

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7年4月1日より令和8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

【経営発達支援事業の内容】

1. 地域の経済動向調査に関する事
2. 経営状況の分析に関する事
3. 事業計画策定支援に関する事
4. 事業計画策定後の実施支援に関する事
5. 需要動向調査に関する事
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事
7. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事
8. 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8年3月27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8年4月21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

(1) 現状と課題

現状	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。 また、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纏めた後、当会ホームページ上に公表した。
課題	現状の取り組みで一定の成果を挙げられているため、この取り組みを継続する。今後は、調査項目を精査し、今まで以上に管内の小規模事業者役に役立つデータとすることが課題である。 また、年1回実施となっている為、地域経済分析システム（RESAS）のデータが更新されていない場合は、他の機関のデータを活用し、調査・分析公表する必要がある。

(2) 事業内容

①独自の景気動向調査の実施

鹿島区の景気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、年4回調査・分析を行う。

調査対象	建設業（小規模企業2者/中小企業1者）、製造業（小規模企業1者/中小企業2者）、卸小売業（小規模企業2者/中小企業1者）、飲食宿泊業（小規模企業3者）、商業・サービス業（小規模企業2者/中小企業1者）、合計15者 ※令和6年11月現在会員事業所288者の5%15者とし、幅広い業種・事業規模を対象に調査する。
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	<ul style="list-style-type: none"> 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。 調査結果は鹿島商工会ホームページで年1回公表し、広く管内事業者等に周知する。 調査結果は巡回訪問時に提供する他、経営戦略立案や事業計画策定支援時に提供し活用する。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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）調査結果の活用

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独自の景気動向調査については、計画どおり対象事業者15者に対し四半期ごとに訪問による聞き取り調査を実施した。売上高、採算性、資金繰り等の項目について調査を行い、福島県商工会連合会と連携して分析を実施した。調査結果は取りまとめのうえ、商工会ホームページにて公表するとともに、巡回訪問時や事業計画策定支援時に活用した。

②国のビッグデータを活用した地域経済動向調査については、地域経済分析システム（RESAS）を活用し分析を行った。独自調査からの考察等を交えて、当会ホームページ上で公表済み。

○次年度の事業達成度向上に向けて

次年度も独自の景気動向調査を四半期ごとに計画どおり実施し、対象事業者の売上高、採算性、資金繰り等の経営指標について把握・分析を行う。また、調査結果は巡回訪問や事業計画策定支援に活用し、管内小規模事業者への実践的な支援に結び付ける。

また、国のビッグデータ（RESAS）の更新状況に合わせて、独自調査を組み合わせ、地域経済動向を正確に把握できる分析体制を維持する。さらに、調査結果の整理・分析内容を職員間で共有し、個別支援や事業計画策定に活用することで、より効果的な経営支援を実施する。

これにより、地域経済の現状把握の精度向上と、事業者の経営判断に資する情報提供の強化を図り、次年度の事業達成度の向上につなげる。

○自己評価：B

委員の評価：4

見直しの方針

- ・調査にも工夫が見えており、現在の課題への対応を行い、より良いものにしてほしい。調査結果をどう活かすかを逆算しながらブラッシュアップしてほしい。

2. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状	借入相談や補助金申請支援を通して経営分析の支援を実施してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、事業者の本質的な課題抽出に至らない場合がある。
課題	主体的に経営状況分析に取り組む事業者は未だ少ない。今後は小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識し、事業者が自走化できることに重点を置いた経営分析を実施する必要がある。今後、デジタル化による販路拡大・生産性向上やイノベーション分野等への挑戦を支援するためにも、デジタル・IT活用の状況を分析することが課題である。また、当会管内でも事業承継が大きな課題となっていることから、事業承継に関する分析も実施する必要がある。

(2) 目標

項目	令和 6年度	令和 7年度	令和7年度 実績	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
事業計画策定セミナー① (参加者数)	6者	11者	3者	11者	11者	11者	11者
D Xセミナー② (参加者数)	—	7者	26者	7者	7者	7者	7者
事業承継計画セミナー③ (参加者数)	2者	8者	15者	8者	8者	8者	8者
創業窓口相談④	3者	5者	1者	5者	5者	5者	5者
巡回・窓口相談⑤	13者	5者	17者	5者	5者	5者	5者
合計	24者	36者	62者	36者	36者	36者	36者

(3) 事業内容

① 経営分析支援事業者の掘り起こし

事業計画策定セミナー、D Xセミナー、事業承継計画策定セミナーの開催、創業支援の際などに経営分析を実施する。また、経営指導員等の巡回・窓口相談、記帳代行支援、金融支援、補助金支援などの個社支援の際に実施する。特に次の(ア)～(エ)に掲げる小規模事業者は経営の本質的な事業課題理解が成長となるため、経営分析を行う機会と捉え、事業計画及び事業承継計画の策定とあわせて支援対象として想定する。

- (ア) 新商品・サービスの開発や販路開拓に取り組む者
- (イ) 地域外需要開拓に取り組む者
- (ウ) 事業承継を予定する者
- (エ) 創業希望者

②経営分析の内容

経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営自己診断システム」「経営計画つくるくん」などを活用し、定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。非財務分析では、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題の把握を目指す。

