

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	会津喜多方商工会議所（法人番号 6380005009266） 喜多方市（地方公共団体コード 072087）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	①事業を見直す“きっかけづくり”となる支援を行い、事業者自身が売上増加に向けた取組を自発・自立的に行えるようになること ②魅力的な店舗づくり、商品づくり等～販路開拓までワンストップで支援し、地域ブランドの創出や観光産業の活性化を図ること ③創業や事業承継の支援強化により、小規模事業者の存続を通じたまちの形成維持を図ること ④当所が経営に関する“地域のホームドクター”となること
事業内容	3-1. 地域の経済動向調査に関すること ①国や市が提供するデータの活用 ②小規模事業者の景況感調査 3-2. 需要動向調査に関すること ①バイヤーを招聘しての商品の品評会 ②喜多方 SAKE フェスタ等による日本酒関連商品の商品調査 4. 経営状況の分析に関すること ①経営分析の対象事業者の掘り起こし ②経営分析 ③事業承継支援を行うための追加分析 5. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定の支援対象事業者の掘り起こし ②事業計画策定 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①フォローアップ 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会および商談会 ア 伊達な商談会（BtoB） イ 喜多方おはようマルシェ（BtoC） ②FM きたかたセレクトショップでの EC 販売（BtoC） ③プレスリリース支援（BtoC）
連絡先	会津喜多方商工会議所 〒966-0827 福島県喜多方市字沢ノ免 7331 番地 TEL: 0241-24-3131 FAX: 0241-25-7171 E-mail: info@aizukitakatacci.or.jp 喜多方市 産業部 商工課 〒966-8601 福島県喜多方市字御清水東 7244-2 TEL: 0241-24-5247 FAX: 0241-25-7073 E-mail: syoukou@city.kitakata.fukushima.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 喜多方市の概況

喜多方市（以下、当市）は、福島県の北西部、会津盆地の北に位置し、北西に飯豊連峰の雄大な山並みが連なり、東には名峰磐梯山の頂を望む雄国山麓が裾野を広げる豊かな自然に恵まれた風光明媚なまちである。北は山形県米沢市、同県西置賜郡飯豊町、東は耶麻郡北塩原村、西は耶麻郡西会津町、新潟県東蒲原郡阿賀町、南は会津若松市、河沼郡会津坂下町、河沼郡湯川村、耶麻郡磐梯町と接し、総面積 554.63k㎡の広大な市域を有している。市域の約 7 割を森林が占めており、市の東部、西部、北部地域を中心に、山林が広がっている。一方、市の中心部から南部にかけては、平坦な地形で、市街地を囲むように、田園地帯が広がっている。市の南端には、一級河川である阿賀川が流れており、猪苗代湖を源とする一級河川の日橋川や山林地帯からの支流が集まり、只見川と合流し、山間地帯を蛇行しながら、新潟県に向かって流れている。

平成 18 年には近隣の塩川町・山都町・熱塩加納村・高郷村と旧喜多方市が合併し、新喜多方市が誕生した。



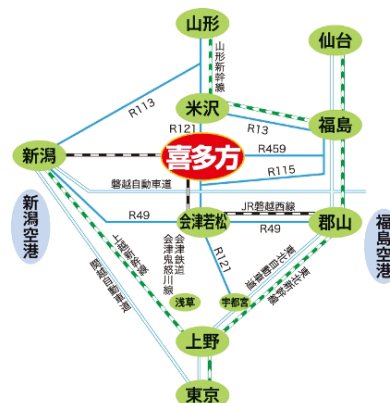
なお、当市には会津喜多方商工会議所（以下、当所）ときたかた商工会がある。当所の管轄エリアは旧喜多方市部となっている。

イ 交通

公共交通機関は、東日本旅客鉄道株式会社（JR 東日本）の郡山駅～新津駅間を結ぶ磐越西線が市の南部を走っているほか、委託バスが 1 路線、路線バスが 4 路線、予約型乗合交通（デマンドバス）が市内 5 地区の全域 14 エリアで運行されている。

また、主な道路網としては、東北内陸部と北関東を結ぶ国道 121 号及び地域高規格道路「会津縦貫北道路」が市を南北に縦断し、新潟県と本県浜通りを結ぶ国道 459 号が東西に横断している。そのほか、県道が 22 路線、市道が 2,115 路線あるが、特に山間部においては、急峻で屈曲が多い道路となっている。

広域から当市へのアクセスでは磐越自動車道を経由したルートの利用が最も多く、最も近い会津若松インターチェンジからは前述の会津縦貫北道路を通じて当市へのアクセスが容易となっている。

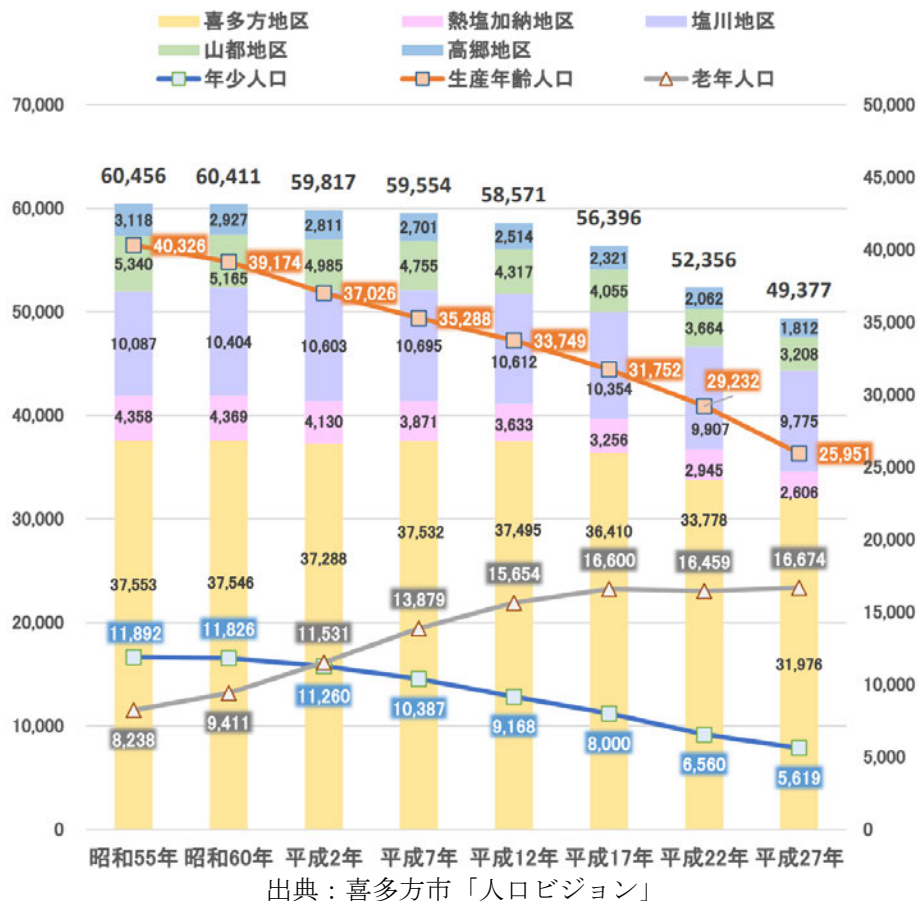


ウ 人口

当市全体の令和2年7月時点の人口は45,932人（住民基本台帳）。

国勢調査ベースの推移（下表）をみると、平成17年の総人口は56,396人であったが、10年後の平成27年には49,377人と12.4%減少している。特に、生産年齢人口（18.3%減）や年少人口（29.7%減）の減少率が高い。一方、老年人口は増加している状況である。

当所管轄エリアの喜多方地区（下グラフ黄色部分）をみると、平成27年の人口は31,976人である。当市全体に占める割合は64.8%となっている。推移をみると、当市全体同様、人口は減少傾向がみられる。



エ 観光地としての喜多方市

(a) 蔵のまち喜多方

当市は、名峰の恩恵により豊富で良質な水源に恵まれており、稲作を中心とした農業が基幹産業として盛んである。また、古くから酒造り・味噌醤油作りも盛んであり、発酵・醸造のまちとしても知名度が高い。

産業から生活に至るまで様々な用途で今なお活用される「蔵」は全国1位の保有数（全市で4,600棟超）を誇り、独特の蔵文化は観光面で注目され、今や“蔵のまち喜多方”として高い人気を誇る。



↑ 喜多方市の蔵は店舗用の店蔵や倉庫用等、幅広い使われ方をしているのが特徴

(b) 喜多方ラーメン

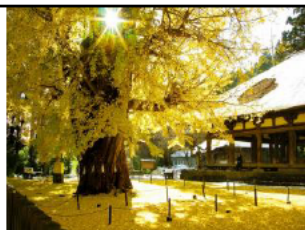
前述の蔵観光を目的として来訪した観光客が昼食で食べていた大衆食堂のラーメンはその美味しさから評判が広がり、昭和後期～平成初期にかけて「喜多方ラーメン」として一大ブームを巻き起こした。今や日本3大ラーメンの一角を担っている。現在も市内では約120店ものラーメン提供店が存在する。



↑日本三大ラーメンに数えられる喜多方ラーメン

(c) その他の観光地

また、当市には山岳と川が織りなす四季折々の風情を求めて来訪する方も多い。特に、季節ごとの花々は観光地として人気が高くなっている。当市ではこの「花」に着目し、花でもてなすまちづくり事業を展開している。当所管轄エリアにおいても、新宮熊野神社の長床（平安時代の寝殿造りの建物）にそびえる大イチョウや、約2kmにもわたる日中線記念自転車歩行者道のしだれ桜並木などが名所となっている。



