連携し、経営発達支援事業を進めるとともに、北茨城市から各種事業を受託し、商工会員だけではなくそれに関わる事業者、一般市民、被災者等の地域の社会全体の活性化に資することを当会の位置付けとして進めてきた。

伴走型小規模事業者支援推進事業では、新規創業者の掘り起こしによる地域の活性化を目的とした創業講座の開催、またハローワークや近隣行政と協定を結び高卒予定者対象就職面接会を開催するなど地域小規模事業者への支援とその充実にも貢献してきた。

具体的事業としては、経営革新支援、資金需要に伴う各種相談事業や事業者に向けた各種補助制度の推進、雇用労務及び助成金制度活用による新規雇用の支援を展開し、国・県並びに市当局の支援のもと活動してきた。

本年度も北茨城市からの受託事業として「行商サービス事業」「北茨城観光案内所運営」「婚活サポート事業」「子育て世帯応援商品券事業」「健康ポイント事業」「アートクラブブランド化販路開拓支援事業」などを実施しているところである。震災後の平成23年度から北茨城市と強固に連携し、数多くの事業を受託し商工業者、小規模事業者だけではなく地域全体に関わる事業を継続してきたことにより、一般市民をはじめ地域の方々からの信頼につながっているのでは

と思われる。また、当会主催により、毎年11月第1日曜日に最大の産業祭である「雨情の里港まつり」を開催し、観光の振興と地域の賑わいを創出している。

以上のように、地域の支援機関としての中核的な機能・役割を果たすべく北茨城市行政と「連携体」を構築し、小規模事業者に対する伴走的な支援、そして地域の小規模事業者だけにとどまらず、その小規模事業者を支える中小企業・消費者・被災者・一般市民など地域社会の福祉に資する事業を幅広く実施することが北茨城市商工会としての役割と考える。

(3)経営発達支援事業の目標と目標達成のための方針

A. 小規模事業者には有効な市場動向情報と生産性の向上を目的とした経営分析の提供

RESASや独自市場調査で得た情報を小規模事業所に提供することにより、まず事業所の置かれている外部環境(機会・脅威)を把握する。そして、定量的及び定性的コンサルティングツールの活用に基づき内部環境(強み・弱み)を把握する。そして抽出した分析結果によりSWOT分析を行い、各個社のコア・コンピタンス(自社ならではの強み)を見出し、または再確認し、PDCAを回すことによる経営の土台構築を支援する。

B. 小規模事業者のライフサイクルに対応したきめ細かい経営支援

小規模事業者の時系列的なステージ(創業・成長・安定・成熟・衰退)を見極めた有効なきめ細かい経営支援を実施する。創業、事業計画策定、経営革新、事業承継及び事業再生等の経営支援を通じて、小規模事業者の持続可能な発展と再生を支援する。事業者のライフサイクルの過程に応じて、いかに効率的な経営資源の分配、活用、獲得及び廃棄ができるか導きながら、経営戦略の確立と実行を通じて、多様性があり自律的な事業の在り方を小規模事業者とともに継続的に模索し続ける。

C. 水産加工品をはじめとする地域資源を活用した商品開発・販路開拓を通じた観光の振興

北茨城市の名産品「あんこう」をはじめとする水産物等の地域資源を活用した商品を新たに開発またはブラッシュアップし、首都圏や欧米へB to B,B to Cの販路を見出す。そしてSNS等の活用でこれらの情報を発信すること、および当会独自ショッピングサイトの活用により北茨城市における「地産外商」を促進する。このような取り組みにより北茨城市がすすめる「北茨城市観光アクションプラン」に即した市の基幹産業である観光振興の一助とし、観光とそれに連関する漁業、水産加工業、商業、食品加工業等市内全体の産業の活性化や新たな観光ビジネスへの創出へとつなげる。

D. 小規模事業所の人材不足解消による経営の安定

雇用者の人材不足が起因することによる小規模事業所の経営の衰退、廃業及び倒産を防ぐ一助として、地域からの雇用者流出を抑制する事業を雇用対策協定に基づいた地域連携体が主体となって実施する。地域高卒予定者を中心とした就職面接会及び企業説明会等の開催を通じて、地域小規模事業所ならではの個性、魅力を発信し雇用者とのマッチングの促進を図る他、働き方改革関連法に基づいた小規模事業所の労働環境改善を図るための各種セミナー、個別相談、雇用保険関連の助成金の活用支援及びノウハウを持つ高齢者の活用を促進する。これらの各種施策により小規模事業者の労働環境安定による経営体力の強化を図る。

(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

(1)現状と課題

第1期初年度(平成27年度)、伴走型事業において北茨城市内全1970事業所を対象に景況調査(市内全1970事業所を対象)を実施した。内容は1業況判断DI、2売上額DI、3採算(経常利益DI)、4資金繰りDI、5借入難易度DI、6生産設備不足DIについて業種別に平均値をまとめデータ化し一般に公表した。そののち平成29年度、平成30年度と中小機構が実施する中小企業景況調査にて市内15の小規模事業者へ調査を行った。現在では経営指導員の巡回指導の際でのヒアリングはしているものの、そのような情報を事業として集約し日常の指導業務に生かしたり、小規模事業者に提供することを積極的にしているとはいえない。

平成27年度に独自で実施した景況調査については産業別にデータをまとめて公表したものの調査の回収率が1割にも満たなかったため、国や県が公表するデータとの比較が難しく、また発送作業やその費用からみても本事業の継続が困難となってしまった。また中小企業の景況調査では、全国のデータを単に調査に協力いただいた小規模事業所に渡しただけであった。

第2期では、2次データの活用の他、北茨城市の地域特性や現状を経営指導員が十分に把握したうえで各種調査を行い小規模事業者が事業計画策定等に活用できるようにするだけでなく、経営指導員等が経営改善普及事業で利活用できるよう1つのデータファイルとして体系づけることが必要である。

(2)事業内容

①地域経済分析システム(RESAS)の活用

小規模事業者の経営計画・経営戦略策定の際に、国が提供するビッグデータであるRESASを活用し、小規模事業者の経営計画・経営戦略策定の際に活用できる地域の経済動向を分析し、年に1回公表する。その他、小規模事業者が販路や商圏を広げようとする際、ターゲットとなる北茨城市以外の地域情報を入手したい場合にもその都度随時、経営指導員がRESASのデータから抽出分析し、事業拡大の方向性等についてアドバイスを行う。

RESASの分析項目

分析項目	分析内容
人口マップ	人口の増減、将来人口推計等
地域経済循環マップ	生産性、資本の分配、労働生産性の動向等
産業構造マップ	産業別の現状等
企業活動マップ	企業情報、海外取引、研究開発
観光マップ	宿泊者の動き等
まちづくりマップ	滞在人口、流動人口等
雇用/医療・福祉マップ	医療・介護の需給状況、1人あたり賃金、求人・求職
地方財政マップ	自治体財政状況

② 当会聞き取り調査

北茨城市内の景気動向・景況を詳細に把握し、経済改善普及事業等に活かしていくため、経営指導員が小規模事業者に対してアンケートを実施し、各種2次データと比較しながら分析し当会ホームページにて公表する。

調査対象	北茨城市内の小規模事業者 合計50社 (商業10社、鉱工業10社、建設業15社、サービス業15社)
調査項目	売上、資金繰り、輸出・受注額、原材料単価、採算(経常利益) 従業員、設備操業率、設備投資、日頃抱える経営課題
調査手法	調査票を郵送し返信用封筒で回収またはFAXで回収
分析手法	RESAS(国)、小規模企業景気動向調査(全国商工会連合会)、茨城県内主要企業の景気動向(常陽産業研究所)、北茨城市観光アクションプラン(北茨城市)を活用しながら、本調査データを分析する
分析者	当会法定経営指導員が分析しホームページにて公表する。
調査頻度	3か月に1回 年4回

(3) 成果の活用方法

入手し分析したデータを集計、調査分析しその結果をホームページに掲載し、広く管内事業所に通知する。また、当会ホームページだけではなく北茨城市(商工観光課扱い)のサイトにも掲載してもらい、会員非会員問わず小規模事業者が事業計画を策定したり小規模企業持続化補助金などの申請書作成の際にも活用できるようにする。

入手し分析したデータは、当会の共有イントラネット「みんなのふおるだ」に確保し職員等がいつでも閲覧できるようにする。

また、経営指導員が巡回指導の際にいつでも小規模事業者に情報提供し事業者の外部環境・内部環境を探るツールとして各経営指導員のスマートフォンに搭載しどこでもアドバイスできる体制を整える。

(4) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① RESAS分析 公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
② アンケート分析 公表回数	—	4回	4回	4回	4回	4回
② アンケート分析 調査事業所数	—	50社	50社	50社	50社	50社

◎ 合計50件の分析については3名の経営指導員、主任、主事の5名により10件ずつ分担する。

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

経営状況分析については、通常の経営一般の指導の他、金融指導、税務指導、補助金申請時を中心に小規模事業者から個別に情報を収集し分析を行った。第1期については3名の経営指導員により平均100社(平成30年度では目標値70社、実績値101社)実施しており、概要が当会経営カルテにも記録されている。

ただ、第1期を振り返ると、財務分析についてはローカルベンチマーク、J-net21経営自己診断システム、ホットネット(株)経営分析ツールなど無料で利用できる財務分析ツールをその時々で経営指導員の使いやすさ等の判断でそれらを活用し、ばらばらに分析情報を提供してきた。

また定性的な分析については、SWOT分析なども経営指導員個人の考えや意向がやや強く、分析する以前に指導員からの提案型になりがちで、共通した手法やプロセスが確立できなかったのではないと思われる。定量的な分析と定性的な分析がよく整理されず、またそれらの活用までには至らなかった。

まず、経済動向等の調査の場合と同様で、経営指導員が情報データを蓄積し利用できるような程度統一した分析手法で3名の経営指導員の使用する分析ツールを統一することが必要となる。その分析ツールに基づいて、いかに小規模事業者の経営支援に有効に働かせるかが課題である。

(2)事業内容

分析業務のツールとしては、経済産業省の「ローカルベンチマーク」を利用し、定量分析と定性分析を行い、小規模事業者に指南する。実施については通常の業務(補助金申請支援、金融指導、確定申告時、融資相談時)に行う。また、各種セミナー開催時に経営指導員が個別対応を行いその際に分析を行う。

定量分析と定性分析の結果、問題や課題を抽出しながら最終的な今後の方向性を小規模事業者に伝えるが、1回だけの分析ではなく、適時継続的に修正を加える。

また、平成27年度に当会が構築した定性的コンサルティングツールを、経営の成熟度の確認を目的に補完的に活用する。また、分析の統一性を徹底するため、第2期においては経営指導員を中心に月に1度ミーティングを行って分析した情報及びスキルの共有を図る。

