経営発達支援計画の概要

実施者名	河南桃生商工会（法人番号７３７０３０５０００７９１） 石巻市　　（地方公共団体コード０４２０２１）
実施期間	令和７年４月１日～令和１２年３月３１日
目　　標	**経営発達支援事業の目標** **①経営課題や需要を見据えた事業計画の策定に係る伴走型支援** **②積極的な創業・第二創業の掘り起しと円滑な事業承継支援** **③地域資源を活用したブランド力強化と販路開拓支援** **④職員の資質向上によるチーム支援の強化**
事業内容	Ⅰ．経営発達支援事業の内容 **３．地域経済動向調査に関すること** 地域の小規模事業者の景気動向、経営課題及び支援ニーズの把握を目的にアンケート調査を実施する。加えて、経営指導員が「ＲＥＳＡＳ（地域経済分析システム）」等を活用し集計・分析を行い、事業計画の策定に伴う基礎資料として活用できるよう広く周知を図る。 調査結果をＨＰで情報提供するなど、個別事業者の事業計画策定支援の基礎資料等として活用する。 **４．需要動向調査に関すること** 地域内消費者が、地域内小規模事業者の個店利用の要因となる販売商品や提供するサービスの需要動向調査を実施し、販路拡大に資する情報を提供する。また、商談会や展示会に出展し販路拡大を目指す小規模事業者に対して、幅広く消費者にモニタリングを行い、商品のブラッシュアップを図るための情報を提供する。 **５．経営状況の分析に関すること** 経営状況の把握や経営分析の重要性については、経営指導員等による巡回訪問や窓口相談の際に勧奨するとともに、経営分析に関する研修会等を開催し、経営状況の分析に取組む小規模事業者の掘り起こしを行う。 自社の財務内容や販売する商品、提供するサービスの売れ筋、経営資源や技術ノウハウ、強み・弱み等について、クラウド型経営支援ツール等とローカルベンチマーク等を活用しながら経営状況を把握し、経営に対しての課題を抽出、明確化し事業計画の策定に繋げる。 **６．事業計画策定支援に関すること** 経営分析を実施した事業者を中心に事業計画策定セミナー、個別相談会を開催し、経済動向調査や需要動向調査を踏まえた実効性の高い中長期的な事業計画の策定を支援する。また専門的な課題等については、専門家と連携した伴走型支援を実施する。 また、創業や事業承継など個別課題に対応するため、事業目的別セミナーを開催し支援する。 **７．事業計画策定後の実施支援に関すること** 事業計画を策定した事業者・創業者・第二創業者・事業承継者へ定期的にフォローアップを行い、事業計画の進捗状況を確認するとともに、経営課題に応じて、専門家と連携し問題解決に向けた支援を実施する。 **８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること** 地域外に販路拡大を目指す小規模事業者等には、商談会や展示会等を通じた販路拡大支援を行い、ブラッシュアップ図る。また、地域内で需要の拡大を求める小規模事業者等には、ＨＰ・ＳＮＳ・ＥＣサイトを活用した販路拡大を支援する。
連 絡 先	河南桃生商工会 所在地：〒986-0313　宮城県石巻市桃生町中津山字八木１６０-２ 電　話：0225-76-3315　ＦＡＸ：0225-76-3216 Ｅ-mal：kananmonou_sci@office.miyagi-fsci.or.jp 石巻市 〒986-8501　宮城県石巻市穀町 14 番１号 電　話：0225-95-1111　ＦＡＸ：0225 -96-1023 Ｅ-mal：iscommerce@city.ishinomaki.lg.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）石巻市および河南桃生地区の現状及び課題
①現状
（石巻市の概況）
石巻市は本州の東北、宮城県北東部の太平洋沿岸地域に位置し、海・山・川・島など、変化に富んだ自然を有している。新旧北上川が流れる海洋性の気候であり、内陸部と比較すると寒暖の差が少なく、東北地方のなかでは１年を通じて比較的温暖な気候となっている。市域東部から牡鹿半島にかけては、北上山地の最南端に位置し、風光明媚なリアス式海岸となっており、南三陸金華山は、国定公園に指定されている。
また、石巻湾の旧北上川河口を中心とする地域は市街地を形成している。
河南桃生地区が位置する市西部には平坦な田園地帯が広がっている。
広域交通網として、ＪＲ鉄道は石巻線、仙石線、気仙沼線が整備されており、河南桃生地区には、石巻線と気仙沼線が通っている。道路網では三陸自動車道が供用され、気仙沼まで開通している。

平成１７年４月１日、石巻市･河北町･雄勝町・河南町・桃生町・北上町・雄勝町の１市６町が合併し、時を同じくして、河南町、桃生町の各商工会が河南桃生商工会として、業務を開始している。
河南桃生商工会が管轄する河南桃生地区は、宮城県石巻市内の河南地区（旧河南町）と桃生地区（旧桃生町）で構成され、総面積は 112.66 平方ｋｍである。
河南地区は、本市の西部に位置し、桜の名所として知られる県立自然公園「旭山」を中心とした丘陵地帯と、広大な美しい田園が広がる地区です。東日本大震災後には、一部の地域に新しい住宅地が整備され、半島沿岸部から内陸部への移転により人口が増加しました。本地区は農業が基幹産業で、旧北上川の豊かな水に育まれた肥よくな土地を利用した稲作が盛んであり、「ササニシキ」「ひとめぼれ」などの良質米や、大豆、大麦などの畑作物の産地となっています。施設園芸においては「きゅうり」をはじめ、「トマト」や「イチゴ」など多彩な野菜の生産が盛んであり、東日本大震災後には、沿岸部の被災した園芸農家の早期営農再開に向けて、須江地区に 3.9ha の施設園芸団地が整備されました。整備された園芸団地では、環境制御機器や養液・養液土耕栽培システムなどを備えた最新式の施設で生産に取り組んでいる。
さらに、東日本大震災後に須江地区に整備した「須江地区内陸型産業用地」は、震災により被災した企業や、復興事業などによって移転を余儀なくされた企業の移転先として整備され、食品加工業や建設・運輸関連業など 25 社が移転・立地し、多くの人が働く産業用地となっている。
桃生地区は、本市の北西部に位置し、登米市など県北地域への交通の要衝となっています。震災時に命の道としての機能を発揮した「三陸縦貫自動車道」が地区内を縦断しており、地区内には桃生豊里インターチェンジと桃生津山インターチェンジの二つのインターチェンジを有し、本市と県北地域をつなぐ物流、地域間交流、有事発生時に重要な役割を果たすなど、交通の大動脈として幅広い機能を果たしている。
地区の東部には北上川、西部には旧北上川が流れ、豊かな水資源を有し、それらを活かした稲作が盛んに行われています。そのほかにも、「小ねぎ」や「ガーベラ」などの施設園芸が行われており、貴重な北限のお茶である「桃生茶」なども栽培されています。畜産業も盛んであり、特に宮城県の「基幹種雄牛」として有名な「茂洋号」は桃生地区で生まれていることから、「茂洋の郷づくり」とした産地化の動きも推進され、「桃生牛」のブランド化なども行われてきた。

（人口変動）

河南桃生地区の３区分別人口推移を見ると、東日本大震災後に沿岸部から河南桃生地区の仮設住宅に避難して、近隣に住宅を建築し移住された世帯が多く見られた結果、人口が増加傾向にあった。しかしその後、再度減少に転じ、進学や就職は地区外に出てしまうため、特に生産年齢人口は減少傾向で推移している。

老齢人口は石巻市全体に比べ構成比は小さいが、石巻市の人口推移の推測によると、2040 年度に 39%に達する見込みであるため、河南桃生地区でも同様に高齢化が進むと見込まれる。

【A. 石巻市河南桃生地区３区分別人口推移】　（石巻市データより）

	2005		2010		2019		2023	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
老齢人口（65 歳以上）	6,989	27%	7,197	29%	8,738	33%	8,824	36%
生産年齢人口（15～64 歳）	15,328	60%	14,351	59%	14,549	55%	13,026	53%
年少人口（0～14 歳）	3,307	13%	2,984	12%	3,094	33%	2,641	11%
計	25,624	100%	24,532	100%	26,381	100%	24,491	100%

【B. 石巻市３区分別人口推移】　（石巻市データより）

	2005		2010		2019		2023	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
老齢人口（65 歳以上）	40,595	24%	43,855	27%	46,553	30%	46,802	35%
生産年齢人口（15～64 歳）	106,904	62%	98,902	60%	82,449	59%	73,863	55%
年少人口（0～14 歳）	23,131	14%	20,459	13%	15,821	11%	13,059	10%
計	170,630	100%	163,216	100%	144,823	100%	133,724	100%

（地域資源）

河南地区においては、桜の名所である「旭山」があり、春になると桜が満開になり、訪れる人の目を楽しませてくれます。

明治時代後期に造られた日本庭園である国指定名勝「齋藤氏庭園」では、庭園から背後の丘陵地まで一体感のある空間が近代庭園として高く評価されており、春の桜、初夏の新緑、秋の紅葉、冬の雪景色と、四季折々の風情が楽しめるほか、庭園の付近には宝ヶ峯遺跡があり、縄文時代後期の土器などが発掘されています。また、江戸時代から続く伝統的な祭りである市指定無形民俗文化財「鹿嶋ばやし」のほか、大沢南部神楽や和渕・鹿又法印神楽などの伝統芸能が受け継がれています。

