

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>岩木山商工会（法人番号） 7420005004419 弘前市（地方公共団体コード 022021）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 小規模事業者の経営の持続的発展のための支援及び創業・事業承継支援</li> <li>2. 特定産業への重点支援</li> <li>3. 岩木山ブランドを有効活用した地域活性化の推進</li> <li>4. 商工会における伴走支援体制の確立</li> </ol>
<p>事業内容</p>	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 商工会地区内の小規模事業者の経営状況を把握し、企業が事業計画策定や販売促進の参考資料として情報提供する。</li> <li>3-2. 需要動向調査に関すること 買い手のニーズ調査を含めた需要動向調査を行うことによって、事業計画策定支援や新たな需要の開拓に寄与する事業に関することに結び付ける支援を行う。</li> <li>4. 経営状況の分析に関すること 記帳指導や金融相談、巡回訪問等により経営課題が顕在化した事業所を中心に、財務、経営環境、経営資源等の分析を実施する。分析結果は資料化し事業計画策定の伴走支援に繋げる。</li> <li>5. 事業計画策定支援に関すること 事業者が個々の経営課題を認識し、各種調査の結果を踏まえ、関係機関との連携を図りながら事業計画の作成支援を行う。</li> <li>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的に進捗状況を確認し、状況に応じたフォローアップ支援を行う。</li> <li>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 物産展・商談会等開催の情報提供、また活用できる補助金情報提供を随時行う。また、物産展・商談会等にも同席しチラシやPOP作成、魅力あるブース作り、接客、販売の指導等の支援を行う</li> <li>11. 地域の経済活性化に関すること 行政、地域の関係団体等と連携し、地域経済活性化の方向性について意見を交わし、一体となり地域経済活性化に取り組む。</li> </ol>
<p>連絡先</p>	<p>岩木山商工会 〒036-1313 青森県弘前市大字賀田一丁目 20-6 TEL:0172-82-3325 弘前市商工部商工労政課 〒036-8551 青森県弘前市大字上白銀町 1-1 TEL:0172-35-1135</p>

(別表1)

経営発達支援計画

## 経営発達支援事業の目標

### 1. 目標

#### (1) 地域の現状と課題

##### 1) 弘前市の概要

弘前市は青森県の南西部に位置する。平成18年に弘前市、岩木町、相馬村の3市町村が合併し、総面積は524.12k㎡となった。当会は旧・岩木町エリア及び旧・相馬村エリア(面積249.79k㎡)を所管している。

市の東側に都市部、その外周に広がる水田、りんご園といった広大な農地と、これを維持する農業集落が点在する農村部、さらに北西側から南側にかけての山間部に分けられる。津軽為信公を藩祖とする津軽藩の城下町として栄え、戦災に遭わなかったことから弘前市独自の景観が形成されている。

人口では青森市、八戸市に次ぐ県内3番目の都市。明治22年の時点では仙台市、盛岡市に次ぐ東北3位の人口規模を誇った。江戸期は城下町として、戦前は陸軍第八師団の軍都として、また旧制弘前高校を始めとする学都として栄えた。戦後、第八師団の解散により軍都としての機能は終えたが、国立大学が新設されたことから、現在も学園都市としての性格を保ち続けている。

また農産物においては、りんごの生産量が全国一で約20%を占め、りんごにこだわる街づくりを目指している。また、弘前公園で開催される弘前さくらまつりや弘前城も全国的に知られており、「お城とさくらとりんごのまち」のフレーズは古くから使われている(市の木として「りんご」、市の花として「さくら」を選定している)。

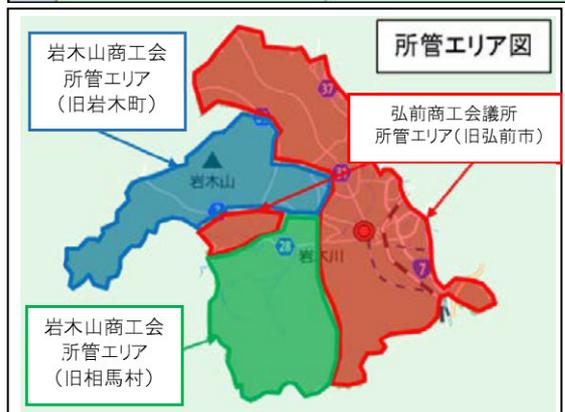
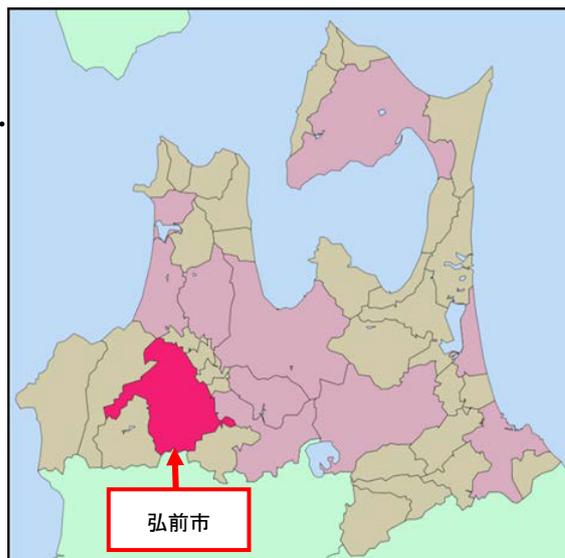
観光面においては、8月に国の重要無形民俗文化財に指定されている「弘前ねぷたまつり」が開催される。毎年100万人以上の人出があり、弘前市を代表する夏祭りとなっている。

