

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	小高商工会 (法人番号 2380005007265 ) 南相馬市 (地方公共団体コード 072125)
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者との対話と傾聴を通しての経営課題解決に向けた事業計画策定及び実施支援 ②円滑な創業及び事業承継の実現 ③小規模事業者への販売機会の創出と地場製品の需要開拓
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向に関すること ①地域の経済動向調査 ②景気動向分析 4. 需要動向調査に関すること ①南相馬市内の施設と首都圏での展示即売会等における需要動向調査を実施する。 5. 経営状況の分析に関すること ①小規模事業者の事業再開及び持続的発展に向け、経営指導員等の巡回・窓口相談・各種セミナーの開催を通じて、ローカルベンチマーク等を使用し経営状況分析を実施する。 6. 事業計画策定支援に関すること ①DXセミナー ②事業計画策定セミナーの開催 ③事業計画策定支援 ④創業相談窓口の設置 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定後の実施支援 ②創業計画策定後の実施支援 ③専門的な課題への対応 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①域内・域外への展示即売会を活用した需要開拓支援 ②SNSやホームページを活用した需要開拓支援
連絡先	【小高商工会】 〒979-2124 福島県南相馬市小高区本町1丁目44番地 電話 0244-32-0300 FAX 0244-66-1195 e-mai <a href="mailto:odaka@coral.ocn.ne.jp">odaka@coral.ocn.ne.jp</a> 【南相馬市 商工観光部 商工労政課】 〒975-8686 福島県南相馬市原町区本町2丁目27 電話 0244-24-5264 FAX 0244-23-7420

(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) 地域の現状及び課題

①南相馬市と南相馬市小高区の概要

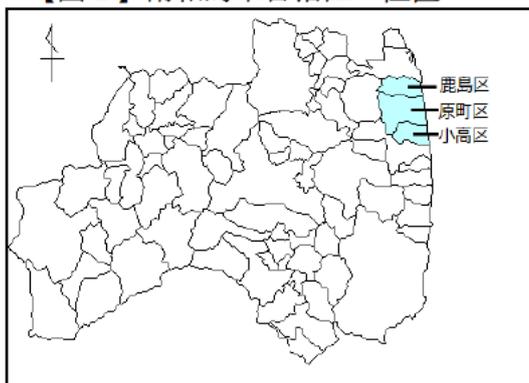
南相馬市は、平成18年1月に原町市と相馬郡鹿島町、小高町が合併し誕生した市である。旧市の区域ごとに【図1】のとおり地域自治区制となっており、旧小高町は南相馬市小高区（以後、小高区）となっている。

南相馬市の東部は太平洋に面し、西部の山沿いは阿武隈高地に接しており、福島県沿岸最大の都市いわき市と宮城県仙台市のほぼ中間に位置している。国指定重要無形民俗文化財「相馬野馬追」の開催地として全国に知られている。

平成23年3月11日に発生した東日本大震災と東京電力福島第一原子力事故（以後、大震災）により、半径20キロ圏内の原町区の一部と小高区は避難指示区域に指定され、小高区民12,842人も避難を余儀なくされた。平成28年7月12日、国・県・市の協議の結果、居住制限区域と避難指示解除準備区域の解除が正式決定され、小高区での経済活動が再開された。

なお、南相馬市には、それぞれの地域自治区に商工会と商工会議所が設置されており、北部は鹿島商工会、中央部は原町商工会議所、南部は小高商工会が、自治区内小規模事業者を対象に経営支援を行っている。

【図1】南相馬市自治区の位置



南相馬市小高区



相馬野馬追



「野馬懸」

②居住状況

南相馬市が公表している大震災当日の小高区の人口は12,842人であった。居住制限区域と避難指示解除準備区域の解除前の平成27年1月～3月に南相馬市が実施した住民意向調査では、小高区への居住を決めていた住民は全体の約14%、その内65歳以上の高齢世帯が約50%となっていた。令和5年8月31日現在、住民登録者は6,414人、うち居住者は3,860人となっており、避難指示解除準備区域の解除された平成28年7月から居住者数は約100人程増えているが、居住者に占める高齢者（65歳以上）割合は48.4%で、半数近くが高齢者となっている。

【表 1】小高区の居住状況

平成 23 年 3 月 11 日現在	令和 5 年 8 月 31 日現在				
人口 12,842 人	住民登録数	居住者		居住率	
	人口 6,414 人	全体 3,860 人	うち高齢者 1,873 人	全体 60.2%	うち高齢者 48.4%

[南相馬市のホームページから]

### ③商工業者の現状と課題

震災前の小高区は、商工業者数 469 者（次ページ【表 2】参照）で、その半数以上が J R 小高駅を中心に小売、飲食宿泊、サービス業が集積して商店街等を形成し、この 3 業種で事業者数全体の 57.2%を占めていた。次いで公共工事を主体とし多く地域雇用の受け皿となっていた建設業が続き、製造業では厨房機器、電子部品製造、食品製造事業者以外に、南相馬市原町区に全国有数のサーフィンポイントが位置していたことから、運動用具製造事業者も複数立地していたことが小高区の特徴でもあった。

