

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	西郷村商工会 (法人番号 1380005004692) 表郷商工会 (法人番号 9380005004693) ひがし商工会 (法人番号 8380005004694) 大信商工会 (法人番号 5380005004697) 白河市 (法人番号 9000020072052) 西郷村 (法人番号 3000020074616)
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 31 日
目標	① 小規模事業者の持続的経営発展を推進 ② 創業者支援・事業承継の推進 ③ IT 活用(DX 活用)の基盤強化と販路開拓
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること 地域の小規模事業者を取り巻く経済の現状をより具体的に把握し、事業計画書策定支援や販路開拓の基礎資料として活用する。 4. 需要動向調査に関すること バイヤー等対企業向けに商品・製品等に関する需要動向を調査し小規模事業者へ情報提供する。 5. 経営状況の分析に関すること 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行い事業者に対して、個別訪問により迅速にフィードバックし今後の事業計画策定に役立てる。 6. 事業計画策定支援に関すること 自社の経営資源を見つめ直し「強み」を再認識する。さらに新商品・新役務の提供、経営革新に意欲ある企業を発掘し、事業計画策定事業者の支援を行う。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業者に対し、各種施策メニューや小規模事業者経営発達支援融資制度の周知と活用促進を図る 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会（展示会・物産展）等への出展支援や I T 活用（D X 推進）による、新たな販路の開拓の支援をする。 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 PDCA による事業の「評価」「見直し」を随時行い効果的な循環を図る。
連絡先	西郷村商工会(幹事商工会) 〒961-8091 福島県西白河郡西郷村大字熊倉字折口原 69-3 TEL0248-25-1266/FAX0248-25-1269 e-mail:nisigo13@ruby.ocn.ne.jp 白河市商工課 〒961-0053 福島県白河市中田 140（白河市人材育成センター） TEL 0248-21-5910/ FAX 0248-21-5919 e-mail:shoko@city.shirakawa.fukushima.jp 西郷村産業振興課 〒961-8501 福島県西白河郡西郷村大字熊倉字折口原 40 番地 TEL0248-25-1116/FAX 0248-25-2590 e-mail:sangyou@vill.nishigo.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

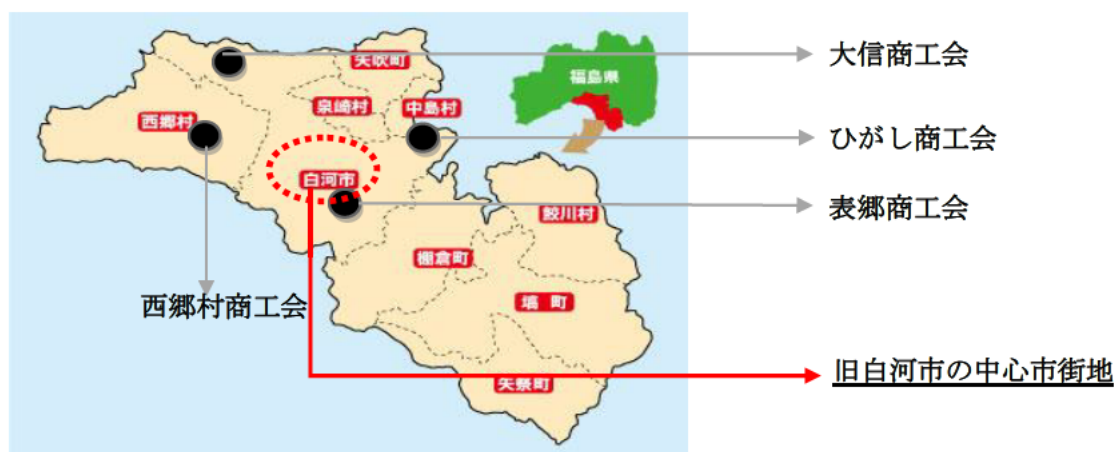
経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1) 経営発達支援計画を共同申請する理由

「西郷村商工会」「表郷商工会」「ひがし商工会」「大信商工会」の4つの商工会は、旧白河市の中心市街地を取囲むような形状で立地しており、いずれの地区においても、その消費の多くが中心市街地へ流出している。また、4つの商工会地区で多くの名産品が地域資源として共通する。これら外部環境を打開し連携によるスケールメリットを活かすため、平成17年6月に西白河郡南部地区商工会広域連携協議会(以下、広域連携協議会という。)を設立した。そこでは経営計画に関するセミナーや個別相談などの経営改善普及事業の共同開催に加え、地域資源のブランド化や販路開拓などの地域振興事業を積極的に共同実施し、多様化する小規模事業者のニーズに対応してきた。

