

## 令和2年度

### 焼津商工会議所 経営発達支援計画

### 事業報告書兼事業評価書

事業計画期間	平成30年	4月	1日	～	令和3年	3月31日
事業報告期間	令和2年	4月	1日	～	令和3年	3月31日

令和3年5月

目次	1ページ
<b>I 経営発達支援事業</b>	
1. 地域の経済動向調査に関する事	2～3ページ
2. 経営状況の分析に関する事	4ページ
3. 事業計画策定支援に関する事	5～6ページ
4. 事業計画策定後の実施支援に関する事	7～8ページ
5. 需要動向調査に関する事	9～11ページ
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事	12～15ページ
<b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b>	
1. 地域経済の活性化に資する取組	16～17ページ
<b>III. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組</b>	
1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関する事	18～19ページ
2. 経営指導員等の資質向上等に関する事	20～21ページ
<b>IV. 事業評価委員からの総合評価</b>	
令和2年度事業委員からのコメント	22～24ページ
経営発達支援計画事業3年間の講評	25ページ

**委員評価基準**

- A評価：目標に達していて、事業成果が認められる
- B評価：目標に達しているが成果としては向上の余地がある
- C評価：目標・成果ともにさらなる向上を期待する
- D評価：目標達成のための改善が必要
- E評価：事業の見直し又は、廃止

**総合評価の基準**

- |                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| 各項目評価のA評価が80%以上      | A評価：目標に達していて、事業成果が認められる |
| 各項目評価のA評価が70%以上80%未満 | B評価：目標・成果ともにさらなる向上を期待する |
| 各項目評価のA評価が70%未満      | C評価：目標達成のための改善が必要       |

経営発達支援事業の内容及び実施期間（令和2年4月1日～令和3年3月31日）

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

（事業内容）

① 志太地区内経済状況の活用

データ：焼津信用金庫が毎月公表するデータをベースに四半期ごとに集計・グラフ化

調査項目：世帯・人口、雇用、焼津魚市場取扱高・カツオの平均単価など。

活用方法：小規模事業者や創業者支援を実施する上でのひとつの指標として活用

ホームページに掲載し管内小規模事業者への情報共有

掲載場所：焼津商工会議所ホームページ 地区内経済状況

2020年 1月～ 3月 2020年 5月掲載

2020年 4月～ 6月 2020年 8月掲載

2020年 7月～ 9月 2020年11月掲載

2020年10月～12月 2020年 2月掲載

2021年 1月～ 3月 2020年 5月掲載予定

※1月～3月分については、3月分のデータを集計後の掲載のため新年度のカウント。

② 商工会議所早期景気観測：LOBO調査

調査対象：18件

内 訳：建設業2件、飲食業1件、宿泊業1件、卸売業3件、小売業4件、製造業5件（食品3件・機械2件）、流通業2件

調査項目：当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・従業員の状況を前年同月との比較、3か月後の見通し等の調査及び月毎にテーマを設定して付帯調査を実施

活用方法：本調査について、日本商工会議所がまとめた集計結果から、経営指導員等が関東地区の状況及び当地区の状況を比較・分析。結果は、依頼企業にはデータ又は紙媒体で報告、管内事業者には商工会議所ニュース及びホームページで周知した。

掲載場所：焼津商工会議所ホームページ早期景気観測調査（LOBO調査）

毎月掲載（調査翌月掲載） 4月～3月

調査結果より全国の傾向と焼津市内の傾向について記載

全国の調査結果（日本商工会議所）のページをリンク

会報掲載：2019年 1月～ 3月 7月号掲載

2019年 4月～ 6月 8月号掲載

2019年 7月～ 9月 10月号掲載

2019年10月～12月 2月号掲載

2020年 1月～ 3月 4月号掲載予定

※3月分の全国結果の公表が4月のため、ホームページへの掲載は、新年度となる。

③ 個人事業者の財務状況実態調査

調査方法：確定申告個別指導期間に青色申告決算書をデータベース化する。

調査対象：個人青色申告事業者で青色申告特別控除65万円または55万円を受けている者

調査項目：売上、原価、控除前所得、人件費、借入金残高

活用方法：経営指標（全国）と比較し当地区の状況を把握する。

個人小規模事業者支援において同業種の数値と比較する。

分析手法：業種別の財務データを単年、経年（3年間）で比較を行う。

結果公表：ホームページ、会議所ニュースに掲載

2020年度：過去3年間（H29～R1）のデータを焼津市と全国で比較した。

調査対象者を卸売業、小売業（食品・その他）、製造業（食品・その他）、建設業、飲食業、サービス業他の8分類に分けて売上高と原価率、売上高と営業利益率をグラフ化して比較、他の調査項目については表にして比較。

調査比較対象の全国データは、中小企業実態基本調査実績速報を使用している。

(数値目標)

項目	現状	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
①志太地区内経済状況の分析回数	未実施	3	4	4	4
②L O B O対象件数	16	18	18	18	18
①②の調査結果の開示回数	11	17	16	16	16
個人事業者の財務状況実態調査実施回数	1	1	1	1	1
個人事業者の財務状況実態調査実施事業者数	151	158	144	150	141
個人事業者の財務状況実態調査結果のHP等での公表回数	未実施	0	1	1	1

※ 個人事業者の財務状況実態調査実施事業者数

中小企業庁が公表する中小企業実態基本調査速報は、令和元年分を令和2年に掲載となるため2020年度実績値141件は令和元年の本調査対象指導件数となります。

参考:令和2年対象指導件数 142件

事業所の廃業や青色申告特別控除65万円を受けるための電子申告移行で確定申告相談者が、少しずつではあるが減少傾向となっている。

事業評価委員からの評価等

①志太地区内経済状況の分析回数	A評価
②L O B O対象件数	A評価
①②の調査結果の開示回数	A評価
個人事業者の財務状況実態調査実施回数	A評価
個人事業者の財務状況実態調査実施事業者数	C評価
個人事業者の財務状況実態調査結果のHP等での公表回数	A評価

審査員からのコメント

①志太地区内経済状況の分析回数

目標を達成している

②L O B O対象件数

目標を達成している

①②の調査結果の開示回数

目標を達成している

個人事業者の財務状況実態調査実施回数

目標を達成している

個人事業者の財務状況実態調査実施事業者数

昨年から、対象事業者数が減少してしまっているため、実態把握をより充実したものとする上では、調査対象者数を増加させる取組を一体的に行っていただきたいと思います。

事業所の廃業や電子申告移行の確定申告相談者の減少の中での実績数値は評価できる(前年並み)

令和2年対象指導件数は141件ということで、ほぼ目標を達成した

廃業等による事業所数の減少や確定申告の電子申告の移行など、対象者が減少していることは理解できるが、確定申告相談者だけでなく、その他の個別相談の中で実態調査ができないか検討する必要があるのではないか。

個人事業者の財務状況実態調査結果のHP等での公表回数

目標を達成している

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者に自社の市場におけるポジションを把握してもらい、経営課題(定数面・定性面)を明確にして次の段階(事業計画の策定、新たな需要の開拓)に向けた基盤固めとします。巡回及び窓口相談を通じて個社の経営状況の分析結果を把握しておく重要性を小規模事業者に認識させます。

