

# 取手市商工会経営発達支援計画

## 平成29年度事業評価書

(平成29年4月1日～平成30年3月31日)

平成30年3月

## 評価にあたって

取手市内の事業所数は 3,328 事業所、うち従業者数 20 人以下の小規模事業者数は 3,003 事業者で、市内事業者全体のおよそ 9 割にのぼっており、地域の需要に対応し、雇用を創出する極めて重要な存在である（平成 26 年経済センサス基礎調査）。

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を定めた経営発達支援計画を策定し、平成 28 年 4 月に認定を受けた。

本評価書では、経営発達支援計画の 2 年目である平成 29 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行う。

### <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行い、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

事業検証委員 商工会長 1 名、副会長 2 名、各部会長 7 名、  
外部有識者 1 名、専門家 1 名、事務局 1 名（計 13 名）

No	氏名	役職名	備考
1	菊地城一郎	取手市商工会々長	
2	安達 實	取手市商工会副会長	
3	根本昌卓	取手市商工会副会長	
4	高嶋佑輔	商工会青年部長	
5	武田恵子	商工会女性部長	
6	中村昭生	料飲業部会々長	
7	馬場 巽	サービス業部会々長	
8	根本健樹	建設業部会々長	
9	海老原正昇	工業部会々長	
10	香取慎一	商業部会	
11	森田正和	取手市産業振興課長	外部有識者
12	遠藤陽介	中小企業診断士	専門家
13	沼田正巳	取手市商工会事務局長	事務局

## 1. 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

地域に必要とされている事業所の本質等を明確化するために、地区内の経済動向を調査・分析し、消費行動変化や関連産業動向予測を可能にする。

#### 【現状と課題】

既存事業として年2回程度、事業者に対し巡回訪問や窓口相談時にヒアリング調査を行い、得られた情報を茨城県商工会連合会が運用している「経営カルテ」に入力することで、業種ごとの景況感を把握している。

一方で、現在の調査項目は「景況感のみ」のため、分析や公表までに至っていないこと、標本数が少なく地域の景況感を掴み取るまでには至らないことが課題となっている。

#### 【改善方法】

既存事業であるヒアリング調査は、対象者が会員企業であるため、市内全域に新聞折込みで配布をしている「会報」を活用し、アンケート調査（新規事業）を実施することで、対象事業者を市内の企業に広げ既存事業の改善を図る。

#### 【事業内容】

- ①「経営カルテによる地域経済動向調査（ヒアリング調査）」（既存事業）
- ②「取手市地域経済動向調査（アンケート調査）」（新規事業）

#### 【目標と実績】

	現状	28年度 実績	29年度 目標	29年度 実績	30年度 目標	31年度 目標	32年度 目標
アンケート数	300	445	700	331	800	800	900
事業者割合	10%	15%	23%	13.8%	27%	27%	30%

#### 【評価及び見直し案】

##### 評価 B

- ・地域経済動向調査で実施したアンケートでは、サンプル数（アンケート数）・事業者割合は昨年度を下回ってしまったが、地域の事業者の経営状況（D I 値）や経営課題、商工会に期待する支援など多様な情報を地域の小規模事業者に提供することでできたことから、一定の評価ができる。
- ・地域経済動向調査の結果をみると、『経営上の課題』について、小規模事業者では「売上・受注の停滞・減少」、「競争の激化」など『販路』に課題を抱えている事

業者が多い一方で、小規模事業者以外では「人手不足求人難」、「人件費等経費増加」など『人』に対して課題を抱えている事業者が多いなど、事業規模によって直面している課題が異なることがわかった。商工会で提供する支援事業についても、事業規模を踏まえたターゲティングが必要と思われる。

- ・ホームページとSNSの活用状況では、ホームページ・SNSともに、昨年度調査に比べておよそ2倍の利用実態となっていることがわかった。地域の小規模事業者もITを活用した情報発信に積極的に取り組んでいる様子が伺える。関心の高い事業者を対象にしたセミナーなど、ホームページやSNSを活用した情報発信に必要な知識やノウハウが学べる場があってもいいと思われる。

## ＜2＞経営状況の分析に関すること

小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナーを通じて、小規模事業者の経営分析を行い、小規模事業者のビジネスモデルの再構築、そのための事業計画策定のための基礎資料としての活用を図る。

