

# 取手市商工会経営発達支援計画

## 平成28年度事業評価書

(平成28年4月1日～平成29年3月31日)

平成29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）。

当商工会が策定した経営発達支援計画については、平成 28 年 4 月に認定を受けたことから、本年度は 5 年計画のスタートアップの年と位置づけ、主に、経営発達支援事業体制の整備をおこなった。その事業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

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	大森健一	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	塚本光男	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】

年度	現状	28年度 目標	28年度 実績	29年度 目標	30年度 目標	31年度 目標	32年度 目標
アンケート数	300	600	445	700	800	800	900
事業者割合	10%	20%	15%	23%	27%	27%	30%

#### 【評価及び見直し案】

- ・地域経済動向調査で実施したアンケート結果から、「小規模事業者の最も重視する経営方針の目的」及び「商工会に期待する支援」の双方で「販路の開拓と拡大」という回答が多かった。地域事業者の支援ニーズと商工会に求めている役割が明確になったと思われる。
- ・次年度に向けて事業を行っていく際には、このような支援ニーズにいかに対応していくかに重点を置き、調査項目の選定や支援プロセスへの活用方法等を検討してもらいたい。

## ＜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】

支援内容	現状	28 年度 目標	28 年度 実績	29 年度 目標	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	800	915	800	800	800	800
（巡回）	345	410	438	450	490	530	570
重点支援企業	0	4	4	4	8	10	12
経営分析件数	0	40	63	40	50	50	60

### 【評価及び見直し案】

- ・巡回訪問件数及び経営分析件数ともに 28 年度目標値を上回っており、評価できる。引き続き積極的に取り組んでもらいたい。
- ・経営分析の目的は、地域の小規模事業者へのフィードバックを通じて、自社の経営の見直しに役立ててもらおうことと思われるので、次年度以降はその方法等についてもよく検討してもらいたい。

## ＜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】

支援内容	現状	28年度 目標	28年度 実績	29年度 目標	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	10回	15回	10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	50 事業所	73 事業所	50 事業所	60 事業所	60 事業所	60 事業所
塾開催回数	0	6回	5回	6回	6回	6回	6回
創業支援者数	10 事業所	15 事業所	16 事業所	15 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	8 事業所	11 事業所	8 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	4 事業所	8 事業所	4 事業所	8 事業所	8 事業所	8 事業所

## 【評価及び見直し案】

- ・事業計画作成事業者数は目標値を超える実績となった。内訳をみると、既存業務の改善を目的とした経営力向上計画から、新たな事業展開を目的とした経営革新計画、成長資金の調達を目的とした各種補助金申請に係る事業計画など様々である。

- 引き続き、事業者の現状や目的に対応した事業計画作成支援を進めてもらいたい。
- 地域の経済動向調査では、最も重視する経営方針として「販路の開拓や拡大」に対する回答が多かったものの、それを達成するための手段である「事業計画の策定」については低い傾向にあった。このため、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。
- また、経営者の高齢化や後継者不在等により、廃業や事業規模を縮小せざるを得ない事業所が増加している。創業や事業承継についても積極的な働きかけと支援を提供してもらいたい。

#### <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き、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】

支援内容	現状	28年度 目標	28年度 実績	29年度 目標	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	50 事業所	46 事業所	50 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	15 事業所	5 事業所	15 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	3回	1回	3回	4回	4回	6回

第2創業（経営革新）支援者数	6 事業所	8 事業所	16 事業所	8 事業所	10 事業所	10 事業所	10 事業所
事業承継支援者数	0	4	2	4	8	8	8

#### 【評価及び見直し案】

- ・計画通り進まない段階で、計画の見直しや変更が必要である。あくまで計画策定支援の目的は事業者の売上増加、販路拡大であるので、計画を策定しただけでは意味がない。作成した計画を有効に活用できるよう、フォローアップしてもらいたい。
- ・創業者に対するフォローアップが目標に比して少ないが、創業当初は様々な困難が考えられることから、定期的な巡回等を行うなど、計画的なフォローアップに努め、創業計画の実現性を高めていただきたい。