2020年度の実績	企業数	相談回数	相談者全体
伴走型支援に係る経営状況の分析	20企業	31回	
うち専門家派遣による支援	4企業	5回	
その他の経営状況の分析			
①マル経融資	7企業	11回	(相談者 11企業)
推薦企業件数	(5企業)	9回	
※コロナ関連の特別貸付の相談者は100件超ありました。			
②小規模事業者向け補助金	65企業	94回	(相談者 172企業)
③事業承継支援	20企業	19回	(相談者 20企業)
④経営革新計画	2企業	6回	(相談者 2企業)

承認を受けた企業2件ありましたが、いずれも中小企業でした。

### 支援内容

相談内容に合わせ経営者へのヒアリングをベースに現状分析(SWOT分析)を行い経営課題等の問題点を抽出、必要に応じ、財務内容のローカルベンチマークを活用した分析、業種別審査事典の活用し同業他社との比較など具体的根拠を示しながら分析を行った。

(分析のレベルは相談者により異なります)

経営者に、自社の現状、強み、環境の変化、財務状態などを改めて理解してもらい経営課題の解決、事業の継続的発展のための支援を進めた。

### 2020年度の状況

新型コロナウイルス感染症の影響で補助金事業が拡大し、その他の経営状況分析事業は大きく伸びましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により商談会等の中止による販路拡大に絡む現状分析や過年度からの継続的相談が少なく伴走型支援については、目標件数は越えましたが前年より件数を大きく下げました。

(数値目標)

項目	現状	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
経営状況分析事業者数	15	14	36	15	20
その他の経営状況分析事業者数	60	19	63	60	94

### 事業評価委員からの評価等

経営状況分析事業者数	A評価
その他の経営状況分析事業者数	A評価

### 審査員からのコメント

#### 経営状況分析事業者数

新型コロナウイルス感染症の影響からか、対象企業の経営相談が拡大した様子が伺える。目標件数を大きく超える実績となった。

コロナ禍により伴走型支援の件数が昨年より減少したことについては、やむを得ないことであり、このような状況の中で目標を達成できたことは評価できる。

#### その他の経営状況分析事業者数

新型コロナウイルス感染症の影響からか、対象企業の経営相談が拡大した様子が伺える。目標件数を大きく超える実績となった。

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

経営分析を行った小規模事業者及び事業の先行きが不透明、事業の見直しを行いたい小規模事業者に対し、ビジネスモデルの再構築のため、事業計画の策定支援を行い、持続的経営のための短期、中長期的ビジョンを持たせます。

2020年度の実績	企業数	相談回数	相談者全体
伴走型支援に係る事業計画の策定支援	12企業	24回	
うち専門家による派遣支援	6企業	10回	
その他の事業計画の策定支援			
①マル経融資	7企業	11回	(相談者 11企業)
②小規模事業者向け補助金	65企業	104回	(相談者 172企業)
③事業承継支援	7企業	7回	(相談者 20企業)
④経営革新計画	2企業	5回	(相談者 2企業)
⑤創業支援	56企業	89回	(相談者 56名)
⑥事業計画作成セミナー	1回	4人	
※WEBセミナー受講アクセス件数		2,861件	(前年度-429件)

#### 支援内容

事業計画の策定支援は、経営者の作成・イメージした事業計画プランを経営分析した結果を踏まえて、経営者とともに、より具体化、実現化させて実効性のあるものにブラッシュアップを行いました。(事業計画の作成レベルは、相談事業により異なります)

#### 2020年度の状況

新型コロナウイルス感染症の影響で補助金事業が拡大し、その他の事業計画の策定支援件数は大きく伸びましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により商談会等の中止による販路拡大に絡む事業計画の作成支援や過年度からの継続的相談が少なく伴走型支援については、目標企業数は越えましたが前年より半減しました。

(数値目標)

項目	現状	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
事業計画の策定企業数	未実施	18	24	5	12
その他事業計画策定企業数	30	34	68	40	137

#### 事業評価委員からの評価等

事業計画の策定企業数	A評価
その他事業計画策定企業数	A評価

#### 審査員からのコメント

##### 事業計画の策定企業数

今後の事業の計画を、より実効性のあるものとして具体化する取組は、持続的経営を図る上で必要不可欠なものであると考えるため、引き続き多くの事業者への働きかけを行っていただきたいと思います。

目標件数を大きく超える実績となった。

新型コロナウイルス感染症の影響から、現行の経営の方向転換を余儀なくされる企業が多発したのだろうか。

コロナ禍により伴走型支援の件数が昨年より減少したことについては、やむを得ないことであり、このような状況の中で目標を達成できたことは評価できる。

**その他事業計画策定企業数**

今後の事業の計画を、より実効性のあるものとして具体化する取組は、持続的経営を図る上で必要不可欠なものであると考えるため、引き続き多くの事業者への働きかけを行っていただきたいと思いをします。

目標件数を大きく超える実績となった。

新型コロナウイルス感染症の影響から、現行の経営の方向転換を余儀なくされる企業が多発したの  
であろうか。

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

事業計画に記された目標（定性面、定量面）においてスケジュール通りに進んでいるかを巡回・窓口指導を通して定期的に確認を行い、刷新、見直しをして事業の継続性を図り当初計画の実現につなげる。

2020年度の実績	企業数	相談回数
伴走型支援に係るフォローアップ	22企業	27回
その他の事業計画の策定支援		
①マル経融資	9企業	11回
マル経利子補給	8企業	8回
②小規模事業者向け補助金	13企業	19回
③事業承継支援	2企業	2回
④経営革新計画	3企業	3回

##### 支援内容

事業計画策定後の実施支援（フォローアップ支援）は、当初の事業計画をベースに進捗状況と効果の確認と必要に応じて財務状況の確認及び計画の修正・見直しを行いました。

##### 2020年度の状況

支援回数は、前年度より増加となりましたが目標件数には届きませんでした。前年事業計画作成支援を行った企業に対する継続的支援が徹底できず2年目以降のフォローアップが行き届かなかったことが大きな要因となります。

(数値目標)

項目	現状	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
フォローアップ支援企業数	未実施	10	14	5	22
フォローアップ支援回数	未実施	13	18	40	27
マル経・補助金等に係るフォローアップ支援企業数	30	34	30	40	35

##### 事業評価委員からの評価等

フォローアップ支援企業数	A評価
フォローアップ支援回数	C評価
マル経・補助金等に係るフォローアップ支援企業数	C評価

##### 審査員からのコメント

###### フォローアップ支援企業数

目標を達成している

###### フォローアップ支援回数

フォローアップ支援企業数は、目標・昨年度実績ともに大きく上回る成果を上げている一方で、回数が目標を割っていますが、フォローアップ支援の上では、単なる回数ではなく、継続的にサポートできているかがより重要と思われるため、評価の指標の在り方も含めて、検討してはどうでしょうか。

フォローアップ支援は、企業にとって重要な業務であり、なぜ支援が徹底できなかったか原因を追究し改善に努めてほしい。

目標達成には届いていないということだが、現状のコロナ禍のなか、緊急性や重要性に応じた支援が行われている。

今回の外部環境変化とその対応から考えると、むしろ目標を修正することも視野に入れることも検討すべきであろう。



目標値は達成できていないが、年々実績が上がっていることは評価できる。今後は、経営革新計画認定企業や各種補助金採択企業への定期的な確認等を丁寧に実施して行くように心掛ける。

