

経営発達支援計画の概要

実施者名	藤崎町商工会（法人番号 5420005005443） 藤崎町（地方公共団体コード 023612）
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成長へ繋がる時代変化への対応力育成 （2）事業承継による既存事業者の維持と新規事業者の創出 （3）ふじさきブランド拡充と販路拡大の推進
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> ①地域の経済動向分析 ②小規模事業者景況調査 2. 需要動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> ①各種イベントでの試食等含アンケート調査実施 3. 経営状況の分析に関すること <ol style="list-style-type: none"> ①巡回・窓口相談を通じた対象事業者の掘り起こし ②掘り起こした対象事業者15者の経営分析 ③事業承継に関心のある対象事業者20者の事業承継診断 4. 事業計画策定支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> ①個別相談による支援 ②事業承継に向けた支援 ③創業希望者に向けた支援 ④DX推進セミナー・IT専門家派遣の実施 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> ①事業計画策定事業者の進捗状況の確認、フォローアップ支援 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ol style="list-style-type: none"> ①物産展・展示会などへの出展支援 ②DXに向けた販路開拓支援
連絡先	藤崎町商工会 〒038-3812 青森県南津軽郡藤崎町大字西豊田1-5-1 TEL：0172-75-2370 FAX：0172-75-2316 e-mail：fuzisaki@olive.ocn.jp 藤崎町 経営戦略課 〒038-3812 青森県南津軽郡藤崎町大字西豊田1-1 TEL：0172-88-8258 FAX：0172-75-2515 e-mail：kikaku@town.fujisaki.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 目標

1. 地域の現状と課題

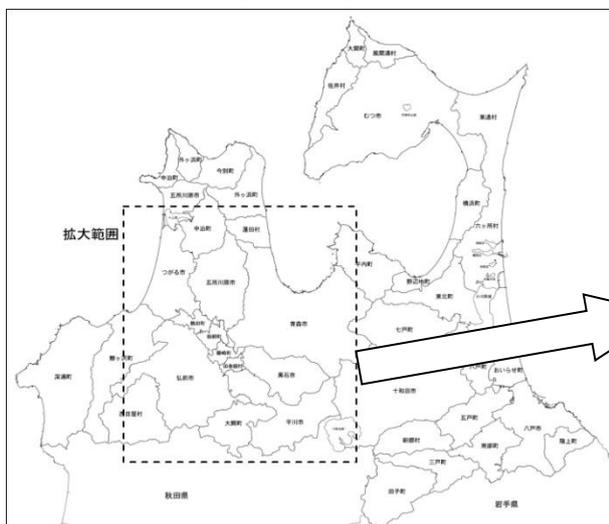
① 藤崎町の概要

藤崎町は、青森県津軽平野のほぼ中央に位置し、東は青森市・黒石市、西は弘前市、北は板柳町、南は田舎館村に接している。

町中心部から、県都青森市まで約 25km、弘前市までは約 9km の距離にある。総面積は、37.29 km²で、町域には山岳・原野がなく、農業に適した肥沃な土壌に恵まれている。

気候は、津軽平野の中では比較的温暖で、水と緑に囲まれた豊かな四季折々に彩りを添えるなど、変化に富んでいる。

【青森県】



【藤崎町周辺拡大図】



② 人口の推移

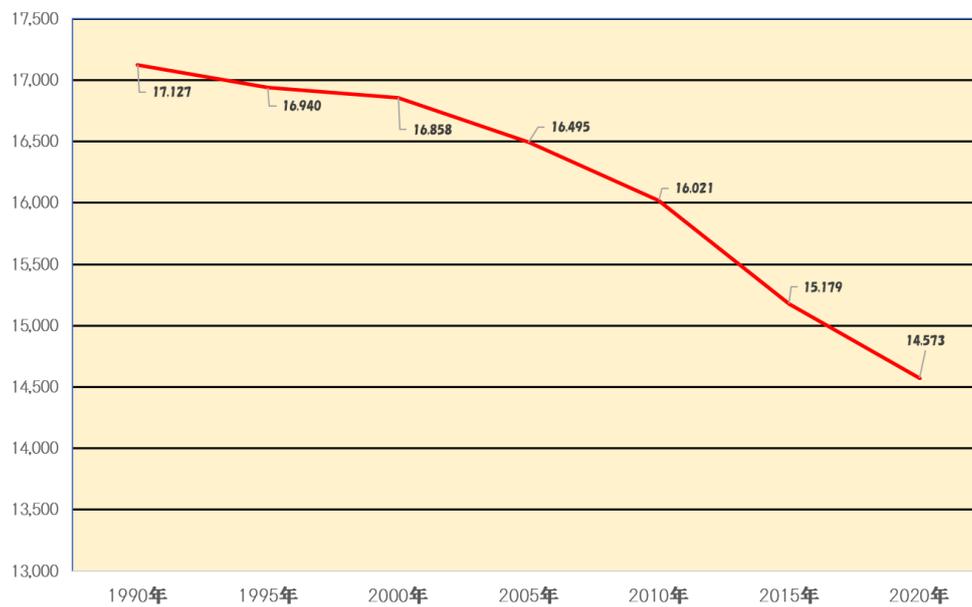
藤崎町は、平成 17 年（2005 年）に旧藤崎町と旧常盤村が合併して誕生し、平成 19 年（2007 年）に青森市浪岡若柳地区の一部を編入して現在に至っている。

総人口は、昭和 55 年（1980 年）以降減少を続けており、平成 7 年（1995 年）

と平成 12 年（2000 年）には下げ止まりの傾向を示したが、その後は再び減少を続け、平成 27 年（2015 年）には 15,719 人、令和 2 年（2020 年）には 14,573 人となり、1990 年からの 30 年間で約 2,600 人減少している。

RE S A S（地域経済分析システム）によれば、藤崎町の人口が 2025 年には 13,763 人、2035 年には 12,018 人、2045 年には 10,219 と 1 万人を切る寸前に減少する予測となっている。

