

経営発達支援計画の概要

実施者名	大船渡商工会議所（法人番号 9402705000102） 大船渡市（地方公共団体コード 032034）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者の経営力向上に向けた支援 【目標②】事業承継及び創業・起業支援の推進 【目標③】経営力再構築伴走支援の思考に基づく 支援力の向上と支援体制の構築
事業内容	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景況感調査（景況感に関するアンケート調査）の実施 ②L O B O調査（商工会議所早期景気判断）の実施 ③地域経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用） 4. 需要動向調査に関すること ①展示商談会におけるアンケート調査の実施 ②展示商談会における参加事業者と参加商社によるアンケート調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析セミナーの開催 ②個別経営分析（財務・非財務）の実施 6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定セミナーの開催 ②D X関連セミナーの開催 ③事業承継・創業支援セミナーの開催 ④小売業・生活関連事業者向け経営改善セミナーの開催 ⑤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 ○事業計画策定事業者に対するフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①販路開拓セミナー ②－ a 独自開催展示商談会出展支援 ②－ b 外部主催展示商談会出展支援 ③販路開拓等個社支援（産学官連携による新商品開発、地域ブランド力向上支援等）
連絡先	大船渡商工会議所経営支援部 〒022-0003 岩手県大船渡市盛町字中道下2番地25 TEL：0192-26-2141 FAX：0192-27-1010 E-mail： <a href="mailto:ofunato@chive.ocn.ne.jp">ofunato@chive.ocn.ne.jp</a> 大船渡商工港湾部商工企業課 〒022-8501 岩手県大船渡市盛町字宇津野沢15番地 TEL：0192-27-3111 FAX：0192-26-4477 E-mail： <a href="mailto:ofu_syoko@city.ofunato.iwate.jp">ofu_syoko@city.ofunato.iwate.jp</a>

(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大船渡市の概況

<立地と地勢>

大船渡市は、岩手県の南東部に位置し、北は釜石市、西は住田町及び陸前高田市に接し、東、南は太平洋に面した、総面積 322.51 km<sup>2</sup>の都市である。

奥行き深い大船渡湾、門之浜湾、綾里湾、越喜来湾及び吉浜湾を有し、海岸線は総延長 159km で、岩手県の海岸線全体の 5分の1 を占めている。

大船渡湾に向かって盛川の扇状地が形成され、その周囲を丘陵地が取り囲んでいる。周辺地域は、湾や岬が入り組み、急峻な山地が海岸線まで迫っている典型的なリアス海岸で、三陸復興国立公園の代表的な景勝地の一つとして知られる碁石海岸を始めとした、変化に富む景観となっている。

気候は、太平洋岸気候区域の北部にありながら、冬季でも積雪はほとんど見られず温暖である。

三陸沿岸道路大船渡インターチェンジを始めとした五つのインターチェンジを有し、北上市を中心とした東北有数の工業集積地域である県内陸部とは、一般国道 107 号、397 号、東北横断自動車道釜石秋田線等で結ばれている。

<沿革>

大船渡市は、昭和 27 年に 2 町 5 村が合併し誕生した。その後、低開発地域工業開発促進法による工業開発地域に指定され、臨海型工業都市の形成を目指して積極的に工業導入を図るとともに、漁業や水産加工業が盛んに営まれ、工業・水産業のまちとして発展してきた。

平成 13 年 11 月には、隣の三陸町と合併を果たし、合併建設計画の着実な推進により、大船渡市民文化会館・市立図書館や綾里地区コミュニティセンターをはじめ、各種都市基盤、産業基盤の整備が図られた。

平成 19 年 3 月には、大船渡港と韓国・釜山港を結ぶ県内初の国際貿易コンテナ定期航路が開設（現在は休止中）され、名実ともに国際港の仲間入りを果たすとともに、平成 22 年 8 月には、県内で唯一、大船渡港が、国から「新規の直轄港湾整備事業の着手対象とする港湾（重点港湾）」の一つとして選定され、三陸沿岸拠点都市として歩んできた。

しかしながら、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災により、当市では死者・行方不明者が 400 人を超え、全壊・大規模半壊など建物被害が約 5,500 世帯に及ぶ未曾有の被害を受けた。

平成 28 年 10 月、令和 2 年度を目標年次とする市復興計画を策定し、市民生活や産業・経済の復興、都市・産業基盤の再建、災害に強いまちづくりなど、一日も早い復興に向けて官民一体で取り組んできた。

また、令和 3 年 3 月には、「ともに創る やすらぎに包まれ 活気あふれる 三陸のにぎわい拠点 大船渡」を目指すべき将来都市像に掲げ、令和 12 年度を展望する総合計画基本構想を策定した。令和 7 年度は、その折り返しでもあり、総合計画前期基本計画の目標最終年次となっている。



②大船渡市の人口

当市の令和6年10月1日現在の人口は31,788人（住民基本台帳人口、外国人を除く）である。

三陸町との合併（平成13年11月15日）以前の10年間の対前年増減は、年平均240人程度の減であったが、合併から平成22年までの10年間では、年平均440人程度の減と減少幅が拡大した。

東日本大震災が発生した平成23年の対前年増減は、1,435人の減となり、人口も4万人を割った。その後は、復興需要等によって社会増となり、対前年増減は年平均300人程度の減と震災前よりもやや緩やかになったものの、平成27年以降は徐々に減少幅が拡大し震災前の減少数を上回り、令和2年以降は700人以上の減となっている。

平成23年に発生した東日本大震災によって、多くの方が亡くなり、加えて転出が増加することで人口減少に拍車がかかった。

震災後には、復興需要等による経済活動の活発化もあって、転入と転出が均衡し、人口減少を緩やかにさせていた。しかし、平成27年からは社会減の減少幅が急激に拡大するとともに、自然減の減少幅が平成28年には300人台に、平成30年には400人台に到達、さらには、令和6年に525人減少となり、人口減少の傾向に一層拍車がかかっている。

また、国立社会保障・人口問題研究所（以下「社人研」という。）によれば、今後は急速に人口が減少し、令和12（2030）年には、29,296人（令和2年10月1日現在人口から15.6%減）、令和52（2070）年には、11,135人（同67.9%減）と推計されている。

◆図表1 人口の推移（各年10月1日※外国人を除く）

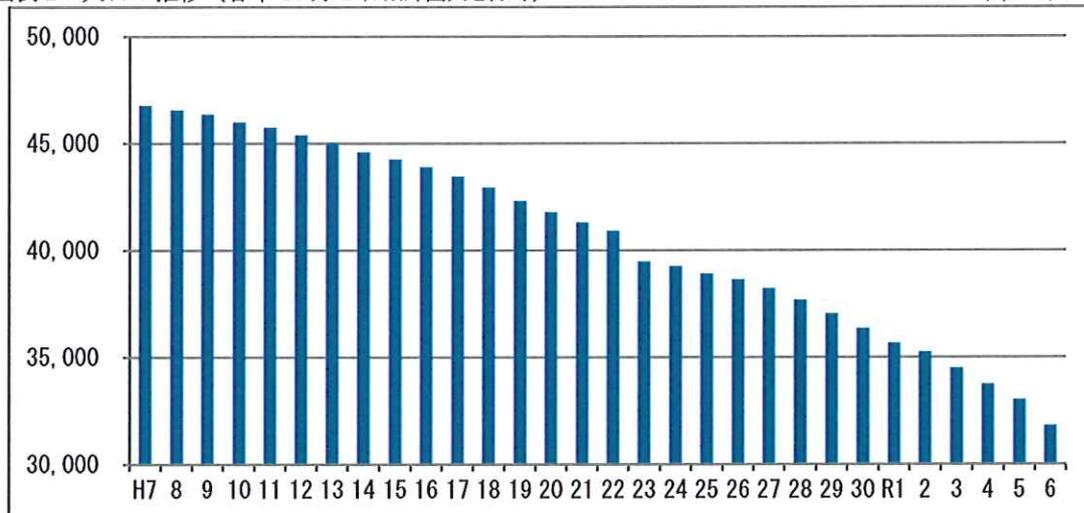
単位：人

	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
人口	46,752	46,543	46,353	45,973	45,731	45,372	44,999	44,576	44,237	43,879
対前年増減	-	△ 209	△ 190	△ 380	△ 242	△ 359	△ 373	△ 423	△ 339	△ 358
	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
人口	43,435	42,910	42,294	41,760	41,280	40,896	39,461	39,233	38,896	38,622
対前年増減	△ 444	△ 525	△ 616	△ 534	△ 480	△ 384	△ 1,435	△ 228	△ 337	△ 274
	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
人口	38,196	37,655	37,022	36,331	35,639	34,898	34,179	33,395	32,633	31,788
対前年増減	△ 426	△ 541	△ 633	△ 691	△ 692	△ 741	△ 719	△ 784	△ 762	△ 845

資料：大船渡市人口ビジョン

◆図表2 人口の推移（各年10月1日※外国人を除く）

単位：人



資料：大船渡市人口ビジョン

都市部と比較して急速な人口減少となる要因として、若年層の都市部への「転出」が多いことが挙げられる。高等学校までは地元においても、進学や就職で8～9割が都市部に転出したまま、その多くは戻ってこないため、出産適齢期の若年世帯が減少し、出生が減少する。このような悪循環の連鎖が、人口の急速な減少として現われている。

◆図表3 総人口の将来推計

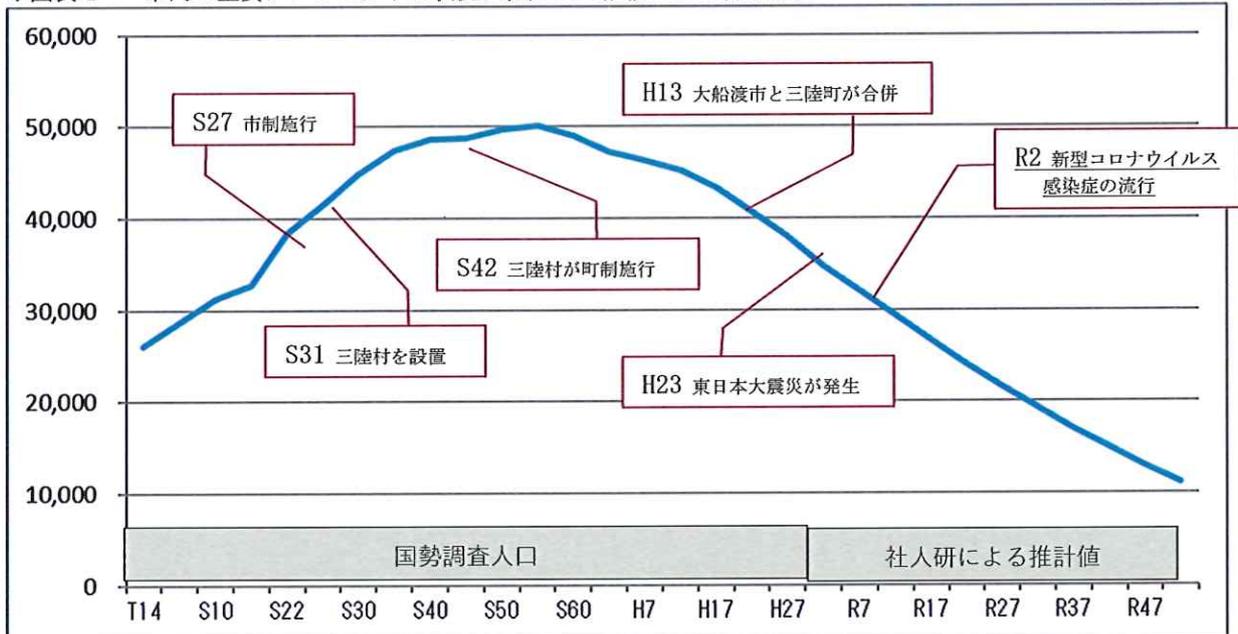
単位：人

R7	R12	R17	R22	R27	R32	R37	R42	R47	R52
32,024	29,296	26,638	24,059	21,622	19,268	17,023	14,890	12,919	11,135

資料：大船渡市人口ビジョン

◆図表4 市内の主要プロジェクトの状況と総人口の推移並びに将来推計

単位：人



資料：大船渡市人口ビジョン

### ③大船渡市の交通体系

当地域の交通体系は、東日本大震災を境に大きく変貌した。

鉄道は、JR大船渡線の気仙沼駅～盛駅間が大震災の影響で不通となっていたが、平成25年3月よりBRT（バス高速輸送システム）での運行が行われている。また、三陸鉄道は、平成31年3月にJR山田線の区間が移管され、盛駅～久慈駅間163kmがリアス線として一つの路線で結ばれた。

