参考

原町商工会議所
経営発達支援計画

実施期間：令和6年4月1日～令和11年3月31日

原町商工会議所
Haramachi Chamber of Commerce and Industry

（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

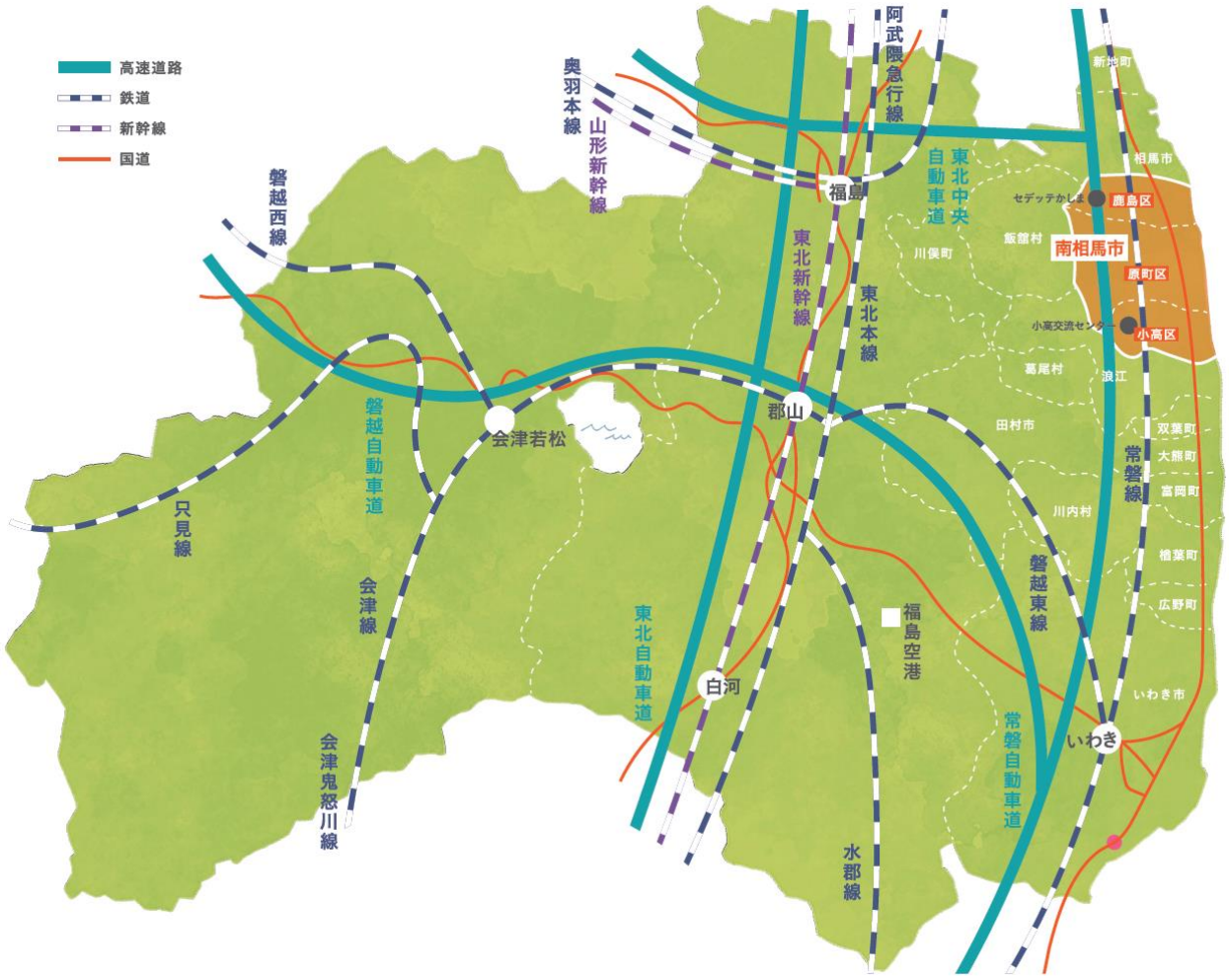
①現状

ア 南相馬市の概況

南相馬市（以下、当市）は、福島県浜通りの北部に位置している。東部には太平洋が広がり、西部には阿武隈高原が連なり、山・川・海の豊かな自然に囲まれた地勢で、面積は 398.58 ㎢である。

東京からの距離は 292 ㎞で、いわき市と宮城県仙台市のほぼ中間地点にある。

主要交通路では、南北方面に首都圏・いわき方面・仙台方面と連絡する常磐自動車道、国道 6 号、相馬浪江線、浪江鹿島線、JR 常磐線がある。また、東西方面に県都福島市と連絡する東北中央自動車道、原町川俣線等がある。



出典：南相馬市「第三次総合計画」

現在の南相馬市は、平成 18 年 1 月 1 日、旧小高町、旧鹿島町、旧原町市の 1 市 2 町が合併して誕生した。そのため、市内には原町商工会議所（以下、当所）、小高商工会、鹿島商工会の 3 つの商工団体がある。なお、当所の管轄エリアは上図「原町区」の箇所である。

イ 人口

(a)当市全体

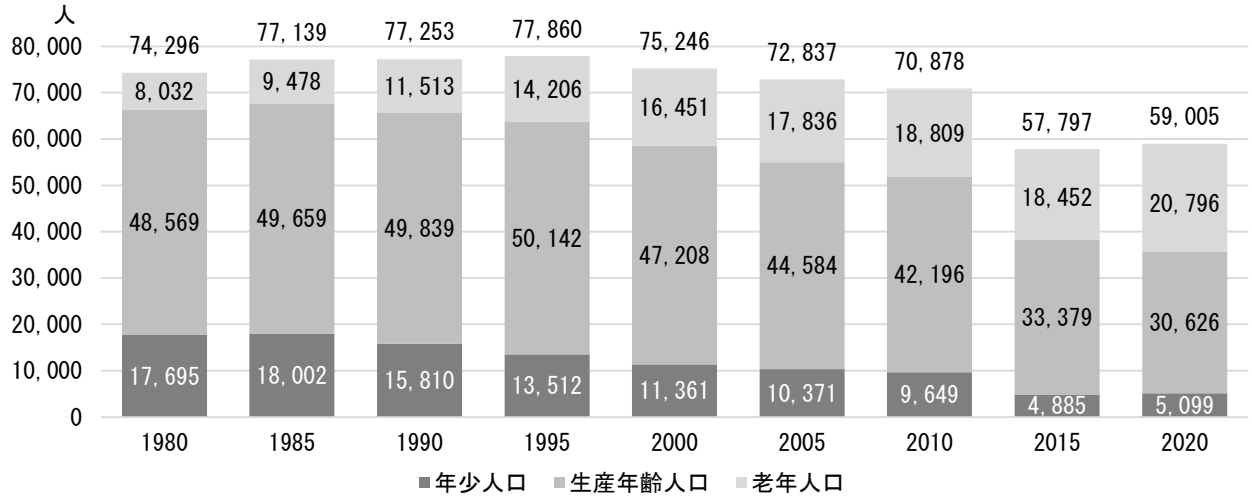
令和5年3月31日時点の人口は57,109人である（住民基本台帳）。

国勢調査を基に推移をみると、当市の人口は、平成7（1995）年をピークに減少傾向に転じている。また、平成23（2011）年の東日本大震災により急減している。

年齢別人口の近年の推移をみると、年少人口及び生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向にある。

平成27（2015）年と令和2（2020）年を比較すると、高齢化率は、平成27（2015）年の31.9%から令和2（2020）年には35.2%に上昇。生産年齢人口比率は、平成27（2015）年の57.8%から令和2（2020）年には51.9%に低下している。

