

経営発達支援計画の概要

実施者名	前沢商工会（法人番号）4400605000425
実施期間	平成30年4月1日～平成35年3月31日
目 標	<p>① 経営力の向上によるまちの賑わいの復活 個々の店舗が、持続的に発展し続けることを目指し、やる気のある体質への意識改革を進め、小規模事業者の経営状況の分析を始め、地域内外の情報を収集・整理・分析を行い、事業計画の策定に結びつけることにより経営力の向上を図る。</p> <p>② きめ細かな連携による生産性向上及び事業承継・創業支援の推進 生産性向上対策や人材育成等の支援に対し、専門家派遣等きめ細やかな連携で対応する。また、事業計画や事業承継計画、創業計画策定等、資金あっせんから販路開拓支援に至るまで支援をスピーディに実施することにより、早期の事業着手、引継ぎ及び安定経営への軌道に乗せる。</p> <p>③ 「前沢牛」ブランドの活用による関連商品の開発及び販路開拓 いまや全国ブランドとなった「前沢牛」は、枝肉市場を始め高い評価と知名度を得ており、畜産品としての販売に加え、加工品等関連商品の開発を行うとともに、販路開拓を進めることで小規模事業者の売り上げの向上を図る。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①奥州商工会議所との連携による奥州市景気動向調査（四半期ごと）の継続実施 ②刊行物を活用した地域経済の動向調査 ③行政及び地元金融機関を対象とした聞き取り調査 ④調査結果の提供及び活用方法 <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①状況把握のための巡回の実施 ②経営内容及び支援ニーズ調査に基づくグループ化 ③財務分析及び「事業環境のたな卸しシート」による詳細な経営分析 ④職員ミーティングによる情報の共有、分析結果の活用 <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①事業計画の必要性を啓蒙するための巡回訪問及びセミナーの開催 ②既存事業者への事業計画策定支援 ③新たな商品開発や販路開拓のための事業計画策定支援の実施 ④円滑な事業継承に向けた支援 ⑤創業情報の収集と創業計画策定支援 <p>4. 事業計画策定後の実施真に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①事業計画策定後のフォローアップの実施 ②新たな商品開発や販路開拓事業計画策定後のフォローアップの実施 ③事業承継計画策定後のフォローアップの実施 ④創業計画策定後のフォローアップの実施 <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①首都圏バイヤーに対する需要動向調査（B to B） ②前沢ふるさと会への需要動向調査（B to C） ③仙台圏バイヤーに対する需要動向調査（B to B） <p>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】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①首都圏の物産展、アンテナショップ等への参加支援 ②各支援機関が開催する商談会への参加支援 <p>II 地域経済の活性化に資する取り組み</p> <p>1. 前沢まちづくり計画の策定及び実施による経済活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> ①多様な機関との連携による「前沢まちづくり計画」の策定・実施 ②地域ブランドの「前沢牛」を利用した商品開発・販路開拓 ③まちづくり塾の開催による人材育成
連絡先	<p>前沢商工会 担当：経営指導員 千葉 勝（担当者メール：masa@shokokai.com） 〒029-4208 岩手県奥州市前沢区字七日町裏71 TEL:0197-56-2105 商工会HP：http://www.shokokai.com/maesawa/ FAX:0197-56-2120</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 現状と課題

(1) 地域の現状と課題

【奥州市の現状】

奥州市は、岩手県の内陸南部に位置し、北は北上市・西和賀町・金ヶ崎町・花巻市、南は一関市・平泉町、東は遠野市・住田町、西は秋田県に接している。総面積は、993.30㎢と広大で、東西に約57km、南北に約37kmの広がり、市全域が緑あふれる豊かな自然に恵まれている。

平成18年2月、当時の水沢市、江刺市、前沢町、胆沢町、衣川村の5市町村が合併し、奥州市が誕生した。平成28年9月の人口は、120,328人で、県内では盛岡市、一関市について第3位の人口規模である。人口は減少傾向、総世帯は44,855世帯で増加しており、結果的に1世帯人口が2.68人と減少傾向となり、世帯の小規模化(核家族化)が進んでいる。

なお、当市には、奥州商工会議所と前沢商工会の2経済団体がある。平成21年4月、水沢、江刺の2商工会議所と胆沢、衣川の2商工会が奥州商工会議所として合併したため唯一残った当会と併存状況にある。



【前沢区の現状と課題】

当会が所在する奥州市前沢区は、JR東北本線、国道4号、東北自動車道が通じる広域交通の要衝であり、市の南の玄関口としての役割を担っている。

平成28年9月の前沢区の人口は、13,740人、世帯数4,566世帯で、人口は漸減、世帯数は漸増傾向となっている。前沢駅周辺の新興住宅地に住宅の建設が進み人口は増えている反面、周辺の旧村地区に空き家が増え、人口減という状況にある。

○奥州市(うち、前沢区)の人口の推移 (単位:人) 資料:奥州市統計資料

平成8年	平成13年	平成18年	平成23年	平成28年
134,195	133,867	130,669	125,623	120,328
15,500	15,512	15,091	14,493	13,740

※上段が奥州市、下段が前沢区

○奥州市(うち、前沢区)の世帯数の推移 (単位:世帯) 資料:奥州市統計資料

平成8年	平成13年	平成18年	平成23年	平成28年
39,370	41,531	42,744	43,539	44,855
3,971	4,276	4,374	4,459	4,566

※上段が奥州市、下段が前沢区

土地の利用状況は、農地の割合が高く、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おり、その中で肉質日本最高峰の高級牛「前沢牛」は、市を代表する全国的に有名なブランドに成長した。

産業構造は、北上川流域の肥沃な大地のもと農業を基本としているが、J R 前沢駅西側に既存商店街が形成され、加えて、平成 8 年のジャスコ（現イオン）前沢店の開店に伴い、駅の東側にも新たな商業集積が出来上がり拡大してきた歴史がある。同時に、旧前沢町時代の積極的な工場誘致により、工業団地が整備され、農商工の産業バランスのとれたまちづくりが行われてきた。

なお、当会地域を含めた岩手県南部では、世界にひとつだけ建設される巨大プロジェクトの I L C（国際リニアコライダー）の誘致に向けた取り組みが積極的に行われており、今後のまちづくりのあり方に大きく関わってくる。また、中尊寺・毛越寺等の歴史的建造群を有する世界遺産を有する平泉町は、当会地域の南側に位置する。

前沢地域の課題としては、以下の項目があげられる。

- ① 前沢駅周辺における東西市街地の連携強化や賑わいづくり
- ② 本杉、塔ヶ崎、前沢インター工業団地の生産活動の維持、増進
- ③ I L C（国際リニアコライダー）の北上高地への誘致
- ④ ブランド牛「前沢牛」を活用した関連商品の開発、販売
- ⑤ 白鳥館遺跡等の歴史・文化資源の活用と自然を活かした住み続けたいまちづくり

（２）小規模事業者の現状と課題

当会地域の商工業者と小規模事業者数の動向を平成 21 年・24 年の 3 年間で比較すると、商工業者（▲68 人）、小規模事業者（▲39 人）とも減少傾向にある。

業種別にみると、商工業者では、製造業と飲食・宿泊業が他に比べ減少幅が少なく、小規模事業者では、製造業が 2 人、飲食・宿泊業で 3 人の増加となっている。

○前沢区の業種別商工業者及び小規模事業者の推移（単位：人）資料：経済センサス活動調査

	平成 21 年		平成 24 年		比較(H24-H21)	
	商工業者	小規模	商工業者	小規模	商工業者	小規模
建設業	89	86	75	71	▲14	▲15
製造業	78	53	75	55	▲3	2
卸売・小売業	231	161	211	155	▲20	▲6
飲食・宿泊業	62	34	60	37	▲2	3
サービス業	123	111	113	98	▲10	▲13
その他	86	73	67	63	▲19	▲10
合計	669	518	601	479	▲68	▲39

小規模事業者の動向及び日頃の巡回訪問からみた現状と課題は次のとおりと捉えている。

① 多様化する消費者ニーズへの対応

現状 人口減少や少子高齢化、都市一極集中等の構造的変化が生じ、地域が疲弊してきており、一層、小規模事業者が厳しい状況にある。このことは、決算支援の中で、多くの小規模事業者が売上、利益とも減少しているからも窺える。

課題 地域での多様化する消費者ニーズの把握と的確な対応が必要であり、それを新たな事業展開等により小規模事業者の魅力を生み出すことが課題である。

② 専門性の高い支援ニーズへの対応と連携

現状 売上を一社に依存している等、下請け体質から抜け出せない小規模事業者が多く独自の製品開発や技術改良等、次の一步に踏み出せない。

課題ものづくり補助金等専門性の高い支援ニーズへの体制づくりや自社独自の製品や技術開発等を促進し、それを支援する産学金との連携を視野に入れたしくみづくり。

③ 事業承継や創業を組織的に支援する体制づくり

現状小規模事業者は、日々の仕事に追われ将来のことまで手が回らず、事業承継はその場になって慌てるケースが多い。また、創業支援は、受け身的な対応に留まり地域内に潜在する創業ニーズの掘り起こしまでには至っていない。

