

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	白河商工会議所 (法人番号 2380005004691) 白河市 (地方公共団体コード 072052)
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】小規模事業者が外部環境の脅威に打ち勝ち、経営力強化を実現するためのビジネスモデルの再構築を支援する</p> <p>【目標②】小規模事業者の白河の特性と資源をいかした食・特産品・サービス等の開発・販売を支援する</p> <p>【目標③】小規模事業者の販路開拓・販売促進としての IT 利活用、生産性向上としての DX 等のデジタル活用を支援する</p> <p>【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</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>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脅威を捉えることを目的に、「経営課題・販売促進に関するアンケート調査」を実施し、結果を公表する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が、白河の特性と資源をいかした食・特産品・サービス等の開発（ブラッシュアップ）を行うことを目指し、「市外消費者への商品調査」を実施する。また、調査結果を活用して商品のブラッシュアップを支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営力強化に向けたビジネスモデルの再構築のため、経営分析（財務分析・非財務分析の双方）を支援する。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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、「IT を活用した販路開拓・販売促進の個社支援」や「日本食品館「地域うまいもんマルシェ」でのテストマーケティング支援」、「デジタル活用集客支援事業」を実施する。</p>
連絡先	<p>白河商工会議所 中小企業相談所 〒961-0957 福島県白河市道場小路 96-5 TEL:0248-23-3101 FAX:0248-22-1300 E-mail: cci@shirakawa-cci.or.jp</p> <p>白河市 産業部 商工課 商工振興係 〒961-0053 福島県白河市中田 140 TEL:0248-21-5910 FAX:0248-21-5919 E-mail:shoko@city.shirakawa.fukushima.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) 地域の現状及び課題

#### ① 現状

##### ア 白河市の概況

白河市（以下、当市）は、那須連峰を望む福島県の南部中央に位置し、市の中心部から県都福島市まで約90キロメートル、東京都心までは約185キロメートルの距離にある。市域は、東西に約30キロメートル、南北に約30キロメートルに広がり、総面積は305.32平方キロメートルとなっており、約半分を山林が占めている。

市内には阿武隈川、社川、隈戸川をはじめとする多くの河川が縦横に流れ、これらの源流域には優良農地が広がり豊かな田園風景を形成している。また、市の中心部では阿武隈川に沿って東西にコンパクトな市街地が広がっている。

交通面では、都心までを約1時間30分で結ぶ東北新幹線をはじめ、東北自動車道、車で30分の距離にある福島空港などの高速交通体系に恵まれ、さらにはJR東北本線、幹線道路である国道4号、国道289号及び国道294号などにより、首都圏とのアクセスや広域的な交通の利便性に富んでいる。



出典：白河観光物産協会「しらかわうまいもんMAP」「桜・寺院ガイドマップ」より一部引用

現在の白河市は、平成17（2005）年のいわゆる「平成の大合併」により白河市、表郷村、大信村、東村が合併して誕生した。そのため、市内には白河商工会議所（以下、当所）、表郷商工会、大信商工会、ひがし商工会の4つの商工団体がある。

当所の管轄エリアは上図「白河エリア」の箇所である。

## イ 人口

### (a) 当市全体

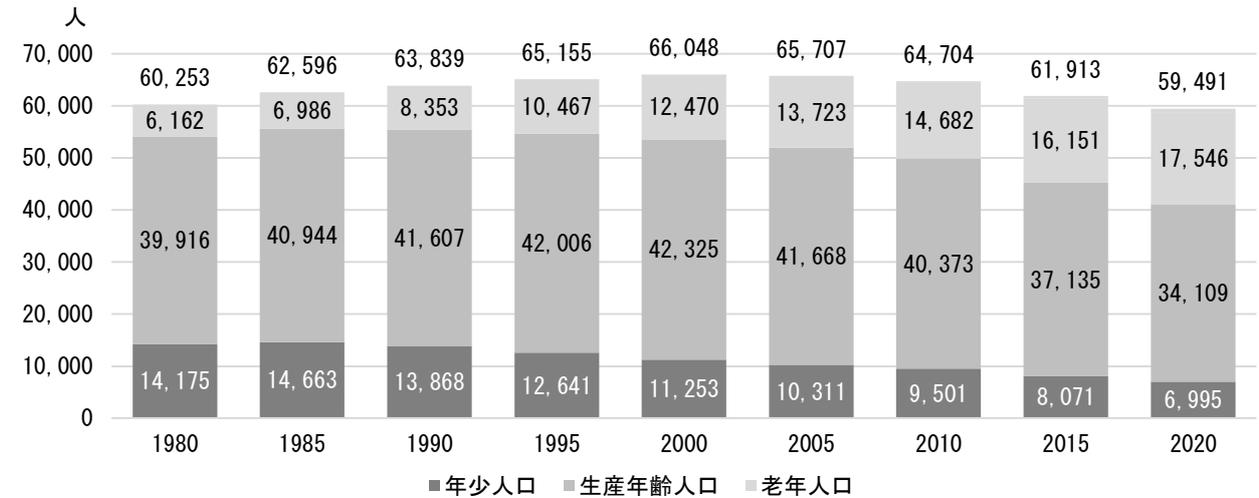
令和5年4月1日時点の人口は58,344人である（住民基本台帳）。

国勢調査を基に推移をみると、当市の人口は、平成12（2000）年をピークに減少傾向に転じている。また、平成23（2011）年の東日本大震災により急減している。

年齢別人口の近年の推移をみると、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26.1%から令和2（2020）年には29.5%に上昇。生産年齢人口比率は、平成27（2015）年の60.0%から令和2（2020）年には57.3%に低下している。

