

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	飯坂町商工会（法人番号：1380005000584）、松川町商工会（法人番号：9380005000585）、飯野町商工会（法人番号：6380005001891）
実施期間	平成31年4月1日～平成36年3月31日
目標	<p>人口減少等の構造変化、消費購買顧客の流出が更に加速し、地域経済を支えている小規模事業者は需要の低下、売上の減少厳しい経営環境に直面しています。</p> <p>小規模事業者の抱えている課題に対して3商工会が共同で支援する体制を整え、下記の目標を軸に持続的な経営の支援を強化し、地域経済の発展を図ります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■事業計画策定支援による本業の黒字化支援 ■事業承継の推進と創業支援の推進 ■地域ブランド力強化による交流人口の増加と域内経済の活性化
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>① 地域の経済動向調査に関すること 地域経済動向を把握するための景況調査 地域経済動向データと比較するための外部データの収集・整理</p> <p>② 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営状況を把握するための経営分析 経営分析結果に基づく経営分析支援</p> <p>③ 経営計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナーの開催 事業計画策定支援・事業承継策定支援・新規創業計画策定支援</p> <p>④ 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画・事業承継計画・新規創業計画策定後のフォローアップ支援 小規模事業者経営発達支援融資制度の活用</p> <p>⑤ 需要動向調査に関すること ヒアリングによる消費者アンケート調査の実施 需要動向の基本データの収集・整理</p> <p>⑥ 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること 商品・サービス等のブラッシュアップ支援 ホームページの作成支援による情報発信支援 展示会、物産展への参加支援</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組 行政と関連団体連携による地域経済活性化策の検討 地域課題に対する地域経済活性化事業の検討</p>
連絡先	<p>飯坂町商工会 〒960-0201 福島県福島市飯坂町字筑前 12-1 ☎024-542-3568 FAX024-542-3569</p> <p>松川町商工会 〒960-1241 福島県福島市松川町字中町 35 ☎024-567-2265 FAX024-567-2364</p> <p>飯野町商工会 〒960-1301 福島県福島市飯野町字後川 1 ☎024-562-2115 FAX024-562-3925</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 3商工会地域の概況

飯坂町、松川町、飯野町は、福島県庁所在地である福島市の周辺部（北部、南部及び東南部）に位置している。3町とも、中心市街地から離れている地理的な経済環境が類似していることから、広域連携商工会グループ（福島市商工会広域連携協議会）としても活動をしている。

何れの地域も豊かな自然に恵まれ、米やくだもの、養蚕等の農産物生産者が地域産業の柱ではあるが、昔から流通交通網（福島城下を結ぶ「飯坂街道」「奥州街道」「富岡街道」）が整備されていたこと、温泉資源を有していたことで、関連する恩恵によって多くの小規模事業者も存在し地域経済を支えてきた経緯がある。

しかし、近年の人口減少・少子高齢化、多様化する消費者ニーズの変化、需要動向の把握難が、3町の小規模事業者の経営環境を悪化させ、客数・客単価・購買頻度が減り、売上が低下している。その上、東京電力福島第一原発事故による風評被害が未だ払拭されず、生業としての事業環境は厳しい状況にある。

また、平成31年4月、福島大学（福島市松川町）に新設学部（食農学類）が創設されるのを機会に、地域農業の振興とともに、地域資源による特産品開発や新事業創出への取り組みが求められている。3町の現状と課題については、以下のとおりである。



< 飯坂町の現状と課題 >

◆人口動態及び事業所の推移

地区 商工会	年度	人口 (人)	工業		商業		サービス業		その他	合計
			建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業 宿泊業	サービス業		
飯坂町 商工会	22	22,515	156	72	20	194	117	179	75	813
	23	22,078	173	50	18	191	117	183	58	790
	24	21,960	170	49	18	193	118	179	59	786
	25	21,767	172	48	18	193	119	176	60	786
	26	22,105	164	47	18	181	125	168	57	760
	27	21,002	163	46	18	178	123	162	57	747
	28	20,824	163	46	18	172	123	158	55	735
	29	21,327	155	45	18	171	122	158	55	724
30	21,066	151	35	17	158	97	138	40	636	

商工会地区内人口及び小規模事業者数の推移（商工会実態調査より）

飯坂町地区の人口：H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較 △1,449
飯坂町地区の小規模事業者数：H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較 △177

小規模事業者（商業・工業・サービス業の産業別）

商業	H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較	△39
工業	H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較	△42
サービス業	H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較	△61

飯坂町は、福島市の市街地から約9km北部に位置し、福島市の奥座敷として飯坂温泉を中心に「いで湯とくだもの」の里として栄えた温泉地で、日本武尊が東北征討の際に発見、開湯したという伝説があり、秋保・鳴子とともに東北三名湯のひとつとして多くの人に親しまれてきた。

最盛期には120件の旅館と年間178万人の観光客が訪れ賑わいを見せていたが、景気の低迷や消費者行動の変化に伴い、現在は旅館数、観光客共に大幅に減少し関連産業（旅館等に商品を卸している企業）も衰退の一途を辿っている。

◇旅館数 S48年 120件 ⇒ H29年 44件

◇入り込み客数 S48年 1,780千人 ⇒ H29年 854千人

飯坂町の人口は、震災前（H22）と比較し1,449人減の21,066人（H30）となっており、原発事故の影響や少子化に伴う人口減少により、地元購買力の低下を招いている。

飯坂町の小規模事業者数は、震災前（H22）と比べ、177事業所減の636事業所（H30）と大幅に減少している。特に製造業や小売業、サービス業の減少が目立つ。

◆地理的特殊要因

飯坂町は、福島交通飯坂線をはじめ、福島市と山形県米沢市を結ぶ国道13号や、観光・農業・工業等の産業を支えるフルーツライン（県道5号線飯坂エリアの愛称。周辺に果樹園が多く果物狩りが盛ん。）などの道路のほか、東北縦貫自動車道が通っており、国道13号との交差部に飯坂ICが整備されている。また、新たに東北地方の内陸部を結ぶ東北中央自動車道の福島・米沢間が平成29年11月4日に開通し、飯坂町に隣接する福島大笹生IC周辺に道の駅が平成33年に建設される予定である。

◆商業、工業、観光（サービス）

商業については、摺上川・赤川を中心に旅館や飲食店が並び商店街を形成しているが、消費者ニーズの多様化・ネット通販購入機会の拡大や、車社会の進展に伴う郊外への消費者の流出により、商店街の衰退に歯止めがかからない状況にある。また、経営者の高齢化・後継者不足は更なる廃業を助長し、商店街活性化の足かせの一つとなっている。

工業については、大きな工場は少ないが、飯坂ICを中心に小規模事業者が点在し、独自の技術力により経営を維持しているものの、近年の経済のグローバル化に伴う価格競争の激化（特に単純加工品に対する加工単価引き下げ要請）原材料の高騰等により、厳しい経営環境におかれている。将来的には、独自技術の開発による付加価値のアップや、経営の安定を図るべく人材の育成を推進するとともに、円滑な事業承継が求められている。

観光（サービス）については、ニーズの多様化や長引く景気の低迷、原発事故により観光客の入り込み客数も激減し、震災後7年を経過した今も震災前の水準までは回復していない。観光客の減少は宿泊業や飲食業にも影響を及ぼし、売上に大きな打撃を与えている。

しかし、観光（サービス）は現在も主要産業であり、ラジウム玉子や温泉まんじゅう、地元果物を使った菓子が観光客の人気を集めている。宿泊業を含むサービス業の充実、地域食材を活用した安全・安心の食品提供が重要案件といえる。風評被害の払拭とともに、地域資源を活用した

魅力のあるまちづくり、賑わいの創出が求められている。

●商工会のこれまでの取り組みと役割

当会では、飯坂温泉観光協会、飯坂温泉旅館協同組合とともに、“オールいいざか”体制で、飯坂温泉への誘客PR振興事業（飯坂温泉観光協会の主催イベントに、商工会青年部員及び女性部員が実行委員として参画）を展開してきた。以前、旅行形態が「団体旅行」の頃は、誘客が多ければ地域産業全体に潤いが行き渡っていた。しかし、近年の旅行形態が「団体旅行」から「個人旅行」へシフトしたことにより、顧客のニーズとの間にギャップが生じている。

従来までの支援は、小規模事業者の個社別の税務・記帳指導、金融指導を中心に取り組んできており、小規模事業者が抱えている課題（後継者不足、人材育成、事業承継）への対策は、講習会開催による集団事業のみであった。

これからの商工会支援は、税務・記帳指導、金融指導のみならず、小規模事業者が抱えている課題（後継者不足、人材育成、事業承継）に対し寄り添いながら、個社の需要動向を見据えた事業計画に基づく経営の推進支援が求められている。併せて、引き続き“オールいいざか”体制での賑わい創出づくり、地域資源（果物、温泉）を活用した新たな商品・サービスの開発による飯坂町への誘客（調査含む）・発信・展開が求められている。

< 松川町の現状と課題 >

◆人口動態及び事業所の推移

地区 商工会	年度	人口 (人)	工業		商業		サービス業		その他	合計
			建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業 宿泊業	サービス業		
松川町 商工会	22	15,099	85	39	7	78	18	79	14	320
	23	14,963	83	41	7	77	17	77	13	315
	24	14,964	82	41	7	76	18	77	13	314
	25	14,676	83	42	7	75	18	77	13	315
	26	14,688	83	43	7	72	18	73	13	309
	27	13,847	85	46	8	71	15	68	15	308
	28	13,781	86	46	8	72	16	67	16	311
	29	15,108	85	47	8	70	16	66	18	310
	30	14,911	88	47	8	67	14	64	17	305

商工会地区内人口及び小規模事業者数の推移（商工会実態調査より）

松川町地区の人口：H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較 △188

松川町地区の小規模事業者数：H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較 △15

小規模事業者（商業・工業・サービス業の産業別）

商業 H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較 △10

工業 H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較 +11

サービス業 H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較 △19

松川町は、福島市の市街地から約10km南部に位置し南の玄関口となっている。江戸時代には奥州街道の宿場町（八丁目宿）として栄えた。また八丁目銀山も開坑され、昭和の戦前期には地域経済の原動力となっていたが終戦後閉山となった。また、養蚕と川俣羽二重の川俣町に立地的に近いことや国や地場産業として奨励したことから絹織物業が盛んとなり、50を超える絹織物業者があったが、絹織物価格の下落による大打撃を受け業者数が激減した。戦中期、東芝の工

場の疎開先として選定されたことで、現在も関連する企業が当町産業の中核を成している。

松川町の人口は、東日本大震災及び原発事故による一時避難や人口流出が続いたが、平成 29 年には、震災前の人口数に戻ったようにうかがえる。震災から 5 年以上を経過して一時避難者が戻ったこともうかがえるし、原発事故によって仮設住宅で生活していた避難者が、当町へ定住したという見方もできるが、以前のような出生による人口増は望めない状況である。

松川町の小規模事業者は、商業関係（卸売業・小売業：H22→H30 △10）、観光関係（飲食業、宿泊業・サービス業：H22→H30 △19）の事業者の減少が目立つ。