地区内で生産している良質米である「ササニシキ」や枝豆を利用した「ずんだ餅」といった地域資源を活用してアイスや菓子を製造販売し、販路開拓に取り組んでいる事業所もある。

桃生地区においては、文化として全国に類のないリズミカルな民俗芸能で、豊年踊りとして古くから伝わる「はねこ踊り」が有名で、多くの踊り手が「はねこ踊り」を披露する「ものうふれあい祭り」などのイベントが開催されているほか、県指定の無形民俗文化財である「寺崎法印神楽」「樫崎法印神楽」などがありますが交流人口の増加につながる観光産業資源は乏しい。

地区内で栽培されている「桃生茶」を利用した地域産品として和紅茶や和紅茶クッキーを開発し、販路開拓に取り組んでいる事業所もある。

②河南桃生地区の小規模事業者の現状と課題

（河南桃生地区の小規模事業者数）

河南桃生地区の小規模事業者数は、震災前の 2010 年は、845 事業者であったが、震災後の 2012 年には９減の 836 事業者と減少し、その後は 2016 年＝771 事業者、2019 年＝721 事業者、2023 年＝679 事業所（うち、本商工会の会員は 438 事業者で、組織率は 52.9%）と回復できない状況が続いている。

（※令和４年度より名簿方式から経済センサス統計方式に変更）

業種別構成比は、建設業が 36%で、次いで卸小売業 19%、宿泊・飲食業が 6%、サービス業の 29%となっている。

【業種別商工業者数の推移】　　（河南桃生商工会調査より）

	2010年			2012年			2019年			2023年		
	商工業者数	内小規模事業者数	商工会員数	商工業者数	内小規模事業者数	商工会員数	商工業者数	内小規模事業者数	商工会員数	商工業者数	内小規模事業者数	商工会員数
農林業	8	7	0	9	9	0	7	7	0	7	7	0
建設業	296	286	208	297	290	201	270	262	170	281	224	160
製造業	87	71	60	93	73	58	84	64	54	90	75	54
卸小売業	202	191	148	186	175	125	144	134	98	145	115	87
宿泊・飲食業	53	53	37	51	51	35	42	42	28	53	41	26
サービス業	254	235	131	260	238	127	231	212	121	276	224	128
計	900	845	584	896	836	546	778	721	471	845	679	438

（産業の状況）

建設業は、バブル崩壊後、小規模事業者数が減少していたが、震災特需による売上増もあって震災後に増加するも、復興・復旧が落ち着きを取り戻し、再度減少に転じた。

製造業は、受注量の減少並びに後継者問題により、減少傾向となっている。航空産業の好況の影響により、一部の航空産業は受注量が増加傾向にあり設備投資が行われた。

卸小売業は、世帯数の増加があるものの就労や就学の先が別地域にあるため、買い物は帰宅途中に大型店等ですませることが多く、物価高騰や円安の影響もあり、売上・利益の減少が続いている。後継者問題もあり、事業者数は減少が続いており、今後も減少が見込まれる。

宿泊・飲食業は、震災後の他県等からの復興・復旧に携わる業者の長期宿泊等により、売り上げ・利益共に安定していたが、復興・復旧需要が落ち着いたため、震災前の状況に戻り、コロナや物価高騰や円高の影響により売上・利益が減少している。

サービス業は、震災後に復興・復旧需要に牽引され、売上・利益共に増加したが、現在は、復興・復旧需要も終わり、一時は震災前の売上・利益に戻ったが、コロナの影響もあり、今後は更なる減少が見込まれる。

全業種的に震災後の復興・復旧に牽引され一時的に売上・利益共に増加傾向となったが、復興・復旧需要が落ち着いた後は、売上・利益共に減少した。さらにその後、コロナ禍の影響で苦しい状況が続くことが見込まれる。

令和元年度の商工会業務実態調査（宮城県商工会連合会）では、会員からの支援ニーズが最も高い業務は記帳税務支援であり、次いで金融支援、労務支援と続いているが、調査時点以降に発生した自然災害及び新型コロナウィルス感染症拡大の影響により、小規模事業者を取り巻く経済環境が激変し、顧客の消費動向も大きく変化しており、地域小規模事業者の経営課題は複雑化している。

課題解決を図るため、経営指導員を中心とした職員全体の支援能力向上が欠かせないことから、職域を超えた個々の職員のスキルアップと関係する専門的機関との連携支援によるワンストップサービスの対応が必要であり、地域小規模事業者が抱える経営課題を解決するために、今後、益々事業計画策定に対する支援業務の重要性が高まると考えられる。

（河南桃生商工会業務実態調査より）

業務ニーズ調査

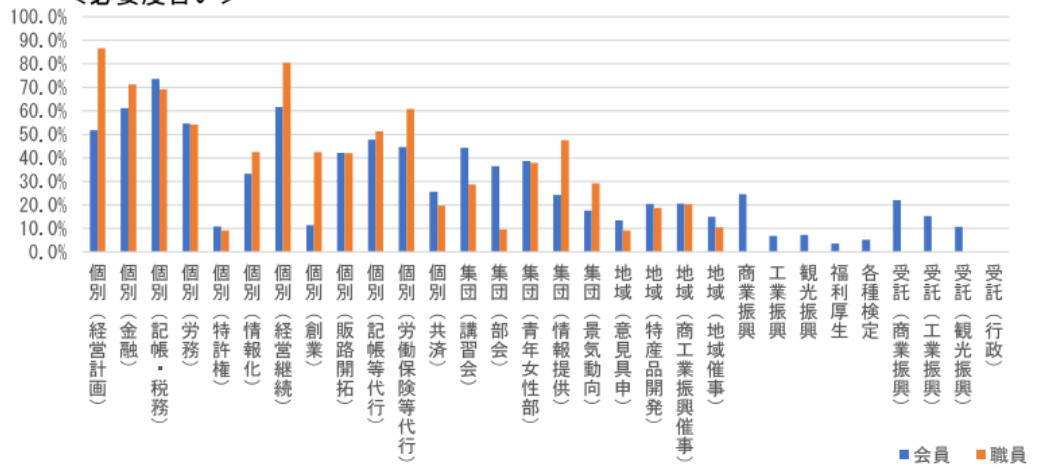
回答者属性（会員）

製造業	2名	小売業	13名
建設業	14名	飲食・宿泊業	5名
卸売業	1名	サービス業	8名
		計	43名

回答者属性（職員）

事務局長・参事	1名
経営指導員	3名
事務職員	4名
計	8名

＜必要度合い＞



（「地域内経営動向（経済動向）・要求支援ニーズに関するアンケート調査」からの現況）

小規模事業者の「地域内経営動向・地域経済動向・要求支援ニーズ(対商工会)」把握のために本地域内小規模事業者に対してアンケート調査を実施、巡回訪問時のヒアリング内容と併せて結果の分析を行なった。

◇アンケート調査の実施内容

期　間：令和５年１２月～令和６年２月２９日

郵送数：２６５通　　回答数：７８票

【業種別調査対象事業者数】

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店	不動産業	サービス業	計
河南地区	11	8	1	10	5	0	13	50
桃生地区	13	3	1	2	0	0	8	28
合計	24	11	2	12	5	0	21	78

●アンケート調査からの現況（SWOT 分析による）

（ｉ）地域内の経済循環が悪い

販売高の地区外販売比率＝39.2%に対し仕入高の地区外仕入比率＝69.3%となっており　外貨を獲得できていない。

（ⅱ）小規模事業者は物価高騰による価格転嫁に対応できていない

多くの業種において原材料・エネルギー価格の上昇により価格転嫁が進み売上額は上昇傾向（「増加」または「やや増加」＝40.9%・不変＝39.4%）にあるものの、個別にみると小規模事業者の多くは価格転嫁に苦慮しており営業利益が圧迫されている。

（ⅲ）比較的規模の大きい事業者ほど従業員等の人材不足が顕著である。

好調である航空機産業、半導体関連事業において受注量の大きい事業所では人材不足が顕著であり、機会損失が懸念されるとともに、積極的な営業が出来ていない状況である。

（ⅳ）事業主の高齢化による廃業の増加が予想される。

産業全体の約９割を占める中小・小規模事業者のうち、６割超が後継者または後継者候補が不在の状況となっており、事業承継（第三者承継を含む）が地域経済における喫緊の課題となっている。

（ｖ）不安定な経済情勢が積極的経営の妨げとなっている

多くの事業所において「品質アップ（製品、商品、サービス等)」「販路開拓」「人材の確保・育成」に対して意欲を示しているものの、先行きが不透明な経済情勢から積極的かつ具体的な取り組みに繋がっていない。また活用できる国や市町村の施策についても、それらの情報が不足しており活用に至っていない。

