

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	あだたら商工会（法人番号 8380005004372） 二本松市（地方公共団体コード 072109）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	①小規模事業者の持続的且つ自立化した高付加価値事業への転換実現 ブランディングによる付加価値を高め小規模事業者の安定的な収益確保から将来に渡る持続的経営を実現することにより、地域ブランドとしての認知度を高め、大型店進出による競争の激化と都市部への顧客集中を緩和し地域内交流人口の増大に繋げる。 ② 地域性を活かした経営課題解決と地域経済の再興 主に商業事業者に対し、それらを土台とした事業転換・事業再構築を新たな取り組みにより地域小規模事業者の経営課題解決へ導くことで、商業インフラの整備及び地域経済の再興に貢献する。 ③外部環境への適応及び消費者利便性向上のためのD Xの推進 効果的なデジタルの使用方法和運用について小規模事業者自ら常時活用することにより、デジタル普及による市場構造変化への対応の遅れによる事業機会の喪失、ニーズの取りこぼしを防ぎ、消費購買層の若年齢化による消費者ニーズに対応することに繋げる。
事業内容	1. 地域経済動向調査に関すること ① 地域経済動向に関する情報収集 ② 地域景況動向に関する情報収集 ③ 地域経済動態に関する情報収集 2. 需要動向調査に関すること ① 「消費者ニーズアンケート調査」の実施 ② 日経テレコン POS EYES サービスからの情報取得と提供 3. 経営状況の分析に関すること ① 経営分析による個別支援 ② 専門家による個別支援 4. 事業計画の策定支援 ① 経営指導員等による事業計画策定支援 ② I T 活用セミナーの開催

	③ 事業計画策定に向けた個別相談会の開催 5. 事業計画策定後の実施支援 ① 事業計画策定後の実行支援 6. 新たな需要の開拓支援 ① 販路開拓支援 ② 価値創造支援 ③ 販売促進支援 ④ 商工会ブランド認定事業の仕組みづくり
連絡先	あだたら商工会 本所 安達振興センター 〒969-1404 福島県 二本松市 油井字背戸谷地 11-2 TEL:0243-23-5854 FAX:0243-22-4438 e-mail:adachi@f-adatara.jp 二本松市 産業部 商工課 〒964-8601 福島県 二本松市 金色 403-1 TEL:0243-55-5120 FAX:0243-22-8533 e-mail:shokoshinko@city.nihonmatsu.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1) 地域の現状及び課題

①二本松市の立地

二本松市は福島県中通りの北部にあり、県都福島市と中核都市郡山市の中間に位置している。自然と歴史と文化のまちとして多くの観光資源に恵まれている。一方、農業は稲作が基幹作物であり、シンボルでもある安達太良山麓は県内でも有数の酪農地帯である。工業においては、古くから家具や酒造などの地場産業を中心に栄え、工業団地の中心に製造業の工場が立地している。交通アクセスは、主要道路として国道 4 号線や東北自動車道が市内を縦貫しており、二本松 IC がある。公共交通機関は J R 東北本線の 3 つの駅があるなど、アクセスに非常にめぐまれた立地条件となっている。

②二本松市の産業

平成 17 年 12 月 1 日には 1 市 3 町（二本松市、安達町、岩代町、東和町）の合併により新二本松市が誕生したことに伴い、平成 18 年 4 月 1 日に県内最初の合併商工会として「あだたら商工会」が誕生、管内は広域にわたっているが、三地域（安達・岩代・東和）一体となり地域商工業者の発展のために全力で取り組んできた。同一行政区内である二本松市内には二本松商工会議所もあり、連携しながら事業展開してきた。

当管内は、地域性が強く、合併前の名残から今もなお二本松エリアとは違った経済圏が残っている。それら地域経済を地元商工業者が担い、地域住民の生活を支えてきた。

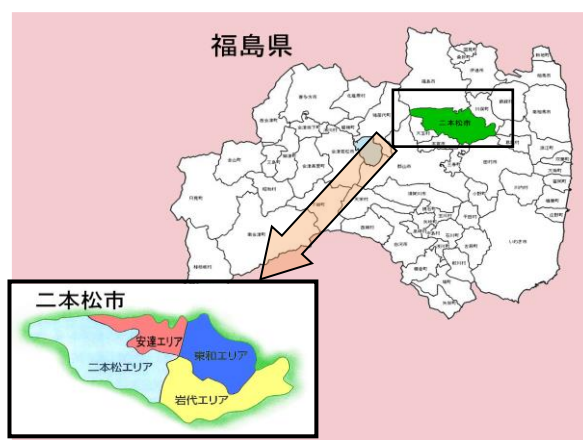
しかしながら、再開発段階にある安達エリアにおいては産業基盤が発達途上であり、その他エリアでは、人口減少及び高齢者率の上昇から過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法における過疎地域に指定されるなど、商業・サービス業を始めとする地域産業基盤の衰退化が顕著になっている。

また、二本松エリアにおける大型商業施設の進出に伴い、ワンストップでお買い物ができる環境が整備され、旧市内へ消費人流が活発になっており、地域産業の弱体化に拍車をかけている。

