

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	二本松商工会議所（法人番号 1380005003934） 二本松市（地方公共団体コード 072109）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p>①小規模事業者の持続的経営を実現するためのターゲット顧客の見直し、域内外の新たな需要獲得、生産性向上支援による、活力ある商工業の実現</p> <p>②小規模事業者の新たなチャレンジ（ビジネスモデルの再構築）支援による、地域のイノベーション文化の醸成</p> <p>③小規模事業者の DX に向けた取組支援による、地域の新たな活力創出</p> <p>④上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る</p>
事業内容	<p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>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）</p> <p>②「まつしん景況レポート」の分析</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①「にほんまつ菓子博」での商品調査</p> <p>②「二本松家具まつり」での製品調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①小規模事業者の経営分析</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>①事業計画策定支援</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>①事業計画フォローアップ（計画を策定した全事業者を対象）</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>①伊達な商談会への出展支援（BtoB）</p> <p>②SNS・EC を活用した販売促進の実行支援（BtoC）</p>
連絡先	<p>二本松商工会議所 中小企業相談所</p> <p>〒964-8577 福島県 二本松市本町 一丁目 6 0 番地 1</p> <p>TEL:0243-23-3211 FAX:0243-23-6677</p> <p>e-mail:ncci@nihonmatsu-cci.or.jp</p>

	<p>二本松市 産業部 商工課 商工振興係 〒964-8601 福島県 二本松市金色 403 番地 1 TEL:0243-55-5120 FAX:0243-55-8533 e-mail:shokoshinko@city.nihonmatsu.lg.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 二本松市の概況

二本松市（以下、当市）は、福島市と郡山市の中間に位置する安達地方の中心都市である。市の中心部から福島、郡山へは 30 分程度の至近距離にあり、国道 459 号は国道 114 号を介して太平洋側の浪江町へと伸びている。

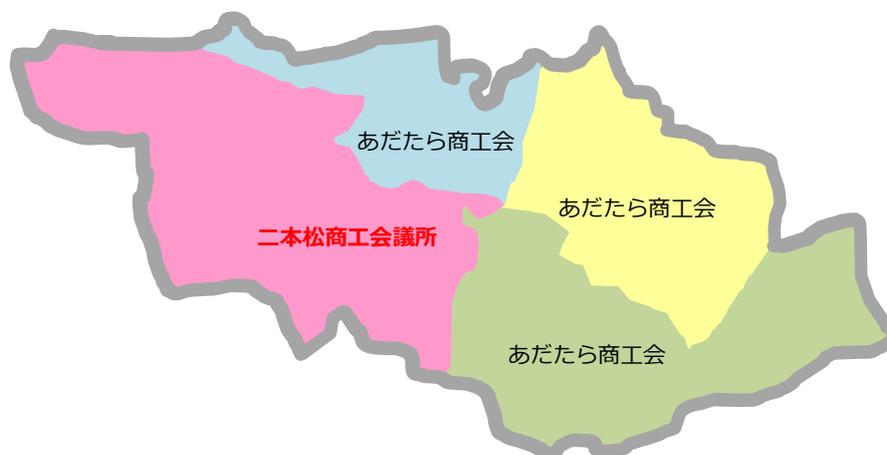
首都圏からは約 200km の距離で、鉄道では東北新幹線と東北本線を利用すると約 2 時間、自動車では東北自動車道利用で約 3 時間の圏内となっている。

市域は、平成 17 年に 1 市 3 町が合併し、東西約 36km、南北約 17km、総面積 344. 42 km<sup>2</sup>に広がったことで、会津地方および浜通り地方の両地域に境界を接している。

地勢は、西部の安達太良山麓、中央部の平坦地、東部の阿武隈地域の 3 地帯に分類される。西に智恵子抄で知られる標高 1, 700m の安達太良連峰、東に阿武隈山系を望み、その中央を阿武隈川が流れ、東西に約 36km、南北に約 17km と横長の地形になっている。西部は、奥羽山系に属する安達太良山の麓に広がる地域で丘陵地が多く、中央の平坦部は標高 200～300m で、比較的温暖で年間降水量も比較的少なく過ごしやすい。東部は阿武隈山系の北部に位置し、標高は 200m から 1, 057m で大小高低の丘陵地が多く、この間を小浜川、移川および口太川が流れ、その流域に小区画の耕地と集落が点在しており、豊かな自然や美しい景観がある。

平成 17 年 12 月に二本松市、安達町、岩代町、東和町が合併し、新二本松市が誕生した。その影響で当市には、「二本松商工会議所（以下、当所）」と「あだたら商工会」の 2 つの商工団体がある。

