

経営発達支援計画実施報告書
《令和3年度事業実施分》



会津喜多方商工会議所

【地域の経済動向調査に関すること】

○事業内容

①国や市が提供するデータの活用

小規模事業者が事業をするうえで、経営環境を把握することは重要である。経営環境を把握するための統計データとして、「統計きたかた」や「RESAS」があるが、十分な活用がされていなかった。そこで、今後は、これらのデータのなかで事業者には有用なデータをまとめ、年1回公表する。

⇒ **「令和3年度実施状況について」**

- ・喜多方市が公表する「統計きたかた」は2年に1回公表されているが、令和3年度は公表時期外のため分析を実施していない。
- ・RESASの分析についてはコロナ禍における他の調査事業を優先したため令和3年度は実施せず。

国や市が提供するデータの分析結果の公表回数	令和3年度	
	目標:1回	実施:0回

②小規模事業者の景況感調査

当市では事業者の景況感を定期的に調査している。一方、当該調査は企業全般を調査するものであり、小規模事業者の景況感は把握できない。そこで、当所では小規模事業者を対象とした景況感調査を実施。市が実施する企業全般調査と数値を比較しながら、経営発達支援計画の重点支援対象業種を定めるなど施策展開に活用する。

⇒ **「令和3年度実施状況について」**

- ・コロナ禍における各種支援・調査事業を優先しており実施に至らなかった。

小規模事業者の景況感調査の公表回数	令和3年度	
	目標:1回	実施:0回

【需要動向調査に関すること】

○事業内容

①バイヤーを招聘しての商品の品評会

当市では人口減少等の影響により市内消費の減衰が見込まれている。そこで当所では観光客向けやインターネットで全国に売れる商品開発を支援していく予定である。一方、小規模事業者はどのような商品が域外に売れる商品であるかのアドバイスを受ける機会が少ない。そこで、当所でバイヤーを招聘。バイヤーによる「売れる商品づくりのセミナー」を行うと同時に、セミナー後に品評会を実施する。

⇒ **「令和3年度実施状況について」**

- ・新型コロナウイルス感染症のリスクが伴うため、バイヤー招聘による品評会は実施を見送っている。

バイヤーを招聘しての商品の品評会 調査対象事業者数	令和3年度	
	目標:3社	実施:0社

②喜多方SAKEフェスタ等による日本酒関連商品の商品調査

当市の名産品のひとつに日本酒がある。小規模事業者にも、日本酒だけでなく、肴、日本酒スイーツ、カクテル、漆器のおちょこ…など、日本酒関連商品の開発がみられる。これらの商品をブラッシュアップするため、『喜多方SAKEフェスタ等』を活用して商品アンケートを実施する。なお『喜多方SAKEフェスタ』とは、来場者が「SAKEチケット（日本酒飲み比べと6店舗の一品料理が含まれるチケット）」を購入すると、各蔵元の人気銘柄を自由に試飲できるイベントである。毎年2月に開催される。平均来場者数は500名前後を数え、市外・県外から訪れる方も多い。

⇒ **「令和3年度実施状況について」**

- ・日本酒関連イベントは感染症対策の観点から実施されておらず、調査の機会を得られなかった。

喜多方SAKEフェスタ等による日本酒関連 商品の商品調査 調査対象事業者数	令和3年度	
	目標:3社	実施:0社

【経営状況の分析に関すること】

○事業内容

①経営分析の支援対象事業者の掘り起こし

当所ではこれまで、組織的な経営分析を実施しておらず、「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」支援の際に財務分析、「小規模事業者持続化補助金」支援の際に非財務分析（SWOT分析）を行うに留まっていた。

そのため、本事業を実施するにあたり、新たに経営分析の対象事業者の掘り起こしが必要となる。

分析対象事業者は、巡回訪問や窓口相談などによる掘り起こしを基本とする。小規模事業者の多くは、経営分析の必要性を理解していないことが想定されることから、これらの支援時に経営分析の必要性を丁寧に説明し、経営分析に結びつける。さらに、融資相談や決算申告、補助金活用の際にも、経営分析の対象事業者を掘り起こす。

