

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	熱海町商工会(法人番号 1380005002589) 逢瀬町商工会(法人番号 7380005002591) 湖南町商工会(法人番号 7380005002600) 三穂田町商工会(法人番号 8380005002599) 安積町商工会(法人番号 8380005002590) 片平町商工会(法人番号 6380005002592) 喜久田町商工会(法人番号 4380005002594) 日和田町商工会(法人番号 1380005002597) 富久山町商工会(法人番号 9380005002598) 田村町商工会(法人番号 5380005002593) 中田町商工会(法人番号 3380005002595) 西田町商工会(法人番号 2380005002596) 郡山市(地方公共団体コード 072036)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	①個社の事業計画策定や策定後の実施を支援し小規模事業者の持続的発展を果たす。 ②展示会や ICT 活用等の機会やノウハウの提供、さらに販路開拓戦略の策定や実践を支援し小規模事業者の新たな需要開拓、販路開拓を実現する。 ③地域活性化に資するための中山間地域の新たな事業プラン策定及び事業化の実施支援をする。
事業内容	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 確定申告の支援時に財務データ及び国や県の情報も収集し、データを 12 商工会で共有し小規模事業者の事業計画策定に活用する。 4. 需要動向調査に関すること こおりやま産業博来場者及び、地区内小規模事業者へ調査を実施し、顧客の意見を入れた商品開発やサービス展開を行い事業計画策定に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 「ローカルベンチマーク」による経営診断を実施し、結果は事業者にフィードバックし事業計画策定に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること 専門家によるセミナーや個別相談、事業計画策定に職員が寄り添う実践的な個別支援を行う。売上や利益アップ、販路開拓、DX 推進、SNS 等をテーマとしたセミナーから個別支援へ伴走する伴走型支援スキームを実施する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者に対し、進捗度合により訪問回数を調整し、フォローアップを行う。計画の修正が必要な場合や新たな取組みが必要な場合は専門家による専門的支援等を実施。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること こおりやま産業博出展や SNS 等の情報発信ツール活用、プレスリリース活用による販路開拓の機会を提供する。
連絡先	熱海町商工会(幹事商工会) 〒963-1309 福島県郡山市熱海町熱海 1-1 TEL:024-984-2341/FAX: 024-984-4909 E-mail: atami@coral.ocn.ne.jp 郡山市産業観光部産業政策課 〒963-8601 福島県郡山市朝日一丁目 23 番 7 号 TEL:024-924-2251/FAX: 024-925-4225 E-mail: sangyouseikaku@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) 経営発達支援計画の共同申請について

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、西田町商工会の郡山市内12 商工会は以下の理由で共同申請を行う。

①共通する立地環境

昭和40 年の郡山市と周辺12 町村の合併によって現在の郡山市となり、それ以降の12商工会は同じ行政内の商工会として連携し郡山商工会議所と共に郡山市市政運営における産業振興や地域振興等を担ってきた。

郡山市における12 商工会地区は一部を除き都市計画上の市街化、工業・商業集積地等からは外れており、中山間地域・調整区域等が多く、どの地域の小規模事業者も高齢化、定住人口減少、市場縮小等の同じ問題を抱えている。また昨今は、新型コロナウイルス感染症拡大の中の事業継続や2025年のSDGs達成に向けた社会的な責任に対する課題等と地域共通の問題も抱えているため、業種・地域を問わない課題解決が求められている。

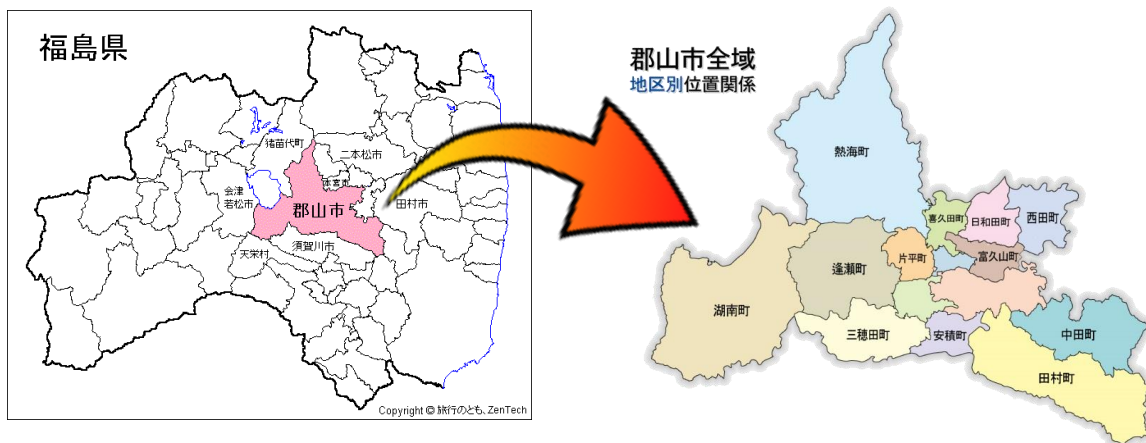
②商工会の経営資源（経営指導員等）の有効活用

郡山市12 商工会は、主任広域経営指導員を除くと経営指導員1 名体制の小規模商工会が9 商工会であり、人員面・財政面・環境面において商工会単独での効果的経営支援事業の推進に窮しているため、12 商工会が連携して支援に取り組むことにより経営指導員等を有効に活用できる。

③ノウハウの有効活用及び広域連携経営支援体制の活用

過去5年間の経営発達支援計画に基づく事業の共同実施により、支援ノウハウが確立されてきている。また、当広域連携内の経営支援課、地域経済支援課、総務課等による支援体制により、効率的な事業の推進、指導力向上を図ることができている。

上記理由により、郡山地区12商工会が連携し経営発達支援計画を行うことで、より効果的に事業を実施できると判断し共同で申請する。



(2) 地域の現状及び課題

①現状

- ・市街地の商工会 < 安積町商工会・富久山町商工会 >

市街化が進み両町とも人口は約3万5千人から7千人で、事業数も多く大規模商工会に位置づけられる。卸・小売、サービス業が多い商業の町で、一見賑わいのある活気がある地域のようなだが、

実際は企業競争が激しく、事業所の開廃業率は高く、小規模事業者には厳しい環境である。近年では、令和元年台風 19 号の影響で安積町や富久山町の建物、設備等が浸水したことにより、事業継続の危機に陥った事業者もいる。

・周辺市街地の商工会 <片平町商工会・喜久田町商工会・日和田町商工会>

元々が農業を中心に小規模商工業者が点在する地域だったが、隣接するインターチェンジを中心に物流拠点や工業集約地が形成され、また郡山市の市街化等の開発が進み大型スーパーや大手物販業の進出も相次ぎ都市化が進む地域も抱えている。しかし旧来の地域は地域の環境変化の影響を受け、また開発の制限等もあり、地域に密着した事業を展開する小規模事業者には、厳しい環境に変化している。

・東部地域の商工会 <田村町商工会・西田町商工会・中田町商工会>

西田町と中田町がほぼ全域が中山間地域、田村町は約 3 割が中山間地域で 5 割が農振地、残り 2 割が工業と商業集約地となっている。伝統文化、史跡、自然が多く残されており、近年は人口の減少や住民の高齢化から地域住民による環境保存活動に苦しんでいる。又、新型コロナウイルス感染症の影響により観光客は減少している。地域コミュニティの担い手である地域の小規模事業者は田村町の一部地域を除き高齢化が進み、後継者も少ないため小規模事業者の廃業が加速している。

・西部地域の商工会 <三穂田町商工会・逢瀬町商工会・湖南町商工会・熱海町商工会>

中山間地域が多く占める地域で、農業を主に、温泉等の観光業も含めた地域に根差した小規模商工業者が点在する地域で、人口減少・高齢化が進行している。又、新型コロナウイルス感染症の影響により観光で温泉等を訪れる方は少なくなっている。自然を中心とした観光資源が多数存在し、温泉宿泊施設も温泉街を中心に数多くあるが、観光客が地域に滞留する仕組みに乏しく観光客数の割に経済効果が薄い。

