

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	須賀川商工会議所 (法人番号 9380005005394) 須賀川市 (地方公共団体コード 072079)
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】 小規模事業者が経営環境の変化に対応し、「稼ぐ力」を高めること</p> <p>【目標②】 創業者が事業を軌道に乗せ、新たな地域の担い手として成長すること</p> <p>【目標③】 経営力再構築伴走支援を通じて、小規模事業者の自己変革力を高めること</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 当所にて、小規模事業者の経営環境の変化に対応した的確な経営支援施策を立案するために「地域経済動向調査（巡回訪問聞き取り調査）」及び須賀川市「事業所経営・労働条件等実態調査」の活用を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の商品について消費者のニーズを反映させるため「イベント等を活用した調査（BtoC 調査）」を支援する。また、バイヤーのニーズを反映させるため「展示会や商談会を活用した調査（BtoB 調査）」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課題や強み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、「稼ぐ力」の向上に向けた事業計画策定を支援する。また、創業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 小規模事業者や創業者が、事業計画・創業計画の内容を着実に遂行できるよう、前項で策定したすべての計画のフォローアップを実施する。</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、「展示会・商談会の出展支援」や「デジタル技術を活用した販路開拓支援」、「ふるさと納税を活用した販売支援」、「海外展開支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>須賀川商工会議所 中小企業相談所 経営指導課 〒962-0844 福島県須賀川市東町 59-25 TEL: 0248-76-2124 FAX: 0248-76-2127 E-mail: skgwcci01@sukagawacci.or.jp</p> <p>須賀川市 経済環境部 商工課 〒962-8601 福島県須賀川市八幡町 135 TEL: 0248-88-9143 FAX: 0248-72-9845 E-mail: shoukou@city.sukagawa.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 須賀川市の概況

須賀川市（以下、当市）は、福島県のほぼ中央に位置し、北は郡山市、南東は石川郡、南西は岩瀬郡に隣接している。東西に37.9km、南北に16.5kmの広がりを持ち、面積は279.4km²である。

東西に扁平な形状をなしており、西に那須連峰、東に阿武隈高地の山々が連なり、その間の中央部に平坦地が広がっている。中央部を南から北に向かって流れる阿武隈川、西部の山岳地帯から中央部の平坦地に向かって流れ、合流しながら阿武隈川に注ぎ込む釈迦堂川、滑川等があり、その流れに沿って肥沃な農耕地が広がっている。

気候は、総体的に一年を通じて比較的温和で関東地方に近いものの、奥羽山系の影響を強く受ける西部は日本内陸型に属し、気温の較差が大きく1月から3月までにかけては北西からの季節風が強い。

交通では、中央を南北に東北自動車道が縦断し、市内には東北自動車道の須賀川ICがある。一般道路は、国道4号、国道118号、国道294号、主要地方道須賀川三春線、主要地方道中野須賀川線、主要地方道古殿須賀川線、県道須賀川二本松線、県道三穂田須賀川線、県道安積長沼線、県道玉川田村線が主要な道路となっている。

鉄道は、東北新幹線が市の中央を縦断し、停車駅の郡山駅が当市から10km程度の位置にある。在来線では、市の中央に東北本線須賀川駅、市の東側に水郡線小塩江駅、川東駅がある。

農業においては、米、きゅうり、りんごといった特産品をはじめ、野菜、果物等の栽培が中心となっている。工業は、電気、金属、食料、情報、窯業が中心であり、地域雇用と産業振興を支えている。

■ 須賀川市の立地・交通



現在の須賀川市は、昭和 42（1967）年 2 月に旧大東村との合併、平成 17（2005）年 4 月に旧長沼町、旧岩瀬村との合併により誕生した。

そのため、本市には、須賀川商工会議所（以下、当所）、長沼商工会、岩瀬商工会、大東商工会の 4 つの商工団体がある。

当所の管轄エリアは、下図「旧須賀川市」のエリアである。

■須賀川商工会議所の管内



イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

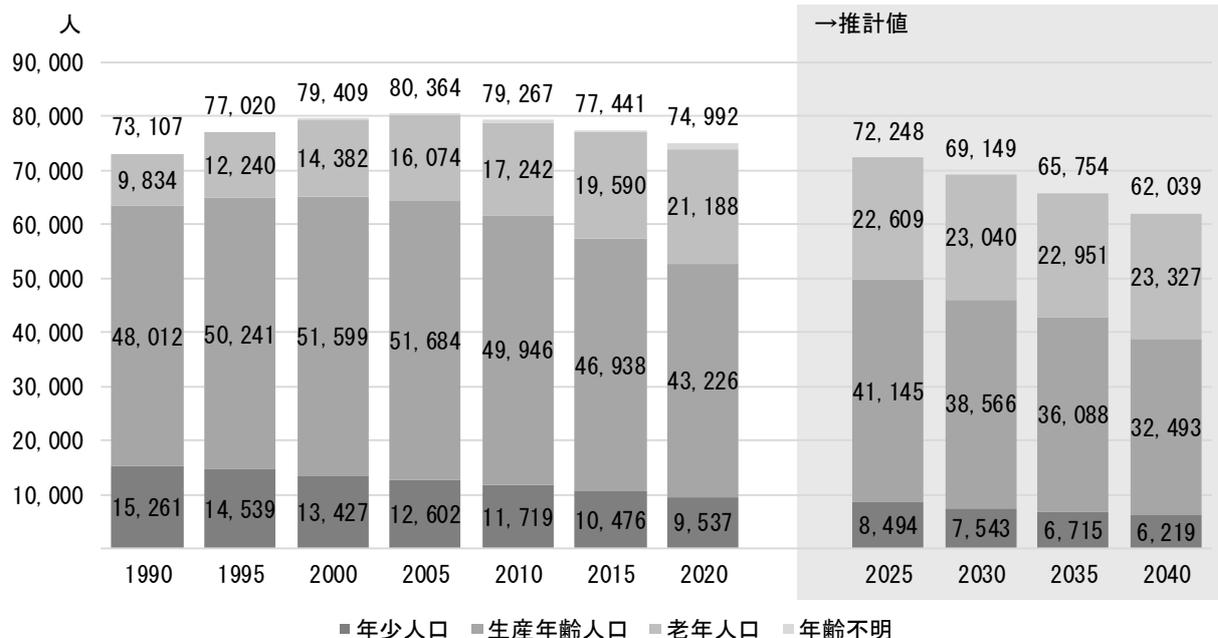
令和 7（2025）年 4 月 1 日時点の人口は 72,593 人である。（住民基本台帳）

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成 17（2005）年の 80,364 人をピークに減少傾向に転じており、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、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加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 28.3%から令和 22（2040）年に 37.6%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 57.6%から令和 22（2040）年に 52.4%に低下する見込みである。