当会地区においては、津軽富士と呼ばれる「岩木山」が位置し標高は1,625m、青森県の最高峰であり、日本百名山および新日本百名山に選定されている。また、岩木山麓の標高400~500メートルにある「嶽(だけ)高原」で栽培、収穫されたとうもろこしを「嶽きみ(だけきみ)」と呼び、昼夜の寒暖差からメロンにも匹敵する糖度18度以上になることから非常に人気が高い。そして旧・岩木町地区が「日本で最も美しい村」連合に加盟し、地域資源のブランド価値を高めるための活動を行っている。

当会地区においては、津軽富士と呼ばれる「岩木山」が位置し標高は1,625m、青森県の最高峰であり、日本百名山および新日本百名山に選定されている。また、岩木山麓の標高400~500メートルにある「嶽(だけ)高原」で栽培、収穫されたとうもろこしを「嶽きみ(だけきみ)」と呼び、昼夜の寒暖差からメロンにも匹敵する糖度18度以上になることから非常に人気が高い。そして旧・岩木町地区が「日本で最も美しい村」連合に加盟し、地域資源のブランド価値を高めるための活動を行っている。

※「日本で最も美しい村」連合とは(特定非営利活動法人「日本で最も美しい村」連合)

「日本で最も美しい村」連合は、素晴らしい地域資源を持つ美しい町や村や地区が、「日本で最も美しい村」を宣言することで自らの地域に誇りを持ち、将来にわたって美しい地域づくりを行い、地域



の活性化と自立を住民自らの手で推進することを支援している。なかでも、生活の営みにより形成されてきた景観・環境や地域の伝統文化を守り、これらを活用することで観光的付加価値を高め、地域の資源の保護と地域経済の発展に寄与することを目的としている。

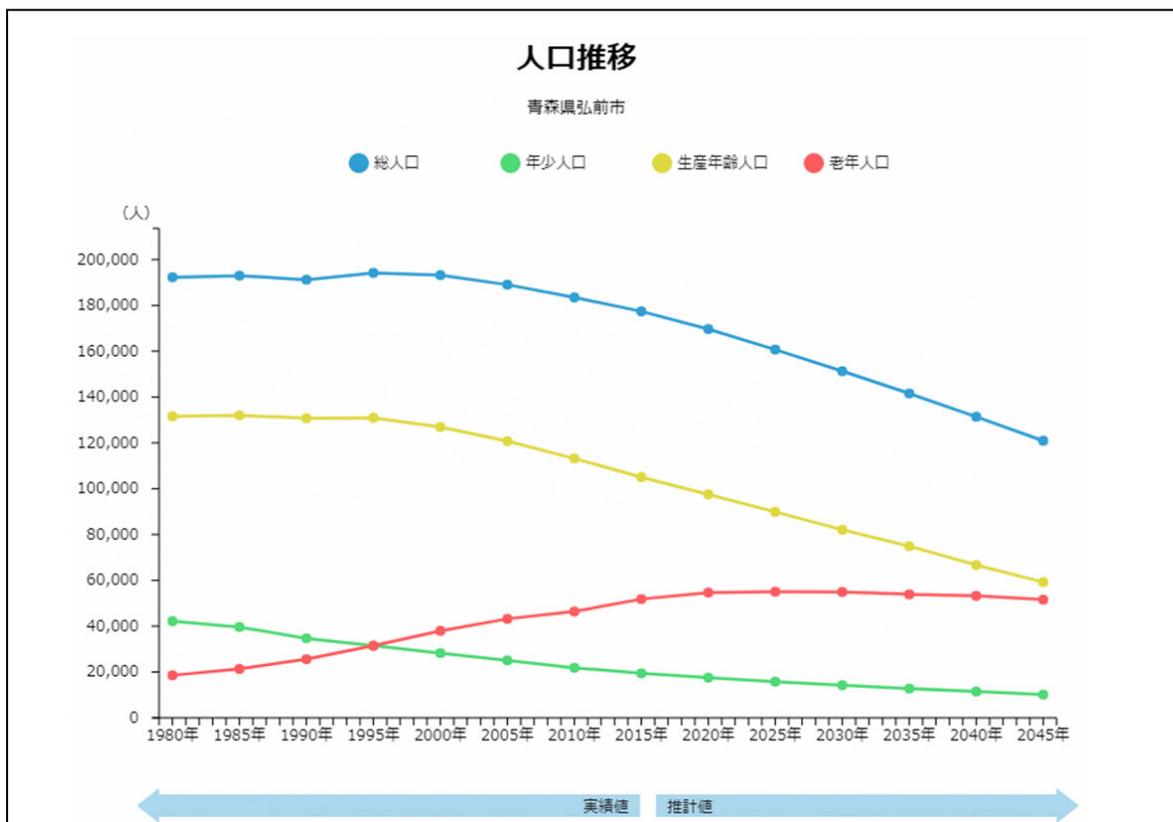
## 2) 市内の公共交通

市内には国道7号線、102号線が通り、高速道路は最寄りに東北自動車道大鰐弘前ICがある。鉄道は市中心部にJR奥羽本線弘前駅があり、その他、私鉄の弘南鉄道弘南線及び大鰐線が運行している。一方、当会地区において国道は無く、鉄道も無いため多くの住民は自家用車や路線バスに頼っている状況である。

## 3) 人口の推移

人口については青森市、八戸市に次ぐ県内3番目の都市であり、平成27年では人口177,411人、現在は170,504人（令和元年9月1日）で、3.9%減少している。なお、老年人口は昭和55年の18,553人から増加し平成27年には52,180人で3倍近い増加率となっている。国立社会保障・人口問題研究所が推計した弘前市の将来人口は、令和27年には総人口120,920人となり、65歳以上の老年人口比率は42.7%に達する見通しとなっている。