広域連携協議会の支援体制においては各商工会職員の得意分野を活かし、経営戦略や新商品開発、事業再生などの経営支援を行っている。これまで培った支援ノウハウ及び人的資源の有効活用の観点から、本経営発達支援事業を効果的・迅速に実行できると判断し、広域連携協議会を構成する4つの商工会で共同申請する。



旧白河市の中心市街地を取囲むように4つの商工会が立地

(2) 西郷村、表郷、ひがし、大信地区の現状と課題

①地区の現状

当地区は、福島県中通りの最南部に位置し、南は栃木県、東に棚倉町、北は西白河郡北部地区、西は南会津郡下郷町に隣接する。西の下郷町との境界には那須山系の北端甲子山、赤面山、権太倉山がそびえ、冬は相応の積雪もあり阿武隈川の源流部に当たる。中山間地域はさわやかな高原地帯で平野部は田園地帯が広がる。

鉄路は、東北本線と東北新幹線が通り、地域唯一の新幹線が停車する新白河駅があり東京駅からの所要時間は1時間20分程度である。

交通網は、東北自動車道が南北に貫き、白河I.Cを介して東京から185km程である。また、並行して国道4号線も南北に縦断し、東西には国道118号線と289号線が走る。地域の人口は、西郷村は増加、表郷、ひがし、大信地区(以下、「3地区」という。)では減少傾向にあり、この6年間で割合にして約2.3%、人数にして811人が減少している。

【人口の推移】

地 区	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	平成 29 年 4 月	令和 5 年 4 月
西 郷 村	19,494	19,767	20,349	20,027	20,894
白 河 市 表 郷 地 区	7,111	6,767	6,314	6,376	5,804
白 河 市 ひ が し 地 区	5,953	5,715	5,316	5,433	4,826
白 河 市 大 信 地 区	4,789	4,451	4,217	4,190	3,691
合 計	37,347	36,700	36,196	36,026	35,215

(出典：国勢調査、西郷村及び白河市ホームページより)

②地区の課題

【消費支出の流出】

白河市の中心部に位置する大型商業集積へ日配品や衣料品をはじめとする消費支出が地区外に流出している。さらに少子化が進む中で、購買力の低下が懸念され、購買力の低下を止める施策を進めないと、地区内の経済活力が減退してしまう。

【後継者不在（不足）・創業支援】

廃業率が開業率を上回り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。後継者不在（不足）という非常に深刻な実態があるとともに創業支援により、新たな需要や雇用の創出等を促し、地域経済の新陳代謝を活性化させることが課題である。

【労働生産性の低下】

少子高齢化に伴う労働人口減少への対策として、一人ひとりの労働生産性を上げることは事業者にとって急務である。製造・建設業などの個店は、深刻な人手不足の下、技能と経験を蓄積した熟練工の育成・活用など人材の効率的活用が課題である。

「人口減少」「消費流出」「売上・利益減少」「後継者不在（不足）」「廃業」これらは当地区の小規模事業者の苦しい現状を言い表したキーワードである。このような厳しい状況を受け入れながら、事業の継続に努めているのが実態であり、そういった実態に耐えきれず継続不可を自覚し廃業を選択するケースも増える傾向にある。

(3)小規模事業者の業種別の現状と課題

①小規模事業者の推移

地区内小規模事業者数の平成 24 年から令和 4 年までの地区別の事業所数と小規模事業者数の推移を示す。

【小規模事業者数】

地 区	平成 24 年 事業所数/小規模事業者		平成 28 年 事業所数/小規模事業者		令和 4 年 事業所数/小規模事業者	
西郷村	562	482	581	478	570	460
表郷	219	196	200	170	174	155
ひがし	252	223	226	197	212	186
大信	120	103	121	98	111	97
合 計	1,153	1,004	1,128	943	1,067	898

※ 事業所数の内、小規模事業者の減少数が多い。

(出典：商工会実態調査より)