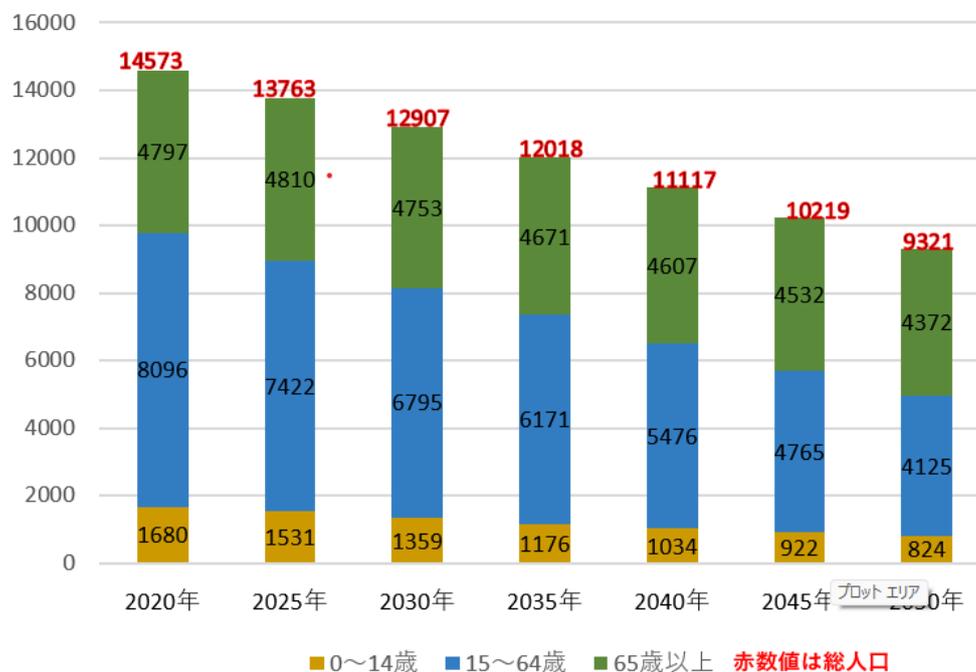
藤崎町1990～2020年の総人口推移(各年10月1日現在)



資料：RESAS（地域経済分析システム）

単位：人

藤崎町人口2050年までの推計値



資料：RESAS（地域経済分析システム）

単位：人

藤崎町人口の2050年までの推計値をみると、2045年に生産年齢である15歳～64歳の人口と65歳以上の人口がほぼ同じになり、2050年にはその割合が逆転する推計となっている。

③産業

商工業者数では、平成31年4月の414事業所に比べ、令和6年では408事業所に減少している。

【藤崎町の商工業者数・小規模事業者数の比較（5年間）】

	平成31年4月	令和6年4月	増減
商工業者数	414	408	△6
小規模事業者数	376	342	△42

－商工会基幹システムより－

【小規模事業者数の比較】

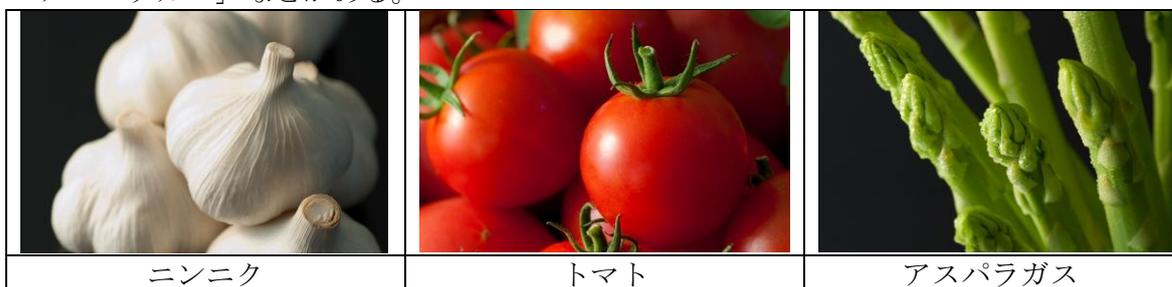
業種	平成31年4月				令和6年4月			
	小規模事業者数	構成比(%)	会員数	構成比(%)	小規模事業者数	構成比(%)	会員数	構成比(%)
建設	85	22.6	77	27.7	80	23.4	79	27.5
製造	16	4.3	15	5.4	17	5.0	18	6.3
卸小売	114	30.3	96	34.5	98	28.7	87	30.3
宿泊飲食	34	9.0	25	9.0	36	10.5	27	9.4
サービス	82	21.8	47	16.9	98	28.7	47	16.4
その他	45	12.0	18	6.5	13	3.8	29	10.1
合計	376	100.0	278	100.0	342	100.0	287	100.0

－商工会基幹システムより－

業種別では、多い順に、卸小売業・サービス業（同数）、建設業がある。平成31年と令和6年を比較すると、卸小売業が16者減少しサービス業16者増加している。建設業は5者減。会員数に関しては、コロナ関連給付金等手続きの際にサービス業関連事業者が入会したことで増加している。

④特産品・観光

青森県を代表する特産品のひとつに「りんご」がある。主に津軽平野を中心に生産されており、特に藤崎町は、品種別生産高で全国1位になっているりんごの品種である「ふじ」の発祥の地として有名である。りんごの他に、水田転作の一環で「ニンニク」や「トマト」、「アスパラガス」などがある。



また、藤崎町では地域6次産業化の推進として“新しい食の魅力創生事業”と題し、青森県内の経験豊富な商品開発及びパッケージデザインに関する著名なアドバイザーを招聘し、商品・パッケージづくりを一元化してサポート、食品加工・商品開発したい方にそのノウハウを提供、ただ商品を作るだけでなく、自分で商品開発できる人材になることを目指している。

また完成した商品をテスト販売及び試食の機会を提供している。この支援を受けて認定された特産品を“ふじさき産品”として、ふじさきブランドの拡充、また既存の商工業者が販売している特産品のブラッシュアップについてもアドバイスをを行い、地域資源のブラッシュアップ及び開発育成を図っている。

		
・佐藤菓子舗 「ふじりんごのクリームパイ」	・イシザワ菓子舗 「ジャン坊くん」	・きくち覚誠堂 「トキワ卵のぷりん」
		
・青森りんご加工(株) 「りんごジャム・りんごスライスジャム」	・Boulangerie Le Bonheur (ブーランジェリー ル ボヌール) 「アップルパイ」	R*A BASE (アール エー ベース) 「ふじさきスコーン」