当会地区においても、平成27年では人口14,588人、現在は13,822人（令和元年9月1日）で5.3%減少しており、旧・弘前市地区よりも高い減少である。



【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

#### 4) 小規模事業者数の推移

平成28年経済センサス活動調査では市全体の総事業者数は確認できるが、弘前市は商工会議所と当会が併存しており、当会所管エリアのみを抽出することが出来ないため、当会の独自調査により所管エリア内の事業者数を確認している。当会の独自調査では令和2年4月1日の事業者数は383事業者（小規模事業者374者）であり、業種別でみると「建設業」122事業者（小規模事業者120者）、「製造業」21事業者（小規模事業者19者）、「卸売業」20事業者（小規模事業者19者）、「小売業」89事業者（小規模事業者87者）、「飲食・宿泊業」50事業者（小規模事業者48者）、「サービス業」74事業者（小規模事業者74者）、「その他の産業」7事業所（小規模事業者7者）である。平成25年の調査と比較すると、事業者数は14事業者減少、小規模事業者数は17事業者減少しており、減少傾向が続いている状況である。

業種	平成25年4月1日		平成28年4月1日		令和2年4月1日	
	事業者数		事業者数		事業者数	
		うち小規模事業者		うち小規模事業者		うち小規模事業者
建設業	110	109	114	113	122	120
製造業	22	21	21	20	21	19
卸売業	22	21	20	19	20	19
小売業	101	100	91	90	89	87
飲食・宿泊業	56	54	51	49	50	48
サービス業	82	82	77	77	74	74
その他の産業	4	4	6	6	7	7
合計	397	391	380	374	383	374

(当会の独自調査による)

#### 5) 地域経済・地域小規模事業者の課題

前述の通り、人口減少や少子高齢化の進行による域内市場の縮小に加え、大型商業施設等との競争激化により、市街地への消費購買力の流出が著しい。

このような環境下において、全ての小規模事業者に共通して、従来の場当たり的なやり方では経営の存在そのものが困難となっているため、地域の経済動向や顧客ニーズなどの環境分析に基づいた経営計画の策定と実行、改善サイクルが必要である。

特に、商業環境の変化に対応できず廃業する小売業が増加しているため、小売業に対し重点的に事業の継続化に係る支援を行っていく必要がある。

加えて、域内での資金循環を活性化させるため、域外マネーの獲得と域内雇用の確保が期待できる製造業に対する新市場への需要開拓支援が重要である。

また、管内においても経営者の高齢化が進んでおり、後継者問題も大きな課題になっている。

##### ①建設業

建設業者は増加傾向にある。理由としては市町村合併により公共事業数が増加したこと、また新規創業者があったためである。近年では地区内において住宅地の新規造成も行われており、宅地の売れ行きも順調であり、地区内の業者が住宅新築工事を多く受注している。しかしながら、ほとんどの業者が人手不足の課題を抱えている。

##### ②製造業

りんごの生産地であることから、りんご加工（ジュース、ジャム他）を取り扱う食品製造業が製

造業全体の9割程度と多く、冬期間も稼働があることから地域経済、及び地域の雇用維持に貢献している。

### ③卸・小売業

近隣に大型ショッピングセンターが開店したことにより、食料品小売店は減少傾向にある。大型店との差別化を図るために、移動販売を始めた事業所もあるが、なかなか厳しい状況が続いている。

### ④飲食・宿泊業

宿泊業においては、施設の老朽化や後継者問題等により廃業する事業所も多い。また以前のような大型バスによる岩木山観光、そして温泉郷に宿泊する団体客が減少しており厳しい状況が続いている。

以上のことを踏まえると、地域経済の課題は以下の通りとなる。

- ア. 場当たりの経営から脱し、外部環境および自社の特性を踏まえた事業計画策定による戦略経営へと移行すること。
- イ. 大型商業施設や全国展開するチェーン店等への消費流出や競争激化に対応し、小売業者の経営の持続的発展につなげること。
- ウ. 域内市場の縮小に対応し、域外マネーを獲得できる地域資源を活用した製造業者の経営の持続的発展を図ること。
- エ. 岩木山・温泉郷の観光需要の減少に対応し、観光関連事業者の経営の持続的発展を図ること。
- オ. 経営者の高齢化や後継者不在などによる小規模事業者数の減少に対応し、事業承継や創業した小規模事業者の経営の持続的発展につなげること。

## 6) 管内小規模事業者に対する長期的な振興のあり方（小規模事業者の振興の方針）

当地域の現状と課題を踏まえたうえで、10年程度の先を見据えた、当地域における長期的な振興のあり方については次のとおりである。

### 管内小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

当会はこれまで、多くの小規模事業者が地元を商圈に、地域経済の発展とともに安定的に事業を営んできた。当会においても、税務・金融・労務などを中心に支援を求められることが多く、経営改善普及事業を主体とした基礎的な経営指導を通じ、その支援ニーズに应运ってきた。しかし、近年は市内や地区内へ全国チェーン店・量販店等の大型複合商業施設の相次ぐ開業により地域の小売業者を取り巻く環境は大きく変化し、小規模事業者からの相談も増加傾向にある。こうした外部環境の変化により、地域の発展は陰り、競争の激化を起因とした、様々な経営課題に対し、従来からの支援だけでは対応できなくなっている。

このような様々な経営課題に対応すべく、向こう10年間の長期的な振興の大きな柱として、「小規模事業者の経営力向上に向けた個社支援」を掲げ、計画策定と計画に基づいた経営の推進、需要を見据えたビジネスモデルの再構築、需要開拓の支援等を実施し、地域の総合経済団体として小規模事業者に寄り添い、将来にわたって持続的に発展できるよう支援していく方針である。また、地域の特性を活かし、岩木山をはじめとした観光資源を大きな強みとした岩木山ブランドの有効活用により、地域経済の活性化を目指していく。