⇒ 「令和3年度実施状況について」

- ・巡回訪問における対象者の掘り起こしは、感染症対策のため会員事業所との接触機会が極めて減少しており、想定通りには実施出来なかった。
- ・窓口相談における掘り起こしについて、感染症対策に係る給付金手続き相談が大半を占めていたが、一部の事業者には現状への危機感と共に事業内容の見直しを図りたいと考える事業者があり、持続化補助金への申請意欲が高い事業所を数社ピックアップする事が出来た。
- ・伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金を活用し、「事業計画策定セミナー」を下記日程にて実施。参加企業の中から支援対象者の掘り起こしを行った。
 - ◇実施日時:令和3年8月19日(木) および 9月9日(木)
いずれも 14:00~17:00
 - ◇実施場所:会津喜多方商工会議所 大ホール
 - ◇講師:(株)エイチ・イーエル 杉山建夫 氏(中小企業診断士)
 - ◇参加者数:11名
- ・当商議所広報紙面や封書にて補助金等の情報提供を行っており、申請意欲の高い事業所の中から支援対象事業者の掘り起こしを実施した。
- ・喜多方市役所が独自に実施する「喜多方市あきない力向上支援事業補助金(喜多方市版持続化補助金)」をはじめとした各種補助金の申請を通じて事業計画等の策定支援を実施し、同時に支援対象者の掘り起こしをおこなっている。
- ・新型コロナウイルス対応のための専門家個別相談会を下記日程にて開催。相談者の中から支援対象者の掘り起こしを行うほか、各種経営課題に対し相談対応を行った。
 - ◇実施期間:令和3年10月~令和4年1月 毎月1回
いずれも 13:00~16:00
 - ◇実施場所:会津喜多方商工会議所 役員室
 - ◇相談対応:中小企業診断士 渡邊 学 氏 および 当所法定経営指導員等
 - ◇相談件数:合計9件

②経営分析の実施手法および経営分析を行う項目

経営分析は、事業者からのヒアリングを基に経営指導員が実施する。

分析は、基幹システム「BIZミル」で提供される経営分析表を使用する。本分析表では、財務分析として収益性（売上高総利益率、売上高営業利益率）、成長性（売上高増加率）、生産性（一人あたり売上高、一人あたり売上総利益）、効率性（売上債権回転期間、棚卸資産回転期間）、安全性（流動比率、当座比率、自己資本比率、借入金月商倍率）および非財務分析（SWOT分析による強み・弱み・機会・脅威の把握）を行うことができる。

なお、SWOT分析にあたっては各事業者が持つ強みの分析はしっかり行う。また、この強みが経営に活かしていない（今まで以上に活かせる余地がある）と考えられる場合は、ビジネスモデル（経営方針）の転換を提案する。

⇒ **「令和3年度実施状況について」**

- ・令和3年8月より経営支援基幹システム BIZ ミルを導入。事業者からのヒアリングをはじめ、マル経融資や補助金申請時の調査等にて得た情報を基幹システムにて分析した。なお、補助金申請や自社の事業に関する整理等を目的として事業計画を作成する事業者に対し、経営支援基幹システム「BIZ ミル」を活用した分析結果を配布し、計画策定への参考としている。
- ・導入間もない経営支援基幹システムへの習熟度向上ならびに、基幹システムを活用した経営支援のケースワーク等を学ぶため、経営指導員・補助金を対象とした研修会を下記日程にて実施している。
 - ◇実施日時:令和3年8月20日(金)13:30~16:30
 - ◇実施場所:会津喜多方商工会議所 小会議室
 - ◇講師:(株)エイチ・イーエル 杉山 建夫 氏(中小企業診断士)
 - ◇参加者数:経営指導員3名、補助員3名
- ・経営分析目標件数36件に対し、実施件数は30件となった。融資相談時にも経営分析を実施する見通しだったが、想定よりも融資相談件数が低迷した事が要因と考えられる。

経営分析件数	令和3年度	
	目標:36件	実施:30件

③事業承継支援を行うための追加分析

当所管内では廃業等も多く、空き店舗の増加等が地域の課題となっている。そこで、当所では事業承継の支援を強化する予定である。

前述の経営分析を行った小規模事業者のうち、経営者が60歳以上の事業者に対しては、追加で「事業承継自己診断チェックシート（事業承継ガイドライン）」を使った経営分析を実施する。

