

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>きたかた商工会 (法人番号 4380005010127) 西会津町商工会 (法人番号 9380005009189) 喜多方市 (地方公共団体コード 072087) 西会津町 (地方公共団体コード 074055)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 ①事業計画策定支援による小規模事業者の経営力向上 ②事業承継支援による小規模事業者の維持・継続 ③IT活用支援による経営管理・販促活動の強化</p>
<p>事業内容</p>	<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 RESAS等のビッグデータを活用した地域経済動向等の分析、またマイクロ調査として地域内小規模事業者へ四半期毎に景況調査を実施する。各調査分析結果等については商工会ホームページにて広く公表する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 展示商談会等を活用しバイヤーへのBtoB調査、また地域イベントを活用し消費者へのBtoC調査を実施する。調査分析結果等を生産事業者へフィードバックし改良・開発等に効果的に役立てる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 巡回・窓口相談時に経営改善意欲の高い事業者を掘り起こし・選定し、ローカルベンチマークツール等を活用した分析を実施する。分析結果は事業者へフィードバックし、必要とされる各種計画策定へ繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析・需要動向調査の実施事業所、またテーマ別セミナーの参加事業者を主たる対象として、DX推進意識の向上とともに、中期的な計画経営に資する計画や持続発展に効果の高い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 事業計画を策定した事業所に対し、計画の実行・改善・検証など事業所の計画実施動向を踏まえた定期的かつ柔軟なフォローアップを行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者毎の開拓販路を見定めたBtoC及びBtoB取引支援を行う。商談会等の出展活用やECサイトなどのIT活用も含め、成約成立や販売数増加に直結する支援に取り組む。</p>
<p>連絡先</p>	<p>■きたかた商工会 (幹事商工会) 〒969-3512 福島県喜多方市塩川町字東栄町一丁目12-3 TEL: 0241-27-3202/FAX: 0241-27-3226 E-mail: shiokawa@kitakata-shokokai.net</p> <p>■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</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) 経営発達支援事業の共同申請理由

きたかた商工会と西会津町商工会のエリアは、平成18年の喜多方市合併以前は同一の行政単位【耶麻郡(やまぐん)】に属するなど、地理的に隣接しており生活圏が一致しているとともに、観光需要も連動している。行政区分からも歴史的に人の往来や広域経済圏としても結びつきが強く、過去には小規模事業者全国展開支援事業など観光振興や産品開発をテーマに商工会や行政が各種の共同事業を実施してきた経緯がある。近年は、職員数の減少によるマンパワーが低下する中において、塩川町商工会、熱塩加納村商工会、山都町商工会、高郷村商工会(以上4商工会が現在のきたかた商工会)、西会津町商工会の5つの商工会により、平成16年7月に結成した「会津西北商工会広域連携協議会」を通し地域内の多様で高度な経営相談ニーズに対応してきた。具体的には、両商工会の職員によるチームコンサルティングや、風評被害払拭のためのアンテナショップへの共同出品など広域連携ならではの取組みによる小規模事業者支援を展開してきた。

現在、当地域においては、少子高齢化の急速な進行とともに、個人消費や生産力が大きく低下してきていることで地域経済の空洞化が顕著になってきている。また、道路交通網(磐越道、国道121号線、会津縦貫北道路など)が整備されてきたことが人口減少に拍車をかけ、あわせて生活圏(買い物、観光、レジャー、就労、通学、文化交流)の広域化による地域内消費の流出などの共通問題を抱えている。その他、人口減少の加速、事業主の高齢化といった深刻な共通課題もあり、単独で課題解決を目指すよりも、同じ方向性を持った商工会が、各々の強みを活かし限られたマンパワーを集結しながら、経営発達支援事業の共同支援体制を構築・確立することが重要であると考えられる。同時に、各行政の振興計画と一体的かつ連携した事業展開を図ることで、地域内小規模事業者が求めている支援ニーズに確実に応えながら事業の持続・発展に向けた相談支援に取り組むことが効果的であると考えられる。

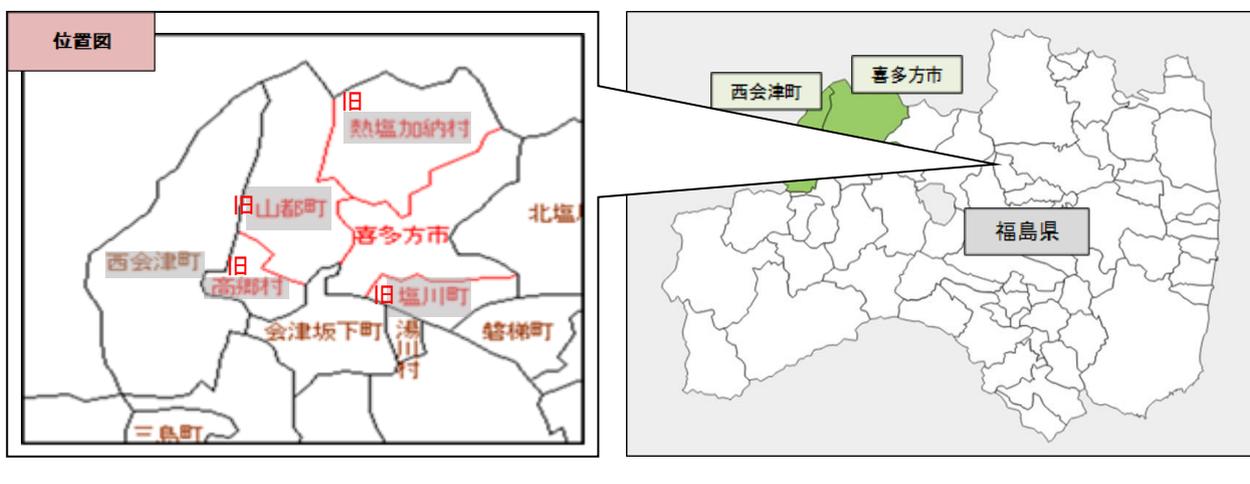
(2) 地域の現状及び課題

①現状

○きたかた商工会エリア、西会津町商工会エリアの位置と人口動向

当地域は会津地方の西北に位置し、平成の大合併により平成18年1月4日に誕生した喜多方市と西会津町があり、経済団体としてはきたかた商工会(旧塩川町、旧熱塩加納村、旧山都町、旧高郷村)と西会津町商工会の他に、会津喜多方商工会議所(旧喜多方市)が併存する地域である。