#### ■ 白河市の人口推移



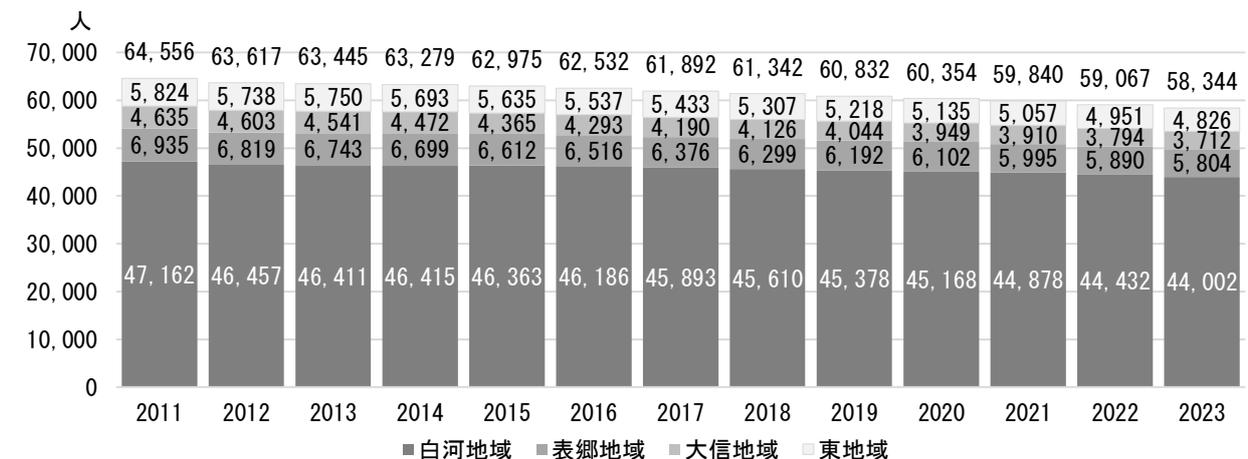
出典：総務省「国勢調査」

### (b) 当所管内

令和5（2023）年4月1日時点の当所管内の人口（グラフ中「白河地域」）は44,002人であり、当市全体の75.4%を占める（住民基本台帳）。

人口の大部分を占めることから、前項で記載した傾向は、当所管内の傾向と類似しているといえる。

#### ■ 当所管内の人口推移



出典：白河市「地域・字別人口・世帯数、年齢別人口【住民基本台帳人口】（各年4月1日時点）」

## ウ 特産品

### (a) 特産品

当市（全体）には、白河ラーメンや白河そば、南湖だんごなど、代表する飲食物や特産品がある。また、茶人としても知られた白河藩主・松平定信の影響から、茶道とともに和菓子の文化も発展しており、四季の情景を映した美しい和菓子から、庶民の好んだ素朴な菓子まで、かつて城下町だった白河の長い歴史が根付いている。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
白河ラーメン	当市は全国的にも知られるラーメン処で、市内には 100 軒近くの味自慢の店がある。白河ラーメンのルーツとなる支那そばが登場したのは大正 10（1921）年のこと。昭和 20 年代に入り、そば職人がそば打ち技法で作り始めたことから「手打ちのちぢれ麺」が誕生したといわれている。
白河そば	当市が誇るもうひとつの食文化、それは「白河そば」である。そばの歴史はずっと古く、さかのぼること今から約 200 年前。白河藩主・松平定信が冷害に強いそばの栽培を奨励したことが起源といわれている。現在、信州、出雲、盛岡とともに「日本四大そば処」のひとつに数えられている。白河そばの代表的なメニューは「割子そば」。小さめの皿に小分けにされたもりそばをイクラやなめこ、山菜などの具材で少しづつ味わうことができるのが魅力である。
白河だるま	白いだるまは開運祈願、赤いだるまは厄除けと家内安全の御利益があるとされ、毎年 2 月 11 日に開催される「白河だるま市」には、多くの方が白河だるまを買い求めにやって来る。白河だるまは、はじめ、瓦職人が冬の仕事が少ない時期に作っていたと伝えられている。だるまの顔は、白河藩主・松平定信のお抱え絵師・谷文晁（たにぶんちょう）の意匠とされている。
地酒	地元の極上米を原料に、清冽な水ときれいな空気の中でつくられる地酒。白河の酒造は元禄時代には行われていたようであるが、江戸時代後期の白河藩主・松平定信は伊丹（兵庫県）などから杜氏を呼び寄せ、酒造に力を注いだ。長く長く、地元の人々に愛され、贈答にも喜ばれている。
白河産コシヒカリ	高原の穏やかな気候と清流が育む白河の米。もっちり炊き上がる白米は、甘みがあってふっくらとしている。また、白河の米を原材料にした米粉の開発も進んでいる。
醸造品・大豆食品	味噌や醤油、漬物などの品々は地元白河の人々の食卓に欠かせない暮らしの必需品である。市内には、歴史ある醸造元が点在しており、各店が独自の伝統技と味を守り続けている。清らかな水と職人氣質の技によって作られる納豆や豆腐などの大豆食品も自慢である。

### (b) 農産物ブランド白河しろもの

白河市では、市内で生産される農産物やその加工品の認知度向上と販路拡大を図るとともに、市内産品を通じた地域の PR につなげていくため、農畜産物やその加工品の認証を行っている。

「白金認証」「金認証」「銀認証」のランク別 3 層構造となっており、それぞれに認証基準を設けている。

認証を受けた食品は、白河市がその年の“白河しろもの”として地域内外に総力 PR する。



白河しろもの 白河市農産物ブランド

### エ 観光資源

当市（全体）には、古代より歌枕として名高い「白河関跡」をはじめ、白河藩主松平定信が「士民共楽」の地として築造した日本最古の公園といわれる「南湖公園」、南北朝期に結城親朝により築かれたのがはじまりとされる「小峰城跡」、鹿鳴神社の祭礼で約 350 年の伝統を持つ「白河提灯まつり」、江戸時代の「市」

の形態を引き継ぐ「白河だるま市」など、豊かな自然や多くの歴史的・文化的遺産が現代へと受け継がれている。

当所管内の主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

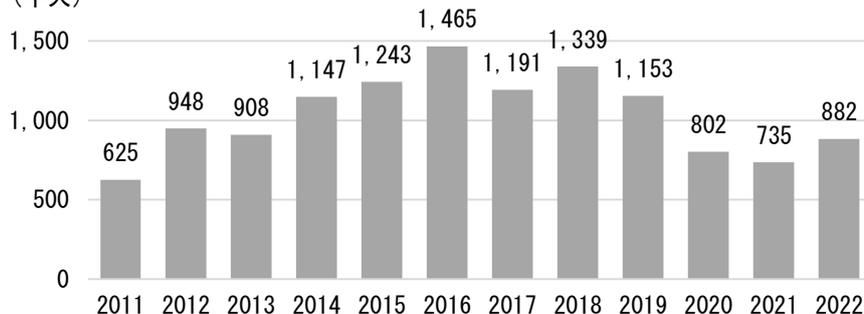
観光資源名	概要
国指定史跡 小峰城跡	奥州関門の名城と謳われ、日本 100 名城に選定される小峰城は、14 世紀中頃に結城親朝が城を築いたのがはじまりである。1632 年に初代白河藩主・丹羽長重が 4 年の歳月をかけ、石垣を多用した近世城郭に大改修した。
国指定史跡 白河関跡	奥州三古関のひとつに数えられる「白河の関」は、歌枕として都人のあこがれの地ともなり、松尾芭蕉や能因法師などが多くの歌を残している。
国指定史跡・名勝 南湖公園	南湖は、白河藩主・松平定信により、身分を越えて誰もが楽しめる「士民共楽」の理念のもと、1801 年に築造された。園内には、定信を祀る南湖神社があり、創建にあたっては渋沢栄一が尽力した。
白河だるま市	本町から天神町までの旧奥州街道を中心に、約 500 軒もの「白河だるま」などを売る露店が立ち並ぶ。白いだるまは開運祈願。赤いだるまは厄除けと家内安全の御利益があるとされている。
白河提灯まつり	白河地方の総鎮守として古くから人々の信仰を集めてきた鹿嶋神社の例大祭である。約 350 年の歴史と伝統を誇り、神輿の町内渡御や提灯行列、山車の引き回しなどが町内をあげて盛大に行われる。23 町の提灯が城下を照らす神秘的な情景は必見である。

オ 観光入込客数の推移（当市全体）

令和 4（2022）年の観光入込客数は 882 千人である。

推移をみると、東日本大震災後、観光客は増加傾向にあり平成 28（2016）年には 150 万人となった。その後、100 万人超で推移していたが、新型コロナウイルス感染症の拡大などにより急減していることが読み取れる。

■白河市の観光入込客数  
（千人）



出典：福島県 商工労働部 観光交流局 観光交流課「福島県観光客入込状況」

カ 産業

(a) 業種別の景況感

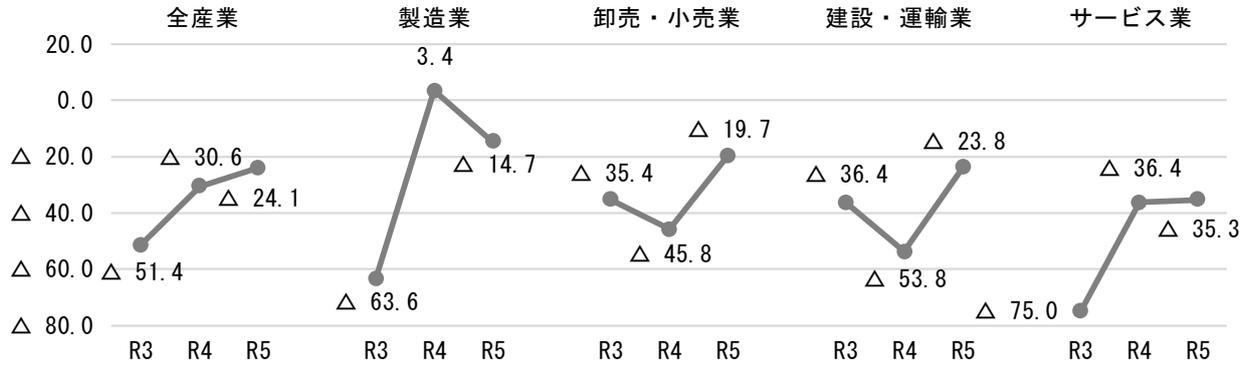
当所が実施している「経営課題・販売促進に関するアンケート調査」より景況感を確認する。

