

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>青森商工会議所 (法人番号 6420005000633) 青森市 (自治体番号 022012)</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><u>経営発達支援事業の目標</u> (1) DX 推進における小規模事業者の経営力・競争力向上に資する経営支援の強化 (2) 「AOMORI STARTUP CENTER」を活用した創業の支援 (3) 青森県事業承継・引継ぎ支援センターと連携した事業承継の推進</p>
<p>事業内容</p>	<p><u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> 経営課題アンケート調査、中小企業景況調査、LOBO (早期景気観測) 調査、地域診断サービスによる調査を実施</p> <p><u>4. 需要動向調査に関すること</u> 首都圏における需要動向調査と併せて、地域内の需要動向調査も行い、商品・サービスの見直し、新商品開発等へ繋げていく。</p> <p><u>5. 経営状況の分析に関すること</u> 経営セミナーや金融相談会の開催、窓口・巡回相談により掘り起こしを行った事業者、「AOMORI STARTUP CENTER」を活用して創業した事業者等の経営分析を行い、結果を事業者へフィードバックし事業計画の策定支援等に活用する。</p> <p><u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> 事業計画策定セミナーの開催、窓口・巡回相談により対象事業者を掘り起こし、事業計画策定支援を行う。また、専門家と連携を図りながら創業計画や事業承継計画の策定支援を行う。</p> <p><u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画策定後、事業計画の進捗状況を確認しながらフォローアップを行う。なお、状況により専門家と連携を図り今後の対応策等についても支援する。</p> <p><u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 地域内外での展示会・商談会への出展を行うほか、SNS 等の広報手法を活用し、需要の開拓を支援する。</p>
<p>連絡先</p>	<p>青森商工会議所 中小企業振興部 経営相談課 〒030-8515 青森県青森市新町 1-2-18 TEL : 017-734-1311 FAX : 017-775-3567 E-mail : staff@acci.or.jp 青森市 経済部 経済政策課 〒030-0801 青森県青森市新町 1-3-7 TEL : 017-734-2402 FAX : 017-734-5126 E-mail : keizai-seisaku@city.aomori.aomori.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

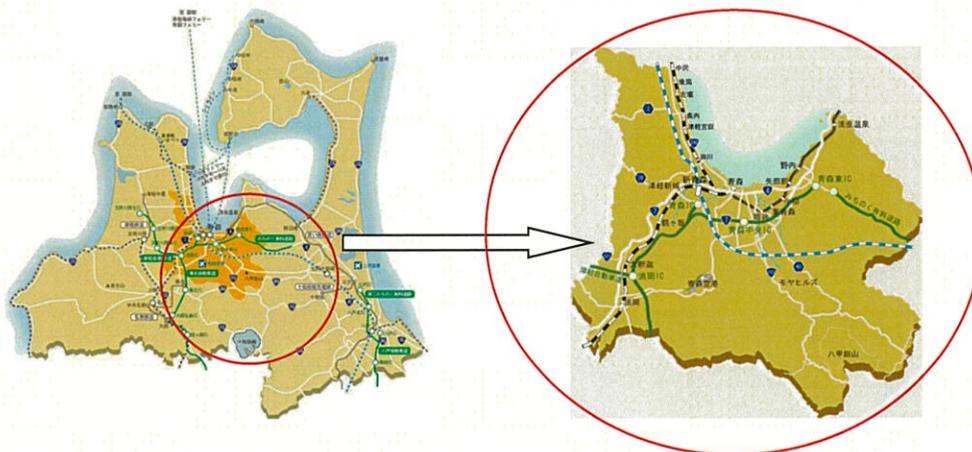
①現状

青森市は、青森県の県庁所在地として、県庁、市役所、国の出先機関等の行政機関、地方銀行の本店・支店、全国規模の企業の支店・営業所等の民間企業が集積し、行政、金融、各種サービスなどの都市機能が充実している。このほか、卸団地、百貨店、大型量販店等の流通機能、大学・短期大学の高等教育機関、青森県立中央病院、市民病院などの生活基盤インフラが整備されている。また、空路、鉄道、高速道路、フェリーなど、陸・海・空の交通インフラが整備されており、青森県内の交通結節点として高い拠点機能を有している。

主要な産業は、卸売・小売業、保健衛生社会事業及び不動産業など第三次産業の割合が多く、製造業の集積が県内の主要な市（八戸市、弘前市）に比べて少ない。

○立地

青森市は、青森県のほぼ中央に位置し面積は 824.61 平方キロメートルである。青森県の中でむつ市に次ぐ 2 番目の大きさであり、北部はホタテの養殖などが行われている陸奥湾に面し、東部と南部には奥羽山脈の一部をなす東岳山地から八甲田連峰に、西部は梵珠山を含む津軽山地から津軽平野へ連なるなど、雄大な自然に囲まれている。



○交通インフラの状況

新幹線新青森駅、青森空港、青森港、東北自動車道などを有する交通の要衝であり、陸・海・空の交通結節点として、高い拠点機能を有している。

・空路

国内線	東京 (JAL)	75～ 80 分
	伊丹 (JAL・ANA)	90～105 分
	札幌 (JAL・ANA)	50 分
	名古屋小牧 (FDA)	80 分
	神戸 (FDA)	110 分
国際線	ソウル (大韓航空)	140 分
	台北 (エバー航空)	180 分

・鉄道		
東京～新青森間（東北新幹線はやぶさ）		180分
新大阪～東京～新青森駅間（東海道新幹線のぞみ・東北新幹線はやぶさ）		320分
新青森駅～新函館北斗間（北海道新幹線はやぶさ）		60分
・フェリー		
函館～青森（津軽海峡フェリー）		220分
・高速道路		
青森中央 I.C からの所要時間	盛岡 I.C まで約	120分
	仙台宮城 I.C まで	240分
	浦和 I.C まで	420分

○地域資源

特産品は、全国的に有名な「りんご」のほか、生産量が日本一である「カシス」、海産物では、「ホタテ」、「ナマコ」、「ホヤ」、工芸品では「ガラス工芸」、「こぎん刺し」などがある。また、国民保養温泉地第一号の「酸ヶ湯」や浅虫地区にある「浅虫温泉」などの温泉を有しているほか、国の重要無形民俗文化財に指定されている「青森ねぶた」や、浪岡城主北畠氏にちなんだ「浪岡北畠まつり」などの祭、地域に受け継がれてきた「獅子踊」などの民俗芸能や郷土芸能がある。

○現在の人口

青森県内の市区町村では最も人口が多く、令和7年4月1日時点では261,227人である。

(人)

年度	男	女	総数
令和5年	125,562	143,533	269,095
令和6年	123,604	141,469	265,073
令和7年	121,797	139,430	261,227

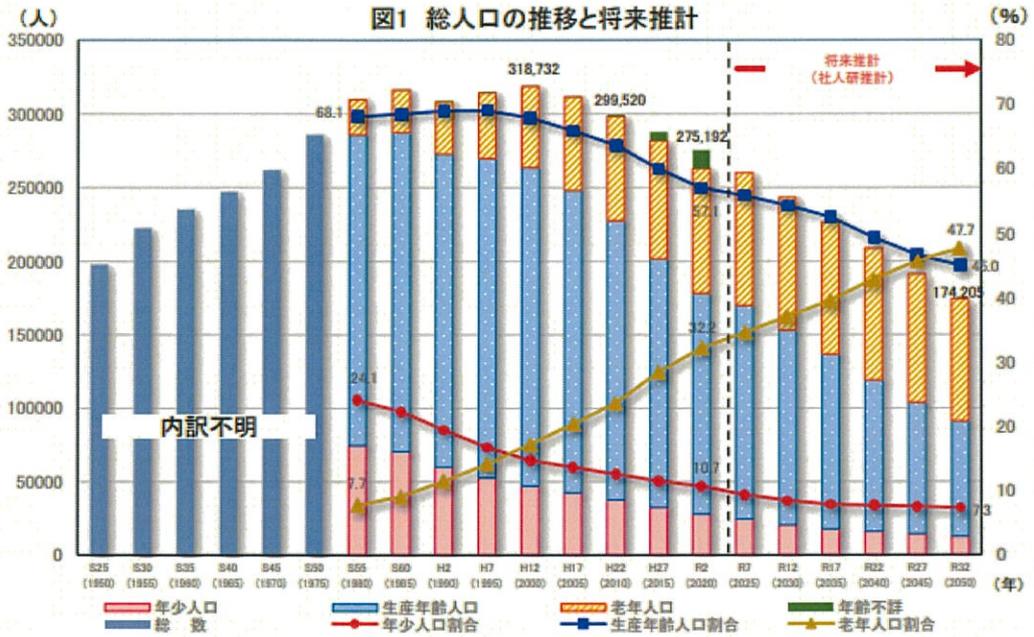
出展：青森市住民基本台帳人口（基準日4月1日）

○人口の今後の推移

青森市の人口は、平成12年の318,732人をピークに減少傾向にあり、平成22年には、299,520人と30万人を割り込んだ。国立社会保障・人口問題研究所の推計（令和5年12月）によると、今後も減少傾向で推移し、令和32年には、約174,000人にまで減少すると見込まれている。

