

経営発達支援計画の概要

実施者名	笠間市商工会（法人番号３０５０００５００２５２１） 笠間市（地方公共団体コード ０８２１６３）
実施期間	令和３年４月１日 ～ 令和８年３月３１日
目 標	（１）小規模事業者の事業継続を目的とし経営力強化と持続的発展を図る。 （２）地域資源を生かした商品開発や販路拡大を支援し成長発展を図る。 （３）建設業者等に対する積極的な販路拡大を実現する。
事業内容	３－１．地域の経済動向調査に関すること 「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。効率的な経済活性化を目指すため専門的な分析、地域の経済・消費動向等情報収集・分析、成果の情報提供を行う。 ３－２．需要動向調査に関すること 小規模事業者が提供する商品・サービスの需要動向を「新商品・新メニュー開発」「新たな販路開拓」等に活かせるよう情報収集・分析・活用して調査結果を提供する。 ４．経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営分析を行うことで「機会や脅威」「戦略的強み・弱み」を明確にし、事業計画作成に活用する。 ５．事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の課題解決のため、セミナー等を通して顧客ニーズや自社の強み・弱み等の経営状況を把握し、実効性の高い事業計画策定を支援する。 ６．事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の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るための伴走型支援を行う。 ７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 国内外で開催する展示会、商談会等への出展に関するフォローを通して、販路開拓支援を行う。
連 絡 先	笠間市商工会 〒309-1611 茨城県笠間市笠間 1464-3 TEL. 0296-72-0844 FAX. 0296-72-5495 E-mail:kasama-s@isis.ocn.ne.jp 笠間市商工課 〒309-1792 茨城県笠間市中央 3-2-1 TEL. 0296-77-1101 FAX:0296-77-1146 E-mail:shoko@city.kasama.lg.jp

経営発達支援計画

1. 目標

①笠間市の現状

笠間市は、都心まで約 100 km、茨城県のほぼ中央に位置し、東西約 9 km、南北約 20 km、総面積 240.40 km²の面積を有しており、北部は城里町、栃木県茂木町、西部は桜川市、東部は水戸市、茨城町、南部は石岡市、小美玉市に隣接している。

また、本地域の中央を涸沼川が北西部から東部にかけ貫流し、肥沃な田畑が形成されている。気候は、夏は気温も湿度も高く、冬は乾燥した晴天の日が多い、太平洋型の気候となっている。



笠間市では、笠間焼や稲田みかげ石をはじめとする独自の産業が育まれ継承されている。また、「栗」や「小菊」など多彩な農産物の産地ともなっており、重要な産業として地域に深く根付き、笠間市の知名度や魅力向上においても、大きな影響を与えている。



＜笠間焼＞



＜笠間の栗＞



＜菊まつり＞



＜稲田みかげ石（JR 東京駅丸の内駅前広場）＞

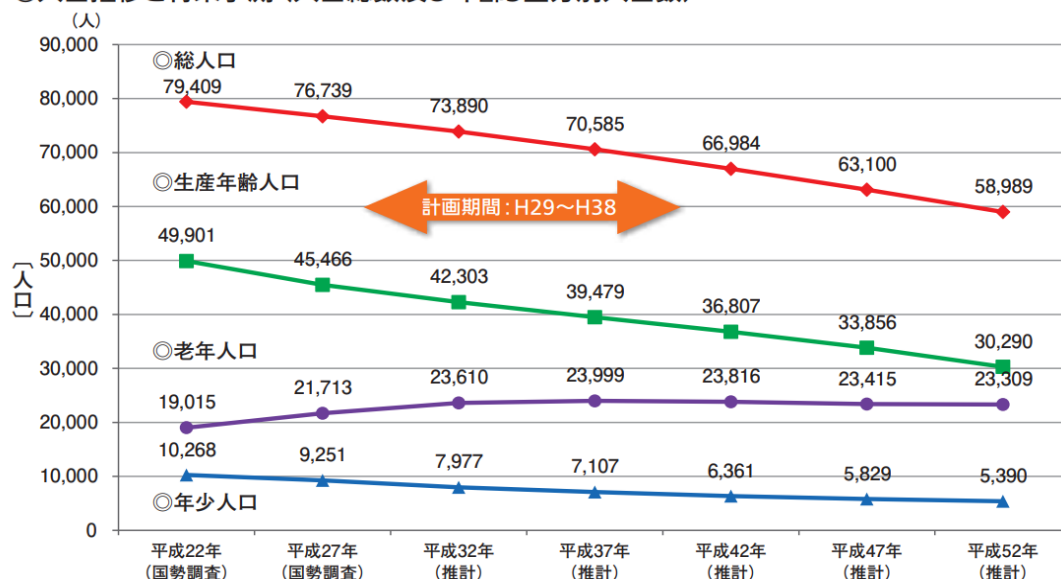
【交通インフラ】

笠間市は交通の便が良く、北関東自動車道と常磐自動車道が通り、市内にはスマートインターチェンジを含めて、4つのインターチェンジが存在している。また、東京圏と本市を結ぶＪＲ常磐線と、栃木方面と本市を結ぶＪＲ水戸線が走っており、市内に６つの駅を有するなど、広域的な交流、連携が可能となる広域交通ネットワークが形成されている。

