

経営発達支援計画の概要

実施者名	釜石商工会議所（法人番号 4400005004373） 釜石市（地方公共団体コード 032115）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目 標	<p><事業に取り組む目標></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 経営環境への適応 2. 生産性向上の推進 3. 円滑な事業承継と創業の促進 4. DXに向けたIT活用と情報活用等の推進 5. 経営力再構築伴走支援の実行 <p><地域への裨益目標></p> <p>地域小規模事業者の経営安定、稼ぐ力の向上、地域経済への活性化につなげることで地域経済に寄与し、売上向上、利益確保を図り、地域の雇用、納税、地域生活に貢献する。</p>
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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 <ol style="list-style-type: none"> (1) 地域経済構造分析の実施 (2) 景気動向調査の実施 (3) 通行量調査の実施 4. 需要動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 対面（アンテナショップ・販売会、展示・商談会）でのニーズ調査の実施 (2) インターネット販売（EC、ふるさと納税等）を活用したニーズ調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) セミナー、個別相談等の実施による掘り起こし (2) 簡易経営状況分析の実施 (3) 詳細経営状況分析の実施 6. 事業計画策定支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) セミナー、個別相談等の実施による掘り起こし (2) 事業計画策定支援の実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること <p>事業計画策定事業者（重点支援、定期支援）に対するフォローアップの実施</p> 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) テスト販売・展示販売会を活用した販路開拓の実施（BtoC） (2) 展示・商談会を活用した販路開拓の実施（BtoB） (3) インターネット販売を活用した販路開拓の実施（BtoC） (4) プレスリリース、PR支援の実施
連 絡 先	<p>釜石商工会議所中小企業相談所</p> <ul style="list-style-type: none"> ・〒026-0021 岩手県釜石市只越町1-4-4 ・TEL：0193-22-2434 / FAX：0193-22-1600 ・E-mail：soudanjo@kamaishi-cci.or.jp <p>釜石市産業振興部商工観光課</p> <ul style="list-style-type: none"> ・〒026-8686 岩手県釜石市只越町3-9-13 ・TEL：0193-27-8421 / FAX：0193-22-2762 ・E-mail：sangyou@city.kamaishi.iwate.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

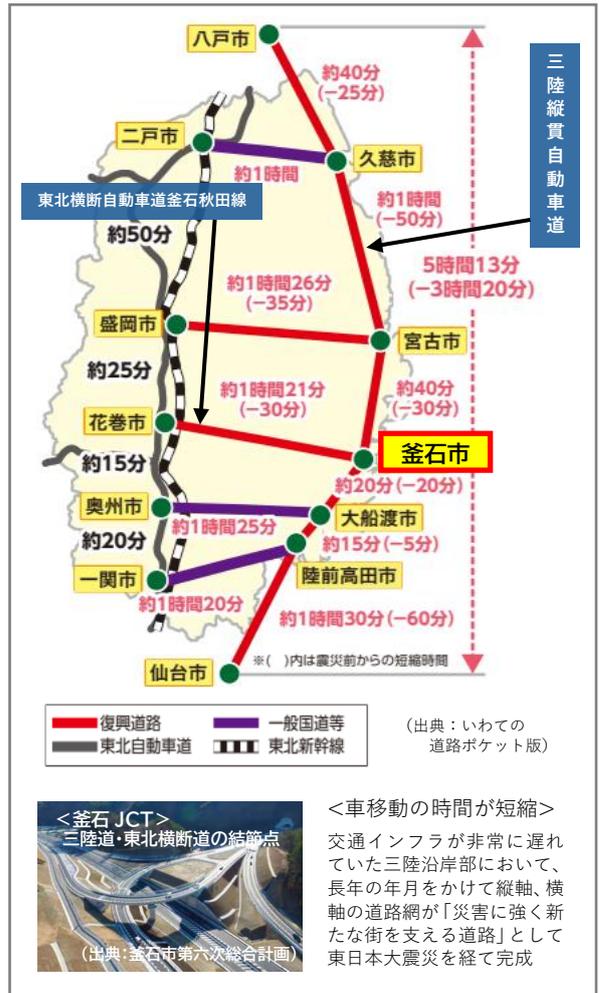
① 釜石市の立地

釜石市は、岩手県の南東部、三陸復興国立公園のほぼ中央に位置し、東は太平洋に面しており、三陸漁場、リアス海岸を有する。海洋の影響と地理的条件から、四季を通じて比較的温暖な気候に恵まれている。市域面積は 440.34 km²であり、山林、牧場、原野、雑種地が 308.56 km²を占め、宅地が 8.19 km²、田、畑が 5.17 km²、その他 118.42 km²となっている。

三陸の海や山の豊かな自然のもとで、農林漁業を中心に生活や産業が営まれてきたが、安政 4 年日本で初めて洋式高炉による鉄の連続出鉱に成功し、釜石市は日本の近代製鉄発祥の地となり、以降我が国産業の発展を支える礎としての役割を果たしてきた。

② 釜石市の交通

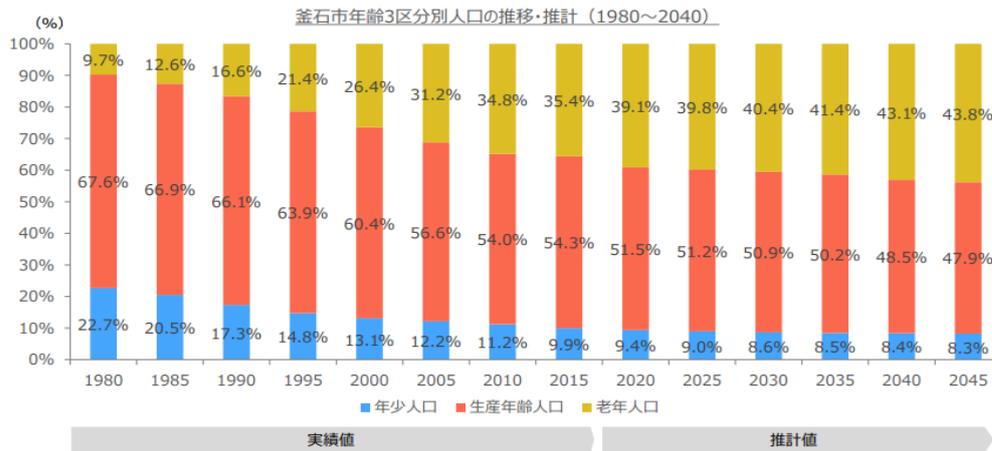
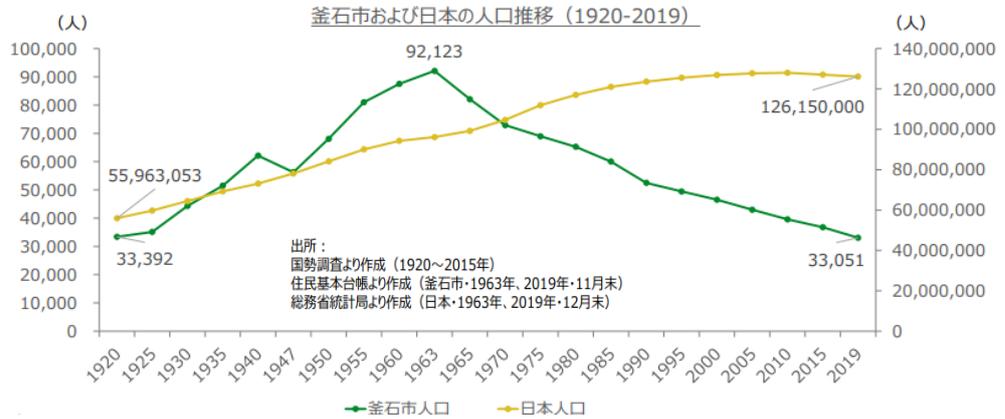
県内内陸部と比べて整備が遅れていた道路交通網は、東日本大震災後に、岩手県の横軸となる東北横断自動車道釜石秋田線釜石 JCT などが完成して平成 31 年 3 月 9 日に全線開通した。縦軸は県内沿岸部を南北に走る三陸縦貫自動車道の釜石中央 IC などが完成して令和 3 年 12 月 18 日に全線開通した。鉄道交通網では、東日本大震災を経て J R 山田線は J R 東日本から三陸鉄道に移管され、震災から 8 年を迎えた平成 31 年 3 月 24 日に全線が復旧開通した。



③釜石市の人口

釜石市の人口の推移は、昭和38年の92,123人をピークに急激な人口減少が進み、令和6年3月末時点では29,556人とピーク時の32.1%となっている。人口減少の背景として、釜石市はかつて「鉄と魚のまち」と言われたように、鉄鋼業の第二次産業、漁業の第一次産業を中心に繁栄してきた歴史があるが、基幹産業である鉄鋼業の高炉廃止等による縮小、漁業の衰退がある。また、東日本大震災による人的被害の影響の他、他地域と同様に就業の場を求めた首都圏・都市部への流出、大学進学率の上昇等、複合的要因が考えられる。