↑長床の大イチョウ

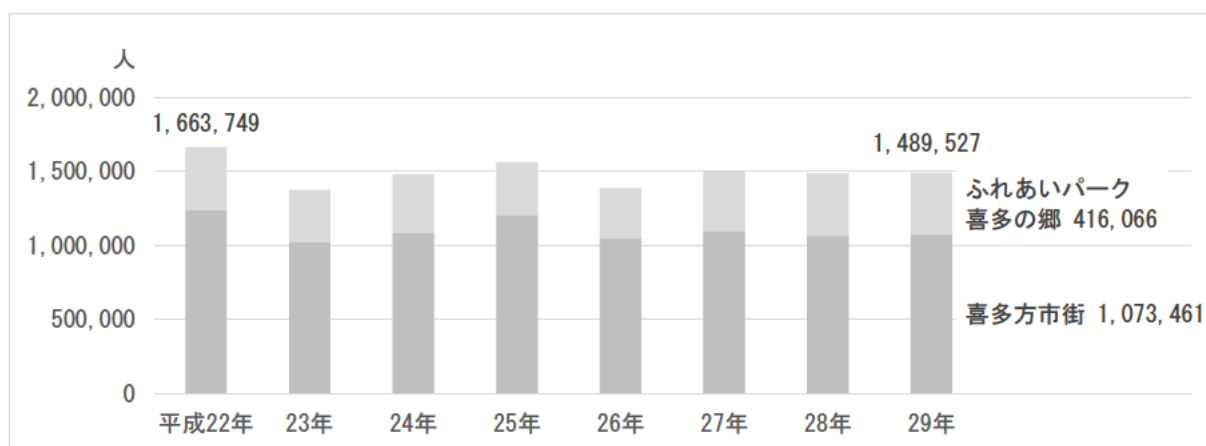


↑しだれ桜並木

オ 観光入込客数

当市の統計書より、当所管轄エリアに含まれる地点の観光入込客数をみる。

平成29年のデータをみると、「喜多方市街」が1,073千人/年、「ふれあいパーク喜多の郷※」が416千人/年となっている。推移をみると、いずれの年も150万人前後で安定して推移していることがわかる。前述した“蔵”や“喜多方ラーメン”を目的に多くの安定した観光客が訪れている。



出典：喜多方市「統計きたかた」

※ふれあいパーク喜多の郷

国道121号沿いに立地する道の駅。レストランや物産館の他、日帰温泉施設もある。当市の情報発信施設としての役割を担う。

カ 特産品

当市では、飯豊山麓から湧き出る良質で豊富な水によりたくさんのお名産品が生まれている。ラーメン、そば等の食のほか、米を原料とした酒造業などが有名である。

また、漆器や桐材加工などの伝統産業が今もお脈々と息づいている。



↑ 良質な水を活用した名産品の数々



↑ 漆器

キ 産業

(a) 産業構造

観光都市である当市では、ラーメン提供店舗が 100 店を超えるなど、観光関連分野の事業所割合が高い。また、雇用面で中心となるのは製造業・建設業となっており、事業所数の 2 割を占める。産業構造では卸小売業が最も多い 3 割弱となるが、その多くは家族経営による小規模事業者である。

雇用をみると、各企業では人材不足が続いており、合併町村を含め当市全体で若年層の労働者人口が域外に流出している。当所管轄エリアには県立高校が 3 校あり、うち 1 校は商業学科・工業学科を併せ持った実業高校である（なお他 2 校は普通科高校であり、令和 3 年 4 月より統合となる）。地元企業では高卒者の採用を期待するが、高卒者は安定や高収入を見込んで、隣接する会津若松市内の大手企業・工場等へ就職する割合が高い。会津若松市へ労働者人口が流出する理由の一端に道路交通網の整備も影響している。平成 27 年に供用開始された会津縦貫北道路（地域高規格道）は、磐越自動車道により会津へ来訪した観光客を当市へ呼び込むと共に、物流の面でも大きな役割を果たしている。これまで当市と会津若松市の主要な生活エリアは往来するには自動車でも最低 40 分程度は掛かっていたが、縦貫道路により移動が平均 30 分以下に短縮され、この利便性向上により会津若松市は勤務先として選びやすい地域となり、これまで以上に当市から通う若者労働者が増加している。

(b) 事業者数

i 業種別の事業所数・小規模事業者数（当市全体）

事業者数・小規模事業者数をみる。

経済センサスより、当市全体の産業別の事業所数、従業員数をみると、下表のようになる。

	建設	製造	運輸等	卸売・小売	宿泊・飲食	医療・福祉	他サービス	分類不可	合計
平成24年									
事業所数	323	253	51	733	333	158	745	32	2,628
従業員数	1,606	5,014	779	3,323	1,476	2,512	2,830	337	17,877
事業所数(小規模事業者)	314	192	40	596	252	69	610	6	2,079
従業員数(小規模事業者)	1,323	1,080	279	1,358	707	174	1,090	19	6,030
平成28年									
事業所数	293	240	43	661	303	172	681	40	2,433
従業員数	1,639	4,764	526	3,198	1,447	2,908	2,554	258	17,294
事業所数(小規模事業者)	280	185	31	498	239	70	558	8	1,869
従業員数(小規模事業者)	1,189	1,037	178	1,102	718	167	1,032	26	5,449
増減(平成28年-平成24年)									
事業所数	△ 30	△ 13	△ 8	△ 72	△ 30	14	△ 64	8	△ 195
従業員数	33	△ 250	△ 253	△ 125	△ 29	396	△ 276	△ 79	△ 583
事業所数(小規模事業者)	△ 34	△ 7	△ 9	△ 98	△ 13	1	△ 52	2	△ 210
従業員数(小規模事業者)	△ 134	△ 43	△ 101	△ 256	11	△ 7	△ 58	7	△ 581

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

ii 業種別の事業者数・小規模事業者数（当所管轄エリア）

当市全体の産業構造と当所管轄エリアの産業構造に大きな違いはみられないと考えられることから、上記資料を基に、人口構成比（＝当市管轄エリアの人口は当市全体の65%）を使って当所管轄エリアの事業者数・小規模事業者数・従業員数を推計すると下表のようになる。

産業別の当市の事業所数割合をみると、建設業12.0%、製造業9.9%、卸売・小売業27.2%、サービス業47.5%である（平成28年経済センサス）。

小規模事業者数は平成24年が1,352社、平成28年が1,215社となっており4年間で10.1%減少している。産業別の減少率をみると、建設業が10.7%、製造業が4.0%、卸売・小売業が16.3%、宿泊・飲食業が5.5%となっており、卸売・小売業の減少率が非常に高いことがわかる。

	建設	製造	運輸等	卸売・小売	宿泊・飲食	医療・福祉	他サービス	分類不可	合計
平成24年									
事業所数	210	164	33	476	216	103	484	21	1,707
従業員数	1,044	3,259	506	2,160	959	1,633	1,840	219	11,620
事業所数(小規模事業者)	204	125	26	387	164	45	397	4	1,352
従業員数(小規模事業者)	860	702	181	883	460	113	709	12	3,920
平成28年									
事業所数	190	156	28	430	197	112	443	26	1,582
従業員数	1,065	3,097	342	2,079	941	1,890	1,660	168	11,242
事業所数(小規模事業者)	182	120	20	324	155	46	363	5	1,215
従業員数(小規模事業者)	773	674	116	716	467	109	671	17	3,543
増減(平成28年-平成24年)									
事業所数	△ 20	△ 8	△ 5	△ 46	△ 19	9	△ 41	5	△ 125
従業員数	21	△ 162	△ 164	△ 81	△ 18	257	△ 180	△ 51	△ 378
事業所数(小規模事業者)	△ 22	△ 5	△ 6	△ 63	△ 9	1	△ 34	1	△ 137
従業員数(小規模事業者)	△ 87	△ 28	△ 65	△ 167	7	△ 4	△ 38	5	△ 377

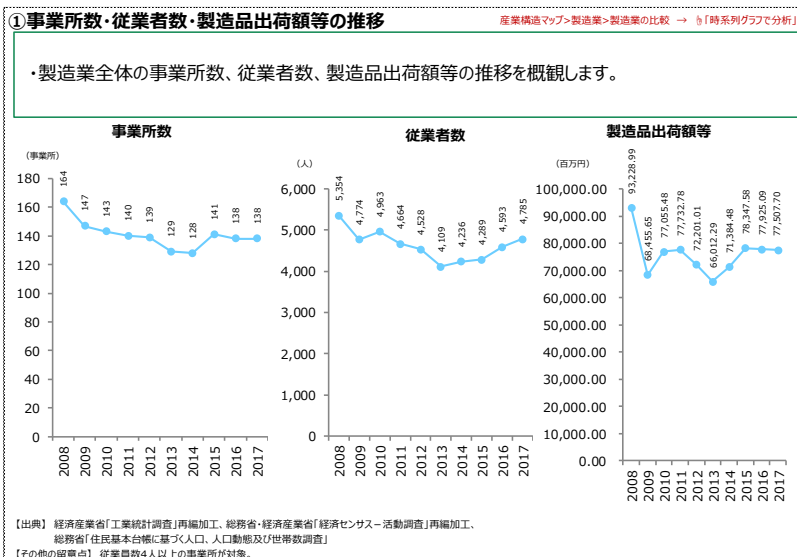
出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より推計

