

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 石巻市の特性と産業

(石巻市の地域全体の特徴)

石巻市は、旧北上川の河口に位置し、宮城県北東部地域を代表する風光明媚な都市です。伊達藩の統治下には、水運交通の拠点に位置する「奥州最大の米の集積港」として、全国的に知られた交易都市でした。

明治時代からは、金華山沖漁場を背景に漁業のまちとして栄え、現在も、金華山沖は世界三大漁場の一つに数えられ、かつお・いわし・さばなどの水産資源の宝庫となっています。

また、昭和39年に新産業都市の指定を受けてからは、石巻工業港が開港するなど、工業都市としても発展を遂げてきました。

しかし、平成23年3月11日14時46分、東北地方太平洋沖地震が発生し国内観測史上最大となるマグニチュード9.0。震度6強の激しい揺れと、その後に沿岸域全域に襲来した巨大津波により、多くの人命が奪われ、住まいや働く場、道路や港湾、漁港など多くの財産が失われ死者3,178名、行方不明者422名(平成27年5月末)にのぼる未曾有の大災害となり、石巻市に深い傷跡と悲しみの記憶を残すこととなりました。



(石巻市牡鹿地域の特徴)

牡鹿地区は、海岸線は三陸特有のリアス式海岸で、地域の8割以上が森林に覆われており、海と緑が調和した地域で、捕鯨で栄えた町でしたが商業捕鯨の禁止により漁船漁業や養殖漁業が地域の経済を支える町となりました。

震災前は全国的にも知名度の高い金華山へ、観光客や参拝客が多く訪れていたほか、豊かな自然や新鮮な魚介類、捕鯨文化を継承する施設など多様な観光資源が観光振興の一助となっていました。

大震災の津波により集落は壊滅し、浸水区域には住宅再建が認められないことから石巻市内内外の内陸部へ住宅を再建し漁業者は通勤しながら漁業を営んでいる。

金華山をはじめとする観光資源も震災により機能を喪失し観光客の姿は見られなくなった。

(石巻市稲井地域の特徴)

稲井地区は、地名に稲の文字があるように稲作を中心とした農業地帯である。

また、全国でも珍しい性質の石材の産地(稲井石、仙台石とも)であり、古くから碑石等に使われているため多くの石材業者がある地域でもある。

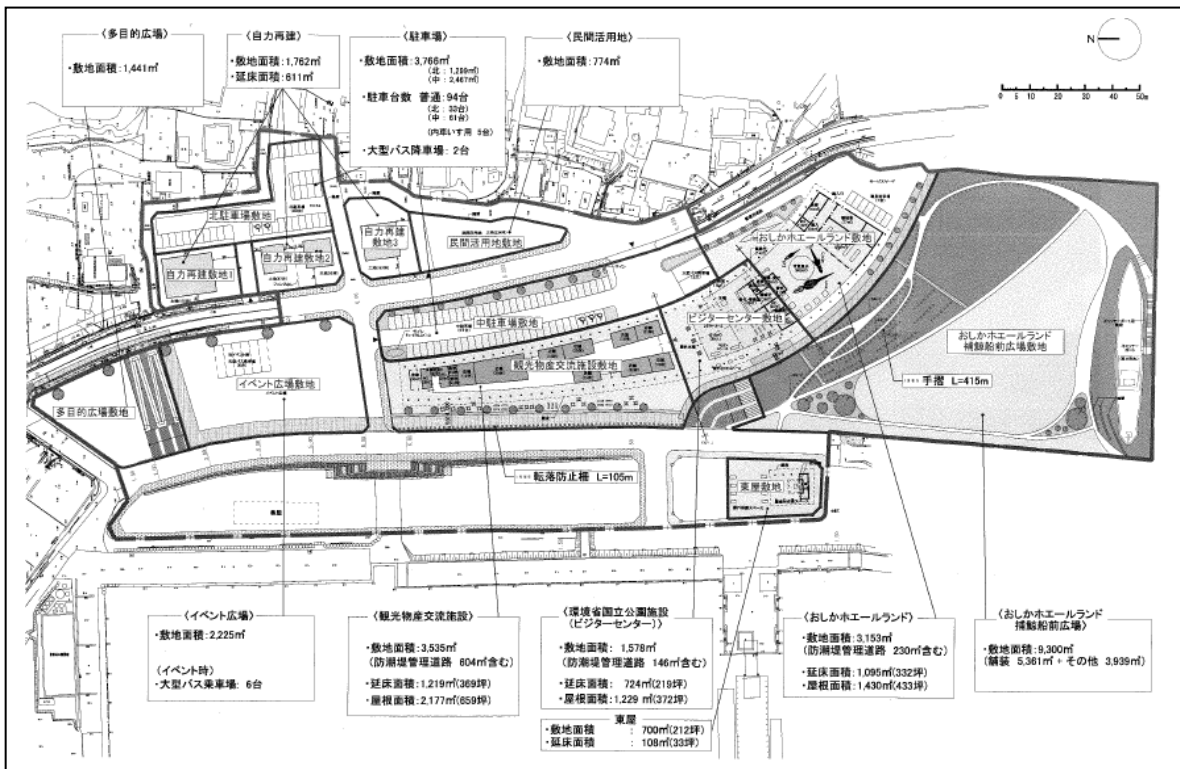
昭和42年に旧稲井町は石巻市と合併しており、以前から市内には商工会議所と商工会が併存する特異な関係にあった。

(商工業)

牡鹿地区は、経済活動の広域化に伴い、この地域では過疎化・高齢化が進展し、リーマンショック以降は観光業全体の需要が冷え込み疲弊していた。

大震災による、被害の状況として牡鹿地区(旧牡鹿町)の約300あった事業所の90%以上の事業所が全壊流失し、うち100事業所以上が廃業するなど、当地域の観光産業は深刻なダメージを受けました。

市では牡鹿地区内唯一となる観光拠点エリア復興整備計画があり、観光物産交流施設の建設が予定されており平成31年度完成に向け鮎川港まちづくり協議会が発足され現在協議が行われている。



震災から6年目となったが復興はまだ先の状況で石巻市全体の被害は極めて広域なため、沿岸部の復興は進展しない状況で県が行う拠点エリアの嵩上工事は平成29年度の完了予定となっており、オリンピックの開催等による資材の高騰、工事関係者の不足等によりさらなる復興の遅れが懸念される。

一方、宮城県の「観光統計概要(観光客入込数)」によると、平成26年の県内全体の観光客入込数は5,742万人で、前年と比べ173万人、3.1%の増加となり、震災以降、着実に回復を続けており震災前の平成22年比をみても、9割以上の回復となったが、沿岸部は約6割の回復にとどまっているのが現状である。

なお、石巻圏域では、震災以降再開した施設の認知度が徐々に広がってきた要因もあり、観光客入込数が2,828千人で前年と比べ28千人、1.0%増加しましたが、牡鹿地区の観光客入込数は67千人と震災復興の遅れにより震災以前の35.7%となっている。

地域内で水揚げされる魚介類は、多岐にわたっているものの、二次加工品は限定的で

活魚等での出荷がほとんどで、地域資源を活用した事業はあまる活発ではない。

稲井地区は、農業と稲井石を中心にした地域であるため、石材業者が多くみられる地区である。商業においては石巻市中心部が近いため発展しているとは言えず、数件の商店が各地に点在している。

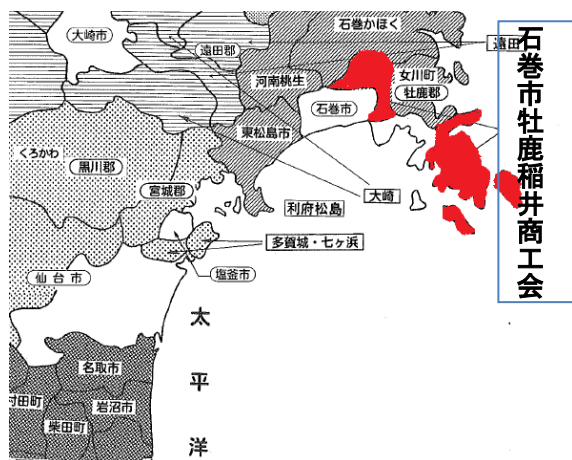
牡鹿地区年間観光客入込数

(単位：人)

地区名	H 1 7 年	H 2 2 年	H 2 6 年	前期比	備 考
金華山	80,010	56,929	13,332	23.4%	
御番所公園	21,899	15,197	16,520	108.7%	
おしかホエールランド	29,484	18,739	-	-	H 3 0 完成予定
網地島	15,570	31,365	19,788	63.1%	
十八成海水浴場	5,978	4,589	-	-	再開不明
網地白浜海水浴場	17,350	31,531	13,066	41.4%	
鯨まつり	22,000	26,000	3,000	11.5%	
合計	192,291	184,350	65,706	35.7%	

石巻市「観客入込数調べ（推計）」より

Ⅱ. 石巻市牡鹿稲井商工会の現状



(飛び地合併)

平成 1 7 年 4 月 1 日に平成の大合併で牡鹿町は石巻市となり、歩調を合わせ牡鹿町商工会と石巻市稲井商工会が合併し現在の石巻市牡鹿稲井商工会となりました。

旧石巻市内を挟んだ飛び地合併となっており、産業構造も全く違い商工会の牡鹿本所と稲井支所の事務所間は車で 1 時間程離れている。

(震災からの復興支援)