(ア) 分析を実施する項目

財務分析	直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析
非財務分析	<強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、 技術・ノウハウ等の知的財産など <機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向など <その他> デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況など

また、事業承継も大きな課題となっている。そこで、今後、10年以内の中で事業承継について検討している事業者には、追加で事業承継に関する調査を実施する。分析にあたっては、事業承継診断シートを活用する。

(イ) 事業承継診断シートで分析する項目（一部抜粋）

<ul style="list-style-type: none"> ・会社の10年後の夢について語り合える後継者候補がいますか ・後継者本人に対して、会社を託す意志があることを明確に伝えましたか ・後継者に対する経営者教育や人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか

③分析結果の活用方法

- ・経営指導員等は窓口相談や巡回訪問時に分析結果を小規模事業者へフィードバックし、事業計画策定支援に繋げていく。
- ・経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。
- ・分析結果は、経営指導員間で知見、知識の共有化を図る。

○実績

「経営のデジタル化セミナー ～これは使える生成AI・SNS～」

日時：令和7年12月1日（月）14時～16時

場所：鹿島商工会館

参加者数：12名

内容：生成AIやSNSを活用した事業運営の効率化・収益向上について解説するとともに、事業承継を見据えた経営のデジタル化の重要性についても言及した。セミナー内容は以下の通りである。

1. 生成AIができること
2. 生成AI活用事例
3. 使える生成AI 6選
4. SNSを活用したマーケティング（販売促進・人材獲得）
5. AIを活用したFacebook・Instagramマーケティングの仕組み
6. ターゲティング広告の活用

参加者からは、「事業承継を意識したうえで、今後どのようにデジタル化を進めるべきかが具体的に理解できた」「生成AIやSNSの実務活用例が参考になった」といった声があり、デジタルツールを通じた業務効率化や新規人材確保の方法を学ぶ場として成果を上げた。

本セミナーを通じて、事業承継を見据えた経営者・後継者のデジタル活用力向上に寄与するとともに、地域中小企業の持続的成長に資する取り組みとなった。

「なんとなく不安」を「なんとかなる」に変えるセミナー

日時：令和7年12月12日（金）14時～16時

場所：鹿島商工会館

参加者数：3名

内容：「なんとなく不安」を「なんとかなる」に変えることをテーマに、厳しさを増す経営環境に対応するための事業計画策定の重要性について理解を深めることを目的として開催した。当日は、物価高騰や人手不足、取引環境の変化等の外部要因に加え、設備の老朽化や人材の高齢化といった内部課題を踏まえ、現状分析から目標設定、具体的な実行方法に至るまで、実践的な事業計画策定のプロセスについて解説を行った。

特に、経営者の高齢化が進む中で重要性が高まっている事業承継の視点も織り込み、将来の後継者への円滑な引継ぎを見据えた経営の見える化や、中長期的な事業の方向性の明確化の必要性についても言及した。これにより、単なる計画策定にとどまらず、持続的な事業運営および次世代への円滑な承継を意識した内容とした。

参加者は、自社の現状と課題を整理し、将来像を具体的に描くとともに、実現可能性の高い事業計画の立案手法について理解を深めることができた。

動画・SNS活用勉強会（青年部員・女性部員対象）

日時：令和8年3月19日（木）17時30～18時30分

場所：鹿島商工会館

参加者数：14名

内容：本勉強会は、商工会青年部員および女性部員を対象に、動画およびSNSを活用した情報発信力の向上を目的として開催した。

当日は、青年部・女性部活動のPR手法として、動画コンテンツの作成やSNSの効果的な活用方法について実践的に学ぶとともに、各事業所における販路開拓や認知度向上への応用について理解を深めた。

○次年度の事業達成度向上に向けて

本年度は、デジタル化の推進や事業計画策定支援、情報発信力強化に関するセミナー・勉強会を実施し、事業承継を見据えた経営力向上の重要性について一定の理解促進を図ることができた。

次年度は、今年度の実績を踏まえ、事業者ニーズに即した内容設定および周知方法のさらなる工夫が課題として挙げられる。

また、事業承継を重要な横断的テーマとして位置付け、経営者だけでなく後継者候補や若手人材の参加を促進することで、世代交代を見据えた実効性の高い支援を行う。

さらに、セミナー参加者に対するフォローアップ支援（個別相談や専門家派遣等）を強化し、事業計画の策定・見直しやデジタルツール導入の実行段階まで踏み込んだ支援を実施することで、具体的な成果創出につなげる。

○自己評価：A

「達成状況」

①	②	③	④	⑤	平均
27.3%	371.4%	187.5%	20%	340%	189.2%

委員の平均評価：5

見直しの方針

- ・DX、IT、SNSなどに対応し、目標も達成している。今後も環境変化に合わせたもの（過去の分析、未来の予測）を意識してほしい。
- ・経営分析の重要性に係る啓発・周知強化によるセミナー参加者数の増加。

3. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状	事業計画策定セミナーを年1回、事業承継計画策定セミナーを年1回開催し、事業計画策定の意義や重要性を伝え、事業計画策定支援を実施した。また、専門家による個別相談会を実施しブラッシュアップ支援を行った。
課題	補助金申請目的以外で事業計画策定に取り組む事業者が少ない。また、経営分析で顕在化した課題に対し、デジタル化で課題解決を図ることが出来ないか検討することが課題である。加えて、管内で円滑な事業承継が増加するよう、事業承継計画の策定を支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化に繋がりにくいことが考えられる。そのため、補助金の申請を契機として事業計画策定を目指す事業者や、事業承継を検討する事業者、インターネットを活用し販路開拓を目指す事業者を中心に実現可能性の高い計画を選定し事業計画の策定に繋げていく。

