

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	五戸町商工会（法人番号 7420005003429） 五戸町（地方公共団体コード 024422） 新郷村（地方公共団体コード 024503）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の自律的な経営力強化による地域産業基盤の維持 ②事業承継及び創業支援を強化し、地域事業者数の維持を図る ③地域資源及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
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 ①地域の経済動向分析 ②景気動向分析 4. 需要動向調査に関すること ①特産品開発などの調査 5. 経営状況の分析に関すること ①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 ①DX推進セミナーの開催 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 ②IT（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	五戸町商工会 【本所】 〒039-1548 青森県三戸郡五戸町字新町 24-1 TEL：0178-62-3151 FAX：0178-62-4877 e-mail：syokokai@hi-net.ne.jp 【新郷支所】 〒039-1801 青森県三戸郡新郷村大字戸来字風呂前 10 TEL：0178-78-2114 FAX：0178-78-3077 e-mail：syokokai@hi-net.ne.jp 五戸町 総合政策課 〒039-1513 青森県三戸郡五戸町字古館 21-1 TEL：0178-62-2111 FAX：0178-62-6317 e-mail：sougouseisaku@town.gonohe.aomori.jp 新郷村 企画商工観光課 〒039-1801 青森県三戸郡新郷村大字戸来字風呂前 10 TEL：0178-78-2111 FAX：0178-78-2118 e-mail：kikaku@vill.shingo.lg.jp

(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

五戸町商工会は、平成16年4月、行政に先駆け倉石村商工会と合併し、青森県内初の商工会合併となった。さらに、平成20年4月には、隣接する新郷村商工会と二次合併を行い、青森県内で唯一行政区域を超えた合併となったことで、五戸町及び新郷村を管轄地域としている。

①現状

【五戸町】

・立地

現在の五戸町は、平成16年7月に平成の合併としては、県内第1号として五戸町と西隣りの倉石村の合併により誕生した。

青森県の南東部に位置し、東西約20.7km、南北約18.6kmにわたり広がる北西・南東方向に長いほぼ楕円形の形状を成し、総面積177.67km²を有しており、東は八戸市、西は新郷村、南は南部町、北は十和田市、六戸町、おいらせ町と接している。

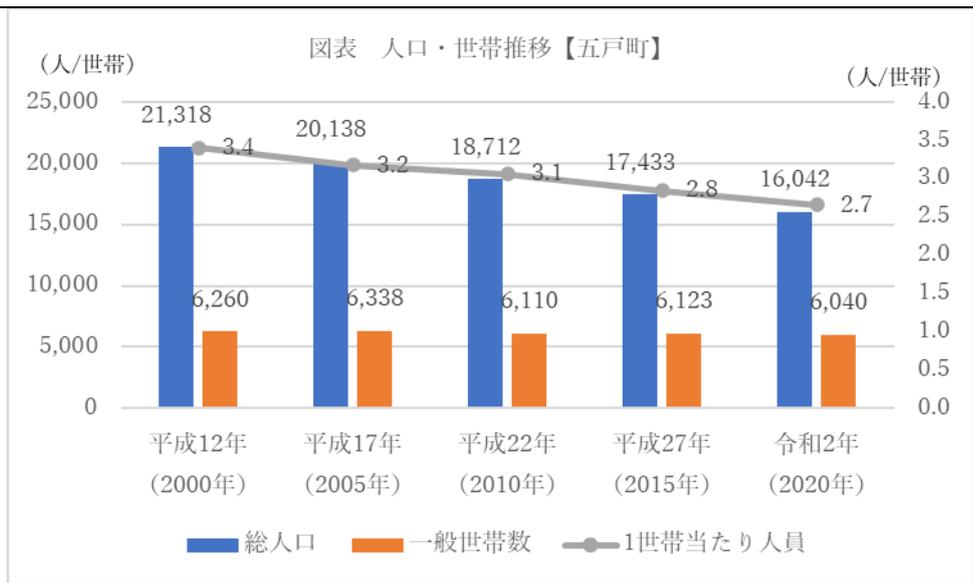
地勢は、戸来岳に水源を發し太平洋に注ぐ五戸川と、新郷村温泉沢に水源を發し馬淵川に注ぐ浅水川の2本の川が、ほぼ並行して町を貫流しており、この2つの川を挟んで集落が形成されている。平坦部は、水利を得て水田が開け、奥羽山脈の東に発達した穏やかな丘陵地帯は畑や果樹園等に利用されている。(第2次五戸町総合振興計画による)

気象は、夏季に「ヤマセ」とよばれる冷湿な北東風が吹くことがあり、このヤマセはしばしば低温・長雨を伴い、農産物に影響を及ぼすことがある。しかし、北東北に位置しながらも、年間を通して寒暖の差が比較的小さく、積雪が少ないなど穏やかな気候に恵まれている。