■人口推移（当市全体）



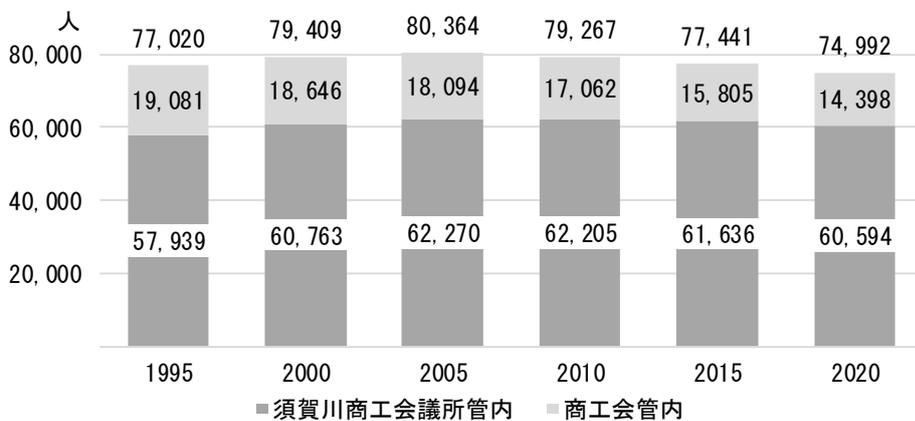
出典：総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当所管内の人口推移

令和 2 (2020) 年の当所管内の人口は 60,594 人であり、当市全体の 80.8% を占める。

人口がピークとなった平成 17 (2005) 年と比較した人口増減では、当市全体が 6.7% の減少、当所管内が 2.7% の減少となっており、市内でも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：須賀川市「統計データ」(総務省「国勢調査」に基づく人口)

ウ 産業

(a) 産業の概況

当市は、自然環境や地域特性といった恵まれた立地条件を活かし、水稻、野菜、果樹、花き、畜産などの農業を基幹産業として発展してきた。

水稻では良食味の米の生産が行われており、野菜については昭和 30 年代から夏秋きゅうりを中心とした産地化が進展。昭和 41 (1966) 年に「夏秋きゅうり」、昭和 55 (1980) 年に「夏秋トマト」、平成 5 (1993) 年に「冬春きゅうり」、平成 22 (2010) 年には「夏秋なす」が野菜の指定産地として認定されている。

なかでもきゅうりは、「岩瀬きゅうり」のブランド名で全国的な知名度を有し、全国有数の一大産地として確固たる地位を築いている。また、桃、梨、りんごなどの果樹栽培も盛んである。

一方、産業構造を見渡すと、市内 8 つの工業団地を核として製造業、卸売業、小売業の立地が進み、第二次産業の比率は全国平均や福島県平均を上回っている。

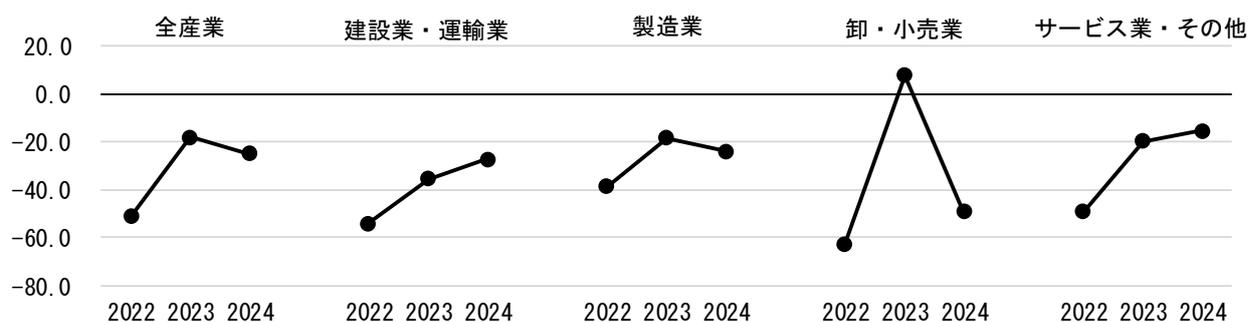
(b) 業種別の景況感

須賀川市が実施する「事業所経営・労働条件等実態調査」より景況感(経営状況)を確認する。

経営状況 DI をみると、すべての業種で概ねマイナス値で推移していることが読み取れる。これは、経営状況が「悪い」事業者の割合が、「良い」事業者の割合を上回っている状況であり、総じて経営状況は良くない状況といえる。

業種別には、卸・小売業以外において、プラス値がみられない。

■業種別の経営状況(経営状況 DI)



出典：須賀川市「事業所経営・労働条件等実態調査結果」

(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2,986者、令和3（2021）年が3,140者である。

上記のうち小規模事業者数は、平成24（2012）年が2,236者、令和3（2021）年が2,213者であり、9年間で1.0%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（△65者）の減少数が大きい。一方、医療、福祉（+39者）では大きな増加がみられる。

■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	372	302	20	779	324	223	726	240	2,986
小規模事業者数	355	227	12	553	245	113	550	181	2,236
平成28年									
事業所数	388	315	14	793	339	282	804	250	3,185
小規模事業者数	364	235	9	470	205	118	563	173	2,137
令和3年									
事業所数	365	277	16	748	320	322	834	258	3,140
小規模事業者数	345	203	9	488	235	152	593	188	2,213
増減（令和3年-平成24年）									
事業所数	△7	△25	△4	△31	△4	99	108	18	154
増減割合	△1.9%	△8.3%	△20.0%	△4.0%	△1.2%	44.4%	14.9%	7.5%	5.2%
小規模事業者数	△10	△24	△3	△65	△10	39	43	7	△23
増減割合	△2.8%	△10.6%	△25.0%	△11.8%	△4.1%	34.5%	7.8%	3.9%	△1.0%

出典：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

なお、当市における、商工会管内の小規模事業者数は452者である（令和6（2024）年4月1日時点）。つまり、当所管内の小規模事業者数は、当市全体のおおよそ8割を占めることがわかる。そのため、上表の推移の傾向は、当所管内の傾向と類似するといえる。

※上表と下表では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。

■（参考）長沼・岩瀬・大東商工会管内の商工業者数及び小規模事業者数

	令和3年4月1日時点		令和6年4月1日時点	
	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数
長沼商工会	225	188	218	186
岩瀬商工会	143	125	145	126
大東商工会	162	144	158	140
商工会管内計	530	457	521	452

出典：岩瀬商工会作成資料

(d) アンケートからみた小規模事業者の経営課題

当所が四半期毎に実施している「巡回訪問聞き取り調査」より小規模事業者の経営課題を確認する。

令和7年7-9月期の結果をみると、「物価高騰（材料費高騰）」が55.6%と最も高く、「売上・収益性確保・向上（販路拡大）」が50.0%、「人材採用・育成」が27.8%と続いている。

1年前の令和6年7-9月期と比較すると、「売上・収益性確保・向上（販路拡大）」の回答割合が増加している。

■経営上の課題（上位3位）※複数回答可のため、合計は100%を超える。

令和6（2024）年7-9月期			令和7（2025）年7-9月期		
1	物価高騰（材料費高騰）	57.4%	1	物価高騰（材料費高騰）	55.6%
2	人材採用・人材育成	34.0%	2	売上・収益性確保・向上（販路拡大）	50.0%
3	売上・収益性確保・向上（販路拡大）	25.5%	3	人材採用・人材育成	27.8%