「事業計画策定セミナー」「事業承継計画策定セミナー」「DXセミナー」を開催し支援事業者の発掘を行う。また、創業希望者の相談対応を随時行うため、商工会内に相談窓口を設置し経営指導員を中心に創業計画策定支援にあたる。

こうした取り組みを通じ、事業者が事業計画等の策定に能動的に取り組む意識の醸成に加え、計画策定及びPDC Aを含めたアフターフォロー等に取り組む。

事業計画策定支援	<p>事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し、経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で実施する。これらの支援では、対話と傾聴を通じて事業者が経営の本質的な課題の認識と内発的動機付けを促す支援とする。</p> <p>なお、専門性を必要とする場合は、必要に応じて中小企業基盤整備機構、福島県の専門家派遣制度等を活用し、策定する計画のブラッシュアップを支援する。</p>
事業承継計画策定支援	<p>当会管内では、高齢・後継者不足の理由から廃業を決断する事業者が増加している。近年は小規模事業者においてもM&A等の第三者承継が一般的になっているが内では取り組みが遅れている。そこで、事業承継に前向きな事業者を対象に、事業承継計画策定を通じて、円滑な事業承継を支援する。</p> <p>事業承継計画策定支援は、小規模事業者と経営指導員が対話と傾聴を通じ協力して作成する。策定にあたっては、専門的な見地からアドバイスを行うため、福島県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携する。</p>

創業計画策定支援	<p>事業計画策定の意義・必要性を促すため、商工会内に相談窓口を設置し、経営指導員を中心に創業計画策定の支援にあたる。</p> <p>また、専門性を必要とする場合は、必要に応じて中小企業基盤整備機構、福島県よろず支援拠点、福島県の専門家派遣制度等を活用し、計画のブラッシュアップを支援する。</p>
----------	---

(3) 目標

① 巡回・窓口相談による事業計画策定支援

項目	令和6年度	令和7年度	令和7年度実績	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
巡回・窓口相談①	15者	5者	17者	5者	5者	5者	5者
経営分析件数②	13者	5者	17者	5者	5者	5者	5者
事業計画策定事業者数③	12者	4者	2者	4者	4者	4者	4者

※新商品・サービスの開発に取り組む事業者の経営分析を5者実施する。経営分析を行った事業者の80%、4者が事業計画を策定すると計画している。なお現状の件数は、反響が大きい補助制度活用における計画策定が含まれているが、これは目標値に加味しない。

② 事業計画策定セミナー&DXセミナーによる事業計画策定支援

項目	令和6年度	令和7年度	令和7年度実績	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
ア) 事業計画策定セミナー④	1回	1回	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー受講者数⑤	6者	15者	3者	15者	15者	15者	15者
事業計画策定事業者数⑥	3者	7者	0者	7者	7者	7者	7者
イ) DXセミナー⑦	—	1回	2回	1回	1回	1回	1回
セミナー受講者数⑧	—	10者	26者	10者	10者	10者	10者
事業計画策定事業者数⑨	—	4者	1者	4者	4者	4者	4者

※各セミナー受講者の内、45%程が経営分析を行いながら事業計画を策定すると計画している。

③ 事業承継計画策定セミナーによる事業計画策定支援

事業承継計画策定セミナー⑩	1回	1回	2回	1回	1回	1回	1回
セミナー受講者数⑪	12者	12者	15者	12者	12者	12者	12者
事業承継計画策定事業者数⑫	1者	3者	0者	3者	3者	3者	3者

※受講者の内、25%が経営分析を行いながら事業計画を策定すると計画している。

④ 創業窓口相談による事業計画策定支援

創業窓口相談件数⑬	3者	5者	1者	5者	5者	5者	5者
創業計画策定者数⑭	—	2者	0者	2者	2者	2者	2者

※創業窓口相談件数は年間5者と想定。経営分析を行った事業者の40%が事業計画を策定すると計画している。

①～④合計

事業計画策定事業者数⑮	16者	20者	3者	20者	20者	20者	20者
-------------	-----	-----	----	-----	-----	-----	-----

(4) 事業内容

①巡回・窓口相談による事業計画策定支援

随時対応。新商品・新サービスの開発に取り組み販路開拓を目指す事業者や、これに伴う補助金活用などを見込む事業者に対し、経営指導員を中心に巡回や窓口相談により事業計画策定支援を行う。なお、内容の専門性が高い場合などは適宜専門家派遣制度を活用し支援する。

対象者	・新商品・サービスの開発に取り組む事業者
募集方法	・巡回訪問及び窓口対応時の対話と傾聴による案件発掘
対応者	・経営指導員等 ・外部専門家（専門家派遣制度の活用）
支援内容	・小規模事業者が作成した事業計画に対するアドバイスする ・小規模事業者と経営指導員が協力して作成