・人口

五戸町の人口は、国勢調査によると、平成12年に21,318人あった人口は、令和2年には16,042人と20年間で5,276人(24.7%)減少している。また、国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、令和12年には13,404人になるとされており、平成12年からの30年間で7,914人(37.1%)も減少すると予想されている。





(国勢調査による)

・産業

五戸町の産業は農林畜産業及び商工業であり、農林畜産業は、米や長芋、にんにく等野菜、りんご等果樹などの複合経営となっており、商工業は旧五戸町を中心とした商業と工業団地の内陸型工業があげられる。

国勢調査による平成12年以降の産業別就業者数を比較すると就業者全体では11,377人(平成12年)から8,532人(令和2年)と2,845人(25.0%)減少している。産業分類別には、第1次産業で949人、第2次産業で1,465人、第3次産業で429人減少している。

区分	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年	
就業者数	11,377	10,454	9,308	9,036	8,532	
産業別	第1次産業	2,742	2,546	2,117	2,069	1,793
	第2次産業	3,693	2,950	2,506	2,344	2,228
	第3次産業	4,940	4,953	4,672	4,594	4,511
	分類不能	2	5	13	29	0

(国勢調査による)

・特産品

農産物	馬肉・青森シャモロック・あおもり倉石牛・りんご(紅玉)・ながいも・にんにく・アピオス
地酒	菊駒・如空
食	なんばんみそ・南部煎餅・かつげ(そばや麦が材料で平状にしたもの)
菓子	アップルパイ・五つの神話(紅玉・アピオス(ほど芋)・こうせん(麦を粉状にしたもの)を使用したお菓子)

・観光資源

小渡平公園	園内は広大で天然芝が敷き詰められている。春には桜が咲き誇る。日本グラウンド・ゴルフ協会認定コースにもなっている。
ひばり野公園	広大な敷地に陸上競技場、野球場、人工芝サッカー場などの各競技場がある。散策や自然観察などが楽しめる。春は桜も楽しめる。

歴史みらいパーク	広々とした芝生の敷地内に図書館などを有する公園。寛永から明治初期まで地方一帯を統括していた五戸代官所があり、当時の姿が復元されている。
ごのへ郷土館	閉校した校舎を利用して整備された歴史民俗資料館。五戸町の歴史など振り返ることのできる資料の展示やジオラマ模型などもある。館内にはカフェなどもある。

・イベント

2月	まける市	旧正月の売り出しイベントで100年を超え実施されている。中心商店街で行われる集客イベント。
7月	ビックリ夜店	中心商店街で行われる夏の夜のお買い物集客イベント。中心街を歩行者天国にしているいろんな出店が並び、パフォーマンスなども繰り広げられる。
8月	ごのへ夏まつり花火大会	ひばり野公園で行われ、ステージイベントなどが開催され、その後花火が打ち上げられる。出店コーナーもあり五戸の夏を盛り上げる。
9月	五戸まつり	中心街で開催される。京都の祇園祭を遷したもので三社祭りが核となった伝統的なイベント。神話・伝説などを題材につくられる山車は豪華で壮麗な一大絵巻を繰り広げる。
10月	五戸町産業まつり	中心商店街で行われる秋のお買い物集客イベント。五戸の三大肉（馬肉・青森シャモロック・あおもり倉石牛）の販売の他、炭火でバーベキューができるコーナーもある。
12月	タウンズイルミネーション	商店街区を中心に、イルミネーションの装飾、点灯式が行われ、地域外からの誘客を図る。

【新郷村】

・立地

新郷村は、青森県のほぼ南端に位置し、東は五戸町、南は三戸町・南部町、北は十和田市、西は秋田県鹿角市に接し、東西22km、南北9km、総面積150.77km²を有する農山村である。