【管内の人口及び小規模事業者数の推移】

	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	減少数※
人 口	23,647 人	23,399 人	22,991 人	▲656 人
建 設 業	192 者	188 者	186 者	▲6 者
製 造 業	100 者	98 者	95 者	▲5 者
卸 売 業	6 者	5 者	5 者	▲1 者
小 売 業	135 者	136 者	134 者	▲1 者
飲 食 ・ 宿 泊 業	35 者	33 者	34 者	▲1 者
サ ー ビ ス 業	153 者	155 者	155 者	2 者
そ の 他	29 者	30 者	29 者	0 者
合 計	650 者	645 者	638 者	▲12 者

※令和元年度と令和 3 年度との比較 実態調査データより



③二本松市の特徴

二本松エリア（旧二本松市）においては、安達太良山連峰より引き湯された「岳温泉」・歴史ある二本松のシンボル「二本松城跡」をはじめとした観光資源はもちろん、殿様の献上など歴史に裏付けされた和菓子や全国新酒鑑評会など国内外で数々の賞を受賞している 4 つの蔵元の日本酒などの地域資源がある。

商工会管内である安達・岩代・東和エリアでは、キャンプ場やパークゴルフ場がある県立自然公園「日山」や写真家・マスコミにとりあげられた「合戦場のしだれ桜」、カヌー体験ができる阿武隈川漕艇場などは観光資源としての魅力を持ち、4 つの道の駅では地元特産品や有機野菜等の農産物直売所として地域振興の中核施設であり、地域イベント及び農作業等体験、グリーンツーリズムなどを通じて都市部との交流を進めている。平成 23 年 3 月の東日本大震災直後は風評被害で伸び悩んでいたが、最近では作り手の見える安心安全な農産物が魅力的な地域資源である。特に後押ししているのは、養蚕業の衰退と東日本大震災を経験する中、休耕地にぶどうの苗木を植えることから始めた土づくり・収穫・仕込み・瓶詰めまですべて農家が手がける「ワイン・シードル」。あぶくま高原特有の冷涼な気候や昼夜の温度差により栽培に最適な羽山の「りんご」。地域で使用されなくなった農地活用し 14 種類のイチゴを食べ比べできる「観光いちご園」。黒毛和牛と日本短角牛を自然交配させたヘルシーな赤身肉「短黒牛」。ミツバチの飼育・生産・販売・自家採りの「はちみつ」。

④地域の現状、特徴を踏まえた課題

地域の現状から管内商工業者に関して以下の課題が挙げられる。

- ・都市開発地域、過疎進行地域など、地域ごとの人口属性変容による消費者ニーズの多様化
- ・大型店進出による競争の激化と都市部への顧客集中
- ・後継者不足及び事業主の高齢化による経営維持の困窮
- ・旧経営体質及び消費購買層の若年齢化による消費者ニーズとの不一致
- ・人口減少に伴う地域マーケットの縮小による BtoC 取引業種（小売業、サービス業、飲食業）の廃業数増加、地域経済の低迷
- ・デジタル普及による市場構造変化への対応遅れによる事業機会の喪失、ニーズの取りこぼし
- ・コロナウイルス、自然災害、ウッドショック、半導体不足など社会環境の急速な変化に対応できていない経営体質の貧弱性の露呈
- ・売上減少及び原価・営業経費高騰による収益の低下
- ・経営におけるデジタル普及の遅延及び情報発信力の不足

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

I 企業ブランド強化による経営力強化と潜在力の掘り起し【事業者の経営課題】

消費者ニーズの多様性を捉え大型店と競合にならないブルーオーシャンを目指した経営改革により、事業者が持つ潜在力を掘り起こすとともに新たな販路の開拓と持続的経営を目指した自己変革力強化を図る。

II 商業インフラの整備による地域経済活性化【地域課題の解決】

地域性・地域資源を活用した地域商業課題解決（事業転換・事業再構築）により持続的な経営基盤の確立を図り、地域住民に対する商業インフラ整備と地域経済の再興を図る。

III 経営環境への適用と事業機会の創出のためのDX推進

社会環境（コロナ・デジタル化政策など）の変化及び内部環境の強靱化（災害に強い経営体質・生産性向上など）に適應するためのデジタル導入とそれに伴う新たな事業機会の創出を図る。

② 二本松市総合計画との連動性・整合性

二本松市が示す総合計画（商工振興抜粋）と商工会の小規模事業者振興に係る連動性・整合性の対比については下表のとおり。

二本松市総合計画（商工振興抜粋）	商工会の振興の在り方
■ 中心市街地と地域商業の活性化 ①人口減少、少子高齢化に対応し、商業機能等の都市機能がコンパクトに集積した中心市街地の再生 ②地域の消費生活や経済を支える商工業者への支援 ・魅力ある店舗づくりや商品開発 ・地域特性を生かした魅力的な空間を形成と地域コミュニティの拠点となるような地域密着型の商業の必要性	Ⅱ 地域商業活性化による商業インフラの整備
■ 地域産業と物産の振興 ①匠の作る地場産業を振興するためのブランド化促進 ②情報発信、PR 機会の拡大による二本松ブランドの振興 ③商工団体との連携による相談体制と各種融資制度の充実により中小企業者等や地場産業の経営基盤確立	I 地域ブランド強化による利益構造改革と新たなマーケットの創出 Ⅲ 経営環境への適用と事業機会の創出のためのDX推進
■ 多様な就業の場の確保 ①企業立地促進による雇用創出 ②新技術・新製品の開発やブランド力向上などの支援による企業振興 ③就業促進や産業人材育成支援による人手不足・採用難への対策 ④若手起業家への相談体制の充実	I 地域ブランド強化による利益構造改革と新たなマーケットの創出 Ⅱ 地域商業活性化による商業インフラの整備 Ⅲ 経営環境への適用と事業機会の創出のためのDX推進
■ 農業ブランド化の推進と販路拡大 ①6次産業化（農畜産物の加工）への取り組みによるブランド産品開発、農産物の付加価値向上 ②道の駅をはじめとする農産物直売所を介した産地ブランド化、地産地消の推進 ③農産物加工施設や生産加工グループなどの担い手確保支援による特産品開発促進	I 地域ブランド強化による利益構造改革と新たなマーケットの創出 Ⅱ 地域商業活性化による商業インフラの整備