②事業計画策定セミナー&DXセミナーによる事業計画策定支援

ア) 事業計画策定セミナー

年1回開催。小規模事業者の持続的な事業発展を支援するため、事業計画策定セミナーを開催し、事業計画策定の意義や重要性を促すとともに、販路開拓等に取り組む小規模事業者の事業計画策定を支援する。また、事業計画に基づいた事業PDCAにより飛躍する事業者例、生産性向上例を紹介する。

対象者	・販路開拓に取り組む小規模事業者 ・補助金、認定計画申請予定者
募集方法	・チラシ・ホームページによる周知
講師	・外部講師（中小企業診断士等）
カリキュラム	・事業計画策定の意義、必要性 ・計画立案の基礎、進め方 ・PDCA推進、生産性向上等による成功事例紹介
参加者数	15者

イ) DXセミナー

年1回開催。小規模事業者の効果的なデジタル活用に向けて、DXの基礎知識の習得やITツール導入の推進を図るセミナーを開催し、販路拡大や集客、生産性向上を支援する。

対象者	・販路開拓に取り組む小規模事業者。
募集方法	・チラシ・ホームページによる周知。
講師	・外部講師（中小企業診断士等）
カリキュラム	・事業計画策定の意義、必要性 ・計画立案の基礎、進め方 ・DX事例の紹介、SNS等を活用した販路開拓事例
参加者数	10者

③事業承継計画策定セミナーの開催

年1回開催。事業承継に前向きな事業者を掘り起こすとともに、M&A等の第三者承継という選択肢も含めた検討を促すことで、円滑な事業承継を支援し地域内の商工業者数減少を食い止める。なお、事業承継計画策定にあたっては専門的知見が必要となるため、福島県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し対応する。

対象者	・10年以内の事業承継について検討している事業者
募集方法	チラシ・ホームページによる周知
講師	・外部講師（中小企業診断士等）
カリキュラム	・事業承継計画策定の意義、策定に向けた基礎知識 ・M&A等第三者承継に関する事例等の紹介
参加者数	12者

④創業相談窓口の設置

随時対応。創業を希望する方に対し、経営指導員が中心となり計画策定の必要性や意義を説明し、創業希望者からのヒアリング等を経て創業計画策定支援を行う。また、創業後においてもフォローアップに努め、地域経済の担い手である商工業者の確保に努める。なお、内容に応じ中小企業基盤整備機構、福島県よろず支援拠点等関係機関と連携し支援にあたる。

対象者	・創業希望者
募集方法	商工会ホームページ
対応者	・経営指導員等 ・外部専門家（専門家派遣制度の活用）
対応内容	・創業希望者からのヒアリング
対応者数	5者

○実績

当会では、事業計画策定の重要性の普及と実践支援を目的に、「事業計画策定セミナー」「DXセミナー」「事業承継計画策定セミナー」の開催に加え、巡回・窓口相談および創業相談窓口の設置により、計画策定支援を実施した。

巡回・窓口相談においては17者に対して経営分析を実施し、そのうち2者が事業計画策定に至った。

また、セミナー事業では、事業計画策定セミナー（1回・3者参加）、DXセミナー（2回・26者参加）事業承継計画策定セミナー（2回・15者参加）を開催し、DXセミナーを通じて1者が事業計画策定に至った。創業支援では1者の相談対応を行ったが、計画策定には至らなかった。

これらの結果、補助金申請を主目的としない事業計画策定事業者数は合計3者となった。

なお、セミナーについては「経営のデジタル化セミナー ～これは使える生成AI・SNS～」や「なんとなく不安をなんとかなるに変えるセミナー」等、実務に即した内容で実施し、事業者の意識醸成とデジタル活用の促進に取り組んだ。

○次年度の事業達成度向上に向けて

事業計画策定数の増加に向け、補助金申請を契機とした支援に加え、経営課題の解決に直結する実効性の高い計画策定支援を強化する。特に、巡回・窓口相談時の対話を通じた案件発掘を強化し、経営分析から事業計画策定への移行率向上を図る。

また、セミナーについては内容の具体性・実践性を高め、受講後の個別支援へ確実につなげるフォロー体制を強化する。加えて、DXの活用による課題解決や販路開拓の視点を取り入れた支援を推進する。

さらに、事業承継および創業支援については、関係機関との連携を強化し、計画策定まで伴走型で支援することで、着実な成果創出につなげる。

○自己評価：A

「達成状況」

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
340%	340%	50%	100%	20%	0%	200%	260%
⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	平均
25%	200%	125%	0%	20%	0%	15%	113%

委員の平均評価：4

見直しの方針

- ・目標達成していない項目について要因を探り、どこに力を入れるかリソースの集約を考えてみる。
- ・事業計画策定の重要性を周知し、セミナー参加者の増加に努める。

4. 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	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、事後調査等に留まる場合など、PDC Aが途切れる場合が多い。
課題	事業計画や事業承継計画のフォローアップを徹底することで、支援事業者の売上や利益の推移に応じたPDC Aサイクルを継続して実施していくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、最低四半期に1回巡回訪問しフォローアップを実施する。特に、補助金や認定計画申請、インターネット販売に取り組む事業者など、計画具現化を進める事業者は重点支援する。また、事業計画を進める上で発生した問題、課題等は解決するため適宜、専門家派遣を行い対応する。

