経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	北上商工会議所（法人番号 5400005003639） 北上市（地方公共団体コード 032069）
実施期間	2023/04/01　～　2028/03/31
目標	①小規模事業者の持続的成長のための経営戦略の構築と経営計画の策定、計画達成の一助となる事業再構築や経営革新等を支援することにより、力強い地域経済を創出する ②小規模事業者の IoT や DX に向けた IT の利活用による新たな市場開拓や域外の販路開拓、生産性向上等を支援することにより、地域全体での稼ぐ力の向上を実現する ③上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る
事業内容	1.　地域経済動向調査に関すること 小規模事業者の経営判断に活用できるデータ提供として、地域経済分析システム（RESAS）や経営状況調査で情報を収集し、結果を分析後、ホームページで公表する。 2.　需要動向調査に関すること 小規模事業者が消費者ニーズにあった商品づくりを行えるよう、観光客向け、地元客向けの両面で個社の商品調査を実施し、結果を商品のブラッシュアップに繋げる。 3.　経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が、自社の「現状」を把握し、問題意識を持つことを目的として、経営分析（定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方）を支援する。 4.　事業計画の策定支援 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的成長のための経営戦略の構築を実現するための事業計画策定を支援する。 5.　事業計画策定後の実施支援 前項で策定したすべての事業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業

	者の売上や利益の増加を実現する。 6.　新たな需要の開拓支援 小規模事業者の新たな需要開拓を目的として、展示会・商談会の出展支援やITを活用した販路開拓の支援を実施する。
連絡先	北上商工会議所　経営支援課 〒024-0031　岩手県 北上市 青柳町二丁目１番８号 TEL:0197-65-4211 FAX:0197-64-2656 e-mail:info@kitakamicci.jp 北上市　商工部　商業観光課　商業係 〒024-8501　岩手県 北上市 芳町１番１号 TEL:0197-72-8240 FAX:0197-64-2171 e-mail:shokan@city.kitakami.iwate.jp

（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

ア 北上市の概況

北上市（以下、当市）は、岩手県のほぼ中央、北上盆地の中ほどに位置する。市域の中央部には平野が広がり、東部は北上高地の丘陵地、西部は奥羽山脈の山々が連なり、北上川と和賀川が合流して田園地帯を形成する。面積は、東西 38km、南北 34km で総面積 437.55 ㎢である。

交通は、昭和 50 年代（1970 年代後半）から東北新幹線、東北縦貫自動車道、東北横断自動車道、釜石秋田線等の高速交通体系の整備が進み、首都圏と 2 時間 30 分で結ばれるなど、「北東北の十字路」を形成している。

北上商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

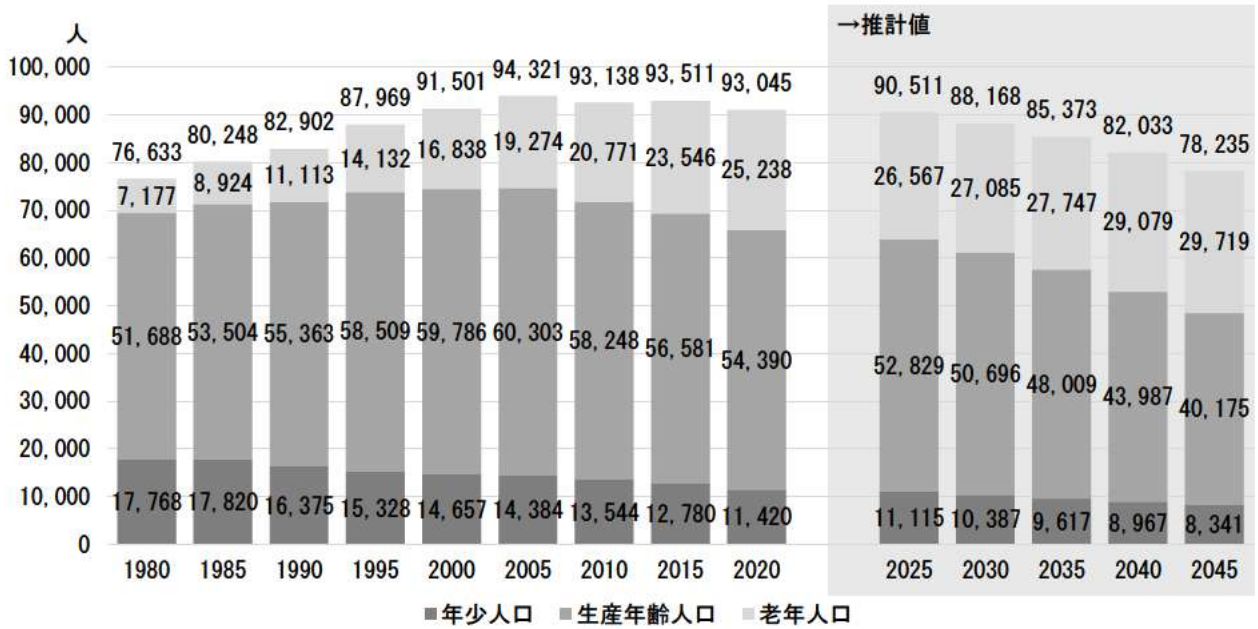


イ 人口

令和 4 年 8 月末時点の人口は 92,243 人（住民基本台帳）。

国勢調査の結果を基に人口推移をみると、人口は平成 17（2005）年をピークに減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口について将来の推移をみると、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2（2020）年の 27.1%から令和 27（2045）年には 38.0%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 58.5%から令和 27（2045）年には 51.4%に低下する見込みである。



出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ウ 特産品

当市は、さといもの栽培に適したやわらかい砂土で、県内でも最大の栽培・出荷をする産地となっている。特に北上地域固有の「二子さといも」はさまざまな加工品に展開されている。

主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品・名産品	概要
北上コロッケ	ねばりが強くコクのある二子さといも、豊かな自然の中で育ったきたかみ牛、ビタミン B1 やミネラルが豊富なしらゆりポーク、アクセントに県内一の生産量を誇るアスパラガスを使用したコロッケである。
菓子	二子さといもを使った菓子「かりんとうまんじゅう」「サクサクもっちりタルト」は「北上讃菓」として全国に PR している。
焼酎	新型コロナウイルス感染症の影響を受ける北上市の米農家を支援するため、鹿児島県大崎町の焼酎の酒蔵と共同開発した本格米焼酎「kokokara きたかみ」。岩手県産ひとめぼれの米の味わいと香味をしっかり感じられる、優しい飲み口の本格米焼酎である。

なお、当所では、feel NIPPON の地域力活用新事業創出支援事業を活用し、平成 22 年度より「二子さといも」を活用した北上ブランドの創出を目指して、『二子さといもの「頭芋」を活用した物産品開発事業』を実施。開発から販路開拓までをワンストップ支援しており、上表の「菓子」のなかには、この事業から生まれた商品もみられる。

エ 観光資源

当市は、悠然と流れる北上川や和賀川、展勝地や夏油高原などの豊かな自然に恵まれ、鬼剣舞、神楽などの民俗芸能が継承されている。また、国見山廃寺、江釣子古墳群、樺山遺跡などの文化・歴史遺産が数多く存在する。