当会では、商工会に求められる役割と、地域経済の課題、弘前市が定める総合計画を踏まえ、地域内の小規模事業者の長期的な振興のあり方を下記のとおりとする。

具体的には以下の通りである。

#### ① 地域商業の振興

縮小市場にあっても、地域密着で顧客ニーズにきめ細かい対応が出来る小規模事業者ならではの

の強みを活かして、大型店にはできないビジネスモデルを構築し、地域に必要とされる商店を育成し地域商店の持続的発展を図る。

② 地域特性を活かした特産品の開発・振興

マーケットインの考え方を浸透させ、地域資源の活用や新商品の開発により、岩木山ブランドとなる商品づくりを行い、販路を拡大する小規模事業者を増加させることを図る。

③ 観光関連産業の振興

青森県内有数の観光資源である岩木山を集客シンボルとし、小規模事業者が観光ニーズに合った商品のサービスの提供をするとともに、地域の観光資源のネットワーク化により、波及効果が地域全体に及ぶことを図る。

④ 計画に基づいた経営の推進

小規模事業者を場当たりの経営から脱却させ、事業計画に基づき実施、評価、改善するPDCAサイクルによる経営を浸透させ、小規模事業者の持続的発展を図る。

⑤ これらの取り組みに加え、創業と事業承継支援によって事業者数の維持に努め、当会は、最も身近で信頼される支援機関として、小規模事業者の経営の持続的発展に寄与し、地域産業の振興に貢献することを掲げ、経営発達支援事業に取り組んで行く。

**7) 弘前市総合計画による商工業政策（2019年度～2026年度）**

弘前市総合計画の商工業政策において（1. 商活動の活性化と強化、2. 地域を牽引する産業の育成と企業誘致、3. 経営力の向上）を掲げており、当会も方向性を同じくし連携して支援を進めるものである。

政策の方向性					
1 商活動の活性化と強化		2 地域を牽引する産業の育成と企業誘致		3 経営力の向上	
施策	1) 魅力ある商業地域の形成	施策	1) 産業基盤の強化	施策	1) 創業・起業への支援
	2) 地元生産品の販売力強化		2) 企業誘致の推進		2) 経営支援・融資制度

（出典：2019年策定 弘前市総合計画より抜粋）

**8) 岩木山商工会としての役割**

岩木山商工会は平成24年4月に旧岩木町商工会と旧相馬村商工会が合併して設立され、設立以来、地域の総合経済団体として管内事業者に対する経営相談、金融支援、地域振興の役割を担ってきた。経営指導員は商工会合併当初は2名であったが現在は1名であり、巡回訪問では金融、労働、税務、補助金申請等のさまざまな経営課題のための支援を全職員で行ってきたが、全ての事業者への支援が行き届いているわけではなく、廃業、後継者不足等による管内事業者数の減少傾向に対応することが出来なかった。そのため近年では、小規模事業者持続化補助金をはじめとした各種補助金申請書作成支援に注力し、事業者の経営状況分析や事業計画策定等の支援を行い、事業者の持続的発展に向けた役割を担っている。また創業支援については、ひろさきビジネス支援センター（青森県中小企業団体中央会）と連携し支援体制を構築している。

**9) 経営発達支援事業の目標**

今後は、今回策定する経営発達支援計画に基づき、行政や関係機関と連携しながら、以下の目標と方針を掲げ、役職員が一丸となって長期的な小規模事業者の経営発達支援事業を計画的かつ着実に実施していく。

**【目標】**

常に変化する経営環境を的確に捉え、10年後を見据えながら、小規模事業者のそれぞれの事業経営実態に応じた支援を行うため、当会の長期的な振興のあり方を踏まえ、今後5年間の支援方針

として以下の4つを掲げ、小規模事業者の経営の持続的発展を通じて、地域全体の活性化を図る。

**①小規模事業者の経営の持続的発展のための支援及び創業・事業承継支援**

**②特定産業への重点支援**

**③岩木山ブランドを有効活用した地域活性化の推進**

**④商工会における伴走支援体制の確立**

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

### (1) 経営発達支援事業の実施期間

(令和3年4月1日～令和8年3月31日)

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### ①小規模事業者の経営の持続的発展のための支援及び創業・事業承継支援

小規模事業者が抱える経営課題の解決と、経営の持続的発展に必要となる事業計画を、経営分析や市場調査、個社の強み・弱みを踏まえて策定し、計画の実行からフォローアップまで伴走支援する。また、廃業や後継者不在にて事業者が減少する中、円滑な創業や事業承継に繋げるため、市や関係機関と連携して支援に取り組む。

#### ②特定産業への重点支援

地域市場の縮小を踏まえ、外貨獲得が期待できる観光関連産業および製造業に加え、地域内の商業環境を維持する小売業を重点支援する。

##### ア. 観光客への需要喚起と観光産業の維持

観光関連産業（飲食店、宿泊業、旅客運輸業）を対象に、顧客ニーズの把握、岩木山ブランドを活用した商品・役務の開発、接客サービスの向上を支援する。

##### イ. 新市場への需要開拓

製造業を対象に、顧客ニーズの把握、地域資源を活用した岩木山ブランドとなる商品づくり、販路開拓を支援する。

##### ウ. 小売業の経営力強化

小売業を対象に、顧客ニーズの把握、地域特性を踏まえた品揃えや新たな販売方法の導入を支援する。

#### ③岩木山ブランドを有効活用した地域活性化の推進

当地域の経済活性化の方向性について、関係機関と検討・共有を図り、岩木山周辺における観光入込客数の維持と観光客が他の地域とも連携し、周遊できる仕組みを作る。

#### ④商工会における伴走支援体制の確立

全職員が伴走型支援方法や支援状況の共有を図ることや研修等への参加、また、関係支援機関等との連携を強化し、より専門的で高度な指導を効率的に出来る態勢の構築に取り組んで行く。

