

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	神栖市商工会 (法人番号 5050005006041)
実施期間	平成 30 年 4 月 1 日～平成 35 年 3 月 31 日
目標	<p>当商工会では、5 年間における本事業期間内において、経営発達支援事業の各目標を達成し、小規模事業者の持続的発展を目指す。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 伴走型支援体制の構築 2. 事業計画策定支援・フォローアップ支援の実施 3. 商工会を中核とした連携支援体制の構築 4. 地域の魅力の特性を踏まえた地域ブランドの構築及び地域賑わいの創出 5. 創業 (第二創業を含む)・事業承継支援力の強化
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. 地域の経済動向の調査に関すること【指針③】 長期間に渡って定期的に調査を行う方法・手段を確立し、得た地域経済に関する情報を整理・分析し、地域事業者へ有益な情報を提供する。 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 支援体制の整備をするともに、選定した小規模事業者の経営状況を正確に把握する分析シートを作成。各支援機関とも連携し、小規模事業者のビジネスモデルの再構築や事業計画策定のための有効活用を図る。 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 経営分析結果、地域経済動向調査を踏まえ、専門家等と連携し、積極的な提案による計画策定支援を実施、また創業者の掘り起こしと、伴走型の創業計画作成支援を進め、創業件数の着実な増加を図る。 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 計画の進捗状況に応じたタイムリーな対応や計画的なフォローアップを実施し事業計画の実現性を高める。 5. 需要動向調査に関すること【指針③】 需要動向調査の必要性を広く啓蒙することで個社の経営課題を明確化し、需要を見据えた「商品・サービス開発」、「事業計画策定」の基礎的数値データとして活用を図る。 6. 新たな需要開拓に寄与する事業【指針④】 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増加や新規顧客獲得に向けたより効果的な需要開拓支援を幅広く行う。 <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>「今後の地域の方向性」を共有し、観光客が小規模事業者の商品・サービスの利用顧客となる仕組みを構築し、地域のブランド化や継続的なにぎわいの創出を実現する。</p> <p>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</p> <p>地域の中小企業支援を実施している他支援機関と密に連携を組み、情報を交換、共有し、小規模事業者に対する支援力向上を図る。</p>
連絡先	<p>神栖市商工会 〒314-0121 茨城県神栖市溝口 4991 TEL : 0299-92-5111 FAX : 0299-92-9360 Mail : info@kamisu.or.jp 担当者 経営指導員 加瀬 尊啓 ・ 荒井 康弘</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

<第 1 期における取組と成果>

小規模事業者の事業活性化・経営安定化に向けて、茨城県・各市町村・金融機関・日本政策金融公庫・中小企業基盤整備機構・ミラサポ・中小企業診断士等と連携し、次にあげる 2 つの支援事業を目標として、鹿行地域の 5 商工会（潮来市商工会・鹿嶋市商工会・鉾田市商工会・神栖市商工会・行方市商工会）が共同で、第 1 期経営発達支援事業を実施した。

①個別企業に対して、「新たな経営戦略に踏み込んだ支援」を継続して実施できる体制を構築すること。

②起業者に対して、経営課題を段階ごとに支援できる長期的起業支援プロジェクト体制（市町村連携・広域支援）を整備すること。

また、地域の活性化事業については、従来型の一過性イベント事業から「地域のブランド化・にぎわいの創出」ができる事業へシフトすることも目標とした。

上記の目標を達成するため、第 1 期経営発達支援事業において共同で実施した具体的な取組及び成果は、次のとおりである。

①個別企業に対して、「新たな経営戦略に踏み込んだ支援」を継続して実施できる体制の構築については、地域で経営を持続的に行うためのビジネスモデルを提案し、実行支援を実施できるためのスキルを身に付けるため、多面的支援体制（専門家を交えた「広域チーム」による支援体制）を構築した。多面的支援体制を構築した成果として、経営発達支援事業実施以前は、各種施策（エキスパートバンク・よろず支援拠点等）の専門家を活用した場合、専門家一任となってしまうことが多かったが、経営発達支援事業実施後は、定期的に担当専門家以外の専門家及び管内経営指導員等と協議することにより、専門家間の支援方法の違いや経営指導員間の意見の違い等を聞くことができるようになった。複数の経営指導員等・専門家と連携したことで経営指導員等の個人の意識も変わり、積極的な伴走型の支援へと指導内容も変わった。

②起業者に対して、経営課題を段階ごとに支援できる体制を広域に整備するため創業支援計画の市町村認定をいち早く受けた潮来市商工会が拠点となり、広域的な創業支援を実施した。第 1 期の創業支援事業においては、受講生 93 名（うち創業者 15 名）とともに経営指導員がセミナーを受講し、その後の創業につながるよう伴走型支援を実施した。

また、従来型の一過性イベント事業から「地域のブランド化・にぎわいの創出」できる事業へのシフトについては、昭和 56 年に商工会の事業として「地域福祉の増進に資する事業」が追加されたことから、各地で商工祭が行われるようになった。当時は現在のようにショッピングセンター等も無く、地域イベントとして成果を上げてきたが、近年は商工祭り自体を廃止、または自治体主導による市民イベントに商工会が出店するような形に変化している。そのような中で、今回の計画の中では、各地域におけるイベント

の見直しを行い、年間を通じて「地域おこし」につながるような事業を新展開した。一例をあげると潮来市商工会における「水郷潮来元気市」、「ろ舟運行の通年化」、「人力車の運行」などがある。銚田市では、基幹産業（農業）との連携、商工業者の匠の技を発掘することを目的に中心市街地を活用した賑わいの創出事業「銚田にぎわいまつり」を実施した。

このような取組を経て、鹿行地域の5商工会が共同で実施した多面的支援事業でのスキル及び積極的な伴走型支援については、引き続き、第2期計画に踏襲しながらも、各商工会の支援すべき地域を明確にし、広く小規模事業者支援を行うため、共同申請は発展的に解消し、今回は個々の商工会ごとに計画を作成し、提出することとした。

<今回の申請における取組の方向性>

I. 神栖市の現状

神栖市は、茨城県の南東部に位置しており、太平洋と利根川、常陸利根川に挟まれた地域にあり、東は太平洋の鹿島灘、北西は鹿嶋市、潮来市に、南西は利根川を経て千葉県銚子市、東庄町、香取市に隣接している。北東部一帯には、鹿島港及び鹿島臨海工業地帯が整備されており、鉄鋼、石油製品、飼料等の広域的な供給拠点として、重要な役割を担い、また、首都100km圏に位置しており、東関東自動車道を経由して、東京都心部まで約1時間30分、成田国際空港まで約30分の距離にある。



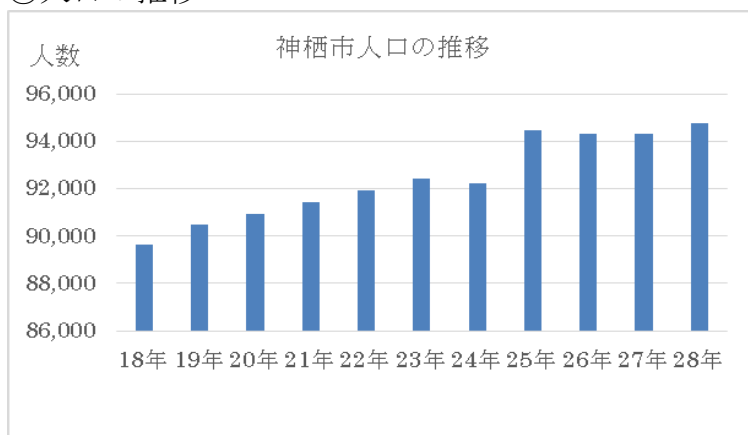
産業としては、鹿島臨海工業地帯の大半を有し、鉄鋼、石油化学などの国際的企業をはじめとする約200社が立地しており、国内有数の工業集積地で製造品出荷額等は2014年で1兆4,964億円、約2万2千人の人々が働いている。さらに、県内最大の漁業基地である波崎漁港などを有するほか、土壌や気候的にも恵まれており、特徴ある農作物を生産するなど、工業・農業・水産業それぞれに多彩な魅力を有する。特に、ピーマンについては出荷量が堂々の全国第1位で、2015年には約2万6,270トンを出荷、また、再生可能エネルギーの導入においても、年間を通じて安定した風況にあり、大型の風力発電所が数多く集まる全国でも有数の風力発電の盛んな地域となっている。

【地域の課題】

神栖市の人口については、これまで一貫して増加してきており、近年において、人口増加率は鈍化している傾向にある。年少人口割合が減少し老年人口割合が増加する少子高齢化の傾向は強まりつつあるため、生活圏における生活関連施設の維持や確保が必要であり、農業・水産業の振興や鹿島臨海工業地帯を核とした企業の立地、公共施設、商業・業務施設などの集積を図ることが、今後の大きな課題となっている。

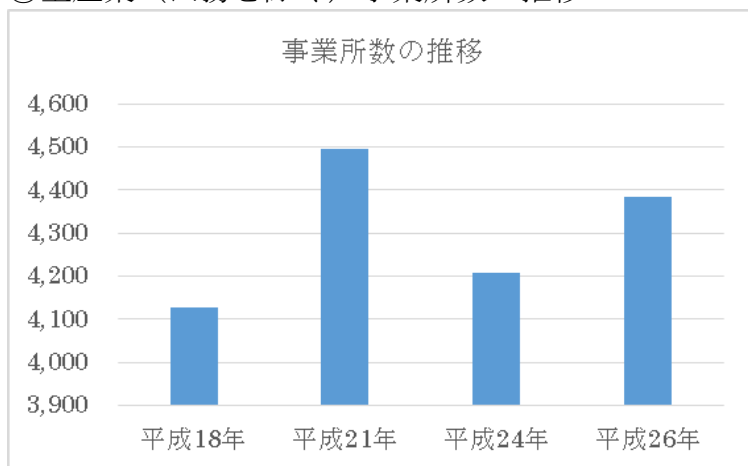
産業については、第1次産業及び第2次産業が減少し、第3次産業が増加する傾向にあり、グローバル化や高齢化などにより、これまでの産業構造が変化しつつある中、これまで、市の魅力となってきた地域産業を、今後も維持・継続し、さらに発展させていくことが課題となっている。

①人口の推移



※神栖市住民基本台帳より

②全産業（公務を除く）事業所数の推移



※茨城県統計年鑑/事業所・企業統計調査、経済センサス/基礎調査より

③商工業者数及び小規模事業者数

商工業者数	4,021
小規模事業者数	2,747

※平成26年経済センサス/基礎調査より

②業種別事業所数

業種	事業所数
製造業	313
建設業	683
小売業	932
サービス業	2,093

※平成26年経済センサス/基礎調査より

【商業の現状と課題】

現状	<p>消費者ニーズが多様化している中、神栖・東京間の高速バスは10分間隔で出ており、所要時間は1時間30分です。車の所有率も高く、つくば市、銚子市、成田市等の郊外型大型商業施設への消費者の流出や、地元大型店舗との競合に加え、中小企業経営者の高齢化や後継者不足の問題等、多くの課題があり、商業者を取り巻く環境は依然厳しい状況が続いている。</p>
既存の取組み	<p>各種イベント等の開催や消費の内需拡大を図るために、ポイントカードの活用やプレミアム商品券の発行等により商業の活性化に取り組んできたが、継続的な活性化が図れていない。</p>
課題	<p>現下の厳しい環境の変化に対応できる経営体質の強化を図られることが重点課題であり、特に、従業員10人未満の卸売・小売業、飲食業（宿泊業含む）の衰退が著しい（平成16年度1,457事業所→平成26年度1,207事業所※市統計調査より）ことから、地域の商業者が消費者ニーズの的確な把握による商品やサービスの充実に努めるなど、地域の課題として商業振興に向けた基本的方針と長期的な改善策を構築し、活気と魅力ある商店街の再生に取り組んでいく必要がある。</p>