平成 28 年と令和 4 年の業種別小規模事業者数は以下のとおり。

	西郷村		表郷		ひがし		大信		計	
	H28	R4	H28	R4	H28	R4	H28	R4	H28	R4
建設業	119	104	52	40	52	51	38	34	261	229
製造業	56	58	15	15	36	33	16	14	123	120
卸売業	8	16	2	1	3	3	1	2	14	22
小売業	94	88	48	48	35	30	13	13	190	179
飲食・宿泊業	59	55	14	13	14	14	6	6	93	88
サービス業	95	108	36	37	41	37	19	17	191	199
その他	47	31	3	1	16	18	5	11	71	61
合計	478	460	170	155	197	186	98	97	943	898

平成 28 年から令和 4 年を比べ地区内の多くの業種において小規模事業者数は年々減少傾向にある。

②業種別の現状と課題

【建設業】

震災前は、公共事業が少なく、住宅やアパートの新築工事も複数のハウスメーカーが参入、地元の土木会社や工務店は相当に疲弊しており、社員や職人の解雇に至るケースもあった。

震災後は様相が一変し、復旧の土木工事や住宅の修繕補修・リフォーム・新築工事に加えて、除染の事業と需要が急増し、人手不足、原材料の高騰、重機不足など対応に迫られた。中には会社を設立し除染事業に参入する事業者も見られた。今では、その震災特需も一段落し、特に除染は行政の発注そのものが終了し、これに呼応するように土木や他の工事也需要が減少し新たな局面を迎えており、市場や需要が落ち着きを取り戻している状態となっている。

今後は、経営安定のための計画と戦略から事業収益の向上を目指し、経営の継続と持続を促すことが課題である。

【製造業】

高速交通網や物流環境の良さから地域内には大中の進出企業が数多くあり、雇用と就労の大きな受け皿になっているが、小規模事業者にとっては人材の確保を難しくしている。

小規模事業者の多くは下請業者であり、元請企業の動きに大きく左右されるため受注量や受注単価の低下となると経営が圧迫され、利益が出ないという悪循環に陥り、それ自体が事業者の体質になってしまうという現状が見られる。

一口に製造業と言っても機械金属から食品製造まで多岐にわたっており、幅が広い分、事業者ごとにものづくりの面白さがあるのだが、そのアピールが足りない。また、完成度の高い製品・商品なのにそれをうまく伝えられないなどの課題も抱えている。正に取引や販路拡大のチャンスを自ら逃している現状である。

地域特有の商品を複数の事業者が連携して開発することで、製造コストも分散でき効率的で効果的なブランドづくりを推進し、魅力の発信を繰り返し新たな収益を創造することも課題である。

【小売業】

当地区には、都市部に見られる、いわゆる商店街と言われるような屋並を形成した通りがなく広い範囲に個店が点在し、田舎のお店として存在している。そういうお店の多くが高齢事業主、後継者不在という状況に置かれている。また、大型専門店や同様の商業施設の進出により価格競争が激化し小規模小売事業者の経営環境は厳しい状況にある。拍車をかけるように人口減少、少子高齢化、消費支出の流出などと厳しさは増すばかりである。

自己解決が難しい環境を受け入れつつ、小規模だからこそその強みや専門店としての付加価値、販売手法などを工夫し、売上と利益の向上が課題である。

また、空き店舗が目立つような状況もあり、創業・起業支援を通じて有効活用から雇用の創出などに繋げる。

【飲食、宿泊業・サービス業】

飲食店は、震災後、除染作業など復興関連の事業のための人員の流入が増加し、相当の賑わいを見せていた。現在は、売上は減少したがその分落ち着きを見せ、それなりの安定を見せている。この分野は、ラーメン専門店とそれ以外の飲食店という構図になっている。

宿泊・サービス業では、市街地のホテルが進出企業関係のビジネスマンなどで週末にかけて予約が入り、飛び込みでは宿泊できない現状にある。また、温泉のある旅館やホテルは、コロナ禍前の観光客が戻りつつあり活気も出始めている。また、高齢者層をターゲットに施設やサービスを見直すなど差別化の工夫も必要であり、新規顧客の獲得が課題である。

(4) 地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方について

①中長期的な小規模事業者の振興のあり方

前述までの現状や課題を踏まえ、小規模事業者の中長期的（10 年）な振興のあり方は、次の 3 点である。

- 地域の利便性を確保するため小規模事業者の持続的な経営・事業者数の維持を図る。
- 創業支援や事業承継支援により小規模事業者の維持拡大、持続的発展を図る。
- IT 活用 (DX 活用) による経営基盤の強化と販路開拓で経営の継続化を図る。