※位置図網掛け部分が申請商工会地域



地域内人口については、唯一塩川地区のみ、会津若松市や喜多方市中心部への通勤利便性など位置的優位性によりベットタウン化し、人口は維持・微増している。しかし、その他の地区である市北西部や西会津町では例外なく減少傾向が続いており、当地域の全体的な人口減少・少子高齢化にも歯止めがかからない状況である（資料1）。

当地域の特産品としては、「山都そば（喜多方市山都町）」や「会津野澤味噌ラーメン（西会津町）」などがあるものの、旧喜多方市が発祥の「喜多方ラーメン」は全国的にも知名度が高く、観光客の多くは旧喜多方市内に数多く存在する「喜多方ラーメン」を提供する名店を目当てに訪れている。また、きたかた商工会と西会津町商工会管内の総面積は700K㎡を超え、その中には山、川、滝さらには清水や湧水などが各地域にあるなど自然豊かな地域である。気候は、盆地のため、夏蒸し暑く冬は豪雪地帯であるが、冬場積もった雪を利用し雪室で野菜などを熟成させる取り組みも行われている。

地域内人口等推移

(資料1)	平成27年	令和3年	R3.4月現在 増減
総人口	25,337人	22,441人	▲2,896人
65歳以上人口	8,894人	9,109人	215人
高齢化率	35.1%	40.5%	5.4%
小規模事業者数	977	874	▲103

※きたかた商工会地域及び西会津町商工会地域の合算値
 （「喜多方市人口データベース」・「西会津町住民基本台帳」より）

○産業構造の現状

当地域では就業可能な事業所数が少ないことに加え、業種が製造業や観光業が中心で、職種や勤務形態も選択肢が限られているため、特に高卒直後の18歳人口の地域外流出率が高い状況が続いている。人口の減少に伴い地域内の消費力や生産力も低下し、ひいては地域経済の空洞化を起こす一因となっている。他に、磐越道をはじめとする道路交通網の整備が生活・レジャー圏の広域化の進行要因である。平成27年に開通した会津縦貫北道路においては、会津若松ー喜多方間の往来が活発化し、さらに現在着手中である会津縦貫南道路が開通することで、南会津や白河など県南地方との交通ネットワーク構築が見込まれている。交通インフラの整備は、各地域間の交流・連携の促進が期待される反面、当地域が単なる通過点になり、地域内の小規模商店にとっては商機の大幅減退を招いている。加えて郊外型大型店の進出も進んでいることから、地域内での経済循環が崩れている状況にある。

【1次産業】

- ・稲作が中心でコメが農業算出額の約64%を占め、野菜、畜産等がそれに続いている。
- ・野菜は喜多方市のアスパラガスと西会津のミネラル野菜の地名度が高く、中山間地域を中心にそばの栽培が盛んである。
- ・喜多方市の農業算出額は約115億円で、西会津町における農業算出額は約11億円である。
- ・両市町とも、兼業農家や小規模農家が大半を占めており、生産者の高齢化や後継者不足による生産面積の縮小や遊休農地の増加、次代を担う多様な担い手の育成・確保等が課題となっている。

【2次産業】

- ・建設業においては、労働人口の減少に伴い人材確保・育成に大きく支障をきたしており人手不足が目立って来ている。また、人件費の高騰により入札不調や利益の少ない公共工事が増えてきた。

- ・各種機械器具や自動車部品、光学機器の製造業者が、塩川地区と西会津町に立地しており、就業場所の提供と雇用促進の一助を担っている。
喜多方市全体における製造品出荷額は約 8 0 0 億円、西会津町における製造品出荷額は約 7 0 億円である。

【3次産業】

- ・観光客の入込については、震災以前に戻りつつあるが、安心安全を重要視する教育旅行などは依然として回復の兆しが見えない状況にある。また、大型小売店やドラッグストアの相次ぐ進出による競争激化と同時に、ライフスタイルの変化による買い物のレジャー化や外食志向の高まり等により、地域内消費の流出が顕著化するなど厳しい経営環境が続いており、詳述すると以下の通りである。

⇒卸小売業

- ・平成 2 8 年経済センサスによると、喜多方市全体における卸売業・小売業の合計事業所数は 5 8 5 事業所であり、平成 2 4 年経済センサスと比較すると 1 4 8 事業所、2 0 . 2 % の減少である。これは、消費人口の減少や消費流出が急速に進行してきたことが大きな要因として考えられる。
- ・また、西会津町においても同様の要因を受け事業所数は減少傾向となっている。
- ・当地域共通の懸案事項としては、大型店への消費流出と事業主の高齢化、後継者不足による廃業の増加に歯止めがきかないことである。

⇒観光業

- ・西会津町最大の観光資源である大山祇神社と鳥追観音においては、入込客数は年々減少し、最盛期の平成 4 年（2 3 万人）と比較すると 1 6 万人の減少となっており、磐越自動車道開通と東日本大震災の影響から脱しきれていない。反面、道の駅にしあいづへの入込数は伸びており、観光の拠点として重要な役割を担っている。しかし、宿泊施設の絶対数の不足や観光ガイドの高齢化・なり手不足など、観光客の取込みに対する課題もある。
- ・きたかた商工会エリアにおいては、熱塩温泉と荻野漕艇場、山都そばと塩川花火大会などの誘客要素があるが、いずれも地域型であり、広く国内全域から集客となる観光資源ではなく、地域内への経済波及効果も薄く一過性のものとなっている。また、喜多方といえば、ラーメン・日本酒以外の物産品の知名度が低い状況にある為、当地域への入込みが弱く、知名度向上や販路拡大等による物産振興が課題である。