当所とあだたら商工会の管轄エリアは下図のとおりであり、旧二本松市エリアが当所の管轄エリアとなっている。



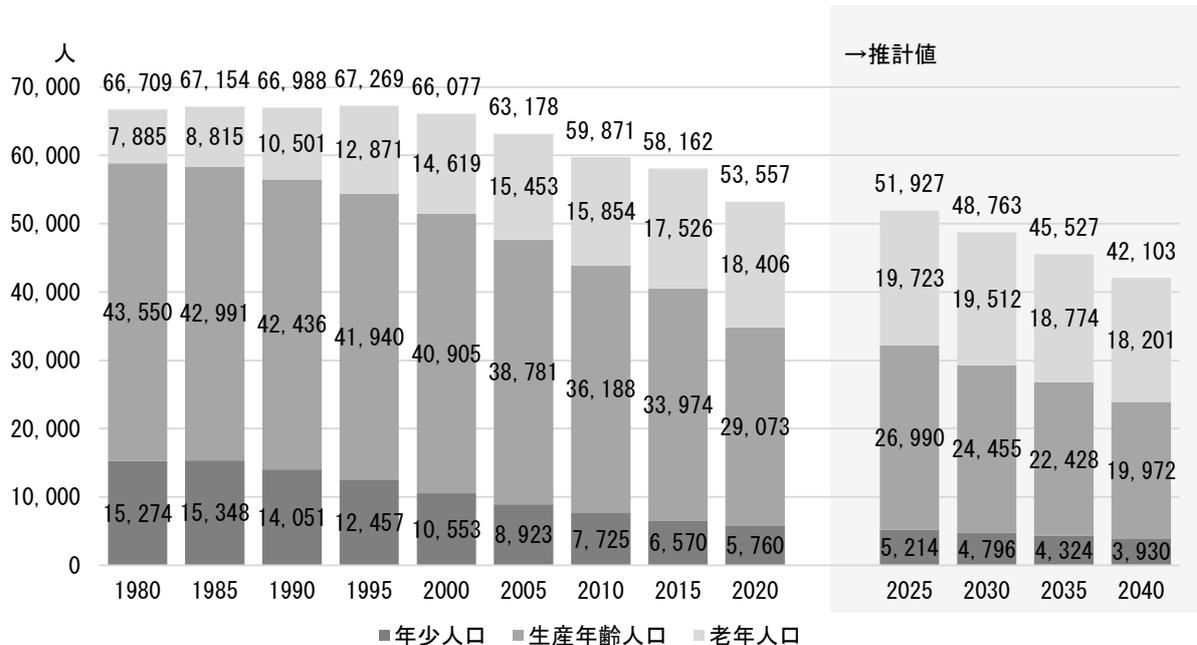
## イ 人口

### (a) 当市全体の人口推移

令和4年4月1日時点の人口は52,546人（住民基本台帳）である。

国勢調査の結果を基に人口推移をみると、人口は平成7（1995）年の67,269人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口について将来の推移をみると、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は令和7（2025）年まで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34.4%から令和22（2040）年には47.4%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和2（2020）年の54.3%から令和22（2040）年には47.4%に低下する見込みである。

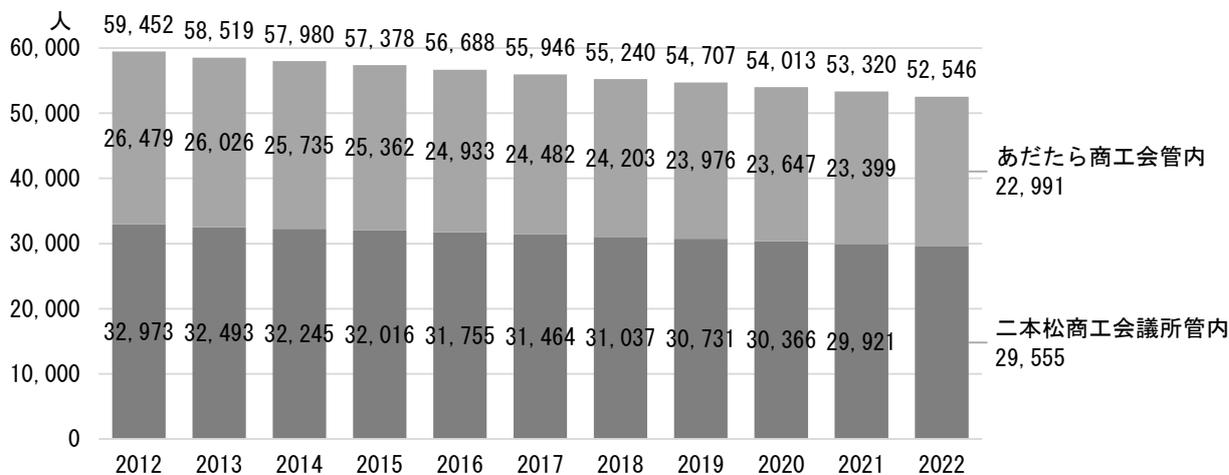


出典：1980～2020年 総務省「国勢調査」、2025年以降 二本松市「二本松市総合計画」

### (b) 当所管内の人口推移

令和4（2022）年4月1日時点の当所管内の人口は29,555人であり、当市全体の56.2%を占める。

前項の「当市全体の人口推移」同様、人口は減少傾向が読み取れる。



出典：二本松市「住民基本台帳」より一部加工（各年4月1日時点）

## ウ 特産品

当市には、地域の個性を発揮できる地域資源が豊富にみられる。このなかで特産品に着目すると、酒や家具、和菓子、和紙といった地場産業が振興されている。

当所管内における主な特産品は下表のとおりである。

### ■管内の主な特産品

特産品名	概要
清酒	芳醇でかおり高く、まるやかな味が自慢の二本松の銘酒。安達太良山源流の水と美味しいお米に育まれたお酒である。
菓子	二本松城下として栄えた町ならではの菓子類。上品ななかにもキメ細やかなやさしい味と素朴さがある。なお、菓子処二本松の数ある菓子のなかでも最もメジャーな菓子として「羊羹」がある。特に玉羊羹は、丸くて見た目も可愛らしく人気である。
家具（城家箆笥）	約 300 年の伝統を持つ二本松家具は、二本松藩の城造りに携わった木工職人が城内の調度品を造ったのが始まりとされ、厳選された木材を基に丹念に仕上げられる。

## エ 観光資源

当市には、安達太良山麓・阿武隈高地に広がる高原、温泉、スキー場といった自然資源に加え、市街地周辺には国の史跡に指定された二本松城跡（霞ヶ城公園）をはじめ、智恵子記念館・智恵子の生家、寺社など城下町の名残が数多く存在する。

また、秋には、色とりどりの菊花が織り成す日本最大の錦絵巻「二本松の菊人形」や日本三大提灯祭りの一つに数えられる「二本松の提灯祭り」など様々な伝統文化が息づいており、二本松藩丹羽 10 万 700 石の城下町に象徴される歴史と文化が調和した街となっている。そのため、一年を通して観光客が多い。

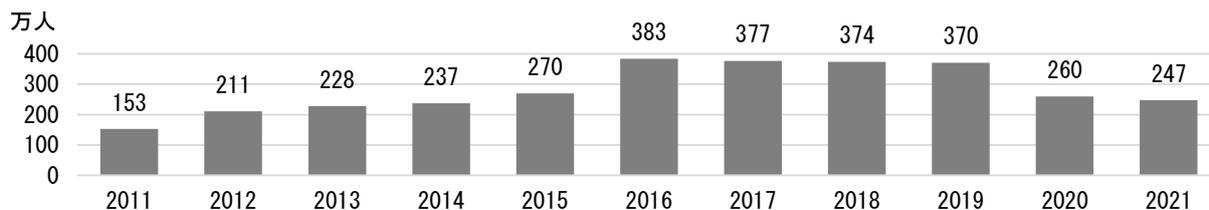
当所管内における主な観光資源は下表のとおりである。

### ■管内の主な観光資源

観光資源名	概要
二本松城跡 （霞ヶ城公園）	二本松藩主丹羽氏の居城、二本松城（霞ヶ城）があった場所として、現在は箕輪門や本丸の石垣が復元された国指定史跡。日本百名城、日本桜の百名所にも数えられている。また、秋には 60 年以上受け継がれる菊の祭典「二本松の菊人形」が開催される。
安達太良山・ 岳温泉	智恵子抄にも詠われた標高 1,700m の安達太良山は日本百名山の一つとして登山者にも人気がある。また、麓の安達太良高原にある岳温泉は、開湯 1200 年の歴史があり、天然の酸性泉が各宿に引き湯されている。
二本松の提灯祭り	毎年 10 月第 1 土・日・月曜日に開催される「二本松の提灯祭り」は、約 370 年の歴史を持ち、1 台につき約 300 個の提灯をつけた 7 台の太鼓台の提灯の灯りが秋の夜空を染める。

