

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	かすみがうら市商工会（法人番号 2050005003421）
実施期間	平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 年 3 月 31 日
目標	当商工会は多くの支援機関との連携強化・組織的体質改善による支援能力強化を図り小規模事業者の事業計画策定・実施・フォローの伴走型支援を行う。かすみがうら市の特徴は農水産業の街であるため農水産物・果樹のブランド化、観光客の増加等の付加価値向上を重点的に支援し、地域支援の総合経済団体として多数の支援機関のなかでリーダーシップの役割を果たす。
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査 地域の経済動向を調査・整理し、小規模事業者の戦略立案検討材料として活用できるように事業分野別に分類・要約し将来方向性の推測を加えることで、より効果的な調査結果を提供する。 2. 経営状況の分析 問題を抱えている事業者を洗い出し経営分析を支援する。農水産業者や観光産業も商工会支援範囲に取り込んで経営分析セミナーを開催し、全産業に渡る広範囲な経営分析を支援する。 3. 事業計画策定支援 なぜ経営課題解決のために事業計画作成が重要であるかの周知を図るとともに、各種セミナー等により経営課題解決や創業希望者向けに事業計画策定を伴走型で支援する。 4. 事業計画策定後の実施支援 事業計画策定をした小規模事業者に対し定期的に事業遂行状況を確認し、マネジメントサイクル定着を図ると同時に、収益向上の確実化に向けて伴走型支援を行う。 5. 需要動向調査 かすみがうら市の需要動向について、地域資源活用事業者を対象とした商社・バイヤー向け需要動向調査、各種イベント開催時のアンケート及び既存データ活用による需要動向調査で情報を収集し、商品・サービス別に予測を含めて分析することで、小規模事業者の事業計画策定の材料に活用できるようにする。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業 需要動向調査により調査・分析した内容を活用し、展示会、商談会やイベント等での外部機関との連携によるビジネスチャンスの創出、メディア活用によるPR支援、ITを活用した小規模事業者の売上の増加や新規顧客開拓に向けたより効果的な販路開拓支援を行う。また、地域資源を活用した新商品開発及び6次産業化による付加価値向上とブランド化を図る。 <p>II. 地域経済の活性化に資する取組み</p> <p>関係機関との連携による地場産品に対する経済活性化事業、地域産業資源を活用した地域ブランドの構築、イベント開催により地域経済活性化を図ると共に、経済効果性を検討し、より効果性を高めるための施策を実施する。</p>
連絡先	〒315-0057 茨城県かすみがうら市上土田 433-2 かすみがうら市商工会 事務局長 山野 繁明 電話番号 0299-59-3755

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. かすみがうら市の現状

本市は、茨城県南部の中央に位置し、我が国第2位の面積を誇る湖「霞ヶ浦」と筑波山系に挟まれ風光明媚な自然環境を有している。東京都へ70Km、水戸市へ30Km、つくば研究学園都市へ10Kmの距離でありJR常磐線及び常磐自動車道による幹線交通網で各都市を結ぶ恵まれた立地条件となっている。

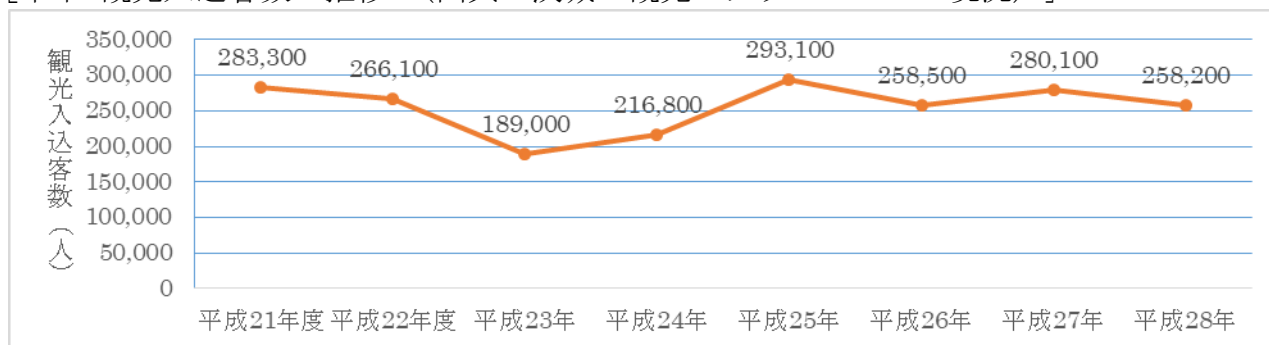
産業面では湖「霞ヶ浦」で獲れるワカサギやシラウオ、台地では梨、栗、柿、ぶどうなどの果樹、低地ではレンコンや水稻の農水産業が盛んである。茨城県のレンコン生産高は全国1位(30,500t)であり2位の徳島県(7,380t)の約4倍である。

東京からは湖「霞ヶ浦」の伝統的漁業で使用されていた「帆引き船」見学、果樹観光・佃煮のお土産購入のバスツアー観光が盛んである。当市との行政界に位置する“土浦市おおつ野地区”に県南最大級の総合病院(土浦協同病院)の移転開業(平成28年3月)に伴い、市内交通量(国道354号線)が増加しており、国道沿線に位置する商業施設の活性化に寄与している。

本市の観光入込客数は、平成23年の東日本大震災の影響を受け、約189,000人まで落ち込んだが、その後入込客数は回復の傾向に転じ、ほぼ震災前の水準まで戻りつつあり、平成28年時点で年間約258,200人となっている。



[本市 観光入込客数の推移 (出典：茨城の観光レクリエーション現況)]



備考：※平成23年より、年度(4月～3月)の集計から、年(1月～12月)の集計に変更。

2. かすみがうら市の課題

かすみがうら市では、恵まれた自然環境で様々な農水産物が生産されている。また、観光資源も豊富ではあるが、PRの不足や関連施設の整備が十分ではないなどの事情から、観光関連産業が基幹産業として地域経済を支える状況には至っていない。

人口は、平成7年45,228人で平成30年4月1日現在42,267人であり減少傾向となっており、また65歳以上は25.3%で高齢化率も高い。農業戸数は2,395戸でありここ34年間で56%

に減っている。漁業組合員は129事業者（うち、操業してる漁業者は80事業者）であり、漁業のみでは収入が低いため兼業で行っており、後継者不在で廃業危機に遭遇している。

農業は、人口の減少や高齢化と後継者不足により、厳しい経営環境を強いられている。水産業は、ワカサギ漁やシラウオ漁が行われているが、水質汚染や外来種増加による水産資源の減少や高齢化で事業環境が厳しくなっている。商業は、消費者ニーズの多様化、大型商業施設の進出により商店街の商業活動が影響を受けている。工業は、市内6箇所の工業団地などに生産性の高い企業が立地しているが、これまで順調な伸びを示していた製造品出荷額は景気の低迷の影響で、平成21年度には減少に転じ、これに比例し従業員数も減少傾向にある。

また、小規模事業者についても消費者の需要減少に伴う売上減少により業績が低迷し、事業者数は年々減少傾向にある。当商工会は、従来から長年に亘る商工業の小規模事業者支援活動により経営改善の成果を上げてきたことから、今後も本事業の経営発達支援事業により、さらなる商工業の小規模事業者支援に注力していく方針である。

一方、果樹・レンコン・ワカサギ等で盛んである農水産業については、当商工会支援範囲外であるために関係性が希薄だった。しかし、当市の特徴である農水産業と連携し、新たに地域ブランドを創出することが経済活性化のためには重要となる。

以上の状況をふまえた重要課題として、当商工会としては、農水産業者と商工業者の連携による加工・販売を見据えたマッチング支援や商品開発支援を行い、農水産物・果樹のブランド化の推進、加えて観光客等の域外への販路開拓支援を行うことが必要である。

[本市 産業別事業者数の推移（出典：商工会実態調査）]

年度		商工業者		業種別内訳						
		全体	うち 小規模事業者	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
平成30年度	事業者数	1,128	1,042	235	129	57	220	106	180	201
	構成比率	—	—	20.8%	11.4%	5.1%	19.5%	9.4%	16.0%	17.8%
平成19年度	事業者数	1,464	1,146	308	176	68	316	152	217	227
	構成比率	—	—	21.0%	12.0%	4.6%	21.6%	10.4%	14.8%	15.5%
増減数		▲ 336	▲ 104	▲ 73	▲ 47	▲ 11	▲ 96	▲ 46	▲ 37	▲ 26

備考：農家戸数（2,395戸）の方が商工業者数（1,128件）より多い。

3. かすみがうら市の産業政策方針

[第二次かすみがうら市総合計画（平成29～38年度）]

商工業	(1) 商工業の施策	(2) 商業環境の活性化
	(3) 工業の振興	(4) ふるさと商品づくり
	(5) 起業化の支援	(6) 就労環境の整備
農林業	(1) 農林業の施策	(2) 農業経営確立の推進
	(3) 担い手農家の育成と後継者の確保	(4) 農地流動化の推進
	(5) 農業環境の活性化	(6) 畜産の振興
	(7) 林業の振興	
水産業	(1) 水産業の施策	(2) 資源の保護と養殖漁業の振興
	(3) 水産加工品の販路拡大	(4) 水産業の多面的機能の活用