主な観光資源は下表のとおりである。

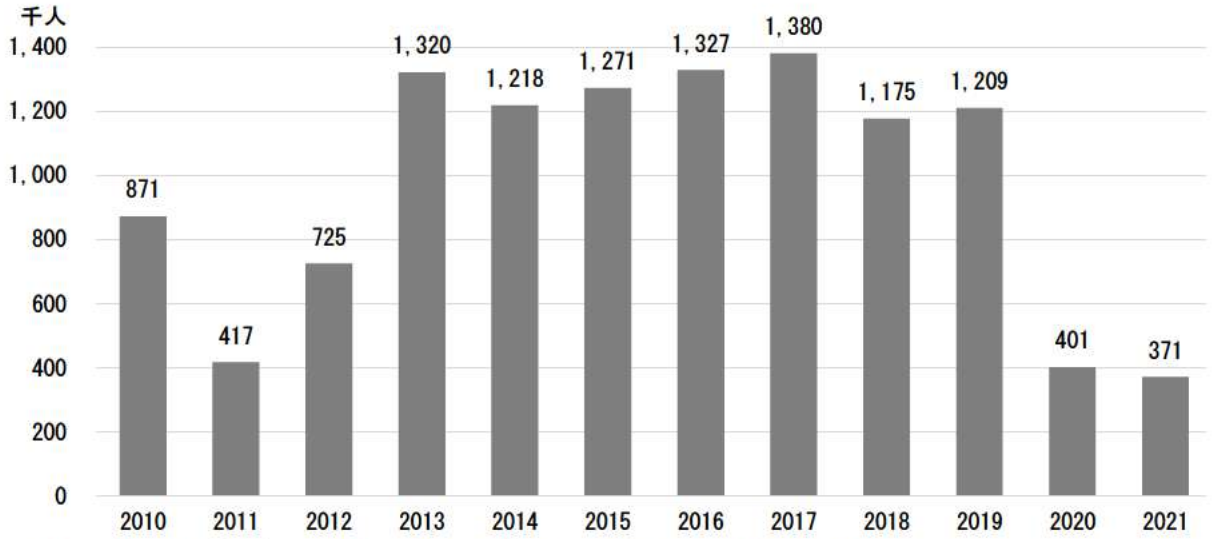
■主な観光資源

観光資源	概要
自然	北上市立展勝地公園は、東北有数の桜の名所。北上川に沿って約2㎞の桜並木のほか、公園内には約150種、約1万本の桜がある。また、栗駒国定公園には登山コース、駒ヶ岳、経塚山、牛形山への登山のほか、焼石岳への縦走コースがある。
遺跡	多数の歴史的な文化遺産の中でも、北上川東部に位置する国見山一帯は古代仏教文化の中心地。平泉が繁栄を迎える200年以上前に栄えたといわれている北上盆地の中心的な寺院、国指定史跡「国見山廃寺跡」など多くの寺院跡がある。
祭り	春の「北上展勝地さくらまつり」、夏の「北上・みちのく芸能まつり」は毎年多くの観光客が訪れる。北上・みちのく芸能まつりは鬼剣舞や鹿踊りをはじめ、神楽、田植踊りなど岩手県内外の貴重な民俗芸能を招へいし、全国に向けてその魅力を発信するとともに、保存と伝承につなげている。

オ 観光入込客数の推移

令和3（2021）年の観光入込客数は371千人である。

推移をみると、東日本大震災後から順調な回復をみせ、平成25（2013）年からは130万人前後で安定推移していたものの、令和2（2020）年の新型コロナウイルス感染症により急減したことが読み取れる。



※2010～2014は「年度」、2015～2020は「暦年」で集計した人数である。

出典：岩手県商工観光部 観光プロモーション室「岩手県観光統計概要」

カ 産業

(a)業種別の景況感

当所が実施している「経営状況調査」から業種別の景況感を確認する。

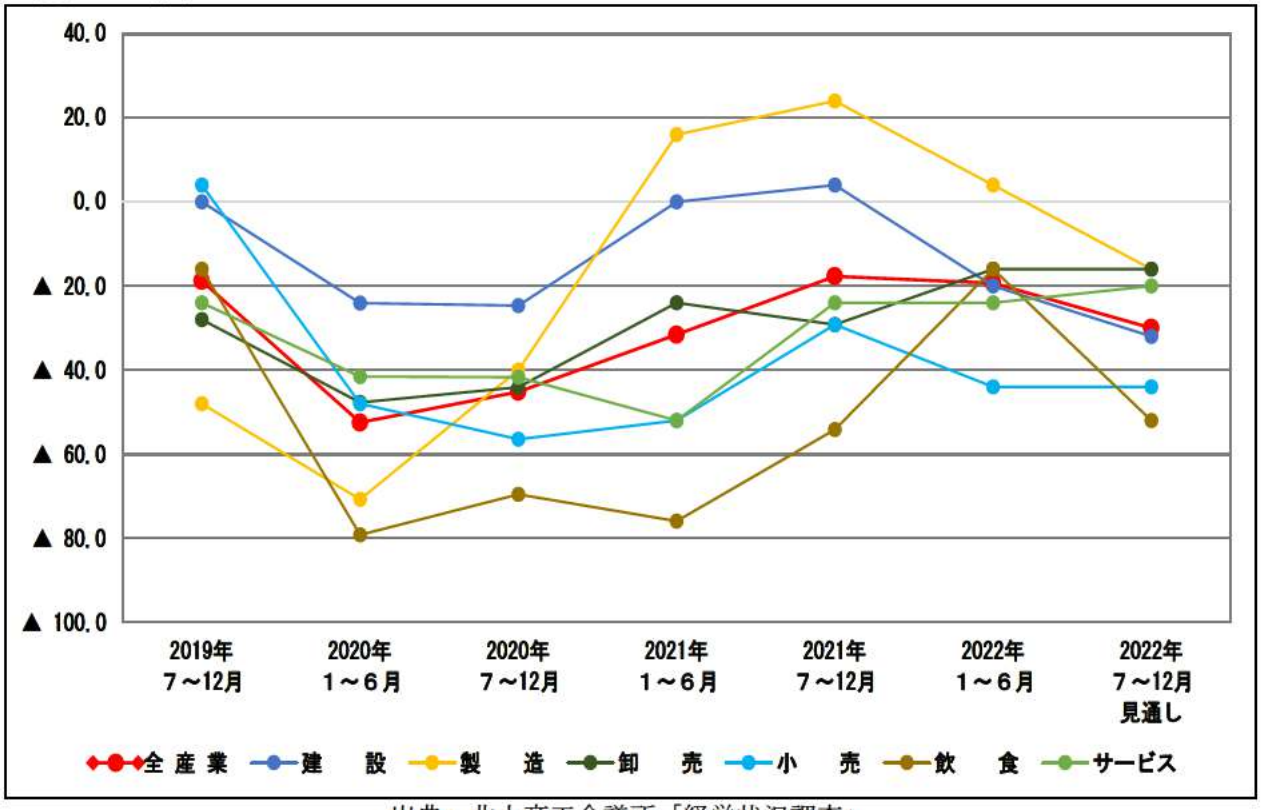
全業種をみると、業況 DI は、コロナ禍前が▲5.3 ポイント、直近期が▲19.3 ポイント。売上高 DI は、コロナ禍前が 5.4 ポイント、直近期が▲16.8 ポイントとなっている。コロナ禍前（平時）は、比較的経営環境が良い状況であったことが読み取れる。現在も、企業誘致などにより新たな労働者が流入している状況であり、コロナ禍が収束すれば小規模事業者を取り巻く経営環境も良い状況に戻るものと期待される。

