

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>岩瀬商工会(法人番号 8380005005387) 長沼商工会(法人番号 3380005005086) 大東商工会(法人番号 7380005005388) 鏡石町商工会(法人番号 6380005005389) 天栄村商工会(法人番号 3380005005391) 須賀川市(地方公共団体コード 072079) 鏡石町(地方公共団体コード 073423) 天栄村(地方公共団体コード 073440)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b> (1)事業計画策定支援による地域内商工業者の経営力強化 (2)新規創業者を発掘・育成及び事業承継支援によって小規模事業者の減少を抑制 (3)IT活用支援によるブランド形成・マーケティングの強化</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 国が提供するビッグデータを活用し、地域の経済動向に関する情報の収集を行い分析する。又、管内小規模事業者の景気動向等について詳細な調査・分析を定期的に行う。調査分析結果は、管内小規模事業者に対して広く公表する。</p> <p><b>3-2. 需要動向調査に関すること</b> 来店客に対する調査用紙を設置したアンケート調査やホームページやSNSを活用したWEB調査を実施する。調査結果を分析しフィードバックすることで新商品開発や事業計画策定に活用する。</p> <p><b>4. 経営状況の分析に関すること</b> 事業計画策定セミナー等の機会を通じて、予め経営分析が必要な事業者の掘り起こしを行い、経営分析を実施する。分析では、財務内容だけでなく、保有する技術やノウハウ、経営資源等の経営実態を把握する。</p> <p><b>5. 事業計画策定支援に関すること</b> 専門家と連携し、事業計画策定セミナー、個別相談会を実施し「新たな取り組み(経営革新)」に意欲を持つ事業所を発掘し、環境の変化に対応した事業計画の策定を支援する。又、事業承継・創業支援を専門家と連携しながら実施する。</p> <p><b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業計画策定後に、定期的にフォローアップを行い計画の進捗状況の確認を行う。その際に計画実行のための課題を抽出し支援策を検討する。支援にあたっては、専門家も活用しながら計画を次の段階へ進められるよう支援を行う。</p> <p><b>7. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること</b> ITを活用した販路開拓を支援し、ブランド形成・マーケティングの強化を図る。また、ECサイトへの出品や商談会への出展についても支援し、新規取引先開拓を図る。</p>
<p>連絡先</p>	<p>岩瀬商工会(幹事) TEL 0248-65-3210 FAX 0248-65-3178 E-mail iwsesyo@poplar.ocn.ne.jp 須賀川市 経済環境部商工課 TEL 0248-88-9142 FAX 0248-72-9845 E-mail shoukou@city.sukagawa.fukushima.jp 鏡石町 産業課 TEL 0248-62-2118 FAX 0248-62-2144 E-mail sangyo@town.kagamiishi.lg.jp 天栄村 産業課 TEL 0248-82-2117 FAX 0248-82-2718 E-mail sangyouka@vill.tenei.lg.jp</p>

(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) 経営発達支援計画を共同申請する理由

岩瀬商工会、長沼商工会、大東商工会、鏡石町商工会、天栄村商工会（以下、岩瀬管内商工会）は、いずれの地区においても中心市街地等地域外への消費の流出といった共通した課題を抱えている。

本来、同じ市内の須賀川商工会議所との申請も考慮すべきところであるが、会員規模や商店街の形成・大型店の存在など商工会議所地区と商工会地区の抱える経営課題が異なる点、これまで5年間に渡って経営発達支援計画に基づく事業の共同実施によって、支援のスキームが確立されている点を考慮し、現在の枠組みで本経営発達支援事業を行うことで、より効果的に事業を実施できると判断し5商工会による共同申請を行う。



(2) 地域の現状及び課題

①各地区の現状

・岩瀬地区

旧岩瀬村。平成17年須賀川市に編入。農業が基幹産業である。地域内に中心商店街の形成がなく、消費は近隣大型店に大きく流出している。住宅団地の造成で一時人口の増加も見られたが、旧岩瀬村の時点から少子高齢化が急速に進展している。事業者においても同様の傾向があり需要低迷による先行き不安による廃業増加、後継者不在の事業所が多く存在する。

・長沼地区

旧長沼町。平成17年須賀川市に編入。岩瀬地区同様に農村地帯が広がっている。建築大工・左官業など建築関連の職人が多い地域だったが近年激減している。地区内には、大型駐車場を有する共同店舗「ながぬまショッピングパーク「アスク」があり、買物送迎事業に取り組むなど、高齢者世帯を中心に地域のライフラインの拠点としての役割を担っている。その一方で、若い世代を中心に、地区外大型店に消費が流出している現状にある。

・大東地区

昭和 42 年に須賀川市に編入。JR 水郡線川東駅があり、福島空港にも隣接している。商店街が形成されているが、事業主の高齢化と後継者不足は、他地区の状況同様に進んでいる。令和元年 10 月の台風 19 号により商店街全域が浸水し大きな被害を受けた。現在、事業再建に向けて取り組みを進めている途上にある。

・天栄村

西部地域は二岐山などの山岳地帯が続き、溪谷、高原などとあいまって変化に富んだ美しい景観に恵まれており、羽鳥湖や温泉を中心にさまざまな観光エリアが広がっている。

商業は近隣都市郊外への大型店の進出などにより、購買力の多くは村外へと流出しているのが現状である。こうした現状に加え、事業者の高齢化もあり商店数の減少が続いている。

事業者の特徴としては、ペンションや旅館の宿泊業等の観光に関わる業種が多い地域である。

令和元年 10 月の台風 19 号では、二岐温泉がある地区で大雨により、土砂崩れによる通行止めや露天風呂が破損するなどの被害があった。

・鏡石町

JR 東北本線鏡石駅、国道 4 号、東北縦貫自動車道（「スマートインターチェンジ」が設置）や国道 4 号をはじめとする幹線道路と JR 東北本線が南北に通り、交通の利便性が非常に高い地域である。