③ あだたら商工会としての役割

当商工会では、小規模事業者の経営課題解決を図るため、事業者個々の内部環境改善に重きを置き伴走型支援を行ってきた。

多様化する消費者ニーズに加え、予期せぬ社会環境の変化やエネルギー改革等の生活基盤に影響する政策、本格的な高齢化社会への突入など、事業所内部だけでは解決できない課題は多岐に及び始めており、外部環境に適応できる更なる経営力強化と強靱化が求められる。

これに対し当商工会では、より具体的且つ戦略性のある支援により、今までの“売上目標”だけではなく、“利益目標”を掲げた独自性・革新性ある事業への変革を支援する考えである。それらを実現するため、商工行政の振興計画と調和し緊密に連携しながら本計画を実行し、地域経済を支える小規模事業者の持続的発展のために更なる伴走型支援を行う。

とりわけ、管内地場産品等の地域性を活かした付加価値事業戦略を推進し、小規模事業者の収益改善及び発展的事業への引導、ひいては地域認知度の向上や商業インフラ整備など、地域課題解決に対して好循環を作ること、先を見据えた地域の持続性についても効果を見出していく考えである。

また、行政と一体となった産品 PR と地域ブランディングに努め、小規模事業者の独自性と付加価値性を高めるための組織メリット活用により、効果的に後押しできる支援体制を整え、管内地域独自の販路開拓路線確立と信頼性ある付加価値の創出を図ることとしている。

（３）経営発達支援事業の目標

前述した商工業の現状と課題、及び長期的な小規模事業者の振興のあり方を踏まえ、商工会の役割に則り、次に掲げる目標に向け小規模事業者の持続的発展による地域経済の活性化に努める。

① 小規模事業者の持続的且つ自立化した高付加価値事業への転換実現

ブランディングによる付加価値を高め小規模事業者の安定的な収益確保から将来に渡る持続的経営を実現することにより、地域ブランドとしての認知度を高め、大型店進出による競争の激化と都市部への顧客集中の緩和し地域内交流人口の増大に繋げる。

② 地域性を活かした経営課題解決と地域経済の再興

主に商業事業者に対し、それらを土台とした事業転換・事業再構築を新たな取り組みにより地域小規模事業者の経営課題解決へ導くことで、商業インフラの整備及び地域経済の再興に貢献する。

③ 外部環境への適応及び消費者利便性向上のためのＤＸの推進

効果的なデジタルの使用方法和運用について小規模事業者自ら常時活用することにより、デジタル普及による市場構造変化への対応の遅れによる事業機会の喪失、ニーズの取りこぼしを防ぎ、消費購買層の若年齢化による消費者ニーズに対応することに繋げる。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者の持続的且つ自立化した高付加価値事業への転換実現

ブランディングによる付加価値を高め安定的な収益確保から将来に渡る持続的経営を実現するため、非財務分析強化による潜在力の掘り起こしを行う。事業者との対話と傾聴を通じ、事業者自体がどういった状況にあり、今後どうあるべきなのかを人生設計若しくは事業者設計を明確することをポイントとし、将来に渡る事業活動を前提としながら、自らが能動的に事業に関与し自走する仕組みを反映させた事業計画策定を支援する。

② 地域性を活かした経営課題解決と地域経済の再興

地域性の強みを活かすため、商工会が客観的視点から地域資源に埋もれる魅力・可能性の掘り起こしを行う。主に商業事業者に対し、それらを土台とした事業転換・事業再構築を新たな取り組みをすることにより地域小規模事業者の経営課題解決へ導くことを支援する。

③ 経営に資するDXの推進

事業所のデジタルに対する認識と意識づけを図り、個々の事業所にあったDX推進を図る。事業者が必須とするデジタルジャンルを診断し、経営計画・事業計画とリンクさせる確なDXに結びつけるため「情報発信」「取引」「業務」に分類する。その上で事業所のデジタルスキルに応じ「環境」「導入」「運用」の3ステージに区分し支援を行う。

「環境」についてはデジタル導入環境整備支援、「導入」については的確なデジタル機器の選定導入支援、「運用」については効果的なデジタルの使用法と運用支援を想定し、自ら常時活用できるまで段階的に支援する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当商工会は、これまで経済産業省が行う各種統計調査、福島県の経済動向調査や二本松市の統計データを活用し広域的な景気動向を把握してきた。また、当商工会管内全域に支店を有する二本松信用金庫が3か月ごとに発行する「まつしん景況リポート」を活用し二本松市全体の需要動向を把握し、さらにこれらを当商工会HPに掲載し情報提供を実施してきた。

[課題]

各機関の調査結果を活用し広域的な景気動向を把握し、ホームページを通じて商工業者へ広く情報提供してきたものの、伴走型支援にあっては業種業態にあった実用的な情報の集約ができておらず、支援事業者の実状に合せた情報活用が不十分であった。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①地域経済動向分析の公表回数	HP 掲載	1 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②地域景況動向分析の公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③地域経済動態情報 (RESAS) の公表回数	—	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

