

## 経営発達支援計画の概要

|                |   |
|----------------|---|
| 実施者名<br>(法人番号) | 奥州商工会議所（法人番号 9400605000131）<br>奥州市（地方公共団体コード 032158）  |
| 実施期間           | 令和4年4月1日～令和9年3月31日  |
| 目 標            | <p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>①意欲ある事業者を見極め、地域の核を担える事業者の育成<br/>         ②経営資源を活用した新たな販路開拓による小規模事業者の経営力向上<br/>         ③地域活性化につながる新規創業者掘り起こし、事業承継支援による新陳代謝促進</p>   |
| 事業内容           | <p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <p>①景気動向調査<br/>         ②地域経済動向分析<br/>         ③移動商工会議所の実施</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b></p> <p>①ふるさと納税返礼品アンケート調査<br/>         ②チャレンジショップにおける試食・アンケート調査</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>①経営分析対象事業者の掘り起こし、経営状況分析の実施</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p>①セミナーの開催（DX推進、事業計画策定、創業計画策定）</p> <p><b>7. 事業計画策定支援後の実施支援に関すること</b></p> <p>①事業計画策定事業者に対するフォローアップの実施</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <p>①展示・商談会への出展支援事業（B to B）<br/>         ②ふるさと納税制度を活用した販路開拓支援事業（B to C）<br/>         ③支援サイトを活用した取引先拡大支援事業（B to B）</p> |
| 連絡先            | <p><b>奥州商工会議所経営支援課</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・〒023-0818 岩手県奥州市水沢字東町4番地</li> <li>・TEL：0197-24-3141 / FAX：0197-24-3148</li> <li>・E-mail：info@oshucci.com</li> </ul> <p><b>奥州市商工観光部商業観光課</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・〒023-8501 岩手県奥州市水沢大手町一丁目1番地</li> <li>・TEL：0197-34-1759 / FAX：0197-24-1992</li> <li>・E-mail：shougyou1@city.oshu.iwate.jp</li> </ul>   |

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【位置】

奥州市は、水沢市、江刺市、前沢町、胆沢町、衣川村の5市町村が合併し、平成18年2月20日に誕生。岩手県の内陸南部に位置し、総面積は993.30 km<sup>2</sup>と広大な面積を有している。地域の中央を北上川が流れており、北上川西岸には胆沢川によって開かれた胆沢扇状地に、水と緑に囲まれた散居のたたずまいが広がっている。北上川東岸には、北上山地につながる田園地帯が広がり、地域全体が緑あふれる豊かな自然に恵まれている。稲作を中心とした複合型農業により、県内屈指の農業地帯となっているほか、交通の利便性の良さを背景に、県内でも屈指の商業集積が進み、工業団地等も整備され、伝統産業や基幹産業も盛んである。

- 総面積 993.30 km<sup>2</sup>
- 距離 東西に約 57 km  
南北に約 37 km
- 地目別面積構成比  
(令和2年1月1日現在)

  - ・田 17.3%
  - ・畑 4.5%
  - ・宅地 3.8%
  - ・山林原野 23.7%
  - ・その他 50.7%

<奥州市域>

■ 奥州商工会議所管轄区域



【人口】

令和3年(2021年)3月31日時点の当所管内人口は101,059人(住民基本台帳)である。

管内の人口は、平成12(2000)年以降、減少傾向にあり今後も減少が続くとされている。

年少人口(0歳から14歳)及び生産年齢人口(15歳から64歳)は、1980(昭和55)年以降、減少傾向にある。一方、高齢者人口(65歳以上)は、一貫して増加傾向にあり、2020(令和2)年をピークに、その後は緩やかに減少していくと推計されている。

1980(昭和55)年以降、生産年齢人口の減少傾向と、高齢者人口の増加傾向はほぼ一貫して見られ、1980(昭和55)年には、高齢者人口1人に対し、生産年齢人口5.76人で支えていたものが、2000(平成12)年には2.60人、2010(平成22)年には2.01人、さらに2040(令和22)年には1.27人で1人の高齢者人口を支える必要があると推計されている。

◆図表1 人口の推移(各年3月31日現在)

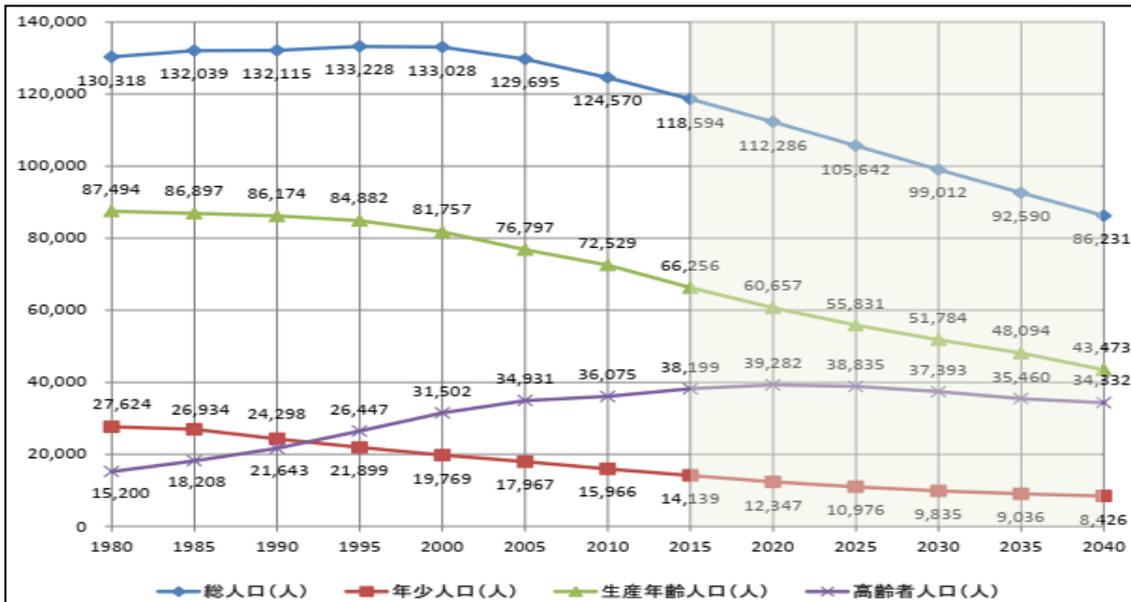
(単位:人・%)

| 地区 | H18(2006) | 構成   | H23(2011) | 構成   | H28(2016) | 構成   | R3(2021) | 構成   |
|----|-----------|------|-----------|------|-----------|------|----------|------|
| 水沢 | 59,835    | 51.8 | 58,206    | 52.3 | 57,116    | 53.4 | 55,004   | 54.4 |
| 江刺 | 33,154    | 28.7 | 31,424    | 28.3 | 29,535    | 27.6 | 27,420   | 27.1 |
| 胆沢 | 17,516    | 15.1 | 16,788    | 15.1 | 15,867    | 14.9 | 14,807   | 14.7 |
| 衣川 | 5,075     | 4.4  | 4,777     | 4.3  | 4,336     | 4.1  | 3,828    | 3.8  |
| 合計 | 115,580   | 100  | 111,195   | 100  | 106,854   | 100  | 101,059  | 100  |