#### (1) 小規模事業者の現状と課題

令和 5 年 8 月 31 日現在の商工会員数は次ページ【表 3】のとおり 224 者で、このうち小規模事業者は 198 者で会員数に占める割合は 88.4%となっている。大震災後事業再開した会員は小高区内が 94 者、小高区外が 57 者の 151 者で、割合は小高区内 62.3%、小高区外 37.7%となっている。また、小規模事業者の事業再開率は、小高区内が 42.0%、小高区外が 25.6%で、小規模事業者の小高区内における事業再開率は高い傾向にある。（次ページ【表 3】参照）  
なお、小高区外で事業再開事業者のうち、再開地で一番多いのは、隣接する南相馬市原町区である。

一方、事業再開を目指すも、復旧に要する費用や販路の喪失、後継者問題等により廃業を検討している事業再開未定者も 73 者（32.6%）おり、そのすべてが小規模事業者で大震災やそれに起因する風評被害など先行き不透明な状況から、事業再開を断念する事業者も今後、予想される。

#### 【業種別による経営課題】

業種別では、復興特需に対応した建設業、地域外需要を対象とする製造業の事業再開も停滞気味となっている。地域住民を対象に経営を行っていた小売、サービス業の事業再開率は、今もって低い現状にある。

- ・建設業：復興関連事業の不服感もあり、需要は低迷していることから、一般民間工事と復興関連事業がこれから増えるであろう双葉郡へのシフトと同時に利益が確保のため生産性向上に向けた設備投資と人材育成が課題である。
- ・製造業：設備投資の遅れと、就業人口の減少による雇用の確保が困難になっている。また、就業人口減少に伴う後継者不足も課題となっている。
- ・卸売業：新型コロナウイルスの影響を大きく受け、取引先の業績不振、業者間の競争もあり新たな販路拡大が課題となっている。
- ・小売業：新型コロナウイルスの感染予防対策や慢性的な人手不足と、インターネット販売へ対応する等の販売手法の検討が課題である。
- ・宿泊業：小高区内には現在 2 事業者あるが、施設の老朽化が目立つ。宿泊単価の低下と資金不足もあり、投資の必要性を意識しながらも対応が困難な状況が課題である。
- ・飲食業：新型コロナウイルスの影響で外食控えが続いており、対策を考慮した経営が課題となっている。

- ・サービス業：飲食店同様に新型コロナウイルス感染症対策の考慮と、各店舗の差別化戦略の強化が課題である。
- ・その他の業種：復興需要や居住人口に左右される。今後は現在よりも売上が減少すると予想されるため実態に沿った経営規模の見直しが課題である。

【表2】大震災時の商工業者数及び商工会員の状況

	平成23年3月31日現在							
	商工業者数		うち小規模事業者		会員数		うち小規模事業者	
	(者)	(%)	(者)	(%)	(者)	(%)	(者)	(%)
建設業	84	17.9	83	19.9	66	20.8	65	23.2
製造業	79	16.8	62	14.8	56	17.6	44	15.7
卸売業	22	4.7	18	4.3	8	2.5	4	1.4
小売業	148	31.6	123	29.4	98	31	81	29
飲食宿泊業	22	4.7	22	5.3	19	6	19	6.8
サービス業	98	20.9	95	22.7	56	17.7	54	19.3
その他	16	3.4	15	3.6	14	4.4	13	4.6
合計	469	100.0	418	100.0	317	100.0	280	100.0

【平成23年当時の商工会実態調査から】

【表3】令和5年8月の商工会員数及び商工会員の事業再開状況

【商工会独自調査】

	令和5年8月30日現在							
	会員数		事業再開者				事業再開未定	
			うち区内事業再開		うち区外事業再開			
	(者)	(%)	(者)	(%)	(者)	(%)	(者)	(%)
建設業	60	26.8	24	25.5	23	40.4	13	17.8
製造業	31	13.8	17	18.1	8	14.0	6	8.2
卸売業	7	3.1	3	3.2	3	5.3	1	1.4
小売業	54	24.1	22	23.4	9	15.8	23	31.5
飲食宿泊業	18	8.0	8	8.5	2	3.5	8	11.0
サービス業	42	18.8	15	16.0	9	15.8	18	24.6
その他	12	5.4	5	5.3	3	5.3	4	5.5
合計	224	100.0	94	100.0	57	100.0	73	100.0
うち小規模事業者	198	88.4	83	98.8	52	91.2	73	100.0
事業再開率	67.4%		42.0%		25.4%		会員244者のうち、73者再開未定	

※会員数は、事業再開者と未再開者の合計数

※会員数のうち、事業再開者は67.4%

※会員のうち小規模事業者（198者）における事業再開者は88.4%（83者+52者）

(2) 近隣町村内での事業再開状況

小高区の外に、避難解除指示が解除された近隣町村内の地元事業再開状況は、川内村96.4%、檜葉町92.4%、富岡町95.8%となっており（次ページの【表4】参照）、小高区より高い傾向にある。これは、避難指示解除指示の解除日が早く、高速道路や鉄道などの社会資本整備が復旧し、福