① 地域経済動向に関する情報収集

二本松信用金庫が 3 ヶ月ごとに発行する「まつしん景況リポート」は、概ね当管内小規模事業者を対象に経営調査を行っており、その分析結果を公表している。

それらデータに実用性を持たせるため整理し、経営支援への活用及び提供を図る。

【データ整理方法】 4 業種 (商業・サービス業・製造業・建設業) ごとにデータ整理。

【公表方法】 商工会のホームページにて年 4 回公表する。

② 地域景況動向に関する情報収集

地域内の生の経営実態に関する調査により「景況」を分析するとともに、「支援ニーズ」を把握し、支援対象事業所の掘り起しを行う。

調査手法	年 1 回 6 月に独自調査票「経営現況調査票」を用いて調査する。
調査対象	管内小規模事業者 120 社 (建設業、製造業、卸小売業、サービス業から各 30 社)
調査項目	売上額、売上原価、経常利益、資金繰り、雇用、後継者、商品 (サービス) 開発等

③ 地域経済動態に関する情報収集

地域経済分析システム「RESAS」を活用し、業種業態に合わせた次の地域経済データを伴走型支援に活用する。

- ・地域経済循環図 地域住民・企業の地域内支出・消費の状況
- ・産業構造マップ 業種別事業所数の推移と事業活動状況
- ・企業活動マップ 黒字赤字企業比率 地域別企業の収益状況
- ・消費マップ 消費傾向 地域別分類別消費金額等データ

(4) 調査結果の活用

- ・調査・分析した結果は当商工会 HP に掲載し、広く管内小規模事業者等に周知する。
- ・支援対象事業者への伴走型支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当商工会では、販売イベント時に来場者に対し「来場のきっかけ」を主にアンケート調査を実施してきたが、事業所及び出品物に関する調査は調査項目がわずかであった。

[課題]

これまでの調査は販売イベントに関する項目で占めており、事業所の販路開拓・商品開発等伴走型支援に個別活用できる調査項目不足であった。

(2) 目標

項目	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①消費者ニーズ調査開催回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
支援事業所数	—	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
調査サンプル数	—	30 件/者	30 件/者	30 件/者	30 件/者	30 件/者
②日経テレコン POS EYES サービスからの情報取得と提供	—	8 者	8 者	12 者	12 者	12 者

(3) 実施内容

①「消費者ニーズアンケート調査」の実施

■販売イベント来場者に対するアンケート調査

当会主催の販路開拓に向けた販売イベントにおいて、調査を行う。

調査フォーマットは調査項目がブレなくデータ累積が可能となるよう共通フォーマットを作成する。市場ニーズについては、出品物の市場分類単位で調査を実施し、消費者からの市場実態を把握する。事業計画へ反映させるほか、それらデータを累積することで、当会独自の市場動向データとして保管し、他社支援時にも有効データとして利用する他、集計結果は HP で公表する。

出品物への評価は、消費者が直感で感じる感想（良し悪し）と事業者及び支援者側が戦略的に考えた差別化要素への感想、収益性のある商品かどうかのリピーター要素について調査する。

項目	内 容
調査対象	一般消費者
支援事業所	経営指導員がピックアップする伴走型支援事業所 ※経営指導員（4 名）1 人あたり 2 事業所（2 商品）
調査内容	① 出品物カテゴリーの市場ニーズに関する調査 ② 出品物自体の評価に関する調査
調査項目	① 購入頻度、購入理由、購入場所、購入価格帯、購入基準、購入方法 ② 商品価格、消費者から見る商品の一番良い点、消費者から見る商品の一番悪い点、事業者及び支援者から見る商品の差別化要素への評価、商品のリピーター要素の有無 その他、回答者の基本情報
調査サンプル数	1 事業所につき 30 件
調査方法	ペーパー及びスマホを使った電子アンケート（Google フォームを使用）を実施
分析方法	①市場ニーズについては、経営指導員が分析 ②出品物の評価については、経営指導員及び専門家による分析を実施

② 日経テレコン POS EYES サービスからの情報取得と提供

アンケートではカバー仕切れないデータを補完するために実施する。

■食品小売業支援 POS 分析データの活用

- ・支援市場に関連する市場動向（伸びる市場・縮む市場）データを利用
- ・各商品等の調査レポートアーカイブデータから関連データを使用

(4) 分析結果の活用

■支援事業所対する活用

当該事業者にはフィードバックし、事業計画への落とし込み又はブラッシュアップへ利用する。

■分析データとしての活用

分析結果はデータ集積し、当会独自の市場動向データとして累積・保管・活用を図る。
また、内部共有することで経営指導員等のスキルアップに活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当商工会では、これまで経営状況の分析は金融斡旋や記帳代行による支援時の「財務分析」を主としており、外部環境や内部環境等の非財務分析については、各種補助金活用など一部の事業者のみである。

[課題]

近年、新型コロナやウクライナ情勢の緊迫化等事業所に大きく影響を与える外部環境が変化しており、これにより内部環境や財務状況が急変した事業所も多い。今後の伴走支援には「財務指標」「非財務指標」をあわせた総合的経営分析が必要である。