事業者の特徴としては、管内他地域と比較すると小売・サービス業が多い地域である。

令和元年 10 月の台風 19 号では、町内成田地区で浸水被害を受けている。

②各地区の人口推移

地域内人口は約 32,000 人であり、この 5 年間の減少幅 7.0% と大きくなっている。少子高齢化が進む地域にあってこの傾向は更に進展することが予想される。

鏡石町については、人口減少や少子高齢化の進行の度合いは他地区と比較すると緩やかで、総人口に占める子供の数の割合が高く「比較的若い世帯の多いまち」となっている。

各地区の人口推移

	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年 3 月
岩瀬	5,886	5,631	5,468	4,993
長沼	6,359	5,856	5,697	5,130
大東	6,010	5,787	5,428	5,024
鏡石町	12,743	12,746	12,815	12,272
天栄村	6,486	6,291	5,706	5,238
計	37,484	36,311	35,114	32,657
減少幅		▲3.1%	▲3.3%	▲7.0%

(国勢調査より R2 年 3 月については各市町村 HP より)

③小規模事業者の現状と課題

【現状】

地区別の「小規模事業者数の推移」は下記のとおりであり、全体的に減少傾向にある。新規創業者もわずかにいるもののそれ以上に廃業が多く、小規模事業者数の減少に歯止めが掛からない状況が続いている。

平成 26 年と平成 31 年を比較すると減少幅は、前の 5 年間と比較して少なくなっているが、小規模事業者の高齢化は進展しており、高齢を理由にした廃業による小規模事業者の更なる減少が予想される。「業種別小規模事業者数の推移」の 10 年前との比較を見ると特に小売業の減少が大きいことが見て取れる。

### 小規模事業者数の推移

	平成 21 年	平成 26 年	平成 31 年
岩 瀬	139	129	127
長 沼	249	200	189
大 東	168	146	143
鏡石町	446	425	392
天栄村	202	196	190
計	1,204	1,096	1,041
減少幅		▲9.0%	▲5.0%

(福島県商工会連合会 商工会実態調査より)

### 業種別小規模事業者数の推移

	岩瀬		長沼		大東		鏡石町		天栄村	
	H21	H31								
建設業	40	56	95	62	76	71	93	70	48	48
製造業	23	19	31	24	12	12	76	73	28	24
卸売業	0	2	3	2	2	3	15	15	0	0
小売業	28	11	57	45	32	27	103	77	55	40
飲食・宿泊業	6	3	8	8	11	7	61	37	38	41
サービス業	31	29	41	39	25	16	86	98	27	26
その他	11	7	14	9	10	7	12	22	6	11
	139	127	249	189	168	143	446	392	202	190

(福島県商工会連合会 商工会実態調査より)

### 【課題】

岩瀬管内商工会で実施した景況調査によって明らかになった経営課題には、「従業員の確保難」「熟練技術者の確保難」の回答が多くみられ、製造・建設分野を中心に労働力不足や人件費の上昇が深刻な問題になっている。小売業では、「購買力の他地域への流出」との回答が多くあり、市場環境の変化や顧客ニーズの変化に対応できずにいる小規模事業者が多く、販路開拓に課題を抱えている。新たな販路開拓にはソーシャルメディアの活用が有効であるが、多くの事業者が活用できておらず活用に向けた支援が必要な状況にある。

当管内約 300 社に対して、平成 30 年度に行った事業承継ヒアリング調査によると 64.5%が「後継者不在」となっており、地域の活力を失わないため、将来性を見込める事業に関して、第三者承継やM&Aも視野に入れた事業承継支援が必要である。

後継者がいる企業については、承継後も事業が円滑に推進できるように、事業計画策定支援を通して社会構造の大きな変革に対応していくための新たな取り組み（経営革新）を支援していくことも重要である。

中小企業庁が 2016 年に行った「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」によると、若い世代ほど経営計画を作成しており、売上高が増加傾向にあるなど業績傾向が良く、積極的な経営活動を行っていることがわかった。当管内では積極的な事業計画策定支援を実施し着実に成果を上げているが、まだまだ作成していない事業所も多く、引き続き経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた実効性の高い事業計画策定支援が必要である。

#### ○評価委員長総括

4年目を迎えた令和元年度の経営発達支援計画事業においては、地域経済動向調査といった地域市場環境から、セミナーや個別相談会の開催といった、事業者に対する様々な支援メニューの実行、更には地域間、行政、経済団体間の連携や情報共有による地域活性化への貢献まで多岐にわたる事業を展開されました。

本事業の成果は事業者の発展、地域経済の活力強化に繋がっていくものであり、本事業により商工会内に蓄積されたノウハウを様々な場面で活かすことが高度化する支援ニーズへの対応の観点から求められます。

次年度は、引き続き、今年の台風19号において甚大な被害を受けた当地域の復旧を早期に実現するため、各補助金の支援を継続することは重要となります。

そして、今後の災害に備えるためにも事業継続力強化計画の策定支援の強化が求められます。

上記に対応するための外部と連携した支援体制づくり、経営指導員、経営支援員のスキル向上が今後の課題となると思われます。

本年度事業の実績を糧に更なる商工会事業推進を期待いたします。

(令和元年度経営発達支援計画 事業評価報告書より)

### (3) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ①地域内における10年先を見据えた長期的な振興のあり方

岩瀬管内商工会は広域連携を核として本事業を行うにあたり、当地域の現状と課題を踏まえて、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下の3点と設定し、個々の小規模事業者に寄り添った伴走型による支援に取り組む。