**マル経・補助金等に係るフォローアップ支援企業数**

目標値には達していないが前々年、前年実績より上回っており評価できる。

目標達成には届いていないということだが、現状のコロナ禍のなか、緊急性や重要性に応じた支援が行われている。

今回の外部環境変化とその対応から考えると、むしろ目標を修正することも視野に入れることも検討すべきであろう

目標値は達成できていないが、前年度実績を上回っていることは評価できる。引き続きマルケイ利用及び補助金採択企業へのフォローアップを丁寧に実施して行くように心掛ける。

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

個社が提供している商品サービスに対する顧客のニーズや市場性について調査を実施し、整理分析して小規模事業者に提供することで新規顧客獲得や売上拡大につなげていきます。

(事業内容)

### ① 消費者モニター需要動向調査事業

**調査目的：**新型コロナウイルスの影響で消費者のライフスタイルが変わり、購買理由も大きく変化していくため、通常の販路とは異なった販売方法をしようとしている商品について一般消費者からの評価を得て改善に繋げていく。  
食品のネット通販の購入（お取り寄せ）が拡大していると想定される中で、ターゲットとなり得る加工食品ネット通販購入者のボリューム・動向を明らかにするとともに焼津の水産加工品の購入意向を把握する。また今後の改善点の確認のため、商品評価を行う。

**事業期間：**令和2年10月（参加事業所募集開始）～令和3年1月（報告会）  
参加事業者に対する説明会 令和2年11月20日（金）14時30分～16時  
事前調査 令和2年12月15日（火）～12月17日（木）  
本調査 令和2年12月18日（金）～12月19日（土）  
参加事業者に対する報告会 令和3年1月27日（月）14時～15時30分

**参加事業所：**3事業所

**調査対象：**全国の20～79歳の男女

**調査商品：**水産加工品/調味料/びん・缶詰食品  
新商品開発から5年以内の自社商品を有する水産業者等で、商品開発や販路開拓等の経験に乏しく、売り先（ターゲット）が明確になっていない小規模事業者の商品で、焼津を代表するしめさば、まぐろのオイル漬け、鰹が主原料のつゆ（水産加工品）を選定した。

**調査方法：**インターネットリサーチ

**有効回答数：**事前調査 50,000サンプル、本調査 1,240サンプル

**調査実施機関：**株式会社マクロミルに委託

**調査課題：**ターゲットとなり得る加工食品ネット通販購入者のプロフィールを明らかにする  
デモグラフィック情報（性別・年代別・未既婚・子供の有無・同居家族等）  
サイコグラフィック情報（食への意識：食べ物購入意識（価格・手軽さ・量・鮮度等））  
行動情報（食に関する行動：食品の不断の購入先、ECサイトでの購入状況、購入カテゴリー等）  
この情報から今後のターゲットになり得る層がどのような人か明確化する

**商品の評価：**ターゲット層が商品をどのように評価するか確認するため、コンセプトを提示してどのくらい食べたいか、買いたいかを確認する。また、コンセプトのどの部分が魅力的に感じられているのか、効果的な訴求ポイントを明確化する。

**調査内容：**事前調査（スクリーニング）：市場実態に合わせるため、日本全国の男女20～70代の人口構成比に合わせて獲得。普段、加工食品を購入する場所・頻度・購入物を確認

全 体	男性 20代	男性 30代	男性 40代	男性 50代	男性 60代	女性 20代	女性 30代	女性 40代	女性 50代	女性 60代
50,000	3,942	4,935	5,799	4,816	5,512	3,801	4,828	5,709	4,847	5,811

**調査内容：**本調査：オンラインでの加工食品購入者を対象として獲得  
一般性を保つため性・年代構成比はスクリーニング調査での出現に併せた回収  
本調査条件 普段加工食品をオンラインで購入する人  
今回の対象加工品（水産加工品/調味料/びん・缶詰食品）のオンラインにおける購入者

全 体	男性 20代	男性 30代	男性 40代	男性 50代	男性 60代	女性 20代	女性 30代	女性 40代	女性 50代	女性 60代
1,240	60	99	95	87	135	49	122	169	182	242

**事業成果と今後の支援：**本事業を通じて、3事業所が自社の強みや商品特性にマッチした適切なターゲットを絞り込み、質の高い商談や販売促進活動が実施できる。この調査結果を基に新たな販路開拓に臨んでいただく。

調査により、事業所の詳細なターゲットが抽出できた。ターゲットが明確になったので、ニーズが確実にある市場や消費者を特定しての質の高いマーケティング戦略が策定できる。事業所は、このマーケティング戦略に基づき販売促進活動をしていく。

3社ともコロナウイルスの影響により調査結果を参考に改良するには、もう少し時間を要するため事業期間内での数値目標は達成されていないが、前回の調査の結果を参考にしたことにより1事業所が新商品開発を開始して経営革新の申請まで至る成果も出ている。

今後の支援は当所経営指導員が中心となって対応するが、対応できないレベルの相談は、専門家派遣制度等で対応する。

## ② 外部データの情報収集による需要動向調査

日経テレコンの利活用拡大による支援幅の強化

日経テレコンの「POS情報」等を活用し、事業者が求めている商品開発および販路開拓に活用できるマーケット情報や売上動向等の情報収集に取り組み、「業種別」「品目別」に整理分析を行い出口戦略指導に活用します。

地域経済分析システム（RESAS）を活用した需要動向調査

小規模事業者に対して、視覚的に解りやすく需要動向情報（人口、世帯、消費、購買力等のデータ）を提供して事業計画策定や実行支援に役立てることを目的にRESAS（リーサス）を活用します。

2020年度の実績

創業支援、事業計画策定支援を中心に理想と現実の乖離に気づかせる、計画実現のための後押しなどの指標として活用しています。活用機会の更なる増加に向け、引き続き努力していきます。

(数値目標)

項目	現状	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
消費者需要動向調査商品数	未実施	3	3	3	3
消費者需要動向調査依頼者数	未実施	118	834	100	1,240
商談会参加企業数	未実施	8	6	3	2
バイヤーアンケート調査数	未実施	8社-29人	6社-127人	3社-20人	6社-1人

#### 事業評価委員からの評価等

消費者需要動向調査商品数	A評価
消費者需要動向調査依頼者数	A評価
商談会参加企業数	C評価
バイヤーアンケート調査数	C評価

#### 審査員からのコメント

##### 消費者需要動向調査商品数

目標を達している

##### 消費者需要動向調査依頼者数

目標を達している

##### 商談会参加企業数

コロナ感染症防止のため中止となった商談会が多くあり「評価」はむずかしい。

商談会参加企業数の目標3社に対して、実績が2社であった。コロナ禍の影響か。

商談会にはセミナーに参加した全6社が応募したことを考慮すれば、ほぼ目標を達成したと評価できるが、バイヤーが1社だけでは商品が限定されてしまうのではないか。

##### バイヤーアンケート調査数

コロナ感染症防止のため中止となった商談会が多くあり「評価」はむずかしい。

バイヤーアンケート調査数の目標3社20名に対して、実績6社1名であった。コロナ禍の影響か。

コロナ禍により、予定していた商談会等が中止になったことが影響していると思われるが、リモート商談により商談先を増やす努力が必要。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【指針④】