(資料:住民基本台帳)

◆図表2 総人口の推移と将来推計

単位：人



(資料：奥州市人口ビジョン)

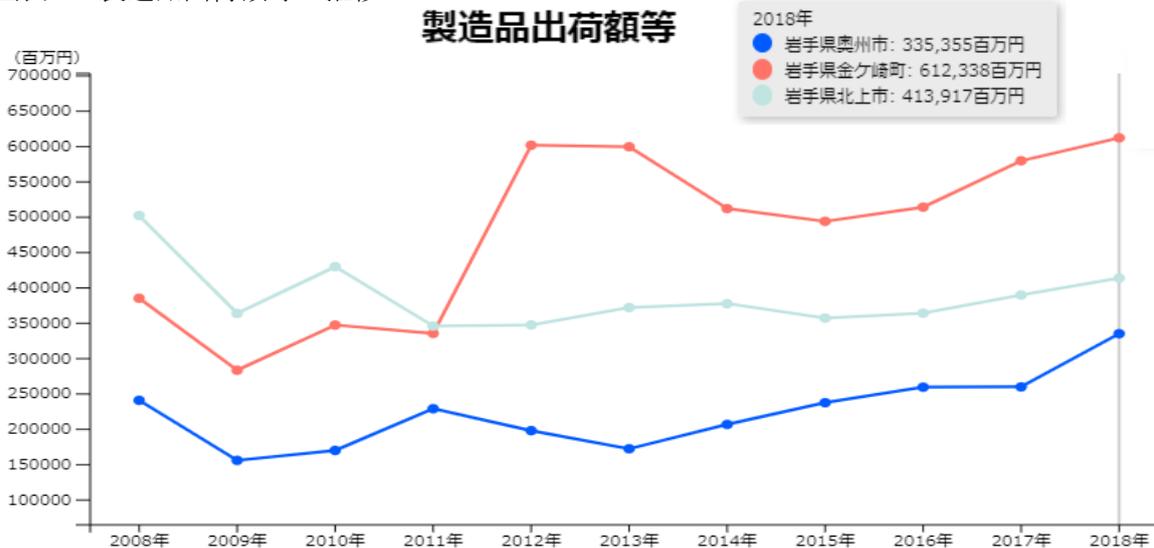
【奥州市の産業】

豊かな自然に囲まれ、県内最大の耕地面積を誇る奥州市は、肥沃な大地と先人の努力により、全国的に有名なブランドとなっている数多くの農畜産物を生み続けており、畜産品では、日本最高峰のブランド牛である「前沢牛」をはじめ、「いわて奥州牛」、「江刺牛」も高い評価を得ている。中山間地域では、傾斜農地を活用した「肉用羊」の放牧生産も行われており、県内や首都圏のレストランへ出荷されるなど、奥州市の新たなブランドとなっている。奥州市は、県内第1位の収穫量を誇る米どころで、主力品種である「ひとめぼれ」を中心に、「金札米」や「金色（こんじき）の風」などのブランド米が展開され、市場で高く評価されている。果物では、食味と品質の高さから最高級品として取り引きされる「江刺りんご」が全国的にも有名。野菜では、県内の一大産地となっているピーマンや大豆をはじめ、トマトやキュウリなどの生産も盛んである。

一方で、奥州市の中央を南北に東北新幹線、東北本線、東北自動車道が走っており、東京から最速2時間程度と交通の便が良いことから、多くの優良企業が立地している。江刺中核工業団地、江刺フロンティアパークなどへの電子部品関連企業の立地により、奥州市の製造品出荷額は約3,353億円と、隣接する金ケ崎町、北上市に次いで県内第3位となっている。

また、古くから南部鉄器や岩谷堂箆笥などの伝統工芸品や、工業用部品などを製造する諸工業が発達している。中でも近年、南部鉄器が海外で高い評価を得ており、世界数十カ国に輸出している。

◆図表3 製造品出荷額等の推移



(資料：RESAS)

### 【現在の産業構造】

当商工会議所は、平成21年4月1日に水沢商工会議所・江刺商工会議所・胆沢商工会・衣川商工会が合併し「奥州商工会議所」としてスタート。同一市内には、前沢商工会が併存している。

当所管内（前沢を除く）の平成28年商工業者数は4,282で、うち小規模事業者数は3,415となっており、小規模事業者数は前回調査対比95.4%と減少している。

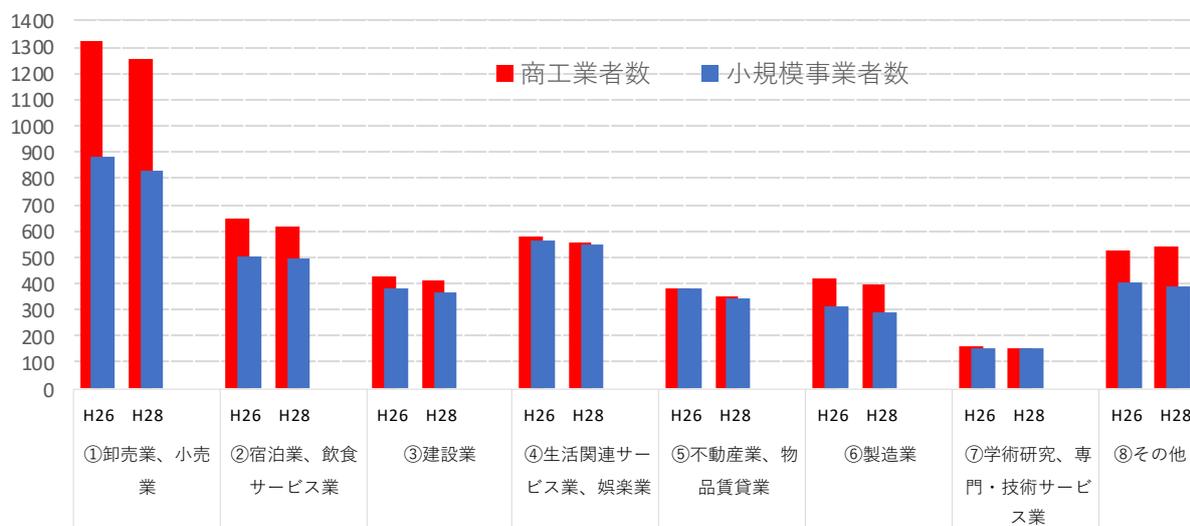
すべての業種において減少傾向を示しており、特に、①卸売業・小売業、⑤不動産業・物品賃貸業、⑥製造業の減少幅が大きい。これは、事業主の高齢化・後継者不足等を背景とした減少と推察される。

