

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	郡山商工会議所（法人番号 9380005002607） 郡山市（地方公共団体コード 072036）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者の変化する市場に適応するための、新たなビジネスモデルの構築や革新への挑戦を支援する 【目標②】小規模事業者のデジタル技術を活用した効率的な経営手法（販売促進、業務効率化等）の取組を支援する 【目標③】小規模事業者の地域の特産品等を活用した商品サービスの開発を支援する 【目標④】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る
事業内容	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 小規模事業者が外部環境の変化を捉えるための支援として、「経営実態アンケート調査」を実施し、結果を公表する。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の商品を、消費者ニーズを満たす魅力的な商品とするために、「こおりやま産業博での商品調査」を実施する。また、調査結果を活用し、商品のブラッシュアップを支援する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身に本質的な課題に気付きを与え、自走化への動機付けを行いながら、小規模事業者の自己変革力の向上を図ることを目的に、経営分析（財務分析・非財務分析の双方）を支援する。 6. 事業計画策定支援に関すること 「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」の結果を踏まえたうえで、小規模事業者の事業計画の策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「近隣での販路開拓支援（「こおりやま産業博」におけるビジネスマッチング支援）」や「広域での販路開拓支援」、「ITを活用した販路開拓の個社支援」を実施する。
連絡先	郡山商工会議所 中小企業相談所 経営支援課 〒963-8691 福島県郡山市清水台1-3-8 郡山商工会議所会館1階 TEL:024-921-2621 FAX:024-921-2640 E-mail:admin@entre.gr.jp 郡山市 産業観光部 産業雇用政策課 〒963-8601 福島県郡山市朝日1-23-7 西庁舎4階 TEL:024-924-2251 FAX:024-925-4225 E-mail:sangyouseisaku@city.koriyama.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 現状

ア 郡山市の概況

郡山市（以下、当市）は、福島県の中央に位置し、東北地方で仙台に次いで第2位の経済規模を誇る東北の拠点都市である。安積平野または郡山盆地と呼ばれる平坦地を中心に市街地が広がっており、西は猪苗代湖、東に阿武隈山地、北は安達太良山頂に達している。東西 46.78km、南北 39.95km、総面積は猪苗代湖の一部も含まれ 757.20 ㎢である。

首都圏から東北新幹線で約 80 分というアクセスの良さに加え、東北本線をはじめ、磐越西線、磐越東線、水郡線、東北新幹線といった鉄道網や、東北自動車道、磐越自動車道、さらには福島空港へのアクセスなど、高速交通体系の整備により交通の要衝となっている。

交通の利便性が良いことから「陸の港」とも称され、「人」「モノ」「情報」が集まる中核市、そして経済県都として成長を続けている。



出典：一般社団法人郡山市観光協会「郡山市で学ぶ SDGs 教育旅行」

昭和 40（1965）年に安積郡 9 か町村及び田村郡 3 か町村との合併を行った。

この影響で、当市には、郡山商工会議所（以下、当所）と熱海町商工会、逢瀬町商工会、湖南町商工会、三穂田町商工会、安積町商工会、片平町商工会、喜久田町商工会、日和田町商工会、富久山町商工会、田村町商工会、中田町商工会、西田町商工会の 13 の商工団体がある。



■上図の各エリアと管轄する商工団体

商工団体名	地域名	商工団体名	地域名
郡山商工会議所	旧郡山市	喜久田町商工会	喜久田町
熱海町商工会	熱海町	日和田町商工会	日和田町
逢瀬町商工会	逢瀬町	富久山町商工会	富久山町
湖南町商工会	湖南町	田村町商工会	田村町
三穂田町商工会	三穂田町	中田町商工会	中田町
安積町商工会	安積町	西田町商工会	西田町
片平町商工会	片平町		

イ 人口

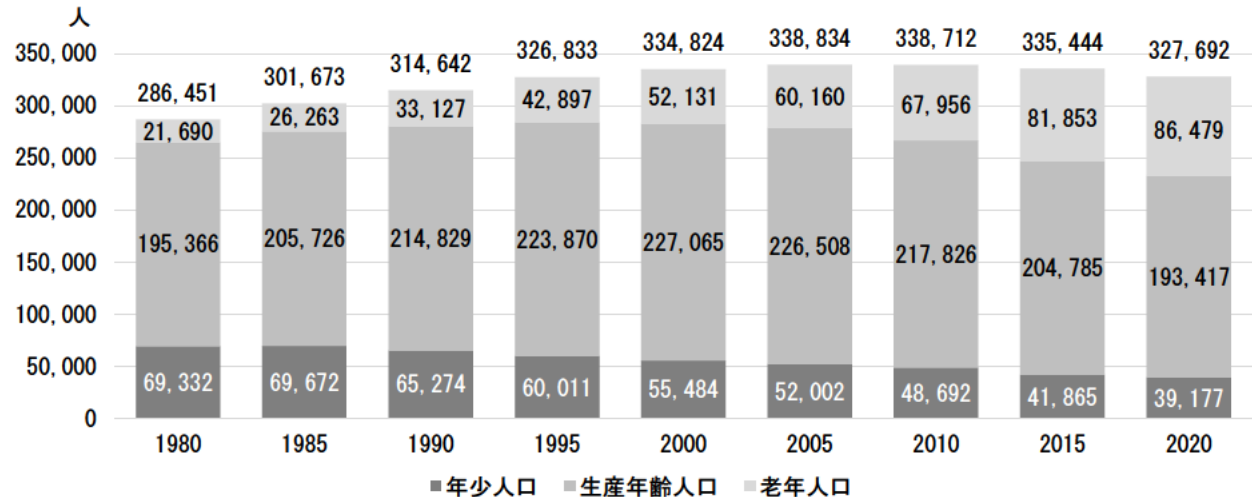
(a) 当市全体

令和5年9月1日時点の人口は315,760人である（住民基本台帳）。

国勢調査を基に推移をみると、当市の人口は、平成17（2005）年をピークに減少傾向に転じている。近年の年齢別人口の推移をみると、年少人口及び生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向にある。

平成27（2015）年と令和2（2020）年と比較すると、高齢化率は、平成27（2015）年の24.4%から令和2（2020）年には26.4%に上昇。生産年齢人口比率は、平成27（2015）年の61.0%から令和2（2020）年には59.0%に低下している。

■郡山市の人口推移



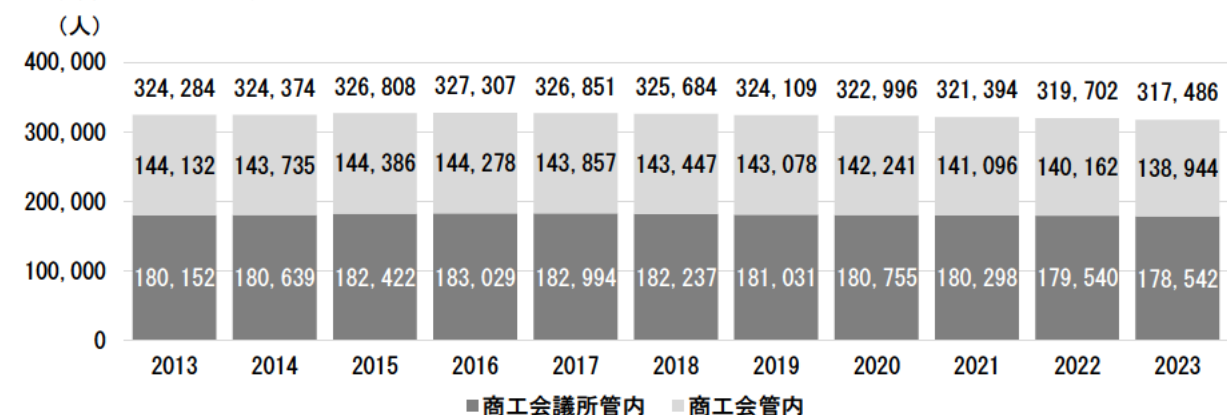
出典：総務省「国勢調査」

(b) 当所管内

令和5年1月1日時点の当所管内の人口は178,542人であり、当市全体の56.2%を占める（住民基本台帳）。

推移をみると、平成25（2013）年から令和5（2023）年までの10年間で、当所管内の人口は0.9%減少となっており、当市全体（2.1%減少）と比較して減少割合が低くなっている。