■南相馬市の人口推移



※「年齢不詳」が含まれるため、年少人口、生産年齢人口、老年人口の合計が総人口と一致しない

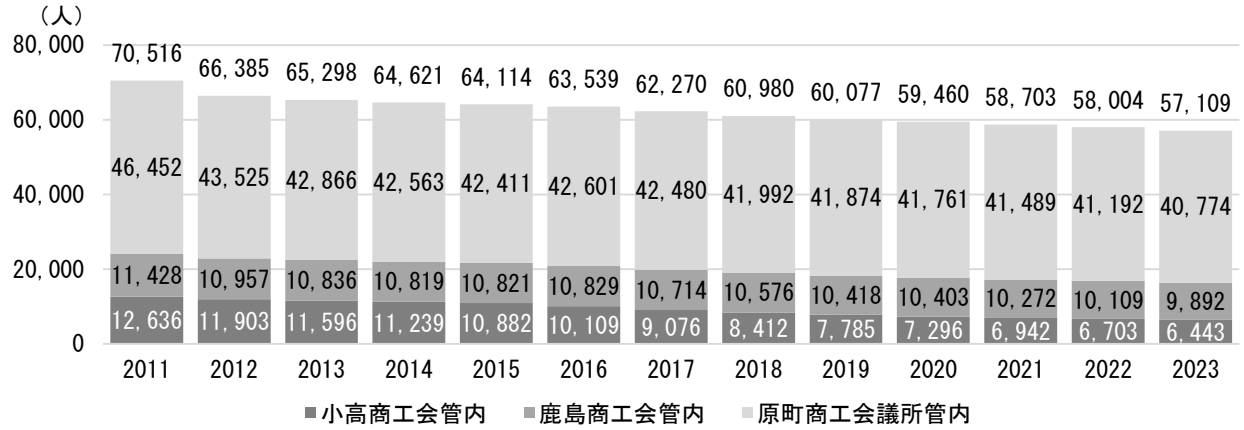
出典：総務省「国勢調査」

(b)当所管内

令和5年3月31日時点の当所管内の人口は40,774人であり、当市全体の71.4%を占める（住民基本台帳）。

人口の大部分を占めることから、前項で記載した傾向は、当所管内の傾向と類似しているといえる。

■当所管内の人口推移



出典：南相馬市「住民基本台帳に登録されている各区別、大字別の人口及び世帯数（各年3月31日現在）」

ウ 特産品

当市（全体）は、太平洋と阿武隈高原に囲まれ、夏は涼しく冬は雪が降らない温暖な気候である。この気候を生かし、福島県内でも稲作が盛んである。その他にも、果物や、夏に採れるカボチャ、冬のブロッコリーといった野菜も特産品となっている。

当所管内の主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品名	概要
米	海が近くて気候も温暖な南相馬は、品質を含め安定した米作りに適している。福島県のオリジナル品種「天のつぶ」は艶としっかりとした食感が特徴である。
野菜	ブロッコリーは福島県の中でも有数の生産量を誇る。他にも、カボチャ、キュウリ、ネギ、トマトなどの多品目が作られている。
果物	梨作りが盛んで「幸水」「豊水」などがとれ、数量限定の梨ジュースもある。いちごは福島県のオリジナル品種「ふくはる香」がおすすめである。
野馬追グッズ	1,000 年以上の歴史を持つ国指定重要無形民俗文化財「相馬野馬追」をモチーフにしたグッズである。扇子、手拭い、タオル、牛革巾着、切り絵、食器、湯飲み、マグカップなど、様々な種類のグッズがある。
漬け物	キュウリ漬けやみそ漬けなど、地元のお母さんたち自慢の漬け物は、ほかほかのご飯が進むこと間違いなし。

エ 観光資源

甲冑に身を固めた総勢約 400 騎の騎馬武者が腰に太刀、背に旗指物をつけて疾走する豪華絢爛で勇壮な時代絵巻を繰り広げる「相馬野馬追」が最大の観光資源であり、毎年多くの観光客を惹きつけている。その他にも、高台から海を臨める「北泉海浜総合公園」、数々のサーフィン大会を開催する「北泉海岸」、サーフィンの名所「烏崎海岸」などの見所がある。

当所管内の主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

観光資源名	概要
相馬野馬追	相馬野馬追は、一千有余年の歴史を経て今なお息づく伝統の神事である。3 日間にわたり甲冑競馬や神旗争奪戦などの戦国絵巻を繰り広げる。国指定重要無形民俗文化財。当市周辺を鎌倉時代初めから治めてきた相馬氏。その遠祖とされる平将門が、下総国小金ヶ原（現在の千葉県北西部）に放した野馬を敵兵に見立てて追ったことが始まりと伝わる。
サーフィンの聖地	当市には、世界大会も開催された北泉海岸など日本有数のサーフポイントがある。年間 10 万人以上が訪れるサーフィンの聖地として有名だったが、東日本大震災によって海岸は壊滅的な被害を受けた。その後、2019 年に海開きが行われ、サーフィンの大会も復活。現在では北泉海岸、烏崎海岸を中心に地元サーファーで賑わいをみせている。
文化遺産	4 世紀に築造された桜井古墳をはじめ、大悲山の石仏、鎌倉時代の初めから明治時代の初めまで実に 700 年近くこの地を治めた相馬氏ゆかりの地など数々の史跡が残る。その他、もうすぐ築 100 年となる原町の朝日座、鹿島の大谷家住宅東蔵・中蔵・門、小高の高島屋住宅コンクリート蔵などは国登録有形文化財となっている。

相馬野馬追

北泉海岸

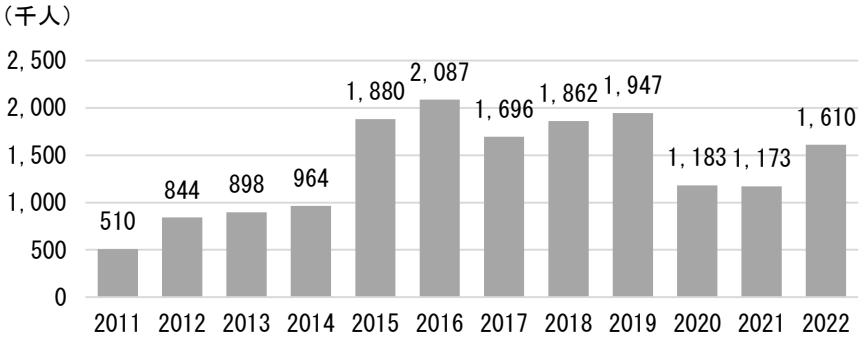
桜井古墳

オ 観光入込客数の推移（当市全体）

令和 4（2022）年の観光入込客数は 1,610 千人である。

推移をみると、東日本大震災後に回復傾向がみられ、近年は 2,000 千人弱で安定推移していたが、新型コロナウイルス感染症の拡大などにより急減していることが読み取れる。

■観光客入込数（当市全体）



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」

カ 産業

(a)業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

ⅰ_当市全体

当市の平成 24 年の事業所数は 2,283 社、令和 3 年の事業所数は 2,638 社である。

小規模事業所数は平成 24 年が 1,770 者、令和 3 年が 1,938 者であり、9 年間で 9.5%増加している。産業別にみると、他サービス業（42 者）、建設業（41 者）、医療、福祉（34 者）の順に増加事業所数が大きくなっている。

■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	278	222	15	576	219	152	587	234	2,283
小規模事業所数	251	170	14	400	175	78	472	210	1,770
平成28年									
事業所数	346	249	16	651	270	187	643	250	2,612
小規模事業所数	302	199	15	433	207	96	500	224	1,976
令和3年									
事業所数	333	231	18	626	243	224	691	272	2,638
小規模事業所数	292	182	17	397	185	112	514	239	1,938
増減（令和3年-平成24年）									
事業所数	55	9	3	50	24	72	104	38	355
増減割合	19.8%	4.1%	20.0%	8.7%	11.0%	47.4%	17.7%	16.2%	15.5%
小規模事業所数	41	12	3	△3	10	34	42	29	168
増減割合	16.3%	7.1%	21.4%	△0.8%	5.7%	43.6%	8.9%	13.8%	9.5%

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

ⅱ_当所管内

前項『ⅰ_当市全体』は経済センサスを基に作成しているが、経済センサスからは当所管内の事業所数は算出できない。そこで、福島県の資料をもとに当市全体における当所管内の事業所数を確認する。

以下資料より当所管内の事業所総数をみると、平成 24 年が 1,893 社、平成 28 年が 2,140 社となっており、前項の当市全体の事業所数と比較すると、平成 24 年は当市全体の 82.9%、平成 28 年は当市全体の 81.9%を占めていると推計できる。

