

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6年度)

委員評価基準

S: 目標に達していて、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	清水 委員長	岩本 委員	平野 委員	杉山 委員	山下 部長	村松 専務	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	LOBO調査の公表回数	12	12	○	S	S	S	S	S	S	A	目標値に達しており、小規模事業者の現状・課題の把握をすることができている 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が評価できる。その公表方法は、ホームページやfacebookなど、IT活用への移行がうかがえ、さらなる情報利活用への応用が期待できる。
		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	目標値に達しており、小規模事業者の現状・課題の把握をすることができている 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が評価できる。その公表方法は、ホームページやfacebookなど、IT活用への移行がうかがえ、さらなる情報利活用への応用が期待できる
		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	目標値に達しており、小規模事業者の現状・課題の把握をすることができている 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が評価できる。その公表方法は、ホームページやfacebookなど、IT活用への移行がうかがえ、さらなる情報利活用への応用が期待できる。
		焼津市と共同実施の管内景況調査	1	1	○	S	S	S	S	S	S	A	目標値に達しており、小規模事業者を取り巻く状況や課題を把握できている（清水） 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が評価できる。燃料や物価、最低賃金の上昇など、外部環境変化への対応に苦慮している様子がうかがえる。長年にわたる多重下請け構造からの脱却を目指す企業には、その支援を目指すことも必要だろう。焼津の地場産業は、潜在能力を有しながらも埋没する企業が多いのではないだろうか。 共同調査を通じて焼津市と各経営支援課題を共有して貰い、具体的な施策立案に繋がるように引き続き取り組んで欲しい。 結果的に有効回答率は前年比1.5%減となったものの、地域の実態を幅広く把握するよう前年度より調査件数を増やし、有効回答数そのものも増えて、野心的に取り組んでいただいた。引き続き回収率の改善を並行しつつ、地域経済団体ならではの地域情報の統計的把握に努めて欲しい
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	商品についての分析と調査結果を、それぞれの商品開発や商品改良に反映できたことは評価できる 数値目標を達成しており、対象事業者3社へフィードバックし、各企業の商品開発、商品改良に反映されたことは事業成果に値する。 ただし総括として、食材を購入する際に「価格」を重視する、次いで「安全性」「手軽さ」を重視するというコメントが記載されている。ここから推測すると、今回調査対象とした商品は、一般家庭の通常の食卓に並ぶ商品だと考えられる。大衆的な食材であれば価格が最も重視され、大量生産型の製造業が有利であろう。小規模事業者には、贈答品や神聖化など、新しい販路の開拓が有益だろう。 「調査対象者」の属性絞り込みは行っておらず、調査結果は一般消費者の平均的なニーズ分析となっているようだ。差別化集中戦略を取る事業者向けには、調査対象者の絞り込みを行えると良いと考えられる。※マクロミルで可能かは分からない。 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。 対象品は既に商品化された物か、試作段階品であったのか、それによって少しニュアンスが変わるが、調査結果に基づき、事業者がより改良を進めていく、新商品化を図る、などの前向きな方向に進めていく足掛かりとなるべく、取り組んで下さい。
		試食・アンケート調査対象事業者数	7	9	○	S	S	S	S	S	S	S	A
3	関経営状況の分析に	経営分析件数	70	72	○	S	S	S	S	S	S		分析の結果、財務状況が厳しい事業所に対し、経営指導員の継続指導や信用保証協会・金融機関と連携して支援されており評価できる。 数値目標を達成しており、昨年同様に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。 財務分析による客観的評価と事業分析によるマーケティング評価とに面からの経営分析が評価できる。財務分析は過去データ分析であり、事業分析は未来予測分析ともいえる。両面を捉え適切な指導が行われていることがうかがえる。 分析して終わりにならず、課題認識の共有や、次の支援の設計・実施へとステップが着実に行われている。