⇒ **「令和3年度実施状況について」**

- ・対象となる事業者のうち、事業承継自己診断チェックシートへの記入を促すも回収に至らなかった例が殆どのため、チェックシートを用いた経営分析は実施していない。

④経営分析結果の活用

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された場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な課題解決が顕在化した場合は、専門家派遣を活用し解決を図る。なお、この場合は、経営指導員も専門家派遣等に同席し、次回、同様の課題解決が必要な場合に経営指導員が単独で課題解決を提案できるようにノウハウを吸収する。

分析結果は、当所内での会議で共有を図る。これにより、経営指導員ごとの分析レベルの差をなくすとともに、ノウハウを共有する。また、「BIZ ミル」上に分析結果を集約することで、すべての経営指導員が内容を確認できる。これにより、経営指導員のみならず、他職員も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

⇒ **「令和3年度実施状況について」**

- ・経営分析については基幹システム BIZ ミルを活用し作成。結果は各事業者に対し書面等にて随時配布し、計画策定の参考としている。
- ・分析結果は BIZ ミルにて作成しており、経営指導員にて情報共有が可能となっている。

【事業計画策定支援に関すること】

○事業内容

①事業計画策定の支援対象事業者の掘り起こし

事業計画の対象事業者は、基本的に経営分析をおこなった事業者である。経営分析のフィードバック時に課題解決に向けて事業計画の策定を提案することによる掘り起こしを実施する。また、「あきない

力向上支援事業補助金*」、小規模事業者持続化補助金、マル経融資等を契機とした事業計画策定支援も実施する。これに加え、当所では事業計画策定セミナーを実施。これにより事業計画策定の支援対象事業者を掘り起こす。なお、本セミナーで掘り起こした事業者に対しては事業計画策定前に経営分析を実施する。

また、『4.経営状況の分析に関すること ③事業承継支援を行うための追加分析』で事業承継の準備が必要であると判断された事業者に対しては、前述の事業計画に加えて事業承継計画の策定を支援する。

加えて、事業承継計画対象事業者の掘り起こしのため、事業承継セミナーを開催する。

〔事業計画策定セミナー〕

募集方法	当所ホームページ・会報誌による告知、経営分析実施事業者を中心とした巡回訪問、市役所や金融機関へチラシの設置 等
回数	年2回
カリキュラム	①事業計画とは、②SWOT分析の方法、③強みを活かした経営、④経営課題ごとの取組、⑤アクションプラン、⑥数値目標 等
想定参加者数	15名/回

⇒ **《令和3年度実施状況について》** (経営分析の支援対象事業者掘り起こしの記載内容に同じ)

- ・令和3年度は事業計画策定セミナーを下記内容にて実施
 - ◇日時:令和3年8月19日(木)14:00~17:00 および
令和3年9月9日(木) 14:00~17:00 全2回開催
 - ◇参加者:小規模事業者11名

〔事業承継セミナー〕

募集方法	当所ホームページ・会報誌による告知、経営分析実施事業者を中心とした巡回訪問、市役所や金融機関へチラシの設置 等
回数	年1回
カリキュラム	①事業承継とは(様々な事業承継の種類)、②後継者の見つけ方 ③事業承継の手順、④社員・技術・取引先の信用の引き継ぎ方 等
想定参加者数	10名/回

⇒ **《令和3年度実施状況について》**

- ・令和3年8月16日~8月30日において、当所会員のうち630事業所を対象とした事業承継に関するアンケート調査を福島県事業承継・引継ぎ支援センターと共同で実施。事業承継の準備が必要と判断される事業者を複数名確認するが、本人の意思等により事業承継計画の策定までは至らなかった。
- ・上記アンケート調査結果ならびに指導状況を考慮し、事業承継セミナーは実施していない。
- ・全体として、コロナ禍における事業者との接触機会が減少したことを受け、対象事業者の掘り起こしが予定通りに進まなかった印象がある。

