

経営発達支援計画の概要

実施者名	鹿島商工会（法人番号）7380005007269 南相馬市（地方公共団体コード）072125
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	①小規模事業者の事業計画策定支援 ②小規模事業者のDX導入支援による販路拡大、生産性向上支援 ③小規模事業者の円滑な事業承継支援
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること 鹿島区の景気動向調査・分析、また国のビッグデータを活用した地域経済動向の調査・分析を行う。加えて調査・分析結果を公開し事業計画策定支援資料として活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 地域内・地域外の消費者を対象とする需要動向についてアンケート調査を実施・分析し、結果を事業者へフィードバックする。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ローカルベンチマーク等を活用し、財務分析と非財務分析の双方で経営分析を行い、事業計画策定に活用する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 巡回・窓口相談や各種セミナー開催、創業窓口相談などを契機として、事業計画・事業承継計画・創業計画の策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画・事業承継計画・創業計画を策定した事業者に対し、定期的な巡回訪問により施策情報等を提供するとともに、進捗状況を確認し実行支援を行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域内・地域外の商業施設・イベント等での展示即売会や、ホームページ・SNS等を活用した販路開拓支援を行う。</p>
連絡先	<p>【鹿島商工会】 郵便番号 979-2335 福島県南相馬市鹿島区鹿島字町 39 番地 TEL/FAX 0244-46-2250/0244-46-2265 E-mail manyow@bb.soma.or.jp</p> <p>【南相馬市 商工労政課】 郵便番号 975-8686 福島県南相馬市原町区本町二丁目 27 番地 TEL/FAX 0244-24-5264/0244-23-7420 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) 地域の現状及び課題

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108k㎡。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が、平成23年9月30日に避難解除された。

鹿島区は原子力災害被災地に隣接していたため、避難住民の仮設住宅や仮設店舗・工場が整備され、被災地であると同時に復興最前線拠点としての役割を果たしてきた。除染作業や大震災の復旧工事がひと段落した令和3年2月、令和4年3月には、震度6クラスの福島県沖地震が発生、度重なる災害により住民、事業者とも疲弊している。



鹿島区の商店街



東日本大震災で津波被災した南海老地区



令和3年福島沖地震による断水

②南相馬市鹿島区の観光資源

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「相馬野馬追」は全国的に知名度が高い。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、市外から開催期間延べ約15万人の観覧者が毎年訪れている。



相馬野馬追「北郷本陣祭」

平成 27 年 4 月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」（以下、セデッテかしま）は、令和 6 年 3 月に延べ来館者 1,000 万人を達成した。現在でも年間 130 万人が来館している。この施設は常磐自動車道上り・下り双方に加え、一般道からのアクセスも可能となっており、常磐自動車道を利用する観光客以外に地域住民も利用することが出来るため、情報発信拠点以外に、地域住民の飲食エリア、南相馬市の特産品や生鮮食品が購入できる商業施設として機能している。



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」

③南相馬市鹿島区の農業

農産物は、海に面しており福島県内では比較的温暖な気候でありながら寒暖差があることや、潮風が吹き込み土壌にミネラル成分が豊富であることなどから、梨の栽培が盛んである。

(一) 南相馬市かしま観光協会では、地域の素材を活かした 6 次化商品として鹿島区産の梨を使用し、当商工会と共同で「幸水」「豊水」の 2 種類のジュースを開発し、前述のセデッテかしま等での販売に加え、他県での物産展等に出店・販売し地域の PR に努めている。



鹿島区の梨農園



鹿島区
梨の出荷風景



鹿島区の梨を活用した
100%ジュース

④南相馬市鹿島区の人口

鹿島区の人口は、東日本大震災直前の平成 22 年の 11,630 人から、令和 5 年には 9,755 人へと約 16%減少している。原子力災害被災地からの転居者や復興作業員の流入により一時は震災前の人口を上回ったが、復興特需の減少と少子化が重なり急減している。また、全体の約 38%が 65 歳以上の高齢者となっておりこの割合は増加傾向にある。

南相馬市では、対策として「結婚支援」「子育て支援」「住む支援」「働く支援」「来る支援」など、若年者を対象に多様な移住者支援策を行うことで改善を図っている。

表 1 鹿島区の人口推移 (単位：人、12 月 31 日現在)