出典：須賀川商工会議所「巡回訪問聞き取り調査結果」

(e) 業種別にみた小規模事業者の現状分析と経営課題

小売業・飲食業	
現状分析	当所管内の小売業・飲食業は、人口減少と少子高齢化というマクロ環境の変化に直面している。「巡回訪問聞き取り調査」結果によると、多くの事業者が売上高を「減少」または「不変」と回答し、採算は「悪化」傾向にある。特に、仕入単価の上昇は顕著であり、「物価高騰（材料費高騰）」が経営を圧迫している。飲食店からは「米価上昇の影響が大きい」、小売店からは「仕入上昇分を販売価格に転嫁できていない」との声が挙がっている。
経営課題	小売業・飲食業の最大の経営課題は「売上拡大と収益性改善」である。聞き取り調査結果でも「売上・収益性確保・向上（販路開拓）」を課題とする声が多数を占める。価格転嫁が難しい中、新規顧客の開拓と客単価の向上が焦点となる。また、一部の事業者からは「デジタル技術導入」への関心が示されており、ECサイトやSNSを活用したデジタルマーケティングによる新たな販路開拓が急務となっている。
建設業・製造業	
現状分析	当市の主要産業である建設業と製造業では、多くの事業者が「物価高騰（材料費高騰）」を経営上の課題に挙げている。聞き取り調査結果では「資材が上がっている」「材料費が2ヵ月ごとに約5%上昇する」との声があり、収益を圧迫する大きな要因となっている。また、「人材採用・人材育成」も深刻な課題であり、「従業員が不足して受注を減らしている」「募集しても採用できない」という声が聞かれる。
経営課題	建設業・製造業事業者が直面する経営課題は「人材確保と生産性向上」である。人口減少社会において人材不足は構造的な問題であり、特に技術職の確保は喫緊の課題となっている。実際、アンケートでも「賃上げ」を課題とする声が多く、人材確保のための待遇改善を実施していることが伺える。同時に、物価高騰に対応するには生産性の向上が不可欠である。国・県の支援策などを活用した設備投資や、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進による業務効率化が、この課題を克服する鍵となる。
サービス業・理美容業など	
現状分析	聞き取り調査結果では、サービス業において「人材採用・人材育成」を課題とする声が目立つ。また、理美容業では材料費や光熱費の上昇が経営に影響を与えている一方、顧客の高齢化による客数減少という課題も抱えている。
経営課題	サービス業・理美容業などの経営課題は「人材不足への対応とサービスの高付加価値化」である。聞き取り調査結果では「人手不足が深刻」との声があり、この課題に対応するためには、DXを活用した省力化や情報発信の強化が有効である。また、単なる価格競争ではなく、独自のサービスや体験の提供による顧客満足度の向上と、それに伴う収益性の向上が重要である。

エ 須賀川市第9次総合計画「須賀川市まちづくりビジョン2023」

須賀川市第9次総合計画「須賀川市まちづくりビジョン2023」（令和5年度～令和9年度）の商工・観光部分は下表のとおりである。

■ 須賀川市第9次総合計画「須賀川市まちづくりビジョン2023」（令和5年度～令和9年度）

<p><将来都市像> 共につくる 住み続けたいまち すかがわ</p> <p><政策別基本方針（商工・観光部分を抜粋）> 分野3 「しごと」 政策3-1 雇用の創出と雇用環境の充実 目指す姿 多様な雇用の機会が確保され、就業できています。 施策3-1-1 雇用の維持・創出 施策3-1-2 就労の促進 施策3-1-3 職場環境づくりの支援</p>

政策 3-3 商工業の振興

目指す姿 経営力が向上し、地域経済が活性化しています。

施策 3-3-1 商業の振興

施策 3-3-2 工業の振興

分野 4 「まち」

政策 4-1 地域の宝の活用と交流の推進

目指す姿 文化芸術や観光などの地域資源が活用され、交流が図られています。

施策 4-1-1 特撮文化の推進

施策 4-1-2 文化芸術の推進

施策 4-1-3 地域資源を活用した PR の推進

施策 4-1-4 観光振興と交流促進

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

須賀川市が実施する「事業所経営・労働条件等実態調査」によると、経営状況 DI はすべての業種で概ねマイナス値で推移している。これは、「経営状況が悪い」と回答した事業者の割合が、「良い」と回答した事業者の割合を上回っていることを示しており、総じて事業者の経営環境が厳しい状況にあることを意味している。この要因としては、旧来のビジネスモデルを踏襲し、経営環境の変化に十分対応できていないことが挙げられる。また、当所管内の人口は平成 22（2010）年の 62,205 人から令和 2（2020）年には 60,594 人へと 10 年間で約 2.5%減少しており、今後も減少が続くと予想される。こうした人口減少は地域の需要縮小につながり、事業者を取り巻く環境はいつそう厳しさを増すことが懸念される。このため、小規模事業者が事業を継続していくには、経営環境の変化に合わせてビジネスモデルを見直すことが不可欠であり、これを実践していくことが喫緊の課題である。

当所が実施した「巡回訪問聞き取り調査（令和 7 年 7～9 月期）」によると、小規模事業者の経営課題として「物価高騰（材料費高騰）」を挙げる割合が 55.6%と高い結果となっている。近年は、原材料費の上昇に加え、人件費の増加も経営を圧迫しており、コスト増への対応が大きな経営課題となっている。この問題への対応策は大きく二つに分けられる。

一つは経費削減である。費用増加分を上回る削減が実現できれば利益の確保は可能だが、現実的にはその余地は限られている。もう一つは「稼ぐ力」の向上であり、商品の高付加価値化や価格転嫁によって収益性を高めることである。

事業者は本来、この両面から厳しい経営環境に対応する必要があるが、より困難なのは後者の取組である。そのため、今後は価格転嫁を含めた商品の高付加価値化が重要な課題となる。また、経費削減の一環としては、デジタル技術の活用や設備の更新などによる業務効率化も不可欠であり、多面的な取組が求められる。

これまで述べてきたとおり、小規模事業者が持続的な経営を実現するためには、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とともに、物価高騰や人件費上昇などの課題にも的確に対応していくことが必要である。そのため、当所としても、小規模事業者がこうした課題解決に向けた取組を実践できるよう、支援体制の強化を図る必要がある。さらに、将来的には、事業者自身が自立的かつ継続的にこのような問題に対応できるよう、取組の自走化を支える「自己変革力」の醸成を促す支援を行うことが課題となっている。

(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

当所は、地域の総合経済団体として、国・県・市の施策と小規模事業者を繋ぐ重要な「パイプ役」を担っている。補助金や各種施策に関する情報発信を積極的に行うだけでなく、小規模事業者の声を新たな政策へ反映させるための提言も実施している。

現在、3 名の経営指導員が中心となり、経営改善普及事業を通じて小規模事業者に寄り添った支援を展開している。特に創業支援においては、市や地域の金融機関との緊密な連携により、サービス業における