②白河市・西郷村の小規模事業者振興施策との連動制・整合性

【白河市】

令和 2 年 4 月に「白河市中小企業・小規模企業振興基本条例」を施行し、市経済の活性化及び市民生活の向上、持続可能な地域社会の形成に努めてきた。条例の基本理念に中小企業者等の自らの努力及び創意工夫により、事業の持続的な成長及び発展が促進されることを掲げている。また、白河市の中長期的な市政運営の考え方や方針を示す「行動計画-アジェンダ 2027-」では地域企業の DX の推進として「デジタル技術を活用し、生産性向上や業務の効率化による企業価値の向上に取り組む地域の中小企業を支援」を行うとしており、今回の経営発達支援計画における小規模事業者に対する振興の在り方支援事業の目標と連動性があり、かつ整合性の取れた内容となっている。

【西郷村】

平成 30 年 4 月に「西郷村中小企業・小規模企業振興条例」を施行し、中小企業及び小規模企業の成長発展及びその事業の持続的発展に努めてきた。条例の基本理念に中小企業及び小規模事業者の成長発展及びその事業の持続的発展を図れることを旨として行われている。また、第四次総合振興計画後期基本計画の商工業の振興では、ものづくりの村を目指す一方で、創業支援は西郷村商工会との連携を強化し村内で創業する人を支援するとしている。

こちらにおいても今回の経営発達支援計画における小規模事業者に対する振興の在り方支援事業の目標と連動性があり、かつ整合性の取れた内容となっている。

(5) 経営発達支援計画の目標

①小規模事業者の持続的経営発展を推進

- ・小規模事業者の減少数、現状年 9 名を 5 年で約半数の 22 名以内に抑え衰退させない。
- ・地域内小規模事業者が持続的経営や経営改善などの事業計画の策定と実行により、新しい需要の開拓と売上及び利益の向上に直結する支援を実施する。

- ・需要動向調査データや地域の特性と資源を活用し、若手後継者及び高齢経営者に対しても事業継続の支援を実施する。

②創業者支援・事業承継の推進

- ・新規創業者数を5年で30名を育成し小規模事業者数減少の鈍化を図る。
- ・新規創業者の発掘と育成、地域の担い手となる後継者の支援育成を通じて、地域小規模事業者の減少を鈍化させる。

③IT活用(DX活用)の基盤強化と販路開拓

- ・IT技術(DX技術)を活用し業務プロセスの効率化を図り経営基盤の強化を図るとともに、SNSやEC活用の積極的な推進により販路開拓を図っていく。

これらの方針を確実なものとするために本計画に組入れ、PDCAのマネジメントサイクルで実行・管理し、小規模事業者の収益向上と後継者や創業者育成などにより持続的な発展に結びつけ、地域全体の商工業者数の減少に歯止めをかける。

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6年4月1日～令和11年3月31日(5年間)

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の持続的経営発展を推進

- ・5年後の姿として、地域内小規模事業者の180事業所(全体の約20%)が事業計画を策定、経営力の向上と事業の持続化を支援する。
- ・各業種や個別事業所による課題を洗い出し、画一的な支援ではなく事業規模や事業主の年齢等に配慮した事業計画により、厳しい経営環境に対応できる小規模事業者を育成支援する。

②創業者支援・事業承継の推進

- ・創業や事業承継をテーマにしたセミナーなどを通じて、創業意欲者や将来性のある起業家など創業予備軍をはじめ第2創業者等を発掘し、新規事業者の取り込みを図る。
- ・需要に応じたビジネスや人材のマッチングを支援する。

③IT活用(DX活用)の基盤強化と販路開拓

- ・IT活用セミナーや個別相談を通じて、IT技術(DX技術)と経営の融合を図るイメージを共有し、活用による業務プロセスの効率化を図っていく。
- ・SNSやECの活用により、従来の商圈を超えた取引増加を目指し、売上向上に結びつけていく。

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】

これまで地域の経済動向については、県・全国の中小企業景況調査や各種統計調査の経済動向データと一緒に、ホームページ等で公表するとともに事業者の経営計画策定等支援に活用している。

【課 題】

本調査については、これまでも調査結果をホームページに公表してきたが、より多くの事業者に利活用していただく必要があると考えている。また、経営計画策定支援には個社に応じたビッグデータを活用した消費者動向等の情報収集・分析の情報提供を行う。

