

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	女川町商工会（法人番号 2370305000623） 女川町（地方公共団体コード 045811）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	①小規模事業者個社に合った事業計画策定と伴走型支援による実施支援 ②水産資源を活用した商品づくり支援と来街者に支持される事業者の育成による地域のにぎわいづくりを推進 ③創業・起業家に対する懇切なフォローアップによる黒字経営実現の支援 ④需要開拓に関する事業を活用した販路開拓支援
事業内容	1. 地域経済動向調査に関すること 地域内小規模事業者の経営状況調査・ビックデータ等により地域の経済動向を把握し、事業計画策定支援の基礎資料として活用する。 2. 需要動向調査に関すること 顧客の声を収集するニーズ調査・最新のトレンドを掴み、商品の開発・改良、店舗運営の改善など個別の事業計画策定に繋げる。 3. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーで対象事業者を発掘、分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 4. 事業計画の策定支援 各種セミナー等により課題を抽出し、地域経済・需要動向調査の分析結果を踏まえた事業計画策定支援を実施、新たな需要開拓の推進を図る。 5. 事業計画策定後の実施支援 巡回訪問を基本に事業者の自走化を意識し対話と傾聴に心掛けたヒアリングによるフォローアップを実施、事業者の成果に着眼し質の高い支援を行い事業者の気づきや腹落ちに導き内発的動機づけに繋げる。 6. 新たな需要の開拓支援 商談会出展・ECサイト出展・SNSの活用等による販路開拓を支援し、成果を検証し更なる経営の向上に繋げる需要の開拓を支援する。
連絡先	女川町商工会 〒986-2265 宮城県 牡鹿郡女川町 女川2丁目65番地2 TEL:0225-53-3310 FAX:0225-53-3314

	e-mail: onagawa@coral.ocn.ne.jp 女川町 産業振興課 〒986-2265 宮城県 牡鹿郡女川町 女川一丁目 1 番地 1 TEL:0225-54-3131 FAX:0225-53-5483 e-mail: syoko2@town.onagawa.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) 地域の現状及び課題

①現状

(ア) 立地

女川町は、宮城県の東端牡鹿半島頸部にあり、北から南東にかけては石巻市に接し、太平洋に面した女川湾を囲むように位置しており、奥州三大霊場の一つである『霊島 金華山』を中心とした『南三陸金華山国定公園』地域に指定されている。

町は東西に 18 k m、南北に 12 k m、面積は 65.35 ㎢となっており、標高 456m の石投山や標高 439 m の大六天山などの山々が太平洋を囲んで女川湾となり、その沖合には江島列島や出島などの大小の島が散在している。



北上山地と太平洋が交わる風光明媚なりアス式海岸は天然の良港を形成し、カキやホタテ・ホヤ・銀鮭などの養殖業が盛んである。また、世界三大漁場の一つである金華山沖漁場が近いことから、魚市場には年間を通じて暖流・寒流の豊富な魚種が数多く水揚げされており、特にサンマの水揚げについては、不漁が続く中でも令和元年実績で 4,564 トンと、気仙沼港に次いで県内 2 位を誇り、全国的にもサンマの町として名を馳せる。水産と同時に観光産業も盛んで、「水産と観光の町」として令和元年は 467,061 名、令和 3 年は新型コロナウイルスの影響を受けながらも 164,172 名観光客の入込がある。

平成 23 年 3 月 11 日に発災した東日本大震災に起因する大津波により、死者・行方不明者 827 名、町内の 7 割以上の住家・事業用資産が全壊・流失という未曾有の被害を被った。

震災後約 1 年間にわたる町民アンケート、専門家の助言などを参考にし、民間ができる復興への提言をまとめ、「100 年後も人々が住み残る、住み戻る、住み来る町」を理念に掲げ、産業面の復興を主眼に生活再建を図る。

J R 女川駅前から海岸広場を結ぶレンガ道（歩行者道）には、被災した町内事業者や、震災後の町内創業者 30 事業所が入居するテナント型商業施設「シーパルピア女川」が平成 27 年 12 月、翌年に

は7事業所が入居する地元市場「ハマテラス」がオープン、周辺には令和3年8月現在で郵便局、金融機関を含む25事業所が立地するほか、多人数収容のホール、会議室の「女川町まちなか交流館（一部、商工会事務所）」、「女川町たびの情報館ぶらっと（一部、女川町観光協会事務所）」があり滞在型観光の具現化に向けた取組みを行っている。

駅前商業エリアの好立地を活かし、町と民間が連携し「シーパルピア女川、ハマテラス、女川町まちなか交流館、女川町たびの情報館ぶらっと」の既存施設を活用し、交通、水産、観光、多様な情報発信を融合させ地域活性化を図ることを目的に「道の駅おながわ」が令和3年4月に開業した。

（イ）人口（推移）、

町の人口は6,098人（令和3年12月現在）であり、平成23年3月11日に発生した東日本大震災による被害に伴う人口流出と、町民の高齢化が大きな課題となっている。

■人口の推移（単位：人・各年とも12月末日現在）

H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
10,059	8,445	8,038	7,512	7,124	6,859	6,735
H29	H30	R元	R2	R3	H22比	前年比
6,637	6,500	6,416	6,232	6,098	60.6%	97.8%

（出典：女川町統計書）

人口流失と同時に、町内企業の就労人口についても下記のとおり震災前と比較して大幅に減少している。特に、従業員規模が1～4人と少ない事業所では就労人口の増加傾向にあるものの、町の活力の低下が大きな懸念材料となっている。

■従業者数の推移（単位：人）

	H21	H24	H26	H28	H21年比
産業全体	5,737	2,637	3,485	3,774	65.8%
（規模別）1～4人	835	170	263	431	51.6%
（規模別）5～9人	646	184	290	480	74.3%
（規模別）10～29人	1,501	731	730	1,102	73.4%
（規模別）30人以上	2,200	1,552	1,847	1,761	80.0%

（出典：経済センサス）

（ウ）産業（業種別の景況感、業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移、特産品など）、

女川町の商工業者は、令和4年では322事業所で、うち小規模事業者は252事業所で78.3%を占め、平成29年以降減少傾向にある。業種別の構成では卸・小売業が24.2%を占め、次に建設業19.3%、製造業15.5%、宿泊業・飲食業が14.0%である。

新型コロナウイルスの影響調査結果（令和4年5月）では、令和元年と比較し30%以上売上が減少との回答が卸・小売業では30.2%、建設業では37.5%、製造業では19.1%、宿泊業・飲食業では37.8%を占め製造業を除いて大変厳しい状況となっている。また、ウクライナ情勢の影響ありとの回答が47.9%を占め、影響理由は資材や原油の高騰の影響が伺える。

小規模事業者の前年比では、卸・小売業で2事業所、製造業と運輸業・郵便業でそれぞれ1事業所が減少している。

主な要因は、卸・小売業は高齢化に伴う廃業で、製造業は経営不振による廃業、運輸業・郵便業は高齢化に伴う廃業である。

国・県・町の各種施策支援を有効に活用し、新型コロナウイルス感染症の直接的な影響で廃業した事業所は現在のところ見られない。

業種		H29		R3		R4	
		商 工 業 者 数	小規模事業者数 左のうち	商 工 業 者 数	小規模事業者数 左のうち	商 工 業 者 数	小規模事業者数 左のうち
A～B	農林漁業	10	6	10	7	12	8
C	鉱業、採石業、砂利採取業	1	1	1	0	1	0
D	建設業	88	56	63	45	62	45
E	製造業	66	48	51	40	50	39
F	電気・ガス・熱供給・水道業	1	0	1	0	1	0
G	情報通信業	1	0	1	0	1	0
H	運輸業、郵便業	17	14	14	11	13	10
I	卸売業・小売業	93	74	80	65	78	63
J	金融業、保険業	5	1	5	1	5	1
K	不動産業、物品賃貸業	8	7	3	3	3	3
L	学術研究、専門、技術サービス業	6	6	1	1	1	1
M	宿泊業、飲食サービス業	46	41	43	40	44	42
N	生活関連サービス業、娯楽業	22	20	24	21	24	21
O	教育、学習支援業	2	2	2	1	3	2
P	医療、福祉	5	3	5	3	6	4
Q	複合サービス業	0	0	7	4	7	4
R	サービス業（他に分類されないもの）	37	15	11	9	11	9
合 計		408	294	322	251	322	252

（出典：女川町商工会 事業実態調査より）

※令和２年まで女川町商工会では名簿方式を採用

（エ）特産品

女川町の農林水産物の代表的なところでサンマ、ぎんざけ、ほや等 12 品目が地域資源として宮城県に登録されている。近年不漁だが女川港のサンマ出荷量は 2018 年に 15,550 トンあり根室港、気仙沼港に次ぐ全国第 3 位を誇る。ぎんざけは 2018 年に全国で 18,053 トン、うち宮城県が 15,867 トンで、女川町は 5,448 トン（34.3%）を占めている。水産加工品では、かまぼこと笹かまぼこが地域資源として宮城県に登録されており、観光客の土産品や地元では贈答品として購入されている。観光客に喜ばれている主な土産品としては、スペインタイルやサンマ・ほや等の加工品、女川にゆかりのあるグッズも人気が高い。小田急ホテルセンチュリーサザンタワー協力のもと、女川の街並みをイメージした「ONAGAWAジェラート」を開発、令和 4 年 5 月以降 1,000 個以上販売し話題となってお

り今後種類を増やして名物スイーツを目指している。



スペインタイル



ONAGAWAジェラート



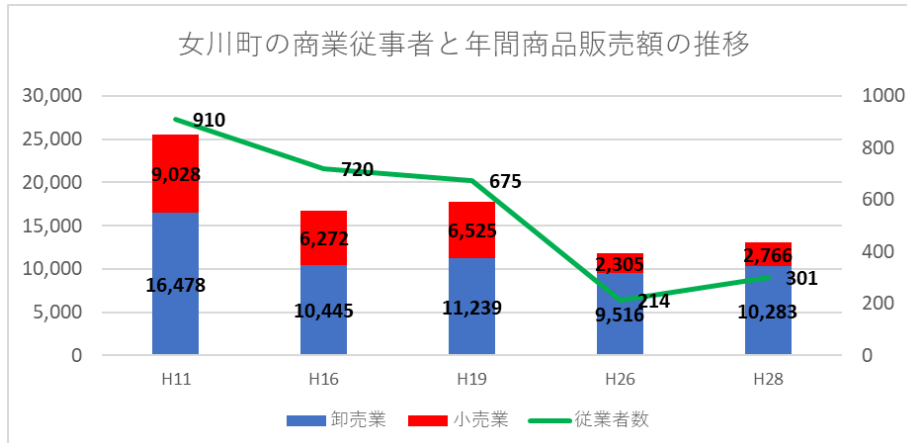
(オ) 交通 等

J R仙台駅からJ R石巻駅を経由、J R石巻線を利用し約30分でJ R女川駅へ到着する。J R石巻駅から路線バスで女川駅前までのルートもある。列車の運行本数が少ないため自動車による来町がほとんどで三陸自動車道女川ICから30分で駅前商業エリアへ到着する。駅前エリアは国道398号線に隣接し石巻市の市中心部や雄勝地区、南三陸町と沿岸部が結ばれている。女川港から離島江島、出島、寺間へは定期船が運航している。霊島 金華山へは民間の渡船会社が運航している。

