

経営発達支援計画の概要

実施者名	能代商工会議所（法人番号 9410005003717）
実施期間	平成28年4月1日～平成33年3月31日
目 標	<p>（１）地域企業の減少に歯止めをかける</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「経営をしっかりと行える持続的な企業」の育成強化 ・高齢化が進む経営者に対する事業承継、後継者の育成支援 ・既存事業者の実態やニーズ（資金調達、経営改善等）にあった支援 ・起業・創業支援（雇用の増進） <p>（２）経営の抜本的な見直しを支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営革新を進め、新商品等の開発や新規分野への参入等に繋げる ・地産他消を推進し、物産展等による販路開拓、自立的発展と販路拡大に取り組む <p>（３）観光振興および中心市街地活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他機関と連携しながら、地域のイベントを行い、観光入込客数や宿泊客数を増加させ、能代という地域のブランド化に取り組む <p>【目標達成に向けて】</p> <p>自らの組織力向上とノウハウの蓄積を行っていくことともに、各支援機関と連携しながら、小規模事業者の経営力向上、販売促進等を継続的に支援する。</p> <p>また、自ら経営改善に取り組む意欲のある小規模事業者や創業を目指す方の創業支援、経営革新の支援、事業承継支援、新たな産業の育成などの支援を図り、地域の存立基盤の維持に向けて取り組んでいく。</p>
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営発達支援事業の内容 <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針】 2. 経営状況の分析に関すること【指針】 3. 事業計画の策定支援に関すること【指針】 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】 5. 需要動向調査に関すること【指針】 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】 ・ 地域経済の活性化に資する取組 <ul style="list-style-type: none"> ・「能代の花火」の開催 ・能代七夕「天空の不夜城」 ・ 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 <ol style="list-style-type: none"> 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 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること 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
連絡先	<p>【連絡先】</p> <p>会議所名：能代商工会議所 担 当：中小企業相談所 所長 平川善子 郵便番号：016-0831 住 所：秋田県能代市元町11番7号 電話番号：0185-52-6342 ファクス：0185-55-2233 E-mail：n-yoshiko@shirakami.or.jp ホームページ：http://noshiro-cci.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. 能代市の概要

能代市は、秋田県の北西部に位置しており、西は日本海に面し、北は白神山地、東は出羽丘陵を臨み、奥羽山脈に源を発する1級河川米代川の流域に沿って拓ける能代平野などが発達し、肥沃な田園地帯を形成する自然環境に恵まれた地域である。

H18年3月、能代市と二ツ井町との合併により誕生した。市の人口は57,564人（H26年3月末現在）で、秋田地方法務局や国土交通省、県の出先機関が集中するなど、県北における行政、経済の中心都市の一つである。

面積は、約427k㎡（東西約30km、南北約35km）で、秋田県全体の面積の約3.7%を占めており、地目別では、山林が42.2%（約180k㎡）、農地が20.4%（約87k㎡）で、宅地は3.9%（約17k㎡）を占めている。

図表1：能代市の位置



2. 当地域の現状と課題

(1) 人口

S40年には人口8万人以上を有していたが、図表3「能代市の人口」のとおり能代市の人口は年々減少しており今後もこの傾向が続くものと推測される。そのため、商圏の縮小に伴う中心市街地の縮小が課題と認識している。このことから、中心市街地を核とした経営基盤の整備と交流人口の拡大に向けた対策が必要である。

<図表2：能代市の人口>

(各年3月31日現在)

	H2年	H12年	H22年	H24年	H26年
旧能代市	57,037	54,454	60,578	59,204	57,564
旧二ツ井町	14,239	12,580			
合計	71,276	67,034			

(出典：能代市ホームページ。H18年に能代市と二ツ井町が合併したので、H22年以降は合併後の能代市の人口である。)

(2) 事業者数

H18年に旧二ツ井町と合併してからは、現在の能代市に能代商工会議所と二ツ井町商工会が併存している状況にある。ここでは能代商工会議所管内事業所数の推移を見ていく。

図表3「能代商工会議所管内の事業者数の推移」とおり、H25年、26年、27年3月31日現在の事業者数を時系列に見たところ、事業者数が年々減少している。特に、H26年と27年の比較で見ると、小規模事業者数の減少率は90.7%と1割近く減少しているが、小規模事業者以外の事業者はH26年、27年とも551社で変わっておらず、小規模事業者の減少が顕著である。

その要因、大きな課題として挙げられるのが「事業承継」の問題である。

H26年度に実施した管内の従業員数20名以下の事業所1,731件を対象とした事業承継に関する調査では、全体の64%が60歳以上の経営者と高齢化が進んでいることや、今後の事業継続についても77%の事業所では後継者が決まっておらず、そのうち22%が後継者を探しており、60%超が「10年以内に後継者を決めたい」と考えていると回答した。また、当所を事業承継の相談に利用したいと考えている事業所が10%を超えており、具体的な支援策を提示していくことが必要である。

業種別の状況については、「(3) 市内企業の景況感」「(5) 産業別特徴」において補足する。

<図表3：能代商工会議所管内の事業者数の推移>

業種別	事業者数	H25.3.31現在		H26.3.31現在		H27.3.31現在	
		商工業者数	うち 小規模事業者数	商工業者数	うち 小規模事業者数	商工業者数	うち 小規模事業者数
A	農 業	0	0	0	0	0	0
B	林 業	0	0	0	0	0	0
C	漁 業	0	0	0	0	0	0
D	鉱 業	0	0	0	0	0	0
E	建 設 業	225	196	222	193	202	173
F	製 造 業	446	317	440	311	406	277
G	電気・ガス・熱供給・水道	3	0	3	0	3	0
H	情報通信業	38	29	37	28	37	28
I	運 輸 業	29	22	29	22	27	20
J	卸 売 ・ 小 売 業	891	645	870	627	811	568
K	金 融 ・ 保 険 業	75	64	74	63	67	56
L	不 動 産 業	71	70	71	70	64	63
M	飲 食 店	442	297	439	293	407	261
N	医 療	95	88	93	86	92	85
O	飲 酒	3	0	3	0	3	0
P	複合サービス事業	0	0	0	0	0	0
Q	サ ー ビ ス 業	474	511	474	511	431	468
R	公 務	0	0	0	0	0	0
S	他に分類されない産業	0	0	0	0	0	0
小 計		2,792	2,239	2,755	2,204	2,550	1,999
前年比				98.7%	98.4%	92.6%	90.7%

(出典：能代商工会議所)

(3) 市内企業における景況感

図表4「中小企業景況調査」のとおり、H27年10月～12月の3か月間における能代市内の中小企業景況調査を当所にて実施（調査対象数140社、回答数92社、回収率65.7%）したところ、全業種において、売上DI、採算DI、来期の見通しDIがマイナスとなっており、多くの中小企業が依然厳しい認識を持っていることが類推される。なお、業種別の特徴については後述の「(5) 業種別特徴」にて説明する。

<図表4：中小企業景況調査（平成27年10月～12月）>（能代商工会議所にて実施）

	回答数	売上DI	採算DI	来期の見通しDI	今期の設備投資実施	来期の設備投資計画
全業種	92	-21.7%	-27.5%	-30.8%	12.0%	13.0%
建設業	13	-38.5%	-38.5%	-46.2%	7.7%	7.7%
製造業	28	-14.3%	-33.3%	-18.5%	14.3%	17.9%
卸売業	11	-27.3%	-27.3%	-36.4%	0.0%	0.0%
小売業	22	-13.6%	-13.6%	-27.3%	18.2%	4.5%
サービス業	18	-27.8%	-27.8%	-38.9%	11.1%	27.8%

DI・・・ディフュージョン・インデックス。前年同期比または前期比で、「好転」と回答した企業比率から「悪化」と回答した企業比率を引いた数値。

(4) 従業者数

<図表5：従業者数の推移>

	平成18年	平成21年	平成24年	うち10人未満の事業所の従業者数
農林漁業	201	385	254	208
鉱業	35	11	0	0
建設業	2,751	2,389	2,225	905
製造業	4,742	4,518	3,963	875
電気・ガス・熱供給・水道	161	249	241	21
運輸・通信	1,357	1,600	1,522	173
卸売・小売・飲食	7,963	8,057	6,939	3,848
金融・保険	539	556	599	189
不動産	137	326	260	216
サービス	6,709	7,138	7,370	2,445
合計	24,595	25,229	23,373	8,880

（出典：経済センサス 各年7月1日現在）

図表5「従業者数の推移」のとおり、H18年と21年を比較すると従業者数は若干増加しているが、H21年と24年と比較すると大きく減少していることから、総じて減少傾向にあると言える。業種別にみれば、金融・保険、サービス業での労働生産性の高い業種での従

業者数は増えているものの、業績の低迷および見込みの厳しさを理由に、その他の業種では全て従業員数が減少している。

当所としては、市内企業の業績維持・向上の支援を課題と認識し、経営発達支援事業に取り組み、成果を上げることが、市内企業の雇用維持に貢献できるものと考えている。

また、市内企業への就職や定着を支援するために、市内企業に勤務する若者の人材育成を積極的に行うとともに、市内企業をマスメディアやホームページなどで積極的にPRすることによって、地元で頑張る企業の魅力を発信していくことも取組の一つとして考えている。