【工業の現状と課題】

現状	<p>鹿島臨海工業地帯の大半を有し、鉄鋼、石油化学などの国際的企業をはじめとする約200社が立地しており、国内有数の工業集積地で、製造品出荷額等は2014年で1兆4,964億円である。工業団地内には、県有地や民間所有地の未利用地があり、さらなる企業立地が期待されている。</p>
既存の取組み	<p>企業立地の促進と産業活動を支援するため、市独自の固定資産税の特別措置や、東日本大震災復興特別区域法に基づく課税免除制度を活用し、企業立地適地としてのPR活動を推進している。鹿島臨海工業地帯の中核インフラである鹿島港の整備を促進し、港湾機能をさらに高め、立地環境の整備を図っている。</p> <p>商工会としては、経営診断や各種指導、後継者対策など中小企業の経営安定化に努めている。</p>
課題	<p>中小企業にとって厳しい経済社会情勢の中、高度情報化や高齢化といった時代の変化に対応できる経営体質の強化を図るべく、収益力を高めるためのビジネスモデルの工夫（従来製品への市場ニーズの取り込みやブランド戦略などの高付加価値化）が必要である。</p>

II. 神栖市の地域産業振興における方向性

上記の課題を踏まえ、神栖市では、神栖市総合計画後期基本計画（平成 25 年～29 年）において当地区に関連し次のような目標を掲げている。尚、平成 30 年以降の総合計画でも基本的な考え方や方針は踏襲される予定である。

【商業の振興】

〈地域商業の実態把握および商業関連計画の整備〉

- ①消費者動向調査の実施
- ②商業振興計画の策定

〈地域商業の体質強化〉

- ①経営指導等の強化
- ②商店近代化の促進
- ③各種融資制度の充実および活用促進
- ④商業団体への支援

〈魅力ある商店街の形成〉

- ①商店街整備の促進
- ②商店街関連道路の整備

〈サービス産業の育成〉

- ①地域ニーズに対応したサービス産業の育成

【工業の振興】

〈立地企業の支援〉

- ①企業誘致の推進
- ②立地環境の整備推進

〈中小企業の育成・支援〉

- ①経営診断・指導の促進
- ②各融資制度の充実および活用促進
- ③人材能力の育成
- ④ベンチャー企業の育成
- ⑤工業団体への支援

III. 神栖市商工会の役割

第 1 期の「経営発達支援計画」では、広域チームによる支援体制の高度化を図ってきたが、限られた会合機会だけでは意思疎通が難しく、チームによるメリットを引き出すことができなかつたことや単会レベルでもすべての事業を網羅的に実施する体制が弱く、小規模事業者の経営に関する情報の「収集・分析・発信」等が不十分で、地域全体の小規模事業者へ価値ある情報の提供ができていない可能性があり、地域小規模事業者の販路開拓につながる支援や地域経済の活性化に資する取り組みも不十分な状態と思われる。

神栖市商工会では、巡回・窓口相談における金融、税務、労務の事務代行などの「指導業務（基礎的支援業務）」、商工会青年部・女性部・工業部会・商業部会等の商工会関

連事業支援、イベント等の地域振興事業等が多く、地域唯一の経済団体としては地域全体の経済活性化の面で課題を残している。

今後は、地域唯一の経済団体として、単会レベルの支援活動の成果を上げつつ、行政と連携し神栖市総合基本計画の実現に向けて事業推進する。また、事業推進に際しては茨城県・神栖市・金融機関・専門家等とも連携し、伴走型で地域全体の小規模事業者の改革支援を進める。

IV. 神栖市の小規模事業者の中長期的な振興のあり方

今後、小規模事業者が持続的な経営を行っていくためには、厳しい経営環境の中で大規模店舗、大型商業施設等にはない、活力や魅力のある店舗づくり、優れた特徴を有する会社づくり、一過性ではない地域の継続的な活性化・賑わいの創出が必要である。

そこで、神栖市商工会では、地域唯一の経済団体であり小規模事業者の支援機関として、茨城県、神栖市、茨城県商工会連合会、金融機関、中小企業診断士等と連携して、全職員による地域密着伴走型の支援体制を整え、事業計画策定や新たな需要開拓等、経営課題解決に直結する支援を展開してゆく。

V. 小規模事業者振興の目標

1. 伴走型支援体制の構築
2. 事業計画策定支援・フォローアップ支援の実施
3. 商工会を中核とした連携支援体制の構築
4. 地域の魅力の特性を踏まえた地域ブランドの構築及び地域賑わいの創出
5. 創業（第二創業を含む）・事業承継支援力の強化

VI. 小規模事業者振興の目標達成のための方針

1. 伴走支援体制の構築

日々変化する外部環境に対応できず、経営課題を抱えている小規模事業者は少なくない。現在「経営発達支援計画」に沿って「経営改善普及事業」からの脱却を図り支援の強化を進めているが、伴走支援体制は指導員に限られており不十分である。

今後は、経営指導員を中心に全職員が、積極的な巡回訪問や窓口相談、特性に応じた専門家派遣等の伴走支援を提供していく。

2. 事業計画策定支援・フォローアップ支援の実施

小規模事業者の多くは事業計画を策定しておらず、経営環境に左右される状況にあるため、小規模事業者自らが事業計画を策定し、PDCAサイクルを活用して、事業目標を達成できるように、商工会が事業計画策定支援・フォローアップ支援を提供する。

また、適切な事業計画が策定できるように、商工会が個別企業の経営力強化に繋がる情報の収集及び提供を行う。

3. 商工会を中核とした連携支援体制の構築

地域の小規模事業者への支援力を幅広く強化するため、他の支援機関と支援に関しての中小企業施策情報、地域の経済動向、企業の現状ならびに地域の今後についての意見、情報の交換を行い、情報と課題の共有化を図り、小規模事業者の支援拠点としてのプラットフォームを構築する。また、商工会が中心となり茨城県、神栖

市、茨城県商工会連合会、(株)日本政策金融公庫、中小企業診断士等の連携を円滑にし、(株)日本政策金融公庫、常陽銀行、筑波銀行、千葉銀行、茨城県信用組合、銚子信用金庫、水戸信用金庫、茨城県信用保証協会と連携した資金調達及び行政等の取扱う各種助成金・補助金制度の積極的な活用を促し、小規模事業者の持続的な発展と事業計画実施に必要な資金の調達を実現する。

4. 地域の魅力の特性を踏まえた地域ブランドの構築及び地域賑わいの創出

(1) 地域小規模事業者の中には地域の特産品開発等に今後の活路を見出している事業者も多く、ECサイト・メディア等の活用による販路開拓事業を継続実施し、地域ブランドの確立を目指す。

(2) 地域活性化事業としては、神栖市・神栖市観光協会等関係諸機関と歩調を合わせ、【神栖花火大会】、【きらっせ祭り】、【かみすフェスタ】などの賑わい創出のための事業を実施している。今後は、これらの事業やイベントへの来場客を、小規模事業者の商品・サービスの顧客化し、売上増につなげる仕組みづくりを進める。

5. 創業（第二創業を含む）・事業承継支援力の強化

創業者の4つのタイプ（潜在的起業希望者、初期起業準備者、起業準備者、起業家）に応じた適切な創業支援（事業計画策定支援やフォローアップ等）を提供する。

地域内では高齢を理由とした廃業が増えつつあるので、小規模事業者の第二創業を含む事業承継を積極的に支援する。

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 30 年 4 月 1 日～平成 35 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

神栖市商工会の進める経営発達支援事業の基本的考え方

- ◆ 事業計画を策定していない小規模事業者に、事業計画の策定を提案し、自社の現状把握や課題の整理を進め、その後の事業計画の作成を通して、今後の経営に関する気づきを促す。
- ◆ 事業計画策定後は事業者に寄り添った伴走型の支援を進めて、事業者が PDCA サイクルを回しながら、経営環境の変化に対応しつつ、事業目的の達成を図ることを支援する。
- ◆ 商談会の開催やメディア・EC サイト等の活用などにより、小規模事業者の需要開拓を積極的に支援する。
- ◆ 商工会の経営発達支援事業に関する PDCA を回すことで事業の改善に努める。

1. 地域の経済動向の調査に関すること【指針③】

＜第 1 期における取組と成果＞

第 1 期における地域の経済動向調査として、鹿行地域（鹿嶋市商工会・潮来市商工会・銚田市商工会・神栖市商工会・行方市商工会）を対象に現状分析し、地域の特性等を把握し、広域全体で地域の動向を共有することにより指導・助言の基礎データとするため、①既存データの活用（経済センサス）、②独自データの活用に取り組んだ。

具体的には、①既存データの活用として、ビックデータ（RESAS）を活用し、実行支援時に平成 27 年度 12 件、平成 28 年度 19 件調査を行った。また、②独自データの作成として、確定申告データを活用し、鹿行地域の現状（経済動向）調査・分析を平成 27 年度 1 回、平成 28 年度 1 回実施した。併せて、平成 27 年度のプレミアム商品券販売時にアンケートを行い、消費動向調査を行った。ビックデータを活用したことで、これまで不明瞭であった地域の経済動向を調べることが出来た。また、確定申告データ及びプレミアム商品券販売時のアンケートから小規模事業者の特性と消費者動向を分析することで、鹿行地域における指導・助言の基礎データを作成することが出来た。これらのデータを併用活用することにより、商圈や地域小規模事業者の経済状況の推移についてデータを整備することができ、持続化補助金申請等に必要事業計画の策定支援に活用することができた。

一方、独自で作成した確定申告データには法人企業は含まれておらず、プレミアム商品券は消費者が利用できる店舗が限定され、支援に活用する機会が少なかったが持続化補助金申請時には有効的に活用できる事業者もあった。

<今回の申請における取組の方向性>

【現状と課題】

第1期の「経営発達支援計画」では、5市の小規模事業者の確定申告から、地域の経済動向を調査分析する手法を採用しているが、個人事業者の売上など利益中心の分析であり、小規模事業者の環境変化や業種ごとの課題等の把握までは難しい状況である。また、当商工会では地域の経済動向に関する調査について、現在、地域内の小売業・サービス業・製造業・建設業の業種別に15社を抽出し、地域経済の動向調査を行っているが、抽出事業所数が少なく、調査期間も一定期間だけの実施ということもあり、これまで集計したデータ量では日々刻々と変化する地域の経済状況並びに企業の経営課題を的確に把握することはできず、また得られた情報を整理・分析して発信する仕組みも持っていなかった。

そこで今後は、地域の経済状況をしっかり把握するために長期間にわたって定期的に調査を行う方法・手段を確立し、得られた地域経済に関する情報を整理・分析して、地域の事業者へ有益な情報を提供していくことが課題となっている。

【事業内容】

(1)「業種別景況調査」の実施による地域経済動向の把握（拡充実施）

第1期の「経営発達支援計画」では小規模事業者の確定申告から、地域の経済動向を調査分析する手法を採用しているが、売り上げや利益中心の分析となり、事業者の環境変化や業種ごとの課題等の把握が難しい状況である。

そこで今後は、地域の小規模事業者の全体的な実態・動向・課題等を的確かつタイムリーに掴むため、市内小規模事業者の中から4業種（製造業、建設業、小売業、サービス業）ごとに定めた件数を抽出、アンケート方式で景況調査を年1回実施する。

① 調査項目及び調査時点・調査頻度

調査項目については以下のとおりとする。調査時点・調査頻度については年1回とし、毎年7月までに実施する。

業 種	調査項目
製造業	売上高の動向、加工単価、自社の業況判断、設備操業率の動向等
建設業	売上高の動向、資金繰り、採算、引き合い、自社の業況判断等
小売業	売上高の動向、客単価、客数、仕入単価、在庫数、自社業況判断等
サービス業	売上高の動向、客単価、利用客数、資金繰り、自社業況判断等