当所管内の事業所数は、当市全体の事業所数の大部分を占めることから、前項で記載した傾向は、当所管内の傾向と類似していると考えられる。

■当所管内の事業所総数、商工業者数、小規模事業者数

	事業所総数	商工業者数	小規模事業者数	備考
平成 13 年度	2,748	－	2,050	－
平成 18 年度	2,499	2,491	1,950	－
平成 24 年度	1,893	1,745	1,375	事業所数：市全体の 82.9%
平成 28 年度	2,140	1,705	1,524	事業所数：市全体の 81.9%

出典：福島県資料「事業所・企業統計調査に基づく小規模事業者数」

(b)業種別の景況感（当所管内）

当所が実施してる「令和 4 年度南相馬地域商工業者経済状況調査 調査結果報告書」より業種別の景況感を確認する。

平成 22 年（震災前）と令和元年（新型コロナウイルス感染症拡大前）の業種別の売上を比較すると、建設業やサービス業では売上が増加している一方、卸売業や小売業では減少がみられる。

また、卸売業や小売業に着目すると、令和 2 年の新型コロナウイルス感染症の拡大により売上がさらに減少しており、非常に厳しい経営環境に置かれていることが読み取れる。

■平成 22 年 7 月（震災前）の売上を 100 とした場合の、直近 4 年間の売上（各年 7 月）

	平成 22 年	令和元年	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年
製造業	100	98.5	94.3	94.1	95.8
建設業	100	168.7	139.8	142.3	126.0
卸売業	100	76.5	75.3	69.6	63.2
小売業	100	82.3	78.1	73.4	69.7
サービス業	100	115.7	107.4	127.1	124.5

出典：原町商工会議所・福島大学 地域未来デザインセンター
「令和 4 年度南相馬地域商工業者経済状況調査 調査結果報告書」

(c)業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

ⅰ_建設業

震災関連の復興需要がピークアウトし、縮小を余儀なくされつつある。また、人手不足によりビジネスチャンスを逃している事業者もある。労働力に関しては質的な低下が量的な不足を上回っている。単により多くの労働力が確保できれば良いという状況でもない。量的な増大のみならず、質的な向上が求められる。

また、資材高騰による資金繰り、官および民需の減少、資材不足、後継者がいないことによる廃業も起きている。その他、業況について二極化が起きている。

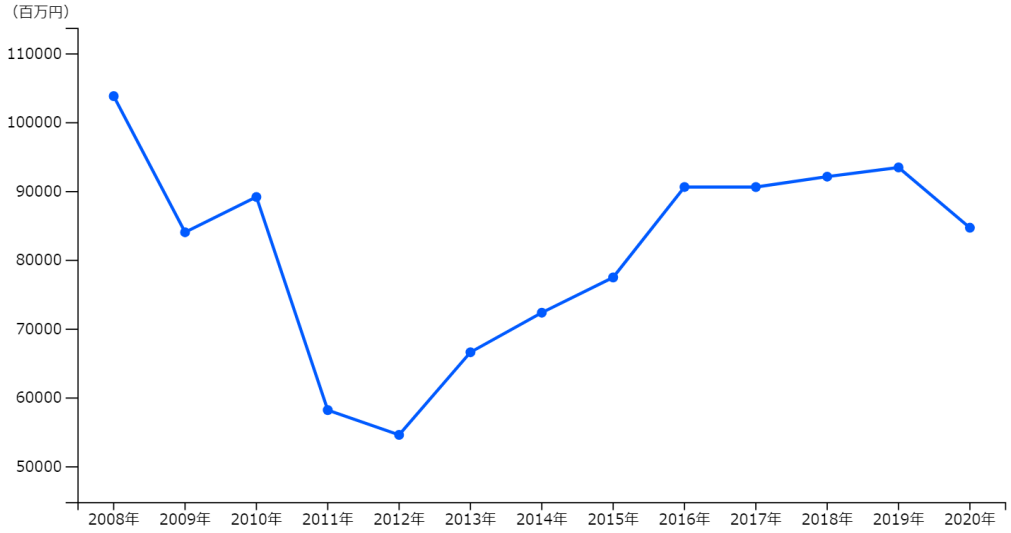
ⅱ_製造業

事業所数・従業者数は東日本大震災後に急減した後、回復を続けているものの力は弱い。特に事業所数の回復は頭打ちから減少傾向となっており、事業所数は震災前の 71% の水準に留まっている。製造品出荷額で見ると、平成 28 年に震災前の水準を超えたが、そのあとは横ばいに転じ、回復力は決して強くない。この背景には、米中対立の激化や新型コロナウイルス感染症の流行、さらにはウクライナ情勢による資源価格の高騰などがある。ただし、事業所数・従業者数が震災前を下回っている中でもあっても、製造品出荷額は震災前の水準を超えている。生産性が向上したのか、受注量または取引先が増加したのか、進出企業の規模によるものなのか判別がつかない。

その他、DX 推進による生産性の向上と人手不足の補完、進出企業とビジネス交流のため営業力の強化やイノベーション・コースト構想の重点分野（廃炉、ロボット、医療等）への参入に向けた技術力および人材育成が弱い。

また、南相馬市の製造業は技術面で高い加工精度を保有するが、設計に関するソフト面が弱い。下請けからの脱却のためにもソフト面の強化及び開発力の強化、老朽化した設備の更新も必要である。

■製造品出荷額等の推移（当市全体）



出典：RESAS（経済産業省「工業統計調査」、総務省・経済産業省「経済センサスー活動調査」）

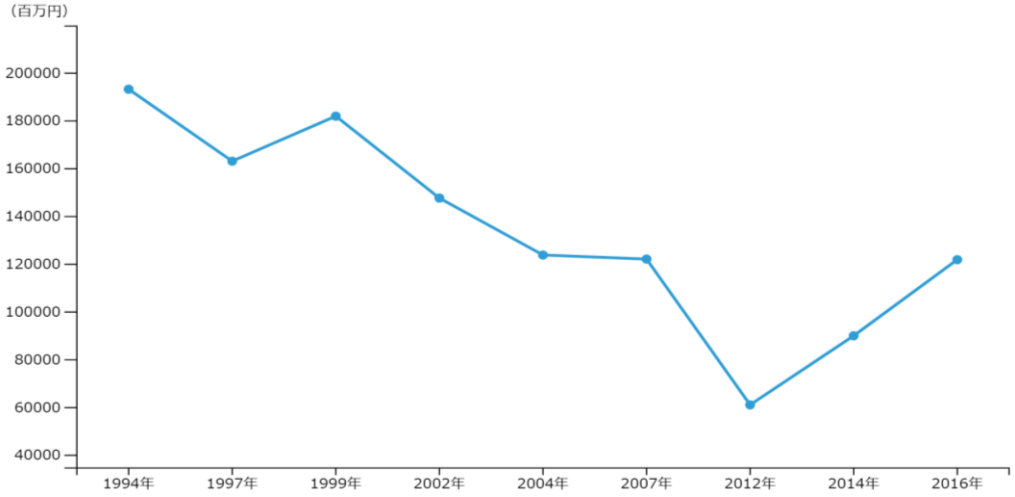
ⅲ_卸・小売・サービス業

市内商業の状況は、震災と原発事故の影響により事業者数、従業者数は大きく減少しており、依然として震災前の水準に及ばない状況にある。人口減少、少子高齢化など経済社会の構造変化に加えて、当地域は原発事故による避難区域等の設定により商圏消失、避難による人口減少が大きな影響を与えた。年間販売額は平成 28 年に震災前の水準に回復しているが、大型店を中心とした売上の回復が中心となっているものと考えられる。

令和４年度の会員実態調査によると新型コロナウイルス感染症による売上高への影響は震災直後の水準すらも下回った。また、消費者の買い物行動も変化し、インターネット販売の普及等により厳しい経営環境が続いている。卸売業も小売業、建設業等の縮小に連動しており、自身だけでの経営の回復は難しい状況である。

その他、消費者ニーズ、需要低迷をはじめとする外部環境の変化への対応力が弱い。他業種と比べ経営資源に乏しく、新たなチャレンジへ踏み出せないこと、また、経営者の高齢化、後継者不足、中心市街地の空洞化、災害等のリスク回避への対策不足、IT の利活用不足などが挙げられる。