## オ 観光入込客数の推移（県全体）

令和 3（2021）年の観光入込客数は 247 万人である。推移をみると、平成 23（2011）年の東日本大震災後、徐々に増加していた観光客が、令和 2（2020）年に始まった新型コロナウイルス感染症により減少していることが読み取れる。



出典：福島県「観光入込状況調査」

## カ 産業

### (a) 業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

当所管内の商工業者数は、平成24年が1,421者、平成28年が1,409者である。

	商工業者数	小規模事業者数
平成24年	1,421	1,136
平成28年	1,409	1,086*

※平成28年小規模事業者数1,086者については、下表のとおり推計により算出。

上記商工業者数、小規模事業者数および経済センサスより当所管内事業者を推計すると下表のとおり。小規模事業者数は平成24年が1,136者、平成28年が1,086者であり、4年間で4.4%減少している。産業別に減少率をみると、製造業△12.0%、建設業△6.7%、卸・小売業△4.6%の順に減少率が高くなっている。一方、医療、福祉では27.2%と大幅な増加がみられる。

	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	209	179	2	373	138	72	310	138	1,421
小規模事業所数	198	135	2	280	105	36	256	125	1,136
平成28年									
事業所数	203	166	3	364	143	91	308	132	1,409
小規模事業所数	184	119	2	267	101	46	249	118	1,086
増減(H28年-H24年)									
事業所数	△6	△13	1	△9	5	19	△3	△6	△12
増減割合	△2.9%	△7.2%	29.4%	△2.4%	3.5%	26.1%	△0.8%	△4.1%	△0.8%
小規模事業所数	△13	△16	0	△13	△4	10	△7	△7	△50
増減割合	△6.7%	△12.0%	3.0%	△4.6%	△4.2%	27.2%	△2.6%	△5.3%	△4.4%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部推計・加工

### (b) 業種別の景況感

二本松信用金庫が実施している景況調査より景況感をみる。なお、新型コロナウイルス感染症前後の景況感を比較するため、感染拡大の直前である10～12月期の結果を取り上げる。

結果をみると、多くの業種で、新型コロナウイルスの感染拡大の前後問わず、業況判断DI、売上高DI、収益DIがマイナス値であることが読み取れる。特に、業況判断DIにおいてもマイナス値であることから、縮小市場において事業を行っていることが推測できる。

#### ■業況判断DI

	2019年10～12月期	2020年10～12月期	2021年10～12月期
製造業	▲36.5	▲25.0	▲13.6
小売業	▲50.0	▲73.1	▲39.7
サービス業	▲30.2	▲54.5	▲39.6
建設業	9.8	19.0	0.0

#### ■売上額DI

	2019年10～12月期	2020年10～12月期	2021年10～12月期
製造業	▲28.8	5.8	0.0
小売業	▲30.8	▲40.4	▲17.2
サービス業	▲4.7	▲20.5	6.3
建設業	17.1	▲7.1	▲16.0

■収益 DI

	2019年10～12月期	2020年10～12月期	2021年10～12月期
製造業	▲21.2	▲9.6	▲8.5
小売業	▲25.0	▲50.0	▲36.2
サービス業	▲4.7	▲25.0	▲10.4
建設業	▲7.3	▲11.9	▲22.0

出典：二本松信用金庫「まつしん景況レポート」

(c)業種別の経営上の問題点（アンケート結果より）

前項の二本松信用金庫が実施している景況調査より経営上の問題点をみる。

多くの業種で、新型コロナウイルスの感染拡大の前後問わず、「売上げの停滞・減少」が問題点となっていることが読み取れる。

■経営上の問題点（上位1位）

	2019年10～12月期	2020年10～12月期	2021年10～12月期
製造業	売上げの停滞・減少	人手不足	売上げの停滞・減少
小売業	売上げの停滞・減少	売上げの停滞・減少	売上げの停滞・減少
サービス業	売上げの停滞・減少	売上げの停滞・減少	経費節減
建設業	人手不足	人手不足	材料価格の上昇

出典：二本松信用金庫「まつしん景況レポート」

(d)業種別の課題（経営課題）

i\_商業（小売業・卸売業）

近年、売上高の減少が顕著であり、さらに資金繰り悪化にまで影響がでている事業者もみられる。

また、新型コロナウイルス感染症の影響で、規模の小さな事業者ほど、売上減少の影響が大きくでている。この理由として、旧態依然とした経営体制から脱却できておらず、経営環境の変化に対応できていなかったことがあげられる。

今後の課題は、顧客ニーズを捉えた域内外の新たな需要の獲得であるといえる。

ii\_工業（建設業・製造業）

不振に陥っている小売業・卸売業と比較すれば、売上高は比較的維持できている事業者が多く、状況は小康状態といえる。一方、近年は、原材料や原油等が高騰しており、この影響で多くの事業者の営業利益が圧迫されている。

今後の課題は、生産性の向上である。働き方改革やDX（デジタルトランスフォーメーション）を実現し、労働投入量を減少させることで、原材料高などにも対応可能な強固な経営体質を実現することが必要である。

iii\_観光業（宿泊業・飲食業）

当所管内は、二本松城跡（霞ヶ城公園）や寺社など城下町の名残が数多く存在し、多くの観光客がいる。そのため、受け身の経営体質の事業者が多く、新たなチャレンジが希薄であったともいえる。

現在、新型コロナウイルス感染症の影響で観光業は多大な影響を受けている。今後は、単に観光客が戻るのを待つのではなく、域内外の新たな需要を獲得するために、チャレンジすることが必要である。

