

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	八戸商工会議所（法人番号 5420005003034） 八戸市（地方公共団体コード 022039）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	【目標①】 伴走型経営支援の強化による付加価値の向上、ビジネスモデルの転換の推進 【目標②】 小規模事業者の強みや地域資源を活用した商品・サービスの販路拡大支援 【目標③】 創業支援・事業承継支援の強化による地域社会の新たな活力の創出
事業内容	3-1. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者地域内の経営環境の変化を広く周知する。事業者の景況をタイムリーに把握し重点支援業種を定めるなど、経営発達支援計画における施策決定に活用する。 ①地域内事業者の景況感を把握するためのアンケート調査 ②地元金融機関による経済概況調査結果の活用 3-2. 需要動向調査に関すること “売れる商品”を作るために、消費者目線での商品開発や商品のブラッシュアップに寄与する消費者調査を支援する。 ①店頭での商品調査 ②女性目線によるテストマーケティング 4. 経営状況の分析に関すること 経営環境の変化に合わせたビジネスモデルの転換や販路拡大に意欲的な事業者を中心に支援対象者を掘り起こし、財務分析および非財務分析の両面から経営分析を実施。 ①経営分析の対象事業者の掘り起こし ②経営分析支援 5. 事業計画策定支援に関すること これまで把握してきた「経営分析」や「地域の経済動向調査」「需要動向調査」の結果を活用しながら、事業計画の策定を支援する。また、創業者に対しては「はちのへ創業・事業承継サポートセンター（8サポ）」と連携して、創業計画の策定を支援する。 ①事業計画策定支援 ②創業計画策定支援 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画・創業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施し、売上拡大・利益拡大を実現する。 ①事業計画のフォローアップ ②創業計画のフォローアップ 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 事業者単独では実現が難しい販路拡大手段でかつ効果が高いサービスを提供するだけでなく、売上増加や新規顧客との成約など、成果に責任を持った支援を実施する。 ①展示会・個別商談会（BtoB） ②EC販売支援（BtoC）
連 絡 先	八戸商工会議所 〒031-8511 青森県八戸市大字堀端町2番3 TEL: 0178-43-5111 FAX: 0178-46-2810 E-mail: soumu@8cci.or.jp 八戸市 〒031-8686 青森県八戸市内丸1丁目1-1 TEL: 0178-43-9242 FAX: 0178-43-2256 E-mail: shoko@city.hachinohe.aomori.jp

(別表 1)
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 八戸市の概況

八戸市（以下、当市）は、太平洋を臨む青森県の南東部に位置し、北はおいらせ町（旧百石町、旧下田町）及び五戸町（旧五戸町、旧倉石村）、西は南部町（旧福地村・旧名川町・旧南部町）、南は階上町及び岩手県軽米町に接している。

地形は、なだらかな台地に囲まれた平野が太平洋に向かって広がり、その平野を三分する形で馬淵川、新井田川の 2 本の川が流れている。

臨海部には大規模な工業港、漁港、商業港が整備され、その背後には工業地帯が形成されている。このため、優れた漁港施設や背後施設を有する全国屈指の水産都市であり、北東北最大級の工業都市となっている。

人口約 23 万人、広域の商圏人口は 60 万人を超える県内第二の都市である。また、東北新幹線や東北縦貫自動車道のほか、近くの三沢市には三沢空港があり、八戸港からはフェリーが就航するなど、陸路・鉄道・空路・海路が揃った交通網を有することから、物流の結節点として北東北の産業経済拠点として発展し続けている。

その他、主な特徴は以下のとおりである。

①人口	: 22.6 万人 (R2.9.30 住民基本台帳)
②商圏人口	: 約 63.4 万人 (H23)
③製造品出荷額等	: 5,691 億円 (H30)
④八戸港水揚げ数量	: 6.6 万トン (R1 全国 10 位)
⑤八戸港コンテナ取扱量	: 54,178TEU (R1)

【青森県第二の都市】
 【青森県南～岩手県北～秋田県北東部】
 【北東北最大級の工業都市】
 【全国有数の水産都市】
 【東北有数の港湾物流都市】

なお、当市には八戸商工会議所（以下、当所）と南郷商工会がある。

旧八戸市と旧南郷村は平成 17 年 3 月に合併した。直近の住民基本台帳の結果から人口比をみると、旧八戸市の人口は市全体の 97.8%と極めて高くなっている。

よって、本計画書では市全体の傾向＝当所管轄エリアの傾向と考え記述を進める。

	旧八戸市	旧南郷村
面積	212.81km ²	91.13km ²
人口	221,236 人	4,891 人

※面積は「八戸市の都市計画 (H25.3)」より

※人口は「八戸市住民基本台帳 (R2.9.30)」より

イ 人口

令和2年9月末時点の人口は226,127人（住民基本台帳）。

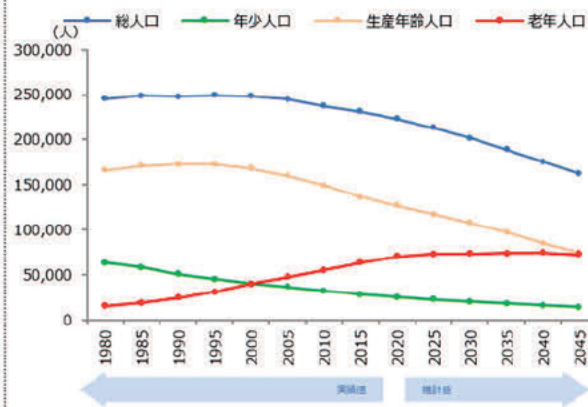
人口推移をみると、人口は平成7（1995）年の249,358人をピークに減少傾向に転じており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。特に生産年齢人口の減少は顕著である。一方、老年人口は令和22（2040）年まで増加する見込みである。

人口ピラミッドをみると、平成27（2015）年には27.5%であった高齢化率が令和27（2045）年には44.9%にまで増加することが見込まれている。

①人口推移

人口マップ▶人口構成 → ▶人口推移

- ・総人口と年齢3区分別人口の推移を示しています。
- ・「総人口のピーク」「老年人口の増加傾向」等、自地域の人口変化の概要を把握できます。

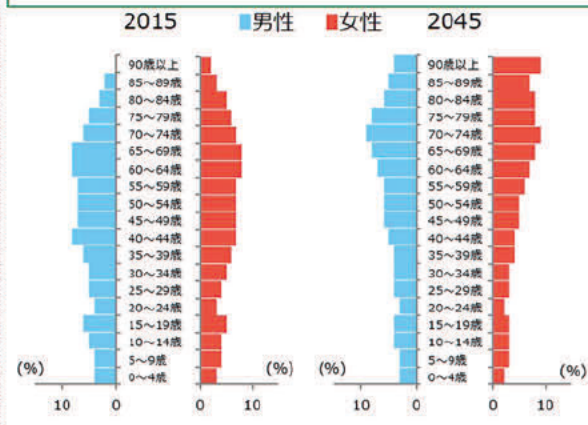


【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」
【注記】2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。

②人口ピラミッド

人口マップ▶人口構成 → ▶人口ピラミッド

- ・男女別・5歳階級別にピラミッドで表示しています。
- ・将来の高齢者層の大きさ、生産年齢人口の減少等も視覚的に把握することができます。



【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」
【注記】2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。

出典：RESAS サマリー

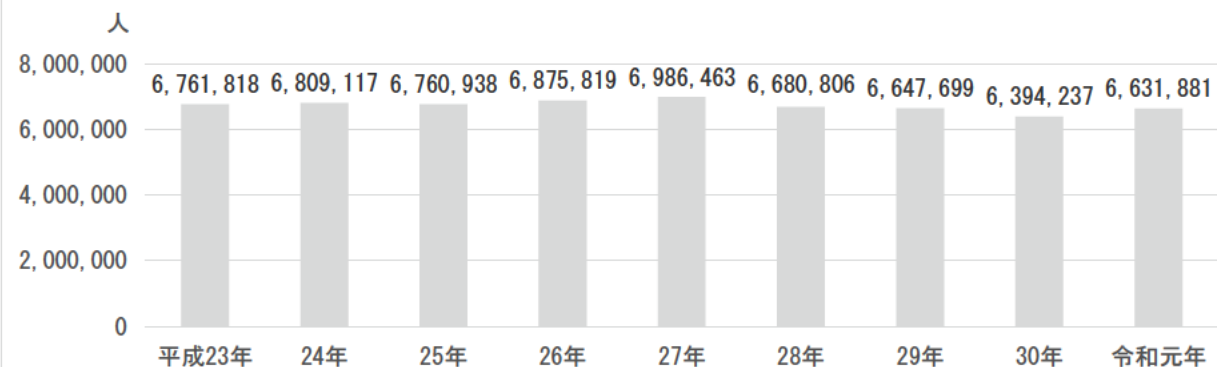
ウ 観光入込客数

令和元年の観光入込客数は6,631千人である。

推移をみると、7年前の平成23年からほぼ横ばいで推移していることがわかる。

令和元年の観光入込客数の内訳をみると、「八食センター」が2,498千人と市全体の約4割を占めており、その後「こどもの国」が864千人、「八戸ポータルミュージアム はっち」が848千人、「館鼻岸壁朝市」が768千人、「陸奥湊駅前朝市」が340千人、「八戸屋台村みろく横丁」が207千人と続いている。