島第一原子力発電所より遠い町村であることなどが一因とも考えられる。

【表4】避難指示解除町村内事業再開状況

町村名	避難指示解除日	会員数	町村内事業再開数	町村内事業再開率
川内村	平成26年10月1日	111	107	96.4%
檜葉町	平成27年9月5日	247	228	92.4%
富岡町	平成29年4月1日	376	360	95.8%

[令和5年8月31日現在川内村、檜葉町、富岡町商工会独自調査より]

### (3) 小高区で創業する事業者

小高区では避難指示解除準備区域の解除後、県外等からの移住してきた方も多く住むようになった。こうした中、株式会社小高ワーカーズベースという事業者が、東京都に本部を置く一般社団法人Next Commons Lab からノウハウの提供を受け、南相馬市から起業地域おこし協力隊事業の業務委託を受けて、Next Commons Lab南相馬として移住者が中心となり事業を行っている。

具体的な事業内容として、生産年齢人口の流出や空き家・空き地などの増加といった地域の課題の解決と、商売が両立する持続可能な“なりわい”を作ることを目指して事業を行っており、このにより小高区で創業する移住者等も年々増えており、商工会への新規加入事業者もこの5年で30者となっている。

また、居住者に占める65歳以上の高齢者割合を多いことから、訪問介護やデイサービスなど介護事業者の創業も目立つ傾向にある。

#### 新規事業者



酒づくり「haccoba-Craft Sake Brewery」

キッチンカーによる創業「Pizza Bravo」

### ④商工会の経営支援状況

小高商工会の事務局体制は、事務局長1名、経営指導員1名、経営支援員2名に加え、復興特別職員1名の合計5名で運営している。

経営発達支援支援計画に基づく事業に加え、大震災直後より、小規模事業者へ矢継ぎ早に施行された国・県・市の復旧復興補助事業を活用した事業再開支援や小規模持続化補助金等の販路開拓支援、また、資金の斡旋、日々発生する労働や税務などの事務的経営支援及び営業損害賠償の相談等、少ない職員で対応している。

【表5】小高商工会の事務局体制

職種	事務局長	経営指導員	経営支援員	復興特別職員	合計
人数	1	1	2	1	5

小高区内で事業再開・継続する小規模事業者の経営課題は、失われた商圈と帰町人口の伸び悩

みや、雇用の確保、コロナウイルス感染症による新しい生活様式に対応した経営の4つが全業種共通の課題となる。

また、小高区内で経営する事業者は70%以上が小規模事業者で構成されており、その多くが経営者の高齢化、後継者難、少子高齢化による人口の減少（過疎化）によって廃業を余儀なくされる状況にある。そのため、今後は更に経営者の高齢化や後継者不足などによって、商工業者の減少が進行していくものと予想される。

しかしながら、事業承継においては後継者不足により対応が厳しい状況となっているため、既存事業者の事業承継及び売上向上のためにも事業計画の策定支援や創業者支援による対策が課題となっている。

限られた職員体制での指導員の伴走型の経営支援における負担が大きくなる中、経営相談は多様化しているのが現状であり、専門性を要する事業者の課題に対して、伴走支援ができる体制づくりも課題となっている。

【表6】令和4年度の経営改善普及事業の相談実績

	事業所	経営革新	経営一般	情報	金融	税務	労働	取引	環境	その他	合計
巡回相談	113	7	244	10	0	86	38	0	0	358	743
窓口相談	104	3	97	10	0	124	42	0	0	52	328
創業相談	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4
合計	218	10	345	20	0	210	70	0	0	410	1,075

[令和5年度小高商工会第58通常総会資料]

## （2）小規模事業者への中長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えた中長期的な振興のあり方

小高商工会が支援する小規模事業者は、事業を再開した小規模事業者や他の地域から移住し創業した小規模事業者が大半である。事業を再開した小規模事業者と移住し創業した小規模事業者との連携（マッチング）やデジタル化の進展及び生活様式の変化等への対応の支援も必要となります。事業を再開した小規模事業者や創業した小規模事業者との対話と傾聴を通して、経営環境の変化等に有効な事業計画の策定やフォロー及び創業または事業承継の支援ノウハウを有している外部機関等と連携による創業・承継支援等を通して、小規模事業者の経営力強化を図り、小規模事業者の持続的発展により地域経済の発展に努めていく。

以上から地域内における小規模事業者への今後10年間の中・長期的な振興のあり方は、次の通りとする。

- ① 経営環境の変化が著しい中、小規模事業者が対応できるための各種事業計画の策定支援及び地域支援機関等連携した計画実行・課題解決支援
- ② 創業、事業承継支援の強化
- ③ 帰還住民及び移住者の生活環境向上に向けた商工業の再生と再興

