

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	白河商工会議所（法人番号 2380005004691）
実施期間	平成 30 年 4 月 1 日～平成 35 年 3 月 31 日
目標	<p>当地域の小規模事業者を取り巻く経営環境は、少子高齢化、人口減少、大手量販店等の郊外展開等の構造変化に直面しており、売上や事業所数の減少及び経営者の高齢化等の課題を抱えている。この現状と課題を受け、小規模事業者の持続的な発展のために、「伴走型支援」の体制を整え、8つの柱の目標達成に向けて、他の支援機関と連携して経営発達支援事業を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①事業計画策定による計画経営の推進と企業価値の向上 ②高付加価値商品・製品・サービスの創出 ③販売機会の増加と販路の拡大 ④データに基づく経営の促進・持続的発展 ⑤新たな事業者創出と後継者難の克服・後継者の育成により廃業を食い止める ⑥地域ブランド創出、地域資源のブランド力向上 ⑦中心市街地の活性化 ⑧内部支援体制の強化
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 小規模事業者の経営課題等について情報収集・情報提供を行うほか、地域支援機関と情報共有を行い、地域の課題について面的に解決を図る。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 経営指導員のヒアリングにより経営状況の分析を行い、「独自の経営資源」と「経営課題」の顕在化させる支援を実施する。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 経営環境の変化に対応するために、事業計画策定支援を行い、事業計画に沿った計画経営を推進する。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 定期的に事業計画の進捗管理を行い、状況に応じて施策等の情報提供と活用提案、資金調達支援を実施し、案件によっては専門家派遣によるフォローアップを実施する。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】 製品・商品・サービスについての需要動向の調査と外部資料を活用した需要情報を収集し、小規模事業者に情報提供を実施する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】 展示会・商談会への出展支援のほか、ITの利活用を促進し、情報発信等を強化した販路開拓を支援する。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組 関係機関と意識を共有し、小規模事業者が事業を継続的に発展させるための良好な環境整備を図るとともに、地域の賑わい創出や地域ブランドの向上を図り、地域経済の活性化を促進させる。</p>
連絡先	<p>白河商工会議所 中小企業相談所 〒961-0957 福島県白河市道場小路 96-5 TEL 0248-23-3101 FAX 0248-22-1300</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

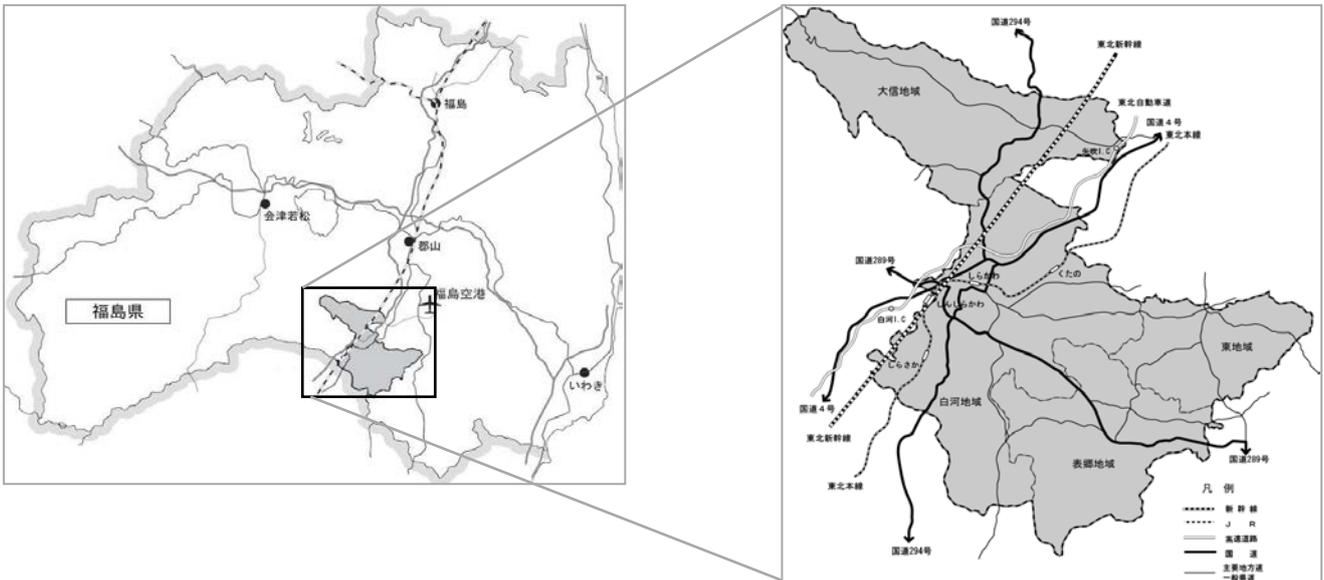
経営発達支援事業の目標

〔白河市の現況〕

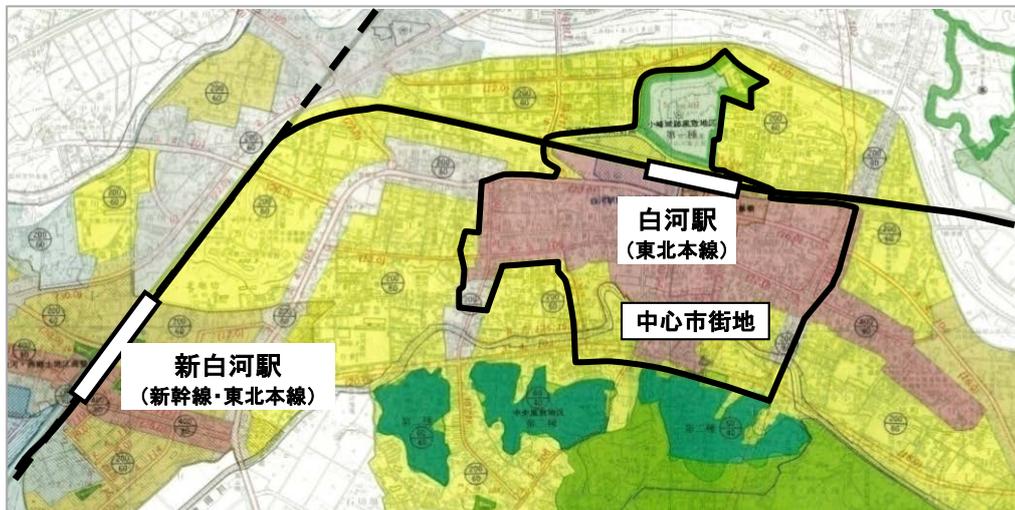
福島県の南部中央に位置する白河市（以下、当市）は、平成 17 年 11 月に隣接する表郷村、大信村、東村と合併し、新生「白河市」が誕生した。人口は平成 29 年 10 月 1 日現在 61,204 人（市の人口調査）であり、県内では 7 番目である。

当市は、古代より奥州の三大古関の一つとして知られ、また古くから交通の要所として発展してきた。現在では、みちのくの玄関口として、高速自動車道、東北新幹線などの高速交通体系に加え、首都圏に隣接するという地理的優位性を有している。中心部から県都福島市まで約 90 km、郡山市まで約 40 km の距離にある。また、東京までは約 185 km で、新幹線で約 1 時間 20 分の距離にある。

約半分を山林が占める当市は、地盤が固く良質な土地柄で、また阿武隈川、社川、隈戸川をはじめとする多くの河川からの豊富な水に恵まれている。市内には、これらの源流域に農地が広がり豊かな田園風景を形成している。首都圏に隣接した立地と豊富な自然資源を生かして、製造業を中心に様々な企業活動が展開されている。



一方、白河駅から 2 km 程度の距離にある隣駅の新白河駅（西郷村）が昭和 57 年に東北新幹線停車駅として整備され、周辺の宅地開発等が行われ、さらには、大規模小売店の出店が進み、現在は白河駅周辺と新白河駅周辺との市街地の二極化が形成されている。白河駅周辺は、白河小峰城を中心として発展してきた街の歴史性や、市役所、図書館、文化交流館、病院、銀行、郵便局、公民館などの都市福利施設が集積する中心性から、白河駅周辺を中心市街地と位置づけている。



〔深い歴史と伝統ある文化〕

当所の管内である旧白河市（以下、当地区）は、江戸時代の初め初代白河藩主となった丹羽長重が、白河小峰城を大改修するとともに、城下の町割りを行い、現在の市街地の基礎を築いた。古代より歌枕として名高い「白河の関（白河関跡）」をはじめ、白河藩主・松平定信によって「士民共楽」の理念のもと造営され庶民に開放した「南湖公園」、東北3名城の一つである「白河小峰城」のほか、長い伝統を誇る「白河だるま」と「白河だるま市」、日本三大提灯まつりの一つに数えられる「白河提灯まつり」など、深い歴史によって形成された造詣深い歴史的・文化的遺産や催しが今日まで息づいている。



▲白河小峰城



▲白河関跡



▲南湖公園



▲白河提灯まつり



▲白河だるま（だるま市）

〔風土が育む味わい〕

市の西側を流れる阿武隈川は、那須連峰に磨かれた水を里に運び、当市に恵みをもたらしている。清冽な水と冷涼な気候によって各種農作物や日本4大そばに数えられる「白河そば」、近年知名度が上がりつつあり市内におよそ100店舗ある「白河ラーメン」、そして「清酒」など様々な名産品が生み出されてきた。近年では、市を中心に当市の誇る優れた農産物や加工品を「白河ブランド（白河市農産物ブランド）」として認証し、市内だけでなく全国へのPRに向けて取り組んでいる。



▲白河そば



▲白河ラーメン



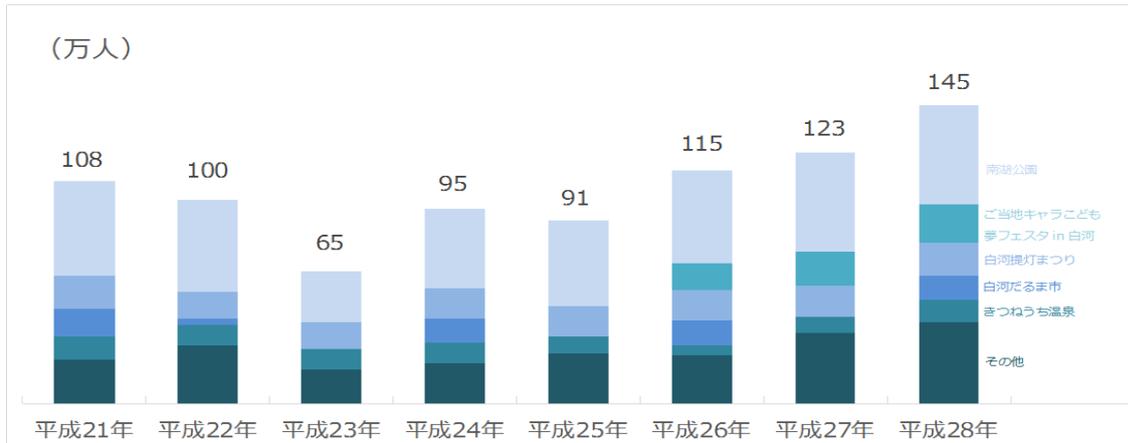
▲地酒



▲白河ブランド

〔観光〕

前述した景勝地・歴史・食文化などの豊富な観光資源と利便性の高い交通網を生かし、毎年約100万人を超える観光客が当市を訪れている。内訳をみると、南湖公園が最も多く全体の3割以上を占めている。

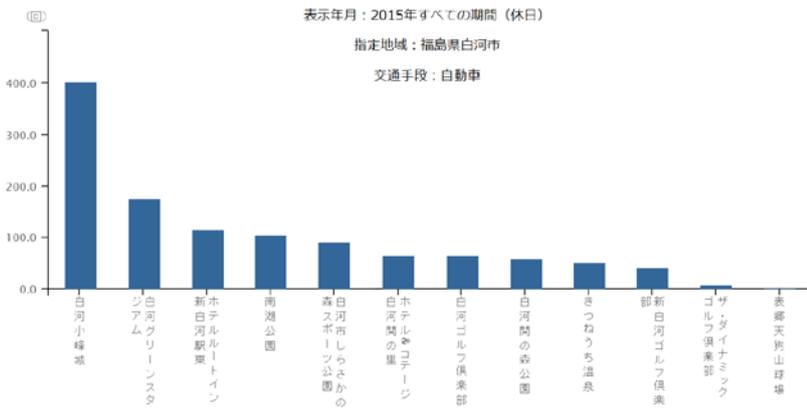


出典：白河市ホームページ 統計資料（観光）

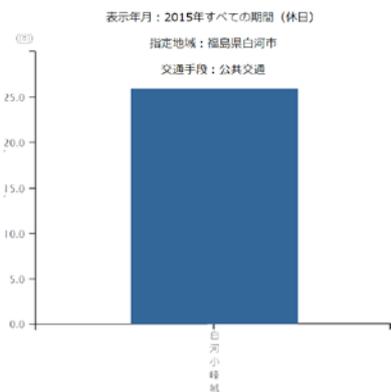
団体観光客以外で、当市に来る交通手段は、圧倒的に「自動車」での来白である。このことから、当市の観光資源は、白河小峰城以外は、鉄道の駅からは遠い場所に立地しており、公共交通機関を選択する方は少ないためと考えられる。そのため、首都圏からのアクセスが便利であるものの、観光においてはその利点を活かせていないといえる。