「八食センター」や2つの朝市、「八戸屋台村みろく横丁」は「食」を提供する場であり、多くの観光客が当市に魅力的な食を求めていることが読み取れる。



出典：八戸市「八戸市統計情報」

エ 特産品

前述のとおり、当市には“食”を求めた観光客が多い。そこで、ここでは当市が誇る特産品の一部について記述する。

イカ	水揚げ量日本一を誇る。イカ漁は一般的に夜間漁火の下で行い早朝水揚げされるが、八戸では日中に漁を行い夕方に水揚げされるものもあり、夕食や晩酌にも捕れたてで新鮮なイカが食卓に上る。
八戸前沖さば	かねてより評価の高かったサバ。これを全国に PR するためにブランド化したのが「八戸前沖さば」である。三陸沖以北の日本近海で漁獲し八戸港に水揚げされた良質なサバを、水揚げ状況・脂肪分・重量等を参考にして、毎年八戸前沖さばブランド協議会が漁獲期間を認定している。脂肪分が非常に多いのが特長で、脂肪分には EPA・DHA など健康に良いとされる成分を豊富に含んでおり注目されている。
南部煎餅と八戸せんべい汁	当地方で昔から広く食べられている南部煎餅。現在も市内 12 店で製造されている。約 80 種類の味があり、当市を代表する菓子となっている。 また、B 級ご当地グルメでおなじみの八戸せんべい汁は、地元以外では殆ど知られていなかった「八戸せんべい汁を全国ブランドに」と立ち上がった市民団体八戸せんべい汁研究所が、試行錯誤の努力を重ねて B-1 グランプリでゴールドグランプリを受賞したことで、全国に認知されている。
いちご煮	漆器にしとやかに盛り付けられたウニとアワビ。乳白色の仕立て汁がお吸い物の上質感を醸し出す。熱湯に浸けられたウニの姿が、あたかも野イチゴのように見えることからこの名が付けられた。

オ 産業について

(a) 業種別の商工業者数

産業別の当市の事業所数割合をみると、建設業 8.6%、製造業 5.2%、卸売・小売業 27.6%、サービス業 54.8%である（平成 28 年経済センサス）。

小規模事業者数は平成 24 年が 7,904 社、平成 28 年が 7,770 社であり、4 年間で 1.7%の減少に留まっている。産業別にみると、製造業が 8.0%、卸売・小売業が 3.1%の減少となっている一方、運輸等は 7.3%、宿泊・飲食業は 7.8%増加している。

サービス業（飲食業含む）では廃業もみられる一方で創業者も多い。そのため、事業所数は増加傾向となっている。一方、製造業や卸売・小売業などは創業者が少ないため、事業所数が減少しているものと考えられる。

	建設	製造	運輸等	卸売・小売	宿泊・飲食	医療・福祉	他サービス	分類不可	合計
平成24年									
事業所数	964	616	327	3,102	1,553	819	3,832	77	11,290
従業員数	9,353	14,618	8,208	22,827	8,864	12,629	26,193	1,828	104,520
事業所数(小規模事業者)	855	460	218	2,023	1,071	348	2,923	6	7,904
従業員数(小規模事業者)	5,430	2,934	1,604	5,199	2,767	901	5,899	44	24,778
平成28年									
事業所数	968	585	346	3,093	1,554	893	3,706	80	11,225
従業員数	9,511	13,617	7,986	23,847	8,548	13,813	25,648	1,758	104,728
事業所数(小規模事業者)	849	423	234	1,960	1,155	362	2,782	5	7,770
従業員数(小規模事業者)	5,127	2,888	1,724	4,923	2,991	884	5,575	29	24,141
増減(平成28年-平成24年)									
事業所数	4	△ 31	19	△ 9	1	74	△ 126	3	△ 65
従業員数	158	△ 1,001	△ 222	1,020	△ 316	1,184	△ 545	△ 70	208
事業所数(小規模事業者)	△ 6	△ 37	16	△ 63	84	14	△ 141	△ 1	△ 134
従業員数(小規模事業者)	△ 303	△ 46	120	△ 276	224	△ 17	△ 324	△ 15	△ 637

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

(b) 産業の概観（参考）

次に、当市の産業を概観する。なお、本項目は小規模事業者に限らず、大企業・中企業を含めた産業全体を示している。そのためあくまでも参考資料である。

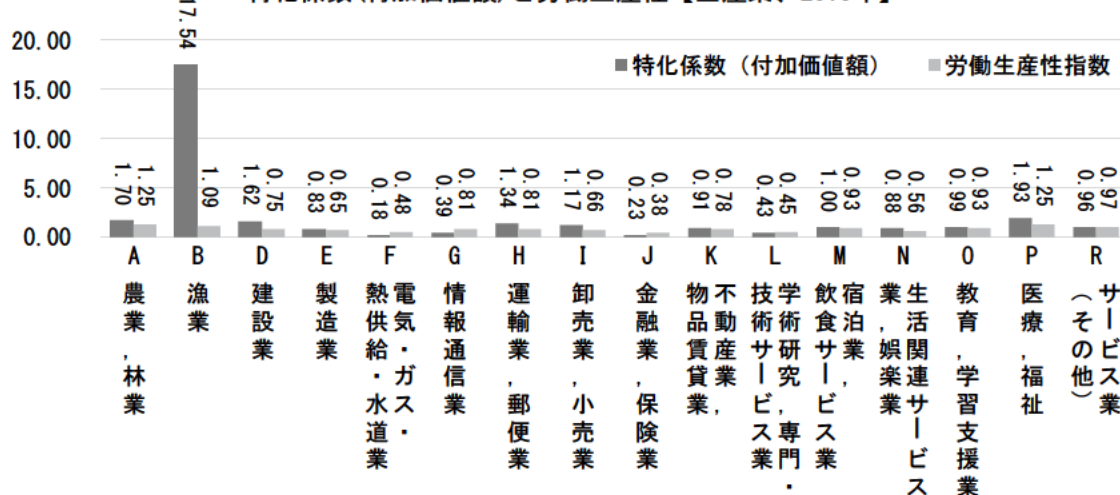
i 特化係数

当市の全産業を横断的にみた場合の特徴は以下のとおりである。

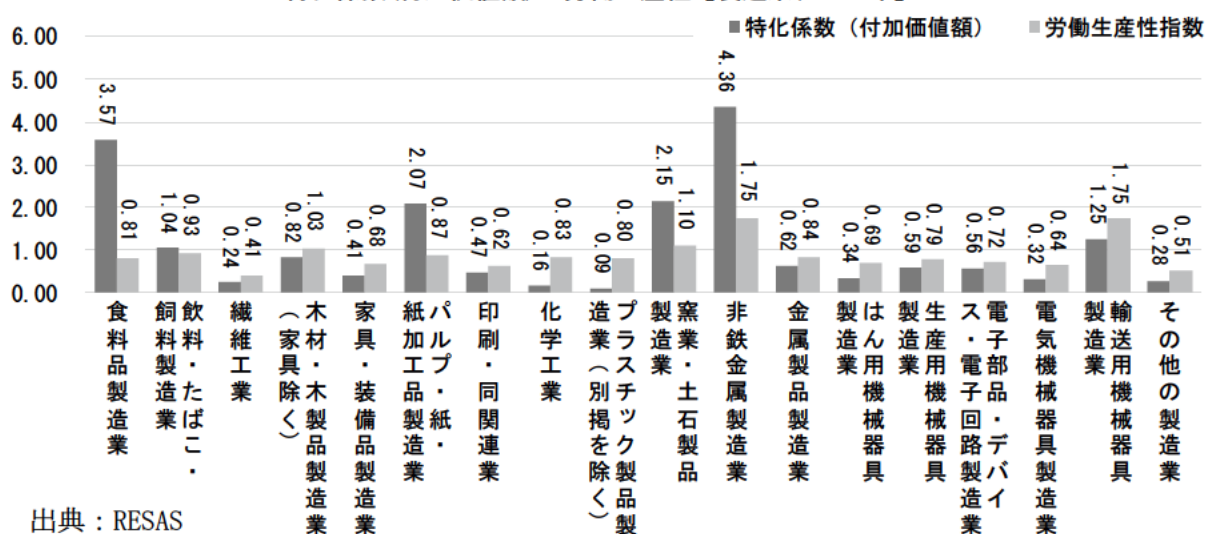
- ・第一次産業では、特化係数・労働生産性指数ともに全国平均以上である。特に漁業の特化係数が高い。
- ・第三次産業では、12業種中4業種で特化係数が高い。特に「運輸業、郵便業」、「医療、福祉」で高くなっている。一方、労働生産性指数では「医療、福祉」を除くすべての業種で指数が1未満である。
- ・製造業では、特化係数が高い順に「非鉄金属製造業（4.36）」、「食料品製造業（3.57）」、「窯業・土石製品製造業（2.15）」、「パルプ・紙・紙加工品製造業（2.07）」となっている。
- ・製造業の労働生産性指数については高い順に「非鉄金属製造業」・「輸送用機械器具製造業」（それぞれ1.75）、「窯業・土石製品製造業（1.10）」、「木材・木製品製造業（家具除く）（1.03）」である。