キ 二本松市総合計画

「二本松市総合計画（令和3年度～令和12年度）」の商工・観光に該当する箇所は次表のとおり。

小規模事業者支援の視点からみると、『活気あふれる商工業』の実現に向け、観光客への販売拡大支援や、地域資源や地域産業の飛躍に向けた支援などが必要である。

## ■基本計画（令和3年度～令和12年度）

### 基本目標2 地域の誇りに満ちた活力のあるまち

- 1 自然・歴史・文化の価値を磨き続けるまち
  - 1 おもてなし観光の推進
  - 2 歴史・文化・観光資源の発掘活用、整備
  - 3 文化芸術活動の推進
- 2 活気あふれる商工業と就業機会の拡大
  - 1 中心市街地と地域商業の活性化 / 2 地域産業と物産の振興
  - 3 多様な就業の場の確保 / 4 地産地消のエネルギー事業の推進

## 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。

まず、人口をみると、当所管内の人口は今後も減少傾向となることが見込まれている。商業事業者にとっては、域外への販売強化、観光客向けの販売強化など、人口減少による消費の減衰への対応が課題となる。

さらに、年齢3区別人口をみると、高齢化率が上がることから、消費構造の変化への対応が課題となる。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、働き手が不足することが予測されることから、生産性向上等への取組が必要となる。

観光面をみると、当所管内には二本松城跡（霞ヶ城公園）や寺社など城下町の名残が数多く存在し、多くの観光客で賑わっている。新型コロナウイルス感染症の影響で令和2～3年は観光客数が減少したものの、平年は県全体で350万人超の観光客がみられることから、小規模事業者にとっては、観光消費の需要獲得が課題となる。

特産品をみると、当所管内には、酒や家具、和菓子といった特産品がある。現状、これらの特産品は、地域内（観光客対象も含む）で販売されていることが多かったが、EC販売等を使えば、域外への販売も考えられる。そのため、小規模事業者にもこれら特産品を活用した商品開発や新たな需要の獲得が期待されている。

小規模事業者数をみると、平成24年から平成28年の間に4.4%減少しており、この内訳をみると、製造業が△12.0%、建設業が△6.7%、卸・小売業△4.6%となっている。創業を行う者もいるが、製造業や卸・小売業での創業は少ない。そのため、地域の活力維持のためには、事業承継などにより事業所数を維持する取組が必要であり、地域の課題となっている。

業種別の景況感をみると、ほとんどの業種で新型コロナウイルス感染症の拡大前後を問わず、DI値がマイナスとなっており、縮小市場において事業を行っている事業者が多いことが推測できる。事業者においては、外部環境の変化に応じたターゲット顧客の見直しなど、環境の変化に応じたビジネスモデルの再構築が課題であるといえる。

二本松信用金庫が実施している景況調査（アンケート調査）から経営上の問題点をみると、ほとんどの業種で新型コロナウイルス感染症の拡大前後を問わず「売上げの停滞・減少」が問題点となっている。そのため、前述のターゲット顧客の見直しに加え、販売促進の強化も課題にあげられる。

業種別の経営課題をみると、①商業（小売業・卸売業）では顧客ニーズを捉えた域内外の新たな需要の獲得、②工業（建設業・製造業）では生産性向上による強固な経営体質の実現、③観光業（宿泊業・飲食業）では域内外の新たな需要を獲得するためのチャレンジなど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

### ①10年程度の期間を見据えて

上記のような地域の現状と課題を踏まえ、小規模事業者の中長期的な振興のあり方を次のとおり設定する。

#### ア 小規模事業者が域内外の新たな需要を獲得していること

当市の10年後を見据えると、全国の各地方都市と同様に少子高齢化に伴う人口減少が進行する見込みである。これは、商業・サービス業の小規模事業者にとって売上や利益・所得の減少を意味する。

このような状況を踏まえ、小規模事業者が自社を取り巻く経営環境を分析するとともに、適切かつ効果的な販路開拓（製品や商品・サービスの開発、ブランド化、IT化、商談会等）を行い、域内外からの新たな需要獲得をしている姿を目指す。

#### イ 事業計画を策定し経営力を向上させていること

当市の小規模事業者の多くは、いわゆる大型店との差別化やEC販売・DX等の多様化する経営体制への対応が十分ではないのが現状である。

更なる情報化社会の到来や、新型コロナウイルス感染拡大などに代表される経営環境の変化に対応することが今後の小規模事業者が生き残っていく上では必要不可欠であることから、事業計画に基づいた新たなチャレンジ（差別化戦略、EC販売・DXへの対応）を行い、小規模事業者の経営力が向上している姿を目指す。

#### ②二本松市総合計画との連動性・整合性

二本松市総合計画の商工・観光部分では、『活気あふれる商工業』の実現に向け、観光客への販売拡大支援や、地域資源や地域産業の飛躍を掲げている。前項の「ア」「イ」は、いずれも活気あふれる商工業に寄与するため連動性・整合性がある。とりわけ、「ア」を実現するためには、観光客向けの販売強化（域内での新たな需要獲得等）や地域資源の活用（特産品の域外への販売等）が欠かせない。地域の強みを活かしながら、小規模事業者の発展を支援し、総合計画の掲げる目標達成に寄与する。

#### ③商工会議所としての役割

当所は、昭和44年10月に設立。以降、旧二本松市内における経営相談や情報提供、調査研究はもとより地元商工業者の世論を代表し、行政に対する意見活動を行うなど地域の総合的な経済団体としての取組みを行ってきた。

現在、当所では地域の小規模事業者に対して経営指導員3名・補助員3名を中心に、各種情報提供や記帳指導、金融（融資・資金調達）指導を通し、改善普及事業を実施している。しかし、管内人口の減少や小規模事業者を取り巻く経営環境の厳しさを踏まえると、当所がこれまで行ってきた経営支援だけでは決して十分とは言えない状況である。そのため、今後は地域の総合経済団体として今まで以上に小規模事業者に寄り添った伴走型支援や他機関と連携を図りながら地域の活性化を図っていく必要がある。

第1期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第2期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

##### 目標（第1期経営発達支援計画）

- ①管内小規模事業者へのきめ細やかな支援と更なる信頼関係の醸成
- ②管内交流人口の拡大を図る
- ③創業・事業承継の支援
- ④確固たる支援体制の確立
- ⑤経営指導員等の資質向上