一方道路網については、復興道路とも位置付けられる、三陸沿岸道路、八戸～仙台間が開通し、当地域からの、仙台への道路アクセスが飛躍的に向上した。

JR大船渡線はBRTでの復旧を果たしているが、東北新幹線の最寄り駅までの移動時間が震災以前より増加したため、速達性の面で課題を有している。

道路網についても、岩手県沿岸部の他市と違い、東北自動車道と直結する高規格道路がないなど、物流面での道路のアクセス、インフラ整備の遅れが依然として課題である。

◆図表5 岩手県の復興道路・復興支援道路



復興道路・復興支援道路の総延長550km<sup>※</sup>

※国土交通省が中心となって整備を進めている路線

路線名	計画延長	供用中	事業中
三陸沿岸道路	359km	359km	0km
宮古盛岡横断道路	66km	66km	0km
東北横断自動車道 釜石秋田線	80km	80km	0km
東北中央自動車道 (相馬～福島)	45km	45km	0km
合計	550km	550km	0km

R3.12.18時点

④大船渡市の産業の現状と課題

●全産業の現状と課題

令和3年経済センサスの集計に基づく事業者数は2,189社で、非商工業者を除く商工業者数は1,923社であり、うち1,604社が小規模事業者となっている。商工業数に占める小規模事業者数の割合は、平成28年が84.6%、令和3年が83.4%でこの5年間で1.2ポイント減少した。

東日本大震災で壊滅的な被害を受け、震災直後は、減少した事業所数等であったが、その後の復興需要の高まりにより、一時増加に転じ、平成28年はピークであったといえる。

当地域の場合、人口減少と高齢化が進展していることに加え、その後、震災復興特需は完全に収束し、その間、新型コロナウイルス感染症や物価高の影響も相まって、事業所数並びに小規模事業者数は再び減少に転じている。

こうしたことから、地域経済の活力を維持するためにも、事業所の減少数を最小限にとどめ、意欲ある中小企業、小規模事業者の育成に努めながら、稼ぐ力の向上を図っていくことは、引き続き喫緊の課題である。

以下、経済センサスの集計に基づきながら、業種別の現況について考察する。

◆経済センサスの集計に基づく商工業者数、小規模事業者数の推移

産業分類	平成26年		平成28年		令和3年		増減 R3-H28比	
	商工業者数	小規模	商工業者数	小規模	商工業者数	小規模	商工業者数	小規模
A 農業・林業	-	-	-	-	-	-	-	-
B 漁業	-	-	-	-	-	-	-	-
C 鉱業、採石業、砂利採取業	5	4	4	2	4	2	0	0
D 建設業	249	221	280	253	232	209	△48	△44
E 製造業	177	140	182	152	169	136	△13	△16
F 電気・ガス・熱供給・水道業	3	1	3	1	5	3	2	2
G 情報通信業	18	16	21	19	17	16	△4	△3
H 運輸業、郵便業	59	43	69	56	61	46	△8	△10
I 卸売業、小売業	603	427	646	470	534	384	△112	△86
J 金融業、保険業	41	30	35	30	31	29	△4	△1
K 不動産業、物品賃貸業	136	136	276	276	211	210	△65	△66
L 学術研究、専門・技術サービス業	61	58	78	75	74	71	△4	△4
M 宿泊業、飲食サービス業	213	159	213	176	191	154	△22	△22
N 生活関連サービス業、娯楽業	232	226	226	220	210	205	△16	△15
O 教育、学習支援業	45	42	55	53	39	36	△16	△17
P 医療、福祉	36	33	40	39	35	31	△5	△8
Q 複合サービス業	10	8	10	9	11	10	1	1
R サービス業(他に分類されないもの)	90	48	99	63	99	62	0	△1
合計	1,978	1,592	2,237	1,894	1,923	1,604	△314	△290

\*資料：総務省統計局・経済産業省「平成26年経済センサスー基礎調査」

総務省統計局・経済産業省「平成28年経済センサスー活動調査」

総務省統計局・経済産業省「令和3年経済センサスー活動調査」

\*凡例：表中の「小規模」とは商工業者数のうちの「小規模事業者数」をいう

●建設業の現状と課題

当地域の建設業は、令和3年で事業所数・商工業者数で232社、うち小規模事業者数は209社で小規模事業者数が占める割合は約90%となっている。事業所数で見ると、平成28年が280社であることと比較すると、減少傾向にて推移している。

建設業は、東日本大震災以降、震災復興需要により売上高が拡大基調にあったが現在は終息した。

小規模事業者は、大手事業者の下請けが大半で、今後受注の浮き沈みの影響を大きく受けることが懸念される。業績の予測を立てづらいこともあり、定期的な採用がなされず、従業員の高齢化、有資格者・技術者の高齢化といった構造的な問題も抱える。

その一方で、令和7年2月に発生した大規模林野火災の復旧工事が今後予定されており、業界の活性化につながる事が予想される。

◆D：建設業の推移

区 分	平成28年		令和3年	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
総合工事業	135	1,535	114	1,214
職別工事業(設備工事業を除く)	82	393	68	408
設備工事業	63	334	50	302
合 計	280	2,262	232	1,924
うち小規模事業者数	253	-	209	-

※事業所数と商工業者数は平成28年、令和3年とも同数である

\*資料：総務省統計局・経済産業省「平成28年経済センサスー活動調査」  
総務省統計局・経済産業省「令和3年経済センサスー活動調査」

●製造業の現状と課題

当地域の製造業は、令和3年で事業所数・商工業者数で169社、うち小規模事業者数は136社で小規模事業者数が占める割合は約80%となっている。

当地域には太平洋セメント大船渡工場が操業していることから、従業者数では全体を押し上げているが、事業所数に占める業種別の割合では、食料品製造業が約41%であり、当地域に水揚げされる水産資源を背景に水産加工品製造業が多く立地していることがその背景にある。

他の業種では、事業所数の減少が示されているが、食料品製造業の事業所数は、ほぼ現状維持を保っている。しかし、サンマをはじめとした主力魚種の水揚げ不振は、原材料の調達上、大きな不安要素となっている。

また、この業種の多くは小規模事業者を中心とした零細業者であり、東日本大震災で多くの販路を失った事業者が大半である。

このため、主に小規模事業者を対象とした展示商談会を企画・運営し、販路回復のための支援を継続的に行ってきた。

窯業、水産加工業以外の事業者の多くは、下請関連の業者が多いが、今後は、独自の技術力を高めながら、引き続き支援していくことが求められる。

◆ E：製造業の推移

区 分	平成 28 年		令和 3 年	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
食料品製造業	72	1,801	70	1,629
飲料・たばこ・飼料製造業	6	60	6	48
繊維工業	7	71	7	91
木材・木製品製造業(家具を除く)	9	47	7	46
家具・装備品製造業	10	23	7	15
パルプ・紙・紙製品製造業	2	16	2	8
印刷・同関連業	7	35	7	43
化学工業	1	20	1	23
石油製品・石炭製品製造業	1	4	2	29
プラスチック製品製造業	5	123	7	168
なめし革・同製品・毛皮製造業	-	-	1	1
窯業・土石製品製造業	8	410	9	421
鉄鋼業	3	38	2	31
金属製品製造業	11	79	11	90
はん用機械器具製造業	3	86	7	113
生産用機械器具製造業	7	54	5	82
業務用機械器具製造業	-	-	-	-
電子製品・デバイス・電子回路製造業	5	105	4	71
電気機械器具製造業	3	10	-	-
情報通信機械器具製造業	-	-	1	1
輸送用機械器具製造業	14	103	10	84
その他の製造業	8	15	3	4
合計	182	3,100	169	2,998
うち小規模事業者数	152	-	136	-

※事業所数と商工業者数は平成 28 年、令和 3 年とも同数である

\*資料：総務省統計局・経済産業省「平成 28 年経済センサスー活動調査」  
総務省統計局・経済産業省「令和 3 年経済センサスー活動調査」

●運輸業の現状と課題

当地域の運輸業は、令和 3 年で事業所数・商工業者数で 61 社である。労働集約型業種のためか、前回調査時と事業所数、従業者数ともに微減に留まっているが、事業所数に占める小規模事業者数の割合については、前回調査では 56 社、約 81%であったのに対し、今回は、46 社、約 75%となっている。

運輸業をはじめとした物流業界は、市民生活及び経済を支える社会インフラと呼ばれて久しいが、現状は慢性的な労働力不足に加え、トラックドライバーの働き方改革関連法の影響による「2024 年問題」や荷主への価格転嫁も進んでいない。

◆H：運輸業、郵便業の推移

区 分	平成 28 年		令和 3 年	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
鉄道業	8	65	6	53
道路旅客運送業	7	139	7	132
道路貨物運送業	40	550	34	539
水運業	1	1	-	-
倉庫業	3	5	2	2
運輸に付帯するサービス業	10	101	12	116
合計	69	861	61	842
うち小規模事業者数	56	-	46	-

※事業所数と商工業者数は平成 28 年、令和 3 年とも同数である

\*資料：総務省統計局・経済産業省「平成 28 年経済センサスー活動調査」

総務省統計局・経済産業省「令和 3 年経済センサスー活動調査」

●卸売業・小売業、サービス業及びその他業種の現状と課題

当地域の卸・小売業は、令和 3 年で、事業所数・商工業者数で 534 社、うち小規模事業者数は 384 社で小規模事業者数が占める割合は約 72%となっている。統計的には、この 5 年間の減少者数は、卸・小売業全体で 112 件、小規模事業者では 86 件となっており減少幅が著しく、後継者不在の店舗も多い。

売場面積で比較してみると、市内小売店の売場面積合計が、平成 28 年が 53,795 m<sup>2</sup>だったのに対し、令和 3 年は 58,294 m<sup>2</sup>となっている。大型店の出店には落ち着き感があるものの、売場面積が拡大している傾向にある。

一方、年間商品販売額では平成 28 年の 101,495 百万円に対し、令和 3 年は 73,485 百万円と減少しており、長引く個人消費の低迷が、単位床面積当たりの売上高減少に影響が及んでいる。

サービス業については、生活関連サービス業、娯楽業の状況を抽出した。

平成 28 年の事業者数に占める小規模事業者数の割合は、約 97%となっており小規模事業者が高い割合を占めるという構造に、前回調査と大きな変動はない。

統計的にも判別できるとおり、この業種は、全事業所数に占める小規模事業者の割合が極めて高く、零細事業者が大半である。

最近特に顕著な傾向として、事業主の高齢化もさることながら、顧客層の高齢化も問題点として挙げられる。このことは、新規の顧客層の開拓ができていない裏付けである。

このことから、既存の顧客層（主要なターゲットは高齢者層）に加え、新規顧客層（若年層）の取り込みも不可欠で、DXの推進やECサイトへの取組が求められる。

また、労働集約的な側面が大きい同業種ではあるが、需要密度の低下下でも基礎サービスを維持するためには、デジタル化の促進による生産性向上が不可欠である。生活インフラの維持は転出抑制と雇用確保に直結し、地域の持続性を左右するためである。

◆ I：卸売業・小売業の推移

区 分	平成 28 年		令和 3 年	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
各種商品卸売業	2	21	1	8
繊維・衣服等卸売業	2	2	2	4
飲食料品卸売業	52	346	45	353
建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	28	204	19	173
機械器具卸売業	32	146	33	156
その他の卸売業	27	153	19	106
各種商品小売業	3	18	1	8
織物・衣服・身の回り品小売業	64	185	56	158
飲食料品小売業	155	1,071	116	915
機械器具小売業	71	369	74	358
その他の小売業	185	1,013	148	825
無店舗小売業	25	129	20	138
合計	646	3,657	534	3,202
うち小規模事業者数	470	-	384	-

◆ N：生活関連サービス業、娯楽業の推移

区 分	平成 28 年		令和 3 年	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
洗濯・理容・美容・浴場業	183	364	164	319
その他の生活関連サービス業	31	208	29	212
娯楽業	12	127	17	126
合計	226	699	210	657
うち小規模事業者数	220	-	205	-

※事業所数と商工業者数は平成 28 年、令和 3 年とも同数である

\*資料：総務省統計局・経済産業省「平成 28 年経済センサスー活動調査」

総務省統計局・経済産業省「令和 3 年経済センサスー活動調査」

●観光業関連の現状と課題

観光業は、旅行業を中心に、運輸業の一部(旅客運送業)、宿泊業、飲食業等幅広い産業に関連し、需要創出効果や雇用創出効果など小規模事業者にとっても経済効果が大きい、裾野の広い産業である。