出典：RESAS（観光マップ→目的地分析）

指定地域の目的地一覧

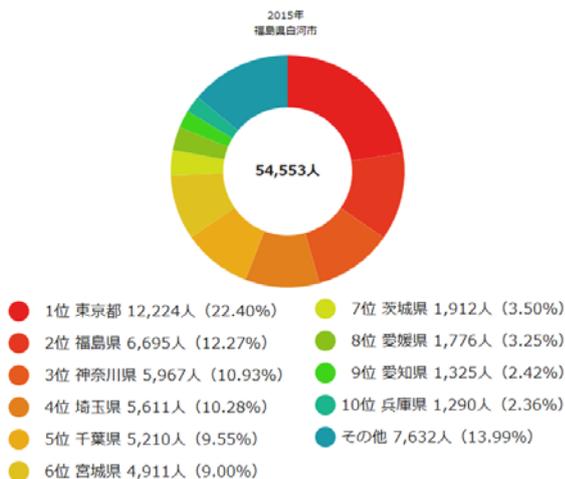


指定地域の目的地一覧

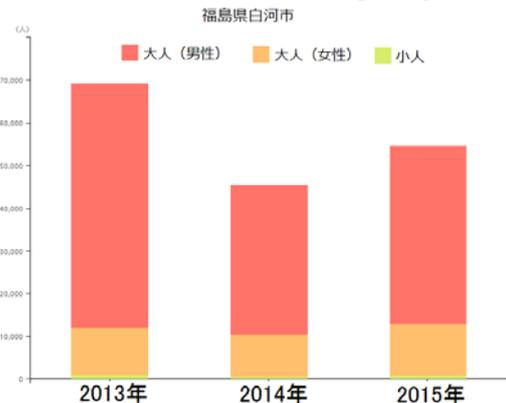


当市への宿泊者がどの地域から多く来ているかの構成割合をみると、東京都からの宿泊者が全体の4分の1程度（22.4%）と最も多く、福島県を除くと、神奈川県、埼玉県、千葉県と首都圏からの宿泊者が上位を占めている。大人の男性が1人で1泊する方が多いことから、観光よりも出張ビジネスマンが多く当市を訪れていると推測される。

居住都道府県別の延べ宿泊者数（日本人）の構成割合



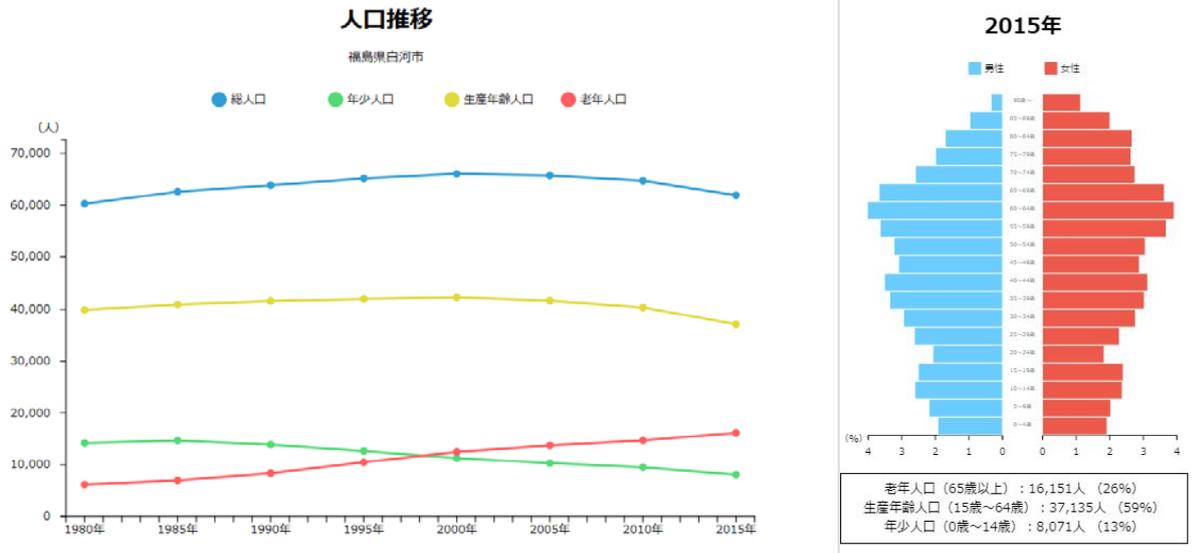
延べ宿泊者数の推移(性別)



出典：RESAS（観光マップ→From-to分析）

〔人口〕

平成 27 年（2015 年）の当市の人口は 61,913 人で、平成 12 年（2000 年）前後を境に緩やかに減少している。年齢別にみると、年少人口・生産年齢人口が減少しており、老年人口は増加傾向にある。平成 27 年（2015 年）時点で老年人口は総人口の 26%を占めている。



出典：RESAS（人口マップ→人口構成）

平成 27 年 10 月に策定された市の人口ビジョンによると、現在の人口動態の傾向が今後も続いた場合の当市の将来人口の推計値は、平成 52 年（2040 年）に 52,458 人、平成 72 年（2060 年）に 40,545 人まで減少することが見込まれている。総人口に占める老年人口の割合は今後も増加傾向となり、平成 52 年には市民の約 2.7 人に 1 人、平成 72 年には市民の約 2.5 人に 1 人が 65 歳以上の高齢者となることが予想されている。そのため、今後もさらに少子高齢化が加速することが予想されている。

〔事業者数〕

平成 26 年経済センサスをベースに当市の小規模事業者数を比較する。但し、当地区のみの事業者数を抽出することが困難のため、参考値として商工会地区も含めた全市とする。

平成 26 年調査時点で、小規模事業者数は 2,182 事業所である。事業所数の割合では、サービス業が最も多く 52.0%、次に卸売・小売業 22.7%、製造業 11.8%と続く。

小規模事業所数は、2,182 事業所であり、平成 21 年調査時の 2,398 事業所と比較して▲216 事業所（▲9.0%）減少している。この中で、特に卸売・小売業の減少が多い。理由としては、市内にコンビニエンスストア及び大型店等が進出して売上げが減少している中で、年齢の高い経営者が、事業承継をせず廃業を選択する傾向にあるためと考えられる。

	建設業	製造業	運輸・通信業	卸売・小売業	サービス業	分類できないもの	合計
平成21年							
事業所数	320	329	82	817	1,639	2	3,189
従業員数	1,846	7,783	1,540	5,394	10,823	89	27,475
事業所数(小規模事業者)	309	256	58	580	1,195	0	2,398
従業員数(小規模事業者)	1,446	1,425	415	1,468	2,677	0	7,431
平成26年							
事業所数	279	319	73	741	1,682	5	3,099
従業員数	1,891	7,707	1,071	4,887	12,514	114	28,184
事業所数(小規模事業者)	258	240	53	495	1,135	1	2,182
従業員数(小規模事業者)	1,271	1,362	354	1,232	2,583	1	6,803
増減(平成26年ー平成21年)							
事業所数	△ 41	△ 10	△ 9	△ 76	43	3	△ 90
従業員数	45	△ 76	△ 469	△ 507	1,691	25	709
事業所数(小規模事業者)	△ 51	△ 16	△ 5	△ 85	△ 60	1	△ 216
従業員数(小規模事業者)	△ 175	△ 63	△ 61	△ 236	△ 94	1	△ 628

表：当所調べ

一方、当地区の事業所数を把握するための指標としては、福島県による商工会・商工会議所別の「平成24年経済センサス活動調査に基づく小規模事業者数等」がある。この数値をもとに分析・加工すると、当地区の実態は以下のとおりである。

当所管内の当地区の小規模事業者数（業種拡大含む）は、平成24年時点1,730事業所である。平成13年調査時点2,019事業所と比較すると11年間で289事業者が廃業し、2,000事業所を下回ることとなる。県内10商工会議所合計と県全体（商工会・商工会議所）の減少率よりも当地区の減少幅はやや緩やかであるものの、前述の平成26年時点同様に事業所数は年々減少しており、今後も減少が予想されるため、課題である。

	白河商工会議所	県内10商工会議所 合計	県全体 (商工会・商工会議所)
平成13年			
事業所総数	2,736	58,467	105,070
小規模	2,019	42,131	78,513
平成18年			
事業所総数	2,563	54,496	97,534
商工業者数	2,375	50,726	91,254
小規模	1,970	40,724	75,367
平成24年			
事業所総数	2,455	50,307	86,170
商工業者数	2,249	46,003	79,150
小規模	1,716	34,585	61,323
小規模(業種拡大)	1,730	34,966	62,031
増減(平成24年-平成13年)			
商工業者数	△ 487	△ 12,464	△ 25,920
増減率	-17.8%	-21.3%	-24.7%
小規模	△ 289	△ 7,165	△ 16,482
増減率	-14.3%	-17.0%	-21.0%
増減(平成24年-平成18年)			
商工業者数	△ 126	△ 4,723	△ 12,104
増減率	-5.3%	-9.3%	-13.3%
小規模	△ 240	△ 5,758	△ 13,336
増減率	-12.2%	-14.1%	-17.7%

※増減(平成24年-平成13年)は、「商工業者数-事業所総数」、「小規模(業種拡大)-小規模」で算出。
 ※増減(平成24年-平成18年)は、「商工業者数-商工業者数」、「小規模(業種拡大)-小規模」で算出。

出典：福島県「平成24年経済センサス活動調査に基づく小規模事業者数等」

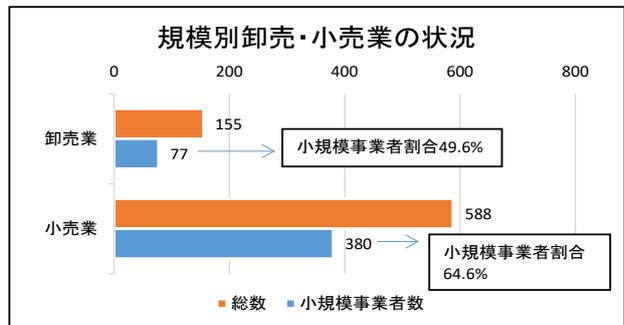
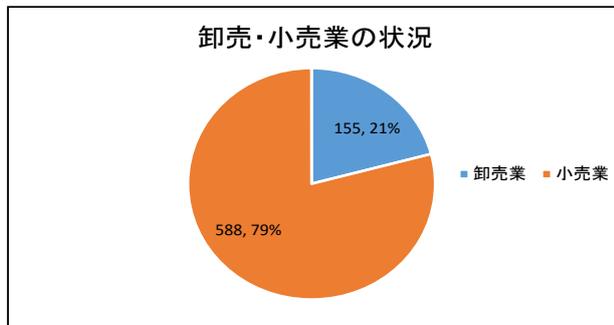
〔地域の現状と課題〕

〈現状〉

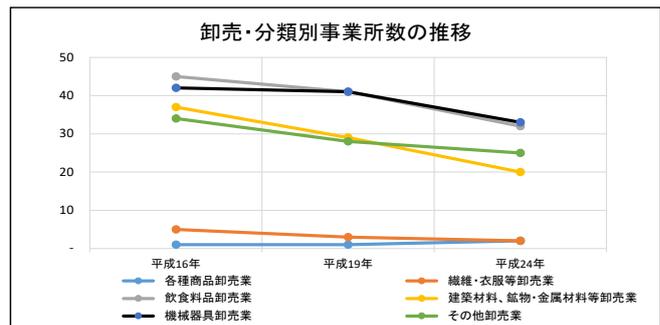
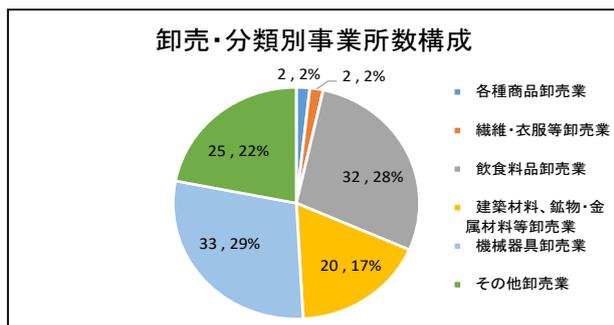
①商業

市の統計情報より、平成24年経済センサスの当市の卸売・小売業の構造は、卸21:小売79の状況である。

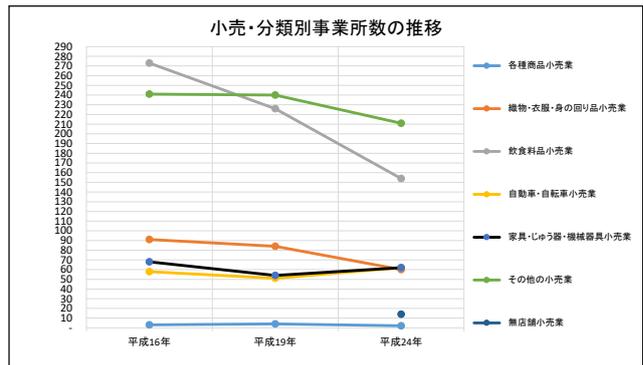
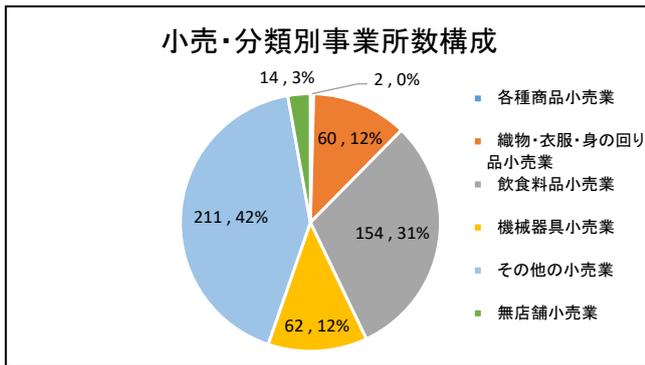
卸売業155事業所のうち小規模事業者は77事業所であり、小規模事業者が占める割合は49.6%。小売業588事業所のうち小規模事業者は380事業所であり、小規模事業者が占める割合は64.6%である。