観光	(1) 観光の施策	(2) 観光拠点の整備
	(3) 観光資源の活用	(4) 観光の推進体制とPRの充実
	(5) 広域観光基盤の整備	

4. 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

かすみがうら市の総合経済団体である当商工会は、国・県・市の行政と小規模事業者が多数を占める地域企業とのパイプ役であり、行政が実施する小規模事業者のための各種支援策を普及させるとともに、ニーズ・課題をつなげ、行政の施策に反映させる役割を担っている。

また、我が国経済社会の構造変化により地域の活力が減退し、地域経済を支える小規模事業者は需要の低下、売上の減少、経営者の高齢化等の問題等に直面し、経営の持続的発展のための支援を必要としていることから、今後は、経営分析・事業計画策定・実施・フォローアップの伴走型支援が、当商工会の重要な役割となる。

さらに、「小規模企業振興基本法」が改正され地域に根ざした小規模事業者の最も身近な支援機関として商工会が位置付けられる中、当商工会も小規模事業者の課題を自らの課題として捉え、地域において様々な中小企業支援機関の中核としての役割を担っていくことが求められている。

第二次かすみがうら市総合計画（平成29～38年度）を踏まえ、当商工会における10年後を見据えた振興のあり方としては、かすみがうら市の産業振興の方向性を基軸に、他の支援機関とも連携を密にし、現在の支援体制をより強化しながら産業振興を推進していくことが必要といえる。また、経営発達支援計画の遂行能力を保持する体質に組織を変革していくことである。

新たな産業の振興に関しては、農水産業者との連携による、かすみがうらブランドの確立、首都圏及び関東近郊を中心とする観光客数の安定化、そのためには地元小規模事業者の存続、さらには個々の成長が必要である。経営発達支援の目的は小規模事業者数の減少傾向に歯止めをかけるとともに創業希望者や後継者確保にも事業計画策定支援及び十分な伴走型支援をすることで、収益改善を図る。

5. 経営発達支援事業の目標

当商工会は、中長期的な振興のあり方を踏まえ、5年間の本事業期間内において、次の目標を掲げ、第二次かすみがうら市総合計画の目標「活力ある産業を育てるまちづくり」と整合性を図り、商工業振興・農水産業振興・観光振興を掲げ、本事業で立案した小規模事業者の経営発達支援計画に基づき、成果を出すまで伴走型支援を継続することを目標とする。

- (1) 事業計画策定の伴走型支援による地域小規模事業者等の持続的発展
- (2) 創業支援体制の充実
- (3) 地域産業資源（観光資源）を活用した地域ブランドの構築による地域活性化
- (4) 賑わいのある地域づくりの支援
- (5) 小規模事業者の経営力向上に応える支援体制の構築

6. 目標達成のための方針

- (1) 事業計画策定の伴走型支援による地域小規模事業者等の持続的発展

経営指導員が中心となって小規模事業者に寄り添いながら、小規模事業者の現状を把握し、

真の問題点を認識し、顕在化した課題を解決するために、実行可能性・実施効果の高い生きた事業計画策定をするとともに、環境変化に合わせた事業計画の随時変更等のフォローアップまで一貫した支援を行う。

(2) 創業支援体制の充実

起業支援については、市と連携し「かすみがうら市創業支援事業」を実施し、地域資源や環境を生かした分野での事業展開の促進など、広報、リーフレット、ホームページなどを通じて起業のため各種情報提供を積極的に進め、起業希望者のニーズに応じた支援体制を整え、ワンストップ相談窓口を商工会に設置し、金融機関・中小企業振興公社・地域の関係各団体などと連携して、サポートの充実を図っていく。

(3) 地域産業資源（観光資源）を活用した地域ブランドの構築による地域活性化

地域特性、地域資源を活かした新商品の開発や販路開拓事業を継続実施し、農業はJA土浦との連携、水産業は漁業協同組合、水産加工業協同組合、茨城県霞ヶ浦北浦水産事務所との連携により農水産加工品を中心とした地域ブランドの確立を目指し、商品力の向上による農水産品加工業者等を育成し、地域産業の発展を図る。

また、風光明媚な自然、霞ヶ浦の「帆引き船」見学、農水産物のブランド品の土産物により首都圏からの観光客や海外旅行者の観光客を呼び込むことで観光産業の活性化を図る。

これらの方針を経営発達支援計画事業に沿いながら遂行していく。“湖山の宝”を農水産加工品でシリーズ化し、かすみがうら市ブランドとして開発する。

※湖山の宝とは・・・

かすみがうら市内に有する観光資源のほか、豊かな自然や高品質な農水産物を象徴する統一的なブランドネーミング。

魅力ある多数な資源が「湖山の宝」を共有することで、かすみがうら市の観光的ブランドや食ブランドの好感的印象を高めていくとともに、地域を誇るブランド名としての形成と浸透を図る。

(4) 賑わいのある地域づくりの支援

商工会では、地域の活性化を図るため、市の事業である「あゆみ祭り」、「かすみがうら祭」等に協力参加しているが、一貫性に欠け、事業効果は一過性のものとなっている。そのため、継続的な賑わい創出につながる新たな活性化策への取り組みや、個店の魅力度アップに努める。

(5) 小規模事業者の経営力向上に応える支援体制の構築

従来の税務相談や記帳指導、融資斡旋に加え、小規模事業者の持続的成長に向けた経営力強化のための支援体制の強化を図る必要がある。経営指導員等の支援力を向上させ、各中小企業支援策を提供しうるコーディネート機能および専門性の高いコンサルティング機能を強化し、専門家や各種支援機関等と連携して、小規模事業者の持続的発展に貢献可能な体制を確立する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 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【指針③】

(現状と課題)

現在、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の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自社の経営に活用するには至っていない。当商工会としても、地域の中小企業景気動向調査についての分析や、定期的な情報発信については特に実施していなかった。

今後は、国が提供するビッグデータ等を活用した地域経済動向調査や商工会独自の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を行いながら経営状況の分析及び事業計画を策定の参考資料として活用する。

(事業内容)

(1) 国が提供するビッグデータ等の活用（新規事業）

インターネットや書籍および各種調査・媒体から経営指導員が情報を収集・整理する。特に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、経営指導員が中心となって「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、小規模事業者等の意思決定の参考資料としてホームページで年 1 回公表する。また、経営指導員等が小規模事業者の経営力向上、事業計画の方向性を図るための判断材料にするとともに、個社に対するマクロ環境の分析資料としての活用を促す。

分野	情報入手先		分析手法や調査項目	基本的な調査時期
ビッグデータ	経済産業省 と内閣官房	地域経済分析システム (RESAS)	地域経済循環マップ・生産分析 →何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to 分析 →人の動き等を分析 産業構造マップ →産業の現状等を分析	1 年毎
景況	中小機構	中小企業景況調査報告書	業種別・国内中小企業の業況判断 D I、売上額 D I、採算 D I、資金繰り D I など	四半期毎
	茨城県	景気ウォッチャー調査	業種別・県内 5 地域に分け、現状判断 D I、先行き判断 D I、地域別動向（特徴的動き）など	四半期毎

※ 調査項目により公表頻度・公表時期にあわせて情報収集を行う。

(2) 当商工会独自での経済動向調査（新規事業）

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について年4回調査・分析を行う。

地域内小規模事業者の実態・動向・ニーズ・課題等を把握し、その時々において必要な小規模事業者支援策を提供できるようにすることを目的として、巡回訪問・窓口相談及び各事業で事業者と接触する機会に経済動向調査をヒアリングにて行う。情報収集項目は、景気動向・生産指数・消費動向・投資動向（設備投資、建設投資等）・雇用動向である。

< 具体的調査事業内容 >

①調査対象	卸・小売業、製造業、建設業、サービス業の4業種 各15社を抽出。
②調査項目	(a)売上 (b)資金繰り (c)仕入 (d)製品・商品在庫 (e)採算（利益） (f)従業員 (g)生産設備 (h)引合い (i)業況 (j)経営上の問題点 など
③調査頻度	年2回実施
④調査手法	ヒアリング方式で、抽出した各業種対象事業者（5年間同一事業者）に対し調査を実施する。
⑤分析手法	分析については経営指導員等が主体となっており、特殊案件においては専門家と連携を図り、業種別地域景況感等をグラフ等により図式化する。地域の景況感の把握から支援指標として活用する。
⑥成果の活用	分析した調査結果は、ホームページでの公表、巡回窓口支援時に参考資料として活用・情報提供を行う。

(目標)

調査事業	実施回数 (回)					
	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
ビッグデータ活用による公表回数	未実施	1	1	1	1	1
当商工会の独自調査による公表回数	未実施	4	4	4	4	4

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(現状と課題)

小規模事業者に対する経営分析の支援は、これまでマル経資金等金融斡旋時や確定申告時に行うだけにとどまっていた。また、小規模事業者も分析結果を理解するのが困難であり、戦略構築やビジネスモデルの革新を視野に入れるような鋭く切り込んだ指導には至らないことが多かった。

今後は、定期的に行う市場調査や経営分析結果を踏まえ、専門家と連携し、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、実現可能でより実効性の高い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。

(改善方法)