■年間商品出荷額の推移（当市全体）



出典：RESAS（経済産業省「商業統計調査」、総務省・経済産業省「経済センサスー活動調査」）

(d)アンケートからみた事業者が抱える課題（当所管内）

前述の「令和 4 年度南相馬地域商工業者経済状況調査 調査結果報告書」より事業者が抱える問題点を確認する。

全産業をみると、「売上の減少」が 54.8%で最も高く、「仕入コストの上昇」が 37.3%、「資材・燃料費の高騰」が 34.9%と続いている。業種別にみても概ねこの傾向は変わらないため、売上拡大や業務効率化等によるコスト削減が課題であるといえる。

■貴事業者が抱える問題

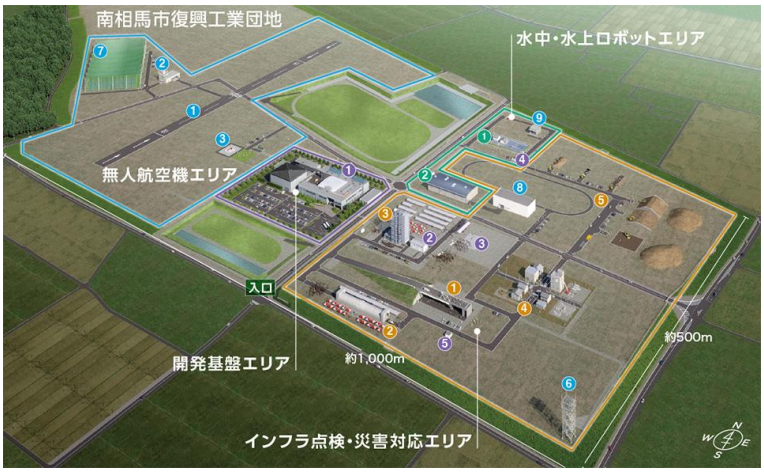
	全産業	製造	建設	卸売	小売	サービス
n数	292	50	67	11	55	109
①売上の減少	54.8%	42.0%	44.8%	72.7%	65.5%	59.6%
うち客数（受注数量）の減少	38.0%	24.0%	22.4%	36.4%	52.7%	46.8%
うち客単価（受注単価）の減少	14.7%	12.0%	10.4%	18.2%	23.6%	13.8%
②地震・津波被害からの復旧	3.1%	0.0%	1.5%	18.2%	0.0%	5.5%
③事業所の移転	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%	3.7%
④仕入コストの上昇	37.3%	42.0%	37.3%	72.7%	34.5%	33.0%
⑤安定的な仕入が難しい	14.4%	14.0%	17.9%	18.2%	18.2%	10.1%
⑥資金繰りの悪化	11.0%	4.0%	6.0%	18.2%	18.2%	12.8%
⑦借入金の増加	5.5%	6.0%	4.5%	0.0%	7.3%	5.5%
⑧外注先の不足	7.2%	12.0%	14.9%	0.0%	1.8%	3.7%
⑨労働力不足	29.8%	26.0%	47.8%	0.0%	14.5%	31.2%
⑩営業時間・操業時間の調整	6.8%	8.0%	1.5%	18.2%	3.6%	10.1%
⑪人員の調整（出勤人数、勤務時間 等）	14.7%	10.0%	13.4%	18.2%	14.5%	17.4%
⑫営業機会の縮小（出張、外回り、イベント、商談会等）	6.5%	4.0%	3.0%	27.3%	10.9%	5.5%
⑬雇用の維持が困難	6.8%	4.0%	11.9%	0.0%	3.6%	7.3%
⑭予約や受注のキャンセル	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%
⑮コロナの感染防止対策に係るコスト増	7.5%	8.0%	3.0%	0.0%	0.0%	14.7%
⑯賃金の上昇	18.2%	20.0%	7.5%	9.1%	16.4%	25.7%
⑰資材・燃料費の高騰	34.9%	46.0%	46.3%	54.5%	16.4%	30.3%
⑱テレワークの推進	1.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%
⑲サプライチェーンの多角化	0.7%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%
⑳水害対策	0.7%	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.9%
㉑国内外へ出張ができない	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	1.8%
㉒今後の事業継続の見通し	21.9%	26.0%	19.4%	9.1%	23.6%	22.0%
㉓その他	2.4%	4.0%	3.0%	0.0%	3.6%	0.9%

出典：原町商工会議所・福島大学 地域未来デザインセンター
「令和 4 年度南相馬地域商工業者経済状況調査 調査結果報告書」

キ 今後 5 年間で小規模事業者の経営環境に影響を与える地域のトピック

(a)福島イノベーション・コースト構想

福島イノベーション・コースト構想とは、東日本大震災及び原子力災害によって失われた浜通り地域等の産業を回復するために、新たな産業基盤の構築を目指す国家プロジェクトである。「廃炉」「ロボット・ドローン」「エネルギー・環境・リサイクル」「農林水産業」「医療関連」「航空宇宙」の各分野の具体化を進めるとともに、その実現に向けた産業集積や人材育成、交流人口の拡大、情報発信など多岐に渡る環境整備に取り組む。



このなかで、当所管内には、福島ロ

ボットテストフィールドが開設された。
福島ロボットテストフィールドは、陸・海・空のフィールドロボットに対応する 4 つのエリアからなる、世界に類をみない一大開発実証拠点である。南相馬市復興工業団地内の東西約 1,000m、南北約 500m、東京ドーム 10 個分の広大な敷地を有している。この施設を中核として、浜通り地域等へのロボット産業の集積を図ることを目指している。
また、福島国際研究教育機構（F-REI）が設立され、隣町の浪江町に拠点が整備される予定である。福島国際研究教育機構は、我が国の科学技術力・産業競争力の強化を牽引し、世界に冠たる「創造的復興の中核拠点」を目指す。世界でここにしかない多様な研究・実証・社会実装の場となり国際的に情報発信していく。

ク 南相馬市第三次総合計画

「南相馬市第三次総合計画（令和 5 年度～令和 12 年度)」の商工・観光部分は下表のとおりである。
前期基本計画を小規模事業者支援の視点でみると、①ロボットをはじめとするイノベ分野等新たな分野へチャレンジする取組を推進し、強み産業へ育成すること、②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、③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、④市内事業者の人材確保や事業継続を支援すること、⑤空き店舗等を活用した新たな創業者を支援し、市民が訪れたくなる魅力ある店舗等を創出し、街なかの活性化を図ること、⑥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・発展を図ることなどが掲げられている。

■基本構想（令和 5 年度～令和 12 年度）

まちづくりの基本目標 『未来の南相馬の姿』	100 年のまちづくり ～家族や友人とともに暮らすまち～
今後 8 年間の まちづくりの基本姿勢	つなぐ　よりそう　いどむ
政策の柱 （産業部分）	政策 4　産業・しごとづくり・移住定住 産業・しごとづくりは、南相馬の活力の源泉です。まちに元気と賑わいを生み出すためには、より一層の地域産業の振興、移住定住の推進が求められています。 本市は、新たなチャレンジを応援するまちです。地元企業の発展を支えるとともに、福島イノベーション・コースト構想の 6 分野※などを通じて、あらゆる世代や国籍などを超えて、就業機会の創出を図ります。 また、山・川・海の豊かな自然や人馬が共生する文化など、本市の魅力ある地域資源を最大限生かした、観光や移住定住施策を推進するなど、訪れたくなる・住みたくなるまちを目指します。

※福島イノベーション・コースト構想の 6 分野
福島イノベーション・コースト構想の重点分野として「廃炉」、「ロボット・ドローン」、「エネルギー・環境・リサイクル」、「農林水産業」、「医療関連」、「航空宇宙」の分野におけるプロジェクトの具体化を進めています。

■前期基本計画（令和 5 年度～令和 8 年度）

政策 4　産業・しごとづくり・移住定住
8 商工業
施策 24　ロボット・ドローンを始めイノベ重点分野等の新産業創出・育成
施策 25　市内事業者の振興
施策 26　多様な人材の確保と就労支援の充実
施策 27　新たなチャレンジを支える街なかの活性化
9 観光交流
施策 28　通年観光の推進
施策 29　馬事文化振興及び馬事関連観光の推進
施策 30　交流人口の拡大