・人口推移（単位：人）

	H18 年 4 月 1 日	H23 年 4 月 1 日	H28 年 4 月 1 日	R3 年 4 月 1 日
熱海町	7,100	6,555	6,066	5,467
逢瀬町	4,871	4,526	4,119	3,696
湖南町	4,290	3,858	3,363	2,818
三穂田町	4,907	4,772	4,431	4,021
安積町	34,852	35,640	35,920	35,351
片平町	7,166	7,118	6,743	6,533
喜久田町	10,004	11,091	11,753	11,708
日和田町	10,051	10,178	10,189	10,287
富久山町	34,609	35,331	36,188	37,803
田村町	20,520	19,904	19,539	18,596
中田町	5,926	5,561	4,855	4,235
西田町	4,796	4,614	4,383	4,118
計	149,092	149,148	147,549	144,633
減少幅		0.04%	-1.07%	-1.98%

（郡山市産業政策課より・国勢調査を基にして、転入、転出、出生、死亡を加減した値）

・業種別の商工業者数

郡山市 12 商工会地区 商工業者数 R2. 4. 1（商工会実態調査より）

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計	H27. 4. 1 合計	増減
熱海町	35	24	6	36	47	45	25	218	263	-45
逢瀬町	63	6	3	20	11	17	7	127	126	1
湖南町	73	23	5	34	14	28	8	185	218	-33
三穂田町	53	9	10	24	4	44	1	145	144	1
安積町	234	79	142	308	105	405	90	1,363	1,345	18
片平町	37	35	9	15	9	30	11	146	199	-53
喜久田町	84	47	101	61	27	80	76	476	487	-11
日和田町	63	43	18	76	21	61	24	306	315	-9
富久山町	236	118	70	152	67	200	89	932	944	-12
田村町	140	109	34	85	30	136	56	590	612	-22
中田町	53	22	6	32	5	20	9	147	162	-15
西田町	28	21	0	36	9	11	5	110	112	-2
合計	1,099	536	404	879	349	1,077	401	4,745	4,927	-182
H27. 4. 1	1,120	560	404	967	336	1,142	398	4,927		
増減	-21	-24	0	-88	13	-65	3	-182		

【地域の特色】

人口の多い地域では、消費者の生活により密接している商業・サービス業が多いものの、競争激化や高齢化による廃業も多く、商工業者数は減少傾向にある。また、工業団地が立地している田村町・富久山町では製造業も多くなっている。

周辺地域や人口の少ない地域においては、業種を問わず商工業者数が少なく、減少数も大きくなっている。

すべての地域に共通して、立地条件を問わない建設業が最も多くなっている。また、人口の多少に関わらず商圈を確保できる理美容業を含むサービス業が多いことも特徴である。

【主要産業の状況】

- ・建設業 台風 19 号の修繕需要が落ち着いてきたところに加え、ウッドショックに端を発する各種資材の高騰を受け、利益率が減少している。
- ・製造業 半導体部品の供給量減少によって受注量の減少がみられる。
- ・飲食・卸売業 コロナウイルス感染症拡大防止のため、営業時間の短縮や規模の縮小を余儀なくされている事業者が多く、厳しい状況が続いている。
- ・サービス業 生活関連産業が多く、コロナウイルスによる売上減は限定的ではあるが、商圈地域の人口減少により顧客数が減少傾向にある。

郡山市 12 商工会地区 小規模事業者数 R2.4.1（商工会実態調査より）

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計	H27.4.1 合計	増減
熱海町	33	20	5	35	45	36	23	197	220	-23
逢瀬町	63	6	3	20	11	14	7	124	122	2
湖南町	71	19	5	31	13	27	8	174	209	-35
三穂田町	53	8	9	21	4	36	1	132	132	0
安積町	208	56	104	242	71	359	75	1,115	1,113	2
片平町	31	16	7	12	9	23	11	109	151	-42
喜久田町	77	31	12	40	22	61	35	278	304	-26
日和田町	54	29	6	55	16	44	16	220	227	-7
富久山町	228	102	55	135	65	175	84	844	853	-9
田村町	126	65	20	70	27	108	49	465	484	-19
中田町	53	21	5	32	5	18	9	143	157	-14
西田町	27	17	0	29	9	11	5	98	100	-2
合計	1,024	390	231	722	297	912	323	3,899	4,072	-173
H27.4.1	1053	411	228	803	286	958	333	4072		
増減	-29	-21	3	-81	11	-46	-10	-173		

※郡山市の 12 商工会地区の商工業者数に占める小規模事業者数の割合は 82.2%である。

【小規模事業者に係る地域の状況】

郡山市は大手ゼネコンやハウスメーカーの支店等が多く、震災以降各種建設需要も堅調に推移していたこともあり、個人・法人問わず建設業が最も多い。勤務先から独立開業する一人親方または家族従業員のみの小規模事業者が多いことが特徴である。また、サービス業の中でも理美容業は、ほぼすべての事業者が小規模事業者となっている。反面、卸売業は中堅企業以上の規模の事業所が多いこともあり約 6 割弱となっている。

②課題

・市街地の商工会 ＜安積町商工会・富久山町商工会＞

企業競争が激しく、事業所の開廃業率は高く、小規模事業者には厳しい環境で、小規模事業者の事業を持続するために個々の工夫、強みを活かした販路開拓が課題となっている。また、今後も起こると予想される台風等の水害から事業を守り継続することも課題となっている。

・周辺市街地の商工会 ＜片平町商工会・喜久田町商工会・日和田町商工会＞

一部で都市化が進む一方で、旧来の地域は事業所数減少、人口減少がみられる。また、開発の制限等もあり、地域に密着した小規模事業者の事業環境は厳しく、小規模事業者の持続的発展には、環境を踏まえ工夫を凝らした新たな取り組みが課題となっている。

・東部地域の商工会 ＜田村町商工会・西田町商工会・中田町商工会＞

地域コミュニティの担い手である地域の小規模事業者は田村町の一部地域を除き高齢化が進み、後継者も少ないため小規模事業者の廃業が加速しているため、小規模事業者の事業継続に向けた新たな事業創出が課題となっている。

- ・西部地域の商工会 <三穂田町商工会・逢瀬町商工会・湖南町商工会・熱海町商工会>

自然を中心とした観光資源が多数存在し、温泉宿泊施設も温泉街を中心に数多くあるが、観光客が地域に滞留する仕組みに乏しく観光客数の割に経済効果が薄いため、観光客等の来街者を滞留させ相乗効果を高められる地域資源を活用した仕組みや事業創出が課題となっている。

- ・郡山 12 商工会地域内小規模事業者共通の課題

事業計画に基づいた経営によって、限られた経営資源を活用し、環境や他社に依存しない経営環境の変化に対応できる体制を構築する必要がある。その上で経営環境の変化に合わせた事業が必要で、需要や経済動向を捉え個社の強みを活かした商品やサービスなどの付加価値づくりが求められる。さらに、人口減少や多様化する市場競争激化での顧客減少、デジタル化等の社会環境の変化に対し、ICT 等を活用した新たな需要、販路開拓を果たすことが課題となっている。

また、小規模事業者の事業承継が進まずに地域における事業が消失していく現状があり、小規模事業者の事業承継を推進するためには事業の承継に繋がるような事業者の事業力、価値向上を果たすことが必要で、事業承継問題においても事業者が事業の付加価値向上を果たすことが課題となっている。

(3) 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

上記で示した当該地域における商工業の現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興の在り方を以下のとおりとする。

- ・地域経済を支える小規模事業者の経営力向上を果たす為に、事業計画策定を柱とした個社に対する伴走型支援を実施する。伴走型の個社支援は、環境分析から事業計画策定、事業計画実施への支援、事業計画の修正、さらに実行、この様な PDCA サイクルを継続する仕組みで実施する。
- ・小規模事業者の販路開拓支援のために、展示会や ICT の活用ノウハウを提供すると共に、事業計画策定や実施の戦略的な支援を伴走型支援で実施する。
- ・上記の支援を実現するために、12 商工会のスケールメリットを活かし、広域連携体制による組織力を活かした支援を行い、小規模事業者の持続的発展により地域活性化を目指す。

②「郡山市中小企業及び小規模企業振興条例」「こおりやま産業持続・発展ビジョン」との連動性・整合性

経営発達支援計画の目標は、個社の事業計画策定や策定後の実施を支援し小規模事業者の持続的発展を果たすこと、及び展示会や ICT 活用等の機会やノウハウの提供、さらに販路開拓戦略の策定や実践を支援し小規模事業者の新たな需要開拓、販路開拓を実現することである。これらに連動性・整合性のある「郡山市中小企業及び小規模企業振興条例」及び「こおりやま産業持続・発展ビジョン」の内容について、条例の基本理念（第 3 条）及び発展ビジョンより以下のとおり抜粋する。