また、年齢3区分別の人口割合については、生産年齢人口（15～64歳）割合は平成7年をピークに減少に転じており、平成12年には、年少人口（0～14歳）割合と老年人口（65歳以上）割合が逆転している。同研究所の推計方法に準拠し推計すると、

- ・年少人口（0～14歳）割合は、令和2年の10.7%から令和32年には、7.3%まで低下
- ・生産年齢人口（15～64歳）割合は、令和2年の57.1%から令和32年には、45.0%まで低下
- ・老年人口（65歳以上）割合は、令和2年の32.2%から令和32年には、47.7%まで増加するものと見込まれている。



○産業構造

青森商工会議所管内の商工業者数は10,334事業所で、うち小規模事業者数は7,692事業所と商工業者数の74.4%を占める。業種構成では、小売業・卸売業・サービス業が9,130事業所で商工業者数の88.3%を占め、同業種の小規模事業者数は5,890事業所で小規模事業者数の76.6%を占めている。このように本市商工業は、多様な交通拠点を有する本市の特長を背景に小売業・卸売業やサービス業などの第三次産業を中心に発展してきた。

(業種別商工業者数)

	総数	小規模事業者数
卸売業	1,046	602
小売業	3,553	2,439
サービス業	4,531	2,849
その他	1,204	1,802
商工業者数	10,334	7,692

出展：令和3年経済センサスより抜粋

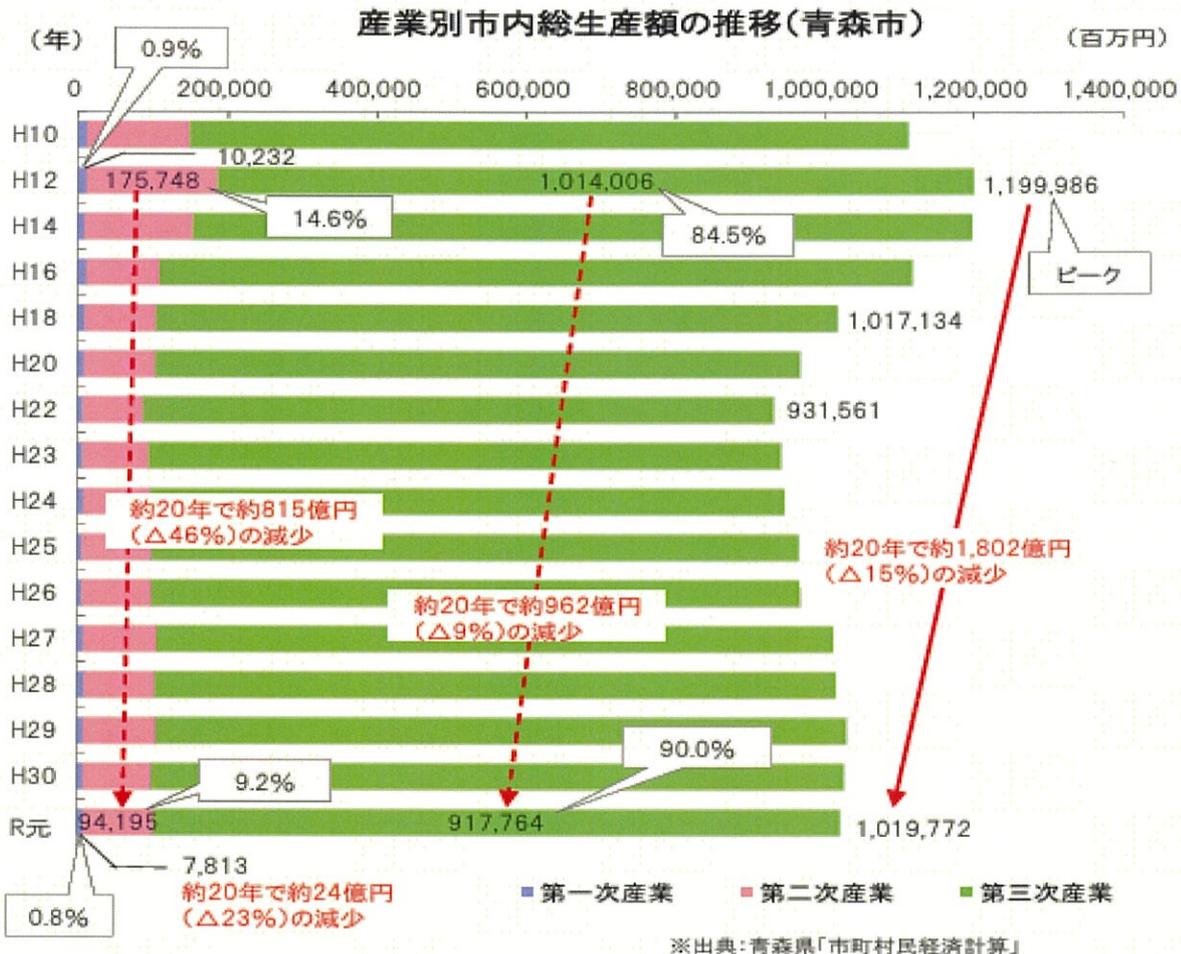
(商工業者数の推移)

	平成28年	令和3年	増減
商工業者数	11,006	10,334	△672
(内小規模事業者数)	8,241	7,692	△549

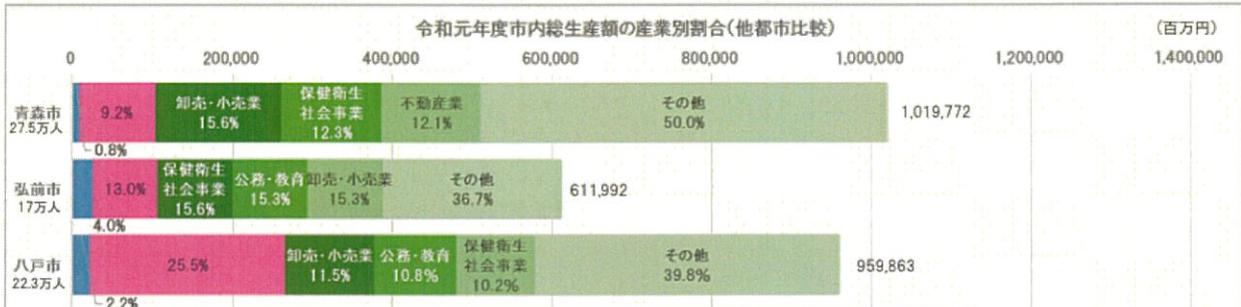
出典：令和3年経済センサスより抜粋

○青森市の産業別総生産額の推移と産業別割合比較

青森市の産業別総生産額ピークは平成12年11,999億円、令和元年は10,197億円と約20年で約1,802億円(△15%)減少している。青森市は第三次産業の割合が多く、1位が卸売・小売業(15.6%)、2位が保健衛生社会事業(12.3%)、3位が不動産業(12.1%)となっている。



総生産額の産業別割合



出典：市町村民経済計算

○売上の動向

当所が会員事業所を対象に実施した「経営課題アンケート調査（令和6年10月実施）」によると、令和6年度の売上は、令和5年度と比較し、増加すると回答した事業所が31.4%、減少するが36.2%で、減少するが上回る結果となり、会員企業の景況は厳しさを増している結果となった。

また、増加すると回答した企業の増加割合は、1割未満が46.0%、1割以上2割未満が43.0%となっており、減少すると回答した企業の減少割合は、1割未満が40.4%、1割以上2割未満が34.2%を占める結果となった。

・令和6年度と令和5年度の売上増減の比較

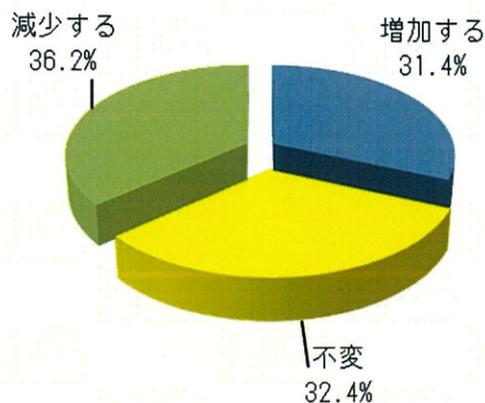
売上の増減

回答数（割合％）

	増加する	不 変	減少する	計
令和6年度	100 (31.4%)	103 (32.4%)	115 (36.2%)	318 (100%)
令和5年度	144 (35.3%)	123 (30.1%)	141 (34.6%)	408 (100%)

