

経営発達支援計画の概要

実施者名	盛岡商工会議所（法人番号 8400005000831） 盛岡市（地方公共団体コード 032018）
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> <ul style="list-style-type: none"> <li>①域内/域外需要の効果的な取り込みに向けた販路開拓</li> <li>②観光サービス・地場産品の高付加価値化</li> <li>③生産性向上に向けたDXおよび省力化支援</li> <li>④ビジネスモデルの創出や転換に向けた創業・事業承継支援</li> </ul>
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.地域の経済動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>①盛岡市内企業景況調査の実施</li> <li>②盛岡市内産業構造分析の実施</li> </ul> </li> <li>4.需要動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>①盛岡市内消費者動向調査の実施</li> </ul> </li> <li>5.経営状況の分析に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>①経営分析セミナーの実施</li> <li>②IT/DXセミナーの実施</li> <li>③経営指導員による経営分析の実施</li> <li>④事業承継相談会を通じた経営分析の実施</li> </ul> </li> <li>6.事業計画策定支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>①事業計画策定支援セミナーの実施</li> <li>②創業セミナーの実施</li> <li>③経営指導員による事業計画策定支援の実施</li> <li>④事業承継相談会を通じた事業計画策定支援の実施</li> </ul> </li> <li>7.事業計画策定後の実行支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>①経営指導員によるフォローアップの実施</li> </ul> </li> <li>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"> <li>①販路開拓セミナーの実施</li> </ul> </li> </ul>
連絡先	<p>盛岡商工会議所 企業支援部 〒020-8507 岩手県盛岡市清水町14-12 TEL：019-624-5880 FAX：019-654-1588 E-mail:daihyo@ccimorioka.or.jp</p> <p>盛岡市 商工労働部 経済企画課 〒020-8531 岩手県盛岡市若園町2-18 盛岡市役所若園町分庁舎2階 TEL：019-613-8389 E-mail: keizai@city.morioka.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) 地域の現状及び課題－①現状

ア. 盛岡市の沿革及び立地

盛岡市は岩手県の県庁所在地として県中央部に位置し、人口は277,768人(R7.10.1時点)を数える。新幹線/高速道路の通過地点であり、新幹線は首都圏から2時間強でアクセスが可能となっている。また、青森/秋田/岩手県沿岸地域へと繋がるハブ機能を担っており、北東北3県の交通の結節点として位置付けられている。

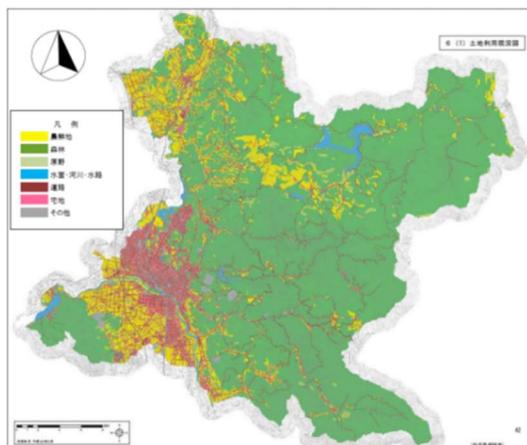
市内の土地利用に関する分布は、森林/原野が盛岡市の東部を中心に土地の70%強を占め、西南部に宅地や商業地域が存在し、官公庁や中心市街地も同地域に位置する。市内北部は玉山地区が存在し、農耕地や宅地が多く存在する。

【盛岡市の位置】



(出典)『盛岡の都市計画』(都市計画課) から引用

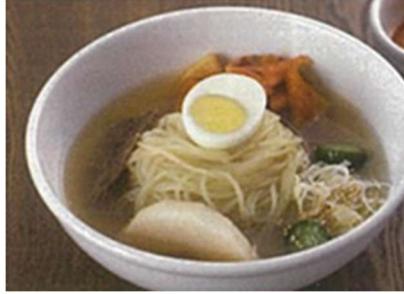
【盛岡市\_土地利用現況図】



(出典)『国土利用計画盛岡市計画』(平成22年2月) から引用

イ. 特産品/観光資源について

盛岡市の特産品として、「盛岡冷麺」「盛岡じゃじゃ麺」「わんこそば」があり、「盛岡3大麺」として独自の食文化が形成されている。

盛岡冷麺	盛岡じゃじゃ麺	わんこそば
		

観光資源は、盛岡城跡公園(岩手公園)や岩手銀行赤レンガ館のような歴史的建造物のほか、紺屋町・鉾屋町に見られる古くからの町家や景観が挙げられ、盛岡市でも「歩いて楽しむまち」のコンセプトの下、観光客のまち巡りを推進している。2023年にニューヨークタイムズ紙において「2023年に行くべき52か所」に選出されたことを受け、インバウンドの増加が見られる。

盛岡城跡公園	岩手銀行赤レンガ館	中津川沿いの景観(紺屋町)
		

工業製品については、藩政時代から続く伝統的な技法を用いた南部鉄器が代表格であるが、その他南部古代型染、裂き織などがあげられる。

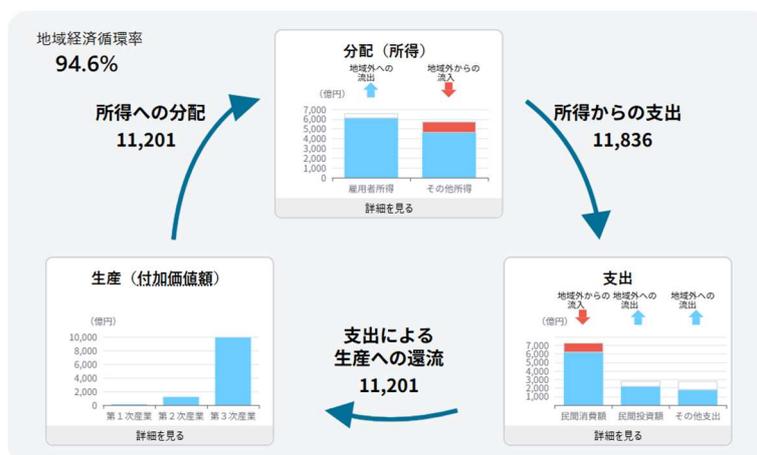
南部鉄器	南部古代型染め	裂き織
		

### ウ. 経済活動の状況

経済活動について、地域経済循環システム「RESAS」の分析によると、盛岡市は岩手県の県庁所在地であることから、同県の他地域と比較し地域経済循環率は94.6%と一定の水準を保っている。

所得の分配として11,201億円、所得からの支出では11,836億円がそれぞれ発生しており、地域外から635億円の所得の流入が見られるが、支出面は、民間消費において地域外から1,127億円の流入が発生している一方、民間投資では▲698億円、その他支出においては▲1,064億円の流出が発生しており、地域の付加価値への還元が不足している。

このことは、他地域からの所得を地域内での十分な投資に回すことが出来ておらず、付加価値額の増加および生産活動の促進を妨げる要因となっていることを示唆している。



(出典) 内閣府：地域経済分析システム\_RESAS

### エ. 盛岡市の人口推移/転出入の状況

内閣府等が提供するRESAS(地域経済分析システム)を用い、盛岡市の人口推移を調査すると、2020年時点(実績値)の総人口289,731人から15年後の2035年時点(推定値)は262,205人と▲27,526人の人口減が見込まれている。

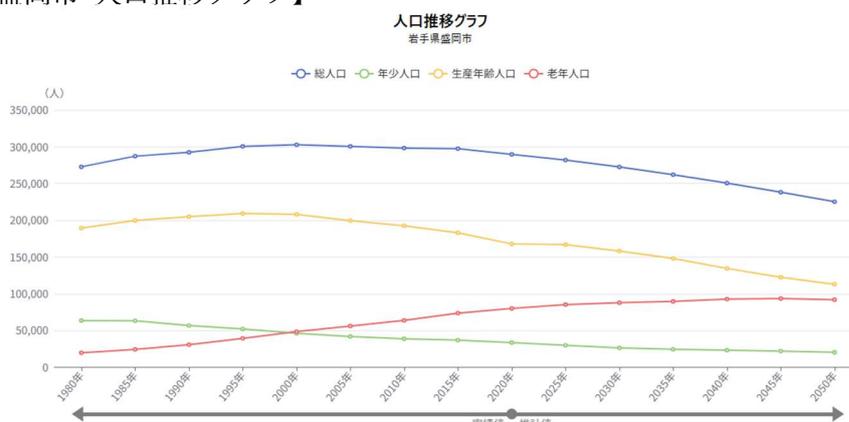
また、人口三区分別の変化予測を確認すると、年少人口(～14歳)/生産年齢人口(15～64歳)が減少する一方、老年人口(65歳以上)は増加する推計となっている。2035年以降の長期的推計においてもその傾向は変わらず、総人口に占める老年人口の割合増加が予測されている。

#### 【盛岡市の人口推移】

	2020年(実績)	2035年(推定)	増減(※)	増減率(※)	(参考)2050年
総人口	289,731	262,205	▲27,526	▲9.5%	225,333
年少人口	33,602	24,423	▲9,179	▲27.3%	20,358
生産年齢人口	167,894	148,084	▲19,810	▲11.8%	113,000
老年人口	80,035	89,698	9,663	12.1%	91,975

