

経営発達支援計画の概要

実施者名	蓬田村商工会 （法人番号：3420005000933） 蓬田村 （地方公共団体コード：023043）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目 標	① 小規模事業者の持続的経営支援を行うため伴走型支援による経営力発展を図る。 ② 事業承継を主眼に小規模事業者の維持を図る。 ③ 地域資源を活用した新たな特産品および観光資源の開発、構築を図る。
事業内容	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地域の経済動向分析（国が提供するビックデータの活用） ②景気動向分析 4. 需要動向に関すること ①地域内消費者ニーズ調査 5. 経営状況の分析に関すること ①事業分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催） ②経営状況の分析 6. 事業計画策定支援に関すること ①D X推進セミナー、I T専門家派遣の開催 ②事業計画策定セミナーの開催 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定者へのフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①物産展、商談会などの出展支援 ②I T（SNS、グーペ、ネットショップ）を活用した販路開拓支援
連絡先	蓬田村商工会 〒030-1203 青森県東津軽郡蓬田村大字郷沢字浜田142-36 TEL 0174-27-2450 FAX 0174-27-3115 E-mail: yomo2450@cocoa.ocn.ne.jp 蓬田村 産業振興課 〒030-1211 青森県東津軽郡蓬田村蓬田汐越1-3 TEL 0174-27-2115（直通） FAX 0174-27-3255 E-mail: yomo-sangyo_05@vill.yomogita.lg.jp

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. 蓬田村の概況



蓬田村は青森県の北西部、津軽半島の東側陸奥湾沿岸（北緯40度58分、東経140度40分）に位置し、南側を県庁所在地である青森市と接し、北側を外ヶ浜町と接している。面積は80.63km²で、南北に9km、東西に11kmの広がりを持っていてその面積の約76%は山林にある。気象においては日本海式気候に属し、平均気温は9.0～9.8℃、年間降水量は約1,500mm、年間日照時間は約1,400時間に及ぶ。夏期における偏東風（ヤマセ）は、冷気流を吹き込むため日照時間が少なく冷害、塩害で農作物や地域住民の生活に悪影響を及ぼすこともある。初雪は11月下旬、本格的な降雪は12月下旬以降となり冬期は北西の季節風が強く吹くことから降雪の日が多くなる。最深積雪としては、約1mに達する。

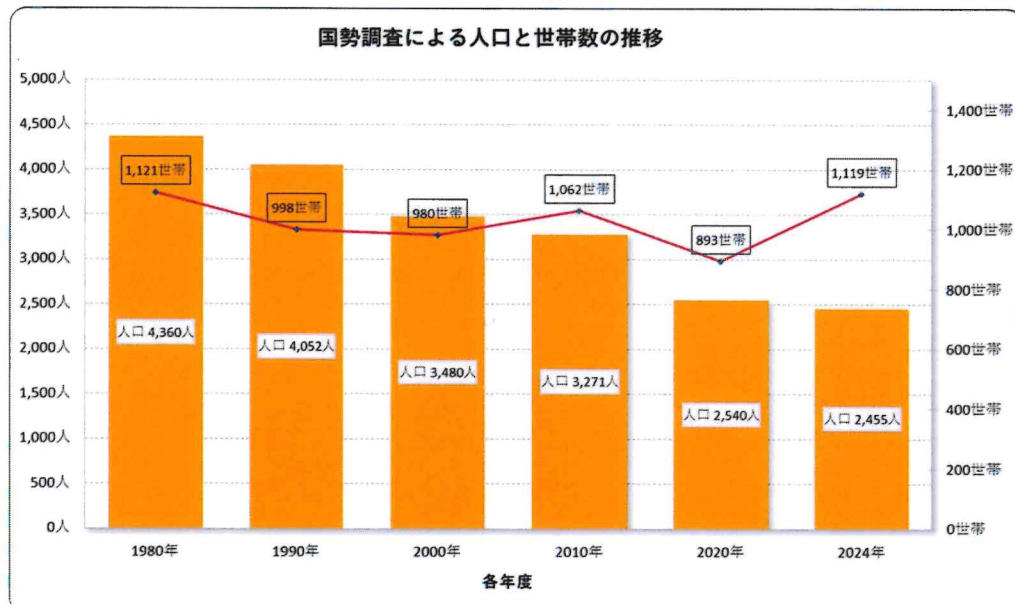
現在の蓬田村は、明治22年に実施された町村制により、後潟村から中沢、長科、阿弥陀川、蓬田、郷沢の5集落を分離し、更に、蟹田村から広瀬、瀬辺地の2集落を分離して誕生、平成30（2018）年に村制施行130周年を迎え、現在に至っている。

