

鹿島商工会 経営発達支援計画事業
事業評価委員会報告書

報告期間

令和4年4月1日より令和5年3月31日

鹿島商工会

経営発達支援計画における事業評価について

これまでの経営改善普及事業では第三者からの評価が行われておらず、効率的な事業の改善に結び付いていなかった。このため経営発達支援計画では有識者も交えた事業評価を基に事業のPDCA サイクルを導入し、経営支援の継続的な質の向上に努める。

評価事業項目

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域経済動向に関すること【指針③】
2. 経営状況の分析に関すること【指針①】
3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】
4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】
5. 需要動向調査に関すること【指針③】
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】

II. 地域経済の活性化に資する取組

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
2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

評価方法

①赤色で実績内容と経営指導員による自己評価を下表 A~E のとおり行い、各事業項目に付記した。

自己評価	基 準
A	目標が達成できた（達成率 100%）
B	目標を概ね達成できた（達成率 99%~79%）
C	目標を半分程度達成できた（達成率 79%~50%）
D	目標をほとんど達成できなかった（達成率 49%~20%）
E	事業に未着手であった（達成率 20%未満）

②①の実績内容、自己評価を踏まえて令和5年3月27日、事業評価委員会が開催され、委員が下表5点～1点にて採点評価のうえ、見直し方針を提案した。当資料においては採点の平均点を記載するとともに、主な評価コメントを青色で付記した。

採点	基 準
5	非常によく事業が実施できた
4	よく事業が実施できた
3	概ね事業が実施できた
2	ほとんど事業が実施されていない
1	事業が実施されていない。評価ができない

評価見直しの反映

経営発達支援事業評価委員会の答申を基に、令和5年3月30日、鹿島商工会正副会長会議において事業内容ごとの見直し方針を決定した。また、理事会においてその見直し方針を報告し、公表する事業評価内容および見直し方針について承認を受けた。

今般その内容について公表するものである。

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題

現状、中小企業景況調査に15事業所より回答を得ているが、情報の独自分析や活用は特段行っていない。また、日々の相談で事業者から聞き取りした業界動向についても個々職員が経営相談カルテへ入力するに留まっている。このため小規模事業者が地域経済動向の把握、自社の経営課題の抽出や経営力強化に向けた事業計画策定のための基礎資料として活用出来るように提供する必要がある。

(2) 事業内容

① 独自の景気動向調査の実施

鹿島区の経済動向を把握するため、福島県商工会連合会の中小企業景況調査に独自項目を追加し、下表のとおり調査・分析する。

調査対象	建設業、製造業、卸小売業、飲食宿泊業、サービス業者より各業種3社、合計15社を対象とする。
調査項目	調査項目は売上高、仕入高、採算性、資金繰り、従業員数の増減、設備投資の状況。
調査方法	四半期ごとに対象事業所を訪問し聞き取り調査する。
調査結果の分析	経営指導員と福島県商工会連合会とで分析を行う。また、必要に応じて外部有識者の協力、助言により分析する。

② 国のビッグデータを活用した調査の実施

俯瞰した地域経済動向の調査を行うため、国が提供するビッグデータを活用し年に1回調査・分析する。

調査対象	南相馬市の地域経済動向
調査項目	・地域経済循環マップ 生産分析 ・地域経済循環マップ 支出分析 ・産業構造マップ 消費の傾向
調査方法	地域経済分析システム（RESAS）により年1回実施する。
調査結果の分析	1月に調査を実施し、経営指導員がRESASの分析情報を整理し、職員の共有データとして保管し事業者の経営状況の分析に活用する。

(3) 成果の活用

分析結果は、経営指導員等の事業所巡回訪問時や、商工会のホームページ上で公開し小規模事業者へ提供する。また、個々の小規模事業者の経営状況比較分析等、事業計画策定支援資料として活用する。

○実績

①の独自景況調査については計画のとおり15社に対して四半期毎の調査を実施し分析まで行った。また、得た情報を補助金申請時等の事業計画作成支援に活用した。内容精査確認のうえ、令和4年度

未までに当会ホームページ上で公表する。

なお②の国のビッグデータによる経済動向調査は、地域経済分析システム（RESAS）の情報が更新されておらず、実施不可であった。

○次年度の事業達成度向上に向けて

独自景況調査の継続に加え、令和5年度中に経済センサスの情報が反映される予定である地域経済分析システム（RESAS）の情報更新状況に応じた分析を行うこととし、該当項目の更新が見られない場合は各種統計の活用などを検討する。

○自己評価：C

委員の平均評価：4

見直しの方針

・定期的な把握を行っており、引き続き地域の現状把握に努める。ビッグデータの活用についてはRESASの更新状況にもよるが、地域や環境に合わせた他データを活用した調査・分析も視野に入れて検討・実施する。

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 現状と課題

小規模事業者への経営状況の分析支援は、これまで補助金申請相談時や、融資の相談時、及び確定申告時に簡易に行うに留まっている。また、小規模事業者が、自社の経営状況分析の重要性を理解しておらず積極的な分析支援は行ってこなかった。

