

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>東松島市商工会 (法人番号 7370305000783 ) 東松島市 (地方公共団体コード 042145 )</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和8年4月1日～令和13年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標                  (1) 小規模事業者の経営力向上による経営基盤強化                  (2) 創業・第二創業及び事業承継支援の推進                  (3) 経営力強化のための商品開発及び販路開拓の推進                  (4) 持続的発展に向けた伴走型支援のための支援力強化</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b>                  ①統計資料等を活用した県内外の経済動向調査・分析                  ②地域小規模事業者アンケートによる地域経済動向調査・分析</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b>                  ①地域内の業種別需要動向調査・分析                  ②「ビジネスマッチ東北」等でのアンケート調査</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b>                  ①経営状況の分析に関するセミナーの開催                  ②「経営支援システム plus」や「ローカルベンチマーク」を活用した経営状況の分析</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p><b>6-1. 小規模事業者への支援</b>                  ①経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催                  ②経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定個別相談会」の開催</p> <p><b>6-2. 創業者への支援</b>                  ①「創業セミナー」の開催                  ②創業セミナー受講者を対象とした「創業計画策定個別相談会」の開催</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b>                  ①事業計画や創業計画を策定した事業者に対するフォローアップ支援</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b>                  ①DX等の取組と各種補助金を活用した販路開拓支援 (B to C)                  ②ビジネスマッチ東北」出展事業 (B to B)</p>
<p>連絡先</p>	<p>東松島市商工会 経営支援課                  〒981-0503 宮城県東松島市矢本字河戸7番地                  TEL:0225-82-2088 / FAX:0225-83-2293                  E-mail: <a href="mailto:higashimatsushima_sci@office.miyagi-fsci.or.jp">higashimatsushima_sci@office.miyagi-fsci.or.jp</a></p> <p>東松島市 産業部商工観光課                  〒981-0303 宮城県東松島市小野字新宮前5番地                  TEL:0225-82-1111 (内線 2160) / FAX:0225-87-3804                  E-mail: <a href="mailto:syoko@city.higashimatsushima.miyagi.jp">syoko@city.higashimatsushima.miyagi.jp</a></p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援計画の目標																																																																		
<p>1. 目標</p> <p>(1) 地域の現状と課題</p> <p>1-1. 東松島市の概要</p> <p>東松島市は、宮城県の東部に位置し、旧矢本町と旧鳴瀬町が平成17年に合併して誕生した。総面積は101.86km<sup>2</sup>で仙台市から北東に30kmの距離にあり、東は宮城県第二の都市石巻市、西は日本三景の松島町に接し、南は太平洋に面しており、東北地方にあっては温暖で風雨が少ない地域にある。市域の東部は、肥沃な田園が広がり、中央部には四方を一望できる桜の名所「滝山」、西部は、一級河川鳴瀬川・吉田川が太平洋に注ぐとともに、南西部には風光明媚な日本三景「特別名勝松島」を有し、気候と自然に恵まれ、変化に富んだ美しい自然景観を有している。</p> <p>【東松島市の位置と地勢】</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex: 1;"> </div> <div style="flex: 1;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 矢本東地区</li> <li>2) 矢本西地区</li> <li>3) 大曲地区</li> <li>4) 赤井地区</li> <li>5) 大塩地区</li> <li>6) 小野地区</li> <li>7) 野蒜地区</li> <li>8) 宮戸地区</li> </ol> </div> <div style="flex: 1;"> </div> </div> <p>1-2-(1) 人口推移</p> <p>■ 図表 東松島市の総人口推移及び予測</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>0-14歳</th> <th>15-64歳</th> <th>65歳-</th> <th>総人口</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1995年</td><td>7,803</td><td>28,590</td><td>6,375</td><td>42,778</td></tr> <tr><td>2000年</td><td>7,000</td><td>28,504</td><td>7,676</td><td>43,180</td></tr> <tr><td>2005年</td><td>6,572</td><td>27,792</td><td>8,849</td><td>43,235</td></tr> <tr><td>2010年</td><td>6,181</td><td>26,751</td><td>9,932</td><td>42,903</td></tr> <tr><td>2015年</td><td>5,366</td><td>23,680</td><td>10,328</td><td>39,503</td></tr> <tr><td>2020年</td><td>4,820</td><td>22,690</td><td>11,587</td><td>39,098</td></tr> <tr><td>2025年</td><td>4,194</td><td>21,556</td><td>11,862</td><td>37,612</td></tr> <tr><td>2030年</td><td>3,754</td><td>20,539</td><td>11,793</td><td>36,086</td></tr> <tr><td>2035年</td><td>3,540</td><td>19,289</td><td>11,595</td><td>34,424</td></tr> <tr><td>2040年</td><td>3,596</td><td>17,252</td><td>11,794</td><td>32,642</td></tr> <tr><td>2045年</td><td>3,373</td><td>15,630</td><td>11,768</td><td>30,771</td></tr> <tr><td>2050年</td><td>3,085</td><td>14,124</td><td>11,580</td><td>28,789</td></tr> </tbody> </table> <p>引用文献) 国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来人口推計」より作成</p> </div>		年	0-14歳	15-64歳	65歳-	総人口	1995年	7,803	28,590	6,375	42,778	2000年	7,000	28,504	7,676	43,180	2005年	6,572	27,792	8,849	43,235	2010年	6,181	26,751	9,932	42,903	2015年	5,366	23,680	10,328	39,503	2020年	4,820	22,690	11,587	39,098	2025年	4,194	21,556	11,862	37,612	2030年	3,754	20,539	11,793	36,086	2035年	3,540	19,289	11,595	34,424	2040年	3,596	17,252	11,794	32,642	2045年	3,373	15,630	11,768	30,771	2050年	3,085	14,124	11,580	28,789
年	0-14歳	15-64歳	65歳-	総人口																																																														
1995年	7,803	28,590	6,375	42,778																																																														
2000年	7,000	28,504	7,676	43,180																																																														
2005年	6,572	27,792	8,849	43,235																																																														
2010年	6,181	26,751	9,932	42,903																																																														
2015年	5,366	23,680	10,328	39,503																																																														
2020年	4,820	22,690	11,587	39,098																																																														
2025年	4,194	21,556	11,862	37,612																																																														
2030年	3,754	20,539	11,793	36,086																																																														
2035年	3,540	19,289	11,595	34,424																																																														
2040年	3,596	17,252	11,794	32,642																																																														
2045年	3,373	15,630	11,768	30,771																																																														
2050年	3,085	14,124	11,580	28,789																																																														

東松島市は、全国的な人口減少社会が到来する中、人口維持及び減少緩和に取り組んでいる。東松島市の人口は、長らく人口増で推移していたが、2015年から2025年にかけて人口減少に転じている。一方でJR仙石東北ラインの開通、三陸自動車道の4車線化により仙台・石巻への更なる交通の利便性の向上、住宅の早期復旧等により、他の被災自治体の人口減少幅と比べ緩やかであり一定の歯止めがかかっている事がうかがえる。人口推移の予測値では2050年に28,789人となり2025年と比較すると約23.5%減少する見込みとなっている。

年少人口（0～14歳）、生産年齢人口（15歳～64歳）、老年人口（65歳以上）別に近年の人口推移を見てみると、年少人口は1985年の9,116人をピークに減少に転じている。総人口に対する年少人口の割合は、1980年以降減少傾向にあることから、年少人口の維持・確保を重要な課題と捉え、18歳までの子ども医療費の無償化を実施することで経済的負担の軽減を図るとともに、民間保育所の誘致による待機児童の解消や保育時間の延長、放課後児童クラブ施設の整備や開所時間の延長により、共働き世帯の支援に取り組むなど、子育て支援施策の充実を図っている。

生産年齢人口は、1995年の28,590人をピークに減少に転じている。総人口に対する生産年齢人口の割合は、1980年当時は67.2%だったが、2020年58.0%となっており、高齢化とともに減少している。生産年齢人口の縮小は地域経済の担い手不足や社会保障負担の増大といった課題につながることから、将来的な生産年齢人口の安定に向けて、共働き世代が安心して働ける環境づくりを推進するとともに移住・定住促進等にも取り組んでいる。

老年人口及びその構成比は、ともに1980年以降増加傾向にあることから、今後さらに進行することが見込まれる高齢化への備えとして、地域内の見守り活動の強化や高齢者の社会参加を促す地域活動の推進、生活支援サービスの充実などを進め、健康寿命の延伸や介護予防にも重点を置き、誰もが住み慣れた地域で安心して暮らし続けられる仕組みづくりに取り組んでいく。

