

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>二戸市商工会 (法人番号 6400005004719) 二戸市 (地方公共団体コード 032131)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日 ~ 令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 二戸市の「第2次二戸市総合計画」、二戸市の現状と課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、宿泊業、飲食業、小売業、理美容業、食品製造業等を支援における重点業種に位置付けて、当商工会では今後5年の計画期間で、以下の項目を主軸として小規模事業者の経営基盤の強化と健全な経営発展を図るための支援を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①事業計画の策定から実施に対する伴走型支援 ②小規模事業者の経営力向上や事業承継に資する事業計画策定支援 ③販路開拓に向けた新商品（新メニュー）開発支援 ④商談会やインターネットを活用した新たな需要開拓支援
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 3. 地域の経済動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> 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） ②二戸市内の経済動向調査 4. 需要動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> ①バイヤー等を対象としたアンケート調査（食品製造業） ②来店客を対象としたアンケート調査（飲食業） 5. 経営状況の分析に関すること <ul style="list-style-type: none"> ①定性分析と定量分析をワンシートで行える経営分析支援 ②事業計画や事業承継計画の策定に取り組む積極的な企業を掘り起す 6. 事業計画策定支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> ①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催 ②事業計画策定・個別相談会の開催 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> ①事業計画を策定した事業者へのフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ul style="list-style-type: none"> ①商談会等への出展支援（BtoB） ②SNS活用による情報発信 ③自社HPによるネットショップ開設（BtoC）
<p>連絡先</p>	<p>二戸市商工会 〒028-6101 岩手県二戸市福岡字横丁24番地 TEL 0195-23-4361 FAX 0195-23-4363 E-mail nishoko@shokokai.com 二戸市 産業振興部 商工観光流通課 〒028-6103 岩手県二戸市石切所字荷渡6-3 二戸市役所分室 (岩手県二戸地区合同庁舎5階) TEL 0195-43-3213 FAX 0195-23-1634 E-mail shoukou@city.ninohe.iwate.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状と課題

① 現状

ア 二戸市の概況

二戸市（にのへし）は、岩手県の内陸部北端に位置する市で、岩手県盛岡市と青森県八戸市の間位置している。軽米町、九戸村、一戸町と共に、カシオペア連邦（※）を形成している。二戸市は平成18年1月1日、旧二戸市と旧浄法寺町が合併して、新二戸市が誕生した。

二戸地区は、北上山地、奥羽山脈からなる山地、丘陵地が約9割を占め、折爪馬仙峡県立自然公園をはじめ、金田一温泉など豊かな自然環境に恵まれており、市街地は馬淵川の河岸段丘上に形成されている。

浄法寺地区は、奥羽山脈の北端部に位置し、丘陵地帯が大半を占めている。町の中心部を馬淵川へと続く安比川が流れており、その支流も含んだ流域沿いに集落が形成されている。稲庭高原と安比川など貴重な自然が多く残っており、天台寺、浄法寺塗（じょうぼうじぬり）が特に有名である。



※カシオペア連邦について

カシオペア連邦は、岩手県北部の5市町村（設立当時）の連合体（二戸市、旧浄法寺町・一戸町、九戸郡九戸村・軽米町）の通称名である。ミニ独立国のひとつで、イーハトーヴ帝国構想の中での構成国の一つにあたる。1991年に建国された。



当市は、カシオペア連邦地域の産業・経済の中心地であり、東北新幹線や八戸自動車道のインフラに加え、古刹天台寺や金田一温泉などの観光スポット、雑穀や蕎麦など独自の地域食文化など、観光資源を有している。

当市の基幹産業は農業であり、畜産、葉タバコ、りんごなどの出荷額が多い。中でも岩手県のプロイラー出荷羽数は全国3位であり、そのうち当市は県内3位の1,559万羽となっている。葉たばこは年間の出荷が15.13億円と全国3位、近年注目されている生漆（きうるし）の生産量は1.53トンで品質ともに日本一である。（令和2年度）

一方で、十分な雇用を生み出す産業の裾野が形成されていないことも含め、地域企業、とりわけ小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少や、地域経済の低迷などの構造変化に直面しており、大変厳しい状況にある。

イ 人口

旧二戸市の人口は、昭和60年は30,513人で、ここをピークに減少が続き、平成18年に二戸市と浄法寺町が合併して31,099人に増加したが、その後は減少が続き、令和3年9月現在では25,769人となり、過去15年間で5,330人減少している。特に、20～29歳の若年層の減少が大きく、60歳以上の高齢者人口の増加は顕著な結果を示しており、二戸市においても少子高齢化は進展している。

昭和60年から令和3年までの人口推移は以下の表とおり。

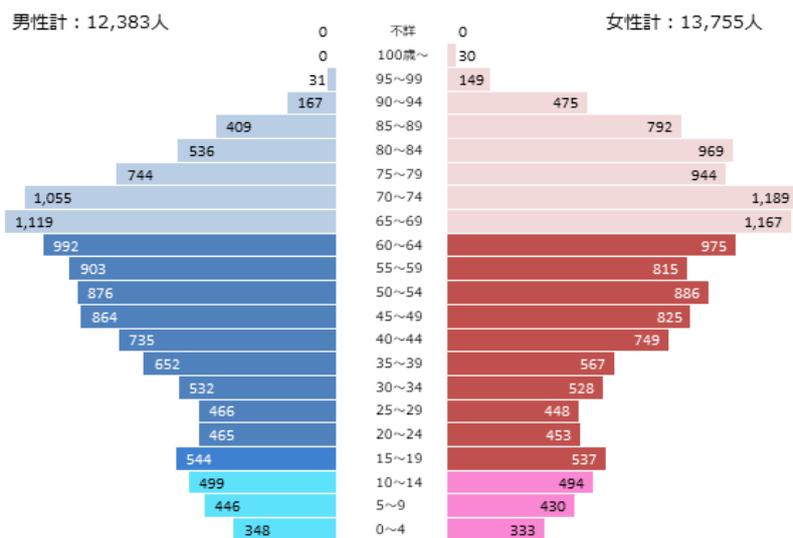
表1 二戸市の人口（人）

昭和 60 年 (1985 年)	平成 18 年 (2006 年) (合併年)	平成 27 年 (2015 年)	令和 3 年 9 月末現在 (2021 年)
30, 513	31, 099	27, 611	25, 769

(資料：二戸市データ)

令和3年の人口ピラミッドは、下図のとおり。

図 二戸市の人口ピラミッド（人）（令和3年1月1日現在）



(資料：住民基本台帳ベース)

ウ 二戸市の活用すべき特性・資源（特産品・観光資源）

二戸市には、浄法寺塗を始めとする古くから受け継がれてきた伝統文化、このへ三大ミート（鶏・豚・牛）、ブランドフルーツなどの魅力的で特色ある地域資源が多くある。

●浄法寺塗（特産品）

浄法寺産の漆は、質・量ともに日本一を誇り、700余年前から天台寺の僧が伝習し現在まで伝えられてきた、素朴で深く渋い色合いで、軽く堅牢で耐水性・断熱性に富み、木の持つ温かさ柔らかさが特徴である。

漆は、岩手県二戸市浄法寺町を本拠として活動する漆掻き職人が採取した生漆のことをいい、ウルシオールを主成分とする天然樹脂塗料である。

近年では、そのコストの安さから日本国内で使用される漆の98%以上を中国からの輸入に頼る中で、浄法寺産の漆は、日本一の生産量（国産の約7割）と高い品質を誇る。

また、岩手県と二戸市は、平成21年に国産漆で初となる認証制度を設定して、第三者機関である認証委員会が、伝統的な漆掻きの技術によって、限定した地域で採取され、品質を保証したものだけに「浄法寺漆認証マーク」を付けて出荷している。職人による丁寧な仕事と厳しい基準によって「浄法寺塗」の品質が保たれている。



●このへ三大ミート（特産品）

二戸市は、畜産業が盛んな肉の産地で、鶏・豚・牛の三大ミートを代表とする上質な畜産物がそろっている。

・ブランド若鶏

二戸市は、全国トップクラスの生産量を誇る「あべどり」「菜彩鶏」「めぐみどり」などのブランド若鶏の生産地である。それぞれ風味に特徴があり、多くのファンをうならせている。



・折爪三元豚・佐助（佐助豚）

山々に囲まれた自然豊かな地に豚舎を構え生産される。特に、折爪岳の山ふとこで大切に育てられ、キメ細かい肉質と低い温度で分解される脂が特徴で「甘い、口の中でとろける」と言われるほど評判である。