(c) 産業の概観（参考）

ここでは当市全体の産業を概観する。なお、本項目で示す内容は小規模事業者のみの状況でなく、大企業や中企業を含めた当市全体の産業の状況を示すものであるため、あくまでも参考資料である。

i 製造業

製造品出荷額等をみると、平成20(2008)年のリーマン・ショック後に落ち込みをみせた後、平成25(2013)年以降は増加傾向にあった。近年は横ばいで推移している状況である。なお、当所管内エリアにはアルミ合金連続鍛造棒、押出品、鍛造品等を製造する大規模事業者が立地しており、出荷額に寄与している。

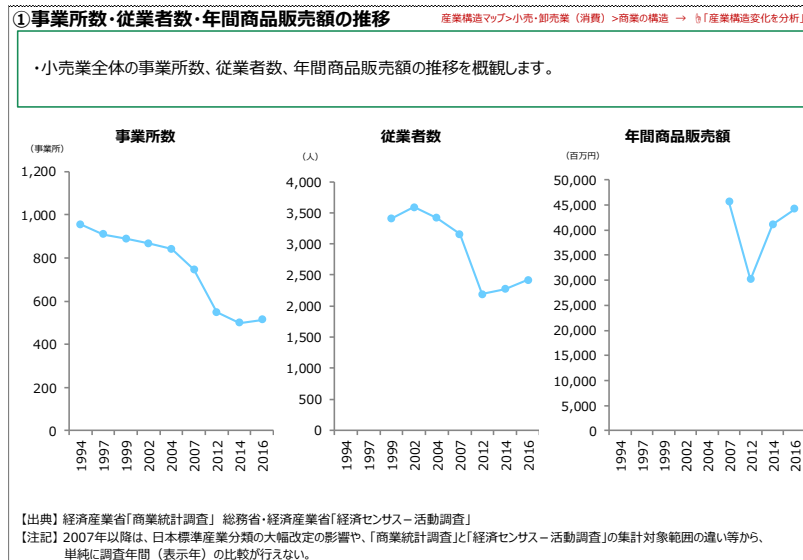


出典：RESAS サマリー

ii_ 小売業

年間商品販売額は平成 24(2012)年以降、増加傾向にある。産業別にみると、機械器具・その他の小売業や飲食料品小売業の割合が高くなっている。特に後者は特化係数が 1.2 となっており、地元住民向けの販売だけでなく、観光客向けの販売が行われていることが推測できる。

※平成 24(2012)年以降、商業統計調査の対象事業所の把握方法が変更されたため、平成 19(2007)年以前と平成 24(2012)年以降を単純に比較することはできない。



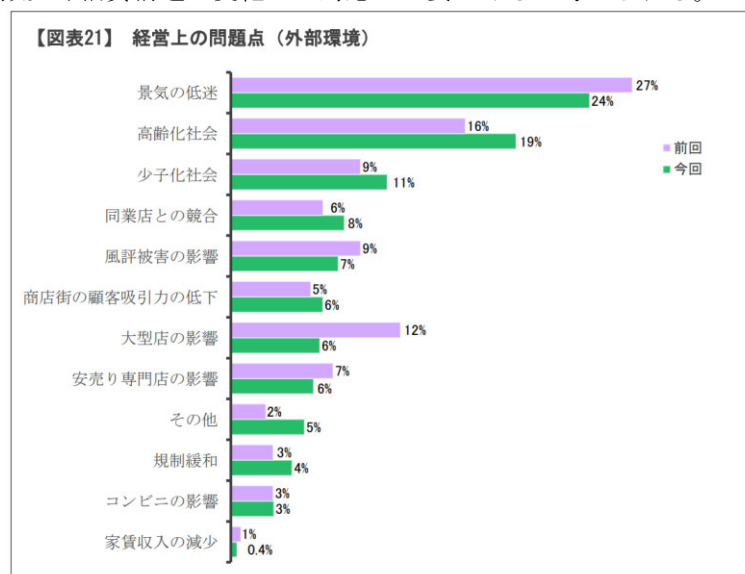
出典：RESAS サマリー

(d) 小規模事業者の経営課題

i_ 商業

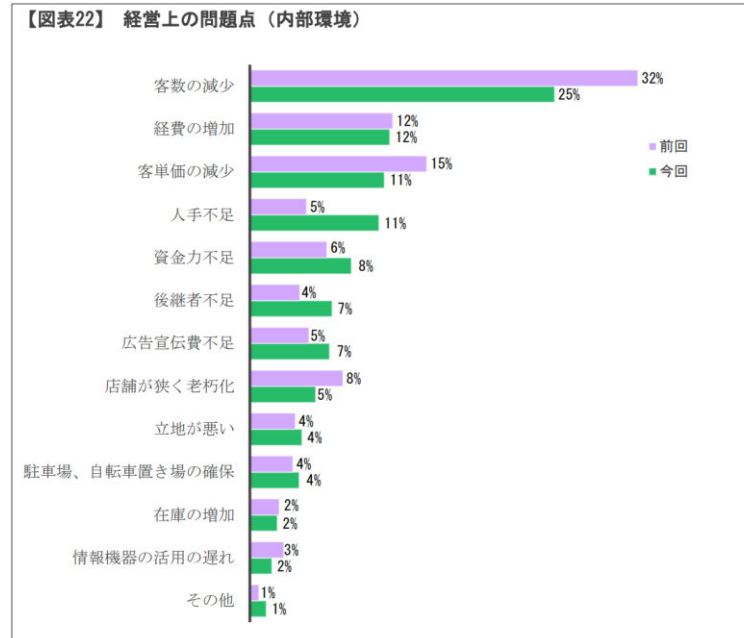
『喜多方市商業振興ビジョン（令和元年 7 月実施）』の策定にあたり実施したアンケート調査より事業者の経営課題を確認する。

まず、経営上の問題点（外部環境）をみると、「景気の低迷」が最も高く、「高齢化社会」、「少子化社会」が続いている。特に、「高齢化社会」や「少子化社会」は前回調査と比較して割合が高まっている。少子高齢化による需要の減少や消費構造の変化への対応が必要であると考えられる。



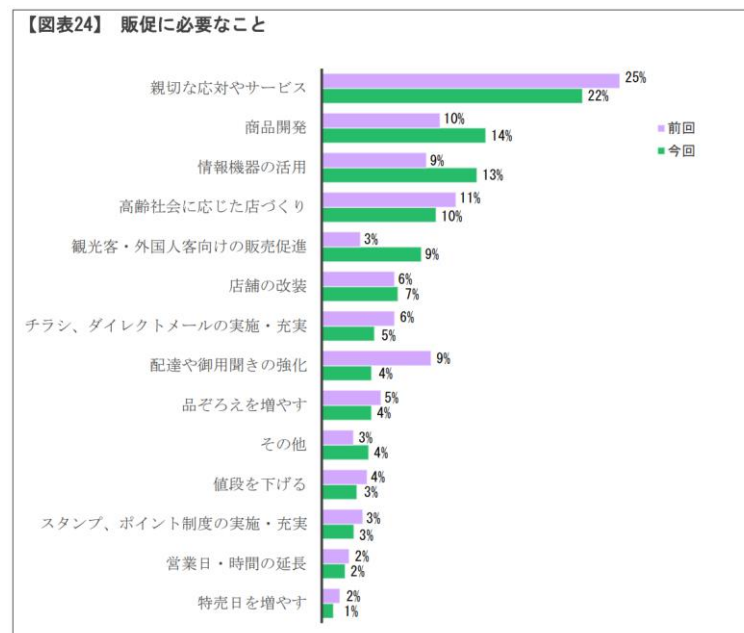
出典：喜多方市「喜多方市商業振興ビジョン」

次に、経営上の問題点（内部環境）をみると、「客数の減少」が最も高く、「経費の増加」、「客単価の減少」・「人手不足」が続いている。「客数の減少」や「客単価の減少」といった、売上に関する項目が経営上の問題点となっていることがわかる。



出典：喜多方市「喜多方市商業振興ビジョン」

販促に必要なことの回答をみると、「親切な応対やサービス」が最も高く、「商品開発」、「情報機器の活用」、「高齢化社会に応じた店づくり」、「観光客・外国人客向けの販売促進」が続いている。特に「商品開発」、「情報機器の活用」、「観光客・外国人客向けの販売促進」は前回調査と比較して割合が高まっており、事業者が重要であると認識していることが読み取れる。

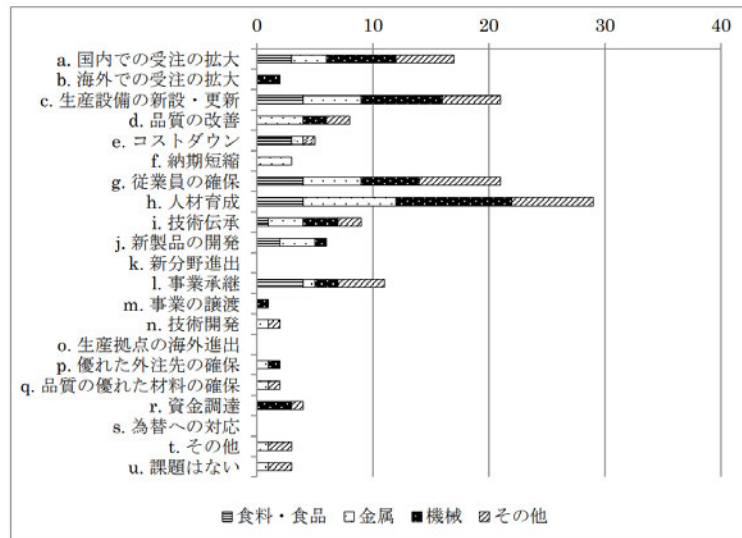


出典：喜多方市「喜多方市商業振興ビジョン」

以上より、事業者の経営課題は売上拡大であり、これを解決するために、①少子高齢化社会への対応や、②観光客・外国人客向けの販売強化、③インターネット等の活用を志向しているといえる。また、これらへの対応を目的に、新たなターゲットを獲得するための商品・サービスの開発を考えていることがわかる。

ii_ 工業

『喜多方市工業振興ビジョン』の策定にあたり実施したアンケート調査より事業者の経営課題を確認すると、「人材の育成」が最も多く、「生産設備の新設・更新」・「従業員の確保」、「国内での受注の拡大」が続いている。