◆地理的特殊要因

国道 4 号・東北縦貫自動車道及び J R 東北本線が南北に縦断し、J R 東北本線松川駅・金谷川駅や東北縦貫自動車道福島松川スマート IC が交通の拠点となり、中心市街地と結ばれている。また、旧国道 4 号や主要地方道土湯温泉線などにより周辺地域とも結ばれている。このことによって、日常の通勤経路のアクセスに恵まれている。また、市街地周辺には、のどかな田園風景と豊かな水と緑の自然が広がっており、住み良い住環境とともに、福島大学、福島県立医科大学や福島県立医科大学付属病院などの高等教育・医療施設が、中心市街地から移転建設されたことで、郊外のベッドタウンとなっている。

◆商業、工業、観光（サービス）

商業については、江戸時代の宿場町としての街なみが商店街を形成しているが、平成期より近隣に大型商業施設の出店が相次いだことで、町内の幹線道路は大型商業施設へ向かう車が増大し、幹線道路は通過点となっており経済効果が見えていない。地元消費者の流出に歯止めがかからない状況にあり、地元小売店等が、消費者に対する販売促進事業及びサービス事業を共同で実施する「スタンプ会」の加盟店（小規模事業者）数も 35 店までに減ってしまった。東日本大震災による風評被害の影響もあるが、加盟店数の減少の主な要因は、経営者の高齢化・後継者不足とともに、消費者ニーズの多様化・ネット通販購入機会の拡大によって、今までの事業活動では継続することが難しいところによる事業の廃業が占めている。

近年は地元産米を使ったバウムクーヘン、宿場町で栄えた伝統菓子など食品製造が盛んで、市外への販路開拓と来店客へのサービスの充実が課題である。

工業については、国道 4 号バイパス（福島市～二本松市 片道 2 車線 信号機無し）の新設に伴い、バイパス道路から直接乗り入れ可能な松川工業団地が造成されたが、東日本大震災による仮設住宅の建設に伴い、新たな工場誘致が進んでいない。製造業のうち下請取引依存度が高い小規模事業者においては、経済のグローバル化に伴う単純加工品に対する加工単価引き下げ要請（価格競争の激化）や原材料の高騰等により厳しい経営環境にある。将来的には、付加価値・独自技術を積み重ね続け経営の安定を図るため、雇用の確保のため、人材の育成を推進するとともに、円滑な事業承継が求められている。

観光（サービス）については、江戸時代の宿場町としての街なみ、めがね橋等の歴史的史跡が残されている。また、町の東端には阿武隈川が流れ、県指定景勝地の阿武隈峡や水原川沿いに広がる田園風景、市名木保存樹林の黒沼神社の杉樹林、水原のクマガイソウの里や土合館公園のアジサイ、芳水の桜、夫婦桜、右輪台桜並木など花に囲まれ、四季を通じて美しい自然に恵まれている。花をテーマとした景観美化や観光交流イベントを展開しているところではあるが、イベント事業の一過性に留まっている状況は否めない。このため、今後は地域資源の自然や花、歴史資源を保全・掘起し・活用し、地域経済への活性化に導く賑わいの創出が求められている。

●商工会のこれまでの取り組みと役割

戦中期、東芝の工場の疎開先として選定されたことで、関連する製造業が地域産業の中核を成

している。このことにより他の業種へも経済的恩恵（商店街の形成にも繋がった。）が行き渡っていた。商工会は、これまで小規模事業者の個社別の税務・記帳指導、金融指導を中心に取り組んできており、小規模事業者が抱えている課題（後継者不足、人材育成、事業承継）への対策は、講習会開催による集団事業のみであった。また、賑わい創出に繋げようと花をテーマに“あじさい小路”イベントを（7月）実施し、今後も継続事業として位置付けている。

しかし近年の経済のグローバル化に伴う価格競争の激化等により、受注量が急変したことによる製造業の収益が減少し、経済的に恩恵があった商店街も収益が減少・衰退が進んだ。今までの経営活動では持続的な経営には至らない。これからの商工会の支援も税務・記帳指導、金融指導のみならず、小規模事業者が抱えている課題（後継者不足、人材育成、事業承継）にも、個社に寄り添いながら、個社の需要動向を見据えた事業計画に基づく経営の推進支援が求められている。併せて、地域経済の活性化のために、地域と地域を結ぶ広域的な回遊的な賑わい創出・需要創出が求められている。

< 飯野町の現状と課題 >

◆人口動態及び事業所の推移

地区 商工会	年度	人口 (人)	工 業		商 業		サービス業		その他	合計
			建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業 宿泊業	サービ ス業		
飯野町 商工会	22	6,104	61	68	5	79	17	54	12	296
	23	5,993	63	70	5	77	15	55	12	297
	24	6,029	57	63	4	71	14	55	9	273
	25	5,649	56	57	4	72	13	53	10	265
	26	5,535	55	57	4	69	12	53	11	261
	27	5,447	54	54	4	62	10	49	11	244
	28	5,359	53	54	4	61	12	52	11	247
	29	5,608	50	48	4	54	11	47	11	225
	30	5,550	50	52	4	55	13	52	11	237

商工会地区内人口及び小規模事業者数の推移（商工会実態調査より）

飯 野 町 地 区 の 人 口：H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較 △554

飯野町地区の小規模事業者数：H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較 △59

小規模事業者（商業・工業・サービス業の産業別）

商業 H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較 △25

工業 H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較 △27

サービス業 H22年（震災前）、H30年（震災後）との比較 △6

飯野町は、福島市の市街地から約12km東南部に位置し、海岸部と内陸部を結ぶ流通交通網（富岡街道）の福島城下玄関口となっている。日本で初めて縄文時代の複式炉が発見された「白山遺跡」「和台遺跡」からわかるように古代時代より集落が形成されていた。豊かな河川と丘陵地形を活かした養蚕業と、絹原材料の一次加工織物機業が基幹産業として地域経済を牽引していたが、絹織物価格の下落による大打撃を受け事業者数が激減した。

飯野町の人口は、東日本大震災前（平成22年）の6,104人に対して、平成30年は5,550人と554人の減少となった。このことは、少子高齢化による人口減少の他に原発事故の影響による人口流出がうかがえる。そのような中、原発事故による避難区域となった飯舘村が、村役場機能（関連する商工会業務機能その他各種団体機能）を全て飯野町内へ移管したことで、多くの飯舘村民

も飯野町に一時居住をした。国の避難解除を受け、飯館村民が戻りつつあるが、引き続き地域間の交流を続けることが地域経済の復興・活性化に必要である。

飯野町の小規模事業者は、東日本大震災前（平成 22 年）の 296 事業所に対して、平成 30 年は 237 事業所と 59 事業所の減少となった。特に小売業の減少が目立つ。

◆地理的特殊要因

飯野町を東西に横切る国道 114 号線、県道 39 号線は福島市と南相馬市を結ぶ幹線道路であり、避難者の一時帰宅者や復興事業に携わる業者の通行も多く、今後の復興事業はもとより浜通りと中通りを結ぶ、観光ルートとしての役割を發揮するものと考えられる。国道 114 号線は飯野町北側の山沿いを通っているため、街なかを通過する県道 39 号線と併用した提案が必要である。

◆商業、工業、観光（サービス）

商業については、商工業者数の約 25%を占めている。旧国鉄川俣線（現在は廃止路線）岩代飯野駅周辺に商店街が形成されているが、消費者ニーズの多様化・ネット通販購入機会の拡大とともに、近隣地域に大型商業施設の出店が相次いだことで、地元で購入する顧客が減少し商店街の衰退化に拍車がかかっている状況にある。また、経営者の高齢化・後継者不足が進んでおり、更に事業縮小・事業廃業に繋がりがねないため、今後の支援体制構築が急務である。

工業については、絹原材料の一次加工織物機業が基幹産業として、最盛期には 3,000 人の雇用があったが、絹織物価格の下落（安価な海外製品の拡大）によって、現在稼働している機業は僅かとなってしまった。飯野工業団地には大手企業等の工場があることで、関連する金属加工業が現在の地域製造業の主力であるが、下請取引依存度が高い小規模事業者においては、経済のグローバル化に伴う単純加工品に対する加工単価引き下げ要請（価格競争の激化）や原材料の高騰等により厳しい環境にある。将来的には、付加価値・独自技術を積み重ね続け経営の安定を図るため、雇用の確保のため、人材の育成を推進するとともに、円滑な事業承継が求められている。

観光（サービス）については、地形や自然現象によるものとされる「UFO」の目撃情報を観光資源として結び付け、その発信拠点に千貫森公園と UFOふれあい館を整備し、地域外からの当町への誘客に努めている。また、「飯野つるし雛まつり（2月下旬～3月上旬の2週間）」では、商店街において、各店舗及び愛好者によるオリジナルのつるし雛を製作展示する。商店街の各店舗ではおもてなしの無料開放を実施して、空き店舗の場所では臨時出店による設営が催される。イベント開催期間中は、県内外から約 3 万人の来場者があり、賑わいの創出に繋がっている。各種多彩なイベントを展開しているが、一過性のイベント事業に留まっていることは否めない。また、宿泊施設が少ないため滞在が難しい状況にある。

つるし雛やUFOにちなんだ菓子製造も顕著であるが、イベント期間のみの販売・PRにとどまっており、通年での上乗拡大を図ることが課題である。

今後、地域外との交流促進・賑わいの創出からの地域経済の活性化のためには、地域資源の掘起し活用や近隣の宿泊施設地域との連携強化が必要となる。

●商工会のこれまでの取り組みと役割

養蚕業と絹原材料の一次加工織物機業が基幹産業として、地域経済の全体を牽引・中核を成していた。このことにより他の業種にもほぼ等しく経済的恩恵が行き渡っていた。商工会は、これまで町の行政とともに二人三脚でもって、街おこしの地域振興事業（UFOのまち「いいの」ほか）を実施してきたが、宿泊・滞在へ向けた取り組みには至っていなかった。小規模事業者への支援は、個社別の税務・記帳指導、金融指導が中心であり、小規模事業者が抱えている課題（後継者不足、人材育成、事業承継）への対策は、講習会開催による集団事業のみであった。

しかし、養蚕業と絹原材料の一次加工織物機業の衰退によって作業場の廃業続出に陥った。地

域全体が経済力の縮小となってしまったことは否めず、また町の行政が福島市に合併したことにより、商工会が実施する地域振興事業への予算配分に限界が生じてきた。これからの商工会は、税務・記帳指導、金融指導のみならず、小規模事業者が抱えている課題（後継者不足、人材育成、事業承継）に対しても、個社に寄り添いながら、個社の需要動向を見据えた事業計画に基づく経営の推進支援が求められている。併せて、賑わい創出（特に「飯野つるし雛まつり」）についても地域と地域との広域連携の充実による賑わい創出・需要創出の取り組みが求められている。

< 3町小規模事業者の事業承継・新規創業の現状 >

① 3町商工会職員による税務・記帳支援、金融斡旋支援等の際に聞き取りによる事業承継（後継者）の有無について集計した結果は以下のとおりである。

【飯坂町】対象事業所数：428 事業所

い る	32 事業所 (7.5%)
い ない	78 事業所 (18.2%)
わからない (不明 又は 計画できない等)	318 事業所 (74.3%)

