

焼津商工会議所経営発達支援計画事業 事業評価シート(令和5年度)

委員評価基準

- S:目標に達している、事業の改善・工夫によって成果が著しく認められる
- A:目標値にやや及ばなかったが、事業成果は認められる
- B:目標値に達しているが、事業成果は認められず、さらなる向上に期待する
- C:目標値未達成、事業成果も認められない、改善が必要

総合評価基準

- A評価:各項目評価のS, A評価が80%以上
- B評価:各項目評価のS, A評価が70%以上80%未満
- C評価:各項目評価のS, A評価が70%未満

No	項目	事業名	目標	実績	数値目標 達成状況	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	E 委員	F 委員	評価	良かった点・改善案・提言などのコメント
1	地域の 経済動 向調査に 関すること	LOB調査の公表回数	12	12	○	S	S	S	S	S	S	A	調査結果の周知は目標に達しており、小規模事業者の経営実態を把握できたことは評価に値する。 地域経済動向の調査・把握は、商工会議所の重要な事業であり、着実に実施していることを評価する。 丁寧な情報開示が継続されている。
		個人事業者経営実態調査の公表回数	1	1	○	S	S	S	S	S	S	A	調査結果の周知は目標に達しており、小規模事業者の経営実態を把握できたことは評価に値する。 地域経済動向の調査・把握は、商工会議所の重要な事業であり、着実に実施していることを評価する。 丁寧な情報開示が継続されている。
		当所分析の経済状況調査の公表回数	4	4	○	S	S	S	S	S	S	A	調査結果の周知は目標に達しており、小規模事業者の経営実態を把握できたことは評価に値する。 地域経済動向の調査・把握は、商工会議所の重要な事業であり、着実に実施していることを評価する。 丁寧な情報開示が継続されている。
		焼津市と共同実施の管内景況調査	1	1	○	S	S	S	S	A	S	A	調査結果の周知は目標に達しており、小規模事業者の経営実態を把握できたことは評価に値する。 地域経済動向の調査・把握は、商工会議所の重要な事業であり、着実に実施していることを評価する。 回収率に対して目標値の設定をしてほしい。そうでないと、回収率の結果についてどれほどの改善余地(責務)があるか不明である。現在の回収率は、調査に強いバイアスを含む可能性が高く、積極的な利用が難しい。 昨年度より回収率が向上したが、まだ十分とは言えない。
2	需要動 向調査に 関すること	新商品・改良商品の調査対象事業者数	3	3	○	S	S	S	S	S	S	A	数値目標を達成しており、昨年度までの反省を踏まえ、調査対象ごとのターゲット像、ターゲットごとの訴求価値、 需要拡大のための改善提案が行われ、商品開発に反映されたことは事業成果に値する。 中小事業者が不得手とするマーケティングの資質向上に寄与する事業であり、着実に実施していることを評価す る。地域中小事業者のマーケティング力向上のため、引き続き取り組みを継続して欲しい。 実施すること自体が目的とならず、どのように改善に反映されたか(する意向か)の顛末までが含まれていて良 い。その後(前年以降の支援先)の状況も知りたい。 調査結果を商品開発や改良に反映できたことは、事業の大きな成果である。
		試食・アンケート調査対象事業者数	7	7	○	S	S	S	S	S	S	A	数値目標を達成しており、バイヤーからの意見を参加企業に反映することができたことは事業成果に値する。 中小事業者が不得手とするマーケティングの資質向上に寄与する事業であり、着実に実施していることを評価す る。地域中小事業者のマーケティング力向上のため、引き続き取り組みを継続して欲しい。 事業趣旨から行くとむしろ量販流通を狙う規模超により適した事業となりやすく、規模超をどのように支援するか (会議所財政的な観点から)、あるいは事業趣旨をどのように小規模向けにアレンジするかが今後問われる。 ※小規模事業者であればターゲットングをより絞れば、広くバイヤーコメントを集めるのではなく例えば○○系な どセグメントを絞るやり方も一つでないか。 バイヤーからの明確な意見を商品改良に反映できたこと、試食アンケート調査が商談につながるなど成果が認 められる。

