

経営発達支援計画の概要

|                |   |
|----------------|---|
| 実施者名<br>(法人番号) | 鹿島商工会 (法人番号) 7380005007269<br>南相馬市 (地方公共団体コード) 072125   |
| 実施期間           | 令和2年4月1日～令和7年3月31日  |
| 目標             | 1. 18事業者の新商品、役務開発並びに需要開拓支援<br>2. 13事業者の6次産業化による新商品、料理開発並びに需要開拓支援<br>3. 17事業者の地域の文化承継、社会活動を支える事業承継支援   |
| 事業内容           | <p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p>1. 地域経済動向に関すること<br/>・独自の景気動向調査の実施、国のビッグデータを活用した調査の実施。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること<br/>・経営分析対象者の掘り起こし、経営分析セミナーの開催。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること<br/>・事業計画策定セミナーの開催、事業承継計画策定セミナーの開催、個別相談会の開催。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること<br/>・事業計画策定事業者、事業承継計画策定事業者、創業計画策定者への事後フォロー支援。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること<br/>・建設業、製造業、卸小売業、飲食宿泊業の需要動向調査の実施。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<br/>・商業施設、展示販売・商談会を活用した需要開拓支援。</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b></p> <p>・鹿島区地域経済活性化協議会の開催 (年1回)<br/>・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)</p> |
| 連絡先            | <p>[鹿島商工会]<br/>郵便番号 979-2335 福島県南相馬市鹿島区鹿島字町39<br/>TEL/FAX 0244-46-2250/0244-46-2265<br/>E-mail manyouw@bb.soma.or.jp</p> <p>[南相馬市 商工労政課]<br/>郵便番号 975-8686 福島県南相馬市原町区本町二丁目27番地<br/>TEL/FAX 0244-24-5264/0244-23-7420<br/>E-mail syokorosei@city.minamisoma.lg.jp</p>  |

(別表1)

経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

#### 1. 目標

##### (1) 南相馬市鹿島区の概要

南相馬市は、平成18年1月に相馬郡鹿島町、相馬郡小高町、原町市が合併し誕生した。南相馬市鹿島区（以下、鹿島区）は、南相馬市の北部に位置し面積は108km<sup>2</sup>。東は太平洋に面し、西は阿武隈山系の飯館村と接している。区を縦断する国道6号線により、北は相馬市、南は南相馬市原町区の2つの商業集積地に接している。

平成23年3月11日に発生した東日本大震災では、鹿島区3,460世帯中、約15%に当たる495世帯が津波災害に被災した。また、東京電力福島第一原子力発電所事故により、原子力発電所から30km内に位置する一部の地域は、緊急時避難準備区域として指定され一時屋内避難となった。

地域産業復興のため、国・福島県では、平成30年からロボット・ドローンの研究実験拠点として、福島・国際研究産業都市（イノベーション・コースト）構想のもと「福島ロボットテストフィールド」を整備し順次開所している。



鹿島区の商店街



津波被災した南海老地区



福島ロボットテストフィールド

農林水産業について、大震災以後、農家は6%減少しているが、現在も鹿島区世帯数の約25%に当たる892世帯が専兼業農家であり、ブロッコリー、かぼちゃ、ねぎ、梨が主な農産品となっている。また、鹿島区の真野川漁港には、カレイやヒラメ、コウナゴ、北寄貝の他、淡水蟹であるモクズガニが水揚げされていた。ただし、現在は、原子力災害の影響により操業自粛を余儀なくされている。



鹿島区の梨を活用した100%ジュース



真野川漁港で水揚げされる北寄貝、モクズガニ

また、観光資源として、鎌倉時代から続く甲冑競馬と神旗争奪戦、騎馬武者の行列等で全国的に知名度が高い「相馬野馬追」があり、3日間続く野馬追の開催初日を飾る「北郷本陣祭」が鹿島区で開催され、市外から毎年開催期間延べ20万人の観覧者が訪れている。

また、平成27年に開業した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」は、開館より平成31年4月までに来館者数480万人を達成し、現在も年間126万人が来館している。



相馬野馬追「北郷本陣祭」

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」

## (2) 南相馬市鹿島区の人口

南相馬市住民基本台帳及び同市ホームページから、大震災直前の平成22年12月31日の鹿島区の人口は11,630人、令和元年11月30日現在の人口は10,446人と約10%減少している。

