

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	相馬商工会議所（法人番号 5380005007155） 相馬市（地方公共団体コード 072095）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者が、現在の経営環境を見つめなおし、事業計画に基づきターゲットの見直しやビジネスモデルの再構築などを行うことで経営基盤の強化を図ること 【目標②】小規模事業者が、地域資源を活用した商品（土産品、地場産品を利用した飲食店のメニューなど）の開発や、ITを利活用した販路開拓を実施することで売上拡大を図ること 【目標③】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うために「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」を実施する。また、当所が小規模事業者に的確な支援を実施するために「経営状況調査」を実施する。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の地域資源を活用した商品等について、「相馬商工会議所推奨物産品認定に向けた商品調査」を実施する。また、調査結果をもとに、商品のブラッシュアップを支援する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が、現在の経営環境を見つめなおすために、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。 6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、ビジネスモデルの再構築等に向けた事業計画策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者が新たな販路を開拓するために、「展示会・商談会の出展支援」や「SNSによる販路拡大支援」を実施する。
連絡先	相馬商工会議所 中小企業相談所 〒976-0042 福島県相馬市中村字桜ヶ丘 71 TEL: 0244-36-3171 FAX: 0244-36-3184 E-mail: info@somacci.com 相馬市 商工観光課 商工労政係 〒976-8601 福島県相馬市中村字北町 63-3 TEL: 0244-37-2154 FAX: 0244-37-2251 E-mail: sg-syoko@city.soma.lg.jp

(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 現状

ア 相馬市の概況

相馬市（以下、当市）は、福島県の東北端にあつて東西 28 キロメートル、南北に 13 キロメートル、面積は 197.79 平方キロメートルである。位置は、東経 140 度 55 分 8 秒、北緯 37 度 47 分 50 秒。東は太平洋に面し、西は伊達市、南は飯舘村と南相馬市、北は新地町と宮城県に隣接する。

西部に阿武隈山系の山地・丘陵地を、中部・東部に平坦地と太平洋を配した西高東低の地勢を形成しており、概ね平坦地と山間部とが相折半し、市街地は中部の平坦地に位置する。平坦部には地蔵川、小泉川、宇多川、梅川、日下石川の中小河川が東に流れ、太平洋および内海の松川浦に注いでいる。

南部は、標高 50 メートルから 70 メートルの丘陵地が、海岸に向け扇状に展開し、海岸段丘を形成している。その東端は、侵食された海食崖である。海岸線の出入りは少なく、平坦部では松川浦の砂州が弧状の砂浜として発達し、南部の海岸と対照的な景観を見せる。

南北には常磐自動車道が走り、相馬インターチェンジから東京まで約 4 時間、宮城県仙台市まで約 1 時間で結ばれている。また、相馬インターチェンジは東北中央自動車道（相馬福島道路）と接続しており、県都福島市とは約 1 時間で結ばれている。さらに、JR 常磐線および一般国道 6 号が南北に走っている。

相馬商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

■ 相馬市の立地・交通



イ 災害

当市は近年、複数の災害により甚大な被害を受けている。

平成 23（2011）年 3 月 11 日、三陸沖の太平洋を震源としたマグニチュード 9.0 となる東北地方太平洋沖地震が発生した。当市では、震度 6 弱、津波 9.3 メートル以上を観測し、市内磯部地区、原釜地区など沿岸部において津波により集落が流失した。市内における被害は、犠牲者 458 名（内津波犠牲者 457 名）、住宅被害 5,584 棟、建物全壊 950 棟・大規模半壊 62 棟・半壊 11 棟、被災水田面積 1102ha。当所の会員における津波被災地区事業所数は 252 社で、全会員数の 20%であった。

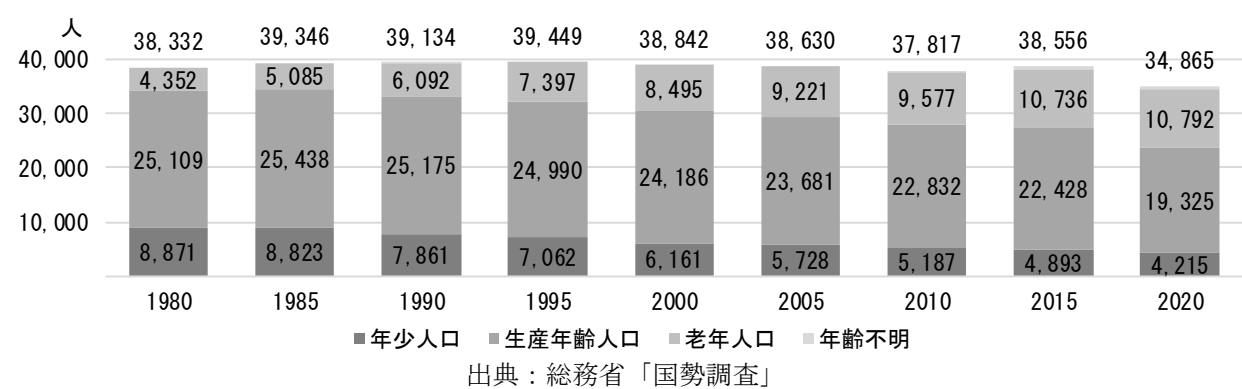
令和元（2019）年 10 月 12 日に、台風第 19 号の上陸により宇多川が氾濫し、市内 128 社の会員事業所が床上浸水の被害を受けた。また、その 2 週間後の 10 月 25 日には、線状降水帯による大雨により市内の宇多川と小泉川が氾濫し、市内 103 社の会員事業所が再度浸水被害を受けた。

令和 3 (2021 年) 年 2 月 13 日に、福島県沖を震源としたマグニチュード 7.3、最大震度 6 強となる地震を記録し、市内の会員事業所 356 社において建物・設備・商品等に被害が及んだ。さらに、令和 4 年 (2022 年) 3 月 16 日には、マグニチュード 7.4、最大震度 6 強を記録し、市内各地において住家の損壊では、1,321 棟が半壊以上の被害、会員事業所 328 社においては、建物・設備等が壊れるなど甚大な被害を受けた。

