

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	飯舘村商工会（法人番号） 3 3 8 0 0 0 5 0 0 7 2 3 1 飯舘村（地方公共団体コード） 0 7 5 6 4 7
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 飯舘村内で再開できないでいない小規模事業者の事業計画策定支援とフォローアップを行う。 (2) 飯舘村内小規模事業者減少を鈍化させるための事業承継に対する取り組みを行う。 (3) 地域ブランド力の強化により交流人口を増加させる。
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること 地域内景気動向調査・分析をし、福島県内の景況調査と比較することで、小規模事業者の支援施策立案や個者の経営計画策定に役立てる。</li> <li>2. 経営状況の分析に関すること 財務・非財務等の経営状況の分析を行い、事業計画策定や販路開拓等に活用する。</li> <li>3. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナーを開催し、個者の強みや需要動向調査等を踏まえた計画策定を支援する。</li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定したすべての小規模事業者を対象に、進捗状況と事業計画との間にズレが生じていないか、定期的にフォローアップ支援を行う。</li> <li>5. 需要動向調査に関すること 道の駅「いいだて」で一般来場者へアンケート調査を行い、既存商品又は新商品の改良等を支援する。</li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 首都圏で開催するB to C及びB to Bの展示会に出展し、販路開拓に向けた実効性のある支援を行う。</li> </ol> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組 農商工連携による地域ブランド等の推進と賑わいの創出により、小規模事業者の避難先からの帰村促進と商圈の回復を図る。</p>
連絡先	<p>飯舘村商工会          〒960-1801 福島県相馬郡飯舘村草野字大子堂 8 1          TEL:0244-26-7957 FAX:0244-26-7958          e-mail:iitate@coral.ocn.ne.jp</p> <p>飯舘村復興対策課商工労政係          〒960-1892 福島県相馬郡飯舘村伊丹沢字伊丹沢 5 8 0 番地 1          TEL:0244-42-1620 FAX:0244-42-1601          e-mail:syoukou@vill.iitate.fukushima.jp</p>

(別表1)

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

<相馬郡飯館村の現状>

①地理的現状

飯館村は、福島県の北東部(図1)に位置し、阿武隈山系北部の高原に開けた豊かな自然に恵まれた美しい村である。総面積230.13km<sup>2</sup>の約75%を山林が占める地形は、比較的なだらかで、北に真野川、中央に新田川と飯樋川、南部に比曾川が流れ、その流域に耕地が開かれて集落を形成している典型的な中山間地の景観を見ることができる。年平均気温は約10度、年間降水量1,300mm前後で高原地帯独特の冷涼な気候にあり、夏はヤマセの影響で度々冷害に見舞われる。そのため、米、畜産、葉たばこ、高原野菜、花卉などの複合経営が多い。手間暇惜しまず、丁寧に、心を込めて、相手を思いやるという“までき”な生活文化が **【図1：飯館村の位置】**  
今も残っている村である。



基幹道路としては、伊達郡川俣町と南相馬市を結ぶ県道12号線、双葉郡浪江町から伊達郡国見町を結ぶ県道31号線、南相馬市と二本松市を結ぶ県道62号線の3つの県道が、南相馬市と福島県北地域の主要地方道として役割を果たしている。また、公共交通機関としては、福島交通株式会社と東北アクセス株式会社による路線バスが運行されているほか、村内巡回コミュニティバスが運行されている。

②東日本大震災と東京電力福島第一原子力発電所事故の影響

平成23年3月11日に発生した東日本大震災と東京電力福島第一原子力発電所事故(以後、大震災事故と呼ぶ)により、28km～47kmの距離にありながら放射性物質の降散により諸々・多大なる被害を蒙り同年4月に飯館村全体が計画的避難区域に指定され、全村避難を余儀なくれた。その後、同年6月に飯館村の役場機能が福島市飯野地区に移転した。

【図2：H29年2月現在、避難指示区域】



全村避難から約6年後の平成29年3月31日、避難指示解除準備区域と居住制限地域の避難指示解除(帰還困難区域[長泥]を除く)が行われ、飯館村の経済が再開された。なお、帰還困難地域の長泥地区は、現在も解除されていない。

【※避難指示解除前の飯館村行政区別の避難指示区域は、図2のとおり】

### ③産業の現状

産業は、一次産業が中心で冷害に強い農業である畜産に力を入れ、黒毛和牛の「飯舘牛」はブランド牛として高い評価を得ていた。また、高冷地の条件を生かした高原野菜、トルコギキョウを始めとする花卉、凍み餅、凍み大根、どぶろく（飯舘村は福島県内初の「どぶろく特区」の認定を受けた）等が特産となっていた。農産物直売場や農家レストラン、民宿等も整備され、都市との交流事業も盛んに行われ、“までいライフ”※を求めて都会からのIターン者も徐々に増えてきていた。

大震災事故後、一次産業は放射能の影響により壊滅的なダメージを受けたが、国の再開補助金等を活用して花卉栽培用の大型ハウスを建設するなど、花卉等を中心に徐々に復活しつつある。

二次産業の建設業と製造業は、仕事量はある程度あるものの、人手不足となっている。三次産業の小売業とサービス業は、自動車整備工場やガソリンスタンド等、建設関連で需要がある事業を除き、帰村住民が少ないことから事業再開の目途が立っていない状況にある。

平成29年8月に復興への第一歩として、特産品や農産物の販売、軽食コーナー及びコンビニエンスストアを備えた、道の駅「いいたて村の道の駅までい館」がオープンし、平成30年度の利用客は約37万人となっている。