大震災、原発事故により、復興作業員の増加や原子力災害被災地からの転居者は増加しているが、少子高齢化の影響により人口減少が続いている。尚、高齢人口が占める割合は、平成22年から平成31年の9年間の間に7ポイント増加し35%となっている。この高齢人口比率は年毎に増加すると考えられる(表1参照)。

表1 鹿島区の人口推移

|                 | 区内人口    | 年少人口   | 生産年齢人口 | 高齢人口   | 年少人口比率 | 生産年齢人口比率 | 高齢人口比率 |
|-----------------|---------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|
| 平成22年<br>12月31日 | 11,630人 | 1,491人 | 6,871人 | 3,268人 | 13%    | 59%      | 28%    |
| 平成26年<br>12月31日 | 10,863人 | 1,302人 | 6,153人 | 3,408人 | 12%    | 57%      | 31%    |
| 令和元年<br>11月30日  | 10,446人 | 1,150人 | 5,630人 | 3,666人 | 11%    | 54%      | 35%    |

※南相馬市住民基本台帳及び同市ホームページより

## (3) 鹿島区の産業と小規模事業者

### ①小規模事業者の現状

平成31年度(令和元年度)福島県商工会実態調査及び、平成28年経済センサスから鹿島区の事業者内訳を説明する(表2参照)。全国、福島県の事業者構成比と比較すると鹿島区は、建設業、製造業、小売業の割合が高く、飲食・宿泊業、卸売業が低い傾向にある。

表2 鹿島地区の商工業者数及び構成比（対：全国・福島県構成比）

|                   | 建設業  | 製造業  | 卸売業 | 小売業  | 飲食・<br>宿泊業 | サービス<br>業 | その他  | 合計    |
|-------------------|------|------|-----|------|------------|-----------|------|-------|
| 事業者数              | 79   | 84   | 16  | 127  | 33         | 85        | 22   | 446   |
| 構成比(%)            | 17.7 | 18.8 | 3.6 | 28.5 | 7.4        | 19.1      | 4.9  | 100.0 |
| 小規模事業者数           | 69   | 69   | 15  | 115  | 29         | 78        | 21   | 396   |
| 構成比(%)            | 17.4 | 17.4 | 3.8 | 29.1 | 7.3        | 19.7      | 5.3  | 100.0 |
| 全国事業者数<br>構成比(%)  | 12.7 | 10.7 | 5.8 | 17.4 | 14.2       | 19.0      | 20.9 | 100.0 |
| 福島県事業者数<br>構成比(%) | 12.0 | 8.3  | 5.9 | 19.9 | 12.4       | 21.2      | 20.3 | 100.0 |

※平成31年度福島県版商工会実態調査（令和元年5月31日）、平成28年経済センサスより

表3 鹿島商工会員の経営者年齢

|     | 建設業 | 製造業 | 卸売業 | 小売業 | 飲食・<br>宿泊業 | サービス<br>業 | その他 | 合計  |
|-----|-----|-----|-----|-----|------------|-----------|-----|-----|
| 20代 | 0   | 0   | 0   | 0   | 1          | 0         | 0   | 1   |
| 30代 | 7   | 0   | 0   | 5   | 0          | 2         | 0   | 14  |
| 40代 | 12  | 4   | 2   | 5   | 8          | 6         | 2   | 39  |
| 50代 | 11  | 5   | 3   | 12  | 7          | 11        | 0   | 49  |
| 60代 | 23  | 17  | 2   | 19  | 4          | 10        | 8   | 83  |
| 70代 | 21  | 16  | 0   | 24  | 3          | 14        | 6   | 84  |
| 80代 | 3   | 2   | 1   | 9   | 2          | 4         | 0   | 21  |
| 合計  | 77  | 44  | 8   | 74  | 25         | 47        | 16  | 291 |

※平成31年度福島県版商工会実態調査（令和元年5月31日）より

## ②小規模事業者の課題

### （ア）建設業

鹿島区の建設業は、中堅総合建設事業者2社を中心に下請け土木、建設、電気工事事業者等で構成されている。津波災害復旧工事、東京電力福島第一原子力発電所事故の除染工事は、一通り終了しており、現在は台風19号災害復旧工事が主需要になっている。

