

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8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】 経営環境の変化に対応した事業再構築を支援し、自立的な経営を促進すること</p> <p>【目標②】 個性を生かした魅力ある店舗・商品づくりやデジタル化を支援し、付加価値を向上させること</p> <p>【目標③】 創業及び事業承継を支援し、管内の小規模事業者数の減少を抑制すること</p> <p>【目標④】 経営力再構築伴走支援により、自己変革力と自走力（自力で課題を解決する力）を高めること</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 小規模事業者が経営環境の変化を捉えるために「地域の経済動向分析」を実施する。また当所にて的確な経営支援施策を立案するために「小規模事業者景況感調査及び経営状況調査」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の「夏黄金」を活用した商品開発、さらには地域全体での「夏黄金」のブランド化を実現するため、「夏黄金を使用した商品の調査」を支援する。また調査結果を基に、商品のブラッシュアップを支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 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ために、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」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、経営環境の変化に対応した事業再構築に向けた事業計画策定を支援する。また、創業計画や事業承継計画の策定も支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 小規模事業者・創業者が、事業計画・創業計画・事業承継計画に基づき、経営のPDCAサイクルを回すために、前項で策定したすべての計画をフォローアップする。</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、「ビジネスマッチング支援」や「デジタルマーケティング支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>会津喜多方商工会議所 企業課 〒966-0827 福島県喜多方市字沢ノ免 7331 TEL: 0241-24-3131 FAX: 0241-25-7171 E-mail: info@aizukitakatacci.or.jp</p> <p>喜多方市 産業部 商工観光課 商工業・雇用・創業支援班 〒966-8601 福島県喜多方市字御清水東 7244-2 TEL: 0241-24-5233 FAX: 0241-25-7073 E-mail: syoukan@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) 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。

当市の一帯は、会津の北方に位置し、総面積 554.63k m²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。

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）が当市内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。

■ 喜多方市の立地・交通



現在の喜多方市は、平成 18（2006）年に旧喜多方市、旧塩川町、旧山都町、旧熱塩加納村、旧高郷村が合併することで誕生した。

そのため、本市には、会津喜多方商工会議所（以下、当所）ときたかた商工会の 2 つの商工団体がある。

当所の管轄エリアは、下図「旧喜多方市」のエリアである。

■会津喜多方商工会議所の管内



イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

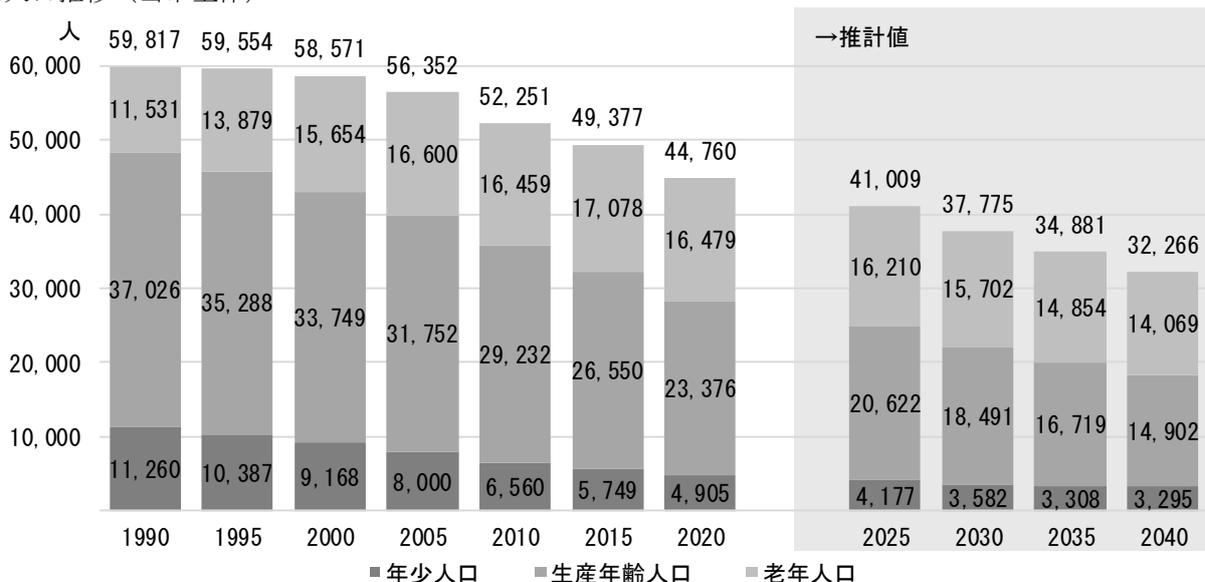
令和 7（2025）年 3 月 31 日時点の人口は 43,123 人である。（住民基本台帳）

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は令和 2（2020）年の 36.8%から令和 22（2040）年に 43.6%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 52.2%から令和 22（2040）年に 46.2%に低下する見込みである。

■人口推移（当市全体）



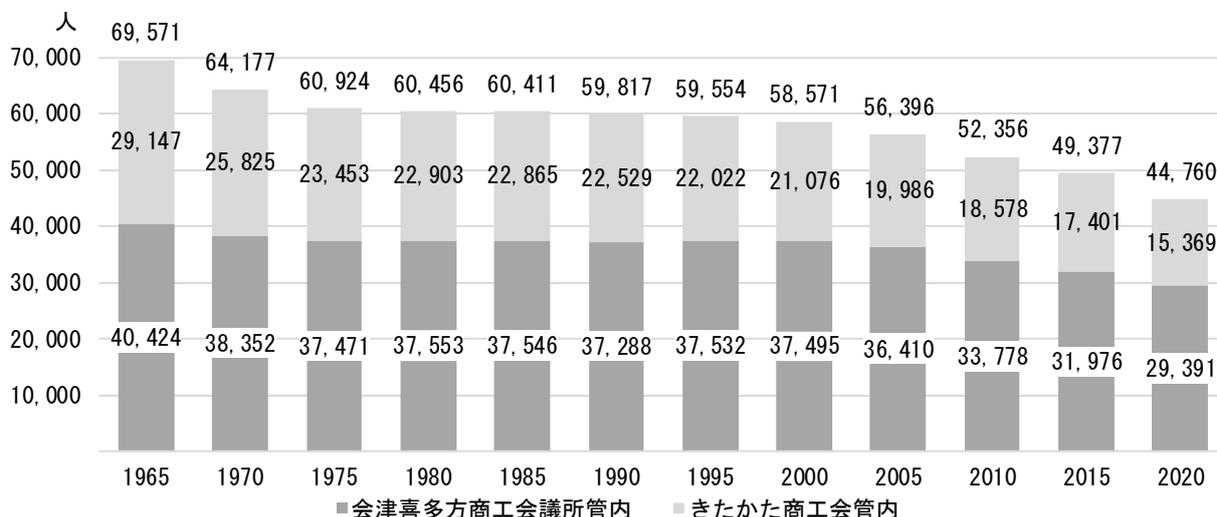
出典：1990～2020 年は総務省「国勢調査」、2025 年以降は喜多方市「喜多方市長期人口ビジョン」

(b) 当所管内の人口推移

令和2（2020）年の当所管内の人口は29,391人であり、当市全体の65.7%を占める。

20年前の平成12（2000）年と比較した人口増減では、当市全体が23.6%の減少、当所管内が21.6%の減少となっており、市内でも若干人口減少割合が小さい地域となっている。

■人口推移（当所管内）



出典：喜多方市「統計きたかた」（総務省「国勢調査」に基づく人口）

ウ 特産品

(a) 特産品

当市は、良質な水と肥沃な土壌に恵まれ、寒暖の差が大きい盆地特有の気候などから水稲栽培に適した地域である。近年、水稲との複合経営が進み、東北有数の生産量を誇るアスパラガスのほか、キュウリ、ミニトマト、花きなどの園芸作物、県内一の生産量を誇るソバ、良質な和牛の産地形成が図られている。

当所管内における主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
喜多方ラーメン	喜多方ラーメンは、日本三大ラーメンの一つに数えられ、醤油ベースであっさりとしたスープの味わいと、平打ち熟成多加水麺と呼ばれる一般的な麺よりも水分を多く含んだ麺が特徴のラーメンである。 令和3（2021）年度には「喜多方ラーメン」が文化庁の「近代の100年フード部門」（明治・大正に生み出された食文化）に認定された。
発酵・醸造業	<p><日本酒></p> <p>清酒醸造蔵数が人口比で全国トップクラスという酒処である。全国新酒鑑評会や福島県の鑑評会、さらには世界的なコンテストでも多数の受賞歴を誇っている。令和6（2024）年12月には、各蔵元たちが多世代にわたって研鑽を重ね、脈々と受け継いできた酒造りの技術が文化的価値として世界的にも評価され、「伝統的酒造り」としてユネスコ無形文化遺産に登録された。</p> <p>また、これまで喜多方清酒は柔らかな口当たりと果実のような芳醇な香り・旨味といった特徴を有し「芳醇甘口」と形容されてきた。令和6（2024）年12月にこの喜多方清酒の特徴が、「喜多方」という地域が確立した特有の性質であると認められ、国税庁より酒類の地理的表示制度（GI）に「喜多方」として指定された。</p> <p><味噌・醤油></p> <p>日本酒と同じく、喜多方では飯豊山の良質な伏流水と地元産の米を原料とした味噌・醤油も特産品となっている。喜多方ラーメンのタレには地元産の醤油が欠か</p>