平成 2 3 年 3 月 1 1 日の大震災の被害状況として牡鹿地区（旧牡鹿町）の全会員が直接被害を受け津波による流失や地震による全壊で全ての事業所が一時休業し、事業の再開を断念し廃業が相次ぎ、当地域の産業全体に深刻な状況となりました。

そのような中、同年 1 1 月商工会では、NGO の支援をもとに、被災住民の生活支援を目的とした仮設店舗を設置し商店や、飲食店の 1 6 店舗の仮設営業による事業再開を支援、本設・廃業の入替があり現在 1 2 店舗が入居し現在も仮設営業を継続している。

平成 2 4 年度以降、中小企業等共同施設復旧補助金の採択を 4 2 社が認定、6 割弱が補助事業を完了しましたが、復興工事の遅れ等により経営者の高齢化等を理由に既に 6 社が補助事業の実施を断念した。

稲井地区においては、平成 2 4 年度に 1 7 社が中小企業等共同施設復旧補助金の採択を受け震災被害は牡鹿地区と比較し小さかったこともあり、ほとんどの事業所が補助事業を完了しているが、スーパー堤防の関係で着手できない事業所もある。

Ⅲ. 牡鹿地区・稲井地区の小規模事業者の状況及び課題

(1) 地域全体の状況及び課題

牡鹿地区は、1960年代より既に人口の減少がはじまり、国勢調査等によれば下表のとおりで震災の影響による人口減少に拍車がかかり、超高齢化地域となった。

平成26年度に行った近隣地域との購買力指標の比較によれば将来人口や地元消費額から従来の商業形態では経営が成り立たなくなることから観光関連産業の復興により交流人口を確保しなければ小規模事業者の事業の継続は難しい状況となった。

また、豊富な水産資源は活魚や鮮魚として域外へ出荷されるのみで、再開した飲食店や宿泊業者はお客様のために地元で水揚げされる魚介類を扱いたくても入手が困難な状況である。

稲井地区は、震災の影響は沿岸部に比べれば被害が少なかったこともあり、沿岸地域から転居した人口が大きく増加している。しかしながら、近隣に大型店や石巻市の中心市街地があり小売業への好影響はない状況となっている。

また、旧北上川（1級河川）沿いには基幹産業である石材業者が連なっていたが、震災対応の為、川沿いは高さ6mのスーパー堤防に改修されるため、既存事業者等の相次ぐ域外への移転や、旧稲井町を迂回する新設道路の接続により生活環境が大きく変化する状況である。

①人口の状況（人）

	昭和30年	平成22年	平成26年	平成27年
牡鹿	13,753	4,321	3,354	2,449
稲井	-	5,890	8,210	7,863

国勢調査及び住民基本台帳より

②牡鹿地区の高齢化率の推移

	平成22年	平成26年	平成27年	平成28年
65歳以上	40.27%	42.99%	44.21%	44.97%

石巻市住民基本台帳より

③近隣地域との購買力指数

	宮城県	石巻市	牡鹿地区	女川町	南三陸町
人口（人）	2,312,715	149,874	3,196	7,309	15,066
世帯数	952,560	59,933	1,436	3,232	4,831
年間商品販売額（万円）	253,178,700	18,484,583	173,866	652,500	2,661,000
1人当たり販売額（万円）	107.82	110	54.4	89.3	176.6
購買力指数	1.00	1.024	0.505	0.564	1.638

(2) 小規模事業者の状況及び課題

牡鹿地区は、震災の遅れから仮設営業や休業が長期化し経営者の高齢化と後継者不足が深刻化し本設再開の意欲を失いつつある。

また、人口の減少により労働力確保が極めて難しく、地域内の小規模事業者は事業の継続が危ぶまれる状況となっている。

稲井地区は、東日本大震災の津波により旧北上川沿いにある石材業者は被害を受けたものの、震災後は墓石の修理を中心に忙しく活動していたが、近年は終息しており厳しい状況が続いている。

また、稲井石（いないいし）原石の生産体制に難があり、家族経営の小規模事業者で、事業主の高齢化が進んでおり、後継者不足により技術の継承が危ぶまれている。

(3) 小規模事業者数と石巻市牡鹿稲井商工会の会員の状況

震災により地域内の事業所数は大幅に減少している。会員の状況について、H22年度以降延べ115件が脱退しているが、内9割強が震災関連の脱退である。

今後の見通しとして牡鹿地区は、復興工事の遅れから小規模事業者が新たに事業用施設として建設可能な土地が極めて少なくい状況で増加は見込めない。

一方、稲井地区において、市による企業誘致活動が行われているが大企業がほとんどで、むしろスーパー堤防の関係で小規模事業者の転出が増加する見込みである。

①石巻市牡鹿稲井商工会の商工業者数等の状況

年度	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	
商工業者数	478	399	399	399	399	276	276	
小規模事業者数	428	361	361	361	361	233	233	
一般会員数（年度末）	294	262	243	229	229	226	226	計
加入	-	4	17	9	6	6	6	48
脱退	-	36	36	23	6	9	5	115

※H21-H24年度は統計小規模事業者数調、25以降は経済センサス「事業所・企業統計調査」

②石巻市牡鹿稲井商工会会員の内訳（平成28年3月31日現在）

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業	宿泊業	娯楽業	娯楽以外	その他	合計
牡鹿	13	14	12	30	7	16	0	22	7	121
稲井	25	11	1	42	7	0	0	18	1	105
合計	38	25	13	72	14	16	0	40	8	226

IV. 中長期的な小規模事業者の振興の在り方

牡鹿地区は、観光関連事業を行う小規模事業者により、新たな観光資源と限られた経営資源を有効に活用した事業が行われており、鮎川港拠点エリアを中心に牡鹿半島内の自然・漁業・防災学習等の体験を伴う観光客が訪れるローカルで特徴ある観光地の復興を目指す。

稲井地区は、当地区の地場産品である稲井石を活用した製品を開発販売するとともに、失われつつある稲井石加工技術の継承の為にも後継者の育成を支援していく。

※技術について：稲井石は面によっては、手作業できれいに割ることができるが、きれいに割れない面もあり取扱いが難しい。手で割った面は割肌と呼ばれ、機械で切断したものとは違い、趣がある。

V. 商工会の取組目標と支援方針

小規模事業者の持続的発展と経営の維持が行えるよう、震災からの復興を中心とした支援を行う。本計画は平成29年度から平成31年度においては下記の項目を取組目標と定め、それぞれの方針に沿った支援を行う。

(1) 観光振興による事業継続の支援を行います。

・将来訪れる観光客を受入する体制づくりに向け、経営指導員等により地域に密着した伴走型支援を徹底し、小規模事業者に対しビジネスモデルを構築する支援を行う。

とりわけ、直近の課題である拠点エリアの整備に向けては鮎川港まちづくり協議会と連携し、個者支援を行うとともに地域振興策の研究・検討を行う。

(2) 事業承継による若手後継者の育成を行います。

・若手後継者を育成し、技術の承継を行うとともに、後継者確保の課題のある小規模事業者には事業承継や創業等の支援を行う。

(3) 被災事業者に対する継続的な支援を行います。

・震災からの復興が長期化していることから、復興を目指す小規模事業者は様々な経営課題を抱えており、経営指導員等による課題解決に向けた支援を継続し小規模事業者の復興への取組が確実に進めるよう支援を行う。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間

(平成29年4月1日～平成32年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

〈現状と課題〉

巡回訪問・窓口相談の際、支援先より最近の経済動向について聞き取りを行うが、担当者だけの情報として地域の経済動向を捉える状況で、収集した情報は組織内に蓄積しておらず、人事異動等があった場合に指導に必要な情報が不足する状況に陥るという課題があった。

また、各種統計についても、指導時に必要な統計結果をその都度収集・分析を行い支援先に提供してきたものの、分析結果等の情報発信しておらず小規模事業者は活用できていなかった。

〈事業内容〉

経営発達支援事業における地域の経済動向調査を実施にあたり、現状の課題を解決し支援先及び地域の状況を把握します。経営状況の分析に関する取組に活用できるよう、外部環境の分析に必要なマクロ環境・ミクロ環境を把握できる地域の経済動向について収集・分析を行う。

また、各種統計データを含めた分析結果を本会のホームページに公開し小規模事業者が閲覧及び活用可能な状況にするとともに、情報のデータ化により組織内に蓄積され情報を共有し支援の際に活用を行う。

(1) 中小企業経営実態調査事業【新規】

調査目的	地域内の経営状況や経営課題を把握するため中小企業経営実態調査を新たに行う。収集する項目・時期を定め経営実態調査を行うことにより経営状況の分析や需要動向調査とともに小規模事業者のために活用できる資料とすることを目的とする。
調査対象	地域内の製造業、建設業、宿泊業、飲食業、小売業、サービス業より小規模事業者20社を選定する。
調査項目	売上高・採算性・前期からの資金繰り・景況感について調査を行う。 さらに、経営形態、従業員数、後継者の有無、取引形態、客層、商圈、客単価、経営支援要望等について調査を行う。 ※東日本大震災の被災事業者については次の項目を追加する。 補助事業の進捗状況や計画・売上増減・販路の状況・雇用の状況 ・事業承継・資金繰りについて調査を行う。