◆図表4 商工業者数・小規模事業者数の状況

|                  | 平成26年(2014) |           |        | 平成28年(2016) |           |        | 小規模事業者数<br>前対比 |
|------------------|-------------|-----------|--------|-------------|-----------|--------|----------------|
|                  | 商工業者数       | うち小規模事業者数 | 構成比率   | 商工業者数       | うち小規模事業者数 | 構成比率   |                |
| ①卸売業、小売業         | 1,324       | 884       | 24.7%  | 1,253       | 829       | 24.3%  | 93.7%          |
| ②宿泊業、飲食サービス業     | 648         | 500       | 14.0%  | 618         | 498       | 14.6%  | 99.6%          |
| ③建設業             | 427         | 379       | 10.6%  | 412         | 364       | 10.6%  | 96.0%          |
| ④生活関連サービス業、娯楽業   | 576         | 561       | 15.7%  | 558         | 545       | 16.0%  | 97.1%          |
| ⑤不動産業、物品賃貸業      | 384         | 380       | 10.6%  | 354         | 345       | 10.1%  | 90.7%          |
| ⑥製造業             | 418         | 313       | 8.7%   | 396         | 293       | 8.6%   | 93.6%          |
| ⑦学術研究、専門・技術サービス業 | 158         | 156       | 4.4%   | 153         | 151       | 4.4%   | 96.8%          |
| ⑧その他             | 529         | 406       | 11.3%  | 538         | 390       | 11.4%  | 96.0%          |
| 合計               | 4,464       | 3,579     | 100.0% | 4,282       | 3,415     | 100.0% | 95.4%          |

(資料：経済センサスの集計に基づく商工業者数及び小規模事業者数算出表)

### 商工業者数、小規模事業者数の状況



## ②課題

### 【より多くの小規模事業者による各種施策の活用】

当商工会議所の小規模事業者支援は、平成29年度から経営発達支援計画により、地域経済動向や需要動向調査の結果を基に各施策を活用した支援を行ってきた。その結果として令和2年度までの4年間で小規模事業者持続化補助金申請は延べ110事業所、採択率81%という成果につながっている。

しかし、各種施策等を活用し支援を行った小規模事業者からは、その支援に高い評価を得ている一方で、一部の小規模事業者の支援に限定されており、支援内容や方策も経営指導員任せの「属人的」な支援だったことは否めず、商工会議所全体による「組織的」な小規模事業者支援体制は構築出来ていない。幅広い小規模事業者に対する各種施策の活用並びに組織としての小規模事業者支援体制の構築が今後の課題である。

### 【事業者の高齢化と後継者不足】

当所が令和元年度に実施した事業承継に関するアンケート調査によると、現経営者の年齢は60歳代がもっとも多く32.8%と全体の約1/3を占める。次いで50歳代、70歳代と続き高齢化が進展している。事業承継の意思については、「事業を継続させたい」が52.7%と最も多く、反面「自身の代で廃業したい」が36.3%と全体の1/3以上を占めている。

「自身の代で廃業したい」と回答した理由としては、「後継者が見つからないため」が45.9%と最も多く、「経営が厳しく事業の継続が難しいため」が23.7%と続き、事業者の高齢化による事業承継への対応が急務となっている。

### 【産業の新陳代謝を促す新規創業者の育成】

昭和末期まで「商人の町」として栄えていた水沢地域及び、「蔵のまち江刺」として魅力ある街づくりを展開している江刺地域、どちらにおいても、大型店の出店、人口減少等に伴う売上低下や後継者難に伴い、小規模事業者の廃業件数が増加しており、市街地の空洞化が進んでいるのが現状である。

多様化する消費者ニーズに対応した積極的な販路拡大が課題となっており、市街地の空洞化や小規模事業者の減少数を最小限にとどめ、意欲ある中小企業・小規模事業者の育成に努めながら魅力ある店舗を増加させることが地域活性化への課題となっている。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ①10年程度の期間を見据えて

令和元年11月、管内企業3,264者（有効回収件数860件）に対して実施した「事業承継に関するアンケート調査」において、「自身の代で廃業したい」と回答した事業者は36.3%に達しており、廃業予備軍であることが窺え、経営者の平均年齢が60歳代後半から70歳代であることから、10年先の事業者数は大きく減少すると判断せざるを得ない。また、当地域の小規模事業者数は全事業者の約80%を占めていることから、経営資源に乏しい小規模事業者の廃業は、より切実な問題として浮かび上がる。

この状況を踏まえ、当所が今後10年間に最優先で取り組まなければならないテーマは、血縁の有無に依らない事業承継の推進による奥州市の産業振興である。併せて、新たに創業を志す事業者の育成支援と掘り起こしも急務である。

事業者が、生活を支える収益を確保するために持続的な事業活動を行えるよう、より一層計画的な伴走型支援を推進し、奥州市と連携を図りながら組織的な支援体制を構築する必要がある。

### ②奥州市総合計画との連動性・整合性

#### 【奥州市総合計画について】

奥州市総合計画（2017～2026）では「豊かさの魅力のあるまちづくり」を政策の基本目標とし、商工業振興の基本方針において、「本気を出して商店街活性化に取り組む人材・環境整備」及び「新分野への展開や起業・創業に向けた取り組みを支援」を掲げており、地域の小規模事業者等に向けた商工業の振興に関する基本施策は次の通りとなっている。

#### 《商業の振興》

- 商店街活性化に取り組む人材の育成  
起業・創業、課題解決、事業改革、新規出店、新規事業等の新たな取組みを積極的に支援する。

#### 《中小企業の経営基盤の強化》

- 商工業振興団体との連携  
商工会議所・商工会等の商工関係団体の活動を支援するとともに、これらの団体と連携し、中小企業における課題解決の支援、経営相談や経営支援の充実を図る。

#### 《技術力・経営力向上への支援》

- 技術力・経営力向上への支援  
企業競争力の強化のため、展示会の出展による販路拡大や、新商品開発、研修等による人材育成、生産性向上への取組等を総合的に支援する。

#### 《産業間連携の促進と新事業育成の支援》

- 起業・新事業展開の推進  
市内企業が新分野への進出、新商品開発等に活発に取り組むことのできる環境を整備する。  
起業・創業に向けたセミナーの開催、創業後のフォローアップなど、商工会議所、商工会、金融機関などと一体となって推進する。

これら市の計画等を踏まえ、①において目指す10年間を目途に、関係機関と連携を密にした小規模事業者の持続的発展に資する伴走型支援体制を整備し、事業計画策定や新たな需要開拓等に向けた支援を展開する。