#### (3) 経営発達支援事業の目標

- 【目標①】小規模事業者の持続的経営を実現するためのターゲット顧客の見直し、域内外の新たな需要獲得、生産性向上支援による、活力ある商工業の実現
- 【目標②】小規模事業者の新たなチャレンジ（ビジネスモデルの再構築）支援による、地域のイノベーション文化の醸成
- 【目標③】小規模事業者のDXに向けた取組支援による、地域の新たな活力創出
- 【目標④】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### 【目標①達成のための方針】

小規模事業者のターゲット顧客の見直し、域内外の新たな需要獲得、生産性向上支援のために、まずは経営分析により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。同時に、RESASを活用した地域の経済動向分析を通じて外部環境を整理する。これらの分析結果を活用しながら、新たな経営の方向性を定め、結果を事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。

### 【目標②達成のための方針】

新たなチャレンジ（ビジネスモデルの再構築）にはリスクが伴う。そこで実施前に、前項の手順で事業計画の策定を支援する。また、商品・製品について顧客ニーズを知りたい事業者に対しては「にほんまつ菓子博での商品調査」「二本松家具まつりでの製品調査」、新たに販路を拡大したい事業者に対しては「伊達な商談会への出展支援」等を行い、チャレンジに向けた事業計画の精度、実現可能性を向上させる。

### 【目標③達成のための方針】

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させることを目的にセミナーを開催する。セミナーを受講した事業者のなかから、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うなかで、必要に応じてIT専門家派遣を行う。

また、当所管内にはSNSやECを活用した販路拡大に意欲的な事業者が多いため、SNS・ECを活用した販売促進の実行支援を行い、成果がでるまで伴走型で支援を行う。

さらに、経営指導員がDXに関する資質向上を行い、より実効性の高い支援を目指す。

### 【目標④達成のための方針】

経営分析、事業計画の策定、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、経営指導員等の資質向上を実施する。

## 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】

小規模事業者がターゲット顧客の見直しを行うためには、まずは外部環境の変化を捉える必要がある。当所ではこれまで、管内の経済動向に関する各種データを収集してきたが、分析・公表が十分でなく、小規模事業者はそのデータが届いていないという現状がある。

**【課題】**

収集したデータの分析・公表ができていなかったため、今後は、RESAS を活用した地域の経済動向分析を通じて外部環境を整理し、広く小規模事業者に提供する必要がある。また、事業計画策定時などに役立つ。

**(2) 目標**

項目	公表方法	現行	令和 5年 度	令和 6年 度	令和 7年 度	令和 8年 度	令和 9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
②「景況レポート」の分析 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	地域の小規模事業者に市内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査を行う項目	地域経済循環マップ・生産分析 →何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-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 等
調査の手段・手法	経営指導員が日本商工会議所もしくは外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	調査報告は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。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、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

**②「まつしん景況レポート」の分析**

事業名	「まつしん景況レポート」の分析
目的	市内の景気動向や経営課題等を把握することで、効果的な施策の立案に活用する。
調査の内容	二本松信用金庫が四半期ごとに実施し、「まつしん景況レポート」として公表する企業動向調査（製造業、小売業、サービス業、建設業、各 50 社程度を対象）の結果を活用し、当所で年 1 回分析した上で分析結果を公表する。
調査を行う項目	「まつしん景況レポート」に記載のある以下の項目を基に分析を実施する。 ≪景況調査≫ <input type="checkbox"/> 業況判断 DI <input type="checkbox"/> 売上額 DI <input type="checkbox"/> 収益 DI <input type="checkbox"/> 資金繰り DI <input type="checkbox"/> 経営上の問題点 <input type="checkbox"/> 当面の重点経営施策 ≪経済指標≫ <input type="checkbox"/> 鉱工業生産指数 <input type="checkbox"/> 安達地方新設住宅着工戸数 <input type="checkbox"/> 新車登録台数 <input type="checkbox"/> 福島県大型小売店販売額 <input type="checkbox"/> 消費者物価指数 等
調査・分析の手段・手法	経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う。本調査では、景況感の他に、経営上の問題点（経営課題）や時事に関する事項などの定性的な設問もみられる。そこで、経営課題等を経年で比較するなどにより、事業者が求める支援策などを見出す。
調査結果・成果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。また、当所でも、結果をもとに支援施策を検討する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

当所管内には、菓子や家具といった特産品があり、小規模事業者が製造・販売している商品・製品も多い。今後、小規模事業者が域内外の新たな需要を獲得するためには、顧客のニーズや新たなターゲット層の発掘、商品のブラッシュアップ等が必要であるが、これまで当所では個社の商品に関する調査が提供できていなかった。

###### 【課題】

菓子や家具といった特産品の新たな需要獲得に資する調査を実施する必要がある。特に、観光客や域外への販売を促進するために、これらのターゲットに向けた商品・製品調査を行う点が課題である。

##### (2) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①「にほんまつ菓子博」での商品調査調査対象事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
②「二本松家具まつり」での製品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

###### ①「にほんまつ菓子博」での商品調査

事業名	「にほんまつ菓子博」での商品調査
目的	小規模菓子店の菓子について評価を得ることで、顧客の声を取り入れた商品等のブラッシュアップに繋げる。
対象	小規模菓子店の菓子、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手段・手法	「にほんまつ菓子博※」にて、事業者と経営指導員が協力してアンケート調査を実施する。実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。アンケート調査では、1商品あたり30名以上の来場客からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	<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"/> 二本松らしさ <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が専門家と連携しながら分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別、居住地別（地元客か観光客か）にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

###### ※にほんまつ菓子博

当所が主催する、二本松の菓子を広くPRするためのイベントであり、毎年10月下旬に開催される。市内の菓子店が大集結し、自慢の菓子が当日限定の特別価格で販売されており人気を博している。

###### ②「二本松家具まつり」での製品調査

事業名	「二本松家具まつり」での製品調査
目的	小規模家具店・家具製造業の家具・雑貨等について評価を得ることで、顧客の声を取り入れた製品等のブラッシュアップに繋げる。
対象	小規模小規模家具店・家具製造業の家具・雑貨等、2製品/年（1者あたり1製品）を対象とする。

調査の手段・手法	「二本松家具まつり※」にて、事業者と経営指導員が協力してアンケート調査を実施する。実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。アンケート調査では、1製品あたり20名以上の来場客からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	<input type="checkbox"/> 製品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 安全性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 購入意向 <input type="checkbox"/> どのような用途に使用したいか <input type="checkbox"/> その他改善点等
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が専門家と連携しながら分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別、居住地別（地元客か観光客か）にクロス集計を実施。結果から製品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、製品のブラッシュアップに活用。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