町の観光に関しては、誘客できる観光地や施設を特別有していないが、インスタ映えスポット等をめぐる“まちあるき”、まちあるきサイクリング、“りんご農家のおいしい休日”、“白鳥の観察”、“元日の朝行われている伝統行事“常盤八幡宮年縄奉納”等、体験型観光を町として推進している。

		
“まちあるき” 場所：町内神社境内	“まちあるきサイクリング” 場所：町農家りんご園	“りんご農家のおいしい休日” 場所：ふじ原木公園
		
“白鳥を間近に観察” 場所：白鳥ふれあい広場	“常盤八幡宮年縄奉納” 年縄(としな)づくり体験	“常盤八幡宮年縄奉納” 裸参り体験

また、ふじワングランプリ(6月開催)、ふじさき秋まつり(11月開催)といった藤崎町主催イベントは、町内外から多くの集客があり、町の魅力や特産品をPRしているが、今後も通年もしくは一定期間にわたる集客を図るため、内容の強化・充実が必要とされている。



ふじワングランプリ



ふじさき秋まつり

⑤交通他

近隣に青森市・弘前市といった県内三大都市の内、二つがあり、どちらの市とも国道7号線で結ばれている。そのほか、青森県で一番有名なショッピングセンター、五所川原市「ELMショッピングセンター」へは車で30分の距離にある。東北自動車道へは、「大鰐・弘前インターチェンジ」出口から車で約20分の距離にあり、青森空港までは車で約30分の距離にある。

また、町には鉄道の駅が三つあり、交通の中心部としての機能がある。こうした交通の利便性があるため、青森市や弘前市のベッドタウン化が進んでいる。

2. 商工会の現状と課題

①商工業者数等の推移

令和6年4月現在では、商工業者数408者、小規模事業者数342者、会員数287者となっており、商工業者に対する商工会員の組織率は70.3%となっている。会員数の構成は卸小売業、建設業、サービス業が中心となっているが、小規模事業者の構成比率に関しては平成31年度との比較では卸小売業が減少し、サービス業が増えている。

商工業者数と小規模事業者数は、若干の増加がみられる年があったものの、過去5年間の推移では減少している。中でも小規模事業者数の減少が大きい。

平成30年までの会員数は、加入と脱会がほぼ同数であったが、令和2年度から4年度にかけては、コロナの影響で廃業する事業者がいる一方、コロナ関連の各種支援金等の申請支援を目的に加入した事業者があったことからほぼ増減がなかった。脱会理由は、事業主死亡、高齢化による廃業がほとんどである。

商工業者数の減少は、雇用の場の喪失、労働人口の減少、これらによる若者の地域外流出の加速で、今後更に地域経済の衰退が予想される。

②小規模事業者の現状と課題

当町における主要業種の現状と課題は次のとおり。

ア. 卸小売業

平成31年4月の小規模事業者数114者から令和6年4月には98者へと16者減少している。

卸売業は、98者の内、15者となっている。その内、10者が果実卸売業（りんご移出）である。りんごの移出は、地元農家で栽培したりんごを仕入、弘前市場や一般消費者へ販売している。消費者への販売は台湾等の海外へ販路が広がり、輸出している現状である。台風や、最近では高温被害等自然現象の影響を受けやすい業種であるが、高値での取引が続いているため、比較的安定した業種となっている。

小売業は、残りの83者。各種食料品、酒類、菓子小売等は、地域内及び近隣市町村の郊外型大型店の進出が年々加速し、高齢者世帯においてもその利便性から客離れが顕著であり、あわせて売上・利益共に減少傾向が続いている。

また、町唯一の商店会であった「梅田町商店会」も会員数が極端に減少したことにより令和4年9月で解散している。しかしながら、配達や商品にひと手間掛けるなど、消費者が満足するよう工夫している事業者もある。

卸小売業の課題としては、若年者の地域外流出や、少子高齢化による人口減少が地域内の経済活動の縮小に拍車をかけており、それにより売上の減少と共に、利益確保が難しくなっている。また、経営者の高齢化が進み、後継者難から廃業を余儀なくされている。

イ. 建設業

平成31年4月の小規模事業者数85者から令和6年4月には80者になり、5者減少している。公共工事においては一定数の受注はあるものの減少傾向であり、民間需要においても資材価格の高騰や先行き不透明な経済状況により受注数は減少しており、売上減少が第一の課題となっている。また、働き手の高齢化と共に当業種自体の深刻な担い手不足、令和6年4月から始まった時間外労働の上限強化等の課題を生産性向上によって解決する必要がある。生産性向上への取り組みは、マンパワーを重要視した活動から、DXの活用した取り組みへとシフトチェンジできるかが重要となってくる。

ウ. サービス業

平成31年4月の小規模事業者数82者から令和6年4月には98者へと16者増加している。全98者の内、理美容業が46者、次いで自動車整備業が16者となっている。

既存事業者は古くからの固定客の確保により安定経営を図っているように見えるが、その固定客の高齢化及び新規顧客となり得る若年層の地域外への流出により、年々売り上げが減少している。

また、卸小売業と同様地域内経済活動の萎縮による売上の減少があげられる。加えて小売業との違いは、粗利益率の高さにあり、国民年金等本業以外の収入のおかげで「売上が下がっても生活できている」だけであり、廃業目前の事業者は多い。

エ. 宿泊飲食業

平成31年4月の小規模事業者数34者から令和6年4月には36者へと2者増加している。業界における内訳としては飲食業が全てとなっている。

青森市と弘前市という宿泊できる施設が多くある市部に挟まれていることもあって、ここ5年間での宿泊業の新規開業は無かった。

オ. 製造業

平成31年4月の小規模事業者数16者から令和6年4月には17者と1者増加している。現在の17者の内7者は精米とパン製造業、その他畳製造業が3者、石工品製造業が2者となっている。りんごの生産量が多く、ジュース類の製造をおこなっている事業者はいるが、農家が生産した自作の農作物を加工し、販売しているケースもある。これは町で農産物の加工品開発を支援する制度があることで実現している。このことから製造業としてカウントされていない現況にある。

③商工会によるこれまでの取り組みと課題

当会の指導体制は、事務局長他、経営指導員2名、補助員1名、記帳専任職員2名、合計6名により、金融・税務・労務・記帳指導等を中心に巡回・窓口指導を行っている。年間約1,600回（令和5年度実績）の指導・支援を行っているものの、金融斡旋時の手続きをはじめ、確定申告期の税務指導、労務関係の手続きといった「受け身」の指導が主となっている。目の前に迫った経営課題の解決が中心になってしまい、きめ細かな支援は不十分であった。