ウ 人口推移

令和 6 年 10 月末日時点の人口は 32,343 人である。(住民基本台帳)
 国勢調査より人口推移をみると、総人口は平成 27 (2015) 年まで横ばいで推移していたが、令和 2 (2020) 年に 34,865 人へ急減している。
 年齢別人口では、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移している。

■人口推移



エ 特産品

(a) 特産品

当市の主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
水産物	相馬沖合海域では、冷たい「親潮」と温かい「黒潮」が交じり合い、かれい・ひらめなどの集まる好漁場が形成され、豊富な水揚げと優れたおいしさで有名である。 ◇天然トラフグ「福とら」 近年相馬沖で漁獲量が大幅に増加しており、新たな冬の味覚として注目。サイズが 35cm 以上で、はえ縄漁でとれたなど所定の条件を満たすトラフグが「福とら」と命名されている。 ◇松川浦産青のり（あおさ） この辺りで獲れる種類は「ヒトエグサ」と言い、風味豊かな磯の香りと食感、旨味が魅力である。地元では通称「青のり」「あおさ」と呼ばれ親しまれている。相馬松川浦が養殖産地の最北限であり、東日本震災前までは全国 2 位の収穫量であったが、震災後は激減してしまいその回復に取り組んでいる。冬から春にかけて最盛期を迎え、景勝地松川浦の上に鮮やかな海苔棚の絨毯が敷かれる光景が見られる。 ※全国的なアオノリ（旧アオノリ属）、アオサ（アオサ属）とは種類が異なる。
農産物	温暖な気候と豊富な日照に恵まれているため、稲作を中心として果樹（なし）や野菜、畜産、花きなどと様々な種類の農産物を育てることに適しており、農業が基幹産業の一つとなっている。

(b) 相馬ブランド認証品

相馬市の事業である。市内の優れた素材や技術を活かし、土産などに適した魅力ある加工食品を審査の上、「相馬ブランド」として認証する制度である。認証を受けると、市や市観光協会、商工会議所などが協力し市内の店頭で PR するなど、「相馬ブランド」を市内外問わず広めていくよう働きかける。

(c) 相馬商工会議所推奨物産品

当所の事業である。会員事業所が生産もしくは製造・加工した物産品の中から、相馬の物産としてふさわしい推奨産品を認定し、その物産品をまとめた「相馬逸品」パンフレットを作成し、地域内外に PR することで顧客増加に努めている。

オ 観光資源

当市の主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

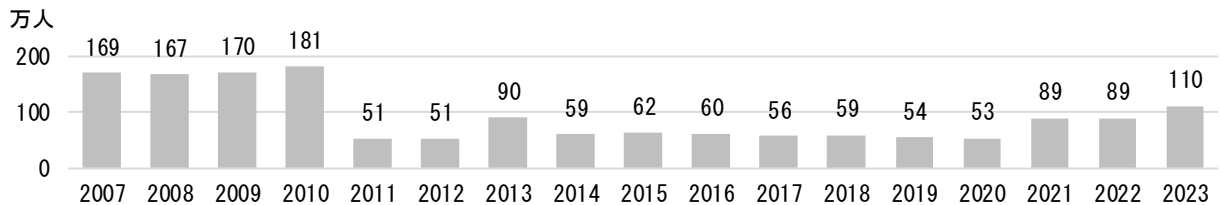
観光資源	概要
相馬野馬追 (行事)	相馬野馬追の起こりは、相馬市の始祖平将門が、毎年、下総国の小金ヶ原（現在の千葉県流山市付近）に関八州の兵を集め、野馬を敵兵に見立てて武術を練ったことにはじまると言われている。時代の変遷と共に行事の内容に若干の様変わりはあるが、古式豊かな甲冑に身を固めた騎馬武者の“心”は、一千有余年受け継がれてきている。
中村城跡	中村城跡は、築城当時の姿をよく残しており貴重である。別名、馬陵城とも呼ばれる。今では、馬陵公園として、春は桜の名所であり、「相馬野馬追」の舞台となる。騎馬武者たちが集う相馬中村神社の出陣式は、多くの観光客が訪れる。
涼ヶ岡八幡神社	由緒によると、建武年間（1334-1338）に宇多庄の守護白川道忠によって建立されたとあり、元禄 8（1695）年に相馬中村藩主相馬昌胤公によって現在の社殿および境内が整備された。平成 24 年には、本殿・幣殿・拝殿・若宮八幡宮・隨身門等が国の重要文化財に指定されている。
百尺観音	相馬出身の仏師荒嘉明氏（昭和 38 年没）が諸国遊歴の後、生涯一仏一体を残そうと岩山を切り開き建立したのが、百尺観音である。未だ未完成で、現在、四代目当主が父祖の志を受け継いでいる。
市伝承鎮魂祈念館	当市の震災前の原風景や震災の記録などを、写真や映像でみることができる施設。遺族の心の拠所としていくとともに、震災で得た経験や教訓を決して忘れることなく、これからの時代を担う子供たちや地域の人たちへと語り継いでいく。
原釜尾浜海水浴場	常磐自動車道相馬 IC より車で 18 分。遠浅の海岸として知られ、比較的、波の穏やかな海水浴場で、周辺には海浜公園や県立自然公園松川浦などがある。海の家が 3 店舗出店し、無料公共トイレ 2 ヲ所・公共シャワー 2 ヲ所（男女別 2 室・男女兼用 2 室）・無料駐車場 272 台完備している。
大洲松川ライン	鵜ノ尾岬トンネルから磯部地区へ伸びる直線 5 km 超の道路は太平洋と松川浦を両手に望むことができる絶景スポットである。
スポーツ施設	当市の気候は、比較的温暖な気象条件に恵まれ、降水量も少なく積雪も山間部を除いてほとんどない。臨海地域のため、夏は涼しく、年間を通じてスポーツに適した絶好の地である。この特徴を活かして、相馬光陽サッカー場、尾浜ビーチバレーボール場などのスポーツ施設を利用したスポーツ合宿に対応している。
浜の駅松川浦	相馬で水揚げされた新鮮な魚介類をはじめ、地元農産物や加工品、相馬市内の産品をメインに、姉妹都市・友好都市などの相馬と親交のある地域の特産品も取り扱っている。また、「浜の駅松川浦」に併設されている海鮮食堂では、相馬の魚をふんだんに使用したメニューを提供するなど、地元食材にこだわっている。
道の駅そうま	「相馬野馬追」の陣屋をイメージした造形が特徴的な道の駅である。当市の海産物・海鮮加工品やお菓子が取り揃えられている。相馬の特産品である栄養豊富な青のりを使用した「青のりコロッケ」など、ここでしか味わうことのできないメニューもある。
和田観光いちご園	約 7,000 平米の敷地に、高設養液栽培システムが導入されたハウスを 21 棟完備しており、やよい姫や章姫をはじめとした主に 6 種類の品種の苺を栽培している。いちご狩りはもちろん併設の直売所において取れたての苺を購入できる。苺狩りは、概ね 1 月から 5 月にかけて実施される。