③河南桃生商工会のこれまでの小規模事業者支援の取組について

現状の経営発達支援事業（令和２年４月１日～令和７年３月３１日）５年間

地域の経済動向調査に関することに関しては、地域外も含めたマクロ的な経済動向調査：県内外のマクロ的な経済動向を把握することを目的に日本政策金融公庫並びに宮城県商工会連合会の小規模企業景気動向調査の比較分析調査を行った。

また、地域内の経済動向調査：新型コロナウィルス感染症の長期化に加え、原材料、エネルギー価格の高騰、急激な円安等に起因する物価高の観点から、地域内経済動向・要求支援ニーズアンケート調査を行った。

経営状況の分析に関することは、経営指導員と事務職員が積極的な巡回訪問を行いヒアリングにより、企業の健康診断シートを作成後、企業の経営分析並びに財務分析を行ない紙面によるデータの構築を図った。

上記の調査並びに分析し、小規模事業者の環境変化に対応した個別の事業計画策定のための基礎資料として活用し、商工会ＨＰで四半期ごとの地域の情報を提供した。

また、経営状況の分析に関しては、年平均１５件程度実施し、事業計画策定のためのツールとして活用した。

事業計画策定支援に関することは、巡回訪問や窓口相談を通じた企業の健康診断シート作成により会員事業所の問題、課題に対する個別の事業計画策定支援を行い必要に応じて専門家と連携して具体的な個別の事業計画策定を行なった。

事業計画策定後の実施支援に関することは、事業計画を策定した事業者へのフォローアップは、四半期に１度を基本として売り上げ目標や利益目標等をまとめた事業計画スケジュール管理表作成し、巡回訪問時に事業者と進捗状況等を確認するとともに問題・課題が発生した場合には計画の変更等を速やかに行った。

需要動向調査に関することは、商談会や展示会への参加を通じて地域外への販路開拓を目指す会員事業者には新商品や既存商品等についてモニタリング調査を行い消費者ニーズ、ＰＤＣＡサイクルを意識した商品開発等の支援を行った。

新たな需要の開拓に寄与する事業に関することは、商談会・展示会にて販路開拓を求める会員事業者には、事前に出展する商品のモニタリング調査等を行うとともに商品の特徴を捉えたＦＣＰシートの作成等を行い必要に応じて専門家の協力を得ながら成約率向上等の支援を行った。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①地域内における１０年先を見据えた長期的な振興の在り方

これまでの現状と課題を踏まえ、石巻市総合計画の方向性に沿って、河南桃生商工会では地域の総合経済団体として、今後１０年程度を見据えた長期的な小規模事業者の振興のあり方を以下のとおりとする。

○<u>経営課題や需要を見据えた事業計画の策定に係る伴走型支援</u>

地域の小規模事業者の経営資源を広く捉えた経営分析支援を行なうとともに、ＩＴの活用支援を行う。併せて、地域内の地域資源を活用して、需要の開拓を目指す意欲的な事業所の支援を行う。

小規模事業者の問題・課題を抽出し、個別の事業計画策定を支援するとともに計画実施に当たっては、巡回訪問や窓口相談により定期的なフォローアップを行い、伴走型支援により、持続的発展を図る。

○<u>積極的な創業・第二創業の掘り起しと円滑な事業承継支援</u>

地元での消費者の購買力を上げる観点からも、積極的な創業・第二創業の掘り起しを行う。円滑な事業承継支援については、「宮城県事業承継・引継ぎ支援センター」等と連携して気付きを与えると同時に、毎月の定例相談会の実施し、個別の事業計画策定に繋

げて、地域の活性化を支援する。
　コロナ禍以後、河南地区において、空き店舗を活用し、地域を盛り上げたいとの理由から創業する事業所が数事業所あった。創業時に創業計画書の策定等支援を行った事業所の経営計画策定等ブラッシュアップを実施する。

○地域資源を活用したブランド力強化と販路開拓支援
　地域資源を活用した観光振興策や観光に関する支援などについて石巻市や関係機関と検討を重ね、交流人口の増加を図り、地域内需要の拡大と認知度の向上を行う。
　地域資源を活用した商品を商談会等に出展する小規模事業者には、販路開拓に繋がるよう、伴走型支援にて積極的に支援する。

②石巻市産業振興計画と連動性・整合性
　石巻市では、令和 3 年度から令和 12 年度のまちづくりの指針となる「第 2 次石巻市総合計画」の将来像『ひとりひとりが多彩に煌めき共に歩むまち』の実現に向け、その重要な柱の一つである産業振興施策の基本方針と施策の方向性を明確に示すために「石巻市産業振興計画」を策定し、行政、事業者、大学、金融機関、各種支援機関、そして市民が同じビジョンを共有しながら、協働して振興していくための指針として示されている。
　商業振興については、小売事業者が、震災前と比較すると大幅に減少しており、三陸縦貫自動車道・石巻河南 IC 周辺や幹線道路沿い等の大型店とは異なる魅力を高めることによって、地域住民の買い物の場を創出し、引き続き、まちの文化を継承しながら、少子高齢化に対応したまちづくりを進めていくことが計画されている。
　観光振興については、通過型の観光が中心となっていることから、観光誘客により地域を活性化するために、他の観光地にはない独自の地域資源である各種イベントや、祭りなどの多様な文化や歴史、豊かな自然、多彩な食材、震災後に新たに整備された観光施設、震災伝承等を活かした「滞在型観光」を推進する計画となっている。
　工業振興については、厳しさを増す社会経済情勢を踏まえ、小規模事業者に対し安定的な経営環境の確保のための金融支援のほか、独自の技術開発、販路拡大、技術承継等、各種支援策の充実や産学官の連携による支援強化、各種セミナー等幅の広い経営支援に取組むことが計画されている。
　石巻市産業振興計画を踏まえ、小規模事業者への支援と地域経済や産業の発展に向けた経営改善普及事業の実施体制が整合性、連動性が一致している。

③商工会としての役割
　巡回訪問や窓口相談を通して小規模事業者との交わりが多く、地域における身近な相談相手として役割を担っている。また、国、県、市の行政と小規模事業者が多数占める地域企業との繋ぎ役でもあり、行政が実施する小規模事業者向け支援施策を普及させ、活用を促進させることで経営基盤の強化に繋げるとともに、小規模事業者ニーズや問題・課題を行政の施策に反映させる役割も担っている。
　普段からの経営支援事業を通して、地域の小規模事業者を取り巻く環境や経営状況を正確に把握しながら、経営課題を抽出し課題解決に向けた事業計画策定から実行・評価検証までを専門家や関係支援機関と連携を図りながら、小規模事業者の持続的発展に向けた伴走型の経営支援を行うことが重要な役割である。

（３）経営発達支援計画の目標と目標の達成に向けた方針
　当商工会の経営発達支援計画の目的は、「地区内における小規模事業者（商工業者）の総合的・持続的な経営改善・経営発達を図り、地区経済の健全な発達に寄与すること」である。上記の小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、今後５年間の発達計画の具体的な目標と目標の達成に向けた方針を以下のとおりとする。

①経営課題や需要を見据えた事業計画の策定に係る伴走型支援

小規模事業者を取り巻く経済環境については、地震、台風などの度重なる自然災害、火災等の人災に加え、国際情勢の悪化による原油・原材料価格の高騰、円安等による物価高、人手不足の深刻化により依然として厳しい状況にあります。

また、物価上昇に価格転嫁が追い付かず、賃上げや設備投資の原資確保に苦慮する一方で、従来からの課題であった人手不足、事業承継問題、デジタル化への対応に加え、コロナ禍で増大した既往債務問題、運送・建設従事者の残業規制強化、インボイス制度・電子帳簿保存法への対応などに迫られる等、経営課題、問題が山積している状況である。事業の継続についても、経営環境が激変する中で消費購買行動も大きく変化し、対応が必要とされる状況において、事業存続に向けて重要な局面を迎えていることから、経営指導員を中心に専門家を交え個々の課題解決に向けて着実な支援を実施する。事業所のフェーズに応じて、定期的な巡回訪問や窓口相談でフォローするなど伴走型の経営支援を実施する。特に、小売業、飲食業においては、「地区住民の利便性向上」の実現に向け、販売機会、販路拡大に繋がる商品、サービス等を提供できる「魅力ある店舗」を創出し販売力促進を図るための支援を目指す。

②積極的な創業・第二創業の掘り起しと円滑な事業承継支援

毎年少しずつではあるが、地区内での創業する事業所が出てきている。創業、第二創業の事業者の支援を通じて事業者数の回復を図っていく支援を実施する。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことが必要であり、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成を目指す。

創業者の多くは、起業することが目的となっており当初計画したことと経営していく中でのズレなど一人で悩むケースが散見される。事業を安定的に継続するために、第三者の視点を入れた創業計画の策定を行い、創業後についても継続的なフォローアップ支援を実施し、新規創業や第二創業による新陳代謝の促進を図り、小規模事業者の減少に歯止めをかける支援を目指す。