※決算期が3月以外の事業所を含め、概算の売上比較、個人企業の場合は1月～12月期
 出展：令和6年度経営課題調査 青森商工会議所

令和6年度と令和5年度の売上増減の比較



○売上増加割合

調査年度	1割未満	1割以上 2割未満	2割以上 3割未満	3割以上 4割未満	4割以上 5割未満	5割以上	計
令和6年度	46 (46.0%)	43 (43.0%)	6 (6.0%)	1 (1.0%)	1 (1.0%)	3 (3.0%)	100 (100%)
令和5年度	49 (34.5%)	59 (41.5%)	18 (12.7%)	5 (3.5%)	4 (2.8%)	7 (5.0%)	142 (100%)

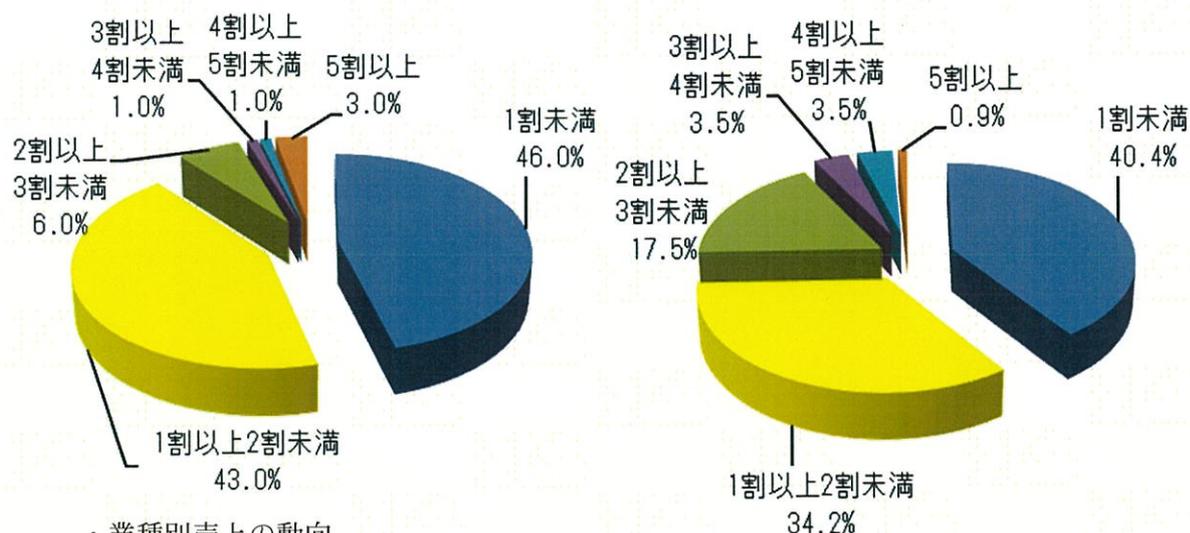
○売上減少割合

調査年度	1割未満	1割以上 2割未満	2割以上 3割未満	3割以上 4割未満	4割以上 5割未満	5割以上	計
令和6年度	46 (40.4%)	39 (34.2%)	20 (17.5%)	4 (3.5%)	4 (3.5%)	1 (0.9%)	114 (100%)
令和5年度	59 (41.9%)	46 (32.6%)	19 (13.5%)	12 (8.5%)	4 (2.8%)	1 (0.7%)	141 (100%)

※数値…回答数（割合%）、未回答分を含まない

売上増加割合

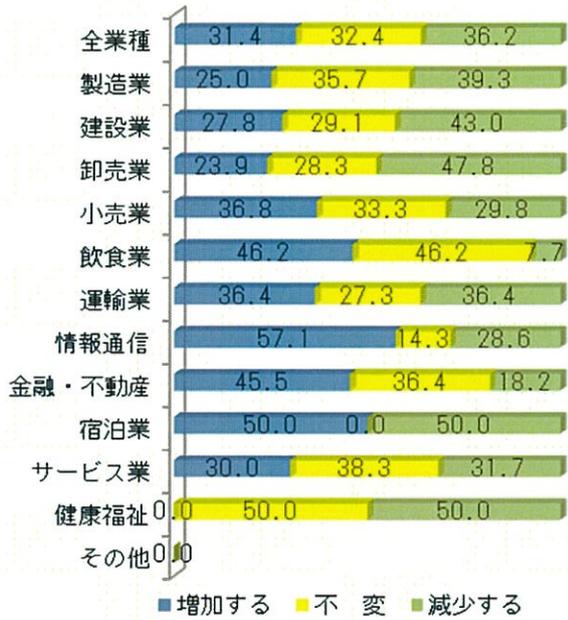
売上減少割合



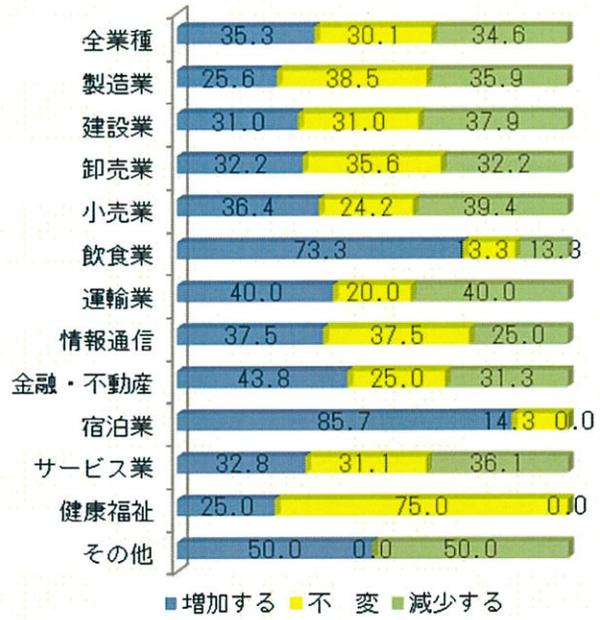
・業種別売上の動向

当所が会員事業所を対象に実施した「経営課題アンケート調査（令和6年10月実施）」によると、業種別で今後売上が増加するとの回答が多かったのは、情報通信 57.1%（前年調査比 19.6ポイント増）、宿泊業 50.0%（同 35.7ポイント減）、飲食業 46.2%（同 27.1ポイント減）の順で、減少するとの回答が多かったのは健康福祉 50.0%（前年調査比 50.0ポイント増）、宿泊業 50.0%（同 50.0ポイント増）、卸売業 47.8%（同 15.6ポイント増）の順となった。

6年度業種別売上



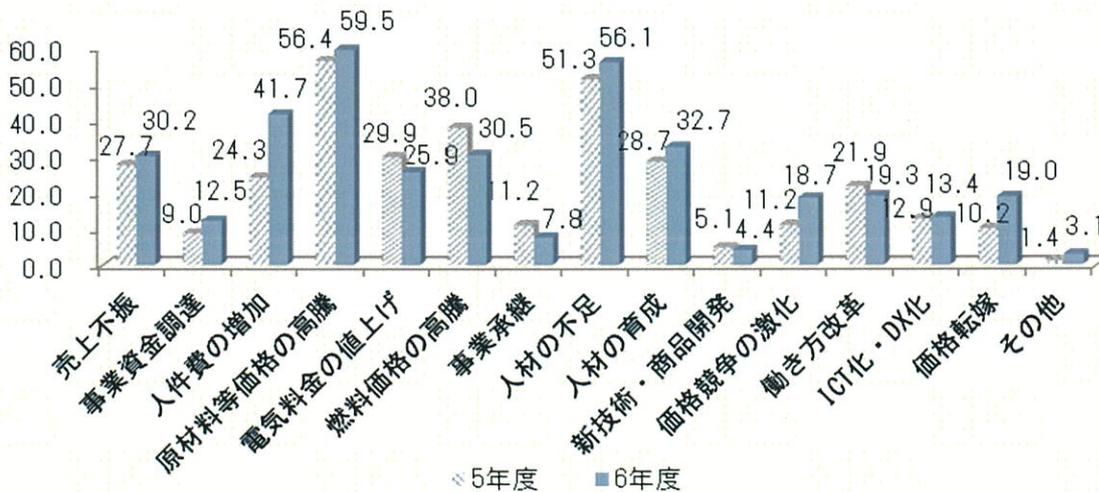
5年度業種別売上



○管内の事業者が直面している経営課題

当所が会員事業所を対象に実施した「経営課題アンケート調査（令和6年10月実施）」によると、管内の事業者が直面している課題は、「原材料・仕入価格の高騰」と回答した事業者が59.5%と最も多く、次いで「人材の不足」が56.1%、「人件費の増加」が41.7%、「人材の育成」が32.7%となっている。