以上より、非鉄金属製造業や食料品製造業を中心とした製造業や、漁業、インフラを活かした運輸業に優位性がある地域といえる。

特化係数（付加価値額）と労働生産性【全産業、2016年】



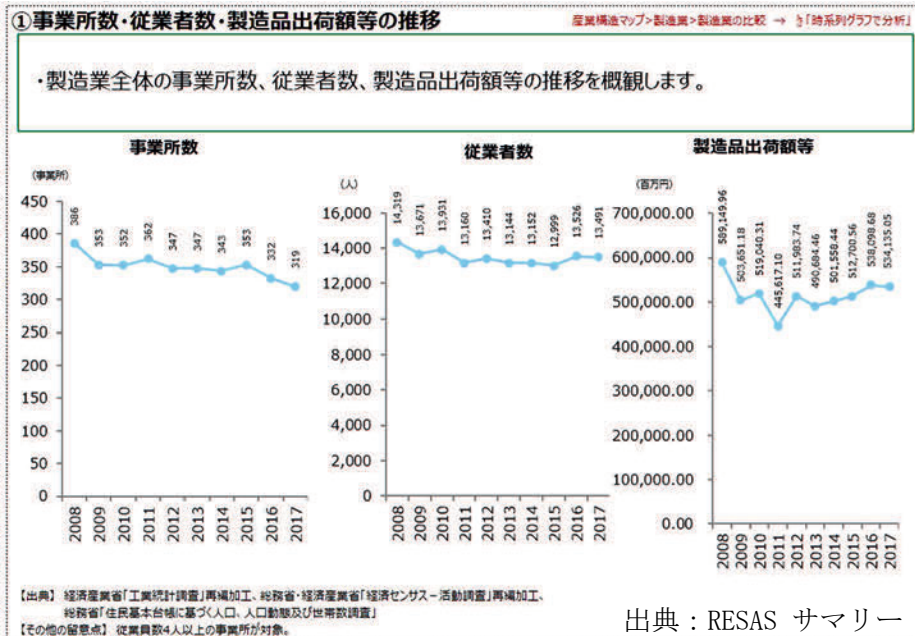
特化係数（付加価値額）と労働生産性【製造業、2016年】



出典：RESAS

ii_ 製造業

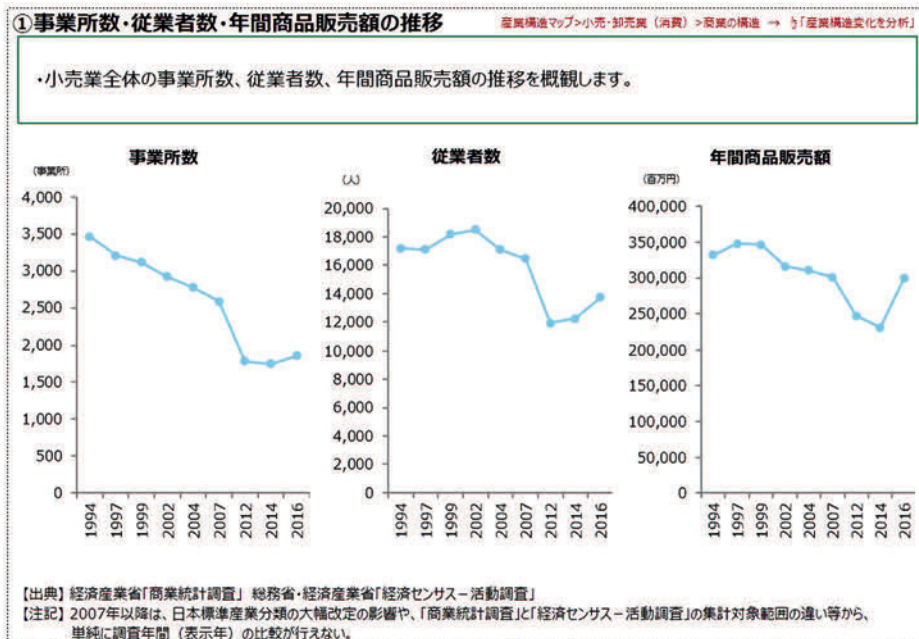
平成 29 (2017) 年の製造品出荷額等は 5,341 億円である。推移をみると、リーマン・ショック後の落ち込み後、着実に回復傾向を示しているものの、未だリーマン・ショック前の水準までは戻っていないことがわかる。また、事業所数をみると減少傾向が読み取れる。



iii_ 小売業

平成 28 (2016) 年の年間商品販売額は 7,510 億円である。推移をみると、長らく減少傾向を示していたが、平成 26 (2014) 年を底に回復傾向に転じる兆しを見せている。事業所数や従業者数も同様の傾向となっている。

※平成 24 (2012) 年以降、商業統計調査の対象事業所の把握方法が変更されたため、平成 19 (2007) 年以前と平成 24 (2012) 年以降を単純に比較することはできない。



(c) 景況感

当所では、年2回「経済動向調査※」を実施している。最新の結果（令和2年9月実施分）より、事業者の景況感を確認する。なお、本調査の回答者のうち79.3%が小規模事業者であり、本結果は小規模事業者の景況感を示すものとして考える。

i 売上高DI

全産業の売上高DIは△59.6である。業種別にみると、建設業・運輸業が△48.3、製造業が△59.5、卸売業が△47.1、小売業が△63.3、飲食業・サービス業が△73.2となっている。新型コロナウイルス感染症の影響で、これまでになくDI値が悪化していることが読み取れる。

なお、小規模事業者のうち、前年同期比で売上が増加している事業者の割合は12.1%、減少している事業者の割合は75.2%となっている。

売上高DI	全産業	建設業・運輸業	製造業	卸売業	小売業	飲食業・サービス業
2017年7～12月期	5.7 -	9.5 -	4.0 -	15.4 -	△4.2 -	4.3 -
2018年1～6月期	△6.5 ↓	△5.3 ↓	△27.3 ↓	12.5 ↓	△11.8 ↓	△1.9 ↓
2018年7～12月期	△4.3 ↑	10.4 ↑	△14.7 ↑	△23.5 ↓	4.8 ↑	△7.0 ↓
2019年1～6月期	2.0 ↑	13.8 ↑	△9.5 ↑	△23.5 →	△4.5 ↓	8.3 ↑
2019年7～12月期	2.3 ↑	17.3 ↑	△13.5 ↓	△36.8 ↓	5.9 ↑	0.0 ↓
2020年1～6月期	△59.6 ↓	△48.3 ↓	△59.5 ↓	△47.1 ↓	△63.3 ↓	△73.2 ↓

参考 全国・東北の売上高DI

売上高DI	全産業	建設業・運輸業	製造業	卸売業	小売業	飲食業・サービス業
2020年4～6月期 全国	△70.5 -	△41.2 -	△72.7 -	△72.7 -	△73.9 -	△77.5 -
2020年4～6月期 東北	△71.8 -	△43.8 -	△75.7 -	△69.8 -	△75.0 -	△77.9 -

出典：八戸商工会議所「経済動向調査」

ii 営業利益（採算）DI

全産業の営業利益（採算）DIは△56.1である。業種別の傾向は、売上高DIと類似している。

営業利益（採算）DI	全産業	建設業・運輸業	製造業	卸売業	小売業	飲食業・サービス業
2017年7～12月期	△5.8 -	0.0 -	△8.0 -	23.1 -	△13.6 -	△16.7 -
2018年1～6月期	△12.0 ↓	△13.2 ↓	△27.3 ↓	△6.3 ↓	△20.6 ↓	0.0 ↑
2018年7～12月期	△10.0 ↑	12.8 ↑	△29.4 ↓	△23.5 ↓	△5.0 ↑	△11.1 ↓
2019年1～6月期	△7.0 ↑	8.6 ↓	△23.8 ↑	△41.2 ↓	△9.1 ↓	0.0 ↑
2019年7～12月期	△3.4 ↑	1.9 ↓	△10.8 ↑	△47.4 ↓	5.9 ↑	△2.2 ↓
2020年1～6月期	△56.1 ↓	△43.1 ↓	△56.8 ↓	△47.1 ↑	△60.0 ↓	△69.6 ↓

参考 全国・東北の営業利益DI

営業利益（採算）DI	全産業	建設業・運輸業	製造業	卸売業	小売業	飲食業・サービス業
2020年4～6月期 全国	△64.1 -	△37.2 -	△65.9 -	△66.3 -	△67.3 -	△70.7 -
2020年4～6月期 東北	△66.0 -	△43.4 -	△67.4 -	△63.9 -	△68.7 -	△72.2 -