■当所管内の人口推移



出典：郡山市「郡山市住民基本台帳人口(町字別・地区別) (各年1月1日現在)」

ウ 特産品

当市には、「生産量全国第一位の鯉」や郡山産ブランド米「あさか舞」などの農林水産物がある。また、日本酒、焼酎、ウイスキー、ワイ 、シードル、 キュールなど多様なアルコール飲料が製造されており、全国的にも稀なブルワリータウンである。

当所管内の主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品名	概要
ラーメン	当市はラーメン激戦区。ご当地ラーメンをはじめ、各々のラーメン店がこだわりを追求し、バラエティ豊かな味を提供している。
あさか舞	当市内で生産された「コシヒカリ」と「ひとめぼれ」の一等米が「あさか舞」。しっかりとしたうまみと粘りが特徴な生産量、食味とも全国トップクラスのお米である。
阿久津曲がりねぎ	明治時代から阿久津地区周辺で栽培されている伝統野菜。一度斜めに植え替える独自の栽培方法が、甘みと柔らかさを生んでいる。
郡山の鯉	当市は、全国有数の鯉の生産地。歯ごたえを楽しめる「あらい」やうまみが凝縮された「うま煮」など、調理法によって多様な味わいに出会える。
クリームボックス	分厚くて小ぶりの食パンに、ミルク風味のクリームをたっぷりに乗せた菓子パン。市内のパン店やスーパー、学校の購買などで購入できるローカルフードである。
郡山の酒	米どころの郡山はお酒の種類も豊富。地元の蔵元で丹念に作られる純米酒やたまご酒、芋焼酎、そして東北唯一のウイスキーなど個性豊かな味が楽しめる。
うねめ牛	肉質等級 4 以上の黒毛和種雌牛がうねめ牛に認定されている。リブローズやサーロインなど、どの部位も柔らかく甘みに優れた霜降り肉である。

エ 産業

(a)業種別の景況感

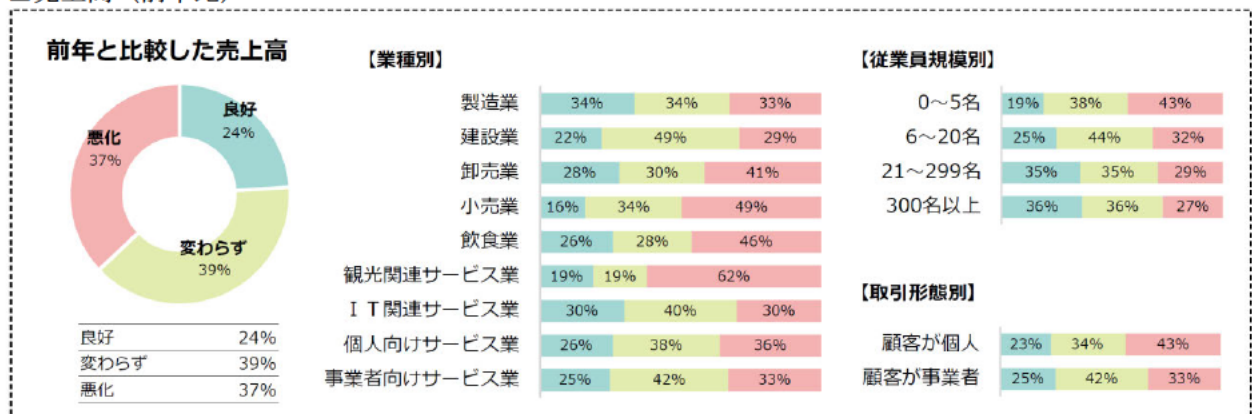
当所が実施している「令和 4 年度 経営実態アンケート調査（調査期間：令和 4 年 12 月 26 日～令和 5 年 1 月 31 日）」より業種別の景況感を確認する。

売上高をみると、全体では「良好」が 24%、「変わらず」が 39%、「悪化」が 37%となっている。

業種別にみると「良好」の割合は、製造業（34%）、IT 関連サービス業（30%）、卸売業（28%）の順に高くなっている。一方「悪化」の割合は、観光関連サービス業（62%）、小売業（49%）、飲食業（46%）の順に高い。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど「良好」の割合が低くなる傾向にある。

■売上高（前年比）

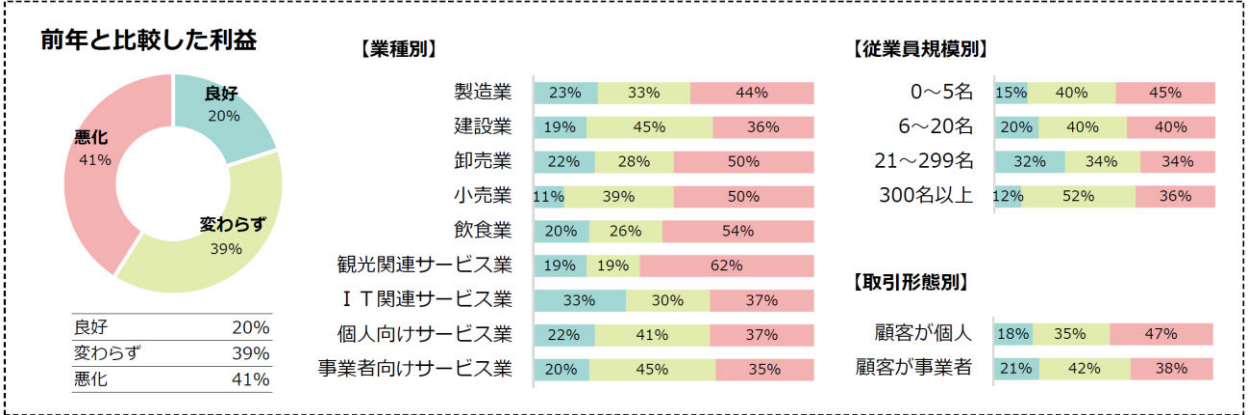


出典：郡山商工会議所「令和 4 年度 経営実態アンケート調査」

続いて、利益をみると、全体では「良好」が20%、「変わらず」が39%、「悪化」が41%となっている。前述した売上高と比較して「良好」の割合が低い。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど「良好」の割合が低くなる傾向にある（一部除く）。