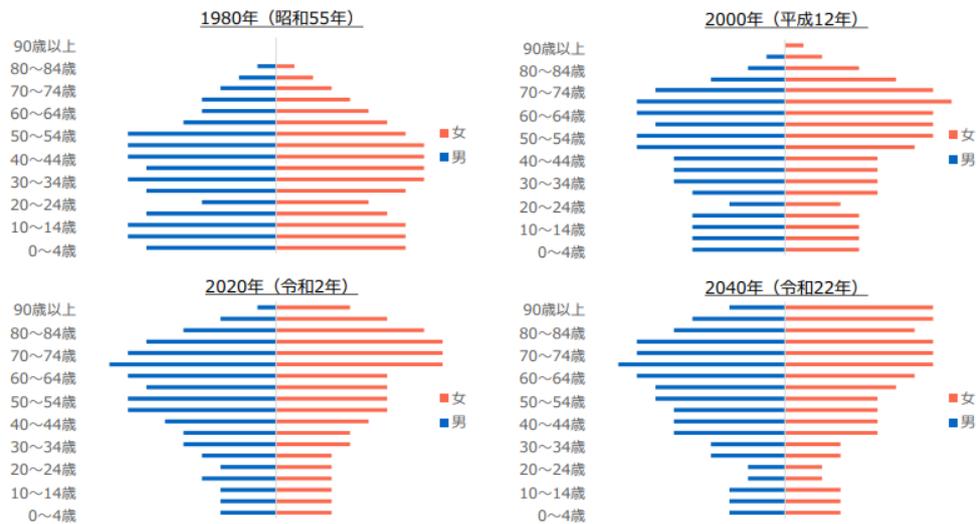
急速な人口減少が進み、人口は半世紀で半減した。現在の人口は100年前と同水準にあり、持続可能なあり方が必要となる。



年少人口、生産年齢人口は1960年代より減少し、老年人口は横ばいから減少に転じていくと見込まれる。

出所：国勢調査より作成 (1980~2015年)
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」より作成 (2020~2040年)

1980年から2020年にかけて若年層が減少しており、人口流出及び少子化が進行している。人口ピラミッドの推移では、ピラミッド型から釣鐘型を経て、逆ピラミッド型に移行しつつある。



(出典：第2期釜石市人口ビジョン・オープンシティ戦略)

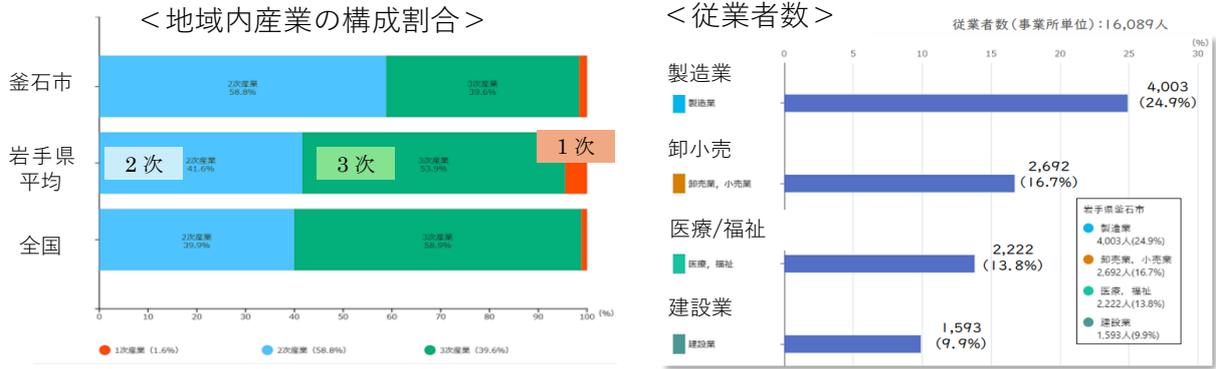
出所：国勢調査より作成 (1980年)、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より作成 (2020, 2040年)

④釜石市の産業構造

釜石市は「鉄と魚のまち」と言われ、製造業、特に鉄鋼業と漁業を中心として繁栄してきた街である。昭和35年の就業人口比率は、第1次産業が18%、第2次産業が42%、第3次産業が40%と第2次産業の従事者が多い一方、第1次産業にも一定程度が従事していた。その後、第1次、第2次産業の就業人口の減少に伴い、その割合も減少し、令和2年には第1次産業が4.6%、第2次産業が30%、第3次産業が64%となる等、産業構造も徐々に第3次産業中心に変化した。

第1次産業は、就業人口は60年間でほぼ9分の1に減少した。第2次産業は、就業人口が60年間でほぼ3分の1まで減少しているが、製造業については、就業者が減少中でも釜石市の産業構造に占める割合の変化は少なく、依然として産業経済の中心的な役割を担っている。第3次産業従事者も年々減少しているが第1次・第2次産業と比較して減少幅は小さい。

1980年代以降に鉄鋼業の生産規模の縮小等により急激な落ち込みを示した市の製造品出荷額は、1990年～2000年代にかけて、新たに立地した誘致企業がリードする形で、多業種からなる産業構造へと転換を図ったことで、一般機械器具製造業の占める割合が増えている。

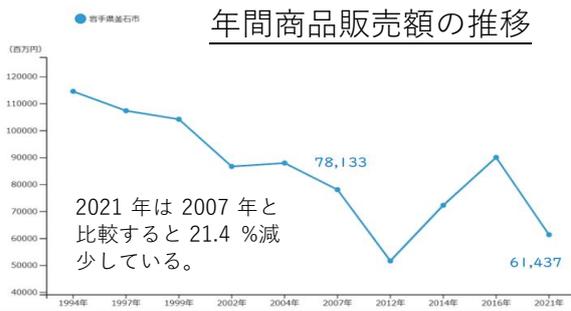


*地域経済循環マップ→生産分析 (出典: RESAS (地域経済分析システム)) *産業構造マップ→全産業→全産業の構造

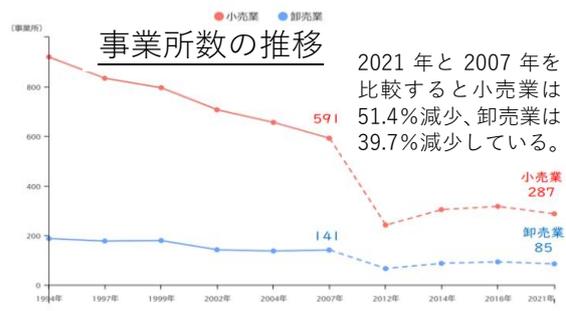
産業の構成割合を、全国及び岩手県と比較すると第2次産業の割合が58.8%であり、全国の39.9%と比べて高い。一方、第3次産業の割合は39.6%と全国の58.9%に比べて低い。

業種毎の従業者数は、最も多いのは製造業の4,003人で、全体の24.9%を占めている。次いで卸売業・小売業の2,692人で16.7%、医療・福祉の2,222人で13.8%が続く。

<小売業・卸売業>



*産業構造マップ→小売・卸売業→年間商品販売額



*産業構造マップ→小売・卸売業→商業の構造

<製造業>



*産業構造マップ→製造業→製造品出荷額等



*産業構造マップ→製造業→製造業の構造

(出典: RESAS (地域経済分析システム))

⑤ 商工業者数と小規模事業者数（業種別）



(出典：経済センサスの集計に基づく商工業者数及び小規模事業者数算出表)

釜石市の商工業者数は、平成 26 年から令和 3 年を見ていくと、一貫して減少傾向である。平成 26 年と平成 28 年を比較すると 98.6%、平成 28 年と令和元年を比較すると 93.6%、令和元年と令和 3 年を比較すると 98.8%と減少してきている。

小規模事業者は、平成 26 年から令和元年を見ていくと、一貫して減少傾向であるが、令和 3 年はやや増加傾向であり、新規創業による小規模事業者数の増加が考えられる。小規模事業者数は商工業者数の 81.1%となっている。

商工業者数を業種別に見ると、増加している業種は、医療・福祉、教育・学習支援業、宿泊業・飲食サービス業等である。その一方で、減少している業種は、情報通信業、運輸業・郵便業、製造業、建設業等である。

小規模事業者数を業種別に見ると、増加している業種は、宿泊業・飲食サービス業、医療・福祉、教育・学習支援業等である。その一方で、減少している業種は、情報通信業、運輸業・郵便業、製造業、金融業・保険業、建設業である。