今後は、小規模事業者の持続的経営成長に向け、現状理解や経営課題の理解を促すため経営状況の分析支援を積極的に実施する。また、支援にあたる経営指導員は、小規模事業者が理解し易い資料にて、強み、弱み、経営課題、競合比較情報を提供する必要がある。

(2) 事業内容

① 経営分析支援事業者の掘り起こし

経営指導員等の巡回・窓口相談、またセミナー開催により経営分析支援事業者の掘り起こしを行う。特に次の小規模事業者を支援対象として想定する。

- (ア) 決算にて毎年売上、利益の増加がある者
- (イ) 新商品・サービスの開発や販路開拓に取り組む者
- (ウ) 地域外需要開拓に取り組む者
- (エ) 事業承継を予定する者
- (オ) 創業予定者（過去実績がないため経営分析は非財務分析に限る）

②経営分析セミナーの開催

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」や経営課題への気付き、事業者の経営分析力の向上のため、年に一度「経営分析セミナー」を開催し、経営分析の必要性を小規模事業者に広く啓蒙する。尚、経営指導員等は、事業者の経営状況の分析支援と専門家の説明、助言方法の取得を目的として帯同しセミナーを受講する。

セミナーの募集については、広く地域の事業者には周知するために当会ホームページ、SNS上に掲載するとともに、全商工会員には募集案内文書を郵送もしくは窓口相談・巡回訪問時に手渡しする。また、周知の仕方や講義の構成を工夫し、サブテーマとして販路開拓、利益向上について盛り込む等として受講者増に努める。

③経営状況分析の内容

経営状況の分析は、小規模事業者の事業計画づくり・サポートキット（中小企業基盤整備機構：（以下：中小機構））を活用し、2名の経営指導員が共同し多角的視点で経営状況の分析を行う。分析の方法は巡回・窓口相談や前述の経営分析セミナー参加者より掘り起こし、支援対象となった事業者に対して巡回、もしくは商工会窓口にて下表1に従い分析を実施する。

専門的知見が必要な場合は、福島県商工会連合会やよろず支援拠点、中小機構等のコーディネーター等専門家と連携し実施する。尚、創業予定者は、下表2に従い非財務分析を実施する。

表1 経営状況の分析方法について

分析項目	分析内容	収集先
1. 基本情報	①組織概要 ②沿革 ③経営概況	・会社案内 ・ホームページ ・事業者ヒアリング
2. 商品・サービス	①商品・サービスの特徴 ②顧客の属性 ③競争業者の属性	・売上帳簿 ・顧客台帳、事業者ヒアリング ・競争業者ホームページ ・業種別審査辞典
3. 技術・ノウハウ	①競争優位性 ②蓄積経過 ③顧客の属性 ④競争業者の属性	・事業者ヒアリング
4. その他経営資源	①従業員スキル ②施設、設備 ③協力提携会社	
5. 財務内容	成長、収益、安全性、資金繰り	・財務諸表

表2 創業予定者の分析方法について

分析項目	分析内容	収集先
1. 基本情報	①創業者の経歴	・事業者ヒアリング
2. 商品・サービス	①商品・サービスの特徴 ②想定顧客の属性 ③競争業者の属性	・事業者ヒアリング ・競争業者ホームページ ・業種別審査辞典
3. 技術・ノウハウ	①競争優位性 ②想定顧客の属性 ③競争業者の属性	・事業者ヒアリング
4. その他経営資源	①従業員スキル ②施設、設備 ③協力提携会社	

(3) 成果の活用

事業者の経営状況分析結果は、経営指導員が巡回訪問し、丁寧に事業者へフィードバックする他、事業計画策定支援時の基礎資料として活用する。

尚、各事業者の経営状況の分析結果は、商工会内でデータベース化し全職員がいつでも閲覧出来るような状態で保管し、知識・知見の共有に努める。

(4) 目標

項目	令和2年度 実績	令和3年度 実績	令和4年度 目標	令和4年度 実績	令和5年度 目標	令和6年度 目標
経営状況分析セミナー① (参加者数)②	開催なし	1回 (8人)	1回 (25人)	1回 (17人)	1回 (25人)	1回 (25人)
経営状況分析件数	8件	32件	20件	79件	20件	20件
経営分析支援事業者 (事業承継予定者含む)③	8件	32件	17件	77件	17件	17件
創業予定者④	1件	0件	3件	2件	3件	3件

○実績

「インボイス対応セミナー」

日時：令和4年11月15日（火）14時～16時

場所：鹿島商工会館

参加者数：17名

内容：インボイス制度概要、予想される影響などについて説明の上、自社の対応を決めるための経営分析を実施した。販売先が一般消費者か否かという点を考慮することに加え、本則課税事業者、

