

稲敷市商工会経営発達支援計画

事業評価書

令和元年度

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、地域の小規模事業者支援の具体的方向性や茨城県、稲敷市、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、平成 27 年 11 月に認定を受けた。

本評価書では、経営発達支援計画の最終年である令和元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

事業評価委員	商工会長	1名	(青木 啓泰)
	商工会副会長	2名	(高須 耕一、大塚 則昭)
	商工会理事	1名	(黒田 久男)
	外部有識者	3名	(稲敷市商工観光課長 軽部 修) (稲敷市商工観光課長補佐 荒井 信征) (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. 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】

- ① 市内金融機関（4行6支店1出張所）、稲敷市商工観光課と商工会とで、年2回金融懇談会を開催。金融以外の情報取得・分析に課題がある。
- ② 景況感調査（全国連からの委託事業）で、市内15事業所（製造業、建設業、卸・小売業、飲食業、サービス業）を抽出し、四半期ごとに経営指導員が聞き取りアンケート調査を実施しているが、その分析、小規模事業所への提供等、その活用が不足していた。

【事業内容】

- ① 地元の常陽産業研究所及び筑波総合研究所が調査・提供している茨城県内及び当市の位置する県南地域の経済状況（売上、採算、資金繰り、雇用などの状況）を把握し、事業者への情報として提供、経営計画に反映させる。
- ② 景況感調査結果データを稲敷市内の経済動向指標として取得し、各項目について分析する。
- ③ 集計並びに分析については、専門家と連携して実施する。
- ④ 稲敷市（政策審議室長、商工観光課長）や市内金融機関（4行8支店）、JA稲敷、業界代表者と商工会（正副会長、4部会長、青年部長・女性部長）とで地域動向懇話会を開催、地域経済動向を肌感覚で把握する。

【目標と実績】

項目等	R1目標	R1実績
① 地域経済動向調査件数	1件	1件

【評価】

- ・ 地域経済動向調査では、地域経済分析システム「RESAS」を活用して地域の産業構造や業種ごとの付加価値額、生産性等の経営指標を抽出し、地域の小規模事業者へ情報提供をおこなった。
- ・ 今年は、新型コロナウイルス感染症が拡大の様相を呈しており、地域の小規模事業者の経営環境にも大きな影響が及んでくることが想定される。このため、事業

者からの支援ニーズに迅速に対応していくためにも、地域経済動向調査を適切に実施して、業種ごとの影響の違いなど必要な情報の収集に努めてもらいたい。

<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】

- ① 多くの小規模事業者は、財務分析にしても売上高や最終損益の把握、納税額への関心に対象がとどまっており、商工会としても踏み込んだ分析は行っていない。
- ② 小規模事業者の成長に寄与するような経営資源分析支援に不足があった。

【事業内容】

情報の収集・整理・分析（既存事業改善）

巡回指導、窓口指導時における金融・税務・労務相談あるいは記帳指導などにおいて、財務を中心としたデータ収集を行うほか、景況調査時や経営革新申請、補助金申請時にヒアリングによる経営データの収集を行う。

【目標と実績】

項目等	R1 目標	R1 実績
小規模事業者の基礎データを把握している事業所数	42 者	50 者
経営状況分析事業所数	12 者	17 者

【評価】

- ・経営状況の分析については、目標件数を大幅に上回ることができた。経営革新計画や持続化補助金、ものづくり補助金など、個々の事業者の課題に対応した事業計画策定につなげることができた点で評価できる。
- ・地域経済動向調査と同様、新型コロナウイルス感染症が及ぼす影響について非常に注視しているところである。特に、昨年10月の消費税増税で需要減少の影響を受けた飲食業・小売業・サービス業などの事業者については、需要が回復しないうちに更なるダメージが生じることが想定されることから、個々の事業者の経営指標についても注視して取り組んでももらいたい。

＜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】

- ①経営計画を作成することが目的となってしまう、計画の実行や効果の確認、継続的な支援計画が不足している。
- ②事業計画策定について、需要動向分析、経営分析、資金調達等を取り入れたより充実した計画書支援としては不足している。

【事業内容】

- ① 小規模企業者に対して、経営革新セミナー、経営計画セミナー、事業承継セミナー、創業・第二創業セミナーを実施する。(既存事業改善)
- ② 各セミナー参加者からの対象事業者掘り起こしを行い、事業計画策定を支援する。また、若手経営者及び後継者の事業計画策定は特に推進する。(既存事業改善)
- ③ セミナー終了後には、アンケートを実施して次回セミナーへの改善につなげる。(既存事業改善)
- ④ 景況調査対象者から数社を重点支援事業者として選定し計画策定を支援する。
- ⑤ 事業計画の策定に向けて、資金相談・持続化助成金・第二マル経を含めた金融支援を行う。(既存事業改善)
- ⑥ 経済動向や需要動向のデータ提供や経営分析などについて経営指導員と外部専門家と連携を視野に入れて支援する。(既存事業改善)