< 釜石市 > 商工業者数、小規模事業者数	平成28年			令和元年			令和3年			小規模事業者数 H28/R元 対比	小規模事業者数 R元/R3 対比
	商工業者数	うち小規模事業者数	構成比率	商工業者数	うち小規模事業者数	構成比率	商工業者数	うち小規模事業者数	構成比率		
鉱業、採石業、砂利採取業	1	0	0.0%	1	0	0.0%	1	1	0.1%	-	-
建設業	206	185	14.4%	183	163	13.8%	169	152	12.6%	88.1%	93.3%
製造業	107	76	5.9%	109	74	6.3%	100	65	5.4%	97.4%	87.8%
電気、ガス、熱供給、水道業	4	1	0.1%	4	2	0.2%	4	2	0.2%	200.0%	100.0%
情報通信業	20	20	1.6%	20	20	1.7%	14	14	1.2%	100.0%	70.0%
運輸業、郵便業	43	32	2.5%	48	37	3.1%	41	32	2.7%	115.6%	86.5%
卸売業、小売業	476	336	26.1%	419	277	23.5%	406	282	23.5%	82.4%	101.8%
金融業、保険業	42	38	3.0%	47	44	3.7%	47	41	3.4%	115.8%	93.2%
不動産業、物品賃貸業	95	95	7.4%	104	103	8.8%	103	103	8.6%	108.4%	100.0%
学術研究、専門・技術サービス業	69	67	5.2%	65	63	5.4%	65	64	5.3%	94.0%	101.6%
宿泊業、飲食サービス業	242	186	14.4%	203	144	12.2%	225	187	15.6%	77.4%	129.9%
生活関連サービス業、娯楽業	181	179	13.9%	170	168	14.3%	173	170	14.1%	93.9%	101.2%
教育、学習支援業	21	17	1.3%	22	19	1.6%	25	22	1.8%	111.8%	115.8%
医療、福祉	22	20	1.6%	19	18	1.5%	24	21	1.7%	90.0%	116.7%
複合サービス事業	16	12	0.9%	19	16	1.4%	19	16	1.3%	133.3%	100.0%
サービス業(他に分類されないもの)	58	24	1.9%	68	29	2.5%	67	30	2.5%	120.8%	103.4%
	1,603	1,288	100.0%	1,501	1,177	100.0%	1,483	1,202	100.0%	91.4%	102.1%

(出典：経済センサスの集計に基づく商工業者数及び小規模事業者数算出表)

⑥ 第六次釜石市総合計画

東日本大震災からの復興まちづくり基本計画は、令和 3 年に 10 年を迎え計画期間が終了した。現在は第六次釜石市総合計画が令和 3 年度から令和 12 年度まで 10 ヶ年を計画期間として策定されている。(以下、商工業関連部分を抜粋)

< 施策の体系 >

- 商工業の振興と新たな産業の創出「商工業の振興、起業創業支援と新事業の創出」

< 現状と課題 >

- 人口、事業者数とも減少傾向となることが予想される中、復興需要の落ち込みによる売上の減少や経営者の高齢化による事業承継の問題など地域事業者の持続的な経営が難しい状況になっています。

<主な施策>

●商業の振興

市内事業者の持続的な経営を可能とするため、事業者の実情に即した事業計画策定の支援を行うとともに、経営安定や事業承継に向けた支援等を関係機関と連携して推進します。

●工業の振興

持続的な工業振興と時代に対応した新たな事業の創出に取り組めます。

●起業・創業に向けた支援

地域に新たな市場や経済活動を創出するため、起業・創業に向けた取組みを関係機関と連携して推進します。

●新たな事業展開に向けた支援

全ての産業において、電子商取引の活用による合理化や販路拡大、新商品の開発など、企業の実態や市場動向に応じた新たな取組みを積極的に支援します。

(2) 地域の課題

①東日本大震災以降は経営環境が激変し、従来通りのビジネスモデルでは、維持困難な傾向にある(全業種)

東日本大震災後は、東京オリンピックの開催が決定し、被災地では人手不足、資材単価の高騰が起り、復旧施策のグループ補助金においても資材高騰枠という追加措置が講じられた。それから時間も経過し、全国的な物価高騰、人手不足等によって、価格転嫁が課題となる等、多くの追加的課題が発生している。併せて地球環境も変化し、海水温上昇もあり、魚の水揚げが減少、湾内では貝毒発生が頻繁化し、水産加工業等を中心に、原材料確保が難しくなる等の課題が発生している。

②経営者年齢は高齢化し、個人事業者の廃業が増加傾向であり、事業継続が厳しくなっている(全業種)

釜石市の高齢化率は、2024年6月時点で40.3%となり、国や県を大きく上回る速度で高齢化が進んでいる。釜石市事業承継アンケート(令和6年8月実施)では、回答いただいた252事業者(回収率50.4%)の経営者年齢は60代以上が84.9%を占める等、経営者年齢は高齢化傾向にある。昨今では個人事業者を中心に廃業を理由とする商工会議所の脱会が増加傾向にある。経済センサスにおいて令和元年と令和3年の比較では小規模事業者数は102.1%と増加しているが、商工業者数では98.8%と事業者数は減少傾向にある。

③人口減少によって地域の市場は縮小しており、地域内のみでは売上確保が厳しい傾向にある(小売業、サービス業等を中心に)

釜石市の人口はこの半世紀で半減し、現在も減少傾向にある。また、消費者の高齢化によって店舗への来店頻度は減少、物価高による販売単価の減少等、地域の市場は縮小傾向にある。併せて、インターネット販売が当たり前の時代にあつて消費購買行動は変化、道路網の整備により移動が容易となって商圈が拡大した反面、競争が激化し、これらも市場を取り巻く課題となっている。

④生産年齢人口が減少傾向にあり、人材の確保と育成による技能継承が難しくなっている(製造業等を中心に)

人口減少、少子高齢化により、地域の小規模事業者等は、従業員の採用が厳しい状況にある。大企業の工場と採用で競合する場合もあり、日本人従業員の採用は、賃上げや処遇改善、働き甲斐も含めて魅力ある職場づくりが課題となっている。一方で特定技能外国人等は大きな戦力として期待されている。若年労働者の採用難化傾向にあつては、従業員年齢が高齢化して、ベテラン従業員に依存する中で、退職に伴う技能継承も大きな課題となっている。

(3) 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

釜石市の人口は、令和6年3月末に29,556人と3万人を割った。地域商工業者のうち81.1%を占める小規模事業者は、経営者年齢の高齢化によって円滑な事業承継が重要な課題となっている。釜石市事業承継アンケートでは、廃業予定と回答している個人事業者も一定数おり、今後、人口、事業者数ともに減少傾向となることが推測される。

釜石市の歴史は、「鉄と魚のまち」として鉄鋼業を中心に発展してきた経緯から、基幹産業の縮小や水産業の水揚げ不振等によって地域経済の大きな浮き沈みを経験してきた。このため人口減少が他都市よりも早く進むとともに、市民生活や都市構造で他都市に先んじて大きな環境変化を経験、東日本大震災という未曾有の災害も経験した。

今後、更なる人口減少や少子高齢化、物価高や為替の影響等、ライフスタイルの変化や消費者行動の変容、需要の低下や地域間競争激化等も懸念されるが、これまでの大変化の経験を活かし、外部環境の分析を十分に行い、変化する環境に適応した経営の再構築に取り組む必要がある。

経営計画、事業計画の策定は、多くの時間を要することではあるが、小手先ではない商工業振興を図る上で採るべき振興策であると考え。中長期的な視点を持って、経営計画、事業計画を策定し、作業効率の改善や省人化、付加価値向上につながる新たな取組み等を行う中で、好機を逃さず、上手くいかない場合は計画を見直し、地道な経営活動を繰り返した先に、地域経済の10年後のあるべき姿が発展的であることを目指す。

②第六次釜石市総合計画との連動制・整合性

第六次釜石市総合計画では、小規模事業者に関係するプランは以下のとおりです。

- ・ 持続的な経営を可能とするため、事業者の実情に即した事業計画策定の支援を行う。
- ・ 経営安定や事業承継に向けた支援等を関係機関と連携して推進する。
- ・ 新たな事業の創出、地域に新たな市場や経済活動を創出する。
- ・ 起業、創業に向けた取組みを関係機関と連携して推進する。
- ・ 全ての産業において、電子商取引の活用による合理化や販路拡大、新商品の開発等、企業の実態や市場動向に応じた新たな取組みを積極的に支援する。

第六次釜石市総合計画では、あるべき姿の実現に向けて、持続的な経営を可能とするため、事業者の実態、実情に即した事業計画の策定を支援する。そして商品・市場戦略として新商品開発や販路拡大、新事業創出を支援する。また、電子商取引の活用、事業承継支援、起業・創業支援も併せて行うものである。

これらは、本経営発達支援計画の考えと合致していることから整合性を有し、連動して取組むことが十分に可能であることから、釜石市と調和的に連携して支援する。

③釜石商工会議所としての役割

当所は地域の総合経済団体として、国・県・市の施策を地域事業者に伝えるとともに、小規模事業者の持続的発展に向けた伴走支援を通じて、地域商工業者の81.1%を占める小規模事業者の経営改善普及事業を役割として担っている。東日本大震災を経験し、経営を取り巻く環境は激変する中で、商工会議所が地域経済の持続的発展に貢献するため取組んでいく。

<東日本大震災の経験を活かす>

経営力再構築伴走支援の成り立ちは、東日本大震災で釜石商工会議所が経験したことであり、震災での教訓を忘れず、あの時どのように行動すべきだったか、普段できていないことは不測事態が生じててもできないことを肝に銘じて取組む。