(カ) 女川町総合計画の引用（商工・観光部分）

（商工部分）

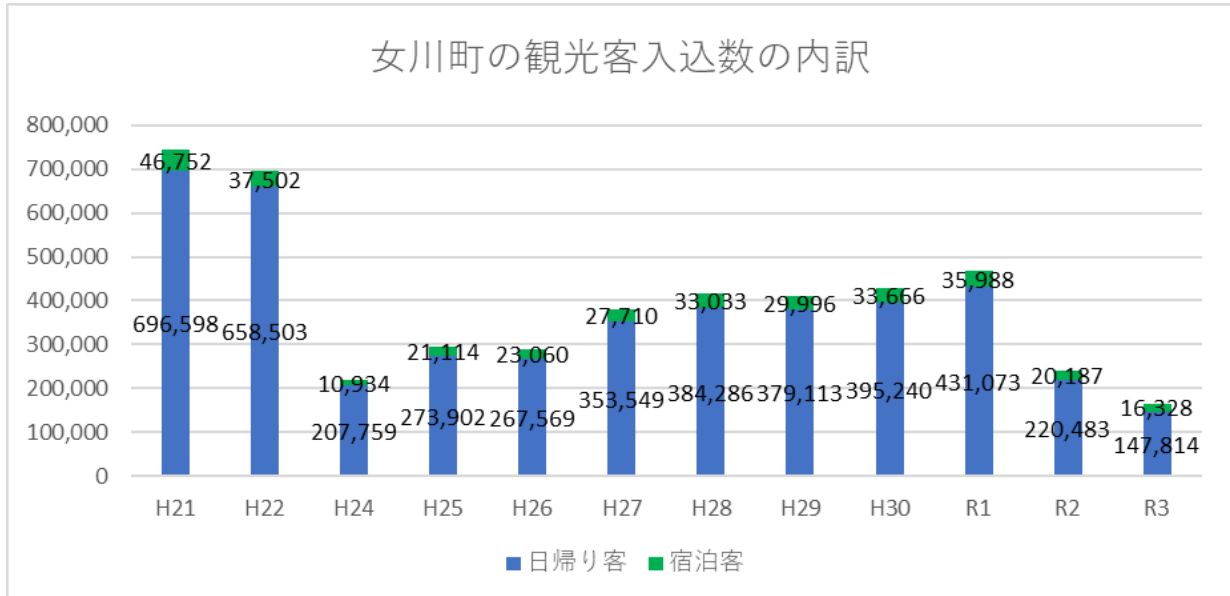
女川町の商業は、以前より商品販売額・従業者ともに大幅に減少している。



（出典：女川町統計書）

（観光部分）

女川町の観光業は、回復の途上である。宿泊観光客は震災前の水準に近づき、改善したのち落ちてい



（出典：女川町統計書）

②課題

（１）卸・小売業

当該業種については、町民向けのニーズの吸収というよりも協同組合を通じた東北電力女川原子力発電所への安定的な物品納品、また入港する漁船への飲食料品の仕込みの需要があったため、安定的な収益を得ていた。その一方で、事業主の高齢化・後継者難等の理由により震災前については、事業所数は減少の一途をたどっていた。（下表 H14～H19 の推移を参照）

■ 卸・小売業における事業所数・従業者数推移

	H14	H16	H19	H26	H28
事業所総数(件)	227	208	183	27	41
卸売業	29	30	27	8	10
小売業	138	178	156	19	31
従業者数(人)	789	720	675	214	301
卸売業	138	161	157	107	126
小売業	651	559	518	107	175
年間販売額(百万円)	19,176	16,716	17,765	11,821	13,049
卸売業	11,519	10,445	11,239	9,516	10,283
小売業	7,657	6,272	6,525	2,305	2,766

（出典：商業統計調査（H14～H19）、経済センサス（H26、H28））

さらに当該業種についても先述の表のとおり、H23 年発災の東日本大震災の影響により多数の事業者が壊滅的な打撃を受け廃業が相次ぎ、事業所数・従業者数・販売金額とも震災前の状況と比較して数字の落ち込みが顕著である。

平成 27 年のシーパルピア女川開業以降、震災からの復興が進み事業所数は 41 件となり、従業員数と年間販売額は、H19 年比の事業所数は 22.4%、従業員数は 44.6%まで回復、年間販売額は 73.5%となり効率的な販売が出来ていることは強みである。



同時に、女川町内における令和 3 年の消費者購買動向（出典：令和 4 年・宮城県の商圈）をみると、最寄り品の地元購買率が 19.8%、一方隣接する石巻市の購買率が 70.5%と、購買力がかなり流出する状況にあり、若年層の流出傾向にともなう高齢化率の増加が地元購買額低迷の大きな要因となっていると考えられる。その状況は、第 2 期認定時（平成 29 年度申請時）と同様であり、当該業種を営む地域内事業者は苦戦を強いられている。

その一方で、高年齢者層の消費性向を捉えた販売方法のシフト、観光客の需要をキャッチするため新たな商品の開発・提供を実施し、実績を上げる小規模事業者もいる。経営環境が目まぐるしく変化しており「お金をかけずに創意工夫で売上アップ」に繋げるよう支援を実施する必要がある。

（２）製造業

令和 4 年 7 月 1 日現在、女川町内で業を営む製造業は 50 社であり、そのうち 28 社が水産加工業となっている（女川町商工会・商工業者数調査）。基幹産業が水産業であるため、漁獲に付随した加工業者が従前より生計を立ててきたことに端を発する。そのため、ここでの製造業は水産加工業が主であると前置きする。

女川町内における工業の事業所数・従業者数・出荷額をみると下記の推移となっている。

■製造業の推移

	H22	H23	H24	H25	H26	H28
事業所数	53	21	19	21	22	34
従業者数	1,303	458	494	506	548	877
出荷額(万円)	3,351,006	674,075	640,256	803,846	1,090,228	1,637,735

（出典：宮城県の工業）

東日本大震災を境にそれぞれの数値が減少しているのが分かる。平成 25 年以降、町内宮ヶ崎地区の水産加工団地には被災事業者の復旧と水産加工場の新築により、従業者数・出荷額に顕著な伸びが表れている。震災により被災した事業所では、既存の販路を失ったケースも多々見られたことから、第 2 期認定期間中に（平成 29 年度申請時）に新たな販路開拓のため、①衛生面に配慮した製造現場で、②前浜の魚種を活用し、③付加価値の高い製品を製造する取組が積極的に行われ販路を獲得し、製造業の推移にあるように H26 年比で事業所数は 154.5%、従業員数 160.0%、出荷額 150.2%と大幅に増加していることは大きな強みである。



しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大により、水産加工品のうち、飲食店向け製品の需要の低下に加え、海水温の上昇によりサンマの不漁等の魚種交代がおこっている。水産加工業の設備額は大きく取扱い魚種の変更は容易でないため商工会としては基幹産業復興の一翼を担う水産加工業に対する支援については、今まで以上に積極的に行う必要がある。

(3) サービス業

令和4年7月1日現在、女川町内でサービス業は104社、そのうち宿泊・飲食サービス業が44社(42.3%)を占めている。次いで、生活関連サービス業が24社(23.1%)となっており、そのうち理・美容業が45.8%占めている。(女川町商工会・商工業者数調査)
東日本大震災後は被災地ツアーから始まり、駅前エリアが整備されるにつれ観光客に関する統計でみられるように、その状況は、入込観光客数・観光消費額ともR元年まで順調に増加している。



駅前エリアには、港町女川ならではの鮮魚や水産加工品を中心とした特産品の販売、女川の味を堪能できる飲食店を含む観光関連産業を営む42店舗がエリア内に集約されているのが最大の強みと言える。

回復基調にあったサービス業であるが令和2年、新型コロナウイルス感染症の拡大により入込観光客数が対前年比51.5%に激減し、エリア全体が厳しい経営環境となる。

来訪地域の主流が関東圏から県内や隣県に移り変わり、新型コロナウイルス感染拡大後に求められる商品・サービスが変化するなか、小規模事業者は経営資源が乏しく品揃えやサービスの提供方法を見直し事業の再構築も自社のみでは難しい状況である。

■観光客に関する統計

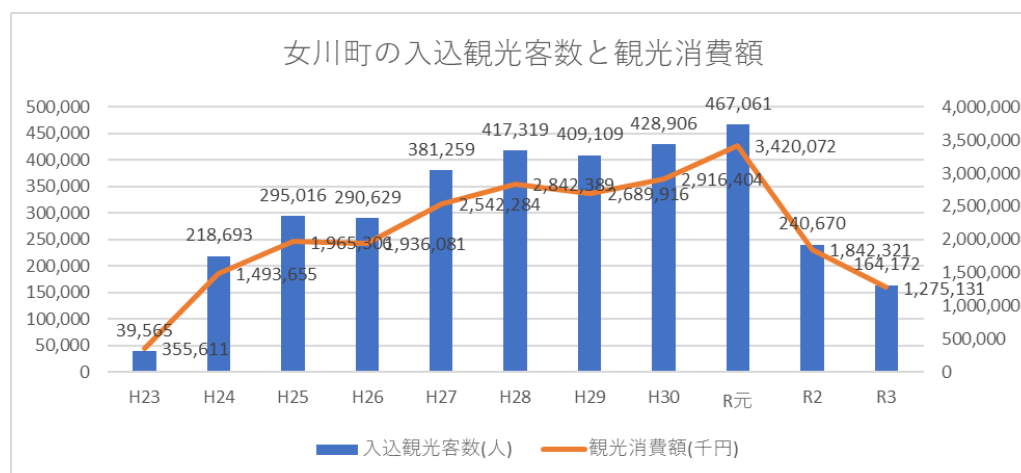
	H23	H24	H25	H26	H27	H28
入込観光客数(人)	39,565	218,693	295,016	290,629	381,259	417,319
観光消費額(千円)	355,611	1,493,655	1,965,306	1,936,081	2,542,284	2,842,389
	H29	H30	R元	R2	R3	前年比
入込観光客数(人)	409,109	428,906	467,061	240,670	164,172	68.2%
観光消費額(千円)	2,689,916	2,916,404	3,420,072	1,842,321	1,275,131	69.2%

(出典：女川町統計書)

■サービス業事業所数・従業者数推移

	H21	H24	H26	H28
事業所数	169	30	41	52
従業者数	991	375	364	303

(出典：経済センサス)



(出典：女川町統計書)

宿泊業は、ビジネス向けから観光ホテルまで大小9社あり、宿泊観光客の入込も新型コロナウイルス感染症の影響に左右され、予約キャンセルを繰り返して長期間休業する事態になった宿泊事業者もあり非常に厳しい状況にある。