出展：令和6年度経営課題調査 青森商工会議所



※注:赤字は各年度の全体数値を超える数値

※注:黄色マークは、令和5年と比較して増加している数値

・売上不振（6年度全体：30.2%、5年度全体：27.7%）

業種別で売上不振との回答が最も多かったのは、情報通信が42.9%、次いで製造業39.3%、卸売業34.8%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	39.3	31.3	34.8	33.3	15.4	25.0	42.9	18.2	25.0	24.6	0.0	0.0
5年度	30.0	19.0	35.6	25.8	13.3	25.0	25.0	37.5	0.0	37.1	25.0	0.0

・事業資金調達（6年度全体：12.5%、5年度全体：9.0%）

事業資金調達との回答が多かったのは、健康福祉50.0%、次いで飲食業23.1%、小売業21.1%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	17.9	5.0	8.7	21.1	23.1	16.7	0.0	0.0	0.0	14.8	50.0	0.0
5年度	10.0	2.6	11.9	16.7	13.3	12.5	0.0	6.3	14.3	9.7	0.0	0.0

・人件費の増加（6年度全体：41.7%、5年度全体：24.3%）

人件費の増加との回答が多かったのは、宿泊業75.0%、次いで飲食業が69.2%、情報通信57.1%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	42.9	40.0	37.0	42.1	69.2	25.0	57.1	27.3	75.0	42.6	50.0	0.0
5年度	32.5	14.7	30.5	28.8	26.7	31.3	12.5	6.3	42.9	27.4	25.0	50.0

・原材料・仕入価格の高騰（6年度全体：59.5%、5年度全体：56.4%）

原材料価格の高騰との回答が多かったのは、飲食業92.3%、次いで製造業82.1%、宿泊業75.0%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	82.1	67.5	54.3	56.1	92.3	58.3	28.6	36.4	75.0	45.9	50.0	0.0
5年度	77.5	66.4	50.8	53.0	86.7	37.5	25.0	18.8	71.4	41.9	50.0	50.0

・電気料金の値上げ（6年度全体：25.9%、5年度全体：29.9%）

電気料金の値上げとの回答が多かったのは、宿泊業75.0%、次いで情報通信57.1%、飲食業53.8%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	53.6	12.5	21.7	29.8	53.8	25.0	57.1	18.2	75.0	18.0	50.0	0.0
5年度	60.0	15.5	25.4	31.8	73.3	18.8	0.0	25.0	85.7	30.6	50.0	0.0

・燃料価格の高騰（6年度全体：30.5%、5年度全体：38.0%）

燃料価格の高騰との回答が多かったのは、運輸業 66.7%、次いで飲食業 61.5%、製造業 53.6%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	53.6	30.0	23.9	29.8	61.5	66.7	14.3	9.1	50.0	18.0	0.0	0.0
5年度	50.0	40.5	32.2	28.8	53.3	68.8	0.0	31.3	71.4	33.9	25.0	0.0

・事業承継（6年度全体：7.8%、5年度全体：11.2%）

事業承継との回答が多かったのは、宿泊業 25.0%、次いで製造業 10.7%、金融業 9.1%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	10.7	8.8	8.7	5.3	0.0	8.3	0.0	9.1	25.0	8.2	0.0	0.0
5年度	7.5	11.2	16.9	7.6	13.3	12.5	12.5	6.3	0.0	14.5	0.0	0.0

・人材の不足（6年度全体：56.1%、5年度全体：51.3%）

人材の不足との回答が多かったのは、宿泊業 100.0%、次いで建設業が 75.0%、卸売業が 58.7%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	28.6	75.0	58.7	40.4	53.8	58.3	57.1	54.5	100.0	54.1	50.0	0.0
5年度	40.0	63.8	40.7	39.4	73.3	75.0	37.5	43.8	100.0	46.8	25.0	50.0

・人材の育成（6年度全体：32.7%、5年度全体：28.7%）

人材の育成との回答が多かったのは、情報通信 57.1%、次いで宿泊業 50.0%、金融・不動産 45.5%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	28.6	32.5	43.5	22.8	30.8	25.0	57.1	45.5	50.0	32.8	0.0	0.0
5年度	30.0	26.7	32.2	22.7	40.0	12.5	37.5	43.8	42.9	27.4	50.0	50.0

・新技術・商品開発（6年度全体：4.4%、5年度全体：5.1%）

新技術・商品開発との回答が多かったのは、小売業 8.8%、次いで運輸業 8.3%、製造業 7.1%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	7.1	2.5	6.5	8.8	0.0	8.3	0.0	0.0	0.0	1.6	0.0	0.0
5年度	5.0	0.9	8.5	3.0	6.7	6.3	12.5	6.3	0.0	11.3	0.0	0.0

・価格競争の激化（6年度全体：18.7%、5年度全体：11.2%）

価格競争の激化との回答が多かったのは、卸売業 32.6%、次いで情報通信 28.6%、建設業 23.8%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	14.3	23.8	32.6	21.1	7.7	8.3	28.6	0.0	0.0	9.8	0.0	0.0
5年度	10.0	13.8	11.9	12.1	0.0	0.0	12.5	18.8	0.0	11.3	0.0	0.0

・働き方改革（6年度全体：19.3%、5年度全体：21.9%）

働き方改革との回答が多かったのは、健康福祉 50.0%、次いで運輸業と宿泊業 25.0%、建設業 22.5%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	10.7	22.5	19.6	19.3	15.4	25.0	14.3	9.1	25.0	19.7	50.0	0.0
5年度	15.0	25.9	15.3	24.2	33.3	25.0	37.5	12.5	57.1	14.5	25.0	50.0

・ICT化・DX化（6年度全体：13.4%、5年度全体：12.9%）

ICT化・DX化との回答が多かったのは、宿泊業 50.0%、次いで情報通信 28.6%、卸売業 26.1%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	10.7	8.8	26.1	14.0	0.0	25.0	28.6	9.1	50.0	8.2	0.0	0.0
5年度	12.5	10.3	13.6	12.1	6.7	12.5	12.5	25.0	42.9	9.7	50.0	50.0

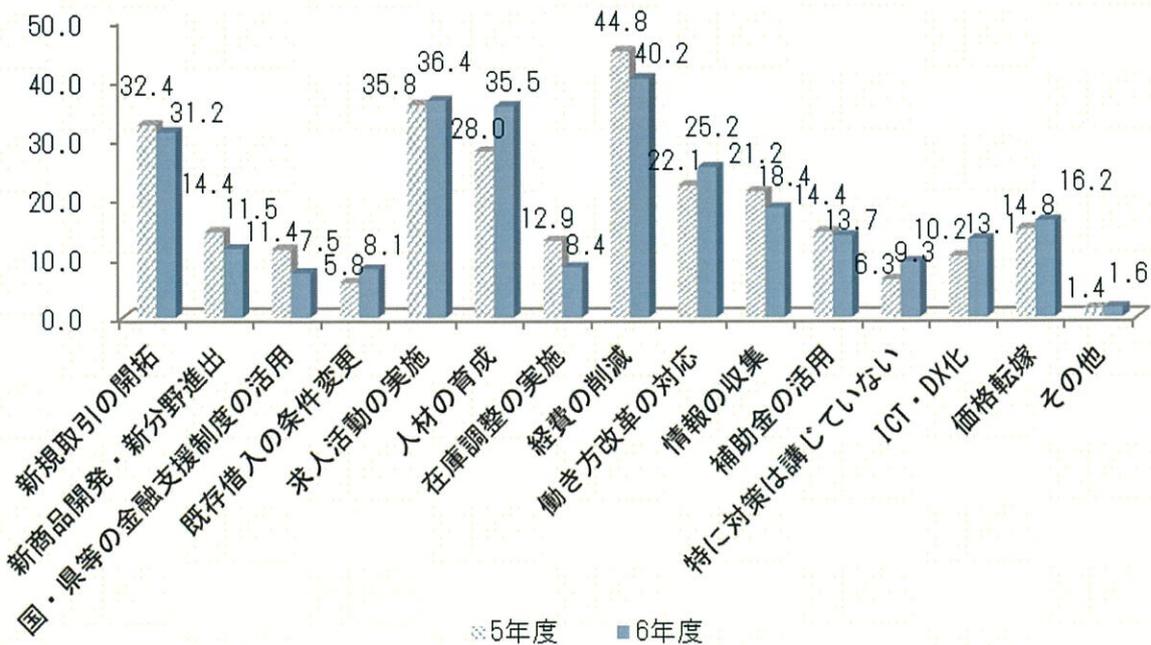
・価格転嫁（6年度全体：19.0%、5年度全体：10.2%）

価格転嫁との回答が多かったのは、宿泊業 50.0%、次いで飲食業 30.8%、情報通信 28.6%の順となっている。

調査年度	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康	その他
6年度	25.0	10.0	23.9	15.8	30.8	16.7	28.6	27.3	50.0	21.3	0.0	0.0
5年度	10.0	4.3	16.9	9.1	20.0	12.5	12.5	6.3	14.3	11.3	25.0	50.0

