

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5年4月1日より令和6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事【指針③】
2. 経営状況の分析に関する事【指針①】
3. 事業計画策定支援に関する事【指針②】
4. 事業計画策定後の実施支援に関する事【指針②】
5. 需要動向調査に関する事【指針③】
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【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事
2. 経営指導員等の資質向上等に関する事

## 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%~80%）
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6年3月19日、事業評価委員会を開催し委員が下表基準にて採点のうえ見直し方針を提案した。当資料では採点の平均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6年3月26日、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た。②国のビッグデータによる経済動向調査及び各種統計等を踏まえて取りまとめ後、令和5年度末までに当会ホームページ上で公表する。

## ○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、地域経済分析システム（RESAS）の情報更新状況に応じて分析を行うことを基本とし、状況に応じて他のデータも活用した調査・分析を行う。

## ○自己評価：C

## 委員の平均評価：3

## 見直しの方針

- ・独自の景況調査は実施されている。補助金申請に活用できるようなアウトプットを考慮したデータ収集や分析を検討・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」や経営課題への気づき、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 実績	令和5年度 目標	令和5年度 実績	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 (17人)	1回 (25人)	1回 (14人)	1回 (25人)
経営状況分析件数	8件	32件	79件	20件	16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	77件	17件	16件	17件
創業予定者④	1件	0件	2件	3件	0件	3件

### ○実績

「鹿島税ばなし」

日時：令和5年7月15日（火）13時30分～15時

場所：鹿島商工会館

参加者数：14名

内容：インボイス制度導入直前という機を捉え、インボイス制度の概要及び及ぼす影響、消費税の仕組みなどをわかりやすく説明。自社の顧客の属性や競争業者の属性等を踏まえたうえで自社

の対応を検討することを学び、インボイス制度への対応を検討した。また電子帳簿保存法について、電子帳簿等保存・スキャナ保存・電子取引の3種類をそれぞれ学び、自社の運営状況を見つめなおす機会を提供した。

○令和5年度補助施策等支援実績

施策名	支援件数	採否等
(国) 小規模事業者持続化補助金 (一般型)	1	申請見送り 1
(国・県) 中小企業等グループ補助金	1	変更認定 1
(県) 中小企業等経営コスト削減支援補助金	1 1	採択 7 (取り下げ 1)
(県) 原油・物価高騰に対応した高効率化等推進事業補助金	1	採択 1
(市) 南相馬市中小事業者チャレンジ応援事業	2	申請中 1 申請予定 1

○次年度の事業達成度向上に向けて

引き続きセミナー開催による案件掘り起こしに努めるとともに、参加意欲が高まるテーマ設定、参加しやすい開催時間等を検討し参加者数増加を目指す。

○自己評価：C

「達成状況」

①	②	③	④	平均
100%	56%	94.1%	0%	62.5%

委員の平均評価：3

案件の掘り起こしに加え、ローカルベンチマーク等の活用を増加させるなど課題解決に繋がる分析方法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 実績	令和5年度 目標	令和5年度 実績	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)	2回 (18社)	1回 (15社)	1回 (6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)	2回 (10社)	1回 (10社)	1回 (12社)	1回 (10社)
個別相談会⑤	0回	1回	3回	2回	2回	2回
事業計画策定件数	8件	3件	8件	15件	15件	15件
事業計画⑥	8件	3件	7件	10件	15件	10件
事業承継計画⑦	0件	0件	0件	4件	1件	4件
創業計画⑧	1件	0件	1件	1件	0件	1件

### ○実績

#### 「ポストコロナにおける中小・小規模事業者のための経営力強化セミナー」

日時：令和5年11月28日（火） 15時～17時

場所：鹿島商工会館

参加者数：6名（6社）

内容：コロナ禍、少子高齢化、顧客の減少、人手不足や後継者不足などにより「今までのお客様」を対象とした事業を継続しては行き詰まるということを問題提起し、「現状分析ができていない」「今後のビジョン（戦略）が描けていない」などの課題を解決する手段として、事業計画策定の重要性や策定方法について事例を交えて説明。PDCAサイクルの導入等を促進し、事業者の経営基盤強化のきっかけとした。