高い創業率の達成に貢献してきた。

今後はこれらの役割を基盤とし、事業者のより本質的な課題解決を支援するため、後述する長期ビジョンに基づき、伴走支援の機能を強化していく。

②商工会議所の長期ビジョン（10年程度）

当所管内では、今後、本格的な人口減少と少子高齢化の局面を迎え、それに伴う労働力不足や地域市場の縮小は、地域経済の根幹をなす小規模事業者にとって深刻な課題となることが予測される。また、近年の物価高騰やサプライチェーンの変化など、事業環境は不確実性を増している。このような状況下で、地域の経済とコミュニティを維持・発展させていくためには、小規模事業者一者一者が経営環境の変化に柔軟に対応し、持続的に成長していく「稼ぐ力」を強化することが不可欠である。

当所は、こうした認識のもと、従来の金融・税務等の相談対応に留まらず、事業者の自己変革を促す伴走支援の拠点としての役割を強化する。具体的には、事業者との「対話と傾聴」を重ねて信頼関係を構築し、経営者自身が本質的な経営課題に「気づき」、深く納得（腹落ち）することを促す「経営力再構築伴走支援」を支援の柱に据える。このプロセスを通じて、事業者へ内部および外部環境分析の機会を提供し、それぞれの実情に応じた事業計画の策定を支援する。

策定された事業計画に基づき、原材料費・人件費高騰などに伴う価格転嫁やサービスの高付加価値化を後押しするとともに、設備の刷新による省力化・生産性向上、さらにはDX（デジタル・トランスフォーメーション）を通じた新たなビジネスモデルの創出といった具体的な取組を支援する。

当所の強みである創業支援の実績を活かし、新たな担い手の創出を推進するとともに、須賀川市や地域の金融機関、支援機関との連携を一層密にし、地域全体で事業者を支えるネットワークの中核を担う。最終的には、これらの支援を通じて経営者の「内発的動機づけ」を引き出し、自律的・継続的な成長（自走化）を可能にする自己変革力を醸成することを目指す。

③須賀川市第9次総合計画「須賀川市まちづくりビジョン2023」との連動性

須賀川市第9次総合計画「須賀川市まちづくりビジョン2023」では、商工業の振興に向け、「経営力が向上し、地域経済が活性化しています。」を目指す姿に掲げ、各種施策に取り組んでいる。

前項で記述した当所の長期ビジョンでは、「小規模事業者一者一者が経営環境の変化に柔軟に対応し、持続的に成長していく“稼ぐ力”を強化すること」や「自律的・継続的な成長（自走化）を可能にする自己変革力を醸成すること」を目指しており、これらの目的は当然に小規模事業者の経営力の向上である。

以上より、それぞれの目指す方向性が同一であり、連動性がある。

(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上で、以下の3つの目標を定める。

＜支援対象＞

不確実性の高い事業環境のなかにおいて、持続的成長に向けて、主体的に取り組む意欲のある事業者・創業者を重点支援する。

＜目標＞

【目標①】 小規模事業者が経営環境の変化に対応し、「稼ぐ力」を高めること

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・ 事業計画を策定した事業者の売上増加事業者割合 3割以上（＝事業計画策定時の売上高に対する認定期間終了時の売上高が増加している割合が3割以上）
KPI	・ 事業計画策定 15件/年
設定した理由	KGI 経営環境の変化に対応して「稼ぐ力」を高めることにより、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のプロセスとして事業計画の策定を支援する。

【目標②】 創業者が事業を軌道に乗せ、新たな地域の担い手として成長すること

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 25 者（開業届）	
KPI	・創業計画策定 5 件/年	
設定した理由	KGI	創業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の策定を支援する。

【目標③】 経営力再構築伴走支援を通じて、小規模事業者の自己変革力を高めること

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 90%	
KPI	・経営分析 50 件/年	
設定した理由	KGI	小規模事業者が自己変革力を高め、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③】により、小規模事業者の経営力向上と事業活動の活性化を図り、地域経済の持続的な発展に寄与することを目指す。あわせて、小規模事業者の成長や、新たな地域の担い手としての創業者の育成を通じて、管内に多様な雇用機会を創出することを目指す。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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】 小規模事業者が経営環境の変化に対応し、「稼ぐ力」を高めること

＜達成方針＞

小規模事業者が経営環境の変化に対応し、「稼ぐ力」を高められるよう、まず経営分析を実施し、事業者の課題や強みを明確化する（年間50者）。次に、分析結果を踏まえて事業計画の策定を支援する（年間15者）。計画策定後はフォローアップを行い、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5者）や経常利益の増加（年間3者）を目指す。

また、「展示会・商談会への出展支援」（年間3者）や「デジタル技術を活用した販路開拓支援」（年間3者）、「ふるさと納税を活用した販売支援」（年間2者）、「海外展開支援」（年間1者）を通じて、事業計画に基づく新たな販路の開拓を支援する。

さらに、小規模事業者が「稼ぐ力」を高めるためには、商品の付加価値向上も重要である。このため、「イベント等を活用した調査（BtoC調査）」（年間3者）や「展示会・商談会を活用した調査（BtoB調査）」（年間3者）を支援し、調査結果を踏まえた商品のブラッシュアップを推進する。

加えて、当所においても「地域経済動向調査（巡回訪問聞き取り調査）」（年4回）を通じて地域の経済状況を継続的に把握し、その結果を活用して、事業者の経営環境の変化を踏まえた、より効果的な支援策の立案・実施につなげる。

＜設定した理由＞

経営環境の変化に対応して「稼ぐ力」を高めるための支援プロセスを明確化するため、経営分析→商品の調査→事業計画策定→フォローアップ（販路開拓支援を含む）の各段階で定量目標を設定する。

【目標②】 創業者が事業を軌道に乗せ、新たな地域の担い手として成長すること

＜達成方針＞

創業者が事業を早期に軌道に乗せられるよう、創業計画の策定からフォローアップまでを一貫して支援し、事業運営が円滑に進むよう後押しする（年間5者）。また、創業後数年を経た事業者については、上記「目標①の達成に向けた方針」に基づく支援を実施し、さらなる成長を促す。

これらの段階的な支援を通じて、当所管内における創業の活性化と新たな担い手の育成を図る。

＜設定した理由＞

創業完了や創業後の円滑な事業展開に向けて、創業計画策定→フォローアップの各段階で定量目標を設定する。

【目標③】 経営力再構築伴走支援を通じて、小規模事業者の自己変革力を高めること

＜達成方針＞

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、事業者の自己変革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＞

事業者の自己変革力を高めるため、主に経営分析における経営力再構築伴走支援の実施件数（年間50者）を定量目標とする。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所管内の多くの小規模事業者は、地域経済動向といった外部環境を分析する機会が不足し、経営戦略に反映できていない。当所は、年に一度、地域経済分析システム（RESAS）の分析結果をWEBサイトで公表しているが、以下の理由により、個々の経営計画策定に十分活用されるに至らなかった。

- 1.（頻度の問題）外部環境の変化が激しい中で、分析結果の公表が年に一度に限定されている。
- 2.（周知方法の問題）情報提供がWEBサイトでの一方的な周知に留まっている。
- 3.（活用方法の問題）事業者の主体的な活用に委ねられ、具体的な支援が伴っていない。