②目 標

項 目	掲載方法	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①景況調査等公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②ビックデータ公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

③調査内容

【景気調査】

ア. 調査目的：地域の小規模事業者を取り巻く経済の現状をより具体的に把握し、事業計画書策定支援や販路開拓の基礎資料として活用するため。

イ. 調査対象：地区内の小規模事業者 15 件

(小売業、サービス業、製造業、建設業から 15 社選定)

ウ. 調査項目：今期と次期(見通し)の業況、売上額(加工額、完成工事額)、採算、資金繰り、雇用、設備投資、経営上の問題点等、他必要に応じて項目の追加等を行う。

エ. 調査方法：経営指導員の巡回等による聴き取り調査。

オ. 調査回数：6 月・9 月・12 月・3 月の年 4 回。

カ. 整理集計：収集したデータを業種・エリア別・項目別に整理集計し一覧表にまとめる。

【ビックデータ調査】

ア. 調査方法：経営指導員が地域経済分析システム「RESAS」を活用し地域の経済動向調査を行う。

イ. 調査項目：地域経済循環マップ・生産性分析＝何で稼いでいるか等の分析

まちづくりマップ・From-to 分析＝人の流れ等を分析

産業構造マップ＝産業の現状を把握

④調査結果の活用内容

【事業者への情報提供】

ア. 事業計画策定や販売促進支援の基礎データとして活用する。

イ. 巡回訪問、窓口相談時に広く情報を提供する。

ウ. 経営状況分析や需要動向調査と併せ小規模事業者の各種施策利用の基礎資料として活用していく。

4. 需要動向調査に関すること

①現状と課題

【現 状】

事業計画策定の際に各業種の市場把握や商談会の出展においてアンケート調査を実施している。

【課 題】

これまでは商談会出展時のアンケート調査であったため、商談会への出展がないときには実施することができないという課題があった。

②目 標

アンケート調査 対象事業者数	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
西郷村	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
表 郷	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
ひがし	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
大 信	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
合 計	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

③事業内容

県外や首都圏での販路拡大を図るために、県外の物産展等への出展機会を捉え、バイヤーから聞き取りによるアンケート調査を年1回実施する。対象とする商品は、出展者のうち重点とする商品を数点選び行う。また、開発中の商品についても市場投入前のテストマーケティングとして調査を行う。

【具体的な調査内容】

- ア. 調査目的：バイヤー等対企業向けに商品・製品等に関する需要動向を調査し小規模事業者へ情報提供する。(1 事業者あたり、2～3 品を予定)
- イ. 調査項目：商品等に関する情報（取引数量・流通方法・味・見た目・価格・パッケージ・デザイン・取引条件等）
- ウ. 調査方法：県内金融機関が開催するバイヤー向け商談会等への出展を通じヒアリング又はアンケート調査にて行う。「地方銀行フードセ クション」
- エ. 調査回数：年1回
- オ. 整理分析：調査内容を整理してグラフ等見える化し、レポートにする。
- カ. 活用方法：レポートについては巡回訪問等を通じて事業者へ提供する。商品のブラッシュアップや、新商品の開発、新規顧客の獲得に向けた事業計画策定の判断材料とする。

5. 経営状況の分析に関すること

①現状と課題

【現 状】

小規模事業者に対する経営分析は、計画策定前にローカルベンチマークやマル経資金幹旋の相談時に財務状況や「強み」、「弱み」等を十分に把握した上で、深く掘り下げた分析を行っている。

【課 題】

小規模事業者の多くが、いまだ経営分析を実施しておらず、今後も巡回や窓口相談により経営分析の必要性を周知することが重要である。多くの事業者に経営分析を実施していくことが課題である。

②目 標

経営分析事業者数	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
西郷村	6 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
表 郷	4 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
ひがし	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
大 信	5 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
合 計	21 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

③事業内容

対象者を広く掘り起こし、踏み込んだ経営支援を行うため経営分析セミナー、次に個別相談会を開催する。希望する事業者についても経営分析の対象とする。

【具体的な取組内容】

ア. 経営分析セミナー

名称：5年後10年後のあるべき姿を考えよう（仮称）

内容：現状分析（非財務・財務）、自社の「強み」の認識と磨き上げ経営戦略策定のベースとなるセミナーをよろず支援拠点等の専門家と連携し開催する。

回数：各商工会年1回（1回あたり3コマを目安に開催）

方法：地区内の小規模事業者を対象にチラシやホームページなどで周知し参加者を募る。

人員：15名程度

イ. 個別相談会

名称：5年後10年後のあるべき姿を考えよう個別相談会（仮称）

内容：現状分析（非財務・財務）、自社の「強み」「弱み」を整理し、ターゲット顧客へメッセージを周知する方法を検討し、その獲得に向けた取組みをよろず支援拠点等の専門家と連携し実施する。