小規模事業者が自社の新たな取り組みや販路開拓実現のために有意義な商談会への参加と商談会参加後のフォローアップを図り持続的経営を図る。

消費者向け商品の取引をマスターさせることで脱下請け、自社商品を扱うメーカーへと発展してもらいます。

(事業内容)

### (1) 商談前セミナー

**開催時期：**令和2年10月9日(金)

**開催内容：**実際のFCPシートを用いてFCPシートとは何かの説明と、会って商品の詳細を聞いてみたいと思わせる表現方法と注意点

**講師：**(株)シャベリーズ 代表取締役 丸山久美子氏

**開催回数：**1回

**受講者数：**株式会社いちやまマートとの商談会に出展する事業者

**想定受講人数：**6事業所6名(うち小規模事業者6名)

**セミナー実施後のフォローアップ方法：**FCPシートの作製支援、商談ノウハウ支援

**セミナー実施による支援でもたらされる個社への成果：**

事前準備や当日の対応方法、商談終了後の対応等、について学ぶことができた。

FCPシートの作成方法により、自社商品の訴求力が身についた。

**成果等：**参加者からの評価は高く、商談会には全員が応募している。

### (2) 商談会

**開催時期：**令和2年12月4日(金) 10:00~11:30

**開催場所：**焼津商工会議所 2階会議室 オンラインによるリモート商談を実施

**商談先：**株式会社いちやまマート

**出展社数：**2事業所(内小規模事業者2社)

**成果等：**上記商談前セミナーに参加した6社全社から12商品のFCPシートをバイヤーに対して提出し、商品のヒアリング調査を行いバイヤーの意見を収集した。

収集した意見は当所で分析し、参加事業者にフィードバックした。バイヤーから商談をしたいと希望があった2社と商談を実施。

商談件数 2事業所 5商品(目標10事業所10商品)

アンケート調査数 6事業所12商品(目標10事業所10商品)

商談成約見込み件数 2事業所 5商品(目標5商品)

目標未達成(12商品中商談できたのは5商品)についてはバイヤーが求めている商品が少なかった事が原因である。しかし、12商品提出したFCPシートにおける自社商品の表現の方法についてはバイヤーからの指摘は無かったため、自社商品を書類でPRするノウハウについては指導の効果があったと言える。

成約件数についてはコロナの影響で商談が長引き継続中である。バイヤーからの要望等について商品の改善を検討しており、改善に関して専門家派遣等を通じて支援を継続する。

次年度以降同様の事業を行う場合の改善点

リアル商談とリモート商談では商品の見せ方や話し方が異なるため、リモート商談における商談ノウハウのセミナーを行う等の事前準備を行う。

試食品は事前に送っておく。

**(3) ザ・ビジネスモールへの登録**

大阪商工会議所が運営するITを活用した販路開拓支援への登録を促進し、営業マンがいな  
い、時間がないという小規模事業者の商談機会を拡大させ販路開拓・販路拡大へとつなげてい  
きます。

2020年度実績

登録件数168件 前年比較 45件増加

パートナー募集の問い合わせが1件

登録者は堅調であるが、商談に至るまで進まない状況が続いている

登録者の増加に向けて新規会員に入会時にビジネスモールの説明を行い、登録を進める。  
既存会員には、会報でパンフレットを送付し登録を喚起しています。

(上記事業のための情報発信)

- ① 巡回、ホームページ、フェイスブック、会報等を通じて、共催・後援をしている商談会等  
の開催情報を発信します。
- ② 巡回、ホームページ、フェイスブック、会報等を通じて、管内小規模事業者が販路開拓の  
ために国内の商談会等に出展する際に必要となるノウハウの事前対策セミナー及び商談  
会後の商談相手に対するフォローアップ個別相談会についての情報発信をします。

2020年度の実績

**展示会・商談会等の情報の提供**

ホームページ 10回 / メール 1回

**需要開拓に関する情報提供**

ホームページ 15回 / 会報封入等 4回

新型コロナウイルス感染症の影響で、巡回による接触を控えたため、電話によるアプローチ  
とホームページ、会報を活用した情報発信を行いました。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響で、例年開催していた、「静岡県内全15  
商工会議所合同個別商談会」「しんきんビジネスマッチング静岡」が年度早々に開催中止が決  
定したため、商談会・展示会への参加者が目標値に達することができませんでした。その他、  
当所において想定していた県内外での商談会も中止となり、管内小企保事業者への情報提供も  
計画通りに実施できませんでした。

(数値目標)

項目	現状	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 目標	2020年度 実績
商談会参加事業者数	7	8	7	10	2
上記商談件数	10	59	49	15	5
上記商談のうち成約件数	未確認	8	11	5	5
ザ・ビジネスモールへの登 録企業数(累計)	22	106	123	50	168
上記商談成約件数(単年度)	0	0	0	2	0
事前対策セミナー実施回数	未実施	1	5	1	1
事前対策セミナー参加企業数	未実施	8	20	12	6
個別相談会参加企業数	未実施	6	10	6	未実施
情報発信実施回数(巡回除く)	4	23	44	12	30

※新型コロナウイルス感染症の拡大により、15商工会議所合同個別商談会・しんきんビジネスマ  
ッチング静岡の開催が中止となり商談会参加者が減少となりました。

**事業評価委員からの評価等**

商談会参加事業者数	C評価
上記商談件数	C評価
上記商談のうち成約件数	A評価
ザ・ビジネスモールへの登録企業数数（累計）	A評価
上記商談成約件数（単年度）	C評価
事前対策セミナー実施回数	A評価
事前対策セミナー参加企業数	C評価
個別相談会参加企業数	－評価
情報発信実施回数（巡回除く）	A評価

**審査員のコメント**

**商談会参加事業者数**

コロナ感染症の影響で多くの商談会が中止となり2020年度は「評価」はむずかしい。

商談前セミナーの参加者は6事業所6名。商談会参加者は、目標が10社のところ、実績が2社となった。積極的な参加に期待するところだが、参加できなかった問題を確認し、問題解決に向けた対応を期待する。コロナ禍の影響だろうか。

コロナ禍により、予定していたリアルな商談会等が中止になったことが影響しているが、リモートによる商談の開催が今後増加するのであれば、それを活用していく必要がある。

**上記商談件数**

コロナ感染症の影響で多くの商談会が中止となり2020年度は「評価」はむずかしい。

同様に、商談件数目標は15件、実績が5件となった。商談できなかった問題を確認し、問題解決に向けた対応を期待する。コロナ禍の影響だろうか。

商談会にはセミナーに参加した全6社が応募し、12商品を提出したことを考慮すれば、目標は達成できなかったが評価できる。

**上記商談のうち成約件数**

目標に達しており、成果が認められる

**ザ・ビジネスモールへの登録企業数数（累計）**

新たな販路開拓を求め、登録件数が拡大している。目標50件に対して実績が168件となっている。事業成果が認められる。

**上記商談成約件数（単年度）**

昨年度に引き続き、成約に結び付いていないため、全体のトレンドと比較・分析の上、焼津市の事業者が商談成立に結び付けることのできるよう、サポートをお願いしたいと思います。

