

常総市商工会経営発達支援計画

事業評価書

令和6年3月

評価にあたって

当商工会では、地域の小規模事業者の持続的発展に資する伴走型支援を実施するため、経営計画策定支援や新たな需要開拓支援等の地域の小規模事業者支援の具体的方向性や茨城県、常総市、茨城県商工会連合会、地域金融機関その他支援機関との連携のあり方等を定めた経営発達支援計画を策定し、令和5年3月に認定を受けた。

本評価書では、経営発達支援計画の1年目である令和5年度事業で実施した各事業内容及び実績について評価をおこなう。

<1> 評価の目的

経営発達支援計画に基づき実施した事業の客観的評価をおこない、次年度以降の各事業の見直しに活用する。

<2> 評価の手法

各実施項目における実績に基づき定量的、定性的に評価する。

<3> 評価の反映

評価委員会における評価、見直しに関する提言を検討し、次年度の事業計画に反映する。

<4> 評価の体制

No.	役職	氏名
1	商工会長	青木 清人
2	商工会副会長	中山 忠男
3	〃	古矢 満
4	常総市産業振興部長	川沼 一巳
5	常総市商工観光課長	岡野 富士男
6	外部有識者（中小企業診断士）	遠藤 陽介

<5> 事業評価の位置付け

経営発達支援計画【Plan】



事業実施【Do】



事業評価【Check】



次年度事業への反映・実施【Action】

<1>地域の経済動向調査に関すること

【現状と課題】

小規模事業者は、地域の経済動向について新聞やインターネット等で情報は収集しているが、各種の調査・統計データ等による地域経済動向情報を整理し十分活用するには至っていない。また、当会としても、地域の中小企業景気動向調査について地域としての分析や、定期的な情報発信を行っているが、一部の事業者のみの利用にとどまっており、データが十分に整理・分析されておらず有効な情報として活用されていない。

今後は、より多くの小規模事業者に対して的確な支援を行うため、周知方法やデータの活用方法を改善したうえで、地域の小規模事業者の決算申告データを活用した独自地域経済動向調査や各種統計資料を活用した地域経済動向調査を実施し、巡回指導、窓口相談時に管内小規模事業者へ調査結果の提供、また、商工会ホームページへの掲載による調査結果の提供等行いながら経営状況の分析及び事業計画策定の参考資料として活用する。

【事業内容】

(1)地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「REASAS」（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。

(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、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」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等について、年2回調査・分析を行う。

【目標と実績】

調査項目	R5年度 目標	R5年度 実績	R6年度 目標	R7年度 目標	R8年度 目標	R9年度 目標
地域経済動向・景気動向の公表回数	3回	1回	3回	3回	3回	3回

【評価及び改善点】

- ・地域経済動向分析では、小規模企業景気動向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等について分析を行った。公表回数について目標を下回る実績となったが、計画1年目である点を踏まえ、次年度以降の取り組みに期待したい。
- ・地域経済動向を把握する上では、ミクロの視点（個々の事業者における調査・分析）のみならず、マクロの視点（統計情報等の活用）が不可欠と考える。国が提供する地域経済分析システム（REASAS）の活用を念頭に、ミクロ・マクロの両面から地域経済動向の把握に努めてもらいたい。

〈2〉需要動向調査に関すること

【現状と課題】

小規模事業者は商品・サービスの提供にあたって、自社の「売りたい」「作りたい」という意識が先行した「商品・サービス開発」をしており、「顧客ニーズに基づく商品・サービス開発」という視点に欠けている。

当会としても、組織的・継続的な需要動向調査の取組みは実施したものの、分析内容が不十分であったために事業計画への反映までには至らなかった。また、地域小規模事業者はプロダクトアウトの意識が強く、需要動向を踏まえた「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」には繋がらなかった。

今後はマーケットインへの意識改革を図るために更なる需要動向調査の必要性の認識を促し、「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等が、顧客ニーズを満たし販売・売上に繋がる成果を上げられるよう、当会が需要動向の情報収集・分析・活用に関する支援体制を構築していくことが課題である。