【郡山市中小企業及び小規模企業振興条例・基本理念第 3 条】

- (1) 中小企業者及び小規模企業者の自らの努力及び創意工夫により経営力向上を図り、成長発展及び事業の持続的な発展が促進されること。
- (2) 経済的又は社会的環境の変化への適応が円滑にされること。
- (4) 国内外の多様な需要に応じた商品の販売及び役務の提供の促進並びに新たな事業の展開の促進を図ること。

【こおりやま産業持続・発展ビジョン・取り組み内容・施策】

I. 地域商業の振興 ～“e-経済県都”こおりやまの実現～

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

- 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～
 - 1. 破壊的技術を活用した生産性革命・新産業創出
- III. 経営基盤の強化 ～「稼ぐ力」の向上～
 - 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
 - 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～
 - 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

③商工会の役割

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り組みが必要となる。これまでの第1期計画でも、事業計画策定を核とし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、個社に寄り添い伴走するきめ細かな支援を行い、小規模事業者個々の経営力の向上を果たすよう郡山地区12商工会が協力し実行していく。

（4）経営発達支援事業の目標

上記で示した商工会の現状及び課題、小規模事業者に対する長期的な振興の在り方を踏まえ、経営発達支援事業の目標を以下のとおり掲げる。

- ①個社の事業計画策定や策定後の実施を支援し小規模事業者の持続的発展を果たす。
- ②展示会やICT活用等の機会やノウハウの提供、さらに販路開拓戦略の策定や実践を支援し小規模事業者の新たな需要開拓、販路開拓を実現する。
- ③地域活性化に資するための中山間地域の新たな事業プラン策定及び事業化の実施支援をする。

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

経営発達支援計画の目標を達成するための方針は以下のとおり。

① 個社の事業計画策定や策定後の実施を支援し小規模事業者の持続的発展を果たす。

地域経済動向調査や経営状況の分析を踏まえた事業計画策定支援と事業計画実施の支援を伴走型で支援する。また、事業計画の実現性を高めるためには小規模事業者の意欲が重要となるが、実際の事業者は事業計画に対し意欲が乏しいのが現状であるため、小規模事業者に対する事業計画への意欲喚起・動機付けや事業計画実施に必要なリーダーシップ・マネジメント力を核とした事業計画策定及び実施の伴走型支援スキームを実施することで小規模事業者の事業計画策定による持続的発展を果たす。

【伴走型支援スキーム】

ア) セミナー【認知、意欲掘り起こし】

イ) 個別相談【動機付け、環境(SO)分析】

ウ) 個別支援【機会提供、事業計画挑戦・実行支援】

※支援職員はセミナーから参画し個別相談・支援はグループ支援を実施する。

※事業計画実施支援は、複数職員・専門家・同じ目的の事業者等のグループによるリーダーシップ・マネジメント力を活用する。

② 展示会や ICT 活用等の機会やノウハウの提供、さらに販路開拓戦略の策定や実践を支援し小規模事業者の新たな需要開拓、販路開拓を実現する。

郡山市の各団体(郡山市・商工会議所・JA)と共同で見本市「こおりやま産業博」を開催し事業者の販路開拓の機会を提供する。また、YouTube 動画や SNS 等の ICT 活用による販路開拓のノウハウやマスメディア活用等の情報・機会を提供する。さらに、見本市などへの戦略的出展や ICT の戦略的活用の為に販路開拓に向けた事業計画策定や実施を個社に寄り添う伴走型支援によって小規模事業者の販路開拓を実現する。

③ 地域活性化に資するための中山間地域の新たな事業プラン策定及びプラン事業化を支援する。

地域の衰退が著しい中山間地域の現状を分析し新たな事業プランを策定する調査研究を実施し、さらに、地域住民による事業プランの事業化を支援し、地域経済の活性を果たす。

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]

12 商工会管内の約 800 事業者の決算状況を把握し、地域小規模事業者の経済動向を把握している。それらは定点観測として事業者個々の変化、状況の把握にも活かしている。また、地域経済動向調査結果については、商工会窓口やホームページにおいて公表している。

[課題]

事業者個々の経営状況を把握し事業計画策定や事業承継等の意欲掘り起こしの起点として活用

できているが、経済動向の事業者フィードバックとして、全国や県内の小規模事業者と、郡山地区内の小規模事業者の経済動向を比較し、定点観測する指標を提供することが課題である。

(2) 目標

【地域事業者データ収集に関する年度別収集数値目標】

内容		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
経済動向調査件数（事業者）		930	800	800	800	800	800
内訳	熱海町商工会	90	70	70	70	70	70
	逢瀬町商工会	60	50	50	50	50	50
	湖南町商工会	60	50	50	50	50	50
	三穂田町商工会	50	30	30	30	30	30
	安積町商工会	150	150	150	150	150	150
	片平町商工会	60	40	40	40	40	40
	喜久田町商工会	60	60	60	60	60	60
	日和田町商工会	60	40	40	40	40	40
	富久山町商工会	130	150	150	150	150	150
	田村町商工会	130	110	110	110	110	110
	中田町商工会	40	30	30	30	30	30
	西田町商工会	40	20	20	20	20	20

※現行より目標件数を見直した理由として、現計画では決算書に加え、労働保険年度更新賃金報告書、金融斡旋、補助金申請時の財務書類を調査としていた。しかし、金融斡旋や補助金申請時の財務書類に関しては、定点観測という意味では活用しにくく、安定して分析が可能な決算書による分析を行うため目標件数を減少させた。

【レポート作成及び公表に関する目標】

項目	公表方法	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①内部情報の分析公表回数（回）	HP掲載	1	1	1	1	1	1
②外部情報の分析公表回数（回）	HP掲載	-	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

①内部情報の分析（定点観測）：地域事業者データ収集による地域経済動向調査

地域内の景気動向についてより詳細な実態を把握するため、確定申告支援時の決算書等から独自の調査を実施し、地域内小規模事業者の景気動向等について年1回調査・分析を行う。尚、調査時に決算書の定点観測をすることにより、商工会の支援が必要な事業者の掘り起こしを行う。

【調査対象】管内小規模事業者800社（地区内全小規模事業者の20%）

【調査項目】業種別の売上高・売上総利益・営業利益・人件費・減価償却費・労働従事者数等
※業種別の売上総利益率、付加価値額、労働生産性を算出

【調査手法】確定申告支援時の決算書から、12商工会の職員が情報を収集整理し郡山地区商工会広域協議会へ提出する。

【分析手法】郡山地区商工会広域協議会内で分析担当経営指導員等が分析を行う。

②外部情報の分析：県内関係機関の景況指数や国の公表データの整理収集

小規模事業者の外部環境把握のため、福島県商工会連合会の県内中小企業景況指数、小規模企業

白書の外部分析データを収集整理し、年1回公表する。

【調査対象】福島県内商工会の企業、全国小規模事業者

【調査項目】景況感・小規模事業者の動向等

【調査手法】福島県商工会連合会及び中小企業庁より職員がデータを収集し郡山地区商工会広域協議会へ提出する。

【分析等手法】郡山地区商工会広域協議会内で分析等担当経営指導員等が分析等を行う。

(4) 調査結果の活用

○情報収集・調査、分析した結果は、ホームページに掲載し、広く管内事業者に周知する。

○収集整理分析したデータは12 商工会が共有し、事業計画策定時の環境分析に活用する。

○商工会は定点観測から個社動向を把握し、注視することによって、伴走型支援スキーム提供先を掘り起こす。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕こおりやま産業博の来場者に対して、出展者の商品・サービスのニーズ等をアンケート調査し、調査結果を分析し事業者へフィードバックし改善へ向けて助言を行った。

〔課題〕マーケットインの考え方を活かした需要動向調査となるよう、事業者の販売する商品・サービスの調査は調査項目を明確にし、WEB アンケート等により回答しやすい調査方法を導入し回収率を高める工夫を行う必要がある。

(2) 目標

内容	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①需要動向調査対象事業者数 (事業者)	68	12	12	12	12	12
②地区内小規模事業者への調査 (事業者)	-	12	12	12	12	12

※現行より目標件数を見直した理由として、こおりやま産業博に出展する事業者が少なくなってきたこと、及びこおりやま産業博当日の売上を期待する事業者が多く、調査結果を活かした販路開拓を目的とした出展者に絞り需要動向調査を実施するため目標件数を減少させた。

(3) 事業内容

①こおりやま産業博来場者への調査

こおりやま産業博の来場者（顧客）の意見を取り入れた商品開発やサービス展開をするため、ニーズ等調査を実施する。調査はアンケート形式で、WEB 上または紙で実施し、調査結果を分析した上で支援者へフィードバックし、事業計画策定や次年度出展時の事業計画策定に活かすこととする。