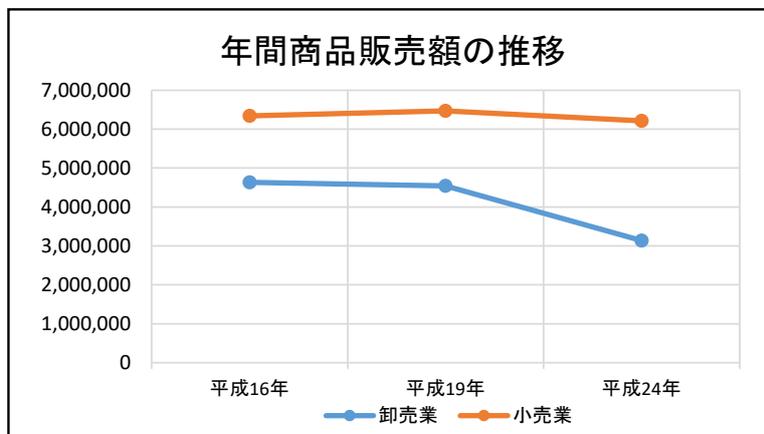
卸売業の分類構成をみると、機械器具卸売業29%が最も多く、次いで飲食料品卸売業28%、その他卸売業22%と続く。事業所数は、年々減少傾向である。



小売業の分類構成をみると、その他小売業 42%が最も多く、次いで飲食料品小売業 31%、機械器具小売業 12%、織物・衣服・身の回り品小売業 12%と続く。事業所数は、平成 16 年と比較すると、相対的に減少している。

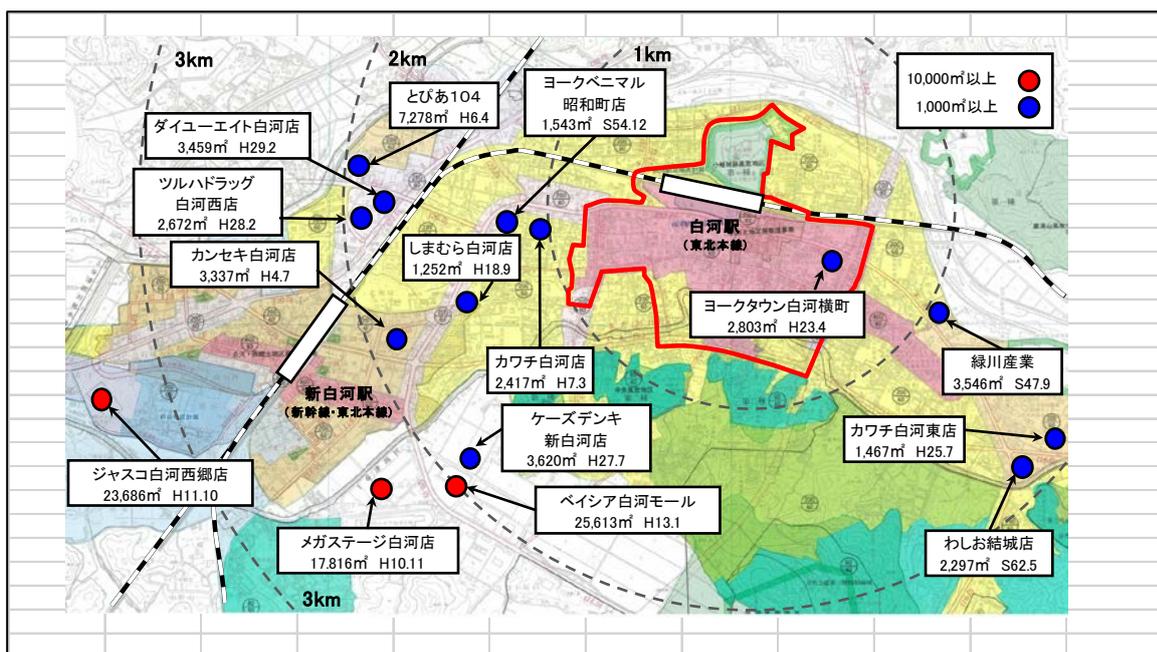


卸売・小売業の年間販売額は、年々減少傾向にある。平成 16 年と比較すると、卸売業は▲32.3%減少し、小売業は▲9.6%減少している。



一方、福島県の消費購買動向調査（平成 28 年度）によると、当市を含む 12 町村で構成する県南ブロックは地域型商圏都市として位置づけられ、福島県南部のほとんどが当地区の商圏となっている。

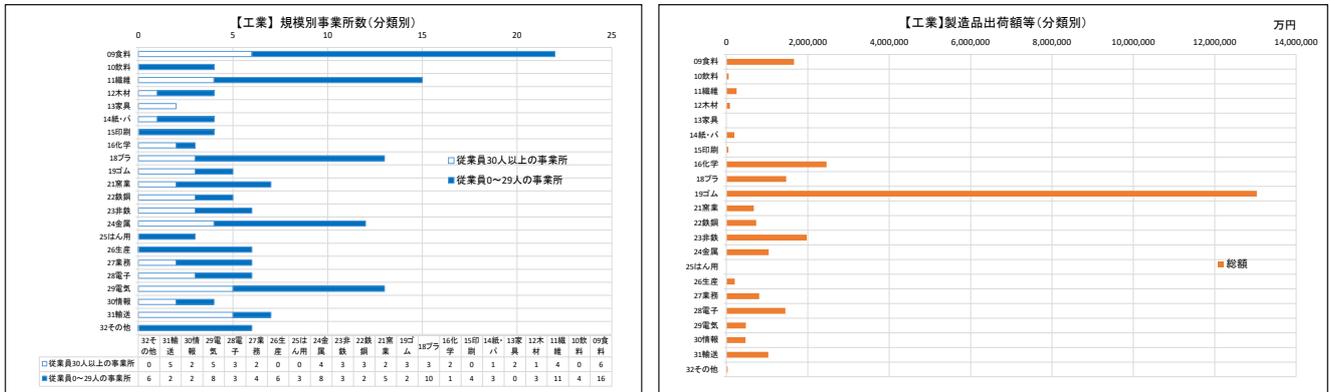
このような商圏をめぐる、消費生活に直結するスーパー、生活雑貨店、家電量販店等の大規模集客施設（店舗面積 1,000 m²以上）が 15 店舗立地している。（▼大規模集客施設の立地状況）



②工業

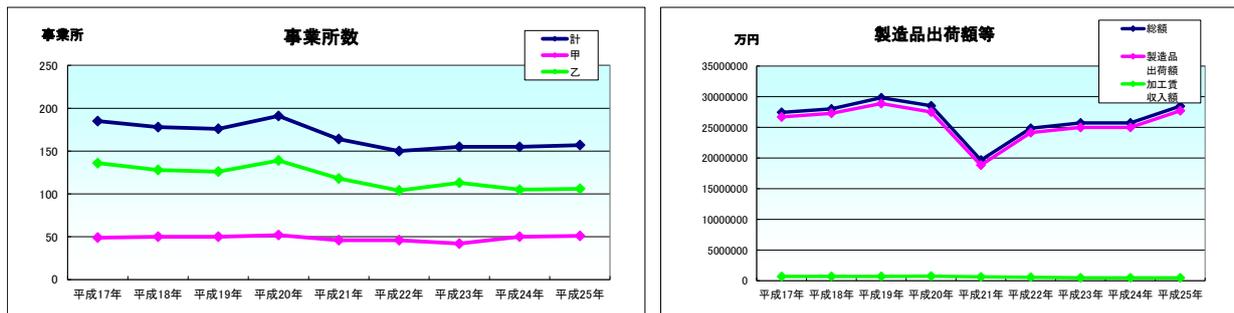
市の統計情報より、平成 25 年の製造業の事業所数は 157 事業所である。そのうち小規模事業者に該当すると思われる従業員 0 人～29 人の事業所数は、106 事業所であり 67.5%を占める。

製造業の分類別構成をみると、食料 (22) が最も多く、次いで繊維 (15)、プラスチック (13)、電気 (13) と続いている。そのうち、小規模事業者に該当すると思われる分類別構成は、食料 (16) が最も多く、次いで繊維 (11)、プラスチック (10)、金属 (8)、電気 (8) である。



次に、平成 25 年の製造品出荷額は、2,844 億円であり、いわき市、郡山市、福島市に次ぐ県内 4 番目の出荷額を誇っている。分類別にみると、圧倒的にゴムの出荷額が多く全体の 45.8%を占める。次いで、化学 (8.7%)、非鉄 (6.9%)、食料 (5.8%) と続く。

そして、事業所数と製造品出荷額については、平成 17 年からの推移をみると、事業所数は平成 20 年をピークに減少をたどるも平成 22 年以降は微増傾向で推移している。製造品出荷額は平成 21 年に急激に減少し、その後増加・回復傾向にある。



また、東日本大震災以降、県及び市によると当市を含めた県南地域の立地件数は、平成 24 年から平成 28 年の 5 年間で 33 事業所 (うち当市 24 事業所) が新設立地している。このことから、首都圏に隣接した地理的優位性から企業立地が進んでいる要因と考える。さらには、各種支援措置を活用し、新増設による設備投資も活発であり、雇用創出も進んでいる。特に、第 2 次産業就業者比率は 38.1%と福島県内市町村では 13 番目、福島県内 13 市の比較では 1 位のポジションであることは当市の特徴であり、第 2 次産業への依存が高いといえる。

○白河市及び県南地区の各年推移

	白河市の推移		県南地区の推移	
	新設(件)	増設(件)	新設(件)	増設(件)
H24	4	2	8	4
H25	6	4	10	12
H26	5	0	8	7
H27	4	4	5	7
H28	5	4	2	5
合計	24	14	33	35

③飲食・特産品関係

白河ラーメンと白河そばは、地域に親しまれている食文化で当市のソウルフードである。食の求心力が高いことから、飲食目的で市外から当市を訪れる方は多く見受けられる。白河ラーメン・白河そばの創業人材の輩出は特に無いものの、ここ数年、それ以外の飲食店を開業する方が増加傾向にある。

次に、当市における主要農作物は、米をはじめ、夏秋トマト、ブロッコリー、ほうれん草、春菊、レタスなどが上げられる。特に夏秋トマトの収穫量は福島県内 3 位となっており、ブロッコリーも作付面積・収穫量共に県内特有の産地である。そのため、市では、当市の誇る優れた農産物や加工品を「白河ブランド (白河市農産物ブランド)」として認証する制度が、平成 21 年度よりスタートし、現在、33 類の商品等が認定されている。震災後、特に「農商工連携」に取り組む機運は高まりつつある。

また、市では、平成 28 年に改正中小企業地域資源活用促進法に基づく「ふるさと名物応援宣言」により、

「白河小峰城と城下町ツーリズム」を地域資源（ふるさと名物）として福島県内第1号で応援宣言している。

そして、当市は城下町に栄えた茶道文化と共に和菓子の文化も発展してきたため、現在も市内には多くの和菓子店が存在している。

〈課題〉

①商業

商業では、消費生活に直結するスーパー、生活雑貨店、家電量販店等の大規模集客施設が新白河エリアに集中しており、小売売場面積に大型店の占める割合は80%に達している。モータリゼーションの進展により中心市街地を取り巻く環境は劇的に変化している現状である。

このため、消費者が新白河エリアの大型店に集中してしまい、中心市街地への来街者及び通行量が減少し、中心商店街は廃業等により空き店舗が多くなっており、歯抜け状態である上、最寄り品等を取り扱う店舗が少なくなったことで、商店街としての機能が失われ集客力が極端に低下しているなど、多大な影響が出ている。このような状況下から、個店の魅力アップと販売促進、新規創業者の空き店舗への誘導、商店街としての機能強化等を実施し、中心市街地への消費者回帰を促進させることが課題である。また、白河商工会議所（以下、当所）が事業主体として実施している中心市街地の空き店舗対策の家賃補助事業は、平成21年度より実施し、現在までに28件（うち飲食店16件）の空き店舗を解消した実績を有するものの、その内半分の14件は営業不振等により3年未満で閉店しているため、店舗の長期定着化（継続営業）させることが課題である。

さらには、以下の課題があると認識している。

- ・大型店やコンビニエンスストアが増加したが、その中でこれらの店舗と差別化ができていない。
- ・20～30年前と考え方のシフトができておらず、顧客のニーズの変化に対応したドメインの変更ができていない。
- ・生涯現役を掲げる経営者が多く、事業承継のための準備が不足している。
- ・広告宣伝の費用対効果がわからないため、投資ができていない。
- ・市内の中心市街地で再整備が行われているが、この整備の中で廃業を選択する経営者が多い。

②工業

平成21年のリーマンショックの影響で一時的に製造品出荷額が大幅に減少したが、その後平成22年より持ち直してきており、リーマンショック時点程度まで回復している。

今後は、人口減少・少子化・高齢社会の到来、国際競争の激化など、地域経済を取り巻く環境が急激に変化する中で、このような変化に対応できる工業の活性化が必要であることから、既存産業の高度化や高付加価値化、そして販路開拓を促進させることが課題である。

さらには、以下の課題があると認識している。

[製造業]

- ・当市は食料製造業が最も多く存在している。共通するところは、各社のこだわりにより一度でも食していただくと大変評価が高く購入につながれるものの、食べる前に購入していただく動機づけ（パッケージデザイン等）が課題である。
- ・設備が老朽化しているのに加え、新たな設備投資を実施できていないため、新たな需要開拓ができていない。
- ・小規模事業者は特に下請事業者が多い。経営のリスク分散のために下請けからの脱却を行わなければならないが、この課題に取り組む事業者が少ない。

[建設業]

- ・東日本大震災の復興需要や除染が一区切りした中で、今後の需要開拓が必要である。
- ・雇用難や人材育成が十分でないことから、人手不足となっている。
- ・従業員が高齢化している事業者が多い。