	区内人口	年少人口	生産年齢人口	高齢人口	年少比率	生産年齢比率	高齢比率
令和 5 年	9,755 人	927 人	5,090 人	3,738 人	10%	52%	38%
令和元年	10,451 人	1,147 人	5,622 人	3,682 人	11%	54%	35%
平成 26 年	10,863 人	1,302 人	6,153 人	3,408 人	12%	57%	31%
平成 22 年	11,630 人	1,491 人	6,871 人	3,268 人	13%	59%	28%

※南相馬市住民基本台帳及び同市ホームページより

⑤鹿島区の商工業者及び小規模事業者

(ア) 商工業者、小規模事業者数

鹿島区の商工業者、小規模事業者数を令和6年、平成17年の約20年間で比較した。商工業者は8.1%、小規模事業者は11.6%減少している。また、商工業者に占める小規模事業者の割合は、平成17年の91.6%から、令和6年は88.2%と3.4ポイント減少している。

業種別に商工業者数を見ると、復興需要を背景に建設及び飲食・宿泊業は増加している。一方、卸売業が31.6ポイント、小売業が25.5ポイント、サービス業が10.2ポイント減少している。

表2 鹿島区の商工業者及び小規模事業者数（単位：人、4月1日現在）

	建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店・宿泊業		サービス業		その他		合計	
	事	小	事	小	事	小	事	小	事	小	事	小	事	小	事	小
令和6年	86	74	82	67	13	12	111	100	33	30	88	79	29	28	442	390
平成31年	79	69	84	69	16	15	127	115	33	29	85	78	22	21	446	396
平成22年	82	73	87	72	20	19	150	141	29	28	99	94	20	20	487	447
平成17年	81	72	86	71	19	18	149	140	28	27	98	93	20	20	481	441
R6対H17(%)	106.2	102.8	95.3	94.4	68.4	66.7	74.5	71.4	117.9	111.1	89.8	84.9	145.0	140.0	91.9	88.4

※福島県版実態調査より、事=事業者数、小=小規模事業者数

(イ) 小規模事業者の業種毎の現状と経営課題

原材料価格の高騰、人口減少及び少子高齢化に伴う人材・人手不足、生産性向上、事業承継など全国の小規模事業者が共通して抱える経営課題以外に、鹿島区の小規模事業者の現状と直面する経営課題を纏めた。

(a) 建設業

現状	建設業は、東日本大震災による復興特需により事業者数が増加した。事業者の大半は小規模事業者であり下請け型の土木、建築、設備工事事業者で構成されている。
経営課題	津波災害復旧工事、令和元年の台風19号災害復旧工事、令和3年・4年の福島県沖地震復旧工事が完了し、地域内需要は急減している。また、建築資材の高騰等を背景に住宅の新築需要も停滞しており、新たな需要開拓が必要になっている。

(b) 製造業

現状	大震災以前から、厨房機器、服飾、食品製造業及び関連する下請型小規模事業者で地域内事業者が構成されている。小規模事業者は縫製や部品加工など下請け型企业が多い。
経営課題	大手製造業の国内回帰や人手不足によるアウトソーシングの増加、後継者不在による廃業など外部環境は刻々と変化している。鹿島区で多い下請け型小規模事業者は、地域内外の新たな需要をいち早く捉え需要開拓に結び付ける活動が必要になっている。

(c) 卸売業

現状	相双地域及び宮城県南部を商圈とした食品、農業・建設資材卸で構成されている。小規模小売店の廃業や農家の後継者不足により事業者数は減少している。
経営課題	地域市場は縮小しており地域外の新たな需要開拓若しくは、これまでの強みを活かした事業モデルによる事業再構築が必要になっている。

(d) 小売業

現状	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いる。最寄り品は鹿島区内に進出した大型小売店3店やコンビニエンスストアで消費することが多く、買回り品及び専門品は、2大商業地に立地する大型小売店へ消費吸引されている。また、常磐自動車道南相馬市サービスエリア利活用拠点施設「セグッテかしま」周辺開発が検討されており、小規模事業者の廃業や商店街の空洞化加速が懸念される。
経営課題	小規模事業者の割合が高く、廃業が多い業種である。ニッチ市場の開拓、環境変化に対応した事業再構築、インターネットを活用した地域外の需要開拓など、新たな事業活動による収益改善が必要になっている。

(e) 飲食店・宿泊業

現状	飲食・宿泊業は、原子力災害被災地からの転居者や復興作業員の流入により事業者数が増加した。事業者の約91%が小規模事業者で構成されており、地域消費者を対象に経営する生業が多い。宿泊業は、南相馬市原町区や相馬市の立地が多く、中心市街地から距離ある鹿島区は立地が少ない。
経営課題	復興作業員の減少とともに地域需要は減少しており、地域の農林水産物を使った名物開発やインターネットを活用した情報発信など、地域内外消費者対象とした集客の取組みが必要になっている。

