

経営発達支援計画の概要

実施者名	宮古商工会議所（法人番号 8400005004147） 宮古市（地方公共団体コード 032026）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>【経営発達支援事業の目標】</p> <p>①地域の魅力発信による産業振興 ②新規創業・第二創業の促進 ③将来を見据えた事業承継の促進 ④データに基づく経営への転換と販路拡大</p>
事業内容	<p>【経営発達支援事業の内容】</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること ①景況調査の実施 ②交通量調査の実施 ③産業構造分析の実施</p> <p>4. 需要動向調査に関すること ①水産加工品需要動向調査の実施 ②クルーズ船寄港時需要動向調査の実施</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析セミナーの実施 ②個別相談会等の実施 ③個別経営分析（定量＋定性）の実施</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定個別相談会の開催 ②創業等事業計画セミナーの開催 ③事業承継支援相談会の開催</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定者及び創業等事業計画策定者のフォローアップの実施</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①水産加工品展示商談会（BtoB）の開催 ②おでんせ旬の食彩（BtoC）の実施 ③デジタル活用（BtoB&C）の実施</p>
連絡先	<p>宮古商工会議所経営支援課 ☐〒027-0074 岩手県宮古市保久田7番25号 ☐TEL：0193-62-3233 / FAX：0193-63-6131 ☐E-mail：daihyo@miyacci.or.jp</p> <p>宮古市商工労働観光部商業振興課 ☐〒027-8501 岩手県宮古市宮町一丁目1番30号 ☐TEL：0193-68-9092 / FAX：0193-63-9120 ☐E-mail：shogyo@city.miyako.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

① 宮古市の沿革及び立地

宮古市は、昭和16年(1941年)に市制施行し、平成の大合併により、2005年(平成17年)に旧宮古市・田老町・新里村が合併、さらに2010年(平成22年)には川井村を編入して現在の市域となった。合併後は、地域の特性を生かしたまちづくりを推進している。

市域面積は約1,259平方キロメートルに及び、岩手県内最大の面積を有し、その約9割を山林が占める広大な地形を持つ。地域間の移動には時間を要する一方で、豊かな自然環境に恵まれている。

2011年の東日本大震災では甚大な被害を受け、加えて平成28年の台風10号、令和元年の台風19号など、近年頻発する自然災害にも見舞われた。さらに、地球温暖化の影響とみられる海水温の上昇や集中豪雨の頻発など、新たな環境リスクも顕在化している。幾多の災害と課題を乗り越え、地域の復旧・復興を遂げるとともに、持続可能な地域経済と暮らしの再構築に向けて歩みを進めている。

本市は、本州最東端に位置し、三陸復興国立公園の中核をなす地域である。リアス式海岸の雄大な太平洋から昇る朝日を望み、深い森から流れる川が海へと注ぐ、森・川・海の自然が調和するまちを形成している。豊かな自然環境を背景に、地域資源を生かした産業や観光が展開され、自然と共生する持続可能な地域社会の実現を目指している。

■図表1 宮古市の位置

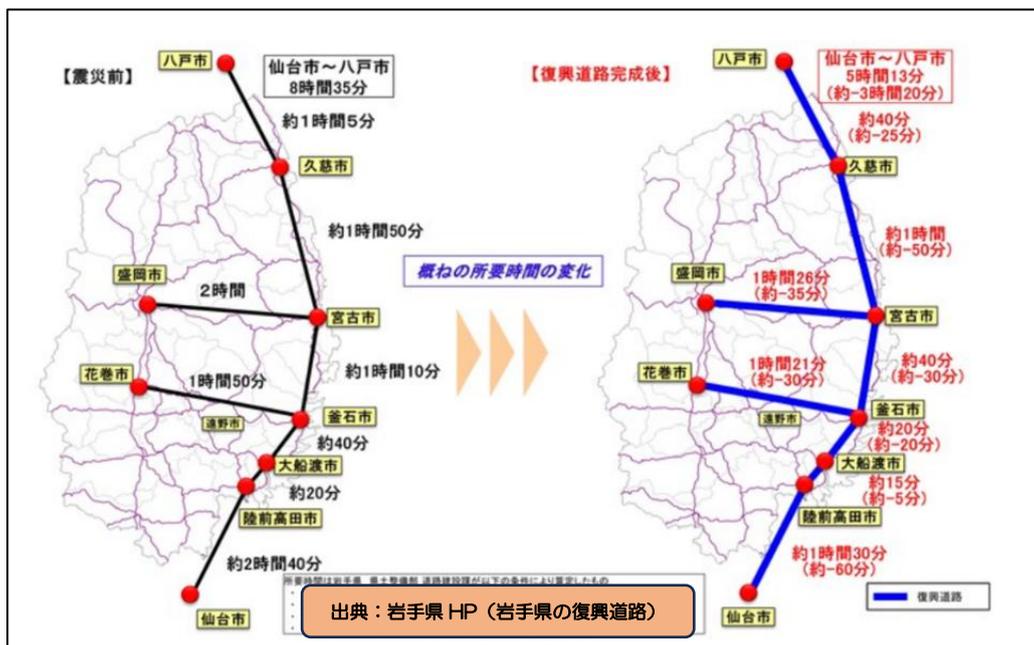


② 宮古市の交通

令和3年12月18日、三陸沿岸道路が青森県八戸市から宮城県仙台市まで全線開通し、全長約359kmの復興道路が完成した。これにより、三陸沿岸地域の広域移動が大きく改善され、災害時の緊急輸送路としての機能も強化された。また、宮古盛岡横断道路も整備され、内陸と沿岸を結ぶ交通の利便性が大幅に向上している。

さらに、JR山田線（宮古～釜石間）は、東日本大震災により全線で運休となり、三陸鉄道に移管される形で、平成31年3月に三陸鉄道リアス線として運行を再開した。また、三陸鉄道リアス線は、令和元年台風第19号により一部区間で運休となったが、令和2年3月に全線で復旧し、運行が再開した。現在は通勤・通学に加え、観光列車としても活用され、地域活性化に貢献している。

■図表2 主な都市間の時間短縮効果（震災前と復興道路開通後の比較）



■図表4 宮古市の交通体系



■図表3 三陸沿岸道路の全長



③ 宮古市の人口

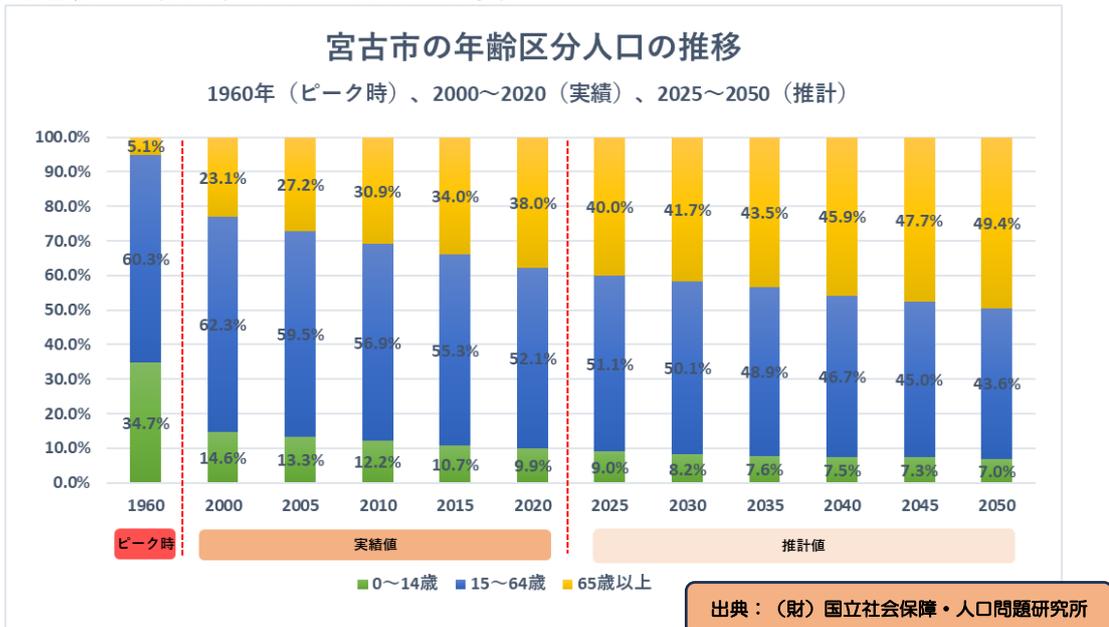
宮古市の人口は、昭和 35 年の 81,093 人をピークに減少の一途を辿っている。令和 7 年 3 月末時点では 47,853 人となり、ピーク時の 6 割程度の水準である。この人口減少の背景には、基幹産業である漁業の衰退や、東日本大震災による人的被害も少なからず影響している。加えて、他の地方都市と同様に、就職や大学進学を求めて首都圏や都市部へ人口が流出しているといった複合的な要因が考えられる。

特に、高齢化の進行は著しく、年少人口の減少は将来の担い手不足を深刻化させている。これにより地域経済の活力が失われ、社会保障や公共サービスの維持が困難になる懸念がある。今後、残された人口でいかに持続可能な地域社会を再構築するかが、宮古市にとって喫緊の課題となっている。