出典：八戸商工会議所「経済動向調査」

※経済動向調査

当所支援先に対して行っているアンケート調査。年2回（上期・下期）に実施。調査票配布先は約600社であり、回収率は約30%となっている。

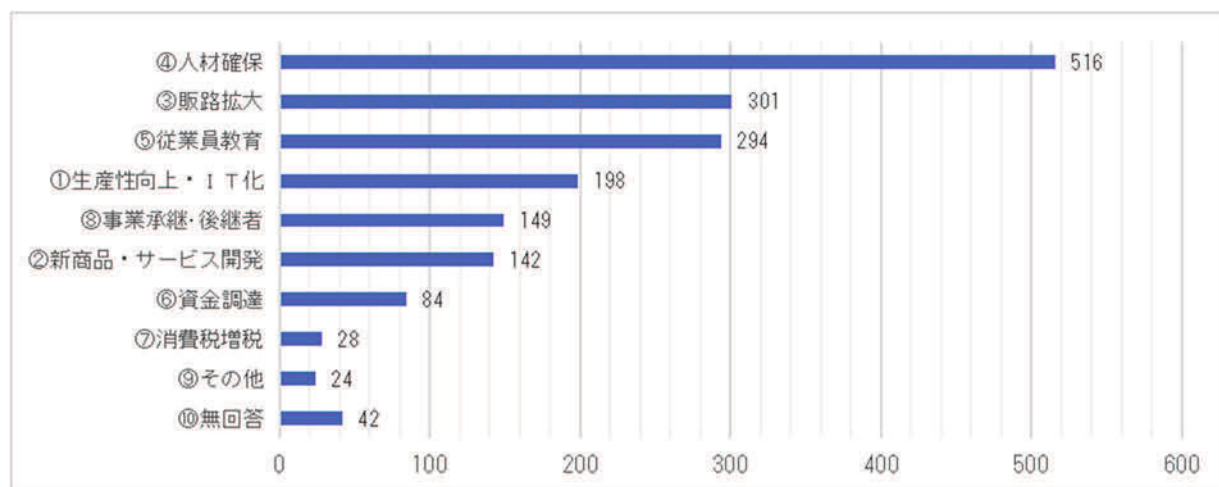
(d) 会員アンケートから見る事業者の経営課題

当所会員企業からのアンケート結果（令和元年 10 月実施／調査対象 3,548 社／回収率約 24%）を基にした、事業者の主な経営課題は以下のとおりである。

経営課題として、最も多かった回答は「人材確保」である。「事業承継・後継者」に関する回答も多く寄せられている。全国的な傾向と同様であるが、当地域においても少子高齢化や若者の地域外流出等により生産年齢人口の減少が続いている。人手不足や後継者不足に端を発した廃業が年々増加しており極めて重大な課題である。多様な就業機会の創出、働く者の希望や能力とのマッチング等を通じて、意欲的に働くことができる雇用環境の整備や情報発信等への支援が必要である。

次に多かった回答は、「販路拡大」や「新商品・サービス開発」である。製造業では原材料仕入れ価格の高騰や消費税引き上げ後の価格転嫁を充分に実施できていない事業所も多く、経営を圧迫している。水産加工業では、八戸港の主力魚種であるスルメイカが平成 27 年より記録的な長期不漁に見舞われているが、復調してきたイワシを原材料に活用した商品づくりや、消費者の健康意識や個食化・時短等のライフスタイルに合わせた新商品づくりに取り組み、売上向上を図ろうとする事業者もみられる。商品やサービスに、作り手の目線中心ではなく、市場や消費者のニーズやウォンツからの視点で新たな付加価値を生み出し、売上増加や利益確保につなげていくための支援が必要である。下請け中心で自社製品を持たない事業者についても、事業者の有する技術力を発信し取引拡大に結び付けるための支援が必要である。

「生産性向上・IT 化」に関する回答も多く寄せられている。新型コロナウイルス感染症の影響により、インターネットを活用した販売方法への転換、IT や AI による業務の自動化・効率化等による生産性向上への対応が一層求められている。小売・サービス業では、消費者の来店動機や商品・サービス購入に至る場面で、既存の広告媒体だけでなく、WEB や SNS、評価アプリなどで情報収集する傾向も強まっており、顧客増加や売上増加を図る上で戦略的な販促方法等を検討していくことに対しても支援が必要である。



出典：八戸商工会議所「令和元年会員アンケート集計結果」

カ 八戸市の計画

(a) 第 6 次八戸市総合計画

「第 6 次八戸市総合計画（2016～2020）」の商工・観光に該当する箇所は下表のとおりである。

産業力の強化においては、「八戸ブランドの育成」や「起業の促進」。商工業の振興では、「中小企業の経営強化」の他、中心商店街のにぎわい創出等による「商業の振興」、企業間連携の促進等による「工業の振興」が掲げられている。

また、観光の振興においては観光資源の魅力向上等による「観光資源の充実」などが掲げられている。

なお、現在、「第 7 次八戸市総合計画」の策定準備を行っている段階である。

大施策	中施策	小施策
2-1. 産業力の強化	(1) 八戸ブランドの育成	①付加価値の高い商品の開発 ②流通販路の拡大・開発 ③地産地消の促進
	(2) 起業の促進	①相談体制の充実 ②資金支援の充実
2-5. 商工業の振興	(1) 中小企業の経営強化	①中小企業の経営強化
	(2) 商業の振興	①商業環境の整備 ②中心商店街のにぎわい創出
	(3) 工業の振興	①研究開発支援体制の充実 ②企業間連携の促進
5-3. 観光の振興	(1) 観光資源の充実	①観光資源の魅力向上 ②旅行商品の造成促進
	(2) 観光PRの推進	①観光PRの強化 ②観光キャンペーンの推進 ③ビジネスイベント等の誘致
	(3) 受入体制の充実	①観光施設の整備 ②観光客受入体制の充実 ③二次交通の整備

(b) 第2期 八戸市まち・ひと・しごと創生総合戦略

「第2期 八戸市まち・ひと・しごと創生総合戦略〔令和2(2020)年度から令和6(2024)年度〕」においては、「多様な就業機会を創出する、これを支える人材を育て活かす」を基本目標のひとつとして掲げ、これを実現するために、地域産業の成長・発展や雇用・起業・事業承継の促進を具体的な施策として掲載している。

基本目標1 多様な就業機会を創出する、これを支える人材を育て活かす

多様な就業機会を創出し、これを支える人材を育て活かすため、雇用や起業、事業承継の促進を図るとともに、当市の特色ある地域産業の成長・発展に資する人材育成の取組を推進します。

〔施策1〕 地域産業の成長・発展

〔施策2〕 雇用・起業・事業承継の促進

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、当市では今後も人口が減少していくことが見込まれている。また、高齢化率は年々高まっており、平成27(2015)年の27.5%から令和27(2045)年には44.9%になることが予想されている。商業事業者にとっては、人口減少による消費の減衰への対応や、高齢化率が上がることによる消費構造の変化への対応が課題となっている。

観光面をみると、当市の観光入込客数は600万人台で安定し推移している。特に「八食センター」や「八戸屋台村みろく横丁」など、“食”を求めて来八する方も多い。当市でも、この食の提供において、小規模事業者が付加価値の高い商品の開発・提供などによる八戸ブランドの育成を期待しており、事業者にとっては魅力的な商品・サービスづくり等が課題となっている。

事業者数をみると、サービス業（飲食業含む）では廃業もみられる一方で創業者も多い。そのため、サービス業では事業所数が増加傾向にある。一方、製造業や卸売・小売業などは創業者が少ないため、事業所数が減少している。今後も同様の傾向が続くことを考えると、これまでどおり創業支援を継続するとともに、事業承継の支援を強化し、事業所数の減少を緩やかにする必要があるといえる。

小規模事業者の経営課題をみると、業種を問わず「販路拡大」を課題とする事業者が多くみられる。この中には、消費者のニーズやウォンツからの視点で新たな付加価値を生み出し、売上増加や利益確保を行いたいという「新商品・サービスの開発」という要望もみられる。また、新型コロナウイルス感染症への対策としてインターネット等を活用した新たなビジネスモデルへの転換を希望する事業者も多くなっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

当所管内における小規模事業者の課題は、急激に進む人口減少、高齢化と地域経済の縮小による「商圏需要の低下」、「労働力不足」及び「後継者不足」である。また、消費税率引上げ後に改めて顕著化した消費マインドの低下に加えて、with コロナ時代に向けたビジネスモデルの再構築など、小規模事業者が経営を維持していくためには、これまで以上に多種多様な課題への対応が求められる。

以上のことから、八戸商工会議所は管内の小規模事業者の支援機関の中核的な存在として、経営発達に意欲的に取り組む前向きな事業者を積極的に掘り起し、八戸市や各支援機関等と連携し、小規模事業者が経営の効率化・付加価値の拡大を実現できるよう支援する。さらに、多様化する流通チャンネルに小規模事業者が柔軟に対応するための販路拡大支援や地域に活力をもたらす事業所数の維持に向けた創業・事業承継支援に取り組む。

②第 6 次八戸市総合計画との連動性・整合性

八戸市では、「八戸市第 6 次総合計画（計画期間／平成 28 年度～令和 2 年度）」及び「第 2 期八戸市まち・ひと・しごと創生総合戦略（計画期間／令和 2 年度～令和 6 年度）」を策定している。いずれに関しても、「産業・雇用（政策 2）」分野や「基本目標 1（多様な就業機会を創出する、これを支える人材を育て活かす）の 2 施策」については、当所に関連する事業も明記されている。