※までいライフ＝飯舘村版のスローライフ、手間暇惜しまず、丁寧に、心を込めて、慎ましくといった村づくりの理念として定めている。

### ④人口の推移等

飯舘村の令和元年7月1日の人口は、【表1、2】のとおり、大震災事故前より約10%減の5,567人となっている。このうち帰村者は1,324人で、令和元年7月1日の人口に占める帰村者の割合（帰村率）は23.8%となっている。特に50歳未満である子育て世代の帰村率は4.2%で、帰村率が低調な理由として「生活基盤が村外に移り、すぐには帰村できない」、「子供の健康への不安があり帰村できない」、「帰村しても暮らしていける職や生きがいがない」等が理由となっている。また、帰村者のうち65歳以上の高齢者が占める割合は59.1%【表3】と帰村者の半数以上を占めている。

なお、令和元年7月1日の人口は飯舘村への登録人口であり、他地域へ既に生活拠点があるものの、大震災事故後の損害賠償等の関係から、住民登録を移していない避難者もいる。

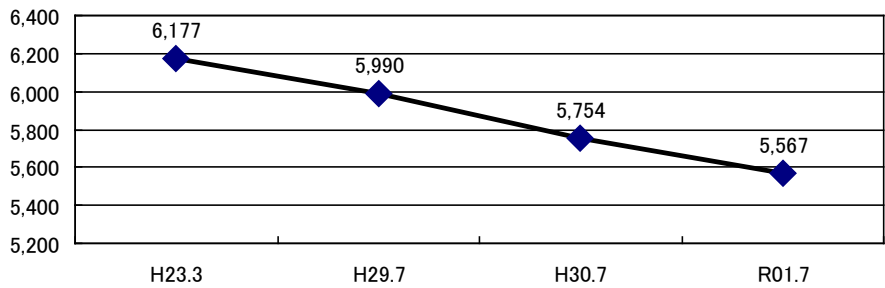
【表1】帰村者と避難者の状況

	人 口	50歳未満の人口及び比率		50～65歳未満の人口及び比率		65歳以上の人口及び比率	
		人 口 (B)	比率 (C) C=B/A	人 口 (D)	比率 (E) E=D/A	人 口 (F)	比率 (G) G=F/A
令和元年7月1日現在	5,567人(A)	2,370人	42.6%	1,208人	21.7%	1,989人	35.7%
[うち、帰村者]	1,324人	233人	4.2%	309人	5.6%	782人	14.0%
[うち、避難者]	4,243人	2,137人	38.4%	899人	16.1%	1,207人	21.7%

※平成23年3月1日現在の人口 6,177人

※帰村率＝帰村者/令和元年7月1日の人口 23.8%

【表2】大震災事故前と令和元年7月現在の人口推移グラフ（住基人口）



【表3】帰村者に対する年代別割合

	帰村者数	帰村者に占める割合
令和元年7月1日現在の帰村者	1,324人	100%
[帰村者のうち、50歳未満]	233人	17.6%
[帰村者のうち、50～65歳未満]	309人	23.3%
[帰村者のうち、65歳以上]	782人	59.1%

### ⑤小規模事業者の現状等

令和元年7月に商工会が独自に調査した小規模事業者数等は【表4】のとおりである。令和元年7月1日現在の商工業者数は164事業所、うち小規模事業者は154事業所で、その比率は93.9%となっている。村内での再開事業者数は65事業所、商工業者数全体に占める割合は39.6%である。平成23年度と比較して小規模事業者数は65事業所減少している。減少の最大原因は大震災事故であるが、それ以外にも事業主の高齢化と後継者不足がある。

【表4】震災前と現在の地区内商工業者数及び小規模事業者数の推移（商工会調べ）

	平成23年3月31日現在			令和元年7月1日現在					
	商工業者数	小規模事業者数	会員数	商工業者数	小規模事業者数	会員数	内小規模事業者数	再開事業所数	内地元再開事業所数
建設業	75	73	50	69	65	56	52	51	31
製造業	38	34	29	34	32	31	29	26	15
卸売業	8	7	5	5	5	5	5	2	2
小売業	49	46	35	19	16	18	15	13	5
飲食宿泊業	16	16	15	10	10	8	8	5	1
サービス業	28	28	19	26	25	21	20	19	11
その他	16	15	11	1	1	0	0	0	0
合計	230	219	164	164	154	139	129	116	65

### 【業種別の状況】

#### ■建設業

公共事業等の土木工事が中心であった建設業は、大震災事故後の放射能除染関連等の復興需要により、売上げが10倍以上となった事業者もいる。現在復興需要は一段落し、道路整備や行政施設の工事など、公共工事へ需要がシフトしてきている。ただ、村内建設業者は、規模が小さい業者が多く、近隣の大手業者の下請けとなることが多い。仕事量はある程度あるものの、人手不足に加え、

価格競争の激化、原材料の高騰等により経営状態は悪化しつつある。

#### ■製造業

金型や自動車部品製造事業者が多く、大震災事故以降、村外に避難することなく事業を継続している事業者もいる。金型や自動車部品等の製造業者は、仕事量はあるものの元請企業の動向に左右されることも多いため、利益を出すのが難しい状況となっている。また、中山間地域である飯舘村は、交通網等の利便性や放射能への不安感等により、人手不足が他地域よりも深刻な状況にある。

#### ■小売業

村内で事業を再開した事業者は5事業者である。このうち2事業者は、道の駅にあるセブンイレブンとローソンのコンビニエンスストアである。残りの3事業者は洋品店、酒店等であるが、店舗販売は行わず、注文のみでの販売をしている。コンビニエンスストアは、建設業の需要及び通行量が多い県道12号線に立地しており、生活必需品をコンビニエンスストアで購入する地元住民もいることから利用者は多い。小売がコンビニエンスストアのみであるため、生活必需品を販売する移動販売車が隣接する川俣町から来ている。