調査手段	前年同月比及び今後の見通しを把握するため、事業の実施にあたり調査票を作成する。年2回（1月と7月）に予め選定した調査対象者に対し調査を実施する。
活用方法	地域内の各業種における経済動向について、小規模事業者自らが活用できるように分析結果を本会のホームページに公開する。 個社状況の実態を把握し各種施策等の情報提供のほか、経営課題を解決する事業提案を行う際の基礎資料とする。

（2）各種統計データ等を活用した経済動向収集事業【新規】

収集目的	国・県・市等が行う経済動向を把握し経営指導員等が小規模事業者に対する確かな指導を行うための資料とする。また、収集した情報を整理・公開することで情報の共有を図るとともに、小規模事業者が自社に係わる経済動向を把握することで、事業の持続的発展に寄与することを目的とする。
収集する統計書及び収集先	中小企業景況調査（中小企業庁）、商業統計（経済産業省）、みやぎ経済月報（宮城県）、旅行・観光消費動向調査（観光庁）、観光統計概要（宮城県）、観光客入込数調べ（石巻市）、地域創生☆RESAS（内閣官房） ※RESASについては支援を行う際の参考資料として活用する。
収集手段	経営発達支援事業を実施するにあたり、各種統計調査の公表時期にあわせ指導に必要な情報と地域内の小規模事業者が活用する情報を抽出し収集を行う。 （抽出例）観光統計概要：観光客入込客数・圏域別観光客入込数 ・宿泊観光客数 収集する統計結果は、「経営発達支援計画事業評価委員会」（仮称）において本会地域の状況にあった情報を選定する。 ※初年度は、上記統計書より経営支援課で検討し収集する情報の選定を行う。
活用方法	経営指導員等が行う個社の支援を行う経営状況分析や経営計画策定支援の際に比較を行う資料とするほか、小規模事業者自らが事業活動において活用できるように整理を行い本会のホームページで公開する。

〈目標〉

	H29年度	H30年度	H31年度
地域内経済動向調査事業の調査回数及び公開時期			
調査回数	40回 20社×2回/年	40回 20社×2回/年	40回 20社×2回/年
公開時期	2回/年	2回/年	2回/年
経済動向収集事業の更新時期			
中小企業 景況調査	四半期毎	四半期毎	四半期毎

商業統計	H28. 7. 1 現在の調査結果	H30. 7. 1 現在で実施した調査結果	
みやぎ経済月報	四半期毎	四半期毎	四半期毎
旅行・観光消費動向調査	四半期毎	四半期毎	四半期毎
観光統計概要	年 1 回	年 1 回	年 1 回
観光客入込数調べ	年 1 回	年 1 回	年 1 回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

〈現状と課題〉

これまで記帳機械化（ネット de 記帳）利用者の決算指導時や金融相談の際に過去実績を指標と比較し経営状況を分析し改善提案を行ってきた。また、個社の補助事業取組に伴う経営指導時や、売上不振等で抜本的な対策が必要な個社へ事業提案を行う際に経営状況の分析支援を行ってきた。

小規模事業者は自社の経営状況を把握し事業活動を行っているケースは少なく、経営状況の分析対象とする事業所の掘り起しの取組が不十分であったため支援を受けられる小規模事業者は限定的な状況であった。

〈事業内容〉

経営発達支援事業における経営状況の分析に関する取組の実施にあたり、現状の課題を解決し、事業計画の策定支援、策定後の実施支援を適切に実施するため個社の財務状況や内部環境を正確に捉えるため次の事業を実施する。

（1）経営計画策定セミナーにおける対象企業の発掘【新規】

事業計画策定の重要性や策定方法について学んでいただく経営計画策定セミナーを開催する。

小規模事業者のみで経営計画を策定することが難しい場合、事業計画の策定と、経営状況の分析の支援要望を把握する受講者アンケートを行い、対象となる小規模事業者の発掘を行う。

（2）記帳機械化（ネット de 記帳）利用事業者の経営状況の分析【拡充】

記帳機械化利用事業者は、記帳から申告まで一貫した税務指導を行っており個社の経営状況を正確に把握している。これまで行ってきた財務分析による改善指導に加え、小規模事業者を対象に S W O T 分析行い巡回・窓口指導時に分析結果の指導を行う。

また、地域的に漁業者の記帳機械化利用があることから、農商工連携や 6 次産業化につながる事業提案を行う。

(3) 経営状況分析の実施勧奨【新規】

管内の小規模事業者自ら経営状況の分析を行う機会が少ないことから、本会のホームページに分析ツール（経営診断自己システム（中小機構）、ローカルベンチマーク診断ツール（経済産業省））を掲載し経営状況の分析勧奨を行う。なお、自社分析が行えない管内の小規模事業者に対し本会へ分析依頼ができる仕組みとする。

(4) 経営計画策定シートを活用した経営状況の分析【新規】

東日本大震災により被災した小規模事業者等へ伴走型指導支援体制を強化するため、経営指導員が中心となって支援チームを形成し、経営者の自発的な経営に対する意欲の高揚を促すとともに、サポーターリーダーを含め経営計画策定シートを活用した提案型指導を行い、地域の元気（儲かる企業）の排出を図る。

（財務の視点による分析項目）

分析目的	小規模事業者の自社の経営状況の分析を行い、経営方針や目標とする事業領域を定義するため、分析手段や手法を検討し、小規模事業者の持続的発展のため経営状況の分析を行う。
分析対象	記帳機械化利用者・金融相談者・各種施策活用希望者
分析項目	<ul style="list-style-type: none"> ・収益性（売上高総利益率、営業利益率） ・安全性（流動比率、自己資本比率等） ・生産性（従業員1人当たりの労働生産性等） ・成長性（売上高対比等）
分析手段・手法	財務データをもとに、財務状況と経営危険度等を把握する。 ネット de 記帳（全国商工会連合会）、経営診断自己システム（中小機構）、ローカルベンチマーク診断ツール（経済産業省）等、支援先の環境にあったツールを支援担当者が選択する。
活用方法	経営状況の分析以降、個社の事業領域を定めるための資料とするほか、本会が行う事業計画策定支援を行う際に分析結果を活用する。

（事業の視点による分析項目）

① SWOT分析

分析目的	経営環境をまとめ経営方針を探り、小規模事業者とともに経営方針と目標を定める分析を行う。
分析対象	記帳機械化利用の小規模事業者・各種施策活用希望者・SWOT分析を希望する小規模事業者及び事業計画策定支援を行う事業者とする。
分析項目	外部環境・内部環境に分類し分析を行う。
分析手段・手法	経営状況の分析結果をもとに、巡回・窓口相談で個者よりヒヤリングを行い内部環境の整理を行う。 外部環境について、地域の経済動向調査、需要動向調査結果より外部環境の抽出を行う。

活 用 方 法	個社の経営方針と目標を定めるための資料とするほか、本会が行う事業計画策定支援を行う際に分析結果を活用する。
---------	---

② 3C分析

分 析 目 的	自社の経営環境を理解し、将来の事業領域を定める分析を行う。
分 析 対 象	SWOT分析の結果、3C分析が必要な取組を行う小規模事業者及び事業計画策定支援を行う事業者とする。
分 析 項 目	市場、競合、自社に分類し、それぞれの分析を行う。
分析手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> ・市場分析（マクロな視点でのビジネス環境分析、ミクロな視点での業界分析、顧客分析を行う。） ・競合分析（競合企業のビジネスの結果と、その結果を導きだした理由の二点に絞り分析を行う。） ・自社分析（市場の変化と競合企業の市場の変化への追従・対応と自社の比較を行う。） ※経営指導員による分析を行い、高度専門分野については宮城県商工会連合会サポータングリーダー、宮城県よろず支援拠点や震災復興アドバイザーを活用する。
活 用 方 法	小規模事業者が事業を行うビジネス環境での成功要因(KSF)を導き出すために活用するほか、本会が行う事業計画策定支援を行う際に分析結果を活用する。

〈目標〉

	現状	H29年度	H30年度	H31年度
①補助事業に取組を行う際の分析	3件	10件	10件	10件
②経営計画策定セミナー	未実施	2回	2回	2回
セミナー参加数	未実施	10社	10社	10社
アンケートからの分析	未実施	5件	5件	5件
③記帳機械化利用者の分析	4件	20件	22件	24件
④ホームページからの分析	未実施	2件	4件	8件
⑤経営計画策定シートによる分析	2件	2件	2件	2件
経営分析合計	9件	39件	43件	49件

※29年度以降は、記帳機械化利用者の内、全小規模事業者に対し経営状況の分析を行う。

※①⑤の支援は3C分析を必須とする。

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

〈現状と課題〉

これまで国・県等の各種補助事業の申請や金融相談の際に事業計画の策定支援を行い、それ以外では、巡回・窓口相談を通じ経営状況の分析を行った後、経営課題の解決が必要な個社に対し事業計画の策定支援を行ってきたが、すべての事業者が支援を受けられる状態ではなかった。

また、需要動向調査は行っておらず小規模事業者の持続的な発展が行えるビジネスモデルの構築に至っていなかった。

〈事業内容〉

本会では事業計画策定の基本的な考えにもとづき、これまでの課題を解決し次のとおり事業の実施を行う。

(事業計画策定支援に係る基本的な考え方)

