

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名</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8年4月1日～令和13年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>■経営発達支援事業の目標 ①事業承継支援 ②小売業の持続的発展 ③観光関連産業の振興 ④地域ブランドの確立</p>
<p>事業内容</p>	<p>■経営発達支援計画の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.地域経済動向調査に関すること 地域の経済動向について、ビッグデータを活用した情報や、県連合会で実施している県内の景況調査結果などの情報提供を行う。 2.需要動向調査に関すること 飲食店・宿泊業が提供する商品やサービスの需要動向を調査し、消費者ニーズを捉えた商品構成、新商品・新サービスの開発や販路開拓へと繋げる。 3.経営状況の分析に関すること 小規模事業者が自社の経営状況を的確に把握し、持続的発展に向けた経営戦略の必要性を促し、事業計画策定へと繋げて行く。 4.事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の経営課題解決のための事業計画策定やDX推進のための取組を支援する。 5.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小規模事業者に対しては巡回を定期的に行い、PDCAサイクルを基本としたフォローアップを行い、計画の進捗確認や売上の向上、経営改善を図る。 6.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会等商談機会の場を計画的に提案すると共に、出展方法やプレゼン方法を支援し新規顧客の獲得・販路開拓に繋げる。また、SNSの活用やホームページの作成支援などITを活用した販路開拓を支援する。
<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 FAX:0172-82-3315 E-mail:iwaki@cotton.ocn.ne.jp</p> <p>弘前市 商工部 商工労政課 商業振興係 〒036-8551 青森県弘前市大字上白銀町 1-1 TEL:0172-35-1135 FAX: 0172-35-1105 E-mail:shoukou@city.hirosaki.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

1) 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 524.12 k m² 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 249.79 k m²) 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。

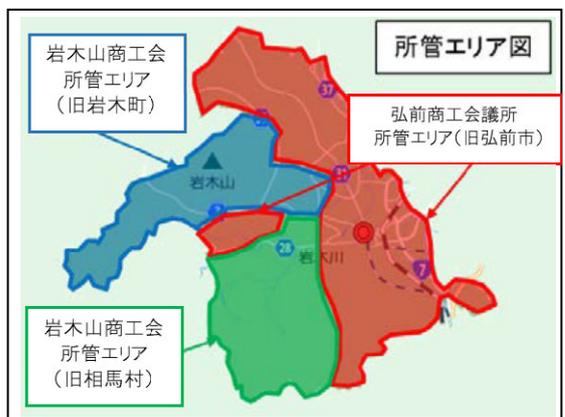
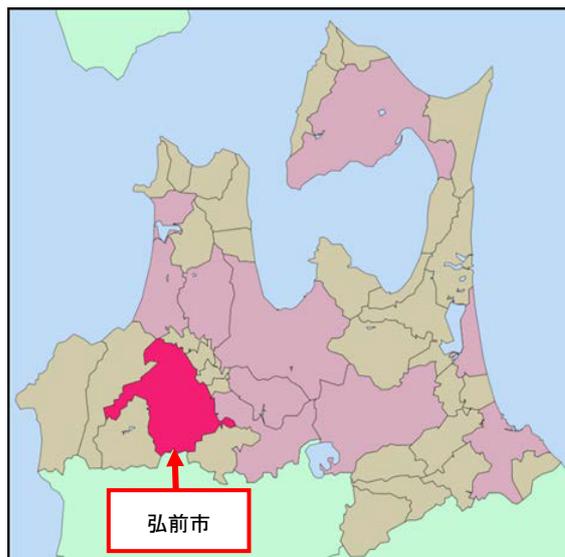
また農産物においては、りんごの生産量が全国一で約 25% を占め (2022 年「全国観光資源台帳」調べ)、りんごにこだわる街づくりを目指している。また、弘前公園で開催される弘前さくらまつりや弘前城も全国的に知られており、「お城とさくらとりんごのまち」のフレーズは古くから使われている (市の木として「りんご」、市の花として「さくら」を選定している)。

観光面においては、毎年 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、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 1,624m、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。