<地域に根差した支援者としての役割>

個人に頼るのではなく、全員がチームとして連動して支援し、マルチタスクで業務をこなせる仕組み構築に取り組むことで、全員経営指導員体制の構築を目指す。そして、釜石商工会議所にしかできない、地域に根差した専門家では担えない支援者の役割として、事業者のことを自分ごとと捉え、事業者の側に立って、事業者と外部との中間的役割も担いながら、本計画を実施する。

<釜石商工会議所のビジョン>

- 環境変化にチャレンジする商工業者をサポートする！

<基本方針>

- 環境変化への転換、時代の転換を図るチャンス、停滞から成長へ
釜石商工会議所では、目まぐるしく変化する社会情勢のもと「環境変化に挑戦する中、小規模事業者等の成長支援」、「生産性の向上」、「事業の再構築」等に取り組む商工業者を伴走しサポートします。

<重点事業>

- 環境変化に適応した計画経営により、変革力向上を推進し、経営の再構築を図る
付加価値の向上・作業効率の改善、省力化等の生産性向上によって、物価高価格転嫁対応・賃上げ実施等を支援する。

(4) 経営発達支援事業の目標

地域産業の現状及び課題、小規模事業者に対する長期的振興のあり方を踏まえ、本計画において以下のとおり目標とする。

<事業に取り組む目標>

①経営環境への適応

大きく変化する環境に適応する戦略的・計画的経営を推進することによって、不確実性の高い時代での地域全体の経営安定に寄与することを目標とする。

②生産性向上の推進

強みを活かした新たな取組みに作業効率化・省人化を併せ、付加価値の向上と効率の向上を図ることで、地域全体での稼ぐ力の向上を実現することを目標とする。

③円滑な事業承継と創業の促進

事業承継は成長発展のチャンスとなる契機でもあり、創業の促進と併せて、新たな挑戦へのチャレンジを後押しすることで地域経済の活性化につなげることを目標とする。

④DXに向けたIT活用と情報活用等の推進

当所自身がDXに向けたIT活用・デジタル化、情報の蓄積・共有・活用を推進することで、地域の小規模事業者のDXに向けた取組みへ波及させることを目標とする。

⑤経営力再構築伴走支援の実行

事業者、経営者が自ら意思決定し、行動を推進することを後押しできるように、経営力再構築伴走支援の理解と推進により、本計画を推進することを目標とする。

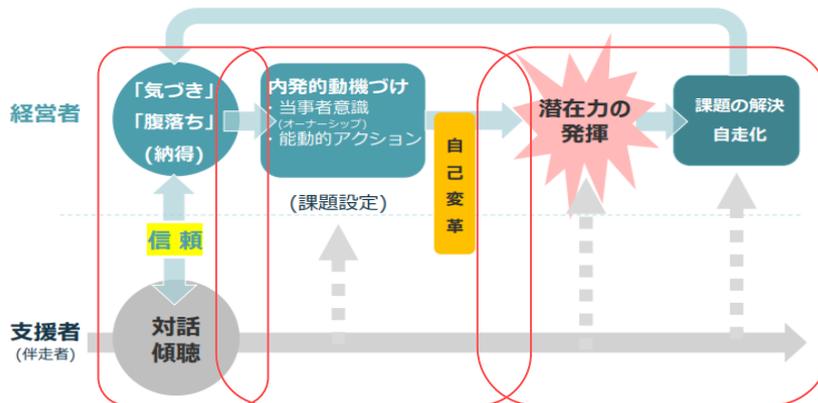
<地域への裨益目標>

上記の①～⑤に取り組むことで、地域商工業者の81.1%を占める地域小規模事業者の経営安定、稼ぐ力の向上、地域経済への活性化につなげることで地域経済に寄与し、売上向上、利益確保を図り、地域の雇用、納税、地域生活に貢献する。

<経営力再構築伴走支援の進め方>

- ・本計画の実施においては、経営指導員等は支援の基礎的知識を得て、「対話と傾聴」を重ね、必要な情報を得られるように事業者理解を深めて取組み、事業者が主体的に課題設定を意思決定し、能動的な課題解決に取り組むことを支援する。

●経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク



(出典：(出所：中小企業庁「経営力再構築伴走支援ガイドライン」)

- ・「傾聴」は知っているだけではなく、3原則を基に使える・機能するように訓練のうえ実践する。傾聴を通じて、事業者、経営者との信頼関係に努め、安心して語れる「関係性構築」を図る。
- ・「課題設定（意思決定）」は、事業者、経営者の話しが自ら促進され、考え・整理し、課題発生の原点を見つめ直すことで、真因への「気付き・腹落ち」につながり、自ら認めて納得することが本質的な課題を見出す。
- ・「内発的動機」は、課題設定（ありたい姿と現状のギャップを埋める）のプロセスによって、新たな展望を持ち、現状を変えたいという思いが、潜在的能力（想像力を掻き立て、困難に打ち勝つエネルギーが生みだされる）を高める。
- ・「潜在力の発揮」は、動機の源となる大切な価値観が、強い「内発的動機」を生み出すことで潜在力が発揮され、課題解決への具体的な方策に基づいて能動的に行動につなげる。
- ・経営指導員等はこれらによって、事業者、経営者の目標達成に必要な意思決定、行動を後押しする。

●傾聴（ロジャーズの3原則）

1. 共感的理解 (empathy, empathic understanding)

相手の話を、相手の立場に立って、相手の気持ちに共感しながら理解しようとする。

2. 無条件の肯定的関心 (unconditional positive regard)

相手の話を善悪の評価、好き嫌いの評価を入れずに聴く。相手の話を否定せず、なぜそのように考えるようになったのか、その背景に肯定的な関心を持って聴く。そのことによって、話し手は安心して話ができる。

3. 自己一致 (congruence)

聞き手が相手に対しても、自己に対しても真摯な態度で、話が分かりにくい時は分かりにくいことを伝え、真意を確認する。分からないことをそのままにしておくことは、自己一致に反する。

(出典：(出所：厚生労働省「こころの耳」)

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7年4月1日～令和12年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

① (目標) 経営環境への適応

(方針) 大きく変化する環境に適応する戦略的、計画的経営を推進する

大きく変化する環境において、これまで通りの経営で売上を維持し、適正利益が確保できるのか、または環境に見合う経営に見直すべきか、事業の再構築に取り組むべきか判断する。

そして、中長期を見据えた持続的な経営に向け、経営者は環境に適応した自社のビジョンを描き、従業員と共有し、組織として行動できるようにリーダーシップを発揮することが望まれる。

② (目標) 生産性向上の推進

(方針) 自社にとっての新たな取組みによる付加価値向上と作業効率の改善等を推進する

東日本大震災、新型コロナウイルス感染症流行後も更なる環境変化が激化する中で、強みを活かした新たな取組み、作業効率の改善・省人化に取組み、付加価値の向上と効率の向上を図る。

そして、企業としてこれまでより競争力を高め、市場におけるポジションをつかみ、他社との差別化を目指した経営に取り組む。

③ (目標) 円滑な事業承継と創業の促進

(方針) 事業承継の機会をチャンスと捉え、創業の促進は事業スタート後も継続支援する

事業承継は成長発展のチャンスとなる契機でもあり、新たな夢を実現する創業の促進と併せて、新たな挑戦へのチャレンジを後押しする。

円滑な事業承継には、計画的な準備が必要で、登記手続き、相続等税金のみならず、ヒトの承継、資産の承継、そして目に見えにくい経営資源の承継が重要である。事業計画策定のプロセスを通じて関係性構築に努め、スムーズな支援につなげる。

また、創業希望者には、市場動向や顧客ニーズに基づく、自身の強みを踏まえた事業領域の設定等創業計画の策定、事業実施・創業後の事業継続についても支援する。

④ (目標) DXに向けたIT活用と情報活用等の推進

(方針) 当所自身のIT活用・デジタル化、情報の蓄積・共有・活用を事業者支援に波及させる

当所自身がDXに向けたIT活用・デジタル化、情報の蓄積・共有・活用を推進することで、地域の小規模事業者へ、DXに向けた取組み、情報活用等について波及させる。

支援機関として事業者に啓蒙する立場であるが、商工会議所自身の取組みは遅れており、取組みを促進させる必要がある。

⑤ (目標) 経営力再構築伴走支援の実行

(方針) 事業者、経営者が自ら意思決定し、行動を推進することを後押しできるように努める

経営力再構築伴走支援は、事業者、経営者の本質的課題を引き出し、経営者自らが気付いて納得し、能動的行動、潜在力を引き出すことで、事業者の自己変革を目指す。

また、経営力再構築伴走支援を実施するために、経営指導員等が個人の能力向上に努め、個人に依存しない支援体制を整備するため、個人の強みと弱みを補完するチームワークでチーム力向上につなげる。

1. 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>

地域経営動向調査、地域経済構造分析において、地域事業者の経済動向、RESASの分析について情報提供してきた。

<課題>

これまでの情報提供では、事業者が事業計画策定に活用できるように情報提供できていたとは言えず、説明も十分ではなかった。外部環境の機会、脅威となるような情報は、分かりやすく情報提供すべきである。