事業承継問題に関しては、経営個別相談及び巡回訪問により小規模事業者が抱える問題・課題に対して、解決までの支援ニーズを明確化し、複雑な諸問題に関しては、関係機関である宮城県事業承継・引継ぎ支援センター及び専門家と連携を図り、事業承継計画策定及びブラッシュアップを実施し、それぞれの課題に応じた実行性の高い事業計画の策定を支援し、その後も定期的なフォローアップを行い安定した経営を行えるよう伴走型支援を目指す。

これらの取組を通じて、地域の事業者数の回復を図り地域活性化を目指す。

③地域資源を活用したブランド力強化と販路開拓支援

地域資源を活用した観光振興策や観光に関する支援などについて石巻市や関係団体と検討を重ね、交流人口の増加を図り、地域内需要の拡大と認知度の向上を目指す。

地域資源を活用した商品を商談会等に出展する小規模事業者には、販路開拓に繋がるよう、伴走型支援にて積極的に支援する。

地区内で生産している良質米である「ササニシキ」や枝豆を利用した「ずんだ餅」といった地域資源を活用してアイスや菓子を製造販売し、販路開拓に取り組んでいる事業所や「桃生茶」を利用した地域産品として和紅茶や和紅茶クッキーを開発し、販路開拓に取り組んでいる事業所もある。地域資源を活用した商品を商談会等に出展する小規模事業者には、ＦＣＰシート作成支援等、積極的な伴走型支援を行い販路の拡大を目指す。

④職員の資質向上によるチーム支援の強化

商工会等に求められる経営指導が多様化しており、職員の資質向上は、従来の労務指導、金融指導、記帳指導、税務指導等に加え、小規模事業者の売上、収益向上・確保、ＤＸ・ＩＴ化に繋がる支援ノウハウの習得について求められている。個々の支援能力向上を図るとともに培った支援ノウハウや収集した情報について情報共有化を進め、チーム支援の体制強化を図る。また、経営課題、経営支援ニーズが高度化、専門化している相談案件について、他支援機関と連携を密にした小規模事業者支援を目指す。

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経営課題や需要を見据えた事業計画の策定に係る伴走型支援

巡回訪問や個別相談などを通じて小規模事業者の財務内容やその他の経営資源、経営における課題等を洗い出し、経営分析を行う。激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。事業計画策定の必要性、有効性について普及啓発を行い、事業計画策定時には、(独)中小企業基盤整備機構「小規模事業者の事業計画づくり・サポートブック」及び事業計画作成キットを活用するほか、計画策定後も定期的な巡回訪問や窓口相談でフォローするなど伴走型の経営支援を行う。特に、小売業、飲食業においては、「地区住民の利便性向上」の実現に向け、販売機会、販路拡大に繋がる商品、サービス等を提供できる「魅力ある店舗」を創出し販売力促進を図り、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を強化する。

②積極的な創業・第二創業の掘り起しと円滑な事業承継支援

石巻市と協力しつつ、創業予定者の掘り起こしと伴走型の支援に当たる。巡回訪問や窓口相談により、創業間もない事業者や第二創業者で問題・課題を抱える小規模事業者が把握された場合は、ヒアリングを行い現状把握・課題の洗い出し・市場動向・需要動向等の情報提供を行い必要に応じた専門家を招聘し、個別の事業計画策定・実施を支援する。

また、事業承継に問題・課題を抱える小規模事業者には、「宮城県事業承継・引継ぎセンター」と連携し毎月の定例相談会を実施することで気付きを与え、課題の掘り起こしを行うとともに、現状把握・後継者・承継方法・相続・贈与・譲渡等具体的な内容について専門家と連携して事業承継計画策定と円滑な実施を支援する。

いずれもセミナー等の開催や専門家との助言・指導等によりそれぞれの課題に応じた実行性の高い事業計画の策定を支援し、その後も定期的なフォローアップを行い安定した経営を行えるよう伴走型支援を行い、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げるよう伴走型支援を強化する。

③地域資源を活用したブランド力強化と販路開拓支援

地域資源を活用した観光振興策や観光に関する支援などについて石巻市や関係団体と検討を重ね、交流人口の増加を図り、地域内需要の拡大と認知度の向上を行う。

地域資源を活用した商品を商談会等に出展する小規模事業者には、販路開拓に繋がるよう、伴走型支援にて積極的に支援する。

地域資源を活用した商品を商談会等に出展する小規模事業者には、ＦＣＰシート作成支援等、積極的な伴走型支援を行い販路の拡大を図る。

地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT 技術を利用した提供方法の推進や石巻市の施設を活用した販路開拓の支援等を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献するための支援を強化する。

④職員の資質向上によるチーム支援の強化

商工会等に求められる経営指導が多様化しており、職員の資質向上は、従来の労務指導、金融指導、記帳指導、税務指導等に加え、小規模事業者の売上、収益向上・確保、ＤＸ・ＩＴ化に繋がる支援ノウハウの習得について求められている。個々の支援能力向上を図るとともに培った支援ノウハウや収集した情報について情報共有化を進め、チーム支援の体制強化を図る。また、経営課題、経営支援ニーズが高度化、専門化している相談案件について、他支援機関と連携を密にした小規模事業者支援を強化する。

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・課題

［現状］

これまでは、県内及び県外のマクロ的な経済動向を把握することを目的に、㈱日本政策金融公庫の「全国中小企業動向調査（小規模企業編）」や宮城県商工会連合会の「中小企業動向調査」を活用し、これらの公表資料から売上・採算・資金繰り・業況等を比較分析し、地域の小規模事業者に提供してきた。

［課題］

現状行っている地域の経済動向調査の情報提供により一定の効果があったものと考えられるが、ビックデータ等の活用が不十分であり、全国指標における当地域の景況把握まで至らなかった。今後は「ＲＥＳＡＳ（地域経済分析システム）」等を活用した調査・分析を加え、地域の小規模事業者に情報を提供し、個社支援に結びつける必要がある。

また、本会ＨＰ掲載による公表を行っているもののアクセス数も低いことから、事業者に広く周知できていないと考えられるため、会報やＬＩＮＥ等のＳＮＳツールを活用しＨＰに誘導する必要がある。

（２）目標

支援内容	公表方法	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	1	1	1	1	1	1
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	4	4	4	4	4	4

（３）実施内容

①地域の経済動向分析

地域の小規模事業者の景気動向、経営課題及び支援ニーズの把握を目的にアンケート調査を実施する。加えて、経営指導員が「ＲＥＳＡＳ（地域経済分析システム）」等を活用し集計・分析を行い、事業計画の策定に伴う基礎資料として活用できるよう広く周知を図る。

【調査対象】

地域内小規模事業者（建設業 35 者、製造業 15 者、卸小売業 15 者、飲食業 10 者、サービス業 25 者）　計 100 事業者　回収率 60 事業者

※回収率：第２期（R2 年実績＋R3 年実績＋R4 年実績＋R5 年実績＋R6 年目標値）の合計値を５（年）で除した値とする。

【調査項目】

自社の販売商品（サービス）・売上高・仕入高・営業利益・経常利益・資金繰り・雇用状況・景況感・経営課題・支援ニーズ　等

※数値による情報を提供いただける事業所は少数であるため各項目の「推移」や「見込み」にて回答いただく。

【分析方法】

アンケート結果の各項目は業種別・項目別に整理・分析する。併せて地域経済分析システム（RESAS）を活用し、経営指導員が専門家と連携しながら人口推移、地域経済環図、産業構成・推移・特化係数等を分析する。

【調査回数】

１回／年

【周知方法】

河南桃生商工会ＨＰにて公表する。併せて会報やＬＩＮＥ等のＳＮＳツールを活用しＨＰへ誘導する。

②景気動向分析

県内及び県外の経済動向を把握するため、㈱日本政策金融公庫の「全国中小規模企業動向調査（小規模事業者編）」や宮城県商工会連合会の「宮城県中小企業景気動向調査」等の行政機関や関係機関が公表する統計情報を活用し、全国データと県内データの比較・分析を行う。①の結果と併せて、事業計画の策定に伴う基礎資料として活用できるよう広く周知を図る。

【調査方法】

全国中小規模企業動向調査（小規模事業者編）及び宮城県中小企業動向調、調査の他、必要に応じて、地域の小規模事業者の実情を考慮し行政機関や関係機関が公表する統計情報を収集・活用する。

【調査項目】

売上額、採算、資金繰り、設備投資、経営上の問題点、業況、業種別のコメント等

【分析方法】

調査項目について業種別に整理し、県内データと全国データについて、経営指導員が専門家と連携し比較・分析を行う。

【調査回数】

４回／年（四半期毎）

【周知方法】

河南桃生商工会ＨＰにてその都度公表する。併せて会報やＬＩＮＥ等のＳＮＳツールを活用しＨＰへ誘導する。

（４）調査の活用方法

商工会ＨＰへ掲載し、地区内の小規模事業者に広く情報提供するとともに、情報をデータベース化し商工会内部でも共有しつつ、新たに、ＬＩＮＥ等のＳＮＳツールを活用しＨＰに誘導し、個別の事業者の事業計画策定支援の基礎資料や自治体との情報交換の資料等としても活用していく。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状・課題

［現状］

商談会や展示会への参加を通じて地域外への販路開拓を目指す食品製造販売事業者の新商品や既存商品等についてモニタリング調査を行い、その結果を経営指導員が整理し事業者へフィードバックしてきた。