・二戸産いわて短角和牛

春から秋にかけて稲庭高原に放牧され、広大な自然の中、母牛の愛情を受けのびのびと成長し、冬は牛舎で飼育される。これが二戸特有の「夏山冬里」方式である。初年度の放牧を終えた子牛は、経験豊かな肥育農家によって熟練された技術と真心込めた飼育により赤身の多い上質な肉に仕上がる。健康志向と肉本来の旨味に人気が高まっている。



●ブランドフルーツ（特産品）

二戸市は、岩手県内屈指のフルーツ王国である。春から夏にかけて雨量が少ないこと、古代は海底にあった土地のため、土壌にミネラルが豊富なことなど、おいしい果物を育む条件が整っており、多種類のブランドフルーツが作られている。

・夏恋（かれん）

県内一の規模を誇る雨よけハウスで生産される「佐藤錦」の中から、糖度 17 度以上で大粒かつ色合いの濃いものを選定する県内のサクラランボのトップブランドである。



・カシオペアブルー

ブルーベリー品種「チャンドラー」の中から選別した直径 24mm 以上の大玉ブルーベリーである。大きいものでは 500 円玉ほどの大きさで、味も折り紙付きである。



・冬恋（ふゆこい）

独特の栽培方法により、糖度は 20%を超えるものもあり、しゃきしゃきとした歯ごたえと十分な果汁を兼ね備えた最高級のりんごである。「冬恋」をひとくち食べるとこれまでのりんごのイメージが変わるといふ人もいる。



●金田一温泉（観光資源）

二戸市の北部に位置する金田一温泉の歴史は古く、寛永 3 年（1626）の発見と伝えられ、正徳 2 年（1712）に南部藩の指定湯治場となったことから、「侍の湯」と呼ばれ親しまれてきた。

座敷わらしの里としても知られ、出会った人に幸運をもたらすと言われる「座敷わらし」の存在は、児童小説などの舞台に



もなり、地域に住む子供から大人まで心の中に息づいている。

農業を軸とした生活が営まれてきたこの地では、現在でも変わらず温泉を中心としながらも、地域の人々の飾らない暮らしと共に多様な農作物が季節ごとに実る田畑の風景が地域内に広がっている。

●九戸城跡（観光資源）

二戸市街地には、豊臣軍に攻め込まれた九戸氏の居城跡が残る。三方を川に囲まれた平山城で、中世の城として高い文化的価値を持つ。国指定の史跡であり、平成 29 年 4 月に公益財団法人日本城郭協会による「続日本 100 名城」に選定された。

令和元年に始まった南部「御城印（ごじょういん）」プロジェクトは、南部氏ゆかりの城を文化財として保護し、整備、活用するため、自治体や関係団体が連携して御城印を販売している。「御城印」とは、半紙（和紙）に城名、ゆかりある城主の家紋、花押などの印を押したものである。



●天台寺（観光資源）

古代北限・守護国堺の寺といわれる八葉山天台寺は、神亀 5 年（728）に僧・行基が開山したという寺伝があるが、国の重要文化財である本尊聖観音立像をはじめとする平安仏や周辺の発掘調査から、平安時代後期 11 世紀から 12 世紀の頃には創建されたのではないかとされている。

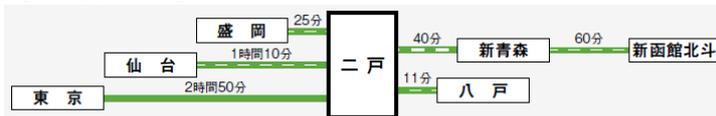
平成 25 年から大改修工事に着手し、本堂は柱以外を解体、仁王門は全て解体するなど令和 2 年 3 月に完了した。浄法寺塗のルーツは、天台寺の僧の手で作られていた仕器が庶民に広がったものと伝えられており、それらの漆器は「御山御器」として、今も呼び名が残っている。



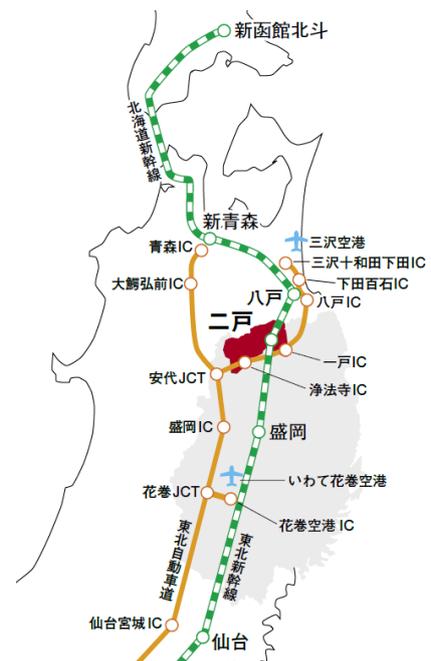
●交通アクセス

二戸市内には、東北新幹線二戸駅や八戸自動車道浄法寺 I C、国道 4 号線があり、近隣の観光地へもアクセスしやすい。

【東北新幹線】



【東北自動車道→八戸自動車道】



エ 二戸市の商工業者、小規模事業者の現状

●商工業者数の現状

二戸市の商工業者数は、平成 28 年度の経済センサスにおいて 1,211 事業所となっており、業種別にみると卸売・小売業が 399 事業所 (32.9%) とトップで、次いでサービス業 256 事業所 (21.1%)、飲食・宿泊業 152 事業所 (12.6%) の順となっている。(その他は除く。)

特に、製造業が 88 事業所 (▲10.2%)、建設業が 125 事業所 (▲8.1%) の順で減少率が高く、平成 26 年度と比較すると全体で 42 事業者が廃業などで減少している。

表 2 商工業者数

(単位：者)

業種	平成 24 年 (2012)		平成 26 年 (2014)			平成 28 年 (2016)		
	商工業者数	構成比	商工業者数	構成比	増減率	商工業者数	構成比	増減率
建設業	143	11.1%	136	10.9%	▲4.9%	125	10.3%	▲8.1%
製造業	94	7.3%	98	7.8%	4.3%	88	7.3%	▲10.2%
卸売・小売業	414	32.2%	414	33.0%	0.0%	399	32.9%	▲3.6%
飲食・宿泊業	160	12.5%	146	11.7%	▲8.8%	152	12.6%	4.1%
サービス業	331	25.8%	278	22.2%	▲16.0%	256	21.1%	▲7.9%
その他	143	11.1%	181	14.4%	26.6%	191	15.8%	5.5%
計	1,285	100.0%	1,253	100.0%	▲2.5%	1,211	100.0%	▲3.4%

(資料：総務省・経済産業省「経済センサス」)

●小規模事業者数の現状

二戸市の小規模事業者数は、平成 28 年度の経済センサスにおいて 968 事業所となっており、業種別にみると卸売・小売業が 279 事業所 (28.8%) とトップで、次いでサービス業 216 事業所 (22.3%)、飲食・宿泊業 121 事業所 (12.5%) の順となっている。(その他は除く。)

特に、サービスが 216 事業所 (▲20.9%)、建設業が 109 事業所 (▲9.9%) の順で減少率が高く、平成 26 年度と比較すると全体で 47 事業者が廃業などで減少している。

表 3 小規模事業者数

(単位：者)

業種	平成 24 年 (2012)		平成 26 年 (2014)			平成 28 年 (2016)		
	小規模事業者数	構成比	小規模事業者数	構成比	増減率	小規模事業者数	構成比	増減率
建設業	129	12.1%	121	11.9%	▲6.2%	109	11.3%	▲9.9%
製造業	74	7.0%	71	7.0%	▲4.1%	65	6.7%	▲8.5%
卸売・小売業	308	28.9%	292	28.8%	▲5.2%	279	28.8%	▲4.5%
飲食・宿泊業	127	11.9%	123	12.1%	▲3.1%	121	12.5%	▲1.6%
サービス業	292	27.4%	273	26.9%	▲6.5%	216	22.3%	▲20.9%
その他	134	12.6%	135	13.3%	0.7%	178	18.4%	31.9%
計	1,064	100.0%	1,015	100.0%	▲4.6%	968	100.0%	▲4.6%

(資料：総務省・経済産業省「経済センサス」)