なお、帰村住民が少なく売上が見込めないこと、並びに事業主の高齢化等もあり、借入してまで事業を再開しようとする事業者は、ほとんどいない状況である。

#### ■飲食・宿泊業

村内で事業を再開した飲食店は2店舗である。このうち1店舗は、道の駅内にあるレストランで、旅行者等の利用頻度が高い。もう1店舗はうどん店で、こちらは建設業者や地域住民の利用が多く賑わっている。宿泊業は、村で運営している「宿泊体験館きこり」と農業体験ができる宿泊施設「風と土の家」があり、何れも素泊まりの施設である。

#### ■サービス業

村内で事業を再開したサービス業者は、自動車整備業、ガソリンスタンドが多い。それらは、復興事業関連で増加している建設業者の利用により売上が大震災事故前よりも多い傾向にあるが、建設業に関連しないサービス業は、小売業と同じく帰村住民が少ないことから売上の見込みが立たず、事業再開ができていない。

### ⑥商工会の経営支援状況

商工会の事務局体制は、経営指導員1名、経営支援員1名、一般職員1名、復興経営支援員1名の合計4名で運営している。【表5】

【表5】飯舘村商工会の事務局体制

職種	経営指導員	経営支援員	一般職員	復興経営支援員	合計
人数	1	1	1	1	4

平成30年度の小規模事業者に対する経営改善普及事業としては【表6】のとおり、小規模事業者の経営を補完するための制度（小規模企業共済、中小企業倒産防止共済、法律相談）等の説明・加入促進の「その他」が全体の55%、「労働指導」が全体の22%、「税務指導」が全体の17%、事業再開補助金等復興関連手続きの「経営一般」が全体の4%となっている。相談指導の内容は、各種共済制度や法律関連の相談や税務申告及び労働保険等が中心であり、財務データの分析やそのデータを活用した各種計画作成、売上・利益を増加させるための商品づくり・メニュー開発・販路開拓等の持続的な経営発達の視点に立った指導に欠けていた。

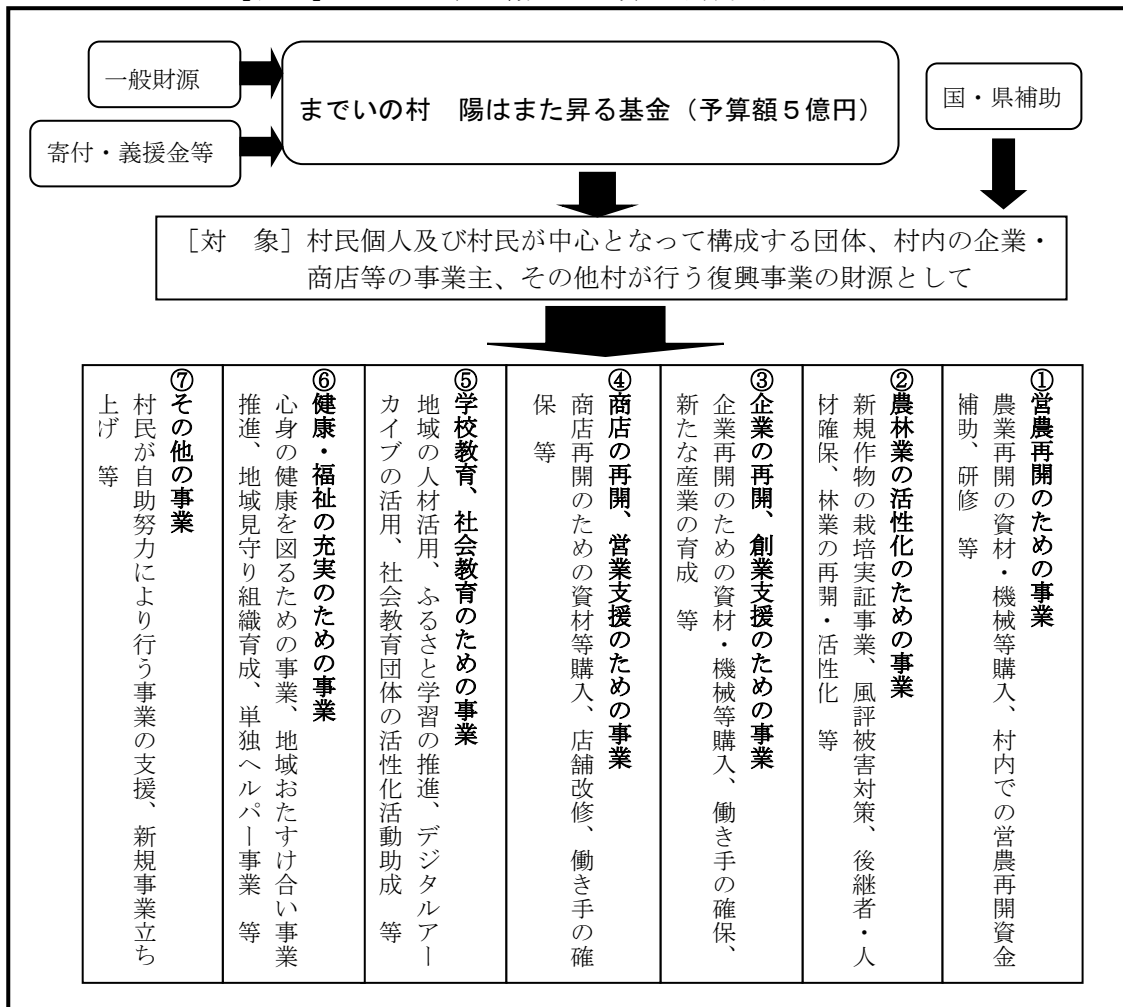
【表6】平成30年度経営改善普及事業の相談実績（平成30年度商工会総会資料から抜粋）