当所においては、八戸市が計画した各施策を踏まえた上で、関係機関と連携のもと小規模事業者の支援に取り組む。

③商工会議所としての役割

ア 当所の役割

当所では、第 29 期体制（期間／令和元年 11 月 1 日～令和 4 年 10 月 31 日）の基本方針として「つなぐ！ 創る！ 地域と企業の未来のために」を掲げ、（1）中小企業者・小規模事業者の支援（2）地域経済の振興（3）組織力の強化をテーマに各種事業を展開している。中でも、当該計画に密接に関連する中小企業者・小規模事業者の支援については、認定経営革新等支援機関、或いは地域唯一の総合経済団体の立場からも、経営基盤の健全化や販路拡大支援等による地域経済の維持・持続的発展を目指すとともに、より効果的且つ即効性の高い支援を行うために、各支援機関および行政との連携を強化していく。

第 29 期 基本方針「つなぐ！ 創る！ 地域と企業の未来のために」

- I 中小企業・小規模事業者の支援
- II 地域経済の振興
- III 組織力の強化

イ はちのへ創業・事業承継サポートセンター（8 サポ）の役割

平成 28 年 4 月に八戸市と八戸商工会議所により開設された創業及び事業承継支援の拠点である。専門支援の施設として、①起業・創業者を増やすこと、②経営者の高齢等による止むを得ない中小企業の廃業を未然に食い止め、事業を継続して頂くことの 2 つを使命（ミッション）に、中小企業診断士の専門家の他、インキュベーションマネージャー、八戸商工会議所の経営指導員といったスタッフがサポートしている。

運営は当所 経営支援 3 課が行っており、本計画の創業支援部分において軌を一にして取り組む。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を実現するため、本計画では以下の目標および方針を掲げる。

- 【目標①】 伴走型経営支援の強化による付加価値の向上、ビジネスモデルの転換の推進
- 【目標②】 小規模事業者の強みや地域資源を活用した商品・サービスの販路拡大支援
- 【目標③】 創業支援・事業承継支援の強化による地域社会の新たな活力の創出

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①達成のための方針】

小規模事業者が経営改善（with コロナ時代に適合した経営の推進や付加価値の向上など）をするためには、経営環境の変化に合わせてビジネスモデルを転換する必要がある。そこでまずは地域の経済動向調査を行い経営環境の変化を事業者に周知する。同時に個社の経営分析を実施。この結果を活用しながら事業計画の策定支援を行い、事業者の経営の方向性を一緒に検討する。事業計画策定後は、四半期ごとにフォローアップを実施することにより、計画を達成し、売上拡大・利益増加等の成果を上げる。

これらをひとつの支援パッケージ（伴走型経営支援）として提供し、小規模事業者の業績アップに寄与する。

【目標②達成のための方針】

小規模事業者の強みや地域資源を活用した商品・サービスの開発・改良のために、需要動向調査として「店頭での商品調査」や「女性目線によるテストマーケティング」といった消費者調査を実施。売れる商品づくりを支援する。

また、当所の管轄エリアの事業者には「販路拡大」を経営課題とする事業者が多い。販路拡大については、前述の伴走型経営支援の中で個社支援を実施するが、小規模事業者の多くは専門の営業人員がいないなど経営資源が少なく、自社独自での取組には限界があるのも事実である。そこで、「展示会・個別商談会」や「EC販売」など、自社単独では実現が難しい販路拡大手段でかつ効果が高いものを支援する。これらの支援は売上増加や新規顧客との成約など、成果にコミットして行う。

【目標③達成のための方針】

当所ではこれまで「はちのへ創業・事業承継サポートセンター（8サポ）」と連携し、創業支援や事業承継を行ってきており、実績もあがっている。今後はこれまで以上に支援を強化。創業者に対しては、創業計画の精度を上げるだけでなく、すべての創業者に対し、創業後のフォローアップを行い、事業が安定するまで継続的に支援を継続する。事業承継の相談者の掘り起こしにも努め、事業承継に伴う事業計画策定支援を強化する。

これらの取組により事業所数の減少を緩やかするだけでなく、地域社会に新たな活力を創出する。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

当所では、小規模事業者が経営改善（with コロナ時代に適合した経営の推進や付加価値の向上など）をするために、経営環境の変化に合わせてビジネスモデルを転換することを目指している。そのために、経営環境の変化を捉えるための地域の経済動向の把握は重要である。

当市に関連する経済動向データとして「地元金融機関による経済概況調査結果」があるが、小規模事業者支援において、このデータの活用が不十分であった。そこで、今後はこのデータを事業者が活用できるように分析・公表する。

また、現在行っている「地域内事業者の景況感を把握するためのアンケート調査」は事業者の経営状況・経営課題等の把握に有効であるため、今後も継続する。

(2) 目標

項目	現状	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度
①地域内事業者の景況感を把握するためのアンケート調査 分析結果の公表回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②地元金融機関による経済概況 調査の分析結果の公表回数	—	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回

(3) 事業内容

①地域内事業者の景況感を把握するためのアンケート調査

今後も地域内小規模事業者の景況調査を継続する。これにより、事業者の景況をタイムリーに把握。分析結果を年 2 回公表するだけでなく、重点支援業種を定めるなど、経営発達支援計画における施策決定に活用する。

調 査	地域内事業者の景況感を把握するためのアンケート調査
目 的	アンケート調査により、事業者の景況感を把握する。これにより、効果的な施策の立案（どの業種への重点支援が必要なのか等）に活用する。
時 期	年 2 回（上期調査 9 月、下期調査 2 月）実施
調査の 手段・手法	郵送配布・FAX・WEB フォームによる回収。アンケート用紙を約 600 社（小規模事業者割合：約 8 割、回収率：約 3 割）に送付・回収する。現状、「建設業・運輸業」、「製造業」、「卸・小売業」、「飲食業・サービス業」の 4 区分でおよそ 25% ずつの回収ができているため、今後も同様の割合で回収できるように調整する。
情報収集・ 整理・分析 を行う項目	アンケート用紙は A4 一枚（裏・表）とする。そのため、調査項目は、景況感およびトピックス（特別調査）の 2 項目に絞る。 ◇景況感（経営状況）について 1. 売上高、2. 営業利益（採算）、3. 資金繰り、4. 従業員 ◇トピックス（特別調査） 例）震災の影響、防災・減災、消費税率引上げ後の価格転嫁 等
分析の 手段・手法	アンケート結果は、経営指導員等が、業種ごとにクロス分析する。また、小規模事業者と比較的規模が大きな事業者に分けて分析を行い、小規模事業者の景況感を把握する。分析にあたっては、中小企業診断士等の専門家の意見を聞く。
成果の 活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。また、当所でも、結果をもとに支援施策を検討する。

②地元金融機関による経済概況調査結果の活用

商業を取り巻く環境や消費者ニーズが変化しているなか、市内経済の動向を把握し、経営判断に活かすことは重要である。そこで、地元金融機関が実施している経済概況を事業者に提供し、事業計画策定などに役立ててもらおうべく、年 6 回公表する。

調 査	青い森信用金庫経済概況調査結果の活用
目 的	小規模事業者へ青い森信用金庫経済概況に関する情報を提供することで、市内経済動向・市場・消費者ニーズの把握、経営判断への活用を促す。
時 期	年 6 回（2 か月毎）実施
調査の 手段・手法	青い森信用金庫地域経済研究所（県内約 1,000 社対象をヒアリング）が実施している経済概況の調査結果をもとに、八戸市関連分について分析・再編集を行う。
情報収集・ 整理・分析 を行う項目	漁業（漁法・魚種別の水揚げ金額・数量、水産物輸出状況）、水産加工業（商品別動向）、建設業（官公庁・民間工事・住宅着工の受注状況）、鉄工業（鉄骨・製缶工事の受注状況）、個人消費（大型小売店の売上高、家電・服飾品・家具・乗用車登録台数等の動向）、雇用（求人求職状況）など

分析の 手段・手法	アンケート結果は、経営指導員等が業種ごとに分析。分析にあたっては、青い森信用金庫地域経済研究所の意見も聞きながら、必要に応じてコメントを付す。
成果の 活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。本結果は、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

本計画では小規模事業者が、強みや地域資源を活用した商品・サービスの販路拡大をすることを目指しており、そのためには“売れる商品づくり”が必要である。

現状、小規模事業者の商品等をみると、製造者側の目線で開発された商品が多く、消費者目線で開発された商品は少ない。そのため、当所でも商品のマーケティング調査などの必要性を感じていたが、これまで実施はできていなかった。

そこで今後は、経営分析を行った事業者の中から需要動向調査の対象事業者を選定し、消費者目線での商品開発や商品のブラッシュアップをするための消費者調査を支援する。また調査後は、事業計画に沿った商品のブラッシュアップや販路拡大を伴走型で支援する。

(2) 目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①店頭での商品調査調査対象事業者数	—	2社	2社	3社	4社	5社
②女性目線によるテストマーケティング調査対象事業者数	—	2社	2社	2社	2社	2社