県都青森市の中心部まで約20kmの距離にあり、国道280号線バイパスにより車で約30分、また、平成22年12月全線開通した東北新幹線新青森駅までは約30分、JR津軽線では、およそ30分で青森駅に到着する他、平成28年3月、北海道新幹線奥津軽いまべつ駅が開業したことから交通のアクセスは格段に向上している。これらを足がかりに企業誘致の促進を図る他生産、加工、販売まで一体で行う6次産業化の推進により、新たな特産品などの研究、開発に繋げる一方で、地域経済や地域社会の担い手となる若者の雇用確保とU I Jターンなど定住促進を図る必要がある。

イ. 人口

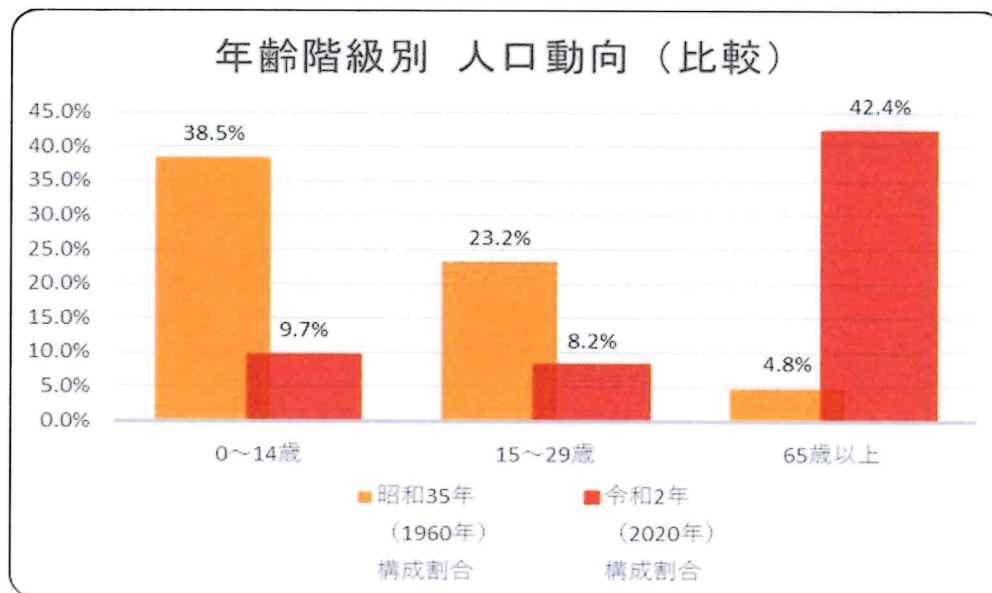
令和6年7月末時点の人口は、2,455人（住民基本台帳）であり、昭和35（1960）年の国勢調査5,425人をピーク

に、昭和55（1980）年は4,360人、昭和60（1985）年は4,052人、令和2年（2020年）には、2,540人と減少し続け、60年間で2,885人（割合にして△53.2%）が減少したことから、人口減少は否めない状況にある。



また、人口動向を年齢階級別にみると、0歳～14歳の年少人口の減少が著しく、総人口に占める割合は昭和35（1960）年に38.5%を占めていたが、令和2（2020）年調査では人口の9.7%と大きく低下した他、若年者となる15歳～29歳の人口においても、昭和35年の調査時23.2%にあったが、令和2年では8.2%に低下している。一方、65歳以上の高齢者人口は、昭和35年の4.8%から令和2年には42.4%と約8倍以上の急激な高齢化現象を示している。

世帯数は、昭和35（1960）年当時の調査で、一世帯当たり5.8人の人口にあったが、令和2年調査では、2.7人と大きく減少、核家族化とともに高齢者の単身世帯や夫婦世帯が増加している。



ウ. 特産品

主な特産品

農産物	【桃太郎とまと】 ビタミンCがたっぷりのトマト。 冷やして食べるとシャキッとした歯ざわりが特徴！	
	【たまご】 青森のお米で育った鶏から生まれた卵 採卵期間を限定した卵は、ひと味もふた味も違います！	
海産物	【ほたて】 陸奥湾産ほたて 大きなホタテ貝に、味噌、たまご、ホタテを入れた「貝焼き味噌」は、今も変わらない郷土料理。	
	【トゲクリガニ】 桜の時期に旬を迎えるトゲクリガニ 濃厚なカニ味噌、更にメスの卵「内子」は、絶品！	

加工品	【トマト加工品】 トマト栽培農家が加工して作ったケチャップやソース、用途に合わせてお選び下さい。	
お菓子	【フライまんじゅう】 中にたっぷりの餡が入っている丸いあんドーナツ。	

エ. 観光資源

当村の主な観光資源は、下記のとおり

玉松海水浴場 	国道280号線沿いの玉松海水浴場は遠浅で、透明度が高い海水浴場、夏は多くの人々が訪れる。 1998年には浸食を防ぐ全長300メートルの東北一を誇る大型離岸堤が完成。 自然の島をイメージして造られた離岸堤は、まるでひょうこりひょうたん島。
玉松台と古城の沼 	玉松海水浴場の西側、小高い台地にある玉松台は、松の木に囲まれた1.88ヘクタールの緑地公園。 太い枝が輪状になっている樹齢300年以上の老松、「玉松」があることから玉松台と呼ばれている。 マイナスイオン溢れる「黒滝」 