⇒ **《セミナー以外の掘り起こし状況について》** 下記支援を通じて対象者の掘り起こしを図った。

- ・「喜多方市あきない力向上支援事業補助金」(喜多方市版の持続化補助金)申請に係る支援
申請支援件数:13件
- ・「小規模事業者持続化補助金」申請に係る支援
申請支援件数(一般型):4件 (低感染リスク対応型):2件
- ・「事業再構築補助金」申請に係る支援
申請支援件数2件
- ・「サービス等生産性向上IT導入支援事業」申請に係る支援
申請支援件数:1件

②事業計画策定

事業計画（事業承継計画）の策定は、事業者からのヒアリングを基に経営指導員が主体となり実施する。当所ではこれまでも事業計画策定を支援してきたが、その後のフォローアップまでを見据えた支援を行えていなかった。そこで、今後はスムーズなフォローアップに移行できるよう、事業計画のアクションプランを明確化させる。具体的には、四半期ごとに実施する項目および目標を設定し、進捗管理を行えるようにする。

事業承継の支援対象事業者に対しては、事業計画＋事業承継計画の策定を支援する（事業承継計画のみの作成支援は実施しない）。これは、事業承継を行う事業者であっても、事業を引き継ぐ前に今後の会社の方針等を「見える化」させる必要があると考えるためである。なお、後継者が決まっている場合は、事業承継計画は現社長、事業計画は後継者・現経営者と一緒に作成するなど、後継者も計画作成に参画させ、意識の醸成を図る。

策定支援においては、経済動向調査や需要動向調査の分析結果や、経営分析の結果を活用する。

⇒ 《令和3年度実施状況について》

- ・事業計画策定セミナー参加事業所をはじめ、各種補助金申請を検討する事業所に対し、経営指導員を中心に経営計画書・事業計画書の作成に係る支援を実施。
- ・令和3年度中は7社が事業計画を作成し、補助金申請に至っている。
- ・前述の対象事業者の掘り起こしが低調となったことから、計画策定件数が伸び悩んだ。
- ・事業承継に関して、事業者の多くが承継問題を認識しているものの、具体的な対策を講じる意欲が見受けられないケースも少なくなかった。

項目	令和3年度	
事業計画策定件数	目標:12件	実施:7件
事業承継計画策定件数	目標:1件	実施:0件

【事業計画策定後の実施支援に関すること】

○事業内容

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度事業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、訪問回数を増やすだけでなく、専門家などを活用しながら軌道に乗せるための支援を実施する。

また、事業承継計画を策定した事業者に対しては、長期的な視点でのフォローアップが必要となる。そこで、前述した四半期ごと（計画策定後1年間）のフォローアップの後、半期ごとに巡回訪問を実施。事業承継の進捗状況等を確認する。課題が見つかった場合は、専門家派遣等により課題解決を図る。

⇒ 《令和3年度実施状況について》

- ・フォローアップ対象事業者数が目標未達成の理由は前述の対象事業者掘り起こしに起因している。
- ・フォローアップの頻度・延回数についても同様に目標数を下回っている。但し、一部の事業者は事業計画の推進について大きな問題が無いため、訪問回数を減らしている点もある。
- ・売上増加について、コロナ禍における売上減や営業自粛等が相次ぎ、全ての事業者が改善に至っておらず目標達成は困難となっている。経常利益に関しては、コロナ禍における各種給付金の影響で一時的な経常利益増加が見られるものの、本来あるべき経常利益の増加ではないと考える。

項目	令和3年度	
フォローアップ対象事業者数	目標:12件	実施:7件
頻度(延回数)	目標:48回	実施:15回
売上増加事業者数	目標:4社	実施:0社
経常利益額増加事業者数	目標:4社	実施:0社

【新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること】

○事業内容

①展示会および商談会

- ア 伊達な商談会 (BtoB)
- イ 喜多方おはようマルシェ (BtoC)

②FM きたかたセレクトショップでの EC 販売 (BtoC)

③プレスリリース支援(BtoC)