	事業所	経営革新	経営一般	情報化	金融	税務	労働	その他	合計
巡回指導	115	19	44	0	10	139	88	372	672
窓口相談	99	0	12	0	2	80	192	334	620
創業相談	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	214	19	56	0	12	219	280	706	1,292

⑦飯館村における事業再開者への支援

飯館村では、大震災事故からの復興に向けて、住民生活の安定や地域産業の再生等、復興の実情に応じたきめ細やかな取り組みを支援する目的として、新たに「までの村 陽はまた昇る事業交付金」を創設し、事業を実施している【表7】。

【表7】までの村 陽はまた昇る事業交付金



小規模事業者等に関連する箇所は、上記【表7】③企業の再開、創業支援のための事業（企業再開のための資材、機械等購入、働き手の確保、新たな産業の育成等）、④商店の再開、営業支援のための事業（商店再開のための資材等購入、店舗改修、働き手の確保等）等の箇所である。小規模

事業者等が飯館村内で事業を再開する際に、福島県原子力被災事業者事業再開等支援補助金を申請して採択され、村内で事業継続・再開した小規模事業者等に対し、当該補助金とは別に総事業費の5%を飯館村が交付しているが令和元年度で終了となる。

## <地域の課題>

当地域は、大震災事故による村民の流失や農産物等の作付け減少、事業再開率の低さによる地域経済活動の低迷と帰村までの時間経過及び事業主の高齢化等による経営意欲の低下に課題がある。業種別の主な課題は次のとおり。

### ①業種別課題

#### ■建設業

インフラ整備や除染活動等、復旧復興活動に従事することで事業を再開した建設業は、復旧復興関連需要の減少を想定した経営基盤の強化が必要である。人手不足の深刻化、原材料の高騰、価格競争の激化等の環境下、規模がさほど大きくない村内建設業者は、経営安定強化のための計画策定・実行により、事業収益の向上を目指し、経営の継続に繋げることが今後必要である。

#### ■製造業

金型や自動車部品等の下請製造業者は、元請企業の動向により受注量等が左右されるため、生産性の効率化や新技術開発等の新たなチャレンジを行い、コスト削減や元請先の複数化等を図るなど、体質改善が必要である。食品製造業では、特区として認められた「どぶろく」が地域資源としてあるものの、まだ開発途上であり、他業種でやる気のある小規模事業者等とタグを組みターゲット層を定め、新たな商品づくりを含めた販路開拓を進めることが必要である。

#### ■小売業

小売業は、事業再開を目指す小規模事業者等や創業者の掘り起こしを行い、高齢者の多い地域にマッチした移動販売や小規模事業者同士による共同仕入れ共同販売等、店舗販売にこだわらない販売手段を模索していく必要がある。

#### ■飲食・宿泊業

飲食・宿泊業は小売業同様、事業再開を目指す小規模事業者等や創業者の掘り起こしを行い、ネット等を通じた広報手段や体験型の飲食・宿泊等を通してリピーターの確保や口コミによる広がり、並びに「うまいもの」や「名物づくり」等を行い、地域住民や観光客等、それぞれ小規模事業者が目指すターゲット等の取り込みをしていく必要がある。

#### ■サービス業

自動車整備工場やガソリンスタンド等の建設業に関連したサービス業は、建設業とともにインフラ整備や除染活動等の復旧復興関連需要の恩恵を受けてきた。これからは復旧復興関連需要の減少を想定し、経営状況の分析や事業計画策定を行い、戦略的な取り組みを実践し経営基盤を強化することが必要となる。また、他のサービス業については、需要動向等を見定めて事業再開を目指す小規模事業者等への情報提供と創業者の掘り起こしを行っていくことが必要である。

### ②支援の課題や方向性

商工会は、村内の小規模事業者等に寄り添った支援者として、経営、金融、税務、労働等の基礎的な経営支援を中心に行ってきた。このため、SWOTや経営資産等の非財務を含む小規模事業者の経営状況分析、事業計画策定等の持続的な経営発達に資する支援に欠けていた。当地域を取り巻く環境は子育て世代の帰村が進まず、それに伴う人口減少が地域経済へ多大な影響を与えており、その影響は地域経済を支えている小規模事業者等にも大きな影響をもたらしている。そして、小規

模事業者自身にとっても、高齢化や後継者不足、大震災事故後の景気低迷による廃業や持続的に発展・経営していくための課題が山積となっている。そのような状況に対応するためにも、商工会としては、これまで行ってきた小規模事業者支援のあり方を見直して、小規模事業者ごとに一過性のものではなく、事業者の中長期的な持続的発展を見越した事業計画の策定並びにその実行等について支援をし、後継者へバトンタッチできるようにする。

更に、地域内の小規模事業者等を増加させるため、事業再開予定者への継続支援、創業者の発掘等を行い、地域経済の新陳代謝等と新たな地域ブランドづくりを行い、小規模事業者を伴走型で支援し地域経済を取り戻す。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