(出典) 内閣府：地域経済分析システム\_RESAS から作成  
※いずれも2020年⇔2035年の値を比較

【盛岡市 人口推移グラフ】



(出典) 内閣府：地域経済分析システム\_RESAS

また、盛岡市の転出入の増減を年代別で調べると、15-24歳の年代が最も転入しており、25-39歳までの年代が最も転出している調査結果となっている。

前者は進学等で盛岡市に転入してくるものであり、後者は学校卒業後の就職等で市外へ転出していることによるものと思われる。

このことから、市内企業の人材の確保は難しくなっていること、また今後さらに厳しくなることが伺える。

【盛岡市\_年齢区分別\_転出入の状況】

区分	転入(a)	転出(b)	差分(a)-(b)
総数	35,305	34,878	427
15-19歳	3,091	1,858	1,233
20-24歳	5,664	5,149	515
85-89歳	472	261	211
70-74歳	495	357	138
80-84歳	382	249	133
75-79歳	346	223	123
90-94歳	308	190	118
10-14歳	1,037	953	84
65-69歳	580	541	39
45-49歳	2,305	2,271	34
95歳以上	98	67	31
40-44歳	2,643	2,625	18
年齢不詳	2	1	1
60-64歳	884	960	-76
50-54歳	1,832	1,910	-78
5-9歳	1,726	1,876	-150
55-59歳	1,337	1,487	-150
0-4歳	1,145	1,363	-218
35-39歳	3,021	3,263	-242
30-34歳	3,592	3,935	-343
25-29歳	4,345	5,339	-994

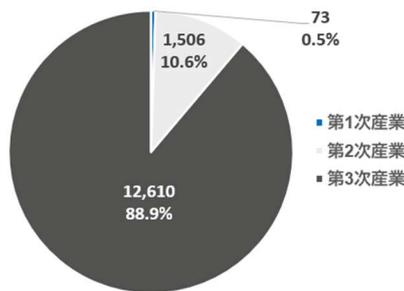
出典：盛岡の人口(令和2年国勢調査結果報告)から抜粋し作成

オ. 盛岡市の産業構造

盛岡市の産業別比率(事業所数)を令和3年度経済センサス活動調査から分析すると、第3次産業が市全体の90%弱を占める商業都市である。

第2次産業は10%強の割合であるが、建設業が占める割合が多い。製造業は工業用地の狭さ等、地理的な問題からその割合は少ないほか、工業用製品における川上産業(原材料)/川中産業(加工・組立)に位置する企業は多くない。

【盛岡市\_各産業別の区分】



※1 産業3部門に含まれる産業大分類は下記の通り

第1次産業:「農業」,「林業」,「漁業」

第2次産業:「鉱業」,「建設業」,「製造業」

第3次産業:前記及び「分類不能の産業」以外の産業

※2 総数 14,467 事業所から民営事業所のみを抽出

出典:令和3年度経済センサス - 活動調査より作成

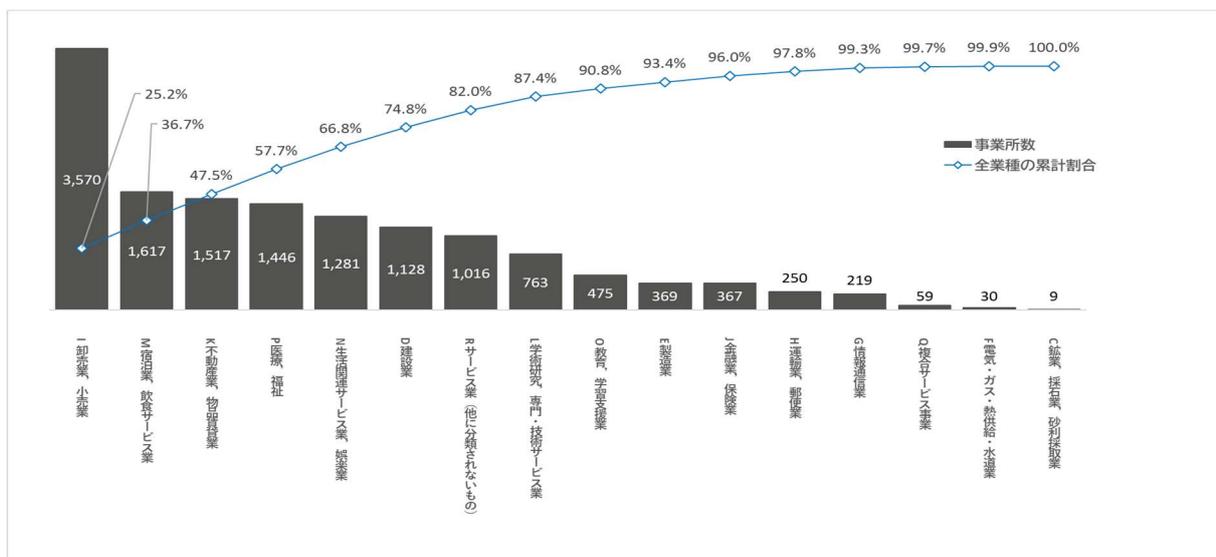
各産業を業種別に分類すると、卸売/小売業が3,570事業所存在し、全体の25.2%を占める。

以降、宿泊業/飲食サービス業(1,617事業所)、不動産業/物品賃貸業(1,517事業所)、医療/福祉業(1,446事業所)、生活関連サービス業/娯楽業(1,281事業所)と続いている。

第3次産業に分類されるサービス業の中でも、労働集約型のサービス業が上位を占めており、知識集約型(専門・技術サービス業)/資本集約型(金融・運輸・インフラ関連)/技術集約型(情報通信・ITサービス等)が占める割合は低い。

第2次産業について、建設業は葺・塗装・塗装・解体等のように工事種別ごとの事業者が多く存在している。製造業は主に地元名物である盛岡冷麺/盛岡じゃじゃ麺等の食品製造業、地場の製パン業、その他として印刷業が構成しており、前述の通り工業用製品における川上産業(原材料)/川中産業(加工・組立)に位置する企業は多くない。

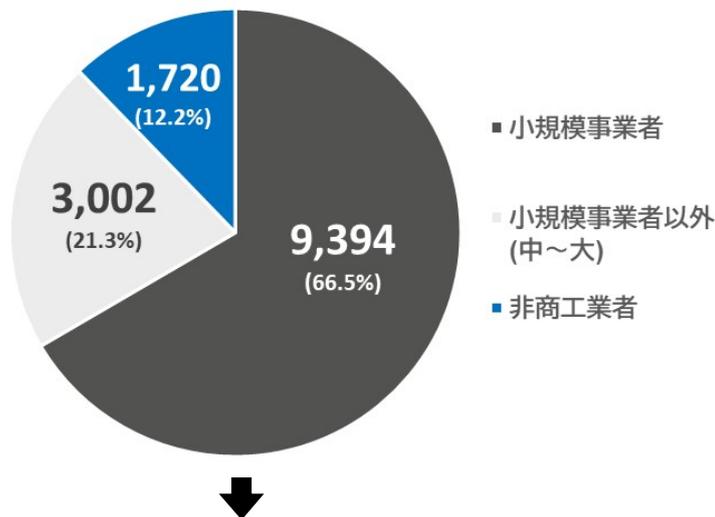
【盛岡市\_産業分類別事業所数】 (第1次産業を除く)