	せない存在。蔵のまちとして有名だが、蔵の中には醸造蔵も数多く存在し味噌、醤油、そして日本酒が今も作り続けられており、発酵醸造が盛んな地域である。
アスパラガス	東北一のアスパラガスの生産量を誇る喜多方。雪解け水を十分に吸った春のアスパラガスは、太さ、食感、甘味が絶品である。
夏黄金(なつこがね)	夏黄金は、パンや中華麺づくりに向いていて食感が良く美味しいラーメンが出来ると期待が集まっている小麦の品種である。福島県の県奨励品種となっており、県内で先駆けて当市で栽培が始まっている。県産小麦を使った喜多方ラーメンのブランド化も進行しており、令和7(2025)年2月には喜多方市主導で、夏黄金や地元産の食材を使ったラーメンの試食会が実施された。
会津塗	16世紀の末頃、会津藩主の蒲生氏郷が近江から木地師を呼んで、漆器の製作を習わせたことに始まる。学校給食に喜多方産の漆を使った食器を取り入れるなど、子どもたちが地域資源としての会津塗を意識できる取組も行っている。

(b)MADE IN 喜多方

当所では、市内で製造、生産、加工、販売される製品・商品や農産物、そしておもてなしや観光サービスなど、その価値を誇るものを「MADE IN 喜多方」としてPRできる事業を実施している。

希望する事業者は、喜多方市産品等の魅力をPRする目的で「MADE IN 喜多方」ロゴマークを活用することができる。



エ 観光資源

当市は、盆地特有の気候により寒暖差が大きく、春夏秋冬がはっきりと感じられる地域である。観光資源に恵まれ、多くの観光客を迎えている。近年では、四季折々の花でもてなす観光を推進している。地域ごとに豊かな資源があり、同じ市内であっても、様々な表情を楽しむことができる。

当所管内における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	概要
蔵のまち	当市は「蔵のまち喜多方」として知られており、四千棟余の蔵がある。倉庫だけでなく、店舗(店蔵)、住まい(蔵座敷)、漆器職人の作業場(塗り蔵)、酒・味噌・醤油の貯蔵庫(酒蔵・味噌蔵・醤油蔵)、屋敷の塀(塀蔵)、トイレ(廁蔵)など用途が幅広いのが特徴である。
新宮熊野神社と長床	天喜3(1055)年源頼義の勧請とされる古社である。拝殿「長床」は平安時代の寝殿造りの流れをくんだ建物で、直径1尺5寸の円柱44本が等間隔に5列並んでおり、全部吹き抜けになっている。長床の大イチョウは、樹齢850年ともいわれ、紅葉の季節になるとイチョウの葉がまるで黄色いじゅうたんのよう美しく彩る。
日中線しだれ桜並木(日中線記念自転車歩行者道)	昭和59(1984)年に廃線となった日中線の跡地の一部を遊歩道として整備したもので、南北に約3kmにわたって約1,000本のしだれ桜が植栽されている。また、並木道内には、当時走っていたSLや、道の両側から桜が降り注ぐように咲いている、通称「桜のトンネル」があり、絶好の撮影スポットとなっている。
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。
喜多方レトロ横丁	「喜多方レトロ横丁」は、「レトロ」をテーマに市内のメインストリートである「ふれあい通り商店街」を中心に、平成17(2005)年の夏から開催されている歩行者天国イベントである。現在は、「蔵のまち喜多方夏祭り」のオープニングイベントとして、喜多方の夏を告げる地域イベントとして定着している。

オ 観光入込客数の推移

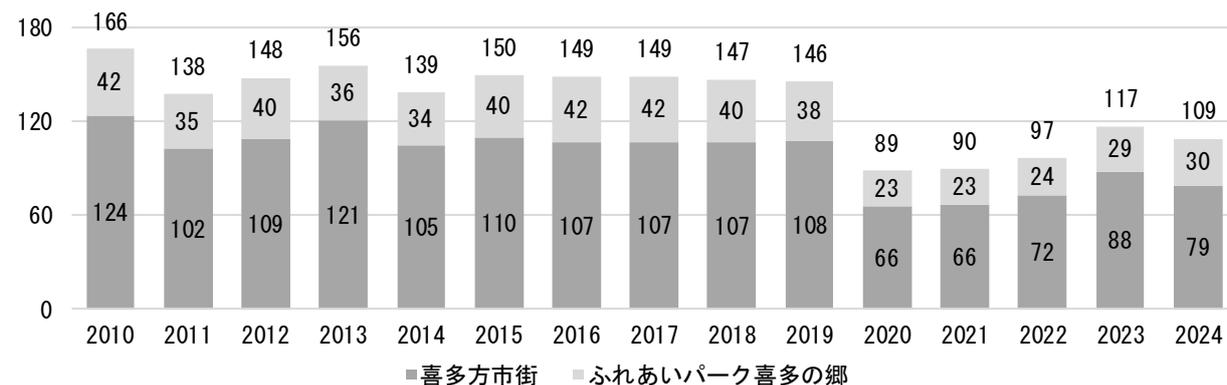
当所管内の観光地点である「喜多方市街」及び「ふれあいパーク喜多の郷」の観光入込客数を確認する。

令和6（2024）年の観光入込客数は109万人である。

推移をみると、令和元（2019）年以前は150万人前後で安定推移していたが、令和2（2020）年の新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減。その後、回復傾向にはあることが読み取れる。

■観光入込客数の推移

万人



■喜多方市街 ■ふれあいパーク喜多の郷

出典：喜多方市「統計きたかた」

カ 産業

(a) 産業の概況

当市の産業をみると、昭和40年頃までは肥沃な土壌を背景に稲作をはじめとする農業が就業人口の半数以上を占めていた。しかし、農産物価格の低迷などを背景に担い手の減少が進み、代わって非鉄金属、繊維、電子部品などの製造業（ものづくり産業）への就業が増加してきた。なかでも、アルミニウム製品関連の製造業は、昭和初期から現在に至るまで当市の産業を支える主要な柱となっている。

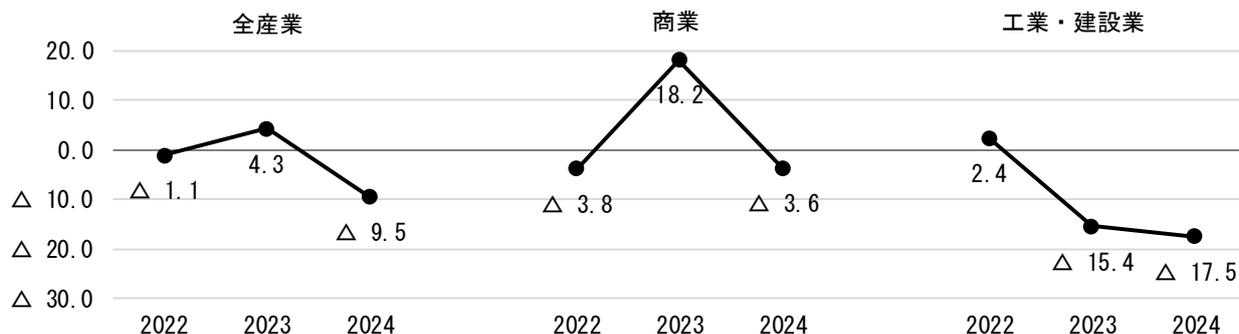
一方で当市は、飯豊連峰、雄国山麓、三ノ倉高原といった雄大な自然環境に恵まれ、文化財や蔵など歴史的建造物も数多く残されている。さらに、全国的な知名度を誇るラーメンやそば、日本酒をはじめ、四季を彩る花資源、多彩な農林産物・地場産品、温泉施設、地域性を生かしたイベントなど、多様な観光資源に恵まれており、多くの観光客が訪れる観光都市となっている。

(b) 業種別の景況感

当所が実施している「会津喜多方商工会議所「小規模事業者景況感調査 及び 経営状況調査」より景況感を確認する。

業況DIをみると、全業種ではゼロ付近で推移している。業種別には、工業・建設業にてマイナス値で推移しており、特に経営環境が厳しいことが読み取れる。

■業況DIの推移（前年同期比）



出典：会津喜多方商工会議所「小規模事業者景況感調査 及び 経営状況調査」

(c) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

当市全体の事業所数は、平成 24（2012）年が 2,604 社、令和 3（2021）年が 2,140 社である。

上記のうち小規模事業者数は、平成 24（2012）年が 2,105 者、令和 3（2021）年が 1,626 者であり、9 年間で 22.8%減少している。

小規模事業者数の増減を産業別にみると、卸・小売業（△208 者）、建設業（△89 者）、他サービス業（△82 者）の減少数が大きい。

■業種別の事業所数及び小規模事業者数（当市全体）

	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	323	253	9	733	333	158	618	177	2,604
小規模事業者数	314	192	7	596	252	69	518	157	2,105
平成28年									
事業所数	293	240	7	661	303	172	574	152	2,402
小規模事業者数	280	185	4	498	239	70	481	135	1,892
令和3年									
事業所数	236	217	8	536	271	164	570	138	2,140
小規模事業者数	225	170	6	388	214	62	436	125	1,626
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△87	△36	△1	△197	△62	6	△48	△39	△464
増減割合	△26.9%	△14.2%	△11.1%	△26.9%	△18.6%	3.8%	△7.8%	△22.0%	△17.8%
小規模事業者数	△89	△22	△1	△208	△38	△7	△82	△32	△479
増減割合	△28.3%	△11.5%	△14.3%	△34.9%	△15.1%	△10.1%	△15.8%	△20.4%	△22.8%