【松川町】対象事業所数：205 事業所

い る	59 事業所 (28.8%)
い ない	61 事業所 (29.8%)
わからない (不明 又は 計画できない等)	85 事業所 (41.4%)

【飯野町】対象事業所数：179 事業所

い る	40 事業所 (22.4%)
い ない	40 事業所 (22.4%)
わからない (不明 又は 計画できない等)	99 事業所 (55.2%)

② 新規創業支援

3町商工会職員の支援により創業した事業所数を集計した結果は以下のとおりである。

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度 (4 月～9 月)
飯坂町	1 事業所	0 事業所	0 事業所
松川町	2 事業所	1 事業所	1 事業所
飯野町	0 事業所	1 事業所	1 事業所

この結果から、今後円滑な事業承継へ向けた後継者育成・人材育成とともに、地域経済の活力に寄与する新規創業支援の取組みが喫緊の課題である。また、わからない（不明 又は 計画できない等）部分については、更なる調査が必要である。

2. 3商工会が共同支援する必要性

前述したこれらの内容から、以下の小規模事業者の共通の課題が抽出される。

【小規模事業者の共通の課題】

- ① 経営者の高齢化・後継者不足による廃業事業所が増加している。
- ② 消費購買顧客の地域外への流出が続いている。これにより個店経営力の低下・商店街の衰退化に歯止めがかからない状況である。消費者ニーズの多様化・需要予測を把握しないままの

慣行的な経営方針が主な要因である。

- ③ 事業承継に取り組んでいる経営者が少ない。事業承継の取り組みをどのようにしたらよいか悩んでいる経営者が多い。
- ④ 新規創業者が少なく廃業者の方が多いため地域全体の活力が低下傾向である。新規創業による新商品・新サービスの創出、雇用の創出に繋がっていない。
- ⑤ 賑わい創出のイベント事業が一過性に留まっている。また、豊富な地域資源が小規模事業者の事業活動に活かされずにある。

これら共通かつ喫緊の課題に対して、3町の商工会が共同して積極的に取り組み、支援実行していくことで、迅速かつ効率良く解決へ導くことができ、将来の小規模事業者の発展に繋がられる。いずれの地域においても、食品製造小売、宿泊観光を含むサービス業のさらなる発展・成長が地域経済活性化の最大のポイントであり、他業種への波及効果を期待する。

～3商工会が共同申請支援する背景～

- ① 3商工会は福島市中心市街地の周辺部に位置しており、経済状況や地域の課題が類似しているため、それに適した行政等の小規模事業者向け経済施策を効果的に推進し、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応するため、同一行政区の3商工会が広域連携商工会グループ（福島市商工会広域連携協議会）を組織した経緯があった。そこで更に経営発達支援計画を基軸事業として位置付けることで、より一層の小規模事業者支援強化に繋がると判断した。
- ② 3商工会の小規模事業者は、地域活力の減少・衰退による需要の縮小や売上減少がある中、個々の商工会は小規模でマンパワーが限られており、単独で経営発達支援計画に取り組むよりも、共同で実施することが迅速かつ効率良く解決へ導くことができ、将来の小規模事業者の発展に繋がれると判断した。

3. 中長期的な振興のあり方

3商工会地域の小規模事業者の現状及び課題がこのまま在り続けると、人口の減少、消費購買顧客の流出、需要の縮小が更に加速し、地域経済の生業が崩れる厳しい経営環境が想定される。

3商工会は課題を踏まえ、3商工会共同の支援体制・連携体制の充実強化と、3商工会が共同で一体的に小規模事業者に寄り添いながらの事業計画の策定とフォローアップ支援継続を図り、10年後の小規模事業者の目指すべき姿へ導き、小規模事業者が持続的・進展的な事業基盤を築くために、以下に掲げる事業に取り組む地域の将来像の実現を目指す。

【3商工会地域商工業の持続及び進展へ向けての取り組み】

- 地域内で持続可能な経営基盤の強化
- 経営環境の変化に対応できる事業者の育成
- 豊富な自然や観光資源、地域資源の活用による地域経済の再生及び活性化

4. 小規模事業者に対する支援目標と基本方針

3商工会は、社会一般の福祉の増進に資する事業に係る地域振興事業の地域経済団体として、小規模事業者の記帳・税務を重点にした経営改善普及事業を展開してきたが、経営発達支援計画において、小規模事業者が抱える課題を解決し、その事業が持続的に発展するために、商工会が

小規模事業者に寄り添った伴走型支援を行い、売上の増加や利益の確保に直結する事業計画に基づく経営の推進を図り、また様々な経営環境の変化に自ら対応できる事業者の育成を目指す。中長期的な振興のあり方を踏まえて、今後5年間の具体的な目標と取組方針は以下のとおりである。

【目標1】事業計画策定支援による本業の黒字化支援

(取組方針)

3町商工会が共同して事業計画の必要性を周知するとともに、小規模事業者（特に前述した飲食サービス、食品製造、観光業）の現状分析、経営分析から課題を見だし、その解決に向けた取り組みとして、消費者ニーズの把握、需要予測からの販路開拓や新事業の展開を模索した事業計画を伴走支援型支援によって策定支援して、本業経営の黒字化を図る。

【目標2】事業承継の推進と創業支援の推進

(取組方針)

3町商工会が共同して次世代への円滑な事業承継に導くために、小規模事業者が持つ事業価値の見える化を図る伴走型支援を実施する。事業価値は承継者にとっても強みの経営資源となるため、安定かつ持続的な経営の継続に繋がる。併せて、福島市「創業支援事業計画」と連携強化を図り、新規創業者の創出・育成に繋げることで、地域全体に雇用が確保され、地域経済の生業の継続を図る。

【目標3】地域ブランド力強化による交流人口の増加と域内経済の活性化

(取組方針)

3町地域には、歴史・文化や風土、自然や農産物、イベント事業による多彩な地域資源があるが、個々による実施展開には限界があるのは否めない。そこで3町商工会が共同して関係機関と連携を図りながら、各々のオリジナルの地域資源を活かしつつ、またブラッシュアップ強化を図りながら、域内外の人々が3町地域内を訪れた際に、多彩な地域資源に対して一過性に留まらず、個々の地域資源を結び付けて「回遊」「宿泊・滞在」「リピート」へ、継続的に人の交流が繋がる“3町地域内を巡る”新たな事業機会の創出に取り組む。その効果として、交流人口の増加が見込まれ、域内経済の活性化を図る。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成31年4月1日～平成36年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

【現状と課題】

地域の経済動向の把握については、全国商工会連合会並びに福島県商工会連合会の中小企業景況調査及び関係機関（日本政策金融公庫、地元金融機関等）の調査報告書といった外部データを収集してはいるものの、情報の分析、共有、支援材料としての活用や提供はほとんどされていないのが現状である。また、会員事業所の情報についても、記帳や決算指導、巡回訪問を通して情報を収集し、集計はするものの、分析し活用するまでには至っていない。

今後は、経営状況分析や事業計画策定支援等において、地域の経済動向の分析により裏付けされた事業計画が策定できるよう、3商工会共同での情報収集・共有・活用方法を明確化し、支援の際にデータを利用する。更に地域経済動向データとしてまとめ、定期的に発行する商工会通信やホームページ等に掲載し情報提供を図る。

【事業内容】

(1) 地域経済動向データの収集（新規）

3商工会の地域経済動向を把握するために、景況調査を実施する。

情報収集については、福島県商工会連合会が調査を実施している「中小企業景況調査」の様式をもとに、各業種毎（製造業、建設業、小売業、サービス業）に、調査票（調査項目：売上、資金繰り、仕入、経常利益、業況等）を配付し、四半期毎に職員が巡回訪問時、又は窓口相談時に職員による直接ヒアリング（各々の商工会の職員が担当・継続とする）を実施して情報収集する。継続的に経済動向を把握するために、調査の対象とする事業所は、原則固定（定点観測）とする。

調査件数は、飯坂町：25事業所（小規模事業者数 約700×3.5%）、松川町：15事業所（小規模事業者数 約300×5%）、飯野町：10事業所（小規模事業者数 約200×5%）の合計50件（業種の割合とする）として、3商工会合わせた数字として整理する。

(2) 関係機関からの情報収集（新規）

地域経済動向データと比較するために、外部データも収集する。

外部データは、福島県商工会連合会の町村における中小企業の景況、日本政策金融公庫の全国中小企業動向調査結果、全国商工会連合会の中小企業景況調査結果（何れも四半期毎）から、(1)で収集する地域景況調査の項目と比較するため、同じ項目（売上、資金繰り、仕入、経常利益、業況等）を主にデータを収集・整理する。

なお収集したデータにおいて、不足や欲しい内容がある場合には、「地域経済分析システム（RESAS）」、「J-Net21」の情報も活用する。

(3) 情報の活用（新規）

収集した情報は業種別に整理し、前年度との比較、地域内と地域外の景況感を比較して、

経営指導員間で要因分析を行い、3商工会の共通データとして集積（3商工会の組織内に集積・ファイル共有化）する。

小規模事業者への経営状況分析や事業計画策定支援等の際の経営支援に積極的に活用するとともに、各々の商工会ホームページに掲載、定期発行の商工会通信（紙ベース）に掲載して広く情報提供に努める。

【目標】

支援内容	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
景況調査実施回数	—	4	4	4	4	4
景況調査対象事業所数	—	50	50	50	50	50
飯坂町商工会	—	25	25	25	25	25
松川町商工会	—	15	15	15	15	15
飯野町商工会	—	10	10	10	10	10
景況調査データ並びに関係機関からの情報集約・整理・分析回数	—	4	4	4	4	4
地域経済動向のホームページ等での周知回数	—	4	4	4	4	4

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

【現状と課題】

経営分析については、記帳代行業者所に対しては、会計ソフト（ネット de 記帳）から出力される各種指標をもとに簡単な説明で終わっているのが現状である。また、個人事業者の確定申告期の決算指導（記帳・試算表は事業者が行う）取扱い件数は多いものの、事業者側及び職員側の双方が、納税額の計算のみに終始しており、経営分析までには至っていない。

【事業内容】

事業の持続的発展の経営を見据えるために、小規模事業者の経営状況の実態を把握するとともに、財務分析及び非財務（定性）分析による経営状況の分析を行う。

下記（1）（2）ともに、経営状況分析の結果は事業者にフィードバックし、事業計画策定に活用していく。

（1）専門家（税理士）・関係機関と連携した経営分析（拡充）

毎年、東北税理士会福島支部と連携し、派遣税理士による税務個別相談会を実施している。

この機会に、個社の経営状況を実態把握するために、決算書等の財務情報（売上、売上原価、経費、所得額等）を基にして、予め「ネット de 記帳」から出力される各種指標（収益性、効率性、生産性、安全性、成長性）や、経済産業省提唱の「ローカルベンチマーク」の指標（①売上高増加率（売上持続性）、②営業利益率（収益性）、③労働生産性（生産性）、④EBITDA 有利子負債倍率（健全性））を利用し、経営指導員及び経営支援員（経営指導員等）が財務分析を行う。その後、税務個別相談会において、専門家（税理士）から専門的な指導を受けて、経営状況の詳細な実態把握に繋げる。