簡易課税事業者、免税事業者でパターン分けを行ったことで、参加者が自身の状況を踏まえて制度対応を決める一助となった。

○令和4年度補助施策等支援実績

施策名	支援件数	採否
(国) 小規模事業者持続化補助金 (一般型)	3	採択 2 申請見送り 1
(国) 事業復活支援金	5 1	給付 5 1
(国・県) 中小企業等グループ補助金	9	申請中 1 採択 8
(県) 一時金第4弾	6	給付 6
(県) ふくしま小規模企業者等いきいき支援事業	5	採択 5
(県) 創業促進・企業誘致に向けた設備投資等支援補助金	1	不採択 1
(県) 中小企業等経営コスト削減支援補助金	3	申請中 3

○次年度の事業達成度向上に向けて

分析事業者数の向上のためにスケジュール立てて分析対象者の掘り起こしを行い、セミナーについてはオンライン受講と対面型のハイブリッド形式、開催時間等の検討を行い参加者数の増加を目指す。

○自己評価：B

「達成状況」

①	②	③	④	平均
100%	68%	100%	66.7%	83.7%

委員の平均評価：4

見直しの方針

・セミナー実施による案件掘り起こしを継続して行い、ローカルベンチマーク等の分析ツールの活用についても検討する。

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題

小規模事業者側でも補助金の採択等短期的な成果を得ようとする意識が強く、自社が将来あるべき姿とその実現に向けた道筋、すなわち中長期的視点での戦略思考が不足している。

経営指導員等の支援実務においても補助金申請相談や、金融支援の際の事業計画策定支援を行うに留まっており、小規模事業者の本質的な経営課題を踏まえた事業計画策定には至っていない。加えて、経営指導員等の事業計画策定支援の知識不足、マンパワーが不足しているため、事業計画策定支援能力の向上及び、組織的な支援体制を確立することが必要である。

(2) 事業内容

① 事業計画策定セミナーの開催

2. において経営状況の分析を行った事業者のうち、(ア) 決算にて毎年売上、利益の増加がある者、(イ) 新商品・サービスの開発や販路開拓に取り組む者、(ウ) 地域外需要開拓に取り組む者、(オ) 創業予定者を対象に「事業計画策定セミナー」を年1回開催する。セミナー講師は外部専門家を招聘し小規模事業者だけではなく、経営指導員等の能力向上も狙う。

セミナーの募集については、広く地域の事業者に周知するために当会ホームページ、SNS上に掲載するとともに、全商工会員には募集案内文書を郵送もしくは窓口相談・巡回訪問時に手渡しする。また、周知の仕方や講義の構成を工夫、サブテーマとして販路開拓、利益向上について盛り込む等として受講者増に努める。

尚、経営状況の分析を行っていない事業者については前項に従い、前もって経営状況分析をさせた上で事業計画策定支援に進むこととする。

[事業計画策定セミナーのカリキュラム]

i. 事業計画書とは…計画策定の目的と仕組み、そのメリットの説明
ii. 現状把握…前述の経営分析を踏まえた課題抽出 (創業計画策定者：自身や雇用予定者のスキル、経験等の整理と把握)
iii. 戦略の構築と決定…経営指導員等と専門家の助言のもと、事業者が戦略を決定 (創業計画策定者：資金調達方法、許認可関連の情報提供)
iv. 収支シミュレーション

② 事業承継計画策定セミナーの開催

(エ) 事業承継を予定する者を対象に「事業承継計画策定セミナー」を年1回開催する。セミナー講師は外部専門家を招聘し小規模事業者だけではなく、経営指導員等の能力向上も狙う。

セミナーの募集については、広く地域の事業者に周知するために当会ホームページ、SNS上に掲載するとともに、全商工会員には募集案内文書を郵送もしくは窓口相談・巡回訪問時に手渡しする。

尚、経営状況の分析を行っていない事業者については前項に従い、前もって経営状況分析をさせた上で事業計画策定支援に進むこととする。

[事業承継計画策定セミナーのカリキュラム]

i. 事業承継計画書とは…計画策定の目的と仕組み、そのメリットの説明
ii. 現状把握…経営分析を踏まえた現状、課題の抽出 (経営資源、経営リスク、財務・税務)
iii. 承継計画の策定…経営指導員等と専門家の助言のもと、事業者が承継計画を決定 (顧客・取引先の承継、財務、税務の円滑な引継ぎ)
iv. 収支シミュレーション

③ 個別相談会の開催

事業計画策定は事業者の成熟度やその内容により策定の度合いも変わってくる。このため、事業計画策定、事業承継計画策定セミナーだけでは理解が不十分な事業者に向け、個別相談会を毎年7、

1月の年に2回実施する。個別相談会においては経営指導員、専門家が対応し個別具体的な計画策定を支援するとともに、経営指導員は専門家の支援手法を習得する。

(3) 目標

項目	令和2年度 実績	令和3年度 実績	令和4年度 目標	令和4年度 実績	令和5年度 目標	令和6年度 目標
事業計画策定セミナー① (参加者数)②	開催なし	1回 (5社)	1回 (15社)	2回 (18社)	1回 (15社)	1回 (15社)
事業承継計画策定セミナー③ (参加者数)④	開催なし	1回 (9社)	1回 (10社)	2回 (11社)	1回 (10社)	1回 (10社)
個別相談会⑤	0回	1回	2回	3回	2回	2回
事業計画策定件数	8件	3件	15件	8件	15件	15件
事業計画⑥	8件	3件	10件	7件	10件	10件
事業承継計画⑦	0件	0件	4件	0件	4件	4件
創業計画⑧	1件	0件	1件	1件	1件	1件