課題地域内において、事業承継や創業希望者を掘り起し、事業計画への落とし込みや新たな事業展開を組織的に支援する体制づくりが必要とされている。

2. これまでの取り組みと今後の目標

(1) 商工会のこれまでの小規模事業者支援の取り組み

当会の会員数は、年々減少傾向にあり、平成 27 年度末で 398 人と 400 人を割った。業種別部会でみると、商業部会 162 人 (40.7%)、工業部会 138 人 (34.7%)、サービス業部会 (24.6%) とバランスの良い構成となっている。会員事業所の半数以上が 60 歳以上の経営者となっており、後継者がいない会員も多数あることから、引き続き高齢化が進展することで廃業する会員が増加することが懸念される。

これまでの経営支援は、経営、税務、金融等の基礎的な支援ニーズを中心に、それを巡回または、窓口での相談として行ってきた。その中の特徴として、創業予定者の事業計画の策定、金融あっせん、労働保険事務組合への加入については、コンスタントに支援ニーズがあり、結果として、毎年 2~4 件の支援を行い創業時から安定経営に結びつけることが出来ている。

経営支援の具体的な取り組みとしては、各施策の情報提供や巡回、窓口支援の結果、平成 27 年度、小規模事業者持続化補助金採択 4 件、日本政策金融公庫経営改善貸付 (通称：マル経) のあっせん件数 12 件の実績となっている。なお、経営革新認定は、経営革新ニーズの把握に努めたが、認定までには至っていない。

なお、当会では、地域振興の一環としてイベント事業が数多く存在、巡回、窓口支援とも受け身的な支援となってしまっている。また、ここ数年来、職員の異動、退職が相次ぎ、その補充が新入職員となった関係で、支援体制の整備の遅れやノウハウ伝承等、全体的なマンパワー不足が課題で、早急に組織体制の見直しや職員の資質向上が必要である。

○会員数の推移 (単位：人)

平成 23 年	平成 24 年	平成 25 年	平成 26 年	平成 27 年
429	414	413	402	398

○当会の支援による創業者数及び業種 (単位：人)

平成 23 年	平成 24 年	平成 25 年	平成 26 年	平成 27 年
2	3	4	2	2
飲食店 情報サービス業	機械設計業 装飾品製造業 食品小売業	情報サービス業 建設業 行政書士 歯科医院	婦人服小売業 食料品製造業	美容業 建設業

○これまでの取り組み状況

	H25	H26	H27	H28
小規模事業者持続化補助金(採択数/申請数)	—	3/4	4/13	2/8
日本政策金融公庫経営改善貸付・マル経	10 件	9 件	12 件	3 件
経営革新認定件数	0 件	1 件	0 件	0 件
巡回件数	829 件	704 件	767 件	実施中

(2) 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

小規模事業者が経営を持続的に行うためには、これまでの「待ちの経営」から「攻めの経営」に考え方を革新させていかなければならない。地域に密着して事業を行う小規模事業者にとって、今後、更に進むと予想される人口の減少は、顧客及び売上の減少、加えて、少子高齢化は、廃業の増加につながるため、経営革新や事業承継への対応が必要となる。当会においても、地域からも小規模事業者からも必要とされる商工会として改革・成長していくことが求められている。地域内における小規模事業者への中長期的な振興のあり方は次のとおりである。

【中長期的な振興のあり方】

① 地域に密着した商品・サービスの提供による経営力の向上

今後も進展すると予想される地域内の少子高齢化と人口減少に向け、小規模事業者の持続的発展を目指すことを目的に、地元の消費者にどのようなニーズがあるのかを常に探り、日々の消費生活に寄り添える店づくりを目指す。

② 支援体制の確立による雇用の維持・拡大及び雇用機会の創出

地域の雇用に大きな役割を果たしている建設・製造業に対する支援体制を確立、事業承継に速やかに対応し、雇用の維持・拡大を目指す。さらに、地域に萌芽する創業希望者の多様な支援ニーズを最適機関との連携により安定経営に資することで雇用の創出を図る。

③ 地域経済活性化に向けた地域ブランドの拡がりによる売上拡大

小規模事業者が地域を担うという意識のもと、全国的に知名度のある「前沢牛」を始め、地域内の資源の掘り起こしを行い、これら地域資源を活用した関連商品の開発、販売をすることで小規模事業者の売上の拡大に資する。

(3) 経営発達支援事業の目標と方針

今後も続くとして予想される厳しい経営環境や多様化する課題には、より高度な対応が求められる。小規模事業者に対し巡回やセミナー等を通じて、前向きな意欲の醸成を図り全体的な底上げを行い、持続的な経営が可能となる各種支援や円滑な事業承継、重層的な創業支援により小規模事業者数の減少を食い止める。改めて、小規模事業者の繁栄なくては、地域の繁栄はあり得ないことを肝に銘じ、本計画の目標達成に向け、役職員一丸となって取り組む。

上記を踏まえ、今後5年間、以下を経営発達支援事業の目標とする。

【目標と方針】

① 経営力の向上によるまちの賑わいの復活

個々の店舗が、持続的に発展し続けることを目指し、やる気のある体質への意識改革を進め、小規模事業者の経営状況の分析を始め、地域内外の情報を収集・整理・分析を行い、事業計画の策定に結びつけることにより経営力の向上を図る。

② きめ細かな連携による生産性向上及び事業承継・創業支援の推進

生産性向上対策や人材育成等の支援に対し、専門家派遣等きめ細やかな連携で対応する。また、事業計画や事業承継計画、創業計画策定等、資金あっせんから販路開拓支援に至るまで支援をスピーディに実施することにより、早期の事業着手、引継ぎ及び安定経営への軌道に乗せる。

③ 「前沢牛」ブランドの活用による関連商品の開発及び販路開拓

いまや全国ブランドとなった「前沢牛」は、枝肉市場を始め高い評価と知名度を得ており、畜産品としての販売に加え、加工品等関連商品の開発を行うとともに、販路開拓を進めることで小規模事業者の売り上げの向上を図る。

経営発達支援事業の実施期間及び内容

(1) 経営発達支援事業の実施期間

計画期間は、平成30年4月1日～平成35年3月31日とする。

(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】

【現状と課題】

これまで、地域の経済動向の把握については、奥州商工会議所と共同で「奥州市景気動向調査」を年4回実施、市全体の景気動向を把握、経営支援の参考とするとともに、調査結果については、当会ホームページを通じて情報提供を行ってきた。しかし、ホームページへのアクセス数が極端に少なく、地域内の小規模事業者に対し、情報が十分に浸透していないのが課題となっている。加えて、経済動向の資料やパンフレット等も雑多な情報収集に留まりその提供先も限定的となっている。

【課題に対する目標】

このため、奥州市景気動向調査や定期刊行物を活用した県内経済動向の分析結果を、商工会員のみならず、広く地域内の小規模事業者にも周知するため、要約版を紙ベースで作成し、巡回訪問及び窓口相談を通じて各企業に対し情報提供を行う。また、景気動向調査や経済動向の分析結果は、地元行政や金融機関との情報交換の際の資料として利用することで、地区内の経済動向の把握に努め、小規模事業者の抱える課題解決に対応する。これらの調査や分析、協議結果の内容は、地域の小規模事業者に向けホームページ等で総合的に情報提供する。

【事業内容】

(1) 奥州商工会議所との連携による奥州市景気動向調査（四半期ごと）の継続実施

奥州市全体及び業種ごとの景気動向を四半期ごとに把握するため、奥州商工会議所と連携して実施している「奥州市景気動向調査」を、巡回訪問を通じ継続して行う。この調査は、四半期ごとに年4回、奥州市内400事業所（うち、本会分40社）を対象に実施するもので、業種ごとの業況判断、売上高、営業利益、資金繰り、在庫高等、日本商工会議所（LOBO調査）の算出方法を基準にDI値を用いて奥州商工会議所が集計を行う。奥州市全体の集計、分析は、奥州商工会議所が報告書（奥州市版）を作成、さらに、前沢分の40社については、当会でDI値の集計、分析し、報告書（前沢区版）を作成するとともに地域内の景気動向の把握を行う。

なお、業種ごとの調査件数及びうち前沢分は、右記のとおり。

業 種	調査件数	うち前沢分
小売商業	40	4
卸売業	40	4
機械工業	40	4
食品繊維工業	40	4
総合建設業	39	4
専門建設業	40	4
運輸交通業	41	4
金融保険不動産業	40	4
宿泊飲食業	40	4
理美容サービス業	40	4
合 計	400	40

(2) 刊行物を活用した地域経済の動向調査

地域経済動向を把握するために、外部の統計資料を用いた調査を行う。俯瞰的な視点から四半期ごとに調査している東北経済産業局の「地域経済産業調査」、岩手県内の経済動向を把握するため、岩手経済研究所の月刊「岩手経済研究」、同じく、県内の金融動向を把握するため、岩手県保証協会の「保証月報」を活用する。各調査対象媒体から収集、活用する項目は、下表のとおりとし、これら調査対象媒体から分析した報告書を年4回作成する。