■図表 5 宮古市の人口推移（1950 年～2020 年）



■図表 6 宮古市の年齢区分人口の推移

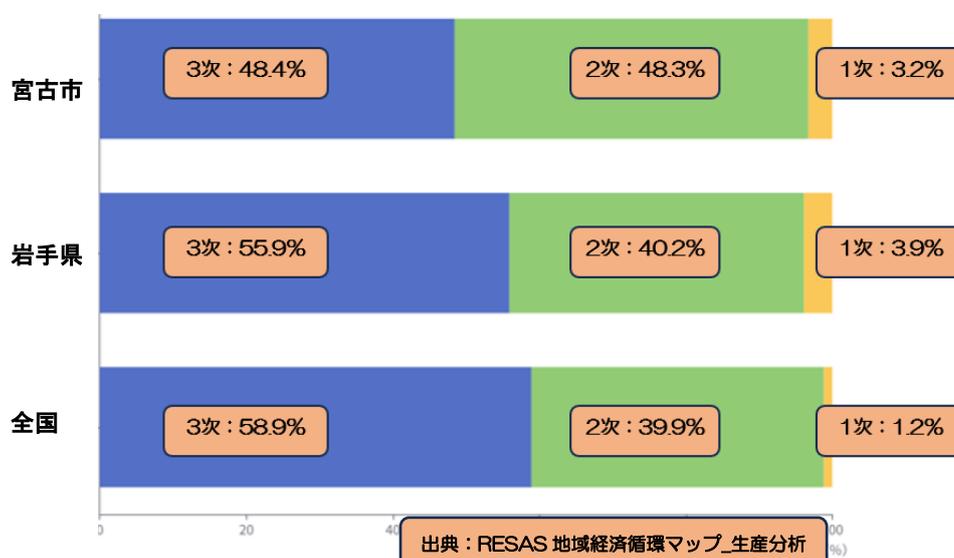


④ 宮古市の産業構造

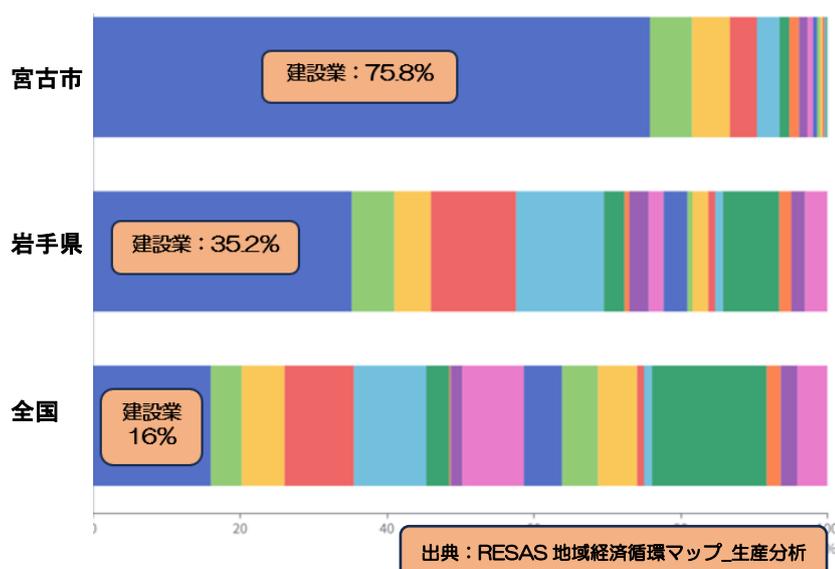
宮古は水産のまちとして知られ、かつては南部藩の藩港でもあった。江戸時代から豊富な漁業資源を活用した水産加工が盛んであり、現在でも事業所数や従事者数が多く、地域の基幹産業の一つとなっている。2018年における地域内産業の構成割合を生産額ベースで見ると、図表6のとおり第2次産業が48.3%を占めており、全国平均と比べて約10ポイント高い数値となっている。この第2次産業をさらに細分化すると、図表7のとおり建設業が75.8%を占めており、全国平均の16%と比較して約5倍、県内平均の35.2%と比較しても2倍以上の高い割合である。

また、売上ベースで見ると図表8においても、製造業及び建設業は全国平均、岩手県平均を上回っている一方で、卸・小売業及び医療・福祉分野は相対的に低い結果となっている。

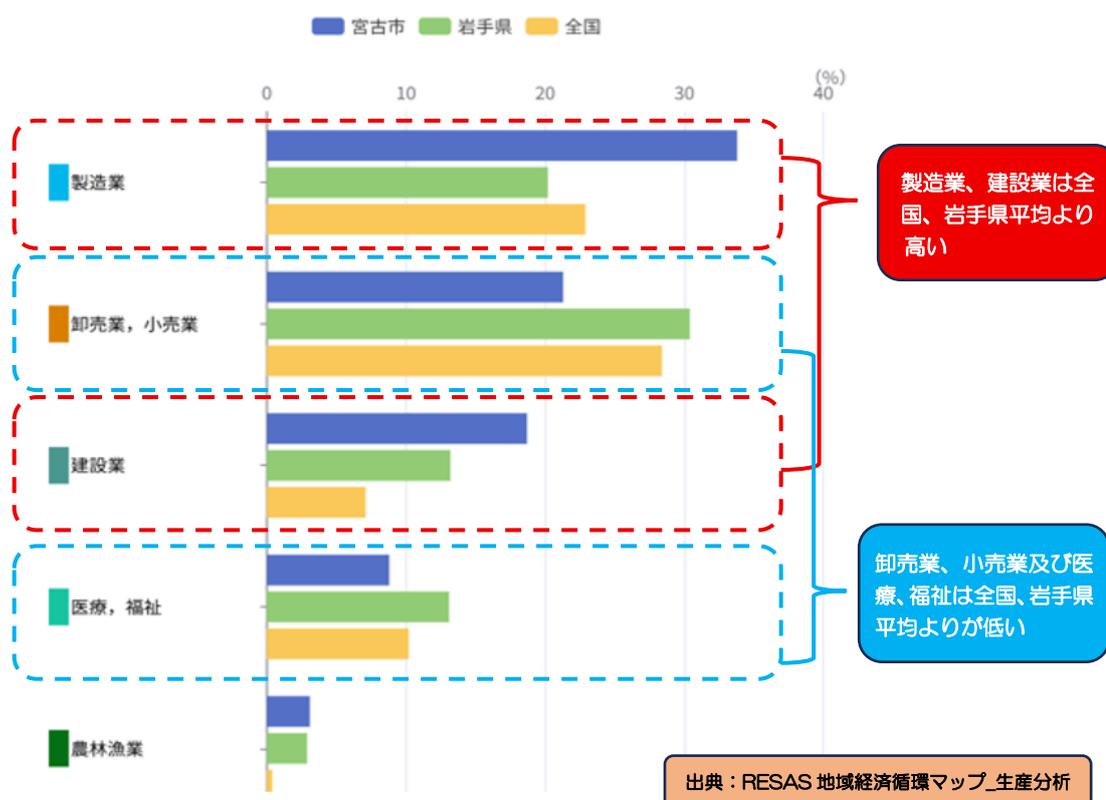
■図表7 地域内産業の構成割合（生産額）2018年



■図表8 地域内産業の構成割合（生産額）2次産業 2018年



■図表 8 産業構成割合 宮古市・岩手県・全国（売上額上位 5 業種）2021



⑤ 宮古市における商工業者数及び小規模事業者数の推移について（平成 28 年～令和 3 年）

宮古市における商工業者数及び小規模事業者数は、平成 28 年から令和 3 年にかけて減少傾向にある。商工業者数は平成 28 年の 2,362 者から令和 3 年には 2,101 者となり、約 11.0%の減少である。小規模事業者数も同様に 1,886 者から 1,668 者へと減少し、約 11.6%の減少となっている。

令和 3 年時点における小規模事業者の構成比は約 79.4%であり、全商工業者の 8 割近くを占める。構成比自体に大きな変化は見られないものの、全体の事業者数の減少に対し小規模事業者の減少率がやや高く、地域経済への影響が懸念される状況である。

業種別に見ると、「卸売業・小売業」「宿泊業・飲食サービス業」「製造業」において事業者数の減少が顕著である。特に宿泊業・飲食サービス業は、平成 28 年の 285 者から令和 3 年には 246 者へと約 13.7%減少しており、度重なる自然災害に加えて、新型コロナウイルスの影響により経営が大きく悪化したことが、主な減少要因であると考えられる。

一方、「医療・福祉」や「教育・学習支援業」など、一部の分野では構成比のわずかな上昇が見られる。これは、地域社会の高齢化や生活ニーズの変化に対応する事業が増えていることが考えられる。

以上の分析から、宮古市においては商工業者、とりわけ小規模事業者の減少が進んでおり、今後は後継者不足や高齢化に対応した事業承継支援、創業支援の強化、観光・飲食業の活性化施策が求められる。また、業種ごとの実態を的確に把握したうえで、分野別にきめ細やかな支援策を講じていく必要がある。