② アンケート調査・分析を行う手段・手法

手段・手法	内 容
調査方法	・業種別・地区別に小規模事業者を抽出し「巡回リスト」を作成する。 ・経営指導員が「巡回リスト」に基づき巡回し面接、聞き取りによりアンケート調査を行う。
分析方法	・調査結果は業種別に整理・集計し、専門家の支援を受けて分析を行う。

- ・分析では、外部の各種統計資料データ（日本政策金融公庫や全国商工会連合会の景況調査レポート等）とも比較し、地域経済の実態と変化・業種別地域景況感・課題等の把握を行い、事業者に提供することを前提に分り易い指標とする。
- ・分析結果をグラフ化し、業種別経済動向の「見える化」を行う。
- ・支援経験の浅い職員が、正確なデータ分析方法を学ぶ為、ベテラン経営指導員と連携し分析手法のノウハウ取得とスキル向上を図る。

③ 成果の活用

手段・手法	内容
情報共有	上記③において客観的に「見える化」された地域の業種別経済動向情報を全職員で共有し、事業計画作成及び新規事業展開などに関する相談指導に活用していく。
情報提供	調査分析結果については、視覚的にわかりやすいよう表現方法を工夫し、巡回窓口支援時に参考資料として活用・提供を行う。また、当商工会ホームページにて広く地域の小規模事業者へ情報提供を行う。

(2) 各種統計資料等の外部データの活用（新規）

第1期の「経営発達支援計画」では、経済動向を把握する外部データとしては、日本政策金融公庫の景況レポートや全国商工会連合会の中小企業景況調査報告書等を参考に小規模事業者支援に活用していたが、分析項目が限定的で、地域経済動向を把握するには限界があると思われる。

そこで今後は、新たに「経済センサス」や「商圈レポートM i e N a」により市町村別事業所数及び従業者数、産業中分類別の事業所数・従業者数の動向や半径 500m、1km、3kmにおける競合店の件数、消費支出額を掴むほか、茨城県で四半期ごとに公表している県内の主要経済指標データ、景気ウォッチャー調査等のデータなどの外部データも活用し、当地域を取り巻く県内経済動向なども併せて把握していくこととする。

①【具体的調査手段・項目】

情報入手先	調査資料（調査回数）	調査項目
内閣府	景気ウォッチャー調査（年4回）	全国の景気判断動向指数
日本政策金融公庫	景況レポート（年4回）	全国の景気判断動向指数
総務省統計局	経済センサス（年4回）	地域別景況指数
全国商工会連合会	中小企業景況調査報告書（年4回）	地域別景況指数
茨城県	県内の主要経済指標データ（年4回）	県内の景気判断動向指数
常陽 ARC	県内地域の経済動向調査報告書（年4回）	県内の景気判断動向指数

㈱日本統計センター	商圈レポートM i e N a（比較調査時）	商圈内の消費動向指標
全国業種別審査事典	業種別経営分析指標一覧（比較調査時）	業種別分析指標

②活用方法

手段・方法	内 容
分析方法	<ul style="list-style-type: none"> 各調査により収集した調査データを比較・分析し、地域の小規模事業者が利用しやすい情報に加工してまとめる。 支援経験の浅い職員が、正確なデータ分析方法を学ぶ為、ベテラン経営指導員と連携し分析手法のノウハウ取得とスキル向上を図る。
情報共有	<ul style="list-style-type: none"> 分析内容を全職員で共有し、事業計画作成及び新規事業展開などに関する相談指導に活用していく。
情報提供	<ul style="list-style-type: none"> 分析情報は視覚的に内容をすぐ理解できる内容にして、レポートとしてまとめる。 巡回窓口支援時に参考資料として活用・提供を行う。 商工会ホームページにて広く地域の小規模事業者へ情報提供を行う。

【目標】

事業内容	現状	1年目 (30年度)	2年目 (31年度)	3年目 (32年度)	4年目 (33年度)	5年目 (34年度)
(1)「業種別景況調査」の実施による地域経済動向の把握						
調査回数	不定期	1回	1回	1回	1回	1回
調査件数	15社	60社 ※4業種 各15件	60社 ※4業種 各15件	60社 ※4業種 各15件	60社 ※4業種 各15件	60社 ※4業種 各15件
情報提供	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
(2)外部データの活用						
データ入手先数	2機関	8機関	8機関	8機関	8機関	8機関
調査回数	不定期	6機関× 4回	6機関× 4回	6機関× 4回	6機関× 4回	6機関× 4回
情報提供事業者数(巡回窓口相談時提供数)	未実施	300	300	300	300	300

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

<第1期における取組と成果>

第1期における経営状況の分析として、巡回訪問・窓口相談、各種セミナーを通して、分析対象となる小規模事業者を絞り込み、独自分析シートを活用し、広域商工会経営指導員20名と多面的診断可能な専門家3名による広域チーム体制の中で経営分析に取り組んだ。

具体的には、広域チーム体制は、支援を一連の流れで行う広域実行支援（分析・調査・計画策定・フォローアップ支援）を通し、多種多様な課題に対応可能なスキルを身に付けることをテーマに実施した。また、支援の中でも最も難しい販路開拓支援については、現場にあった多面的診断体制の再構築が重要であることも全体で共有することができた。経営分析を行った事業者は、鹿行地域5商工会で平成27年度1,776件、平成28年度1,779件、平成29年度1,800件（見込み）となり、平均でも350件を超える成果があった。また、広域チーム体制で行った経営分析、需要動向調査及び事業計画策定まで実施できた件数は、平成27年度12件、平成28年度19件、平成29年度17件（見込み）となり、目標を達成することができた。広域チーム体制については、全体での協議・検証をする際、当初は各支援先の事例発表的なものになっていたが、2年目からは個別企業の分析結果に対する考察や、追加して実施すべき分析手法などについての活発な意見交換ができてきている。そのため、チームで多面的な診断が可能な支援体制が整ってきている。

一方、支援対象の絞り込みをし、支援対象ごとに担当者を決めて支援を行ったため、各商工会の一部の経営指導員等による支援に留まっており、商工会組織全体で対応できる仕組み作りが課題となった。独自分析シートは、ヒアリングを行う上で有効的な項目に整理されたが、一部分で質問内容が事業者の目線で設定されていなかったことも判明した。

<今回の申請における取組の方向性>

【現状と課題】

第1期の「経営発達支援計画」では、広域チーム体制による分析を行っているが、集まる機会が限られており、素早い対応ができなかった。また、当会のこれまでの小規模事業者への経営分析支援は、金融相談時における財務諸表（損益計算書、貸借対照表）にもとづく収益性・安全性・生産性等の財務分析が中心であり、対象範囲・分析項目が限定的であること、分析が商工会担当者の力量に左右されること、などにより小規模事業者の経営改善やビジネスモデルの再構築に活用することができなかった。また、小規模事業者においても経営状況の把握と分析の必要性そのものの関心が低い点が課題として挙げられていた。

今後は、まず小規模事業者の持続的発展に向け、支援体制の整備をするともに、巡回指導・窓口相談・決算申告・各種セミナーの開催等を通じて、経営課題を抱え早急な対応が必要と思われる小規模事業者の選定を行い、選定した小規模事業者の経営状況を正確に把握するため、「ネットde記帳」の分析データを参考に、聞き取り調査を追加して分析シートを作成する。また、専門的な分析については、茨城県、茨城県商工会連合会、よろず支援拠点、中小機構等のコーディネーター、中小企業診断士等と連携する。経営分析の結果を有効活用し、小規模事業者のビジネスモデルの再構築や事業計画策定のた

めの基礎資料としての活用を図る。

【事業内容】

(1) 経営分析から課題解決までにおける支援体制の位置付け（拡充実施）

経営分析から課題解決までの一連の支援内容の質の向上・維持を図るため、事務局長を総括責任者とし、経営指導員が経営支援の中核となって全員体制にて、支援体制づくりを行い、経営分析→経営計画支援→事業実行→結果報告→事業改善提案（P D C A）を実行する。

(2) 経営分析の必要性や重要性の周知活動と事業者の選定（新規・拡充実施）

周知行事	<ul style="list-style-type: none"> ・市内の全事業者を対象として開催する年末調整説明会、確定申告説明会 ・商工会職員による巡回・窓口相談・決算税務相談
周知活動	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者に対して経営分析や分析結果を活用した経営の必要性や重要性を、事例等を交えて分かり易く説明する。
事業者選定	<ul style="list-style-type: none"> ・周知活動を通して個別小規模事業者の状況を把握し、経営分析を必要とする事業者を選定する。

(3) 選定した小規模事業者の経営分析手順（新規・拡充実施）

- ①選定者事業者に対するヒアリングと決算情報等の整理
- ②経営分析シートの作成
- ③経営分析結果の提供
- ④経営課題の抽出と支援の方向性の決定

(4) 小規模事業者の経営分析の内容（新規・拡充実施）

情報・分析領域	収集情報・分析項目	収集方法
事業所基本情報	<ul style="list-style-type: none"> ・組織概要 ・事業コンセプト・ビジネスモデル ・経営状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社案内 ・ホームページ ・財務資料等
提供している商品・サービスの内容	<ul style="list-style-type: none"> ・商品・サービスの特長 ・顧客ターゲットと開拓方法 ・顧客提供価値 ・競争優位性 ・競合状況・マーケット状況 	事業者へのヒアリング（SWOT分析、ポジショニング分析等も含む）による分析シート作成
経営資源（人・モノ・カネ・技術・情報等）	<ul style="list-style-type: none"> ・経営資源ごとの強み ・開拓・補完すべき経営資源 	
財務状況	<ul style="list-style-type: none"> ・各種財務分析結果（成長性・安全性・収益性等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・決算書 ・財務資料・Net de 記帳分析結果

(5) 経営分析の活用（新規・拡充実施）

手段・方法	内 容
情報共有	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析結果をデータベース化し、各事業所の経営分析結果を全職員で共有するとともに、当該経営分析結果は当該個社にフィールドバックする。 支援経験の浅い職員については、効率の良いデータ活用を学ぶべくベテラン経営指導員が指導を行う。
事業計画策定	<ul style="list-style-type: none"> 事業の課題設定、事業計画策定の際の経営データとして活用する。
経営者の気づき	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析を進める過程で、経営者に経営分析の重要性に気付いてもらい、分析結果の経営への活用を促す。
緊急対応	<ul style="list-style-type: none"> 分析の過程で緊急性や高度な対応の必要性が判明した場合、中小企業診断士、税理士等と連携して、早急な課題解決にあたる。

【目標】

支援内容	現状	1年目 (30年度)	2年目 (31年度)	3年目 (32年度)	4年目 (33年度)	5年目 (34年度)
分析対象事業者選定 関連巡回回数	未実施	300件	300件	300件	300件	300件
経営分析事業者数	60件 (財務分析のみ)	40件	40件	40件	40件	40件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

＜第1期における取組と成果＞

第1期における事業計画策定支援として、小規模事業者の新たなビジネスモデルを構築するためには、1 経営指導員による支援では限界があるため、経営戦略に踏み込んだ支援を望む小規模事業者に対して、専門家と経営指導員等の広域チーム体制による事業計画策定支援を実施した。

具体的には、広域チーム体制における事業計画策定支援件数は、平成27年度12件、平成28年度19件、平成29年度17件（見込み）であった。

結果として、需要・販路開拓につながらなかった支援ケースもあったが、経営指導員等が多面的診断可能な専門家とチームを組むことによって、目的としていた経営指導員等の事業計画策定支援スキルについては、一定レベルの向上を図ることができた。

また、それぞれの支援ケースにおいて、専門家からの高度な支援方法や他の経営指導員等の意見、提案を含め支援内容を記録した実行支援カルテを作成した。カルテは、広域チーム内で検証され、データ化、各商工会においてカルテデータを共有することで、事業計画策定時の参考資料として活用できるようにもなった。

一方、広域チーム体制は、各事業において全体での協議、検証が必要となるため、支援完了までに長い期間を要してしまう。今後、限られた人材、時間の中で、小規模事業者が事業計画策定の重要性を真に捉え、自ら事業計画を策定できる小規模事業者をさら