なお、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上で、フォローアップの頻度の増減等を設定し、フォローアップを行う。

フォローアップを行う際は、経営者等との「対話」と「傾聴」を通して、必要に応じ計画の見直し等を提案するなど、効果的なフォローアップ支援を行う。また、事業承継計画のフォローアップでは、円滑な事業承継が実現することを目指す。

(3) 目標

①事業計画書策定支援事業者

(事業計画策定セミナー、DXセミナー、巡回・窓口相談)

項目	令和 6年度	令和 7年度	令和 7年度 実績	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ対象事業者数①	12者	15者	3者	15者	15者	15者	15者
フォローアップ延回数②	59回	60回	15回	60回	60回	60回	60回
売上増加事業者数③	4者	5者	1者	5者	5者	5者	5者
利益率増加事業者数④	4者	5者	1者	5者	5者	5者	5者

事業者が作成した事業計画に基づき伴走支援を計画的にPDC Aで実施すること、また四半期ごとのフォローアップ時に事業者へ意識付けすることで実行支援の効果を高める。

②事業承継計画策定事業者

項目	令和 6年度	令和 7年度	令和 7年度 実績	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ対象事業者数⑤	1者	3者	0者	3者	3者	3者	3者
フォローアップ延回数⑥	3回	12回	0回	12回	12回	12回	12回
売上増加事業者数⑦	—	1者	0者	1者	1者	1者	1者
利益率増加事業者数⑧	—	1者	0者	1者	1者	1者	1者

事業者が作成した事業承継計画の進捗状況等を四半期ごとに確認するとともに、計画変更の必要性などを適宜検討する。

③創業計画策定支援事業者

項目	令和 6年度	令和 7年度	令和 7年度 実績	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ対象事業者数⑨	—	2者	0者	2者	2者	2者	2者
フォローアップ延回数⑩	—	12回	0者	12回	12回	12回	12回
売上増加事業者数⑪	—	5者	0者	5者	5者	5者	5者
利益率増加事業者数⑫	—	5者	0者	5者	5者	5者	5者

事業者が作成した事業計画に基づき伴走支援を計画的にPDCAで実施すること、また隔月ごとのフォローアップ時に事業者へ意識付けすることで実行支援の効果を高める。

(4) 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1度巡回訪問を行い、計画進捗状況を把握する。巡回訪問時は、小規模事業者が策定した事業計画に関連する施策情報等を提供の他、事業計画を進める過程で発生した問題、課題を解決するため大学、公設試験研究所、他支援機関の紹介他、専門家派遣を行い対応する。

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、四半期に1度巡回訪問を行い、計画進捗状況を把握する。巡回訪問時は、小規模事業者が策定した事業承継計画に関連する税務、労務、資金、施策情報等を提供の他、事業計画を進める過程で発生した問題、課題を解決するため、他支援機関の紹介、専門家派遣を行い対応する。

③創業計画策定事業者への事後支援

経営指導員等は、隔月に1度巡回訪問を行い、計画進捗状況を把握する。巡回訪問時は、創業予定者が策定した創業計画に関連する税務、労務、資金、施策情報等を提供の他、事業計画を進める過程で発生した問題、課題を解決するため、他支援機関の紹介、専門家派遣を行い対応する。

○実績

当会では、事業計画策定後の実行支援として、巡回訪問等によるフォローアップを実施した。事業計画策定事業者3者を対象に、延べ15回のフォローアップを行い、計画の進捗確認や課題把握、必要に応じた助言・提案を実施した。

その結果、売上増加および利益率増加に至った事業者がそれぞれ1者となり、一定の成果が見られた。

なお、事業承継計画策定事業者および創業計画策定事業者に対するフォローアップ支援については、対象者がなかったため実施に至らなかった。

○次年度の事業達成度向上に向けて

事業計画策定後の実施支援については、巡回訪問による定期的なフォローアップを徹底し、計画の進捗管理と課題解決支援を通じて、PDC Aサイクルの継続的な実行を強化する。特に、売上や利益の変化を意識した具体的な数値管理の支援を行い、成果創出につなげる。

また、補助金事業に偏らない伴走型支援を強化するとともに、必要に応じて専門家派遣を活用し、より実効性の高い支援を実施する。

さらに、事業承継計画および創業計画策定事業者の掘り起こしを進め、フォローアップ支援対象者の拡充を図ることで、支援成果の底上げにつなげる。

○自己評価：E

「達成状況」

①	②	③	④	⑤	⑥	平均
20%	25%	20%	20%	0%	0%	7.1%
⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	
0%	0%	0%	0%	0%	0%	

委員の平均評価：2

見直しの方針

- ・事業が実施されていないわけではないが、数値目標達成率が低い。アフターフォローは、事業者の行動も影響する。支援開始時より、アフターまでの意識づけを共有する。

5. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状	福島県観光物産館で行った相馬地方ふるさと物産展では、2社、4商品の需要調査を実施した。調査項目は、性別、年齢、味、パッケージデザイン、価格。調査分析結果は、事業計画見直しや商品改善に活用するため事業者へ提供した。
課題	調査分析結果を踏まえた商品改良やマーケティングなどに発展させていくため、継続した伴走支援体制が必要である。

(2) 目標

	令和6年度	令和7年度	令和7年度 実績	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
調査支援事業者数①	3者	3者	10者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