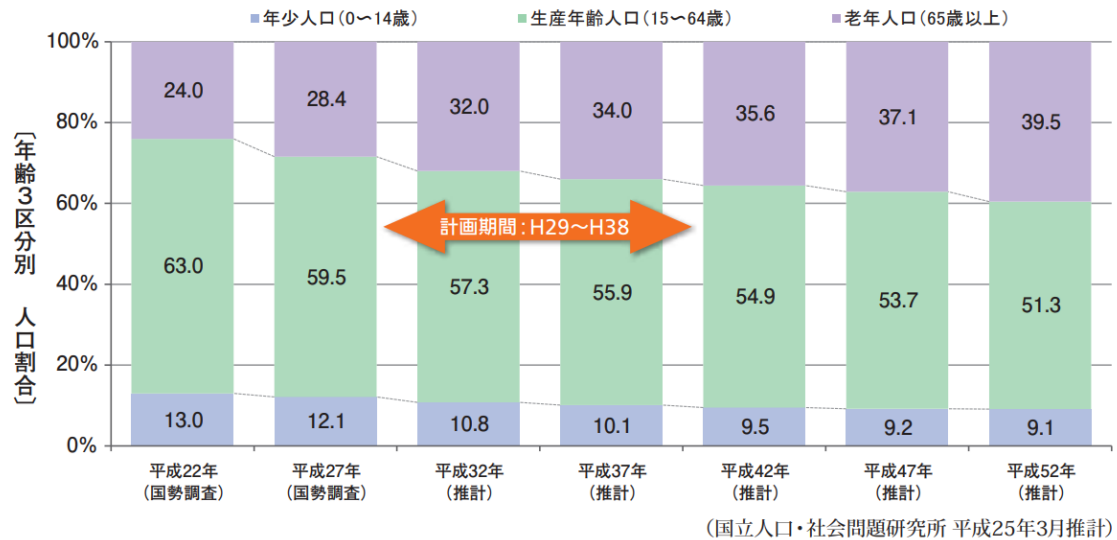
【人口の推移】

国立社会保障・人口問題研究所の推計結果によると、笠間市の人口は、一貫して減少することが予測されており、令和７年には、70,585 人になると予測されている（令和２年１月１日現在では74,249 人）。また、年齢３層区分別で見ると、年少人口は減少傾向となっており、令和７年には7,107 人、総人口に占める割合は 10.1% となっている。また、生産年齢人口も同様に減少傾向となっており、令和７年には、39,479 人、総人口に占める割合は 55.9% となっている。さらに、老年人口については、増加傾向となっており、令和７年には 23,999 人、総人口に占める割合は 34.0% と予想されている。人口減少、少子高齢化、人口構造の変化は、様々な分野において影響を及ぼすと考えられる。

○人口推移と将来予測（人口総数及び年齢3区分別人口数）



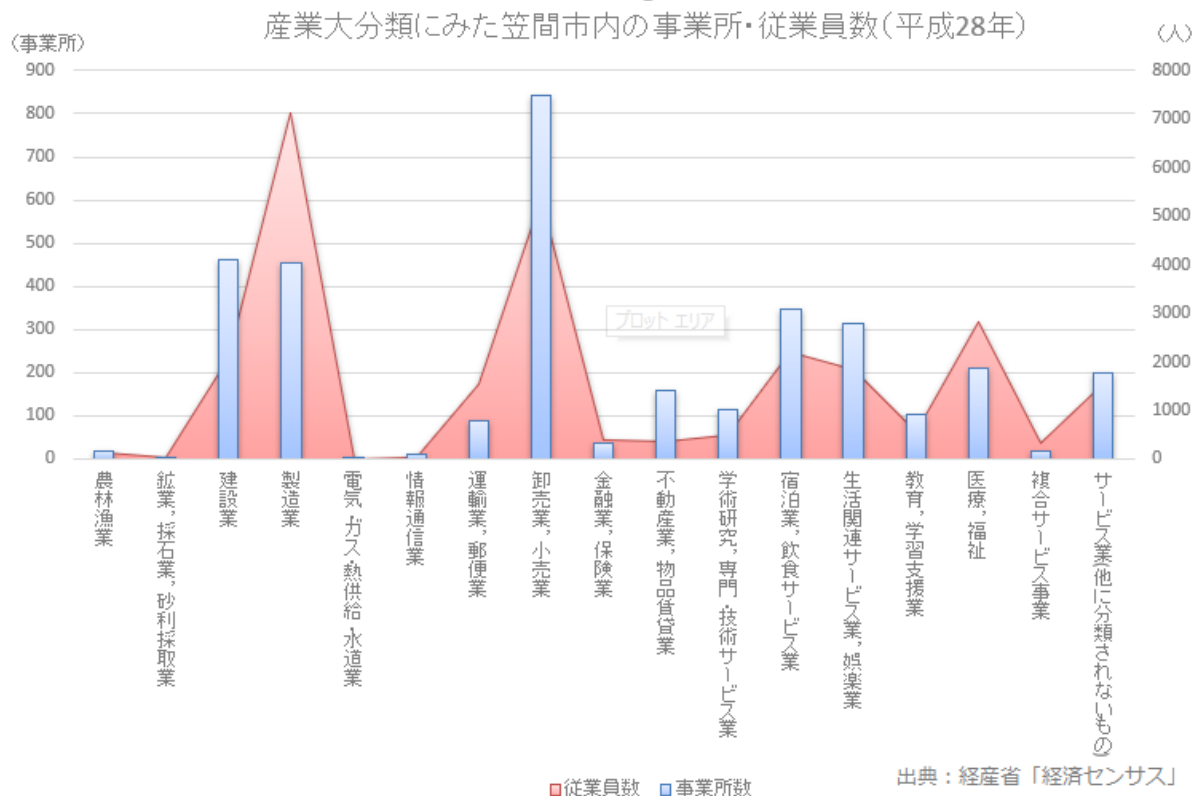
○人口推移と将来予測（年齢3区分別人口割合）



【市内事業所の構成比】

経済センサスの産業大分類別事業所構成比によると、平成 28 年における市内の事業所は 3,383 所（内商工業者数 3,030 所）あり、業種構成では卸売業、小売業が 24.9%と最も多く、次いで建設業 13.6%、製造業 13.4%が多い。これは、笠間稲荷門前通り商店街やギャラリーロードなど、笠間稲荷神社を始めとする観光資源に恵まれており、お土産屋を代表する観光関連業者が多いことに起因する。