小規模事業者は、災害緊急工事需要終了後を見据え、老朽化が進む社会資本更新需要及び、今後頻発する事が予想される自然災害対策需要に対応した販路開拓の取組みが必要になっている。

### （イ）製造業

南相馬市の企業立地活動により、関東地方より厨房機器、医療機器、航空機部品、服飾製造業等高い技術力を有する中堅企業が多数進出立地し構成比を引き上げているが、地域内での取引率は低く立地企業の需要が地域波及していない現状にある。

小規模事業者は、福島県が進める福島・国際研究産業都市（イノベーション・コースト）構想を活用し、進出企業の需要を探りながら加工技術の幅の拡大、質の向上に努め、新たな需要開拓が必要になっている。

### （ウ）卸小売業

鹿島区は、南相馬市原町区と相馬市の2大商業地の間に位置しており、2地域に立地する大型小売店へ消費吸引されている。また、鹿島区内においても平成19年に開業した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」への販売チャンネルの移行により、地元商店街の空洞化が進んでいる。



小規模事業者は、農業者、漁業者と連携した地域名物の開発、地域名物を活用した来街者増加の取組み等、新たな需要開拓が必要になっている。

#### (エ) 飲食・宿泊業

鹿島区は、教育機関や立地企業が少なく、2大商業地の中間に位置する地理的条件により、昼間人口が減少するため飲食業が少ない地域である。併せて公共交通機関も少ないため宿泊業の立地も少ない現状にある。

小規模事業者は、農業者、漁業者と連携した地域名物料理の開発、地域名物を活用した来街者増加の取組み、日常的に国道6号線を通る消費者の集客等、新たな需要開拓が必要になっている。

#### (オ) 70代以上の経営者割合

平成26年度から平成31年度までの5年間で鹿島商工会では23事業者が減少している。そこで、平成31年度福島県版商工会実態調査に併せ、鹿島商工会員の経営者年齢を調査した(表3参照)。経営者が70歳以上の事業者数は105事業者、全体に占める割合は36%となっている。また、70代以上の経営者割合を業種別に見ると、小売業で45%、製造業で41%、サービス業で38%と特に高い。尚、経営者が70歳以上の事業者のうち、「後継者がいる」もしくは「後継候補者がいる」事業者は、35事業者と33%に留まっており、地域経済の持続的発展のため事業承継対策が必要になっている。

#### (4) 鹿島商工会の経営支援状況

当会における小規模事業者の支援にあたっては、税務指導、資金繰り相談に付随した補助金申請支援、マル経融資等斡旋や返済緩和相談対応、労働保険、社会保険事務手続き等、適宜巡回、窓口において情報提供や情報収集を行ってきたものの、受け身的な支援が多かった(表4参照)。

また、支援内容は全て一時的な問題解決であり、持続的経営、事業承継のため事業者の経営分析に基づいた事業計画策定といった伴走型の支援件数は乏しく、個々事業者の目標設定や、課題解決について能動的支援は非常に少ない状況にある。

地域資源を活用した特産品、地域名物開発事業として、鹿島区の和梨を活用した梨100%ストレートジュースを(一社)南相馬市かしま観光協会と共同で開発販売している。また、モクズガニをすり身にした郷土料理「ガニマキ汁」を共同PRする町おこし事業を実施している。ただし、このような取組みが小規模事業者の持続的経営発展、地域経済活性化へ計画通りに波及出来ていないのが現状である。



郷土料理「ガニマキ汁」

①地域経済動向を踏まえ、②経営状況の分析、③事業計画策定支援、④事業計画策定後の実施支援、実行支援として⑤需要動向調査や⑥新たな需要の開拓支援までの経営発達支援事業の考え方による伴走支援が出来る人材、組織運営体制の整備が必要である。