### ③奥州商工会議所としての役割

当所の役割は、地域経済をけん引する総合経済団体として、小規模事業者の「かかりつけ医」となることである。事業者と歩調をあわせながら寄り添った支援を行っていくことで、小規模事業者の経営力強化を図っていく。

特にも、経営発達支援事業においては、事業者の販路開拓による売上増加へ向けた取り組みを支援することが、魅力ある企業へと成長させ、地域経済の持続的な発展へとつながっていくものとする。そのためには、成長意欲が高い事業者を見極め、経営分析・事業計画策定支援やその後のフォローアップを行うことにより、地域の核となる事業者へと成長、地域をけん引する人材の掘り起こしをする。

また、高齢化が進む地方の事業者にとって、急速なデジタル化の進展により、ITを十分に活用できないことが、今後の事業活動に悪影響を及ぼしかねないという不安につながり、そのことが廃業を考える要因となりかねないことから、小規模事業者に対するITリテラシーの向上を図る役割も担う。

### (3) 経営発達支援事業の目標

- ①意欲ある事業者を見極め、地域の核を担える魅力あふれる事業者の育成
- ②経営資源を活用した新たな販路の拡大による小規模事業者の経営力の向上
- ③地域の活性化につながる新規創業者の掘り起こし、事業承継支援による新陳代謝の促進

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

#### ①意欲ある事業者を見極め、地域の核を担える魅力あふれる事業者の育成

事業計画策定セミナー受講者や個別相談における事業者の中から、経営課題を意識し、かつ意欲のある事業者や伸びしろのある事業者を見極め、経営分析の実施、事業計画策定と実行、フォローアップを通じて、地域の核を担える事業者やリーダーとなりうる魅力あふれる人材の掘り起こし及び育成を行う。

#### ②経営資源を活用した新たな販路の拡大による小規模事業者の経営力向上

現に有する経営資源を見つめ直すとともに、事業活動において効果的に活用するための事業計画策定支援個別相談の実施並びにITツールの活用へ向けた支援を通じて、新たな販売チャンネルを獲得し、小規模事業者の収益力向上を図ることで経営基盤を強化する。

#### ③地域の活性化につながる新規創業者の掘り起こしと事業承継支援による新陳代謝の促進

当地域の10年後を見据え、奥州市と一体となって実施する奥州市創業支援事業計画に基づいた新たな事業展開や、起業・創業を考える新規創業者の掘り起こしを行い、実効性の高い創業計画の作成と経営指導員等によるフォローアップを行い、開業から開業間もない事業者への支援を展開する。

事業承継支援については、経営指導員等による巡回・窓口相談活動を通し、代表者の高齢化により経営内容が健全であっても廃業を余儀なくされている潜在的な事業者をピックアップし早期の対策を促す。岩手県事業承継・引継ぎ支援センターの専門家を活用し、円滑な事業承継に向けた支援を行い、血縁の有無に依らない事業の引継ぎやマッチングによる地域産業の新陳代謝の促進を図る。

### 【1. 経営発達支援事業の内容】

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状は、景気動向調査、商店街通行量調査、早期景気観測調査（LOBO調査）などの調査事業や地域別の経済動向の的確な情報把握、当所に対する意見・要望のとりまとめを目的とした移動商工会議所を実施し、当所事業の基礎資料として収集・活用したほか、事業者に対し調査結果の情報提供を行った。

課題は、調査結果の速やかな公開と、調査したデータの有効活用である。調査結果が当所の基礎資料のみならず、事業者の事業計画策定等においても有効活用できるよう、分かりやすいデータとして取りまとめ、タイムリーに提供していく必要がある。今後は見直しを図りつつ、RESAS（地域経済分析システム）などのビックデータも情報収集の手段として有効活用していく必要がある。

(2) 目標

| 実施内容           | 公表方法 | 現行 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|----------------|------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①景気動向分析の公表回数   | 報道発表 | 4回 | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    |
| ②地域経済動向分析の公表回数 | HP掲載 | —  | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| ③移動商工会議所の実施回数  | —    | 4回 | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    |

### (3) 事業内容

#### ①景気動向分析

管内の景況感と事業所の経営状況を把握するため、四半期毎に調査を実施する。

○調査対象：業種・規模を勘案して抽出した 300 事業所を対象

○調査項目：業況、売上高、採算、資金繰り、雇用状況、設備投資、経営課題等

○調査方法：FAX調査

○分析方法：早期景気観測調査（LOBO調査）の分析手法であるDI値（景況判断指数）を用いて分析

#### ②地域経済動向分析

地域の人口減少、過疎化が構造的に進展する中で、地域ニーズへの対応、地域の現状、実態を正確に把握するため、年1回RESAS（地域経済分析システム）を活用して分析し、ホームページ等で公表する。

○調査対象：国が提供するビックデータから、地域経済循環マップ、産業構造マップ、まちづくりマップなどを対象

○調査項目：地域経済循環、流動人口、稼ぐ力分析、From-to分析など

○分析方法：経営指導員等が、地域の実情・特性に応じて総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映

#### ③移動商工会議所の実施

地域毎の経済動向の的確な把握や、当所に対する意見・要望のとりまとめを目的として、4地域で移動商工会議所を実施し、商工業者の「生の声」をヒアリングすることで、経済動向や課題等を把握する。

○ヒアリング対象：水沢、江刺、胆沢、衣川地区の商工業者

○ヒアリング項目：地域の景況感、事業者の業況、施策の満足度、地域別課題等

○分析方法：①で収集した定量データとヒアリングによる定性データを掛け合わせて分析することで、求められている施策や地域毎の課題を把握し事業者支援につなげる

### (4) 調査結果の活用

分析結果は、プレス発表による地元新聞紙への記事掲載、当所会報やホームページに掲載し広く周知するほか、巡回・窓口相談時に事業者へデータ提供を行うとともに、経営判断に資するデータとして支援業務に活用する。

また、分析した調査結果を当所事業推進のための基礎資料とするほか、奥州市にも情報提供・共有化を図り、地域事業者支援施策立案の参考資料として活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

現状、小規模事業者においては、長年の経験や勘に頼った経営判断が成されていることが多く、消費者にあわせた商品やサービスを市場へ投下するマーケットイン経営ではなく、事業者が良いと思ったものを市場へ投下するプロダクトアウト経営が主流となっている。そのため、消費者ニーズを的確に捉えきれておらず、販売機会の損失による売上の減少や生産ロスが発生していると考えられる。

当所ではこれまでに、日経テレコンの消費動向等の情報提供や大都市圏でのアンテナショップや各種イベントを通じて需要動向調査を実施してきた。しかし、調査結果の分析や支援事業者における活用が十分とは言えず、調査対象者も主に地域内のステークホルダーに限定されていた。