### 【現状と課題】

これまでは、経営指導員5名による相談回数が巡回数345件・窓口相談1207件である。「経営カルテ」を活用したシステムはあるが、報告書で終わっており経営分析を伴った支援に至っていない。

### 【改善方法】

個店毎の経営分析と事業計画の策定支援、事業化支援に一つのつながりをもたせて伴走型の支援を強化していく。

### 【事業内容】

- ①企業財務分析（既存事業改善）
- ②経営分析（新規事業）

### 【目標と実績】

	現状	28年度 実績	29年度 目標	29年度 実績	30年度 目標	31年度 目標	32年度 目標
巡回訪問件数 (窓口)	1,207件	915件	800件	1,230件	800件	800件	800件
(巡回)	345件	438件	450件	521件	490件	530件	570件
重点支援企業	0 事業者	4 事業者	4 事業者	4 事業者	8 事業者	10 事業者	12 事業者
経営分析件数	0件	63件	40件	106件	50件	50件	60件

## 【評価及び見直し案】

### 評価 A

- ・巡回訪問件数は、28年度の実績値及び29年度の目標値を上回っており、評価できる。職員が積極的に地域の小規模事業者の経営相談に積極的にあたっていることが伺える。引き続き取り組んでもらいたい。
- ・経営発達支援事業では個社の売上・利益の増加につながる支援が求められている。個々の事業者の経営分析結果を踏まえた事業計画作成支援や販路開拓支援など体系的な支援をおこなうことで、1社でも多くの事業者が収益の向上・改善を図れるよう取り組んでもらいたい。

### ＜3＞事業計画策定支援に関すること

市場調査や経営分析結果の提供を踏まえ、専門家と連携し、商工会からの巡回指導を中心とした積極的な提案による伴走型の指導・助言を行い、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。

### 【現状と課題】

これまでは、創業支援・経営革新事業・各種補助金活用・金融支援等の機会を通じて実施する受動的な取り組みであった。

また、十分なデータを保有しなかったため、より深く支援できなかった。

このため、経営分析結果を踏まえ、事業計画の策定支援、事業化支援に一つのつながりをもたせて伴走型の支援を強化していく。

### 【改善方法】

定期的・体系的に実施する市場調査や経営分析結果を提供する。

また、専門家と連携し、商工会からの巡回指導を中心とした積極的な提案による伴走型の指導・支援を行う。

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。

### 【実施内容】

- ①巡回・窓口指導時の事業計画策定支援（拡充実施）
- ②補助金制度や金融制度の活用に伴う事業計画策定支援（拡充実施）
- ③経営の革新を模索する小規模事業者に対する事業計画策定支援（拡充実施）
- ④創業・事業承継希望者などに対する事業計画策定支援（新規）

【目標と実績】

	現状	28年度 実績	29年度 目標	29年度 実績	30年度 目標	31年度 目標	32年度 目標
セミナー・説明会開催回数	6回	15回	10回	14回	12回	12回	12回
事業計画策定事業者数 (補助金申請含む)	48 事業所	73 事業所	50 事業所	85 事業所	60 事業所	60 事業所	60 事業所
塾開催回数	0	5回	6回	5回	6回	6回	6回
創業支援者数	10 事業所	16 事業所	15 事業所	26 事業所	20 事業所	20 事業所	20 事業所
第2創業（経営革新） 支援者数	6 事業所	11 事業所	8 事業所	11 事業所	10 事業所	10 事業所	10 事業所
事業承継 支援者数	0 事業所	8 事業所	4 事業所	10 事業所	8 事業所	8 事業所	8 事業所

【評価及び見直し案】

評価 A

- ・事業計画作成支援に係る各項目で目標値を超える実績となった。特に、創業支援では、市の施策との連携が図れており、他地域よりも優れた実績をあげているものと思われる。取手市で創業したい人が増えるよう、引き続き積極的な取り組みを期待する。
- ・一方で、地域経済動向調査では、「商工会に期待する支援」として『融資制度の相談』や『窓口・巡回での経営相談』に対する回答が多くみられた一方で、『事業計画策定』については、回答数が少なかった。引き続き、事業計画策定の重要性について認知度を高めていく必要がある。

