焼津商工会議所経営発達支援計画事業「評価委員会」評価・検証総括表（令和2年度）

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

項目	No	事業名	目標	実績	委員評価 1	2	3	4	5	総合評価	改善案・提言など
地域の経済動向調査に関すること	Ⅰ-1	①志太地区内経済状況の分析回数	4	４	A	B	A	A	A	A	目標を達成している
	Ⅰ-1	②ＬＯＢＯ対象件数	18	１８	A	B	A	A	A	A	目標を達成している
	Ⅰ-1	①②の調査結果の開示回数	16	１６	A	B	A	A	A	A	目標を達成している
	Ⅰ-1	個人事業者の財務状況実態調査実施回数	1	１	A	B	A	A	A	A	目標を達成している
	Ⅰ-1	個人事業者の財務状況実態調査実施事業者数	150	１４１	C	C	C	B	C	C	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。
	Ⅰ-1	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	1	１	A	B	A	A	A	A	目標を達成している
経営状況の分析に関すること	Ⅰ-2	経営状況分析事業者数	15	２０	A	A	A	A	A	A	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。
	Ⅰ-2	その他の経営状況分析事業者数 経営革新、マルケイ融資、小規模向け補助金、創業、事業承継支援による経営状況分析者数	60	９４	A	A	A	A	A	A	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。

事業計画策定支援に関すること	Ⅰ-3	事業計画の策定企業数	5	１２	A	A	A	A	A	A	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であろうか。 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。
	Ⅰ-3	その他事業計画策定企業数 経営革新計画、マルケイ融資、小規模向け補助金、創業、事業承継に係る事業計画の策定	40	１３７	A	A	A	A	A	A	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であろうか。
事業計画策定後の実施支援に関すること	Ⅰ-4	フォローアップ支援企業数	5	２２	A	A	A	A	A	A	目標を達成している
	Ⅰ-4	フォローアップ支援回数	40	２７	C	C	C	B	C	C	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。
	Ⅰ-4	マル経・補助金等に係るフォローアップ支援企業数	40	３５	C	C	C	B	C	C	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。
需要動向調査に関すること	Ⅰ-5	消費者需要動向調査商品数	3	3	A	C	A	A	A	A	目標を達成している
	Ⅰ-5	消費者需要動向調査依頼者数	100	1240	A	A	A	A	A	A	目標を達成している
	Ⅰ-5	商談会参加企業数	3	2	C	C	C	B	C	C	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。
	Ⅰ-5	バイヤーアンケート調査数	３社 ２０ 人	６社 １人	A	C	C	C	C	C	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。

新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	Ⅰ-6	商談会参加事業者数	10	2	C	B	C	C	C	C	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の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。
	Ⅰ-6	上記商談件数	15	5	C	B	C	C	C	C	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。
	Ⅰ-6	上記商談のうち成約件数	5	5	A	B	A	A	A	A	目標に達しており、成果が認められる
	Ⅰ-6	ザ・ビジネスモールへの登録企業数（累計）	50	１６８	A	A	A	A	A	A	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。
	Ⅰ-6	上記商談成約件数（単年度）	2	0	C	C	C	D	C	C	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。
	Ⅰ-6	事前対策セミナー実施回数	1	1	A	B	A	A	A	A	目標に達しており、成果が認められる
	Ⅰ-6	事前対策セミナー参加企業数	12	6	C	C	C	D	C	C	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。
	Ⅰ-6	個別相談会参加企業数	6								担当職員のヒアリングで代替
	Ⅰ-6	情報発信実施回数（巡回除く）	12	３０	A	A	A	A	A	A	目標に達しており、成果が認められる

地域経済の活性化に資する取組	Ⅱ	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
	Ⅱ	②焼津市水産業クラスター協議会		A	B	A	A	A	A	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。
	Ⅱ	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-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							－	コロナウイルス感染症拡大のため中止
		②日本政策金融公庫との情報交換会		A	B			A	A	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。
		③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
	Ⅲ-2	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。
		①静岡県商工会議所連合会が実施する必須研修（経営指導員・補助員・記帳専任職員）への参加。		A	B	A	A	A	A	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。
		②中小企業大学校が開催する研修会に参加します。		A	B	A	A	A	A	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。
		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に参加します。		A	B	A	A	A	A	
		④各支援機関が主催する勉強会、情報交換会に参加します。		A	B	A	A	A	A	

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。
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います。
　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います。
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わかりやすいと思う。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、ターゲッ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、あたかもターゲッティング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。参考まで申し上げると、消費者のターゲッティングは、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。

全体評価	課題・目標と事業の整合性・連動性など総括コメント								B	(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ことも考えられる。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。 ★最後にコロナウィ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、コロナウィ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、学術学会への研究発表、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。