今後は、経営分析を行った事業者の中から対象事業者を選定し、消費者ニーズにあわせた商品開発や、既存商品のブラッシュアップにつなげるための消費者調査を実施し、販路拡大へ向けた支援を行っていく必要がある。

## (2) 目標

| 実施内容                       | 現行 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|----------------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①ふるさと納税返礼品アンケート調査支援事業者数    | －  | 2者    | 2者    | 2者    | 2者    | 2者    |
| ②チャレンジショップを活用したニーズ調査支援事業者数 | －  | 2者    | 2者    | 2者    | 2者    | 2者    |

## (3) 事業内容

### ①ふるさと納税返礼品アンケート調査（域外調査）

奥州市と連携し、ふるさと納税を通して商品を購入した消費者に対するアンケート調査を実施し、選択に至った経緯や、商品力、発送対応等について調査を行うことで、新たなサービス・商品のブラッシュアップにつなげる。

- 調査対象：経営分析を実施した自社製品を返礼品登録している小規模事業者の商品から調査可能なものを対象とする。
- 調査手法：事前に登録事業者とヒアリングを行い、商品に対するアンケート項目を作成。ふるさと納税寄付者に対して返礼品を送付する際に、アンケート用紙（WEBアンケートも併用）を同封し、個人情報扱わないよう無記名による集計を行う。集計後の調査結果について、経営指導員等で分析を行う。
- 調査項目：選定理由、見た目、大きさ、味、価格、発送対応など商品に応じた項目とする。
- 活用方法：分析結果は、経営指導員等がレポートにまとめ当該事業者へ情報提供する。また、類似商品を製造販売している事業者に対しても、必要に応じて情報提供する。

### ②チャレンジショップを活用したニーズ調査（域内調査）

地元商業高校等の生徒によるチャレンジショップにおいて、来場客に対するニーズ調査を実施する。

- 調査対象：経営分析を行った食品製造販売事業者
- 調査手法：チャレンジショップの来場客に対し、店内において商品の試食・アンケート調査を実施する。商業高校の生徒に調査から分析までを依頼することで、人手が不足している小規模事業者の一助になるとともに、生徒にとってもマーケティング教育の一環として消費者の購買行動の特徴などを体験する機会にもなり得る。
- 調査項目：見た目、味、価格、食べやすさなど商品に応じた項目とする。
- 活用方法：分析結果はレポートにまとめ事業者へフィードバックする。その後、経営指導員等が事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップを図る。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

現状は、事業者が自ら積極的に経営状況の分析を行っている例は少なく、小規模事業者持続化補助金等の申請機会を契機として、集団セミナーへの参加、その後の専門家による個別相談会において経営状況の分析を行っている。また、経営指導員等の巡回・窓口相談対応時において、専任的に伴走支援を実施し経営状況の分析を行っている。

課題は、経営状況の分析を実施する新規事業者の掘り起こしと伴走型支援体制の標準化である。経営状況の分析については、経営指導員等の呼びかけによってその必要性を認識する事業者が大半であることから、巡回・窓口相談を通じた経営分析実施事業者の掘り起こしを図り、事業者の財務状況や強み・弱みを把握し課題を明確化する。また、特定の経営指導員等が持つ相談支援スキルの共有化を図ることで組織全体のスキルアップが図られる。

### (2) 目標

| 実施内容     | 現行  | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|----------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 経営分析事業者数 | 72者 | 80者   | 80者   | 85者   | 85者   | 90者   |

### (3) 事業内容

#### ①経営分析対象事業者の掘り起こし

巡回・窓口相談の他、マル経融資等の金融相談、経営安定相談、補助金相談、税務相談時の事業者との接点において、経営分析により自社の経営状況を見つめ直す重要性を認識してもらうとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

また、当所は奥州市創業支援等事業計画に基づく創業支援事業においてワンストップ相談窓口として創業支援にも力を入れている。これまでの創業者のうち一定期間（2～3年）経過した事業者に対しても経営状況を見つめ直すきっかけとして経営分析の実施を促す。

#### ②経営分析の内容

【対象者】 各種相談会や日々の巡回・窓口相談において、経営分析が必要と思われる事業者を経営指導員が選定する。

【分析項目】 定量分析⇒売上高、売上総利益、営業利益、経常利益等の財務分析  
定性分析⇒経営資源や経営課題等についてのSWOT分析

【分析手法】 経済産業省のローカルベンチマーク等を活用し、経営指導員が分析する。

#### (4) 分析結果の活用

経営分析結果は事業者にフィードバックする。事業計画策定時には、分析結果を踏まえた計画となるよう事業者に寄り添った支援を実施する。

経営分析によりあぶりだされた経営課題については、経営指導員等が課題解決へ向けたフォローアップを実施するとともに、専門的な課題についてはエキスパートバンクなどの専門家派遣制度を活用する。

また、分析結果を商工会議所トータルOAシステム（TOAS）上に蓄積し、すべての経営指導員等が内容を確認できるよう情報共有するなど分析スキル向上を図る。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

現状は、経営状況や需要動向などの外部・内部環境の把握・分析、売上や利益の状況などを踏まえて事業計画策定を行い、販路開拓や生産性向上等につなげている。また、小規模事業者持続化補助金申請の過程において、補助金活用という機会を通じて計画策定の重要性を認識した事業者も多数おり、手ごたえを感じている。

課題は、補助金獲得を目的とした計画策定事業者が多いため、自社の事業計画策定の意義をしっかりと理解したうえで事業者自身が納得・意思決定し、より実効性・実現可能性の高い事業計画を策定する必要がある、それらの策定支援を実行するために事業者との関係性を高める必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画は、事業者の「将来あるべき姿」へ導くために欠かせないものであることから、計画策定の意義や重要性をしっかりと認識し、事業者自らが考え策定することによってこそ実効性・実現可能性が高まるといえる。事業者の経営課題を解決し、持続的発展に資する事業計画の策定を支援するために、これまで蓄積してきた経営指導員のノウハウや各種調査結果・経営分析結果等を活用した計画策定支援を行う。

また、2020年に始まったコロナ禍により、中小企業の実業性向上やめまぐるしく変化する顧客や社会ニーズに素早く適応しなければならない状況となっており、中小企業の実業性向上（DX）の重要性は高まっている。事業計画策定前段階において、DX推進セミナーを行うことで新たなビジネスモデルの構築へ向けた新しい挑戦を促し、経営計画を具現化する事業計画策定へ導いていく。

経営指導員等は、質の高い支援を行うため、事業者の道標となるようDXを含めた経営支援力の習得・向上はもちろん、コミュニケーション能力や傾聴スキルを高め、事業者と本音で話しあえる関係性の構築に努める。