出典：喜多方市「喜多方市工業振興ビジョン」

上記アンケートは、大企業も含めた市内主要企業に対して実施している。「人材育成」や「従業員の確保」といったヒトの課題はある程度従業員数が多い企業が課題にしている印象である。一方、小規模事業者を考えると、やはり「生産設備の新設・更新」や「国内での受注の拡大」といった課題の比重が高い印象を受ける。

生産設備を新設・更新できない理由を考えると、生産性や付加価値が低いことで利益が残らない体質であることが考えられる。つまり、高付加価値化が課題となる。また、国内での受注の拡大については、小規模製造業の多くは下請けで受注を行っており、自社の強みを活かした販売促進（情報発信）が弱いためであると考えられる。課題は、下請体質からの脱却や販売促進（情報発信）の強化であるといえる。

iii_ その他の経営課題（事業承継等）

当市の事業所割合の大半を占める小規模事業者について、多くは代表者が60～70代と高齢化が進んでおり、後継者が存在しないケースも非常に多い。このため10年後の事業継続が見通せない事業所が多数存在する。また高齢経営者は突然の体調悪化などにより急遽事業を停止、廃業に至る例も近年増えており、廃業リスクを抱えながら経営している状況ともいえる。

また、商工業者数は前述の高齢化問題により小規模事業者を中心として減少傾向が続く。直近で目立つのは中心市街地で営業していた「老舗店」と呼ばれる店舗であり、業種問わず廃業が多い。地域内では新規創業者も見受けられるが、多くは飲食業（特に居酒屋やスナックなど夜間の店舗）に偏る傾向にある。そのため、飲食業以外の業種では特に事業所数の減少が予想される。

当市における観光関連業の中心は飲食業（特にラーメン提供店）である。市内には100店舗前後のラーメン店が存在しており、観光面における交流人口増加の要となっている。有名店で修業した若手人材による新規創業もあるが、その他多くの個人店（家族経営）は後継者が居ない店舗もあり、ラーメン店の経営継続を考える上でも後継者問題など今後数年先の事業計画が必要となっている。

ク 喜多方市の計画

(a) 喜多方市総合計画（2017～2026） きたかた活力推進プラン

「喜多方市総合計画（2017～2026） きたかた活力推進プラン」の商工業振興や観光に該当する箇所は下表のとおりである。

人口定住に結びつく持続可能な経済活動の実現に向け、基幹産業である農業、ものづくり産業の更なる発展と地域資源を活用した魅力ある観光を推進するとともに、企業の誘致や林業の再生、街なかの賑わいを創出するなど、力強い産業の振興により新しい産業や雇用の創出、所得の向上が実現されるまちを目標に掲げている。

大綱 1 地域の特性を生かした力強い産業づくり	
商業	目標 経営環境を高めるとともに、多様な交流で賑わいを創出することにより、活気あるあきないのまちづくりを目指します。 施策の内容 (1) 魅力ある商店づくりと賑わいの創出 (2) 中小企業の育成 (3) 新たな活力の創出
工業	目標 企業立地を推進するとともに、操業支援の充実により、就業構造基盤の強化を目指します。 施策の内容 (1) 経営基盤の強化 (2) 雇用創出と人材の確保・育成 (3) 新産業・新分野への進出支援 (4) 企業誘致の推進と操業支援
観光	目標 地域資源の魅力を最大限に引き出すことにより、出会いと発見・感動あふれる観光の振興を目指します。 施策の内容 (1) 地域特性を生かした観光の魅力づくり (2) 誘客宣伝活動の推進と受入体制の充実 (3) 広域観光と外国人観光客の誘客推進 (4) グリーン・ツーリズムの推進 (5) 物産の振興

(b) 喜多方市商業振興ビジョン

当市では、平成 27 年度に「喜多方市商業振興ビジョン」を策定。5 年の計画期間を定めており、令和 2 年 3 月に改定。目指す姿および基本方針を以下のとおり掲げている。

＜喜多方市商業の目指す姿＞ 豊かな暮らしを支え 多様な交流を育む あきないのまち喜多方 ～ひと・地域の個性を生かした 活気あるまちづくり～
＜基本方針＞ 1 魅力ある商店づくりによる商品の促進 2 商店街機能の向上と街なかの賑わい創出 3 商業者間の連携強化と商業を活性化するための体制の強化

(c) 喜多方市工業振興ビジョン＜2019～2023＞

また、当市では「喜多方市工業振興ビジョン」を策定している。5 年の計画期間を定めており、令和 1 年に改定。基本目標および 3 本の柱は以下のとおりである。

＜基本目標＞ 個々の企業力と多様な連携が生み出す 工業の新たな力 —活力ある工業都市 喜多方—
＜3 本の柱（基本方針）＞ 1 経営基盤の強化と人材確保・育成の促進による 経営力と技術力の向上 2 多様な連携の促進と新産業・新分野への進出による 新たな事業の展開 3 立地環境の整備と操業支援の充実による 就業構造基盤の整備と生産力の拡大

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、本市（当所管轄エリア）では今後も人口が減少していくことが見込まれている。また、高齢化率が高まっている。商業事業者にとっては、人口の減少による需要の減少への対応や、高齢化率が上がることによる消費構造の変化への対応が課題となっている。具体的には、①域内の需要が低下していることに対し、インターネット等を活用して域外への販売を強化する、②高齢化率の上昇による消費構造の変化に対し、買い物弱者等に対するサービスの強化などが考えられる。

また、年齢別の人口をみると、年少人口や生産年齢人口が減少傾向にある。新たな労働力が生まれづらい環境にあることから、生産性を向上させることによる事業の効率化が課題となっている。

加えて、経営者も高齢化しており、廃業等により事業所数の減少や、これに起因する中心市街地の空洞化がみられる。空き店舗の増加や人通りの減少などは地域商業の低迷とともに、賑わいを生む交流や街なか文化の衰退を招き、まさに都市の活気を低下させる懸念がある。そのため、これを食い止めるための事業承継による事業の継続も課題となってくる。

観光では、当所管轄エリアの観光客数は安定して推移している。“蔵”や“喜多方ラーメン”を目的に多くの安定した観光客が訪れており、近年は外国人客もよく目にする。小規模事業者のなかには、この安定需要を獲得できていない事業者もみられることから、観光客にとって魅力ある店づくりや魅力ある商品・サービスづくりが必要であると考えられる。

小規模事業者の課題をみると、いずれの業種においても「売上拡大」が課題になっている。経営環境の変化を読み取り、ビジネスチャンスを見出したうえで、適切な販売促進や情報発信を行う必要があると考えられる。

(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

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通り定める。

ア 小規模事業者が、自発・自立した取組みを行い成長発展していること

当所管内の小規模事業者には、いわゆる「老舗」と呼ばれる事業者もみられる。これらの事業者をみると、旧態依然としたビジネスモデルを継続しており、現在の経営環境の変化へ対応できていないことも多い。そこで、当所が支援を通じて事業者のビジネスモデルを見直すきっかけを提供。将来的には、事業者自身が自発・自立した取組みを行っている姿を目指す。

イ 小規模事業者が、「まち」の中心的存在として活躍していること

当所管轄エリアには「喜多方市街（中心市街地）」が含まれており観光客も多い。一方、近年は店舗の廃業等による影響で中心市街地においても空き店舗が増えており、まちの賑わいへの影響がみられる。そこで、創業、事業承継、魅力的な店舗づくりの支援等を通じて、今後も小規模事業者が引き続き「まち」の中心的存在として活躍している姿を目指す。

ウ 小規模事業者が、「食」の魅力を更に追求し商品開発・販路開拓に取り組んでいること

本市には日本酒やラーメンなどといった魅力ある「食」が多い。小規模事業者においても、この溢れる「食」の魅力を更に追求した商品開発・販路開拓が求められるところである。そこで当所ではこれらの事業者の取組みを重点支援。小規模事業者が地域特性を活かした新商品開発を行い、売上拡大を実現している姿を目指す。

②喜多方市総合計画（2017～2026）きたかた活力推進プラン等との連動性・整合性

喜多方市総合計画では商業分野で「魅力ある商店づくりと賑わいの創出」「中小企業の育成」、工業分野で「経営基盤の強化」を施策として掲げている。上記で記した「ア」「イ」はこれらの施策の実行に資するビジョンであるため連動性・整合性がある。