従業員数は製造業で最も多く、これは工業団地において比較的大規模な製造業者が存在することに起因すると考えられる。



笠間市の小規模事業者数は、商工業者全体の82%を占めており、経済センサスの統計調査を比較すると平成24年から平成28年にかけて1割近く減少している。人口減少や少子高齢化問題、後継者不足による廃業など市場規模は減少傾向にある。

小規模事業者数の推移 経済センサスより

	平成24年	平成28年
管内商工業者数	3, 227	3, 030
管内小規模事業者数	2, 665	2, 485

②笠間市の課題

【商業の現状と課題】

少子高齢化に伴う人口減少に加え、幹線道路沿いへの大型店・チェーン店の出店もあり、市内商店の経営状況は苦しい状況にある。笠間稲荷神社周辺地域においては、商店街や行政が連携し、地域特性を活かして「おもてなし」する雰囲気づくりを進める取組を行っており、地域コミュニティの担い手としての役割が期待される商店街の活性化が求められている。

また、商業経営者の高齢化や、後継者不足、創業する人への支援、空き店舗の活性促進と同時に中小企業に対して、自治・振興金融における保証料補助等の金融制度の拡充に取り組んでいる。

一方、ライフスタイルの変化を原因とする「買い物弱者」問題は、単なる不便にとどまらず、高齢者の食育・健康問題等に関わるものとして捉えられ、事業者との連携により対策が求められている。

【工業の現状と課題】

笠間市では、充実した広域交通網による利便性を生かし、既存工業団地への優良企業誘致を進め、地元雇用の拡大や従業員の定住化に向けて、工業の振興を推進してきた。また、企業の経営安定化を支援するため資金融資制度の利用促進や保証料の補助を行うとともに、設備投資に伴う市民雇用を行うなど企業活動を支援している。さらに、地域に根ざした企業を支援するためのセミナーの開催、雇用確保に繋がる面接会を実施している。しかしながら、景気の低迷等により、市内の事業所数及び従業員数は減少傾向にあり、経営はきびしい状況にある。

そこで、企業経営の健全性を確保し、設備の近代化を促進するため、商工会による経営改善指導等をさらに拡充、支援して行く必要がある。

地域産業のさらなる発展を図るため、社会情勢に伴って変化する顧客ニーズへの対応や競争力強化、さらには、企業の安定的な事業継続の為、従業員が働きやすい環境の構築、継続的な雇用の創出、後継者の育成を図る必要がある。

【笠間市の産業振興に関する具体的方向性】

笠間市では、こうした地域産業の状況に対応していくため、笠間市第2次総合計画（施策アクションプラン、2017～2021）において、産業面では「地域の誇りに満ちた活力ある産業をつくる」ことを目指しており、次の目標を掲げている。

地場産業

- 本市の誇る伝統産業や特産物を継承し、成長を促進するため、他産業への活用や積極的なPRの推進など、販売戦略の強化とブランド力の向上を図る。

①地場産品の利用促進

②各種PRの拡充

③地場産品のブランド力の向上

商 業
●市と商工会が連携のもと経営診断・分析、指導を実施して経営改善を図ると共に、地域資源を生かした商品開発や販路拡大の取組を支援して、個性溢れる商業経営を推進する。 ①商店街の活性化 ②経営の安定化及び商業者の育成・支援 ③地域特性を活かした商業振興
工 業
●企業経営の近代化・合理化を促進するため、企業体質改善やビジネスマッチングの積極的な参加を支援する。また積極的な市民の雇用を行い地元で安心して働くことができる環境づくりを推進する。 ①中小企業の経営安定化と活性化 ②地元企業の振興と発展 ③企業活動の促進と情報発信

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えた小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

前述したように笠間市でも人口減少や少子高齢化の影響を受け、小規模事業者を取り巻く環境は厳しいものになることが予想される。このような状況に対して、商工会としても、地域経済を支えている小規模事業者が継続的に発展していくことが地域振興において大変重要であり、また小規模事業者が持続的に発展するためには、自社の強みや特徴を正しく理解し、高い付加価値を生み出せる事業者を増やすことが重要である。

そのために、個々の事業者支援として、伴走型支援の強化及び質の向上、事業者ニーズの高いセミナーの開催、高度な相談内容に向けて専門家や金融機関等と連携し小規模事業者の経営力強化を図る。

また、笠間市で育まれ継承されてきた笠間焼や稲田みかげ石といった独自産業や、「栗」や「小菊」をはじめとする多彩な農産物など、笠間市ならではの特性を活かし、成長を促すためのぶれない軸を共有し、事業を継続させられる経営基盤を作れるよう支援をする。