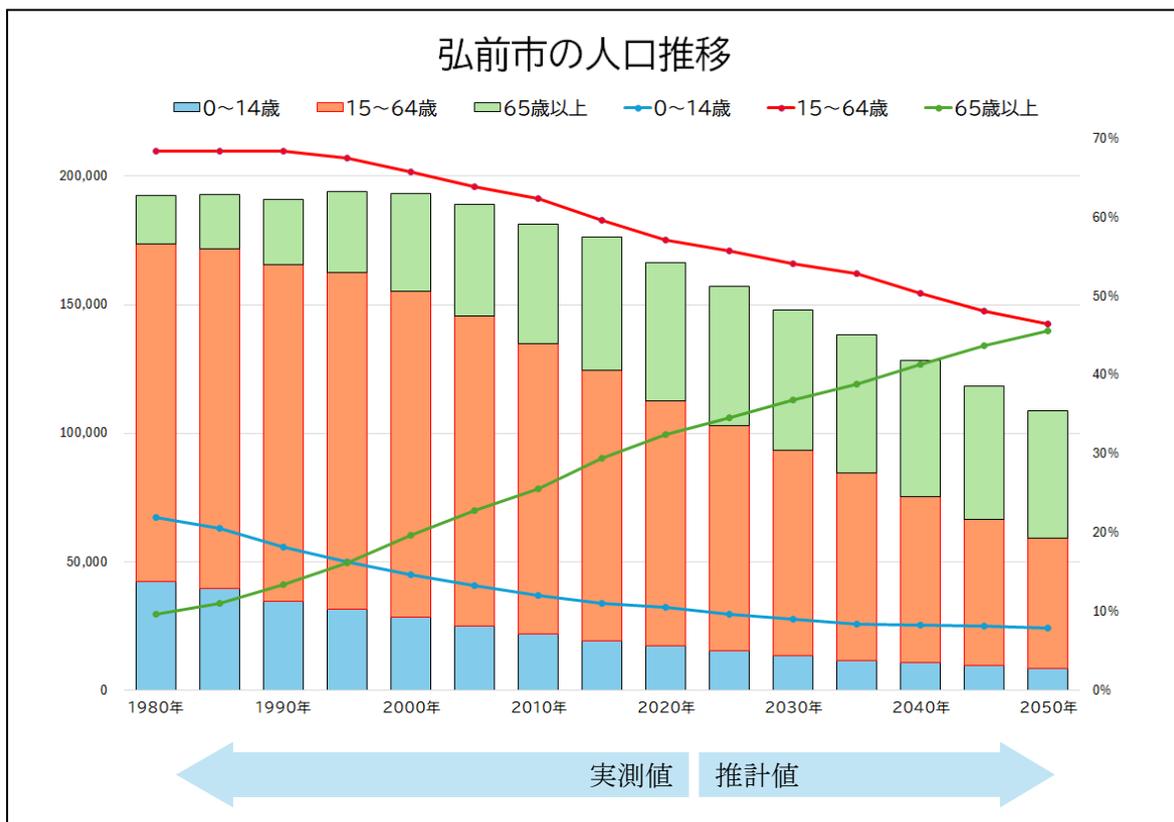
2) 市内の公共交通

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、令和2年国勢調査では人口168,466人、現在は157,464人（令和7年9月1日）で、6.5%減少している。なお、老年人口は昭和55年の18,553人から増加し令和2年には53,922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、2050年には総人口108,684人となり、65歳以上の老年人口比率は45.6%に達する見通しとなっている。

当会地区においても、令和2年では人口13,809人、現在は12,459人（令和7年10月1日、『オープンデータひろさき』より）で9.8%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

令和3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6年4月1日の事業者数は306事業者（小規模事業者300者）であり、業種別でみると「建設業」102事業者（小規模事業者102者）、「製造業」16事業者（小規模事業者14者）、「卸売業」18事業者（小規模事業者18者）、「小売業」65事業者（小規模事業者63者）、「飲食・宿泊業」33事業者（小規模事業者33者）、「サービス業」66事業者（小規模事業者65者）、「その他の産業」6事業所（小規模事業者5者）である。平成28年の調査と比較すると、事業者数・小規模事業者数共74事業者が減少しており、減少傾向が続いている状況である。

業種	平成28年4月1日		令和2年4月1日		令和6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	114	113	122	120	102	102
製造業	21	20	21	19	16	14
卸売業	20	19	20	19	18	18
小売業	91	90	89	87	65	63
飲食・宿泊業	51	49	50	48	33	33
サービス業	77	77	74	74	66	65
その他の産業	6	6	7	7	6	5
合計	380	374	383	374	306	300

(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あつて、全ての小規模事業者に共通して、従来の場当たりの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、事業承継や新商品・サービス開発など、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者数が増加したこと、また新規創業者があつたためである。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や大手ドラッグストア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、新型コロナの苦境をどうにか乗り越えた事業所でも、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。最近ではインバウンドの観光客も増えてきたと感じるところであるが、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。

・人口減少・高齢化

令和7年9月時点で弘前市人口は157,464人（令和2年比▲6.5%）、当会地区は12,459人（令和2年比▲9.8%）。高齢化率は上昇し、事業者の後継者不足が顕著。