［課題］

商談会・展示会開催の周知不足等により、支援事業者が２者に留まっているため対象者の掘起こしが必要不可欠である。併せて、現在の支援先の実績を着実に広げていく必要がある。

またモニター数が少ないため事業計画に反映させにくい状況となっている。今後は多数の来店者数（参加者数）が見込まれるイベントや商談会・展示会において対象事業者の商品やサービスについてのアンケート調査を実施する等、より有効な商品開発・改良に活用できる資料として提供していくことで消費者やバイヤーのニーズを的確に捉え、販路の開拓に繋げる必要がある。

（２）目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①地区内における需要動向調査事業者数	１者	２者	２者	３者	３者	３者
②地区外における需要動向調査事業者数	１者	２者	２者	３者	３者	３者

（３）実施内容

①地区内（石巻圏域）における需要動向調査

石巻市内では限られた観光資源の中で、他の地域にない文化や歴史、豊かな自然を活かした独自のイベントや祭り、多彩な食材や震災後に整備された観光施設を活かした「滞在型観光」が推進されている。

その中で、地域資源を活用した販路拡大に向けた、より有効な商品開発・改良に繋げるためや消費者やバイヤーのニーズを的確に捉え、販路の開拓に繋げるための調査を実施する。

【支援対象】

地区内及び近隣地域市町村において販路拡大を目指す小規模事業者（製造業、小売業、飲食業、サービス業）

【調査方法】

上記事業所が出店・出品する売場やイベント等の来店客に商品やサービスを試食（体験）していただき、経営指導員がヒアリングによるアンケート調査を実施する。

※想定している催事：道の駅 上品の郷

道の駅 上品の郷	国道 45 号線沿いの道の駅で、県内唯一の温泉施設「ふたごの湯」がある。直売所では地元農家の野菜や花などが並び文字や写真で生産者の顔が見える安心感を売り込み、併設するフードコートでは地元食材を使ったメニューが人気である。また、施設前の広場では高い頻度で週末を中心にイベントを催している。 ※令和５年度の来場者数 863,914 人 ※「全国道の駅グランプリ 2022」2 位

【サンプル数】

１者３０名程度

【調査項目】

＜調査属性＞居住地、性別、年代等

＜商品評価＞味、使用感、大きさ、内容量、価格、サービス、見た目、パッケージデザイン、取扱希望商品、商品・サービスへの改善提案等

【調査結果の活用方法】

アンケート調査のデータを経営指導員が整理し、必要に応じて専門家の助言を受け分析結果をフィードバックすることで、より有効な商品開発・改良に繋げる。

また、一般的に活用できるデータについては、同じく販路開拓を目指す事業者に対して訪問巡回や窓口相談時に経営指導員が行い広く情報提供する。

②地区外（石巻圏外・宮城県外・ＥＣサイト）における需要動向調査

モニター数が少ないために事業計画に反映させにくい状況となっていうため、多数の来店者数（参加者数）が見込まれるイベントや商談会・展示会において対象事業者の商品やサービスについてのアンケート調査を実施し、事業計画の策定に反映させるための調査を実施する。

【支援対象】

地区外（石巻圏外・宮城県外・ＥＣサイト）において地域資源等を活用し販路拡大を目指す小規模事業者（製造業、小売業）

【調査方法】

上記事業所が出店・出品するイベントや商談会の来場者に商品やサービスを試食（体験）していただき、経営指導員がヒアリング等によるアンケート調査を実施する。※想定している催事：ニッポン全国物産展

【サンプル数】

１者３０名程度

【調査項目】

＜調査属性＞居住地、性別、年代等

＜商品評価＞味、使用感、大きさ、内容量、価格、サービス、見た目、パッケージデザイン、取扱希望商品、商品・サービスへの改善提案等

※詳細は事業者と協議の上で決定する。

【調査結果の活用方法】

アンケート調査のデータを経営指導員が整理し、必要に応じて専門家の助言を受け分析結果をフィードバックすることで、より有効な商品開発・改良に繋げる。

また、一般的に活用できるデータについては、同じく販路開拓を目指す事業者に対して訪問巡回や窓口相談時に経営指導員が行い広く情報提供する。

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状・課題

［現状］

これまでは、前期計画中から巡回訪問や窓口相談の際に小規模事業者に対して、個別の「企業の健康診断シート」を活用し、ヒアリングを行い、経営分析を行った。また、「ＭＡ－１」やクラウド型支援ツールである「ＢＩＺミル」を活用して、商工会地区内の事業者情報並びに支援履歴のデータベース化を通じて、分析・評価を行い、小規模事業者がこれまでの経営手法も含めた自社の現状把握を通じて、将来への展望を見据えた経営計画・事業計画を策定できるよう積極的に支援を行ってきた。

［課題］

経営指導員と事務職員が、窓口相談対応だけでなく積極的な巡回訪問を行い、経営分析の内容も詳細な財務分析と、経営資源や課題の非財務分析の双方を実施したが、補助金や助成金の申請や融資関係が主であり、事業者が抱える本質的な課題を解決に至るような分析までには至らなかった。

（２）目標

支援内容	単位	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①窓口相談、巡回訪問による対象者数	件	２	２	２	２	２	２
②経営分析事業数	事業者	１５	１８	２１	２４	２７	３０

※現行については、第２期（R2 年実績＋R3 年実績＋R4 年実績＋R5 年実績＋R6 年目標値）の合計値を５（年）で除した値とする。

（３）事業内容

経営状況の把握や経営分析の重要性については、経営指導員等による巡回訪問や窓口相談の際に勧奨するとともに、経営分析に関する研修会等を開催し、経営状況の分析に取組む小規模事業者の掘り起こしを行う。

自社の財務内容や販売する商品、提供するサービスの売れ筋、経営資源や技術ノウハウ、強み・弱み等について、クラウド型経営支援ツール「経営支援 Plus」等とローカルベンチマーク等を活用しながら経営状況を把握し、経営に対しての課題を抽出、明確化し事業計画の策定に繋げる。

①窓口相談、巡回訪問による対象事業者の掘り起し

【内容】

会員・非会員にかかわらず地域小規模事業者を対象として、窓口相談時だけでなく巡回訪問も通じて、チラシを活用し、経営分析の必要性や有効性について説明して対象事業者の掘り起こしを行い経営に対する経営分析の必要性、重要性を認識してもらう。

【方法】

窓口相談・巡回訪問時のチラシや商工会のホームページと併せて、新たな取組として若い世代や創業者向けに LINE を活用。

【実施回数】

経営指導員１人あたり５件を目標とする。

②クラウド型経営支援ツールを活用した経営分析

経営分析はクラウド型経営支援ツール「経営支援 Plus」等とローカルベンチマーク、(独)中小企業基盤整備機構の『経営自己診断システム』並びに㈱日本政策金融公庫の『財務診断サービス』等を活用して実施することにより、問題、課題の洗い出しを行い、事業者へフィードバックを行い、経営の本質的な課題を自らが認識した上で、事業者自らが認識した上で、事業計画策定支援に繋げる。

分析段階で発生した専門的な課題については、宮城県商工会連合会の専門家派遣事業（エキスパートバンク）活用や、宮城よろず支援拠点への相談などを通じて解決を目指す。また、第二創業や事業承継などについて、抽出された個別の経営課題については、課題解決に資するような各種セミナー等の実施などにも繋げていく。更に、事業承継が想定される場合については、「宮城県事業承継・引継ぎ支援センター」等と連携を図っていく。

項　　目	内　　容
分析項目	【クラウド型経営支援ツール分析項目】 ①決算データ ②ＳＷＯＴ分析 ③売上・利益推移 ④経営分析結果 ⑤将来ビジョン ⑥今後の展開に向けてやるべきこと 【ローカルベンチマークデータ移行分析項目】 ●財務情報　（６つの指標による分析） ①売上増加率 ②営業利益率 ③労働生産性 ④ＥＢＩＴＤＡ有利子負債倍率 ⑤営業運転資本回転期間 ⑥自己資本比率 ●非財務情報（４つの視点による把握） ①経営者への着目 ②事業への着目 ③関係者への着目 ④内部管理体制への着目
分析対象	窓口相談・巡回訪問を通じて、チラシ・本会ホームページやLINEにより周知し、クラウド型経営支援を活用した経営分析を行った事業者を対象とし、経営改善、販路開拓、事業承継、生産性向上等に意欲的な事業者から経営指導員１人あたり５件を選定する。
分析手法	クラウド型経営支援ツールに 上記分析項目を経営指導員が入力し、サマリーシート作成機能により問題を分かりやすく伝えることが可能となる。さらに、深堀を希望する支援先に関しては、専門門家と連携し詳細分析を行い検証した上で、分析結果を対象事業所へフィードバックする。

（４）活用方法

分析結果は経営指導員が巡回訪問や窓口相談を通じて対象事業者に個別にフィードバックし、今後の支援に備える。また、今後の事業計画策定の基礎資料として経営計画・事業計画の策定等に活用するとともに、策定後の支援でも活用する。経営分析結果については、クラウド型経営支援ツール等を活用することで職員間の情報 共有を図られ、支援経過についても明確に取りまとめられ、継続的にスムーズな支援できるような体制を構築できる。