- ・事業計画策定支援によって、小規模事業者の新事業展開と高付加価値化を実現していく。
- ・創業・事業承継支援により、地域内の創業希望者の発掘及び支援と事業承継を円滑に進めることで、小規模事業者数の維持拡大を図る。
- ・ITの利活用による新たな需要開拓の支援により、小規模事業のマーケティングを強化し販路拡大を図る。

#### ②市町村の小規模事業者振興施策との連動性・整合性

##### 【須賀川市】

人口減少、少子高齢化が進む中であって、中小企業を取り巻く環境が厳しくなる中、企業には人材の育成や販路の確保、新技術の開発など経営基盤の安定や体質の強化が求められている。

平成28年12月には、「須賀川市中小企業・小規模企業振興基本条例（以下「条例」）」を制定し、既存企業の経営基盤の強化に努めてきた。

条例では、中小企業・小規模企業振興に関する基本理念、各機関等の役割、施策の基本方針等が明記されており、商工団体、金融機関等で構成される「須賀川市中小企業・小規模企業振興会議」を設置し、定期的に条例の基本方針に基づく施策について協議を行っている。

##### 【鏡石町】

「鏡石町第5次総合計画」に基づいて、既存商店街の再生と活性化を図るため、商工会による活動を支援してきた。また、産業競争力強化法に基づく「創業支援計画」の認定を受け、商工会と連携をとりながら新規創業者に対する支援体制を構築し、空き店舗対策として店舗賃借料

の補助を行うなど積極的な支援を行っている。

平成 29 年 12 月には、「鏡石町中小企業・小規模企業振興基本条例（以下「条例）」を制定し、既存企業の経営基盤の強化に努めてきた。

#### 【天栄村】

経済のグローバル化や I C T（情報通信技術）の革新等により、次代を切り拓く新たな事業展開や地域資源を活用した産業振興などが求められている。平成 29 年 9 月には、「天栄村中小企業・小規模企業振興基本条例（以下「条例）」を制定し、既存企業の経営基盤の強化に努めてきた。

「第 5 次天栄村総合計画」では、村内の事業所が引き続き村内での企業活動が継続されるよう、経営安定や事業拡大に向けて支援していくと同時に、村のブロードバンド環境の良さを活かし、新たな商品の開発など、地域産業の活性化や雇用の創出を図るとともに、産業構造の変化に対応した経営安定への支援や新たなサービスの創出も図りながら、地域産業の活性化を目指している。

#### ③商工会としての役割

岩瀬管内商工会では、一商工会あたりの職員数が 2～5 名と少なく、事務負担の増加と高度化する支援ニーズに対応することが困難になってきていた。こうした課題を解決するため、今回共同申請する 5 商工会で「岩瀬管内商工会広域連携協議会」を設立。スケールメリットを活かした支援を行ってきた。

これまで第 1 期（平成 28 年 4 月 1 日～令和 3 年（平成 33 年）3 月 31 日）においては、地区内小規模事業者に対して、地域経済動向調査や経営分析の結果に基づいた事業計画策定支援を実施すると共に、事業計画策定後のフォローアップ支援においても計画の着実な実行と広報 P R を兼ねた動画配信を支援し、事業者の経営意欲の向上と成長のサポートを行ってきた。

#### （4）経営発達支援事業の目標

「地域の現状及び課題」を踏まえ「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を具現化するため、経営発達支援事業の目標を以下のとおりとする。

- ①事業計画策定支援による地域内商工業者の経営力強化
- ②新規創業者を発掘・育成及び事業承継支援によって小規模事業者の減少を抑制
- ③IT 活用支援によるブランド形成・マーケティングの強化

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日 ～ 令和8年3月31日）

#### (2) 目標の達成に向けた方針

##### ①事業計画策定支援による地域内商工業者の経営力強化

地域内商工業者の「新たな取り組み（経営革新）」や持続的発展を支援するため、丁寧な経営分析を行いマーケットインの考えに基づいた事業計画の策定から実行までを伴走支援する。支援の際は、経営計画策定の意義と重要性の理解について十分に浸透を図る。

又、計画策定においては、画一的な支援ではなく事業規模や事業主の年齢等、それぞれの実情に配慮した支援を行い、より実効性の高い計画策定を目指す。

##### ②新規創業者を発掘・育成及び事業承継支援によって小規模事業者の減少を抑制

創業セミナーの開催により、創業希望者を発掘し、経営者に必要な様々なノウハウについて学ぶ機会を提供し創業者を育成する。また、円滑な事業承継を促進するための支援及び後継者の育成により、地域内小規模事業者の減少に歯止めをかける。

##### ③IT活用支援によるブランド形成・マーケティングの強化

ソーシャルメディアが広く普及したことで、新たな需要開拓のための販売促進のツールとして有効であるSNS等の活用によるブランド形成・マーケティングの強化を支援する。事業者によってITの活用には差があることから、集団セミナーと個別相談の両面からより丁寧な支援を行う。

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

年4回、四半期毎に全国商工会連合会の「中小企業景況動向調査」を実施し、地域内の経済動向の把握に努めてきた。調査結果については、ホームページにおいて公表を行っている。

##### 【課題】

各種調査に基づくデータの活用については、経営支援を行う際に提供する程度で、十分なデータ活用ができていない状況にあり、管内小規模事業者の景気動向等について、より詳細な実態把握に努める必要がある。

また、調査結果のホームページでの公表に留まらず、更なる活用を促進することが必要である。

#### (2) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①ビッグデータ活用による地域の経済動向分析の公表回数（回）	-	1	1	1	1	1
②中小企業景況動向調査公表回数（回）	4	4	4	4	4	4