【サンプル数】こおりやま産業博出展事業者の中から 12 事業者（1 事業者あたり 20 人）

【調査手段・手法】こおりやま産業博一般来場 2 日間の中で、出展ブースにて出展事業者の商品に関する調査を行う。WEB アンケートまたは紙アンケート票により調査。

【分析手段・手法】調査結果は、経営指導員等が分析し、場合によっては専門家と連携し行う。

【調査項目】《共通項目》回答者の性別・年代・住所（市内外、県外）

《飲食業》①味、②量、③価格、④見た目、⑤改善点、⑥接客態度、⑦選定理由 等

《小売業》①色、②サイズ、③価格、④品質、⑤見た目、⑥改善点、⑦選定理由等
《製造業》①色、②サイズ、③価格、④品質、⑤見た目、⑥改善点、⑦選定理由等
《サービス業》①満足度、②価格、③サービス品質、④改善点、⑤選定理由等

【分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対し直接説明する形でフィードバックし、分析に基づく、商品、サービスの改善等を行い、事業計画策定や、次年度こおりやま産業博出展のための事業計画策定に活かす。

②地区内小規模事業者への調査

顧客の視点を取り入れた商品開発やサービス展開をするため、ニーズ等の調査を実施する。アンケートについては紙またはWEB上で実施し、調査結果を分析した上で支援者へフィードバックし事業計画策定に活かすこととする。

【サンプル数】事業計画策定事業者の中から12事業者（1事業者あたり30人）

【調査手段・手法】紙アンケート票またはWEBアンケートにより調査。

【分析手段・手法】調査結果は、経営指導員等が分析し、場合によっては専門家と連携し行う。

【調査項目】《共通項目》回答者の性別・年代・住所（市内外、県外）

《飲食業》①味、②量、③価格、④見た目、⑤改善点、⑥接客態度、⑦選定理由等
《小売業》①色、②サイズ、③価格、④品質、⑤見た目、⑥改善点、⑦選定理由等
《製造業》①色、②サイズ、③価格、④品質、⑤見た目、⑥改善点、⑦選定理由等
《サービス業》①満足度、②価格、③サービス品質、④改善点、⑤選定理由等

【分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対し直接説明する形でフィードバックし、分析結果に基づく、商品、サービスの改善等を行い、事業計画策定に活かす。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕第1期の経営発達支援計画に基づく事業により、事業計画策定支援の際に、小規模事業者のSWOT分析を実施、特にSO分析による経営方針抽出を必須とし質の高い事業計画策定に繋げている。また、事業計画策定事業者に対しては、ローカルベンチマークを使用した財務分析を実施し事業者支援に活用している。

〔課題〕引き続き、環境分析（SWOT）を主に実施し成長戦略による小規模事業者の販路開拓、事業持続に繋げていくように、環境分析の質を高めていくことが課題である。

(2) 目標

内容		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
経営分析事業者数（事業者）		63	68	68	68	68	68
内訳	熱海町商工会	7	8	8	8	8	8
	逢瀬町商工会	4	4	4	4	4	4
	湖南町商工会	4	4	4	4	4	4
	三穂田町商工会	4	4	4	4	4	4
	安積町商工会	10	12	12	12	12	12
	片平町商工会	4	4	4	4	4	4
	喜久田町商工会	4	4	4	4	4	4
	日和田町商工会	4	4	4	4	4	4
	富久山町商工会	7	8	8	8	8	8
	田村町商工会	7	8	8	8	8	8
	中田町商工会	4	4	4	4	4	4
	西田町商工会	4	4	4	4	4	4

※事業計画策定支援数と同数

(3) 事業内容

小規模事業者の職員による経営分析を以下のとおり行う。

【対象者】・事業計画策定支援事業に参加する意欲的な対象者を選定する。

・前項「地域の経済動向調査に関すること」の定点観測にから支援が必要と判断した事業者を選定する。

【分析項目】《SOWT分析》 強み、弱み、機会、脅威 等

※特に強みと機会を掛け合わせた積極的成長戦略の抽出。

《財務分析》 収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《その他分析》 業務フローとその差別化ポイント、商流とその選定理由、経営資源 等

【分析手法】経営指導員及び専門家が個別相談でSWOT分析や財務分析を行い、財務分析は経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用する。

(4) 分析結果の活用

○事業者のクロスSWOT分析から経営方針を導き出し、経営方針を実現するための経営計画、具体的なプランである事業計画策定に活用する。

○財務分析自社の状況について確認する資料とし、事業計画策定に活用する。

※上記の分析結果は当該事業所にフィードバックする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】これまで、小規模事業者の事業計画策定に向け、意欲を重視した支援事業として「集団セミナー」→「個別相談」→「個別支援」を実施、事業者側に立てば「事業計画の認知」→「事業計画へ興味」→「事業計画へ意欲・挑戦」となり、専門家が専門的支援を、経営指導員等が伴走し推進力の役割を担う伴走型の支援スキームを実施し、実現性の高い事業計画策定に繋がっている。さらに支援された事業者が自ら事業計画の修正や新たな事業計画を作成する意欲的な行動も起きている。特に、事業者の意欲掘り起こしには、個別相談が重要な役割を

果たしており、事業者に寄り添う伴走型支援の重要なポイントとなっている。

〔課題〕 広報物やHP等において施策や事例等の事業計画策定へ積極的にPRを実施してきたが、小規模事業者への事業計画を重視する認知は進まず、事業者の行動意欲も乏しいのが現状で、事業計画を事業者に認知させ興味を持たせること、事業者の意欲掘り起こしが課題となっている。さらに専門家による個別相談が事業者の興味と意欲醸成に大変有効だと分かっており、そのノウハウを経営指導員等が身に付ければ通常業務からの意欲掘り起こしが進み支援先事業者が広がるので、経営指導員等が支援事業を通じて専門的ノウハウを修得することも課題となっている。

また、事業者は中長期的な事業計画の作成が一種の目標到達点になってしまい、思うように進捗しないという問題が生じているが、複数の取り組み(PR 動画・おもてなし規格認証・プレスリリース等)の小さなPDCA サイクルを回し行動することが、事業計画の行動、実現に有効だったので、小さな取り組みの事業計画策定実施の機会を提供し事業者の事業計画の実現性を高めることが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

地域の経済動向調査の定点観測から掘り起こした事業者、経営状況分析を設定した事業者に対し、事業計画を策定する。

尚、質の高い実践的な事業計画を策定するためには、事業者の意欲と実際の行動が重要なので、事業者を消費者、事業計画を商品とみなすことで購買決定プロセスであるAIDMAモデルに着目し、AIDMAを踏まえた掘り起こしプロセス、個別相談をマストとした支援スキームを実施する。

- ・ AIDMA＝A：注意(認知) I：興味(感情) D：欲求(感情) M：記憶(感情) A：行動

※感情段階が意欲の掘り起こし

- ・ 支援スキーム＝①集団セミナー(認知段階)→②個別相談(感情段階)→③個別支援(行動段階)

※個別相談で事業者の意欲を掘り起こし、個別支援で事業計画策定の挑戦機会を提供する。

※経営指導員等は、専門家の集団セミナーから事業者に寄り添い、専門家と共に個別相談・個別支援の伴走支援へ移行する。

※挑戦機会には経営革新計画承認や各種事業補助金が有効。

小規模事業者の事業計画への認知や意欲掘り起こし、行動動機に繋げるために、先ず集団セミナーへの参加勧奨が重要で、事業者が興味を持つようなテーマを複数設定しテーマ別に、また小さな取り組み別に支援事業を実施する。※テーマ＝売上や利益アップ、補助金、ICT、創業後の経営安定等

(3) 目標

内容		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①「売上利益アップ塾」 事業計画策定件数（事業者）		17	17	17	17	17	17
内訳	熱海町商工会	2	2	2	2	2	2
	逢瀬町商工会	1	1	1	1	1	1
	湖南町商工会	1	1	1	1	1	1
	三穂田町商工会	1	1	1	1	1	1
	安積町商工会	3	3	3	3	3	3
	片平町商工会	1	1	1	1	1	1
	喜久田町商工会	1	1	1	1	1	1
	日和田町商工会	1	1	1	1	1	1
	富久山町商工会	2	2	2	2	2	2
	田村町商工会	2	2	2	2	2	2
	中田町商工会	1	1	1	1	1	1
	西田町商工会	1	1	1	1	1	1