回数：各商工会年2回～4回

方法：巡回訪問で経営課題が顕在化した事業者、窓口相談に訪れた事業者、経営分析セミナー受講者を対象に個別相談会を実施する。

人員：15名程度

【経営状況を分析する項目】

定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。非財務については、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会をSWOT分析ツールで整理する。

項 目		内 容
財 務	財務分析	■収益性：自己資本利益率、売上高対純利益率、総資本回転率 売上高対総利益率、損益分岐点、付加価値率 ■安全性：流動比率、当座比率、自己資本率、固定比率 固定長期適合率 ■成長性：売上高成長率、総資本増加率、純利益増加率、 ■生産性：付加価値（販売高）/1人、労働分配率、限界利益率
	外部・内部環境	経営資源、自社の「強み」「弱み」、事業機会、競合状況
非 財 務	需要と販路	顧客ニーズ分析、顧客ターゲット、販路開拓と販促、ノウハウ
	商品・役務・製品	商品構成、在庫、品質、技術

事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

④経営分析の活用方法

これらの非財務分析及び財務分析の経営状況分析の結果については、事業者に対して、個別訪問により迅速にフィードバックし今後の事業計画策定に役立てる。さらに、整理・保存し、過去の自社・同業者データとの比較分析や広域連携を活用した地区内での基礎データとして比較分析に使用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

①現状と課題

【現 状】

事業計画の策定にあたっては、経営状況の分析が前提であるため、「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」を踏まえる策定支援を実施してきた。

【課 題】

計画策定支援においては、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、内発的動機づけ自らが課題に取り組むことを促す支援スキルの向上が課題である。

②支援に対する考え方

従来は事業者のあるべき姿を設定し課題解決を導き支援していた。今後は「経営力再構築伴走支援モデル」を参考に、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機づけ」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指す支援を実施していく。

③目 標

項 目	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①経営セミナー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②IT 活用(DX 活用)セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

事業計画策定事業者数	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
西郷村	6 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
表 郷	4 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
ひがし	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
大 信	5 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
合 計	21 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

④事業の内容

自社の経営資源を見つめ直し「強み」を再認識する。さらに新商品・新役務の提供、経営革新に意欲ある企業を発掘し、事業計画策定事業者の支援を行う。

【具体的な取組内容】

ア. 事業計画作成セミナー

名称：売上・利益アップのための経営分析セミナー（仮称）

内容：「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえた上で、「事業計画」作成の支援に繋げる。

回数：各商工会年 1 回（1 回あたり 1 コマを目安に開催）

方法：地区内の小規模事業者を対象にチラシやホームページで周知し参加者を募る

人員：20 名程度

イ. 創業セミナー

名称：やってみっか！（仮称）創業前に必ず知っておくべきノウハウを提供！

内容：ビジネスモデル、差別化戦略など

回数：各商工会年 1 回（1 回あたり 3 コマを目安に開催）

方法：経営状況の分析を行った事業者や地区内の小規模事業者を対象にチラシやホームページで周知し参加者を募る。

人員：15 名程度

ウ. IT 活用 (DX 活用) セミナー (仮称)

名称：WEB マーケティングセミナー

内容：EC、SNS 等活用による売上 UP。業務効率化

回数：各商工会年 1 回 (1 回あたり 1 コマを目安に開催)

方法：地区内の小規模事業者を対象にチラシやホームページで周知し参加者を募る

人員：10 名程度

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】

4 半期に 1 回以上の頻度で事業計画策定後の進捗状況をフォローアップしてきた。事業内容に不具合がある場合には専門家も交えながら戦略等の見直しを行い、事業計画における PDCA サイクルをサポートしてきた。

【課 題】

小規模事業者の多くが、計画通りに進まず実行が途切れることが課題である。計画策定時の「内発的動機づけ」に重点を置き、継続的な支援をしていく。

②支援に対する考え方

事業者の「内発的動機づけ」により自走化を目指す。このためにもフォローアップでは経営者等との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」に注力し、自走化を後押ししていく。