II. 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

地域経済分析システムRESASによる藤崎町の人口推移の予測では、引き続き人口減少が予想されているため、ますます住民の経済的消費が減少し、小規模事業者の経営がひっ迫して来る。

小規模事業者は地域内の雇用の確保や消費活動等、地域経済活力の大きな役割を担っている。そのため、人口減少等による担い手不足、つがる地域特有の地理・構造的制約やデジタル技術の対応不足による消費者の減少・流出などこれら多くの課題に対応していかなければならない。このような厳しい経営環境に柔軟に対応していくためには、「環境変化に応じた経営力の向上」、「小規模事業者数の維持と事業承継・創業」、「消費者ニーズを的確に捉えた個社の育成」を重点的に支援し、中長期的に渡って時代の変化に応じたイノベーションと適応力確保を醸成していき、地域の活力維持を見据えながら「対話と傾聴」で小規模事業者に対する伴走型支援を通じた持続的発展に努めていく。

2. 第二次藤崎町総合計画との整合性

令和4年3月に示された藤崎町の第二次総合計画『みんなで築くふじさき未来プラン』（後期5年：令和4年度～令和8年度）において、商業の振興については「リーダーや後継者の育成支援」、「経営力を高めるセミナー等の開催」、「地元事業者への売上向上や新たな顧客獲得を図るため、町、商工会と地元事業者が連携してイベントやソフト事業を実施し地域経済の活性化を図る」としている。

また、工業の振興については「地域6次産業化を推進し、農商工連携により既存企業等との連携可能分野の模索」、「既存企業との連携による新たな施策を展開」、「持続可能な資源循環社会の推進に関連する地域産業の創出に取り組み地域活性化を図る」そして、観光の振興においては「“ふじワングランプリ”や“ふじめぐり総選挙”、“ふじさき秋まつり”などの食と観光を融合したイベント等を開催し継続的に誘客を図る」「ご当地キャラクター、観光情報ウェブサイト“ふじさんぽ”、SNSなどの様々なツールを活用し、タイムリーな観光情報の発信と特産品のPR・販促活動を展開」と掲げている。

これらの藤崎町の目指す商工業の方向性とこのような藤崎町の施策と、前述で示した商工会の目指す支援の方向性は合致しており、連動・整合していると言える。

3. 商工会としての役割

当会では地域密着型の経済団体として、税務・金融・労務・経理に関する経営改善普及事業の基礎的業務を中心として、各種セミナー、巡回・窓口相談業務を実施し、地域振興では夏はねふた合同運行と津軽花火大会の実施、秋は藤崎町や藤崎町の観光の拠点施設である「ふじさき食彩テラス」が会場となる各種イベントへの協力を主に1年のルーチンとして実施している。

また、小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金、創業・事業承継支援等における経営発達支援計画に基づいた経営分析、事業計画策定支援やポストコロナ時代を見据えた魅力ある地域製品の掘り起し、販路開拓支援など、小規模事業者の急激な環境変化や法改正への対応、ビジネスコミュニティのニーズに応じて幅広い支援を行っており、今後も継続していく。

そして、刻一刻と変化する新たな時代を見据えた経営戦略として、I o T・A Iを駆使した当地区におけるD X環境を醸成し、柔軟性と適応力の強化、競争力の向上、従来のビジネスモデルを変革し、小規模事業者の新たな成長の機会を見出していくことに尽力していく。

それらを実現していくために、藤崎町、町内金融機関、日本政策金融公庫、中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点、県商工会連合会等と連携を図り小規模事業者の持続的発展を目標に伴走型支援を行っていく。

Ⅲ. 経営発達支援事業の目標

長期的なあり方や地域の現状と課題をふまえ、以下の目標と方針を実施する。

(目標1)

小規模事業者の持続的成長へ繋がる時代変化への対応力育成

経営課題の真の原因への気づきや腹落ちを意識しながら自らの本質的課題解決へ能動的に行動していくことに対するアプローチへ支援の重点を置き、事業者自らが経営課題を設定していけるために、学習と成長の促進、専門知識の提供、変化への適応支援、戦略と策定の実行支援を行う。

また、小規模事業者のD X推進にも重点を置き、個人やビジネスそのものを成長する支援を行う。

(目標2)

事業承継による既存事業者の維持と新規事業者の創出

人口減少による個人消費の縮小、事業者の高齢化や後継者不足など、創業や事業承継には厳しい環境にあり、小規模事業者はその数と共に町の衰退が懸念される。既存事業を継ぎたい者、新たな事業を始めたい者の掘り起しからマッチングを生み出し、地域の活気を育ていく。

将来的な地域社会の多様性、雇用機会の提供、持続可能性の向上、ネットワークの構築、経済活性化など総合的な地域への利益寄与に貢献する。

(目標3)

ふじさきブランド拡充と販路拡大の推進

藤崎町の地域6次産業化の推進事業“新しい食の魅力創生事業：ふじさき産品”にて開発された特産品の知名度をあげるために、さらなるブランド拡充支援、及び商工会のネットワークを生かした販路拡大を推進する。

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) 目標達成に向けた方針

【目標1】小規模事業者の持続的成長へつながる時代変化への対応力育成

商工会職員による巡回訪問及び窓口相談を通じて、事業者の現況調査を実施、収集した情報を基に経営分析を行い、急激な時代変化に対応可能な事業計画の策定を事業者と共に作成していく。計画策定においては、時代の移り変わりと共に個社の変化をチャンスとして捉えるよう、事業者と膝を突き合わせた対話を重ね、経営課題の真の原因への気づきや腹落ちを意識しながら自らの本質的課題解決へ能動的に行動していくことに対するアプローチへ支援の重点を置き、困難な課題には専門家との連携を図り、既存事業のブラッシュアップや新たな事業展開を導き出し自己成長を実現するための方法を示すことで持続的な進化をサポートしていく。

また、事業計画の内容に応じて小規模事業者持続化補助金をはじめとした各種補助金の活用を促しDXを意識した新技術導入やプロセスの導入、品質向上、コスト削減などを目的に市場での競争優位性を強化する。