に増やすためには、経営指導員等の創意工夫によるさらなる積極的な提案と、効率よくタイムリーな支援を行える体制づくりの見直し、再構築が必要である。

<今回の申請における取組の方向性>

【現状と課題】

第1期の「経営発達支援計画」では、事業計画作成目標を設定しておらず、経営分析から経営革新計画作成に至った件数は、平成27年度2件、平成28年度5件、平成29年度5件の実績で十分な件数ではない。また、当商工会の小規模事業者に対する事業計画の策定支援については、これまで主に、経営革新事業・事業承継・創業支援・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り組みであり、原構想に意見を述べる十分なデータや情報を有していなかったことから、計画骨子に関しては深く関与することができなかった。

今後は経営分析結果をもとに、地域の経済動向調査、経営状況の分析、需要動向調査の結果を踏まえ、専門家等と連携し、商工会からの巡回指導・商工会での個別指導を中心として、積極的な提案による計画策定支援を実施する。

神栖市は、後継者不足で廃業を強いられる事業所がある一方で、20～50代を中心に人口が増加しており創業者も増えている。今後は創業スクール等での創業者の掘り起こしと、伴走型の創業計画作成支援を進め、創業件数の着実な増加を図る。

【事業内容】

(1) 事業計画策定支援（拡充実施）

① 事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こし

相談等を受ける体制を整備し、計画的に巡回・窓口指導等を行い、地域経済動向分析と、経営分析等から得られた情報を提供・活用し、事業計画策定によるメリットと可能性を説明し、事業計画策定を支援していく。

② 事業計画策定等セミナー開催による支援

事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行うため、事業計画策定セミナーや講師との交流会や個別指導会を開催する。これまで以上に実効性を高めるため、エキスパートバンクやミラサポ等を利用し計画作成支援体制の一層の充実を図っていく。

③ 事業計画策定と補助金や金融制度活用の連動

従来は補助金や金融制度活用のために、それらの申請書の一部として経営計画を作成していたが、今後は経営分析等を行わず事業計画を策定し、その計画をベースとして補助金計画や日本政策金融公庫（国民生活事業）が貸付ける「小規模事業者経営発達支援融資制度」等の申請計画の作成を支援する。

(2) 創業希望者に対する創業計画策定支援（拡充実施）

従来の創業セミナーは講師による知識習得のための講義が中心であったが、今後は知識習得のための講義に加えて、創業計画の策定と実際の創業までを支援する。支援対象は以下の創業の4つのステージの各対象者とする。なお、第2創業者も創業者の4つのステージと同様の段階分けを考えて、段階に合わせた支援を提供する。

支援に際しては計画の実現性を高めるため、地域経済の動向分析や地域の消費者の需要動向調査などの分析結果も提供する。金融機関と連携して創業計画と融資金融支援の

連動も図る。

< 創業者の4つのステージに合わせた支援の実施 >

ステージ	支援の方向性
潜在的起業希望者	創業スクールでの掘り起こし
初期起業準備者	創業スクールでの掘り起こし
起業準備者	創業計画作成支援、開業に伴う詳細情報の提供
起業家	事業計画作成支援、伴走支援の提供

※潜在的起業希望者（起業を認識しているが現時点では何の準備もしていない者）

※初期起業準備者（起業したいとは考えているが具体的な準備には至っていない者）

※起業準備者（起業に向けて具体的な準備をしている者）

※起業家（起業後5年以内の者）

(3) 地域資源活用による事業計画策定支援と販路拡大（新規）

神栖市は農産物や水産物の地域資源が豊富なため、新商品開発セミナー等を実施し、それぞれの事業所の強みや地場産品の個性を活かした新商品づくりや、観光協会等と連携した販路開拓の提案も視野に入れた事業計画策定を支援していく。

地域資源の種類	具体的地域資源
農産物	ピーマン（生産量全国1位）、千両（生産量全国1位）、松
水産物	イワシ、サバ、シラス、ハマグリ、ホッキ貝

(4) 事業計画策定事業者による成功事例発表会の開催（新規）

①事業計画は策定支援者の発表会と創業計画策定支援者の発表会を個別に実施する。

②想定される参加者（聞き手）

< 事業計画成功事例発表会 >

- ・当商工会が計画策定を提案しようと考えている事業者
- ・計画を策定して実施に取り組む事業者

< 創業計画成功事例発表会 >

- ・潜在的起業希望者・初期起業準備者・起業準備者・創業間もない起業家
- ・第2創業を考えている事業者

③発表者が成功体験を発表し、参加者は事業計画の重要性や有益な施策活用の意欲を高めることで、モチベーションの高い良質の経営計画策定希望者の掘り起こしにつなげる。

【目標】

支援内容	現状	1年目 (30年度)	2年目 (31年度)	3年目 (32年度)	4年目 (33年度)	5年目 (34年度)
事業計画策定セミナー開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	16件	30件	30件	35件	35件	40件
創業セミナー開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
創業計画策定事業者数	1件	5件	5件	10件	10件	10件
成功事例発表会	2回	2回	2回	2回	2回	2回

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

＜第1期における取組と成果＞

第1期における事業計画策定後の実施支援については、広域チーム体制の多面的な支援によるフォローアップを実施し、小規模事業者に寄り添った指導・助言を行った。

具体的には、多面的診断可能な専門家を活用した広域チーム体制により、伴走型支援体制が構築され、事業遂行のフォローアップ支援ができ、さらには、経営指導員等が専門家とチームを組むことによって、フォローアップ支援のスキルの向上が図れた。

平成27年度（支援実績：12社・延べ40日）

平成28年度（支援実績：19社・延べ118日）

平成29年度（支援見込み：17社・延べ136日）

初年度は、各商工会で取り組む事業者支援事例の報告にとどまっていたが、2年目以降は、全指導員（19名）、専門家（3名）で構成される広域チーム体制は、広域で実施される実行支援の検証の場として年3回実施しているが、当初は検証の場として位置付けたものの診断というよりは報告に留まっていたが、2年目以降は、広域チーム体制の中で多面的に診断・検証する場に代わってきた。

しかし、支援の手法等については身についたものの、実行支援（需要・販路開拓）にまでは至らなかったため、今後は改善の必要がある。さらには、事業計画実施に伴い資金を必要とする場合、今後も関係機関と連携し、資金調達に向けた支援、各補助金の情報を提供する必要がある。

＜今回の申請における取組の方向性＞

【現状と課題】

第1期の「経営発達支援計画」では、事業計画作成者の掘り起しに力点が置かれる傾向にあり、事業計画策定後の計画実施については事業者の判断に委ねていたこともあり需要・販路開拓までに至らないケースもあった。また、現在の当商工会の支援は、巡回や窓口指導、補助金の申請時や経営革新フォローアップセミナー等の機会に助言・指導をするのみである。資金調達の失敗や販路開拓の進捗の遅れ等で計画が予定どおりに進まないケースも多く、タイムリーなアドバイスによる速やかな支援が課題である。

今後は、計画の進捗状況に応じたタイムリーな対応や計画的なフォローアップを実施し事業計画の実現性を高めていく。

【事業内容】

(1) フォローアップ強化による実施支援（拡充実施）

① 事業計画策定事業者に対して計画的なフォローアップを実施する。

＜フォローアップ支援の内容＞

手段・方法	内 容
対象	事業計画の策定を支援した企業すべて
実施回数	3ヶ月に1度
支援方法	巡回訪問、窓口相談
確認内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画の進捗状況 ・ 売上、利益、資金繰り等の状況把握 ・ 計画の見直しの必要性 ・ 施策の活用状況
計画実施状況に応じた支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画実施に伴う問題点等の解決策の提案 ・ 国、県、市等の行う支援策の活用の提案 ・ 計画に該当する各種補助金活用の提案

② 新たに「メールによる相談指導」を開始、気軽に相談しやすい環境整備と時間的ロスの解消を図る。

③ 高度な課題対応

手段・方法	内 容
想定される高度な課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品開発関連の専門的課題 ・ 海外展開 ・ 多店舗展開 ・ 金融機関への提出を前提とした計画の再修正 ・ その他
対応方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種専門家派遣制度の活用
対応後の商工会による伴走支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題解決状況の確認 ・ 更なる専門家支援の必要性の確認 ・ 今後の進め方に関する方針の明確化

(2) 創業者に対する事業計画策定後のフォローアップ（新規）

① 創業者に対し以下の支援を実施する。

手段・方法	内 容
対象	創業計画策定を支援したすべての事業者
実施回数	2ヶ月に1度
支援方法	巡回訪問、窓口相談

確認内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画の進捗状況 ・ 売上、利益、資金繰り等の状況把握 ・ 計画の見直しの必要性 ・ 施策の活用状況
計画実施状況に応じた支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業者の事業遂行状況に応じたアドバイス ・ 記帳指導、労務指導、資金繰り指導、販路開拓指導、顧客管理指導 ・ 専門家派遣による専門的な課題解決支援

②地域資源を活用した創業に対しては、特産品開発を視野に入れ、商工会が関与するイベントへの優先参加と、イベント出展に関するきめ細かなノウハウ提供を行う。

【目標】

支援内容	現 状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画策定事業者向けフォローアップ件数 (事業者数)	16件	30件	30件	35件	35件	40件
事業計画策定事業者向けフォローアップ回数	16回	120回 ※30件 ×4回	120回 ※30件 ×4回	140回 ※35件 ×4回	140回 ※35件 ×4回	160回 ※40件 ×4回
創業後の個別フォローアップ数(事業所件数)	未実施	5件	5件	10件	10件	10件
創業後の個別フォローアップ数	未実施	30回 ※5件 ×6回	30回 ※5件 ×6回	60回 ※10件 ×6回	60回 ※10件 ×6回	60回 ※10件 ×6回

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

＜第1期における取組と成果＞

第1期における地域の需要動向調査として、鹿行地域（鹿嶋市商工会・潮来市商工会・銚田市商工会・神栖市商工会・行方市商工会）を対象に、顧客の商品・サービスに対するニーズ等について分析を行い、相談内容等に応じて分析結果を提供した。

具体的には、①既存データの活用として、各統計調査等のデータを活用し、県全体の需要動向を整理分析した（平成27年度11社1回、平成28年度17社1回、平成29年度17社1回）。また、②独自データの活用として、平成27年度に5市地区で「プレミアム商品券」事業を実施したため、販売時にアンケートを行い、需要動向調査を行った。広域で需要動向調査を行うことで、広範囲のデータ収集ができ、これまで不明瞭であった地域の需要動向を調べることができた。また、プレミアム商品券販売時のアンケートから小規模事業者の特性と消費者動向を分析することで、地域における指導・助言の基礎データを作成することができた。これらのデータを併用活用することにより、商圈や

地域小規模事業者の経済状況の推移について、より精度の高いデータを整備することができ、持続化補助金申請等に必要な事業計画の策定支援に活用することができた。さらに、各種業界別・業種別等の情報を整理分析し、提供することができた。プレミアム商品券発行によるアンケート調査は、単年度事業で1回のみの実施、かつ、消費者が利用できる店舗が限定されていたため、情報量としては不足していたが、得られたデータ、情報をインターネットで公開し、小規模事業者等に提供した。

<今回の申請における取組の方向性>

【現状と課題】

第1期の「経営発達支援計画」では、小規模事業者は自社で分析及び情報収集する手段・経験が乏しく、小規模事業者等への需要動向情報の提供に関しては、具体的な取り組みに至っていないのが現状である。従来と同様に商工会に集まる多様なデータを、相談に対する形で断片的に提供するまでで、データの整理・分析がされておらず個社の需要開拓には有効な情報として生かされていないことが課題となっている。

今後は、経営指導員及び職員が日々の巡回・窓口相談時に需要動向調査の必要性を広く啓蒙し、また個社の経営課題を明確にし、今後の需要を見据えた「商品・サービス開発」「事業計画策定」の基礎的数値データとして活用を図っていく。