当地域は、景勝基石海岸を含んだ三陸復興国立公園を有しているが、従来から通過型の観光客数と比較して滞在型の観光客数が低調であることが指摘されていた。今後は、地域の観光資源を活かしながら、いかに滞在型の観光を促進していくかが課題である。

幸い、三陸沿岸道路の全線開通による仙台圏の観光客の取り込み、台湾からの団体客や、「みちの潮風トレイル」による個人を対象にした外国人観光客の取り込み、さらには、市内の一般社団法人が地域DMO(観光地域づくり法人)の登録を受けるなど明るい材料もある。

当市の観光振興は、これまでも行政と当所、並びに大船渡市観光物産協会とが一体となり、その役割を担ってきたが、今後は、DMOを加えた連携体制で、観光業の活性化を通じた、小規模事業者の支援を強化していくことが求められる。

◆M：宿泊業、飲食サービス業の推移

区 分	平成 28 年		令和 3 年	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
宿泊業	42	401	30	288
飲食店	155	587	141	580
持ち帰り・配達飲食サービス業	16	75	20	77
合計	213	1,063	191	945
うち小規模事業者数	176	-	154	-

※事業所数と商工業者数は平成 28 年、令和 3 年とも同数である

\*資料：総務省統計局・経済産業省「平成 28 年経済センサスー活動調査」

総務省統計局・経済産業省「令和 3 年経済センサスー活動調査」

(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

直近のデータに基づく大船渡市の人口は、31,788 人（岩手県毎月人口推計・令和 6 年 10 月 1 日現在）人で、10 年後の令和 17 年には約 16.2%減少し 26,638 人と予想されている（国立社会保障・人口問題研究所の試算）。

その上、人口に占める高齢者の割合もますます高くなっており、地域商工業者のうち、83.4%を占める小規模事業者は、経営者年齢の高齢化も一層進展している。当所が岩手県事業承継引継ぎ支援センターと共同で実施している事業承継診断の結果を見ても、廃業予定と回答している事業者も一定数おり、円滑な事業承継が重要な課題となっている。

大船渡市の産業は、基幹産業である水産業を中心に発展してきたが、近年の水揚げ不振によって加工業者の原材料の確保が困難になるなどの問題が発生している。加えて、近年の物価高騰、人手不足、価格転嫁への課題など、小規模事業者を取り巻く環境には、課題が山積しているといえる。

このような状況のもと、震災から 10 年以上が経過し、中心街区の整備や道路等のインフラ整備がほぼ完了した今後は、前述したような少子高齢化や新しい生活様式、デジタル化の潮流と復興需要の終息の中で、従来通りのビジネスモデルの枠にとらわれない新しい発想で、小規模事業者の経営が持続できるよう支援をしていく必要がある。

そのためには、小規模事業者個々の経営分析、事業計画策定支援等による事業者の発展を基本としながら、水産加工品はじめ地元物産のブランド化、ひいては地域のブランドイメージを確立し、観光客等交流人口増加を目指し、併せて事業承継、新規創業の支援による小規模事業者の新陳代謝を促す必要がある。

②大船渡市総合計画との連動性・整合性

大船渡市総合計画（計画期間：令和 3 年度～令和 12 年度）は、現在、後期基本計画（計画期間：令和 8 年度～令和 12 年度）を作成中である。当該計画では、目指すべき将来都市像を「ともに創る やすらぎに包まれ 活気あふれる 三陸のにぎわい拠点 大船渡」としており、産業振興に係る施策の大綱を「豊かな市民生活を実現する産業の振興」とし、1) 地域活力を担う水産業の振興、2) 地域特性を生かした農林業の振興、3) にぎわいあふれる商業・観光の推進、4) 地域経済を支える地場企業の振興、5) 雇用の創出と安定の 5 点を具体的な施策に位置づけている。

なお、小規模事業者に関連するプランが次のとおり明記されている。

○活気あふれる商業地の形成支援

- ・市まちなか・商店街起業支援事業補助金等支援制度の活用促進をはかる。
- ・大船渡商工会議所が実施する経営相談等を支援する。

○滞在型観光の推進

- ・豊富な観光資源を核として、四季折々の魅力を伝えるイベントの開催や、食、震災学習、体験メニューの充実と、観光客をもてなす仕組みの構築を図り、滞在時間の延長や宿泊を促進する。

・関係団体や飲食店等と連携しながら、海の幸を中心とする「食」の魅力の創造・PR、グルメイベント等を通じて、再訪を促進する。

○特産品の販売力強化と販路拡大

・地元特産品の一層の販路開拓・拡大を図るため、大船渡市観光物産協会等と連携し、地域の「食・伝統・自然環境・文化」を生かした特産品を開発するとともに、商談会の開催や物産展への出展、ECサイトやふるさと納税制度の活用等を進める。

○地場企業の育成・経営支援

・大船渡商工会議所等と連携し、融資制度の活用を促進するとともに、経営相談・指導の充実や各種支援事業の活用を図りながら、中小企業等の経営力向上に向けた取組を支援する。

・産業支援コーディネーターの市内企業訪問を継続し、経営動向の把握に努め、市内企業の経営強化を支援する。

○新産業の創出と起業支援の充実

・地域経済循環創造事業交付金などを活用して支援した事業者と、更なる事業発展に向けた連携を強化するとともに、未利用・低利用資源など新たな地域資源を活用した取組や事業創出、創業・事業承継を積極的な支援を行う。

・商工会議所等と連携し課題やニーズの把握に努め、産学官連携交流促進支援事業を活用し、地元企業と大学等の共同研究の取組を促進する。

・産業支援コーディネーターによる無料相談や大船渡ビジネスプランコンテスト、大船渡ビジネスアカデミー（主催：大船渡商工会議所）等を実施し、挑戦志向型の企業や人材を継続的な育成を図る。

これら一連の計画は、本経営発達支援計画の考えと整合しており、小規模事業者の経営支援を通じた地域経済の発展や産業の育成に向けて、大船渡市と一体となった伴走支援体制を構築する。

③商工会議所としての役割

大船渡市の地域総合経済団体である大船渡商工会議所は、地域商工業者の80%以上を占める小規模事業者に対し、国・県・市の施策を普及させるとともに、支援ニーズの把握や課題解決を図っていく役割を担っている。

我が国経済社会の構造変化により地域の活力が減退し、人口減少が続いていることから、地域経済を支える小規模事業者は、需要の低下、売上の減少、経営者の高齢化と事業承継問題に直面し、経営の持続的発展のための支援を必要としている。

当所では、本計画を通じ、これまでも域内の小規模事業者の伴走支援に当たってきた。ただ、第1期実施期間（平成28年4月1日～平成33年3月31日）においては、業務の中心が東日本大震災からの復旧・復興関連業務、第2期実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）は、新型コロナウイルス感染症や物価高騰対策など、いずれも緊急性の高い課題への対応に忙殺され、経営課題改善の意欲が高い事業者や事業進展性の高い事業者の掘り起こしが不足していたと考える。

今回の第3期実施期間の計画策定に当たっては、小規模事業者の支援の原点に今一度立ち返り、経営分析、事業計画策定、フォローアップという一貫通貫した一連の流れを通じて、経営の持続的発展の支援を行うほか、創業や事業承継対策を通じての地域産業の新陳代謝も併せて必要であると認識している。

計画の実行に当たっては、職員の全員が経営指導員の気持ちで本計画に取り組むような運営・実施体制を構築する。

### (3) 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。

<用語の定義>

- K G I : 「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
- K P I : 「最終業績評価指標」と訳され、K G I 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

#### 【目標①】小規模事業者の経営力向上に向けた支援

○支援計画の認定期間（5年間）の目標

- K G I : 経営計画策定企業の売上総額5%向上
- K P I : 経営計画策定支援件数100件、売上5%以上達成企業30社/100社
- 設定した理由：人口減少による域内需要の縮小、高速交通網の発達による地域間競争の激化により、企業の経営力向上は必須のテーマであるといえる。あらゆる施策を導入し、経営力の向上をはかることは、企業の「稼ぐ力」を高める支援につながる。これらの取組を通じて、地域経済の活性化につなげていくことを目的としK P I を設定した。

#### 【目標②】事業承継及び創業・起業支援の推進

○支援計画の認定期間（5年間）の目標（事業承継）

- K G I : 事業承継完了20件
- K P I : 事業承継診断200社、事業承継計画策定15社、マッチング成立10社
- 設定した理由：K G I は創業の量と質（継続・売上）を示す成果指標である。K P I は「計画→資金→伴走による補助」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。

○支援計画の認定期間（5年間）の目標（創業）

- K G I : 創業件数20件、5年間の生存率80%
- K P I : 創業計画策定支援15件
- 設定した理由：K G I は創業の量と質（継続・売上）を示す成果指標である。K P I は「計画→資金→伴走による補助」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。

#### 【目標③】経営力再構築伴走支援の思考に基づく支援力の向上と支援体制の構築

- 設定した理由：組織としての支援力の向上は、事業所の課題解決に直結し、支援を通じた地域の活性化が図れるためである。

## 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

【目標①】小規模事業者の経営力向上に向けた支援

○達成方針：経営力向上に向けた伴走支援

前述のとおり、企業を取り巻く経営環境は大きく変化しており、物価高騰による価格転嫁の影響もあり、厳しい経営を余儀なくされている。

しかしながら、地域経済の活力を維持していくには、意欲のある企業、拡大可能性のある企業への支援も欠かせない。

そのような小規模事業者には、需要動向や経営分析にて得た結果に基づき、自社の強み・弱み等を認識し、経営課題の把握に努めるとともに、それらを経営計画に反映させ、新分野進出・新商品開発や新規事業に果敢にチャレンジしていけるような土壌を構築する必要がある。

そうした小規模事業者に対し、経営力向上に向けた伴走支援を経営指導員が中心となり行っていく。そして、地域の核となる事業者を、一社でも多く育成していく。

○設定した理由

事業意欲のある経営者や事業伸長性のある事業者の存在は、地域経済の活性化の源泉である。

このことから、小規模事業者の伴走支援を通じて、地域経済の活性化につなげるため設定した。

【目標②】事業承継及び創業・起業支援の推進

○達成方針：経営力向上に向けた伴走支援

地域経済の活力維持には、意欲のある小規模事業者の質的な育成が必要なことは【目標①】で掲げたところだが、一定数の事業者数の維持も欠くことのできない要素である。

小規模事業者の多くは後継者の問題に直面しているが、何の対策も講じないことは、域内の商工業者数の減少にさらに拍車をかけていくこととなる。

事業承継問題については、相談者側の立場からすると、手の内を知られたくない、また、秘密主義的な相談事案でもあるが、当所単独でカバーしきれない分野は、岩手県事業承継・引継ぎ支援センターなど関係機関との強固な連携のもと取り組んでいく。

起業・創業も同様に、大船渡市に配属されている産業支援コーディネーターや民間・政府系金融機関との連携のもと、開業に向けた支援を後押ししていく。事業承継は、成長発展の契機ともとらえることができ、新たな夢を実現していく新規創業との促進と併せて、新たなチャレンジへの後押しを行っていく。

また、事業承継支援とタイアップした、後継者人材バンクの活用も支援していく。

○設定した理由

市内の事業所数は、一貫して減少傾向にある。このような状況の中、企業数の減少に歯止めをかけ、経済活動を維持するためには、事業承継に関する取り組みが不可欠だからである。

また、起業・創業の促進は、新たな製品サービスによるイノベーションの創出や、社会課題解決の担い手としての役割も期待されるためである。

**【目標③】 経営力再構築伴走支援の思考に基づく支援力の向上と支援体制の構築**

○達成方針：経営力再構築伴走支援の思考に基づく支援力の向上

当所ではこれまでも従来型の、税務相談・記帳指導や融資あっせんといった経営改善普及事業を実施し、地域小規模事業者の支援ニーズに応えてきた。

ただ、今までの手法は、いうまでもなく「課題解決型」の手法、すなわち、個別課題への相談、助言や施策情報の提供あるいは特定課題の解決のためのサービス等、専門知識を有する支援者が解決策を提示する支援手法となっていた。

しかし、小規模事業者への支援ニーズが多様化・高度化する昨今の状況下、また、前述の2つの大きな目標の達成のため、さらには、小規模事業者が、さらなる成長を追求し稼ぐ力を向上させていかなければならない場面においては、我々支援する側の支援能力の向上が必要不可欠なものとなっている。