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

上記のうち、令和 3（2021）年における当所管内の商工業者数は 1,353 者、小規模事業者数は 1,075 者である。

そのため、当所管内の小規模事業者数は、当市全体の 66.1%を占める。

※上表と下表のデータの出所はいずれも経済センサス（活動調査）ではあるが、小規模事業者数の算出方法に違いがあるため、正確な比較とはならないことに留意が必要である。

■商工業者数及び小規模事業者数（当所管内）

	平成 24 年	平成 28 年	令和 3 年
商工業者数	1,726	1,703	1,353
小規模事業者数	1,409	1,274	1,075

出典：福島県経営金融課提供資料（経済センサスに基づく事業者数）

(d) アンケートからみた事業者の抱える問題・課題

前述の「小規模事業者景況感調査 及び 経営状況調査」より経営上の問題・課題を確認する。

令和 6（2024）年度の結果をみると、「人材・人員確保」が 52.6%で最も多く、「人件費の上昇」が 44.3%、「販売促進・販路開拓、または営業活動」や「原材料や商品の仕入単価の上昇」が 43.3%と続いている。特に、「人件費の上昇」に関しては令和 5（2023）年度の 31.3%から 10 ポイント以上上昇する結果となっている。

■現在の経営上の問題・課題

	令和4年度	令和5年度	令和6年度
販売促進・販路開拓、または営業活動	38.9%	47.9%	43.3%
人材・人員確保	55.8%	59.4%	52.6%
自社の強みの把握・活用	15.8%	10.4%	16.5%
業務の効率化	30.5%	36.5%	25.8%
既存の製品・サービスの改善	15.8%	18.8%	13.4%
新製品サービスの開発	8.4%	12.5%	12.4%
建物・設備等の老朽化	40.0%	26.0%	29.9%
原材料や商品の仕入単価の上昇	52.6%	50.0%	43.3%
人件費の上昇	30.5%	31.3%	44.3%
仕入単価・人件費以外の経費の増加	27.4%	22.9%	32.0%
資金繰り	32.6%	28.1%	36.1%
事業承継・廃業・M&A・人材育成	12.6%	20.8%	16.5%
ITの利活用（キャッシュレス対応等）	9.5%	5.2%	8.2%
ブランディング	2.1%	9.4%	6.2%
災害・減災対策	1.1%	1.0%	1.0%
その他	2.1%	4.2%	-

出典：会津喜多方商工会議所「小規模事業者景況感調査 及び 経営状況調査」

(e)業種別にみた小規模事業者の現状と経営課題

小規模事業者の現状と経営課題は次のとおりである。

全業種共通	
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・人手不足・後継者不足：多くの業種で人手不足が深刻な経営課題となっている。特に製造業では従業員の確保が最も緊急性の高い課題として挙げられている。また、経営者の高齢化が進行する一方で後継者が決まっていない事業所が多く、事業承継は喫緊の課題である。 ・物価高騰と経費増加：エネルギー価格や原材料価格の高騰が長期化し、全業種で5割以上の事業者が経費の増加を問題点として挙げている。物価高騰は経営上の問題点として最も多く回答されており、コスト上昇分を価格へ十分に転嫁できていない状況も見られる。 ・少子高齢化社会への対応：人口減少と高齢化の進行は、労働力不足や消費者数の減少に直結している。高齢者などの買い物弱者への対応や、若者の市内定着による担い手確保が求められている。 ・ネットワーク社会への対応：インターネットショッピングやSNSでの情報発信、キャッシュレス決済など、変化する消費者ニーズへの対応が重要である。特に工業分野では、競争力向上や人手不足対応のためにDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進が課題となっている。
製造業（工業系）	
現状	<ul style="list-style-type: none"> ・産業構造：事業所数、就業人口ともに減少傾向にあるが、製造業は市内総生産の約2割を占める基幹産業である。従業員数29人以下の「小工場」が全体の7割以上を占めており、零細性が特徴である。 ・業績：新型コロナウイルス感染症の影響から回復傾向にあるが、不安定な国際情勢や物価高騰、人手不足などにより、企業間での業績の差は拡大しつつある。 ・強みと特徴：非鉄金属、金属製品、生産用機械器具などの業種が出荷額の上位を占めている。製造品出荷額に対する付加価値額の割合は県内でも高く、相対的に付加価値の高いものづくりが行われている。企業の強みとしては「一貫生産」「多品種少量生産への対応」「品質・技術の高さ」が挙げられる。
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の育成と確保：従業員の確保が最も緊急性の高い課題であり、特に小規模な企業ほど採用が難しくなっている。約3割の企業で経営者の後継者が未定であり、事業承継も大きな課題である。 ・設備の老朽化：操業上の課題として、約半数の企業が設備や建物の老朽化を挙げて

	<p>いる。生産設備の新設・更新は緊急性の高い課題と認識されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営基盤の強化：品質管理には強みがある一方、事務効率や財務力といった非生産部門の強化が求められている。また、自然災害に備えたBCP（事業継続計画）の策定も重要である。 ・DX・GXへの対応：DXの導入については約半数が予定はないとしており、GX（グリーントランスフォーメーション）についても、脱炭素社会への対応に向けた機運醸成が必要である。
小売・卸売業	
現状	<ul style="list-style-type: none"> ・事業規模：小売業・卸売業ともに事業所数、従業員数は減少傾向にある。売上については回復傾向にあるものの、コロナ禍前の水準には至っていない事業所が多い状況である。 ・購買動向：食料品の地元購買率は9割と高い一方で、衣料品や家電製品は3割強に留まり、特に家電製品は6割以上が会津若松市へ消費流出している。 ・消費者からの評価：市民は買い物先を選ぶ際に「一か所で買い物が済む」「駐車場がある」といった利便性を重視している。個人商店は「接客」や「専門性」で高く評価されているものの、「駐車場がない」「品揃え」などの点で不満もある。 ・客層：小売業では5割以上、飲食業・宿泊業では8割以上が観光客の来店があると回答しており、観光が重要な要素となっている。
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者不足と経営者の高齢化：商業者アンケートでは経営者の約6割が60歳代以上である一方、後継者が決まっている事業所はいずれの業種も約2割に留まっている。 ・集客力の強化：消費者の利便性志向に対応するため、駐車場や駐輪場の確保が重要な課題である。また、個店の魅力を高め消費流出を抑制し、市外からの消費流入を促進する必要がある。 ・経営力の強化：物価高騰による経費の増加が経営を圧迫しており、これに対応するための経営力強化が不可欠である。 ・商店街の活性化：空き店舗の活用や、魅力ある店舗の誘致など、商業者や関係団体が連携して商店街全体の活性化に取り組む必要がある。
飲食業（観光基盤）	
現状	<ul style="list-style-type: none"> ・経営状況：飲食業・宿泊業を合わせた事業所数・売上額は、将来的には減少が予測されている。コロナ禍からは売上高・客数ともに回復傾向にあるが、経費は増加している。物価高騰を反映し、客単価は増加傾向にある。 ・観光客への依存：来店客の8割以上が観光客であり、そのうち5割に外国人観光客が含まれるなど、観光業が経営の基盤となっている。 ・市民のニーズ：市民からは「家族や友人と楽しめる飲食店の誘致」を望む声が多く、商業活性化への期待が高いことがうかがえる。
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・深刻な後継者不足：飲食業・宿泊業では約4割が「自分の代で廃業する予定」と回答しており、他業種と比較して事業承継が特に深刻な課題である。 ・観光消費の拡大：観光客への依存度が高いことから、インバウンド対応（多言語化、キャッシュレス決済導入など）を含めた受入体制を整備し、観光客による市内消費をさらに拡大させる必要がある。 ・人材確保：他の業種と同様に人手不足が経営上の問題点として挙げられている。 ・コスト管理：物価高騰による経費増加が経営を圧迫しており、適切な価格設定やコスト管理が求められている。
サービス業・その他業種（宿泊業や理美容業など生活関連）	
現状	<ul style="list-style-type: none"> ・事業形態：商業者アンケートの回答者のうち約3割がサービス業であり、その多くが従業員数「1人～2人」の小規模な事業形態である。 ・経営実績：売上高や客数はコロナ禍から回復傾向にあるものの、コロナ前の水準には及ばず、経費は増加している。 ・顧客層：来店客は50歳代以上が約5割を占めており、顧客の高齢化が進んでいる

	<p>ことがうかがえる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・宿泊業：飲食業と同様に観光客への依存度が高く、8割以上の店舗で観光客の来店がある。
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者不足・人手不足：他業種と同様に後継者不足と人手不足が共通の課題である。 ・高齢化社会への対応：顧客層の高齢化に対応し、配達サービスの実施や高齢者に配慮した店づくりなど、高齢者の生活を支えるサービスの提供が求められている。 ・観光との連携（宿泊業など）：宿泊業をはじめとする観光関連サービス業は、観光客の誘客と消費拡大が重要課題である。外国人観光客の受入体制の整備も求められている。 ・情報発信力の強化：SNSやホームページなどを活用した情報発信や、キャッシュレス決済の導入といったネットワーク社会への対応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が変わる出来事