※経営指導員1名当たり1件で算出

内容		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
②「事業計画策定セミナー」 事業計画策定件数（事業者）		17	34	34	34	34	34
内訳	熱海町商工会	2	4	4	4	4	4
	逢瀬町商工会	1	2	2	2	2	2
	湖南町商工会	1	2	2	2	2	2
	三穂田町商工会	1	2	2	2	2	2
	安積町商工会	3	6	6	6	6	6
	片平町商工会	1	2	2	2	2	2
	喜久田町商工会	1	2	2	2	2	2
	日和田町商工会	1	2	2	2	2	2
	富久山町商工会	2	4	4	4	4	4
	田村町商工会	2	4	4	4	4	4
	中田町商工会	1	2	2	2	2	2
	西田町商工会	1	2	2	2	2	2

※経営指導員1名当たり2件で算出

内容		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
③「小さなPDCA実践支援」事業計画策定件数（事業者）		-	17	17	17	17	17
内訳	熱海町商工会	-	2	2	2	2	2
	逢瀬町商工会	-	1	1	1	1	1
	湖南町商工会	-	1	1	1	1	1
	三穂田町商工会	-	1	1	1	1	1
	安積町商工会	-	3	3	3	3	3
	片平町商工会	-	1	1	1	1	1
	喜久田町商工会	-	1	1	1	1	1
	日和田町商工会	-	1	1	1	1	1
	富久山町商工会	-	2	2	2	2	2
	田村町商工会	-	2	2	2	2	2
	中田町商工会	-	1	1	1	1	1
	西田町商工会	-	1	1	1	1	1

※経営指導員1名当たり1件で算出

内容		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
④「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」（回）		-	1	1	1	1	1

※実施年度時点での時流や対応すべき課題などを踏まえ開催する必要があるため、内容によって回数は増加する可能性がある。

内容		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
事業計画策定支援合計		63	68	68	68	68	68
①～③合計							
内訳	熱海町商工会	7	8	8	8	8	8
	逢瀬町商工会	4	4	4	4	4	4
	湖南町商工会	4	4	4	4	4	4
	三穂田町商工会	4	4	4	4	4	4
	安積町商工会	10	12	12	12	12	12
	片平町商工会	4	4	4	4	4	4
	喜久田町商工会	4	4	4	4	4	4
	日和田町商工会	4	4	4	4	4	4
	富久山町商工会	7	8	8	8	8	8
	田村町商工会	7	8	8	8	8	8
	中田町商工会	4	4	4	4	4	4
	西田町商工会	4	4	4	4	4	4

（４）事業内容

①経営講座・個別相談会「売上利益アップ塾」

売上や利益アップに意欲的な小規模事業者を対象に、事業計画の認知と事業計画策定への意欲、挑戦機会を専門家と経営指導員が連携する支援プロセスで提供し、実現性の高い事業計画策定を目標に伴走型で支援する。

【伴走型支援スキーム】

ア) セミナー【認知、意欲掘り起こし】

イ) 個別相談【動機付け、環境(SO)分析】

ウ) 個別支援【機会提供、事業計画挑戦・実行支援】

- ・支援プロセスの核となる個別相談は専門家が主導し経営指導員等が伴走し実施する。
- ・個別支援では、事業者の行動動機となるアンカーとして、また実現性の高い事業計画策定に有効な経営革新計画や各種補助金等の挑戦機会を提供する。

<売上利益アップ塾>

【募集方法】新聞折込、商工会ホームページ、会員への文書発送等を活用して地域内事業者に周知募集する。

【回数】年1回

【カリキュラム】マーケティング習得の集団セミナー、意欲掘り起こしの個別相談、事業計画策定の個別支援

【参加者数】定員30名程度

<事業計画の策定>

【支援対象】売上や利益の向上を目指す小規模事業者・経営分析を行った事業者を対象とする

【手段・手法】ア) 専門家によるマーケティング集団講座

イ) 専門家と経営指導員等による個別相談

ウ) 専門家と経営指導員等による事業計画策定個別支援

②経営講座・個別相談会「事業計画策定セミナー」

小規模事業者持続化補助金等の販路開拓や事業承継、生産性向上等の補助金活用に意欲的な小規模事業者を対象に、事業計画の認知と事業計画策定への意欲、挑戦機会を専門家と経営指導員が連携する支援プロセスで提供し、実現性の高い販路開拓や生産性向上、円滑な事業承継等の事業計画策定を目標に伴走型で支援する。

【伴走型支援スキーム】

ア) セミナー【認知、意欲掘り起こし】

イ) 個別相談【動機付け、環境(SO)分析】

ウ) 個別支援【機会提供、事業計画挑戦・実行支援】

- ・支援プロセスの核となる個別相談は専門家が主導し経営指導員等が伴走し実施する。
- ・個別支援では、事業者の行動動機となるアンカーとして、また実現性の高い事業計画策定に各種補助金等の挑戦機会を提供する。

<事業計画策定セミナー>

【募集方法】新聞折込、商工会ホームページ、会員への文書発送等を活用して地域内事業者に周知募集する。

【回数】年1回以上

【カリキュラム】事業計画策定に関する集団セミナー、個別相談、個別支援

【参加者数】定員30名程度

<事業計画の策定>

【支援対象】生産性向上や売上向上を短期的に実現したい小規模事業者・経営分析を行った事業者を対象とする

【手段・手法】ア) 専門家による事業計画習得の集団講座

イ) 専門家と経営指導員等による個別相談

ウ) 専門家と経営指導員等による事業計画策定個別支援

③事業計画の作成、実践に向けた小さなPDCA実践支援

事業計画をより実践的にするためには、計画内での取組みに対する事業計画が求められ、また事業計画上で新たな課題に対する解決策も必要になる。これらの取組みや課題解決のための事業計画（＝小さな取組み）策定が事業者にとって重要である。

本事業では、DXへ向けたSNS活用やマスコミメディア活用等の販路開拓戦略、経営革新計画等を「小さな取組み」と位置づけ、この「小さな取組み」の計画を策定することで、より実践的な事業計画策定を果たす。実施にあたっては、専門家と経営指導員等による集団講座と個別支援を提供し新たな事業計画策定の機会を提供する。

【伴走型支援スキーム】

- ア) 集団講座【必要な知識習得】※DX による販路開拓、プレスリリース、経営革新計画承認等
- イ) 個別相談【自社現状と環境分析】
- ウ) 個別支援【小さな取組みの戦略策定と実践支援】
 - ・支援プロセスの核となる個別支援は専門家が主導し経営指導員等が伴走し実施する。
 - ・個別支援では、取組みの計画作成から実践までを支援する。

<小さなPDCA実践支援>

【募集方法】事業計画策定後の実施支援対象事業者へ勧奨。商工会ホームページ、会員への文書発送等を活用して地域内事業者に周知募集する。

【回数】テーマ別に複数回開催

【カリキュラム】活用ツール集団講座、個別相談、個別支援

【参加者数】定員17名程度

<事業計画の策定>

【支援対象】事業計画を進める上で様々な取組みや修正が必要な小規模事業者・経営分析を行った事業者を対象とする

【手段・手法】ア) 専門家による集団講座

イ) 専門家と経営指導員等による個別相談

ウ) 専門家と経営指導員等による事業計画策定個別支援

④「DX 推進セミナー開催・ICT 専門家派遣」

DX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DXに向けたICTツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】DX活用を目指す、興味がある小規模事業者

【募集方法】新聞折込、商工会ホームページ、会員への文書発送等を活用して地域内事業者に周知募集する。

【回数】1回以上

【カリキュラム】DXに関する集団セミナー

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

【参加者数等】定員30名程度

また、セミナーを受講した事業者の中から取組み意欲の高い事業者に対しては、上記①～③セミナーに誘導する。また、必要に応じて経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてICT専門家派遣を実施する。

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〕 策定後の支援は基本的に経営指導員等の巡回訪問により、計画の進捗状況の確認、事業を進めるうえでの相談等の支援を伴走型により実施し、事業者に寄り添ったフォローアップを行っている。事業計画はある程度実施されているが、事業計画の目標に向けた行動については思うように進捗しない問題や事業計画策定が目標到達点となってしまう計画の修正や新たな計画作成に至らないケースが生じている。