(5) 業種別特徴

① 商業（卸売業、小売業）・サービス業

図表6「卸売業、小売業、サービス業 中小企業景況調査（H27.10～12）」のとおり、市内の卸売業、小売業、サービス業において、現状のみならず見通しも厳しいという認識を持っている。

<図表6：卸売業、小売業、サービス業 中小企業景況調査（H27.10～12）>

	売上				採算				来期見通し			
	増加	不変	減少	DI	増加	不変	減少	DI	増加	不変	減少	DI
卸売業	18.2%	36.4%	45.5%	-27.3%	9.1%	54.5%	36.4%	-27.3%	0.0%	63.6%	36.4%	-36.4%
小売業	22.7%	40.9%	36.4%	-13.6%	18.2%	50.0%	31.8%	-13.6%	13.6%	45.5%	40.9%	-27.3%
サービス業	16.7%	38.9%	44.4%	-27.8%	5.6%	61.1%	33.3%	-27.8%	5.6%	50.0%	44.4%	-37.5%

(出典：能代商工会議所)

また同調査で「経営上のネック」を聞いたところ、卸売業では「需要の停滞」、「販売単価の低下・上昇難」「仕入単価の上昇」が上位を占めた。小売業では「需要の停滞」、「消費者ニーズの変化への対応」、「大・中型店の進出による競争の激化」が上位を占め、サービス業では「利用者ニーズの変化への対応」、「需要の停滞」などが上位を占めた。

<図表7：能代市内における商店数の推移>

		総数	経営組織別		従業員規模別	
			法人	個人	4人以下	5人以上
平成11年	旧能代市	1,025	507	518	709	316
	旧二ツ井町	212	57	155	166	46
	合計	1,237	564	673	875	362
平成14年	旧能代市	880	440	440	586	294
	旧二ツ井町	198	51	147	160	38
	合計	1,078	491	587	746	332
平成16年	旧能代市	871	448	423	572	299
	旧二ツ井町	182	55	127	149	33
	合計	1,053	503	550	721	332
平成19年	合計	942	473	469	613	329

(出典：能代市ホームページ 商業統計)

図表7「市内商店数の推移」に示すとおり、H11年～H19年と徐々に商店数は減少し、現在においてもこの傾向は続いているものと認識している。当地域の商業環境は、能代駅前、畠町、上町を通る県道205号沿いを中心に商店が連なっている。H11年より郊外に大型店が複数出店したことや、H18年にアーケードの老朽化による撤去が開始されたことにより、中心市街地の個店の売上減少が続き、厳しい経営環境は続いている。

以上を踏まえて、中心市街地の活性化、個店の販路開拓等への持続的な取り組み、ビジネスモデルの再構築などが課題であると認識している。

② 製造業・建設業

図表7「製造業・建設業 中小企業景況調査 (H27.10～12)」のとおり、市内の製造業・建設業において、現状と見通しは厳しいという認識を持っている。

<図表7：製造業・建設業 中小企業景況調査 (H27.10～12) >

	売上				採算				来期見通し			
	増加	不変	減少	DI	増加	不変	減少	DI	増加	不変	減少	DI
製造業	17.9%	50.0%	32.1%	-14.3%	11.1%	44.4%	44.4%	-33.3%	11.1%	59.3%	29.6%	-18.5%
建設業	7.7%	46.2%	46.2%	-38.5%	0.0%	61.5%	38.5%	-38.5%	0.0%	53.8%	46.2%	-46.2%

(出典：能代商工会議所)

また、同調査で「経営上のネック」を聞いたところ、製造業では「需要の停滞」、「原材料等価格の上昇」、「製品ニーズの変化への対応」が上位を占めた。建設業では「官公需要の停滞」、「熟練技術者の確保難」が上位を占めた。

能代市は北前船の港として発展したが、米代川から運ばれる天然秋田杉や銅をはじめとする鉱山の恵みにより、明治のころには「東洋一の木都」と言われたほど、木材産業は代表的な地場産業であり、地域の基幹産業の一つでもあった。しかし、天然秋田杉の枯渇と相まって、人口減少などによる国内の住宅着工件数の減少や住宅ニーズの多様化による新製品開発によって、一般製材品離れが生じたことから、木材出荷額が激減した。あわせて市内製造業者数が減少する状況において、残存した事業者のなかには、昔ながらの製材技術による高付加価値化や地域外への販路開拓などの取組を行っている企業もあり、ビジネスモデルの再構築も考慮に入れた企業の生き残りが求められている。

建設業については、図表7のとおり、全ての業種のなかで売上DI、採算DI、来期見通しDIともに最も厳しい数値を示しており、厳しい業況が伺える。公共事業が激減するなかで、脱公共事業や地域密着の取組等、事業構造の転換が必要であると認識している。また、H32年6月に運転開始を予定されている「東北電力能代火力発電所の3号機」関連の製造・建設需要が期待されているが、こうした需要に応えられるだけの経営基盤を確立していくことが求められている。

以上を踏まえて、個社への販路開拓等の持続的な取組、ビジネスモデルの再構築、財務体質強化などの経営基盤の確立などが課題であると認識している。

(6) 観光

能代市は「世界自然遺産 白神山地」を背景にいただき、豊富な自然系資源と魅力的な地域の食材、特徴ある施設やイベントがある。代表的なものとして、図表8「能代市の主な観光名所」にも示したような、日本一の規模を誇る「風の松原」や木都能代の象徴ともいえる旧料亭「金勇」、400年以上能代山本地域の中心であった「檜山城跡」などがある。

<図表8：能代市の主な観光名所>



また、「港まつり能代の花火」などの夏祭りも徐々に浸透し、図表9「能代市の観光統計」のH20年度から24年度までの統計でも示すとおり、観光入込客数は年々増加してきた。

<図表9：能代市観光統計>

(単位：人)

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
観光入込客数	1,391,127	1,362,396	1,491,288	1,410,593	1,711,676
宿泊者数	98,620	106,963	102,256	108,221	113,345
夏祭りイベント客数	510,000	425,000	495,000	477,000	780,000

(出典：能代市観光振興基本指針 H25.9)

しかし、観光入込客数や夏祭りイベント客数の増加に比べ、宿泊客数が少ない現状にあることから、H25年9月には能代市にて「能代市観光振興基本指針」を制定し、自然や地域資源を活かした観光振興や、能代の花火、天空の不夜城、能代七夕などを東北の夏祭りとしてブランド化することを基本方針に、観光入込客数、宿泊客数、夏祭りイベント客数の増加を目指して各種取組を行っている。

「能代の花火」については、当所が主催し、昨年の実績では17万以上の観客を集めた。三尺玉の打ち上げなど、他地域と差別化された花火大会として位置づけされている。夜間の開催ということもあり、宿泊客の増加にも貢献している。

また、「能代七夕」は1,000年以上にも及ぶと言われている伝統と歴史に培われたお祭りである。この七夕の灯籠を明治時代の大きさに復活させて、8月の七夕ウィーク（こども七夕・天空の不夜城・役七夕）にはワークショップを通じた体験型観光も取り入れ、100万人の集客を目指している。そして通年観光に向けて七夕等の常設展示館（観光拠点館）を整備し、地域の文化、物産の発信基地として地域経済に結びつけるための取組を行っている。

以上を踏まえて、滞在型、体験型の観光振興を通じて、「能代」を多くの人に知ってもらい、さらに好印象を持ってもらうことで、地域のブランド化を図り、中心市街地における

交流人口の流入と地域小規模事業者の活性化を行うことを課題と認識している。

3. 能代商工会議所の役割

当所は、S22年6月の創立以来、現在に至るまで、一貫して地域の産業振興に取り組んできた。商工業者に役立つ・必要とされる会議所を目指して「まず、やってみる」をスローガンに、地域基盤と公共性を持つ組織を活かし、地区内における商工業者を総合的にサポートしてきた。地域開発や観光振興、環境整備等の会員の意見を集約し、国・行政・関係機関等へ陳情・要望し、地域振興の発展に努めるという、地域の総合経済団体としての役割を担ってきた。

また、事業者への各種情報提供、記帳指導、金融（資金調達）指導のほか、経営全般への指導を行うとともに、各種共済制度を取り揃え、地域の小規模事業支援機関としての役割も果たしてきた。

しかしながら、前述の「2. 当地域の現状と課題」で示したとおり、将来的な人口の減少、および全業種において現状と見通しが厳しいという企業の認識を踏まえると、当所が行ってきた経営支援を従前よりももっと多くの事業者に展開していかなければ、地域の存立基盤はどんどん衰退していくことが予想される。

4. 地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方

上記のような地域の現状と課題、および当所の役割を踏まえ、10年後以降も地域の経済基盤を確立していくために、以下のとおり「地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を策定する。

<小規模事業者の中長期的な振興のあり方（＝10年後の企業や地域のあるべき姿）>

(1) 地域企業の減少に歯止めをかける。

- ① 既存の小規模事業者が持続的発展を遂げている
- ② 技術承継や事業承継を円滑に進め、後継者不足による廃業が最小限である
- ③ 地域内での創業が増え、長きにわたって継続している