コロナ感染症の影響で多くの商談会が中止となり2020年度は「評価」はむずかしい。

上記の通り、登録企業数は目標を大きく上回ったが、その実績は得られていない。実績が得られなかった原因を分析し、新しい販売法を検討する時期にあると思う。

登録企業が着実に増加しているので、ビジネスモールの活用を今まで以上に周知していく必要がある。

**事前対策セミナー実施回数**

目標に達しており、成果が認められる

**事前対策セミナー参加企業数**

参加者からの評価は高く、FCP シート作成方法により自社商品の訴求力が身についたとの成果もあり、多くの企業が参加するようなパンフ等作成(参加者の声)

実績が得られなかった原因を分析し、新しい方法を検討する時期にあると思う。

セミナー開催が難しい中で、参加企業数は少ないが、参加した6事業所からの評価が高く内容に関しては評価できる。

**個別相談会参加企業数**

担当職員のヒアリングで代替

**情報発信実施回数(巡回除く)**

目標に達しており、成果が認められる



## II. 地域経済の活性化に資する取組

### ① 焼津みなとまつり実行委員会

水産加工品を中心とした地場製品のPR、販売促進に向けて「オール焼津」の組織で水産業の振興に取り組んでいます。

#### 2020年度の取組状況

令和2年度 第66回焼津みなとまつり コロナウイルス感染症の影響により中止  
開催日予定日 令和2年4月12日(日)9時30分～15時30分(商店街10時～15時)  
開催場所 焼津内港旧魚市場 商店街

令和3年度に開催に向けた実行委員会

令和2年12月17日開催

新型コロナウイルス感染症の終息が見られず3密対策にも限界があり令和3年4月開催予定の「みなとまつり」の中止を決定しました。

市の担当課より、代替イベントの開催を報告がありました。

### ② 焼津市水産業クラスター協議会

さかなの町焼津として、水産食料品の付加価値化や認知度向上を目指し「オール焼津」となって地域経済の活性化に向けて取り組んでいます。

#### 2020年度の取組状況

協議会の開催 令和2年7月29日  
令和3年2月26日～ 書面決議

#### 焼津水産ブランドの認定

認定企業件数 29企業・1高校

認定商品数 63商品

令和2年度新規認定商品数 一般申請 3企業 5商品

焼津水産ブランド認定証書授与式(令和2年度の認定) 令和3年3月22日

#### 認定商品のPR活動

- ・ブランドシール無料配布 新たに認定を受けた1商品につき100枚
- ・ブランドポップ無料配布 1商品につき10枚(希望企業のみ)
- ・焼津水産ブランドふるさと納税返礼品登録
- ・JAF(日本自動車連盟)の通販「e-JAFShop」への参加案内
- ・焼津水産ブランド通信(DM発送) 市内外のホテル・百貨店・小売り・卸売り等174件
- ・JR焼津駅内の「焼津地場産品展示コーナー」での商品PR3ブース(11社3カ月入替制)
- ・「バイ・シズオカ」通販サイトとブランドサイトの相互リンク(バナーを掲示)
- ・観光協会ホームページにブランドバナーを掲示
- ・かんぼの宿焼津の売店にブランド棚を設置
- ・焼津さかなセンター内(一社)焼津市観光協会ブースへの展示 12企業
- ・焼津水産ブランドシールの販売
- ・2021年版焼津市カレンダーへの広告掲載
- ・TOKAI ケーブルテレビ「トコチャンワイド」でブランドPR

当所の役割である焼津市水産業クラスター協議会の運営、焼津水産ブランド認定審査会の開催焼津水産ブランドの認定商品の管理、焼津水産ブランド認定商品の普及・販路拡大・PR活動が年間を通じて実施できました。

新型コロナウイルス感染症の影響によりブランド審査は、参集せず審査員に商品と説明資料を送付し、また企業による説明も事前録画撮りをYouTubeにて審査員に視聴していただいた。審査員の募集では、通常応募されない、北海道・愛知県等からもありました。

### ③ 中心市街地活性化推進会議

中心市街地の活性化及び焼津駅南側の再開発について市、事業者、住民等が共通の認識で5年後、10年後の持続的に発展するまちづくり計画に取り組めます。

**委員：**商工会議所、漁業協同組合、市商店街連合会、地元自治会観光協会、青年会議所、金融機関、ホテル旅館組合、学識経験者（大学）、行政

**オブザーバー：**焼津警察署、タクシー会社、農協、銀行、漁港管理事務所、バス会社

**アドバイザー：**中心市街地活性化推進アドバイザー

**事務局：**焼津市

#### 2020年度の取組状況

焼津市中心市街地活性化推進会議

2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響により会議の開催は行われなかった。

**現状：**ターントクルこども館は、令和3年6月の完成・開館、新市庁舎は8月の完成・供用開始で進んでいる。

令和3年1月に駅前通り商店街内にテレワーク専用施設が新設オープンした。

令和3年度以降引き続き委員会の中で、駅南口再開発事業の都市計画、事業組合の設立認可等に向けて協議を進めていく予定。

**商工会議所の役割：**焼津市中心市街地活性化推進会議への委員派遣、中心市街地活性化基本計画推進委員会を設置し、市担当者から中心市街地活性化推進会議の内容報告を受け、商工会議所として情報の共有を図り、中心市街地の再開発事業等に関する意見集約を行い、持続的に発展できる中心市街地となるよう商店街等と連携・協力し事業の実現に向け要望・提案等を進めていく。

#### 事業評価委員からの評価等

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| ①焼津みなとまつり実行委員会  | －評価 |
| ②焼津市水産業クラスター協議会 | A評価 |
| ③中心市街地活性化推進会議   | －評価 |

#### 審査員からのコメント

##### ①焼津みなとまつり実行委員会

コロナウイルス感染症拡大のため中止

##### ②焼津市水産業クラスター協議会

販路拡大に繋げていく為にPR活動を引き続きお願いしたい。

目標に達しており、成果が認められる

コロナ禍に対応した取り組みができたと思います。認定商品のPR活動も機会を的確に捉えた活動となっています。

##### ③中心市街地活性化推進会議

コロナウイルス感染症拡大のため中止

### III. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

#### 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

##### ① 志太3市商工会議所・商工会広域連携相談事業

**狙い:** 焼津市、藤枝市、島田市の商工会議所、商工会6団体による小規模事業者に対する販路開拓支援を中心とした現状・課題の把握のための打ち合わせ会と共通課題の解決のための志太経営塾(セミナー)の開催

##### 2020年度の実績

6月9日の開催で3月末までにチラシ作成と4月以降募集開始まで進めていましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により開催は困難と判断し中止を決定しました。

担当者会議は、オンライン会議、リアル会議合わせ4回開催しました。

**成果等:** 今回の反省から次年度の事業に向け、リアル開催、オンライン開催などコロナ禍においても確実に小規模事業者の支援セミナーが開催できるための方策を担当者会議の中で検討することができました。

##### ② 日本政策金融公庫との情報交換会

日本政策金融公庫主催による公庫職員と中部地区商工会議所・商工会との情報交換会  
金融審査委員と日本政策金融公庫との情報交換会(商工会議所主催)