このため、経営指導員等事業者の支援に当たる職員の育成に当たっては、経営力再構築伴走支援の考え方を取り入れ、支援企業に対する目利き力の向上と併せて、経営者自らが、課題解決に向けた主体的な取組が行えるよう、ファシリテーター役としての支援能力の向上をはかる取り組みを、OJT、Off-JTを問わず、機会を捉え強力に行っていく。

○設定した理由

事業所からの相談は、高度化・複雑化しており、地域の支援機関として、一定水準の支能力を保つには、組織全体で支援の質を高める体制づくりが求められており、組織としての支援力の向上が市内の小規模事業者の負託に応えることにつながるためである。

会議所自体、正に「企業は人なり」である。

\*経営力再構築伴走支援

経営者等との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機付け」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指す支援手法。

(経営力再構築伴走支援ガイドラインから)

## 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〕 景況感調査は、定期的を実施し、域内のマクロ的な景況感の把握に努めてきた。  
この調査は、地域経済や小規模事業者を含む中小企業者の状況を把握し、適切な支援等に取り組むとともに、関係機関に対して必要な施策を要望し、同調査結果をもって施策を実現するための基礎資料として活用してきた。

また今年度から、業種横断で比較可能な指標としてD I値を公表するなど、調査結果の精度の向上にも努めてきた。

〔課題〕 本調査は、各関係機関からの要請もあり実施していた側面もある。本事業実施期間が、コロナ禍並びに物価高騰時と重複したこともあり、寄せられた調査回答が、コロナ等の影響に因るものか、当該事業所の構造的・恒常的な経営課題に因るものなのか、判断できず、調査結果だけでは判別が付きにくいケースがあった。

そのほか、次のような課題が散見された。

- ・目的別（新規事業開発、販売戦略、起業・創業支援、事業承継支援）に必要なデータ定義が曖昧で、収集・分析が分散していた。
- ・調査→活用（個社伴走、補助金活用、販路開拓）への接続プロセスが不足し、個社への伴走支援における活用や、政策資源の重点配分に反映されにくい。
- ・調査結果の事業者へのフィードバックが不十分で、活用が十分になされているとは言い難い状況である。
- ・「RESAS」（地域経済分析システム）をはじめとしたビッグデータを活用した地域経済動向分析が未実施であった。

こうした課題の解決に向けて、調査結果を支援の現場にフィードバックし、個社への伴走支援の接続プロセスを確立する必要がある。

#### (2) 目標

	公表方法	現行 (直近年度)	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
①－a 景況感調査の実施回数(回)	HP 掲載等	4	4	4	4	4	4
①－b 景況感調査の公表回数(回)	HP 掲載等	4	4	4	4	4	4
②－a LOBO調査の実施回数(回)	HP 掲載等	6	6	6	6	6	6
②－b LOBO調査の公表回数(回)	HP 掲載等	6	6	6	6	6	6
③－a 地域経済動向調査実施回数(回)	—	—	1	1	1	1	1
③－b 地域経済動向調査公表回数(回)	—	—	1	1	1	1	1

### (3) 事業内容

#### ①景況感調査（景況感に関するアンケート調査）

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

<具体的内容>

項目	内容
調査対象	建設業、製造業、卸小売業、宿泊・飲食業、サービス業から業種バランスを考慮し、全体で600社を選定。
調査目的	市内の景気動向の詳細な実態を定期的に把握するため、年4回実施。短期的な業況変化を把握し、資金繰り、価格転嫁、人材確保など支援策を迅速に設計する。
調査項目	売上状況、採算、資金繰り、仕入・販売単価、景気見通し、経営課題、雇用状況、設備投資状況、その他、調査時の時事問題等に対応した付帯調査。
調査手法	調査票は個別郵送とオンラインフォーム（LINE公式アカウント）の併用。回収率向上のため電話フォローと当所窓口での回収を実施。
データ集計手法	データ集計はExcelでDI（Diffusion Index）を算出。
データ分析手法	経営指導員等が外部専門家のアドバイスを参考にしながら分析を行う。
データの公表方法	当所会報やホームページにて公表するほか、地元新聞社に情報提供し、記事として扱ってもらうことで広範な周知をはかる。
調査結果の活用方法	情報収集・調査・分析した結果を公表した後、広く管内事業者にも周知するほか、経営指導員等が窓口、巡回指導相談で活用するとともに、事業計画策定支援の基礎資料に活用する。

#### ②LOBO調査（商工会議所早期景気観測）

地域内のマクロ的な景気動向を把握するため、日本商工会議所と共同で調査事業を実施する。

<具体的内容>

項目	内容
調査対象	建設業、製造業、卸小売業、宿泊・飲食業、サービス業から業種バランスを考慮し、10社を選定。
調査目的	商工会議所のネットワークのもと、地域や中小企業が「肌で感じる足元の景気感」を全国ベースで毎月調査するとともに、月毎にテーマを設定して調査（例：設備投資や採用・賃金の動向等）を実施・公表することにより、企業を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を示すデータとして、経済対策に関する政策提言・要望活動などに活用することを目的としている。年12回実施。
調査項目	当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・従業員の状況および、自社が直面している経営上の問題などについて調査。
調査手法	対象事業所に調査票をFAX送信し、回収も原則FAXにて回収。調査票は日本商工会議所に送付し、全国的な調査として集計・公表される。
データの公表方法	日本商工会議所公式ホームページで定期公表しているほか、当所会報やホームページにて公表する。
調査結果の活用方法	情報収集・調査・分析した結果を公表した後、広く管内事業者にも周知するほか、経営指導員等が窓口、巡回指導相談で活用するとともに、事業計画策定支援の基礎資料に活用する。

③地域経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

地域の産業構造を客観的に把握するため、地域経済分析システム（RESAS）を活用した分析を年1回実施する。

<具体的内容>

項目	内容
調査対象	地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額を対象に調査。
調査目的	地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を特定。その上で、補助金、販路開拓、人材育成を集中投下する。年1回実施。
調査項目	・「地域経済循環マップ・生産分析」で地域の稼働状況を分析 ・「まちづくりマップ・from-to分析」で地域における人の動きを分析 ・「産業構造マップ分析」で地域の産業の現状を分析
調査手法	RESASの「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」の機能を活用し、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、事業者が活用しやすいレポートにまとめる。
データの公表方法	当所会報やホームページにて公表するほか、地元新聞社に情報提供し、記事として扱ってもらうことで広範な周知をはかる。
調査結果の活用方法	情報収集・調査・分析した結果を公表した後、広く市内事業者に周知するほか、経営指導員等が窓口、巡回指導相談で活用するとともに、事業計画策定支援の基礎資料に活用する。
その他 (分析手法の取得等)	・活用に当たっては、専門的な知識も要することから、日本商工会議所等が主催する、ビッグデータ活用のための研修事業に参加する。 ・同分析を既に実施している事例を参考にし、今後の活用に活かしていく。

(4) 調査結果の活用（総論）

分析結果は、支援の現場において活用するほか、経営指導員を始めとした職員自体がこれを理解することで、データに基づいた説得力のある説明を行った伴走支援の実践が可能となる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 出展した展示商談会でのバイヤーニーズの収集、実施したテスト販売での消費者ニーズの収集による調査を実施し、出展者の商品開発の参考や新たな需要開拓の参考に役立てている。

[課題] これまで実施してきた調査は、調査対象商品に対しての設問が的確でない、あるいは設問項目が不足のケースがあった。このため、事前に設問項目の十分な吟味が必要である。

このほか、次の課題も散見された。

- ・実施してきた調査は、小規模事業者の商品・サービスに対する市場ニーズ消費動向の把握が十分でなかった。
- ・観光や地域ブランドに関する認知度、購買行動の定量データが不足し、マーケットイン型の商品開発や販売戦略に活かせていない。
- ・顧客の意見や市場環境を反映した具体的な需要動向を把握できていなかった。こうした課題解決のためには、ヒアリングやアンケート調査を含む市場調査を組み合わせ、事業計画策定に直結する分析が必要である。

## (2) 目標

	現行 (直近年度)	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
①展示商談会における参加事業者へのアンケート調査対象事業者数(社)	5	5	5	5	5	5
②展示商談会における参加事業者と参加商社による需要動向調査対象事業者数(社)	5	5	5	5	5	5

## (3) 事業内容

### ①展示商談会における参加事業者へのアンケート調査

当所が主催し実施する「気仙商談ミーティング」(後述:8. 新たな需要創出の関すること に記載)において、参加した事業者へのアンケートを実施し、展示商談会の運営方法の改善に向けての情報を収集する。

#### <具体的内容>

項目	内容
調査対象	展示商談会に参加した小規模事業者。
調査目的	展示商談会の運営方法の改善点を収集し、参加事業者の満足度の向上をはかるため。
調査項目	・開催時期 ・商談数 ・1回あたりの商談時間 ・バイヤー選定
調査手法	・調査用紙を配付し、対面による調査。 ・分析に当たっては必要に応じ、販路開拓等の専門家の意見を参考にする。
成果の活用方法	・調査項目は経営指導員等が収集し分析後、参加者にフィードバックする。 ・分析結果を踏まえ、運営方法の改善を図っていくほか、参加事業者が展示商談会に参加するにあたっての課題を整理する。

### ②展示商談会における参加事業者と参加商社によるアンケート調査

当所が主催し実施する「気仙商談ミーティング」において、参加商社と参加事業者の会議形式で実施する。

商社からは、市場の動向を踏まえたトレンドや流行などについてアドバイスをもらいながら参加事業者が需要の動向を確認しあうほか、持ち寄った商品の改善点なども指摘してもらい、今後の商品力や販売力の向上を促す。

改善点をその場で事業者にフィードバックすることにより、参加者に情報が共有され、参加者同士の研鑽の場にもなるものと期待される。

#### <具体的内容>

項目	内容
調査対象	展示商談会に参加した小規模事業者
調査目的	サプライヤー事業者側に立っている商社からのアドバイスをもとに、商品力、販売力の向上を促すため。
調査項目	値段・味・量・パッケージデザイン・購買目的・購買者の年齢、性別・今後の購入可能性
調査手法	展示商談会時に会議形式で実施。別途、バイヤーに対しての説明時間も設ける。
成果の活用方法	ミーティングの結果をシートにまとめ、直接事業者にフィードバックし商品改良に活用するとともに、バイヤーの指摘により商品を改良した場合は、すぐバイヤーに通知し、継続的な販売につながるよう支援する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕 集団支援における各種セミナー、個別支援における経営指導員等の巡回・窓口相談、専門家による個別相談会の他、補助金活用等をきっかけに、経営状況の分析を行ってきた。

〔課題〕 相談者の多くが、単に融資のあっせん、補助金の獲得等が主目的であり、経営状況の分析が事業計画策定の前提条件であるにもかかわらず、その意識に乏しい傾向が高い。

さらに、本実施期間において次のような課題が散見された。

- ・経営分析の内容が限定的で、一部の財務指標（売上増加率、利益率）等の把握に偏り、非財務面（強み・弱み、外部機会・脅威、競争優位性の仮説など）との体系的整理が不足している。
- ・特に、生活関連事業（理美容、クリーニング、修理、介護・福祉サービス等）は、地域住民の需要を支える重要産業であるが、人口減少・高齢化に伴い需要構造が変化していることに加え、小規模事業者が占める割合が高いこともあり、目の前にある経営課題の解決に忙殺されてしまっている。
- ・セミナー等の参加機会は散発的で、分析後のアクションプラン、フォローアップが弱い。
- ・ローカルベンチマーク等の支援ツールの活用が一部にとどまり、面談・ヒアリングの標準化が未整備。加えて、同支援ツールを使いこなす人材が不足している。

こうした課題の解決に向けて、経営分析の重要性を認識してもらう機運の醸成が必要である。また、分析に参加する裾野の拡大と分析対象者の計画的な確保数を設定していく必要がある。

### (2) 目標

	現行 (直近年度)	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
①経営分析セミナー 開催回数(回)	—	1	1	1	1	1
②経営分析個別 相談会開催回数(回)	—	2	2	2	2	2
③個別経営分析 分析事業者数(社)	2	10	10	10	10	10