表4 経営支援関連相談件数(事業所数)と構成比

|      | 相談件数 (事業所数) |            |            |            | 構成比 (%)    |            |            |            |
|------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|      | 平成<br>27年度  | 平成<br>28年度 | 平成<br>29年度 | 平成<br>30年度 | 平成<br>27年度 | 平成<br>28年度 | 平成<br>29年度 | 平成<br>30年度 |
| 経営革新 | 14          | 20         | 11         | 11         | 1.2%       | 1.5%       | 0.8%       | 0.8%       |
| 経営一般 | 412         | 573        | 699        | 482        | 35.6%      | 43.1%      | 53.6%      | 34.4%      |
| 情報化  | 12          | 0          | 1          | 0          | 1.0%       | 0.0%       | 0.1%       | 0.0%       |
| 金融   | 84          | 89         | 88         | 84         | 7.3%       | 6.7%       | 6.8%       | 6.0%       |
| 税務   | 114         | 60         | 36         | 73         | 9.9%       | 4.5%       | 2.8%       | 5.2%       |
| 労働   | 198         | 242        | 80         | 82         | 17.1%      | 18.2%      | 6.1%       | 5.8%       |
| 取引   | 1           | 0          | 11         | 109        | 0.1%       | 0.0%       | 0.8%       | 7.8%       |
| 環境対策 | 0           | 0          | 1          | 11         | 0.0%       | 0.0%       | 0.1%       | 0.8%       |
| その他  | 321         | 344        | 376        | 550        | 27.8%      | 25.9%      | 28.9%      | 39.2%      |
| 創業指導 | 0           | 0          | 0          | 0          | 0.0%       | 0.0%       | 0.0%       | 0.0%       |
| 合計   | 1,156       | 1,328      | 1,303      | 1,402      | 100.0%     | 100.0%     | 100.0%     | 100.0%     |

※平成28年度～令和元年度鹿島商工会通常総会資料より

(5) 小規模事業者への長期的な振興のあり方

①南相馬市復興総合計画 後期基本計画【抜粋】

政策の柱3 産業・仕事づくり

7 農林水産業

震災と原発事故の影響による農地や農業用施設・機械の被害等で、農業者の経営が厳しい状況にあることから、生産基盤である農地等の集積・集約や区画整理等による低コスト化・効率化等生産性向上のための取組が必要です。

担い手の高齢化や後継者不足により、農村環境の保全や耕作放棄地への地域ぐるみの対応が困難となっていることから、若手就農者の育成・確保や認定農業者への支援等、担い手の確保や経営支援に取り組む必要があります。

農業経営の更なる安定化を図るためには、市産農林水産物等の販路開拓・拡大や地産地消、地域資源を活用して新たな付加価値を生み出す6次産業化等を推進するとともに、風評被害払拭を図るための食の安全・安心の確保に向けて 取り組む必要があります。

原発事故の影響により森林環境の整備や林業活動が停滞し、漁業においても本格操業が再開していない状況です。また、農地では、有害鳥獣被害が増加していることから、農山漁村の環境を整備し、持続可能な農林水産業の再生を図ることが求められています。

政策の柱3 産業・仕事づくり

8 商工業

震災と原発事故の影響により減少した事業所や従業者を取り戻すため、福島イノベーション・コースト構想によるロボット関連産業など新産業の創出・育成への支援や地域産業と連携出来る企業の誘致、地元企業の振興など、地域経済の活性化に向けた取組が必要です。

労働力人口の減少と震災復興関連事業により深刻な労働力不足となっていることから、働き手のライフスタイルやニーズに合った就労環境を整備するとともに多様な人材の活用が求められています。

中心部商店街の衰退や小規模事業所の後継者不足による商業の衰退を防ぐため、円滑な事業承継への支援や魅力的な機能を持った店舗の集積などにより、地域の活性化を図ることが必要です。

②鹿島区の小規模事業者の経営課題

| 業種     | 抱える経営課題   |
|--------|---|
| 共通     | 経営者が70代以上の事業者のうち、後継者、後継候補者のいる事業者は、35事業者と33%に留まるため、事業承継対策が必要になっている。                      |
| 建設業    | 災害緊急工事需要終了後を見据え、老朽化が進む社会資本更新需要及び、今後頻発する自然災害対策需要の販路開拓の取組みが必要になっている。                      |
| 製造業    | 福島県が進める福島・国際研究産業都市（イノベーション・コースト）構想を活用し、進出企業の需要を探りながら加工技術の幅の拡大、質の向上に努め、新たな需要開拓が必要になっている。 |
| 卸小売業   | 農業者、漁業者と連携した地域名物の開発、地域名物を活用した来街者増加の取組み等、新たな需要開拓が必要になっている。                               |
| 飲食・宿泊業 | 農業者、漁業者と連携した地域名物料理の開発、地域名物を活用した来街者増加の取組み、日常的に国道6号線を通る消費者の集客等、新たな需要開拓が必要になっている。          |