1)分析を行う項目

①ローカルベンチマークの活用

定量的指標	売上高増加率(売上持続性)
	営業利益率(収益性)
	労働生産性(生産性)
	EBITDA 有利子負債倍率(健全性)
	営業運転資本回転期間(効率性)
	自己資本比率
定性的指標	経営者への着目
	事業への着目
	関係者への着目
	内部管理体制への着目

②定性的コンサルティングツールの運用

平成27年度に当会が構築した定性的コンサルティングツールを用いて小規模事業者のPDCAサイクルにおける経営の成熟度分析を行う。

●システムの仕様と特徴

* グーグルクラウドのサーバ上にて稼働し、ホスト(商工会)とゲスト(事業所)がメールでのパスワードややりとりによって起動する。

* ゲスト側(事業主)が直感的にアンケート形式で20項目について PC や等でホスト(商工会)に送信すると、「御社への経

営計画アドバイス」がホスト側に自動で出力される。

* 決算書の数字などを入力して各経営指標が出力されるシステムについてはローカルベンチマークを利用し、あくまでも定性的な助言内容に特化する。

* ゲスト(事業主)が20の項目の質問について成熟度レベルを小規模事業者が分かりやすく入力しやすいように0～3の4つのレベルで入力してもらいが、それぞれの項目のページには、その質問に関連する必要となる各帳票類がプレートとともにその時点で入力作成を可能としている。

●質問項目:20項目

1. 経営者の責任(経営理念、自己研鑽、経営指標、地域活動)
2. 経営方針(情報収集、中長期目標、事業計画、事業活動)
3. 市場理解(環境分析、リスク管理、顧客満足、競合対策)
4. 付加価値創造(価値分析、価値提供、業務改革、新規事業)
5. 従業員活用(適材適所、評価制度、教育訓練、従業員面談)

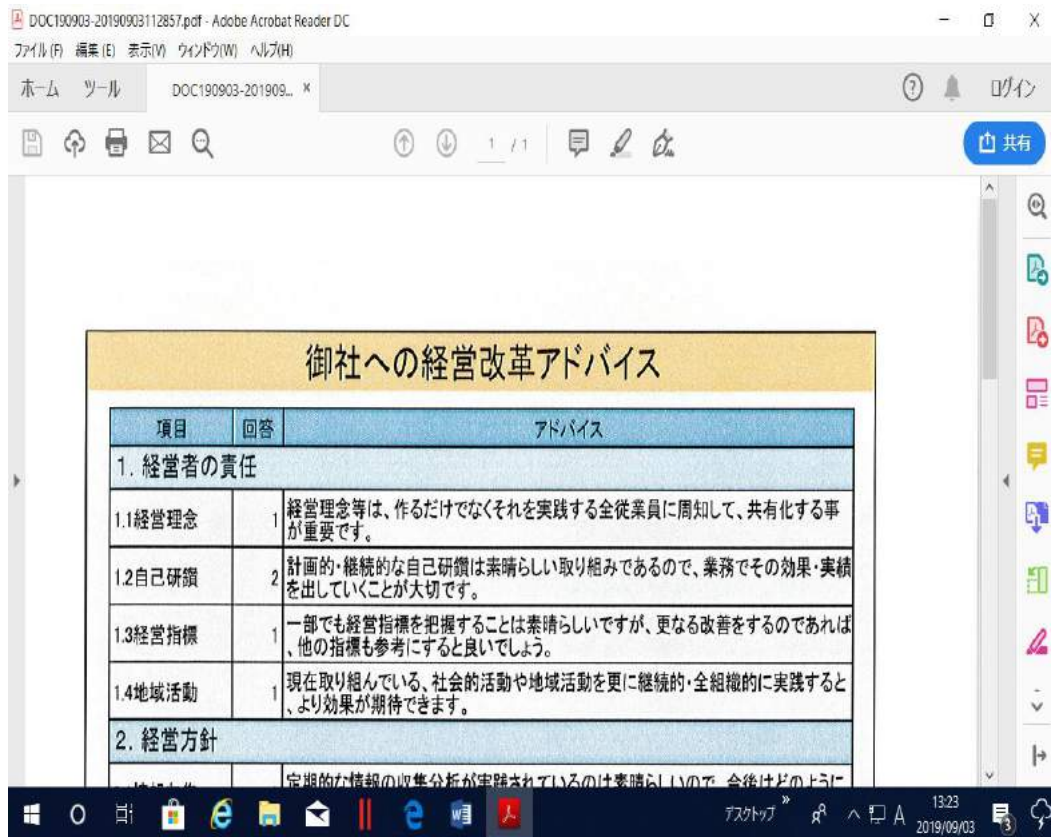
●経営の成熟度(0～3)

この場合の「成熟度」とは、組織全体としての認識、取組み、ルール化などを示す尺度であり、CMM(Capability Maturity Model)=能力成熟度モデルとして開発されたものであり、ここでは「成熟度」を次の4レベルで定義する。

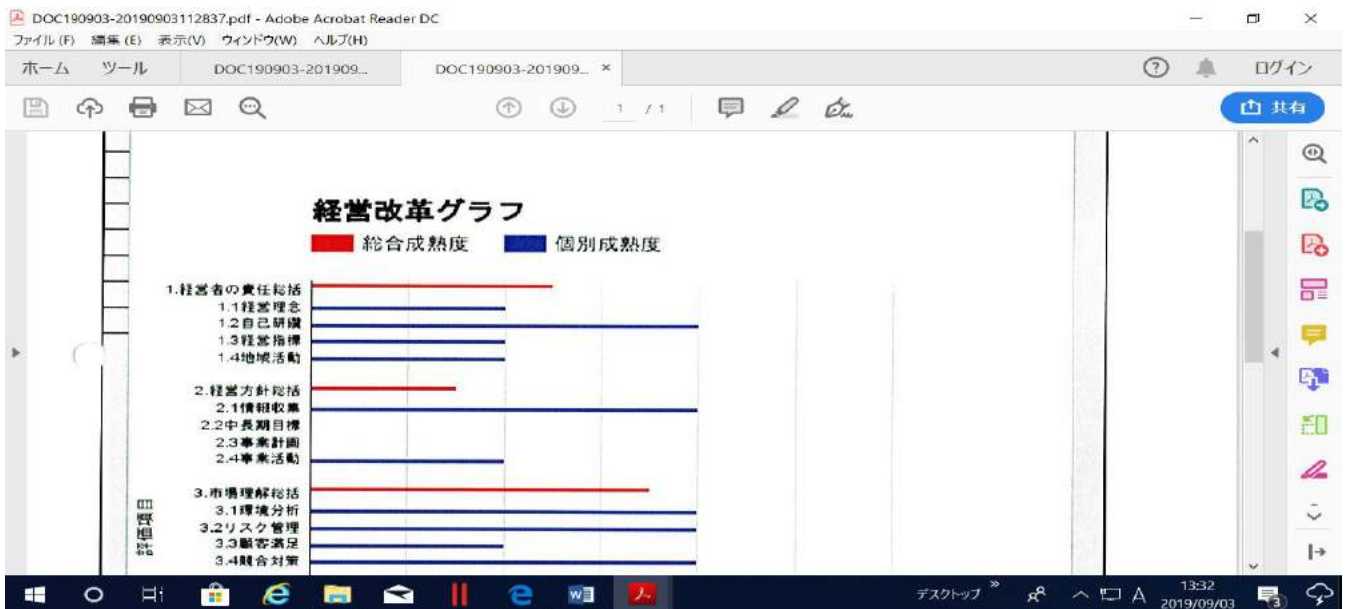
レベル	状態	定義
0	初期状態 (整理されていない状態)	プロセスが構築されず実施されていない。
1	管理された状態 (反復できる状態)	プロセスは構築されているがその実践は一時的、部門的である。
2	定義された状態 (制度化された状態)	プロセスが構築され、全社的に取り組んでいる。
3	最適化している状態 (プロセスを改善する状態)	全社的なプロセスで実践し、経営的に効果を表している。

2)分析手法

2つのツールによる経営分析は、主に経営指導員がヒアリングを行うほか、定性的コンサルティングツールについては、巡回指導の前にあらかじめPCまたはスマートフォンにて小規模事業者に入力してもらい、後日結果(下記サンプル)をもとに実訪し、分析結果と今後の方向性をフィードバックする。さらに高度な分析が必要な場合には、茨城県よろず支援拠点、ミラサポの制度を活用し、専門家を経営指導員とともに同行を依頼する。



◎入力後、結果の画面が出るが、アドバイス画面はホスト(商工会側)しか確認できないような仕組みとなっている。



(3) 成果の活用

分析データは経営指導員で共有しつつ、市内小規模事業者の強みや弱みを見出し、RESAS等で調査した経済動向調査と併せ、SWOT分析のもと分析結果を事業者へフィードバックし事業計画策定支援→事業計画策定後の実施へとつなげるためのツールとして活用する。

(4)目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
ローカルベンチマーク分析件数 (財務・非財務)	5件	20件	20件	20件	20件	20件
独自ツール 分析件数(非財務)	10件	40件	40件	40件	40件	40件

◎合計60件の分析については、3名の経営指導員により20件ずつ分担する。

4. 事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

第1期では、創業支援、経営革新支援、事業承継、各種補助金支援、事業計画策定のうち販路開拓支援を中心に進めてきた。この第1期を振り返ると、全体として小規模事業者の自助努力により小規模事業者持続化補助金などの申請をするというより、経営指導員が中心になって申請書を作成するケースがみられた。小規模事業者が自ら作成し、採択させ、実施することが重要であるが、そこまでのスキルがつけられるよう支援がしきれなかった感があった。

経営発達支援計画に基づく創業支援、販路開拓支援においては、ともに北茨城市の補助金制度を活用し、行政とタイアップして進めている。第1期では当初から小規模事業者に各種制度や支援策が周知しきれてないことが考えられることから、その広報の仕方も課題の一つである。

(2)支援に対する考え方

多くの小規模事業者は比較的短期的な視野で事業を進めているため、キャッシュフロー計算書や資金繰り表、事業計画書を策定しそれに基づいて長期的な視野で運営することは少ない。ゴーイングコンサーン(継続企業)をめざすのであれば、SWOT分析などに基づいて経営内容を把握分析し、事業計画策定を行い、事業者が戦略的に経営ができるよう当会としても継続的に支援する方向である。

また、今後強化していかなければいけない創業支援、そしてすでにスタートしている働き方改革関連法について中小企業・小規模事業者の経営にとってゴーイングコンサーンの意味では避けては通れないテーマである。これまで実施してきた経営発達支援事業における事業計画策定支援や事業承継支援による事業計画策定により、魅力のある労働環境の整備による人手不足の解消というところにもズームを当てて支援をする。

