

経営発達支援計画の概要

実施者名	大仙市商工会（法人番号 4410005004620）
実施期間	平成 29 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日
目標	顧客から支持される小規模事業者の育成による持続的発展と、創業、事業承継に向けた伴走型支援の強化により、小規模事業者の減少抑制を図る。 「大仙市花火産業構想」を小規模事業者の新たな事業展開や販路拡大などに繋げていくことで、地域経済の活性化と小規模事業者の持続的発展の相乗効果を引き出していく。
事業内容	<p>・経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1．地域の経済動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 中小企業景況調査による業種別現状把握と情報提供 (2) 外部調査資料活用による経済動向把握と経営支援への活用 2．経営状況の分析に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 巡回訪問による経営資源等情報把握の強化 (2) 分析システム活用による財務分析、定性分析の推進 (3) 経営分析の重要性周知と事業計画策定に繋げる経営分析支援 3．事業計画策定支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催 (2) 事業計画策定支援の実施 (3) 創業塾開催等による創業支援の実施 (4) 承継に向けた現状把握と事業承継計画策定支援の実施 (5) 経営革新希望者の掘起しと経営革新計画策定支援の実施 4．事業計画策定後の実施支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 事業計画策定後のフォローアップ支援の実施 (2) 販路拡大に向けた情報提供等による支援の実施 (3) 創業者フォローアップ支援の実施 (4) 事業承継後のフォローアップ支援の実施 (5) マル経、新マル経等活用による金融支援の実施 5．需要動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 商品・サービスの需要動向把握に向けた調査の実施 (2) タブレット端末を活用した情報提供の実施 6．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 物産展開催及び商談会出展支援による販路開拓支援の実施 (2) 「SHIFT」等の EC サイトを活用した販路拡大支援 (3) 物産展出展者に対するフォローアップ支援の実施 <p>・地域経済の活性化に資する取組</p> <ol style="list-style-type: none"> 1．地域活性化事業 「花火産業構想」第 期アクションプランによる事業実施や、未婚男女の出会い・結婚に向けた支援を推進し、地域経済の活性化を図る。
連絡先	〒019-2112 秋田県大仙市刈和野字愛宕下 106 番地の 3 大仙市商工会 本所 (TEL) 0187-75-1041 (FAX) 0187-75-1273

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

【当地域の現状と課題】

大仙市は、秋田県の内陸南部で、国内有数の穀倉地帯である仙北平野に位置し、平成17年3月に8市町村が合併して誕生した。

大仙市商工会は、平成20年4月に旧西仙協和商工会、旧中仙町商工会、旧太田町商工会、旧神岡南外商工会、旧仙北町商工会の5商工会が合併して設立され、商工会地区は商業施設などが集積し、大仙市の中心部である旧大曲市を除いた周辺地域となっている。

当商工会地区の基幹産業は稲作を中心とした農業となっているが、米価低迷による農業収入の減少が地域の消費に大きな影響を及ぼしている。

平成22年の国勢調査によると、当商工会地域の人口は51,740人で、5年間で3,749人(6.8%)の減少、人口に占める65歳以上の高齢者割合は33.5%と高くなっており、また、平成24年の商店数は平成3年と比べて430店(45.4%)減少しており、同様に、製造業における平成22年の従業員数4人以上の事業所数は平成3年から93所(40.8%)減少したことで、従業員数、製造品出荷額等ともに大幅な減少となっている。

当商工会が、平成23年度に商工会員を対象に実施した「中小企業経営実態調査」によると、回答事業者1,128社のうち、91.9%にあたる小規模事業者1,037社の回答では、「売上げの伸び悩み」41.5%、「先行き不安」16.8%、「利益率減少」13.1%、「後継者難」7.3%といった経営の問題が上位を占めており、事業継続に不安を抱えている事業所が多い結果となっている。

このような傾向は商工会地区の全域に及んでおり、地域の経済社会や雇用を支える重要な役割を担い、商工業者の9割以上を占めている小規模事業者が、人口減少や少子高齢化の進行による地域の経済規模縮小、若者の県外流出による後継者難、廃業の増加など様々な経営課題に直面しており、更なる経済規模縮小による地域コミュニティの低下も懸念されることから、小規模事業者の持続的発展や交流人口増加などによる地域経済活力の維持に向けた取組みが課題となっている。



■人口・高齢者の推移 (資料：国勢調査結果より)

	平成17年	平成22年	対比増減	増減率
人口	55,489人	51,740人	△3,749人	△6.8%
65歳以上の高齢者	17,488人	17,336人	△152人	△0.9%
上記高齢者割合	31.5%	33.5%	2.0%	106.3%

■商業の推移 (資料：平成3年商業統計調査・平成24年経済センサス活動調査結果より)

	平成3年	平成24年	対比増減	増減率
商店数	948店	518店	△430店	△45.4%

従業者数	2,987人	2,433人	△554人	△18.5%
年間商品販売額	4,370,699万円	(未公表)		

■製造業の推移（資料：工業統計調査結果より）

	平成3年	平成22年	対比増減	増減率
事業所数	228所	135所	△93所	△40.8%
従業者数	6,659人	3,397人	△3,262人	△49.0%
製造品出荷額等	5,963,153万円	3,874,840万円	2,088,313万円	△35.0%

■商工業者・小規模事業者の推移（※基準日は4月1日）

	平成20年	平成27年	対比増減	増減率
商工業者数	2,244	1,775	△469	△20.9%
小規模事業者数	2,064	1,624	△440	△21.3%
製造業	217	174	△43	△19.8%
建設業	532	421	△111	△20.9%
卸・小売業	594	411	△183	△30.8%
サービス業・その他	721	618	△103	△14.3%

【商工会のこれまで取組み】

当商工会ではこれまで、地区内小規模事業者に対する巡回訪問を基本として「小規模事業者持続化補助金」、「小規模事業者経営改善資金融資制度（通称：マル経）」などの制度融資活用を通じた経営計画の作成支援や、全国商工会連合会の受託事業による商工業者と農林業者が連携しての6次産業化による地場製品の創出や農業の事業化、事業展開に取り組む人材の育成を目的とした「農商工連携等人材育成事業」、県補助金を活用しての「創業塾」などを開催し、経営革新及び新規創業に繋げるための事業を行ってきた。

