

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	平内町商工会（法人番号 9420005001034） 平内町（地方公共団体コード 023019）
実施期間	令和４年４月１日～令和９年３月３１日
目標	①地域小規模事業者等の重点的な育成と観光連携 ②地域資源を活用した地域振興 ①②の実施により個社の増収、増益につなげることを目標とする。
事業内容	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 小規模事業者に有効な支援策を講じるため、地域の経済動向を調査し、事業計画策定支援に活用する。 ４．需要動向調査に関すること アンケート調査を実施し、既存のホタテ加工品のブラッシュアップや新商品の開発に活用し、支援先企業の販路開拓等に活用する。 ５．経営状況の分析に関すること セミナー等により意欲的な事業者を掘り起こし、経営分析を実施する。経営分析から事業者の抱える課題を洗い出し、事業計画書作成時に活用する。 ６．事業計画策定支援に関すること ＤＸ推進セミナー及び事業計画策定セミナーを開催する。 ７．事業計画策定後の実施支援に関すること 計画的に、定期的に事業所を訪問し事業が確実に実施されるよう、フォローアップ支援を行う。 ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会等へ出展し販路開拓支援を行う。また、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サイトの利用について支援を行う。
連絡先	平内町商工会 〒039-3321 青森県東津軽郡平内町大字小湊字小湊 3 5 - 3 TEL 017-755-3254 FAX 017-755-3221 E-mail : hitsci@infoaomori.ne.jp 平内町 水産商工観光課 〒039-3393 青森県東津軽郡平内町大字小湊字小湊 6 3 TEL 017-755-2118 FAX 017-755-2145

(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

・ 立地

平内町は、青森県のほぼ中央に位置し、東は野辺地町・東北町・七戸町と西は県都青森市に隣接しており、青森市から町の中心部までは、車で約 40 分の距離である。町全体の面積はおよそ 217 km²、北は、陸奥湾（海）に深く突出した夏泊半島を擁し、南北に山岳地帯、中央部が平坦地となっており、里山型を呈している。気象は、偏東風（ヤマセ：北海道及び東北地方で春から秋に、オホーツク海気団より吹く冷たく、湿った東風のこと）と呼ばれる季節風が、6～7月を中心に吹き低温多湿となり、しばしば冷害を生じ、また、冬期間は、特別豪雪地帯に指定されており積雪量は、県内でも多い地域となっている。



・ 人口（推移）

平内町の総人口をみると、2015 年 10 月時点（国勢調査）では 11,142 人となっている。国立社会保障・人口問題研究所に準拠した人口推計では 30 年後の 2045 年は 4,846 人、2015 年に比べて 6,296 人（56.5%）の減少が予測されている。また、年齢 3 区分別の人口をみると、2015 年～2045 年に年少人口は 770 人（71.8%）減少、生産年齢人口は 4,285 人（70.0%）減少し、生産年齢人口の急激な低下により 2025 年以降は高齢者人口を下回ると予測されている。高齢者人口は増加し続けるものの 2025 年に減少に転じ、2015 年～2045 年で 1,241 人（31.4%）の減少と予測されている。生産年齢人口、年少人口が大きく減少する上、高齢者人口も将来的には減少が予測されることから、町の総人口は急激な減少を招くと考えられている。

・ 産業

（第一次産業）

当町の第一次産業は昭和 40 年代にホタテガイ養殖の安定的な生産方法が確立・普及され漁業の就業者や水揚げが急速に増加し、1975 年（昭和 50 年）には就業人口が農業を追い越した。ホタテガイ養殖業は、現在では、陸奥湾ホタテガイの約半数を水揚げする町の基幹産業であり養殖ホタテガイ水揚げ日本一を誇っているが、半成貝主体の出荷による販売額の伸び悩みや悪天候や高水温による育成不良など課題もあり、安定的な生産に向けた基盤構築が求められている。また、価格や流通先も北海道産ホタテガイの好不良に影響を受けている現状にあり、北海道産に左右されないブランド力強化

や高付加価値化も課題の一つである。農業では稲作を中心に転作作物や野菜を栽培しているが、当町の気候はヤマセによる低温や日照不足など農耕には条件が良好ではない。自然条件に適した品種の選定や独自性の高い作物の導入、あるいは高付加価値化などにより競争力・販売力のある農業への転換が必要となっている。また、農地の集積・集約や集団による営農など経営の大規模化による効率化、ロボット技術や情報通信技術を活用したスマート農業による省力化の推進が期待されている。