### (3) 目標

| 実施内容        | 現行  | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|-------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①セミナーの開催    | 2回  | 3回        | 3回        | 3回        | 3回        | 3回        |
| ②事業計画策定事業者数 | 65者 | 50者       | 50者       | 50者       | 50者       | 50者       |

### (4) 事業内容

#### ①セミナーの開催

##### ・DX推進セミナー（年1回）

デジタルトランスフォーメーション（DX）に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入等の取り組みを支援する。

【支援対象】管内小規模事業者

【募集方法】ホームページの他、会報や新聞広告折込み、巡回・窓口相談等で周知

【講師】DXに精通した専門家

【カリキュラム】DXの意義や具体的な活用事例等

【参加者数】20名

##### ・事業計画策定セミナー（年1回）

経営状況の分析を実施した事業者を対象に、事業計画策定を行うことで収益向上を図るとともに、経営基盤の強化を図る。

【支援対象】経営状況分析を実施した小規模事業者

【募集方法】ホームページの他、会報や新聞折込み、巡回・窓口相談等で周知

【講師】中小企業診断士等

【カリキュラム】①事業計画とは ②SWOT分析の方法 ③ビジネスモデルの転換  
④経営課題解決への取組 ⑤アクションプラン等

【参加者数】20名

##### ・創業計画策定セミナー（年1回）

国の認定を受けた奥州市創業支援等事業計画に基づく支援機関のひとつとして、本計画においても創業へ向けた取り組みを実施し、地域活性化につながる新規創業者の掘り起こしと創業機運の醸成を行うとともに、実効性の高い創業計画の作成を支援する。

【支援対象】管内で新たに創業・起業をする若しくは検討している方、創業間もない方（概ね5年以内）、創業・起業に興味のある方

【募集方法】ホームページの他、会報や新聞折込み、巡回・窓口相談等で周知

【講師】中小企業診断士等

【カリキュラム】創業ビジョンとビジネスモデル、ビジネスプランの作成、マーケティング、開業までのスケジュール、資金調達方法など

【参加者数】10名

## 7. 事業計画策定支援後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

現状は、事業計画策定事業者に対しフォローアップする体制を構築できておらず、経営指導員等が個別に状況確認している程度に留まっている。

課題は、担当者の属人的なフォローによって、頻度や内容にバラつきがあり、全体の管理や基準が曖昧なことから仕組みとしてシステム化する必要がある。また、事業計画の進捗や実現可能性により、実訪回数を増やし集中支援するなど、より効果的なメリハリある支援が必要である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者に対し、計画的・定期的に進捗状況等を確認し、その状況について内部で情報共有を図る。また、事業進捗状況が順調な場合はフォローアップ回数を減らし、計画にずれが生じている場合にはフォローアップ回数を増やすなど、事業者の状況によって頻度を調整しながら柔軟に対応し、必要があれば外部専門家とも連携を図る。

### (3) 目標

| 実施内容        | 現行    | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ事業者数 | 65 者  | 50 者  |
| 頻度（延べ回数）    | 305 回 | 200 回 |
| 売上増加事業者数    | －     | 30 者  |
| 経常利益率増加事業者数 | －     | 30 者  |

### (4) 事業内容

事業計画を策定したすべての事業者を対象とし、定期的な巡回訪問等により進捗状況のフォローアップを行いモニタリングする。

フォローアップの頻度については、四半期毎に1回を基本とするが(2)で前述したとおり、事業計画の進捗状況に応じてフォローアップ頻度を調整する。また、計画とその進捗状況に大きなズレが生じている事業者に対しては、その理由に応じた課題解決策について情報を共有する複数の経営指導員間で検討するとともに、外部専門家等の第三者からの意見や事業者自身の意向を踏まえ柔軟な支援を行う。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

現状は、小規模事業者の多くは経営資源が限られた中で事業活動を展開しており、新たな商品開発や新サービスの提供等の販路開拓の取り組みを単独で実施するには限界があることから、そのような中から意欲ある事業者を選定し、イベントや物産展等において販路開拓支援を実施している。

課題は、コロナ禍、新たな販路開拓手法としてオンライン等に関心を持っているものの、事業主の高齢化や人手不足等の理由によりITツールを活用した販路開拓等へ向けた取り組みに踏み出せずにいる事業者に対し、ITツール等を活用としたDXの推進の理解を深めてもらうとともに、その取り組みを支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

独自で新たな需要開拓をすることが難しい小規模事業者に対し、売上拡大効果が高い取り組みを最優先に側面支援を実施する。

新たな需要開拓というと地域外に着目しがちであるが、地域内の取引拡大はサプライチェーンやコスト最適化の視点からも有効であり、改めて見直すべき市場である。地域内の市場をスクリーニングした上で、域外も含めた販路開拓支援を行う。

DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理やSNS活用、ECサイト利用等、ITツール活用へ向けた相談対応を行い、理解度を高めた上で、販路開拓支援を行う。

### (3) 目標

| 実施内容                               | 現行  | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|------------------------------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①展示・商談会<br>出展事業者数                  | —   | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        |
| 成約件数/者                             | —   | 1件        | 1件        | 1件        | 1件        | 1件        |
| ②ふるさと納税返礼品<br>新規登録商品数              | —   | 2品        | 3品        | 3品        | 5品        | 5品        |
| 売上増加率/者                            | —   | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       |
| ③支援サイトの活用<br>ザ・ビジネスモール<br>登録者数（累計） | 25者 | 30者       | 35者       | 40者       | 45者       | 50者       |
| 成約件数/者                             | 0件  | 1件        | 1件        | 1件        | 1件        | 1件        |

### (4) 事業内容

#### ①展示・商談会への出展支援事業（B t o B）

地場産品及び地域資源を活用した既存商品、新商品の販路・需要開拓を目的とし、展示会・商談会等の開催情報を積極的に提供するとともに、展示・商談会への出展を支援する。

出展にあたっては経営指導員等が事業者に対して参加メリットや目的を十分に説明したうえで勧奨する。

また、売上の増加や成約、利益の確保につながるよう経営指導員等が事前・事後の出展支援を行う。出展前には商工会議所が窓口となって出展手続きを支援し、出展商品の選定・成約に向けた効果的なプレゼンテーションを行うための商品説明パンフレットなどの制作を事業者と連携を図りながらサポートし、出展後には、アンケートの結果等を参考に商品のブラッシュアップや商談のアフターフォローを実施する。

#### ・「ビジネスマッチ東北」出展支援

地域外への販路拡大を目指す事業者や、地域資源を活用した商品開発に取り組む事業者の商品・サービスを広く周知するため新たなB t o Bの販路拡大を目的に、東北最大級のビジネス展示・商談会である「ビジネスマッチ東北」への出展支援を行う。