### (3) 事業内容

#### ①経営分析セミナー

参加者が、分析がもたらす価値と具体的な活用方法を体験してもらうため、下記の具体的な内容のとおりセミナーを実施する。

<具体的内容>

項 目	内 容
目 的	参加者が強み、課題、機会を自ら発見できるよう、分析の意義と具体的活用方法を体験し、個別支援につなげる入口を形成する。
支援対象	・事業計画策定を目指す小規模事業者 ・景気動向調査対象事業者、記帳代行依頼事業者 等
実施方法	・外部専門家を活用した少人数制による集団研修 ・外部専門家を活用した少人数制によるワークショップ形式での研修

実施方法	※参加者が可能な限り自社データを持ち寄り、財務・非財務を可視化していくことに主眼を置く。なお、持ち寄った自社データの受講者同士の交換・開示等を行わない。
開催回数	・年2回実施し各回とも10名程度の参加者を見込む ※集団研修型かワークショップ型にするかは状況を見て判断する。
カリキュラム内容	・外部専門家を招いての経営分析の手法の解説セミナー ・ローカルベンチマークをはじめとした各種支援ツールの操作体験 ・個別分析支援への応募案内
周知方法 募集方法 ターゲット設定等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広く小規模事業者を対象に、ダイレクトメールを事業所に送付</li> <li>・(DM送付時に作成した) チラシの配付</li> <li>・ホームページへの掲載</li> <li>・LINE公式アカウント・メールマガジン等SNSによる告知</li> <li>・地元新聞社への記事・広告掲載</li> <li>・巡回・窓口相談時の個別案内</li> <li>・青年部、女性会の会議時での研修会参加の働きかけ</li> <li>・関係機関(行政、金融機関、そのほかの支援機関)との連携紹介などにより、開催に向けた周知を行う。</li> <li>・個人・法人の決算申告指導や販路拡大支援事業、さらには、景気動向調査の調査対象先の中から選抜</li> <li>・大船渡ビジネスアカデミー*注1の修了生企業へのアプローチ</li> <li>・大船渡ビジネスプランコンテスト*注2エントリー企業へのアプローチ</li> </ul> ※事業計画策定のニーズがある事業所には積極的なアプローチを行いながら本セミナーに誘導し、経営分析の必要性の意識付けと事業所の掘り起こしを行う。
成果指標	・セミナー参加者目標(1回開催あたり): 10社

\*注1 大船渡ビジネスアカデミーとは、将来の地域経済の中核を担う経営人材を育成するため、シリーズ形式で開催している人材育成セミナー。大船渡商工会所が大船渡市から事業受託し、毎年実施している。令和7年度は8回目の開催。

\*注2 大船渡ビジネスプランコンテストとは、起業や新たな事業展開に対する意欲の向上並びに潜在的なビジネスプランの発掘とその具現化を促進するとともに、地域の活力創出の一助になることを目的に毎年実施しているコンテストである。大船渡市が主催し大船渡商工会議所が共催している。

#### ②個別経営分析(財務・非財務)

経営分析セミナーで得た知識を実践する場として、個別相談会を兼ねた場をセッティングし、個別経営分析(財務・非財務)を実施する。

<具体的内容>

項目	内容
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し、経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込むことを目的とする。
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析セミナー参加者から意欲の高い業者を選定する。</li> <li>※追加募集の方法(セミナーへの不参加者が対象)</li> <li>・巡回・窓口相談、景気動向調査の調査先、小規模事業者経営改善資金貸付の相談や、各種補助金の相談があった際、経営分析の必要性を提案し実施する。</li> <li>※小規模事業者経営改善資金貸付は、融資の推薦時に返済財源の検討を含めた収益性の分析を行うことから、ローカルベンチマークでの分析も義務づけるなど発展的に展開する。</li> </ul>

分析項目	<p>○財務分析（定量分析）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ローカルベンチマークを活用した分析結果で得られる財務情報（6つの指標）を中心に分析する。（企業の過去の姿を映す） <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上持続性…売上増加率</li> <li>・収益性…営業利益率</li> <li>・効率性…営業運転資本回転期間</li> <li>・健全性…EBITDA 有利子負債倍率</li> <li>・安全性…自己資本比率</li> </ul> </li> <li>●その他の財務分析（定量分析） <ul style="list-style-type: none"> <li>・損益分岐点分析</li> <li>・小規模事業者経営改善資金推薦時における、財務返済可能性分析、設備投資の採算性分析等</li> <li>・資金繰り表作成支援</li> </ul> </li> </ul> <p>○財務分析の際の比較指標</p> <p>得られた財務分析結果を、同業他社あるいは業界の平均値と比較し、財務上の優位性やウィークポイントを確認する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小企業の経営指標調査（日本政策金融公庫国民生活事業）</li> <li>・TKC経営指標（TKC全国会）</li> <li>・全国企業財務諸表分析統計（帝国データバンク）</li> <li>・TSR中小企業経営指標（東京商工リサーチ）</li> </ul> <p>○非財務分析（定性分析）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ローカルベンチマークを活用した分析結果で得られる非財務情報（4つの視点）を中心に分析する。（企業の現在の姿を映し、将来の可能性を評価する） <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者への着目</li> <li>・事業への着目</li> <li>・関係者への着目</li> <li>・内部管理体制への着目</li> </ul> </li> <li>●その他の非財務分析（定性分析） <ul style="list-style-type: none"> <li>・SWOT分析、3C分析等により、自社の強み・弱み、脅威・機会、市場動向や競合状況等を可視化する。</li> <li>・外部（商圏、業界動向）、市場分析等</li> </ul> </li> </ul>
開催回数	・ 個社支援のためその都度開催
カリキュラム内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部専門家を招いての経営分析の個別相談会形式</li> <li>・ 自社データを用いた、財務・非財務の分析</li> </ul>
分析手法 支援ツール	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務分析（定量分析） ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画つくるくん、面談ヒアリング</li> <li>・ 非財務分析（定性分析） SWOT分析、3C分析等を実施。実施に当たっては外部の専門家とも連携して行う。</li> </ul>
周知方法 募集方法	支援対象の欄に記載
成果指標	・ 個別経営分析（財務・非財務）分析件数：10社

#### (4) 分析結果の活用

分析結果は、わかりやすいレポートのまとめ、当該事業者にフィードバックする。また、レポートの内容は、経営指導員等と事業者が情報を共有し、事業計画策定に活用するほか、分析結果は、担当指導員等と事業者間のみならず、結果をデータベース化し、内部共有することにより、個々のスキルアップにもつなげる。

このほか次の展開を検討する。

##### ①小規模事業者支援への活用

経営状況の分析結果をもとに事業計画策定への接続をはかる。また、本来あるべき売上金額、営業利益率などのKPIを設定し、改善が遅れる場合は是正案を提示しPDCAサイクルを回していく。

##### ②商工会議所内部での活用

分析結果を統一フォーマットで記録し、職員間で共有する。そして、成功事例・失敗事例をケースバンク化し、支援の質を平準化する。

##### ③地域経済・政策連携への活用

分析結果を集約し、地域の小規模事業者が抱える共通課題（資金繰りの逼迫、デジタル化の遅れ、事業承継リスク）を明確化する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること <※目標①②関連>

### (1) 現状と課題

[現状] 事業者からの要請に基づき、販路拡大支援、小規模事業者持続化補助金等の申請支援の場面において、事業計画の策定を支援した。

また、関係機関と連携し生活関連事業者向けに経営力強化を図ることを目的としたセミナーを開催した。

[課題] 事業計画の意義や重要性が小規模事業者に十分に浸透していない。また、景況感調査、商品・サービスの需要動向調査を踏まえての体系的な支援体制が未整備で、経営計画の策定支援に至らないケースも多い。

このほか、下記の課題も散見される。

- ・現実的には、当面の販路確保や補助金獲得を目的としての事業計画策定が多いため、どうしても腰の据わった計画、事業者が事業計画策定の意義や意味を深く理解した計画とはなっていないのが現状である。
- ・特に、生活関連事業（理美容、クリーニング、修理、介護・福祉サービス等）は、地域住民の需要を支える重要産業であるが、人口減少・高齢化に伴い需要構造が変化していることに加え、小規模事業者が占める割合が高く、目の前にある経営課題の解決に忙殺されてしまっている。

こうした課題の解決する上では、セミナーの内容や支援手法の見直しが必要となっている。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を述べても、実質的な行動や意義を見出せるわけではない。経営計画策定支援は、単なる知識提供ではなく、小規模事業者の行動変容を促すことが重要である。

このため、以下のような支援方針を作成し、体系的に支援を行っていく。

#### <具体的支援手法>

- ・「経営計画策定セミナー」は、原則としてワークショップ型を基本とし、単なる知識の習得だけでなく、自ら考え策定する意識の醸成を図っていくものとする。同時に、小規模事業者が自らの強み・弱みを認識し、課題に向き合う姿勢を育成する。
- ・セミナーの参加者数の目標は、5. で経営分析を行った小規模事業者の5割程度を目標とし、同数程度が事業計画を策定することを目指す。

- ・業務の効率化の観点から、経営分析セミナーとの同時開催も検討する。
- ・持続化補助金をはじめとした補助金申請の相談は、事業計画策定のきっかけにもなることから、策定を促しながら、より実現可能性の高い事業計画策定を支援する。
- ・小売業・生活関連事業者向け経営改善セミナーは、近年の劇的に変化しつつある環境に対して、自社の課題を気づかせ、事業計画策定支援につなげていく内容で開催する。

＜支援する側の体制整備＞

- ・数値目標を具現化するためにも、これまで漠然と掲げていた目標を職員個々の数値レベルまで落とし込み実行する。  
具体的には、職員1人が最低1社の小規模事業者を選定し、事業計画策定までの継続的な伴走支援を行う。
- ・事業計画といっても、事業所のライフステージによって求められてくる内容やボリュームに違いがあり、最終的な成果物も漠然としていた。  
そこで、外部専門家の知見を活用し、所内で活用する統一的な様式を作成し、そのフォーマットに計画内容を落とし込みながら、最終的な計画策定のゴールを目指していく。支援する側と支援される側、双方の可視化が図れるものと期待される。
- ・事業計画策定の意識の醸成が図られ、さらに意欲が出てきた事業者に対しては、②で策定した基礎的な事業計画をベースに、経営革新計画などの策定支援に、発展的につなげていく。

特に、経営革新計画策定支援を実行していくことは、岩手県が掲げる、「岩手県中小企業振興第3期基本計画」の目的とも合致することから、同計画の策定支援を通じて、経営力の強化や生産性の向上、さらには新たな事業活動の取組などを支援する。

(3) 目標

＜セミナー開催目標回数・計画策定目標事業者数＞

	現行 (直近年度)	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
①事業計画策定 セミナー開催回数(回)	—	1	1	1	1	1
②DX関連セミナー 開催回数(回)	3	3	3	3	3	3
③事業承継・創業支援 セミナー開催回数(回)	1	2	2	2	2	2
④小売業・生活関連 事業者向け経営改善 セミナー開催回数(回)	3	1	1	1	1	1
⑤個別相談会 開催回数(回)	3	3	3	3	3	3
事業計画策定支援 事業者数(社)	2	25	25	25	25	25

<支援内容別計画目標策定目標件数>

	現行 (直近年度)	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
事業計画策定 支援事業者数(社)	—	10	10	10	10	10
経営力向上計画策定 支援事業者数(社)	—	2	2	2	2	2
経営革新計画策定 支援事業者数(社)	—	2	2	2	2	2
事業承継計画策定 支援事業者数(社)	2	3	3	3	3	3
創業計画策定 支援事業者数(社)	—	3	3	3	3	3
先端設備等導入計画 策定支援事業者数(社)	—	2	2	2	2	2
事業継続力強化計画 策定支援事業者数(社)	—	3	3	3	3	3
合 計	2	25	25	25	25	25

※上記表の支援事業所は重複する場合もある。

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナー

参加事業所には、事業計画策定の重要性を理解してもらいながら、当所としても、持続的な経営改善を図るための支援体制を構築する。

<具体的内容>

項 目	内 容
目 的	事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体制を図るための支援体制を構築する。
支援対象	事業計画策定を目指す小規模事業者 経営分析実施対象者、景気動向調査対象事業者 等
実施方法	・外部専門家を活用した少人数制による集団研修 ・個別相談会の周知
カリキュラム	・事業計画の策定手法、資金調達等 ・個別相談会の周知
周知方法 募集方法	・経営分析セミナーへの参加企業や個別経営分析実施事業者へのアプローチ ※追加募集の方法(上記セミナー不参加者や個別経営分析未実施事業所) ・広く小規模事業者を対象に、ダイレクトメールを事業所に送付 ・(DM送付時に作成した)チラシの配付 ・ホームページへの掲載 ・LINE公式アカウント・メールマガジン等SNSによる告知 ・地元新聞社への記事・広告掲載 ・巡回・窓口相談時の個別案内 ・関係機関(行政、金融機関、そのほかの支援機関)との連携紹介などによる、開催に向けた周知 ・個人・法人の決算申告指導や販路拡大支援事業、さらには、景気動向調査の調査対象先の中から選抜