<4>事業計画策定後の実施支援に関すること

専門家等と連携し、計画の進捗状況に応じて計画的なフォローアップを実施し、計画の実現性を高めていく。

【現状と課題】

これまでは、窓口や巡回指導時に、事案が発生する都度の助言・指導にとどまっており、計画が予定どおりに進んでいないことが多かった。

このことから、計画の進捗状況に応じたタイムリーな支援が行えないことが課題であった。

### 【改善方法】

専門家との連携を強化し有機的な支援体制を整備し、進捗状況に応じ計画的なフォローアップを実施し、計画の実現性を高めていく。

### 【事業内容】

- ①経営革新承認企業等のフォローアップ強化による実施支援（拡充実施）
- ②創業後の巡回・窓口指導による個別フォローアップ（新規）
- ③セミナー開催による構想の実現支援（新規）

### 【目標と実績】

	現状	28年度 実績	29年度 目標	29年度 実績	30年度 目標	31年度 目標	32年度 目標
フォローアップ件数	48 事業所	46 事業所	50 事業所	68 事業所	60 事業所	60 事業所	60 事業所
創業者等フォローアップ件数	10 事業所	5 事業所	15 事業所	20 事業所	20 事業所	20 事業所	20 事業所
セミナー・異業種交流会開催数	0	1回	3回	1回	4回	4回	6回
第2創業（経営革新）支援者数	6 事業所	16 事業所	8 事業所	26 事業所	10 事業所	10 事業所	10 事業所
事業承継支援者数	0	2	4 事業所	5 事業所	8	8	8

### 【評価及び見直し案】

#### 評価 A

- ・今年度は、当商工会で経営革新支援を行った事業者が、計画に基づいて実績をあげたとの評価を受け、県より表彰された。また、策定した事業計画の実現に向けて頑張っている事業者もいる。こうした地域の事業者が成果をあげられるよう、フォローアップしてもらいたい。
- ・創業者からの相談では、販路開拓など創業期ならではの相談が多いようである。事業が軌道に乗るまでは時間がかかるもので、悩みを抱えている創業者も多いと思われる。相談の有無にかかわらず、定期的なフォローが必要だろう。

### <5>需要動向調査に関すること

小規模事業者の販売する商品やサービスに対する需要動向調査を計画的・体系的に実施し、販路開拓を見据えた基礎的資料としての活用を図る。

### 【現状と課題】

現状では、経営計画や経営革新計画の策定時に、その小規模事業者からのヒアリングによって需要動向の調査をしているに留まっており、ヒアリング対象者の既存顧客の需要動向の把握に終始しているため、地域のお客様の多様な需要を把握し経営支援策として活用することに課題があった。

このため、経営指導員の指導能力の向上を図るために次のような需要動向調査を行う。

### 【改善方法】

地域のお客様の需要動向調査をアンケート調査形式で行う。  
併せて、統計機関などが公表している統計情報を活用する。

### 【実施内容】

- ①地域消費者需要動向調査（新規事業）
- ②総務省家計調査・経営指標（国民政策金融公庫）業種別業界調査等の既存データの活用（新規事業）

### 【目標と実績】

	現状	28年度 実績	29年度 目標	29年度 実績	30年度 目標	31年度 目標	32年度 目標
調査票の 回収	—	937	1,400	181	2,100	2,800	3,500
支援対象 事業者数	—	20	150	22	150	150	150

### 【評価及び見直し案】

#### 評価 B

- ・イベント時に実施した地域内外の消費者を対象にしたアンケート調査結果によると、「地元産の生鮮食品」に対して『購入欲がある』消費者は全体の6割近くにならされており、地域産の商材やそれを活用した加工品等の需要が一定程度あることが伺える。『安全安心』や『地産地消』といった付加価値が消費者に受け入れられているものと考えられ、地域の小売店や加工品製造業者には大変参考になる情報と思われる。
- ・また、「お土産1個あたりの予算額」について、『2,000円』が最も多く、次いで『3,000円』となっている。地域で土産品を製造販売している事業者にとって有益な情報になるとと思われる。



## ＜6＞新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

外部機関・専門家と連携を図り、消費者の需要動向や市場環境をふまえ、当地域における新商品（特産品等）や新サービスの販路開拓をするため、展示会、商談会等の出店参加支援等を行う。

### 【現状と課題】

小規模事業者は、需要開拓に向けた戦略に乏しく、商品のプレゼン方法やバイヤーとの交渉、出展計画の作成、出展費用など多くの課題を抱えている。

当商工会では、平成 23 年度より「取手市特産品 P R 事業」として、当地域内の特産品を市内外の物産展等で P R 販売を展開しているが、売上高の増加や利益の確保に効果のある支援まで至っていないのが現状である。