(2) 経営の抜本的な見直しを行う。

脱公共工事等の事業構造の転換や、製品の高付加価値化等の経営革新を行う企業が増えている。

(3) 観光振興や中心市街地活性化により、交流人口の増加を狙い、地域小規模事業者への波及効果をもたらす。

5. 当所における経営発達支援事業の目標

「地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を受けて、当所では H28 年度から 32 年度までの目標を制定し、後述の経営発達支援事業を通じて実現していく。

(1) 地域企業の減少に歯止めをかけるために

- ①既存事業者の経営状況を詳細に把握し、需要動向の調査、事業計画の策定・実施支援、販路開拓などを支援しながら「経営をしっかりと行う持続的企業」を数多く育てる。
- ②高齢化が進んでいる経営者に対する事業承継、後継者の育成の支援を行う。
- ③資金調達、事業承継、経営改善など既存事業者の実態やニーズにあった支援を行う。
- ④起業・創業支援により雇用の増進を図る。

(2) 経営の抜本的な見直しを支援するために

- ①経営革新を進め、新商品等の開発や新規分野への参入等につながる支援を行う。
- ②物産振興のため、地産他消（地域外に販路を求め）を推進し、物産展等により販路開拓
に取り組むとともに、自立的発展と販路拡大に取り組む。

(3) 観光振興および中心市街地活性化のために

他機関と連携しながら、地域のイベントを行い、観光入込客数や宿泊客数を増加させ、能代という地域のブランド化に取り組む。

以上の事業を行うため、自らの組織力向上とノウハウの蓄積を行っていくとともに、秋田県、能代市との協力体制、あきた企業活性化センター、秋田県事業引継ぎセンター、秋田県よろず支援拠点、秋田県中小企業再生支援協議会、日本政策金融公庫 秋田支店、地元金融機関などの各支援機関と連携しながら、小規模事業者の経営力向上、販売促進等を継続的に支援する方針で進めていく。

自ら経営改善に取り組む意欲がある小規模事業者や創業を目指す方の創業支援、経営革新の支援、事業承継の支援、新たな産業の育成などの支援を図り、地域の存立基盤の維持に向けて取り組んでいく。

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28年4月1日～平成33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】

地域内の中小企業景気動向について、様々な情報を集めるものの、これまで定期的に発信は行ってこなかった。

今後は、発信時期を明確にするとともに所内で専任職員を配置し、四半期毎に全企業の項目別・産業別D I 値、設備投資、経営上の問題点など調査・分析する。また、支援機関の地域金融機関やあきた企業活性化センター、秋田県中小企業団体中央会の景気レポート等を基に分析を行い、各業態の事業者へ情報を提供し、経営分析および事業計画策定等の参考資料とする。起業者や地域内への新規出店者に対しても、情報提供を積極的に行い支援する。

(事業内容)

(1) 能代市内の企業に対する当所独自景況調査（四半期ごと）

当所にて能代市内の企業の実態を調査・分析・情報提供することにより、経営指導員からの指導や各企業における経営戦略策定の参考とすることを目的とする。

①調査項目：景況に対する認識、売上の増減、今後の売上の見込み、雇用の見込み、消費税増税等の影響、同業他社との比較、資金繰り等

②整理・分析を行う手段：市内の企業の120社（建設業、製造業、商業等）を、地域の実情や比率を考慮してピックアップし、調査票を郵送または手渡しをする。回収した結果については、中小企業相談所の補助員がとりまとめ、地域の小規模企業が見やすいように、業種別・企業規模別・課題別等の視点で整理・分析を行う。

③成果の活用方法：

ア．当所会報およびホームページ、地元紙「北羽新報」に提供し、企業が独自の事業活動の参考材料とする。

イ．当所内で共有化し、巡回訪問や窓口訪問時に配布することで、経営状況の把握や事業計画の作成を促すきっかけとする。

(2) 秋田県、能代市の統計調査

当所にて、秋田県、能代市の人口、所得、消費者物価指数、景況認識等を調査・分析

し、企業に情報提供することにより、経営指導員からの指導や各企業における経営戦略策定の参考とすることを目的とする。

①調査項目：

- ア．秋田県HP・・・秋田県内の景気動向（先行指標、一致指標、遅行指標）県内企業の景気認識、売上の伸び等
- イ．能代市HP・・・市内人口・事業所の推移、通行量、市民所得、消費者物価指数

②整理・分析を行う手段：秋田県や能代市の統計のうち、地域の小規模事業者の事業活動に参考になる統計を、年に1回ピックアップして、指標の解説や当所の視点でコメントを加えながら整理・分析を行う。

③成果の活用方法：

- ア．当所会報および当所ホームページに掲載し、企業における事業活動の参考材料とする。
- イ．当所内で各種統計調査を共有化し、巡回訪問や窓口訪問時に配布することで、企業とのコミュニケーションを図り、経営状況の把握や事業計画の作成を促すきっかけとする。

(目標)

支援内容	直近年度	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
地域独自の 地域景気動向調査	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
秋田県、能代市の 統計調査	未実施	年1回	年1回	年2回	年2回	年2回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

当所では、これまで会報や施策普及パンフレット等の情報提供による定期的な巡回訪問等、会計ソフトによる記帳指導・代行や自計化の推進支援、資金調達に係る相談対応を中心に小規模事業者の経営課題等財務内容の把握に努めてきた。

しかしながら、現状の計画に基づいた定期巡回のみでは一方的な情報提供にとどまり、相談に発展して初めて個別のヒヤリングを行うこととなるほか、従来の定期巡回では事業内容や経営資源、個別課題（地域課題等）の詳細把握と蓄積が難しく、また、税務申告のみを目的とした記帳指導では管理会計に至らず、自発的な経営計画の策定には至らない等、問題点が山積みしている。

本事業では、現在実施している定期的な巡回を「情報提供型」から「経営管理体制型」へと転換を図り、地域の小規模事業者を広く対象とした経営状況や経営課題の把握を行うとともに、経営体質の強化を目的とした経営分析を積極的に展開する。

また、資金調達が必要としている事業者については、財務分析の徹底を図るほか、個別に具体的な課題についても、税理士等の専門家の協力やミラサポの専門家派遣を活用するなど効果的・効率的に支援を行う。なお、経営分析の結果は個別の事業計画策定な

どでも活用していく。

(事業内容)

(1) 巡回訪問等による状況把握と掘り起こし

巡回訪問や窓口相談によるヒアリング調査、各種セミナー等の開催を通じて、経営指導員ができるだけ多くの企業の現状を把握し、今後の対策に反映する。

ア. 手 段 : 巡回訪問や窓口対応時に、経営指導員や補助員が経営者へヒアリングを行う。

ヒアリング結果は、シートにまとめ、当所内で共有化する。

イ. 分析項目 : 売上・粗利の増減、経営者の現状認識等、資金調達の要望等、短時間のヒアリングで把握できる内容。

ウ. 成果の活用 : 今後、巡回・窓口相談時の詳細分析や事業計画策定を行う必要があるかどうかの判断材料とする。

(2) 経営指導員による詳細分析

上記(1)の結果、以下の対象事業者については、複数年度の決算書を分析したり、経営者と時間を設けてヒアリングすることで、企業の現状をより詳細に把握し、窮境要因や成長要因の分析を行う。

ア. 対象事業者 : a. 事業者自らが詳細分析を希望した場合

b. 事業者の業績悪化(2期連続赤字、主要顧客の取引停止など)や業績向上の可能性を理由に、当所が該当事業者における経営分析の必要性を判断した場合

イ. 手 段 : 事業者ごとに担当経営指導員を決め、税務申告書(控)や借入明細書を手入れし、またヒアリングを通じて、現状分析を行う。分析結果については、シートにまとめ、所内で共有化する。

ウ. 分析項目 : 複数年度の決算書に基づく財務分析(収益性、安全性、生産性、成長性)、借入状況の推移、SWOT分析

エ. 成果の活用 : 業績が厳しい企業には窮境要因(弱みの真因)を、成長志向の強い企業には成長要因(強みの源泉)を明確にすることで、それぞれの今後の方向性を決めていく基礎資料とするとともに、事業計画の策定を促す。

(3) 外部専門家等による専門的な分析

経営、税務、金融、労務、取引等の専門的な課題や業種に特化した課題については、専門知識を有する税理士(商工調停士)、中小企業診断士、ミラサポの専門家等と協力して財務、決算等の項目を基に経営分析を行う。また、秋田県、地域金融機関、あきた企業活性化センター、秋田県よろず支援拠点のコーディネーター等とも、企業の状況を相談しながら経営分析を行う。

ア. 手 段 : 事業者ごとに担当経営指導員を決め、担当経営指導員が専門的な分析

が必要と判断した場合、各種専門家の派遣を行う。専門家と企業のマッチングの際には、担当経営指導員も同席し、分析内容を把握する。

イ. 分析項目：例えば、労務であれば、労務コンプライアンス、就業規則等、従業員のモラルなどを分析する。このように相談内容により分析項目は変える。

ウ. 成果の活用：高度または専門的な内容を分析することで、経営者の打つべき戦略の成功度合を高めていく。また、経営指導員等のスキル向上にも寄与する。

(4) 融資のための経営分析

巡回訪問時に資金調達の要望を把握し、融資担当者が金融機関からの資金調達が必要と判断した場合は、マル経資金等を斡旋するために、経営分析を行う。

ア. 手段：融資担当者が、融資書類を作成する段階で過去2期分(2年分)の財務諸表を分析するとともに、経営者とのヒアリングを行う。分析が難しい場合は、ミラサボ等の専門家に支援を依頼する。