4	と事業計画策定に関するこ	事業計画策定件数	50	53	○	S	S	S	S	S	S	A	事業計画書の作成を通じて多くの気付きを与え、計画と実績の差を確認できたことは評価できる。 数値目標を達成しており、事業成果に値する。 傾向として創業間もない段階での資金繰り問題が増加しているようだ。資金繰りが厳しくなる事業所は、創業計画書の不備が原因であるようだ。原因が明確であるので、今後はその対応策を検討することに期待する。 創業間もない事業者に対しては、「小規模事業者持続化補助金（創業型）」を呼び水にすることで、会員拡大・支援強化に繋がると考えられる。 補助金のための事業計画でなく、事業計画を活かした補助金申請支援に繋がっていくことが肝要。その効果は即効性だけでなく、経営者の認識の形成という見えない基盤的価値として、高く評価されるべき取組と実績とを感じる
5	事業計画策定後の実施支援に関すること	フォローアップ対象事業者数	50	54	○	S	S	S	S	S	S	A	事業計画書の進捗状況や経営状況に応じた支援を行ない、各目標値に達しており評価に値する。 数値目標を達成しており、事業成果に値する。また事業計画策定、実施支援（フォローアップ）までの一連の支援体制が確立し、売上や利益の増加など、伴走型支援の結果が得られている。 傾向は、コロナ関連融資等の返済が難しい事業所が増加しているということ、原材料費や経費の高騰に対応した価格転嫁が遅れていること、工場の老朽化に伴う衛生基準面の問題、人手不足の問題など、改善課題は山積みの状態だ。 今後の商工会議所の活動に期待が寄せられている。
		頻度（延べ回数）	110	114	○	S	S	S	S	S	S	A	事業計画書の進捗状況や経営状況に応じた支援を行ない、各目標値に達しており評価に値する。 数値目標を達成しており、事業成果に値する。
		売上増加事業者数	20	23	○	S	S	S	S	S	S	A	事業計画書の進捗状況や経営状況に応じた支援を行ない、各目標値に達しており評価に値する。 数値目標を達成しており、事業成果に値する。 事業計画を策定した際、特にポイント・狙い目とした部分が数値増加にどの程度貢献したか。など、後検証において確認を行い、計画を「作る」事から、目標や成果に結びつける様、指導願います。
		利益率1.5%以上増加の事業者数	10	13	○	S	S	S	S	S	S	A	事業計画書の進捗状況や経営状況に応じた支援を行ない、各目標値に達しており評価に値する。 数値目標を達成しており、事業成果に値する。 事業計画を策定した際、特にポイント・狙い目とした部分が数値増加にどの程度貢献したか。など、後検証において確認を行い、計画を「作る」事から、目標や成果に結びつける様、指導願います。
6	新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	展示会事前セミナー開催件数	1	1	○	S	S	S	S	S	S	A	企業単独では実現できない取り組みであり評価に値する。地域ブランドの価値をさらに高める必要性を感じる。 数値目標を達成しており、事業成果に値する。 脱下請けのための自社製品開発に向けて、事業者は一層の努力が必要だろう。 販路開拓の伴走型支援に期待が寄せられる。
		展示・商談会出展事業者数	8	8	○	S	S	S	S	S	S	A	目標値に達しており、企業単独では難しい取り組みでもあり評価に値する。 数値目標を達成しており、事業成果に値する。 バイヤーと直接接触できる機会は貴重であり、引き続き取り組んで欲しい。
		商談会成約件数	13	13	○	S	S	S	S	S	S	A	目標値に達しており、企業単独では難しい取り組みでもあり評価に値する 数値目標を達成しており、事業成果に値する。 商談成立件数は、本年度の目標を達成した。総菜や弁当用の商材需要が高まりを見せている。 むやみやたらな商談機会の提供でなく、ある方向性（総菜等）を持って取り組むのは限られた有効だと思われる。結果的に、地域の協業、物流の合理化などの機会も発展的に生まれる可能性がある
		プレスリリース資料作成支援者数	11	13	○	S	S	S	S	S	S	A	目標値に達しており、また企業がマスコミとの関係を構築できたことは評価に値する。 数値目標を達成しており、事業成果に値する。 プレスリリース資料作成支援が功を奏し、活性化につながったことが評価できる。 焼津の総合ブランドと個別企業の商品ブランドの両者のブランディングに注目していることは大きく期待が持てる。
		マスコミ掲載・放映件数	5	10	○	S	S	S	S	S	S	A	目標値に達しており、また企業がマスコミとの関係を構築できたことは評価に値する。 数値目標を達成しており、事業成果に値する。
		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こと」による売上増加事業者数）	5	5	○	S	S	S	S	S	S	A	丁寧に個別支援を続けている成果として目標値に達しており評価に値する。低価格圧力が高まる中、地域ブランドの価値をさらに高める必要性を感じる。 数値目標を達成しており、事業成果に値する。

7	と経営指導員等の資質向上に関するこ	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	S	S	S	S		計画的に実施されている 積極的な取り組みを評価することができる。 WEBセミナー参加を積極的に利用し、7名の対象職員が25種類延べ56回の研修会に参加している。 把握している課題(「人事考課制度の見直し」など)について、今後も具体的に取り組んで欲しい。