【目標と実績】

項目等	R1 目標	R1 実績
事業計画策定事業者数	45者	25者

【評価】

- ・事業計画策定事業者数については、25者と目標値を下回る結果となった。内訳をみると経営革新計画2者、ものづくり補助金1者、持続化補助金14者、創業計画書8者と個々の事業者の課題に対応した多様な支援を提供しているものの、前年(36者)からみても減少しており改善が必要である。来年度は更なる掘り起こしを積極的に実施してもらいたい。
- ・本年度で4回目を迎えた「稲敷創業塾」は、受講者11名のうち4名が実際に創

業したと聞いている。交通の便が悪く、人口が減少している地域にあって新規創業者が増えることは地域の活性化の視点からも重要であり、評価できる内容である。経営者の高齢化も進んでいることから、今後事業を引き継ぐ予定がある後継者の育成と併せて引き続き積極的に取り組んでもらいたい。

<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】

経営革新認定事業者でも計画策定段階で留まっているケースが多く、計画策定までは進捗状況の確認をこまめに実施するが、計画策定後は次第に間隔が開いてしまい、実行へのフォローアップが不足している。

【事業内容】

- ① 事業計画策定後、その実施にあたって初年度は2ヶ月毎に巡回訪問し進捗状況の確認を行うとともに必要な指導・助言を行う。その後は必要に応じ、4半期ごとのフォローアップを行う。(既存事業改善)
- ② 創業者に対しては特に手厚いフォローを行う為、2ヶ月毎の巡回訪問に留まらず、随時必要に応じ巡回及び窓口にて指導・助言を行う。(既存事業改善)
- ③ 進捗状況に問題が発生した場合、ミラサポ、よろず支援拠点、エキスパートバンクなどの専門家派遣制度を活用し、小規模事業者と一緒に原因の把握と問題点の検証を行い、事業計画の実施を確実に、計画の見直しができるよう継続的に支援を実施する。(既存事業改善)
- ④ その上で、事業者と経営指導員が一緒になり経営計画のブラッシュアップを実施して行く。必要に応じ、専門家の活用も視野に入れる。

【目標と実績】

項目等	R1 目標	R1 実績
フォローアップ実施事業者数	16 者	12 者
フォローアップ延べ回数	90 回	90 回

【評価】

- ・事業計画策定後の支援については、フォローアップの対象事業者が目標よりも少なく、改善が必要である。
- ・特に、経営革新計画のフォローアップが1者と策定事業者数を下回っているが、経営革新計画が3～5年の期間を定めた中期経営計画である点からも、進捗状況の確認と計画を実施するうえで生じた課題に対応した計画の見直しの重要性は高いものと考えられる。計画策定支援とフォローアップは両輪であることを踏まえてしっかりと取り組んでもらいたい。

〈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】

小規模事業者の経営計画の策定支援を実施するにあたり、経営計画の策定に留まっており、事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向調査・分析に不足があった。

【事業内容】

小規模事業者への経営計画の策定並びに実行に資するため、次のような需要動向調査を行い、情報の収集・整理・分析・提供を実施する。

(1) 需要動向取得方法

① 需要動向商品・サービスの探索（拡充実施）

以下の探索により、需要動向商品・サービスの地区内小規模事業者の商品、役務の需要動向について、探索を実施する。

a) 経営計画の策定支援の企業

b) 本会の4つの部会（商業・工業・建設業・サービス業）の役員より

c) 経営指導員独自のピックアップ

② 二次データの取得（マクロ情報）（拡充実施）

総務省家計調査、茨城県観光動態調査、経済センサス等を用いて近年の状況を確認するとともに、業種別業界調査なども活用し、今後の需要について調査・分析する。

③ 一次データの取得（ミクロ情報）（拡充実施）

a) 地域金融機関の情報、支援小規模事業者、同業他社や取引先のヒアリング、

専門家の意見も参考に、需要情報を調査・分析・提供する。

- b) 地域資源と位置づけられる特産品については、個別店舗の販売統計により、消費者の購買動向を調査・分析し、商品開発、ブランド力の強化等の相談内容に応じた情報を提供する。
- c) イベント販売時に顧客アンケートをとることにより動向調査・分析と情報提供支援を行う。
- d) 巡回指導・窓口指導時に、当該企業の商品・サービス状況のヒアリングを行い、需要動向情報の収集・分析を行う。