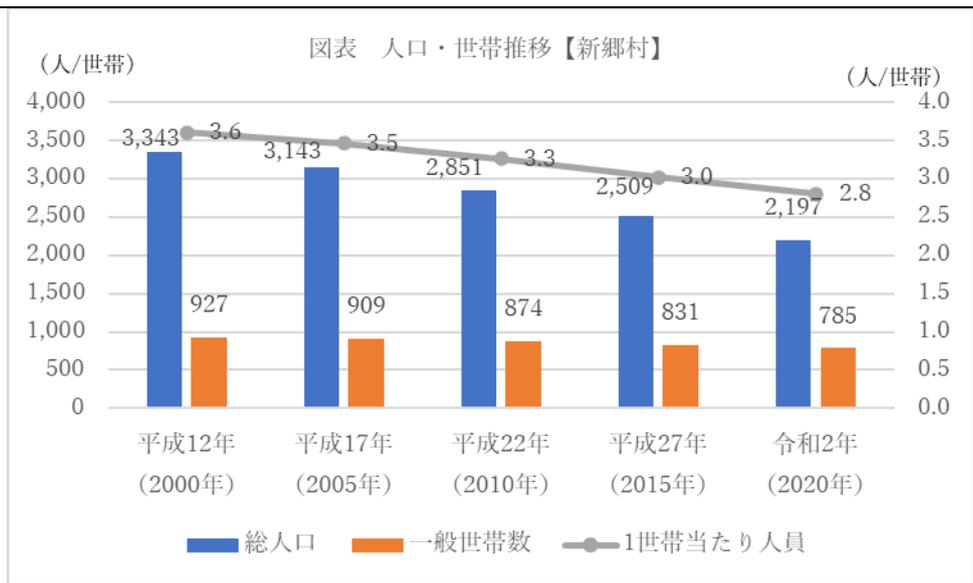
地勢は、奥羽山系の中にあって山岳が起伏し、総面積の約78.1%（117.74km²）が山林及び原野で覆われ、農用地はわずかに11.7%（17.70km²）にすぎない。

河川は、丘陵をぬって中央部を五戸川、北部を三川目川、南部を浅水川が西から東に流れ地域水田を潤し、この3河川沿いに集落が点在している。

気象は、年間平均気温9.8度、降水量1276.5mm、積雪量は地域によってばらつきがあり、平地では10～30cm、山沿いでは1mを超えることもあり、寒冷地に属している。6月から7月にかけては、霧雨を伴った「ヤマセ」のため気温の低い状態が続き、11月から3月にかけては、北西の強い季節風が吹き、曇天・降雪の日が多く極めて寒さが厳しいのが特徴である。（新郷村過疎地域持続的発展計画による）

・人口

新郷村の人口は、国勢調査によると、平成12年に3,343人あった人口は、令和2年には2,197人と20年間で1,146人（34.3%）減少している。また、国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、令和12年には1,764人になるとされており、平成12年からの30年間で1,579人（47.2%）も減少すると予想されている。



(国勢調査による)

・産業

新郷村の就業人口は、平成12年には1,997人であったが、令和2年には1,270人となり、20年間で727人(36.4%)減少している。産業分類別には、第1次産業で371人、第2次産業で172人、第3次産業で184人減少している。

新郷村は、米、畜産、野菜栽培等第1次産業を中心とした農産地であるが、経営規模が零細で、かつ生産基盤が弱いために生産性が低い。また、若者の地域離れが進み、地域の活力をそいでいる。これらによる少子高齢化と人口減少が基幹産業の停滞を招き、商業の販売伸び悩みを招いている。

区分	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年	
就業者数	1,997	1,846	1,629	1,407	1,270	
産業別	第1次産業	971	897	811	682	600
	第2次産業	390	319	281	243	218
	第3次産業	636	630	537	481	452
	分類不能	0	0	0	1	0

(国勢調査による)

・特産品

農産物	原木しいたけ・アラゲキクラゲ・米(天日米)・自然薯・郷のきみ(とうもろこし)・肉牛・銀の鴨・りんご・にんにく・紅サーモン
酒類	長芋焼酎(郷の華)
食	飲むヨーグルト・アイスクリーム・生キャラ煎餅・山ぶどうジュース

・観光資源

キリストの墓	キリストが実は密かに日本に渡り、山村で106歳の天寿を全うした。昭和10年、古代史研究者らが当地を訪れ、キリストの墓を発見したとされている。
キリストの里伝承館	キリスト伝説の源となった古文書、人物、著書や村のキリストに因んだ風習を展示、紹介をしている資料館である。
大石神ピラミ	巨岩怪石からなる丘陵。ここにかつて小さな祠が祀られており、雨乞

ツド	いの儀式が執り行われていたとされる。
間木ノ平グリーンパーク	広大な自然滞在型観光レクリエーション施設として人気である。500人収容の一般キャンプ場、バンガローの施設がある。魚のつかみ取りなどができる自然を満喫できる施設となっている。道の駅や地場産品直売センターもパーク内にある。
新郷温泉館	広々とした浴室、風情のある露天風呂が人気。休憩用の大広間や個室もあり、日帰り入浴も楽しめる。宿泊施設にもなっている。
野沢温泉	青森県南地方では珍しい硫黄泉。源泉かけ流しのお湯は、神経痛、関節痛や皮膚病などに良いと評判で、遠方からの入浴も絶えない人気の公衆浴場である。