調査対象媒体	活用する項目
地域経済産業調査	東北地域の景況判断（全体、生産、設備投資、雇用情勢、個人消費）
岩手経済研究	県内経済の動き（概況、個人消費、住宅着工、生産活動、公共工事、雇用、企業倒産、観光、農業、漁業）、その他の経済統計指標
保証月報	業務概況、保証承諾状況、保証債務残高、市町村別保証状況等

(3) 行政及び金融機関を対象とした聞き取り調査

前沢地区の経済動向を把握するため、奥州市の商工業担当課を対象に、市の産業振興策や関連プロジェクト、雇用対策、関連補助事業等に関する聞き取り調査を年1回実施する。

また、日本政策金融公庫一関支店及び地元金融機関（岩手銀行、北日本銀行、水沢信用金庫）を対象に、地域の景況とともに、個社支援に向けて資金繰り状況や借入・保証動向、企業の課題等に関する聞き取り調査を年2回実施する。

(4) 調査結果の提供及び活用方法

奥州市景気動向調査（四半期）報告書（奥州市版及び前沢区版）と刊行物を利用した地域経済の動向調査結果報告書については、当会のホームページ（年4回）に掲載し誰でも閲覧可能とする。加えて、紙ベース版を作成して巡回訪問や窓口で配布を行い、地域の小規模事業者に対し、金融、税務、事業計画策定等各種相談時に活用するとともに、要約版を作成、当会会報や地元新聞を通じて広報を行う。

なお、巡回訪問や窓口相談での、これら地域経済動向調査と行政及び金融機関を対象とした聞き取り調査の結果については、毎月開催する当会内部の職員ミーティングの場で共有化を図り効率的な支援に資する。

【目 標】

(年度)

項 目	現状	H30	H31	H32	H33	H34
奥州市景気動向調査報告書の作成回数	0回	4回	4回	4回	4回	4回
刊行物を活用した地域経済の動向調査報告書の作成回数	0回	4回	4回	4回	4回	4回
行政・金融機関を対象とした聞き取り調査実施回数	0回	3回	3回	3回	3回	3回
ホームページでの情報公表回数	0回	4回	4回	4回	4回	4回
会報及び地元新聞を通じた広報回数	0回	4回	4回	4回	4回	4回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

【現状と課題】

これまで、小規模事業者への経営分析は、窓口相談に来会した会員への対応がほとんどであり、受動的な対応が主となっていた。しかし、地区内の小規模事業者が抱えている経営課題は多岐に及んでおり、従来の金融、税務、労務等の基礎的な課題に加え、各社における経営課題の解決をはじめ、経営革新や事業承継のほか、創業等事業計画を必要とする専門的な課題として存在している。

【課題に対する目標】

このため、今後は、会員のみならず、広く会員以外への訪問を含めた巡回訪問を実施し、財務状況はもとより、経営資源や経営環境における強みや弱み等現状を分析して深く知る必要がある。そこで、事前に経営状況や支援ニーズの把握を行うため、「事業者概要シート」による聞き取り調査を行い、小規模事業者を①拡大志向、②個別課題あり、③現状維持の3グループに分類し、経営分析や事業計画策定等、次のステップに進むうえでの指標とする。その中で、経営革新や経営力向上等、拡大志向のグループを中心に「事業環境のたな卸しシート」を活用しながら、経営分析の必要性を説明、持続的な経営計画の策定に繋げる。経営分析は、財務以外の様々な経営資源を含め小規模事業者の現状を把握するため、財務分析やSWOT分析等を利用して事業者の強み、弱みや特徴を整理分析する。

【事業内容】

(1) 状況把握のための巡回の実施

「事業者概要シート」(資料2-1)によるヒアリング調査を、巡回訪問計画を作成したうえで、会員に留まらず、広く小規模事業者に対し実施する。当シートは、小規模事業者が自社の事業の現状を正しく把握、相互に理解するとともに、どのような支援を求めているかを聞き出すツールとする。

※ 「事業者概要シート」は、(独)中小企業基盤整備機構の小規模事業者支援ガイドブック【事業計画作成キット】のテンプレートシート①を利用する。

(2) 経営内容及び支援ニーズ調査に基づくグループ化

(1)の「事業者概要シート」により分析した小規模事業者を、経営状況及び支援ニーズに応じ、以下の3グループに分類して、各々のグループに応じた支援を展開する。

- ① 拡大志向 新商品開発や事業拡大等、積極的に経営革新や経営力向上に挑戦しようとする意欲のある小規模事業者
- ② 個別課題あり 事業承継やマル経を中心とする金融支援、ネットde記帳等の経理支援等、個別の課題を抱えている小規模事業者
- ③ 現状維持 現状、商工会の支援は、不要、しばらくは、状況を見守る小規模事業者

(資料2-1) 事業者概要シート

事業者概要シート										
									最新記入日	
◆事業者の概要										
事業者概要	企業名・屋号				従業員数				名	名
	事業主・代表者名		年齢(○代目)		うち家族					
	業種		主な商品・製品 サービス等							
	沿革		資本金		百万円					
			創業年月		年		月			
			業歴 (現在地)		年		年			
			後継者の有無							
	事業主・経営者の 略歴・技能等				家族構成					
	経営理念 (指針等)				資産等					
	趣味・ 人柄等				健康 状態					
主な 事業所等		用途等	所在地						名義	
主な幹部	役職・役割	氏名		年齢	親族○	経歴など				
主な株主			株		金融 機関 取引					
			株							
			株							
			株							
◆業績推移(単位:千円)										
年度	売上高	粗利益	税引後利益	備考						
3期前										
2期前										
前期										
◆最近の相談事項、話題、支援ニーズ等										
◆判定 1. 拡大志向 2. 個別課題あり 3. 現状維持					◆コメント					

(3) 財務分析及び「事業環境のたな卸しシート」による詳細な経営分析

①拡大志向グループ及び②個別課題ありで、詳細な分析を希望する小規模事業者に対して、財務諸表や決算書からの財務分析を行う。この分析は、全国商工会連合会のネットde記帳システム及び決算データ入力の「商工会ポータル・経営分析システム」や中小企業基盤機構の「経営自己診断システム」等財務分析システムを活用し、収益性(売上高総利益率)、効率性(総資本回転率)、生産性(一人あたり売上高)、安全性(自己資本比率)、成長性(前年比増収率)等の経営指標を分析する。

加えて、「事業環境たな卸しシート」(資料2-2)によるヒアリング調査を通じた財務以外の経営資源等の分析を行う。この事業環境たな卸しシートは、自社の事業を「商品・製品・サービス」「顧客」「競合・業界」に分類、現状のたな卸しを行うとともに、課題を明確にすることで今後の解決策を見出すことを目的に作成する。なお、これらの分析については、経営指導員が巡回訪問の機会を活用しながら実施する。

※ 「事業者環境のたな卸シート」は、(独) 中小企業基盤整備機構の小規模事業者支援ガイドブック【事業計画作成キット】のテンプレート シート2を利用する。
(様式2-2)「事業者環境のたな卸シート」

事業者名		最新記入日	
------	--	-------	--

事業者環境のたな卸シート

◆商品・製品・サービスの棚卸し

主な売上構成	商品・製品・サービスの名称	内訳(千円or%)	粗利益率(推定)	主な商品・材料の仕入先
			#DIV/0!	
			#DIV/0!	
			#DIV/0!	
	合計	0	#DIV/0!	

特長等	①: 品種・品質・ラインナップ等	
	②: 価格帯・値ごろ感等	
	③: 立地・流通チャネル等	
	④: 販促、接客、営業手法等	

◆顧客の棚卸し

主な顧客構成	顧客(群)の名称	内訳(千円or%)	粗利益率(推定)	主な販売ルート等
			#DIV/0!	
			#DIV/0!	
			#DIV/0!	
	合計	0	#DIV/0!	

特長等	①: 属性(年齢・性別、嗜好等)	
	②: 地域・エリア等	
	③: ニーズ(品質・価格・手軽さ等)	
	④: その他の特長	

◆競合・業界の棚卸し

主な競合先	競合企業、店舗等の名称	商品・製品・サービスの特徴	主な顧客(群)
		高品質・低価格・手軽さ ・他()	
		高品質・低価格・手軽さ ・他()	
		高品質・低価格・手軽さ ・他()	

業界全般、トピック等 (売上傾向、新商品や技術動向、新規参入・撤退の傾向等)	
---	--

(4) 職員ミーティングによる情報の共有、分析結果の活用

地域の経済動向調査の結果を踏まえ、事業所の概要把握からグループ化、そして、詳細な分析への支援対象者を絞り込み、事業計画の策定に結びつける。分析は、当会プロジェクトマネージャーが中心となり行い、月1回開催する職員ミーティングで、分析結果の報告及び商工会基幹システムの「指導日誌」や「相談指導カルテ」を活用して進捗状況を確認し情報の共有化を図るほか、巡回訪問等を通じて個別に事業者と共有するとともに事業計画策定支援に活用していく。この分析は、①、②のグループのみならず、③のグループに分類した小規模事業者でも随時、掘り起し可能とし、職員ミーティングの中で情報交換を行う。

【目 標】 (年度)

項 目	現状	H30	H31	H32	H33	H34
状況把握のための巡回件数	未実施	120件	120件	120件	120件	120件
財務分析&事業環境のたな卸しシートによる経営分析作成件数	未実施	60件	60件	60件	60件	60件
職員ミーティング回数	不定期	12回	12回	12回	12回	12回