①地域外消費者を対象とする場合

対象	①県内消費者向け地域名物を開発販売する事業者 ②首都圏消費者向け地域名物を開発販売する事業者
展示販売会名	「かしまの逸品展」
調査実施会場	①コラッセふくしまー福島県観光物産館 ②日本橋ふくしま館ーミデッテ
来場者数	①観光客、地域消費者／約500～1,000人（1日の来場者数） ②首都圏の消費者／約1,000人～1,500人（1日の来場者数）
目的	想定する顧客が利用する施設で、一般消費者等を対象に需要調査の実施をする。 商品開発においては、トレンド、需要、ニーズの変化などを抑えた開発が必要になるが、小規模事業者には経営資源が少なく、マーケットインの商品開発が出来ていないことが多い。そこで、需要動向調査を支援することで、消費者に売れる商品づくりを目指す。
調査の手段・手法	販売イベント時に、試飲・試食アンケート調査を実施する。調査は、経営指導員が実施し、1商品あたり30名以上からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	属性：年代、性別、居住地 商品評価：味、見た目、パッケージデザイン、価格等
分析の手段・手法	調査分析は経営指導員が中心となり実施する。専門的調査や分析が必要な場合は、中小企業基盤整備機構、福島県よろず支援拠点、福島県等の専門家を活用し実施する。

調査・分析結果の活用	経営指導員が対象事業者へ巡回訪問により結果をフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品等のブラッシュアップに活用する。また、事業計画への反映や見直し等を行い、販路開拓を目指す。
------------	--

②地域内消費者を対象とする場合

対象	地域の消費者へ新たな製品・サービスを開発提供する事業者
展示販売会名	「かしま名店市」
調査実施会場	①かしま産業祭（かしま交流センター前特設会場） ②セデッテかしま
来場者数	① 地域消費者／約4千人（かしま産業祭 1日の来場者数） ②観光客及び地域消費者／年間約130万人（セデッテかしま）
目的	・地域内消費者を対象に新たなサービス開発を計画する「建設業」「サービス業」を対象事業者として、アンケート調査を支援し潜在需要開拓を支援する。
調査の手段・手法	・事業所によりサービス対象が異なると考えられるため、アンケート内容は事業者と協議の上決定する。 ・地域内イベント、多くの消費者が利用する大型小売店の店頭で消費者から聞き取り調査を実施する。 ・アンケート回収率の目標を達成するため、回答者へは粗品を提供する。
調査を行う項目	・属性：年代、性別、家族構成、世帯収入 ・内容：安全、環境、品質、価格、納期
分析の手段・手法	調査分析は、経営指導員が中心となり実施する。専門的調査や分析が必要な場合は、中小企業基盤整備機構、福島県よろず支援拠点、福島県等の専門家を活用し実施する。
調査・分析結果の活用	経営指導員が対象事業者へ巡回訪問により結果をフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品等のブラッシュアップに活用する。また、事業計画への反映や見直し等を行い、販路開拓を目指す。

6. 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	小規模事業者が開発した新商品・サービスの販路開拓のため、展示販売会やPR支援などを実施し販路拡大を支援してきたが、販売会出店支援に留まっている。また、小規模事業者の多くはITを利活用した販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により取り組みが進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲に留まっているという課題がある。
課題	展示販売会出店後、継続した販売に結び付いた事例は少ない。今後は、成果目標を明確にし、成果が出るまで継続的な支援を実施する必要がある。販売や成約確立の向上に加え、PR支援、ホームページ、SNS活用支援など販路拡大に向け、経営指導員等は販路開拓支援に係る知識のさらなる蓄積・共有が課

	<p>題である。</p> <p>また、これまでITを活用した販路開拓等に関する支援が十分でなかったことから支援を強化することが課題である。</p>
--	---

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した対象事業者を対象に、域内外への販路開拓支援のため、南相馬市内及び県内の施設や首都圏の施設、地域イベント等での展示即売会を実施する。なお、展示即売会の事前、出展、事後支援を伴走することで売上高増加目標を達成する。また、インターネットを活用した販路開拓支援についてはECサイト構築など個社支援で実施する。

(3) 目標

項目		令和 6年度	令和 7年度	令和 7年度 実績	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
商業施設 ②、③	出展事業者	6者	6者	4者	6者	6者	6者	6者
	売上増加率/者	—	3%	-	3%	3%	3%	3%
地域イベント ④、⑤	出展事業者	3者	3者	6者	3者	3者	3者	3者
	売上増加率/者	—	3%	-	3%	3%	3%	3%
ホームページ ⑥、⑦	ITを活用した 販路開拓の個社 支援	—	3者	2者	3者	3者	3者	3者
	売上増加率/者	—	5%	-	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

① 展示即売会出店フォローアップ支援

事前フォロー	<p>展示即売会へ出展する商品のPRポイントの整理や商品の見せ方(陳列・演出)及びチラシ作成等を経営指導員が伴走型で支援し、必要に応じて、中小企業基盤整備機構、福島県よろず支援拠点、福島県の専門家派遣制度等を活用する。</p>
事後フォロー	<p>需要動向調査から得られた結果を踏まえ、商品の改良・商品パッケージのリニューアル及びチラシ・パンフレットの訴求点改善等、課題解決・商品・サービスの魅力向上のため、コンセプト、キャッチコピー、デザインの改善改良などのブランディングを含め、経営指導員が伴走型で支援し、必要に応じて、中小企業基盤整備機構、福島県よろず支援拠点、福島県の専門家派遣制度等を活用する。</p>