特に北茨城市の基幹産業である観光産業に直結する水産業、宿泊業及び飲食業を中心に事業計画策定を支援する。

各種補助金申請については、申請書の作成自体を目的とすることはせず、実施後の「投資(費用)対効果」をチェックする必要もある。

(3)事業内容

1)小規模事業者事業計画策定支援

本事業の、経済動向調査による市場動向、経営状況の分析及び需要動向調査を踏まえて、小規模事業者持続化補助金、事業承継補助金の計画策定支援を行う。

各種補助金申請については、OJTの役割も持たせるために、経営指導員とその他職員の2名で1チームとして2チームでの支援体制を構築し法定経営指導員が全体を取りまとめチェックする。

小規模事業者の各種補助金申請が仮に不採択であっても、その補助金申請を通じて日々の経営の振り返りと今後のビジョンや事業計画の構築がしやすくなると思われるため、小規模事業所にはその意味を理解してもらい積極的な活用を促す。第2期では、経営分析を行った後に、水産加工業、宿泊業及び飲食業を中心とする小規模事業所を対象に年間30件の事業計画策定支援を実施することを目標とする。

【基本プロセス】 2人1組による共同作業

SWOT分析(経済動向調査・経営状況の分析・需要動向調査に基づく)⇒経営ビジョンの設定⇒市場ニーズの明確化⇒課題の明確化⇒事業計画の策定⇒小規模事業者に必要な支援内容の決定⇒計画実施⇒フィードバック

2)その他各種事業計画策定支援

①総合個別相談

小規模事業者の通常の経営課題の他、事業承継・創業・事業再生・販路拡大等を円滑に進めていくために、経営指導員3名によるワンストップ相談窓口を設置し、相談者の相談内容やステージに応じた支援を可能にするため、相談者の相談内容を事前に把握し、経営指導員ではアドバイスしにくい複雑な相談内容については中小企業診断士等の専門家派遣で対応し、専門家と経営指導員が相談者に同行する。

【事業内容】

- 1)対象者:分析を実施した小規模事業者及び創業者等
- 2)支援内容:毎月1回第3水曜日 相談者1人あたり最大120分の予約制
- 3)想定する専門家:茨城県商工会連合会のネットワークを活用し、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、司法書士、茨城県よろず支援拠点、ミラサポからなどの専門家を相談内容に応じて依頼
- 4)想定される成果:事業承継・創業・事業再生・販路拡大

【成果目標】

・想定支援先数:24件(月2回)

・事業計画策定件数:10件(約4割)

(内訳)・事業承継に実際につながる件数 2件

・創業に実際につながる件数(創業スクール受講者を除き) 2件

・事業再生に実際につながる件数 2件

・販路開拓・新たな取引先の獲得に実際につながる件数 2件

・生産・運営管理の合理化により経費の削減や利益率の向上に実際につながる件数 2件

②事業承継支援

北茨城市内の小規模事業者も他地域の多くと同じく、後継者の不在等により事業継続が困難になるケースが徐々に増え始めている。一方で、旅館業や製造業で後継者が事業承継補助金等を利用し、いち早く事業承継に取り組んでいる意欲的な事業所もみられる。

当会側では、小規模事業者で事業承継の可能性のある事業所を抽出し、当会側からアプローチをかけ、様々な支援策の周知をまず初めに行う。

事業承継補助金申請は経営指導員を中心に作成支援を行うが、専門性の高い改正相続税法や事業承継税制の適用をする場合には、税理士、金融機関、茨城県事業承継支援ネットワーク(水戸市)の積極的な活用を行う。抽出する小規模事業所を30件、そのうち2割の6件の事業計画策定支援を行う。

③創業支援

第1期と歩調をあわせた北茨城市の産業競争力強化法認定に伴い、当商工会が連携を強化し、北茨城市内の小規模事業所数減少に歯止めを図るべく、創業支援の一環として「北茨城市創業・第二創業スクール」を第2期でも引き続き開催する。講座1回あたり平均5時間、合計6回の開催とし、創業や事業の継続に関する必要な基礎的概要、経営分析、知識の習得、演習、ワーキンググループを活用し実務的要素も取り入れ実施する。最終日にはコンテスト形式でプレゼンテーションを開催し受講者にはビジネスプランを発表してもらい、優秀プランを発表した受講者には「北茨城市起業支援事業費補助金」(創業にかかる補助対象経費の1/2を限度に200万、上位3位以内)対象者を審査の上決定する。

また、受講者がより早く開業に導くべく、他の小規模事業所の事業主・代表や、これまでの当スクール修了者で創業に至った事業所の方々との交流会を併せて開催する。

このことは経験値の少ない創業希望者にとっては、必要不可欠な事業に対する経営理念なども他の事業者の話は参考になると思われる。

当会としても市補助金対象の有無にかかわらず、受講終了後の開業に向けてのフォローアップ及び創業予定者の諸課題解決をはじめ、資金調達、法的許認可の取得等支援についても北茨城市行政及び日本政策金融公庫と連携し総合的なサポート体制を構築し実施する。また当会経営指導員が受講者へ随時フォローアップを行う。

【具体的な取り組み】

- ・名称:「北茨城市創業・第二創業スクール」
- ・開講期間:毎年度8～10月
- ・受講時間:5時間程度(10:00～16:00) 全6回
- ・受講会場:北茨城市商工会館
- ・受講料:無料
- ・広報:新聞折込チラシ市内及び近隣地域3万戸
- ・対象:新規創業、第二創業を検討の方
- ・講座内容:

回	テーマ
第1回	1. ガイダンス 2. ビジネスプランの作成準備 3. 創業のビジョンとビジネスモデル (演習とグループワーク)
第2回	4. マーケティングの基礎知識 5. 営業・販売戦略 (演習とグループワーク)
第3回	6. 会計の基礎知識 (演習とグループワーク)
第4回	7. 税務・法務・労働保険 8. 資金調達と公的支援制度の活用 9. ビジネスプラン作成ワークショップ(1) (演習とグループワーク)
第5回	10. ビジネスプラン作成ワークショップ(2) 11. プレゼンテーション技法 (演習とグループワーク)
第6回	プレゼンテーション審査 「北茨城市起業支援事業費補助金」支給対象者選考審査兼務 (補助額対象経費の1/2を限度に最大200万円、上位3名以内)

・審査員:中小企業診断士、日本政策金融公庫日立支店長、市商工観光課長、法定経営指導員

・成果目標:スクール参加人数:15名(一般10名、事業者5名)

受講者内プレゼンテーション審査参加者数及びビジネスプラン作成支援数:8名8件

創業及び第二創業における事業計画策定件数:5名(一般4名、事業者1名)

北茨城市起業支援事業費補助金対象者:上位3名総額600万円

(200万円×3名 対象経費1/2を限度)

・受講者内創業予定者へのフォローアップ件数:35回(5名×9月～3月の月1回計7回)

第1期の実績から見ても実際に創業に結びつくことができ、十分に当市への活性化事業として効果があると思われる。

第2期も創業予定者1人あたり創業起業にかかる経費の1/2を限度に最大200万円を補助する「北茨城市企業支援事業 費補助金」に関してプレゼンテーション審査を経て上位3名に付与するが、当該補助金の対象者に選ばれた創業者は日本政策金融公庫から残りの1/2の融資を受けられやすくなるため、その場合自己資金なしに最大で400万の創業準備資金をえられることから、充実した資本より創業実現の可能性は高くなると思われる。このメリットを全面的に打ち出し、創業しようと考えている意欲のある方に受講を喚起する。

開業への不安払拭や開業者自身の課題解決がしやすくなるよう、当会指導員によるフォローアップや相談対応の他、経営経験豊富な代表者や、これまでの創業者との交流会の場を当スクールの期間内に設けることにより下記の2つの効果が期待できる。

- 1)ワーキンググループなどにより立場や考え方がそれぞれ異なる参加者がお互いのビジネスプラン・事業計画を客観的に見てとることによりお互いの新たな気付きを発見できる。
- 2)講座の受講により、そして、課題を解決に至らしめることが可能である。
- 3)ビジネスプランの立案により、自分の事業内容を確立することが可能である。

以上により、開業者、創業者をより多く輩出し、今後の雇用創出へとつなげ、地域経済の活性化に結び付ける効果は十分にあると思われる。

④働き方改革関連法に伴うセミナーの開催

2019年度より、中小企業・小規模事業者にも働き方改革関連法が順次施行され、第2期中にも時間外労働の上限規制(2020年4月～)、有給休暇の確実な取得(既施行)及び正規雇用労働者と非正規雇用労働者との不合理な待遇差の禁止(2021年4月～)を義務付けている。

しかし、特に小規模事業者は働き方改革関連法の概要をまだまだ知らないことが多いため、職場環境の改善や待遇差の合理性の明記などの「魅力ある職場づくり」が人手不足解消につながることから、人手不足感が強い小規模事業所において「働き方改革」による魅力ある職場づくりが何よりも必要といえる。

そこで、小規模事業所の労働環境・労務管理のレベルを向上させるべく、人材の確保による業績の向上につながるようなセミナーを開催する。

【具体的内容】

開催時期：10月頃と2月頃

回数：年度に2回、社会保険労務士による個別相談を含め4時間

対象：小規模事業者及び小規模事業所に勤務する従業員

内容：働き方改革関連法の概要・事例を交えた働き方改革関連法の概要

参加予定人数：1回につき30名(うち事業計画策定4件)

講師：茨城働き方改革推進支援センター、茨城労働局

⑤経営革新セミナーの開催

経営革新計画支援の実績は当会は他地域と比べて決して十分とはいえない。経営革新計画の認定による優遇措置を単にパンフレット等で配布し計画を作成する小規模事業者を募るというやり方ではなく、理解を深めるためのセミナーから始まり、茨城県への認定申請にまでつなげる。プレゼンテーションの場も設け、お互いの経営革新計画を客観的に見合うことでブラッシュアップを図る。

【具体的内容】

- 1)実施時期:第2期 9月～2月
- 2)テーマ :「北茨城経営革新支援プログラム」
- 3)支援内容:A 経営革新計画の概要、意味、作成の仕方など(セミナー 1回)
B 個別相談(1事業所につき3回)
C 参加者によるビジネスプランの発表会及び意見交換会(1回)
D 専門家と経営指導員による事業者への継続的なフォローアップ
- 4)想定する専門家:中小企業診断士
- 5)想定参加者数:10事業所
- 6)想定される成果:経営革新計画申請認定件数 5件

(4)目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
1)事業計画策定件数	15件	30件	30件	30件	30件	30件
2)その他各種事業計画策定支援件数	16件	30件	30件	30件	30件	30件
(内訳)	10件	10件	10件	10件	10件	10件
①総合個別相談						
②事業承継支援	1件	6件	6件	6件	6件	6件
③創業支援	3件	5件	5件	5件	5件	5件
④働き方改革関連法	—	4件	4件	4件	4件	4件
⑤経営革新	2件	5件	5件	5件	5件	5件