■図表9 商工業者数、小規模事業者数（平成28年と令和3年の比較）

【宮古市】 商工業者数、小規模事業者数	平成28年			令和3年			商工業者数 H28/R3対比	小規模事 業者数 H28/R3対比
	商工 業者数	うち小規模 事業者数	構成比率	商工 業者数	うち小規模 事業者数	構成比率		
1. 鉱業，採石業，砂利採取業	5	3	0.2%	5	3	0.2%	100.0%	100.0%
2. 建設業	254	220	11.7%	217	191	11.5%	85.4%	86.8%
3. 製造業	186	135	7.2%	162	112	6.7%	87.1%	83.0%
4. 電気・ガス・熱供給・水道業	3	1	0.1%	4	2	0.1%	133.3%	200.0%
5. 情報通信業	16	15	0.8%	14	14	0.8%	87.5%	93.3%
6. 運輸業，郵便業	62	49	2.6%	60	51	3.1%	96.8%	104.1%
7. 卸売業，小売業	734	499	26.5%	651	422	25.3%	88.7%	84.6%
8. 金融業，保険業	52	47	2.5%	42	37	2.2%	80.8%	78.7%
9. 不動産業，物品賃貸業	203	200	10.6%	191	190	11.4%	94.1%	95.0%
10. 学術研究，専門・技術サービス業	73	69	3.7%	63	61	3.7%	86.3%	88.4%
11. 宿泊業，飲食サービス業	342	273	14.5%	290	237	14.2%	84.8%	86.8%
12. 生活関連サービス業，娯楽業	252	248	13.1%	232	227	13.6%	92.1%	91.5%
13. 教育，学習支援業	35	33	1.7%	33	30	1.8%	94.3%	90.9%
14. 医療，福祉	35	33	1.7%	36	34	2.0%	102.9%	103.0%
15. 複合サービス事業	25	23	1.2%	25	22	1.3%	100.0%	95.7%
16. サービス業（他に分類されないもの）	85	38	2.0%	76	35	2.1%	89.4%	92.1%
合計	2,362	1,886	100.0%	2,101	1,668	100.0%	89.0%	88.4%

（出典：経済センサスの集計に基づく商工業者数及び小規模事業者）

⑥ 宮古市総合計画【基本構想 2020-2029、後期基本計画 2025-2029】

宮古市総合計画の基本構想（計画期間：令和2～11年度）では“「森・川・海」とひとが調和し共生する安らぎのまち”を掲げ、宮古市が目指す都市の将来像としている。産業振興においては、“多様な産業が結びつき力強く活動するまちづくり”と方向性を示しつつ、「商業・サービス業の振興」などの施策の中で、地域の小規模事業者等に向けた振興に関する基本事業を掲げている。（以下、商工業関連部分を一部抜粋）

【商業】

（現状の問題）

- 人口・来街者の減少により中心市街地への来街者は減少。駅前的大型商業施設の閉店、事業承継の不在も影響あり。
- 消費行動の変化
ネットショッピングや周辺都市大型店の消費行動利用により、市内消費が減少している。
- 空き店舗の増加
少子高齢化や後継者不足による廃業が進み、中心市街地以外でも空き店舗が増加。

（課題）

- 経営指導による個店の魅力創出と経営安定を図ること。
- 中心市街地のイベント支援や創業支援による来街者の増加を図ること。
- 廃業による空き店舗への対策と事業承継の推進を図ること。

（施策の体系）

- 商業・サービス業の振興
- 1. 魅力ある商業活動の推進
 - 2. 経営基盤の強化

【工業】

（現状の問題）

- 製造業の生産額は増加しているが、従業員数は減少傾向であること。
- 水産加工業者の中には、原材料の高騰や販路の減少により、経営が厳しい方が一定数存在すること。
- 事業継続計画（BCP）の策定促進と災害対応力の強化。

（課題）

- 事業者のニーズを把握し、関係機関と連携した情報提供や支援体制を継続すること。
- 人材育成と生産的な雇用や働きがいのある就労環境を整備すること。
- 事業継続計画（BCP）の策定促進と災害対応力の強化を図ること。

（施策の体系）

- 工業の振興
- 1. モノづくりの環境整備
 - 2. モノづくり企業の立地と基盤整備の推進

⑦ 宮古市産業立市ビジョン（2025-2029）

「宮古市産業立市ビジョン実行計画」（以下「実行計画」という）は、本市の産業の発展と地域経済の更なる活性化を図るため、産業の振興に関し、目指すべき産業の将来像とその実現に向けた重点施策を推進する指針を示すことを目的として策定した。地域産業の振興は、事業者の創意工夫及び自助努力を基に、行政、事業者、産業関係団体及び市民が相互に協力して推進することにより実現する。この実行計画では、行政、事業者、産業関係団体の役割及び責務を明らかにするとともに、市民の理解と協力のもと、産業基盤の安定及び強化を促進し、もって地域社会の発展及び市民生活の一層の向上に寄与することを目的とする。

なお、「実行計画」策定にあたっては、上位計画であり宮古市の将来像やまちづくりの基本的な指針を示す「宮古市総合計画」との整合性を保ちながら、産業分野の関連する個別計画との調和・連携を図ることとしている。

■図表 9 宮古市産業立市ビジョン実行計画の期間及び体系図

宮古市総合計画（後期基本計画）の計画期間2025（令和7）年～2029（令和11）年との整合を図るため政策分野別ビジョン実行計画と併せて、2025（令和7）年度を初年度とする5年間の計画2025（令和7）年～2029（令和11）年とします。

〈長期計画体系図〉



長期計画	2020 R2	2021 R3	2022 R4	2023 R5	2024 R6	2025 R7	2026 R8	2027 R9	2028 R10	2029 R11
総合計画	基本構想									
	前期基本計画					後期基本計画				
産業立市	(策定作業)		前期計画期間			後期計画期間				
政策分野	(策定作業)		前期計画期間			後期計画期間				

(2) 地域の課題

①複合災害による企業体力の消耗と収益力低下への対応

東日本大震災、度重なる風水害、新型コロナウイルス感染症といった災厄の連続により、地域企業は財務体力を大きく消耗している。借入増への心理的抵抗や手元資金の減少により、新たな投資や収益改善に踏み出せない事業者も多い。業種を問わず収益力の向上や事業の見直しを図る支援が求められている。

②人口減少と交通網整備による地域市場の縮小と競争激化

人口減少に伴い地域内市場は縮小し、特に小売・サービス業では売上確保が困難になっている。加えて高速道路など交通網の整備が進んだことで周辺市町村との競争が激化。地場の事業者は、商品・サービスの魅力や付加価値を高め、広域的な視点で市場を捉える戦略転換が必要である。

③創業を通じた事業の新たな担い手の確保

宮古地域では、人口減少と高齢化により事業の担い手不足が深刻化している。既存事業の廃業が増加する中、新規創業者の確保が地域経済維持の鍵となっている。

④高齢化と後継者不足による事業の担い手不在と技能継承の危機

経営者や従業員の高齢化が進む中、廃業や技能継承の問題が深刻化している。事業承継に踏み出せない事業者が多く、個人事業者の廃業も増加傾向にある。あらゆる業種で事業承継が進まず、地域産業の持続性が危ぶまれており、後継者の育成や魅力ある職場づくりが急務である。

(3) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 地域の魅力発信による産業振興

○10年後における地域のあるべき姿

三陸の「水産物」や「特産品」が、高付加価値型の地域ブランドとして確立されている。その結果、域外からの購買需要を確実に捉え、地域特産品の販路が安定的に拡大している。地域事業者が環境変化に対応できる事業体質へ転換し、地域産業の持続的な成長が実現している姿。

○理由

リアス海岸が育む質の高い海産物や加工品は、他地域にはない独自の競争優位性を持つ。近年増加するクルーズ船の寄港は、域外購買需要という新たな商機であり、この機会を購買データ分析によって戦略的に活用することで、販路の拡大と経営安定化を確立し、地域産業の持続的な構造構築を図るため。

② 新規創業・第二創業の促進

○10年後における地域のあるべき姿

宮古地域において起業が活発化し、年間創業数が安定的に増加・維持されている状態。また、創業支援拠点、資金、人材、知財、販路といった各支援が一体となって機能し、創業者が安心して事業を継続できる環境が整備されている。

○理由

人口減少と高齢化により事業の担い手が不足するなか、創業を通じて産業の多様化を促し、地域の稼ぐ力の維持・強化を図る必要があるため。重要なのは単発的な支援ではなく、「計画・資金・実行・検証」の伴走体制を整え、創業者の掘り起こしと生存率を高めることであるため。

③ 将来を見据えた事業承継の促進

○10年後における地域のあるべき姿

後継者候補の計画的な育成と第三者承継の市場整備を進めることで、後継者不在などにより承継に困難を抱えている企業の円滑な承継が完了する姿である。承継後は、磨き上げ支援として新体制における新規事業・新市場への参入戦略策定をハンズオンで実施し、売上や利益の増加及び雇用の維持を通じて、企業の持続的な成長を達成する。

○理由

廃業抑制による地域企業の持続性確保と成長のため、早期の承継計画策定、M&A 仲介・金融・専門家連携による重層的な支援の仕組み化、及び承継後の経営改善・成長戦略への切れ目ない伴走支援が不可欠であるため。

④ データに基づく経営への転換と販路拡大

○10年後における地域のあるべき姿

企業規模に関わらず、デジタル技術を活用した販売・集客が日常的に行われ、事業者がデータに基づく経営判断を行える地域である。デジタル技術の活用により、販路拡大と来店促進の両面から持続的な売上向上が実現している姿。

○理由

人口減少や高齢化により労働力不足が進む中、デジタルツールを活用した業務効率化と販路拡大は生産性維持に不可欠であるため。また、デジタル技術の活用により顧客との接点を強化し、消費行動の変化に迅速に対応できる事業基盤を構築できるためである。