地域全体の状況及び課題で記述したとおり、震災復興の遅れや人口減少など小規模事業者を取り巻く経営環境は激変し、これまでの旧態依然とした事業活動では経営の持続が厳しい状況である。

地域内の小規模事業者が激変した経営環境に対応できるよう、経営状況の分析を踏まえ新しいビジネスモデルの再構築が重要となる。

経営発達支援計画の事業計画策定支援を実施するにあたり、地域の経済動向調査、経営状況の分析、需要動向調査をもとに、需要を見据えた事業計画の策定支援を行う。

〈対象者〉

今期の経営発達支援計画の取組目標として観光振興による事業継続、事業承継による若手後継者の育成、被災事業者に対する継続的な支援の3つを柱としており、取組目標に密接に係る小規模事業者を事業計画策定の重点支援先とする。

また、人口減少による地元消費額が低迷しており、地元消費者のみを対象とする事業形態では立ち行かなくなる事業者も見受けられ、取扱う商品やサービスの見直しについて需要を見据えた事業計画を策定し事業提案を行います。

(1) 観光振興に取組を行う小規模事業への支援【拡充】

地域内では小規模事業者による観光の復興に向けた新たな取組が行われ、新商品開発や新メニュー開発の研究・検討を行っている。観光に関係する小規模事業者へ参画を勧奨するとともに、参画する個社へビジネスモデルの再構築の支援を行う。

地域内の宿泊業は復興工事関係者による宿泊利用が中心で、観光客の宿泊利用は回復していない。復興工事完了とともに閑散期を向かえることから、滞在型観光客を確保する取組みが重要となる。震災で激減した観光客の増加のためブルーツーリズム等の観光商品を各種関係機関とともに研究・検討を行ってきた。

しかしながら、新たな観光商品を販売するうえで受入側のマンパワー不足という課題があり、地域全体で観光復興の取組みを行うため宿泊業者が積極的に参画し受入体制を構築する必要がある。

■対象となる主な業種：観光客向けの製品を製造する食品製造業、観光客をターゲットにする食品小売業（土産品店含む）、飲食業、宿泊業、観光に関するサービス業とする。漁業者が観光振興につながる取組を行う場合は支援対象とする。

（食品製造業を営む小規模事業者への支援例）

・地元で水揚げされる地域資源を活用する新商品の開発を検討している小規模事業者に対し、需要を見据えた商品開発と観光振興につながる支援を行う。また、新商品の販路開拓の取組に対し経済動向や、需要動向を参考にした事業計画の策定を支援する。

（宿泊業を営む小規模事業者への支援例）

・宿泊業を営む小規模事業者に対し、地域の経済環境の潜在的な課題認識いただき経営状況を分析し自社の強みを活かした積極戦略と差別化戦略、弱みを克服する改善戦略と回避戦略の取組が行える事業計画の策定を支援する。

（２）事業承継に課題のある小規模事業者への支援【拡充】

地域内は超高齢化社会となっており、小規模事業者の経営環境も同様に経営不振等の問題が加わり、後継者の確保が難しい状況にある。地域住民が生活する上でインフラとなる最低限必要なモノを扱う小規模事業者についても生活支援の観点から事業継続の必要がある。

特殊技術を保有する小規模事業者が高齢化等を理由に倒産・廃業することは、地域の大きな損失となる。石材業においては、稲井石を取扱う匠が現役を退き加工技術が失われつつあるという地域特有の課題がある。

小規模事業者の事業価値が不明な状況では会社の売却、身内へ事業承継、第三者へ引継ぎか判断できないことから事業計画を策定することで事業承継の道筋を明確化する。

■対象となる小規模事業者：後継者が未定の小規模事業者。

（後継者が未定の小規模事業者への支援例）

・事業の承継を考えている小規模事業者に対し、経営状況を分析し現状を把握したうえで、事業承継を目指す事業計画の策定を支援する。許認可業種については、認可先とのヒヤリングを行うなど踏み込んだ支援が必要で長期的な対応となる。したがって対象事業者は承継への取組は早い段階から指導が重要となる。また、相続の問題や、税金の取扱い等デリケートな課題が直面することから、宮城県事業引継ぎ支援センターを交えながら計画を進め、必要に応じ税理士・弁護士などの専門家に相談しながらの支援となる。

（石材加工技術の承継に課題のある小規模事業者への支援例）

・失われつつある稲井石加工技術の継承の為、稲井石材商工業協同組合及び稲井石用材協同組合と連携を図りながら稲井石の認知度アップ、製品開発、原石確保に向けた支援

を通し加工技術の承継につなげる。各種研究機関や大学等を活用し加工技術の向上を図り、個社の経営状況の分析を行い経営資源に沿った事業計画の策定を支援する。

・第三社からの事業承継を行い第二創業の取組になる小規模事業者に対し、経営分析を行い自社の強みを活かした、積極戦略を抽出し実現性を高めた事業計画の策定を支援しビジネスモデルの再構築を行う。

（3）東日本大震災の被災小規模事業者の支援【拡充】

地域内のほとんどの小規模事業者は東日本大震災で大きく被災している。本設復旧を果たした事業者、仮復旧の状況で事業を行っている小規模事業者、復興工事の長期化により再開できず未復旧の小規模事業者だった方が混在している。置かれている状況により様々な経営課題を抱えており、それぞれの事業者に沿った支援の継続を行う。

■対象となる小規模事業者：東日本大震災で被災した小規模事業者

（経営状況の分析を行う小規模事業者への支援例）

・経営状況の分析を行う小規模事業者を対象に、経営計画策定セミナーを開催する。受講者アンケートで事業計画の策定支援を希望された小規模事業者に対し、需要を見据えた事業計画の策定を支援する。また、策定支援を希望しない小規模事業者に対し巡回、窓口指導等により需要動向調査結果の情報提供を行い支援先の掘り起しを行う。なお、セミナーを受講しない小規模事業者のうち、経営状況の分析から売上減少等の経営課題を抱えている小規模事業者へ需要動向調査結果を踏まえた事業計画を策定し事業提案を行う。

（経営状況の分析を行わない小規模事業者等への支援例）

・経営状況の分析を行わない小規模事業者等に対し巡回、窓口相談等の日々の対応に加え講習会や各種セミナーを通じ地域の経済動向、需要動向に関する情報提供を行う。事業計画策定の重要性を理解させ、経営状況の分析と事業計画の策定支援対象者の拡大を図る。

※小規模事業者等には既存事業者による第2創業に加え、創業希望者や農商工連携や六次産業化を目指す漁業者を含める。

〈支援手段〉

事業計画策定の支援例で示したとおり、それぞれの取組に沿った支援を行う際、本会の職員に加え高度専門分野においては宮城県商工会連合会サポーターリーダー及び宮城県よろず支援拠点や震災復興アドバイザーを導入する。さらに、金融支援がともなう場合、日本政策金融公庫や地元金融機関と連携したビジネスモデル再構築の支援を行う。事業承継に関する取組みでは、宮城県事業引継ぎ支援センターと連携し事業計画策定の支援を行う。

なお、事業計画の実施にあたっては、本会は小規模事業者に寄り添い、PDCAサイクルを継続し各種支援機関と連携し伴走型で事業計画策定後の実施支援、新たな需要の開拓に寄与する事業につなげる。

〈目標〉

区 分	現状	H 2 9 年度	H 3 0 年度	H 3 1 年度
(1) 観光振興に係る 事業計画策定件数	3 件	5 件	5 件	5 件
(2) 事業承継に係る 事業計画策定件数	2 件	5 件	5 件	5 件
(3) 被災事業者への 事業計画策定件数	6 件	1 2 件	1 2 件	1 2 件
セミナーに係る 事業計画策定件数	未実施	7 件	7 件	7 件
支援希望者の 事業計画策定件数	未実施	5 件	5 件	5 件
事業提案を行い 事業計画策定件数	未実施	2 件	2 件	2 件
新たな取組を行う 事業計画策定件数 (内、グループ補助金申請数)	6 件 (5 件)	5 件 (3 件)	5 件 (3 件)	5 件 (3 件)
合 計	1 1 件	2 2 件	2 2 件	2 2 件

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

〈現状と課題〉

補助事業や融資等に係る計画作成が中心だったためフォローの支援も受身的であり、補助事業の実績報告等のタイミングで支援を行う状況にあった。

事業計画策定後の実施支援は、策定した行動スケジュールに合わせ、小規模事業者の状況に応じ進捗確認等が必要であり、計画的なフォローアップが求められる。

〈事業内容〉

事業計画策定支援を行ったすべての小規模事業者を対象に策定した事業計画の行動スケジュールに沿って、小規模事業者と共に進捗管理を行い必要に応じて改善提案を行うなど、小規模事業者の成果が出せる伴走型の体制で支援を実施する。

経営指導員等による定期的な巡回訪問と計画内容に沿った進捗管理を行うことにより、経営者の計画達成意識を高めるための取組を行う。

計画内容に沿った巡回訪問を行うことで支援先事業所の経営状況を正確に把握し、専門家活用の際に適切な人選が可能となり、計画の達成率や改善度合いが高まることが期待される。