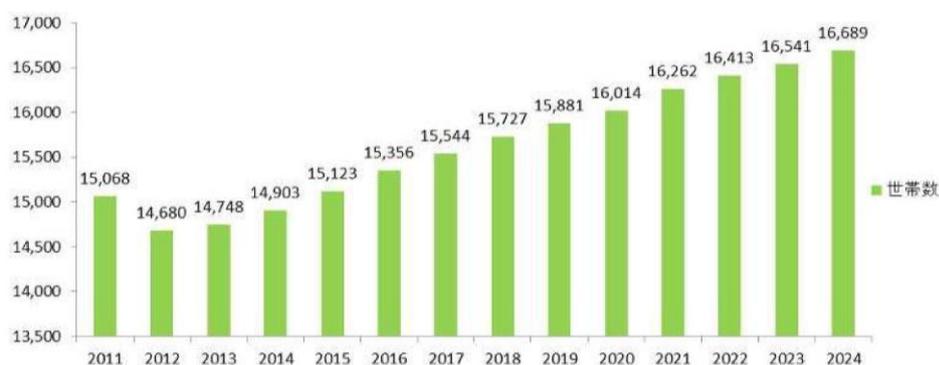
■図表 東松島市の年齢3区分別構成比の推移



また、総人口が減少する一方で世帯数は増加傾向にあり、2011年の15,068世帯から2024年には16,689世帯へと推移している。これは東日本大震災以降、核家族化や単身世帯の増加など、ライフスタイルの多様化を反映したものであり、地域における住宅ニーズや福祉サービスの在り方に

も影響を与えている。こうした変化に対応するため、地域コミュニティの再構築や世帯構成に応じた柔軟な支援体制が必要となる。

■図表 東松島市の世帯数の推移



引用文献) 住民基本台帳に基づく宮城県の人口移動調査年報より作成

### 1-2-(2) 交通

交通には恵まれており、東西にJR仙石線・仙石東北ラインが走り、赤井地区から野蒜地区の間で計8つの駅がある。また、三陸自動車道(無料区間)も通っており、野蒜地区に鳴瀬奥松島IC、矢本西地区に矢本IC、赤井地区に石巻港ICがあるほか、鳴瀬奥松島IC—矢本IC間には令和6年11月27日に三陸道上り線PAに併設された公設民営の「道の駅東松島」が開業し、東松島市の物産や観光情報を発信している。一般道としても国道45号線が東西に通っており、利便性の高い地域となっている。

### 1-2-(3) 地域資源

宮城県知事が指定する東松島市の地域産業資源としては、農林水産物でウニ、カキ、海苔、苺、牛肉、ハタケシメジなど14種、その中でも海苔と牡蠣は評判がよく、海苔については品評会でも数多く優勝しているほど、海苔のレベルが高く、何度も皇室に献上されている。その味は、しっかりとした肉厚の海苔で香りも風味も申し分ないと大評判である。観光資源としては県立自然公園松島だけと乏しいが、指定資源以外でも、オリンピックや様々な国等の行事において華麗なアクロバット飛行(展示飛行)を披露する専門のチーム第4航空団第11飛行隊「ブルーインパルス」の本拠地である「航空自衛隊松島基地」や日本三大溪の一つ「嵯峨溪」、日本三景松島を一望できる「壮観・大高森」やトレッキングコース「宮城オルレ奥松島コース」などがある。

ブルーインパルスの展示飛行が行われる8月の「東松島夏まつり」には2.5万人弱、翌日の「松島基地航空祭」には4.1万人弱が県内外から来場し、東松島市をPRする機会となっている。また、松島を一望できる「壮観・大高森」を活用したトレッキングコース「宮城オルレ奥松島コース」が2018年に開設されて以降、インバウンド需要もあり交流人口の増加に繋がっている。

#### 〈ブルーインパルス〉

航空自衛隊の存在を多くの人々に知ってもらうために、航空自衛隊の航空祭や国民的な大きな行事などで、華麗なアクロバット飛行(これを展示飛行と呼びます)を披露する専門のチ

ームで、正式名称は、宮城県松島基地の第4航空団に所属する「第11飛行隊」。2025年7月には大阪府で開催された万博会場上空のほか、大阪城や通天閣といった大阪府内のランドマーク上空を飛行し、来場者や多くの人々を魅了した。

#### 〈嵯峨溪〉

「嵯峨溪」は、大分県の「耶馬溪」、岩手県の「狛鼻溪」と並ぶ日本三大溪の一つ。宮戸島の最南端に突き出た半島で、室浜から茅野崎まで約2kmのエリアを指す。長い時間をかけて、荒波と暴風雨によって浸食された海食崖（かいしょくがい）はまさに自然の神秘。遊覧船に乗れば、岩肌を間近に見ることができる。

#### 〈壮観・大高森〉

「壮観・大高森」は、宮戸島の中心にそびえ立つ105.8mの山。登山口から約20分で頂上に達することができ、展望台からは、湾内に浮かぶ260余りの島々を眺めることができる。松島町の「麗観・富山」「幽観・扇谷」、七ヶ浜町の「偉観・多聞山」とともに、“四大観（しだいかん）”と総称される。

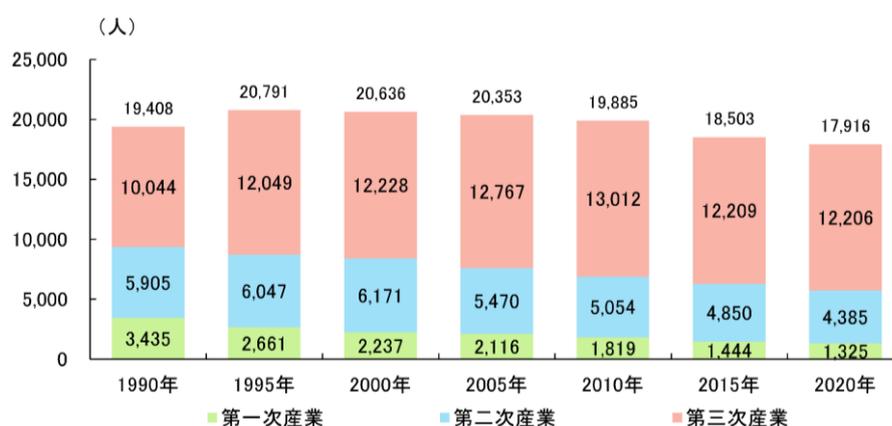
#### 〈宮城オルレ奥松島コース〉

「オルレ」とは、韓国、済州島発祥のトレッキングコースのこと。オルレの魅力は、海岸線や山などの自然、民家の路地などを身近に感じながら、自分なりにゆっくり楽しみながら歩くところにある。東松島市では、2018年10月8日に「宮城オルレ奥松島コース」がオープンした。

### 1-3. 地域産業の現状と課題

#### i) 産業別就業人口の推移

■ 図表 東松島市の産業別就業人口の推移



引用文献) 国勢調査より作成 (※総数には分類不能も含む)

■図表 東松島市の産業別就業人口割合の推移



東松島市の産業別就業人口は、1990年から2020年にかけて大きな変化を示している。第一次産業は1990年の3,435人から2020年には1,325人へと約6割減少し、就業割合も17.7%から7.4%へ大きく低下している。第二次産業は6,000人前後で推移していたが、2005年以降は減少傾向が強まり、2020年には4,385人となり、就業割合も26.9%から24.5%へと低下している。

一方で第三次産業は、1990年の10,044人から2020年には12,206人へと増加し、就業割合も51.8%から68.1%へ拡大している。とりわけ2000年代以降、第三次産業の比率は一貫して上昇し、現在では市の就業人口の約7割を占める主要産業となっている。

このように、東松島市では農林水産業を中心とする第一次産業の縮小と、サービス業など第三次産業への就業構造の転換が進んでいる。今後は高齢化や担い手不足が進む中で、第一次産業の持続可能性を確保するとともに、地域の生活や雇用を支える第三次産業の安定的な発展が重要となってくる。

ii) 産業別事業所数と売上の推移

■図表 東松島市の産業別事業所数の推移

産業名	2009年	2012年	2014年	2016年	2021年
A～B 農林漁業	20	12	17	16	32
C 鉱業、採石業、砂利採取業	1	0	1	0	1
D 建設業	248	143	163	152	171
E 製造業	105	73	84	85	72
F 電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	0	0	1
G 情報通信業	4	5	1	0	1
H 運輸業、郵便業	47	27	27	29	34
I 卸売業、小売業	367	235	276	279	289
J 金融業、保険業	20	14	15	15	15
K 不動産業、物品賃貸業	139	94	96	88	84
L 学術研究、専門・技術サービス業	33	26	30	31	30
M 宿泊業、飲食サービス業	225	99	120	132	124
N 生活関連サービス業、娯楽業	180	119	136	138	131
O 教育、学習支援業	59	27	38	32	29
P 医療、福祉	77	47	74	78	91
Q 複合サービス事業	15	12	13	13	14
R サービス業	91	73	82	76	85
合計	1,631	1,006	1,173	1,164	1,204