JR女川駅には、町営の温浴施設「女川温泉ゆぼっぱ」が併設しており、お肌をすべすべにする美人の湯を売り言葉に宿泊客の利用が多く見られるほか、地域分析システムRESASの観光施設等を目的とした検索ランキングでも女川温泉（観光ホテルを含む）は3位に位置し、日帰り観光客の旅行目的となっており女川町のサービス業界の強みと言える。



一方で、来訪地域の主流が関東圏から県

内や隣県に移り変わり、新型コロナウイルス感染拡大後に求められるサービスが変化するなか、小規模事業者は経営資源が乏しく迅速に対応できず事業の再構築も自社のみでは難しい状況である。

新型コロナウイルスの影響を受け、観光客のニーズにマッチしたサービスを提供し、顧客満足のアップに努めることで、個社の経営の向上に努めることが重要となるため、そのサービス向上と収益向上のための支援を実施することが商工会として必要となる。

（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

女川町商工会の長期的な振興のあり方は、前述の現状や課題を踏まえ10年程度を見据えた振興のあり方を以下に整理する。

【経営環境変化に対し経営課題を踏まえた事業計画策定支援の推進】

駅前のプロムナードから通じる商業施設「シーパルピア女川」、地元市場「ハマテラス」など市街地を中心に交流人口の増加を図り、将来の世代の要望も取り入れた持続的な発展を目指した商業エリアの整備が完了している。令和2年4月以降新型コロナウイルス感染症の拡大により観光産業の環境が変化しその対応が求められる。令和3年4月に道の駅おながわが開業、これら市街地を中心とする環境変化に応じた新たな「女川タウンスタイル」による滞在型観光の具現化を図る。



【小規模事業者の経営環境のサポートの徹底、販路開拓支援】

新しい街並みが整備され新鮮味の高い商店街が形成されているものの、新型コロナウイルス感染症の影響により来客属性が大きく変化している。基幹産業である水産加工製造業においても、新型コロナウイルス感染症の影響に加え魚種交代や原材料価格の高騰といった新たな課題が発生しており小規模事業者に対するきめ細かなに経営サポートが求められる。また、これに併せて売上げの回復に課題を抱える小規模事業者の販路拡大を図る。



【創業及び事業承継による地域循環型経済の確立に向けた支援】

女川町内の経営者の高齢化が進展し令和3年8月現在で60歳以上の経営者は会員の40%を占めており、これは10年以内に事業の継続が困難と見込まれる小規模事業者が沢山いる状況である。また、H29～R3の5年間で新規創業者は15事業所（サービス業10社、製造業3社、建設業1社、小売業1社）となっている。一方、高齢を要因とする廃業は事業所13事業所（サービス業3社、製造業5社、建設業2社、小売業3社）である。小規模事業者が322事業所の町で創業と廃業が目まぐるしく発生しており、地域循環型経済を維持するためには既存の事業を減らさない支援が求められている。

今後も町外からの来訪者増が予測され、これらをターゲットに起業を考える方と今後廃業を予定する事業者とのマッチングを含め新しいビジネスの創出を支援する。

女川町内商工業者の代表者の年代別状況及び後継者の有無について

代表者の年代			後継者の有無			
			有 (B)	構成比 (B/A)	無 (C)	構成比 (C/A)
30歳代	15件	7.0%		0.0%	15件	7.0%
40歳代	20件	9.3%		0.0%	20件	9.3%
50歳代	60件	27.9%	5件	2.3%	55件	25.6%
60歳代	69件	32.1%	13件	6.0%	56件	26.0%
70歳代	44件	20.5%	16件	7.4%	28件	13.0%
80歳代	7件	3.3%	3件	1.4%	4件	1.9%
合計 (A)	215件	100.0%	37件	17.2%	178件	82.8%

女川町商工会調べ（令和4年2月14日現在）
※女川町商工会会員の内、町外資本の事業者及び団体や、廃業者を除く。

【需要開拓に関する事業を活用した販路開拓支援】

女川町では、市街地を中心とする新たな商業施設、女川魚市場周辺には水産加工事業者が立地する水産加工団地が整備され、新分野需要の開拓に関する相談等々、商工会に対する支援要望もより具体化且つ複雑化している。

6次産業化や新商品開発による販路開拓や新規顧客獲得、経営の安定化を目的とした資金繰りを考慮した事業資金調達等、事業者の持続的発展に関する支援が求められる。

製造業（とりわけ水産加工業）については、消費者にとって価値の高い製品を製造・販売することによる経営の向上、サービス業（とりわけ宿泊・飲食関連サービス業）については、「また来たくなる」と思わせる接遇やサービスを提供することによる経営の向上、卸・小売業については、来街者の変化に即応した、創意工夫の商品を提供することによる個社の価値向上と収益アップ、以上を念頭に置き、小規模事業者の支援に努める。



②女川町総合計画との連動性・整合性

女川町では2019年度から2028年度の町政の基本的な方向性を示した「女川町総合計画2019」の将来像は「いのち」と「くらし」をみんなが紡ぐまちで女川町の総合的かつ計画的な行政運営の指針を示し、同時に町民にまちづくりの長期的な展望を示している。

商工業関係の分野別政策目標は、経営支援、雇用環境整備、観光資源の創出、戦略的な情報発信、民間主導のエリアマネジメント及び活動人口の創出等、幅広い産業振興施策を公民連携により総合的に推進し、地域経済の根幹を支える。

さらに、人口減少社会における地方都市の厳しい状況下においても、これら各施策や民間の主体的な活動を通じて芽生えた人と人とのつながりや創造的な新しいチャレンジを女川という場で生み出し、循環し続けることで、にぎわいと活力を維持し地方の新しい姿を実現していくことが重要としている。

まちに関わる全ての人々が資源や魅力を共有しながら地域経済活力を高め『未来に向かって海と人が輝き、地域を支える産業のまち』を実現し、確実に次世代へとバトンをつなぐための産業分野の基本計画は次のとおりである。

- 商工業事業者が行う経営資源の確保、経営基盤の強化と経営の安定に関する取組みに対して融資制度などの側面的支援を女川町商工会と連携する。
- 卸・小売業やサービス業など地域住民の生活に密接に関連する業種は地元買物客へのサービスの質の向上等が購買力の流出防止に繋がることから、商工業事業者の創意工夫の意欲を促すためにセミナー等を商工会やその他関係団体と連携して開催し、店舗の魅力づくりを支援する。
- 水産加工業者をはじめとした町内事業者において、既存商品のみならず、付加価値の高い商品を開発し新たな販路を開拓できるよう、女川町商工会と連携し、開発から販売、情報発信までの取組みを支援する。
- 地域内の経済循環や町内での創業を促進させるため、女川町商工会やその他関係団体と連携し新規創業への取組みを支援する。
- 教育委員会や教育に関わる民間組織、女川町商工会等の多様な主体と連携し、本町の子供たちが経済感覚を養い、自立して生きていく力を学ぶ機会を作り、子供たちがまちに関わる取組みを実施し、将来的な町の産業の担い手育成を支援する。

女川町総合計画で示す町政の基本的な方向性と、女川町商工会の長期的な振興のあり方の考え方は一致しており、女川町と地域経済や産業の発展に向けて、関係者が一体となった経営改善普及事業の実施体制を構築する。

③商工会としての役割

商工会は巡回訪問及び窓口相談において小規模事業者との接点が多く、地域小規模事業者の「身近な相談相手」としての役割を担っている。

一方、地域の小規模事業者においては、経営分析や事業計画策定の重要性・有効性を認識していないことがまだまだ多く、事業計画を策定していたとしても計画通りの事業実施ができていない、若しくは事業の評価・検証までは至っていないケースも見受けられる。

そのような状況の中、地域に密着した唯一の総合経済団体である商工会は、地域経済を取り巻く環境、小規模事業者の経営状況を正確に把握し、経営課題を抽出するとともに、課題解決に向けた事業計画策定から実行・評価まで専門家や関係支援機関と連携しながら、伴走型の経営支援をすることが重要な役割である。

- 経営資源の確保や経営基盤の強化並びに経営安定の取組みの際、小規模事業者の事業計画策定を支援した場合に取組み後のフォローアップを実施する。
- 卸・小売業やサービス業を対象に店舗の魅力づくりに繋がるセミナーを開催するとともに町外への購買力の流失を防止の対策が必要な小規模事業者に対し経営改善指導を実施する。
- 水産加工業をはじめとする製造業を営む小規模事業者に対し、女川町と連携し東京や仙台など大都市圏の飲食業関係者との交流イベントを開催し、女川の素材の良さを直接PRすることにより、プレゼン能力の向上並びに新規の販路開拓を商工会では支援する。
- 地域内の経済循環や町内での創業を促進するため、アスヘノキボウと連携し創業塾を開催し創業計画の策定支援により起業家を輩出するとともに、今後の地域課題である事業承継を希望する小規模事業者に対し起業家とのマッチングの支援を女川町と連携し実施する。
- 女川町の産業の担い手を育成するため、町内の小中学生を対象に模擬商店の運営体験を通じてまちに関わる取組みとなる女川商売塾を開催し子どもたちに起業家精神の醸成を図り、ひいては将来の小規模事業者の後継者となる人材発掘に繋げる。

（３）経営発達支援事業の目標

【小規模事業者個社に合った事業計画策定と伴走型支援による実施支援】

小規模事業者の経営資源は、人材・設備・資金力といったあらゆる面で中小・大企業のそれらと比較しても些少なものであり、経営力を向上させるための情報やノウハウの収集も個社単独では限界が

ある。また事業所によって業種・業態が異なり抱える経営課題も専門的かつ多岐に亘ることから、自社の分析から課題を明確に認識し改善することに苦慮しているのが現状である。そのような現状を開くための解決策を抽象的な総花論ではなく収益向上を狙った具体的なビジネスレベルで提案することが商工会に要求される。

小規模事業者が各々保有する経営資源を洗い出し、自らの強みを把握したうえで需要の創造や掘り起こしを促進、小規模事業者に対し課題を設定するとともに課題解決の検討を行い。市場訴求性の高い商品の開発や提供サービスを構築することで新規販路開拓・顧客獲得につなげ、個社の市場での競争力強化を図る。

事業計画の策定及び事業計画策定後の実施にあたり、対話と傾聴を重視し、経営に関するきめ細かな指導を行い、小規模事業者個社が自律的に経営管理できる状態が望ましく、小規模事業者が腹落ちし自走化できるよう、小規模事業者の持続的発展を支える伴走者としてその役割を果たす体制を構築する。

具体的かつ実現性の高い改善提案を伴走型支援の中で行い、「支援を通じて成果がどのくらい表れたか？」を年一度モニタリングするものとし、事業計画の中で想定していた状況と実状に乖離が見られる場合は要因の分析から修正や改善策を提案する。当該支援対象者に係る支援開始から中期的（５年後）の売上高・営業利益額の２０％アップを定量的目標として掲げるものとする。

【水産資源を活用した商品づくり支援と来街者に支持される事業者の育成による地域のにぎわいづくりを推進】

水産資源を活用した商品づくりを支援するために、Web上の大手口コミ・レビューサイトや来街者を対象とした消費者のニーズ調査、経営力の向上に資する講習会参加の機会を通して新商品の開発による経営計画の策定をサポートするとともに、関係機関主催の商談会への参加による新たなB to B販路、やニッポンセレクトなど通販サイト登録を活用した一般消費者向けの販路の拡大を支援する。また、これらの商品については、女川町で立ち上げられたブランディングプロジェクト「あがいん女川」と連携を図り、商品の付加価値の向上を目標とする。