前述までの現状や課題並びに支援の方向性を踏まえ、地域内における今後10年程度の小規模事業者等の長期的な振興のあり方は、次のとおりとする。

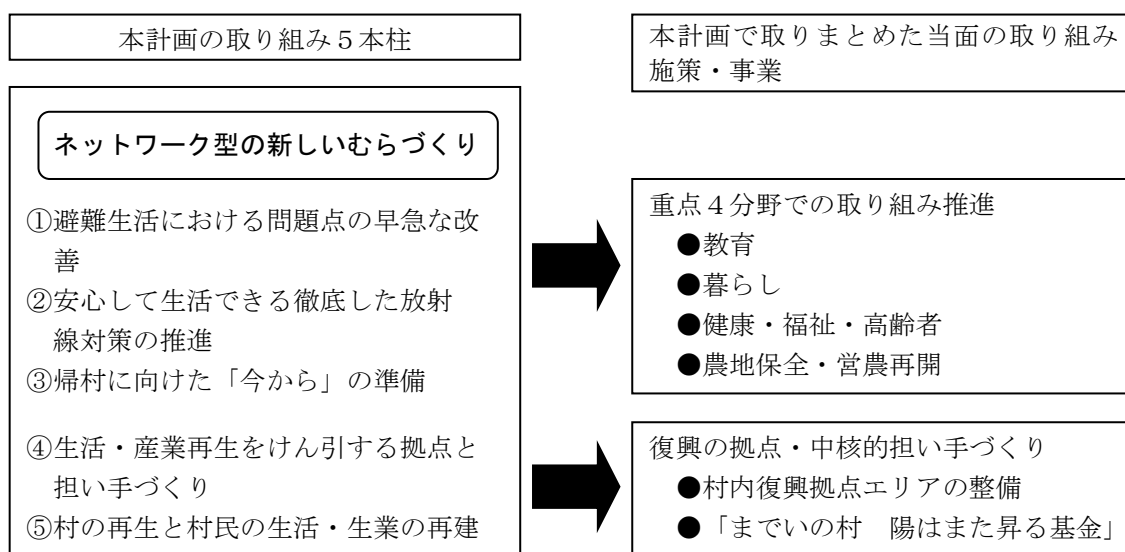
- 1) 地域内での事業再開と持続的な経営を行うための各種事業計画の策定支援
- 2) 環境変化に対応できる小規模事業者の育成
- 3) 生活環境向上による商業機能の復興
- 4) 地域資源活用による地域経済再生及び活性化

### ② 飯舘村復興計画との連動制・整合性

飯舘村では大震災事故後の平成23年12月に飯舘村復興計画第1版を策定。平成27年6月に策定された第5版が最新版となっている。現在、飯舘村第6次総合振興計画（令和3年～令和7年の5年間にわたる計画）立案に向け、村長・有識者・地域住民等で構成されている委員会で議論されているところである。

#### いいたてまでいな復興計画第5版（計画年度：平成27年度～当分の間）

■本計画は、計画理念である「ネットワーク型の新しいむらづくり」のための取り組みとして、次の5本柱を実施することとなっている。





■飯舘村復興計画第5版の基本理念である「ネットワーク型の新しい村づくり」を推進するための取り組みとして「④生活・産業再生をけん引する拠点と担い手づくり」、「⑤村の再生と村民の生活・生業の再建」をあげており、これは商工業等の復興・振興の推進策として位置づけられている。前述の(2)①に掲げた小規模事業者に対する長期的な振興のあり方4項目は、上記2項目の実現に向けたあり方(取り組み)として、復興計画第5版に沿ったものであり、環境変化に対応できる小規模事業者の育成、商業機能の復興、地域資源の活用等は、復興計画第5版との連動制・整合性はとれている。

### ③商工会としての役割

■地域内で事業再開を目指す方や、既に事業再開した方の持続的な経営発達、事業後継者への橋渡し、創業者の発掘を伴走型支援で実施する。また、地域資源等を活用した地域活性化等の伴走型支援を地域行政と連携して行う。更に、補助金や制度資金等を活用しながら、小規模事業者へ伴走型支援を行い、地域経済を再生させることが役割である。

## (3) 経営発達支援事業の目標

### 【目標1】

飯舘村内で再開できていない小規模事業者の事業計画作成支援とフォローアップを行う。

### 【目標2】

村内小規模事業者減少を鈍化させるための事業承継に対する取り組みを行う。

### 【目標3】

地域ブランド力の強化により交流人口を増加させる。

## (4) 目標の達成に向けた方針

### 【目標1】達成に向けた方針

商工会で選定した小規模事業者を対象に、地域の経済動向調査の内容を踏まえた、経営状況の分析を実施し、結果をもとに事業者と商工会職員が各専門家と連携し事業計画作成を支援する。この際に、地元で事業再開できていない(今後再開予定事業者含む)小規模事業者の事業計画策定支援を行うため、セミナーや巡回訪問を通じ、事業計画策定の必要性を説明する。事業計画策定後は、伴走型支援により小規模事業者に寄り添った支援を行い、フォローアップを行っていく。

### 【目標2】達成に向けた方針

後継者育成を踏まえた事業承継計画の策定を促すため、各種団体等が主催するセミナーの参加や福島県事業引継ぎ支援センターへの相談を呼び掛けると同時に、策定を希望する小規模事業者に対しては積極的にアドバイスを行い、事業承継計画の策定からフォローアップまでの支援を行うことで、地域の小規模事業者の減少を鈍化させる。

### 【目標3】達成に向けた方針

人口減少また後継者不足による廃業に歯止めを掛けるには、地域ブランド力について再考し、地域一丸となって地域活性化のために尽力しなければならない。そのためにも、地域ブランド力強化についての会議を関係機関(地域行政や農業協同組合等)と連携して開催し、地域の活

性化・再興に資する事業を実施する。また、地域資源を活かしつつブラッシュアップ強化を図り、村外の人々が村を訪れた際に、リピート、回遊へ継続的に人の交流が繋がる新たな機会の創出を図りながら、地域経済の活性化を図る。

### 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（令和2年4月1日～令和7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

##### 2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】地域の経済動向に関する調査は、これまで実施していなかった

【課題】大震災事故の被災地であるため他の地域とは異なる経済環境であり、他地域の動向との比較が難しいことが課題だが、外部専門家と連携して地域の経済動向調査・分析を実施し、福島県内の景況調査と比較する。

(2) 事業内容

##### ①地域内景気動向調査・分析の実施

■地域内の景気動向等について、より詳細な経済の実態を把握するため、地域内小規模事業者へ景気動向調査を年2回行い、分析のうえ事業計画策定や販路開拓支援等の基礎資料とする。