●業種別の現状及び課題

・建設業

建設業は、公共事業や地域外の需要に大きく左右され、事業縮小や雇用の減少につながっている。官公需要や民間需要の停滞に負けない経営力の強化を目指し、利益向上に資する経営改善が必要である。今後は I T 活用をはじめとした D X 推進による競争力強化の取組みも必要である。

・製造業

製造業は、ブローラー、乳製品加工などは好調を維持しているが、縫製、自動車部品などは、原材料の上昇や受注の減少により厳しい状況が続いている。地域において、販路開拓、若手従業員の確保が課題となっている。今後は、新商品開発、生産業務の見直しによる効率化や I T 活用による生産性向上を図る必要がある。

・卸売・小売業

卸売・小売業は、二戸市内の消費者だけでなく近隣市町村からの流入客が多く、郊外型スーパーや大型量販店へ行く割合が高まっている。一方で中心商店街への客数は減少しているため、空き店舗の増加や商店街の空洞化が進んでおり、取り巻く状況は一層厳しさを増している。今後は、ホームページやSNSによる販売促進、ECサイト出店や通販サイト導入による地域外の販路開拓などに取組む必要がある。

・飲食・宿泊業

観光客を対象とした飲食・宿泊業にとって、観光客数の推移は非常に重要となる。平成29年の二戸市の観光入込客数は42.6万人だった。長期的に見ると平成23年3月に発生した東日本大震災の後に40.7万人まで減少したあと徐々に回復したが、令和2年は緩やかではあるが減少となった。今後を予測するとさらに減少する可能性はあるが、大幅な減少にはならないと予測している。

事業者は、現在の観光客数が数%程度減少した場合でも十分に収益を確保・向上できるような新メニューや新サービスの開発、ホームページやSNSによる販売促進、電子決済導入による利便性向上などの取組みが必要である。

・サービス業

サービス業は、主に理美容やクリーニング、自動車整備工場などがあり、比較的需要と供給のバランスは取れている。これは地域密着型の商売を展開している事業者が多く、しっかりと固定客をつかんでいることが要因と考えられる。今後、さらに収益を上げていくためには、他社との差別化を図ったより専門性の高い新サービスの開発、ホームページやSNSによる販売促進などが必要である。

オ これまでの二戸市商工会の取組み

二戸市商工会の第1期の経営発達支援計画において、小規模事業者に対する支援として、事業計画の策定や事業者の課題解決、販路開拓、新商品開発などについて、状況に応じて専門家派遣を実施しながら、伴走型支援を展開してきた。事業計画策定については、地域内において事業計画書作成の重要性が浸透し、経営革新計画、事業承継計画、ものづくり補助金の申請件数が増加傾向にある。

また、新たな需要の開拓については、小規模事業者持続化補助金、にのへ産業フォローアップ事業（補助金）を活用した新商品開発、物産展などの出店支援などを行い、販路開拓につなげてきた。

表4 経営革新計画、小規模事業者持続化補助金等の支援実績

(単位：件)

内容	平成29年 (2017)	平成30年 (2018)	令和1年 (2019)	令和2年 (2020)
経営革新計画	2	3	3	6
事業承継計画	—	9	18	19
小規模事業者持続化補助金	9	10	15	22
ものづくり補助金	0	0	2	3
にのへ産業フォローアップ事業	2	4	4	3
計	13	26	42	53

(資料：二戸市商工会)

カ 二戸市総合計画について（商工、観光部分）

第2次二戸市総合計画の後期基本計画（令和3年度～令和7年度）では、商工観光業の振興について、「後期基本計画アクションプラン」に次のとおり記載されている。

○産業

【施策項目】 地域企業 地域に根ざし顧客に喜ばれる商工業の振興と商店街の魅力づくり

【施策項目の方向性】 1 地域企業の振興

【施策項目の目標（目指す姿）】

二戸が有する地域のモノ（宝）を次代に継承する仕組みづくりを確立するとともに、地域産業（農・商・工・福・教など）を「融合」させることにより、個々の弱点を補いメリットを享受させる地域の「バリューチェーン」の構築を図ることにより、「豊かさ」と「魅力」にあふれ市民が“自信”、“自慢”、“誇り”を持てるふるさととの創造をめざす。

【現状】

- ・地域をけん引する企業の成長を支援し地域経済への波及や産業全体の底上げを図っている。
- ・中小企業で新事業展開、事業拡大に挑戦する事業者に対し、国、市の事業を活用するとともに、フォローアップを行いながら支援を行ってきた。
- ・商店街の小売店は、大規模小売店の郊外進出、ネット通販の拡大などにより店舗販売が厳しい状況が続いているが、地域の生活を支える事業者として欠かせない存在である。
- ・商工会や商店街など関係機関と協力し、消費喚起事業を図ってきたところであるが、大規模店舗の利用割合が大きく、参加店舗に対する大きな効果は見られなかった。このため、商店街の自主的なにぎわい創出にも取り組んだ。

【課題】

- ・社会情勢の変化やネット販売、大型店舗の進出により、中心市街地の空洞化が進む中、新たな魅力とにぎわいを創出することが求められる。
- ・国内外の経済動向の変化により、企業誘致は難しいため、地域企業の事業拡大を重点的に支援する施策が求められている。

【目標を実現するための取組みの方向】

- ・地域経済をけん引する市内企業との連携や地域企業の第二次創業支援など、新たな形の事業展開を促す必要がある。地域産業振興の要として位置付けられている中小企業者などへ支援するため、事業者ニーズや経営の発展段階に応じた企業の経営支援を行う。
- ・若者の起業や地元企業の第二次創業を支援強化することで、空き店舗や市内の遊休資産などの有効活用を促し、更なる産業の活性化や魅力ある商店街づくり、雇用を生む仕組みを構築する。
- ・地域特産品のブランド化や販路拡大に向けて、地域企業と連携した効果的なプロモーションや販売戦略を担う組織を中心に、このへ型テロワール事業（※）と組み合わせ、実際に産地や生産者を訪れながら商品の背景や価値を知ってもらう取組みを強化する。
- ・事業継承や事業拡大、新部門創設（経営革新）、起業・創業などの取組みを円滑に推進する。

※このへ型テロワール事業について

二戸市が、平成30年度より「このへ型テロワール」事業に取り組んでいる。「土地」を意味するフランス語 terre（テレ）から派生したテロワールとは、もともとはワインやお茶などの品種における生育地の土地の特徴を意味する言葉である。そこから発展させた「このへ型テロワール」は、二戸で生産されたものをストーリーと共に五感で堪能してもらうことで、つながりを作り誘客を図っていく産業体験型観光の取組みである。

【施策項目の方向性】 2 市街地活性化の推進**【現状】**

- ・郊外型店舗の出店や宅配事業の拡大などの影響から市内中心部の商店街では空き店舗が増えている。
- ・商店街の活性化を図るため、商工会や各種団体などと連携しながらマルシェの企画を実施し、新しい形のにぎわい創出を図った。

【課題】

- ・市内中心部の商店街では空き店舗が目立つ状況にあり、遊休資産を活用したリノベーションなどによる魅力的な商店街づくりの取組みが求められる。
- ・商店街への回遊性と集客力向上のため、継続性とにぎわい創出のある新しい企画や体制づくりを進める必要がある。

【目標を実現するための取組みの方向】

- ・若者の起業や地元企業の第二次創業を支援強化することで、空き店舗の有効活用を促し、魅力ある商店街づくりに取り組む。
- ・商店街への回遊性と集客力向上のための企画や体制づくりを進める。

- ・活性化イベントの開催やサービス向上などの賑わいにつながる取組みを促進する。
- ・空き店舗を活用したチャレンジショップやコミュニティビジネスなど、魅力ある商売やサービスの集積による新たな商業環境の取組みを推進する。

○観光

【施策項目】観光・交流 地域の宝を磨き人を誘う“また訪れたいくなる”観光地づくり

【施策項目の方向性】観光地づくり、おもてなし販売展開と情報発信、金田一温泉の振興

【現状】

- ・平成30年から地方創生推進交付金事業を活用して取組み始めた「いのへ型テロワール事業」により、これまで課題とされてきたターゲット戦略及びWEB上での当市の見える化について、ある程度情報コンテンツを整理し作成ができてきたと考える。これに併せて、これまでも課題であった、情報を受けて訪れたお客様に対する受入体制づくりについては、プラットフォームとなる。組織編成について、観光協会をはじめ関係する事業者との機運醸成の段階であり、まだ組織編成までには至っていない現状にある。
- ・また、プラットフォームとなる観光協会についても業務内容が定まっていないことから、現在業務見直しを行いつつ業務再編に取り組んでいる現状にある。このほか、稼ぐまちづくりとして実施している産業の底上げ及び関係人口の構築に向けた情報発信勉強会についても、コロナ禍におけるWEB上での産業支援を実施しており、セミナーを通じて異業種での交流を図りながら、外部への発信力を高めるほか、受入体制づくりにおける関係性の構築も図ることができている状況である。