財務分析の結果から、売上や利益が減少している等の課題や問題を抱えた事業者及び希望する事業者については、経営指導員が定性分析（自社の強み・弱み・脅威・機会の経営環境分析、経営悪化の要因等）に取り組む。分析に当たっては、経営資源（商品・サービスの内

容や顧客・競合の状況・保有する技術・ノウハウなど）や人的資源（組織体制・人材育成など）について聞き取り、①経営者、②関係者、③事業、④内部管理体制に着目した視点によりローカルベンチマーク等を利用して行い、財務分析結果と合わせて事業計画策定へ向けた方向性を導き出す。

税務個別相談会を契機とする経営分析件数は、3商工会合わせて10件を目標とする。

専門分野の知見が必要な場合は、重点経営支援対象事業所と位置付け、中小企業基盤整備機構等の専門家派遣や、福島県よろず支援拠点コーディネーターの専門家を積極的に活用するとともに、経営指導員は常に事業所に寄り添い・深くサポートしていく。

（2）経営分析セミナーを通じた経営分析、実態把握（新規）

（1）対象の事業所以外に、個社の経営状況の実態把握の掘起しをするために、経営分析セミナー（受講によって各種指標等に作成に至る）を開催（年1回×3商工会＝3回）する。経営分析の着眼点を統一にする関係上、講師は同一の専門家に依頼し、周知方法としては、開催チラシを作成して新聞折り込み、3商工会のホームページに掲載、3商工会員宛のDM発送、巡回訪問時・窓口相談時にも参加を呼び掛ける。

セミナー受講の事前準備として、個社の財務関係資料（売上、売上原価、経費、所得額等）から、（1）と同様の指標・手法でローカルベンチマークを用いた財務分析を経営指導員等が行う。

セミナーでは、個社の財務分析データから読み取れる経営状況について実態把握し、将来の経営を見据えた事業計画策定の必要性和策定方法についても学習する。

セミナー後は、担当した経営指導員等が引き続き巡回訪問等により、商品・サービスの内容や顧客・競合の状況・保有する技術・ノウハウ、組織体制・人材育成等を聞き取り、（1）と同様の視点・手法でローカルベンチマーク等を利用して事業の強みや弱み・脅威・機会等の定性分析を行い、財務分析結果と合わせて事業計画策定へ向けた方向性を導き出す。

経営分析セミナーを通じた経営分析件数は、3商工会合わせて15件を目標とする。

専門分野の知見が必要な場合は、経営指導員が主となり、中小企業基盤整備機構等の専門家派遣や、福島県よろず支援拠点コーディネーターの専門家を積極的に活用するとともに、経営指導員は常に事業所に寄り添い・深くサポートしていく。

※（1）及び（2）から得られた小規模事業者の経営状況の分析結果等については、3商工会経営指導員等で構成する経営発達支援計画推進会議において支援経営、支援ノウハウの共有を図るとともに、3商工会の組織内に集積・ファイル共有化として、これからの経営支援に活用する。

【目標】

支援内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
個別税務相談開催回数	9	9	9	9	9	9
飯坂町商工会	3	3	3	3	3	3
松川町商工会	3	3	3	3	3	3
飯野町商工会	3	3	3	3	3	3
経営分析セミナーの開催回数	—	3	3	3	3	3
飯坂町商工会	—	1	1	1	1	1
松川町商工会	—	1	1	1	1	1
飯野町商工会	—	1	1	1	1	1
経営分析件数		25	25	25	25	25
飯坂町商工会	—	10	10	10	10	10
個別税務相談による 経営分析件数	—	4	4	4	4	4
経営分析セミナー受 講者へ経営分析件数	—	6	6	6	6	6
松川町商工会	—	10	10	10	10	10
個別税務相談による 経営分析件数	—	4	4	4	4	4
経営分析セミナー受 講者へ経営分析件数	—	6	6	6	6	6
飯野町商工会	—	5	5	5	5	5
個別税務相談による 経営分析件数	—	2	2	2	2	2
経営分析セミナー受 講者へ経営分析件数	—	3	3	3	3	3

3. 事業計画策定支援に関すること 【指針②】

【現状と課題】

小規模事業者を取り巻く環境は、消費者ニーズの多様化による売上の減少や、インターネットの普及に伴う電子商取引の拡大、大型店の進出や原発事故の影響に伴う買い物客の流出、経営者の高齢化・後継者不足による廃業の増加などが上げられ、廃業率が開業率を上回る今、小規模事業者数の減少に歯止めがかからないのが現状である。このため小規模事業者自らビジネスモデルの再構築が重点課題として求められ、かつ顧客ニーズや個社の強み・弱みを踏まえた事業計画に基づく経営を推進することが求められている。

これまでは、上記の課題を解決するにあたって、経営指導員自らが持つ支援ノウハウによる支援、経営計画作成セミナー及び小規模事業者持続化補助金等の支援施策による事業計画策定支援を行ってきたが、一時的な支援や断片的な支援に留まり、需要を見据えた計画策定支援には結びついていなかった。

また、事業承継に関しても、事業承継に取り組んでいる経営者が少なく、特に事業承継の取り組みをどのようにしたらよいか悩んでいる経営者が多い状況を把握していたが、それらに対

計画による後継者の育成を図る。また、得られた情報については3商工会で共有を行う。

具体的には、事業承継セミナー（年1回。「経営分析事業者」のうち、対象年齢は60歳（事業承継ガイドライン取組着手年齢）以上を目安とする）を開催する。また、中小機構の「事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）作成マニュアル改訂版」を併用して、小規模事業者が持つ目に見えにくい経営資源・事業価値（信用・伝統・知名度）の見える化を図り、事業承継体制の構築を含めた小規模事業者に寄り添いながらの伴走型支援を実施する。

また、専門的な課題や進捗状況によっては、事業所のニーズを汲みながら専門家とのマッチングし課題解決を図るとともに、丁寧な支援を心がけ事業承継計画の策定に繋げる。

（2）新規創業者に対する支援（拡充）

これまでは、創業に対する支援といえば、空き店舗についての相談や簡易な創業計画書の作成に留まっていた。新規開業に伴う融資の相談があった際には、日本政策金融公庫と連携しながら創業融資の斡旋を行い、創業後には、税務や記帳に関する指導を行う程度であった。

これからは、福島市「創業支援事業計画」を軸に、福島商工会議所、日本政策金融公庫、金融機関等、そして、よろず支援拠点との連携強化を図りながら、創業セミナー（認定特定創業支援事業）への参加勧奨に努める。

支援実施にあたり、創業予定者や創業後5年以内の事業所を中心に創業計画に向けた事業計画の策定を伴走支援する。また、事業計画の実現可能性、将来性、採算性を総合的に勘案し指導を行うことで計画書の精度を高めていく。専門的な課題については、専門家派遣事業を活用しながら支援を行う。また、「地域経済動向調査」や「経営分析」で得られた情報を新規創業者にフィードバックさせながら、小規模事業者に寄り添いながらの伴走型支援を展開し、持続的な経営に繋げる。

上記（1）及び（2）を3商工会が共同で一体的（3商工会職員グループによる伴走支援）に小規模事業者に寄り添いながら事業計画の策定支援を推進する。3商工会が共同で事業を実施することにより、複数の経営指導員等のノウハウを活かすことができ、迅速かつ効率良く解決へ繋がる。そして、支援したノウハウを3商工会組織財産として残すこととする。

また、事業計画策定に取り組む小規模事業者に向けて「小規模事業者経営発達支援融資制度」の積極的な活用のノウハウ・助言にも努める。

【目標】

(1) 既存事業者

支援内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
①経営計画・事業計画策定等 セミナー開催回数	未実施	1	1	1	1	1
受講者数	—	12	12	15	15	15
①事業計画策定事業者数	9	9	10	10	10	10
飯坂町商工会	3	3	4	4	4	4
松川町商工会	3	3	3	3	3	3
飯野町商工会	3	3	3	3	3	3
②事業承継セミナー 開催回数	未実施	1	1	1	1	1
受講者数	—	12	12	15	15	15
②事業承継計画策定事業者数	未実施	3	3	3	3	3
飯坂町商工会	—	1	1	1	1	1
松川町商工会	—	1	1	1	1	1
飯野町商工会	—	1	1	1	1	1

(2) 新規創業者

支援内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
新規創業計画策定事業者数	未実施	3	3	5	5	5
飯坂町商工会	—	1	1	2	2	2
松川町商工会	—	1	1	2	2	2
飯野町商工会	—	1	1	1	1	1

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

【現状と課題】

これまで、小規模事業者持続化補助金採択者等に対する事業計画策定後の結果分析が主となっており、策定した事業計画の進捗状況の確認程度であったことは否めない。その後、経済社会情勢の変化等に対応できず、販路開拓につながらないケースも見受けられた。

これからは、事業計画策定支援の対象者の全て（「既存事業者」「新規創業者」）に対して、3ヶ月に1度定期的にフォローアップの巡回訪問を実施し、事業計画の進捗状況の確認等を実施する。支援の方向性としては、定期的な巡回に基づく経営状況の把握により、売上、収益性、資金繰り等の課題を経営者と経営指導員で共有し、当初計画とのズレが生じていないかを確認する。当初計画と乖離がある場合には巡回訪問を重ね適切な助言を行い、専門的な指導が必要な場合には、専門家派遣事業を活用し、金融面での支援については日本政策金融公庫、金融機関等と連携強化し、小規模事業者に寄り添いながらの伴走型支援を実施する。

新規創業者については、事業が軌道に乗るまで定期的な巡回訪問を実施し、資金繰りや売上状況などを確認しながら金融支援、税務支援も含めて、小規模事業者に寄り添いながらの伴走型支援を実施する。

【事業内容】

- ◆支援対象 (1) 既存事業者 ⇒ ① 事業計画策定事業者
② 事業承継計画策定事業者
(2) 新規創業者

(1) 既存事業者に対する事業実施後の指導内容（新規）

① 事業計画策定事業者に対する事業実施後の支援

これまでは、事業計画策定までの支援が大半であった。

これからは、経済社会情勢の変化に対応すべく、3ヶ月に1度定期的にフォローアップの巡回訪問を実施し、事業計画の経過進捗状況を確認するとともに、売上や資金繰り、その他経営上の課題について、必要があれば計画の変更についても検討し、常に小規模事業者に寄り添いながらの伴走型支援を実施する。また、専門的な課題については専門家派遣等を、金融面での支援については日本政策金融公庫（小規模事業者経営発達支援融資制度含む）、各金融機関と連携をとりながら支援を行う。