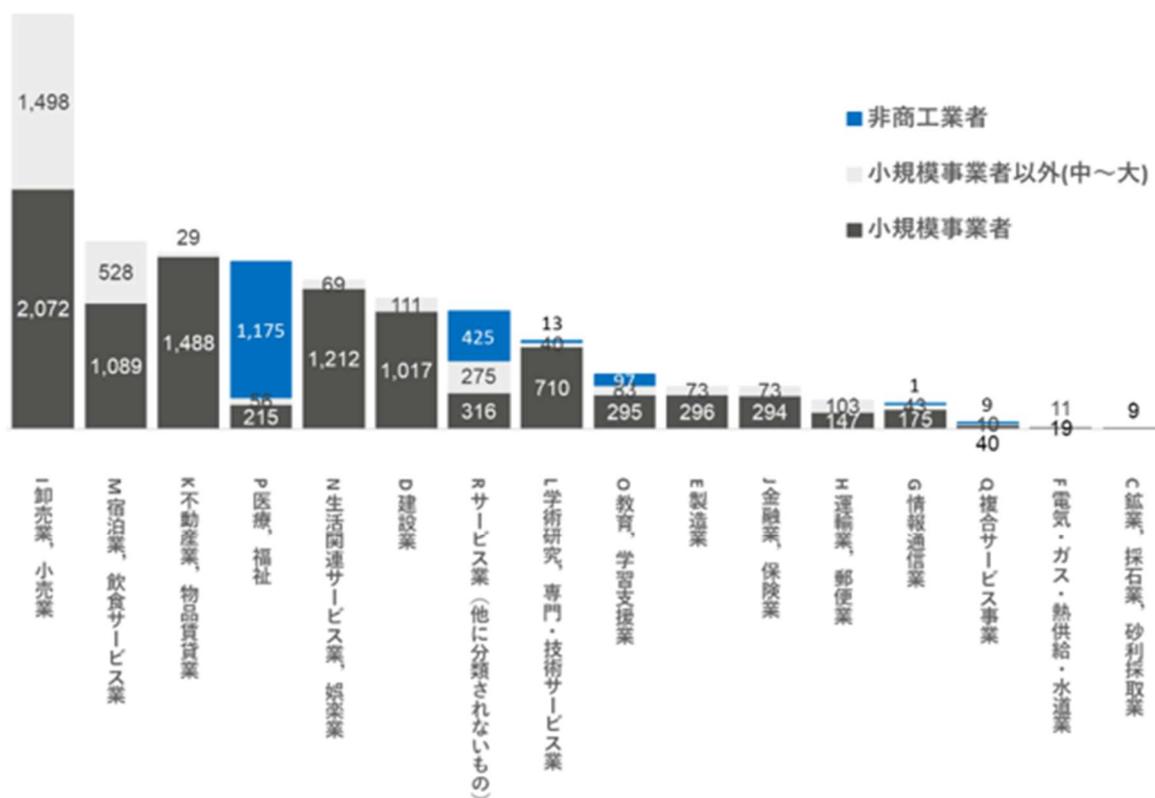
出典:令和3年度経済センサス - 活動調査より作成

また、各業種における事業所規模の割合を見ると、全産業における小規模事業者の割合が66.5%と全体の3分の2を占める。

【盛岡市\_全産業\_事業所規模の内訳】（第1次産業を除く）



【盛岡市 産業分類別 事業所規模の内訳】

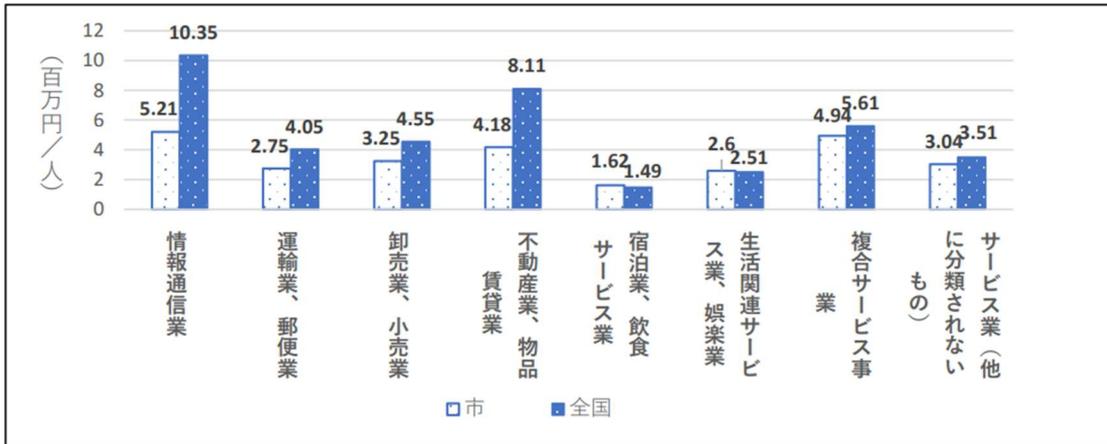


出典：令和3年度経済センサス - 活動調査より作成

その他、盛岡市の主要な第3次産業における労働生産性について「盛岡市商業振興ビジョン」で確認すると、全国の一人当たり付加価値額(労働生産性)の比較では多くの産業で全国平均を下回っている。商業・サービス業の労働生産性向上は全国的な課題となっている中、盛岡市の事業者における労働生産性は、全国平均よりもさらに低くなっている。

【盛岡市と全国の一人当たり付加価値額(労働生産性)の比較】

(※付加価値額=売上高-費用総額+給与総額+租税公課)



出典：盛岡市商業振興ビジョン（令和6年3月改定）

カ. 盛岡市の各業種における景況感

盛岡市の景況感を示す統計データが存在しないため、岩手県内の景況感を参考にその動向を確認する。

現状における業況判断として、いわぎんリサーチ&コンサルティングが四半期毎に実施している「岩手県内企業景況調査(2025年7月)」によると、現状の業況を良いと回答した県内企業のポイントは▲20.4ポイントであり改善傾向にあるが、過去から現在までの情勢を見ると、状況は一進一退であり、引き続き状況を注視する必要がある。

足元の先行きの見通しについては全ての業種で厳しい予測をしている。収益面で改善の傾向が見られる一方、物価や人件費の大幅な上昇によるコストの増加や人手不足感の悪化が先行き不透明感に作用しているものと推察できる。

【岩手県内 業況判断 BSI】

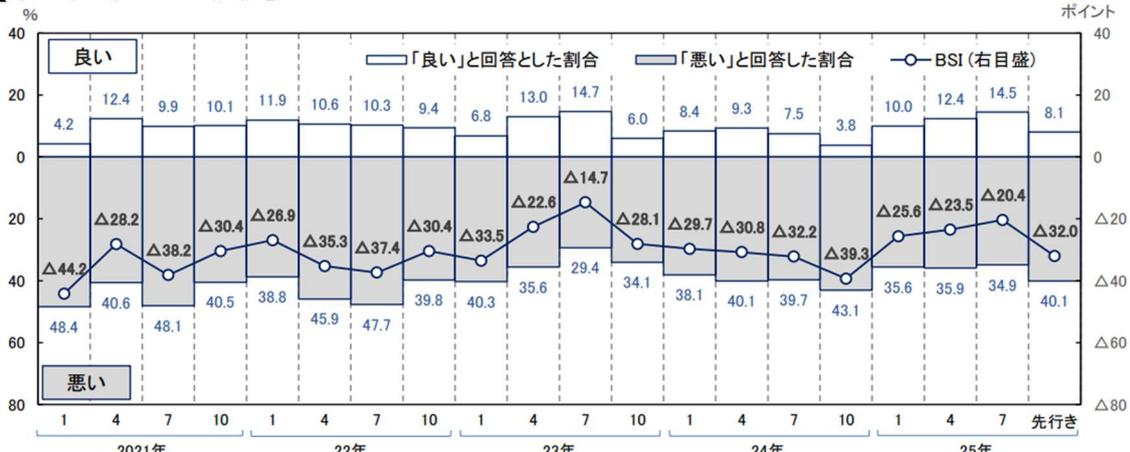
(「良い」-「悪い」・ポイント)

調査年月 産業(業種)	現 状 判 断		先行き
	2025年 4月調査	(先行き) 25年 7月調査	今後 3カ月間
全 産 業	▲23.5	(△32.7)	▲32.0 ■
製 造 業	▲29.2	(△27.1)	▲32.2 ■
非 製 造 業	▲21.0	(△35.2)	▲31.8 ■
建設業	△28.0	(△40.0)	△46.2 ■
卸・小売業	△29.6	(△38.8)	△31.8 ■
運輸・サービス業	3.8	(△23.1)	△16.7 ■

「□」はBSIの上昇、「■」は低下、「-」は横ばいを示す(以下同)

出典：いわぎんリサーチ&コンサルティング「岩手県内企業景況調査 -2025年7月調査-」

【業況判断 BSI の推移】



出典：いわぎんりサーチ&コンサルティング「岩手県内企業景況調査 -2025年7月調査-」

また、現在続くエネルギー価格・物価高騰の具体的な影響は全業種共通に渡っている。

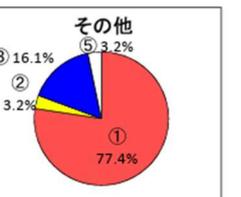
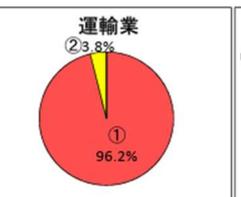
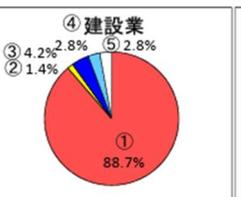
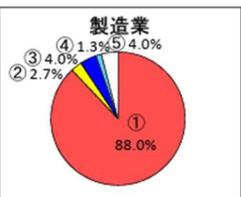
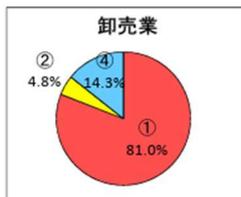
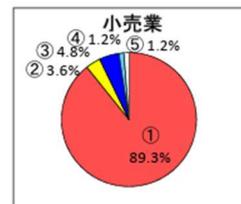
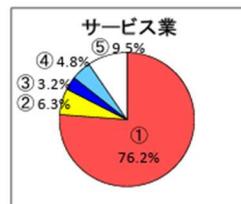
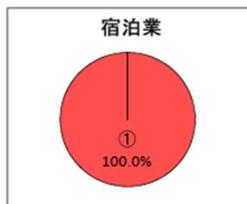
岩手県および岩手県内各地の商工会/商工会議所が定期的実施している「エネルギー価格・物価高騰に伴う事業者の影響調査(令和7年8月分)」によると、物価高等が経営に影響を及ぼしていると回答した事業所が87.2%を占めている。

経営への影響を業種別に見ると、宿泊業、飲食業、運輸業といった生活密着型やサービス提供型の業種において、継続した影響を受けている割合が高いことが分かる。

【業種別 エネルギー価格/物価高騰等による経営への影響について】

項目	飲食業	宿泊業	サービス業	小売業	卸売業	製造業	建設業	運輸業	その他	合計
①影響が継続している	36	27	48	75	17	66	63	25	24	381
②影響はあったが収束した	2	0	4	3	1	2	1	1	1	15
③今後、影響がでる可能性がある	0	0	2	4	0	3	3	0	5	17
④分からない	1	0	3	1	3	1	2	0	0	11
⑤影響はない	0	0	6	1	0	3	2	0	1	13
合計	39	27	63	84	21	75	71	26	31	437

■①影響が継続している ■②影響はあったが収束した ■③今後、影響がでる可能性がある ■④分からない □⑤影響はない



出典：岩手県商工労働観光部経営支援課「エネルギー価格・物価高騰に伴う事業者の影響調査(令和7年8月分)」

#### キ. その他の外部環境について

盛岡市は、2023年にニューヨークタイムズ紙において「2023年に行くべき52か所」として、ロンドンに次ぐ2番目に選出されたことを受け、インバウンドが増加している。

国内全体のインバウンド増加や首都圏からのアクセスの良さ等もあり、特に欧米からの観光客が増加傾向にある。新型コロナウイルス感染症以降の国内インバウンド増加と同様、盛岡市も今後継続した観光客の増加が見込まれる。

#### 【盛岡市\_外国人観光客宿泊数の内訳比較】

区分	R1	割合	R5	割合
アジア	53,749	82.0%	50,037	76.9%
北米	3,206	4.9%	5,239	8.0%
欧州	3,315	5.1%	5,646	8.7%
その他	5,297	8.1%	4,160	6.4%
合計	65,567	100.0%	65,082	100.0%

出典：盛岡市観光統計から作成

#### (1) 地域の現状及び課題－②課題

これまで記載した事実等から得られる示唆および課題を以下の通り整理する。

#### ア 域外需要獲得と経済規模の維持・拡大

盛岡市は、今後本格的な人口減少と少子高齢化の進行に直面しており、消費市場の規模縮小が懸念される。特に、経済活動を支える生産年齢人口の減少(R2：167,894人→R17：148,084人)やインターネットでの商取引拡大等の競争激化が、消費の流出を更に加速させるおそれがある。