【課題】

- ・このことを踏まえて、観光協会の業務再編などにも取組みながら、市内事業者との連携を図り、真に稼げる受入体制づくりとして、民業にプラスとなる支援組織（プラットフォーム）となることを目指す必要がある。
- ・また、テロワール事業を通じて異業種での関係構築も図られてきていることから、プラットフォームと連動させ、各産業へ結び付けられる体制づくりの具現化が必要である。

【目標を実現するための取組みの方向】

- ・観光協会の業務再編を行い、真に稼げるまちづくりを支援できる組織体制を目指す。
- ・金田一地域や稲庭地域などの魅力を活かしたコンテンツ開発を推進する。
- ・withコロナにおける稼ぐまちづくりを目指し、WEBを活用した情報発信及び産業支援を継続することで、異業種間での交流の場を確保しつつ、受入体制の基盤整備を図ることが求められる。
- ・上段の基盤整備後、広域における事業者間の連携も図りながら、自走できる体制を構築し、広域周遊観光の魅力づくりを進める。
- ・これまでの地域コンシェルジュ（観光ガイド）などの観光人材の育成は、上段のセミナーを通じて育成を図る。
- ・市民への意識醸成として、「ほんものにつぼんにのへ」をWEB版のほか、わかりやすいテキストにもまとめながら、この土地の価値の再認識と浸透を図る。
- ・新しい生活様式による旅行形態の多様化やインバウンドに対応するとともに、北海道新幹線による効果として教育旅行の誘客、広報・プロモーションを強化する。
- ・日本遺産やユネスコ無形文化遺産に登録された浄法寺漆と地域資源を組み合わせた観光展開を進める。

○ブランド・流通

【施策項目】地域を元気にする「地域ブランド」の確立と収益性の高い流通体系の構築

【施策項目の方向性】顧客ターゲットを見据えた商品づくり

【施策項目の目標（目指す姿）】

二戸市には、浄法寺漆、二戸産いわて短角和牛や雑穀、さくらんぼの「夏恋」やブルーベリーの「カシオペアブルー」、りんごの「冬恋」などの地域が誇る特産品が数多くある。しかし、高品質でありながら知名度が低かったり、収益性が低かったりしたものがあり、マーケットやターゲットを見据えたブランド戦略を設計し、国内外に向けた発信を進めていく必要がある。

【現状】

- ・浄法寺漆は、文化庁から重要文化財などに国産漆を使用する方針が示されたことから、需要

の高まりとともに認知度も向上し、令和2年6月には日本遺産にも登録されるなど追い風が吹いている。

- ・いわて短角和牛については、外食店からの要望は拡大傾向にあるものの需要部位が限られ、低需要部位の有利販売が課題である。
- ・ブランド農畜産物の果物については、ブランド基準を満たした規格品は、高単価で販売できているが、ブランド規格外品の単価が低く収益に結びついていない種類もある。
- ・市内の事業者では、世界的な品評会などで高い評価を得る商品が増えており、国内外の市場での販路拡大を志向する企業が増えている。

【課題】

- ・浄法寺漆の価値が高まるとともに、伝統技術の継承と職人の育成、需要に対する生産体制の整備など、新しい形の伝統産業の再生に向けて幅広く取り組んでいる。
- ・いわて短角和牛については、外食店からの要望は拡大傾向にあるものの、需要部位が限られ、低需要部位の有利販売が課題である。
- ・ブランド農畜産物の果物については、ブランド基準を満たした規格品は、高単価が期待できるが生産量（ロット）が需要に追いつかず取り扱いに結びつかなかったり、ブランド規格外品の単価が低く収益に結びついていなかったりしたものもある。
- ・世界、国内の市場を対象として、事業拡大を目指す地域企業が増えている。

【目標を実現するための取組みの方向】

- ・ブランド力の高い商品づくりを行う企業が増えていることから、地域資源を使用した商品開発や流通拡大に向けて企業間連携を強化し民間主導の機動力のある事業展開を推進する。
- ・ブランド農畜産物の価値をさらに高め、生産者の所得向上や関連する企業の収益を向上させるため、規格外品や低需要部位などの有利販売や加工品開発などのストーリー性のある取組みを強化する。
- ・ターゲットとコンセプトを明確にした「売れる商品づくり」、「喜ばれるサービスづくり」を促進する。
- ・「とれたて村」、「あつまる」、「ちよだいちば」などの首都圏の特産品販売店舗との流通事業の検証と拡大に取り組むとともに、二戸産品ファンの醸成と安定的な需要の拡大を図る。
- ・県内外、国内外へのプロモーション活動を展開するとともに、より効果的な特産品PRに努める。
- ・流通体系を分析し商品特性を活かした収益性の高い取引を進めるため、地産地消の推進と企業間連携による地域外販売を促進させる。

②課題

ア 小規模事業者のデジタル化への遅れに関する課題

今後、小規模事業者の競争力の維持・強化に向けて、小規模事業者のデジタル化への遅れに対応するために、DXセミナー等の開催や専門家派遣等による個社支援を実施し、ホームページやSNSによる販売促進、ECサイト出店や通販サイト導入による地域外の販路開拓などの取組みをサポートする必要がある。

イ 地域内需要に関する課題

二戸市の実態として、人口減少や少子高齢化などによる将来的な地域内の需要低下は免れない状況にあるが、地域外や地域内の大型店への消費の流出を避けるためには、小規模事業者がそれぞれ持つ特長や魅力を活かした商品やサービスの開発・提供により、独自性を活かした地道な販路開拓を展開していく必要がある。

ウ 地域外需要に関する課題

二戸市では、金田一温泉（座敷わらし）、九戸城跡、天台寺などの歴史的観光に力を入れており、高速道路や鉄道などの交通インフラも十分に整備されていることから、今後も比較的安定した交流人口の維持・増加が見込める状況にある。この観光需要をつかむことのできる魅力ある商品やサービスを開発し、新たな需要開拓につなげることが課題である。

また、二戸市に訪れる観光客に対する商品やサービスの提供（B to C）のみならず、地域資源に付加価値を付けて販売する農畜産物などの加工商品について、県外への販路開拓を進め、地域外需要を開拓することが課題である。

エ 管内事業者の減少に関する課題

二戸市では、経営者の高齢化も進んでおり、このままでは、将来的な事業者数の減少につながることから、後継者の確保や円滑な事業承継を進める必要がある。

また、長期的な企業経営の実現や新規創業者を輩出するために、小規模事業者、事業後継者（事業承継）、創業希望者などに対して、事業計画書の作成や販路開拓などについて手厚い支援を行うことで、管内の小規模事業者の減少を最小限にする必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年先を見据えた長期的な振興について

二戸市の商工業者は、大型店出店による影響、多様化する顧客ニーズ、インターネット通販の利用率増加、事業主の高齢化による廃業、少子化による担い手（後継者）不足などの理由により、全体的に売上・利益が低下傾向にある。また、買い物の利便性が高い八戸市などへの顧客の流出が加速する恐れがある。

そこで、「地域の現状と課題」を踏まえて、小規模事業者の持続的発展と活力ある地域づくりを目指すために、事業計画の策定とその実行による売上増加・利益の確保や販路開拓、事業承継、創業者育成、新たな事業への取組み、新たな商品・サービスの開発、自社の競争力強化に向けたDX推進などの支援を実施し、地域の総合経済団体として小規模事業者に寄り添い持続的発展に努め、地域経済の活性化に取り組んでいく。

②二戸市総合計画との連動性・整合性

二戸市の「第2次二戸市総合計画」の「後期5年間の方向性」において、「また、さまざまな経営課題の解決に向けた支援策の展開や、先進的技術の積極活用、商店街の空き店舗の活用などによるまちのにぎわい創出など、事業者や団体などの皆さんと協議を行いながら、地域企業や農畜産業の持続的な経営を支え、地域経済の好循環と雇用創出、所得の向上につながる取組みを一層進めるとともに、生活様式の変化に対応した多様な働き方や、定住や子育てに向けた支援などを展開し、若者が「帰りたい」「住んでみたい」、女性や高齢者が「働きやすい」と感じてもらえるまちづくりを目指します。」と示している。

