

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>普代商工会 (法人番号 8400005004329) 普 代 村 (地方公共団体コード 034851)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標                  (1) 資源活用型企業に対する段階的支援                  (2) 事業承継及び事業引継ぎ支援                  (3) 地域資源に係る食のブランディングを通じた経営力向上支援</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の経済動向分析 (国が提供するビッグデータの活用)</li> <li>・景気動向分析 (外部調査データの活用)</li> </ul> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自店舗、「道の駅青の国ふだい」を活用した消費者ニーズ調査 (BtoC)</li> <li>・商談会におけるバイヤーニーズ調査 (BtoB)</li> </ul> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析対象者の掘り起こし</li> <li>・ローカルベンチマーク等を活用した経営分析</li> </ul> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・DX (デジタルトランスフォーメーション) セミナーの開催</li> <li>・事業計画策定個別相談会の開催</li> <li>・事業承継計画策定支援の実施</li> </ul> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定者へのフォローアップ</li> <li>・事業承継計画策定者へのフォローアップ</li> </ul> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「道の駅青の国ふだい」等における商品アイテム数の充実化 (BtoB、BtoC)</li> <li>・いわて食の大商談会等への出展支援 (BtoB)</li> <li>・SNS 活用</li> <li>・EC サイト利用、ネットショップ開設 (BtoC)</li> </ul>
<p>連絡先</p>	<p>普代商工会                  〒028-8332 岩手県下閉伊郡普代村第9地割字銅屋13番地2                  TEL : 0194-35-2132 / FAX : 0194-35-2230                  E-mail : fudai111@shokokai.com</p> <p>普代村 農林商工課                  〒028-8392 岩手県下閉伊郡普代村第9地割字銅屋13番地2                  TEL : 0194-35-2115 / FAX : 0194-35-3661                  E-mail : f-nourin@vill.fudai.iwate.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

## 経営発達支援事業の目標

### 1. 目標

#### (1) 地域の現状及び課題

##### ①現状

###### ア. 立地

普代村は、岩手県北東部に位置し、東方一帯は太平洋に面した北緯 40 度東端の村である。南は田野畑村、北は野田村、西は岩泉町に接し、東西 8.95 km、南北 12.49 km、面積は 69.66 ㎩である。村域の約 8 割を山林原野で占められ、山あいを普代川や茂市川などが流れ、流域に沿って集落が点在している。海岸部は、陸中黒埼灯台のある景勝地黒崎を始め三陸復興国立公園に指定され、断崖絶壁が連なる。北上山系に連なる山間部は、起伏に富んだ山地丘陵で水田も少なく、山林の中に耕地が散在する。

位置図



気候は、海洋性気候で冬は暖かく、夏は涼しい。冬期は西よりの風が吹き乾燥する日が多く、夏期は梅雨から 8 月頃にかけて「やませ」と呼ばれる冷たく湿った東よりの風が吹き、濃霧が発生しやすいのが特徴である。

近年、全国的に自然災害が頻発しているが、普代村においても平成 28 年(2016 年)の台風第 10 号、令和元年(2019 年)の台風第 19 号により普代川が氾濫し、土砂崩れが発生するなど甚大な被害を受けた。

三陸沖は、親潮と黒潮が交わる水産資源の豊富な漁場として知られている。主な水産物は、定置網漁による鮭、沖合での養殖昆布及び養殖わかめ、磯漁のうに、あわび等である。普代村においては漁業及び水産養殖業並びにこれらの水産物を活用した水産食料品製造業が基幹産業となっている。しかし、東日本大震災による津波をはじめ、度重なる台風災害や病害虫、海洋環境の変化により、生産量・取扱量は減少傾向となっている。

また、普代村では、100 年 200 年先まで住み続けたいと思える「青の国ふだい」創生に取り組んでいる。「青の国ふだい」とは、普代村の持つ「海」の地域資源を活用した「食」と「観光」による新たな地域及び産業振興のキャッチフレーズであり、「青の国ふだい」創生とはその取り組みの総称である。普代村は、昔から美しい豊饒の海とともに生きてきた。大震災で被災し長期の人口減少が続く中、「普代村が創生する」道は何か。それは「海の創生」に他ならない。普代村の地域資源、すなわち、世界屈指の好漁場の「海」からの水産物、そして、日本を代表する三陸海岸、リアス式海岸の雄大かつ男性的海岸造形美である。この二つの「海」からの悠久の贈り物を最大限に活用した「食」と「観光」の新たな産業の創出・振興により、若者や子育て世代、女性の雇用の場を創り出し、地域の経済と産業の振興を図り、各世代の人々、とりわけ若い世代が安心して住め、暮らし続けることのできる普代村を創り出すことである。

「青の国ふだい」創生は、より具体的には「海」の地域資源を活用した「食」と「観光」の商品開発及び販売戦略、そして、それらの総体として「青の国ふだいブランド化」を図っていく取り組みである。



普代村の海岸



鮭の水揚げ（普代村漁協地方卸売市場）



昆布のボイル作業



特産物「すき昆布」



普代村の特産物



青の国ふだいブランドロゴマーク

イ. 人口

普代村の人口は、昭和40年（1965年）の4,796人をピークに減少に転じ、平成27年（2015年）には2,795人、令和2年（2020年）には2,607人とピーク時より2,189人減少しており、人口減少が続いている。生産年齢人口（15～64歳）は、昭和40年（1965年）の2,760人をピークに減少に転じ、平成27年（2015年）には1,478人とピーク時より1,282人減少している。年少人口（0～14歳）は、昭和35年（1960年）の1,821人をピークに減少に転じ、平成27年（2015年）には275人とピーク時より1,546人減少している。

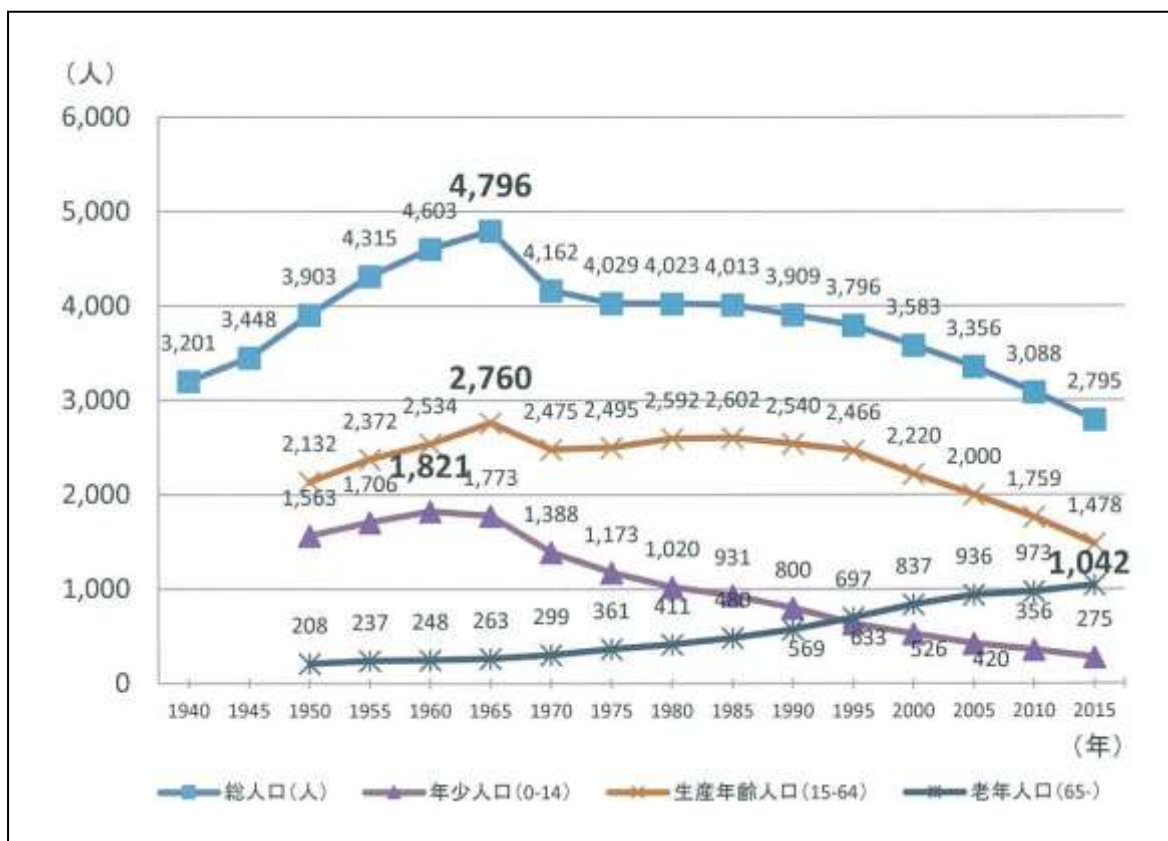
その一方で、老年人口（65歳以上）は最も少なかった時期である昭和25年（1950年）の208人に比べ、平成27年（2015年）には1,042人と834人増加しており、少子高齢化の進行が顕著である。