(1) 定期的な巡回訪問によるフォローアップ支援【拡充】

経営指導員等による四半期に1度の頻度で定期的に巡回し、策定した事業計画の行動スケジュール等の定性目標と売上計画等で定めた定量目標の達成度合いを確認するとともに、経営発達支援計画で行う各種調査結果の情報提供を行い、新たな経営課題の発生がないか確認を行う。

定期巡回による確認の結果、順調に推移している場合は、行動予定を確認し今後の方向性を共有し小規模事業者の利益確保を目指す。しかし、計画が順調に経過していない場合は、阻害要因をヒヤリングから導き出し問題の解消への取組を行う。

(2) 事業計画策定直後のフォローアップ支援【拡充】

小規模事業者は経営資源が乏しいこともあり、事業計画を実行していないケースや、策定した計画通りに動けない状況が見受けられる。このような場合は、通常の定期巡回では十分に支援できない状況となる。

事業計画の策定直後は、経営指導員等による巡回訪問の頻度をプラス α の形で大幅に増やし計画が実施できる支援を行う。

実施時期を逃し事業計画の効果が薄れるような場合は、小規模事業者の歩調に合わせ計画を見直し成果が出せる支援を行う。

(3) 専門家を活用したフォローアップ支援【拡充】

専門家の活用は、(1)(2)のフォローアップ支援の結果、経営指導員のみでの支援では計画通りの進捗が見込めない場合や、専門性の高い課題が発生した場合に、宮城県商工会連合会サポーターや宮城県よろず支援拠点、震災復興アドバイザー等各種専門家を活用した支援を行う。

事業資金が必要な際は、日本政策金融公庫や金融機関と連携し小規模事業者が円滑な事業展開の支援を行い、事業承継に関する取組み宮城県事業引継ぎ支援センターと連携した支援を行う。

〈目標〉

項 目	現状	H29年度	H30年度	H31年度
観光振興に係る事業計画策定 フォローアップ支援回数	9回	20回 + α	20回 + α	20回 + α
事業承継に係る事業計画策定 フォローアップ支援回数	6回	20回 + α	20回 + α	20回 + α
被災事業者への事業計画策定 フォローアップ支援回数	18回 + α	48回 + α	48回 + α	48回 + α
フォローアップ回数合計	33回 + α	88回 + α	88回 + α	88回 + α

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

〈現状と課題〉

巡回訪問・窓口対応時に経営環境把握の一環として、購買動向や利用状況について支援先事業所から情報の収集を行ってきたが、需要動向調査とした取組を行ってこなかった。したがって、消費者視点に基づいた情報が十分に得られておらず、小規模事業者の販売する商品、提供する役務の需要動向に関する情報の収集、分析の支援が出来ていなかった。

また、把握した地域の需要動向に関し組織内に蓄積しておらず情報の共有が図れていなかった。

〈事業内容〉

これまでは、需要動向調査は行っていないことから、経営計画の策定を実施する小規模事業者とともに需要動向調査の取組を行う。

消費者ニーズを収集したうえで、経営状況の分析を行うことは小規模事業者の経営資源・ノウハウを活かし、新商品・新サービスの開発の支援精度が高められ、消費者ニーズを踏まえることで売れる商品づくりや感動が生まれるサービスの提供に取組みを行う小規模事業者の支援が行える。

地域内の需要動向を把握するための調査事業と、外部データを活用する市場の需要動向に関する情報を収集・整理し、事業計画策定や新たな需要開拓支援を行う際の基盤とする。

需要動向調査の分析結果は、支援先事業所へフィードバック指導に活用し、業種ごとに整理したものは地域内の小規模事業者が利用できるよう情報発信するとともにデータとして組織内で共有が図れる。

(1) 観光関連の事業を営む小規模事業者向け需要動向調査【新規】

①調査事業

目的	観光に関する地域振興策により、地域内消費の多くを観光客等が占める地域を目指し、小規模事業者の販売する商品構成・販売戦略の見直し、宿泊・飲食店が提供する新メニュー開発による売上増加につなげ小規模事業が行う経営の継続に向けた支援を行うことを目的に調査を行う。
調査対象	観光関連業種（宿泊業・飲食店・小売業） 15事業所（宿泊業5社、飲食店4社、小売業6社）
調査項目	■基本項目：性別・年齢・同行者数・目的 ■宿泊業：宿泊手配方法・基準価格・あったら嬉しいサービス ■飲食業：基準価格・店舗選択の基準・希望するメニュー ■小売業：売上構成・金額・土産品の種類・誰宛に購入するか
調査手段	調査用紙を作成し、調査対象事業所に配置しアンケートによる調査により1社あたり10件の調査協力を依頼する。 小売店では消費者アンケートが難しいことから需要動向調査のヒヤリングシート作成し経営指導員等の巡回指導時に調査を行う。

活用方法	地域内の消費者ニーズを把握し動向等の分析により、事業展開や新商品・新サービス開発又は商品構成の検討等、マーケティング戦略を立案する上で、経営状況の分析と組合せて活用する。
------	---

②外部データの調査事業

目的	地域の経済動向調査とともに外部データを活用した、売れ筋商品等の把握を行うほか、当地域を訪れる観光客の属性等を調査し、商品・サービス開発を行う際の資を得ることを目的とする。
調査対象	日経テレコン、宮城県観光統計、消費動向調査、RESAS
調査項目	POSデータからトレンド、公的機関の統計データから地域に関する需要属性を把握する。
調査手段	地域の需要動向に関係する調査結果を経営指導員等が収集する。
活用方法	調査事業で把握した地域内の消費者ニーズや需要動向と消費動向の比較を行い、事業展開や新商品・新サービス開発又は商品構成の検討等、マーケティング戦略を立案する上で、経営状況の分析と組合せて活用する。

(2) 食品製造を営む小規模事業者向け需要動向調査事業【新規】

①調査事業

目的	小規模事業者が製造する製品の見直しや、新商品開発を検討する場合にマーケットインの考え方による取組支援を行うための資を得ることを目的とする。
調査対象	食品製造業
調査項目	年齢・性別・味・パッケージ・価格感・購入シーン・あったらよいモノ等
調査手段	地域内で開催するイベント(牡鹿鯨まつり)等において試食販売を行い、消費者から製品のアンケート調査を行う。
活用方法	消費者ニーズや評価を把握し、今後の事業展開や新商品開発の基礎データとして活用する。消費者に製品を知っていただくことにより地域ブランド化につなげる。

②外部データの調査事業

目的	経済動向調査とともに外部データを活用し、売れ筋商品や市場動向の把握を行う。新商品開発や製品見直しを行う際の、基礎資料として活用することを目的とする。
調査対象	日経テレコン、市場統計、RESAS
調査項目	公的機関の統計データから市場の需要動向、POPデータから製品が属する市場動向と売れ筋ランキング
調査手段	需要動向に関係するマーケティングに必要なデータ情報を経営指導員等が収集する。
活用方法	調査事業で把握した地域内の消費者ニーズと評価とともに市場の動向を比較し、事業展開や新商品開発又は商品見直し検討等、マーケティング戦略を立案する上で、経営状況の分析と組合せて活用する。

(3) 需要動向調査に関する情報発信【新規】

需要動向調査に関する取組により収集した情報の分析結果、及び外部データから収集した情報を業種ごとに整理し本会のホームページに掲載する。

〈目標〉

項目	現状	H29年度	H30年度	H31年度
観光 関連	需要動向 調査回数	未実施 2回 (6月、12月)	2回 (6月、12月)	3回 (4月・8月、12月)
	需要動向 調査件数	未実施 300件 15社×10名×2回	300件 15社×10名×2回	450件 15社×10名×3回
製造 業 関連	需要動向 調査回数	未実施 1回	1回	1回
	需要動向 調査件数	未実施 100件	100件	100件
需要動向調査結果 情報発信の更新回数	未実施	2回	2回	3回

※H31年度に拠点エリアが整備完了予定であり観光関連の調査回数を1回増加する。

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

〈現状と課題〉

需要開拓のため展示会、商談会等への参加勧奨を行う等の情報発信は行ってきたが、売れる商品をつくるという視点に欠ける小規模事業者に対し、本会では需要動向調査を行っていなかったことから需要の掘り起しやニーズの多様化に対応する商品・サービスの販売や提供に向けた取組の支援が不十分であった。

(新たな需要の開拓支援に係る基本的な考え方)

小規模事業者が単独で需要開拓の取組を行った場合、経営資源の影響により十分な成果が得られにくいケースがほとんどであり、新商品の販売や新サービスの提供の機会となる展示会や商談会に来場するバイヤー等の買い手の需要を把握し成約数を高めるための事前準備が必要である。

やみくもにマッチング数を増やすのではなく、ニーズに沿った準備により成約可能性を高め、絶え間なく販路の開拓拡大につながる取組が重要である。

〈事業内容〉

需要動向調査の実施により需要開拓につながる情報を一元的に集め、需要開拓に取

組を行う小規模事業者に新たな需要の開拓の機会を提供する体制を整備する。

新たな需要開拓のため展示会や商談会に参加する小規模事業者に対し、バイヤー等流通事業者との成約数増加を目指した事前準備の支援を行う。

なお、事業計画の策定支援を行った小規模事業者が展示会や商談会に参加する場合は経営指導員等が商談に同席し、買い手のニーズの掘起しや製品等の改善指導を行い小規模事業者が取組む需要開拓の取組を伴走型で支援を行う。