(2) 目標

	公表方法	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①地域経済構造分析	HP掲載	1	1	1	1	1	1
②景気動向調査	HP掲載	-	1	1	1	1	1
③通行量調査	HP掲載	-	1	0	1	0	1

※通行量調査は2年に1回実施

(3) 事業内容

①地域経済構造分析

地域の経済構造を客観的に把握することを目的とし、年1回定期的に地域経済分析システム(RESAS)を活用して分析する。地域の人口減少、過疎化が構造的に進展する中で、地域ニーズへの対応、地域の現状、実態を正確に把握することを狙いとして実施する。

- 調査対象： 国が提供するビッグデータから、地域経済循環マップ、産業構造マップ、まちづくりマップなどを対象とする。
- 調査項目： 地域経済循環、生産・分配・支出分析、稼ぐ力分析、構造分析、滞在人口分析などを項目とする。
- 分析手法： 経営指導員等が、地域の実情、特性に応じて、ビッグデータを可視化、政府計上のトレンドと地域トレンドを比較分析して編集する。

②景気動向調査

地域の景気実態を把握することを目的とし、年2回定期的にアンケート調査を実施する。事業者が感じる業況判断等について把握することを狙いとして実施する。

- 調査対象： 市内に本店事業所を有する500事業者を対象とする。
- 調査項目： 業況判断、売上高、価格、採算水準、資金繰り、設備投資、雇用状況等を項目とする。
- 調査手段： 郵送調査により回収する。返信用封筒で回収する。併せて巡回により調査のフォローを行い、回収率を高める。
- 分析手法： 経営指導員等が、項目ごと、業種ごとに整理・集計し、情報共有し、業界、全国との状況を比較するなど、工夫して分析する。

③通行量調査

地域の車以外の通行量を把握することを目的とし、2年に1回定期的に通行量調査を実施する。

- 調査対象： 地域の商店街4地点、道路の両側8か所を調査地点として対象とする。
- 調査項目： 歩行者、自転車の2項目、日曜日(休日)と月曜日(平日)とする。
- 分析手法： 調査員に委託し、地点ごと、時間別に集計し、これまでの調査実績と比較し、通行量の変化について分析する。

(4) 調査結果の活用

①周知方法・情報提供

情報収集・調査、分析した結果は、ホームページへ掲載して周知するだけでは効果的とは言えないことから、小規模事業者に対して窓口・巡回指導での活用を強化する。

分析した調査結果は、経営指導員等が十分に理解して支援の基礎資料とする他、情報提供の方向性を確認するとともに、事業者に直接説明する等、勘と経験のみに頼らない客観的なデータの把握につなげ、意思決定の助けとなるようにしたい。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

<現状>

出展した展示商談会でのバイヤーニーズの収集、実施したテスト販売での消費者ニーズの収集による調査を実施、事業計画の見直し・策定、新たな需要の開拓に役立てている。

<課題>

十分な仮説設定により、需要の動向を把握する必要がある。価格や量目、パッケージ等について検討する。また、対面での需要動向調査に限定せず、インターネットを活用した商圏を広げた需要動向の把握にも取り組む必要がある。

(2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①対面での対象事業者数	4事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者
②インターネットを活用した対象事業者数	—	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者

※卸売販売から、EC活用への販路も見込み、展示商談会等は減らしてEC等を新設した。

(3) 事業内容

①対面（アンテナショップ・販売会（BtoC）、展示・商談会（BtoB））でのニーズ調査

食品製造・販売分野を中心とした素材や加工法などの工夫により、開発・改良した商品等について、顧客開拓・市場開拓につなげるため、展示・商談会の機会、販売会の機会等において、（公財）いわて産業振興センターや岩手県産株式会社、釜石振興開発株式会社等の協力を得て実施する。対象事業者に見合う需要動向について、バイヤー、消費者に対して対象事業者と調査、分析する。調査結果は当該事業者と共有し、経営状況の分析、さらには事業計画策定に反映させる。

●手段・手法： 需要動向調査を実施する機会の設定、展示・販売する商品（開発・改良、特徴、PR用POP、チラシ、PR項目）の準備、説明資料、アンケート等について事業者と経営指導員等で準備・用意する。そしてバイヤーの要望、感想等ニーズにつながる情報を収集する。また、必要に応じて、外部専門家等によりターゲット市場のニーズ情報や商品戦略等についてアドバイスをいただき、事業者と情報共有する。

●想定する機会： <主なアンテナショップ・販売会等>

（首都圏市場）いわて銀河プラザ（東京都中央区銀座）、日本百貨店しょくひんかん（東京都千代田区秋葉原）、飯能元気市（埼玉県飯能市）等
（仙台市場）藤崎百貨店（仙台市青葉区）、GREEN MART（仙台市泉区）等
（県内市場）イオンタウン釜石「結いのはま」（岩手県釜石市）、らら・いわて盛岡店（岩手県盛岡市）、釜石まんぷくフェス（岩手県釜石市）等
（その他市場）岩手県、岩手県産株式会社等が主催する販売会、釜石商工会議所が友好連携協定を結ぶ愛知県・東海商工会議所、静岡県・袋井商工会議所等が参画する物産展等

<主な展示・商談会等>

(仙台会場) 伊達な商談会 (東北六県商工会議所連合会、宮城県商工会議所連合会、仙台商工会議所主催)、東北復興水産加工品展示商談会 (復興水産加工品販路回復促進センター主催) 等

(東京会場) feel NIPPON ギフトショー (日本商工会議所主催)、その他東京ビックサイト、幕張メッセ等で開催される展示・商談会等

(その他会場) 消費地商談会 (復興水産加工品販路回復促進センター主催)、岩手県、(公財) いわて産業振興センター等が主催する展示・商談会等

- 調査項目： 対象商品ごとに、商品の価格、量目、パッケージ、味、提供方法、取引決済方法等について、調査項目を設定して調査・分析する。
- 結果の活用： 調査結果は、事業者と経営指導員等が整理・分析し、当該事業者と共有し、事業計画の見直し・策定、実行支援に役立てる。明確なターゲット設定の検証につなげ、ニーズに基づくマーケットインの事業展開を目指す。
- サンプル数： 対象商品1商品あたり、バイヤー2事業者、来場者20名程度とする。

②インターネットを活用(EC、ふるさと納税返礼品)したニーズ調査

食品製造・販売分野を中心とした素材や加工法などの工夫により、開発・改良した商品等について、顧客開拓・市場開拓につなげるため、株式会社かまいしDMCが運営する楽天市場「岩手釜石オンラインショップ」、株式会社かまいしDMCが受託する「ふるさと納税返礼品」、釜石振興開発株式会社が運営する「三陸釜石元気市場」を活用する。商圏を拡大した消費者等の購買ニーズ等について運営する事業者より、売れ筋や販売傾向等について情報を収集し、該当する商品を製造・販売する事業者と情報共有し、購買ニーズを整理・分析、さらには事業計画の見直し・策定に反映させる。

- 手段・手法： 販売ランキングや売れ筋の実績、販売の傾向等について、運営会社にヒアリングする。収集する情報については対象事業者と経営指導員等で準備・用意する。そして消費者の要望、感想などニーズにつながる情報を収集する。また、必要に応じて、外部専門家等より事業者及び経営指導員等が販売する商品のニーズ情報や商品戦略等についてアドバイスしていただき、事業者と情報共有する。
- 想定する機会： 主なインターネット販売等
(楽天市場) 株式会社かまいしDMCが運営する楽天市場「岩手釜石オンラインショップ」等
(ふるさと納税) 株式会社かまいしDMCが受託する「ふるさとチョイス」、「さとふる」、「楽天ふるさと納税」等
(自主運営サイト) 釜石振興開発株式会社が運営する「三陸釜石元気市場」等
- 調査項目： 対象商品ごとに、商品の価格、量目、パッケージ、味、提供方法、取引決済方法等について、調査項目を設定して調査・分析する。
- 結果の活用： 調査結果は、事業者と経営指導員等が整理・分析し、当該事業者と共有し、事業計画の見直し・策定、実行支援に役立てる。明確なターゲット設定の検証につなげ、ニーズに基づくマーケットインの事業展開を目指す。
- サンプル数： 対象事業者1事業者あたり、消費者5人程度とする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