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】**【現状と課題】**

これまで、事業計画策定支援は、小規模事業者持続化やものづくり等の補助金申請、融資を受ける際に必要な計画策定等限定的な支援となっており、経営指導員が指導・助言を行ってきた。また、事業承継に関しては、その対策を取っている小規模事業者が少ない状況で、結果的に事業承継計画の策定支援は、窓口相談に来る希望者への支援に留まり十分な支援とはいえない状況にある。

【課題に対する目標】

このため、今後は、小規模事業者の経営課題の解決に向けて、顧客ニーズや自らの強み・弱みを踏まえた事業計画を策定し、その計画に基づいた経営を持続的に推進するため、目標と進むべき道をしっかりと定めた事業計画策定の支援を実施する。具体的には、巡回訪問の強化とセミナーを開催することにより、事業計画策定への気づきを醸成する。事業計画の策定は、小規模事業者の経営状況の分析結果を整理し、地域の経済動向及び需要動向を踏まえながら支援を行う。

【事業内容】**(1) 事業計画の必要性を啓蒙するための巡回訪問及びセミナーの開催**

事業計画策定が小規模事業者の持続的な経営に資するという意識を定着させるため、経営指導員の巡回訪問に加え、事業計画を使った先進的な事例等を紹介するセミナーを開催する。これまで計画を作ったことのない小規模事業者は、目標を改めて定めたりした経験もなく、設定すること自体戸惑うこともあるため、いきなり形式的な目標を設定するのではなく、目標を考えるための動機づけから始める。なお、セミナーの招集対象は、前項の①～③のグループ化にとらわれず、地域内すべての小規模事業者を対象とする。

(2) 既存事業者への事業計画策定支援

事業計画の必要性を啓蒙するための巡回訪問やセミナーの開催を通じ、事業計画の策定への機運を高めつつ、前項で分析した小規模事業者の定性・定量な面を踏まえ、将来の目標やビジョンといったやりたい事の目標を立てるとともに、課題や解決策を考えながら目標に落とし込む形で事業計画の策定支援を行う。策定は、対象の小規模事業者が主体的に取り組めるよう、当会プロジェクトマネージャーが支援し、その手順は以下のとおりとする。

【ステップ1】 実現したい目標を立てる～事業者の「夢」は何か～

↓

【ステップ2】 課題と解決差を考える～アクションを決める～

↓

【ステップ3】 計画に落とし込む～目標・5W1H・スケジュール

(参考)
「事業計画書フォーマット」

〔事業者名〕 事業計画書

作成日: _____

1. 実現したい目標

2. 1. を達成するための課題

3. 取組み項目(アクション)と実行計画

No.	内容	取組み項目 アクション	実行者	実行時期・期間・達成状況					
				計画1期目				計画2期目	
				第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	計画2期目	計画3期目
1									
	(達成状況)								
2									
	(達成状況)								
3									
	(達成状況)								
4									
	(達成状況)								
5									
	(達成状況)								

4. 損益計画

		単位:円				【目標期】	
		前期実績	計画1期目	計画2期目	計画3期目		
売上高		0					
売上原価		0					
	【売上総利益(粗利益)】	0					
経費(販売管理費)		0					
	人件費	0					
	燃料費・光熱費(固定費)	0					
	減価償却費	0					
	外注工賃	0					
	※専従者給与	0					
	その他計	0					
	【営業利益】	0					
営業外 収支							
	営業外収入	0					
	営業外費用	0					
	【経常利益】	0					
特別 損益							
	特別利益	0					
	特別損失	0					
	法人税または所得税等	0					
	【税引後当期利益】	0					

5. 資金計画

		単位:円				【目標期】	
		前期実績	計画1期目	計画2期目	計画3期目		
	税引後当期利益	0					
	減価償却費	0					
	※専従者給与	0					
収入	※給与(年金)所得	0					
	※その他所得	0					
支出	※家計費	0					
	キャッシュフロー(A) (利益+減価償却費+専従者給与+収入-支出)	0					
	設備投資額	0					
	運転資金増加(▲)額	0					
	前期借入金増減額	0					
借入金	既存借入の年間返済額	-					
	新規借入額(+)	-					
	新規借入の年間返済額	-					
その他	その他収入等(+)	-					
	その他支出等(▲)	-					
	余剰キャッシュフロー	0					
	期末現預金残高見込み	0					
	借入金残高合計(B)	0					
	債務償還年数(B+A)	-					

※ステップ1～3及び事業計画
フォーマットは、
(独)中小企業基盤整備機構の
「小規模事業者の事業計画づくり」
サポートブックから

(3) 新たな商品開発や販路開拓のための事業計画策定支援の実施

2. 経営状況分析の(3)で詳細な経営分析を受けた小規模事業者の中から、商品開発や新たなサービスの提供等、販路開拓を目指す事業者を選定し、販路拡大に向けた事業計画策定を支援する。

事業計画の策定に当っては、「事業環境のたな卸シート」の分析結果を踏まえ、地域資源の活用や企業の持つ技術力等の強みを活かした計画策定とするため、当会プロジェクトマネージャーがマンツーマンで支援する。また、これらの事業者に対しては、ものづくり補助金等の有用な施策情報も併せて提供するとともに、適宜、中小機構や岩手県商工会連合会等の専門家派遣事業を通じ外部専門家と連携しながら支援を行う。

(4) 円滑な事業承継に向けた支援

2. 経営状況分析の(1)及び(2)の結果で事業承継の課題を持っている小規模事業者に対しては、事業承継対策の必要性について気づきを与え、早期に関係機関と連携した対策を進めることで円滑な事業承継の実現につなげる。

事業承継計画の策定に当っては、先ず中小企業庁の事業承継診断マニュアルの事業承継診断チェックシートにより当会プロジェクトマネージャーが個別にヒアリングを行い、各事業者の課題の整理を行う。その後、現状の資産や借入の状況、後継者の有無や相続・贈与税等の複雑な問題も内在することから、県事業承継引継ぎセンターの税理士や弁護士等の専門家による個別相談を交え、複数回に分けて事業者にはヒアリングを実施し計画の策定を支援する。

(5) 創業情報の収集と創業計画策定支援

地域内で潜在的な創業意欲を掘り起し、創業を目指している対象者には、創業前の計画策定や創業直後の税務・労務等の重点的な支援は、創業後の安定経営に向けて不可欠である。奥州市では、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画が策定されており、この計画に基づき、奥州商工会議所との情報交換をはじめ、奥州市や、地元金融機関等と連携し、創業予定者の情報収集を行う。

創業計画策定の実施に当っては、奥州市の創業支援計画に基づき、市及び当会に相談窓口を設けて掘り起こしを図るとともに、市主催の創業セミナーを通じ相談があった案件については、当会が創業支援カルテ(氏名、住所、連絡先及び製品開発・販路開拓・資金調達・人材育成等相談内容を記したもの)に基づきヒアリングを行い、創業の予定時期や創業にあたって活用するスキルやノウハウ、資金計画の予定等を確認する。また、創業に必要な市の施策情報等についても提供していく。その後、日本政策金融公庫一関支店や地元金融機関等の創業支援機関と連携した相談を通じて創業希望者毎に事業計画の策定を支援する。

【目標】

(年度)

項目	現状	H30	H31	H32	H33	H34
事業計画策定セミナーの開催回数 ()内は、参加人数	未実施	2回 (50)	2回 (50)	2回 (50)	2回 (50)	2回 (50)
事業計画策定件数	8件	30件	30件	30件	30件	30件
うち、 販路開拓・商品開発計画策定件数	0件	20件	20件	20件	20件	20件
うち、 事業承継計画策定件数	0件	4件	4件	4件	4件	4件
創業計画策定件数	0件	2件	2件	2件	2件	2件

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

【現状と課題】

これまでの事業計画策定後の支援は、事業者から進捗状況の連絡等、受け身で対応しており、検証や見直しまでの支援が十分ではなかった。小規模事業者が策定した事業計画が、所期の目的を達成できるよう事業実施のフォローアップを適切に実施していくことが課題である。

【課題に対する目標】

このため、策定した事業計画については、進捗状況の確認や問題点を洗い出すため、それぞれの支援対象者の状況に応じた回数の巡回訪問による確認を行い、伴走型支援の強化を図る。

また、事業計画の目標の実現化に向け、進捗確認後の分析、修正等解決手段を検討する際には、適宜、岩手県商工会連合会や外部専門家等との連携を図る。

【事業内容】

(1) 事業計画策定後のフォローアップの実施

3. 策定支援の(2)～(4)の小規模事業者に対しては、事業計画策定後、原則3か月に1回の巡回訪問を経営指導員と補助員または、記帳専任職員の二人一組で、作成した事業計画に基づいたヒアリングを巡回訪問等により行い進捗状況を確認する。達成状況を評価し、計画通りの活動が出来たか、また、計画通り活動して成果が上がったか否か検証を行う。そして、思うような成果が上がらなかった場合、成果に結びつかなかった理由と方法を修正して継続すべきか否かを考える。半期や年度の経過時には、計画全体を振り返り、以降の計画の見直しも提案、当会の経営指導員等が客観的な立場で取り組みを冷静に振り返る場をつくることで、小規模事業者が次のステージへ進むことの後押しを行う。