【創業・起業家に対する懇切なフォローアップによる黒字経営実現の支援】

女川町においては、既存事業の持続的発展はもとより、既存事業の維持を含め新規創業に係る支援を行うことも商工会業務においては重要な支援の一つである。創業支援施策の情報提供やビジネスプランの作成支援、資金調達の仲介、さらに創業後のフォローアップを入念に実施することにより地域に根差すビジネスとして成長させる。

町内の関係機関や地域金融機関との連携を図り、創業時及び創業後においても継続的に事業が軌道に乗るように支援を行い、創業後３年以内に営業利益の黒字化の実現を目指す。

【需要開拓に関する事業を活用した販路開拓支援】

小規模事業者の経営環境は常に激変しており、過去のビジネスモデルでは現状の需要に追い付かなくなるケースが見受けられることから、小規模事業の限られた経営資源を最大限活用し、強みを生かした販路開拓が行え得るよう、小規模事業の需要の開拓につながる事業を実施するとともに、各支援機関が実施する需要開拓の機会を最大限に有効活用し販路開拓を支援する。

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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者個社に合った事業計画策定と伴走型支援による実施支援

小規模事業者の定量的分析による財務的視点からの強み弱みの明確化を行い、定性的な経営資源（持ちうる技術・ノウハウ）の現状把握を行う。個社の経営向上に繋がるよう取扱う商品・提供サービスの需要動向把握したうえで内部環境・外部環境を基にした収益アップに繋がる事業計画策定支援を行う。事業計画策定後は計画に基づく経営指導のフォローアップ支援を通して収益力向上実現を図り、専門家派遣制度を活用した小規模事業者には不足している技術・ノウハウを補完する。

本目標は本会が行う経営発達支援計画の一丁目一番地の目標と位置づけしており今期間の事業計画においては、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。また、将来的な自立化を目指し、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行う。

② 水産資源を活用した商品づくり支援と来街者に支持される事業者の育成による地域のにぎわいづくりを推進

水産加工を活用した商品づくりの支援にあたり、需要側のニーズや自社の長所を活かした経営の分析と新商品計画の策定を支援する。専門家派遣事業などのアドバイス事業を通じた具体的な商品を開発し、「伊達な商談会」や県商工会連合会主催の商談会を通じた販路の拡大を支援する。一般消費者の贈答品やお土産品としての販路の拡大として「あがいん女川」などのブランド認定を通じた新商品の付加価値の向上を支援する。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女川町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。

③ 創業・起業家に対する懇切なフォローアップによる黒字経営実現の支援

NP0法人アスヘノキボウと協働した創業者支援事業での創業（事業）計画の策定を支援する。創業時の資金需要の掘り起こしを行い、資金調達に関しての金融機関への折衝支援のため地元金融機関や政府系金融機関との連携を促進する。創業後の定期的なフォローアップとモニタリングを実施、経営状況を把握し創業後の経営課題の洗い出しを行い、状況改善の為の経営指導を実施する。更なる事業展開の為に必要に応じた施策の検討・提案、資金調達の折衝を支援する。

④ 需要開拓に関する事業を活用した販路開拓支援

各種支援団体が主催する商談会への出展による販路開拓や、ECサイトを活用した販路開拓を支援する。業種毎に小規模事業者のニーズに沿った営業支援に加え取組み後のフォローアップを行い、製品・サービスのブラッシュアップを図る。需要開拓を実現する各種販促ツールの活用を支援する。

本会では、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人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、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により、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する。

※アスヘノキボウとは、
活動背景

2011年3月11日の東日本大震災により甚大な被害は、尊い町民の生命や財産を一瞬にて奪い去った。津波から逃れ、生き残った方々も、最愛の家族や、財産を失い、勤める先をも失い、非常に辛い状況に置かれた。この様な状況を鑑み、被災者の想いを一身に受け、地域活性には密接な関係である、「人の暮らしの復興・産業復興」の担い手となった。具体的な当組織の活動としては、自然災害等による被災事業者の事業再建支援、新規事業者の事業立上げ支援、まちづくり計画作成支援、事業再建・新規事業立ち上げ後の経営支援、事業者の経営支援と、事業の立ち上げからその後の支援まで行い、経済面から地域活性を実現し、地域の方々の暮らしを豊かにしアスヘノキボウの活動により、東日本大震災による被災地の困難を乗り越える活力を与える一助を担ってきた。

現在の事業内容

①活動人口創出事業②創業支援事業③フューチャーセンター事業（女川フューチャーセンター Camass）④事業者の経営支援⑤その他（人材留学プロジェクトなど）

女川フューチャーセンターオープン後の沿革

2015年 三菱商事復興支援財団のご支援の元、フューチャーセッションが開始

創業支援・企業支援

企業研修・視察の本格受け入れ開始

2016年 活動人口創出促進事業

お試し移住、女川/地方に関わるきっかけプログラム、創業本気プログラムが開始

2017年 復興庁 復興創生インターン開始（春・夏実施）

2018年 お試し移住参加者が年間100名突破

2019年 お試し移住参加者が累計500名突破

2020年 女川ワーケーションプログラムを開始

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〕＜第2期（平成30年度～令和4年度）における取組と成果＞

地域内小規模事業者の事業復旧に併せ、女川駅前商業街区の整備が進み、平成31年度までは町内経済の回復・観光入込客数の回復が見られ新たな事業への取組が活発化した。しかしながら、令和2年度に入り新型コロナウイルス感染症拡大により町内の事業活動が低迷した。

そのため、町内の水産加工業・宿泊業・飲食業・小売業を対象とした経営状況調査は女川町と協議し、新型コロナウイルスの影響調査に変更し、町内の全業種の景況状況や支援要望の収集・分析結果は町と共有し各種支援施策設計のもととなったほか、収集結果は会員にフィードバックを行った。

期間中に観光客をターゲットにしてきた小規模事業者の経営相談の際、RESASの居住都道府県別の延べ宿泊者数（日本人）の構成割合をもとにコロナ前との比較を示し、ターゲットの変更やテイクアウトの導入等、相談者の経営資源に沿った事業提案を行った。

域内で行われるイベントは軒並み中止となり町内の市場動向を十分に把握できず、国・県などの統計情報の収集したもののデータ化まではできていない。

地元金融機関と町内景況動向情報交換懇談会を開催し景況の聴取、個社の新たな取り組みを事業計画として具現化するための基礎材料となる地域経済動向調査を行い個社支援に繋げた。

〔課題〕：＜第3期（令和5年度～9年度）における取組の方向性＞

新型コロナウイルス感染症の影響により、地域内事業者の取扱う商品・サービスに対する需要の変化に加え、ウクライナ情勢や急激な円安の影響も加わり経営環境の変化への対応が求められており、小規模事業者も柔軟に対応する必要がある。

そのため、町内の製造業、卸・小売業、サービス業に建設業を加え経営状況調査を行い分析の結果は広く公開する。

ビッグデータを活用した専門的な分析ができていなかったため、改善した上で実施する。

個社の事業再構築に向けた新たな取り組みを事業計画として具現化するための基礎材料となる地域経済動向調査は、第2期の取組よりも精緻に行うこととし、金融機関から景況感や資金需要等を聴取し個社支援に繋げる。

（2）目標

	公開 方法	現 行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
① 経営状況分析の公開回数	HP 掲載	-	4回	4回	4回	4回	4回
② 売上状況分析の公開回数	HP 掲載	-	4回	4回	4回	4回	4回
③ 地域の経済動向分析の公開回数	HP 掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
④ 金融機関景況調査の公開回数	非公開	-	-	-	-	-	-

（3）事業内容

① 地域内小規模事業者に対する経営状況調査（既存・継続）

新型コロナウイルスの影響調査を軸に、売上・利益の景況感、雇用状況等を調査してきた。ウクライナ情勢や円安の影響もあり継続的に調査を実施する。集計結果は会員事業所へフィードバック、集計・分析結果は町と情報を共有してきた。今後は分析結果を広く公開し小規模事業者が活用できるようにする。また、調査結果は、小規模事業者が抱える経営課題解決に活かせるよう年4回公開する。

	第2期（平成30～令和4年度）	第3期（令和5～令和9年度）
調査手法	年度毎に無作為抽出した事業所宛調査票を配布し巡回訪問により回収	調査票を配布しFAX、巡回・窓口、WEBで回収する。回答内容の定点観測を行い個社支援に活用できる。
調査対象	水産加工業、宿泊業、飲食業、小売業	製造業、建設業、卸・小売業、サービス業
調査項目	売上額、客単価、客数、仕入原価、諸経費、営業利益、資金繰り、借入負担、雇用状況、販路、業況、経営課題、見直し	売上状況、営業利益状況、雇用状況、経営課題等 （具体数値はフォローアップ時に収集）
調査目的	地域内小規模事業者の時系列的な動向の把握景気動向の把握	同左
調査時期	年4回（四半期毎）	同左
調査数	140（35社（水産加工業10、宿泊業5、飲食業10、小売業10））	320（20社製造業、建設業、卸・小売業、サービス業）

② イベント開催時の売上状況調査（新規）

新型コロナウイルスの感染拡大により、イベントのほとんどが中止となったためアンケート調査が

出来なかった。今後はイベント開催時（おながわ春のファンまつり、おながわみなと祭り、おながわ秋の収穫祭、おながわ冬のまつり）に出展者と来街者を対象に調査を実施し観光関連を営む小規模事業者の事業計画に活かすための市場動向等の調査を年4回実施する。

【調査手段】来街者に対しては商工会で対象事業所の実情に合わせたアンケートシート（顧客属性などの全体的な分析事項は共通）を作成し、記入を促す。記入していただいた方には商工会で発行する地域通貨「アトム通貨」を提供し、データ収集の一助とする。
出展事業者に対してはイベント期間中の売上・顧客状況について商工会で作成したアンケート書式に基づき記入して頂く。（整理・分析手法は（4）②で後述する）

【調査対象】出展事業者・来街者、1出展者あたりサンプル数50人程度

【調査項目】＊来街者：基本属性（性別・年齢等） ・来街動機 ・どこから来たか
＊出展事業者：売上高 ・完売or売れ残り ・お客様の意見（クレーム等）
・時間帯での混雑度合 ・機会損失の有無

③ 地域の経済動向分析（新規）（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下し、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、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

・「まちづくりマップ・目的地分析」→来訪目的等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析、イベント開催時の売上状況調査を補完し事業計画策定支援等に反映する。

④ 金融機関からの聴き取りによる景況調査（既存・継続）

（株）日本政策金融公庫石巻支店や町内金融機関（七十七銀行、仙台銀行、石巻信用金庫）より、地域内小規模事業者の資金調達・資金繰りの円滑化を目的に、町内及び近隣市町に立地する商工業の状況について情報を収集する。