・事業者数の減少

当会独自調査で令和6年4月時点の事業者数は306者（小規模事業者300者）。平成28年比で74者減少。特に小売業・飲食業で廃業が増加。

・商業環境の変化

大型商業施設や全国チェーン店の進出により、域内消費の流出が続く。小規模事業者は差別化や新しい販売手法の導入が急務。

・観光需要の変動

岩木山温泉郷や嶽きみなど地域資源はあるが、団体客減少や施設老朽化により観光関連事業者の経営は厳しい。

・地域ブランド活用の不足

りんご加工品や嶽きみなど強みはあるが、販路拡大やブランド化が十分でない。

（2）管内小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

『弘前市総合計画後期基本計画（2025年3月改訂版）』の『政策⑧商工業』には以下の目標が掲げられている。

1 商業活動の活性化と強化

（1）魅力ある商業地域の形成 （2）地元生産品の販売力強化

2 地域を牽引する産業の育成と企業誘致

（1）産業基盤の強化 （2）企業誘致の推進

3 経営力の向上

（1）創業・起業への支援 （2）経営支援・融資制度

これらの方針の基、市では市街地を中心としながら施策を展開している。一方、当会地区は市中心部より人口減少・少子高齢化が著しいことから、事業者数の減少や後継者不足といった課題が顕在化している。このため、本計画においては、市の総合的な施策方針を踏まえつつ、当会地区の実情に即した対応として、事業の持続性確保を重視し、事業承継支援や、地域住民、とりわけ高齢者の生活を

支える小売業の維持・発展に重点的に取り組むものとする。また「地元生産品の販売力強化」については、市全体では津軽塗を初めとした工芸品等を含む多様な取組が計画されているが、当会地区では工芸品産業が限定的であるため、岩木山を中心とした観光と岩木山ブランドの地場産品を対象とした販売促進に取り組むことで市と連携を図っていく。

①：事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：後継者候補育成と第三者承継の仕組みが整備され、対象企業の一定割合が計画的に承継を完了している。承継後の磨き上げ支援により、売上・利益が回復し、雇用が維持されている。

理由：廃業抑制は地域供給網と雇用維持の基盤である。早期の事業承継計画策定と金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援することで地域経済の持続性を確保する。

②：小売業の持続的発展

10年後における地域のあるべき姿：地域密着型の小売業が顧客ニーズに応じた品揃えや販売方法を確立し、地域住民に必要とされる商店として安定的に事業を継続している。

理由：人口減少や大型店進出による消費流出に対応するためには、きめ細かいサービスや移動販売・デジタル販路など小規模事業者ならではの強みを活かす必要がある。地域に根差した商店の維持は生活インフラの確保にも直結する。

③：観光関連産業の振興

10年後における地域のあるべき姿：岩木山をシンボルとした観光資源のネットワーク化が進み、飲食・宿泊業が観光需要に応じた商品・サービスを提供し、地域全体に波及効果が広がっている。

理由：団体客減少や施設老朽化に対応するには、体験型コンテンツや地域資源を活用した新たな観光需要の創出が不可欠。観光関連産業の持続的発展は地域雇用と外貨獲得に直結する。

④：地域ブランドの確立

10年後における地域のあるべき姿：りんご加工品や嶽きみなどを核とした「岩木山ブランド」が確立し、国内外で安定的な販路を確保。高付加価値化により外需を獲得し、地域経済に好循環をもたらしている。

理由：域内需要縮小に対応するため、ブランド化と高付加価値化による外需獲得が必要。生産者の分散を連携で補い、品質標準化と物語性で差別化を図ることで価格主導権を確立できる。

(3) 経営発達支援事業の目標

①：事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：事業承継完了 10件、承継後2年で売上5%増・雇用維持率90%

KPI：承継診断実施 12件/年、事業承継計画策定 3件/年、利益率3%増1人/年

設定した理由：地域商店・サービスの維持状況を示し、支援活動の進捗や課題を早期に把握し、限られた資源を重点投入する。

②：小売業の持続的発展

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：地域小売業の廃業率を5年間で10%抑制

KPI：経営計画策定支援1件/年、移動販売・新販売手法導入2件/年、デジタル販路導入2件/年

設定した理由：廃業抑制は生活インフラ維持に直結。計画策定や販売手法導入は小規模事業者の持

続的發展に因果接続するプロセス指標である。

③：観光関連産業の振興

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：観光関連売上 10%増、平均滞在時間 20%増

K P I：観光関連事業者の経営計画策定 5 件、顧客満足度調査実施 5 回

設定した理由：売上・滞在時間は観光波及効果の核心指標。体験造成や計画策定は観光需要創出と事業者の持続的發展に直結する。

④：地域ブランドの確立（岩木山ブランド）

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：岩木山ブランド商品売上 2,000 万円、平均粗利率 20%

K P I：新商品開発 5 件、販路開拓イベント参加 10 回、商標・意匠取得 3 件

設定した理由：売上・粗利は外需獲得と価格主導権確立の最終指標。新商品開発や販路開拓はブランド要素を積み上げ、成果に因果接続するプロセス管理を可能にする。

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8年4月1日～令和13年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①：事業承継支援