（第二次産業）

産業別就業者数の割合では、高度経済成長期から昭和 50 年代まで建設業が多くを占めていたが、現在では建設業と製造業が約半数ずつとなっている。建設業は、町のインフラ整備や住宅建築のみならず、災害復旧にも欠かせない産業である。快適な住環境やライフライン確保・維持のために、事業所や就業者の数的安定や健全な経営維持が今後も必要とされている。製造業においては、就業者数、製品出荷額ともに食料品製造業が多い割合を占めている。当町の特産であるホタテガイに関する加工場が該当し、第二次産業と第三次産業の中で売上高が最も高く当町の経済をけん引する産業である。ホタテガイ（冷凍・ボイル・乾燥を含む）は国内のみならず、国外においても引き合いが強く、日本から輸出される農林水産物の中で 1 位の品目であり域外からの収入を獲得できる優れた製品であるため、品質向上や流通先開拓によるさらなる産業成長が期待される。一方、これ以外の製造業は、平成以降、新たな工場の立地もなく、町の労働力が町外へ流出している傾向にあるため、企業誘致や創業支援を推進する必要がある。

（第三次産業）

事業所別に調査した結果では、医療・福祉の従業員が最も多く、その内訳は社会福祉・介護事業が大半を占めている。次いで卸売業・小売業が多く、飲食料品小売業が中心。医療・福祉と卸売業・小売業で当町の約 50% に達している。このほか生活関連サービス業・娯楽業（洗濯、理容、美容、浴場など）や宿泊・飲食サービス業、複合サービス事業（郵便局、農林水産業の協同組合）が比較的割合の高い産業となっている。

（業種別の商工業者数の推移）

直近 5 年間の推移を見ると、50 件の小規模事業者が減少している。特に建設業、卸売業、小売業の減少が大きい。

（商工会調べ）

年度		29年度		R3年度		増減	
業種		商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数
A	農業，林業	6	5	5	4	-1	-1
D	建設業	81	75	68	62	-13	-13
E	製造業	40	30	35	26	-5	-4
H	運輸業，郵便業	14	12	12	11	-2	-1
I	卸売業，小売業	121	112	109	100	-12	-12
J	金融業，保険業	4	2	4	2	0	0
K	不動産業，物品賃貸業	4	4	5	5	1	1
L	学術研究，専門・技術サービス業	10	10	9	9	-1	-1
M	宿泊業，飲食サービス業	45	45	38	38	-7	-7
N	生活関連サービス業，娯楽業	36	33	30	27	-6	-6
R	サービス業（他に分類されないもの）	22	21	16	15	-6	-6
合計		383	349	331	299	-52	-50

・交通

町内を東西に貫く国道 4 号線と半島部を周回する県道や南方にのびる県道を始め、これらに接続する町道から構成され、国道 4 号線とほぼ平行する形で、青い森鉄道（旧 J R 東北本線）が走っている。産業では、海岸線周辺ではホタテ養殖を主とする漁業及びそれを原材料とする水産加工業、南側の山

間部では、農林業、中央部では、商業・サービス業等が多いのが特徴。

・第六次平内町長期振興計画（商工業の振興）

商工業振興は地域活性化にとって重要な位置づけとなるが、中小企業の経営は厳しさを増していることから、地域の特性を生かした消費者サービスの充実、商店街の環境整備、起業者の育成と企業誘致を行うなど、地域活性化に取り組むを行うこととしている。

②課題

（農林畜産業）

高齢化による離農や廃業、担い手不足などにより就業人口の減少が続いている。また気候もヤマセによる低温や日照不足など、農耕には良好な条件ではない。作付面積は水稻が大部分を占め、野菜等の畑作は少数である。今後は所得向上につなげる 6次産業化の推進、担い手の確保による農林畜産業を持続的に支える仕組みづくりが必要となる。農作業の省力化により少人数でも継続できる農林畜産業への転換が最大の課題である。