そして、事業計画策定後のフォローアップとして定期的な実施状況の確認、売上等数字での実行評価を実施し、さらなる課題に対しても関係機関や専門家派遣との連携を図りながら伴走型支援を行う。

その他、当地域におけるDX推進に向けた土壌づくりとして、セミナーの開催や職員との対話を通じて、基本的な概念の理解、小さなステップからのツール導入を支援し、時代変化に対応した持続的成長につながる伴走型支援を行う。

【目標2】事業承継における既存事業者の維持と新規事業者の創出

事業承継を対象とした巡回訪問や窓口相談の実施、支援先事業者の抽出、親族内承継・会社内（従業員）承継等、伴走型支援においてスムーズなプロセスの確保を目指していく。当該支援においては、税務対策、経営権、株式の集中などの「資産の承継」は専門家を交え、経営者、後継者双方が納得する形での継承を目指し、事業継続の観点では事業の将来性、後継者育成、ステークホルダーとの関係性の維持など「経営の承継」を重視しながら支援を行っていく。また、後継者候補がない場合においては、事業承継・引き継ぎ支援センターなどの関係機関との連携を図り、ビジネスマッチングへ導いていく。

新規創業者の創出では、令和6年度からスタートした藤崎町とよろず支援拠点と共同で開催している出張経営相談会等も活用し創業者の掘り起しを行い、専門家を加えた事業計画策定、コーチングとメンタリング支援、商工会が持つ多くの業種とのつながりを提供し、創業しやすい環境づくりに努める。

将来的な地域社会の多様性、雇用機会の提供、持続可能性の向上、ネットワークの構築、経済活性化など総合的な地域への利益寄与に貢献する。

【目標3】ふじさきブランド拡充と販路拡大の推進

平成27年度より藤崎町では町の農産物を活用した商品開発支援を行っている。青森県内の著名な専門家をアドバイザーとして商品開発支援を行い、「ふじさき産品」として認定している。募集枠が①新しい食の魅力創生 枠、②ブランディング 枠、③フォローアップ 枠、④継続参加 枠の4つあり、参加事業者数を最大6事業者まで募集・認定している。

“ふじさき産品”として認定された“商品”は、藤崎町にある「ふじさき食産業創造拠点施設：

ふじさき食彩テラス」で“新商品発表会・試食会”及び“テスト販売”の機会が与えられている。この新商品発表会は、青森県内新聞3社へのプレスリリース、及び町公式YouTubeチャンネル「ふじさんぽ」で生配信にて周知している（視聴回数は101回 ※R6年10月3日現在）。

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】

- ① 地域の経済動向調査：年2回実施
- ② 小規模事業者景況調査：年4回実施

【課題】

地域の経済動向調査については、

小規模事業者景況調査では、現状や景況感を把握できたことは有益であったが、時代に見合った調査項目（物価高騰の影響、価格転嫁の状況、DXに関する取組状況等）が不十分であったことからその結果を有効活用できていない。今後は事業者の環境変化を加味した調査に改善したうえでこれまでと同様、地域の経済動向分析を年に2回、小規模事業者景況調査は4回実施し公表する。また、県内金融機関（青森銀行）のビジネスレポートにより県内の景況状況を毎月確認し、職員間で共有する。

(2) 目標（公表回数）

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 地域の経済動向分析公表回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
② 小規模事業者景況調査公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③ 県内金融機関のビジネスレポートによる毎月の県内景況状況確認	-	12回	12回	12回	12回	12回

※経営指導員2名で実施

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析

ビッグデータを活用することにより、以前では成しえなかった藤崎町や近隣市町村の経済に関する動向を経営指導員等が「RESAS」を使用し、地域の経済動向分析を行い年1回公表する。

（調査方法） 「RESAS」を活用した情報収集を行い、地域における経済動向の把握に努める。

（調査項目） 地域経済循環マップ、産業構造マップ、企業構造マップ、消費マップ

※上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援に反映する。

②小規模事業者景況調査

藤崎町の景況と事業所の経営状況を把握するため四半期ごとに調査を実施する。

また、経営発達支援計画より具体的な数字を交えた調査を行う。

※景況調査は2パターンとし、従来の連合会受託事業で行う景況調査に加え、調査項目を絞り調査対象事業者を増やした調査方法を追加することで、より多くの事業者を集計することができる。

（調査方法1） 調査票を郵送し返信用封筒で回収

（調査対象1） 管内小規模事業者（製造業、建設業、卸小売業、飲食業、サービス業）のうち10社

（調査項目1） 業況、売上高、客単価、客数、仕入額、資金繰り、雇用状況、設備投資、経営課題、物価高騰の影響、価格転嫁状況、DXに関する取組状況等

※調査項目数合計 12 項目

(調査方法 2) 巡回時に調査票を持参しヒアリング

(調査対象 2) 管内小規模事業者（製造業、建設業、卸小売業、飲食業、サービス業）のうち 15 社

(調査項目 2) 売上高、資金繰り、設備投資、経営課題、物価高騰の影響

※調査項目数合計 5 項目

(4) 調査結果の活用

- ・調査結果はHPにて公表、広く広域の事業者提供とする。
- ・販路拡大を目指す小規模事業者等に対しては、巡回訪問・窓口相談等の機会に当該事業者に適した情報を提供し、経営判断材料として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

(1) 現状と課題

【現状】

第一期経営発達支援計画では自社の商品・サービスに対するお客様アンケート調査では事業所の協力が必要になっているので、事業者が協力してくれない限り、商工会での集計や分析に必要な数値データが集まらない。

【課題】

商工会で把握できていない、町が商品開発の支援をして認定している特産品“ふじさき産品”の生産販売している事業者（主に農家）に対してアプローチし、ブラッシュアップを行う。また、販路開拓支援を行うためにふじさき産品認定事業者のみならず、新規に意欲ある小規模事業者 8 者を対象に需要動向調査を下記事業内容記載の 3 つのイベント開催日に実施する。

(2) 目標

項目（アンケート名称）	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
売れる商品づくり	0 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