さらに、小規模事業者の経営革新や事業承継を積極的に支援することで、笠間市の産業振興、商工業の活性化や事業者数の維持、売上向上を目指していく。

②笠間市総合計画との連動性・整合性

笠間市は、笠間市第2次総合計画（施策アクションプラン、2017～2021）において、前述した商工業に関する目標を掲げている。笠間市商工会では、地場産業に対する「伝統産業や特産物に関する販売戦略の強化およびブランド力の向上」、商業振興に向けた「地域資源を生かした商品開発や販路拡大の支援」および「商店街の活性化」、ものづくり産業の経営力向上に向けた「企業体質改善やビジネスマッチングへの参加支援」などにより、笠間市の施策に沿った支援を実行する。（※2022年以降についても、笠間市の新たな総合計画と連携しながら支援を実行していく。）

③笠間市商工会としての役割

笠間市は人口減少・少子高齢化が進み需要の減少や労働力の減少、経済成長の低下など地域社会に様々な影響を与えている。市街地では低密度化が進み、空き家・空き店舗・空地などが増加し、市街地の活力の低下を招いている。商工会員も平成22年の商工会合併当初2,300名の会員数があったが、廃業等退会者も多く現在は1,900名まで減少している。

こうした中、当会としては経営改善普及事業を核としながら、笠間市と連携し、経営発達支援事

業を進めるとともに、商工会員だけでなく一般事業者や地域社会全体の活性化に貢献してきた。

具体的事業としては、経営革新支援、事業承継支援、創業者支援、資金需要に伴う各種相談事業や事業者に向けた持続化補助金等各種の推進、雇用労務及び助成金制度活用による新規雇用の支援、地域の賑わい創出のためのイベント開催などにより、地域の事業者からの信頼を得ているものと考えている。

また、今回のコロナ禍にあつては、笠間市と連携し、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業所を対象に持続化補助金・持続化給付金・家賃給付金等の強化のため各分野の専門家による集団・個別相談会の開催のほか、「笠間市飲食店緊急応援パスポート事業」や「プレミアム付き商品券事業」を実施。地域内の消費喚起と地域経済の早期回復を図ったところである。

以上のように、地域の支援機関としての中核的な機能・役割を果たすべく笠間市行政と「連携体」を構築し、小規模事業者に対する伴走的な支援、そして地域の小規模事業者だけにとどまらず、その小規模事業者を支える中小企業・消費者など地域社会の福祉に資する事業を幅広く実施することが笠間市商工会としての役割と考える。

(3) 経営発達支援事業の目標

＜目標 1＞小規模事業者の自立的かつ持続的な事業継続を目的とした、伴走型支援により経営力強化と持続的發展を図る。

目標数値

- ・商工会の支援のもと、事業計画の策定に向け、経営発達支援事業の実施から年間で 60 件以上、5 年間で 350 件程度が自社の経営の現状を分析し、経営力を強化できるようにする。

＜目標 2＞伝統産業や特産物の継承や成長を促進するとともに、地域資源を生かした商品開発や販路拡大の取組を支援して、地域の小規模事業者の成長發展を図る。

目標数値

- ・計画期間中における売上増加事業者数を 75 件にする。
- ・展示会等への出展支援を通じて、経営発達支援事業の実施から 5 年の間で売上増加事業者数累計 40 件（BtoC）、新たな取引件数が累計 10 件（BtoB）程度成立するようにする。

＜目標 3＞建設業者等が取り組む積極的な需要開拓を支援し、販路拡大を実現する。

目標数値

- ・笠間市商工会が主催する住宅・店舗リフォーム促進補助事業などの需要開拓事業により、経営発達支援事業の実施から 5 年の間で建設業者等の売上増加事業者数累計 40 社を実現する。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日 ～ 令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

＜目標1＞小規模事業者の自立的かつ持続的な事業継続を目的とした、伴走型支援により経営力強化と持続的発展をはかる。

自立的かつ持続的な事業継続を実現するため、専門家等と連携し、小規模事業者に寄り添いながら、実現可能性・実施効果の高い計画書づくりを支援する。計画の実現に必要な小規模事業者における顧客対応力の強化、技術の高度化、商品開発力の向上等のために、各種分析体制の強化、企業活性化のためのセミナーの開催や個別支援体制の整備、相談対応から計画策定・実施支援までの一貫支援体制を構築する。

＜目標2＞伝統産業や特産物の継承や成長を促進するとともに、地域資源を生かした商品開発や販路拡大の取組を支援して、地域の小規模事業者の成長発展を図る。

益子焼と共に日本遺産に認定された笠間焼を始めとする伝統産業や特産物の魅力を発信していくとともに、自らの製品やサービスの販路拡大や新しい取引先開拓をすることを目的とする商工業者に対しては中小企業支援機関等の活用や連携を通して魅力ある商品の開発を推進・支援するほか、当該商品の展示商談会等への出展を支援することにより販路開拓を実現する。

特に海外への販路開拓を目指す小規模事業者については、茨城県商工会連合会が実施する小規模事業者向け販路開拓支援事業（海外展開：商工会ネットワークを活用し輸出に必要な輸送環境・独自展示会等を茨城県商工会連合会が拠点となり実施する事業）を活用して、新たな市場への進出を支援する。

＜目標3＞建設業者等が取り組む積極的な需要開拓を支援し、販路拡大を実現する。

建設業者等が取り組む積極的な需要開拓を支援し、販路拡大を実現する。

手法としては、市内小規模建設業者に対する「住宅・店舗リフォーム促進補助事業」の実施により、企業体質改善や企業の経営安定化・活性化につなげていく。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]巡回指導時におけるヒアリング等を通して、管内小規模事業者の業種別の経営状況や設備投資の動向、直面している経営上の問題点等の情報収集にあたっている。また、相談対応にあたり、職員それぞれが政府系統計調査・白書等を参考に地域の経済動向を分析し提供している。