売上高 DI をみると、全産業では新型コロナウイルス感染症の影響から回復傾向がみられる。業種別では、多くの業種で好転傾向がみられるが、サービス業では回復の遅れがみられ、令和 5 年 1 月時点においても売上高 DI が△35.3 ポイントとなっている。

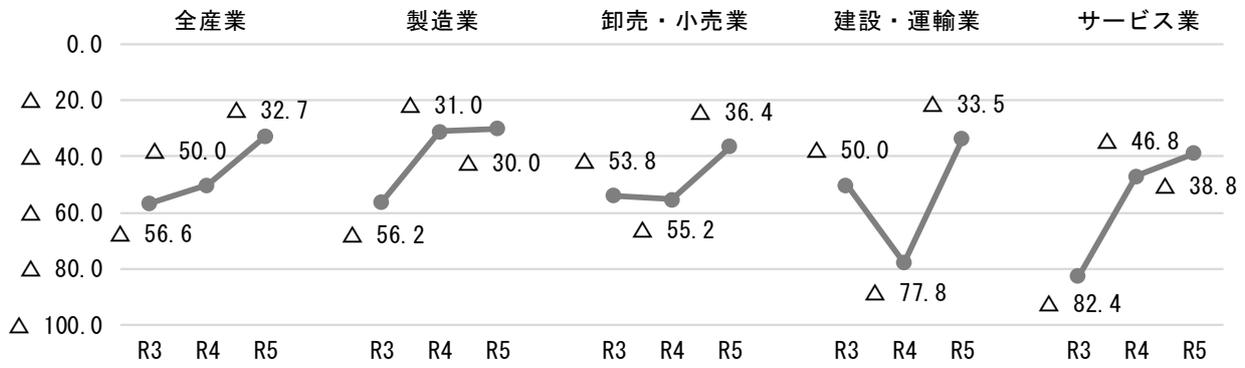
次に採算（経常利益）DI をみると、全産業では売上高 DI 同様、回復傾向がみられる。業種別にみると、すべての産業で令和 5 年 1 月時点において△30 ポイント以下となっている。

以上より、全体として新型コロナウイルス感染症の影響から回復傾向にはあるものの、それでも DI 値はマイナス値となっており、売上・利益が減少している事業者が多いことが読み取れる。

■売上高DI



■採算（経常利益）DI



出典：白河商工会議所「経営課題・販売促進に関するアンケート調査報告書」

(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3,016社、令和3年の事業所数は2,774社である。

小規模事業所数は平成24年が2,288者、令和3年が1,969者であり、9年間で13.9%減少している。産業別にみると、製造業（△20.7%）、卸・小売業（△19.6%）、建設業（△18.0%）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。

■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	283	324	18	743	431	185	776	256	3,016
小規模事業所数	267	246	8	516	323	88	609	231	2,288
平成28年									
事業所数	253	296	11	718	442	192	729	237	2,878
小規模事業所数	232	214	7	477	330	88	563	212	2,123
令和3年									
事業所数	235	277	10	660	366	228	764	234	2,774
小規模事業所数	219	195	8	415	266	97	564	205	1,969
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△48	△47	△8	△83	△65	43	△12	△22	△242
増減割合	△17.0%	△14.5%	△44.4%	△11.2%	△15.1%	23.2%	△1.5%	△8.6%	△8.0%
小規模事業所数	△48	△51	0	△101	△57	9	△45	△26	△319
増減割合	△18.0%	△20.7%	0.0%	△19.6%	△17.6%	10.2%	△7.4%	△11.3%	△13.9%

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

福島県の資料をもとに当所管内の小規模事業者数を確認する。

当所管内の小規模事業者数は1,632者であり、これは当市全体の80.5%を占めている。市内の小規模事業者数の大部分を占めることから、前項で記載した傾向は、当所管内の傾向と類似しているといえる。

### ■当所管内の商工業者総数、小規模事業者数（令和4年12月31日時点）

	商工業者総数	小規模事業者数	備考
白河商工会議所	2,137	1,632	商工業者総数：当市全体の81.5% 小規模事業者数：当市全体の80.5%
表郷商工会	177	150	-
大信商工会	105	91	-
ひがし商工会	203	155	-
合計（当市全体）	2,622	2,028	-

## (c) アンケートからみる管内事業者の経営課題

前述の「経営課題・販売促進に関するアンケート調査」より管内事業者の経営課題を確認する。

すべての年度において「新たな商圏・顧客・販路の開拓」が最も高い回答割合となっており、新たな需要の開拓が最大の課題であることが読み取れる。

その他には、「既存の商圏・顧客・販路との関係強化」、「業務の効率化」、「人材確保」などの回答割合も高く、これらが管内事業者における重要な経営課題であるといえる。

### ■経営課題

	令和3年1月	令和4年1月	令和5年1月
既存の商圏・顧客・販路との関係強化	29.3%	40.7%	41.5%
商圏・顧客ニーズの把握	19.3%	9.3%	10.7%
新たな商圏・顧客・販路の開拓	44.0%	42.7%	45.5%
製品・サービスのPR活動や自社の知名度向上	16.7%	21.0%	17.8%
既存の製品・サービスの改善	11.3%	22.2%	18.6%
新製品・サービスの開発	18.0%	19.0%	15.8%
自社の強みの把握・活用	8.0%	14.5%	16.2%
業務の効率化	34.7%	36.7%	35.6%
ITの利活用	14.0%	11.3%	11.9%
人材確保	42.0%	29.4%	33.2%
事業承継・廃業・M&A	9.3%	7.7%	13.0%
運転・設備資金の確保	10.7%	12.5%	13.4%
新型コロナウイルス感染症対策・対応	23.3%	16.1%	6.7%
その他	2.0%	0.8%	0.8%

出典：白河商工会議所「経営課題・販売促進に関するアンケート調査報告書」

## (d) 業種別の現状と課題（経営課題）

### i\_商業

当地域では人口減少、少子高齢化等が進み、商業事業者を取り巻く経営環境は年々厳しくなっている。市街地は郊外に向かって外延化の傾向を強め、幹線道路沿いの店舗立地が急増し、中心市街地の空洞化が生じている。

当所が令和5年1月に実施したアンケート調査によると、小規模事業者の経営課題は、「売上拡大」であり、それに資する取組みとして「新たな商圏・顧客・販路の開拓」が挙げられている。加えて、原油価格・物価高騰によりコストが上昇する中、商品に価格転嫁できていない事業者が多いことも問題である。

同アンケートでは、小規模事業者の代表の高齢化、後継者不足により、全体の1割超が「廃業したい」と回答している。このことは、地域の魅力低下を招く恐れがあるため、親族内、第三者への事業承継やマッチング等、事業継続のため早期に取組む必要がある。

また、小規模事業者の多くはIT利活用が遅れていることから、ホームページやECサイト、SNSといった、ITを利活用した販売促進、及び新顧客獲得も課題である。

## ii\_工業

当地域は、東北自動車道や東北新幹線などの高速交通体系に加え、首都圏に隣接する立地条件や地盤が固く良質な水に恵まれた地域特性を活かし工業が基幹的産業である。

上記同様のアンケート調査によると、小規模事業者の経営課題は「取引先との関係強化」、「販路拡大」及び「業務の効率化」が挙げられている。また、企業誘致により、雇用創出が進んでいる一方で、「人手不足（人材確保）」が喫緊の課題であり、小規模事業者も同様である。

地元学生の多くが市外県外に進学・就職していることから、若者や学生そして、その保護者に対する「地元企業を知る機会の創出」や、大学新卒者へのアプローチ等、地元回帰のための施策を講じる必要がある。