## ②南相馬市総合計画との連動性・整合性

南相馬市では、令和4年度の後期基本計画の終了に合わせて、基本構想についても計画期間を令和4年度で終了し、新たに令和5年度から令和12年度までの8年間の計画期間とする「南相馬市第三次総合計画基本構想」を令和4年12月に策定した。その基本構想の実現に向けた施策の基本的な方向性を定めるため、令和5年度から令和8年度までを計画期間とする「南相馬市第三次総合計画前期基本計画」を策定し、以下のとおり盛り込まれており、長期的な振興のあり方と連動性・整合性が取れている。

- ・市内事業者の人材確保や事業継続を支援する。
- ・商工会議所・商工会との協働により、既存店舗等の新たなチャレンジを支援し、市内中小事業者の事業継続・発展を図る。
- ・地域に愛される店舗等を絶やさないよう、経済団体、金融機関と連携し、事業承継を支援する。

## (3) 経営発達支援事業の目標

被災地である小高区は、現在も将来を見通せない状況が続いている。支援にあたっては、上記の小規模事業者への中長期的な振興のあり方を踏まえ、小規模事業者が自ら策定した事業計画を基本に伴走支援を行う。

また、商工会は、PDCAを踏まえ伴走型支援が徹底できる体制整備や行政、他支援機関との支援連携を図ることにより、小規模事業者の持続的経営発展に寄与する経営発達事業を効果的に行うため、以下の目標と方針を掲げ実施する。

- ① 小規模事業者との対話と傾聴を通しての経営課題解決に向けた事業計画策定及び実施支援
- ② 円滑な創業及び事業承継の実現
- ③ 小規模事業者への販売機会の創出と地場産品の需要開拓

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

＜目標1＞小規模事業者との対話と傾聴を通しての経営課題解決に向けた事業計画策定及び実施支援

東日本大震災からの復旧・復興に対する再建計画および資金需要については一定の目途がついたところで、新型コロナウイルス感染症と物価高騰の影響による経営状況の悪化が飲食業や小売業を中心に広まった。

相談案件についても売上の伸び悩みによる資金相談、労働力確保のための雇用調整助成金等、専門知識を有する経営課題に移行してきていることから、経営指導員を中心に専門家を交えながら対話と傾聴を通じて経営者自らの気づきを促しながら個々の課題解決に向けて着実に支援を実施する。

＜目標2＞円滑な創業及び事業承継の実現

創業を目指す事業者に対し、創業計画書の作成や創業に向けたフォローアップを行い、創業に必要な経営基盤を支援し、起業・創業による賑わい創出を図る。

さらに、事業承継を促進するために、事業承継診断による支援ニーズを把握し、福島県事業承継・引継ぎ支援センター等や専門家と連携を図りながら、事業承継計画の策定支援し廃業を食い止め地域内の事業者数の維持に努めていく。

＜目標3＞小規模事業者への販売機会の創出と地場産品の需要開拓

隣接する原町区にある「道の駅南相馬」や、アンテナショップへの小規模事業者への販売機会と地場産品の需要開拓を創出する。

また、需要動向調査および商談会において、既存商品や新商品の問題・課題の抽出と消費者志向の観点から、一般消費者および取引先の調査を通して売れる商品への改良と新商品開発のブラッシュアップを図る機会も兼ねる。その際、ITの活用を視野に購入客がリピートする仕組みづくりを伴走型で支援する。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向に関すること

#### (1) 現状と課題

【現状】これまで、経営指導員が巡回・窓口指導の際に、事業概況や景況感等を把握していたが、ホームページで公表していなかった。

【課題】把握した情報について、他の商工会と組織した相馬広域協議会の広域経営支援会議時の情報提供に留まっていたので、これからは商工会のホームページに公表する。

#### (2) 目標

	公表方法	現在	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	0回	2回	2回	2回	2回	2回

#### (3) 事業内容

##### ①地域の経済動向調査

分析は「RESAS」や県内金融機関が発表する経営分析及び福島県商工会連合会が行う「中小企業景況調査」のデータと比較・分析をし、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員が「RESAS」や県内金融機関が発表する経営分析表及び福島県商工会連合会が行う「中小企業景況調査」のデータを比較・分析する。その際、必要に応じて専門家等と連携を図る。

【調査項目】売上額、仕入額、経常利益、資金繰り、設備投資、雇用等を分析し、事業再開した小規模事業者の事業計画策定支援等に反映する。

##### ②景気動向分析

地域の景気動向を把握するため、福島県商工会連合会が行う「中小企業景況調査」の項目を参考に独自の調査票を作成し、管内小規模事業者の景気動向等について、年2回の調査・分析を行う。

【調査手法】経営指導員が7月と12月に巡回し、独自の中小企業景況調査により、経済動向調査を行い分析する。その際、必要に応じて専門家との連携を図る。

【調査対象】地域内で事業を再開している小規模事業者へ調査を行い、小規模事業者比率などから次の次の表の件数を調査対象とする。

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス・その他	計
事業者数	15	3	2	5	3	4	32