■利益（前年比）



(b) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

i_ 当市全体

当市の平成24年の事業所数は15,865社、令和3年の事業所数は15,195社である。

小規模事業所数は平成24年が11,355者、令和3年が10,274者であり、9年間で9.5%減少している。

産業別にみると、卸・小売業（△19.9%）、宿泊・飲食業（△19.6%）、製造業（△19.1%）の減少率が高くなっている。一方、医療、福祉では増加がみられる。

■郡山市の業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	1,787	933	163	4,258	1,741	994	4,077	1,912	15,865
小規模事業所数	1,663	740	95	2,600	1,108	487	2,977	1,685	11,355
平成28年									
事業所数	1,797	872	155	4,148	1,782	1,126	4,065	1,837	15,782
小規模事業所数	1,649	679	92	2,360	1,125	508	2,886	1,602	10,901
令和3年									
事業所数	1,774	785	137	3,778	1,459	1,255	4,122	1,885	15,195
小規模事業所数	1,623	599	85	2,082	891	514	2,833	1,647	10,274
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△13	△148	△26	△480	△282	261	45	△27	△670
増減割合	△0.7%	△15.9%	△16.0%	△11.3%	△16.2%	26.3%	1.1%	△1.4%	△4.2%
小規模事業所数	△40	△141	△10	△518	△217	27	△144	△38	△1,081
増減割合	△2.4%	△19.1%	△10.5%	△19.9%	△19.6%	5.5%	△4.8%	△2.3%	△9.5%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

ii_ 当所管内

続いて、郡山市「郡山市統計書2021（出典：平成28年経済センサス）」及び福島県商工会連合会「商工会実態調査（2021年度版）」より当所管内の商工業者数及び小規模事業者数を推計する。

当市全体に占める当所管内の商工業者数の割合は70.4%、小規模事業者数の割合は60.6%である。

また、業種別に当市全体に占める当所管内の小規模事業者数の割合をみると、製造業が44.8%、建設業が37.3%、卸・小売業が56.4%、サービス業が62.6%、その他が85.2%となっており、卸・小売業やサービス業といった“商業”事業者の割合が高い地域であることがわかる。

■当所管内の商工業者数及び小規模事業者数

	郡山商工会議所地区		商工会地区		合計	
	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数
製造業	354	301	518	371	872	672
建設業	704	611	1,093	1,025	1,797	1,636
卸・小売業	2,905	1,163	1,243	899	4,148	2,062
サービス業	3,703	2,057	1,452	1,231	5,155	3,288
その他	3,481	1,766	383	307	3,864	2,073
合計	11,147	5,898	4,689	3,833	15,836	9,731

出典：郡山市「郡山市統計書 2021（出典：平成 28 年経済センサス）」、福島県商工会連合会「商工会実態調査（2021 年度版）」より推計

■上表から算出した当市全体に占める当所管内の商工業者数、小規模事業者数の割合

全体：商工業者数は、当市全体の 70.4%である。小規模事業者数は、当市全体の 60.6%である。
製造業：商工業者数は、当市全体の 40.6%である。小規模事業者数は、当市全体の 44.8%である。
建設業：商工業者数は、当市全体の 39.2%である。小規模事業者数は、当市全体の 37.3%である。
卸・小売業：商工業者数は、当市全体の 70.0%である。小規模事業者数は、当市全体の 56.4%である。
サービス業：商工業者数は、当市全体の 71.8%である。小規模事業者数は、当市全体の 62.6%である。
その他：商工業者数は、当市全体の 90.1%である。小規模事業者数は、当市全体の 85.2%である。

(c)業種別の課題（経営課題）

i_小規模事業者の現状（災害からの復興）

当所管内の小規模事業者は、この十数年間で、東日本大震災、原発事故、令和元年台風 19 号、令和 3 年・令和 4 年福島県沖地震、令和 2 年から始まった新型コロナウイルスの感染拡大など、多くの災害を経験しており、その度に復旧・復興を繰り返してきた。復興・復旧に追われる多くの小規模事業者は疲弊の状況にあるのも事実である。

大企業では、災害に対する事前対策の取組が一定程度進んでいる一方で、小規模事業者における災害への備えの取組は、一部にとどまっている状況にあり、大企業に比べて経営資源が脆弱な小規模事業者は、ひとたび被災すると経営に大きな影響を受ける可能性が高い。

当所でも令和 5 年 3 月に事業継続力強化支援計画の認定を受け、小規模事業者の災害対応に向けた対策を進めているが、それと並行して、小規模事業者においても災害に強いビジネスモデルの構築などが必要といえる。

ii_業種別の課題（経営課題）

前述の「令和 4 年度 経営実態アンケート調査」より業種別の課題（経営課題）を確認する。

経営者が重要視している経営上の課題（重要視度）をみると、全業種を通じて「原材料・光熱費など物価の高騰」が最も高くなった。つまり、利益確保による事業継続が全業種共通の経営課題といえる。

また、同アンケート調査の結果に基づいて業種別の経営課題を記載すると以下のとおりとなる。

製造業・建設業	
アンケート結果より	・「販路の拡大による売上の増加」「人材の確保・育成」が重要視されている ・「IT の活用促進・DX 推進」への重要視度が最も低い ・売上増加・人材難への対応策としての IT 活用の必要性が認知されていない
課題（結論）	・販路拡大・業務効率化を図るための IT の活用 ・働きやすい職場環境づくりによる人材確保
卸売業・小売業	
アンケート結果より	・「販路の拡大による売上の増加」「資金繰り」が重要視されている ・卸売業全体での顧客・在庫管理ソフトの導入率は 58%と他業種と比較して最も高いが、小規模事業者でみると導入率は 30%

	・小売業の小規模事業者におけるキャッシュレス決済導入率は導入済 44%・検討中 13% ・「IT の活用促進・DX 推進」への重要視度は、卸売・小売ともに低い ・売上増加への対応策としての IT 活用の必要性が認知されていない
課題（結論）	・IT 活用による販路拡大・業務効率化 ・消費者ニーズ変化への対応と付加価値の向上
飲食業・個人向けサービス業	
アンケート結果より	・「販路の拡大による売上の増加」「商品・サービス開発による付加価値の向上」を重要視 ・サービス業の「IT の活用促進・DX 推進」への重要視度は他の業種と比べて高い ・飲食業の小規模事業者におけるキャッシュレス決済導入率は導入済 37%・検討中 17% ・個人向けサービス業の小規模事業者におけるキャッシュレス決済導入率は導入済 31%・検討中 13%
課題（結論）	・IT 活用による販路拡大・業務効率化 ・消費者ニーズ変化への対応と付加価値の向上
事業者向けサービス業	
アンケート結果より	・「販路の拡大による売上の増加」「人材の確保・育成」を重要視している。 ・「税務関連の制度改正への対応」の重視度が他の業種と比べて高い ・「IT の活用促進・DX 推進」への重要視度は他業種比べてやや高いが他項目と比べれば低い
課題（結論）	・販路拡大・業務効率化を図るための IT の活用 ・働きやすい職場環境づくりによる人材確保

オ あすまちこおりやま（郡山市まちづくり基本指針）

「あすまちこおりやま（郡山市まちづくり基本指針）（平成 30 年度～令和 7 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

第六次実施計画の目指す最終アウトカム（目標達成している姿）を小規模事業者支援の視点でみると、①地域小売業の経営が成り立っていること、②再生可能エネルギーや医療機器関連産業などが集積していること、③地域企業の産品が広域的に展開されていること、④地域産品のブランディングができていることなどが目標として掲げられている。

■第一階層【公共計画】（平成 30 年度～令和 7 年度）

将来都市構想	みんなの想いや願いを結び、未来（あす）へとつながるまち 郡山
分野別将来構想・施策体系の柱（大綱）（産業・観光部分）	大綱Ⅰ 産業・仕事の未来 1. みんなが誇れる「郡山といえばこれ！」という産業があるまち 2. 楽しくてやりがいのある満足できる仕事のあるまち 3. 農林業が盛んで、市民の身近な産業となるまち 大綱Ⅱ 交流・観光の未来 1. 人が交流し、明るい声が聞こえるまち 2. 国内外に発信できる、自慢の地域資源があるまち 3. たくさんの人が「また来たい」、「住んでみたい」と思えるまち