事業者からの依頼待ちの姿勢を変革し、積極的に小規模事業者の経営状態を把握する仕組みを構築し、問題を抱えている事業者の経営分析を支援する。また、支援対象外であった農水産業者の6次産業化への取組みや観光産業も商工会支援範囲に取り込むことで、JA土浦、

霞ヶ浦漁業協同組合、水産加工業協同組合、茨城県霞ヶ浦北浦水産事務所と連携し、果樹園や漁業関連も支援する。

(事業内容)

(1) 経営分析の必要性や重要性の周知・啓蒙活動 (新規事業)

これからは、会員事業所の経営計画作成の基礎となるデータと分析が必要になる。そのために、具体的な支援が出来るような体制づくりを行い、経営分析 → 事業計画策定支援 → 計画実行 → 結果報告 → 事業改善提案 (P D C A) を実行する体制を整備。

小規模事業者が自ら経営分析の必要性・重要性を理解し、自社の「強み」「弱み」や真の経営課題に気づくこと、事業者自身の経営分析力の向上を促すため、経営指導員が巡回・窓口相談の機会を活用し、随時、経営分析の必要性を小規模事業者に広く啓蒙する。

(2) 経営指導員による経営分析実施事業 (新規事業)

巡回訪問による聞き取り調査の実施や経営指導員による経営分析セミナーをホームページ、チラシにて募集する。参加者の聞き取りを経営指導員が行い、対象者を掘り起こし、経営概要を分析する。その中から、経営者の意向を踏まえ、さらに詳細な経営分析 (決算からの財務分析「成長性、収益性、安全性等」、3 C 分析「市場・競合・自社」、SWOT 分析「強み・弱み等」) を行う。必要に応じて専門知識を有する税理士、中小企業診断士、ミラサポ等の専門家支援を得る。

【対象者の掘り起こし】

経営指導員による巡回・窓口相談や個別相談会、各種セミナー (1 回あたり 15 名程度を想定) 等を通じた対象者の掘り起こしを行う。※経営分析事業所数は、計画期間の 5 年間で、管内小規模事業者 1,042 件のうち約 20%にあたる 195 件を目標とする。

【事業計画策定に求められる自社の経営状況分析からの情報・分析項目・収集方法】

情報・分析領域	収集情報・分析項目	分析手法	活用
①組織基本情報	1. 組織概要 2. ビジネスモデル 3. 顧客獲得方法 4. 近年の状況	会社案内 ホームページ 財務資料等	◎経営支援課題の抽出 ◎支援方針の検討・決定
②販売する商品又は提供する役務の内容	1. 商品・サービスの特徴 (売上構成比、売上貢献度比率等) 2. 競争優位性 (商品価値等) 3. 顧客の特徴、変化 4. 競合他社の特徴、変化	経済産業省の「ローカルベンチマーク」や中小機構の「経営計画つくるくん」等を活用して、3 C 分析・SWOT 分析、ポジショニング分析等の定性分析や決算書・財務資料から財務分析等の定量分析を行う。	
③保有する技術又はノウハウ	1. 顧客価値 2. 競争優位性 (技術・ノウハウ等知的資産内容)		
④経営資源	1. 顧客価値 2. 競争優位性 (主要な装置・設備・施設の内容、社員の保有スキル、ビジネスパートナーとその提供価値等の内容)		
⑤財務の内容その他の経営状況の分析	1. 成長性、収益性、安全性、資金繰り等の定量分析		

※情報収集にあたっては、経営カルテにおける質問項目に沿って経営指導員がヒアリングを行うことを基本とし、それぞれの「情報収集・分析領域」について、上記「収集方法」により情報を補完する。

【分析方法】

経営指導員によるヒアリング内容・分析シートをもとに、専門家等との連携により経営指導員全員で構成する経営分析検討会にて分析内容のブラッシュアップを行い、ローカルベンチマークシートを活用して経営診断シートとして完成させる。

【小規模事業者に対する情報提供・経営課題の抽出・支援方針検討決定】

ローカルベンチマークシート（経営診断シート）をもとに、事業者・商工会職員・専門家等により経営課題の抽出から課題解決に向けた支援の方向性を検討決定する。

【活用方法】

- ・中小企業診断士等の専門家と連携し分析をもとに、小規模事業者に分析結果をフィードバックするとともに経営課題を見出すほか、今後の経営に対する気づきを与え、その後のフォローアップにより事業計画策定支援に繋げていく。
- ・特に若手経営者（後継者含む）には、経営分析の重要性に関する「気づき」を与えることを重視するほか、経営者自身の経営分析力の向上セミナーなども活用し支援する。
後継者のいない経営者には、経営の持続に焦点をあてながら支援を実施していく。
- ・作成した経営診断シートは、データとして蓄積・管理し、業種、規模別等によりデータベース化した後、内容共有化し全職員が閲覧できるようにするとともに経営指導員等のスキルアップに繋げていく。

(目標)

事業項目	回数・対象事業者数					
	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
セミナー開催件数	未実施	2	2	3	3	3
分析件数	未実施	30	30	45	45	45

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

事業計画策定の目的は市場の環境変化を認識し、持続的成長に向けて自社のビジネスモデルを戦略的に再構築することである。

当商工会の小規模事業者は、補助金や経営革新申請等で事業計画書が必須になる場合は、専門家に依頼して作成しているのが現状であり、当該「事業計画策定内容」は、表面的色彩が強く効果的な経営戦略になっていない場合が大半である。

小規模事業者が経営戦略の重要性を認識し、専門家支援を受けながらも事業者自ら主体的に計画を作成することで、効果的な計画策定となるように当商工会が支援する。

(改善方法)

今後は、商工会からの巡回指導を中心に地域の小規模事業者に対し事業計画策定の重要性を認識・浸透を図るとともに、地域の経済動向調査結果や経営分析結果、需要動向調査を踏まえ、専門家と連携し、積極的な提案による需要を見据えた伴走型の指導・助言を行い、効果的な事業計画を策定し、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

また、かすみがうら市が実施している「かすみがうら市創業支援事業」の創業希望者等に対して事業計画策定を支援する。

(事業内容)

(1) 経営課題解決を図る事業計画策定支援 (拡充事業)

事業計画策定支援については、これまで金融相談・持続化補助金・ものづくり補助金等の申請など事案が生じた際のみであり、支援の対象範囲は極めて限定的であった。

今後は、次の方法により、経営分析を行った事業者の70%程度/年が事業計画を策定することを目指す。計画策定にあたっては、専門家・金融機関等との連携を図ることにより、実現可能性・実効性の高い計画策定を伴走型で支援する。

- ①巡回指導を中心に事業計画策定の意義や重要性をわかりやすく伝える。
- ②計画策定に直結するよう工夫した事業計画策定セミナーを開催する。
- ③金融相談や補助金申請を契機として事業計画の策定を目指す事業者のなかから、計画経営の実現を目指そうとする事業者に働きかけて、事業計画の策定に繋げていく。

また、後継者不在により事業存続の危機に遭遇している事業者や事業承継をきっかけとして経営革新や事業転換への挑戦を志す事業者に対しても、事業承継の実態、準備の重要性、承継パターンなどの説明を前提とし、「事業承継に向けた経営改善計画(後を継ぎたくない経営状態への引き上げ)」や事業計画を踏まえた「事業承継計画策定」を、事業計画策定支援の一貫として「個別策定支援講座」の機会を活用し実施する。

事業計画策定セミナーの内容は次のとおりとし、取り組みに対するハードルを下げることを重視する。

項目	セミナーの内容
(1) 募集方法	・ホームページによる告知 ・チラシを作成し行政・関係機関に置いてもらい周知する
(2) 回数	・集団セミナー年3回(シリーズ) + 個別策定支援講座4回 ・開催期間は2ヵ月間程度 ※4年目からは前期・後期の2回開催
(3) セミナー カリキュラム	・実務に直結した戦略的思考の改革 ・商工会指導員と専門家が伴走型で支援し作成する事業計画作成のポイント ・地域小規模事業者が作成した身近な事業計画の紹介 ・事業計画策定を経営に積極的にとりいれている地域小規模事業者に対する経験談やディスカッション など
(4) 個別策定支援 講座の内容	・セミナー参加者が引き続き参加する。セミナー講師と商工会指導員が二人三脚で、プロジェクトに映しながら、その場で事業計画を作成していく。 1回90分～120分×3～5回で完成させる。 ・計画の細部については、事業者が自社に持ち帰って練ることを基本とする。
(5) 目標参加者数	・20名

(2) 創業希望者等に対する事業計画策定支援(新規事業)

地域経済活性化に向け、創業者支援により起業者数を増加させることを目的に、かすみがうら市と連携し、「創業セミナー」を開催する。従来は講師からの説明中心のセミナーであり創業計画書の完成に至らない参加者が多かったが、創業希望者による創業計画書の作成を経営指導員がセミナーと並行してサポートする体制を整えることでセミナー参加者の30%程度の創業計画書の作成を目指す。

創業希望者の創業準備事項に対する知識向上、創業スクール受講者同士のネットワークづくり、創業計画書作成支援等によって円滑な創業の実現を図る。雇用増加が期待される先駆的事業の創業については、創業補助金の申請書作成の指導も行う。