【事業内容】

(1)巡回・窓口相談時における支援先の掘り起こし（拡充実施）

自社の経験や思い込みによる商品開発やサービス提供等が引き起こす顧客ニーズとの相違を回避するため、経営指導員及び職員が巡回・窓口相談時及び講習会などのセミナー等の機会を活用し、随時需要動向調査の必要性やマーケットインに基づく「商品・サービス開発」の重要性を小規模事業者に広く啓蒙する。

(2)消費者需要動向調査・情報収集・分析支援（新規）

目的	商品・サービスを開発・改良しようと考えている小規模事業者の「個別の商品・サービスに対する消費者のニーズ・動向・嗜好等の情報収集活動」を支援する。
支援対象 (個社)	・商品・サービスを開発したい事業計画作成（創業計画を含む）を支援した小規模事業者（個社） ・商品・サービスを改良したい事業計画作成（創業計画を含む）を支援した小規模事業者（個社）
調査対象	・支援対象事業者の既存顧客 ・商工会が主催・共催する「きらっせ祭り青空市（8月）」「かみすフェスタ（10月）」に参加する消費者（1～3商品×30人）
調査方法	・支援対象事業者から既存顧客へのアンケート調査（店頭調査） ・イベント参加者へのアンケート調査（イベント調査）

調査項目	<p><新商品・サービスに対する調査項目></p> <p>①商品・製品・サービスの価格（価格対品質等）、②品質、③味、④量、⑤商品やパッケージのデザイン、⑥関心度、⑦購入や利用のしやすさ、⑧商品・サービスに対するイメージ、⑨用途・目的（家庭用、贈答用等）、⑩改善点（自由記載：品質、価格、その他において改善を要する点）をアンケート項目として実施。（聞き取りの場合も同項目）</p> <p><既存商品・サービスに対する調査項目></p> <p>①商品・製品・サービスの価格（価格対品質等）、②品質、③味、④量、⑤商品やパッケージのデザイン、⑥店舗や商品・サービスの知名度、⑦店舗や商品・サービスを購入・利用経験、⑧関心度、⑨購入や利用のしやすさ、⑩商品・サービスに対するイメージ、⑪用途・目的（家庭用、贈答用等）、⑫改善点（自由記載：品質、価格、その他において改善を要する点）をアンケート項目として実施。（聞き取りの場合も同項目）</p>
サンプル数	<ul style="list-style-type: none"> ・店頭調査では、支援対象事業が決められた期間に既存顧客に対してアンケート調査を行う。（実施は個社の商品開発・改良実施事に随時実施する、アンケート調査票は商工会が作成する） ・各イベント開催時に一般消費者（30人程度）を対象に商品（1～3商品）に関するアンケート調査を商工会職員が実施する。
支援内容	<p>① 需要動向調査を実施する個社の選定 商工会が支援した事業計画のフォローアップ時に、商品・サービスの開発や改良を望む個社を選定する。</p> <p>② 個社の商品・サービス開発に合わせたスケジュールの作成 選定した個社の商品・サービス開発の日程を確認し、その日程に合わせて商工会が調査スケジュールを作成する。</p> <p>③ 需要動向調査項目の選定と調査票の作成 商工会が個社の商品・サービス内容等を考慮して需要動向調査の項目を確定し、アンケート調査に使用する調査票を作成する。</p> <p>④ 調査結果の分析・加工・提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・需要動向調査実施後は、商工会が調査内容の分析・加工を行う。 ・分析・加工に関しては必要に応じて専門家の支援を受ける。 ・分析・加工した結果について、支援した個社ごとにレポートを作成して、事業者に内容を説明しつつ提供する。 <p>⑤ 調査結果を活用した商品・サービス開発支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開発に伴う課題解決に際しては「茨城県工業技術センター」「茨城県デザインセンター」「茨城県中小企業振興公社知的所有権センター」との連携支援を進める。 ・高度な課題に対しては各種専門家派遣制度を活用する。

(3)取引先・バイヤー等需要動向調査（新規）	
目的	<ul style="list-style-type: none"> 取引業者（商社・バイヤー等）へ商品納入が中心である小規模事業者が、需要開拓に向けた商品の開発・改良に取り組む際に、消費者の実態・動向・ニーズ等を適切に把握できるよう、有効な情報の収集及びその活用を支援する。
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> 取引業者（商社・バイヤー等）へ商品納入が中心で以下の要件に該当する小規模事業者 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 新商品を開発したい事業計画作成（創業計画を含む）を支援した小規模事業者（個社） ➤ 既存商品を改良したい事業計画作成（創業計画を含む）を支援した小規模事業者（個社）
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> 支援対象事業者の既存取引先・バイヤー等
調査方法	<ul style="list-style-type: none"> 取引打合わせや納品等で取引先と接触する際に、アンケート調査・聞き取り調査を行う。 商工会がアンケート調査票を作成し、支援小規模事業者（個社）が調査を実施する。
調査項目	①商品・製品の価格（価格と品質のバランス）、②品質、③味、④量、⑤商品やパッケージのデザイン、⑥取引ロット数、⑦納期や納品方法、⑧調査対象商品に関する業界内のトレンド・流行、⑧改善点
サンプル数	<ul style="list-style-type: none"> 既存取引先数等に応じてサンプル数を決めて調査を実施する。 調査回数は年1回とし、必要に応じて複数回実施する。

支援内容

- ①需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定
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する。
- ②需要動向調査の項目選定と実施スケジュールの作成
対象の個社が開発・改良に取り組む商品に適した調査項目を選定し、個社の商品開発・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。
- ③調査票(アンケートシート)の作成・提供
選定した調査項目を活用して、商品の開発・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。
- ④調査結果の分析・加工・提供
 - ・ 需要動向調査実施後は、商工会が調査内容の分析・加工を行う。
 - ・ 分析・加工に関しては必要に応じて専門家の支援を受ける。
 - ・ 分析・加工した結果について、支援した個社ごとにレポートを作成して、事業者の内容を説明しつつ提供する。
- ⑤調査結果を活用した商品・サービス開発支援
 - ・ 開発に伴う課題解決に際しては「茨城県工業技術センター」「茨城県デザインセンター」「茨城県中小企業振興公社知的所有権センター」との連携支援を進める。
 - ・ 高度な課題に対しては各種専門家派遣制度を活用する。

(4) 各種統計調査等を活用した業界等需要動向調査・情報提供（新規）

商工会で重点的に支援する産業を決定し、産業の需要動向やのトレンド等を把握して、それらの産業に属する小規模事業者に情報提供する。
国や民間の各種分析データを収集・分析し、小規模事業者が開発・販売する予定の商品・サービス（技術）に関する需要動向に関する分析結果を提供することで、小規模事業者の需要開拓を支援する。

<統計調査活用 需要動向調査の対象・項目・目的>

調査対象統計資料	調査項目	調査の目的
日経 MJ 等の商業紙	各業界トレンド情報	消費者の嗜好変化 新商品・サービスの開発 重点産業の需要動向
「家計調査」 (総務省統計局)	家計消費の状況	家庭の消費動向把握
「商圈レポートM i e N a」 (日本統計センター)	商圈内の 「人口及び世帯数」、 「地区別・年齢別・性別の人口」	ターゲットエリアの選定 ターゲット顧客の選定
神栖市統計調査資料	神栖市の「人口及び世帯数」、 「地区別・年齢別・性別の人口」	ターゲットエリアの選定 ターゲット顧客の選定

＜統計調査活用 需要動向調査の対象者、分析・活用方法＞

手段・方法	内 容
調査結果の提供対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画を策定した小規模事業者 ・ 重点産業分野において商品の試作・開発・販路開拓に取り組む小規模事業者 ・ 重点産業分野における創業者(創業の4つのステージ全て)
調査・分析方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記で整理したデータから事業所に関連した情報を抽出するとともに、(2)(3)の情報収集で得られた情報を加えて、需要開拓の成否に影響を与える可能性のある項目について分析を行う。 ・ 分析した情報を「2. 経営状況の分析に関すること」におけるSWOT分析の外部環境分析の資料としても活用する。
成果の提供・活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調査結果については中小企業診断士等の専門家と連携し、消費者の意識や今後の需要動向の推移などについての分析を行う。 ・ 職員が資料としてまとめ、商工会内で情報共有し、小規模事業者の需要開拓支援時の資料として活用する。 ・ 重点産業分野に属する小規模事業者や創業予定者に対して、商工会ホームページを通して情報提供したり、巡回訪問時に調査・分析情報を提供する。

【目 標】

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
調査支援事業者の啓蒙・掘起実施回数	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
需要動向調査支援対象事業者数	未実施	35事業者	35事業者	45事業者	45事業者	50事業者
需要動向調査回数(1事業者1商品)	未実施	2回	2回	2回	2回	2回
統計調査を活用した需要動向調査回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
統計調査を活用した需要動向調査結果提供事業者数	未実施	35事業者	35事業者	45事業者	45事業者	50事業者

※需要動向調査回数は個社の取引形態に応じて消費者、取引先・バイヤー対象に適宜実施する。

6. 新たな需要開拓に寄与する事業【指針④】

＜第1期における取組と成果＞

第1期におけるITを活用した市場開拓として、ITを活用できる人材が不足している小規模事業者のため、ホームページの作成・SNSの活用等のセミナーを開催し、ITを活用した情報発信による販路開拓の支援に取り組んだ。

具体的には、ホームページの作成・SNSの活用等のセミナーを開催（平成27年度に1回（受講者24名）、平成28年度に2回（受講者44名）、平成29年度に現状で1回（受講者×12名））を開催し、専門業者の支援を受けながら、IT販路拡大の機会を提案した。特に、大手ECサイトを活用する手段として、独自販売システム「おとどけねっと」を活用（登録：平成27年度9社、平成28年度9社、平成29年度10月で2社）。これにより、楽天市場・ヤフーショッピング・Amazon・ポンパレモールへの同時掲載が効率的に実施できるようにした。さらに、鹿行地域の掲載事業所の独自性とPR効果を高めることを目的とし、「おとどけねっと」内に独自のネットPR画面「茨城鹿島灘の逸品」を開設した。

一方で、鹿行地域独自のシステムを構築し、提供できたことは非常に良かったが、このシステムに対しての評価や、販売実績の分析が行われていない。平成27年度については、募集登録作業に時間を要してしまった。平成28年度についても、新たな募集活動が中心で、売れるための実行支援が不足していた。平成29年度も新たな掲載募集活動を実施しているところである。新たな市場開拓の創出に関しては、一定の成果（EC登録数）を得ることができた。販売実績については、売上に結びつつある事業所もあるものの、全体的に成果を出すには、継続的に掲載しながら検証することが重要である。今後も企業育成の観点から、ITを活用した市場開拓を継続した上で、販売実績の分析が必要である。

＜今回の申請における取組の方向性＞

【現状と課題】

小規模事業者の持続的発展に欠かせないのが売上拡大・新たな販路開拓である。しかし、小規模事業者の多くは自社商品・技術のPRを苦手としている。

これに対して第1期の「経営発達支援計画」では、個社の商品等を大手インターネットショッピングサイトに出品、販売するネットによる販路開拓支援だけにとどまっている。また、「経営発達支援計画」以外では展示会や商談会情報を会員に提供して参加を呼び掛けているが、積極的な出店支援には至っていない。

今後は、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の獲得に向けたより効果的な需要開拓支援を、現状のネット活用等に加えて幅広く行う。

【事業内容】

(1) 消費者への需要の開拓支援（新規）

支援目的	需要開拓強化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。
支援対象者	新たな需要開拓を目指す事業計画を策定した小規模事業者