■第六次実施計画（令和 5 年度～令和 8 年度）

施策Ⅰ-1 みんなが誇れる「郡山といえばこれ！」という産業があるまち (1) 施策の推進による課題解決方針 ・一人ひとりのやる気と期待に応える産業環境・雇用環境を整える ・事業承継や M&A の推進で、企業の持続的発展を図る ・研究開発機関や大学等と連携し、「知の結節点」としてのさらなる整備 ・工業団地への産業集積や企業誘致を推進する 施策Ⅰ-2 楽しくてやりがいのある満足できる仕事のあるまち (1) 施策の推進による課題解決方針 ・よりよい労働環境の整備に向けて取り組む

- ・UIJ ターンによる市内企業の人材確保を推進する
- ・若者の就労支援や高齢者の社会参加に向けた支援を充実させる

施策Ⅱ-1 人が交流し、明るい声が聞こえるまち

(1) 施策の推進による課題解決方針

- ・スポーツや文化芸術を活かした豊かな生活環境を整備する
- ・産学官連携による国内外からの交流人口拡大を目指す
- ・グローバルスタンダードに対応したインバウンド受け入れ態勢を推進する

施策Ⅱ-2 国内外に発信できる、自慢の地域資源があるまち

(1) 施策の推進による課題解決方針

- ・日本遺産をはじめとした、地域に伝わる歴史、文化遺産の保存及び活用を図る
- ・本市特産品の販路拡大や企業間マッチングを推進する
- ・高等教育機関等とも連携しながら、文化芸術、スポーツに触れる機会の充実を図る

施策Ⅱ-3 たくさんの人が「また来たい」、「住んでみたい」と思えるまち

(1) 施策の推進による課題解決方針

- ・多様化する観光ニーズに対応するため、新たなコンテンツ開発に取り組む
- ・産業観光・医療観光やコンベンション誘致を一層推進する
- ・こおりやま広域圏内の広域的な周遊ルートなど、観光資源の魅力向上に取り組む
- ・持続的な地域社会を維持するため、交流・関係人口増加や移住・定住を促進する

カ 郡山市中小企業及び小規模企業振興基本条例

中小企業・小規模企業の成長発展、事業の持続的発展が可能となるよう地域社会全体で施策を推進することにより、豊かで活力ある郡山を実現することを目指し、郡山市では、「郡山市中小企業及び小規模企業振興基本条例」を制定した。

条例に掲げられる「中小企業者の努力」は以下のとおりである。

■郡山市中小企業及び小規模企業振興基本条例（一部抜粋）

（中小企業者及び小規模企業者の努力）

- 1 中小企業者及び小規模企業者は、経済的又は社会的環境の変化に円滑に適応するため、自主的に経営力向上、経営基盤の強化及び経営の革新に努めるものとする。
- 2 中小企業者及び小規模企業者は、人材の育成、雇用の安定、従業員の福利厚生の実施及び従業員の仕事と生活の調和の実現に努めるものとする。
- 3 中小企業者及び小規模企業者は、地域社会を構成する一員としての社会的責任を自覚し、地域社会との調和を図り、暮らしやすい地域社会の実現に貢献するよう努めるものとする。
- 4 中小企業者及び小規模企業者は、学生が就職に当たって行う就業の体験活動、学校が行う職業の体験活動その他職業に関する理解を深める学習等に協力するよう努めるものとする。
- 5 中小企業者及び小規模企業者は、自己の企業情報の積極的な広報に努めるものとする。

キ 「知の結節点」こおりやま産業持続・発展ビジョン

全国的な少子高齢化に伴う人口減少や消費者ニーズの多様化、産業のボーダレス化、グローバル競争の激化や第4次産業革命、Society5.0など新しい時代への対応、さらには、東日本大震災及び原子力発電所事故からの復興など、当市産業を取り巻く環境は厳しさを増している状況であり、新たな視点での課題解決が必要となっている。

これらの課題を解決し、当市の産業がより一層競争力を高め、持続的に発展（Sustainable Development）していくための基本的な方向性を示すため、郡山市は「知の結節点」こおりやま産業持続・発展ビジョン（令和元年度～令和7年度）を策定・実行している。

■「知の結節点」こおりやま産業持続・発展ビジョン（令和元年度～令和7年度）

4つの「目指すべき姿」と目標

I 地域商業の振興 ～“e-経済県都”こおりやまの実現～

- 目標
1. e-commerce時代のICT活用による販路開拓・経営力の向上
 2. 地域資源を活かした産業の振興

3. 域内経済の循環による地域商業の維持
4. 商品力の向上と国内外の販路拡大
5. 次代の潮流に対応できる物流環境の整備・推進
6. 産業振興による地域の活性化

II 新しい産業の創出 ～第4次産業革命時代への対応～

- 目標
1. 破壊的技術を活用した生産性革命・新産業創出
 2. 新たな成長産業の育成・集積、核となる企業の誘致
 3. 産学官連携と技術革新による産業の高度化・高付加価値化
 4. 最先端研究機関との連携推進による関連産業の育成
 5. 新たな資金の確保
 6. SDGs に定める産業と技術革新の基盤づくり

III 経営基盤の強化 ～「稼ぐ力」の向上

- 目標
1. 企業の生産性向上
 2. 破壊的技術の活用による経営基盤の強化
 3. 経営の効率化・労働資源の有効活用・健康経営の取り組み
 4. 「知の結節点」としての連携強化と知的財産の活用
 5. 域内経済の循環と域外外貨獲得による地域産業の発展
 6. グローバル市場の活用、海外への展開
 7. SDGs に定める持続可能な経済成長の促進

IV 次世代人材の育成 ～イノベーションを担う人づくり革命～

- 目標
1. 産学官連携による産業革命などに対応できる人材の育成
 2. 新時代を切り拓く多様な起業家の育成
 3. 次世代リーダー（経営人材）の育成
 4. 経済産業省が目指す「EdTech」（教育×技術）の推進
 5. 東京一極集中への対策、UIJ ターンの推進
 6. 時代にマッチした働き方改革の実現

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、当市（全体）の人口は減少傾向となっている。当所管内では減少割合は低いものの、人口減少による消費の減衰への対応は免れられない。小規模事業者においては、これまでのように域内の住民への販売を継続するだけでなく、新たなターゲット顧客（グローバル市場への展開も含む）を見出し、事業を修正・転換していくことが課題となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると、高齢化率が上がり、消費構造が変化していくことから、この変化への対応が課題となる。具体的には、地域の社会課題である買い物弱者への対応等も期待されている。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、働き手が不足することが予測されることから、デジタル技術を活用した効率的な経営手法による生産性の向上が必要である。

特産品では、当市には「生産量全国第一位の鯉」や「あさか舞」などの農林水産物がある。また、日本酒、焼酎、ウイスキー、ワイン、シードル、リキュールなど多様なアルコール飲料が製造されており、全国的にも稀なブルワリータウンでもある。これらの特産品は全国的にみても知名度が高いことから、小規模事業者においても、地域の特産品等を活用した商品サービスの開発を行い、地域ブランド育成に取り組むことが期待される。

業種別の景況感を「令和4年度 経営実態アンケート調査」より確認する。前年比の売上高や利益をみると、いずれも従業員規模が小さくなるほど、「良好」とする回答割合が低くなる傾向がある。小規模事業者のなかには旧態依然としたビジネスモデルを変えられず、変化する市場に適応できていないこともあり、これが売上や利益の減少の原因となっていると考えられる。そのため、小規模事業者においても、自社のビジョンを再設定することや、新たなビジネスモデルの構築や革新に挑戦することが必要である。

小規模事業所数をみると、当市（全体）では平成24年が11,355者、令和3年が10,274者であり、9年間で9.5%減少している。また業種別には、卸・小売業（△19.9%）、宿泊・飲食業（△19.6%）、製造業（△19.1%）の減少率が高くなっている。このなかで当所管内に着目すると、当所管内は当市（全体）