【課題】

今後は、上記の地域経済分析システム（RESAS）を、経営分析や事業計画策定などの個社支援において活用することと、重点的には「地域経済動向調査（巡回訪問聞き取り調査）」を実施する。加えて、須賀川市が実施する「事業所経営・労働条件等実態調査」を活用する。

現状、調査結果を十分に経営支援策の立案・実施に活かしきれていないため、今後は得られた結果をタイムリーに経営支援策へ反映させ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地域経済動向調査（巡回訪問聞き取り調査）公表回数	HP掲載	1回	4回	4回	4回	4回	4回
②須賀川市「事業所経営・労働条件等実態調査」公表回数	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域経済動向調査（巡回訪問聞き取り調査）

事業名	地域経済動向調査（巡回訪問聞き取り調査）
目的	事業者の経営課題や景況感等を把握し、経営支援施策へ反映させることを目指す。
調査内容・調査の手法	当所が年4回、管内事業所を対象とした調査を実施する。調査は、主として経営指導員が巡回訪問または窓口相談の機会を活用し、回答者による調査票への記入、もしくは経営指導員による聞き取りにより行う。回収目標は約60者である。
調査項目	<input type="checkbox"/> 景況感（売上高、採算、仕入単価、販売単価、従業員、資金繰り等） <input type="checkbox"/> 経営状況の課題 <input type="checkbox"/> その他トピック等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）が、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も周知する。また、当所でも、経営支援施策に反映させる。

②須賀川市「事業所経営・労働条件等実態調査」

事業名	須賀川市「事業所経営・労働条件等実態調査」
目的	前項の『①地域経済動向調査（巡回訪問聞き取り調査）』は、主に小規模事業者を対象としている。一方、本調査は従業員規模の大きい事業所も対象に含める。そこで、本結果を用い、規模の大きい事業者と小規模事業者の課題を比較することで、小規模事業者に不足する取組を抽出し、経営支援施策に反映させることを目指す。
調査内容・	須賀川市では、市内事業所の経営状況や労働条件の実態・動向を把握し、今後の施策の根

調査の手法	拠資料とするため、年 1 回、市内事業所を対象にアンケート調査を実施している。対象は、市内所在の民間事業所（地元企業、進出企業、NTT 電話帳掲載先のうち従業員 1 人以上と推定される事業所）である。無作為に抽出した市内事業所 500 者に調査票を送付している。
調査項目	<input type="checkbox"/> 雇用状況（雇用者数、雇用形態、外国人 等） <input type="checkbox"/> 経営状況（経営状況、売上額、労働力 等） <input type="checkbox"/> 経営上の問題点 <input type="checkbox"/> 雇用関係及びその他に関する取組の状況
分析の手法	須賀川市が、従業員規模別・業種別・経年比較等の分析を実施し、結果を「事業所経営・労働条件等実態調査結果」として取りまとめる。当所では、経年比較で大きな変動がみられた項目や、その他特筆すべき結果が確認された場合に、その要因を分析する。
調査結果の活用方法	「事業所経営・労働条件等実態調査結果」及び分析結果を当所ホームページで公表し、広く管内の小規模事業者にも周知する。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】

管内における小規模事業者の商品およびサービス開発は、その多くが「プロダクトアウト」型である。これは、需要予測を客観的なデータではなく、経営者の経験や勘に頼っていることに起因する。このため、市場のニーズと自社製品の間ズレが生じる可能性を常に内包している。

【課題】

自社商品の競争力を高めるため、客観的で信頼性の高い調査機会を確保する必要がある。また、需要動向調査を継続的に行い、その結果を経営計画に活かし「マーケットイン」型の商品およびサービス開発へ移行するための支援体制を整備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
① イベント等を活用した調査（BtoC 調査） 調査対象事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
② 展示会や商談会を活用した調査（BtoB 調査） 調査対象事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

① イベント等を活用した調査（BtoC 調査）

事業名	イベント等を活用した調査（BtoC 調査）
目的	小規模事業者が、販売する商品の需要を把握し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用することを目指す。
対象	小規模事業者の商品（主に食品）、3 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。
調査の手法	調査は、「すかがわ商工フェスタ」などの当所管内で行われるイベントにて実施する。調査は当所職員と事業者が連携して行い、1 商品あたり 30 名以上からのアンケート回収を目指す。
調査項目	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 今後の購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）が、男女別・年齢別のクロス分析を通じてデータを集計・分析し、商品のターゲット顧客や改良点を抽出。結果を簡易なレポートに取りまとめる。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、対象事業者へフィードバックする。その後、必要に応じて専門家と連携しながら、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やマー

	ケティング施策に活用する。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。
--	---

②展示会や商談会を活用した調査（BtoB 調査）

事業名	展示会や商談会を活用した調査（BtoB 調査）
目的	小規模事業者の商品についてバイヤーのニーズを把握することで、新たな取引先の獲得につながるような、より魅力的な商品へのブラッシュアップを目指す。
対象	小規模事業者の商品（食品や雑貨）、3 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。
調査の手法	「GOOD LIFE フェア」などの展示会や商談会の出展時にヒアリング調査を実施する。調査は当所職員と事業者が連携して行い、1 商品あたり 5 名以上のバイヤーから評価を得ることを目指す。
調査項目	<input type="checkbox"/> 味（食品の場合）：味・食感・香り等の良さと全体的なバランス <input type="checkbox"/> デザイン：商品との整合性や売場での目の引きやすさ <input type="checkbox"/> 独自性・新規性：独自性や目新しさがあるか <input type="checkbox"/> コンセプト：ターゲット層、想定シーンは明確か <input type="checkbox"/> トレンド感：トレンドを先取りしているか <input type="checkbox"/> 原材料：原材料は魅力的か <input type="checkbox"/> 安心・安全：品質・表示ラベル・衛生面等の信頼性 <input type="checkbox"/> 取引条件：ロット対応、納期、支払条件等について <input type="checkbox"/> 価格競争力：市場価格に対応できるか。値入状況はどうか <input type="checkbox"/> 取扱意向：上記を踏まえた総合評価・取扱意向
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）が、5 名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などを分析し、改善の優先順位付けを実施。結果を簡易なレポートに取りまとめる。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、対象事業者へフィードバックする。その後、必要に応じて専門家と連携しながら、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やマーケティング施策に活用する。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。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、小規模事業者持続化補助金の申請支援やマル経融資の斡旋時において、クラウド型支援ツール「Biz ミル」を活用した経営状況分析を実施してきた。しかしながら、その結果が事業計画の策定という具体的な行動変容に十分に繋がっていないのが現状である。

【課題】

現状の経営分析を、事業者が自社の強みや課題を明確に認識し、具体的な行動計画を立てられるレベルまで深化させることが課題である。その解決策として、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自身が本質的な課題に気づくよう促し、内発的な動機づ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側面的に支援する必要がある。

(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
経営分析事業者数	60 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者