経営革新計画承認事業者を対象に計画の実施支援策として、複数の新たな取り組みの PDCA を回していく集団指導が事業者の事業行動に有効だった。

〔課題〕 事業計画実施の進捗状況の確認だけに留まらず、事業者の推進力になる支援となるよう、相談の頻度と質を高め、実施が進まない問題を把握し解決策を提案し、場合によっては事業計画の修正や新たな事業計画策定の支援や機会の提供が課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象として定期巡回を実施し、進捗状況の確認や取り組みに対しての検証によって問題を把握し、解決に向けた支援に繋げて事業者の事業計画実施の推進力となる伴走型支援を実施する。

作成した事業計画の実施に問題が生じている事業者に対しては、事業計画の修正や行動の機会とする取り組みを提供し意欲を醸成する。事業計画の作成や実施に意欲的な事業者に対しては事業計画策定や新たな需要開拓の支援事業の参加を促し挑戦機会を提供し事業者の事業計画 PDCA サイクルの行動を支援する。

(3) 目標

内容		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
事業計画策定後の実施支援（事業者）		63	68	68	68	68	68
内訳	熱海町商工会	7	8	8	8	8	8
	逢瀬町商工会	4	4	4	4	4	4
	湖南町商工会	4	4	4	4	4	4
	三穂田町商工会	4	4	4	4	4	4
	安積町商工会	10	12	12	12	12	12
	片平町商工会	4	4	4	4	4	4
	喜久田町商工会	4	4	4	4	4	4
	日和田町商工会	4	4	4	4	4	4
	富久山町商工会	7	8	8	8	8	8
	田村町商工会	7	8	8	8	8	8
	中田町商工会	4	4	4	4	4	4
	西田町商工会	4	4	4	4	4	4

※事業計画策定数で算出

内容		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
事業計画策定後の（頻度）事業者支援の延べ回数（回）		179	272	272	272	272	272
内訳	熱海町商工会	12	32	32	32	32	32
	逢瀬町商工会	5	16	16	16	16	16
	湖南町商工会	6	16	16	16	16	16
	三穂田町商工会	3	16	16	16	16	16
	安積町商工会	44	48	48	48	48	48
	片平町商工会	8	16	16	16	16	16
	喜久田町商工会	18	16	16	16	16	16
	日和田町商工会	7	16	16	16	16	16
	富久山町商工会	31	32	32	32	32	32
	田村町商工会	37	32	32	32	32	32
	中田町商工会	2	16	16	16	16	16
	西田町商工会	6	16	16	16	16	16

内容		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
事業計画策定後の売上増加事業者数（事業者）		-	17	17	17	17	17
内訳	熱海町商工会	-	2	2	2	2	2
	逢瀬町商工会	-	1	1	1	1	1
	湖南町商工会	-	1	1	1	1	1
	三穂田町商工会	-	1	1	1	1	1
	安積町商工会	-	3	3	3	3	3
	片平町商工会	-	1	1	1	1	1
	喜久田町商工会	-	1	1	1	1	1
	日和田町商工会	-	1	1	1	1	1
	富久山町商工会	-	2	2	2	2	2
	田村町商工会	-	2	2	2	2	2
	中田町商工会	-	1	1	1	1	1
	西田町商工会	-	1	1	1	1	1

※経営指導員 1 名当たり 1 件で算出

（４）事業内容

事業計画を策定した事業者に対し、事業計画の進捗度合いにより訪問回数を調整しフォローアップを行う。原則、3 カ月に 1 回訪問し、進捗等に問題が生じている事業者に対しては訪問頻度を高める。

進捗や成果等に問題が生じている場合には検証を実施し、単なる進捗の遅れに対しては推進力的な支援を実施し、計画の修正が必要な場合や新たな取り組みが必要な場合等は、専門家による専門的支援や事業計画策定支援等の取り組みの計画作成実行支援等の商工会支援事業での支援を実施する。

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〕第 1 期計画では、小規模事業者の新たな需要開拓を図るためにこおりやま産業博を郡山市内 4 団地で開催し、創業後間もない事業者や地域に埋もれてしまっている事業者の一般消

費者へ知ってもらう点で一定の成果をあげられたが、BtoC の新たな取引先の開拓につなげるのは容易ではないのが実情だった。また、経営革新計画承認事業者を対象にした行動に繋がる集合支援を実施し、その支援の販路開拓を目標にした YouTube による PR 動画、プレスリリース、おもてなし規格認証等の戦略作成と実践の小さな PDCA サイクルによって販路開拓に成果を上げた事業者がでており、個社それぞれの販路開拓戦略の策定と実践が新たな需要開拓に有効なことが分かった。

〔課題〕 販路開拓に有効なツールを活用すると共に、事業者個々の環境を捉えた販路開拓戦略が重要なので、販路開拓の機会やツールをどの様に活用するのかが支援の核になる。また、多くの事業者にその支援を広げていくのが課題である。

(2) 支援に対する考え方

今後もおおくりやま産業博を実施していくが、創業者や創業間もない事業者及び地域に埋もれている付加価値が高い事業者のアピールの場としておおくりやま産業博の出展を支援していく。出展事業者の支援は新たな需要開拓を目的にした戦略の策定や実行支援、実行後の検証等の伴走支援を方針とする。

小規模事業者、特に強い付加価値を持ちながら地域に埋もれている事業者や創業後思うように結果を出せずにいる事業者等には、知ってもらう販路開拓が重要となっている。そこで情報発信に有効な YouTube 動画や SNS、マスメディア活用による新たな需要開拓に対する機会を提供し専門家の活用や職員グループによる事業者に寄り添う伴走支援を実施する。

(3) 目標

内容		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①おおくりやま産業博出展・一般公開（事業者）		63	34	34	34	34	34
内訳	熱海町商工会	7	4	4	4	4	4
	逢瀬町商工会	4	2	2	2	2	2
	湖南町商工会	4	2	2	2	2	2
	三穂田町商工会	4	2	2	2	2	2
	安積町商工会	10	6	6	6	6	6
	片平町商工会	4	2	2	2	2	2
	喜久田町商工会	4	2	2	2	2	2
	日和田町商工会	4	2	2	2	2	2
	富久山町商工会	7	4	4	4	4	4
	田村町商工会	7	4	4	4	4	4
	中田町商工会	4	2	2	2	2	2
	西田町商工会	4	2	2	2	2	2
売上額／事業者		-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

内容		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
②情報発信ツール（SNS）活用による販路開拓（事業者）		-	17	17	17	17	17
内訳	熱海町商工会	-	2	2	2	2	2
	逢瀬町商工会	-	1	1	1	1	1
	湖南町商工会	-	1	1	1	1	1
	三穂田町商工会	-	1	1	1	1	1
	安積町商工会	-	3	3	3	3	3
	片平町商工会	-	1	1	1	1	1
	喜久田町商工会	-	1	1	1	1	1
	日和田町商工会	-	1	1	1	1	1
	富久山町商工会	-	2	2	2	2	2
	田村町商工会	-	2	2	2	2	2
	中田町商工会	-	1	1	1	1	1
	西田町商工会	-	1	1	1	1	1
売上増加率／事業者		-	2%	2%	3%	3%	4%

（４）事業内容

①こおりやま産業博出展・一般公開（BtoC）

【目的】出展を通して販路拡大を図ると共に情報発信・販売促進力を磨く場とする。

【内容】事業計画を策定した事業者を優先的に出展させ新たな需要開拓を行う。出展し販売するだけでなく消費者が実店舗へ来訪してもらえるよう実行性の高い支援を行う。

【参考】＜事業名＞ こおりやま産業博（主催：郡山市、商工会議所、JA、商工会の４団体）

＜開催時期＞ 毎年 10 月（3 日間開催 商談会 1 日・一般公開 2 日）

＜実施概要＞ 食、ものづくり、暮らし、ヘルスケア、教育などの分野に関わる事業者及び団体が参加し、実演、販売、商談会等を行う

＜来場者＞ 郡山市内及び周辺市町村より約 2 万人が来場

＜出展者＞ 200 事業者・団体程度

※R2 年度は新型コロナウイルス感染症の影響により中止

②情報発信ツール活用による販路開拓（BtoC）

【目的】認知が低い等の経営環境に対応するため、SNS 等の ICT を活用した新たな広報、販売手段のノウハウを身に付け、マスコミメディアへプレスリリースによりパブリシティを活用した販路開拓の取組みにより認知度を高め売上向上を果たす。

【内容】事業計画を策定した事業者を優先的に支援し、ICT を活用した新たな需要開拓を図るために動画等の SNS 等を活用する情報発信の戦略づくりや実施を集団及び個別で支援する。また EC サイト活用も支援する。