#### 「日本一楽しい終活教室」

日時：令和6年3月5日（火） 13時～14時30分

場所：鹿島商工会館

参加者数：13名（12社）

内容：昨今広がりを見せる「終活」とテーマを組み合わせることで多くの方に参加いただけるよう努め、「エンディングノート」「遺言書」「事業承継」等について事例を交えて説明。事業を継続していく中でも、早い段階から着手すべき課題である事業承継について考える機会を設けることで、事業者の気づきを促した。

こうしたセミナーの開催は事業者の課題解決に向けた一助となるとともに、経営指導員にとっても専門家の知見を学ぶ機会となった。また、セミナー内容を事務所内で共有することにより、組織的な経営支援スキル向上に努めた。

○次年度の事業達成度向上に向けて

事業計画策定及び職員の支援スキル向上、さらには組織的な支援体制の確立を目的とした項目であり、引き続き専門家派遣を活用した各種セミナーの開催とともに、OJTによる組織的なスキル向上に努めていく。また、事業承継についても継続して啓発を進め、具体的な事業承継計画策定に至る案件の発掘を目指す。

○自己評価：C

「達成状況」

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	平均
100%	40%	100%	120%	100%	150%	25%	0%	79.4%

委員の平均評価：3

事業承継及び創業についてのアプローチ強化など、専門家を交えた支援により案件の掘り起こし及び職員のスキルアップを図る。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(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 実績	令和5年度 目標	令和5年度 実績	令和6年度 目標
事業者数①	7社	3社	7社	10社	12社	10社
延フォロー回数②	34回	6回	39回	40回	59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	4社	2社	4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 実績	令和5年度 目標	令和5年度 実績	令和6年度 目標
事業者数⑤	0社	0社	0社	4社	1社	4社
延フォロー回数⑥	0回	0回	0回	8回	3回	8回
売上高増加事業者数⑦	0社	0社	0社	2社	0社	2社
営業利益5% 増加事業者数⑧	0社	0社	0社	1社	0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 実績	令和5年度 目標	令和5年度 実績	令和6年度 目標
事業者数⑨	1社	1社	1社	1社	0社	1社
延フォロー回数⑩	8回	4回	4回	4回	0回	4回
目標売上高達成 事業者数⑪	1社	0社	0社	1社	0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て事業計画策定事業者12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。

#### ○次年度の事業達成度向上に向けて

当項目は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を趣旨としている。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
120%	147.5%	100%	200%	25%	37.5%
⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	平均
0%	0%	0%	0%	0%	57.3%

#### 委員の平均評価：3

事業承継及び創業に関する実績が少ない状況であるため、セミナー参加者に対するその後のアプローチ等を検討することに加え、創業者の発掘につながるアクションを検討・実施する。

## 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"><li>・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。</li><li>・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。</li><li>・1案件あたり30件のサンプル回収を目標とする。</li><li>・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。</li></ul>
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"><li>・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。</li><li>・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。</li><li>・1案件あたり30件のサンプル回収を目標とする。</li><li>・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。</li></ul>
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が必要とする際には、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 実績	令和5年度 目標	令和5年度 実績	令和6年度 目標
調査対象事業者数	2社	1社	4社	7社	9社	7社
建設業①	0社	0社	0社	2社	0社	2社
製造業②	0社	0社	0社	2社	0社	2社
卸小売、飲食宿泊業③	2社	1社	4社	3社	9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	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和5年度	令和6年度
		実績	実績	実績	目標	実績	目標
展示商談会 ④、⑤	事業所数	0社	0社	0社	2社	0社	2社
	成約件数/社	0件	0件	0件	1件	0件	1件
商業施設 ⑥、⑦	事業所数	0社	0社	0社	2社	0社	2社
	目標売上	—	—	—	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	4社	2社	6社	2社
	目標売上	7万円 11万円	17万円	平均25万円	各20万円	平均13万円	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5年5月12日～14日 東北観光物産フェア (仙台市)