・イベント

6月	キリスト祭り	「キリスト渡来伝説」に基づいて発見されたというキリストと弟イスキリの墓とされる十字架の前でキリストの慰霊が行われる伝統的なお祭り。玉串をささげ、獅子舞やナニヤドヤラの奉納舞が行われる。
7月	新郷・五戸畜産祭	間木ノ平グリーンパーク特設会場にて、新郷村、五戸町の畜産農家が黒毛和種の出品をし、審査が行われる。
10月	新郷ふるさとまつり	間木ノ平グリーンパークにおいて、郷土芸能、地場産品や特産品が販売される。また、小動物のふれあいコーナーや川魚のつかみ捕りも行われる。
12月	しんごうホワイトイルミネーション・新郷クリスマスフェスタ	「しんごうホワイトイルミネーション」として新郷村役場前の金ヶ沢農村公園で点灯式に合わせライトアップされる。美郷館では「新郷クリスマスフェスタ」が開催され、抽選会やステージイベント・子供たちへサンタさんからのプレゼントもある。

【管内業種別商工業者数】

※五戸町商工会調べ

	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
建設業	109	108	111	111	108
製造業	65	67	66	63	63
卸・小売業	193	192	196	176	176
飲食・宿泊業	72	75	80	64	62
サービス業他	181	182	182	172	173
商工業者数	620	624	635	586	582
内小規模事業者数	554	556	567	519	516

【地区別商工業者数】

	令和4年度	
	五戸地区	新郷地区
建設業	94	14
製造業	57	6
卸・小売業	147	29
飲食・宿泊業	54	8
サービス業他	142	31

商工業者数	494	88
内小規模事業者数	432	84

【五戸町総合振興計画】

第2次五戸町総合振興計画後期基本計画（令和2年度～令和6年度）での観光業・商工業に係る基本目標として「交流とにぎわいを興す農・商・工併進の町」を掲げており、取組内容については、下記のとおりである。

<観光業の施策の取組>

- 関係団体等と連携を図り、町内観光資源を発掘・整理しつつ、観光メニューの開発・見直し等を行い、それらをPRすることで、誘客を推進する。
- 町内で実施されるイベントを、五戸町の魅力を外部に発信するPRの機会と捉え、観光客の呼び込みを行うとともに、地域経済の活性化に貢献する。

<商工業の施策の取組>

- 商工会との連携のもと、商店や事業所への経営指導促進を図るとともに、地元商店ならではの地域密着型サービスの展開や空き店舗の活用、特産品開発・販売等、商業振興の取組を支援し、魅力ある商業の形成に努める。
- 商店街活性化に取り組む団体等と連携し、町内で買い物をする動機付けや商業活性化のための仕組みづくりを目指す。

<雇用対策・新たな産業の育成施策の取組>

- 地域貢献型事業を始めとした、新規起業・創業希望者を支援する。
- 地域資源を活かした地元での生産、加工、流通を担う、6次産業の実現に向けた取組を進める。

【新郷村総合計画】

第6次新郷村総合計画（令和3年～令和12年）での観光業・商工業に係る大綱として「魅力ある産業の確立」としており、取組内容については、下記のとおりである。

<観光業の施策の取組>

- 感染症流行の影響等により観光業も新たな局面を迎えており、新しい生活様式を取り入れた観光スタイル（個人・少人数対象、ワーケーションを含む第3の居場所としての滞在等）をふまえ、村の特性を活かす観光を検討する。
- 観光資源を磨く、使う
- 魅力の発信

<商工業の施策の取組>

- 世帯年収が低下減少にあり、商品に求められる価値が多様化している。またSNS等により個の発信力が高まっている。地域の商店を未来へ残しながら、農林畜産業と結びついたモノづくりに取り組むと同時に、新しい働き方の受け皿を整える。
- 地域に根差した商工業を育む
- 新郷の名物を創る、売る
- 新しい働き方への対応

②課題

【建設業】

原材料、燃料費の高騰により、採算は悪化傾向にある。設備投資は低迷である。コロナ後、受注は少しずつ回復傾向にあるが、人材確保に苦慮している事業所も見受けられる。そのような中、経営者や職人の高齢化が進んでおり、後継者不足、若手職人の確保・育成が課題となっている。

【製造業】

当地区における製造業については、五戸町中心部の南側の地蔵平工業団地を中心に内陸型軽工業の誘致を図ってきた。製造品出荷額は、平成29年において23,782百万円であった。新型コロナウイルス感染症の影響により繊維関連業者は仕入困難などの影響があった。食品関連では、原材料、燃料費の高騰で採算は取れない状況にある。製造業全般においても人材確保が課題となっている。近年の人手不足等の構造変化に対応し、企業力の強化を図ることが必要である。

【商業・サービス業】

商業・サービス業について、五戸地区中心部の4つの商店街及び周辺に約6割が集中しているものの、廃業などの減少により空き店舗が目立つようになっている。その周辺には中心部東側に上市川地区、西側に倉石地区、南側に浅水地区、更に西方に位置する新郷村地区に商店が散在するも、商店の減少は著しい。