そのため、NYタイムズ効果から継続する観光客の需要増加、eコマース等を活用し、域外需要の確保を図る取組が不可欠となる。

#### イ 産業構造および付加価値サービスの高度化

小規模事業者は一般的に経営資源に乏しく、経済環境の変化や自然災害に対して脆弱であり、市場の変化や外部環境への順応において厳しい状況に置かれる。

盛岡市における商業・サービス業をはじめとする第3次産業比率の高さ/小規模事業者が多くを占める事実は前述の内容に合致するものであり、他の自治体と比較し、エネルギーコストや人件費の高騰など外部環境の変化に対し影響を受けやすく、深刻化しやすいことを示唆している。

その対応に向けて、提供する商品やサービスの付加価値額増加やビジネスモデル構造の変革を推進する必要がある。

#### ウ 地域産業の新陳代謝に向けた創業、事業承継の促進

盛岡市は業種分類の中でも、小売業、宿泊・飲食サービス業、生活関連サービス業など全業種の中で廃業率の割合が高い業種が多く存在する。

強靱な地域経済を実現するためには、廃業リスクの高い産業構造を踏まえ、創業と事業承継を通じて地域の新陳代謝と事業資源を次世代へ繋ぐ仕組みづくりが不可欠である。地域の特性に応じた支援策を展開し、持続可能な産業基盤の構築を目指す。

#### エ 労働生産性の抜本的向上

また、労働集約型のサービスが産業構造の多くを占める盛岡市において、前述の生産年齢人口減少や若年層の転出超過の進展により、事業活動に必要な人的資源の確保が更に難しくなり、企業の存続自体に大きな影響を及ぼすことが懸念される。

人的資源に対する依存度の高さを改善するために、業務効率化を軸とした生産性向上を促進する取組が必要である。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①地域内における10年先を見据えた長期的な振興のあり方

域内の経済規模がシュリンクしていく中で、地域循環型経済のサイクルを強固なものにする一方、盛岡市が独自に有する強み(食文化/観光資源/アクセス容易性/インバウンドの増加)を踏まえ、消費活動の獲得に向けた地元企業の更なる経営力強化が必要であると考えられる。

特に産業構造上、占有割合が多い第3次産業の持続的な発展に繋がる取組を実施する。更に小規模事業者が多く、労働集約型の産業が多い盛岡市の地域特性を踏まえ、以下の内容を中長期的な施策と位置付け、振興を図る。

#### ア 域内/域外需要の効果的な取り込みに向けた販路開拓

##### ○10年後における地域のあるべき姿

経済規模の縮小に歯止めをかけるべく、オンライン/オフライン両面において安定した販路が構築されている状態。需要の増加により、消費/設備投資/所得分配の各区分が全て拡大し、経済の好循環が確立されている状態。

理由：分配/支出/生産の持続的な地域経済循環を高い水準で維持するためには、外需の取込みが必要であり、その実現に向けては、それぞれの業種/業態に合わせた販路の最適化および販売ノウハウの蓄積を推進する必要があるため。

#### イ 観光サービス・地場産品の高付加価値化

##### ○10年後における地域のあるべき姿

盛岡地域の特色を生かした独自性の高い特産品等が域内/域外を問わず、高い付加価値を維持し、広く流通している状態。観光サービスにおいては体験型の商品を軸とし、新たな先進技術を融合した当地でしか味わえないコンテンツの提供が行われ、来訪者および消費単価が増加している状態。

理由：盛岡独自の文化や技法等を用いた産品を広く流通させることで、消費者に対する盛岡地域への愛着や関係性を構築し、個々の企業における売上高の増加を実現するとともに、体験型/着地型のコンテンツを提供することで来訪の動機づけを促し、地域のファン獲得および顧客生涯価値(LTV)の向上を図るため。

#### ウ 生産性向上に向けたDXおよび省力化支援

##### ○10年後における地域のあるべき姿

IT ツールや汎用的機械の導入により、企業の業務プロセス自動化や標準化が進展し、生産年齢人口減少に伴う人材難や業務効率低下を乗り越え、高い生産性を維持している状態。

理由：盛岡市内は労働集約型のサービス業が多数を占める事から、労働人口減少を見据え、個々の業務における省力化を早急に推進する必要がある。その上で、業務効率化を図りつつ品質(Quality)/費用(Cost)/納期(Delivery)を改善する事で持続可能な高い生産性を構築するため。

エ ビジネスモデルの創出や転換に向けた創業・事業承継支援

○10年後における地域のあるべき姿

創業を通じた新たなビジネスの創出や事業承継を契機とした後継者によるビジネスモデルの転換等により、他地域にはない優れたビジネスモデルや業態のサービスが生み出され、魅力的な産業に溢れる地域であると他者から認識される状態。

理由：新たな視点に基づくビジネスモデルの創出には、経営者自身の能力向上/事業計画策定や資金調達等、下支えとなる経営支援の充実/経営者同士が業種や世代を超えて深く連携するイノベーションの創出体制の整備が必要であるため。

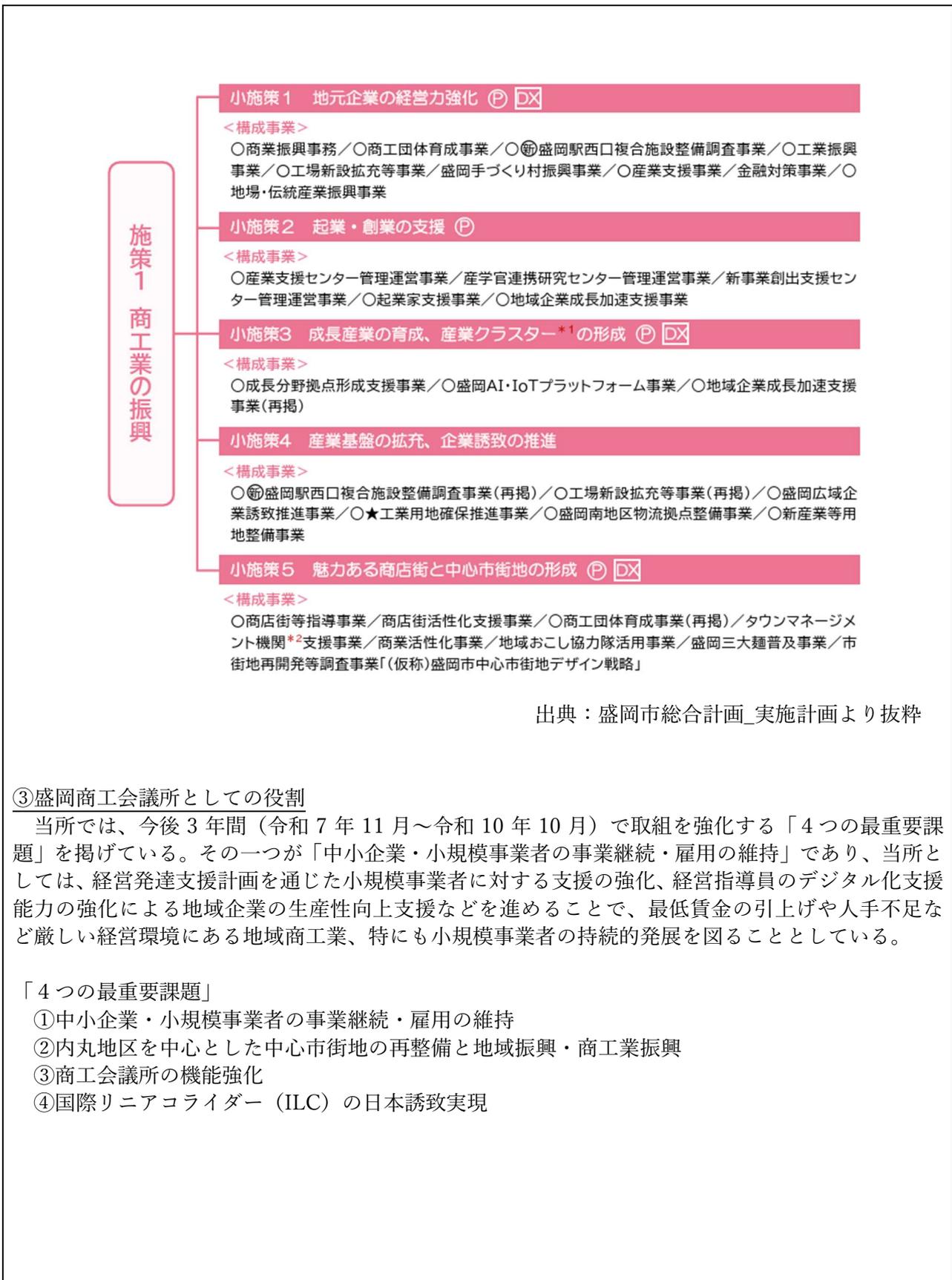
②盛岡市経済施策との連動性/整合性

盛岡市総合計画によると、商工業に係る10年後になりたい姿として「強い産業基盤が地域経済をけん引するまち」としており、以下の主要項目を掲げている。

「地元企業の経営力強化」「起業/創業の支援」「成長産業の育成/産業クラスターの形成」における現状と課題、取組の方向性は、当所が認識している市内小規模事業者が抱える課題と整合し、取組の方向性も当経営発達支援計画で予定している各種事業とも連動しており、盛岡市と当所で連携した支援が可能と思われる。