※経営指導員ほか 5 名で実施

(3) 事業内容

小売・サービス・飲食を営む事業者、及び町の商品開発の支援で認定されたふじさき産品出品者の中で、自社の商品・サービスをブラッシュアップして売上を伸ばしたいと要望があった事業者の商品等について、商工会が主催ではない藤崎地域イベントにおいて、試食及び来場者アンケート実施し、当該調査の分析結果を基に今後の各事業者の事業計画に反映する。

(調査方法) 藤崎町の食と観光の拠点施設である「ふじさき食彩テラス」にて開催される下記各種イベントにおいて試食、展示等実施、参加者からアンケートを収集。

※①ふじワングランプリ（6月最終日曜日 集客数 町内外あわせて2千人）

②コスモス音楽祭（9月第2週土日 // 町内外あわせて2千人）

③ふじさきハロウィン（10月第4週土日 // 町内外あわせて4千人）

(調査項目) ①味またはデザイン ②価格 ③量目 ④その他商品に合わせて任意

(調査対象) 管内小規模事業者及びふじさき産品出品者 8 者※（サンプル数目標各 30）

※主に事業計画策定事業者を対象とする

(分析方法) 経営指導員が分析 必要であれば専門家派遣を利用

(活用方法) アンケート結果は、経営指導員が事業所別や基本属性別などに整理し、商品改良による販路拡大等、個別に事業計画の策定に反映させていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでの経営状況分析は、会員へ事業案内を行い、各種補助金申請に興味がある事業所を中心に決算書等の資料やヒアリングによるSWOT分析及び市場分析を行ってきた。

【課題】

会員事業所において、財務や自社内外の経営環境、経営資源、顧客管理、事業承継への取組状況等、経営状況の分析における重要項目は漠然とした捉え方をする事業者が多く、経営状況分析、事業承継診断そのものを必要とする意識は希薄であり、当会においても受動的対応が多く、積極的な掘り起しと経営状況分析内容を事業計画策定に活用していくことが必要である。

(2) 目標

項目	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
経営状況分析事業者	6者	10者	10者	10者	12者	12者
経営相談会(町主催)	12回	12回	12回	12回	12回	12回
経営相談会(事業承継含)	1回	2回	2回	2回	2回	2回
経営計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
経営計画個別相談会	2回	2回	2回	2回	2回	2回

※経営指導員2名で実施

(3) 事業内容

①巡回・窓口相談を通じた対象事業者の掘り起こし

経営者が自らの経営内容を正しく理解することを目的に、決算指導、各種補助金申請支援、マル経資金相談のほかに巡回・窓口相談を通じた経営状況分析、事業承継診断の対象となる事業者の掘り起こしを行う。経営分析においては、特に地域ブランド認定(ふじさき産品)を製造している事業者は積極的に経営状況の分析を働きかける。また、巡回に際しては掘り起こし先事業所の市場分析、業界分析をあらかじめ用意し事業者への関心を引き出しながら経営状況分析へとつなげる。

事業承継診断に関しては、後継者候補がいる事業者の中でも事業承継に関して足踏みしている事業者を中心に積極的な掘り起こしを行い、支援を実施する。

②経営分析の内容

(対象者) 意欲的で販路拡大の可能性のある事業者15者を選定

(分析項目) 財務分析: 売上高増加率(売上持続性)、営業利益率(収益性)

労働生産性(生産性)、EBITDA有利子負債倍率(健全性)

営業運転資本回転期間(効率性)、自己資本利率(安全性)

非財務分析: SWOT分析、経営者の状況、企業を取り巻く環境

関係者への着目、内部管理体制

(分析手法) ローカルベンチマークを活用した経営分析

経営分析に当たっては、経済産業省推奨の「ローカルベンチマーク」を用いて実施し、事業計画策定の基礎資料として活用する。

財務分析においては、財務諸表から事業者の成長性や持続性を評価するキャッシュフローの把握を行う。非財務分析においては、ヒアリングから企業の強み・弱み・脅威・機会や課題を把握し、SWOT分析・クロスSWOT分析につなげる。

③事業承継診断の内容

(対象者) 事業承継に関心のある65歳以上の経営者がいる事業者のうち20者選定

(診断項目) 事業承継診断：後継者(候補者)の有無、年齢、性別、関係性

後継者(候補者)への経営教育、人脈や技術の引継ぎ

事業承継に向けた課題とその解決に向けた取り組み状況等

(診断手法) 事業承継を検討している事業者について、事業承継診断シートを用いて現状の把握・分析を行い、事業承継の必要がある事業者の基礎的な資料として活用する。

(4) 分析結果の活用

経営分析結果は事業者へフィードバックし、事業計画策定に活用する。この際、経営課題を抽出するとともに事業計画の方向性、必要となる種類等を判断して、「売上の向上」「利益の確保」に向けた、より効果のある事業計画策定に結び付ける。

事業承継診断結果についても事業者へフィードバック後、事業所内での情報共有をしてもらい、事業承継計画策定の方向性を定め、スムーズな事業承継を実現するためのステップとする。

また、これらの分析結果に関する専門的課題については、専門家派遣制度を活用し課題解決に取り組む。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第一期経営発達支援計画において、事業計画策定支援は補助金活用に向けた策定支援、金融支援に限った策定支援が大半を占めており、小規模事業者においては制度活用を機会に事業計画策定の重要性を認識することが多い。

【課題】

事業計画策定支援においては、制度活用の目的を達成することに重点を置いたものが多く、本来の目的である持続可能な成長を促す支援を実施することが出来ていない。また、急激な時代変化においても小規模事業者は現状維持を心がけているケースが多く見受けられ、当会においてもあらゆる改善を実施した上で、事業計画策定の重要性を認識してもらう必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定の最大の目的は、事業者が長期的成功を達成するために戦略的なロードマップを提供することにある。まず、事業計画策定の必要性及び重要性を認識してもらうためには、事業計画を策定した上での実施事業における成功事例や今後迫りくる脅威などを提示しながら、小規模事業者ゼンたいの意識改革を醸成していき、自社の強み・弱み等の気づきを得て、現状を正しく理解した上、分析に基づき事業者が当事者意識をも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サポートを行う。その改革を当地域における多数の事業者へ波及させる先陣として、4.において需要動向調査を行い、加えて5.において経営分析を行った事業者の事業計画策定を目指す。