また、上記「ウ」は総合計画の観光分野の施策「地域特性を生かした観光の魅力づくり」に資する取組であり連動性・整合性がある。

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 名による経営改善普及事業を実施している。主にマル経融資による金融面でのサポートや、補助金など各種施策などの情報発信などを実施。創業関係の支援では過去に調査した空き店舗情報を基にした物件情報の提供や、県補助金を活用した家賃支援のサポート等を行っている。この他、税務面では確定申告時期における申告書作成を支援している。

こうした支援は商工会議所職員・経営指導員としての中心的な役割として非常に重要ではあるが、各企業の計画づくりに関する支援などにおいては、未だ不十分な体制・支援内容とも言える。また、当所では経営計画づくりや事業承継に関するセミナー等の開催を通じて事業所への啓発を行うが、事後フォローには至っていない。

今後の当所の役割、とりわけ経営指導員を中心とする中小企業相談所の役割としては、各企業において経営課題を把握し、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、地域経済団体として行政や他機関と連携しながら、小規模事業者の事業基盤である地域活性化を図る必要がある。

(3) 経営発達支援計画の目標

前項の『小規模事業者に対する長期的な振興のあり方』を実現するため、本計画では以下の目標を定め、小規模事業者支援を実施する。

- ①事業を見直す“きっかけづくり”となる支援を行い、事業者自身が売上増加に向けた取組を自発・自立的に行えるようになること
- ②魅力的な店舗づくり、商品づくり等～販路開拓までワンストップで支援し、地域ブランドの創出や観光産業の活性化を図ること
- ③創業や事業承継の支援強化により、小規模事業者の存続を通じたまちの形成維持を図ること
- ④当所が経営に関する“地域のホームドクター”となること

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

『経営発達支援計画の目標』を実現するため、本計画では以下の方針で各施策を実施する。

【目標①達成のための方針】

持続的な経営のためには、経営環境の変化に応じたビジネスモデルの転換が必要である。一方、小規模事業者からはどのようにビジネスモデルを転換していけばよいのかわからないという声も多い。そこで、当所ではこの“きっかけづくり”を提供。経営分析～事業計画策定～実行まで支援で成果を出す（売上を増加させる）ことにより、ビジネスモデル転換の意義を感じてもらい、将来は事業者自身がこれらの取組みを自発・自立的に行えるようになることを目指す。

ビジネスモデルの転換による成果を出すためには、事業者の「強み」を適切なターゲットに展開することが重要であると考え。そこで、まずは経営分析により各事業者が持つ「強み」を事業者と共有する。同時に、RESAS や統計きたかた（喜多方市がまとめているオープンデータ）等を活用した外部環境分析も実施。これらを活用しながら事業者の「強み」を適切なターゲットに展開するような事業計画を策定する。その後、策定したすべての事業計画についてフォローアップを実施。成果（売上、利益増加）に繋げる。

【目標②達成のための方針】

当所ではこれまでも魅力的な店舗づくりや商品づくり等の支援を実施してきた。一方、これまでの支援はスポットでの支援に留まることも多く、最終的な目標である売上増加までの断続的な支援は行えてはいなかった。そこで、今後は店舗づくり・商品づくりから、商品のブラッシュアップ、販売促進までワンストップで支援。事業者と一緒にPDCAを回しながら、売れる店舗・売れる商品作りを目指す。

今後は、「バイヤーを招聘しての商品の品評会」や「喜多方 SAKE フェスタ等による日本酒関連商品の商品調査」によりバイヤーや消費者（観光客）の声を収集。この声を反映させ、商品等のブラッシュアップを行う。また、小規模事業者の多くは専門の営業員がいないことが多く、新たな需要開拓が不十分である。そこで、「伊達な商談会」や「喜多方おはようマルシェ」といった展示会・即売会や IT の活用（FM きたかたセレクトショップでの EC 販売）等により販路開拓を支援する。これにより、開発～販路開拓までのワンストップ支援を実現する。

【目標③達成のための方針】

当所ではこれまで、創業支援は行っていたが、事業承継については具体的な支援を実施してこなかった。一方、当市では小規模事業者の高齢化・後継者不足による廃業の割合が加速しているという現状もある。そこで、今後は事業承継支援を実施。これにより、今後の小規模事業者の存続を通じたまちの形成維持を目指す。

具体的には経営分析を行った小規模事業者のうち、経営者が 60 歳以上の事業者に対しては、追加で「事業承継自己診断チェックシート（事業承継ガイドライン）」を使った経営分析を実施する。これにより、事業者ごとの事業承継ニーズを把握する。また、面的な支援として新たに事業承継セミナーを開催する。その後、事業承継を考えている事業者に対しては、事業承継計画の策定を支援。事業承継が実施されるまで計画に基づき長期間の継続支援を実施する。

※創業支援は本計画外で今後も継続する。

【目標④達成のための方針】

経営に関する“ホームドクター”となるには、当所が企業にとって身近な存在である事を認識して頂く必要がある。最近では、コロナ禍における各種支援策の情報提供を迅速に行った事で、当所へ問い合わせる事業所も多い。今後も事業者との接触機会を作る取り組みを継続し、「経営に関する困り事は商工会議所

へ相談しよう」という認識を更に広げていく。

これに加え、当所内部でも「組織としての経営支援」ができる体制を整える。具体的には、経済動向調査や需要動向調査において、経営指導員と一緒に他の職員も協力して分析を実施。また、経営分析では基幹システム「BIZ ミル」を使い、支援レベルの均一化や分析内容の共有を図る。その他、前述の目標①～③の方針における成果や失敗等に関する体験を、毎週 1 回実施する「相談所連絡会議」で他の職員とも共有する。これらの取組により、組織としての支援力向上を図る。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

本計画では小規模事業者が自発・自立した取組みが行える“きっかけづくり”を提供することを目指しており、これを実現するために各事業者が持つ強みを適切なターゲットに展開する、いわゆる「ビジネスモデルの転換」に対する支援を実施する予定である。そのため、事業者の強みを展開するターゲット市場の情報（＝当市の経済動向）を把握しておく必要がある。

当市の経済動向を把握するためのデータとして「RESAS」や「統計きたかた」などがあるが、これまでは所内で必要に応じて活用するに留まっており、網羅的な分析や事業者に対する公表は行ってこなかった。

今後は、「RESAS」や「統計きたかた」のデータを事業者が活用できるように分析・公表するとともに、小規模事業者向けアンケート調査を実施し、タイムリーな経営状況・経営課題を把握する。この結果は、事業計画の策定や経営発達支援計画の施策決定に役立てていく。

(2) 目標

項目	現状	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度
①国や市が提供するデータの分析結果の公表回数	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②小規模事業者の景況感調査の公表回数	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①国や市が提供するデータの活用

小規模事業者が事業をするうえで、経営環境を把握することは重要である。経営環境を把握するための統計データとして、「統計きたかた」や「RESAS」があるが、十分な活用がされていなかった。そこで、今後は、これらのデータのなかで事業者に有用なデータをまとめ、年 1 回公表する。

調査	統計きたかた、RESAS の活用
目的	小規模事業者に外部環境に関する情報を提供することで、市場状況の把握、経営判断への活用を促す。
時期	年に 1 度（9 月）実施
情報収集・整理・分析を行う項目	「統計きたかた」にデータが掲載されている以下の項目より事業者役に役立つデータを分析 土地 / 人口 / 事業所 / 農業 / 商業 / 工業 / 労働 / 建設 / 運輸 / 保健・衛生 福祉 / 市民所得 / 教育・文化 / 公安・防災 / 観光 等 「RESAS」にデータが掲載されている以下の項目より事業者役に役立つデータを分析 1. 人口マップ、2. 地域経済循環マップ、3. 産業構造マップ、4. 企業活動マップ 5. 観光マップ、6. まちづくりマップ、7. 雇用/医療・福祉マップ 等
分析の手段・手法	経営指導員がこれらの情報を網羅的にみて、特に事業者役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者がみやすいフォーマットにまとめる。分析にあたっては、中小企業診断士等の専門家の意見を聞く。

成果の活用方法	分析結果は当所ホームページおよび当所発行の広報誌（新聞折込による広域配布）で公表し、広く管内事業者にも周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、本結果は、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。
---------	--

②小規模事業者の景況感調査

当市では事業者の景況感を定期的に調査している。一方、当該調査は企業全般を調査するものであり、小規模事業者の景況感は把握できない。そこで、当所では小規模事業者を対象とした景況感調査を実施。市が実施する企業全般調査と数値を比較しながら、経営発達支援計画の重点支援対象業種を定めるなど施策展開に活用する。

調査	小規模事業者の景況感調査
目的	小規模事業者の景況感および経営課題を抽出する。これにより、効果的な施策の立案（どの業種への支援が必要なのか、どのような経営課題に対する施策が効果的なのかを判断する）に活用する。
時期	年に1度（11月）実施
調査の手段・手法	郵送配布-FAXによる回収。アンケートを計80社（製造業20社、建設業20社、小売業20社、飲食業20社）から回収できるよう送付数を調整する（回収割合40%の場合は合計200票送付）。
情報収集・整理・分析を行う項目	調査内容 1. 業況、2. 売上額、3. 客数、4. 採算、5. 資金繰り、6. 製品在庫数、7. 生産設備、8. 従業員数、9. 給与水準、10. 経営課題、11. その他トピック ※上記「1」～「10」は毎年固定、「11」は年度により質問項目を変える
分析の手段・手法	アンケート結果は、経営指導員が、業種ごとにクロス分析する。また、①市の調査との比較、②（2年目以降は）過年度調査との比較により分析する。分析にあたっては、中小企業診断士等の専門家の意見を聞く。
成果の活用方法	分析結果は当所ホームページおよび当所発行の広報誌（新聞折込による広域配布）で公表し、広く管内事業者にも周知する。また、景況が悪化している業種や業種ごとに対処が必要な経営課題については支援を強化するなど当所の施策展開に活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