### 【改善方法】

地場産品等を活用した商品や小規模事業者の技術を活かした商品・サービス等の開発に取り組んでいる事業所を選定し、その販路・需要開拓を図るため銀行等が定期開催している商談会や展示会への出展を伴走型でサポートする。

### 【事業内容】

- ①展示会等の情報収集
- ②会報やウェブサイト、SNS等を活用した市内小規模事業者への情報提供
- ③巡回や窓口指導による小規模事業者への情報提供。
- ④販路開拓支援の希望する事業者へ出展の実行支援

### 【目標と実績】

	現状	28年度 実績	29年度 目標	29年度 実績	30年度 目標	31年度 目標	32年度 目標
①展示会、販促会への出展提案回数	0	28回	50回	40回	60回	70回	80回
②「夢とりで」等出展事業者数	100人	100名	120名	101名	130名	140名	150名
③「ニッポンセレクト.com」への出店	—	5店	6店	5店	7店	8店	9店

### 【評価及び見直し案】

評価 B

- ・平成 29 年度は、3 事業者に対して地域外への販路開拓に向けた展示会の出展補助事業を行った。いずれも展示会への出展を通じて複数件の商談機会が得られ、受注

契約を獲得した事業者もいるなど実績が上がっている。今後利用したい意向を持つ事業者からの要望もあるとのことで、引き続き実施してもらいたい。

- ・また、地域内への需要開拓においては、駅ビル催事場において特産品や新商品の展示販売会を実施した。来場者数の増加や販売額の伸びなど一定の評価ができる。もっとも、消費者向けの販売会では、開催期間のみの一過性の需要になりやすいことから、展示販売のみならず、継続的な購入につながるような仕組みづくりなど、工夫をおこなっていくことも必要であろう。

**<7>地域経済活性化に資する取組**

関係機関との連携を密にとりながら今後の方向性について共有を図り、地域の魅力や特性を踏まえたブランド化、にぎわい創出等による地域経済の活性化に取り組む。

**【現状と課題】**

各種イベントや地域ごとに行っている催事等は、一過性の事業が中心であり、地域の継続的な活性化が図れていないことが課題である。また、地域を代表する特産品が無く、新たな地域ブランドを創出することが課題である。

**【改善方法】**

継続的な地域活性化を図るために、取手市、観光協会、商工会（青年部・女性部）、茨城みなみ農業協同組合、小規模事業者などと連携し「取手市活性化会議（仮称）」を年4回開催し情報交換や特産品開発を行う。

上記会議で検討した内容や新たな特産品の詳細情報を、インターネットショッピングサイト「とりで本舗」やホームページ、地域イベントにて、PRを実施し地域活性化を図る。

**【事業内容】**

- ①地域経済の活性化のための場づくり（新規）
- ②特産品の開発（新規）
- ③特産品 PR 事業（拡充実施）
- ④新たな地域イベント開催による地域経済の活性化（新規）

**【目標と実績】**

	現状	28年度 実績	29年度 目標	29年度 実績	30年度 目標	31年度 目標	32年度 目標
①取手市活性化会議							
会議開催数	未実施	3回	4回	3回	6回	6回	6回
②特産品開発							

特産品開発数	なし	1個	1個	1個	1個	1個	1個
③特産品PR事業							
インターネット	未実施	随時	随時	随時	随時	随時	随時
アンテナショップ	未実施	随時	随時	随時	随時	随時	随時
④新たなイベントの開催（地域経済活性化に資する）							
イベント開催回数	未実施	1回	2回	1回	2回	2回	2回
出店者数	なし	10 事業所	10 事業所	12 事業所	12 事業所	12 事業所	12 事業所
来場者数	0人	3,000人	4,000人	4,500人	5,000人	5,000人	5,000人
「河川と花のまち」PR活動による地域経済の活性化							
河川利用PR回数	2回	4回	6回	9回	6回	8回	8回

### 【評価及び見直し案】

#### 評価B

商工会のホームページがリニューアルされて、とても見やすくなった。地道ではあるが、地域のイベント情報や特産品の情報などを発信していくことで、地域内外から取手市を再認識してもらう機会も増えていくものと考えられる。積極的に情報発信してもらいたい。