### (3) 事業内容

#### ①国が提供するビッグデータの活用

経営指導員等が、「REASAS」(地域経済分析システム)等を活用した地域の経済動向の分析を行い、年1回公表する。

【分析手法】・地域経済循環マップ(生産・分配・支出分析)

・まちづくりマップ・Form-to分析(人の動き等の分析)

・産業構造マップ(産業の現状等を分析)

⇒上記の手法による分析結果を総合的に分析し、事業計画策定支援に反映する。

#### ②中小企業景況動向調査の充実

管内の景況動向等について、より詳細な実態を把握するため、現在行っている全国商工会連合会の「中小企業景況動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景況動向等について詳細な調査・分析を定期的(四半期ごと)に行う。

【調査対象】管内小規模事業者20社※(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から均等に選定する)

【調査項目】売上額、業況、採算、資金繰り、雇用、設備投資、経営上の問題等

【調査手法】経営指導員等による聴き取り調査

【調査回数】6月・9月、11月、3月の年4回

【集計分析】経営指導員が必要に応じて外部機関と連携し分析を行う。

(※)R3年度及びR4年度は20社、R5年度以降は30社を対象とする。

### (4) 成果の活用

- ・情報収集・調査、分析した結果は、ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ・分析結果は、管内経営指導員による経営支援会議において、情報共有と経営支援の方向性の検討に活用する。
- ・事業計画策定の基礎資料として活用する。

## 3-2. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者は経験や勘に頼った商品開発等を行っていることが多く、マーケットインの考え方が浸透していない現状にある。

#### 【課題】

需要動向調査については、経営革新計画策定や各種補助金申請時の事業計画策定の際に実施してきたが、経営分析同様、補助金採択のための事業計画策定が優先され、十分な調査ができていない面があった。

### (2) 目標

支援内容		現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
需要動向調査対象事業者数		56	50	50	50	50	50
内訳	岩瀬商工会	12	10	10	10	10	10
	長沼商工会	23	10	10	10	10	10
	大東商工会	5	8	8	8	8	8

	鏡石町商工会	15	14	14	14	14	14
	天栄村商工会	1	8	8	8	8	8

※現状（R1）において、長沼商工会で需要動向調査を行った事業者が多く、当初の目標を大きく上回る実績となった。

### （3）事業内容

より効果的な事業計画策定を行うための基礎データとして活かすため、来店客に対する調査用紙を設置したアンケート調査、又はホームページやSNSを活用したWEB調査を実施する。調査結果は分析した上で支援先にフィードバックすることで、需要を見据えた新商品開発や事業計画策定ができるよう支援する。

【想定支援先】 販路開拓を課題とする小規模事業者

【サンプル数】 1事業者あたり 50人

【調査手段・手法】 アンケート票又はWEB上の調査により行う。

【分析手段・手法】 調査結果は経営指導員が、専門家等と連携し分析を行う。

【調査項目】

（共通項目）回答者の属性（性別・年齢（年代）・住所（市内・市外・県外等））

- ・ 製造業（食品） ①色、②サイズ、③価格、④商品の見た目、⑤包装等 品質・購入の決め手
- ・ 建設業（BtoC） ①工事の希望、②業者依頼先、③業者選定理由、④施工技術、⑤品質、⑥工期、⑦価格等
- ・ 飲食店 ①味、②価格、③量、④店舗選定理由、⑤改善点等

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員が当該小規模事業者に対し直接説明する形でフィードバックし、分析結果に基づいた商品改良や商品開発、事業計画策定を支援する。

## 4. 経営状況の分析に関すること

### （1）現状と課題

【現状】

従来の小規模事業者に対する経営分析は、マル経融資斡旋や確定申告時期の財務分析を行う程度であり、深く掘り下げた指導までは至らないものであった。第1期の経営発達支援計画に基づく事業により、各種補助金申請や経営革新計画策定支援の際に、経営分析を行い小規模事業者の「強み」を洗い出し、経営状況を把握することで事業計画策定に活かすことができるようになってきている。

【課題】

事業計画策定に活かせるようになってきた一方で、計画策定が優先され経営分析が疎かになってしまうこともあった。経営状態を的確に把握するために、「ローカルベンチマーク」等を活用し、より丁寧に掘り下げた経営分析を行い、事業者へのフィードバックを行う必要がある。より深く掘り下げた分析及び指導を行うため、経営分析件数についても見直しを行う。

### （2）目標

内容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
セミナー開催回数	1	1	1	1	1	1

内容		現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営分析件数		161	100	100	100	100	100
内訳	岩瀬商工会	55	20	20	20	20	20
	長沼商工会	33	20	20	20	20	20
	大東商工会	16	15	15	15	15	15
	鏡石町商工会	28	30	30	30	30	30
	天栄村商工会	29	15	15	15	15	15

※現状 (R1) において、岩瀬商工会で経営分析を行った事業者が多く、当初の目標を大きく上回る実績となった。

### (3) 事業内容

【対象者】事業計画策定セミナーの開催や、巡回・窓口での補助事業や認定制度の相談の機会、事業承継の相談の機会等を通じて、事業計画策定のため、予め経営分析が必要な事業者の掘り起こしを行い、経営分析を実施する。分析では、財務内容だけでなく、保有する技術やノウハウ、経営資源等の経営実態を把握する。

<事業計画策定セミナー>

- ・募集方法…巡回・窓口相談時の他、会報への掲載、商工会ホームページを活用して地域内小規模事業者に周知募集する。
- ・開催回数…年1回
- ・参加者数…セミナー参加者は定員30名程度を目標とする。

【分析項目】経営資源、自社の強み・弱み、市場動向、競合状況、売上増加率、営業利益率、自己資本比率、労働生産性 等

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し経営指導員が分析を行う。必要に応じて、専門家とも連携し支援する。