（水産業）

養殖ホタテガイ水揚げ日本一のまちとして 2018 年の総水揚げ実績は約 40,260 トン（約 75 億円）となって、生産量の 99.2%が養殖ホタテガイであり、青森県全体では約半分を占めている。しかし、ホタテガイ養殖経営体（漁業者）は少子高齢化を反映して減少傾向にあり 2013 年から 5 年間で 41 戸（8.1%）減少し、漁業後継者対策強化に取り組む必要がある。また機械化による省力化が進む一方、ホタテガイ養殖作業の共同化、組織化を視野に入れた検討が急務となっており、関係機関と連携しながら進める必要がある。地産地消の促進としては、成貝（耳吊り、簗）の生産技術を改善し、生産量を増やし 高品質化や高付加価値化を図り、地域ブランド力の強化や流通基盤の強化に努め、新規格商品開発等への支援に取り組む必要がある。

（商工業）

高齢化による買い物弱者の増加、インターネット通販の急速な浸透や大型商業施設の出店など、商工業を取り巻く環境は著しく変化しており、とりわけ 中小企業の経営は年々厳しさを増しており、経営者の高齢化も相まって、いかに事業承継を進めるかが今後の大きな課題である。また、人手不足の深刻化により、全業種において人材確保が困難となっている。さらには 起業や新産業創出へのサポートや地域に密着した商店経営の支援について取組を進めていく必要がある。

以下業種毎の課題について以下の通り。

【建設業】土木関係では、公共工事の減少と長引くデフレ等による不況の影響により、廃業や事業縮小を余儀なくされるなど、小規模事業者の経営体質の弱体化が進んでいるため、経営体質の強化が課題となっている。建築関係では町内だけでなく町外で仕事を行っている事業所が多くや 大手ハウスメーカーの下請工事だけを行っている事業所も少なくない。過去 5 年で廃業件数が 1 番多い。

【製造業】ホタテを原材料とする水産加工業が数・従業員数ともに最も多く、町の産業を支えていると言えるが、他には スキー工場とコンクリート製品製造工場が各 1 カ所のみである。

【小売業】商店街は町役場を中心とした地区に集中しており、古くから商圈の拠点としての役割を果たしてきたが、平内中央病院の近接地区の移転やイオンタウン平内（食品スーパー・ホームセンター・ドラッグストア）の進出、他自治体の量販店等、消費者の流れも変わり競争は一段と厳しい状況。

【飲食業】大人数での会食自粛やコロナの感染対策を講じるため収容人数を減らすなどの対応に迫られ、特に酒を提供するお店の多くはすでに廃業せざるを得ない状況も出始めおり、未だかつてないほ

どの苦境に立たされている。少人数の会食への取組や個食対応、テイクアウトなどの業態転換が求められる。

【サービス業】消費者との対面によるサービスが基本的な営業形態であるため、コロナの感染拡大によって来店頻度の間隔が長くなっている状況が見受けられ、その分売上が減少している事業者が多くなっている。コロナ禍でも消費者が安心してサービスを受けられるようなさらなる環境づくりが求められる。

(観光)

・当町では 2015 年に新・ご当地グルメ「平内ホタテ活御膳」のデビュー、2018 年には「ひらないまるとグルメ館」を整備するなど、特産品を活用した観光コンテンツの充実に取り組んでいる。また、夏泊半島などの地域資源を生かしたサイクリングやカヤックなどのアクティビティなどの観光メニューの充実に取り組んでいるほか、「ほたて」にちなんだイベントも開催されている。近年、体験型観光へのニーズが高まっており、持続可能な観光メニューの創出が課題となっている。

・当町を訪れる観光客は、目的施設のみでの消費に留まっており、他の施設や町内商店への回遊が少ない状況。

・当町は、豊かな自然を有する夏泊半島やアウトドア向けの夜越山森林公園、養殖ホタテなどの観光資源・地域資源を有するが、十分に活用できていないのが現状である。最近ようやく「平内ホタテ活御膳」によって地域資源の活用に一歩踏み出したところではあるが、観光客の利便性を向上させる仕組みなどに多くの課題がある。

※平内町の主な観光資源

夏泊半島 ①浅所海岸；古くから白鳥の飛来地として知られ、全国でも唯一の「特別天然記念物」にも指定されている。

②椿山海岸；「ツバキ自生北限地帯」として国の天然記念物に指定されている。夏場は、キャンプや海水浴などのアウトドアも可能。

③大島；夏泊半島の突端にある面積約 20k m²の島。対岸から橋が架けられてあり、快晴の日には陸奥湾全体を一望できる。

夜越山森林公園

①サボテン・洋ラン園（サボテン 3,000 種・洋ラン 150 種）

②夜越山スキー場

③ケビンハウス（6 棟）

④オートキャンプ場（80 サイト）

⑤パークゴルフ場

⑥よごしやま温泉

ほたて広場：青森市（浅虫温泉）に隣接する地区にあり、陸奥湾で水揚げされたホタテ貝を中心に県内で捕れる魚介類並びに加工品を販売し、県内の魚介類に関する情報発信基地となっている。