オ. 産業

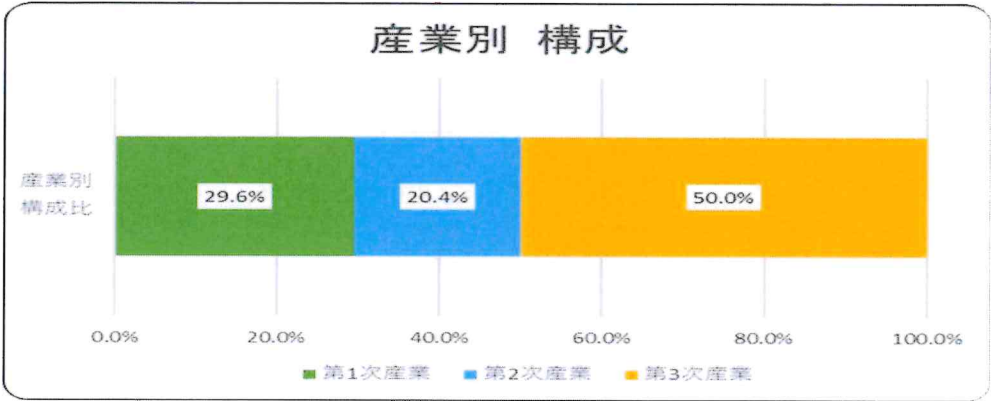
当村の産業を就業人口からみると、昭和35年当時の第1次産業2,165人と比較した場合、昭和50年の39.7%減少を皮切りに、令和2年には83.0%の減少と如実に時代を反映している。また、第2次産業においては、平成2年に調査上最大値となる338.6%の増加を示したことから、その傾向は益々顕著にあり、加えて、第3次産業も増加は明らかで60年余りを経て、産業構造は大きく変化している。

産業別就業者数の推移

区 分	総 数	産 業 別					
		第1次産業		第2次産業		第3次産業	
		実 数	増減率	実 数	増減率	実 数	増減率
昭和35年	2,650人	2,165人	-	127人	-	358人	-
昭和50年	2,145人	1,306人	△39.7%	305人	140.2%	534人	49.2%
平成2年	2,026人	817人	△62.3%	557人	338.6%	652人	82.1%
平成17年	1,647人	537人	△75.2%	394人	210.2%	716人	100.0%
平成27年	1,411人	409人	△81.1%	315人	148.0%	687人	91.9%
令和2年	1,239人	367人	△83.0%	253人	99.2%	619人	72.9%

また、令和2（2020）年国勢調査に基づく産業別構成は、第1次産業が29.6%、第2次産業が20.4%、第3次産業が50.0%となっており、水稻を始め、米の生産調整で始まった夏秋トマトを主産品とする農業、また、ホタテ養殖による漁業が中心で、それに縫製業が本村の主要産業にある。

最近では、ホタテ養殖の残渣を利用した肥料による「たまねぎ」の生産がスタートし、地域農産物の産地化を始め、村の新たなブランドとしても特産品化が図られている。



※国勢調査による

商工業者における小規模事業者（2024年3月31日現在）は、建設業が全体の41.1%とその大半を占め、次いで、サービス業が19.2%、卸・小売業が15.1%、村の主要産業の一翼を担う製造業は、8.2%程と4番目に位置する構成にある。

業種別商工業者数及び小規模事業者数の推移

業 種	2020年3月31日		2024年3月31日		増・減	
	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	小規模事業者
建設業	31	30	31	30	—	—
製造業	7	6	7	6	—	—
卸・小売業	16	14	13	11	△3	△3
飲食・宿泊業	5	5	6	6	1	1
サービス業	22	15	19	14	△3	△1
その他	7	8	6	6	△1	△2
計	88	78	82	73	△6	△5



カ. 蓬田村総合計画

第4次蓬田村総合計画（令和4年度～令和13年度）により、前期5年間（令和8年度）までに掲げられた4つの基本大綱のうち“地域産業を振興し活気あふれる村づくり”として「地域産業の育成」「観光の振興」が記されている。また、当会における記述（現状と問題点）としては、零細な個人経営主で組織され、組織機能の強化充実が望まれている。

主な内容は、次のとおり。

a. 地域産業の育成

No	施 策	内 容
①	企業誘致の促進	(1) 企業誘致活動の促進 (2) 快適な就業環境づくり
②	誘客効果の促進	(1) 商業環境整備 (2) 商業活動への支援 (3) 商工業振興ビジョンの策定 (4) 経営近代化
③	地場産業支援	(1) 商品開発への支援 (2) 加工施設の整備 (3) 販売・流通の確保 (4) 中小企業支援
④	起業支援	(1) 起業支援 (2) 地域ブランドの確立 (3) 自然環境と地域産業の活用

b. 観光の振興

No	施 策	内 容
①	観光事業の推進	(1) 拠点の整備 (2) 観光レクリエーション地づくり (3) わかりやすい観光ルートづくり
②	観光PRの促進	(1) 観光PRの充実 (2) 情報提供の効果