<現状>

集団支援における各種セミナー、個別支援における経営指導員等の巡回・窓口相談、専門家による個別相談会の他、補助金活用等をきっかけに、経営状況の分析につなげている。

<課題>

経営状況分析の新規事業者発掘が必要である。セミナーでの発掘に依存せず、日々の巡回・窓口相談での機会を強化し、新規事業者の発掘、定期的な経営状況分析につなげる。

(2) 目標

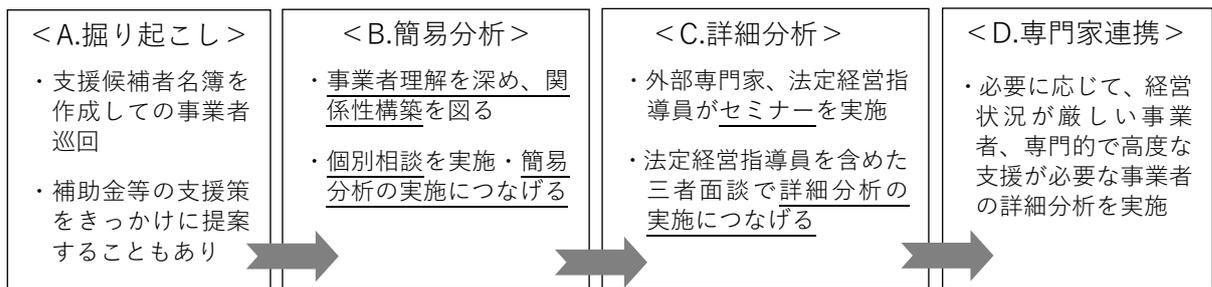
	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①セミナー等の実施	6回	6回	6回	6回	6回	6回
②簡易分析件数	80件	60件	60件	60件	60件	60件
③詳細分析件数		25件	25件	25件	25件	25件
合計		85件	85件	85件	85件	85件

※セミナー等は、セミナーの他、個別相談会を実施

(3) 事業内容

①経営状況分析のプロセス

担当者を配置して事業者理解に努め、以下のプロセスで実施する。



②経営状況分析の内容

●対象者：<簡易分析>

経営指導員等会議で後継者候補、若手経営者、セミナー受講者等を中心に支援候補者名簿を作成して対象者とする。

<詳細分析>

簡易分析を実施した事業者の中から、詳細分析を希望する事業者、意欲の高い事業者、重い経営課題を抱える事業者等を対象とする。

●分析項目：<簡易分析>

アンケート式の分析シートを作成して実施する。売上高、粗利益、営業利益、人件費・減価償却費、経営課題等を項目として実施する。

<詳細分析>

定量分析（財務）、定性分析（非財務）の双方で実施する。
 定量・財務分析（収益性、安全性、効率性、損益分岐点等进行分析）
 定性・非財務分析（3C分析、SWOT分析等）

●分析手段：SWOT分析、3C分析、PEST分析、VRIO分析等のフレームワークは、ツールの1つであり、事業者に適した内容、方法で事業者が理解して進めやすいことを重視して実施する。また、必要に応じて外部専門家の協力を得て実施する。

③成果の活用

事業者と分析した定量データや定性情報を基に、内部環境・外部環境の把握・分析結果について、機会に強みを活かした経営戦略の策定、事業計画の策定に活用する。
また、経営指導員等は、事業者管理・経営支援システム（TOAS）の活用により、クラウド上にデータ蓄積して、いつでもどこでも確認して情報共有する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

<現状>

売上・利益の情報や商品・サービスの状況等、これまでの事業者情報、外部・内部環境の把握・分析等を踏まえて事業計画策定につなげ、販路開拓、事業承継等につなげてきた。

<課題>

事業者自らが事業計画策定の意義を感じ、自らが意思決定した上で、計画策定を行う必要がある。セミナー等に依存せずに、経営指導員等が事業者との十分な関係性構築を図り、より一層、事業者理解に努める必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画は、事業に迷った際の羅針盤、事業の方向性を共有するもの、金融機関への事業説明をはじめ、策定目的は多岐にわたる。書式も事業者自らが定めるもの、釜石商工会議所が定めるもの等の他、経営革新、事業承継、経営力向上、事業継続力強化、経営の改善、資金調達、創業、補助事業等、事業計画の明示先が求める内容について策定支援を実施する。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①セミナー等の開催	3回	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定件数	24件	25件	25件	25件	25件	25件

※セミナー等は、セミナーの他、個別相談会を実施

(4) 事業内容

事業計画策定支援は、需要動向調査・簡易及び詳細の経営状況分析のプロセスを通じて、セミナー・個別相談を実施して進める。セミナー・個別相談では、経営状況分析による内部環境、外部環境の分析結果を踏まえて、セグメント、ターゲット、ポジションを明確化し、事業領域を設定、組織・人材、マーケティング、店舗管理、生産管理等の機能について計画化する。

また、事業計画策定は、事業者の主体的な計画策定とするため、画一化した進め方にせず、事業計画策定の意義についての事業や自ら意思決定して、目指す方向性に合わせて実行する。

①セミナー及び個別相談の実施

セミナーは外部専門家、法定経営指導員により年2回実施し、参加者の状況に応じて内容を設定して実施する。個別相談は、窓口相談のみとせず、必ず巡回して実際に確認する。

また、セミナーに依存せず個別相談を強化する。経営指導員等が相談に応じるケース、経営指導員等及び法定経営指導員の三者面談で相談に応じるケース、専門家及び経営指導員等で相談に応じるケースと、状況に合わせたパターンで実施する。

②事業計画の策定

●支援対象： 経営状況分析を行った事業者の中から、支援先事業者として選定した事業者を対象とし、事業計画策定を支援する。

- 手段、手法： 経営指導員等を担当者として配置し、担当者と事業者で策定した事業計画は、法定経営指導員を交えた三者面談でブラッシュアップする。また、必要に応じて、外部専門家の協力を得て、特定課題（厳しい借入返済、規模の大きな設備投資が伴うもの等）への対応を図る。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

<現状>

事業計画策定後から、①販路開拓に取組み、その後、事業承継計画策定につながるケース、②販路開拓に取組み、バイヤーから新たな取引先や販売先を紹介していただく販路開拓の展開につながるケース、③その他、経営の改善、プロモーション支援につながるケースもある。

<課題>

担当者の属人的な支援によって、頻度や内容にバラツキがあり、全体の管理や基準があいまいである。また、事業計画の進捗や実現可能性により、訪問回数を増やす等、集中的に支援し、より効果につながるような、メリハリある支援が必要である。

(2) 支援に対する考え方

実効性、実現可能性の高い事業計画策定を支援するため、集中的に実施支援を行う重点支援先を決め、売上向上、利益確保の目標達成するために支援する。

事業計画を策定した全ての事業者をフォローアップ支援の対象として、策定した事業計画が計画通りに実行されるように進捗をフォローアップする。四半期を目途に状況確認や必要となる支援を実施する。なお、進捗や取り組み内容等により、重点支援先、定期支援先に分けて、訪問する支援頻度を変えて、集中的、重点的に支援する。重点支援先では、売上向上、利益確保の目標を達成することができるように努める。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
対象者数	24者	25者	25者	25者	25者	25者
頻度(延べ回数)	104回	115回	115回	115回	115回	115回
売上増加事業者数	-	8事業者	8事業者	8事業者	8事業者	8事業者
利益率向上事業者数	-	4事業者	4事業者	4事業者	4事業者	4事業者

フォローアップ対象者（事業計画策定 25 事業者）は、事業者毎に支援頻度を決めて、事業計画に応じて事業計画作成後支援を実施する。フォローアップの管理は、従来は担当者ごとの基準でカウントしていたため、基準があいまいであった。今後は基準を明確化し、事業者管理・経営支援システム（T O A S）に入力して記録管理する。

<フォローアップ頻度の算出>

定期支援事業者	80回 (20事業者×4回)
重点支援事業者	35回 (5事業者×7回)
合計	115回

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象として、進捗状況について、定期的な巡回訪問等によりフォローアップし、モニタリングする。

モニタリングは、計画が着実に実行されているか、つまづいている部分はないか、計画の見直しの必要性はないかを確認する。重点支援先、定期支援先と支援頻度を定めて経営指導員等が定期的に訪問する等、十分なコミュニケーションによってモニタリングする。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画どおり推進されない場合や特定の課題、専門的な場面では必要に応じて外部専門家による第三者の視点を獲得、策定した計画が実行できるように、見直しを行う。また、実行の進捗状況や目標の実現可能性なども含めて、事業者からの申出や意向、進捗の状況を踏まえて、求めに応じて柔軟に対応する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

<現状>

テスト販売、展示商談会を活用して実施してきた。テスト販売では、アンテナショップ、バイヤーとの関係性構築に努め、その後の新たな取引への進展等の効果も見られた。

<課題>

経営者年齢の高齢化、従業員の確保難等もあって、展示商談会、テスト販売に出展する事業者が減少してきた。また、予め決めた展示商談会への出展が目的となって、小手先のテクニックで臨んでも成約には結びつかないと実感している。

(2) 支援に対する考え方

経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析を踏まえ、需要を見据えた事業計画策定に取組み、ターゲットを明確化して事業者の戦略に見合う機会を設定し、テスト販売、展示商談会、EC等、新たな需要開拓の支援に取り組む。

また、原価高騰や原材料仕入も大きく変化しており、従来通りの商品、販路で売上、利益を確保していくことが難しくなっている事業者もある。そのため、卸売販売、従来商圏に拘らずに、インターネットを活用した販路、SNS等を活用した販売促進策の実施も併せて取り組む必要があることから、地域で活用が可能な通販サイトの協力も得て連携して取り組む。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①テスト販売等への出展事業者数	4事業者	3事業者	3事業者	3事業者	3事業者	3事業者
目標売上額/者	-	7万円	7万円	7万円	7万円	7万円
②展示商談会等への出展事業者数	6事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
③EC等利用事業者数	-	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者
売り上げ増加率/者	-	2%	2%	2%	2%	2%
④プレスリリース・PR支援	4件	4件	4件	4件	4件	4件