なお、確認した進捗状況と対応状況については、経営カルテなどにより履歴管理するなどPDCAサイクルによるフォローアップを行う。また、持続的な経営に向けて課題解決が高度な場合は、岩手県商工会連合会のエキスパートバンク事業の活用やよろず支援拠点との連携を図りながら支援を行う。

(2) 新たな商品開発や販路開拓事業計画策定後のフォローアップの実施

上記(1)の取り組みに加えて、新たな商品開発や販路開拓事業計画を策定した小規模事業者に対しては、新商品やサービス開発に関する同業他社の事例等の参考資料について提供するほか、資金的な支援が必要な場合は、連携する日本政策金融公庫一関支店の「小規模事業者経営発達支援融資制度」や市の「中小企業融資制度」等を活用するとともに、各種補助金制度も紹介する等、事業の円滑な実施に向けた取り組みを支援する。

(3) 事業承継計画策定後のフォローアップの実施

また、上記(1)のほか、事業承継計画を策定した小規模事業者に対しては、資金運用の状況や後継者の経営能力等を含め進捗状況を確認するとともに、事業実施に活用できる、国及び岩手県、奥州市、中小企業基盤機構等の各種支援策の情報を提供し、活用に向けた必要な支援を実施する。

事業承継計画策定者は、継続してM&Aや相続税・贈与税等の複雑な問題が内在することから、引き続き、県事業承継引継ぎセンターや税理士等の専門家にも相談しながら計画のフォローアップを支援する。

（４）創業計画策定後のフォローアップの実施

創業計画を策定した小規模事業者に対しては、創業直後、きめ細やかな支援が必要であることから、原則２か月に１回の巡回訪問を行う。事業開始時に作成した創業計画に基づき、売上状況や資金繰り等のヒアリングを行い事業進捗状況の管理を行う。創業者は、一般的な経営から販売促進、金融、税務、労務等、課題が多岐に亘るため、職員間のコミュニケーションが重要視される。

なお、当会で解決出来ない専門的な課題に対しては、岩手県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点への相談を通じて解決の支援を行うとともに、同じく、商工会連合会や市の創業セミナー等とも連携しながら支援の強化を図る。

【目 標】

(年度)

項 目	現状	H30	H31	H32	H33	H34
事業計画フォローアップ件数 (策定事業者数×4回)	0件	120件	120件	120件	120件	120件
うち、販路開拓・商品開発フォローアップ件数 (策定事業者数×4回)	0件	80件	80件	80件	80件	80件
うち、事業承継計画フォローアップ件数 (策定事業者数×4回)	0件	16件	16件	16件	16件	16件
創業計画策定後フォローアップ件数 (策定事業者数×6回)	0件	12件	12件	12件	12件	12件

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

【現状と課題】

これまで、小規模事業者の多くは、長年の自分の勘とノウハウに頼りがちで需要動向を調べることに対する意識は希薄なものとなっており、消費者ニーズが多様化する現代において、消費者のニーズを重視し、実際に必要とされている商品やサービスを開発していく考え方が浸透せず、結果的に成果に結びついていないのが現状である。

また、当地域は「前沢牛」をはじめとする前沢ブランドが認識されつつあるが、新たな販路開拓や新商品開発に活かしきれていない課題もある。成熟社会における小規模事業者の経営は、売れ続けるしくみづくりが必要であることに鑑み、常に変化する需要動向に対し機敏に対応する必要がある。

【課題に対する目標】

このため、経営分析を行った小規模事業者が商品開発や販路開拓を計画する際、百貨店や量販店等の仕入れ担当者及び一般消費者の動向を調査することで、市場や消費者という買い手の立場に立ち、買い手が必要とするものを提供することを理解し、それぞれの顧客に合った販売方法を考えながら事業の実現性を見極めた事業計画を策定することにつながる支援を行う。欲しい商品、思わず買いたくなるような商品が揃っており、サービスが行き届き、店の雰囲気も満足出来る、その満足が次回の来店に繋がり、そして、その繰り返しで個社の繁盛を実現する。

【事業内容】

（１）首都圏バイヤーに対する需要動向調査（ＢｔｏＢ）

「前沢牛」をはじめとする前沢ブランドの特産品を製造販売する小規模事業者で、首都圏

へ販路拡大を目指している食料品製造業者が、首都圏での需要動向を探るため、東京都に所在する岩手県のアンテナショップ「いわて銀河プラザ」のバイヤーに対しヒアリング調査を実施する。小規模事業者が全国に販路強化を図っていくためには、商品そのものの評価に加え、納入体制の整備についても調査を行い、首都圏等への販路拡大や商談会、アンテナショップでの販売の参考資料とする。

- ア 調査対象 アンテナショップのバイヤー（2～3名）
- イ 調査項目 商品評価（価格・味付・デザイン・量目）、納入体制（値入・納入ロット）等
- ウ 調査方法 いわて銀河プラザ（東京都中央区銀座）へ、製造事業者の商品を持参し、上記項目について直接のヒアリングによる調査を実施（年1回）
- エ 活用方法 調査結果は、品目毎・項目毎に整理分析し、食料品製造業者の事業計画策定の基礎資料として、また、新商品やメニューの開発、物産展・商談会への出店、アンテナショップへの納入の際の参考資料として活用する。

（2）前沢ふるさと会への需要動向調査（B t o C）

首都圏へ販路拡大を目指している食料品製造業者が、首都圏での需要動向を探るため、「前沢ふるさと会」（H28 会員数 70 名）に対する需要動向調査を実施する。前沢ブランドが地域外の一般消費者にどう評価されているか、アンケートによる動向調査を実施し、外部の視点から見た地元の良さ、魅力を発掘し、商品改良等に活用し販路の開拓に繋げる。

- ア 調査対象 前沢ふるさと会会員
- イ 調査項目 試食品の評価（味・デザイン・量目・価格等）、回答者の属性（年齢層・性別・家族構成）、購入したい商品（価格・数量・デザイン）、情報収集の方法、インターネット販売利用の有無等
- ウ 調査方法 前沢ふるさと会総会会場（H28 総会参加数 30 名）において、試食品及びアンケート用紙を配布、自宅から郵送でアンケート用紙を送付していただく。回収率向上のため、後日、電話によりフォローを行い、1 事業者あたり 30 件の意見を回収する。（年 1 回）
- エ 活用方法 回収したアンケートは、当会で集計のうえ品目毎・項目毎に整理・分析し、試食品を提供した事業者にフィードバックする。事業者は、その結果を事業計画の策定支援時に活かすほか、現在販売している商品の改良や新たな商品開発の際の参考資料とする。

（3）仙台圏バイヤーに対する需要動向調査（B t o B）

岩手県南地区に位置している当地域のポテンシャルを活かし、近接する大消費地の仙台圏へ販路拡大を目指している食料品製造業者が、仙台圏での需要動向を探るため、仙台市内に所在するバイヤー（藤崎及び仙台三越の 2 店舗を想定）に対しヒアリングによる調査を実施する。本調査は、小規模事業者が仙台圏に販路強化を図っていくために、商品そのものの評価に加え、納入体制の整備についても調査を行い、仙台圏等への販路拡大や商談会等での販売の参考資料とする。

- ア 調査対象 仙台市内の百貨店のバイヤー（1 店舗あたり 2～3 名）
- イ 調査項目 商品評価（価格・味付・デザイン・量目）、納入体制（値入・納入ロット）等
- ウ 調査方法 仙台市内の百貨店（2 店舗：藤崎、仙台三越）へ、製造事業者の商品を持参し、上記項目について直接のヒアリングによる調査を実施（年 1 回）
- エ 活用方法 調査結果は、品目毎・項目毎に整理分析し、食料品製造業者の事業計画策定の基礎資料として、また、新商品やメニューの開発、物産展・商談会への出店、アンテナショップへの納入の際の参考資料として活用する。

【目 標】

(年度)

項 目	現状	H30	H31	H32	H33	H34
首都圏バイヤーに対する需要動向調査（事業所への情報提供件数）	未実施	1回 (5)	1回 (10)	1回 (15)	1回 (20)	1回 (25)
前沢ふるさと会への需要動向調査（事業所への情報提供件数）	未実施	1回 (5)	1回 (10)	1回 (15)	1回 (20)	1回 (25)
仙台圏バイヤーに対する需要動向調査（事業所への情報提供件数）	未実施	1回 (5)	1回 (10)	1回 (15)	1回 (20)	1回 (25)

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】**【現状と課題】**

これまで、新たな需要の開拓支援については、地域資源等を活用した販路拡大のための展示会・商談会等の開催周知を行う程度で、それに参加する小規模事業者も一部に限定されており、付随する、商品戦略や販売促進等の戦略策定支援も計画的には行っていなかった。小規模事業者は、経営資源が限られており、新規顧客を開拓するための営業方法やターゲット顧客の選定に課題を感じており、かつ、自社の商品やサービスのPRを苦手としてきた。したがって、新たな需要の開拓は、小規模事業者が直面している最大な課題であることから、需要の創造や掘り起こしに取り組む必要がある。