項目	現状と課題	取組の方向性
地元企業の経営力強化	中小企業の労働生産性は、多くの業種で全国平均を下回っており、経営力を強化する必要がある。	産業・分野横断的な支援策の充実/地元企業の労働生産性向上に向けた環境整備に取り組む。
起業/創業の支援	地域経済の担い手となる起業家等の育成に取り組んでいるが、施設やセミナーの利用状況に偏りがあり、支援体制が不十分。	起業・創業のためのニーズ把握、支援メニューの充実による気運醸成と創業しやすい環境整備に取り組む。
成長産業の育成/産業クラスターの形成	社会課題の解決や地域産業の高付加価値化を推進する必要があるが、独創的な研究開発と事業化によるイノベーション創出が少ない。	IT活用による先進的取組の支援、異業種間ネットワークの促進、ヘルステッククラスター形成等により産業の高度化・高付加価値化を図る。
産業基盤の拡充/企業誘致の推進	人口減少の中、域内市場産業を中心とした構造から転換し、労働生産性の高い産業の集積を図る必要があるが、用地やビル等が不足している。	域外からの資金獲得に向けた産業集積に向け、製造業/研究開発系企業/IT企業の集積や物流拠点形成のための用地確保や企業誘致の取り組みを進める。
魅力ある商店街と中心市街地の形成	人口減少に伴う商業/サービス業の販売額が減少すると共に、市内商店街の会員数が減少している。こうした中において、買い回りやサービスを楽しめる商業機能や集客機能の強化が必要となっている。	商店街団体等が取り組むイベントの後押しや事業者の魅力を高める取組を進め、中心市街地を軸とした回遊性の向上を図り、地域内経済の好循環を促進する。

出典：盛岡市総合計画から抜粋し作成



出典：盛岡市総合計画\_実施計画より抜粋

### ③盛岡商工会議所としての役割

当所では、今後3年間(令和7年11月～令和10年10月)で取組を強化する「4つの最重要課題」を掲げている。その一つが「中小企業・小規模事業者の事業継続・雇用の維持」であり、当所としては、経営発達支援計画を通じた小規模事業者に対する支援の強化、経営指導員のデジタル化支援能力の強化による地域企業の生産性向上支援などを進めることで、最低賃金の引上げや人手不足など厳しい経営環境にある地域商工業、特に小規模事業者の持続的発展を図ることとしている。

「4つの最重要課題」

- ①中小企業・小規模事業者の事業継続・雇用の維持
- ②内丸地区を中心とした中心市街地の再整備と地域振興・商工業振興
- ③商工会議所の機能強化
- ④国際リニアコライダー (ILC) の日本誘致実現

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### ①域内/域外需要の効果的な取り込みに向けた販路開拓

支援計画の認定機関(5年間)目標：

KGI：地域経済循環分析(RESAS)所得からの支出額 12,500 億円 (対 2018 年度比+664 億円)  
うち地域外からの消費流入額 1,500 億円 (対 2018 年度比+371 億円)  
うち所得(地域内勤務者ベース) 4,900 億円 (対 2018 年度比+293 億円)

KPI：EC サイト/各プラットフォーム上での販路構築企業 30 件  
SNS アカウント作成企業数 50 件

#### ②観光サービス・地場産品の高付加価値化

支援計画の認定機関(5年間)目標：

KGI：盛岡市年間観光客入込数 5,000 千人回 (対 2023 年度比+700 千人回)  
宿泊観光消費単価 40,000 円(県外)、30,000 円 (県内) (対 2023 年度比+9,783 円、9,273 円)

KPI：新商品の開発数 50 件  
多言語対応 HP 整備数 30 件

#### ③生産性向上に向けた DX および省力化支援

支援計画の認定機関 (5 年間) 目標：

KGI：労働生産性 15%向上、盛岡市一人当たり付加価値額 400 万円(対 2021 年度比+53 万円)

KPI：デジタル管理ツール導入事業者数 50 件  
BI ツール導入事業者数 30 件/既存業務自動化 20 件  
業務への生成 AI 導入事業者数 50 件

#### ④ビジネスモデルの創出や転換に向けた創業・事業承継支援

支援計画の認定機関 (5 年間) 目標：

KGI：創業 5 年後の生存率 80%、創業 3 年後の平均売上高 400 万円

KPI：事業計画策定件数 85 件  
創業融資/補助金申請件数 50 件

## 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

#### ①域内/域外需要の効果的な取り込みに向けた販路開拓

##### ア 達成方針1

##### ○多様な販売チャネルの構築（ECサイト/プラットフォーム/SNS経由等）

実店舗の販売に加え、新たなECサイトやプラットフォームの活用を通じた販路構築を実施する。現代における消費者の認知媒体として、SNSを経由した購買意欲の醸成が主流となっていることから各企業におけるSNSアカウントの作成および発信を促進する。取扱商品に応じて店舗とweb上での商品構成を変えるなど、ラインナップの変化等を検討する。

##### 【設定した理由】

自社ECサイトはプル型の販路であり、消費行動の多様化への対応や企業の商品特性を踏まえた強固な販路構築を実現するには、多彩な販路から検討する必要がある。ただし、プラットフォームの利用は手数料等の観点から利益率が低くなりがちなため、自社限定品等、販路別で商品構成の違いを創出する事で、利益率の改善に繋げるため。

##### イ 達成方針2

##### ○企業の特徴を活かした認知拡大および需要の喚起

企業の強みや特色を活かした認知手法の立案および実行を図る。商品やサービスの需要喚起を促すため、提供価値の理解が容易かつ次への行動を促す仕掛けづくりを行う。

##### 【設定した理由】

企業が持続的な稼ぐ力を付けるには、一過性の流行を追うのみではなく、自社の製品やサービスの強みを深く理解し、その魅力や価値を分かり易く伝達する必要があるため。

##### ウ 達成方針3

##### ○購買に向けた導線の整理

獲得した認知を確実な購買に繋げるため、各チャネルに応じた顧客導線の整理およびアクションを立案し実施する。その他、購買後の顧客獲得を踏まえ、共感の伝播やバイラル効果を高めるためのレビューやシェアの投稿を促す。

##### 【設定した理由】

商品や情報が無数に存在する現代において差別化を図る手段の一つとして、消費者の感情へと直接的に訴える手法が有効であり、以降の良好な関係性の維持に必要と考えられるため。また、顧客導線の整理を行うことで顧客の離脱を防ぎ、購入率の向上や顧客体験の向上を実現できるため。

## ②観光サービス・地場産品の高付加価値化

### ア 達成方針 1

#### ○ブランディングに向けた各商品等の中核価値発掘および資産化

自社が提供する商品やサービスを見直し、他社と比較した際に優位性の発揮が可能となる中核的価値の再認識を図る。併せて、価値の磨き上げや強みの応用による新たな商品の開発を行う。

#### 【設定した理由】

個々の商品が有する中核的な価値や強みは、他社が代替不可能である強力な経営資源となり得るものであり、その強みを組織的な資産として保有することで、新商品の開発や新市場の開拓等、持続可能な優位性として活用することが可能となるため。

### イ 達成方針 2

#### ○歴史/文化/技術等の掘り起こしによる付加価値の可視化

自社が保有する中核的価値と源泉となる無形的な要素(歴史/文化/独自技術など)を経営指導員や専門家の傾聴を通じて明確化することで、消費者が体感可能な付加価値に転換する。併せて、可視化した付加価値を広範に理解してもらうため、多言語対応のホームページ整備を促進し、インバウンド等の来訪者に向けた魅力発信を強化する。

#### 【設定した理由】

自社における価値を自身が客観的に認識することは容易ではなく、消費者をはじめとする第三者がその価値を体感可能な状態に置き換えることで、商品やサービスへの愛着や顧客ロイヤルティの形成が図られるため。また、盛岡市が有する市場機会であるインバウンド増加の効果的な取り込みを図り、消費行動の更なる促進を図るため。

### ウ 達成方針 3

#### ○独自性の高い体験型コンテンツ/双方向型コンテンツの創出

NY タイムズのインバウンド効果や盛岡市の回遊性の高さを活かした体験型のコンテンツ(工芸品手造り体験/観光資源を活かしたサービス設計)を促進する。

#### 【設定した理由】

web上の販路開拓は域外の需要を取込む手法として有効だが、飲食・宿泊業など現地の訪問や滞在を伴うことで売上増加への恩恵を受ける業種も多く存在し、その場でしか体験できない顧客満足を提供することで、新たなファンづくりが可能となるため。

## ③生産性向上に向けた DX および省力化支援

### ア 達成方針 1

#### ○業務プロセスの可視化と自動化

現状の業務内容や作業手順を専門家や経営指導員がヒアリングし可視化する。その上で、自動化可能な領域や工程を洗い出し、機械やツールの導入による自動化を図る。

#### 【設定した理由】

盛岡市は労働集約型の産業が多く存在し、同地域における生産年齢人口の減少が進展することを鑑み、業務効率化を軸とした生産性向上は優先的に取り組むべき課題であるため。

#### イ 達成方針 2

##### ○データ活用環境の整備および意思決定支援

既存の業務において、紙ベースやアナログ処理を行っている箇所のデジタル化を進めると共に含まれている情報(顧客情報/各種伝票等)の資産化を行う。蓄積された情報は BI ツール等で集約し、現在までの状況を可視化することで将来の意思決定ツールとして活用する。

##### 【設定した理由】

DX への移行に向けた土台として、アナログからデジタル化への移行(デジタイゼーション)が必要であるため。また、個々の企業における情報資産の蓄積が図られることで、勘に頼った意思決定から事実に基づく意思決定への移行が可能となり、結果として事業の成功可能性が高まるため。

#### ウ 達成方針 3

##### ○IT 人材の育成

各企業における IT 人材の育成を進める。具体的には各企業の業種や実態に合わせたツールや手法の最適化/導入実行が可能な人材の育成を図る。

##### 【設定した理由】

情報が経営上の資産として蓄積されても、その活用を担う人物が居なければ効果的な活用は出来ないことから、情報リテラシーの向上を自社の人的資産価値の向上と位置付け、育成を図ることは、将来に渡るコスト削減(外注費用)や企業の事業変革を担う経営資源になり得るため。

#### ④ビジネスモデルの創出や転換に向けた創業・事業承継支援

#### ア 達成方針 1

##### ○創業計画作成から実行まで一気通貫の伴走支援

創業希望者を対象として創業スクールを開講する。ビジネスモデルのブラッシュアップや創業に必要なノウハウの取得を行い、事業計画書の作成を行う。創業までに解決すべき経営課題が発生した場合は、その内容に応じ適切な機関(金融機関/各士業団体等)への取次ぎを行う。