②課題

当地域の商業は、隣接する青森市に高い商業集積があることから商業拠点、いわゆる商店街は形成されておらず、各地区の小売店が商業を担っている。しかし小売業においては、モータリゼーションの急激な進展により商業集積のある村外への流出が顕著にあることから今後の商業振興にあっては、消費者の多様化や少子対策（人口減少に対応した事業構想）など、新たな視点での商業集積を図る必要があり、隣接する外ヶ浜町まで開通した国道280号バイパスを利用した青森市を含む東青地区全体としての商業地づくりを進めていく必要がある。

地域の中小企業者は、従事者の高齢化や人手不足、施設、設備など老朽化の課題に直面しており、このままでは、経営が成り立たず、廃業に追い込まざる得ない事態を招く他、地域経済の縮小、地域活力の衰退など、さまざまな悪循環を生み出しており、地域社会の存続に甚大な影響を与えることが危惧されている。

従って、村では支援策の一環として、「蓬田村導入促進基本計画」を策定し、産業振興による地域経済の活性化や雇用の場の確保のために、各種産業への先端設備などの導入促進を支援し、生産性の向上に努めている。

また、人口減少は、少子化と若年層の進学、就職に伴う村外流失が主な要因から、郡部町村にとって避けられない傾向にある。令和2年青森県市町村生命表速報によると、村の平均寿命は、男女合わせて82.8歳全国平均より1.75歳短命にある。また、男性の平均寿命は79.4歳で全国ワースト49位、女性の平均寿命は86.2歳で全国ワースト30位にあり、5年前の調査に比べ、改善が窺えることから、村民も短命返上を願っている。

なお、引き続き、人口減少問題は、令和2年3月に改訂された村の人口ビジョン総合戦略において重要課題となっている。

【建設業】

コロナ禍から脱しつつも、公共工事や一般住宅工事の減少が不安を煽っている。

中でも、劣悪な円安に加え、世界的に広がりを見せる紛争などにより、資材や燃料が高騰する他、人手不足を機に価格競争が勃発、下請工事の受注割合が増加するなど、収益性や安全性に影響を及ぼす結果から、今後も事業存続が危ぶまれる傾向が強い。

なお、地元雇用の機会（場）としては、引き続き地域貢献度は高く、特に、現在建設中にある役場新庁舎に係る“派生効果”に関しては、些少なりとも期待が寄せられており、経営力向上へ向けた支援の必要性が窺える。

【製造業】

生業としての数は多くは無いが、縫製工場、建具製造所、製材所、第1次産業の加工食品工場による構成から建設業同様、地元雇用の場として地域貢献度は非常に高く、持続的発展に向けては、業態特性から高度な支援が求められる様相にある。

【サービス業】

地元ニーズに応じた、地域の暮らしに根差した事業所が多い。

従って、経営者の高齢化や人口減少など影響（要因）によっては、売上変動が著しく、今後の経営に不安を残す傾向にある。従来の基礎的支援（税務、金融、労務）を始め、事業承継などにより売上の向上（利益確保）に支援が望まれる。

上記、現状を踏まえた小規模事業者の課題

- ①経営者の高齢化への対応（事業承継、持続、廃業）
- ②経済環境の激変（人口減少、消費動向の変化、商環境の変化）への対応
- ③需要を見据えた経営状況の分析および活用による重要性認識（社会や消費者のニーズ）
- ④商機拡大のため、インターネットを活用した情報収集および発信
- ⑤増加傾向にある買い物弱者（高齢者や身体障害者など）への対応
- ⑥インバウンドや来村者などへの観光需要の掘り起こし（むらあるき、イベント）
- ⑦創業者（若者や新規分野への進出意欲のある企業）への対応

（2）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①10年程度の期間を見据えて

今後も地区内から消費流出が続き、事業者が弱体化しながら減少し続けることや高齢化が一層進み買物難民の増加が懸念されることを避けるためには、地域の住民と共に歩んで来た過去の歴史を踏まえ、今後も「安心感」と「期待感」を持つことができる地域づくりを進める必要がある。

これまでの取り組みや課題、小規模事業者の現状を踏まえ、「経営力向上に向けた個社支援」をテーマに、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、需要開拓支援などを実施し、地域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を行う。

②第4次蓬田村総合計画との連動性・整合性

村では、第4次蓬田村総合計画（令和4年度～令和13年度）を策定し、令和8年度までの5年間“地域産業を振興し活気あふれる村づくり”を基本大綱のひとつに掲げ「地域産業の育成」「観光の振興」を基本計画に推進している。

当会としての現状や問題点はあるものの、小規模事業者のあるべき姿として「顧客ターゲットの変更（地域外展開）」「技術や特産品の活用」「計画経営」などを基本とする考えから、総合計画との連動性・整合性は整っている。