		職員間の情報共有とミーティングの開催について		—	S	S	S	S	S	S		計画的に実施されている。 積極的な取り組みを評価することができる。 セミナーに参加した職員は、報告書を作成し、所内で回覧による情報共有を行った。
		スキルアップの研修会受講状況について		—	S	S	S	S	S	S	A	計画的に実施されている。 積極的な取り組みを評価することができる。 本所では、ベテラン経営指導員が少なく、経験が浅い職員が多い構成となっていることから、個人別の育成方針の明確化など、さらに力を注いでいる。
8	この他と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	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	計画的に実施されている。 積極的な取り組みを評価することができる。 参加団体との広域的な連携によるスケールメリットを生かしたセミナーの実現。 社会情勢、地域情勢を踏まえ、地域における共通課題の中で、緊急性や規模などから協議調整を進められたい。
		日本政策金融公庫との情報交換会		—	S	S	S	S	S	S	A	計画的に実施されている。 積極的な取り組みを評価することができる。 年3回の情報交換会。
		静岡県信用保証協会との情報交換会		—	S	S	S	S	S	S	A	計画的に実施されている。 積極的な取り組みを評価することができる。 合同勉強会・情報交換会。
		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	S	A	計画的に実施されている。 積極的な取り組みを評価することができる。 確定申告事業の連携。
		焼津市経済部との定例会議		—	A	S	A	S	A	A	A	担当者レベルでの情報共有はされているが、組織全体で計画的に実施されることが望ましい。 積極的な取り組みを評価することができる。 年4回の情報交換。 開催回数と時期について、協議する必要があります。 明確な会議としての開催件数は少ないが、個別に多岐に亘る調整会議・打合せを実施しており、市との意見調整や今後の方向性は認知が進んでいると思われる。
9	地域経済の活性化に資する取り組みに関するこ	焼津みなとまつり		—	S	S	S	S	S	S	A	計画的に実施されている。 積極的な取り組みを評価することができる。 地場産品のPR。
		焼津市水産ブランド事業協議会		—	S	S	A	S	S	S	A	計画的に実施されている。 積極的な取り組みを評価することができる。 焼津市内で生産・販売される水産食料品をブランド化し、産業活性化に資している。 「地域ブランドの必要性」を認識したとのことであり、本事業を含めた今後の取り組みに期待する。 認定後の商品の周知広報に改善余地がある為、事業運営全般に関して、進化を目指すべく協議を進められたい。
		志太3市(焼津・藤枝・島田)合同企業ガイダンス		—	S	S	B	S	C	S	A	計画的に実施されている。 積極的な取り組みを評価することができる。 3市の合同企業ガイダンスを実施。
		地元企業魅力発見バスツアー		—	S	S	B	S	C	A	C	計画的に実施されている。 積極的な取り組みを評価することができる。 就職希望者へ個別相談会やマッチング支援事業を展開。 バスツアーは実施したのですか？報告内容が分かりませんでした。 人材確保が厳しい現状下、本件参加者を増やす対策が重要度が増す為、対策含めた協議を図られたい。

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	各項目において丁寧な支援がなされていると感じます。需要動向調査の調査結果をそれぞれの企業の商品開発や商品改良に反映できているなど、小規模事業者にとって心強い存在となっている。また新たな需要の開拓に寄与する事業において制度上の制約を越えて、規模に関係なく商談会に参加を促すことは地域一丸となってブランドの底上げに繋げる取り組みになる。重点事業特別委員会で行っている焼津水産ブランドも、認定にとどまらず、より価値を上げる仕組みに変えるなど、会議所全体の取り組みも見直し、各事業の相乗効果を高める必要性を感じます。 2018年度から始まった本事業は、今回で7年目を迎える。その間、少子高齢化、グローバル化、IT化、コロナ禍など、様々な外部環境の変化を経験し現在に至っており、開始当初と比べて事業報告の質が格段に向上したと感じられる。 ・2025年度版の中小企業白書(概要)によると「① 円安・物価高の継続や「金利のある世界」の到来による生産・投資コスト増、構造的な人手不足など、中小企業・小規模事業者が直面する状況は依然として厳しい。②円安・物価高の継続や30年ぶりの金利上昇は、輸出より輸入比率が高く借金依存度が高い中小企業・小規模事業者には、利益下押しのリスク。③2024年の春季労使交渉では、約30年ぶりの賃上げ率を達成も、大企業との差は拡大。労働分配率は8割近く、更なる賃上げ余力も厳しい状況。④殆どの業種で深刻な人手不足にあり、業績改善なき賃上げも増えており、コストカット戦略は限界。営業利益向上による賃上げ余力の創出が必要。⑤倒産・休廃業は足下で増加。後継者不在率は減少傾向にあるが、経営者年齢は依然高い水準で推移しており、事業承継に向けた取組が必要。⑥経営者の「経営力」の向上を3つの視点で分析。A) 個人特性面：異業種・広域ネットワークで他の経営者と交流し、学び直しに取り組む経営者の成長意欲の高さは業績向上に寄与する。