（株）日本政策金融公庫石巻支店については、融資相談日を設定して、公庫の担当者から管内の資金需要や資金繰り、既往債務の条件変更の状況等の情報収集を実施する。

町内の3金融機関については、懇談会を開催し情報収集を行う。収集する情報の内容は、資金需要（設備資金・運転資金）、資金繰り、既往債務の条件変更の状況等を想定する。

＊金融機関景況調査・新旧対照表

	第2期（平成30～令和4年度）	第3期（令和5～令和9年度）
調査対象	町内金融機関、日本政策金融公庫	同左
調査目的	資金調達・資金繰りの円滑化を目的とした事業計画の策定に必要な情報の収集	同左
調査項目	資金需要・資金繰り・既往債務の条件変更の状況	同左
調査時期	月1回（4団体×12回）	公庫：2月に1回程度 金融機関：4半期毎
調査方法	・金融相談会時に聴取（公庫） ・訪問時に聴取（町内金融機関）	・金融相談会時に聴取（公庫） ・懇談会を開催（金融機関）

※ 当該調査に係る分析結果については、経営計画策定時の基礎データとして活用するため、組織の内部データとして蓄積し、公表は行わない。

（４）調査結果の活用方法

① 調査結果を業種別や上記項目別に整理する。整理したデータは個別の事業計画策定に活用するほか、商工会ホームページ等を通じて四半期毎に域内事業者公表。また商工会内でデータの共有・蓄積を図る。

② 整理分析はイベント毎に個別に行い、来街者と出店者から回収した情報は事業者毎に統合し各々へ情報提供する。

来街者の情報は商工会で蓄積し、共通する顧客の属性などは最終的には年間を通した来街者の流れを把握する材料として整理分析し、そのデータについては、小売・飲食・観光業などの個社の事業計画策定時に「RE S A S」とともに活用するほか、商工会ホームページ等を通じて四半期毎に地域内事業者公表する。

さらには、地域内イベント開催時の来街者対応や出展事業者に対する参考資料として、まちづくりに関し重要となる・お客様の意見（クレーム等）・時間帯での混雑度合・機会損失の有無の情報を町内関係機関と共有し、更なる来街者誘致の方策を定める検討材料として活用する。

③ 調査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ほか、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

④ 収集した情報については、地域内小規模事業者に対する事業計画策定支援の際に必要な資金調達・返済計画を組み立てる際の参考データとして業種毎に整理・分析するとともに、商工会内ネットワーク上の所定の場所にデータの蓄積を行うほか、個別事業計画策定支援の基礎資料としても活用する。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕＜第２期（平成３０年度～令和４年度）における取組と成果＞

第２期においては地域内小規模事業者の収益の向上に確実につなげることを目的に、事業者が「売りたい」製品やサービスに対してピンポイントにそのニーズを把握することを目的とした商工会と事業所が協働するニーズ調査と、Ｗｅｂや定期刊行物等による需要の把握を実施した。

平成３０年度から令和２年度まで２８社が出展等により需要動向調査を実施し成果があった。一方で令和３年度は新型コロナウイルス感染症の影響で出展による需要動向調査が行えなかった。

〔課題〕＜第３期（令和５年度～９年度）における取組の方向性＞

これまで実施している商工会と事業所が協働するニーズ調査は、新商品開発よりも新型コロナウイルス感染症により、売り方や売り先を見直す等の事業再構築に関わる支援が求められており、既存の商品でも新たな需要開拓のため需要動向調査を実施できることとする。飲食業と宿泊業の経営環境は新型コロナウイルスの影響により令和２年度以降行えておらず経営環境が大きく変化しており、需要動向調査を実施するよう積極的に推奨する。

（２）目標

	現行	令和 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度	令和 ９年度
① 商工会と事業所が協働するニーズ調査	３者	５者	５者	５者	５者	５者
② Ｗｅｂや定期刊行物等による需要把握	１２回	５回	５回	５回	５回	５回
③ 試食、アンケート調査	－	１０者	１０者	１２者	１２者	１２者

（３）事業内容

① 商工会と事業所が協働するニーズ調査の実施（既存・継続）

事業所の収益に資するデータとして活用するためには、直接その事業所の商品を購入する（サービスの提供を受ける）顧客の声を収集するのが確実な方法である。経営状況の分析を行う小規模事業者及び事業計画の策定を行う小規模事業者を対象に、巡回訪問を通じて対象者の掘り起こしを行い、実施にあたっての調査項目は事業者とともに設定する。

具体的な調査の流れは以下のとおり。

【調査方法】

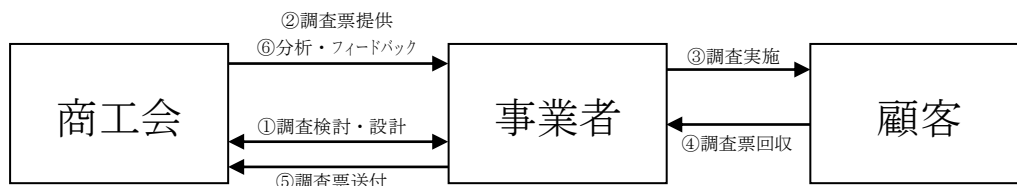
（情報収集）

- * 製造業（水産加工業）については、道の駅おながわを活用し、当該事業者が製造・販売する商品の試食等を通じエリア内の来街者に、事業者が聞き取りしアンケート票へ記入する。
- * 卸・小売業、飲食業、宿泊業については、各店舗での利用者・購入者に対するアンケート調査として、具体的な意見を聴取する。調査は、商工会及び事業者が連携して実施し、実施時期等についても調査項目と同様に個別に事業者と調整を図る。

（情報分析）

商工会と事業者が連携して調査を実施、収集したデータを分析した上で事業者にフィードバックするとともに情報を共有する。

（フロー）



【サンプル数】来場者数 50 人／事業者

【業種毎の調査項目（例）】

- * 共通項目（性別、年代、居住地域など）
- * 製造業（水産加工業）→特定の製品に対するモニタリング
 - ①味・風味・食感 ②パッケージの印象 ③いくらだったら買うか？
 - ④購入にあたり考慮するポイント
 - ⑤量目 ⑥誰に薦めたいか？ ⑦改良したら良い点 etc.

* 卸・小売業

- ①雰囲気 ②品揃え ③外観 ④接客態度
- ⑤こういうものがあつたらいいと思う商品・サービス
- ⑥買い物の際に不満に思っていること

* 飲食業

- ①来店のきっかけは？（口コミ・ネット等の選択肢回答）
- ②選んだメニュー
- ③ ②のメニューを選んだ理由（美味しそう・量が多そう・好物・初めて食べる等々）
- ④接客態度 ⑤再度来店頂けるか？ ⑥知人に紹介したいか？ ⑦ ⑥の理由

* 宿泊業

- ①どこでこの施設を知ったか？（ネット or 雑誌 or 口コミ…）
- ②館内・客室の清潔さについて ③食事の味や見栄えについて
- ④スタッフの接客について ⑤土産品利用金額
- ⑥こういうことがあったらいいと思うサービス・メニュー
- ⑦サービスを受ける際に不満に思ったこと

【調査結果の活用】 調査結果は、商工会が各店舗や商品毎に基本属性や項目別に整理するとともに、巡回訪問等を通じてこの結果を事業者との間で共有し、その後の商品の開発・改良や、店舗運営の改善などによる売上や利用客の増加など個別の事業計画策定に繋げる。

② W e b や定期刊行物等による需要の把握（既存・継続）

まずは当該事業所が取扱う商品・サービスにおける趨勢を知る上で、既存のW e b サイトでの口コミ情報や定期刊行物（新聞・雑誌）の記事・最新情報を収集することで、消費者ニーズを把握する。

消費財については最新の商品売れ筋状況を把握することで、①価格、②量目、③デザイン、④温度帯（常温・冷蔵・冷凍）、⑤購入者のレビュー等各項目を把握することで、事業計画策定及び新商品開発の参考とする。

サービス財については、①サービス内容、②提供価格、③利用者のレビューを確認することで、世の中のトレンドを掴む。

①の取組で事業所と連携して得た購買者の生の声と併せて、トレンドを把握するための補完資料として提供するとともに、地域内小規模事業者が取扱う商品やサービスとトレンドとをすり合わせ、消費者にその商品をより訴求できるよう改善点を洗い出す。

なお、業種において活用する情報源は、消費者の声（口コミ・レビュー）が直接収集できるものを想定し、以下のとおり情報源の間口を絞って設定する。

（ア）製造業（水産加工業）

- * 47CLUB (<http://www.47club.jp/>)（既存・継続）
→全国特産品お取り寄せサイト、特に加工食品・飲料品のトレンドを掴む

（イ）卸・小売業

- * 47CLUB→前掲（既存・継続）
- * 日経トレンドィネット (<http://trendy.nikkeibp.co.jp/>)（既存・継続）
→小売・飲食・サービス業の大まかなトレンド
- * Amazon ランキング (<http://www.amazon.co.jp/gp/bestsellers>)（既存・継続）
→各種商品の売れ筋のチェック
- * 町内で物産販売を行う店舗の売上データの活用（既存・継続）
→前掲

（ウ）飲食業・宿泊業

- * ユーザーが選んだ!! 口コミ・売れ筋宿ランキング（既存・継続）
(<http://www.jalan.net/jalan/doc/ranking/>)
→リクルート社「じゃらん.net」の宿泊施設ランキングサイト
宿泊施設毎のユーザーが記録した口コミ・レビューのチェック
- * 日経トレンドィネット→前掲（既存・継続）
- * 食べログ (<https://tabelog.com/>)（既存・継続）
→カカコム社で運営する飲食・宿泊レビューサイト

また、上記サイトの他、下記出版物に掲載されるデータを活用し需要を把握する。

- * 日経MJ（日本経済新聞社）（既存・継続）
→業種を問わず総合的なビジネストrend・将来の市場動向を把握
- * 日刊せんだいタウン情報 S-style Web（<https://s-style.machico.mu/>）（第3期より追加項目）
→地域情報誌『せんだいタウン情報 S-style』のWeb版、県内のtrendを把握

以上、①～②のように情報収集した需要動向データについては、【指針②】で示す事業計画策定支援を実施する際に、売れ筋商品が消費者に支持されている要因の分析を行い企業を取り巻く機会（チャンス）として必ず盛り込み、類似する商品を取り扱う事業者が有する経営資源を活用してその要因を取り込むことが可能か検討を行うことで収益が確実に見込める信憑性の高い計画策定支援に役立てる。また、タイムリーな需要動向を調査することで、小規模事業者支援を行う経営指導員の資質向上につなげる。

③ 試食、アンケート調査

宮城県商工会連合会等が開催する「商談会」において、出展者に同席し来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

【サンプル先】バイヤー

【調査項目】

- * 製造業（水産加工業）→特定の製品に対するモニタリング
①味・風味・食感 ②パッケージの印象 ③量目 ④改良したら良い点 ⑤取引条件

【調査結果の活用】調査結果は、商工会が巡回訪問等を通じ事業者とともに、その後の商品の開発・改良や改善などを行い取引拡大に向け個別の事業計画策定に繋げる。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕＜第2期（平成30年度～令和4年度）における取組と成果＞