【事業内容】

(1)一般消費者対象

小規模事業者が開発した新商品の需要動向を調査するため、常総市内で開催するイベント等（5月千姫まつり、11月ニッポン全国物産展、11月ふるさとまつり）において、来場者向け試食、アンケート調査を実施する。調査結果を分析したうえで当該事業者にフィードバックすることで、新商品開発や販路拡大に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

(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

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

【目標と実績】

支援内容	R5年度 目標	R5年度 実績	R6年度 目標	R7年度 目標	R8年度 目標	R9年度 目標
(1)一般消費者対象実施 事業者数	4者	1者	4者	4者	4者	4者
(2)バイヤー等対象実施 事業者数	3者	1者	3者	3者	3者	3者

【評価及び改善点】

・需要動向調査については、県商工会連合会が主導する「海外型小規模事業者向け販路開拓支援事業」を活用してベトナムでのテストマーケティングを実施したが、目標を下回る実績となっており、より一層の取り組みが求められる内容である。

・需要動向調査は、地域の小規模事業者が自身が提供する商品・サービスについて、消費者やバイヤーの声を商品・サービスの改良に活かすための重要な機会と考える。地域のイベントや展示会など適切な機会を捉えて、小規模事業者の気づきとなるよう取り組んでもらいたい。

＜3＞経営状況の分析に関すること

【現状と課題】

小規模事業者に対する経営分析の支援は、これまで経営革新計画策定時や補助金申請書作成時に形式的に実施するにとどまり、小規模事業者の多くは、自社の業務改善やビジネスモデルの再構築に十分に活用できていない他、その対象範囲は極めて限定的となっていた。

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

【事業内容】

(1)経営分析セミナーの開催

実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深める。

(2)経営分析の内容

経営分析の効果である「自社の機会や脅威」「戦略的強み・弱み」「不確実性」が明確になる点や、「真の経営課題を顕在化させることができる」といったメリットを訴求する。

【目標と実績】

支援内容	R5年度 目標	R5年度 実績	R6年度 目標	R7年度 目標	R8年度 目標	R9年度 目標
(1)経営分析セミナーの開催件数	2回	1回	2回	2回	2回	2回
(2)経営分析事業者数	80 事業者	35 事業者	80 事業者	80 事業者	80 事業者	80 事業者

【評価及び改善点】

・経営分析については、経営分析セミナーの開催や職員の巡回・窓口相談等により掘り起こした地域の小規模事業者に対して定性的・定量的な分析を実施した。対象事業者数は目標を下回る実績となっており、より一層の取り組みが求められる内容である。

・新型コロナウイルス感染拡大による消費者ニーズの変化や原油価格・物価高騰、人手不足の深刻化等により、事業の先行きを見通すことが困難となっている事業者が増加している。このような中で地域の小規模事業者が事業の継続や持続的な成長発展を図っていくためには、目先の課題（表面的な課題）への対応に留まることなく、対話と傾聴を通じて本質的課題を設定するための経営分析がより重要となっていくものと考え。1者でも多くの小規模事業者が事業環境の変化に対応できるよう、経営分析をより重点的に取り組んでもらいたい。

＜4＞事業計画策定支援に関すること

【現状と課題】

多くの小規模事業者は、需要動向の変化に大きく影響を受けている一方で、顧客ニーズや自社の強み・弱み等の自社の経営状況を十分に把握できていない。そのため、自社の課題解決のために事業計画策定の必要性についての認識が低い現状である。また、これまでの当会での事業計画策定支援は、各種補助金活用・金融支援等の機会を通じて実施するなど受動的な取組に留まっていた。

今後は、経営課題を解決するため、地域の経済動向調査、経営状況の分析及び需要動向調査を踏まえ、効果的な事業計画策定により、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

【事業内容】

(1) D X推進セミナーの開催

D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にD Xに向けたI Tツールの導入やW e bサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてI T専門家派遣を実施する。