○実績

「自筆証書遺言書保管制度～最後の手紙、守ります～」

日時：令和4年9月29日（木） 15時～16時

場所：鹿島商工会館

参加者数：5名（5社）

内容：自筆証書遺言書保管制度について、法務局担当者を招き説明を受けた。その中で、個人事業主が事業の承継人に事業用財産の一切を相続させるよう遺言書で指定しておくことや、トラブル回避のため遺留分に留意することなどに触れ、事業承継に向けて事業者が学ぶ機会を創出した。

「事業の早期復旧に備える！事業継続計画（BCP）セミナー」

日時：令和4年10月5日（水） 14時～16時

場所：鹿島商工会館

参加者数：12名（11社）

内容：災害等に対する危機意識が強まっているなか、事業者の安定した事業継続・発展のため、災害等に備える事業継続計画（BCP）策定セミナーを開催。従業員の管理は勿論の事、仕入先や販売先への対応について、どの様に考え実行していくかといった経営課題に対し、簡易版BCP策定が容易に可能となる手法を学び、解決に向けた一助となった。

「儲かる仕組みをつくる！～事業所の“今”を知りましょう～」

日時：令和4年11月22日（火） 15時～17時

場所：鹿島商工会館

参加者数：6名（6社）

内容：今後も地域経済活動の担い手として事業所が事業を継続していくためには、環境変化に対応する力を養い収益を確保することが経営課題であり、事業計画の策定とPDCAサイクルの推進は

必要不可欠である。これに加えて、将来を考えるうえで必須となる事業承継計画について学ぶセミナーを開催し、自社の現状把握や事業計画の必要性及び経営戦略の立て方を学ぶとともに、事業承継計画についても事業者の気づきを促すことができた。

上記セミナーの開催により事業者の課題認識や計画策定を促すとともに、経営指導員が専門家のノウハウに触れる機会となり、支援能力の強化に繋がった。また、補助金等の活用に向けた支援を行う際、経営指導員と経営支援員が協力して対応する機会を増加させ、組織的なスキル向上に努めた。

○次年度の事業達成度向上に向けて

個社の補助金申請のみならず本質的な経営課題を踏まえた事業計画策定及び職員の支援スキル向上、ならびに組織的な支援体制の確立を目的とした項目である。

令和5年度も専門家派遣を活用した各種セミナーの開催とともに、経営指導員と経営支援員が共同して支援する事例を一層増加させ、OJTによる組織的なスキル向上体制を進めていく。

○自己評価：B

「達成状況」

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	平均
100%	100%	100%	100%	100%	70%	0%	100%	83.8%

委員の平均評価：4

見直しの方針

・計画策定の必要性が高い事業者及び事業承継、創業者に対する計画策定の契機づくりなど重点的な支援を行う。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1)現状と課題

現状、補助金採択後の事業遂行に対する助言提案、実績報告支援に留まっており、小規模事業者が策定した事業計画の実施支援には至っていない。

また、経営指導員が小規模事業者の事業計画策定にあたり、継続的かつ適切に実施するための知識、課題解決手法を有しておらず、組織的なフォロー計画に対するタイムリーなアドバイスが行えていなかったため、フォローアップ体制の構築が課題となっている。

(2)事業内容

①事業計画策定事業者への事後支援

経営指導員等は四半期に一度、事業計画策定事業者を巡回訪問し進捗確認を行う。その際には当該策定計画と関連する施策情報の提供を行い、場合によっては専門家派遣も活用しながら計画の次の段階へと円滑に進められるようフォローアップを行う。

②事業承継計画策定事業者への事後支援

経営指導員等は半期に一度、事業承継計画策定事業者を巡回訪問し進捗確認を行う。その際は承継に関する諸問題（税務・労務・資金・取引先との関係性等）に留意し、フォローアップを行う。

③創業計画策定者への事後支援

創業計画策定者については四半期に一度の巡回訪問に加え、電話、Eメール等で創業計画の進捗確認を行う。その際には必要となる資金の融資斡旋、税務、労務情報を提供し創業計画が軌道に乗るようにフォローアップを行う。

④事業者の計画に差異が生じた場合の対応

①～③において計画と進捗に差異が生じた際には福島県商工会連合会や専門家とズレ発生原因とその対応方策を検討するとともに、必要に応じてフォローアップ頻度を変更する。

(3) 成果の活用

各事業者の事業計画と支援経過を対比しまとめた伴走支援資料は、職員間で共有する。知見の蓄積により経営指導員等が様々な案件に対する支援方法を学ぶことが出来る。この伴走支援資料は商工会の資源となり、職員の異動に際しても個別具体的な記録として継続して活用する。