いずれの業種においても、経営環境の変化への対応力が不足しているといえる。今後は、事業者が他社と差別化し、独自の販売促進を実施していくことが課題となっている。

③飲食・特産品関係

ここ数年、飲食店を開業する創業者が多く存在するものの、営業不振や体調不良等により営業3年未満で閉店する飲食店も多く、店舗の長期定着化（継続営業）を図ることが課題である。

白河ブランド認証産品は、認証のみであるため、販路開拓や認知度向上の取り組みが欠けている点が課題となっている。

ふるさと名物応援宣言のふるさと名物（地域資源）を活用した商品・サービス開発については、今のところ民間の動向は皆無の状況であり、開発等を促進させ地域ブランドにつながる取り組みを図ることが課題である。

市内には多くの和菓子店が存在するが、商品開発・改良等に取り組む事業者もごく一部であることから、「白河ならではの土産品」が不足しているとの声も多く聞こえている。特に主要土産処である JR 新白河駅構内の土産店では、仙台銘菓・郡山銘菓が圧倒的に売れているという過去のヒアリング実績もあることから、今後、白河銘菓の確立に向けた新たな商品開発や商品改良を促進させることが課題である。

〔白河商工会議所のこれまでの取り組み〕

現在、当所では、小規模事業者に対し、経営指導員 3 名の体制で経営改善普及事業を実施している。平成 26 年 12 月より、経営革新等支援機関として認定を受け、各種補助金や各種施策などの情報発信を積極的に実施し、事業所支援に対応している。また、創業支援においては、白河市と連携して支援を実施している。

一方で、小規模事業者数が 2,000 事業所を下回ったことにより、平成 26 年度には、経営指導員の配置定数が 4 名から 3 名へと 1 名減員したことや中堅職員の退職が相次ぎ経験が浅い経営指導員への変更等もあり、個社支援の体制が十分でなかったことは否めない。また、当所では、事業者のライフステージに応じた支援を実施しているが、セミナー等の面的な支援は行っているものの、伴走型で支援をするには至っていなかった。

今後の当所の役割は、支援機関として、各業種において、それぞれの経営課題を把握し、その課題解決に向けた伴走型支援を実施することである。同時に、国・県・市の施策を小規模事業者にも周知するとともに、小規模事業者の声を新たな施策に反映すべく提言を行うなど、国・県・市と小規模事業者のパイプ役としての役割を担う地域の総合経済団体として、他機関と連携を図りながら、小規模事業者の事業基盤である地域活性化を図ることである。

〔小規模事業者の中長期的な振興のあり方〕

前述の当市の現状及び課題を踏まえ、中長期的に地域の経済基盤を維持するためには、地域経済の中心的存在である小規模事業者の果たす役割が重要である。そのため、当所では、小規模事業者の中長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。

- ①小規模事業者支援の「中核的な存在」として、小規模事業者に対して個別対応の伴走型支援に取り組む。特に個社支援にあたり既存事業者には、独自の経営資源（＝強み）を顕在化させた事業の磨き上げを行い、売上に結びつける販路拡大・開拓を実現し、「儲かる体質」へと改善させる。これにより、廃業を食い止め、円滑な事業承継につなげることで事業所数の維持と持続的発展を果たすための経営力強化を図る。加えて、創業希望者の掘り起こしによる新たな事業者の創出により事業所数を増加させる。
- ②小規模事業者が事業を継続的に発展させるための良好な環境の整備を図り、地域の賑わい創出や地域ブランドの向上に取り組み、地域経済の活性化を促進させる。
- ③上記「①」・「②」を果たすためには、他の支援機関との連携を図るとともに、職員の資質向上と組織全体としての支援力向上のための仕組みを構築し、当所の経営支援体制を確立させる。

〔経営発達支援計画の目標および達成のための方針〕

前述の「小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を踏まえた上で、経営発達支援計画の目標および達成のための方針を以下のとおり設定・実行する。

■【目標①】事業計画策定による計画経営の推進と企業価値の向上

多くの小規模事業者は、事業計画を策定していない状況にある。そのため、多くの事業者は、勘と経験により経営を行っている。また、事業計画がないために、事業の振り返りが行えていない。この結果、経営環境が急速に変化しているにも関わらず、変化に応じた新たな取り組みが実現できていないという課題がある。そこで、本計画書内では、事業計画策定だけでなく、事業計画に沿った計画経営を推進することと、事業計画策定により、利益創出という結果を実現することで企業価値の向上に寄与することを目標とする。

(目標①達成のための方針)

支援を必要としている小規模事業者の掘り起こしを行い、その小規模事業者とともに事業計画の策定支援を行い、事業計画策定支援後に定期的なフォローアップを実行する伴走型支援体制と仕組みを確立させ、専門家とも連携し、計画経営を推進する。

■【目標②】高付加価値商品・製品・サービスの創出

すべての小規模事業者は、それぞれ独自の経営資源（ヒト・モノ・ノウハウ等）を有している。しかし、この「独自の経営資源」（＝強み）を認知しておらず、活用できていないという現状がある。そこで、事業者が持つ独自の経営資源を顕在化させ、その資源を活用した高付加価値商品・製品・サービスを創出することを目標とする。

(目標②達成のための方針)

「独自の経営資源」を顕在化させるためのスキル向上（ヒアリング力、分析能力等）を図り、新たな商品・サービス開発に取り組む事業者の掘り起こしと提案を精力的に実施する。また、専門家と同行し、専門的なアドバイスができるよう、知識・ノウハウの研鑽に努め、市場調査及び需要動向調査を事業者にフィードバックし、事業者の高付加価値商品・製品・サービスを創出させる。

■【目標③】販売機会の増加と販路の拡大

小規模事業者は、その経営資源の少なさから商品・製品・サービスの販売手法が限られている。そこで、当所が持つネットワーク等を活用し、小規模事業者の個社では実現が難しい販売機会とツールを提供する。また、販売機会とツールを提供するだけでなく、実際にどのように販売すれば効果が上がるかの支援も実施し、実際の売上に結びつけることを目標とする。

(目標③達成のための方針)

当所が持つネットワーク等を活用し、販路拡大に取り組む事業者を掘り起こし、マスメディアへの広報、展示会・商談会への斡旋・紹介による新たな販路開拓のための支援を実施する。さらには、IT利活用による独自ツールを構築し、ITの活用を促進し、実際に「売上高に結びつける」ための支援に取り組む。

■【目標④】データに基づく経営の促進・持続的発展

多くの小規模事業者は、自社の内部データ（顧客別・商品別・時間帯別の売上リスト等）や外部データ（市場・ニーズ・競合等の動向）を把握していないため、経営に活かすことができていない。そこで、内部データに関しては当所がITツールの導入提案等を行い、分析の支援を実施することで、データに基づく経営の促進を図る。また、外部データに関しては、当所が保有する統計データや需要動向データを事業者に提供することで、事業者が外部環境の変化に柔軟に対応できるように取り組むことを目標とする。

(目標④達成のための方針)

データに基づく経営を促進させるための事業者の掘り起こしを行い、内部データについては、経営や資金の見える化を容易にするために、ITツールの導入提案を精力的に行い、ITを活用した生産性向上を実現させる取り組みを支援する。そして、得た情報を元に、迅速な経営判断を下すことが可能となるため、外部データの提供により環境変化に対応した経営を促進させる。

■【目標⑤】新たな事業者創出と後継者難の克服・後継者の育成により廃業を食い止める

創業希望者の掘り起こしによる新たな事業者の創出により事業者数を増加させる。また、小規模事業者の多くは、その事業の将来性の不安から、事業承継を考えるとなく、廃業を予定している。また、事業承継を考えている事業者においても、後継者がおらず廃業する事業者や、後継者はいるもののその育成が遅れているといった課題がある。そこで、上記「①」～「④」を実現することによる企業価値の向上や、後継者難の克服・後継者の育成を地域の課題として取組み、廃業する事業者を最小限に食い止めることを目標とする。

(目標⑤達成のための方針)

創業支援については、周知・広報を徹底し、創業者の掘り起こしを行い、窓口相談・セミナーを中心に事業計画作成支援を行い、創業後の継続経営及び定着化を図れるための支援に取り組む。

事業承継・後継者育成については、事業承継診断を活用した事業者の掘り起こしを行い、適切な専門家への橋渡しにより、早期かつ計画的な取り組みの促進に取り組む。後継者育成は、専門家と連携し、セミ

ナーを中心とした育成と事業の磨き上げに取り組み、円滑な事業承継につなげる支援を行う。

■【目標⑥】 地域ブランド創出、地域資源のブランド力向上

地域ブランドや地域資源ブランドは、事業者にとっての付加価値となり得る。そこで、地域の他機関と連携を図り、これらのブランド価値を向上させる。これにより、事業者が地域ブランドや地域資源ブランドを活用した商品・製品・サービス等を活用した事業展開を可能とすることを目標とする。

(目標⑥達成のための方針)

当市の地域資源を活用した新商品開発・商品改良を促進させるために、他機関との連携・共有を図り、面的な支援の仕組みを確立させ、ブランド創出・ブランド力向上による地域経済活性化を目指す。

■【目標⑦】 中心市街地の活性化

小規模事業者の多くは市内での事業展開がメインである。そのため、中心市街地を活性化させることは、事業者の事業インフラを整備することに繋がる。そこで、地域の他機関と連携を図り、中心市街地を活性化させることを目標とする。

(目標⑦達成のための方針)

当市の中心市街地活性化を促進させるために、他機関と連携を図り、事業者の環境整備等について面的な取り組みによる地域経済活性化を目指す。

■【目標⑧】 内部支援体制の強化

小規模事業者の支援にあたっては、経営指導員をはじめ全職員の資質向上が必須である。そのため、実践での経験・ノウハウ・情報を共有する体系的な仕組みを構築し、組織全体としての支援力向上を図ることを目標とする。

(目標⑧達成のための方針)

支援能力のバラツキを解消するために、OJT とノウハウの共有を図る仕組みを構築する。OFF-JT の研修会にも積極的に参加し、独自の所内研修会により情報等を共有する。さらには、専門家派遣の際には必ず同行し、専門家の指導等のエッセンス・ノウハウ等を吸収し、スキルを向上させる。これらを体系的に実施し、職員の資質向上を図り、属人的とせず組織全体としての支援力向上に取り組む。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成 30 年 4 月 1 日～平成 35 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者支援を実施するにあたり、地域の経済動向を調査する必要がある。現状、定期的に調査している調査としては、日本商工会議所の LOBO 調査に協力している他、独自単発調査として、平成 26 年度に「事業承継と事業資産活用に関するアンケート調査」、平成 28 年度に「企業・事業所の雇用確保に関するアンケート調査（工業部会向け）」などを実施し、企業動向を確認している。

これらの調査結果は、当所内での基礎データに留まっており、事業者が活用するまでに至っていない点が課題である。特に商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測）は、調査対象件数が 3 社であるため、地域の「肌で感じる足元の景況感」や「直面する経営課題」の現状を示すデータ数としてのサンプル数としては不足しており、且つ、単に調査協力を留まっているため、地域の景況感及び経営課題の把握の活用分析には至っていない。そのため、産業別に調査対象件数を増やし、地域の企業を取り巻く経営環境や直面する課題等をリアルタイムで把握し、事業者支援に活かすための調査と位置づける。

今後は、適切な小規模事業者支援を実施するために、地域内の小規模事業者がどのような状況にあり、どのような経営課題を抱えているのかについて、LOBO 調査の拡充と直面する経営課題や販売促進の課題を分析するための新たな調査を実施し、情報収集・情報提供を行うだけでなく、地域支援機関と情報共有を行い、地域の課題について面的に解決を図る。

（事業内容）

(1) 調査内容

① 商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測）の分析・提供

LOBO 調査は現状、当所の調査対象件数は 3 社であり、地域等の景況感や直面する経営環境の課題を把握するためのデータ数としては不足している。そのため、平成 29 年 10 月調査より、製造・建設・小売・卸売・サービスの 5 産業につき 4 社を調査対象とし、小規模事業者も産業別に調査対象に割り当て、産業別合計 20 社を調査対象に拡充する。そして、毎月の地域経済の景況感や産業別に直面する経営環境の課題を当地区の地域内情報として収集・分析・提供する。なお、小規模事業者にとってわかりやすく産業別の特徴を踏まえた役に立つ情報として提供する。また、経営指導員を中心に支援現場において積極的に活用する。

調査	商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測）
目的	毎月の景況感や直面する経営環境の課題を把握し、小規模事業者に地域内の景況感等の景気動向の情報を提供することで、市場状況の把握、経営判断への活用を促す。
時期	毎月 1 回（年 12 回）
調査内容	当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・従業員の状況及び、自社が直面している経営上の問題などについて調査。
調査対象件数	20 社（製造・建設・小売・卸売・サービスの 5 産業につき 4 社対象。うち、小規模事業者は、産業別に 2 社割り当て、合計 10 社とする。）
分析内容	産業別・規模別にクロス集計する。

② 小規模事業者の経営課題や販売促進の課題を分析するためのアンケート調査・分析

小規模事業者を取り巻く環境は変化している。当所においても、巡回訪問や窓口相談において、事業者の抱える課題等を把握しているが、その情報が経営指導員個々の情報となっており、組織として共有されていないという課題がある。

そこで、当所では年 1 度、200 社を対象に事業所向けの深掘りした新たな独自アンケート調査を実施する。調査は、「事業者が抱える経営課題」と「販売促進における課題」とし、常に最新の経営課題に対し、対策を打てるような体制を整える。