イ. 分析項目：財務分析(安全性、収益性、生産性、成長性)、現状の定性的な状況

ウ. 成果の活用：経営状況の分析結果は事業計画策定に向けた支援に活用する。

(目 標)

支援内容	直近年度	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
状況把握	50社	55社	60社	65社	70社	70社
詳細分析	7社	10社	12社	14社	17社	20社
専門家による分析	4社	5社	6社	7社	8社	10社
融資のための分析	25社	27社	29社	30社	30社	30社

3. 事業計画の策定支援に関すること【指針②】

小規模事業者の持続的発展において、事業者自身が事業計画を策定し、PDCAサイクルを回しながら経営を行うことは、非常に重要なことである。

しかしながら、小規模事業者においては経営者自らが事業計画を作成する時間を持てなかったり、事業計画作成のスキルを有していなかったりする企業が少なくない。

そこで、小規模事業者の事業の持続的発展を図るため、項目1「地域の経済動向の調査」、項目2「経営分析」、項目5「需要動向調査」等の結果を踏まえ、事業計画策定支援及び地域金融機関、秋田県よろず支援拠点のコーディネーター等とも連携し、事業計画策定支援を行い、小規模事業者の持続的発展を図る。最終的には事業者自身が事業計画の作成をするような指導を行う。

また、経営者の高齢化が進む中で、特に60歳以上で後継者が決まっておらず(全体の31.9%)、将来の事業存続に課題や悩みを抱えていることから、事業承継支援を当所の重要課題の一つと位置づけし、需要動向や事業承継問題を含め将来の分析や事業計画策定について支援する。

(事業内容)

(1) 事業計画策定の企業の掘り起こし

当所会報や当所ホームページなどに、事業計画のノウハウ・作成等に関するセミナー、個別相談会の開催の周知を行い、事業策定計画を目指す小規模事業者をより多く掘り起こし、経営の向上等を目指す。また、経営分析の結果、受講者が資金調達や経営革新等を希望した場合、または事業承継や業績悪化につき、事業計画の作成が必要と判断した企業には当所から事業者に提案を行う。

(2) 事業計画の作成支援

① 既存事業者向けの事業計画の作成支援（一部、持続化補助金申請も含む）

巡回訪問やセミナーにおいて、事業計画の必要性や作成手法を伝えるとともに、実際に事業計画を書いていただく。巡回訪問やセミナーで全て作成できるとは限らないので、書けないところについては担当経営指導員が丁寧に完成まで指導する。過去の経験から、作成までに平均1事業者当たり3回程度の訪問が必要である。

上記の取組は、年間を通じて行う。また、小規模事業者持続化補助金については、過去に多くの事業者が取り組んでおり、事業計画を書くための良いきっかけとなったため、公募があった時には速やかに市内企業に周知し、上記と同様の支援を行うことで、補助金申請に取り組んでもらう。

② 創業希望者向けの事業計画の策定支援

当所では、創業塾を年1回（1日6時間を3日間実施）開催し、年3名から5名程度の創業者を輩出している。この流れを今後も継続し、創業塾を開催する。担当経営指導員が受講者への継続フォローを行い、丁寧に完成まで指導する。過去の経験から、作成までの相談で1人あたり5回程度の来所が必要である。

③ 経営革新実施者向けの経営革新計画策定支援

厳しい経済市場の変化に対し、現状からの変革を図るため、経営革新塾を年に1回開催し、知識を向上させると共に、相談会の開催による経営革新計画策定などの支援を実施する。経営革新塾だけで経営革新計画を策定するのは困難なので、担当経営指導員が丁寧に完成まで指導する。また、より詳細に検討していくために、経営革新計画の承認支援経験がある専門家を招聘し、県知事への申請・承認まで指導する。過去の経験から、作成までに1人あたり5回程度訪問が必要である。

④ 資金調達のための事業計画策定支援

マル経（小企業等経営改善貸付制度）の貸出実績件数については、秋田支店管内の商工会議所の中ではトップクラスであり、デフォルトも少ないのが特徴である。今後も事業者に対して、マル経をさらに斡旋するとともに、事業者が作成した計画書に対し、担当経営指導員が不足点や改善点の指導を行い、円滑な資金調達に繋げる。

更に、持続的発展に取り組むために必要な設備資金等については、事業計画策定の支援を行い「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用しながら、進捗状況の確認と必

要な指導・助言を行う。

⑤ 事業承継のための事業計画策定支援

事業存続に関する事業承継は、早めの取組が重要であるため、事業承継に特化したセミナー開催・個別相談会を開催し、該当事業者の参加を促す。秋田県事業引継支援センターのコーディネーター、地域金融機関等と連携しながら、事業者が作成した事業承継計画に対して、担当経営指導員が不足点や改善点を指導し、完成に向けて支援する。また、必要に応じて地域金融機関等の協力を得て、人材バンクを活用し他地域の起業家とマッチング等の情報提供を行い、小規模事業者の事業引継ぎによる持続的発展を促す。

⑥ 経営改善フェーズにある企業の事業計画策定支援

業況が厳しく、経営改善フェーズにある企業については、経営改善計画の策定支援を行う。資金面については、経営安定資金（秋田県信用保証協会付）も利用していることから計画策定にあたっては、秋田県信用保証協会、地域金融機関と連携を密にして支援を行っている。今後もこのニーズが増えると思込まれるため、引き続き支援を継続していく。

(目 標)

支 援 内 容	直近年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度	H32 年度
経営計画セミナー回数	なし	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
経営計画セミナー受講者数	0 人	20 人	20 人	20 人	20 人	20 人
創業塾回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
創業塾受講者数	8 人	10 人	10 人	12 人	12 人	15 人
既存事業者向け事業計画	5 社	6 社	6 社	7 社	7 社	8 社
創業希望者向け創業計画	3 社	4 社	4 社	5 社	5 社	6 社
経営革新計画の県知事承認	0 社	2 社	2 社	3 社	3 社	3 社
資金調達のための事業計画	25 社	27 社	29 社	30 社	30 社	30 社
事業承継計画	1 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
経営改善計画	1 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
計画策定事業者合計	35 社	43 社	45 社	49 社	49 社	51 社

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

過去の小規模事業者持続化補助金の採択事業者を見てみると、申請件数に比較して採択率は非常に高く、今後も申請者の拡大を図りながら、推薦件数を増やしていきたい。また、「3. 事業計画策定支援」において事業計画を策定した事業者全てを対象に、担当経営指導員が2か月ごとに巡回訪問し、進捗状況の確認と課題解決に向けて支援する。

(事業内容)

(1) 事業計画策定事業者への支援（項目3の「事業計画策定支援」における既存事業者による事業計画、経営革新計画、資金調達のための事業計画、事業承継計画、経営改善計

画に対応)。

事業計画策定後、担当経営指導員が2か月ごとに巡回訪問を行い、進捗状況を確認するとともに、必要な指導や助言を行う。問題点が発覚した場合や更なる取組を行いたい場合は、経営指導員自身による指導を継続するとともに、登録専門家の招聘を行い、課題解決に向けて支援する。

(2) 事業計画策定事業者への情報提供

また、事業計画策定後に、国、県、市、支援機関等が行う支援策等を掲載したパンフレットの活用、広報、案内により、支援等の内容が理解できるよう周知を徹底する。

(3) 創業計画策定事業者への支援（項目3「事業計画策定支援」の創業計画に対応）

創業者については、開業後の心理的・資金面での不安もあることから、創業当初は月2～4回程度訪問し、頻度を高め手厚くサポートをする（年間平均では2か月に1回以上の巡回訪問）。また、これまでも創業後は記帳指導、所得税の確定申告指導等の必要な支援を行い、創業関係セミナー等の更なる充実を図り、新規小規模事業者の育成を積極的に支援する。また、必要に応じてミラサボ専門家派遣の活用により、創業者の課題解決に努めていく。

(4) 各種セミナーの開催

事業承継や業種別テーマ、決算書分析等の課題別テーマ等、経営課題に即したセミナーを開催し、事業計画を策定した事業の意識づけを継続させていく。セミナー終了後は受講者の課題や要望、セミナーの理解度等を聞くためのアンケート調査を行い、課題を有する企業へ担当経営指導員が訪問し、個別相談や専門家派遣なども活用しながら課題解決に努めていく。

(目 標)

(前年度を含む)

支 援 内 容	直近年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度	H32 年度
事業計画済み事業者へのフォロー（社数）	35 社	43 社	45 社	49 社	49 社	51 社
事業計画策定済み事業者へのフォロー（訪問数）	210 回	258 回	270 回	294 回	294 回	306 回
セミナー開催	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

事業者が自らの新商品・役務を販売したいときは、需要動向調査が必要となるが、多くの小規模事業者では、その必要性を認識しておらず、調査を行っていない事業者が多いのが現状である。そのため事業者の認識を高めるとともに、事業者が需要動向調査を行う際には、当所でも積極的にサポートしながら、新商品・新役務の販売促進の確度を高めていく。

(事業内容)