### ＜8＞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

小規模事業者の業績向上に直結する課題解決や販路開拓、これによる新しいビジネスモデルの構築の支援を図るため、他の支援機関との情報交換を図っていく。

### 【現状と課題】

県内のブロックにおいて、他商工会との※「PM会議」を開催している。しかし、国、県の小規模事業者向け施策の情報共有のみになっており、その施策に対応した支援計画の提案や実行支援まで至っていないことが課題である。  
※PMとは県内の商工会を6つのブロックに分けて、各商工会の地域の課題を抽出し、その課題解決方法に取り組むプロジェクトマネージャー（PM）のことである。

### 【改善方法・事業内容】

- ①「PM会議」に茨城県商工会連合会からブロックマネージャー（BM）やエリアマネージャー（AM）の参加を要請し、小規模事業者の利益確保に資する各種支援ノウハウの勉強会を開催する。
- ②㈱日本政策金融公庫や民間金融機関と与信や協調融資に関する情報交換を図る。

- ③茨城県よろず支援拠点やミラサポの専門家と経営計画の策定に関する連携をする。
- ④茨城県中小企業団体中央会や民間金融機関と販路開拓や各種補助金に関する情報共有を図る。

**【目標と実績】**

	現状	28年度 実績	29年度 目標	29年度 実績	30年度 目標	31年度 目標	32年度 目標
茨城県商工会連合会 (A B・PM会議)	—	6回	4回	4回	4回	4回	4回
金融機関	2回	2回	2回	2回	2回	2回	2回
専門家	6回	2回	12回	2回	12回	12回	12回
中央会等	—	0回	2回	0回	2回	2回	2回

**【評価及び見直し案】**

評価 B

平成30年度から、県内の各支援機関で構成する事業承継ネットワークが立ち上がる見込みである。取手市においても、全国同様、経営者年齢の高齢化が進んでいることから、事業承継に対する関心も高いものと考えられる。県内の多様な支援機関との連携を密にして、事業承継に係る支援能力の向上に努めてもらいたい。

**<9>経営指導員等の支援能力の向上の仕組み**

小規模事業者のビジネスモデルの再構築に必要となる一連の高度な支援能力について、体系的・計画的に経営指導員等の資質向上を図っていく。

**【現状と課題】**

現状、当商工会の経営指導員は、経営革新計画や各種補助金申請に係る事業計画の策定支援については、県内の商工会においてトップレベルの申請及び採択実績があるが、計画策定後の実行支援に関しては、販路開拓やマーケティング能力が不足しており、小規模事業者に対して十分な実行支援が提供できない課題がある。

また、特定の経営指導員のみがその支援ノウハウを保有しており、経営指導員のみならず他の職員とも組織内での実践的な情報の共有化の構築という課題もある。

**【改善方法・事業内容】**

- ①茨城県商工会連合会が主催する研修への参加や、中小企業大学校の主催する研修に経営指導員が参加することで、販路開拓やマーケティング、売上や利益を確保

することを重視した支援能力の向上を図る。

- ②研修参加者（指導員や職員）の知識を共有する方法として以下の対策を講じる。
- ・「研修報告会」を研修頻度に合わせて月1～2回実施し、研修参加者から研修内容やその活用方法について、全職員が説明を受け、知識の共有を図る。
  - ・研修参加者が作成する報告書を、経営指導員がいつでも閲覧できるように、サーバー内に専用ホルダーを設置する。
  - ・研修で配布された教材を電子データ化し、サーバー内に専用ホルダーを設置することで、情報の共有化を図る。
- ③若手職員については、経営指導員と一緒に小規模事業者を支援するための指導（助言内容、情報収集方法）を学び、OJTにより伴走型の支援能力向上を図る。
- ④経営指導カルテ（運用中）を活用した支援の事例発表会を月1回開催し、支援内容の共有や支援内容の検証を行う。

#### 【目標と実績】

	現状	28年度 実績	29年度 目標	29年度 実績	30年度 目標	31年度 目標	32年度 目標
研修報告会	—	6回	12回	6回	12回	12回	12回
支援事例発表会	—	4回	12回	4回	12回	12回	12回

#### 【評価及び見直し案】

評価 B

来年度で当会の経営発達支援事業も3年目を迎え、これまでの支援の実績も少しずつ蓄積されてきている。外部への研修参加等による職員個々の資質向上に加えて、成功事例・失敗事例を共有することで、組織としての支援能力の向上を図っていくことも必要だろう。