また、あわせて事業承継の意向も確認する。

調査	小規模事業者の経営課題や販売促進の課題を分析するためのアンケート調査
目的	小規模事業者が“いま”抱える経営課題や販売促進の課題を抽出し、経営支援に役立てる。
時期	年1回
調査内容	<p>1. 経営課題 現在の経営課題は何か（複数回答可） <input type="checkbox"/>売上アップ <input type="checkbox"/>運転資金の確保 <input type="checkbox"/>設備投資資金の確保 <input type="checkbox"/>新規事業への投資資金の確保 <input type="checkbox"/>技術力の維持・強化 <input type="checkbox"/>新規技術開発 <input type="checkbox"/>人材の確保・育成 <input type="checkbox"/>後継者の育成・決定 等</p> <p>2. 販売促進の課題 具体的にどのように売上アップを目指したいか（複数回答可） <input type="checkbox"/>インターネットを使った販売をしたい <input type="checkbox"/>店舗をリニューアルしたい <input type="checkbox"/>看板を制作／リニューアルしたい <input type="checkbox"/>新しい店舗を出店したい <input type="checkbox"/>新製品／新商品／新サービス／新メニュー等をつくりたい <input type="checkbox"/>チラシによる販売促進をしたい 等</p> <p>3. 事業承継の意向 <input type="checkbox"/>承継者の有無 <input type="checkbox"/>承継時期 等</p>
調査対象 件数	毎年 200 社
分析内容	業種ごと、経営者の年齢ごとに経営課題をクロス集計する。

(2) 分析結果の活用

①小規模事業者への情報提供・活用促進

現状、調査結果については当所 HP や会報での情報提供を行ってきた。しかし、小規模事業者がこれらの情報を経営判断に活かすためには、これでは不十分であると考え。そこで、現状の HP や会報による情報提供に加え、巡回訪問や窓口相談においても情報提供を行い、調査結果を広く普及し、小規模事業者が市場動向や競合状況などの外部環境を分析する際、または経営分析・事業計画策定の際にデータ活用することを促進させる。

②経営指導員会議での共有

調査分析した項目については、伴走型支援会議※1にて全経営指導員で共有する。また、会議内で特に支援が必要な業種や、対策が必要な経営課題、当所として支援を行うべき販売促進方法を議論し活用する。

※1 伴走型支援会議

経営発達支援計画の内容を遂行するため、月1度開催する会議。経営指導員が全員出席するのに加え、議題のテーマによっては、他職員も参加し、意見交換を行う。

③他支援機関との課題共有・解決策の模索

分析した内容については、「産業支援情報交換会※2」で共有する。具体的には、半期に1度の情報交換会により、各支援機関が保有する情報と当所が分析したデータの情報交換を行う。また、これらの情報をもとに、地域内の小規模事業者の支援策について、方針を決定し、面的な支援を実施できる体制を整備する。

※2 産業支援情報交換会

「白河市創業支援事業計画」実行のための情報交換会（年2回実施）。今後は、創業に限らず、小規模事業者支援についても本情報交換会を活用する。関係機関は、白河市、(一社)産業サポート白河、表郷商工会、大信商工会、ひがし商工会、日本政策金融公庫郡山支店、白河信用金庫本店、東邦銀行白河支店、福島銀行白河支店、大東銀行白河支店、常陽銀行白河支店、福島縣商工信用組合白河支店、福島大学である。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
LOBO 調査回数 (調査対象件数) (調査公表回数)	12回 (3社) (0回)	12回 (20社) (12回)	12回 (20社) (12回)	12回 (20社) (12回)	12回 (20社) (12回)	12回 (20社) (12回)
経営課題・販売促進の課題分析アンケート調査	—	1回	1回	1回	1回	1回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

現状の経営分析の状況は、巡回訪問、窓口相談において、具体的にはマル経等の融資、補助金等の申請書作成、税務等の確定申告支援の際に、小規模事業者の経営についてのヒアリングを実施し、財務諸表による財務分析を行うことが中心となっている。そのため、非財務までを含めた網羅的な経営分析までには至っていない。また、職員毎の支援スキルにより、経営分析方法のバラツキがあることは否めない状況であり、現状は何か相談きっかけでの経営分析に留まっていることから、日常的に普段から経営状況分析に取り組む必要性がある。そして、職員のスキルアップにつなげて支援することが重要である。

一方、多くの事業者は「独自の経営資源（＝強み）」を認知しておらず、活用できていないという課題がある。

そこで、当所では、経営分析に際し、経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナー・研修会等の開催を通じて、経営分析を必要とする小規模事業者の掘り起こしを行う。スキル面の課題解決に向けては、共通のフォーマットを活用することで経営指導員の支援スキルのバラツキを解消し、分析が弱かった非財務面のヒアリング力の向上と経験値を高めて、資質向上を図り、分析能力を向上させる。そして、事業者の「独自の経営資源」と「経営課題」を顕在化させ、足元の実態を洗い出す支援に取り組む。

また、経営や資金の見える化を容易にするために、ITツールの導入提案を行い、ITを活用した生産性向上を実現させる取り組みを支援する。そして、得た情報を元に、迅速な経営判断に活かすことを目指す。

これらの活動を通じて1つでも多くの小規模事業者の経営分析を行うことで、その先の事業計画策定につなげていく。

（事業内容）

(1) 経営状況を分析する事業者の掘り起こし

① 経営指導員の巡回・窓口相談、調査対象先へのアプローチ

巡回・窓口相談等を契機に、経営分析を必要とする小規模事業者を掘り起こす。さらには、地域経済動向調査を実施する調査対象先に対して経営分析・事業計画策定へのアプローチにより掘り起こす。

② 気づきを促すセミナー開催

小規模事業者を対象に、経営分析・事業計画策定の意義・効果についての気づきを促すセミナーを開催し、掘り起こしを行う。

③ 情報発信の強化

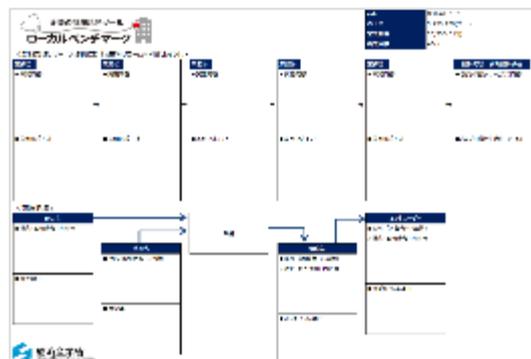
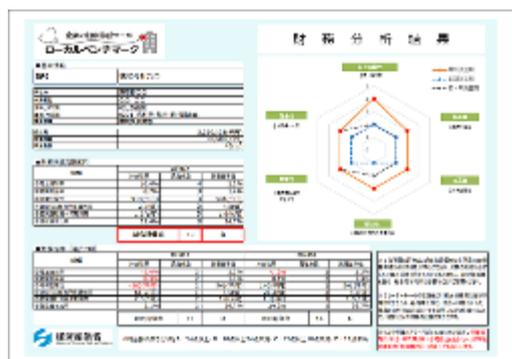
当所 HP に経営分析サービスを周知するページを新設する。また、会報に経営状況分析サービスのチラシを同封、SNS を通じて周知を図り、普及・掘り起こしを行う。

(2) 経営状況の分析

① 「独自の経営資源」の顕在化

経営状況の分析は、経済産業省が評価ツールとして公表している「ローカルベンチマーク（以下、ロカベン）」を活用する。ロカベンでは、非財務分析（技術力・販売力の強み、市場規模・シェア、顧客リピート率 等）、財務分析（売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA 有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率）により、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を分析することができる。

ロカベンを使用して事業者の経営状況を多面的に分析することにより、事業者の「独自の経営資源」を洗い出す。また、顕在化した「独自の経営資源」に対しては、その活用方法を事業者に提案する。



参考：ローカルベンチマーク

②「経営課題」の顕在化

前述したロカベンでの経営分析により、事業者の経営課題が顕在化するケースも想定できる。そこで、経営課題が顕在化した場合は、その経営課題に対し、経営指導員が解決方法を提案する。

担当する経営指導員が個人で解決方法を提案できない場合は、「伴走型支援会議」で他の指導員の意見を収集し組織として解決を図る。それでも解決が難しい経営課題については、「中小企業基盤整備機構」、「福島県よろず支援拠点」、「福島県産業振興センター」及び「ミラサポ」の専門家を派遣し、課題解決策を提供する。

③経営の見える化を促進するための IT ツールの導入提案

小規模事業者に通ずるところは、売上等の細分化したデータを保有していないことが挙げられる。売上高を例にすると、商品別・顧客別・時間帯別等のデータを保有していないため、経営に活かせていない状況である。仮に活かそうとしても、伝票から拾い上げる作業に多分に時間を要し、分析に至るまでには相当の労力を必要とすることから、迅速な対応に至っていない。しかし、IT ツールを導入することで、会計・販売動向等をリアルタイムに見える化が可能で、経営判断と経営分析に活かすことができる。このことから、IT を活用した生産性向上（クラウド会計+モバイル POS レジ等）を実現させ、データに基づく経営の促進を図ることを目指す。

そのためには、経営指導員等の IT スキル向上を図り、会報・HP・会議・巡回・窓口相談・セミナー等による IT 施策の情報発信により事業者の掘り起こしを図り、IT ツールの導入・活用による経営の見える化支援に取り組む。

(3) 分析結果の活用

経営状況の分析結果は、事業者にフィードバックし、事業計画策定につなげる。また、職員の資質向上を図るために、「伴走型支援会議」の中で、それぞれの入力したデータを共有することで同業他社分析を実施する。

把握した経営課題は、業種ごとや事業規模ごと、業歴ごとに特定の経営課題が重複していないかの分析を行い、特に共通する経営課題については、その解決のために、セミナーを開催するなど面的な支援を行う。

(目標)

本5ヵ年計画の中で、当地区の全小規模事業者 1,730 事業者のうち約 1 割にあたる 200 事業者について、分析を行うことを目標とする。また、習熟度により、より効率的に分析を行うことができると考えるため、件数は徐々に増加させる計画とする。

項目	現状	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
経営状況の分析件数 (課題解決提案含む)	—	30 件	36 件	42 件	44 件	48 件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

当所では経営革新計画、経営力向上計画、融資のための計画、補助金のための計画、創業計画などを作成支援している。計画策定支援の流れは、事業者からの直接の個別相談や当所開催セミナー（後継者育成塾等）の受講者に対し、事業計画の策定を支援するという流れが中心である。現状の課題は、小規模事業者に当所が事業計画策定支援を行っているということが十分に認知されておらず、関心がある事業者又はセミナーを受講した特定の事業者のみにサービスが提供されていることである。

多くの事業者は、勘と経験により経営を行っている。また、事業計画がないために、事業の振り返りが行えていない。この結果、経営環境が急速に変化しているにも関わらず、変化に応じた新たな取組みが実現できていないという課題がある。そこで、本計画書内では、事業計画策定だけでなく、事業計画に沿った計画経営を推進する。

そこで、当所が事業計画策定を支援し事業者の計画経営を推進する。そして、経営分析した事業者をはじめ、事業計画策定のサービスを事業者に広く周知し、より多くの事業者が計画経営を実現できるようにする。

(事業内容)

(1) 既存事業者／第二創業者支援

①事業計画の重要性啓蒙活動と掘り起こし

- (ア) 当所 HP に事業計画作成サービスを周知するページを新設する。また、会報に事業計画サービスのチラシを同封、SNS を通じて周知を図り、普及・掘り起こしを行う。
- (イ) 巡回・窓口相談等を契機に、事業計画を必要とする小規模事業者を掘り起こす。さらには、地域経済動向調査を実施する調査対象先に対して経営分析・事業計画策定へのアプローチにより掘り起こす。
- (ウ) 経営分析・事業計画策定の意義・効果についての気づきを促すセミナーを開催し、掘り起こしを行う。
- (エ) 経営分析した事業者で「独自の経営資源」が顕在化した事業者に対し、これを活かした経営を実現する事業計画策定（主に、ビジネスモデルの再構築に関する計画書）を提案する。
- (オ) 経営分析した事業者で「経営課題」が顕在化した事業者に対して、課題解決を主眼とした事業計画策定を提案する。
- (カ) 「産業支援情報交換会」で当所が事業計画の作成支援をしていることを周知し、事業計画作成の希望事業者の掘り起こしについての連携・協力依頼する。

②策定支援

多くの小規模事業者は、ビジネスモデルを抜本的に変える経営革新計画のような詳細な事業計画よりも、ビジネスモデルの軌道修正を行うような「一つの取り組みに集中する」事業計画を必要としていると考える。そこで、当所では、簡易版の事業計画書や経営力向上計画を活用し、このような事業者のニーズに応える。

簡易版計画書は、A3 用紙 1～2 枚程度に収まる内容とする。これは、事業者が計画策定後に一目で確認することができるようにするためである。これにより、事業計画を形骸化させないことを目指す。また、簡易版計画書においても、行動計画は綿密に策定する。



ただし、上記の簡易版計画では事業者の要望に応えられない場合も考えられるため、このような事業者に対しては、単年度計画、中・長期計画、経営革新計画、経営改善計画、第二創業計画などを提案する。

それぞれの計画は経営指導員が事業者に寄り添って策定する。この中で、今まで経営指導員が策定支援の経験がない、例えば、単年度計画、中・長期計画、経営改善計画などは、専門家などと連携して策定する。ただし、将来的には、経営指導員が単独で策定支援できるようになることが重要であるので、専門家と連携する際には、専門家に同行し、そのスキルを習得する。

(2) 創業支援

創業支援の現状は、創業支援事業計画の認定を受けている白河市と連携し、通年の創業相談窓口と年 2 回の創業塾を開催し、創業実現に向けた取り組みを行っている。

創業相談窓口の対応は、経営指導員が相談者にヒアリングを行い、創業計画書の作成まで一貫した対応・支援に取り組んでおり、必要なノウハウは創業塾への受講勧奨・誘導を行っている。