図表1 普代村の人口（人）

昭和40年 (1965年)	平成27年 (2015年)	令和2年 (2020年)
4,796	2,795	2,607

(出典：総務省統計局「国勢調査」「人口推計」)

図表2 普代村の年齢3区分別人口及び割合の推移



(出典：普代村「普代村人口ビジョン」)

## ウ. 交通

普代村の交通では、村内を南北に縦断する国道 45 号が主要な幹線道路であり、地域間の重要な道路となっている。さらに東日本大震災後、北は青森県八戸市、南は宮城県仙台市までを結ぶ三陸沿岸道路の整備も進み、令和 3 年（2021 年）中に全線開通の見通しである。三陸沿岸道路は、災害時における「命の道」としての役割が期待されるとともに、地域住民の生活の広域化への対応や地域産物の輸送、観光誘客等においても利便性が大幅に向上している。三陸沿岸道路の普代 IC 付近には、「道の駅青の国ふだい」が令和 3 年（2021 年）9 月 25 日に新規オープンしており、地域情報や地域産物の情報発信及び販売場所として期待されている。このことは、普代村に同様の役目を果たす施設がなかったことから、事業者にとっては地域内のみならず観光客等に対しても商品の情報発信及び販売促進のチャンスの到来と捉えることができる。

一方で、最寄品については久慈市へ、買回り品については青森県八戸市へといった購買力の村外流出が増加傾向であり課題となっている。

鉄道については、村内を南北に縦断する三陸鉄道リアス線（普代駅、白井海岸駅、堀内駅）があり、地域間の重要な公共交通機関となっている。

## エ. 産業

### (ア) 水産業

水産業は普代村の基幹産業である。三陸海岸に面した良好な漁場を有しており鮭を主力とした定置網漁、沖合でのわかめ、昆布の養殖漁業、あわび、ういの磯漁等が盛んである。しかし、東日本大震災による津波をはじめ、度重なる台風災害や病害虫、海洋環境の変化により、生産量・取扱量は減少傾向となっている（図表 3）。

鮭は、主に生出荷される他、冷凍品（フィレや切り身）、新巻鮭、いくら製品等に一次加工されて出荷される。養殖わかめ、養殖昆布は、主に生出荷される他、湯通し塩蔵品、すき昆布等、一次加工されて出荷される。水産物については、現状として生出荷及び一次加工が大部分を占めているが、生または一次加工のみで市場価値の高い高付加価値水産物（いくら、うい、あわび等）と、加工することにより市場価値の上がる可能性のある低付加価値水産物及び未利用水産物とに分けられる。特に低付加価値水産物（イワシ・サバ等の小魚や雑魚）及び未利用水産物（昆布の未利用部分等）については、原材料供給するだけでなく高付加価値化を図っていくためにも、一次加工の生産性向上及び一次加工品の製品化、二次加工の強化及び二次加工品の製品化が重要である。また、未利用水産物の掘り起こしと製品化についても引き続き取り組んでいく必要がある。

普代産の水産物及び加工品全体として、全国的な認知度向上、情報発信の強化、効果的な販促活動を図っていくことが重要である。それに加えて、これらの取り組みは、水産物等の地域資源に係る食のブランディングにより経営力向上につなげていく必要がある。水産業を担う水産業従事者は、高齢化による担い手不足の傾向にあるが、水産物に係る食のブランディングを通じて高付加価値化を図ることで経営基盤の強化を図り、新たな担い手の確保・育成につなげることが重要である。

村では、今後においても漁村の持つ多機能な役割がより効果的に生かされる漁港・漁場の一体的整備、最新技術の導入による技術向上の普及とともに、継続した「つくり育てる漁業」の推進や後継者の確保・育成など、経営基盤の強化と漁業経営の安定化支援の一体的推進に取り組んでいる。

図表3 漁業種類別販売金額

(単位：千円)

年度	合計	鮮魚		わかめ	昆布	アワビ	ウニ	その他
		鮮魚計	うち鮭					
平成28年 (2016年)	1,336,757	963,865	645,837	172,301	150,754	26,937	15,736	7,164
平成29年 (2017年)	1,519,996	866,712	510,894	339,238	263,369	31,816	14,730	4,131
平成30年 (2018年)	1,524,009	923,724	665,803	297,130	260,499	24,358	12,749	5,549
令和1年 (2019年)	788,267	458,821	116,871	123,548	141,224	42,266	16,375	6,033
令和2年 (2020年)	726,533	444,832	111,944	180,259	74,005	14,352	8,397	4,688

(出典：普代村漁業協同組合「業務報告書」)

(イ) 農業

農業では、野菜の中でも気象条件等を踏まえてほうれんそう栽培が盛んである。また、肉用牛、乳用牛も飼養されている。農家数の減少や高齢化が進むなどの農業構造の弱体化により、耕作放棄地となっている土地も顕在化しており、農地の集積・集約化や地域ぐるみの営農の取り組みを進めることが重要である。それに加えて、これらの取り組みは、ほうれんそう等の地域資源に係る食のブランディングにより経営力向上につなげていく必要がある。

また、生産物価格の低迷、生産資材等の高騰により、後継者や担い手不足など、経営環境は依然として厳しい状況となっており、多様な形態の農業の展開により中心経営体(担い手)や生産組織の確保が重要である。

(ウ) 林業

林業では、原木生産の他、原木しいたけをはじめとする特用林産物が生産されているが、原木や特用林産物の価格低迷、高齢化に伴う林業経営者や林業従事者の減少など、経営環境は依然として厳しい状況となっている。また、特用林産物の生産振興についても林業生産額の大きなウエイトを占めており、経営安定に向けた支援を行うことが重要である。それに加えて、これらの取り組みは、原木しいたけ等の地域資源に係る食のブランディングにより経営力向上につなげていく必要がある。

林業を担う林業従事者は、高齢化による担い手不足の傾向にあり、新たな担い手の確保・育成が重要となっている。今後の森林づくりについては、森林、林業関係者のみならず、地域住民、ボランティア、企業など村全体で支えていくことが重要である。

(エ) 商工業

商工業では、事業者の高齢化、三陸沿岸道路の開通による購買力の村外への流出をはじめ、消費税率の改正、復興事業の完了、新型コロナウイルス感染症拡大などの様々な要因により、商工業を取り巻く環境は今後も厳しさを増すことが予想される。今後においても、地域に根差した産業を守り育てるため、これまでの取り組みを継続しつつ、関係機関・団体と連携し、観光客を含む集客力の向上や経営体質の改善、また、産業間の連携を深めながら地元の農林水産物を原材料とする商品開発や資源活用型企業の育成、地産地消・地産外消の推進を図っていく必要がある。それに加えて、これらの取り組みは、地域資源に係る食のブランディング

グにより経営力向上につなげていく必要がある。

図表4は、普代村の商工業者数と小規模事業者数の推移である。商工業者数は、平成24年（2012年）と平成28年（2016年）を比較すると、135者から123者へと12者減少している（前回比91.1%）。業種別推移は、特に卸・小売業の減少が目立ち、44者から36者へと8者減少している。宿泊業・飲食サービス業（飲食店）は若干であるが増加している。建設業は、21者から18者へと3者減少している。

また、小規模事業者数は、平成24年（2012年）と平成28年（2016年）を比較すると、122者から110者へと12者減少している（前回比90.2%）。業種別推移は、商工業者数の推移と同様、特に卸・小売業の減少が目立ち、宿泊業・飲食サービス業（飲食店）は若干であるが増加している。

図表4 商工業者、小規模事業者の推移

	平成24年（2012年）集計		平成28年（2016年）集計		小規模事業者数前回対比
	商工業者 ※内書は小規模事業者	構成比率	商工業者 ※内書は小規模事業者	構成比率	
建設業	21 (21)	17.2%	18 (17)	15.5%	▲4社 81.0%
製造業	14 (10)	8.2%	14 (11)	10.0%	1社 110.0%
卸・小売業	44 (38)	31.2%	36 (30)	27.3%	▲8社 78.9%
飲食宿泊業	13 (12)	9.8%	16 (14)	12.7%	2社 116.7%
サービス業	31 (30)	24.6%	29 (28)	25.4%	▲2社 93.3%
その他	12 (11)	9.0%	10 (10)	9.1%	▲1社 90.9%
合計	135 (122)	100.0%	123 (110)	100.0%	▲12社 90.2%