○直面する課題に対する対策

直面する経営課題に対する対策としては、「経費の削減」が40.2%と最も多く、次いで「求人活動の実施」36.4%、「人材の育成」35.5%の順となっている。



出展：令和6年度経営課題調査 青森商工会議所

○「青森市総合計画 前期基本計画（2024年度～2028年度）」（抜粋）

【施策の大綱 1 仕事をつくる】

政策 1 活力ある地域産業の育成

施策 1 地域産業の安定経営・基盤強化

- ・地域企業の事業継続に向け、青森商工会議所、青森市浪岡商工会などの関係団体との連携による経営指導や各種融資制度等により、厳しい経営環境が続く中でも持続的に発展・成長できるよう、地域企業の生産性向上や経営基盤の強化を図り、地場産業の育成を促進します。

施策 2 産業を支える人材の確保・育成と雇用創出

- ・後継者が不足している地域企業に対し、「AOMORI STARTUP CENTER」（青森商工会議所 1階）での事業承継に関する相談対応や青森県事業承継・引継ぎ支援センター、金融機関などと連携した支援により、円滑な事業承継を図ります。

政策 2 時代の変化を先取りした産業振興

施策 1 市内産業への DX の推進

- ・青森商工会議所や青森市浪岡商工会などの関係団体と連携しながら、地域企業が DX に取り組む機運の醸成を図ります。
- ・デジタル技術を活用した経営改善に向け、DX のノウハウを有する関係団体と連携し、地域企業が直面する課題に応じた支援を通じて DX を促進します。

施策 3 若者等への起業・創業、第二創業支援

- ・産学官金連携のもと、経営の総合相談窓口「AOMORI STARTUP CENTER」を拠点に、起業・創業から事業者の経営相談や第二創業などの新たな事業展開までをワンストップできめ細かに支援します。
- ・関係団体と連携し、起業・創業に対する理解と関心を深める取組を通じ、起業家となり得る人材の育成や起業家コミュニティの形成を図ります。

政策 3 地域の特性を活かした市場開拓

施策 1 域外からの所得獲得と域内での所得循環の促進

- ・商談会や物産展といったこれまでの取引に加え、ソーシャルメディアの活用等を通じた本市ならではの商品・市産品の魅力発信や、交通結節点としての高い物流機能を活かした販路拡大を支援します。

②課題

上記、現状をまとめると、青森市の課題として以下のことがあげられる。

○人口減少による経済規模の縮小

青森市の人口は、平成 12 年の 318,732 人をピークに減少傾向にあり、令和 2 年には 275,192 人となり、令和 32 年には、174,000 人程度にまで減少すると見込まれている。人口が減少することで、今後さらに、経済規模の縮小・労働力不足など経済的な課題が深刻化することが予想される。

○管内の事業者数の減少

人口の減少と同じく、商工業者数も減少してきており、平成 28 年と令和 3 年を比較すると 6.1%減少、うち小規模事業者数は 6.6%減少となり、小規模事業者の減少幅がより大きいものとなっている。経済循環や雇用の観点などから地域経済の持続的な発展のためには、事業者数の減少を最小限に食い止めなくてはならない。

○第二次産業が少ない産業構造

青森市の産業は、本州と北海道を結ぶ連絡船の結節点として発展してきた歴史もあり、卸売・小売業やサービス業などの第三次産業を中心に発展してきたが、雇用創出効果と地域経済への波及効果が高い製造業をはじめとする第二次産業の集積が他都市に比べ進んでいない。

○売上の減少

当所が実施した「経営課題アンケート調査（令和6年10月実施）」によると、令和6年度の売上は、売上が減少するとの回答が36.2%となり、企業の景況は厳しさを増している。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①地域内における10年先を見据えた長期的な振興のあり方

当所管内の商工業者数は、前述のとおり10,334事業所で、うち小規模事業者数は7,692事業所と商工業者数の74.4%を占める。業種構成では、小売業・卸売業・サービス業が9,130事業所で商工業者数の88.3%を占め、同業種の小規模事業者数は5,890事業所で小規模事業者数の76.5%を占めている。このように本市商工業は、多様な交通拠点を有する本市の特長を背景に小売業・卸売業やサービス業などの第三次産業を中心に発展してきた。

一方で、雇用創出効果と地域経済波及効果が高い製造業をはじめとする第二次産業が他都市に比べ集積が進んでおらず、地域の特性を活かした付加価値を高めたものづくり産業の振興を図る必要がある。また、人口減少、少子高齢化の進行に伴い後継者不足、消費需要の低下や地域間競争の激化などが懸念されていることに加え、ライフスタイルの変化による消費者ニーズの多様化や北海道新幹線の札幌延伸など高速交通体系の整備に伴う他地域との時間距離短縮などの社会環境変化に適切に対応した産業構造の構築が求められている。さらに、企業が「ビッグデータ」、「AI」などのデータとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立する「デジタルトランスフォーメーション」を推進していかなくてはならない。

このような中で、本市産業の自立的な発展に向け、地域の特性を最大限に活かしながら農工商連携、産学官金連携、他地域との連携などを通じて、今後、成長が見込まれるIT産業や意欲のある新たな起業家の育成などを行うとともに、本市経済を支える中小企業・小規模事業者の経営体質の強化や再生、企業間の連携によって、域外からの外貨獲得と域内での地域経済の好循環を生み出し、地域経済活性化を一層加速させる必要がある。

②青森市総合計画との連動性

当所は、平成30年7月23日に、青森駅前周辺の魅力ある街づくりに寄与するため、青森駅前に移転し、起業・創業や第二創業、事業承継の拠点施設として、新会館の1階に「AOMORI STARTUP CENTER」を整備した。当所と青森市は、「AONORI STARTUP CENTER」を核として、地域の資源、技術、特性等を活かした産業の創出・育成に向け、起業・創業、第二創業、新事業展開等のスタートアップを推進し、地域経済の活性化に寄与することを目的に「スタートアップの推進に関する連携協定」を平成30年7月18日に締結し、現在、起業マインドを醸成するセミナーや起業・創業の窓口対応を連携して実施している。

このような状況の中、青森市は、「みんなで未来を育てるまちに」の実現に向け、令和6年9月に「青森市総合計画 前期基本計画」を取りまとめた。同計画の施策には「地域産業の安定経営・基盤強化」を位置づけ、当所を含む支援機関と連携した経営指導や支援制度等による、地域企業の生産性向上や経営基盤の強化等に取り組むこととしており、施策「市内産業へのDXの推進」では、当所を含む関係団体と連携した地域企業のDXへの取組に対する機運の醸成や、デジタル技術を活用した経営改善に向けた取組等が盛り込まれている。

また、施策「若者等への起業・創業、第二創業支援」では、起業・創業から事業者の経営相談や第二創業などの新たな事業展開までをワンストップで支援することや、関係団体と連携し、起

業・創業に対する理解と関心を深める取組を通じ、起業家となり得る人材の育成や起業家コミュニティの育成を図ること等の取組が盛り込まれている。

加えて、施策「産業を支える人材の確保・育成と雇用創出」では、後継者が不足している地域企業に対し、「AOMORI STARTUP CENTER」での事業承継に関する相談対応や、青森県事業承継・引継ぎ支援センター、金融機関などと連携した支援により、円滑な事業承継を図ることとしている。

さらに、施策「域外からの所得獲得と域内での所得循環」では、本市ならではの商品・市産品の魅力発信や、交通結節点としての高い物流機能を活かした販路拡大の支援を行なうこととしている。

これらの取組について、当所と青森市が連携し、市の施策の方向性と一致した各種事業に取り組んでいく。

③青森商工会議所としての役割

当所は、小規模事業者とともに、地域を取り巻く環境変化の潮流を把握し、地域小規模事業者における顧客の動向など経営への影響要因を抽出することで、環境変化の脅威に対応しながら、それぞれの事業者の強みを活かした商品・サービスの創造を繰り返し支援していく。また、地域資源を活用した商品、サービスの高付加価値化を推進し、国内外からの外貨獲得を目指す。さらに、青森市と連携しながら、当所1階に整備した「AOMORI STARTUP CENTER」を活用し創業支援を強力に推し進めるとともに、小規模事業者の成長・発展のステージごとに適切な指導・助言を行うことによって、地域経済社会の維持・発展を図る。