(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（税務・記帳支援、金融支援、補助金支援）や、各種セミナー開催時に訴求する。なお、創業後は一定期間を経て新たな課題が生じやすいことから、創業から2～3年が経過した事業者には重点的に声かけを行う。
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」、中小機構の「経営計画つくるくん」、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）
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 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。 分析結果は、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】

現在は、主に「小規模事業者持続化補助金」などの補助金申請をきっかけとして、事業計画の策定支援を実施している。しかし、その多くは申請を目的とした形式的な内容にとどまり、経営状況の分析を踏まえた実効性の高い計画策定や、策定後の継続的な伴走支援につながっていない。

また、本来重点的な支援が必要な事業者を十分に発掘・選定できていないのが現状である。

【課題】

支援先の発掘・選定は、事業者自身の意欲に大きく左右される。そのため、まずは「経営状況の分析」や「需要動向調査」の参加者の中から、事業計画策定に主体的に取り組む意欲のある事業者を発掘することが重要である。発掘した事業者に対しては、対話と傾聴を重視した継続的な伴走支援を行うことで、計画の実効性を高めていく必要がある。

(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、当所管内で創業を活性化させるため、創業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	15者	15者	15者	15者	15者	15者
②創業計画策定事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

(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を支援対象とする。あわせて、創業計画を策定した事業者のうち計画期間が終了した者（創業後2～3年経過）に重点的に支援を行うことで、事業者の成長フェーズに応じた、継続的な支援につなげる。											
支援対象の掘り起こし	<p>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*」を契機とした事業計画策定の提案を実施する。</p> <p>この他、事業計画セミナーによる掘り起こしも実施する。</p> <p>■事業計画セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>講師派遣会社の登録講師等</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>事業計画の意義、事業計画作成のポイント、事業計画の作成方法等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20名/回</td> </tr> </table> <p>※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。</p>		支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）	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	カリキュラム	事業計画の意義、事業計画作成のポイント、事業計画の作成方法等	想定参加者数	20名/回
支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）											
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											
カリキュラム	事業計画の意義、事業計画作成のポイント、事業計画の作成方法等											
想定参加者数	20名/回											
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	<p>須賀川市では、市内において創業を目指す方を支援するため、産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画を策定し、国の認定を受けている。当所において、当該計画に基づいて実施する「創業相談窓口」および「すかがわ創業塾」を接点として支援対象者を掘り起こす。また、国の補助金や須賀川市の「創業等支援補助金*」を契機とした掘り起こしも実施する。</p> <p>■すかがわ創業塾</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>開業を目指すすべての方</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、関係機関での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>講師派遣会社の登録講師、中小企業診断士等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回（全6日）</td> </tr> </table>		支援対象	開業を目指すすべての方	募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知	講師	講師派遣会社の登録講師、中小企業診断士等	回数	年1回（全6日）
支援対象	開業を目指すすべての方									
募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知									
講師	講師派遣会社の登録講師、中小企業診断士等									
回数	年1回（全6日）									

	カリキュラム	第1回：オリエンテーション・創業の心構え 第2回：マーケティング戦略とビジネスモデル① 第3回：マーケティング戦略とビジネスモデル②/ITを活用した販売 第4回：資金計画と資金調達・損益計画の作り方 第5回：事業計画の策定①/人を雇用するときに必要な手続き 第6回：事業計画の策定②/創業支援制度の紹介 ※令和7（2025）年度カリキュラムより
	想定参加者数	20名/回
	※創業等支援補助金 須賀川市の補助事業である。市内での創業等を促進し産業の活性化を図ることを目的として創業に係る内装工事や備品購入等の一部に対して補助を行う。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。	

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】

これまで事業計画策定後のフォローアップは、事業者からの要望に応じて対応する受動的な支援に留まっていた。そのため、支援先によって支援の内容や頻度にバラツキが生じ、一貫したサポートが提供できていない。また、所内での支援情報の共有体制も不十分であり、計画が想定通りに進まない場合の対応策も明確化されておらず、伴走支援が十分な成果に結びついていないのが現状である。

【課題】

これまでの受動的な支援体制から脱却し、経営指導員による定期的な巡回訪問を軸とした、能動的なフォローアップ体制を構築する必要がある。そこで、訪問を通じて各社の進捗状況を正確に把握し、個々の状況に応じた伴走支援を体系的に提供。さらに、支援状況や課題を所内で常に共有し、組織全体で事業者の目標達成を後押しする一貫した支援体制を確立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約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対しても、四半期ごとのフォローアップを実施し、計画に沿って事業が着実に進むよう支援する。

(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	15者	15者	15者	15者	15者	15者
頻度 (延回数)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)
売上増加事業者数	8者	5者	5者	5者	5者	5者

経常利益増加事業者数	4者	3者	3者	3者	3者	3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	5者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度 (延回数)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業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・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画及び創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。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。 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。

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】

これまで、販路開拓支援として展示会出展支援事業を実施し、出展事業者の新規成約といった一定の成果を上げてきた。一方で、展示会出展における事前準備や商談ノウハウといった事前の伴走支援、ならびに会期後の継続的なフォローアップ体制が不十分であった。

また、SNSやECサイトなどを活用したデジタル販路開拓支援については、セミナーによる情報提供に留まっており、各事業者の実情に合わせた個別具体的な支援には至っていないのが現状である。

【課題】

上記の現状分析から、販路開拓支援における課題として以下の2点が挙げられる。

1. 展示会出展支援の高度化と一貫性の欠如

出展効果を最大化するための、戦略的な事前準備（目標設定、ターゲット設定、商談練習など）から、会期後の成果に繋げるための事後フォロー（見込み客へのアプローチ、成果測定など）まで、一貫した伴走支援体制を構築する必要がある。

2. デジタル販路開拓における実践的支援の不足

セミナーによる知識提供することに加え、個社のレベルに応じて、知識のインプットから実践・定着までを支援する必要がある。また、各事業者のスキルレベルや商材の特性に応じて、SNSアカウントの運用やECサイトの構築・改善などを具体的にサポートする個別支援（ハンズオン支援）を実施する仕組み作りが課題である。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者が「稼ぐ力」を高めることを目指しており、これを実現するためには、新た

な顧客（特に域外の顧客）の獲得が欠かせない。しかし現状では、域外の顧客を対象とした販路開拓を十分にできている事業者は少なく、多くの事業者が当所の支援を必要としている。そこで、これに寄与する事業を実施する。

各事業の目的および期待される効果は次のとおりである。

- ・小規模事業者が自社の強みを生かした独自性の高い商品を開発し、広域的な販売を行う際には、展示会や商談会への出展が有効である。しかし、首都圏などで開催される大規模展示会等への単独出展は、費用面・人員面の負担が大きく、対応が難しいのが現状である。そこで、当所において「展示会・商談会の出展支援」を実施し、新たな取引先の獲得を支援する。
- ・小規模事業者が域外の顧客を開拓するうえで、デジタル技術の活用は不可欠である。一方、現状では多くの事業者においてデジタル活用が不十分である。そこで、当所において「デジタル技術を活用した販路開拓支援」を実施し、オンライン発信力の強化を通じて集客力および販路拡大を図る。
- ・現在、須賀川市ではふるさと納税返礼品の提供事業者を募集しており、これは小規模事業者にとってもビジネスチャンスとなり得る。加えて、ふるさと納税の仕組みは、EC販売という側面も持つため、デジタル活用のきっかけづくりともなる。そこで、当所において「ふるさと納税を活用した販売支援」を実施。全国への商品PRと売上拡大の実現を目指す。
- ・当市は福島空港を有し、海外展開において地理的優位性を持つ。一方、小規模事業者が独自に海外展開を行うにはハードルが高い。そこで、当所において「海外展開支援」を実施し、実際に海外での販売、海外の取引先の獲得が実現することを目指す。