〈旧福島県立喜多方東高等学校跡地の利活用〉

喜多方市は、令和3（2021）年3月に閉校した旧喜多方東高等学校跡地の利活用について、市の最重要課題である人口減少対策と地域活性化を目的として検討を進めている。市民懇談会、民間事業者へのサウンディング型市場調査、有識者による検討協議会など多角的なプロセスを経て、令和7年3月に「跡地利活用基本構想」を策定した。

構想の基本方針は、民間活力を最大限に活用するため、敷地を更地化したうえで、商業施設を中心とした複合施設を公民連携により整備することである。既存校舎は築50年を超え老朽化が進んでおり、サウンディング型市場調査や検討協議会において、将来の財政負担を避け民間活力を引き出すには更地化が合理的と判断された。市の厳しい財政状況から、新たな公共施設の整備は必要最小限にとどめ、民設民営を基本とする方針である。

導入が想定される機能としては、賑わいの核となる「物販・飲食機能（商業施設）」、市の玄関口としての「観光案内機能」、観光消費額向上を目指す「宿泊・コンベンション機能」、市民の憩いの場となる「多目的広場」、災害時に備える「防災機能」などが挙げられている。これらの機能は全てが整備されるとは限らず、今後の民間事業者との協議を通じて具体化される。

整備手法は、収益施設には民間事業者が提案・実施する「定期借地権方式」が有力視されており、公共的施設を整備する場合にはPFIなどの公民連携手法を導入する方針である。今後は令和7（2025）年度以降に、より詳細な「基本計画」を策定し、事業化に向けた準備を進めていく計画である。

ク 喜多方市総合計画

「喜多方市総合計画（平成29年度～令和8年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

■基本構想（平成29年度～令和8年度）

◇将来の都市像

力強い産業 人が輝く 活力満ちる安心・快適なまち

◇施策展開の基本的な考え方

- ・協働によるまちづくり
- ・だれもが輝くまちづくり
- ・地域性を生かしたまちづくり
- ・交流と連携によるまちづくり

■基本計画〈中間見直し〉（令和4年度～令和8年度）（商工・観光部分を抜粋）

大綱1 地域の特性を生かした力強い産業づくり

第2節 商業

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。

- (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

第3節 工業

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。

- (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

第4節 雇用・労働

就業支援の充実と労働者福祉の向上により、安定した雇用と市内への定着を目指します。

- (1) 就業機会の確保と雇用創出の推進
- (2) 職業能力の向上と労働者福祉の向上
- (3) 若年層の市内定着の促進と市内企業の人材確保

第5節 観光

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。

- (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
- (6) ポストコロナ社会を見据えた観光・物産の振興

ケ 喜多方市商業振興ビジョン

喜多方市では、喜多方市総合計画に掲げる将来の都市像「力強い産業 人が輝く 活力満ちる安心・快適なまち」の実現を目指し、商業の振興と地域経済の活性化を図るため、時代の潮流と市の将来像に合致した実現性の高い商業振興施策の指針として「商業振興ビジョン」を策定している。

■喜多方市商業振興ビジョン（令和7年度～令和11年度）

◇基本目標（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
ーひと・地域の個性を生かした 活気あるまちづくりー

◇3つの基本方針

- 1 魅力ある商店づくりによる消費の促進
- 2 街なかの賑わい創出
- 3 商業を活性化するための連携体制の強化

コ 喜多方市工業振興ビジョン

前項同様、工業の振興と地域経済の活性化、雇用の創出を図るため、工業政策の基本となる「工業振興ビジョン」を策定している。

■喜多方市工業振興ビジョン（令和6年度～令和10年度）

◇基本目標（目指す姿）

個々の企業力と多様な連携が生み出す 工業の新たな力
ー活力あふれる工業都市 喜多方ー

◇3つの基本方針

- 1 持続的成長ができる仕組みづくり
- 2 連携と新産業・新分野への取組推進
- 3 操業しやすい環境整備の推進

サ 喜多方市観光振興ビジョン

喜多方市では、本市観光の目指す姿（将来像）の実現に向けた施策の方向性を示し、計画的に推進するための指針として「喜多方市観光ビジョン」を策定している。

このなかで、小規模事業者においても、時代のニーズを捉えた「売れる商品」の開発に加え、国内外での販路拡大に伴う関係人口の増加への寄与などが期待されている。

■喜多方市観光振興ビジョン（令和3年度～令和8年度）

◇本市観光の目指す姿（将来像）

地域の資源（たから）が生きる、出会いと発見・感動あふれる観光のまち喜多方
～もっとゆっくり もっとじっくり もっと好きになるまち喜多方～

◇施策の柱

- 施策の柱1 地域特性を生かした観光の魅力づくり
- 施策の柱2 誘客宣伝活動の推進と受入体制の充実
- 施策の柱3 広域観光と外国人観光客の誘客推進
- 施策の柱4 グリーン・ツーリズムの推進
- 施策の柱5 物産の振興

②課題

当市の産業は、製造業（ものづくり）が主要な柱である一方、日本三大ラーメンの一つである喜多方ラーメンや「蔵のまち」による年間100万人超の来訪に支えられた商業（観光産業）も盛んである。これら多様な産業を守り、次世代へつなぐことが最重要課題である。

人口は令和2（2020）年の44,760人から、令和12（2030）年には37,775人（△15.6%）へと急減が見込まれる。人口減少に加え、ECや市外大型店での購買増加により、市内商店での消費が弱体化している。このため、市内消費を喚起し地域内での経済循環を高めることが課題である。当所としても、地域の産業と暮らしを結び付け、経済循環をデザインしていく必要がある。

産業維持の前提となるのが事業所数の確保である。令和2（2020）年の高齢化率は36.8%に達し、小規模事業者の高齢化も進行している。実際、管内の小規模事業者数は平成24（2012）年1,409者、平成28（2016）年1,274者、令和3（2021）年1,075者と大幅に減少している。地域の多様な産業を継承するため、経営承継を促進し、一者でも多くを次世代へ引き継ぐことが喫緊の課題である。

当所の「小規模事業者景況感調査・経営状況調査（令和6年度）」では、「人材・人員確保」が52.6%で最も多い課題となった。今後、生産年齢人口の減少により人手不足は一層深刻化する見通しであり、ICT・DXによる業務効率化・生産性向上は不可欠である。小規模事業者にはデジタル対応の遅れが見られることから、活用を促し生産性を高める取組を進める必要がある。あわせて、生産性向上の成果を労働分配率の改善に反映させ、既存人材の働き方改革と所得向上を実現し、安定した雇用につなげることが求められる。

業種別の経営課題はP7『(e)業種別にみた小規模事業者の現状と経営課題』に記載したとおりである。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①地域における商工会議所の役割

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、事後フォローが徹底されていない状況にある。

また、令和3（2021）年度より当所の経営発達支援計画に基づき、各企業における経営状況の分析や経営課題の把握、そして課題解決に向けた伴走型支援を実施している。

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上記の伴走型支援を中核としながら、同時に地域経済団体として行政や他機関と連携し、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。

②商工会議所の長期ビジョン（10年程度）

当地域の現状と課題分析を踏まえた、当所の長期ビジョンと支援策は下記の通りである。

■会津喜多方商工会議所の長期ビジョン及び支援策

◇長期ビジョン（目指すべき方向性）

「持続可能で多様な地域産業構造の確立と、地域に根ざした経済循環の創出」

このビジョンは、人口減少・高齢化の進展、労働力不足、事業者の小規模化といった構造的課題に対応しつつ、地域経済の再活性化と事業者の自立的発展を支援することを目的とします。

◇業種横断の共通課題への支援策

①経営承継・後継者支援

- ・商工会議所と関係機関（事業引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫）との連携による個別の事業承継計画策定支援（第三者承継含む）
- ・喜多方市の「事業承継ネットワーク会議」と連携し、廃業予備軍の早期把握とマッチング支援

②ICT・DX化の推進

- ・小売・飲食・製造業向けのDX導入支援（会計・予約・在庫・販促等）
- ・持続化補助金やIT導入補助金の申請支援と、導入後の“使いこなし”まで伴走支援
- ・ECサイト構築・SNS活用研修など販路開拓支援

③人材・働き方改革支援

- ・地元人材の確保と定着支援（UIターン促進、複業・副業マッチング）
- ・女性・シニア・外国人の活躍推進（環境整備支援、研修など）

◇業種別支援の重点施策

◎製造業向け

- ・共同受注体制・企業連携による取引拡大
- ・地元高校・大学との連携による人材育成・技術継承支援
- ・カーボンニュートラル対応や省エネ設備更新の支援

◎建設・建築業向け

- ・公共事業頼みに偏らない、住宅リフォームやバリアフリー等地域密着型需要の掘り起こし
- ・インボイス・資材高騰・担い手確保への対策支援

◎小売業・卸売業向け

- ・空き店舗活用によるチャレンジショップ、複合施設整備
- ・移動販売、宅配等「買物弱者支援」との両立戦略

◎飲食業向け

- ・観光・農業と連携した商品開発（例：地場食材の高付加価値化）
- ・衛生・外国語・キャッシュレス対応支援
- ・ラーメンを起点とした観光コンテンツ開発（食のまちブランディング）

◎サービス業・その他

- ・体験型サービスや地域密着型ビジネスへの支援強化
- ・インバウンド再開を見据えた多言語接客や民泊対応のノウハウ提供

◇中長期的な取り組み体制の整備

1. 業種別・課題別の専門家チームの形成（IT、創業、承継、観光、販路開拓など）
2. 支援の見える化・可視化（経営計画策定率・IT導入率・売上向上率等のKPI設定）
3. 持続可能な地域経済圏構築への政策提言（行政との連携を強化）