##### 【設定した理由】

創業後の生存率を高めるには、事業経験のほか経営者としての知識など、広範な能力が必要のため。また、計画の策定時に直面する課題は、自身のみでは完結が難しい性質の内容も存在することから、第三者の支援によりその円滑な策定や実行を図る必要があるため。

#### イ 達成方針 2

##### ○地域内の事業承継の促進および継続支援の実施

岩手県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、月 1 回の定期的な個別相談会を実施する。

相談者に事業承継ならびに計画策定の必要性を認識して貰い、主として親族内承継者の中期的な事業承継計画の策定支援を行う。専門家の知見が必要となる場合は、別途派遣相談等の対応を行うとともに、第三者承継については、岩手県事業承継・引継ぎ支援センターによる支援を行う。

##### 【設定した理由】

事業承継に向けては、現代表者/後継者が共にその必要性を認識し、中長期的に取り組んでいくことが重要であり、承継計画の策定は事業者自身の指針になると同時に関係者の合意形成に向けた有効なツールとなるため。

## < 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】現在実施している調査は、中小企業の景気動向を総合的に把握することを目的とした「中小企業景況調査」(取りまとめ：日本商工会議所)、「エネルギー価格・物価高騰等に伴う事業者の影響調査」(取りまとめ：岩手県)をそれぞれ四半期毎に実施している。

【課題】上記調査は設問内容や回答項目が限定されており(売上の上昇・下降、物価高の影響の有無等の二者択一的)、事業者支援に繋がるような個別具体的な情報が得られていない。そのことから、事業者ごとの個別課題の把握や事業者の新たな事業活動の検討材料に資するような調査が必要である。

#### (2) 目標

項目	公表方法	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 盛岡市内企業景況調査	HP 会報誌	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
② 盛岡市内産業構造分析	同上	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

#### (3) 事業内容

##### ① 盛岡市内企業景況調査の実施

【目的】域内における足元の業況と合わせて、個々の事業者が抱えている課題や要望等の定性的な情報も合わせて調査する事で、支援策の立案等に活用するため。

【調査対象】盛岡管内の小規模事業者および中小企業 計 45 社

【対象業種】小売業/卸売業/製造業/建設業/サービス業(※)

(※飲食サービス業/専門サービス業/その他のサービス業等)

【調査項目】売上高/資金繰り/経常利益/雇用/設備投資/経営上の課題、支援施策要望等

【調査方法】Google フォームの活用ならびに経営指導員の巡回を通じた直接回収により回収率を高める。

##### ② 盛岡市内産業構造分析の実施

【目的】地域の小規模事業者/中小企業に対し、産業構造を踏まえたビジネスモデルの検討に資する情報を提供するため。

【調査対象】RESAS の活用を通じ、地域の経済動向分析を実施する。

【調査項目】RESAS から得られるデータの中で、小規模企業支援に資するデータ(人口構成/人口動態/将来人口推計/産業構造等)を抽出し、近隣市町/東北地域における同程度の都市との比較を実施する。

【調査方法】経営指導員と外部機関との協力の下、分析内容の精査を行い、そこから示唆を得る。

#### (4) 調査結果の活用

##### ・重点支援項目の認識および支援策の立案

景況調査での回答結果を基に、物価高/人材不足/売上減少等の課題を明確化し、対応する支援策の立案の迅速化および既存事業(専門家派遣/経営相談)へと反映する。

・各種経営相談時の基礎資料

RESAS での抽出内容を経営指導員が把握することで、他地域と比較した際の優位性や特徴を踏まえた提案や改善策の提供を実施する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

【現状】外部機関による調査結果、インターネットでの情報収集を通じ、業種や業態等に応じた需要動向の把握に努めている。

【課題】現状行われている調査は不定期で実施されるものが多く、インターネット上の情報も当市に特化したものではないことから、当市および当市事業者に対する需要動向として掘り下げた調査が必要である。

##### (2) 目標

項目	公表方法	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①盛岡市内消費者動向調査	HP 会報誌	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
うち対象小規模事業者数 (※)	—	—	約 4,300				

(※)調査結果の活用が想定される「卸売、小売業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」の市内小規模事業所数

##### (3) 事業内容

###### ①盛岡市内消費者動向調査の実施

【目的】一般消費者を対象とした第3次産業が多い盛岡市において、時勢に応じた消費者ニーズを把握し、地域内/地域外における需要取り込みに向けた商品開発/戦略を促進するため。

【調査対象】一般消費者（盛岡市/首都圏等その他地域）年間約 1,000 サンプルを目安とする。

【調査項目】基本属性(居住地/年代/性別/世帯構成/年収等)、居住年数/盛岡市への訪問経緯/頻度/盛岡市のブランドイメージ/地域資源の認知度/消費行動(消費ニーズ/購買動機)など

【調査方法】調査会社との協働の下、一般消費者(域内/域外)を対象とした対面/インターネット等でのアンケート調査を実施する。調査は各世代から一定数のサンプル数を抽出し、消費構造/販売チャネルの利用状況/価値観/季節要因等の短期変化に関する回答依頼を実施。

回収データを集計し、そこから得られる消費者インサイトやすぐに実施可能な施策を示唆としてまとめ公表する。

##### (4) 調査結果の活用

・各企業における商品開発/販促案への基礎データとして提供

調査結果は幅広く公表することにより、小規模事業者や中小企業が自社で補えない消費者インサイト等の情報を補完する目的で活用する。また、当所経営相談で寄せられた売上拡大/販路開拓への提案における裏付け資料として活用を行う。具体的には、商品開発時に消費者ニーズの情報収集が必要となる小売業/サービス業における活用を想定する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】主として融資相談/補助金申請支援時に、財務分析および非財務分析を実施し、その内容は融資手続き時の資料/事業者へのフィードバックとして活用している。

【課題】経営分析のフレームワークが個人（経営指導員）のスキルに依存していることから、統一ツール等を活用した分析の精度やフィードバックの向上が必要である。  
また、事業者自身が主体的に自社の定量的/定性的な分析を行えるよう分析能力向上に資するための取組を図っていく必要がある。

### (2) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 経営分析セミナーの実施	1回	年2回 (10者×2回)	年2回 (10者×2回)	年2回 (10者×2回)	年2回 (10者×2回)	年2回 (10者×2回)
② IT/DX セミナーの実施	0回	年2回 (10者×2回)	年2回 (10者×2回)	年2回 (10者×2回)	年2回 (10者×2回)	年2回 (10者×2回)
③ 経営指導員による経営分析の実施	30者	80者	80者	80者	80者	80者
④ 事業承継相談会を通じた経営分析の実施	1者	5者	5者	5者	5者	5者
経営分析件数 合計		85者	85者	85者	85者	85者

※（ ）は参加を見込む小規模事業者数

### (3) 事業内容

#### ①経営分析セミナーの実施

【目的】自社の経営分析を行うにあたり必要となる基本的財務知識や情報活用能力等の経営リテラシーを向上させることで、事業計画の精度を高めるため。

【対象企業】盛岡市内の小規模事業者および中小企業

【実施方法】中小企業診断士等の専門家や経営指導員を講師としたセミナーを開催する。経営分析に必要な資金繰りや財務諸表等に関する知識面の補充と合わせて、経営分析の必要性やその後の事業計画策定の効果等を説明し、事業計画策定意欲の向上と精度の向上を図る。

【募集方法】当所ホームページおよび会報誌で周知

【開催回数】年2回程度

#### ②IT/DX セミナーの実施

【目的】デジタル技術を活用することで、ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資産が乏しい小規模事業者の経営分析や業務改善等の効率化を図るため。

【対象企業】盛岡市内の小規模事業者/中小企業

【実施方法】外部講師を招いてのセミナーを実施する。小規模事業者や中小企業の生産性向上に向け、ITを活用した経営分析や業務効率化に主眼においたセミナーを開催し、DXへの足がかりとなるデジタイゼーションへの取組を促す。

セミナー内容は低廉かつ取組が容易な具体的事例を多く取上げ、取組に対する抵抗

感を払拭すると共に、小さな効果の実感を通じたデジタル化に向けての心理的ハードルの低減を図る。

【募集方法】 当所ホームページおよび会報誌で周知

【実施回数】 年 2 回程度

### ③経営指導員による経営分析の実施

【目 的】 事業計画作成に向けてより具体的な経営分析に取り組もうとする意欲ある小規模事業者を支援するため。

【対象企業】 経営相談を希望する小規模事業者/中小企業 およそ 80 者  
既存のマル経融資や補助金支援時等における分析件数 30 者に加え、前述セミナー受講者を中心に新たに 50 者の経営分析を実施する。

【分析項目】 定量面：収益性(売上高総利益率/売上高営業利益率等)  
効率性(総資本回転率等)  
安全性(流動比率/固定比率/固定長期適合率/自己資本比率等)  
成長性(売上高成長率/総資本回転率等)  
定性面：SWOT 分析/STP 分析/4P 分析/バリュープロポジション等

【実施方法】 マル経融資や小規模事業者持続化補助金などの経営相談時やセミナー受講者へのフォローアップなどを通じて、経営指導員が経営状況の分析を実施し、定量面/定性面の両面における現状把握を図る。また、属人化している経営分析の質を均一化するため、当所の経営指導員が共通して使用する定量面の経営分析ツールとして中小機構が提供する「経営自己診断システム」等の活用を検討する。

定性面(非財務情報)の整理は各商工会議所で使用する基幹システム「Toas」に搭載されるフレームワーク等を参考とし当所共通フォーマットを作成導入する。

上記を通じて、分析結果の均一化ならびに作業の効率化を図る。

### ④事業承継相談会を通じた経営分析の実施

【目 的】 管内事業者の円滑な事業承継（親族内承継）を支援するため。

【対象企業】 盛岡市内で事業承継（親族内承継）を検討している小規模事業者/中小企業

【分析項目】 定量面：収益性(売上高総利益率/売上高営業利益率等)  
効率性(総資本回転率等)  
安全性(流動比率/固定比率/固定長期適合率/自己資本比率等)  
成長性(売上高成長率/総資本回転率等)  
定性面：SWOT 分析/STP 分析/4P 分析/バリュープロポジション等