６．事業計画策定支援に関すること

（１）現状・課題

［現状］

窓口相談や巡回訪問を通して、事業計画策定の意義や重要性を説明してきた。小規模事業者が事業を存続・発展させるためには事業計画の策定が必要不可欠であり、セミナーを通して、小規模事業者補助金等の申請に必要な場合以外にも、経営分析を通じて本質的な事業者の課題を洗い出し、これらの課題を踏まえた将来に向けた事業計画策定支援を行った。また、深堀する事業計画策定に関しては専門家等の支援を行ってきた。

［課題］

事業計画策定の意義や重要性について浸透を図ってきたが、認知度が低く、補助金の活用のために留まることが多く、表面的な課題だけではなく、経営の本質的な課題を自らが認識したした上で事業計画に策定し、長中期的な事業計画に繋がっていないが現状であ

る。これまでも実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナーの開催方法や内容を見直し、改善したうえで実施する。

（２）支援に対する考え方

経営分析を実施した事業者を中心に事業計画策定セミナー、個別相談会を開催し、経済動向調査や需要動向調査を踏まえた実効性の高い中長期的な事業計画の策定を支援する。また専門的な課題等については、専門家と連携した伴走型支援を実施する。創業等については、産業競争力強化法に基づく「石巻市創業支援等事業計画」を基本とし、石巻 産業創造㈱等が開催する「創業開成塾」への積極的な受講勧奨を呼びかけ、石巻市や㈱日本政策金 融公庫石巻支店との連携により創業予定者等の掘り起こしを行い、専門家等の協力の下、個別相談会を開催し、具現化に向けた事業計画の策定を支援する。 事業承継については、宮城県事業承継・引継ぎ支援センターと連携を図り、個別相談会を開催し、 早期の事業承継に向けた事業計画の策定を支援する。

（３）目標

支援内容	単位	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①-１事業計画策定セミナー	回	1	1	1	1	1	1
①-２　〃　個別相談会	回	2	2	2	2	2	2
事業計画策定事業者数	件	１２	１２	１４	１６	１８	２０
②-１創業計画策定セミナー	回	-	1	1	1	1	1
②-２　〃　個別相談会	回	-	2	2	2	2	2
③-１事業承継計画策定セミナー	回	-	1	1	1	1	1
③-２　〃　個別相談会	回	-	2	2	2	2	2
事業承継計画策定事業者数	件	-	4	4	4	4	4
④DX セミナー	回	-	1	1	1	1	1

※現行については、第２期（R2 年実績＋R3 年実績＋R4 年実績＋R5 年実績＋R6 年目標値）の合計値を５（年）で除した値とする。

（４）事業内容

①-１事業計画策定セミナーの開催

経営分析を実施した事業者を主な対象に、事業計画策定の意義、自社の経営状況や強み弱みを活かした事業計画の作成方法、中長期的な事業の見通しを踏まえた事業計画の考え方など、計画策定の必要性の普及啓発などに関するセミナーを開催する。

セミナーの周知は、経営分析の対象者だけでなく、ＨＰ等でも積極的に行い広く対象者を募る。また、これらの参加者が経営分析を経ていない場合には、個別にヒアリングを実施し経営分析を行った上で事業計画策定支援に繋げていく。

①-２事業計画策定個別相談会の開催

セミナー参加者に対して、事業計画を策定した事業所に対して個別相談会を実施する。事業計画策定の際には、（独）中小企業基盤整備機構が作成した「小規模事業者の事業計画づくり・サポートブック」及び「事業計画作成キット」を活用し、巡回訪問や窓口相談を通じて経営指導員がサポートしながら個別の策定を支援していく。その際には、経営分析結果や地域経済動向調査等の結果も踏まえて作成していく。

また、事業計画策定時に専門的な知見を必要とする課題が出た場合については、経営分析時と同様に宮城県商工会連合会の専門家派遣事業（エキスパートバンク）の活用や宮城県よろず支援拠点への相談を通じて個別のアドバイスを踏まえながら具体的な計画策定に繋げていく。

その他、事業計画策定時には、補助金等の行政施策についての情報も提供し、小規模事業者の新たな取り組みに対する経営資源の有効活用を図る。

②-１・２創業計画策定セミナー及び創業計画策定個別相談会の開催

【創業】

石巻市では、平成26年８月に産業競争力強化法に基づく『石巻市創業支援等事業計画』を策定するとともに市独自の補助制度も創設していることから、創業予定者の事業計画の相談については、石巻市創業支援担当者とも連携を図りながら計画の実現に向けて、石巻産業創造㈱の創業開成塾等への創業セミナーへの参加支援や周知を行う。併せて、創業資金については、経営指導員が資金計画の策定支援を行い、日本政策金融公庫及び地域内金融機関担当者に繋ぎ創業資金確保を支援する。

創業予定者の把握については、創業予定者が商工会に直接相談された場合や会員からの紹介に限られ、潜在的に創業を検討している予定者の把握は困難であることから、本セミナーの開催を通じて支援対象者の掘り起こしも行う。

【第二創業】

巡回訪問や窓口相談を通して、第二創業を検討している小規模事業者を掘り起こす。第二創業予定者に対しては、ヒアリングで自社の過去からこれまでの経営状況とライフサイクル、第二創業を行う契機・目的、内部・外部環境などを把握し、自社の強みを活かした事業計画の立案に向けて、経営革新計画の様式などを参考に策定を支援する。

また、日経テレコン21のビジネスデータを活用し、進出分野の市場動向や新たな事業に要する資金調達方法について情報提供も行う。これらの支援についても、創業と同様に石巻市や日本政策金融公庫及び地域内金融機関と連携する。

なお、個別相談会の開催についてはセミナー同様、石巻産業創造㈱の創業開成塾等への創業セミナーへの参加者等に対し、周知や支援を行う。

また、事業者個々のレベルに合わせ、レベルアップを図りながら事業者と共に実施する。事業者のあるべき姿（目標）を明確にさせ、経営理念・事業領域等について書き出して頂くなど計画作成に向けて着実な一歩を後押しするとともに、地域の経済動向、需要動向等基礎資料は、業種及び事業規模等に応じて調査した結果を活用し伴走型の支援を行う。

③-１・２事業承継計画策定セミナーの開催及び事業承継計画策定個別相談会の開催

経営分析や事業計画策定、事業承継診断の実施等を通じて事業承継に課題を抱えていることが把握された事業者については、必要に応じて宮城県事業引継ぎセンター等の制度に登録している人材を活用し、承継計画の策定を支援する。

支援の際に宮城県事業承継・引継支援センターと連携し、弁護士や税理士等の専門家を講師にセミナーを開催する。現状把握、後継者・承継方法、相続、贈与、譲渡事業の内容、譲渡資産、譲渡条件など具体的な内容について整理を図り、事業承継計画の策定を支援する。

また、事業承継を考えているが未だに踏み出せない事業所もいることから、チラシによる周知［声がけ］を行い、個別相談会を実施し、気付きを与え「会社の魅力」の磨き上げに直結できるように見える化を図る。

④ＤＸセミナー

企業が経営環境の激しい変化に対応するためには、デジタル技術を取り入れた業務プロセス等の改革等、ＤＸへの取り組みを加速することが求められていることから、対応が遅れている中小・小規模事業者等を対象に、「ＤＸ推進による業務プロセス等の改革」をテーマに、事業所毎の課題抽出から解決へ導く事業計画の策定を支援するとともに、経営計画実施に向けたフォローアップを行い、企業の業務効率化・生産性向上による人手不足の解消や既存サービスの高付加価値化等の実現を支援する。支援にあたっては中小企業基盤整備機構のIT・DX化のためのサイトである「ITプラットホーム、ここからアプリ、みらデジ」を活用し、「ITサポートセンター」と連携し、問題・課題を整理し「IT戦略ナビ」や「IT導入プラン」など、事業所にあった的確なツールを活用し、解決を図る。

また、宮城県商工会連合会が開催するセミナーや相談会への参加を支援及び周知を行う。

７．事業計画策定後の実施支援に関すること

（１）現状・課題

［現状］

令和元年に認定された旧計画に基づき、事業計画策定後は、取り組みの実現に向けた進捗状況の確認や、ＰＤＣＡサイクルによる計画の見直し支援等を実施してきた。

［課題］

個々の事業者に対する進捗状況の確認が中心となり、フォローアップという観点からは十分ではなかったため、個々の事業者に対して、事業計画策定後の進捗状況に合わせたフォローアップを定期的に行ない、目標と現状のずれや、新たに生じた経営課題等の解決に向け支援が必要である。

（２）支援に関する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員が一緒に作業を行うことで現場レベルでの当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。 事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等 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 を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

（３）目標

支援体制を整え、事業計画を策定した全ての事業者について、定期的なフォローアップにより進捗状況を把握しながら、創業者・第二創業者・事業承継者も含めそれぞれの事業者の実情を勘案した実施支援を行う。