## 3-1. 地域経済動向調査に関すること

### 【現状と課題】

これまで当会は、全国商工会連合会や青森県商工会連合会と共同で管内の景況調査を実施してきたが、調査・分析結果については公表に留まり、各種関係機関から提供される調査データや統計資料等についても、事業者への情報提供や活用が充分ではなかった。

### 【今後の取組】

地域に根ざした事業活動を行う小規模事業者にとって、自社の活動の場である地域の経済動向を把握することは、計画的な経営を推進していくうえで非常に重要であることから、今後は、小規模事業者支援のための情報を蓄積するとともに、最新情報へと更新し、開示・提供していく。

### 【事業内容】

#### ① 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。

【分析方法】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

#### ②管内の景気動向についてより詳細な実施を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、半期に1回調査分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 25社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から5社ずつ）

【調査項目】売上額、仕入価格、売上総利益、営業利益、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する

【分析方法】経営指導員が必要に応じ外部専門家と連携し分析を行う

### 【成果の活用】

情報収集、調査・分析した結果は当会ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。また、経営分析や事業計画策定の際の参考資料とする。

### 【目標】

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①公表回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②公表回数	未実施	2回	2回	2回	2回	2回

## 3-2. 需要動向調査に関すること

### 【現状と問題点】

小規模事業者が、製造、販売等の事業経営を行うにあたり、取扱商品等に係る需要動向の調査は重要である。しかしながら多くの事業者は、需要動向を踏まえた新商品開発や販路開拓を行っておらず、多様化する消費者ニーズに応えきれていない現状にある。

### 【今後の取り組み】

マーケットインの観点から市場や購買者という買い手の立場に立って、買い手が必要とするものを提供することを念頭に、買い手のニーズ調査を含めた需要動向調査を行うことによって、事業計画策定支援や新たな需要の開拓に寄与する事業に関することに結び付ける支援を行う。

**【事業内容】**

基本方針に掲げた重点支援特定産業の支援実施に際し、顧客ニーズ調査を含めた需要動向調査を実施する。

## 1) 宿泊業を対象とした取組み

支援対象者	3社
サンプル数	60 (3社×20名の調査)
調査対象者	宿泊客20名
調査手段	支援対象者が調査対象者にチェックインの際に調査票を配布、調査対象者に記入を依頼し、チェックアウトの際に回収する。
調査項目	顧客属性 (性別・年代・居住地・あれば経由地等)、施設・設備の充実度・清潔感、接客態度、価格設定等、改善点など
分析手段	商工会職員が調査票を回収し分析する。

## 2) 飲食業を対象とした取組み

支援対象者	3社
サンプル数	60 (3社×20名の調査)
調査対象者	来店客20名
調査手段	支援対象者が調査対象者に入店の際に調査票を配布、調査対象者に記入を依頼し、食後、食器回収の際に回収する。
調査項目	顧客属性 (性別・年代)、メニューの充実度、店舗・設備の清潔感、接客態度、価格設定、食べたメニューの味・量・感想、食べたいメニューなど

## 3) 食品製造業を対象とした取組み

支援対象者	3社
サンプル数	9 (3社×3名の調査)
調査対象者	首都圏や県内の商社や流通に係るバイヤー3名
調査手段	多種の商品や顧客のニーズに詳しいバイヤーに、FCP商談シートや試食により商品の特徴を説明する。その内容の感想を調査対象者が調査票に記入する。
調査項目	味、色、大きさ、見た目 (中身・パッケージ)、価格、購入したいか、市場トレンドに合致しているか、など

## 4) 小売業を対象とした取組み

支援対象者	3社
サンプル数	90 (3社×30名の調査)
調査対象者	来店者30名
調査手段	調査対象者到来店時に調査票を配布し、回収ボックスを設置してお帰りの際など投函を促し回収する。
調査項目	顧客属性 (性別、年代、住所地区、職業、世帯数など)、価格、品質、接客、店内雰囲気、店外観、自店を利用した理由など

**【調査・分析結果の活用】**

調査票は、商工会職員が回収、集計、分析し、経営指導員等が対象事業者に直接説明する形でフィードバックし改善等を図る。

**【目標】**

項目	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
1) 宿泊業対象事業者数	未実施	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
2) 飲食業対象事業者数	未実施	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
3) 食品製造業対象事業者数	未実施	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
4) 小売業対象事業者数	未実施	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社

**4. 経営状況の分析に関すること****【現状と課題】**

経営改善貸付（マル経資金）融資等の金融や確定申告時の決算書作成等の税務、各種補助金申請等において随時、売上高や損益状況の把握や財務分析、資金繰り等の簡単な経営分析にとどまっており、事業計画策定などの経営に役立てる観点に立った分析は行っていなかった。

**【今後の取組】**

小規模事業者が生き残るためには、環境の変化に対応できる持続的な経営力が必要であるため、前述の「小規模事業者調査」により収集した事業者の景況情報や巡回、窓口相談による各事業者の内部資源情報を把握し、それを基に経営分析する事業所を選定する。

**【事業内容】****(1) 経営分析対象者の考え方**

従来よりも踏み込んだ経営支援を行うため、記帳指導、金融相談を行っている事業所や、商工会連合会主催で当会が共催として周知及び参加者の募集を行う「事業計画策定セミナー」の参加者に加え、巡回訪問で経営課題が顕在化した事業所と窓口相談に訪れた事業者を優先する。

**(2) 経営分析の内容・手法****1) 分析項目**

- 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」「3C分析」の双方を行う
  - 《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等
  - 《SWOT分析》強み、弱み、脅威、機会 等
  - 《3C分析》 自社環境（経営理念、ビジョン、後継者の有無 等）、  
市場環境（市場規模、市場成長性、顧客ニーズ、顧客消費動向 等）  
競合環境（競合各社のシェア、競合の特徴、参入代替の脅威 等）

**2) 分析手法****・ 定量分析**

財務面の分析には、中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」や全国商工会連合会の「ネットde記帳システム」並びに経済産業省の「ローカルベンチマーク（企業