小規模事業者の定量的視点（財務面→売上高、経常利益、売上高総利益率、売上高経常利益率、流動比率、自己資本比率）及び定性的視点（提供する製品・サービス、技術面、競合との差別的要因、不足する経営資源等）を分析、深く分析することで、収益向上を目指す者の技術的な強みや解決すべき課題を抽出し、同一・類似の製品やサービスを提供する同業他社との立ち位置を明確にした。

〔課題〕＜第3期（令和5年度～9年度）における取組の方向性＞

従来の取組を継続し、分析項目については、第2期と同様に定量的な財務面分析による経営状況の数値化はもとより、定性的視点で分析することで、収益向上を目指す者の技術的な強みや解決すべき課題を抽出し、同一・類似の製品やサービスを提供する同業他社との立ち位置を明確化する。

以上により企業が取り組む事業の収益性や自社の内部環境（強みや弱み）を明らかにするとともに、個社との間で共有するほか、個別の事業計画策定支援に活用する。

これまで実施しているものの、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。

（2）目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
① セミナー開催件数	-	2回	2回	2回	2回	2回

② 経営分析事業者数	17 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
------------	------	------	------	------	------	------

(3) 事業内容

① 経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページ、新聞折込で広く周知、巡回・窓口相談時に案内

② 経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い5者程度を選定するほか、経営指導員の日々の巡回訪問や個別相談などを通じて経営分析の対象者を広く掘り起こす。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

《財務分析》直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《非財務分析》下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

項目	分析する指標等
財務分析 (定量面)	■売上高 ■経常利益 ■付加価値額（営業利益＋人件費＋減価償却費） ■売上高総利益率 ■売上高営業利益率 ■流動比率 ■自己資本比率 等
非財務分析 (定性面)	(内部環境) ■企業が提供する製品やサービスの優位性や問題 ■企業が保有する設備や技術、従業員の強みや弱み ■競合他社との差別的要素（強み） ■自社において不足している要素（弱み） ■環境面での競争優位性（将来的な変化を考えた分析） ■製造現場や売場の整理整頓・衛生面の状況 ■事業を通じた地域・社会への貢献 ■将来描いているビジョン (外部環境) ■商圏内の人口、人流の動向 ■競合他社による脅威 ■業界動向の機会

【分析手法】

財務分析については、ネットde記帳を活用している事業者についてはこれらの財務データから、記帳利用者以外には既存の財務資料を参考に経営分析を行う。財務以外の定性分析については、日々の巡回訪問や窓口指導を通じてヒアリングを行う。

財務分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

安全性、収益性、生産性、成長性、4つの視点より分析を行うとともに、非財務分析については企業の内部環境・外部環境を「強み・弱み・機会・脅威」の4象限で要因分析するSWOT分析や、顧客（Customer）、競合（Competitor）、自社（Company）、販路・流通（Channel）といった4Cの分析を行うことで、財務・非財務の双方より経営実態を明らかにする。

なお、経営分析の実施にあたり専門的な課題が出た際は、中小企業の専門的経営課題の解決を支援するよろず支援拠点（実施機関：宮城県商工会連合会）や、宮城県商工会連合会の広域企業支援グル

ープと連携して個別の経営分析や課題の解決を図る。

（４）分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕＜第２期（平成 30 年度～令和 4 年度）における取組と成果＞

（ア）既存事業者に対する支援

補助事業に関連した事業計画策定支援に留まらず、より広く地域内小規模事業者に対する事業計画策定支援を行った。また、事業計画の精度に注視し、業種毎の計画策定のポイントを念頭に対象事業者の新たな需要の創造や開拓による収益向上を意識した計画の策定支援を実施した。

（イ）創業希望者に対する支援

創業希望者に対する支援については、本会そして町内での新規事業立ち上げを目的に設立された、NPO アスヘノキボウや女川町、そして（株）日本政策金融公庫石巻支店が提携した「女川ソーシャルビジネス・創業支援ネットワーク」を基本に事業計画策定支援を継続し、創業希望者の収益向上に貢献するようきめ細かい支援を実施した。

〔課題〕＜第３期（令和 5 年度～９年度）における取組の方向性＞

（ア）既存事業者に対する支援（既存・継続）

小規模事業者の経営環境の激変に対応するため、事業の再構築を視点に小規模事業者の新たな需要の創造や開拓による収益向上を意識した計画の策定支援に取り組む。

（イ）創業希望者に対する支援（既存・継続）

第２期同様「女川ソーシャルビジネス・創業支援ネットワーク」を基本に事業計画策定支援を継続するが、第３期で新規に追加する事業承継に対する支援も念頭に置き、創業者と事業承継者の双方を支援する。

（ウ）事業承継に対する支援（新規）

経営者の高齢化が進展する中、後継者の不在等事業承継には様々な課題により承継先が未だ決まっていない小規模事業者等が町内でも見受けられ、事業承継支援が急務であるため、セミナー等を開催する。

（エ）IT・デジタル技術に対する支援（新規）

経営分析の結果、解決する課題、向かうべき方向性を明確化した事業者に対して、どのようにして今後事業を進めていくか（課題を解決していくか）の一つの手段としてITツールやデジタル技術等がある。事業計画策定の前段階において、どのようなITツールやデジタル技術があるのかセミナーを開催し最新の情報を提供する。

これまでも事業計画策定支援に関する支援を実施してきているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が未だ浸透していないため、セミナーを開催し支援対象者の掘り起こしにつながるよう改善した上で実施する。

（２）支援に対する考え方

①－１ 既存事業者に対する支援

■対象事業者の掘り起こしと事業計画策定の必要性の普及

（ア）前項「５．経営状況の分析に関すること」において、定量・定性両面より経営分析を実施した地域内事業所及び「４．需要動向調査に関すること」において、ニーズ調査や試食、アンケート

調査を実施した域内事業者に対して、分析結果をフィードバックする際に、将来の収益向上による経営の安定を目的とした事業計画の策定勧奨を行う。

(イ) 今まで採択を受けた各種補助事業取組み後のフォローアップ支援や巡回訪問時に、小規模事業者からの相談を受けるとともに、事業計画策定を希望する小規模事業者の掘り起こしを行う。

(エ) 商工会で実施する各種セミナーの開催時に、受講者に対して事業計画策定の必要性の説明を行うとともに、計画策定の喚起を行う。

(オ) (ア) ～ (エ) で掘り起こしを行った者に対して、以下の流れで事業計画策定の支援を行う。

■事業計画策定に必要とされるデータ作成の流れ

第3期の事業実施にあたり、事業計画策定に係る基本フォーマット「経営計画策定シート」（下記参照）に沿って事業計画策定支援を行うとともに、後述する事業計画策定後の実施支援（フォローアップ）の備忘録として活用する。

事業計画策定の流れ

Step 1. 事業概要の作成（事業者の現状把握）

業種、取扱商品・サービス、創業年、従業員数、事業の沿革

Step 2. 相談内容（経営課題の洗い出し、企業が目指す将来像の把握）

経営上相談者が抱える課題や将来こうありたいと思うこと、経営目標

Step 3. 相談者を取り巻く環境の整理（SWOT分析）

SWOT表を用いた内部環境・外部環境の抽出

「3. 地域の経済動向調査に関すること」 → O（機会）・T（脅威）

「4. 需要動向調査に関すること」 → O（機会）・T（脅威）

「5. 経営状況の分析に関すること」 → S（強み）・W（弱み）

その他、政治的要因（法規制・税制など）、社会的要因（人口動態、年齢構成、流行、世論など）、技術的要因（インフラ・IT・技術革新）等の外部環境について、当該計画策定に必要な事項については、O（機会）・T（脅威）に盛り込む。

Step 4. クロス分析による主要戦略の策定

Step 3. で洗い出した内部環境・外部環境をもとに、S・W・O・T各事象の項目を掛け合わせることで、主要戦略の策定を行う。

【クロス分析（参考）】

S（強み）×O（機会）…強みを活かして、機会を最大限に活用する方法

S（強み）×T（脅威）…強みを活かして、脅威による悪影響を回避する方法

W（弱み）×O（機会）…弱みによって、機会損失を防ぐ方法

W（弱み）×T（脅威）…弱みによって、脅威による最悪の結果を防ぐ方法

なお、計画策定段階において、業種毎に以下のポイントも重視した計画策定に配慮する。

*水産加工業 → 保有する加工技術、製品の独自性、競争優位性

*宿泊業 → 提供する宿泊サービスの独自性、付加サービスの独自性

*飲食業 → 提供するメニューの独自性、付加サービスの独自性

*卸・小売業 → 販売する商品の独自性、付加サービスの独自性

*全業種共通 → 競合の状況、顧客や市場のニーズ、実現可能性、ビジネスの収益性

Step 5. 目標の設定

Step 4. のクロス分析で導いた戦略について、実際に行動することが可能か否かを事業者が有する経営資源とすり合わせを行い、実施による効果、緊急性、実現可能性、以上3つの観点より4～5項目の戦略に絞り込み、目標設定を行う。

Step 6. 具体的実施項目の設定とその実施スケジュール

Step 5. で設定した主要戦略の目標をもとに、具体的な行動レベルまで落とし込み項目立てすると同時に、「いつからスタートしていつまでやるか」を明確にする。

経営計画策定シート（一部抜粋）

[illegible]

女川町の地域循環型経済の確立のためには、既存事業所の支援はもとより、新たに女川町内での創業を促進することが必要不可欠である。

(ア) 東日本大震災後、女川町での新規事業立上げ支援等を目的に設立された、特定非営利活動法人「アスヘノキボウ」と連携し、創業希望者に対するノウハウの提供並びに創業計画の策定支援を行う。

(イ) 先述した「アスヘノキボウ」の他、女川町、(株)日本政策金融公庫石巻支店、そして商工会が連携して平成27年6月に発足した「女川ソーシャルビジネス・創業支援ネットワーク」において、事業計画策定支援のみならず、創業時に必要となる事業資金の調達や資金計画についても多面的に支援を行う。

なお、事業計画策定にあたっては、(株)日本政策金融公庫版・創業計画書を活用し、創業希望者に対するヒアリングを通じて、創業に対する想いを具現化する。

*** 創業計画書（一部抜粋） ***

[illegible]

① - 3 事業承継に対する支援

まちに関わる全ての人が資源や魅力を共有しながら地域経済活力を高め『未来に向かって海と人が輝き、地域を支える産業のまち』を実現し、確実に次世代へとバトンをつなぐためには、既存事業の維持が求められる。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、セミナーや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。

① - 4 IT・デジタル技術に対する支援

事業計画の策定の前段階において IT・デジタル技術いわゆる DX を推進するセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。また、DX は高度専門性が非常に高いことから小規模事業者が DX を事業に導入する際は専門家を活用し事業者を支援する。

(3) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
① セミナーの開催	1回	5回	5回	5回	5回	5回
① - 1 事業計画セミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回
① - 2 創業本気プログラム	2回	2回	2回	2回	2回	2回
① - 3 事業承継セミナーや相談会	-	1回	1回	1回	1回	1回
① - 4 DX推進セミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回
② 事業計画策定事業者数	8者	12者	12者	12者	12者	12者