※二本松家具まつり

二本松木工家具協同組合主催の、毎年9月上旬～中旬に開催されるイベントである。二本松城家箆、和茶棚、飾棚、座卓、リビング家具、ダイニング家具、単品家具、小物家具などが展示される。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者の持続的経営を実現するためには、客観的な経営分析を通じて、事業者自身が現状を把握する必要がある。当所ではこれまでも小規模事業者の経営分析を実施してきたが、事業計画策定支援や金融支援の際に実施するに留まっており、財務分析のみ、非財務分析のみといった部分的な経営分析もみられた。また、表面的な分析に留まっていることもあり、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

#### 【課題】

小規模事業者が客観的に自社の現状を把握するために財務分析および非財務分析の多面的な経営分析を実施する必要がある。また、これまで表面的な分析のみみられたことから、今後は事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析を実施することが課題である。

### (2) 目標

現状、第1期経営発達支援計画に基づき経営分析支援を行っているが、分析の内容をみると、財務分析のみ、非財務分析のみといった分析のみみられた。今後は、財務分析および非財務分析の多面的な経営分析を実施することで事業者の経営に役立てることを目指し、目標件数を36者/年とする。なお、36者/年の内訳は、経営指導員3名×12者/年＝36者/年である。現在の経営指導員3名の業務量をみると、純粋に経営指導を実施できる時間は全体の業務量の6割程度であるため、20者/人（経営指導員等一人当たりで継続的に指導及び助言を行うことができると想定される業務量）×6割＝12者/人と算出している。将来的には、経営指導員が経営指導に専念できる組織体制を整備する。

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
経営分析事業者数	-	36者	36者	36者	36者	36者

※現行の経営分析と将来の経営分析の内容が異なるため、現行値を「-」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	小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）

対象事業者の掘り起こし	巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時などに訴求する。また、記帳代行支援や金融支援、補助金支援の際などの個社支援の際に経営分析を提案する。
分析の手段・手法・項目	<p>経営分析は、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。具体的な分析内容は以下のとおりである。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。分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、クラウド型支援サービス（BIZミル等）、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「経営計画つくる君」等のソフトを活用する。</p> <p>■経営分析を実施する項目</p> <p>財務分析：直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析</p> <p>非財務分析：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）</p> <p>機会・脅威（競合、業界動向 など）</p> <p>その他（デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など）</p>
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。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。</li> <li>・分析結果は、クラウド型支援ツール（BIZミル等）上に分析結果を集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、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。</li> </ul>

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者のターゲットの見直し等や新たなチャレンジ（ビジネスモデルの再構築）を成功させるためには、事前に事業計画を策定することが重要である。当所では、事業計画の策定支援は実施しているものの、支援の内容をみると、補助金申請のための計画策定支援が大半であり、経営の方向性にまで踏み込んだ支援ができていなかったという現状がある。

#### 【課題】

経営の方向性にまで踏み込んだ事業計画の策定支援を行うことが課題である。また、当市の小規模事業者はDXの取組が弱く、今後強化が必要なことから、事業計画策定前段階においてDXに向けたセミナーやIT専門家派遣を行い、小規模事業者のDX取組を促進させ競争力の強化を図る必要がある。

### (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、事業計画の策定支援を実施する。特に、事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが自社の強みや弱みなどの現状を正しく把握した上で当事者意識を持って課題に向き合い、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。

事業計画の策定支援では、経営分析件数の5割（18件）の事業計画の策定を目標とする。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、DXに向けたセミナーやIT専門家派遣を行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

### (3) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
事業計画策定事業者数	22者	18者	18者	18者	18者	18者
DX推進セミナーの開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容													
事業名	事業計画策定支援												
目的	「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、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。なお、事業計画策定事業者に対して、DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得させるため、また実際に DX に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取組を推進していくために、DX 推進セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。												
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者</li> <li>・金融相談において事業計画策定の必要性が顕在化した事業者</li> <li>・補助金や DX 支援において、事業計画策定支援を必要とする事業者</li> <li>・需要動向調査で顕在化した商品・製品の課題を事業計画に基づき解決する事業者 等</li> </ul>												
対象事業者の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析や需要動向調査のフィードバック時に事業計画策定を提案する。</li> <li>・補助金・助成金を契機とした事業計画策定を提案する。</li> </ul>												
支援の手段・手法	<p>事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し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 つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。</p> <p>なお、事業計画において、DX や IT ツールの活用を促進するため、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象に DX 推進セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。</p> <p>■DX 推進セミナー</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>対象事業者</td> <td>事業計画策定に意欲的な事業者を中心とする</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年 1 回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>福島県よろず支援拠点または中小企業基盤整備機構の IT 専門家を想定</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNS を活用した情報発信方法 / EC サイトの利用方法 等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>15 人/回</td> </tr> </tbody> </table>	対象事業者	事業計画策定に意欲的な事業者を中心とする	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 1 回	講師	福島県よろず支援拠点または中小企業基盤整備機構の IT 専門家を想定	カリキュラム	DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNS を活用した情報発信方法 / EC サイトの利用方法 等	想定参加者数	15 人/回
対象事業者	事業計画策定に意欲的な事業者を中心とする												
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知												
回数	年 1 回												
講師	福島県よろず支援拠点または中小企業基盤整備機構の IT 専門家を想定												
カリキュラム	DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNS を活用した情報発信方法 / EC サイトの利用方法 等												
想定参加者数	15 人/回												

## 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】

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

#### 【課題】

策定支援を行ったすべての事業計画を実現させ、売上増加、利益増加を達成することが課題である。そのために、原則四半期ごとにフォローアップを行い、計画実現に向けて伴走型で支援する。

### (2) 支援に対する考え方

計画策定を支援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、事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上増加割合が 30%、経常利益増加割合が 20%\*（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）になることを目標とする。

フォローアップにあたっては、自走化を意識し、小規模事業者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、事業者と従業員と一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取り組むことなどに重点をおいた支援を行い、計画の進捗フォローアップを通じて事業者への内発的動機付けを行い、潜在