(4) 宮古市総合計画との連動性・整合性

宮古市総合計画の基本構想（計画期間：令和 2～11 年度）では“「森・川・海」とひとが調和し共生する安らぎのまち”を掲げ、宮古市が目指す都市の将来像としている。産業振興においては、“多様な産業が結びつき力強く活動するまちづくり”と方向性を示しつつ、「商業・サービス業の振興」などの施策の中で、地域の小規模事業者等に向けた振興に関する下記項目を掲げている。

① 魅力ある商業活動の推進

- 市道末広町線の無電柱化工事の完了により、地域密着型の商業の振興と消費者ニーズに配慮した買い物環境の整備を図るため、各個店の連携を図り、商店街の振興活動を支援する。
- 空き地、空き店舗の有効活用を促進するための事業を展開、支援する。
- 新規創業者に対する情報提供と創業への支援を行う。

② 経営基盤の強化

- 関係機関と連携し、事業者の経営の安定・強化のための融資制度や経営に対する指導・相談の充実を図る。
- 関係機関と連携し、後継者対策・事業所の存続のため、事業承継を支援する。

③ 産業支援体制の充実

- 事業者等のニーズに応じた支援を図る。
- 人材育成、製品開発・改良、異業種連携など関係機関と連携し、研修などを通じて事業者等を支援する。

④ 食産業の支援

- 事業者が行う生産力の向上や販路拡大等の取り組みを支援する。

(5) 宮古商工会議所としての役割

① 地域経済の「経営の道標」としての機能

宮古商工会議所は、地域の総合経済団体かつ小規模事業者支援団体として、国・県・市の施策を的確に地域事業者へ伝達し、地域商工業者の約 8 割を占める小規模事業者の経営改善普及事業を担っている。経済環境が不透明さを増すなか、事業者に寄り添い課題解決に向けた伴走支援を通じて地域経済の持続的発展を導く「経営の道標」としての役割を果たしていく。

② 震災の教訓を活かした「有事・平時一体型支援体制」の構築

東日本大震災や近年の台風災害を通じて得た教訓を忘れることなく、「平時における支援体制の充実が、有事の対応力を高める」との信念のもと、当所は全職員がチームとして連携し、様々な業務を遂行できる体制づくりに努めている。個人に依存せず、誰もが支援を担える体制を構築し、常に現場感覚を持った支援者として、事業者に寄り添い続けることが当所の役割である。

③ 次世代を見据えた「持続可能な地域経済づくり」

人口減少という構造的課題が地域に深刻な影響を及ぼすなか、若手後継者の育成と定着に注力している。中核人材の育成を目的とした産学連携事業や、高速交通網を活用した交流促進、地域内経済循環の強化、さらにはデジタル活用の支援により、地元企業の持続的な成長と発展を支える体制を築いていく。

(6) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方や商工会議所の役割を踏まえ、本計画における目標は、次に掲げる項目とする。

○KGI：「最終目標達成指標」と訳され、企業や事業の最終的なゴールを定量的に示す指標

○KPI：「重要業績評価指標」と訳され、KGI を達成するための中間プロセスが適切に実行されているかを測るための指標。

① 地域の魅力発信による産業振興

○支援計画の認定期間（5年間）目標

・KGI：地域特産品の売上総額 10%向上

・KPI：販路開拓を目的とした商談会の成約件数 25 件。地域内消費を促す誘客活動における売上向上達成企業数 25 社。

・設定した理由：既存事業で獲得した成果を着実に維持・拡大しつつ、販路の質的強化を図ることが目的である。単なる売上向上に留まらず、環境変化に対応できる事業体質への転換を促し、地域特産品の持続的な販路拡大と経営安定化を確立するためである。

② 新規創業・第二創業の促進

○支援計画の認定期間（5年間）目標

・KGI：創業件数 30 件、5 年生存率 80%（件数は創業スクール受講者を想定）

・KPI：事業計画策定 100 件、創業融資（育成資金）25 件、創業関連補助金 15 件。

・設定した理由：KGI は創業の達成度（件数）と事業の安定性（継続率）を示す成果指標である。KPI は「計画→資金→伴走支援」の創業プロセスを定量化し、不足部分を改善できるようにするためである。

③ 将来を見据えた事業承継の促進

○支援計画の認定期間（5年間）目標

・KGI：承継完了 10 件。

・KPI：承継診断 200 社、事業承継計画策定 30 件、マッチング成立 15 件。

・設定した理由：完了件数は最終指標である。診断→承継計画策定→マッチングという事業承継の主要なプロセスを指標化することで、進捗状況を明確に把握し、各段階での課題を特定するためである。

④ データに基づく経営への転換と販路拡大

○支援計画の認定期間（5年間）目標

・KGI：EC 売上比率 10%、デジタルマーケティングによる来店客数 10%増

・KPI：デジタル活用 30 社。（EC サイト開設、SNS 導入、生成 AI 他）

・設定した理由：EC 売上比率を高めることで販路拡大と収益構造のデジタル化を促進し、事業者の経営力向上を図るためであり、その中間指標としてデジタル活用社数を設定した。また、SNS や Google ビジネスプロフィールをはじめとするデジタルマーケティングの活用を広げることで、オンライン上の認知向上や検索経由の来店促進につながるため、来店客数増加に直結する指標として活用事業者数を KPI に設定した。

【地域への裨益目標】

上記①～④の取り組みを通じて、地域商工業者の約 8 割を占める小規模事業者の経営の安定や収益力の向上を支援し、地域経済の活性化につなげていく。こうした取り組みにより、売上や利益の向上を後押しし、地域における雇用や税収の確保、暮らしの充実にも貢献していくことを目指す。

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 地域魅力の発信による産業振興

○達成方針：商機を捉えた販路開拓の促進

データ分析に基づき、クルーズ船客の購買データ分析や店舗へのヒアリング調査を通じて、地域特産品の市場ニーズと付加価値の可能性を探る。このデータをもとに、事業者ごとに高付加価値化戦略（商品改良、ブランディング等）と、首都圏・関西圏のBtoB商談会を活用した戦略的な販路開拓を行う。販路の確実な拡大に向けた商談アレンジや、デジタルツール（SNS、Google ビジネスプロフィール等）を活用した地域内誘客活動（BtoC）を多角的に支援し、目標達成を目指す。

○設定した理由

バイヤー評価とクルーズ船客という新たな外需の具体的な購買行動を定量的に把握し、データ分析結果を個社の事業計画に確実に反映させ、単なる売上向上に留まらない高付加価値化を支援するためである。また、販路の多層化によるリスク低減と収益源の多様化を確立する。

② 起業・第二創業支援

○達成方針：官民連携による地域一体型支援

創業スクールを上期・下期に計2期間（計12回）開催し、創業マインドの醸成と具体的な事業計画の策定までを支援する。特に、第二創業を検討する既存事業者も対象とする。地域の金融機関（日本政策金融公庫等）や宮古市と連携し、事業計画に基づき、創業融資や創業関連補助金の獲得に向けた事前確認・書類作成支援を伴走する。さらに、創業後の事業者に対し、最低年4回の定期的なフォローアップを実施し、初期デジタル基盤の活用定着や経営課題の早期解決をサポートする。

○設定した理由

事業者の最大の課題は、事業立ち上げに必要な資金、人材、場所の不足である。これらの課題に対するハードルを低減し、計画・資金・実行を切れ目なく支援することで、創業後の生存率向上と事業の早期安定化を図るため。

③ 将来を見据えた事業承継の促進

○達成方針：早期診断と事業承継計画策定

管内の小規模事業者に対し事業承継診断を早期に実施し、資産・知財・人材の棚卸しと承継意向を把握する。特に後継者不在による廃業リスクが高い事業者を重点的に特定する。診断結果に基づき、岩手県事業承継・引継ぎ支援センターや金融機関と連携した専門家（弁護士等）配置による相談会（年10回）を定例開催し、関係者の合意形成を支援した上で、事業承継計画の策定をハンズオンで指導する。加えて、第三者承継の市場整備に向けた支援や、承継後2年間の売上・粗利をモニタリングし、新体制での新規事業戦略の策定を伴走支援する。

○設定した理由

廃業抑制は地域供給網と雇用の防波堤であり、早期の着手が選択肢を広げ、価値向上につながるため効果が高い。承継は複雑で多岐にわたる課題を伴うため、M&A 仲介・金融・専門家連携による重層的な支援の仕組みが不可欠である。承継後も伴走支援することで、承継後

の売上・利益の回復と雇用維持を実現し、地域経済の持続的な成長に繋げる。

④ データに基づく経営への転換と販路拡大

○達成方針：デジタル基盤の早期整備

デジタル活用（EC、生成 AI、SNS 等のデジタルツール）の周知と初期導入を支援する。個別の事業者の特性に合わせて EC サイトの構築とデジタルマーケティング戦略（SNS、Google ビジネスプロフィール等）の導入・拡充を支援し、商圏に制限の無いオンライン販路と来店促進のための集客チャンネルを構築する。ツール導入後の事業者に対しては、3 ヶ月、6 ヶ月を節目とした定期的な進捗確認を実施し、売上や顧客データ等に基づいた収益構造の改善支援を継続的に伴走する。