③商工会としての役割

これまでは、基礎的経営支援業務とイベントなど地域振興業務への従事割合が高く、相対的に経営戦略に踏み込んだ支援が不十分だった反省がある。

今後は、改めて、行政を始めとする関係機関との連携を積極的に図る必要があり、常に変化する経営環境を的確に捉えながら、持続的経営支援のあり方など10年後を見据えた取り組みが求められる。

併せて、当会が担う使命、役割からも中長期的な体制維持が求められる。

(3) 経営発達支援事業の目標

これまでは、基礎的経営支援業務とイベントなど地域振興業務への従事割合が高く、相対的に経営戦略に踏み込んだ支援が不十分だった反省がある。

今後は、行政を始め関係機関とより積極的に連携を図りながら常に変化する経営環境を的確に捉え、10年後を見据えた持続的経営支援を行うため、対話と傾聴を重んじながら小規模事業者の課題解決と持続的発展に向けた伴走支援を目指す。

- ① 小規模事業者の持続的経営支援を行うため、伴走型支援による経営力発展を図る。
- ② 事業承継を主眼に小規模事業者の維持を図る。
- ③ 地域資源を活用した新たな特産品および観光資源の開発、構築を図る。

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、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 伴走型支援を強化し小規模事業者の経営力向上と持続化を図る。

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な事業計画を策定するため、経営分析や市場調査、セミナーなどの実施を通じ、個社の抱える課題を抽出、共有した上で、その強み、弱みを踏まえ、事業計画の策定、実行からフォローアップまで伴走支援を行う。

② 事業承継などの支援により地域事業者数の維持を図る。

小規模事業者にとって後継者の確保は困難を極めており、廃業による事業者の減少は地域衰退に直結する問題であり、早期の現状把握と取り組み開始に導くとともに、関係機関、専門家との迅速な連携を図り、各種相談会、セミナー、専門家派遣などの施策を活用し、スムーズな事業承継を支援する。

なお、創業においては、地域特性から潜在的な需要の掘り起こしに繋がり難い環境もあり、具体的な目標（方針）として掲げないものの、隣市などで開催される創業セミナーへの参加や創業計画に伴う金融斡旋、各種助成金の情報収集、提供などについては、引き続き支援を行う。

③ 地域資源および観光資源を活用し、交流人口の増加を促す取り組みの強化を図る。

これまで実施されてきた伝統的観光行事やイベントなどについては、協力関係者や参画団体などとの意志疎通が図られて来た結果として、来場者や根強いファンの存在があり、一定の評価がなされている。

なお、地域に存在する資源の有効活用および小規模事業者への経済波及効果と言った貢献度については、些か課題が残ることから、今後は、関係機関と連携を強化し、豊富な地域資源を活用した特産品や観光ルートの開発など村外からの誘客を促進し、創出される賑わいを小規模事業者の経済波及効果に繋げていく。

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】これまで、事業者数など小規模な管内特性もあり、地域の経済動向を始めとする調査への認識（重要性）は低かったと伺え、調査は実施していない。

また、巡回訪問や窓口相談によるヒアリングに際しても、限られた事業者の景況感など拝聴に留まり、得られたデータについても、補助金の申請や融資斡旋など極めて限定的な情報活用に留まっていた現状がある。

【課題】今後は、景気動向に関する調査を地域に見合った形態により実施し、「RESAS」地域経済分析システムなどの活用により、情報収集や分析を行い、情報提供に努める必要がある。

また、地域および業種毎に経営状況のデータを収集、整理、分析するとともに新たな商品開発や提供する役務の見直しなど小規模事業者の持続的発展に向け、事業計画策定の基礎資料として活用する。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11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
② 景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

① 地域の経済動向分析（国が提供するビックデータの活用）

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、経営指導員などが「RESAS」地域経済分析システムを活用した地域の経済動向を分析し、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員などが「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」 → 何で稼いでいるかなどを分析

・「まちづくりマップ・From-to分析」 → 人の動きなどを分析

・「産業構造マップ」 → 産業の現状などを分析

上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援などに反映する。

② 景気動向分析

管内の景気動向について、詳細な実態を把握するため、独自の調査項目により、管内小規模事業者の景気動向などについて、年4回調査、分析を行う。

【調査手法】巡回訪問の際など、調査票を用いてアンケート調査を実施する。

回収したデータは、経営指導員などが整理し分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者15社

（建設業6社、製造業1社、卸・小売業2社、飲食・宿泊業2社 サービス業4社）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 など

(4) 調査結果の活用

調査した結果は、ホームページなどに掲載し広く管内事業者などに周知する他、経営指導員などが巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小規模事業者の多くは、自社が提供する商品、サービスなど需要動向を把握しておらず、消費者ニーズの把握もされないまま従来の経験に基づく経営が行われている傾向が強い。