しかし、創業希望者の相談件数及び創業塾の受講者数が少ないため、創業者を掘り起こすことが課題である。

そこで、当所では、創業予定者は一般の方々を中心であることから、周知・広報がポイントであると考

えるため、専用のホームページを制作するとともに、Facebook での情報発信、株式会社マザールが配布するフリーペーパーへの掲載、地元紙である福島民報や福島民友への新聞折込、市内全戸回覧などにより、創業相談は「まずは商工会議所で相談する」を広く周知・広報を徹底し、創業者の掘り起こしを行う。そして、必要なノウハウ等を習得できる創業塾へ誘導し、創業実現に向けた事業計画策定支援を行う。

(3) 事業承継支援

事業承継支援の現状は、早期・計画的な取り組みの必要性を気づかせるセミナーの開催と窓口相談の際は、必要情報のヒアリングを行いあくまでも一次対応とし、相談内容等により適切な専門家又は事業引き継ぎ支援センターなどの専門支援機関へつないでいる。

また、平成 28 年度より、後継者を育成し円滑な事業承継につなげるために「後継者育成塾」を開催している。

しかし、事業承継の相談件数及びセミナー等の受講者数が少ないため、早期・計画的な取り組みの促進や廃業をせずに事業の磨き上げを行う事業者の掘り起こしが課題である。

そこで、当所では、セミナーや後継者育成塾、地域経済動向調査のアンケート調査等で支援対象事業者を掘り起こし、事業承継に向けた早期かつ計画的な準備への着手を促すツールである事業承継診断（チェックシート）を活用した一次対応に取り組み、適切な専門家を紹介・連携し、事業計画策定支援を行う。また、親族内承継の場合は、対話の橋渡しを行う支援も実施する。親族外承継の場合は、M&A も視野に入れて、必要に応じて、事業引き継ぎ支援センター等の専門支援機関につなぐ。

既存の後継者育成塾は継続し、受講者に事業計画策定を提案する。現在は、セミナー内で講師が受講者に事業計画策定を提案するに留まっていたが、今後は、セミナーと事業計画策定を一つのパッケージとして開催する。

(目標)

(1) 既存事業者／第二創業者支援

目標値を、経営状況を分析した事業者の 50%と設定する。これにより、市内小規模事業者の約 6%が事業計画に基づいた計画経営を実行できるようになる。

項目	現状	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
事業計画策定事業者数	5 社	15 社	18 社	21 社	22 社	24 社

(2) 創業者支援

項目	現状	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
創業塾	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
参加者数	14 名	22 名	24 名	26 名	28 名	30 名
創業計画策定事業者数	11 社	11 社	12 社	13 社	14 社	15 社

(3) 事業承継支援

項目	現状	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
後継者育成塾	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
参加者数	6 名	10 名	12 名	13 名	14 名	15 名
事業承継セミナー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業承継計画策定事業者数	—	2 社	4 社	6 社	8 社	10 社

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

事業者にとっては、事業計画を策定することが目的ではない。事業計画をもとに計画経営を行うことが重要である。しかし、現状は、事業計画策定支援後に定期的なフォローアップを行っておらず、事業計画自体が形骸化してしまっているという課題がある。

この課題解決のため、「定期的な巡回訪問によるフォローアップ」、「支援情報の提供」、「資金調達の支援」、「専門家の活用」などの各種支援を行う。

(事業内容)

(1) 定期的な巡回訪問による伴走型のフォローアップ

既存事業者・第二創業者の事業計画策定支援事業者に対しては、3ヶ月に1度の巡回訪問を行う。巡回訪問では、事業計画の進捗状況や財務状況などのヒアリングを行い、事業計画の進捗管理を行う。また、新たに生じた経営課題や経営環境の変化に対して、対応策のアドバイスや、事業計画の修正の提案などのフォローアップを行う。これらにより、事業計画の形骸化を防ぐ。

創業事業者の事業計画策定支援事業者に対しては、創業実現に向けて親身な対応が求められ、創業後は軌道に乗るまでに時間を要することや問題点・改善点がある場合は早急な軌道修正等の対応が必要であることから、フォローアップの頻度を高め1ヶ月に1度の巡回訪問を行う。

事業承継事業者の事業計画策定支援事業者に対しては、後継者育成に時間を要することが考えられるため、頻度は半期に1度の巡回訪問により進捗管理を行う。但し、必要に応じて訪問数の頻度を高める。

なお、進捗管理を網羅的に実施するために、全ての事業計画策定事業者に対しては、モニタリングシートを作成する。モニタリングシートでは、数値目標とのギャップや行動計画の進捗度、行動計画の課題を記入する。これにより、誰がモニタリングを行っても同一のサービスを提供できるようになることを目指す。また、モニタリングシートは「伴走型支援会議」で全経営指導員が内容を共有する。

(2) 当所ネットワークの活用

当所の強みは、様々な事業者や他支援機関とのネットワークである。そこで、事業計画の実行段階において、顕在化した経営課題に対し、当所のネットワークを活用して解決を図る。例えば、ある事業者の経営課題がホームページの集客力増加である場合、IT事業者を紹介し、SEO対策やWeb広告等により集客力を高めるなどが考えられる。

(3) 支援施策などの情報提供

当所が日々収集している小規模事業者向けの施策を、巡回訪問時などに計画推進に役立てる情報として提供する。

(4) 金融斡旋

事業計画の実行段階において資金需要が発生した場合、「小規模事業者経営発達支援資金」や「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」の活用を提案する。

(5) 専門家の活用

業種・業界固有の課題解決やマーケティング、IT活用、デザイン等の特化した専門的な支援が必要な場合、「中小企業基盤整備機構」、「福島県よろず支援拠点」、「福島県産業振興センター」及び「ミラサポ」の専門家派遣制度を活用する。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
【既存事業者／第二創業者】 事業計画策定後の実施支援社数 (フォロー訪問数)	—	15社 (60回)	18社 (72回)	21社 (84回)	22社 (88回)	24社 (96回)
【創業事業者】 創業計画策定後の実施支援社数 (フォロー訪問数)	—	11社 (132回)	12社 (144回)	13社 (156回)	14社 (168回)	15社 (180回)
【事業承継事業者】 事業承継計画策定後の実施支援社数 (フォロー訪問数)	—	2社 (4回)	4社 (8回)	6社 (12回)	8社 (16回)	10社 (20回)

※年間のフォロー訪問数は、【既存事業者／第二創業者】×「3ヶ月に1度の巡回訪問」、
【創業事業者】×「1ヶ月に1度の巡回訪問」、【事業承継事業者】×「6ヶ月に1度の巡回訪問」。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

当所では、従来、事業者からの直接の個別相談や国の小規模事業者持続化補助金等を始めとする各種補助金申請支援の際に、新たな商品開発やサービスを提供しようとする事業者や創業事業者に対して、必要とする地域内外の需要動向に関する情報提供をしている。

課題としては、特定の事業者のみに情報提供していたことから、広く事業者に提供することと小規模事業者が自社の商品・サービスに対するニーズをより明確に把握できる支援をすることが挙げられる。

そのため、課題解決に向け、小規模事業者が、ターゲットとする顧客のニーズや自社の製品・商品・サービスに対する需要・評価を自ら明らかにできるように適切な支援体制を整備し、小規模事業者の販売する商品又は提供するサービスについて、新たな販路の開拓や新商品開発に活かせる需要動向に関する調査を実施する。

(事業内容)

(1) 試食会による需要動向調査（商業・工業）

小規模の飲食店や食料品製造業は、人的な経営資源が少ないため、試作開発した食品等について多面的な意見を求めることができない。当所では、過去に菓子の開発等を行った事業者から試食・評価を依頼され、所内の人材にて試食会・フィードバックを行ったことがあり、このサービスが大変効果的であったと好評を得た実績がある。そこで、このサービスを広く周知し、どの事業者にも活用してもらえるようにする。

なお、サービス希望事業者とのヒアリングを通じて、ターゲット層やモニター数は事業者毎に設定する工夫を行い、効果的な調査として実施する。

調査	試食会
目的	小規模事業者が開発した食品等の試食会を行うことで、事業者の商品開発を成功に結びつける。現状は、事業者が希望するターゲット属性等を勘案し、当所の職員が試食会を実施するが、案件数が増加した際は、商工会議所のネットワーク（女性会・青年部他）から有志を募り、試食会メンバーを増員させる。また、最初は食品からサービスを開始するが、将来的には“サービス”・“技術”などにも分野を増やす。
調査手段	ターゲット層 希望事業者が求めるターゲット層に応じて、当所職員・女性会・青年部等から選定する。 モニター数 10人～30人（希望事業者に応じて設定・工夫する） 試食会調査項目 <input type="checkbox"/> 商品の見た目の良さ <input type="checkbox"/> 商品1個あたりの大きさ <input type="checkbox"/> 商品の形・デザイン <input type="checkbox"/> 商品の味 <input type="checkbox"/> 商品の新しさ・斬新さ <input type="checkbox"/> 商品の価格 <input type="checkbox"/> 商品の購買意向 <input type="checkbox"/> その他改善点
活用方法	試食会で収集したデータを分析し、事業者にフィードバックして商品開発・改良等に活かす。

(2) 観光客向けの簡易品評会（観光業）

観光客向けをターゲットとする事業者（土産品等）の開発した商品等について、消費者の需要を調査するため、年1回、簡易品評会を実施する。

実施場所は、市外の方が多く乗降する新幹線の停車駅である新白河駅構内のお土産店又はJR東日本の協力を得て実施し、観光客が最も多い毎年10月下旬から11月中旬の紅葉の時期に合わせて3～5日間開催する。

具体的には、出品者自身がターゲットに対して試作品の試食を提供し、商品等の総合的評価を得るためのアンケート調査を行う。開催期間中、1出品者あたりアンケート回収数は、ターゲット層に対し最低100枚を目標とする。

実施後は、商品毎の調査項目を取り纏め、事業者にフィードバックし、商品開発・改良等に活かす。

調査	簡易品評会による消費者需要調査（観光業）
目的	市内事業者からお土産の試作開発品を募集し、味・パッケージ・価格などの簡易品評会を実施する。
調査時期	年1回（観光客が最も多い紅葉シーズンに合わせて3～5日間開催）

調査手段	ターゲット層 土産品を購入する市外の方（観光客） 簡易品評会出品者数 3社～5社 簡易品評会調査項目 □商品の見た目の良さ □商品1個あたりの大きさ □商品の形・デザイン □商品の味 □商品の新しさ・斬新さ □商品の価格 □商品の購買意向 □その他改善点
活用方法	簡易品評会で収集した商品毎の意見を取り纏め、事業者にフィードバックして商品開発・改良等に活かす。

(3) 調査資料情報の提供（全業種）

小規模事業者の開発した商品・製品・サービス等は、プロダクトアウトの志向で作られていることが多い。そのため、客観的に需要があるのかどうかは、販売してからでないと分からない。そこで、当所では、事業者の商品等について、外部資料を活用しながら需要情報を収集し、事業者に提供する。

調査	調査資料情報の提供
目的	事業者の販売する、もしくは販売したい商品・製品・サービスについて、どの程度の需要があるのかについて、外部資料を活用しながら調査を行う。また、同類の商品等の販売促進成功事例なども同時に確認し、販売促進に活用する。 収集した資料は事業者を提供し、よりニーズの高い商品等にブラッシュアップを促進する。
調査資料	インターネットに公表されている資料 (例：全国の地方新聞社厳選お取り寄せサイト「47CLUB」、AMAZON ランキング 等)
調査時期	月1回
調査手段	毎月の売れ筋、人気度、カテゴリ別、エリア別のランキングの情報を収集
活用方法	関連事業者に個別提供する

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
試食会により需要動向を調査する事業者数	—	3社	3社	4社	4社	5社
簡易品評会により、商品の需要動向を調査する事業者数	—	3社	3社	4社	4社	5社
調査資料情報の提供	—	15社	18社	21社	22社	24社

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

小規模事業者の多くが、専門の営業人員が存在しない。そのため、既存の取引先以外の新規取引先を見つけることができず、営業力不足により売上が減少している。

そこで、小規模事業者が単独で実施することが難しい取組みについて、当所が伴走型支援を実施する。支援においては、単に支援策を「紹介」するのではなく、実際に「売上が結びつける」ことを目標とする。

(事業内容)

(1) マスメディアへの広報

事業者が販路拡大を目指す際、マスコミ等の活用は効果的であるため、プレスリリース支援を実施する。

①支援対象	市内の新たな商品・製品等を開発した事業者
②訴求相手	市内外のバイヤー・一般消費者
③機会	地元紙の福島民報、福島民友を始め、地域のマスコミや全国紙、雑誌などへプレスリリースを発信する。
④会議所の支援	取り上げてもらいやすいプレスリリースの書き方などを支援し、取材につながる確立を上げる。

⑤その他効果的な取り組み	白河ブランド認証品の登録又は地域ブランドとしての確立が期待できる。
--------------	-----------------------------------

(2) 展示会・商談会

① 伊達な商談会への斡旋・紹介

全国のバイヤーとのマッチングを目的に、仙台商工会議所が主催する「伊達な商談会」を斡旋・紹介し、新たな販路開拓のための支援を実施する。

①支援対象	食料品製造業等
②訴求相手	全国のバイヤー
③機会	仙台商工会議所主催の「伊達な商談会」を斡旋・紹介する。
④会議所の支援	単に「伊達な商談会」を紹介するだけでなく、成約に至るまで、専門家と事業者の橋渡しを行う。
⑤その他効果的な取り組み	バイヤーからの情報（トレンド、消費者購買ニーズなど）を収集することができ、事業者にとって新商品開発及び商品改良のヒントとなるため、大変有益な機会であり、新たな販路開拓が期待できる。

② 各金融機関と連携した展示会・商談会への斡旋・紹介

市内各金融機関による各種展示会や商談会について情報収集し、金融機関との取引関係性を考慮した上で、提案・打診先をリストアップし斡旋・紹介する機会を構築し、新たな販路開拓のための支援を実施する。