引用文献) 総務省「経済センサス基礎調査」 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」より作成

東松島市の産業別事業所数は、2009年から2021年にかけて全体として減少傾向を示している。特に、「建設業」は248事業所から171事業所へと減少し、「製造業」も105事業所から72事業所へと縮小している。

一方で、「農林漁業」の事業所数は、2009年の20から2021年には32へと増加しており、地域資源の活用や地場産業の再評価により、着実な伸びが見られる。また、「運輸業、郵便業」においても、地域内外の物流需要の高まりを背景に、事業所数の回復傾向が確認されており、生活基盤の維持に重要な役割を果たしている。「卸売業、小売業」については、一時的に大きく減少した時期を経て、近年では回復の兆しが見られ、地域経済の循環を支える存在として再び活性化しつつある。さらに、「宿泊業、飲食サービス業」においても、観光需要の回復や地域イベントの開催などを背景に事業所数が増加しており、地域の魅力発信と交流人口の拡大に寄与している。

このように、従来の製造業や建設業中心の構造から、サービス産業や地域資源を活用した産業への転換が進んでいることがうかがえる。

■図表 東松島市産業別売上の推移（単位：百万円）

産業名		2016年	2021年	増減数 (2021-2016)
A~B	農林漁業	895	2,307	1,412
C	鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0
D	建設業	30,609	20,481	▲10,128
E	製造業	9,473	19,485	10,012
F	電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	0
G	情報通信業	0	0	0
H	運輸業、郵便業	6,737	6,216	▲521
I	卸売業、小売業	29,400	61,443	32,043
J	金融業、保険業	-	16,402	-
K	不動産業、物品賃貸業	1,344	4,028	2,684
L	学術研究、専門・技術サービス業	625	691	66
M	宿泊業、飲食サービス業	1,377	2,630	1,253
N	生活関連サービス業、娯楽業	8,657	8,631	▲26
O	教育、学習支援業	378	552	174
P	医療、福祉	13,255	12,750	▲505
Q	複合サービス事業	-	4,379	-
R	サービス業	2,232	3,969	1,737
合計		104,982	163,964	58,982

引用文献）総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」より作成

産業別売上額をみると、2016年から2021年にかけて大きな変化が見られる。「製造業」は9,473百万円から19,485百万円へと倍増しており、地元産業の成長が顕著となっている。また、「卸売業、小売業」も29,400百万円から61,443百万円へと大幅に増加し、市内経済を牽引する主要産業となっている。「不動産業、物品賃貸業」や「宿泊業、飲食サービス業」でも増加がみられ、地域需要の高まりを反映している。

一方、「建設業」は東日本大震災の復旧・復興事業の完了に伴い、30,609百万円から20,481百万円へと減少しており、「運輸業、郵便業」、「生活関連サービス業、娯楽業」及び「医療、福祉」でも横ばいまたは微減傾向となっている。全体としては、「製造業」や「卸売業、小売業」を中心とした産業の売上規模が拡大しており、地域経済の成長を支えている。他方で、産業間の格差が拡大するといった状態になっている。

#### iv) 産業別課題

##### (建設業)

##### 【現状】

東松島市の建設業は、震災復興事業を契機として地域経済を支える主要産業の一つとなり、住宅・道路・防災インフラ整備など幅広い分野で重要な役割を果たしてきた。事業所数は

全体の約13%を占め、地域内では雇用創出や地元経済の循環に寄与している。しかし、復興関連工事のピークを過ぎた現在は、住宅中心の需要構造に偏りが見られ、地域全体の人口減少や高齢化により、建設需要の先細りと人材不足が進行している。特に中小事業者が多く、技術継承や経営体制の強化が課題として顕在化している。

#### 【課題】

今後の持続的な発展には、若手人材の育成と確保、熟練技術者のノウハウ継承が不可欠である。また、デジタル技術や省エネ・防災・再生可能エネルギーなど新分野への対応を進め、生産性と付加価値の向上を図る必要がある。復興依存型から維持管理・更新型への転換を進め、地域インフラの長寿命化や災害に強い都市づくりに貢献することが求められる。行政や地域企業との連携強化を通じ、持続可能な建設業の基盤構築を進めることが重要である。

#### (製造業)

#### 【現状】

東松島市の製造業は、食料品、電子部品、金属製品などの中小企業を中心に、市内約70事業所・従業者約1,000人規模の地域経済の基盤産業となっている。震災後の工業団地整備や復興特区指定により生産拠点の再構築が進んでいるが、近年は事業所数・従業者数とも減少傾向にある。特に従業者は前年比10%以上減少し、労働生産性も全国平均の約55%にとどまっている。物流アクセスなど立地条件には優位性があるものの、生産基盤の縮小と人材確保の難しさが課題化しており、地域産業の活力は依然として十分に回復していない。

#### 【課題】

製造業の再生には、人材確保と技能継承、そしてデジタル技術導入による生産性向上が急務と考えられる。中小企業の多くは設備更新や技術革新への投資力が限られ、競争力強化には支援策の実効性向上が求められている。加えて、若年層の流出を防ぐための雇用環境整備、地元高校・専門学校との連携強化、企業間ネットワークの構築が重要となっている。地域資源を生かした高付加価値製品の開発やブランド化を進め、外部企業との協働による新分野展開を図ることで、持続可能な「ものづくり産業都市」への転換が期待される。

#### (卸・小売業)

#### 【現状】

東松島市の卸・小売業は、震災後の復興や地域需要に支えられ、一定の売場面積と販売効率を維持しているものの、人口減少と高齢化の影響で消費市場が縮小している。小売業では店舗数・従業者数の減少が続き、地域商業の担い手不足が顕著となっている。卸売業は従業者1人当たりの販売額が高く効率性を示す一方、小規模事業所の割合が高く、経営基盤が脆弱である。市の総合計画でも、商工業振興や地域内消費の維持が課題として位置づけられており、商業の持続可能性が地域経済の安定に直結している状況にある。

#### 【課題】

地域需要の減少に対応するためには、既存店舗の魅力向上とともに観光客や市外需要を取り込む仕組みづくりが必要である。また、デジタル化・EC導入による販路拡大や、地元産品を活かしたブランド化の推進が求められる。さらに、小規模事業者への経営支援、人材育成、後継者確保を進め、地域商業の持続性を高めることが重要である。加えて、市内事業者間の連携や地産地消の強化により、地域内経済循環を活発化させる取り組みが今後の成長と安定の鍵となる。

## (サービス・観光業)

### 【現状】

東松島市は、奥松島の自然景観や海岸線、ブルーインパルス航空基地といった独自の観光資源を有し、震災復興後も観光振興を市の重点施策として掲げている。市の観光ビジョンでは、震災前の観光客入込数 110 万人の回復やリピーター率向上を目標に設定しており、地域内の宿泊・飲食・体験サービスの充実を図っている。また、近年は「道の駅東松島」や体験型観光プログラムの整備など、滞在型観光への取り組みも進められている。サービス産業全体では第三次産業が就業者の約 68% を占め、医療・福祉を含む生活関連サービス業も市民生活を支える重要な役割を果たしているが、観光収益への直結は限定的となっている。

### 【課題】

観光業の課題は、まず滞在型観光の拡充による地域内消費の増加と考えられる。訪問者数は一定の増加傾向にあるものの、宿泊者数や滞在時間が限定的で、観光収益の地域循環が不十分となっている。加えて、小規模事業者による宿泊・飲食・体験サービスの経営基盤が脆弱で、人材確保やサービス品質維持も課題となっている。さらに、観光資源の魅力を全国・海外に発信するブランド戦略やデジタル活用（SNS・予約システム・体験型コンテンツ）が不足しており、観光客のリピーター化や関係人口の増加が課題と捉えられている。これらを解決するため、宿泊・体験プログラムの拡充、事業者支援、デジタルプロモーション強化などの総合的な取り組みが必要となってくる。