(2) 目標

経営分析事業者数の目標値 16 者は、1 経営指導員 4 者の目標設定であり 5 年間で計 80 者。
現行 20 者（1 経営指導員あたり 5 者）を継続支援しているが、今後も 1 経営指導員 4 者/年、事業計画策定事業者を継続支援対象事業者として増加させていく目標とする。

専門家との経営分析事業者数は、二本松市総合計画「6 次産業化（農畜産物の加工）への取り組みによるブランド産品開発、農産物の付加価値向上」を達成するため、農業・食品製造小売業 47 社のうち事業後継者がいる事業者を重点支援するため、当初 1 経営指導員 1 者/年、R7 年度より 1 経営指導員 1～2 者/年を目標とする。

項目	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
① 経営分析事業者数	20 者	16 者	16 者	16 者	16 者	16 者
①のうち 専門家との経営分析事業者数	6 者	4 者	4 者	6 者	6 者	6 者

(3) 実施内容

① 経営分析による個別支援

項目	内 容
支援対象	後継者・若手経営者等、経営意欲の高揚を図る小規模事業者
支援方法	経営指導員がピックアップする支援対象者を中心に、経営指導員等が個別支援により経営分析を実施する。
分析項目	〔財務分析〕売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA、営業運転資本回転期間、自己資本比率 〔非財務分析〕自社の目的、特徴、事業概要、経営資源・ビジネスモデル現状分析、外部環境分析

分析手法	小規模事業者における「財務」「非財務」の分析を総合的且つ効率的に分析するため、「ローカルベンチマーク（経済産業省）」を主に活用し、経営指導員等が分析を行う。 経営状況の分析は、事業計画策定支援に繋げることを目的とすることから、事業者自ら本質的課題を認識するよう対話と傾聴を意識して取り組む。 次年度には経営根幹を成す経営力強化・潜在力を引き出すステップアップとして「経営デザインシート」を利用し分析を行う。
------	--

② 専門家による個別支援

専門性があり高度な案件は経営分析を基に専門家による個別支援を実施する。特に、製造小売業者はブランディングを図るため必須とする。

（４）分析結果の活用

- ・分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定、ブランディング等活用する。
- ・上記に加え分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕

当商工会では、経営計画策定を目指す小規模事業者の発掘を目的に、経営計画策定セミナー実施及び巡回相談時に計画策定の意義を説明し、対象事業者には経営分析結果を踏まえた伴走型支援を実施してきた。

〔課題〕

これまで経営計画策定を目指す事業者を発掘し、経営分析結果を踏まえた支援を実施してきたが、急速に進むデジタル化、新型コロナウイルスや自然災害等社会環境の変化に対応した経営計画策定及び計画の見直しが必要である。また、将来を見据えた利益確保できる事業が求められる。

（２）支援に対する考え方

① 事業計画策定支援に関する考え方

小規模事業者の優位性のある高付加価値事業への転身を念頭に置き、事業者それぞれに応じた中長期的な事業計画の策定支援に結びつけ、傾聴と対話の中で自走化を目指し、社会環境に迅速かつ柔軟に適用できる自己変革力を強化する。

各事業所の“強み”を活かした積極的戦略が基本であるが、差別化に結びつかない状況もあることから、当地域だからこそその地域性、地域資源をいかに活用するかポイントを置いた策定支援を意識する。

③ DXに関する考え方

DX へ向けての土台作り「IT 活用セミナー」（IT ツールやデジタル技術についての情報提供）により「環境」「導入」段階での支援を実施し事業者の「デジタル技術に対する意識改革」を図り「デジタル化を促進」するとともに、セミナーで得た IT 活用ノウハウを新たな事業計画の策定に活用する。「運用」段階での支援としては、専門家による個別相談会により支援を実施する。

(3) 目標

内 容	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画策定事業者数	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

内 容	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
IT 活用セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
参加事業者数	—	30 人	30 人	30 人	30 人	30 人

内 容	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営分析の結果を事業計画策定に活かすための個別相談会	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
参加事業者数	—	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
策定した事業計画をより深掘しブラッシュアップする為の個別相談会	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
参加事業者数	—	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

(4) 事業内容

① 経営指導員等による事業計画策定支援

■販路開拓を目指す事業者に対する事業計画策定支援

5. の経営分析結果から自社の強み、弱みの把握と経営資源の掘り起しと見直しを行い、販路開拓を目指す事業者に対し、同業他社との比較や地域景気動向調査及び需要動向調査の結果等を踏まえて、事業計画書のひな形を使い経営指導員等が個別に対応しつつ、事業計画の策定にむけ支援を行う。

新たな取り組みに意欲を持つ事業所や専門的な部分が多い事業者に対しては、専門家による個別相談において事業計画策定支援を行う。

■事業転換・事業再構築を目指す事業所に対する事業計画策定支援（事業計画の見直し）

5. の経営分析結果（経営デザインシートなど）を参考に、顧客の転換を前提としたクロスSWOT 分析を行う。

専門的な部分が多い事業者に対しては、専門家による個別相談において事業計画策定支援を行う。

② IT 活用セミナーの開催

D X へ向けての土台作りとして、IT ツールやデジタル技術の活用方法等の基礎知識習得のためのセミナーを開催する。

【支援対象】「経営現況調査」から「環境」「導入」段階の事業者を主な対象とする。

【募集方法】経営指導員等による直接の参加勧奨及びチラシ・商工会HP を活用して地域内小規模事業者周知する

【講 師】中小機構アドバイザー等

【回 数】1 回

【カリキュラム】IT ツールやデジタル技術の活用方法及び課題解決事例紹介について

【参加者数】30 人

③ 事業計画策定に向けた個別相談会の開催

経営指導員等が経営分析の結果、新たな取り組みに意欲を持つ事業所や事業計画の見直しにおいて専門的支援が必要な事業所に対し、専門家と連携した個別相談会を開催し事業計画策定の支援をする。