経営健康診断ツール) 」等を活用し、生産性や安全性、収益性などの分析を行う。

・定性分析

SWOT分析を活用し強み、弱みを分析する。

3C分析を活用しマーケティング環境を分析する。

これら定量分析と定量分析以外の経営分析を一体的にまとめるなど、分析結果を資料化する。

(3) 分析結果の活用

1) これら定量分析及び定量分析以外の経営状況分析の結果は、事業者に対して個別訪問により迅速にフィードバックし、事業計画策定に繋げるための判断の材料とする。

2) 分析の結果早急な支援が必要と判断された事業所は、経営指導員・補助員・記帳専任職員複数名でチームを編成し経営課題の解決策を探る。

3) 2) による支援の結果、きわめて困難な課題が発生した案件については、解決策に専門的な判断が必要な場合は、エキスパート事業やミラサボ等の専門家派遣制度を活用し適切なアドバイスを受け、事業計画策定に向けた伴走支援に繋げる。

【目標】

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
分析件数	未実施	10件	10件	10件	10件	10件

5. 事業計画策定支援に関すること

【現状と課題】

事業計画策定に対する小規模事業者の認識は低い。環境の変化に対応し事業を維持・発展させるためには、将来を見据えた計画的な事業運営の必要があり、事業主自身が事業計画策定の必要性を理解することが求められる。

【支援に対する考え方】

事業者が個々の経営課題を認識し、先述した3-1. 「地域経済動向調査」、3-2. 「需要動向調査」、4. 「経営状況の分析」等の結果を踏まえ、関係機関との連携を図りながら事業計画の作成支援を行う。

【事業内容】

(1) 事業計画策定支援の取り組み

ア. 支援対象者の考え方

事業計画の策定事例紹介や具体的な戦略の立案などを中心とした商工会連合会主催で当会が共催として周知及び参加者の募集を行う「事業計画策定セミナー」への参加を促し、上記「4.」で経営分析を実施した事業者の「個別相談会」を実施することにより、将来を見据えた事業計画の必要性について事業所の理解を深めると共に、早期に事業計画策定が必要とされる事業者を掘り起こす。また、新規創業者や事業承継者に対しても重点的に支援を行う。

イ. 事業計画策定支援

上記のア) で発掘した事業者に対し、経営分析データを活用して事業計画策定の支援を行う。

計画の策定は、巡回訪問等による個別相談形式で行うことし、ヒアリングを重ねる事により経営戦略の方向性を定め、具体的な計画の内容は事業計画策定ソフト「経営計画つくるくん」等を活用し、3～5年先を見据えて需要の開拓に繋がる様な計画の策定を支援する。

計画策定にあたり、経営分析からの考察や専門家によるアドバイスが必要な場合には、エキスパートバンク事業・ミラサボ等の専門家派遣制度を活用する他、よろず支援拠点などを活用するなど、個別の事業計画の精度を高めるよう配慮する。

**【目標】**

	現行	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
セミナー開催回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー参加者数	未実施	10名	10名	10名	10名	10名
事業計画策定件数	未実施	5件	5件	5件	5件	5件

**6. 事業計画策定支援後に関すること【指針②】**

**【現状と問題点】**

これまでも経営改善普及事業に沿った事業者への伴走支援に努めてきたが、計画的でなく継続性に欠けていた。

**【支援に対する考え方】**

事業計画を策定した全ての事業者に対し定期的に巡回訪問し、計画の進捗状況のチェックや課題の洗い出しなどのブラッシュアップを行い、状況に応じたフォローアップ支援を行う。

**【事業内容】**

(1) 進捗状況のチェック

事業計画の進捗状況は、以下の項目について半期毎に経営指導員の巡回訪問ヒアリングにより調査し、次の①～③の視点についてチェックする。事業計画と実績を比較し、差異が発生した場合はその問題点を特定する。

- ①計画が妥当であったか
- ②計画の実行の施策に問題は無かったか
- ③経営環境が変化し、計画が現在の環境に合わなくなったのではないか

(2) 計画の進捗状況に応じた支援（いずれも半期毎の対応）

1) 計画が順調に遂行されている場合

計画が順調に遂行されている事業者については、経営発達のため次の事業展開を見据えた計画のブラッシュアップを行い、経営力のさらなる向上のための新たな事業計画策定の支援を実施する。

2) 計画の進捗状況にズレが生じている場合

計画と実績にズレが生じている場合は、事業計画の見直し等について他商工会経営指導員や外部専門家など第三者の視点を投入したうえで支援策を協議し問題解決に努める。対応が困難な場合は、必要に応じてエキスパートバンク事業、ミラサボ等の専門家を活用したフォローアップを行う。

(3) 事業計画の遂行のために有効な支援情報の提供

事業計画の遂行について、有効な支援施策について中小企業庁メールマガジン「e-中小企業

マガジン」や「ミラサポ施策マップ」、「中小企業施策利用ガイドブック」等により、最新の情報を随時収集し、会報や巡回等により年2回以上情報提供する。また、計画遂行に有効とされる補助事業等の支援策（小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金、経営革新計画等）は、タイムリーな情報提供に努め必要に応じたフォローアップを実施する。

#### (4) 進捗状況の管理

これらフォローアップについては、商工会基幹システムの経営カルテを活用し、各担当経営指導員が進捗状況の内容や巡回時の指導状況などを個社毎に整理・入力し、全ての職員が情報共有できる環境で一体的な管理を行う。

#### 【目標】

	現行	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
フォローアップ対象事業者数	未実施	5社	5社	5社	5社	5社
頻度（延数）	—	2回(10回)	2回(10回)	2回(10回)	2回(10回)	2回(10回)
売上5%以上の増加事業者数	—	1社	1社	1社	2社	2社
利益率5%以上の増加事業者数	—	1社	1社	1社	2社	2社