## iii\_観光業

当地域は、歴史的な観光名所や白河ラーメンなどの食文化による観光誘客も多いが、滞在型の観光面で課題がある。昨年度、白河駅に隣接し、新たに整備された観光ステーション、そして国道 294 号「白河バイパス」の開通は、県内外からの観光誘客に大きく寄与するものと見込まれる。またアフターコロナにより全国的にインバウンド再開が進むなか、IT を活用した情報・魅力発信による新規顧客獲得やキャッシュレス決済への対応などが課題となっている。

### キ 今後 5 年間で小規模事業者の経営環境に影響を与える出来事

#### (a) 国道 294 号白河バイパスの全線開通

令和 5 年 2 月に国道 294 号白河バイパスが全線開通し、市の玄関口である白河中央スマート IC と国道 289 号が直接結ばれた。

これにより交通の利便性向上や物流の効率化、安全な歩行空間の確保、小峰城や南湖公園への観光誘客、防災機能の強化、病院への迅速な救急搬送、中心市街地の活性化などのさまざまな効果が期待されている。

一方、小規模事業者の視点でみると、今後、バイパス沿いに大型店の出店なども計画されていることから、新たな競合との差別化などが必要といえる。

#### (b) 白河市複合施設の整備

白河市では、市の都市機能が集積する中心市街地に位置し、市民が集まり様々な活動をする上で大変恵まれた環境にある市民会館跡地に、令和 8 年度以降の完成を目途として複合施設の整備を進めている。

本施設には、「健康増進」・「子育て支援」・「生きがいづくり」・「民間」・「交流」の 5 つの機能を取り入れた居心地が良い空間を整備し、「人と人がつながり」、「誰もが気軽に立ち寄れる」、「多くの市民が集い、笑顔になる」など、多くの市民が「憩い、楽しむ場」とすることで、整備コンセプトである「みんなの笑顔が繋がる ほっとスペース」の実現を目指す。

#### ク 白河市行動計画 -アジェンダ 2027-

白河市では、中長期的な市政運営の考え方や方針を示す、当市の最上位に位置付ける計画として「白河市行動計画 -アジェンダ 2027-」を策定した。「白河市行動計画 -アジェンダ 2027-（令和 5 年度～令和 9 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

小規模事業者支援の視点でみると、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するといった「地域企業のDXの推進」が掲げられている。

■白河市のめざす将来の姿（令和5年度～令和9年度）

まちづくりの理念	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市民が望む地域社会の実現を目指し、市民、市議会及び市が一体となったまちづくり</li> <li>2. 歴史、伝統、文化、自然等、本市の恵まれた地域資源をいかしたまちづくり</li> <li>3. 子どもから高齢者まで、安全で安心して暮らすことができるまちづくり</li> <li>4. 地域のつながりと支え合いによる絆を育むまちづくり</li> </ol>
白河市の将来像	<p>星がある。城がある。君がいる。白河 ～ Well-being City Shirakawa ～</p>
各部の目標（産業部）	<p>◇産業部の目標 地域の特性と資源をいかした活力あるまちにします</p> <p>◇観光課 〈めざすまちの姿〉 訪れたいまち「白河」を目指します。 〈課題を解決するための取り組み〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・体験型観光の充実と滞在時間の延長</li> <li>・広域的な連携と知名度の向上</li> <li>・訪日外国人へのPRと観光案内の多言語化</li> </ul> <p>◇商工課 〈めざすまちの姿〉 多様な人材が地域で活躍し、将来に渡り賑わいと活力にあふれたまちを目指します。 〈課題を解決するための取り組み〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人手不足の解消</li> <li>・地域企業のDXの推進</li> <li>・魅力ある企業の誘致</li> <li>・起業・創業の推進</li> </ul>

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、当所管内の人口は減少傾向となっており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。小規模事業者においては、人口減少による消費の減衰への対応が課題となる。

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。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、IT活用等による生産性の向上が課題である。

特産品（当所管内）では、白河ラーメンや白河そばなど、全国的にも知名度が高い特産品がある。また、白河市では市内で生産される農産物やその加工品の認知度向上と販路拡大を図るとともに、市内産品を通じた地域のPRにつなげていくため、農作物やその加工品の認証を行っており、認証を受けた商品は、白河市がその年の“白河しろもの”として地域内外に総力PRしている。小規模事業者においてもこれら特産品を活用した商品の開発・販売や、“白河しろもの”に関する商品開発などが期待されている。

観光面（当所管内）では、古代より歌枕として名高い「白河関跡」をはじめ、白河藩主松平定信が「士民共楽」の地として築造した日本最古の公園といわれる「南湖公園」、南北朝期に結城親朝により築かれたのがはじまりとされる「小峰城跡」、鹿嶋神社の祭礼で約350年の伝統を持つ「白河提灯まつり」、江戸時代の「市」の形態を引き継ぐ「白河だるま市」など、豊かな自然や多くの歴史的・文化的遺産が現代へと受け継がれている。これらの観光資源を目当てに平時では年間100万人超の観光客が訪れるため、小規模事業者にとってもこの観光需要の獲得が課題となる。

業種別の景況感をみると、全体として新型コロナウイルス感染症の影響から回復傾向にはあるものの、それでもDI値がマイナス値となっている要因は、物価高騰や賃上げによるコスト増加等の影響により売上・利益が減少している事業者が多いことが読み取れる。小規模事業者のなかには環境の変化に合わせたビジネスモデルの転換等を行えていない事業者も多く、この結果、管内全体として売上や利益が減少している事業者の割合が高くなっている状況であると推測できるため、小規模事業者の経営の見直しが課題と

なる。

小規模事業者数の推移をみると、当所管内の小規模事業者は減少している。産業別にみると、製造業、卸・小売業の減少率が高くなっている。これらの業種では近年、創業などもみられないため、地域活力維持のためにも、既存事業者の事業承継が課題となる。

アンケートからみる管内事業者の経営課題をみると、「新たな商圏・顧客・販路の開拓」が最も高い回答割合となっており、新たな需要の開拓が最大の課題であることが読み取れる。また、「既存の商圏・顧客・販路との関係強化」、「業務の効率化」、「人材確保」などの回答割合も高く、これらが管内事業者における重要な経営課題であるといえる。

当所が考える業種別の課題をみると、①商業では、「売上拡大」、「原油価格・物価高騰の価格転嫁」、「事業承継」、「IT を利活用した販売促進」、②工業では、「取引先との関係強化」、「販路拡大」、「業務の効率化」、「人材確保（学生が地元回帰できるような取組）」、③観光業では、「国道 294 号「白河バイパス」の開通による観光客拡大への対応」、「IT を活用した情報・魅力発信による新規顧客獲得」、「キャッシュレス決済への対応」が課題である。

また、今後 5 年間で小規模事業者の経営環境に影響を与える出来事を見ると、①国道 294 号白河バイパスの全線開通により、今後、バイパス沿いに大型店の出店なども計画されていることから、新たな競合との差別化などが課題となる、②白河市複合施設の整備により、中心市街地の商流が変わることが見込まれることから、新たな商流に向けた対応などが課題となる。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ⑩10 年程度の期間を見据えて

これまでの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。また、当所としてもこれを実現すべく支援を実施する。

#### ■小規模事業者の長期的な振興のあり方

「10 年後の小規模事業者が・・・」

#### ア 外部環境の脅威に打ち勝つ経営力強化のためのビジネスモデルを再構築していること

当所管内の小規模事業者は、平成 23 (2011) 年の東日本大震災、令和元年東日本台風 (台風 19 号)、令和 3 年・令和 4 年の福島県沖地震、令和 2 年から始まった新型コロナウイルス感染症の拡大などの災害の影響を受けただけでなく、災害以外にも、人口減少や少子高齢化、原油価格・物価高騰などの影響を受けている。また、今後も国道 294 号白河バイパスの全線開通や白河市複合施設の整備による影響を含め、外部環境が変化していくことが予想される。そのため、これら外部環境の変化に対し柔軟に対応するために、小規模事業者が外部環境の脅威に打ち勝っていただけるだけのビジネスモデルの再構築をできている姿を目指す。