③小規模事業者への長期的な振興のあり方

①南相馬市復興総合計画 後期基本計画の方向性と、②鹿島区の小規模事業者の経営課題を踏まえ、鹿島商工会では③小規模事業者への長期的な振興のあり方を5つの支援として経営発達支援事業に取り組むこととする。

1. 新商品・役務の開発により持続的経営を行う小規模事業者、創業者の育成
2. 新役務の拡充により地域内受注を拡大し持続的経営を行う小規模事業者、創業者の育成
3. 6次産業化により地域外需要開拓し持続的経営を行う小規模事業者、創業者の育成
4. 地域名物を開発、来街者集客を図り持続的経営を行う小規模事業者、創業者の育成
5. 地域の文化承継、社会活動を支える小規模事業者の事業承継の支援

(6) 経営発達支援事業の目標と方針

「(5) 小規模事業者への長期的な振興のあり方」を具現化するため、経営発達支援事業の目標、方針は以下の通りとする。

1. 10事業者の新商品、役務開発並びに需要開拓支援

地域経済動向調査と需要動向調査資料から潜在需要を分析。新商品、役務の開発に向けた事業計画策定とその後の実行支援の実施により、10事業者の需要開拓を支援する。

2. 20事業者の6次産業化による新商品、料理開発並びに需要開拓支援

地域資源である梨、北寄貝、モクズガニ等農林水産業資源を活用した商品、調理開発に向けた需要調査や事業計画策定支援、需要に対応した販路開拓支援を一体で行うことで、20事業者の需要開拓を支援する。

3. 17事業者の地域の文化承継、社会活動を支える事業承継支援

経営者の高齢化、後継者不在により小規模事業者が年間5~10事業者廃業している。円滑な事業承継のため、地域需要を踏まえた事業計画策定、その後の販路開拓支援を継続して行い、地域の文化承継、社会活動を支える17事業者の事業承継を支援する。

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（令和2年4月1日～令和7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

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、平成28年度より福島県商工会連合会の中小企業景況調査に15事業所より回答を頂いているが、収集した情報は独自分析や活用は特段行っていない。また、日々の巡回訪問、窓口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    | 上記、既存調査である福島県商工会連合会 中小企業景況調査先は現在、建設業2社、製造業（食品）4社、卸小売業4社、飲食宿泊業4社、サービス業者1社であり業種の偏りがあるため、調査先の見直しを行い、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<br>・地域経済循環マップ 支出分析<br>・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。



#### (4) 目標

|             | 現状  | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 |
|-------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①独自景気動向調査   | 未実施 | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    |
| ②独自景気動向調査公表 | 未実施 | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| ③ビッグデータ分析   | 未実施 | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| ④ビッグデータ分析公表 | 未実施 | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |

## 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やすい資料にて、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<br>②沿革<br>③経営概況                 | ・会社案内<br>・ホームページ<br>・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<br>②顧客の属性<br>③競争業者の属性     | ・売上帳簿<br>・顧客台帳、事業者ヒアリング<br>・競争業者ホームページ<br>・業種別審査辞典 |
| 3. 技術・ノウハウ | ①競争優位性<br>②蓄積経過<br>③顧客の属性<br>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<br>②施設、設備<br>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<br>②想定顧客の属性<br>③競争業者の属性 | ・事業者ヒアリング<br>・競争業者ホームページ<br>・業種別審査辞典 |
| 3. 技術・ノウハウ | ①競争優位性<br>②想定顧客の属性<br>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<br>②施設、設備<br>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                       | 現状  | 令和2年度       | 令和3年度       | 令和4年度       | 令和5年度       | 令和6年度       |
|--------------------------|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 経営状況分析セミナー<br>(参加者数)     | 未実施 | 1回<br>(25人) | 1回<br>(25人) | 1回<br>(25人) | 1回<br>(25人) | 1回<br>(25人) |
| 経営状況分析件数                 | 未実施 | 20件         | 20件         | 20件         | 20件         | 20件         |
| 経営分析支援事業者<br>(事業承継予定者含む) | 未実施 | 17件         | 17件         | 17件         | 17件         | 17件         |
| 創業予定者                    | 未実施 | 3件          | 3件          | 3件          | 3件          | 3件          |