### (4) 分析結果の活用

- ・分析結果は当該事業所にフィードバックし、自社の「強み」を改めて再確認してもらう機会とし、事業計画策定の際の基礎資料として活用してもらう。
- ・分析結果をデータベース化、内部共有することで経営指導員のスキルアップに活用する。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画策定件数は、過去5年間の経営発達支援事業を通して着実に増加している。経営革新計画策定支援では、専門家を活用し、セミナーにおいて事業計画策定の意義や必要性を理解してもらい、個別相談において計画策定を支援するスキームが整い、2018年、2019年と2年連続10件以上の経営革新計画の承認を受けるなど成果をあげている。

#### 【課題】

現在有効に機能しているスキームを活かしながら、より効果的な計画策定支援を継続して行く必要がある。補助金申請等の際の事業計画策定では、どうしても短期的な成果を得ようとする意識が強いため、事業計画策定の意義や重要性についての意識付けを丁寧に行った上で、経

営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた実効性の高い事業計画策定を行うことが重要である。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援の実績については、経営革新計画が2件(H23～H27)から35件(第1期期間中)と増加している。また、関連して小規模事業者持続化補助金等の申請支援の実績向上にも繋がっている。補助金申請に関わらず、計画経営の重要性を訴えながら、若手後継者や事業意欲のある経営者の掘り起しと計画策定支援に重点を置く。

## (3) 目標

内容		現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数		56	55	55	55	55	55
内訳	岩瀬商工会	12	11	11	11	11	11
	長沼商工会	23	11	11	11	11	11
	大東商工会	5	9	9	9	9	9
	鏡石町商工会	15	15	15	15	15	15
	天栄村商工会	1	9	9	9	9	9

※現状 (R1) において、長沼商工会で事業計画を策定した事業者が多く、当初の目標を大きく上回る実績となった。

内容		現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
創業支援及び創業計画策定件数		13	10	10	10	10	10
内訳	岩瀬商工会	2	2	2	2	2	2
	長沼商工会	1	2	2	2	2	2
	大東商工会	1	1	1	1	1	1
	鏡石町商工会	6	3	3	3	3	3
	天栄村商工会	3	2	2	2	2	2

## (4) 事業内容

### ①事業計画策定セミナー・個別相談会

前述の「4. 経営状況の分析に関すること」に記載した事業計画策定セミナーにおいて、経営状況の分析をした資料をもとに、若手後継者や意欲ある経営者向けに経営資源の「棚卸し」を行い、自社の経営資源を見つめ直し「強み」を再認識する。さらに「新たな取り組み(経営革新)」に意欲を持つ事業所を発掘し、環境の変化に対応した事業計画の策定を支援する。

また、国の様々な認定制度の相談や補助事業の申請を契機とした事業者について個別相談の場を設け、予め行った経営状況の分析内容をもとに、専門家とも連携しながら事業計画策定を支援する。

### ②事業承継・創業支援

事業承継を予定している事業者を対象に、予め行った経営状況の分析内容をもとに、税理士等の専門家と連携しながら事業承継計画の策定や第二創業を見据えた事業計画策定を支援する。又、後継者が不在の事業所に対しては、従業員等の親族外承継や第三者への事業譲渡について、福島県事業引継ぎ支援センター等の関係機関とも連携しながら支援を行う。

さらに、創業セミナーを開催することで地域内の創業希望者を掘り起こし、マーケティングや売上計画など経営知識の向上と創業計画策定により創業者の輩出と創業マインドの醸成を図る。創業支援では、須賀川市、鏡石町、天栄村と連携し、各市町村の支援制度の活用につい

ても伴走支援を行う。

経営に関する様々なノウハウを提供すると共に、事業承継希望者とのビジネスマッチングの場の創出なども合わせて支援する。

＜創業セミナー＞

- ・募集方法…新聞折込、フリーペーパーへの広告掲載、商工会ホームページ等を活用して地域内創業希望者に周知募集する。
- ・開催回数…年1回
- ・カリキュラム…経営、財務、人材育成、・販路開拓
- ・参加者数…定員20名程度を目標とする。

### ③専門家と連携した支援

セミナーや個別相談では、必要に応じてミラサポの活用や福島県商工会連合会、専門家と連携し、経営指導員と専門家それぞれの強みを活かした支援を行う。専門家との帯同による支援を通じて「9. 経営指導員等の資質向上に関すること」に関連して、支援スキルの向上が期待できる。

## 6. 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】

経営革新計画承認企業に対して、計画策定に携わった専門家を活用することで、専門家と経営指導員がそれぞれの強みを活かし効果的な計画策定後の実施支援を行ってきた。

フォローアップの方法としては、グループ支援と個社支援を織り交ぜながら実施してきた。同年度の経営革新計画承認企業を一つのグループとして支援することで、事業者同士が計画の進捗状況の情報共有や相談を行える場を提供し、効果的なフォローアップを行うことができています。個社支援では、計画実行の進捗確認だけで終わらず、計画実行を推進するために、経営力向上計画や事業継続力強化計画、各種補助金申請等の活用についても支援してきた。

#### 【課題】

フォローアップ支援の延件数は非常に多い一方で、フォローアップ企業数は目標に届いていない状況にあり、支援に偏りがでていた部分があった。集中した支援に加えて、幅広く支援することも意識しながら行う必要がある。日々の巡回訪問を通して、立案した計画の進捗確認、計画実行のための課題抽出を図り計画に基づいた具体的な行動や意識の変化を促すような支援を行うことも必要である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象として実施する。計画策定後の早い段階や事業計画との間にズレが生じている場合は、集中的に支援を行い事業計画が軌道に乗るよう頻度をあげてフォローアップ支援を行う。ある程度軌道に乗ってきている事業者については、フォローアップの頻度は下げるものの定期的な巡回訪問を行い進捗状況の確認を行う。