* 事業計画策定の主な対象は、経営分析を行った水産加工業、宿泊業、飲食業が中心。

* 3名の経営指導員が中心となり20件ずつ事業計画策定を担当する。

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1)現状と課題

第1期においては、経営指導員を中心に小規模事業者に対してフォローアップを行っているが、分析⇒事業計画策定⇒事業計画策定後の実施支援をひとつのフローとして支援しきれていない感が見受けられた。また、当然として小規模事業者の支援頻度にばらつきが生じているが、いつまでにどの程度何をするのか、小規模事業者個々に合わせたメニューをきめ細やかに作成し計画的に実施支援をしてきたとはいいたい。

経営指導員が独自にフォローアップ支援を行うのではなく、フォローアップの内容についてPDCAのうちC(評価・検証)とA(改善)のやり方を統一したマニュアルに落とし込み、いかに情報を共有しシステムティックにフォローアップをしていくかが業務の効率化を図るためにも一つの課題となる。

【支援に対する考え方】

小規模事業者・創業者・事業承継者等をフォローアップ支援対象とし、その立場と状況に応じたフォローアップと必要な頻

度で支援していくことが重要と思われる。また、フォローアップをしたあとの効果についての検証を1期目ではあまりしてこなかったため、有効なフォローアップメニューを構築する必要がある。

(2)事業内容

フォローアップについては、経営指導員を中心に事業計画期間をめぐりにヒアリング形式で行う。事業計画策定を行った事業者60社すべてに対して、事業改善、見直しを助言し、再度PDCAのうちP(再計画)まで持っていけるように促す。

フォローアップは基本的に経営指導員による巡回訪問と窓口相談によるスタイルとし、下記の通り小規模事業者の状況に応じて頻度と指導再重点ポイントを中心にフォローアップを行う。

フォローアップの頻度として、対象事業所60社のうち、事業計画策定支援を行った事業者30者に対しては3か月に1回、創業支援事業等による事業確定支援を行った事業者30社に対しては半年に1回のペースで実施する。

事業計画と進捗状況にずれが生じている場合、下記の専門家の派遣を依頼し、経営指導員と同行して対応方策を検討し、フォローアップ頻度の変更等を検討したうえでP(再計画)をスタートさせる。

【支援重点項目】

キャッシュフロー、PDCA全体のスピード、インタレストカバレッジレシオ(営業利益/支払利息)

【専門的課題やテーマに対する主な依頼先】

(一社)茨城県中小企業診断士協会、コンサルティング会社

(3)目標

小規模事業者	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
フォローアップ 対象事業者数	30社	60社	60社	60社	60社	60社
頻度(延数)	80回	180回	180回	180回	180回	180回
売上10%以上の増 加事業者数	不明	5社	5社	5社	5社	5社
利益率5%以上の増 加事業者数	不明	5社	5社	5社	5社	5社

* 計画策定の主な対象は、事業計画を策定した水産加工業、宿泊業、飲食業を中心とした60者

6. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

第1期において、需要動向調査は主にイベントの際のアンケート形式で実施し、小規模事業者が提供する商品・サービスの需要動向に関する情報収集、整理及び分析は行ってきたが、そのデータに基づいて経営指導員が特に水産加工業者、宿泊業者及び飲食業者に現在どのような需要があり、今後どのような傾向なのかアドバイスしきれていない状態が続いている。

北茨城市行政とタイアップした「商品販路開拓支援事業」では年度ごとの市場調査と分析に終始し、時系列的に連動性のないデータとなっており、また、定期的なアンケートとはなっていない。

何を目的に需要動向調査をするのか、それをどのように小規模事業者を活用してもらうのかの役割を十分明確にすることが課題である。

また、特に口コミやサイトでの拡散など、広告媒体を利用しない「スモールビジネスマーケティング」の視点で、費用をあまりかけず、小さいセグメントでも確実なターゲットにアクセスできるよう、その小規模事業者に有用な情報を提供していくことも需要縮小の中今後求められてくるところと思われる。

(2)事業内容

①地域資源を活用した商品開発のための調査

北茨城市の特産品である「あんこう」を活用した新商品を開発するため、市内事業所3社(宿泊業1社、菓子製造販売、1社、飲食業1社)に土産品としての試作品を、パッケージを含めて依頼する。商品開発は伴走型小規模事業者支援推進事業の一環として当会のプログラムに沿って実施する。当会が運営する北茨城観光案内所において、来客に試食とアンケートを実施し、調査結果をその3社へフィードバックしさらなるブラッシュアップを図る動機づけとする。また、本調査の分析結果を本計画に反映する。

対象一般者数	100名
調査手段・手法	JR磯原駅構内にあり当会が運営する北茨城観光案内所に訪れる観光客に、商品開発を依頼した3社のあんこうを使った商品を試食してもらい、観光案内所のスタッフによる聞き取り調査を行う。
分析手段・手法	分析については伴走型支援推進事業等で商品開発をコーディネートする関東学院大学経済学部教授、6次産業化プランナーである中村正明氏を中心となっており、法定経営指導員が取りまとめる。
調査項目	①味 ②価格 ③パッケージデザイン ④北茨城市のイメージとの合致など、来客者が答えやすいような調査項目とするよう配慮する。
分析結果の活用	分析結果に基づき事業者へフィードバックするとともに、伴走型支援推進事業で実施する国内販路開拓事業における首都圏でのイベント・商談会の参加をとおしてさらなるブラッシュアップを図る。

②当会独自ショッピングサイト「きたいばマルトクショップ」アクセス解析(全方位的)

これまで、当会運営のショッピングサイト「きたいばマルトクショップ」の購入状況だけで需要動向を判断し、食品製造加工業者等に情報提供を行ってきた。現在、地域の特産品を中心に15社の商品45アイテム扱っているが、さらに拡充を図るとともにホームページアクセス解析によって市内事業者の販路拡大に役立てる。

調査目的	Facebook を用いて、当会ショッピングサイト「きたいばマルトクショップ」を訪れた人の属性とリアクションなどをWEB上で解析し、首都圏の消費志向を分析後、サイトに掲載する事業者の商品のブラッシュアップに活用してもらうとともに、商品に関わる小規模事業者のターゲットマーケティングに活かす。
調査対象	●対象エリア:東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県の首都圏エリア 第2期においては需要の量が見込まれる首都圏エリアをターゲットとする。 ●年齢層:18歳以上/男女 ●行動・趣味関心 KeyWord:茨城県・オンラインショッピング・通販・食品・干物 食料品・土産・シーフード・グルメ
ランディングページ	http://www.marutokushop.jp
調査内容	当会が首都圏で開催するイベントや北茨城でのイベントの告知とオンラインショップの商品内容をFacebook を通じて発信し当サイトへと誘導する。

	コメントを収集するとともに「いいね！」のリアクション数を商品別に把握し、首都圏での北茨城市や商品に対する嗜好・趣味・関心を抽出しデータ化する。顧客アクセスは、Face Bookリード獲得広告でのアフェリエイト方式。	
調査期間	第2期の 毎年度10月～12月の3か月間	
調査対象	きたいばマルトクショップに登録する15社の扱う商品	
調査項目	表示数	広告が表示された数。同じ人に2回表示されれば2回とカウント
	クリック数	リンク先に遷移したクリックの数
	クリック率	表示回数あたりにクリックされる割合
	フリークエ ンシー	利用者ごとの、広告の平均表示回数
	リーチ	1回以上広告が表示された人の数。同じ人に2回表示されても1回とカウント。ユニークインプレッション(表示回数)
	リアクション	広告に寄せられたら「いいね」「超いいね」「受けるね」「すごいね」「悲しいね」「ひどいね」などのボタンでリアクションされた数。
	シェア	グループや自分の投稿に広告をシェアした数。
	コメント	広告につけられたコメントの数。
		アクセスした人の性別、年齢、地域はFace Book上の個人情報にて判断する。
調査・分析 手段	当会でアフェリエイト広告業者に委託し、調査項目の情報を得て首都圏においてどのような嗜好傾向があるか調査・分析を委託する。	
分析結果の 活用	「きたいばマルトクショップ」で得られたデータをサイト登録事業者へ情報提供し、登録商品のブラッシュアップや首都圏等での物販イベントでの販路拡大の参考にしてもらう。また、登録商品アイテムの拡大をねらうとともに、北茨城市内の水産加工業者、食品加工業者等の新たなサイトへ商品登録へとつなげる。また分析結果をホームページに掲載することにより、広く小規模事業者のターゲットマーケティングに役立ててもらう。また、経営指導員の巡回指導の際に該当しそうな事業所があれば積極的に情報提供する。	

(3)目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①調査対象 事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
②調査対象 事業者数	—	15社	15社	15社	15社	15社

7. 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

①北茨城市新商品販路開拓支援補助金を活用した支援事業

第1期中では北茨城市の補助金を活用し、事業者への公募→プレゼンテーション・現地確認→事業者選定(最大3社)→北茨城市新商品開発販路開拓支援補助金の申請(最大80万)→商品ブラッシュアップと販路開拓 という流れで北茨城市の補助金を活用した商品のブラッシュアップと販路開拓を実施してきた。

北茨城市の補助金で新商品の開発とブラッシュアップを、伴走型事業では販路開拓を、小規模事業者に対する支援の役を明確分けて進めてきており、第1期中では3社に対し支援してきた。

また、第1期中では首都圏を中心とした市外物販イベントに年に1～2回参加する他、市内の催事にも年に2回程度参加し地域特産品のPR販売を行った。

小規模事業者への販路開拓支援については、長いスパンで考えなければならないことであるが、フォローアップを充実させるなど、当初のプロセスをもう一度見直し、補助金がなくても事業者が継続して意欲的に商品開発・販路開拓ができるよう支援する必要がある。

首都圏等の物販イベントの参加については対外的には商品だけではなく市内の観光もPRできるため、効果のある事業と思われる。イベントの際のアンケートの結果から、首都圏ニーズを把握した顧客嗜好データをいかに活用していくかが求められる。また、イベント参加のあとのフォローアップが不十分なためこの点に留意しながらいかに事業を進めるかが課題である。

②海外型小規模事業者向け販路開拓支援事業

平成30年度からは、アメリカなど海外のバイヤーを招聘し、商社が形成したプラットフォームを利用し、東京などで茨城県内各地域の商品を紹介し商談する県商工会連合会等の海外向け商談会に参加してきた。

第1期では海外の商社と継続的な取引までには至らなかったため、ある意味実験的な試みであったといえる。第2期ではこの事業で必要なのは大きくA:ニーズの把握・掘り起こしB:商品選定であると思われる。

A:ニーズの把握

今後、当会では、商社が形成したプラットフォームを通じて、把握している各国のニーズを当会側で確実に把握することが重要である。現状でのニーズはもちろんのこと、将来的なニーズについてもプラットフォームで把握してもらい、北茨城市としてどのような販路が見出せるか把握することが第2期では必要と思われる。

B:商品選定

Aを行ったうえで、初めて具体的な商品マッチングの機会を得ることになるが、そのためには商社の形成したプラットフォームから得た各国の要望に迅速に応えるため、北茨城市内における「商品データベース」の整備が必要と考えられる。