##### 2020年の実績

**開催日** 第1回 コロナウイルス感染症の影響で中止(資料提供のみ)

第2回 2021年2月17日 オンライン会議

**参加者** 静岡市～御前崎市間の商工会議所・商工会の経営指導員等

**会場** 日本政策金融公庫静岡支店 会議室と各団体

**内容** 静岡支店管内の商工会議所・商工会におけるマル経の推薦状況

日本政策金融公庫国民生活事業の取り扱い制度資金について

静岡支店管内の商工会議所・商工会の実施事業の取組状況について

マル経融資の活用推進についての意見交換など

金融審査委員と日本政策金融公庫との情報交換会は、新型コロナウイルス感染症の影響により開催を見合わせました。

**成果等** 1回目は、資料提供のみとなりましたが、2回目はオンライン会議での開催となり、公庫が取り扱う融資制度をコロナ禍における事業所の資金需要の動向や中部地区商工会議所の小規模事業者支援の動向などの確認ができ、他の職員にも共有させることができました。

##### ③ 静岡県信用保証協会との情報交換会

信用保証協会主催の保証協会職員と中部地区商工会議所経営指導員との情報交換会

##### 2020年の実績

コロナウイルス感染症の影響で中止

後日、県信用保証協会職員が来所し、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける企業に対する支援状況の資料提供と説明がありましたので相談所の中で情報共有を行いました。

**事業評価委員からの評価等**

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| ① 志太3市商工会議所・商工会広域連携相談事業 | －評価 |
| ② 日本政策金融公庫との情報交換会       | A評価 |
| ③ 静岡県信用保証協会との情報交換会      | －評価 |

**審査員からのコメント**

**1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること**

**志太3市商工会議所・商工会広域連携相談事業**

コロナウイルス感染症拡大のため中止

**日本政策金融公庫との情報交換会**

各支援機関との連携は、計画を進めるうえでも大変重要なことであるので、引き続き情報を共有して、事業者支援に取り組んでください。

**静岡県信用保証協会との情報交換会**

コロナウイルス感染症拡大のため中止

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(研修事業の内容)

2021年度の経営指導員等の資質向上のための取組は、新型コロナウイルス感染症の影響で、参加予定していた研修会が中止になるものが多く、例年通りには参加はできませんでした。

年度中ごろからWEBでの開催が整い県連合会、日本商工会議所、中小企業大学校などの研修会及び内部研修に対し、7人の補助対象職員で21種類58名の参加をすることができました。

中期行動計画の目標数値4回/年(1人)に対し2.1倍の結果となり補助対象職員の資質向上に対する目的が十分に達成されました。

WEBカメラ、マイク付きヘッドホン等補助対象職員に対するオンライン環境が整い、リアル研修と、オンライン研修を併用し、益々の研鑽に努め資質向上を図っていきます。

- |                                    |  |     |
|------------------------------------|--|-----|
| ① 静岡県商工会議所連合会が実施する必須研修会への参加        | 4種類  | 11名 |
| 経営指導員研修 一般コース                      | 7/14・1   | 1名  |
|                                    | 7/29・30  | 4名  |
| 研修内容                               | 中小企業白書・小規模企業白書の概要、事業承継・経営者保証解除に向けた支援制度、働き方改革法等の概要、補助金制度等の申請方法、小規模企業のIT活用支援 |     |
| 経営指導員研修 特別コース                      |  |     |
| インバウンド促進・観光振興について                  | 9/14・15  | 1名  |
| オンライン活用支援(クラウドファンディング)(WEB)        | 11/9・16  | 3名  |
| 補助員研修 (WEB)                        | 12/2・3   | 1名  |
| 研修内容                               | 税務一般、持続化補助金、経営革新計画、事業計画作成支援<br>コミュニケーション・調整力向上                             |     |
| 記帳専任職員研修 (WEB)                     | 12/7   | 1名  |
|                                    | 情報セキュリティ対策の指導方法と身近な対策、経営指導に活かす記帳・税務指導                                      |     |
| ② 中小企業大学校が開催する研修会への参加              | 1種類  | 1名  |
| 専門研修 WEBマーケティング支援の進め方 WEB          | 12/11・18   | 1名  |
| ③ 日本商工会議所が開催する一般職員、経営指導員向けの研修会への参加 | 2種類  | 2名  |
| 若手経営指導員経営支援分析力向上研修会 (WEB)          | 9/25・30  | 1名  |
| マルケイ基礎研修 (WEB)                     | 10/22  | 1名  |
| ④ 各支援機関が主催する勉強会、情報交換会等への参加         | 14種類   | 44名 |
| TECHBEAT(静岡銀行)(WEB)                | 7/14・15  | 3名  |
| 情報セキュリティ内部研修                       | 7/22   | 7名  |
| ZOOMミーティング内部研修会                    | 7/31   | 5名  |
| 創業支援担当者向けテーマ別研修                    | 8/4・10/26  | 2名  |
| 経営発達支援計画策定研修個別相談 (WEB)             | 9/7  | 1名  |
| BCP入門編WEBセミナー (WEB)                | 9/30   | 1名  |
| 事業承継後継者養成講座(内部講習会)                 | 10/16・20・26・11/6   | 5名  |
| ワーケーション研修会 (WEB)                   | 11/17  | 1名  |
| 青申会商工会等合同年末調整研修会                   | 11/19  | 7名  |
| ビジネス情報活用力研修 (WEB)                  | 12/8   | 1名  |
| 日経ビジネススクール (WEB)                   | 12/28  | 1名  |
| 青申会商工会等合同確定申告研修会                   | 1/22   | 7名  |
| リスクマネジメントオンライン研修(WEB)              | 2/2  | 2名  |
| 伴走型支援のニューノーマルを考える (WEB)            | 2/9  | 1名  |

**事業評価委員からの評価等**

- |                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| ①静岡県商工会議所連合会が実施する必須研修会への参加        | A評価 |
| ②中小企業大学校が開催する研修会への参加              | A評価 |
| ③日本商工会議所が開催する一般職員、経営指導員向けの研修会への参加 | A評価 |
| ④各支援機関が主催する勉強会、情報交換会等への参加         | A評価 |

**審査員からのコメント**

**経営指導員等の資質向上等に関すること**

事業者への支援・指導は、経営指導員の資質等に大きく左右されるため、今後も積極的な研修への参加等を行い資質向上に努めていただきたいと思います。

今後も積極的に研修参加を行い地元企業者への指導をお願いします。

オンライン環境を整備して、リアル研修とオンライン研修の両者によって資質向上に努め、成果が得られている。

今後も積極的に研修に参加し、資質向上を心掛けていただきたいと思います。

#### IV. 事業評価委員からの総合評価

##### 総合評価 B評価

全31項目中22項目がA評価で71.0%となり総合評価の基準に照らし令和2年度経営発達支援計画事業の総合評価はB評価とする。

今年度は、当初予測していた事態となったところでもやれるべきことはやっており、商談会等も成約に結びついた面もあるし、相談件数も多かったというのは、商工会議所として小規模事業者役に役立っていると思える。1年を通して活動はできていた。

##### 審査員からのコメント

消費行動の変化が著しい中、今後の商談・成約件数の伸びを期待するには、個々の企業・製品の魅力を引き出すことが重要なのは言うまでもないが、焼津ブランド全体として、外側から見て魅力的なものにデザインできているかどうか、また様々な購買行動に応えられるものになっているかどうかの検証が必要と考えます。