のなかで、卸・小売業やサービス業といった“商業”事業者の割合が高い地域となっている。前述のとおり、卸・小売業や宿泊・飲食業の減少率が高いため、これらの業種における事業継続や事業承継が促進されることで、地域活力が維持されることが地域としての課題となる。

小規模事業者の現状（災害からの復興）をみると、小規模事業者はこの十数年間で、東日本大震災、原発事故、令和元年台風19号、令和3年・令和4年福島県沖地震、令和2年から始まった新型コロナウイルスの感染拡大など、多くの災害を経験しており、その度に復旧・復興を繰り返してきた。今後を見据えると、小規模事業者においても災害に強いビジネスモデルを構築することや、安定した収益を上げるためのリスクマネジメントを行うことが課題となる。

小規模事業者の経営課題では、利益確保による事業継続が全業種共通の経営課題となっている。業種別には、①対企業向け（BtoB）事業者では、販路拡大・業務効率化を図るためのITの活用や、働きやすい職場環境づくりによる人材確保、②対消費者向け（BtoC）事業者では、IT活用による販路拡大・業務効率化や消費者ニーズ変化への対応と付加価値の向上が課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

『「知の結節点」こおりやま産業持続・発展ビジョン』に記載のとおり、当所管内の小規模事業者は、少子高齢化に伴う人口減少や消費者ニーズの多様化、産業のボーダレス化、グローバル競争の激化や第4次産業革命、Society5.0など新しい時代への対応、さらには、東日本大震災及び原子力発電所事故からの復興などに直面しており、小規模事業者を取り巻く環境は厳しさを増している状況である。

このような状況のなか、小規模事業者が持続的経営を行うためには、新たな視点での課題解決が必要である。そこで、これが実現できている姿を10年後の小規模事業者のあるべき姿と定める。また、当所でもこれを実現するため、伴走型で支援を実施する。

なおここで述べる“新たな視点”とは、具体的には以下のとおりである。

- 1 自社のビジョンを設定し、目標に向かって計画的な経営を行っている
- 2 SXやGXの視点で新たなビジネスモデルの構築に挑戦し、変化する市場に適応している
- 3 デジタル技術を活用した効率的な経営手法を取り入れている
- 4 グローバル市場への展開を視野に入れ、国際化に対応している
- 5 安定した収益を上げるためのリスクマネジメントを行っている
- 6 地域の特産品等を活用した商品サービスの開発を行い、地域ブランド育成に取り組んでいる
- 7 雇用の拡大と人材の育成に積極的であり、地域の若手人材育成にも貢献している
- 8 地域の産業クラスター形成に積極的に参加し、相互連携を強化している
- 9 地域の社会課題に対して積極的に取り組み、地域とともに成長している

②あすまちこおりやま（郡山市まちづくり基本指針）との連動性・整合性

前項「①10年程度の期間を見据えて」で示した10年後の小規模事業者のあるべき姿と「あすまちこおりやま（郡山市まちづくり基本指針）」の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

■あすまちこおりやま（郡山市まちづくり基本指針）と前項の比較表

あすまちこおりやま（郡山市まちづくり基本指針）	10年後の小規模事業者のあるべき姿
地域小売業の経営が成り立っていること	1 自社のビジョンを設定し、目標に向かって計画的な経営を行っている 2 SXやGXの視点で新たなビジネスモデルの構築に挑戦し、変化する市場に適応している 3 デジタル技術を活用した効率的な経営手法を取り入れている 9 地域の社会課題に対して積極的に取り組み、地域とともに成長している
再生可能エネルギーや医療機器関連産業などが集積していること、	8 地域の産業クラスター形成に積極的に参加し、相互連携を強化している

地域企業の産品が広域的に展開されていること	4 グローバル市場への展開を視野に入れ、国際化に対応している
地域産品のブランディングができていること	6 地域の特産品等を活用した商品サービスの開発を行い、地域ブランド育成に取り組んでいる
その他	5 安定した収益を上げるためのリスクマネジメントを行っている 7 雇用の拡大と人材の育成に積極的であり、地域の若手人材育成にも貢献している

③商工会議所としての役割

小規模事業者の経営環境は変化しているが、成長発展及び持続的発展を図るためには事業者が様々な事業計画を持ち、変化に対応するための新たな取組が必要となる。これまでの支援においても、事業計画策定を核に事業を実施してきたが、今後も移り変わりの激しい経営環境の変化に対応するため、引き続き事業計画策定を核に、より成果に繋がる実践的な事業計画の策定及び実施支援を重点事項に掲げる。また、対話と傾聴による課題設定型の伴走支援により、経営者自身に本質的な課題に気付きを与え、自走化への動機付けを行いながら、小規模事業者の自己変革力の向上を目指す。

第2期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第3期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

目標（第2期経営発達支援計画）

- ・管内の小規模事業者を巡回訪問して、直面する経営課題の解決を支援、売上げ及び利益の拡大に寄与する事業計画の策定と実行を伴走支援する。
- ・イベントの開催やコンベンションの誘致を通して、中心市街地の活性化と交流人口の拡大を図る。
- ・再生可能エネルギー、医療機器開発への参入を促進、事業者の付加価値向上を目指す。
- ・円滑な事業承継を支援、小規模事業者数の減少を抑える。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、今後5年間の事業実施期間で取り組む下記の4つの目標を設定する。

〈目標〉

- 【目標①】小規模事業者の変化する市場に適応するための、新たなビジネスモデルの構築や革新への挑戦を支援する
- 【目標②】小規模事業者のデジタル技術を活用した効率的な経営手法（販売促進、業務効率化等）の取組を支援する
- 【目標③】小規模事業者の地域の特産品等を活用した商品サービスの開発を支援する
- 【目標④】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、小規模事業者が新たな視点で経営課題の解決を図り、経営基盤強化や成長発展及び持続的発展を実現することを目指す。また、これにより、地域の産業基盤や雇用環境の向上を実現し、未来（あす）へとつながるまちの創出に寄与することを目指す。

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）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①達成のための方針】

小規模事業者の変化する市場に適応するための、新たなビジネスモデルの構築や革新への挑戦を支援するため、まず「経営実態アンケート」を実施し、小規模事業者の状況を俯瞰的に把握する。また、経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。

次に、分析結果を活用しながら、新たなビジネスモデルの構築や革新への挑戦等の方向性を検討し、結果を事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。

【目標②達成のための方針】

小規模事業者のデジタル技術を活用した効率的な経営手法（販売促進、業務効率化等）の取組を支援するために、前項の各支援段階においてデジタル化に関する支援を実施する。

具体的には、①経営分析支援の際に、事業者のデジタル化・IT活用の状況を分析する、②事業計画策定支援の際に、IT活用セミナーやIT専門家派遣を実施する、③販路開拓支援の際に、「ITを活用した販路開拓の個社支援」を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当所においてもIT・デジタル化支援能力の資質向上を図る。

【目標③達成のための方針】

小規模事業者の地域の特産品等を活用した商品サービスの開発（ブラッシュアップ）を支援するため、「こおりやま産業博での商品調査」にて小規模事業者の商品の需要動向を調査する。また、調査結果を商品等のブラッシュアップに活用する。

また、商品の販路拡大に向けて、近隣での販路開拓支援（「こおりやま産業博」におけるビジネスマッチング支援）及び、広域での販路開拓支援を実施する。

【目標④達成のための方針】

経営分析、事業計画の策定、策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営指導員等の資質向上を実施する。

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】

現状、小規模事業者が外部環境の変化を捉えるための支援として、「経営実態アンケート調査」を実施している。また、商工会議所が全国ベースで毎月調査を行っている「商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測調査）」結果を毎月の会報へ掲載して公表している。