地域内業種別小規模事業者数推移表

(きたかた商工会・西会津町商工会 合計値)

(資料 2)

[単位：件]

業 種	平成 2 2 年	平成 2 7 年	令和 2 年	減少率
建 設 業	2 7 9	2 5 6	2 2 0	▲ 2 1 . 1 %
製 造 業	1 0 3	1 0 9	8 6	▲ 1 6 . 5 %
卸 売 業	2 2	2 3	2 5	1 3 . 6 %
小 売 業	3 1 3	2 8 2	2 1 6	▲ 3 0 . 9 %
飲食・宿泊業	1 3 6	1 3 1	1 2 8	▲ 5 . 8 %
サービス業	1 5 8	1 5 7	1 7 9	1 3 . 3 %
そ の 他	3 4	1 9	2 0	▲ 4 1 . 1 %
合 計	1,0 4 5	9 7 7	8 7 4	▲ 1 6 . 3 %

(福島県商工会連合会「商工会実態調査」より)

※減少率は、平成 22 年と令和 2 年の数値を比較し算出

※推移表によると、ほとんどの業種で減少が進んでいるが、卸売業とサービス業では、10年前と比べ増加傾向にある。これは、両業種において廃業が見られなかったことや、サービス業としては、塩川地区新興住宅地を中心に、理美容・自動車整備・軽貨物運送業などの個人事業創業者が増えたことが理由として考えられる。

②課題

地域内小規模事業者数（資料2）からわかるように、地域内小規模事業者数は10年前（平成22年→令和2年）に比べ、171件減少している。これは、商店街の空洞化や消費流出による売上の減少、事業主の高齢化、後継者不足などによる廃業が急速に進んでいることが一番の原因である。特に小売業の減少が著しく、前述の原因による影響を大きく受けているのが商業事業者であることが表れている。この大きな要因である地域内の購買力低下・流出を埋めるにあたっては、ITを活用した販路開拓が有効手段であり今後益々主流となっていくものだが、高齢化する小規模事業者にとっては苦手分野であり利活用がまだまだ行き渡っていないことから、きめ細かいIT支援が必要となっている。

また、就農人口においては、農業従事者の高齢化・後継者不足により減少傾向が続いており、担い手の育成が急務であるとともに、地域を支える基幹産業として農業所得向上に向けた取組みが必要となっている。農業が将来にわたり魅力ある産業となる為にも、6次産業化や地産地消の推進、他業種との連携による新たなマーケットの開拓など販路拡大に向けた取組支援が不可欠である。

他方、地域知名度に目を向けてみると、近隣の「喜多方」の知名度が全国的に高いこともあり、その周辺である「きたかた商工会」「西会津町商工会」地域は世間からの認知度が低く、業種問わず創業者数が増えない側面もある。地域経済の担い手となる創業者は貴重であり、継続した掘り起こしと、創業から軌道に乗るまで各種施策も十分に活用した手厚い支援を重ねていくことも重要である。

このようなことから、流出した消費を取り戻す取組みや事業承継をはじめとした個店の持続発展に直結する支援の充実強化が不可欠であり、またそれらによる地域内への消費活性化などの相乗効果が求められている。

（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

前項までに記述した通り、当地域は人口減少・高齢化・後継者不足・消費の流出、低下など、深刻で困難な課題が山積していることから小規模事業者の持続的経営に向けた実効性の高い支援が急務である。特に、事業者の高齢化に伴う廃業増加・IT活用の脆弱性は、当地域の中長期的な視点においては、小規模事業者の縮小・弱体化が進む大きな要因であると考えている。

また、長期化する新型コロナウイルス感染症拡大の影響においても小規模事業者は大きな打撃を受けており、afterコロナ・withコロナを意識した経営スタイルへの変化なども必要となっている。

このような地域現状・課題及び2市町の振興計画の関連項目を踏まえ、地域内小規模事業者の中長期的な振興のあり方を下記の通り掲げ、あらゆる角度から事業主の目線に立った伴走型支援に取り組んでいく。

- 実効性の高い事業計画策定支援を通して、小規模事業者の持続的・発展的な経営力の強化を図る。
- 全面的な事業承継支援を通して、小規模事業者の廃業回避と事業維持を支える。
- 経営管理・販促活動のIT化支援による需要開拓・創出を図る。

②喜多方市総合計画（2017～2026）きたかた活力推進プラン・西会津町総合計画（2019～2025）との連動性・整合性

喜多方市総合計画における「商業」項目では、消費の促進を図る為【魅力ある商店づくりと賑わいの創出】、受注・販路拡大、経営合理化などの経営基盤の強化に向けた【中小企業の育成】、また、「工業」項目においては、生産性・収益性・技術力の向上や、受注拡大への取組みを支援する【経営基盤の強化】を施策として掲げている。

西会津町総合計画の「商工業」項目においては、既存商店などの事業・技術の承継、ICTを活用した支援の強化を図る【商店街等の活性化と事業承継・創業支援】として取組みを掲げている。

以上、両市町の総合計画関連項目と、前記の当会が掲げた中長期的な振興のあり方の3項目はいずれも連動性・整合性があると考ええる。

③商工会としての役割

現在まで、きたかた商工会・西会津町商工会では、地域小規模事業者の「ホームドクター」として、相談需要の高い税務・金融相談など足元の経営管理をはじめ、販路開拓に向けた各種施策等の活用支援や創業希望者への支援、また事業継続に不可欠な事業承継支援など、あらゆる支援に取り組んできた。

同時に、これまでの経営発達支援計画第1期（平成29年4月1日～令和4年（平成34年）3月31日）においては、従前の経営改善普及事業からより踏み込んだ小規模事業者の経営力向上を支援するため、経済動向調査・経営状況の分析・事業計画策定、フォローアップに至るまで一貫した伴走型の個社支援に努め、販路拡大による持続発展を推進してきた。その結果、持続化補助金をはじめとした各種施策活用に繋がり、地域内個社の持続・発展へ大きく寄与できたものと考えている。