### 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<br>(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<br>(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<br>(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<br>(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                     | 現状 | 令和2年度       | 令和3年度       | 令和4年度       | 令和5年度       | 令和6年度       |
|------------------------|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 事業計画策定セミナー<br>(参加者数)   | -  | 1回<br>(12社) | 1回<br>(15社) | 1回<br>(15社) | 1回<br>(15社) | 1回<br>(15社) |
| 事業承継計画策定セミナー<br>(参加者数) | -  | 1回<br>(8社)  | 1回<br>(10社) | 1回<br>(10社) | 1回<br>(10社) | 1回<br>(10社) |
| 個別相談会                  | -  | 2回          | 2回          | 2回          | 2回          | 2回          |
| 事業計画策定件数               | -  | 10件         | 15件         | 15件         | 15件         | 15件         |
| 事業計画                   | -  | 8件          | 10件         | 10件         | 10件         | 10件         |
| 事業承継計画                 | -  | 1件          | 4件          | 4件          | 4件          | 4件          |
| 創業計画                   | -  | 1件          | 1件          | 1件          | 1件          | 1件          |

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           | 現状  | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 |
|--------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 事業者数         | 未実施 | 8社    | 10社   | 10社   | 10社   | 10社   |
| 延フォロー回数      | 未実施 | 32回   | 40回   | 40回   | 40回   | 40回   |
| 売上高増加事業者数    | 未実施 | 2社    | 4社    | 4社    | 4社    | 4社    |
| 営業利益5%増加事業者数 | 未実施 | 1社    | 2社    | 2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           | 現状  | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 |
|--------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 事業者数         | 未実施 | 1社    | 4社    | 4社    | 4社    | 4社    |
| 延フォロー回数      | 未実施 | 2回    | 8回    | 8回    | 8回    | 8回    |
| 売上高増加事業者数    | 未実施 | 1社    | 2社    | 2社    | 2社    | 2社    |
| 営業利益5%増加事業者数 | 未実施 | 1社    | 1社    | 1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          | 現状  | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 |
|-------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 事業者数        | 未実施 | 1社    | 1社    | 1社    | 1社    | 1社    |
| 延フォロー回数     | 未実施 | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    |
| 目標売上高達成事業者数 | 未実施 | 1社    | 1社    | 1社    | 1社    | 1社    |

## 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利活用拠点施設<br>「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。<br>・1商品当たり50件のサンプル回収を目標とする。<br>・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        | 現状  | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 |
|-----------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 調査対象事業者数  | 未実施 | 3社    | 7社    | 7社    | 7社    | 7社    |
| 建設業       | 未実施 | 1社    | 2社    | 2社    | 2社    | 2社    |
| 製造業       | 未実施 | 1社    | 2社    | 2社    | 2社    | 2社    |
| 卸小売、飲食宿泊業 | 未実施 | 1社    | 3社    | 3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

- ・[建設業] 社会資本更新、自然災害対策工事分野へ進出する小規模事業者の BtoB 需要開拓支援
- ・[製造業] 鹿島区進出中堅企業と取引拡大を希望する小規模事業者の BtoB 需要開拓支援

| 展示商談会の名称       | 内容   | 来場者数   |
|----------------|--|--|
| ふくしまみらいビジネス交流会 | ・福島・国際研究産業都市(イノベーション・コースト)構想が主催。廃炉、ドローンの先端分野、地域企業とのビジネスマッチングが目的。 | ・電力事業者、ドローン開発事業者、地元進出企業、地域の小規模事業者。<br>・前回の出展社数 50 社。 |

- (ア) 出展前の支援：出展小間演出、企業・製品・商品パンフレット、企業・製品・商品等集客ホームページ、購買担当者アンケートの準備。
- (イ) 出展後の支援：継続商談支援、アンケート調査の分析需要、課題分析。