◇長期ビジョンのまとめ

商工会議所は今後、単なる「相談所」ではなく、地域の事業者と共に地域の産業と暮らしをデザインする“産業経営パートナー”としての役割を果たす必要がある。そのためには、支援の質と深さを高め、課題に応じた専門性と実行力を兼ね備えた中長期的支援体制の整備が不可欠である。

③喜多方市総合計画との連動性

喜多方市の「喜多方市総合計画」では、「地域の特性を生かした力強い産業づくり」を掲げ、これを実現するために、「商業」「工業」「雇用・労働」「観光」の各側面で施策を実行している。

当所の長期ビジョンと喜多方市総合計画の関係は次のとおりであり連動性がある。

■喜多方市総合計画と当所の長期ビジョンの関係

喜多方市総合計画	当所の長期ビジョン
第2節 商業 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。	当所の長期ビジョンでは「地域に根ざした経済循環の創出」を目指している。これは、総合計画で目指す「(事業者の)経営環境を高めること」や「多様な交流で賑わいを創出すること」に寄与する。
第3節 工業 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。	当所の長期ビジョンでは「持続可能で多様な地域産業構造の確立」を掲げ、これを実現するために「事業者の自立的発展」を目指している。事業者が発展することは、総合計画で目指す「就業構造基盤の強化」に寄与する。
第4節 雇用・労働 就業支援の充実と労働者福祉の向上により、安定した雇用と市内への定着を目指します。	上記同様、「事業者の自立的発展」を実現することで、新たな雇用の創出や、既に雇用された人材の所得向上が見込める。これは総合計画で目指す「安定した雇用と市内への定着」に寄与する。
第5節 観光 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。	当所の長期ビジョンを実現するためには、当市の特徴である観光需要の獲得が欠かせない。中心市街地を中心に地域の再活性化を実現することで、総合計画で目指す「観光の振興」に寄与する。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1)地域の現状及び課題、(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえたうえで、以下の4つの目標を定める。

〈支援対象〉

当所の長期ビジョン「持続可能で多様な地域産業構造の確立と、地域に根ざした経済循環の創出」を実現するため、本計画期間中においては、地域経済の再活性化に資する事業展開を行う事業者（特にラーメン関連事業者）及び自立的発展を目指す事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】経営環境の変化に対応した事業再構築を支援し、自立的な経営を促進すること

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・支援先事業者（事業計画策定）の対前年比売上増加事業者割合 3割
KPI	・事業計画策定 10者/年
設定した理由	KGI 経営環境の変化に対応して、売上増加を達成する事業者数を目標とする。
	KPI 上記を実現するために事業計画の策定を支援する。

【目標②】個性を生かした魅力ある店舗・商品づくりやデジタル化を支援し、付加価値を向上させること

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・「夏黄金」を利用する小規模事業者数 10者 ・ラーメン店の Google ビジネスプロフィールの登録店舗 80%
KPI	・「夏黄金」を活用した新商品の開発数 2者/年 ・Google ビジネスプロフィールの登録支援数 3者/年

設定した理由	KGI	魅力ある商品づくりの指標として「夏黄金」を利用する小規模事業者数を目標とする。また、デジタル化実施の指標として、観光地では欠かせない、Google ビジネスプロフィールの登録店舗割合を目標とする。
	KPI	上記を実現するために「夏黄金」を活用した商品開発やGoogle ビジネスプロフィールの登録を支援する。

【目標③】 創業及び事業承継を支援し、管内の小規模事業者数の減少を抑制すること

支援計画の認定期間（5年間） 目標

KGI	・当所が関与した創業件数 15 件 ・当所が関与した事業承継件数 5 件	
KPI	・創業計画策定事業者数 3 者/年 ・事業承継計画策定事業者数 1 者/年	
設定した理由	KGI	創業や事業承継の完了件数を目標とする。
	KPI	上記を実現するためのプロセスとして創業計画や事業承継計画等の策定を支援する。

【目標④】 経営力再構築伴走支援により、自己変革力と自走力（自力で課題を解決する力）を高めること

支援計画の認定期間（5年間） 目標

KGI	・支援先事業者（経営分析）の認定期間終了時の事業継続率 80%	
KPI	・経営分析 40 者/年	
設定した理由	KGI	小規模事業者が自己変革力・自走力を高め事業継続することを目標とする。
	KPI	上記を実現するためのきっかけづくりとして、事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちするための経営分析を支援する。

＜地域への裨益目標＞

上記【目標①】～【目標④】により、活気あるあきないのまちづくりの創出に寄与することを目指す。あわせて、小規模事業者の生産性向上による従業員の所得向上、さらには小規模事業者の中から自立的に発展する事業者を生み出すことによる新たな雇用の創出を目指す。

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】 経営環境の変化に対応した事業再構築を支援し、自立的な経営を促進すること

＜達成に向けた方針＞

小規模事業者が経営環境の変化を捉えるために地域経済分析システム（RESAS）を活用した地域の経済動向分析を実施する（年1回）。また、事業再構築に向けて経営分析を行い、強みや課題を顕在化させる（年間40者）。その後、これらを活用し、事業計画の策定を支援（年間10者）。計画策定後はフォローアップを実施し、計画に沿った事業展開を後押しすることで、売上の増加（年間3者）及び経常利益の向上（年間2者）を実現する。

また、事業計画に定めた事業を推進するために「きたかた産業フェア」等を活用したビジネスマッチング支援を実施する（年間3者）。

加えて、将来的にはこれらの取組を事業者が自立して行えるような体制を構築する。

＜設定した理由＞

多くの小規模事業者は従来型の事業形態を継続しており売上高が減少している状況である。

そこで、経営分析→事業計画→フォローアップ（計画実行にかかる販売促進施策の支援を含む）の各段階で目標値を設定し、事業再構築を実現するための定量的な支援プロセスを明確化する。

【目標②】 個性を生かした魅力ある店舗・商品づくりやデジタル化を支援し、付加価値を向上させること

〈達成に向けた方針〉

個性を生かした魅力ある店舗づくりに向け、経営分析によりそれぞれの店舗の魅力を顕在化させる。また、顕在化した魅力を今後の事業に活かせるよう支援を実施する。

魅力ある商品づくりの支援では、本計画期間中は「夏黄金」を使用した商品の調査を実施（年間2者）。「夏黄金」を使用したラーメンの実用化を図る。

デジタル化支援では、事業計画策定の段階において、事業者とデジタル活用を検討する。また、デジタルを活用した集客等に向けて「デジタルマーケティング支援」を実施する（年間3者）。

〈設定した理由〉

本目標では個性を生かした魅力ある店舗・商品づくりやデジタル化を支援し、付加価値を向上させることを目指している。このなかで本計画期間中においては、特に、「夏黄金」を活用した商品開発やGoogle ビジネスプロフィールの登録を促進する方針である。

そこで、この商品づくりに資する商品調査や、デジタルマーケティング支援の実施数について目標値を設定している。

【目標③】 創業及び事業承継を支援し、管内の小規模事業者数の減少を抑制すること

〈達成に向けた方針〉

創業支援では、創業計画の策定からフォローアップをワンストップで支援し、創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す（年間3者）。

事業承継支援では、経営分析支援の際に「事業承継の検討状況」をヒアリング。事業承継を実施する事業者に対しては、福島県事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫との連携による事業承継計画策定支援（第三者承継含む）を行う（年間1者）。また、喜多方市の「事業承継ネットワーク会議」と連携し、廃業予備軍の早期把握とマッチング支援を実施する。

〈設定した理由〉

本計画では、創業や事業承継の完了を最終目標としている。

そこで、これに資する取組として、創業計画や事業承継計画の策定件数のそれぞれについて目標値を設定している。

【目標④】 経営力再構築伴走支援により、自己変革力と自走力（自力で課題を解決する力）を高めること

〈達成に向けた方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画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、経営指導員等が経営力再構築伴走支援に係る資質向上を図る。

〈設定した理由〉

本計画では、当所の支援により、事業継続を行う小規模事業者を増加させることを目指している。

これを実現するためには、経営者自身の自己変革力と自走力を高める必要があるため、主に経営分析における経営力再構築伴走支援の実施を目標としている。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、事業者のターゲット市場の情報（＝当市の経済動向）を把握するため、「地域経済分析システム（RESAS）」や「統計きたかた」といった既存の公開情報を分析している。また、年に1度、「小規模事業者景況感調査及び経営状況調査」を実施し、タイムリーな経営状況・経営課題を把握している。

【課題】

「地域経済分析システム（RESAS）」のアップデートにより、事業者に役立つデータ取得の幅が拡大している。そこで、当所でも活用ノウハウを蓄積し、「地域経済分析システム（RESAS）」から今まで以上に事業者の意思決定に直結する情報を抽出・提示できるようになることが課題である。