② 事業承継計画策定事業者に対する事業実施後の支援

これまでは、情報提供がほとんどであり策定後の支援には至っていなかった。

これからは、3ヶ月に1度定期的にフォローアップの巡回訪問を実施し、事業計画の経過進捗状況を確認するとともに、売上や資金繰り、その他経営上の課題について、必要があれば計画の変更についても検討する。特に、事業承継計画は長期計画になることから、常に小規模事業者に寄り添いながらの伴走型支援を実施する。専門的な課題については、専門家派遣事業を活用し、迅速かつ効率良く解決へ導き、金融面での支援については日本政策金融公庫（小規模事業者経営発達支援融資制度含む）、各金融機関と連携をとりながら支援を行う。

(2) 新規創業者に対する事業実施後の指導内容（新規）

3ヶ月に1度定期的にフォローアップの巡回訪問（特に事業が軌道に乗るまでが重要であるため、事業所の状況に応じての巡回訪問とする。）を実施する。事業計画の経過進捗状況を確認するとともに、資金繰りや売上状況などを確認しながら金融支援、税務支援も含めて、必要があれば計画の変更についても検討する。常に小規模事業者に寄り添いながらの伴走型支援を実施する。また、専門的な課題については専門家派遣事業を活用し、金融面での支援については日本政策金融公庫（小規模事業者経営発達支援融資制度含む）、各金融機関と連携をとりながら支援を行う。

上記（1）及び（2）の巡回訪問は、原則事業計画策定した経営指導員の内の1名が担当するが、経過進捗状況・支援事例を報告書（案件処理カード：福島県商工会連合会提供様式）としてクラウド（グループウェア）上に載せて情報共有を図り、支援したノウハウを3商工会組織財産として残すこととする。

事業所の状況に応じて、3商工会職員グループによる伴走支援対応の幅を持たせる。

【目標】

(1) 既存事業者

支援内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
①事業計画策定後のフォローアップ回数	36	36	40	40	40	40
飯坂町商工会	12	12	16	16	16	16
松川町商工会	12	12	12	12	12	12
飯野町商工会	12	12	12	12	12	12
②事業承継計画策定後のフォローアップ回数	未実施	12	12	12	12	12
飯坂町商工会	—	4	4	4	4	4
松川町商工会	—	4	4	4	4	4
飯野町商工会	—	4	4	4	4	4

(2) 新規創業者

創業者に対するフォローアップ回数	未実施	12	12	20	20	20
飯坂町商工会	—	4	4	8	8	8
松川町商工会	—	4	4	8	8	8
飯野町商工会	—	4	4	4	4	4

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

【現状と課題】

現在の3商工会地域の経済環境は、食品製造小売業や飲食・宿泊等の観光サービス業が根幹産業として地域経済をリードしており、中でも菓子については、「1. 3商工会地域の概況」にも示したように、それぞれの地域が以下のような発展可能性を有しており、更なる成長が見込まれる。

飯坂町では、地元果物を使った菓子が観光客の人気を集めており、特にグラノーラが健康志向・ダイエット志向の女性から関心が高まっている。松川町では地元産米「天のつぶ」を使ったバウムクーヘン、宿場町で栄えた伝統菓子など食品製造が盛んである。飯野町では、イベント期間中に限られてはいるものの、つるし雛やUFOにちなんだ菓子製造が盛んである。

しかし一方で、近年は近隣地域における大型商業施設や価格破壊店の出店攻勢、IT化が進んだことによる通信販売市場の拡大等の外部環境の変化により厳しさが増している。このような環境変化が進んだ中で多くの小規模事業者は、従来からの自己の経営資源の範囲内で商品やサービスを提供し続けている。このことは、買い手（消費者）のニーズを踏まえ、むしろ売り手（事業所）の考えで商品やサービスを提供していることになっている。小規模事業者も、買い手（消費者）のニーズである需要動向を把握するための取り組みが必要と認識しながらも、小規模事業者自身のみで取り組むことは困難な状況であり、支援機関の商工会でも個社に対応した支援体制が行き届いていなかった。

【事業内容】

顧客ニーズの変化に対応し、事業の持続的な発展を可能とするような経営を展開するため、

個社の商品・サービスに対する需要動向に関する情報収集、整理、分析及び提供を行い、事業計画に活用していくとともに、小規模事業者に寄り添いながらの伴走型支援を実施する。

なお、食品製造小売業については、2ヶ年計画で同一事業者に対し個社支援を行う。1年目は、域内イベント等での需要動向調査結果をもとにブラッシュアップした商品を、県内（域外）で開催される物産展・商談会に出展し、域外需要動向調査を行う。2年目は、域外需要動向調査の結果を踏まえ、さらにブラッシュアップした商品で、全国規模の大規模な商談会に参加し、全国に販路拡大できるような商品開発・改良につなげる。

また、飲食サービス業、宿泊などの観光業については、現状のサービス内容に対する顧客満足度調査を実施し、お客様の生の声、意見を集約して更なる高品質なサービスの提供につなげる。

(1) 域内需要動向調査の実施（年1回）

域内の食品製造小売業、飲食サービス業、観光業の域内消費者への販路の開拓を目的とした需要動向調査について、以下のとおり実施する。

【食品製造小売業】

- ◆支援対象 地元産食材を活用した菓子などの食品製造小売業者
- ◆調査対象 域内の一般消費者
- ◆調査方法 3商工会地域のイベントで広域ブースを設け一般消費者にアンケート形式により聞き取り調査を実施する。
1イベント1社につき50のサンプルを収集する。
- ◆調査項目 基本項目：性別、年代、居住地域
個別項目：商品の「味」、「食感」、「見た目」、「大きさや量」、「価格」、「要望等（改善点等）」、「パッケージ」、「満足度」 など
- ◆活用方法 イベントでのアンケート結果については商工会が整理分析し、個社にフィードバックして商品開発及び商品改良につなげ、販路拡大を見据えた事業計画に活用する。

【目標】

支援内容	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
食品製造小売業アンケート調査支援事業者数	未実施	3	—	3	—	3
飯坂町商工会	—	1	—	1	—	1
松川町商工会	—	1	—	1	—	1
飯野町商工会	—	1	—	1	—	1
アンケート調査サンプル数 3社×50サンプル×3回	未実施	450	—	450	—	450
あじさい小路（松川町）	—	150	—	150	—	150
農商工連携UFOの里まつり （飯野町）	—	150	—	150	—	150
飯坂温泉観光協会主催イベント （名称未定）（飯坂町）	—	150	—	150	—	150

※同一事業者2ヶ年計画で実施する。たとえば同一事業者について、H31年度は域内需要動向調査・域外（県内）需要動向調査を行い、H32年度には域外（首都圏）での需要動向調査を実施する。

【飲食業】

- ◆支援対象 飲食店
- ◆調査対象 域内の一般消費者
- ◆調査方法 各店舗 50 サンプルの回収を目標に各店舗でアンケート形式の調査を実施する。回収は店主の前では書きにくい意見も反映できるよう、返信用ハガキによる調査とする。
- ◆調査項目 基本項目：性別、年代、居住地域
個別項目：来店動機（店舗を選ぶ理由）、メニュー（種類）の豊富さ、味、接客サービス、お店の雰囲気、清潔感、新たに希望するメニュー、価格設定、満足度、要望 など
- ◆活用方法 各店舗でのアンケート結果については商工会が個店毎・項目毎に整理し、巡回訪問等を通じて事業者にはフィードバックして、営業方法・サービス内容の改善や新しいメニューの開発、誘客策の検討など、個別の販路拡大を見据えた事業計画に活用する。

【目標】

支援内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
飲食サービス業アンケート調査支援事業者数	未実施	3	3	3	3	3
飯坂町商工会	—	1	1	1	1	1
松川町商工会	—	1	1	1	1	1
飯野町商工会	—	1	1	1	1	1
アンケート調査サンプル数 3社×50 サンプル	未実施	150	150	150	150	150
飯坂町商工会	—	50	50	50	50	50
松川町商工会	—	50	50	50	50	50
飯野町商工会	—	50	50	50	50	50

【宿泊業】

- ◆支援対象 飯坂町の宿泊業
- ◆調査対象 域内の一般消費者
- ◆調査方法 各店舗 50 サンプルの回収を目標に各店舗でアンケート形式の調査を実施する。回収は店主の前では書きにくい意見も反映できるよう、返信用ハガキによる調査とする。
- ◆調査項目 基本項目：性別、年代、居住地域
個別項目：来店動機（店舗を選ぶ理由）、接客サービス、宿泊部屋の雰囲気、清潔感、価格設定、温泉評価、料理満足度 など
- ◆活用方法 各店舗でのアンケート結果については商工会が個店毎・項目毎に整理し、巡回訪問等を通じて事業者にはフィードバックして、営業方法・サービス内容の改善や新しいサービスの開発、誘客策の検討など、個別の販路拡大を見据えた事業計画に活用する。

【目標】

支援内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
観光業アンケート調査支援事業者数	未実施	2	2	2	2	2
飯坂町商工会	—	2	2	2	2	2
アンケート調査サンプル数 2社×50 サンプル	未実施	100	100	100	100	100
飯坂町商工会	—	100	100	100	100	100

(2) 域外（福島市外・首都圏）需要動向調査の実施（年1回）

域外（福島市外や首都圏）への販路の開拓を目指す事業者に対し、商圏外の一般消費者や商品知識の高いバイヤーに商品サンプル等を提示し、その商品に対するヒアリング調査を一事業者2ヶ年計画で実施する。1年目は県内での商談会での調査、2年目は1年目での反省点・改善点を踏まえてブラッシュアップの上、首都圏の商談会で実施する。調査対象者がバイヤー向けか、一般消費者向けかにより調査項目に差異を設ける。

【一般消費者向け需要動向調査】

- ◆支援対象 (1) 域内需要動向調査結果を活用して商品開発及び改良した食品製造小売業、販路拡大希望事業者
- ◆調査対象 域外（福島市外や首都圏）の一般消費者
- ◆調査方法 B to C向け食のフェアにて、事業者の新商品や販路を拡大させたい商品を持参し、飲食等を通じて一般消費者に対し事業者と商工会職員がヒアリング調査を実施する。
1 イベント1社につき50のサンプルを収集する。
- ◆調査項目 基本項目：性別、年代、など
個別項目：商品の「味」、「食感」、「見た目」、「大きさや量」、「価格」、「要望等（改善点等）」、「パッケージ」、「満足度」 など
- ◆活用方法 商工会が個店毎・項目毎に整理し、巡回訪問等を通じて事業者にフィードバックして商品開発及び商品改良につなげ、販路拡大を見据えた事業計画に活用する。

【目標】

支援内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
一般消費者ヒアリング調査支援事業者数	未実施	3	—	3	—	3
飯坂町商工会	—	1	—	1	—	1
松川町商工会	—	1	—	1	—	1
飯野町商工会	—	1	—	1	—	1
アンケート調査サンプル数 3社×50 サンプル	未実施	150	—	150	—	150
食のフェア（県内）	—	150	—	150	—	150

【バイヤー向け需要動向調査】

- ◆支援対象 (1) 域内需要動向調査結果を活用して商品を開発及び改良した食品製造小売業、販路拡大希望事業者
- ◆調査対象 域外（福島市外や首都圏）のバイヤー