【支援対象】 経営指導員等が選定した事業者。

【募集方法】 経営指導員等による直接の参加勧奨

【内 容】 (1) 経営分析の結果を基に専門家による新たな事業計画策定に向けた個別相談
(2) 既存事業計画をブラッシュアップするための専門家による事業計画策定個別相談
(3) DXに向け IT の「運用」段階の事業者に対する個別相談

【講 師】 中小企業診断士

【回 数】 各 1 回

【参加者数】 各 6 者（合計 18 者）

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定事業者に対し、巡回訪問により現状の課題把握等事業計画の見直しを実施している。事業計画見直しの中で特に事業承継・人材育成の課題を抱える小規模事業者が急増していることに着目し、重点的なフォローアップ支援を実施してきた。

[課題]

急速に進むデジタル化、新型コロナウイルスや自然災害等社会環境の変化により、新たな課題を抱える小規模事業者も増加しており、事業所個々の課題の把握及び多様化する経営課題に対応すべく経営指導員等で情報を共有しマンパワーによるフォローアップが必要である。

また、補助事業に対する報告書作成を前提としたフォローアップが多く、更なる課題抽出と改善計画の策定までは行っていない。目標達成に至らない状況や単発事業で終了する事例もあった。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定事業者全てを対象とし、事業者個々の経営課題、取組内容、計画のズレに応じて、進捗管理を含めたフォローアップを実施していく。伴走型支援の詳細内容・経緯、経過情報を把握し、PDCA サイクルを明確化するための「事業改善シート」により事業者の事業実施のフォローアップまでを支援の 1 クールとして捉え「支援会議」で進捗状況を確認していく。これにより経営指導員間で常に「フォローアップ」を意識した支援を行っていく。

「事業改善シート」を事業者へフィードバックし、PDCA の手法習得と自走化を図る。

また、経営課題や事業計画の進捗状況に応じて、巡回訪問回数の設定や外部専門機関（事業承継センター、よろず支援拠点、金融機関等）と連携した支援を行う。

(3) 目標

項目	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画策定後のフォローアップ事業者数	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

項目	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画策定後のフォローアップ延べ件数	48 件	48 件	48 件	48 件	48 件	48 件

項目	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画策定後の売上増加等の目標達成事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

※目標とする営業利益増加率は単年度 1%とし、5 年間で 5%増加の計画

(4) 事業内容

① 事業計画策定後の実行支援

事業計画策定後に、2 カ月に 1 回以上の頻度で「事業改善シート」を活用し事業計画の見直し（外部・内部環境・スケジュール）を行い、経営支援会議において情報を共有化し過去の事例などを参考にフォローアップ指導を実施する。必要に応じて専門家派遣制度の有効活用や関係機関（事業承継センター、よろず支援拠点、金融機関等）と連携を図りながら計画を次の段階へ進められるよう支援を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

今までは「日本橋ふくしま館 MIDETTE(ミデッテ)」や「TOKYO 三ツ星バザール」等の物産展及び「ビジネスマッチ東北」等の商談会への出展支援のほか、自主開催する「あだたら軽トラ市」での販促支援、インターネット活用及びE C支援を積極的に行ってきた。

[課題]

支援した商品のほとんどは、地域内消費者に照準を絞っており、且つ地域内ブランディングされていない商品がほとんどであった。地域で認知されていない商品や関東圏ニーズを想定していない商品については結果を得ることが難しく、また商談成立に至っても生産や管理体制が追いつけない状況となるなど、販路開拓ステップを踏んでこなかったことがその要因であった。

事業計画に則った段階を踏んだブランディングと事業規模の拡大を両建てでの考え、結果の得られる需要開拓支援に結びつける。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の優位性のある高付加価値事業への転身と地域商業インフラ整備へ導くため、商業を中心とする地域性及び地域資源を活用した事業に重点を置き需要開拓を図る。

小規模事業者独自で需要開拓を図っていくには、認知の低い商品への信用性や事業実行労力において限界があり、特にブランディングに関しては実績や消費者の認知に基づく時間が必要であることから、結果を得られるまで長期間を要する。同時に、事業拡大における体制整備は、スケジュールに沿った準備と実行管理が必要となり、代表自らが事業従事する小規模事業者にとってその負担は非常に大きいものとなる。

これに対し、経営指導員等による経営支援に並行し、商工会の組織的メリットを活かして信用性を担保した上で、商品のブランディングを後押しし効果的に結果が得られる事業に取り組む。

地域資源活用と商工会支援を付加価値要素とし、商工会ブランドとして組織的バックアップする事業を展開する。認証にあっては市及び外部有識者による客観的評価によりブランド価値をあげるほか、それら対象品目については複合的なブランディングを図る。

(3) 目標

項目	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①販路開拓支援回数	4 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
支援者数	25 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
②価値創造支援回数	—	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
支援者数	—	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
③販売促進支援回数	—	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
支援者数	10 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