周知方法 募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大船渡ビジネスアカデミーの修了生企業へのアプローチ</li> <li>・大船渡ビジネスプランコンテストエントリー企業へのアプローチ</li> </ul>
成果指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セミナー参加者目標（1回開催あたり）：5社</li> <li>・セミナー終了後、希望者を個別相談会に誘導。具体的な策定支援に入る。</li> <li>・事業計画策定件数（セミナー1回開催あたり）：2社</li> <li>・計画実行率：策定した計画の80%を目標にする（フォローアップ時に確認）</li> <li>・その他：補助金の申請に関しては、事業所からの支援ニーズに応じてその都度対応する。</li> </ul>

### ②DX関連セミナー

小規模事業者に、DXに対する理解を促進し、業務効率化や販路拡大への導入・展開を支援するためDX関連のセミナーを実施する。

<具体的内容>

項目	内容
目的	DXに対する理解不足という課題を解決し、業務効率化と販路拡大を図ることで、新事業展開の基盤を整備する。DXに対する意識の醸成や基礎知識を習得し、実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイトの構築等の取組を推進していく。
支援対象	DXの導入により販路の拡大、生産性の向上を目指す小規模事業者 経営分析実施対象者、景気動向調査対象事業者、記帳代行業者等
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部専門家を活用した少人数制による集団研修</li> <li>・実技による実施</li> <li>・個別相談会の周知</li> </ul>
カリキュラム	DX総論、クラウドサービス、AI活用事例、SNS活用、ECサイト構築など
周知方法 募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広く小規模事業者を対象に、ダイレクトメールを事業者に送付</li> <li>・(DM送付時に作成した)チラシの配付</li> <li>・ホームページへの掲載</li> <li>・LINE公式アカウント・メールマガジン等SNSによる告知</li> <li>・地元新聞社への記事・広告掲載</li> <li>・巡回・窓口相談時の個別案内</li> <li>・関係機関（行政、金融機関、そのほかの支援機関）との連携紹介などによる、開催に向けた周知</li> <li>・個人・法人の決算申告指導や販路拡大支援事業、さらには、景気動向調査の調査対象先の中から選抜</li> <li>・大船渡ビジネスアカデミーの修了生企業へのアプローチ</li> <li>・大船渡ビジネスプランコンテストエントリー企業へのアプローチ</li> </ul>
成果指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セミナー参加者目標（1回開催あたり）：5社</li> <li>・ITツール導入件数等（1回開催あたり）：3社</li> </ul>

### ③事業承継支援及び創業・起業支援セミナー

事業承継や創業・起業の具現化を図るためセミナーを実施する。

<具体的内容>

項目	内容
目的	後継者や創業希望者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を推進する。
支援対象	事業承継や新規創業を検討中の小規模事業者等

実施方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部専門家を活用した少人数制による集団研修</li> <li>個別相談会の周知</li> </ul>
カリキュラム	マインドの醸成、事業構想の整理、資金計画・販売戦略の策定、事業承継補助金の申請可能性の検討
周知方法 募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>広く小規模事業者を対象に、ダイレクトメールを事業所に送付</li> <li>(DM送付時に作成した) チラシの配付</li> <li>ホームページへの掲載</li> <li>LINE公式アカウント・メールマガジン等SNSによる告知</li> <li>地元新聞社への記事・広告掲載</li> <li>巡回・窓口相談時の個別案内</li> <li>関係機関(行政、金融機関、そのほかの支援機関)との連携紹介などによる、開催に向けた周知</li> <li>個人・法人の決算申告指導や販路拡大支援事業、さらには、景気動向調査の調査対象先の中から選抜</li> <li>大船渡ビジネスアカデミーの修了生企業へのアプローチ</li> <li>大船渡ビジネスプランコンテストエントリー企業へのアプローチ</li> </ul> <p>*当市のような地方中小都市においては、創業希望者の潜在ニーズの把握や希望者の絶対数に限界があることも予想され、周知方法は大きな課題である。</p>
成果指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>セミナー参加者目標(1回開催あたり): 10社(名)</li> <li>新規創業並びに創業計画策定件数(1年度あたり) 3件</li> <li>事業承継計画策定件数(1回開催あたり): 3社</li> <li>個別相談会への誘導</li> </ul>
連携先	<ul style="list-style-type: none"> <li>岩手県事業承継・引継ぎ支援センター</li> <li>日本政策金融公庫一関支店もしくは同公庫創業支援センター</li> <li>岩手県信用保証協会並びに市内金融機関</li> </ul>

#### ④小売業・生活関連事業者向け経営改善セミナー

市内小規模事業者数の多くの割合を占める同業種の活性化のためのセミナーを開催する。

<具体的内容>

項目	内 容
目的	地域住民の生活を支える事業者の経営力強化を図り、持続可能な事業運営を支援する
支援対象	市内の生活関連事業を営む小規模事業者 経営分析実施対象者、景気動向調査対象事業者、記帳代行業者 等
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部専門家を活用した少人数制による集団研修</li> <li>必要に応じ業種別セミナーを開催</li> </ul>
カリキュラム	顧客管理、価格設定、サービス品質向上、店舗運営改善、SNS活用
周知方法 募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>広く小規模事業者を対象に、ダイレクトメールを事業所に送付</li> <li>(DM送付時に作成した) チラシの配付</li> <li>ホームページへの掲載</li> <li>LINE公式アカウント・メールマガジン等SNSによる告知</li> <li>地元新聞社への記事・広告掲載</li> <li>巡回・窓口相談時の個別案内</li> <li>関係機関(行政、金融機関、そのほかの支援機関)との連携紹介などにより、開催に向けた周知を行う。</li> </ul>
成果指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>セミナー参加者目標(1回開催あたり): 10社(名)</li> <li>顧客満足度並びに売上増加事業所数 7社 (フォローアップ時に確認)</li> </ul>
連携先	<ul style="list-style-type: none"> <li>岩手県生活衛生営業指導センター</li> </ul>

### ⑤個別相談会の開催

セミナーの参加者や経営分析実施事業者を対象に、セミナー等で得た知識の延長上にある課題解決と事業計画策定の実行支援のため個別相談会を開催し、具体的な策定支援につなげる。

<具体的内容>

項目	内容
目的	セミナーの参加者や経営分析実施事業者を対象に、セミナーで得た知識の延長上にある課題解決と事業計画策定の実行支援のため開催する。
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析実施事業者</li> <li>・①～④のセミナー参加事業者</li> <li>・経営分析実施対象者、景気動向調査対象事業者、記帳代行業者 等</li> </ul>
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営指導員を中心とした伴走支援</li> <li>・外部専門家の活用</li> </ul>
周知方法 募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広く小規模事業者を対象に、ダイレクトメールを事業所に送付</li> <li>・(DM送付時に作成した) チラシの配付</li> <li>・ホームページへの掲載</li> <li>・LINE公式アカウント・メールマガジン等SNSによる告知</li> <li>・地元新聞社への記事・広告掲載</li> <li>・巡回・窓口相談時の個別案内</li> <li>・関係機関(行政、金融機関、そのほかの支援機関)との連携紹介などにより、開催に向けた周知を行う。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析やセミナーに不参加だった事業所には、経営分析の必要性を説明し、振り出し(経営分析)からの実行支援を行っていく。</li> </ul>

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること <※目標①②関連>

### (1) 現状と課題

[現状] 展示商談会の出展支援先については、定期的なフォローアップを実施してきた。

[課題] 経営計画の策定先に関しては、補助金の申請支援のウエイトが高く、策定計画そのものの事後フォローは、計画的・定期的なフォローアップとはなっていない、また事業計画策定を支援した経営指導員等でも策定後支援がまちまちなのが現状である。

そのほかには、以下のような課題があげられる。

- ・事業計画策定後のフォローアップは、実施時期・方法が統一されておらず、担当者や時期により訪問、面談回数、記録様式、評価指標が不定期となっている。
- ・フォロー結果やアンケート等の調査結果が支援内容に十分に反映されていない。
- ・起業・創業、事業承継、新事業展開など事業計画の類型や事業所のライフステージに応じた伴走メニューの体系化が未整備である。
- ・経営戦略、人材戦略、知的財産・知的資産、デジタル等に関する経営リテラシーの把握と段階別支援が不十分である。

そこで、課題の解決のためには、次のような展開が考えられる。

- ・フォローアッププロセス(頻度、様式、KPI、記録管理)やフォーマットの整備
- ・面談、アンケート、業績指標等の調査結果を分析し、支援内容に反映させるためのPDCAの確立
- ・起業・創業計画、事業承継計画、新事業展開計画に対応した類型別支援メニューの策定
- ・経営者の経営リテラシー水準を診断し、段階に応じた人材戦略・知的資産、デジタル活用の支援を組み込む。

- ・進捗不良時の効果検証と事業計画見直し（第三者の視点導入含む）のルール化以上のことから、今後は定期的なフォローを実施し、その内容、進捗状況について内部で情報を共有する必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画的、定期的に事業計画の進捗状況等を確認し、かつその状況については、所内内部で情報を共有していく。

また、事業計画の進捗状況によっては、順調な場合はフォローの回数を減らし、逆に計画とのずれが出てきた場合には、フォロー回数を増やすなど、絶えず目標やKPIの達成度などを意識して実施するほか、必要に応じ外部専門家の知見も活用する。

フォローアップの際は、経営の自走化を重視し、コーチングや伴走支援により経営者自身が課題と解決策を見出すプロセスを支援する。このことは、経営力再構築伴走支援の考え方とも合致、現場の当事者意識の醸成のため、経営者と従業員の協働を促す。

## (3) 目標

	現行 (直近年度)	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
フォローアップ 対象事業者数(社)	2	20	20	20	20	20
頻度(回:延回数) *対象件数×2回	4	40	40	40	40	40
売上増加 事業者数(社)	—	5	5	5	5	5
利益率2%以上増加 の事業者数(社)	—	5	5	5	5	5

## (4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップフォーマットを用いて巡回訪問等を実施し、策定した事業計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

フォローアップの頻度は、事業計画策定支援事業所に対し年2回を基本とし、計画の進捗状況をみて加減するなど臨機応変に対応する。

なお、フォローアップの期間は、策定した計画の期間内とし、同計画の進捗状況が思わしくない、あるいは事業計画との間にズレが生じていると判断される場合には、早期にそのボトルネックの解消に努めるためにも、外部専門家等第三者の視点を取り入れながら、計画の実現に向けての対応方を検討していく。

## 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] 当所では、これまでも、震災復興関連事業に端を発し、気仙2市1町(大船渡市、陸前高田市、住田町)の行政(県出先含む)、商工団体、観光協会、事業者で組織した協議会(名称:「三陸けせん希望ストリート連絡協議会」\*注<sup>3</sup> 事務局:大船渡商工会議所)を立ち上げ、展示商談会への出展支援に取り組んできた。

主な事業内容としては、販路開拓等のセミナー開催、県内外のバイヤーを招聘して実施する展示商談会の開催と出展支援や各事業者の課題に対する、外部専門家による個社支援並びにフォローアップである。

また、販路開拓セミナーは、最近ではふるさと納税の活用をテーマにしたセミナーを実施しているほか、展示商談会では、出展者等にアンケート(4. 需要動向調査関連)を実施してきた。

〔課題〕 これまでもセミナーや個社支援などを行うことによって、事業者の商談力や商品説明力のアップ支援に努めているが、商談力・交渉力のブラッシュアップをさらに行う必要がある。

また、各アンケート結果はそれぞれフィードバックしているが、その結果を考察検討し販路の拡大につなげるまでの手順がまだ十分でないといった問題点がある。

一方、小売業、生活関連サービス業（理美容、飲食、介護等）は、新規顧客獲得や高付加価値化の取組が遅れているため、商圈も近隣に限定されている。事業主の高齢化や人材不足により、DXの推進が停滞しており、その対応策も急務となっている。