【課題】

現状の取組で、支援施策の立案や行政への要望など、経営支援への活用に一定の成果を挙げられているため、この取組を継続する。今後は、調査項目を精査し、今まで以上に管内の小規模事業者役に役立つデータとすることが課題である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経営実態アンケート調査 公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

事業名	経営実態アンケート調査
目的	市内の中小企業（小規模事業者）の景況感や経営課題等を把握することで、効果的な施策の立案や経営支援に活用する。
調査の内容 / 調査の手段・手法	市内の経済動向を把握するため、経営実態アンケート調査を実施する。調査は年1回（12月下旬）実施し、書面（郵送・FAX）もしくはWEBフォームから回答を得る。対象は、市内の事業者約5,000者（R4回収実績1,200者）とし、製造業、建設業、卸売業、小売業、飲食業、サービス業（観光関連サービス業、IT・情報関連サービス業、その他個人向けサービス業、その他事業者向けサービス業）からバランスよく回収する。
調査項目	【回答者の属性】 ・業種 ・組織形態 ・取引形態 ・従業員数 等 【損益状況等】 ・前年と比較した売上高 ・前年と比較した利益 ・直近決算の損益 ・資金繰りの状況 等 【その他】 ・経営上の課題（重要視度） ・その他トピック 等
分析の手段・手法	当所職員（経営指導員等）がデータを集計・分析（業種別、従業員規模別、取引形態別にクロス分析）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者周知する。また、当所でも、結果を経営相談・経営支援に役立てるだけでなく、支援施策の検討に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、小規模事業者が地域の特産品等を活用した商品サービスの開発を行い、地域ブランド育成に取り組む姿を目指している。これを実現させるためには、小規模事業者の商品が消費者ニーズを満たす、魅力的な商品となっている必要がある。一方、小規模事業者が独自に消費者ニーズを把握するための調査

を実施するのは困難である。また、当所としても十分な支援ができていなかった現状がある。

【課題】

小規模事業者の商品が消費者ニーズを満たしているのか確認するための調査を支援する必要がある。また、調査結果を基に、商品のブラッシュアップを支援することが課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
「こおりやま産業博」での商品調査 調査対象事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

事業名	「こおりやま産業博」での商品調査
目的	当市にはブランド米「あさか舞」などの特産物があり、小規模事業者においても、地域の特産品等を活用した商品サービスの開発を行い、地域ブランドの育成に寄与することが期待されている。そこで、これを実現するため、小規模事業者の商品の開発（ブラッシュアップ）に資する調査を実施する。
対象	小規模事業者の商品（主に食品）や飲食店のメニューなど、5 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。※特産品を活用した商品を優先的に調査する。
調査の手段・手法	「こおりやま産業博」（詳細は『8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』に記載）の来場者に対し、試食・アンケート調査を実施する。アンケート調査は、経営指導員と事業者が協力して実施し、1 商品あたり 30 名以上の来場者からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	・商品の総合評価（直感的な評価） ・味 ・パッケージ ・独自性（郡山らしさ） ・価格 ・購入意向 ・その他改善点 等
分析の手段・手法	当所職員（経営指導員等）がデータを集計・分析し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施し、結果から商品等のターゲット顧客や改良点などを抽出する。分析にあたっては、必要に応じて専門家と連携する。
調査・分析結果の活用	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品等のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が新たなビジネスモデルの構築や革新への挑戦を実施するにあたっては、まずは自社の状況を事業者自身が把握することが重要である。当所ではこれまでの経営分析支援を実施してきたが、事業者自身に本質的な課題に気付きを与えるまでの支援はできていなかった。

また、小規模事業者のデジタル化に向けた分析ができていなかった。

【課題】

対話と傾聴による課題設定型の伴走支援により、経営者自身に本質的な課題に気付きを与え、自走化への動機付けを行いながら、小規模事業者の自己変革力の向上を目指すことが課題である。

また、小規模事業者のデジタル化による競争力強化に向けて、デジタル化に関する分析を実施する必要がある。

(2) 目標

伴走型支援の導入部として、年 100 者の経営分析を行うことを目標とする。100 者/年の内訳は、経営指導員 8 名×12.5 者/年=100 者/年である。

項目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
経営分析事業者数	96 者	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析				
目的	経営者自身に本質的な課題に気付きを与え、自走化への動機付けを行いながら、小規模事業者の自己変革力の向上を図ることを目的に、小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。				
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）				
対象事業者の掘り起こし	当所ホームページでの周知、「御用聞きサービス」や「一斉出前経営相談」などの巡回相談、窓口相談、金融支援、補助金支援などの個社支援の際や、各種セミナー開催時における周知を実施する。				
分析の手段・手法・項目	経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。具体的な分析内容は下表のとおりである。 ■経営分析を実施する項目 <table><tr><td>財務分析</td><td>直近 3 期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析</td></tr><tr><td>非財務分析</td><td> <強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など <機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など <その他> デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況 事業承継の検討状況 など </td></tr></table> 分析にあたっては、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」、クラウド型支援サービス（Biz ミル等）などを活用し、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実施する。非財務分析では、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題の把握を目指す。	財務分析	直近 3 期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析	非財務分析	<強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など <機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など <その他> デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況 事業承継の検討状況 など
財務分析	直近 3 期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析				
非財務分析	<強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など <機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など <その他> デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況 事業承継の検討状況 など				
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、クラウド型支援サービス（Biz ミル等）に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。				

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が持続的経営を行うためには、新たな視点での課題解決が必要である。新たな視点での課題解決にあたっては、事業計画により目標を設定し、目標に向かって計画的な経営を行うことで成果に繋がると考えられる。当所ではこれまでの事業計画の策定支援を実施してきた。

【課題】

当所ではこれまでも、事業計画策定支援を核に小規模事業者支援を実施してきたが、今後も引き続き、事業計画策定を核に、より成果に繋がる実践的な事業計画の策定支援を実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「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、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の5割の事業計画の策定を目標とする。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、IT活用セミナーやIT専門家派遣を行い、事業計画にIT利活用の視点を織り込むことで、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
事業計画策定事業者数	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
IT活用セミナーの開催回数	-	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援												
目的	「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、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。また、IT利活用に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にIT利活用に向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくことを目的に、事業計画の策定を希望する事業者に対し、IT活用セミナーの開催やIT専門家派遣を実施する。												
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者を対象とする。												
対象事業者の掘り起こし	対象事業者の掘り起こしは、経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する方法を中心とする。												
支援の手段・手法	事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。 なお、事業計画にIT利活用の視点を織り込むことを目的として、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象にIT活用セミナーの開催やIT専門家派遣を実施する。 ■IT活用セミナー <table><tr><td>対象事業者</td><td>すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr><tr><td>回数</td><td>年3回</td></tr><tr><td>講師</td><td>日本商工会議所登録講師、地元IT専門家・地元ITベンダーを想定</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>年間3回のシリーズとして実施し、1回目を「ITの基礎知識や必要性」、2回目を「ITによる販売促進」、3回目を「ITによる業務効率化」などとテーマを分けることで、網羅的なIT知識を提供する。</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>20～30人/回</td></tr></table>	対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年3回	講師	日本商工会議所登録講師、地元IT専門家・地元ITベンダーを想定	カリキュラム	年間3回のシリーズとして実施し、1回目を「ITの基礎知識や必要性」、2回目を「ITによる販売促進」、3回目を「ITによる業務効率化」などとテーマを分けることで、網羅的なIT知識を提供する。	想定参加者数	20～30人/回
対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。												
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知												
回数	年3回												
講師	日本商工会議所登録講師、地元IT専門家・地元ITベンダーを想定												
カリキュラム	年間3回のシリーズとして実施し、1回目を「ITの基礎知識や必要性」、2回目を「ITによる販売促進」、3回目を「ITによる業務効率化」などとテーマを分けることで、網羅的なIT知識を提供する。												
想定参加者数	20～30人/回												