具体的には、創業希望者を対象に以下の内容で支援を行う。

①ターゲット市場の分析

かすみがうら市、当商工会が国、県などが開催するマーケティングに関するセミナー等の情報、市場ニーズ調査に対する補助制度などの情報を提供するとともに創業支援事業者と連携し、専門家による相談支援も実施する。また、創業支援機関が、今後成長が期待できる市場分野等についてアドバイスを行う。

②ビジネスモデルの構築

創業支援機関が顧客、ニーズへの対応、採算性についての個別相談を実施することにより、財務、税務、経営、販路拡大等のアドバイスを行う。当商工会は、創業支援機関との連携により創業支援セミナーを開催し、ビジネスモデル構築に向けた講座を行う。また、土浦市・かすみがうら市・土浦商工会議所及び土浦市新治商工会が実施している、創業セミナーとの連携を図る。

③売れる商品・サービスの開発

かすみがうら市、当商工会が創業支援機関と連携し、事業者連携のためのマッチング支援を行うとともに、商談会などの情報提供を行うほか、専門家による相談支援も実施する。

④販路開拓

かすみがうら市、当商工会が展示会への出展など販路開発を支援するとともに、創業支援事業者及び創業支援機関が販路開拓や販路拡大の専門家、バイヤーなどとの相談会を設定、又は紹介する。

⑤資金調達

日本政策金融公庫土浦支店、茨城県信用保証協会、市内金融機関が創業者のニーズに応じた、資金調達へのアドバイスや金融支援を行うとともに、書類作成の補助、補助金等の申請書の作成支援を創業支援機関が連携して行う。

⑥事業計画書の作成

当商工会、日本政策金融公庫、茨城県信用保証協会、市内金融機関が事業計画書の策定について専門家と連携し、作成支援を行う。

項目	セミナーの内容
(1) 募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページによる告知 ・ チラシを作成し行政・関係機関に置いてもらい周知する
(2) 回数	<ul style="list-style-type: none"> ・ 集団セミナー年5回（シリーズ）＋個別策定支援講座1回 ・ 開催期間は2ヵ月間程度
(3) セミナー カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「創業に必要なこと」～創業の心構え、コンセプトを明確に ・ 「ビジネスの成功例・失敗例」～成功の秘訣は？、社会貢献で地域活性化、社会課題を解決 ・ 「組織づくり」～創業に必要な法務の基礎知識 ・ 「雇用の手引き」～雇用に関する基礎知識 ・ 「販路開拓・ブランド構築」～企画とデザインによる効果 ・ 「財務の基礎知識」～税理・経理の基礎知識、資金計画・売上計画 ・ 「効果的なPRをしよう」～IT活用の基礎 ・ 「マーケティングの基礎知識」～市場調査・広告宣伝、売れるしくみとは ・ 「ビジネスのイメージを組み立てる」～ビジネスプランづくり

(4) 個別策定 手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> ・「事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウ」を提供し、経営指導員が計画書作成に関する個別相談に対応する。 ・創業計画書のブラッシュアップを支援し完成までサポートする。創業計画書のテンプレートとしては日本政策金融公庫の様式を使用する。記入例も日本政策金融公庫のものを参考にするが、それぞれの項目ごとに別紙で詳細を説明することを推奨し、そのための記入例（特に事業コンセプト（誰に、何を、どのように）、強み・事業性、独自性・実現性）を業種ごとに用意する。基本的には、これを参考に自力作成を促し、メールや当会窓口において添削指導を行い、計画を磨き上げていく方法をとる。
(5) 目標参加者数	・ 15名

(目標)

事業計画策定支援事業	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定件数	3	20	20	20	30	35
創業計画策定件数	0	3	5	5	5	5

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

事業計画策定では、関係者検討会等で苦勞して作成するため完成時点の満足感により「目標を達成した」との誤解した感覚が生まれる。

一方、その後の計画実施は日々の事業遂行により成否が決まる。マネジメントサイクル（計画－実施－チェック－改善）で事業遂行管理が必要であるが、小規模事業者は人材不足で実施されていない場合が多い。

現状では、事業計画策定後の支援は、窓口相談や巡回相談で事案が発生する都度の助言・指導を行っていた。そのために事業計画が予定どおりに進まないことが把握できなかった。

マネジメントサイクルを定着させ改善効果目標達成には、定期的な事業遂行チェックの伴走型支援が必要である。

(改善方法)

事業計画策定をした小規模事業者に対し、定期的に事業遂行状況を確認し、マネジメントサイクルの定着を図り伴走型の支援を行う。改善した事業遂行結果で前期と比較して収益向上が図られているかの確認を行う。

収益向上が実現していない場合は、専門家を交えて詳細まで原因究明し、改善策を提案するとともに収益向上に向けた伴走型支援を行う。

(事業内容)

(1) 商工業の事業計画策定後の支援事業（拡充事業）

巡回訪問・窓口相談で小規模事業者が事業計画策定後の遂行状況を定期的（3ヶ月に1回）に確認し、目標達成に向けてのマネジメントサイクルの「チェック機能」を実施する。

目標未達の場合は、原因分析やマネジメント定着の周知を指導する。目標未達での原因分析等の対策立案で高度専門知識が必要な場合は、茨城県よろず支援拠点等と連携する。

当該事業者の一貫したマネジメントは、経営指導員が行うことで伴走型支援を確保す

る。このように、当該企業の経営分析支援・事業計画策定支援・事業計画策定後の実施支援の全工程を同一担当者が熟知し、支援を行うことで、企業との信頼基盤を構築する。

また、重点事業である、特産品（梨・栗・レンコン）のブランド化や観光事業の実現を支援するために、定期的（3ヶ月に1回）に関連するセミナーを開催し、事業計画策定事業者に関連の深い市場の動向等に関する最新情報を提供するなど、伴走型で支援を行う。農水産物に詳しい専門家を活用し、T P Pによる事業環境変化に即した対策を指導する。

（2）創業者に対する巡回指導による支援事業（新規事業）

創業直後は、計画どおりに売上が上がらないために、費用節減や販路開拓の問題が多々発生する。そのために創業事業者を定期的（3ヶ月に1回）に訪問し、伴走型支援を継続する。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を行う。

（目標）

実施支援事業	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定事業者数	未実施	20	20	20	30	35
事業計画策定後のフォローアップ件数	未実施	80	80	80	120	140
創業後の事業計画策定事業者数	未実施	3	5	5	5	5
創業後のフォローアップ件数	未実施	12	20	20	20	20

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

（現状と課題）

企業は、需要が存在する商品・サービスに対して販売・役務提供が必要である。あるいは自ら需要を創造していくことが求められる。多くの小規模事業者は、需要動向調査の必要性や調査手法等について理解していない。

背景には、これまで商工会が巡回指導やアンケート収集等によって収集した市場のニーズ変化や一般的な市場動向に関する情報を、相談に対応する形で、断片的に提供するにとどまっていた。

そのため多くの小規模事業者は、需要動向調査の必要性や調査手法等について理解していないため、自社の経験や思い込みによる商品開発やサービスの提供を行った結果、顧客ニーズとはマッチせずに事業の成果が上がらないケースが多く見受けられる。また、経営指導員も需要動向調査の調査手法等のノウハウが不足しているため効果的な支援ができていない。

（改善方法）

小規模事業者が自社の経験や思い込みによる商品開発やサービスの提供等が引き起こす顧客ニーズとのミスマッチを防止し、プロダクトアウトとからマーケットインへ意識改革を図るためには、経営指導員が日々の巡回・窓口相談時に需要動向調査の必要性を広く啓蒙するとともに、需要動向調査を積極的に実施することで需要動向に関する知識や手法を習得し、事業計画策定支援において、随時、情報提供を行う。

また、小規模事業者が、商工会の提供する需要動向調査情報を的確に把握し、「6次産業化」・「地域ブランドの構築」・「商品開発・改良」・「販路開拓」等に取り組み、事業成果を上げられるよう商工会は伴走型で支援する。

(事業内容)

(1) 巡回・窓口相談等における支援先の掘り起こし (拡充実施)

小規模事業者が、自社の経験や思い込みによる商品開発やサービスの提供等が引き起こす顧客ニーズとのミスマッチを防止し、プロダクトアウトからマーケットインへ意識改革を図るため、経営指導員が巡回・窓口での事業計画実施支援において、需要動向調査の必要性を小規模事業者に広く啓蒙する。

(2) 地域資源活用事業者 (加工食品販売業、食料品製造業等) を対象とした商社・バイヤー向け需要動向調査 (新規事業)

地域資源活用事業者 (加工食品販売業、食料品製造業等) による、売れる特産品開発を支援するため、需要動向調査を実施する。主に取引業者 (商社・バイヤー等) への更なる需要開拓、展示会等に来場する商社・バイヤーへの新たな需要開拓に向けて、開発する新商品・既存商品のニーズ等を適切に把握するため、有効な情報の収集及び分析、その活用を支援する。