[課題]上記の調査結果は、巡回指導や窓口相談の際に小規模事業者に提供するとともに、商工会における支援計画の立案などに活かしてきたが、一部の事業者のみの利用にとどまっていること、データが十分に整理・分析されておらず有効な情報として活用されていないこと、また、市の中小企業施策にも反映されていないことが問題点と認識している。そのため、小規模事業者への周知方法やデータの加工方法の改善、および市の中小企業施策に反映させる仕組みの整備が課題となっている。

(2) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

地域で強みのある産業や持続的成長を目指す事業者の育成を図るため、経営指導員等が「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、年1回公表する。

目的	中小・小規模事業者に対し地域経済に関する情報を提供する。 市をはじめ関係者が共通の課題認識を持つために、地域における課題と対応策を検討するための土台とする。
活用システム	「RESAS」（地域経済分析システム）
分析手法	「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 「観光マップ」→目的地や宿泊者数等を分析 ⇒上記を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②管内小規模事業者を対象とした小規模事業者景況調査の実施・分析

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」の調査票をもとに作成した調査シートを使用し、管内小規模事業者の景気動向等について、年1回調査・分析を行う。

調査対象	管内小規模事業者40社（製造業、小売業、飲食業、建設業から10社ずつ）
調査項目	売上額、採算（利益）、資金繰り、景況感、従業員数の変化、設備投資等
調査手法	経営指導員等が、抽出した各業種対象事業者に対し面談・ヒアリング調査を実施する
分析手法	経営指導員等が外部専門家と連携し分析する

(4) 成果の活用

- 情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とするほか、小規模事業者の事業計画策定や経営改善等の指導・支援を行う際の資料として活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]経営指導員等が経営支援などに際し、事業者から売れ筋商品などをヒアリングする程度で、商工会として組織的・継続的な需要動向調査の取組みは行っていない。

[課題]小規模事業者が行う「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等が、顧客ニーズを満たし販売・売上につながる成果をあげられるよう、商工会が需要動向に関する情報収集・分析・活用に関する支援体制を構築していくことが課題である。

(2) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①新商品開発の調査対象事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
②試食、アンケート調査対象事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

(3) 事業内容

①特産品を活用した新商品開発を支援するための消費者向け試食、アンケート調査の実施

特産品等を活用した新商品・新メニューを開発した事業者を対象に、笠間市内で開催するイベント（9月～11月）に会場する地域内外の一般消費者に対し、試食、アンケート調査を実施する。

サンプル数	1 商品あたり 30 件（1 事業者 1 商品）
支援対象	地域資源活用事業者等の新商品・新メニュー開発に取り組む事業者 （当地域の特産品 栗、自然薯、菊などを活用する事業者） 既存商品・メニューの改良に取り組む飲食店等
分析手段・手法	アンケート方式
調査項目	(a) 商品等の価格、(b) 品質・味・量、(c) 商品やパッケージのデザイン、(e) 関心度・商品の新鮮感、(d) 購入や利用のしやすさ、(f) 商品・サービスに対するイメージ、(g) 用途・目的（家庭用、贈答用等）、(h) 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）
商工会の支援内容	・ 需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定 ・ 需要動向調査の実施スケジュールの作成 ・ 需要動向調査に必要な調査項目の選定 ・ 調査票（アンケートシート）の作成・提供 ・ 回収した調査票の分析・加工及びその提供 ・ 需要動向調査結果を活用した商品の開発・改良等のアドバイス
分析結果の活用	事業者が行ったアンケートを経営指導員が集計・分析し、レポートにまとめ、事業者提供。更なる改良等につなげる。

②ビジネス商談会等を活用したバイヤー向け試食、アンケート調査の実施

地元金融機関が開催する「ビジネス商談会」や、中小企業基盤整備機構が主催する「中小企業総合展」において、会場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

サンプル数	バイヤー等（サンプル数：50 件）
支援対象	地域資源を活用した新商品・新サービス開発等に取り組む事業者 （当地域の特産品 栗、自然薯、菊などを活用する事業者） 既存商品・サービス等の改良に取り組む事業者等
調査手段	アンケート方式・対面での聞き取り
調査項目	(a) 商品・製品・サービスの価格、(b) 品質・味・量、(c) 商品への関心度・新規性・需要見込、(d) 商品やパッケージのデザイン、(e) 取引ロット数、(f) 納期、(g) 納品方法、(h) 改善点（自由記載：品質、価格、その他改善を要する点）、(i) 業界内のトレンド（何が流行しているか）
商工会の支援内容	・ 需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定 ・ 実施スケジュールの作成 ・ 調査項目の選定 ・ アンケートシートの作成提供 ・ 回収した調査票の分析、加工及び提供

	・調査結果を活用した商品の開発、改良等のアドバイス
分析結果の活用	支援事業者ごとに調査結果を取りまとめたレポート作成によりフィードバックし、更なる改良等を行う。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 相談対応や金融支援の機会を利用し、経営分析の実施を働きかけてきた結果、分析実施件数の増加が認められるほか、小規模事業者からは「自社の特徴や課題が整理できた」などの声が聞かれ、一定の成果は得られている。