新商品開発・新サービスの提供に取組を行う場合、経営指導員等のほか各種専門家と連携し小規模事業者が行う事業価値の向上を図り、既存の商品・サービスは、需要動向調査をもとに新たな需要開拓に向けた改善指導を行い商品力向上させ売上増加を図り、小規模事業者の持続的な発展と経営の持続が行える支援を行う。

また、販売機会の創出につながる支援として、マスコミを活用した商品や企業の情報を発信するノウハウ等を提供し需要の開拓に寄与する取組を支援する。

(1) 食料品製造や各種販売を行う小規模事業者への支援【拡充】

① BtoB となる需要開拓支援

各流通事業者に向けた需要開拓に関する情報を提供し、商談会や展示会への参加を促すとともに、商談会・展示会に参加する小規模事業者へ流通事業者との成約につながる支援を行う。

② BtoC となる需要開拓支援

一般消費者への需要開拓に関する情報を提供し、商工会が運営するアンテナショップやIT、通販サイトにより需要開拓の支援を行う。

事業名	事業内容	開催時期等	BtoB	BtoC	県外	県内
伊達な商談会、 (仙台商工会議所・ 宮城県商工会連合会)	主に県外の流通事業者が集まる商談会を開催。	年1回	○		◎	○
グルッとMIYAGI “食の商談会”、 (宮城県商工会連合会)	主に県内の流通事業者が集まる商談会を開催。	年1回	○		○	◎
むらからまちから館 (全国商工会連合会)	商工会が運営する都内にあるアンテナショップ	随時募集		○	○	
につぼんセレクト. Com (全国商工会連合会)	全国各地の地域産品通販サイトで商工会の公式サイト。	年4回の頻度で募集		○	○	○

(2) 商談会に臨む小規模事業者への支援【拡充】

支援時期	支援内容	支援手法
------	------	------

事前支援	バイヤー等流通事業者とのマッチング機会を増加させF C Pシート作成支援、当日のレイアウトや陳列についてアドバイスを行う。また、参加バイヤー等流通事業者の需要動向を調査し当該製品等のブラッシュアップ支援を行う。	商談数・成約数の増加を目指す取組を経営指導員等が行い、精度を高めるため宮城県よろず支援拠点、震災復興アドバイザー等の専門家を活用し支援を実施します。
当日支援	2次商談に向けた商談実務の支援を行う。	経営指導員等が商談に同席し、バイヤー等流通事業者より需要動向のヒヤリング等の支援を実施する。
事後支援	商談会を通じ得られたバイヤー等流通事業者の需要に基づき、商品力強化に向けた支援を行う。	経営指導員等により継続的にフォローを行う。商談不成立の場合は、宮城県よろず支援拠点、震災復興アドバイザー等活用し商品力強化の支援を実施する。

※商品力強化のため新たな製品の開発や、商談が成立し生産体制の拡充により売上が拡大するような場合、各種補助事業（経営革新、ものづくり補助金・小規模事業者持続化補助金）の活用支援を行う。



（3）マスメディアを活用した需要開拓の支援【拡充】

地域において魅力ある商品やサービスを広く周知するためマスコミを活用した支援を行う。県内外に対し業界雑誌、各種テレビ局、ラジオ局に記事や番組として取り上げられるよう働きかけを行い、県内については県の広報誌や河北新報社、市内においては石巻かほくと日々新聞、市報等を活用する支援を行う。

（4）I Tを活用した需要開拓の支援【新規】

小規模事業の商品やサービスについて、効果的に発信できるよう本会等ホームページで紹介するほか、小規模事業者が自ら運営するホームページの作成支援を行う。

◆マスメディアやI Tを活用した需要開拓の支援事例

<p>ビズプロクロス</p> 	<p>・ビズプロクロスによる情報発信 （仙台放送が“メディアの情報発信力と情報の信頼性”を活かし、企業情報を記事にして発信、共有するサイトである。） [B t o Bとなる取組]</p>
<p>100万会員ネットワーク</p> 	<p>・100万会員ネットワークによる情報発信 （事業所と商品・サービス情報を掲載するサイトで、全国商工会連合会・宮城県商工会連合会・本会のホームページで一斉発信が可能である。） [B t o Cとなる支援]</p>

〈目標〉

項目	実績	H29年度	H30年度	H31年度
販路開拓支援者数	4件	5件	6件	7件
商談会事業参加件数	4件	5件	6件	7件
商談成約件数	0件	5件	6件	7件
フォローアップ件数	4件	5件	6件	7件
情報発信件数（随時更新）	0件	5件	6件	7件
HP作成支援件数	0件	5件	6件	7件

※東日本大震災最大の被災地であり、復興の遅れから対象事業は少ない状況であるが、復興後は数値目標の倍増を目指す。

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

〈現状と課題〉

商工会では平成26年度に「地域内資金循環等新事業開発検討事業」により地域資源を活用したモニターツアーを開催し旅行会社等の需要動向の把握を行った。

石巻市では平成31年度の建設を目指し鮎川浜の拠点エリア（商業・観光ゾーン）について「鮎川港まちづくり協議会」で検討している。本会では、平成26年度に「震災地域商業復興計画策定事業」により課題の整理を行い商業再建の基本方針として観光による活性化に向け地域が企画提案する「着地型観光」の促進が重要性であるとまとめている。

東日本大震災により、観光客が激減したことから旅行企画による滞在型交流人口の確保を模索するため、県内の旅行会社を招聘した漁業体験等によるモニターツアーを主催し調査・分析の結果より、事業価値があると評価されている。拠点整備後は年間を通じて観光客が訪れる賑わいを創出するため、観光関連産業を営む小規模事業者とともに戦略的な観光振興を図るとともに、観光協会などと協力し観光推進体制を整備し受け入れ態勢の充実により地域活性化を図る。

〈事業内容〉

平成31年度に整備される鮎川浜の拠点エリアを核とした観光でのにぎわい創出を図るため、鮎川港まちづくり協議会や観光協会等とネットワークを強化し、効率的・効果的な観光振興による地域活性化に資する取組を行う。また、基幹産業である漁業を管轄する漁協等とも連携し旬の地魚をはじめ、小規模事業者らが開発する新商品・新サービスの提供の場を設け、製品等のブラッシュアップを行い地域の魅力の特性を強化し地域ブランド化に向けた取組を行う。

〈対象者と目標〉

平成31年度に計画されている拠点エリアの整備が行われた際には、年間を通じた

観光客の誘致が行えるよう鮎川港まちづくり協議会や観光協会等と協力し観光関連産業の小規模事業者を対象に観光推進体制の整備に向けた検討を行う。

(1) 行政・観光協会と連携し各種まつり・イベントの充実により地域の活性化に資する取組みとして、「牡鹿鯨まつり」等による伝統・文化の継承による観光集客を行う。また、新たな需要の開拓に寄与する取組として小規模事業者らが開発する製品等の試食・販売により消費者ニーズ調査等を行い地域ブランドの醸成への取組を行う。



牡鹿鯨まつり

(2) 地産地消と観光集客につなげる催しを目指し観光協会等と連携し震災後休止している「金華山朝市」復活の検討を行う。また、小規模事業者らが開発する製品等の試食・販売を行い、地域内外からの消費者ニーズを把握し製品等のブラッシュアップを図り地域の魅力の特性の強化を行い地域経済の活性化に資する。

(3) 地域内で行われる各種伝統行事やイベント情報を観光協会等と一元的に共有し、観光集客が行えるようインターネットやメディアを活用した情報発信を行う。

支 援 項 目	単 位	実 績	H 2 9 年 度	H 3 0 年 度	H 3 1 年 度
イベント協力数	数	2	2	2	2

〈成果〉

各種イベントや展示販売会を観光協会等と連携しながら実施し、製品やサービス等のブラッシュアップが行える環境を整備することにより、小規模事業者等による地域経済の活性化が図れる。

また、積極的な情報の発信により小規模事業者等による地域資源のブランド醸成に向けた取組の助けとなる。

Ⅲ. 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

1. 他の支援機関との連携を通じて支援ノウハウ等の情報交換に関すること

〈現状と課題〉

これまで、特に目的を持った取組でなかった為、各種支援機関との連携度合いは表面的な情報交換に終始した感がある。

また、各種会議や研修会においても需要動向や支援ノウハウの情報を得たものの、目標を定めていなかったこともあり、組織的な支援力向上につながっていなかった。

小規模事業者の新たな需要の開拓と利益確保に資する支援ノウハウといった情報を得ることを目的に他の支援機関と連携を行う。各地域の小規模事業者や需要の動向、支援ノウハウ等に関して情報交換するなどにより、新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図るため着実な情報交換が必要である。

本計画で掲げる定量的、定性的目標を達成するため、記帳指導・税務指導といった従来の経営指導に必要な能力向上に加え、小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウの習得が図れる体制整備が求められる。

〈事業内容〉

新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図ることを目的として、連携する対象者を設定し、連携するための手段、及びタイムスケジュールを決める。

連携する目的や手段を設定し、連携する内容を明確化することで、個人的なつながりにとどまらず、組織としての連携に際し理解が深まることで、今後の販路開拓支援に取り組む上での一層の協力が期待できる。