また、コロナ禍前の売上高 DI を業種別でみると、製造業が▲28.0 ポイントとなっており、製造業で売上高が減少している事業者が多いことがわかる。

■景況調査結果

	業況 DI		売上高 DI	
	コロナ禍前 令和元年 1-6 月期	直近期 令和 4 年 1-6 期	コロナ禍前 令和元年 1-6 月期	直近期 令和 4 年 1-6 期
全産業	▲5.3	▲19.3	5.4	▲16.8
建設業	8.0	▲20.0	20.0	▲40.0
製造業	▲44.0	4.0	▲28.0	32.0
卸売業	8.0	▲16.0	20.0	▲4.0
小売業	8.0	▲44.0	▲4.0	▲36.0
飲食業	▲4.0	▲16.0	20.0	▲8.0
サービス業	▲8.0	▲24.0	4.0	▲40.0

■業況 DI の推移



出典：北上商工会議所「経営状況調査」

(b)業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

平成 28 年の商工業者数は 3,875 社、令和元年の商工業者数は 3,754 社である。

小規模事業者数は平成 28 年が 2,887 者、令和元年が 2,763 者であり、3 年間で 124 者減少している。産業別にみると、宿泊業，飲食サービス業で▲62 者、卸売業，小売業で▲46 者と減少数が大きくなっている。

	平成28年		令和元年		増減	
	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数
C 鉱業，採石業，砂利採取業	5	5	5	5	0	0
D 建設業	393	351	397	357	4	6
E 製造業	394	277	378	259	△ 16	△ 18
F 電気・ガス・熱供給・水道業	6	4	6	4	0	0
G 情報通信業	29	26	28	26	△ 1	0
H 運輸業，郵便業	141	82	158	91	17	9
I 卸売業，小売業	1,033	630	982	584	△ 51	△ 46
J 金融業，保険業	67	57	66	54	△ 1	△ 3
K 不動産業，物品賃貸業	187	182	192	187	5	5
L 学術研究，専門・技術サービス業	116	112	125	120	9	8
M 宿泊業，飲食サービス業	646	455	581	393	△ 65	△ 62
N 生活関連サービス業，娯楽業	467	446	439	421	△ 28	△ 25
O 教育，学習支援業	102	83	112	87	10	4
P 医療，福祉	60	50	59	49	△ 1	△ 1
Q 複合サービス事業	23	19	23	19	0	0
R サービス業(他に分類されないもの)	206	108	203	107	△ 3	△ 1
合計	3,875	2,887	3,754	2,763	△ 121	△ 124

出典：総務省・経済産業省「経済センサス」の集計に基づく算出

(c)業種別の課題（経営課題）

ⅰ_商業

経済センサスの推移でも分かるように、卸・小売業の小規模事業所数は平成 28 年から令和元年までの 3 年間で 46 者減少している。減少の要因は、事業主の高齢化により廃業が増加していること、若者を中心にインターネットなどの非対面での購買が増加していること、日用品等の買回り品の購買においてスーパーなどの総合的な小売店の利用が中心になっていることなどの理由により、小規模小売店の出店数が頭打ちになっていることが考えられる。

経営課題は、店主の高齢化により従前の営業スタイルから脱却できず、現在のキャッシュレス等の IT 化の流れに対応できないことなどがあげられる。

ⅱ_工業

岩手県でも有数の工業地帯である当市には、誘致企業が多くあり、それに付随する企業の進出と必要とされる技術が合致したことで好循環の流れができつつある。

また、建設業においては、一定程度の技量と取引先を確保することでの独立が増えているが、大手企業進出による一過性の住宅建築にかかる特需の感があり、今後、事業継続する上での経営計画が必要となってくる。

ⅲ_観光業

宿泊業においては、通年での観光資源が乏しく繁閑期がはっきりとしていたが、現在はキオクシアの建設に伴う労働者の滞在先としてほぼ満室の状態が続いている。そのため、二大観光の春のさくらまつりと夏のみちのく芸能まつりでの観光客の宿泊先の確保が困難な状態にある。

また、土産品の製造販売においても事業主の高齢化が進み、新たな取組に二の足を踏み、売上も現状維持や減少の傾向にある。

feelNIPPON の地域力活用新事業創出支援事業による「二子さといも」を活用した北上ブランドの創出と

して物産品開発事業を実施したものの、第二の矢が打てず、北上市の特産品 PR が不十分な状況にあり、観光業が生き残るためにも市民を巻き込んだ商品開発や観光資源の再発見が急務である。

キ 今後 5 年間で小規模事業者の経営環境が変わる可能性がある出来事

(a) 都市基盤整備

市域南北に貫く国道 4 号線は、内陸部における物流の円滑化や地域間の交流・連携を促進し、快適・安全な生活の確保を図る道路として機能してきた。沿線を中心に工業団地等の基盤整備を進めてきた結果、自動車関連産業、半導体産業、産業用機器産業等の企業集積が進んだのに対し、対象区間の交通混雑が物流活動を阻害する結果となった。

そのため、花巻市から奥州市までの国道 4 号線の片側 2 車線の拡幅整備の事業化が決定し、交通容量の確保、幹線道路としての速達性向上と交通安全性や交通混雑が解消され、物流効率化が図られることにより、地域経済活動や地域産業の活性化に繋がる動きが出てきた。

まちづくりの観点からは、北上市総合計画の目標である「あじさい都市」の実現に向けた「北上市拠点形成プロジェクト」が立ち上がり、中心市街地を中心とした対象地区の商業者の高齢化や後継者不足等の構造的な課題による空き店舗の増加による賑わい性の衰退、またそれに起因する経済的基盤の脆弱化に伴って老朽化した建物への再投資に対する総合的かつ効率的な市街地整備が計画されており、都市機能の集積による都市環境の創出が実現することにより、新な産業立地による人口増加が見込まれる。

(b)キオクシア北上工場 第 2 製造棟

当市の北部に位置する工業団地に建設されるキオクシア北上工場第 2 製造棟（通称：K2）はフラッシュメモリの生産能力増強に向け令和 5（2023）年の完成が予定されている。

フラッシュメモリ市場はクラウドサービスや 5G、IoT、AI 等の普及により拡大が見込まれており、多くの雇用を生み出している。一方、地場企業においては令和 3（2021）年 7 月から、フルタイムでの求人倍率が 2 倍超で続いており、従業員獲得に苦戦している。