本計画では事業者の魅力的な商品づくり等を支援することを目標としている。現状、小規模事業者の商品開発をみると、プロダクトアウトの商品開発が行われることが多く、消費者目線での開発できていないケースが多く見受けられる。そのなかで、当所では、商品のマーケティング調査などの必要性を感じていたが、これまで実施はできていなかった。

そこで今後は、マーケットインの商品のブラッシュアップをするため、消費者やバイヤー向けの商品調査を支援する。これにより小規模事業者が魅力的な商品づくりを実現する。

(2)目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①バイヤーを招聘しての商品の品評会 調査対象事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
②喜多方 SAKE フェスタ等による日本酒関連商品の商品調査 調査対象事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社

(3)事業内容

①バイヤーを招聘しての商品の品評会

当市では人口減少等の影響により市内消費の減衰が見込まれている。そこで当所では観光客向けやインターネットで全国に売れる商品開発を支援していく予定である。一方、小規模事業者はどのような商品が域外に売れる商品であるかのアドバイスを求める機会が少ない。そこで、当所でバイヤーを招聘。バイヤーによる「売れる商品づくりのセミナー」を行うと同時に、セミナー後に品評会を実施する。

調査	バイヤーを招聘しての商品の品評会
目的	バイヤーによる商品の品評会。小規模事業者の商品をバイヤーに評価してもらうことにより、商品のブラッシュアップに繋げ、域外（観光客・EC 販売等）にも売れる商品作りを目指す。
対象	小規模事業者が開発した商品（年間 3 社の商品）について調査を実施する。年間 3 社の算出根拠は、現状の支援のなかで、アドバイスを求められる商品開発が年 3 件程度あったためである。
調査の手段・手法	当所でバイヤー（1～2 名）を招聘し、商品開発に関する集合研修（セミナー）を開催する。セミナー後、個別相談として品評会を行う。品評会にあたっては、商品開発を行った事業者により新商品等を持ち込んでいただき、集合研修の講師であるバイヤーの評価を受ける。
調査を行う項目	調査内容例 ☐ 商品の見た目の良さ ☐ 商品 1 個あたりの大きさ ☐ 商品/パッケージの形・デザイン ☐ 商品の味 ☐ 商品の新しさ・斬新さ ☐ 商品の価格 ☐ 商品の取扱意向 ☐ 取引条件 ☐ その他改善点 等
分析の手段・手法	評価を依頼する事業者および経営指導員が品評会に同席し、バイヤーからその場で講評をもらう形で事業者にフィードバックする。ただし、経営指導員がその内容を議事として記し、後から確認できる形にまとめる。
調査・分析結果の活用	講評結果をもとに、事業者とともに改善点を抽出し、商品の改善を実施する。改善およびその後の販売については、事業計画を策定し、計画に沿って支援を継続する。

②喜多方 SAKE フェスタ等による日本酒関連商品の商品調査

当市の名産品のひとつに日本酒がある。小規模事業者にも、日本酒だけでなく、肴、日本酒スイーツ、カクテル、漆器のおちょこ…など、日本酒関連商品の開発がみられる。これらの商品をブラッシュアップするため、『喜多方 SAKE フェスタ等』を活用して商品アンケートを実施する。なお『喜多方 SAKE フェスタ』とは、来場者が「SAKE チケット（日本酒飲み比べと 6 店舗の一品料理が含まれるチケット）」を購入すると、各蔵元の人気銘柄を自由に試飲できるイベントである。毎年 2 月に開催される。平均来場者数は 500 名前後を数え、市外・県外から訪れる方も多い。

調査	喜多方 SAKE フェスタ等による日本酒関連商品の商品調査
目的	観光客等による商品アンケート調査。小規模事業者の日本酒関連商品を観光客に評価してもらうことにより、商品のブラッシュアップに繋げ、売れる商品作りを目指す。
対象	小規模事業者が開発・販売している日本酒関連商品（日本酒や肴、おちょこ等）（年間 3 社の商品）について調査を実施する。なお、年間 3 商品の算出根拠は、これまでの支援のなかで、対象となる新商品の開発が年間 3 商品程度みられたためである。
調査の手段・手法	年 1 回（2 月）開催される『喜多方 SAKE フェスタ』で実施する。喜多方市内の蔵元が一堂に会し、人気銘柄や日本酒に合う肴が楽しめるイベントである。イベントの趣旨からみても有益なアンケート調査を行うことができる（日本酒や肴を好きな方が多く参加している）と考えている。アンケート調査は事業者が主体となり実施。当所では、アンケートの設計、調査の協力、アンケート回答の集約・課題抽出などで支援を行う。アンケート調査の有意性を出すため、各商品についてサンプル数 50 人以上を目標にアンケートを収集する。
調査を行う項目	調査内容例（日本酒の場合） ☐ 商品の総合評価（直感的な評価） ☐ 飲み口 ☐ 香り ☐ 独自性 ☐ ラベル・パッケージ ☐ 価格 ☐ 購入意向 ☐ その他改善点

	調査内容例（日本酒以外の肴の場合） □商品の総合評価（直感的な評価） □味 □パッケージ □喜多方らしさ □独自性 □価格 □購入意向 □お土産としてどうか □その他改善点
分析の手段・手法	調査結果は、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。クロス集計の結果から読み取れるターゲット顧客や改良したほうが良い点などを抽出する。分析は経営指導員が実施するが、必要に応じて専門家の意見を聞く。
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、製品の改善を実施する。改善およびその後の販売については、事業計画を策定し、計画に沿って支援を継続する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

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継続しており、現在の経営環境の変化に対応できていない（業績が悪化している）事業者もみられる。そのため、まずは事業者の経営状況を客観的に分析し、課題を共有する必要がある。

現状、当所では巡回訪問・窓口相談などを通じて事業者の経営課題等のヒアリングをしてきた。一方、経営指導員ごとのスキルに基づいて行われており、スキルによる分析内容のバラツキもみられた。

そこで今後は、経営指導員によって事業者の分析内容にレベル差が生まれないよう、同様のフォーマットを使用して分析を行うなど、組織としての経営分析を実施する。また、事業者の持つ強みを分析することで、今後の活用を促す。

分析の結果顕在化した経営課題は解決を支援。また活かしきれていない強みがある場合は今後活かさないかを検討する。これらの支援は事業計画に沿って実施する。

(2) 目標

当所では、これまで「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」支援の際に財務分析、「小規模事業者持続化補助金」支援の際に非財務分析（SWOT 分析）を実施。およそ 36 件/年の支援を行ってきた。今後は、財務分析のみ、非財務分析のみの分析に留めず、事業内容のとおり、財務分析・非財務分析の両方を実施する。

また、当所では現状、経営指導員が指導業務だけでなくその他の業務（イベント業務など）を掛け持ちで行っており、この業務割合が高いという課題がある。そこで、今後 5 ヶ年で所内業務の整理（業務委譲）などを行い、経営指導員が本来実施すべき経営支援業務の業務割合を高めていく。そこで、本計画では、5 年後に経営分析件数 60 件（＝経営指導員 3 名×20 件）を目標件数とする。

項目	現状	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度
経営分析件数	36 件	36 件	42 件	48 件	54 件	60 件

(3) 事業内容

① 経営分析の支援対象事業者の掘り起こし

当所ではこれまで、組織的な経営分析を実施しておらず、「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」支援の際に財務分析、「小規模事業者持続化補助金」支援の際に非財務分析（SWOT 分析）を行うに留まっていた。

そのため、本事業を実施するにあたり、新たに経営分析の対象事業者の掘り起こしが必要となる。

分析対象事業者は、巡回訪問や窓口相談などによる掘り起こしを基本とする。小規模事業者の多くは、経営分析の必要性を理解していないことが想定されることから、これらの支援時に経営分析の必要性を丁寧に説明し、経営分析に結びつける。さらに、融資相談や決算申告、補助金活用の際にも、経営分析の対象事業者を掘り起こす。

② 経営分析の実施手法および経営分析を行う項目

経営分析は、事業者からのヒアリングを基に経営指導員が実施する。

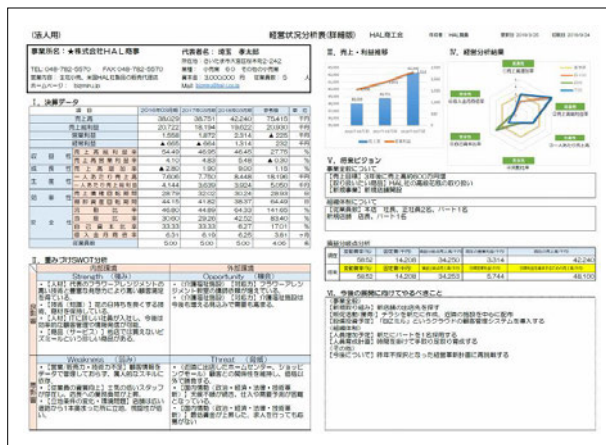
分析は、基幹システム「BIZ ミル」で提供される経営分析表を使用する。本分析表では、財務分析として収益性（売上高総利益率、売上高営業利益率）、成長性（売上高増加率）、生産性（一人あたり売上高、一人あたり売上総利益）、効率性（売上債権回転期間、棚卸資産回転期間）、安全性（流動比率、当座比率、自己資本比率、借入金月商倍率）および非財務分析（SWOT 分析による強み・弱み・機会・脅威の把握）を行うことができる。