しかしながら、全ての業種において小規模事業者の減少に歯止めが掛からない状況が続いていることから、小規模事業者の事業継続を最優先課題に売上及び利益の確保に向け、新たな需要開拓による販路拡大等の支援や、後継者育成などによる事業承継支援とともに、農業者の事業化などによる新規創業者の創出に向けた支援が求められている。

【地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方】

地域に密着して事業を行う小規模事業者にとって、当地域において今後予想される人口減少や少子高齢化のさらなる進行は、地域経済の縮小とともに競争の激化や廃業の増加など、小規模事業者の減少に繋がる大きな要因となっていることから、地域における小規模事業者が中長期的に持続的に発展するためには、小規模事業者は以下のような取り組みを行っていく必要がある。

- ・強みを活かしつつ、地域に密着したきめ細かな事業展開
- ・戦略に基づいた、計画的な事業展開
- ・仮説と検証の繰り返しによる継続的な進化
- ・顕在的・潜在的な顧客ニーズを捉えた取り組みにより、地域にとって必要で頼られる存在になっていく

- ・自社のウリを明確にした訴求力の強化
- ・自ら顧客開拓していく営業力、マーケティング力を持つ
- ・ITやネットを活用した効率的、効果的な取り組みと情報発信力の強化

こうした小規模事業者のあるべき姿の実現に向け、商工会としては、国、県、市の各種支援策を活用しつつ、小規模事業者の維持・発展とともに、創業や事業承継に向けた伴走型による支援事業を強化、推進していく。

また、当地域では一昨年3月、当商工会並びに大仙市、大曲商工会議所の三者協働により、地域経済の活性化を大命題として捉え、その実現を図るために「大仙市花火産業構想」を策定。市内関係団体が一体となって構想実現に向けた機運が高まっていることから、本構想による地域資源を活かした交流人口の増加や、情報発信、物産開発などの機会を小規模事業者の経営力強化及び持続的発展に結びつけていく。

【経営発達支援事業の目標と目標達成のための方針】

前述の状況や課題を踏まえ、当地域が抱える諸問題を解決するため、本事業の5年間で、以下の目標及び目標達成に向けた方針を定め、行政や各支援機関、大曲商工会議所、市観光物産協会等と連携しながら支援を行っていく。

(目標)

- ①小規模事業者の経営力強化と創業、事業承継に向けた伴走型支援の強化により、事業者の減少抑制を図る。
- ②「大仙市花火産業構想」の実現に向けた取り組みを、新たな事業展開、サービスを生み出す機会として捉え、小規模事業者の販路拡大などによる持続的発展へと繋げていく。

(目標達成に向けた方針)

- ①巡回訪問の徹底による小規模事業者の経営分析、課題把握を行うとともに、経営計画策定から実行までの伴走型支援により経営力強化を推進する。
- ②農業者を含む起業・創業の促進により、新たな地域ビジネスの展開と雇用の創出を図る。
- ③円滑な事業承継に向けた後継者等の知識習得や、事業承継に係る手続き、その後のフォローなど伴走型による支援を推進する。
- ④「大仙市花火産業構想」関連事業により期待される交流人口増加などの効果を、新たな事業展開やサービス創出の機会として活かし、小規模事業者の持続的発展に向けた支援に繋げていく。

以上の目標及び目標達成に向けた方針により、平成29年度から平成31年度を第一段階として、経営及び事業承継の実態把握と分析、創業を含む事業計画策定支援に重点的に取り組み、その後、平成32年度から平成33年度を第二段階として、第一段階で取り組んだ内容を踏まえ、事業の持続的発展に向けた計画実現支援に取り組む。

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 29 年 4 月 1 日～平成 34 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】

地区内の経済動向を把握するため、当商工会が設立された平成 20 年度以降、全国商工会連合会の受託事業として、四半期ごとに地区内 15 事業所を対象とした中小企業景況調査を実施しているが、調査結果の活用方法が曖昧であったことから、活用方法を定め小規模事業者へ定期的（年 4 回）に情報提供を行っていく。

また、新たに、県や県内金融機関、他の支援機関等が行っている経済動向調査を活用して地域の経済状況を把握し、地区内小規模事業者に対する経営推進の基礎資料や事業計画策定等の材料として活用、提供していく。

(事業内容)

(1) 景況調査

3 ヶ月毎に、全国商工会連合会の受託事業として小規模事業者を中心に地区内 15 事業所を巡回訪問し、売上額や前年同期との比較による業況、来期の見通し、設備投資計画などを調査項目とした中小企業景況調査を行っているが、これまでは調査結果の活用方法が曖昧であったことから、新たに 4 つの業種（製造業、建設業、小売業、サービス業）に分類し、業況、売上額、仕入単価、採算、資金繰り、従業員過不足、経営上の問題点の 7 項目の調査結果を集約し、当地域の現状や課題を明確に把握するとともに、当商工会地区以外の事業所と取引を行っている事業者も多いことから、県内の景況について秋田県商工会連合会による県内 294 事業所を対象とした経済動向調査結果も併せて当会ホームページで広く公表し、小規模事業者に対する巡回訪問時の情報提供と経営支援、事業計画策定時の参考資料として有効に活用する。

(2) 各種調査

新たな取り組みとして、秋田県が県内の地域経済動向について公表している「経済動向調査」、あきた経済研究所が県内経済の概況や産業の動向などについて発行する「あきた経済」、秋田県商工会連合会が実施している県内 21 商工会地区の地域動向調査によるレポート「地域トピックス」などを活用し、製造業、建設業、小売業、サービス業の 4 業種について、製造業は「食料品・繊維衣服・電気機械」、小売業は「飲食料品・衣料見回品・家電品」、サービス業は「旅館ホテル・運輸・その他」に細分化し、3 ヶ月毎の業況や前期との比較、資金繰りの現況、来期の見通しについて調査結果を集約し、業種毎の現状と課題を明確にした上で、小規模事業者に対する巡回や窓口による金融、税務など各種相談時の基礎資料として活用、提供する。

また、小規模事業者に対する「大仙市花火産業構想」関連事業の波及効果を把握するため、前年対比の売上額や来店者数、年代割合、一人平均購入額、購入アイテムなどの聞き取り調査を巡回訪問時に行い、結果の集約や分析を行った上で、波及効果向

上のための支援資料として活用していく。

(目標)

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
景況調査対象事業者 (件数/年)	15	15	15	15	15	15
調査結果のHP掲載 (回/年)	未実施	4	4	4	4	4
巡回訪問時における 各種調査結果の情報 提供(件/年)	未実施	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600