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】

現状、事業計画策定後の実施支援が不十分であり、事業計画や事業承継計画が形骸化することもあった。また、売上増加や利益増加といったアウトカムにまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

【課題】

事業計画や事業承継計画のフォローアップを徹底することで、実行を阻害する課題に対し事業者と一緒に解決する必要がある。また、フォローアップを通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者の割合が3割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が2割(売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある)になることを目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
フォローアップ対象事業者数	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (200 回)	四半期毎 (200 回)	四半期毎 (200 回)	四半期毎 (200 回)	四半期毎 (200 回)	四半期毎 (200 回)
売上増加事業者数	-	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
経常利益増加事業者数	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況がズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数の増加や専門家派遣を行い、軌道に乗せるための支援を実施する。

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】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、小規模事業者の多くは IT を利活用した販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題がある。

当所では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、IT を利活用した販路開拓等の支援ができていなかった。

【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまで IT を利活用した販路開拓等に関する支援が十分でなかったことから支援を強化することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、小規模事業者のなかには独自で IT を活用した販路開拓を行うのが困難な場合が多いことから、「IT を活用した販路開拓の個社支援」を実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①近隣での販路開拓支援（「こおりやま産業博」におけるビジネスマッチング支援） 支援事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②広域での販路開拓支援 支援事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③IT を活用した販路開拓の個社支援 支援事業者数	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

※「①事業」「②事業」の参加事業者総数は上記目標値よりも多い。上記で示した支援事業者数は、参加事業所総数のなかで個社支援を実施する小規模事業者としている。

(4) 事業内容

①近隣での販路開拓支援（「こおりやま産業博」におけるビジネスマッチング支援）（BtoB）

事業名	近隣での販路開拓支援（「こおりやま産業博」におけるビジネスマッチング支援）										
目的	対企業取引の事業者にとって、展示会や商談会は新たな取引先の獲得にとって有効である。一方、小規模事業者は独自に展示会・商談会に出展できていないことも多い。そこで、小規模事業者が新たな取引先の獲得を支援することを目的に「こおりやま産業博」におけるビジネスマッチング支援を実施する。										
支援対象	小規模事業者（業種問わず） ※産業博には対企業向け（BtoB）事業者と対消費者向け（BtoC）事業者の両方が参加するが、ここでの支援対象は対企業向け（BtoB）事業者とする										
訴求相手	主に市内企業										
産業博の概要	「こおりやま産業博」とは、商業、工業、観光、農業、文化などの当市産業を集結する、地域産業の総合展示会である。こおりやま産業博実行委員会（郡山市、当所、福島さくら農業協同組合、郡山地区商工会広域協議会）が主催している。毎年 10 月に「ビッグパレットふくしま」で開催しており、一般市民の来場に加え県内および隣県の百貨店・スーパーなど商業施設のバイヤーを招聘しての商談会も開催している。令和 4 年 10 月の開催では、出展者 150 社/団体、入場者数 14,007 人、商談平均件数 8.3 件/社であった。										
支援の手段・手法	以下の支援を実施することで、支援対象者の商談件数の増加、新規取引成約を目指す。 【開催前】・成約率向上に向けた「展示会・商談会活用セミナー」の開催 【開催前】・商談シートなど資料の作成支援 【開催中】・出展社間、招聘バイヤーとのビジネスマッチング 【開催後】・商談事業者への事後フォロー 等 ■展示会・商談会活用セミナー <table border="1"> <tr> <td>対象事業者</td><td>「こおりやま産業博」に出展する事業者</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>福島県よろず支援拠点 コーディネーター等を想定</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td>商品の魅力、ターゲット、コミュニケーション、商談シートをつくろう、商談会のアフターフォロー ※令和 5 年のカリキュラムより引用</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>100 人</td></tr> </table>	対象事業者	「こおりやま産業博」に出展する事業者	回数	年 1 回	講師	福島県よろず支援拠点 コーディネーター等を想定	カリキュラム	商品の魅力、ターゲット、コミュニケーション、商談シートをつくろう、商談会のアフターフォロー ※令和 5 年のカリキュラムより引用	想定参加者数	100 人
対象事業者	「こおりやま産業博」に出展する事業者										
回数	年 1 回										
講師	福島県よろず支援拠点 コーディネーター等を想定										
カリキュラム	商品の魅力、ターゲット、コミュニケーション、商談シートをつくろう、商談会のアフターフォロー ※令和 5 年のカリキュラムより引用										
想定参加者数	100 人										
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。										

②広域での販路開拓支援 (BtoB・BtoC)													
事業名	広域での販路開拓支援												
目的	前項の「こおりやま産業博」におけるビジネスマッチング支援は近隣での販路開拓支援が中心となるが、小規模事業者のなかには、広域（グローバル市場への展開を含む）に販路を拡大したいと考える事業者もいる。そこで、小規模事業者が広域で新たな取引先を獲得することを目的に、個社支援を実施する。												
支援内容	年度により支援テーマを定め、以下の流れにより広域での販路開拓支援を実施する。 【第1段階】販路開拓に資するセミナーの開催 テーマ例1：商談成功の秘訣を学ぶ「販路開拓・商談会対策セミナー テーマ例2：お金をかけずに宣伝する「プレスリリース活用セミナー 等 【第2段階】自社商品・サービスを効果的に伝えるためのワークショップ開催年 テーマ例1：商談会で使用する「FCP 展示会・商談会シート」作成 テーマ例2：マスコミ向け「プレスリリースシート」作成 等 【第3段階】販路拡大・マッチングに資する合同商談会・記者発表会などの開催 テーマ例1：首都圏バイヤーとの商談会（オンライン含む） テーマ例2：合同記者発表会・展示会の開催 等												
支援の手段・手法	【第1段階】販路開拓に資するセミナーの開催 新たな取引先・顧客の獲得を目指す事業者に向けて広く募集を行い、自社商品・サービスを「誰に」「どのように」効果的に伝えるための方法を学ぶセミナーを開催する。 ■テーマ例1「販路開拓・商談会対策セミナー」 <table border="1"> <tr> <td>講師</td><td>有限会社永瀬事務所 代表取締役 永瀬 正彦氏</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> ・販路開拓の考え方 ・商談成約のポイント ・「FCP 展示会・商談会シート」について 等 </td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>30 人</td></tr> </table> ■テーマ例2「プレスリリース活用セミナー」 <table border="1"> <tr> <td>講師</td><td>株式会社マジックマイスター・コーポレーション 代表取締役 大谷 芳弘氏 ※中小企業庁よろず支援拠点全国本部サポーター</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> ・お金をかけずに宣伝する「プレスリリース の利点 ・マスコミに取り上げられるプレスリリース 等 </td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>30 人</td></tr> </table> 【第2段階】自社商品・サービスを効果的に伝えるためのワークショップ開催 第1段階のセミナー参加者から希望を募り、商談シートやプレスリリース資料を作成するワークショップを開催する。作成にあたっては、セミナー講師などの専門家や経営指導員が個別支援を行う。（想定参加者数：5～8者程度） 【第3段階】販路拡大・マッチングに資する合同商談会・記者発表会などの開催 第1段階・第2段階で学んだノウハウや作成した資料を活用する場として、合同での商談会や記者発表会などを開催する。実際に商談や記者発表を行うことにより新規取引先・顧客の獲得を目指すほか、商談先やマスコミ等からの意見やアドバイスを受けることで、商品・サービスの更なる磨き上げを目指す。（想定参加者数：5～8者程度）	講師	有限会社永瀬事務所 代表取締役 永瀬 正彦氏	カリキュラム	・販路開拓の考え方 ・商談成約のポイント ・「FCP 展示会・商談会シート」について 等	想定参加者数	30 人	講師	株式会社マジックマイスター・コーポレーション 代表取締役 大谷 芳弘氏 ※中小企業庁よろず支援拠点全国本部サポーター	カリキュラム	・お金をかけずに宣伝する「プレスリリース の利点 ・マスコミに取り上げられるプレスリリース 等	想定参加者数	30 人
講師	有限会社永瀬事務所 代表取締役 永瀬 正彦氏												
カリキュラム	・販路開拓の考え方 ・商談成約のポイント ・「FCP 展示会・商談会シート」について 等												
想定参加者数	30 人												
講師	株式会社マジックマイスター・コーポレーション 代表取締役 大谷 芳弘氏 ※中小企業庁よろず支援拠点全国本部サポーター												
カリキュラム	・お金をかけずに宣伝する「プレスリリース の利点 ・マスコミに取り上げられるプレスリリース 等												
想定参加者数	30 人												
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う、自社商品・サービスの磨き上げとPR力強化を図る												