②課題

これまで記述した内容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、人口をみると、当所管内の人口は減少傾向で推移している。今後も減少傾向が続くと予想されることから、小規模事業者は管内の消費の低下に対応することが課題となる。

年齢3区分別人口をみると、高齢化率が上がり、消費構造が変化していくことから、この変化への対応が課題となる。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、働き手が不足することが予測されることから、デジタル化などによる生産性の向上が課題となる。

特産品では、当市には、夏は涼しく冬は雪が降らない温暖な気候を生かして、米、果物、野菜といった豊富な特産品がある。小規模事業者においても、これら特産品を活用した商品等の開発・販売が期待されている。

観光では、当市には、最大の観光資源「相馬野馬追」をはじめとして、数々のサーフィン大会を開催する「北泉海岸」、サーフィンの名所「烏崎海岸」などの見所があり、多くの観光客が訪れている。加えて、福島ロボットテストフィールドの開設に伴い、さらなる交流人口の増加が期待されている。小規模事業者も、この観光消費を獲得することが今後の課題となる。

業種別の事業所数（小規模事業所数）をみると、小規模事業者数は東日本大震災並びに福島第一原子力発電所事故の影響により一時大きく減少したが、徐々に回復してきている。対企業取引を行う事業者にとっては、ビジネスチャンスといえる状況であるため、ビジネスマッチング等による小規模事業者の新たな需要獲得が課題となる。

業種別の景況感をみると、東日本大震災前と比較して、建設業やサービス業では売上が増加している一方、卸売業や小売業では減少がみられる。また、卸売業や小売業に着目すると、令和2年の新型コロナウイルス感染症の拡大により売上がさらに減少しており、非常に厳しい経営環境に置かれているといえる。そのため、時代に沿ったビジネスモデルの転換などが課題となる。

当所が考える業種別の経営課題をみると、①建設業では、人材確保、資材不足・資材高騰への対応、事業承継、②製造業では、資源価格の高騰への対応、DX推進による生産性の向上や人手不足の補完、営業力の強化、イノベーション・コースト構想の重点分野（廃炉、ロボット、医療等）への参入に向けた技術力向上および人材育成、③卸・小売・サービス業では、消費者の買い物行動等の外部環境の変化への対応、インターネット販売や大型店との差別化、新たなチャレンジ、事業承継、災害等リスク回避への対応、ITの利活用などが課題である。

アンケートからみた事業者が抱える課題では、「売上の減少」が54.8%で最も高く、「仕入コストの上昇」が37.3%、「資材・燃料費の高騰」が34.9%と続いている。そのため、売上拡大や業務効率化等によるコスト削減が課題であるといえる。

今後5年間で小規模事業者の経営環境に影響を与える地域のトピックをみると、福島イノベーション・コースト構想がある。当所管内においても、福島ロボットテストフィールドが開設されているため、小規模事業者においても、ロボット産業への参入など新たな取組が期待されている。

(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

これまでで記述した当所管内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、当所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

○経営理論に基づいた経営の実践と自走化に向けて
・自社の課題を認識し、その解決に向けたビジョンと経営計画に沿った経営を行っていること
○高付加価値化による新たな事業展開に向けて
・外部データ（市場調査、トレンド、需要、ニーズの変化）を捉え、自社の強みを掛け合わせ新たな事業展開（チャレンジ）を行っていること ・域外への販路を拡大し、顧客を獲得していること ・生産性向上のための設備投資を活発に行っていること
○デジタル化による価値の創造に向けて
・商品・サービスの提供によって得られた顧客情報をデータ化し、これらを参考にして事業活動を変

化させたり、より高い価値を創造できるようにすること（アナログからの脱却）
○事業承継の推進に向けて
・高齢・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する ・事業承継、M&A が活発に行われていること
○福島イノベーション・コースト構想による経済効果の創出に向けて
・進出企業と地元企業との交流が活発に行われ、新たなビジネスチャンスが生まれていること ・ロボットテストフィールド、福島国際研究教育機構に関係する域外の需要を捉え、商品・サービスを提供できていること
○人材の育成・確保の推進に向けて
・顧客が求める商品・サービスの提供・加工技術が提供できるよう、人材育成が図られていること ・技術の承継、レベルの均一化、底上げのため、「ハイテクプラザ南相馬技術支援センター」の活用と外部講習会へ積極的に参加していること ・従業員教育、やりがいのある職場づくりの会社に変化し、優秀な人材を確保できていること

②南相馬市第三次総合計画との連動性・整合性

前項「①10 年程度の期間を見据えて」で示した 10 年後の小規模事業者のあるべき姿と「南相馬市第三次総合計画」の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

■南相馬市第三次総合計画と前項の比較表

南相馬市第三次総合計画	10 年後の小規模事業者のあるべき姿
ロボットをはじめとするイノベ分野等新たな分野へチャレンジする取組を推進し、強み産業へ育成すること	・進出企業と地元企業との交流が活発に行われ、新たなビジネスチャンスが生まれていること ・ロボットテストフィールド、福島国際研究教育機構に関係する域外の需要を捉え、商品・サービスを提供できていること
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	・域外への販路を拡大し、顧客を獲得していること
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	・生産性向上のための設備投資を活発に行っていること ・商品・サービスの提供によって得られた顧客情報をデータ化し、これらを参考にして事業活動を変化させたり、より高い価値を創造できるようにすること（アナログからの脱却）
市内事業者の人材確保や事業継続を支援すること	・顧客が求める商品・サービスの提供・加工技術が提供できるよう、従業員教育ができていること ・技術の承継、レベルの均一化、底上げのため、「ハイテクプラザ南相馬技術支援センター」の活用と外部講習会へ積極的に参加していること ・従業員教育、やりがいのある職場づくりの会社に変化し、優秀な人材を確保できていること
空き店舗等を活用した新たな創業者を支援し、市民が訪れたくなる魅力ある店舗等を創出し、街なかの活性化を図ること	・高齢・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する ・事業承継、M&A が活発に行われていること
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	・自社の課題を認識し、その解決に向けたビジョンと経営計画に沿った経営を行っていること ・外部データを（市場調査、トレンド、需要、ニーズの変化）を捉え、自社の強みを掛け合わせ新たな事業展開（チャレンジ）を行っていること ・商品・サービスの提供によって得られた顧客情報をデータ化し、これらを参考にして事業活動を変化させたり、より高い価値を創造できるようにすること（アナログからの脱却）

③商工会議所としての役割

当所では、従来からの経営改善普及事業を行いながら、国内外の需要の動向や小規模事業者の財務・非財務情報を分析し、新たな需要を獲得するために事業計画の策定および策定後のフォローアップを行い、PDCA サイクルを回しながら経営の発達を支援していく。その際には、経営力再構築伴走支援モデルを意識し、自己変革力が高まり、自走化につながるよう課題設定型の支援を行う。同時に、直面する目下の課題解決を求める小規模事業者には、従来からの課題解決型支援を行うなど、小規模事業者の置かれている状況を見極め、課題解決型支援と経営力再構築伴走支援を使い分ける。

これからも「夢をかたちに　知恵と実践」をスローガンに小規模事業者の身近な支援機関として、また、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。

第 1 期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第 2 期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

目標（第 1 期経営発達支援計画）

当地域の小規模事業者は、原発事故に起因する人口流出や商圏消失といった影響が回復していないことにより、売上減少や労働力不足といった課題を抱えている。よって、小規模事業者が『経営環境に対応』し、『売上と利益を確保』し、『持続可能な経営を自ら行う』ようになるため、以下の 7 つの目標達成に向け、関係機関と連携して伴走型個社支援と地域全体の振興を図っていく。

① 経営理論に基づいた経営の実践
② 高付加価値化による新たな事業展開（下請け構造からの脱却 等）の促進
③ IT 経営の推進による生産性の向上
④ 起業・新規創業の促進と事業承継の推進
⑤ 地域資源を活用した域内経済の活性化
⑥ イノベーション・コースト構想による経済効果の創出
⑦ 職員の資質向上と支援体制の強化