[課題] 経営分析の件数は伸びているものの形式的な実施にとどまるものも多く、データや情報から価値のある意味を見いだすまでの詳細な分析を実施している割合は少ない。小規模事業者のビジネスモデルの再構築や改善策の立案に活かすためにも、今後は、財務分析に加え、事業機会や脅威、戦略的不確実性のほか、戦略的強み・弱みといった非財務分析を丁寧に行い、より一層踏み込んだ質の高い分析を行っていくことが課題である。

(2) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
分析件数	25 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件

※分析件数は、指導員 4 名×15 件として目標を設定している。

(3) 事業内容

①巡回・窓口相談を介した経営分析を行う事業者の掘り起こし

経営指導員を中心に、巡回・窓口相談の機会を活かし、対象事業者を掘り起こしていく。その際、経営分析の意義、すなわち、自社の機会や脅威、戦略的強み・弱み、不確実性が明確になる点や、真の経営課題を顕在化させることができるといったメリットを訴求する。

②経営分析の内容

これまで以上に質の高い経営分析を行っていくため、組織的な経営分析体制を整備する。

対象者	巡回・窓口相談を介した掘り起こしによって気づきを得た小規模事業者のなかから、毎年、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業所 60 社を選定。
分析項目	定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「内外環境分析」を行う。 ≪財務分析≫売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等 ≪内外環境分析≫バリューチェーン、商品サービス・顧客・競争業者の特徴 等、顧客の獲得方法、マクロ環境・ミクロ環境、強み・弱み 等
分析手法	経営指導員等のヒアリングにより得られた調査・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等で構成する経営指導検討委員会にて分析内容のブラッシュアップを行い、経営分析シートを完成させる。

(4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、商工会データベースに業種、規模別等により管理し、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]経営革新セミナーや事業計画策定セミナーの開催、この受講生等を対象とした個別相談会を開催し、事業計画の策定支援にあたっている。その結果、実際に事業計画を策定する小規模事業者は増加傾向にあり、なかには、3年程度の間隔で事業計画の策定に取り組む事業者も現れてきた。

[課題]経営革新計画の承認や補助金の採択を目的として事業計画を策定する小規模事業者が多く、自社の課題解決や持続的発展のために、これを役立てようとする小規模事業者は少ない。経営革新計画の承認や補助金の採択を目的とする場合、計画骨子は補助金や制度等の利用目的を強く反映させたものとなりがちで、肝心の経営分析や真の課題抽出、経営方針の策定と展開方法の検討については、作成効率が優先され、十分にブラッシュアップされないことも多い。小規模事業者の事業の持続的発展のためにも、実現性の高い効果的な事業計画策定を重視した支援体制の整備が課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が事業計画策定に対する本来の意義を正確に認識し、事業計画策定は持続的成長のための経営の基本と捉える気運を高めていく必要がある。そのため、事業計画策定に意欲的に取り組めるよう「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するほか、経営分析から事業計画策定までを参加者自らがセミナー内において実践できる内容とする。個別支援の際には、事業者の考えを最重視しつつ、提案やコーチング手法を取り入れた伴走型の支援を行い、真の課題解決に直結した実現性の高い計画書の完成を通して、経営力の向上や底上げを図る。事業承継案件についても、まずは後継者が承継したくなる組織づくりが必要であり、支援体制を整備する。

(3) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
事業計画策定件数	25 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件

※経営分析件数の 50%を目標とする。

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

事業計画策定セミナーの内容は次の通りとし、事業計画策定こそが持続的成長のための経営の基本と捉える気運を高めていく。また、参加者自らが講習会において「計画書づくり」を実践できる内容とする。

募集方法	・個別案内、チラシ配布
回数	・集団セミナー2回+個別指導相談会6回（開催期間は2ヵ月間程度）
カリキュラム	・地域小規模事業者が作成した身近な事業計画の紹介 ・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インタビューやディスカッションなど ・商工会指導員等が伴走型で支援する経営分析&事業計画作成ワーク ・個別相談会（経営指導員等に専門家を加え伴走するフォローアップ支援）
個別相談会の内容	・セミナー参加者が引き続き参加する。また、セミナー参加者以外にも事業計画の策定を目指す事業者も参加する。セミナー講師と商工会指導員等が二人三脚で、プロジェクトに映しながらか実際に、その場で事業計画を作成していく。1回90分～120分×3回～5回で完成させる。 ・相談会は2週間程度の間隔を開け、事業者と経営指導員等が面談やメール相談を通して、納得のいくまで内容の作り込みを行う。
目標参加者数	20名程度

②事業計画の策定

個別相談会を年間通して定期的を開催する。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、実現性の高い計画策定を伴走型で支援する。

支援対象	経営分析を行った事業者や、経営力の向上や底上げを図りたい事業者を対象とする。
手段・手法	経営指導員等が担当制で張り付き、専門家等も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。 事業承継案件については、経営指導員だけでなく専門家の活用や他の支援機関と連携を図りながら、より精度の高い実現性のある事業承継計画の策定を支援することで、スムーズな事業承継へと繋げる。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]小規模事業者への事業計画策定後の支援については、事業計画を策定した事業者すべてに毎年1回以上のフォローアップを行うことが定着してきたものの、その内容は、決められた調査時期に合わせて、進捗状況の確認と簡単な助言をすることが中心となっており、踏み込んだ助言まではできていないのが実情である。