(1) 小規模事業者の販売する新商品・役務を対象とした調査

能代市内の事業者が新商品や販路開拓などを行う際に、顧客ターゲットを想定し、そのターゲットのニーズやボリュームなどを予測することが必要となる。その調査について、以下のとおり行っていく。

① ターゲット顧客のニーズ調査

事業者が開発した新商品・役務を顧客がどう判断しているかを調査する際に、調査の有効性を高めるため、当所において以下の支援を行っていく。

- ・ 収集項目：顧客の生の声（商品・役務の満足度合い、価格に対する感度、味・雰囲気などの好み、従来商品・他社商品との比較等）
- ・ 分析手段：まず事業者と経営指導員とで協議の末、ターゲット顧客を想定し、アンケートまたはヒアリングシートを作成する。続いて、その店の顧客情報をもとにターゲット顧客にあった対象へ郵送やメールを送る。
また、物産展で商品購入者へのアンケートまたはブースでの聞き取りを行う場合は、今回の商品選定のポイント、商品や企業への要望、商品の利用頻度等の調査項目を把握するほか、百貨店やバイヤーに対してもニーズ調査等を行い、事業者へフィードバックできる体制を構築する。
回答結果については、経営指導員が、性別・年代別・地域別等、その企業に合った切り口で分析し、事業者に巡回訪問時に直接フィードバックする。
- ・ 成果の活用：当所においては事業者へのアドバイスに、事業者においては販路開拓や商品販売戦略の見直しの参考材料として活用するとともに、事業計画策定の際にも活用する。

② 商圏の把握（能代市内）

事業者が自社の商品・役務の新たな販路開拓を効果的に行うためには、今後、ターゲットとする商圏の状況を把握が必要である。当所では、調査の有効性を高めるために、以下の支援を行っていく。なお商圏調査の範囲は、様々な情報を入手しやすい能代市内を原則とする。他市を希望する事業者においては、該当する市町村の商工団体と連携して、商圏状況の把握に努める。

- ・ 収集項目：能代市内の商圏内人口（町別、男女別、年度ごとの増減等）、競合他店、通行量等
- ・ 分析手段：事業者と経営指導員とで協議の上、今後、ターゲットとする商圏を想定し、商圏内の人口を能代市の統計を基に調査する。続いて、タウンページや実地調査にて競合他店や通行量を調査する。調査結果は、経営指導員が商圏の地図として完成させ、事業者にフィードバックする。
- ・ 成果の活用：当所においては事業者へのアドバイスに、事業者においては販路開拓や事業戦略の見直しの参考材料として活用する。

(2) 業種別・品目別の需要動向調査

業種別や品目別の需要動向調査についても、事業者が新商品の事業計画を立てたり、販路開拓を行ったりする上で有効であることから、当所においては、以下の支援を行っていく。

① 統計資料や文献等による業種別・品目別の市場の把握

事業者が販売ターゲットとする市場の消費者動向や規模を把握するために、担当経営指導員が支援機関や業界からの情報収集を行い、小規模事業者の需要動向調査や事業計画策定等に役立てる。

・収集項目：

資料	収集項目
矢野経済研究所 レポート・定期刊行物	業種別・品目別 市場規模 業種別・品目別 今後の展望
貸出別審査事典	業界動向 (業況や主要企業の紹介・分析、課題と展望など)
日経トレンディ 日経レストラン等の業界紙	最新トレンド、ヒット商品、繁盛店の状況 顧客の反応や声

- ・分析手段：担当経営指導員が事業者の要望に即した統計資料等を入手し、業種や品目等に関連する資料を事業者に提供していく。
- ・成果の活用：業種別や品目別の動向を知ることによって、新商品のアイデア探索や今後の事業戦略を考える参考材料として活用できる。

② 首都圏周辺での販売における需要動向調査

当所職員が能代市出身の企業経営者や役員が参加する首都圏企業懇談会に参加し、需要動向の調査を行う。

- ・収集項目：首都圏のトレンド（年代別、性別、地域別）、ヒット商品など
- ・分析手段：懇談会出席者に直接聞き取りを行い、業種・品目ごとに聞き取り内容を取りまとめて、職員で共有化する。
- ・成果の活用：首都圏への進出・物販を実施・検討している事業者が、首都圏での事業戦略、商品戦略を行う上での参考材料とする。

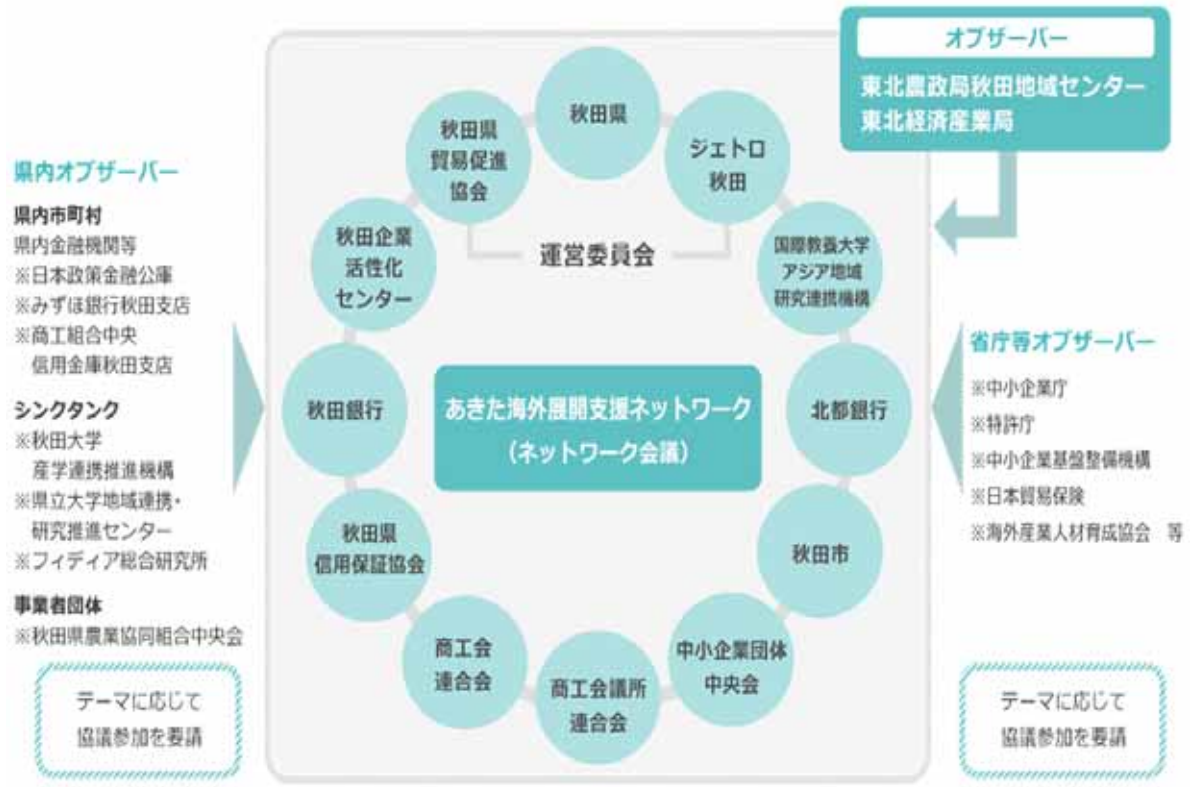
(3) 海外販路開拓に関する需要動向調査

海外への販路開拓を希望する事業者については、「あきた海外展開支援ネットワーク」を活用する。同ネットワーク登録の専門家を招聘し、進出希望先の需要動向を確認する。

過去にも市内事業者が中国、ベトナムに販路を開拓した際に、同ネットワークに参加し、情報等を活用することにより海外進出に成功した一因となった事例があるので、今後もネットワークの活用を継続していく。

- ・収集項目：海外（進出希望先）の消費者の嗜好、ライフスタイル、カントリーリスクやビジネス環境等

- ・分析手段：基本的には専門家による分析が中心となるが、経営指導員も同席し、状況を把握する。
- ・成果の活用：事業者と専門家との面談を行いながら、海外進出戦略を行う上での参考とする。



(目標)

支援内容	現状	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度	H32 年度
需要動向調査事業者数 ((1)、(3) 合計)	3 件	3 件	4 件	5 件	5 件	6 件
業種別・品目別需要動向調査回数 ((2) に対応)	2 回	3 回	3 回	3 回	4 回	4 回

※ 個社における需要動向調査の方法は、事業者ごと、相談案件ごとに異なり、最適な調査方法をその都度決定して、指導していく特徴がある。そのため、ここでは(1)(3)の項目別ではなく、全体の調査事業者数を目標とする。

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】

小規模事業者自らが販路開拓を行う際に、小規模ゆえに単独で広報戦略を取りづらいうえ、ITに関するスキルが乏しい等の制約から、事業者単独では思うような効果が得られないケースが多い。このため、当所では、広報、展示会等、IT支援の3つの活動を中心に支援を行うことで、小規模事業者の販路開拓を促進する。

特に、物産展・商談会については、物産振興のため地域外に販路を求めている製造業、小売業を支援の中心とする。広報やIT支援については特に業種を問わず、やる気のある企業を多く支援していく。

(事業内容)

(1) マスメディア等の広報支援

能代市内で、やる気のある企業や新事業を始めた企業を当所がピックアップして、マスコミへの紹介を積極的に行う。多くの市民が購読する北羽新報や秋田魁新聞などの新聞媒体や秋田のFM放送局に、記事や番組として取り上げてもらうよう働きかける。