(f) サービス業

現状	理美容業、自動整備業、運送業、学習塾などで構成されている。事業者の約90%が小規模事業者で構成されており、地域内需要の減少や高齢、後継者不足を理由に事業者数が減少している。
経営課題	新たな需要に対応したニッチサービスの開発、インターネットを活用した情報発信など、地域内外消費者対象とした集客の取組みが必要になっている。

(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

これまでに記述した地域と小規模事業者の現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。また当会としてもこれを実現するための支援を実施する。

【小規模事業者の長期的な振興のあり方】

- ・環境変化対応支援
外部環境や需要動向の変化が非常に早くなっている。環境変化にいち早く対応した商品サービス開発、販路開拓、事業再構築支援により、小規模事業者の持続的成長発展を支援する。
- ・人材確保、生産性向上支援
人材、人手不足が顕著化している。今後のこの傾向は続くと考えられるため、働き甲斐がある社風、環境づくり支援による人材確保、またIT・DXを活用した生産性向上支援により、小規模事業者の持続的成長発展を支援する。
- ・事業承継支援
高齢や後継者不足の理由から廃業を決断することが無いように親族承継に加え、M&A支援など第三者事業承継支援により、小規模事業者の持続的成長発展を支援する。

②南相馬市第三次総合計画との連動性・整合性

南相馬市は、「南相馬市第三次総合計画基本構想」を令和4年12月に発表した。また、基本構想の実現に向け施策の基本的な方向性を定めるため令和5年3月に発表した「南相馬市第三次総合計画前期基本計画」には、以下の方針が含まれており、前項の小規模事業者の長期的な振興のあり方と整合性が取れている。

- ・ 試作品開発等を通じた事業者の技術力向上を推進するとともに販路拡大を支援すること
- ・ 事業者の生産性向上等に向けた設備等の導入やデータとデジタル技術の活用を促進すること
- ・ 市内事業者の人材確保や事業継続を支援すること
- ・ 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・発展を図ること

③商工会としての役割

身近な相談者として地域生活を豊かにする小規模事業者の伴走支援を行ってきた。令和 2 年より取組みを始めた経営発達支援事業では、これまで 34 件の事業計画策定支援を行い、事業の P D C A を伴走支援することで小規模事業者の継続的發展に寄与してきた。

今後も、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の事業者の経営課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的發展の取組みに繋げる。

また、関係機関と連携し、伴走型個社支援と地域全体の振興を図る取組みを行うことで、地域総合経済団体としてその使命と役割を果たしていく。

④経営発達支援事業の目標

前述した地域と小規模事業者の現状と課題及び長期的な小規模事業者の振興のあり方を踏まえ、商工会の役割に則り、地域内の需要拡大と生産性向上を支援することにより、小規模事業者の持続的發展による地域経済の活性化のため次を目標に掲げる。

[目標①] 小規模事業者の事業計画策定支援

経営課題解決に向けた事業計画策定及び実行支援により、新たな需要開拓や事業再構築を支援し地域全体の持続的發展を目指す。

[目標②] 小規模事業者の D X 導入支援による販路拡大、生産性向上支援

効果的なデジタルの使用方法和運用について、小規模事業者自ら常時活用することにより、デジタル普及による市場構造変化への対応の遅れによるニーズの取りこぼし、事業機会の喪失を防ぎ顧客の維持拡大と地域活性化を目指す。

[目標③] 小規模事業者の円滑な事業承継支援

円滑な事業承継を促進するために、事業承継診断により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、事業承継計画策定や M & A を支援し廃業を食い止め地域内の小規模事業者の維持に努めていく。

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] 小規模事業者の事業計画策定支援

(数値目標)

項目	現状	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	16者	20者	20者	20者	20者	20者
事業計画策定 (生産性向上)	15者	15者	15者	15者	15者	15者
事業承継計画策定	1者	3者	3者	3者	3者	3者
創業計画策定	—	2者	2者	2者	2者	2者

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、経営課題解決に向けた事業計画策定及び実行支援により、新たな需要開拓や事業再構築を支援し地域全体での持続的発展を支援する。これを実現するために、経営指導員等は、新たな経営支援情報や経営支援知見を共有しながら切磋琢磨し、経営支援力を向上する。