(4) 目標

①事業計画策定事業者へのフォローアップ

項目	令和2年度 実績	令和3年度 実績	令和4年度 目標	令和4年度 実績	令和5年度 目標	令和6年度 目標
事業者数①	7社	3社	10社	7社	10社	10社
延フォロー回数②	34回	6回	40回	39回	40回	40回
売上高増加事業者数③	3社	0社	4社	4社	4社	4社
営業利益5% 増加事業者数④	2社	0社	2社	4社	2社	2社

②事業承継計画策定事業者へのフォローアップ

項目	令和2年度 実績	令和3年度 実績	令和4年度 目標	令和4年度 実績	令和5年度 目標	令和6年度 目標
事業者数⑤	0社	0社	4社	0社	4社	4社
延フォロー回数⑥	0回	0回	8回	0回	8回	8回
売上高増加事業者数⑦	0社	0社	2社	0社	2社	2社
営業利益5% 増加事業者数⑧	0社	0社	1社	0社	1社	1社

③創業計画策定事業者へのフォローアップ

項目	令和2年度 実績	令和3年度 実績	令和4年度 目標	令和4年度 実績	令和5年度 目標	令和6年度 目標
事業者数⑨	1社	1社	1社	1社	1社	1社
延フォロー回数⑩	8回	4回	4回	4回	4回	4回
目標売上高達成 事業者数⑪	1社	0社	1社	0社	1社	1社

○実績

事業計画策定支援同様、補助金制度の申請支援を機会とし、事業計画策定事業者7社、創業計画策定事業者1社に対する補助金申請のブラッシュアップや実績報告支援を実施した。

なお、事業計画策定事業者7社中2社は、これから補助事業の取組を開始するためフォローアップを重ねていく予定である。

○次年度の事業達成度向上に向けて

補助金関連支援に留まることなく、策定した事業計画の進捗確認、計画との差異の確認およびその原因と対応方策の検討が当項目の趣旨である。

また、活用した支援策によっては実績報告後にも事業効果や売上状況の報告を求められる場合もあり、対象者に対する定期的な巡回等によるフォローアップを継続する。

○自己評価：C

「達成状況」

①	②	③	④	⑤	⑥
70%	97.5%	100%	100%	0%	0%
⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	平均
0%	0%	100%	100%	0%	51.6%

委員の平均評価：3

見直しの方針

・事業承継計画について、関連する支援機関と連携強化を図りながら案件を発掘し、計画策定から実行まで支援できるよう努める。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題

現状、小規模事業者は慣例や直感に頼り役務・製品・商品を開発、提供することが多く、マーケットインの考え方が浸透していない事が挙げられる。また、経営指導員等の支援実務においては具体的な案件が生じる都度、官公庁や業界団体等が一般に公開する調査データを提供するに留まっている。小規模事業者の役務・製品・商品の販路拡大に結びつける支援能力、体制が確立されていないことが課題である。

(2) 事業内容

①建設業の需要動向調査支援

支援対象	社会資本更新、自然災害対策工事分野へ進出を予定する小規模事業者
調査対象	橋梁建設事業者、建設コンサルタント、電力事業者、行政機関
調査項目	施工技術、品質、工期、価格
調査内容	小規模事業者の開発した保守サービスの需要調査
調査方法	<ul style="list-style-type: none"> ・調査対象者が集まる商工会部会総会、福島・国際研究産業都市（イノベーション・コースト）構想関連会議等の機会に行う。 ・調査内容は、小規模事業者が開発した保守サービスの施工技術、品質、工期、価格をパンフレットに纏め、発注担当者に聞き取り調査を行う。 ・1案件あたり30件のサンプル回収を目標とする。 ・調査結果は専門家意見を取り入れつつ、経営指導員等が分析する。
成果の活用方法	調査・分析結果を小規模事業者へフィードバックし、サービス改善により受注獲得を支援する。

②製造業の需要動向調査支援

支援対象	鹿島区に進出している中堅企業と取引拡大を希望する小規模事業者
調査対象	鹿島区に進出している厨房機器、医療機器、航空機部品、服飾製造業等中堅製造業
調査項目	加工技術、品質、納期、価格
調査内容	小規模事業者との下請取引に関する需要調査
調査方法	<ul style="list-style-type: none"> ・福島・国際研究産業都市（イノベーション・コースト）構想が開催する「ふくしまみらいビジネス交流会」等のビジネスマッチングの場を活用し行う。 ・調査内容は、小規模事業者が対応出来る加工技術、品質、納期、価格をパンフレットに纏め、購買担当者へ聞き取り調査を行う。 ・1案件あたり30件のサンプル回収を目標とする。 ・調査結果は専門家意見を取り入れつつ、経営指導員等が分析する。
成果の活用方法	調査・分析結果を小規模事業者へフィードバックし、加工技術、品質、納期、価格の改善により受注獲得を支援する。