【調査対象】地域内で事業再開している小規模事業者へ調査を行う。小規模事業者の比率等から建設業5事業所、製造業3事業所、小売業2事業所、飲食宿泊業を含むサービス業4事業所の合計14事業所とする。

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資、経営上の問題点等

【調査手法】7月と12月の年2回、経営指導員等が村内小規模事業を巡回訪問し聴き取り調査する。

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し、分析を行う。

##### ②福島県商工会連合会が行う「中小企業景況調査」データの活用

■大震災事故の被災地である福島県内中小企業の景況を把握し、事業再開を予定している小規模事業者や事業再開をした小規模事業者の事業計画策定や販路開拓等の参考資料とする。また、①で行った地域内景気動向調査と福島県内の景況を比較分析し、今後の経営指導の方向性を決める。

【活用資料】福島県商工会連合会「中小企業景況調査」

【調査項目】売上額、資金繰り、設備投資、経営上の問題点等

【分析手法】①と②については半年に1回併せて実施する。経営指導員等が外部専門家と連携し、①で行った地域内景気動向調査と②福島県商工会連合会が行う「中小企業景況調査」の景況結果のうち、売上額、資金繰り、設備投資、経営上の問題点について比較分析する。

(3) 成果の活用

- 情報の収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。
- 村内事業者の事業再開へ向けた取組への参考資料とする。
- 事業計画策定や販路開拓支援等の基礎資料とする。

(4) 目標

項目	現行	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
①公表回数	未実施	2回	2回	2回	2回	2回
②公表回数	未実施					

### 3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

- [現状] 経営状況の分析は、金融や税務支援の際に財務データの分析のみを行ってきた。  
[課題] 経営指導員等の非財務分析に係る専門的知識不足が課題であり、それを補うため、外部専門家等と連携し、財務・非財務等の経営状況の分析を行う。

(2) 事業内容

①経営分析を行う事業者（対象者）

- 会員・非会員を問わず、労働や税務指導及び復旧復興施策の補助金申請書支援を行った事業者のうち、販路開拓等を目指す次の事業者の経営状況の分析を行う。

- ・新たな事業に取り組む小規模事業者
- ・事業承継を予定する小規模事業者
- ・事業再開を予定する小規模事業者
- ・国・県等の各種補助金の申請をした小規模事業者

②経営分析を行う数

- 上記①の事業者の中から、10社の経営状況の分析を行う。

③分析する項目

項目	内容
財務分析	・貸借対照表や損益計算書のデータから以下の収益性・安全性等の値を分析 ・売上高利益率、損益分岐点、労働生産性、流動比率、固定比率、自己資本率、限界利益率 等
非財務分析 (内部・外部環境分析等)	・経営資源の内容や特徴を分析 (自社の商品、製品、役務、商品構成、在庫、品質、保有する技術等) ・自社の「強み」「弱み」 ・事業機会、競合状況

④分析手法

- 経営指導員等の非財務分析における専門不足を補うため、経済産業省の「ローカルベン

チマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用する。また、適宜外部専門家等と連携し、経営指導員等が分析を行う。

(3) 成果の活用

- 分析結果は当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定や販路開拓等に活用する。
- 分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

(4) 目標

項目	現 行	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
経営状況分析件数	—	10件	10件	10件	10件	10件

#### 4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 補助金申請をする際に、事業者の事業計画策定支援を実施してきた。

〔課題〕 顧客ニーズや自らの強み・弱みを踏まえた事業計画に基づく経営を推進することが課題であり、地域経済動向調査や経営状況分析、需要動向調査の結果を活用し、需要を見据えた計画の策定につなげる。

(2) 支援に対する考え方

- 小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せるわけではないため、「事業計画策定セミナー」を開催するにあたり、「どのような目的でセミナーを開催するのか」、「参加することで何を得ることができるか」を受講者にわかりやすく説明し、3. で経営分析を行った事業者の7割程度のセミナー受講を目指す。併せて、後継者がいる小規模事業者へセミナー受講を促し、受講者を10名程度の参加目標とし、その6割の事業計画策定を目指す。事業計画策定には、経営分析を行うことを必須とする。

(3) 事業内容

①経営分析を行った小規模事業者及び後継者がいる小規模事業者を対象に「事業計画策定セミナー」を開催する。

【募集方法】 地域内小規模事業者や地区外会員事業所へチラシを配布する。また、商工会ホームページに掲載する。さらに、巡回訪問時にも参加募集を行う。

【開催回数】 年1回

【予定カリキュラム】 計画の意義、計画立案の考え方・進め方、戦略立案、計画策定 等

【参加者数予定者数】 10社

【予定する講師】 外部専門家（中小企業診断士等）

②事業計画の策定

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者及びセミナーを受講し経営分析を行った小規模事業者

【手段・手法】 経営分析を行った小規模事業者及び事業計画策定セミナーの受講者に対し経営指導員等に外部専門家も交えて、「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」を踏まえた事業計画の策定につなげていく。

(4) 目標

項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
事業計画策定件数	—	6件	6件	6件	6件	6件

**5. 事業計画策定後の実施支援に関すること**

(1) 現状と課題

[現状] 補助金申請者・採択者等の事業計画策定者に対して、不定期な巡回訪問を行っていた。

[課題] これまでは訪問自体が不定期であり、訪問回数が少なかったため、定期的な巡回訪問により、策定した事業計画の進捗状況を確認し、状況に応じて必要な支援を伴走型で実施する。

(2) 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、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らして支障のない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。具体的には、事業計画策定3社を2ヶ月に1回、他の3社を四半期に1回程度訪問する。ただし、事業者からの申出により柔軟に対応する。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断した場合は、相馬広域連携協議会内の他の商工会経営指導員や法定経営指導員及び専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