③当会ショッピングサイト「きたいばマルトクショップ」による需要開拓

当会が平成26年5月より運営するオンラインショッピングサイト「きたいばマルトクショップ」は、平成30年度では15事業所72アイテムを取り扱い、アクセス数は11,400件であった。

アクセス数は順調に伸びているものの、平成30年度の販売件数は23件、年間売上は約138,000円と取引規模は小さいまま当初から推移している。商品アイテムの見直しや、アイテム数の充実、当サイトの周知が課題となっている。

(2)事業内容

①新商品開発販路開拓支援事業(B to B、B to C)

【事業概要】

北茨城市の地域資源を活用した商品開発を推進するため、小規模の食品加工業者・水産加工業者に対して、商品開発からブランド化や販路開拓に至るまで(いわゆる、川上から川下まで)、当会、北茨城市商工観光課、及び業務委託先と連携した新商品販路開拓支援を実施する。具体的には、北茨城市が第1期から実施している※新商品開発販路開拓支援補助金をインセンティブとして、北茨城市の地域資源であるあんこうを扱う水産加工業者や飲食業者等に対して、専門家による販路開拓セミナー、商品開発・ブラッシュアップ個別支援、商談会や物販イベントへの参加など、B to B、B to C の双方を複合的、包括的に支援する。将来的には小規模の食品加工業者の事業拡大に伴う雇用創出に結びつける。また、自社で製造体制が整えない場合はOEM業者をあっせんする。

※新商品開発販路開拓支援補助金

北茨城市内の優れた資源を活用した商品・役務の開発及び販路開拓等に要する経費の一部補助することにより、売れる商品づくりや地域発ブランド構築を実現し、事業を推進するための補助金

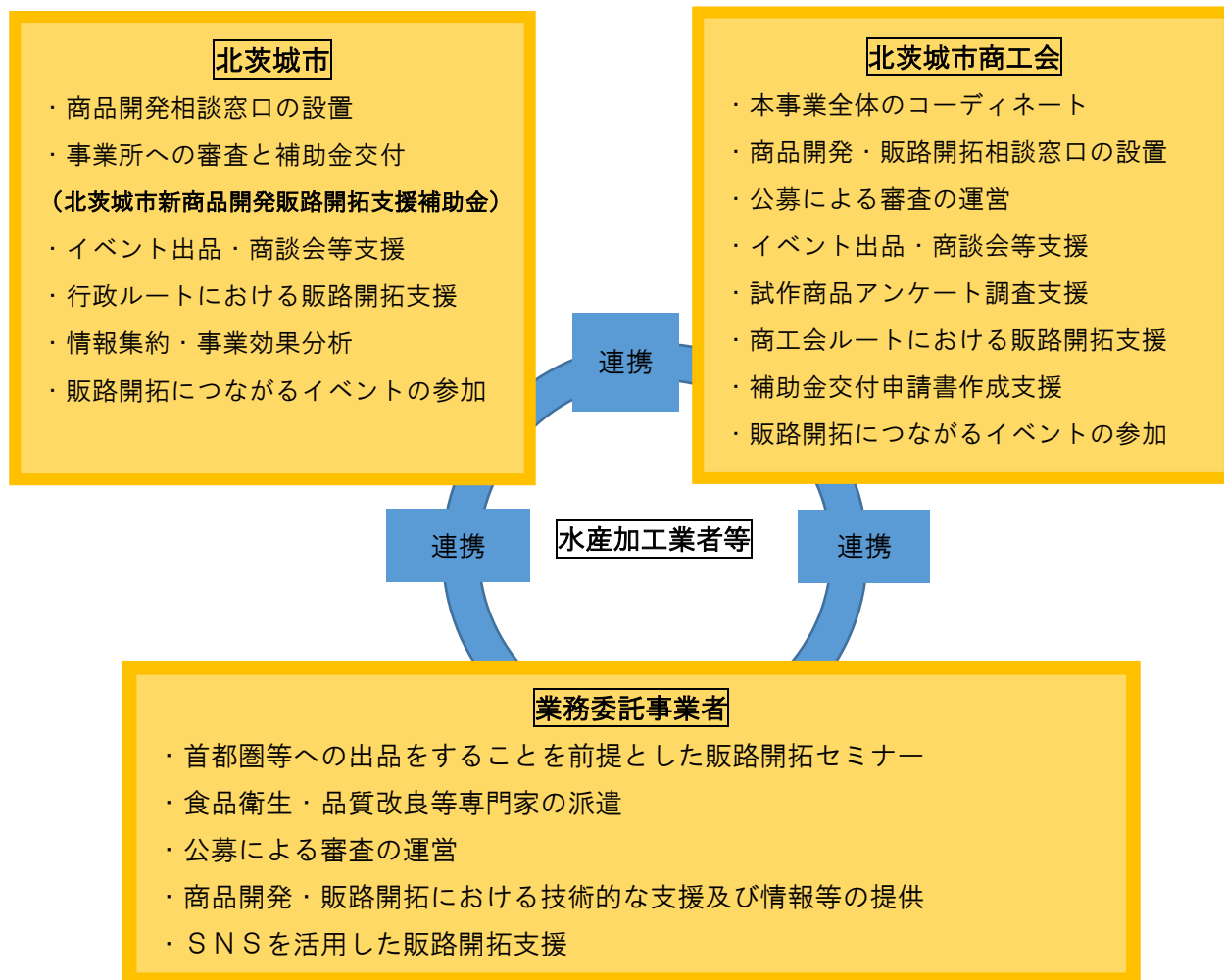
800,000 円(補助率 かかる経費の2/3)×3社＝最大合計 2,400,000 円

北茨城市内にある小規模の水産加工業者等は地域のスーパーマーケットや道の駅などの販路を維持確保はしているが、新たな商品開発、リサーチ、ブラッシュアップ、販路の開拓などは人手不足もあり後回しになっている状況の続いていることがみとれる。小規模の食品加工業者の売上は全体的には横ばいで伸びも鈍い理由のひとつとしても、この後回しが原因になっていると考えられる。需要の停滞に小規模事業者が身をまかせるのではなく、こういった状況を打破するため本事業を積極的に支援する。

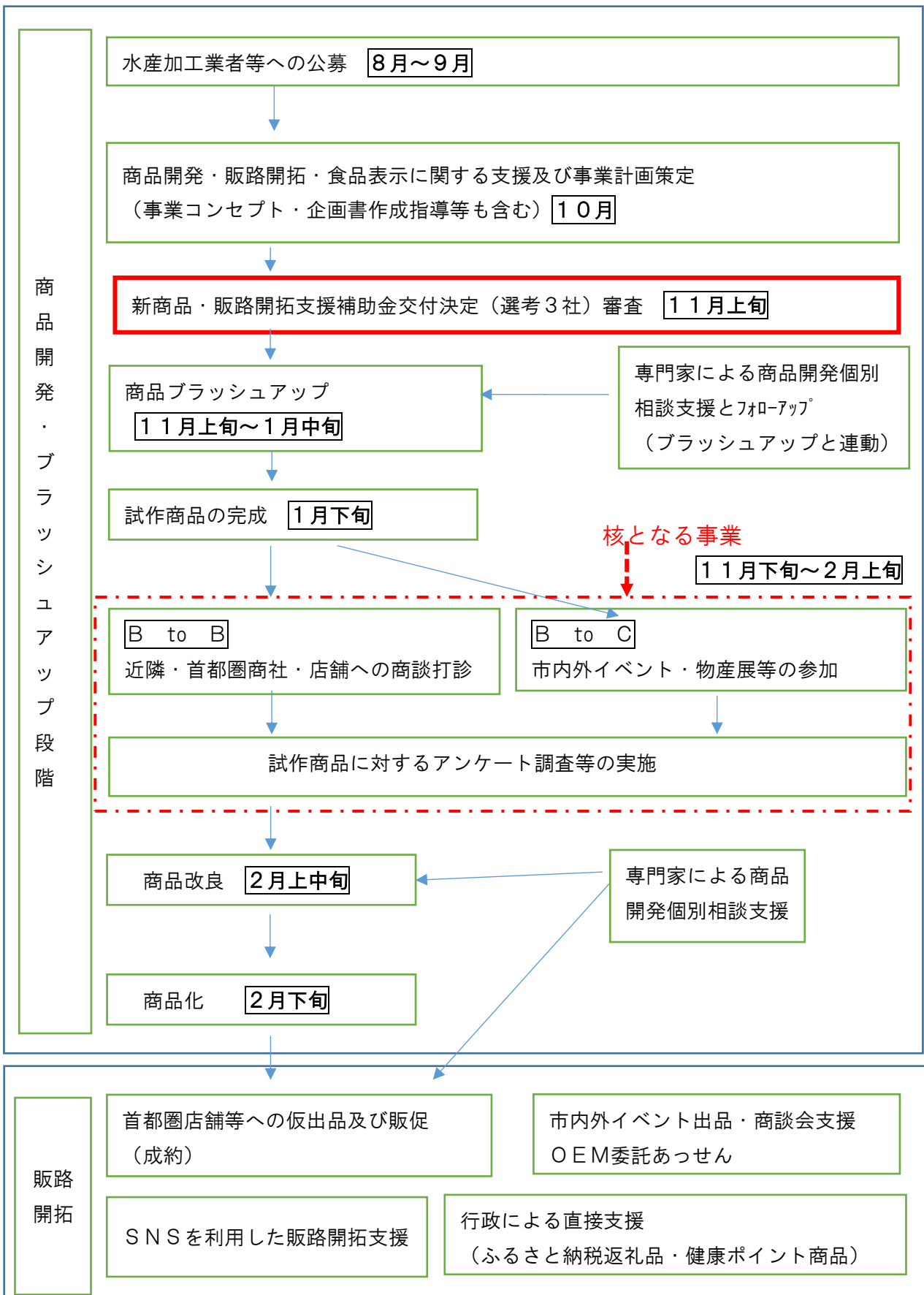
また、本事業は、やる気のある小規模事業者少数に集中的、強固に支援を行うことで確実に販路開拓ができ、それを成功事例として周知し、ほかの事業者をけん引することを目指している。

【本事業の役割と実施内容】

本事業者下記の3者それぞれの役割のもと、B to B、B to C 双方の同時包括支援によるシナジーの創出を目指している。



【事業スケジュール】



【第2期中に参加予定の催事概要】

*いずれの催事も水産加工業など魚類を扱う事業者が対象の中心

B to B	スーパーマーケットトレードショー http://www.smts.jp	
	概 要	全国のスーパーマーケットをはじめ、卸・商社・中食・外食などのバイヤーが集まる国内最大級の食の展示商談会
	出展者数	2,176者
	来場者数	約8万8千名
	会 場	幕張メッセ(千葉県千葉市)
	主 催 者	(一社)新日本スーパーマーケット協会
	地域産品展	
	概 要	新商品開発の共同開発パートナーを探すことを目的とした企業の商品企画・マーケティングの職種の方が来場する商談会
	出展者数	160社(ブース)
	来場者数	約6万7千名
B to C	ニッポン全国物産展	
	概 要	全国各地域の特産品(食品・非食品)及び農商工連携等を通じて開発された商品などを展示販売する物産展
	出展者数	360社 出展品目約3,000点
	来場者数	約15万人
	主 催 者	全国商工会連合会
B to C	いばらきの早春観光キャンペーン	
	概 要	茨城の特産品を集めた物産展。茨城の魅力を発信するパフォーマンスや茨城のアンテナショップ「IBARAKI Sense」の商品も販売
	出展者数	20社程度
	来場者数	約1万人
	主 催 者	(一社)茨城県観光物産協会