また、「小規模事業者景況感調査及び経営状況調査」を継続するとともに、経営状況調査の設問項目を見直して精度と有用性を高め、これまで以上に経営支援に資する情報を収集することが課題である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②小規模事業者景況感調査及び経営状況調査 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、管内の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析。分析結果を公表する。
調査項目	RESAS に掲載されている情報のうち、主に次の項目を調査する。 <マーケティングマップ> <input type="checkbox"/> 生活用品消費分析 <input type="checkbox"/> 生産・消費地分析 <input type="checkbox"/> 滞留人口メッシュ分析 <input type="checkbox"/> 通過人口メッシュ分析 <input type="checkbox"/> 事業所立地分析 <input type="checkbox"/> 将来人口メッシュ分析 <観光マップ> <input type="checkbox"/> 観光地分析 <input type="checkbox"/> 宿泊者分析 <input type="checkbox"/> 国内観光消費分析 <input type="checkbox"/> インバウンド消費分析 <人口マップ> <input type="checkbox"/> 人口構成分析 <input type="checkbox"/> 人口増減分析 <input type="checkbox"/> 自然増減分析 <input type="checkbox"/> 社会増減分析 <input type="checkbox"/> 新卒者就職・進学分析 <input type="checkbox"/> 通勤通学人口分析 <input type="checkbox"/> 将来人口推計分析 <input type="checkbox"/> 地域人口メッシュ分析 <産業構造マップ> <input type="checkbox"/> 産業構造分析 <input type="checkbox"/> 製造品出荷額分析 <input type="checkbox"/> 経営環境分析
調査・分析の手法	年1回、経営指導員（またはその他の職員）が外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的に確認。管内の小規模事業者にとって有益なデータを分析・抽出したうえで、その活用方法について簡単なコメントを記載する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知。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、事業計画策定時の基礎資料としても活用する。

②小規模事業者景況感調査及び経営状況調査

事業名	小規模事業者景況感調査及び経営状況調査
目的	事業者の経営課題や景況感等を把握することで、経営支援施策への反映を目指す。
調査内容・調査の手法	当所が年1回、郵送法（郵送配布-FAX回収）によりアンケート調査を実施する。調査対象は管内の事業所であり、約200社にアンケート票を配布し、約80社からの回収を目指す。
調査項目	<input type="checkbox"/> 景況感調査 （業況・売上額・販売数量・販売単価・原価費用・客数・採算・資金繰り・製品在庫数・生産設備・従業員数・給与水準・風評被害の影響・コロナ禍の影響・物価高騰の影響） <input type="checkbox"/> 経営状況調査 （主要事業の事業展開について、経営上の課題等についてほか）
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、業種別・規模別などのクロス分析を通じてデータを集計・分析し、景況感や経営課題を明らかにする。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内の小規模事業者に周知する。また、当所でも、経営支援施策に反映させる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当市最大の名物「喜多方ラーメン」は日本三大ラーメンに数えられ、全国から観光客が訪れている。しかし、近年は後継者不足による老舗店の廃業が相次ぐほか、福島県内でも新たなご当地ラーメンが台頭し、ライバルとなる地域が年々増えつつある。このため、これまでと同じ取組内容では集客力が低下し、観光要素の弱体化が懸念されている。

【課題】

喜多方ラーメンは昭和期から続く素朴な味わいが特徴となっている。飽きのこない醤油ベースのスープに太縮れ麺を使用しており、人気は高い。一方、材料そのものは他地域のラーメンとほぼ同一なため差別化が図れていなかった。具体的な課題解決策として喜多方ラーメンを象徴する極太の麺を当地域で収穫する小麦で製造し、付加価値を高める事で喜多方ラーメンのブランド力を高める方法を検討している。なお、同取組に適した小麦として「夏黄金」という品種があり、福島県による奨励品種となる見込みである。

しかし、夏黄金を用いた喜多方ラーメンはまだ試作段階にあり、一般消費者に受け入れられる味となるかは未知数である。このため、夏黄金の実用化に向けては消費者目線での意見を取り入れる必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
「夏黄金」を使用した商品の調査 調査対象事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

事業名	「夏黄金」を使用した商品の調査
目的	当市では、「夏黄金」のブランド化に向けた取組を推進しており、その一環として、小規模事業者に対しても夏黄金を活用した商品開発を推奨している。そこで、小規模事業者が開発した夏黄金を使用した商品について調査を実施し、その結果を商品のブラッシュアップに活用することを目指す。
対象	夏黄金を使用した小規模事業者の商品について、年間2商品（1事業者あたり1商品）を調査対象とする。対象商品のイメージは以下のとおりであるが、経営発達支援事業の期

	<p>間中に、夏黄金の新たな活用可能性が見出された場合には、当該商品も調査対象に加えるものとする。</p> <p><調査対象商品例></p> <p>麺：製麺事業者が製造する、夏黄金を使用した麺類を対象とする。</p> <p>ラーメン：喜多方ラーメン店が提供する、夏黄金を使用したラーメンを対象とする。</p> <p>その他：パンなど、夏黄金を活用したその他の加工食品を対象とする。</p>
調査の手法	<p>前項で示した調査対象商品ごとに調査方法は異なるが、以下のような実施方法を想定している。なお調査にあたっては、喜多方市や喜多方老麺会などの関連団体と連携する場合もある。</p> <p><麺の調査></p> <p>製麺所が試食会などを開催し、ラーメン店関係者等からの評価を収集する。</p> <p><ラーメンの調査></p> <p>当市で開催する「きたかた産業フェア」等の各種イベントにて試食ブースを設け、来場者からの評価を収集する。</p> <p><その他の商品></p> <p>当該商品を販売する店舗内での試食調査、またはイベントを活用した評価を通じて、消費者の意見を収集する。</p>
調査項目	<p><input type="checkbox"/>既存商品と比較して、味の評価はどうか（味に関する評価）</p> <p><input type="checkbox"/>既存商品と比較して、他の食材との相性はどうか（適正・組み合わせに関する評価）</p> <p><input type="checkbox"/>その他改善点 等</p>
分析の手法	<p>経営指導員（またはその他の職員）が、収集したデータを分析し、商品の改良点を抽出する。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。</p>
調査結果の活用方法	<p>分析結果は、経営指導員（またはその他の職員）が簡易なレポートに取りまとめ、対象事業者へフィードバックする。その後、事業者との対話や傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援も併せて実施する。</p>

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者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。コロナ禍を経た現在においても、環境変化に対応できない企業が非常に多い。このため、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。

当所では巡回訪問・窓口相談などを通じた事業者の経営課題等のヒアリング時、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にクラウド型支援ツール（Biz ミル等）を用いた分析を行うなど、組織としての経営分析を実施している。また、事業者の持つ強みを分析することで、今後の活用を促している。また、分析の結果顕在化した経営課題は解決を支援。また活かさきれていない強みがある場合は今後活かさないかを事業計画策定支援の際に検討している。

【課題】

現状、「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」支援や「小規模事業者持続化補助金」支援を接点に経営分析を行っている。過去5年間における融資支援件数や補助金申請支援件数を鑑みると、融資に関してはコロナ禍以降で利用率がやや増加に転じてはいるものの、コロナ禍以降は物価高騰・トランプ関税・紛争等による不安定な世界情勢など様々な要因から景況悪化が続いており、融資の利用件数は伸び悩む現状にある。補助金申請者数についても、小規模事業者数の減少により申請者数が伸び悩むため、現状を大きく上回る分析件数は容易ではない。

そこで、本計画では融資支援や補助金支援以外でも経営分析を訴求。管内の小規模事業者に広く経営分析を実施することが課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析事業者数	31者	40者	40者	40者	40者	40者

※現行値は過去5年間の平均支援者数としている。

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（記帳相談、金融支援、補助金支援等）や、各種セミナー開催時に訴求する。
分析の実施手法	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。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、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」、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）、クラウド型支援ツール（Bizミル等）などを活用する。
分析項目	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。 <財務分析> 収益性・安全性・生産性・成長性の分析 <非財務分析（SWOT分析等）> 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（デジタル活用の状況、事業計画の策定・運用状況など） <その他の分析> 当所管内では事業承継が地域としての課題となっている。そこで、上記に加え、経営者が60歳を超えている事業者には、「事業承継の検討状況」をヒアリングする。
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、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう支援する。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。 ・事業承継に課題がある場合には、福島県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、具体的な支援につなげる。 ・分析結果は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）やクラウド型支援ツール（Bizミル等）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには経営環境の変化に合わせたビジネスモデルの再構築が必要である。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ほか、セミナー等を通じた事業計画の必要性を周知し事業計画の策定を推進している。また、事業計画に沿ったフォローアップを実行している。

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している。

【課題】

事業計画の必要性を周知するための手法として事業計画策定セミナーの実施が有効ではあるものの、セミナーのテーマが小規模事業者にとっては馴染みが無く、参加者が集まり難い傾向にある。そのためセミナーを契機とした掘り起こしは今後実施しない予定である。また、管内における補助金申請件数は近隣の市町村（隣接する会津若松市など）と比べても非常に少ないことに加え、コロナ禍以降は持続化補助金の年間公募数も減少している。

そのため、事業計画の策定機会の創出が課題となる。今後は、経営分析から事業計画につなげる流れを明確化（マル経の申請者に事業計画を提案するなど）させ、組織として機会を創出する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の約3割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

また、管内で創業や事業承継を活性化させるため、創業計画や事業承継計画の策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①事業計画策定事業者数	7者	10者	10者	10者	10者	10者
②創業計画策定事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者
③事業承継計画策定事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者