また、IT化における業務効率化、生産性向上、販路拡大に関する観点においてDXの取組における必要性を認識してもらうための支援として、事業計画策定の前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者のDXに関する意識を向上させ競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	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
個別相談事業計画策定件数	4件	8件	8件	8件	10件	10件
事業承継計画策定件数	—	2件	2件	2件	2件	2件
創業計画策定件数	2件	3件	3件	5件	5件	5件
DX推進セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※経営指導員2名で実施。

(4) 事業内容

①個別相談による支援

5. における経営状況分析対象者のうち、意欲のある事業者を対象に事業計画策定に向けた個別相談を実施する。また、専門的・高度な指導(支援)が必要な事業者には、県連・よろず等と連携し専門家派遣により対応する。

②事業承継に向けた支援

5. で実施する「事業承継診断」において、対象事業者の掘り起しを行い経営状況や経営課題を整理する。起こりうる課題について青森県事業承継・引継ぎ支援センターの専門家等を交えた指導を行うことで、円滑な事業承継を行えるような事業承継計画の策定を支援する。

③創業希望者に向けた支援

創業希望者が相談しやすい環境にするため、当会及び役場で情報を共有し、よろず支援拠点と連携しながら毎月1回、創業や経営計画策定に対応した相談会を開催。将来性、収益性等を総合的に勘案した創業計画の策定を支援する。

④DX推進セミナー・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。セミナー参加者の中からモチベーションの高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応の他、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

(募集方法) 会員へ郵送による個別案内、HP掲載、町広報誌記事、新聞記事
募集チラシの新聞折込み(新聞社2社)

(カリキュラム) ・DX総論、DX関連技術(クラウドサービス、AI等)の活用事例
・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

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】

これまで本会では事業計画策定フォローアップ支援は窓口や巡回訪問の機会に助言、指導を実施するに留まっており、継続的かつ定期的な支援の実施というまではできていなかった。

【課題】

補助事業などの事業計画の進捗状況は把握していたが、事業自体が売上や利益にどの程度

貢献したかという事実確認や、その後の計画修正等までは携わることは少なく、継続した伴走型支援の実施が必要である。

(2) 支援に対する考え方

フォローアップ支援は実行と継続的な改善に焦点を当てたプロセスであり、最終的な着地点は自走型による計画実行とモニタリング（自らがPDCAを回す）である。

そのためには、計画の進捗支援を通じて内発的動機付けを行い、経営に携わる人々が常に青果と競争力を意識し、経営力の向上を図らなければならない。

また、集中的に支援すべき事業者には支援頻度を増加、事業計画の進捗状況が順調な事業者は話し合いを通じて訪問回数を減らし、自走化に向けていく。

(3) 目標

項目	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
事業計画策定フォローアップ対象事業者数	—	8件	8件	8件	10件	10件
頻度（延べ回数）	—	32回	32回	32回	40回	40回
売上増加事業者数	—	3者	3者	3者	5者	5者
利益率5%以上増加事業者数	—	3者	3者	3者	5者	5者
創業計画フォローアップ対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
頻度（延べ回数）	—	8回	8回	8回	8回	8回

※経営指導員2名で実施

(4) 事業内容

事業計画策定後の支援については、計画を策定したすべての事業者に対し、計画的かつ定期的な進捗状況の確認を行っていく。その内容については内部で情報共有を図り、一人一人が支援可能な組織体制を整えていき、フォローアップの頻度については四半期に一度とするがヒアリング、モニタリングを行ったうえで計画の進捗状況に応じて増減させるものとする。

なお、事業計画と進捗状況にてズレが生じている場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応策を検討の上、フォローアップの頻度の変更及び支援を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

展示会や商談会の参加事業者は一部の事業者に限られており、そのような事業者はSNSの活用や大手ECサイトへの出店、自社ECサイトでの販売を自発的に行っている。しかし、多くの小規模事業者は現状維持状態にあり、限られた商圏のみでの事業展開であり、DXに関する取組は実施できていないのが現状である。

【課題】

小規模事業者の多くは販売チャネルの多角化や、宣伝活動を潜在的に意識しているが、行動に移すことができておらず、当会においても展示会や宣伝活動のフォローが不十分であったため、新たな変化に対する伴走型支援は必要であると感じている。

また、消費者がインターネットを通じて商品を注文するという行為が当たり前となった時代に、あらゆる地域において販路の開拓を見出していくには、DX推進の取組も併せて必要になってくる。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者を取り巻く環境が常に変化する中で、小規模事業者が持続可能な事業の成長のレールに乗っていくためには、既存の商品・サービスや顧客・販路を維持するだけでなく、時代にマッチした新たな需要の開拓が必要である。

そこで、これまで実施してきた域外から外貨を獲得するための首都圏等での物産展の出展を継続するとともに、陳列や接客、商談の実施にあたっては経営指導員等がFCPシートの作成や商談後の商品のブラッシュアップなどのフォローを行い、伴走型支援に徹することとする。

さらに、DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNSによる情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関する活動等、ITツール活用に向けた相談対応を行い、理解度を高めた上で、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あった支援を行う。

(3) 目標

項目	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
FOOD MATCH AOMORI(商談会) 出展事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数	—	1件	1件	1件	1件	1件
マッチング交流会 出展事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数	—	1件	1件	1件	1件	1件
SNS活用事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率(1者あたり平均)	—	5%	5%	5%	5%	5%
ECサイト利用事業者数	1者	2者	2者	3者	3者	5者
売上増加率(1者あたり平均)	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①物産展・展示会などへの出展支援

県、全国商工会連合会、県商工会連合会など支援機関が開催する展示会・商談会などへの出展支援を行う。個社の経営資源や経営状況の分析結果に基づき、商談会の趣旨と見合った事業者へ情報提供を行う。「FOOD MATCH AOMORI」やその他関連団体主催の商談会に“ふじさき産品”を出展する事業者や、新たに事業計画を策定した事業者を優先的に出展できるよう導いていく。

また、情報提供として併せて出展方法や自社商品魅力の掘り起しを行う事前指導、出展後のフォローアップとして商談会、展示会で収集した顧客情報の管理、フィードバックを収集し、サービス・製品の改善点を特定してくといった小規模事業者の商談成約率向上に向けた支援を行う。

- 【事業名】 「FOOD MATCH AOMORI」及びその他関連団体主催の商談会
【目的】 地域資源を活用した商品の域内外への販路拡大を支援することを目的に商談会への参加支援を行う。
【支援対象】 食品製造及び食品加工業者