訴求対象	一般消費者
支援内容	(a) 商品・サービスに係る情報発信支援 <ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者は情報発信能力が弱いことから、メディアなどの情報発信力を活用し地域内外へ訴求し販路開拓する。 ・地元新聞（茨城新聞）や茨城県が運営するインターネットテレビ（いばキラTV）・地域情報誌（街ナビ）などに情報提供及び連携を図る。 ・茨城県商工会連合会「いばらきブランド」認証取得により商品価値を高める。
	(b) ECサイトへの出品・出店支援 <ul style="list-style-type: none"> ・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」に出店支援を行いECサイトの充実を図る。 ・地域情報誌（街ナビ）と連携し企業認知及び製品等のPRを図る。 ・新規顧客開拓や既存客の購買意欲の増進及び商圏の範囲拡大に繋げる。 ・自社サイトによるネット通販のサイト構築支援を行う。商品の「魅せ方（パッケージデザイン・商品画像・サイト内視覚効果演出等）」については専門家と連携し支援する。
	(c) イベント出展支援 <ul style="list-style-type: none"> ・地域で開催されるイベント（きらっせ祭り青空市、かみすフェスタ等）や商工会連合会等が地域外で開催する各種物産展の会場にて、効果的な商品開発や販路開拓を実現する支援を実施する。 ・会場での商品の魅せ方については、「チラシ・カタログ製作」、「魅力的な展示会ブース作成」「商品PR動画活用」など専門家支援等を活用して積極的に支援する。

【目標】

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
情報発信支援事業者数（プレスリリース等）	未実施	23事業者	23事業者	24事業者	24事業者	24事業者
ECサイトへの出品・出店事業者数	2事業者	7事業者	7事業者	15事業者	15事業者	18事業者
イベント出店事業者数	未実施	5事業者	5事業者	6事業者	6事業者	8事業者
売上増加事業者数	未実施	12事業者	12事業者	21事業者	21事業者	26事業者
売上増加額	未実施	12事業者×10万円	12事業者×10万円	21事業者×10万円	21事業者×10万円	26事業者×10万円

(2) 商社・バイヤー等への需要開拓支援（新規・拡充実施）

支援目的	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。
支援対象者	新たな需要開拓を目指す事業計画策定支援（創業計画支援を含む）を実施した小規模事業者等
訴求対象	・商社、卸・小売業等のバイヤー等
支援内容	(a) 商品・サービスに係る情報発信支援 ・バイヤー等が参考にする業界専門誌やメディア等を活用し地域内外へ訴求する。 ・地元新聞（茨城新聞）や茨城県が運営するインターネットテレビ（いばキラTV）などマスコミに情報提供及び連携を図る。 ・茨城県商工会連合会「いばらきブランド」認証取得により商品価値を高める。 ・商品紹介用の自社サイト構築支援を行う。商品の「魅せ方（パッケージデザイン・商品画像・サイト内視覚効果演出等）」については専門家と連携し支援する。
	(b) 展示会等出展支援 ・展示会情報等を収集し商工会のホームページにより市内小規模事業者に向けた情報提供を行う。 ・展示会への出展支援施策の紹介、商品 PR 資料の作成等の出展の実行支援を実施する。 ・提供する商品や希望する販路等に応じたバイヤー・商社等が集まる下記展示会等への出展を支援する。 <出展支援する主な展示会等> ➢ 全国商工会連合会が主催するニッポン全国物産展（商談会） ➢ 地元金融機関が実施するビジネスマッチング ➢ 首都圏で開催される見本市等 ・会場での商品の魅せ方については、「チラシ・カタログ製作」、「魅力的な展示会ブース作成」「商品 PR 動画活用」など専門家支援等を活用して積極的に支援する。 ・海外市場の開拓を希望する小規模事業者には、海外展示会情報の提供、支援策の紹介を行う。

【目標】

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
展示会情報提供事業者数	未実施	5事業者	5事業者	10事業者	10事業者	10事業者
展示会出展事業者数	未実施	3事業所	3事業所	6事業所	6事業所	6事業所
商談件数	未実施	10件	10件	20件	20件	20件
成約件数	未実施	3件	3件	6件	6件	6件

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組**<第1期における取組と成果>**

第1期の「経営発達支援計画」における「地域経済の活性化に資する取組」については、広域チーム体制内での取り組みはなく、各商工会で取り組むこととしており、当商工会では従前のイベントを継続実施しつつ、各個店で開発する商品を推奨品として策定し、地域ブランド化の育成に取り組んだ。

具体的には、市場で安値となっている神栖市（鹿島灘沖）産のホッキ貝を鹿島灘ブランドとして推進すべく、市内の飲食店（小規模事業者）5社を選定、連携して商品開発を行ってきたものの、神栖市内の漁業協同組合では平成28年以降、ホッキ貝の不漁が続いており、協力事業者へ原材料の安定供給ができず、推奨品の開発には至らなかった。

今後、推奨品開発については、神栖市には多くの農産物、水産物の資源を有するため、特定の産品、原材料にこだわらず、各産業団体等と連携協力し、年間を通じて安定供給できる地場産品を活用した商品開発を行う必要がある。また、神栖市では、一過性のイベントのみで定期化された「催し」が行われていないため、地域の商店街と連携した恒久的な賑わいの創出も推進する必要がある。

<今回の申請における取組の方向性>**【現状と課題】**

現在取り組んでいる地域活性化事業としては、神栖市・神栖市観光協会等関係諸機関と歩調を合わせ、「花火大会」、「きらっせ祭り」、「かみす舞っちゃげ祭り」、「かみすフェスタ」などの観光事業を実施している。また、委託支援している「神栖ポイントカード会」では、市内の約80店舗で共通して利用できるポイントカードを発行し市内での購買意欲を高め、様々なイベントを開催しながら地域活性化の一助としている。

しかし、観光事業における集客力は高まったものの、一過性の賑わいに留まり小規模事業者の需要開拓までには至っていない。また、神栖ポイントカードの利用者は横ばいながら加盟店は減少傾向にある。

今後は、地域の多様な機関と「今後の地域の方向性」を共有し、連携を強化することで、イベント来場客が小規模事業者の商品・サービスの利用顧客となる仕組みの構築を進める。これにより地域のブランド化や継続的なにぎわいの創出等による地域経済の活性化を実現する。

【事業内容】

(1) 地域経済の活性化のための場づくり（新規）

- ① 神栖市や神栖市観光協会が主催となって開催している既存のイベントに参画する市内の各団体メンバーは地域経済の振興発展に対して関心が高く、非常に協力的なため、既存イベントに参加している団体を対象に今後の地域経済の発展を考える「企画委員会」を新たに設置、当商工会が企画委員会の事務局となり、今後の地域の方向性を共有する場とする。企画委員会は年4回開催する。
- ② 既存イベントの主な構成員
 神栖市、神栖市観光協会、神栖市商工会、神栖市商工会青年部、神栖市商工会女性部、特定非営利活動法人SeaWiNZ、公益社団法人かしま青年会議所、市内の旅館業協同組合、漁業協同組合、水産加工業協同組合、農業協同組合、金融団、企業連絡会等

(2) 地域イベントによる地域経済の活性化（新規）

① ≪ SHOUKOUKAI マルシェ（仮称） ≫ の開催

目 的	<ul style="list-style-type: none"> • 多様な業種の店が一同に集まることにより集客力を高め、地域ににぎわいづくりに貢献する。 • 神栖市の小規模事業者等が自店の PR を行い、自店への誘導を図る場を提供する。
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> • 神栖ポイントカード会が商工会駐車場で開催している「屋台村（飲食イベント）」を当商工会でコーディネートし、神栖市の強みである豊富な農産、水産資源を取り込んだ他の地域にはないオリジナリティある「SHOUKOUKAI マルシェ」として定期化開催する。 • 「マルシェ」は神栖市商工会青年部や女性部も新たに参画、幅広い意見をもとにターゲット、方向性を確認し、特産品開発の統一テーマを設ける。 • 参加店には、出店にあたり既存商品に加えて、地場産品を使った統一テーマに即した新商品を展示・販売することを要請する。 • 神栖ポイントカード会・神栖市商店会連合会・商工会青年部・女性部と街づくりの方向性を確認しながら、一過性に留まらない取り組みを共有する。

② 「地域ブランド」創出を目的とした体験型観光コースの提案

目 的	<ul style="list-style-type: none"> • 市内外・遠方からの旅行客を誘致する。 • 地域の魅力を域外の観光客に感じてもらい地域ブランド作りの一環とする。
-----	--

<p>実施方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 神栖市と近郊地域での体験型観光コースを作り、ホームページ等で、観光客に提案する。 • 神栖市、神栖市観光協会、旅館業組合、漁業協同組合、NPO 法人等と協議し観光コースを検討する。 • 2020年東京オリンピックに向け、サッカー会場となる鹿島スタジアムを含め、コンビナート内の工場見学や夜景クルーズ、市内名所巡り（鹿島港、風力発電施設群、息栖神社等）などを組み込んだ観光コースをプランニングする。 • コース中には、下記の体験型等も含める。 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 地域の特性である風を活かした「ブローカート」の体験教室 <ul style="list-style-type: none"> ※「ブローカート」とは陸のヨットと呼ばれる三輪のカートに帆をつけ風だけで走行する自然環境にやさしい乗り物、国内唯一のスポーツクラブ（NPO法人）が神栖市内で活動している。 ◇ 風力発電施設の内部見学 ◇ 漁業、農業の職場体験（巨大冷凍庫内作業、収穫作業など） ◇ 市内で行われる自衛隊訓練での特殊艇搭乗体験 ◇ 花火を間近で見られる「花火大会」での警備スタッフ体験 ◇ 海釣り、沖釣り体験（自分で釣った魚を自分で調理するなど） ◇ 神栖市（鹿島灘沖）産のホッキ貝を使った料理の提供 ◇ イベントにおけるよさこい踊り体験等 • PR 方法 <ul style="list-style-type: none"> ◇ ホームページ等でPRを行う。 ◇ パブリシティを活用し、認知度向上を図る。
-------------	--

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 <第1期における取組と成果>

第1期における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としては、専門家・地区内経営指導員等間で連携し実施する実行支援（「経営の分析」・「調査・検証に基づく具体的事業計画の策定」・「事業の実施」）の中で、支援ノウハウ・支援の現状を把握し、情報交換に取り組んだ。

具体的には、専門家と経営指導員等が支援した内容を企業支援シートに記入し、実行支援会議において、5名程度の小グループになり、支援内容について討議を行い、支援内容の充実強化と経営指導員等のスキルアップに努めた。

（実行支援会議開催回数平成27年度2回、平成28年度3回、平成29年度3回見込み）

また、当初計画には無かったが、平成29年7月22日に中小企業基盤整備機構関東本部と連携して「中小企業支援者の役割と具体的な手法について」を開催、指導員を含め27名が参加し支援ノウハウを学んだ。

これまでの経営改善普及事業で行ってきた経営指導においては、経営指導員等間での情報共有は限定的であり、経営指導員等のスキルによって指導内容に差があった。しかし、第1期の取り組みを通じて、専門家や他の経営指導員等の各々が持つスキル・経験を学ぶ機会が増えたことにより、支援内容に厚みができた。企業支援においては、専門家に丸投げするのではなく、経営指導員等が企業の問題と課題を深く整理することができるようになり、適宜有効なアドバイスを専門家に求めることができるようになった。当初事業計画には無かったが、施策として重要な事項については、中小企業基盤整備機構関東本部と連携する体制が整った。

<今回の申請における取組の方向性>

【現状と課題】

第1期の「経営発達支援計画」では、5市の商工会、経営専門家と実行支援対象者に係る意見交換を中心とした連携に限定されており、地域内にある他の支援機関との連携には乏しく、他支援機関の有益な支援情報を小規模事業者へ迅速かつ正確に伝えることができていなかった可能性がある。今後は、地域の中小企業支援を実施している他支援機関と密に連携を組み、情報を交換、共有し、小規模事業者に対する支援力向上を図っていくことが必要となる。