○主要対象者
・地域資源活用事業者 (加工食品販売業、食料品製造業等)
○調査および支援の方法
<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定事業者のうち、新商品の開発や既存商品の改良に取り組む事業者を需要動向調査の対象事業者に選定後、対象事業者における商品・サービスの開発・改良に有効な情報を提供するため、事業者の商品開発・改良計画とマッチングさせた需要動向調査の実施スケジュールを作成する。 ・対象事業者が開発・改良に取り組む商品・サービスに適した調査項目を選定し、商品・サービスの開発・改良に取り組む事業者が活用可能なアンケートシートを作成し、提供する。 ・支援事業者が収集した需要動向調査の結果について、支援職員が分析を行い、必要に応じて専門家との連携も図りながら、必要な改善点を抽出。事業者の商品・サービスの改良に活用可能な情報に加工、提供する。具体的には、支援事業者ごとに調査結果を取りまとめたレポートを作成し、商品開発・改良へのフィードバックを図る。 ・収集・加工した需要動向調査の情報を活用して、商品の開発・改良に取り組む事業者に対し、必要に応じて専門家派遣等を活用した商品・サービスのブラッシュアップや茨城県工業技術センターや茨城県デザインセンター等の専門機関との連携による商品・サービスの高度化・専門化等の支援を実施する。
○調査項目
<ul style="list-style-type: none"> ・既存取引先・既存取引バイヤーへのアンケート調査・聞き取り調査 ・展示会 (FOODEX (3月)・アグリフードEXPO (8月)・計2回) に来場するバイヤー (50人) へのアンケート調査・聞き取り調査 <p>【地域資源を活用した新商品に対する調査項目】 (聞き取りの場合も同項目)</p> <p>①商品・製品・サービスの価格 ※価格対品質等、②品質・味・量、③商品への関心度・新規性・需要見込、④商品やパッケージのデザイン、⑤取引ロット数、⑥納期、⑦納品方法、⑧改善点 (自由記載：品質、価格、その他改善を要する点) ⑨業界内のトレンド (何が流行しているか) をアンケート項目として実施。</p>

【既存商品に対する調査項目】（聞き取りの場合も同項目）

①商品・製品・サービスの価格 ※価格対品質等、②品質・味・量、③商品への関心度・需要見込、④商品やパッケージのデザイン、⑤取引ロット数、⑥納期、⑦納品方法、⑧改善点（自由記載：品質、価格、その他改善を要する点）、⑨業界内のトレンド（何が流行しているか）をアンケート項目として実施。

○成果の活用

- ・地域資源活用事業者（加工食品販売業、食料品製造業等）による新商品開発や新たな販路開拓等に向け、対象となる商品に関する市場や顧客の動向・傾向に関する情報提供を行う。
- ・収集した市場動向やトレンド情報を、販路拡大に向けた小規模事業者の外部環境資料として、迅速な販売戦略・経営戦略の立案に活用する。

(3) 地域イベントを活用したテストマーケティングによる需要動向調査の実施（新規事業）

あゆみ祭り（7月）・かすみがうら祭（11月）・かすみがうらエンデューロ（10月）・観光帆引き船フェスタ（5月）のイベントに付随し、小規模事業者が行うテストマーケティングを支援し、小規模事業者の効果的な商品開発や販路開拓の実現に結びつける。

また、すでにかすみがうら市ブランド“湖山の宝”推奨品として認定されている商品（34品）の認知度向上に向けたPRを行うとともに商品改良に向けたアンケート調査を実施する。

○主要対象者

- ・商品の試作・開発に取り組む小規模事業者
- ・販路開拓に取り組む小規模事業者

○テストマーケティングおよび支援の方法

- ・新商品や新役務の開発等に取り組む小規模事業者が、試作販売を通して、イベント来場者等に対して、アンケートおよびヒアリングによる調査を行う。
- ・各イベント（計4回）の来場者（50人）へのアンケート調査・聞き取り調査
- ・商工会は、「イベント情報の提供→試作品小ロット製造の相談→調査方式・調査項目の決定→調査表作成→調査実施→フィードバック→再構築」というテストマーケティングの一連のプロセスを支援する。特に調査表設計・作成にあたっては事業者と共同で行う。

○調査項目

- ・回答者属性
- ・①商品やサービスの内容に対する評価（気に入った点、気に入らなかった点）、②デザイン、パッケージ等の外観・ネーミング・味・量・価格等に対する評価（良い、普通、悪い）、③商品やサービスの知名度（〇〇を知っているか）、④関心度（購入・利用を検討するか）、⑤競合他社の商品と比べた時に良いと思う点、⑥他の人にすすめたいと思うかどうかなど
- ・今後、地域お土産品として期待する商品やサービスをアンケート項目として実施。

○成果の活用

- ・中小企業診断士等の専門家と連携し、調査結果を収集・分析する。これを提供することにより、ターゲットやコンセプトの明確化など、より顧客ニーズを踏まえた商品の開発やサービスの改善に活かす。
- ・商工会は本調査・分析に積極的に関与することで需要動向に関する知識や手法を習得する。

(4) 日経テレコンを活用したマーケット情報の取得（新規事業）

日経テレコンによるPOS情報を活用し、市場・新商品情報、伸びる市場・縮む市場等を調査、収集する。さらに、小規模事業者（小売業、サービス業）の事業計画策定や新商品開発、売場改善、販路開拓支援を行うため地域比較や時系列推移、ABCランキ

ング等についてデータを分析・加工し、商工会ホームページに掲載し周知する。

○主要対象者

・商品開発や販路開拓に取り組む小規模事業者

○調査項目及び手段・手法

・加工食品と家庭用品の地域別、時系列、性別や年代別等の売れ筋商品

○手段・手法

・日経テレコンのPOSデータ分析、新聞、ニュース記事検索

○成果の活用

・小規模事業者が取組む新商品開発や新たな販路開拓等に向け、対象となる商品に関する市場や顧客の動向・傾向に関する情報提供を行う。
 ・新聞、ニュース記事検索と併用することで売れ筋商品の背景や要因に分析に役立てる。
 ・整理・分析した情報は、経営指導員が資料としてまとめ、近隣商工会等で情報共有し、小規模事業者の支援時の資料として活用する。

(目標)

需要動向調査事業	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
バイヤー向け需要動向調査対象延べ事業者数	0	20	20	30	30	30
テストマーケティングによる需要動向調査対象延べ事業者数	0	40	40	40	40	40
マーケット情報の取得実施回数	0	2	2	2	2	2

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(現状と課題)

小規模事業者に対する需要開拓支援は、これまで、金融機関や全国商工会連合会等の関係機関が主催する各種展示会・商談会やセミナーへの周知や参加勧誘のみにとどまっており、小規模事業者の売上増加に対する効果は充分とはいえなかった。地域の小規模事業者も展示会等への出展やマスコミへのプレスリリース等についてはノウハウや経営資源の不足等もありハードルが高いという意識から、積極的な活用には至っていない状況であり、特に支援を要する分野である。

今後は、現在の小規模事業者の意識改革や新たな需要の掘り起こしに向けて、多様な顧客ニーズに合った商品・サービスを提供・発信する機会を増やすことが課題となる。

また、豊かな地域資源を活用して、新商品の開発やブランド化の構築を行い、販路開拓することも重要である。

さらには販路開拓するためには、既存の手法に捉われず、様々な機会を活用するとともにネット販売などITの活用が求められている。

(改善方法)

需要動向調査により調査・分析した内容を活用し、小規模事業者の売上の増加や新規顧客開拓に向けたより効果的な販路開拓支援を行う。具体的には、経営指導員を中心に、全職員が専門家や関係機関・外部機関と連携支援を行い、事業者に対し販売ターゲットやチャネルの選定及びマーケティング、プレゼン方法等についてアドバイスし、消費者の需要動向や市

場環境を踏まえ、新たに当地域における農水産物加工品のブランド化や観光産業・商工業の新サービスの販路開拓を支援する。

また、需要動向調査で需要が見込まれる商品・サービスを中心に、マスメディアやIT等を活用した販路拡大と認知度の向上を図る。具体的には、下記事業を実施して小規模事業者による新たな需要の開拓を支援する。

(事業内容)

(1) 展示会、商談会やイベント等による販路開拓支援（新規事業）

地域における商工業の維持発達を図るため、当地区内の農水産物資源を活用して事業を実施する小規模事業者を対象に、地場産品等による地域の素材や特色を活かした「かすみがうら市ブランド“湖山の宝”」シリーズの拡充や、6次産業化による付加価値向上を図るためにブランド開発において、中小企業基盤整備機構、茨城県よろず支援拠点、農業・食品産業技術総合研究機構との連携により地域に合った地場産品(果樹・レンコン・ワカサギ・シラウオ等)などの農水産品を活用して新商品開発・販路開拓を支援する。

また、国内人口減少を考慮した新たな市場開拓には海外市場展開が必要不可欠であるが、海外展開についてはノウハウが乏しいため、かすみがうら市、中小企業基盤整備機構、ジェトロ茨城と連携して専門家派遣やセミナーを開催し、小規模事業者の地場産品の販路開拓を支援する。

①ニッポン全国物産展（全国商工会連合会）、フードビジネスフェアいばらき（茨城県中小企業団体中央会）、常陽食の商談会、常陽ものづくりフォーラム技術商談会（常陽銀行）、しんきんビジネスフェア（水戸信用金庫）、ビジネス交流商談会と連携し特設コーナーを設ける他、参加企業に対するPR方法の助言指導、参加後のフォローアップとして、専門家と連携し商談結果をフィードバックし販路開拓の継続的な支援を実施する。