【課題に対する目標】

このため、新商品の開発や販路開拓に取り組む小規模事業者に対し、5. 需要動向調査の分析から得た情報を基に、需要開拓を目的とする商談や販売の機会の情報を入手するとともに、個者に対応するマーケットを把握し、取扱商品の変更やターゲットの広範化等も視野に入れた支援を行う。そして、首都圏や仙台圏の販売力や情報発信力のある場所を通じ、バイヤー及び消費者の反応を知り、自社の商品開発や改良、販路開拓に活用する。

【事業内容】**(1) 首都圏の物産展、アンテナショップ等への参加支援**

首都圏バイヤーや前沢ふるさと会に対する需要動向調査を活用し、小規模事業者の商品開発や改良、販路開拓に資するため、首都圏をターゲットに東京都内で販売力や情報発信力のある物産展及びアンテナショップを通じ、首都圏顧客への販路開拓やより高感度な消費者の反応を知るテストマーケティングの機会を作る。

出展を希望する小規模事業者とは事前に協議の上、需要動向を踏まえた商品等の選定、当日の陳列・接客への助言等、売上の増加を図るための支援を行う。また、販売時には、可能な限り当会職員も同行し、その内容等を調査し、販路開拓に向けたフォローにも活かしていくとともに、事業計画の見直し（戦略の修正、商品の改良）等、専門的な指導・助言が必要な場合は、他の支援機関の専門家派遣を活用した支援を行う。

《参加予定の物産展》

① ニッポン全国物産展

ア 実施主体 全国商工会連合会

イ 実施時期 毎年11月頃

- ウ 実施場所 東京都内
- エ 実施内容 首都圏顧客に対する販路拡大
- オ 支援対象 主にB t o Cの取引を計画する食品製造業者及び工芸品製造業者
- カ 支援内容 申請事務手続、マーケティング調査（商品の訴求力、価格設定等）、専門家と連携した商品改良等

《参加予定のアンテナショップ》

① いわて銀河プラザ（東京都内）

- ア 実施主体 岩手県産(株)
- イ 実施時期 通年
- ウ 実施場所 東京都内
- エ 実施内容 首都圏顧客に対する販路拡大
- オ 支援対象 主にB t o Cの取引を計画する食品製造業者及び工芸品製造業者
- カ 支援内容 申請事務手続、マーケティング調査（商品の訴求力、価格設定等）、専門家と連携した商品改良等

（２）各支援機関が開催する商談会への参加支援

小規模事業者が開発した商品の需要開拓時のノウハウ不足を補うため、各支援機関と連携して、支援機関が主催する商談会に参加支援する。商談会への参加は、仕入担当者等の生の声を聞き商品等の評価を受ける機会を設けることで商品提案による販路開拓に繋げる。

なお、商談には、可能な限り当会職員も同席し、その内容等をヒアリング、販路開拓に向けたフォローにも活かしていくとともに、専門的な指導・助言が必要な場合は、他の支援機関の専門家派遣を活用した支援を行う。また、商談会参加者企業の概ね25%以上を商談成立件数の目標とする。

《参加予定商談会》

① 事業名：いわて食の商談会 in 仙台

仙台圏への販路開拓を目指す食品製造業者に対し、主に南東北の百貨店、量販店をはじめとした食品問屋等のバイヤーを招待する商談会への参加支援を行う。この商談会は、県産品をPRすることで販路拡大を図ることが目的で、例年、県内約40社が参加、各社こだわりの逸品を紹介している。

- ア 実施主体 岩手県・岩手県産(株)
- イ 実施時期 毎年2月頃
- ウ 実施場所 仙台市内
- エ 実施内容 南東北地区のほか北関東地区を商圏とした食品流通関係のバイヤー等
- オ 支援対象 主に仙台圏をターゲットにするB t o Bの取引を計画する食品製造業者
- カ 支援内容 申請手続、商談会同席によるヒアリング調査、専門家と連携した商品改良等

② 事業名：いわて食の大商談会

前沢ブランドの特産品のうち、食品を製造販売する小規模事業者に対し、県内外のバイヤー等と直接商談する商談会への参加支援を行う。この商談会には、例年、県内約100社、首都圏からバイヤー等約150社が参加、熱気に包まれた会場では、商機をつかもうと、売り手たちは熱心に食材の説明をしたり、試食を勧めたりしている。

- ア 実施主体 岩手県・岩手県産(株)
- イ 実施時期 毎年8月頃

- ウ 実施場所 盛岡市内
- エ 実施内容 県内外の食品企業、小売・流通企業、外食産業等のバイヤー等
- オ 支援対象 「前沢牛」をはじめとする前沢ブランドの特産品を製造販売する小規模事業者
- カ 支援内容 申請手続、商談会同席によるヒアリング調査、専門家と連携した商品改良等

【目 標】

(年度)

項 目	現状	H30	H31	H32	H33	H34
全国物産展参加企業数 (1社当り売上増加金額/万円)	0社 (0)	2社 (15)	3社 (15)	3社 (15)	3社 (15)	3社 (15)
いわて銀河プラザ参加企業数 (1社当り売上増加金額/万円)	0社 (0)	2社 (15)	3社 (15)	3社 (15)	3社 (15)	3社 (15)
商談会(仙台)参加企業数 (うち、商談成立件数)	0社 (0件)	2社 (1件)	4社 (1件)	4社 (1件)	4社 (1件)	4社 (1件)
商談会(盛岡)参加企業数 (うち、商談成立件数)	0社 (0件)	2社 (1件)	4社 (1件)	4社 (1件)	4社 (1件)	4社 (1件)

II. 地域経済の活性化に資する取組

1. 地域活性化事業

【現状と課題】

これまで、前沢区内唯一の総合経済団体である当会では、前沢のまちづくりの先導役として「まちづくり推進委員会」を組織し、自分たちの住むまちの魅力や個性を再認識し、人の輪、地域の輪を広げることにより、持続可能な地域社会を目指し、様々な事業を展開してきた。しかし、平成22年に発表した「前沢まちづくり計画」は、商工会内部で策定したものであり、多様な機関との連携や、計画した事業が時間の経過とともに経済環境が変化し見直しが必要となっており、早急に新たなまちづくり計画の立案が課題となっている。

《前沢まちづくり計画書・平成22年7月の骨子》

(1) 基本理念

「住みたいまち 住み続けたいまち まえさわ」

～ 風景・風習・風味・風情・風格 前沢の5つの風 ～

(2) 基本方針（5つの風）

風景～目の前にひろがる美しいながめを大切にします

風習～長年にわたり伝えてきた生活や行事を承継します

風味～地域の香りや味わいを追求します

風情～心に深く感じるみやびやかさを演出します

風格～おもむきのある品位を保持します

(3) 基本戦略

① 地域資源を活用する

② まちの賑わいを創造する

③ 人が集まるしくみをつくる

(4) 事業内容及び進捗状況

No.	事業名	予定年	進捗状況
1	イベント事業実施のための岩手銀行跡地の舗装及び公衆トイレの設置	H22～	H23.6 舗装済、まえさわ牛横丁開催 継続中（詳細No.6へ）
2	桜樹木再生プロジェクトの構築及び実行	H22～	継続中／商工会青年部
3	まえさわ軽トラ市の開催	H22～	H22.6 開催
4	つるし雛の継続製作と商店（商店街）への展示拡大	H22～	継続中／商工会女性部
5	なつかし映画館の定期的な開催	H22～	継続中／前沢ふれあいセンター
6	前沢牛を気軽に食べられるミニ牛まつりの開催	H23～	H23～6回、H24～10回、H25～5回、H26～5回、H27～5回、H28～5回
7	前沢牛を利用した新たな料理の開発	H23～	未実施
8	商店街で川柳大会を開催	H23～	〃
9	前沢の新たなキャラクターの開発	H24～	〃

当会では、まちの賑わいや新たな商いの機会の創出を目的に、この「前沢まちづくり計画」の中でも計画した「まえさわ牛横丁」をはじめとする多くのイベントを主催し、小規模事業者の出店を勧奨しているが、出店者が減少傾向にある。出店を取りやめた理由を聞くと、人出不足や利益が少ないと回答する者が多く、出店しない理由では、高齢や売るものがない等、いずれも後ろ向きの答えが多く、販路開拓や宣伝活動等、売上向上のチャンスを逃している。

《現在出店勧奨しているイベント》

4月：前沢春まつり、お物見公園桜まつり 6月：前沢牛まつり 7月：前沢よさこいフェスタ、まえさわ牛横丁、8月：前沢夏まつり、10月：奥州前沢文化と産業まつり・商工まつり

また、当地域では肉質で国内最高峰の「前沢牛」が有名であるものの、これらを活用した加工品の開発等ブランドの拡がりについて、地域一体で議論する場がなかったため、農商工が連携した協議会の設置や実行主体の検討が必要である。

【課題に対する目標】

このため、当会では、新たな「前沢まちづくり計画」を策定、資金・人材・地域資源を組み合わせ、新たなビジネスチャンスを生み出すことを掲げ、地域産業を活性化させることで、自立し、持続可能な地域経済を作り地域の再生を目指す。