③卸小売業、飲食宿泊業の需要動向調査支援

支援対象	農業者、漁業者等と連携した地域名物料理の開発する小規模事業者
調査場所	・常磐自動車道南相馬市サービスエリア利活用拠点施設 「セデッテかしま」・2015年4月オープン。観光客、地域消費者年間来館者数126万人、2019年4月時点累計来館者数480万人超。
調査対象	・来館する観光客、地域消費者
調査項目	・価格、量、パッケージ、味、商品改善点
調査内容	・開発する地域名物料理の需要調査
調査方法	・来館する消費者へ試食品を提供しアンケート調査を実施する。 ・1商品当たり50件のサンプル回収を目標とする。 ・調査結果は専門家意見を取り入れつつ、経営指導員等が分析する。
活用方法	調査・分析結果を小規模事業へフィードバックし、商品改善、新商品開発により需要体格を支援する。

各業種の需要動向調査支援について専門的な観点を必要とする際には、中小機構、福島県よろず支援拠点等の専門家派遣制度を活用し支援を行う。

(3) 目標

項目	令和2年度 実績	令和3年度 実績	令和4年度 目標	令和4年度 実績	令和5年度 目標	令和6年度 目標
調査対象事業者数	2社	1社	7社	4社	7社	7社
建設業①	0社	0社	2社	0社	2社	2社
製造業②	0社	0社	2社	0社	2社	2社
卸小売、飲食宿泊業③	2社	1社	3社	4社	3社	3社

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】

(1) 現状と課題

小規模事業者に対する需要開拓支援は、これまでは販売会展支援に留まり、小規模事業者が策定する事業計画に基づく成果に繋がるような支援を行ってこなかった。

今後は、小規模事業者の売上増加や新規顧客の獲得に向け、事業のPDCAによる需要開拓支援が必要である。

(2) 事業内容

① 展示商談会を活用した需要開拓支援

② 商業施設を活用した需要開拓支援

③ 地域イベント、展示販売会を活用した需要開拓支援

(ア) 出展前の支援：販売予測、商品 POP、値札、商品陳列、販売口上支援、商品ホームページ、放射能検査結果、消費者アンケートの準備。

(イ) 出展後の支援：アンケート調査の分析による需要、課題分析。

(3) 目標

項目	単位	令和2年度 実績	令和3年度 実績	令和4年度 目標	令和4年度 実績	令和5年度 目標	令和6年度 目標
展示商談会 ④、⑤	事業所数	0社	0社	2社	0社	2社	2社
	成約件数/社	0件	0件	1件	0件	1件	1件
商業施設 ⑥、⑦	事業所数	0社	0社	2社	0社	2社	2社
	目標売上	—	—	各20万円	—	各20万円	各20万円
地域イベント、 展示販売会 ⑧、⑨	事業所数	2社	1社	2社	4社	2社	2社
	目標売上	7万円 11万円	17万円	各20万円	平均25万円	各20万円	各20万円

(5、6については実績、自己評価をあわせて記載)

○実績

③卸小売業、飲食宿泊業の需要動向調査支援

令和4年10月1日～2日 ふくしまフェスタ（木更津市）1事業者

令和4年11月5日～6日 すぎなみフェスタ（杉並区）1事業者

令和4年11月19日～21日 ニッポン全国物産展（池袋サンシャインシティ）1事業者

令和5年3月11日 第10回 震災復興元気市 FINAL（飯能市）1事業者

依然としてコロナ禍は継続していたもののイベント等の開催が見られる中、都内開催のイベントをはじめ4社の販売支援を行った。しかし、密を避ける形での実施であったことから、詳細なアンケート調査には至らなかった。

また建設業、製造業における需要動向調査については、調査内容が小規模事業者の開発した保守サービスの需要調査、及び小規模事業者との下請取引に関する需要調査であり、調査の機会を得ることが難しい状況である。このため、当項目の趣旨である小規模事業者の売上増加や新規顧客の獲得に向け、福島国際研究教育機構に関わる建設需要動向についての情報収集や、製造業者に対する福島廃炉関連産業マッチングサポート事務局、企業立地応援ガイド等の情報提供を行った。

○次年度の事業達成度向上に向けて

コロナ禍による状況を判断しつつ、開催される商談会や地域イベント等に出向き、需要動向調査、および需要開拓商談会での事業実施、その他状況に応じて売上増加や新規顧客の獲得に向けた支援を実施する。

自己評価：D

「達成状況」

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	平均
0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	33.3%

委員の平均評価：3

見直しの方針

- ・建設業・製造業に関して予定通りの調査は難しいため、業界動向に係る情報を収集し全国平均との差異等を確認する調査を検討する。
- ・厳しい経営環境の中ではあるが、前向きに対応していけるよう情報収集・発信等に努める。

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

(1) 現状と課題

現状、様々なイベントを開催し地域経済活性化を試みているが、どのイベントにおいても一過性の効果を得るに留まっている。そのため、イベント終了後においても継続的ににぎわい創出につながるような仕組み作りを検討・実行していくことが課題となっている。