カ 観光入込客数の推移

令和 5（2023）年の観光入込客数は 110 万人である。

推移をみると、平成 23（2011）年の東日本大震災により急減。その後、60 万人前後で推移していたが、令和 3（2021）年より増加している。

■観光入込客数の推移



出典：福島県商工労働部 観光交流局 観光交流課「福島県観光客入込状況」

キ 産業

(a) 景況感

当所が実施した「経営状況調査」より景況感を確認する。

令和 5 年度の前年同期比の売上をみると、「増加」が 25%、「減少」が 63%となっている。調査時期が新型コロナウイルス感染症の影響が収束している時期であったにもかかわらず、半数超が「減少」と回答しており、小規模事業者を取り巻く経営環境は厳しいことが読み取れる。

■前年同期比の売上高

	増加した	変わらない	減少した
令和 2 年度	3%	22%	75%
令和 3 年度	10%	23%	67%
令和 5 年度	25%	11%	63%

出典：相馬商工会議所「経営状況調査」

(b) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当市の事業所数は、平成 24 年が 1,733 社、令和 3 年が 1,656 社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成 24 年が 1,343 者、令和 3 年が 1,217 者であり、9 年間で 9.4%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、卸・小売業（△64 者）、製造業（△23 者）、宿泊・飲食業（△22 者）の減少数が多い。一方、他サービス業（+9 者）では増加がみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	196	146	6	481	260	102	400	142	1,733
小規模事業所数	177	114	5	340	200	50	329	128	1,343
平成28年									
事業所数	196	137	4	455	263	114	411	142	1,722
小規模事業所数	172	102	3	316	204	50	332	122	1,301
令和3年									
事業所数	179	122	5	423	225	124	436	142	1,656
小規模事業所数	162	91	4	276	178	45	338	123	1,217
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△17	△24	△1	△58	△35	22	36	0	△77
増減割合	△8.7%	△16.4%	△16.7%	△12.1%	△13.5%	21.6%	9.0%	0.0%	△4.4%
小規模事業所数	△15	△23	△1	△64	△22	△5	9	△5	△126
増減割合	△8.5%	△20.2%	△20.0%	△18.8%	△11.0%	△10.0%	2.7%	△3.9%	△9.4%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(c) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_商業

当市では人口減少・少子高齢化等が進み、商業事業者を取り巻く経営環境は、年々厳しくなっている。令和3年・4年と2年続いた福島県沖地震の影響を受けた事業所が多い。大型店は、令和4年の地震の影響により現在建て替え中であるが、商店街は、店主の高齢化や後継者不在などで閉店等が増えている。

小規模事業者の経営課題は「売上拡大」である。また、小規模事業者の多くは年齢的なものもありITの活用が遅れている。電子決済のサービス、ホームページやECサイトといったITを利活用した販売促進も課題となっている。

ii_製造業

当市の製造業は、航空宇宙関連の製造関連の製品出荷額の割合が高く、全製造品出荷額の75%を占めている。コロナ禍において製品出荷の減少がみられたが、現状は、コロナ禍前の状況に回復している。生産用機械器具製造業や金属製品製造業など、多くの従業員を抱える事業所は、国等からの受注もあり、経営が安定している。

小規模事業者に関しては、下請け業務が大半を占めることから、同業他社も多く、原材料費の高騰や人件費に関して価格交渉を行うも、元請が交渉に対応しないなど、厳しい状況が続いている。

iii_宿泊業

観光関連においては、津波により失われた観光資源（海の観光）も多く、潮干狩りは、復旧の見込みが立っていない。しかし、パークゴルフ場（2ヶ所）や光陽サッカーグラウンド（コート5面）、ソフトボール場、海水浴場（夏場）、ビーチバレーコート（4面）など、スポーツ施設が充実しており、スポーツ少年団などで、宿泊を伴う利用もある。令和4年の地震により、街中を含む全36宿泊施設のうち、4施設が、建て替え中であり、営業再開できていない。

宿泊業を営む事業所は、ほぼ小規模事業者であり、令和3年・令和4年の福島県沖地震の被害による修繕費や建て替え費用など、多くの負債を抱えている事業者が多い。原材料高騰・物価高騰の影響も大きく、利益の確保が難しい経営状況にある。

iv_飲食・サービス業

コロナ禍の中、当市においても自宅での飲酒機会が増え、外で飲酒を楽しむことが減っている。また、コロナ禍において、運転代行業者が従業員の雇い止めを行い、台数が減少したことから、飲酒後になかなか運転代行が捕まらないといった悪循環も、街なかでの飲酒を控える要因となっている。