(2) 経営分析を行った事業者等を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

事業計画策定セミナーの内容は以下のとおりとする。事業計画策定こそが持続的成長のための経営の基本と捉える気運を高めていく。

(3) 「創業塾」の開催

創業希望者及び創業間もない事業者に対して、「経営」・「財務」・「人材育成」・「販路開拓」の習得を目的として実践的、体系的に学ぶことで持続成長を促す。

【目標と実績】

支援内容	R5年度 目標	R5年度 実績	R6年度 目標	R7年度 目標	R8年度 目標	R9年度 目標
(1) D X推進セミナー	1回	1回	1回	2回	2回	2回

(2) 事業計画策定セミナー	1回	0回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	40	39	40	40	40	40
(3) 創業塾	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業計画策定事業者数	10	15	10	10	10	10

【評価及び改善点】

- ・経営分析を行った事業者等を対象とした事業計画策定支援では、新商品・新サービスの開発や販路開拓、生産性向上、事業承継、事業継続力の強化など、個々の小規模事業者が直面する課題に対応して幅広い事業計画の作成を支援した。事業計画策定事業者数について概ね目標を達成しており、評価できる内容である。
- ・事業環境が大きく変化するなかで、事業者が直面する課題も多様化していくことが見込まれる。また、次年度においては「2024年問題」への対応として、人手の確保や働き方改革に課題を抱える事業者が増加していくことが見込まれ、それらの事業者に向けた「省力化支援」もキーワードとなっていくことが想定される。引き続き地域の小規模事業者の支援ニーズに対応できるよう取り組んでもらいたい。
- ・創業者に対する支援では、創業塾や個別支援等を通じて創業計画書の策定支援をおこなった。創業計画策定事業者数について目標を超える実績となっていること、創業計画を策定した事業者のなかから実際に6者が開業を実現していること等から、評価できる内容である。
- ・近年、当地域では創業を希望される方が増加傾向で推移しており、内容についても「まちづくり」や「障害者の就労支援」など地域課題や社会課題の解決に向けた創業もみられるなど、その支援ニーズも複雑多様化する様子が見られている。1者でも多くの方が当地域で開業し、開業後早期に事業を軌道に乗せられるよう支援の拡充も検討してもらいたい。

〈5〉事業計画策定後の実施支援に関すること

【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で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ができていなかった。

今後は、計画の進捗状況の確認や計画実行による売上・利益率の状況等把握まで、計画的な実行支援・フォローアップを行う。売上等の状況・計画の進捗に応じた、事業内容の検証・計画見直し等を含めたフォローアップ実施体制を構築し、定期的な支援に加え、随時、地域小規模事業者の売上増加につながる支援を行う。

【事業内容】

【対象者】

事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。

【頻度】

経営指導員等が四半期に一度、事業所を訪問し事業主と面談しヒアリングを行う。ただし、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。また、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。なお、事業計画と進捗状況とがずれている場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応策を検討の上、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。

事業計画策定40者のうち、20者は3カ月に一度1回(年4回)、10者は4カ月に一度(年3回)、他の10者については6カ月に1回(年2回)とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、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、他地区等の経営指導員等や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の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

また、創業希望者及び創業間もない事業者に対しては、資金面や販路開拓など課題に直面する場面が多々あることが予想される。そのため、対象事業者を定期的に訪問し、融資の相談、地域の経済動向調査結果の情報提供及び経営状況の分析、課題に対する事業計画策定支援など伴走型支援を継続していく。さらに専門家によるフォローアップ個別相談会を15回予定する。

【確認項目】

現状認識、事業計画における進捗状況、事業推進の課題、今後の展開等

【目標と実績】

支援内容	R5年度 目標	R5年度 実績	R6年度 目標	R7年度 目標	R8年度 目標	R9年度 目標
フォローアップ対象事業者数	40者	21者	40者	40者	40者	40者
頻度(延回数)	130回	22回	130回	130回	130回	130回
売上増加事業者数	20者	5者	20者	20者	20者	20者

【評価及び改善点】

- ・事業計画策定後の実施支援では、フォローアップ事業者数及び頻度(回数)ともに、目標値を下回る実績となった。十分な実績とは言えず、改善が必要なものとする。売上計画が未達の事業者等を重点的にフォローアップするなど、個々の事業者が直面する課題に応じて柔軟に対応してもらいたい。