○設定した理由

商圏の制限を受けないオンライン販路（EC）の強化やデジタルマーケティングの推進を通じて、消費行動の変化に即応可能な強靱な事業基盤の構築を図る。このデジタル基盤を整備することで、事業者がオンライン販路や集客施策を効率的に運用できる環境が整い、ツール導入後の運用定着および効果の継続的な測定に基づいた改善活動を確立する。これにより、単なる売上拡大に留まらず、将来的な収益拡大と経営体質の強化につなげる。

【目標の達成に向けて】

「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を参考とし、以下の手順で進めるものとする。

〈経営力再構築伴走支援の進め方〉

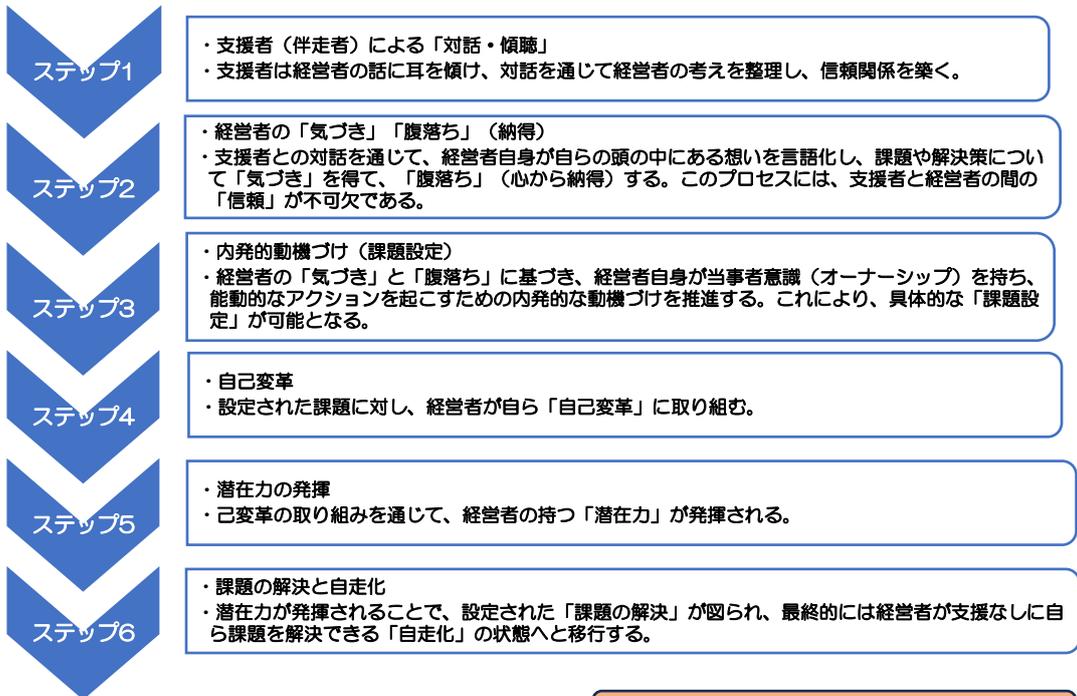
経営者が課題に「腹落ち」するには、自ら答えを導くことが最善である。しかし、独力では困難な場合があるため、支援者が経営者の想いを「言語化」させることが重要となる。支援者は傾聴し、適切な問いかけで考えを整理し、自ら気づきを得る手助けをする。提案が必要な場合も、信頼関係がなければ真の納得は得られない。経営力再構築支援においては、本質的な課題を掘り下げるため、経営者や従業員との対話を通じた信頼関係構築が不可欠である。

■図表 10 経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク



出典：経営力再構築伴走支援ガイドライン

■図表 11 経営力再構築伴走支援の具体的な手順



出典：経営力再構築伴走支援ガイドラインを加工

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

①現状

毎年四半期毎の景況調査、景気動向調査（LOBO 調査）、災害等発災時の状況調査などの各種調査事業を実施し、当所事業の基礎資料に活用したほか、事業者に対し調査結果の情報提供を行った。

②課題

調査結果を単に情報として提供するだけでなく、事業者の経営判断に活用され、成果に結びつける必要がある。そのため、調査結果が当所の基礎資料としてだけでなく、外部環境の機会や脅威となり得る情報を分かりやすく分析・加工し、事業者の意思決定に資する形で提供することが求められる。

(2) 目標

内容	公表方法	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①景況調査 (四半期)	HP 公表	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②交通量調査	HP 公表	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③産業構造分析 (RESAS 活用)	HP 公表	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①景況調査

地域経済の状況と事業所の経営実態を把握するため、年 4 回、定期的な調査を実施する。

○調査対象：業種バランスを考慮し 240 事業者を対象とする。

○調査項目：売上高、仕入・諸経費、資金繰り、従業員数、時事設問などを設定する。

○調査方法：グーグルフォーム+Eメール+郵送アンケート等を併用する。

回収率向上のため、FAX、電話、面談など、全社的な手段で対応する。

○分析方法：四半期毎に項目別、業種別にデータを整理集計し、専門家が多角的な視点で分析する。

○目 的：四半期ごとの定期調査で短期的な業況変化を把握し、時事設問を通じて地域経済のトレンド分析に努める。この結果を行政等への意見活動や地域支援に活用する。

②交通量調査

地域内の商流動向を把握するため、年 1 回 9 月中の 2 日間で調査を行い、地域内のヒト・モノの動きの実態を把握する。

○調査対象：市内中心商店街及び主要幹線道路を通行する車両及び人とする。

○調査項目：乗用車、バス、トラック、二輪車、歩行者の 5 項目とする。

○調査方法：12 地点を調査場所として選定し、平日および休日の交通量を調査員の配置により計測する。なお、調査地点は環境の変化に応じて追加または削除できるものとする

○分析方法：項目ごと時間別に整理集計し、所内会議において分析する。

○目 的：近年は自然災害等の災厄が多発しており、地域経済に与える影響が大きい。そのため、景況を含め状況把握のための調査は必要に応じて随時実施する。

③産業構造分析

地域の経済構造を客観的に把握するため、年1回に地域経済分析システム（RESAS）を活用した分析を実施する。人口減少や過疎化が構造的に進む中で、地域のニーズへの対応、現状、および実態を正確に把握することを目的とする。

○調査対象：RESASの地域経済循環マップ、産業構造マップ、まちづくりマップなどの機能を活用。

○調査項目：地域経済循環、消費動向、生産・分配・支出分析、稼ぐ力分析、構造分析、流動人口、滞在人口分析などを調査項目とする。

○目的：経営指導員などが、地域の実情や特性に応じたRESASのビッグデータ可視化を行う。全国と地域を比較分析し、その結果を地域支援に活用するため。

(4) 調査結果の活用

分析結果は、当所会報及びHPに掲載し、広く地域に周知する。また、小規模事業者に対する窓口指導及び巡回指導において積極的に活用する。指導員以外の職員も分析結果を深く理解し、地域の経済状況を的確に把握した上で事業者の説明できるようにする。これにより、データに基づいた説得力のある説明を行い、事業者の経営判断に資する伴走型支援を実践する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

水産加工品については、展示商談会に参加したバイヤーへの試食・アンケート調査を実施し、事業者へフィードバックしている。また、近年寄港が増加しているクルーズ船の乗船客については、購買傾向や具体的なニーズが十分に把握できていない状況にある。

② 課題

水産加工品の需要動向調査は、その結果が一定程度活用されているものの、一般消費者や観光客といった幅広い層のニーズ把握が十分ではない。特に、寄港が増加しているクルーズ船客については、購買傾向や求められる商品像が明確でなく、事業者が商品開発や新たな市場の開拓に活用できる具体的な情報が不足している。その結果、調査データが地域全体の事業拡大へ十分結び付いていないことが課題となっている。

(2) 目標

内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①水産加工品 需要動向調査	10社	10社	10社	10社	10社	10社
②クルーズ船寄港 時需要動向調査	-	5回	5回	5回	5回	5回

(3) 事業内容

① 水産加工品需要動向調査

地域の特産である水産加工品の販路拡大を目的として、需要動向調査を実施する。具体的には、「水産加工品展示商談会」の開催時に参加事業者の商品を対象とし、試食およびアンケート調査を行い、その結果を分析したうえで各事業者へフィードバックする。「水産加工品展示商談会」は、東北圏・首都圏・関西圏から百貨店、商社等のバイヤー10社を宮古市に招聘し、面談形式で実施する展示商談会および個別商談会である。

○調査手法：商談会に参加したバイヤー10社に対し、会場で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上アンケート票に記入する。

- 調査項目：味、大きさ、価格、見た目、パッケージ、デザイン性、キャッチコピー、1ロットの取引量、評価、要望等。
- 分析方法：経営指導員等が項目ごとに整理集計し、販路開拓を専門とする中小企業診断士等の専門家の意見を聞きつつ、所内会議において分析する。
- 結果の活用：分析結果は、経営指導員等が当該事業者の説明する形でフィードバックし、更なる改良を行う。

② クルーズ船寄港時需要動向調査

近年、本市への寄港が増加している大型クルーズ船の乗船客による購買動向を把握し、地域事業者の商品改良や販売戦略に活用するため、需要動向調査を実施する。具体的には、クルーズ船寄港時に、乗船客が訪れた商店街、道の駅等の店舗を対象として聞き取りおよびアンケート調査を行い、その結果を分析したうえで事業者へフィードバックする。