（出典：総務省統計局・経済産業省「経済センサス」）

#### オ. 商工会の取り組み

普代商工会では、経営改善普及事業の一環として、小規模事業者に経営一般、情報化、金融、税務、労働などの経営支援を行ってきた（図表5）。また、経営発達支援計画に基づき、小規模事業者に寄り添った伴走型支援により、事業計画の策定を通じて、新たな販路及び需要の開拓、新商品開発及び新サービス開発、地域資源活用などの新たな取り組みについて、事業計画策定を中心に必要に応じて専門家を交えながら支援を行ってきた（図表6）。さらに、事業計画に基づき事業の実施支援を行い、PDCAサイクルで回すことにより経営力向上につなげるべく支援してきた。さらに、普代村の取り組む「青の国ふだい」創生のうち、普代商工会では主に「海」の地域資源、具体的な素材としては普代産の養殖昆布（真昆布）、鮭、小魚等を活用した「食」の商品開発及びブラッシュアップ支援、各種商談会への出展支援や首都圏や岩手県内での「すきっす！すき昆布ふだいフェア」等の販売会開催による販路開拓及び需要開拓支援、そして、地域資源を活用した商品について「青の国ふだいブランド」としてのブランド認証（10者、合計25点）を行うなど、食のブランディングを中心に取り組んできた。この結果、普代村の地域資源活用による高付加価値商品のさらなる市場浸透と販路開拓については、一定程度の成果は出たものの、社会的なIT化の進展を背景に、効果的なIT活用等による外部環境（withコロナや通信技術の発達）への対応と発信力の強化が新しい課題として見つかった。

図表5 巡回・窓口相談数

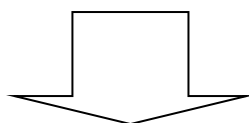
	平成28年 (2016年)	平成29年 (2017年)	平成30年 (2018年)	令和1年 (2019年)	令和2年 (2020年)
経営革新	8	17	3	31	0
経営一般	89	180	201	245	434
情報化	1	22	30	65	5
金融	58	74	103	62	35
税務	145	233	89	130	121
労働	20	42	17	12	34
取引	7	0	0	5	1
環境対策	1	2	0	6	0
その他	97	171	248	200	94
合計	426	741	691	756	724

(出典：普代商工会「総会資料」)

図表6 経営革新等の支援実績

【計画策定支援】

	平成28年 (2016年)	平成29年 (2017年)	平成30年 (2018年)	令和1年 (2019年)	令和2年 (2020年)
経営革新計画承認件数(国)	0	1	0	2	0
小規模事業者持続化補助金採択件数(国)	2	3	2	7	7



【販路開拓・新商品開発支援】

	令和元年 (2019年)	令和2年 (2020年)	
海の創生開発事業(村)	4者(3回) (ふだいフェア等による販路開拓支援)	2者(1回) (ふだいフェア等による販路開拓支援)	6件(3者) (商品開発支援)
地域の魅力発信事業(村)	—	—	2件(2者) (商品開発支援)

(出典：普代商工会「総会資料」)



## ②課題

### 地域商工業の課題

現在、地域商工業は、特に飲食業を中心に新型コロナウイルス感染症拡大の影響により厳しい経営環境に置かれている。また、全体的な課題として、今後はビジネス環境の激しい変化に対応するとともに、データやデジタル技術を活用した経営を求められるため、事業者に対するDX（デジタルトランスフォーメーション）に向けた支援も必要となっている。そして、基幹産業である水産業に関連して、水産食料品製造業は主力魚種である鮭を始めとする不漁傾向により大きな影響を受けている。それに加えて、事業者の高齢化による廃業の懸念、三陸沿岸道路の開通による購買力の村外流出をはじめ、復興事業の完了などの様々な要因により、経営環境は今後も厳しさを増すことが予想される。巡回・窓口相談時、地域商工業者のヒアリングを通じて把握した業種別課題は、概ね以下のとおりである。

#### (ア) 建設業

普代村では、平成23年（2011年）の東日本大震災による津波被害、平成28年（2016年）の台風第10号、令和1年（2019年）の台風第19号による普代川の氾濫や土砂崩れなどにより甚大な被害を受けており、これらの災害復旧工事により管内建設業者は多くの受注を確保してきた。しかし、現在は公共工事等を中心とした受注は確保できているものの、民間工事については東日本大震災以前の状況、すなわち、新たな受注の見通しが厳しい状態に戻りつつあり、労働者及び熟練技術者の確保、熟練技術者の高齢化への対応、後継者の確保育成、経営基盤の強化が課題である。

#### (イ) 製造業

普代村の製造業は、種類別に分類すると水産食料品製造業、豆腐製造業、菓子製造業、縫製業に大別できる。製造業全体としては、生産性向上（原材料価格高騰及び加工単価低下への対応）、労働者の確保、熟練労働者の高齢化への対応、後継者の確保育成、地域資源のPR不足、経営基盤の強化が課題である。

水産食料品製造業は、漁業及び水産養殖業とともに本村基幹産業、水産業の一角を成している。しかし、本村の水産食料品製造業は、全体的に生出荷及び一次加工品としての出荷が大部分を占めており、主な加工地及び消費地への原材料供給に留まっているものが多く、いわゆる「水産加工業」の色合いが強い。水産加工業から水産食料品製造業へと脱却を図っていくことが課題である。

生または一次加工のみでも市場価値の高い高付加価値水産物（いくら、うに、あわび等）は、近年の不漁傾向もあり高付加価値であっても基本的に売れ残ることはない。しかし、その一方で、低付加価値水産物は、生出荷や一次加工だけでは付加価値は低いままであるため、一次加工の生産性向上及び一次加工品の製品化、二次加工の強化及び二次加工品の製品化など、さらなる加工及び工夫を施して市場価値を上げていくことが課題である。未利用水産物についても掘り起こしと製品化に引き続き取り組んでいくことが課題である。

また、普代産の水産物及び加工品は、地域資源としてPR不足であり、全国的な認知度向上、情報発信の強化、地産地消・地産外消の推進、効果的な販促活動の実施が課題である。それに加えて、これらの取り組みは、水産物等の地域資源に係る食のブランディングにより高付加価値化を図り、経営力向上につなげていく必要がある。

さらに、水産業を担う水産業従事者は、高齢化による担い手不足の傾向にある。そのため、水産物の高付加価値化により経営基盤強化を図り、資源活用型企业として育成することにより、新たな担い手の確保・育成につなげていくことが課題である。

#### (ウ) 卸・小売業

近年、三陸沿岸道路の開通により量販店が集積している近隣の久慈市等への消費購買力の流出が顕著であり、消費者ニーズを捉えた商品の提供及び高付加価値化、後継者の確保育成、

地域資源の PR 不足、経営基盤の強化が課題である。特に普代産の水産物及び加工品は、地域資源として PR 不足であり、全国的な認知度向上、情報発信の強化、地産地消・地産外消の推進、効果的な販促活動の実施が課題である。それに加えて、これらの取り組みは、水産物等の地域資源に係る食のブランディングにより高付加価値化を図り、経営力向上につなげていく必要がある。

#### (エ) 飲食宿泊業

近年、三陸沿岸道路の開通により大手チェーン等が集積している近隣の久慈市等への消費購買力の流出が顕著であり、従来のサービス内容の見直しや価格以外での差別化、新たな商品・サービスの提供及び高付加価値化、後継者の確保育成、地域資源の PR 不足、経営基盤の強化が課題である。特に普代産の水産物及び加工品は、地域資源として PR 不足であり、全国的な認知度向上、情報発信の強化、地産地消・地産外消の推進、効果的な販促活動の実施が課題である。それに加えて、これらの取り組みは、水産物等の地域資源に係る食のブランディングにより高付加価値化を図り、経営力向上につなげていく必要がある。

#### (オ) サービス業

近年、三陸沿岸道路の開通により大手チェーン等が集積している近隣の久慈市等への消費購買力の流出が顕著であり、従来のサービス内容の見直しや価格以外での差別化、新たなサービスの提供及び高付加価値化、後継者の確保育成、経営基盤の強化が課題である。

## (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

#### ア) 成長段階に応じた個者支援

今後 10 年程度の期間を見据えて、個者の持続可能な経営体制の確立及び地域の商工業振興による持続的な地域社会の構築を目指す。このため、本会では、成長段階に応じた個者支援を行っていく。成長段階に応じた個者支援とは、次の(ア) 第一次産業からの創業者の掘り起こし、(イ) 創業者(地域資源活用)の育成、(ウ) 既存事業者への販路拡大支援の3つの各成長段階に応じた支援のことである。

#### (ア) 第一次産業からの創業者の掘り起こし

近年、農林水産業を営む事業者が商工業へと参入するケースが増えてきている。本村においては、特に水産業にその傾向が強い。背景には、様々な要因があるが一番大きな要因は、不漁傾向により漁業、水産養殖業で生計が成り立ちにくくなっていることが考えられる。漁業、水産養殖業を営む事業者が、自らが漁獲、採捕、生産した水産物の販売、加工品の販売をするケースが増えてきている。年齢層としては、20代から40代の若い世代にその傾向が強い。