【事業内容】

項目	取組内容
(1)多様な支援機関との「情報交換会」の開催（新規）	<ul style="list-style-type: none"> • 神栖市商工会が主催となり、他の支援機関と「情報交換会」を定期的を開催する。（年3回程度） • 「情報交換会」はテーマごとに深く検討できるように、系統ごとに開催する。 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 地方自治体系：茨城県、神栖市 ◇ 金融機関係：日本政策金融公庫、茨城県信用保証協会、地元金融機関 ◇ その他支援団体系：茨城県中小企業振興公社、茨城県中小企業団体中央会、各種専門家等 • 各支援制度について改正点や融資ポイント、支援ノウハウ、地域動向等について情報交換を行い、窓口機能の強化と小規模事業者への支援能力の向上を図っていく。
(2)「地域ブランド」創出を目的とした体験型観光コース検討会（新規）	<ul style="list-style-type: none"> • 神栖市の産業団体等が集まり魅力的な観光コースを創出。 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 神栖市、神栖市観光協会、旅館業協同組合、漁業協同組合、農業協同組合、企業連絡会 • それぞれの団体が提供できる体験型観光や集客方法、地域ブランド化など広いテーマに関して協議する。地域ブランド作り等に関する専門家を呼び勉強会等も開催する。

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• コース創出まで随時開催し、コース創出後は年 2 回程度開催する。 |
|--|--|

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

<第1期における取組と成果>

第1期における経営指導員等の資質向上等に関する取り組みについては、現場経験を必要とされる複雑な業務と、小規模事業者のニーズに即応できる専門的なスキルの両面が求められることを踏まえ、これまでの机上の研修スタイルから、各単会で受け入れテーマを設け、実践的な研修を実施する体制を構築した。また、広域チーム体制で個々の事業者への実行支援をする中で、経営指導員等のスキルアップに取り組んだ。

具体的には、研修体制として経営指導員等全体について、毎年2回・各商工会2名程度の経営指導員等に対して、広域内でショートステイ研修を実施した。潮来市では企業ビジネスプラン塾(4回)、鹿嶋市ではネット通販の現状と成功のポイント講習(2回)、神栖市では創業セミナー&創業スクール(4回)、銚田市では茨城県いばらき商人塾事業講習(5回)、行方市では補助金の活用講習会など、それぞれ経営指導員等を派遣することで、スキルアップを図るとともに、支援体制の強化を図ることができた。実行支援としては、広域チーム体制の中で、多面的診断可能な専門家と専門的な踏み込んだ支援を実施したことで、経営指導員等のスキルアップ繋がった。

しかし、経営指導員等の減少が進む中で、統一した日程、時間に複数の経営指導員等を派遣することは困難である。また、各商工会において、スキルを習得した経営指導員等から他の職員へ効率よくフィードバック、情報共有ができる仕組みづくりも必要である。

<今回の申請における取組の方向性>

【現状と課題】

第1期の「経営発達支援計画」では、全職員が他の単会で現場体験をする「鹿行式ショートステイ実践強化研修システム」や経営指導員のための指導方法を勉強する「実行支援体制」を大きな柱として、職員の資質向上に努めてきた。しかし、他の商工会の事例を見学・体験するのみの現在の体制では、テーマが限定されているため、各職員がそれぞれ抱える業務上の課題解決に直接生かすことができない場合が多い。

今後、小規模事業者の持続的成長に向けた経営力強化を支援していくためには①職員による戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力の習得、②実践的なノウハウなどの習得、③職員間の知の共有等が不可欠といえる。これらを実現し、組織全体としてレベルアップを図る仕組みを構築していく。

【事業内容】

項目	取組内容
(1) 若手職員育成（新規）	<ul style="list-style-type: none"> 支援経験が浅い若手職員については、ベテラン職員に同行し、小規模事業者支援を豊富に経験する。 指導、助言、情報収集方法等を学ぶなどOJTによる伴走型支援の能力向上を図る。
(2) 研修参加による能力向上（拡充実施）	<ul style="list-style-type: none"> 全国商工会連合会・茨城県商工会連合会が主催する研修には、経営指導員の他、経営支援にあたる全職員が参加する。 中小企業基盤整備機構の主催する研修に経営指導員が支援計画期間内に1回以上参加することで、経営分析、経営革新、販路開拓、事業再生といった、小規模事業者が行う戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力の獲得・向上を図る。
(3) 外部機関と連携した支援業務による資質向上（拡充実施）	<ul style="list-style-type: none"> 経営指導員及び支援能力を有する職員は、外部機関（専門家等）と連携したチームで小規模事業者を支援する。 指導・助言内容、情報収集方法を習得し、職場内OJTにより伴走型の支援能力の向上を図る。
(4) 職員間の支援ノウハウの共有化による資質の向上（新規）	<ul style="list-style-type: none"> 経営指導員等が研修などで得た支援ノウハウやテキスト等は、ITを駆使し商工会全体として共有化できるように組織的な取組をしていく。 ノウハウやテキスト等はデータベース化することで一括管理し、全職員が支援の際に必要な情報を即座に引き出せるようにする。これまで個人に帰属していたノウハウ等を組織として共有する。 朝のミーティングまたは定期的（月1回）に職員会議を開催し情報や知識の共有化を図る。
(5) 事例発表等OJTによる支援能力の向上（新規）	<ul style="list-style-type: none"> 当商工会職員の経営支援に関する知見を発表し、職員個人の暗黙知的なノウハウではなく、資料化を通して商工会全体の形式知化を図る。 先輩職員が実践した優良な支援案件等に対して、商工会の若手職員が詳細を学ぶことにより、全職員が自力で事業計画を作成できるよう支援ノウハウの習得と資質向上を図る。

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

<第1期における取組と成果>

第1期における事業の評価及び見直しをするための仕組みについては、広域商工会（5商工会）で定期的に協議、検討することで、商工会間の比較競争が芽生え商工会長及び職員の意識改革に繋がった。

具体的には、以下のとおり事業の評価及び見直しを行った。

①検証体制は、3段階において実施する。

- ・専門家5名、事務局長5名・課長5名・茨城県連ブロックマネージャーの16名により、事業内容について、年3回実施状況・成果の検証を行う。
- ・上記の検証内容に踏まえ、年3回実施する広域会長会議において協議・検討する。
- ・上記の検証内容に基づき、各商工会の理事会に報告し、協議決定し総代会での承認を得る。

②事業の成果・評価・見直し結果について

- ・各商工会ホームページで公開する。

<今回の申請における取組の方向性>

第1期の「経営発達支援計画」について、広域チームで行われた評価・検証の結果を単会内においても、詳細に報告するものの、当商工会内の会員や事業者からは、広域事業、一部事業者だけの事業との認識が強く、地域内において、その結果や成果に深い関心を持つ会員、事業者は少なく、これまでの体制では、各事業実施について、地域内の事業者から理解を得られない可能性がある。

今後は、毎年1回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行い、地域内の小規模事業者に本事業への関心を高めることで事業の拡大を図る。

【事業内容】

- (1) 全職員による計画実施に伴う問題点の収集・整理・分析を行う。
- (2) 外部有識者3名（神栖市職員1名、中小企業診断士1名、茨城県商工会連合会を除く連携団体代表者1名）で構成する評価会議を開催し、事業の実施状況、成果・評価・見直し案の提示を行う。
- (3) 評価会議の結果を受け職員会議において事業の成果・評価・見直し案の方針を策定する。
- (4) 事業の成果・評価・見直し案については、正副会長会議へ報告し、承認を受ける。その結果を受け経営指導員が中心となり全職員によるミーティングを行い、具体的な対応を検討、協議し、PDCAサイクルを回すことにより一層の実効性向上を図る。
- (5) 事業の成果・評価・見直しの結果については、当会ホームページで公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。ホームページには、現在の事業者向けの情報のほか、本事業における成功事例、活用事例などの情報も充実させ、アクセス向上も図る。

(別表 2)

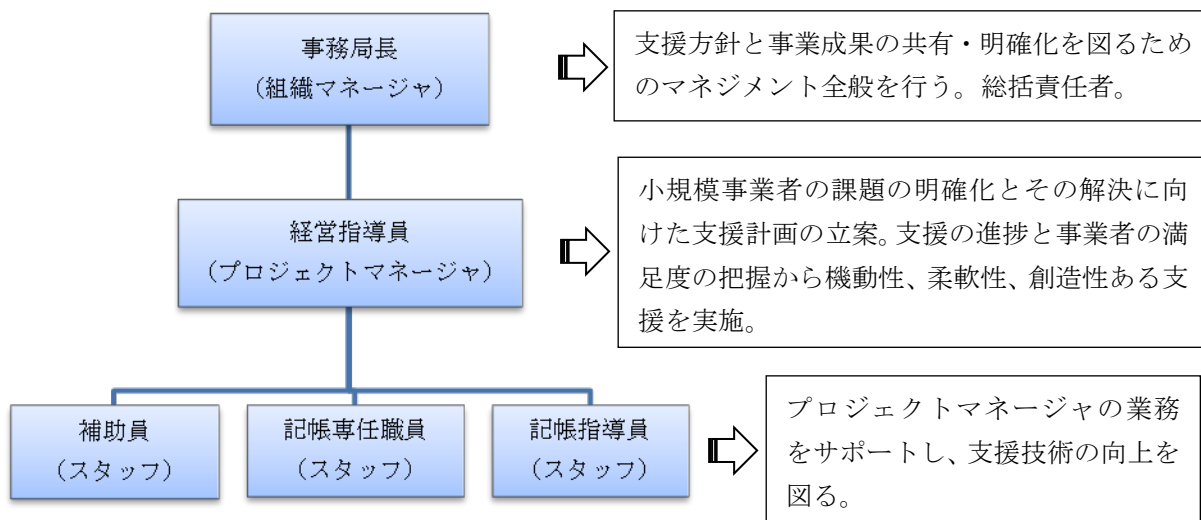
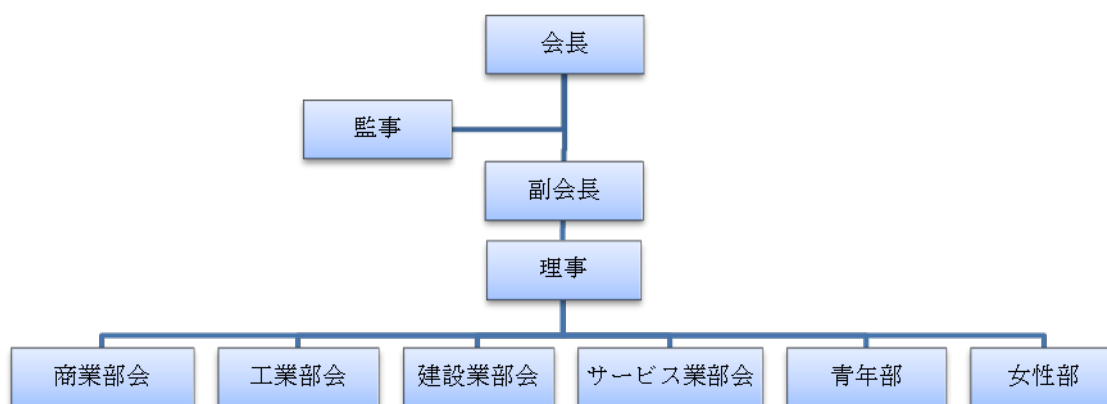
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成 29 年 10 月現在)

(1) 組織体制

より多くの小規模事業者が経営計画を作成することを推進・実行（P D C A）するため、役員のリダーシップ、事務局長のマネジメント、職員の資質向上を進め、全職員（事務局長 1 名、経営指導員 4 名、補助員 2 名、記帳専任職員 1 名、記帳指導員 1 名）および全役員 35 名（会長 1 名、副会長 2 名、理事 30 名、監事 2 名）が一丸となって、経営発達支援事業を実施する。



(2) 連絡先

神栖市商工会
住所 〒314-0121 茨城県神栖市溝口 4991
電話番号 0299-92-5111 F A X 番号 0299-92-9360
メールアドレス info@kamisu.or.jp
ホームページ http://www.kamisu.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)