これらの内容は、「商工会の目指す支援の方向性と一致」しているものであり、商工会の巡回指導や窓口相談、計画的な講習会の開催などを行い、小規模事業者の経営力向上などを支援し、経営基盤の強化と健全な経営発展を図る。

③商工会としての役割

今後も、小規模事業者が円滑な事業を展開できるように、長期的な振興のあり方として、個別の経営課題にマッチした助言を行うだけでなく、①個社の売上・利益の向上を実現するための事業計画の策定などの手厚い伴走型支援、②円滑な事業承継支援、③創業者に対する包括的な支援、④補助金などの各種施策の活用、⑤競争力強化に資するDX推進の意識付け及び取組みに向けた支援などについて、地域における小規模事業者支援の拠点機能を発揮する。

(3) 経営発達支援事業の目標

二戸市の「第2次二戸市総合計画」、二戸市の現状と課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、宿泊業、飲食業、小売業、理美容業、食品製造業等を支援における重点業種に位置付けて、当商工会では今後5年の計画期間で、以下の項目を主軸として小規模事業者の経営基盤の強化と健全な経営発展を図るための支援を行う。

①事業計画の策定から実施に対する伴走型支援

②小規模事業者の経営力向上や事業承継に資する事業計画策定支援

③販路開拓に向けた新商品（新メニュー）開発支援

④商談会やインターネットを活用した新たな需要開拓支援

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) 目標の達成に向けた方針

①事業計画の策定から実施に対する伴走型支援

管内小規模事業者が、地域経済動向や需要動向の把握、自社の経営状況の分析から事業計画策定、計画の実行とPDC Aサイクルによる見直しまでの一連の流れについて伴走型支援を実施する。小規模事業者の持続的発展や経営革新に向けた取組みをバックアップすることで、個者の取組む事業の実行性を高める。

小規模事業者のデジタル化への対応のために、事業計画の策定前の段階においてDXセミナーを開催し、小規模事業者に対するDX推進の意識付け、業務効率化に向けたクラウド会計ソフトや電子マネー商取引ITツールなどの導入、販路開拓に向けたホームページ開設やSNSによる情報発信、ECサイト構築・運用などに取組むための支援を行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

②小規模事業者の経営力向上や事業承継に資する事業計画策定支援

地域経済を活性化していくためには、小規模事業者の経営力向上が必要不可欠である。また、管内事業者も高齢化が進んでおり、事業を継続するためには事業承継に早急に取組む必要がある。

当商工会では、小規模事業者の経営力向上に向けた事業計画策定及び進捗管理などの支援を行うとともに、事業承継については、現代表者と後継者間の認識を統一し、事業承継に必要な取組みを洗い出しスケジュールを事業承継計画に落とし込むことで「見える化」し、円滑な事業承継支援を行う。

地域で新たに起業したいと考える創業希望者については、参入する市場動向の把握や、自身の強みを踏まえた創業計画策定を支援し、計画に基づいた事業実施を支援する。特に創業希望者は、経営経験が無いことから、基礎的な経営支援を交えた伴走型支援も併せて行う。

③販路開拓に向けた新商品（新メニュー）開発支援

販路開拓に向けて、商品開発を行う食品製造業者や飲食店に対して、新商品開発や既存商品のブラッシュアップにつながる需要動向調査などを実施する。

BtoBについては、バイヤーなどが求める商品について調査を行う。調査結果については、顧客の属性ごとに分析を行い、事業者へフィードバックすることにより市場ニーズと合致する商品開発を支援する。また、BtoCについては、地域住民などの地域内需要と観光客などの地域外需要をそれぞれ調査する。

④商談会やインターネットを活用した新たな需要開拓支援

管内の食品製造業者などが販売する商品について、毎年開催される商談会などへの出展支援による商品の新規取引、自社ホームページやSNS活用による積極的な販売促進、ネットショップ開設などのIT活用による販路開拓に関する相談対応を行う。

また、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣を実施するなど小規模事業者の取組みの段階に応じた支援を行う。

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】

当商工会では、第1期の経営発達支援計画において、次の資料を調査・分析し、地域の小規模事業者へ情報提供している。

- ・「東北財務局の経済情勢報告等による情報の収集と分析」を実施して、地域外の主要都市の経済動向を比較して、優位な市場を選択する事業計画策定の参考資料として活用したり、積極的に地域外に販路を拡大したい事業者へ率先して情報提供したりする。
- ・「岩手経済研究による情報収集と分析」について、毎月発行されている「岩手経済研究」を活用し、岩手県内の景況、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、消費者物価指数について情報を毎月1回収集・分析する。調査結果は、建設業や製造業を中心とした小規模事業者へ情報提供するとともに、事業展開できる岩手県内の市場選択の経営判断材料として活用する。
- ・「景況調査の実施」について、全国商工会連合会の委託事業である景況調査により、当地域の製造業、建設業、小売業、サービス業15社の売上高、仕入単価、採算・資金繰り・業界の業況などの項目について、前年同期を比較した調査を四半期に1回実施する。二戸地区内の需要に対応することで販路拡大をしたい事業者が、同業他社の動向ないしは他分野の業種への参入の、事業計画策定の参考資料として活用する。これらの調査結果は、二戸地区内で継続的な事業展開を計画する事業者へ情報提供する。

【課題】

上記の「東北財務局の経済情勢報告等による情報の収集と分析」、「岩手経済研究による情報収集と分析」、「景況調査の実施」について、二戸市の経済動向を把握するための情報源としては、不十分だったことから、情報源の再選定や分析方法などの見直しや改善を実施する。

(2) 目標

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地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②二戸市内の経済動向調査の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1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）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員などが「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行う。

【調査手法】経営指導員などが「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるかなどを分析
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動きなどを分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状などを分析

【分析結果の活用】

上記の分析結果を総合的に分析し、事業計画策定支援などに反映する。

②二戸市内の経済動向調査

小規模事業者の売上・利益の向上に資する事業計画策定や経営改善などの支援を円滑に実施するために「二戸市内の経済動向調査（当商工会作成）」を基礎データとして活用する。

「二戸市の経済動向調査」については、当商工会が独自に作成するデータベースとして集計・分析するツールで、選定した50社の財務情報を入力するもので、建設業、製造業、卸売・小売業、飲食・宿泊業、サービス業、その他の業種別に集計する。

【対象】建設業、製造業、卸売・小売業、飲食・宿泊業、サービス業、その他の小規模事業者

【サンプル数】当商工会で選定した50社

【調査手段・手法】選定した小規模事業者の決算書（直近）

【調査項目】①売上高、②売上原価、③売上総利益、④経費（販管費）、⑤営業利益、

⑥繰戻額、⑦繰入額（専従者給与）、⑧経常利益、⑨従業員数

【分析手段・手法】経営指導員などがデータベース分析を行う。

【分析結果の活用】分析結果は、小規模事業者にフィードバックし、事業計画の策定や経営改善などに活用する。

（4）調査結果の活用

①「地域の経済動向分析」及び「二戸市内の経済動向調査」で実施した情報収集・調査、分析した結果はホームページで年1回公表し、広く管内事業者などに周知する。

②経営指導員などが巡回指導や窓口相談において、小規模事業者の事業計画策定や販路開拓などの基礎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】

当商工会では、第1期の経営発達支援計画において、次の需要動向調査を実施した。

①地域内消費者ニーズの調査

②首都圏消費者ニーズの調査

③各種統計調査・業界紙・市場情報や商品情報による需要動向の調査

【課題】

これまで実施しているものの、調査項目が不足しており、分析内容が不十分なため、改善した上で実施する。今後は、小規模事業者が行う事業計画の策定、新商品・新サービス開発、販路開拓など新たな取組みの資料とするために、小規模事業者の業種・業態、取扱う商品などを対象に需要動向調査を実施する。収集したデータは整理、分析した上で対象事業者へ提供し、事業計画の策定や見直し、新商品開発などに活用し、より実効性の高い計画策定や事業実施を支援する。

（2）目標

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バイヤーなどを対象としたアンケート調査（食品製造業）対象事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
②来店客を対象としたアンケート調査（飲食業）対象事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