### (3) 目標

内容		現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定後のフォローアップ事業者数（社）		25	65	65	65	65	65
内訳	岩瀬商工会	5	13	13	13	13	13

	長沼商工会	11	13	13	13	13	13
	大東商工会	4	10	10	10	10	10
	鏡石町商工会	4	18	18	18	18	18
	天栄村商工会	1	11	11	11	11	11

内容		現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定後のフォローアップ延件数		269	325	325	325	325	325
内訳	岩瀬商工会	54	65	65	65	65	65
	長沼商工会	160	65	65	65	65	65
	大東商工会	25	50	50	50	50	50
	鏡石町商工会	15	90	90	90	90	90
	天栄村商工会	15	55	55	55	55	55

※現状 (R1) において、事業計画を策定した事業者が多く、当初の目標を大きく上回る実績となった。今後、事業計画策定後、間もない事業者を重点的にフォローアップし、1社あたり5回程度のフォローを想定する。なお、事業計画の進捗状況や事業者からの申出等により臨機応変に対応する。

内容		現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定後の売上増加企業数		-	20	20	20	20	20
内訳	岩瀬商工会	-	4	4	4	4	4
	長沼商工会	-	4	4	4	4	4
	大東商工会	-	3	3	3	3	3
	鏡石町商工会	-	6	6	6	6	6
	天栄村商工会	-	3	3	3	3	3

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定後の実行支援

経営革新計画や各種補助金申請、経営力向上計画等の認定制度に伴う事業計画策定後に、少なくとも四半期に一度、フォローアップを行い計画の進捗確認を行う。その際に計画実行のための課題を抽出し支援策を検討する。支援にあたっては、専門家等も活用しながら計画を次の段階へ進められるよう支援を行う。

なお、計画策定後の実行支援において進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

##### ②創業計画策定者への実行支援

2ヶ月に一度の頻度で、巡回訪問やメール、LINE等でフォローアップを行い計画の進捗確認を行う。また、日々の記帳指導や税務、労務対策などを高い頻度で伴走型支援を実施し、創業が軌道にのるように支援する。

なお、計画策定後の実行支援において進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 7. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

第1期経営発達支援計画の取り組みの中で、SNS活用、キャッシュレス決済など様々なセミナーを実施してきた。しかしながら、未だITを効果的に活用している事業所とそうでない事業所で大きく差があり、ホームページを持たない事業所も依然として多く存在する。

商談会等への出展支援については、支援要望が少なくこちらから商談会等の開催情報を紹介する程度で、これまであまり実施できていなかった。

#### 【課題】

自社Webサイトやブログなどによる効果的な情報発信、フェイスブックやインスタグラムなどのSNSによる顧客との関係構築、Webサイトのアクセス解析や検索エンジンの最適化など、小規模事業者の持続的発展に向けたIT活用が求められると共に、業種を問わず地域全体として人手不足が深刻化し、IT活用による業務の省力化や効率化に期待が高まる中、地域内には十分にITを活用できていない事業者が業種を問わず多い状況となっている。

これまで、各商工会において物産展等への出展を行ってきたが商品PRを行う程度で、新規取引に繋がるような支援ができていない。

### (2) 支援に対する考え方

事業者毎にIT活用状況や理解度には、差があることから、専門家を活用した支援に加えて経営指導員による、フォローアップ支援を行うことでより効果的な支援に繋げる。

商工会が展示会等を開催するのではなく、支援事業所の事業規模や商品特性等を踏まえて、首都圏での既存の商談会への出展を目指す。出展に際しては、経営指導員等が、事前・事後の出展支援を行うことで商談成立に繋がるよう支援する。

### (3) 目標

#### ① ITを活用した販路開拓 (BtoC)

内容	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
ECサイト出品企業数	-	7	7	7	7	7
内訳	岩瀬商工会	-	1	1	1	1
	長沼商工会	-	1	1	1	1
	大東商工会	-	1	1	1	1
	鏡石町商工会	-	3	3	3	1
	天栄村商工会	-	1	1	1	1
売上額/社	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

#### ② 商談会等を活用した販路開拓 (BtoB)

内容	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
商談会参加企業数	-	7	7	7	7	7
内訳	岩瀬商工会	-	1	1	1	1
	長沼商工会	-	1	1	1	1
	大東商工会	-	1	1	1	1
	鏡石町商工会	-	3	3	3	3
	天栄村商工会	-	1	1	1	1
新規取引先開拓件数/社	-	1	1	2	2	2

#### (4) 事業内容

##### ① I Tを活用した販路開拓 (BtoC)

販路拡大を目指す事業所を対象に、新たな需要開拓のための販売促進のツールとして有効である SNS 等の活用によるブランド形成・マーケティングの強化を支援する。I Tセミナーの開催によって I T活用についての意識醸成を図ると共に、専門家との連携のもと個別相談を実施し、新たな商品や、サービスの効果的な情報発信による新規顧客獲得を支援する。

また、ECサイトへの出品を希望する事業者に対して、全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト」等のECサイトを活用した販路拡大を支援する。出品する際には、パッケージデザインの改良や新商品開発等、小規模事業者持続化補助金等の活用も含めて支援を行う。

##### ②商談会等を活用した販路開拓 (BtoB)

全国へ向けた販路拡大を目指す事業者を対象に首都圏で開催される商談会への出展支援を行う。出展申し込み手続きから、パンフレット等配布用資料、商談会当日の商品陳列方法、パッケージデザイン等、事前の需要動向調査等を踏まえて、商品のブラッシュアップを専門家と連携を図りながら支援することで商談成立による新たな販路開拓に繋げる。