- 【概要】 ・FOOD MATCH AOMORI
県内商工会地域の食品関連事業者等の地域資源を活用した逸品の域内外への販路開拓を目的に、県内外のバイヤー等を対象とした商談会。

主 催：青森県商工会連合会、(公社) 青森県物産振興協会
開催時期：1月下旬
来場者数：約120社
出展者数：約50者

・20XXマッチング交流会※

県内小売店、飲食店、宿泊業等の事業者には県産品及び県産食材の一層の取扱・利用拡大を促進するため、県内の生産者・食品製造業者等が作った「青森のうまいもの」を多くの方に知ってもらうための交流会。

主 催：青森県農林水産部食ブランド・流通推進課

開催時期：12月中旬

来 場 者：地元産品の取り扱いを希望する県内小売店・飲食店・宿泊事業者等

出展者数：約50者

※2023年から事業スタート。

【支援手段】 出展者の募集、短時間での商品のPR手法、出展後の事業者への振り返りを交えたフォローアップ支援を実施する。

②DXに向けた販路開拓支援

事業者が行うSNS等での情報発信支援の他、ECサイトの積極的利用を小規模事業者へ促していく。全国商工会連合会が実施している「ニッポンセレクト」では、大手ECモールへの掲載も行っているため、低コストであらゆるネットワークからの購買が可能となり、小規模事業者のECサイト利用の第一歩として情報提供と出品支援を行っていく。

【事業名】 「産直お取り寄せニッポンセレクト」出品支援

【目的】 域外へのDXを意識した販路拡大に関する取組ツールとして、ECサイトを利用した小規模事業者の製品展開力・販売力向上を目指す。

【支援対象】 製造及び加工業者

【概要】 全国商工会連合会ECサイトであり、日本全国の中小・小規模事業者の地域産品等を、ウェブを通じて販売する。システムの構築費用、商品撮影、ページ作成等をワンストップで実施し、ECサイト初心者も扱いやすいツールである。

【支援手段】 出品者の募集、申込シート作成支援、出品～販売までの一連の流れのフォローアップ支援を実施する。

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】

経営発達支援計画評価組織として「事業評価・検証委員会」を設置し、委員は商工会役員、外部有識者、藤崎町担当者、青森県商工会連合会担当者、法廷経営指導員によって構成され事業の実施状況、青果の評価、見直し案の検証を行っている。

【課題】

毎年度事業実施評価は行われているが、フィードバックが次年度計画に反映されておらず、

計画の改善は行ってこなかった。また、評価基準があいまいな為、より具体的な評価基準を追加する必要がある。

(2) 事業内容

①第一期経営発達支援計画に引き続き、商工会役員、外部有識者として引き続き日本政策金融公庫弘前支店長・青森銀行藤崎支店長・東奥信用金庫藤崎支店長、内部からは商工会長、両副会長、法廷経営指導員を構成委員とし、従来の評価委員からの“感想”ではなく、以下のように5段階評価へ変更し、毎年度改善を目標に向けて取り組む。

- A：計画を大幅に上回る成果が得られた
- B：計画を上回る成果が得られた
- C：計画通りの成果が得られた
- D：計画を下回る成果であった
- E：計画を大幅に下回る成果であった

②事業の成果、評価、見直しの結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、藤崎町商工会のHPに公表し地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

10. 経営指導員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会、県内ブロック職員協議会主催の研修会への参加

【課題】

小規模事業者の持続的成長に向けた経営力強化を支援していくためには、当会職員において高度な支援能力、実践的なノウハウなど習熟能力、職員間の知識共有が不可欠といえる。現在はこうした能力向上のための取組が体系的・計画的に行われているとはいえず、また、ノウハウ等の共有化についても部分的なものにとどまっている。事業者の課題を的確に把握し、対応するためにも更なる資質向上が必要である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用・参加

青森県、中小企業大学校、他機関が実施する研修会へ経営指導員等が参加することで、当会職員の弱みである経営分析・経営革新・販路開拓・課題設定・事業計画策定といった、小規模事業者が行う意思決定に関与可能な支援能力の獲得・向上を図る。

また、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、経営指導員等の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
情報セキュリティ対策等

(イ) 事業者にとって外向け（需要・販路開拓等）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サイトの構築・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

(ウ) その他の取組

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その他の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

各研修会等へ出席した職員が講師を務め、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期間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。

(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)	
<pre>graph TD; A[事務局長] --- B[藤崎町 経営戦略課]; A --- C[事務局]; subgraph C [事務局]; C1[法定経営指導員 2 名]; C2[補助員 1 名]; C3[一般職員 2 名]; end</pre>	
(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支援体制	
① 当該経営指導員の氏名、連絡先	
■ 氏 名 : 三上 義和 ・ 小山 達史	
■ 連絡先 : 藤崎町商工会 TEL. 0172-75-2370	
② 当該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。	
当計画の法定経営指導員については、各職員の得意とするスキルの活用をねらいとした職員間連携による支援推進のため 2 名の配置を行うこととする。	
(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	
〒038-3803	
青森県南津軽郡藤崎町大字西豊田一丁目 5 番地 1	
藤崎町商工会	
TEL : 0 1 7 2 - 7 5 - 2 3 7 0 FAX : 0 1 7 2 - 7 5 - 2 3 1 6	
メール : fuzisaki@olive.ocn.ne.jp	
H P : https://r.goope.jp/fujisakimachi/	

②関係市町村

〒038-3803

青森県南津軽郡藤崎町大字西豊田一丁目1番地

藤崎町 経営戦略課

TEL : 0172-88-8258 FAX : 0172-75-2515

メール : kikaku@town.fujisaki.lg.jp

H P : <http://www.town.fujisaki.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)

	R7年度 (R7年4 月以降)	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
必要な資金の額	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
1. 地域経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 経営状況の分析	300	300	300	300	300
3. 事業計画策定支援	300	300	300	300	300
4. 事業計画策定後の 実施支援	200	200	200	200	200
5. 需要動向調査	100	100	100	100	100
6. 新たな需要の開拓 に寄与する事業	400	400	400	400	400

(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、国補助金、県補助金、町補助金、特別賦課金、手数料収入、受託料収入

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携者及びその役割
連携体制図等