※卸売販売から、EC活用への販路も見込み、展示商談会等は減らしてEC等を新設した。

(4) 事業内容

実効性、実現可能性の高い事業計画策定を支援するため、経営指導員等会議において販路開拓に意欲のある支援先を重点支援先、強化支援先に設定して、重点支援先には集中的に実施支援して、売上向上、利益確保、新たな顧客開拓、市場開拓の目標達成に向けた支援を実施する。

①テスト販売・展示販売会を活用した販路開拓の支援（B to C）

食品製造・販売事業者に対して、売り場、バイヤー、決済等多様な機能を有する岩手県産株式会社との協力を得て、運営するアンテナショップ、管理する売り場、百貨店等で開催する展示販売会等の機会を活用してテスト販売の実施を支援する。（公財）いわて産業振興センターが主催する展示商談会等への出展を支援する。また、新たな需要開拓は事業者ごとに下記の機会等を設定して実施を支援する。

<想定する主なアンテナショップ・販売会等>

（首都圏市場）いわて銀河プラザ（東京都中央区銀座）、日本百貨店「しょくひんかん」（東京都千代田区秋葉原）、飯能元気市（埼玉県飯能市）等

（仙台市場）藤崎百貨店（仙台市青葉区）、GREEN MART（仙台市泉区）等

（県内市場）イオンタウン釜石「結いのはま」（岩手県釜石市）、らら・いわて盛岡店（岩手県盛岡市）、

釜石まんぷくフェス(岩手県釜石市)等
(その他市場) 岩手県、岩手県産株式会社等が主催する販売会、釜石商工会議所が友好連携協定を結ぶ愛知県/東海商工会議所、静岡県/袋井商工会議所等が参画する物産展等

②展示・商談会を活用した販路開拓の支援 (B to B)

食品製造・販売事業者に対して、仙台商工会議所が実施する伊達な商談会、(公財)いわて産業振興センターが実施するいわて食の商談会等への出展を支援する。

また、事業者が目指す市場の参入に必要な展示・商談会等、需要を見据えて策定した事業計画に基づき、事業者毎のターゲットに見合う業界や業種、目指す市場に向けて開催される展示商談会等への出展を支援する。また、バイヤーとの商談、継続商談での事後フォローアップ等を含めて支援する。

<想定する主な展示商談会等>

(仙台会場) 伊達な商談会(東北六県商工会議所連合会、宮城県商工会議所連合会、仙台商工会議所主催)、東北復興水産加工品展示商談会(復興水産加工品販路回復促進センター主催)等

(東京会場) feel NIPPON ギフトショー(日本商工会議所主催)、その他東京ビックサイト、幕張メッセ等で開催される展示・商談会等

(その他会場) 消費地商談会(復興水産加工品販路回復促進センター主催)、岩手県、(公財)いわて産業振興センター等が主催する展示・商談会等

③インターネット販売を活用した販路開拓の支援 (B to C)

食品製造・販売事業者に対して、自らの販売サイト開設や大手販売サイトへの出展はハードルが高いと感じる事業者等を中心に、地域で商社機能を担う釜石振興開発株式会社、株式会社かまいしDMCの販売サイトやふるさと納税返礼品の販売機会を支援する。併せて、これらの販売サイトを着地点としてSNSの役割、IT活用を支援することでDXに向けた取組みも支援する。

<想定する主なインターネット販売等>

(楽天市場) 株式会社かまいしDMCが運営する楽天市場「岩手釜石オンラインショップ」

(自主運営サイト) 釜石振興開発株式会社が運営する「三陸釜石元気市場」

(ふるさと納税) 株式会社かまいしDMCが受託する「ふるさとチョイス」、「さとふる」、「楽天ふるさと納税」等

④プレスリリース、PR支援

食品製造・販売事業者、飲食業、サービス業等に対して、情報や季節商品、限定商品、地域の特徴ある商品等、事業者の商品・サービスの情報について、紙媒体、インターネット媒体、SNS等での情報発信について、個別相談や必要に応じて専門家の協力を得て助言、発信を支援し、プロモーションのノウハウ等を支援する。

<想定する主なプレスリリース先等>

(メディア) 株式会社岩手日報社、釜石市記者クラブ等

(その他) 釜石商工会議所のブログ、事業者PRチラシの作成、協同広告チラシ等

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み

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>

外部有識者、釜石市、釜石商工会議所で、年1回定期的に経営発達支援事業評価委員会を開催し、事業実施状況について評価を受け、ホームページで評価・見直しを公表している。

<課題>

計画で定めた目標(量)達成のみを重視することなく、事業者の効果、成果につながるように質を高める必要がある。支援の基準を決めて共有し、支援度合いにメリハリをつけた支援を行う必要がある。

(2) 事業内容

経営発達支援事業の実施進捗状況などについて、評価・見直しなどを行う評価会議を毎年1回定期的に開催する。

①構成メンバー

外部有識者として専門的知識を有する第三者の中小企業診断士等、釜石市の産業振興部商工観光課長、釜石商工会議所の事務局長、法定経営指導員で構成する。事務局は釜石商工会議所中小企業相談所で担当する。

②実施方針

評価委員会は、P：経営発達支援事業の計画、D：実施進捗状況を説明、C：実施結果を確認して評価、A：実施方法の見直しへ助言を得る。また、評価委員会の結果を受けて、経営指導員等会議（法定経営指導員、経営指導員、経営支援員等）で実施方法を見直し、本計画の申請決議機関である三役会（会頭、副会頭、専務理事）に報告して、今後の事業実施に反映させる。

③結果の公表

評価の結果・見直しは、釜石商工会議所事務局で閲覧できるようにするとともにホームページで公表し、小規模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>

東日本大震災後に経営指導員が全員入れ替わる中、外部研修の活用やOJT等、人材育成に取り組んできた。また、一人で悩まずに不安を抱え込まずに相談できる体制によって、一定の成果は得られた。

<課題>

全体的な底上げに取り組んできたが、それでも支援力にはバラツキがあり、担当者によって支援の内容に差が生じている。意欲、モチベーションにも個人差が見られ、消極的な面も見られる。

(2) 事業内容

①外部研修の活用

年間計画により、能力、階層段階に合わせて、経営指導員等全員が外部研修を受講する。研修受講は目的意識を持って準備・受講し、研修終了後は振り返りによって他の経営指導員等と知識、ノウハウ等の共有に努める。

- 中小企業大学校：基礎研修、専門研修、オンライン研修等
- 日本商工会議所：全国経営指導員研修、テーマ別研修、オンライン研修等
- 県内商工会議所：経営指導員研修、経営支援員研修、県連研修等
- 中小機構、その他：事業承継、創業、経営力再構築伴走支援（傾聴、事業者理解等）等

②内部研修の実施

釜石商工会議所内で、経営指導員等全職員が参加し、不足する支援能力向上を図るため、基礎的知識の習得、知識を使えるようにする実践力、業種特性等の事例研究等について、内部研修を実施する。研修は必要に応じて外部講師を招聘して実施する。

- 経営力再構築伴走支援：傾聴、対話（事業者理解等）、コーチング等
- DXに向けたIT活用：IT・デジタル化の基礎知識、クラウド会計、SNS、EC等
- 経営戦略・事業計画等：環境分析、経営分析、戦略策定、管理会計、経営管理、人的資源管理、生産管理、販売管理、マーケティング等

③OJTによる人材育成の仕組み

●中堅経営指導員の育成

当所の経営指導員等は中堅年齢に集中していることから、中堅経営指導員等の人材育成を強化する。外部専門家による個別相談では支援プロセスを学び、三者面談（事業者・担当者・法定経営指導員）では「やって見せて、説明して聞かせ、させてみせ、ほめる・承認する」ことで支援プロセスの実践強化に努める。また、支援機会を公平に与えて成長機会を醸成し、数をこなすことで「自信、実力、習慣」付けを図ることで支援力の向上につなげる。

●全員経営指導員体制を構築してチーム・組織力の向上を図る

経営指導員等が個人の知識やスキル、実践力の向上を図るとともに、類人猿分類（精神科医・名越康文監修）を活用して、「相手は自分とは違う」という当たり前の考え方を自然と意識することを学び、お互いを理解して尊重できる関係性を築く。これによって、自己理解を深め、相手を知ること、異なる個性を持つメンバーの強みを活かし、弱みを補い、協力して役割分担することで、チーム力・組織力の強化を図っていく。