③IT を活用した販路開拓の個社支援 (BtoB, BtoC)

事業名	IT を活用した販路開拓の個社支援
目的	現代において、デジタルを使った販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くはこの取組が遅れている。そこで、小規模事業者自身で IT を活用した販路開拓が難しい事業者に対しオーダーメイド型の支援を実施し、新規取引先の獲得を目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず） ※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	デジタル販路開拓といっても、実施したい内容は各事業者で異なる。そこで、各事業者の実施したい内容を基にオーダーメイド型の支援を実施する。具体的には、IT を活用した販路開拓手法（ホームページ制作、EC 販売、SNS の活用等）から事業者が選択した内容について、経営指導員や IT 専門家によるハンズオン支援を実施する。
支援の手段・手法	『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「IT 活用セミナー」において、IT を活用した販路開拓を行いたい事業者を掘り起こす。その後、経営指導員や IT 専門家による個社支援を実施する。支援にあたっては、IT を活用した販路開拓に関する事業計画を策定し、事業計画に沿った IT 導入～運用支援を行う。これらの支援により新規顧客の獲得を目指す。
期待効果	BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う、BtoC の場合：売上拡大を狙う。

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】

現状、経営発達支援事業の支援状況を「経営発達支援事業 評価委員会」で評価し、PDCA を回しながら事業を推進させているが、評価結果の公表まではできていない。

【課題】

今後も今まで同様、事業の PDCA を回しながら事業を推進させていく必要がある。また、「経営発達支援事業 評価委員会」の評価結果を地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にすることが課題である。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 月 1 回の会議にて、法定経営指導員や経営指導員等が相互に進捗状況の確認および評価を行う。

	(g) 部課長会議にて、各事業について適宜進捗状況を報告するとともに、年度末に事業全体の報告を実施する。 (h) 年1回の「経営発達支援事業 評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「経営発達支援事業 評価委員会」の実施の流れ i 郡山市産業雇用政策課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）、福島県中地方振興局地域づくり・商工労政課、日本政策金融公庫郡山支店をメンバーとする「経営発達支援事業 評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行う。 ii 当該「経営発達支援事業 評価委員会」の評価結果は、常議員会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページ（https://www.ko-cci.or.jp/）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (i) 「経営発達支援事業 評価委員会」の評価及び常議員会の意見等を参考に、年1回、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。
--	---

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】

現状、経営発達支援事業における支援は、経営指導員が中心となり実行している。また、本計画で目標とする「小規模事業者のIT支援」や「経営力再構築伴走支援」に関する知識・ノウハウが不足している。

【課題】

本事業の成果をあげるために、補助員や一般職員も含めた組織全体の支援力向上を図る必要がある。また、不足能力を特定し、外部・内部研修を通じて資質向上を図ることが課題である。

(2) 事業内容

①経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	法定経営指導員、経営指導員、補助員、一般職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕 ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・ 展示会等やITを活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 〔近年の支援環境の変化に対して求められる能力〕 ・ DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員や一般職員も含めて積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 福島県商工会議所連合会の経営指導員研修などの上部団体等が主催する研修に参加する 他、中小企業大学校の専門研修に参加する。また、独自に講師を招聘（福島県よろず支援拠点や民間会社を想定）し、所内研修を実施する。 イ DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて

	DX 関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。 ＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞ i) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等 ii) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等 iii) その他の取組 オンライン経営指導の方法 等 ウ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 中小企業基盤整備機構の「経営力再構築伴走支援研修」に参加する他、独自に講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」のようなテーマで所内研修を開催する。
②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み	
目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する
内容	ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ 情報共有 月 1 回の会議のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。 ウ データベース化 担当経営指導員等がクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

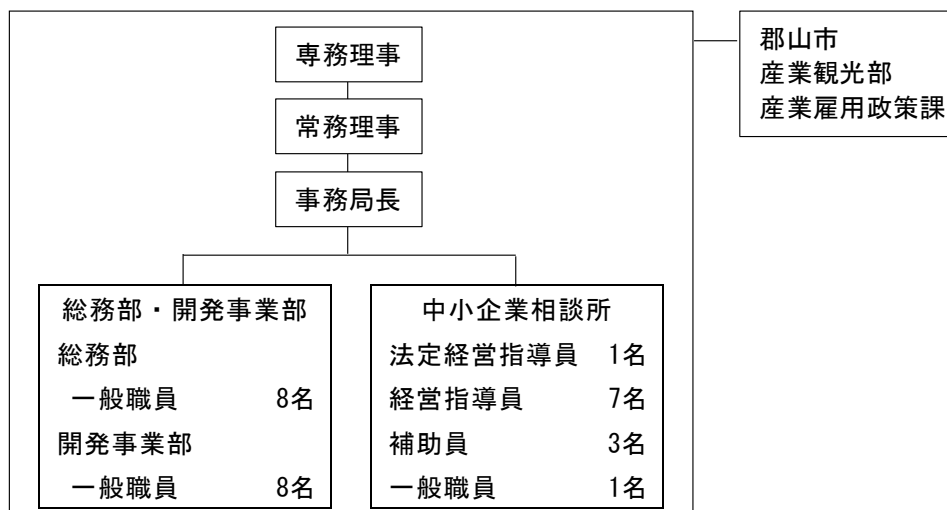
(別表2)

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）



(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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名： 鈴木 英夫

連絡先： 郡山商工会議所 中小企業相談所 経営支援課 TEL. 024-921-2621

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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

〒963-8691

福島県郡山市清水台 1-3-8 郡山商工会議所会館 1 階

郡山商工会議所 中小企業相談所 経営支援課

TEL： 024-921-2621 ／ FAX： 024-921-2640

E-mail： admin@entre.gr.jp

②関係市町村

〒963-8601

福島県郡山市朝日 1-23-7 西庁舎 4 階

郡山市 産業観光部 産業雇用政策課

TEL： 024-924-2251 ／ FAX： 024-925-4225

E-mail： sangyouseisaku@city.koriyama.lg.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)

	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
必要な資金の額	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
3. 地域の経済動向調査に関すること	800	800	800	800	800
4. 需要動向調査に関すること	100	100	100	100	100
5. 経営状況分析に関すること	450	450	450	450	450
6. 事業計画策定支援に関すること	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
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	250	250	250	250	250
10. 経営指導員等の資質向上等に関すること	600	600	600	600	600

(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
補助金（国、県、市）及び自主財源、負担金、参加費

(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)

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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等