燃料費高騰・物価高騰等の影響から、外食や飲酒にお金を回す余裕がないといった消費者の状況もあり、飲食サービス業の経営状況は、厳しい状況にある。

なかには、常連客を確実に捕まえ、コロナ禍前の売上まで回復している事業所もある。だが、概ね2件目・3件目利用のスナックやバーといった業種は、厳しい状況である。

ク 相馬市総合計画「相馬市マスタープラン2017」

相馬市総合計画「相馬市マスタープラン2017」（平成29年度～令和8年度）の商工・観光部分は下表のとおりである。

基本計画を小規模事業者支援の視点でみると、商工業の振興では、①異業種間の持つ技術を活かした新たな事業展開の支援、②経営基盤の強化支援、③中心市街地の活性化に向けた支援（魅力あるイベントや取組、経営を持続的に行うためのビジネスモデルの構築支援等）など。観光産業の振興では、地場産品を活用した高付加価値商品の開発・ブランド化などが掲げられている。

■基本構想（平成29年度～令和8年度）

＜基本理念＞

1. 市民参画による協働で創る相馬市
2. 安全・安心が実感できる相馬市
3. 子どもたちが将来に希望をもてる相馬市
4. いきがいをもって働くことのできる相馬市
5. 高齢者がいつまでも健やかに暮らせる相馬市

〈本市の将来像〉

たくましく。地域、暮らしとともに創り、誇りをもてる相馬市へ

■基本計画（平成 29 年度～令和 8 年度）（一部抜粋）

第 4 章 地域特性を活かした良質な産業づくり

第 4 節 商工業の振興

- (1) 企業誘致の推進
- (2) 企業間連携の推進と企業が求める人材の育成
- (3) 中小企業の育成と振興
- (4) 相馬港の利用促進
- (5) 商店街の活性化

第 5 節 観光産業の振興

- (1) そうまのブランド化推進
- (2) インターネット活用等による観光情報発信の強化
- (3) スポーツ観光の推進
- (4) 歴史を活かした通年観光に向けた取り組み

②課題

これまで記述した地域の現状から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず本市の状況をみると、本市は近年、複数の災害により甚大な被害を受けた。小規模事業者も被害を受けており、営業継続が困難になったり、建物の建て替えが必要になったりしている。また、修繕等により負債が増加している事業者も多い。そのため、資金繰りや災害に強い事業作りが大きな課題となっている。

人口をみると、総人口は平成 27（2015）年まで横ばいで推移していたが、令和 2（2020）年に 34,865 人へ急減している。相馬市の人口ビジョンによると、今後も減少傾向が続くことが予想されているため、小規模事業者においても、市内のみで事業を展開するだけでなく、現状のターゲットを見直し、域外へも視野（販路）を広げることが課題となる。

さらに、年齢 3 区分別人口をみると生産年齢人口が減少していくことから、今後はさらなる人手不足が予想される。そのため、DX（デジタルトランスフォーメーション）などによる生産性向上への取組も必要である。

特産品では、本市には水産物・農産物等の豊富な観光資源がある。また、相馬市観光協会が「相馬ブランド認証品」、当所が「相馬商工会議所推奨物産品」といった認定制度を設け、販路拡大に努めている。小規模事業者にも特産品を活用した地場産品や土産品、さらには飲食店等のメニュー等の開発を行い、商品認定を受けることが期待されている。

観光資源・観光入込客数では、本市には相馬野馬追といった行事だけでなく、歴史、スポーツ、浜の駅・道の駅といった豊富な観光資源があり、これらの観光資源をもとに 100 万人超の観光客が来訪している。一方、小規模事業者の多くはこの観光需要を十分に獲得できていない。そこで、SNS 等を活用した情報発信により、個社の魅力を発信し、観光需要を獲得することが課題となる。

景況感では、令和 5 年度の前年同期比の売上をみると、「増加」が 25%、「減少」が 63%となっている。調査時期が新型コロナウイルス感染症の影響が収束している時期であったにもかかわらず、半数超が「減少」と回答しており、小規模事業者を取り巻く経営環境は厳しいことが読み取れる。現在のビジネスモデルを継続していて景況が好転することは考えづらいため、ターゲット顧客を見つめなおすなど、ビジネスモデルを再構築することが必要である。

小規模事業所数は、平成 24 年が 1,343 者、令和 3 年が 1,217 者であり、9 年間で 9.4%減少している。地域活力を維持させるためには、地域内の事業所数の減少に歯止めをかけることも重要である。そのため、創業や事業承継の活性化が地域としての課題となる。

当所が考える業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、主なものとして、①商業では売上拡大（IT を利活用した販路拡大を含む）、②製造業では脱下請、③宿泊業では利益の確保（生産性の向上による費用の見直しなど）、④飲食・サービス業では新たな生活様式への対応や集客などがあげられる。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

当市では人口減少・少子高齢化等が進んでいる。売上減少に直面している小規模事業者も多く、これまで通りのビジネスモデルを継続しても売上拡大は容易でない状況である。そこで当所では、小規模事業者が今後も持続的経営を行うためには、現状のターゲット顧客を見直し、成長市場に目を向けることが重要であるとする。これを実現するため、本計画では小規模事業者のあるべき姿を「域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること」と定める。なお、ここでいう「域外への販売」とは、EC 等を活用した市外への販売だけでなく、当市に来訪した消費者（交流人口）への販売も含む。

なお、これを実現するために、小規模事業者が以下を実施していることを目指す。

■10 年後の小規模事業者のあるべき姿「域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること」に向けて

- ア 域外へ販路を広げるためには、IT の利活用が有効であるため、IT を活用した販路開拓にチャレンジしていることを目指す。
- イ 展示会・商談会の参加も域外への販路拡大に有効であるため、積極的に活用していることを目指す。
- ウ 観光やスポーツを目的とした観光客の増加が見込まれるため、観光客を新たなターゲットとした事業展開を実施していることを目指す。
- エ 相馬港を利用する貨物船やクルーズ船の乗り入れが増えることが見込まれるため、関連産業がこのビジネスチャンスを活かすことを目指す。
- オ 域外（観光客含む）へ販路を広げるためには、地域資源を活用した商品の販売が有効であるため、地域資源を活用した商品の開発（土産品、地場産品を利用した飲食店のメニューなど）を行っていることを目指す。
- カ 上記「ア」～「オ」を事業計画に基づき計画的に実施することを目指す。
- キ “域外への販売”を実現するために、新しいアイデアを持った事業者の創出も必要であるため、創業や事業承継（第二創業）などが活性化されていることを目指す。