	30年度 (30年4月以降)	31年度	32年度	33年度	34年度
必要な資金の額	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
地域経済動向調査事業	100	100	100	100	100
経営状況分析事業	100	100	100	100	100
事業計画策定支援事業	300	300	300	300	300
創業・第2創業支援事業	650	650	650	650	650
小規模事業者販路開拓支援事業	300	300	300	300	300
イベント事業費(自己負担)	100	100	100	100	100
職員資質向上対策費	50	50	50	50	50

(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	
補助金(国・茨城県・神栖市)	725千円
自己負担(会費収入・手数料収入)	875千円

(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
<p>(1) 地域の経済動向調査事業 茨城県、神栖市（商工観光課、企業港湾振興課）、茨城県商工会連合会と連携し、地域の経済動向を調査する。また、分析等は、より専門的で効果的な結果を得るために、外部専門家と連携を行う。</p> <p>(2) 経営分析・需要動向調査事業 茨城県、茨城県商工会連合会、神栖市内金融機関、独立行政法人中小企業基盤整備機構の専門家、中小企業診断士、税理士等と連携し、小規模事業者の抱える経営課題に対してサポートする。</p> <p>(3) 事業計画の策定・実施支援事業 国、茨城県、神栖市、茨城県商工会連合会と連携し、伴走型の指導・助言を行い、小規模事業者の持続的発展を図る。</p> <p>(4) 小規模事業者販路開拓支援事業 神栖市、神栖市観光協会、はさき漁業協同組合、波崎水産加工業協同組合、しおさい農業協同組合等と連携し、販路開拓と認知度の向上を図る。</p> <p>(5) 地域活性化事業 神栖市、神栖市観光協会、NPO法人SeaWiNZ等と連携し、地域活性化を目的としたイベントを開催する。</p> <p>(6) 支援力向上のための取組 小規模事業者に対して、利益確保に資する効果的な支援ノウハウを提供するため、茨城県商工会連合会、中小企業診断士等との連携を強化する。</p>
連携者及びその役割
<p>①中小企業基盤整備機構（代表者 理事長 高田坦史） 住 所 東京都港区虎ノ門 3-5-1（TEL03-3433-8811） 役 割 中小企業大学校の研修、講師派遣による職員のスキルアップ</p> <p>②ミラサポ（事務局 株式会社パソナ） 住 所 東京都千代田区大手町 2-6-4（TEL03-5542-1685） 役 割 企業の個別相談に対する講師・専門家派遣による専門的支援</p> <p>③茨城県（代表者 知事 大井川和彦） 住 所 茨城県水戸市笠原 978-6（TEL029-301-3554 商工労働観光部中小企業課） 役 割 創業、経営革新、事業再生、販路開拓等の支援、情報提供</p> <p>④神栖市（代表者 市長 保立一男） 住 所 茨城県神栖市溝口 4991-5（TEL0299-90-1217 産業経済部商工観光課） 役 割 創業、地域経済動向調査、イベント、展示会、地域活性化等の支援、情報提供</p> <p>⑤茨城県商工会連合会（代表者 会長 外山崇行） 住 所 茨城県水戸市桜川 2-2-35（TEL029-224-2635） 役 割 職員スキルアップ研修、講師・専門家派遣による専門的支援、各種情報提供</p>

- ⑥茨城県信用保証協会（代表者 会長 川俣勝慶）
住 所 茨城県水戸市桜川 2-2-35（TEL029-224-7811）
役 割 創業、経営安定のための融資保証、事業再生等管理部門の支援
- ⑦茨城県中小企業団体中央会（代表者 会長 渡邊 武）
住 所 茨城県水戸市桜川 2-2-35（TEL029-224-8030）
役 割 補助金事業、各種マッチング展示会、販路拡大支援
- ⑧茨城県中小企業振興公社（代表者 理事長 山口やちゑ）
住 所 茨城県水戸市桜川 2-2-35（TEL029-224-5317）
役 割 補助金事業、特許、国際化等専門相談支援
- ⑨一般社団法人中小企業診断士協会（代表者 会長 川又昭宏）
住 所 茨城県石岡市国府 1-2-5（TEL0299-56-4301）
役 割 各種セミナー開催、スキルアップ研修、企業の個別相談支援
- ⑩茨城県工業技術センター（代表者 センター長 武者也寸志）
住 所 茨城県東茨城郡茨城町長岡 3781-1（TEL029-293-7212）
役 割 各種検査、製造業等支援
- ⑪市内金融機関（金融機関・代表者・住所・TEL）
- ・常陽銀行神栖支店 支店長 海野宏明
（茨城県神栖市大野原 4-7-11 TEL0299-92-3512）
 - ・常陽銀行知手支店 支店長 高木伸夫
（茨城県神栖市知手中央 3-4-33 TEL0299-96-2542）
 - ・常陽銀行波崎支店 支店長 中根利夫
（茨城県神栖市波崎 8630-3 TEL0479-44-1145）
 - ・筑波銀行神栖支店 支店長 高田 徹
（茨城県神栖市大野原 2-30-1 TEL0299-92-3211）
 - ・筑波銀行土合支店 支店長 風野純男
（茨城県神栖市土合本町 3-9809-13 TEL0479-48-2851）
 - ・筑波銀行波崎支店 支店長 渡辺則彦
（茨城県神栖市波崎 7682-5 TEL0479-44-8021）
 - ・千葉銀行神栖支店 支店長 笠井富雄
（茨城県神栖市神栖 1-16-30 TEL0299-95-5251）
 - ・水戸信用金庫神栖支店 支店長 飯島裕二
（茨城県神栖市神栖 1-13-2 TEL0299-93-2300）
 - ・茨城県信用組合神栖支店 支店長 金沢正之
（茨城県神栖市神栖 1-17-16 TEL0299-92-1917）
 - ・茨城県信用組合知手支店 支店長 斎藤憲夫
（茨城県神栖市知手中央 1-17-25 TEL0299-96-5000）
 - ・茨城県信用組合波崎支店 支店長 田山恭司
（茨城県神栖市波崎 7578-5 TEL0479-44-3511）
 - ・銚子信用金庫神栖支店 支店長 高木益伸
（茨城県神栖市知手中央 9-9-22 TEL0299-96-3541）
 - ・銚子信用金庫土合支店 支店長 佐久間純一
（茨城県神栖市土合中央 2-9-12 TEL0479-44-0571）

・銚子信用金庫波崎支店 支店長 西廣隆雄

(茨城県神栖市波崎 6381-1 TEL0479-44-0571)

役 割 創業、経営安定、事業拡大等の個別相談、事業再生、融資相談等

⑫神栖市観光協会(代表者 会長 野口弘行)

住 所 茨城県神栖市土合本町 5-9809-527 (TEL0479-26-3021)

役 割 各種イベント、展示会、観光PR、地域活性化事業支援

⑬はさき漁業協同組合(代表者 代表理事組合長 石田洋一)

住 所 茨城県神栖市波崎新港 9 (TEL0479-44-1122)

役 割 各種イベント、展示会、観光PR、地域活性化事業支援

⑭波崎水産加工業協同組合(代表者 代表理事組合長 高木安四郎)

住 所 茨城県神栖市波崎新港 9 (TEL0479-44-0201)

役 割 各種イベント、展示会、観光PR、地域活性化事業支援

⑮しおさい農業協同組合(代表者 代表理事組合長 安藤昌義)

住 所 茨城県神栖市深芝 2752-5 (TEL0299-93-5511)

役 割 各種イベント、展示会、観光PR、地域活性化事業支援

⑯特定非営利活動法人SeaWiNZ(代表者 理事長 篠塚栄一)

住 所 茨城県神栖市波崎 9302-9 (TEL080-9575-5441)

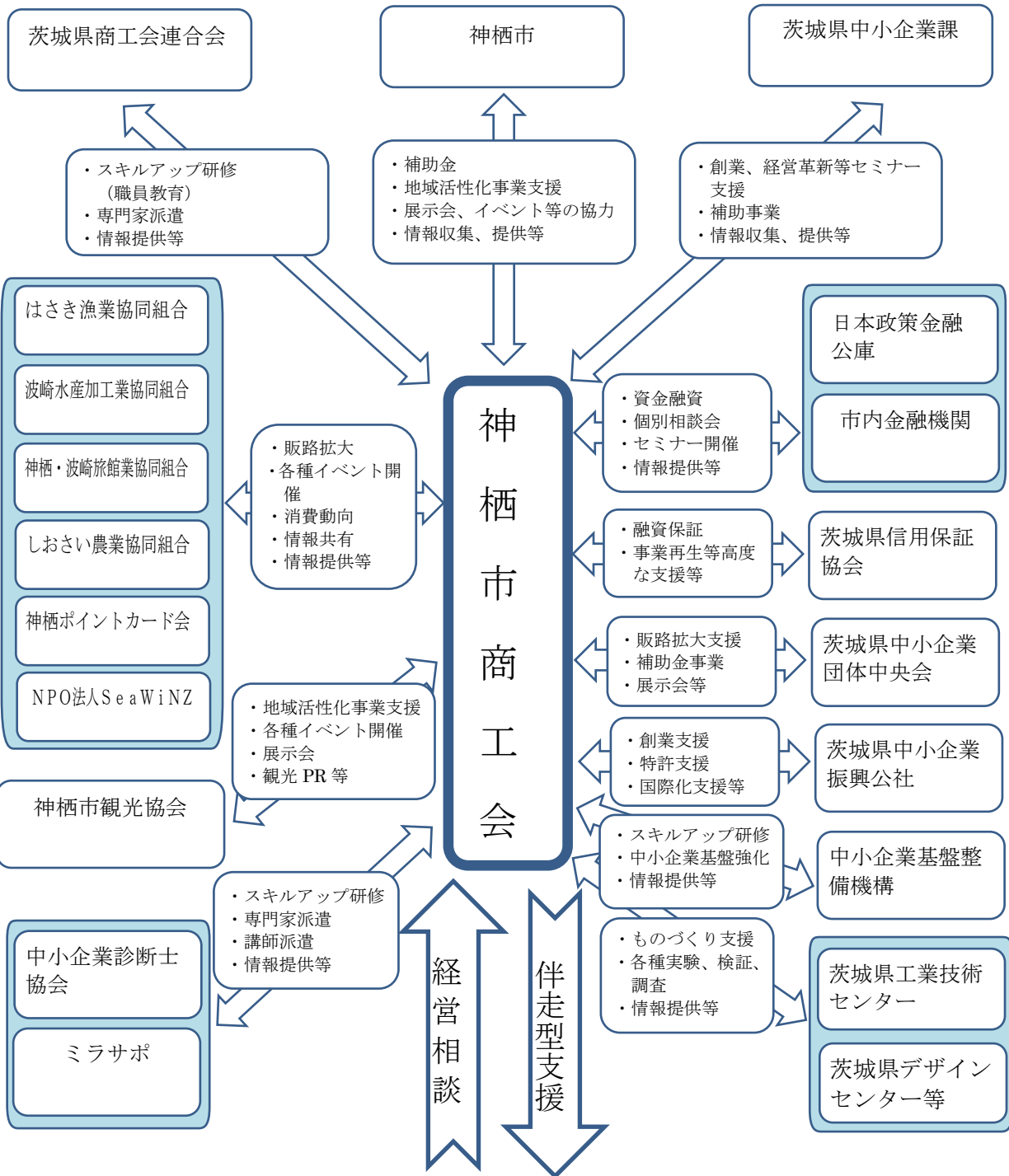
役 割 各種イベント、展示会、観光PR、地域活性化事業支援

⑰神栖ポイントカード会(代表者 会長 池田克則)

住 所 茨城県神栖市溝口 4991 (TEL0299-92-5111)

役 割 各種イベント、展示会、観光PR、地域活性化事業支援

連携体制図等



地域の小規模事業者