③目 標

フォローアップ事業者数	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
西郷村	6 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
表 郷	4 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
ひがし	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
大 信	5 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
合 計	21 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

フォローアップ頻度 (延回数)	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
西郷村	18 回	36 回	36 回	36 回	36 回	36 回
表 郷	12 回	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回
ひがし	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回
大 信	15 回	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回
合 計	63 回	90 回	90 回	90 回	90 回	90 回

※フォローアップ頻度については、1 事業所 3 回を目標数とする。

売上増加事業者数	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
西郷村	-	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
表 郷	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
ひがし	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
大 信	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
合 計	-	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

④事業内容

事業計画策定事業者に対し、各種施策メニューや小規模事業者経営発達支援融資制度の周知と活用促進を図る。本融資制度利用者についても事業計画を実施するうえであわせて策定後のフォローアップを実施する。事業計画の進捗状況に遅れ等のズレが生じた場合は、再点検を行い再計画策定支援によりズレの修正を行っていく。

創業者に対しては、2 か月に 1 回の頻度で巡回訪問を行うとともに、随時メール等で連絡を取り合い、計画達成についてのフォローアップを伴走型で実施する。創業者は経営が未経験であり、通常の事業者とは区別し、資金繰りや税務・労務対策などを含め、高い頻度で伴走型支援を実施し、創業意欲の持続を促す。

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】

新たな需要開拓については商談会等への出展支援と IT 活用による支援を行ってきた。商談会の支援は商品シートの作成や値付け設定など事前・事後対策の個別相談を行ってきた。また IT 活用支援では SNS による売上 UP 支援を行ってきた。

【課 題】

商談会では「食」のバイヤー・百貨店向けがほとんどであった。他業種への対応ができていないのが課題である。

②支援に対する考え方

商談会は県外のバイヤー向けを考えている。出展には福島県よろず支援拠点の支援を受け事前・事後対策個別相談を受け商談成立に向けた準備を実施する。また、IT 活用支援では IT 専門家と連携し、事業者の IT スキルに合わせた販路開拓支援を実施していく。

③目 標

商談会参加事業者数	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
西郷村	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
表 郷	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
ひがし	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
大 信	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
合 計	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
成約件数/者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

IT 活用 (DX 活用) 事業者数	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
西郷村	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
表 郷	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
ひがし	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
大 信	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
合 計	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

④事業内容

ア. 商談会・ビジネスマッチング支援 (BtoB)

商談や交流を通じて得た情報等は経営や商品の改良・開発等につなげる。ここでも事前・事後を伴走支援として、商談成立向上のためパネル、チラシ、パンフレット作成のほかプレゼン用の資料作りを支援するなどして意義のある出展にする。

【具体的な取組内容】

名称：地方銀行フードセクシオン（仮）

内容：東京ビッグサイト（2日間）

対象：食品関係のバイヤー

規模：10,000人以上のバイヤーが来場

イ. IT活用（DX活用）支援（BtoC）

小規模事業者の中にはホームページを持たないところが依然として多く存在する。全国商工会連合会のホームページシステムを活用したホームページの作成を支援し、事業者や商品の露出度アップ、認知度向上を図り販路の拡大につなげる。また、その他関連するITツール活用の習得を支援し販路の拡大機会を広げる。

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】

年に2回程度、中小企業診断士の委員長のほか5名の委員を置き事業評価委員会を開催。目標と実績についての評価及び事業の見直しを行っている。

【課 題】

1年間の事業性評価を実施するにあたり経営発達計画での定量評価は評価しやすいが定性評価をどのように設定し評価するかが課題である。

②事業内容

ア. 広域連携協議会で定例的に開催している経営支援会議において、PDCAによる事業の「評価」「見直し」を随時行い効果的な循環を図る。

イ. 広域連携協議会及び各単会理事会において評価と見直し案を集約する。

ウ. 年1回外部有識者（中小企業診断士）、法定経営指導員、市町村を参画との意見交換により評価と提言を依頼する。

エ. 小規模事業者が閲覧できるよう各商工会通常総会資料やホームページ等で情報開示する。

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】

福島県商工会連合会が行う研修会や講習会に参加し資質向上を図っているほか、グループ内でのOJT研修により事業計画策定支援のスキル向上につなげている。

【課 題】

支援者の支援スキルに個人差があることから実績に差が出ることが課題である。

②事業内容

ア. 研修会の受講参加

これまでの実態としては、福島県商工会連合会主催の各種研修会の他に国や県及び関連団体等が開催する研修会やセミナーへの参加が中心であった。これらの研修会には当然のことながら今後も参加しつつ、これまでは参加することがなかった福島県中小企業診断協会主催の見習い研修やよろず支援拠点が支援機関を対象として実施するセミナーや六次化創業セミナーなどの、小規模事業者の課題に直結するようなテーマの研修会に積極的かつ計画性をもって参加受講を推進する。