【事業内容】

（1）多様な機関との連携による「前沢まちづくり計画」の策定・実施

当会内のまちづくり推進委員会を中心に、奥州市や奥州市観光協会、岩手県等多様な機関との連携により策定会議を組織し、前沢まちづくり計画書を策定する。計画では、従来行ってきた地域問題に対する活動を見直し、外部から資金を呼び込む力と地域内で循環させる力を強め、それを動かす人材を育成し、新しいビジネスや事業、事業者を創造・創出する仕組みを作ることを目指す。

（2）地域ブランドの「前沢牛」を利用した商品開発・販路開拓

全国的に知名度の高い当区の地域資源の一つである「前沢牛」の加工品等関連商品の開発を行うことで、小規模事業者の知恵とやる気を活かし、地域の強みとなりうる地域資源を活用した新商品・新サービスの開発、販路開拓の支援を行う。なお、新しい事業・ビジネスの立ち上げ時には、地域内に資金が循環することを意識して事業を組み立てる。また、商品開発に当たっては、岩手県や奥州市、奥州市観光協会等との連携や専門的な指導・助言が必要な場合は、他の支援機関の専門家派遣を活用した支援を行う。

（3）まちづくり塾の開催による人材育成

地域の経済活動を通じて、地域が元気になるためには、まちづくりの取り組みをパワフルに卓実に実行する人材が存在しなければ、効果的な取り組みが推進できない。また、地域の小規模事業者をはじめ、岩手県や奥州市、住民等との信頼関係や協力体制を構築することで事業が継続する可能性は高まる。そこで、まちづくりに取り組む人材を育成することを目的にまちづくり塾を開催し、外部から専門的な指導・助言を受けるため、他の支援機関の専門家派遣を活用しながら、地域内ネットワークと地域外の市場等の視点を持つ人材が連携することで地域経済の活性化に取り組む。

【目 標】 (単位：年度)

項 目	現状	H30	H31	H32	H33	H34
まちづくり計画策会議の開催数	—	6 回	2 回	2 回	2 回	2 回
新たな商品開発数 (売上増加金額/万円)	—	1 点 (10)				
まちづくり塾の開催回数 (参加者数)	—	4 回 (10)				

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**

これまで、支援ノウハウ等の情報交換については、商工会スタッフ個々が研修会や会議等の中で一方的に聞いて来ることが中心で、他の支援機関と連携する等組織的な取り組みとなっていなかった。

このため、本計画では、小規模事業者への支援を一層効果的に進めるため、関係機関担当者レベルでの交流を密にし、商工会単独でなかなか得られない、事業計画策定や金融、事業承継、創業等の支援ノウハウを情報交換とするとともに、連携機関と相互の共有化を図り効率的な支援体制の確立を図る。

(1) 支援機関との連携及び情報の交換

岩手県商工会連合会や中小企業基盤整備機構と、全職員の支援能力の向上のため、経営計画の策定に関する情報をはじめ、各地の需要動向、支援ノウハウの先進事例等、年4回の情報交換を行う。

(2) 金融機関との連携及び情報の交換

日本政策金融公庫一関支店、地元金融機関（岩手銀行、北日本銀行、水沢信用金庫）の融資担当者と、金融支援に関するノウハウの交換のため、金融機関の基本姿勢をはじめ、資金需要、保証協会の保証制度等、年2回の情報交換を行う。

(3) 事業承継・創業に関する情報交換

岩手県事業引継支援センターや奥州市と、事業承継及び創業支援ノウハウを習得するため、小規模事業者に対する支援施策やの事業承継や創業の事例等、年4回の情報交換を行う。特に、奥州市では認定創業支援事業計画に係る施策が充実していることから積極的な連携に努める。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

これまで、経営指導員を始めとする商工会スタッフの資質向上等に関しては、岩手県商工会連合会の研修会への出席を中心に取り組んできたが、現在の職員体制の中で巡回指導や窓口指導、事業計画策定支援等に関わる職員は経営指導員と限定的な対応であった。また、研修で得た知識を職員間で共有することは少なく、担当者によって相談対応に差が生じていることから、職員全体の支援レベルの向上が課題となっている。

このため、経営指導員のみならず、臨時の職員も含めた組織全体の支援能力向上と知識の共有を図るため以下の項目に取り組む。

(1) 職員スキルマップの作成

職員一人一人の現在の業務内容に関するスキルレベルを一覧表にしたスキルマップを作成し、必要能力や技能をそれぞれの業務内容と職責レベルによって設定する。本マップを活用することで、現在のスキルがどのレベルにあるのかが一目でわかるので、能力開発の見える化に繋がる。職員の能力や技能を評価することで、やる気を引き出すとともに、不足している能力・技能について研修計画を立て、能力向上を図るツールとして活用する。

(2) 外部研修への参加

職員スキルマップを基に立案した研修計画に基づき、岩手県商工会連合会や岩手産業振興センター、中小企業基盤整備基盤機構等が主催する研修に対し臨時職員も含めた全職員を参加させ、必要な実践的能力の向上を図る。なお、職種別の習得分野を以下により想定する。

《経営指導員》

本計画を進めるうえで、小規模事業者に対する伴走型支援に必要な経営分析やマーケティングに関する基本的な手法、各種施策の活用方法や経営計画策定手法の習得

《補助員》

本計画を進めるうえで、経営指導員の補佐役として経営指導員と遜色のない税務・金融スキルの習得及び経営状況の把握と分析力や提案力を高める知識の習得

《記帳専任職員・臨時職員》

本計画を進めるうえで、ITを活用した地域・経済動向調査に必要な情報収集能力や記帳指導から経営状況の把握と分析力を高め、税務・金融面から提案力を高める知識の習得

(3) 職場内研修及び経営状況の分析結果の共有化と蓄積

各職員が研修会で習得した知識は、全職員の資質の底上げを図るため、月1回開催する職員ミーティングの際、結果を報告する機会を設けるとともに、小規模事業者の経営分析結果については、経営指導員が説明することで、知識と情報の共有化を図る。

なお、経験の浅い職員については、支援経験を踏まないと支援能力が向上しないため、OJTにより支援能力の向上を図る。

また、小規模事業者の支援履歴については、経営分析の状況や事業計画の進捗状況、その他優良事例等、商工会基幹システムの「指導日誌」及び「相談指導カルテ」に入力し、職員がいつでも閲覧可能な状態に保存することで、指導ノウハウの共有化と人事異動があっても組織の支援ノウハウが低下しないようしくみを作る。

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

これまで、事業の評価と見直しに関しては、事業報告として理事会及び総会時に各年1回行ってきており、その内容は、事後報告と中心としたもので細かい評価・検証は実施していなかった。しかし、数値目標を設定した今後の事業に向けては、中間的な進捗状況の確認や事業評価が必要とされる。

このため、本計画では、毎年度、計画に記載された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・検証を行うものとする。

(1) 事務局内での状況確認

四半期ごとに、プロジェクトマネージャー会議を年4回実施し、発達支援計画の実施状況等の評価見直しを行う。加えて、全職員に対しては、年12回開催する職員ミーティングで共

有し、支援の実行状況を確認、改善する。

(2) 経営発達支援会議（仮称）の設置による評価・見直し

当会、岩手県県南広域振興局、奥州市、外部有識者等で構成する「経営発達支援会議（仮称）」を年2回実施し、事業の実施状況、成果の評価、見直し案について協議する。

所 属	氏 名	支援分野
前沢商工会	プロジェクトマネージャー3名 事務局長	事業所支援・国県施策
岩手県県南広域振興局	観光商業課長	国県施策・地域振興事業支援
奥州市前沢総合支所	産業振興課長	県市施策・地域振興事業支援
外部有識者	地域づくり専門家	事業所支援・国県施策

(3) 理事会への報告

当会理事会において、事業の成果・評価・見直しの方針を決定する。（年4回）

(4) 結果の公表

事業の成果・評価・見直しの結果を当会ホームページ及び紙媒体で閲覧できるように窓口に備え付け、計画期間中公表する。（年1回）

（前沢商工会ホームページ <http://shokokaimaesawa.e-iwate.com/>）

【年間スケジュール】

	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
プロマネ会議	●			●			●			●		
職員ミーティング	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
経営発達支援会議	●						●					
理事会	●			●			●			●		
ホームページ等で公表		●										