(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、今後 5 年間の事業実施期間で取り組む下記の 4 つの目標を設定する。

〈目標〉

【目標①】小規模事業者の経営理論に基づいた経営の実践と自走化に向けた新たなチャレンジを支援する

【目標②】小規模事業者のデジタル化による販路拡大・生産性向上や、ロボットをはじめとするイノベーション分野等への挑戦などの新たなチャレンジを支援する

【目標③】小規模事業者の事業承継の推進を支援する

【目標④】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、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発展の取組を図る

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、小規模事業者の経営力強化を図ることで、まちに元気と賑わいを生み出す。また、新たなチャレンジを支援することで、小規模事業者の育成を実現し、就業機会の創出を図る。

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達成のための方針】

小規模事業者の経営理論に基づいた経営の実践と自走化に向けた新たなチャレンジのために、まずは「地域の経済動向分析」等により外部環境を整理する。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。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、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することに重点を置く。

次に、分析結果を活用しながら、新たなチャレンジに向けた方向性を検討し、結果を事業計画にまとめる。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。

これらの PDCA を回しながら、経営理論に基づいた経営を実践することで、将来的には小規模事業者自身がこの取組を行い、自走化できることを目指す。

【目標②達成のための方針】

小規模事業者のデジタル化による販路拡大・生産性向上や、ロボットをはじめとするイノベーション分野等への挑戦を促進するために、前項の各支援段階においてデジタル化（ここでいうデジタル化には、DX や IoT、AI、ロボット等の活用を含む）に関する支援を実施する。

具体的には、①経営分析支援の際に、事業者のデジタル化・IT 活用の状況を分析する、②事業計画策定支援の際に、IT セミナーや IT 専門家派遣を実施する、③販路開拓支援の際に、「IT を活用した販路開拓の個社支援」を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当所内においても IT・デジタル化支援能力の資質向上を図る。

【目標③達成のための方針】

小規模事業者の事業承継の推進を支援するため、経営分析において「事業承継診断シート」を使った事業承継分析を行う。また、事業承継に意欲的な事業者に対しては、事業承継計画の策定支援を行う。

計画策定後は、計画を定期的にフォローアップすることで円滑な事業承継を実現する。

なお、一連の支援にあたっては、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。

【目標④達成のための方針】

経営分析、事業計画の策定、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】

現状、小規模事業者が外部環境の変化を捉えるための支援として、「地域の経済動向分析」や「原町区小規模事業者景気動向調査」、「南相馬地域商工業者経済状況調査」を実施している。

【課題】

現状の取組で一定の成果を挙げられているため、この取組を継続する。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。

(2)目標

項目	公表方法	現行	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 公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②原町区小規模事業者景気動向調査結果公表回数	HP掲載	4回	2回	2回	2回	2回	2回
③南相馬地域商工業者経済状況調査結果公表回数	HP掲載	1回	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

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	地域の小規模事業者に市内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	地域経済分析システム（RESAS）を活用し、地域経済の分析、観光客などの人の動き、産業の現状等を分析する。
調査を行う項目	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
調査の手段・手法	経営指導員がRESASの情報を網羅的にみて、外部専門家と協議・検討しながら事業者の役に立つデータを抽出。表やグラフを用いて資料を作成し、地域経済動向を管内の小規模事業者に伝えるツールとして配布する。
調査結果の活用方法	調査報告は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。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原町区小規模事業者景気動向調査

事業名	原町区小規模事業者景気動向調査
目的	管内の小規模事業者の景況感や経営課題等を把握することで、効果的な施策の立案に活用する。
調査の内容/調査の手段・手法	調査は年2回、郵送法にて実施する。対象は、管内の小規模事業者約100者（製造業、建設業、小売業、サービス業のそれぞれ約25者）とする。
調査項目	景況感（業況、売上高、採算、仕入単価、販売単価、資金繰り、人手） 経営上の問題点、今後の経営上の取組 等
分析の手段・	当所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

手法	コメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて専門家と連携する。
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、広く管内事業者に周知する。また、当所でも、結果を経営相談・経営支援に役立てるだけでなく、支援施策の検討に活用する。

③南相馬地域商工業者経済状況調査

事業名	南相馬地域商工業者経済状況調査
目的	平成23年3月11日に発生した東日本大震災とそれに伴う原子力発電所の事故は当市の事業所に大きな被害を与えた。時間の経過とともに企業の経営状況が変化していることから、企業の実態を正確に捉え、課題への対応を行うことを目的に調査を実施する。
調査の内容/調査の手段・手法	当所および福島大学 地域未来デザインセンターが主体となり、鹿島商工会、小高商工会の協力を得ながら市内事業所を対象にアンケート調査を行う。また、報告書には、統計からみる南相馬市のデータをまとめて記載する。 アンケート調査は年1回、郵送法にて実施する。対象は、市内の事業者約1,800者（原町区約1,300者、鹿島区約250者、小高区約250者）である。悉皆調査ではないものの、市内の過半の事業者を調査対象としている。
調査項目	〈統計からみる南相馬市〉 ・人口の変化　・人口構成　・福島県の市別高齢化率　・人口ピラミッド ・産業別就業人口の変化　・相双職業安定所管内有効求人倍率　・新設住宅数 ・空き家数の変化　・1か月あたり家賃別借家数　・保育園園児数の推移 ・幼稚園園児数の推移　・小学校児童数の推移　・中学校生徒数の推移 ・高校生徒数の推移　・製造業（従業員4人以上）の事業所数・従業者数 ・製造品出荷額等　・商業関係の事業所数と従業者数 ・商業（小売業・卸売業）の販売額　・病院数の推移　・医療従事者数の推移 ・看護師・准看護師数の推移 等 〈アンケート調査〉 ・東日本大震災の影響 ・その他災害の影響（福島沖地震（2021年、2022年）等） ・事業内容全般 -東日本大震災前と比較した売上高　-売上・採算見通し -経営上の問題点　-今後の事業継続 等 ・雇用について　・福島イノベーション・コースト構想について ・その他トピック ※調査項目は今後変更される可能性がある
分析の手段・手法	福島大学 地域未来デザインセンターがデータを集計・分析（地区別分析、業種別分析等）し、分析結果を報告書にまとめる。
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、広く市内事業者に周知する。また、当所でも、結果を経営相談・経営支援に役立てるだけでなく、支援施策の検討に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

【現状】

小規模事業者が高付加価値化を実現するためには、外部データ（市場調査、トレンド、需要、ニーズの変化）を捉え、自社の強みを掛け合わせたうえで新たな商品開発を行うことが重要である。一方、小規模事業者は経営資源が少なく、自社独自で消費者ニーズ等を捉える取組を実施できない。また、当所においても十分な支援ができていなかった。

【課題】

小規模事業者の商品について消費者ニーズを捉える調査を支援する必要がある。また、調査結果を基に

した商品のブラッシュアップ支援を伴走型で行うことが課題である。

(2)目標

項目	現行	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
イベントを活用した小規模事業者の商品調査 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	イベントを活用した小規模事業者の商品調査
目的	当市には、相馬野馬追をはじめとする観光資源を求め多くの観光客が訪れている。また、福島ロボットテストフィールドの開設に伴い、さらなる交流人口の増加が見込まれている。小規模事業者にもこの観光消費の獲得が期待されているが、小規模事業者発の目玉商品などは生まれていないという現状がある。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でき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、市外の消費者に売れる商品づくりを目指す。
対象	小規模事業者の商品（主に食品）や飲食店のメニューなど、3 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。
調査の手段・手法	市外の消費者も集まるイベント「サマーフェスタ※」等を活用して試食・アンケート調査を実施する。調査は、経営指導員と事業者が協力して実施し、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	□商品の総合評価（直感的な評価）　□味　□パッケージ　□独自性（南相馬らしさ） □価格　□購入意向　□その他改善点 等
分析の手段・手法	当所職員（場合によっては専門家を活用）がデータを集計・分析し、簡易なレポートにまとめる。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施し、結果から商品等のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	前項の簡易レポートを基に事業者に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。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