【調査項目】売上額、仕入額、経常利益、資金繰り、設備投資、雇用、経営課題 等

#### (4) 調査結果の活用

- ・調査結果は、商工会のホームページに掲載し、広く周知する。
- ・事業を再開した小規模事業者や事業再開予定者等への事業計画策定支援へ活用する。
- ・経営指導員等が事業計画策定や販路開拓等の伴走支援を行う際の基礎資料とする。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

【現状】小規模事業者への巡回訪問や窓口相談の際に主力商品等に関する消費者ニーズの動向等をヒアリングした程度に留まっており、需要動向調査とまでは至っていなかった。

【課題】上記の現状から小規模事業者の販路開拓を図るため、次の需要動向調査を実施する。

##### (2) 目標

	現在	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
アンケートの調査対象事業者（道の駅南相馬）	—	3者	3者	3者	3者	3者
アンケートの調査対象事業者（日本橋ふくしま館-ミデッテ）	—	3者	3者	3者	3者	3者

##### (3) 事業内容

域内と域外への販路開拓を図るため、南相馬市内の施設と首都圏での展示即売会を一般消費者等を対象に需要調査を実施する。小規模事業者の選定は、事業計画を策定した小規模事業者のうち、食品製造業の小規模事業者で、新商品を開発する事業者や商品の改良等に取り組む事業者を対象とする。具体的には、地域内の住民や観光客等を中心に販路開拓を目指す小規模事業者は域内の「道の駅南相馬」で、首都圏やインターネット等での販路開拓を目指す小規模事業者は域外の福島県アンテナショップ「日本橋ふくしま館-ミデッテ」で来場者へのアンケート調査を実施し、調査結果を分析する。調査結果は、対象事業者へフィードバックし、新商品開発や販路拡大に資するデータとする。また事業計画への反映や見直し等も行う。

調査実施会場	来場者	年間来場者数
道の駅南相馬	・地域消費者 ・観光客	16万3千人
日本橋ふくしま館-ミデッテ	・首都圏の消費者	50万人

【サンプル数】1事業者あたり1会場50名

【調査手法】「道の駅南相馬」と「日本橋ふくしま館-ミデッテ」において、経営指導員等がヒアリングをし、アンケート票に記入する。

【分析手段・方法】調査結果は外部専門家を活用し、外部専門家の意見を聞きつつ、経営指導員が分析を実施する。

【調査項目】属性：年代、性別、居住地

商品評価：①味②見た目③価格④質感⑤パッケージデザイン等

【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し、新商品の開発や更なる商品の改良等に活用するとともに、事業者の事業計画への反映や見直し等を行い、販路開拓を目指す。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】 営業損害賠償の手続きや復旧復興施策の書類作成支援時に、経営状況の分析を行っていた。

【課題】 非財務分析は知識が不足していたため、手薄であった。このため、専門家と連携するなどし、非財務分析も財務分析と同時に実施する。

### (2) 目標

	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経営状況分析件数	15件	15件	15件	15件	15件	15件

### (3) 事業内容

#### ① 事業者の選定

会員・非会員問わず労働や記帳、税務、事務処理への支援、営業損害賠償の手続きに加え復旧復興施策やその他補助金の申請等を希望する事業者のうち、次の事業者を優先して支援する。

- ア 事業再開した小規模事業者
- イ 事業再開を予定する小規模事業者
- ウ 新たな事業（経営の革新）に取り組む小規模事業者
- エ 事業承継を予定する小規模事業者
- オ 上記以外的小規模事業者

#### ② 経営分析に向けたヒアリング方法

事業者の本質的な課題抽出するため、ヒアリングは巡回にて実施する。ヒアリングは経営指導員が主となり経営支援員を帯同しOJTを兼ねて行う。

#### ③ 分析項目

ア 現況ヒアリング	巡回により経営実態や施設・設備状況、従業員、労務管理状況等を分析する。
イ 財務分析	貸借対照表や損益計算書のデータ分析、売上等の経営データの予測推移等を分析する。 分析ツールとして「ローカルベンチマーク」を活用する。
ウ 内部環境分析 (SWOT・非財務分析)	事業者へのヒアリングを行い商品・役務の内容や特徴、市場環境や競合状況、保有する技術・ノウハウ等の経営資源を分析する。 分析ツールとして「経営計画つくるくん」を活用する。
エ 外部環境分析	地域経済動向調査及び需要動向調査から経営環境を分析する。 分析ツールとして「経営計画つくるくん」を活用する。

#### ④ 分析方法

ヒアリング内容は、経営指導員を中心に経営支援員と一緒に分析を行う。専門的な分析を必要とする場合は、福島県よろず支援拠点や福島県の専門家派遣制度及び福島相双復興推進機構等を活用する。

なお、専門家派遣は、経営指導員と福島県商工会連合会の専門経営指導員との連携判断により専門家を選定し派遣する。

#### (4)活用について

経営状況の分析結果は、事業計画策定の基礎資料として活用できるよう、経営状況分析資料として纏め、経営課題など分析結果を説明し小規模事業者へフィードバックする。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1)現状と課題