本会では、これらの農林水産業者を対象に、第一次産業からの創業者の掘り起こしに取り組むとともに、伴走型支援による基礎的経営支援、経営分析、事業計画策定支援及び事業計画に基づく販路開拓及び新たな需要開拓支援など一連の支援により、経営力向上を図る。より具体的には、生または一次加工のみでも市場価値の高い高付加価値水産物(いくら、うに、あわび等)、低付加価値水産物でも「浜の生活様式」に則った普代村に古くから伝わる手作り製法など、事業者の持つ技術(一次加工)で製品化可能な商品開発支援及び販路開拓及び新たな需要開拓支援等、比較的容易にできることから支援を行うとともに、重点的にフォローアップを行う。

さらに、これらの取り組みを通じて、口コミによる新たな創業者の掘り起こしにつなげる。

#### (イ) 創業者(地域資源活用)の育成

本会では、地域資源を活用した創業者の育成を図るため、水産物の販売、一次加工品の製造・販売、二次加工品への参入・強化などで生じる課題解決のための支援を行う。具体的に

は、伴走型支援による基礎的経営支援、経営分析、事業計画策定支援及び事業計画に基づく販路開拓及び新たな需要開拓支援など一連の支援により創業者の育成を図る。

#### (ウ) 既存事業者への販路拡大支援

本会では、既存事業者が水産物の販売、一次加工品の製造・販売、二次加工品への参入・強化などで生じる課題解決のための支援、そして、戦略的な販路拡大支援を行う。具体的には、伴走型支援による経営分析、事業計画策定支援及び事業計画に基づく販路開拓及び新たな需要開拓支援など一連の支援により戦略的な販路拡大を支援する。

#### イ) 優良企業の存続支援

本会では、優良企業の存続支援により地域内産業の空洞化防止に取り組む。これまで普代村に着任した地域おこし協力隊員が、代表者の高齢が理由で廃業予定の豆腐製造業を引き継いだ例がある。また、事業を引き継いだ現代表は、同じく岩手県内の地域おこし協力隊員と結婚し子供をもうけており、本人のみならず人口増加に貢献している。この事業引継ぎにより、優良企業が存続しただけではなく、家族以外の雇用増加にもつながっておりモデルケースとなっている。本会は、このモデルケースのように地域おこし協力隊員をはじめとする各方面から、優良企業の存続に向けた事業承継及び事業引継ぎを支援し、地域内産業の空洞化防止に取り組むことで、村内産業における新陳代謝の促進と新たにチャレンジできる環境づくり及び担い手育成を担っていく。

#### ウ) 地域資源のさらなる高付加価値化

近年、ファストフィッシュ（簡単・簡便）やプライドフィッシュ（本当においしい漁師が勧める水産物）などにより家庭の食事傾向などに変化が見られているが、消費者のニーズは概ね、健康志向、時短志向、本物志向となっている。つまり、消費者の求めるものは、「塩分控えめ」で、「手軽で簡単」な、「本当においしい水産物」である。

しかし、本会がこれまで行ってきた地域資源の高付加価値化は、単に素材（地域資源）を活用した新商品開発支援に留まっていた。そのため、今後は、地域資源のさらなる高付加価値化を図るため、健康志向、時短志向、本物志向を意識した新商品開発及び新サービス開発支援、すなわち、新製法や新サービスによる顧客便益の追求を図り、IT 活用により、高付加価値な商品の魅力的な村外への情報発信と、需要に対応するための生産力の向上を図っていく。

### ② 普代村総合計画との連動性・整合性

第5次普代村総合発展計画（計画期間：令和3年（2021年）度～令和12年（2030年）度）では、基本構想における基本目標（商工業・観光分野）として、「未来を拓く活力ある産業を育てよう」を掲げ、基本方針として「地域資源の活用を前提としつつ、持続可能な経営体制の確立、村外へのPR、生産性の向上、担い手育成等を図る。行政としてこれら基盤形成を行いつつ、事業者が新たにチャレンジできる環境づくりを進める。」としている。基本施策としては、地域に根差した産業を守り育てる（商工業、起業促進・雇用対策）、”青の国”を生かした観光の振興を図る（観光）を掲げ、商工業及び観光について次のように記載しており、本計画と普代村の計画は連動するものとなっており、内容の整合性も図られている。

#### （普代村総合計画における商工業振興の主要施策）

##### a. 現状と課題

商工業では、事業者の高齢化、三陸沿岸道路の開通による購買力の村外への流出をはじめ、消費税率の改正、復興事業の完了、新型コロナウイルス感染症拡大などの様々な要因により、商工業を取り巻く環境は今後も厳しさを増すことが予想される。今後においても、地域に根差した産業を守り育てるため、これまでの取り組みを継続しつつ、関係機関・団体と連携し、観光客を含む集客力の向上や経営体質の改善、また、産業間の連携を深めながら地元の農林水産物を原材料

とする商品開発や資源活用型企業の育成、地産地消・地産外消の推進を図っていく必要がある。  
起業促進・雇用対策では、人口減少の加速化により、特に以前から若い世代が就学・進学を機に都市部に移り住み、そのまま定住するケースが増えている。若年層の定住を促進するために、村と地元企業が連携を図りながら、若年層や女性が働きやすい職場環境・起業しやすい環境づくりを推進することが重要である。

## b. 主要施策

### (a) 商工業の振興

#### ①商工業の経営基盤強化

商工業者の経営の強化・充実のための資金融資、利子補給など各種事業支援制度の周知や活用を促進し、生産性の向上や販路開拓の支援を行いながら経営基盤の強化に努める。普代商工会の組織活動の強化に向け、適切な経営指導や経営相談の充実、情報通信機器の活用促進、技術力や企画・開発力の向上が図られるよう、普代村商工業振興補助金による支援に取り組む。プレミアム付商品券や地域資源を生かした普代ブランド商品の開発や販路拡大への支援に取り組む。また、「道の駅青の国ふだい」への集客力と商店街や各観光地への周遊効果をより高める取り組みを推進し、地域の活性化や賑わいづくりに努めるとしている。これらの商工業の経営基盤強化の施策については、本会のビジョンと重なる所であるため一体となって実施していく。

#### ②商工業を担う人材育成と事業継承の支援

各分野の施策と連携し、意欲ある起業人材の確保・育成に努め、村内企業の事業継承の支援に取り組むとしており、本会のビジョンと重なる所であるため一体となって実施していく。

### (b) 新規産業の創出と雇用対策

#### ①新規産業の創出

県や商工団体等と連携し、異業種交流の促進や新技術の導入、情報の受発信、人材育成などに努め、地域資源を生かした普代ブランド開発や新規起業家への支援に取り組む。村民の知識や技能が十分に生かされるよう、起業家育成に向けた技能講習や職業能力開発などの支援に努める。時代や地域のニーズにあったコミュニティビジネスなど、新たな仕事の創出に向けた起業しやすい環境づくりに取り組むとしている。これらの新規産業の創出の施策については、本会のビジョンと重なる所であるため一体となって実施していく。

#### ②雇用対策の促進

関係機関・団体と連携し、村内事業所の就業実態の把握や適正な就業条件及び就業環境の向上に向けた啓発活動の促進により、求職者、特に若年層に魅力的な雇用環境の改善に努める。また、引き続き、積極的な就労情報の提供や相談体制の強化に取り組む。これらの雇用対策の促進の施策については、本会のビジョンと重なる所であるため引き続き連携していく。

## ③商工会としての役割

本会は、小規模事業者支援機関として、地域経済を牽引する小規模事業者の事業継続、持続的発展、成長発展のため、国、県、村等の行政と地域企業とをつなぐ立場であることを生かし、行政が実施する小規模事業者のための各種支援策の普及と行政への提言・要望を行うとともに、支援ニーズの把握と適切な課題解決により経営力向上に資することが役割である。

また、地域の総合経済団体として、普代村の産業振興施策の実現に向けて、事業計画策定を通じ、「海」の地域資源を活用した「食」の商品・サービス開発及び販売戦略の策定など、「青の国ふだいブランド」に係る食のブランディングを通じた経営力向上支援により、地域経済の活性化に資することが役割である。

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

地域の現状及び課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、本事業の目標は以下のとおりである。

#### **①資源活用型企业に対する段階的支援**

本会では、資源活用型企业を対象に次のような各成長段階に応じた適切な個者支援を行う。

- (ア) 第一次産業からの創業者の掘り起こし
- (イ) 創業者（地域資源活用）の育成
- (ウ) 既存事業者への販路拡大支援

#### **②事業承継及び事業引継ぎ支援**

事業承継及び事業引継ぎ支援については、事業承継診断票による現状把握とニーズの掘り起こしを通じて、緊急性の高い事業者から事業承継計画の策定支援を行い、優良企業の存続支援により地域内産業の空洞化防止に取り組む。

#### **③地域資源に係る食のブランディングを通じた経営力向上支援**

地域資源のさらなる高付加価値化を図るため、健康志向、時短志向、本物志向を意識した新商品開発及び新サービス開発支援、すなわち、新製法や新サービスによる顧客便益の追求を図るとともに、事業者に対するDXに向けたセミナーの開催や指導を行い、経営力を向上させる。