②展示即売会の候補

【域内】

商業施設名	セデッテかしま
支援対象	地域資源を活用した商品開発
開催時期	10月予定
開催場所	福島県南相馬市
販売対象	観光客、地域消費者
来店人数	年間約130万人
支援内容	商品PR、販売支援、需要調査
開催場所	福島県南相馬市
イベント名	かしま産業祭
開催時期	10月予定
開催場所	福島県南相馬市
販売対象	地域消費者
来店人数	約4,000人/日
支援対象	地域資源を活用した商品開発、食品製造業
支援内容	商品PR、販売支援、需要調査

【県内】

商業施設名	コラッセふくしま物産館
開催時期	11月予定
開催場所	福島県福島市
販売対象	観光客、地域消費者
来店人数	年間約20万人
支援対象	地域資源を活用した商品開発、食品製造業
支援内容	商品PR、販売支援、需要調査

【首都圏】

商業施設名	日本橋ふくしま館
開催時期	12月予定
開催場所	東京都中央区
販売対象	首都圏消費者
来店人数	年間約38万人（平均）32,000人/月、1,100人/日
支援対象	地域資源を活用した商品開発、食品製造業
支援内容	商品PR、販売支援、需要調査

③ホームページを活用した販路開拓の個社支援

支援対象	事業計画を策定した小規模事業者
目的	現代において、ITを使った販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取り組みが遅れている。また、ITを活用した販路開拓に意欲的な事業者もいるが、独自の取り組みでは十分な成果があがらない事業者も見られる。そこで、当会にて伴走支援を行い、成果を上げることを目指す。
支援内容	各事業者の実施したい内容を基にオーダーメイド型の支援を実施する。具体的には、ITを活用した販路開拓手法（ホームページ、EC、SNS等）から事業者が選択した内容について、専門家の助言を仰ぎながら経営指導員等による伴走支援を実施する。

（5、6については実績、自己評価をあわせて記載）

○実績

需要動向調査支援

令和7年10月3日～5日 マルシェin北泉サーフフェスティバル（南相馬市）

令和7年9月27日～28日 相馬地方ふるさと物産展（柏市）

令和7年11月21日～23日 ニッポン全国物産展（豊島区）

令和8年3月8日 第2回はんのう元気市（飯能市）

各商業施設や地域イベントにおいて、小規模事業者の展示販売及び需要動向調査支援を実施した。試食・試飲アンケート等により、味・価格・パッケージデザイン等に関する消費者ニーズを把握し、調査結果を事業者へフィードバックした。

○次年度の事業達成度向上に向けて

展示販売会の事前・事後フォローを強化し、需要動向調査結果を踏まえた商品改良、パッケージ見直し、販促手法の改善まで一体的に支援する。
また、商談会や地域イベントへの出展支援に加え、ITを活用した販路開拓（ホームページ、EC、SNS等）の個社支援を強化し、継続的な売上増加及び新規顧客獲得につなげる。

○自己評価：B

「達成状況」

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	平均
333.3%	66.7%	0%	200%	0%	66.7%	0%	95.2%

委員の平均評価：4

見直しの方針

- ・展示会等出展後のアフターが重要。
- ・成果の数値化をまとめてみる等の工夫も必要である。

7. 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	年1回、「経営発達支援計画事業 事業評価委員会」を開催。当該委員会において、事業評価及び見直しについての助言等を得て、経営発達支援事業を推進してきた。
課題	P D C Aを回しながら、経営発達支援事業を推進していく必要がある。

(2) 事業内容

①事業評価委員会の設置

南相馬市、外部有識者（中小企業診断士等）、福島県商工会連合会、商工会長、商工会副会長、商工会事務局長、法定経営指導員、経営指導員で構成する事業評価委員会を設置し、毎年度末に1回開催する。委員会では、経営発達支援事業の実施状況、成果について評価・検証を行う。評価結果と改善方針は、鹿島商工会のホームページで公開する。

②理事会での報告

事業経過や評価・検証結果は、商工会の理事会で報告し、経営発達支援計画の取り組みについて商工業者の理解、浸透を図る。

③事業経過、成果の広報活動

支援件数だけでなく、事業計画策定セミナーや展示出展支援の経過など経営発達支援計画の取り組みを、商工会ホームページへ掲載する。

8. 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	福島県商工会連合会が主催する研修やセミナーを受講し、事業者支援のための資質向上に努めている。 また、経営支援員についても、経営指導員との連携支援によるO J Tにより資質向上に努めている。
課題	今後を見据えると、特にD Xを含めた支援能力向上のため、他の支援機関が実施する研修会やセミナーに加えて、他支援機関との連携による経営指導員等の支援能力強化を図っていく必要がある。

(2) 事業内容

①外部機関研修会への参加

経営指導員及び経営支援員は、福島県商工会連合会等が主催する研修会を積極的に受講し、経営支援能力の一層の向上に努める。特にI Tを活用した新たな販路開拓や収益向上、D X推進による生産性向上などの研修へ参加し知識の向上を図る。