(※景況調査は、全国約 19,000 社を対象に商工三団体で実施の「中小企業景況調査」)

(※巡回訪問時における各種調査結果の情報提供の目標件数は、経営指導員 1 人×600 件×11 人)

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

現状における巡回訪問は、施策普及パンフレット等による情報提供や、金融、税務、記帳など、直面する問題への対応支援が主であり、また、商工会が推奨する経理ソフト「ネット de 記帳」による記帳指導は税務申告を目的とした活用が多く、事業計画策定に向けた経営分析までには至らない状況にある。

本事業においては、小規模事業者に対する定期的な巡回訪問の実施により、事業等の状況把握と経営資源や課題などについての情報収集を行うほか、経営分析の必要性を伝えるとともに、ニーズの掘り起こしを図る。

また、経営及び記帳における支援履歴や、「ネット de 記帳」との連動により決算などの財務状況がリアルタイムで把握可能な「商工会基幹システム」(※1)を活用し、職員間の情報共有強化を図りながら、小規模事業者の実態把握に努めていく。

また、これまでの経営分析は、金融指導や各種セミナーなどを通じて行ってきたが、限定的な支援にとどまり、有効活用されていないことから、今後は小規模事業者が持続的発展を目指して行く中で、重要となる課題や経営資源に重点を置いた経営状況の分析を行い、分析結果は個別の事業計画策定支援における基礎的資料として活用するとともに、「商工会基幹システム」による相談カルテ等の実践的活用を図り、小規模事業者個々のニーズに合った提案型経営支援を行っていく。

併せて、専門的な課題等については、秋田県商工会連合会、秋田県よろず支援拠点などの関係機関と連携し、専門家派遣等の活用も図りながら、経営指導員等が専門家と同行支援を行うことで、OJTによる専門的な指導ノウハウ習得が可能となることから、当会の人材育成の面からも専門家活用による経営支援を推進していく。

(※1)「商工会基幹システム」・・・商工業者の基本情報や指導記録、「ネット de 記帳」との連動により決算などの財務状況がリアルタイムで把握可能なシステム。

(事業内容)

(1) 巡回訪問による情報把握の強化

現状における巡回訪問は、施策普及パンフレット等による情報提供や、金融、税務、記帳など直面する問題への対応支援にとどまっていることから、今後は3カ月に1回程度の巡回訪問を行い、小規模事業者が取り扱う商品や提供する役務の内容、保有する技術やノウハウ、人材等の経営資源、事業承継の意向や後継予定者の状況、自社の強みなどの情報把握と併せ、季節による時期的な経営課題や顧客ニーズ等の変動について情報収集を行っていく。

また、小規模事業者に対する巡回訪問時に、経営分析の必要性を伝えながらニーズの掘り起しを行うとともに、毎月1回開催する経営指導員会議などの機会を活用し、事務局内での情報共有を図っていく。

(2) 分析システムを活用した財務分析

当会における「ネット de 記帳」には223事業所が利用登録されているが、現状は記帳の経理処理や確定申告に係る決算指導、作成書類の配布にとどまっている。

しかしながら、小規模事業者の経営課題に対しては早期の対処が必要であることから、「ネット de 記帳」システム利用事業者に対しては、インターネットによる管理で常に状況把握が可能であり、また、同システムと情報の連動が可能な「経営分析システム」を活用し、財務諸表によるデータ分析(※1)を行うとともに、「ネット de 記帳」を利用していない小規模事業者に対しては、巡回訪問時に損益計算書・貸借対照表の資料提出を依頼し、決算書情報の入力によりデータ分析が可能な、前述の「経営分析システム」によるデータ分析(※1)を行い、併せて、(3)の定性的な分析(経営者・従業員の考え方、能力など)も行うことで、財務面だけでなく経営上の特徴や課題を把握し、今後の経営改善や事業展開に活用する。

また、財務分析及び(3)の定性的な分析の推進にあたっては、経営指導員のみならず経営支援員の能力向上も重要となることから、経営指導員と経営支援員の組み合わせによるOJTの形態により、事務局内の人材育成も図りながら行っていく。

(※1) 財務諸表によるデータ分析項目

- ①売上高増加率(売上持続性)、②営業利益率(収益性)、
- ③労働生産性(生産性)、④有利子負債倍率(健全性)、
- ⑤営業運転資本回転期間(効率性)、⑥自己資本比率(安全性)

(3) 経営分析

現状における経営分析は、金融相談や記帳指導、経営計画作成セミナーの開催等を通じて行ってきたが、限定的な分析にとどまり有効活用されていないことから、今後は経営や財務に課題のある事業者をはじめ、地区内の小規模事業者を広く対象として、巡回訪問やセミナーで経営分析の重要性を働きかけ、分析対象事業者数を増やしていく。

具体的には、上記(1)の巡回訪問で収集した情報や財務諸表と併せ、「商工会基幹システム」による相談カルテの実践的活用も図りながら、収益性を示す売上高営業利益率等・生産性を示す労働分配率等・安全性を示す流動比率等などの財務分析を行うとともに、経済動向や需要動向、経営資源などにおける自社の機会・脅威・強み・弱みを明確にするためのSWOT分析や、外部環境(市場・競合)から自社の戦略を立案するための3C分析、市場から自社の望む効果を得るための4P分析などを用いた経営分析を行い、課題の明確化により、強みを活かした経営の方向性検討や新商品・新

サービスの検討、新規に開拓できそうな市場の検討など、事業計画策定支援に繋げていく。

また、専門的な課題等については、秋田県商工会連合会や秋田県よろず支援拠点など関係機関との連携や、ミラサポによる専門家派遣の活用を図りながら、小規模事業者が経営で抱える悩みに対し、より丁寧なサポートを行っていく。

(目標)

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営分析のための巡回訪問(件/年)	164	440	440	440	440	440
分析システムを活用した財務分析(件/年)	47	220	220	220	220	220
経営分析(件/年)	17	110	110	110	110	110

(※経営分析のための巡回訪問の目標件数は、経営分析件数 110 件×4 回)

(※分析システムを活用した財務分析の目標件数は、経営指導員 1 人×20 件×11 人)

(※経営分析の目標件数は、経営指導員 1 人×10 件×11 人)