平内ホタテ活御膳：青森県による新ご当地グルメとして「深浦マグロステーキ丼」に続く 2 番目として誕生。平内産のホタテを使用した刺身・ステーキ・寿司・澄まし汁・アイスを提供。ホタテ尽くしの御膳であり、「ほたて広場」を含む町内 5 店舗のみ提供。

(注) 青森県による新ご当地グルメ（他の 3 品）

深浦マグロステーキ丼（深浦町）・中泊メバルの刺身と煮付け膳（中泊町）

田子ガーリックステーキごはん（田子町）

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

平内町における商工業者数に対する小規模事業者数の割合は 90%となっており、小規模事業者の活性化が地域経済に与える影響は非常に大きい。令和元年に当会で実施した事業承継に関するアンケートによれば、有効回答数 32 者の経営者の平均年齢は 72.8 歳であり、後継者が決まっていると回答した経営者は 22 者であった。10 年後を思い描くとき、現事業者の 7 割が 10 年以内に事業承継したとしても 231 者となり、過去の推移を見ても 5 年で 50 者減少している状況から 10 年後は 100 者近くが廃業という状況も想定される。また、コロナ禍において経営状況が悪化したために経営者が今後の事業継続について悩んでいる方も多い。このことから当会では、1 者でも多く事業者を存続させ、地域経済の活性化に寄与するため、地域小規模事業者等の重点的な育成と観光連携、地域資源を活用した地域振興に取り組む。

②第六次平内町長期振興計画との連動性・整合性

平内町では、まちの将来像を「人と自然と産業が輝く魅力あふれるまち」としている。また、基本施策の中の産業・雇用分野では、持続的な農林畜産業への転換の推進、水産業の振興、商工業の振興、観光の振興が掲げられており、2016 年から 10 年後には医療・福祉の需要増やホタテガイ加工場を主とした製造業の品質向上、新商品開発や販路開拓によるさらなる産業成長させるとのことで企業の売上を 21,858 百万円から 23,000 百万円に増加させる目標としている。また、（１）②で課題として挙げているように、事業承継、起業や新産業創出へのサポートや地域に密着した商店経営の支援について取組を進めていく必要があるとしているため、当会の取組もうとする内容と連動、整合している。

③商工会としての役割

コロナ禍の現在、事業所からは不安定となった経営に関する様々な相談や、国・県・町の施策情報の入手及び活用を目的として多くの会員をはじめとする小規模事業者が当会へ相談に訪れている。事業者の当会に対する期待度は以前にも増して高まっており、その期待に応える責務があると考え。このような中、町内の商工業の現状を踏まえ、「会員をはじめとする小規模事業者から頼られる商工会」として存在し、地域経済の活性化を目指す。そして「商工会は、行きます！聞きます！提案します！」をキャッチフレーズのもと事業者に対して積極的かつきめ細かな相談対応を行う。しかし当会だけでは全ての事業者の経営課題解決策の提案等は困難であるため、町、県、青森県商工会連合会、21 あおもり産業総合支援センター、地域金融機関などの支援機関と連携し小規模事業者の持続的発展による地域経済の活性化を推進していく役割を担う。

（３）経営発達支援事業の目標

①地域小規模事業者等の重点的な育成と観光連携

- ・ウィズコロナ、アフターコロナを見据えて業種転換、業態転換などに取組む事業者の掘り起こしときめ細かな伴走型支援を実施する。
- ・タイムリーな事業者の実態把握に努め、円滑な事業承継ができるように各種支援施策の情報提供を行い、きめ細かな伴走型支援を実施する。
- ・創業者の掘り起こしときめ細かな伴走型支援を実施する。
- ・点在する地域の観光資源と連携させ売上を生み出すしくみを作る。

②地域資源を活用した地域振興

- ・食品関連製造業や小売業、飲食業が提供している特産品を活用した商品やメニューのブラッシュアップ及び新たな開発支援と販路開拓に取り組む。

①②の実施により個者の増収、増益につなげることを目標とする。

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

本事業における目標を達成するため次の方針を掲げる。

①地域小規模事業者等の重点的な育成と観光連携に関する実施方針

・経営資源の有効活用

小規模事業者それぞれの経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報等）を整理し、また経営状況分析により事業者の現状を把握し、経営資源を無駄なく事業に活かせる体制を構築する。