②海外型小規模事業者向け販路開拓支援事業(B to B)

1. 事業概要

茨城県商工会連合会のプラットフォームを活用し、茨城県の特産品、商品を集めたアメリカなど海外における独自展示会に参加する。また、外国のバイヤーを招来した国内開催の商談会に参加する。商工会ネットワークを活用した海外輸送の共同化による輸送コストの削減により、海外の商談会に出店しやすい環境が整っているため、当社としてもこの事業に参画し、地域小規模事業者の海外への販路拡大につながるよう後押しするとともに、将来的には商品を通して地域のPRにつなげ海外観光客の誘致へとつなげる。

本事業により各国でのレスポンスを把握することによる、各国のニーズに合わせた商品のラインナップ、パッケージの改良及び商習慣に合わせた商取引の手法の習得が今後のポイントとなる。

2. 支援に対する考え方

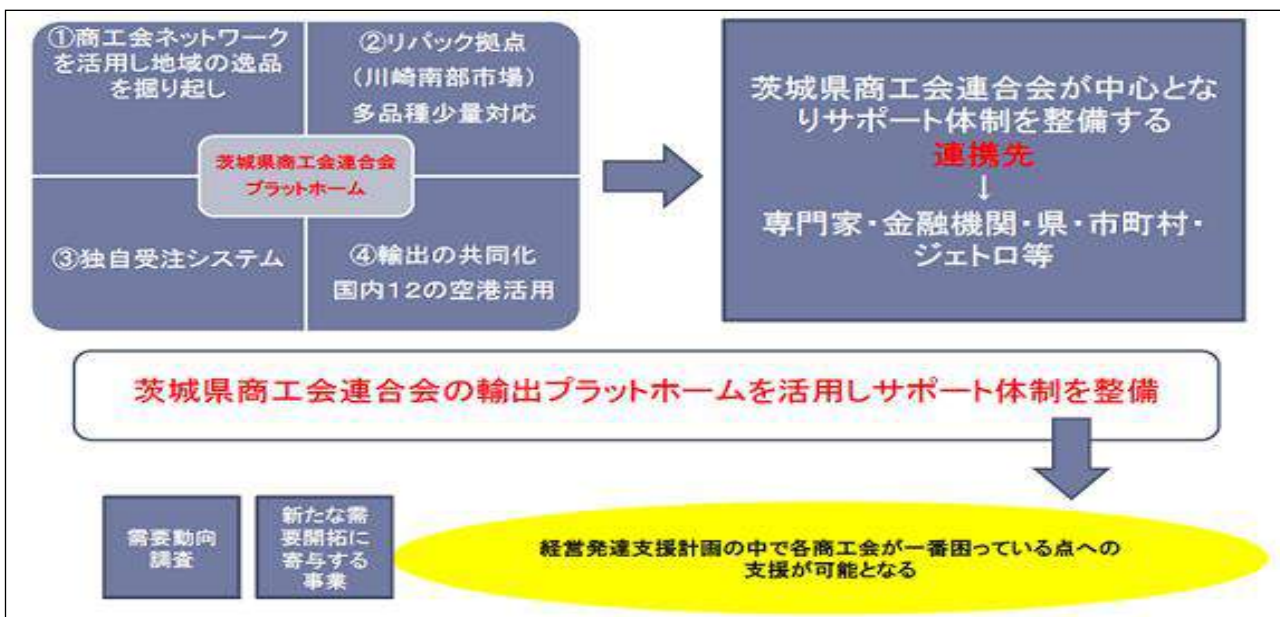
北茨城市は人口減少等地域経済社会の構造的変化により地域の活力が衰退し、地域経済を支える小規模事業者は、国内需要の低下、売上の減少に直面している。小規模事業者が経営を持続的に行うためには出口となる販路開拓・地産外商をサポートする体制が必要であるが商工会単会のみでの支援では限界があった。

そこで、茨城県商工会連合会のプラットフォームを利活用し、海外との継続的な販路が構築し、茨城県全体で高品質かつ多品種少量の商材を求める海外バイヤーのニーズに応えていけば、第2期中において成約の可能性が期待できると考えられる。

3. 茨城県商工会商工会ネットワーク全体での事業内容

- ・独自展示商談会の開催(国内2回・海外2回)
- ・独自展示商談会を通してのテストマーケティング
- ・契約締結に向けたフォローアップ支援
- ・企業・商品データおよびPR動画の作成
- ・エントリー企業への報告書作成

【茨城県商工会連合会プラットフォームのスキーム】



4. 当会の事業計画

商談相手国	USA、UAE、イギリス、サウジアラビア、カタール、レバノンなど 茨城県商工会連合会が招来する約20か国のバイヤー
対象商品	北茨城市内の小規模事業者により製造された加工食品 (菓子・水産加工品・農産加工品など)
商品個数	毎年度につき、小規模事業所5社×1アイテムずつ 計5アイテム
海外業務	実際に事業者が成約につながった場合には、海外からの受注・決済業務は、プラットフォームの独自受注システムを活用し国内12か所の空港から混載便で継続的な出品を実施する。

③当会ショッピングサイト「きたいばマルクショップ」による需要開拓(B to C)

インターネットによる市内特産品等の販売を拡大させ需要を拡大させ、地域の特産品の普及と小規模事業者への取引増加を少しでも支援するため、下記の策を第2期中に継続して実施する。

目的	実施内容
事業者数及びアイテム数の倍増	・水産加工品、農産加工品、菓子等を扱う小規模事業者の追加募集を行う。 ・姉妹都市長野県中野市など交流する地域の特産品等も扱い、コンテンツに賑わいを創出する。
サイト売上の増加	・当サイトのリンクを公的なHPだけではなく、全国区域の特産品等を扱うサイトにURL掲載を依頼する。

【目標】

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①支援事業者数	3社	3社	3社	3社	3社	3社
①売上額／社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
①成約件数／社	1件	1件	1件	1件	1件	1件
①売上増加率／社	1%	3%	3%	3%	5%	5%
②支援事業者数	5社	5社	5社	5社	5社	5社
②売上額／社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②成約件数／社	0件	1件	1件	1件	1件	1件
②売上増加率／社	—	3%	3%	3%	5%	5%
③マルクショップ登録事業者数	15社	18社	20社	20社	20社	20社

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組に関すること

(1) 現状と課題

第1期の計画期間において当会は、北茨城市と全方位的にひとつの「連携体」を構築し、委託事業を中心に地域経済活性化に資する取組を進めてきた。

具体的には北茨城市からの各種事業(プレミアム商品券事業、移動販売事業、観光案内所運営事業、健康ポイント事業、アートクラフト事業、婚活サポート事業)を積極的かつ継続的に受託し続けていることにより、北茨城市各課との密なるネットワークができています。

また、北茨城市独自の補助金(起業補助金・新商品販路開拓支援事業費補助金)を活用した伴走型小規模事業者支援推進事業を進めている。

雇用対策としては、ハローワーク高萩や行政等と雇用対策協定を結び、就職面接会や企業面接会を開催し続けることを通じ、地域の小規模事業者・中小企業者だけでなく地域の学校とのネットワーク構築も図っている。

その他、職員が北茨城市総合計画審議会、北茨城市観光アクションプランを進めるための観光推進協議会などの委員と北茨城市行政に委員として参画しているところである。

第1期の評価委員会では、おおむね単に予算消化のための事業ではなく、費用(投資)対効果を十分に配慮した事業内容になっているとの評価を得た。

また、経営発達支援計画のなかでも今現在必要不可欠な事業は何かプライオリティを見極めたうえで、伴走型小規模事業者支援推進事業へとあてはめていくなどの建設的な事業運営が第1期ではできたのではないと思われる。

第2期の経営発達支援計画を進めるにあたり、ある程度目標値に達成し予算に頼らず自立的に各種事業ができるのであれば、計画の中で手薄または目標をほとんど達成することができない、いわゆる「ボトルネック」になっている支援事業を強化すべく全体の底上げを図り伴走型小規模事業者支援事業と連動させることが求められる。

(2) 事業内容

1) 北茨城市との連携体による地域経済に資する事業

当会は北茨城市各課、特に商工観光課からの委託事業を積極的に受託することが地域経済に資する取組のひとつの手段として捉えている。当会による市各種事業の受託を通じて継続して「連携体」の維持を図る。

この「連携体」による幅広い活動により、市内の基幹産業である観光業の他、製造業、宿泊業、飲食業等各小規模事業者の経済環境向上に資する取組を第2期においても継続して実施する。

① 雇用対策協定に基づく若年労働者等雇用安定化事業(ハローワーク高萩・北茨城市・高萩市・高萩市商工会連携)

産業構造の変化や仕事に対する価値観の多様化により、契約社員や派遣社員、パートタイマーなど非正規社員の増加により雇用形態の多様化が進み、経済状況によってとても変化が大きく流動的である。よって、どのような外部環境でも雇用が確保でき、かつ労働者が柔軟に環境変化に対応できるよう、「雇用対策協定」を締結したハローワーク高萩、北茨城市、高萩市、高萩市商工会、そして地域の学校と連携し、若年労働者を中心とする雇用の安定化への支援を複合的かつ継続的に実施する。

- ・ 高校生対象就職面接会 (年1回)
- ・ 一般・学生対象就職面接会 (年1回)
- ・ 高校生対象会社見学会(年1回)

・高校2年生対象 企業説明会(年1回)

これらの事業を遂行していくために、雇用対策協定による連携体及び地域の学校と年に5回程度連絡会議を開催する。

②行商サービス事業運營業務(北茨城市高齢福祉課委託)

震災津波による避難者が居住する災害公営住宅や「買い物困難者」と称される方など、75歳以上の高齢者が市内平均よりも多く居住する地域を中心に食料品等の移動販売を行う。

この事業は「買い物困難者」の利便性向上の他、地域と北茨城市社会福祉協議会との連絡網による高齢者の見守り、地域の事業者との協同による仕入体制の確立、そして外出の機会増大によるコミュニケーションの醸成を目的としている。

運 営:月・水・金の週3日 10:00~15:00 1日あたり6~7か所をルート販売する。

連絡体制:スタッフが販売時において高齢者の情報を入手。何かしらの異変の情報を地域の方から入手した場合当から北茨城市高齢福祉課及び北茨城市社会福祉協議会へ連絡し対応を依頼する。