また、消費トレンドなどの情報に対しても関心が薄く、需要予測をマーケティング戦略に活用していないのが現状である。

当会においても、補助金の申請や融資斡旋など事業計画書の作成が必要な場合に、インターネット検索による収集を行う程度にあり、定期的な情報収集や支援活用においては、不十分であったと言える。

【課題】 今後は、地域の動向など目的を持った情報収集を行い「求められているものは何か？」を把握する必要がある。事業者の販売する商品、サービスについて、新たな販路開拓や商品開発に活かせるよう需要情報項目を選び、事業者における事業計画の策定並びに新たな需要の開拓に寄与する事業を行うため内容を吟味し、情報提供を行うことが課題にある。

(2) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
① 地域内消費者ニーズ 調査対象事業者	—	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

①地域内消費者ニーズ調査

小規模事業者においては、個社の商品の魅力を向上させ地域内需要の確保に繋げて行くことが重要であり、今後は、事業計画策定支援を行った事業者の販売する商品や提供するサービス内容についての評価を集め、整理分析のうえ提供していく。

具体的には、管内業者の約37.6%を占める商業者（食品製造、卸小売、飲食業）において、有事後の交流人口増加が、新たな売上拡大に繋がる傾向を踏まえ、これらの購入者が域外からも多数集まる当地区のイベントなどを通じて来場者に対し、主にお菓子や農産加工品などの食品製造販売業が新たに開発した商品やお土産品を含む飲食料品（農水産加工品含む）に係る商品の満足度を図ることを目的にアンケート調査を実施する。

消費者動向を分析し、域外を含む消費者が望む商品やサービス、加工食品やお土産品などの情報を提供していくことで、商品の改良など新たな販路拡大を支援する。

【調査手法】 食品製造販売業、農水産物加工販売業、飲食業などの提供する新たに開発した商品やお土産品を含む飲食料品について、消費者ニーズを調査する。

地域を代表するイベントとしては、8月開催の「玉松海まつり」、9月開催の「村民祭」が挙げられるが、村の観光、物産の拠点施設「マルシェよもぎた」（年間来場者は、18,000名程）において来場者を対象に加工食品やお土産品など試食、試飲を通じたヒアリングによりアンケート調査を実施、需要動向の把握に努めながら情報提供を行うことで、新たな商品開発など支援に繋げる。



物産館マルシェよもぎた

【サンプル数】 来場者 50人

【調査項目】 来場者の属性 ⇒ 居住地、性別、年齢、世帯人数

商品 ⇒ パッケージ、価格、味、量、満足度、要望、改善点など

【調査結果の活用】

回収したアンケート並びに調査票は、商工会が項目ごとに整理し、分析を行う。

結果は、当該事業者へ直接説明する形でフィードバックし、既存メニューや商品のブラッシュアップは勿論のこと新メニュー、新商品開発など個社の事業計画に役立てる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 これまでは、各種補助金の申請を始め、融資相談の際、将来像を計画するなど軽微な分析を行う程度にあり、また、記帳指導など基礎的経営支援業務の際も極めて限定的な取り組みに留まっていた経緯がある。

【課題】 これまでの経営分析では、“利益率の改善”を主眼に財務データから窺える表面的な課題のみに重きを置いて来たことから、更に、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的な課題の把握に繋げる。

(2) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11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	1者	2者	2者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

①事業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、自社の経営課題などを把握し、事業計画の策定など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

【開催回数】 年1回

【募集予定事業者数】 5者

②経営状況の分析

【対象者】 セミナー参加者、需要動向調査の対象者、経営相談を行っている事業者から対象の掘り起しを行い、経営分析に意欲的な事業者を選定。

【分析項目】 「財務分析」：売上高、経常利益、損益分岐点、利益率などを把握

「SWOT分析」：外部環境、内部環境のクロス分析により強み、弱み、機会、脅威などを把握

【分析手法】 事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省「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」などのソフトを活用し経営指導員などが分析を行う。

(4) 調査結果の活用

分析結果は、事業者にフィードバックし、支援策を検討、事業計画策定などに活用する。

また、分析結果は、データベース化し、内部共有することで、どの職員でも対応可能な体制を整備する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 これまでは、各種補助金の申請や金融支援の際に、経営計画の策定に臨んでおり、制度の活用や実行そのものに目的意識が注がれ、本来なすべき事業者の持続的発展や経営課題解決に向けての計画策定には及んでいない。

【課題】 今後は、事業計画策定の意義や重要性に理解が浸透していないことを受け、セミナーの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するなどにより、「5. 経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の50%程度の事業計画策定を目指す。また、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。

「5. 経営状況の分析に関すること」で実施するセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み、弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

その他、創業の相談で窓口に来られた方、事業承継を検討、予定している方においても、事業計画策定を提案し、支援に努める。中でも、管内において顕著にある“高齢な経営者や後継者のいない経営者”に対しては、「事業承継診断」を行うことで相談の機会へと繋げ、関係機関を始めとする専門家などの支援、協力を仰ぎながら伴走支援に努める。