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

現状における事業計画策定支援は、金融相談などで必要となった際に経営指導員が行っているが、その活用は限定的にとどまっていることから、上記 1. 地域の経済動向調査に関することや、2. 経営状況の分析に関すること、5. 需要動向調査に関するものの結果を踏まえ、小規模事業者の経営課題解決と持続的発展に向けた事業計画策定支援を行っていく。

事業計画策定に際しては、当会経営指導員を中心に伴走型の支援を行っていくが、これまでの金融支援における計画策定は、各金融機関主体によるものとなり、支援力が分散した結果、改善が進まない状況も見られたことから、金融機関及び秋田県商工会連合会と連携し、専門家派遣事業も活用しながら、限定的な支援にとどまらず継続して効果的な支援を行う。

また、地域の持続的発展のためには、創業者の創出や事業承継者の育成が不可欠であることから、平成 27 年度に大仙市が産業競争力強化法に基づき国の認定を受けた「大仙市創業支援事業計画」と協調を図りながら、創業希望者の掘り起こしや創業計画策定などの支援を行うとともに、秋田県事業引継ぎ支援センターとの連携や、「秋田県後継者人材バンク」事業の活用による事業承継支援を行い、当商工会の課題となっている小規模事業者の減少抑制を図っていく。

さらに、これまでは経営革新に向けての積極的な取り組みがなされていなかったことから、今後は巡回訪問などの機会に「大仙市花火産業構想」に関連した物産開発など、新たな事業展開を希望する小規模事業者の掘り起こしに努め、希望する小規模事業者に対しては伴走型の支援を行い、経営革新計画の認定に繋げていく。

(事業内容)

(1) セミナー等の開催

現状における事業計画策定は、上記の理由から十分な支援となっていなかったため、今後は、小規模事業者に対し事業計画の重要性や作成におけるポイントなどの理解を深めてもらうことを目的として、事業計画策定に関するセミナーを年2回開催する。

その周知方法はチラシ等を用いて行うとともに、セミナー後に開催する個別相談会への参加を促し、事業計画策定へ繋げていく。

(2) 計画策定支援

小規模事業者の経営課題が多様化、複雑化している中で、経営環境などを的確に捉え、自社の進むべき方向性の明確化と販路開拓に向けた実現性の高い事業計画とするため、上記1. 地域の経済動向調査に関すること、2. 経営状況の分析に関することの結果を踏まえ、小規模事業者が保有する経営資源の有効活用を図りながら、経営課題解決に向けた策定支援を行うとともに、小規模事業者の商品・サービスや顧客ニーズなどを把握するため、5. 需要動向調査に関することの情報収集も併せて行い、事業計画に基づく持続的発展に向けた経営のサポートを行っていく。

さらに、新商品やサービスの開発、事業の拡大などを検討している小規模事業者に対しては、策定した事業計画を持続化補助金などの活用につなげていく。

また、新たに配布された経営支援用タブレット端末を活用しながら、秋田県よろず支援拠点や地域金融機関等と連携し、「小規模事業者経営発達支援融資制度（通称：新マル経）」などの制度融資活用も見据えながら、小規模事業者と一緒に計画の検討や策定作業の支援を行うことで、新たな取り組みの発見や事業見直しのきっかけづくりなど、経営革新に対する意識を高める機会として活用していく。

(3) 創業支援

これまでの創業支援は、窓口来所者に対してのみ行うという受け身の体制であったことから、大仙市が策定した「創業支援事業計画」と協調を図りながら、以下の事業を実施し支援の強化を図る。

窓口については、経営指導員が中心となって対応する「ワンストップ窓口」を設置し、創業時の様々な課題への相談対応を行うほか、個別相談を通して創業に必要な4つ（経営、財務、人材育成、販路開拓）の知識習得を目的とした「個別相談事業」、創業セミナーや個別相談により要件を満たした者の認定を行う「特定創業支援事業」を実施し、創業希望相談者の状況や支援ニーズ等について、大仙市及び関係支援機関と緊密な情報交換を図りながら、創業者の創出支援を行う。

また、引き続き、「あきた起業促進事業」による補助金を活用しながら、将来の起業を目指す農業者及び学生、若者、女性、シニア層などの幅広い世代を対象とした創業塾を開催し、創業に向けた心構えや知識・ノウハウの習得、ビジネスプラン作成などの支援を行う。

また、今後は新たに秋田県事業引継ぎ支援センターと連携し、起業リスク低減に向けた後継者人材バンク活用についても創業塾カリキュラムに盛り込み周知、活用支援を図るとともに、創業希望者には事業及び資金計画の作成や、補助金・融資申し込み手続き、開業に必要な届出書類等の作成支援を行う。

(4) 事業承継支援

小規模事業者は地域の経済や雇用、コミュニティの維持に大きな役割を果たしており、また、地域における高齢者等の買物難民など社会的問題を生まないためにも、小規模事業者数の維持が大きな課題となっていることから、後継者難による廃業の抑

制に向けて、引き続き、秋田県事業引継ぎ支援センターによる、後継者を対象とした事業承継に関する知識習得に向けたセミナーへの参加斡旋を行うほか、秋田県商工会連合会の事業承継相談員と帯同訪問により、承継に向けての現状把握と案件の掘り起こしに努めるなど、秋田県事業引継ぎ支援センター、秋田県商工会連合会との連携強化により、承継を予定している小規模事業者に対し、様々な課題解決や事業承継計画策定に向けた伴走型の支援を行い確実な承継を目指していく。

また、後継者難にある小規模事業者や、創業希望者に対しては「秋田県後継者人材バンク」事業の活用紹介や、登録、その後のフォローなどの支援を行っていく。

(5) 経営革新支援

これまで、経営革新に向けては、希望者の掘り起こしを含めて積極的な取り組みがなされていないことから、今後は巡回訪問等を通じて経営の向上や「大仙市花火産業構想」に関連した物産開発などに意欲的な事業者に対する周知を図りながら、経営革新への理解を深めるとともに、希望者に対しては「ものづくり補助金」や「あきた企業応援ファンド事業」などの補助金、制度融資の活用も見据えた経営革新計画策定に繋がる取り組み支援を強化していく。

また、経営革新計画策定に際しては、新たに秋田県商工会連合会と連携し、テーマの選定や経営基本方針、販路開拓及び拡大などを念頭に、事業計画書の認定に向けた個別支援を重点的に実施していく。

(目標)