(3) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
フォローアップ対象事業者数	—	6社	6社	6社	6社	6社
頻度(延回数)	—	30回	30回	30回	30回	30回
売上1%以上増加の事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
利益率1%以上増加の事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社

**6. 需要動向調査に関すること**

(1) 現状と課題

[現状] 巡回訪問や窓口対応時に主力商品や消費者ニーズの動向をヒアリングする程度で、小規模事業者の持続的発展を目的とした需要の動向調査は実施していなかった。

[課題] これまではヒアリング程度の需要動向調査であったため、調査項目や分析内容が不十分であった。これらを改善した上で需要動向調査を実施する。

(2) 事業内容

■ 3. 経営状況の分析、4. 事業計画の策定を行った小規模事業者の中から、地域の農産

物等を活用して新商品等を今後開発する事業者や、既に開発して地域ブランドづくりをすすめている事業者を対象とし、需要動向調査を行う。具体的には「いいたて村の道の駅までい館」において、試食及び来場者アンケートを実施する。調査結果を分析した上で当該小規模事業者にフィードバックし、新商品の開発や販路開拓等へ繋げる。

【サンプル数】 一般来場者各回100名ずつ

【調査手段・手法】 「いいたて村の道の駅までい館」にて7月と1月（計2回）に、開発中の商品等の試食を実施し、経営指導員等が聞き取りのうえ、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】 調査結果は、よろず支援拠点の販路開拓等を専門とするコーディネーターに意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 ①味、②硬さ、③色、④大きさ、⑤価格、⑥見た目、⑦パッケージ 等

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が事業者へ訪問巡回で直接説明し、フィードバック行い、更なる改良等を支援する。

### (3) 目標

	現 行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
調査対象事業者数	—	1 社	1 社	2 社	2 社	2 社

## 7. 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】 飯舘村や小規模事業者からの出展依頼により、B to C向け展示会に数回出展支援をしている。

【課題】 展示会前の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で需要開拓支援を行う。

### (2) 事業内容

#### ①ふくしま大交流フェスタ出展事業（B to C）

##### ■フェスタの内容

福島県が主催し、首都圏で開催されている「ふくしま大交流フェスタ」において、1ブースを借り上げ、新たな需要開拓を支援する。本会は毎年12月に行われ、全国から約14,000人の一般消費者等が来場する即売会で、福島県内の100団体が参加している。

##### ■支援に対する考え方

支援対象として、一般消費者をターゲットとする商品を取り扱う事業者で、4. 事業計画の策定や6. 需要動向調査を行った事業者の中から、首都圏での販路開拓に意欲のある小規模事業者を選定し、販路開拓を支援する。また、商工会が自前で展示会を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会に出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の支援を行うとともに、出展期間中には陳列、接客などきめ細かな伴走支援を行う。

#### ②新価値創造展出展事業（B to B）

##### ■展示会の内容

独立行政法人中小企業基盤整備機構が主催し、首都圏で開催されている「新価値創造展」は、全国から600社以上の企業が出展し、35,000人以上の製造業等の関係者が来場する展示会である。

■支援に対する考え方

4. 事業計画の策定事業者の中から意欲のある出展事業者(管内製造業者2社)を選定する。また、商工会が自前で展示会を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会に出店を目指す。出展にあたっては、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう、経営指導員等が事前研修を行うとともに、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性ある支援を行う。

(3) 目標

項目	現 行	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
①ふくしま大交流フェスタ出展事業者数	2社	2社	2社	2社	2社	2社
売上額/社	3万円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
②新価値創造展出展事業者数	—	2社	2社	2社	2社	2社
成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1件

II. 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 平成29年3月31日を以て帰還困難区域(長泥)を除き、村内の避難指示が解除され、それ以降四季毎にイベント事業を実施し、地域経済の活性化に資する取り組みを行ってきた。しかし、イベントの開催は飯舘村との連携が多く、地域経済活性化を多様な関係機関と取り組む体制が構築されていなかった。

[課題] 商工会にとって専門外の分野である農林水産業や教育機関との関係性は希薄であり、農商工連携による地域ブランド推進や若者が参画する村づくりができていなかった。地域に根ざした小規模事業者にとっては、避難先からの帰村が進み、商圈が回復することで売上・利益が確保できる体制に戻ることが重要なため、地域経済の活性化に資する取り組みを進める必要がある。

(2) 事業内容

「飯舘村地域活性化協議会」の開催(年3回)

■観光客の誘致による観光産業の活性化、地域資源の活用による6次産業など、飯舘村の活性化等を協議するため、飯舘村、ふくしま未来農業協同組合飯舘総合支店、あぶくま信用金庫飯舘支店等の関係機関が一同に参画する協議会を定期的に年3回開催する。商工会は、協議会の事務局を担うとともに「6次産業化部会」の中心的な役割を果たしていく。

### 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

#### 9. 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] 現在、他の支援機関との連携については、広域連携4商工会で構成する相馬広域連携協議会での情報交換や専門家派遣事業での専門家との一時的なものに限られており、小規模事業者の支援ノウハウに係る情報交換やその情報の組織としての蓄積、活用まで積極的に行われていなかった。

[課題] より高度で専門的なノウハウを取得するためにも、関係機関の実施する専門家派遣事業等を積極的に活用し、支援ノウハウを蓄積し、その他の支援に活かせる体制づくりを進める。

##### (2) 事業内容

①公益社団法人 福島相双復興推進機構（福島相双復興官民合同チーム）との情報交換  
震災の復旧復興に関連するセミナーや支援事例等の情報、大震災事故で被災している他地域の震災復興状況（経済動向）等の情報を収集するため、週1回情報交換会を開催する。