(3) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
① DX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
事業計画策定業者数	1者	1者	2者	2者	3者	3者

(4) 事業内容

① DX推進セミナー、IT専門家派遣の開催

あらゆる業界においてデジタル技術を駆使した製品やサービスが台頭し、ビジネス環境や社会構造の変化への対応力が求められる中、DXに関する意識の醸成を始め、基礎知識などを習得、更にはITツールの活用（導入）、WEBサイト構築など推進に向け、広範囲に亘るセミナーを開催する。

【支援対象】 デジタル化に対応した取り組みを行いたい事業者、ビジネス環境を変化させたい事業者、デジタル化に対し意欲の高い事業者

【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登録専門家など

【開催回数】 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など）

具体的な活用事例の紹介、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、経営指導員などによる相談対応を行い、必要に応じて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】 経営分析を行った事業者、創業、事業承継予定者を対象とする。

【支援手法】 事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員など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繋げていく。

【募集方法】 チラシを作成し、巡回、窓口相談時に案内

- 【講師】青森県商工会連合会登録専門家など
 【回数】年1回
 【カリキュラム】事業計画策定に関する知識などの習得

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】これまでの小規模事業者への事業計画策定など支援は、計画の作成までが主となり、計画策定後のフォローアップや実施状況の検証までは計画的に実施されてこなかった。

【課題】今後は、策定した計画などについて小規模事業者自身が、自分のこととして十分に認識し、計画が着実に遂行されるよう支援し、PDCAサイクルにより移り変わる経済動向に対応した計画に改善することで、小規模事業者の経営の持続的発展が図られ、事業承継など各支援により小規模事業者数の減少を抑制し、地域経済の活性化に繋げる。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見出すこと、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うことで現場レベルでの当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者への内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題などにより訪問回数を変更するなど、事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

(3) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ 対象事業者数	—	1件	1件	2件	3件	3件
頻度（延べ回数）	—	4回	4回	8回	12回	12回
売上増加 事業者数	—	1件	1件	1件	1件	1件
利益率3%以上 増加の事業者数	—	1件	1件	1件	1件	1件

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が巡回訪問などを実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定による2者とも、最低四半期に1回とする。

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、青森県商工会連合会や外部専門家などの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上、フォローアップ頻度の変更などを行う。

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】地域の小規模事業者は、「高齢化」、「人材不足」などの理由の他、ITを活用した販路開拓などDXに向けた取り組みが進んでいない「知識不足」も重なり、一時に比べ商圏が近隣市町村に限られてしまう傾向が否めない。

【課題】これまでは、一定規模の物産展や商談会へ参加が見受けられたが、コロナ禍以降は、事前、事後のフォローアップが不十分にあるなど対処が望まれている。

従って、新たな販路開拓にはDX推進が必要であることを理解、認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会などを開催するのは困難にあり、事業者が新たな需要を獲得するきっかけとなる機会提供を基本的な考えに青森県や首都圏で開催される既存の商談会などへの出展を目指す。

出展にあたっては、経営指導員などが事前、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奏支援に努める。

また、データに基づく顧客管理を始め、販売促進、SNSによる情報発信、ホームページ開設、ECサイトの利用など、DXにおける研鑽や相談の機会を設け、理解を高めた上で、導入にあたっては、必要に応じてIT専門家を派遣するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①ニッポン全国物産展 出展事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
売上額／者	—	60,000円	60,000円	70,000円	70,000円	100,000円
②青森県等開催商談会 参加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数／者	—	1件	1件	1件	1件	1件
③SNS活用事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④グープ活用事業者・ネ ットショップの開設者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①ニッポン全国物産展事業（BtoB・BtoC）

全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」などへの情報提供や出展支援を行う。

【ニッポン全国物産展】

開催地：東京都

内 容：全国各地域の特色を活かした産品を消費者や流通業者などへ幅広く紹介する物産展。

参加業者約200社、来場者は、3日間で7万人程

【支援対象】全国的な展開を考える事業者

物産館マルシェよもぎた、菓子製造小売店、トマト加工グループ

【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青森県等開催商談会参加事業（BtoB）

青森県が主催する「青森の正直」商談会や青森県商工会連合会が主催する「FOOD MATCH AOMORI」などへの情報提供や出展の支援を行う。

【「青森の正直」商談会】

開催地：青森市

内 容：青森県内の農林漁業者、団内、食品加工業者などとバイヤーなどとの商談会。
参加事業者約20社、参加バイヤー約20社

【FOOD MATCH AOMORI】

開催地：青森市

内 容：青森県内商工会地域の食品製造及び加工業者である小規模事業者などと青森県内外の小売業者、ホテル、レストランなど外食関係、卸、仲卸業者などとの商談会。
参加事業者約30社、参加バイヤー約120社

【支援対象】全国的な展開を考える事業者

物産館マルシェよもぎた、菓子製造小売店、養鶏施設、トマト加工グループ

【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

③SNS活用

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り込みのため、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グーペの活用、自社HPによるネットショップ開設（BtoC）

