

経営発達支援計画の概要

実施者名	南三陸商工会（法人番号4370505000297） 南三陸町（地方公共団体コード04606）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目 標	小規模事業者の総合的・持続的な経営改善・経営発達を図るため、財務分析やその他の経営資源、経営における課題を分析並びに情報収集を行った後、事業計画策定支援セミナー等を開催するとともに、定期的なフォローアップによる経営力再構築型伴走型支援にて経営力を向上させ、持続的経営に向けた支援を目標とする。
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 地域経済動向調査に関すること 地域内の経済動向の把握を目的とした会員ニーズアンケート調査並びに景況感等アンケート調査を併せて4半期ごとに実施するとともにRESAS（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を年1回行い収集、分析した調査結果についてはその都度、HP等を通じて公表するとともに個別の経営計画・事業計画策定にも活用していく。 需要動向調査に関すること 地域内景況感等調査のアンケート回収時や巡回訪問並びに窓口相談時に需要動向調査についても説明を行い試食、アンケート調査を希望する地域内の小規模事業者を募り、製造又は販売する商品・提供するサービスについて、需要動向調査等を通じて小規模事業者の事業計画策定や商品開発、販売活動の需要動向調査に寄与していく。 観光客消費動向調査を例年観光客の多い8月から10月にかけて実施し、観光客のニーズ変化の把握にも活用して、経営計画及び事業計画策定時の基礎資料として活用を行う。 経営状況の分析に関すること 経営指導員が、経営状況の把握調査シートを作成するため小規模事業者にヒアリングを行い、得られたデータをBIZミルシステム並びに商工会基幹システムに保存し、個別事業者の事業計画策定等に活用する。 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った小規模事業者等対象に事業計画策定セミナー並びにDXの取り組み等に係るセミナー等を開催し、経営戦略の必要性について普及・啓発を図るとともに、創業や事業承継など個別課題に対応するため、事業目的別セミナーを開催し支援する。 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した全ての事業者に対して定期的なフォローアップを行い進捗状況等の把握をするとともに創業者・第二創業者・事業承継者も含め、それぞれの事業者の実情を勘案した経営力再構築型伴走支援を行う。 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 南三陸町内水産加工業者・食品製造業者等を中心とした小規模事業者で商談会や展示会等の出展になれていない小規模事業者を最重要支援先と定めてオンライン商談会等への出展支援として、IT専門家等によるSNS等による効果的な情報発信並びに商品訴求力を高めるための商品プロモーション等、商品訴求力を高め商談成立率向上のための出展前後の積極的な経営力再構築型伴走支援を行う。
連絡先	<p>南三陸商工会 所在地：〒986-0725 宮城県本吉郡南三陸町志津川字沼田14番地27 電 話：0226-46-3366 / FAX：0226-46-5335 E-mail：minamisanriku_sci@office.miyagi-fsci.or.jp</p> <p>南三陸町 所在地：〒986-0725 宮城県本吉郡南三陸町字沼田101番地 電 話：0226-46-1385 / FAX：0226-46-5348 E-mail：syoukou@town.minamisanriku.miyagi.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) 南三陸町の現況

① 位置・地勢

南三陸町は面積が163.4km²、宮城県の北東部である本吉郡の南端に位置し、平成17年10月に旧志津川町と旧歌津町が合併して誕生した。東は太平洋に面し、北は気仙沼市、南は石巻市、西は登米市にそれぞれ接している。また、北、西、南の三方を標高300～500mの山に囲まれており、海山が一体となった豊かな自然環境を形成している。沿岸部はリアス式海岸特有の豊かな景観を有し三陸復興国立公園の一角を形成している。

気候は、太平洋岸に位置することから、海流の影響もあって夏は涼しく、また冬は雪が少なく、比較的温暖な気候となっている。

交通については、BRT（バス高速輸送システム）が運航され、JR気仙沼線として志津川、歌津、戸倉等の主要駅が設置されている。道路については、国道45号線、398号線、さらに、三陸縦貫自動車道が町内を南北に貫いている。



② 南三陸町の現況

(ア) 産業の状況

漁業では、宮城県内5番目の水揚げ高の市場を擁する南三陸町は、水産業を起点とした産業構造を形成しており、一次産業の水産業から派生し、水産加工業を中心とした二次産業、水産資源と地域観光資源を活用した観光業・商業等の三次産業が発達してきた。

当地域の水産業の特徴として、リアス式海岸によるワカメ・ホタテ・カキ等の養殖漁業の発達や、養殖ギンザケ発祥の地域であり、当地域の水産加工業は、首都圏に最も近い養殖地域であることを活かし、一次加工のみの生商品を大都市圏に大量に出荷する事業形態が主流となっている。

林業では、町域の約8割を森林地帯が占める等水と緑が豊富な自然と美しい景観に恵まれている地域特性を生かして、町では「南三陸町バイオマス産業都市構想」を策定し、その取り組みの一つとしてFSC森林認証（FOREST STEWARDSHIP COUNCIL：森林を対象とした国際的な認証であり、森林の管理や伐採が環境や地域社会に配慮して行われていることを認証する国際的な制度である。）を取得し、環境に配慮して適正に管理されたFSC木材を普及させ、森林資源の付加価値を目指し、構想の実現に向けて官民共同で推進している。

(イ) 日本大震災の復興状況等

平成23年3月11日に発生した東日本大震災に起因する大津波では、基幹産業である水産業関連施設、商店街及び各産業の施設が沿岸部に集中していたため甚大な被害を受けた。

具体的な被害状況については、死者・行方不明者831名。商工会員においても、562事業所の内444事業所が全壊流失、半壊11事業所、一部損壊18事業所、合せて473事業所（84.2%）が被災した。震災後は、基幹産業である水産物の流通拠点となる南三陸町地方卸売市場（以下、「市場」という）が被災したことで、水産加工業の原材料の供給が停止し大きな打撃を受けたが、平成28年には南三陸町地方卸売市場として新たに建設し、平成30年1月31日に一般社団法人大日本水産会より「優良衛生品質管理市場・漁港」の認定を宮城県内で初めて取得、国内では15番目の取得となった。

復興復旧が落ち着きを取り戻しつつある中、地域小規模事業者等を取り巻く環境は、令和2年から新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により、営業自粛並びに時間短縮営業等、建設関連業種では給湯設備機器並びにトイレ便座やユニットバスなどの納期未定や建設資材の高騰により、工期の遅れや見積りとの相違等、ほぼすべての業種において売上及び収益が悪化し、非常に厳しい経営を強いられ、コロナ貸付等による運転資金に頼らざるをえない状況となった。

令和3年・4年も同様に感染症拡大の影響等により、人々の生活様式が変わり、コロナ禍に対応するための経営計画の見直しや新サービス・新役務の提供等、目まぐるしい変化に対応せざるを得ない状況に加えて、円安、エネルギー価格・物価高騰により、令和5年も非常に厳しい経営となっている。

令和4年10月に防災学習の拠点となる東日本大震災伝承館「南三陸311メモリアル」と「志津川駅の交通ターミナル及び観光交流施設」が完成し、先行してオープンしていた商業施設「さんさん商店街」を含めた道の駅「さんさん南三陸」がグランドオープンできたことは、震災からの歩みの一区切りと同時に新たなスタートとなった。

(ウ) 地域の特徴

海の環境に配慮した牡蠣養殖場が国際認証ASC (Aquaculture Stewardship Council: 対象となる養殖水産物が、持続可能で環境や社会的責任に配慮して生産されたものであることを認証する国際的な制度である。) を取得し、牡蠣を取り扱う関係者が中心となって普及や利活用を進める活動が展開されており、「ASC」並びに「FSC」2つの認証取得という世界初の取り組みを実現したことにより、南三陸ならではの特色として、山と海をつなぐ商品開発の可能性や「南三陸」の地域ブランド力のより強力な発信が期待されている。

更に、南三陸町志津川湾は自然豊かな藻場で国の天然記念物であるコクガンなどの水鳥の越冬地となっており、世界的に見ても貴重な環境の証が証明され、平成30年10月にラムサール条約締約国会議において南三陸町「志津川湾」が登録されたことは、震災前から脈々と受け継がれてきた「自然と共に生きる南三陸」の成果の表れであり、今後、自然環境保護と地域のブランド化の両局面から施策が打ち出される計画となっている。

(エ) 人口変動

当町の人口は昭和35年の国勢調査での24,852人から減少を続け、平成28年では、東日本大震災の影響もあり、平成22年から約23%減少し、13,426人まで減少している。

また、年齢階層別人口の推移をみると、0～14歳の年少層は、昭和35年の9,138人から平成28年では1,297人へと約8分の1まで減少しており、15歳～29歳の若年者層も同様に減少傾向にある。

東日本大震災の影響により当町の人口は大きく減少し、また、震災以前より減少傾向にある当町の人口減少は、今後も続いていくものと予想される。

生産年齢人口(15～64歳)の減少は、担い手不足や売上の減少等、産業自体の維持が困難になるとともに購買力減少も見込まれる。

地域コミュニティの自立、そして持続性が危惧されることから、魅力的なまちづくりを通して、地域コミュニティの担い手等を確保していく事が求められている。

■人口の推移

区 分	平成22年		平成28年		令和元年		令和3年		令和5年6月末	
	人 数	人 数	構成比							
高齢人口 (65歳以上)	5,240人	4,598人	34.2%	4,625人	36.8%	4,692人	38.7%	4,695人	39.6%	
生産年齢人口 (15～64歳)	10,031人	7,531人	56.1%	6,787人	54.0%	6,363人	52.4%	6,144人	51.8%	
年少人口 (0～14歳)	2,158人	1,297人	9.7%	1,152人	9.2%	1,080人	8.9%	1,022人	8.6%	
計	17,429人	13,426人	100%	12,564人	100%	12,135人	100%	11,861人	100%	

(出典：国勢調査、南三陸町データより)

(オ) 資源

当地域の資源は、森・里・海の保全と適切な利用を推進してきたことにより、「志津川湾」はラムサール条約登録湿地に登録され、その地域で育まれた質の高い水産物の地域資源が豊富である。

中でも、ギンザケ、タコ、ウニ、アワビ、ワカメ、カキ、ホヤ、ホタテ等は、他地域に誇れる特産品となっている。

観光資源では、南三陸屈指の景勝地である神割崎があり、二つに割れた奇岩の間から荒波がしぶきを上げながら押し寄せる様子は迫力満点であり、全国の「白砂青松百選」に選ばれ例年2月中旬と10月下旬頃には岩の間から登る日の出を望むことが出来る。

また、田束山は古くから山岳信仰の霊山として人々の信仰を集め、山頂にある 11 基の経塚は、かの奥州藤原氏との深いゆかりを今日に伝える貴重な遺構である。

山頂直下まで車で行くことが可能で、頂上付近には数か所無料駐車場があり、合計約 100 台の駐車スペースがある（大型バスも駐車可能）。

南三陸町屈指のビュースポットの 1 つとして、山頂付近からは太平洋が一望でき、5 月中旬頃に咲き誇るツツジで燃えるような朱色に染まる。

他にも人口海水浴場「サンオーレ袖浜」等観光資源も豊かであり、ブルーツーリズムやグリーンツーリズム、自然学習等交流人口の増加に繋がる観光資源は豊かである。

(2) 地域商工業の現状と地域の課題

① 全産業の現状

事業者数は、令和 2 年値で 580 社、内小規模事業者は 477 社で約 82% を占めている。小規模事業者の半分以上が第三次産業で、建設業が全体の 23% 程度と最も多く占めている。新型コロナウイルス感染症が感染拡大を始めた令和 2 年とコロナ禍の令和 4 年の調査を比較すると、新型コロナウイルス感染症等の影響によりほぼすべての小規模事業者数が減少している。中でも卸売・小売業、飲食業が新型コロナウイルス感染症拡大前よりも減少傾向にある。(19%減少)

建設業は復興復旧工事が完了し、県外等からの事業者の撤退などの理由が挙げられる。

今後、町民生活の利便性を向上させ、当地域の課題である市街地の空き地活用を図る上でも、創業の促進が必要不可欠である。

令和 4 年度の会員ニーズ調査では、経営上の課題として、上位は「原材料や商品の仕入れ単価の上昇 (18.6%)」、次いで「人材・人員確保 (14.8%)」、「販売促進・販路開拓又は、営業活動 (11.4%)」と続いており、産業の中心である水産加工業については、人口減少が加速化し求職者についても極端に少なくなっている状況である。

従業員 20 人以上の中規模食品製造業においては、外国人労働者の雇用促進により従業員数を辛うじて維持しているものの、小規模事業者の従業員確保については困難を極めていることから、労働力を確保するための活動を支援するとともに、作業工程の改善及びデジタル化による生産性向上のための取り組みを支援することが急務とされる状況である。

当地域の多くの事業者は、グループ補助金等を用いて事業再建を図っており、現在まで事業を継続しているが、一部地域においては、事業再建を行ったが、時間が経つにつれて事業継続が難しくなり、経営を持続できないケースも見受けられる状況である。この両者の違いは、当地域においては無理のない事業再建計画策定を支援し、事業展開しているためであり、このため、事業計画の策定を支援した事業者より、事業計画策定は重要であるとの声をいただいている。