なお、SWOT 分析にあたっては各事業者が持つ強みの分析はしっかり行う。また、この強みが経営に活かしていない（今まで以上に活かせる余地がある）と考えられる場合は、ビジネスモデル（経営方針）の転換を提案する。

③事業承継支援を行うための追加分析

当所管内では廃業等も多く、空き店舗の増加等が地域の課題となっている。そこで、当所では事業承継の支援を強化する予定である。

前述の経営分析を行った小規模事業者のうち、経営者が 60 歳以上の事業者に対しては、追加で「事業承継自己診断チェックシート（事業承継ガイドライン）」を使った経営分析を実施する。



▲②：経営分析で出力されるシート

▲③：事業承継自己診断チェックシート

(4) 経営分析結果の活用

経営分析の結果は事業者には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された場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な課題解決が顕在化した場合は、専門家派遣を活用し解決を図る。なお、この場合は、経営指導員も専門家派遣等に参加し、次回、同様の課題解決が必要な場合に経営指導員が単独で課題解決を提案できるようにノウハウを吸収する。

分析結果は、当所内での会議で共有を図る。これにより、経営指導員ごとの分析レベルの差をなくするとともに、ノウハウを共有する。また、「BIZ ミル」上に分析結果を集約することで、すべての経営指導員が内容を確認できる。これにより、経営指導員のみならず、他職員も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

本計画では、小規模事業者のビジネスモデルの転換を目標としている。そのために、これまで分析・把握してきた事業者の強みや経営環境の変化を見据えた事業計画を策定し、計画に沿った取組を実行する。これに加え、経営分析で顕在化した事業者の経営課題や、需要動向調査で見つかった商品等の改善点も事業計画に沿って解決を図る。

現状は補助金申請の際などに事業計画の策定を支援するに留まっていたが、今後は事業計画の必要性を

周知し、事業計画の策定を推進。事業計画に沿ったフォローアップを実行する。

さらに、事業承継に直面する事業者に対しては追加で事業承継計画の策定を行い、実際に承継が行われるまでの長期的なフォローアップを実施する。

(2) 支援に対する考え方

経営分析で顕在化した経営課題等の解決を支援する。これまでの支援実績より経営分析件数の3割の事業計画の策定支援を目標値とする。なお、現状は、事業計画の策定を支援したものの、その後のフォローアップが十分でなかった。今後は、策定支援を行った事業者すべてを必ずフォローアップし、成果をあげること目標にする。また、そのために、フォローアップを見据えた事業計画の策定を行う。

また、事業承継の準備が必要である事業者に対しては、事業計画の他に事業承継計画も策定する。事業承継計画の策定支援はこれまで支援実績がない。そこで、5年後に年間3件の支援ができるよう、支援ノウハウを蓄積する。

(3) 目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
事業計画策定件数	11件	12件	14件	16件	18件	20件
事業承継計画策定件数	－	1件	1件	2件	2件	3件

※現状は11件の事業計画策定を行っているが、フォローアップを行っている事業者は5件に留まっている。本計画では、策定支援を行った事業者すべてをフォローアップすることを目指す。

※事業承継計画対象事業者に対しては、事業計画＋事業承継計画の策定を支援する。

(4) 事業内容

① 事業計画策定の支援対象事業者の掘り起こし

事業計画の対象事業者は、基本的に経営分析をおこなった事業者である。経営分析のフィードバック時に課題解決に向けて事業計画の策定を提案することによる掘り起こしを実施する。また、「あきない力向上支援事業補助金*」、小規模事業者持続化補助金、マル経融資等を契機とした事業計画策定支援も実施する。

これに加え、当所では事業計画策定セミナーを実施。これにより事業計画策定の支援対象事業者を掘り起こす。なお、本セミナーで掘り起こした事業者に対しては事業計画策定前に経営分析を実施する。

事業計画策定セミナー

募集方法	当所ホームページ・会報誌による告知、経営分析実施事業者を中心とした巡回訪問、市役所や金融機関へチラシの設置等
回数	年2回
カリキュラム	①事業計画とは、②SWOT分析の方法、③強みを活かした経営、④経営課題ごとの取組、⑤アクションプラン、⑥数値目標等
想定参加者数	15名/回

※喜多方市あきない力向上支援事業補助金

喜多方市が交付する補助金。喜多方市商業振興ビジョンに基づいて「販売力や集客力、店舗の魅力」など「あきない力」の向上に取り組む方に、事業にかかる経費の一部（補助率1/2、上限30万円）を補助する。喜多方市版小規模事業者持続化補助金と呼ばれている。

また、『4.経営状況の分析に関すること ③事業承継支援を行うための追加分析』で事業承継の準備が必要であると判断された事業者に対しては、前述の事業計画に加えて事業承継計画の策定を支援する。

加えて、事業承継計画対象事業者の掘り起こしのため、事業承継セミナーを開催する。

事業承継セミナー

募集方法	当所ホームページ・会報誌による告知、経営分析実施事業者を中心とした巡回訪問、市役所や金融機関へチラシの設置等
------	--

回数	年 1 回
カリキュラム	①事業承継とは（様々な事業承継の種類）、②後継者の見つけ方 ③事業承継の手順、④社員・技術・取引先の信用の引き継ぎ方 等
想定参加者数	10 名/回

②事業計画策定

事業計画（事業承継計画）の策定は、事業者からのヒアリングを基に経営指導員が主体となり実施する。

当所ではこれまでも事業計画策定を支援してきたが、その後のフォローアップまでを見据えた支援を行えていなかった。そこで、今後はスムーズなフォローアップに移行できるよう、事業計画のアクションプランを明確化させる。具体的には、四半期ごとに実施する項目および目標を設定し、進捗管理を行えるようにする。

事業承継の支援対象事業者に対しては、事業計画＋事業承継計画の策定を支援する（事業承継計画のみの作成支援は実施しない）。これは、事業承継を行う事業者であっても、事業を引き継ぐ前に今後の会社の方針等を「見える化」させる必要があると考えるためである。なお、後継者が決まっている場合は、事業承継計画は現社長、事業計画は後継者・現経営者と一緒に作成するなど、後継者も計画作成に参画させ、意識の醸成を図る。

策定支援においては、経済動向調査や需要動向調査の分析結果や、経営分析の結果を活用する。

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

本計画では事業者の自発・自立経営を最終的な目標としている。これを実現するためには、当所の支援により、計画経営の意義を感じてもらい、将来は事業者自身がこれらの取組みを自発・自立的に行いたいと思わせる必要がある。

現状、事業計画策定後の支援について明確なルールがなく、担当者任せとなっていた。そのため、事業計画が形骸化することがあった。また、「売上が増加したか」や「利益が増加したか」といった結果にまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

今後は、原則として四半期ごとにフォローアップを実施。すべての事業計画に対し、伴走型で支援することにより、計画の成果をあげる。また、計画経営を事業者に定着させ、将来の自発・自立経営に繋げる。

(2)支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、既存事業者向けの事業計画では、フォローアップ対象事業者の 30%※の事業者の売上が増加、30%※の事業者の経常利益が増加することを目標とする。

※これまでの当所の支援のなかで、前年同期比で売上高や経常利益が増加している小規模事業者の割合は 20%（5 社に 1 社）程度である（コロナ禍の前）。そこで、本事業において、事業計画の策定およびフォローアップを実施した対象事業者について、売上増加事業者割合および経常利益額増加事業者割合が 30%になることを目標とする。

(3)目標

項目	現状	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度
フォローアップ対象事業者数	11 件	12 件	14 件	16 件	18 件	20 件
頻度（延回数）	44 回	48 回	56 回	64 回	72 回	80 回
売上増加事業者数	—	4 社	4 社	5 社	5 社	6 社
経常利益額増加事業者数	—	4 社	4 社	5 社	5 社	6 社

※事業承継計画対象事業者に対しては、事業計画＋事業承継計画の策定を支援。そのため、事業承継計画単独のフォローアップ対象事業者数等の目標値は設定していない。通常のフォローアップのなかで事業承継についても支援を継続する。

(4) 事業内容

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度事業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、計画と進捗状況とがズレている場合（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、訪問回数を増やすだけでなく、専門家などを活用しながら軌道に乗せるための支援を実施する。

また、事業承継計画を策定した事業者に対しては、長期的な視点でのフォローアップが必要となる。そこで、前述した四半期ごと（計画策定後1年間）のフォローアップの後、半期ごとに巡回訪問を実施。事業承継の進捗状況等を確認する。課題が見つかった場合は、専門家派遣等により課題解決を図る。

7. 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

本計画では、小規模事業者のビジネスモデルを転換や新たな商品づくり等により売上を拡大させることを目標としている。一方、小規模事業者には専門の営業人員がおらず、販売促進に限界があるのも事実である。当所でも、販売促進の支援についての必要性は感じていたが、これまでは組織的な支援はできていなかった。

そこで今後は、展示会・商談会への出展や IT の活用、メディアの活用といったメニューにより事業者を側面支援し、販路拡大および取引機会の拡大を支援する。

(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）が高い取り組みについて側面支援をする。なお本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。そのため、各事業の効果として、BtoC の取り組みでは 10 万円/社（喜多方おはようマルシェは試作品のテスト販売との位置づけであるため 2 万円/社）、BtoB の取り組みでは新規顧客 1 件/社を獲得するという目標を持って実施。実際に効果が上がることを示しながら、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