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業【指針④】

#### 【現状と問題点】

小規模事業者が新たな需要を開拓するにあたり、現状では商談会・展示会等の情報提供のみであり、積極的な関与はしていなかった。

#### 【支援に対する考え方】

小規模事業者の販売促進や販路開拓のため、全国商工会連合会や青森県商工会連合会、弘前市等が開催する商談会・展示会等に参加を促すとともに、需要開拓の支援を行うものである。

#### 【事業内容】

##### (1) 商品の魅力向上と物産展・展示会等による販路開拓支援

新たな需要の開拓のために「一般消費者向け」と「バイヤー向け」に分けて以下のような販路開拓のための伴走型支援を行う。

①支援対象者：岩木山ブランド関連商品の販路拡大や新商品開発事業者

②活用する機会と概要（事業者に応じて適切な機会を選び支援を行う）

・一般消費者（B to C）

1) 『ニッポン全国物産展』（毎年11月東京開催 来場者数：約16万人 出展者数：350社）

全国商工会連合会主催の全国各地の特産品が集結するイベント。新商品等の全国に向けてのPRの機会となる。

・新規事業取引（B to B）

1) 『FOOD MATCH AOMORI』（毎年1月青森開催 出展者数：約50社 入場者数：300名）

青森県最大級の展示商談会。約300名のバイヤーが参加。

2) 『スーパーマーケット・トレードショー』（毎年2月千葉開催 登録入場者数：88,412人 出展者数：2,176社）

日本最大級の小売店向け展示商談会。

③当会の支援

物産展・商談会等開催の情報提供、また活用できる補助金情報提供を随時行う。また、物産展・商談会等にも同席しチラシやPOP作成、魅力あるブース作り、接客、販売の指導等の支援を行う。

**【目標】**

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
物産展(BtoC) 出展事業者数	—	1社	1社	1社	1社	1社
売上高/社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
商談会(BtoB) 出展事業者数	—	1社	1社	1社	1社	1社
成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1件

## 8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

本計画に記載の事業の実施状況や成果について、毎年度以下の方法により評価、検証を行う。

(1) 事業評価委員会の設置

①当会の理事会と併設して、弘前市商工労政課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）による「事業評価委員会」を設置する。

②毎年度末に1回委員会を開催し、事業の実施状況、成果の評価や見直し案を提示する。

(2) 理事会、総会への報告

事業の成果、評価、見直しの結果については、当会理事会に報告し、当会通常総会において承認を受ける。

(3) 事業評価の公表

事業評価、見直しの結果は商工会のホームページ上で公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とし、意見が寄せられた場合は内容について協議したうえで事業内容の見直し等に反映させる。

## 9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

これまで外部研修に関して青森県商工会連合会主催の職種別研修会等へ参加させるという対応であり、その内容も職種別でのカリキュラムであるため職種間での指導能力に差が生じていた。また、習得した内容も職員間で共有されることはなく個人的スキルに留まっていた。今後は、青森県商工会連合会が主催する研修会の参加に加え、経営指導員は中小機構が主催する中小企業大学校専門研修や各支援機関が開催する販路開拓・商品開発・地域資源の活用等の支援能力向上を目的に各種研修会・セミナーに積極的に参加することで支援能力の向上を図る。

**【事業内容】**

(1) 県連が主催する研修会の参加に加え、経営指導員は中小機構が主催する専門研修や各支援機関が開催する販路開拓・商品開発・地域資源の活用等の支援能力向上を目的に各種研修会・セ

ミナーに積極的に参加することで支援能力の向上を図る。

- (2) 全国連が主催する「経営指導員等 WEB 研修システム」を活用して、経営指導員以外の職員にも積極的に受講することにより、小規模事業者への経営分析と提案型の指導ができるような知識の習得を図る。
- (3) 経営指導員等が指導カルテを作成する際には、商工会基幹システム（事業者データと連動した共有システム・巡回時にもタブレットで使用可能）を利用し、指導・支援内容を詳細（狙いや注意すべき点、反省点、連携内容等も含む）に入力する。また、成功事例や失敗事例、特に効果的であった支援手法など、参考になるカルテはデータベース化、全職員がいつでも活用できるように共有し、当商工会の支援ノウハウとして蓄積する。
- (4) 組織内での情報共有を重視し、毎月 1 回全職員ミーティングを開催して専門家派遣等で得た支援ノウハウ、各種研修会参加により習得した支援方法や参考になる情報の共有化を図る。特に経営指導員が研修により習得した指導手順や手法については、文書化・マニュアル化することを進め、経営発達支援事業に係る全職員の支援レベルの向上を図る。

## 10. 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

小規模事業者に対し効率的で効果的な支援を行うための支援ノウハウ等を取得することを目的に、地域の他団体会議等への積極的な参加と情報交換に努め支援事業の円滑な実施に寄与する。

### 【事業内容】

#### (1) 管内商工会との情報交換（年 2 回）

当会が所属する中南ブロックの 7 商工会（藤崎町商工会・大鰐町商工会・青森市浪岡商工会・平川市商工会・田舎館村商工会・岩木山商工会・西目屋村商工会）で職員同士の情報交換会を年 2 回開催し、その地域内での小規模事業者の抱えている課題や需要動向、経営支援の成功事例・失敗事例、支援課題の傾向、新しい支援策の活用方法等の情報交換により、支援ノウハウ等の習得を図るものである。

#### (2) 金融機関との情報交換

##### ①小規模事業者経営改善貸付推進団体連絡協議会（年 2 回）

日本政策金融公庫弘前支店とその地区内 15 商工会、青森県商工会連合会で構成される各地域の資金需要や経済状況等についての情報交換会議。金融支援事例等の情報収集により事業計画策定の参考にする。