#### 1-4. 地域内商工業者の推移

- ・東松島市の商工事業者数は、直近 5 年間（2020～2024 年）で減少している。
- ・商工会員数は創業者への支援施策へ注力している効果で横ばいでの推移となっている。

以下がその推移となっている。

東松島市内の小規模事業者数と東松島市商工会員の廃業等数の推移（直近 5 年間）

※小規模事業者数について令和 2 年は名簿方式にて記載、令和 3～6 年は経済センサスより記載

年度	小規模事業者数	会員数（一般）	廃業	転出
令和 2 年（2020 年）	1,048	682	15	3
令和 3 年（2021 年）	858	700	14	2
令和 4 年（2022 年）	858	729	16	2
令和 5 年（2023 年）	858	734	24	2
令和 6 年（2024 年）	858	729	25	4
合計	-	-	94	13

事業主の高齢化に伴う廃業は 5 年間 94 事業者のうち 42 者となっており、後継者不足による事業承継の問題が顕在化していることが伺える。また転出に関しても事業展開するうえで優位性を見出すための他市町村へ移転であることが伺える。

一方で、創業者支援の一環として市の創設する創業支援補助金制度と併せて、商工会では創業者のための講習会を各年 2 回開催し、これまでセミナー参加者は制度開始後から 170 名となっている。

## (2) 小規模事業者に対する中・長期的な振興の在り方

### 2-1. 10年程度の視野に立った振興の在り方

地域経済社会と密接な関わりを持つ小規模事業者は、国際的な情勢不安に加え、国内の物価高騰による経費圧迫や経営者の高齢化・後継者の不在などにより、年々減少傾向にあり、地域住民の利便性維持と雇用の場の喪失を最小限とするためにも新たな事業の展開、創業の促進、円滑な事業承継が求められている。また、小規模事業者自身においては、ほとんどの事業者が課題を踏まえた将来的な事業計画が策定されていないことから、各種調査や個別の経営実態を踏まえた変化の速い新常態社会へ対応していくための事業計画の策定が必要となっている。

さらに、小規模事業者は経営基盤の脆弱性等もあり、独自に商品開発や、販路の新規開拓等に取り組むことには限界があり、異業種との連携や新分野への進出や生産性向上等の支援強化が必要とされている。これらの課題を踏まえ、目指すべき事業者の将来像は、目まぐるしく変化する経営環境の中で、積極的に挑戦し続ける事業者であり、商工会は事業者の要望を的確に捉え、その実現のための方針として「経営の持続的発展のため積極的に挑戦する事業者を伴走型で支援し、経営力の向上と新規創業を支援する」ことが必要である。

### 2-2. 東松島市総合計画等との連動性・整合性

本市では、人口減少に伴う産業構造の縮小、国際的な情勢不安と国内の物価高騰、第2次総合計画期間の10年の間での復旧・復興工事の完了に伴う建設業等の需要の縮小が懸念されていることから、持続可能な経営及び外的な不安要因に影響されにくい本市の新たな産業構造の確立により、市内に安定した雇用を創出していく必要がある。

そのため、新たな雇用や販路の拡大に向けて地域資源を活かし、市内産業を活性化していく必要があり、新商品開発や加工・製造体制整備に向けた多職種連携を見据えた事業者どうしの交流機会の創出、産業分類別特化係数の高い農業をはじめとした農林漁業者自らが取り組む食品加工や販売等の新たな事業創出の支援及び商工業者との連携による販路開拓を促進し、市内中小企業・小規模企業者の経営基盤を底上げしていく必要があると考える。

本市では、市の将来像やまちづくりの理念を示す最上位の計画として東松島市第3次総合計画を策定し、まちづくりの将来像を「住み続けられ持続・発展する東松島市 一誇れるまち、選ばれるまち、東松島プライドー」とし、商工・観光分野については「産業と活力のある住みたくなるまち」をまちづくりの方向性として示している。

また、中小企業・小規模企業者の振興と持続的発展のため、東松島市中小企業・小規模企業振興基本条例に基づく「東松島市第2期中小企業・小規模企業振興基本計画」を定め、「施策1 地元商工業の活性化」、「施策2 企業誘致の推進」、「施策3 商工業に係る人材の育成及び創業支援」を3つの方向性として示すとともに、主要事業として5つの取組を掲げており、本計画に定める各種施策と連携し、中小企業・小規模企業者の振興に係る取組を推進することとしている。

2-3. 東松島市第2期中小企業・小規模企業振興基本計画が示す3つの方向性と5つの取組

3つの方向性	5つの取組（主要事業）
施策1	主要事業1
地元商工業の活性化	魅力と活力のある商工業の振興
	(1) 経営等に関する相談体制の整備・充実 (2) 経営革新の支援、経営基盤の強化 (3) 資金供給の円滑化 (4) 事業承継への支援 (5) 事業継続力強化の支援
	主要事業2
	労働環境の整備と多様なニーズに対応した就労支援 (1) 地元人材確保支援及び人材育成の支援 (2) 若者・女性・高齢者等の就業支援 (3) 働き方改革と良質な雇用環境の実現 (4) 外国人材の採用・定着への支援
施策2	主要事業3
企業誘致の推進	トップセールス等による企業誘致推進
	(1) 企業誘致の推進 (2) 宮城県と連携した企業訪問活動等の実施 (3) 半導体関連産業の誘致推進 (4) 製造業等の高度化支援
	主要事業4
	石巻地方拠点都市地域基準計画に基づく産業施設・拠点の開発 (1) 官民連携による産業用地開発
施策3	主要事業5
商工業に係る人材の育成 及び創業支援	地域の商工業を支える担い手の育成と創業支援
	(1) 創業者への伴走型の支援 (2) 女性創業者の育成支援 (3) 創業後の経営支援・フォローアップ

(3) 経営発達支援計画の目標

東松島市商工会の経営発達支援事業における目標は、以下の【4点】

3-1. 小規模事業者の経営力向上による経営基盤強化

支援計画の認定期間（5年間）目標

- ◆ K G I : 経営計画策定支援を受けた事業者のうち、売上または付加価値額が前年比で5%以上向上した事業者数：50社以上  
黒字化または経営改善（利益率改善）が確認できた事業者割合：30%以上

【選定した理由】

経営力向上の成果は、最終的には売上・利益といった財務成果として現れるため。小規模事業者は特に付加価値額の増加が経営基盤強化に直結するためこれをKGIとする。

- ◆ K P I : 経営診断（窓口・巡回）実施件数：年間184件以上  
経営計画書（経営計画・行動計画）策定支援件数：年間30件以上  
補助金活用支援件数（採択件数）：年間3件以上  
経営状況モニタリング（相談時ヒアリング含）実施率：対象事業者の70%以上

【選定した理由】

経営診断 → 計画策定 → 補助金・改善支援 → モニタリングという流れが経営力向上の標準的プロセスであり、事業者に成果が出る前段階の行動として測定可能であるため。

3-2. 創業・第二創業及び事業承継支援の推進

- ◆ K G I : 創業者数（商工会支援による創業数）及び事業承継相談数：年間4件以上  
創業・承継後1年の事業継続率：90%以上

【選定した理由】

創業・承継支援の最終目的は「実行され、定着すること」であり、創業件数・承継完了件数・継続率が直接的成果となるため。

- ◆ K P I : 創業相談件数：年間20件以上  
創業塾・セミナー開催回数・参加者数：年間2回/10名以上  
事業承継診断・ヒアリング実施件数：年間6件以上  
後継者マッチング支援件数（候補者紹介含む）：年間4件以上

【選定した理由】

創業も承継も「相談 → 計画 → 実行」のプロセスの積み重ねであり、相談件数等が成果を左右する。創業塾は創業率と直結し、承継相談・マッチングは承継完了率の前段階に必須。

3-3. 経営力強化のための商品開発及び販路開拓の推進

- ◆ K G I : 新商品・新サービス開発及び新規取引先獲得数：年間1件以上  
販路開拓により売上増加が確認できた事業者数：年間3社以上

**【選定した理由】**

商品開発や販路拡大の成果は、「新商品が実際に生まれ」「新規取引や売上につながるか」で判断するため、成果に紐づく販売・開発数を KGI とした。

- ◆ K P I : 商品開発及び販路開拓支援（試作品制作・マーケティング支援）件数：年間 3 件以上  
商談会・展示会・マッチングイベント参加支援件数：5 件以上