(3) 事業内容

①店頭での商品調査

小規模事業者の商品・サービス等について、まず評価を求めるべきは当該事業者の既存顧客（お店のファン）であろうと考えられる。一方、現状はこのような取組みを行っている事業者はあまりおらず、顧客の声を取り入れた商品等の改良ができていない。そこで、当所が店頭での商品調査を側面支援する。

調 査	店頭での商品調査
目 的	小規模事業者の商品・サービスを来店客に評価してもらうことで、商品・サービスのブラッシュアップを行う。
対 象	店舗型ビジネスをしている小規模事業者を支援対象とする。経営分析により、支援対象事業者を掘り起こし、年間5社・5商品（計画5年目）を調査する。本事業は当所として初めて行う事業であり、ノウハウの蓄積が必要である。そこで、計画1～2年目は調査対象商品を2社・2商品/年に抑え、3年目以降、調査対象商品数を徐々に増やしていく。
調査の 手段・手法	経営指導員がアンケートの設計等を支援後、事業者が実施する。当該商品を既に販売している場合は購入客、未販売の場合は試食・お試しサービスの提供客からアンケートを回収する。分析結果に有意性を持たせるため、1商品・サービスあたり30件以上を目標にアンケートを収集する。
調査を行う 項目	食品の場合 ☐ 商品の総合評価（直感的な評価） ☐ 味 ☐ パッケージ ☐ 独自性 ☐ 価格 ☐ 購入意向 ☐ その他改善点 等 サービスの場合 ☐ サービスの総合評価（直感的な評価） ☐ サービスの内容 ☐ 独自性 ☐ 価格 ☐ 今後もサービスを受けたいか ☐ その他改善点 等
分析の 手段・手法	アンケート収集後は経営指導員等が分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。結果からターゲット顧客や改良点などを抽出する。

調査・分析 結果の活用	分析結果は、経営指導員等が簡単なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品・サービスのブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、事業計画を策定し、経営指導員が伴走型で支援を継続する。
----------------	---

②女性目線によるテストマーケティング

前項目の事業『店頭での商品調査』は、店舗型ビジネスを行っている事業者が支援対象となる。一方、事業者の中には、①店舗がない（BtoB など）、②現在の来店客以外の声を聞きたいといったニーズもある。そこで、当所女性会等を活用し、購買の中心である“女性”からの意見を収集する。

調 査	女性目線によるテストマーケティング
目 的	小規模事業者が開発した食品の試食会を行うことで、商品のブラッシュアップを行う。
対 象	飲食店、食料品製造業者（特に地域の特産品を活用した新商品等）を支援対象とする。経営分析により、支援対象事業者を掘り起こし、これらの事業者が開発した商品 2 社・2 商品/年を調査する。年間 2 社・2 商品の根拠は、これまでの支援の中で、対象となる商品の開発が年間 2 件程度みられたためである。
調査の 手段・手法	評価を依頼する事業者が当所に商品を提供。当所では、提供された商品とそのターゲット顧客に合わせ女性会等に持ち込み、試食・アンケートの回答を依頼する。分析結果に有意性を持たせるため、1 商品あたり 20 件以上を目標にアンケートを収集する。
調査項目	□商品の総合評価（直感的な評価） □味 □パッケージ □独自性 □価格 □購入意向 □八戸らしさ □利用シーン □その他改善点 等
分析の 手段・手法	アンケート収集後は経営指導員等が分析を行う。分析では、各項目について年齢別にクロス集計を実施。結果から改良点などを抽出する。
調査・分析 結果の活用	分析結果は、経営指導員等が簡単なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、事業計画を策定し、経営指導員が伴走型で支援を継続する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者の中には、現在の経営環境の変化に対応できていない（業績が悪化している）事業者もみられる。そのため、まずは事業者の経営状況を客観的に分析し、課題を共有する必要がある。

現状、当所では事業計画策定支援時などに経営分析を支援してきた。現在、徐々にではあるが経営指導員の経営分析スキルが向上していることから、今後はこのノウハウをより広く提供する。

経営分析の結果は、事業計画策定支援に活用する。

(2) 目標

当所では、第 1 期経営発達支援計画の実行を通じて 84 件/年（令和元年度）の経営分析を行ってきた。

今後は、支援件数を拡大し、5 年後に 130 件/年（＝管理職経営指導員 5 名×10 件＋経営指導員 4 名×20 件）を目指す。

項 目	現 状	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度
経営分析件数	84 件	90 件	100 件	110 件	120 件	130 件

(3) 事業内容

①経営分析の対象事業者の掘り起こし

巡回・窓口相談の他、金融相談（マル経融資相談）、経営安定相談、補助金相談（小規模事業者持続化補助金等）、事業承継相談、記帳指導の事業者との接点において、経営分析サービスを説明し、対象事業者の掘り起こしを実施する。

また、当所では創業支援を重点的に行っており、創業者も多い。創業者に対しては創業期～成長期の切

れ目ない支援が必要であるため、創業後一定期間（2～3 年）経過した事業者に対し、経営分析を提案する。

②経営分析の実施手法および経営分析を行う項目

上記の掘り起こし先のうち、経営環境の変化に合わせたビジネスモデルの転換や販路拡大に意欲的な事業者を中心に経営分析を支援。分析は、事業者からのヒアリングを基に経営指導員が実施する。

分析では、クラウド型支援ツール（例：BIZ ミル等）または商工会議所トータル OA システム「TOAS」で提供される経営分析表を使用する。本分析表では、財務分析として収益性（売上高総利益率、売上高営業利益率）、成長性（売上高増加率）、生産性（一人あたり売上高、一人あたり売上総利益）、効率性（売上債権回転期間、棚卸資産回転期間）、安全性（流動比率、当座比率、自己資本比率、借入金月商倍率）および非財務分析として SWOT 分析（強み・弱み・機会・脅威）や 3C 分析（自社・市場・競合環境）等を行うことができる。

(4) 経営分析結果の活用

経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。

経営分析により経営課題が見つかった場合は、経営指導員がフォローアップ。専門的な経営課題が見つかった場合は、エキスパートバンクやミラサポの専門家を派遣する。なお、この場合でも経営指導員が専門家派遣等に同席し、次回、同様の課題解決が必要な場合に経営指導員が単独で課題解決を提案できるようにノウハウを吸収する。

経営分析の結果は、クラウド型支援ツール（例：BIZ ミル等）や商工会議所トータル OA システム「TOAS」上に集約することで、すべての経営指導員が内容を確認できるようにし、相互の分析結果を共有。組織としての分析力向上を図る。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

付加価値の向上やビジネスモデルの転換を推進するため、これまで把握してきた「経営分析」や「地域の経済動向調査」「需要動向調査」の結果を活用しながら、事業計画の策定支援を通じて事業者の経営の方向性を一緒に検討する。

当所では、これまでも事業者の事業計画策定支援に携わってきた。計画策定支援の件数（量）の目標達成を重視する傾向にあったが、今後は計画策定の件数（量）よりもその成果（質）に重点をおき、売上増などの目に見える成果が事業者にもたらされるよう事業計画策支援を追求する。

また、創業者に対しては「はちのへ創業・事業承継サポートセンター（8 サポ）」と連携して、創業計画の策定を支援する。

(2) 支援に対する考え方

経営分析や需要動向調査の支援対象者に対し、経営課題の解決やビジネスモデルの転換による持続的発展に資する事業計画の策定を支援する。これまでのように“量”を追うのではなく“質”を追求するため、支援件数は現状と同程度に抑えつつ、成果が上がるような精度の高い計画作成を支援。そのため、支援件数は現状と同程度の 90 件/年を目標とする。なお、90 件/年は経営分析の件数の約 7 割（計画 5 年目）となっている。

また、創業者向け支援では、創業計画 30 件の策定支援を目標とする。

(3) 目標

項目	現状	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度
事業計画策定件数	84 件	90 件	90 件	90 件	90 件	90 件
創業計画策定件数※1	47 件※1	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件

※1 現状の年度においては通常よりも多い 47 件/年の創業がみられたが、例年は 30 件/年程度である

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業計画策定の支援対象事業者は、基本的に経営分析や需要動向調査をおこなった事業者である。経営分析のフィードバック時に、課題解決に向けて事業計画の策定を提案することで掘り起こしを実施する。また、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金、先端設備等導入計画、マル経等資金調達支援、事業承継相談等を契機とした掘り起こしも実施する。

これに加え、事業計画セミナーを実施し、その後、参加者に対し経営指導員がフォローアップを行う。なお、当該セミナーで掘り起こした支援対象事業者に対しては、事業計画策定前に経営分析を実施する。

事業計画セミナー

募集方法	当所ホームページ・会報誌による告知、経営分析を行った事業者を中心とした個別周知、市役所や金融機関へチラシの設置 等
回 数	年 1 回
カリキュラム	①事業計画とは、②SWOT 分析の方法、③ビジネスモデルの転換、④経営課題ごとの取組、⑤アクションプラン、⑥数値目標 等
想定参加者数	15 名/回