しかしながら、施策活用などに積極的に取り組む事業者は限られており、特に高齢化する小規模事業者は多様化する時代の変化に追い付けず、事業計画策定や施策メニューの活用までに至らないケースが多々ある。その為、増加する高齢事業者の廃業抑制に向けては、事業継続を後押しする計画経営や事業承継に関する支援を強化していくことが必要である。

今後ますます小規模事業者の高齢化や人口減少が進んでいく当地域において、事業の維持・発展に向けては、今まで以上にマンパワーを集結し、IT活用など時代に合った販促手法や事業承継など事業計画策定を通じた各種支援の強化が求められるところであり、その役割を確実に果たしていかなければならない。

あわせて、衰退している地域経済に活力を取り戻すためには、小規模事業者の発展が不可欠であることを再認識し、各行政の産業振興計画と一体的・連携した取組みを展開していき、地域経済活性化を図っていく事が重要な役割である。

（４）経営発達支援事業の目標

前述の「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、以下の目標を定め小規模事業者の持続発展に向けた支援に努める。

目標① 事業計画策定支援による小規模事業者の経営力向上

目標② 事業承継支援による小規模事業者の維持・継続

目標③ IT活用支援による経営管理・販促活動の強化

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) 目標の達成に向けた方針

目標① 事業計画策定支援による小規模事業者の経営力向上

補助金申請のみならず、経営革新・事業継続力強化など、計画経営に関するあらゆる「事業計画」に対し全面的な策定支援を実施し、事業の維持・発展に効果的な取組みを強力にサポートすることで、小規模事業者の骨太な経営基盤形成と経営力向上を図る。

目標② 事業承継支援による小規模事業者の維持・継続

後継者への事業引継ぎに関する総合的な承継支援と、後継者不在の事業主へは第三者承継の理解・手法等について専門家や関係機関制度の活用を含めた支援を強化し、廃業数の低減と事業維持を支えていく。

目標③ IT活用支援による経営管理・販促活動の強化

合理的な経営管理や市場・消費者ニーズを捉えた販路拡大を図るため、IT活用支援を強化し、小規模事業者のIT化促進とビジネスチャンスの創出を図る。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

四半期（年4回）ごとに、マクロ調査及びミクロ調査を実施している。

マクロ調査については、県内金融機関が公表している経済・景況動向資料を収集し、経営支援会議時に共有・把握している。

ミクロ調査については、地域内小規模事業所30社へ独自作成の調査票にて景況実態等の調査を実施している。調査集計結果は、経営支援会議時に共有するとともに、商工会ホームページにて公表してきた。

【課題】

定期的な調査の実施・把握はしているものの、その結果を十分に分析し、個々の事業者や同業界に向けた個別具体的な支援にまで活かされてない。また外部データの活用も乏しい面があると思われる為、収集活用する外部データの見直しと同時に、調査結果の十分な分析による効果的な支援策へ繋げることが必要である。

(2) 目標

	公表方法	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
① ビッグデータ活用による地域経済動向分析の公表回数	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
② 景況動向（ミクロ）調査公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

当地域において真に稼げる産業や小規模事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、地域経済分析システム「RESAS」を活用し、当地域の経済動向について、経営指導員等による分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】・地域経済循環マップ(何で稼いでいるか等を分析)

・まちづくりマップ・Form-to分析(人の動き等を分析)

・産業構造マップ(産業の現状等を分析)

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映させる。

②景況動向(ミクロ)調査の実施

管内の景況動向等について詳細な実態を把握する為、四半期ごとに独自作成の調査票を用いて調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者25社

(小売業・サービス業・飲食宿泊業・製造業・建設業の5業種より各5社ずつ)

【調査項目】売上額・仕入単価・資金繰り・採算・従業員・設備投資・経営課題等

【調査手法】四半期ごとに(年4回)調査票を使用したヒアリング・記入

【分析手法】経営指導員等による分析を行う。また、必要に応じ外部専門家と連携し取り組む。

(4) 調査結果の活用

・情報収集・調査、分析した結果について商工会ホームページへ掲載し広く管内事業者等へ周知する。

・経営支援会議時において支援策への基礎資料として共有するとともに、経営指導員等による事業計画策定などの個社支援における参考資料として役立てる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

地域内調査として、管内で開催される地域イベント等において、また地域外調査としては、首都圏等で行われる物産イベントにおいて、それぞれ小規模事業者の加工食品を出展販売しながら、簡易的なアンケートによる消費者意見の聴取を行い商品の受け入れ動向を調査してきた。

【課題】

対市場(BtoB)及び対消費者(BtoC)に向け、より多く受け入れられる為の商品開発・改良への有効的な情報収集が不足していると思われる。その為、事業者へのフィードバックと具体的な商品のブラッシュアップ支援にまで繋がる実績が伸びていないことが課題であり改善が必要である。

(2) 目標

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①BtoB取引調査対象事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
②BtoC取引調査対象事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者

(3) 事業内容

①BtoB取引への受け入れ調査

小規模事業者が生産加工する商品について、事業者間取引による販路拡大に向け、全国的・広域的に開催される展示商談会等を活用し、バイヤー等へのニーズ調査を実施する。当該調査の分析結果については事業計画策定に反映させる。

【調査対象事業者】 当地域内で加工食品を製造販売する小規模事業者

【サンプル数】 バイヤー等市場関係者 20人

【調査手段・手法】 活用する商談会等への来場者（バイヤー等）に対し、市場受け入れに必要な商品改良意見等について、アンケート調査票を用いながら経営指導員等により聴取する。また、必要に応じてWEB回答による調査手法も取り入れる。

【分析手段・手法】 調査結果は、経営指導員を中心に販路開拓に長けた専門家の助言と連携のもと分析を行う。

【調査項目】 (1)味 (2)サイズ感 (3)ネーミング (4)パッケージング (5)価格設定 (6)取引条件等

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該事業者へ直接説明する形でフィードバックし、改良・開発等に役立てる。

②BtoC取引への受け入れ調査

小規模事業者が生産加工する商品について、一般消費者による販路拡大に向け、管内で開催される地域イベントを活用し、一般消費者へのニーズ調査を実施する。当該調査の分析結果については事業計画策定に反映させる。