イ. OJT による実務研修

広域経営支援会議や業務管理会議を通じての支援ノウハウやスキルの向上を図る他、経営指導員と経営支援員と一緒に支援に当たる形や広域グループ内の職種に関係なくチームによる支援体制などを通じて、経験の浅い職員が支援の現場に臨み実務を通してノウハウやスキルを学ぶ機会を作る。また、専門性の高い支援については、中小企業診断士や税理士などの専門家に帯同し、現場ならではの支援スキルを学び支援能力の向上を図る。

ウ. IT (DX) 推進に向けたセミナー

経営指導員等が IT (DX) スキルを向上させ、個社支援のニーズに合わせた相談・指導ができるよう下記の IT (DX) 推進に向けたセミナー等に積極的に参加する。

【具体的な取組内容】

・クラウド会計システム、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティオンラインによる経営指導、チャットツールの導入など研修会・セミナーへの参加

エ. 職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員等が、学んできた IT 等の活用方法や具体的なツール等の共有を図る。また、IT 支援を実施した事例を定期的に意見交換行うことで職員の支援能力の向上を図る。

オ. データベース化

経営支援システムで支援中の案件を職員全員が共有できるようにすることで、支援スキルの向上を図るとともに、支援ノウハウを蓄積することとで組織全体としての支援能力の向上を図る。

(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5年10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)	
西郷村 産業振興課	白河市 産業部 商工課
福島県商工会連合会 中通り広域指導センター 法定経営指導員 1名	
西郷村商工会 事務局長 1名 法定経営指導員 2名 経営支援員 2名 臨時職員 1名	表郷商工会 法定経営指導員 1名 経営支援員 1名 臨時職員 1名
ひがし商工会 法定経営指導員 1名 経営支援員 2名 臨時職員 1名	大信商工会 法定経営指導員 1名 経営支援員 1名 臨時職員 1名
西白河郡南部地区商工会広域連携協議会	
(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	
経営指導員の氏名	連絡先
・青柳 孝 ・富永駿佑	■西郷村商工会 TEL0248-25-1266 西白河郡西郷村大字熊倉字折口原 69-3
・田中 翔	■表郷商工会 TEL0248-32-3065 白河市表郷金山字長者久保 2 白河市表郷庁舎 3F
・佐藤 勉	■ひがし商工会 TEL0248-34-2779 白河市東釜子字殿田表 65
・渡辺 徹	■大信商工会 TEL0248-46-2070 白河市大信町屋字町屋 195
・鈴木健一	■福島県商工会連合会中通り広域指導センター TEL0248-94-2680 須賀川市茶畑町 46-105
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。	
本計画は共同申請の形を取っており、複数の経営指導員が企画運営に関与している。経営発達支援事業を遂行するに当たっては、単会の管轄エリアごと、及び広域のエリアそれぞれにおいて責任者を配置して企画運営や進捗管理等を行う必要があると考える。	
この理由から、法定経営指導員を6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

■西郷村商工会 TEL0248-25-1266 福島県西白河郡西郷村大字熊倉字折口原 69-3

■表郷商工会 TEL0248-32-3065 福島県白河市表郷金山字長者久保 2 白河市表郷庁舎 3F

■ひがし商工会 TEL0248-34-2779 福島県白河市東釜子字殿田表 65

■大信商工会 TEL0248-46-2070 福島県白河市大信町屋字町屋 195

②関係市町村

■白河市産業部商工課 TEL0248-21-5910 福島県白河市中田 140

■西郷村産業振興課 TEL0248-25-1116 西白河郡西郷村大字熊倉字折口原 40

(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)

	R6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度
必要な資金の額	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030
小規模企業対策費					
■ 事業計画策定支援事業費	679	679	679	679	679
■ 販路開拓支援事業費	351	351	351	351	351

(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
参加会費、開催負担金、各種補助金・助成金等

(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	