##### 【想定している商談会】

- ・地方銀行フードセレクション

地方創生型商談会として、全国に向けた販路の拡大を希望する「食」関連の企業および団体と、百貨店、食品スーパーなど仕入企業の食品担当バイヤーとの商談の場を提供することを目的に毎年開催されている商談会で、2019年は出展社数 1,031 社、2 日間来場者 13,412 名があった。

### 8. 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基づく事業の評価・検証を行うため、年 2 回、外部有識者、市町村担当者等による事業評価委員会を開催している。委員会において、指摘事項や見直し事項があれば翌年度の事業に反映させている。

##### 【課題】

現状において、経営発達支援事業の評価・見直しを検討する事業評価委員会は効果的に機能しているが、事業を推進していく広域連携組織の意識改革や事業の検証・改善が必要である。これらを実行することで、既存事業の取捨選択や新たな事業の構築が可能となり、小規模事業者の支援ニーズに対応できる組織体制を構築することができる。

#### (2) 事業内容

外部有識者（中小企業診断士等）、市町村担当者、岩瀬管内 5 商工会から選出された事業者代表、福島県商工会連合会、法定経営指導員で構成する「評価検討委員会」を毎年度 1 回以上開催する。委員会では、経営発達支援事業の実施状況、成果について評価・検証を行う。評価・検証の結果は、各商工会の理事会等で報告する他、岩瀬商工会のホームページで公開する。

### 9. 経営指導員等の資質向上に関すること

## (1) 現状と課題

### 【現状】

福島県商工会連合会主催の研修会に参加し、資質向上に取り組んでいる。専門家派遣時には、経営指導員等が必ず同席することで、専門家の高度なノウハウやスキルを学ぶ機会となっている。身につけたノウハウは、岩瀬管内商工会の経営指導員によって定期的に開催している「経営支援会議」において情報交換を行い、支援ノウハウの共有を図る体制を取ることで資質向上に繋げている。

### 【課題】

研修会への参加や支援ノウハウ等の情報共有により、経営指導員等の資質向上に繋がっているものの、その支援スキルを実務で十分に活用できているとは言い難い状況である。特に経験の浅い職員については、支援に必要な知識やスキルに個人差があることから、OJTによる支援スキルの底上げが必要である。

## (2) 事業内容

小規模事業者の経営発達に資するために、経営指導員及び経営支援員の資質向上を図る必要がある。経営分析や事業計画作成、コミュニケーションスキルなど支援ノウハウを習得し、共有することで実効性のある経営支援に取り組める環境整備を行う。

### ①職員向け研修会受講による資質向上

福島県商工会連合会等が主催する研修会を積極的に受講することにより、専門的な知識と企業支援スキルの向上を図る。また、これまで参加する機会の少なかつたよろず支援拠点等による支援機関向けのセミナーにも積極的に参加し、小規模事業者が抱える多様な課題の解決に繋げるためのスキルアップを図る。

### ②情報共有による資質向上

専門家による個別相談の際には、必ず経営指導員及び経営支援員が同席し支援することで、実務を通じて専門家の高度なノウハウやスキルを学ぶ機会を作る。経験の浅い職員には、経営分析や事業計画策定支援をOJTによる指導を行い支援スキルの向上を図る。

## 10. 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) 現状と課題

### 【現状】

金融機関や税務署等との連携により情報交換、支援ノウハウの共有を図っている。情報交換では、それぞれ、融資、税務など、内容や目的が明確になっているため、より高度な支援ノウハウの共有に繋がっている。今後も更なる連携により支援力向上を図っていく必要がある。

### 【課題】

金融支援においては、限られた人員体制の中で小規模事業者からの突発的な支援ニーズへの対応にとどまっているケースがあり、小規模事業者の持続的な発展に繋がるような長期的な視点に立った支援に結び付いていない。今後、他の商工会や支援機関との情報交換により融資等の支援ノウハウの向上を図る。

## (2) 事業内容

小規模事業者の支援を推進するため、他の支援機関との連携により、効果的な支援の実施及び支援ノウハウの共有を図るため下記の取り組みを行う。

①日本政策金融公庫主催の「小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会」への参加  
郡山支店管内の経済状況や金融動向、近隣各地区の景況等の情報交換を行うことで連携を密にし、事業計画作成スキルの向上と円滑な資金繰り、融資支援のノウハウ等の共有を図る。

開催頻度：年1回

連携先：㈱日本政策金融公庫郡山支店、福島県商工会連合会  
郡山支店管内29商工会（岩瀬5、郡山12、田村7、石川5）

②「小企業者記帳指導協議会」への参加  
須賀川税務署、東北税理士会須賀川支部との連携により、管内の景況等の情報交換を行う他、税務支援のノウハウの共有を図る。

開催頻度：年2回の開催

連携先：須賀川税務署、東北税理士会須賀川支部、福島県商工会連合会、須賀川商工会議所、須賀川税務署管内7青色申告会

## 1.1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

現在、須賀川市、鏡石町、天栄村の市町村長と商工会役職員による懇談会を実施し、地域の課題解決や活性化に向けた協議検討を行っている。地域振興事業については、各商工会の人員削減もあり事業実施方法や関わり方について再考が必要な状況にある。