課題の解決に向けては、次の展開が考えられる。

- ・ 当地域の産業構造は、食料品製造業が高い割合を占めていることから、同業種を重点業種に位置づけ、引き続き販路の拡大を総合的に支援する。その際は、商談会への参加を単発で終わらせず、事前・事後の販売戦略と顧客獲得計画を盛り込む。また、DX推進によるオンライン販売を強化する取り組みを支援する。
- ・ 小売業、生活関連サービス業は、店舗運営の強化や高付加価値化商品の開発、さらには、SNSの活用による集客方法の構築など、新規顧客獲得を獲得していく必要がある。

## （２）支援に対する方針

食料品製造業の販路開拓に向けた支援については、各事業者の商談力、販売力、商品力の向上、その結果としての販路拡大を目指し支援していく必要がある。

販路開拓・拡大セミナーの開催、テストマーケティング、需要動向等アンケートの実施とフィードバック等、販路開拓のネックとなっている課題解決のための個社支援はいずれも商談力、販売力、商品力向上のためであり、その実践の場ともいえる商談会等を通じての販路拡大を支援していく。

また、需要開拓支援である販路拡大は、本計画の重点業種である食料品製造業以外でもあらゆる業種共通の課題であり、販路の拡大を通じて売上向上対策を検討する小規模事業者に対しては、様々な支援メニューを提供しながら積極的な支援を行っていく。

## （３）目標

	現行 (直近年度)	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
①販路開拓セミナー開催 回数(回)	1	1	1	1	1	1
②-a 独自開催展示 商談会出展事業者数(社)	5	5	5	5	5	5
成約数(社)	—	1	1	1	1	1
②-b 外部主催展示商談会 出展事業者数(2回開催分・社)	4	10	10	10	10	10
成約数(社)	—	1	1	1	1	1
③販路開拓等個社 支援事業者数(社)	2	5	5	5	5	5

## （４）事業内容

### ①販路開拓セミナー

展示会・商談会のためのFCPシート\*注4 作成セミナー、食品表示セミナー、展示商談会出展者のためのプレゼンテーション方法セミナーなどを開催し、展示商談会に臨む事業者の支援を行う。

<具体的内容>

項 目	内 容
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販路拡大を目指す市内食料品製造業者</li> <li>・三陸けせん希望ストリート連絡協議会の登録事業者</li> <li>・経営分析実施対象者、景気動向調査対象事業者、記帳代行業者 等</li> </ul>
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部専門家を活用した少人数制による集団研修</li> <li>・必要に応じ分野別・業種別セミナーの開催</li> <li>・展示商談会への参加周知</li> </ul>
カリキュラムの例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ターゲットの市場分析手法</li> <li>・商談・プレゼンテーションの進め方</li> <li>・FCPシートの作成セミナー</li> <li>・食品表示のセミナー</li> <li>・衛生管理、HACCP対応セミナー</li> <li>・ふるさと納税返礼品活用対策セミナー</li> </ul>
周知方法 募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三陸けせん希望ストリート連絡協議会登録事業所への周知</li> <li>・広く小規模事業者を対象に、ダイレクトメールを事業所に送付</li> <li>・(DM送付時に作成した)チラシの配付</li> <li>・ホームページへの掲載</li> <li>・LINE公式アカウント・メールマガジン等SNSによる告知</li> <li>・地元新聞紙上への記事・広告掲載</li> <li>・巡回・窓口相談時の個別案内</li> <li>・関係機関(行政、金融機関、その他の支援機関)との連携紹介などにより、開催に向けた周知を行う。</li> </ul>
成果指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セミナー参加者目標(1回開催あたり):10社(名)</li> </ul>

②-a (B to B 型) 独自開催展示商談会出展支援事業:「気仙商談ミーティング」\*注5

三陸けせん希望ストリート連絡協議会が主催する商談会である。名称は「気仙商談ミーティング」といい、主に県内のバイヤーを招聘し、小規模事業者向けに実施する商談会である。なお、時期は毎年2月に開催している。

②-b (B to B 型) 外部主催の展示商談会出展支援事業:「伊達な商談会」\*注6、「いわて食の商談会」\*注7

支援が予定される展示商談会は、「伊達な商談会」と「いわて食の商談会」を想定。

出展希望者に対しては、出展までの事前準備支援として、FCPシートの作成やプレゼンテーションシート作成などの準備支援、また出展後にはバイヤーからフィードバックされた感想、意見を確認し、更なる商品力アップの支援を行う。

<具体的内容:②-a・②-b 共通>

項 目	内 容
支援対象 (個社支援)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販路拡大を目指す市内食料品製造業者</li> <li>・三陸けせん希望ストリート連絡協議会の登録事業者</li> </ul>
事前準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主催者への商談会の申し込み</li> <li>・ターゲット市場分析</li> <li>・商品選定、価格戦略、販促資料の準備依頼</li> <li>・FCPシート作成支援</li> </ul>
出展中のサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・陳列、接客、商談同席サポート</li> </ul>
事後フォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商談記録管理</li> <li>・受注対応</li> <li>・バイヤーからフィードバックされた意見等の取りまとめ</li> <li>・海外展開の検討</li> <li>・次回展示会戦略策定とPDCAサイクルの構築</li> <li>・主催団体への報告書作成</li> </ul>

【参考】

\*注3「三陸けせん希望ストリート連絡協議会」は、商工会議所等が主催する、商談会（震災対応商談会含む）、見本市、物産展等に出展参加し、地域資源を活用した「けせんブランド」の販路拡大と併せて東日本大震災後の販路を復旧することで、被災企業の「なりわい」の再生と経済振興に資することを目的に平成25年度に組織した。

\*注4「FCPシート」とは、正式名称を「FCP展示会・商談会シート」と呼び、食品関連事業者が展示会や商談会に参加する際、バイヤーに向けて自社商品の魅力を簡潔に伝えるための定型フォーマットである。食品流通分野における共通言語として機能し、商談の質を向上させる役割を果たしている。農水省が活用を推奨している。

\*注5「気仙商談ミーティング」は、岩手の商品を専門に取り扱うバイヤーを招聘し、複数の生産事業者と商談を行う個別商談会。大型の商談会においては、取扱ロットの大きさ、商談の経験不足、準備の負担など、小規模の生産事業者にとって参加のハードルが高く商談の成立にも繋がりにくいという傾向があった。本事業はその解決策として専門家・バイヤーとの情報交換会と個別商談会をセットにし、小規模事業者の成長と地元製品の販路拡大支援を目指して開催している。

\*注6「伊達な商談会」は、東北六県商工会議所連合会・仙台商工会議所が開催する事前予約型のマッチング商談会である。

震災後の失われた販路の回復、新たな販路の拡大を目的に平成25年度から実施。商工会議所ネットワークの活用、コーディネーターのきめ細やかなサポートのもと、一つのバイヤー企業が複数のサプライヤー企業と商談会を行う形式を採っており、令和6年度の参加バイヤー企業は約10社、サプライヤー企業は約200社（大船渡市内事業者はサプライヤーとして約10社が参加）であった。開催時期は通年実施。

\*注7「いわて食の商談会」は、県内の食品関連事業者の販路開拓と商品力の向上を目的に岩手県が主催し、盛岡市内で開催。例年、県内のサプライヤー約100社と、県内外からバイヤー約200社が参加。開催時期は毎年6月。

※ 現行では「伊達な商談会」と「いわて食の商談会」の出展支援のみを想定しているが、岩手県や、岩手県産株式会社、その他の外部団体が主催する商談会に関しては、開催情報を三陸けせん希望ストリート連絡協議会登録事業所等に周知するほか、出展希望があった際は、上記具体的内容の記載事項と同様の支援を行う。

③販路開拓等個社支援（産学官連携による新商品開発、地域ブランド力向上支援等）

市内の小規模事業者による、地域資源を活かした商品開発が手薄であることから、関係機関と連携し付加価値向上のための支援を行う。

販路の拡大を通じて売上向上対策を検討する小規模事業者に対しては、様々な支援メニューを提供しながら積極的な支援を行っていく。

その際は、個別企業に対する支援を中心に、時には外部専門家の知見も取り入れながら、伴走的な支援に取り組んでいく。

<具体的内容>

項 目	内 容
支援対象 (個社支援)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販路拡大を目指す市内小規模事業者</li> <li>・経営分析実施対象者、景気動向調査対象事業者、記帳代行事業者 等</li> <li>・*大船渡ビジネスプランコンテストへのエントリー事業者 等</li> </ul>
支援内容の例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全業種共通 DX支援全般、知財活用セミナー</li> <li>・建設業関連 公共工事受注減に伴う新分野進出支援、いわて建設企業経営革新認定のためのサポート</li> <li>・製造業関連 大学・試験研究機関等と連携した新商品開発支援等 賃金引き上げのための生産性向上支援</li> </ul>

<p>支援内容の例</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運輸業関連 ドライバー不足に対応するための生産性向上支援、荷主への価格転嫁対策支援</li> <li>・小売業関連 来店客数・客単価向上のための店舗運営支援</li> <li>・生活関連事業者関連 飲食店における新メニュー開発支援、衛生管理・品質認証取得の支援、キャッシュレス決済をはじめとしたDX化の推進支援</li> </ul>
<p>支援手法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相談者の支援ニーズに主に経営指導員が対応して行うほか、支援ニーズに対応した専門家を派遣する。</li> <li>・専門家派遣の際は、同席し支援手法を習得する（OJT）。</li> <li>・事前相談から事後フォローまで一貫して行う。</li> <li>・支援した事項の達成状況を定期的にチェックし、進捗に遅れがある場合は是正措置を講じる。</li> <li>・相談期間は概ね3年。専門家の派遣は年間5回までを目途とする。</li> </ul>
<p>主な支援ツール</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業者持続化補助金</li> <li>・小企業等経営改善資金</li> <li>*小規模事業者経営改善資金貸付は持続化補助金の入金までのつなぎの運転資金としての活用を支援する。</li> </ul>

## 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] 本計画に記載の事業の実施状況及び成果を検証するため「大船渡商工会議所経営発達支援事業評価委員会」を組織している。

[課題] 同委員会は、開催時期が不定期で、かつ、評価指標が定量化されていない面があった。また、評価の仕方が目標数値に対する達成度という形なので、形式的になりがちであり、事業内容に対する検証が少なく、計画実施方針や目標数値の妥当性の検証まで意見交換なされる状況になっていない。さらに、評価結果の公表は限定的で、地域事業者が常時閲覧できる仕組みが不十分である。

<参考：現在の評価委員会委員>

- 委員長：・大船渡商工会議所常議員・商業部会長  
 ・岩手県沿岸広域振興局経営企画部産業振興室長  
 ・大船渡市商工港湾部部长  
 ・岩手県信用保証協会大船渡支所長  
 ・大船渡商工会議所商工調停士・税理士  
 ・外部専門家・中小企業診断士

そこで、課題の解決に向けては、次の展開が考えられる。

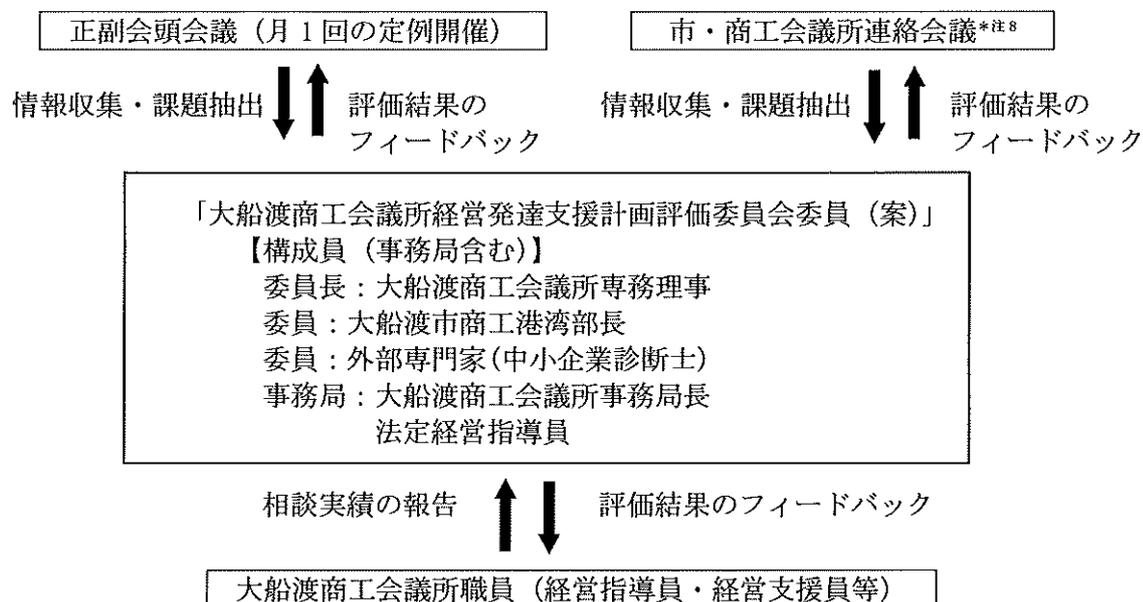
まず、K P I、成果指標を用いた定量評価の仕組みを構築する必要があり、今まで不定期開催だったものを、最低年1回の定期開催にしていく必要がある。