最低賃金の上昇の兼ね合いもあり、更なる生産性向上による既存の経営体質からダイナミックな変化を余儀なくされている状況といえる。

ク 北上市総合計画 2021-2030

「北上市総合計画 2021-2030（令和 3 年度～令和 12 年度)」の商工・観光部分は下表のとおりである。

小規模事業者支援の視点からみると、地域産業の中核をなす商工業と多彩な魅力を持つ観光の活性化に向けて、先駆的な研究開発や挑戦する人と企業の英知が国内外から集積する環境づくりなどが掲げられている。

■基本構想（令和 3 年度～令和 12 年度）

まちづくり将来像
“うきうき”“わくわく”するまち北上
基本目標「なりわい」：挑戦する心を原動力とした力強い地域経済の創出
住みたい・働きたいまちとしての魅力を高めるため、高い交通利便性を活かした企業集積を促進させるとともに、産業間連携による新たな挑戦を応援し、力強い地域経済を創出します。
労働力人口が減少するこれからの社会を見据え、中小企業の技術開発力と生産性の向上、持続可能な農林業を後押しする取組を展開し、幅広い世代が住み続けることのできる地域を確立します。

■前期基本計画（令和 3 年度～令和 7 年度）

4 力強い地域経済の創出
4-1 産業の連携による相乗効果の創出
4-2 農林業の競争力強化
4-3 時代の変化に対応した工業の振興
4-4 地域資源を活かした商業・観光の振興
5 多様な人材が働きやすい環境の向上
5-1 雇用環境の整備と労働力の確保
5-2 人材育成に向けた取組の強化

ケ 北上市産業ビジョン

北上市では、北上市地域産業振興基本条例に基づき、地域産業の今後のあり方と、その実現に向け「北上市産業ビジョン（令和 3(2021)年度から令和 12(2030)年度)」を策定している。北上市産業ビジョンは、北上市総合計画の基本目標を達成するため、「農業」「林業」「商業」「工業」「観光」及び「産業連携」各分野の方針と具体的な取組みを示しているが、そのうち「商業」「工業」「観光」部分の振興の方針は次のとおりである。

■北上市産業ビジョン（令和 3 年度～令和 12 年度）

産業振興の基本目標	「挑戦する心を原動力とした力強い地域経済の創出」 －地域資源を活かし、人と技術が産業を育てるまち－
5 つの基本方針	・地域産業の基盤強化 ・地域資源の発掘、収集、及び積極的な活用 ・地域産業を担う人材の育成及び活用 ・産業の枠を超えた交流及び連携 ・地域資源の魅力づくり及び発信の継続的な取組の展開
振興の方針	5-3-2 商業の振興の方針 方針 1　魅力ある商業集積地区の再生 方針 2　人口減少地域の生活を支える拠点の再生 方針 3　新型コロナウイルス感染症の影響と変化する消費行動への対応 方針 4　活気ある商業環境の確保 5-4-2 工業の振興の方針 方針 1　工業のさらなる成長と時代を先取りする挑戦を支援する 方針 2　多様な人材の活躍を促進する 5-5-2 観光業の振興の方針 方針 1　ポストコロナ社会を見据えた受入環境の整備 方針 2　地域の「稼ぐ力」を育む観光資源の磨き上げ 方針 3　観光推進体制の構築・強化

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、当市の人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。一方、その内訳をみると、企業誘致等による流入もみられ、人口の減少率は比較的緩やかな状況である。そのため、小規模事業者においては、今後の人口減少による消費の減衰に向けた準備が課題となる。

さらに、年齢 3 区分別人口をみると、高齢化率が上がり、消費構造が変化していくことから、この変化への対応が課題となる。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、働き手が不足することが予測されることから、IT 等も活用した技術開発力や生産性の向上が課題である。

特産品では、当市は豊かな自然環境のもと、北上地域固有の「二子さといも」などの特産品がある。小規模事業者においても、特産品を活用した商品等の開発などが期待されている。

観光面では、当市は、悠然と流れる北上川や和賀川、展勝地や夏油高原などの豊かな自然に恵まれ、鬼剣舞、神楽などの民俗芸能が継承されている。また、国見山廃寺、江釣子古墳群、樺山遺跡などの文化・歴史遺産が数多く存在する。観光客数も東日本大震災後から順調な回復をみせ、平成 25（2013）年からは 130 万人前後で安定推移していた。一方、小規模事業者をみると、この観光需要の獲得が十分とはいえないため、地域資源を活かした観光需要の獲得がひとつの課題となる。

景況感をみると、業況 DI は、コロナ禍前が▲5.3 ポイント、直近期が▲19.3 ポイントとなっている。現在、新型コロナウイルス感染症の影響で業況が悪化している事業者が多くなっているが、コロナ禍前においても業況 DI がマイナス値となっていることが読み取れる。これはつまり、縮小市場で事業を行っている事業者が多いことを示しているため、域外への販路開拓による新たな価値の創出等、事業の再構築や経営革新によるポジショニングの転換が課題であるといえる。

業種別の事業所数の推移をみると、小規模事業者数は平成 28 年が 2,887 者、令和元年が 2,763 者であ

り、3 年間で 124 者減少している。そのため、創業支援や事業承継支援による小規模事業者数・従業者数の維持が地域としての課題である。

業種別の課題をみると、①商業では、経営環境の変化に対応し従前の営業スタイルから変革を行うことや、スーパーなどの総合的な小売店との差別化、キャッシュレス等の IT の利活用、②工業では、生産性向上による既存の経営体質からダイナミックな変化や計画経営の推進、誘致企業等の新たな取引先の獲得、③観光業では、アフターコロナを見据えた新たな観光様式への対応や地域資源を活用した魅力的な商品の開発等が課題である。

また、今後 5 年間で小規模事業者の経営環境が変わる可能性がある出来事をみると、「都市基盤整備」や「キオクシア北上工場 第 2 製造棟」などが進められている。それぞれの出来事において、新たな住民の流入や商流の変化が予想されるため、新たな需要を獲得するために、消費者ニーズの見直しや販売促進等の取組が課題となる。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

北上市では、健康寿命の延伸や企業進出等に伴う新たな雇用の増加等により、人口が令和 2（2020）年の 93,045 人から令和 12（2030）年には 94,300 人に増加することを目標としている。一方、社人研の推計では 88,168 人に減少することが見込まれており、仮に減少すると、新型コロナウイルスによる消費マインドの冷え込みとは異なり、地域における消費者数の減少につながることから、消費の減衰＝市内の事業者の売上減少が予測される。

このような状況を鑑みると、小規模事業者においても事業の維持・継続のためには、①IoT や DX を推し進めることによる新たな市場開拓や積極的な域外への販路開拓による新しい価値の創出、②新しい生活様式への対応も含めたモノ消費からコト消費といった新たなニーズへの対応が必要となる。そこで小規模事業者がこれらを実現している姿を 10 年後のあるべき姿とする。

また、これを実現するために、当所としても持続的成長のための経営戦略の構築と経営計画の策定、計画達成の一助となる事業再構築や経営革新等の支援強化を図り、小規模事業者の強みを最大限活かしながら持続的発展を後押しする必要がある。