**【選定した理由】**

商品開発は調査・試作・ブラッシュアップなどの細かい伴走が成果に直結する。販路開拓は「場の提供」と「支援件数」が成果を左右するため KPI に設定。

3-4 持続的発展に向けた伴走型支援のための支援力強化

- ◆ K G I : 経営指導員等の資格取得・スキル向上（研修修了数）：年間 1 人あたり 2 回以上  
支援満足度（事業者アンケート）：80%以上  
長期伴走支援（半年以上のモニタリング）実施率：50%以上

**【選定した理由】**

商工会の支援の質は「指導員のスキル」と「事業者満足度」「継続支援の実行度」によって評価されるため。伴走支援の質向上=支援力強化の KGI となる。

- ◆ K P I : 経営指導員等の研修受講時間：年間 10 時間以上  
専門家派遣活用件数：年間 5 件以上  
支援記録（カルテ）の整備率：100%  
地域課題調査・事業者ニーズ調査の実施回数：年間 12 回

**【選定した理由】**

支援力は「知識・スキル」「他機関との連携活用」「情報収集能力」で強化される。特に、記録の標準化は組織的支援力の底上げにつながるため KPI に設定。

## 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) 目標達成に向けた方針

#### 【目標①】小規模事業者の経営力向上による経営基盤強化

##### [方針]

地域内小規模事業者における事業計画策定の重要性・有効性の認識拡大を図り、外部的な地域の経済動向や需要動向と内部的な強み弱み等を確実に把握して行う計画的な事業の実施を推進し、経営力の向上と販路拡大により持続的発展するための経営基盤強化を伴走型で支援する。

経営基盤の強化の指標として、経営計画策定支援を受けた事業者が売上または付加価値額の前年比5%以上の増加し、その中で黒字化または経営改善（利益率改善）が確認できた事業者が全体の3割を超えることをKGIとして設定する。

KGIを達成するための取組（KPI）として経営診断の実施（年間184件以上）や経営計画書の策定支援（年間30件以上）、計画策定後の経営状況モニタリングを通年で実施し目標の達成に努めるものとする。

##### [設定した理由]

経営力向上の成果は売上や利益といった財務成果として現れるため。KGIに設定されている目標を達成するためにも経営診断→計画策定→改善支援→モニタリングといった支援プロセスを経て、成果を測定するとしたものである。

#### 【目標②】創業・第二創業及び事業承継支援の推進

##### [方針]

地域小規模事業者の廃業や高齢化等により活気を失っていく地域経済社会に刺激を与え、地域経済の活性化を図るため、積極的にチャレンジしようとする創業・第二創業希望者を支援する。

創業・第二創業においても、経営計画策定の重要性・有効性について啓発・普及に取り組み、創業補助金や創業資金融資等の活用を促しながら、無理のない計画的な創業による確実な実行を支援する。また、計画的な事業承継の推進にも取り組み、次世代への円滑な承継を伴走型で支援する。

創業者数（商工会支援による創業数）及び事業承継相談数を年間4件以上とし、創業・承継後1年の事業継続率90%以上を本目標のKGIとする。指標を達成するための取組（KPI）として創業相談件数年間20件以上（通年実施）、創業セミナーの開催（年2回、6月・10月実施）等を計画に盛り込み、事業遂行に努める。

##### [設定した理由]

創業も承継も「相談→計画→実行」のプロセスの積み重ねであり、相談件数が成果を左右する。創業・事業承継の最終目的は「実行され、定着すること」で創業件数・承継完了数・継続率が直接的成果となるため。

### 【目標③】 経営力強化のための商品開発及び販路開拓の推進

#### [方針]

小規模事業者の商品開発や販路の開拓を推進するため、ニーズ調査や商談会・展示会等への積極的な出展及びDXの活用を促進し、併せて持続化補助金等の活用により、確実な販路の開拓による経営の持続的発展を支援する。

新商品・新サービス開発及び新規取引先獲得件数を年間1件以上、販路開拓による売上増加が確認できた事業者数が年間3件以上をKGIとし、目標達成にむけて商品開発及び販路開拓のための支援（年間3件以上）、「ビジネスマッチ東北」等の商談会・展示会の参加支援件数（年間5件以上）をKPIとして設定する。

#### [設定した理由]

商品開発は調査・試作等の細かい伴走が必要となり、販路開拓は「場の提供」と「支援件数」が成果を左右するものと考えられる。新商品が実際に生まれ、新規取引につながるということが開発数・販売数として成果に表れるため。

### 【目標④】 持続的発展に向けた伴走型支援のための支援力強化

#### [方針]

多様化する支援ニーズや支援先事業者個別の経営環境からなる課題に対して、的確に支援するためには、相当な支援力が必要であることから、経営指導員等の支援スキル向上を図るとともに、支援事業者の情報や支援ノウハウを蓄積し、組織としての支援力強化を図る。また、高度で専門的な案件については、他の支援機関等と連携を密にし、総合的な支援体制の構築による地域小規模事業者の持続的発展を全力で支援する。

経営指導員等の資質向上の取組として資格取得やスキル向上（研修終了数）を年間1人あたり2回以上とし、支援満足度の測定や長期伴走支援（半年以上のモニタリング）実施率50%を目指して、これをKGIとして設定する。達成するための裏付けとして資質向上に資する経営指導員等の研修受講時間（年間10時間以上）と併せて支援記録（カルテ）整備率100%・地域課題調査や事業者ニーズ調査等の実施（年12回）をKPIとする。

#### [設定した理由]

支援力は「知識・スキル」「情報収集能力」等で強化される。個々の支援ノウハウを支援記録（カルテ）として整備し共有を図ることで、組織全体の支援の質の向上につながるものとする。支援の質は「指導員のスキル」と「事業者満足度」、「継続支援の実行度」で評価されるため。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の景気動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

会員を対象とした経済動向アンケート調査を実施し、地域の経済動向として業種別に整理し、国内・県内のマクロデータと合せて比較しながら事業計画作成等の基礎資料として活用してきたが、回収率が少なく、また、会員のみ調査を行っており、地域全体の経済動向データの質としては不足している現状である。

##### 【課題】

アンケート調査の回答率が減少傾向にあることから回収方法等の改善と非会員名簿を活用し地域全体の小規模事業者の経済動向を調査する必要がある。回収率を上げるため、新たに巡回等による回収を追加し、より正確な地域経済の動向を把握する。また、地域外の経済動向についても国や公的機関が収集・分析・提供するデータと地域内外の経済動向を比較・分析し、その結果を商工会HPへ公表、地域小規模事業者へ広く情報発信するとともに、個別の事業計画策定等の基礎資料として改善した上で活用する。

#### (2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①県内外の経済動向調査分析及び公表回数	4	4	4	4	4	4
②アンケートによる地域経済動向調査分析及び公表	1	1	1	1	1	1

#### (3) 事業内容

##### ①統計資料等を活用した県内外の経済動向調査・分析

業種別に比較・分析するため、県内外の経済動向について、(株)日本政策金融公庫の「全国中小企業動向調査（小規模事業者編）」や宮城県商工会連合会の「宮城県中小企業景気動向調査」等を活用して、業種別の売上・採算・資金繰り・経営上の問題点等の推移について調査・分析・整理し、四半期ごとに商工会HPなどで公表する。

【調査データ】(株)日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査（小規模事業者編）」

宮城県商工会連合会「宮城県中小企業景気動向調査」など

【項目】売上高・採算・資金繰り・経営上の問題点・業況など

【分析】「経営支援システム Plus」を活用し、業種別に県内データと全国データを比較・分析する

【調査】四半期ごと

【公表】商工会HPなどで公表

## ②地域小規模事業者アンケートによる地域経済動向調査・分析

的確な地域経済の動向を把握するため、地域小規模事業者を対象にアンケート調査を実施し、東松島市内の経済動向を調査・分析する。また、人口の推移や地域経済循環図等のデータについて「RESAS」を活用した調査・分析で補完し、地域経済動向としての質を高める。これら調査・分析した結果を年1回商工会HPなどで公表する。

【対象】 地域小規模事業者 858社（東松島市商工会調査）

iv) 産業別課題の産業別の課題に記載している「建設業」・「製造業」・「卸小売業」・「サービス観光業」を対象に各25事業所計100者程度

【項目】 提供する商品・サービス、売上高推移、仕入高推移、その他景況など

【調査方法】 郵送にてアンケート調査票を送付

（調査票にはWeb回答可能なQRコードを付与）

回収については、従来の郵送及び窓口・巡回訪問と併せてWebフォームでの回答集計を行い、回収率の向上を図る。

【分析方法】 経営指導員等が外部専門家と連携し、業種別・項目別に整理・分析、さらにRESASによる分析と併せて整理する。

【調査】 年1回

【公表】 商工会HPなどで公表

### （4）調査結果の活用方法

情報収集・調査、分析した結果は商工会HPなどで公表し、地域小規模事業者等に広く提供する。また、データベース化した情報について内部でも共有できるよう整理し、地域小規模事業者個別の事業計画策定等における基礎資料として活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### （1）現状と課題