3	経営状況の分析に関する	経営分析件数	55	57	○	S	S	S	S	S	S	A	<p>数値目標を達成しており、事業計画の作成から進捗管理まで一貫して支援できたことは事業成果に値する。</p> <p>経営支援の重要事業であり、件数を伸ばしていることを高く評価する。当支援の意義について、事業所・経営指導員双方への理解度を高めてきた結果であると考えられ、引き続き取り組みを継続して欲しい。</p> <p>対象の中にはインボイス制度で初めて消費税申告事業者になった先も含まれていたかと思うが、その点について補足があれば知りたい。</p> <p>個人的には会議所の決算指導の中で、特に本則課税の消費税申告を支援するのは果たして現実的か、あるいは過大な税務リスクを負っていないかと余計ながら心配に思う。</p> <p>経営分析から事業所に応じた支援につながり、成果が認められる。</p>
4	事業計画策定に関する	事業計画策定件数	45	43	×	C	A	S	A	A	A	A	<p>数値目標はやや及ばなかったが、おおむね達成しており、対象事業者の経営課題や障壁への対処に関して、経営者と並走して指導にあたったことは事業成果に値する。</p> <p>経営支援の重要事業であり、件数を伸ばしていることを高く評価する。当支援の意義についての事業所への理解度向上策も検討されており、引き続き取り組みを継続して欲しい。</p> <p>記載にある通り、件数よりも内容が特に重要だと思われる。小規模事業者の場合、経営課題を順位付け、総花的でないある程度特化した1～3年の短・中期経営計画の繰り返し(ローリングプラン)になると思われ、1事業者が複数回の策定支援を受けた形式が認められても良いと思う。</p>
5	事業計画策定後の実施支援に関する	フォローアップ対象事業者数	45	46	○	S	S	S	S	S	S	A	<p>数値目標を達成しており、事業成果に値する。</p> <p>フォローアップの重要性を理解出来ており、件数を伸ばしていることを高く評価する。</p> <p>実行件数の目標を達成した上で、成果指標(売上・利益の増加)もクリアしており、問題ない。</p>
		頻度(延べ回数)	90	96	○	S	S	S	S	S	S	A	<p>数値目標を達成しており、事業成果に値する。</p> <p>フォローアップの重要性を理解出来ており、件数を伸ばしていることを高く評価する。</p> <p>実行件数の目標を達成した上で、成果指標(売上・利益の増加)もクリアしており、問題ない。</p>
		売上増加事業者数	18	19	○	S	S	S	S	S	S	A	<p>事業所の状況に応じた支援が実施されており、売上増加につながっていると思われる。</p> <p>数値目標を達成しており、事業成果に値する(岩本)。</p> <p>経営指標向上の結果が出ており、経営指導員の支援スキルが高まっていると評価できる。</p> <p>実行件数の目標を達成した上で、成果指標(売上・利益の増加)もクリアしており、問題ない。</p> <p>実績どおり成果が認められる。</p>
		利益率1.5%以上増加の事業者数	9	11	○	S	S	S	S	S	S	A	<p>事業所の状況に応じた支援が実施されており、売上増加につながっていると思われる。</p> <p>数値目標を達成しており、事業成果に値する。</p> <p>経営指標向上の結果が出ており、経営指導員の支援スキルが高まっていると評価できる。</p> <p>実行件数の目標を達成した上で、成果指標(売上・利益の増加)もクリアしており、問題ない。</p> <p>実績どおり成果が認められる。</p>

6	新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事	展示会事前セミナー開催件数	1	2	○	S	S	S	S	S	S	A	数値目標を達成しており、事業成果に値する。 事業者単独では取り組みが難しい内容であり、今後も積極的に実施して欲しい。	
		展示・商談会出展事業者数	8	7	×	A	A	S	A	A	A	A	A	数値目標はやや及ばなかったが、おおむね達成しており、事業成果に値する。 事業者単独では取り組みが難しい内容であり、今後も積極的に実施して欲しい。 概ね目標を達成した。 小規模事業者が参加しなかった商談会については検証し、改善が必要である。
		商談会成約件数	12	6	×	A	B	A	B	C	A	C	C	目標値を達成することが出来なかった。商談が成立した6商品を分析し、成立しなかった商品と比較し、問題を明確にすることが必要。 成約率が高まらない要因分析は行っており、今後の支援方針についても検討している点は評価する。低価格競争は回避する方針を取りたいことから、ターゲット顧客・販売チャネルの選定が重要となる。 どうしても名のある会社とばかり取引したがる事業者が多く、自社の生産実態や流通形態にあった適切な取引ターゲットがそもそも設定できていないと商談成約率は下がりがちである。それを学ぶという側面もあり、成約数が少ないことは会議所の反省点であるのか、事業者側の反省点であるかは判断難しい部分があるように思う。
		プレスリリース資料作成支援者数	9	5	×	A	B	A	B	C	A	C	C	目標に至らなかった原因検討が必要。 事業者単独では取り組みが難しい内容であり、経営指導員のスキルと活用して今後も積極的に実施して欲しい。 代行しない方針なのは理解できるか、会議所名義で発信することの意味はあり、会議所の強みを生かした支援手法の一つであると思う。文面作成は事業者が主体的に行ったものでも、会議所連名での発信をしてあげるなどは再考願いたい。
		マスコミ掲載・放映件数	4	15	○	S	S	S	S	S	S	S	A	数値目標を達成しており、事業成果に値する。 経営指導員のスキル向上が結果に繋がっており、件数を伸ばしていることを高く評価する。 目標を大きく達成しており、地域全体での情報発信力が高まっていると思われる。
売上増加事業者数 (6.「新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事」による売上増加事業者数)	4	2	×	C	B	A	B	C	A	C	C	生産コスト・物流コストの上昇は今後も続くと思われる。地道な支援を継続する一方で、報告にある陸上養殖・海上養殖をはじめ、漁業関係者や行政とともに大きな取り組みが必要。 売上増加に至った企業と至らなかった企業を比較し、問題点を明確にすることが必要。 他の地域でも水産関連事業者は苦戦を強いられている。(水揚げの変化、原価の変動など) 焼津には焼津の水産業の構成があるのは承知しているが、もっと他地域の高付加価値化事例などを調査してみてもどうか。		