力の発揮に繋げる。

※当所が令和2年11月に実施したアンケート調査「新型コロナウイルス感染症に関する影響調査」をみると、前年同期比で売上高が増加している事業者の割合は、令和2年7月が7.7%、8月が13.2%、9月が7.7%であった。本結果は、コロナ禍という特殊な環境において実施された結果ではあるが、平時においても売上が増加している事業者の割合は20%に満たないと感じる。そこで、本計画においては、事業計画策定～フォローアップという伴走型支援を実施した事業者において、売上増加割合が30%となることを目指す。また、経常利益増加割合についても20%を目標とする。

### (3) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
フォローアップ対象事業者数	22者	18者	18者	18者	18者	18者
頻度 (延回数)	四半期毎 (128回)	四半期毎 (72回)	四半期毎 (72回)	四半期毎 (72回)	四半期毎 (72回)	四半期毎 (72回)
売上増加事業者数	-	6者	6者	6者	6者	6者
経常利益増加事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者

### (4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	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、事業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、訪問回数を増やしながら軌道に乗せるための支援を実施する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、地域内の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、「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。当所では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、ITを活用した販路開拓等の支援ができていなかった。

#### 【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまでDXに関する支援が十分でなかったことから支援を強化する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、地域内の小規模事業者の多くはITを使った販路開拓等が遅れていることから、ITを活用した販路開拓として、特にニーズの高いSNS・ECを活用した販売促進の実行支援を行う。

**(3) 目標**

項目	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①伊達な商談会への出展支援 出展事業者数	-	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
②SNS・ECを活用した販売促進 実行支援事業者数	-	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伊達な商談会への出展支援 (BtoB)**

事業名	伊達な商談会への出展支援
目的	小規模事業者は専門の営業人員がおらず、域外への販路開拓ができていないことも多い。そこで、域外への販路拡大を実現することを目的に伊達な商談会の出展支援を実施する。
支援対象	食料品製造業等（二本松市の特徴を活かした商品が中心） ※域外への販売を強化したい事業者を優先支援
訴求相手	東北地方の百貨店等のバイヤー
展示会等の概要	東北六県商工会議所連合会、宮城県商工会議所連合会、仙台商工会議所が主催する商談会である。バイヤー企業とサプライヤー企業が一對一で商談を行う。また、百貨店や商社OBの専属コーディネーターが商談成立に向けたサポートを行う点が特徴である。年10回程度開催されている。実績は次のとおりである（仙台商工会議所 2020年度事業報告〈要約版〉より）。 ①個別商談会 : 80回（参加バイヤー6社・商談数80件） ②集団型商談会 : 110回（参加バイヤー9社・商談数110件） 成約数70件/190件（成約率36.8%）
支援の手段・手法	経営指導員と専属コーディネーター（百貨店、商社などのバイヤーOB）が商談会前のFCPシートの作成や商談会への同席による商談サポート、商談会後のバイヤーヒアリングによる商品ブラッシュアップなどのフォローを行い、商談成約率の向上を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。

**②SNS・ECを活用した販売促進の実行支援 (BtoC)**

事業名	SNS・ECを活用した販売促進の実行支援						
目的	現代において、ITを使った販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取組が遅れている。そのなかで、当所管内では、SNSやECを活用した販路拡大に意欲的な事業者が多いが、成果があがらない事業者もみられるのが現状である。そこで、当所にてハンズオンで支援を行い、成果をあげることを目指す。						
支援対象	小規模事業者（業種等問わず） ※事業計画を策定した事業者を重点的に支援						
訴求相手	各事業者の訴求相手						
支援内容	SNS活用セミナー、EC活用セミナー等を開催し、取組に意欲的な事業者に対しては個別相談会による相談を行う。その後、経営指導員の支援やIT専門家派遣を通じて構築を目指す。なお、EC販売には、単店舗型とショッピングモール型の2種類があるが、ショッピングモール型による販売促進を行いたい事業者に対しては、「おもてなしギフトショップ※」を紹介し、EC販売の導入部として活用してもらう。  ■SNS活用セミナー、EC活用セミナー						
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>募集方法</td> <td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回（SNS活用セミナーとEC活用セミナーを交互に実施）</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>10人/回</td> </tr> </tbody> </table>	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年1回（SNS活用セミナーとEC活用セミナーを交互に実施）	想定参加者数	10人/回
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知						
回数	年1回（SNS活用セミナーとEC活用セミナーを交互に実施）						
想定参加者数	10人/回						
支援の手段・手法	SNS・ECの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等を支援する。また、構築にあたっては、必要に応じて、IT専門家や地元IT事業者の紹介等を実施する。構築後は、アクセ						

	ス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。
期待効果	売上拡大を狙う。

※おもてなしギフトショップ

「おもてなしギフトショップ」とは、横須賀商工会議所が PayPay モールのなかに立ち上げた EC ショップである。日本全国のギフト商品を取り扱っている。事業者は、年間 1 万円で参加でき、最大 5 商品を EC ショップ内で販売できる。

## 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、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画 事業評価検討会」により実施。事業の評価に加えて、より成果を出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。

##### 【課題】

これまでのところ特段の課題はないため、今後も継続して事業を実施する。

#### (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改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・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><b>【PLAN】（事業の計画・見直し）</b></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><b>【DO】（事業の実行）</b></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><b>【CHECK】（事業の評価）</b></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 回の「経営発達支援計画 事業評価検討会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。</p> <p>※「経営発達支援計画 事業評価検討会」の実施の流れ</p> <p>i 二本松市商工課長（または商工振興係長）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画 事業評価検討会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「D」の評価を付ける方法（A：実施され効果がみられる、B：実施されたが効果が少ない、C：実施されたが目標を下回る、D：実施されなかった）にて定量的に評価を行う。</p> <p>ii 当該「経営発達支援計画 事業評価検討会」の評価結果は、常議員会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページ（<a href="https://www.nihonmatsu-cci.or.jp">https://www.nihonmatsu-cci.or.jp</a>）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小</p>

規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

【ACTION】（事業の見直し）

(h) 「経営発達支援計画 事業評価検討会」の評価を受け、年1回、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

## 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】

現状、経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。そのため、経営分析や事業計画策定などの一定のスキルはある。一方、小規模支援法改正で新たに求められる能力である、事業者の成果（売上・利益向上）を実現させる能力やDX支援の能力、さらに近年の支援先の取組の多様化に対応するための経営力再構築伴走支援の能力は不足している。