#### イ 売上拡大、生産性向上としての DX、販路開拓・販売促進として IT 利活用、人材確保などにより、持続的な経営が実現していること

上記のビジネスモデルの再構築のためには、販路開拓や販売促進としての IT 利活用、生産性向上のための DX (デジタルトランスフォーメーション)、売上拡大、人材確保などが欠かせない。そこで、小規模事業者が、これらの取組をおこなって持続的な経営が実現している姿を目指す。

#### ウ 新商品開発や新サービスの提供が活発に行われていること

当市には、歴史的な観光名所や白河ラーメンを筆頭とした食文化という強みがある。そこで、小規模事業者においても、今まで以上に、これら特産品を活用した新商品開発や新サービスを提供できている姿を目指す。また、特産品活用以外にも、小規模事業者が独自の強みを活かした、新商品開発や新サービスの提供により他社と差別化している姿を目指す。

#### エ スタートアップ企業の創出・育成と円滑な事業承継及び移住者による継業が実現され事業所数の減少に歯止めがかかっていること

当所管内の小規模事業者は減少している。また、当所が実施したアンケートによれば、小規模事業者の代表の高齢化、後継者不足により、全体の 1 割超が「廃業したい」と考えている現状がある。小規模事業者は地域経済社会や雇用を支える極めて重要な存在であることから、小規模事業者数の維持

は地域としての課題といえる。この課題に対する解決策として、スタートアップ企業の創出・育成と円滑な事業承継及び移住者による継業が実現され事業所数の減少に歯止めがかかっており、地域活力が維持されている姿を目指す。

#### オ 空き家・空き店舗を利活用した魅力的なまちづくりが行われていること

当所管内の喫緊の課題として、市街地が郊外に向かって外延化する傾向を強め、幹線道路沿いの店舗立地が急増し、中心市街地の空洞化が生じている。また、国道 294 号白河バイパスの全線開通によりこの傾向がさらに促進されることが予想される。そこで、上記ア～エを実現し、魅力的な商品・サービスを提供する小規模事業者が増加することで、空き家・空き店舗を利活用が促進され、結果として魅力的なまちづくりが行われている姿を目指す。

### ②白河市行動計画「アジェンダ 2027」との連動性・整合性

白河市は、市の最上位に位置付ける計画「白河市行動計画「アジェンダ 2027」」のなかで、産業部の目標として「地域の特性と資源をいかした活力あるまちの実現」、商工課の目標（一部）として「地域企業の DX の推進」などを掲げている。

前項『①10 年程度の期間を見据えて』で記載したア、イ、ウ、エ、オは前述の「地域の特性と資源をいかした活力あるまちの実現」、イは前述の「地域企業の DX の推進」にそれぞれ寄与する目標であり、連動性・整合性があるといえる。

### ③商工会議所としての役割

現在、当所では、小規模事業者に対し、経営指導員 3 名の体制で経営改善普及事業を実施している。平成 26 年 12 月より、経営革新等支援機関として認定を受け、各種補助金や各種施策などの情報発信を積極的に実施し、事業所支援に対応している。また、創業支援においては、白河市と連携して支援を実施している。

今後の当所の役割は、支援機関として、各業種において、それぞれの経営課題を把握し、その課題解決に向けた伴走型支援を実施することである。同時に、国・県・市の施策を小規模事業者にも周知するとともに、小規模事業者の声を新たな施策に反映すべく提言を行うなど、国・県・市と小規模事業者のパイプ役としての役割を担う地域の総合経済団体として、他機関と連携を図りながら、小規模事業者の事業基盤である地域活性化を図ることである。

第 1 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 2 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 1 期経営発達支援計画）

当地域の小規模事業者を取り巻く経営環境は、少子高齢化、人口減少、大手量販店等の郊外展開等の構造変化に直面しており、売上や事業所数の減少及び経営者の高齢化等の課題を抱えている。この現状と課題を受け、小規模事業者の持続的な発展のために、「伴走型支援」の体制を整え、8 つの柱の目標達成に向けて、他の支援機関と連携して経営発達支援事業を実施する。

- ①事業計画策定による計画経営の推進と企業価値の向上
- ②高付加価値商品・製品・サービスの創出
- ③販売機会の増加と販路の拡大
- ④データに基づく経営の促進・持続的発展
- ⑤新たな事業者創出と後継者難の克服・後継者の育成により廃業を食い止める
- ⑥地域ブランド創出、地域資源のブランド力向上
- ⑦中心市街地の活性化
- ⑧内部支援体制の強化

### (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】 小規模事業者が外部環境の脅威に打ち勝ち、経営力強化を実現するためのビジネスモデルの再構築を支援する
- 【目標②】 小規模事業者の白河の特性と資源をいかした食・特産品・サービス等の開発・販売を支援する
- 【目標③】 小規模事業者の販路開拓・販売促進としての IT 利活用、生産性向上としての DX 等のデジタル活用を支援する
- 【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、小規模事業者が活性化し、将来に渡り賑わいと活力にあふれたまちとなることや管内に雇用が創出されること、地域の特性と資源をいかした活力あるまちが創出されることを目指す。

## 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小規模事業者が外部環境の脅威に打ち勝ち、経営力強化を実現するためのビジネスモデルの再構築を支援する】

小規模事業者が外部環境の脅威に打ち勝ち、経営力強化に向けたビジネスモデルの再構築を実現するために、まずは経営分析により各事業者の現状（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、経営環境の変化に応じた経営の方向性を定め、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小規模事業者の白河の特性と資源をいかした食・特産品・サービス等の開発・販売を支援する】

白河の特性と資源をいかした食・特産品・サービス等の開発（ブラッシュアップ）を支援するために、市外消費者を対象とした需要動向調査を実施。調査結果を活用した商品のブラッシュアップを支援する。

また、市外への販売を希望する事業者に対しては、日本食品館「地域うまいもんマルシェ」でのテストマーケティングや、デジタル活用集客支援事業（白河商工会議所 EC サイト事業）での実販売を支援する。

【目標③小規模事業者の販路開拓・販売促進としての IT 利活用、生産性向上としての DX 等のデジタル活用を支援する】

小規模事業者の販路開拓・販売促進としての IT 利活用、生産性向上としての DX 等のデジタル活用に向けて、各種支援において IT 利活用支援を実施する。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、事業計画の策定を希望する事業者に対し、IT 関連セミナーや 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・販売促進の個社支援」や「デジタル活用集客支援事業」を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当所内においても 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】

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】

現在、管内の小規模事業者を取り巻く経営環境は大きく変化している。また、当所が実施している「経営課題・販売促進に関するアンケート調査」より景況感をみても、売上・利益が減少している事業者が多

く、この経営環境の変化への対応が十分でない小規模事業者が多いことを示している。小規模事業者が外部環境の脅威に打ち勝つような経営力強化を行うためには、まずはこの外部環境の脅威を捉える必要がある。当所ではこれまでも、管内の小規模事業者の実態を把握するための調査を実施し、結果を公表してきた。

**【課題】**

アンケート調査項目の工夫により、これまで以上に小規模事業者が活用しやすい調査内容にする必要がある。具体的には、P7に記載した、①国道 294 号白河バイパスの全線開通、②白河市複合施設の整備等による影響について調査項目に加え、その対応方法を考察するなど、地域的な特徴も併せて調査する。さらに、選択肢の拡充や設問項目の洗練化などを実施する。