経営指導員等の資質向	職員の資質向上に向けた研修受講の計画的取り組み状況について			-	S	S	A	S	S	A	A	A	目標に達しており、成果が認められる。 ノウハウ承継等の課題から改善策を検討されており、今後は各改善策に取り組んで欲しい。 ある程度専門分野や専門領域を設定していかないと事業者のニーズに応えていくのが年々難しくなっているのではないかと思う。 人事や組織設計ともかかわってしまう部分であり、相談所だけの意向では難しいだろうが、中長期的なキャリアプランを描いて研修とリンクさせていくことが重要ではないか。
------------	-------------------------------	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

7	向上に関すること	職員間の情報共有とミーティングの開催について	-	A	S	A	S	S	A	A	情報共有の状況を記載されたい。 目標に達しており、成果が認められる。 ノウハウ承継等の課題から改善策を検討されており、今後は各改善策に取り組んで欲しい。
		スキルアップの研修会受講状況について	-	S	S	S	S	S	A	A	目標に達しており、成果が認められる。

8	他 交 換 の 支 援 機 関 と の 連 携 を 通 じ た 支 援 ノ ウ ハ ウ 等 の 情	志太3市商工会議所・商工会 広域連携相談事業	-	S	S	S	S	S	A	A	目標に達しており、成果が認められる。
		日本政策金融公庫との情報交換会	-	S	S	S	S	S	A	A	目標に達しており、成果が認められる。 コロナ融資先の変化や返済困難先への支援方法についてのやりとりがあったと思われるため、その点は報告書内で少し触れてほしい。またその内容について指導員内でどのように情報共有したかも重要である。
		静岡県信用保証協会との情報交換会	-	S	S	S	S	S	A	A	目標に達しており、成果が認められる。 コロナ融資先の変化や返済困難先への支援方法についてのやりとりがあったと思われるため、その点は報告書内で少し触れてほしい。またその内容について指導員内でどのように情報共有したかも重要である。
		税理士会と藤枝税務署管内関係団体との 打ち合わせ会	-	S	S	S	S	S	A	A	目標に達しており、成果が認められる。 インボイス制度で新規消費税納税者についてのやりとりがあったと思われるため、その点は報告書内で少し触れてほしい。またその内容について指導員内でどのように情報共有したかも重要である。
		焼津市経済部との定例会議	-	S	S	S	S	S	A	A	目標に達しており、成果が認められる。

9	地 域 経 済 の 活 性 化 に 資 す る 取 り 組 み に 関	焼津みなとまつり	-	S	S	S	S	S	A	A	目標に達しており、成果が認められる。
		焼津市水産ブランド事業協議会	-	S	S	S	S	S	B	A	目標に達しており、成果が認められる。 これまで認定する事までが肝要になっている状況であったが、これだけの企業数・商品数を誇れるものとしてPR強化を図る施策が課題と考える。
		志太3市（焼津・藤枝・島田） 合同企業ガイダンス	-	S	S	S	S	A	B	A	目標に達しており、成果が認められる。 社会環境の変化が顕著であり、施策・方針に関する見直し・改正も必要となってきたと考えている。
		地元企業魅力発見バスツアー	-	S	S	S	S	A	B	A	目標に達しており、成果が認められる。 社会環境の変化が顕著であり、施策・方針に関する見直し・改正も必要となってきたと考えている。

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

- - - - -

A

継続的な支援により成果が上がっている事業所が増えていることがわかった。一方で、生産コストの上昇、競合他社とのコスト競争激化、など経営発達支援の前に、地域食材のブランド化事業も各地に溢れ、一段階高いハイブランド化を急がなければ埋もれてしまう。商工会議所のさまざまな事業もブラッシュアップを急がなければならない。

◇2019年12月初旬に中国武漢で第1例目の感染者が報告されてから、コロナウイルス感染症対策がビジネス界に大きな影響を与えた。本年はその4年目にあたり、コロナ禍明けが宣言された年でもあった。