#### 【現状】

「業界レポート」「市場データ」から「業界動向」「市場動向」を調査し、新商品開発や販路開拓を目指す地域小規模事業者等の事業計画策定における基礎資料として商工会HPに公表しているが、個社支援については、持続化補助金等各種補助金申請を希望する事業所のみ活用に留まっている。

また、展示会等では出展の斡旋は行っているものの展示のみで、販路拡大に向けた商談成立には至っていない状況であるほか、本計画で支援対象としているのは、地域の食材を活用する飲食店及び食品製造業者のみである。

#### 【課題】

これまでの計画では、地域の食材を取り扱っている飲食店等を対象としてきたが、「1.目標」の「1-3. 地域産業の現状と課題」に記載のとおり、東松島市の産業別就業人口は全ての業種において減少傾向が続いているほか、事業所数の減少もほぼすべての業種で続いている。また、産業別売上でも多くの業種で減少している（製造業は企業誘致による市外からの移転、卸・小

売業は大手スーパーの出店により増加しているため例外) ことから、全業種が疲弊しており、支援対象を特定の業種に限定することは困難である。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①業種別需要動向調査	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
②ビジネスマッチ東北等でのアンケート調査対象事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

(3) 事業内容

**①業種別需要動向調査**

調査会社が実施している業界動向や市場動向、国が実施する「家計調査」等に加え、経営指導員等の巡回訪問等による情報を併せて、月 1 回 1 業種の調査・分析を行い、該当業種の事業者へ情報提供を行う。

**【調査手段・手法】**

毎月 1 業種を選定し、調査会社が実施している業界動向や市場動向に加え、経営指導員等の巡回訪問等による情報を加味する。

**【調査項目】**

業界トピックス、各種経営指標、成功事例、補助金等活用事例など

**【調査・分析結果の活用】**

調査結果は、経営指導員等が対象事業者へ郵送・巡回・メール・HP 等で周知する。

**②「ビジネスマッチ東北」等でのアンケート調査**

販路拡大、知名度向上のため業種を問わず 5 社を選定し、東北最大級のビジネス展示・商談会「ビジネスマッチ東北」等に来場するバイヤーに対し、アンケート調査を実施し、ターゲットの分析や新商品の開発に資する。

**【サンプル数】** 10 バイヤー×5 社=50 バイヤー

**【調査手段・手法】**

アンケート票を配布し、当該 5 社より商品説明を行いながら、アンケート票に記入してもらい経営指導員等が回収する。

**【調査項目】** 味、見た目、価格、市場性、商品・サービスの魅力、バイヤーのニーズなど

**【調査・分析結果の活用】**

分析結果は、経営指導員等が当該事業者へ直接説明する形でフィードバックし、さらなる改良等を行う。

※「ビジネスマッチ東北」の概要は P24 に記載

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

これまでは、融資相談時や小規模事業者持続化補助金等の各種補助金申請時のほか、前期発達支援計画による「財務諸表の見方を学ぶ」セミナー等にて経営分析を行う事業者の掘り起しを図った。

しかしながら、受け身的な部分が多く、分析内容としては、財務分析か非財務分析の一方のみの実施が多かったことから、小規模事業者個々の課題抽出や具体的な支援内容の掘り起しまで繋がっていなかった。また、分析した結果が共通のシステム等で蓄積されていないことから職員間での情報共有が図れていなかった。

#### 【課題】

地域小規模事業者は自社の経営状況を的確に把握できていないことが多いことから、事前の対策で経営の持続が図られるよう気づきを与えるセミナー等を開催し、経営状況分析に取り組む事業者の経営に対する意識の掘り起しが必要である。

また、経営状況分析の内容については、財務分析・非財務分析双方を行い、小規模事業者個々の課題を抽出する必要があるほか、分析結果を職員間で共有するために新たな経営支援ツールを導入し分析を行う必要がある。

### (2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①経営状況の分析に関するセミナーの開催	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
セミナー参加人数	10 名	10 名	10 名	10 名	10 名	10 名
②経営状況の分析件数	32 件	32 件	32 件	32 件	32 件	32 件

### (3) 事業内容

#### ①経営状況の分析に関するセミナーの開催

事業者が自社の経営状況等を随時把握することで、問題・課題の早期発見に繋がり、事前の対策が可能となる。このため、経営状況の分析に関するセミナーを開催し、事業者に気づきを与え、経営状況分析に取り組む事業者の掘り起こしを行う。

また、既存計画の取組の中では、セミナー講師として税理士を選定していたが、本計画では非財務分析部分の重要性の啓発にも注力するためにも講師選定は税理士に限らず、中小企業診断士等の専門家も選定の視野に入れるものとする。

【募集方法】 会員に対しては郵送、非会員には市報・商工会 HP により地域小規模事業者等に広く周知する。

【開催回数】 年 1 回

【参加者数】 10 名程度

## ②経営状況の分析

クラウド型経営支援ツール「経営支援システム Plus」を導入し、併せて経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用することで、財務分析に加えSWOT分析等の非財務分析を実施し、定量面・定性面から詳細な問題・課題を抽出する。また、分析したデータを蓄積し、経営指導員等職員間で情報を共有する。

【対象者】セミナー参加者及び需要動向調査をした事業者を含め、巡回・窓口相談により掘り起こした小規模事業者等

【分析項目】財務分析（定量）と非財務分析（SWOT等の定性）の双方  
〈財務分析〉売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率、自己資本比率など  
〈非財務分析〉内部要因的な強み・弱み、外部要因的な機会・脅威など

【分析方法】「経営支援システム Plus」を導入し、「ローカルベンチマーク」等を活用しながら、経営指導員等が分析を行う。

【活用方法】財務分析を行い現れた数字上の改善すべき優先課題（粗利益率の低下、販管費の増加等）を提示し、改善に向けた取組や目標値設定を指導のなかで明確化していく。また非財務に関わるDX化や人材育成等の生産性向上と関連する部分にも言及し、「次につながる行動」を宿題として設定することを心がける。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

これまで巡回やセミナーの開催等により計画的な経営戦略の有効性や重要性について周知してきたが、一部の事業者には浸透しているものの、未だ広く浸透していない。

また、事業計画を策定する事業者及び創業者は、補助金活用や融資を目的とした策定が多いのが現状である。

#### 【課題】

小規模事業者及び創業者に事業計画の重要性・有効性を浸透させ、経営力向上に向けた計画書を作る必要があることから、今後は、セミナーの開催方法や専門家の活用方法を改善した上で、補助金や融資目的だけでなく、将来的なビジョンを見据えて計画を策定する事業者を増やすことが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者や創業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、事業計画策定セミナーや創業セミナー、個別相談会において、計画策定方法だけでなく、計画策定の意義を重点的に指導する等の工夫を加え、経営分析を行った事業者9割程度の事業計画策定を目指す。

計画策定時には地域経済動向や需要動向等を基礎資料として提供し、積極的な経営力向上・販路開拓を伴走型で支援する。

(3) 目標

	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	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定個別相談会	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
事業計画策定件数	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件
③創業セミナー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
④創業計画策定個別相談会	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
創業・第二創業計画策定件数	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件

(4) 事業内容

1. 小規模事業者への支援

①経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

【募集方法】市内全域に開催チラシを新聞折込と併せて市報・商工会 HP にも募集告知掲載

【回数】1 回/年

【参加人数】10 名程度

【講習内容】経営計画策定の意義、経営計画書の作り方とポイント、自社の経営課題・強み弱み・顧客ニーズ・市場の動向の見つけ方、新商品開発・販路開拓等の取組み

②経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定個別相談会」の開催

【募集方法】セミナー開催チラシに記載、セミナー参加者に案内

【回数】4 回/年

【参加人数】3 名/回

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする

【手段手法】事業計画策定セミナー受講者及び個別相談会参加者に対し、経営指導員等が担当となり、外部専門家を交えて経済動向や需要動向等の資料を提供しながら伴走型で支援し確実に事業計画策定に繋げる。