- 調査手法：クルーズ船寄港時に、経営指導員等が乗船客の来店が見込まれる商店街や道の駅を巡回し、各店舗に対して販売状況や売れ筋商品、来店者の特徴等について聞き取り調査およびアンケート票への記入を依頼する。
- 調査項目：売れた商品の品目、価格帯、販売数量、購入者の傾向（国籍・年代・性別等）、販売時間帯、人気・不人気の理由、パッケージやサイズに関する意見、今後求められる商品、販売上の課題等。
- 分析方法：経営指導員等が店舗から得た情報を項目ごとに整理・集計し、必要に応じて販路開拓や観光分野の専門家等の意見も踏まえて所内で分析する。
- 結果の活用：分析結果は関係事業者へ説明・共有し、商品の改良、価格設定、パッケージ改善、品揃え、販売方法の見直し等に活用する。また、クルーズ船客向けの販売戦略の検討にも役立てる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

小規模事業者の経営状況の分析は、小規模事業者持続化補助金やマル経資金の申請時、および経営指導員によるセミナーや相談会など、特定の機会を契機として実施されている。現状、経営状況の把握は何らかの機会に合わせた受動的なケースが大半であり、事業者の経営改善には支援機関からの積極的な働きかけが不可欠である。

② 課題

最大の課題は、事業者による自発的な経営状況の把握の促進である。現状、経営分析は支援機関からの機会提供が主であり受動的になっているため、経営改善の第一歩となる現状認識が遅れている。セミナーに頼るだけでなく、日々の巡回訪問や窓口相談といった機会を最大限に活用し、経営状況の分析を継続的な取り組みへと転換していくことが必要となる。

(2) 目標

内容	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①経営分析セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②個別相談会等	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回
③個別経営分析 (定量+定性)	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

(3) 事業内容

①経営分析セミナー

- 目的：参加者が自社データを使い、定量と定性の両側面を明確にして、強み・弱み・機会・脅威を自力で認識できるようにすること。分析がもたらす価値と具体的な活用方法を体験し、その後の個別支援への移行を促す導入とすることを目的とする。
- 募集方法：チラシ・会報・ホームページ・メール配信・巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（岩手県、宮古市、金融機関等）との連携紹介。
- 開催回数：年1回
- 内容：簡易SWOT、資金繰りの作成と活用、損益分岐点分析等を実施する。セミナー後は個別相談会や個別経営分析へ案内する。

②個別相談会等

- 目的：巡回・窓口相談では対応困難な専門性の高い経営課題について、認定支援機関を含む専門家が個別具体的に解決に導くこと。経営改善、事業承継、新規事業など、経営者の多様なニーズに対応し、具体的な施策実行を支援することを目的とする。
- 募集方法：チラシ・会報・ホームページ・メール配信・巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（岩手県、宮古市、金融機関等）との連携紹介、上記経営分析からの誘導。
- 開催回数：年20回
- 内容：経営改善計画の策定指導、資金繰り・金融機関対応に関する助言、事業承継やM&Aに関する相談、補助金・税制等の活用に向けた事業計画作成支援、労務・知財等の専門相談等を実施する。

③個別経営分析

- 目的：意思決定に直結する財務指標と、競争優位・顧客価値・外部機会を統合分析し、施策優先順位を明確化。経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込む。
- 対象者：セミナー参加者、決算指導先、事業承継診断、窓口・巡回等の各活動から抽出し、意欲及び効果見込みの高い事業者計20者を対象とする。
- 分析項目：定量分析…収益性、安全性、効率性、損益分岐点等を分析
定性分析…SWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）、
3C分析（自社・市場・競合）
PEST分析（政治・経済・社会・技術）
VRIO分析（価値・希少性・模倣困難性・組織）
※各種フレームワークは必要に応じて活用するが、形式にとらわれず事業者の理解を最優先に取り組むこととする。また、必要に応じて専門家の協力を得て分析を行う。
なお、リソースが限られる小規模事業者においては、「強み（S）×機会（O）」を基本とした戦略が有効であるため、この点を重点的に分析を進める。
- 分析手法：ローカルベンチマーク、経営計画ツール、面談ヒアリング、経営デザインシート他。
- 成果物：Bizミル、keytas等の経営支援システムより分析レポートを抽出。

(4) 分析結果の活用

①小規模事業者支援

経営状況の分析結果（定量、定性）に基づき、事業者ごとに事業計画へ具体的に落とし込むことを支援する。特に、短期的な資金繰り（資金繰り表作成、金融機関との調整）を優先的に支援する。

②会議所内部向け

分析結果をBizミル等の経営支援システムで管理し、職員全員で情報共有することで、支援の質を向上させる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

多くの小規模事業者は、補助金申請時など特定の外部機会に限って経営状況を把握するにとどまり、自発的な経営分析や事業計画の策定が十分に進んでいない。そのため、事業者の自発性を促し、平時からの経営改善を定着させるための支援機関による積極的な働きかけが不可欠な状況にある。

②課題

事業者の自発性を引き出し、本質的な経営課題の把握と、それを踏まえた実効性のある事業計画の策定につなげる支援体制の構築が求められる。計画策定は経営分析に加え、地域経済等の外部環境を考慮することが不可欠である。また、支援者側には、経営支援力だけでなく、事業者の内なる力を引き出す傾聴力やコーチング力といった対話的支援力の強化が必要となる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の策定支援においては、まず事業者の意欲を引き出すことが重要である。経営者自らが現状と将来ありたい姿を見つめ、課題を導き出すことが収益力向上の第一歩となる。その気づきをもとに、自社の強みを事業計画に反映させる過程を、経営指導員等が専門家と連携しながら個別相談等を通じて支援する。経営分析と計画策定は一体であり、分析結果が確実に計画につながるよう、粘り強く伴走支援を行う。事業計画は、方向性の共有、資金調達、補助金申請、事業承継など、多様な目的に活用できるものであり、事業者が主体的に活用できるよう支援を行う。

また、経営分析を行った事業所の中から、岩手県中小企業振興第3期基本計画（令和5年度から令和8年度までの4年）に基づき、経営革新計画の作成支援を通じて、経営力の強化や生産性の向上、さらには新たな事業活動などの取組を促進する。

(3) 目標

内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①事業計画策定相談会等実施数	20回	20回	20回	20回	20回	20回
②創業等事業計画セミナー実施数	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③事業承継支援相談会実施数	-	10回	10回	10回	10回	10回
④事業計画策定件数（創業計画含む）	40件	40件	40件	40件	40件	40件
⑤経営革新計画の策定	-	3件	3件	3件	3件	3件

※①事業計画策定相談会は、「5. 経営状況の分析に関すること」の個別相談会等と連動して進める。

(4) 事業内容

①事業計画策定相談会

○目的：業計画策定の重要性を理解し、創業・事業承継・新事業展開に向けた持続的な経営改善を図るための支援体制を構築する。

- 対象：経営分析セミナーや経営分析、個別相談会等の参加者に加え、決算指導先、マル経支援先などから幅広く対象とする。
- 実施方法：中小企業診断士等の専門家を招聘し個別相談会を月2回程度開催することで、経営課題の明確化と計画策定への動機付けを図る。創業スクールや補助金セミナー等では、テーマに応じた内容を提供し、計画の重要性と活用方法を具体的に理解させる。さらに、経営指導員は地域経済動向を踏まえた継続的な伴走支援を行い、事業者が本質的課題に気づき、自ら計画策定に取り組むよう促す。
- 成果目標：事業計画策定件数 20 件

②創業等事業計画セミナー

- 目的：創業や第二創業希望者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内の持続可能な事業継続を促進する。
- 対象：市内で創業を検討している方、または既に事業を営んでおり新たな事業に取り組みたい方。
- 募集方法：チラシ、会報、市の広報、HP、過去の受講者からの呼びかけ。
- 実施方法：創業スクールを上期・下期で年2期（各6回、計12回）開催する。起業に向けた心構えや準備、創業マインドの醸成、事業の具体化、資金調達方法などのカリキュラムを通じて、具体的な創業計画の策定までを支援する。
- 成果目標：創業計画策定件数 20 件

③事業承継支援相談会

- 目的：事業承継を検討している小規模事業者に対し、専門機関による相談機会を提供することで承継計画の策定を支援し、円滑な事業承継の実現を図る。
- 対象：事業承継を検討している宮古市内の小規模事業者および後継者候補者
- 実施方法：岩手県事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関による定期相談年4回、案件が生じた場合の相談6回。
- 成果目標：事業承継計画 6 件

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

事業計画を策定した事業者に対するフォローアップ体制は十分に構築されておらず、現状では経営指導員等が個別に面談を行った際に状況を確認することどまっている。

②課題

事業計画策定後の継続的な支援を実現するフォローアップの仕組みづくりが必要である。個別面談を単発的なものにせず定期的を実施し、事業者が計画に基づき収益力の向上を果たすまで、粘り強く伴走支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

フォローアップの対象は、事業計画を策定したすべての事業者とする。支援にあたっては、窓口相談や巡回の際に策定計画の進捗状況や実施状況を確認し、必要に応じて専門家の助言も活用しながら、事業者の計画の重要度や進行度を踏まえた支援体制を構築する。フォローアップの頻度や方法については、事業者の状況に応じて柔軟に対応しつつも、一定の標準化を図り、全体の実施状況を把握・管理できる体制とする。