（3）事業内容

①バイヤーなどを対象としたアンケート調査（食品製造業）

「いわて食の大商談会（※）」などを始めとする各種商談会に、二戸市内の食品製造業者など

に参加してもらい、来場するバイヤーに対し、試食によるアンケート調査を実施する。

【対象】食品製造業者3者

【サンプル数】食品製造業者3者×2商品×来場者20人=120人

【調査手段・手法】アンケート方式（1者当たり20枚、バイヤーなどにアンケート用紙を配布し記入してもらい各社が回収する。）

【調査項目】①味、②食感、③見た目、④大きさ、⑤量、⑥パッケージ、⑦価格

【分析手段・手法】バイヤーの属性（食品スーパー、通販、百貨店など）ごとに集計を行い、経営指導員などが分析を行う。

【分析結果の活用】分析結果は各者にフィードバックし、事業計画の策定や既存商品改良、新商品開発、営業活動の改善などに活用する。

（※「いわて食の大商談会」とは、岩手県主催で毎年開催されるもので、出展企業約100者、来場バイヤー約200名、県内の食品関係を取り扱う事業者が県内外のバイヤーと商談を行う。）

②来店客を対象としたアンケート調査（飲食業）

地元のブランド若鶏（あべどり、菜彩鶏、めぐみどり）、折爪三元豚・佐助（佐助豚）、いわて短角和牛の三大ミート、さくらんぼ（夏恋）、ブルーベリー（カシオペアブルー）、りんご（冬恋）などの三大フルーツなどの食材を活用した新メニュー開発を目的に、二戸市内の飲食店3店を対象とした来店客アンケートを実施し、調査結果を分析した上でフィードバックする。また、当該調査の分析結果を事業計画の策定や見直しに反映させるなどの支援を行う。

【対象】飲食店3者

【サンプル数】飲食店3者×来店客30人=90人

【調査手段・手法】アンケート方式（1者当たり30枚、個店利用時のお客様にアンケート用紙を配布し記入してもらい各者が回収する。）

【調査項目】①性別、②年代、③居住地、④来店頻度、⑤味、⑥量、⑦価格、⑧店内の雰囲気

【分析手段・手法】来店客の属性（性別、年代、居住地など）ごとに集計を行い、経営指導員などが分析を行う。

【分析結果の活用】分析結果は各者にフィードバックし、事業計画の策定や新メニュー開発、販売促進・接客の改善などに活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】

意向調査及び現状課題整理シートの作成について、小規模事業者に対して個別にヒアリングを実施してシートを作成するとともに、決算書データも含めて経営基幹支援システム（BIZミル）に入力して、経営状況や財務の分析を行っている。

毎年、分析件数は増加しているものの、その活用は一部に留まっており、小規模事業者への理解や普及がまだ十分なレベルに至っていない。

【課題】

これまで実施しているものの、高度・専門的な知識が不足しているため、外部専門家等と連携するなど、改善した上で実施する。

今後は、小規模事業者において、経営革新計画の承認申請や融資・補助金を活用する時だけ経営状況の分析を行うのではなく、経営状況の分析の定期的な実施、積極的な事業計画の策定への活用に向けて、普及を図っていく必要がある。

（2）目標

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	—	60者	60者	60者	60者	60者

（3）事業内容

①定性分析と定量分析をワンシートで行える経営分析支援

商工会で、新規に「定性分析」と「定量分析」を同時に行える様式（ワンシート）を作成して、効率的かつ精度の高い経営分析支援を行う。

具体的には、表面を「クロスSWOT分析シート」、裏面を「財務分析シート」にすることで、生産性の高い経営分析が可能となるだけでなく、小規模事業者と経営指導員などの相互理解や深い情報共有を促し、事業計画の策定や多様な制度の活用へ円滑に結びつけることができる。

また、ワンシート用紙であることから、記録性や保存性も向上して、日々の経営の見直しや改善に役立てることができる。

「クロスSWOT分析シート（表面）」では、強み、弱み、機会、脅威の4象限を整理してからクロス分析することで、精度の高い戦略アイデアや課題を明確化できる。

また、「財務分析シート（裏面）」では、直近3期分の売上高、営業利益、経常利益などの対売上高比や増減を比較して定量的に経営状況を把握するとともに、「直近3期分の損益状況」、「数値面からの戦略アイデア」、「具体的な取組みの提案」の3項目について、コメントを記述して、小規模事業者に提案することで、企業に「具体的に改善すべき方向性と領域」の理解と行動を促すことができる。

②事業計画や事業承継計画の策定に取り組む積極的な企業を掘り出す

小規模事業者に対して、巡回・窓口相談を通じて、「経営分析」の重要性とメリットを提案し、事業計画や事業承継計画の策定、販路開拓などに積極的に取り組む企業を掘り出す。

・経営分析の内容

【対象者】事業計画や事業承継計画の策定、販路開拓などに取り組む小規模事業者 60社を選定

【分析項目】定性分析たる「SWOT分析」と定量分析たる「財務分析」の双方を行う。

《SWOT分析》

強み（S）、弱み（W）、機会（O）、脅威（T）の4つを整理し、クロス分析して「（S×O）成長戦略」「（S×T）逆手戦略」「（W×O）補完・強化戦略」「（W×T）回避戦略」を導き出す。

当商工会の考える4つの戦略の定義は以下のとおり。

・「（S×O）成長戦略」

強みで取り込める機会は何か、機会を取り込むとどのような戦略が考えられるか？

・「（S×T）逆手戦略」

脅威を逆手に取れないか、脅威を逆手に取るとどのような戦略が考えられるか？

・「（W×O）補完・強化戦略」

機会を自社の弱みで取りこぼさないために、弱みを克服・強化・補完するために、どのような戦略が考えられるか？

・「（W×T）回避戦略」

脅威と弱みの組合せで最悪の事態を回避するために、どのような戦略が考えられるか？

《財務分析》

直近3期分の売上高、売上原価、売上総利益、経費（販管費）、営業利益、経常利益の構成比（対売上高比）及び増減率を比較して、定量的に経営状況を把握し「直近3期分の損益状況」、「数値面からの戦略アイデア」、「具体的な取組みの提案」の3項目について、コメントを記述し、小規模事業者に対してフィードバックする。

【分析手法】

商工会で新規に作成した「クロスSWOT分析シート」及び「財務分析シート」を活用し、経営指導員などが分析を行う。

（4）分析結果の活用

①分析した結果は、対象事業者に、クロスSWOT分析による戦略、財務分析による具体的な改善内容としてフィードバックし、事業計画や事業承継計画の策定、販路開拓などに活用する。また、

経営改善に取り組む事業者については経営指導員による巡回指導、専門的な課題解決については、岩手県商工会連合会のエキスパートバンク制度などの専門家派遣を通じて支援を行う。

- ②分析した結果は、データベース化し、商工会組織内で情報共有するとともに、経営指導員及び経営支援員のスキルアップや各事業所への伴走型支援などに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

第1期の経営発達支援計画を実行した当初(計画1年目)は、企業の掘り起こしで非常に苦労したが、計画2年目には、当商工会における企業掘り起こしの手法を確立できたことから、次第に事業計画策定件数が伸びていき、計画4年目で目標を達成した。

特に小規模事業者に対して、小規模事業者持続化補助金の活用を切り口とした事業計画作成を提案することが、企業掘り起こしにおいて非常に有効であり、採択件数も年々増加した。

やる気のある企業はさらに、経営革新計画の承認申請にも取り組み、承認件数も増加して、計画4年目では過去最高となる承認6件の成果となった。

その結果、二戸市内において「事業計画を策定する重要性」を理解して、積極的に取り組む小規模事業者が増加したことは大きな成果となった。また、事業計画を策定しておいたことで、金融機関への融資申込みもスムーズに対応でき、円滑な資金調達支援にもつながった。

現在では、小規模事業者に対して、事業計画策定に取り組んでもらうための切り口として、経営分析だけでなく、経営革新計画、補助金制度活用、金融機関からの資金調達、事業承継、創業などの幅広い支援をアプローチ(提案)できるようになり、企業の掘り起こしの手法の質をさらに高めることができた。

②課題

第1期の経営発達支援計画における継続的な巡回指導や伴走型支援の成果として、経営革新計画の承認件数、補助金制度の採択件数は増加しているが、小規模事業者が自ら積極的に事業計画書の作成に取り組む割合は低い。

小規模事業者が、将来に向けて持続的な経営を行っていくためには、「どのようにすれば顧客満足度を高め、自社の売上・利益を増加させていくか」を常日頃考え続けていくことが重要である。