【調査対象事業者】 当地域内で加工食品を製造販売する小規模事業者

【サンプル数】 一般消費者 20人

【調査手段・手法】 活用する地域イベントへの来場者（一般消費者）に対し、消費者受け入れに必要な商品改良意見等について、アンケート調査票を用いながら経営指導員等により聴取する。また、必要に応じてWEB回答による調査手法も取り入れる。

【分析手段・手法】 調査結果は、経営指導員を中心に販路開拓に長けた専門家の助言と連携のもと分析を行う。

【調査項目】 (1)味 (2)サイズ感 (3)ネーミング (4)パッケージング (5)価格設定 (6)購入条件等

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該事業者へ直接説明する形でフィードバックし、改良・開発等に役立てる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

記帳機械化や確定申告相談、金融相談等での財務分析を中心とし、その他補助金申請の際の情報として経営分析を実施してきた。また、当広域連携協議会独自の財務分析ツールを作成・内部での勉強会などを通じ、経営指導員のみならず経営支援員を含めた全員体制で分析業務を遂行してきた。

【課題】

記帳機械化その他事業者からの相談の際に財務分析を多数実施し、分析結果のフィードバックを行ってきたものの、その後の経営計画策定に十分に活かされておらず、一貫性の無い単発的な支援となるケースも多く、対象者を絞り込んだ、より深い分析を実施する必要があると考える。

また、マンパワー不足も大きな課題であり、経営指導員のみならず、職制を超えた支援体制の構築（経営支援員等の積極的な事業参画によるスキルアップ）を図っていくことが急務であると思われる。

さらに、分析スキルに関しても、職制や経験年数等でヒアリング能力等スキル面でのバラツキが見られるため、活用するフォーマットを絞り込み、分析項目・支援レベルの平準化を図る必要がある。

(2) 目標

	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営分析事業者数	127 者	71 者	71 者	71 者	71 者	71 者
きたかた商工会	80 者	48 者				
西会津町商工会	47 者	23 者				

※現状の件数は、記帳機械化や金融相談時における各職員独自の視点から簡易的な財務分析が中心であったが、今後の目標はローカルベンチマークツールの活用による指標・視点等を絞った精度の高い分析を行う。

(3) 事業内容

①小規模事業者を中心とした経営分析の実施

【分析対象者・件数】

巡回訪問および窓口相談対応時に経営改善や新たな取組みに対する積極性が高い事業者を選定し、経営指導員（きたかた3名・西会津2名）については10件、経営支援員（きたかた6名・西会津1名）については3件の分析支援を実施する。

【分析手法】

法人事業者については、経済産業省の「ローカルベンチマークツール」を主に活用するが、個人事業者（特に小企業者）については、必要性の低い分析項目が混在する可能性があるため、簡易的な分析ツール（Excel形式・独自作成）を使用する。特に「強み」や「機会」については重点的に収集・分析を行い、以降の事業計画策定に直接的に結び付けていく。なお、比較的経験の浅い職員（経営支援員等）については、経営指導員がペアとなり、OJTを通じて経営分析を実施することにより、スキルアップに繋げていき、支援体制の強化を図ることも重要な目的とする。なお、分析の平準化を図る為、この2種類以外のツールは使用しない。

【分析項目】

➢ローカルベンチマークツール（＝対象者・法人）

◆財務情報（6つの指標）

①	売上高増加率（売上持続性）
②	営業利益率（収益性）
③	労働生産性（生産性）
④	EBITDA 有利子負債倍率（健全性）
⑤	営業運転資本回転期間（効率性）
⑥	自己資本比率（安全性）

◆非財務情報（4つの視点）

①	経営者への着目
②	関係者への着目
③	事業への着目
④	内部管理体制への着目

➢簡易分析ツール（Excel形式）（＝対象者・個人事業者）

◆財務情報

①	売上高増加率（売上持続性）
②	営業利益率（収益性）
③	損益分岐点比率（経営安全率）
④	自己資本比率（安全性）
⑤	債権・債務・棚卸資産回転期間 （キャッシュコンバージョンサイクル）

◆非財務情報

①	内部環境（SWOT分析）
②	外部環境（SWOT分析）
③	クロスSWOT分析 （強み×機会を重視）
④	4P分析・5フォース分析

※④については必要に応じて実施する

②分析結果の活用方法

経営分析を実施することにより得られた情報（ヒント）を分析対象事業者へフィードバックし、各種補助金活用等の為の事業計画（経営革新計画や事業承継計画等も含む）策定支援（6. 事業計画策定支援に関すること）に繋げていく。

また、分析結果については当広域連携協議会内の「経営支援会議」に各指導員が持ち寄り、情報・ノウハウの共有化を図る。さらに、経営支援員を対象とした勉強会等を開催し、モデルケースを活用した分析手法やヒアリング手法について習得していく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

専門家招聘のもと「経営計画策定セミナー」や「事業承継計画策定セミナー」、さらには参加対象業種を限定したセミナーや「経営お悩みなんでも相談室」と題した個別相談会を開催してきた。様々なニーズに対応し、柔軟に開催してきたことにより、参加者の理解度・満足度は高く、事業計画策定支援にも一定程度繋がっている。

【課題】

セミナーをキッカケとし、経営計画の策定に結び付くケースはあるものの、補助金申請を主たる目的とした事業計画の策定に留まるケースが多く、事業計画策定自体が一過性のものとなることが多いことや、事業計画策定の意義や重要性の認識の周知が不足していることが課題として挙げられる。また、管内においては「新たな取組み（＝経営革新）」を実施する事業者が未だ少なく、意欲の喚起を図ることも必要であると考えられる。