[課題]今後は、計画の進捗状況に応じて、適切な頻度でフォローアップを実施するほか、支援内容の質的向上を図り、計画の実現性を高めていく必要がある。また、計画の後期には、次期の事業計画策定に向けた働きかけを行う。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
フォローアップ対象事業者数	25 社	30 社	30 社	30 社	30 社	30 社
頻度（延回数）	103 回	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	—	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
利益率 1 % 以上の増加事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

※ 売上増加事業者数はフォローアップ対象事業者数の 50%を目標とする。また、そのうち約 30%の事業者が経常利益率 1%以上増加を目標とする。

(4) 事業内容

当初の実行計画を管理し、計画の進捗状況に応じた量的・質的にも適切なフォローアップを実施する。

対象	事業計画を策定したすべての事業者を対象とする。
フォローアップの頻度と内容	経営指導員等が 3 ヶ月に 1 度、訪問を行いフォローアップを行う。ただし、事業計画の進捗状況により、訪問回数を増やして、集中的に支援すべき事業者と、ある程度回数を減らしても支障ない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。計画後期には、次期の事業計画策定に向けた助言と、策定のための機会に関する情報提供を行う。

確認項目	計画のスムーズな実行とチェック、現状の把握、事業の進捗状況、事業推進上の課題、今後の展開方法等。
計画と進捗状況がズレている場合の対処方法	他地区等の経営指導員等や外部専門家など、第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状]事業計画を策定した事業者や、地域の優れた商品・サービスを有する小規模事業者の販路拡大と経営力向上を支援するため、地元小規模事業者に、新たな需要の開拓に関する展示会への出展機会を提供している。また、建設業者等に対しては「住宅・店舗リフォーム促進補助事業」を主催し好評を得ている。さらに、平成 31 年からは茨城県商工会連合会と連携して海外への販路開拓を目指し、アメリカやドバイ商談会への参加を支援している。

[課題]各種展示会・商談会等に関してはこれまで参加勧誘等にとどまっており、参加企業が限定的である。また、補助事業も含め適切な効果測定ができていないといった問題もある。今後は、前述した各種調査結果を活用し、また出展・参加等に際しての事前・事後フォローを効果的に実施することで、小規模事業者の売上増加や新規顧客獲得に向けた効果的な需要開拓支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、県内外で開催される既存の展示会への出展を支援する。また、茨城県商工会連合会と連携して海外への販路開拓を目指し商談会等への参加を支援する。出展や商談会の参加にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。「住宅・店舗リフォーム促進補助事業」についても、同様の伴走型支援により効果的な参加を促す。

(3) 目標

BtoC

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①国内展示会 出展事業者数	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
売上額/社	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②国内展示会 出展事業者数	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
売上額/社	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
③補助事業 参加事業者数	37 社	40 社	40 社	40 社	40 社	40 社
受注件数	61 件	75 件	75 件	75 件	75 件	75 件
売上額/件	110 万円	120 万円	120 万円	120 万円	120 万円	120 万円

※ 建設業者等に対する「住宅・店舗リフォーム促進補助事業」は、事業者向けの店舗リフォームも対象となるが、住宅分野の方が割合が多いため BtoC で目標設定している。

B to B

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①国内商談会 参加事業者数	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
成約件数／社	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②海外商談会 参加事業者数	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
成約件数／社	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(4) 事業内容

①消費者（B to C）への需要の開拓支援（新規）

一般消費者の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、一般消費者の需要開拓を支援する。

支援対象者	一般消費者の需要開拓を目指し、新たな商品（主に食料品）・サービスなどの認知度・販促を高めたい小規模事業者
訴求対象	一般消費者
想定する物産展等	①ニッポン全国物産展（11 月） ・全国からの特産品等が集まり、小規模事業者等の商品展開力・販売力向上を図る全国連主催の物産展。来場者数 103 千人、出展者数 328 事業者（R 元年参考）。 ②茨城センス（県アンテナショップ） ・厳選された茨城のいいもの、センスある名品が並ぶ有楽町にあるセレクトショップ。来場者数は 15 万人（1 年間）。 ③住宅・店舗リフォーム促進補助事業 ・笠間市商工会主催によるリフォーム補助金。住宅は最大 10 万円（補助率 10%）、店舗は最大 20 万円（補助率 20%）の補助金を助成する。R 元年は 72 件の利用実績。
支援内容	商工会としては、参加する小規模事業者に対し、専門家派遣事業なども活用して商品のブラッシュアップや魅力的な陳列や販売方法等専門的な支援も展開する。

②バイヤー等（B to B）への需要開拓支援（新規）

海外展開を含め、商社・バイヤー等の需要開拓を図るため、展示会・商談会への出展を目指す小規模事業者に対し、展示会・商談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、展示会等への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	海外展開を含め、バイヤー等の新たな需要開拓を目指し、新商品（主に自社製品）・新サービスなどの P R ・受注拡大に繋げたい小規模事業者
訴求対象	地域内外及び海外に販路を持つ商社、卸・小売業等のバイヤー等
想定する展示会等	①しんきんビジネスフェア（10 月） ・来場者数 2,000 人、出展者数 183 事業者（H30 参考） ・ビジネスマッチングの機会創出のための場を提供し、販路拡大や業務提携をサポートすることを目的として、茨城県信用保証協会、水戸信用金庫、結城信用金庫主催により、茨城県内企業約 200 社を集めて開催される。 ②小規模事業者向け販路開拓支援事業（海外展開） ・茨城県商工会連合会主催。2 日間に個別商談会又は展示会。茨城県内から出展 54 社。来場者数対象国各 300 人程度。