達成方針1：後継者育成と第三者承継の仕組み整備

事業承継を円滑に進めるため、後継者候補の発掘・育成や、親族外承継（第三者承継）を含む多様な承継パターンに対応した支援体制を構築する。

設定した理由：地域の事業者の高齢化が進み、親族内承継だけでは廃業を防げないため、幅広い承継手法の導入と後継者人材の育成が不可欠である。

達成方針2：専門家・金融機関との連携による承継支援

承継診断、計画策定、研修などの各段階で、専門家や金融機関と連携し、事業承継プロセスを切れ目なく支援する。

設定した理由：承継には法務・税務・資金調達など多面的な課題があるため、専門的知見を活用し、実効性の高い支援を行う必要がある。

達成方針3：承継後の経営改善・磨き上げ支援

承継後の新経営者に対し、経営改善や新たな事業展開の支援を継続し、売上・利益の回復と雇用維持を目指す。

設定した理由：承継後の経営が安定しなければ、せっかく承継しても廃業リスクが残るため、承継後のフォローが重要である。

②：小売業の持続的発展

達成方針1：地域密着型小売業の経営計画策定支援

地域住民のニーズに応じた品揃えやサービスを実現するため、小売業者の経営計画策定を支援する。

設定した理由：人口減少や大型店進出による消費流出に対応し、地域の生活インフラを守るためには、計画的な経営が不可欠である。

達成方針2：新たな販売チャネルの導入促進

移動販売やデジタル販路など、小規模事業者の強みを活かした新たな販売手法の導入を推進する。

設定した理由：高齢化や交通手段の制約がある地域で、住民の購買機会を確保し、事業者の持続的発展につなげるため。

達成方針3：フォローアップによる経営力強化

経営計画の実行状況を定期的にフォローアップし、必要に応じて計画の見直しや外部専門家の活用を行う。

設定した理由：計画と実績のズレを早期に把握し、柔軟に対応することで、廃業抑制や経営力強化を図るため。

③：観光関連産業の振興

達成方針1：観光資源のネットワーク化と体験型観光の推進

岩木山を中心とした観光資源をネットワーク化し、体験型観光コンテンツの造成を支援する。
設定した理由：団体客減少や施設老朽化に対応し、観光関連産業の持続的発展と地域雇用の維持を図るため。

達成方針2：観光事業者の経営計画策定・商品開発支援

観光関連事業者の経営計画策定や新商品・サービス開発を支援し、顧客満足度の向上を目指す。
設定した理由：観光需要の変動に柔軟に対応し、地域全体への波及効果を高めるため。

達成方針3：データ活用による施策の効果検証

観光関連データの収集・分析を行い、施策の効果検証や次年度以降の事業計画に反映する。
設定した理由：エビデンスに基づく施策展開により、観光産業の競争力強化と持続的な成長を実現するため。

④：地域ブランドの確立（岩木山ブランド）

達成方針1：岩木山ブランドの確立と高付加価値化

りんご加工品や嶽きみ等を核とした「岩木山ブランド」の確立と高付加価値化を推進する。
設定した理由：域内需要縮小に対応し、ブランド化による外需獲得と地域経済の好循環を目指すため。

達成方針2：新商品開発・販路開拓支援

新商品開発や販路開拓イベントへの参加、商標・意匠取得などブランド要素の積み上げを支援する。
設定した理由：ブランドの認知度向上と販路拡大を図り、価格主導権の確立につなげるため。

達成方針3：生産者・事業者間の連携強化

生産者や事業者間の連携を強化し、品質標準化や物語性の付加による差別化を図る。
設定した理由：分散した生産者の連携により、ブランド価値の維持・向上と持続的な発展を実現するため。

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

(1) 現状と課題

現状：

- ・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っている。
- ・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い。
- ・巡回時のヒアリングにより部分的な地域経済情勢は把握しているものの、恒常的データとして十分ではない。

課題：

- ・青森県中小企業景況調査報告書で不足する部分については、「RESAS（地域経済分析システム）」などビッグデータを活用した情報の調査・分析などが必要。
- ・事業者・関係機関への還元が限定的。

(2) 目標

	公表方法	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①地域の景況動向分析の回数	商工会 HP	0	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②青森県中小企業景況調査報告書の公表回数	商工会 HP	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①地域の景況動向分析