(2) 支援に対する考え方

現在まで、セミナーを中心に据えた（キッカケとした）支援を行ってきたものの、漠然と参加者を募り、その参加者を対象とした事業計画策定支援を行うだけでは、事業者にとって受動的なものに過ぎず、事業計画策定（経営革新計画や事業承継計画等も含む）の意義や重要性を確実に認識頂くことは困難であると考えられる。そのため、日常的な経営支援から、意欲的な事業者の選定→経営分析→事業計画策定→（補助金申請・各種計画申請）→継続的なフォローアップに繋げていく。セミナーも開催するが、あくまで補完的な位置づけとして実施する。

また、近年企業経営に重要視されている「DX」についても、今後小規模事業者へも様々な局面での必要性が高まっていることから、DXに向けた意識の向上を図る為の支援にも取り組む。

(3) 目標

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
事業計画策定事業者数	22者	22者	22者	22者	22者	22者
きたかた商工会	9者	15者	15者	15者	15者	15者
西会津町商工会	13者	7者	7者	7者	7者	7者
DX推進支援事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
きたかた商工会	-	2者	2者	2者	2者	2者
西会津町商工会	-	1者	1者	1者	1者	1者

【積算根拠（単年度）】事業計画策定事業者数 → 経営指導員 各3者・経営支援員 各1者

(4) 事業内容

①経営指導員等による事業計画策定支援

【支援対象】

経営分析・需要動向調査を実施した事業者を主たる支援対象とする。

【支援の手段・手法】

経営分析や需要動向調査から得られた様々な課題の整理や、得られたヒントの活用を図るべく、各種事業計画の策定支援を実施する。なお、円滑な事業承継に向けた計画策定や補助金の活用に至

るケース、経営革新計画等の各種計画申請に至るケースなど、様々な状況が考えられるが、基本的には3年～5年程度の中期的ビジョンに基づいた事業計画策定を支援する。一貫性のある伴走型支援を実施することから、担当者については先に実施する経営分析等から事業計画策定、フォローアップに至るまで、基本的に固定とする。

なお、支援案件は経営支援会議の席上で共有し、PDCAサイクルを意識した支援に繋げる。高度なケースなど、担当者のみでの支援が困難な場合は、外部専門家の協力を得ながら確実な支援を行う。

②経営指導員等によるDX推進支援

【支援対象】

経営分析・需要動向調査を実施した事業者を主たる支援対象とする。

【支援の手段や手法】

他社との競争力強化や多様化する消費者行動に対応する必要性の高まりを背景として、特に経営分析や需要動向調査にて得られた「課題」に着目し、事業者と整理（リスト化）を行う。その後、対象事業者がDX化を進めることにより得られるメリットや効果について検討し、事業計画策定を並行的に進めていく。

なお、支援案件は経営支援会議の席上で共有し、PDCAサイクルを意識した支援に繋げる。高度なケースなど、担当者のみでの支援が困難な場合は、外部専門家の協力を得ながら確実な支援を行う。

③各種セミナー・個別相談会の開催

【支援対象】

経営分析・需要動向調査を実施した事業者を主たる支援対象とする。

【開催方法・要旨】

外部講師（専門家）を招聘して実施する。なお、会場型とWEB開催型を組み合わせた「ハイブリッド型」の開催も有効な手段として実施する。事業計画策定の重要性の認識を頂くことが最たる目的と考えているが、理解したことのみで終わることが無いよう、受講者参加型による演習等を通じ、さらに理解を深めていただくことを重視する。また、テーマ別のセミナーを開催することにより、対象事業者に深く寄り添った支援を実施する。

【カリキュラム】

- 経営革新計画策定セミナー・事業継続力強化計画策定セミナー・事業承継計画策定セミナー等
- 各セミナーに共通する内容としては、①制度概要、②取組の意義（メリット）、③策定の流れとし、その他にも演習や実際の事例を織り交ぜながら、受講者が理解しやすいセミナーの企画に努める。
- 併せて、DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得に向け、各セミナー内にDX関連の内容を交え、ITの有効な利活用を推進する。その中でも取組意欲が高い事業者に対しては、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

【募集方法】

チラシ配付による巡回時の参加推進、各会HP・SNS等での広報

【開催回数】

テーマ毎にきたかた商工会・西会津町商工会で各1回（2時間程度）

【参加人数】

1回あたり20名程度とする。

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】

特に「小規模事業者持続化補助金」等の採択後の実行支援については、担当者が責任を持って定期的なフォローアップを行い、事業進捗状況の確認を徹底した。

【課題】

長期的な視点（複数年度）でのフォローアップに関して十分とは言えず、事業計画策定後のフォローアップに関する明確な評価基準（営業利益等の指標）も示されていない。また、他の職員等の様々な視点から見た「気づき」も重要と言えるが、支援案件の共有が現在まで完全とは言えず、PDCA サイクルを重視し、次期の計画に活かすための取組みが必要であるとする。

(2) 支援に対する考え方

支援対象事業者が事業計画の中で掲げる「目標」に対する現状からのギャップ（距離）を把握し、フォローアップを重ねるごとに、距離は縮まっているのか、方向性にズレは無いかなど、一定の指標を基に事業者と共に確認すべきであるとする。事業計画策定を行った全ての事業者をフォローアップ対象事業者とし、頻度については基本的に四半期に一度とするが、個々の支援案件内容により柔軟に対応する。

(3) 目標

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ対象事業者数	22者	22者	22者	22者	22者	22者
きたかた商工会	9者	15者	15者	15者	15者	15者
西会津町商工会	13者	7者	7者	7者	7者	7者
頻度（延べ回数）	88者	88者	88者	88者	88者	88者
きたかた商工会	36者	60者	60者	60者	60者	60者
西会津町商工会	52者	28者	28者	28者	28者	28者
売上増加事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
きたかた商工会	-	6者	6者	6者	6者	6者
西会津町商工会	-	4者	4者	4者	4者	4者
営業利益率増加事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
きたかた商工会	-	6者	6者	6者	6者	6者
西会津町商工会	-	4者	4者	4者	4者	4者