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画策定セミナー（回数/年） 〔参加小規模事業者数〕	2 〔13〕	2 〔15〕	2 〔20〕	2 〔20〕	2 〔20〕	2 〔20〕
事業計画策定（件/年）	15	33	33	33	33	33
創業塾参加者（人/年）	13	15	15	15	15	15
創業計画策定（件/年）	13	15	18	20	20	20
事業承継計画策定（件/年）	0	1	2	4	6	8
経営革新計画策定（件/年）	未実施	1	2	2	2	2
マル経斡旋（件/年）	47	44	44	44	44	44
新マル経活用（件/年）	未実施	3	5	5	10	10

(※事業計画策定の目標件数は、経営指導員1人×3件×11人)

(※創業塾参加者の目標人数は、創業塾受講定員を15名で開催)

(※マル経斡旋の目標件数は、経営指導員1人×4件×11人)

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

事業計画を策定した小規模事業者に対し、現状では巡回訪問時に進捗状況を聞き取りし、問題等が発生した際に対処療法的に対応している状況にあることから、今後は3.事業計画策定支援に関することで事業計画の策定支援を行った小規模事業者に対し

て定期的な巡回訪問を実施し、進捗状況の確認と指導・助言を行うほか、秋田県商工会連合会及び秋田県よろず支援拠点等と連携し、専門家の活用も図りながらP D C Aサイクルを意識し、段階的に目標の達成ができるよう伴走型の支援を行っていく。

(事業内容)

(1) フォローアップ支援

これまで、事業計画を策定した小規模事業者に対しては、巡回訪問の際に進捗状況を聞き取りし、問題等が発生した際は対処療法的に対応している状況にあることから、今後は3ヶ月に1回程度の巡回訪問を行い、進捗状況の確認を行うとともに必要な指導・助言を行う。

また、国、県、市、商工会が行う支援策の周知を図るとともに、専門性が高い課題や経営状況に変化が見られた際には、秋田県商工会連合会や秋田県よろず支援拠点等と連携し、専門家派遣の活用も図りながらP D C Aサイクルを意識し、段階的に目標が達成できるようフォローアップを行っていく。

(2) 販路拡大支援

小規模事業者の販路拡大に関しては、6. 新たな需要開拓に寄与する事業に関することで実施する展示販売会等の情報提供や、出展を希望する事業者に対しては、引き続き、出展費用に関する支援策などの情報を積極的に提供していくほか、新たに、売れ筋情報の提供とともに、場合によっては専門家派遣を活用したパッケージデザイン変更など、商品の販路拡大に向けた支援を行っていく。

(3) 創業者フォローアップ支援

創業はビジネスプランどおりに事業を進めることが難しく、創業前には想定していなかった事態に直面するケースも見られるが、現状における創業者支援では、(1) フォローアップ支援と同様に、問題等が発生した際の対処療法的な対応にとどまっていることから、今後は2カ月に1回程度の巡回訪問を行い、早期の課題・問題点の把握に努めながら、きめ細かなフォローアップを行っていく。

(4) 事業承継後のフォローアップ支援

現状では、事業承継後の課題把握などフォローアップが疎かになっていたことから、事業承継後の経営が不安定な時期への対応と状況把握を図るため、今後は2カ月に1回程度の巡回訪問を行い、早期の課題解決や問題点の把握に努めるなど、きめ細かなフォローアップを行っていく。

(5) 金融支援

事業計画策定事業者に対しては、「小規模事業者経営改善資金融資制度(通称:マル経)」及び小規模事業者の持続的発展を支援するために創設された「小規模事業者経営発達支援融資制度(通称:新マル経)」等の制度融資を積極的に活用し、円滑な資金確保支援を行うとともに、融資後には資金活用の状況や成果等の把握とフォローアップを行っていく。

(目標)

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画策定・・経営革新計画策定・マル経	232	324	336	336	356	356

斡旋・新マル経活用フォローアップ (回/年)						
専門家派遣 (経営分析、事業計画策定支援などを含む) (件/年)	37	66	66	66	66	66
創業者フォローアップ (回/年)	17	90	108	120	120	120
事業承継後のフォローアップ (回/年)	未実施	6	12	24	36	48

(※事業計画策定等フォローアップの目標件数は、3. 事業計画策定・経営革新計画策定・マル経斡旋・新マル経活用件数×4回)

(※専門家派遣の目標件数は、経営指導員1人×6件×11人)

(※創業者フォローアップの目標回数は、創業計画策定件数×6回)

(※事業承継者フォローアップの目標回数は、事業承継計画策定件数×6回)

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

需要動向 (市場性、市場ニーズ) については、各事業者の業界動向、商品の市場性などが日々刻々と変化している中、正確に捉えることが容易ではないため、小規模事業者に対しての情報提供は経営指導員の主観によるところが大きく、情報の信憑性も高いものとはいえなかったことから、新たに、事業計画を策定した小規模事業者の販売する商品や提供するサービスについて、地元住民や観光客を主な対象としたアンケート及びヒアリング調査を実施するとともに、評価について整理・分析を行い、結果を個別に提供していく。

また、地域外の情報については、ITの活用、関係機関等が発行する資料の収集・分析、専門家派遣の活用などにより、需要動向の把握に努め、新商品・新サービスの開発や改良、品揃えの見直し、新規開拓分野や市場の選定など、小規模事業者の事業計画策定や販路開拓支援時に商工会としての提案を行うなど、経営判断材料として活用していく。

(事業内容)

(1) 需要動向調査の実施

これまで、需要動向 (市場性、市場ニーズ) については、業種別の概況把握程度にとどまり、小規模事業者に対して適切な需要動向、消費動向を提供できる状況になかったことから、新たに、小規模事業者の6割以上を占める卸・小売・サービス業などの事業者は、地元住民や観光客を主な対象に経営を行っている実態を踏まえ、事業計画を策定した小規模事業者の販売する商品や、提供するサービスなどについて、これらの購入層が多数参加する各種イベント (刈和野の大綱引き、協和七夕花火、ドンパン祭り、太田の火まつり、神岡南外花火大会、彩夏せんぼく) の来場者に対し、以下の項目によるアンケート及びヒアリング調査を実施する。

調査結果は、業種別やエリア別などに整理・分析したうえで、一つのデータファイルとして整備し、商品構成や販売計画、消費者サービスへの活用と、新たなニーズや

特産品開発などの需要開拓に繋げていくため、小規模事業者へ個別に提供を行う。

また、調査結果は全職員で情報共有を図り、小売業者等に対する巡回指導時の情報提供や、事業計画策定時の判断材料として活用する。

(調査項目)