■産業別 事業者数・小規模事業者数

年	平成 21 年		平成 28 年		平成 29 年	
	事業者数	(内小規模事業者)	事業者数	(内小規模事業者)	事業者数	(内小規模事業者)
総数	854	(675)	547	(458)	554	(456)
農林水産業	29	(28)	16	(1)	2	(2)
建設業	104	(91)	64	(111)	124	(110)
製造業	86	(72)	73	(96)	107	(96)
卸売・小売業	284	(216)	137	(117)	155	(112)
飲食店・宿泊業	95	(72)	50	(49)	56	(50)
サービス業	256	(196)	152	(84)	110	(86)

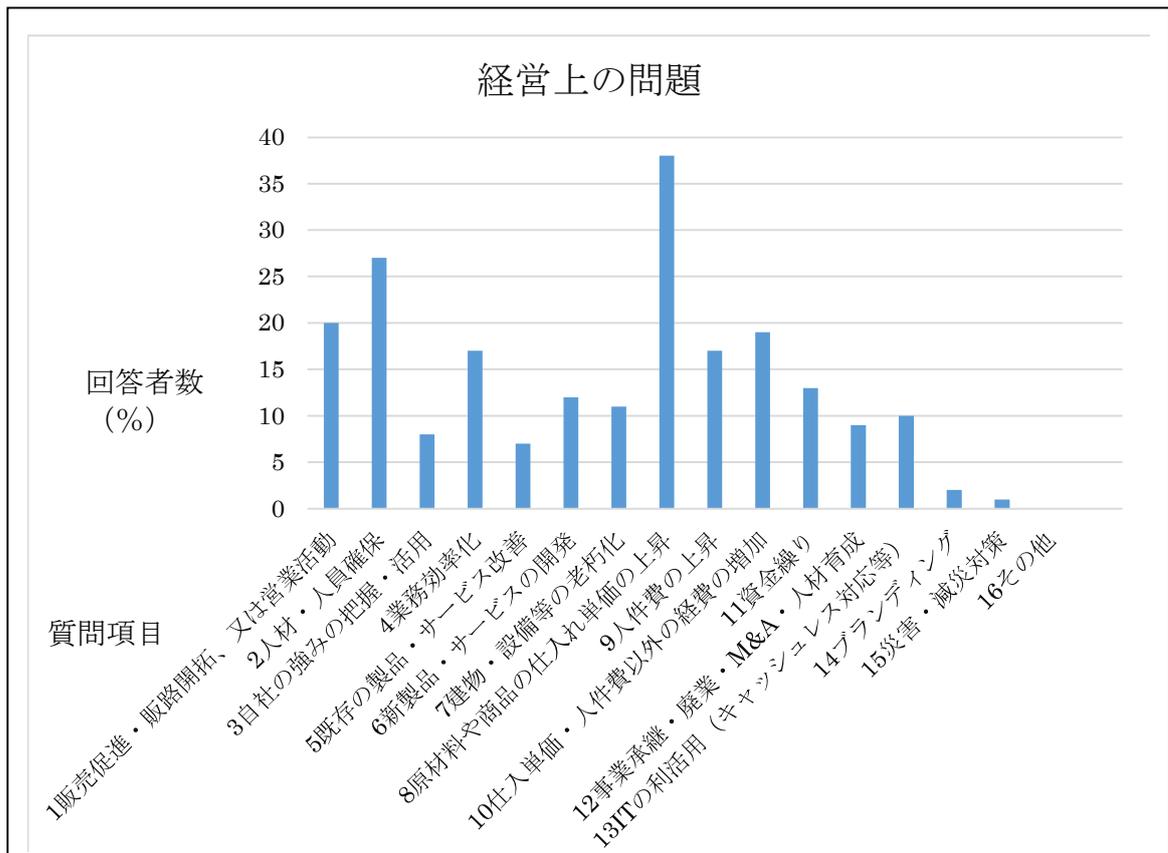
(令和 4 年度より名簿方式から経済センサスを採用したため事業者数が減少している。)
(出典：南三陸町データ南三陸商工会データより)

■産業別 事業者数・小規模事業者数

年	令和2年		令和3年		令和4年	
	事業者数	(内小規模事業者)	事業者数	(内小規模事業者)	事業者数	(内小規模事業者)
総数	580	(477)	581	(480)	447	(363)
農林水産業	3	(3)	4	(4)	4	(4)
建設業	126	(112)	127	(113)	95	(88)
製造業	113	(102)	115	(104)	100	(92)
卸売・小売業	154	(108)	150	(105)	130	(87)
飲食店・宿泊業	55	(49)	55	(50)	45	(45)
サービス業	129	(103)	130	(104)	73	(47)

(令和4年度より名簿方式から経済センサスを採用したため事業者数が減少している。)
(出典：南三陸町データ南三陸商工会データより)

■令和4年度会員ニーズ調査における経営上の課題



(出典：令和4年度南三陸商工会 会員ニーズ調査結果より)

② 工業(水産加工業)の現状

当地域の基幹産業である水産加工業に関しては、震災により平成23年度の水産業生産高が前年比23.6%、水産加工業を含む製造業が同53.7%と甚大な被害を被った。水産加工業は労働集約的産業であるため、震災被害および人口流出の影響が大きく地域経済にとっても大きな影響を及ぼしており、製造中断・減産となったことで、既存取引先の喪失が生じ、生産体制の整備のみでは復旧すら困難な状況に陥った。

現在は、市場の水揚げ(漁船漁業水揚高)が震災前より一時上回ったものの、新型コロナウイルス感染症の影響、気候変動や海水温上昇等の海況変化による漁協取扱高(養殖漁業水揚高)が落ち込む等の影響があり、水産加工業者は、原材料確保がままならない状況に加えて震災前の居住者が近隣市町村へ転出したことにより、労働者が確保出来ず、生産体制に支障が生じている事業者も存在している。また、販路に関しては、新型コロナウイルス感染症の影響により、外出・外食自粛が消費者等の生活様式に変化をもたらし、飲食店並びに卸小売店の売上の減少により、取引先からの注文の減少・原材料・資材等の高騰の影響もあり、売上減少・収益悪化と非常に厳しい経営状況となっている。

震災から自社の商品力の向上を図り、震災前の水準まで取引先を回復した一部事業者も新型コロナウイルス感染症の感染拡大等により販路減少となり、減産並びに納入先の喪失等、小規模事業者にとっては、回復にはまだ多大な時間と労力等を要する状況である。

加えて、労働力確保が今後増々困難になると予想されることから、生産を維持していくために、加工工程の一部デジタル化や社員のコミュニケーションの円滑化、柔軟な働き方の推進を検討している状況である。

■南三陸町地方卸売市場水揚げ(漁船漁業水揚)の推移 (単位:t・百万円)

年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年
数量	5,483	6,678	4,133	1,581	5,473
金額	2,033	1,944	1,302	323	1,457

(出典:令和4年度南三陸町統計書より)

③ 商業の現状

震災前の平成21年において、卸売・小売業の小規模事業者数は216事業者であったが、震災後の平成29年には112事業者(104事業者減)となり、現在では87事業者まで大幅に減少している。

現在の事業主の年代は、60歳代~70歳代が多数となっており、この内後継者が確定している事業者は少なく、このままでは廃業が増加する恐れがあるため、事業承継対策の対応と創業支援を重点的に取り組むことが必要不可欠となっている。

当地域の一般消費者の消費動向については、東日本大震災からの復興復旧が落ち着き、三陸自動車道等交通の利便性が図られ、買回り品・最寄品等の購入に登米市佐沼・迫(約25km)、石巻市(約41km)、気仙沼市(約40km)等に大型店並びに専門店があることから町外での消費が多くなってきている。

平成29年7月にウジェスーパーを核としたアップルタウン南三陸ショッピングセンター(5,532㎡)が開店し、品揃えや価格の違いにより、小規模事業者は経営圧迫を強いられている。

<買回品・最寄品の買物先>

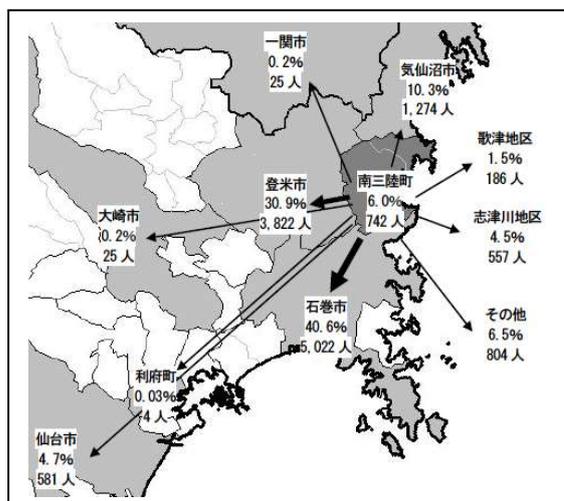
(ア) 南三陸町民の【買回品】の買物先

○南三陸町民の【買回品】の買物先は、石巻市が40.6%と最も多く、次に登米市が30.9%で続いている。なお、南三陸町内では6.0%と1割に満たない状況である。

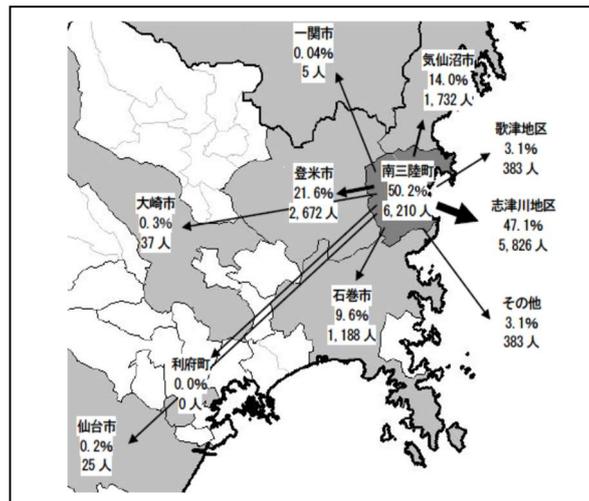
(イ) 南三陸町民の【最寄品】の買物先

○南三陸町民の【最寄品】の買物先は、南三陸町内が50.2%と、ほぼ半数を占めて最も多く、次に登米市が21.6%で続いている。

【買回品消費動向】



【最寄品消費動向】



(出典：平成29年度南三陸商工会消費動向調査より)

④ 観光業の現状

商業の現状と同じく、震災前の平成21年では、飲食店・宿泊業の小規模事業者数については95事業者であったが、震災により被害を受け平成29年では50事業者まで減少しており、現在においては、新型コロナウイルス感染症感染拡大等の影響等も含めて45事業者となり、事業者数が回復に至っていない状況である。

平成29年度は139万人の入込数となり震災前の108万人を超えたが、新型コロナウイルス感染症感染拡大等の影響により令和2年度は81万人まで落ち込み、特に民間施設の宿泊者の落ち込みが顕著となったが、昨今のキャンプブームと新型コロナウイルス感染症対策として野外キャンプの落ち込みは酷くはなかった。

経営者の平均年齢については年々上昇しており、後継者が確保できないため事業承継が上手くいかないケースも予想されることから、事業承継対策の支援と創業支援が必要不可欠である。

三陸縦貫自動車道が青森県八戸市まで全線開通したことに伴い、当地域を通過し観光客の入れ込み数が減少することも予想される。

釣り客等の既存のレジャー需要回復については、まだまだ鈍い状況が続いている。

令和4年10月に防災学習の拠点となる東日本大震災伝承館「南三陸311メモリアル」と「志津川駅の交通ターミナル及び観光交流施設」が完成し、先行してオープンしていた商業施設「さんさん商店街」を含めた道の駅「さんさん南三陸」がグランドオープンしたことから、喫緊の課題であった観光誘客による交流人口拡大に向け、商工業者を含め当地域全体を踏まえた未活用の地域資源の掘り起し・新たな観光体験プログラムの構築・地域観光情報の発信などを行い、宿泊施設等を営む個別事業者においては将来を見据えた新しい宿泊プラン等が求められている。

■観光入込客数等

年	観光客数	海水浴場利用状況 (サンオーレそではま)	キャンプ場利用状況 (神割崎)
平成29年	1,425,043人	18,066人	14,975人
平成30年	1,444,034人	66,345人	17,078人
令和元年	1,216,657人	45,050人	16,814人
令和2年	837,359人	0人	14,932人
令和3年	797,895人	20,948人	18,762人
令和4年	1,096,016人	26,964人	22,798人

(出典：南三陸町統計書等より)

■ 宿泊者内訳

年 度	宿泊者総数	民間宿泊施設	キャンプ等	平成の森 長期滞在施設	志津川 自然の家
平成 2 9 年度	186,469 人	166,298 人	11,821 人	3,258 人	5,092 人
平成 3 0 年度	193,721 人	171,313 人	15,155 人	2,848 人	4,405 人
令和 元 年度	168,749 人	145,706 人	15,181 人	2,433 人	5,429 人
令和 2 年度	95,270 人	81,883 人	10,827 人	785 人	1,775 人
令和 3 年度	111,478 人	92,728 人	15,287 人	1,124 人	2,339 人