事業計画策定事業者は、日々の巡回窓口相談者、各セミナー（事業計画策定セミナー、事業承継計画セミナー、DXセミナー）受講者、創業窓口相談者を通して掘り起こしを行う。いずれも経営分析を行いながら、年間で合計20者を目標に計画策定支援を行う。

[目標②] 小規模事業者のDX導入支援による販路拡大、生産性向上支援

(数値目標)

項目	現状	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
DXセミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー受講者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
ITを活用した販路開拓の 個社支援	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率	—	5%	5%	5%	5%	5%

新型コロナウイルス感染症拡大により、通信販売、インターネット集客が定着した。業種業態、販売対象を踏まえたDX化支援により、販路拡大や集客、生産性向上を支援する。

効果的なデジタルの使用法と運用について、小規模事業者自ら常時活用することにより、デジタル普及による市場構造変化への対応の遅れによるニーズの取りこぼし、事業機会の喪失を防ぎ顧客の維持拡大に繋げる。

ITを活用した販路開拓の個社支援は、セミナー受講者数10者30%の3者と見込み、売上増加率5%の達成を目標として支援する。

[目標③] 小規模事業者の円滑な事業承継支援

(数値目標)

項目	現状	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
事業承継計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー受講者数	12者	12者	12者	12者	12者	12者
事業承継計画策定事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者

事業承継を促進するために、事業承継計画策定セミナー開催時や巡回・窓口対応時に対象事業者へ事業承継診断を行いながら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、事業承継計画策定やM&Aを支援し廃業を食い止め地域内の小規模事業者の維持に努めていく。

事業承継計画策定目標は、セミナー受講者数20%の2者、巡回・窓口相談時等の案件による1者、合計3者を年間支援する。

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	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) 目標

	現状	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独自景気動向調査	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②独自景気動向調査公表	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③ビッグデータ分析	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④ビッグデータ分析公表	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 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。

(4) 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。

4. 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

	現在	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
調査支援事業者数	3者	3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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> ①コラッセふくしま—福島県観光物産館 ②日本橋ふくしま館—ミデッテ
来場者数	<ul style="list-style-type: none"> 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。

5. 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	現状	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
事業計画策定セミナー	6者	11者	11者	11者	11者	11者
DXセミナー	—	7者	7者	7者	7者	7者
事業承継計画セミナー	2者	8者	8者	8者	8者	8者
創業窓口相談	3者	5者	5者	5者	5者	5者
巡回・窓口相談	13者	5者	5者	5者	5者	5者
合計	24者	36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、DX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	<p><強み・弱み></p> <p>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</p> <p><機会・脅威></p> <p>商圏内の人口・人流、競合、業界動向など</p> <p><その他></p> <p>デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況など</p>

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)

- ・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。

6. 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PDCA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	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。 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。
事業承継計画策定支援	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。 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。
創業計画策定支援	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。

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。

(3) 目標

① 巡回・窓口相談による事業計画策定支援

項目	現状	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
巡回・窓口相談	15者	5者	5者	5者	5者	5者
経営分析件数	13者	5者	5者	5者	5者	5者
事業計画策定事業者数	12者	4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	現状	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
ア) 事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー受講者数	6者	15者	15者	15者	15者	15者
事業計画策定事業者数	3者	7者	7者	7者	7者	7者
イ) DXセミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー受講者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
事業計画策定事業者数	—	4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	1回	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー受講者数	12者	12者	12者	12者	12者	12者
事業承継計画策定事業者数	1者	3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	3者	5者	5者	5者	5者	5者
創業計画策定者数	—	2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	16者	20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む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

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	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、PDCA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PDCA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	現状	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	12者	15者	15者	15者	15者	15者
フォローアップ延回数	59回	60回	60回	60回	60回	60回
売上増加事業者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者
利益率増加事業者数	4者	5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	現状	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	1者	3者	3者	3者	3者	3者
フォローアップ延回数	3回	12回	12回	12回	12回	12回
売上増加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
利益率増加事業者数	—	1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	現状	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	—	2者	2者	2者	2者	2者
フォローアップ延回数	—	12回	12回	12回	12回	12回
売上増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
利益率増加事業者数	—	5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P D C A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。

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	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、商圏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

	<p>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・共有が課題である。</p> <p>また、これまでITを利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		現状	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
商業施設	出展事業者	6者	6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	出展事業者	3者	3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	ITを活用した販路開拓の個社支援	—	3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	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。
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・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。

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

②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。

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	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	PDCA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。

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OJT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ITを活用した新たな販路開拓や収益向上、DX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