支援内容	単位	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者数 （四半期に１度） （毎月１回） （創業者･事業承継者）	者	１２	１２ （８） （２） （２）	１４ （９） （３） （２）	１６ （１０） （４） （２）	１８ （１０） （５） （３）	１８ （１０） （５） （３）
頻度（延べ回数） （四半期に１度） （毎月１回） （創業者･事業承継者）	回	６３	６４ （８*4） （２*12） （２*4）	８０ （９*4） （３*12） （２*4）	９６ （１０*4） （４*12） （２*4）	１１２ （１０*4） （５*12） （３*4）	１１２ （１０*4） （５*12） （３*4）
売上増加事業者数	者	－	4	4	5	5	6
売上３％以上増加の事業者数	者	－	4	4	5	5	6

（４）事業内容

事業計画を策定したすべての事業者へのフォローアップは、四半期に１度、意欲や課題があり伴走型支援が必要な事業者に対しては、毎月１回訪問することを基本とする。また、創業・第二創業・事業承継の場合は、四半期に１度とする。事業計画策定後に、巡回訪問等を通して、事業者毎に四半期毎の売り上げ目標や利益目標などをまとめた進捗状況の確認や計画の見直しを行う。進捗状況が思わしくない場合や事業計画とのズレが生じている場合には、その原因と対策を分析し事業者に改善を促すほか、事業計画の変更や状況に応じて専門家による指導の検討、各種公的支援制度の紹介など、状況に応じた提案を行う。

計画実施中または計画変更に伴う資金調達等が必要と判断された小規模事業者に対しては、毎月１回開催している日本政策金融公庫との「定例相談会」への参加を促し、「小規模事業者経営発達支援融資制度」を積極的に活用し事業の持続的発展を図る。

また、個別の事業者の事業計画の進捗状況については、毎月開催している「経営支援会議」に報告し、組織内部で進捗状況を共有するほか、宮城県商工会連合会の専門家派

遣事業（エキスパートバンク）やよろず支援拠点などと連携した専門家派遣も積極的に活用していく。

創業・第二創業や事業承継のフォローの際には、以下の考え方も踏まえた実施支援を行うこととする。

①創業、第二創業

定期的な巡回訪問や窓口相談で、創業計画等の進捗状況や創業後の経営状況・財務状況を確認・把握すると共に、計画遂行におけるリスクの問題・課題があれば、宮城県商工会連合会と連携し必要に応じた専門家の招聘等を行い早期の創業を支援する。

創業後は月次決算の作成支援等も行うほか、売上の低迷など計画どおりに進捗していない場合や想定外のあらたな問題・課題、リスクが発生している場合には、回避策・解決策を提案する。これらの取り組みには、宮城県商工会連合会の専門家派遣事業（エキスパートバンク）やミラサポの専門家派遣制度、よろず支援拠点による指導、中小機構のJ-Ｎｅｔ21などを活用していく。なお、創業者に対するフォローの頻度は、年間４回程度とする。

②事業承継

巡回訪問や窓口相談により、事業承継計画の進捗状況を確認すると共にヒアリングを行い、想定外の新たな問題・課題が発生した場合は具体的に後継者・承継方法・相続・贈与・譲渡・事業内容・譲渡資産・譲渡条件等を把握し、宮城県事業承継引継センターの弁護士や税理士等と連携しながら問題・課題の整理を行い事業承継計画実施の支援を行なう。これらの事業者に対するフォローの頻度は、年間４回程度とする。

８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（１）現状・課題

［現状］

河南桃生地域外への販路開拓を目指す小規模事業者等に対しては、巡回訪問や窓口相談を通じて周知を図り、展示会や商談会への参加者の掘り起こしを図るとともに、出展前後には認知度アップやファンを作る取り組みなど積極的な支援を実施した。

［課題］

全国商工会連合会・宮城県商工会連合会主催のニッポン全国物産展に参加する小規模事業者の掘り起こしを行うため巡回訪問や窓口相談の際に周知等を行なったが、先行きの不安や後継者問題もあり、参加する小規模事業者は非常に少なく、目標値には至らなかった。

今後は、展示会や商談会後の状況を定期的に確認し、魅力ある商品づくりのためのブラッシュアップやフォローアップ支援が必要である。

また、企業が経営環境の激しい変化に対応するためには、デジタル技術を活用した新たな販売手法の構築など、ビジネスモデルを変革することが求められおり、その中でもＬＩＮＥやInstagram等のＳＮＳを活用したビジネスは、近年大きな伸びを示し、情報の拡散による影響力は大きい状況にあるが、小規模事業者においては、中小企業に比べ情報化への取り組みの遅れから、販路開拓等の機会を逃している状況が見受けられる。

（２）支援に関する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある製造業、小売り・飲食・サービス業に対して調査結果を反映できるよう重点的に支援する。 商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。ＤＸに向けた取組として、宮城県商工会連合会で開催している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への参加を促し、その後に個別相談対応を行い、理解度を高める。また、導入にあたっては必要に応じて中小企業基盤整備機構のIT・DX化のためのサイトである「ITプラットホーム、ここからアプリ、みらデジ」や「ITサポートセンター」と連携し、問題・課題を整理し「IT戦略ナビ」や「IT導入プラン」を活用したり、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

支援内容	単位	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①ニッポン全国物産展・商談会　出展事業者数（成約件数（計））	事業者（件）	１（１）	２（１）	２（１）	２（１）	３（２）	３（２）
②県内バイヤー等とのマッチングによる販路開拓支援事業（成約件数（計））	事業者（件）	１（１）	２（２）	２（３）	２（４）	３（６）	３（８）
③ＨＰ・ＳＮＳ・ＥＣサイト活用支援事業者数（売上増加率/者）	事業者（件）	０（10%）	１（10%）	２（10%）	２（10%）	２（10%）	２（10%）

展示会名	展示会商談会の特徴ほか
①ニッポン全国物産展・商談会（Ｂ　ｔｏ　Ｂ）	主催：全国商工会連合会 頻度：年１回 概要：毎年１１月に東京都池袋サンシャインシティで開催。全国から地域資源や伝統技術を活かした各地域の特色を有る産品などが出品され出展者３５０社、百貨店や商社などのバイヤー２５０社、一般来場者１５万人が参加する大規模物産会。
②県内バイヤー等とのマッチングによる販路開拓支援事業（Ｂ　ｔｏ　Ｂ）	主催：宮城県商工会連合会 頻度：１回 概要：宮城県商工会連合会が主催となり東日本大震災や関連する風評被害等によって販路を失った水産加工業者をはじめ、新型コロナウイルス感染症・物価高騰などの影響を受けて売上が減少している小規模事業者等を対象に、新商品及び一押し商品等の新たな販路開拓を支援するため、県内バイヤー等との個別商談会を開催し、マッチング機会を創出する。

①地区外（石巻圏外・宮城圏外）の販路開拓を求める小規模事業者の支援
②地域内（石巻圏域・宮城県内）の販路開拓を求める小規模事業者の支援

主に県外への販路開拓・拡大を目指す小売・食料品製造事業者に対して、商談会や展示会等を通じた販路拡大支援を行う。

巡回訪問や窓口相談を通じて商談会・展示会等の周知を図り、積極的に出展者の掘り起こしを行う。

出展希望者に対しては、事前のサポートとして巡回訪問等を通じて、過去の出展者の成功事例や展示方法、プレゼンの仕方を説明するとともに、宮城県商工会連合会と連携し、専門家派遣制度（エキスパートバンク）や宮城県よろず支援拠点を通じ専門家を活用した個別相談会等を実施し、販路開拓に関する知識の取得並びに商品価値向上を図る。

出展する商品の選定や改良については、需要動向調査等により得た意見やトレンド情報を活用するほか、参加事業者の商品のネーミングやパッケージデザイン等の改良・見直しを支援する。また、出展する商品の特徴等をＦＣＰシートにまとめて、出展目的の明確化を図れるよう支援する。

このほか、商品の特徴やセールスポイントなどをわかり易くまとめたパンフレットや、展示会毎に出展者の情報をまとめたチラシを作成し、開催圏域の百貨店やバイヤーなどに周知し来場を促すほか、当日も商工会が展示会等に参加しバイヤーや消費者の声のヒアリングを行うとともに、展示会後も引き続きフォローし成約率の向上に努める。

③ＨＰ・ＳＮＳ・ＥＣサイト活用支援事業者への支援

ＨＰに関しては、経営分析や事業計画策定事業者、商談会参加事業者を中心に、支援を行い、新規にＨＰを開設する事業者に対しては、石巻市の「石巻市産業創造助成金」を活用し、経営資源を有効活用し販路開拓支援を行う。

ＳＮＳ・ＥＣサイトに関しては、宮城県商工会連合会が実施している販路開拓支援事業の周知及び積極的な参加を促す。内容として、ＤＸの取り組みへの第一歩となる小規模事業者のＳＮＳを活用したビジネスモデルの構築や安定した運用を行うため「専門家等派遣指導」を通じて、ＳＮＳを販路開拓に活かすための経営計画の策定支援と効果的なＳＮＳツールの活用支援を行うとともに、事業者が実践活用した成果を検証する「フォローアップセミナー」を開催し、本事業での成果をブラッシュアップすることにより、小規模事業者の経営力向上と効果的なＤＸ推進の取り組みを支援するものである。