調査対象：当地域における産業別構成、企業間取引、付加価値額など

調査項目：人口、産業構造、地域経済循環、観光など

手法：「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、分析結果をわかりやすく加工したうえで公表

目的：地域の産業が全国・周辺地域と比較して特化している部分の抽出・可視化

②青森県中小企業景況調査報告書の公表

調査対象：青森県内小規模事業者

調査項目：業況判断、売上額、製品商品在庫、経常利益、資金繰り、従業員数

手法：青森県商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」（年4回）を活用

目標：県内の業種ごとの経済状態を把握し、小規模事業者が経営計画策定の際の外部環境分析にも活用してもらおう

(4) 調査結果の活用

・事業者への経営改善支援への直接活用

調査・分析結果をもとに、個別事業者の経営課題を明確化し、具体的な改善策の提案や事業計画策定支援に結び付ける。

手法：

- ・経営指導員が調査結果をもとに個別訪問し、課題や改善点を説明・助言
- ・必要に応じて専門家派遣制度を活用し、専門的なアドバイスを提供
- ・改善策の実施状況を定期的にフォローアップ

・地域全体の経済動向の把握と情報提供

調査結果を集計・分析し、地域経済の現状や課題を可視化。事業者や関係機関に情報提供することで、課題認識の共有と地域全体の活性化を図る。

手法：

- ・商工会ホームページ等で調査結果を公表
- ・地域経済の現状やトレンドを分かりやすくまとめて発信
- ・関係機関との情報共有会議等で活用

・重点支援分野や施策立案への反映

調査・分析結果をもとに、地域の実情に即した重点支援分野の選定や新たな支援施策の立案に活用する。

手法：

- ・分析結果から課題やニーズの高い分野を抽出
- ・支援施策の優先順位や内容を見直し、計画に反映
- ・必要に応じて追加調査やアンケートを実施し、施策の精度向上を図る

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・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。
- ・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十分応えられていない。
- ・マーケットインの観点から市場や購買者の立場に立ったニーズ調査が十分に実施されていない。

課題：

- ・需要動向調査を踏まえた新商品開発や販路開拓の取組みが不足している。
- ・消費者ニーズの多様化に対応できていない事業者が多い。
- ・需要動向調査の結果を経営や事業計画策定に十分活用できていない。

(2) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①宿泊業アンケート 調査対象事業数	0	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②飲食店アンケート 調査対象事業数	0	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①宿泊業アンケート調査

宿泊業を対象に、宿泊客の属性や施設・設備の充実度、清潔感、接客態度、価格設定、改善点等について調査を実施。

【調査手法】 支援対象者がチェックイン時に調査票を配布し、チェックアウト時に回収。

【サンプル数】 2 者×20 名=40 名

【調査項目】 顧客属性（性別・年代・居住地・経由地等）、施設・設備の充実度・清潔感、接客態度、価格設定、改善点など

【調査結果の活用】 商工会職員が回収・分析し、経営指導員等が対象事業者にフィードバックし、経営改善やサービス向上に活用。

②飲食店アンケート調査

飲食業を対象に、来店客の属性やメニューの充実度、店舗・設備の清潔感、接客態度、価格設定、味・量・感想、食べたいメニュー等を調査。

【調査手法】 来店時に調査票を配布し、食後に回収。

【サンプル数】 2 者×20 名=40 名

【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、味・量・感想、食べたいメニューなど

【調査結果の活用】 商工会職員が回収・分析し、経営指導員等が対象事業者にフィードバックし、メニュー開発やサービス向上に活用。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・経営改善貸付や確定申告時の決算書作成等で、売上高や損益状況の把握、財務分析、資金繰り等の簡易な経営分析は実施している。
- ・巡回や窓口相談を通じて、各事業者の内部資源情報や経営課題の把握に努めている。
- ・商工会連合会主催の事業計画策定セミナー等への参加を促し、経営分析の機会を提供している。

課題：

- ・事業計画策定など経営に役立つ観点での踏み込んだ分析が十分に行われていない。
- ・経営分析の結果を迅速かつ的確に事業者へフィードバックし、経営改善や事業計画策定に活かす体制が不十分である。
- ・経営課題が顕在化した事業者への継続的な伴走支援や、専門家の活用が限定的である。

(2) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度	R 12 年度
①個別経営分析	5 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件

(3) 事業内容

①個別経営分析

目的：小規模事業者が自社の経営状況を客観的に把握し、経営課題の明確化や事業計画策定に活用できるよう、定量・定性両面からの経営分析を実施する。

対象者：記帳指導・金融相談を行っている事業所、事業計画策定セミナー参加者、巡回訪問や窓口相談で経営課題が顕在化した事業所を優先する。

分析項目：売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等の財務分析項目、SWOT 分析（強み・弱み・機会・脅威）、3C 分析（自社・市場・競合）等の定性分析項目

分析手法：中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」や「MA 1（クラウド会計ソフト）」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等