(4) 事業内容

事業計画策定（経営革新計画や事業承継計画等も含む）を実施した22事業者全てをフォローアップ対象事業者とし、4半期に1回のフォローアップを実施する。しかしながら、案件の内容（緊急度、複雑性、進捗状況の計画に対するズレ等）によってはフォローアップ回数を増やすなど、柔軟に頻度を変更しながら対応する。また、月に1回開催する経営支援会議において案件の共有化を図り、検証・改善を図る。さらに、フォローアップを実施する中で新たな課題が生まれた場合は、専門家派遣やよろず支援拠点、その他連携可能な機関の活用を行いながら課題解決を目指す。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

前項の需要動向調査実施にあわせ、地域内外イベントへの出展支援・販促支援に取り組み、小規模事業者が生産販売する商品の更なる販路拡大・売上増加に寄与するよう努めてきた。

また、小規模事業者が苦手とする商品PRに関する広報活動についても、マスコミ（新聞・TV等）への情報提供や自社HP・SNSの作成・改善・活用支援を実施し、幅広く販路を得るための需要開拓支援に取り組んできた。

しかしながら、小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」や「知識不足」等により、全体的にはIT活用による販路開拓等のDXに向けた取組み意識が低い状況と言える。

【課題】

出展支援・販促支援に取り組んできたが、イベント出展時の売上増加に限られ一過性の効果に留まっており、反復取引までに繋がっているケースが少ない。また、HPやSNSなどのIT活用による商品紹介や注文が主流となってきており、今後の販路開拓には益々欠かせない要素となっている中、小規模事業者には未だにITの有効活用が根付いてない現状がある。その為、現在までのIT活用支援をより強化していく中で、DX推進の必要性を理解・認識してもらいながら新たな販路や継続した取引の獲得に繋げていくことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏等で開催される既存の展示会等への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等がIT利活用も含め、事前・事後の出展支援を行い、出展期間中には、陳列・接客・商談助言などのきめ細やかな伴走支援を行う。

DXに向けた取組みとして、HP・SNSの構築と情報発信、ECサイトの活用などの相談対応を行い、DXの必要性や理解度を高め、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
① IT活用支援事業者数 (BtoC販路開拓)	11者	10者	10者	10者	10者	10者
売上額/者	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②商談会等出展支援事業者数 (BtoB販路開拓)	-	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件

(4) 事業内容

① IT活用支援による販路開拓【BtoC取引支援】

一般消費者への販売による販路拡大を目指している小規模事業者に対し、ITを利活用した販促手法等について全面的な活用支援を実施する。HPやSNS（Facebook等）の作成・改善・活用や、あらゆるECサイトへの出品に関する事など、対消費者へ訴求効果の高い取組みを支援していく。なお、各支援にあたっては、事業者自身のIT活用能力（理解度・管理・操作レベルなど）に応じ、小規模事業者個々の目線に立った活用支援に取り組む。

SNSの活用については、現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し宣伝効果を向上させるための支援を行う。

HPの活用については、主にネットショップの開設を中心に、立ち上げから商品構成、ページ構成、PR方法などIT専門家等と連携した継続的な支援を行う。

ECサイトの活用については、福島県商工会連合会運営の「福島美味ECサイト“仕送り人”」や全国商工会連合会運営の「ニッポンセレクト」などへの出品支援を想定しており、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影・商品構成等の支援を行う。また、販売商品や事業者の希望等によっては、民間のあらゆるECサイトへの出品提案や支援も同時に行う。

②商談会等出展支援による販路開拓【BtoB取引支援】

事業者間取引の拡大を目指している小規模事業者に対し、全国的規模で開催される商談会等への

出展支援を通じた新たな取引獲得を全面的に後押しする。小規模事業者が苦手とする出展に関する事務的支援はもとより、商談会へ臨む際の陳列・レイアウト・販促表示、バイヤー等への商品紹介対応、また商談会終了後のアプローチなど、成約に至るまで一貫した支援を行い販路開拓に結びつけていく。出展活用する商談会は「アグリフードEXPO」や「全国食の逸品EXPO」などバイヤーや市場関係者などが多く集う催事を想定している。

《参考》

「全国食の逸品EXPO」

- ・開催時期 毎年10月
- ・会場 東京ビッグサイト
- ・出展者 農業、漁業、畜産業、食品・飲料製造業者 など 412社 (R2実績)
- ・来場者 ビジネス関係者 (小売業・中食業・外食業・宿泊業・卸、問屋、商社 など) 約16,000人 (R2実績)

「アグリフードEXPO東京」

- ・開催時期 毎年11月
- ・会場 東京ビッグサイト
- ・出展者 農業者、食品製造・加工業者 など 665社 (R1実績)
- ・来場者 ビジネス関係者 (小売業・商社・卸売業・流通業・外食業・宿泊業 など) 約11,000人 (R1実績)

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1回、経営発達支援事業終了後に、外部有識者5名（中小企業診断士・各行政課長等）を事業評価委員とした経営発達支援事業評価委員会を開催してきた。その中で各実施事業に対する評価や見直し・助言等を受けながら、次年度への取組みに活かし実行してきた。

【課題】

現在まで事業評価委員からの指摘や意見等により、取組内容の見直しや効果的な支援の実施に役立っている為、当委員会は概ね機能してきていると思われる。しかし、評価委員会は時間的に限られることもあり、各事業項目毎の取組詳細に関しては時間をかけた検証に欠けている面もある。また、事業成果や評価結果についての公表は広報への掲載のみに留まっており、より幅広い公表が必要と考える。

(2) 事業内容

毎年1回、事業終了後速やかに「経営発達支援事業評価委員会」を開催し、当該年度の実施事業・取組内容について詳細を報告し、事業評価委員による評価・検証・助言等を受けることで、PDCAサイクルを意識した見直し検討と、次年度への取組内容に十分に反映させながら、より効果的な支援へ結びつける。

①事業評価委員には、外部有識者である中小企業診断士に加え、各行政（喜多方市・西会津町）担当者、また計画実行に関与している法定経営指導員による「経営発達支援事業評価委員会」を年1回開催し、取組内容への評価・検証等を行う。

②当委員会終了後、事業成果や評価結果については、各商工会のホームページへ掲載し、幅広く地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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】