## 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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### ①資源活用型企业に対する段階的支援

本会では、地域の資源活用型企业を対象に成長段階に応じた個者支援を行う。成長段階に応じた個者支援とは、(ア) 第一次産業からの創業者の掘り起こし、(イ) 創業者（地域資源活用）の育成、(ウ) 既存事業者への販路拡大支援の3つの各成長段階に応じた支援のことである。

(ア) 第一次産業からの創業者の掘り起こし

これらの農林水産業者を対象に、第一次産業からの創業者の掘り起こしに取り組むとともに、伴走型支援による基礎的経営支援、経営分析、事業計画策定支援及び事業計画に基づく販路開拓及び新たな需要開拓支援など一連の支援により経営力向上を図り、必要に応じて外部専門家を活用する。

(イ) 創業者（地域資源活用）の育成

地域資源を活用した創業者の育成を図るため、水産物の販売、一次加工品の製造・販売、二次加工品への参入・強化などで生じる課題解決のための支援を行う。具体的には、伴走型支援による基礎的経営支援、経営分析、事業計画策定支援及び事業計画に基づく販路開拓及び新たな需要開拓支援など一連の支援により創業者の育成を図り、必要に応じて外部専門家を活用する。

(ウ) 既存事業者への販路拡大支援

既存事業者が水産物の販売、一次加工品の製造・販売、二次加工品への参入・強化などで生じる課題解決のための支援、そして、戦略的な販路拡大支援を行う。具体的には、伴走型支援による経営分析、事業計画策定支援及び事業計画に基づく販路開拓及び新たな需要開拓支援など一連の支援により戦略的な販路拡大を支援し、必要に応じて外部専門家を活用する。

### ②事業承継及び事業引継ぎ支援

事業承継及び事業引継ぎ支援については、事業承継診断票による現状把握とニーズの掘り起こしを行う。その結果を受けて、緊急性の高い事業者から事業承継計画の策定支援を行うとともに、必要に応じて外部専門家を活用する。優良企業の存続支援により地域内産業の空洞化防止に取り組む。

### ③地域資源に係る食のブランディングを通じた経営力向上支援

地域資源のさらなる高付加価値化を図るため、健康志向、時短志向、本物志向を意識した新商品開発及び新サービス開発支援、すなわち、新製法や新サービスによる顧客便益の追求を図っていく。具体的には、伴走型支援による経営分析、事業計画策定支援、事業計画に基づく販路開拓及び新たな需要開拓支援等一連の支援により戦略的な販路拡大を支援し、必要に応じて外部専門家を活用する。

また、全体的な課題として、激しく変化するビジネス環境に対応するためにも、今後はデータやデジタル技術を活用した経営が必要となってくるため、事業者に対するDXに向けたセミナーの開催や指導を行い、経営力を向上させる。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

本会では、第1期経営発達支援計画において、次の調査資料を分析するとともに、取りまとめた分析結果を個々の事業者へ情報提供してきた。

- ①「景況レポート」（日本政策金融公庫総合研究所）  
全国小企業・中小企業の月次動向調査から業種毎の実績と見通しを把握
- ②「中小企業景況調査及び景気動向調査」（全国商工会連合会）  
全国の小規模企業景況調査（月次）から業況や景気動向調査指数を把握
- ③「東北管内経済動向」（東北経済産業局）  
東北6県経済動向から個人消費や主要経済指標のデータを把握

##### [課題]

これまでの地域経済動向の調査・分析及び分析結果の情報提供は、事業者が事業計画策定に活用するための情報として十分ではなかった。今後は、事業者の事業計画策定につながる情報を提供するため、これまで出来ていなかったビッグデータ等の活用による専門的な分析、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した情報の調査・分析を加え、改善して実施する必要がある。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

#### (3) 事業内容

##### ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において、真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投入し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「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行い、本会ホームページに年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析

「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の内容を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

##### ②景気動向分析（外部調査データの活用）

岩手県から提供される「岩手県景気動向指数」、岩手県商工会連合会が実施する「中小企業景気動向調査」から地域の景気動向情報を収集・分析し、ホームページ等で広く周知する他、事業計画を策定する事業者に対して情報提供する。

ア 岩手県「岩手県景気動向指数」

【調査手法】岩手県ふるさと振興部調査統計課が月毎に行う「岩手県景気動向指数」による情報収集と調査を行う。

【調査対象】岩手県ふるさと振興部調査統計課の調査対象事業者

【調査項目】先行指数、一致指数、遅行指数

イ 岩手県商工会連合会「中小企業景況調査報告書」

【調査手法】岩手県商工会連合会が四半期毎に行う「中小企業景況調査報告書（岩手県分）」による情報収集と調査を行う。

【調査対象】岩手県商工会連合会の調査対象事業者

【調査項目】業種別の売上額・仕入単価・採算・資金繰り・業界の業況

(4) 調査結果の活用

ア 情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

イ 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

ウ 事業計画策定や販路開拓支援に必要な資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまで本会では、次のような需要動向調査を実施してきた。

①村内商店街のイベント実施による需要動向調査 (BtoC)

②首都圏バイヤーに対する需要動向調査 (BtoB)

③地域外に販路開拓する事業者のための需要動向調査 (BtoC)

[課題]

普代村の商店街イベントについては、従来の商店街全体のイベントから、各個店の連携によるイベントへとシフトしてきており、自助努力により毎月継続的に開催されている(ジョイフルデー)。このことは、各個店に対する購買意欲の高い顧客を中心にした集客となっていることから、各個店の商品・サービスについてより深掘りをした商品課題を見つけるための具体的なアンケートの実施が可能になっており、お客様が回答し易いアンケートツールが必要とされている。

普代村の地域資源を活用した水産加工品に係る県内バイヤーからのニーズ調査及び商談指導が効果的であったことから、継続的に地域資源に係る商品ニーズの深掘りや情報交換を行い商品開発に活用していくことが必要である。

(2) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①自店舗、「道の駅青の国ふだい」を活用した消費者ニーズ調査対象事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
②商談会におけるバイヤーニーズ調査対象事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者



### (3) 事業内容

#### ①自店舗、「道の駅青の国ふだい」を活用した消費者ニーズ調査 (BtoC)

管内食料品製造業を中心とする、地域内で販路拡大を目指す事業者が製造する商品について、消費者ニーズをしっかりと捉えることを目的に、自店舗や「道の駅青の国ふだい」における消費者への試食・アンケート調査を実施する。自店舗だけではなく、道の駅を調査場所に加えたことは、調査対象を地元客のみならず観光客にも広げ、商品のブラッシュアップの質と販路拡大の幅を広げることができるためである。また、調査・分析結果は、事業者にフィードバックし、明確なターゲット設定、商品のブラッシュアップにつなげるとともに、事業計画策定に活用する。

##### 【調査手段・手法】

(自店舗) 試食・アンケート調査は、来店した消費者を対象に事業者自らが行う。アンケート調査票の作成や実施手法については経営指導員等が支援する。

(道の駅) 試食・アンケート調査は、来場した消費者を対象に事業者又は経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票に記入する。アンケート調査票の作成や実施手法については経営指導員等が支援する。

【分析手段・手法】 消費者属性（地元客、観光客、年齢、性別等）毎に経営指導員等が分析

【サンプル数】 事業者1者1商品あたり、消費者20～30名程度

【調査項目】 味、食感、容量、パッケージ、価格等

【調査・分析結果の活用】 調査・分析結果は、消費者属性ごとに整理・分析し、事業者にフィードバックし、明確なターゲット設定、商品のブラッシュアップにつなげるとともに、事業計画策定に活用する。

#### ②商談会におけるバイヤーニーズ調査 (BtoB)

管内食料品製造業を中心とする、地域外に販路拡大を目指す事業者が製造する商品について、バイヤーニーズをしっかりと捉えることを目的に、「いわて食の大商談会」※をはじめとする商談会に来場するバイヤーを対象とした試食・アンケート調査を実施する。調査・分析結果は、事業者にフィードバックし、明確なターゲット設定、商品のブラッシュアップにつなげるとともに、事業計画策定に活用する。

※いわて食の大商談会は、岩手県や栃岩手県産が実施する商談会であり年に1度開催される。岩手県内の質の高い食品が一堂に会する商談会であり、県内外からバイヤーが参加するため、県内外への販路開拓が期待できる。

<開催時期：6月、開催場所：盛岡市内ホテルなど、来場者数：県内外のバイヤー約200者、県内の出展事業者：約100者>

【調査手段・手法】 試食・アンケート調査は、来場したバイヤーを対象に事業者又は経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票に記入する。アンケート調査票の作成や実施手法については経営指導員等が支援する。