今後は、これまでの事業計画策定に関する支援の在り方や方法を見直して、小規模事業者が自ら事業計画書の作成に取り組むための支援を行っていく必要がある。また、経営発達支援計画における目標設定が多岐にわたり、実際の支援との関係がかい離している項目もあったため見直しを行い、適切な目標を設定して計画の実効性を高める必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して、より綿密な事業計画策定に取り組めるように、商工会職員のヒアリング能力をさらに高めるとともに、自社の内部環境(強み・弱み)と外部環境(機会・脅威)が密接に絡み合っていることから、もっと深掘りした経営分析を行っていく必要がある。

特に、顧客ニーズ(機会)を的確に捉えることが重要である。今後は、小規模事業者に対して、単に事業計画を策定するのではなく「顧客ニーズを踏まえた事業計画の策定」を提案し、継続的支援を実施しながら、実現可能性の高い事業計画の策定につなげていく。

以上を踏まえて、経営分析に取り組んだ小規模事業者の50%(経営分析60者×50%)にあたる30者の計画策定を目指す。(内訳は事業計画策定15者、事業承継計画策定15者を想定)

事業計画の策定にあたっては、経営分析、地域の経済動向調査、需要動向調査、個々の事業者の顧客ニーズなどの情報も活用して、需要を捉えた質の高い事業計画(事業承継計画も含む)の策定支援を行う。

また、二戸市が産業競争力強化法に基づいて実施する「創業支援ワンストップ相談窓口設置」という役割を当商工会が主体的に担い、関係機関と連携しながら創業に係る事業計画策定の支援を行う。近年、急速に進展するデジタル化への対応のために事業計画の策定前の段階においてDXセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

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事業計画策定個別相談会	—	5回	5回	5回	5回	5回
②DX推進セミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者
事業承継計画策定事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者

(4) 事業内容

①事業計画策定・個別相談会の開催

当商工会が作成した「クロスSWOT分析シート」及び「財務分析シート」の活用による経営分析から導き出した経営戦略や課題解決策を事業計画に落とし込むための個別相談会を開催する。

策定にあたっては、経営分析、地域の経済動向調査、需要動向調査、個々の事業者の顧客ニーズなどの情報も活用して、顧客ニーズを踏まえた事業計画策定の支援を行う。併せて、専門性が高い分野などは外部専門家と連携し、事業計画のブラッシュアップを支援する。

【支援対象】 事業計画や事業承継計画の策定に取り組む30者

【募集方法】 巡回指導や窓口相談などによる個別相談会開催チラシの配布など

【講師】 岩手県商工会連合会のエキスパートバンク登録専門家など

【開催回数】 年5回

【事業計画策定の支援内容】

経営指導員などが、小規模事業者の現状にマッチした事業計画の内容とするために、相談者と事業テーマや新たな取組み（戦略）などについてヒアリング・協議の上で作成する。

小規模事業者が経営分析で活用した「クロスSWOT分析シート」及び「財務分析シート」の内容について、見直しを行い経営戦略や経営課題の精度を高める。

【参加者数】 6者/日（1者1時間）×5回=30者

【手段・手法】

経営指導員、経営支援員、外部専門家などがチームを組み、計画的に巡回指導や窓口相談などで対応し、確実な事業計画の策定につなげていく。また、個別相談会の参加者の中で、事業承継を考えている者については、後継者も参画させて、事業承継計画の策定だけでなく、後継者の確保や育成、人・資産・知的資産の承継、相続や税制などの支援なども行い、着実な事業承継の推進につなげていく。支援した内容や情報については、職員間で共有を図り、小規模事業者に対して円滑な対応及び支援を行う。

②「DX推進セミナー・IT専門家派遣」の開催

●DX推進セミナーの開催

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ツールの導入やWebサイト構築などの取組みを推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】 事業計画や事業承継計画の策定に取り組む30者

【募集方法】 巡回指導や窓口相談などによるDX推進セミナー開催チラシの配布など

【講師】 岩手県商工会連合会のエキスパートバンク登録専門家など

【開催回数】 年2回

【カリキュラム】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AIなど）や具体的な活用事例
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法

【参加者数】 15者×2回=30者

●IT専門家派遣

セミナーを受講した事業者の中から取組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員などによる相談対応・経営指導を行う中で、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

【支援対象】 事業計画や事業承継計画の策定に取り組む小規模事業者

【募集方法】 巡回指導や窓口相談などによるIT専門家派遣チラシの配布など

【講師】 岩手県商工会連合会のエキスパートバンク登録専門家など

【カリキュラム】 IT専門家派遣を希望する小規模事業者などの要望に応じる。

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

①現状

事業計画策定後の支援内容として、「①基礎的支援企業」、「②持続維持企業」、「③成長発展企業」、「④廃業企業」、「⑤創業後」の5つのグループに分けて、事業計画策定後のフォローアップを、3ヶ月毎に1回の巡回指導や窓口相談を基本として、各小規模事業者の進捗状況の確認や指導・助言を行い、事業計画の検証・見直し及び修正をPDCAサイクルで実施することであったが、「①基礎的支援企業」から「④廃業企業」の4グループに対しては、円滑なフォローアップ支援を展開することができた。

しかしながら、「⑤創業後」については、金融、経営、税務などの事業運営に密接に関わる分野の法律や知識など習得すべきことが多いことや、創業直後で事業の基盤整備や営業活動などに時間と労力を取られることもあり、定期巡回相談によるフォローアップ支援が実施できないこともあった。

②課題

事業計画策定後の実施支援において、事業計画の進捗状況は把握していたが、売上や利益の増減、また数値計画における「計画値」と「実績値」の差異分析など、今後につながる情報収集や次のステップへの支援までは十分に実施できていなかったことから、従来の支援方法を見直して改善する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の実施支援については、事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況により、訪問回数を多く設定し集中的に支援すべき事業者と、計画の進捗が順調であり訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、最適なフォローアップ回数を設定し、支援の効率性を高める。

また、事業計画の実施により、売上や利益などの業績がどのように変化したのかについて、定期的に情報収集し、PDCAサイクルによる効果検証を行い、今後の戦略の明確化や事業内容を改善する際の参考情報・データとして活用する。

(3) 目標

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
フォローアップ対象事業者数	—	30者	30者	30者	30者	30者
フォローアップ延回数	—	120回	120回	120回	120回	120回
売上増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
経常利益率1%以上増加の事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

①事業計画を策定した事業者へのフォローアップ

事業計画策定者に対するフォローアップとして、事業計画を策定した30者のうち、10者は2ヶ月に1回、10者は3ヶ月に1回、他の10者には年2回とする。ただし、事業者からの申出などにより、臨機応変に対応する。

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する場合には、岩手県商工会連合会が実施するエキスパートバンク制度などを活用し、中小企業診断士などの外部専門家を交え、第三者からの指導を受けることで、当該ズレの原因及び今後の改善策を検討の上、フォローアップ回数の変更を行う。

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

①現状

当商工会では、商談会への出展支援として、各種商談会の情報提供や、商談会への出展支援を中心に行ってきたが、参加する小規模事業者が少なかった。しかし、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などに関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」などの理由により、I Tを活用した販路開拓などのD Xに向けた取組みが進んでおらず、地域外への販路開拓が進んでいない。

②課題

商談会に出展する小規模事業者は、事業運営上の様々な意思決定から商談会の出展まで幅広く代表者自身が担当しており十分な準備を行えず、売上や成約率の向上に至っていないケースが多い。

今後は、参加する小規模事業者ごとに、きめ細かい出展前支援と出展後アフターフォローを行い、万全な準備や体制を構築するなどの支援が必要である。

また、今後新たな販路開拓を行うにあたって、ホームページやSNSの活用による情報発信やI Tを活用したネット通販などの導入が不可欠であり、これらの取組みを支援していく必要がある。以上のことから、小規模事業者の実態を踏まえ、顧客ニーズに合った商談会出展に向けた支援を実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が策定した事業計画に基づいた新たな需要の開拓を行うために、岩手県内で開催される商談会など、最寄りで開催されるものを中心に周知して、職員同伴でサポートを行う体制を整備することで事業者の出展負担を軽減して、万全な体制で成約率や売上の向上などを目指す。

さらには、D X推進に向けた取組みとして、ホームページやSNSを活用した積極的な販売促進、ネットショップ開設などのI T活用による販路開拓に関する相談対応を行い、導入にあたっては必要に応じてI T専門家派遣を実施するなど小規模事業者の取組みの段階に応じた支援を行う。