特に新郷地区の商店が8店舗までに減少し、商店街消滅の危機に瀕している。商店の減少は高齢化地域の生活そのものを脅かしかねない状況となっている。これらの原因としては、周辺町村への大規模ショッピングモールの進出や、商店街周辺のチェーンストア、スーパーマーケット、大手コンビニチェーンの出店による、商機の喪失及び経営者自身の高齢化、後継者不足、少子高齢化による人口減少、消費動向・商環境の変化などが複合的に作用していることが考えられる。

また、創業100年を超える事業所が存在するような古くからの商業地域であるが、それゆえ目先に疎い地域的な特徴がみられ、そこが大手チェーン店への対応の遅れとなって表れている。

【観光業】

五戸町中心商店街における歩行者天国イベントや地域の観光資源の掘り起こしを通じた来街者やインバウンドの増加を図るも限定的となっている。感染症の影響で、観光スタイルが変化する中、自然や温泉、名所、それぞれ地域の特性を活かした観光コンテンツを検討し、交流人口の増加を図る取組が必要とされる。

上記現状を踏まえ、小規模事業者が直面している課題は以下の通りである。

- ①経営者の高齢化への対応（事業承継、持続、廃業）
- ②経済環境の変化への対応（人口減少、消費動向の変化、商環境の変化）
- ③需要を見据えた経営状況の分析及び活用の重要性の認識（社会や消費者ニーズ）
- ④インターネットを活用した商機拡大（情報収集・発信、環境整備）
- ⑤来街者等による観光需要の掘り起こし（特産品開発、商店街イベント）
- ⑥買い物弱者への対応
- ⑦創業者支援・空き店舗対策

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

五戸町における人口推移は、平成22年では18,712人であったが令和2年では16,042人と10年間で2,670人減少、新郷村においては、平成22年では2,851人の人口が令和2年では2,197人と654人減少しており、10年先を見通しても更なる減少が続くと考えられる。令和2年の国勢調査における高齢人口構成比は、五戸町では約4割、新郷村では約5割を占めており、経営者の高齢化も進んでいる。また、感染症の影響による消費動向の変化、急速に進むデジタル化など小規模事業者を取り巻く環境は益々厳しい状況にある。

小規模事業者が、様々な環境変化に対応し、持続的発展・成長に繋がるようDXへの取組を推進、事業計画策定、実行、フォローアップまで伴走型で支援を行うとともに、事業者の減少に歯止めをかけるため、事業承継及び創業支援にも積極的に取り組む。

また、関係機関との連携を強化し、豊富な地域資源を活かした特産品の開発や観光モデルの

構築等交流人口の増加を図り、小規模事業者の経済波及効果に繋げ、地域全体の発展を目指す。

②五戸町総合振興計画・新郷村総合計画との連動性・整合性

第2次五戸町総合振興計画後期基本計画では、基本目標として「交流とにぎわいを興す農・商・工併進の町」を掲げており、取組内容については、観光メニューの開発・見直し等を行い、誘客を推進する。町内で実施されるイベントを外部に発信し、地域経済の活性化に貢献する。地元商店ならではの地域密着型サービスの展開や空き店舗の活用、特産品開発・販売等、商業振興の取組を支援し、魅力ある商業の形成に努める。地域貢献型事業を始めとした、新規起業・創業希望者を支援するとしている。

第6次新郷村総合計画では、「魅力ある産業の確立」を掲げており、取組内容については、感染症流行の影響等により、新しい生活様式を取り入れた観光スタイルをふまえ、村の特性を活かす観光を検討する。世帯年収が低下減少にあり、商品に求められる価値が多様化している。またSNS等により個の発信力が高まっている。地域の商店を未来へ残しながら、農林畜産業と結びついたモノづくりに取り組むと同時に、新しい働き方の受け皿を整えるとしている。

このことから、五戸町・新郷村の商工業の振興に対する取組内容と、(2)①で記載した当会の小規模事業者の存続と将来を見据えた取組、地域資源を活かした交流人口の増加など地域全体の発展を目指す方向は一致しており、それぞれの計画における目標達成に向け、関係団体との連携を強化し支援を行っていくものである。

③商工会としての役割

新型コロナウイルス感染症が第5類に移行され、消費者の行動にも変化が起きている。人流が活発になり需要拡大などの経済効果が期待されるが、原材料やエネルギーの高騰により利益確保が難しいなど先行き不安な状況は続いている。このような状況の中、当会は、国、県などの経済対策を注視しながら事業者への情報発信を行うとともに、小規模事業者の課題解決に向け、持続的発展・成長できるよう、事業者に寄り添いながら、きめ細かい支援を行っていく。また、関係団体と連携を図りながら、資源を活かした各種イベント等に協力するなど地域振興に取り組み、地域に信頼される商工会を目指す。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)地域の現状及び課題や(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、当会では小規模事業者の振興の目標として、小規模事業者との対話と傾聴を通じ小規模事業者の課題解決と持続的発展に向けた伴走型支援を目指す。