福島県商工会連合会が主催する各種研修会を中心に、また税務署や労働局等が実施する説明会・研修会等にも積極的に参加し、支援ノウハウや業務実務に関する知識の向上を図ってきた。

加えて、各職員が習得したノウハウや知識は、経営支援会議時に情報共有し、職員間における支援資質の底上げに努めてきた。

【課題】

各種研修会等の参加や職員間での情報共有により、職員個々の資質向上には繋がっているが、そのスキルを活用した支援実務・実績には乏しい状況である。その為、支援スキルの共有とともに、支援現場においては、経験豊富な職員との経験の浅い職員が協業による支援体制をとることで、より職員資質の全体的な向上が図られると思われる。

(2) 事業内容

①外部講習会等への積極的参加による資質向上

経営指導員等における小規模事業者への支援力向上を図るため、中小企業基盤整備機構、税務署、労働局、全国商工会連合会、福島県商工会連合会等が主催する各種研修会へ積極的に参加し、高度で多様化する支援ニーズに対応する為の支援能力を身に付ける。

また、全職員におけるDX推進スキル習得のため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力向上のためのセミナー等についても積極的に参加する。

《DXに向けたIT・デジタル化の取組》

・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

・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

・その他取組

オンライン経営指導の方法等

②情報共有とOJTによる資質向上

職員個々が研修会等で習得した知識や支援現場で経験した案件について、経営支援会議での共有に加え、グループウェアデスクネット閲覧・レポート機能を活用し、全職員へ鮮度の高い支援情報を常に共有していく体制をとる。また、案件によっては、若手職員への実務経験による支援力向上に向け、経験豊富な職員と共に案件処理にあたることでOJTによる資質向上を図る。

(別表2)

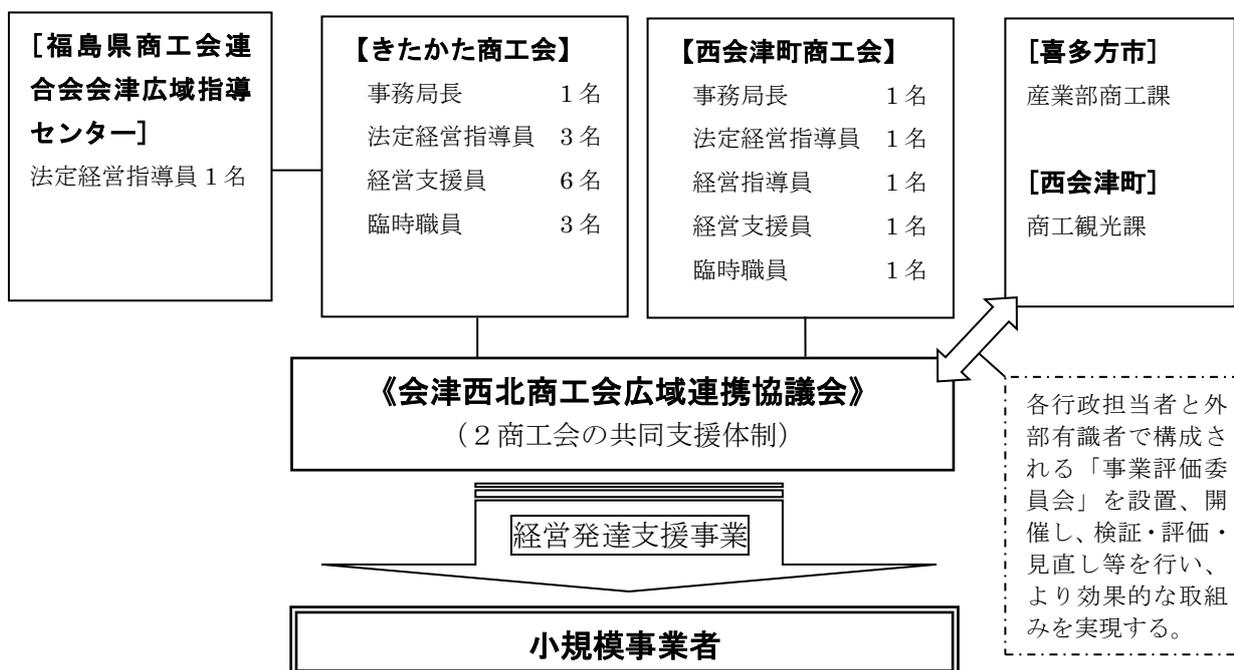
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和3年11月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)

2 商工会共同実施による経営発達支援事業を行うための『会津西北商工会広域連携協議会』



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

①当該経営指導員の氏名、連絡先

・氏名：五十嵐 将、加藤 宏美、穴澤 竜也
連絡先：きたかた商工会 本所/塩川地区センター TEL：0241-27-3202

・氏名：渡部 晋
連絡先：西会津町商工会 TEL：0241-45-3235

・氏名：星 純一郎
連絡先：福島県商工会連合会会津広域指導センター TEL：0242-93-5607

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、関係市町村連絡先

①商工会

■きたかた商工会（広域連携協議会幹事商工会）

〒969-3512 福島県喜多方市塩川町字東栄町一丁目 12-3

TEL : 0241-27-3202 / FAX : 0241-27-3226

E-mail: shiokawa@kitakata-shokokai.net

■西会津町商工会

〒969-4406 福島県耶麻郡西会津町野沢字下條乙 1969-26

TEL : 0241-45-3235 / FAX : 0241-45-3617

E-mail: nishisho@nct.ne.jp

②関係市町村

■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

■西会津町 商工観光課

〒969-4495 福島県耶麻郡西会津町野沢字下小屋上乙 3308

TEL : 0241-45-2213 / FAX : 0241-45-2241

E-mail: syokou-m@town.nishiaizu.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)

	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
必要な資金の額	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業計画策定支援	300	300	300	300	300
需要動向調査	100	100	100	100	100
新たな需要開拓に寄与する事業	500	500	500	500	500
事業の評価及び見直し	100	100	100	100	100

(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、負担金、国補助金、県補助金、市町村補助金、事業収入等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	