【現状】これまでの事業計画策定支援は、震災復旧復興施策に係る補助金申請のための事業計画書策定に留まっていた。

【課題】中長期視点に立った事業計画策定セミナー等を実施してきたものの、事業計画の意義や重要性があまり浸透していなかった。

#### (2)支援に対する考え方

I Tツール等の有効性やそれを踏まえた事業計画とするため、事業計画策定セミナーの前段で、D Xセミナーを行うとともに、今まで実施してきた事業計画策定セミナーも引き続き開催する。地域経済動向調査や経営分析並びに需要動向調査のデータ等の活用による事業計画策定の意義や重要性を改めて認識してしてもらい、浸透させる。また、経営状況の分析を行った小規模事業者に対しては、経営課題も踏まえ事業計画策定を支援する。

事業計画の策定をする際には、経営者等との「傾聴」と「対話」を通して、事業者の「本質的な課題」に対する経営者等の「気づき、腹落ち」を促し、「内発的動機づけ」を行い、事業者の「潜在力」を引き出すとともに「自己変革」や「自走化」ができるように支援していく。

#### (3)目標値

	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
D Xセミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定件数	3件	5件	5件	5件	5件	5件
創業窓口相談件数	2件	2件	2件	2件	2件	2件
創業計画策定件数	2件	2件	2件	2件	2件	2件

#### (4)事業内容

##### ①D Xセミナー

D Xの基礎知識の習得やI Tツール導入の推進を図るセミナー

【支援対象者】経営分析事業者、その他D Xに取り組む小規模事業者

【募集方法】経営分析事業者への巡回訪問及びチラシの配布を行う。

【講師】I Tコーディネーター等

【回数】年1回

【カリキュラム】D Xとは何か、具体的な取り組みと成功事例、S N Sを活用した販売促進  
E Cサイトの利活用、D Xの人材に必要なスキル等

【参加者数】10者

## ②事業計画策定セミナーの開催

小規模事業者の持続的な事業発展を支援するため、年に1回、事業計画策定セミナーを開催し、事業計画策定の重要性を理解、浸透を促すとともに、事業再開、経営の革新、業種転換、事業承継により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。

【支援対象者】経営分析事業者、DXセミナー参加者、販路開拓に意力がある小規模事業者

【募集方法】経営分析事業者及びDXセミナー参加等へ巡回訪問及びチラシの配布を行う。

【講師】外部講師（中小企業診断士等）

【回数】年1回

【カリキュラム】事業計画策定の意味、計画立案の基礎、進め方等

【参加者数】10者

## ③事業計画策定支援

経営分析事業者及び上記①または②のセミナー参加者を対象とし、事業再開、経営の革新、業種転換、事業承継で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。計画策定支援は、経営指導員を中心に経営支援員が連携し巡回や窓口相談にて実施する。

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、福島県よろず支援拠点、福島県の専門家派遣制度等のを活用し、策定する計画のブラッシュアップを支援する。

## ④創業相談窓口の設置

創業者へ事業計画策定の重要性を理知、浸透を促すため、商工会の会報やホームページを活用し事業計画策定事例の情報提供するとともに、商工会内に相談窓口を設置し、経営指導員を中心に経営支援員が連携し創業計画策定の支援にあたる。

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、福島相双復興推進機構等を活用し、計画のブラッシュアップを支援する。

## 7. 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】事業計画策定事業者のフォローは行っていた。

【課題】不定期にフォローアップを行っていたので、定期的にフォローアップを実施する。

### (2)支援に対する考え方

事業計画（創業計画含む）を策定した小規模事業者を対象とするが、計画を実行する中で、個々の事情により進捗状況が異なることから巡回訪問等で進捗状況を確認し、訪問回数を減らしても支障がないかなどを見極め上で、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、策定した計画が予定通り進むているかなど、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も提案するなど、効果的なフォローアップ支援を行う。

### (3)目標

	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
事業計画フォローアップ対象事業者数	3者	8者	8者	8者	8者	8者
事業計画フォローアップ回数	不定期	8者×4回 =32回	8者×4回 =32回	8者×4回 =32回	8者×4回 =32回	8者×4回 =32回
創業計画フォローアップ回数	8回	2者×4回 =8回	2者×4回 =8回	2者×4回 =8回	2者×4回 =8回	2者×4回 =8回
売上増加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

### (4)事業内容

#### ①事業計画策定後の実施支援

事業計画を策定した事業者に対し、3ヶ月に1回の巡回訪問により進捗状況の確認し、必要な支援を行う。特にPDC Aサイクルを意識し段階的に事業計画目標の実現が図れるように支援を行う。商工会内での情報共有や事業策定後の実施支援の質を向上させる目的に、経営指導員と経営支援員による経営支援会議を月に1回開催し、効果的にフォローアップ支援を行う。