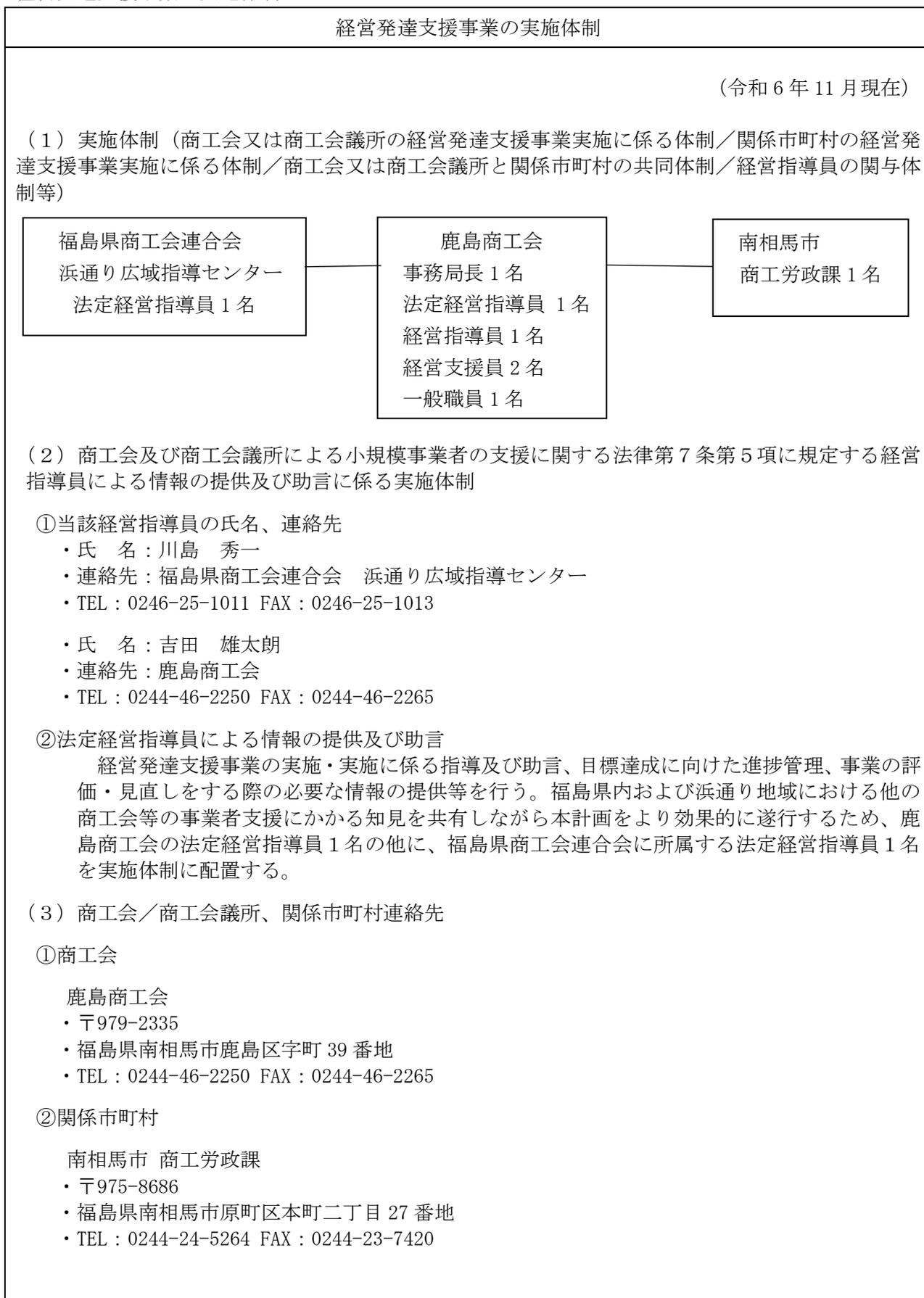
経営指導員と経営支援員及び、一般職員が職種に関係なく連携し経営支援に対応することで、経験の浅い職員が実務を通してノウハウやスキルを学ぶ機会を作る。また、専門的支援については、中小企業診断士、税理士等の専門家に帯同することで支援能力の向上を図る。

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。

(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	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
経営状況の分析	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	100	100	100	100	100
事業計画実施後支援	100	100	100	100	100
需要動向調査	100	100	100	100	100
新たな需要開拓に寄与する事業	500	500	500	500	500
事業評価及び見直し	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、会費収入等の自己財源など

(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