令和7年度は、当所の役員改選もあったことから、この機会に評価委員の見直しも行う。選定に当たっては、機動性を重視し、形式的な会議から検証の実効性を担保するものへと変更し、評価委員会の持ち方の見直しも行っていく。

#### (2) 事業内容

項 目	内 容
評価委員会での検討項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定量的把握（本計画の数値目標の進捗状況の確認） セミナー開催回数・参加者数、事業計画策定件数、販路開拓支援件数、フォローアップ実施件数など</li> <li>・数値目標達成のための課題協議</li> </ul>
評価手法 (評価委員会の設置)	<p>本計画の実施に当たり、「大船渡商工会議所経営発達支援計画評価委員会」を設置し、計画の進捗状況を確認するほか、毎年度1回以上の総合評価を行う。</p> <p>評価に当たっては、単に進捗状況を評価するだけでなく、支援計画の実施方針の妥当性、目標のあり方等についての協議検討する場とする。</p> <p>評価委員会委員の素案は次ページスキーム図のとおり。</p>
評価・見直しの頻度 (評価委員会の開催頻度等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年1回の定期開催を行う（毎年5月）</li> <li>・必要に応じて臨時評価委員会を開催し、地域の産業ビジョンにおける重要課題（DX推進、販路開拓、知財活用等）を議論する。</li> </ul>
結果の公表方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価結果はホームページ、会報に掲載し地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保する。</li> </ul>

<参考：評価委員会運営のスキーム図>



\*注8 市・商工会議所連絡会議とは、震災からの経済復興に向け現状に即した支援に努めるため、市と商工会議所間の連携強化・情報共有を図ることを目的とし、平成27年4月に設置した、実務担当者レベルでの連絡会議。現在も定期的に開催し、市内経済の状況や市内企業の経営状況、新規開業状況等について情報共有を図っている。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること 《※目標③関連》

### (1) 現状と課題

[現状] 当所では、職員の資質の向上を目的に、可能な限り、外部研修に職員を派遣しスキルの向上をはかってきた。

[課題] 経営指導員等の多くは指導経験年数が20年以上のキャリアを持っているが、支援スキルには今もなおばらつきがあり、支援ノウハウも属人的なものとなっている。

また、今後は、経営指導員等の世代交代期を迎えることから、一般職員も含めた体系的な能力向上策も必要となっている。

さらに、最近では、相談者の支援ニーズが多様化・高度化しており、特にDX対応や課題設定力など新たな支援領域への知識習得が遅れている。

このため、課題の解決に向けて、次のような展開が考えられる。

- ・Off-JT (職場外研修) については、引き続き計画的・継続的に職員の派遣を行い、特に経営指導員と一般職員双方の支援スキル向上を図っていく。
- ・OJT (実地研修) については、指導経験が豊富な経営指導員等が、経験が浅い職員と一緒に小規模事業者の課題解決に当たっていく。その際は、小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を行い、経営リテラシー向上と自律的課題設定力の醸成に寄与する研修体系が必要となる。このことは、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機付け」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指す経営力再構築伴走支援の支援手法と合致するため、重点的に取り組むものとする。

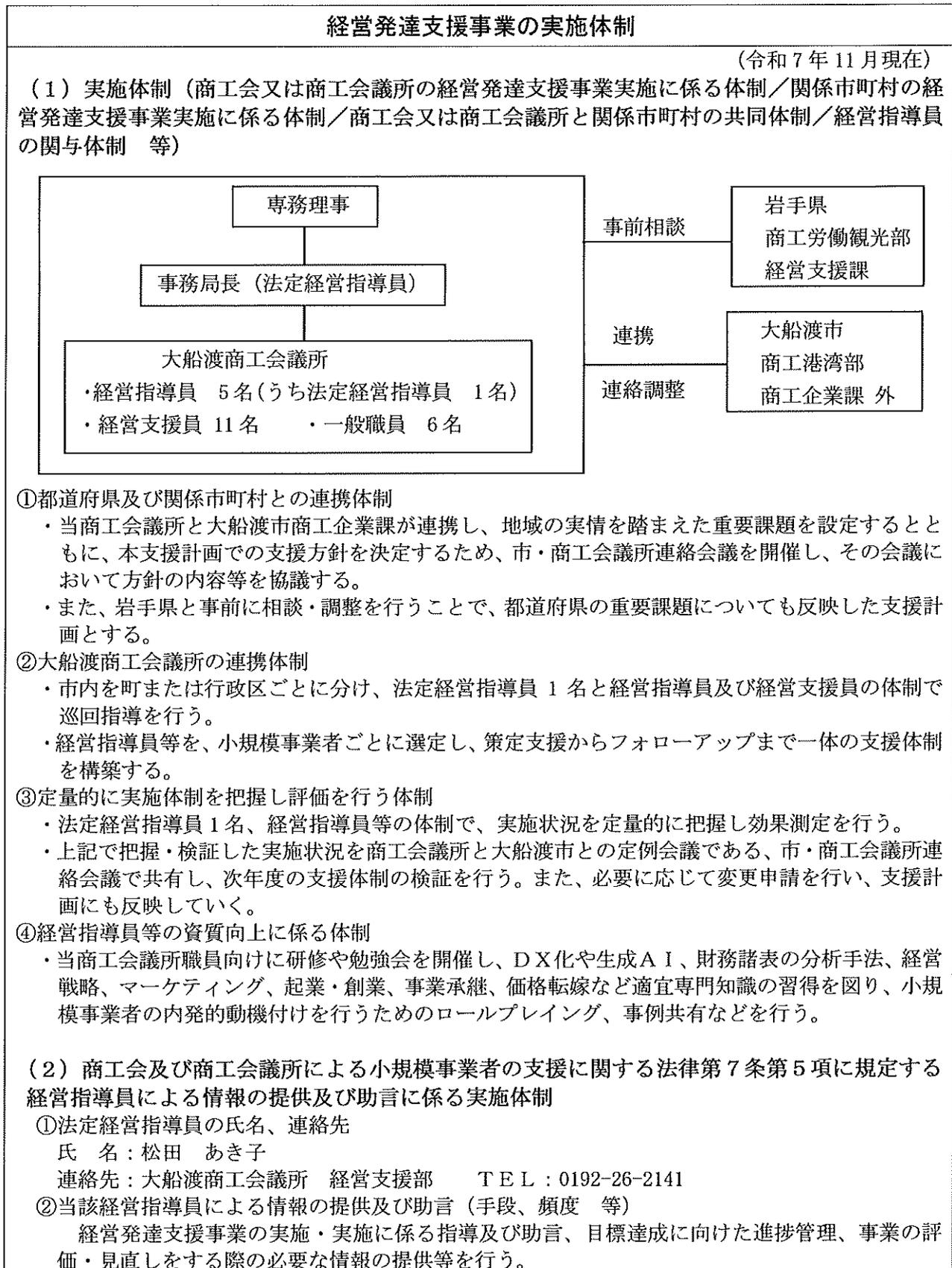
(2) 事業内容

目的 経営指導員と一般職員との支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有とOJTを通じて組織力を強化する。さらに、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上に寄与できるよう支援能力の向上を組織的に図っていく。

<具体的内容>

項 目	内 容
<p>Off-JTによる資質向上 (外部研修の計画的活用) ※外部の連絡会議も含む</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東北経済産業局が実施する研修への参加 (オンライン研修含む)</li> <li>・岩手県が実施する研修への参加 例) いわて中小企業事業継続支援センター会議等 (オンライン研修含む)</li> <li>・中小企業大学校(中小機構)が実施する研修への参加 例) 基礎研修、専門研修等(オンライン研修含む)</li> <li>・日本商工会議所が実施する研修への参加 例) 全国指導員研修・直面問題会議、テーマ別(資金繰り、事業承継等)研修(オンライン研修含む)</li> <li>・東北六県商工会議所連合会が実施する研修への参加 例) 同連合会中小企業相談所長会議等 (オンライン研修含む)</li> <li>・岩手県商工会議所連合会が実施する研修への参加 例) 経営指導員研修、経営支援員研修、指導課長会議、 その他研修会、岩手県事業承継ネットワーク会議</li> <li>・その他の団体が実施する研修への参加 例) 日本政策金融公庫一関支店主催：小規模事業者経営改善 資金貸付推薦団体連絡協議会</li> </ul> <p>*上記の研修は経営指導員等が対象のものが多いが、研修内容を見極めながら、一般職員も計画的に派遣し、支援能力習得の機会を作っていく。</p>
<p>OJTによる資質向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営計画策定支援に当たって、県内の中小企業診断士を招聘しワークショップ型の職員研修を実施する。</li> <li>・職員1人当たり1社の伴走支援小規模事業者を選定し、年間を通じ継続的な支援を行う。</li> <li>・上記伴走支援の際は、経験豊富な指導員と経験が浅い指導員、また、その他の場合でも構わないが、チームを組んでの実践型OJTを実施する。</li> <li>・外部専門家の派遣事業の際は、支援の現場に同席し、同専門家の支援手法を実地にて習得する機会を設ける。</li> <li>・成功事例を共有し「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を現場で実践する。</li> </ul>
<p>支援ノウハウを共有する 仕組みの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事例は職員間で課題設定、解決プロセスを記録・共有し、資質向上のためのPDCAサイクルを構築する。</li> <li>・失敗事例は、その原因を検証し、次につなげるための課題について共有する。</li> </ul>
<p>経営リテラシー向上への寄与</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修やOJTを通じ、小規模事業者の経営の自走化に向けたプロセスを支援する。</li> </ul>

(別表 2) 経営発達支援事業の実施体制



③広域指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・松田あき子は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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

●〒022-0003 岩手県大船渡市盛町字中道下 2-25  
大船渡商工会議所 経営支援部  
TEL : 0192-26-2141 / FAX : 0192-27-1010  
E-mail [ofunato@chive.ocn.ne.jp](mailto:ofunato@chive.ocn.ne.jp)

②関係市町村

●〒022-8501 岩手県大船渡市盛町字津野沢 15  
大船渡市商工港湾部 商工企業課  
TEL : 0192-27-3111 / FAX : 0192-26-4477  
E-mail [ofu\\_syoko@city.ofunato.iwate.jp](mailto:ofu_syoko@city.ofunato.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	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
I. 経営発達支援計画の内容	3,550	3,550	3,550	3,550	3,550
3. 地域の経済動向調査に関すること	(1,240)	(1,240)	(1,240)	(1,240)	(1,240)
①景況感調査	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180
②L O B O調査	10	10	10	10	10
③地域産業動向分析	50	50	50	50	50
4. 需要動向調査に関すること	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)
①展示商談会における参加事業者へのアンケート調査	30	30	30	30	30
②展示商談会における参加事業者と 参加商社による 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	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
①経営分析セミナー	250	250	250	250	250
②③個別相談会等	150	150	150	150	150
6. 事業計画策定支援に関すること	(1,300)	(1,300)	(1,300)	(1,300)	(1,300)
①事業計画策定セミナー	250	250	250	250	250
②D X関連セミナー	300	300	300	300	300
③事業承継・創業支援セミナー	200	200	200	200	200
④小売業・生活関連事業者向け 経営改善セミナー	50	50	50	50	50
⑤個別相談会等	500	500	500	500	500
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	(550)	(550)	(550)	(550)	(550)
①販路開拓セミナー	250	250	250	250	250
②独自開催展示商談会	150	150	150	150	150
③外部主催展示・商談会	150	150	150	150	150
II. 経営発達支援事業の円滑な実施に 向けた支援力向上に関する取組	650	650	650	650	650
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	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
評価委員会	50	50	50	50	50
10. 経営指導員等の資質の向上に関すること	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
経営指導員等の支援力向上等	600	600	600	600	600

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、各種事業収入、国補助金、岩手県補助金、大船渡市補助金、 日本商工会議所補助金、事業受託金 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