(出典：南三陸町統計書等より)

⑤ 地域全体の課題

(ア) 食品製造業の二極化による経済格差震災後、当地区の水揚げ・漁協取扱高は回復したものの新型コロナウイルス感染症の影響、円安やエネルギー価格・物価高騰により、売上並びに収益確保が難しい状況となっている。

また、人口減少等を原因とする労働市場縮小等から、震災以前から続く一次加工品の大都市圏への大量流通の業態継続が困難となることが予測される。これらを解決するためには、継続した販路開拓への取り組みと新たな販売戦略の構築・強化が必要であるが、事業規模により、中規模以上の食品製造業においては、既に対応策を講じ、震災前の売上に近づいている企業も存在している。

一方、小規模事業者については依然として厳しい状況が続いている状況である。

今後は、食品製造業の中でも小規模事業者を重点的に、市場ニーズに合致した高付加価値な新商品の開発を図るとともにブランド化を促進する必要があり、市場投入によって事業の収益構造改善を図ることが課題である。

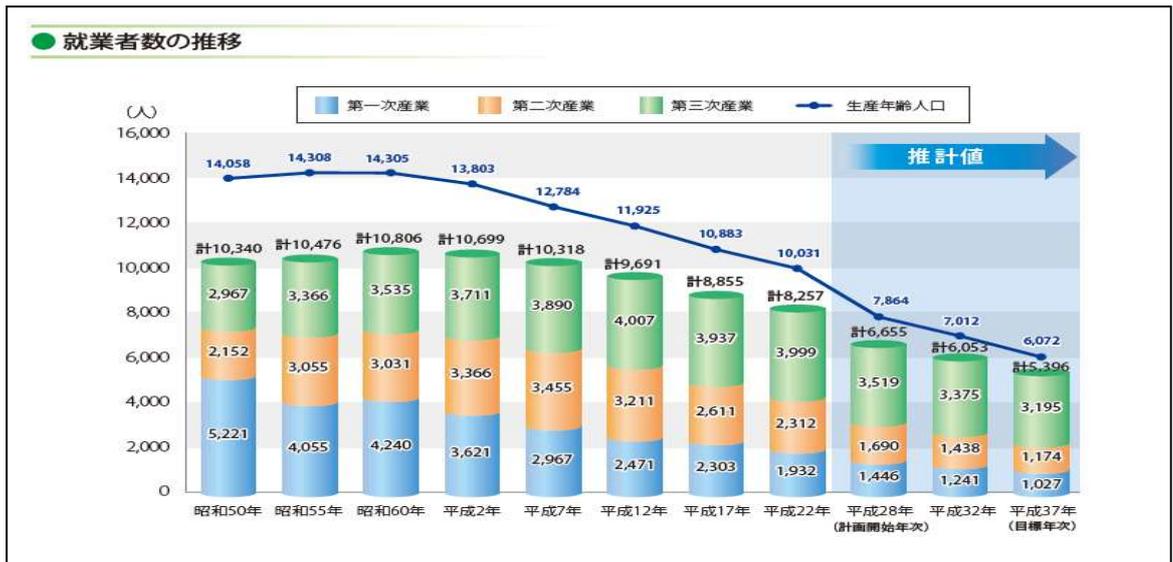
(イ) 労働者の確保難

現在、地域住民の人口減少には歯止めがかかっていない状況にあり、「南三陸町人口ビジョン」においても町内人口が令和8年推計11,100人(H23年2月比△37.2%)、令和18年推計9,000人(同△49.1%)としている等、構造的に人口が減少傾向にあることから、各産業において人材不足問題が深刻化している。

全会員を対象とした令和4年度会員ニーズ調査において、「人材・人員確保」に関する課題は2番目に多く、労働力不足等に対する対策が課題となっている。



(出典：南三陸町第2次総合計画より)



(出典：南三陸町第2次総合計画より)

(ウ) 後継者不足に伴う地域経済力の低迷

当地域でも後継者不足による事業承継問題が近年顕著化し、M&A等が今後必要な対策のひとつになると考えられるが、馴染みがまだ薄いため、敬遠される傾向である。

事業承継については喫緊の課題ではあるが、潜在的な需要に対し相談件数が少ない状況である。事業承継は準備から実現までに相当の時間を要するため、経営者が元気なうちに事業継続（承継）の意欲を持って早めに準備をすることが重要であり、宮城県事業承継・引継ぎ支援センター並びに(株)日本政策金融公庫とも連携しながら、早急にその対応を進めていく必要がある。

起業を希望する方への支援を行い、新たなる市場への新規参入を促すことも重要であり、それに対応するための創業支援も課題である。

(エ) 経営環境変化に対応するためのデジタル化への取り組み

令和4年度に小規模事業者の多くがDX等に取り組む余裕が無い中で、どのような支援を行うかを目的に、景況感とDXの取り組みについてのアンケート調査を行った結果、DXの取り組み等が解らない、取り組みへの課題としてIT等の人材不足等の回答が約30%あり、地域におけるDXへの理解やDXの円滑な取り組みが課題の一つとして挙げられる。

DXの取り組みは、今後の経営環境の変化等に対応するには必要な取り組みであることから、業務のデジタル化を組織的・戦略的に取り組み、デジタル化により出来ることを明確化することで、人の手で行う業務とデジタル化による業務に区別し、業務見直し等による作業時間の削減並びに生産性向上に繋げていく事が必要である。

DXに対する理解を深めた事業所の取り組みや対応は幅広く、具体的成果が表れにくいこともあり、事業者ごとに個別対応の必要がある。

(オ) 三陸縦貫自動車道延伸に伴う交流人口減少への懸念

令和3年に三陸縦貫自動車道が青森県八戸市まで全線開通したことから、町内への観光客の減少が懸念されるところである。

令和4年10月に防災学習の拠点となる東日本大震災伝承館「南三陸311メモリアル」と「志津川駅の交通ターミナル及び観光交流施設」が完成し、先行してオープンしていた商業施設「さんさん商店街」を含めた道の駅「さんさん南三陸」がグランドオープンしたことから、喫緊の課題であった観光誘客による交流人口拡大に向け、商工業者を含め当地域全体を踏まえた未活用の地域資源の掘り起し・新たな観光体験プログラムの構築・地域観光情報の発信などを行い、宿泊施設等を営む個別事業者においては、将来を見据えた新しい宿泊プラン等が求められている。

(3) 南三陸商工会としてのこれまでの小規模事業者支援

当商工会は、平成17年4月に旧志津川町商工会と旧歌津町商工会が合併して南三陸商工会として設立し、通算63年間、地元の経済団体としての役割を果たしてきたが、平成23年の東日本大震災により会館を含め全ての資産を流失した。

地域小規模事業者の今まで培った指導の基礎資料を喪失したことは、指導団体として大きな痛手であり、事業者の支援を実施するにも大きな障害となった。

そのような状況下、平成24年度から3年間にわたり震災地域商業復興計画策定支援事業に取り組み、被災した事業者を中心に事業施設の整備によって失われた経済環境の回復を図ることで、喪失した消費者市場を取り戻すことを目的に、商業復興計画についての研究会を立ち上げ、検討を行った。

続いて、本設商店街の構築に向けた「震災地域商業復興計画策定委員会」を設置し、南三陸町がまちびらきゾーンとして計画整備を進めていた志津川、歌津地区の新商店街を具現化するため、管理運営・市街地開発事業の促進を目的とした「(株)南三陸まちづくり未来」(商店街エリアにおけるテナント型商店街の整備、管理、賃貸、運営及び新規事業者の誘致等を行っている。)の設立に向けての検討を支援した。

加えて、被災事業者の事業復旧計画の策定及び支援として、中小企業等グループ施設等復旧整備補助金(以下、「グループ補助金」という)を活用し、個者の復旧事業計画及びグループごとの共同事業について策定支援に取り組み、被災した事業者9グループ176社、復旧事業費総額5.9億円の個別復旧計画の策定支援を実施した。

【参考】 <グループ補助金申請内訳> 平成23年度～27年度

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| ①第 2次南三陸造船鉄工協力会10社 | ②第 5次南三陸商業グループ64社 |
| ③第 5次南三陸町流通グループ15社 | ④第 6次南三陸社会資本整備グループ57社 |
| ⑤第 6次南三陸町コミュニティグループ13社 | ⑥第 7次南三陸里創建みらいグループ4社 |
| ⑦第10次南三陸町里創建みらいグループ5社 | ⑧第10次南三陸町コミュニティグループ6社 |
| ⑨第15次南三陸里創建みらいグループ2社 | |

本会では令和元年4月1日～令和6年3月31日を期間とした経営発達支援計画の認定(第2回認定)を受け、中長期的な取り組みの具体的目標として、以下の5つを掲げ、各種事業を展開しました。

- ①新たな経営課題解決に向けた事業計画策定及び実施支援
- ②新規ビジネス創出に向けた創業支援
- ③水産加工業を含む製造業の生産性向上及び販路開拓支援
- ④地域資源を活用した新商品開発による地域活性化
- ⑤関係機関との連携及び支援体制の強化

<第2期における取り組みと評価等>

① 新たな経営課題解決に向けた事業計画策定及び実施支援について

巡回訪問や窓口相談の際に事業計画策定の必要性について説明するとともに440者を対象とした会員ニーズ調査並びに定期的に行った景況感等アンケート調査の内容に基づき、巡回や窓口相談の際にヒアリングし、経営課題を抱えた事業者の掘り起しを行い、必要に応じて複数回のヒアリングをしながら、専門的な課題に対しては専門家派遣制度等を活用して課題解決に取り組んだ。

課題解決の際には補助金の利活用等の説明を行い、必要に応じた補助金の申請、進捗状況の確認、実績報告、その後のフォローアップと一貫性のある支援を実施した。

支援状況は、クラウド型経営支援システム「BIZミル」並びに「商工会基幹システム」に入力し、経営指導員等間で支援内容の情報共有を行った。

【経営支援システム BIZミル】とは

経営状況分析機能で作成したデータ(現状把握)を引継ぎ、事業者から事業計画策定に必要なヒアリングをすることにより、事業計画書として提供することができます。事業計画書は、ビジョンから事業実施までを1枚のシートで分かり易く表現されているため、事業者が事業計画の策定を契機に、新たな

需要の開拓に向けた自身の夢や思いを形にするとともに、事業者のビジョン達成に向けて経営支援機関が支援し易い仕様となっている。

- (主な機能) ●経営状況の分析 ●経済動向調査・需要動向調査内容の個社へ反映
●事業計画策定 ●経営指導員のノウハウ指導記録の共有(クラウド管理)
- (特徴) ●年度ごとに事業者の支援進捗状況やフォローアップ結果の見える化が可能
●事業所とのヒアリングデータを履歴として蓄積し支援活動内容の共有が図れる
●中小企業庁「ローカルベンチマーク」とも連動したシステム

② 新規ビジネス創出に向けた創業支援について

2カ月に1回発行している商工会報「ニュースレター」に創業・事業承継個別相談会を随時商工会で対応していることを周知するとともに南三陸町広報にも年1回掲載し、広く町民に周知を行っているほか、宮城県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して、毎月第3水曜日に事業承継定期相談会を令和4年度から開催している。

また、(株)日本政策金融公庫と連携し、毎月第2・第4木曜日に個別金融相談会を開催している。周知については、いずれも商工会報「ニュースレター」や商工会ホームページ等で行っているが、事業承継に関してはデリケートな問題であるとともに事業者が必要な時にならなければ相談に至らないのが現状であるが、事業者が相談したいときに商工会で相談出来ることを周知しておく必要があると考えている。

令和4年度は創業者からの創業に関する相談が5件あり、ヒアリングのうえ創業計画を策定し、(株)日本政策金融公庫の創業資金に申し込むための資金繰り表などの策定支援を行うとともに必要な許認可申請手続きを行った。補助金の利活用を希望する創業者には、宮城県スタートアップ加速化補助金の申請支援や南三陸町起業支援補助金の制度内容等について説明を行い、申請する事業者に対して支援を行った結果、令和4年度中に創業2件、令和5年度に2件の創業を支援することが出来た。

創業後においては月1回程度のフォローアップを行い、計画の進捗状況や売上利益等の確認し、必要に応じた支援を行った。

③ 水産加工業を含む製造業の生産性向上及び販路開拓支援について

経営改善等を目指し、販路拡大を目的に商談会展展を促した。商談会展展については、小規模事業者には不慣れであるため宮城県商工会連合会主催の「県内バイヤー等との個別商談会」及び「商談力・販売力向上セミナー」の周知を行い、各種商談会等への出展の際に必要なバイヤーとの交渉力や成約率の向上を図るためのセミナーに参加したうえで各種商談会へ参加した際の成約率向上を支援することとしていたが、現状では参加希望事業者はなかった。理由としては、商談会や展示会等に出展するには準備の段階から、人・物・金などの労力や経費等の負担があるため、新型コロナウイルス感染症等の影響を受け売上・利益が減少したことにより、新たな負担を補う余力がなかったと考えられる。

