

常総市商工会経営発達支援計画

事業評価書

令和7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な方向性や茨城県、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2年目である令和6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	沼尻 俊彦
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 実績	R6年度 目標	R6年度 実績	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	1回	3回	1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、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 実績	R6年度 目標	R6年度 実績	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	1者	4者	0者	4者	4者	4者
(2)バイヤー等対象実施 事業者数	1者	3者	1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・タイ・マカオ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。

- ・物価高騰が続くなかで、消費者の購買行動も減退しており、地域の小規模事業者のなかでも需要獲得が困難となっている事業者が増加しているように感じられる。このため、一般消費者の需要動向を適切に把握して、小規模事業者の戦略策定に活用できるよう努めてもらいたい。

### 〈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であった。

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 実績	R6年度 目標	R6年度 実績	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	1回	2回	1回	2回	2回	2回
(2)経営分析事業者数	35 事業者	80 事業者	27 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（融資審査視点からの分析セミナー）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。

・長期的に低水準であった貸出金利が上昇傾向にあり、地域の事業者においても資金調達  
のハードルが高まっているものと考えられる。そのような意味で経営分析セミナーのテ  
ーマを「融資審査視点からの分析セミナー」としたことは、時機を得たものであり評価  
できるものとする。次年度以降も経済情勢の変化を踏まえたテーマを設定しながら、  
1者でも多くの小規模事業者が経営分析をおこなえるよう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 実績	R6 年度 目標	R6 年度 実績	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	3回	2回	2回	2回
(2) 事業計画策定セミナー	0回	1回	0回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	39者	40者	27者	40者	40者	40者

(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	15者	10者	14者	10者	10者	10者

### 【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目標を下回る結果となったが、継続して取り組んでもらいたい。
- ・物価高騰や賃上げが続くなかで、従来のビジネスモデルの継続を前提としたコストカット戦略は限界を迎えており、付加価値や生産性を高める経営に転換していくことが不可欠と考えられる。物価高騰が続く中でも地域の小規模事業者が持続的な成長が図れるよう経営計画の策定やその実効支援を重点的に実施してもらいたい。
- ・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から、評価できる内容である。
- ・また、次年度は市において創業者向けの補助事業が拡充される予定であり、地域において創業支援をより一層強化していく機運が高まっているものとする。地域の経営者年齢の高齢化が進む中で新規創業者の創出は地域経済の新陳代謝の視点からも重要と考えられることから、市と連携しながら継続して取り組んでもらいたい。

## <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 実績	R6 年度 目標	R6 年度 実績	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	21者	40者	23者	40者	40者	40者
頻度 (延回数)	22回	130回	21回	130回	130回	130回
売上増加事業者数	5者	20者	2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。
- ・物価高騰や賃上げが進む中で、売上高は増加しているものの利益が十分に確保できない事業者が増加している。また、人手不足が恒常化するなかで、規模の拡大ではなく、生産性を高めてより多くの利益を確保することを目指す事業者もみられている。このため、個社支援における効果指標についても、現在の「売上高増加事業者数」に拘ることなく、「利益の増加」や「付加価値額の増加」など、収益性や生産性がどの程度向上しているかを捉えていくことも有効と考えられる。

## <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 実績	R6 年度 目標	R6 年度 実績	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	3者	5者	3者	5者	5者	5者
売上額／者	26万円	10万円	48万円	10万円	10万円	10万円
(2)展示・商談会出展事業者数	2者	5者	1者	5者	5者	5者
成約件数／者	1者	1者	0者	2者	2者	2者
(3) SNS活用事業者	0者	10者	28者	10者	10者	10者
売上増加率／者	0%	10%	0%	10%	10%	10%
(4) EC サイト利用事業者数	4者	5者	8者	5者	5者	5者
売上増加率／者	0%	10%	0%	10%	10%	10%
(5) ネットショップの開設事業者数	0者	2者	0社	2者	2者	2者
売上増加率／者	0%	10%	0%	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物産展の開催（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）と地域のスーパーマーケット「カスミ」との連携による販売会を実施した。当地域では3者について出展支援をおこなったが、1者あたり48万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。
- ・ 近隣の支援機関と連携しておこなう販路開拓事業は、スケールメリットを活かして単会では実施が難しい取り組みを実現できる点で有効と考えられる。消費者やバイヤーからのフィードバックも得られるなど今後の展開を検討するうえでも重要な機会となるものと考えられることから、継続して取り組んでもらいたい。
- ・ また、BtoC 向けの需要開拓支援では、市でふるさと納税の活性化に向けた取り組みを実施しており、地域の小規模事業者においても域外の需要獲得を図る点で有効なものと考ええる。市と適切に連携を図りながら当該制度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、海外における経済情勢の変化等に鑑みて、次年度は県商工会連合会で海外向け販路開拓事業を実施しない方針とのことであるが、ジェットロやいばらきグローバル推進機構などと適切に連携を図りながら、海外販路の開拓を希望する事業者について継続的に支援をしてもらいたい。