また、外部支援機関が開催する研修会も小規模事業者が抱える課題解決に繋がるものであり、多角的な視点を養うためにも積極的に参加する。

②月次経営支援会議の開催

経営指導員は、月次経営支援会議にて経営支援状況と手法の共有を図り、知識の向上に努める。支援ノウハウの共有、情報交換、支援手法に関する助言・提言、経営指導員連携支援の協議とOJTの強化により、資質向上を図る。

③専門家からのノウハウ及び活用法習得

伴走型支援における専門家派遣に同行し、そのノウハウに加え、具体的な使い方について習得する。習得スキルは「経営支援会議」の場において共有する。

④OJTによる実務教育

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。

⑤適時効果的な経営支援の実施

経営指導員は、経営基幹システムを活用し経営支援経過や資料を共有する。情報を同時に共有することで、経営支援の情報を横展開し、適時効果的な経営支援の実施に役立てる。

○実績

①当会では、経営指導員及び経営支援員の支援能力向上を目的に、福島県商工会連合会等が主催する各種研修会へ積極的に参加した。特に、IT活用による販路開拓やDX推進、生産性向上に関する研修を受講し、実務に直結する知識の習得に努めた。

また、中小企業大学校主催の「事業承継・廃業支援の進め方」研修をはじめ、外部支援機関が実施する専門性の高い研修にも参加し、多角的な視点の習得と支援力の強化を図った。

②月次経営支援会議については、定期的に開催し、各職員の経営支援状況や支援手法の共有を行った。会議では、個別事業者の支援事例をもとに課題や対応策の検討を行うとともに、支援ノウハウの共有、情報交換、助言・提言を実施した。

また、経営指導員同士の連携支援に関する協議を行い、OJTの強化を図ることで、実践的な支援能力の向上に努めた。

③伴走型支援における専門家派遣に経営指導員等が同行し、個別事業者の課題解決に向けた助言内容や支援プロセスを実践的に学ぶことで、専門的ノウハウ及び具体的な活用方法の習得に努めた。

また、習得した内容は経営支援会議において共有し、支援手法の標準化と職員間のスキル向上につなげ、組織全体としての支援力強化を図った。

④経営指導員、経営支援員及び一般職員が連携し、職種横断的に経営支援へ対応することで、経験の浅い職員が実務を通じて支援ノウハウや対応力を習得できるOJT体制を実施した。

特に、複数職員による支援体制を構築し、個別案件ごとに課題整理や支援方針の検討を行うことで、実践的なスキルの習得と支援力の平準化を図った。加えて、専門家への帯同により、専門的知見の習得と支援の質向上につなげた。

⑤経営基幹システムを活用し、経営支援の経過や支援内容、関係資料の共有を行った。これにより、職員間で情報を即時に共有できる体制を整備し、支援内容の見える化を図った。

また、共有された情報を基に、他の職員が過去事例や支援手法を参考にした対応が可能となり、支援ノウハウの横展開と対応の迅速化につなげ、適時効果的な経営支援の実施に努めた。

○次年度の事業達成度向上に向けて

外部研修の受講を継続するとともに、特にDXやITを活用した販路開拓支援に関する研修への参加を重点的に行い、専門性の高い分野における支援能力の向上を図る。

また、月次経営支援会議やOJTを通じて、個別支援案件の共有や支援手法の検討を継続し、職員間のノウハウ共有と支援力の平準化を一層推進する。併せて、専門家派遣の機会を積極的に活用し、実践的な支援スキルの習得と高度化を図る。

さらに、経営基幹システムを活用した情報共有の充実により、支援事例やノウハウの蓄積・活用を進め、迅速かつ効果的な経営支援体制の強化につなげる。

加えて、習得した知識や支援手法を実際の事業者支援に積極的に活用し、事業計画策定や販路開拓支援等の成果向上につなげることで、伴走型支援の質の更なる向上を目指す。

○自己評価：C

委員の平均評価：3

見直しの方針

- ・引き続き研修受講に加え、専門家派遣時等の同席支援により支援スキルの向上に努める。

(総括) 令和8年度の経営発達支援事業実施に向けた見直し方針

各項目において概ね事業は実施されており、特に経営分析やDX・IT分野に関する取り組みは高い成果を上げている。一方で、事業計画策定数や策定後のフォローアップ支援など、一部項目において目標数値に達していない課題が見られる。これらを踏まえ、令和8年度は以下の点を重点的に見直し、事業の実効性向上を図る。

- ・巡回・窓口相談を通じた対話と傾聴を強化し、経営分析から事業計画策定、さらに実行支援までの一体的な伴走支援を推進する。
- ・事業計画策定後のフォローアップを徹底し、PDCAサイクルの継続的な実行と成果創出（売上・利益向上）につなげる。
- ・セミナー内容の実践性向上およびフォロー体制の強化により、参加者の行動変容と計画策定への移行率向上を図る。
- ・需要動向調査や展示販売会出展後のアフター支援を強化し、商品改良や販路拡大など具体的成果へ結び付ける。
- ・引き続きDX・IT活用支援および専門家・関係機関との連携を強化し、支援体制の高度化を図る。

以上を踏まえ、各事業の質の向上と成果の最大化を意識し、目標達成に向けて計画的に事業を推進する。