#### 〈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】**

支援内容	現状	28年度 目標	28年度 実績	29年度 目標	30年度 目標	31年度 目標	32年度 目標
調査票 の回収	—	3,200	937	1,400	2,100	2,800	3,500
支援対象 事業者数	—	150	20	150	150	150	150

**【評価及び見直し案】**

- ・平成28年度は需要動向調査の実施が計画より遅れ、調査結果を経営支援の中心となる事業計画の策定に十分に活かすことができなかった。
- ・需要動向を調査分析することは重要であるが、調査結果を活用しなければ意味がないので、次年度以降の事業計画策定支援等において、今回得られた調査結果を十分に活用していただきたい。

**＜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PR事業」として、当地域内の特産品を市内外の物産展等でPR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 目標	28年度 実績	29年度 目標	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	40	28	50	60	70	80
②「夢とりで」等出展事業者数	100人	110名	100名	120名	130名	140名	150名
③「ニッポンセレクト.com」への出店	—	5店	5店	6店	7店	8店	9店

## 【評価及び見直し案】

- ・販路拡大支援として、新たに駅ビル（(株)アトレ）とタイアップして、定期的に市内の特産品の販売会を実施した。消費者にも出展者にも好評だったようで、需要開拓といった視点のみならず、地域の消費者にもう一度地元の特産品の魅力を知ってもらうという意味でもいい取り組みと思われる。
- ・東京にも近い地域なので、地域外への需要開拓を積極的に行っていただきたい。地域の事業者が安心して展示会、商談会等に参加出来るよう情報提供して頂きたい。
- ・需要開拓支援では、一般的な情報提供・支援ではなく、実際に販路開拓を目指す個々の商品・サービスの特徴等を踏まえた情報提供や展示会・商談会等への出展支援が必要である。次年度以降は、個々の商品・サービスについて販路開拓に繋がるような具体的な支援を行うことも検討してもらいたい。

## <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】

項目	現状	28年度 目標	28年度 実績	29年度 目標	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	4回	3回	4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	1回	2回	2回	2回	2回
出店者数	なし	10 事業所	10 事業所	10 事業所	12 事業所	12 事業所	12 事業所
来場者数	0人	3,000人	3,000人	4,000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	4回	6回	6回	8回	8回

## 【評価及び見直し案】

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・イベントに対するアイデアをもっと練る必要があるだろう。近隣地域との広域的な連携や開催時期の見直しなども検討する余地がある。人口が減少していくなかで交流人口を増やしていくための工夫を図っていく必要がある。商工会にもそのような視点からの提案を期待したい。</li> <li>・地域のブランド化や活性化は一朝一夕にできるものではないが、上記の意見も踏まえながら、地域の関係機関と積極的に意見交換していただき、検討を進めてもらいたい。</li> </ul> |
|--|

## <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）の事である。

## 【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】

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

## 【評価及び見直し案】

- ・AB・PM会議の開催も頻繁に行われているということで、県内の商工会との連携も十分に図れているものと思われる。他の商工会での成功事例などを収集し、ノウハウの共有を図ることで、当地域の小規模事業者支援にも活かしてもらいたい。
- ・一方で、外部との情報交換は実績があまりあがっていないようである。外部との意見交換等も十分に図り、支援ノウハウを蓄積してもらいたい。

## 〈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なう。

### 【目標と実績】

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

### 【評価及び見直し案】

・研修会や事例発表会等は開催すればいいというものではなく、回数のみでその実績が測れるものではないが、職員の異動等があるなかで、個々の指導員の資質向上はもちろん、商工会組織としての支援能力が求められている。

・組織としての支援能力に向けて、必要な情報や支援ノウハウは積極的に共有を図り、特定の経営指導員に支援ノウハウが偏らないよう取り組んでもらいたい。