【分析手段・手法】 バイヤー属性（流通、製造、外食等）ごとに経営指導員等が分析

【サンプル数】 事業者1者1商品あたり、バイヤー2～3者程度

【調査項目】 味、食感、容量、パッケージ、価格、想定されるターゲット等

【調査・分析結果の活用】 調査・分析結果は、バイヤー属性ごとに整理・分析し、事業者にフィードバックし、明確なターゲット設定、商品のブラッシュアップにつなげるとともに、事業計画策定に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

これまで本会では、経営指導員が中心となって事業者に対する巡回・窓口相談を通じてヒアリングを行い、次のような流れで経営状況の分析を行ってきた。

- ①巡回・窓口相談を通じた「個々の現状再認識・方向性提案」
- ②財務分析・自己確認を踏まえた経営課題抽出
- ③外部専門家と連携した経営分析
- ④経営状況の分析結果の共有会議の実施

しかし、経営革新計画の策定、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請、小規模事業者経営改善貸付等の金融斡旋など、経営力向上のための事業計画策定に向けたものについては、積極的な経営状況の分析を行っていたが、それ以外のものについては簡易の定量分析又は記帳システムによる経営分析の帳票配付に留まっていた。

#### [課題]

これまでの経営状況の分析は、簡易分析等に留まっていた事業者にとっては、事業計画策定に活用するための情報として十分ではなかった。今後は、簡易分析等に加えて、しっかりとした定量分析、定性分析を通じて当該事業者の強み、弱み等の現状を把握し、経営力向上に向けた事業計画策定につなげる取り組みへと改善することが課題である。

### (2) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
経営分析事業者数	15 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

### (3) 事業内容

ローカルベンチマーク等を活用した経営状況の分析を行う。本会では、経営発達支援事業の目標及び目標達成に向けた方針に基づき、①資源活用型企業に対する段階的支援（(ア) 第一次産業からの創業者の掘り起こし、(イ) 創業者（地域資源活用）の育成、(ウ) 既存事業者への販路拡大支援）、②事業承継及び事業引継ぎ支援、③地域資源に係る食のブランディングを通じた経営力向上支援に留意し、次のとおり経営状況の分析を行う。

#### ①経営分析対象者の掘り起こし

経営指導員等が巡回・窓口相談を通じて、事業者の基本情報や現状を踏まえて、特に事業計画の策定が必要だと判断した事業者に対して、要望等のヒアリングをするとともに経営分析の重要性を説明することにより、対象者の掘り起こしにつなげる。

#### ②経営分析の内容

【対象者】需要動向調査を実施した事業者、経営分析を通じて事業計画策定に意欲のある事業者 20 者を選定

【分析項目】定量分析（財務分析）、定性分析（SWOT 分析）、必要に応じて事業承継診断  
定量分析（財務分析）

- ・売上総利益率・・・新商品の原価率の把握・適正化
- ・売上高対人件費率・・・1人当たりの生産性の妥当性
- ・固定長期適合率・・・設備投資の妥当性
- ・自己資本比率・・・経営全体の安全性の確認
- ・CF 計算書・・・キャッシュフローの把握 など

#### 定性分析（SWOT 分析）

- ・企業概要（経営理念、ビジョン、組織、商品・サービス等）
- ・内部分析（強み、弱み、生産性等）
- ・外部分析（機会、脅威、競合、顧客動向、市場動向等）
- ・内部体制（組織体制、知的財産権、人材育成等） など

#### 事業承継診断

- ・後継者（候補者）の有無
- ・後継者（候補者）の年齢・性別・経営者との関係
- ・後継者（候補者）への人脈・ノウハウの引継ぎ状況
- ・従業員・取引先等関係者の理解
- ・法規制（許認可等）の確認
- ・財務状況確認
- ・事業承継に向けた課題とその解決に向けた取り組み状況
- ・事業承継時期と準備の進捗状況 など

【分析手法】経営指導員等が、経済産業省「ローカルベンチマーク」、独立行政法人中小企業基盤整備機構「経営計画つくる君」等を活用する。また、事業承継を検討している事業者については、事業承継診断票を活用し現状の把握・分析とニーズの掘り起こしを行う。さらに、専門的な分析が必要な場合は外部専門家と連携し経営分析を行う。

#### （４）分析結果の活用

分析結果は、当該事業者フィードバックするとともに、事業計画や事業承継計画の策定に活用する。また、本会が使用する経営支援基幹システムでデータベース化するとともに、本会で月に1回行っている職員ミーティングで内部共有を図り、経営指導員等のスキルアップにつなげる。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### （１）現状と課題

##### [現状]

これまで本会が行ってきた事業計画策定支援は、概ね次のような流れで実施してきた。

- ①事業計画策定セミナー（集団）の実施
- ②事業計画策定セミナー（集団）を通じたヒアリング及び経営状況の分析
- ③個別の事業計画策定支援

しかし、集団セミナーを通じて、事業者に対し事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化につながりにくいという現状がある。また、経営革新計画の策定、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請、小規模事業者経営改善貸付等の金融斡旋など、経営力向上に向けた事業計画策定については積極的支援を行っていたが、それらの制度活用のための事業計画策定が大部分を占めた。

##### [課題]

これまでの事業計画策定支援は、事業計画策定セミナー（集団）の実施から始まっていた。しかし、集団セミナーは、事業計画策定に意欲的な事業者の掘り起こしには一定の効果があったものの、総花的な内容になりがちで参加する個者にとって個別具体的な事業計画策定のイメージが浮かびにくく、実質的な行動や意識変化につながりにくかった。さらに、事業計画策定の意欲は

あっても、自分で事業計画を書くことが難しい場合も多く、具体的な事業計画策定が進まない要因となっていたケースがあった。

また、経営革新計画の策定、補助金申請、金融斡旋などの制度活用を除けば、事業計画策定に至っていないことが多いことから、事業計画の重要性を浸透させるため、経営分析から事業計画策定につなげる取り組みが必要である。

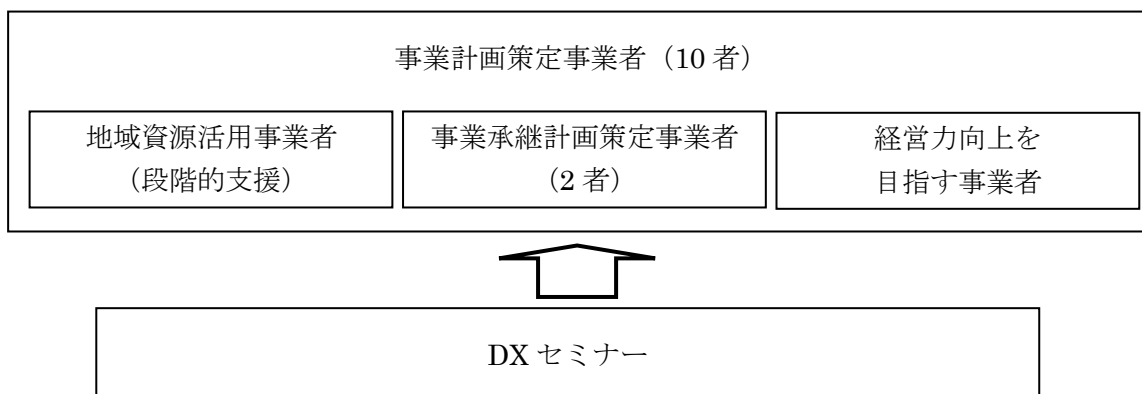
今後は、事業計画策定に関する支援手法について、集団セミナーから個別相談会による事業計画策定支援へとシフトし、個々の事業計画策定について伴走型支援の充実が課題である。

## (2) 支援に対する考え方

経営力向上に向けた事業計画策定には、定量分析（財務分析）に加え、強み、弱み、機会、脅威等の定性分析（SWOT分析）により現状を把握することが重要である。本会では、「4. 経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者20者/年のうち、5割程度の事業計画策定を目指す。具体的には、事業計画策定事業者は全体で10者の目標であり、その内訳は事業計画策定が8者、事業承継計画策定が2者である。

事業計画策定に当たっては、経営革新計画策定、補助金申請、金融斡旋などの制度活用の有無に関わらず、地域の経済動向調査や需要動向調査を踏まえ、需要を見据えた計画内容とする。さらに、本会経営発達支援事業の目標及び目標達成に向けた方針に基づき、①資源活用型企业に対しては成長段階に応じた段階的支援（ア）第一次産業からの創業者の掘り起こし、（イ）創業者（地域資源活用）の育成、（ウ）既存事業者への販路拡大支援）、②事業承継及び事業引継ぎ支援、③地域資源に係る食のブランディングを通じた経営力向上支援に基づいて事業計画の策定を行うことに留意する。

また、既存事業者はもとより創業予定者及び創業者に対して、事業計画の策定前段階においてDX（デジタルトランスフォーメーション）に向けたセミナーを実施し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。具体的には、販路開拓の成功事例や顧客管理等の効果的活用事例を通じて、導入促進の啓蒙を図り、段階的に施策活用を視野に導入支援を行っていく。