さんさん商店街やハマレ歌津において毎年夏ごろに観光客消費動向調査を「(株)南三陸まちづくり未来」(商店街エリアにおけるテナント型商店街の整備、管理、賃貸、運営及び新規事業者の誘致等を行っている。)に委託し、300サンプル前後のデータを収集して観光客の消費動向を把握し、その内容を事業計画策定やフォローアップ、販路開拓等に活用している。

集計結果を見ると来場者は、新型コロナウイルス感染症等の影響もあり、県外よりも県内の仙台市次いで登米市等の近隣市町村からの来場者が多かった。また、来場目的は家族で日帰り観光が最も多く消費についても飲食店での食事等が多い結果となった。

新型コロナウイルス感染症等の影響によるものと考えている。

④ 地域資源を活用した新商品開発による地域活性化について

事業者から水産加工品の新商品開発並びにブラッシュアップについて相談があり、専門家派遣制度等を活用して相談支援を行い新商品の開発までたどり着いたが、新型コロナウイルス感染症等の影響を受け、消費減少等により現在では一時休止している状況である。

震災からの復興復旧が落ち着きを取り戻そうとしている中であって、新型コロナウイルス感染症の感染拡大等により先行きの見えない状況が続く、消費者の購買力低下に伴う売上・利益減少にエネルギー高、円安、原材料・資材高騰により、非常に厳しい経営の中で新商品開発等を検討する事業者は少なかった。

⑤ 関係機関との連携及び支援体制の強化について

宮城県商工会連合会、宮城県よろず支援拠点と連携するとともに宮城県事業承継・引継ぎ支援センター、(株)日本政策金融公庫、中小基盤整備機構、宮城県信用保証協会、(株)七十七銀行、(株)仙台銀行、気仙沼信用金庫等地域の他の支援機関等及び南三陸町と協力し、小規模事業者支援に係る情報交換を行う等により、地域並びに小規模事業者の持続的発展のための支援を行った

(4) 当地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えた支援の在り方

南三陸商工会では地域の総合経済団体として今後10年程度を見据えた長期的な小規模事業者の振興のあり方を以下のとおりとする。

南三陸商工会は、地域小規模事業者に必要な支援とその在り方として創業・第二創業、事業承継について相談したいときに相談できるように周知並びに体制を整え、新規ビジネス創出に向けた支援を行い地域経済の発展や減少する事業者数に歯止めをかけるため、経営力再構築型（課題設定型）の伴走型支援により、事業者と向き合い、対話と傾聴を重ね、経営者自身が本質的な課題に気づき、腹落ちし、納得して事業者自身が能動的に行動できるように支援を行うとともに他の支援機関との連携を図り、必要に応じた専門家派遣制度の活用等や商工会組織内の情報共有体制の強化を行う。

三陸町総合計画並びに産業振興ビジョンに示されている「南三陸ブランド」などの構築を図る。

② 南三陸町産業振興ビジョンとの連動性及び整合性

南三陸町との連携及び各種計画との整合を図り事業を推進するため、南三陸商工会は南三陸町が平成30年2月に「南三陸町産業振興ビジョン」を策定する際に南三陸町と小規模事業者支援について意見交換等を行っており、地域小規模事業者の発展に向けたビジョンは共通の認識となっている。「南三陸町産業振興ビジョン」では「森・里・まち・海のブランド（南三陸ブランド）を確立し、町内外の多くの人との結びつきによって地域経済や活力が持続するまち」を目指すとともに、町の総合計画に定める様々な政策や施策内容のうち、特に「産業振興」に焦点をあて、「総合計画」に示された理念に基づき町民、事業者、関係団体、行政が共有する「産業の将来像」と「取り組みの方向性」が示されており、これらは商工会の目指す支援の将来像・方向性と連動・整合している。(以下抜粋)

○観光

地域への誇りと愛着が伝わる『地域・産業が一体となった南三陸ブランドのおもてなし』

産業連携による新しい商品・サービスの創出／観光地域づくりプラットフォームの機能強化／地域資源と食を連動させた滞在型宿泊サービスの提供／観光客向けメニューの開発／滞在型の旅行商品づくり／地域資源を活用した体験から学ぶプログラムの充実／二次交通の整備

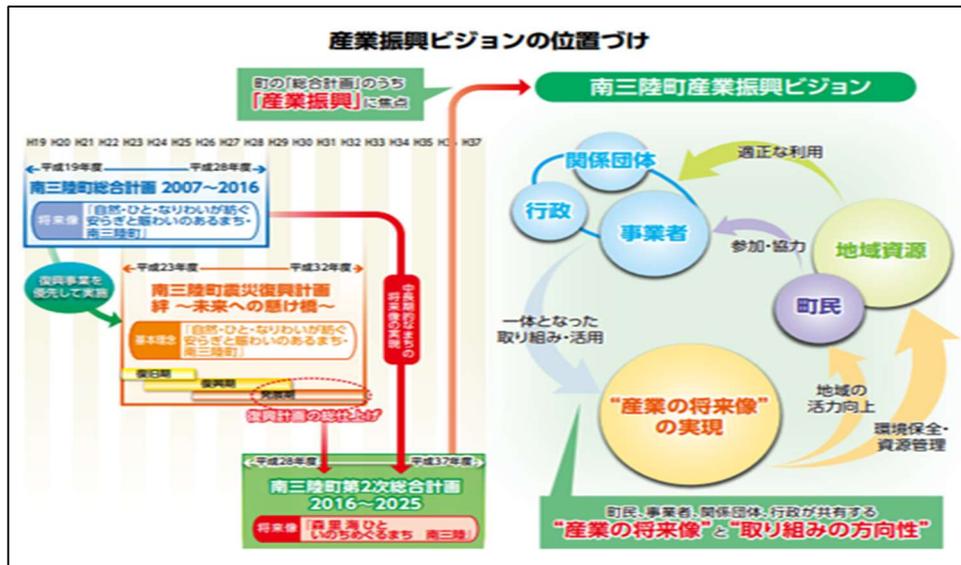
○商工業

『暮らしを支える商品・サービスの提供』『消費者を惹きつける商品・サービスの開発』

人材・担い手の育成・確保／地域既存企業の支援／連携強化と商店街活性化の支援／地域の資源を活用した起業・創業／市場ニーズの把握／消費者を惹きつける魅力ある商品開発／観光拠点型の工場の立地奨励。

③ 南三陸商工会の役割として

経営発達支援計画に基づき、地域小規模事業者の持続的発展を図るため、DX等の取り組みによる生産性等向上を図り、労働力不足並びにコスト削減の対策を図り、南三陸町総合計画並びに産業振興ビジョンに示されている方向性に沿って、経営発達支援計画の目的である「地区内における小規模事業者(商工業者)の総合的・持続的な経営改善・経営発達を図り、地域経済の健全な発展に寄与すること」となる。



(出典：南三陸町産業振興ビジョンより)

(5) 経営発達支援事業の目標

① 個別の具体的な計画に基づく需要を見据えた伴走型支援

東日本大震災後、人口減少・復興需要の発生・交通インフラ整備等、当地域の経営環境は大きく変化してきた。震災後の施設等復旧は完了し、これからというときに新型コロナウイルス感染症の感染拡大等により売上、収益の減少と多くの事業者は影響を受けた。そのため、人口減少の進展、公共工事の減退、今後も大きく変化する市場環境に対応すべく、地域の小規模事業者との対話と傾聴により経営資源を広く捉えた経営分析を行うとともに今後の労働力不足等を補い生産性向上を図るため、D Xの活用等の取り組みが解らない小規模事業者にはセミナー等により幅広い説明等を行いD Xの取り組みに対する理解を深める。具体的なD Xの取り組みを行う小規模事業者には、個別にI T専門家等の助言・指導等の支援を行いながら、地域内消費市場縮小に対応する地域内がいからの「外貨獲得」の能力強化等、事業戦略・マーケティング能力強化を図り、アフターコロナ等に対応した地域経済活性化に繋がる事業計画策定並びに計画実施後の巡回、窓口相談による定期的なフォローアップによる伴走型支援を目指す。

② 積極的な創業・第二創業、事業承継等支援による事業者数の回復

減少しつつある事業者数に歯止めをかけ、地域活性化を図るためには、新たな事業者の創業や、第二創業並びに事業承継を支援する必要性がある。地域の新たな価値並びに付加価値の創出を図るため、事業者との対話と傾聴に時間を掛け、事業者が納得した上で個別の事業計画を策定・実施し、それに対して定期的な巡回、窓口相談によるフォローアップ、必要に応じた計画の見直し等を積極的に支援することにより、地域小規模事業者の持続的発展を目指す。

③ 地域資源を活用した交流人口の増加と認知度向上

地域資源を活用した観光振興策や観光に関する支援並びに地域資源を活用した新商品開発や既存商品のブラッシュアップ等に関する支援等について南三陸町や関係団体、地域事業者等と検討を重ね、交流人口の増加を図り、地域内外の需要の拡大と認知度向上を図るとともに地域資源を活用した商品を商談会等に出展する事業者には、販路開拓に繋がるよう経営力再構築型（課題設定型）の伴走支援を積極的に行い売上・収益確保を目指す。

④ 商工会の支援体制の強化と他の支援機関との連携

小規模事業者への伴走型支援を強化するために、経営分析結果や事業計画等の個別の小規模事業者の情報を全職員で共有する仕組みを確立するとともに、職員の小規模事業者支援に必要なスキルの向上を図るため、他の支援機関による職員向け説明会等を行う等組織としての支援体制の強化を図り支援スキル向上を目指す。

⑤ 他の支援機関と連携・協力した支援体制の強化

宮城県商工会連合会、宮城県よろず支援拠点と連携するとともに宮城県事業承継・引継ぎ支援センター、(株)日本政策金融公庫、(独)中小基盤整備機構、宮城県信用保証協会、七十七銀行志津川支店、仙台銀行志津川支店・歌津支店、気仙沼信用金庫志津川支店等地域の支援機関等並びに南三陸町と協力し、小規模事業者支援に係る定期的な情報交換やセミナー等の開催を行うことで小規模事業者の持続的な発展のために地域の支援体制強化を目指す。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、今後5年間の発達支援計画の具体的な目標と目標達成に向けた方針を以下のとおりとする。

① 個別の具体的な計画に基づく需要を見据えた伴走型支援

経営力再構築型伴走支援による持続的経営に向けた経営力強化と販売促進

会員ニーズ調査や定期的に行うアンケート調査を通じて、地域の景況感並びに小規模事業者の経営内容及びその他の経営資源、経営における課題等を把握し、巡回訪問や窓口相談を行い、対話と傾聴を基本として経営力再構築型伴走支援により、課題解決に取り組み個別の事業計画策定を行う。

事業計画は、これらの経営分析を行うとともに事業計画策定の必要性、有効性について普及啓発を行う。事業計画策定時には（独）中小企業基盤整備機構「小規模事業者の事業計画づくり・サポートブック及びサポートキット」並びに「経営計画作成アプリ経営計画つくるくん」を活用するほか、経営計画策定後も定期的な巡回訪問や窓口相談でフォローアップを行う等の伴走型支援を実施する。

特に水産加工業、小売店、飲食店においては、「地域住民の利便性向上並びに経済の安定的な発展」の実現に向け、販売機会、販路拡大に繋がる商品、サービス等を提供できる新たなビジネスモデルとして「魅力ある店舗」を創出し販売力促進を支援する。

DXの活用等の取り組みが解らない小規模事業者にはセミナー等により幅広い説明等を行いDXの取り組みに対する理解を深める。具体的なDXの取り組みを行う小規模事業者には、個別にIT専門家等の助言・指導等の支援を行う。

② 積極的な創業・第二創業・事業承継等支援による事業者数の回復

当地域では第二創業の相談は少なかったが、創業・第二創業の支援を通じて事業者数の回復を図ることを目標とする。

具体的には、南三陸町と協力し、町広報に創業・第二創業・事業承継の個別相談の記事の掲載を行い商工会にて随時無料相談が行えることを全町民に周知し、創業予定者の掘り起しと経営力再構築伴走支援による支援を行う。

巡回訪問や窓口相談により、創業間もない事業者や第二創業者で問題・課題を抱える小規模事業者が把握された場合は、対話と傾聴を基本とした支援を行い現状把握・課題の洗い出し・市場動向・需要動向等の情報提供を行い必要に応じた専門家を招聘し、個別の事業計画策定・実施を支援する。

事業承継に問題・課題を抱える小規模事業者には、宮城県事業承継・引継ぎ支援センターの「事業承継ヒアリングシート」を活用して課題の掘り起しを行うとともに、現状把握・後継者・承継方法・相続・贈与・譲渡等具体的な内容について宮城県事業承継・引継ぎ支援センターの弁護士や税理士等の専門家との連携並びに（株）日本政策金融公庫の「事業承継マッチング支援」の活用等により、事業承継計画策定等円滑な実施を支援する。

いずれも個別相談会等の開催や専門家との助言・指導等により、それぞれの課題に応じた実効性の高い事業計画の策定を支援し、その後も定期的なフォローアップを行い、安定した経営を行えるよう経営力再構築型伴走支援を行う。