さらには、新しい生活様式に対応した創業が予測されることから、創業者に対する企業のライフサイクルに応じた支援に取り組む。

②北上市総合計画 2021-2030 との連動性・整合性

北上市では、最上位計画として「北上市総合計画 2021-2030」を策定しており、この北上市総合計画の基本目標を達成するための、「農業」「林業」「商業」「工業」「観光」及び「産業連携」各分野の方針と具体的な取組みを「北上市産業ビジョン」で示している。

「北上市産業ビジョン」をみると、商業振興では「新型コロナウイルス感染症の影響と変化する消費行動への対応」、工業振興では「工業のさらなる成長と時代を先取りする挑戦を支援する」、観光振興では「地域の「稼ぐ力」を育む観光資源の磨き上げ」等を方針として掲げている。

前項で示した小規模事業者のあるべき姿、「①IoT や DX を推し進めることによる新たな市場開拓や積極的な域外への販路開拓による新しい価値の創出」は、前述の「新型コロナウイルス感染症の影響と変化する消費行動への対応」「工業のさらなる成長と時代を先取りする挑戦を支援する」。また、「②新しい生活様式への対応も含めたモノ消費からコト消費といった新たなニーズへの対応」は前述の「新型コロナウイルス感染症の影響と変化する消費行動への対応」「地域の「稼ぐ力」を育む観光資源の磨き上げ」に寄与する目標であり、それぞれ連動性・整合性がある。

③商工会議所としての役割

ⅰ_商工会議所としての役割

当所は「商工業の総合的な改善発達を図り、兼ねて社会一般の福祉の増進に資し、もってわが国商工業の発展に寄与する」とする商工会議所の目的を達成するため、昭和 28 年に創立。以来、地域の活性化と振興を柱に創業や課題解決に向けた経営相談、税務、労働関係等の支援を通じ企業の育成に努めてきたところである。

平成 3 年 4 月に一市一町一村が合併し、新生北上市が誕生。15 年後の平成 18 年 4 月に市内に 3 つ並存

した商工団体も合併し「企業を育て地域を伸ばす商工会議所」をスローガンに経営改善普及事業を軸とし、企業との二人三脚での企業育成を図っている。
経営課題も多岐にわたり経営環境も時代の流れにより変化し、変化に対応できる能力の蓄積とアウトプットによる企業への伴走型支援とワンストップ窓口としての機能強化し、これからの企業経営に必要な DX の取組みを支援していく。
また、高度な経営課題等については、ハブ的な役割として専門的な関係機関との連携を図るなど総合経済団体として総合的な地域振興の役割を担っている。
第 1 期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第 2 期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

目標（第 1 期経営発達支援計画）

(1)地域内事業者の減少の歯止め・新陳代謝
①経営状況を把握するためのヒアリングによる経営状況調査
②事業承継や後継者の育成支援
③従前の支援に加え IT を活用した経営の促進
④創業希望者に対する支援による新規事業者の増加促進
(2)持続的発展を遂げるための経営内容の見直しへの支援
①経営革新や事業計画を進め、新商品開発や新分野への参入支援
②顧客ニーズや消費動向の分析
③新たな販路開拓・販路拡大への支援
④商談会・物産展による成約率向上のためのフォローアップ
(3)地域資源を活用した経済波及効果
①イベントを通じた交流人口の増加・滞在型観光・インバウンド促進
②６次産業・農商工連携による地域資源を活用した新たなブランド創出

ⅱ_北上市産業支援センターとの連携

北上市産業支援センターは、北上市内の工業をはじめ、商業、観光業及び農林業を包括的に支援するとともに、産業間連携や起業による新事業の創出を支援し、地域の持続的な発展と魅力ある地域産業の振興を図ることを目的に設置された北上市の施設である。
各種精密測定器を安価に開放することで、北上市内外の企業の観察・計測・測定支援も行っている。
当所とは中小企業支援で連携を図っており、本計画の実施にあたっても、部分的に連携を図りながら事業を推進する。

(3)経営発達支援事業の目標

【目標①】
小規模事業者の持続的成長のための経営戦略の構築と経営計画の策定、計画達成の一助となる事業再構築や経営革新等を支援することにより、力強い地域経済を創出する

【目標②】
小規模事業者の IoT や DX に向けた IT の利活用による新たな市場開拓や域外の販路開拓、生産性向上等を支援することにより、地域全体での稼ぐ力の向上を実現する

【目標③】
上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る

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５年４月１日～令和１０年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

【目標①達成のための方針】

小規模事業者の持続的成長のための経営戦略の構築と経営計画の策定、計画達成の一助となる事業再構築や経営革新等を支援するために、まずは経営分析により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。同時に、RESAS による地域データの分析を通じて外部環境を整理する。また、消費者ニーズに適合した商品づくりに向けて観光客・地元客の両方を対象とした需要動向調査を実施する。これらの分析結果を活用しながら、持続的成長のための経営戦略の構築と事業計画の策定等を行う。さらに、計画策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。

【目標②達成のための方針】

IoT や DX に向けた IT の利活用に関する意識の醸成や基礎知識を習得させること、実際にデジタル活用等の取組を推進していくことを目的に DX 推進セミナーを開催する。また、IT を利活用した販路開拓への取組意欲が高い事業者に対しては、DX 推進セミナー後の実行支援を実施する。

また、これらの支援を効果的にするため、経営指導員が DX や IT 利活用に関する資質向上を行う。

【目標③達成のための方針】

経営分析、事業計画の策定、策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営指導員等の資質向上を実施する。

Ⅰ.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】

これまで市内の人口は微減傾向にあり、事業者は比較的安定した経営環境のなかで事業を行ってきた。一方、今後を見据えると、人口減少、少子高齢化の加速、IT 活用による商圏の拡大などにより、経営環境が大きく変化することが予測される。この変化を捉える際、地域の経済動向データの活用が有効であるが、当所ではこれまで十分な情報提供ができていなかった。

【課題】

小規模事業者の経営判断に資するような地域の経済動向に関するデータを公表する必要がある。そのために、地域経済分析システム（RESAS）や経営状況調査により情報を収集し、結果を分析後、ホームページで公表する。

(2)目標

項目	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	－	1回	1回	1回	1回	1回
②経営状況調査 公表回数	HP 掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回

(3)事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	地域の小規模事業者に市内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査を行う項目	地域経済循環マップ・生産分析　→何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to 分析　→人の動き等を分析 産業構造マップ　→産業の現状等を分析 等
調査の手段・手法	経営指導員が日本商工会議所や外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	調査報告は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

②経営状況調査（アンケート調査）

事業名	経営状況調査（アンケート調査）
目的	市内の中小企業（小規模事業者）の景況感を把握することで、効果的な施策の立案に活用する。
調査の内容/調査の手段・手法	景気動向等を把握するためのアンケート調査である。年 2 回、訪問調査にて実施。管内の事業者 150 者（建設業 25 者、製造業 25 者、卸売業 25 者、小売業 25 者、サービス業 25 者）より調査票を回収する。
調査項目	業況、売上、採算、仕入単価、従業員、資金繰り、トピックス 等
分析の手段・手法	当所職員（経営指導員含む）がデータを集計し、業種別分析や経年分析などを行う。また、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。また、当所でも、結果を支援施策の検討に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