①小規模事業者の自律的な経営力強化による地域産業基盤の維持

②事業承継及び創業支援を強化し、地域事業者数の維持を図る

③地域資源及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

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6年4月1日 ～ 令和11年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の自律的な経営力強化による地域産業基盤の維持

管内の小規模事業者にとって、周辺町村へのショッピングモールの進出や商店街周辺へのスーパーマーケット、コンビニチェーンなどの出店が脅威となっている。またデジタル化が進み、そのような環境変化に対応する手段もどのようにしたらいいかわからない事業者も多く存在している。

そこで当会は、小規模事業者が抱える様々な課題の解決と経営の持続的発展に必要な事業計画の策定支援を行い、個社の経営分析、課題抽出、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型で支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②事業承継及び創業支援を強化し、地域事業者数の維持を図る

当地域においても、大手チェーン店の進出、経営者の高齢化、後継者の不在、ビジネス環境の変化などが原因で廃業を余儀なくされる事業者が多くなってきている。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る。

そのため、当会は関係機関等と連携し、空き店舗の情報収集・発信等の環境整備に努め、事業承継計画・創業計画の伴走型支援を行い、地域事業者数の維持を図る。

③地域資源及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

これまで実施されてきた伝統的観光行事や商店街イベント等は、経済波及効果も下降傾向にあった。また地域に多々存在する資源は有効活用されてこなかった。

当地域にはブランド力の高い特産物(馬肉・青森シャモロック・あおもり倉石牛・郷のきみ・紅サーモンなど)がある。これらの強みを活かすため、関係機関との連携を強化し、豊富な地域資源を活用した特産品や観光ルートの開発等、情報発信をし地域外からの誘客を図り、交流人口を増加させ、賑わいを創出し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】 これまでは、製造業、建設業、卸・小売業、サービス業の事業者（60社）から、四半期（6月・9月・12月・3月）ごとに、巡回訪問によるアンケート調査を実施し、結果のみをホームページ等で周知していた。

【課題】 現状のとおり実施しているものの、ビックデータ等を活用した専門的な分析ができていなかったため、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用するなど、改善した上で実施する。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10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	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。

②景気動向分析

管内の景気動向等について、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等について、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】 巡回訪問時、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、経営指導員等が整理し分析を行う。

【調査対象】 管内小規模事業者60社（製造業5社、建設業10社、卸・小売業30社、サービス業15社）

【調査項目】 売上額、客単価、客数、仕入単価、採算（収益）、資金繰り、設備投資 等

(4) 調査結果の活用

調査した結果は、ホームページ等に掲載し、広く管内事業者等に周知するとともに、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] これまでは、次のとおり調査を実施してきた。

- ①五戸町中心商店街で、イベント開催時（ビックリ夜店・五戸町産業まつり）に来街者（100人対象）へのアンケート調査（利便性・商店街のイメージ・買物された店舗等）を実施し、五戸町の中心商店街等関係事業者へ調査結果を提供した。
- ②事業計画を策定した個社（新郷地区飲食業者1社・五戸地区小売業者2社）の来店者（50人対象）へアンケート調査（性別・年代・居住地等）を実施し、個社へ調査結果を提供した。

[課題] 現状のとおり実施しているものの、五戸町中心商店街で開催されるイベントでの来街者アンケート調査は、露天商での買物が多く、調査したい目的とは違う部分もあり、中心商店街事業者の需要開拓に繋がる結果とはならなかった。

新郷地区でのイベント開催時のアンケート調査は実施してこなかった。

事業計画を策定した個社のアンケート調査は、簡単な内容（雰囲気・接客サービス・清潔感など）で、事業者が本当に必要とする情報が不足していた。

特産品は多々あるものの、アンケート調査は実施してこなかったため、特産品の開発・改良に繋がる調査を実施する。

(2) 目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①特産品開発などの調査対象事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

①特産品開発などの調査

【調査手法】五戸町の特産品「馬肉・青森シャモロック・あおり倉石牛・りんご（紅玉）・ながいも・にんにく・アピオス等」、新郷村の特産品「原木しいたけ・アラゲキクラゲ・米（天日米）・自然薯・郷のきみ・肉牛・銀の鴨・りんご・にんにく・紅サーモン等」を活用した事業者の販売商品（お土産・ふるさと納税・お中元・お歳暮用など）について、地域外からの来場者が多く集まるイベントなどでアンケート調査を行い、新商品の開発、既製品の改良に繋げる。調査結果は、分析したうえで事業者にフィードバックする。