2. 創業者への支援

①「創業セミナー」の開催

【募集方法】市内全域に開催チラシを新聞折込と併せて市報・商工会 HP にも募集告知掲載

【回数】2 回/年

【参加人数】10 名程度/回

【講習内容】  
・「創業の心構え」「創業の基礎知識」  
・「売れるための仕組みづくり（基礎編）」

- ・「売れるための仕組みづくり（応用編）」「利益計画を立ててみる」
- ・「事業計画の作成」「資金調達と公的支援制度の活用」

## ②創業セミナー受講者を対象とした「創業計画策定個別相談会」開催

【募集方法】セミナー開催チラシに掲載するとともにセミナー参加者に案内

【回数】2回／年

【参加人数】2～3名／回

【支援対象】セミナーや個別相談会に参加する、創業・第二創業予定者を対象とする。

【手段手法】積極的に創業・第二創業を目指すセミナー受講者や個別相談会参加者に対し、経営指導員等が担当となるとともに、外部専門家を交えて経済動向や需要動向等を踏まえた計画策定による着実な創業・第二創業を伴走型で支援する。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画策定事業者に対し、進捗状況の確認や事業実施におけるアドバイス等を行い、着実な実施を支援してきた。しかしながら、事業計画を策定する事業者も補助金活用や融資を目的とした策定が多く、将来的なビジョンを見据えた積極的な計画ではない。事業計画策定後のPDCAサイクルなど、継続的に事業を展開していくための支援が少ないことが現状である。

#### 【課題】

事業成果の確認や新たな問題・課題の把握、解決支援については、受動的な対応であったため事業計画が策定当初のままとなり、定期的な支援が行われていないのが課題であるため、今後の取り組みとしては必要に応じて支援するスタイルから小規模事業者の事業計画に基づいて経営改善を目指した支援に転換する必要がある。

また、創業者においては事業が軌道に乗るまでの間は不安定であり、目の前の仕事に集中してしまうことが多く、コミュニケーションが不足しがちになると考えられることが課題である。継続的かつ細やかな支援が必要であるため定期的なフォローアップを実施していく必要がある。

事業承継を検討している方については事業の承継、譲渡、売却、統合など様々な考え方があるため、長期的な支援を実施していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画や創業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。また、創業者においては、創業直後より集中的に支援を行う。事業承継については、事業の承継、譲渡、売

却、統合など様々な考え方がああるため、専門家と連携した支援を行うとともに、次代の事業計画策定へと移行するなど長期的な支援を行う。

(3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ対象事業者数 (事業計画策定事業者) (創業計画策定事業者)	32 社 (30 社) (2 社)					
頻度 (延回数)	184 回					
売上増加事業者数	—	10 社				

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。訪問回数については基本的な考え方としては、10 社（創業・第二創業関連の創業計画策定者を含む）は毎月 1 回、10 社（事業承継関連の事業計画策定者を含む）は四半期に 1 回、他の 12 社については年 2 回とする。ただし、事業者からの相談や申出等により臨機応変に対応する。

また、事業計画の進捗状況（売上・利益の状況）等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業所と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障のない事業所を見極め、フォローアップ頻度を設定する。

進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、宮城県よろず支援拠点や外部専門家、宮城県商工会連合会所属のサポーターリーダーなど第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

創業者等においては、創業相談件数年間 20 件、事業承継診断年間 6 件、後継者マッチング支援年間 4 件を目標とし、フォローアップを行う。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

地域内小規模事業者にとって商談会や展示会は敷居が高いイメージがあり、県外バイヤーとの取引に消極的なため、地域資源を活かした商品・サービスを地域外へ発信できていない。また、小規模事業者にとっては効果の見えないモノへの投資に消極的であることから、商工会としてブースを確保し、バイヤーとの商談機会を創出し、まずは経験値の向上を図ることを目的として支援してきた。

そのほか、SNS等の活用セミナーへの参加を勧奨してきたが、本格的に活用するレベルの支援を行えていない。

### 【課題】

初めて出展した事業者からは「取引には至らなかったが出展してよかった」「また機会があれば出展したい」等前向きな感想が多かった。しかし、商談に向けた取組が欠けていたため全体的に商談スキルが低く、バイヤーに上手くPRできない事業者が多かったことが課題である。また、出展事業者へのフォローアップも商談・取引の確認のみでその後の状況確認等はできていないため、出展の事前・事後のフォローアップを実施する必要がある。

インターネットSNSについてはセミナーの開催による支援を行うにとどまっており、本格的に活用できるレベルではなかったことが課題であるため、より実践的に活用するための支援を行っていく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難であるが、地域小規模事業者が積極的に商談会等に出展できるよう、商工会として出展ブースを確保し、東北最大級の展示・商談会である「ビジネスマッチ東北」への出展を行う。出展にあたっては、事前のセミナーや模擬商談会等を開催するとともに、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行う。

新商品・サービスを開発する小規模事業者等の掘り起しを積極的に行い、商談会等においてバイヤーに対しアンケート調査を実施し、収集した情報を整理した後、フィードバックして商品・サービスの改良やターゲットの分析に反映する。

また、市内の人口減少、就業人口減少という状況の中、生産性を向上させ、市外に販路を求めためDXの活用を支援する。DXの導入により発生する費用については、持続化補助金等の各種補助金の活用を検討し、申請を支援する。

### (3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①DXを利用した販路開拓支援対象事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
売上増加/社	—	3社	3社	3社	3社	3社
②「ビジネスマッチ東北」出展事業者数	5社	5社	5社	5社	5社	5社
成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1件

### (4) 事業内容

#### ①DX等の取組と各種補助金等を活用した販路開拓支援（BtoC）

前述の産業別課題のとおり、全ての業種においてデジタル化が課題となっていることから、DXを活用した生産性向上・販路開拓支援を行う。DX活用に関しては、見積・受注・施工管理のデジタル化や顧客管理システムの導入、Web問合せ・オンライン商談に対応する等、業種ごとに内容が異なるため、経営指導員等の巡回・窓口指導及び専門家の活用によ

り、事業者の現状を確認することで最適な機器等を導入する。また、導入に係る費用については、持続化補助金等各種補助金の活用を検討し、申請に関しては、経営指導員等が伴走型での支援を行う。

## ②「ビジネスマッチ東北」出展事業（BtoB）

商工会が「ビジネスマッチ東北」において、5社程度を選定し参加させることで、新たな需要の開拓を支援する。

商談件数の獲得のため、出展前には商談スキル向上のための事前セミナーや模擬商談会を開催し、商談時のプレゼンテーションが効果的になるよう支援を行う。また、出展後においても、フォローアップすることで商談成立に向けた実効性のある支援を行う。経営指導員等が外部専門家等と連携しながら事前・事後の支援にあたり、着実な販路開拓及び自立による地域事業者の活性化を図る。

### 【参考】

「ビジネスマッチ東北」は、これまで東北地域におけるビジネスマッチングの創出を目的に2006年より開催されている東北最大規模の展示・商談会である。毎年7,000名を超える来場があり、東北の様々な分野の産品・サービスが一堂に会して新たなビジネスチャンスを生み出す場として500程度のブースが出展されている。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

経営指導員等による経営支援会議において事業の進捗状況を確認しながら計画を進め、年1回外部有識者や東松島市産業部商工観光課等を含めた「事業評価会議」を開催し、事業の実施状況報告、成果の評価、見直しを行い、理事会に報告して承認を受けた。

##### 【課題】

これまで同様に進捗状況の確認や評価・検証等の方法を継続していくが、評価会議への事業実施状況報告では、事業計画の策定件数やセミナー等の開催回数等目標に定められた数値だけの報告であったため、今後は支援後の売上増減や販路の開拓状況等、詳細な支援結果について報告し、より具体的な評価・見直しに繋げる必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①経営指導員等による「経営支援会議」の開催

毎月開催する「経営支援会議」にて事業の進捗状況を確認し、事業内容の検証を行う。

検証においては、「経営発達支援計画の目標」において設定したKGI及びKPIを活用する。

また、「事業評価会議」後には、その評価に基づいて事業内容や支援方法に見直しを行う。

## ②「事業評価会議」の開催

東松島市産業部商工観光課長（又は担当職員）、外部有識者（㈱日本政策金融公庫石巻支店長、宮城県よろず支援拠点コーディネーター等の専門知識を有する者）、商工会員、法定経営指導員等で構成する「事業評価会議」を年1回開催し、経営発達支援事業の実施状況や成果の評価を行う。

## ③東松島市商工会「理事会」への報告・承認

毎年3月に開催する「理事会」に事業の成果・評価・見直しの結果について報告し、承認を受ける。

## ④事業成果・評価・見直し結果の地域小規模事業者等への公表

「理事会」において承認を受けた評価や見直し事業の成果・評価・見直しの結果について東松島市商工会のHP上で公開し、地域小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