②相馬市総合計画「相馬市マスタープラン 2017」との連動性・整合性

相馬市総合計画「相馬市マスタープラン 2017」と前項『①10 年程度の期間を見据えて』の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

■相馬市総合計画「相馬市マスタープラン 2017」と前項の比較表

相馬市総合計画「相馬市マスタープラン 2017」	10 年後の小規模事業者のあるべき姿
第 4 節 商工業の振興 (1) 企業誘致の推進	－
第 4 節 商工業の振興 (2) 企業間連携の推進と企業が求める人材の育成	－
第 4 節 商工業の振興 (3) 中小企業の育成と振興	ア、イ、カ、キ
第 4 節 商工業の振興 (4) 相馬港の利用促進	エ
第 4 節 商工業の振興 (5) 商店街の活性化	ウ、オ、キ
第 5 節 観光産業の振興	ウ、オ

③商工会議所としての役割

ア 商工会議所の長期ビジョン

当市は、度重なる震災をきっかけにより商工業者数の減少、特に市街地の小売店が大きく減少し、文化の源である商店街の衰退や経済活動の萎縮が大きな課題である。当所は、地域のリーダーとして先見性、創造性のある活動の推進により、継続可能な地域経済の振興発展を図ることを長期ビジョンと定め、「地域の応援団」として以下の観点から行政と一体となり事業展開を行う。

1. 海と港を活用した街づくり事業の展開（観光・農水連携）
2. 文化事業を取り入れた行政と一体となった事業展開（歴史・音楽・食文化）
3. 個社支援強化と組織強化

イ 商工会議所としての役割

当所は、小規模事業者の支援機関として、経営指導員 3 名、補助員 3 名により経営改善普及事業を実施し、税務指導・確定申告決算指導・消費税申告指導・巡回指導・窓口指導・創業支援・補助金申請支援・各種研修会・講習会等の開催等、小規模事業者への支援に努め、全職員、役員により、東日本大震災からの復旧・復興事業、及び地域経済の活性化事業に当たってきた。また、地域の総合経済団体として、国・県・市の施策を小規模事業者に周知するとともに、小規模事業者の声を新たな施策に反映すべく、関係各所への意見提言・要望活動を行ってきた。

今後とも、小規模事業者の支援機関として、事業者それぞれの経営課題を把握し、その課題解決に向けた、より細やかな伴走型支援を実施して行く。更に、地域の総合経済団体として、他機関と連携を図り、地域全体の経済活動活性化・地域振興・観光振興へ向け、より多くの意見要望・施策提言活動を行って行く。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の 3 つの目標を定める。

〈支援対象〉

経営を持続的に行うためのビジネスモデルの構築を目指す小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】

小規模事業者が、現在の経営環境を見つめなおし、事業計画に基づきターゲットの見直しやビジネスモデルの再構築などを行うことで経営基盤の強化を図ること

【目標②】

小規模事業者が、地域資源を活用した商品（土産品、地場産品を利用した飲食店のメニューなど）の開発や、IT を利活用した販路開拓を実施することで売上拡大を図ること

【目標③（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】

上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標③】により、小規模事業者の売上が拡大し、成長することで、新たな雇用を生み出すなど、地域の雇用基盤が強化されることを目指す。また、域外へも販路を広げることで、外貨獲得に寄与することを目指す。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】小規模事業者が、現在の経営環境を見つめなおし、事業計画に基づきターゲットの見直しやビジネスモデルの再構築などを行うことで経営基盤の強化を図ること

〈達成のための方針〉

小規模事業者が現在の経営環境を見つめなおすために、「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」等により外部環境を整理する（年1回）。また、経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（20者/年）。経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることに重点を置く。

上記の結果を活用しながら、現在の経営環境へ適合するためのターゲットの見直しやビジネスモデルの再構築に向けた事業計画策定を支援する（12者/年）。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる（売上増加3者/年、利益増加3者/年）。

これらのPDCAを回しながら、将来的には小規模事業者自身がこの取組を行い、経営環境の変化へ対応できるようにする。

【目標②】小規模事業者が、地域資源を活用した商品（土産品、地場産品を利用した飲食店のメニューなど）の開発や、ITを利活用した販路開拓を実施することで売上拡大を図ること

〈達成のための方針〉

小規模事業者の地域資源を活用した商品（土産品、地場産品を利用した飲食店のメニューなど）の開発に向けて、「相馬商工会議所推奨物産品」認定に向けた商品調査を行い、商品力アップを支援する（3者/年）。その後、「東北復興水産加工品展示商談会」や「ビジネスマッチ東北」、「伊達な商談会」の出展支援により、販路拡大を支援する（3者/年）。

また、ITを利活用した販路開拓に向け、SNSによる販路拡大支援を実施する（3者/年）。

【目標③】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと

〈達成のための方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を実施する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は、各種統計情報について、内容が難しい事もあり、関心が薄く、それらを経営に活用出来ているケースは少ない。また、当所においてもこれらを分かりやすく、的確に周知する取組ができていなかった。

【課題】

今後は小規模事業者が各種統計調査を有効に経営に活用できるよう、地域の経済動向分析を行い、結果を公表する。また、市内事業所へ毎年「経営状況調査」を実施し、的確な景気動向・事業所経営状況を把握する。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②経営状況調査 公表回数	HP 掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査項目	地域経済循環マップ・生産分析 →何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to 分析 →人の動き等を分析 産業構造マップ →産業の現状等を分析 等
調査・分析の 手法	経営指導員が外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査結果の 活用方法	レポートは当所ホームページで公表し、広く市内小規模事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