(情報収集) 五戸町の特産品 → 10月、五戸町中心商店街で開催される「五戸町産業まつり」の来場者に対し、経営指導員等が聞き取り調査を行う。
※2日間開催 来場者：～1,500人

新郷村の特産品 → 10月、新郷村間木ノ平グリーンパークで開催される「新郷ふるさとまつり」の来場者に対し、経営指導員等が聞き取り調査を行う。

※1日開催 来場者：～300人

(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】各イベント来場者 50人

【調査項目】①味、②食感、③価格、④見た目（パッケージ）、⑤知名度、⑥購入意向、⑦改善点等

【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直接説明する形でフィードバック

し、更なる改良や新商品開発等に繋がる支援を行う。

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、事業計画策定セミナーを通じて、事業計画策定の前段階として経営分析を実施してきた。セミナーの参加者は記帳機械化を利用している事業者、各種補助金の申請を目的とした事業者が主であった。

〔課題〕 現状のとおり実施しているものの、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみ着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握、解決策に繋げる。

(2) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10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	3者	15者	15者	15者	15者	15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）

経営分析をしたことがない事業者が多いことから、経営分析を行うセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等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こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページ等で広く周知、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、経営向上に意欲のある15者を選定。

【分析項目】《財務分析》 直近3期分の収益性、生産性、効率性、安全性、成長性の分析。
《SWOT分析》 対話を通じて、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。

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」や中小機構の「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。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者へフィードバックし、経営課題を明確化し、その解決に向けた事業計画策定へと繋げる。また、分析結果は、データベース化し職員間で共有できる体制を整え、経営指導員等の支援能力向上に向け整備する。

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、事業計画策定個別セミナーを実施してきたが、参加者も少なく、参加した事業者においては、各種補助金制度の活用を目的とした事業者が大半であった。

〔課題〕 現状のとおり実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透してい

ないため、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5割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、支援を行う。

(3) 目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10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
事業計画策定事業者数	3者	8者	8者	8者	8者	8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、ホームページ等で広く周知、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等

【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）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組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】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等

【回数】年1回

【カリキュラム】事業計画策定に関する知識等の習得

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、事業計画を策定した事業者に対して、巡回訪問の際、進捗状況の確認や課題解決に向けて助言するなどフォローアップを実施している。

[課題] 現状のとおり実施しているものの、不定期であり形式的なフォローアップとなっていたため、更にきめ細かなフォローアップ内容にするなど改善した上で実施する。

(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」を見いだすこと、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等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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	—	8者	8者	8者	8者	8者
頻度(延回数)	—	64回	64回	64回	64回	64回
売上増加事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
利益率3%以上増加の事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者

(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等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的にかつ継続的にフォローアップを行う。事業計画策定8者のうち、4者は毎月1回、4者は四半期に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等を行う。

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] これまでは、商談会・物産展等に参加していた実績のある事業者（食料品製造業者）に対して情報提供を行ってきた。

また、会員に対しホームページが無料で作成できる「グーペ」を周知し、開設の支援を行ってきた。

[課題] 現状のとおり実施しているものの、商談会等は事業者への周知に留まり、計画的な取組が成されてなかったため、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、取組を支援して行く必要がある。

(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。

D X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での情報発信、グーペによるホームページの開設、E Cサイトの利用等、I T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I T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

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10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	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②青森県等開催商談 会参加事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	—	1件	1件	2件	2件	2件
③SNS活用事業者 数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④グーペ活用事業 者・ネットショッ プ開設者数	—	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ニッポン全国物産展出展事業（B to B・B to C）

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。
参加事業者約200社。来場者は3日間で約7万人。

②青森県等開催商談会参加事業（B to B）

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・団体、食品加工業者等とバイヤー等との商談。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企業である小規模事業者等と青森県内外の小売業者、ホテル・レストラン等外食関係、卸・仲卸業者等との商談。参加事業者約30社。参加バイヤー約120社。

③ SNS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、グーペ・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方法等WEB専門会社やIT専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の継続した支援を行う。

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] これまでは、行政や金融機関、外部有識者による事業評価委員会を年2回開催し、年度末において事業成果の評価、見直し等の提示を受け、「経営発達支援事業評価報告書」を作成し、商工会三役会、理事会・総会で報告、承認を受け、事業成果、評価は商工会ホームページで公表していた。

[課題] 現状のとおり実施しているものの、評価の低い事業に対し、しっかりとした検討、改善する時間が少なく、見直しも担当者のみが行うことで終了していたため、有効な取り組みはできていなかった。