- ◆調査方法 B to B向けふくしまフードフェアや地方銀行フードセレクションにて、事業者の新商品や販路を拡大させたい商品を持参し、飲食等を通じてバイヤーに対し事業者と商工会職員がヒアリング調査を実施する。
1 イベント1社につき20のサンプルを収集する。
- ◆調査項目 個別項目：価格、品質、市場への適応感、賞味期限、1回あたりの納品量、季節限定品、取引条件、個別の要望など
- ◆活用方法 商工会が個店毎・項目毎に整理し、巡回訪問等を通じて事業者にはフィードバックして商品開発及び商品改良につなげ、販路拡大を見据えた事業計画に活用する。

【目標】

支援内容	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
バイヤーヒアリング調査支援事業者数	未実施	3	3	3	3	3
飯坂町商工会	—	1	1	1	1	1
松川町商工会	—	1	1	1	1	1
飯野町商工会	—	1	1	1	1	1
アンケート調査サンプル数 3社×20サンプル	未実施	60	60	60	60	60
ふくしまフードフェア（県内）	—	60	—	60	—	60
地方銀行フードセレクション（首都圏）	—	—	60	—	60	—

※同一事業者2ヶ年計画で実施する。たとえばH31年度は域外（県内）需要動向調査を行い、H32年度には域外（首都圏）での需要動向調査を実施する。

6. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

【現状と課題】

3商工会地域の現況は、原発災害による風評被害が依然として残り、あわせて人口の減少に伴う商圈規模も比例して縮小が続いている。従来のように、福島市内に限られた商圈内だけでは経営が成り立たない。また、3商工会地域の小売・サービス業の共通の課題の一つとして、福島市内の商圈内に留まっており、商品に対する魅力、満足度評価も当然ながら、福島市内のお客様の評価のみで限定的なものとならざるを得ない状況である。

そのため、小規模事業者に対して、福島市外及び首都圏における新たな販路創出・拡大の機会を提供していくことが必要不可欠である。

【事業内容】

福島市外への販路拡大を図ることを目的として、特に福島市外で開催される展示会・商談会への積極的な出展を促し、売上確保・新規取引件数のアップを目指す。商工会としては、出展支援から商品力向上、セールス対策まで一貫したトータル支援を実施する。

また地域内事業者の課題の一つとして、IT化の遅れも挙げられる。魅力ある商品・サービスを有していても、情報発信力が弱く、取引機会の逸失につながっているのが現状である。多様な顧客ニーズに沿った商品・サービスを提供・発信する機会を増大させ、ITを用いての商品やサービスの販売機会・情報発信力強化に向けて伴走支援を実施する。

(1) 販路開拓支援の実施

○域内販路開拓支援

3 商工会地域のイベントで広域ブースを設け出展することにより、個店の魅力を発信しながら販路開拓を図ることを目的として出展支援を実施する。必ず、生産者自らが出展し、対面販売を行うことで地域間における“顔の見える”販路開拓・既存商圏の拡大に繋げる。その際に商工会職員は、セールストークのスキルアップ支援、店舗レイアウトや商品POPなどの出展に関する事前準備支援、出展当日における商品の需要動向の調査支援、出展後は顧客管理の構築、調査結果フィードバック及び商品改良に向けた伴走支援に取り組む。

◆支援対象 販路開拓・商圏拡大を目指す3事業者（食品製造小売業）

◆想定出展先 ①あじさい小路（松川町）

開催概要：毎年7月上旬頃に2日間開催。松川地域・土合館公園に咲くあじさいのPRとともに、地域商店街の賑わいの創出や地域経済の活性化、特産品等の販売による地元商店の活性化を目的として毎年実施している。

来場者数：約2,500人

出店者数：約10店舗

販売対象先：一般消費者（B to C）

②農商工連携UFOの里まつり（飯野町）

開催概要：毎年11月3日（文化の日）開催。飯野地域の農商工連携推進を図るため、風評被害を払拭に向け、安心安全福島産野菜の販売、PRを通じて地域経済の活性化を目的として毎年実施している。

来場者数：約3,000人

出店者数：約15店舗

販売対象先：一般消費者（B to C）

【目標】

支援内容	現状		H31年度		H32年度		H33年度		H34年度		H35年度	
	支援事業者数	売上目標	支援事業者数	売上目標	支援事業者数	売上目標	支援事業者数	売上目標	支援事業者数	売上目標	支援事業者数	売上目標
域内販路開拓支援における支援事業者数及び売上額（単位：万円、出展事業者合計金額）												
あじさい小路（松川町）	—	—	3	6	3	6	3	6	3	6	3	6
農商工連携UFOの里まつり（飯野町）	—	—	3	6	3	6	3	6	3	6	3	6

※飯坂・松川・飯野地区で一体に取り組むことから、支援事業者数は総数を記載。

○域外販路開拓支援

1年目は、いずれも県内で開催される、一般消費者向けイベント「ふくしま美味しいものの食のフェア」及びバイヤー向け商談会「ふくしまフードフェア」へ出展する。2年目は1年目の反省点・改善点を踏まえて首都圏での商談会「地方銀行フードセレクション」等へ出展することにより、首都圏への販路拡大を目指す。

B to Bの商談会へ出展することにより、初出展となる小規模事業者も“域外ながら顔の見える”販路開拓に取り組むことができる。

出展に当たっては、確実に販路開拓が望めるような出展支援となるよう、商工会職員は、

域内での販路開拓支援で培った伴走型の支援を実施する。

また、バイヤー向けの販路開拓の伴走支援に当たっては、商品を説明するセールストークのスキルアップ及びプレゼン力強化を図る為、専門家派遣も実施する。さらに、商品POPなどの出展に関する事前準備支援、出展当日におけるバイヤー関係者からの改善・要望の課題抽出及び調査支援、出展後には調査結果のフィードバック及び商品改良に向けた伴走支援及び商談相手へのアプローチ支援に取り組む。

◆支援対象 上記の域内販路開拓支援対象の3事業者（食品製造小売業）

◆想定出店先 ①ふくしま美味しいもの食のフェア（県内）

開催概要：福島県商工会連合会主催により毎年9月頃2日間開催。風評被害に負けず頑張っている事業者に対して商品開発や販路開拓の支援をし、全国区に羽ばたいて頂くことを目的として毎年実施している。

来場者数：約30,000人

出店者数：約45店舗

販売対象先：一般消費者（B to C）

②ふくしまフードフェア（県内）

開催概要：毎年11月頃開催。福島県や東邦銀行が本県の魅力ある商品・食材を取り扱う生産・加工事業者と地域色豊かな食品を求めバイヤーとの商談機会の提供を目的に毎年実施している。

来場者数：約100社

出店者数：約150店舗

販売対象先：バイヤー（B to B）

③地方銀行フードセレクション（首都圏）

開催概要：毎年10月頃に2日間開催。全国の地方銀行と共同で、地方の食品・食材を広く流通させることを目的とした「食」の展示商談会を毎年実施している。

来場者数：約13,000社

出店者数：約850店舗

販売対象先：バイヤー（B to B）

【目標】

支援内容	現状		H31年度		H32年度		H33年度		H34年度		H35年度	
域外販路開拓支援における 支援事業者件数及び売上目標（単位：万円、※1事業者当たり）	支援事業者数	新規取引件数	支援事業者数	売上目標	支援事業者数	売上目標	支援事業者数	売上目標	支援事業者数	売上目標	支援事業者数	売上目標
①食のフェア	—	—	3	10	3	10	3	10	3	10	3	10
域外販路開拓支援における 支援事業者件数及び新規取引件数 （※1事業者当たり）	支援事業者数	新規取引件数	支援事業者数	新規取引件数	支援事業者数	新規取引件数	支援事業者数	新規取引件数	支援事業者数	新規取引件数	支援事業者数	新規取引件数
②ふくしまフードフェア（県内）	—	—	3	1	—	—	3	1	—	—	3	1
③地方銀行フードセレクション（首都圏）	—	—	—	—	3	1	—	—	3	1	—	—

※飯坂・松川・飯野地区で一体に取り組むことから、支援事業者数は総数を記載。

(2) ITを活用した需要開拓

上記の域内及び域外商談会等の出展事業者及びIT活用を希望する事業者に対して、下記ツールを活用して、ITを活用した通信販売サイトへの出展及び簡易ホームページ作成を支援する。

- ◆利用する通信販売サイト：全国商工会連合会「ニッポンセレクト」
- ◆簡易ホームページ作成支援ツール：全国商工会連合会「SHIFT」、「JIMDO」

ITを活用した需要開拓に初めて取り組む小規模事業者にとって、全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト」は、経費負担や操作事務作業が軽減され、サイト自体は大手運営サイト並みの規模と認知度があることから、自社商品の情報発信力強化及びEC取引の拡大が期待できる。

商工会職員が必要に応じて商品説明や商品撮影などについて専門家の協力を得つつ、通信販売を意識した出品商品の選定や出品手続きをサポートするなど、インターネットを使った販売促進を支援する。

自社ホームページを有していない小規模事業者は、業種を問わず多数存在しているため、自社商品・サービスの情報を発信する機会を創出するために、商工会職員が「SHIFT」や「JIMDO」を使い簡易ホームページ作成支援を行う。作成に当たっては、ミラサポ等の専門家からアドバイスを得て、デザイン性、機能性が高いホームページとする。さらには、SNSを積極的に活用した販売方法の構築など経営のIT化を支援する。

【目標】

支援内容	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
ITを活用した需要開拓における支援事業者数	—	6	6	6	6	6
ニッポンセレクト出展支援	—	3	3	3	3	3
簡易ホームページ作成支援	—	3	3	3	3	3
売上目標（単位：万円 ※6事業者合計金額）	—	15	15	15	15	15

※飯坂・松川・飯野地区で一体に取り組むことから、支援事業者数は総数を記載。

II. 地域経済の活性化に資する取組

【飯坂町商工会 地域経済活性化の取組】

(1) 飯坂町商工会が運営協力しているイベント

- 6月 ほろ酔いウォーク
- 11月 茂庭っ湖マラソン
- 3月 おと酔いウォーク

(2) 現状

当会では、飯坂温泉観光協会、飯坂温泉旅館協同組合とともに、“オールいいざか”体制で、飯坂温泉への誘客PR振興事業（飯坂温泉観光協会の主催イベントに、商工会青年部員及び女性部員が実行委員として参画）を実施している。

(3) 今後の地域経済活性化のための取組事項

引き続き、飯坂温泉観光協会、飯坂温泉旅館協同組合とともに、“オールいいざか”体制で、飯坂温泉への誘客PR振興事業に取り組むとともに、現在実施されている観光イベントを含めた観光及び地域の課題や対応策、そして効果的な宣伝等について検討し、地域経済活性化等を地域全体で取り組むこととする。