B) 戦略策定面：経営計画策定・実行、差別化や市場環境を意識した適切な価格設定を行う戦略的経営は業績向上や賃上げ・投資を促進する。C) 組織人材面：経営理念、業績・経営情報の共有を重視するオープンな経営は業績向上に寄与する。賃上げ、社内コミュニケーション 円滑化、働き方・職場環境改善など、従業員を大切にすると人材経営は従業員の確保・維持に貢献する。⑦中小企業では、売上高規模ごとに「成長の壁」の打破が必要。成長の加速段階では、経営者にはないスキルを持つ補完型人材確保や、経営者の職務権限分散による一人経営体制の克服が重要。また、企業規模拡大には、積極的なM&Aやイノベーション、海外展開の推進が有効な手段。⑧小規模事業者では、事業規模・商圏に限られる中、差別化による独自の強みの創出が重要。経営計画策定等を通じ、経営者のリテラシーを高め、経営の振り返りと改善のサイクルを通じた「経営の自走化」を目指すことも重要。地域の社会課題解決事業を担うビジネスの推進も重要。 ・上記の中小企業白書で指摘された内容と本事業の内容は、ほぼ一致していることを踏まえコメントすると、「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。本年度の報告では、ホームページやSNSを利用した発信が強調された。その一方で事業者からはパソコン等の購入に対する支援を求める声が多数寄せられるということで、情報受発信の意識の違いが感じられた。事業承継問題も喫緊の課題としている。 ・「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。昨年と同様な結果になったが、消費者需要動向調査では「価格」を最も重視し「安全性」や「手軽さ」の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。一方パッケージなどの変更はプロダクトアウト型の商品開発を意味し、商品の内と外の両面から差別化した魅力的な商品を開発することが求められている。 ・「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、こちらも昨年同様、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、脱下請けを実現する商品開発に注目している。小規模事業者は大量生産が困難であり、原材料の高騰も相まって大衆食材は苦戦を強いられる。そのため今後の販路開拓としては、贈答品の開発や商品の神聖化など、まったく新しい視点での販路開拓も検討することが望ましい。 ・「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。 ・各事業について偏りなく取り組まれており、実績値も向上していることから、大いに評価する。伴走型支援の在り方を明確に持っており、支援計画のPDCA管理を行っていることが推測されることから、全体のスキル向上に繋がっていると考えられる。今後も、同じ方針で取り組んで頂きたい。 ・小規模事業者の「価格転嫁」は悩ましい課題であり、一朝一夕に解決出来るものではないが、粘り強く丁寧な伴走型支援により事業者の“味方”となって欲しい。 ・「地域ブランドの必要性」を認識したとのことであり、地域経済の起爆剤となるよう今後の取り組みに期待する。 構造的な悪循環に陥っていて、かつ現実的な改善能力以上の苦境にいる中小企業をどう支援すべきか、全国で悩ましい事例が多い。特に製造業では最低限必要な設備の劣化が起きている場合に、その救済は経済合理性だけでは困難で、政策的な出口戦略が求められる。(焼津市は水産食品品製造業が多く、HACCP改修などスタートラインに立つための投資原資すら確保難しい会社が相当数あるのではないかと?)静岡県は対金融機関でいくとメイン行に歩調を合わせる傾向が全国的に見ても強く、反面、ドラスティブな処理が進まないという側面がある。救済型M&Aもよほど光るコアコンピタンスがなければ発生しえない。 国自体が人口減少や賃上げ能力に即した対応が可能な中堅企業・中堅候補の支援に軸足を移す中、小規模事業者への伴走支援にどれだけマンパワーを費やすべきか、個々の会議所の経営戦略も考慮すべき時代になってきている。端的に言って工数と効果のミスマッチが生まれざるを得ない状況で、支援パッケージの合理化が必須。 経営発達支援計画事業については、すべての項目において目標値を達成しており、適切に事業が実施されていると評価できます。特に、需要動向調査結果を適切に分析し、商品開発や改良に反映している点や、事業計画策定やフォローアップは目標値を上回る実績で、売上げ増加まで伴走型支援が行われていて評価できます。 一方で、企業の人材確保に向けた合同企業ガイダンスや地元企業魅力発見事業については、参加者が少なく、事業の見直しが必要と思われます。物価高騰、人手不足等で厳しい経営環境の企業を支援するため、行政と商工会議所が連携をより強化していく必要があると思います。 ・従来よりも活動における課題や対策への取組にこだわりを強く持って計画実施に向け、考動している事がうかがえる。 ・結果、設定した目標に対して確実に達成を図り、実現できている。 ・(7)に関しては職員の経験値が浅く、研修なども各々のスキルも踏まえて企画しなければならない点など、苦慮する面もあるかと思うが、相対的には職員の意欲・モチベーション維持向上が前提となるので、配慮と同時に、達成感の共有につながる取組を目指されたい。