②市内における、あゆみ祭り・かすみがうらエンデューロ・わくわくフェスタ・かすみがうら祭・観光帆引き船のイベント時に、新たに展示会コーナーを設置し、市内外に向けての販路開拓を支援する。出展の際には、出展商品の選定や展示手法、POPなどに対する助言指導と出展支援を行い、販路開拓と認知度の向上を図る。

③海外展開に積極的である小規模事業者には、中小企業基盤整備機構が主催するSWBSビジネス相談会と連携し、マッチング支援や販路開拓支援を行う。

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
展示会・商談会・イベント等、出展事業者数	5	10	10	15	15	20
商談件数	10	20	20	30	30	40
成約件数	8	16	16	24	24	32

(2) メディア等の活用によるPR支援（拡充事業）

小規模事業者の多くが課題として掲げている情報発信力に関し、講習会の開催やメディアの活用などを通して、情報発信力の強化に向けた支援を行う。小規模事業者は情報発信力が弱いことから、メディア等を活用し地域内外へ訴求し販路開拓する。

具体的には、マスコミ向けのプレゼンテーションやプレスリリース作りに関する講習会の開催や専門家派遣等を活用するとともに、販路開拓に効果的なマスメディア（県や記者クラブへのプレスリリース、市役所における定例記者会見、いばキラTV・J:COMのインターネットテレビ等）、アンテナショップ（茨城マルシェ）に情報提供し、開発商品が取り上げられるよう積極的にPRする。

これらの取り組みにより、地域内外の新規顧客の獲得、企業及び商品の知名度並びに認知度向上が期待される。

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
PR講習会開催回数	未実施	1	1	1	1	1
PR講習会参加者数	未実施	20	20	20	20	20
メディアを活用したPRを行った小規模事業者数	1	3	5	8	10	15
受注件数	0	1	1	2	2	3
事業者1社あたりの年間売上増加率（前年比）	0%	1%	1%	2%	2%	2%

(3) ITを活用した販路開拓支援（新規事業）

展示会・商談会・“湖山の宝”ブランド品、観光ルート等や“ふるさと納税返礼品”への商品提供状況等を、商工会ホームページでタイムリーに情報発信を行う。インターネット活用での販路開拓を支援するためにネット販売セミナーを開催し、「新規顧客へのアプローチ」を支援する。

全国商工会連合会が運営する事業者支援システム「SHIFT」により事業者によるホームページの開設と販売システムの構築を支援し、商品・サービスのPRや買い物かごを使ったオンラインショップの活用につながる支援を実施する。その他、同連合会がインターネット上で展開している「ニッポンセレクト.com」や、茨城県商工会連合会が運営するPRサイト「いばらきブランド」を活用し、地域に埋もれている逸品をクリック&モルタルによる新たな販路を開拓するとともに、事業者の認知度の向上も併せて支援する。

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
インターネット販売セミナー開催回数	未実施	1	1	1	1	1

同 セミナー参加事業者数	なし	20	20	20	20	20
インターネットサイトに出展した事業者数	なし	5	6	6	7	7
売上増加した事業者数	0	3	4	4	5	5
インターネットサイトに出展した事業者1社あたりの年間売上増加率（前年比）	0%	1%	1%	2%	2%	2%

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組み

(現状と課題)

かすみがうら市は、人口減少と高齢化により業績低迷、商店街の衰退が進んでいる。農水産物のブランド化や霞ヶ浦と果樹観光を活かした賑わい創出が必要である。

現在、当商工会はかすみがうら市及び関係団体と連携を図りイベント開催・協力・参加をしており一定の効果を上げている。

しかし、イベント効果の評価が明確になっていないため、毎年のイベントが類似した内容になりつつあり、出展者の減少が続きマンネリ化状態になってきている。

商工産業祭は小規模事業者需要開拓に貢献すべく、一昨年は5年ぶりに当商工会の主催で展示・即売会（車・飲食等の全産業）を実施したが、集客人数（約5,000人）は前回比較で減少した。

課題は地域経済活性化のために、より効果的なイベントになるように開催イベントを決定し、結果の効果性を把握し効果的なイベント内容にすることである。

(改善方法)

外部有識者を交えて論議し、現在実施しているイベントの経済効果性（参加者数、経済効果金額の推測）をイベントごとに整理し、関係支援機関の情報共有化を図りながら、より効果性を高めるための施策の立案をする。

展示会等のイベントを開催するに当たり、地域経済の活性化に寄与できる数字的な目標を明確化し、達成するためのイベント内容を決定する。イベント実施後に目標未達の原因と対策を立案し次回のイベントへ反映する。

実行委員会のイベント企画内容がマンネリ化しており、既に若手中心での振興部会を立上げており（“わくわくフェスタ2015”）斬新なアイデアのもとで活性化を実施している。今後も継続しながらPDCAサイクルにより改善を行う。

(事業内容)

(1) 地場産品に対する関係機関との連携による経済活性化事業（新規事業）

農家の作物が売れない、かつ値段が上がらないために、地場産品を使用した加工品試食会で商品開発のアイデアを創出する事業“かすみがうら・石岡・土浦地域後継者交流会”に事業者の参加を促し、ビジネスマッチング等の経済活性化を行う。

さらに平成27年に新規オープンした“かすみがうら市交流センター”に“湖山の宝”シリーズ及び、かすみがうら市・JA土浦・果樹観光協会・霞ヶ浦北浦水産加工業協同組

合・霞ヶ浦漁業協同組合と連携し特産品コーナーを設けて展示販売を行う。連携先と年3回の販路開拓会議（仮称“かすみがうら市特産品販売推進協議会”）を開催する。

(2) 地域産業資源（観光資源）を活用した地域ブランドの構築（拡充事業）

当商工会は、かすみがうら市と連携し、“湖山の宝”ブランドのシリーズ化の企画開発をコーディネートし、小規模事業者の販路開拓を支援する。

具体的には“湖山の宝”ブランドを農水産加工業者との連携により地場産品（梨・栗・レンコン・わかさぎ・しらうお等）を原料とした新製品を揃えてブランド品としてシリーズ化し、インターネットを活用した“ふるさと納税返礼品”の目玉商品として販売する。

(3) 地域イベント開催による経済活性化事業（拡充事業）

かすみがうら市が主催する市民のふれあいと地場産品のPR事業である、あゆみ祭り（毎年8月16日）・かすみがうら祭（毎年11月3日）において当商工会の各部会、会員が出展している。

かすみがうら祭は著名芸能人を呼んでいるため、例年約5万人の来場者があり、盛大なイベントとなっている。当会場では小規模事業者の需要開拓のために出展での販売・販促活動を行っている。

また、市が主催する「かすみがうら市の自転車レース（かすみがうらエンデューロ）」は約5,000人の来場者がある。そのうち競技者が約1,500人であり、大半が県外から参加しているため、地場産品を広くPRする好機会である。

さらに、商工会主催によるイベント（“わくわくフェスタ”）を実施し、会員事業所及び商品のPRを行い、販路開拓につなげる。

当商工会は、イベント会場でのお客様アンケートの集計結果を基に、消費者ニーズや適切な価格帯を情報提供するとともに積極的に出展を促し、地域経済の活性化に貢献する。

(4) “観光帆引き船”による経済活性化事業（拡充事業）

観光帆引き船は、かすみがうら市が毎年7月から11月にかけて主催しており、全国から写真愛好家等の来訪があり賑わい創出に貢献している。

また、霞ヶ浦帆引き船・帆引き網漁法保存会主催のフォトコンテストは毎年2月～3月にかけて全国の写真家による帆引き船の景観を競うものである。

今後は、観光帆引き船乗船場に隣接する、「かすみがうら市交流センター」を有効活用し、参加者に対して地場産品のPRを目的に、当商工会は小規模事業者の出店を促し、販路拡大に貢献する。

(目標)

地域経済活性化支援事業	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
地場産品に対する関係機関との連携による経済活性化事業開催回数	未実施	1	1	1	1	1
同 参加事業者数	なし	50	60	70	80	80
農水産“湖山の宝”ブランド品のシリーズ化商品開発支援回数	未実施	5	5	5	5	5

同 商品開発支援事業者数	なし	20	20	20	20	20
地域イベント開催による経済活性化事業開催数（観光帆引き船舎を含む）	3	4	4	4	4	4

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

1. 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

(現状と課題)

かすみがうら市及び周辺地域には、小規模事業者の支援機関が、当商工会・行政・各金融機関・茨城県よろず支援拠点・各専門家集団（税理士・社会保険労務士・中小企業診断士等）など数多く存在しており、各支援機関は支援目的を遂行するために、セミナーやイベントを独自で実施している。

これら支援機関においては、本事業の目的である「小規模事業者の売上や利益を確保するための支援」に関して、各支援機関の意思疎通が不十分なため、類似セミナーが短期間に集中するなど、非効率的な実施になっているケースも発生している。

そのため、各支援機関との情報共有及び連携を十分に図り、効果的な小規模事業者の売上・利益向上支援を行うことが課題となっている。

(改善方法)