③観光案内所運營業務(北茨城市商工観光課委託)

JR磯原駅構内旧行政サービスセンターを活用し、観光案内所を運営。市内外の一般客並びに観光客の利便性につとめ、北茨城市の特産品紹介及び販売、観光施設や宿泊施設の紹介を行う。

運 営:10:00~16:00 月曜日定休

仕入体制:水産加工品⇒大津港水産加工業協同組合、ようそろ〜物産館テナント等からの協力による。

菓子⇒民宿組合、市内の菓子業者からの協力による。

非食品⇒ガラス工芸及び陶器類は、北茨城市の財団が運営する「ガラス工房シリカ」及び茨城県指定伝統工芸品「五浦天心焼」を扱う事業者の協力による。

④アートクラフトブランド化販路開拓支援事業(北茨城市商工観光課委託・北茨城市生涯学習課協力)

本事業は、北茨城市が進める「芸術によるまちづくり」において、北茨城市内から発信する芸術のブランド化を図ることを目的とする。

具体的には以下の通りである。

- ①芸術家作品の展示及び販売の場を創出することで、芸術家が一事業者として生業を維持できるようにすること。
- ②芸術家の誘致及び彼らの活動拠点基盤形成を支援することにより、将来にわたり芸術がビジネスとして持続的な発展を遂げるための礎を創ること。

【事業内容】

1. ウェブサイト「KITAIBARAKI ART CITY」更新(取材・執筆等を含む)及び保守
2. 陶器デザインコンテストの開催
3. 北茨城市民夏まつりへの参加
4. 茨城県五浦天心焼展の開催
5. 市外・県外における芸術催事への参加及び販路開拓支援
6. その他市内芸術家が一事業者として販路開拓につながる事業

⑤プレミアム付商品券販売事業運営業務(北茨城市商工観光課委託)

消費税・地方消費税引き上げが低所得者・子育て世帯の消費に与える影響を緩和するとともに、地域における消費喚起を下支えするため、低所得者・子育て世帯向けプレミアム付商品券を発行し地域の小規模事業者等に還元することで地域経済に貢献する。

⑥健康ポイント事業運営業務(北茨城市健康づくり支援課委託)

活動量計のポイントに応じて市内の特産品や商品をプレゼントする事業を行う。

- ・ポイント交換の取り扱い加盟店の募集に関する周知・受付
- ・健康ポイント事業参加者への商品案内(広告作成を含む)及び交換に関する業務
- ・ポイント交換時の各店舗との換金業務

⑦「雨情の里港まつり」運営業務(北茨城市商工観光課委託)

毎年来場者延べ9万人を誇る「雨情の里港まつり」は、「雨情のふるさと 北茨城市」の知名度とイメージアップを図りながら、本市の地場産業(漁業・農業・工業)の振興と観光開発の促進を図り、当まつりを通して市民の方々の愛郷心と商工業者の連帯感を強め、地域活性化の一助となることを目的として開催する。

また、当市においては、震災により大きな被害を被っており、さらには原子力事故による放射能汚染が懸念され、風評被害が今なお続き観光客の激減等地元事業者にダメージをいまだに与えている。当まつりを通して震災からの復興に向け、輝く未来に少しでも被害の軽減や観光のPRを踏まえ活気を取り戻す足掛かりにすることも目的とし、毎年11月第1日曜日に開催する。

【開催における主な実行委員(全体会議を3回開催し事業内容の決定や意思の疎通を図る)】

北茨城市各課・大津漁業協同組合・平潟漁業協同組合・JA常陸・大津港水産加工工業協同組合・6つの工業団地経営者協議会・北茨城市観光協会・北茨城市民宿組合・北茨城市ロータリークラブ・五浦天心焼研究会他 全54団体・機関

2)地域経済に資するための仕組み

①北茨城市総合計画審議会への参加

北茨城市は市の施策として従来より総合的かつ計画的な行財政運営の指針を定め、「北茨城市総合計画」としてとりまとめ、市民にまちづくりの長期的な展望を示しており、今後も北茨城市の最上位計画としての位置づけは変わらないものとし、市民、議会、行政の共有の計画として策定している。

令和2年度からの第2期の5年間と、同じくスタートする「第5次北茨城市総合計画」の5年間とちょうど連動することから、当会から職員が北茨城市総合計画審議会審議委員として委嘱され、本経営発達支援計画と「第5次北茨城市総合計画」の整合性を維持し、本計画自体が北茨城市と有機的に連動し実効性のある計画とする。

【会議の回数】年4回

【主な構成メンバー】市議会議員、教育委員会、文化協会、女性連盟、北茨城市地域おこし協力隊 他全20名

②北茨城市観光推進協議会への参加

北茨城市内における既存観光資源の洗練と新たな観光資源の発掘に向けた調査・検討を行うことにより、観光客誘致の新たな取り組みにつなげ市内の観光振興に寄与するため、北茨城市は「北茨城市観光推進協議会」を設置している。

平成30年度に作成された「北茨城市観光アクションプラン」における31の実施項目があるが、支援機関である当会として

観光関連団体や農業水産関連団体等とネットワークを活用しながら、市の基幹産業である観光全体を支援する必要がある。

当会として本協議会に参加・参画し、実施項目のうち当会が中心になるものを短期・中期・長期のプランに分けて積極的に実施支援する。

【会議の回数】年4回

【主な構成メンバー】

北茨城市観光協会、常陸農業協同組合、北茨城市各課、磯原飲食店組合、北茨城市民宿組合、(株)JTB、筑波銀行他全25名程度

【商工会が携わると予想される主な実施プラン】

- 1)観光事業者のスキルアップ推進
- 2)次世代中核人材の選抜、育成
- 3)ブルーツーリズム、グリーンツーリズム、アートツーリズムの連携強化
- 4)「あんこう」の利活用・リブランディングの検討
- 5)食資源(海の幸)のグルメ開発～新たな食のブランドづくり～
- 6)各拠点での情報発信強化
- 7)北茨城市の特産品、おみやげ物に関する市場調査

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

第1期、当会では、「連携体」である北茨城市各課の他、専門家、金融機関、近隣商工会、上部団体等と連携し、これまで小規模事業者の支援を行っていかなかで、経営指導員を中心として支援機関との情報交換は随時行ってきた。ただそういった情報交換やノウハウを集積し職員同士が共有するシステムが特にないまま個人レベルでの他支援機関との共有に終始してしまった。

支援機関との情報交換が、一体それが何を目的として行っていくのか、そしてそれが今後どのように活用していくべきか明確にする必要があり、これは「経営指導員等の資質向上等に関すること」で述べる情報共有システムの導入も第2期中に検討する必要がある。

(2)事業内容

*連携体である「北茨城市」との情報交換及び上部団体主催会議等は割愛する。

①広域商工会との講習会開催による連携強化・情報交換(年1回)

当会、隣接する高萩市商工会、日立市十王商工会の3商工会は「県北臨海地区商工会」とも呼ばれ、商工会発足以後、経済や人口交流等密接につながっている地域である。

3つの商工会エリアの小規模事業者等を対象に、最新の情報提供を含めた経営一般に関する講習会を開催する。開催場所や運営担当は3つの商工会が交代で対応する。また講習会終了後に3つの商工会の役職員と参加者との交流会を開催し、異なるエリアにて従事する小規模事業者等がお互い交流しあう場を提供することで新たな考え方や発想を醸成する機会とする。

②(株)日本政策金融公庫日立支店との情報交換(月1回第3水曜日)

当会では、伴走型小規模事業者支援推進事業の一環として毎月第3水曜日に(株)日本政策金融公庫日立支店による定例相談を行っている。公庫が主催する茨城県北商工会を対象とした年1回開催されるマル経協議会による情報交換の他、この定例相談の際にも最新の融資事例、金利動向、小規模事業者等の支援事例などの情報を得、得た職員が情報を共有する。

また、北茨城市と公庫は当会とともに産業競争力強化法に基づく認定連携創業支援事業を進めており、公庫から創業融資事例などの情報を活用し創業支援事業に活かす。

③金融審査会による情報交換(月1回初旬)

北茨城市が利子補給をする自治金融制度を利用するにあたり、小規模事業所等の案件を審査する金融審査会が毎月1回開催されている。北茨城市環境産業部長が議長となり、市内の金融機関(常陽銀行磯原支店、常陽銀行大津支店、茨城県信組大津支店、水戸信用組合磯原支店、筑波銀行磯原支店)、当会正副会長をメンバーとして融資案件が審査される。

金融機関からは4行の支店長が揃うため、毎月1回小規模事業所ごとの融資の状況確認、融資や事業承継状況の情報共有を行い、円滑な審査運営、事故率の低減及び小規模事業所の経営の安定化に活かす。

④民間経済団体による1日も早く「国道6号勿来・関本バイパス」を開通する会への参加・陳情(年5回)

北茨城市、高萩市、福島県いわき市の経済団体が連携し、「国道6号勿来・関本バイパス」をいち早く開通させることにより、観光交流の活発化、物流の効率化、通勤・通学の円滑化及び、地域医療連携強化など地域経済の活性化を促進するとともに、市民生活の利便性及び安全性の向上を図ることを目的として本会が結成された。

構成団体は30以上、小規模事業所を中心に1万2千事業所に及ぶことから、広域にわたっての地域活性化に関する多岐にわたる情報やメンバーからの意見が得られるまたとない機会である。

本会の総会及び国への陳情に積極的に参画し最新の地域情勢情報を得、それを持ち帰り役職員との情報共有を図る。

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

第1期では、Off-JTでは茨城県商工会連合会等が主催する、職員の職制に応じた研修の受講、及び中小企業大学校が主催する研修を当会では義務付けている。またOJTでは、各種補助金等の申請支援を職員2人1組で行い、知識・ノウハウの共有を図っている。

経営指導員以外の2名の職員も、自己学習によって経営指導員試験にも合格し日々の成長が感じられるところである。

しかしながら、そういった研修がどのように担当業務の改善につながっているか各職員がばらばらにフィードバックを行ってきたにすぎず、また具体的な教育プログラム計画の作成も特に行わずにその場限りの取組となっている感がある。

第2期では研修プログラム自体PDCAを回していけるよう、まず効果的なプラン、研修メニューを構築していく必要があり、それが職員の支援レベル・職務遂行レベルの短期的目標なのか、長期的目標なのかも含めて明確にする必要があると思われる。

(2)事業内容

①教育プログラムの作成

法定経営指導員が中心となり、職員とのミーティングを経たうえで実施する教育プログラムを作成する。プログラムは、各職員の職務状況、業務の繁閑の時季、家庭環境及び知識レベルなど総合的に考慮し作成するが、組織全体として何が教育目標であるかを明確にしてすすめる。