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展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	5者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	1件	1件	1件	1件	1件	1件
売上額/者	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
※「GOOD LIFE フェア」に出展した場合						
②デジタル技術を活用した販路開拓支援 支援事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
(BtoBの場合) 成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合) 売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
③ふるさと納税を活用した販売支援 支援事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上額/者	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
④海外展開支援 支援事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
(BtoBの場合) 成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合) 売上増加率/者	-	20%	20%	20%	20%	20%

(4) 事業内容

①展示会・商談会への出展支援（主に BtoB）

事業名	展示会・商談会への出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要/支援対象	主に以下の展示会・商談会を想定している。なお、これ以外にも有効な展示会・商談会がある場合は、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。 ア GOOD LIFE フェア 支援対象：食料品や雑貨の製造業等

	<p>訴求相手：全国の食品や雑貨、ファッションなどの専門バイヤー、消費者</p> <p>株式会社朝日新聞社が主催する展示会である。国内最大規模の消費者イベントであり、バイヤーとの商談だけでなく、消費者へ商品ストーリーを直接伝え、ファン獲得&売上拡大につなげることができる新しい展示会となっている。具体的には、販売（テストマーケティング）が可能であり、テストマーケティングを通じて、消費者の声を集めることが可能である。令和7（2025）年9月の開催では、出展社数が約500社、来場者数が36,598人であった。</p> <p>イ 東京インターナショナル・ギフト・ショー 支援対象：食料品や雑貨の製造業等 訴求相手：全国のショップ、百貨店、専門店、商社、卸売業者などのバイヤー</p> <p>日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市である。年2回開催され、国内外のバイヤーが来場する。令和7（2025）年9月の開催では、来場者数が143,548人、出展社数が2,084社であった。</p> <p>ウ グルメショー 支援対象：食品製造業等 訴求相手：全国のショップ、百貨店、専門店、商社、卸売業者などのバイヤー</p> <p>東京インターナショナル・ギフト・ショーの同時開催展である。商談を重視した、品質・ライフスタイル志向の見本市となっている。令和7（2025）年9月の開催では、来場者数が32,268人、出展社数が321社であった。</p>		
支援内容	当所が展示会ブースを借り上げ、複数の事業者による共同出展を行う方法にて支援を実施する。		
支援の手法	<p>展示会・商談会へ出展を希望する事業者の掘り起こしを実施。参加希望者には、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></p> <p><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</p> <p><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></p> <p>商談相手に対するフォロー 等</p>		
②デジタル技術を活用した販路開拓支援（BtoB、BtoC）			
事業名	デジタル技術を活用した販路開拓支援		
目的	小規模事業者がデジタル技術を活用した販売や情報発信に取り組み、売上を拡大させることを目指す。		
支援対象	デジタル技術を活用した販売や情報発信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	<p>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、ECサイトなど多岐にわたり、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。</p> <p>なお現状は、(ア)Google ビジネスプロフィールを活用した情報発信、(イ)LINE 公式アカウントを活用した情報発信、(ウ)Google Analytics を活用したホームページの改修支援などによる支援メニューを想定している。</p>		
支援の手法	<p>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」を通じて、支援対象者の掘り起こしを行う。</p> <p>■デジタル活用セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての事業者</td> </tr> </table>	支援対象	すべての事業者
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	地元 IT 事業者、IT 専門家、講師派遣会社の登録講師 等
回数	年 2 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 名/回

実際にデジタル販促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。また、ホームページに関する支援の場合は、須賀川市の「中小企業ホームページ開設支援事業補助金」を活用する。

※中小企業ホームページ開設支援事業補助金
須賀川市の補助事業である。市内で事業を営む中小企業者がビジネスの契機となる情報発信の媒体としてホームページ開設を行う事業に対し、補助制度による支援を行う。

③ふるさと納税を活用した販売支援 (BtoC)

事業名	ふるさと納税を活用した販売支援
目的	小規模事業者がふるさと納税に取り組むことで、全国への商品 PR と販路拡大を図ることを目指す。
支援対象	当市の特産品や観光 PR といった地域産業の振興につながる要素をもつ商品・サービス等を提供する小規模事業者 ※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	市外の消費者
支援内容	須賀川市のホームページやふるさと納税ポータルサイトへの掲載を通じた商品の販売機会を提供する。
支援の手法	経営分析や事業計画策定支援等の個社支援を通じて、当市の特産品や観光 PR に資する要素を有する商品・サービスを提供する小規模事業者を掘り起こす。その後、須賀川市と連携し、ふるさと納税の返礼品としての登録を進める。登録後も掲載方法の工夫等により PDCA を回し、販路拡大につなげる。 なお、本事業は小規模事業者によるデジタル技術を活用した販路開拓の“きっかけづくり”も目的のひとつとする。そこで、本事業を通じて自主的なデジタル販売（ネットショップの開設等）を希望する事業者には、次のステップとして、前項『②デジタル技術を活用した販路開拓支援』による個社支援を実施する。

④海外展開支援 (BtoB、BtoC)

事業名	海外展開支援
目的	当市は福島空港を有し、海外展開において地理的優位性を持つ。この強みを活かし、小規模事業者の海外展開による収益拡大を目指す。
支援対象	海外展開に意欲的な小規模事業者（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	海外消費者、海外企業
支援内容	多くの小規模事業者は、これまで海外展開に取り組んだ経験を有していない。そこで当所では、海外展開に向けた準備段階からハンズオンによる伴走支援を実施する。
支援の手法	経営分析や事業計画策定支援等の個社支援を通じて、海外展開に意欲的な小規模事業者を掘り起こす。その後、実際に海外展開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、ジェトロ福島や専門家と連携しながら、成果があがるまでハンズオンで伴走支援を実施する。

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】

当所では、年に一度「経営発達支援計画事業評価委員会」を開催。同委員会において事業全体の評価を受けるとともに、成果（アウトカム）の向上に資する専門的な助言を受け、事業の改善・見直しに反映させてきた。

【課題】

評価委員会からの助言を事業改善に活かすという PDCA サイクルは機能しており、現状、事業遂行上の大きな課題はない。今後は、この良好な状態を継続し、事業の質を維持・向上させていく。