令和5年9月31日～10月1日 ふくしまフェスタ (佐野市)

令和5年11月17日～19日 ニッポン全国物産展 (池袋)

令和5年11月22日 相馬地方ふるさと物産展 (福島市)

令和6年2月17日 ふくしまフェスタ (横浜市)

令和6年3月10日 商店市×元気市 (飯能市)

都内開催のイベントをはじめ卸小売業9社の販売支援を行った。コロナ禍の規制が大幅に緩和されたため、一部イベントではアンケート調査を実施し、事業者へフィードバックすることができた。

また、建設業、製造業における需要動向調査については、売上増加や新規顧客の獲得に向けて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うとともに、地元企業活用に係る要望を行った。

○次年度の事業達成度向上に向けて

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、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：C

「達成状況」

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	平均
0%	0%	300%	0%	0%	0%	0%	300%	65%	73.8%



## 委員の平均評価：3

- ・特に建設業・製造業に関する需要動向調査について、アンケートや対策セミナーなど現状に合った手法を検討・実施する。
- ・展示会出展前のブラッシュアップ等による対策や、市と一層連携した販路拡大支援に努める。

## 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な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6年2月22日に鹿島区地域経済活性化協議会を開催し、地域経済の活性化に資する施策等について協議した。その中で、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施策の充実を要望し、市からはチャレンジ応援事業補助金の創設を例として、今後も状況に応じて事業者を支援する施策の拡充を検討していくとの回答を得た。また、地域資源の活用や観光産業の推進について、セデッテかしまを活用した「南相馬市プロジェクト研究」

の進捗及び「南相馬鹿島SA周辺開発に係る基本計画」の策定予定などについて情報を共有した。

②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、前述の需要動向調査におけるイベント出展の他、「レシートWチャンスキャンペーン」「爆笑ライブ」「相馬野馬追大型ビジョンライブ配信」「かしま産業祭」に加え、市・小高商工会・原町商工会議所と連携し「事業者支援・市民生活応援事業」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

引き続き地域のにぎわい創出及び情報発信のため、事業の検討・実施に努める。

○自己評価：B

委員の平均評価：4

今後の予算状況等を踏まえイベント事業の在り方について市と協議しつつ、経営支援と連動した事業内容を検討する。

### 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

##### (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・飯舘村商工会とで「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は令和6年3月7日に開催。地域課題として人口減少や廃業者が増加傾向であること、これを打破するため若者が増加するようなまちづくりの必要性など、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6回の経営支援会議と1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

引き続き積極的に支援スキル向上に努めるとともに、経営支援に係る連携先をリスト化して適宜活用する。

## 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は、中小企業大学校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に繋げた。

②の独自研修会については経営状況分析セミナー、事業計画策定セミナー、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、制度対応への支援スキル向上に努めた。

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。その他、毎週ごとに各自の業

務における予定や進捗状況等に係る打ち合わせを行っている。

○次年度の事業達成度向上に向けて

①引き続き事業計画策定や販路開拓、事業承継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、既存の内部会議（月次打ち合わせ等）などの機会を活用し②③④の内部研修も実施していく。

○自己評価：B

委員の平均評価：4

研修等の受講によるスキル強化に加え、連携する支援機関や専門家との同席支援などにより知見を広め、さらにOJTに努めることで支援強化を図る。

---

### （総括）令和6年度の経営発達支援事業実施に向けた見直し方針

目標に向けて概ね事業を実施できているものの、目標に到達していない項目や実施が困難な項目もある。こうした状況を踏まえ令和6年度は

- ・事業承継及び創業について、専門家及び支援機関との連携を含めたアプローチを検討・実施することで案件発掘に努める。
- ・建設業及び製造業に係る需要動向調査について、アンケート等の手法を検討し実現可能な調査方法を検討・実施する。
- ・関係機関及び専門家との連携を一層深めることで、支援スキルを強化するとともにマンパワー不足の打開を図る。

以上を念頭に各事業の実施及び目標達成を目指す。