今後は1年を通して地域の魅力を感じ、触れることが出来継続的に地域のにぎわいを創出する取組が必要である。

(2) 事業内容

① 鹿島区地域経済活性化協議会の開催（年1回）

商工会は、南相馬市役所と協議会事務局を担い、鹿島商工会、南相馬市（市役所経済部、鹿島区役所地域振興課）、（一社）南相馬市かしま観光協会、鹿島青色申告会、（公社）相双法人会鹿島支部等の区内関係機関が一堂に参画する「鹿島区地域経済活性化協議会」を年1回開催する。協議会では、地域資源の活用による6次産業化や観光産業の推進等について、鹿島区の経済活性化を協議する。

② 地域名物料理、6次産業化商品情報発信協議会の開催（年2回）

商工会は、南相馬市役所と協議会事務局を担い、鹿島商工会、南相馬市（市役所経済部、鹿島区役所地域振興課）、（一社）南相馬市かしま観光協会による「地域名物料理、6次産業化商品情報発信協議会」を年2回開催する。

南相馬市が平成27年度に策定した南相馬市農林水産業再興プランでは、基本理念である「農林水産業の現場を元気にする」に基づき、「6次産業化型の農業」、「南相馬の地域ブランドを構築する農業」、「観光・交流型の農業」、「高品質・高付加価値化型の漁業」等の将来像を掲げ、南相馬市の地域資源を活用した6次産業化や地産地消を推進することとしている。

地域資源を活用した地域名物料理、6次産業化商品開発等を促進するだけでなく、効果的な情報発信について協議する。

○実績

- ① 令和5年2月15日に鹿島区地域経済活性化協議会を開催し、観光資源の更なる活用と観光産業の推進について、鹿島サービスエリア及びセデッテかしまの有するポテンシャルの活用、かしま球場サブグラウンドの利活用などについて協議した。また、地震被害や各種資材高騰など深刻な小規模事業者への影響について、商工会から市による独自施策の充実を要望し、市からはチャレンジする事業者を支援する施策の創設を始め、今後も状況に応じて施策の拡充を検討し

ていくとの回答を得た。

- ②地域名物料理等を発信できる状況ではなく開催に至らず。なお当項目の趣旨に沿った地域の魅力発信及びにぎわい創出に向けた取り組みとしては、「かしまで買ってエントリー！レシートWチャンスキャンペーン」「かしまでプレミアムドライブインシアター」「相馬野馬追集客促進事業」「かしま区産業祭」に加え、南相馬市と連携し「消費喚起応援事業」に取り組み、時期を分けて開催することで継続的な経済活性化に寄与した。

○次年度の事業達成度向上に向けて

当項目の趣旨に沿って、地域のにぎわい創出及び情報発信に努めるべく、各種会議や事業を実施する。

○自己評価：C

委員の平均評価：4

見直しの方針

・経済活性化に関わる事業に積極的に取り組んでいることを生かし、若者を増やす環境や起業する意識の醸成等に向け、一層行政との関係を強化していく。

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

(1) 現状と課題

現状、他の支援機関との情報交換は他の商工会とのやり取りや、外部専門家による研修会受講、ならびに行政や金融機関等との会合に留まっており、個々事業者支援において有用となる情報・ノウハウ等の情報交換等は行われていない。

そのため、小規模事業者の複雑・多様化する課題解決や、小規模事業者に対して新たな販路開拓を支援するための効果的な解決策の提示やノウハウ等の情報交換としては広がりがない状況となっている。

今後は支援機関の担当者同士がそれぞれの強みを活かした有機的・効率的な支援を連携して実施していく体制を構築するとともに、次により、経営発達支援事業の円滑な実施に向け、他の支援機関と連携し、支援ノウハウ等の情報交換を図っていく。

(2) 事業内容

①経営発達支援連絡会の発足による情報共有及び連携支援

商工会、南相馬市、管内金融機関（相双五城信用組合鹿島支店、大東銀行鹿島支店）の各担当者、福島県商工会連合会の専門経営指導員等で構成する「経営発達支援連絡会」を発足する。「経営発達

支援連絡会」の各構成員が地域の需要動向、創業、各種施策の推進状況等の情報交換、情報共有のための会議を年1回実施する。

特に、金融機関については、経営指導員と融資担当者が「顔の見える関係」を構築し、相談案件の内容次第では同席や同行訪問支援を行い、強力な実務型連携支援を実施する。

②商工会会議等の場を活用した情報共有・情報交換

鹿島商工会を幹事商工会に、小高商工会（南相馬市）・新地町商工会・飯館村商工会とで「相馬広域連携協議会」を構成している。この協議会における広域経営支援会議（幹事商工会事務局長、及び各会の経営指導員が出席。年4回開催）、広域業務管理会議（各会の経営支援員が出席。年4回開催）の場を活用し、経営支援の現状等について情報交換するとともに、支援知見、今後の課題、成功事例や失敗事例等についてより具体的な情報交換を行う。