②経営状況調査

事業名	経営状況調査
目的	市内の中小企業（小規模事業者）の経営課題等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現することを目指す。
調査内容・ 調査の手法	市内の中小企業（小規模事業者）を対象にアンケート調査を実施する。 調査は、年 1 回、郵送法にて実施する。対象は、市内の事業者約 200 者（建設業、工業、商業、サービス業、宿泊業、飲食業、水産業）とする。
調査項目	調査項目は、時流に応じたトピックとする。過去は以下のテーマで実施した。 ・令和 2 年度：新型コロナウイルスに係る企業等への影響等調査 ・令和 2 年度：令和 3 年福島県沖を震源とする地震による災害に関する被害調査 ・令和 3 年度：新型コロナウイルスに係る企業等への影響等調査 ・令和 5 年度：エネルギー価格・物価高騰等による企業等の影響調査

	今後も時流に応じたトピックについて、経営への影響や課題を調査する。 その他、景況感を把握するための売上高の動向（前年同期比）や、事業者の経営課題は共通項目として調査する。
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く市内小規模事業者に周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

本計画では小規模事業者による地域資源を活用した商品（土産品、地場産品を利用した飲食店のメニューなど）の開発・販売強化を目標としている。また、当所では、事業者が生産もしくは製造・加工した物産品の中から、「相馬商工会議所推奨物産品」として認定する事業を実施している。

小規模事業者の多くは、経営資源が少ないため、商品開発にあたって第三者の声を聞くような機会（マーケットインの考え方をういた商品開発やブラッシュアップの機会）が少ない。また、当所でもこのような支援が不十分であった。

【課題】

今後は、事業計画を策定すぎ事業者を対象に、マーケットインの考え方（買い手ニーズの把握）を浸透させ、事業計画に反映させるため、需要動向調査を実施することが課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
「相馬商工会議所推奨物産品」認定に向けた商品調査 調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

事業名	「相馬商工会議所推奨物産品」認定に向けた商品調査
目的	小規模事業者が開発・販売について商品調査・ブラッシュアップを行うことで、相馬商工会議所推奨物産品の認定を受けること、相馬商工会議所推奨物産品の認定商品の質を向上させることを目指す。
対象	小規模事業者の商品、3商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。 なお、対象商品の選定にあたっては、特に、「相馬商工会議所推奨物産品」への認定を目指す商品を優先する。 ※「相馬商工会議所推奨物産品」についてはP3参照
調査の手法	「相馬商工会議所推奨物産品」の認定審査会は2年に1回開催する。そこで、認定審査会を開催する年と、開催しない年で以下のように調査方法を変える。 <認定審査会を開催する年> 認定審査会では、審査委員（6名）による品評会を実施。この結果を活用する。 <認定審査会を開催しない年> 認定を受ける商品にブラッシュアップするための消費者向け調査を実施する。調査は経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1商品あたり20名以上からアンケート票を回収する。具体的には、「当所の会合」や「会員事業所（会員事業所の従業員に協力を得る）」にて、アンケート調査を実施する。

調査項目	☐ 商品の総合評価（直感的な評価） ☐ 味（食品の場合） ☐ 見た目 ☐ パッケージ ☐ 独自性（相馬らしさ） ☐ 価格 ☐ 自由記述 等
分析の手法	<認定審査会を開催する年> 収集した評価は経営指導員が分析を行う。具体的には、6名の審査委員の評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。 <認定審査会を開催しない年> 経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（男女別、年齢別のクロス分析）し、商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、経営指導員（もしくはその他の職員）が簡易なレポートにまとめたうえで、対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、当所において経営分析を行ってきた事業者は、「マル経融資申込者」「各種補助金申請事業者」「青色申告・決算指導相談事業者」のみであった。これらの事業者は決算書提出が前提であり、目的も明確であるので、信頼関係も厚く、経営分析を勧めることも容易であった。しかし、これら以外の事業者からは、経営相談のためではあっても、決算書の提出を願い、経営分析を行うことは容易ではなかった。

【課題】

今後、多くの事業者が、「継続的・発展的」に事業を行っていくためには「経営分析・事業計画策定」が必須である。このことを巡回・窓口相談時に周知し、支援対象者の掘り起こしを行う。特に、商業やサービス業を営む事業者のなかには、経営分析・事業計画策定が有効と思われる小規模事業者が数多くいる。これらの事業者に重点的に経営分析へのアプローチを行い、事業計画の策定に繋げてゆくことが課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
経営分析事業者数	17 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

今後は、小規模事業者との対話と傾聴を通じ、事業者自身が本質的課題を認識、納得した上で自ら行動する力を引き出す経営力再構築伴走支援を実施する。そこで、経営分析支援の目標件数を20者/年と抑えつつ、事業計画策定支援やフォローアップ支援に多く繋げ、一連の流れ全体では手厚い支援とすることを目指す。

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（青色申告・決算指導相談支援、金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）や、各種セミナー開催時に訴求する。
分析の実施手法	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。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすること

	を重視する。 分析は、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」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、クラウド型支援ツール（Bizミル等）などを活用する。
分析項目	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。 ＜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（SWOT分析等）＞ 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（IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にはフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。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、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）やクラウド型支援ツール（Bizミル等）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

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、当所において事業計画策定支援を行ってきた事業者は、「各種補助金申請事業者」「新規創業者」等、近々の必要性に対応する事案のみであった。

【課題】

事業計画策定については、事業者自身が、事業の持続性を踏まえた長期的な「事業計画策定の重要性」を認識する必要がある。このことを多くの事業者に認識させる為、ホームページ・会議所会報・窓口・巡回指導等によって広く支援事業をアピールし、策定希望事業所の掘り起こしを行うことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の6割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象にITセミナーやIT専門家派遣を行い、小規模事業者のIT利活用（ITを利活用した販売促進、ITを利活用した業務改善や生産性向上）の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
事業計画策定事業者数	10者	12者	12者	12者	12者	12者
事業計画策定セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
ITセミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。