新型コロナウイルスの影響で、各種事業に様々な足かせが生じる中にありながら、小規模事業者への支援として、各種事業に適切に取り組んでいただいていると考えますが、事業計画のフォローアップ支援など、個別の対応については、やや改善の余地があるように思います。また、商談会などの新たな需要の開拓に寄与する事業については、各事業者の取組や、個々の商取引に依拠する点が多いものの、事業者の参加等を積極的に促進するとともに、実現性のある商談となるよう、引き続き、支援に取り組んでいただきたいと思えます。

個々の事業者の取組のみでは、事業の継続・発展に当たって厳しい局面も生じているため、会員企業の発展・地域の活性化のために、引き続き中核となる取組を期待します。

2020年度スタート(4月)からコロナ感染症防止の為、多くの業務・行事等が中止または変更となり今まで以上に大変な年度だったと思えます。

その中で、多くの事業を実施し、多くの事業で目標達成ができており、引き続き地域活性化のため取り組んでいくことを期待します。

目標未達成の事業については、事業報告書に改善案・要因等が記載されており2020年度に生かした取り組みを期待します。

本事業も3年が経過し、今回は最終年度を迎える。そこで今回の全体評価も、3年間の経年事業の締め括りとして整理することとする。まずは、過去の全体評価を回顧する。

##### 1. 過去の全体評価の回顧

###### (1) 2018年度(2年前)の総括コメント

★本事業を評価するにあたり、具体的なイメージを持つことが出来なかった点を課題として挙げる。例えば、小規模事業者とは、具体的にどのような事業者を指しているのか、参加した小規模事業者は、具体的にどの業界に属し、どの様な経営を行っているのか見えてこない。この条件で事業評価を行うことは、困難であると言わざるを得ない。その改善として、参加した小規模事業者の一覧などの資料があればよい。業種、企業規模などの軸で類型されるとコメントしやすい。

★今後、モニター調査や商談会、各イベントなど、開催予定などを事前に連絡下されれば、時間の許す限り視察してイメージを掴みたい。

★焼津の立地特性を活かした統一された戦略イメージが欲しい。既にデザインされているのであれば、前面に出したほうが参加企業にとって分かり易いと思う。戦略イメージとは、将来の環境変化(5~10年先)を読み取り、それに対応した競合地域の動きを読み取り、それらの条件の中で焼津ブランドが差別的優位を得られるようなコンセプトを明確化するということである。例えば、「超高齢社会と少子化がますます進み、地域間競争が激化する中、魚加工で発展した焼津独自の食文化で社会貢献をリードする」などとすれば、商品開発、販売経路、イベント、情報発信など、様々な取り組みでより顧客に接近することができる。消費者モニター調査やバイヤー調査に至っても、意味合いが変わることが理解できよう。

★全体を通じて気になることは、ターゲティングが見えないこととサプライチェーンを俯瞰していないことだ。まず消費者モニター結果をみると「魚食に関心があり食にこだわる関東地区在住の25~45歳の女性約100人」とあるが、この記述はセグメンテーションに関する具体性に欠けるだけでなく、サンプル数と年齢幅を突合すると正規分布を得るサンプルサイズになっていないため定量調査と言えない。

★そのほか、「予備調査（スクリーニング調査）で調査対象商品の回答者としての適切なモニター抽出」とあるが、この記述も不明瞭な内容であり、あたかもターゲット設定が行われているように聞こえるが、セグメンテーション軸が見えないため評価できない。参考まで申し上げますと、消費者のターゲットは、商品コンセプトに対応した複数の要因を相関分析し、因子分析したあと要因間の構造化を図る。そこから消費者類型をとりスクリーニングすることとなる。今回はこれらの段階を踏んだ調査と思えず、そこから導いた商品開発は、結果が得られるものとは考えづらい。

★次にサプライチェーンの俯瞰とは、現在の小規模事業者が焼津地域内マーケットから外部にアプローチする際、どのような販売チャンネルが想定できるかの事前研究が見えない。例えば焼津PAでの販売は、そのチャンネルを有する焼津市魚仲水産加工業組合とのコネクションで実現したが、東名高速道路全てのSAで販売されるものではない。焼津外のマーケットに販売するためには、どのようなチャンネルが存在するのか、サプライチェーン全体の流れの中で、戦略的にどの経路を重点的に構築するのか、事前研究が欲しい。

★2018年度より岩本研究室は、NEXCO中日本との連携事業を通じて、焼津地区の地域活性化モデルを開発中である。この活動は、焼津市、焼津商工会議所、大井川商工会との情報交換や調整が不可欠である。「Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組」に加えて頂けると更に良いと思う。

★本事業を通じて、一つでも成功事例が生まれると焼津市の小規模事業者の励みになると思う。そのためには必ず成功させるための重点的な投資も考えてはどうだろうか。

## (2) 2019年度（1年前）の総括コメント

★昨年度と同様に、本事業を評価するにあたり、対象企業の具体的なイメージを持つことが出来なかった点を課題として挙げる。例えば、小規模事業者とは、具体的にどのような業種を指しているのか。業種ごとに置かれるPLC（Product Life Cycle）は異なるため、総合的な共同事業の提案は難しい。勿論、商工会議所側で個別フォローをしているということは、その配慮が施されていることは推測できるが、対象企業の業種別構成割合は資料の提示が望ましい。

★本年度も昨年同様、マーケットリサーチに力点が置かれている。インターネットによる東京圏の消費者調査、川崎市のローカルチェーン経営者、バイヤーの意向調査等多岐にわたっている。ターゲットと流通チャンネルの流れが整理できると、さらに現実味が増し理解されやすい。是非今後はチャンネル戦略の構造把握に期待する。

★一つのアイデアとして、焼津商工会議所が東京圏の小売店へ、戦略イメージを提案するというのも考えられる。つまり東京圏の小売店に対する戦略提案を焼津商工会議所が行うということである。焼津は既にブランド力を持っており、東京圏の消費者も焼津というキーワードからマグロやカツオといった遠洋漁業を連想する。小売店側からすると、消費者への訴求が容易である。昨年と同様の意見ではあるが、将来の環境変化（5～10年先）を読み取り、それに対応した競合地域（函館や気仙沼など）のブランドデザインを読み取り、それら競合条件の中で焼津ブランドが優位性を持つコンセプトを探し出し、東京圏の小売店に提案するということである。例えば、「超高齢社会と少子化がますます進み、健康志向や質のこだわりが期待される中、伝統的な魚加工技術に裏付けられた焼津独自の食文化を召し上がってもらおう」などとすれば、商品開発、販売経路、イベント、情報発信など、様々な取り組みで、より顧客に接近することができる。消費者モニター調査やバイヤー調査に至っても、意味合いが変わることが理解できよう。

★2018年度より岩本研究室は、NEXCO中日本との連携事業を通じて、焼津地区の地域活性化モデルの開発を進めている。既に全体構造は出来上がり、2020年度は内容の充実とエリア拡大に向けた連携を構築する計画である。またこの活動は、焼津市、焼津商工会議所、大井川商工会との情報交換や調整が不可欠である。「Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組」に加えて頂けると更に良いと思う。