(2) 展示会・商談会出展企業への売上向上支援

① 能代市ふるさと物産フェア

販路開拓を希望している事業計画を支援するため、大都市圏であるJR有楽町駅前等で開催される「能代市ふるさと物産フェア」に向けて、能代市、能代市物産振興会、能代観光協会、二ツ井町商工会と連携して、食品製造業や木工品製造業などの小規模事業者に対し出店に関連した支援を行う。具体的には、レイアウト・陳列のアドバイスや接客指導等、商談・成約を高めるための支援を行う。

また、出店に向けて、首都圏での販路開拓と商品認知度の向上を図るための事業者の支援を行うと共に、あきた企業活性化センター等の協力を得て商品の改良等の指導も実施する。出店終了後には、PDCAサイクルを活用し、単に出店しただけにとどまらず、売上に繋がる支援を行っていく。

② 秋田銀行、北都銀行等主催の商談会

能代市内に支店を持つ両銀行の商談会が、年に数回ずつ秋代市内で開催されており、当所がその都度事業者に参加を促す。市内の製造業が多く参加しており、BtoB取引の商談成立を促すためにプレゼンや営業方法について事前にアドバイスを行いながら、参加を提案する。

③ 「あきた美彩館」「秋代ふるさと館」での商品取り扱い

東京都港区高輪にある秋代県産品ショップ「あきた美彩館」、東京都千代田区有楽町にある「秋代ふるさと館」に能代市内事業者の名産品を幅広く取り扱ってもらうために、当所が事業者と連携をしながら店舗への提案を行っていく。取り扱い後も売上状況や陳列状況等を把握し、売上アップに繋がるアドバイスを行う。

(3) ホームページ、ソーシャルメディア等のITの活用支援

① 企業におけるホームページの活用支援

ホームページを十分活用していない事業者が多く見られることから、「ホームページの分析・活用セミナー」を行う。セミナーを通じてホームページへのアクセスの状況を解析したり、自社の戦略とホームページの整合性を分析したりすることで、アクセス数増加の取

組や戦略の見直しを考えるなど、今後の商品戦略や販路開拓に活かしてもらおう。

事業者の疑問点や不明点を経営指導員が把握し、解決にあたって高度な知識を必要とする場合は、ITに精通した専門家を招聘し問題解決に努める。

② 企業におけるソーシャルメディア（SNS）の活用支援

facebook等のSNSを集客やPRに繋がるよう効果的に活用してもらうために、担当経営指導員が活用状況を確認して巡回訪問時等に事業者へ指導を行う。

また、問題解決が事業者だけでは難しい場合は、ITに精通した専門家を派遣し問題解決に努める。

③ 能代観光協会サイトへの掲載による販促支援

市内飲食店や宿泊施設等のPRのために、能代の特産品やイベントが一元化されている特定非営利活動法人能代観光協会のサイト「ウェルカムのしろ.com」への紹介を行う。

(4) その他

毎年2回程度、販路開拓関連のセミナー（POP、売り込み方、周知の仕方など）を開催しており、今後も継続する。セミナー受講者のうち継続支援を希望する受講者については、該当分野に精通した専門家を招聘し課題解決を支援する。

(目 標)

項 目	直近年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度	H32 年度
広報掲載事業者数	1 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
能代市物産フェア 出展者数（成約数）	5 社 (1 件)	5 社 (1 件)	5 社 (1 件)	5 社 (2 件)	5 社 (2 件)	5 社 (2 件)
金融機関主催商談会 参加者数（成約数）	2 社 (1 件)	2 社 (1 件)	2 社 (1 件)	2 社 (2 件)	2 社 (3 件)	2 社 (3 件)
都内アンテナショップ 取扱品目数	0 件	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
ホームページに関する 支援件数	3 件	5 件	5 件	5 件	6 件	6 件
ソーシャルメディアに 関する相談件数	3 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
ウェルカムのしろ.com 新規掲載数	1 件	2 件	2 件	2 件	3 件	3 件
セミナー開催数 (HP, 販促合計)	2 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

当所が能代市、観光協会、市内企業等との連携を図り、地域のあるべき姿を共有しながら地域経済の活性化に資する取り組みを行う。

前掲「小規模事業者の中長期的な振興のあり方」で示した「観光振興および中心市街地活性化による交流人口の増加」を実現するために、体験型、滞在型観光の充実に近年力を入れている。以下の2つのイベントの開催を行うことで、にぎわいの創出と地域のブランド化を推進する。中心市街地活性化に向け能代市、商店街等と共に消費拡大に結び付け、小規模事業者の持続的発展を支援する。なお、2つのイベントについては時期も近く、かつ実効委員会メンバーもほぼ同じであることから、両者のイベントをまとめて「能代の夏」としての方向性を考えている。

(1) 「能代の花火」の開催

能代の花火は、全プログラムスターマインの構成による壮大な規模で楽しむことができる北東北有数の花火イベントである。日本を代表する花火業者、北日本花火興業、小松煙火工業、和火屋、大久保煙火製造所が競演し、年々、規模の拡大や内容のグレードアップを図っている。こうした夏祭りの観光資源を活用して、地域経済の更なる活性化と発展に繋げていく。

① 組織編成

「能代の花火実行委員会」は能代商工会議所が主催し、能代市が共催となっている。その他、委員会のメンバーは、警察署、消防署、交通指導隊、能代観光協会、タクシー協会、旅館組合、飲食組合、理美容組合、船舶組合等の代表から構成されている。実施に向けて、年に7、8回委員会を開催し、意識の共有化を図りながら進めている。

② 地域ブランドや賑わいの創出効果

打ち上げが1万5,000発の規模では、全国で最初に開催する花火として、また、北東北唯一の三尺玉の打ち上げとして愛好家には広く知られており、昨年(H27年)は17万人の観光客が訪れた。また、全国に先駆けて、花火のチケットをインターネットで購入できる仕組みを導入し、秋田県や隣県はもちろんのこと全国の花火愛好家に親しまれている。結果として、能代市内への来訪者増に貢献している。

③ 地域経済の活性化

花火の入場チケットについては、能代市内の商店で割引券（特定商品1割引など）として使えることで、地域内の事業者の売上増にも貢献している。また、花火見物客にア

ンケートを取って、経済効果の調査と次年度以降への展開の参考としている。

(2) 能代七夕「天空の不夜城」

能代には古くから続く、伝統的な夏の七夕行事がある。文献によると、灯籠の形は天保時代（1830年～1844年）に、名古屋城を模した城郭型灯籠が作られ、これが好評で城郭型灯籠の大型化が進み、高さ五丈八尺（17.6m）幅三間四方（5.4m）もある灯籠を夜明けまで引廻したとある。

しかし、電気の普及により電線が街中に張り巡らされ、高さが約7～8mに制限され、現在の電線を潜って通過する際に鯨が倒れるという仕掛になってしまった。

そして、H24年に能代市で国道101号沿の電線の地中埋設化が完了したことにより、五丈八尺の大きさの城郭型灯籠を運行できる環境が整ったことを機に、大型灯籠を復活させようという機運が高まった。「能代の活力が低下してきた今だからこそ、大型灯籠を復活させ私たちのまち能代を元気にしたい」、「能代に誇りを取り戻したい」その一心で一世紀の時を超えて大型七夕の復活に向け「能代七夕 天空の不夜城協議会」を立ち上げた。

H25年には五丈八尺の大型灯籠である能代七夕「天空の不夜城」が完成し、一世紀ぶりに能代の町を運行した。

H26年には、日本一の高さを誇る24.1mの城郭型灯籠「愛季（ちかすえ）」が加わり、H25年に完成した五丈八尺（17.6m）の「嘉六（かろく）」とが、能代のまちを練り歩く姿に、多くの市民から賞賛の声が上がった。今後も運営方法・内容など祭りの更なる充実と展開を図っていく。

① 組織編成

「能代七夕 天空の不夜城協議会」が、当所会頭が協議会会長に、能代市長が副会長に就任し、前述の花火実行委員会と同様のメンバーでH24年に設立された。当所が事務局を担っている。

② 地域ブランド化や賑わいの創出効果

祭りの期間中には市民のみならず、県内外より多くの観光客が訪れ、祭りの認知度が高まってきた。本年1月には、東京ドームで開催された「ふるさと祭り東京2016—日本のまつり・故郷の味—」に運行・展示され、報道機関各社からも取り上げられたことから、今後の観光客の増加が見込まれる。

③ 地域への経済効果

夜に行うイベントで、かつ国道101号沿で実施しているため、能代市内での宿泊客が増え、飲食店の売上増加に貢献した。また、H28年1月に開催した「ふるさと祭り東京2016」（於：東京ドーム）での運行により、H28年度の開催には、関東を含め多くの観光客を見込めるので、地域経済の大きな波及効果を期待している。

(目 標)

項 目	直近年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度	H32 年度
「能代の花火」入場者数	17 万人	20 万人	21 万人	21 万人	22 万人	23 万人
天空の不夜城 来訪者数	17 万人	18 万人	18 万人	18 万人	19 万人	19 万人