#### ②創業計画策定後の実施支援

経営指導員は、創業計画を策定した事業者に対し、3ヶ月に1回、巡回訪問を行い創業準備段階を調査しながら事業課題を把握する。併せて税務、記帳、金融支援など実務支援を行い、創業が軌道に乗ることが出来るように継続支援を行う。

#### ③専門的な課題への対応

事業計画策定後の実施支援に際し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、福島県の専門家の専門家派遣制度等を活用し、経営課題の解決にあたる。

## 8. 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】数年前に福島県商工会連合会が福島県内で実施した「商談会」に食品製造業者が出展し、販売促進の支援を行った。

【課題】上記以外の出展支援は行ったことがなく、当時は事前フォローが不十分であった。今後は、商工会独自で「展示即売会」の開催を検討し、実施していく。また、新たな販路開拓の手段としてITやDXなど、デジタルツールの活用が必要であることから、小規模事業者自社のホームページ等を活用して販路開拓の取り組みを支援する。

### (2)支援に対する考え方

域内と域外への販路開拓を図るため、南相馬市内の施設と首都圏での展示即売会を一般消費者等を対象に実施する。小規模事業者の選定は、事業計画を策定した小規模事業者のうち、食品製造業の小規模事業者で、新商品を開発する事業者や商品の改良等に取り組む事業者を対象とする。具体的には、地域内の住民や観光客等を中心に販路開拓を目指す小規模事業者は域

内の「道の駅南相馬」での展示即売会へ、首都圏やインターネット等での販路開拓を目指す小規模事業者は域外の福島県アンテナショップ「日本橋ふくしま館-ミデッテ」での参加者を募る。  
 なお、参加者を募る際は、商工会が想定する「展示即売会」のイメージや実施方法等を経営者等へ「対話」と「傾聴」を通じて、納得（腹落ち）を得て実施していく。

(3)目標

	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①展示販促会出展事業者（域内）	—	2者	2者	2者	2者	2者
目標売上/者（域内）	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
①展示販売会出展事業者（域外）	—	3者	3者	3者	3者	3者
目標売上/者（域外）	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②SNS活用事業者	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	5%	5%	10%	10%	10%
②ネットショップ開設者	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	5%	5%	10%	10%	10%

(3)事業内容

①域内・域外への展示即売会を活用した需要開拓支援

＜域内／道の駅南相馬＞

商工会独自事業としてブースを設置し、食品製造業で新商品を開発する事業者や商品の改良等に取り組む事業者を対象者とする。

出展即売会の事前フォローとして、次の通り行う。

【事前フォロー】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、必要に応じ専門家を活用する。

展示即売会終了後に事後フォローとして、次の通り行う。

【事後フォロー】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、課題解決のため商品・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、必要に応じ専門家を活用する。

なお、専門家については、中小企業基盤整備機構、福島県よろず支援、福島県の専門家派遣制度等を活用する。

②SNSやホームページを活用した需要開拓支援

インターネットやスマートフォン等の普及により、消費者は、興味、関心を持った商品・サー

ビスはインターネット検索し、その後、購買、気に入れば自ら情報発信する消費行動をとることが多い。現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、これらデジタルツール等を活用し、販路開拓を行う。具体的には、ホームページを作成していない小規模事業者へは全国商工会連合会が提供する簡易ホームページ作成ツールの「グーペ」を活用し、ホームページの作成から伴走型で支援する。

なお、インターネットやSNSでの販売を希望する事業者へは、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、個別相談会を実施して対応する。

## II. 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み

### 9. 事業の評価及び見直しをするための取組みに関すること

#### (1)現状と課題

【現状】第1期において、事業における成果・評価・見直しについて、事業評価会議を設置し年1回会議を開催し事業に対する評価をした。

【課題】事業評価の公表が内部報告に留まっているため、仕組みの見直しが課題である。

#### (2)事業内容

- 経営発達計画事業評価委員会を設置し、経営発達支援事業の見直し等を行う。
- 構成員は以下のとおりとする。
  - ・南相馬市担当者
  - ・外部有識者
  - ・小高商工会正副会長
  - ・小高区の小規模事業者2名
  - ・福島県商工会連合会の法定経営指導員
  - ・小高商工会の法定経営指導員
- 評価委員会は、年1回以上開催する。
- 評価委員会からの見直し提言等については、理事会にて報告し、実施方針を決定する。
- 事業成果の評価・見直しの公表をHPに公表し、地域における小規模事業者等へ、その内容を開示する。

### 10. 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おり、また研修で学んだことや実務に活用できる情報を職員間で共有し資質向上に努めた。

【課題】DX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外部講習会等の積極的活用

##### 【経営支援能力向上セミナー】

福島県商工会連合会主催の「経営支援能力向上研修会」や中小企業基盤整備機構が主催する研修に対し、計画的に経営指導員等を受講させる。

**【専門家派遣時の帯同】**

小規模事業者への専門家派遣時に経営指導員が帯同し高度な支援案件への対応能力を習得する。

**【DX推進に向けたセミナー】**

小規模事業者へのDX推進には、経営指導員や経営支援員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

- ・事業者にとって内向け（事業効率化等）の取組  
クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のツール、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等
- ・事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組  
ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用  
オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員が、巡回指導や窓口相談の機械を活用したOJTを経営支援員等に対し実施する。経営指導員等による経営指導・助言内容、情報収集手法を学ぶなどより伴走型の支援能力向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