(3) 目標

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商談会など出展事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
商談会成約件数／者	—	1件	1件	1件	1件	1件
②SNS活用事業者	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%
③ネットショップ開設者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①商談会などへの出展支援（BtoB）

毎年開催される岩手県主催「いわて食の大商談会（出展企業数約100者、来場バイヤー数約200名、県内の食品関係を取扱う事業者が県内外のバイヤーと商談を行う。）」などに、毎年二戸市内の事業計画を策定した食品製造業者3者を選定して参加させる。

単に参加させるだけでなく、商談の成約をサポートするための商談シートの作成、商品パッケージデザインの改善・改良に向けた調査研究などを支援し、必要に応じて外部専門家と連携して分析結果を各者にフィードバックするなど販路開拓につなげていく。

また出展後は、経営指導員などが巡回指導や窓口相談により、商談結果や販売実績の整理・分析を行い、課題や問題点を抽出し改善に向けた支援を行う。

② SNS活用による情報発信（B to C）

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客を取込むため、積極的な情報発信（販売促進）に役立つ各種SNS（facebook、Instagram、line、Twitter、Youtubeなど）を効果的に活用して、事業計画を策定した小規模事業者の宣伝効果を向上させるための支援を行う。対象事業者は、毎年3者として1者当たりの売上増加率3%を目標とする。

③ 自社HPによるネットショップ開設（B to C）

事業計画を策定した小規模事業者（主に食品製造業者）に対して、ネットショップ開設時の商品構成、ページ構成、PR方法の検討・決定だけでなく、ネットショップ開設後のアフターフォローについて、IT専門家派遣を行い継続的な伴走型支援を行う。

対象事業者は、毎年2者として1者当たりの売上増加率3%を目標とする。

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

① 現状

これまで、経営発達支援事業における各支援事業について、「二戸市商工会経営発達支援事業評価委員会」のメンバーで、事業の効果測定を行い、PDCAサイクルを回すことにより事業の見直しを行ってきた。

毎年度終了後、本計画に記載の事業の実施状況・成果について、①評価・見直しの方針を決定する、②評価・見直しの結果については、理事会に報告し承認を受ける、③評価・見直しの結果を当商工会ホームページで計画期間中に公表してきた。

② 課題

今後は、事業の評価及び見直し、有効な情報共有の効果をさらに高めるために、実施した事業について、しっかりと評価・改善するための場と時間を設け、PDCAサイクルの見直し及び改善も行い、その評価結果をもとに事務局において、次年度に向けた着実な改善策を策定する必要がある。

（2）事業内容

① 二戸市商工会経営発達支援事業評価委員会の開催（年2回）

当商工会の理事会と併設して、二戸市商工観光流通課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士）、県北広域振興局地域振興課長、岩手県商工会連合会職員などをメンバーとする「二戸市商工会経営発達支援事業評価委員会」を半期ごとに開催し、経営発達支援事業の内容や進捗状況などについて報告・評価するとともに、必要に応じて適切な改善策を検討する。

② 評価結果の公表

当該評価委員会の評価結果は、理事会に報告した上で事業実施方針などに反映させるとともに、ホームページで年1回公表して、地域の小規模事業者などが常に閲覧可能な状態とする。

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

① 現状

これまでの経営指導員などの資質向上は、岩手県商工会連合会が実施する年4回程度の職階別の研修会が主であり、スキルアップの機会が少ない上に個々のスキルにバラつきがあり、商工会組織としての総合的な支援力向上につながっていなかった。

② 課題

これからは、経営指導員及び経営支援員が各種の制度説明会や関係機関で実施する研修会に積

極的に参加し、スキルアップを図るとともに、専門家派遣の際の同行から支援ノウハウを着実に習得し、それを職員間で共有し、個々のスキルアップから商工会組織の総合的な支援力向上につなげていく必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会などの積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び経営支援員の一層の支援能力向上のため、岩手県商工会連合会などが主催する「経営支援能力向上セミナー」に計画的に経営指導員などを受講させて、専門性の高い支援ノウハウを習得し、小規模事業者の事業計画策定や技術的課題解決に向けた支援能力向上を図る。

【中小企業支援担当者等研修】

経営指導員及び経営支援員を含めた組織全体の支援能力の底上げのため、中小企業大学校仙台校が実施する、IT・創業・事業承継などの専門研修の内容を見極めながら、それぞれのレベルにあった研修に参加し、小規模事業者の事業計画策定及びフォローアップ支援のスキルの習得を図る。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の小規模事業者のDX推進にあたっては、個々のニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、岩手県商工会連合会などが主催するDX・ITセミナーに積極的に参加して、経営指導員及び経営支援員のITスキルの向上を図る。

そして、下記のようなDX推進の取組みに係る相談・指導に対応する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組み>

(ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組み

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

(イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組み

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

(ウ) その他取組み

リモートによるオンライン経営指導の方法等

②OJT制度の導入

岩手県商工会連合会で配置している広域経営指導員と、当商工会職員と一緒に巡回指導や窓口相談を行うといったOJTを積極的に実施し、支援能力の向上を図る。

また、経営支援員が基本的な経営支援業務に従事できるよう、経営指導員の巡回指導や窓口相談や専門家派遣による支援に同行し、経営支援に必要な専門知識と支援手法を習得して、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会などへ出席した経営指導員が順番で講師を務め、ITなどの活用方法や具体的なツールなどについての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回、年間12回）を開催し意見交換などを行うことで職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化による組織内での情報共有

担当経営指導員などが経営基幹支援システムにデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況などを職員全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。

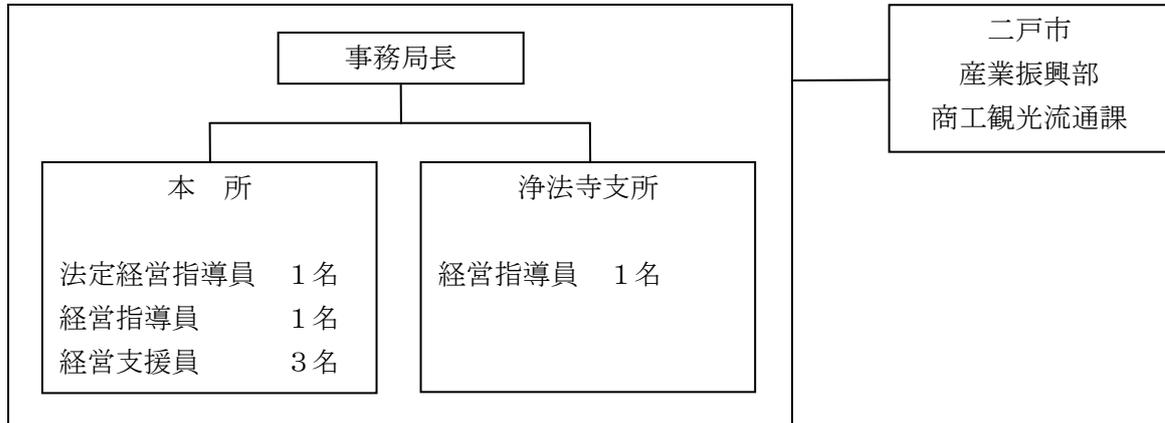
(別表2)

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 など)



(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：嶋田 充

■連絡先：二戸市商工会 TEL：0195-23-4361

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などを行う。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①商工会

・二戸市商工会 本所

〒028-6101 岩手県二戸市福岡字横丁 24 番地

TEL 0195-23-4361 FAX 0195-23-4363 E-mail nishoko@shokokai.com

・二戸市商工会 浄法寺支所

〒028-6854 二戸市浄法寺町下前田 37 番地 4 (二戸市役所浄法寺総合支所内)

TEL 0195-38-2416 FAX 0195-38-2674

②関係市町村

・二戸市 産業振興部 商工観光流通課

〒028-6103 岩手県二戸市石切所字荷渡 6-3 二戸市役所分室 (岩手県二戸地区合同庁舎 5 階)

TEL 0195-43-3213 FAX 0195-23-1634 E-mail shoukou@city.ninohe.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	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
専門家謝金	500	500	500	500	500
専門家旅費	100	100	100	100	100
展示会など実施・出展費	200	200	200	200	200
広報費	500	500	500	500	500
通信運搬費	100	100	100	100	100
その他経費	100	100	100	100	100

(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
国補助金、県補助金、市補助金、自己資金(会費、各種手数料収入)

(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)

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
連携者なし
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
連携体制図など