支援内容	単独でブース出展が困難な小規模事業者は、商工会や他事業者と連携して共同出展を行う。 商工会としては、出展する小規模事業者に対し、専門家派遣事業なども活用して、必要な営業用ツール（企業概要書、商談シート、名刺等）の作成、アピールの仕方、バイヤーとの商談の進め方、魅力的な展示ブースの作り方等を支援する。
------	--

8. 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

(1) 現状と課題

〔現状〕 現在、本事業に関する評価・検証については、商工会理事会でしか実施されておらず、外部からの評価を受ける術が無い状況である。その結果、詳細な各事業の内容についての評価及び検証にまでには至らず、その後の事業実施方針等への十分な反映はみられていない。

〔課題〕 経営発達支援事業の進捗状況等を確認・評価し、その後の事業実施方針等に反映させるためにも、第三者を含めた委員会を設置し、本計画に記載の事業の進捗状況及び成果についての検証・見直しを行う仕組みが不可欠である。

(2) 事業内容

①商工会正副会長、商工会事務局長、笠間市商工課長、中小企業診断士、法定経営指導員等をメンバーとする「笠間市経営発達支援委員会」を組織し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を年1回行う。

②当会正副会長会議において、評価・見直しの方針を決定する。

③事業の成果・評価・見直しの結果については、当商工会理事会へ報告し、承認を受ける。

④事業の成果・評価・見直しの結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、当商工会ホームページ（<http://www.kasama-shoko.jp/>）に公表する。

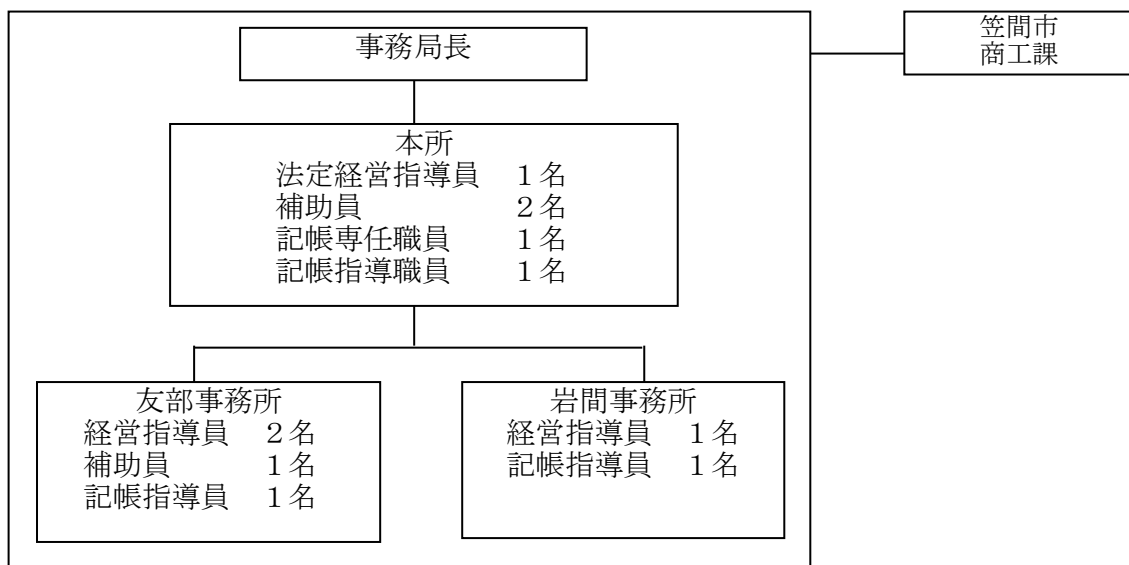
(別表 2)

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

(令和 2 年 1 0 月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名 柴沼 睦子

連絡先 笠間市商工会

住所：茨城県笠間市笠間 1464-3

TEL. 0296-72-0844 FAX. 0296-72-5495

e-mail: kasama-s@isis.ocn.ne.jp

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しを行う際の必要な情報の提供を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会／商工会議所

笠間市商工会

〒309-1611 茨城県笠間市笠間 1464-3
TEL. 0296-72-0844 FAX. 0296-72-5495
e-mail: kasama-s@isis.ocn.ne.jp

笠間市商工会(友部事務所)

〒309-1705 茨城県笠間市東平 2-3-3
TEL. 0296-77-0532 FAX. 0296-77-0621
e-mail: tomobe-s@minos.ocn.ne.jp

笠間市商工会(岩間事務所)

〒319-0294 茨城県笠間市下郷 5140(市民センターいわま内)
TEL. 0299-45-5711 FAX. 0299-45-2986
e-mail: iwamas@triton.ocn.ne.jp

② 関係市町村

笠間市商工課

〒309-1792 茨城県笠間市中央 3-2-1
TEL. 0296-77-1101

(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)

	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額	1 3, 5 0 0	1 3, 5 0 0	1 3, 5 0 0	1 3, 5 0 0	1 3, 5 0 0
○経営動向調査事業費	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0
○需要動向調査事業費	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0
○経営状況分析事業費	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0
○事業計画策定支援事業費	2, 0 0 0	2, 0 0 0	2, 0 0 0	2, 0 0 0	2, 0 0 0
○海外・国内向け販路開拓支援	3, 0 0 0	3, 0 0 0	3, 0 0 0	3, 0 0 0	3, 0 0 0
○住宅・店舗リフォーム補助事業	7, 0 0 0	7, 0 0 0	7, 0 0 0	7, 0 0 0	7, 0 0 0

(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、国補助金、県補助金、市補助金

(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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等