成果物：分析レポート、課題抽出シート

(4) 分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

- ・事業計画策定への接続

経営状況の分析結果を基に、小規模事業者ごとに改善策を明確化し、事業計画に落とし込む。可能であれば分析結果を複数年比較し、傾向分析や支援施策の見直しに活用する。

②商工会内部での活用

- ・情報共有とナレッジ化

分析結果を統一フォーマットで記録し、指導員間で共有。成功事例・失敗事例を集積し、支援の質の平準化に繋げると共に地域全体の課題共有や重点支援分野の選定にも活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：小規模事業者の多くは、事業計画の策定に対する認識が十分とはいえず、日々の経営に追われて将来を見据えた計画的な事業運営がなされていない状況である。これまで、事業計画策定の必要性や具体的な策定方法について、事業者への周知や支援の機会が限られていた。

課題：環境の変化に対応し、事業を維持・発展させていくためには、事業主自身が事業計画策定の必要性を理解し、将来を見据えた経営戦略を立てることが不可欠である。しかし現状では、計画

策定の重要性が十分に浸透しておらず、また新規創業者や事業承継者に対する計画策定支援も十分とはいえない。個々の経営課題に応じたきめ細かな支援体制の強化が求められている。

(2) 支援に対する考え方

事業者が自らの経営課題を認識し、将来を見据えた事業計画を策定できるよう、個別の状況に応じたきめ細かな支援を行う。特に、経営分析や需要動向調査等の結果を活用し、事業者の理解を深めるとともに、創業者や事業承継者に対しても重点的な支援を実施する。また、関係機関と連携しながら、事業計画策定の必要性や具体的な手法について周知・啓発を図る。

具体的には以下のような方針で進めていく。

- ・事業計画策定セミナーの開催や事例紹介を通じて、計画策定の重要性を周知。
- ・経営分析や需要動向調査の結果を活用し、個別相談会等で事業計画策定を支援。
- ・新規創業者や事業承継者に対しては、早期に計画策定支援を行うとともに、必要に応じて専門家派遣制度等を活用。

(3) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度	R 12 年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定個別相談会	—	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	2者	6者	6者	6者	6者	6者
内事業承継計画策定事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

①DX推進セミナー

目的

人口減少による購買力の低下や労働力不足を補うためにはDX推進が不可欠であり、事業計画策定にも大きく関わることからDXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するためのセミナーを開催する。

【支援対象】生産性向上や事務効率化、販路拡大、労働環境整備等に取り組む事業者

【募集方法】チラシを作成し郵送による周知のほか、巡回・窓口相談時に配布案内を行う。また、会報誌やホームページを利用し広く周知する。

【内 容】

- ・DXとは
- ・AI、クラウドサービス等導入による成功事例
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの導入・運用方法等

【参加者数】10名程度

【成果指標】ITツール導入件数2件

②専門家を活用した「事業計画策定個別相談会」の実施

目的

経営力を向上させる事業計画の策定には、事業者が計画策定の必要性を認識して意欲をもって取り組むことが重要であるが、これまでのセミナー開催では参加希望者が少ない状況であることから単独開催を見直し個別対応の方式へ変更する。経営指導員等と中小企業診断士等の専門家が連携してヒアリングすることで策定支援と計画の実効性を高める。

【支援対象】経営分析を行った者及び新規創業者および事業承継診断を行った事業承継予定者

【募集方法】チラシを作成し郵送による周知と併せて、巡回・窓口相談時に配布案内する。

【開催回数】年2回

【支援内容】中小企業診断士等による専門家や事業引継支援センターと経営指導員等による、事業計画策定個別指導の実施

【参加者数】4者/回

【成果指標】事業計画策定件数3者/回

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・これまで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る。
- ・事業計画策定後の進捗状況のチェックや課題の洗い出し、計画のブラッシュアップなど、状況に応じたフォローアップ支援が十分に行われていない。
- ・計画遂行に有効な支援施策や補助事業等の情報提供がタイムリーに行われていない場合がある。

課題：

- ・事業計画策定後の課題を的確に把握し、状況に応じた適切なフォローアップの継続的な実施。
- ・フォローアップの進捗状況や支援内容の管理・情報共有が十分でなく、全職員による一体的な支援体制の構築が必要。

(2) 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、定期的に巡回訪問を実施し、計画の進捗状況を確認する。
- ・訪問時には、事業計画の進捗チェックや課題の洗い出しを行い、必要に応じて事業計画の見直しや改善案を提案する。
- ・各事業者の状況に応じて、経営指導員が伴走型でフォローアップ支援を行い、経営の自走化と目標達成をサポートする。

(3) 目標

	現行	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数	2者	5者	5者	5者	5者	5者
フォローアップ支援回数	4回	10回	10回	10回	10回	10回
売上増加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
利益率3%以上増加の事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