OJT、Off-JTは過度なスケジュールにすることなく、組織全体のバランスをとりながらプログラムを構築する。

ジョブ・エンラージメント(職務拡大)とジョブ・エンリッチメント(職務充実)を図りながら教育プログラムは進められ、年度当初に通常業務と同様実施した内容と成果の振り返りを行い、MBO(Management by objectives 目標による管理)を職員全員で行う。

②Off-JTへの取組

1. 中小企業大学校研修の受講

中小企業大学校が主催する研修に職員は年に1度受講する。専門コース及び上級コースから職員が自由に選択して受講するが、中小企業診断士の資格を保有する者については上級コースから選択する。

2. e-ラーニングの活用

「経営指導員等 WEB 研修」は以前より職員が取り組んできたOff-JTであり、経営支援マネージャーの要件や経営指導

員の資格取得等のため、ほとんどの職員全員が受講済である。

職員に対しては知識レベルの維持のために、苦手なパートを中心に教育プログラムに組み込んでもらい継続して再受講を促す。

加えて、さらなるスキル、支援能力向上を図るために、コンサルティング会社が提供する「SOD(セミナー・オンデマンド)e-learning」を活用する。

「SOD」は動画コンテンツ配信サービスで、経理や人材育成、経理、法律、健康、経済など1100タイトルのラインナップで1コマ50分程度で構成され、スマートフォンからでも視聴できる。

職員自身だけではなく、このようなコンテンツを小規模事業者等に勧めることもできるため、第2期は職員1人あたり月に1タイトル、年間10タイトル程度視聴し、学習内容や考察について職員同士共有する。

③資格取得の推奨

当会の職員はすでに中小企業診断士やファイナンシャルプランナー等の公的資格を保有する者もいるが、職員全員が職務に役立つ新たな公的資格を幅広く取得するよう勧奨する。また、職員の費用負担軽減のためにも指定講座の費用に対して10万円を限度に20%支給される教育訓練給付制度の活用も促す。

④OJTへの取組

1. 補助金申請支援を活用したOJT

当会の経営指導員とそれ以外の者がペアを組み(計2組)、小規模企業持続化補助金やものづくり補助金等の申請支援と一緒にあたり、知識やスキルの継承につとめる。

補助金申請期間中は、週1回月曜日に法定経営指導員がペアへの面談により全体の進捗状況を把握し、申請内容や進め方について確認しながら随時アドバイスを行う。

補助金の採択不採択の是非は問わず、結果に至るまでのプロセスをフィードバックし次回の申請支援のスキルアップへとつなげる。

2. 他地域での学習(1年に1回)

茨城県商工会連合会からの紹介をうけ、他地域商工会経営指導員の協力のもと、当会職員が他地域商工会の現地に赴き、他地域職員と3日程度同行することにより、助言や指導内容について、地域ごとのケースの差異を体得しながら、より柔軟で多様な価値観や考え方を学習する。

⑤知識・ノウハウのデータベース化

蓄積された知識やノウハウは、当会独自サーバにある共有ファイル「みんなのふおるだ」に蓄積されデータベース化する。この「みんなのふおるだ」の下位に、さらにカテゴリーごと(経営分析・金融・補助金・研修・経験値など)のフォルダがあり、職員が支援スキルや情報を随時入れていく。

第2期では年に1回ずつ共有された情報を整理し、ナレッジマネジメントの手法で暗黙知となっている情報は形式知化し、不必要と思われる情報は削除する。

11. 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

これまでは年に3回、当会理事会と併設し理事(会員企業)を含めた協議会及び外部有識者を含めた年に1回の評価を行ってきた。

また、事業概要と評価については北茨城市商工会ホームページのトップページバナーから閲覧できるようになっている。第1期でPDCAサイクルを適切に回せたかというAct(改善)の部分が弱く、また全組織的に事業評価が定性的かつ定量的にできていなかった。この点を踏まえ第2期では評価の際、法定経営指導員への実施状況と成果の報告だけではなく、さらに経営発達支援事業自体の職員全体の判断や方向性を評価時に報告できるしくみが必要と思われる。

(2)事業内容

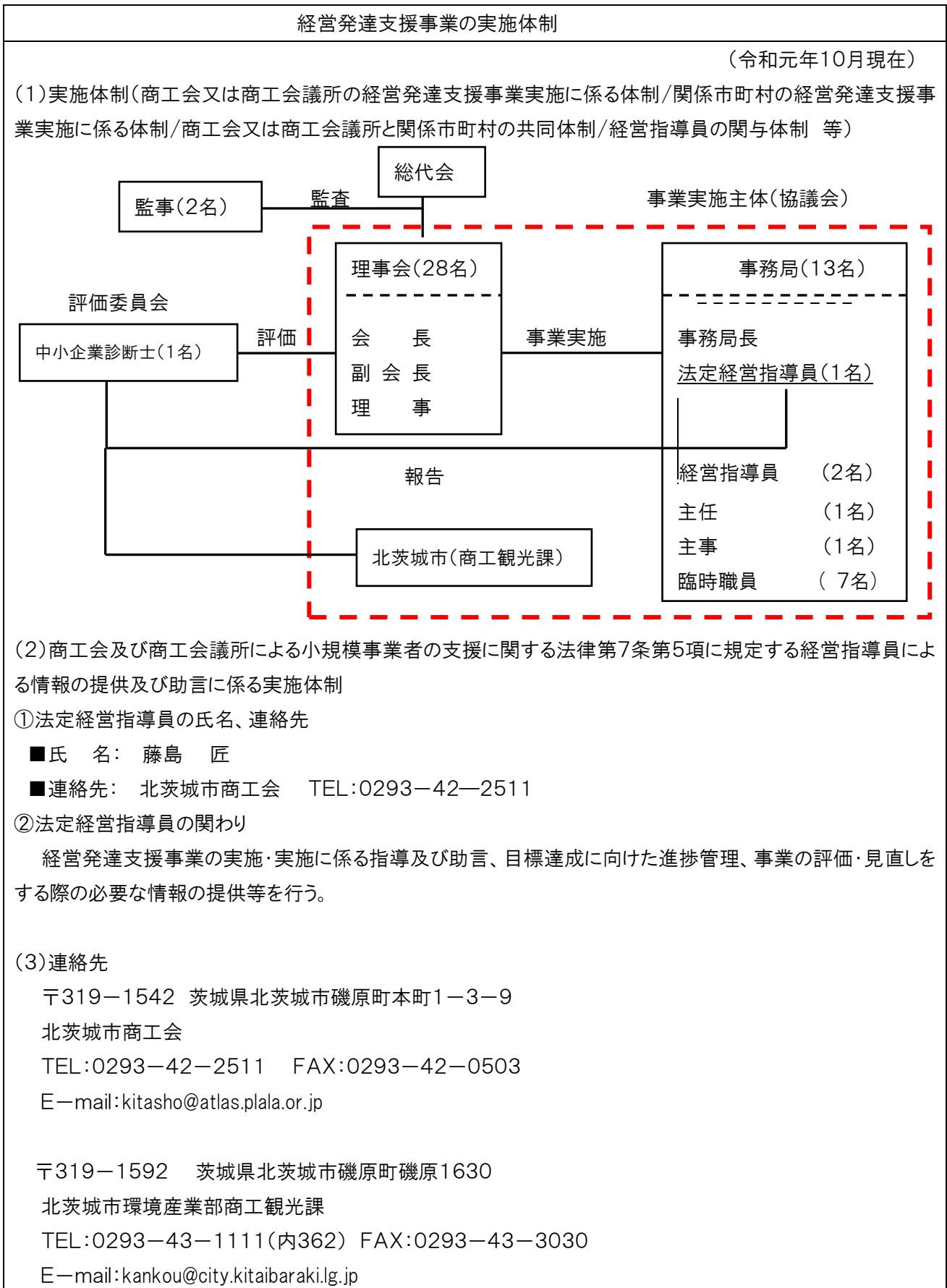
当会の理事会と併設して、引き続き「北茨城市商工会経営発達支援事業協議会」を年に4回開催し、また事業年度終了後中小企業診断士を交えた「評価委員会」を年に1回開催する。

「協議会」の構成メンバーとして、28名の商工会理事、法定経営指導員、北茨城市商工観光課長、中小企業診断士(1名)をメンバーとし、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

「評価委員会」は、商工会正副会長、法定経営指導員、北茨城市商工観光課長、中小企業診断士(1名)をメンバーとし事業内容及び「協議会」自体の評価を行う。法定経営指導員は、職員とのヒアリングにより経営発達支援事業に関する定性的及び定量的な成果を取りまとめ協議会毎に報告をする。(年4回)

事業の成果・評価・見直しの結果・今後の方針については理事会及び総代会の議題とし、事業の概略及び評価結果については事業終了後北茨城市商工会ホームページで期間内公表する。(年1回)

(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	39,000	33,000	33,000	30,000	28,000
Ⅰ. 経営発達支援事業					
1. 地域の経済動向調査	500	500	500	500	500
2. 経営状況の分析	500	500	500	500	500
3. 事業計画策定支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
4. 事業計画策定後実施 支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
5. 需要動向調査	800	800	800	800	800
6. 新たな需要開拓	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Ⅱ. 地域経済の活性化 に資する取組み (委託事業など)	31,100	25,100	25,100	22,100	20,100
Ⅲ. 支援力向上のための 取組み					
1. 他支援機関との情報 交換	100	100	100	100	100
2. 経営指導員等の資質 の向上	400	400	400	400	400
3. 事業評価及び見直し	100	100	100	100	100

(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
国県補助金、北茨城市補助金(委託費)、会費・手数料等収入

(備考)調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
①茨城県商工会連合会 会長 外山 崇行 茨城県水戸市桜川2-2-35 茨城県産業会館7階 TEL:029(224)2635 ②水戸商工会議所 会頭 大久保 博之 茨城県事業承継支援ネットワーク 茨城県水戸市桜川2-2-35 茨城県産業会館4階 TEL:029(297)1106 ③(株)JTB 代表取締役 会長 執行役員 田中 博己 東京都品川区東品川2-3-11 TEL:03(5479)2111 【(株)JTB水戸支店 支店長 柳沢 一道 茨城県水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル2階 TEL:029(225)5233】
連携して実施する事業の内容
①海外型小規模事業者向け販路開拓支援事業【7-②】 ②事業承継支援【4-2)②】 ③北茨城市新商品販路開拓支援補助金を活用した支援事業【7-①】
連携して事業を実施する者の役割
①茨城県商工会連合会 海外販路開拓事業において事業全般のコーディネートを行う。 ②水戸商工会議所 茨城県事業承継支援センター 事業承継に該当する可能性のある小規模事業者に対してその事業所にあつたコーディネートを行う。 ③(株)JTB水戸支店 国内販路開拓支援全般について補助金の活用も含めてコーディネートする。
連携体制図等
トップダウンの組織・連携ではなく、小規模事業者等に対して包括的かつきめ細やかにボトムアップで支援し、かつ広く地域経済に資する取組を実施する。