事業計画の策定は、事業者からのヒアリングを基に経営指導員が主体となり実施する。

当所ではこれまでも事業計画策定支援を実施してきたが、その後のフォローアップまでを見据えた支援を行えていないという課題もあった。そこで、今後はスムーズなフォローアップに移行できるよう、事業計画のアクションプランを明確化させる。具体的には、四半期ごとに実施する項目および目標を設定し、進捗管理を行えるようにする。

策定支援においては、地域の経済動向調査や需要動向調査の分析結果や、経営分析の結果を活用する。

②創業計画策定支援

当市では創業相談のワンストップ窓口として「はちのへ創業・事業承継サポートセンター（8 サポ）」を設置するなど創業支援に重点を置いている。そこで、本計画上でも創業計画策定支援を実施する。

創業計画の支援対象者は、8 サポへの相談者、創業スクールの参加者から掘り起こしを実施する。

創業スクール

募集方法	当所や 8 サポのホームページ、チラシによる告知、八戸市創業支援等事業計画の連携支援事業者（八戸商工会議所、青森県中小企業団体中央会、株式会社日本政策金融公庫八戸支店、株式会社八戸インテリジェントプラザ、公益財団法人八戸地域高度技術振興センター、八戸学院大学、青森県信用保証協会、青森県よろず支援拠点、株式会社青森銀行、株式会社みちのく銀行、青い森信用金庫、株式会社まちづくり八戸）による周知 等
回 数	年 2 回
カリキュラム	1 日目：ビジネスプランの作成準備 / 創業ビジョンとビジネスモデル 等 2 日目：事業計画、収支計画の作成 / 会計の基礎知識 / 資金調達 等 3 日目：マーケティング / 市場分析の方法 / 開業までのスケジュール 等 4 日目：ビジネスプランの作成 / 開業後のシステム構築 等
想定参加者数	約 10 名/回

創業計画は上記「創業スクール」で大枠が完成している。そのため、創業計画の策定支援は創業者が作成した計画書を経営指導員が個別にフォローアップする形で実施する。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

現状、事業計画策定後の支援について明確なルールがなく、担当者任せとなっていた。また、「売上が増加したか」や「利益が増加したか」といった結果にまで着目してはいなかった。

今後は、原則として四半期ごとにフォローアップを実施。すべての事業計画に対し、伴走型で支援することにより、計画の成果をあげる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画・創業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、既存事業者向けの事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上増加割合・経常利益増加割合がそれぞれ25%※1（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目標とする。

また、創業計画のフォローアップでは、10%※2の創業者が1年後に黒字化することを目標とする。

※1 これまでの支援経験より、肌感覚ではあるが、売上高や経常利益が増加している事業者の割合は約2割（コロナ禍の前）であった。そこで、本事業においては、事業計画策定およびフォローアップを実施した対象事業者について、売上増加事業者割合および経常利益増加事業者割合がそれぞれ25%となることを目標とする。

※2 これまでの支援経験より、創業1年後に黒字化（法人の場合は経常利益、個人の場合は税引前所得がプラス）している事業者の割合はほとんどいなかった。そこで、本事業において、創業計画策定およびフォローアップを実施した対象事業者については、約1割が黒字化していることを目標とする。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
フォローアップ対象事業者数	84社	90社	90社	90社	90社	90社
頻度（延回数）	101回	360回	360回	360回	360回	360回
売上増加事業者数	—	23社	23社	23社	23社	23社
経常利益額増加事業者数	—	23社	23社	23社	23社	23社

②創業計画のフォローアップ

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
フォローアップ対象事業者数	47社	30社	30社	30社	30社	30社
頻度（延回数）	100回	120回	120回	120回	120回	120回
1年後の経常利益黒字事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社

(4) 事業内容（支援内容および支援の手段・手法）

事業計画や創業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度事業計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては、訪問回数を減らす。一方、計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やすだけでなく、エキスパートバンクやミラサポの専門家などを活用しながら軌道に乗せるための支援を実施する。

7. 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

小規模事業者の多くは専門の営業人員がいないなど経営資源が少なく、自社独自での取組には限界がある。そこで、当所ではこれまでも事業者の販路開拓を支援してきた。一方、これらの支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていないという課題もみられた。

今後は、「展示会・個別商談会」や「EC 販売」など、事業者単独では実現が難しい販路拡大手段でかつ効果が高いサービスを提供するだけでなく、売上増加や新規顧客との成約など、成果に関して責任を持った支援を実施する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取り組みについて側面支援をする。なお本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。そのため、各事業の効果として、「展示会・個別相談会等（BtoB）」では新規顧客1件/社、「EC 販売支援（BtoC）」では売上額10万円/社（5年後の目標値）という目標を持って実施。実際に効果が上がることを示しながら、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

(3) 目標

項目	現状	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度
①展示会・個別相談会等支援事業者数	—	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
新規顧客との成約件数/社	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
② EC 販売支援 実施事業者数	—	2 社	2 社	2 社	3 社	3 社
売上額/社	—	3 万円	4 万円	6 万円	8 万円	10 万円

(4) 事業内容

①展示会・個別商談会（BtoB）

当所管轄エリアにはさまざまな特産品があり、これらを活用した商品開発等を行う小規模事業者もみられる。これらの商品は域外への販路拡大が可能であると考えられるが、小規模事業者には営業人員がおらず、域外（主に大都市圏）への販路開拓ができていないことも多い。そこで、商品特性ごとに当所で最適な展示会等を提案。域外への販路拡大を支援する。

支援対象	食料品製造業者
訴求相手	首都圏を中心とした全国の卸・小売業等の仕入担当者
出展展示会等および支援の手段・手法	対象となる事業者の要望に応じて、以下のいずれかの展示会・商談会等を提案する。参加者に対しては、商談会の事前準備として FCP シートの作成支援、商談相手への事前商品確認・連絡等を支援する。出展後は、商談会で名刺交換をした相手に対する、フォロー方法を指導する。これらの支援により、顧客獲得に繋げる。 ◇国内有力バイヤー招聘による個別商談会 当所のネットワークを活用し、年1回、東京や大阪、仙台などの国内有力バイヤー2社（水産担当）を当市に招き、地域の水産バイヤーとの個別商談を行う。個別商談はそれぞれの希望を単にマッチングするのではなく、事前に双方が取引を求める魚種、品目、利用シーンなど調査し、小規模事業者がマーケティングにより生み出した商品の長がバイヤーに伝わるよう提案型の商談も組み込むようにする。 ◇feel NIPPON 日本商工会議所が中小企業庁補助事業として全国の商工会議所と連携し、地域発商品の販路開拓・拡大を目指す小規模事業者に対して、共同展示・商談会などへの出展を通じ、新たな商機を創出している事業である。毎年2月東京ビックサイトにて、東京インターナショナルギフトショーツと同時開催され、feel NIPPON がブースを置くグルメ&ダイニングスタイルショーでは27,000人の来場がある。

	◇消費地商談会 消費地商談会とは、バイヤーが多数集まる大都市の消費地市場等を会場にした商談会である。商談会の前には、消費地それぞれのニーズを把握する事前講習会がある。令和元年度は8回開催されており、合計出展者数は129社であった（各地域での商談会ごとに出展者・来場者数が異なる。これらの実績値は公表されていない）。
効 果	大都市の新規商談先・取引先の開拓を狙う。
②EC 販売支援（BtoC） 市内の人口が減少している中で、他地域への販路開拓は重要である。その際にオンラインでの情報収集や購買行動への消費者ニーズが高まっており、インターネットの活用は欠かせない。一方、小規模事業者の多くはEC販売等のインターネットの活用が不十分である。そこで、「一般財団法人 VISIT はちのへ^{※1}」が運営する「はちのへ観光商品ポータルサイト」や大手ネットショッピングサイトへの出店支援を行い、EC販売のきっかけづくりとする。	
支援対象	食料品製造業者等（八戸地域の特産品商品が中心） ※事業計画の策定支援を実施した事業者を優先的に支援
訴求相手	全国の消費者
実施内容	事業者の商品特性に応じて、「はちのへ観光商品ポータルサイト」もしくは大手ネットショッピングサイトに商品を掲載し、EC販売支援を行う。
支援の手段・手法	本事業は、小規模事業者へのITを活用した販路開拓のきっかけづくりを提供するものである。そのため、実際に受注が発生しないとその意味を持たない。そこで、当所では、経営分析、需要動向調査、事業計画策定支援を通じて、事業者の商品の魅力等の整理を実施。整理した魅力をECサイトに掲載し、受注強化を支援する。なお、以下のいずれのECサイトに掲載するかは、商品特性等を考慮しながら、事業者と一緒に検討を行い決定する。 ◇「はちのへ観光商品ポータルサイト」への出店支援 「はちのへ観光商品ポータルサイト」は、当市のDMO組織「一般財団法人 VISIT はちのへ」により運営される、観光関連事業者が提供する商品・サービスの新たな販売チャネルの構築を目的に整備される新しいプラットフォームである。インターネット上で地域内の宿泊、飲食、地域産品、体験サービス、交通といった幅広い分野の情報収集・予約購入を、旅行前から一元的に行うことができる。 当所では、当地の食に興味を持つ方、当地を観光したい（してきた）方が何を求めているかを分析しながら、訴求力のある商品掲載方法などを支援する。地域一体となってメイドイン八戸の商品の販売強化に取り組むことで相乗効果が生まれ、八戸地域の観光物産の振興にも寄与する。 地域事業者 【ポータルサイトのイメージ図】 消費者 【国内・国外】