また、当所内においても調査結果を活用した施策の検討などが課題である。

**(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
経営課題・販売促進に関するアンケート調査報告書 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	経営課題・販売促進に関するアンケート調査
目的	管内の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に活用する。
調査の内容/ 調査の手段・ 手法	調査は年 1 回、郵送法およびメール配布-WEB 回答にて実施する。対象は、管内の小規模事業者であり、配布数約 1,100 票、有効回答数 250 票（製造業、卸・小売業、建設・運輸業、サービス業）とする。
調査項目	景況感（売上高、販売数量、売上単価、原材料・商品仕入単価、採算） 経営課題、経営課題の対応、販売促進、その他トピック 等
分析の手段・ 手法	当所職員がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）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、広く市内事業者に周知する。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】**

当所が令和 5 年 1 月に実施したアンケート調査によると、小規模事業者の経営課題は、「売上拡大」であり、それに資する取組みとして「新たな商圏・顧客・販路の開拓」が挙げられている。

このなかで、昨年度、白河駅に隣接し、新たに整備された観光ステーション、そして国道 294 号「白河バイパス」の開通は、県内外からの観光誘客に大きく寄与するものと見込まれる。この観光客の獲得のためには、白河の特性と資源をいかした食・特産品・サービス等の開発・販売もひとつの手段として有効であると考えられる。

小規模事業者が白河の特性と資源をいかした食・特産品・サービス等の開発（ブラッシュアップ）をするためには、顧客の声を聞くことが重要である。一方、小規模事業者は経営資源が少なく、自社独自に消費者ニーズ等を捉える取組を実施できない。また、当所においても十分な支援ができていなかった。

**【課題】**

小規模事業者の商品開発（ブラッシュアップ）に資する需要動向調査を支援する必要がある。なお、白河の特性と資源をいかした食・特産品・サービス等という商品特性上、これらの商品のターゲット層である市外消費者への調査が必要である。

また、調査結果を基にした商品のブラッシュアップ支援を伴走型で行うことが課題である。

## (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
市外消費者への商品調査 調査対象事業者数	-	2者	2者	3者	3者	3者

## (3) 事業内容

事業名	市外消費者への商品調査
目的	当市には、白河ラーメンやそば、地酒などの特産品がある。また、和菓子の文化が発展しており、様々な和菓子が作られている。小規模事業者のなかには、これらの商品を全国的に販売したいという希望や、観光客需要を獲得したいという希望を持つ方もいるが、小規模事業者の多くは、当該商品について、市外の顧客の声を聞く機会が少なく、顧客の声を活かした商品のブラッシュアップができていない。そこで、当所で需要動向調査を支援することで、商品のブラッシュアップに繋げることを目指す。
対象	特産品を活用した小規模事業者の商品（菓子や地酒などの食品を想定）、2～3 商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の内容/ 調査の手段・ 手法	首都圏で行われる販売会（「地域うまいもんマルシェ <sup>※</sup> 」等を想定）や観光客が集まる場（地域のイベント、しらかわ観光ステーション）にて試食・アンケートを行う。調査は、当所職員が実施する。分析結果に有意性を持たせるため、1商品あたり30票の回収を目指す。
調査項目	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性（白河らしさ） <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手段・ 手法	当所職員がデータを集計・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	分析結果は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。ブラッシュアップの実行にあたっては、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。

※地域うまいもんマルシェ

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』にて記述

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当所管内の小規模事業者の経営課題をみると、「新たな商圏・顧客・販路の開拓」、「既存の商圏・顧客・販路との関係強化」、「業務の効率化」、「人材確保」、「IT（キャッシュレス決済への対応含む）の利活用」、「事業承継」など多岐に渡る。このなかで、小規模事業者は自社にとって重要なものに優先順位を付け、対応することが必要である。優先順位付けにあたっては経営分析が有効な手段であると考えられる。

経営分析では、小規模事業者自身が自社の経営状態を客観的に把握することが重要である。当所ではこれまでも経営分析の支援を実施してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

#### 【課題】

これまで表面的な分析もみられたことから、今後は小規模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いた経営分析を実施する必要がある。また、当所では小規模事業者の販路開拓・販売促進としてのIT利活用、生産性向上としてのDX等を促進させることを目標としているため、ITの活用状況やITを活用した場合の有効性を分析することが課題である。

## (2) 目標

伴走型支援の導入部として、計画5年目に年間36者の経営分析を行うことを目標とする。36者/年の内訳は、経営指導員3名×12者/年=36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	29者	30者	30者	33者	33者	36者
経営分析・事業計画セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

## (3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析												
目的	経営力強化に向けたビジネスモデルの再構築のため、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、巡回訪問・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。また、経営分析・事業計画セミナーを開催し、分析対象者の掘り起こしを図る。 <b>■経営分析・事業計画セミナー</b> <table border="1"><tbody><tr><td>対象事業者</td><td>すべての事業者を対象とする。</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1回</td></tr><tr><td>講師</td><td>地元専門家、講師派遣会社の講師等を想定</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>経営分析とは / 経営分析のメリット・デメリット / 事業計画の必要性や活用方法、事業計画の作成方法 など</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>10人</td></tr></tbody></table>	対象事業者	すべての事業者を対象とする。	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1回	講師	地元専門家、講師派遣会社の講師等を想定	カリキュラム	経営分析とは / 経営分析のメリット・デメリット / 事業計画の必要性や活用方法、事業計画の作成方法 など	想定参加者数	10人
対象事業者	すべての事業者を対象とする。												
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1回												
講師	地元専門家、講師派遣会社の講師等を想定												
カリキュラム	経営分析とは / 経営分析のメリット・デメリット / 事業計画の必要性や活用方法、事業計画の作成方法 など												
想定参加者数	10人												
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。 <b>■経営分析を実施する項目</b> <table border="1"><tbody><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>&lt;強み・弱み&gt; 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 &lt;機会・脅威&gt; 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など &lt;その他&gt; 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></tbody></table> <p>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。</p>	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】

当所が実施しているアンケート調査より景況感をみると、売上・利益が減少している事業者が多くなっている。また、当地域は、人口減少、少子高齢化、市街地の郊外への外延化傾向といった現状がある。これらに対応するため、小規模事業者も旧態依然としたビジネスモデルを継続するのではなく、ビジネスモデルを再構築することが必要となっている。

小規模事業者の経営力強化に向けたビジネスモデルの再構築を実現するためには、事業計画策定を通じた各種取組の多面的な検討が重要である。当所ではこれまでも事業計画の策定支援を実施してきたが、多面的な検討まで実施できているとはいえなかった。また、ITを活用した課題解決に対する支援が十分でなかった。

#### 【課題】

「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」を踏まえて、事業計画の策定支援を行うことが必要である。また、課題解決に向けて、販路開拓・販売促進としてのIT利活用、生産性向上としてのDXができないかを検討することが課題である。

### (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関連セミナーや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	13者	15者	15者	16者	17者	18者
(再掲) 経営分析・事業計画セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
IT関連セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
後継者向け事業計画セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※事業計画策定事業者数には、小規模事業者の後継者が策定する第二創業計画も含む

※「(再掲) 経営分析・事業計画セミナーの開催回数」はP14に記載の目標と同一

### (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関連セミナーの開催や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。 ・上記以外にも、補助金・助成金を契機とした事業計画策定の提案や経営分析・事業計画セミナー（詳細はP14に掲載）による掘り起こしを実施する。
支援の手段・手法	事業計画策定支援にあたっては、小規模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（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む）を促す。そのため、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（対話と傾聴）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 関連セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。

■IT 関連セミナー

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 1 回
講師	地元 IT 専門家、講師派遣会社の講師等を想定
カリキュラム	毎回、時流に合った IT 関連テーマを定める。なお、カリキュラムのなかで、DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）、各種 IT ツール紹介等の総論的な内容も紹介する。
想定参加者数	10 人