各セミナーから3者程度の事業計画策定事業者を輩出を目指す。

(4) 事業内容

①-1 事業計画セミナー

【支援対象】経営分析や需要動向調査を行った事業者を対象とする

【募集方法】経営分析を実施した事業者へ直接案内し、且つ、新聞折込、本会ホームページを活用し地域内小規模事業者に対して広く周知し、積極的に掘り起こしを行う。

【講師】中小企業診断士等

【回数】年1回

【カリキュラム】事業計画作成の意義、経営環境分析（市場とニーズ）・自社分析、事業戦略の策定等、活用できる施策・申請書記載の具体的なポイント等

【参加者数】20名以内

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

①-2 創業本気プログラム

【支援対象】「アスヘノキボウ」が主催する創業本気プログラムに参加する創業予定者や、事業分野進出を考えている小規模事業者等

【講師】地元の経営者、女川町、(株)日本政策金融公庫石巻支店、経営指導員等

【回数】年2回程度開催

【カリキュラム】事業計画の立て方、開業資金の調達方法、経理・税務相談等

【支援手法】地元の経営者、商工会、さらには海外での起業経験者等から、本格的・実践的な講義である。必要に応じて連携支援機関を活用しながら事業計画の策定が行える。

①-3 事業承継セミナーや相談会の開催

【募集方法】アンケート調査等で事業承継の課題を有する事業者へ直接案内し、且つ、新聞折込、本会ホームページを活用し地域内小規模事業者に対して広く周知し、積極的に掘り起こしを行う。

【回数】年1回

【講師】宮城県事業承継・引継ぎ支援センター専門家・公認会計士等

【カリキュラム】事業承継の現状、事業承継の種類と税制のポイント、各種支援制度、事業承継の進め方、事例紹介等

【参加者数】20名程度

【支援手法】経営指導員による、早期の事業承継に向けた伴走型支援を実施するとともに、宮城県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、確実な事業承継計画の策定に繋げる。また、創業本気プログラムを行っていることから、「女川ソーシャルビジネス・創業支援ネットワーク」機能を活かし創業予定者や町内事業者とのマッチングを支援する。

①-4 DX推進セミナー

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする

【募集方法】経営分析を実施した事業者へ直接案内し、且つ、新聞折込、本会ホームページを活用し地域内小規模事業者に対して広く周知し、積極的に掘り起こしを行う。

【講師】中小企業診断士等

【回数】年1回

【カリキュラム（例）】・DX総論、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方法・ECサイトの利用方法等

【参加者数】5名程度

【支援手法】DX推進セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

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】＜第2期（平成30年度～令和4年度）における取組と成果＞

① 既存事業者に対する支援

1事業所あたり年4回のフォローアップ（四半期毎に1回）を基本目標として設定し、策定した経営計画の円滑な進捗に資するよう行動した。対象事業者の新たな需要の創造や開拓による収益向上を意識したフォローアップ支援に取り組んだ。

② 創業希望者に対する支援

創業希望者へ、第1期における実績を考慮して、フォローアップ回数（8回／年間）を基本目標として設定し、策定した経営計画の円滑な進捗と収益の向上に資するよう行動した。

令和3年度の事業計画策定後の実施支援による目標フォローアップ回数は185回、実績は53回、うち小規模事業者は47回、創業に係るフォローアップは2社に対し6回、評価の結果、事業の見直しが必要である。そもそも訪問回数が少ないのは新型コロナウイルス感染症の影響で感染防止の観点から、巡回訪問を控えたことも要因である。

【課題】＜第3期（令和5年度～9年度）における取組の方向性＞

① 既存事業者に対する支援（既存・継続）

1事業所あたり年4回のフォローアップ（四半期毎に1回）を基本目標として設定し、策定した経営計画の円滑な進捗に資するよう定期的なフォローアップになるよう行動する。

補助事業の取組みに係る事業計画策定がほとんどで、その事業の実施支援がメインとなり、売上利益の状況は正確に把握できていない点が課題である。

② 創業希望者に対する支援（既存・継続）

創業希望者については、第2期における実績が未達成であり、既存事業者と同様にフォローアップは事業実施後の早い段階で4回／年を目標に設定し、策定した事業計画の円滑な進捗と収益の向上に資するよう行動する。

創業計画書の目標どおりに進んでいない事業者がほとんどで、経営環境の変化に順応できないことが課題である。

③ 事業承継に対する支援（新規）

事業承継計画を策定した小規模事業者に対し年4回のフォローアップ（四半期毎に1回）を基本目標として設定し、策定した事業計画の円滑な進捗に資するよう定期的なフォローアップになるよう行動する。支援先の掘り起こしに課題がある。

④ IT・デジタル技術に対する支援（新規）

事業計画にDXの導入を計画した小規模事業者に対し年4回のフォローアップ（四半期毎に1回）を基本目標として設定し、策定した事業計画の円滑な進捗に資するよう定期的なフォローアップになるよう行動する。支援先の掘り起こしに課題がある。

（2）支援に対する考え方

事業計画策定後の実施支援にあたり、事業者の自走化を意識し、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、経営者と従業員と一緒に作業を行い現場レベルで当事者意識を持って取組みを支援する。回数のみならず、フォローアップ時には事業の実施が策定した計画に基づく進捗になっているのかを経営指導員等により対話と傾聴に心掛けたヒアリングにより、事業者の思い、考えを言語化し課題の整理を支援する。事業者に対し課題設定を行い事業者に伴走し課題の解決を行い、事業者の気づきや腹落ちに導き、内発的動機づけを促す。事業者の経営力強化のため、事業者が取組むべきことに腹落ち（納得）し、当事者意識をもって能動的に行動することが望ましく、事業者自身が自律的かつ柔軟に経営を正しい方向に導き、事業者の潜在力を最大限発揮につなげる。事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考え、事業者や社内チームと一緒に作業を行うことを念頭に支援する。事業計画を策定したすべての事業者に四半期毎に1回の定期的なフォローアップを設定がある場合には重点的にフォローアップをする。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うえでフォローアップする。

（3）目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
フォローアップ対象事業者数	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
頻度（回数）	47 回	48 回 (+α)	48 回 (+α)	48 回 (+α)	48 回 (+α)	48 回 (+α)
売上増加事業者数	-	5 者	5 者	7 者	7 者	10 者
利益率 20%以上増加の事業者数	-	5 者	5 者	7 者	7 者	10 者

※目標のフォローアップ対象事業者数は事業計画策定支援数であり、以前事業計画策定支援を行った分は(+α)となる。

（4）事業内容

① 既存事業者に対するフォローアップ支援

事業計画策定支援を行った事業者に対し経営指導員を中心に、四半期1回の頻度で巡回訪問を基本にフォローアップを行う。

乖離がある場合にはその原因を分析し計画または事業の見直しを行うなど、事業者の計画遂行状況

に応じて細やかに対応する。

実施にあたって問題・課題が生じた場合は、事案発生後速やかに事務局内で協議し、対策を検討するとともに、よろず支援拠点の専門家や宮城県商工会連合会・起業支援課等との連携により個別に対応を行う。

これらにより、事業者の成果（収益の向上・新たな需要の開拓）に常に着眼した質の高い支援を実施するよう心掛ける。

なお、当該事業者に対するフォローアップ支援の進捗状況については、月 1 回商工会事務局内で主担当者が報告を行うとともに、商工会内ネットワーク上の所定の場所に、先述の経営計画策定シートを活用して、個別にその履歴や指導内容を管理することで、組織内での情報共有と P D C A サイクルの推進を図る。

② 創業希望者に対するフォローアップ支援

新たなビジネスを促進するとともに、その持続的な成長を遂げるため、下記の事業を行う。

また先述したが、目標件数の達成を追求するのではなく、創業者の成果（収益の向上・新たな需要の開拓）に常に着眼し、質の高い支援を実施するよう心掛ける。

（ア）東日本大震災後、女川町での新規事業立上げ支援等を目的に設立された、特定非営利活動法人「アスヘノキボウ」と連携し、協働してビジネスプランを作成し、創業を実現した創業者に対するフォローアップ支援を行う。

（イ）事業計画策定後～創業後については、1～2 ヶ月に 1 回のペースで巡回訪問を行う（頻度については計画の進捗状況により適宜加減する。年間目標 4 回／1 事業者）ことで、計画の進捗状況を確認するとともに、記帳指導・税務指導等実務も含め、伴走型の支援を実施する。

さらに、創業後の資金需要がある際は、（株）日本政策金融公庫石巻支店との協働により円滑な資金調達が行えるよう努める。

③ 事業承継に対するフォローアップ支援

事業承継計画を策定した事業者に対して、四半期 1 回の経営指導員の巡回訪問により、事業計画の進捗状況の確認を行うとともに、新たな問題・課題が生じた場合については、経営指導員及び宮城県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、問題・課題解決と早期の事業承継に向け計画に基づいた承継が実施できるよう支援を実施する。

④ IT・デジタル技術に対するフォローアップ支援

D X を事業に導入する事業計画を策定した事業者に対して、四半期に 1 回の経営指導員の巡回訪問により、事業計画の進捗状況の確認を行い、進捗状況が思わしくない場合には、外部専門家と連携した支援により、事業計画策定に繋げる。

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〕＜第 2 期（平成 30 年度～令和 4 年度）における取組と成果＞

確実に成果をあげるため、個社のニーズや身の丈に合った販路開拓支援を実施した。具体には、商談会出展勧奨のみならず、現在の経営状況に見合った販路や営業の手法等、具体的な提案・支援を実施した。しかしながら、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、I T を活用した販路開拓等の D X に向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

令和 3 年度の成約目標は 18 者に対し 3 者で目標未達成であった。評価の結果、事業の見直しが必要である。新型コロナウイルス感染症対策のため商談会等への参加を控えたことも要因である。

〔課題〕＜第3期（令和5年度～9年度）における取組の方向性＞

商談会出展に伴う「FCPシート」の作成支援等を行っているものの、商談会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。今後、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、取組みを支援していく必要がある。

（２） 支援に対する考え方

伴走型支援の成果を域内のみならず域外にも広く周知し、売上・利益の向上に確実に結び付けることを目的に、販路開拓を目的とした各種展示会への出展勧奨のみならず、その他必要な事業について下記のとおり実施する。

なお、【経営状況の分析→需要動向調査→販路開拓支援】と言った一連の流れや販路開拓支援によって得られた成果について、各々の支援対象事業所毎に検証を行い、更なる経営の向上につなげるべく必要な計画の見直し支援を行い、フォローアップ支援を継続して行う。

DXに向けた取組として、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 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
① 商談会参加事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数／者	3件	1件	1件	2件	2件	3件
② ECサイト利用事業者数	－	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	－	10%	10%	10%	10%	10%
③ SNS活用活用事業者数	－	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	－	10%	10%	10%	10%	10%