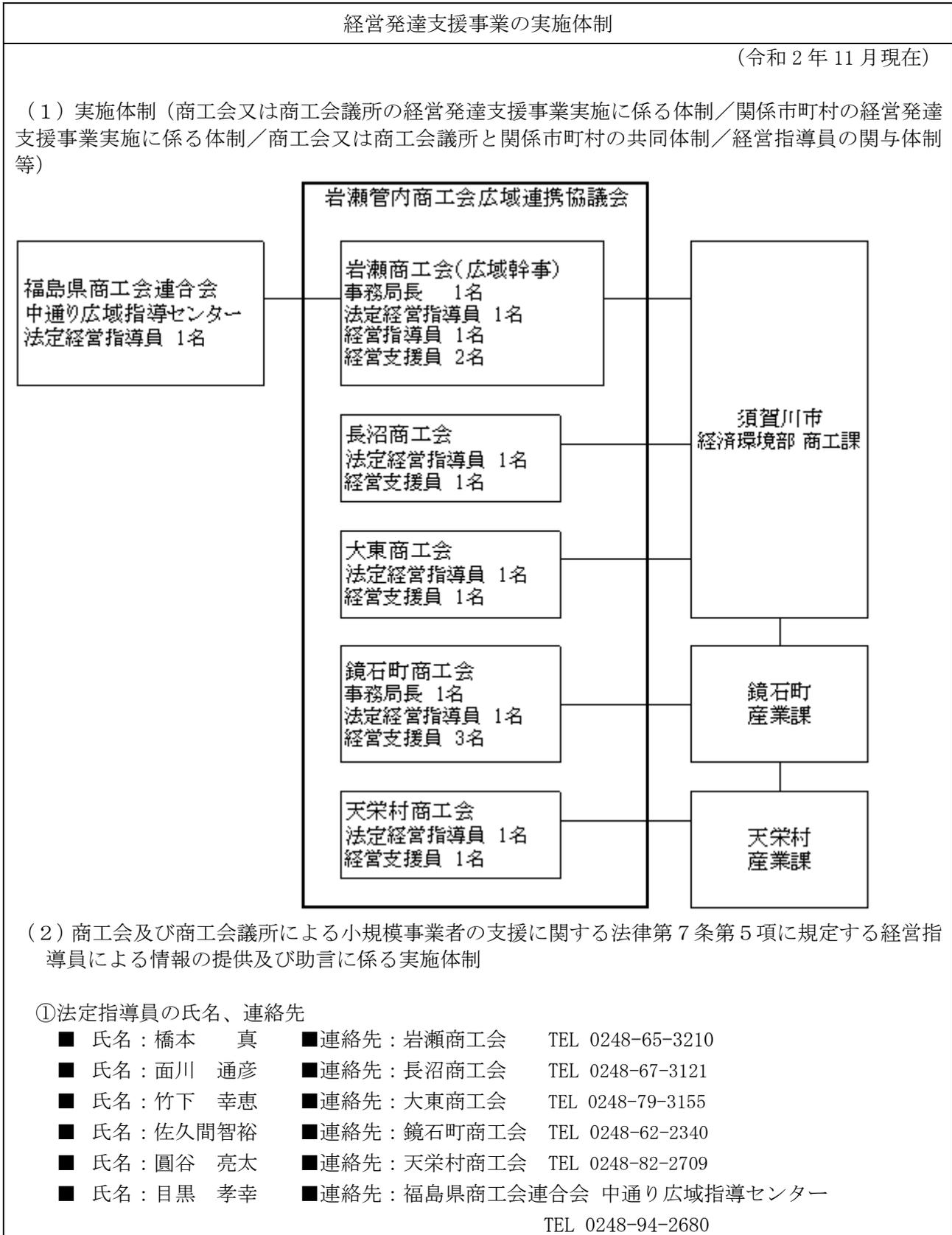
#### 【課題】

各地域で開催されているイベントの賑わいは一過性のものである。継続的に賑わいを創出し、地域内の事業者の集客に寄与するような取り組みが必要である。さらには、各商工会の人員体制を考慮し、効率的かつ効果的な地域振興事業の在り方を検討し、持続可能な事業運営、組織体制の構築が必要である。

### (2) 事業内容

市町村長、市町村担当者と商工会役職員による懇談会の開催（年1回）  
須賀川市長、鏡石町長、天栄村長と各市町村担当者、商工会の役職員が一堂に会し、地域経済活性化や地域の課題解決について、意見を交わす機会を設ける。

(別表2) 経営発達支援事業の実施体制



②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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。

(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

- 岩瀬商工会 〒962-0302 福島県須賀川市柱田字中地 25  
TEL0248-65-3210 FAX0248-65-3178  
メールアドレス：iwsesyo@poplar.ocn.ne.jp
- 長沼商工会 〒962-0203 福島県須賀川市長沼字金町 85  
TEL0248-67-3121 FAX0248-67-3019  
メールアドレス：naganuma@train.ocn.ne.jp
- 大東商工会 〒962-0727 福島県須賀川市小作田字湯名塚 13-1  
TEL0248-79-3155 FAX0248-79-3175  
メールアドレス：o-higa@silk.ocn.ne.jp
- 鏡石町商工会 〒969-0404 福島県岩瀬郡鏡石町中央 245  
TEL0248-62-2340 FAX0248-62-2341  
メールアドレス：kagami@themis.ocn.ne.jp
- 天栄村商工会 〒962-0503 福島県岩瀬郡天栄村大字下松本字原畑 61  
TEL0248-82-2709 FAX0248-82-2105  
メールアドレス：tenshou@coral.ocn.ne.jp

②関係市町村

- 須賀川市 経済環境部 商工課  
〒962-8601 福島県須賀川市八幡町 135  
TEL 0248-88-9142 FAX 0248-72-9845
- 鏡石町 産業課  
〒969-0492 福島県岩瀬郡鏡石町不時沼 345  
TEL 0248-62-2118 FAX 0248-62-2144
- 天栄村 産業課  
〒962-0503 福島県岩瀬郡天栄村大字下松本字原畑 78  
TEL 0248-82-2117 FAX 0248-82-2718

(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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300
事業計画策定支援	3,650	3,650	3,650	3,650	3,650
事業計画策定後支援	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
需要動向調査	500	500	500	500	500
需要開拓支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業評価及び見直し	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
自己財源(会費など)、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。