なかでも当会と同じ南相馬市に所在する小高商工会とは、特に情報共有・情報交換に努める。

○実績

①の経営発達支援連絡会に関して、令和5年3月23日に開催した。コロナ特別融資に関するアフターフォローの必要性や、地域課題として廃業者が増加傾向であることなど、今後の商工業振興に関する意見交換等を実施した。

②の相馬広域連携協議会については年度に5回の経営支援会議と2回の業務管理会議を開催し、支援案件の情報共有をはじめとした意見交換等を実施した。

次年度の事業達成度向上に向けて

今後も更なる情報共有、連携支援体制の構築を目指していく。

○自己評価：B

委員の平均評価：4

見直しの方針

- ・既存の連携先以外にも、連携できる支援機関を把握し分野別での連携を図る。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1)現状と課題

現状、経営指導員は、福島県商工会連合会の研修会に参加し、資質向上に取り組んでおり、一定の小規模事業者支援スキルはあるものの、伴走型支援で必要となる販路拡大に関する具体的な支援ス

キルは十分とはいえない。そこで、中小機構等外部機関が実施する販路拡大に関する研修会に参加するとともに、独自研修会やOJT研修により資質向上を図る。また、研修、経営支援で得た知見を共有する仕組みを構築し、組織全体としての支援力向上も図る。

(2) 事業内容

①外部機関研修会への参加

経営指導員は中小機構等主催の外部研修会へ年1回出席し、特に事業計画策定や需要開拓、販路拡大につながる支援スキルを習得し、支援能力の向上を図る。商工会人員にも限りがあることから外部研修会への出席は経営指導員のみとするが、出席しない経営支援員と一般職員についても後述の③OJT研修、④経営発達支援事業会議において、経営指導員からスキルを学ぶ。

②独自研修会の開催

外部講師招聘により経営計画策定セミナーと事業計画策定セミナーを年に2回開催し、経営指導員と経営支援員が受講する。各分析のポイント、事業計画策定において必要となるスキルの習得を図る。セミナーを受講しない一般職員については、受講した経営指導員、経営支援員から後述の③OJT研修、④経営発達支援事業会議において、スキルを学ぶ。

③OJT研修の実施

経営指導員と経営支援員及び、一般職員が職種に関係なく連携し経営支援に対応することで、経験の浅い職員が実務を通してノウハウやスキルを学ぶ機会を作る。また、専門的支援については、中小企業診断士、税理士等の専門家に帯同することで支援能力の向上を図る。

④経営発達支援事業会議の開催

職員全員により経営発達支援事業会議を毎月開催する。各職員が研修参加により習得した支援ノウハウの内容を共有しながら、現状支援にあたっている小規模事業者の抱える経営課題について支援策を検討し、解決を図る。

また、各事業者の支援内容は適時経営相談カルテに入力し、職員間で案件情報を閲覧出来るようイントラネット上で情報を共有する。

○実績

①の外部機関研修会への参加についてはオンラインの講義を受講し、支援スキルの向上及び情報共有によるOJTに繋がった。

②の独自研修会については経営状況分析セミナーと事業計画策定セミナー及び事業承継計画策定セミナーを各1回実施した。加えて職員を対象としたインボイス制度に関する研修を実施し、職員の支援スキル向上に繋げることができた。その他にも、高齢化が進む事業者が今後も事業を継続していけるよう、健康づくりに向けたセミナーを開催し好評を博した。

③のOJT研修については、各種支援策に関する情報共有や申請支援への同席、税務支援に関する情報共有等を定期的実施し、制度理解や事業者支援スキルの向上に努めた。

④の経営発達支援事業会議については定期的な開催ではなく、案件が生じた際に適宜情報共有を行うとともに経営相談カルテを入力することで課題解決を図った。

○次年度の事業達成度向上に向けて

①当項目の趣旨に沿って、事業計画策定や販路開拓等に繋がる研修受講を予定している。また、得た知識を職場内で共有するため、②③④の会議にも活かしていく。

②③④の内部研修については、既存の内部会議（月次打ち合わせ等）などの機会を活用して実施していく。

○自己評価：B

委員の平均評価：4

見直しの方針

・専門家や他の支援機関との連携による支援がスキル強化に繋がるため、関連する支援機関との連携強化を検討する。

（総括）令和5年度の経営発達支援事業実施に向けた見直し方針

コロナ禍や地震被害等の影響もあり予定通りの実施とならず目標件数に届かない事業項目も見られるが、目標達成に向け可能な事業を実施している。令和5年度は

- ・国のビッグデータにおける該当項目の更新が無い場合にも、他のデータを活用した分析及び情報提供を行う。
- ・事業承継及び創業に関する支援案件増加に向けた取り組みを行う。
- ・需要動向調査支援について、業界動向や全国平均等の情報収集及び活用を検討する。
- ・関係機関及び専門家との連携強化を図る。

以上を念頭に事業実施と目標達成に努める。