支援対象	原則として経営分析を実施した事業者を対象とする。 その他にも、ホームページ・会議所会報・窓口・巡回指導等によって、事業の持続性を踏まえた長期的な「事業計画策定の重要性」を啓蒙する。										
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、事業計画策定セミナーを開催する。 ■事業計画策定セミナー <table> <tr> <td>支援対象</td><td>すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選定 等</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> （参考）令和 5 年度カリキュラム ※令和 5 年度は経営分析と事業計画策定の 2 日間講座とした 第 1 講座【経営分析講座】 経営分析と事業計画の重要性／経営理念・経営目標の再認識 自社の現状把握／「やりたいこと」新規事業を考える 第 2 講座【事業計画策定講座】 事業の確実性を検証～新規性、実現性、社会性、採算性～ 数値計画を考える／事業課題の解決策を考える アクションプランの作成 </td></tr> </table>	支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選定 等	回数	年 1 回	カリキュラム	（参考）令和 5 年度カリキュラム ※令和 5 年度は経営分析と事業計画策定の 2 日間講座とした 第 1 講座【経営分析講座】 経営分析と事業計画の重要性／経営理念・経営目標の再認識 自社の現状把握／「やりたいこと」新規事業を考える 第 2 講座【事業計画策定講座】 事業の確実性を検証～新規性、実現性、社会性、採算性～ 数値計画を考える／事業課題の解決策を考える アクションプランの作成
支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）										
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知										
講師	講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選定 等										
回数	年 1 回										
カリキュラム	（参考）令和 5 年度カリキュラム ※令和 5 年度は経営分析と事業計画策定の 2 日間講座とした 第 1 講座【経営分析講座】 経営分析と事業計画の重要性／経営理念・経営目標の再認識 自社の現状把握／「やりたいこと」新規事業を考える 第 2 講座【事業計画策定講座】 事業の確実性を検証～新規性、実現性、社会性、採算性～ 数値計画を考える／事業課題の解決策を考える アクションプランの作成										
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に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 つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。 <DX に向けた取組> 事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーを実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導や IT 専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとして DX や IT 活用を促進する。 ■IT セミナー <table> <tr> <td>支援対象</td><td>すべての小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>IT 専門家 等</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td>毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和 6 年度は「SNS」をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、IT を利活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。</td></tr> </table>	支援対象	すべての小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	IT 専門家 等	回数	年 1 回	カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和 6 年度は「SNS」をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、IT を利活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。
支援対象	すべての小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）										
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知										
講師	IT 専門家 等										
回数	年 1 回										
カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和 6 年度は「SNS」をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、IT を利活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。										

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】

当所における、これまでの事業計画策定後の支援については、各経営指導員が定期的なフォローアップ計画を立て、フォロー実施に努めてきた。

【課題】

定期的なフォローアップ計画を策定していたが、経営指導員の業務多忙により、事業者の状況把握とフォローアップ支援の内容にバラツキがあった。今後は、定期的なフォローアップ計画に沿った実行が必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が約3割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

(3) 目標

項目	現行	令和 7 年度	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	10 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (48 回)	四半期毎 (48 回)	四半期毎 (48 回)	四半期毎 (48 回)	四半期毎 (48 回)
売上増加事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
経常利益増加事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ
目的	事業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、事業計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

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】

当所においては、これまで、東日本大震災により影響を受けた水産加工業者を重点対象に、販路開拓を目的とした各種商談会・展示会等への出展支援を行ってきた。当市の小規模事業者における全国規模の展示会、商談会、物産展等への参加は、自社商品の内容、販売規模等を鑑み、出展に対しての費用対効果への懸念が大きいと感じられる。その為、東京等で開催されるイベント等へ参加の案内をしても、なかなか参加希望者が集まらない状況であった。

【課題】

そのようななかでも、販路開拓への取組は必要である。今後はその時々トレンドや、事業者の事業規模にあった展示会、商談会等を、ホームページ、会報、指導員による巡回・窓口相談等により積極的に案内し、事業者がより参加したいと感じる環境を整備していくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

当所では、小規模事業者の 10 年後のあるべき姿を「域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること」と定めている。このなかで、「域外への販売」には展示会や商談会の活用が有効な手段と考えられる。そこで、「東北復興水産加工品展示商談会」等の出展支援を行う。なお、展示会・商談会の出展支援では、「相馬商工会議所推奨物産品」の出展も検討する。

また前述の「域外への販売」には、当市に来訪した消費者（交流人口）への販売も含む。このターゲットへの訴求には、SNS を活用した情報発信が有効であるため、「SNS による販路拡大支援」を実施する。

これらにより、小規模事業者が「域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること」を目指す。なお、これらの支援の前には、経営分析・事業計画策定・需要動向調査等の支援を実施する。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

(3) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数/者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②SNS による販路拡大支援	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要/支援対象	以下の展示会・商談会への出展支援を実施する。なお、それ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。 ア 東北復興水産加工品展示商談会 支援対象：食料品製造業等（水産加工品が中心） 訴求相手：全国の水産・食品バイヤー 復興水産加工業販路回復促進センターが主催する展示商談会である。東日本大震災の復旧後、生産体制は整ったものの、未だ売上回復が遅れている三陸・常磐において、水産業界全体の復旧・復興、ならびに販路開拓・情報発信の拡大を図ることを目的としている。令和 6 年 9 月の開催では、出展社数が 127 社、来場者数が 4,175 名であった。