事業計画策定者については、年2回程度の巡回指導を行い、進捗状況の確認や事業評価を行うとともに、計画の見直しが必要もしくは計画と進捗状況がズレている場合は外部専門家と連携し、PDCAサイクルの実施などによる個社に合わせた指導・助言の継続的なフォローアップを行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・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。

課題：

- ・デジタル技術を活用した新たな販路開拓の支援が遅れており、小規模事業者の多くが、従来の対面販売や地域内取引に依存している。

(2) 支援に対する方針

- ・商談会・展示会等の参加促進：事業者が新たな需要を開拓できるよう、物産展・商談会・展示会等の開催情報や、それらの活用に必要な補助金情報を随時提供し、積極的な参加を促す。
- ・伴走型支援の実施：事業者の販路開拓活動に対し、チラシ・POP作成、ブース設営、接客・販売指導などの実践的な支援を行う。
- ・支援体制の充実：事業者の状況に応じて、個別にきめ細かな支援を行い、継続的なフォローアップを実施する。
- ・デジタル技術の活用：SNSマーケティングなど、デジタル技術を活用した新たな販路開拓を支援し、デジタル化に資する情報提供や専門家派遣を行う。

(3) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①展示会出展支援 出展事業者数	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上額／者	—	1 0 万円				
②SNS活用支援 事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率／者	—	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %

(4) 事業内容

目的：地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援し、DX・知財活用を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

①展示会出展支援

- ・ブース借り上げ支援：支援効果を最大化するため、事業計画策定事業者や岩木山ブランド関連商品の販路拡大・新商品開発に取り組む事業者を最優先の対象とし、展示会出展時にブースの借り上げを行う。これにより、重点分野の事業者が円滑に出展できるようサポートし、地域戦略との連動を図る。
- ・バイヤー向けプレゼン指導：バイヤー向けのプレゼンテーション方法について指導し、商談成立の可能性を高める。
- ・出展ノウハウの取得促進：小規模事業者が展示会出展を通じてノウハウを習得し、販路開拓への意識改革を促す。
- ・出展後の効果検証：展示会出展後に新規顧客獲得や販路開拓につながっているか継続的に検証し、必要に応じて専門家によるアドバイスを実施する。
- ・巡回指導・フォローアップ：事業計画策定者に対して年2回程度の巡回指導を行い、進捗状況の確認や事業評価、計画の見直しが必要な場合は外部専門家と連携し、PDCAサイクルによる継続的な指導・助言を行う。

②SNS活用支援

- ・情報発信支援：ホームページやSNS（インスタグラム等）の活用方法を指導し、集客や宣伝

効果の向上をサポートする。

- ・ホームページ作成支援：「グーペ」などのサービスを利用し、ホームページ未開設の事業者に対して、事業所や商品・サービスのPRができるサイト作成を支援する。
- ・ネット販路開拓：物産展等に出展できない事業者も含め、低コストでネット販売ができるよう販路拡大をサポートする。
- ・運用・更新サポート：青森県商工会連合会や専門家と連携し、ホームページの手続きや更新方法、買い物かご設置などを分かりやすく指導し、簡単な運用を強調する。

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：

- ・理事会・有識者等による経営発達支援事業の評価・検証を実施していない。

課題：

- ・KPI・成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要。
- ・外部有識者等による評価体制の整備と評価・検証の定期的な実施。
- ・評価・見直し結果の外部への公表。

(2) 事業内容

- ①年に1回（5～6月）事業評価委員会を開催し、事業評価と事業計画について意見を求める。評価委員会メンバーは、商工会（会長・副会長・法定経営指導員）、弘前市商工労政課担当者、及び青森県商工会連合会広域支援課および金融機関等で構成する外部有識者とする。
- ②評価結果は理事会に諮った上で次年度の事業計画に反映させる。
- ③評価報告については岩木山商工会のホームページにおいても年1回（6～7月）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：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ったが、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、習得した内容について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。

課題：事業者が競争優位性を確立するために必要なIT・デジタル技術を活用した変革やDX推進に関する支援能力の向上が必要。組織全体でノウハウを共有し、属人的なスキルに依存しない体制を構築し、持続可能な成長と競争力の強化に繋げる。

(2) 事業内容

目的

青森県商工会連合会が主催する研修会の参加に加え、中小企業大学校専門研修や各支援機関が開催する各種研修会・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。支援内容は共有することで組織全体の支援スキル向上に資し、将来的に小規模事業者の経営の自走化に繋げる。