- 【概要】・東北地域のビジネスマッチングの創出を目的に2006年から開催  
・10ジャンルによる展示ブース 400ブース  
・WEB出展のみも可能  
・出展者、来場者、バイヤーとの3WAYマッチング  
・主催者が招聘する東北域内外の有力バイヤーとの個別相談会も同時開催  
※2021実績 出展数：381企業団体 招聘バイヤー：37社  
来場者：2,997名 総商談件数：2,254件

【対象】食品製造販売を行う経営分析を実施した小規模事業者3者程度を選定

【支援手法】事前支援として、商談会主催者が出展者向けに開催する商談会活用法を学ぶセミナーへの参加を促し、より効果の高い出展方法を学ぶとともに、事業者自身の意識向上を図る。商談会当日は、経営指導員等が立ち合い、商品説明やアンケートなど後方支援を行う。事後支援として、アンケート結果等をもとにブラッシュアップを行い取引の可能性がある商談相手に対するアプローチを絶やさぬようサポートを行う。

## ②ふるさと納税制度を活用した販路開拓支援事業（B t o C）

全国的に注目を集めている「ふるさと納税制度」。奥州市に対する令和2年度のふるさと納税寄付金額は約15億5千万円と前年比で倍増している。要因はコロナ禍における巣ごもり需要やメジャーリーガー大谷翔平の活躍により故郷である奥州市の知名度が高まったことによるものと推察され、今後も増加が期待される。

当所は、ふるさと納税返礼品登録可否の提言を行う「ふるさと納税返礼品検討会議」のメンバーの一員として参画していることから、奥州市ゆかりの加工食品や菓子などを製造販売しているものの返礼品登録まで至っていない事業者、又は地域資源を活用した新商品開発に取り組む事業者に対してふるさと納税返礼品登録へ向けた支援を行う。

また、奥州市のふるさと納税返礼品登録要件のひとつに、「WEB上で受発注等の作業ができ、日常的に通信販売の体制がとれていること」とあることから、ECサイトやSNS活用などのDX推進へ向けた取組にもつなげることができる。

## ③支援サイトを活用した取引先拡大支援事業【B t o B】

全国の商工会議所・商工会が運営するインターネットを活用した会員限定の商取引支援サービス「ザ・ビジネスモール」において、コロナ禍で訪問営業がままならない現状において仕入先・調達先探しを効率的に行い、地域を超えたB t o Bマッチングを行えるよう出展支援を行う。また、登録後は定期的に商談情報の提供を行いながら成約へ向けた支援を行う。

## 【Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組】

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

現状は、行政、外部有識者、奥州商工会議所において、年1回定期的に経営発達支援事業評価委員会を開催し、経営指導員から事業の実施状況について説明・報告を行い、委員より評価を受け、正副会頭会議へ報告した後に、奥州商工会議所ホームページで公表している。

課題は、評価方法が目標数値に対する達成度という定量的な評価形式のため、定性的な部分あまり反映されておらず、評価委員からも計画で定めた目標に対する評価のみを重視することなく、本来の目的である小規模事業者の持続的発展という当初の目的を達成するため地域小規模事業者の支援にあたっていくことこそ重要との指摘を受けている。

#### (2) 事業内容

毎年度、経営発達支援計画事業の進捗状況と成果について、外部有識者と本計画の実施者からなる「経営発達支援事業評価委員会」を年1回開催し、委員による評価・検証を行う。

○外部有識者（中小企業診断士、奥州商工会議所商工調停士）と行政（岩手県南広域振興局経営企画部、奥州市商工観光部）からの評価委員と、事業実施者として法定経営指導員と当商工会議所専務理事・経営指導員による評価委員会を開催し、各種事業の進捗状況及び成果について評価・検証を行うとともに、見直しに向けての意見交換を行う。

○評価委員会における評価・見直しの結果については、正副会頭会議へ報告のうえ当所ホームページに掲載し、地域の小規模事業者をはじめ、広く閲覧できる状態とする。

### 10. 経営指導員等の資質向上に関すること

#### (1) 現状と課題

現状、当所の経営指導員等は支援力に個人差がみられる。経験値や幅広い業務知識・スキルが高く多岐にわたる支援ができる指導員がいる反面、習熟度が低く支援力向上に時間を要する者がいる状態である。

課題は、経営指導員等の支援能力格差の解消である。習熟度の低い経営指導員等には、その向上を目指す積極的姿勢が必要となる。そのためには、相談対応時に未熟であるという不安感を解消することが必要である。また業務分掌によって隔てられ、経営支援以外の業務に従事することによる研修機会の少なさを改善するための組織的な仕組みづくりも、資質向上へ向けた課題となっている。

## (2) 事業内容

### <経営指導員をはじめとする職員の支援能力向上の取組>

#### ①外部研修の積極的活用

中小企業大学校で実施する基礎研修、専門研修、日本商工会議所が実施する商工会議所経営指導員全国研修会などの各種研修会、岩手県商工会議所連合会が実施する指導員研修など、経営指導員等の支援能力向上のため、それぞれのレベルに合った研修や自らの専門性を高めるために必要な研修会に積極的に派遣する。

#### ②セミナー参加、専門家との帯同によるスキル習得

当所主催の事業者向け経営力向上セミナー等へ、当所職員が積極的に参加することにより、経営支援力の向上を図る。さらには、参加する事業者と直にコミュニケーションを図ることで経営ニーズの掘り起こしにつなげていくことが可能となる。また、個別相談会やエキスパートバンク事業等における専門家の活用場面において、経営指導員が同席・同行することで、個別事案に対するノウハウや支援時の話術、事業者の考えを上手に引き出す手法等を学ぶ機会とする。

#### ③DX推進に向けた相談・指導能力の習得

地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導が必要となることから、DX推進に係る相談・指導能力向上のためのセミナー等に積極的に参加する。

また、クラウド会計ソフト等の導入や操作方法、補助金の電子申請等の事業者からの相談対応に積極的にかかわることで、自らの経験値を高め、相談・指導能力の向上へとつなげることができる。

### <支援ノウハウを組織内で共有する仕組み>

#### ①経営指導員連絡会議による情報共有

四半期毎に、本所・各支所の経営指導員が一堂に会する連絡会を開催し、事業の進捗状況や支援の方向性を共有する場を設ける。支援対象事業所の課題等がある場合には、意見交換を図りながら支援ノウハウの向上を図る。

#### ②組織内における支援情報の共有・データベース化

地域の経済動向調査の調査結果や分析結果については、職員間で情報を共有し、各々の担当分野別に活用するとともに、随時支援対象者に提供できる資料とする。

また、経営分析の結果や事業計画の進捗状況等、個者毎の支援履歴、指導時の工夫や専門家による支援内容等をTOAS（商工会議所トータルOAシステム）で一括管理し、職員全員が閲覧・活用できる仕組みを構築することで、個々の支援レベル向上に役立てる。