(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、実施した内容をクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に適時入力する。</p> <p>【CHECK】（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 月 1 回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。</p> <p>(g) 年 1 回（6～7 月頃）の「経営発達支援計画事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。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>※「経営発達支援計画事業評価委員会」の実施の流れ</p> <p>i 須賀川市商工課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（日本政策金融公庫郡山支店事業統括等、中小企業診断士、税理士等）をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」を年 1 回（6～7 月頃）開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「C」の評価を付ける方法（A：良好、B：取組の一部見直し、C：取組の根本的な見直し）で定量的に評価する。</p> <p>ii 当該「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価結果は、当所ホームページ（https://www.sukagawacci.or.jp/）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。</p> <p>【ACTION】（事業の見直し）</p> <p>(h) 「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価を受け、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】

これまで経営指導員を中心に、経営発達支援計画の実行に不可欠な資質の向上に努めてきた。その結果、経営分析や事業計画策定といった事業者支援の基礎となるスキルは、組織として一定の水準を確保できている。

【課題】

現状の基礎的な支援能力を土台とし、より高度かつ多様化する事業者ニーズに対応するため、以下の2点が課題である。

1. 専門領域における支援能力の標準化と高度化

昨今、特に需要が高まっている「IT・デジタル化支援」や「経営力再構築伴走支援」といった専門分野において、職員間のスキルや知識にばらつきが見られる。全職員が一定レベル以上の支援を提供できるよう、能力の標準化と専門性の向上が課題である。

2. 支援体制の組織的な強化

事業者への支援効果を最大化するためには、経営指導員個々の能力向上に留まらず、他の職員も含めた組織全体での連携が不可欠である。組織一丸となって、より質の高い支援を提供できる体制を構築する必要がある。

(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

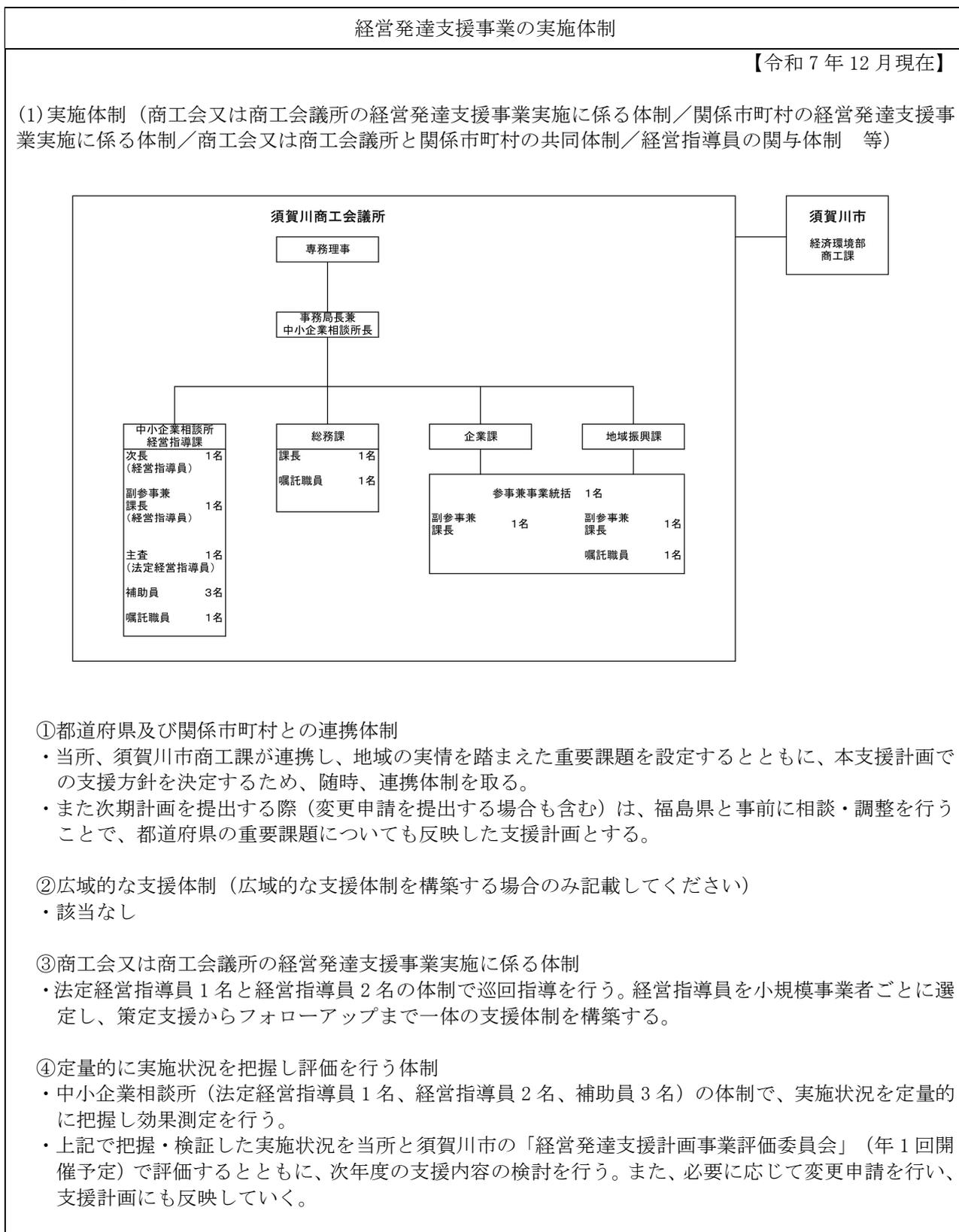
参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の 特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・ デジタル活用に向けた相談・指導を行う能力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。 ア 中小企業大学校の専門研修、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。 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。所内研修会とすることで、すべての職員が参加しやすく、組織全体の底上げにつながるという利点がある。 ウ デジタルツールに関する展示会や体験会への参加 デジタル技術を活用した支援の質を高めるため、デジタルツールに関する展示会や体験会に参加する。新たなサービスやツールの動向を把握し、実際に操作・活用方法を体験することで、職員自身の理解を深めるとともに、支援先事業者への具体的な提案や導入支援に活かすことを目指す。また、会場での専門家との交流や情報収集を通じて、今後の支援に有効なネットワークの構築を図る。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
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 月 1 回の定期ミーティング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



⑤経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・当所職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(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： 箭内 達哉

連絡先： 須賀川商工会議所 TEL： 0248-76-2124

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（箭内 達哉）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須賀川商工会議所 中小企業相談所 経営指導課

〒962-0844

福島県須賀川市東町 59-25

TEL： 0248-76-2124

FAX： 0248-76-2127

E-mail： skgwcci01@sukagawacci.or.jp

②須賀川市 経済環境部 商工課

〒962-8601

福島県須賀川市八幡町 135

TEL： 0248-88-9143

FAX： 0248-72-9845

E-mail： shoukou@city.sukagawa.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	6,400	6,400	6,400	6,400	6,400
地域の経済動向調査	300	300	300	300	300
需要動向調査	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
経営状況の分析	500	500	500	500	500
事業計画策定支援	300	300	300	300	300
事業計画策定後の実施支援	300	300	300	300	300
新たな需要の開拓に寄与する事業	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000

(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
会費収入、負担金、事業収入、国・県・市補助金 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