・付加価値の創出

地域の経済動向や経営状況分析により課題を明確にし、事業者の経営資源や「強み・機会」を活かして付加価値を創出し課題を解決する。経営状況分析に加えて、事業承継ヒアリングシート等を用いて後継者候補の存在の有無や事業者の意思を確認する。小規模事業者の経営状況等を的確に把握し、適切な事業承継計画を立てる。小規模事業者は地域の雇用の重要な受け皿であり、持続的発展を成すことを念頭に支援するとともに、地域に長く根付く企業として地域の子ども達から選ばれる企業づくりを目指す。

・小規模事業者個々の増収増益

商工会職員ひとりひとりが、「伴走型の個者支援により小規模事業者それぞれの増収増益が商工会の使命である」との認識を持ち行動する。また、事業計画を策定してもらい、その実施について継続的に支援することを通じて、事業計画策定事業所の売上高や利益率のアップを図る。

・町や関係団体と連携し、交流人口の拡大と町内経済の活性化に努める。

商工会は観光産業活性化の中心的な役割を担っていることを認識し、観光資源（施設等）と連携し来町者の回遊性を高め、消費拡大に寄与する。

②地域資源を活用した地域振興に関する実施方針

・ホタテ加工品などのブラッシュアップ及び新たな開発支援と販路開拓

・ホタテ加工品などのアンケート調査などを経て既存商品のブラッシュアップ及び新たな商品開発を支援する。また、商談会への参加やテスト販売など販路開拓の支援事業に取り組む。

1. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】全国連が実施する中小企業景況調査を実施し、四半期ごとに報告書を事業所にフィードバックしていたものの一部ものの一部の限られた事業者のみにしか提供されていない。

【課題】ビッグデータを活用した分析に乏しかったため、改善した上で実施する。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（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
 - ・「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。

(4) 調査結果の活用

- ・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。
- ・経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】これまで実施していない。（買い物に関する消費者アンケートは実施していた。）

【課題】ホタテの産地であるが、加工品に関する調査を実施したことがないため、調査結果を踏まえ、既存商品のブラッシュアップや新商品の開発に繋げる。

(2) 目標

項目	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①ホタテを活用した加工品の 調査対象事業者数	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②試食、アンケート調査対象 事業者数	－	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

①ホタテを活用した加工品の調査

ホタテ加工品を販売している事業者の商品についてアンケート調査を実施し、既存商品のブラッシュアップや新商品の開発に資する。具体的には、漁協で運営している「ほたて広場」において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該5店にフィードバックする。

【調査手法】

（情報収集）「ほたて広場」の来場客が増加する5月、7月（計2回）に、来場客にホタテ加工品を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

（情報分析）調査結果は、青森県商工会連合会の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】来場者50人

【調査項目】①味、②食感、③色、④大きさ、⑤価格、⑥見た目、⑦パッケージ等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

②試食、アンケート調査

青森県や青森県商工会連合会が主催する「ビジネス商談会」等において、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。

【調査手法】来場するバイヤーに対し、ホタテ加工品を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【サンプル数】来場者50人

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

【調査項目】①味、②食感、③色、④大きさ、⑤価格、⑥見た目、⑦パッケージ、⑧取引条件

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】経営指導員が経済産業省の「ローカルベンチマーク」を「活用し、分析結果を事業者に対してフィードバックしている。

【課題】これまで実施しているものの、高度・専門的な知識が不足しているため、外部専門家等と連携するなど、改善した上で実施する。

(2) 目標

項目	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①セミナー開催件数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10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）

セミナーの開催を通じて、経営分析によって自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等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者を選定

【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、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。

(内部環境)	(外部環境)
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織 ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、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。

非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(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】持続化補助金等の申請を契機に事業計画策定支援を行っている。

【課題】事業計画策定の意義や重要性の理解が不足しているため、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫し、5. で経営分析を行った事業者や意欲的に経営事業計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①DX推進セミナー	－	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業計画策定事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】管内小規模事業者等

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【講師】青森県商工会連合会の登録専門家等から選定

【回数】年1回

【カリキュラム】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
また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】管内小規模事業者等、経営分析を行った事業者を対象とする。