②商業施設を活用した需要開拓支援

・[卸小売業、飲食宿泊業] 梨、モクズガニを活用し新商品開発する小規模事業者の BtoC 需要開拓支援

| 運営者              | 販売施設等の名称                          | 来館者数                         |
|------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| 株式会社野馬追の里        | 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」 | ・観光客、地域消費者<br>・年間来館者数 126 万人 |
| (公財) 福島県観光物産交流協会 | アンテナショップ<br>コラッセふくしま物産館           | ・観光客、地域消費者<br>・年間来館者数 20 万人  |

- (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地域イベント、展示販売会を活用した需要開拓支援

・[卸小売業、飲食宿泊業] 梨、モクズガニを活用し新商品開発する小規模事業者の BtoC 需要開拓支援

| 地域イベント、展示販売会の名称 | 内容  | 来場者数                       |
|-----------------|---|----------------------------|
| かしまみなと祭り        | ・相馬双葉漁業協同組合主催の水産物、加工食品販売イベント。<br>・出展社数 10 社 | ・地域消費者<br>・前回の来場者数 5 千人。   |
| かしま産業祭          | ・鹿島区内の小規模事業者、中小企業による産業祭。<br>・出展社数 20 社      | ・地域消費者<br>・前回の来場者数 5 千人。   |
| ニッポン全国物産展       | ・全国商工会連合会主催の特産品の全国販売会。<br>・出展社数 320 社       | ・首都圏消費者<br>・前回の来場者数 17 万人。 |

- (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     | 現状  | 令和 2 年度 | 令和 3 年度 | 令和 4 年度 | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 |
|------------------|--------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|
| 展示商談会            | 事業所数   | 未実施 | 2 社     | 2 社     | 2 社     | 2 社     | 2 社     |
|                  | 成約件数/社 | 未実施 | 1 件     | 1 件     | 1 件     | 1 件     | 1 件     |
| 商業施設             | 事業所数   | 未実施 | 2 社     | 2 社     | 2 社     | 2 社     | 2 社     |
|                  | 目標売上   | 未実施 | 各 20 万円 | 各 20 万円 | 各 20 万円 | 各 20 万円 | 各 20 万円 |
| 地域イベント、<br>展示販売会 | 事業所数   | 未実施 | 2 社     | 2 社     | 2 社     | 2 社     | 2 社     |
|                  | 目標売上   | 未実施 | 各 20 万円 | 各 20 万円 | 各 20 万円 | 各 20 万円 | 各 20 万円 |

## 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みが必要である。

### (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。

## 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。

## 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。

### 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

毎年度、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・検証を行う。

#### 【事業内容】

##### (1)事業評価委員会による評価・見直し案の取りまとめ

中小企業診断士等の外部有識者と南相馬市担当者（市役所経済部商工労政課長、鹿島区役所地域振興課長）、福島県商工会連合会、法定経営指導員、鹿島商工会正副会長で構成する「事業評価委員会」を年1回開催する。事業評価委員会は、事業の実施状況、成果について外部の視点も含めた検証を行い、その評価・見直し案を取りまとめ、正副会長会議へ報告・提示（伴走型支援の強化、地域活性化に関する取り組み強化、経営指導員の資質向上等）する。