(1) 連携する対象者

①日本政策金融公庫石巻支店は、マル経資金のあっせんを通じて、長年の取引があり、日頃から情報交換を密に行っており、従来からも様々なアドバイスを受けていることから、これからも連携を深め、新たな需要開拓を進める基盤を構築する。

②宮城県よろず支援拠点との連携により、全県を網羅した情報や全国の事例など需要開拓に資する情報の提供を受け、必要に応じて本会が支援する小規模事業者の課題解決における協力を要請する。

③女川町商工会と合併以前より広域連携を結んでおり、定期的に経営支援会議を開催し、支援ノウハウや現状について情報交換を行い、新たなビジネスチャンスの開拓につなげる。さらには、小規模事業者へ提案するためのツールである経営計画策定シートとの共有を行い、地域の経済動向や需要動向の広域的な視点により事業計画策定内容のブラッシュアップを図る。

(2) 連携する手段

①日本政策金融公庫石巻支店

日常の渉外活動や融資案件の事務手続きにおいて、最新の金融情報を提供いただく他、事業計画策定後の実施に向け支援をいただく。震災により、一時資金需要は停滞したが、復旧が進むにつれ整備資金の需要が増加傾向にある。小規模事業者の新たな需要の開拓を進めるにあたり、需要動向や支援ノウハウを提供するため、担当者と帯同訪問する取組を開始した。今後、定期的な帯同訪問の機会を設け小規模事業者の新たな需要の開拓に向けた取組を行いやすい環境整備を行う。

②宮城よろず支援拠点

コーディネーター及びサブコーディネーターの得意とする分野の情報などを入手し、本会のみでは課題解決が困難な支援案件や、紹介が必要と判断される案件について、よろず支援拠点につなぐ。

③女川町商工会

東日本大震災において、当地域と同様甚大な被害が発生しており復興向け支援を行

っており、事業規模のちがいや進捗度合に相違はあるものの類似した経営課題に直面することがあることから、支援担当者による定期的な会議を開催し各種支援に関する様々な情報交換・共有し支援力向上を行う。

〈成果〉

本格的な復興に向け、本計画においては他の支援機関と連携し地域が直面する経営課題と、課題解決の支援手法の共有を行う。

各地域の需要動向や支援ノウハウ等を有する支援機関と積極的に情報交換を行い管内の小規模事業者の新たな需要開拓を支援するため基盤整備が行え、本計画の目標達成に向け定期的実施することにより組織的な支援能力の向上が図れる。

2. 経営指導員等の資質向上に関すること

〈現状と課題〉

経営指導員等の資質向上について、これまでは宮城県商工会連合会が実施する各種研修会等が中心であった。経営指導員の支援能力の向上を主眼としてきたことから、組織的なレベルアップを目指した取組となっていなかった。

従来の記帳指導、税務指導に加え小規模事業者の利益確保を経営指導員のみならず他の職員を含めた支援能力を向上させる必要があり、新たに修得した支援ノウハウや経営状況の分析結果等を組織内で共有し組織全体の支援レベルの向上を図る。

〈事業方針〉

(1) 自己啓発に向けた取組

宮城県商工会連合会が主催するテーマ別の職員研修の受講について、事務局長が支援担当者の不足する経営支援スキルを判断し必要とするテーマに派遣し、資質の向上に努めるとともに、全国商工会連合会が実施する「経営指導員等Web研修」を全職員が受講することにより、支援知識の補完に努める。

(2) OJTによる取組

専門家派遣や宮城県商工会連合会・サポーターングリーダーの事業所支援に積極的に帯同することによって、専門的知識の習得を行う。

(3) 職員全員の支援能力向上の取組

ネットde記帳事業者の内、小規模事業者について記帳指導、税務といった従来の経営指導に加え、税務指導担当者が小規模事業者の経営状況の分析を行い組織内で共有し経営課題の解決方針を対象事業者へ提案を行う。

〈実施手段・手法〉

①組織的な資質向上へ向けた取組方針


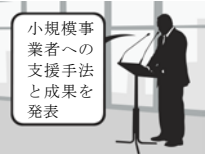
小規模事業者の事業計画の策定支援や、新たな需要開拓支援を行うにあたり組織全

体で支援能力を向上させるため、経営発達支援計画では次のとおりとする。

職種	これまでの状況	経営発達支援計画認定後
経営指導員	経済動向に関する情報収集、分析、提供 経営状況の収集、分析 事業計画策定の支援 事業計画策定後の実施支援 需要動向に関する情報収集 需要開拓に寄与する事業 金融・税務・労務支援	経済動向に関する分析、提供 経営状況の収集、分析 事業計画の策定支援 事業計画策定後の実施支援 需要動向に関する分析、提供 需要開拓に寄与する事業 金融・税務・労務支援
補助員	商工会の経理、税務支援	上記全般に関し経営指導員のサポートを 行い軽微な経営課題の解決について小規模事業者へ課題解決の提案を行う。 商工会の経理、税務支援
事務職員	記帳指導、税務支援	経済動向に関する情報収集、整理、提供 経営状況の収集、分析 事業計画の策定実施支援の補助 事業計画策定後の実施支援の補助 需要動向に関する情報収集 需要開拓に寄与する事業の補助 記帳指導、税務支援

②支援ノウハウ等を組織内で共有する体制

日々の業務内において、小規模事業者の経営課題等に対し指導・助言を行った内容について情報共有を行い、組織に支援ノウハウ等を蓄積する。

時期	支援ノウハウの共有方法
毎日	朝礼時、支援先の進捗状況について支援担当者が説明を行うとともに、その際活用した手法・支援ノウハウや専門的知識について職員間に伝達する。ヒヤリングシートによる需要動向調査内容を共有する。
 隔月	経営支援係長が中心となり支援担当者を招集し事務局会議を開催する。支援担当者が行う経営状況の分析結果より経営課題の抽出を行い、小規模事業者へ改善提案を行う。大きな経営改善や小規模事業者の新たな取組が必要な場合、経営指導員と支援担当者により事業計画を策定し実施支援を行う。新たに把握した経営課題について事務局会議において報告を行い課題解決に向け、全支援担当者により研究・検討を行う。
都度	小規模事業者の課題、支援内容や手法、今後の予定、成功要因等については、支援担当者が小規模事業者支援システムの相談指導カルテに入力し、支援担当者が不在となっても支援が行えるよう組織内で共有する。
月1回	指導実績及び支援の進捗状況については、商工会長宛必要の都度報告を行い、適切な助言を受けることとする。
 年1回	宮城県商工会連合会が主催する、経営力向上支援事例発表会を通じ、各商工会の経営指導員によるチーム支援により小規模事業者の経営力向上に成功した手法等について支援ノウハウを共有し、県内の経営指導員等の支援能力の向上を図る。

〈成果〉

職種ごとの支援スキルを向上させ、支援ノウハウ等を組織内で共有することにより組織全体の支援レベルが向上する。

各種支援手法や成功事例を組織内に蓄積し継続的な支援を行うことが可能となり小規模事業者の利益確保につながる。

3. 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

〈現状と課題〉

これまで事業の評価は行っておらず、新年度の事業を実施する際に、前年度の実績をもとにした事業内容の変更をする程度であり、見直しの仕組みは整っていなかった。

組織内のみでの評価ではなく、外部有識者が評価を行うことで正確な事業の評価を行え、評価を基にした事業の見直しを行うことにより小規模事業者に沿った経営発達支援事業を実施する。

また、本会では財的に厳しい状況にあることから外部有識者の活用と委員の費用弁償について捻出方法を模索しなければならない。

〈事業内容〉

経営発達支援計画に基づいた事業を適正に遂行するため、事業の評価・検証を行い、その結果に基づき計画の見直しを行う。

その見直し・結果については商工会ホームページで公表し、P D C Aサイクルによる仕組みを構築し効果的事業推進を図る。

- (1) 事業検証のための「経営発達支援計画事業評価委員会」（仮称）を設置する。
外部有識者を招聘し事業の成果について評価を行う。
- (2) 委員会での評価を踏まえ、次年度に向けた事業見直しの方針の素案を策定する。
- (3) 理事会へ評価を報告し、見直しの方針の素案の承認を受ける。
- (4) 理事会で承認された事業の成果・評価・見直し結果について、商工会ホームページに公表する。
- (5) 理事会で承認を受けた内容に基づき、事業を実施する。

〈実施時期〉

- (1) 経営発達支援計画採択後の理事会において、新たに委員会規程と旅費規程を設置する。
また、委員会は年1回開催し、正副会長会議に評価書を提出する。
- (2) 担当者は評価を踏まえ次年度に向けた事業見直しの方針の素案を正副会長会議に提出する。
- (3) 正副会長会議で策定した次年度の事業計画を理事会へ提出する。
- (4) 担当者は理事会承認後、事業の成果・評価・見直し結果について公表する。
- (5) 理事会承認以降、各種事業を実施する。

・経営発達支援事業評価・見直しスケジュール

会議名	4月			5月			備 考
	上	中	下	上	中	下	
委員会							事業成果の評価
正副会長会議							事業見直し素案の検討
理事会							次年度の審議
事業実施							

※経営発達支援事業に係る事業に限る。

(委員の選任)