・新型コロナウイルス感染拡大をきっかけとする消費者ニーズの変化や原油価格・物価高騰、人手不足の深刻化等の事業環境の変化により、策定した事業計画が計画通り実施できなくなっている事業者も数多く存在していることが想定される。地域の経済動向調査の結果も踏まえ、適切にフォローアップをおこなうことで計画の実現に向けて支援してもらいたい。

〈6〉新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

【現状と課題】

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

今後は、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。同時に地域の小規模事業者が製造及び販売する商品・サービス・技術等を、新たな消費者や販路開拓したい取引先企業等にアピールし、売上・収益の増加に繋げることが最も重要な支援と位置付ける。そのうえで、販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、地域内外向けに開催する展示会、商談会、販売会等への出展に関する事前支援・事後フォローを通して、販売促進、販路開拓に繋げて効果的な需要開拓支援を行う。

【事業内容】

(1) 物産展・イベント等出展支援

一般消費者の需要開拓強化（BtoC）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、需要開拓を支援する。

(2) 展示・商談会出展支援

商社・バイヤー等の需要開拓（BtoB）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。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。

(3) SNSを活用した情報発信

現状の顧客が近隣の商圏に限られていることから、より遠方の顧客の取込みのため、Facebook、Twitter、LINE、Instagram等の取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

(4) ECサイト利用 (BtoC)

各社が運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

(5) ネットショップ開設

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

【目標と実績】

支援内容	R5年度 目標	R5年度 実績	R6年度 目標	R7年度 目標	R8年度 目標	R9年度 目標
(1) 物産展・イベント等出展事業者数	5者	3者	5者	5者	5者	5者
売上額/者	10万円	26万円	10万円	10万円	10万円	10万円
(2) 展示・商談会出展事業者数	5者	2者	5者	5者	5者	5者
成約件数/者	1者	1者	1者	2者	2者	2者
(3) SNS活用事業者	10者	0者	10者	10者	10者	10者
売上増加率/者	10%	0%	10%	10%	10%	10%
(4) ECサイト利用事業者数	5者	4者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	10%	0%	10%	10%	10%	10%
(5) ネットショップの開設事業者数	2者	0者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	10%	0%	10%	10%	10%	10%

【評価及び改善点】

- ・BtoC 向けの需要開拓支援については、近隣商工会との連携による販路開拓支援事業（地域のショッピングセンター（イオンモール下妻）における物産展）を実施した。当地域では地域の小規模事業者3者について出展支援をおこなったが、1者あたり26万円の売上となるなど目標を上回る実績があがっており、評価できる取り組みと考える。
- ・また、BtoC 向けの需要開拓支援では、今年度開業した道の駅（道の駅常総）の集客が想定を上回る水準で推移しており、これまで市内に不足していた県内外からの高い集客力を持つ施設となっている。今後は当施設の効果을いかに地域の小規模事業者に波及させていくかが重要となることから、市と適切に連携を図りながら当該施設を活用した需要開拓支援についても是非検討してもらいたい。

- ・一方、BtoB 向けの需要開拓支援については、茨城県商工会連合会が実施する「海外型小規模事業者向け販路開拓支援事業」を活用して、海外市場の開拓を目指す事業者の販路開拓を支援した。実際に 1 者で成約につながるなど成功事例が出始めており、概ね評価できる内容である。
- ・原油価格・物価高騰により、原材料費や輸送コストが上昇するなかで、海外に向けた販路開拓支援が効果を発揮するためには、これまで以上に現地のニーズに対応した商材を厳選していくことが不可欠である。当事業を主導する県商工会連合会とも連携を図りながら実施方法に工夫をおこなうことで、さらに成功事例を積み上げてもらいたい。
- ・EC やネットショップを通じた需要開拓支援については、コロナ禍から社会経済が正常化に向かうなかで、支援ニーズがやや一服した様子が見受けられるが、今後は省力化やDX の視点から当分野での販路開拓を目指す事業者が増加していくことも想定される。当会ではDX セミナーを実施して地域の小規模事業者への啓発をおこなっているが、経営者の世代間で意識の違いもみられていることから、それらを活用した販路開拓が実現されるよう継続的に取り組んでももらいたい。