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

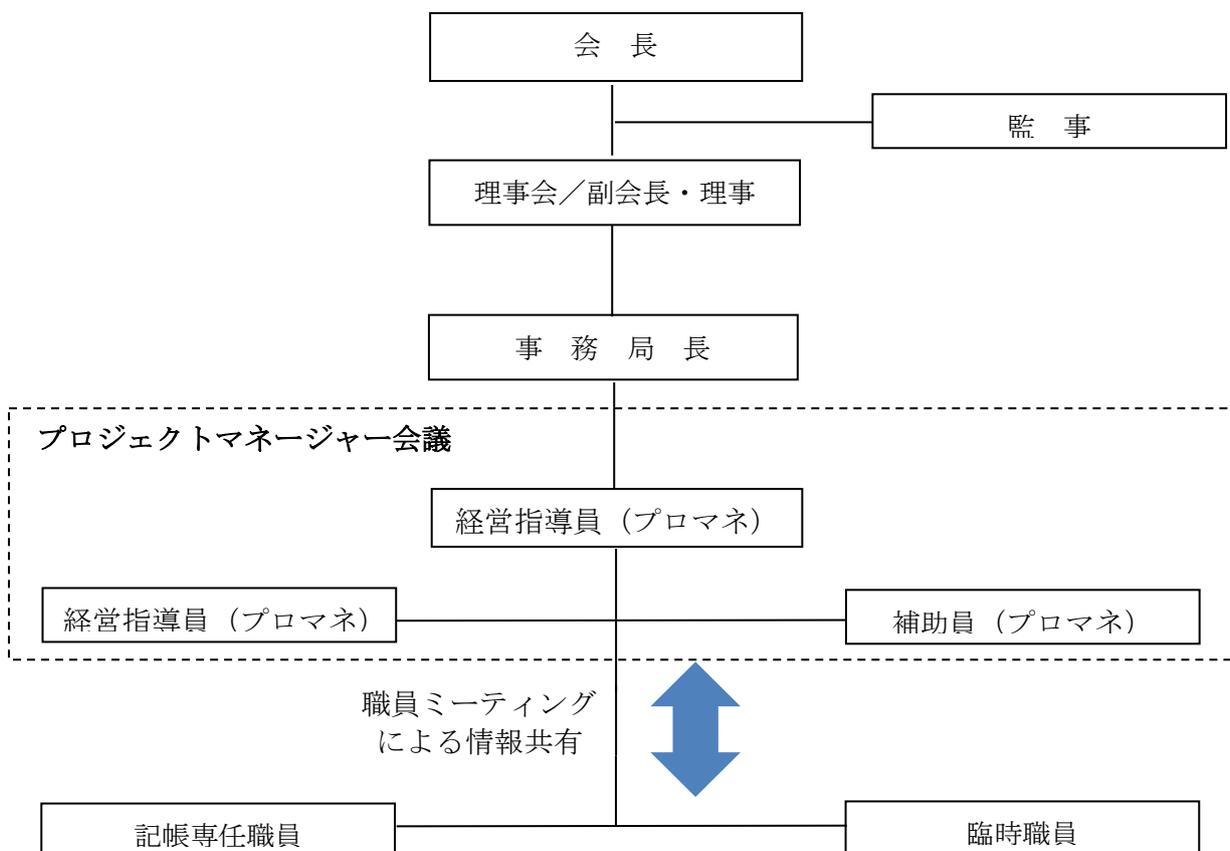
経営発達支援事業の実施体制

(平成28年4月現在)

(1) 組織体制 (事務職員6名)

事務局長1名 経営指導員2名 補助員1名 記帳専任職員1名 臨時職員1名
(うち、経営指導員2名、補助員1名がプロジェクトマネージャー)

(2) 実施体制



(3) 連絡先 (小規模事業者に対する相談対応)

【前沢商工会】

住 所 〒029-4208 岩手県奥州市前沢区字七日町裏71 (前沢総合支所2階)

電話番号 0197-56-2105 F A X 番号 0197-56-2120

e-mail masa@shokokai.com (担当者: 千葉 勝)

商工会ホームページ <http://www.shokokai.com/maesawa/>

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金及びその調達方法

(単位:千円)

	H30	H31	H32	H33	H34
必要な資金の額	7,000	8,000	8,500	9,000	9,500
I. 経営発達支援事業	4,500	5,000	5,500	6,000	6,500
1. 地域の経済動向調査	500	500	500	500	500
2. 経営状況の分析	500	500	500	500	500
3. 事業計画の策定支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
4. 事業計画策定後の実施支援	500	500	500	500	500
5. 需要動向調査	1,000	1,200	1,500	1,700	2,000
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	1,000	1,300	1,500	1,800	2,000
II. 地域の活性化に資する取組	2,500	3,000	3,000	3,000	3,000

(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、県連補助金、手数料収入、受託料収入

(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>当会では関係する機関と連携して以下の事業を行う。</p> <p>I. 経営発達支援事業</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・金融機関や行政が調査公表している分析資料 →奥州市、各金融機関 <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門家による経営分析（SWOT、経営資源、財務等）に関する助言 →中小企業基盤整備機構、いわて産業振興センター <p>3. 事業計画策定支援【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門家による事業計画策定に関する助言 →中小企業基盤整備機構、いわて産業振興センター、各金融機関 <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定後の専門家によるフォローアップ →中小企業基盤整備機構、いわて産業振興センター、各金融機関 <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門家による市場動向に関する助言 →小企業基盤整備機構、いわて産業振興センター <p>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】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門家による販路開拓等の情報提供 ・展示会や商談会等の情報提供 →岩手県、いわて産業振興センター <p>II. 地域の活性化に資する取り組み</p> <p>岩手県や奥州市、奥州市観光協会等と連携のうえ実施する。</p>			
連携者及びその役割			
<p>本商工会と連携する関係機関とその役割は以下のとおり。</p> <p>《連携者（行政）》</p>			
連携者	役 割 等		
岩手県 県南広域振興局	代 表 者	住 所	電話番号
	局長 細川 倫史	奥州市水沢区大手町一丁目2番地	0191-23-7015
	役 割	内 容	
	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな需要の開拓 ・事業評価 ・地域の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・展示会、商談会等の情報提供 ・事業の評価見直しに対する助言 ・まちづくり計画策定、実施助言 	
奥州市	代 表 者	住 所	電話番号
	市長 小沢 昌記	奥州市水沢区大手町一丁目1番地	0197-56-3151
	役 割	内 容	
	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の経済動向 ・需要動向 ・事業評価 ・地域経済の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・調査公表している分析資料 ・消費動向調査の実施 ・事業の評価見直しに対する助言 ・まちづくり計画策定、実施助言 	

《連携者（公的支援機関）》

連携者	役割等		
中小企業基盤整備機構	代表者	住所	電話番号
	理事長 高田 坦史	東京都港区虎ノ門 3-5-1	03-5470-1509
	役割	内容	
	・経営分析 ・事業計画策定支援 ・事業計画実施支援 ・新たな需要の開拓	・専門家派遣による経営分析助言 ・専門家派遣による事業計画策定助言 ・専門家派遣による事業計画策定後助言 ・展示会、商談会等の情報提供	
いわて産業振興センター	代表者	住所	電話番号
	理事長 立花 良孝	岩手県盛岡市北飯岡 2-4-26	019-631-3820
	役割	内容	
	・経営分析 ・事業計画策定支援 ・事業計画実施支援 ・新たな需要の開拓	・専門家派遣による経営分析助言 ・専門家派遣による事業計画策定助言 ・専門家派遣による事業計画策定後助言 ・展示会、商談会等の情報提供	
岩手県事業引継支援センター (盛岡商工会議所)	代表者	住所	電話番号
	会頭 谷村 邦久	岩手県盛岡市清水町 14-12	019-601-5079
	役割	内容	
	・事業計画策定支援 ・事業計画実施支援	・専門家派遣による事業計画策定助言 ・専門家派遣による事業計画策定後助言	
奥州商工会議所	代表者	住所	電話番号
	会頭 海鋒 守	奥州市水沢区東町	0197-24-3141
	役割	内容	
	・景気動向調査の共同実施 ・事業計画策定支援	・調査票の整理、集計、分析 ・事業計画策定に関する助言	

《連携者（金融機関等）》

連携者	役割等		
日本政策金融公庫 一関支店	代表者	住所	電話番号
	支店長 兵藤 匡俊	一関市城内 1-9	0191-23-7015
	役割	内容	
	・地域の経済動向 ・事業計画策定支援 ・事業計画実施支援	・調査公表している分析資料 ・事業資金計画に関する助言、融資 ・事業資金に関する助言、融資	
岩手銀行前沢支店	代表者	住所	電話番号
	支店長 田中 誠	奥州市前沢区あすか通 2-2-1	0197-56-3151
	役割	内容	
	・地域の経済動向 ・事業計画策定支援 ・事業計画実施支援	・調査公表している分析資料 ・事業資金計画に関する助言、融資 ・事業資金に関する助言、融資	

連携者	役割等		
北日本銀行 前沢支店	代表者	住所	電話番号
	支店長 高橋 宏典	奥州市前沢区字三日町 39	0197-56-2125
	役割	内容	
	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の経済動向 ・事業計画策定支援 ・事業計画実施支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・調査公表している分析資料 ・事業資金計画に関する助言、融資 ・事業資金に関する助言、融資 	
水沢信用金庫 前沢支店	代表者	住所	電話番号
	支店長 辻山 光洋	奥州市前沢区駅東 2-9-3	0197-56-5511
	役割	内容	
	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の経済動向 ・事業計画策定支援 ・事業計画実施支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・調査公表している分析資料 ・事業資金計画に関する助言、融資 ・事業資金に関する助言、融資 	
(一社)奥州市観光物 産協会	代表者	住所	電話番号
	会長 菊池 達哉	奥州市水沢区西町 1-1	0197-22-7800
	役割	内容	
	<ul style="list-style-type: none"> ・地域経済の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり計画策定、実施助言 	

連携体制図