##### ②地区金融機関との情報交換会（年 1 回）

地区内の、みちのく銀行岩木支店、東奥信用金庫岩木支店との情報交換会を年 1 回開催し、地区内の資金需要や融資情報を取得し、小規模事業者の事業計画策定等の参考にする。

## 11. 地域の経済活性化に関すること【指針④】

### 【現状と課題】

当会地区は最近 10 年間で人口の 12% が減少するなどの影響により地域経済は厳しい環境にある。そのような中で地区の特性を活かすべくイベント等の様々な取り組みを行っているが、マンネリ化は否めない状況にある。

### 【事業内容】

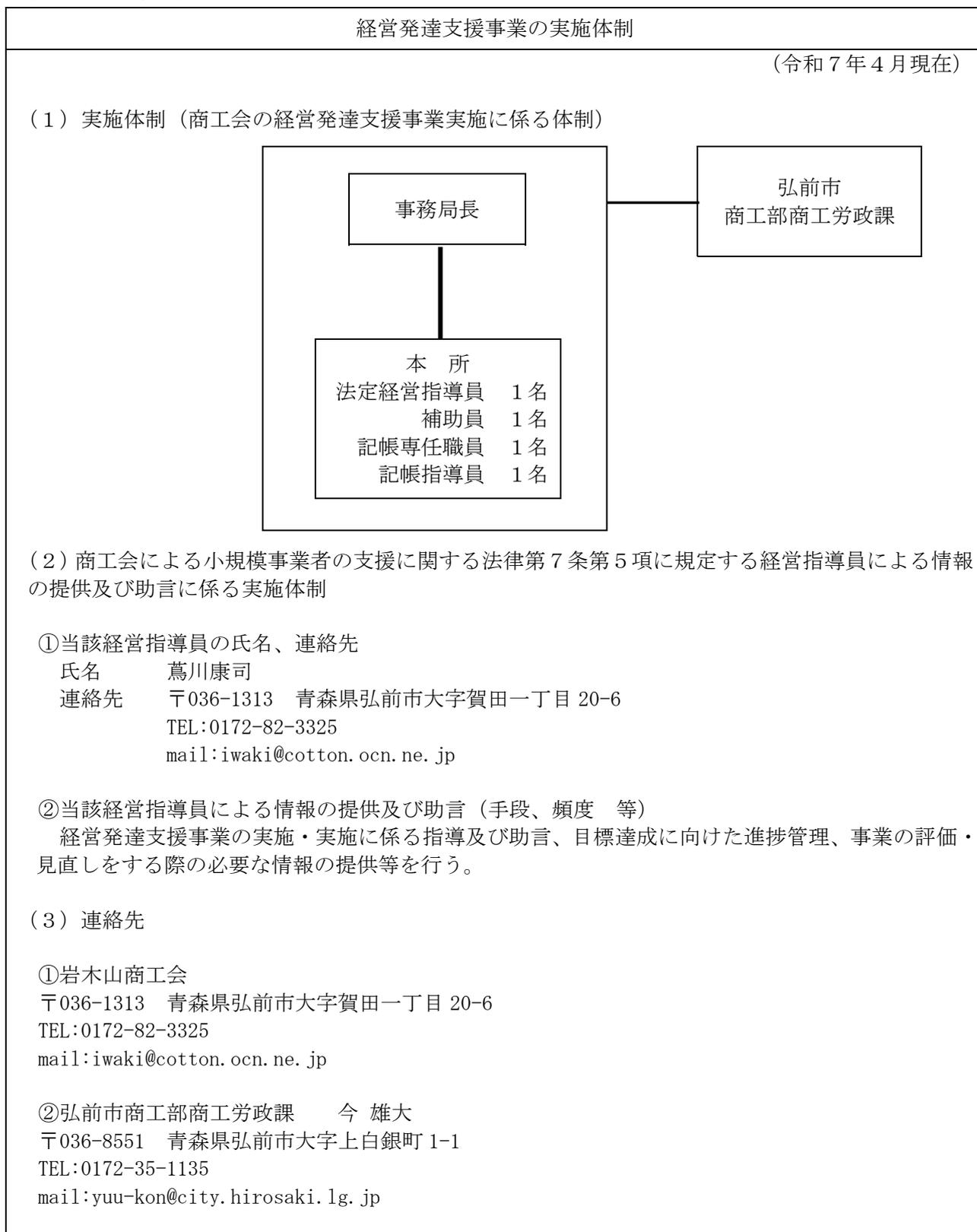
今後は、当会、市、観光協会、物産協会等のメンバーによる情報交換会を定期的に年 1 回開催し、

これからの地域経済活性化の課題解決になるような方向性を検討する。

構成メンバー	主な実施している地域経済活性化策
弘前市商工労政課	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 中小企業振興</li><li>・ 中心市街地活性化</li><li>・ 商工業者向け融資制度</li></ul>
岩木山観光協会	<ul style="list-style-type: none"><li>・ レッツウォークお山参詣</li><li>・ 岩木山エコプロジェクト</li></ul>
岩木山物産協会	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 地区内物産品 PR 活動</li></ul>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
必要な資金の額	1,730	1,730	1,730	1,730	1,730
<b>I 経営発達支援事業の内容</b>	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
地域経済動向調査	300	300	300	300	300
経営状況の分析	300	300	300	300	300
事業計画策定支援及び策定後の実施支援	300	300	300	300	300
需要動向調査	300	300	300	300	300
新たな需要の開拓に寄与する事業	200	200	200	200	200
<b>II 地域経済の活性化に資する取り組み</b>	100	100	100	100	100
地域経済活性化事業	100	100	100	100	100
<b>III 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上の取り組み</b>	230	230	230	230	230
情報交換	30	30	30	30	30
資質向上	100	100	100	100	100
評価・見直し	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託料、手数料、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

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