これらの取り組みを通じて、地域の事業者数の回復を図り地域活性化の支援を行う。

③ 地域資源を活用した交流人口の増加と認知度の向上

南三陸町や関係団体、地域事業者等と協力し、観光資源・地域資源の活用について検討するとともにHPやSNS等で情報発信を行いながら、交流人口の増加を図り、地域内外の需要拡大と認知度向上を図る。

地域資源を活用した商品をオンライン商談会等に出展する小規模事業者には、IT専門家によるSNS等を活用した情報発信並びに商品のプロモーション支援等、積極的な経営力再構築型伴走支援による支援を実施して販路の拡大を図る。

④ 商工会の支援体制の強化と他の支援機関との連携

新たに配属された職員には、以前より勤務している職員から地域や会員事業所の場所や事業内容、内部体制等の情報を共有した経営力再構築型伴走支援体制の構築を図る。

宮城県商工会連合会主催の職階級研修及び課題別研修を受講することで、一定の知識は得られているが、それを支援に活用するには指導経験によりバラツキがあることから、経験不足による支援内容に誤差が生じないよう情報及び支援内容の共有を図るとともに、複雑な経営課題解決については関係機関と連携し、小規模事業者にとって最善の解決策を打出せるよう支援体制を強化します。

⑤ 他の支援機関と連携・協力した支援体制の強化

南三陸町が定期的に開催する金融懇談会を通じて、日本政策金融公庫や七十七銀行志津川支店、仙台銀行志津川支店・歌津支店、気仙沼信用金庫志津川支店、宮城県信用保証協会との情報交換等を行い、小規模事業者の経営基盤強化を図るとともに宮城県商工会連合会や他の商工会とも連携強化を図りつつ地域小規模事業者を経営力再構築型伴走支援を行う。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状・課題

これまで、業種別に事業者を抽出した上で四半期ごとの景気動向調査を行うこととしていたが、調査に応じて頂ける事業者を見出すことが出来なかったため、計画通りに調査を行行うことが出来なかったことから、今後の支援ニーズ等を把握するために440者を対象とした会員ニーズアンケート調査を年1回行い、ニーズ等に応じた支援内容を検討した。

また、令和4年度より新たな試みとして、景況感と新型コロナウイルス感染症の長期化の影響、ロシアのウクライナ侵攻並びに円安による原材料高騰による影響、DXへの取り組み状況等のアンケート調査を実施し、HPにて公表したほか、RESAS（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を年1回行いその結果もHPにおいて公表した。

小規模事業者の経営発達支援には、地域経済を調査・分析することにより景気動向、雇用等の状況を把握するとともに小規模事業者の経営分析や方向性提案に活用することが重要であり、経済動向を収集・分析し、小規模事業者に情報を提供するとともに共有化を図る取組みについては継続して実施することにより効果的なデータ収集が可能となる。

○今後は、業種毎に抽出した事業者から全体的に広くデータを収集するように改善し、地域内の経済動向並びに支援ニーズの把握のため、収集範囲を拡大して440者を対象とした支援内容の検討を行うことを目的に会員ニーズアンケート調査並びに景況感と支援ニーズ等を把握するアンケート調査を併せて4半期ごとに実施するとともにRESAS（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を年1回行い、収集、分析した調査結果についてはその都度、HP等を通じて地域内小規模事業者へ情報発信するとともに個別の経営計画・事業計画策定にも活用していく。

(2) 目標

事業内容	単位	現 行	令和6 年 度	令和7 年 度	令和8 年 度	令和9 年 度	令和10 年 度
① RESAS地域経済動向分析回数（1月）	回	1	1	1	1	1	1
公表回数（年1回）	回	1	1	1	1	1	1
② 地域内景況感調査	者	1,760 (440者 ×4 回)	1,760 (440者 ×4 回)	1,760 (440者 ×4 回)	1,760 (440者 ×4 回)	1,760 (440 者×4 回)	1,760 (440者 ×4 回)
公表回数	回	4	4	4	4	4	4

(3) 事業内容

【取り組み・手法】

① 地域内の経済動向調査

南三陸町の経済動向を把握することを目的に、RESAS（地域経済分析システム）を活用した調査を経営指導員が専門家と連携してデータの調査分析を毎年1回行いその調査結果をHPで公表する。

【調査項目】

年齢別人口推移、人口ピラミッド、滞在人口、産業構造、従業者数、従業者推移、地域内産業の構成割合、業種別の事業所数の推移、地域経済循環図、観光From-to分析（居住都道府県別の延べ宿泊者数）、目的地検索ランキング（カーナビで経路検索された回数が多いランキング）

【分析方法】

RESAS（地域経済分析システム）を活用して、経営指導員が専門家と連携して調査分析を行いそのデータを分かりやすく整理する。

【調査頻度】

年1回

【公表】

年に1度HPにて公表する。

② 地域内景況感調査

地域内の景況感等を把握することを目的に、アンケート調査による調査分析を行う。

具体的には毎年行っているニーズアンケート調査並びに景況感等に関するアンケート調査の対象者440者にアンケート形式による調査を実施し、景況感並びにその都度調査する項目別に整理する。

これまでは、アンケート調査用紙を郵送・FAX・メール等により行い、回収率は20%から30%程度であったことから、巡回並びに窓口相談の際に聞き取りや提出を依頼する等の取り組みを行い、5割程度（200者）の回収率を目指す。

【調査対象者】

440者（建設業：93者、製造業：95者、卸・小売業：125者、サービス業：83者、飲食・宿泊：44者、計440者）

【調査項目】

売上高推移、仕入れ高推移、経費高推移、雇用状況推移、景況感、支援ニーズ並びに今後の見通し等その都度景況感と調査項目を検討して調査を行う。

【分析方法】

アンケート結果は各項目別に整理分析を行う。

【調査頻度】

四半期ごと

【公表】

その都度HPにて公表する。

○①②の活用方法

商工会HPへ掲載し、地区内の小規模事業者にも広く情報提供するとともに、情報を商工会内部でも共有できるようにデータ管理を行い個別の事業者の事業計画策定支援の基礎資料や南三陸町への陳情、要望並びに情報交換の資料等としても活用していく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状・課題

本来は、事業者の自社商品(特に新商品開発・既存商品の見直し・価格帯等)に対する需要動向の調査に改めるとともに、調査場所についても事業者が新商品等を出展する産業フェア、商談会等での会場の調査に改善して事業継続する内容となっていたが、新型コロナウイルス感染症の長期化に加え原材料・エネルギー価格の高騰、急激な円安等に起因する物価高により、新商品開発並びに試食、アンケート等の支援を希望する事業者が、無かったことや新型コロナウイルス感染症の影響により、産業フェア等のイベント中止または会場内の飲食禁止と需要動向調査が出来なかった。

観光客消費動向調査については、新型コロナウイルス感染症の影響の少ない時期に実施したものの、実施時期のずれにより目標サンプル数には至らず、前年同月のように対比することは出来なかったが、新型コロナウイルス感染症の影響下での観光客消費動向の把握ができたことで、コロナ禍での観光客消費動向調査結果を商工会HPにて地域内小規模事業者に調査結果を公表することが出来た。

○今後は、新型コロナウイルス感染症の影響等の地域経済に大きな変化等に対応するため大規模な調査を行う。

新型コロナ感染症の影響を受ける前と同様に必要なデータ収集、整理・分析を行い定点観測が可能になるようにするとともに地域内景況感調査のアンケート回収時や巡回訪問並びに窓口相談時に需要動向調査についても説明を行い、試食、アンケート調査を希望する地域内の小規模事業者を募り、製造又は販売する商品・提供するサービスについて、以下の需要動向調査等を通じて小規模事業者の事業計画策定や商品開発、販売活動の需要動向調査に寄与していく。

観光客消費動向調査は、例年観光客の多い8月から10月にかけて例年通り実施する事で継続したデータの蓄積及び前年同月での対比が可能となり、観光客のニーズ変化の把握にも活用して、経営計画及び事業計画策定時の基礎資料として活用する。

また、総務省統計局の「家計調査」による個人消費動向等の各種統計データも具体的なニーズの参考データや補足データとして活用していく。

(2) 目 標

事業内容	単位	現 行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
産業フェア展示会需要動向調査回数 (調査商品数)	回 (件)	0 (0)	1 (20)	1 (20)	1 (20)	1 (20)	1 (20)
支援調査対象事業者数	社	0	4	4	4	4	4
観光客を対象とした需要動向調査公表回数 (調査サンプル数)	回 (件)	1 (300)	1 (300)	1 (300)	1 (300)	1 (300)	1 (300)

(3) 事業内容

① 地域内需要動向調査

【取り組み・手法】

地域資源を活用した新商品開発並びに既存商品のブラッシュアップを行い、展示会や商談会への出展を目指す事業者で、特に水産加工業を中心に巡回訪問並びに窓口相談、地域内景況感調査等の回収時に需要動向調査について説明を行い、試食、アンケート調査を希望する地域内の小規模事業者を募り、調査対象事業者を4者、1事業者あたりの商品数を5件とし、1商品当たりの調査サンプル数(アンケート数等)南三陸商工会のマンパワーに応じて設定した50件を目標とする。

「南三陸町産業フェア」とは、農業、林業、水産業、商工業から出店し来場者が町内外から5000名(令和元年度以前は20,000人から25,000人の来場者があったが令和2年・令和3年度は新型コロナウイルス感染症の影響により中止)を超えるイベント「産業フェア」(南三陸町産業フェア:毎年11月3日に南三陸町ベイサイドアリーナ特設会場にて町内並びに隣住民、町外からの一般消費者が町内事業者の特産品等の購入に訪れる。来場者数は、令和元年以前は20,000人から25,000

0人訪れるイベントであるため、アンケート調査等を行うのに適している。)において、企業PRブースでの試食、アンケート調査等の支援を行う。

【調査サンプル数】

出展事業者数	4事業者
調査対象商品数	5件(1事業者当たり)
調査サンプル数(アンケート数等)	50件(1商品当たり)

【調査項目】

共通項目…性別・居住地・年代、価格・質・量・デザイン・意見 要望
※その他、事業者と検討して個別に項目を設定する。
意見・要望については自由記載とし、広く意見を聴取するものとする。

【調査結果の活用】

調査結果は、経営指導員等が当該調査事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

② 観光客消費動向調査

【取り組み・手法】

第2期の計画では調査サンプル数が700件としていたが、対面で行う調査のため、現状を鑑みると現実的な目標数値とはならないため、第3期の目標数値を300件とする。町内2ヶ所の商店街「南三陸さんさん商店街」及び「南三陸ハマレ歌津商店街」が新設から6年を経過し、来街者は目標を遥かに上回る延べ337万人が訪れていることから地域外の人をターゲットとした観光客の具体的な需要の把握を実施するため、イベントの開催やお盆の時期に調査を行うには非常に最適な場所であり、本調査の目的に適している。

業種別の調査内容や具体的な需要の動向を調査することで新たな商品、サービスの開発に対応した調査が行えるため、「南三陸まちづくり未来」(商店街エリアにおけるテナント型商店街の整備、管理、賃貸、運営及び新規事業者の誘致等を行っている。)の協力のもと観光客消費動向調査を実施する。

【調査項目】

(来場者情報)

1. 居住地(国籍含む) 2. 性別 3. 年齢 4. 同行者数 5. 観光目的 6. 交通手段
7. 滞在日数 8. 宿泊先施設

(商店街施設情報)

1. 商店街情報入手先 2. 駐車場の広さ 3. 商店街来街頻度 4. 施設全体(要望)
5. 施設・設備に関する要望・意見

(小売販売に関する情報)

1. 利用店舗 2. 利用金額 3. 品揃え 4. 要望・意見

(飲食に関する情報)

1. 利用店舗 2. 利用金額 3. 食事のおいしさ 4. 接客サービス内容
5. 食事に求めるもの(要望・意見)

(宿泊に関する情報)

1. 宿泊施設 2. 滞在日数 3. 滞在目的 4. 情報入手先 5. 宿泊料金
6. サービス内容 7. 宿泊に求めるもの(要望・意見)

○活用方法

この調査結果は、個別に対象の小規模事業者にフィードバックするとともに消費者ニーズやPDCAサイクルを意識した商品開発を支援し、個別の経営計画や事業計画策定の基礎資料として活用する。

【分析方法】

アンケート結果は各項目別に整理分析を行う。

【調査頻度】

年1回

【公表】

地域内需要動向調査結果については、調査対象事業者フィードバックする。

観光客消費動向調査結果については、商工会HPにて公表する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状・課題

事業者の財務状況、特に内部環境の強み、弱みなど経営状況の分析を実施することで、経営状況を確実に把握することを目的に、事業者の定性的分析（SWOT分析）も可能であるBIZミルを有効活用した。また、国データの業種平均値及び地区内消費動向調査結果を基に各事業者の財務指標を比較分析することで、持続化補助金等の施策を利用した事業者への事業計画策定支援に活用した。