※支援事業所の状況や局面によって各項目内のいずれか一つ以上の支援を実施する。

(4) 事業内容

① 販路開拓支援

支援項目	支援内容	具体的内容
実店舗販売支援	商工会ブランドショップ設置による実店舗販売支援	商工会が運営するブランドショップを設置しての販売支援
E C 販売支援	商工会専用 E C サイトでの販売支援	集客効果が高い外部 EC サイトへ商工会枠を作成し、外部委託販売を行う。
イベント販売支援	商工会独自開催イベントでの販売支援	支援商品を主とし、商工会ブランドとしてイベント販売支援
出展販売支援	外部企画への出展支援	ビジネスマッチ東北等企画への出展支援

② 価値創造支援

支援項目	支援内容	具体的内容
ブランディング支援	商工会ブランド認証付与による付加価値化支援	商工会、行政、外部有識者が一体となったブランド認証事業を実施する。
事業所間コラボ支援	支援事業所間コラボによる差別化・高付加価値化支援	商工会が仲介役となり、差別化要素を掛け合わせ（コラボ事業支援）による高付加価値化の実現を図る。

③ 販売促進支援

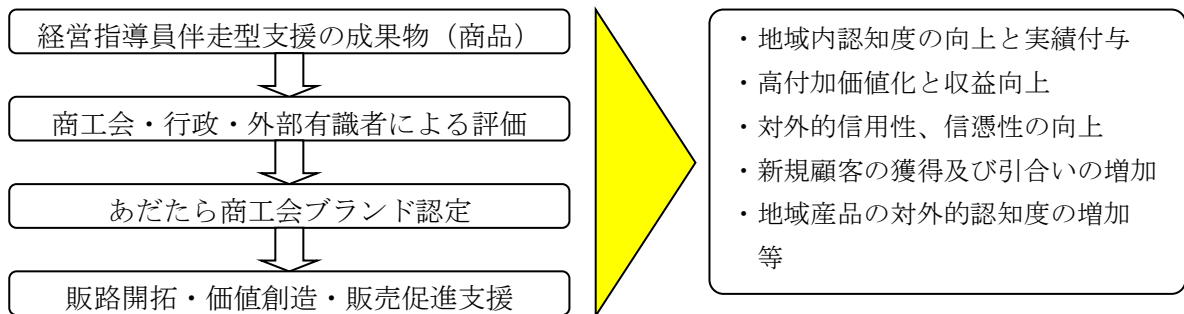
支援項目	支援内容	具体的内容
D X 支援	IT スキル習得と環境整備・導入に関する支援	・ IT セミナーの開催 ・ 個別相談会の開催
インターネット活用支援	HP、EC、SNS の整備・活用に関する支援	・ 商工会 HP 作成サービスを使った HP 作成セミナー等の開催 ・ EC セミナー等の開催 ・ SNS 活用セミナー等の開催 ・ 個社支援
情報発信支援	商工会主体での情報発信支援	・ マスメディアやソーシャルメディアを介した広報 ・ 商工会ブランド商品カタログ作成掲載 ・ 商工会 EC ポータルサイトへの掲載 ・ 外部情報誌掲載交渉 ・ 広告代理店等企業との連携による広報

商談支援	商工会による販路先との代理交渉による商談支援	・店頭設置用ポスター、POP やリーフレット・パンフレット等の販促物作成 ・道の駅3ヵ所への商品設置商談 ・福島県観光物産館への商品設置商談 ・ふるさと納税返礼品登録 ・有名企業との商談支援 等
------	------------------------	---

④ 商工会ブランド認定事業の仕組みづくり

二本松市総合計画で二本松市が示している■地域産業と物産の振興「情報発信、PR 機会の拡大による二本松ブランドの振興」■農業ブランド化の推進と販路拡大「6 次産業化（農畜産物の加工）への取り組みによるブランド産品開発、農産物の付加価値向上」の目標を達成するため、『商工会ブランド認定事業』の仕組みを新設する。

<商工会ブランド認定事業の流れと効果>



Ⅱ. 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

9. 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

(1) 現状と課題

[現状]

経営発達支援計画に記載する事業の進捗及び成果について、毎月開催する「経営支援会議」の場において随時検証とその共有を行い、税理士等外部有識者で構成する「事業評価検討会議」において、年 1 回年度末に事業の進捗状況等の評価と新年度事業計画についての検討を行ってきた。

さらに「事業評価検討会議」における改善事項を反映し、理事会及び総代会にて事業報告、新年度の計画の承認を受けるとともに、総会での説明並びに商工会ホームページへの掲示により、事業浸透を図ってきた。

[課題]

事業改善を行うにあたって、随時変化する地域の現状に対して商工会が主観的に判断する場面が多く、客観性に欠ける部分があった。商工振興に対する行政の動向や考え方、施策などを踏まえた改善策を立てるなど、行政視点での助言提言も必要であると考えている。

(2) 事業内容

毎年度、本計画に記載する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。

- ・毎年 12 月に開催する「経営支援会議」の場において、事業成果及び課題について検証を行う。
- ・事業評価と助言提言について、二本松市産業部商工課長、商工会事務局長、法定経営指導員、外部有識者として、中小企業診断士、福島県商工会連合会専門経営指導員で構成する「事業評価検討会議」を年 1 回以上開催する。
- ・毎年 3 月に開催する「経営支援会議」の場において、「事業評価検討会議」による事業評価と助言提言に基づき、事業改善の具体的手法について協議し、計画書への落とし込みを行う。
- ・商工会の理事会において事業報告、改善後計画の説明及び承認を受ける。
- ・「事業評価検討会議」での事業評価と提言内容並びに過年度事業報告、新年度事業計画を商工会の総代会にて説明及び承認を受ける。また、商工会ホームページへ掲載する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