このため、小規模事業者の経営力向上、経営安定、創業支援のための講習会・セミナーの開催や巡回・窓口相談の支援体制の充実による経営支援の一層の強化に努める。

これらの目標達成のために、持続的な取り組みが期待される小規模事業者に対し、当所が伴走型の事業計画策定支援や事業の実施に関する指導・助言を行う。

(3) 経営発達支援事業の目標

地域の現状及び課題、地域内の小規模事業者の長期的な振興の在り方を踏まえた当所の経営発達支援事業の目標は次のとおり。

① DX 推進における小規模事業者の経営力・競争力向上に資する経営支援の強化

KGI：DX・AI 導入事業者数5%増加

KPI：年間セミナー参加者40社

○目標設定理由

青森商工会議所が会員事業所を対象に実施した「経営課題アンケート調査（令和6年10月実施）」によると、管内の事業者が直面している課題は、「原材料・仕入価格の高騰」と回答した事業者が59.5%と最も多く、次いで「人材の不足」が56.1%、「人件費の増加」が41.7%、「人材の育成」が32.7%となっており、毎年、人材不足が経営課題の上位を占め、生産性、品質の低下、事業機会の損失と成長の停滞、労働環境の悪化、離職率の上昇等、経営に悪影響を及ぼしている。DX・AI 導入セミナー参加者やDX・AI 導入事業者数を増加させることにより、当所管内における生産性の向上と事業機会の損失の軽減を図り、事業所の経営安定が支援できるよう事業を進めていく。

② 「AOMORI STARTUP CENTER」を活用した創業の支援

KGI：年間創業者数80者

KPI：年間相談者数300者

○目標設定理由

青森商工会議所では、青森市と共同し、当所1階に設置したインキュベーション施設である「AOMORI STARTUP CENTER」に3名のコーディネーターを配置し、相談対応を通して、自社の強み、弱み、機会、脅威の状況の聞き取りや分析を行い、経営計画、資金計画等のアドバイスを通して創業の支援を進める。また、青森商工会議所では、「AOMORI STARTUP CENTER」を卒業した事業者に対し、巡回を行い、現在の経営状況や経営課題の聞き取りを行い、経営の安定に向けた支援を進めている。

③ 青森県事業承継・引継ぎ支援センターと連携した事業承継の推進

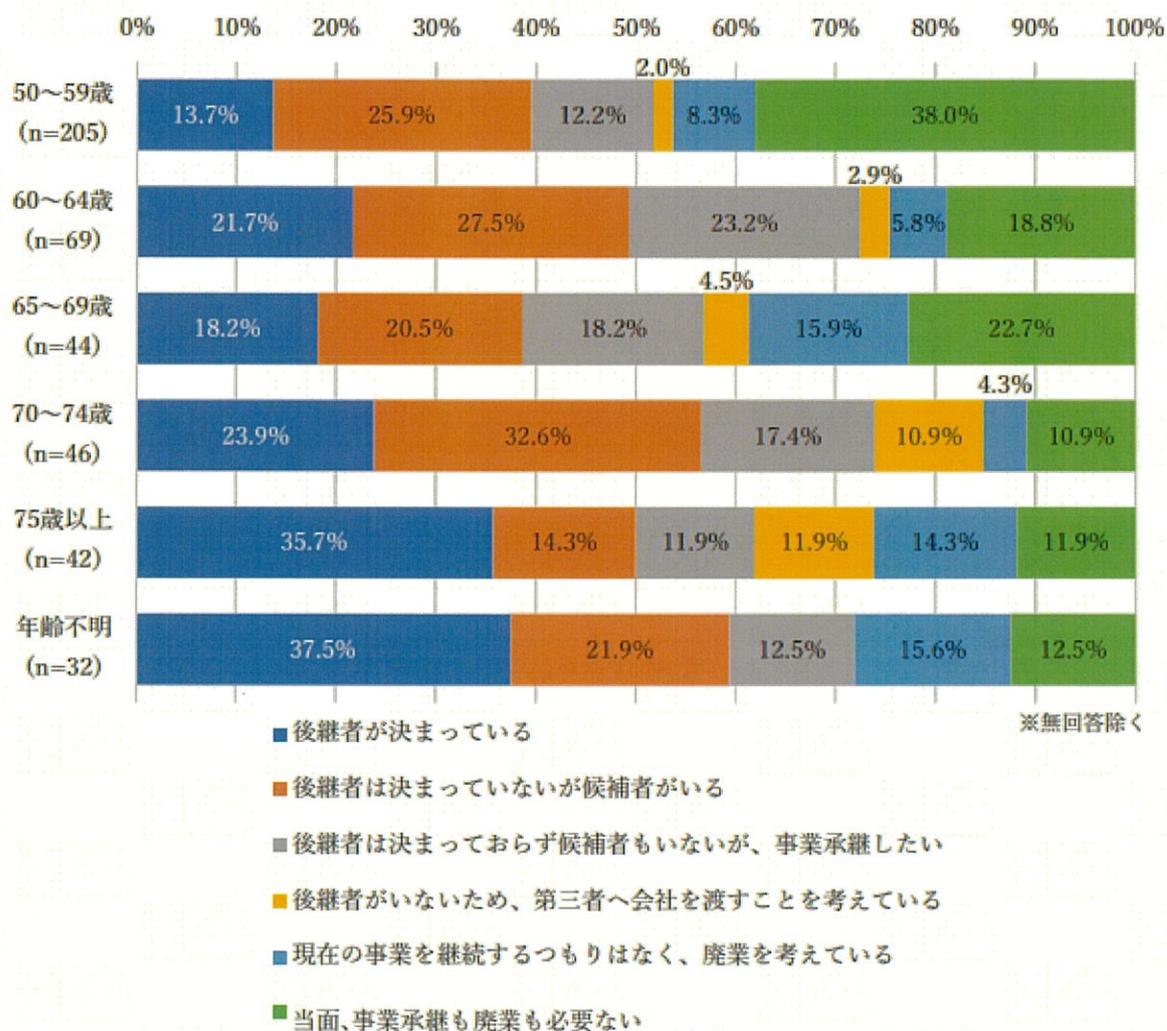
KGI：事業承継完了2件

KPI：承継診断実施50社 事業承継計画策定3社

○目標設定理由

青森商工会議所では青森県事業承継・引継ぎ支援センター、並びに日本政策金融公庫と連携し、事業承継を進めている。

図5 事業承継の現状と意向



出典：令和7年度県内中小企業の事業承継に関する意識調査報告書

青森県事業承継・引継ぎ支援センターが調べた「令和7年度県内中小企業の事業承継に関する意識調査報告書」によると経営者の高齢化に向け、廃業を考えているという回答が増加しており、それに伴い管内の事業者数の減少、雇用者数の減少、サプライチェーンの喪失、技術の喪失と地域経済の衰退を招く要因となっている。事業承継を進め、次世代にバトンを繋ぐことは喫緊の課題であり、各支援機関、関係機関と連携し、事業承継診断並びに事業承継計画を策定し、地域経済の活性化を促進していく。

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

上記1. (3) 設定した目標の達成に向けた方針は以下のとおり。

① DX推進における小規模事業者の経営力・競争力向上に資する経営支援の強化

方針：巡回・窓口相談を充実させるほか、DX並びにAI活用講習会・セミナーを開催し、小規模事業者が抱える経営課題に対応する。また、小規模事業者の事業規模・収益性拡大及び経営の生産性の向上を実現させるため、事業計画策定支援や販路拡大支援など事業者に寄り添った伴走型の経営支援を行う。

② 「AOMORI STARTUP CENTER」を活用した創業支援

方針：平成30年の青森商工会議所の駅前移転に伴い青森商工会議所会館1階に整備した「AOMORI STARTUP CENTER」を活用し、青森県、青森市、地域金融機関等と連携し、起業・創業支援を積極的に実施する。

③ 青森県事業承継・引継ぎ支援センターと連携した事業承継の推進

方針：青森県事業承継・引継ぎ支援センターならびに青森県、青森市、地域金融機関等と連携し、事業承継診断により、承継予定者の掘り起こしを図り、事業承継支援を積極的に実施する。