(3) 目標

項目	現状	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度
①ア伊達な商談会 出展事業者数	—	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
新規顧客との成約件数/社	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
①イ喜多方おはようマルシェ 出展事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
売上額/社	—	2 万円	2 万円	2 万円	2 万円	2 万円
②FM きたかたセレクトショップ での EC 販売 実施事業者数	—	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
売上額/社	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
③プレスリリース支援 実施事業者数	—	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
売上額/社	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円

(4) 事業内容

①展示会および商談会

ア 伊達な商談会（BtoB）

東北六県商工会議所連合会、宮城県商工会議所連合会、仙台商工会議所が主催する商談会である。バイヤー企業とサプライヤー企業が対面で商談を行う。また、百貨店や商社 OB の専属コーディネーターが

商談成立に向けたサポートを行う点が特徴である。年 20 回程度開催されている。実績は次のとおりである（仙台商工会議所 平成 30 年度事業報告＜要約版＞より）。

- ①個別商談会 : 15 回（参加バイヤー延べ 15 社・実商談数 257 件）
- ②集団型商談会 : 4 回（参加バイヤー延べ 4 社・実商談数 300 件）
- ③現地開催型商談会 : 7 回（参加バイヤー延べ 106 社・実商談数 425 件）

支援対象	食料品製造業等（喜多方市の特徴を活かした商品が中心） ※市外への販売を強化したい事業者を優先支援
訴求相手	東北地方の百貨店等のバイヤー
支援の手段・手法	経営指導員と専属コーディネーター（百貨店、商社などのバイヤーOB）が商談会前の FCP シートの作成や商談会への同席による商談サポート、商談会後のバイヤーヒアリングによる商品ブラッシュアップなどのフォローを行い、商談成約率の達成を目指す。
効果	新規取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。

イ 喜多方おはようマルシェ（BtoC）

きたかた商工会と共同で毎年 5～10 月の第 4 土曜日（8～10 時）に開催する朝市である。農産物だけでなく、工芸品や美味しい食べ物など、多彩な出店で会場が彩られている。これを目当てに地元住民だけでなく観光客も集客ができており、令和元年の開催では最大 40 ブースの出店、集客数は 250～300 人/回程度（令和 2 年は新型コロナウイルスの影響で開催回数・規模を縮小）となっている。

支援対象	新たに開発した商品の販売を目指す事業者 ※事業計画を策定、フォローアップを実施している事業者を優先支援
訴求相手	地元住民、観光客
当所の支援内容	本マルシェでは原則、軽トラック、ワゴン車など車両を使って販売を行う。一方、小規模事業者のなかには、車両の準備ができなかったり、出店する商品の品揃えが確保できず、出店をできないこともある。そこで、今後は新たに「商工会議所ブース」を設け、新商品の試作品などを販売する。販売時には職員も協力し、お客様の生の声（VOC）を収集・事業者フィードバックすることで、商品の改善に繋げる。
効果	新規取引先の獲得を狙う。

②FM きたかたセレクトショップでの EC 販売（BtoC）

当所では、市内の人口が減少しているなかで、市外への販路開拓が重要であると考えており、その際インターネットの活用は欠かせない。一方、小規模事業者の多くはインターネット（SNS 含む）の活用が不十分である。そこで、FM きたかたセレクトショップで商品を掲載し、小規模事業者の EC 販売のきっかけづくりとする。

支援対象	食料品製造業等（喜多方市の特徴を活かした商品が中心） ※事業計画の策定支援を実施した事業者を優先的に支援
訴求相手	全国の消費者
実施内容	FM きたかたセレクトショップに商品を掲載し、EC 販売を行う。FM きたかたセレクトショップとは、喜多方シティエフエム株式会社（愛称：FM きたかた）が運営する EC サイトであり、当市の喜多方の特産品を多く取り扱っている。
当所の支援内容	本事業は、小規模事業者への IT を活用した販路開拓のきっかけづくりを提供するものである。そのため、実際に問い合わせや受注が発生しないとその意味を持たない。そこで、当所では、経営分析や事業計画の策定支援を通じて、事業者の商品の魅力等の整理を実施。整理した魅力を EC サイトに掲載し、受注強化を支援する。
効果	新規取引先の獲得を狙う

③プレスリリース支援（BtoC）

事業者が販路拡大を目指す際、マスコミ等の活用は効果的である。一方、事業者の多くはマスコミ等と繋がりがなく、また、プレスリリースのやり方を知らない。そこで、当所がプレスリリースの支援を実施する。

支援対象	事業計画を策定し、フォローアップを実施している事業者 ※上記を中心とするが、それ以外でも依頼・機会があれば支援を実施する
訴求相手	市内の消費者
支援の手段・手法	当所と繋がりがある、福島民報新聞や福島民友新聞、FMきたかた、まいぶれ（会津・喜多方の地域情報サイト）に対しプレスリリースを送付する。プレスリリース作成時に、取り上げてもらいやすいプレスリリースの書き方などを経営指導員が支援し、取材に繋がる確率をあげる。また、取材につながった場合は、顧客増に対応した商品の販売体制や、一時の顧客増に終わらせないリピート需要の獲得などについて支援を行う。
効果	取材を受ければ、市内全域に情報が発信される。これにより多くの消費者からの注文が見込める。

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、当所の事業者支援状況は、当所内で評価するに留まっており、第三者の視点を入れた評価・事業の見直しなどはなされていなかった。

今後は、当所・喜多方市だけでなく、第三者として外部有識者を入れた「経営発達支援計画 評価会議」により本事業の成果を確認。PDCA サイクルを回しながら事業を推進する。

(2) 事業内容

毎事業年度 1 回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価検証を行い、事業の成果をあげるべく、PDCA サイクルをまわす。

- ①喜多方市、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士）で組織する「経営発達支援計画 評価会議」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況、事業の成果等について評価を行う。
- ②当該「経営発達支援計画 評価会議」の評価結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、当所のホームページ（<http://www.aizukitakatacci.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。

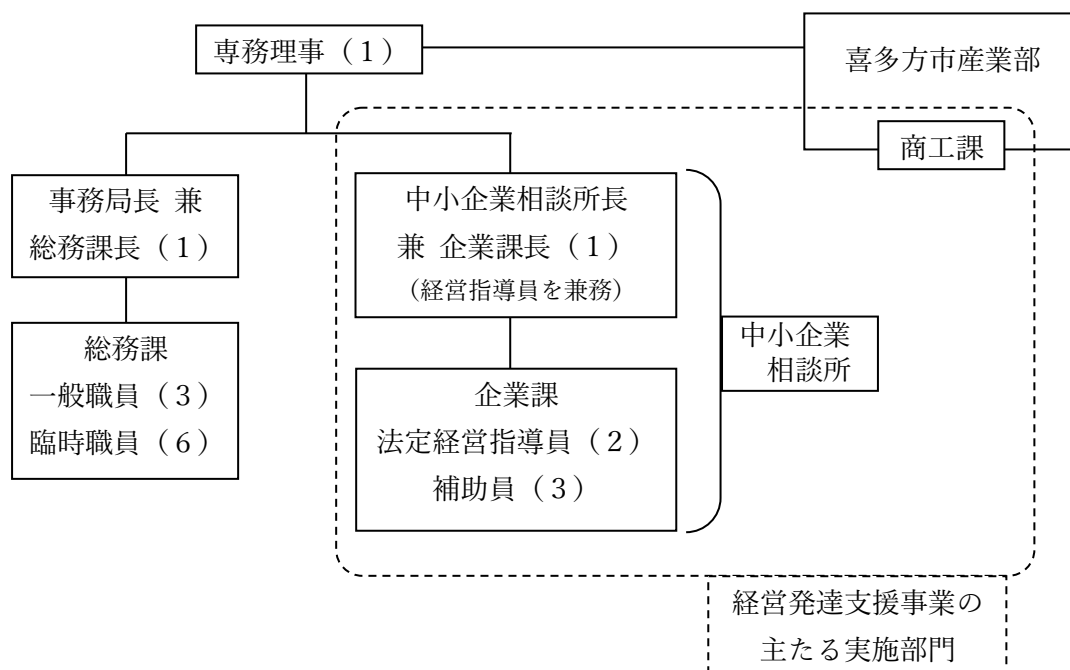
(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 4 年 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)



(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： 庄司 英昭、物江 篤

連絡先： 会津喜多方商工会議所 TEL：0241-24-3131

②法定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。

(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

〒966-0827

福島県喜多方市字沢ノ免 7331 番地

会津喜多方商工会議所

TEL：0241-24-3131 / FAX：0241-25-7171

E-mail：info@aizukitakatacci.or.jp

②関係市町村

〒966-8601

福島県喜多方市字御清水東 7244-2

喜多方市 産業部 商工課

TEL : 0241-24-5247 / FAX : 0241-25-7073

E-mail : syoukou@city.kitakata.fukushima.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	61,000	61,000	61,000	61,000	61,000
中小企業相談所 会計 (内訳)	61,000	61,000	61,000	61,000	61,000
人件費等	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
事務費等	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
指導事業費	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
小規模事業 施策普及費	300	300	300	300	300
一般会計 (内訳)	18,200	18,200	18,200	18,200	18,200
商工振興費等	18,200	18,200	18,200	18,200	18,200

(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
会費、市補助金、県補助金、事業収入、伴走型補助金

(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