また、当所管内では事業承継（第二創業）が地域の課題となっている。そこで、事業を継いで間もない事業者、後継者等を対象に後継者向け事業計画セミナーを実施する。

■後継者向け事業計画セミナー

対象事業者	事業を継いで間もない経営者、後継者、後継者候補
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 1 回（全 5 日）
講師	中小企業診断士等を想定
カリキュラム	第 1 回 資金繰り 第 2 回 IT ツールを活用した業務の効率化 第 3 回 PDCA サイクルの回し方 第 4 回 経営計画・事業計画策定のポイント 第 5 回 会社の経営課題 ※令和 4 年度のカリキュラムより
想定参加者数	10 人

## 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、フォローアップ支援を通じて、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が 4 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 3 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	13者	15者	15者	16者	17者	18者
頻度 (延回数)	四半期毎 (52回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (64回)	四半期毎 (68回)	四半期毎 (72回)
売上増加事業者数	-	6者	6者	6者	7者	7者
経常利益増加事業者数	-	4者	4者	5者	5者	6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	<p>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。</p> <p>また、当所が令和5年1月に実施したアンケート調査で小規模事業者の最大の経営課題が「売上拡大」であり、さらに当所でのこれまでの経験より、事業計画の実施にあたって販路開拓が課題となるが多かったため、販路開拓セミナーを開催する。</p> <p>■販路開拓セミナー</p> <table border="1"><tr><td>対象事業者</td><td>すべての事業者を対象とするが、事業計画を策定した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1回</td></tr><tr><td>講師</td><td>地元専門家、講師派遣会社の講師等を想定</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>毎回、時流に合った販路開拓手法のなかからテーマを定める。なお、販路開拓・販売促進としてのIT利活用を促進させるため、ITを使った販路開拓についても紹介する。</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>10人</td></tr></table>	対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画を策定した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1回	講師	地元専門家、講師派遣会社の講師等を想定	カリキュラム	毎回、時流に合った販路開拓手法のなかからテーマを定める。なお、販路開拓・販売促進としてのIT利活用を促進させるため、ITを使った販路開拓についても紹介する。	想定参加者数	10人
対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画を策定した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1回												
講師	地元専門家、講師派遣会社の講師等を想定												
カリキュラム	毎回、時流に合った販路開拓手法のなかからテーマを定める。なお、販路開拓・販売促進としてのIT利活用を促進させるため、ITを使った販路開拓についても紹介する。												
想定参加者数	10人												

## 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】

当所が令和5年1月に実施したアンケート調査によると、小規模事業者の経営課題は「売上拡大」であり、それに資する取組みとして「新たな商圏・顧客・販路の開拓」が挙げられている。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十分でなかった。

#### 【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」や「デジタル活用集客支援事業」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
②IT を活用した販路開拓・販売促進の個社支援 支援事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3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%
③日本食品館「地域うまいもんマルシェ」での テストマーケティング支援 支援事業者数	2者	3者	3者	3者	5者	5者
売上金額/者	-	1.5万円	1.5万円	1.5万円	2万円	2万円
④デジタル活用集客支援事業 支援事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
売上金額/者	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円

**(4) 事業内容**

**①IT を活用した販路開拓・販売促進の個社支援 (BtoC)**

事業名	IT を活用した販路開拓・販売促進の個社支援														
目的	IT を活用した販路開拓は売上拡大に有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取組が遅れている。そこで、当所にてハンズオンで支援を行い、成果をあげることを目指す。														
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	IT を活用した販路開拓・販売促進といっても、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・販売促進手法（ホームページ、SNS、EC 等）から事業者が選択した内容について、経営指導員等によるハンズオン支援を実施する。														
支援の 手段・手法	IT を活用した販路開拓・販売促進に関するセミナーを開催し、その後個別相談会を実施。また、実際に IT を活用した販路開拓・販売促進に取り組む事業者に対しては、経営指導員の支援や IT 専門家派遣を実施するなど、成果があがるまで伴走型で支援を行う。  ■IT を活用した販路開拓・販売促進セミナー <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>対象事業者</td> <td>すべての事業者を対象とする</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1回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>地元 IT 専門家、講師派遣会社の講師等を想定</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>・IT を活用した販路開拓の手法紹介 ・小規模事業者の取組事例（成功事例）等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>10人</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>セミナー後に個別相談会や個別支援を実施する。</td> </tr> </table>	対象事業者	すべての事業者を対象とする	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1回	講師	地元 IT 専門家、講師派遣会社の講師等を想定	カリキュラム	・IT を活用した販路開拓の手法紹介 ・小規模事業者の取組事例（成功事例）等	想定参加者数	10人	その他	セミナー後に個別相談会や個別支援を実施する。
対象事業者	すべての事業者を対象とする														
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1回														
講師	地元 IT 専門家、講師派遣会社の講師等を想定														
カリキュラム	・IT を活用した販路開拓の手法紹介 ・小規模事業者の取組事例（成功事例）等														
想定参加者数	10人														
その他	セミナー後に個別相談会や個別支援を実施する。														
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。														

**②日本食品館「地域うまいもんマルシェ」でのテストマーケティング支援 (BtoC)**

事業名	日本食品館「地域うまいもんマルシェ」でのテストマーケティング支援
目的	小規模事業者が特産品を活用した新たな商品を開発しても、すぐにテストマーケティングを行うことは難しい。そこで、当所においてテストマーケティングの機会を提供し、商品の販売促進や認知度向上を図る。

支援対象	食料品製造業等（白河の特産品を活用した商品が中心）
訴求相手	首都圏の消費者
支援内容	<p>日本食品館「地域うまいもんマルシェ」を活用してテストマーケティングを実施する。</p> <p>※日本食品館「地域うまいもんマルシェ」          日本商工会議所が、食のテーマパークとして全国のおいしいものを提供する「日本百貨店しょくひんかん（東京・秋葉原）」と連携し、開催するマルシェである。週替わりで各地商工会議所を通じて集めた自慢の逸品を出品している。来場者数は、1日平均1,000名、休日平均1,500～2,000名となっている。令和4年度においては、当所管内から11社が出店している。</p>
支援の手段・手法	地域資源を活用した新たな商品を開発する事業者を掘り起こす。その後、「地域うまいもんマルシェ」でのテストマーケティングを実施する。実施後は、販売実績やお客様の声などを活用しながら、商品のブラッシュアップや事業者が独自に販路を開拓できるような支援を実施する。また、バイヤーとのビジネスマッチングを実施する。
期待効果	売上拡大を狙う。

### ③ デジタル活用集客支援事業（BtoC）

事業名	デジタル活用集客支援事業
目的	小規模事業者は広告宣伝に多額の費用をかけることができず、新規顧客との接点が少ない。また、近年はデジタルを活用した集客も一般的になっているが、小規模事業者の多くは取組が遅れている。そこで、デジタルを活用した集客のきっかけづくりとして、当所にてデジタル集客支援を実施する。
支援内容	<p>以下のいずれか（もしくは複数）の取組により集客支援を実施する。</p> <p>ア デジタルスタンプラリー事業          支援対象：小売業、飲食業等の店舗          訴求相手：地元消費者          集客のデジタル化として、デジタルスタンプラリー事業を行う。具体的には、参加者がスタンプラリーの台紙（スマホアプリ）を入手し、さまざまな店舗をめぐりながら、「食べ歩き」「飲み歩き」「お買い物」「サービス」等を楽しめる仕組みである。</p> <p>イ デジタル抽選スクラッチカード事業          支援対象：小売業、飲食業等の店舗          訴求相手：地元消費者          前項「ア」同様、個社の集客支援としてデジタル抽選スクラッチカード事業を実施する。デジタル抽選スクラッチカード事業とは、登録店舗で一定金額以上の買い物をするとスクラッチカードが配布され、「当たり」がでたらQRコードから景品を申し込むことができる仕組みである。現状、スクラッチカードは紙媒体であるが、将来的にはデジタル化も検討している。</p> <p>ウ 白河商工会議所ECサイト事業          支援対象：食料品製造業等（白河の特産品を活用した商品が中心）          訴求相手：全国の消費者          当所独自にECサイトを立ち上げる。ECサイトでは、商品の販売機能を設けるだけでなく、事業者の特徴や商品のこだわりなどを紹介する。</p>
支援の手段・手法	<p>ア デジタルスタンプラリー事業          デジタルスタンプラリー参加事業者の募集をするだけでなく、集客力を向上させるために魅力的な店舗・商品の紹介画面の作成などを支援する。なお、紹介画面の作成にあたっては、『5. 経営状況の分析に関すること』で把握した事業者の強みなどを活用する。また、本事業実施期間の一時的な集客に終わらせず、お客様がリピート利用をすることを目指して、リピート化に向けた取組の個社支援を実施する。支援にあたっては必要に応じて専</p>