②独立行政法人中小企業基盤整備機構震災復興支援アドバイザー（専門家）との情報交換  
震災の復旧復興に関する支援事例等の支援ノウハウを収集するため、月1回情報交換会を開催する。

③日本政策金融公庫いわき支店との情報交換  
日本政策金融公庫いわき支店と年2回実施している情報交換会に引き続き参加し、制度資金等の需要動向や浜通り地区の経済動向に関する情報を交換する。

④相馬広域連携協議会経営支援会議への参加  
飯館村商工会、鹿島商工会、小高商工会、新地町商工会で組織している相馬広域連携協議会の経営支援会議を月1回開催し、経営指導員がそれぞれに取り組んでいる案件の支援状況とそれに伴う支援ノウハウを共有する。

#### 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

##### (1) 現状と課題

[現状] 福島県商工会連合会や福島県等が主催する研修会やセミナーへの参加に留まっていた。

[課題] 当地域においては特に、大震災事故によって複雑化している小規模事業者の支援ニーズに対応するため、幅広い支援能力の向上が必要とされている。今後は、関係機関等の研修会やセミナーに加え、他の支援機関と連携し、経営指導員等の資質向上等を図る。

##### (2) 事業内容

①震災復興支援アドバイザー制度等の専門家派遣制度の活用と帯同  
大震災事故で被災した小規模事業者の事業再建や販路開拓等の支援として、独立行政法人中小企業基盤整備機構の震災復興支援アドバイザー制度やその他の専門家派遣制度を活用して小規模事業者に派遣する際には、経営指導員等が帯同し、高度な支援案件への対応能力を習得する。

②講習会等への積極的参加  
福島県商工会連合会や福島県等が主催する研修会やセミナーへは、これまでと同様に参加す



る。また、大震災事故からの事業再開が急務であるため、他団体等が行う「創業支援セミナー」や地域ブランド力強化を図るための「6次化セミナー」へ経営指導員等が積極的に参加し、幅広い知識の習得等支援能力の向上に努める。

### ③OJT制度の導入

支援経験が豊富な経営指導員が、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを経営支援員や一般職員に対して実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

### ④職員間の定期的なミーティング等の開催

福島県商工会連合会や福島県等が主催する経営指導に関する研修会やセミナー等へ出席した経営指導員等が講師となり、習得した経営支援術等を定期的なミーティング（月2回、年間24回）において全職員に共有し意見交換を行うことで、職員全体の支援能力向上を図る。

### ⑤福島県商工会連合会の法定経営指導員、専門経営指導員との定期的な支援事例等の共有

月1回、法定経営指導員、専門経営指導員との間で、支援事例等を共有する会議を開催し、経営指導員等と意見交換会を行うことで、職員の支援能力向上を図る。

### ⑥データベース化

経営相談を受けた経営指導員、又は経営支援員が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

## 11. 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〕 これまで行ってきた経営改善事業及び経営発達支援事業では、小規模事業者並びに第三者からの評価や見直しなど、事業内容の改善活動は行っていなかった。

〔課題〕 これからは、外部有識者を含めた評価委員会を設置し、PDCAサイクルを回すことで、効率的な事業を行う。

### (2) 事業内容

■事業の「評価」「見直し」を行うため、飯舘村復興対策課、法定経営指導員、福島県商工会連合会専門経営指導員、あぶくま信用金庫飯舘支店、地域内の小規模事業者2名、外部有識者として中小企業診断士で組織する「事業評価委員会」を設立し、事業の実施状況、成果評価、見直し案の提示を行う。なお、事業評価委員会は年2回実施する。

■効果的な「事業評価委員会」とするため、事業評価委員会の事業評価を受けて、法定経営指導員や福島県商工会連合会専門経営指導員とPDCAサイクル（事業計画を受け実施→進捗状況報告→見直しや修正→計画立案）を取り入れ、見直しの方針を決定する。

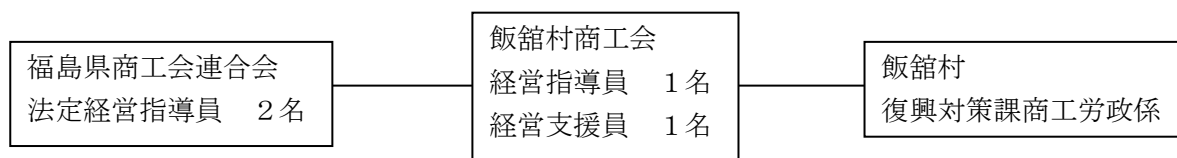
■「事業評価委員会」の評価結果は、理事会に諮った上で総会に報告するとともに、本会のホームページに掲載・公表（年2回）し、小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

(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

(令和元年11月現在)

(1) 実施体制



(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：八島 寛之

■連絡先：福島県商工会連合会 TEL 024-525-3411

■氏名：三辺 靖恵

■連絡先：福島県商工会連合会浜通り広域指導センター TEL 0246-25-1011

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

〒960-1801

福島県相馬郡飯舘村草野字大師堂81

飯舘村商工会

TEL 0244-26-7957 FAX 0244-26-7958

メールアドレス iitate@coral.com.ne.jp

②関係市町村

〒960-1892

福島県相馬郡飯舘村伊丹沢字伊丹沢580番地1

飯舘村 復興対策課商工労政係

TEL 0244-42-1620 FAX 0244-42-1600

メールアドレス shoukou@vill.iitate.fukushima.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2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
経営状況の分析に関する こと	100	100	100	100	100
事業計画策定支援に関する こと	200	200	200	200	200
需要動向調査に関するこ と	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
新たな需要の開拓に寄与 する事業に関すること	500	500	500	500	500

(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、飯館村補助金、伴走型小規模事業者支援推進事業費等の補助金、助成金 等

(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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等