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

これまで当所では、「経営課題アンケート調査」、「中小企業景況調査」、「LOBO（早期景気観測）調査」を実施し、地域の中小企業・小規模事業者が抱える経営上の課題や景況感を把握し、当所のホームページなどを利用し広く一般に周知を図ってきた。また、調査結果は、当所の支援活動の方向性を決定するデータベースとして活用するとともに、経営指導員等の巡回指導の資料としてきた。併せてRESASを活用した地域の経済動向分析を加え実施する。アンケートの回収率が低下していることから、事業所との接点を増やし、回収率の向上を図る。

(2) 目標

項目	現状	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①経営課題アンケート調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②中小企業景況調査 40社	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③LOBO（早期景気観測）調査 5社	12回	12回	12回	12回	12回	12回
④地域診断サービスによる調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①経営課題アンケート調査

地域の中小企業・小規模事業者が抱える経営上の課題を把握し、当所の今後の経営支援につなげていくため、年間売上及び経常利益の推移状況、直面する経営課題、経営課題に対する対応状況、当所に対する意見・要望を調査する。また、付帯調査として、その時々タイムリーな項目（例えば、最低賃金の引上げ、雇用対策、事業承継等）を追加調査することで、より一層、有効な経営支援が図られるよう努める。本調査は、当所の議員、部会幹事、小規模事業者、青年部等を対象として実施し、アンケートの精度を高めるため回収率 40.0%以上を目指す。

【調査対象】当所会員事業所（議員、部会幹事、振興委員、青年部等 700社）

【調査項目】売上及び経常利益推移、直面する経営課題、当所に対する意見要望等

【調査手法】調査票を郵送し FAX 及びウェブにより回収する

【分析手法】経営指導員等が分析を行う

③ 中小企業景況調査

中小企業の景気動向を総合的に把握することを目的に、中小企業基盤整備機構が四半期毎に実施している中小企業景況調査において、当所対象企業 40 社による当地区内景気動向を把握する。

【調査対象】管内中小企業・小規模事業者（40社）

【調査項目】売上、資金繰り、仕入、在庫、採算、業況、従業員の状況、設備投資等

【調査手法】調査票を郵送し郵送により回収する

【分析手法】当所対象企業の分析は経営指導員等が行い、全体的な分析は中小企業基盤整備機構が行う

③ LOBO（早期景気観測）調査

足元の景況感や直面する経営課題などを調査するため、日本商工会議所が毎月実施している LOBO 調査において、当所対象企業 5 社による当地区内の景況感、経営課題等を把握する。全体の調査結果は、日本商工会議所ホームページ及び当所会報「かけはし」等で公表する。

【調査対象】管内中小企業・小規模事業者（5社）

【調査項目】景況感、経営課題等

【調査手法】調査票を FAX し FAX により回収する

【分析手法】当所対象企業の分析は経営指導員等が行い、全体的な分析は日本商工会議所が行う

④ 地域診断サービスによる調査

日本商工会議所が「RESAS」のデータを基に実施している「地域診断サービス」事業を活用し、地域経済の動向実態を把握し、管内小規模事業者の効果的な経営活動に反映させるため、データに基づいた説得力のある情報提供とその後の事業計画策定に活用する。

【調査項目】地域経済循環マップ・生産分析、まちづくりマップ・From-to 分析、産業構造マップ

【調査手法】国が提供するビックデータである「RESAS」を活用して地域経済の動向を調査する

【分析手法】日本商工会議所が「RESAS」のデータを基に実施している「地域診断サービス」事業を活用し、当所の経営指導員等と日本商工会議所の担当者が連携し分析を行う

(4) 成果の活用

上記調査の結果は、広く一般に周知を図るため、当所ホームページで公表するほか、当所の常議員会等各会議での説明や会報「かけはし」でも公表する。また、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

小規模事業者が持続的に発展していくためには、需要の動向を把握し、それに基づく商品・サービスの開発と販路開拓が必要である。

小規模事業者がこれまでの経験と勘に頼る経営から、データに基づく需要動向を把握した経営へ転換を図るためには需要情報の提供が必要であり、当所ではこれまで、農産加工品等をはじめとする地域の特色のある物産の首都圏における需要動向の調査を行い、商品の「見た目」、「味」、「価格設定」、「内容量」、「パッケージデザイン」等の結果を事業者へフィードバックしてきた。

一方、地域内の顧客がメインである小売・サービス業の小規模事業者へは、データに基づいた需要情報の提供などの支援が十分に実施できていなかったことから、地域内のお客様をターゲットとする小規模事業者を対象にした需要動向調査を実施する。また、外貨獲得を目的とするこれまでの首都圏での需要動向調査を継続する。

(2) 目標

項目	現状	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①自社店舗等での需要動向調査アンケートの調査対象事業者数	3社	3社	3社	3社	3社	3社
②首都圏等の消費者ニーズアンケート調査	3社	3社	3社	3社	3社	3社

(3) 事業内容

①自社店舗等での需要動向調査アンケート

経営状況分析や事業計画策定支援を行った、小売・サービス事業者等を対象に自社顧客のニーズ把握を目的に自社店頭等で需要動向アンケート調査の作成支援を行う。実施にあたってはアンケート内容が効果的な項目・構成となるよう、また、効果的な調査時期の選定などについても支援を行う。調査後は、得られたデータから商品・サービスが自社のターゲットやニーズに即しているかを経営指導員が分析し、支援対象事業者にフィードバックする。

【サンプル数】1事業者あたり30件

【調査手段】店頭等での書面及びウェブによるアンケート

【分析手段】経営指導員が分析を行い、必要に応じてよろず支援拠点や、ミラサボ等の販路開拓の専門家の協力を仰ぐ

【調査項目】購入者の属性、購入商品、サービス、商品・サービス単価の高低、サービス・接客満足度、その他のニーズなど

【分析結果の活用】調査結果及び分析結果は経営指導員等が当該事業所に直接説明する形でフィードバックし、今後の事業計画策定に反映させるとともに、商品・サービスの見直し、新たな需要開拓に向けた新商品開発へつなげる

②首都圏等の消費者ニーズアンケート調査

東京商工会議所が主催するビジネスチャンスエキスポ等首都圏において、本市の地域資源を活用し商品店販売展開を実施している事業者が参加し、「食味」、「価格」、「容量」、「パッケージデザイン」等について、来場する首都圏消費者に対し、アンケート調査を年1回実施する。

【サンプル数】1事業者あたり50件

【調査手段】展示会での書面及びウェブによるアンケート

【分析手段】経営指導員が分析し、必要に応じてよろず支援拠点や、ミラサボ等の販路開拓の専門家の協力を仰ぐ

【調査項目】購入者の属性、購入商品、サービス、商品・サービス単価の高低、サービス・接客満足度、その他のニーズなど

【分析結果の活用】調査結果及び分析結果は経営指導員等が当該事業所に直接説明する形でフィードバックし、今後の事業計画策定に反映させていくとともに、商品・サービスの見直し、新たな需要開拓に向けた新商品開発へつなげる

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

当地域の小規模事業者を取り巻く経営環境は年々厳しくなっており、令和6年度に当所で実施した経営課題アンケート調査においても令和6年度の売上は、令和5年度と比較し、増加すると回答した事業所が31.4%、減少するが36.2%で、減少するが上回る結果となり、会員企業の景況は厳しさを増している結果となったことから、地域の小規模事業者の持続的発展に向けた経営体質の強化が急務となっている。本事業では小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員等の巡回相談、窓口相談、各金融相談会、経営分析セミナー等により、経営課題を抱え経営状況の分析が必要な小規模事業者の掘り起こしを行い、経営状況の分析を行う。そして、得られた分析結果については、「BIZミル」等を用いて情報を蓄積し所内での共有を図り、今後の事業計画策定支援などに活用していく。また、「AOMORI STARTUP CENTER」等を活用して創業した小規模事業者についても、重点的に経営状況の分析を行う。財務諸表の徴求が年々、厳しさを増すなか、経営分析が今後の事業継続に繋がることを経営者に理解していただけるよう説明していく。

(2) 目標

項目	現状	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①-1「講習会等の開催」 開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
①-2「講習会等の開催」 分析件数	3件	5件	5件	5件	5件	5件
②「窓口相談」「巡回相談」 における分析件数	6件	15件	15件	15件	15件	15件
③「金融相談会・金融支援」 における経営分析	30件	50件	50件	50件	50件	50件
④「AOMORI STARTUP CENTER」 等を活用して創業した小 規模事業者の経営分析	20件	20件	20件	20件	20件	20件
経営分析件数合計	59件	90件	90件	90件	90件	90件

(3) 事業内容

①「講習会等の開催」による小規模事業者の掘り起こしと経営分析

経営課題を抱える小規模事業者を対象に、『安全性』、『収益性』、『成長性』などの経営指標や経営方針・今後の事業展開に活用できるセミナーを開催する。セミナー終了後、参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定し経営分析を行う。