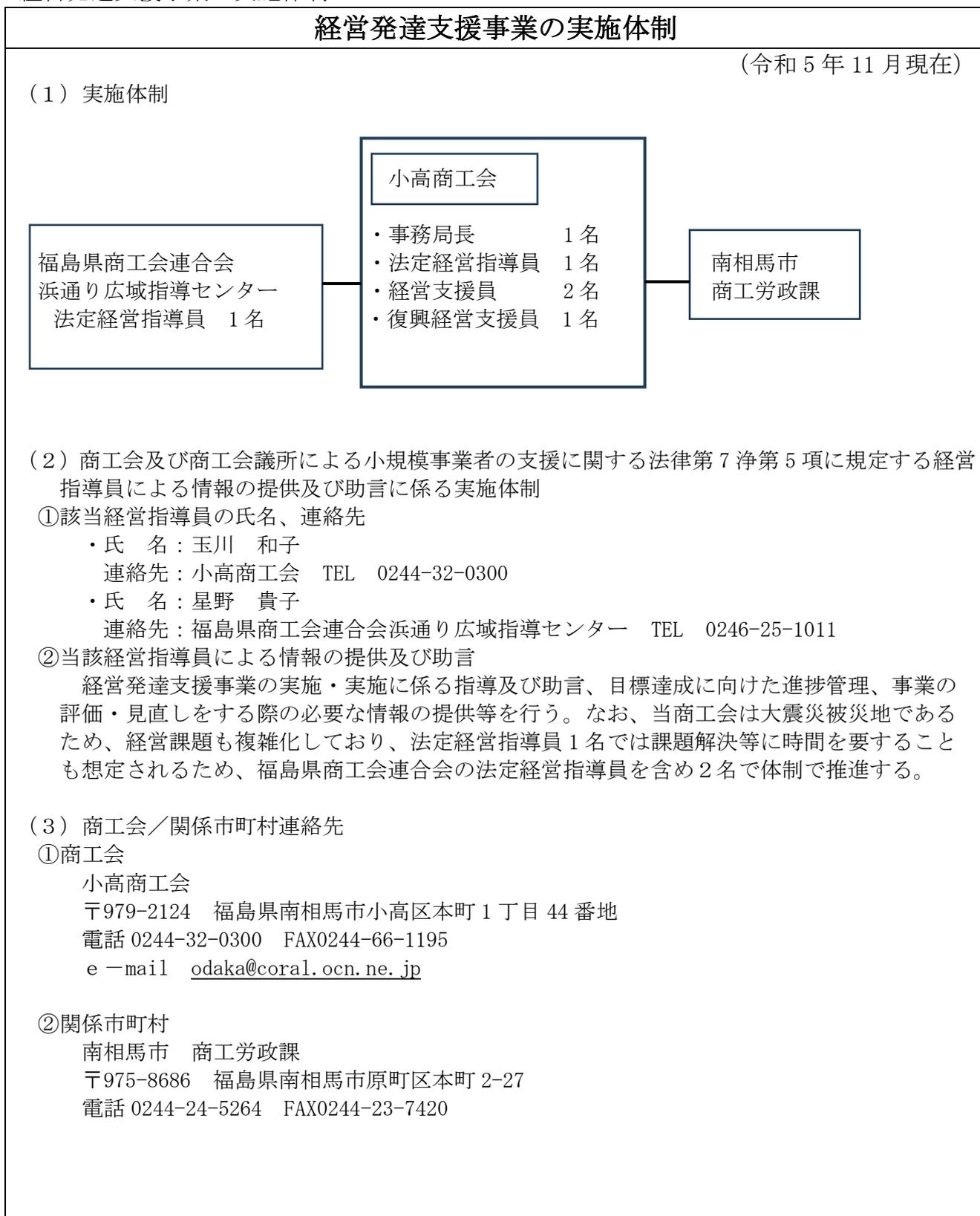
福島県商工会連合会や金融機関及び中小企業基盤整備機構等が主催する経営支援に係るセミナーやDXに係るセミナーへ参加した経営指導員が講師を務め、取得した支援ノウハウを定期ミーティング（月1回年12回開催）で、発表並びに意見交換をし、職員間の支援能力向上を図る。

④データベース化

小規模事業者からの相談案件をクラウド型経営支援システムに整理管理し、支援中の小規模事業者の状況等を職員間で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	360	360	360	360	360
地域経済動向調査	50	50	50	50	50
経営状況の分析	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	50	50	50	50	50
事業計画実施後支援	10	10	10	10	10
需要動向調査	50	50	50	50	50
新たな需要の開拓に 寄与する事業	100	100	100	100	100

(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
国県補助金、市補助金、会費収入、助成金 等

(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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	