##### (2)正副会長会議における評価・見直しの方針の決定

当会の正副会長会議において、事業内容ごとの評価を踏まえ、見直し方針を決定する。

##### (3)事業の成果・評価・見直し方針について、理事会への報告・承認

上記委員会での事業の成果、評価の結果、及び見直し方針については理事会へ報告し、公表する事業評価と見直し方針について承認を受ける。

##### (4)事業の成果・評価・見直し結果の公表

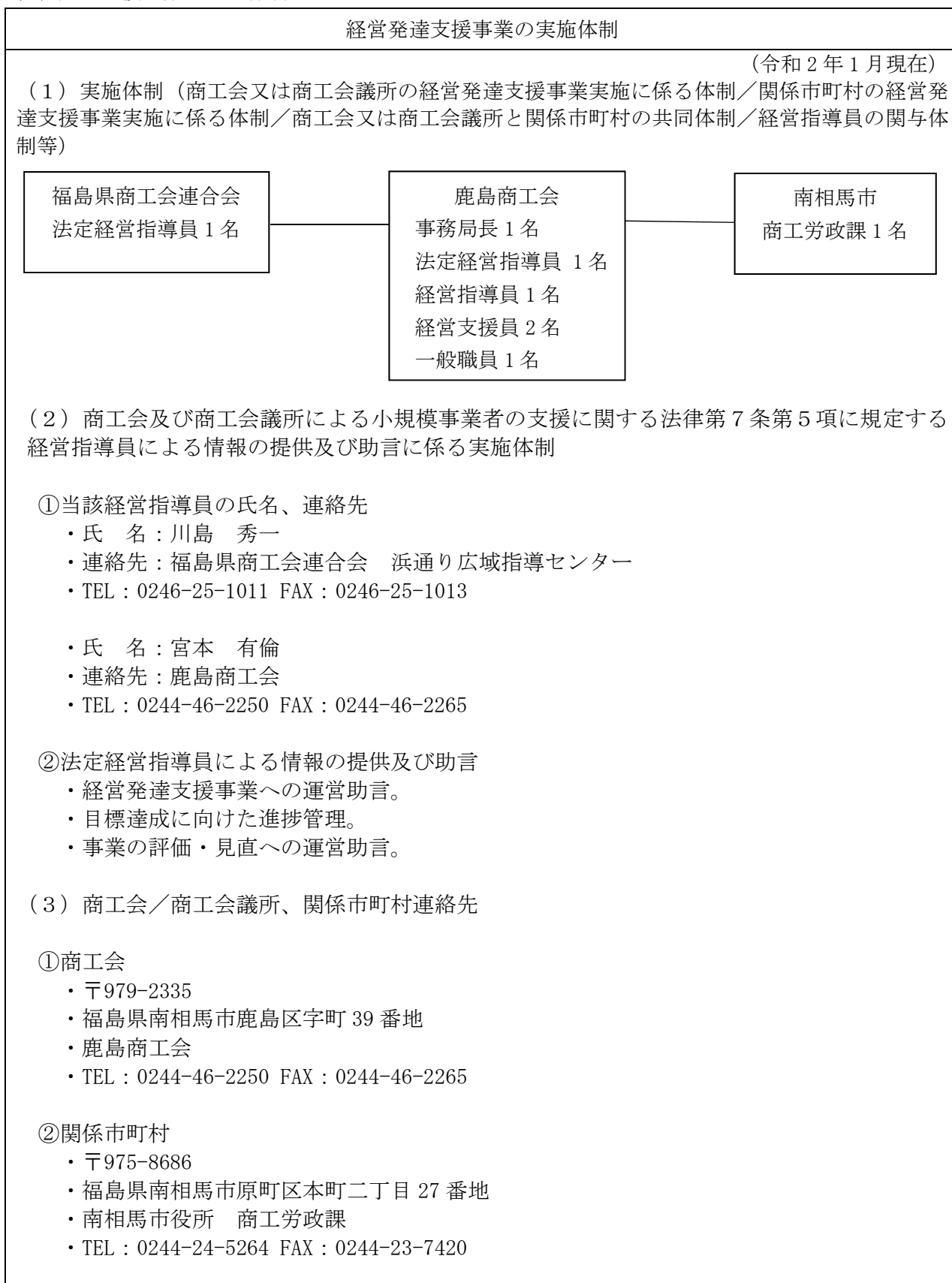
成果、評価、及び見直し方針については、当会ホームページで計画期間中公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

ホームページには、現在の会員向けの情報の他、本事業の情報を掲載することで、継続し事業の効果向上を狙う。

- ・公開するホームページ URL : <http://kashima-sci.net/>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制





(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)

|           | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額   | 2,700 | 2,700 | 2,700 | 2,700 | 2,700 |
| 地域経済動向調査  | 600   | 600   | 600   | 600   | 600   |
| 経営状況の分析   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| 事業計画策定支援  | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| 事業計画実施後支援 | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| 需要動向調査    | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   |
| 販路開拓支援    | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   |
| 地域経済の活性化  | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   |

(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                  |
|-----------------------|
| 国補助金、県補助金、市補助金、受益者負担金 |

(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<br>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   |
|  |