常総市商工会経営発達支援計画

事業評価書

令和８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3年目である令和7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「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。

(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 実績	R7 年度 目標	R7 年度 実績	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	1 回	3 回	4 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、茨城県内小規模事業者 164 社（小売業・サービス業・製造業・建設業）について分析を行った。目標を上回る結果であり、評価できる内容である。

・地域経済動向分析は経営発達支援事業を適切に進めていくための基礎資料として重要な情報であることから、引き続き情報の収集と提供に取り組んでもらいたい。

<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 実績	R7 年度 目標	R7 年度 実績	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	０者	４者	０者	４者	４者
(2)バイヤー等対象実施事業者数	１者	１者	３者	０者	３者	３者

【評価及び改善点】

・需要動向調査については、昨年度まで行っていた県商工会連合会主催の「海外型小規模事業者向け販路開拓支援事業」を本年度は実施しなかったことから実施事業者数が０となった。

・物価高騰が続くなかで、地域の消費者やバイヤーの需要にも変化が生じているものと考えられる。需要動向調査は地域の小規模事業者の新商品開発や販路開拓に向けてどのような戦略が有効なのかを把握する資料としても重要であることから、次年度以降は実施できるよう検討してもらいたい。

<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 実績	R7 年度 目標	R7 年度 実績	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	1 回	2回	2回	2回	2回
(2)経営分析事業者数	35 事業者	27 事業者	80 事業者	41 事業者	80 事業者	80 事業者

【評価及び改善点】

・経営分析では、「賃上げ・最低賃金引上げ時代における経営計画とキャッシュフロー改善実践セミナー」として、お金の流れを正しく把握し、事業状況を見極める能力を養う講習会を実施するとともに、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

ったが、セミナー内容も工夫されており、一定の評価ができる内容である。
・最低賃金が継続的に上昇するなかで、賃上げの原資の確保に課題を抱える事業者も数多く見受けられる。持続的な賃上げに取り組めるよう経営分析から発見した課題の解決まで引き続きフォローしてもらいたい。

〈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)ＤＸ推進セミナーの開催

ＤＸ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ＤＸに向けたＩＴツールの導入やＷｅｂ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ＩＴ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 実績	R7 年度 目標	R7 年度 実績	R8 年度 目標	R9 年度 目標
(1)ＤＸ推進セミナー	1回	3回	2回	2回	2回	2回
(2)事業計画策定セミナー	0回	0回	1回	0回	1回	1回
事業計画策定事業者数	39者	27者	40者	41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	14者	10者	14者	10者	10者

【評価及び改善点】

・DX 支援では、NTT 東日本を講師に迎え、DX の考え方や LINE 公式アカウント活用法について 2 回のセミナーを実施した。参加者アンケートでは「自分の業務を振り返るきっかけとなった」、「疑問点がすぐに解消できてよかった」などの高評価を得ており、概ね評価できる取り組みである。
・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。策定事業者数について目標とほぼ同等の結果があがっており、評価できる内容である。
・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。
・創業セミナーについては、近年参加者が増加傾向にあるが、セミナー終了後に市補助金の活用を希望する受講者も多く、現在の 10 月開催は補助事業期間が実質 3 か月程度しか確保できないため、少し遅いように感じられる。補助事業期間として 6 か月程度を確保できるようスケジュールを少し前倒しにすること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合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 年度実績	R7 年度目標	R7 年度実績	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	23者	40者	21者	40者	40者
頻度（延回数）	22回	21回	130回	20回	130回	130回
売上増加事業者数	5者	2者	20者	9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、専門家を活用した個別相談会や新規事業・販路開拓に伴う事業計画のフォローアップを実施したが、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考える。
・物価の高止まりや継続的な賃上げ、直近ではイラン情勢など外部環境の変化に伴い計画通り事業が進まない事業者も数多く存在しているものと考える。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。

<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。参加させるだけではなく、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 年度実績	R7 年度目標	R7 年度実績	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	3者	5者	2者	5者	5者
売上額／者	26万円	48万円	10万円	15万円	10万円	10万円
(2)展示・商談会出展事業者数	2者	1 者	5者	0者	5者	5者
成約件数／者	1者	0者	2者	0者	2者	2者
(3)ＳＮＳ活用事業者	0者	28者	10者	16者	10者	10者
売上増加率／者	0%	0%	10%	0%	10%	10%
(4) EC サイト利用事業者数	4者	8者	5者	8者	5者	5者
売上増加率／者	0%	0%	10%	0%	10%	10%
(5)ネットショップの開設事業者数	0者	0社	2者	0者	2者	2者
売上増加率／者	0%	0%	10%	0%	10%	10%

【評価及び改善点】

・BtoC 向けの需要開拓支援については、茨城県商工会連合会・茨城県商工会議所連合会が主催する販路開拓事業（イオンモール土浦における物産展）及び近隣商工会との連携による物産展（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 2 者が出展をおこなったが、15 万円／者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。より多くの事業者が参加できるよう引き続き取り組んでもらいたい。

・単会では実施が難しい販路開拓事業も、県域や近隣の他支援機関と共同しておこなうことで、有効な取り組みとなっているものと考えられる。地域のイオンモールについては一定の成果がみられているが、それらに加えて地域外での開催や WEB の活用等も踏まえ、より効果的な実施方法を検討してもらいたい。

・BtoB 向けの需要開拓支援では、前年まで実施していた商工会連合会が主催する海外販路開拓事業への参加を取りやめたことから、本年度は実績が 0 となった。BtoB での取引拡大を目指す事業者を支援できるよう新たな施策について検討してもらいたい。

・SNS 及び EC サイトの活用では、主に地域で未だデジタル技術を活用した販路開拓に取り組んでいない事業者に向けてセミナーをおこなった。これらはすぐに成果が出るものではないと考えられるが、受講した事業者のなかでは SNS や EC サイトを活用した販路開拓に関心を持ち、活用の意向を持った事業者もみられていることから、引き続き掘り起こしとともに、これらの事業者のフォローにも取り組んでもらいたい。