①支援対象	食料品製造業等
②訴求相手	全国のバイヤー
③機会	市内各金融機関による各種展示会・商談会について情報収集し、金融機関との取引関係性を考慮した上で、提案・打診先をリストアップし、斡旋・紹介する。
④会議所の支援	ブースの作り方、バイヤーとの商談方法、事前商談予約の方法など成約率が上がるための事前支援を行う。
⑤その他効果的な取り組み	バイヤーからの情報（トレンド、消費者購買ニーズなど）を収集することができ、事業者にとって新商品開発及び商品改良のヒントとなるため、大変有益な機会であり、新たな販路開拓が期待できる。

③ 当所主催の事業者交流大会での展示ブース・PR

年に1度、当所主催の「事業者交流会」を開催し、展示・PRブースを設置し、市内の事業者がどのような商品・製品・サービスを販売・提供しているのかを紹介する。事業対象者は、過去3ヶ月前・向こう6ヶ月後を目処に新たな商品・製品等を開発した又は開発しようとする事業者とする工夫及び設定で取り組む。

①支援対象	市内の新たな商品・製品等を開発した事業者
②訴求相手	市内の事業者・消費者
③機会	年に1度、当所主催の「事業者交流会」を開催し、展示・PRブースを設置し、紹介する。
④会議所の支援	プレゼン・アピール方法（30秒紹介方法）など効果的なPRにつながるための支援を行う。
⑤その他効果的な取り組み	テストマーケティングの場として捉え、事業者にとって新商品開発及び商品改良のヒントとなるため、大変有益な機会であり、新たな販売促進が期待できる。

(3) ITの利活用

小規模事業者は、未だ自社ホームページを保有している先は少ない状況である。インターネット及びスマートフォンの普及率から、自社の商品・サービスに関する情報発信は必要不可欠であるが、小規模事業者は特にホームページ又はSNSへの対応が遅れている現状である。そのため、域内・域外への新規顧客開拓及び販路拡大のためには、ホームページ開設が必要であると考え、IT活用の第一歩として「ミニホームページ制作支援事業」を実施する。ミニホームページ制作支援にあたっては、当所で統一のフォーマットを準備し、小規模事業者でも簡単に登録できるWebページとする。制作事業者の掘り起こしについ

ては、巡回・窓口相談の際に経営指導員による提案とセミナーにより制作事業者の増加を図る。

また、全国消費者向けへの販路拡大の既存ツールとしては、Yahoo!ショッピングモール内に開設されている「おもてなしギフトショップ」を当所でも活用し、現在3事業者が登録している。しかし、販売手数料3割がネックとなり登録事業者の増加が進まない現状であり、課題である。そのため、まちづくり会社の株式会社楽市白河には、ITシステム設計等に精通しているスタッフが常駐しているため、株式会社楽市白河と連携し、低廉な料金設定で参入障壁が低い独自のネットショッピングのECサイトを立ち上げ、販路拡大を支援する。

さらには、既存事業者の一つのネックは、不良在庫問題が挙げられる。そのため、独自のECサイト内にオークションシステムを導入し、デッドストックを現金への換金化を行い、新たな品揃え等への資金手当ツールとして事業者の活力向上に貢献することも検討する。具体的には、事業者側で最低落札額を設定し、入札する仕組みである。入札側は、実在する店舗からの出品であることからの信頼性が高く安心して取引できる。

総じて、今回を機に、独自のポータルサイトを新たに立ち上げ、サイト内から事業者のミニホームページ、ショッピング、オークション等が利用できるITツールを導入し、情報発信と販路拡大に結びつける事業に取り組む。

①支援対象	市内の小規模事業者
②訴求相手	ホームページ制作（一般消費者、取引先、バイヤー等） 独自のECサイト（一般消費者、バイヤー等）
③機会	ホームページ制作（簡易版ページで登録簡単なWebページを導入） 独自のECサイト（域内外消費者向けに販路拡大のECサイト）
④会議所の支援	経営指導員及び専門家によるホームページ制作支援の実施とECサイト出店の支援を実施する。
⑤その他効果的な取り組み	新たな新規顧客開拓及び販路開拓が期待できる。

(4) 販路斡旋・紹介

当所の持つネットワークで小売店への斡旋・紹介し、新たな販路開拓のための支援を実施する。

①支援対象	市内の小規模事業者
②訴求相手	市内外の土産品取扱店 市内（えきかふえ、二の丸茶屋、白河関の森公園売店 他） 市外（福島県観光物産館、日本橋ふくしま館 MIDETTE 他）
③機会	新たな販路開拓先を斡旋・紹介する。
④会議所の支援	当所の持つネットワークを活用し、開拓支援を実施する。
⑤その他効果的な取り組み	採用理由・不採用理由の声を収集・蓄積し、事業者にフィードバックすることで、採用されやすい商品づくりに活かすことが期待できる。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
マスメディアへの広報 (取材件数)	-	3社 (1社)	4社 (2社)	5社 (3社)	6社 (4社)	7社 (5社)
伊達な商談会への紹介事業者数 (バイヤーとの成約件数)	-	3社 (1社)	3社 (1社)	4社 (2社)	4社 (2社)	5社 (3社)
各金融機関と連携した展示・商談会 出展事業所数 (バイヤーとの成約件数)	-	3社 (1社)	3社 (1社)	4社 (2社)	4社 (2社)	5社 (3社)
事業者交流大会での展示事業者数 (新たな取引先の獲得事業者)	-	7社 (2社)	8社 (3社)	9社 (4社)	10社 (5社)	10社 (6社)
ミニホームページ作成事業者数 (ミニホームページから売上があ がった事業者数)	-	10社 (2社)	20社 (5社)	30社 (10社)	40社 (12社)	50社 (15社)
独自ECサイトの掲載事業者数 (売上があがった事業者数)	-	3社 (2社)	4社 (2社)	5社 (3社)	6社 (4社)	7社 (5社)
販路斡旋・紹介 (商品が取り扱われた事業者数)	-	3社 (1社)	4社 (2社)	4社 (2社)	5社 (3社)	5社 (3社)

II. 地域経済の活性化に資する取組

現状は、「白河提灯まつり」・「白河だるま市」などの歴史あるイベントから中心市街地を舞台に春夏秋冬季節毎に数多くのイベント事業が展開されている。当所では重点的に中心市街地活性化に寄与する「白河まちなか逸品」と「しらかわんコインDE シールラリー」に取り組み、地域経済の発展に寄与している。各イベントは当市の観光の目玉にもなっており、ホームページやSNS などにより周知し、集客を図っている。

今後は、「白河ブランドの発信」「小規模事業者の魅力発信」をテーマに、諸機関と地域経済の活性化に向けた情報交換の頻度を高めて連携を強化するとともに、ホームページなどでの情報発信を強化することにより、当市の独自性と求心力の向上を図ることが課題である。

この課題解決のため、関係機関と意識を共有し、小規模事業者が事業を継続的に発展させるための良好な環境の整備を図るとともに、地域の賑わいの創出や地域ブランドの向上を図り、地域経済の活性化を促進させる。

(1) 関係機関との意識の共有

地域イベントや情報発信により、当市ならではの特色（白河ブランド等）や小規模事業者の魅力を発信する。ただし、この取組みは当所だけで実施するのでは不十分である。そこで、福島県、市商工課、市観光課、白河観光物産協会などの関係機関と地域活性化に向けて年1回意識共有を図る。

これにより、『白河市』を全国にアピールし、小規模事業者の事業基盤を強固なものにする。

(2) 白河ブランド・ふるさと名物商品等の発信

白河ブランドとは、当市の地域資源を活用した農産物や加工品である。市では、優れた農産物や加工品の認定制度を設けており、現在 33 類の商品等が認定されている。また、ふるさと名物商品とは、当市の地域産業資源を活用した商品・サービスである。市では、平成 28 年に改正中小企業地域資源活用促進法に基づく「ふるさと名物応援宣言」により、「白河小峰城と城下町ツーリズム」を地域資源（ふるさと名物）として応援宣言している。

今後は、地域資源を活用した農産物や加工品、ふるさと名物を活用した商品・サービス開発等を促進するだけでなく、情報発信をより効果的に行い、商品等を全国に PR する。



(3) 地域イベントの強化

① 白河提灯まつり

現在、小峰城下・白河町の総鎮守である鹿嶋神社の例大祭として1年ごとに開催されている。山車や神輿が旧城下町や旧奥州街道沿いを練り歩き、10万人以上の観光客が来訪する。

ここに訪れる観光客をターゲットに、今後は白河ならではの商品等と出会い、触れてもらうきっかけとなるような場を提供する。また、地元小規模事業者の出店や、祭りの時期に合わせた飲食・物産イベントの開催などで、訪れた観光客に小規模事業者の商品の魅力を伝える。



② 白河だるま市

江戸時代から続くだるま市は、年に1度開催されるだるまの即売会である。現在では天神町から本町に至る市内の目抜き通りを中心におよそ700軒もの露店が立ち並ぶ大規模な地域イベントで、毎年15万人以上の観光客が訪れる。

露店には、だるま以外にも飲食系の屋台も数多く出店しているが、ここに、白河ならではの魅力を色濃く出すことで、地元の物産や名産品をアピールしていく。例えば、現状、白河だるま市本部内で手作り甲冑展などのイベントのほか、「白河ラーメン」の販売等を行なっているが、こうした「白河ならではの」催しをさらに拡充する。



(4) 地域で連携した販促支援

①白河まちなか逸品

一店逸品運動を通して魅力ある専門店を実現するために、平成 24 年度から「白河まちなか逸品」を 1 年単位で開催している。平成 29 年度は 6 年目を迎え、現在 29 店舗が参加している。

開催にあたっては、毎年参加店の逸品カタログを作成し、1 年を通して PR と来店促進を行っている。あわせて参加店の良さを気軽に知っていただく取り組みとして、昼間のお店めぐりツアー（毎月）と参加店の飲食店をはしごするちょい飲みツアー（隔月）を開催し、個社の魅力発信のための取り組みを実施している。

参加店の条件は、現在中心市街地エリア内の店舗と限定的であるため、今後は、当地区全域へのエリア拡大を目指し、個店単独での販促効果が表れにくい現状から、地域の小規模事業者が連携し販促活動を行えるよう支援を行う。これにより、宣伝や集客効果、そして地域住民との関係性を高め、地域のブランドを高めていく。



②しらかわんコイン DE シールラリー

参加店の来店促進と売上増加を図るために、平成 28 年度から「しらかわんコイン DE シールラリー」を開催している。参加店はお得感のあるワンコイン 500 円の商品・サービス（商品によってはツーコイン 1,000 円、スリーコイン 1,500 円）を設定し、消費者が利用するごとにシールを配布する。消費者は 2 店舗以上めぐりシール 4 枚を集めて抽選応募する事業である。参加店にはシールに通し番号を付しているため、応募台紙を回収すると、店舗の使用実績（売上効果）が把握できるため、直接的な効果が検証できる。

参加店の条件は、前述の白河まちなか逸品同様、現在中心市街地エリア内の店舗と限定的であるため、今後は、当地区全域へのエリア拡大を目指し、地域の小規模事業者が連携し販促活動を行えるよう支援を行う。これにより、宣伝や集客効果、そして直接的な売上貢献を高めていく。



(目標)

項目	現状	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
白河提灯まつり開催回数	1 回	1 回	-	1 回	-	1 回
〃 来場者数	12.0 万人	12.1 万人	-	12.3 万人	-	12.5 万人
白河だるま市開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
〃 来場者数	15.5 万人	15.6 万人	15.7 万人	15.8 万人	15.9 万人	16.0 万人
白河まちなか逸品参加店数	29 店	31 店	33 店	35 店	37 店	38 店
〃 ツアー参加者数	48 人	62 人	66 人	68 人	70 人	72 人
しらかわんコイン DE シールラリー参加店数	40 店	42 店	45 店	47 店	48 店	50 店
〃 応募台紙回収数 (経済効果額)	363 件 726 千円	400 件 800 千円	460 件 920 千円	500 件 1,000 千円	625 件 1,250 千円	750 件 1,500 千円

※白河提灯まつりは隔年開催。現状値は、平成 28 年のものを利用

※シールラリーの経済効果額の算出根拠は、応募条件が 2,000 円（シール 4 枚×500 円）分利用のため、「応募台紙回収数×2,000 円」。

Ⅲ. 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

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(現状と課題)

現状、経営指導員が出席する研修時や金融機関との会合時に、各経営指導員は支援ノウハウ等の情報交換を個別に実施している。しかし、短時間での情報交換となるため、困っている内容の相談や、個人的に興味のある内容の相談に留まっており、小規模事業者への支援力向上にはつながっていない状況であり、課題である。

(具体的な情報交換内容)

(1) 産業支援情報交換会

産業支援情報交換会（白河市、(一社)産業サポート白河、表郷商工会、大信商工会、ひがし商工会、日本政策金融公庫郡山支店、白河信用金庫本店、東邦銀行白河支店、福島銀行白河支店、大東銀行白河支店、常陽銀行白河支店、福島縣商工信用組合白河支店、福島大学）において、年2回の情報交換を実施する。情報交換の内容は、支援機関に必要な金融情報や地域経済・需要の動向等、補助金活用事例、創業支援の成功事例などとする。また、各支援機関の「強み」を共有することにより、それぞれの事業者に対し、最適な支援プランを提供することを目指す。

(2) 地域振興等に関する情報交換会

福島県、白河市商工課、白河市観光課、白河観光物産協会と、年1回、地域振興に関する情報交換会を実施する。具体的には、白河ブランドの発信に関する取組内容、福島県や白河市が実施する小規模事業者向け施策の共有、観光客向けの施策内容の共有などを行う。