④支援ノウハウを蓄積・共有・活用し、経営指導員等の支援力向上を図る仕組み

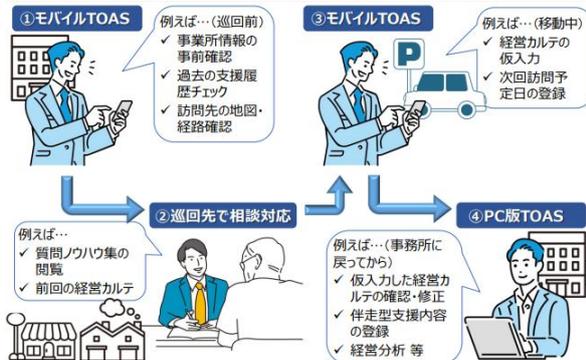
●支援情報を一元管理して蓄積・共有・活用、データベース化

商工会議所の事業所管理・経営支援システム「TOAS」を活用して支援情報を一元管理のもと蓄積する。モバイルツールも活用し、いつでもどこでも音声入力・自動書き起こし、生成AI要約・決算データOCR読取り等で作業の効率化を図る。

また、経営支援機能を活用し、経営指導員等全員が情報を見られるように共有して支援の参考とする。得られたデータは経営分析、SWOT分析等によって分析して担当者のみならず、相互共有して活用することで、ノウハウの蓄積につなげる。事業者には見やすい形でアウトプットすることで開示して可視化する。

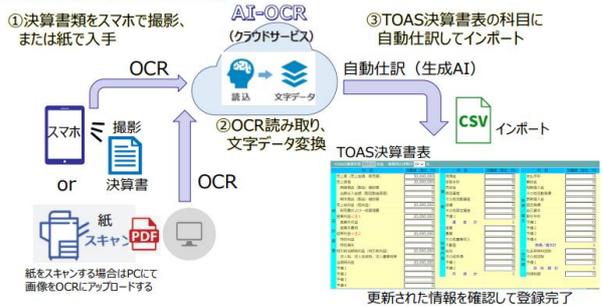
業効効率の改善によって得られる時間は、事業者との面談や環境分析、事業計画策定等に注力して、質を向上させて支援力向上につなげる。

<定性>モバイル活用、いつでもどこでも情報収集

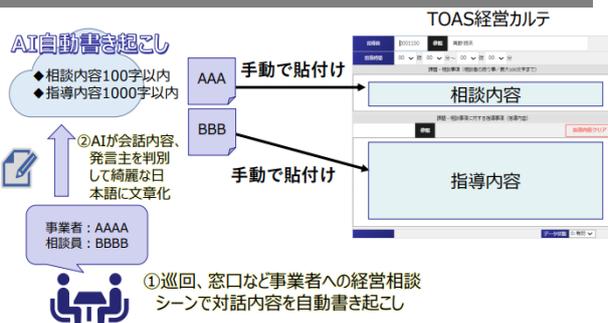


<定量情報>決算書をOCR読取り、データ蓄積

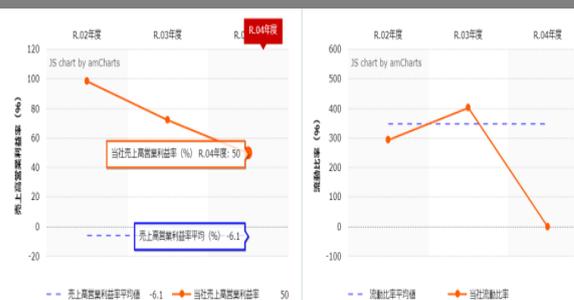
【3】決算書情報の登録支援



<定性>対話を自動書き起こし、分析につなげる



<定量情報>決算データから経営分析、同業種比較



11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

<現状>

県内、東北の商工会議所の定期会議、日本政策金融公庫盛岡支店の協議会、県内支援機関のネットワーク等で支援ノウハウの情報を交換する機会となっていた。

<課題>

定期会議等は、情報交換が限定的な部分もあり、支援ニーズが多様化する中で、他の支援機関の取組み、ノウハウ蓄積等、情報を交換する新たな機会を設定する等工夫が必要である。

(2) 事業内容

① 県内商工会議所経営支援部署の定期会議（県内）

盛岡商工会議所（県庁所在地）が主催し、県内商工会議所が年1回定期的に集まる情報交換会の機会。構成メンバーは、県内9商工会議所の経営支援担当課長であり、昨今の支援ニーズが多様化する中で、各所の取組について情報交換する場となっている。

② 東北六県商工会議所中小企業相談所長会議（東北）

仙台商工会議所が主催し、東北六県の商工会議所が年1回定期的に集まる情報交換会の機会。構成メンバーは、東北六県の商工会議所、中小企業相談所長であり、日本商工会議所から国の政策・施策の情報、特徴ある支援方法等について意見交換できる場となっている。

③ 小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会（盛岡支店管内）

（株）日本政策金融公庫盛岡支店の管轄地域内の商工会、商工会議所と年2回定期的に集まる情報交換の機会。構成メンバーは、同支店の管轄地域内の商工会議所、商工会であり、円滑な資金調達をサポートするため、資金需要や支援事例について情報交換できる場となっている。

④ 岩手県事業承継ネットワーク会議（異業種の支援機関）

盛岡商工会議所（事業承継・引継ぎ支援センター）が主催し、事業承継に関連する支援機関が年1回定期的に集まる情報交換の機会。構成メンバーは、県内の商工会議所・商工会の他、岩手県、東北経済産業局、独立行政法人中小企業基盤整備機構、市役所、各士業協会等であり、事業承継に関する制度、親族内承継、親族外承継等について情報交換できる場となっている。

⑤ 県内、県外の商工会議所等との支援方法、ノウハウに係る情報交換会（県内外）

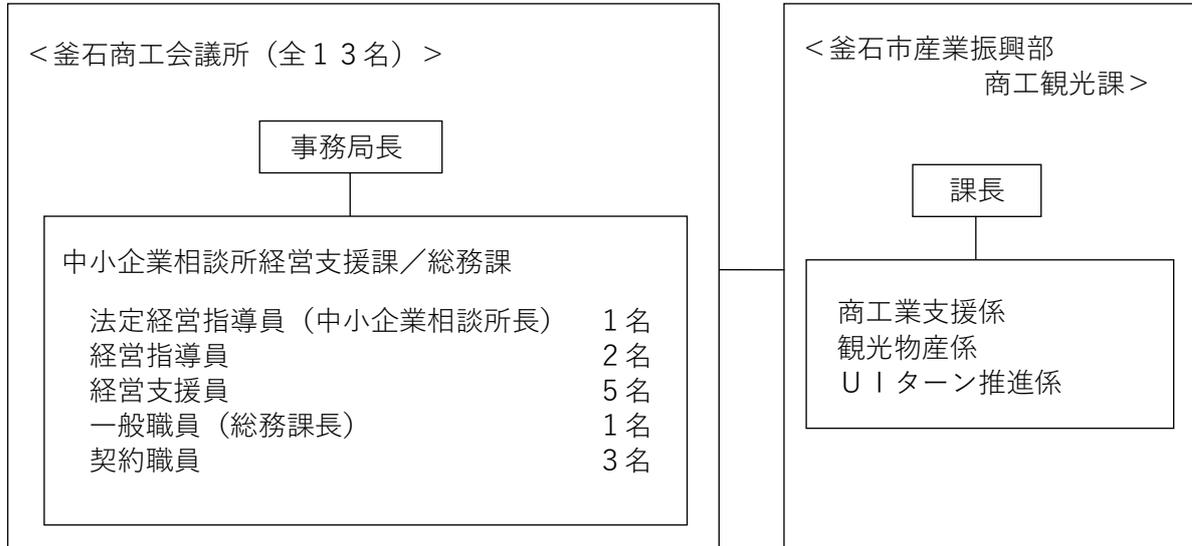
先進的、特徴的な支援ノウハウを有し、取組みを行う支援機関との情報交換会を実施する。DXに向けたIT活用・デジタル化、経営力再構築伴走支援等について、当所が蓄積すべきノウハウや学ぶべき支援事例等について、情報交換の機会を設定して支援力アップに取り組む。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

13. 経営発達支援事業の実施体制（令和6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： 土橋 一志

連絡先： 釜石商工会議所中小企業相談所 TEL：0193-22-2434

② 当該経営指導員による情報の提供及び助言

法定経営指導員は、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などを行い、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) 商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会議所

- 〒026-0021 岩手県釜石市只越町 1-4-4
釜石商工会議所中小企業相談所
TEL：0193-22-2434 / FAX：0193-22-1600
E-mail：soudanjo@kamaishi-cci.or.jp

② 関係市町村

- 〒026-8686 岩手県釜石市只越町 3-9-13
釜石市産業振興部商工観光課商工業支援係
TEL：0193-27-8421 / FAX：0193-22-2762
E-mail：sangyou@city.kamaishi.iwate.jp

(別表3)

14. 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)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	3,726	3,726	3,726	3,726	3,726
・地域の経済動向調査	450	450	450	450	450
・需要動向調査	635	635	635	635	635
・経営状況の分析支援	300	300	300	300	300
・事業計画策定支援	300	300	300	300	300
・計画策定後の実行支援	380	380	380	380	380
・新たな需要開拓支援	635	635	635	635	635
・経営指導員等の支援向上等	653	653	653	653	653
・支援ノウハウ等の情報交換	73	73	73	73	73
・経営支援情報の管理	300	300	300	300	300

(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

事業等取入、市補助金、県補助金、国補助金等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携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