【現状】

小規模事業者が事業再構築や経営革新等の新たな取組を行う際、消費者ニーズに適合した商品づくりが必要である。また、域外の販路開拓（観光客向けの販路開拓を含む）を実施するためには、地域資源を活用するなどの魅力的な商品づくりが必要である。当所ではこれまでも需要動向調査を支援してきたが、この調査結果を踏まえた商品ブラッシュアップまでの支援が十分でなかったという現状がある。

【課題】

調査後の商品ブラッシュアップ支援を強化する必要がある。また、事業者において商品の販売先が多様化していることから、調査の幅を拡大させ、観光客向け調査、地元客向け調査の両面で調査を実施することが課題である。

(2)目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①観光客向け商品調査 調査対象事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者
②地元客向け商品調査 調査対象事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者

(3)事業内容

①観光客向け商品調査

事業名	観光客向け商品調査
目的	小規模事業者の商品（主に菓子などの特産品・名産品）について、観光客より評価を得ることで、観光客に売れる商品へのブラッシュアップへ活用する。
対象	小規模事業者の商品（主に菓子などの特産品・名産品）、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手段・手法	北上展勝地さくらまつり※等のイベントにて、当所職員（経営指導員含む）と事業者が協力しアンケート調査を実施する。実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。アンケート調査では、1商品あたり30名以上の来場客からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	□商品の総合評価（直感的な評価）　□味　□パッケージ　□独自性（北上らしさ） □価格　□購入意向　□その他改善点 等
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が専門家と連携しながら分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別、居住地域別にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、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に活用する。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。また、当該支援の効果をあげるため、岩手県よろず支援拠点等と連携し、専門家（コーディネーター）の知見を活かしながら、商品の改良支援や販路の開拓支援を行う。

※北上展勝地さくらまつり

北上展勝地（北上市立公園展勝地）は、東北有数の桜の名所として知られ、「さくらの名所100選」「みちのく三大桜名所」に数えられている。北上展勝地さくらまつりは、例年4月中旬～下旬まで開催されるイベントであり、日本全国から訪れる大勢の花見客で賑わう。期間中は、北上川上空を鮮やかなこいのぼりが泳ぎ、遊覧船が運航されるほか、満開の桜並木をノスタルジックな雰囲気たっぷりの観光馬車が走る。

②地元客向け商品調査

事業名	地元客向け商品調査
目的	小規模事業者の逸品［商品（飲食店のメニュー含む）・サービス等（以下、商品等）］について、地元客より評価を得ることで、顧客の声を取り入れた商品等のブラッシュアップに繋げる。
対象	店舗で販売する（販売を予定する）小規模事業者の商品等、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。※対象は一店逸品運動に参加した商品に限らない
調査の手段・手法	逸品お披露目会※等の地元客が集まる場にて、当所職員（経営指導員含む）と事業者が協力しアンケート調査を実施する。実施においては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。アンケート調査では、1商品あたり30名以上の来場客からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	≪食品の場合≫ □商品の総合評価（直感的な評価）　□味　□パッケージ　□独自性　□価格 □購入意向　□その他改善点 等 ≪サービスの場合≫

	□サービスの総合評価（直感的な評価）　□サービスの内容　□独自性　□価格 □今後もサービスを受けたいか　□その他改善点 等
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が専門家と連携しながら分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、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に活用する。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。また、当該支援の効果をあげるため、岩手県よろず支援拠点等と連携し、専門家（コーディネーター）の知見を活かしながら、商品の改良支援や販路の開拓支援を行う。

※逸品お披露目会

きたかみ逸品研究会が実施するイベントである。一店逸品運動により、事業者が数ヶ月間に渡る様々なプロセスをかけて生みだした逸品をお披露目する場となっている。例年２月頃に市内ショッピングセンター等の一角で開催される。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が持続的成長のための経営戦略の構築や経営計画の策定を行うためには、まずは各事業者が現状（経営状況）を把握することが重要である。当所ではこれまでも経営分析を支援してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

【課題】

これまで表面的な分析もみられたことから、今後は事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析を実施することが課題である。

(2) 目標

現状の経営分析事業者数は 55 者/年であるが、この分析の内容をみると、財務分析のみ、非財務分析のみといった分析もみられた。今後は、財務分析および非財務分析の多面的な経営分析を 60 者/年実施する。なお、60 者/年の内訳は、経営指導員 5 名×12 者/年＝60 者/年である。現在の経営指導員 5 名の業務量をみると、純粋に経営指導を実施できる平均時間は全体の業務量の 6 割程度であるため、20 者/人（経営指導員等一人当たりで継続的に指導及び助言を行うことができると想定される業務量）×6 割＝12 者/人と算出している。将来的には、経営指導員が経営指導に専念できる組織体制を整備する。

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
経営分析事業者数	55 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
対象事業者の掘り起こし	巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時などに訴求する。また、記帳代行支援や金融支援、補助金支援の際などの個社支援の際に経営分析を提案する。
分析の手段・手法・項目	経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。また、経営指導員のみでは十分な分析を行うことができない場合は専門家派遣を行う。具体的な分析内容は以下のとおりである。定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、クラウド型支援サービス（BIZ ミル等）、経済産業省の「ローカルベンチマーク」「経営デザインシー

	ト」、中小機構の「経営計画つくる君」等のソフトを活用する。 ■経営分析を実施する項目 財務分析　：直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 非財務分析：強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など） 機会・脅威（競合、業界動向 など） その他（デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など）
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、クラウド型支援ツール（BIZミル等）に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

【現状】

当所の事業計画策定支援は、補助金申請や金融（融資）相談をきっかけとする課題解決型の事業計画書作成といった、計画の利用目的が明確である場合の対応に留まっている。

【課題】

これまでの計画策定支援では、事業計画の意義や重要性の理解が浸透しておらず、地域経済動向や需要動向などを踏まえ、自社の経営状況の内容、将来の事業者のあり方、経営ビジョンをしっかり見据えたものではないため、セミナーを開催するなど改善した上で、小規模事業者が積極的に事業計画策定に取り組む意識付けとニーズを発掘することが課題である。

(2)支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。特に、事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが自社の強みや弱みなどの現状を正しく把握した上で当事者意識を持って課題に向き合い、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。

事業計画の策定支援では、経営分析件数の約4割の事業計画の策定を目標とする。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、DXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3)目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
事業計画策定事業者数	19者	25者	25者	25者	25者	25者
事業計画策定セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
DX推進セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(4)事業内容

事業名	事業計画策定支援
目的	「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。なお、事業計画策定事業者に対して、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させるため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくため

<table>
<tr><td></td><td>に、DX 推進セミナーを開催する。</td></tr>
<tr><td>支援対象</td><td>・経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者
・ビジネスモデルの転換のために経営革新や事業の再構築を志向する事業者
・金融相談において事業計画策定の必要性が顕在化した事業者
・補助金や DX 支援において、事業計画策定支援を必要とする事業者 等</td></tr>
<tr><td>対象事業者の掘り起こし</td><td>・経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する。
・補助金・助成金を契機とした事業計画策定を提案する。
・事業計画策定セミナーを開催する。</td></tr>
<tr><td>支援の手段・手法</td><td>事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②事業計画策定セミナーを通じて小規模事業者自身が作成する方法、③小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の 3 つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。

■事業計画策定セミナー<table><tr><td>対象事業者</td><td>経営分析事業者を中心とする</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr><tr><td>回数</td><td>年 1 回（2 日間）</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>1 日目：経営計画の重要性と経営戦略の考え方
2 日目：経営戦略の検討と経営計画書のまとめ方
令和 3 年実施カリキュラムより</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>15 人/回</td></tr><tr><td>その他</td><td>セミナー内で経営分析を行えるカリキュラムとする。</td></tr></table>なお、事業計画において、DX や IT ツールの活用を促進するため、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象に DX 推進セミナーを開催する。

■DX 推進セミナー<table><tr><td>対象事業者</td><td>事業計画策定に意欲的な事業者を中心とする</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr><tr><td>回数</td><td>年 1 回</td></tr><tr><td>講師</td><td>セミナー講師派遣会社よりテーマに合わせた講師を招聘</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>DX とは何か？／デジタル化に成功する企業、失敗する企業の違い／中小企業におけるデジタル化事例／DX を推進するためのコツ、失敗するポイント／最新 IT ツール紹介
令和 4 年実施カリキュラムより</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>15～20 人/回</td></tr></table></td></tr>
</table>

7. 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】

現状、事業計画策定後のフォローアップについて、売上・利益の増加といったアウトカムにまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

【課題】

今後は、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則四半期ごとにフォローアップを実施する。そのなかで、事業計画を実施する上で発生した経営課題等に対し、事業者と一緒になって解決を図る。これらの支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

(2)支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上増加割合が3割※、経常利益増加割合が2割※（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目標とする。

フォローアップにあたっては、自走化を意識し、小規模事業者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、事業者と従業員が一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取り組むことなどなどに重点をおいた支援を行い、計画の進捗フォローアップを通じて事業者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

※当所が新型コロナウイルス感染症拡大前の令和2年1月に実施した経営状況調査（令和元年7月～12月期）をみると、前年同期比で売上高が好転している事業者の割合は25.5%、採算が好転している事業者の割合は16.1%であった。そこで、本計画においては、事業計画策定～フォローアップという伴走型支援を実施した事業者において、売上増加割合が3割となることを目指す。また、経常利益増加割合については2割を目標とする。

(3)目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
フォローアップ対象事業者数	4者	25者	25者	25者	25者	25者
頻度（延回数）	4回	四半期毎（100回）	四半期毎（100回）	四半期毎（100回）	四半期毎（100回）	四半期毎（100回）
売上増加事業者数	－	8者	8者	8者	8者	8者
経常利益増加事業者数	－	5者	5者	5者	5者	5者

(4)事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画策定を支援したすべての事業者
支援内容/支援の手段・手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やしながら軌道に乗せるための支援を実施する。 支援にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。また、製造業の技術的な面での支援は北上市産業支援センター、事業計画のマーケティング等の面での支援は岩手県よろず支援拠点と連携するなど、他の支援機関と連携した実行支援を実施する。

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】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。当所では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、ITを活用した販路開拓等の支援ができていなかった。

【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまでDXに関する支援が十分でなかったことから支援を強化する必要がある。

(2)支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、地域内の小規模事業者の多くは IT を使った販路開拓等が遅れていることから、IT を活用した販路開拓として、「DX 推進セミナー」後の実行支援を実施する。

(3)目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①展示会・商談会の出展支援 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
②DX 推進セミナー後の実行支援 支援事業者数	－	5者	5者	5者	5者	5者
(BtoB の場合) 成約件数/者	－	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoC の場合) 売上増加率/者	－	3%	3%	3%	3%	3%

(4)事業内容

①展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	小規模事業者は専門の営業人員がおらず、域外への販路開拓ができていないことも多い。そこで、域外への販路拡大を支援することを目的に展示会・商談会の参加支援を実施する。
展示会等の概要/支援対象	年度によって、以下のいずれかの展示会・商談会の出展支援を行う。 ア feel NIPPON の展示会出展事業 支援対象：特産品を活用した商品を販売する事業者 訴求相手：全国のバイヤー feel NIPPON とは、全国の小規模事業者が行う地域資源を活用した特産品・観光商品開発、その販路開拓ならびに地域の課題に資する取組に対して日本商工会議所が総合的に行う支援の総称である。開発商品の販路拡大に向け、様々な展示会（グルメ＆ダイニングスタイルショー等）に出展している。グルメ＆ダイニングスタイルショーは、東京インターナショナルギフトショー（年 2 回開催される日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市）と同時開催される展示会であり、国内外のバイヤーが来場する。令和 4 年春の開催では、来場者数 20,022 人、出展者数 285 社であった。 イ 伊達な商談会 支援対象：特産品を活用した商品を販売する事業者 訴求相手：東北地方を中心としたバイヤー 東北六県商工会議所連合会、宮城県商工会議所連合会、仙台商工会議所が主催する商談会である。バイヤー企業とサプライヤー企業が一対一で商談を行う。また、百貨店や商社 OB の専属コーディネーターが商談成立に向けたサポートを行う点が特徴である。実績は次のとおりである（仙台商工会議所 2020 年度事業報告＜要約版＞より）。 ①個別商談会　　：80 回（参加バイヤー6 社・商談数 80 件） ②集団型商談会　　：110 回（参加バイヤー9 社・商談数 110 件） 成約数 70 件/190 件（成約率 36.8%） ウ ビジネスマッチ東北 支援対象：主に製造業 訴求相手：東北地方を中心としたバイヤー （一社）東北ニュービジネス協議会、（一社）東北地区信用金庫協会、（一社）東北経済連合会、東経連ビジネスセンター、（一財）みやぎ産業交流センターが主催する展示・商談会である。「情報・IT」「環境・くらし」「電気・機械」「ニュービジネス」「健康・福祉・スポーツ」「学術機関」「観光」「食と農」「企画・グループ出展」「ソリューションビジネ

	ス」の 10 ジャンルで構成され、来場者や出展社間、あるいは全国から招聘する商社や小売店、百貨店等の有力バイヤーとの商談ができる。令和 3 年の開催では、429 の企業団体、365 リアルブース／51WEB 出展、招聘バイヤー39 社、来場数 4,062 名であった。
支援の手段・手法	本支援は、自社独自に展示会・商談会に出展が難しい小規模事業者を支援する目的で実施する。そのため、これまで展示会・商談会への出展経験がない（少ない）事業者を重点支援先とし、これらの事業者が、展示会等に出展し、新たな取引先を獲得するまで伴走型で支援を行う。具体的には、出展者の募集だけでなく、出展前に効果的な展示方法、短時間での商品等アピール方法、商談シート（FCP シート）の作成、パンフレット等の整備、商談相手の事前アポイント等、出展後の商談相手に対するフォロー方法等をワンストップで指導する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