※現行値は過去5年間の平均支援者数としている。

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、国の補助金、福島県の「ふくしま小規模企業者等いきいき支援事業 ^{※1} 」、喜多方市の「経営力向上支援事業 ^{※2} 」を契機とした事業計画策定の提案も実施する。 ※1 ふくしま小規模企業者等いきいき支援事業 福島県の補助事業である。小規模企業者の創意工夫ある取組に対し、地域に密着した商工団体が計画づくりから事業実施後のフォローアップまで一体的な支援を行うとともに、取組に必要な経費の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。 ※2 経営力向上支援事業 喜多方市の補助事業である。市内の商業の活性化を図るため、喜多方市商業振興ビジョンに基づいて「経営力」の向上に取り組む商業者を支援することを目的とする。申請には事業計画書が必要である。
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。
支援対象	創業者・創業希望者
支援対象の掘り起こし	創業者からの窓口相談を契機に接点を持ち、支援につなげる。また、国の補助金や喜多方市の「空き店舗利活用支援事業 [*] 」を契機とした掘り起こしも実施する。 ※空き店舗利活用支援事業 喜多方市の補助事業である。空き店舗等の有効活用を図り、中心市街地の商店街の空洞化を抑制し、活力と魅力のある商店街づくりを推進することを目的とする。申請には事業計画書が必要である。
支援の手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスをを行う方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。

③事業承継計画策定支援

事業名	事業承継計画策定支援
目的	事業承継が円滑に進むことを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	『5.経営状況の分析に関すること』にて「事業承継の必要性」を確認。必要性がある事業者に事業承継計画の策定を提案する。また、近年はラーメン店の廃業が相次いでいる現状を鑑み、廃業に関する情報収集を行い、廃業を予定する事業者には支援を提案する。
支援の手法	福島県事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫と連携して、事業承継計画策定支援を行う。また、ラーメン店等で後継者不在により廃業を予定している事業者に対しては、喜多方市の「事業承継ネットワーク会議」と連携し、ラーメン店の創業希望者とのマッチング等の支援を実施する。

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】

小規模事業者の自立的発展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ことを目標としている。また、計画経営を事業者に着せ、将来の自発・自立経営につなげるための支援を実施している。

【課題】

フォローアップの頻度としては概ね問題無いと思われる。但し、目標としている売上増加事業者数及び経常利益額増加事業者数は、コロナ禍や急激な物価高騰、さらにはトランプ関税などの外的要因がこの数年目まぐるしく変化しており、目標達成できなかった年もみられる。

今後は、どのような経営環境の変化があっても売上や利益の増加が実現するような、強固な事業計画の策定、さらには事業計画を実現させるためのフォローアップを実施することが課題である。

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

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画を策定した事業者には四半期毎のフォローアップ、事業承継計画を策定した事業者には半期毎のフォローアップを実施。計画通りに進捗させることを目指す。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	7者	10者	10者	10者	10者	10者
頻度 (延回数)	四半期毎 (28回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)
売上増加事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
経常利益増加事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

②創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者
頻度 (延回数)	四半期毎 (4回)	四半期毎 (12回)	四半期毎 (12回)	四半期毎 (12回)	四半期毎 (12回)	四半期毎 (12回)

③事業承継計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
頻度 (延回数)	-	半期毎 (2回)	半期毎 (2回)	半期毎 (2回)	半期毎 (2回)	半期毎 (2回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画・事業承継計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画・事業承継計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画・事業承継計画を策定したすべての事業者
支援の手法	<p>経営指導員が、事業計画、創業計画、事業承継計画を策定したすべての事業者を対象にフォローアップを実施する。頻度は、事業計画と創業計画は四半期毎、事業承継計画は半期毎とする。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、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、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。</p> <p>フォローアップでは、計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。</p>

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の売上拡大には、展示会・商談会への出展やデジタル活用による販路開拓が有効である。しかし、人員不足が顕著で新たな取組に割く余力が乏しく、提案を行っても展示会等に参加できない企業が多い。

【課題】

一昨年から、地域の商工業者を市内外へ幅広くアピールする「きたかた産業フェア」が新たに開催され、貴重な販売機会となっている。小規模事業者にとっては大規模展示会より負担が小さいことから、新たなビジネスマッチングの場としての活用を促したい。また当所としても、同フェアを効果的に活用し、マッチングの成約につなげる仕組みを整えることが必要である。

また、デジタル活用については、近年、事業者自ら EC サイトを構築する例や大手 EC への出店により販促につなげる例が見られる。このため、EC 活用に関する側面的支援が必要である。加えて、単なる EC の登録・整備にとどまらず、SNS を効果的に活用する事例も増えていることから、SNS と連動した販促支援を行うことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

本計画は、小規模事業者が経営環境の変化に対応して事業再構築（新たな取組）を行うことを目指す。一方、事業再構築に際して最大の障壁は新規顧客の獲得である。そこで本事業では、これに寄与する事業を実施する。事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・小規模事業者が個性を生かした魅力ある商品を開発した際、次の段階として、認知度の向上や販路開拓を実施する必要がある。しかし、多くの小規模事業者は営業人材を有さず、新規顧客の開拓が障壁となる。そこで、「会津の地場産品発掘・販路開拓商談会」や「きたかた産業フェア」を活用し、ビジネスマッチングを支援し、新たな顧客獲得を図る。
- ・当市には、日本三大ラーメンの一つである喜多方ラーメンや「蔵のまち」により、年間 100 万人超の観光客が来訪する。小規模事業者が魅力ある店舗・商品づくりを進める際、この観光需要の取り込みが不可欠である。また、小規模事業者が事業再構築をする際、EC サイトによる販売に取り組みたいと考える事業者もみられる。そこで、「デジタルマーケティング支援」を実施し、観光客を中心とした集客や、広域販売の強化を目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

(3) 目標

項目	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①ビジネスマッチング支援 支援事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数 (延べ)	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②デジタルマーケティング支援 支援事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	-	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①ビジネスマッチング支援 (BtoB)

事業名	ビジネスマッチング支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
ビジネスマッチング等の概要 /支援対象	主に「会津の地場産品発掘・販路開拓商談会」や「きたかた産業フェア」でのビジネスマッチングを想定している。なお、これ以外にもビジネスマッチングに有効な展示会・商談会等がある場合は、出展支援を実施する。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

	<p>ア 会津の地場産品発掘・販路開拓商談会 支援対象：主に土産品の製造業（食料品製造業等） 訴求相手：会津地域の小売業、物産館、宿泊業 等</p> <p>会津若松商工会議所、会津ブランド推進協議会が主催する商談会である。当所も共催している。本商談会は、参加事業所の課題解決を支援するだけでなく、事業所間における新たな関係性の構築を通じて、販路開拓や地場の埋もれた資源の発掘、新商品の開発へとつなげることを目指している。最終的には、こうした取組を通じて、会津地域全体の活性化を図ることを目的としている。令和7（2025）年度の開催では、売り企業21社、買い手企業10社が参加し、75件の商談が行われた。</p> <p>イ きたかた産業フェア 支援対象：工業・商業事業者 訴求相手：主に市内の事業者</p> <p>当所が主催するイベントである。市内商工業者の自社ブランド製品ならびに商品をより多くの市民に周知・PRし、さらには商品購買意欲の向上や出展企業の雇用機会創出へつなげることを目的としている。フェア内には展示物のひとつとして、「工業ブース」や「商業ブース」が設置され、主に自社製品・商品の展示や事業内容の説明、パンフレットの配布等が行われる。これを活用して、経営指導員がコーディネーターとなりビジネスマッチングを実施する。令和7（2025）年11月の開催では、工業ブースの出展者数が8社、商業ブースの出展者数が8社、全体の来場者数が2日間で延べ7,000人となった。</p>				
支援内容	ビジネスマッチングが成立するよう個社支援を実施する。				
支援の手法	<p>ビジネスマッチングへの参加を希望する事業者の掘り起こしを行う。参加希望者に対しては、事業者の要望に応じて経営指導員が以下の支援を実施する。また、必要に応じて専門家派遣を行う。</p> <p><出展前の支援> <input type="checkbox"/>出展者の募集 <input type="checkbox"/>商談シート（FCPシート）の作成 <input type="checkbox"/>商談相手の事前アポイント <input type="checkbox"/>パンフレット等のツール整備を含む効果的な展示方法や、短時間で商品等の魅力を伝えるためのアピール手法についての指導 等</p> <p><出展後の支援> 商談相手に対するフォロー 等</p>				
②デジタルマーケティング支援（主にBtoC）					
事業名	デジタルマーケティング支援				
目的	小規模事業者がデジタルマーケティング（デジタル技術を活用した販売や情報発信等）に取り組み、売上を拡大させることを目指す。				
支援対象	デジタルマーケティングに意欲がある小規模事業者（業種等問わず） ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。				
訴求相手	各事業者の訴求相手				
支援内容	デジタル技術を活用した販売や情報発信の手法は、ホームページ、SNS（Googleビジネスプロフィール、LINE公式アカウント、Instagram、X、Facebookなど）、ECサイト（自社EC型、モール型）など多岐にわたり、事業者によってニーズが異なる。こうした状況を踏まえ、各事業者の要望に応じたオーダーメイド型の支援を行う。				
支援の手法	経営分析や事業計画策定支援等の個社支援や「デジタル活用セミナー」の開催を通じて、支援対象となる事業者の掘り起こしを行う。				
	<p>■デジタル活用セミナー</p> <table border="1" data-bbox="367 1915 1428 1993"> <tr> <td data-bbox="367 1915 566 1948">支援対象</td> <td data-bbox="566 1915 1428 1948">すべての事業者</td> </tr> <tr> <td data-bbox="367 1948 566 1993">募集方法</td> <td data-bbox="566 1948 1428 1993">ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td> </tr> </table>	支援対象	すべての事業者	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
支援対象	すべての事業者				
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知				