- ・属性〔居住地域、性別、年代〕
- ・購入品目 ・選択基準 ・価格 ・満足度 ・改善点 ・特に気に入った点
- ・商品・サービスに対する要望 など

(2) タブレット端末を活用した情報提供

日経テレコン 21 の POS 情報による売れ筋商品の動向や、各種マーケティング調査〔日本チェーンストア協会の販売統計（月報）による商品別の動き、じゃらんリサーチセンターによる宿泊旅行における消費ニーズなど〕を活用し、地域内外の市場及び需要動向等の情報収集・整理・分析を行い、小売業者や飲食業者の品揃え、商品の見直しなどに活用するほか、小規模事業者の新たな需要開拓や販路拡大に繋げるため、経営指導員による巡回訪問の際、タブレット端末を用いて売れ筋商品や商品・サービスの市場性など、経営判断の材料として活用可能な情報を迅速に提供していく。

(目標)

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
需要動向調査 〔回収目標数〕	未実施	6回 〔各100〕	6回 〔各100〕	6回 〔各100〕	6回 〔各100〕	6回 〔各100〕
上記調査結果利用事業者数 (件/年)	未実施	33	33	33	33	33
タブレット端末による 情報提供支援 (回/年)	未実施	132	132	132	132	132

(※需要動向調査結果利用事業者数の目標数は、3. 事業計画策定件数)

(※タブレット端末による情報提供支援の目標回数は、3. 事業計画策定件数×4回)

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】

小規模事業者が抱える最大の経営課題である「売上げの伸び悩み」の解決を図るため、首都圏等の消費者に対し、特に地域産品や地域特有の加工食品の販売支援を行い、新たな販路開拓とともに、小規模事業者の持続的発展に繋げていく。

これまで、首都圏を会場に大仙市等と連携し物産展を開催しており、出展者は地元で古くから親しまれている農産物加工品や、菓子、地酒の製造販売業者などであり、新規取り引きに繋がった事例も出てきている。

今後は、前述の出展者のほか、地域産品や地域特有の加工食品を製造、販売している小規模事業者や、安心・安全にこだわりをもった農産物を生産している農業者などにも広く出展を働きかけることで、新たな出展者を増やし、地域の魅力ある商品の認知度向上を図るとともに、新たに、出展者に対する事前のプレゼン・PR方法や、終了後の反省点、課題の検証、出品商品の見直しなどを含めたフォローアップについて

支援を行っていく。

また、6次産業化などによる自社商品の販路拡大を支援するため、食品製造・販売事業者や農業者に対し、地元金融機関が主催するビジネスマッチング商談会などへの積極的な参加についての働きかけと、出展時の支援を行っていく。

併せて、自社のホームページでリアルタイムの商品PRやイベントなどの情報発信により販売促進の効果が期待できる、商工会による無料のホームページ作成ツールである「SHIFT」の活用推進に向け、巡回訪問時に周知を図りながら登録事業所数を増やしていく。

(事業内容)

(1) 販路開拓支援

首都圏を会場に、観光客や在住者、駅を利用する通勤者などの個人消費者を主なターゲットとして、平成25年度から大仙市、大仙市観光物産協会と共催で実施している物産展を、今後も引き続き年1回実施する。

これまでの実施により、小規模事業者の販路拡大に繋がった事例も出ていることから、今後は、これまでの出展者のほか、地域産品や地域特有の加工食品を製造、販売している小規模事業者、安心・安全にこだわりをもった農産物を生産している農業者などに対し、広く積極的な出展の働きかけを行うとともに、出展する小規模事業者に対しては、集客や販売促進に繋げるための出展商品の選定や、効果的な販促ツール(チラシ、パンフレット、POP、SNSなど)の作成・活用方法のセミナー、専門家派遣による支援などを行い、販路開拓と地域の魅力ある産品の認知度向上に繋げていく。

また、これまで、6次産業化に向けた地場産品創出や、新たな事業展開に取り組む人材育成を目的とした事業を行ってきたが、大きな成果が得られていないことから、今後は、新たに、食品製造・販売事業者や、こだわりをもった農産物を生産する農業者などを主な対象として、6次産業化による自社商品の販路拡大を支援するため、地元金融機関などが主催するビジネスマッチング商談会の情報提供と、積極的な参加の働きかけを行うとともに、商談会へ出展する際には、商談シートの作成やプレゼン方法などについて専門家派遣の活用も図りながら、商談成立に向けた支援を行う。

(2) ECサイトを活用した販路拡大支援

自社のホームページにおいて、経費を掛けずにリアルタイムで広く商品PRやイベントなどの情報発信が可能となり、販売促進の効果が期待できる「SHIFT」の登録事業所数が現在113件であることから、活用推進に向け、巡回訪問等での周知を図りながら登録事業所数を増やしていくとともに、登録後は更新状況の把握や効果的な情報発信などについて継続した支援を行う。

また、全国商工会連合会の公式サイトであるニッポンセレクトなどのECサイトを活用し、商品紹介のサポート支援などにより、地域外への販路開拓に繋げていく。

(3) フォローアップ支援

上記(1)の物産展終了後、出展した小規模事業者に対して問題点や課題などの検証を行うとともに、5. 需要動向調査に関することで実施のアンケート及びヒアリング調査による意見や要望なども参考に、商品や販売方法の見直しなどを含めたフォローアップを行う。

(目標)

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
物産展出展支援 (件/年)	16	20	25	30	30	30
物産展出展者への 事前支援とフォロー アップ (件/年)	9	20	25	30	30	30
商談会展展支援 (件/年)	未実施	11	11	11	11	11
SHIFT 新規登録支援 (件/年)	3	11	11	11	11	11
SHIFT による販売取引 (件/年)	8	20	30	40	50	60
EC サイトへの新規 登録支援 (件/年)	未実施	11	11	11	11	11

(※物産展出展支援及びその事前支援とフォローアップの目標件数は、出展スペース見込みなどから算出)

(※商談会展展支援、SHIFT 新規登録支援、EC サイト新規登録支援の目標件数は、経営指導員1人×1件×11人)