⇒ <<令和3年度実施状況について>>

- ・伊達な商談会に関して、コロナ禍の状況を考慮して参加等を差し控えている。
- ・喜多方おはようマルシェを活用したテスト販売は、事業計画策定者の中で販売を希望する事業者がいないため実施していない。
- ・FM 喜多方セレクトショップでの EC 販売の利用について、希望する事業者が令和3年度はいなかった(但し、上記以外の EC サイト活用を目的として経営分析・事業計画策定に取り組んだ事業所あり。令和3年度中の出店には至らず。)
- ・プレスリリース支援について、報道機関への情報提供に結びつく事業者がいないため実施に至らず。但し、新規創業者や事業計画策定者のうち新たなサービスを開発した事業者を地域へ紹介するため、当所広報紙面「会議所だより」(毎月1日発行、新聞折込にて市内全戸へ配布)を活用し、消費者への周知協力を行った。

項目	令和3年度	
①ア伊達な商談会 出展事業者数	目標:2社	実施:0社
新規顧客との成約件数/社	目標:1件	実施:0件
①イ喜多方おはようマルシェ 出展事業者数	目標:5社	実施:0社
売上額/社	目標:2万円	実施:0万円
②FM きたかたセレクトショップでの EC 販売 実施事業者数	目標:3社	実施:0社
売上額/社	目標:10万円	実施:0万円
③プレスリリース支援 実施事業者数	目標:2社	実施:0社
売上額/社	目標:10万円	実施:0万円

【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】

○事業内容

毎事業年度1回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価検証を行い、事業の成果をあげるべく、PDCAサイクルをまわす。

- ①喜多方市、法定経営指導員、外部有識者(中小企業診断士)で組織する「経営発達支援計画 評価会議」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況、事業の成果等について評価を行う。
- ②当該「経営発達支援計画 評価会議」の評価結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、当所のホームページ(<http://www.aizukitakataacci.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。

⇒ <<令和3年度実施状況について>>

- ・第1回評価委員会を下記内容にて開催した。
 - ◇日 時:令和4年12月27日(火)13:30~15:00
 - ◇場 所:会津喜多方商工会議所 役員室

◇出席者:喜多方市役所産業部商工課 課長補佐 佐藤 まゆみ 氏
ACI コンサルティング代表 中小企業診断士 渡邊 学 氏
会津喜多方商工会議所 中小企業相談所長 木城 一禎
// 法定経営指導員 庄司 英昭
// 法定経営指導員 物江 篤
// 補助員 小荒井 和子
(令和3年度の法定経営指導員として出席)

◇評価委員会における主なコメント

- ・経営分析の支援対象者ならびに事業計画策定支援の対象者掘り起こしについて、支援先企業の掘り起こしは大変重要である。改善意欲があり、且つ地域への影響が大きい企業を見定めて掘り起こす事が商議所としての大事な役割となる。
一方で、商議所単独による掘り起こしには限界がある。商議所と同じく事業者支援に取り組む地域の金融機関も様々な事業者の情報を有しており、商議所と金融機関とで情報交流を行い新たな支援先の開拓に繋げてはどうか。
- ・事業計画策定支援に関して、「事業計画」という言葉に苦手意識を持つ事業者も多く、補助金申請が少ない事の一因と考えられる。支援者である商議所職員はヒアリングを通じて事業者の状況や実施したい事を整理し、事業者自らが計画作りに取り組む初手の部分を分かりやすく支援して欲しい。出来るならヒアリング用の一問一答形式のワークシート等を作成し、事業者が答えやすいような工夫もあるとなお良い。
- ・事業承継支援について、事業計画と同じく「事業承継」という言葉に身構えてしまう事業者が多い。事業者には「10年後の事業を考えてみませんか」という受け入れやすいキーワードを用いてアプローチすると良いのではないか。
しかし事業承継はデリケートな面もあり、どこまで踏み込んで支援するか注意が必要。国がハンズオンでの支援を重視する点は理解できるが、事業者によって承継への課題は様々であるため慎重を要する。
- ・新たな需要の開拓に寄与する事業等について、コロナ禍でバイヤー等を招聘できなかった状況が続いていたが、徐々にコロナ禍以前のような対面形式での交流が再開している。同事業についても出来るだけ再開に繋げて行って欲しい。

以上

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