【実施方法】 岩手県事業引継ぎ支援センターと連携して月 1 回定期相談会を開催し、主として親族内承継を考えている相談者に対して経営分析を行うことで経営の見える化の支援、事業承継計画の立案に向けた支援を行う。

分析時には当所経営指導員の分析内容とバラつきが生じないように、類似した分析項目にするほか、代表者の人脈や暗黙知化されたノウハウなどに見られる見えない資産の洗い出しを実施する。

#### (4) 分析結果の活用

・各事業者に対するフィードバック資料としての活用

分析した財務情報/非財務情報の両方を分析し、各経営相談時のフィードバック資料として提供する。具体的にはマル経融資をはじめとする資金調達検討時の基礎資料/小規模事業者持続化補助金や経営革新における計画策定時の資料/その他経営相談時の基礎資料として活用することで、事業者自身での現状把握へと繋げる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】融資、補助金申請など事業者からの相談に応じて計画策定を支援しているが、融資や補助金などの目的のためのスポットでの策定に留まっている事業者が多い。

【課題】主体的な計画策定や継続的な見直しを行うことで持続的発展や災害時における事業継続にも繋がることから、計画策定の重要性や効果の伝達と合わせてフォローアップすることが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定に必要な知識面の充足のみならず、その後の実行と進捗管理（PDCA）の必要性や災害時の事業継続時における必要性も踏まえたセミナーを開催し、意欲的な事業者の掘り起こしを図る。また、経営相談時においても、経営指導員の対話や傾聴を通じて計画策定の必要性を訴求するとともに最終的な目的である小規模事業者の自走化に向けたステップとして事業計画策定を促し、策定支援に繋げる。

併せて、当所は通常より創業相談が多いことから、創業予定者向けのセミナーを開催し、創業後に成長を軌道に乗せるための有用なツールとして創業計画の策定支援を図る。

### (3) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①事業計画策定セミナー（BCPを含む）の実施	1回	年2回 (10者×2回)	年2回 (10者×2回)	年2回 (10者×2回)	年2回 (10者×2回)	年2回 (10者×2回)
②創業セミナーの実施	1回	年1回 (20者×1回)	年1回 (20者×1回)	年1回 (20者×1回)	年1回 (20者×1回)	年1回 (20者×1回)
③経営指導員による事業計画策定支援	30者	55者	55者	55者	55者	55者
④事業承継相談会を通じた事業計画策定支援	1者	5者	5者	5者	5者	5者
事業計画策定件数		85者	85者	85者	85者	85者

※（ ）は参加を見込む小規模事業者数

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定セミナーの実施(BCPを含む)

【目的】事業の持続的発展および災害時の事業継続における事業計画の重要性等を認識し、主体的な計画策定を促進するため。

【対象企業】盛岡市内の小規模事業者および中小企業  
(※主に経営分析セミナーを受講した事業者を中心とする)

【実施方法】中小企業診断士等の専門家や経営指導員等を講師としたセミナーを開催する。事業者にとって事業計画策定のメリットや効果を理解して貰う。併せて、策定後の検証によるPDCAサイクル構築の重要性や経営分析の必要性、その後の事業計画策定の効果等を説明し、事業者の継続的な計画策定に対する動機付けを行う。

【募集方法】当所ホームページおよび会報誌で周知

【開催回数】年2回程度

②創業セミナーの実施

【目的】創業時に必要となる知識の習得を図り、事業の持続的な発展を果たすために必要となる具体的かつ実現可能性の高い計画策定を行うため。

【対象者】盛岡市内および近隣地域での創業予定者

【実施方法】中小企業診断士等の専門家や金融機関職員等を招き、創業者予定を対象としたセミナーを開催する。

創業に向けたマインドや基本的知識の習得に加えて、具体的な事業計画（創業計画）の策定を行うため5日程度のコース設定とする。

創業時の資金調達や補助金活用の可能性を鑑み、岩手県信用保証協会や盛岡市と連携し、公的融資制度や創業時の支援策についての情報提供も行う。

【募集方法】当所ホームページおよび会報誌/金融機関/自治体でのチラシ設置等で周知

【開催回数】年1回（5日程度）

③経営指導員による事業計画策定支援の実施

【目的】経営相談を通じ将来計画の立案ならびにその定期的な見直しの必要性を認識して貰い、その具体的手法として事業計画の策定支援を行うため。

【対象企業】盛岡市内および近隣地域での小規模事業者および中小企業

【実施方法】主に経営分析を実施した事業者を中心に、現状から3-5年程度の計画策定を行う。現状、マル経融資や補助金申請時等に支援をしている30者に加え、「5. 経営状況の分析に関すること」で掲げた新規経営分析先50者のうち半数にあたる25者、前述①、②のセミナー参加者うち25者の計画策定支援を目標とする。また、計画策定の際には、事業者との対話や傾聴から将来のあるべき姿を明確にするほか、本計画で収集した以下の情報を活用しつつ実施する。

項目	内容	参考項目	事業計画への活用
3. 地域の経済動向調査に関すること	盛岡市内 経済動向調査	人口構成/人口動態/ 将来人口推計/産業 構造等	外部環境の把握に使用。 周辺環境のマクロ的変化を認識し、実行計画の参考情報として活用。
4. 需要動向調査に関すること	盛岡市内 消費者動向調査	消費者インサイト	外部環境の把握に使用。 居住地域における消費者の購買動機等を把握し、実施策へと活用。
5. 経営状況の分析に関すること	経営分析情報 (財務/非財務情報)	財務情報 (売上高/営業利益) 非財務情報 (強み/弱み等)	内部環境の把握に使用。 定量/定性の両面における事業所の強みや活用可能なリソースを洗い出し、実現可能性の高い計画策定の根拠情報として使用。

④事業承継相談会を通じた事業計画策定支援の実施

【目的】事業承継に向けた早期の取組の必要性を認識し、現状の経営資源(有形資産/無形資産)の棚卸を行い、円滑な承継を図るため。

【対象企業】盛岡市内の小規模事業者および中小企業(※主として親族内承継予定者)

【実施方法】岩手県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、月1回の相談会を実施する。対応時には相談者の状況や資産等の状況を確認すると共に、段階的かつ計画的な視点での承継を相談者に認識して貰い、その上で事業承継に向けた計画策定を促す。

【募集方法】当所ホームページおよび会報誌へのチラシ折込等

【開催回数】月1回

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】事業計画策定後に別途経営相談があった場合には、策定後の業況等の確認を行っている。また、小規模事業者持続化補助金の実施状況報告書の提出に係るタイミング等においても状況把握はしているが、期日管理のような定期的なフォローアップは行っていない状況である。

【課題】策定後の進捗状況を把握し、状況に応じて計画実行の支援策の提案や計画の見直し等を支援するための定期的なフォローアップを図る必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業者の自走化に向け、経営指導員が定期的にフォローする仕組みを構築する。事業計画策定事業者に対して経営指導員が計画の実施状況/目標達成/未達の状況を確認し、事業者自身でその原因把握や改善策の立案を行うよう振り返りの機会を創出し、自走化に向けた具体的行動を促す。

(3) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
経営指導員によるフォローアップの実施	30者	85者	85者	85者	85者	85者
フォローアップ頻度	不定期	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
売上増加事業者数	—	45者	45者	45者	45者	45者
売上高3%以上増加事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者

※売上高が増加しているとみられる事業者は年1回のフォローアップ実施とする

(4) 事業内容

①経営指導員によるフォローアップの実施

「6. 事業計画策定支援に関すること」で策定した計画の進捗状況を把握するため、フォローアップ調査を半年に1度の頻度で実施する。なお、前回調査で売上高の増加が確認できた事業者は1年に1度の頻度でフォローアップを実施する。

調査は当所における人的資源の兼ね合いや回収効率を鑑み、回答依頼を実施する。その際に売上増加以外の回答等、事業計画と進捗状況のズレが確認された事業所には「振り返りシート(KPTシート) ※継続すること(Keep)/改善すること(Problem)/新たに挑戦すること(Try)/誰が何をいつまでに」を送付し、改善に向けた原因の特定や自身での気づき、次回に向けたアクションの具体化を促す。

自身での原因特定が難しい事業者については、状況に応じ経営指導員との面談や実訪によるヒアリングまたは専門家派遣事業等を通じ、課題整理ならびに具体的行動への動機づけを支援する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】盛岡市は第三次産業の割合が多く、特に B to C の商業/サービス業の比率が高い。小規模事業者の販路開拓は限られた経営資源の中で行わなければならないことから、手軽に負担が少なく取り組める開拓手法やツールを求める声が多い。

【課題】経営資源に限りがある点や各事業所が保有するノウハウにはバラツキがあることから、販路開拓や販売促進における取組は散発的になりやすく、その効果も限定的になり易い。自社の強みや現状を認識した上で、適切な販路構築や価格戦略等のマーケティングプランを立案し実行する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

企業の稼ぐ力を付けるためには、自社で持続可能な販路開拓のノウハウを保有する必要がある。そのため、具体的な事例のみを取扱う内容になると、限定的な効果に留まり、販路の開拓効果として不十分になる懸念がある。よって、マーケティングに関する全体像を理解して貰い、自社に最適な取組は何かを自らで模索可能となるような仕掛けづくりを図る。

### (3) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①販路開拓セミナーの実施	0 回	年 3 回 (10 者×3 回)				
売上高 3%以上 増加事業所数	—	10 者				

※ ( ) は参加を見込む小規模事業者数

### (4) 事業内容

#### ①販路開拓セミナーの実施

【目的】地域の経済規模の維持に向けた外需の獲得に向け、第三次産業の多い盛岡市の事業者が必要となる販路開拓の知識/ノウハウの習得および浸透を図る。

【対象企業】盛岡市内の小規模事業者および中小企業  
(※主に商業/サービス業の第三次産業の業種を対象とする)