## (3) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①DXセミナーの開催	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定個別相談会	—	3回	3回	3回	3回	3回
③事業計画策定事業者数	10者	8者	8者	8者	8者	8者
④事業承継計画策定事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

#### (4) 事業内容

##### ①DX（デジタルトランスフォーメーション）セミナーの開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また、DXに向けた事業者のITツールの導入やWEBサイト構築等の取り組みを推進することにより、新たなニーズに対応し商品開発や販売促進については新たなビジネスモデルを構築するため、DX（デジタルトランスフォーメーション）セミナーを開催し、合計5名程度の参加を目指す。また、意欲的な事業者に対しては必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

【支援対象】 事業者及び創業予定者

【募集方法】 会報、ホームページで周知、個別に通知

【講師】 岩手県商工会連合会の専門家登録をしている専門家の中から、セミナーの内容に合わせて選定する。

【開催回数】 1回/年

【内 容】 DX（デジタルトランスフォーメーション）とは  
DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例  
クラウド型顧客管理ツールの紹介  
SNSを活用した情報発信、販売促進  
ECサイトの利用方法等

【支援手法】 IT専門家による集団指導（セミナー）の開催

##### ②事業計画策定個別相談会の開催

経営状況の分析を行った事業者を対象に事業計画策定個別相談会を開催する。

【支援対象】 経営分析を行った事業者

【募集方法】 経営分析を行った事業者に会報、ホームページで周知、個別に通知

【開催回数】 3回/年（1回当たり4名×3回開催＝12名）

【使用資料】 経済産業省「ローカルベンチマーク」  
独立行政法人中小企業基盤整備機構「経営計画つくる君」等

【内 容】 地域経済動向調査結果、需要動向調査結果、経営分析結果を踏まえ、今回取り組む事業の方向づけをし、事業及び数値計画を定めるための支援を行う。

【支援手法】 経営指導員等が担当制で事業計画策定支援を行う。必要に応じて外部専門家と連携し支援する。

さらに、本会経営発達支援事業の目標及び目標達成に向けた方針に基づき、資源活用型企业に対して段階的支援（下記ア～ウ）を実施する。本支援は、地域資源のさらなる高付加価値化を図るため、健康志向、時短志向、本物志向を意識した新商品開発及び新サービス開発支援、すなわち、新製法や新サービスによる顧客便益の追求を図るもので、地域資源に係る食のブランディングを通じた経営力向上支援である。

(ア) 第一次産業からの創業者

第一次産業からの創業者を想定しており、自らが漁獲、採捕、生産した水産物の販売、一次加工品の製造・販売に係る事業計画策定支援を行う。必要に応じて外部専門家と連携し支援を行う。

(イ) 創業者（地域資源活用）の育成

過去に第一次産業から創業した者（地域資源活用）の育成を想定しており、自らが採捕した水産物の販売、一次加工品の製造・販売、二次加工品への参入・強化で生じる課題解決のための事業計画策定支援を行う。

(ウ) 既存事業者への販路拡大支援

既存事業者が、水産物の販売、一次加工品の製造・販売、二次加工品への参入・強化する場合に生じる課題解決のための事業計画策定及び戦略的な販路拡大支援を行う。

### ③事業承継計画策定支援の実施

事業承継計画策定支援については、事業承継診断票により現状把握とニーズの掘り起こしを行った経営状況の分析結果を受けて、緊急性の高い事業者から事業承継計画の策定支援を行うとともに、必要に応じて外部専門家と連携し支援する。

#### (ア) 親族内承継

現代表と後継者（候補者）が、経営指導員等の同席の下、事業及び事業承継に対するそれぞれの考えや思いを協議する場を設けるとともに、円滑な事業承継が行われるように支援する。具体的には、経営状況の分析結果を受けて、従業員や取引先、金融機関等関係者の理解を得ること、後継者（候補者）教育の進め方、株式・財産の分配の仕方、経営課題に関する共通認識、売上・利益等の数値目標、事業承継のスケジュールの明確化などにより事業承継計画を策定する。

#### (イ) M&A（親族外承継）

M&Aによる承継については、現代表と後継者（候補者）が全くの他人同士である場合が多いと想定される。例えば、親族内承継のように現代表と後継者（候補者）がお互いを良く知った親子間である場合等と比べて、事業承継計画策定に至るまでの地域経済動向調査、需要動向調査、経営分析など、よりていねいに伴走型支援を行う必要があるが、事業引継ぎに係る売買契約締結などの高度な専門的指導も必要とされることから、専門家との密な連携により円滑な事業承継を目指していく。

前述のとおり、これまで普代村に着任した地域おこし協力隊員が、廃業予定の豆腐製造業を引き継いだ例をモデルケースに、普代村及び村の移住コーディネーター等と連携し、廃業予定者と地域おこし協力隊員等、各方面からの後継者候補との間を取り持ち、事業承継及び事業引継ぎを支援し、地域内産業の空洞化防止に取り組む。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

これまで本会では、経営指導員等が事業計画策定後の実施支援（以下、フォローアップという）を行ってきたが、その内容としては事業計画の進捗状況の把握と実行の促進に留まっており、有効的なアクションプランの実行支援にはなっていなかった。

#### [課題]

これまでのフォローアップは、事業計画の進捗状況の把握や実行の促進は行っていたものの、その計画を実行することにより売上・利益にどれだけ貢献したのかを把握し次の行動へと促す仕組みにはなっていなかった。また、計画実施が何らかの理由により停滞している等、事業計画と進捗状況のズレが生じた場合、PDCAを回転させ、ギャップを修正する仕組みにはなっていなかった。このように、フォローアップに関する課題が明らかになったことから、経営力向上に向けた実効性を伴うフォローアップ体制へと改善することが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

フォローアップについては、事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

### (3) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
フォローアップ対象事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
頻度(延べ回数)	40回	40回	40回	40回	40回	40回
売上増加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上総利益額1%以上増加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

### (4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上で、事業計画策定8者のうち、フォローアップの回数は、1者は毎月1回、3者は四半期に1回、他の4者は年2回とする。

事業承継計画策定2者のフォローアップの回数は、四半期に1回とする。

ただし、フォローアップの回数については、経営指導員等の判断や事業者との協議により臨機応変に対応する。

なお、計画実施が何らかの理由により停滞している等、事業計画と進捗状況のズレが生じていると判断される場合には、外部専門家と連携するなどによりズレの発生要因及び今後の対応策を検討し、フォローアップ回数の変更を行う。

#### ①事業計画策定者へのフォローアップ

事業計画策定者へのフォローアップは、事業計画の進捗状況の把握と実行の促進に加え、経営力向上の観点から、この事業を実施することにより売上・利益にどれだけ貢献しているのか等、事業計画の目標達成状況について確認し、指導・助言を行う。

さらに、本会経営発達支援事業の目標及び目標達成に向けた方針に基づき、資源活用型企业に対して段階的支援を下記のとおり実施する。

##### (ア) 第一次産業からの創業者

第一次産業からの創業者を想定している。創業当初は、運営に不慣れであり様々な経営課題も出てくるため、集中的に月1回のフォローアップを行う。月次試算表の作成支援、事業計画の目標に掲げた売上・利益の達成状況、資金繰りの状況などについて確認し、指導・助言を行う。専門的分野については、必要に応じて外部専門家と連携し支援を行う。

##### (イ) 創業者(地域資源活用)の育成

過去に第一次産業から創業した者(地域資源活用)を想定しており、四半期に1回のフォローアップを行う。事業計画の目標に掲げた売上・利益の達成状況、資金繰りの状況などについて確認し、指導・助言を行う。専門的分野については、必要に応じて外部専門家と連携し支援を行う。

##### (ウ) 既存事業者への販路拡大支援

既存事業者を想定しており、年2回のフォローアップを行う。事業計画の目標に掲げた売上・利益の達成状況について確認し、指導・助言を行う。専門的分野については、必要に応じて外部専門家と連携し支援を行う。

#### ②事業承継計画策定者へのフォローアップ

事業承継計画策定者へのフォローアップは、事業計画の進捗状況の把握と実行の促進に加

え、経営力向上の観点から、この事業を実施することにより売上・利益にどれだけ貢献しているのか等、事業計画の目標達成状況についても確認するとともに支援を行う。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

これまで本会では、管内事業者の地域内及び地域外の需要開拓のため、当地の食材の優位性を生かした商品開発や販路拡大に係る事業計画策定支援を実施し、商談会や物産展への積極的な出展を促すとともに、商談会等の参加者への出展事前指導やフォローアップを実施してきた。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲に留まっている。

#### [課題]

これまでの需要開拓の支援は、地域内の需要開拓については商店街のイベント実施による集客によるものなど一過性の需要開拓に留まっていた。また、地域外の需要開拓については、商談会への出展により取引について一定の効果が表れているものの、地域資源を活用した商品の市場浸透及び販路開拓に繋げるためには情報発信力の強化を行うとともに地域産品の常設販売所が必要である。さらに、今後は新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