#### 【課題】

不足能力を特定したうえで資質向上を図る必要がある。とりわけ当所は、IT・デジタル化に関する支援や経営力再構築伴走支援が弱い。そこで、特にこれらの資質向上を図ることが課題である。

また、経営指導員のみならず他の職員も含めた組織全体の支援力向上を図るため、組織全体の資質向上を実現し、より効果の高いレベルの支援を行える体制をつくる必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①経営指導員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	経営指導員、補助員、一般職員
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
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。 〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・展示会等やITを活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 〔近年の支援環境の変化に対して求められる能力〕 ・DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員、一般職員も含めて積極的に参加する。  ア 小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 福島県商工会議所連合会の経営指導員研修、日本商工会議所のWeb研修等の上部団体等が主催する研修に参加する他、中小企業大学校における研修に計画的に参加する。  イ DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて 当所の課題として、IT・デジタル化に関する支援が弱い点が挙げられる。今後、事業者に対する効果的な支援を行ううえで、IT・デジタル化に関する支援は欠かせない。そこで、独自に所内に講師を招聘し、以下のような、DX関連の相談・指導能力向上を実現する指導員向けの研修会を開催する。  <DXに向けたIT・デジタル化の取組> ア 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 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 イ 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、

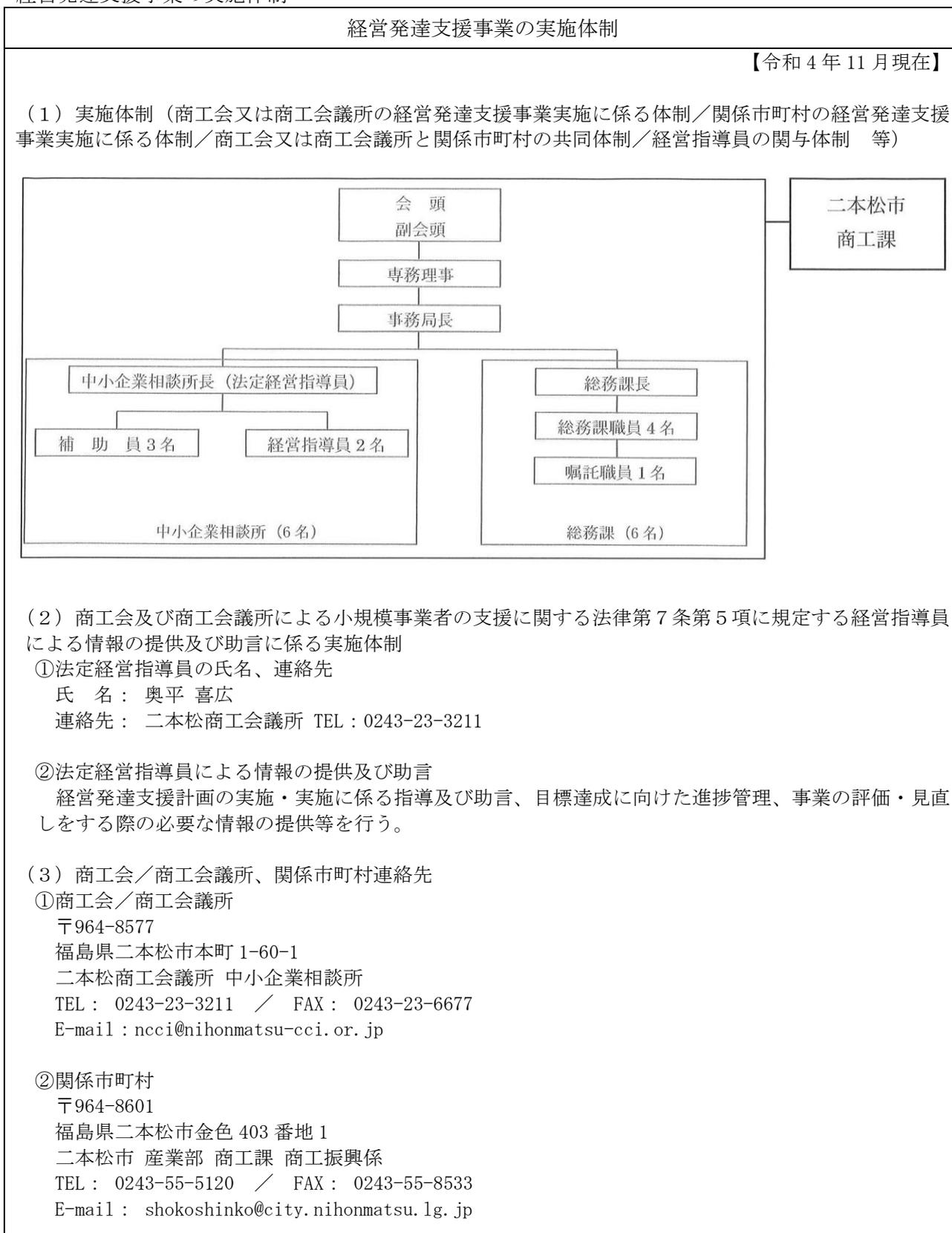
	<p>オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等</p> <p>ウ) その他の取組</p> <p>オンライン経営指導の方法 等</p> <p>ウ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 独自に外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上セミナー」や「小規模事業者課題 設定力向上研修」のようなテーマで所内勉強会を開催する。</p>
--	---

**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**

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
内容	<p>ア 0JT 制度</p> <p>経験の浅い経営指導員や補助員等と、ベテラン経営指導員等がチームで小規模事業者を支援することを通じて0JT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 定期ミーティング</p> <p>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、研修等へ参加した経営指導員等が順番で講師を務め、経営支援手法やIT等の活用方法、具体的なITツール等について紹介し、ミーティング内で意見交換を行う。また、各人の支援状況等を共有し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。</p> <p>ウ データベース化</p> <p>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



## (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 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
必要な資金の額	1,022	1,022	1,022	1,022	1,022
地域の経済動向調査	10	10	10	10	10
需要動向調査	20	20	20	20	20
経営状況の分析	607	607	607	607	607
事業計画策定支援	150	150	150	150	150
事業計画策定後の実施支援	0	0	0	0	0
新たな需要の開拓に寄与する事業	150	150	150	150	150
事業の評価及び見直しをするための仕組み	35	35	35	35	35
経営指導員等の資質向上等	50	50	50	50	50

(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、福島県補助金、二本松市補助金、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金、事業収入

(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