経営指導員等が巡回訪問の際に新たに経営状況の分析の重要性を説明するとともに利用勧奨を行ったが、新型コロナウイルス感染症の長期化等の影響により、巡回訪問件数が減少したことから、窓口相談等でも利用勧奨を行い経営分析数は目標件数を上回り46件であった。

巡回訪問や窓口相談の内容等は、その都度基幹システムに入力し、組織内での情報共有を図った。

○今後は、経営指導員を中心に巡回訪問や窓口相談の際に掘り起しを行い、対話と傾聴によるヒアリングを実施し、BIZミルシステムにある経営状況の把握調査シートに記入して、データ収集を行い経営状況の分析を実施する。

経営分析はBIZミルに入力し、内容も詳細な財務分析と経営資源や課題の非財務分析の双方を実施するとともに、分析内容はBIZミルシステムと紙媒体で管理を行い、組織内での情報の共有を図る。

また、各種セミナー受講者、個別相談利用者、金融支援を実施した事業者、補助金申請事業者の内収益性が改善されていない事業者など、あらゆる機会を捉えて掘り起しを実施することで取り組みを強化する。支援内容は、その都度、商工会基幹システムに入力し、組織内での情報共有を行う。

(2) 目標

事業内容	単位	現 行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
掘り起しのための巡回訪問件数(延)	回	307	330	330	330	330	330
経営分析件数 (①×15%)	件	46	50	50	50	50	50

(3) 事業内容

【取り組み・手法】

地域内の小規模事業者を対象に巡回訪問や窓口相談時並びに商工会HPやLINE等にて広く周知を行うとともに経営分析の必要性や有効性について丁寧な説明を行い、対象事業者の掘り起しや財務データ等の提供を受けるとともに経営力再構築型伴走支援による対話と傾聴を行い、以下の項目を中心にヒアリングを行い詳細な経営分析を実施する。

ヒアリングは、経営指導員が中心となり、1事業者あたり2回から3回を目安に対話と傾聴を重ね経営状況の把握シートに記入する。経営状況の把握シート及び経営分析結果は、個別に管理する。

経営分析は、BIZミル「経営分析システム」や商工会の記帳機械化システム「MA-1クラウドの分析システム」並びに日本政策金融公庫の「財務診断サービス」等を活用して実施する。

分析段階で発生した専門的な課題等については、宮城県商工会連合会の専門家派遣制度等の活用や宮城県よろず支援拠点への相談等を通じて解決を図る。また第二創業や事業承継等の抽出された個別の経営課題解については宮城県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して課題解決を図る。

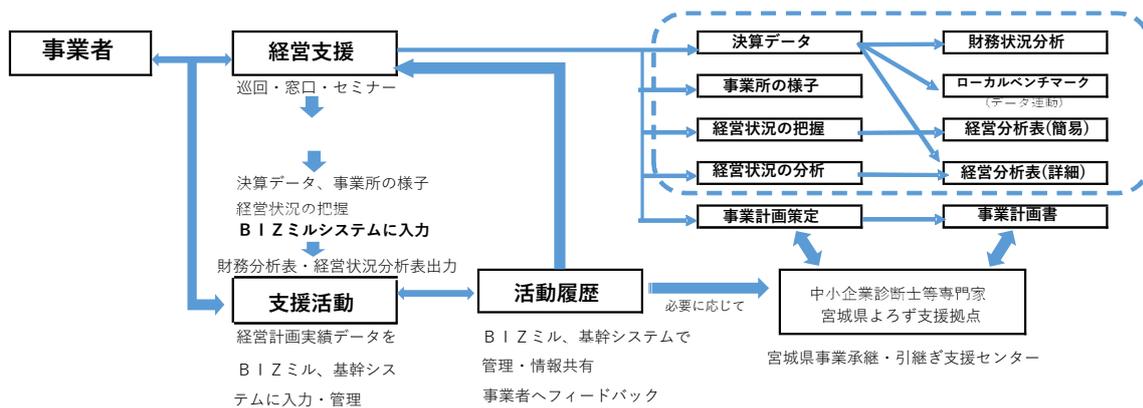
また、支援内容は、その都度、商工会基幹システムに入力し、組織内での情報共有を行う。

【分析項目】

項	目	主な指数計算・項目等
財務分析 (定量的視点)	収益性	売上高総利益率、売上高営業利益率等
	成長性	売上高増加率等
	生産性	一人あたり売上高、一人あたり売上総利益等
	効率性	売上債権回転期間、棚卸資産回転期間等
	安全性	流動比率、当座比率、自己資本比率、棚卸資産回転期間等
非財務分析 (定性的視点)	市場状況	既存取引先の取引状況、顧客市場の動向、競合の動向等
	商品状況	事業者が提供する製品や新サービス、販路・販促・販売手法、新分野進出等
	事業者情報	事業者が保有する設備や技術や従業員、競合他社との差別的要素(強み)、事業承継者、自社において不足している要素(弱み)、経営革新等

○分析結果は、経営指導員が巡回訪問や窓口相談を通じて対象事業者個別にフィードバックし、経営計画・事業計画の策定等に活用する。「経営状況の把握シート」は個別事業者ごとに紙媒体で管理するとともにBIZミルシステム並びに商工会基幹システムにて管理し、組織内での共有を図る。

■経営状況分析フロー図



調査実施日		平成 年 月 日 ()		担当者																												
<p>事業所名</p> <p>業種 (主たる業種1つに○を付けてください)</p> <p>製造業 卸売業 小売業 建設業 運輸業 飲食サービス業 情報通信業 宿泊業 生活関連サービス業 専門・技術サービス業 その他のサービス業 その他の業種 (具体的に)</p>																																
<p>■貴社の経営理念について、該当するもの1つに○を付けてください。</p> <p>1. 決意している 2. 一部決意している 3. 決意していない 4. 経営理念 5. 事業の業績を載せてください。</p>																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>決算期</th> <th>年(平成)</th> <th>年</th> <th>月期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>前期末売上高</td> <td></td> <td></td> <td>千円</td> </tr> <tr> <td>売上高</td> <td></td> <td></td> <td>千円</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td></td> <td></td> <td>千円</td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td></td> <td></td> <td>千円</td> </tr> <tr> <td>従業員数</td> <td></td> <td></td> <td>人</td> </tr> </tbody> </table>					決算期	年(平成)	年	月期	前期末売上高			千円	売上高			千円	営業利益			千円	経常利益			千円	従業員数			人				
決算期	年(平成)	年	月期																													
前期末売上高			千円																													
売上高			千円																													
営業利益			千円																													
経常利益			千円																													
従業員数			人																													
<p>■昨年と比べた現在の経営環境等の状況について、該当するもの1つに○を付けてください。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>長い</th> <th>変わらない</th> <th>短い</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>増加</td> <td>横ばい</td> <td>減少</td> </tr> <tr> <td>販売数量</td> <td>増加</td> <td>横ばい</td> <td>減少</td> </tr> <tr> <td>売上単価</td> <td>上昇</td> <td>不変</td> <td>低下</td> </tr> <tr> <td>原材料・商品仕入単価</td> <td>低下</td> <td>不変</td> <td>上昇</td> </tr> <tr> <td>採算(経常利益)</td> <td>増加</td> <td>横ばい</td> <td>減少</td> </tr> <tr> <td>資金繰り</td> <td>好調</td> <td>不変</td> <td>不調</td> </tr> </tbody> </table>						長い	変わらない	短い	売上高	増加	横ばい	減少	販売数量	増加	横ばい	減少	売上単価	上昇	不変	低下	原材料・商品仕入単価	低下	不変	上昇	採算(経常利益)	増加	横ばい	減少	資金繰り	好調	不変	不調
	長い	変わらない	短い																													
売上高	増加	横ばい	減少																													
販売数量	増加	横ばい	減少																													
売上単価	上昇	不変	低下																													
原材料・商品仕入単価	低下	不変	上昇																													
採算(経常利益)	増加	横ばい	減少																													
資金繰り	好調	不変	不調																													
<p>■現在と比べた今後の経営状況等の見通しについて、該当するもの1つに○を付けてください。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>長い</th> <th>変わらない</th> <th>短い</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>増加</td> <td>横ばい</td> <td>減少</td> </tr> <tr> <td>販売数量</td> <td>増加</td> <td>横ばい</td> <td>減少</td> </tr> <tr> <td>売上単価</td> <td>上昇</td> <td>不変</td> <td>低下</td> </tr> <tr> <td>原材料・商品仕入単価</td> <td>低下</td> <td>不変</td> <td>上昇</td> </tr> <tr> <td>採算(経常利益)</td> <td>増加</td> <td>横ばい</td> <td>減少</td> </tr> <tr> <td>資金繰り</td> <td>好調</td> <td>不変</td> <td>不調</td> </tr> </tbody> </table>						長い	変わらない	短い	売上高	増加	横ばい	減少	販売数量	増加	横ばい	減少	売上単価	上昇	不変	低下	原材料・商品仕入単価	低下	不変	上昇	採算(経常利益)	増加	横ばい	減少	資金繰り	好調	不変	不調
	長い	変わらない	短い																													
売上高	増加	横ばい	減少																													
販売数量	増加	横ばい	減少																													
売上単価	上昇	不変	低下																													
原材料・商品仕入単価	低下	不変	上昇																													
採算(経常利益)	増加	横ばい	減少																													
資金繰り	好調	不変	不調																													
<p>■貴社の現在の経営課題について、該当する番号を上位3つまで選んで○を付けてください。</p> <p>1. 既存の顧客・顧客・販路との関係強化 2. 商品・顧客ニーズの把握 3. 新たな顧客・顧客・販路の開拓 4. 製品・サービスのPR活動や自社の知名度向上 5. 既存の製品・サービスの改善 6. 新製品・サービスの開発 7. 自社の強みの把握・活用 8. 業務の改善 9. ITの利活用 10. 人材確保 11. 事業承継・買収・M&A 12. その他</p> <p>■後継者について、該当する番号を1つ選んで○を付けてください。</p> <p>1. 後継者がいる 2. 後継者はいないが、後継者候補がいる。 3. 後継者候補を探している(探すことにしている) 4. 事業譲渡を検討している 5. 廃業を予定している 6. まだ考えていない</p> <p>■事業計画(経営計画)の作成について、該当する番号を1つ選んで○を付けてください。</p> <p>1. 毎年作成している 2. 作成したことがある 3. 一度も作成したことがない</p> <p>■3に○を付けた方にお聞きします。</p> <p>商工会では経営分析及び経営計画策定についてのセミナー・個別相談・研修を実施しておりますが、貴社において今後参加及び利用する予定はありますか。</p> <p>1. 利用したい 2. どちらとも言いえない 3. 利用しない</p> <p>■販売促進について、お聞きします。</p> <p>(1) 現在実施している販売促進・PRについて、該当する番号を5つまで選んで○を付けてください。</p> <p>1. チラシの配布 2. タウン誌・雑誌等への広告 3. テレビ・ラジオのCM 4. ダイレクトメールの送付 5. SNS (Twitter, Facebook など) 6. インターネットの広告 7. 自社のホームページ 8. 看板・のぼり 9. 物産展・展示会へ出展 10. 包装紙・紙袋 11. 自転車のラッピング 12. バス・電車の広告 13. 呼び込み 14. その他 ()</p> <p>(2) (1)で選ばれたもののうち、売上の拡大について効果があったものについて、該当する番号を上位3つまで選んで○を付けてください。</p> <p>1. チラシの配布 2. タウン誌・雑誌等への広告 3. テレビ・ラジオのCM 4. ダイレクトメールの送付 5. SNS (Twitter, Facebook など) 6. インターネットの広告</p>																																

(4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者へフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

また、BIZミルシステムに入力、分析し、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状・課題

第1期の震災からの復興復旧に伴う事業計画の策定から、第2期は新型コロナウイルス感染症の長期化、ロシアによるウクライナ侵攻並びに円安による原材料高騰等、様々な経営課題に対応した経営分析・市場調査等の結果を踏まえた新たなビジネスモデルの策定、DXによる生産性向上等、専門性を要する経営課題へと移行し、地域経済の経済動向調査及び個人の経営分析結果を踏まえて事業計画の策定支援を実施したが、新型コロナウイルス感染症の長期化に加え原材料・エネルギー価格の高騰、急激な円安等に起因する物価高により先行きの見えない状況が続き、事業計画を策定し補助金等の申請件数は少なく、事業計画策定目標件数には至らなかった。

DXの取り組み状況に関するアンケート調査から、DXの取り組み方等が分からない小規模事業者と個別に具体的に取組もうとしている小規模事業者とDXに関する理解度に差があることが分かった。

○今後は、経営分析を行った事業者を対象に事業計画策定並びにDXの活用等の取り組みが解らない小規模事業者にはセミナー等により幅広い説明等を行いDXの取り組みに対する理解を深める。具体的なDXの取り組みを行う小規模事業者には、個別にIT専門家等の助言・指導等の支援を行うとともに計画に基づいた経営戦略等の必要性について地域の小規模事業者に普及・啓発を行う。