① 各種団体との会議の開催（新規）

地域経済活性化策を検討するため飯坂温泉観光協会、飯坂温泉旅館協同組合等との会議を開催する。

② 情報発信の強化（継続）

首都圏を中心に観光協会等と共に商工会も観光宣伝に努め、観光客の誘致や交流人口の拡大を図る。

【松川町商工会 地域経済活性化の取組】

(1) 松川町商工会が主催しているイベント

7月 あじさい小路

(2) 現状

松川地域の観光名所である「土合館公園」に咲くあじさいを県内外にPRするとともに、売上の低迷している地域商店街の賑わいの創出や地域経済の活性化、特産品等の販売による地元商店の活性化を図ることを目的とし毎年実施している。平成23年度の東日本大震災及び原発事故等により来場者は激減したが、その後徐々に来場者数は増加しており、県外からの来場者も増え認知度は高まっている。地域の特産品（福島県産米・野菜・加工品等）を販売することで、地元出店者の売上アップも図っている。

(3) 今後の地域経済活性化のための取組事項

福島市、JA、福島大学等との連携を図りながら交流人口を増やし、魅力ある街づくり、地域商店街の活性化、賑わいの創出と地域資源を活用したイベントや催しを開催する。

【飯野町商工会 地域経済活性化の取組】

(1) 飯野町商工会が主催しているイベント

4月 飯野堰堤桜まつり

7月 UFOストリート歩行者天国

11月 農商工連携UFOの里まつり

2月 飯野つるし雛まつり（2週間：2月下旬～3月上旬）

(2) 現状

主な観光資源は、UFOでの町おこしを実施している千貫森公園・UFOふれあい館、桜の名所の飯野堰堤公園、国指定史跡の和台遺跡や県指定史跡の白山遺跡がある。そこで、地域経済の活性化を図るべく賑わい創出イベント事業を実施している。

(3) 今後の地域経済活性化のための取組事項

① 活性化委員会の開催

町内の街づくりグループ、農業従事者、飯野町商工会会員等を構成員とする活性化委員会を組織し、地域経済活性化のための研究会を月1回開催する。

② 計画策定・実施

上記会議により、地域経済活性化プランを策定・実施する。

【3町商工会の連携強化による交流人口の増加】

飯坂町商工会、松川町商工会、飯野町商工会の地域経済活性化の取組を融合させながらも、各々のオリジナルの地域資源を活かしつつ、かつブラッシュアップ強化を図りながら、多様性を持たせ、多彩な地域資源に対して一過性に留まらせず、3町を結び付けた「回遊」「宿泊・滞在」「リピート」の交流人口の増加を図るため、新たな事業機会の創出に向けた観光ルートの作成などを検討していく。

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のノウハウ等の情報交換に関すること

商工会は、組織設立より地域に密着、地域を熟知する支援機関として務めてきた。小規模事業者への経営支援については、主に経営指導員が受け持ち、経営指導員自らが持つ支援ノウハウや専門家派遣事業による外部専門家の活用により対応してきた。現在は、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応するため、3商工会が広域連携商工会グループを組織し、経営支援の強化のために、3商工会の全経営指導員（同席：福島県商工会連合会専門経営指導員）の定例会議（月1回）を開催して、経営支援に関する事例の情報交換、支援ノウハウ等の研鑽・共有化に努めている。そして、経営発達支援事業を円滑に実施させるために、伴走型支援の支援実施体制の構築・事業推進を図るとともに、他の支援機関との支援ノウハウ等の情報交換を行い、経営支援の能力向上に繋げる。

【事業内容】

(1) 伴走型支援の円滑な支援実施体制の構築

① 「経営発達支援事業推進会議」での支援ノウハウ等の情報交換

経営発達支援事業を円滑に実施させるために経営指導員及び経営支援員（経営指導員等）による定例会議を開催する。

参 集：3商工会の経営指導員・経営支援員、福島県商工会連合会専門経営指導員

内 容：経営発達支援事業の円滑な実施に向けた

小規模事業者への伴走型支援ノウハウ等の研鑽・共有化

時 期：原則、月1回開催

経営支援員の参加は協議内容により直属の経営指導員の判断に委ねる。

但し、年2回は全員参加とする。

(2) 他の支援機関との支援ノウハウ等の情報交換

① 日本政策金融公庫との支援ノウハウ等の情報交換

日本政策金融公庫（福島支店 国民生活事業）の「小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会（年2回）」において、各地域の小規模事業者の景況・需要動向、融資動向、金融政策についての情報交換・意見交換を行い、得た内容を小規模事業者の資金繰り診断

の経営支援に繋げる。また、小規模事業者が取り組む需要を見据えた事業計画に反映させる。

そして、「小規模事業者経営発達支援融資制度」について、事業計画に活用された先進事例に関する情報収集を得ることで、新たに事業計画の策定に取り組む小規模事業者に向けて積極的な活用のノウハウ・助言に繋げる。

② 東北税理士会（福島支部）との支援ノウハウ等の情報交換

東北税理士会福島支部、福島税務署管内の商工会及び商工会議所で構成した「小企業者税務援助推進協議会（年2回）」において、支援機関としての小規模事業者に対する税務援助に係る支援ノウハウ（事業承継に関する税制について重点を置く。事業承継が進まない理由の一つに税負担リスクがある。事業承継の推進を図る上で情報交換を積み重ね、小規模事業者には極め細かい対応で臨む。）、確定申告期の対応、消費税軽減税率の対応に向けた情報交換・意見交換することにより、小規模事業者への経営支援の能力向上に努める。

上記①及び②に関しては、その後の経営発達支援事業推進会議において報告・意見交換・共有を図る。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

3商工会が共同申請支援する背景（3商工会の小規模事業者は、地域活力の減少・衰退による需要の縮小や売上減少がある中、個々の商工会は小規模でマンパワーが限られており、単独で経営発達支援計画に取り組むよりも、共同で実施することが迅速かつ効率良く解決へ導くことができることであり、将来の小規模事業者の発展に繋がれると判断した。）に関係する。

先ず経営指導員及び経営支援員（経営指導員等）の支援能力の向上のために、従来の経営指導（経営指導員等向けの義務研修含む）に必要な能力向上に加え、3商工会が共同して伴走型の支援ノウハウの習得に努める。

～伴走型の支援ノウハウ～

◎「目利き能力（対話能力×診断能力）」

（対話能力）

小規模事業者から経営上の問題や悩みを引き出し、小規模事業者自身が課題を整理することができるようにする能力。

（診断能力）

経営の実態を定量的・定性的に把握して、客観的な視点を織り込み、課題解決への導きを示唆できる能力。

○「構想企画能力」

課題解決の手法及び支援の進め方（支援計画）を作成して、具体的な作業（実行課題・実行手順）を明確にできる能力。

○「編集能力」

他の支援機関・支援人材、企業等の能力・ネットワーク、支援制度等を活用して、課題解決を進められる能力。

○「突破能力」

支援を実行して、小規模企業が主体的に活動するように促し、具体的な成果を創出する能力。

【事業内容（支援ノウハウの習得）】

(1) 国等の経営指導員等向け研修事業の活用

① 「目利き能力（対話能力×診断能力）」

経営発達支援事業の小規模事業者支援の掘起しにも不可欠な「目利き能力」においては、経営指導員等の支援ノウハウの習得、レベルアップを図るために、経営指導員等に不足している能力を分析した上で、国等の経営指導員等向け研修事業による専門家（中小企業診断士等）を活用して、経営指導員向け・経営支援向けを実施する。そして、「経営発達支援事業推進会議（年2回の全員参加時）」にも専門家（中小企業診断士等）を交えて研鑽に努める。

② 「構想企画能力・編集能力・突破能力」

経営発達支援事業推進会議において、経営指導員に不足している能力を分析した上で、それを補うために経営発達支援事業の実施期間内に経営指導員全員が、国等の経営指導員研修事業に1回以上派遣させて支援ノウハウの習得、レベルアップに努める。

(2) 経営指導員WEB研修

経営指導員等による全国統一のカリキュラムの受講をすることで、伴走型支援能力向上に繋げる。経営指導員のみならず、職員全員が受講できるように環境整備にも努める。

商工会は、組織設立より地域に密着、地域を熟知する支援機関として務めてきた。小規模事業者への経営支援については、主に経営指導員が受け持ち、経営指導員自らが持つ支援ノウハウや専門家派遣事業による外部専門家の活用により対応してきた。そのため、何時しか支援に関するノウハウや成功事例等が、経営指導員個人（属人）に蓄積しがちであることは否めない。また、将来に経営指導員の異動や退職があった際に、支援ノウハウ等が失われるリスクがある。

3商工会が共同して支援ノウハウ等の習得に努めるとともに、以下の方法で伴走型の支援ノウハウ等を3商工会の組織内に集積・ファイル共有化へ向けて取り組む。

【事業内容（支援ノウハウの3商工会組織内共有）】

(1) 支援ノウハウの組織内共有

① 時系列視点による支援ノウハウの組織内共有

3商工会共有システム「基幹システム」内にある「経営カルテ」に、支援内容を経営指導員等が都度入力に努め、時系列視点による小規模事業者支援の取り組みが即閲覧可能な状態とすることで、迅速かつ効率良く解決への経営支援に繋げる。

② 支援案件別による支援ノウハウの組織内共有

経営発達支援事業の個社支援（経営状況の分析結果等）において、3商工会共有システム「案件処理カード（福島県商工会連合会提供様式であり、経営カルテに連動可）」を用いて、支援ノウハウの一連の流れを把握できるようにすることで、経営指導員の異動や退職があった際でも組織財産として残され、また新たに着任した経営指導員でも迅速かつ効率良く解決への経営支援に取り組めるようにする。