II. 地域経済の活性化に資する取組

1. 地域活性化事業

当商工会並びに大仙市、大曲商工会議所の三者が協働で策定した「大仙市花火産業構想」の取り組みを推進するため、当商工会、大仙市、大曲商工会議所で構成する「推進プロジェクト会議」を年2回開催し、地域経済活性化の実現に向けた協議、検討を行うとともに、平成26年4月から5カ年に亘る具体的な施策・事業の取組みを纏めた第I期アクションプランに基づいた事業を、大仙市や大曲商工会議所をはじめ市内関係団体と連携し、以下のとおり実施する。

主な事業として、平成27年度から大仙市内各地で開催される花火大会等の回遊性創出と継続的誘客に向けた「花火のまちのまるごとスタンプラリー」を当商工会が実施するほか、大仙市や大曲商工会議所が誘致を進め、平成29年の開催が決定した「国際花火シンポジウム」に関連して、大仙市の魅力を世界に発信するとともに海外からの誘客に繋げるための「HANABIインバウンド推進事業」、大仙市観光物産協会が実施する花火のまちの特産品を扱った非店舗型のショッピングツール（webやカタログ）による「花火のまち・大仙のネットカタログ通販開発事業」への支援、協力を行い、今後期待される交流人口増加に対応した物産販売やサービス提供など、関連する小規模事業者に対して販売促進やサービス向上などの取組みを支援していく。

また、地区内の人口減少により地域経済が疲弊している中で、個々の小規模事業者が頑張っても地域の活性化に結びつけることが難しいことから、引き続き未婚男女の

出会いの場づくりなど結婚に向けた支援を推進し、地域の人口減少抑制と少子化克服に繋げる。

(事業内容)

- (1) 大仙市、大曲商工会議所と三者協働による「大仙市花火産業構想」推進プロジェクト委員会を年2回開催し、地域活性化に向けた所要の施策・事業を検討する。
- (2) 大仙市と連携し、平成27年度から新たに、市内各地区で開催される花火大会等を対象に、観光客等の回遊性の創出と継続的な誘客につなげるため「花火のまちなまるごとスタンプラリー」を実施する。

内容は花火会場や道の駅などの観光施設において応募用スタンプカードがついたチラシを配布し、各花火会場等に設けられているスタンプを集めて応募してもらい、抽選で大曲の花火栈敷券や地元産品などを賞品として提供するものであり、交流人口の増加と地区内小規模事業者の経済効果拡大を図る。

- (3) 「大仙結婚を支援する会」事業等へ賛同し、引き続き未婚男女の出会いの場づくりなど結婚に向けた支援を推進し、地域の人口減少抑制と少子化克服を図りながら、地域経済の活性化につなげる。

(目標)

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
スタンプラリー応募 (人/年)	123	150	200	250	300	350
「出会いの場」提供 (人/年)	38	40	40	40	40	40

(※「出会いの場」提供による目標人数は、男女参加者各20名)

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み

1. 他の支援機関との連携を通じ支援ノウハウ等の情報交換に関する事

これまで、他の支援機関との連携については、金融などの相談事案が生じた際に担当者同士による情報交換及び情報入手にとどまり、組織的な支援ノウハウの情報交換及び入手する仕組みとなっていなかった。

そのため本計画では、商工会単独では限界がある情報入手について他の支援機関と連携を強化し、「地域の経済動向・資金需要に関する情報交換」、「事業計画策定支援に関する情報交換」、「創業支援に関する情報交換」により、小規模事業者の持続的発展に向けた経営支援力の強化を図る。

(事業内容)

(1) 地域の経済動向・資金需要に関する情報交換

これまで、金融機関や秋田県信用保証協会との情報交換は、金融相談等による事案が生じた際に担当者同士による情報交換及び情報入手にとどまり、小規模事業者の支援に役立つ情報や支援ノウハウを組織的に取り入れる仕組みになっていなかったこ

とから、本計画では大仙市及び地域内金融機関（秋田県信用保証協会、秋田銀行、北都銀行、羽後信用金庫）との金融懇談会を年2回開催し、景気動向や管内貸付状況、資金需要、地区内市場動向等について情報交換を行う。

さらに、年2回開催される日本政策金融公庫秋田支店管内の商工会経営指導員が集まる「小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会」において、近隣地域の景況、資金需要等の情報交換を行い、得られた情報については小規模事業者の経営戦略策定の際の重要な情報となることから、情報を整理分類の上、職員で共有し個別相談に活用していく。

(2) 事業計画策定支援に関する情報交換

これまで、経営計画策定や実施支援における情報収集は、小規模事業者による関係事案が生じた際に、エキスパートバンクによる専門家指導時などに情報を入手する程度にとどまっていたことから、本計画では引き続きエキスパートバンク利用時の情報収集とともに、秋田県商工会連合会や秋田県よろず支援拠点と販路開拓や支援事例に関する情報交換を四半期に1回行い、小規模事業者の伴走型支援に活用していく。

(3) 創業支援に関する情報交換

これまで、創業希望者に対する創業に向けての様々な課題については、担当者レベルの対応にとどまっていたことから、「大仙市創業支援事業」を構成する大仙市、大曲商工会議所と連携を深めるとともに、創業希望者の状況把握や支援内容、支援ノウハウなどの情報共有を図るため四半期に1回の情報交換を行い、創業者の創出に向けて組織的な支援を行っていく。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

これまで職員の資質向上については、秋田県商工会連合会や中小企業大学校が主催する研修会などへの参加を中心に行ってきたが、団塊世代の大量退職による組織の新陳代謝が進行し、支援スキルの低下が懸念されることから、組織としての支援能力の底上げが課題である。

そのため、本計画ではこれまでの研修会への参加によるOFF-JT加え、チーム支援によるOJTの実践などにより職員の資質向上を図るとともに、事務局長、経営指導員による会議を毎月1回、職員全員による会議を3カ月に1回開催し、支援ノウハウや情報等の共有を図ることで、組織全体の支援能力向上に努める。

(1) 支援能力向上の取組み

小規模事業者支援に必要なスキル習得に向け、これまで継続して行ってきた秋田県商工会連合会や中小企業大学校が主催する研修会への職員派遣を、今後も年間1回以上実施していくほか、小規模事業者への相談支援を行う際に、経営指導員と経営支援員の組み合わせによるチーム支援を実践することで、双方のスキルアップを図っていく。

また、上記2. 経営状況の分析に関することによる、専門家派遣等を活用した支援実施の際には、経営指導員等が同行支援を行うことで、OJTによる専門的な指導ノウハウ習得に努め、支援能力と資質の向上を図っていく。