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

県、近隣商工団体、支援機関等と連携し、各地域の小規模事業者の需要動向、支援策や支援ノウハウ等に関する情報交換を行い、新たな需要の開拓を進めるうえでの基盤構築に努める。情報交換内容については、経営指導員による巡回訪問等の個別指導時に事業者へ情報提供し、新たな需要の開拓や円滑な資金調達に繋げる。

(1) 秋田県内支援機関での連携会議

- ・主 催：秋田県
- ・開催頻度：年6回
- ・参加機関：秋田県中小企業再生支援協議会、秋田県よろず支援拠点、秋田県内全金融機関、県内商工会議所
- ・目 的：県内支援機関における支援力向上
- ・内 容：県内での先進事例紹介や問題点の共有

(2) 大館商工会議所との連携会議

- ・当所と隣接し、同規模の大館商工会議所との連携会議を行う。
- ・開催頻度：年1回
- ・目 的：共通な課題解決、情報の共有化
- ・内 容：事業の共同実施、要望活動、所内における先進事例や販促事例、県北の地域事情、関係機関への提言内容の共有化・意見交換

(3) ニツ井町商工会との連携会議

- ・H18年の合併により能代市となった旧ニツ井町との連携会議を行う。
- ・開催頻度：年1回
- ・目 的：同一地域における課題解決、情報の共有化
- ・内 容：共同事業の実施、両所における先進事例や販促事例、市内における問題点や地域事情、関係機関への提言内容等の共有化

(4) 日本政策金融公庫 秋田支店との連携会議

- ・主 催：日本政策金融公庫 秋田支店
- ・開催頻度：年2回
- ・開催場所：日本政策金融公庫 秋田支店

- ・目的：県内企業における融資の促進と事故率の低下
- ・内容：各商工会議所別融資件数、融資金額、事故率等の共有化、融資メニューの変更点の確認等

(5) 日本政策金融公庫 秋田支店との連携会議（於：能代市）

- ・共催：能代商工会議所、日本政策金融公庫 秋田支店
- ・開催頻度：年1回
- ・開催場所：能代商工会議所
- ・目的：市内企業における融資の促進と事故率低下
- ・内容：市内融資案件に対する効果測定、融資メニューの変更点の確認等

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

前述の経営発達支援事業を実施するには、経営指導員等の資質向上等とノウハウ実績の共有化が必要となるため、以下のとおり実施する。

- ① 日本商工会議所が主催する各種研修会への参加、特にWeb研修は、小規模事業者の高度化や多様化するニーズに対応して、創業や経営革新などにつながる提案型の指導ができるよう、経営指導員等が専門化や資質向上に必要な知識習得のためのシステムであることから、経営指導員等のスキルアップのために活用する。
- ② 中小企業大学校の主催する研修に、経営指導員が年間1名以上参加することで資質の向上を図る。特に、若手経営指導員は、中小企業大学校において基礎的知識を学び、経験豊かな経営指導員の協力のもと小規模事業者を支援することにより、指導・助言内容、情報の収集方法を学び、伴走型の支援能力の更なる向上を図る。
- ③ 能代税務署主催の記帳指導協議会に経営指導員・補助員・記帳専任職員が参加し最新の税制に関する知識の向上を図る。
- ④ 指導内容については、経営指導員のノウハウを共有し蓄積する。具体的には、指導対応の都度、カルテを作成するとともに、TOAS（商工会議所トータルOAシステム）を使って共有化をすることにより、作成済の事業計画および、計画内で得た小規模事業者の経営分析や企業概要等については、経営指導員全員が閲覧できるようにしている。
- ⑤ 経営発達支援事業について、実績が少ない事業については、以下のとおり取り組む。
ア. 「3. 事業計画策定支援」にて記述した「経営革新計画作成」については、専門家派遣の際に担当経営指導員が必ず同席し、専門家の指導内容について専門家からフィードバックを受ける。最終的には1人で経営革新計画の説明から計画作成、申請、承認までできるようにする。

イ、「3. 事業計画策定支援」にて記述した「経営改善計画作成」については、会頭、中小企業相談所長、経営指導員による打合せを行い、指導方針を決めている。会頭自ら関与する点が当所の大きな特徴である。その結果を他の経営指導員と共有化するほか、改善計画については組織内で共有化し、複数人員による改善計画支援を目指す。

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

毎年度、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、PDCAサイクルにより見直しを行うと共に、結果については地域の小規模事業者が常に閲覧出来るよう当所ホームページに公表し、その旨を当所会報にて周知する。

(1) 目標管理制度の実施

経営指導員に対し、年間の巡回件数、マル経推薦件数、経営革新計画承認件数等目標数値を設定し、月毎に達成度合いを確認すると共に、更なるステップアップに向けてヒアリングを実施し、結果については人事考課に反映するなど、モチベーションのアップを図る。

(2) セミナー・商談会・展示会等参加者への独自アンケートの実施

参加者への満足度アンケートを行い、事業評価の参考とすると共に、事業の改善・見直しを行う。

(3) 外部有識者による評価及び見直し

外部有識者として能代市、秋田県信用保証協会、中小企業診断士、公認会計士・税理士等の外部有識者による評価組織を新規に立ち上げ、事務局として当所事務局長・中小企業相談所長を加え、毎年度、事業の実施状況・成果の評価について検証を行う。また、必要に応じて見直し案の提示を行う。

(4) 県・市の指導監査による評価・見直し

秋田県・能代市の指導監査により指導を受けた事項については、早急な改善や見直しを行う。

(5) 正副会頭会議による評価・見直し

事業の実施状況、上記の成果の評価や見直し案の提示について、当所の正副会頭会議に報告し承認を受ける。

(6) 事業の成果、評価及び見直し結果の公表

地域の小規模事業者が常に閲覧出来るよう、事業の成果・評価・見直しの結果を当所のホームページ(<http://noshiro-cci.jp/>)で公表し、その旨を当所会報にて周知する。

(別表 2)

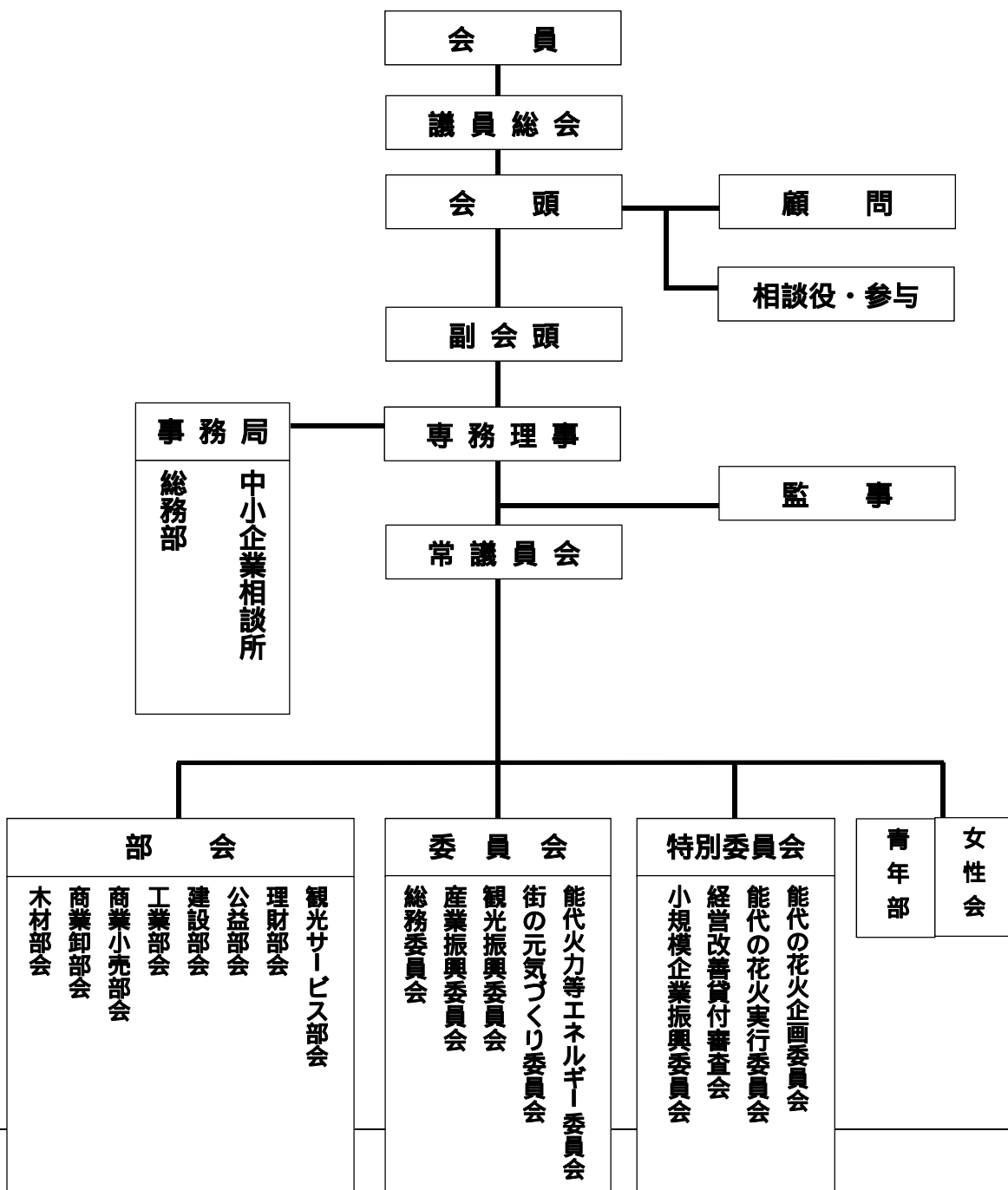
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