講師	講師派遣会社の登録講師 等
回数	年 1 回
カリキュラム	毎年度、時流に即したテーマをメインテーマとして設定し、その他にもデジタル技術を活用した販売促進手法などを網羅的に紹介する。
想定参加者数	15 人/回

実際にデジタルマーケティングに取り組む事業者に対しては、経営指導員がコーディネーターとなり、適切な IT 専門家や IT 事業者と連携しながら支援を実施する。具体的には、事業者の課題に応じて、適切なデジタルツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。

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】

現状、当所及び喜多方市のほか、第三者として外部有識者（中小企業診断士）を入れた「経営発達支援計画 評価会議」を年 1 回開催し、本事業の実績・成果を確認し評価検証を行うと共に、PDCA サイクルを回して次年度の事業成果を高める取組を行っている。

【課題】

評価会議自体の仕組みとしては概ね問題無いと思われる。市の担当者が 2～3 年単位で変更となるため、適宜情報交換や経営発達支援事業の内容を確認し、共同で事業実施にあたる必要がある。

(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成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	<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、実施した内容を商工会議所トータル OA システム（TOAS）や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) 日々の業務のなかで、法定経営指導員は、商工会議所トータル OA システム（TOAS）や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) 週 1 回の中小企業相談所会議にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。</p> <p>(g) 年 1 回（9 月頃）の「経営発達支援計画 評価会議」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。</p> <p>※「経営発達支援計画 評価会議」の実施の流れ</p> <p>i 喜多方市商工観光課長（または担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小</p>

	<p>企業診断士等)をメンバーとする「経営発達支援計画 評価会議」を年1回(9月頃)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)で定量的に評価する。</p> <p>ii 当該「経営発達支援計画 評価会議」の評価結果は、正副会頭会議に報告する。また、当所ホームページ(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関連可能な状態とする。</p> <p>【ACTION】(事業の見直し)</p> <p>(h)「経営発達支援計画 評価会議」の評価を受け、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】

従来、経営指導員の資質向上として福島県商工会議所連合会が主催する「経営指導員研修会」(年2回開催)へ参加し、経営指導員に求められる知識・スキルの習得につなげている。また、日本商工会議所や福島県が主催する各種セミナーや講習会に参加し、価格転嫁対策や事業計画策定支援に係るノウハウを学んでいる。

【課題】

上記の通り既存の研修会等には積極的に参加しているものの、経営支援に関しては一部のベテラン経営指導員に業務が集中しがちとなってしまう業務効率化が図られていない。また、若手職員などは経営支援に携わる機会が少ないほか、ベテラン経営指導員に相談機会が集中する事で若手職員の経験機会が損なわれてしまいがちである。そのため、ベテラン経営指導員の支援ノウハウをいかに職員全体と共有し、職員全体の経営支援スキル向上を図るかが課題となっている。また、既存の研修会への積極的な参加はもとより、より効果的な支援を行えるように職員のスキルを向上させるには新たな研修への参加や、当所独自に職員向け研修会等を開催し、支援力向上に努める必要がある。

(2) 事業内容

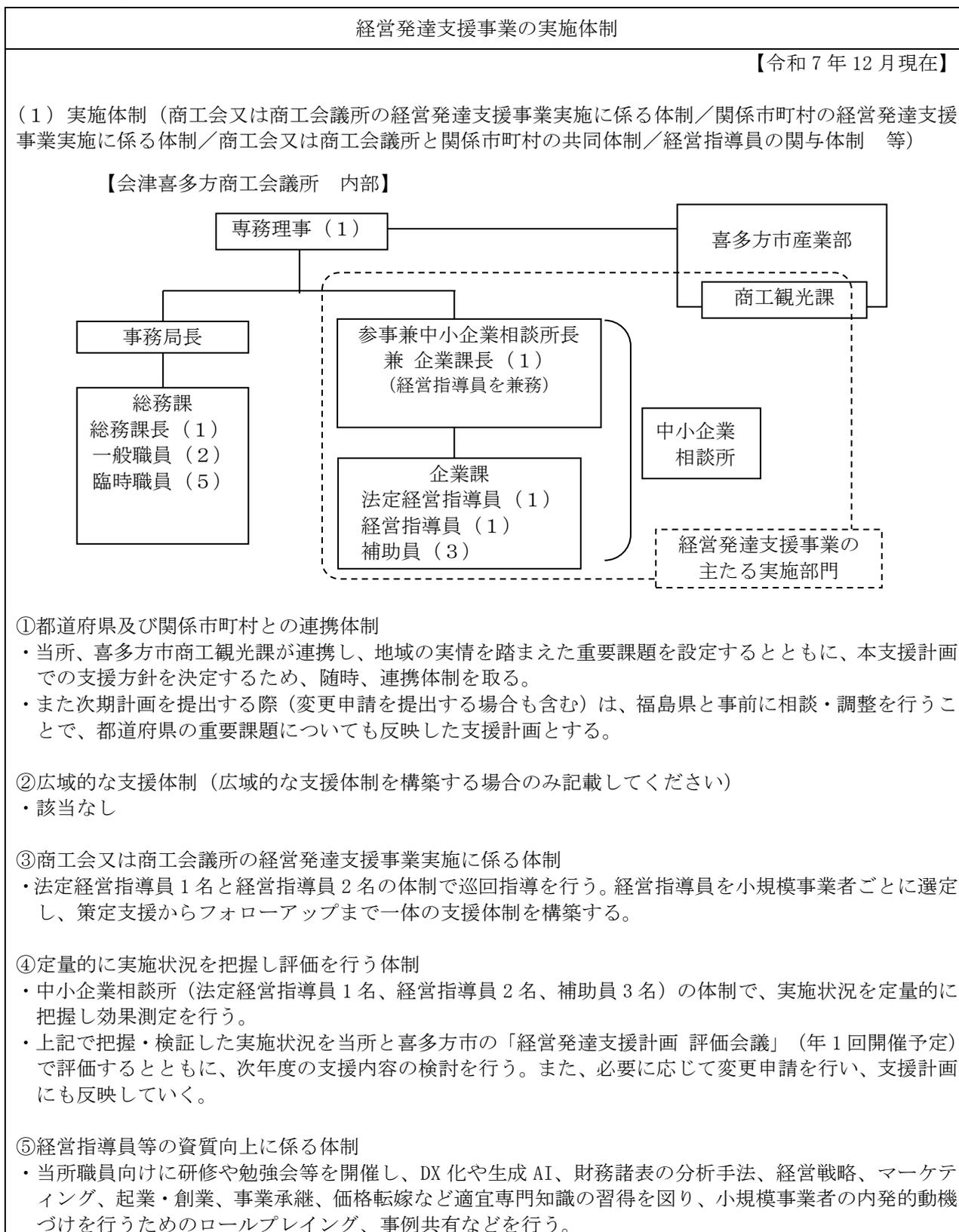
① 経営指導員(法定経営指導員含む)のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
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ことを目指す。
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	<p>経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。</p> <p>ア 中小企業大学校の専門研修、上級研修 中小企業大学校の専門研修や上級研修では、幅広いテーマが用意されており、当所職員がそれぞれの強みを伸ばす、あるいは弱みを克服するためのテーマを選択することが可能である。また、全職員に共通して不足している「経営力再構築伴走支援」に関するカリキュラムも整備されており、組織全体の支援力向上に資する内容となっている。</p> <p>イ 独自に講師を招聘して研修会を開催 資質向上の手段として外部研修への参加も考えられるが、当所における不足能力の強化を図るうえでは、独自の研修会を開催することも有効である。そこで、法定経営指導員が全職員の不足能力を網羅的に把握したうえでテーマを設定し、所内研修会を実施する。所内研修とすることで、すべての職員が参加しやすく、組織全体の底上げにつな</p>

	<p>がるという利点がある。</p> <p>ウ 各種情報の収集 本計画の推進に当たっては、国、県、金融機関等の施策も重要な要素となる。このため、東北経済産業局、福島県よろず支援拠点、日本政策金融公庫等が実施する施策説明会等に積極的に参加し、情報収集に努める。</p>
<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</p>	
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ことを目指す。
内容	<p>ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。</p> <p>イ 職員間の定期ミーティング 週 1 回の中小企業相談所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デジタル活用の方法、具体的なデジタル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、経営発達支援事業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商工会議所トータル OA システム (TOAS) やクラウド型支援ツール (Biz ミル等) に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。</p>

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：庄司 英昭

連絡先：会津喜多方商工会議所 TEL：0241-24-3131

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

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

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員（庄司 英昭）は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①会津喜多方商工会議所 企業課

〒966-0827

福島県喜多方市字沢ノ免 7331

TEL：0241-24-3131

FAX：0241-25-7171

E-mail：info@aizukitakatacci.or.jp

②喜多方市 産業部 商工観光課 商工業・雇用・創業支援班

〒966-8601

福島県喜多方市字御清水東 7244-2

TEL：0241-24-5233

FAX：0241-25-7073

E-mail：syoukan@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 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	890	890	890	890	890
事業計画策定セミナー開催	300	300	300	300	300
分析用基幹システム運用費 (専用 AI 機能含む)	440	440	440	440	440
経営指導員等の資質向上研修費	150	150	150	150	150

(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 並びに法人にあつては、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