各種支援機関と情報連携・イベント開催協力・支援技術力向上に関する連携の強化を図り、より効果的な小規模事業者支援を行うとともに、効率的な支援が出来る仕組みを構築する。

(事業内容)

(1) 多様な支援機関との情報交換（既存事業改善）

商工会連合会および近隣商工団体（土浦商工会議所・石岡商工会議所・つくば市商工会・土浦市新治商工会・石岡市八郷商工会・つくばみらい市商工会）と年6回の連絡会議を開催し、協力方向性の決定、情報共有及びコミュニケーション活性化により、連携商工団体全体の業務効率化・支援能力向上を行う。会議の場を活用し、支援の現状等について情報交換を開催するとともに、支援のノウハウ、支援の現状、今後の課題、成功事例 失敗事例等についてより具体的な情報交換を行う。また、茨城県中小企業振興公社、茨城県中小企業団体中央会、金融機関、士業団体とも同様の情報交換を行う。

(2) 地域ブランド創出のための情報交換の場の構築（新規事業）

地域資源を活かした、新たな商品開発を進めるための基盤づくりとして、地元行政、JA土浦、霞ヶ浦漁業協同組合、水産加工業協同組合、茨城県霞ヶ浦北浦水産事務所と連携し、果樹観光協会や漁業団体関連などとの地域資源活用から地域ブランド「湖山の宝」の創出に関わる情報交換・企画立案を行う場を創出し、年に2回の会議を実施する。

(3) 販路開拓に寄与する基盤としての情報交換（既存事業改善）

販路開拓に関しては、全国連・金融機関といった連携支援機関などと、「産業祭」「商談

会」「展示会」等における出店時の販売ノウハウ、実施後のフォローアップに関する支援ノウハウ等の情報交換を行う。また、果樹・農水産物加工品の輸出振興を図るために、年1回ジェトロ茨城、中小企業基盤整備機構、かすみがうら市と連携を図り、海外展開希望の小規模事業者を交え連絡会議を実施し、海外に向けた販路開拓を支援する。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(現状と課題)

経営発達支援計画を推進する経営指導員は、小規模事業者の経営分析・事業計画策定の課題解決支援能力が必要である。加えて行政の中小企業施策に精通し、各種支援機関との連携促進によるネットワーク構築力及び関係者とのコミュニケーション力が必要である。

当商工会は、必要能力向上に向けて茨城県商工会連合会が主催する研修会に積極的に参加している。しかし、定常業務の作業量が多いために小規模事業者の経営分析・事業計画策定業務は専門家に依頼していることが現状である。このことから、研修会で得た知識の実践不足により問題解決能力が身につけていない。小規模事業者の事業計画作成を指導するためには、経営指導員が自ら作成できる能力を身につけていることが必要であり、身につけていなければ効果的な指導は困難である。

今後は、経営発達支援の中核である小規模事業者の事業計画策定について当商工会が能力向上すること、更に、各経営指導員の成功事例や支援手法について、組織的に情報共有を図る仕組みを作ることが課題となる。

(改善方法)

今後は組織全体としてレベルアップを図るため、経営指導員のみならずその他の職員を含めた支援能力の向上と支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果等について個々の職員に帰属するのではなく組織として共有する仕組みの構築が求められる。

情報共有の仕組みとして経営指導員の実践した成功事例・支援手法・留意事項を商工会内部の月例会で発表しデータベース化する。

また、職員の定常業務量の効率化を図るため、定常業務の必要性を検討し、業務の見直しを行う。

(事業内容)

(1) 資質向上に関する事業（新規事業）

- ① 職員は、経営発達支援計画遂行のための資質向上に向けた人事評価制度に伴う個人目標・キャリアパスを設定し、毎年自らスキル目標を明確化する。その計画に沿って実行した結果を半期単位に上司の意見を含めて評価する。

達成状況を全員で情報共有して、今後の改善方向性や協力できる部分の明確化により、組織的に支援していく。

資質には小規模事業者の経営分析・事業計画策定・マネジメントの手法、的確なコミュニケーションによる他支援機関との連携構築力、日本社会の経済環境の変化認識等を含める。

小規模事業者から「当商工会のメンバーは効果的な事業計画策定により当社の業績向上に寄与できた」と言われる指標で評価する。

- ② 中小企業基盤整備機構等が主催する研修会に積極的に参加し、資質向上に努める。
- ③ 各経営指導員の成功事例や支援手法について公文書として保存するとともに、データベース化（指導カルテや基幹情報システム）し、組織的に情報共有を図る仕組みづくりを構築する。人事異動などにより引継ぎ等を充分に行うよう事務引継書を作成する。
- ④ 水産加工組合等 16 団体からの事務代行受託業務は、当商工会の定常業務として大きな作業時間を割いている。受託団体との業務範囲を見直し、事務の効率化を図る。

(目標)

施策	現状	第一ステップ (H31 年度まで)	第二ステップ (H35 年度まで)
各人のスキル向上評価	未実施	経営指導員の 50%は単独で事業計策定指導が可能	左記の内容を 80%まで達成
資格取得（中小企業診断士・社会保険労務士・日商簿記 1 級）	未実施	資格取得のための準備期間	資格を取得（1 名）
手法等の情報共有仕組み作り	未実施	I T 活用で仕組み構築完了	----
事務受託業務の効率化	未実施	効率化完了	----

3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(現状と課題)

当商工会は、各事業遂行後に内部の反省会にて次回の改善施策を立案しており、成果が向上する仕組みで運営している。

しかし、計画では事業実施は決めているものの定量的目標が明確になっていないこと、実施後の反省は内部職員のみで行っていることから、馴れ合い・マンネリ化状態となっている。

目標設定及び遂行責任者の明確化、外部有識者を交えてのチェック、遂行状況を常に閲覧可能にしておくことにより、小規模事業者の発展に寄与することが課題である。

(改善方法)

改善としては、年度立案の経営発達支援計画の事業について、定性的・定量的の目標を設定し、遂行責任者を明確にすること及び遂行状況については定期的に外部有識者を交えてのチェックにより、PDCA（マネジメントサイクル）を確実に回す。

更に、遂行状況とチェック結果を当商工会のホームページに掲載し、常時閲覧可能にする。

(事業内容)

- ①当商工会では、外部有識者を交えて経営発達支援委員会を新たに設置し、計画の遂行状況把握と成果の評価・改善策立案を年 2 回で評価する。外部有識者としては、行政（市都市産業部長、観光商工課長）・金融機関（常陽銀行、筑波銀行、水戸信用金庫、

茨城県信用組合)・専門家(中小企業診断士等)に依頼する。

- ②小規模事業者への貢献度合い(支援件数・経営状況改善指標)については、支援企業の業績向上に対する評価をアンケートやヒアリングで確認を行う。
- ③半期単位の事業遂行状況評価は当商工会の正副会長に報告し、改善意見を反映する。経営発達支援計画の一連のPDCAサイクル状況をホームページへ掲載し、常時閲覧可能にする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成30年11月現在)

(1) 組織体制

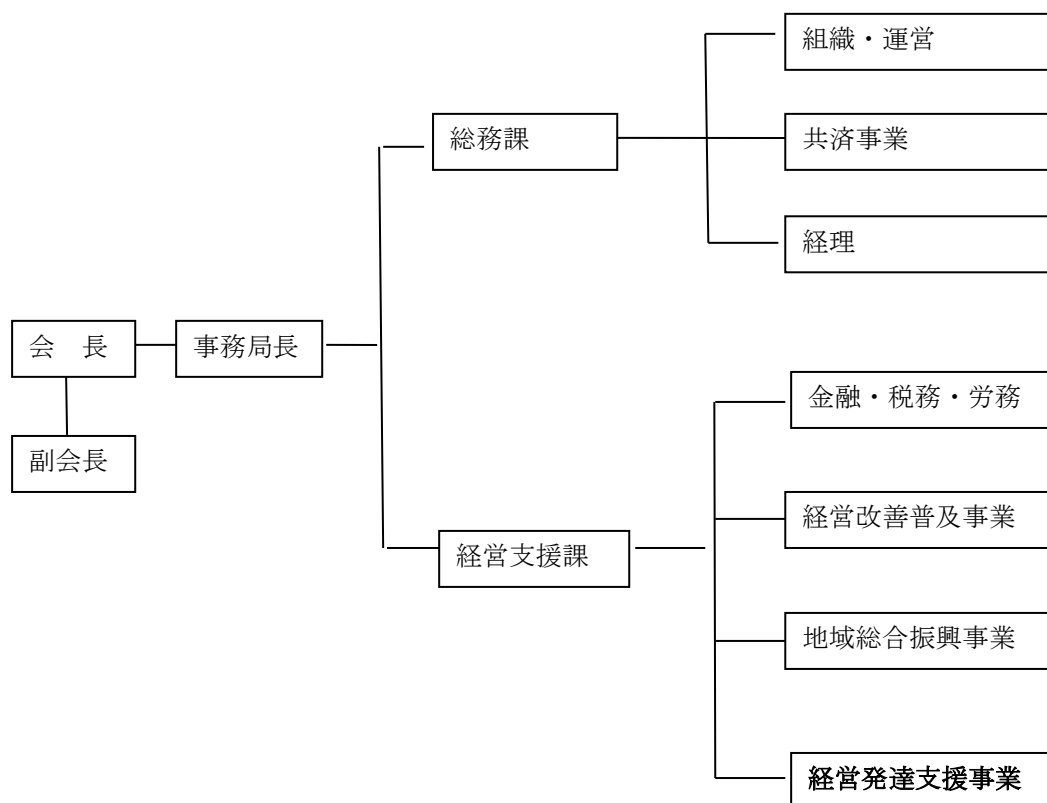
経営発達支援事業は当商工会（本所・1支所体制）に所属する経営指導員3名・補助員2名・記帳専任職員1名・記帳指導職員1名が実施する。また、今回計画した経営発達支援事業は当商工会の事業計画の各事業に連動させ、他の関係機関と連携し推進する。