	イ 伊達な商談会 支援対象：食料品製造業等（相馬の特徴を活かした商品が中心） 訴求相手：東北地方の百貨店等のバイヤー 東北六県商工会議所連合会、宮城県商工会議所連合会、仙台商工会議所が主催する商談会である。バイヤー企業とサプライヤー企業が一对で商談を行う。また、百貨店や商社 OB の専属コーディネーターが商談成立に向けたサポートを行う点が特徴である。 〈2023 年度実績〉 個別商談件数 131 件、集団型商談件数 85 件、合計 216 件 個別商談会 ：12 回（参加バイヤー延べ 12 社・実商談 131 件） 集団型商談会： 2 回（参加バイヤー延べ 8 社・実商談 85 件） ウ ビジネスマッチ東北 支援対象：「食と農」、「情報・IT」など 10 のジャンルの事業者 訴求相手：東北地域の事業者（バイヤーなど） 東北地域を支える 99.7%の中小企業を「販路拡大」により底上げ支援し「東北全体を元気にすること」を目的とした展示・商談会である。当日の展示会・商談会がより有効に成功するよう、本番 3 ヶ月前に出展社向けの事前セミナーを開催し、商材シートの作成等をレクチャーしている。また、本番の後 3 ヶ月間はアフターフォローを展開している。令和 5 年 11 月は夢メッセみやぎで開催され、総来場者数 6,072 名、総商談件数 4,015 件を数えた。
支援の手法	経営指導員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。 〈出展前の支援〉 出展者の募集 / 商談シート（FCP シート）の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法（パンフレット等のツールの整備含む）や短時間での商品等アピール方法の指導 等 〈出展後の支援〉 商談相手に対するフォロー 等
②SNS による販路拡大支援（BtoC）	
事業名	SNS による販路拡大支援
目的	当市には、観光やスポーツを目的として来訪者が増えることが予測される。今後、小規模事業者においても、地場産品や土産品の販売増加、宿泊客数の増加、飲食店の集客等が課題となる。これを実現するため、事業者による SNS を活用した商圈拡大、集客等の新たな需要開拓を目指す。
支援対象	自社 SNS を保有しておらず、かつ SNS を活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者 ※業種等は問わないが、基本的に店舗を想定している ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	観光客、地元住民
支援内容	経営指導員が SNS の開設・運用を支援する。
支援の手法	①経営分析支援、②その他個社支援、③『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する IT セミナーで支援対象事業者を掘り起こす。 その後、SNS の選定（Instagram、X、Facebook、LINE、google ビジネスプロフィール等）から導入、運用までをハンズオンで支援する。支援にあたっては、必要に応じて IT 専門家を派遣する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。

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

9. 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】

事業年度終了後に、年に1度、税理士・銀行の支店長・市の商工観光課長等をメンバーとする事業評価検討委員会を開催し、経営発達支援事業の実施内容についての評価をいただいている。

【課題】

上記検討委員会の事業評価をもとに、新年度の事業に取り組んでいる。一方、事業の見直しが不十分であり、毎年、未達成の項目がでている。今後は、事業評価検討委員会の評価を受け、新年度の事業の見直しを強化する必要がある。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容を商工会議所トータルOAシステム（TOAS）やクラウド型支援ツール（Bizミル等）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）やクラウド型支援ツール（Bizミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 月1回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年1回の「事業評価検討委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。 ※「事業評価検討委員会」の実施の流れ i 相馬市商工観光課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（税理士、株式会社東邦銀行相馬支店長等）をメンバーとする「事業評価検討委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。 ii 当該「事業評価検討委員会」の評価結果は、常議員会に報告する。また、当所ホームページ（http://www.somacci.com/）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「事業評価検討委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

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】

現状、各種研修会・セミナーに随時参加しているが、系統立てたスキルアップ・資質向上計画を立てておらず、得た知識の共有体制も明確ではなかった。

【課題】

本事業の目的達成の為、経営指導員・補助員・一般職員からなる、すべての会議所職員のスキルアップ・資質向上が課題である。また、各自が習得したスキルは、すべての職員で共有し、会議所全体の支援能力のレベルアップに活かす必要がある。

(2) 事業内容

① 経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の 特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・DXに向けた相談・指導を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修に積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や福島県商工会議所連合会といった上部団体が主催する義務研修（経営指導員研修）に参加するだけでなく、独自に中小企業基盤整備機構や民間企業の講師を招聘した内部研修などを開催する。 また、これまでこれらの研修へは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、すべての職員が積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。 イ DXに向けた相談・指導能力の習得・向上 DX 関連の動向は日々進化していることから、DX 関連の相談・指導能力向上に資する研修に参加する。 ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルティング」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のような経営力再構築伴走支援の能力向上に資するテーマの研修に参加する。

② 個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	ア 情報共有 月 1 回の会議のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。 イ データベース化 担当経営指導員等が商工会議所トータル OA システム（TOAS）やクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の

	小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、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

経営発達支援事業の実施体制	
【令和6年12月現在】	
(1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）	
<pre> graph TD A[相馬商工会議所] --> B[事務局長] A --> C[IT推進担当主幹] B --> D[中小企業相談所] B --> E[総務課] D --> F[法定経営指導員 1名] D --> G[経営指導員 2名] D --> H[補助員 3名] E --> I[一般職員 1名] E --> J[嘱託職員 2名] K[相馬市 商工観光課] </pre>	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①法定経営指導員の氏名、連絡先	
氏 名： 門馬 弘幸	
連絡先： 相馬商工会議所 TEL. 0244-36-3171	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言	
経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。	
(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会／商工会議所	
〒976-0042	
福島県相馬市中村字桜ヶ丘 71	
相馬商工会議所 中小企業相談所	
TEL： 0244-36-3171 ／ FAX： 0244-36-3184	
E-mail： info@somacci.com	
②関係市町村	
〒976-8601	
福島県相馬市中村字北町 63-3	
相馬市 商工観光課 商工労政係	
TEL： 0244-37-2154 ／ FAX： 0244-37-2251	
E-mail： sg-syoko@city.soma.lg.jp	

(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 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
地域の経済動向調査に関すること	100	100	100	100	100
需要動向調査に関すること	200	200	200	200	200
経営状況の分析に関すること	300	300	300	300	300
事業計画策定支援に関すること	600	600	600	600	600
事業計画策定後の実施支援に関すること	100	100	100	100	100
新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	200	200	200	200	200

(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、会費、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 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