3. 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

経営発達支援事業の実施に当たり、毎年度本事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

【事業内容】

○経営発達支援事業の事業成果、課題、検証の協議

経営発達支援事業推進会議（12月開催）において、経営発達支援事業の事業成果及び課題について検証を行う。

○事業評価委員会による評価、検証

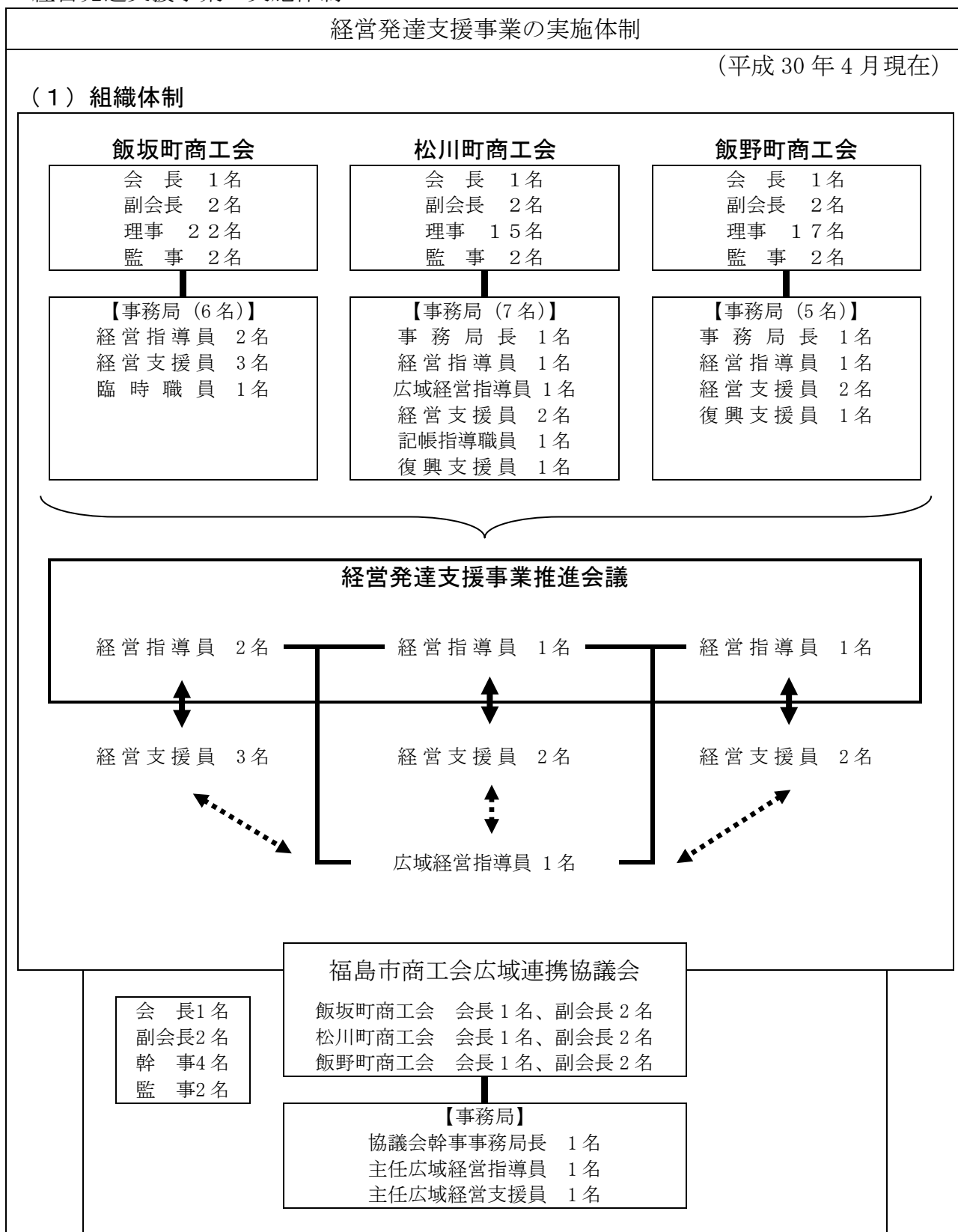
行政担当者、日本政策金融公庫国民生活事業統轄、中小企業診断士など外部有識者を活用して構成する「事業評価委員会」を設置する。年1回（年度末）に「事業評価委員会」を開催して、事業の成果・評価・見直しについて意見を求める。

○事業の成果・評価・見直し結果の公表

「事業評価委員会」から受けた経営発達支援事業の成果・評価・見直しの結果は、各商工会のホームページに掲載することで小規模事業者が常に関覧可能な状態とする。また、3商工会の通常総会においても報告・計画の承認を受ける。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 連絡先

飯坂町商工会 住 所 〒960-0201 福島県福島市飯坂町字筑前 12-1
TEL 024-542-3568
FAX 024-542-3569
E-mail iizaka@coral.ocn.ne.jp

松川町商工会 住 所 〒960-1241 福島県福島市松川町字中町 35
TEL 024-567-2265
FAX 024-567-2364
E-mail matsusho@rose.ocn.ne.jp

飯野町商工会 住 所 〒960-1301 福島県福島市飯野町字後川 1
TEL 024-562-2115
FAX 024-562-3925
E-mail fmviino@coral.ocn.ne.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)

	31年度 (年月以降)	32年度	33年度	34年度	35年度
必要な資金の額	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020
小規模企業対策事業費	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020
経営分析セミナー開催事業費	360	360	360	360	360
経営計画策定セミナー開催事業費	360	360	360	360	360
展示会参加支援事業費	150	150	150	150	150
情報対策費	150	150	150	150	150

(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、事業受託費

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
事業計画策定支援（既存事業者） （内 容） 専門家派遣によるフォローアップ （連携者） 福島県よろず支援拠点、福島県、福島県商工会連合会
（内 容） 小規模事業者経営発達支援融資制度、担当者との金融支援 （連携者） 日本政策金融公庫福島支店
事業計画策定支援（新規創業者） （内 容） ワンストップ相談窓口、創業支援事業補助、チャレンジショップ事業 （連携者） 福島市
（内 容） チャレンジショップ事業 （連携者） ㈱福島まちづくりセンター
（内 容） 小規模事業者経営発達支援融資制度、制度融資、担当者との金融支援 （連携者） 日本政策金融公庫福島支店
（内 容） 制度融資、担当者との金融支援 （連携者） 東邦銀行、福島信用金庫、
（内 容） 創業セミナー・個別相談会 （連携者） 福島銀行
（内 容） 経営相談 （連携者） 福島県信用保証協会
（内 容） 個別相談会、インキュベーション事業 （連携者） 福島県ベンチャー・SOHO・テレワーカ協働機構

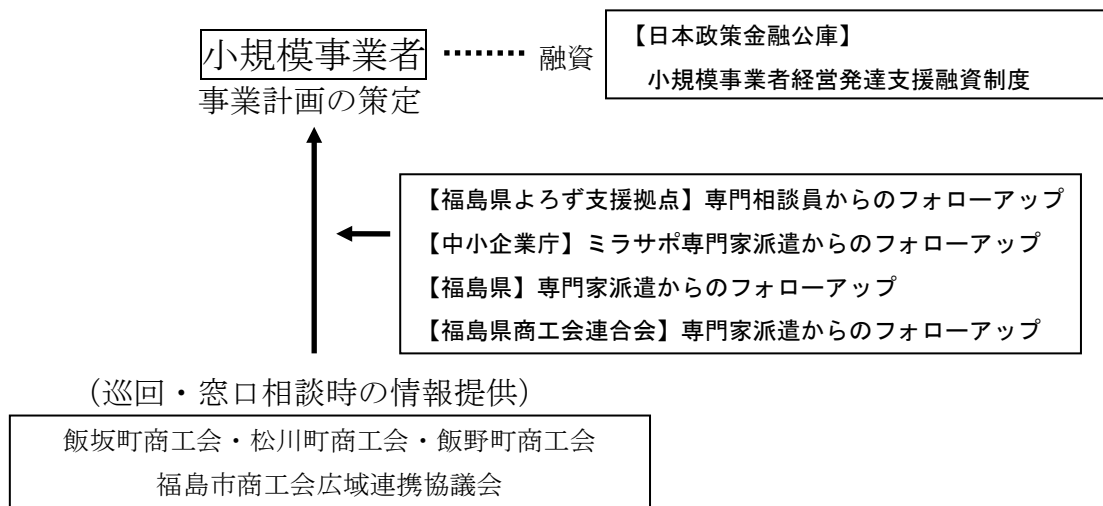
連携者及びその役割

連携者	事業区分	役割	連携による効果
福島県産業振興センター 福島県よろず支援拠点 代表者 理事長 鈴木清昭 住 所 福島県福島市三河南町 1-20 ☎ 024-525-4070	事業計画策定支援	よろず支援拠点専門相談員とともに連携し伴走型による事業計画策定支援	専門家派遣とともに伴走型支援を行うことにより小規模事業者へより実践的な支援を行える 経営指導員等の能力向上の総合的な支援を受けることができ伴走型支援能力向上が図れる
福島県 代表者 知事 内堀雅雄 住 所 福島市杉妻町 2-10 ☎ 024-521-1111	事業計画策定支援	専門家を利用し、小規模事業者の抱える経営上の問題点に対してサポートを行う	専門家派遣とともに伴走型支援を行うことにより小規模事業者へより実践的な支援を行える 経営指導員等の能力向上の総合的な支援を受けることができ伴走型支援能力向上が図れる
福島市 代表者 市長 木幡浩 住 所 福島市五老内町 3-1 ☎ 024-525-3720	事業計画策定支援	ワンストップ相談窓口の設置、情報連絡会の実施、創業支援事業補助、チャレンジショップ事業	経営指導員等の能力向上の総合的な支援を受けることができ伴走型支援能力向上が図れる
株式会社日本政策金融公庫 福島支店国民生活事業 代表者 統轄 隅田裕 住 所 福島県福島市栄町 6-6 ユニックスビル 5F ☎ 024-523-2341	事業計画策定支援	経営発達支援融資 創業セミナー実施、創業個別相談会、創業融資	経営指導員等の能力向上の総合的な支援を受けることができ伴走型支援能力向上が図れる
福島県信用保証協会 代表者 会長 村田文雄 住 所 福島県福島市三河南町 1-20 ☎ 024-526-2331	事業計画策定支援	経営相談会、専門家派遣事業	経営指導員等の能力向上の総合的な支援を受けることができ伴走型支援能力向上が図れる
株式会社東邦銀行 代表者 取締役頭取 北村清士 住 所 福島県福島市大町 3-25 ☎ 024-523-3131	事業計画策定支援	創業出資、創業融資	経営指導員等の能力向上の総合的な支援を受けることができ伴走型支援能力向上が図れる
株式会社福島銀行 代表者 取締役社長 加藤容啓 住 所 福島県福島市万世町 2-5 ☎ 024-525-2525	事業計画策定支援	創業セミナー実施、創業個別相談会、創業相談コーナー、創業融資	経営指導員等の能力向上の総合的な支援を受けることができ伴走型支援能力向上が図れる
福島信用金庫 代表者 理事長 樋口郁雄 住 所 福島県福島市万世町 1-5 ☎ 024-522-8161	事業計画策定支援	創業個別相談会、創業融資	経営指導員等の能力向上の総合的な支援を受けることができ伴走型支援能力向上が図れる
福島商工会議所 代表者 会頭 渡邊博美 住 所 福島県福島市三河南町 1-20 ☎ 024-536-5511	事業計画策定支援	創業スクール実施、創業個別相談会	経営指導員等の能力向上の総合的な支援を受けることができ伴走型支援能力向上が図れる

株式会社福島まちづくりセンター 代表者 代表取締役社長 小林勇一 住 所 福島県福島市置賜町 7-6 ☎ 024-522-4841	事業計画策定支援	創業支援事業補助、チャレンジショップ事業	経営指導員等の能力向上の総合的な支援を受けることができ伴走型支援能力向上が図れる
福島県ベンチャー・SOHO・テレワーカー協働機構 代表者 関場英夫 住 所 福島県福島市三河南町 1-20 ☎ 024-525-4048	事業計画策定支援	創業個別相談会、インキュベーション事業	経営指導員等の能力向上の総合的な支援を受けることができ伴走型支援能力向上が図れる
福島県商工会連合会 代表者 会長 轡田倉治 住 所 福島県福島市三河南町 1-20 ☎ 024-525-3411	事業計画策定支援	経営計画・事業計画策定セミナー企画、開催、専門家の斡旋、商工会指導員による経営指導員等へのノウハウ等支援	専門家派遣とともに伴走型支援を行うことにより小規模事業者へより実践的な支援を行える 経営指導員等の能力向上の総合的な支援を受けることができ伴走型支援能力向上が図れる

連携体制図等

○事業計画策定支援 (既存事業者)



(新規創業者)
 <全体像>