	◇大手ネットショッピングサイトへの出店支援 自社の技術や優れた製品を全国や海外に広く販売展開したい事業者の中には、大手ネットショッピングサイト（amazon や楽天、Yahoo など）の販売チャネルを活用して、売上の向上を図ろうとするものもある。また、大手サイトは多くの顧客を持つが比較的出品料が割高な傾向もみられるため、出店料を抑えられる他の方法でネットショッピングを始めたいと考える事業者もいる。そこで、それぞれの出店条件や販売条件を理解した上で、事業者に見合った適切な掲載サイトの選択を支援する。また、事業者に見合った最適な掲載サイトを選択できるよう、日本商工会議が実施している EC 活用オンラインセミナーや中小機構の EC 活用支援ポータルサイトなどの情報提供を行う。
効 果	出店事業者の売上拡大効果を狙う

※1 一般財団法人 VISIT はちのへ

「交流人口の拡大」と「地域産品の振興」を両輪とした事業を展開するため、八戸圏域の地域活性化を図ることを目的に、八戸観光コンベンション協会、八戸市物産協会、八戸市（観光課業務の約 6 割）、八戸広域観光推進協議会、八戸地域地場産業振興センターの 5 団体等を統合して、平成 31 年 4 月に設立された DMO 組織である。

8. 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、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画 事業評価委員会」により実施。事業の評価に加えて、より成果を出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。

これまでのところ特段の課題はないため、今後も継続して事業を実施する。

(2) 事業内容

①八戸市商工課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等専門的な知識を有する者）で組織する「経営発達支援計画 事業評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況、事業の成果等について評価を行う。

②当該「経営発達支援計画 事業評価委員会」の評価結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、当所のホームページ（<https://www.8cci.or.jp/>）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。

9. 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、経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。そのため、経営分析や事業計画策定などの一定のスキルはある。

本計画では、これまで以上に「小規模事業者の売上・利益増加」「販売促進支援（新たな需要獲得支援）の効果拡大」などアウトカムを追求して事業を推進する。そこで本計画を達成させるため、現状の法定研修とは別に独自の取組を実施する。これにより、経営指導員のみならず中小企業相談所他職員も含めた組織全体としての資質向上を実施し、より効果の高い支援を組織全体として行える体制をつくる。

(2) 事業内容

①中小企業大学校・経営支援能力向上講習会による研修

参加者	中小企業大学校：経営指導員等 経営支援能力向上講習会：小規模事業者と接する機会を持つ全職員
目 的	経営発達支援計画の実行に必要な応用的な知識・ノウハウを習得する

内 容	本計画で必要な「小規模事業者の売上・利益増加」「販売促進支援（新たな需要獲得支援）の効果拡大」などのアウトカムを出すために、中小企業大学校が行う「小規模事業者のマーケティング支援」「販路開拓・展示商談会支援の進め方」等の研修には積極的に参加する。また、経営指導員以外も含めた組織全体の支援力向上のため、専門家を招聘し、当所内で研修（経営支援能力向上講習会）を開催。経営指導員だけでなく小規模事業者と接する機会がある全職員で受講し資質向上を図る。
-----	--

②組織内での研修内容の共有

参加者	職員全員
目 的	組織内で研修内容を共有する
内 容	経営指導向けの法定研修や前述の中小企業大学校の研修などは、すべての職員が同時に参加することは不可能である。そこで、研修に参加した経営指導員等は、所内会議において、受講内容の要点を発表する。また、研修資料等は所内ファイルサーバに保管。誰でも必要な時に取り出せるようにする。

③当所が実施する事業者向けセミナーへの参加の推進

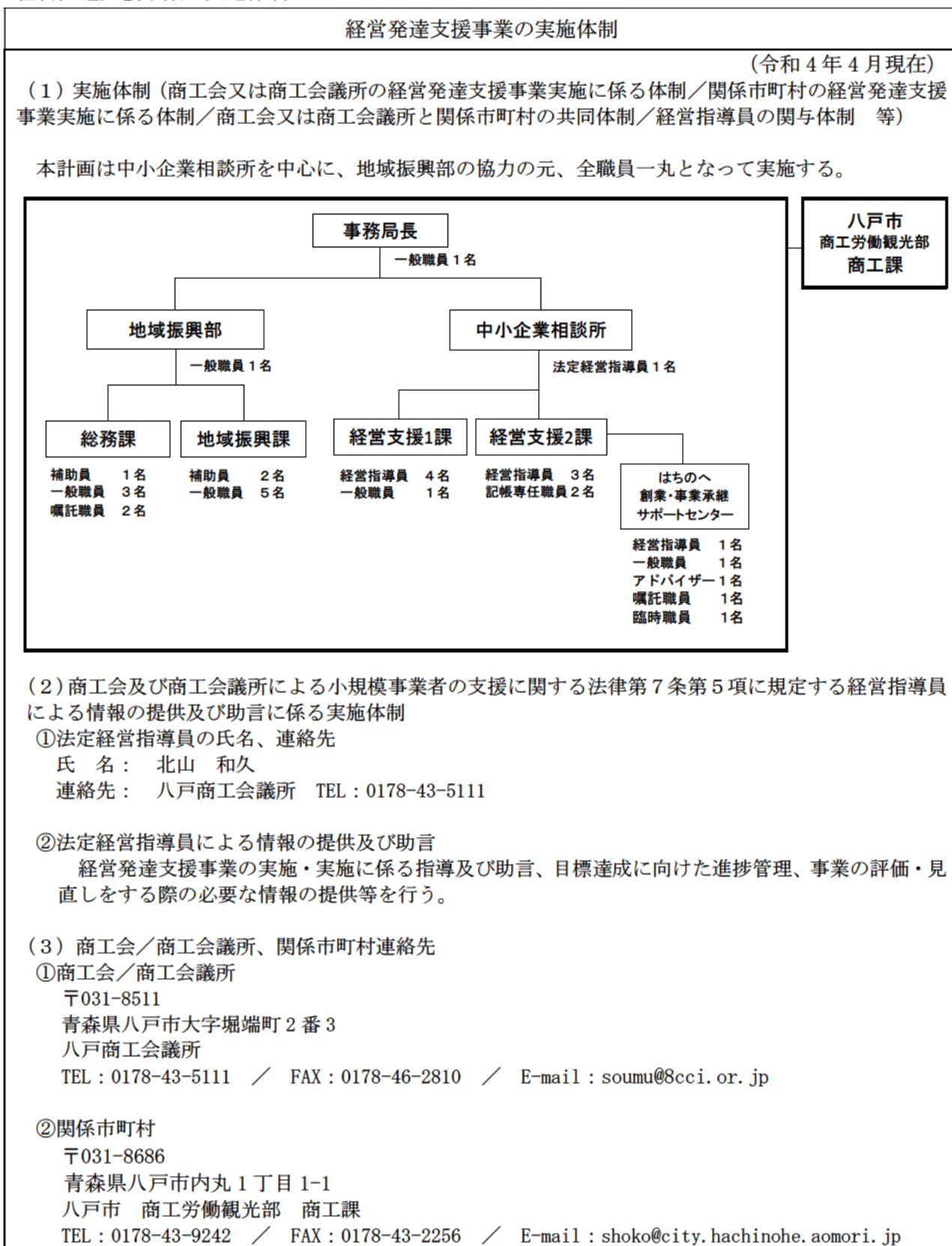
参加者	職員全員
目 的	職員の当所実施セミナーの有効活用・関心向上・改良提案、経営支援に関する知識向上、経営ニーズの掘り起こし
内 容	当所では、事業者向けの経営力向上に資するセミナーを年間 60 回程度開催している。各職員は自身が企画担当する場合は運営スタッフとして聴講することはあるが、他者が担当するセミナーについては殆ど参加していないのが現状である。 そこで、当所が実施する経営支援を内容とするセミナーに積極的参加を促すことで、経営支援力の向上を図る。また、セミナー中で提起される経営課題や対策を職員間で広く認識共有し、セミナー運営における改善点等をアドバイスしたり、良かった点を学ぶ等により、以後のセミナーのブラッシュアップにつなげる。 さらには、多数の事業者が参加するセミナーに職員も参加することで、事業者と接する機会も多くなり、経営ニーズの掘り起こしにつなげる。

④支援状況のデータベース化

目 的	担当外の経営指導員等でも一定レベル以上の対応ができるようにする。また、支援ノウハウを組織内で共有する。
内 容	担当経営指導員等がクラウド型支援ツールにデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を他経営指導員等も相互共有できるようにする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
必要な資金の額	5,822	5,822	5,822	5,822	5,822
経済動向調査費	360	360	360	360	360
セミナー開催費	2,310	2,310	2,310	2,310	2,310
クラウド型支援 ツール利用料	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135
販路開拓支援費	1,644	1,644	1,644	1,644	1,644
職員研修費	273	273	273	273	273
事務諸費	100	100	100	100	100

(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、国補助金（伴走型補助金）、事業収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等