①各種研修会・セミナー参加

県連が主催する研修会や、中小機構が主催する専門研修、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。

また全国連が主催する「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。

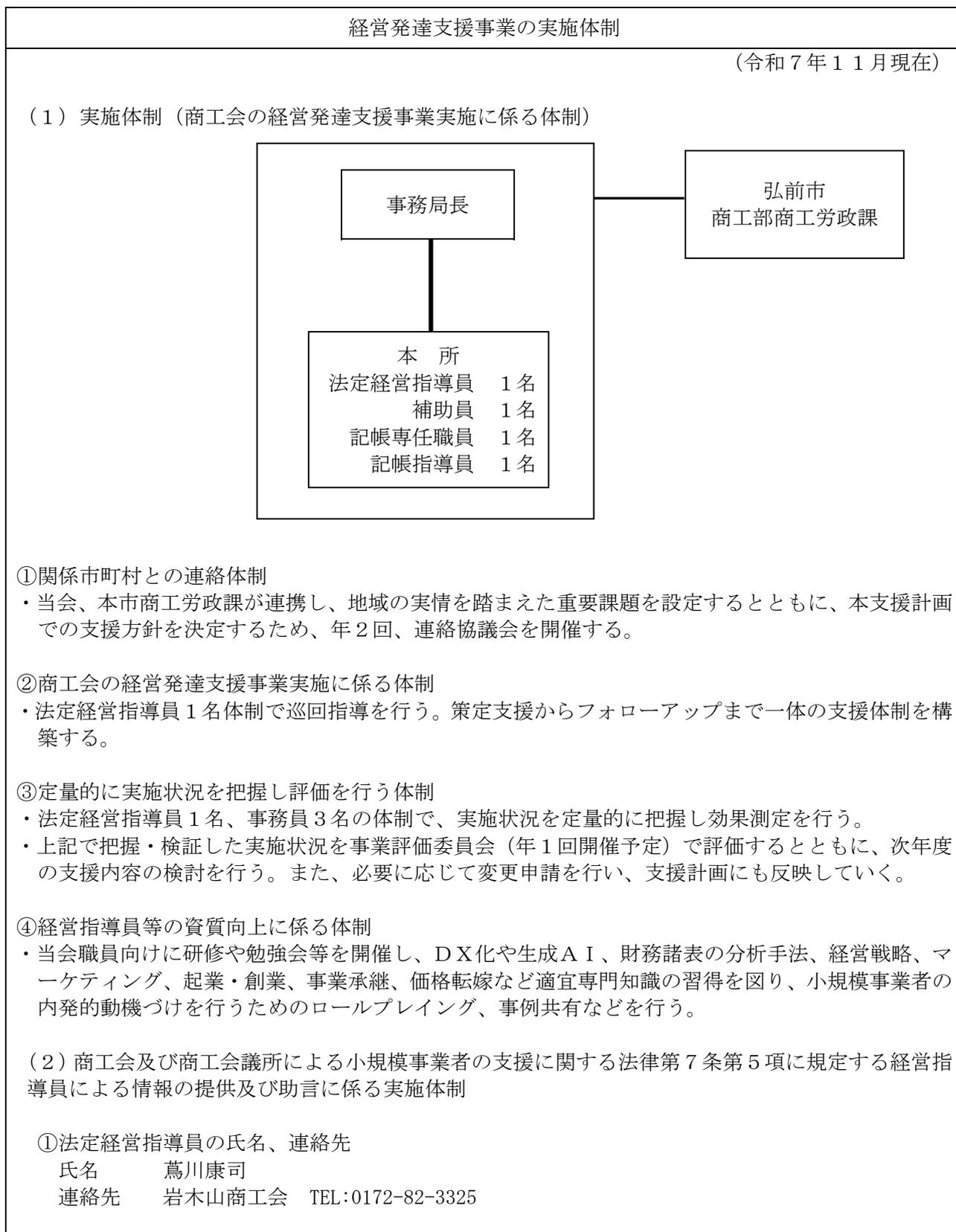
②支援内容の共有

経営指導員等が指導カルテを作成する際には、「経営支援システム Plus」（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共有し、当商工会の支援ノウハウとして蓄積する。

さらに、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。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

(3) 商工会／関係市町村連絡先

①商工会

〒036-1313 青森県弘前市大字賀田一丁目 20-6

岩木山商工会

TEL:0172-82-3325 / FAX:0172-82-3315 / E-mail:iwaki@cotton.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒036-8551 青森県弘前市大字上白銀町 1-1

弘前市 商工部 商工労政課 商業振興係

TEL:0172-35-1135 / FAX: 0172-35-1105 / E-mail:shoukou@city.hirosaki.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)

	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度	R12年度
必要な資金の額	300	300	300	300	300
1. 地域の経済動向調査	50	50	50	50	50
2. 需要動向調査	100	100	100	100	100
3. 経営状況の分析	100	100	100	100	100
4. 事業計画策定支援	50	50	50	50	50
5. 新たな需要の開拓に寄与する事業	0	0	0	0	0

(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、県補助金、市補助金 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