## 1.1. 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

### (1) 現状と課題

現状は、奥州市、日本政策金融公庫一関支店、東北六県商工会議所連合会、県内商工会議所、金融機関などとの情報交換により、事業計画策定支援、資金調達、各種支援施策などの支援ノウハウの収集や情報交換を行っている。

課題は、得られた情報が本所・支所間で解釈の相違があるなど内部で整合性がとれていない場面があることから、定期的開催するミーティングを有効に活用し、情報共有及び支援の方向性を統一する必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①小規模事業者経営改善資金貸付連絡協議会（年2回）

日本政策金融公庫一関支店が金融支援スキルの向上と支援ノウハウの充実を目的として主催し、管轄区域内の商工会議所、商工会が出席して行われる会議。公庫からは最新の金融情勢、融資制度の情報提供を受けるとともに、出席商工団体からは地域経済、金融支援事例などの発表と情報交換が行われる。出席者はその内容を、他の経営指導員と共有することにより小規模事業者の金融支援の一助とする。

**②岩手県内商工会議所経営支援情報交換会（年2回）**

岩手県内9商工会議所中小企業相談所が集まり定期的に開催される情報交換会に出席し情報交換を行う。昨今の支援ニーズが多様化、経営課題が高度化・専門化する中で、経営課題の解決に向けた好事例を共有し、支援力強化に向けた情報交換を行う。

**③東北六県商工会議所中小企業相談所長会議（年1回）**

東北六県の商工会議所の中小企業相談所長が一堂に会し、日本商工会議所や東北経済産業局から、最新の国の政策、施策の情報提供を受けるとともに、東北各地の様々な事業に関する先進事例の聴講やワークショップを通じ、情報交換や支援ノウハウの向上を目的としており、出席者はその都度、支援ノウハウを経営指導員等と共有することにより、小規模事業者の経営支援の参考とする。

**④岩手県事業承継ネットワーク会議（年2回）**

県内各商工会議所、商工会連合会、岩手県、東北経済産業局、中小企業基盤整備機構、県内各金融機関、税理士会、弁護士会、事業承継・引継ぎ支援センターなどの構成メンバーで開催される会議であり、事業承継の全国的傾向、県内の傾向の情報交換や事業承継に関する最新の法律、税制等の情報交換を行うとともに、事業承継に関する課題と実際の事業承継事例についての情報や意見交換を行うことにより、事業承継支援のノウハウのスキル向上を目的としており、出席者はその情報及び支援ノウハウを経営指導員と共有することで、小規模事業者の事業承継支援の参考とする。

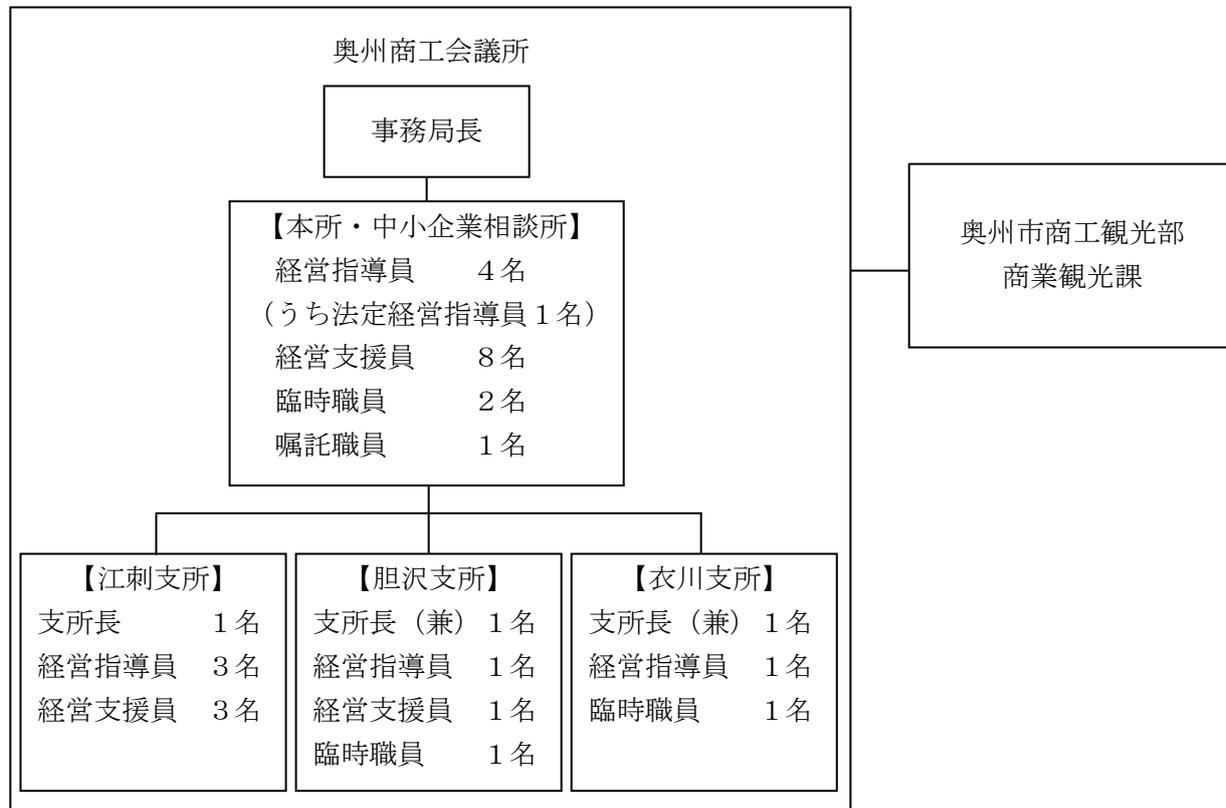
(別表2)

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

(令和3年11月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：菅原 和憲

連絡先：奥州商工会議所 経営支援課 TEL 0197-24-3141

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

法定経営指導員は、経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会/商工会議所

〒023-0818 岩手県奥州市水沢字東町4番地

奥州商工会議所 経営支援課

TEL: 0197-24-3141/FAX: 0197-24-3148 E-mail: info@oshucci.com

②関係市町村

〒023-8501 岩手県奥州市水沢大手町一丁目1番地

奥州市 商工観光部商業観光課

TEL: 0197-34-1759/FAX: 0197-24-1992 E-mail: shougyoul@city.oshu.iwate.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)

|             | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額     | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 |
| ○地域の経済動向調査  | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| ○需要動向調査     | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   |
| ○経営状況の分析    | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| ○事業計画策定     | 1,100 | 1,100 | 1,100 | 1,100 | 1,100 |
| ○事業計画策定後の支援 | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| ○新たな需要の開拓   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   |
| ○経営指導員の資質向上 | 300   | 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                         |
|------------------------------|
| 会費収入、各種事業収入、国補助金、県補助金、市補助金など |

(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。