【目標と実績】

項目等	R1 目標	R1 実績
需要動向調査件数	一件	34 件

【評価】

- ・需要動向調査については、事業計画策定をおこなった 34 者に対して、個々の事業者が提供する（提供を予定している）商品・サービスにかかる需要動向の情報提供をおこなった。国のガイドラインにもある個者支援の視点からも評価できるものである。
- ・また、今年は新型コロナウイルス感染症の影響から、これまでの消費者の需要動向が変化することも想定され、個々の事業者が継続的な需要開拓を図るうえで、需要動向調査（一次データ及び二次データ）を活かした支援がより意義を持つものとする。地域の小規模事業者が環境変化に迅速に対応できるよう需要動向に注視しながら取り組んでもらいたい。

<6>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

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】

各連携機関と連携し、市内 S C での物産展開催、東京葛飾区内で開かれる物産展への参加支援、新商品開発を行う事業者に対し、販路開拓のため「よろず相談」と連携した支援を実施している。

現在の需要開拓支援においては、以下の課題がある。

- ① 販売支援や販路開拓のノウハウを十分に活用できていない。
- ② 商談会やビジネスマッチングへの参加、アンテナショップへの出店などの情報提供や積極的参加の働きかけが不足している。
- ③ 販路開拓ノウハウのない事業者に対して、商工会が伴走の支援をしていたが、専門的な内容においての他の機関との連携が不足している。

【事業内容】

小規模事業者の新たな需要の開拓に寄与するため、他の機関との連携を強化して下記の事業を推進する。

- ① 物産展の開催を通して事業者の参加を促し需要開拓を行う。(既存事業改善)
稲敷市、稲敷市観光協会、JA稲敷と連携し、市内SC(3か所)、東京葛飾区内(*友好都市)SCで物産展を開催し、需要開拓を行う。
- ② イベント会場での相談コーナーを開設、提案型需要開拓を行う。(新規事業)
建築関連業種やサービス業などでは産業祭などイベント会場で相談コーナーを開設、新商品やサービスを提案しながら新たな需要の取り込みにつなげる。
- ③ 市内ゴルフ場との連携(新規事業)
市内9か所のゴルフ場と連携し、インショップでの地元製品の展示販売、観光ガイドブックの配布を実施、来場者へのPR及び需要開拓を支援する。
- ④ ふるさと応援寄附事業の活用支援(新規事業)
稲敷市、観光協会との連携により、同事業の「お礼の品(特典品)」に地元物産品やサービス事業を登録、利用・PRを推進し、需要の拡大につなげる支援を行う。
- ⑤ HPでの需要の開拓(新規事業)
当会HPの他観光協会HPへの掲載、全国連ECサイト「ニッポンセレクト」への登録を支援する。また、ソーシャルメディアを活用した最新情報の発信(ガイドマップの更新、消費者の意見の収集等)により需要の開拓をする。
- ⑥ マッチング事業参加への支援(新規事業)
地元金融機関である常陽銀行、筑波銀行、水戸信用金庫等が開催するマッチング事業(商談会、展示会等)への参加を、金融機関と連携して支援する。
- ⑦ 顧客の新たな需要を取り込むため、アフターフォローの働きかけを支援する。(特に建築関係や自動車関係)(新規事業)

【目標と実績】

項目等	R1目標	R1実績
展示会・商談会出展支援事業者数	7者	7者

【評価】

- ・需要開拓支援については、国内需要を対象にしたイベント及び展示会の出展支援、海外の需要を対象にした展示会出展支援をおこなった。目標を達成しており、評価できる内容である。
- ・国内需要を対象にしたイベント及び展示会の出展支援では、出展をきっかけに実際に引き合いがあった事業者もいると聞いており、新たな需要開拓に向けて一定の成果が見受けられる。事業計画策定事業者など1社でも多くの事業者が新たな需要開拓に繋がるよう継続して取り組んでもらいたい。
- ・一方で、海外の需要を対象にした展示会出展支援については、海外のバイヤーから商品自体は評価を受けたものの、求められる生産能力と事業者が提供できる生産能力の規模が折り合わず、輸出展開に至らないケースが見受けられたと聞いている。ターゲットや売り方などビジネスモデルの見直しを含めて海外需要の開拓に繋がるよう引き続き取り組んでもらいたい。