【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。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【講師】青森県商工会連合会の登録専門家等から選定

【回数】年1回

【カリキュラム】経営計画策定に関する知識の習得

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】これまでは持続化補助金等の事業計画実施支援となっている。

【課題】これまでの限定的なフォローアップ支援ではなく、計画的に実施することが重要であるため、訪問回数が少なすぎることをないよう定期的に目的を明確に定めたフォローアップ支援を実施する。

(2) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象として、売上・利益等の経営指標の推移を把握することによってその効果を測定し、継続的に事業計画実施に関する支援を行っていく。

また、事業計画の進捗状況等により、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、フォローアップ頻度を設定する。具体的には、事業計画策定10者のうち、順調に事業計画を遂行している事業者（6者程度を予定）については四半期に一度、そうでない事業者については毎月1回の実施とする。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、商工会連合会や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

(3) 目標

項目	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
フォローアップ対象事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
頻度（延回数）	—	72回	72回	72回	72回	72回
売上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
利益率3%以上増加の事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

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】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、ITを活用した販路開拓等のDX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。

【課題】これまで実施しているものの、商談会等出展の事前・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

商工会が自前で商談会等を開催するのは困難なため、青森県や首都圏で開催される既存の商談会等への出展を目指す。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、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

項目	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
① 青森県等主催商談会 出店事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数	—	1件	1件	1件	1件	1件
② 首都圏開催商談会出 店事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数	—	1件	1件	1件	1件	1件
③ SNS活用事業者	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ ネットショップの開設 者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

① 青森県等主催商談会出展事業（BtoB）

商工会が2ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

② 首都圏開催商談会参加事業（BtoB）

管内の製造業者2者程度を選定し参加させる。参加させるだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

③ SNS活用（BtoC）

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④ 自社HPによるネットショップ開設（BtoC）

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

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・有識者等による評価・検証を実施している。

【課題】外部への公表、意見集約、見直しをしていない。

(2) 事業内容

① 商工会内に事業の実施・成果を評価する機関として、行政、中小企業診断士・税理士などの有識者、法定経営指導員による機関を設置し、毎年度の事業実施状況、成果の評価、見直し案の提示を行う。

② 理事会において、毎年度の事業実施状況、評価、見直し案を踏まえて方針を決定する。

③ 事業の成果、評価、見直しの結果は、毎年度終了後に総代会へ報告・承認を受ける。

④ 事業の成果・評価・見直し結果は、商工会ホームページ（<https://r.goope.jp/hiranai>）で計画期間中公表し、意見等の募集を通じ更なる事業の見直しに活用する。

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】青森県商工会連合会主催の研修に参加している。

【課題】研修会に参加しているが、支援ノウハウが属人的になっており、共有化が少ない状況、経営ノウハウが広範囲に及ぶため、その活用が厳しい状況である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、青森県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【事業計画策定セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、青森県商工会連合会主催の「事業計画策定セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。また、中小企業大学校仙台校が実施する「事業計画策定セミナー」等への参加を優先的に実施する。

【D X推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のD X推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のI T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D X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。

<D Xに向けたI T・デジタル化の取組>

・事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

R P A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I T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

・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P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用、オンライン展示会、S N Sを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

・その他取組

オンライン経営指導の方法等

②O J T制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月2回、年間24回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有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	
(令和5年6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）	
事務局長 法定経営指導員 1 名 経営指導員 1 名 主査 2 名 主事 1 名 記帳指導員 1 名 平内町 水産商工観光課	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①法定経営指導員の氏名、連絡先	
■氏 名：船橋 勝浩	
■連絡先：青森県商工会連合会 TEL. 017-734-3394	
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／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会／商工会議所	
〒039-3321 青森県東津軽郡平内町大字小湊字小湊3 5－3	
平内町商工会	
TEL 017-755-3254 FAX 017-755-3221 E-mail: hitsci@infoaomori.ne.jp	
②関係市町村	
〒039-3321 青森県東津軽郡平内町大字小湊字小湊6 3	
平内町 水産商工観光課	
TEL 017-755-2118 FAX 017-755-2145	

(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 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
必要な資金の額	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
専門家派遣	300	300	300	300	300
各種調査分析	150	150	150	150	150
商談会・展示会	500	500	500	500	500
経営指導員等資質向上	100	100	100	100	100
事業評価委員会	50	50	50	50	50

(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、町補助金、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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	