(3) 目標

内容	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
事業計画策定 フォローアップ 対象事業者数 (創業計画含む)	20 社	40 社	40 社	40 社	40 社	40 社
頻度 (延回数)	80 回	160 回	160 回	160 回	160 回	160 回
売上高増加 事業者数	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
利益率 3%以上 増加事業者数	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者に対し、経営指導員等がフォローアップ支援として、12 月及び 2 月の対面による定期面談と 10 月及び 1 月の電話・SNS 等を用いた進捗確認を 1 事業者あたり最低 4 回実施する。これに加え、申し出や支援の必要性に応じた随時対応、さらに計画と実態にズレが生じた場合には専門家や関係機関との連携による迅速かつ的確な対応を通じて、「待たせない支援」「継続する支援」「全員で支える支援」の実現を図り、計画の実現性と事業者の収益力向上を目指す。

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

- ・水産加工品の販路開拓については、成約獲得など一定の成果があるものの、事前・事後のフォローが十分とはいえない。
- ・マップ作成等の紙媒体による飲食業の PR は成果を上げているが、デジタルツールを活用した誘客については、店舗間で差が見られる。
- ・EC サイト構築により新たな販路を確保できた店舗もあるが、フォロー体制が不十分である。

② 課題

- ・展示商談会の成果を継続・強化し、販路開拓に結びつける必要がある。毎年商談会開催を通じ、流通の最前線で活躍する首都圏バイヤー等の意見を取り入れ、トレンド把握に努めるとともに、付加価値提供や海外展開を見据えた販路開拓を進めることが求められる。
- ・紙媒体に加え、デジタルツール（SNS や Google ビジネスプロフィール等）を活用し、紙とデジタルの両輪で集客を増やす必要がある。
- ・商業・サービス業等の各業種でデジタルツールの活用に注目し新規顧客獲得と販路開拓につなげる。

(2) 支援に対する考え方

本事業では、次の三本柱により、新たな需要の開拓を促進する。

① 水産加工業向けの販路開拓支援

「水産加工品展示商談会」を継続・強化し、東北圏や首都圏、関西圏の百貨店・商社等との BtoB 商談の場を提供する。これにより、バイヤーとのマッチング精度を高め、成約率の向上を図る。

②地域内消費を促す誘客活動

飲食店等の小規模事業者を対象に、観光客や地域住民の来店を促す「おでんせ旬の食彩 in MIYAKO」を継続するとともに、デジタルツール（SNS や Google ビジネスプロフィール等）の活用を経営指導員や場合によっては専門家が支援し、誘客促進と売上向上を図る。

③デジタルを活用した販路開拓支援

小売業、食品製造業、飲食業を営む事業者を対象にデジタルツールの利用促進を図る「デジタル活用（BtoB&C）」を拡充する。地域全体に対してデジタル活用の概念を啓蒙し、支援体制を構築することで、個別相談等を通じてデジタル技術を活用した販路開拓を促進する。

(3) 目標

内容	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①水産加工品展示商談会参加事業者数	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
①水産加工品展示商談会成約件数	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
②おでんせ旬の食彩支援対象事業者数	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
②おでんせ旬の食彩売上向上数	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
②おでんせ旬の食彩売上増加率/社	10 万円	3%	3%	3%	3%	3%
③デジタル活用支援対象事業者数	6 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
③デジタル活用売上向上数	6 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
③デジタル活用売上増加率/社	60 万円	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①水産加工品展示商談会（BtoB）

- 開催時期：10 月
- 対象：水産加工業を営む市内の小規模事業者
- 内容：宮古市内の会場で首都圏・関西圏等のバイヤー（約 10 社）との商談を実施。商談後には、見積・サンプル提出の支援、2 か月後の評価ヒアリングを通じて成約率の向上に寄与する。

②おでんせ旬の食彩（BtoC）

- 作成時期：11 月
- 対象：飲食業を営む市内の小規模事業者（約 110 店舗）
- 内容：飲食店マップを 1,500 部作成・配布し、観光客の来店を促進。2 か月後の効果検証を経て、訪問者数や売上状況の改善策を検討・実施する。

③ デジタル活用 (BtoB&C)

- 実施期間：通年
- 対象：卸・小売業、食品製造業、飲食業の小規模事業者
- 内容：EC、生成 AI、SNS 等のデジタルツール未導入または活用が停滞している事業者に対し、オンライン販売およびデジタルマーケティング戦略の導入・拡充を支援する。ツール導入後は、3ヶ月、6ヶ月を節目とした定期的な進捗確認を実施し、データに基づいた収益構造の改善支援を継続的に行う。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み

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

事業の検証及び評価を行う機関として「宮古商工会議所事業支援協議会（以下「協議会」という）」を組織し、年に2回を目途に協議会を実施している。

② 課題

計画で定めた目標（KPI）の達成のみを重視するのではなく、事業の効果や成果、及び達成後のフォローアップ体制について、評価の視点を明確にし関係者間で共有することで、より質の高い伴走型支援に繋げていく必要がある。

(2) 事業内容

① 定量的把握

KPI 設定：販路開拓を目的とした商談会の成約件数 25 件、地域内消費を促す誘客活動における売上向上達成企業数 25 社、事業計画策定 100 件、創業融資（育成資金）25 件、創業関連補助金 15 件、承継診断 200 社、事業承継計画策定 30 件、マッチング成立 15 件、デジタル活用 30 社（EC サイト開設、SNS 導入、生成 AI 他）

② 評価方法

協議会において、経営発達支援事業の計画、進捗状況、及び実績について報告を行い、具体的な効果・成果の検証を主眼とした評価を実施する。

※評価・見直しは、管理職と法定経営指導員が中心となって宮古市の担当者と協議しながら策定・実施する。

③ 開催頻度

本計画に記載する事業の検証・評価を行うことを目的として、「事業支援協議会」を年1～2回程度開催する。

④ 評価体制

「事業支援協議会」を設置し、外部有識者（中小企業診断士等）、岩手県担当者、宮古市担当者、当会議所専務理事、事務局長、経営指導員等を構成員として、円滑な事業の評価体制を確立する。

⑤ 結果の公表

評価を受けた結果については、宮古商工会議所事務所にて閲覧に供するとともに、HP へ掲載し地域の小規模事業者が広く閲覧できるようにする。

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

外部研修の活用、専門家の招聘、OJT や Off-JT などを通じて、経営支援力の向上に取り組んできた。また、課をまたいだグループによる実地支援により、一定の支援ノウハウを習得している。

② 課題

習得したノウハウを実践の場で活用する機会の提供、支援力のさらなる向上、支援力の平準化、支援ノウハウの組織内での共有が挙げられる。特に、支援力の平準化とノウハウの共有については、属人的な対応に依存するのではなく、組織全体で支援の質を高める体制づくりが求められている。

(2) 事業内容

① 外部研修

「誰が・いつ・どのような研修を受講すべきか」を考慮したうえで、個々の能力や段階に応じて外部研修を受講する。受講者は、「何のためにこの研修を受講するのか」を明確にし、研修で得た知識やスキルを所内で共有・展開する意識をもって臨むこととする。外部研修の具体的な例は下記のとおり。

- 中小企業大学校：基礎研修、専門研修、オンライン研修等、必要に応じて中小企業診断士養成課程への派遣（令和5年度実績1名）
- 日本商工会議所：全国指導員研修、オンライン研修等
- 県内商工会議所：経営指導員研修、経営支援員研修、中堅職員研修等
- 中小機構、その他：BCP（ジギョケイ含む）事業承継、創業他

② 内部研修

所内においては、経営指導員をはじめとする全職員が参加し、不足する支援能力の向上を図ることを目的に内部研修を実施する。研修内容は、基礎的な知識の習得、知識を実践で活用する力の養成、業種特性に応じた事例研究などとし、必要に応じて外部講師を招聘して実施する。

- 経営力再構築伴走支援：傾聴と対話、コーチング等
- IT活用によるDX推進：生成AI、IT・デジタル化の基礎知識、SNS等
- 経営戦略・事業計画等：経営分析、戦略策定、マーケティング等

③ OJTによる人材育成

当所では、経営指導員6名のうち、指導歴10年以上のベテラン職員（管理職兼任）が複数名在籍しており、その豊富な経験やノウハウを形式知化し、次世代へ継承することが必要となっている。このため、個々の能力に依存しがちな支援体制を脱却し、組織としての支援ノウハウを共有、継承し、全体の支援力の底上げを図る。

具体的には、経験豊富な指導員が中心となり、職員全体の意識統一を図った上で、若手職員はベテラン職員とともに事業者のヒアリング、課題把握、解決方針の明確化に取り組む。その後、ベテランの適切なOJT（「やって見せ、言って聞かせ、させてみせる」）を通じて支援を実践することで、実務経験と支援プロセスの理解を深め、宮古商工会議所全体の伴走支援指導力の向上を目指す。

④ 支援ノウハウを共有する仕組み

サイボウズ、Bizミル、Keytas等を活用し、経営発達支援事業に携わる全職員が支援情報にアクセスできる基盤を整備する。地域の小規模事業者の状況を把握できるよう電子データを作成し、相互共有することで、経営発達支援情報を蓄積する仕組みを構築する。支援情報が電子データとしてデータベース化され、Bizミル、Keytas等を通じて実行支援事例が事例資料として視認可能となることで、事業者の課題解決や新たな取り組みに関するノウハウ共有が図られる。