行政や事業者及び㈱青の国ふだい（「道の駅青の国ふだい」の受託管理者）と引き続き、密な連携をとりながら、地元の地域資源を活用した商品について地産地消・地産外消の推進を図っていく必要がある。そのためには、オンラインを含む商談会出展への積極的支援及びワンストップでの普代村の商品の訴求が可能な常設の場所での効果的な販売及び、SNS活用による情報発信、ECサイト利用やネットショップ開設による新たな売り方のノウハウの習得が急務である。

商談会に対しては、事業計画策定支援のフォローアップを通じて効果的な商談会としていく他、地域産品の販売についてはワンストップでの販売施設の充実化を図るべく、事業者の商品確保と効果的な店舗運営についての支援を実施する。

また、DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

### (3) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①「道の駅青の国ふだい」等における商品アイテム数の充実化	—	3者 (3者× 2アイテム)	3者 (3者× 2アイテム)	3者 (3者× 2アイテム)	3者 (3者× 2アイテム)	3者 (3者× 2アイテム)
②いわて食の大商談会等への出展者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
成約数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件



③SNS 活用事業者	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上増加率／者	—	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
④EC サイト利用、ネットショップ開設事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上増加率／者	—	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %

#### (4) 事業内容

##### ①「道の駅青の国ふだい」等における商品アイテム数の充実化 (BtoB (事業者・㈱青の国ふだい他)、BtoC)

行政・㈱青の国ふだい等と連携し、三陸沿岸道路の普代 IC 付近に新たに施設整備された「道の駅青の国ふだい」をはじめとする販売施設 (産直施設、商店街等) に事業者の地域資源を活用した高付加価値な商品による店舗の品揃えを図り、商品群との相乗効果により「青の国ふだい」のブランド化を促進していく。

【商談内容】経営指導員等が事業計画策定を行った事業者を中心にヒアリングを進め、事業主と調整のうえ適当な商品について販売計画策定と、㈱青の国ふだい等の販売施設とのマッチングを通じて納入支援 (BtoB) を行う。さらに、販売施設における委託販売や販売会の実施を通じて消費者への販売支援 (BtoC) を行う。販売計画により PDCA を繰り返しながら、商品のブラッシュアップや商品の入替え、新商品の開発に繋げていく。

【出店事業者】事業計画策定事業者

【商談品目】地域資源を活用した商品

【成果目標】1年あたり3者及び1者あたり2アイテムの成約・納入 (数量は適宜決定)

##### ②いわて食の大商談会等への出展支援 (BtoB)

商談事前指導を個別に実施することにより、効果的な出展を支援する。

【開催内容】岩手県や岩手県産(株)が主催する「いわて食の大商談会」※をはじめとする食に関する商談会

【出店事業者】管内食料品製造業

【商談品目】地域資源を活用した商品

【成果目標】1年あたり1商品の成約と継続取引の実現

※いわて食の商談会は、岩手県や㈱岩手県産が実施する商談会であり年に1度開催される。岩手県内の質の高い食品が一堂に会する商談会であり、県内外からバイヤーが参加するため、県内外への販路開拓が期待できる。

<開催時期：6月、開催場所：盛岡市内ホテルなど、来場者数：県内外のバイヤー約200者、県内の出展事業者：約100者>

##### ③SNS 活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取り込みのため、取り組みやすい SNS を活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

##### ④EC サイト利用、ネットショップ開設 (BtoC)

Amazon や楽天等が運営する EC サイトの利用を提案しながら、効果的な商品紹介のリード文、

写真撮影、商品構成等の伴走型支援を行う。また、ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR 方法等 WEB 専門会社や IT ベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

## Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取り組み

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

これまで本会では、普代村、岩手県商工会連合会、普代村漁業協同組合、普代ポイントカード会、外部有識者、本会の役職員から構成される「普代商工会経営発達支援推進協議会」を年度当初に年 1 回開催し、本計画記載の事業（前年度事業）の実施状況及び成果についての評価・検証、見直し案の提示、情報共有を図るとともに、他地域での取組事例の紹介や意見交換を行ってきた。

##### [課題]

これまでは、本協議会を前年度事業についての評価・検証等を行うため年度当初に 1 回開催してきた。しかし、年度途中における事業の進捗状況の把握が不十分だったため、目標達成に向けての対応が円滑に進まない場合があった。今後は、本協議会について、事業の評価・検証等を行うために年度当初に 1 回開催するとともに、事業の進捗状況を把握するために年度途中にさらにもう 1 回開催し、本事業がより有効に実施されるように改善することが課題である。

#### (2) 事業内容

##### ①普代商工会経営発達支援推進協議会の開催（年 2 回）

本会では、普代村農林商工課長、外部有識者（合同会社地域計画代表社員）、本会法定経営指導員、岩手県商工会連合会広域経営指導員、普代村漁業協同組合加工課長、本会役職員から構成される「普代商工会経営発達支援推進協議会」を、年度当初、年度途中の年 2 回実施する。

年度当初の協議会では、前年度事業の実施状況及び成果についての評価・検証、見直し案の提示、情報共有を図る。年度途中の協議会では、本年度事業の進捗状況を把握し、目標達成に向けた対応を円滑に進める。年 2 回の協議会開催により、適切に PDCA サイクルを回し、経営発達支援事業の有効性を高める。

##### ②事業の成果及び評価結果の公表（年 1 回）

事業の成果及び評価結果については、本会理事会に報告し今後の事業実施に反映させるとともに、本会ホームページに掲載し地域の事業者が常に閲覧可能な状態とする。

### 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

これまで本会では、職員研修や外部研修、岩手県商工会連合会の広域指導員及び本会法定経営指導員による OJT、専門家派遣制度の活用による専門家の支援ノウハウの習得等により経営指導員等の資質向上を図ってきた。

##### [課題]

近年、事業者の支援ニーズが多様化しており、それに対応した経営指導員等の資質向上が必要とされている。経営指導員等個々の資質向上に加え、支援スキルを職員間で共有し、事業者情報

や支援内容をデータベース化することにより、本会全体として支援スキルを底上げすることが課題である。

さらに、激しく変化するビジネス環境に対応するためにもデータやデジタル技術を活用した経営が必要になってきているが、これまでは IT やデジタル化などに関するセミナー等をあまり受けてこなかったため、今後はこれらに積極的に参加することにより経営指導員等の DX に係る支援スキルの向上を図っていく必要がある。

## (2) 事業内容

### ①外部研修の活用

#### 【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び経営支援員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び岩手県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

#### 【DX 推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者の DX 推進への対応については、経営指導員及び経営支援員の IT スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のような DX 推進の取り組みに係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に活用する。

<DX に向けた IT・デジタル化の取り組み>

(ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み

RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

(イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取り組み

ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用  
オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム等

(ウ) その他の取り組み

オンライン経営指導の方法等

### ②OJT 及び専門家の活用

本会経営指導員及び岩手県商工会連合会の広域指導員による OJT、専門家派遣制度活用により組織全体としての支援スキルの向上を図る。

### ③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員等研修会へ出席した経営指導員等が順番で講師を務め、IT 等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月 1 回、年間 12 回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

### ④データベース化

個々の事業者情報及び支援内容等について、経営支援基幹システムによりデータベース化することは、担当者不在時の対応や人事異動における支援の引継ぎに極めて有効である。このデータベースの活用と月 1 回実施している職員ミーティングの際に職員間で情報共有し支援スキルの向上を図る。

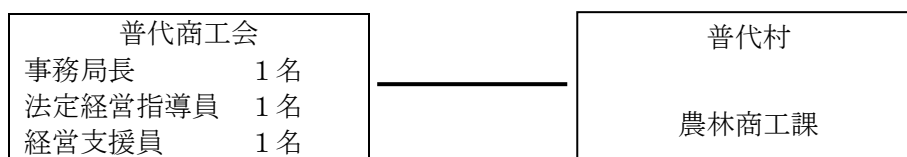
(別表2)

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3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) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：仙台 英紀

■連絡先：普代商工会 TEL：0194-35-2132

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

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

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①商工会

〒028-8332

岩手県下閉伊郡普代村第9地割字銅屋13番地2

普代商工会

TEL：0194-35-2132/FAX：0194-35-2230

E-mail：fudai111@shokokai.com

②関係市町村

〒028-8392

岩手県下閉伊郡普代村第9地割字銅屋13番地2

普代村 農林商工課

TEL：0194-35-2115/FAX：0194-35-3661

E-mail：f-nourin@vill.fudai.iwate.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	年度	年度	年度	年度	年度
必要な資金の額	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
専門家謝金	400	400	400	400	400
専門家旅費	100	100	100	100	100
展示会等 実施・出展費	200	200	200	200	200
広報費	150	150	150	150	150
委託費	150	150	150	150	150

(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
国補助金、県補助金、村補助金、県連補助金、会費収入、手数料収入、受託料収入

(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
なし
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