経営発達支援事業の進捗管理については、事務局長、経営指導員が毎月行い、確実に事業を実施していく。また、正副会長との進捗ヒアリングを随時行う。

【職員数】

区分	事務局長	経営指導員	補助員	記帳専任職員	記帳指導職員	臨時職員	合計
男性	1	3	1	—	—	—	5
女性	—	—	1	1	1	2	5
合計	1	3	2	1	1	2	10

【かすみがうら市商工会の全体組織体制図】



(2) 連絡先

〒315-0057 茨城県かすみがうら市上土田 433-2
かすみがうら市商工会 経営支援課
電話番号 0299-59-3755
<http://www.kasumi-shoko.or.jp/>

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

		31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
必要な資金の額		2,700	2,750	3,050	3,100	3,100
1	需要動向調査	300	300	300	300	300
2	創業・経営革新・ネット販売支援事業	500	500	500	500	500
3	事業計画策定支援事業	200	200	300	300	300
4	新商品開発・6次産業化・販路開拓支援事業	300	300	450	450	450
5	展示会派遣事業	100	150	150	200	200
6	地域活性化イベント事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
7	異業種交流会事業	150	150	200	200	200
8	事業遂行状況評価	150	150	150	150	150

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

会費収入・手数料収入・補助金収入等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容		
支援機能	事業名	連携する内容
調査事業	経済動向調査、需要動向調査	・ 分析に必要な情報で既に調査済みデータの共有
需要拡大	需要の開拓、地域経済活性化	・ 展示会・商談会の開催・改善での協力
事業計画の実行支援	経営分析、事業計画策定支援、策定後の実施支援	・ 業績低迷の事業者発掘 ・ 経営戦略立案の高度専門知識（経営革新、6次産業化、創業、事業承継）の協力 ・ セミナー実施の協力 ・ 金融支援
支援力向上	支援ノウハウ等の情報交換	・ セミナー・イベント開催内容の協力と改善
	経営指導員の資質向上	・ 経営指導員への効果的事業計画策定の教育
	事業の見直し評価	・ 資質向上のP D C Aでの第三者的チェック
連携者及びその役割		
連携者（商工会等を除く）	役割	
茨城県商工会連合会 茨城県中小企業振興公社（よろず支援拠点） 茨城県産業戦略部中小企業課 中小企業診断士協会 中小企業庁（ミラサポ） 中小企業基盤整備機構 つくば研究支援センター 農業食品産業技術総合研究機構	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略立案の高度専門知識（経営革新、6次産業化、創業、事業承継）について経営指導員への効果的事業計画策定の教育 ・ セミナー及び経済活性化イベント開催の協力 ・ 資質向上のP D C Aでの第三者的チェック 	
かすみがうら市 J A土浦、果樹観光協会 霞ヶ浦北浦水産加工業協同組合 霞ヶ浦漁業協同組合 ジェトロ茨城	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経済動向分析について必要情報等の調査データの共有 ・ 業績低迷の事業者発掘 ・ 展示会・商談会の開催・改善での協力 ・ 海外輸出への販路拡大 	
日本政策金融公庫、市内金融機関、茨城県信用保証協会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融支援 	
茨城県中小企業団体中央会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 補助金申請等での協力 	
茨城県工業技術センター 茨城県デザインセンター	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種実験、検証、改良 	

連携体制図等

小規模事業者

効果的な経営発達支援

当商工会

直接の経営発達支援

経営発達支援での密接な連携

茨城県商工会連合会
茨城県中小企業振興公社
(よろず支援拠点)
茨城県産業戦略部中小企業課
中小企業診断士協会
中小企業庁 (ミラサポ)
中小企業基盤整備機構
つくば研究支援センター
農業食品産業技術総合研究機構

かすみがうら市
JA土浦
果樹観光協会
霞ヶ浦北浦水産加工
業協同組合
霞ヶ浦漁業協同組合
茨城県霞ヶ浦北浦水
産事務所
ジェトロ茨城

日本政策金
融公庫、
市内金融機
関、
茨城県信用
保証協会

茨城県
中小企
業団体
中央会

茨城県
工業技
術セン
ター
茨城県
デザイ
ンセン
ター

連携者連絡先

<ul style="list-style-type: none"> 茨城県商工会連合会 会長 外山崇行 茨城県水戸市桜川2-2-35 TEL 029-224-2635 	<ul style="list-style-type: none"> 日本政策金融公庫土浦支店 支店長 兵藤匡俊 茨城県土浦市中央1-1-26 TEL 029-822-4141
<ul style="list-style-type: none"> 茨城県中小企業振興公社 理事長 宇野 善昌 (よろず支援拠点) 茨城県水戸市2-2-35 TEL 029-224-5317 	<ul style="list-style-type: none"> 茨城県信用保証協会 会長 横山仁一 茨城県水戸市桜川2-2-35 TEL 029-224-7811
<ul style="list-style-type: none"> 茨城県産業戦略部中小企業課 課長 滝 睦美 茨城県水戸市笠原978-6 TEL 029-301-3544 	<ul style="list-style-type: none"> 常陽銀行神立支店 支店長 清水 勉 茨城県かすみがうら市稲吉2-11-28 TEL 029-831-8831
<ul style="list-style-type: none"> 一般社団法人中小企業診断士協会 会長 川又昭宏 茨城県石岡市国府1-2-5 TEL 0299-56-4301 	<ul style="list-style-type: none"> 常陽銀行出島支店 支店長 近藤欽章 茨城県かすみがうら市大和田880-6 TEL 029-897-1522
<ul style="list-style-type: none"> 中小企業基盤整備機構 理事長 高田坦史 東京都港区虎ノ門3-5-1 TEL 03-3433-8811 	<ul style="list-style-type: none"> 筑波銀行千代田支店 支店長 木梨正之 茨城県かすみがうら市稲吉2-10-3 TEL 029-831-4512
<ul style="list-style-type: none"> かすみがうら市 市長 坪井 透 茨城県かすみがうら市上土田461 TEL 0299-59-2111 	<ul style="list-style-type: none"> 水戸信用金庫神立支店 支店長 柏 則男 茨城県土浦市中神立町27-4 TEL 029-831-2251
<ul style="list-style-type: none"> J A土浦 代表理事組合長 池田 正 茨城県土浦市田中1-1-4 TEL 029-822-0534 	<ul style="list-style-type: none"> 水戸信用金庫出島支店 支店長 圓谷克洋 茨城県かすみがうら市深谷2590-1 TEL 029-897-1234
<ul style="list-style-type: none"> 果樹観光協会 会長 藤崎 進 茨城県かすみがうら市上土田461 TEL 0299-59-2116 	<ul style="list-style-type: none"> 茨城県信用組合神立支店 支店長 松本高俊 茨城県土浦市神立中央2-1-25 TEL 029-831-9251
<ul style="list-style-type: none"> 茨城県霞ヶ浦北浦水産事務所 所長 中村丈夫 茨城県土浦市真鍋5-17-26 TEL 029-822-7285 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業庁 長官 安藤 久佳 (ミラサポ) 東京都千代田区霞が関1-3-1 TEL 03-3501-1511
<ul style="list-style-type: none"> 霞ヶ浦北浦水産加工業協同組合 組合長 戸田 廣 茨城県かすみがうら市深谷2964-7 TEL 029-897-0055 	<ul style="list-style-type: none"> つくば研究支援センター 代表取締役 斎田陽介 茨城県つくば市千現2-1-6 TEL 029-858-6000
<ul style="list-style-type: none"> 霞ヶ浦漁業協同組合 組合長 薄井征記 茨城県行方市玉造甲1560 TEL 0299-55-0057 	<ul style="list-style-type: none"> 農業・食品産業技術総合研究機構 理事長 井邊時雄 茨城県つくば市観音台3-1-1 TEL 029-838-8801
<ul style="list-style-type: none"> 茨城県中小企業団体中央会 会長 渡邊 武 茨城県水戸市桜川2-2-35 TEL 029-224-8030 	<ul style="list-style-type: none"> ジェトロ茨城 所長 木ノ本知弘 茨城県水戸市柵町1-3-1 TEL 029-300-2337
<ul style="list-style-type: none"> 茨城県工業技術センター センター長 武者也寸志 茨城県東茨城郡茨城町長岡3781-1 TEL 029-293-7213 	<ul style="list-style-type: none"> 茨城県デザインセンター センター長 青木 隆 茨城県ひたちなか市新光町38 TEL 029-264-2205