	<p>門家を活用する。</p> <p>イ デジタル抽選スクラッチカード事業 前項同様、本事業実施期間の一時的な集客に終わらずに、お客様がリピート利用をすることを旨として、リピート化に向けた取組の個社支援を実施する。支援にあたっては必要に応じて専門家を活用する。</p> <p>ウ 白河商工会議所 EC サイト事業 商品構成、写真撮影、商品紹介文の作成、販売、決済等をワンストップで支援する。掲載後は、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。本事業は小規模事業者の EC 販売のきっかけづくりのために実施するものである。そのため、本販売を通じて、独自に EC 販売を始めたいと感じた事業者に対しては、EC サイト立ち上げや運営等を支援する。支援にあたっては必要に応じて専門家を活用する。</p>
期待効果	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】

毎年8月に、当所、白河市、中小企業診断士、白河市金融団等で「経営発達支援計画事業評価委員会」を開催。この委員会において、事業の評価及び見直しについての助言等を得て経営発達支援事業を推進してきた。

##### 【課題】

これまでどおり、PDCA を回しながら経営発達支援事業を推進していく必要がある。

#### (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	<p>以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。</p> <p>【PLAN】（事業の計画・見直し）</p> <p>(a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。</p> <p>(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。</p> <p>【DO】（事業の実行）</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>【CHECK】（事業の評価）</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(g) 年1回の「経営発達支援計画事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。</p> <p>※「経営発達支援計画事業評価委員会」の実施の流れ</p>

	<p>i 白河市商工課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（白河市金融団、中小企業診断士・税理士等）をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」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。</p> <p>ii 当該「経営発達支援計画事業評価委員会」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（<a href="https://shirakawa-cci.or.jp/">https://shirakawa-cci.or.jp/</a>）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。</p> <p>【ACTION】（事業の見直し）</p> <p>(h) 「経営発達支援計画事業評価委員会」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。</p>
--	---

## 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事業者の支援は、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】

本計画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	<p>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。</p> <p>[小規模支援法改正により新たに求められる能力]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> <p>[近年の支援環境の変化に対して求められる能力]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力</li> <li>・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</li> </ul>
内容	<p>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。</p> <p>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、日本商工会議所や福島県事業承継・引継ぎ支援センター等が主催する研修に参加する。また、独自に講師（中小企業診断士や中小企業基盤整備機構の専門家）を招聘し、所内研修を実施する。</p> <p>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。</p>

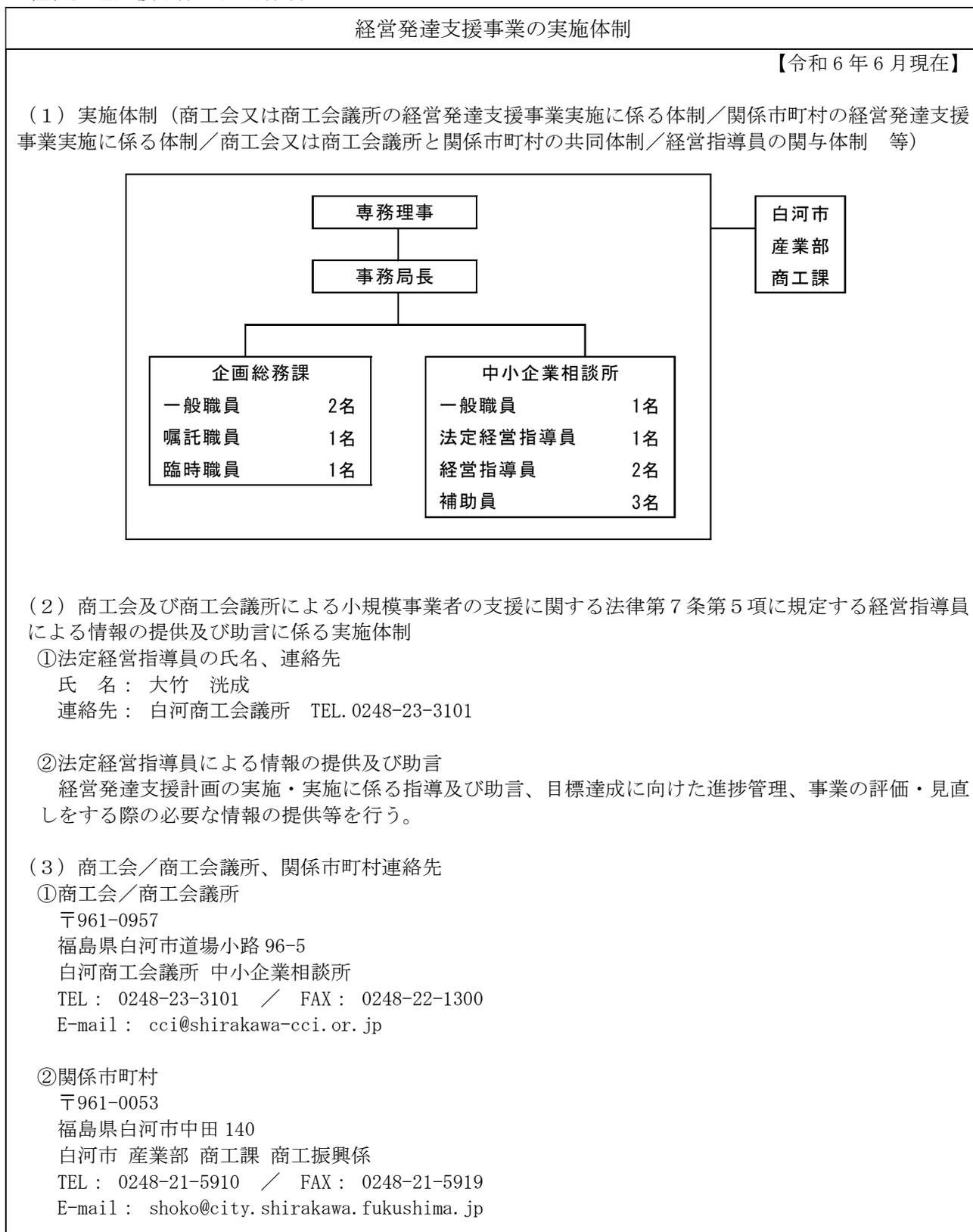
	<p>&lt;DXに向けたIT・デジタル化の取組&gt;</p> <p>i) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等</p> <p>ii) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等</p> <p>iii) その他の取組 オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入等</p> <p>ウ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（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。</p>
--	---

## 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	<p>ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチーム（二人体制）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。</p> <p>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、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。</p> <p>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を入力し、さらに地域専門家・専門機関リストのデータベース登録による外部人材活用を適時・適切に行う。 これにより、支援中の小規模事業者の状況や専門家等の同行によるノウハウ習得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。</p>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



## (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	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
地域動向調査	600	600	600	600	600
需要動向調査	300	300	300	300	300
経営状況の分析	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業計画策定支援	800	800	800	800	800
事業計画策定後の実施支援	300	300	300	300	300
新たな需要の開拓に寄与する事業	800	800	800	800	800
事業の評価及び見直しをするための 仕組み	0	0	0	0	0
経営指導員等の資質向上等	200	200	200	200	200

(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
国補助金 (伴走型小規模事業者支援推進事業補助金)、福島県補助金、白河市補助金、会費収入

(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