創業、第二創業、事業承継においても目的別セミナーの開催や経営力再構築型伴走支援による個別相談を行い対応していく。

BIZミルシステム並びに商工会基幹システムに個別の事業計画の取り組みについての経過等も入力し、組織内で情報を共有することで事業者の取り組み状況等の管理を行い、日常的に小規模事業者と接する機会や決算税務相談等並びに巡回訪問や窓口相談時にも直接携わっていない職員でも最新の情報をもって対応できるように取り組む。

(2) 支援に対する考え方

上記の現状・課題のうち、経営分析の結果からDXに取り組むことにより問題・課題解決が図られる際には、経営力再構築型伴走支援により個別相談にて対応していく。

また、創業、第二創業、事業承継においても目的別セミナーの開催や経営力再構築型伴走支援による個別相談を行い対応していく。

(3) 目標

支援内容	単位	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
事業計画策定セミナー開催数 (参加者数)	回 (人)	1 (5)	1 (14)	1 (14)	1 (14)	1 (14)	1 (14)
DX推進セミナー開催回数	回 (人)	0 (0)	1 (14)	1 (14)	1 (14)	1 (14)	1 (14)
個別相談会開催数 (参加者数)	回 (人)	2 (5)	1 (14)	1 (14)	1 (14)	1 (14)	1 (14)
事業承継計画策定セミナー開催数 (参加者数)	回 (人)	0 (0)	1 (10)	1 (10)	1 (10)	1 (10)	1 (10)
個別相談会開催数 (参加者数)	回 (人)	1 (3)	1 (10)	1 (10)	1 (10)	1 (10)	1 (10)
創業セミナー開催数 (参加者数)	回 (人)	0 (0)	1 (10)	1 (10)	1 (10)	1 (10)	1 (10)

個別相談会開催数 (参加者数)	回 (人)	7 (7)	1 (10)	1 (10)	1 (10)	1 (10)	1 (10)
事業計画策定事業者数 (事業計画策定事業者数) (事業承継計画策定事業者数) (創業計画策定件数)	件	12 (10) (0) (2)	40 (30) (5) (5)	40 (30) (5) (5)	40 (30) (5) (5)	40 (30) (5) (5)	40 (30) (5) (5)

(4) 事業内容

【取り組み・手法】

① 事業計画策定・DXセミナー等の開催

財務分析と非財務分析を実施した小規模事業者を主な対象に事業計画策定の意義、小規模事業者の経営状況や強み、機会を活かした事業計画策定方法、複数年度にわたる事業見通し等を踏まえた事業計画の考え方等、DXセミナー等やIT専門家による助言・指導等による支援を行い、事業計画に必要なシステムの導入並びにECやSNS等、DXの取り組みや活用等を踏まえた計画策定の必要性の普及・啓発等に関するセミナーを開催する。

セミナーの周知は経営分析の対象者だけではなく、商工会HP並びにLINE公式アカウント及びメール等で積極的に行い、広く対象者を募る。これらの対象者が経営状況の把握調査シートの作成並びに分析を行っていない場合は、個別に対話と傾聴を重ね経営分析を行った上で事業計画策定支援に繋げていく。

創業予定者に対しては、創業計画策定に係るセミナーを開催する。このセミナーでは、事業計画や資金調達方法等の創業計画に必要な知識等について対話と傾聴による経営力再構築型伴走支援を実施する。

創業予定者の把握等は、創業予定者が直接商工会に相談する場合と会員からの紹介に限られ、潜在的に創業を検討している予定者の把握は困難であることから、本セミナーの開催を通じて支援対象者の掘り起しも行う。

本セミナーの開催に併せて、先に創業した事業者からの成功体験等の説明を受ける機会を設けることで経験不足や情報不足を補う。

② 個別の事業計画の策定支援

上記セミナーを経て、事業計画策定については個別に支援する。事業計画策定の際には、(独) 中小企業基盤整備機構が作成した「小規模事業者の事業計画づくり・サポートブック」及び事業計画作成アプリ「経営計画つくるくん」等を活用して、巡回訪問や窓口相談を通じて経営指導員がサポートしながら個別の策定を支援する。その際には、経営状況の把握調査シートによる経営分析結果を踏まえて策定する。

経営計画策定時にDX等の専門的な知見を必要とする課題が発生した場合には、経営分析と同様に宮城県商工会連合会の専門家派遣制度や宮城県よろず支援拠点への相談を通じて個別のアドバイスを踏まえながら具体的な計画策定に繋げる。

事業計画策定時には「小規模事業者持続化補助金」や「宮城県スタートアップ加速化支援事業」、「IT導入補助金」等の行政施策についての情報も提供し、小規模事業者の新たな取り組みに対するリスクの軽減を図る。

第二創業や事業承継等を検討している事業者に対しては、以下の事項に留意しながら個別の事業計画策定の支援を行う。

(ア) 創業

南三陸町では、総合計画に定める様々な施策内容のうち、特に産業振興に焦点をあて、総合計画に示された理念に基づき町民、事業者、関係団体、行政が共有する「産業の将来像」と取り組みの方向性を示しており、更には町独自の補助制度「南三陸町起業化計画」や「南三陸町創業支援プログラム」を実施していることから、創業予定者の事業計画の相談には、南三陸町担当者とも連携を図りながら計画実現に向けた支援を行う。併せて創業資金については、経営指導員が資金計画の策定支援を行い、日本政策金融公庫並びに地域内金融機関担当者に繋ぎ創業資金確保の支援を行う。

(イ) 第二創業

巡回訪問や窓口相談を通じた経営状況の把握調査シートの作成により、第二創業を検討している小規模事業者の掘り起しを行う。第二創業予定者に対してはヒアリングにより自社の過去からこれまでの経営状況とライフサイクル、第二創業を行う契機・目的、内部・外部環境等を把握し、自社の強みを活かした事業計画の立案に向けて対話と傾聴による経営力再構築伴走支援を行う。

(ウ) 事業承継

経営状況の把握調査シート等により事業承継に課題を抱えていることを把握した事業者については、宮城県事業承継・引継ぎ支援センターの「事業承継ヒアリングシート」を活用してヒアリングを行い、宮城県事業承継・引継ぎ支援センターに相談し、必要に応じた専門家と連携して事業承継計画策定の支援を行う。加えて、(株)日本政策金融公庫「事業承継マッチング支援」等を活用する。

また、支援の際のヒアリングを通じて現状把握、後継者、承継方法、相続、贈与、譲渡（事業の内容）、譲渡資産、譲渡条件等具体的な内容について整理を行い、事業承継計画の策定

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状・課題

前期計画の中では、事業計画策定後フォローアップ支援を実施するために、すべての事業計画策定先に対して3ヶ月に一度の巡回訪問を行い、B I Zミルで分析することで経営課題を抽出するとともに、継続的に支援内容をB I Zミルシステム並びに商工会基幹システムに入力することにより、課題解決の情報共有を図りながら迅速なフォローアップ支援を実施する計画であったが、新型コロナウイルス感染症の長期化の影響等により、巡回訪問が予定通り行えなかったため、計画的なフォローアップ回数等とはならなかった。

○今後は、事業者一律のフォローアップ回数としていたが、進捗状況に応じた支援回数に改善を行い、事業計画を策定した全ての事業者に対して、進捗状況に応じたフォローアップを行うとともに進捗状況を把握しながら、その都度B I Zミルシステム並びに商工会基幹システムに支援内容の入力を行い、創業者・第二創業者・事業承継者も含めそれぞれの事業者の実情を勘案した経営力再構築型伴走支援を行う。

(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を対象に経営力再構築型伴走支援を実施し、必要に応じたフォローアップ並びに専門家派遣等による支援を行い問題・課題解決を図る。

(3) 目標

支援内容	単 位	現 行	令和6 年 度	令和7 年 度	令和8 年 度	令和9 年 度	令和10 年 度
フォローアップ対象事業者(個別の事業計画策定)	事業者	28	30	30	30	30	㊟
頻度(延べ回数)	回 数	82	55	55	55	55	55
フォローアップ対象事業者(創業、第2創業事業計画策定)	事業者	2	5	5	5	5	5
頻度(延べ回数)	回 数	4	25	25	25	25	25
フォローアップ対象事業者(事業承継計画策定)	事業者	0	5	5	5	5	5
頻度(延べ回数)	回 数	0	20	20	20	20	20
フォローアップ対象事業者(計)	事業者	30	33	33	33	33	33
フォローアップ延べ回数(計)	回 数	86	100	100	100	100	100
売上3%以上増加の事業者	事業者	0	3	5	6	8	10

(4) 事業内容

【取り組み・手法】

① 事業計画を策定した全ての事業者へのフォローアップ（創業、第2創業、事業承継は事業所毎に四半期に一度、年4回を基本とする。）

第2期の計画では、事業者一律のフォローアップ回数支援となっていたが、第3期より事業者の進捗状況に応じて支援に改善する。

事業の進捗状況を確認し順調に進捗している事業者15者は年2回の巡回とし、定期的な進捗確認が必要な10者は、四半期に1度、年4回巡回訪問する。進捗が上手くいっていない又は問題・課題が見受けられる事業者5者には状況に応じて他の支援機関の専門家派遣制度の活用等を行い2ヶ月に1度、年6回の巡回を実施する。事業計画策定後に事業者毎に四半期の売上目標や利益目標等をまとめた事業計画のスケジュール管理を行い、巡回訪問時これらの進捗状況を把握する。巡回訪問も経営分析実施時と同様に経営指導員が支援を実施する。

フォローアップの状況についてもBIZミルシステムに入力することで、支援履歴管理を行い、組織内で情報の共有を行う。

進捗状況が思わしくなく事業実施上の障害が発生して事業計画とのズレが生じている場合には、その原因と対策を分析し事業者に改善を促すほか、事業計画の変更や宮城県商工会連合会と連携し専門家派遣事業等の専門家による指導・助言の検討、各種公的支援制度の紹介等、状況に応じた支援を行う。

計画実施中または計画変更に伴う資金調達等が必要と判断された小規模事業者に対しては、事業者のメインバンク及び日本政策金融公庫に金融相談を行い、必要に応じて条件変更や借り替え及び新規融資を検討する。また、日本政策金融公庫が創設する「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用する等し、事業者の持続的発展を支援する。

支援内容や経過についてもBIZミルシステム並びに商工会基幹システムに入力し、組織内での情報の共有を図る。

② 創業・第二創業

定期的な巡回訪問や窓口相談により、創業計画等の進捗状況や創業後の経営状況・財務状況を確認・把握するとともに、計画遂行におけるリスクの問題・課題があれば、宮城県商工会連合会と連携し必要に応じた専門家の招聘等を行い、早期に解決を図るように支援を行う。

創業後は月次集計の作成支援等も行い、売上の低迷等、計画通りに進捗していない場合や想定外の新たな問題・課題、リスクが発生している場合には、回避策・解決策の検討を行い必要に応じた専門家の助言・指導を受ける。専門家は、宮城県商工会連合会の専門家派遣事業等や宮城県よらず支援拠点による指導等を活用する。創業・第2創業者に対するフォロー頻度は、年5回程度とする。

③ 事業承継

巡回訪問や窓口相談により事業承継計画の進捗状況を確認するとともに、宮城県事業承継・引継ぎ支援センターの「事業承継ヒアリングシート」を活用して、想定外の新たな問題・課題が発生した場合は具体的に後継者・承継方法・相続・贈与・譲渡（事業内容）・譲渡資産・譲渡条件等をヒアリング等により把握し、宮城県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して必要に応じた専門家と問題・課題の整理を行い、事業承継計画の実施を支援する。

加えて、(株)日本政策金融公庫の「事業承継マッチング支援」の活用等を支援する。

事業承継者に対するフォロー頻度は、年4回程度とする。

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・課題

地域の一般消費者の消費動向については、東日本大震災からの復興復旧が落ち着き、三陸自動車道等交通の利便性が図られ、買回り品・最寄品等の購入に登米市(約25km)、石巻市(約41km)、気仙沼市(約40km)等に大型店並びに専門店があることから町外での消費が多くなってきている。

平成29年7月にウジェスーパーを核としたアップルタウン南三陸ショッピングセンター(5,532㎡)が開店し、品揃えや価格の違いにより、小規模事業者は経営圧迫を強いられている。

第2期では、小規模事業者のうち、商談会に慣れていない食品製造業者を重要支援先と定め、FCP商談シートの作成や商品訴求力を高めるための陳列方法、商談成立率向上のための事前支援を行うとともに、動画広告によるプロモーション支援を実施するとともに4. 需要動向調査により得た内容を基に

ブラッシュアップして活用することとしていたが、新型コロナウイルス感染症の長期化等の影響等もあり、先行きの見えない状況も重なり、遠方の首都圏で開催される全国商工会連合会、宮城県商工会連合会が主催する商談会等の情報提供を行ったが、遠方の商談会に参加するには、人・日程並びに経費等の負担を強いられることもあり、出展を希望する小規模事業者を見出すことは出来なかったため、より負担の少ないオンライン商談等に出展する事業者の掘起し等が必要である。