(3) 支援機関との情報交換会

(公財)福島県産業振興センター、福島県よろず支援拠点等の支援機関と、年1回、県等の経営支援メニューの活用方法、国・県・市の補助金の獲得ノウハウ等について情報交換を行う。また、県内の他商工会議所等の取組成功事例を共有することで、当所の取組みに役立てる。

(4) 日本政策金融公庫との情報交換会

事業計画作成及び実施フォローや販売促進に関する金融支援のノウハウに関して情報交換を実施するため、日本政策金融公庫郡山支店、郡山商工会議所、須賀川商工会議所と年1回、マル経連絡協議会を実施する。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(現状と課題)

現状、経営指導員に求められている研修会に参加し、資質向上に取り組んでいる。そのため、事業計画策定などの一定のスキルはある。一方、本計画で必要となる販売促進に関する具体的な支援に関する資質が十分とはいえない。また、ベテラン経営指導員と若手指導員の支援能力に差がある点も課題である。

そこで、日本商工会議所等が実施する販売促進に関する研修会に積極的に参加するとともに、独自に所内研修会を実施する。加えて、ベテラン経営指導員が若手経営指導員にOJTを実施し、ノウハウの共有を図る。

また、研修で得たノウハウを情報共有する仕組みを構築し、組織全体としての支援力向上を図る。

(資質向上の具体策)

(1) 「伴走型支援会議」の開催

月に1度「伴走型支援会議」を開催する。会議では、小規模事業者支援の進捗状況だけでなく、ノウハウ交換も実施する。経営指導員同士は、日常的にノウハウの交換を行っているが、部分的なノウハウ交換となっている。そこで、それぞれの指導員が強みを活かして、体系的にその保有するノウハウを交換する

場を作る。これにより、指導員同士のスキルの差を埋める。また、経営指導員に限らず、補助員及び一般職員も議題・テーマに応じて参加し、ノウハウや情報の共有を図る。

(2) OJT による支援能力の向上

事業者の相談対応は、経営指導員が通常 1 名で対応しているのが現状である。新たに OJT により支援力の向上を図るため、若手指導員が相談を受けたことがない案件については、先輩指導員とペアでの対応とし、若手指導員が先輩指導員に実践で学ぶ機会を構築する。

さらには、指導員が不在の際に軽度の指導を行う補助員についても、実践での指導対応経験を高めるため、指導員が対応する巡回・窓口相談に帯同・同席し、ヒアリングから課題の抽出、支援ノウハウ等を実際に経験できる機会を設定し、組織全体でのスキルアップを図る。

(3) 「商工会議所連合会」主催の研修会への参加

福島県商工会議所連合会が主催し、年 2 回の参加が義務づけられている経営指導員向けの職員研修に参加することで、最新の経営支援事例や施策についての知識・情報を習得し、支援能力の向上を図る。

また、補助員については、福島県商工会議所連合会が主催する年 1 回の義務研修である補助員研修会に参加し、指導員の補佐に留まらず指導員同様に支援ができる知識・情報を習得し、支援能力の向上を図る。

(4) 「日本商工会議所」主催の研修会への参加

経営指導員、補助員及び一般職員が小規模事業者の支援に直接結びつく実践的な研修の場に積極的に参加する。特に、日本商工会議所が開催する説明会・研修会へ参加することにより、情報収集に心掛け小規模事業者の利益確保に繋がる支援ができるよう支援レベルの向上を図る。

また、小規模事業者（中小企業）向けには、国が様々な施策を提供している。一方、当所ではそのすべてを活用しているとは言い切れなかった。そこで、これら説明会・研修会により、その内容を把握する。ここで得た知識・ノウハウは、事業計画策定後の実施支援において事業者が事業計画をスムーズに実行するための側面支援において活用する。

(5) 専門家派遣の活用

専門家派遣を実施する際、経営指導員が必ず帯同し、専門家の行う指導、助言内容、情報収集方法を学ぶ。現状は、単なる同行となっている場合もあったが、これを OJT の機会であると捉え、帯同する経営指導員は、指導等のエッセンスを「伴走型支援会議」で発表することを必須とする。将来的には、経営指導員が専門的なアドバイスができるよう、知識・ノウハウの研鑽に努める。

(6) 日々の情報収集への意識改革

経営指導員、補助員及び一般職員は、日々の地域情報や経済情報の収集は欠かせないことから、新聞、テレビ、インターネット等により、売れている商品や話題性の高い商品等のトレンドや政治・経済・社会・技術等の動向についても日々意識して情報収集を行う意識を持たせる。これは、経営指導員に限らず一般職員も日常生活の中で行えるため、日々意識して行い職員間での情報共有を図り、支援に活かす。

(7) 情報の共有

情報の共有は、前述した「伴走型支援会議」で実施する。加えて、会議所の基幹システムに事業所ごとの支援内容を詳細に入力し、情報の共有を図る。当基幹システムは、当所職員（経営指導員、補助員、一般職員）であれば誰でも閲覧できるようにし、担当指導員が不在の場合でも、代替りの職員が即座に対応できるようになる。

また、研修会で得た内容は、要約し「伴走型支援会議」で発表するとともに、所内の共有サーバーにそのファイル等を格納する。これにより、当所内の職員全員が必要なときに必要なノウハウを取り出せるようにし、支援に活かす。

3. 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

毎事業年度、個社支援もしくは連携事業者毎に記載事業の成果検証及び計画の見直しを行う。
事業の評価は次により評価検証を行うものとする。

(1) 経営指導員が自ら事業の実施状況、達成度を評価する。また、翌年度の見直し案を作り、事務局長・専務理事に報告する。

- (2) 白河市産業部や白河市金融団、中小企業診断士・税理士等外部有識者との会議により、達成度や見直し案について評価を受ける。
- (3) 正副会頭会議において、評価・見直しの方針を決定する。
- (4) 事業の評価・見直しの結果については、常議員会に報告し承認を得る。
- (5) 事業の評価・見直しの結果は、商工会議所の広報誌とホームページ(<http://www.shirakawa-cci.or.jp/>)で事業実施期間中、公開する。

(別表 2)

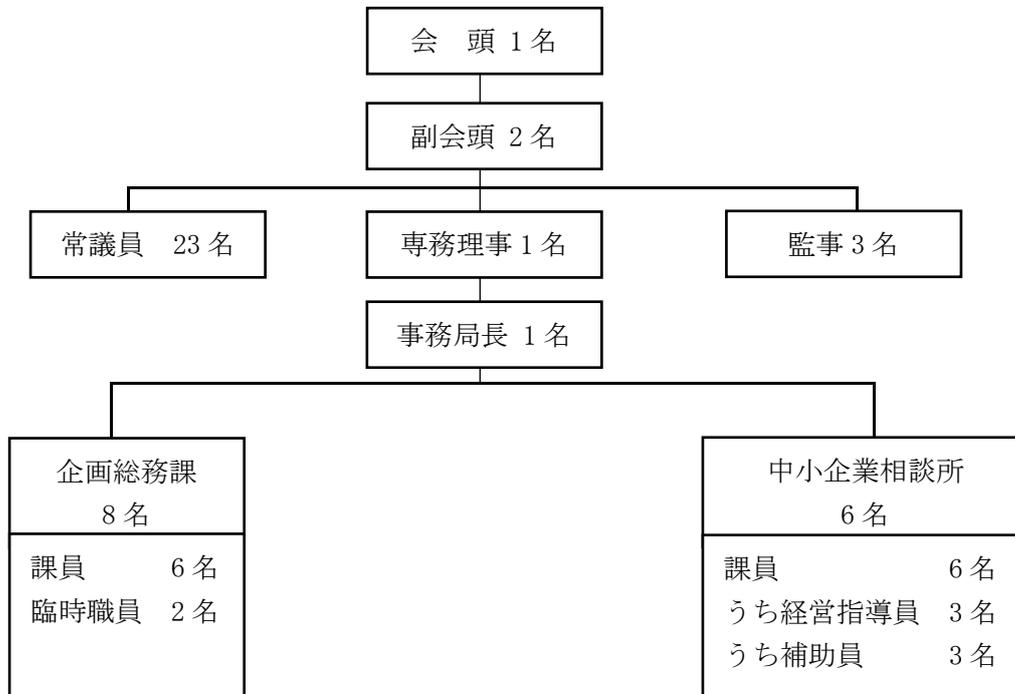
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(29年11月現在)

(1) 組織体制

白河商工会議所は、臨時職員を含め15名。経営発達支援計画の実施にあたっては、中小企業相談所が主体となり所属する6名（うち、経営指導員3名）が各事業の推進者となり企画総務課と共に実行していく。



(2) 連絡先

白河商工会議所 中小企業相談所

〒961-0957 福島県白河市道場小路 96-5

TEL 0248-23-3101 FAX 0248-22-1300

URL <http://www.shirakawa-cci.or.jp/> E-Mail cci@shirakawa-cci.or.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)

	平成30年度 (30年4月以降)	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度
必要な資金の額	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000
相談所	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
経済動向調査	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
経営状況分析	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業計画策定	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
需要動向調査	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
需要開拓	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000

(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・補助金(国・県・市)

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
1 地域の経済動向調査に関すること 調査分析した内容については、連携者と共に課題の共有・解決策の模索を行う。
2 経営状況の分析、事業計画策定・実行支援及び経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上に関すること 課題解決のために、行政、支援・専門機関、金融機関等と連携し、小規模事業者の支援にあたる。
3 需要動向調査、新たな需要開拓、地域経済活性化に関すること 各事業実施に関する連携者と共に実施を行う。
連携者及びその役割
○行政機関 ・福島県 (連携内容2・3) 知事 内堀 雅雄 〒960-8670 福島市杉妻町2-16 TEL:024-521-1111 ・白河市 (連携内容1・2・3) 市長 鈴木 和夫 〒961-8602 白河市八幡小路7-1 TEL:0248-22-1111
○支援・専門機関 ・(独)中小企業基盤整備機構東北本部 (連携内容2・3) 本部長 高村 誠人 〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町4-6-1 仙台第一生命タワービル6階 TEL:022-399-6111 ・(公財)福島県産業振興センター (連携内容2・3) 理事長 鈴木 清昭 〒960-8053 福島市三河南町1-20 コラッセふくしま6階 TEL:024-525-4070 ・ふくしま中小企業支援プラットフォーム (連携内容2・3) 代表機関 (公財)福島県産業振興センター 〒960-8053 福島市三河南町1-20 TEL:024-525-4070 ・福島県よろず支援拠点 (連携内容2・3) チーフコーディネーター 渡辺 正彦 〒963-8005 郡山市清水台1-3-8 郡山商工会議所会館4階 TEL:024-954-4161 ・福島県事業引継ぎ支援センター (連携内容2・3) 統括責任者 小倉 昇 〒963-8005 郡山市清水台1-3-8 郡山商工会議所会館4階 TEL:024-954-4163 ・福島県オールふくしま中小企業・小規模事業者経営支援連絡協議会 (連携内容2・3) 委員長 渡辺 正彦 〒960-8053 福島市三河南町1-20 コラッセふくしま2階 TEL:024-525-4066 ・(一社)産業サポート白河 (連携内容1・2・3) 代表理事 加藤 和明 〒961-0053 白河市中田140 TEL:0248-21-7361 ・国立大学法人福島大学 (連携内容1・2・3) 学長 中井 勝己 〒960-1296 福島市金谷川1 TEL:024-548-8006 ・表郷商工会 (連携内容1・3) 会長 鈴木 博成 〒961-0403 白河市表郷番沢字松上98-2 TEL:0248-32-3065 ・大信商工会 (連携内容1・3) 会長 塩田 芳美 〒969-0309 白河市大信町屋195 TEL:0248-46-2070 ・ひがし商工会 (連携内容1・3) 会長 高橋 健 〒961-0303 白河市東釜子字屋敷裏65 TEL:0248-34-2779

○金融機関

- ・日本政策金融公庫郡山支店 **(連携内容 1・2・3)**
支店長 長尾 美加雄 〒963-8005 郡山市清水台 1-6-21 TEL：024-923-7140
- ・白河信用金庫 **(連携内容 1・2・3)**
理事長 牧野 富雄 〒961-0856 白河市新白河一丁目 152 TEL：0248-23-4511
- ・東邦銀行白河支店 **(連携内容 1・2・3)**
支店長 澤田 誓 〒961-0905 白河市本町 18 TEL：0248-22-3131
- ・福島銀行白河支店 **(連携内容 1・2・3)**
支店長 丹野 眞宏 〒961-0856 白河市新白河一丁目 169 TEL：0248-24-1311
- ・大東銀行白河支店 **(連携内容 1・2・3)**
支店長 橋本 喜恵 〒961-0905 白河市本町 15 TEL：0248-23-4181
- ・常陽銀行白河支店 **(連携内容 1・2・3)**
支店長 仲田 英実 〒961-0908 白河市大手町 8-2 TEL：0248-22-2151
- ・福島縣商工信用組合白河支店 **(連携内容 1・2・3)**
支店長 小林 英和 〒961-0951 白河市中町 19-3 TEL：0248-22-1235

○事業実施に関する連携者

- ・白河まつり振興会 **(連携内容 3)**
会長 和知 繁蔵 〒961-0941 白河市郭内 1-2 TEL：0248-22-1147
- ・(公財)白河観光物産協会 **(連携内容 3)**
理事長 和知 繁蔵 〒961-0941 白河市郭内 1-2 TEL：0248-22-1147
- ・白河市中心市街地活性化協議会 **(連携内容 3)**
会長 牧野 富雄 〒961-0957 白河市道場小路 96-5 TEL：0248-23-3101
- ・白河市商店会連合会 **(連携内容 3)**
会長 市川 憲 〒961-0957 白河市道場小路 96-5 TEL：0248-23-3101
- ・株式会社楽市白河 **(連携内容 3)**
代表取締役社長 鈴木 雅文 〒961-0905 白河市本町 2 TEL：0248-27-1448

連携体制図等