委員構成は日本政策金融公庫石巻支店を外部有識者として委嘱し、他に地域内の小規模事業者から代表を選任する。

(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

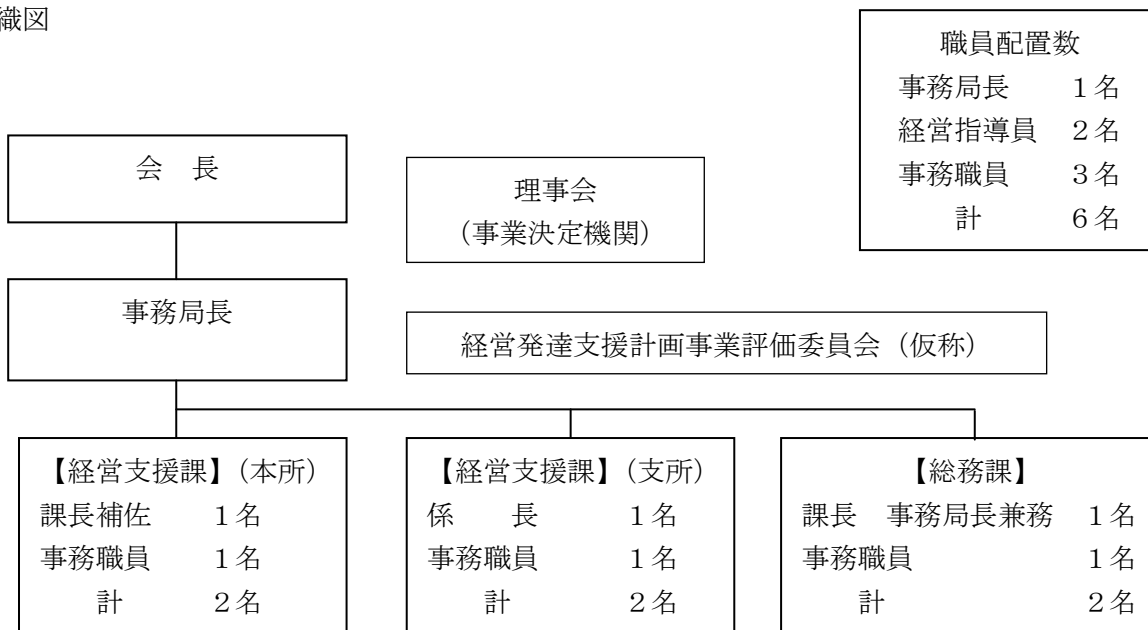
(平成28年8月現在)

(1) 組織体制

①実施体制

職務・役割	統括責任者	主担当	担当者
I. 個別事業者支援事業 1. 地域の経済動向調査 2. 経営状況の分析 3. 事業計画策定支援 4. 事業計画策定後の実施支援 5. 需要動向調査 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	経営支援課 課長補佐	経営支援課 係長	事務職員 3名
II. 地域の活性化に資する事業			
III. 事業評価・見直し	事務局長	経営支援課 課長補佐	経営支援課 係長

②組織図



(2) 連絡先

【石巻市牡鹿稲井商工会 牡鹿本所】

郵便番号 986-2523
住 所 宮城県石巻市鮎川浜大台 3 7 番地 2
担当部署 経営支援課
電話番号 0225-45-2521
F A X 0225-45-2775
E - Mail oshika04@axel.ocn.ne.jp

【石巻市牡鹿稲井商工会 稲井支所】

郵便番号 986-0003
住 所 宮城県石巻市井内字一番 6 1 番地 1
担当部署 経営支援課
電話番号 0225-22-0387
F A X 0225-93-8483
E - Mail inai@olive.ocn.ne.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)

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度			
必要な資金の額	900	900	900			
小規模企業対策事業費	550	550	550			
個別事業者支援事業						
地域の経済動向調査				100	100	100
経営状況の分析				50	50	50
事業計画策定支援				50	50	50
事業計画策定後の実施支援				50	50	50
需要動向調査				150	150	150
新たな需要の開拓に寄与する事業				150	150	150
地域の活性化に資する事業	350	350	350			
合 計	900	900	900			

調達方法
【補助金】 国、県、市 【受託費】 宮城県商工会連合会 【自己財源】 会費

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>本会は経営発達支援事業について、次の機関と連携又は協力し各事業を実施します。</p> <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること [機関名]宮城県、石巻市 [内 容]小規模事業者より収集した地域の経済動向に関する各種情報と、広域的な動向と比較を行うため各種統計情報を活用する。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること [機関名]独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」） [内 容]小規模事業者の経営状況を分析する手段として、中小機構が提供する各種ツールを活用する。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること [機関名]中小機構、宮城県よろず支援拠点、宮城県事業引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫石巻支店、市内金融機関 [内 容]ビジネスモデル構築を実現するため専門分野の指導・助言の支援を行う。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること [機関名]中小機構、宮城県よろず支援拠点 [内 容]事業計画の実施後に新たな課題が発生した場合に、専門的な指導・助言の支援を行う。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること [機関名]宮城県、日本経済新聞社 [内 容]小規模事業者より収集した需要動向に関する各種情報と、広域的な動向と比較を行ため各種消費動向の情報を活用する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること [機関名]中小機構、宮城県よろず支援拠点 [内 容]各種商談会等による販売機会の創出と、商品力強化の支援を行う。</p>

連携者及びその役割

[機関名]宮城県

[住所]宮城県仙台市青葉区本町3丁目8番1号

[電話番号]022-211-2111

[役割]経済動向調査や需要動向調査に伴う統計データの提供

[機関名]石巻市

[住所]宮城県石巻市穀町14番1号

[電話番号]0225-95-1111

[役割]経済動向調査に伴う統計データの提供

[機関名]独立行政法人中小企業基盤整備機構

中小企業復興支援センター仙台 統括本部長 守屋 高弘

[住所]宮城県仙台市青葉区一番町4-6-1 仙台第一生命タワービル6階

[電話番号]022-399-9077

[役割]震災復興アドバイザーの派遣と経営状況分析ツールの提供

[機関名]宮城県よろず支援拠点

[住所]宮城県仙台市青葉区上杉一丁目14番2号

[電話番号]022-393-8044

[役割]専門的な経営課題解決への指導・助言

[機関名]宮城県事業引継ぎ支援センター

[住所]仙台市青葉区二日町12番30号

[電話番号]022-722-3884

[役割]専門分野における指導・助言

[機関名]日本政策金融公庫石巻支店 支店長兼国民生活事業統括 田中 裕之

[住所]宮城県石巻市穀町16-1

[電話番号]0225-94-1201

[役割]事業計画策定時の連携と、支援力向上のための取組及び事業の評価

[機関名]七十七銀行鮎川支店 支店長 森 正裕

[住所]宮城県石巻市鮎川浜鬼形山1-13

[電話番号]0225-45-2121

[役割]事業計画実施に伴う金融支援

[機 関 名] 石巻商工信用組合中里支店 支店長 保原 賢也
[住 所] 宮城県石巻市中里 1-3-5
[電話番号] 0225-96-2075
[役 割] 事業計画実施に伴う金融支援

[機 関 名] 岩手銀行 石巻支店 支店長 佐々 和哉
[住 所] 宮城県石巻市立町 2-4-25
[電話番号] 0225-95-6121
[役 割] 事業計画実施に伴う金融支援

[機 関 名] 東北銀行 石巻支店 支店長 野里 健太郎
[住 所] 宮城県石巻市山下町 2-2-48
[電話番号] 0225-95-8821
[役 割] 事業計画実施に伴う金融支援

[機 関 名] 七十七銀行 渡波支店 支店長 吉田 徹
[住 所] 宮城県石巻市渡波町 3-5-8
[電話番号] 0225-24-0121
[役 割] 事業計画実施に伴う金融支援

[機 関 名] 七十七銀行 新中里支店 支店長 小川 道恵
[住 所] 宮城県石巻市南中里 2-9-33
[電話番号] 0225-96-4131
[役 割] 事業計画実施に伴う金融支援

[機 関 名] 北日本銀行 石巻支店 支店長 久保田 康則
[住 所] 宮城県石巻市立町 1-6-7
[電話番号] 0225-22-3341
[役 割] 事業計画実施に伴う金融支援

[機 関 名] 仙台銀行 石巻支店 支店長 池田 清
[住 所] 宮城県石巻市立町 1-6-3
[電話番号] 0225-22-2121
[役 割] 事業計画実施に伴う金融支援

[機 関 名] 石巻信用金庫 本店営業部 地方創生支援部長 小幡 一雄
[住 所] 宮城県石巻市中央 3-6-21
[電話番号] 0225-95-4111
[役 割] 事業計画実施に伴う金融支援

[機 関 名] いしのまき農業協同組合 稲井支店 支店長 木村 和弘
 [住 所] 宮城県石巻市井内字一番 46-2
 [電話番号] 0225-22-6431
 [役 割] 事業計画実施に伴う金融支援

[機 関 名] 荘内銀行 イオン石巻支店 支店長兼石巻住宅L S所長 加藤 芳彦
 [住 所] 宮城県石巻市蛇田字新金沼 170
 [電話番号] 0225-21-5044
 [役 割] 事業計画実施に伴う金融支援

連携体制図等