【実施方法】マーケティング関連の分野に知見を有する専門家を中心に実施する。  
開催テーマをマーケティングの全体像に関する内容/業種別の重点項目/実務で使用可能なノウハウ等に分け実施することで、幅広い業種での知識活用が可能な状態かつすぐに着手可能な状況を作り出し、事業者の円滑な販路開拓を支援する。  
(EC、SNS、ブランディング、地域資源を活用した商品開発など)

【募集方法】当所ホームページおよび会報誌へのチラシ折込等

【開催回数】年 3 回

## < 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】 前回の経営発達支援計画においては、有識者や自治体関係者を構成メンバーとし、年に1度「評価・検証委員会」にて各取組の評価および改善策を協議してきた。

【課題】 年度内の円滑な評価の実施。

#### (2) 事業内容

自治体・法定経営指導員のほか、中小企業診断士等の有識者をメンバーとする「評価・検証委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況について評価を行う。評価時には設定した KGI/KPI を用い、進捗の状況を確認することとする。また、委員会内で出された意見は改善に向けた検討内容として取り扱い、必要に応じ次年度以降の事業実施方針への反映を行う。

当該委員会の評価結果は評価案として「常議員会」への上程を行い、評価内容の機関決定を経たうえで当所ホームページに掲載する。

### 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経営指導員/一般職員の支援能力向上に向けた取組

【現状】 県内全体の経営指導員を対象とした研修会への参加（年1回）のほか、着任からの在職期間が短い経営指導員を中心に中小企業大学校が実施する基礎研修を受講させている。一般職員については、各階層に応じ中小企業大学校/日本商工会議所主催の研修を個別受講する等、継続的に資質向上を図っている。

【課題】 現状の外部研修で得られる知識について、経営指導員においては税務・財務/マーケティング/各支援策の知識充足を目的としたものであり、一般職員においては自らの担当業務の理解促進を目的とした性質のものとなっている。そのため、両者とも本計画が目標とする「経営者の自走」を促すために必要なスキルセットとの関連性は薄く、実効性の担保において事業者側への動機付けや傾聴のスキルを補完する必要があると考えられる。

##### ②支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

【現状】 所内の一部部署では LINEWORKS を活用し、企業支援に必要な知識や TIPS を同チャットツール内の機能内にストックし、ナレッジ共有/ノウハウの形式知化を図っている。その他、当所の経営相談に係るカルテにまとめ内容を部内で共有し、経験が豊富な経営指導員からのフィードバックを行っている。

【課題】 組織としてノウハウの形式知化を進めているものの、活用の頻度や知識の理解度には個人差が生じており、保有スキルの平準化や提供サービスの均一化に向けた取組が必要である。また、個者支援に係るフィードバックは対象となるメンター役となる指導者と直接担当した支援担当者間での共有に留まる場合があり、より広い範囲に共有することで支援体制の底上げを図ることが必要。

## (2) 事業内容

### ①経営指導員/一般職員の支援能力向上に向けた取組

従来から行っている県内指導員研修や中小企業大学校研修等への参加と合わせて、全職員の支援の実効性向上を目的に、経営力再構築伴走支援モデルが掲げる経営者の気付き/腹落ち/内発的動機付けを促進するためのスキルセットとして、外部講師によるコーチングやロジカルシンキングに係る勉強会を実施する。

### ②支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

機能内にストックした情報や支援事例の全体共有を目的とした勉強会を実施する。

主な想定テーマとして、技術革新や市場環境変化の速度が速いデジタル領域(デジタル化/DX 支援の好事例や事業計画策定後の成功取組事例、最新のデジタルツール/IT 関連技術に関する内容)をメインとする他、全体共有が必要と思われる支援事例やスキルを部内の管理職やベテラン経営指導員が選定し実施する。

## (3) 目標

### ①経営指導員/一般職員の支援能力向上に向けた取組

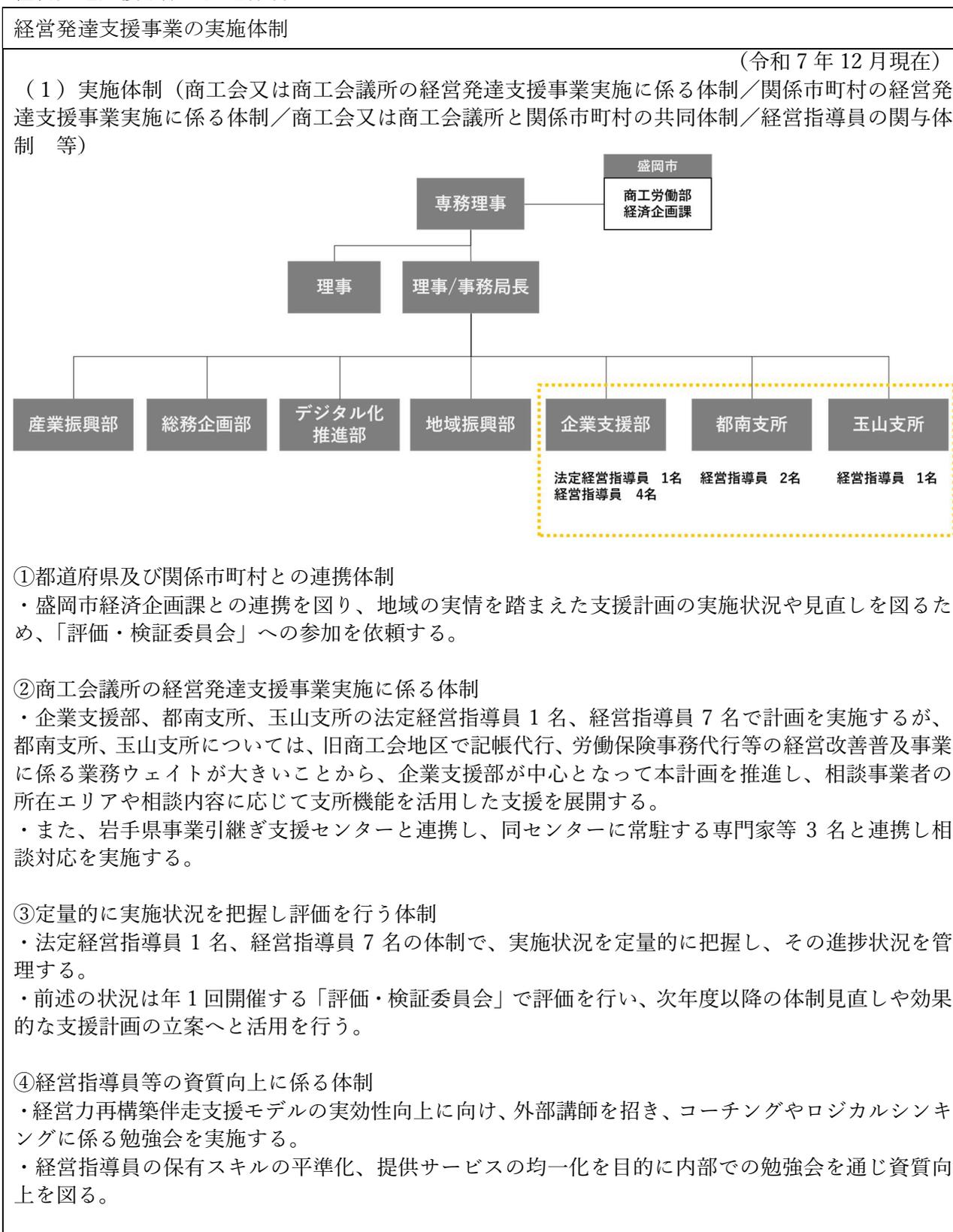
項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
勉強会(外部講師)の実施	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

### ②支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
内部勉強会の実施	1 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名： 原子 崇史

連絡先：盛岡商工会議所（〒020-8507 岩手県盛岡市清水町 14-12）

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の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・見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・原子 崇史は施行規則第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

〒020-8507 岩手県盛岡市清水町 14-12

盛岡商工会議所 企業支援部

TEL：019-624-5880 FAX：019-654-1588 E-mail:daihyo@ccimorioka.or.jp

②関係市町村

〒020-8531 岩手県盛岡市若園町 2-18 盛岡市役所若園町分庁舎 2階

盛岡市 商工労働部 経済企画課

TEL：019-613-8389 E-mail: keizai@city.morioka.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)

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600
3.地域の需要動向調査に関すること	200	200	200	200	200
①盛岡市内企業景況調査の実施	100	100	100	100	100
②盛岡市内産業構造分析の実施	100	100	100	100	100
4.需要動向調査に関すること	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
①盛岡市内消費者動向調査の実施	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
5.経営状況の分析に関すること	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
①経営分析セミナーの実施	200	200	200	200	200
②IT/DX セミナーの実施	500	500	500	500	500
③経営指導員による経営分析の実施	600	600	600	600	600
④事業承継相談会を通じた経営分析の実施	0	0	0	0	0
6.事業計画策定支援に関すること	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
①事業計画策定支援セミナーの実施	200	200	200	200	200
②創業セミナーの実施	700	700	700	700	700
③経営指導員による事業計画策定支援の実施	600	600	600	600	600
④事業承継相談会を通じた事業計画策定支援の実施	0	0	0	0	0
7.事業計画策定後の実行支援に関する こと	200	200	200	200	200
①経営指導員によるフォローアップの実施					
8.新たな需要の開拓に寄与する事業に 関すること	600	600	600	600	600
①販路開拓セミナーの実施	600	600	600	600	600
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	100	100	100	100	100
10.経営指導員等の資質向上等に関する こと	200	200	200	200	200

(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、事業収入、国補助金（伴走型補助金）、県補助金
---------------------------

(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