※ サマーフェスタ

サマーフェスタ実行委員会（当所青年部）が主催するイベントである。東日本大震災以降、イベントの少なくなった当市の活性化と、地域住民の笑顔を目的としている。北泉海岸において、屋台、的屋などや、大物有名アーティストや地元アーティストによるパフォーマンスやライブ、約 1,500 発の花火などが行われる。

5.経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

【現状】

小規模事業者が新たなチャレンジを行うために、まずは経営分析により各事業者の経営状況を明らかにすることが重要である。当所ではこれまでも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、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

【課題】

これまで表面的な分析もみられたため、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。

また、小規模事業者においても、今後、デジタル化による販路拡大・生産性向上や、ロボットをはじめとするイノベーション分野等への挑戦が必要であるため、デジタル化・IT 活用の状況を分析することが課

題である。
　加えて、当所管内では事業承継が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

　伴走型支援の導入部として年間 36 者の経営分析を行うことを目標とする。36 者/年の内訳は、経営指導員 3 名×12 者/年＝36 者/年である。

項目	現行	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
経営分析事業者数	33 者	36 者	36 者	36 者	36 者	36 者

(3)事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の新たなチャレンジに向けて、小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
対象事業者の掘り起こし	当所ホームページでの周知、巡回訪問・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や、各種セミナー開催時における周知を実施する。
分析の手段・手法・項目	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。 具体的な分析内容は下表のとおりである。 ■経営分析を実施する項目 財務分析：直近 3 期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析 非財務分析：＜強み・弱み＞ 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など ＜機会・脅威＞ 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など ＜その他＞ デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など 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」「経営デザインシート」、中小機構の「経営自己診断システム」「経営計画つくるくん」、クラウド型支援サービス（Biz ミル等）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。 また、当所管内では事業承継が課題となっている。そこで、上記の経営分析を実施する事業者のうち、経営者が 65 歳以上の場合には事業承継に関する分析も実施する。分析にあたっては、事業承継診断シートを活用する。 ■事業承継診断シートで分析する項目（一部） ・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 等
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。 経営分析により経営課題が顕在化した場合は、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、クラウド型支援サービス（Biz ミル等）に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、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】

小規模事業者が新たなチャレンジを実行する際は、事前に、事業計画策定を通じた各種取組の多面的な検討を行うことが重要である。当所ではこれまでも事業計画の策定支援を実施してきたが、多面的な検討までは実施できていななかった。また、デジタル化による課題解決に対する支援が十分でなかった。

【課題】

これまでも事業計画の策定支援は実施しているが、各種取組の多面的な検討まではできていなかったため、経営指導員等が資質向上、ノウハウの蓄積を図り、これまで以上の粒度で支援を行う必要がある。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でき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

「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、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の 5 割の事業計画の策定を目標とする。

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、事業計画に IT 利活用の視点を織り込むことで、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

加えて、「経営状況の分析」の事業承継診断シートによる分析で、事業承継に取り組むことが明らかになった事業者に対しては、事業承継計画の策定を支援する。

(3)目標

項目	現行	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
事業計画策定事業者数	17 者	18 者	18 者	18 者	18 者	18 者
IT セミナーの開催回数	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業承継計画策定事業者数	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(4)事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	「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、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。また、IT 利活用に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際に IT 利活用に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取組を推進していくことを目的に、事業計画の策定を希望する事業者に対し、IT セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。
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。
対象事業者の掘り起こし	・対象事業者の掘り起こしは、経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する方法を中心とする。 ・上記以外にも、国の補助金や南相馬市の「南相馬市中小事業者チャレンジ応援事業※」を契機とした事業計画策定を提案する。 ※ 南相馬市中小事業者チャレンジ応援事業

<table>
<tr><td></td><td>南相馬市が実施する補助事業である。市内中小事業者が事業を継続するにあたって厳しい状況が続くなかで、新たな事業展開を計画し事業の継続・発展に積極的な中小事業者に対し、必要な経費の一部を助成し、経営安定と発展を図ることで街なかの活性化を促進することを目的としている。</td></tr>
<tr><td>支援の手段・手法</td><td>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。また、策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。
なお、事業計画に IT 利活用の視点を織り込むことを目的として、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。
■IT セミナー
<table>
<tr><td>対象事業者</td><td>すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。</td></tr>
<tr><td>募集方法</td><td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr>
<tr><td>回数</td><td>年 1 回</td></tr>
<tr><td>講師</td><td>地元 IT 事業者（NTT など）、講師派遣会社の講師等を想定</td></tr>
<tr><td>カリキュラム</td><td>毎回、時流に合った IT 関連テーマを定める。なお、カリキュラムのなかで、DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）、各種 IT ツール紹介等の総論的な内容も紹介する。</td></tr>
<tr><td>想定参加者数</td><td>15 人</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

②事業承継計画策定支援

事業名	事業承継計画策定支援
目的	当所管内では、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。また、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、管内では取組が遅れている。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。
支援対象	経営分析の事業承継診断シートによる分析で、事業承継に取り組むことが明らかになった事業者を対象とする。
対象事業者の掘り起こし	対象事業者の掘り起こしは、経営分析の事業承継診断シートによる分析を通じて行う。
支援の手段・手法	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。

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、事業計画策定後の実施支援が不十分であり、事業計画や事業承継計画が形骸化することもあった。また、売上増加や利益増加といったアウトカムにまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

【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、実行を阻害する課題に対し事業者と一緒になって解決する必要がある。また、フォローアップを通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

(2)支援に対する考え方

計画策定を支援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、事業計画では、計画5年目にフォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者の割合が5割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が 4 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。

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事業計画のフォローアップ

事業計画フォローアップの支援ノウハウを積み重ねることで、売上増加事業者数や経常利益増加事業者数を増加させていく。

項目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	17者	18者	18者	18者	18者	18者
頻度 (延回数)	四半期毎 (69回)	四半期毎 (72回)	四半期毎 (72回)	四半期毎 (72回)	四半期毎 (72回)	四半期毎 (72回)
売上増加事業者数	-	6者	7者	8者	9者	9者
経常利益増加事業者数	-	5者	6者	6者	7者	7者

②事業承継計画のフォローアップ

項目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
頻度 (延回数)	四半期毎 (2回)	四半期毎 (4回)	四半期毎 (4回)	四半期毎 (4回)	四半期毎 (4回)	四半期毎 (4回)

(4)事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画・事業承継計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・手法	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・事業承継計画と進捗状況がズレている場合（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、訪問回数の増加や専門家派遣を行い、軌道に乗せるための支援を実施する。

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】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。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」等の理由により取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題がある。

当所では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、IT を利活用した販路開拓等の支援が不十分であった。

【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。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。

(2)支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、小規模事業者のなかには独自で IT を活用した販路開拓を行うのが困難な場合が多いことから「IT を活用した販路開拓の個社支援」を実施する。

(3)目標

項目	現行	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原町商工会議所 産業交流促進事業 参加事業者数	－	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数/者	－	1件	1件	1件	1件	1件
②伊達な商談会への出展支援 支援事業者数	－	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数/者	－	1件	1件	1件	1件	1件
③IT を活用した販路開拓の個社支援 支援事業者数	－	3者	3者	3者	3者	3者
（BtoB の場合）成約件数/者	－	1件	1件	1件	1件	1件
（BtoC の場合）売上増加率/者	－	10%	10%	10%	10%	10%

(4)事業内容

①原町商工会議所 産業交流促進事業（BtoB）

事業名	原町商工会議所 産業交流促進事業
目的	浜通り地域において福島イノベーション・コースト構想が推進されており、そのなかで当所管内では福島ロボットテストフィールドが開所した。これにより、新たにロボット関連企業などが当所管内に進出している。そこで、既存事業と新規進出企業のビジネスマッチングを目的に、交流事業を実施する。
支援対象	対企業取引のすべての業種
訴求相手	福島イノベーション・コースト構想関連の進出企業
交流会等の概要	地元企業と進出企業での事業所交流・ビジネスマッチング事業である。当所が主催し、年 1 回開催する。交流会の他、マッチングイベント、展示会、事業所視察会なども併せて実施する。令和 4 年度に初めて実施し、当所役員企業 16 社、進出企業 6 社が参加したが、今後、さらに事業を拡大させていき、範囲を拡大し参加事業所を広く募集する予定である。
支援の手段・手法	参加者の募集から、参加者が新たな取引先を獲得するまでをワンストップで支援する。また、当所が主催者の一翼を担っている利点を活かし、参加者のニーズ（どのような相手と新規取引をしたいか）を聞き出し、参加者同士のビジネスマッチングを行う。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