11. 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

(1) 現状と課題

①現状

日本政策金融公庫盛岡支店、東北六県商工会議所連合会、県内商工会議所、市内金融機関、岩手県事業承継・引継ぎ支援センターなどと定期的に情報交換を行い、自然災害からの復旧・復興支援、事業計画の策定支援、再チャレンジ支援、資金調達支援などの分野で、支援ノウハウの収集と共有を図っている。特に直近2年間は、日本政策金融公庫盛岡支店の統括、担当者と当所のマル経審査員、経営指導員等による勉強会、また、岩手県事業承継・引継ぎ支援センターとの事業承継に関する勉強会をそれぞれ当所で開催してきた。

②課題

急速に変化する外部環境に対応するため、金融・創業・事業承継など各分野における最新情報や支援事例を継続的に収集・蓄積し、当所の経営支援に的確に活用していくことである。あわせて、関係機関との情報交換会の機会も適宜設け連携強化を図っていくことが求められている。

(2) 事業内容

①岩手県内商工会議所との情報交換（県内事務局長会議 年6回、経営指導課長会議 年2回）

岩手県内9商工会議所が定期的集まり、下記の会議を開催し、県内各地域の景気状況、各会議所の事業実施状況、各地域の事業者が抱えている経営課題等とその支援方法などの情報交換を目的とし、その情報、支援ノウハウを経営指導員が共有することにより、小規模事業者の経営支援の参考とする。

②東北六県商工会議所中小企業相談所長会議（年1回）

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

③小規模事業者経営改善貸付連絡協議会（年2回）

日本政策金融公庫盛岡支店が主催し、管轄区域内の商工会議所・商工会が出席して行われる会議である。公庫からは最新の金融情勢や融資制度に関する情報提供を受け、出席した商工会議所・商工会からは、地域の経済・金融状況や金融支援事例などについて発表・情報交換を行う。これにより、金融支援スキルの向上および支援ノウハウの充実を図ることを目的としている。会議出席者は、得られた情報や支援ノウハウを経営指導員と共有し、小規模事業者への金融支援の参考としている。さらに当所では、創業スクールの金融講座において公庫から講師を派遣いただいているほか、マル経審査員および職員向けに小規模事業者経営改善貸付に関する勉強会を実施している。今後もこれらの取組を継続し、公庫との連携を一層深めていきたい。

④岩手県事業承継ネットワーク会議（年1回）

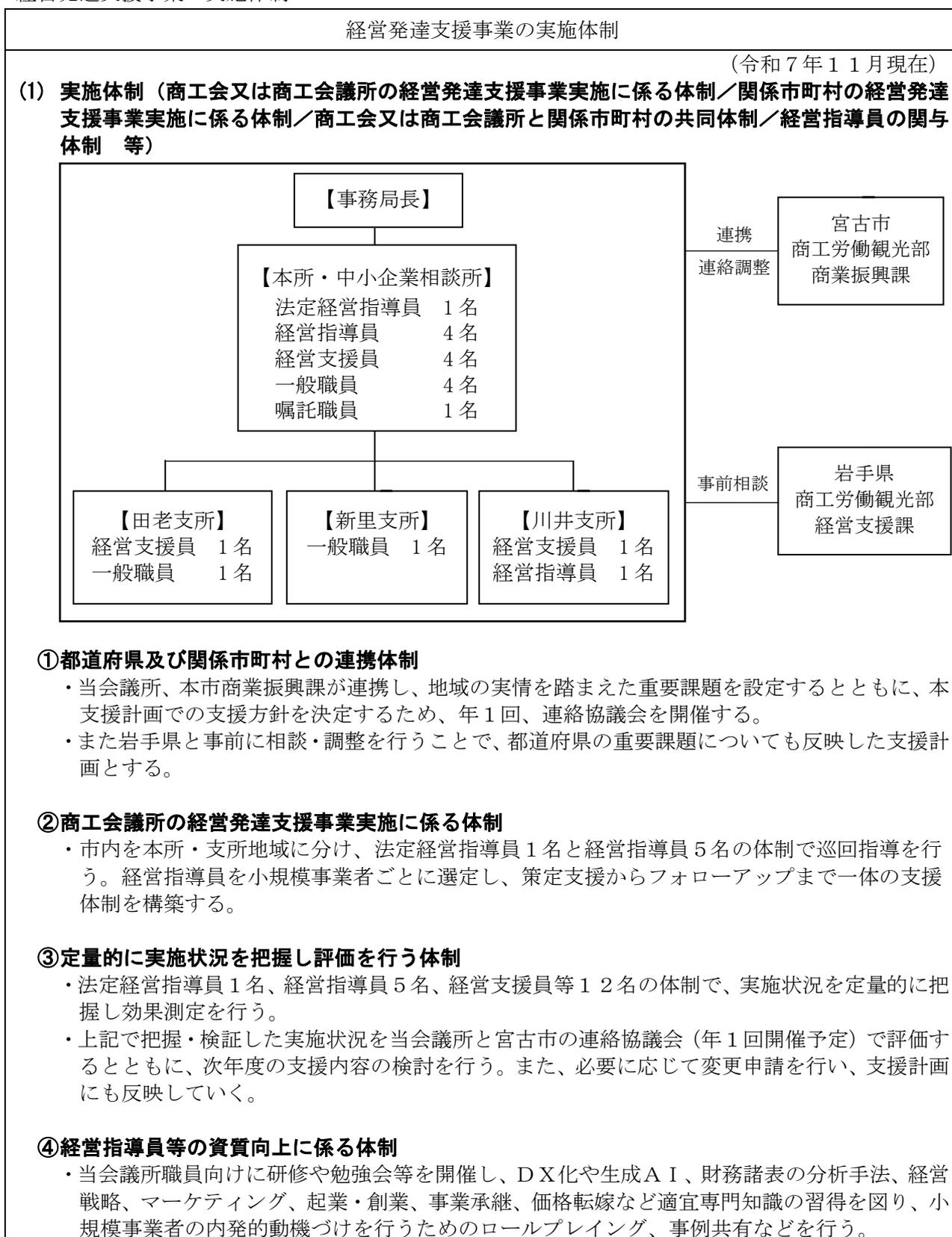
県内各商工会議所、県商工会連合会、岩手県、東北経済産業局、中小企業基盤整備機構、県内各金融機関、県税理士会、県弁護士会、事業承継・引継ぎ支援センターなどで構成される会議であり、事業承継の全国的傾向や県内の状況に関する情報交換を行っている。また、事業承継に関する最新の法律・税制等の情報共有を行うとともに、課題や実際の事業承継事例について情報・意見交換を行うことにより、事業承継支援に関するノウハウやスキルの向上を目的としている。出席者は得られた情報や支援ノウハウを経営指導員と共有し、小規模事業者の経営支援の参考としている。

⑤ 県内、県外の商工会議所等との支援方法、ノウハウに係る情報交換会（県内外）

先進的かつ特徴的な支援ノウハウを有する支援機関と情報交換会を実施する。特に、DXに向けたIT活用・デジタル化、経営力再構築伴走支援などについて、当所が蓄積すべきノウハウや学べき支援事例を共有し合う機会を設定する。これにより、組織全体の支援力の向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



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

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名： 田中 宏和

連絡先： 宮古商工会議所経営支援課 TEL：0193-62-3233

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会／商工会議所 〒027-0074 岩手県宮古市保久田7番25号
宮古商工会議所経営支援課
TEL：0193-62-3233 / FAX：0193-63-6131
E-mail:daihyo@miyacci.or.jp

② 関係市町村 〒027-8501 岩手県宮古市宮町一丁目1番30号
宮古市商工労働観光部商業振興課
TEL：0193-68-9092 / FAX：0193-63-9120
E-mail:shogyo@city.miyako.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	7,910	7,910	7,910	7,910	7,910
I. 経営発達支援事業の内容	7,010	7,010	7,010	7,010	7,010
3 地域の経済動向調査に関すること	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)
①景況調査	30	30	30	30	30
②交通量調査	30	30	30	30	30
③産業構造分析	30	30	30	30	30
4 需要動向調査に関すること	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)
①水産加工品需要動向調査	30	30	30	30	30
②㊦ルーズ船寄港時需要動向調査	30	30	30	30	30
5 経営状況の分析に関すること	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)
①経営分析セミナー	150	150	150	150	150
②個別相談会等	30	30	30	30	30
③個別経営分析(財務+非財務)	30	30	30	30	30
6 事業計画策定支援に関すること	(1,560)	(1,560)	(1,560)	(1,560)	(1,560)
①事業計画策定個別相談会	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
②創業等事業計画セミナー	30	30	30	30	30
③事業承継支援相談会	30	30	30	30	30
7 事業計画策定後の実施支援に関すること	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	(5,090)	(5,090)	(5,090)	(5,090)	(5,090)
①水産加工品展示商談会	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
②おでんせ旬の食彩	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
③デジタル活用	990	990	990	990	990
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	900	900	900	900	900
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	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
事業支援協議会	300	300	300	300	300
10 経営指導員等の資質向上に関すること	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
支援ノウハウを共有する仕組み	600	600	600	600	600
11 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	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
	0	0	0	0	0

(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
事業等収入、市補助金、県補助金、国補助金等

(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 並びに法人にあつては、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