インターネット販売については、小規模事業者持続化補助金を活用して1件の小規模事業者がパン等のインターネット販売を始め、現在、奮闘している状況である。

(2) 支援に対する考え方

今後は、需要動向調査を行った事業者に結果をフィードバックしてブラッシュアップを行う。

南三陸町内の水産加工業者・食品製造業者等を中心とした小規模事業者で商談会や展示会等の出展になれていない小規模事業者を最重要支援先と定めて、遠方の商談会に参加するには、人・日程並びに経費等の負担を強いられるため、より負担の少ないオンライン商談等に出展する小規模事業者に全国商工会連合会等の主催するオンライン商談会への出展支援として、IT専門家等によるSNS等による効果的な情報発信並びに商品訴求力を高めるための商品プロモーション等、商談成約率向上のための支援等の出展前後の積極的な経営力再構築型伴走支援を行う。

支援内容は、その都度BIZミルシステム並びに商工会基幹システムに入力し、組織内の情報共有を図る。

(3) 目標

支援内容	単 位	現 行	令和6 年 度	令和7 年 度	令和8 年 度	令和9 年 度	令和10 年 度
オンライン商談会 出展事業者 (成約件数 (計))	事業者 (件)	0 (0)	3 (12)	3 (12)	3 (12)	3 (12)	3 (12)
県内バイヤー等との個別商談会 出展事業者 (成約件数 (計))	事業者 (件)	0 (0)	3 (12)	3 (12)	3 (12)	3 (12)	3 (12)
ニッポンセレクト 登録事業者数 (販売件数 (計))	事業者 (件)	0 (0)	5 (50)	5 (50)	5 (50)	5 (50)	5 (50)

(4) 事業内容

【取り組み・手法】

① 地域外の販路開拓を求める小規模事業者の支援 (BtoB)

主に地域外への販路開拓・拡大を目指す水産加工業・食品製造業者に対して、商談会や展示会等を通じた販路開拓・拡大支援を行う。

巡回訪問や窓口相談並びに商工会HP及びLINE、FAX、メールを通じて商談会・展示会等の情報の周知を図り、出展者の掘起しを行う。出展先等は以下を想定する。

商談会・展示会名	商談会・展示会の特徴等
オンライン商談会等	主催：全国商工会連合会 頻度：年1回 概要：全国商工会連合会等が主催するオンライン商談会等
県内バイヤー等との個別商談会	主催：宮城県商工会連合会 頻度：年4回 概要：県内バイヤー等との個別商談会であるが、事前に各種商談会への出展の際に必要とされるバイヤーとの交渉力や成約率の向上を図るためのセミナー及び優れた自社商品を有し

ながらも商談取引に結び付かない等販路開拓に関し、事業者抱える課題解決のための個別相談会が開催される。

出展希望者に対しては、事前のサポートとして巡回訪問等を通じて、過去の出展者の成功事例や展示方法、プレゼンの仕方を説明するとともに宮城県商工会連合会と連携し、専門家派遣制度等や宮城県よろず支援拠点に相談し、必要に応じたITの専門家等を活用した個別相談会の開催等、販路開拓に関する知識の取得並びに商品価値向上を図る。

出展する商品のブラッシュアップ等については、需要動向調査等により得た結果やトレンド情報を活用するほか、参加事業者の商品のネーミングやパッケージデザイン等の改良・見直し等の支援を行う。また、出展する商品の特徴等をSNS等も活用した効果的な情報発信並びに商品プロモーション等の出展支援を行うとともに出展後も引き続き支援を行う。

② HPやSNSを活用した販路開拓支援（BtoC）

展示会や相談会は、短期間で効率の良い成果が期待できるものの、出展には人・日程並びに経費等の負担や機会が限られる等がある。そこで、日常的な取り組みとして以下の取り組みを行う。

（ア）ニッポンセレクトやgoopeを活用した販路開拓支援

全国商工会連合会公式サイト「ニッポンセレクト」（中小企業・小規模事業者等が、農商工連携や地域資源の活用などにより開発した商品等や、魅力ある隠れた地域産品等をウェブで紹介。）を活用し、ネット販売による販路開拓を支援する。商工会は小規模事業者の情報の登録、出品商品の選定、出品手続きに係る支援を行う。

また、自社HPを開発していない小規模事業者に対して、全国商工会連合会のgoope（商工会会員は無料で活用できる簡易HP作成ツール）を活用して、自社HPの開発支援を行うとともに宮城県商工会連合会と連携し、専門家派遣制度等や宮城県よろず支援拠点に相談し、必要に応じたIT等専門家の活用によるHP開設及び開設後の新着情報の入力、HP更新等、小規模事業者並びに商品等の認知度向上に向けた取り組みを支援する。

（イ）SNS（facebook、LINE）等を活用した販路開拓支援

地域の小規模事業者の自社HPやfacebook、LINE公式アカウントの効果的な活用方法等の支援を行い、商品やサービスのプロモーション、新規出店情報等についてタイムリーかつ効果的に消費者等に訴求するような情報発信を行い、小規模事業者の認知度向上と需要の喚起・販路開拓の支援を行う。

また、宮城県商工会連合会が主催するSNSを活用した販路開拓支援事業の参加勧奨を行い、LINEやInstagram等のITツール活用方法の習得を支援する。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取り組み

9. 事業評価及び見直しに関すること

（1）現状・課題

評価委員会には、商工会正副会長、(株)南三陸まちづくり未来（商店街エリアにおけるテナント型商店街の整備、管理、賃貸、運営及び新規事業者の誘致等を行っている。）、(一社)南三陸町観光協会、南三陸町商工観光課の他に、中小企業診断士、宮城県よろず支援拠点のコーディネーター等の外部有識者により構成された評価委員会（年間1回開催）において、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行うが、第1次判定については、事前に配布する目標達成度を示した評価判定表で定量的な評価判定を実施し、評価委員会当日については事業遂行状況を説明の上、定性的な判定を実施する2段階の判定に内容を改善し事業を実施する事としていたが、事前配布に至らないこともあり、必ずしも計画通りとはならなかった。

○今後は、資料の早期作成に着手し、案内とともに事前にメール等で配布し、1次判定（目標達成度を示した評価判定表で定量的な評価判定）を行い、評価委員会当日に2次判定（支援内容の「見える化」を意識した結果報告により）行うとともに評価・見直し案等、広い視野の下、時代の支援ニーズに合った支援内容の検討を行う。

(2) 事業内容

【取り組み・手法】

① 評価委員会開催による事業成果の評価・見直し案の提示

評価委員には、商工会正副会長、(株)南三陸まちづくり未来、(一社)南三陸町観光協会、南三陸町商工観光課、法定経営指導員の他に中小企業診断士、宮城県よろず支援拠点のコーディネーター等の外部有識者による評価委員会(年間1回開催)において、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行うが、第1次判定については、事前に配布する目標達成度を示した評価判定表で定量的な評価判定を実施し、評価委員会当日については事業遂行状況を説明の上、定性的な判定を実施する2段階の判定を行うとともに評価・見直し・改善案等の支援内容の検討等を行う。

② 経営支援会議による評価・見直し(PDCAサイクル)方針の決定

評価委員会にて 検討等を行った見直し、改善案等を経営支援会議(年間7回開催)において、協議し、評価・見直し・改善案等の(PDCAサイクル)方針を決定する。
方針決定後に法定経営指導員が見直し案を作成する。

③ 理事会での事業成果の評価・見直し結果の承認

事業の成果・評価結果、見直し案等については、理事会(年間1回)に報告し、承認を得る。

④ 南三陸商工会HPでの結果の公表

理事会にて承認を得た事業の成果・評価・見直しの結果を早期に南三陸商工会のホームページ(<http://www.m-shokokai.com/>)で計画期間中公表し、地域小規模事業者が常に閲覧可能な状況とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状・課題

経営指導員の支援機能強化については、宮城県商工会連合会主催の職階級研修及び課題別研修を受講することで一定の知識は得られているが、それを支援に活用するには指導経験によりバラツキがあることから、経験不足により支援内容に差異が生じないよう情報及び支援内容を共有し、全職員の支援能力向上を図ることとしていたが、OJT等がうまく機能せず必ずしも計画通りとはいかなかった。

また、DXに関する支援についても同様に全職員が理解し支援できる状況とはならなかった。

○今後は、経営力再構築型伴走支援による対話と傾聴等の基本を学ぶとともに若手職員が日々の業務の中での疑問点や問題点をベテラン職員がOJTにより専門的な知識を共有し、職員相互の支援能力向上を図る。

宮城県よろず支援拠点等の専門家による職員向けのDXやSNSセミナー等を開催し、支援能力向上を図る。

伴走型支援研究会を通じて、若手・ベテラン経営指導員がチームとなり、経営力再構築型伴走支援の支援ノウハウの共有を図り、チーム・各経営指導員の支援スキル向上を図る。

(2) 事業内容

【取り組み・手法】

① 職員全体資質の向上に関する取り組み

(ア) 情報の共有

令和4年度より毎週月曜日の朝礼時に職員毎に事業者の支援状況について情報共有を行うとともに毎日午後に支援内容等の情報の共有等を行い、必要に応じて全職員での打ち合わせ等の場を設け、効率的に事業者への支援が出来るよう職員間で情報共有を行う。

(イ) 内部研修

毎年1回程度、実践的なテーマの研修等を計画的に実施する。経営指導員・事務職員と当商工会における一般的な経営支援の課題や改善事項等を協議し、経営力再構築型伴走支援の基本的な支援能力並びに個人のスキルアップを図る。

② 経営指導員等の資質向上

(ア) OJT

経験の少ない経営指導員等には、ベテラン経営指導員等が巡回訪問や窓口相談並びに専門家派遣への帯同等、OJTにより指導・助言・情報収集方法等を学び、経営力再構築型伴走支援による「対話と傾聴」のスキル向上を図る。

また、研修等が必要な場合には、必要に応じた連携先支援機関等から専門家・職員を招聘し、それぞれが保有している支援情報の共有等、地域の小規模事業者支援に有益な情報共有を行う。

(イ) OFF-JT

宮城県商工会連合会が主催する職階級研修及び課題別研修の積極的な受講を行う。

各職員の支援能力の向上を目的に研修内容を精査するとともに現在行っている業務又は今後携わる業務の課題解決等に必要な知識等が取得できる研修を受講し、支援能力等資質の向上を図る。

Ⅲ. 商工会基幹システム等を活用したデータの共有

地域の小規模事業者の支援情報や履歴については、経営状況の把握調査シートとして紙媒体での個別管理並びにBIZミルシステム、商工会基幹システムに小規模事業者からの相談・支援内容、事業計画策定状況やその後のフォロー状況等のデータを入力、蓄積することで組織的な支援ノウハウ等の共有が可能となり、職員の異動等の際にも引き続き共通した支援が可能な体制を構築する。

また全国商工会連合会が主催するイーラーニング（WEB研修）の受講並びに宮城県よろず支援拠点の専門家によるDXやSNSセミナー等を開催し、支援能力の向上を図る。

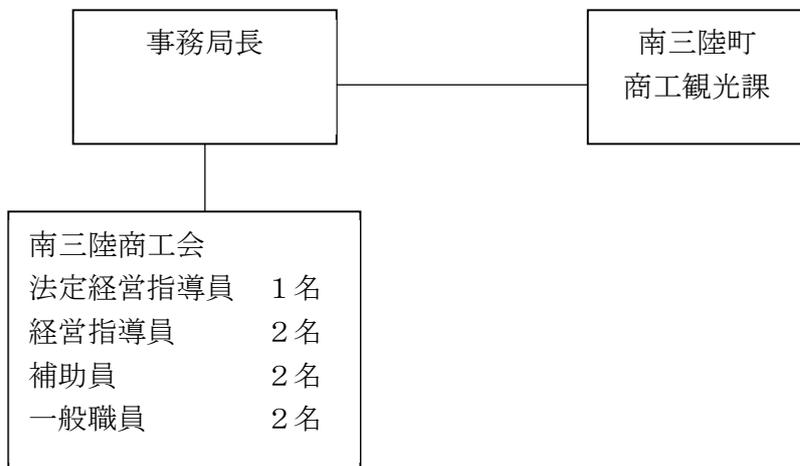
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年11月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



(2) 商工会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：山下博之
- ・連絡先：南三陸商工会 TEL 0226-46-3366

② 経営指導員による情報提供及び助言

- ・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・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 連絡先

① 商工会連絡先

- ・【南三陸商工会】
〒986-0725
宮城県本吉郡南三陸町志津川字沼田14番地27
TEL 0226-46-3366 / FAX 0226-46-5335
E-mail: minamisanriku_sci@office.miyagi-fsci.or.jp

② 南三陸町連絡先

- ・【南三陸町商工観光課】
〒986-0725
宮城県本吉郡南三陸町志津川字沼田101番地
TEL 0226-46-1385 / FAX 0226-46-5348
E-mail: syoukou@town.minamisanriku.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：万円)

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	100	100	100	100	100
地域の経済動向調査	10	10	10	10	10
需要動向調査	30	30	30	30	30
事業計画策定セミナー等	50	50	50	50	50
広報用チラシ	10	10	10	10	10

(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、県補助金、南三陸商工会事業費等補助金、伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金、手数料及び参加者負担金等

(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。