パブリシティ情報発信として、プレスリリース活用方法などを集団や個別で支援し集客の為のノウハウを支援する。

専門家による集団や個別支援は小さな取り組みの PDCA 的な支援として、事業計画策定支援事業や事業計画策定後の実施支援とも連動し実施する。

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9．事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 経営発達支援計画に基づく事業の評価や検証を行うために、内部評価として、職員企画会議において PDCA サイクルを回し事業の検証を実施している。また、年 2 回実施している外部評価検討委員会は専門家の主導のもと、単なる評価に終わらず事業の検証・修正を主眼として経営指導員が全員参加し実施している。外部評価から改善事項の提言をもとに翌年度の事業に反映させている。外部評価の提言は、ホームページにおいて公表している。

〔課題〕 新任の経営指導員等が増え、また他地区との人事交流が頻繁に行われ 12 商工会の職員の半数以上が新人職員といった状況のなか、当会経営発達支援計画の理解、方針と行動に対して職員全体の共有化を図り、円滑な経営発達支援事業を進めていくことが課題となっている。

(2) 事業内容

①内部評価

経営発達支援事業は、12 商工会広域連携の職員体制である経営支援課と地域経済支援課が各支援事業の企画運営の実務を担当し全体は事業運営管理が統括する。

経営支援課と地域経済支援課は会議において、各支援事業の目標設定・事業計画・事業遂行状況の確認・結果検証・改善策の提案を実施し、事業運営管理とはその都度に報告調整を行うことで、全体での情報共有と方針の実行事業へ繋げる。

【各企画会議】 全体目標の理解⇒支援事業毎の目標設定⇒支援事業計画⇒事業実施
⇒事業検証⇒改善⇒次回目標及び企画提案

【広域協議会役員会・会長会・総会】 事業計画の決定、事業報告の承認

②外部評価（事業評価委員会）

中小企業診断士等の外部有識者へ事業の実施状況・成果の評価・見直し案の提示を委託する。

外部評価委員会には、経営指導員等が作成した事業検証資料を提出する。

委員会は外部有識者である中小企業診断士が委員長となり、郡山市産業観光部産業政策課・福島県県中地方振興局企画商工部地域づくり商工労政課・日本政策金融公庫郡山支店・福島県商工会連合会、法定経営指導員等で構成され、評価会議を年 1 回以上開催する。

【実施状況・成果の評価・見直しを内部へ提言】

- ・提言を基に実務者企画会議は検証を行い、目標及び計画等来期方針を決定する。
- ・提言は広域協議会役員会・会長会へ報告する。

【実施状況・成果の評価・見直し等の外部有識者提言を公表】

- ・外部有識者の提言は、12 商工会の役員会・会長会で報告する。又、提言を基とした方針・事業計画を 12 商工会総会で承認を受ける。

○事業の成果・評価・翌期の方針を 12 商工会のホームページで公表し小規模事業者等へ広く周知し、常に閲覧が可能な状態とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕全職員を対象に、専門家の事業者向けセミナーへの参加や専門家個別支援にチームでの参加、経営支援事業の企画運営へ関与することで、職員は短期間で経営支援能力とマネジメント能力を向上させている。また、研修会受講やカルテ等の共有により専門的知識も向上されている。

〔課題〕伴走型支援において重要なスキルである分析力と推進力（リーダーシップとマネジメント能力）を磨くにはOJTが有効で、また研修会受講で学んだことを実際の支援の場でアウトプットするOJTがスキル修得に繋がることから、商工会全体の支援能力を高め、支援を広げるためには、職員個々が支援事業の企画運営に関わり、且つ専門家の事業者支援の現場に数多く関わる必要がある。

(2) 事業内容

①広域企画事業者向け経営セミナーや個別相談への出席、及びOJTによる策定スキル修得

全職員を対象として、事業者向けのマーケティング、事業計画、経営革新等のセミナーを受講し、専門家による事業計画策定個別支援等へ同席する。事業者の個別支援に関しては原則として広域連携内の職員がグループを構成し実践することで、OJT効果による参加職員の専門的スキル及びマネジメントスキルの向上を図る。

②全職員の広域連携経営支援事業企画運営関与による、職員のマネジメント(経営)能力の向上

職員は広域連携の経営支援課や地域経済支援課において経営支援事業の企画運営に関わり、PDCAサイクルを回すことでマネジメント能力向上を図る。この取り組みにより、疑似的な経営を体験することができ、伴走型支援に活かせる推進力(リーダーシップ力・マネジメント力)向上を果たす。尚、企画運営上の情報は、適宜グループウェアのインフォメーションにて全職員が共有する。

【企画運営の流れ】事業方針⇒事業目標⇒企画策定⇒企画実践⇒検証⇒修正(次回方針)

③外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上研修】

経営支援スキル基礎知識習得のため、全職員を対象に福島県商工会連合会の主催する経営支援能力向上研修を受講する。

【DX推進に向けたセミナー】

地域の事業者のDX推進への対応を行うため、経営指導員等のICTスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にする。そのため、下記のようなDX推進取り組みに係る相談・指導能力の向上のためのセミナーに積極的に参加する。

<DXに向けたICT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組

クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のツール、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

イ) 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

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

④郡山広域内全職員の経営カルテ、及び県内経営指導員の伴走型支援事例、こおりやまクリックによる支援ノウハウ等の共有

巡回訪問等の相談内容を記録する経営カルテを経営支援システムで12 商工会全職員が共有し、閲覧及び案件支援へ参加することによって支援事例の共有を図る。また、県内経営指導員の伴走支援事例の共有を図る。

職員間の情報共有チラシ「こおりやまクリック」を発行し、支援事例ノウハウや支援に有効なICT等の活用方法や具体的なツール等を共有することで支援スキル向上を図る。

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 日本政策金融公庫との連携により、会議や事業を通じて支援ノウハウ等の情報交換を実施している。これにより、専門知識の習得する環境にばらつき無く、同じ情報を共有できている。

〔課題〕 日本政策金融公庫等との会議を通して公庫側の支援ノウハウ等の情報の共有は行われているが、商工会側の支援情報の理解は進んでいない。会議や事例発表の機会を利用し、小規模事業者支援ノウハウなどを積極的に発信し、他の支援機関との連携を深めていく。

(2) 事業内容

①日本政策金融公庫「経営改善貸付推薦団体連絡協議会」

協議会を通じ地域商工業の景況、融資から見る企業景況等の情報交換で共有を図るなど連携を強化し、資金繰りの為の融資支援のノウハウ等の情報交換を実施する。

連携先：(株)日本政策金融公庫郡山支店、福島県商工会連合会

郡山支店管内 2 9 商工会（郡山地区 1 2、岩瀬地区 5、田村地区 7、石川地区 5）

開催頻度：年 1 回

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 地域経済研究事業については、4 地域の研究を行い、毎年 3～5 の事業プランを策定し、地域関係者へ提案ができ、地元の関係者も地域の特性を活かした取り組みについて掘り下げて考える機会となった。

〔課題〕 地域経済研究事業で策定した事業プランが地域で実現するには至っておらず、事業化を果たすためには事業プランの磨き上げと地域住民による事業化に対しての支援が必要である。

(2) 事業内容

①地域経済調査研究

高齢化や人口減少、定住人口の減少などの問題を抱えている 12 商工会の中山間地域から選定した対象地域の地域経済活性化に資する事業の創出を調査研究し地域での事業化を目指す。