(2) 支援ノウハウの共有等について

経営指導員の支援能力向上を図るため、毎月1回開催している事務局長・経営指導

員会議において、支援ノウハウ、地区内の動向等の情報共有に努めるほか、職員全員による会議を3カ月に1回開催し、研修会等で得た支援ノウハウや地区内の景況、小規模事業者の経営状況等の情報を共有することで、組織全体としての伴走型支援能力の向上に努める。

また、上記(1)による経営指導員と経営支援員の組み合わせによるチーム支援の実践により、担当職員の不在または異動があった際にも、小規模事業者への切れ目ない支援対応が可能となる体制づくりを行っていく。

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

毎年度、本計画に記載の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

- ① 大仙市並びに地元金融機関等の外部有識者などを含めた外部評価委員会により、毎年度終了後に事業の実施状況、成果の評価を行うとともに見直しの方針を決定する。
- ② 事業の評価・成果・見直しの結果については、理事会に報告し承認を受ける。
- ③ 事業の評価・成果・見直しの結果を当商工会のホームページ (<http://shoko.skr-akita.or.jp/town-daisen/>) で計画期間中公表する。

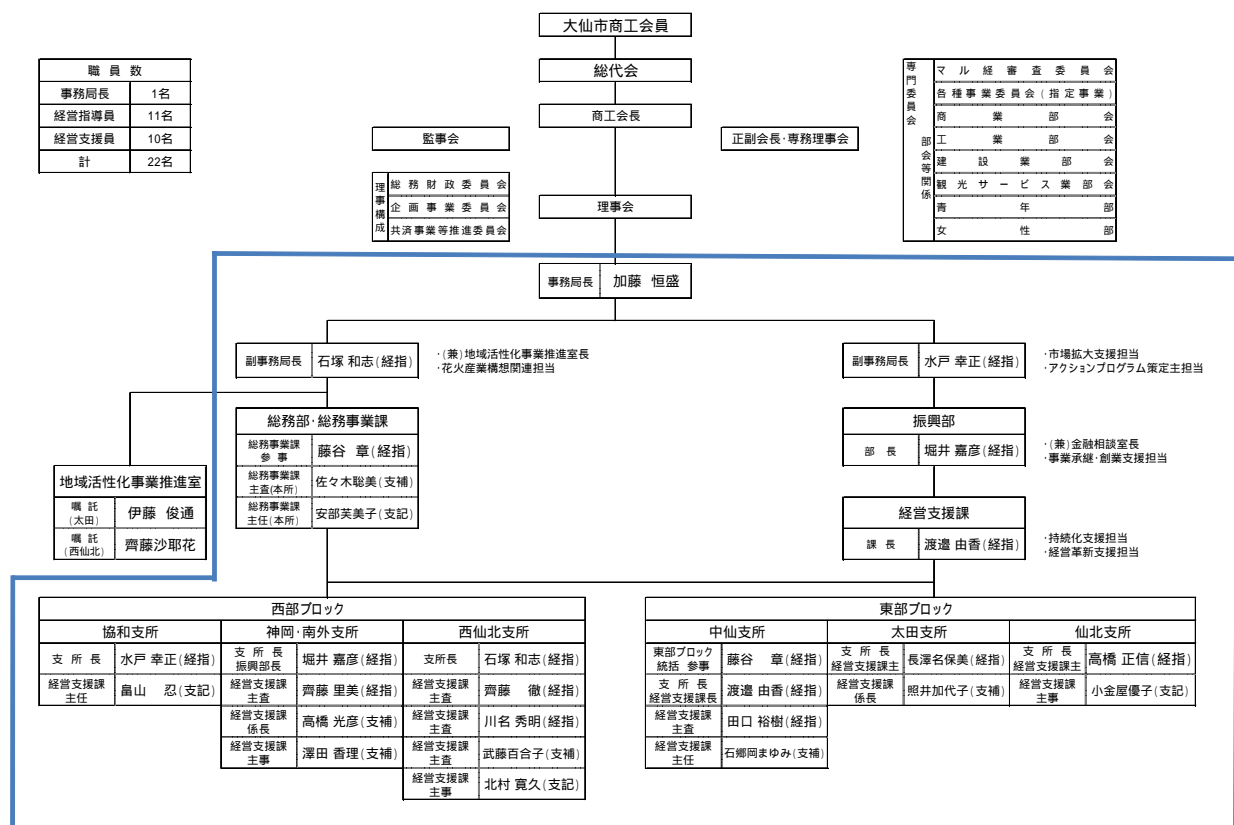
(別表 2)

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

(平成 28 年 4 月現在)

(1) 組織体制



(2) 実施体制

経営発達支援計画は、上記枠内の事務局長（1名）、経営指導員（11名）、経営支援員（10名）の体制で、経営指導員が事業実施に対応し、経営支援員がサポートを行う。また、事務局長は各事業の進捗状況を確認・把握し、的確な人員配置を行う。

(3) 連絡先

- ①住所 秋田県大仙市刈和野字愛宕下 106-3
- ②電話番号 0187-75-1041
- ③ホームページアドレス (<http://shoko.skr-akita.or.jp/town-daisen/>)

(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)

	年度 (28年4月 以降)	29年度	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700
地域経済動向 調査	200	200	200	200	200
経営状況分析	200	200	200	200	200
事業計画策 定・実施支援	300	300	300	300	300
創業・経営革 新・事業承継 支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
需要動向調査	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
販路開拓支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
地域活性化事 業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(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、国補助金、県補助金、市補助金、受託事業費

(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. 「花火のまちスタンプラリー」の実施
連携者及びその役割
<p>1. ■大仙市農林商工部商工観光課 秋田県大仙市大曲花園町 1-1 TEL 0187-63-1111</p> <p>5. ■大曲商工会議所 会頭 佐々木 繁治 秋田県大仙市若竹町 33 番 7 号 TEL0187-62-1262</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「花火産業構想」実現に向け、具体的な施策・事業の取組みを纏めた第Ⅰ期アクションプランにより「花火のまちのまるごとスタンプラリー」を開催するとともに、海外からのインバウンド観光につなげるための「HANABI インバウンド推進事業」、全国に向けて地域製品の販売促進を図るための「花火のまち・大仙のネットカタログ通販開発事業」への協力・支援を行う。
連携体制図等