＜7＞地域経済活性化に資する取組

市や農協等の地域の関係機関との連携を密にとりながら、市内産業のPRを図り、地域活性化を図る。

【現状と課題】

イベントに関しては一過性の賑わい喚起に留まり、若干の交流人口の増加は感じられたものの、小規模事業者の新たな需要開拓までには至っていない。また、中心商店街活性化事業に関しても、恒常的な集客力の向上には繋がらず、商店街は依然として停滞したままである。

【事業内容】

新たな需要の開拓に繋がる地域ブランドの創出や恒常的な地域活性化に繋がる賑わいづくりを目指し、以下の事業を実施する。

①地域経済活性化事業

イ. 稲敷市ブランド化事業（新規事業）

「稲敷市ブランド化会議」において、稲敷ならではの“いいもの”“ほんもの”を売り込み、“地域ブランド”の創出を図り、現在の「祭り」「イベント」「遊ぶ」

「食べる」「見る」を相互に関連付けた相乗効果によるにぎわいの創出と観光客の誘致を支援する。農商工連携による「特産品」開発をおこない「稲敷市ブランド

化」を推進する。(特産品例：銘柄指定の江戸崎かぼちゃ、浮島レンコン。

その他に低アミロース米ミルククイーン、霞ヶ浦の佃煮 等々)

ロ. 人口減少対策支援事業 (新規事業)

若年層の雇用の場がないことが人口流出の一因であるという調査結果から、稲敷市、(仮称) 人口減少問題対策室と「雇用問題対策会議」を開催し、稲敷市がおこなう事業所訪問と当会の経営分析等による雇用関係情報の意見交換を中心におこない、市内雇用の現状把握をおこない雇用情報を発信する。

ハ. カップリングパーティ事業 (既存事業改善)

稲敷市人口減少対策プロジェクトと新たに連携し、商工会青年部が実施している「カップリングパーティ」を継続的に実施する。

ニ. 地域商品券発行事業 (既存事業改善)

稲敷市との連携により、「稲敷プレミアム商品券発行事業」を拡大継続実施し、地域小規模事業者の売上向上に繋げる。

② 中心商店街活性化事業

イ. 新庁舎の移転と並行して、中心商店街である「江戸崎商店街」のハード面での再構築について、稲敷市、「えどさき街創り協同組合」、「江戸崎町商業協同組合」との間で検討を行うため「江戸崎商店街再構築会議」を設置し、5年後を目標とした計画策定をおこなう。(新規事業)

ロ. 街なか交流施設である「えどさき笑遊館」の事業を、「えどさき街創り協同組合」主導で見直し、強化する。従来から実施している「江戸崎のひな祭り」「豆まき巡り」「えどさき大参集 (商店街での売り出しと笑遊館でのほろ酔い横町の開催)」を市内外に積極的にPRし、知名度の一層の向上をはかり、商店街来街者の増加を図る。(既存事業改善)

ハ. えどさき笑遊館を利用して、チャレンジショップや実験店舗での営業を支援し、軌道に乗れば商店街の空き店舗での開業を支援する。(新規事業)

【目標と実績】

項目等	R1 目標	R1 実績
地域経済活性化に関する関係機関との協議実施件数	10 件	10 件

【評価】

- ・本年度は、地域経済活性化に向けた地域の行政機関、経済団体などとの協議の場を10回設けた。目標どおりの実績値で評価できる内容である。
- ・今年で、当会の経営発達支援計画も5年目を迎え、これまで継続的に協議をかさ

ねるなかで、サイクリング拠点設置事業（※1）、稲敷バスターナメント（※2）、かぼちゃフェア（※3）など、地域資源や観光資源を活用した新たな地域経済活性化策も生まれつつある。引き続き、地域特産品の消費拡大や地域の賑わいの創出等に向けた協議を続け、地域活性化を図ってみたい。

※1 サイクリング拠点設置事業

稲敷市の観光資源である霞ヶ浦サイクリングコースを周遊するサイクリスト向けにイベントの開催や休憩所を提供する小規模事業者を募集し、地域の交流人口の増加を図る取り組み

※2 稲敷バスターナメント

稲敷市の観光資源である霞ヶ浦において、全国のアマチュアアングラを対象としたフィッシュトーナメントを毎年6月に開催して、地域の交流人口の増加を図る取り組み

※3 かぼちゃフェア

稲敷市の観光資源である農村公園「森のイバライド」において、毎年6月に地域の特産品である江戸崎かぼちゃをはじめとする農産品の試食即売会を実施して、ブランド化を図る取り組み