②伊達な商談会への出展支援（BtoB）

事業名	伊達な商談会への出展支援
目的	小規模事業者は専門の営業人員がおらず、域外への販路開拓ができていないことも多い。そこで、域外への販路拡大を実現することを目的に伊達な商談会の出展支援を実施する。
支援対象	食料品製造業等（南相馬市の特徴を活かした商品が中心） ※域外への販売を強化したい事業者を優先支援
訴求相手	東北地方の百貨店等のバイヤー
展示会等の概要	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対一で商談を行う。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。年 10 回程度開催されている。実績は、①個別型：8 回・商談数 101 回、②集団型：3 回・商談数 167 件（成

	約数：71 件/268 件（成約率 26.5%））である（仙台商工会議所 2022 年度事業報告＜要約版＞より）。
支援の手段・手法	経営指導員と専属コーディネーター（百貨店、商社などのバイヤーOB）が商談会前の FCP シートの作成や商談会への同席による商談サポート、商談会後のバイヤーヒアリングによる商品ブラッシュアップなどのフォローを行い、商談成約率の向上を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。

③IT を活用した販路開拓の個社支援（BtoB、BtoC）

事業名	IT を活用した販路開拓の個社支援
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組が遅れている。また、IT を活用した販路開拓に意欲的な事業者もいるが、独自の取組では十分な成果があがらない事業者もみられる。そこで、当所にてハンズオンで支援を行い、成果をあげることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）　※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	デジタル販路開拓といっても、実施したい内容は各事業者で異なる。そこで、各事業者の実施したい内容を基にオーダーメー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、SNS、EC 等）から事業者が選択した内容について、経営指導員等によるハンズオン支援を実施する。
支援の手段・手法	①経営分析で顕在化した経営課題に対して IT を活用した課題解決（販路開拓）に意欲的な事業者、②事業計画のなかで IT を活用した販路開拓の取組を記載した事業者、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」において IT を活用した販路開拓を行いたいと希望する事業者のなかから支援対象を掘り起こす。その後、実際にチャレンジする事業者に対し、経営指導員による支援や IT 専門家派遣、地元 IT 事業者の紹介による個社支援を実施。また、導入後も成果があがるまでフォローアップを実施する。なお、本事業は経営指導員と IT 専門家等が連携して実施するが、本来は経営指導員が単独で支援できることが望ましい。そこで、IT 専門家を派遣する際は、経営指導員が同行し、そのノウハウを吸収する。
期待効果	BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う、BtoC の場合：売上拡大を狙う。

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】

年 1 回、「経営発達支援計画 事業評価委員会」を開催。当該委員会において、事業の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】

これまでどおり、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

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・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、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) 週 1 回（水曜日）の会議にて、法定経営指導員や経営指導員等が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「経営発達支援計画 事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「経営発達支援計画 事業評価委員会」の実施の流れ ⅰ 南相馬市、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）、福島県、(公社)福島相双復興推進機構等をメンバーとする「経営発達支援計画 事業評価委員会」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」～「D」の評価を付ける方法（A：目標を達成できた、B：目標を概ね達成できた、C：目標を半分程度達成できた、D：目標をほとんど達成できなかった）にて定量的に評価を行う。 ⅱ 当該「経営発達支援計画 事業評価委員会」の評価結果は、常議員会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページ（http://www.haracci.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) 「経営発達支援計画 事業評価委員会」の評価及び常議員会の意見等を参考に、年 1 回、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、経営発達支援事業における事業者の支援は、経営指導員が中心となり実行している。また、本計画で目標とする「小規模事業者の IT 支援」や「経営力再構築伴走支援」に関する知識・ノウハウが不足している。

【課題】

本計画の成果をあげるために、補助員や一般職員も含めた組織全体の支援力向上を図る必要がある。また、不足能力を特定し、外部・内部研修を通じて資質向上を図ることが課題である。

(2)事業内容

①経営指導員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	法定経営指導員、経営指導員、補助員、一般職員
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
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。 〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・展示会等や IT を活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 〔近年の支援環境の変化に対して求められる能力〕

	・DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上
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、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員等も含めて積極的に参加する。 ア　小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 日本商工会議所や福島県商工会議所連合会などの上部団体等が主催する研修に参加する他、中小企業大学校の専門研修に参加する。また、独自に講師を招聘し、所内研修を実施する。 イ　DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて DX 関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。 ＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞ ⅰ）事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等 ⅱ）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 ⅲ）その他の取組 オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等 ウ　経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 外部の「経営力再構築伴走支援研修」に参加する他、独自に講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」のようなテーマで所内研修を開催する。

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
内容	ア　OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ　情報共有 週 1 回（水曜日）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。 ウ　データベース化 担当経営指導員等が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。

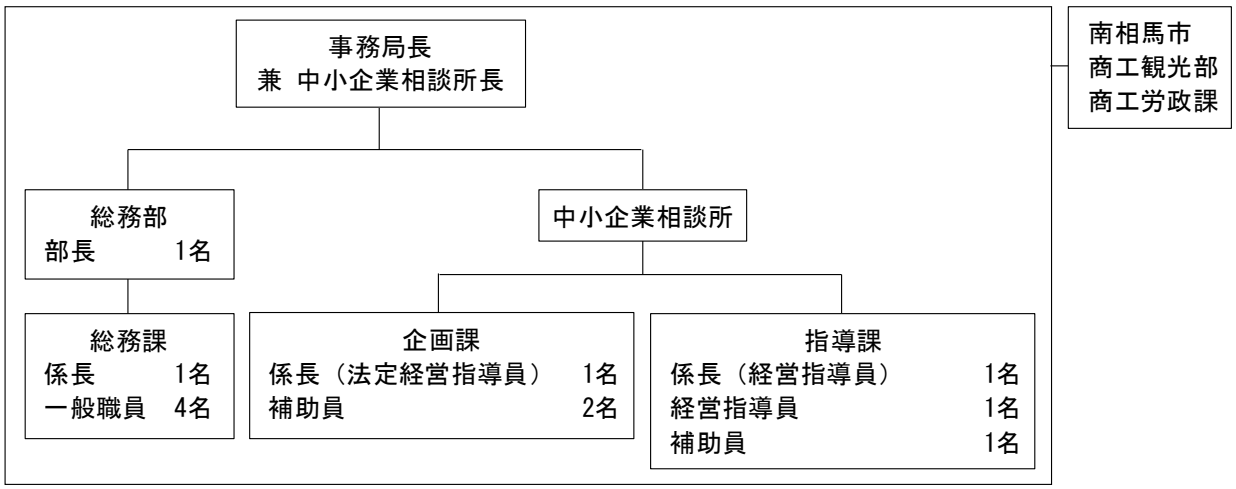
（別表２）

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５年 11 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）



（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： 田村 紘史

連絡先： 原町商工会議所　TEL.0244-22-1141

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

〒975-0006

福島県南相馬市原町区橋本町１丁目 35 番地

原町商工会議所 中小企業相談所

TEL： 0244-22-1141　／　FAX： 0244-24-4182

E-mail： info@haracci.com

②関係市町村

〒975-8686

福島県南相馬市原町区本町２丁目 27 番地

南相馬市 商工観光部 商工労政課 商業振興係

TEL： 0244-24-5264　／　FAX： 0244-23-7420

E-mail： syokorosei@city.minamisoma.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 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	1,840	1,840	1,840	1,840	1,840
地域経済動向調査	460	460	460	460	460
需要動向調査	100	100	100	100	100
経営状況の分析	500	500	500	500	500
事業計画策定支援	0	0	0	0	0
事業計画策定後の実施支援	0	0	0	0	0
新たな需要の開拓に寄与する事業	700	700	700	700	700
事業の評価及び見直しをするための仕組み	0	0	0	0	0
経営指導員等の資質向上等	80	80	80	80	80

（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
会費収入、福島県補助金、南相馬市補助金、事業収入、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金 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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等