【研究内容】 地域を分析し課題を見つけ、課題解決のための事業方針を導き出し、事業計画を策定し、地元関係者へ提供する。

【実施体制】 商工会職員 10 人、地域関係者複数人を 3 グループに分け、分析、計画策定を行う

【参加者】 地域住民、郡山市（行政センター）、観光協会、JA、地元企業及び団体、専門家、

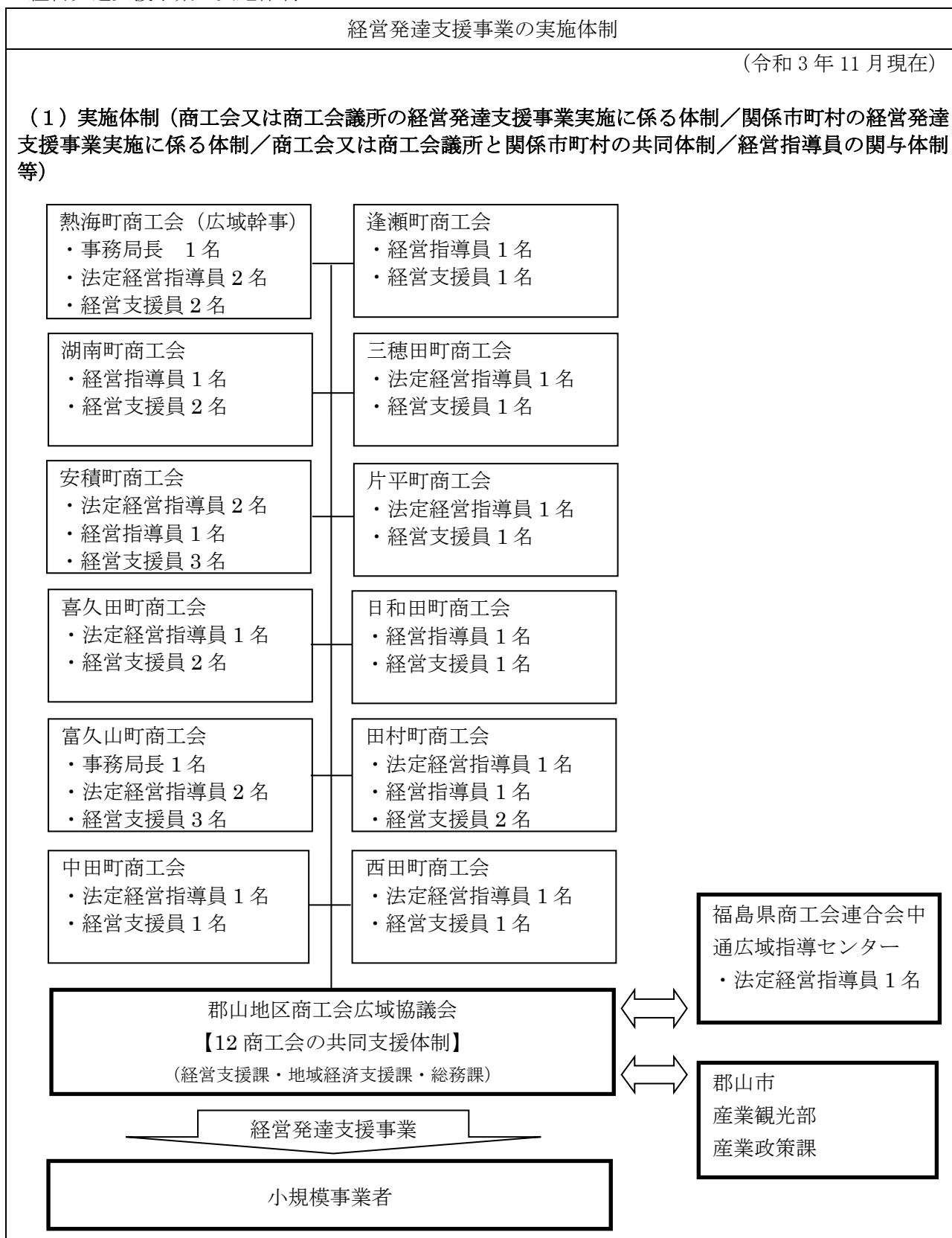
商工会職員

【開催回数】 研究会 4 回程度・発表会 1 回

【実施期間】 9 月～1 月（毎月 1 回）

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：伊藤久彦	■連絡先：郡山地区商工会広域協議会(所属：熱海町商工会)
	TEL 024-983-3754
■氏名：影山幸大	■連絡先：熱海町商工会
	TEL 024-984-2341
■氏名：渡邊和彦	■連絡先：三穂田町商工会
	TEL 024-954-2154
■氏名：佐久間智裕、二瓶聡	■連絡先：安積町商工会
	TEL 024-946-2068
■氏名：引地康広	■連絡先：片平町商工会
	TEL 024-951-2602
■氏名：松崎大明	■連絡先：喜久田町商工会
	TEL 024-959-2568
■氏名：安斎秀栄、塚原宏幸	■連絡先：富久山町商工会
	TEL 024-923-0896
■氏名：佐藤勉	■連絡先：田村町商工会
	TEL 024-955-2507
■氏名：登坂亮輔	■連絡先：中田町商工会
	TEL 024-973-2211
■氏名：吉田由美子	■連絡先：西田町商工会
	TEL 024-972-2114
■氏名：鈴木健一	■連絡先：福島県商工会連合会中通り広域指導センター
	TEL 0248-94-2680

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

本計画は共同申請の形を取っており、複数の経営指導員が企画運営に関与している。経営発達支援事業を遂行するに当たっては、単会の管轄エリアごと、及び広域のエリアそれぞれにおいて責任者を配置して企画運営や進捗管理等を行う必要があると考える。

この理由から、法定経営指導員を複数名設置するものである。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

■郡山地区商工会広域協議会	〒963-0541	福島県郡山市喜久田町堀之内字下上ノ台8番地の2
		TEL024-983-3754/ FAX024-983-3786
		E-mail kooriyama12@feel.ocn.ne.jp
■熱海町商工会	〒963-1309	福島県郡山市熱海町熱海一丁目1番地
		TEL024-984-2341 / FAX024-984-4909
		E-mail atami@coral.ocn.ne.jp
■逢瀬町商工会	〒963-0213	福島県郡山市逢瀬町多田野字久保田47番地
		TEL024-957-3250 / FAX024-957-3250
		E-mail ousesk@coral.ocn.ne.jp
■湖南町商工会	〒963-1633	福島県郡山市湖南町福良字台島8592番の内
		TEL024-983-2117 / FAX024-983-2990
		E-mail konan1@coral.ocn.ne.jp
■三穂田町商工会	〒963-0129	福島県郡山市三穂田町八幡字東屋敷5番地
		TEL024-954-2154 / FAX024-954-2162
		E-mail mihota@coral.ocn.ne.jp

- 安積町商工会 〒963-0107 福島県郡山市安積三丁目 3 1 番地
TEL024-946-2068 / FAX024-946-2099
E-mail asakatwn@sweet.ocn.ne.jp
- 片平町商工会 〒963-0211 福島県郡山市片平町字南前 2 0 番地の 1
TEL024-951-2602 / FAX024-961-6645
E-mail katahira@poplar.ocn.ne.jp
- 喜久田町商工会 〒963-0541 福島県郡山市喜久田町堀之内字下上ノ台 8 番地の 2
TEL024-959-2568 / FAX024-983-3786
E-mail k2568@poplar.ocn.ne.jp
- 日和田町商工会 〒963-0534 福島県郡山市日和田町字日向 1 3 8 番地の 1
TEL024-958-2438 / FAX024-958-2992
E-mail hiwd0413@coral.ocn.ne.jp
- 富久山町商工会 〒963-8061 福島県郡山市富久山町福原字福原 2 番地の 2
TEL024-923-0896 / FAX024-934-7091
E-mail yume-fuku@train.ocn.ne.jp
- 田村町商工会 〒963-1155 福島県郡山市田村町守山字小性町 9 2 番地 1 0
TEL024-955-2507 / FAX024-955-2851
E-mail tamura92@coral.ocn.ne.jp
- 中田町商工会 〒963-0833 福島県郡山市中田町下枝字久保 1 9 4 番地 4
TEL024-973-2211 / FAX024-973-2009
E-mail naka1@coral.ocn.ne.jp
- 西田町商工会 〒963-0904 福島県郡山市西田町土棚字中野 5 0 番地
TEL024-972-2114 / FAX024-972-2114
E-mail nisita@coral.ocn.ne.jp
- 福島県商工会連合会中通り広域指導センター
〒962-0028 福島県須賀川市茶畑町 4 6 - 1 0 5
TEL0248-94-2680 / FAX0248-94-2677
E-mail naka@do-fukushima.or.jp

②関係市町村

- 郡山市産業観光部産業政策課
〒963-8601 福島県郡山市朝日一丁目 2 3 番地 7 号
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)

	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
必要な資金の額	9, 2 0 0	9, 2 0 0	9, 2 0 0	9, 2 0 0	9, 2 0 0
地域経済動向調査	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0
経営状況分析	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0
事業計画策定支援	4, 0 0 0	4, 0 0 0	4, 0 0 0	4, 0 0 0	4, 0 0 0
事業計画策定後支援	2, 0 0 0	2, 0 0 0	2, 0 0 0	2, 0 0 0	2, 0 0 0
需要動向調査	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0
新たな需要開拓	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0
資質向上	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0
事業評価見直し	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
・ 自己財源 (12 商工会より会費、12 商工会より広域事業分担金) ・ 国補助金 (伴走型小規模事業者支援推進事業) ・ 福島県補助金

(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