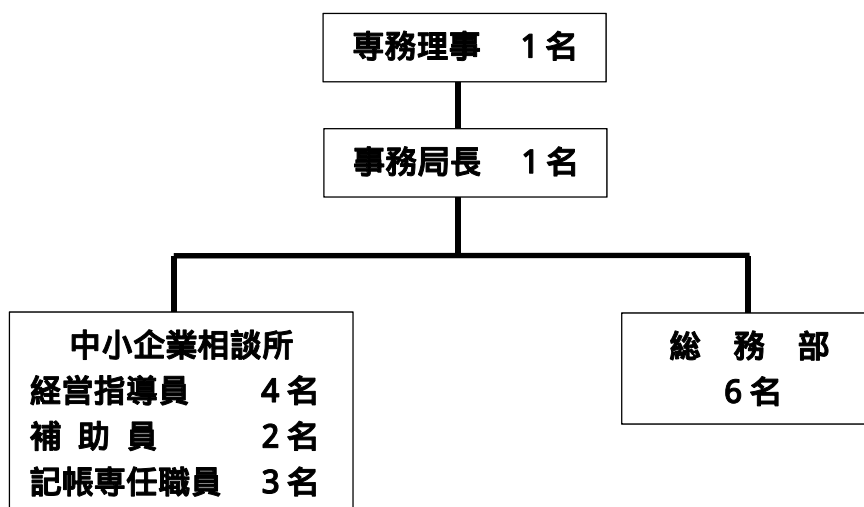
(平成 28 年 1 月現在)

(1) 組織体制

能代商工会議所 組織図



- ・ 経営発達支援事業実施人員
経営指導員 4名、補助員 2名、記帳専任職員 3名
- ・ 事務局体制



(2) 連絡先

- ・ 能代商工会議所 中小企業相談所
住 所 〒016-0831 秋田県能代市元町11番7号
T E L 0185-52-6342 F A X 0185-55-2233
U R L <http://noshiro-cci.jp/>
E-mail n-syoko@shirakami.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)

	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度	H32 年度
必要な資金の額	3,040	4,160	4,710	5,010	5,160
調査事業	56	60	60	60	60
セミナー開催費	700	800	850	850	900
経営分析事業	500	500	600	600	700
個別相談事業	480	500	500	500	500
事業計画策定事業	350	700	700	700	700
創業者育成事業	300	300	300	600	600
経営革新事業	100	100	150	150	150
後継者育成事業	164	300	450	450	450
物産展参加事業	200	400	600	600	600
地域活性化事業費	200	300	300	300	300

(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、各種事業収入、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費

(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
<p>当所は関係する機関と連携または協力して以下の事業を行う。</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="193 645 1206 678">1. 地域の経済動向調査を行う場合は、能代市、地域金融機関等と協力する。<li data-bbox="193 779 1377 947">2. 経済状況の分析、農商工連携、6次産業化、創業、事業承継等の支援を行う場合は、秋田県、能代市、地域金融機関、あきた活性化センター、秋田県よろず支援拠点、秋田県事業引継ぎセンターと協力、連携しながら案件発掘から事業計画策定、事業化までの支援を行う。<li data-bbox="193 1055 1377 1126">3. 創業塾を開催する場合は、能代市、地域金融機関やハローワークとの情報交換から創業予定者の発掘を図る。<li data-bbox="193 1234 1377 1357">4. 小規模事業者への販路開拓支援を行う場合は、秋田県、能代市、能代市観光物産協会そして県内の関係機関と連携し、各種物産店等へ小規模事業者が参加できる環境を整える。<li data-bbox="193 1464 1377 1536">5. 商店街の活性化支援は、能代市、全国商店街支援センター、地域金融機関、JR、JA等と協力や連携をして支援する。

連携者及びその役割		
分類	機関名・代表者名・所在地・連絡先	連携事業・事項
行政	① 秋田県 県知事 佐竹 敬久 秋田県秋田市山王 4 丁目 1-1 TEL:018-860-1111 FAX:018-860-1056	小規模事業者を支援するため秋田県は中小企業振興条例を制定している。この条例は企業の振興に関する施策の基本的事項を定め、企業の改革への意欲を喚起するとともに、果敢な挑戦に総力をあげてサポートし持続的な発展につなげるための施策であり、基本的施策の中から、補助金等活用することで小規模事業者の課題解決に役立つ支援ができる。
	② 能代市 能代市長 齊藤 滋宣 秋田県能代市上町 1-3 TEL:0185-52-2111 FAX:0185-89-1775	能代市では、観光、農業、エネルギー資源など秋多様な地域資源や、少子高齢化、過疎化などの地域課題について、県外大学が調査研究活動を行う際の、交通費、宿泊費に対して助成する事業を立ち上げ、1人1泊につき2,000円（1団体につき上限30万円/年）の助成が受けられる。また、大館能代空港の利用促進を目的に運賃助成も行っている。 景気の後退により企業の経営環境や雇用環境が悪化している状況を鑑み、中小企業者の金利負担を軽減し、もって本市中小企業の経営安定及び振興発展に資するため、市内の中小企業者が事業運営上必要とする資金を能代市中小企業融資あっせんに関する条例（平成19年能代市条例第26号）を定めた。
公的支援機関	③（公財）あきた企業活性化センター 理事長 関根 浩一 秋田県秋田市山王 3 丁目 1-1 TEL:018-860-5603 FAX:018-863-2390	創業から技術開発、販路開拓など様々な支援メニューがそろっており、小規模事業者の課題解決にあつた専門的な一貫した支援が受けられる。

公的支援機関	④ 秋田県よろず支援拠点 (あきた企業活性化センター内) コーディネーター 小室 秀幸 秋田県秋田市山王3丁目1-1 TEL:018-860-5605 FAX:018-863-2390	専門家による売上拡大、経済改善などの経営上のあらゆる相談に対応ができるため、小規模事業者に対する専門的な支援ができる。
	⑤ 秋田県事業引継ぎセンター 統括責任者 河田 匡人 秋田県秋田市山王2丁目1-40 田口ビル4階 TEL:018-883-3551 FAX:018-864-6660	事業継承は当所の重点課題であり、経営資源の引継ぎや事業譲渡等について適切な助言や情報提供、マッチング支援などが行われるためセンターとの連携は必要不可欠であり、連携を密にすることにより効果は大きく小規模事業者の事業継続に結び付く。
	⑥ 秋田県中小企業再生支援協議会 統括責任者 佐藤 和憲 秋田県秋田市山王2丁目1-40 田口ビル4階 TEL:018-896-6150 FAX:018-863-3753	厳しい経営環境にある県内の中小企業の方に対し、事業再生の支援をする事を目的とした東北経済産業局の委託を受けた支援団体で、秋田県・金融機関と連携のもと、当所管轄の小規模事業者にとっても、連携を密にすることにより効果は大きく小規模事業者の事業継続に結び付く。
金融機関等 支援機関	⑦ 秋田県信用保証協会 能代支所 支所長 夏井 和博 秋田県能代市上町6-28 TEL:0185-54-2377 FAX:0185-55-2264	小規模事業者の用途に合った事業資金の活用(国、県、市等制度融資の取扱い)、経営改善に向けた経営計画書・創業者事業計画書の精査・指導と制度資金の取扱い創業後のフォローアップ。県内全域に営業店を配置していることから、事業承継に係るマッチング支援等の情報提供が得られるなど小規模事業者の課題解決に役立つ。
	⑧ 日本政策金融公庫 秋田支店 支店長 星 則幸 秋田県秋田市山王5丁目1-51 北都ビルディング1階 TEL:018-832-5641 FAX:018-833-1285	

金融機関等 支援機関	⑨ 秋田銀行 能代支店 支店長 野尻 聡 秋田県能代市柳町 1-18 TEL:0185-52-7131 FAX:0185-52-0854	小規模事業者の用途に合った事業資金の活用(国、県、市等制度融資の取扱い)、経営改善に向けた経営計画書・創業者事業計画書の精査・指導と制度資金の取扱い創業後のフォローアップ。県内全域に営業店を配置していることから、事業承継に係るマッチング支援等の情報提供が得られるなど小規模事業者の課題解決に役立つ。
	⑩ 北都銀行 能代支店 支店長 畠山 親浩 秋田県能代市柳町 11-1 TEL:0185-52-4343 FAX:0185-55-2214	
	⑪ 羽後信用金庫 能代支店 支店長 工藤 修 秋田県能代市畠町 4-11 TEL:0185-52-3226 FAX:0185-89-1130	
	⑫ 秋田県信用組合 能代支店 支店長 泉 義人 秋田県能代市景林町 8-1 TEL:0185- 54-4166 FAX:0185-54-4102	
協力機関	⑬ N P O法人能代観光協会 事務局長 山田 雄一 秋田県能代市元町 13-14 TEL:0185-88-8802 FAX:0185-88-8803	販路開拓支援

連携体制図等