経営指導員の資質向上として、専門家派遣からのスキル習得や、福島県商工会連合会及び福島県産業振興センターが主催するセミナー・研修会への参加、経営指導員の連携による支援情報の共有を実施している。

また、経営支援員についても、経営指導員との連携支援による OJT により資質向上に努めている。

[課題]

各職員がそれら取り組みにより資質向上に努めているが、実践活用段階において習得ノウハウを活かしきれていない状況が見受けられた。特に、机上での想定段階における支援ではノウハウ活用による細かな支援ができていないが、実行並びに実行後の改善段階においては十分に活かされず、支援成果が得られづらい状況にある。

また、経営支援員においても事務的ノウハウ習得に偏り、伴走型支援以外のスポット支援に特

化する状況にあった。今後それら習得ノウハウの応用的活用について学ぶ必要がある。
また、IT スキルには個人差が激しく、DXに向けた相談や指導能力の習得・向上が必要である。

(2) 事業内容

① 支援データ等の集積と共有

当商工会職員全員がアクセスできるファイルサーバー内に伴走型支援情報を保存・集積し、支援ノウハウの共有化と支援参考データとして活用して支援スキル向上を図る。

データ保存にあつては、商工会基幹システムほか、支援担当者が作成し保存する。伴走型支援進捗管理や職員間連携支援、会議の場での情報共有資料としても活用を図る。

② 経営指導員の資質向上

■「経営支援会議」での資質向上

月1回以上「経営支援会議」を開催し、「伴走支援ファイル」での支援ノウハウの共有、情報交換、支援手法に関する助言・提言、経営指導員連携支援の協議とOJTの強化により、資質向上を図る。

■セミナー・研修会等への参加による資質向上

福島県商工会連合会主催の研修会への参加や関連団体主催セミナーへの積極的な参加、及び中小企業診断士による経営支援ノウハウ応用活用するための研修会を年1回以上独自開催し、資質向上を図る。特にローカルベンチマークや経営デザインシートなど、最新支援ツールの効果的活用法を習得する。

■専門家からのノウハウ及び活用法習得

伴走型支援における専門家派遣に同行し、そのノウハウに加え具体的な使い方について習得する。習得スキルは「経営支援会議」の場において共有する。

③ 経営支援員等の資質向上

■「経営サポート会議」の新規開催による資質向上

ファシリテート役の経営指導員1名と経営支援員による「経営サポート会議」を新たに設置し月1回以上開催する。事務的スポット支援に偏っている現状から経営・事業運営に資する支援への転換を図ることを目的とし、伴走型支援入口での分析支援から経営指導員による具体的支援移行までのスキームを作ることを目標とする。

独自勉強会の開催等による財務分析・非財務分析のノウハウ習得に努める。

■セミナー・研修会等への参加による資質向上

福島県商工会連合会主催の研修会への参加や関連団体主催セミナーへの積極的な参加、及び中小企業診断士による経営支援ノウハウ応用活用するための研修会を年1回以上独自開催し、資質向上を図る。

■OJTによる資質向上

経営指導員による事業所分析、事業計画策定、事業実施及び実施後のフォローアップについて、連携してバックアップ支援するとともに、巡回訪問時に随行し、伴走型支援に係る一連のノウハウとヒアリング手法について習得を図る。

④ DX推進に向けたセミナーの開催及び参加

地域小規模事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び経営支援員等のITスキルを向上させ、支援事業者の支援区分に合わせた相談・指導を可能にするため、ITツールやデジタル技術の活用方法等の職員向けセミナーを開催し参加する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和4年11月現在)

(1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等）

二本松市

産業部商工課

あだたら商工会

・事務局長 1名

・法定経営指導員 3名

・経営指導員 1名

・経営支援員 3名

福島県商工会連合会

県北広域指導センター

・法定経営指導員 1名

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

・氏名：佐々木 茂彦／連絡先：あだたら商工会安達振興センター／TEL:0243-23-5854

・氏名：小 川 美 佳／〃

・氏名：丹 治 研 也／〃

・氏名：浪 岡 勝 也／連絡先：福島県商工会連合会 県北広域指導センター／TEL:024-525-3411

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

当該事業計画の遂行にあつては、経営指導員の支援ノウハウを効果的に活かし、目標達成率を向上させるため、支援項目別に主幹を設置して行うこととしており、これにより法定経営指導員を複数名設置するものである。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

【あだたら商工会（本所：安達振興センター）】

住 所：〒969-1404 福島県二本松市油井字背戸谷地 11-2

連絡先：TEL 0243-23-5854／FAX 0243-22-4438／Mail adachi@f-adatara.jp

②関係市町村

【二本松市 産業部商工課】

住 所：〒964-8601 福島県二本松市金色 403-1

連絡先：TEL 0243-55-5120／FAX 0243-22-8533

(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)

	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	2400	2400	2400	2400	2400
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	500	500	500	500	500
経営状況分析支援	200	200	200	200	200
事業計画策定支援	300	300	300	300	300
事業計画策定後支援	100	100	100	100	100
新たな需要開拓支援	6000	6000	6000	6000	6000
事業評価の見直し	100	100	100	100	100
職員の資質向上	100	100	100	100	100

(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
伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金、会費収入等の自己財源、国・県・市町村補助金等

(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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	