(2) 事業内容

五戸町総合政策課長、新郷村企画商工観光課長、法定経営指導員、日本政策金融公庫、町内金融機関支店長、青森県商工会連合会、外部有識者（中小企業診断士など）をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」を年1回以上開催し、経営発達支援事業の進捗状況等についてA～Dのランク別に評価を行う。そして、評価結果をもとに事業の見直し改善を行い、取組内容の向上に努める。

また、事業評価委員会の評価結果は、理事会・総会において報告、承認を受け、ホームページに掲載することで、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が主催する各職域の研修に積極的に参加し、資質向上に努めている。

[課題] 研修で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多く、職員間で共有されることも少なかったため、個々の支援能力のレベルに隔たりが大きく、組織全体としての支援体制のレベルアップに繋がっていなかった。

(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等を派遣する。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、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」への参加を優先的に実施する。

【DX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、電子決裁システム等の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等

イ) 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等

ウ) その他取組

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等

②OJT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

週一回行っている朝礼兼ミーティングや月一で開催している経営指導員等の定期ミーティングを通じて、小規模事業者が抱える問題等を職員間で情報共有することで、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。

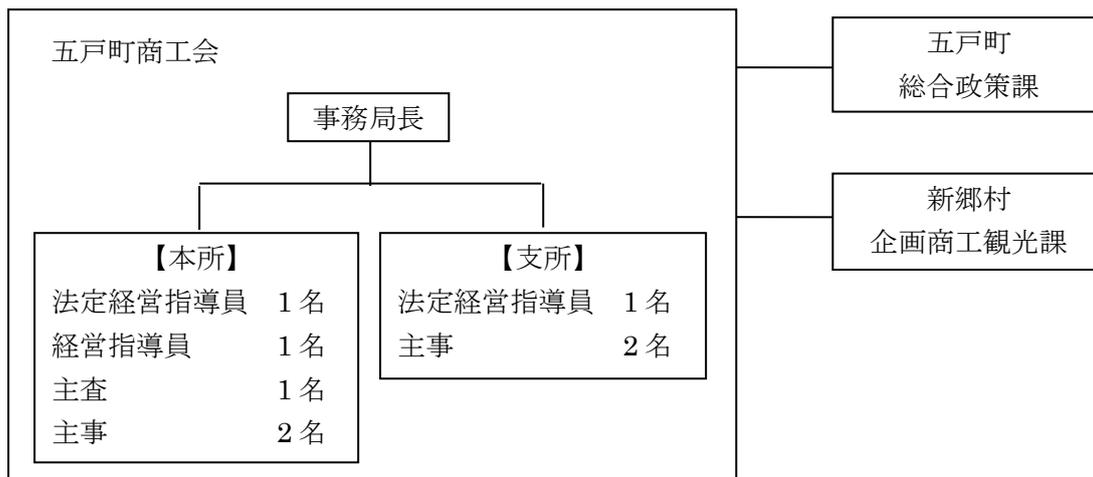
(別表2)

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11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 法定経営指導員の氏名、連絡先

■ 氏名： 舘 直子 (本所)、 寅谷 正章 (新郷支所)

■ 連絡先： 五戸町商工会 (本 所) TEL : 0178-62-3151

五戸町商工会 (新郷支所) TEL : 0178-78-2114

② 法定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の提供等を行う。

当計画の法定経営指導員については、五戸町・新郷村と行政区が異なる地域に本所と支所が存在するため、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

五戸町商工会

【本 所】

〒039-1548 青森県三戸郡五戸町字新町 24-1

TEL : 0178-62-3151 FAX : 0178-62-4877

e-mail : syokokai@hi-net.ne.jp

【新郷支所】

〒039-1801 青森県三戸郡新郷村大字戸来字風呂前 10

TEL : 0178-78-2114 FAX : 0178-78-3077

e-mail : syokokai@hi-net.ne.jp

②関係市町村

五戸町 総合政策課

〒039-1513 青森県三戸郡五戸町字古館 21-1

TEL : 0178-62-2111 FAX : 0178-62-6317

e-mail : sougouseisaku@town.gonohe.aomori.jp

新郷村 企画商工観光課

〒039-1801 青森県三戸郡新郷村大字戸来字風呂前 10

TEL : 0178-78-2111 FAX : 0178-78-2118

e-mail : kikaku@vill.shingo.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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	500	500	500	500	500
地域の経済動向調査に関する費用	20	20	20	20	20
需要動向調査に関する費用	60	60	60	60	60
経営状況の分析に関する費用	100	100	100	100	100
事業計画策定支援に関する費用	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓に寄与する事業に関する費用	100	100	100	100	100
事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する費用	20	20	20	20	20

(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
会費手数料等収入、町村補助金、県補助金

(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。