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

９．事業評価および見直しをするための仕組みに関すること

（１）現状・課題

［現状］

毎月１回開催する経営支援会議において、事業の進捗状況を確認しながら計画を実行してきた。事業評価および見直しをするための仕組みついては、客観性と透明性をあげるために、外部有識者（㈱日本政策金融公庫）と石巻市、宮城県商工会連合会担当職員、河南桃生商工会会長及び副会長並びに法定経営指導員で構成する「経営発達支援計画評価委員会」を設置し、３月に１回事業実施状況に係る成果に対して評価及びコメントを受けた。また、事業の成果・評価・見直しの結果について、商工会ＨＰで計画期間中公開し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

［課題］

経営発達支援計画評価委員会の評価委員による評価について、目標に対して実績という数値結果に偏る傾向にあり、経営発達支援計画の実施状況について、適正な目標数値の検証を行う状況になっており、定量的な評価に加えて、具体的な支援内容に対する評価が行われるような仕組み作りが必要であり、ＰＤＣＡサイクルを行い、広い視野のもと、時代のニーズに合った支援体制を構築する必要がある。

（２）事業内容

①事業評価委員会による事業内容並びに成果の評価・見直し

事業評価および見直しをするための仕組みついては、客観性と透明性をあげるために、外部有識者１名（㈱日本政策金融公庫）と石巻市、宮城県商工会連合会担当職員、河南桃生商工会会長及び副会長並びに法定経営指導員で構成する「経営発達支援計画評価委員会」を設置し、３月に１回開催し、事業実施状況に係る事業報告並びに成果について評価基準に基づいた上で評価を頂く。

②事業評価及び見直し結果の公表

事業の成果・評価・見直しの結果について、商工会ＨＰで計画期間中公開し、会員・非会員問わず、地域の小規模事業者等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・課題

［現状］

宮城県商工会連合会が主催する小規模企業支援能力向上研修等を受講し小規模事業者が直面する金融・税務・労働・取引等といった経営全般に関する相談対応の他、活力維持・向上のための事業承継円滑化や新規創業、頻発する自然災害等に対する経営リスク対策を踏まえた事業継続に係る計画策定支援の推進が求められており、そういった取り組みを進める小規模事業者に寄り添った伴走型支援を強化するために必要となる実務能力の習熟と支援能力の向上を図った。また、関係機関が主催する研修会やセミナーへの参加を積極的に行った。

また、全職員を対象に毎月１回、「職員全体会議」を開催し、小規模事業者の基本的経営情報・支援課題・支援ノウハウ並びに日々の業務内容の共有化により、担当職員不在でも他の職員が対応できる体制を構築する。また、外部研修を受講した経営指導員等が受講内容を報告し、全職員で共有を図った。

［課題］
宮城県商工会連合会が主催する小規模企業支援能力向上研修等を受講し支援能力の向上に努め、経営支援会議並びに職員全体会議等で情報共有を図ってはいるものの、経験年数や知識に大きな差があり、支援ノウハウの蓄積や支援業務の均一化を図るのが難しい現状である。
また、働き方改革関連法などの労働法制、税制度、民法等の制度改正等により生じる諸課題やグリーン・デジタルなどの成長分野における生産性向上への取り組み、インボイス制度の導入やエネルギー価格・物価の高騰、最低賃金引き上げ等、中小企業・小規模事業者を取り巻く様々な事業環境の変化と、広範多岐にわたる高度化・専門化した経営課題に対応するための重点事業や、政策的重要度の高いテーマの推進に必要な先進的かつ高度な専門能力や支援能力が求められ、 小規模事業者施策の実行機関として役割、責務は重要性を増している状況にあるため、組織全体の支援能力の向上や底上げを図る。

（２）事業内容
【職員全体の資質向上に関する取り組み】
①宮城県商工会連合会が主催する小規模企業支援能力向上研修等を受講。
②職員全体会議
全職員を対象に毎月１回、「職員全体会議」を開催し、小規模事業者の基本的経営情報・支援課題・支援ノウハウ並びに日々の業務内容の共有化により、担当職員不在でも他の職員が対応できる体制を構築する。また、外部研修を受講した経営指導員等が受講内容を報告し、全職員で共有する。
職員全体会議は、商工会の合併により管轄区域の広域化が進む中、少人数体制で支援内容も複雑多岐にわたること、ベテラン職員から経験の浅い職員への支援ノウハウを伝えていく機会も減少したことから、小規模事業者に対する効果的なヒアリング手法、新事業や補助金など課題解決につながる効率的な支援のあり方の提案方法・事業計画書及び事業計画書策定の手法・効果的なフォローアップの在り方等の伝達を中心に行う。
③職員勉強会
４ヶ月に１回程度、実践的なテーマの研修等を計画的に実施する。また、研修後は事務局責任者（法定指導員兼務）が中心となり、経営指導員・事務職員と当商工会における一般的な経営支援の課題や改善事項等を協議し基本的な支援能力のスキルアップを図る。必要に応じて連携先支援機関の招聘を行い、それぞれが保有している支援情報の交換等、小規模事業者に有益な情報共有も併せて行う。

【経営指導員等の資質向上に関する取り組み】
①経営支援会議開催による支援能力の向上と情報共有
毎月１回経営指導員の指導能力向上、支援先の情報共有を図るため、経営支援会議を開催し、地域内の経済状況及び支援先事業所の状況や課題・提案事項についてチーム支援による課題認識・課題解決に向けた相互の情報を共有することで、伴走型の支援能力の向上を図る。

②ＯＦＦ－ＪＴ
全国商工会連合会や宮城県商工会連合会が主催する研修に加え、中小企業大学校の主催する課題別研修への積極的な受講を行う。安定した経営に向けた支援能力の向上が必要であることから、研修会の受講内容を精査し、従来行ってきた支援業務の中から問題・課題を見つけ、解決策の提示などに必要な研修を中心に受講する。
また、全国統一演習研修（Ｗｅｂ研修）が主催するｅラーニングを活用した研修システムを活用しながら、経営指導員等が専門化や資質向上に必要な知識を習得することにより、小規模事業者等の高度化・多様化する支援ニーズに対応し、経営革新等へつながる提案型支援を展開する。

③ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）推進に向けた支援能力向上の取組

小規模事業者が経営環境の激しい変化に対応するためには、デジタル技術を活用した新たな販売手法の構築など、ビジネスモデルを変革することが求められおり、ＤＸを推進するためには、事業の進め方、組織、教育、企業文化の変革が不可欠であり、経営者自身がＤＸ推進をコミットし、主導することが重要である。ＤＸを単体としてではなく、経営戦略の一部として捉え、同じ問題意識をもつ同じ立場の他の経営者との討議により多くの気づきを与えることが必要不可欠である。個々の支援能力のレベルアップはもちろんのこと、組織全体で小規模事業者への支援スキルの向上を図ることや対応する経営指導員の知見を深めることが重要である。

そこで伴走支援に取り組むにあたり、小規模事業者の持続的発展のバックアップ体制を構築するため、中小企業基盤整備機構が運営するＩＴプラットフォーム「ここからアプリ」を活用しＩＴ支援力アップ講座の受講、宮城県商工会連合会が主催する研修会や各関係機関が開催するセミナーを受講することで、支援能力の向上を図る。

（別表２）経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制
（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） （令和６年１１月現在） 事務局責任者（法定経営指導員兼務）　―　石巻市産業部商工課 事務局責任者（法定経営指導員兼務）　―　事務局 事務局 法定経営指導員　１名 経営指導員　１名 補助員　１名 一般職員　３名 （２）商工会による小規模事業者の支援に関する法律第７条第５項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制 ①経営指導員の氏名、連絡先 ・氏名：髙橋　正和 ・連絡先：河南桃生商工会　　ＴＥＬ０２２５－７６－３３１５ ②経営指導員による情報提供及び助言 ・経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。 （３）連絡先 ①商工会連絡先 ・【河南桃生商工会】 〒９８６－０３１３ 宮城県石巻市桃生町中津山八木字１６０－２ ＴＥＬ　０２２５－７６－３３１５　／　ＦＡＸ　０２２５－７６－３２１６ Ｅ－mail：kananmonou_sci@office.miyagi-fsci.or.jp ②石巻市連絡先 ・【石巻市産業部商工課】 〒９８６－８５０１ 宮城県石巻市穀町１４－１ ＴＥＬ　０２２５－９５－１１１１　／　ＦＡＸ　０２２５－９６－１０２３ Ｅ－mail：iscommerce@city.ishinomaki.lg.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）

		R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
	経営状況の分析	50	50	50	50	50
	事業計画策定支援	100	100	100	100	100
	事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
	需要動向調査	150	150	150	150	150
	新たな需要の開拓に寄与する事業	150	150	150	150	150
地域の活性化に資する事業		350	350	350	350	350

（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、石巻市補助金、手数料及び参加者負担金

（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内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等