★最後にコロナウイルスが与える業界インパクトとその対応に関して、議論を深めることが望まれる。私の専門とする研究分野は「流通システム論」だが、その観点から今後の変化を読み取れば、社会における流通機能（商流、物流、情報流など）は変わらないが、その機能を担う流通主体（製造業、卸売業、物流業、小売業など）はコロナウイルス対策に順応し合理性効率性を得た企業だけが生き残ることになると予測している。勉強会などを企画し、産業界の皆さんと意見交換ができると有意義であろう。

## 2. 2020年度（今回）の総括コメント

★本年度は、コロナウイルス感染症対策によって、IT活用による新しいビジネス環境の整備が加速された。今後は、これらIT利活用による企業行動がスタンダードとなり、新しい競争が激化することが予想される。そのような環境変化を踏まえ、本年度事業の総括を期す。



★コロナウイルス感染症は、各業界にマイナスとプラスの影響を与えることとなった。自宅での滞在時間が増え、在宅ワークや在宅スタディなど、ITを活用した新しい生活様式が生まれることとなった。その一方で外出機会が減少し、外食、観光、娯楽サービスなどの需要が冷え込み、それらの経営に関して大きな打撃となった。コロナウイルスは変異株など進化を遂げながら生きながらえることから、私たちの新しい生活様式は、今後も一層の対策強化を図りながら続けなければならないこととなる。このような外部環境変化を、マーケティング機会として捉え、新たなビジネスチャンスとして経営の糧にすることが望ましいだろう。

★そのためには、コロナウイルスの影響によって変化した状態を正確に捉えることと、コロナウイルスの今後の動向や変化、そしてその変化に対応した適応計画を事前に検討立案することが有効であろう。

★まずコロナウイルスによる現在の変化は、感染症予防対策による変化、例えば消費者の生活様式変化で、在宅での過ごし方、衣食住すべてに変化が生まれた。この変化に対応して焼津の様々な企業が製品サービス開発に応用しているかが問われる。焼津の水産加工業者を例にとれば、外食から内食への変化に対応した商品開発と販売チャンネル構築。価格、プロモーションも然りである。

★買い物行動も通販が急成長を遂げていることから、今まで以上にホームページを活用した販売経路の開拓、またはホームページも内食を意識したコンテンツ作り、例えば商品紹介とともにレシピや料理ビデオ制作なども手掛けるなど、様々な工夫が求められるであろう。本事業でも2020年度の取り組みを見ると、通信販売でのエントリーが急激に増加したが、販売に繋がっていないことが顕著に表れている。

★緊急事態宣言においては、外食や観光に大きな影響を与えた。コロナウイルスが終焉すれば、一気に需要が高まることが予想される。その需要の変化で備えなければならないことは、労働力確保であろう。つまりコロナ禍問題が終わった後は、多くの企業では人材難による経営悪化が予測できる。ここで示している内容は一部分にすぎず、全体像を把握することも求められよう。

### 3. 焼津産業の発展に向けての提案

静岡福祉大学岩本研究室は、1998（平成10）年4月より焼津地区で地域活性化に取り組んでおり、今年で24年目を迎えている。様々なテーマで研究活動を進め、地域貢献を通じて、学会への研究発表、学生への体験学習などを実現した。2018年4月～2020年3月まで、NEXCO中日本との連携事業を通じて、焼津の魅力を発信する地域活性化モデルも完成したところである。今後は、本活性化モデルを運用しながら、SDGsの実現に向けて、社会貢献を果たすことを目指している。

新型コロナウイルス感染症の影響により行動が制限される1年でありましたが、その中でできる範囲のことを積極的に取り組み、水産関連小規模事業者への伴走型支援として評価できる内容であると思います。引き続き、職員の資質向上を図り、関係機関との連携のもと小規模事業者の支援に積極的に取り組んでいただきたいと思います。

### 経営発達支援計画事業3年間の講評

当初は、3年間の計画の中で目標達成に行くかという不安もありましたけど頑張ってくれました。岩本先生が課題としている「対象企業の具体的なイメージを持つことが出来なかった」という点を考え小規模事業者への支援を引き続きもっと行ってもらいたい。全体としては、評価できるものだと思います。

3年間の振り返り商工会議所の皆様大変な努力をされていると思います。今後につなげるという方向性からすると今現在の取組が包括的とかワンアクションの中で取り組まれている。

さらに発展させるという事であれば、まず会員の皆様の業種業態を類型化、その業界の中での立場いわゆるポジショニング、例えば、下請なのか元請なのか、業界の競争上の

リーダーなのかチャレンジャーなのかシーンが見えるとより結果が出しやすくなる。

販売に対する結果を出すとなるとチャンネルリードアイテムを考えていく必要がある。

例えば水産加工業を見た場合、そこで生産された商品を販売する。卸売市場の流通システムに乗せていく場合と小売業市場に行く場合がある。卸売市場にしても小売市場にしても大量生産、大量消費となり行き着く先は価格競争となる。

焼津の産業で最も潜在的ポテンシャルのある伝統商品を高付加価値で販売するというチャンネルで製品開発する必要がある。その場合最終消費者のソッキカが必要となる。

消費者と生産者のコミュニケーションの仕組みを開発するのかいいのではないか。

いくつかの類型を作る。例えば問屋・バイヤー向けの支援、または、高リスク型の支援、または、最終消費者との情報交換システム支援などいくつかの分科会があればよい。

色々な事に取り組んでいただき、また相談件数も増えている、企業のサポーターとしての役割を果たして頂いている。

調査であったり相談体制であったりするがそれぞれの取組の関連性が見えづらい。

景況調査の結果として、どういう支援を打ち出していく必要があるか、焼津の産業がどういう現象であるのか等具体的につかめていない。

ここができないと良い支援ができない。

昨年の商談会で気になることは、6社参加し結果2社がバイヤーに選択されているが、売りたいものを売り込んでいるような発想に見えている。売りたいものではなく買ってもらえるものを集める、作ってもらわなければいけない。こういうサポートは難しいと思うがこういう視点を入れていく必要がある。買ってもらえるもの、求められているものに対するアプローチを考えていければよいのではないか。

3年間の伸びを期待しながら見ている。

鰹・鮪をよく知っている市内の水産業者がいいものを作ろうとしている印象はすごくあるが、他所へ出かけた時に焼津の商品が他の地域の商品と並んでいるときに手に取ってもらえるか。

焼津の中でのモノの評価は頑張っているからわかるが、それが売れるというか何を感じて手に取ってくれるか気になっている。定例的な指導から一歩抜けていくためには、本当に手に取ってもらえるような商品になっているかが次の課題となる。

バイヤーに見てもらえるが成約に至らないのなら他の地域のものとは比べ焼津のものはどうなのかしっかりと意見を頂きそれを反映させる。

伝統的商品を作っている地域であるので、その魅力を感じ取ってもらうためにはどうしたらいいのか。焼津の魚を差別化するには外からの評価が必要となる。

目標数値だけを見ていくというのは中々難しい。小規模事業者の方々に対する支援というのは事業者自身の技術とか開発意欲とか難しさがあるなか、地場産業を伴走型支援で取り組んでいることは評価ができる。

委員の方から頂いたご意見は次の計画の中で取り組んでいく。