# 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

## (1) 現状と課題

### 【現状】

経営指導員等の資質向上のため、宮城県商工会連合会主催の職種研修・能力向上研修、関係機関が主催する業務担当者研修へ派遣している。加えて各外部機関が主催する専門的研修にも派遣はしているものの、経営指導員が中心となっており、専門的知識の習得に職員間での偏りがあった。

経営支援の状況も経営指導員については、毎週始めの「経営支援打合せ」及び毎月の「経営支援会議」において支援先事業者の情報や支援ノウハウの共有を図ってきたが、他の職員との情報共有はされていなかった。

また、巡回等で事業者から相談があった場合、支援施策や金融、その他の専門知識を有する相談については、その後経営指導員が対応していた。

### 【課題】

今後は、各個人が不足する能力を補うため、各外部機関が主催する専門的な研修へ経営指導員以外の職員も積極的に派遣し、専門的知識の習得による支援スキルの向上を図ることが必要である。また、経営指導員が支援した内容や経過等について全職員が情報を共有できるようにする必要がある。情報等の共有だけでは習得できない支援ノウハウについても、共有できる仕組みを構築することが必要である。

## (2) 事業内容

### ①外部機関が主催する研修会・講習会等への積極的な派遣

職員各個人の不足している能力を特定した上で、その不足する能力を補うため、経営指導員が中心に参加していた外部機関主催の研修会、特に小規模事業者の持続発展に必要な「事

業計画策定研修」や地域の課題である経営者高齢化に対応するための「事業承継セミナー」等へ一般職員も積極的に派遣し、専門的知識の習得による支援スキルの向上を図る。

目標 3-4 に記載する経営指導員等の研修受講時間（年間 10 時間以上）、経営指導員等の資格取得・スキル向上（研修終了数）年間 1 人あたり 2 回以上を本計画達成のための目標値として設定する。

#### ②データベース化による情報の共有

経営指導員等が支援した事業者の経営状況や支援経過等について今期導入する「経営支援システム P l u s 」を活用して情報を蓄積し、全職員が相互に共有できるようにすることで、対応した職員が不在又は多忙であっても他の職員が一定の対応をできるようにし、組織としての支援力向上を図る。

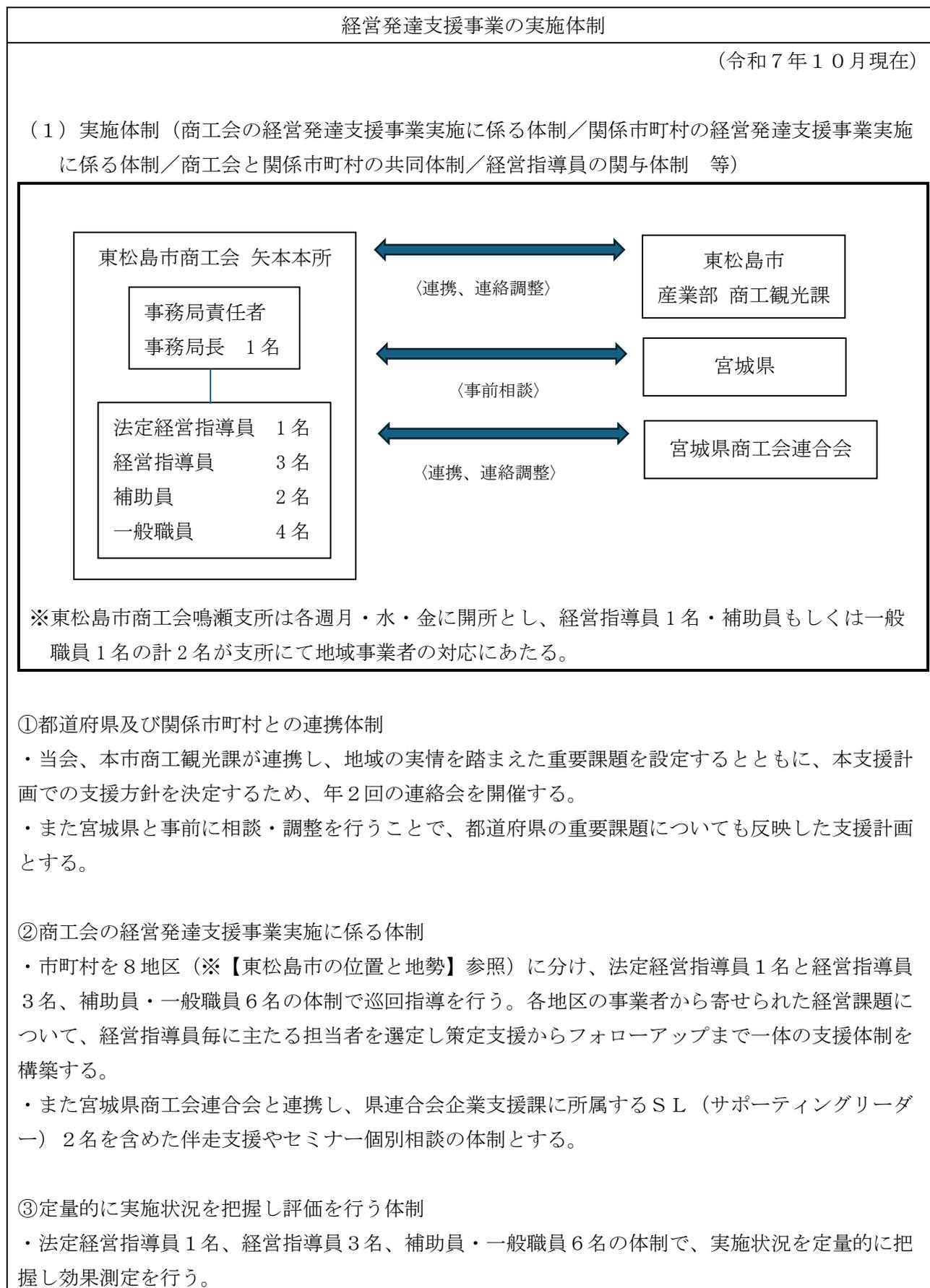
目標 3-4 に記載する支援記録（カルテ）の整備率 100% を本計画達成のための目標値として設定する。また同目標に記載する地域課題調査・事業者ニーズ調査の結果に関しても職員間で共有し、支援力向上の一助とする。

#### ③O J T による支援スキルの向上

経営指導員と一般職員が地区担当毎にペアとなり、定期的に巡回や窓口相談指導を実施することで個別のヒアリング力や提案力等の支援ノウハウを共有し、個人の支援能力及び組織の支援力向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



・上記で把握・検証した実施状況を当会と東松島市の連絡会（年2回開催予定）で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い支援計画にも反映していく。

#### ④経営指導員等の資質向上に係る体制

・宮城県商工会連合会が実施する職員向けの資質向上研修を基本とし、必要に応じてDX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、創業支援、事業承継等の専門知識の習得を図り、小規模事業者の自発的な経営意欲の向上を促すための傾聴力・提案力の強化に努めるとともに、組織内で指導事例の共有などを行う。

### （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：茂木 辰

・連絡先：東松島市商工会矢本本所 TEL 0225-82-2088

#### ②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

#### ③広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・茂木 辰は、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／関係市町村連絡先

#### ①商工会

〒980-0503

宮城県東松島市矢本字河戸7番地

東松島市商工会 矢本本所 経営支援課

TEL:0225-82-2088 / FAX:0225-83-2293

E-mail: higashimatsushima\_sci@office.miyagi-fsci.or.jp

#### ②関係市町村

〒981-0303

宮城県東松島市小野字新宮前5番地

東松島市 産業部 商工観光課

TEL:0225-82-1111 (内線 2160) / FAX:0225-87-3804

E-mail: syoko@city.higashimatsushima.miyagi.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	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
・事業計画作成セミナー	100	100	100	100	100
・事業計画作成個別相談会	100	100	100	100	100
・経営状況分析セミナー	100	100	100	100	100
・創業セミナー	200	200	200	200	200
・創業個別相談会	100	100	100	100	100
・商談会事前セミナー	200	200	200	200	200
・商談会出展補助	400	400	400	400	400
・需要動向調査	200	200	200	200	200
・チラシ作成・折込	400	400	400	400	400

(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、各種手数料収入 国補助金(伴走型補助金)、宮城県補助金、東松島市商工会育成事業補助金、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 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携者なし
連携して実施する事業の内容
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
①  ②  ③