（４） 事業内容

① 各種商談会出展による販路開拓（既存・継続）

需要動向調査をもとに得られたニーズをもとに、新たな販路開拓につなげるよう各種団体が主催する商談会へ出展勧奨する。出展を勧奨する商談会等詳細は下記のとおり。

（ア）伊達な商談会（主催：仙台商工会議所・年間10回開催（令和3年度実績））

一堂に会する展示会形式とは異なり、バイヤー企業とサプライヤー企業が一對一で面談するスタイルの商談会。想定する販路として、県内百貨店や仙台国際空港売店、業務用食材等バイヤー企業のニーズによりその都度異なるが、サプライヤー（出展事業所）としては、水産加工業を想定する。

（イ）県内バイヤー等との個別商談会（主催：宮城県商工会連合会・年間1回開催）

展示会形式の商談会で、普段使いよりもワンランクアップした飲食料品（スーパーマーケットでの陳列を想定している商品）の商談の場。こちらについても、サプライヤーについては水産加工業を想定する。

更なる支援件数・成約件数の向上を実現するため、域内事業者訪問の際、品目・用途・ターゲットに見合った製品を有する事業者に対応しい商談会の詳細を情報提供することで出展に結び付け、新たな販路の開拓を推進する。出展の際、F C Pシートの作成を指導するとともに、商談会出展後については、会場内で名刺交換・商談を行ったバイヤーに対するアプローチを支援する。なお、小規模事業者より要望があれば、商談会に同行し支援する。

② E Cサイト「ニッポンセレクト.com」への商品出展による販路開拓（既存・継続）

主に地域内水産加工業者を対象に、自社で新たに開発した商品を、広くP Rし直接の購買に繋げるために、全国の中小企業・小規模事業者から募った商品の全国販売を目的として全国商工会連合会が運営するE Cサイト「ニッポンセレクト.com」への出展に繋げ、新たな販路の開拓に努める。

出展にあたっては、先述F C Pシート同様に自社製品や取引条件等を詳細に記載する申請書の作成支援を実施、また出展後についても、先述ニーズ調査をもとに生み出した新製品の登録を推進することで、商品バリエーションの充実と収益向上へ結び付ける。

③ SNS を活用した販路の提案と営業支援（既存・継続）

製造業においては、限られた日程で開催される商談会の出展だけでは、商品力はあっても供給能力が伴わないなどバイヤーの取引条件等の制約により、新規販路開拓が実現しない状況が発生する場合がある。

一方で商談会出展がそぐわない卸・小売業、飲食業、宿泊業については、他社製品の販売や独自の飲食・宿泊サービスの提供を業としているため、想定するターゲットが取り扱う製品・サービスに合致した顧客への訴求方法や販路を具体的に提案することで、収益の拡大につなげる必要がある。

以上のことから、地域内小規模事業者への巡回訪問を通じて策定した事業計画や需要動向調査の結果をもとに、各々の事業者のニーズに合った販路の提案や販路開拓に必要な営業の支援、または販売促進の手法について商工会が具体的に提案する。

小規模事業者が取組む事業内容がメディアを活用することで需要の開拓につながる場合は、プレスリリース等の広報手法を提案する。

自社HPを保有していない小規模事業者に対しHPの作成が需要の開拓につながると判断した場合、ベンダーを利用し支援する。

下記のとおり業種毎の訴求先に対応した実施内容の骨子を示すが、実際はその事業者と面談により具体的な実施項目とその実施スケジュールを策定する。それらの実施項目については、原則四半期に1回の割合で進捗を確認し、成果について検証する。

業種毎の想定する訴求先や実施項目については下表のとおり。

（業種毎の訴求先・目標値・実施項目）

業種	想定する訴求先	目標値	販路開拓・販売促進に必要な実施項目（例）
水産加工業	宮城県内の飲食店（B to B）	成約件数	・ F C Pシート作成支援 ・ 新規取引が有望と思われる飲食店の紹介 ・ 営業方法の指導（営業へ帯同） ・ 営業記録の作成、営業フォローアップ記録
	宮城県内の食品店・百貨店（B to C）	売上増加率	・ F C Pシート作成支援 ・ 新規取引が有望と思われる店舗の紹介 ・ 営業方法の指導（営業へ帯同） ・ 営業記録の作成、営業フォローアップ記録

小売業	町内在住者 (主に高齢者)	売上 増加率	・消費者ニーズに基づく商品の提案 ・チラシやPOP等広報媒体の作成支援 ・高齢者に配慮した付加サービスの検討 ・季節やイベントを捉えた販売促進策の検討
	町外からの観光客	売上 増加率	・観光客のニーズを捉えた商品提案 ・チラシやPOP等広報媒体の作成支援 ・季節やイベントを捉えた販促企画の提案 ・SNSページを使った情報配信方法の提案 ・Google マイビジネスへの登録支援
飲食業	町外からの観光客	売上 増加率	・ニーズ調査に基づく新メニュー開発提案 ・ニーズ調査に基づく既存メニューの改善提案 ・リピーター獲得のための販売促進策検討 ・町内及び近隣宿泊業者への営業提案（誘客） ・SNSページを使った情報配信方法の提案 ・Google マイビジネスへの登録支援
宿泊業	町外からの観光客	売上 増加率	・ニーズ調査に基づく新サービスの開発提案 ・ニーズ調査に基づく既存サービスの改善提案 ・ファン獲得のための販売促進策検討 ・町内及び近隣飲食者への営業提案（誘客） ・SNSページを使った情報配信方法の提案 ・Google マイビジネスへの登録支援

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〕＜第2期（平成30年度～令和4年度）における取組と成果＞

事業内容のうち、評価委員会は四半期毎に開催する計画であったが、年1回しか開催できなかった。また、商工会ホームページへ公開できていなかった。

〔課題〕＜第3期（令和5年度～9年度）における取組の方向性＞

前期の反省をもとに着実に事業の評価及び見直しが実施できるよう身の丈にあった計画にする。

(2) 事業内容

① 事業の検証

計画書に記載したすべての（項目）事業について商工会事務局が検証を行い、その改善点を洗い出すとともに、事業評価委員会に具申する改善策を検討する。

検証する際は、経営力再構築伴走支援モデルに沿った支援の実施による収益向上の定量的目標に合致した行動であったかどうかについて着目する。

② 事業評価委員会の開催

事業評価委員会は、年1回開催する。事務局内部で取りまとめた事業の実績・検証結果を委員会に具申し、経営支援について専門的な知見を有する者から意見を頂戴する。事業評価を行う委員は、女川町産業振興課（行政）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士）とする。

③ 理事会への報告

事業評価委員会で検証した結果については、理事会においてその内容を報告する。

④ 結果の公表

当該計画の事業成果・評価の結果は、商工会ホームページに公表する。

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〕＜第2期（平成30年度～令和4年度）における取組と成果＞

研修の受講や専門家への帯同、また先述の企業を取り巻く市場動向に関する情報を共有することで、町内事業所のニーズに即応できるよう、経営指導員等の資質向上に努めた。その成果は個人の努力で補えることから、組織全体の支援能力向上を維持するため今後も継続する必要がある。

〔課題〕＜第3期（令和5年度～9年度）における取組の方向性＞

経営指導員の資質向上のみならず商工会組織として支援能力の向上に努める必要があるため、その体制整備を同時並行しながら資質向上に努める必要があるが、職種毎に捉えた場合、本計画を遂行するためには以下のスキルが要求されるため、それらを向上させる取り組みが必要となる。

* 職種毎に要求されるスキル

職種	要求されるスキル
経営指導員	・ 経営分析や取り巻く環境に基づき経営計画を策定支援するスキル ・ 社会動向や消費者ニーズを察知し、新たな需要を提案するスキル ・ 導いた経営戦略に基づき、具体的な戦術を提案するスキル ・ P D C Aサイクルを意識しフォローアップ支援するスキル ・ 外部の環境変化に柔軟に対応し、戦略の舵取りを支援するスキル
補助員	・ 小規模事業者の課題に関する基礎的な分析や方向性を提案するスキル ・ 経営指導員をサポートするスキル
記帳専任職員	・ 決算関係書類に基づき事業所の経営状況が把握できるスキル ・ 小規模事業者や地域の課題を把握し、経営指導員に繋ぐスキル ・ 経営指導員や補助員をサポートするスキル

(2) 事業内容

【市場のニーズを把握するための情報収集と情報共有】（既存・継続）

新たな需要を提案するスキルの向上を目的に、日本経済新聞社発行のマーケティング専門誌「日経MJ」、また宮城県内で最大の購読数を有する地元新聞「河北新報」等から、町内小規模事業者の市場ニーズ発掘に必要な記事をピックアップし、その情報を毎週月曜日に実施する職員間の打ち合わせの時間で、全員で共有するとともに、取り上げた商品・サービスが「なぜ支持されているのか」を追求し、支持される背景や消費者の心理を読み解く力を養う。

【商業施設・個店の視察研修の実施】（既存・継続）

市場ニーズの把握や販路開拓に必要な情報の収集を目的に、宮城県内で営業する地域資源を活用した加工品等を取り扱う商業施設や、繁盛店へ視察に出掛け、その店舗の経営手法を学ぶと同時に、「支持されている理由」「季節におけるトレンド」「参考にすべき顧客満足策」「店舗の強み・弱み」などを情報収集・分析することで、町内小規模事業者の需要動向調査や事業計画策定、その後のフォローアップ支援に繋げる材料とする。

視察実施後は必ず振り返りを行い、今後の経営支援に繋がる資料として報告書にまとめ、いつでも閲覧可能な場所にデータとして格納しておく。

【組織的な支援ノウハウの蓄積に関する取り組み】（既存・継続）

経営指導員が日々の相談指導で得ることができた成功体験や特殊な支援事例を通して学んだノウハウを属人的に蓄積するのではなく、組織全体の知識・知見として共有し活用することが組織全体の経営支援体制の強化につながるものである。経営指導員が取り扱った各々の支援内容を、事業計画策定支援の際に使用する先述「経営計画策定シート」と同一データ内に支援の経過と得られた成果をその都度追記し、商工会内ネットワーク上の所定の場所にデータを電子媒体で保存・共有フォルダ内でデータベース化して職員間での支援ノウハウの共有を図る。

【DX 推進スキル向上に関する取り組み】（新規）

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の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 取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

＜DX に向けたIT・デジタル化の取組＞

（ア）事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

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）の取組

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）その他取組

オンライン経営指導の方法等

【コミュニケーション能力向上に関する取り組み】（新規）

経営指導員等を対象に対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

【小規模事業者課題設定力向上に関する取組み】（新規）

経営指導員等を対象に課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を研修等で習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和4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

法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：遠藤 忠晴

■連絡先：女川町商工会 0225-53-3310

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒986-2265 宮城県牡鹿郡女川町女川二丁目 65 番地 2

女川町商工会

TEL： 0225-53-3310 ／ FAX： 0225-53-3314

E-mail： onagawa@coral.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒986-2265 宮城県牡鹿郡女川町女川一丁目 1 番地 1

女川町 産業振興課

TEL： 0225-54-3131 ／ FAX： 0225-53-5483

E-mail： syoko2@town.onagawa.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)

	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	300	300	300	300	300
需要動向調査	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
会費、手数料、事務受託料、町補助金

(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の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等