ホームページ作成サービス「グーペ」を活用した自社のホームページ開設の支援を行う。

また、グーペや自社のネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法などWEB専門会社やIT専門家などと連携し、セミナー開催や立ち上げ後の継続した支援を行う。

上記、③、④共に

【支援対象】物産館マルシェよもぎた、菓子製造小売店、養鶏施設、トマト加工グループ他

デジタル化に対応した取り組みを行いたい事業者、ビジネス環境を変化させたい事業者、デジタル化に対し意欲の高い事業者など

【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

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

【課題】これまでの商工会の事業は、総会、理事会、監査会などの結果報告により事業が完結し、その結果に対する評価と改善が明確に実施され難い環境などが課題にあった。

【課題】今後は、支援事業の実施状況、成果について、内部会議での報告、評価は勿論、外部の有識者などにも評価（検証）を委ね、広く意見などを集約し、支援事業の更なるレベルアップに貢献する。

(2) 事業内容

蓬田村産業振興課、外部有識者（中小企業診断士など）、青森県商工会連合会、法定経営指導員をメンバーとする「評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況などについて評価を行う。

また、評価委員会の結果は、理事会、総会において報告、承認を受け、事業実施方針などに反映させるとともに、HPまたは会報へ掲載することで、地域の小規模事業者などが常に閲覧可能な状態とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状や課題

【現状】これまで職員の資質向上対策として、青森県商工会連合会主催の職階別の研修会などへ積極的に参加し、研鑽に努めている。

【課題】研修により修得したスキルについては、参加者個人に帰属する部分が大きく、職員間で共有されることも少なかったため、個々の支援スキルのレベルに隔たりも大きく、組織全体としての支援体制のレベルアップに活かしきれなかった実情がある。

(2) 事業内容

① 外部講習会などの積極的活用

【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が主催する「経営指導員研修」及び「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員などを参加させる。また、全国商工会連合会が開設している「経営指導員等WEB研修」を積極的に受講し、支援能力の向上に努める。

【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が主催する「事業計画策定セミナー」に対し、経営指導員などを参加させる。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」への参加を優先的かつ積極的に検討する。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題にある地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員などの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推進取り込みに係る相談、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（業務効率化など）の取り組み

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子決裁システムなどのITツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策など

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓など）の取り組み

ホームページなどを活用した自社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など

ウ) その他取り組み

オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入など

② OJT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OJT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

経営指導員研修会などへ出席した経営指導員または青森県商工会連合会の専門経営指導員などが講師を務め、ITなどの活用方法や具体的なツールなどについての紹介、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（3ヵ月に1回、年間4回）を開催し、意見交換を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④ データベース化

担当職員が基幹システム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など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。

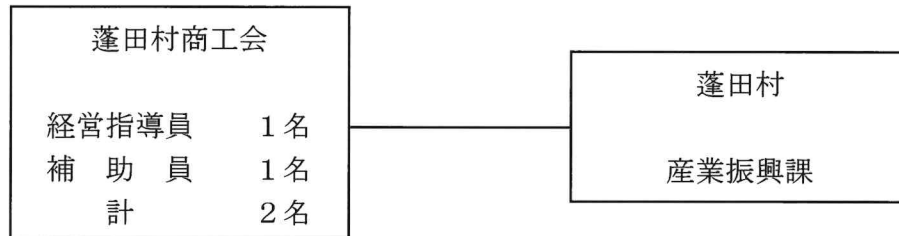
(別表 2)

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 6 年 1 0 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

①当該経営指導員の氏名、連絡先

氏 名：福 長 至

連絡先：蓬田村商工会 TEL 0 1 7 4 - 2 7 - 2 4 5 0 （代表）

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

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提供などを行う。

- (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

〒030-1203

青森県東津軽郡蓬田村大字郷沢字浜田 142-36

蓬田村商工会

TEL 0 1 7 4 - 2 7 - 2 4 5 0 FAX 0 1 7 4 - 2 7 - 3 1 1 5

E-mail: yomo2450@cocoa.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒030-1211

青森県東津軽郡蓬田村蓬田汐越 1-3

蓬田村 産業振興課

TEL 0 1 7 4 - 2 7 - 2 1 1 5 （直通） FAX 0 1 7 4 - 2 7 - 3 2 5 5

E-mail: yomo-sangyo_05@vill.yomogita.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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 1 0 年度	令和 1 1 年度
必要な資金の額	3 3 0	3 3 0	3 3 0	3 3 0	3 3 0
地域の経済動向調査に関すること	5 0	5 0	5 0	5 0	5 0
需要動向調査に関すること	5 0	5 0	5 0	5 0	5 0
経営状況の分析に関すること	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0
事業計画策定支援に関すること	5 0	5 0	5 0	5 0	5 0
新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	5 0	5 0	5 0	5 0	5 0
事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する経費	3 0	3 0	3 0	3 0	3 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
県補助金、村補助金、会費、手数料 など

(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