◇2024年度版の中小企業白書(概要)によると「①2020年以降の新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、政府は緊急事態宣言等による休業要請又は営業時間短縮要請を実施。その影響を受ける事業者に対しては、事業の継続や雇用の維持に向けた緊急的な支援策を実施し、失業率や倒産件数は比較的低い水準で推移。②その後、各種措置の終了に伴い、倒産件数は増加に転じたものの、失業率は低水準が継続」と示されている。これは公的資金援助が一定の効果を与えたことを示唆している。

◇そのほか中小企業の業況と経営課題では、原材料高や求人難で苦しむ企業が目立っている。特にコロナ感染症の落ち込みから回復する中で人手不足が深刻化しており、生産年齢人口の減少を補う形で女性・高齢者の就業が進んだが、就業者数の増加は頭打ちとなって人材供給制約に直面している。

◇本事業の「1.地域の経済動向調査に関すること」では、目標通り地域経済動向の情報を発信し、適切な情報提供に資した。ここでも雇用に関する課題が明らかになり、何らかの対応が迫られている。

◇次に「2.需要動向調査に関すること」では、適切なマーケティング調査が行われ、有益な情報を得ることが出来た。消費者需要動向調査では「なるべく料理の手間を減らしたい。調理不要ですぐに食べられる」というニーズが明らかになった。これはマーケットイン型の商品開発を意味している。一方「パッケージを見ても他社商品との違いがわからない。添加物を使用していない。厳選された原材料を使用している」など、パッケージに関する意見があった。これはプロダクトアウト型の商品開発を意味している。自社の商品を両面から確認し、差別化された魅力的な商品を開発することが求められている。

◇そのほか「3.経営状況の分析に関すること」「4.事業計画策定に関すること」「5.事業計画策定後の実施支援に関すること」については、昨年同様、きめ細かいフォローがなされている。その結果、売上や利益の増加が出ているように、伴走型支援が一定の成果を作り上げたことが評価できる。

◇「6.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」では、「昨年同様に価格面での対応が難しく、商品の評価が高くて値段で商談に進まない案件が多い」という結果であった。卸売業者や小売店からの低価格圧力は強いが、小規模事業者では大量生産は困難であり、原材料の高騰も相まって苦戦を強いられている。そのため今後の販路開拓としては、ローカルスーパーや専門店、百貨店など、価格だけではなく商品価値を評価してくれる事業者との関係強化を目指している。

◇「7.経営指導員等の資質向上に関すること」は、例年申し分なく、職員の自助努力が継続されており、将来に期待が持てる。

◇中小企業白書によると2024年度の小規模事業者の経営課題は、販路開拓や人手不足、資金繰り等を重視する傾向にあると指摘する。コストを把握した適正な価格設定や顧客ターゲットの明確化、起業・創業による新たな担い手、労働生産性の向上が取り組み課題であり、収益力改善や事業再生が求められる。

◇最後に私が所属する大学は、地域企業への貢献活動を積極的に行っている。例えば前述のマーケットイン、プロダクトアウトの商品開発は、授業の演習活動に取り込んでいる。そのほか生産者と消費者が直接情報交換できるような仕組みを開発中である。このような企業と大学での産学連携を活発化させることも課題解決の一策だろう。

全体的に各事業の実績が伸びており、支援スキルが向上していることが伺える。各事業の意義についての共有を行い、PDCA管理を行っていることが垣間見られ、本計画が組織内に浸透している印象であり評価する。

なかでも、3・4・5は商工会議所が担う経営支援の重要事業であり、実績値から積極的に実施したと評価する。計画策定後のフォローアップの重要性を共有することで、事業者へのきめ細かな支援実態が垣間見られた。コロナ関連融資返済本格化による経営状況悪化が進むと思われるため、今後はより厚い支援が求められる。

6についても、単に件数をこなすのではなく、より事業者のためになる支援を常に模索している様子が伺える。水産食品製造業者の市場環境は厳しい状況が続くことから、事業再構築などの思い切った支援が求められる。過去にとらわれず、柔軟な発想で新たなビジネスプランを構築出来るよう支援して欲しい。

7については、ノウハウ承継等の課題から改善策を検討されていることから、他商工会議所等の事例を参考にしながら着実に取り組んで欲しい。

8・9については、地域経済の担い手として関係各所との連携を図り、十分取り組んでいると評価する。

各目標に対して実直な取り組みがなされていると判断できる。

制度上やむを得ないとはいえ、計画策定時に比べ足元の事業環境の変化に対して機敏な活動が増やしづらい状態でもあると思われる。報告書以外の部分での様々な企業支援活動もある中、やるべきことが一層増えている。スクラップアンドビルド、選択と集中、大規模な所内の生産性向上が図られているか、個別事業とは別に正副会頭から一般職員まで混ざり忌憚なく論じる機会があっても良い。