②「DX 推進セミナー」後の実行支援（BtoB，BtoC）

事業名	「DX 推進セミナー」後の実行支援
目的	現代において、IT を使った販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取組が遅れている。そこで、自社独自では IT の利活用が難しい事業者に対しオーダーメード型の支援を実施し、新規取引先の獲得を目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）　※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	IT を活用した販路開拓といっても、実施したい内容は各事業者で異なる。そこで、各事業者の実施したい内容を基にオーダーメード型の支援を実施する。具体的には、『6.事業計画策定支援に関すること』で実施する「DX 推進セミナー」において紹介した IT による販売促進の方法（ホームページ制作、EC サイト利用、SNS の活用等）から事業者が選択した内容について、経営指導員や IT 専門家によるハンズオン支援を実施する。
支援の手段・手法	「DX 推進セミナー」において、IT を活用した販路開拓を行いたい事業者を掘り起こす。その後、経営指導員や IT 専門家による支援を実施する。支援にあたっては、IT を活用した販路開拓に関する事業計画を策定し、事業計画に沿った IT 導入～運用支援を行う。これらの支援により新規顧客の獲得を目指す。
期待効果	BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う、BtoC の場合：売上拡大を狙う。

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】

現状、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画事業評価委員会」により実施。事業の評価に加えて、より成果を出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。

【課題】

これまでの取組に特段の課題はないため、今後も継続して事業を実施する。

(2)事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し）

	(a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（BIZ ミル等）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（BIZ ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 月 1 回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「経営発達支援計画事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「経営発達支援計画事業評価委員会」の実施の流れ ⅰ 北上市商業観光課長（もしくは商業観光課商業係長、商業観光課観光係長、産業雇用支援課工業係長）、法定経営指導員、岩手県県南広域振興局 観光商業・食産業課長、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行う。 ⅱ 当該「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価結果は、常議員会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページ（https://www.kitakamicci.jp）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価を受け、年 1 回、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

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】

現状、経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。

【課題】

本計画の実行のために、新たに「事業者の売上や利益を向上させること」「効果の高い販売促進を実施すること」「DX に向けた相談・指導能力を習得すること」「経営力再構築伴走支援を円滑に行うこと」などの不足能力があるため、資質向上を図る必要がある。また、経営指導員のみならず他の職員も含めた組織全体の資質向上を実現し、より効果の高いレベルの支援を組織全体として行える体制をつくることが課題である。

(2)事業内容

①経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	経営指導員、経営支援員、その他一般職員等
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力

	・展示会等やITを活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 〔近年の支援環境の変化に対して求められる能力〕 ・DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、経営支援員も含めて積極的に参加する。 ア　小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 独自に外部講師を招聘し、「経営支援能力向上」「事業計画策定能力向上」「販路開拓支援能力向上」のようなテーマで所内研修を開催する（所内研修のテーマは、『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』で記載した「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価を受け、不足している能力を特定したうえで設定する）。 イ　DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて 当所自身が所内業務のDXに取り組み、自らの実体験をもとに地域の事業者にアドバイスを行えるようにする。また、DX関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。 ＜DXに向けたIT・デジタル化の取組＞ ⅰ）事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等 ⅱ）事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム 等 ⅲ）その他の取組 オンライン経営指導の方法 等 ウ　経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 独自に外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」のようなテーマで所内勉強会を開催する。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する
内容	ア　OJT制度 経験年数の浅い経営指導員や補助員等と、ベテラン経営指導員等がチームで小規模事業者を支援することを通じてOJTを実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ　定期ミーティング 月1回の定期ミーティングのなかで各人の支援状況を共有し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。また、ミーティング内で情報交換（支援事例や有効なITツール等）を行い、組織としての支援ノウハウ共有を図る。 ウ　データベース化 担当経営指導員等がクラウド型支援ツール（BIZ ミル等）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、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とともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

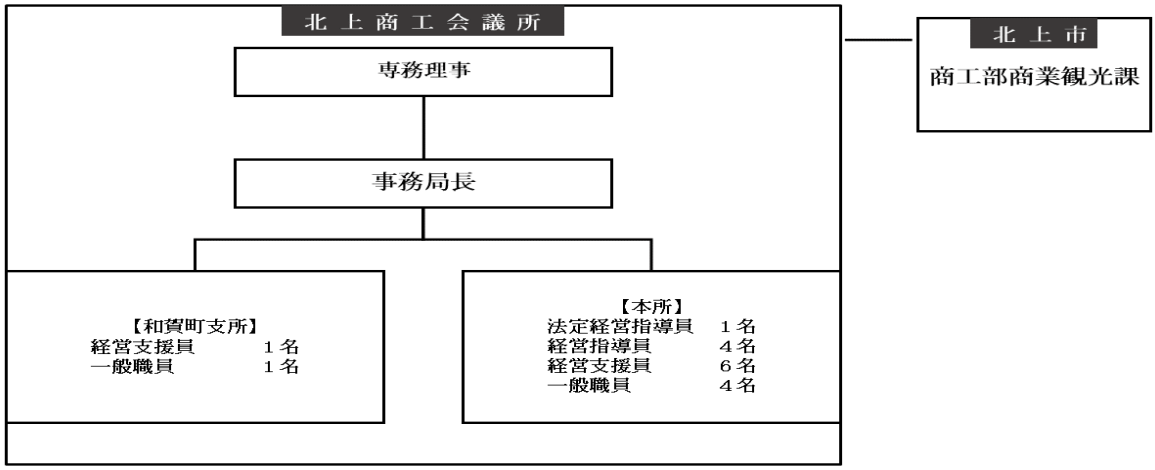
（別表２）

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４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： 千田 剛史

連絡先： 北上商工会議所 TEL.0197-65-4211

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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

〒024-0031

岩手県北上市青柳町 2-1-8

北上商工会議所　経営支援課

TEL： 0197-65-4211　／　FAX： 0197-64-2656

E-mail： info@kitakamicci.jp

②関係市町村

〒024-8501

岩手県北上市芳町 1-1

北上市　商工部　商業観光課　商業係

TEL： 0197-72-8240　／　FAX： 0197-64-2171

E-mail： shokan@city.kitakami.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 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度	令和 ９年度
必要な資金の額	3,450	3,450	3,450	3,450	3,450
・地域の経済動向調査に関すること	200	200	200	200	200
・需要動向調査に関すること	400	400	400	400	400
・経営状況の分析に関すること	300	300	300	300	300
・事業計画策定支援に関すること	600	600	600	600	600
・事業計画策定後の実施支援に関すること	300	300	300	300	300
・新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	800	800	800	800	800
・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	100	100	100	100	100
・経営指導員等の資質向上に関すること	750	750	750	750	750

（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
・（国）伴走型小規模事業者支援推進事業補助金 ・（県）商工業小規模事業経営支援事業費 ・一般会計繰入金（会費収入、負担金等）

（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