(セミナーの開催内容)

【開催回数】2回

【参加者数】1回あたり10名

【募集方法】会報及び当所ホームページで参加者を募集

(経営状況の分析実施内容)

【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社程度を選定

【分析項目】定量分析である「財務分析」と定性分析である「SWOT分析」の双方を行う

【分析手法】「BIZミル」のシステムに含まれる「ローカルベンチマーク」や、事業計画策定ソフトを活用し、経営指導員が分析を行う

②「窓口相談」、「巡回相談」による小規模事業者の掘り起こしと経営分析

経営指導員等が経営課題を抱える小規模事業者を訪問する巡回相談や、当所に設置している相談コーナーでの窓口相談で、補助金や各種事業計画の申請に係る経営指導・支援やヒアリングを通じて、経営状況の分析が必要な小規模事業者の掘り起こし経営分析を行う。

【対象者】相談者の内、意欲的で販路拡大の可能性の高い30社程度を選定

【分析項目】定量分析である「財務分析」と定性分析である「SWOT分析」の双方を行う

【分析手法】「BIZミル」のシステムに含まれる「ローカルベンチマーク」や、事業計画策定ソフトを活用し、経営指導員が分析を行う

③「金融相談会・金融支援」による小規模事業者の掘り起こしと経営分析

「経営安定特別相談会」(年1回)、日本政策金融公庫青森支店国民生活事業と共催による「定例相談会」(月2回)、「日本公庫職員との帯同巡回」等を通じて、経営課題を抱える小規模事業者の掘り起こしを行う。また、マル経融資をはじめとした金融支援時に、『収益性』、『安全性』、『成長性』の財務分析を行うことにより経営改善や今後の事業展開のための事業計画策定に活用する。

【対象者】金融相談会及び金融支援を受けた事業者の中から50社程度を選定

【分析項目】定量分析である「財務分析」と定性分析である「SWOT分析」の双方を行う

【分析手法】「BIZミル」のシステムに含まれる「ローカルベンチマーク」や、事業計画策定ソフトを活用し、経営指導員が分析を行う

④「AOMORI STARTUP CENTER」等を活用して創業した小規模事業者の掘り起こしと経営分析

当所1階の「AOMORI STARTUP CENTER」等を活用して創業した事業者の経営分析を行い、今後の事業計画の見直し等へつなげる。

【対象者】「AOMORI STARTUP CENTER」等を活用して創業した事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い20社程度を選定

【分析項目】定量分析である「財務分析」と定性分析である「SWOT分析」の双方を行う

【分析手法】「BIZミル」のシステムに含まれる「ローカルベンチマーク」や、事業計画策定ソフトを活用し、経営指導員が分析を行う

(4) 分析結果の活用

分析結果は、事業者へフィードバックし事業計画の策定等に活用する。また、分析結果はデータベース化し、内部共有することで、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

事業者が持続・発展するためには、目標を達成するための具体的な事業計画の策定が不可欠であるが、小規模事業者にとっては、日々の事業活動で精いっぱいであることが多く、経営状況の分析と同様に事業計画や目標を立てることなく事業を行っているケースは少なくない。また、これまで当所では、事業計画策定セミナーなどを実施し、小規模事業者へ対して事業計画策定の意義や重要性を伝えてきたが、当所での支援が不十分であったこともあり、実際に事業計画を策定する小規模事業者は多くはなかった。

(2) 支援に関する考え方

事業者に対し事業計画策定の重要性を訴えるだけでは、なかなか実質的な行動や意識変化を促すことは難しいことから、補助金の申請を目的とした「事業計画策定セミナー」を開催するなど、事業者が事業計画策定に積極的に取り組むようなカリキュラムを設定するほか、上述の経営分析を行った事業者へ事業計画策定を促すとともに策定を目指す。また、青森県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、事業承継計画策定を支援する。

(3) 目標

支援内容	現状	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①-1「講習会等の開催」 ・開催件数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
①-2「講習会等の開催」 ・セミナー参加者への事業計画策定件数	3件	5件	5件	5件	5件	5件
②巡回・窓口相談による事業計画策定件数 ・各種補助金申請者を対象とする件数	6件	15件	15件	15件	15件	15件
・金融相談者を対象とする事業計画策定件数	30件	50件	50件	50件	50件	50件
③事業承継計画策定件数	2件	3件	3件	3件	3件	3件
事業計画策定件数	41件	73件	73件	73件	73件	73件

(4) 事業内容

①「講習会等の開催」による小規模事業者の掘り起しと事業計画策定

上述の経営分析を行った事業者等を対象に「事業計画策定セミナー」を開催する。セミナー終了後、参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定し事業計画の策定支援を行う。

(セミナーの開催内容)

【カリキュラム】「持続化補助金の申請に向けた事業計画の策定方法」等

【開催回数】2回

【参加者数】1回あたり10名

【募集方法】会報及び当所ホームページで参加者を募集

(事業計画策定の実施内容)

【対象者】セミナー参加事業者5社程度

【手段・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、事業計画の策定につなげるほか、専門的な知識が必要な場合は、外部専門家も活用する

②巡回・窓口相談による事業計画策定

経営指導員等が経営課題を抱える小規模事業者を訪問する巡回相談や当所に設置している相談コーナーでの窓口相談で、補助金の申請相談や金融相談等を行った事業者を対象に事業計画の策定支援を行う。

③事業承継計画策定支援

事業所巡回時において、親族内承継、第三者承継の希望状況について経営者より聞き取りを行い、青森県事業承継・引継ぎ支援センター職員と連携し、事業承継計画の策定支援を行う。

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

事業の持続・発展を推進するためには、策定した事業計画の目標達成に向けた継続的な取り組みが必要であるが、現状においては策定した事業計画の進捗状況や事業計画の見直し等の取り組みが十分とは言えない状況である。また、事業計画策定後の事業者の売上・利益等の経営状況を把握しながらの支援が組織として確立されていないことから、「BIZミル」等のシステムを活用し、経営状況の把握とデータベース化を進め所内での情報の蓄積と共有を図る。事業計画策定の意義が経営者に伝わりづらい状況を鑑み、小規模事業者持続化補助金が活用可能になる等の具体的な有効性を経営者に伝えていく。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とするが、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うえで、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

支援内容	現状	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①フォローアップ対象事業者数 ・当該年度に計画策定した者	60社	60社	60社	60社	60社	60社
②フォローアップ件数 ○当該年度に計画策定した者を対象とする件数 ・セミナー参加者へのフォローアップ件数	10件	10件	10件	10件	10件	10件
・各種補助金申請者を対象とする件数	40件	40件	40件	40件	40件	40件
・金融相談者へのフォローアップ件数	15件	15件	15件	15件	15件	15件
・創業計画策定者へのフォローアップ件数	20件	20件	20件	20件	20件	20件
・事業承継計画策定者へのフォローアップ件数	2件	3件	3件	3件	3件	3件
頻度(延件数)	87件	88件	88件	88件	88件	88件
売上増加事業者数	—	20件	20件	20件	20件	20件
利益率3%以上増加の事業者数	—	20件	20件	20件	20件	20件

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者のうち、セミナー参加事業者、各種補助金申請者、金融相談者、創業、事業承継計画策定者は年1回フォローアップを行う。ただし、事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する。

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場合には、エキスパートバンクやミラサボなど外部専門家など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

当所ではこれまで、「りんご」や「カシス」などの地域資源や、「裂き織」や「こぎん刺し」などの伝統工芸品などを取り扱う小規模事業者を対象に、首都圏で開催される展示会や商談会への出展支援を実施してきた。また、青森・函館の事業所を対象に、青函でのビジネスマッチを継続的に実施するほか、地域内の顧客がメインである小売・サービス業を営む小規模事業者への新たな需要開拓に寄与する事業も実施している。

(2) 支援に関する考え方

小規模事業者を取り巻く環境が常に変化する中で、小規模事業者が事業を維持・発展するためには、既存の商品・サービスや顧客・販路を維持するだけでなく、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展示会・商談会への出展を継続するとともに、地域内の顧客がメインである小売・サービス業を営む小規模事業者を対象とする新規顧客獲得を目的とした事業を実施する。商談の実施にあたっては、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う。また、自社WEBサイトやブログなどによる情報発信、SNSなどを通じた顧客との関係構築、EC展開への支援を行う。

(3) 目標

項目	現状	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①域外への販路拡大を目的とした展示商談会への出展 ・出展者数 ・成約件数	9社 0件	9社 1件	9社 1件	9社 1件	9社 1件	9社 1件
②「地域間ビジネスマッチングのオンラインモデル事業」による販路開拓 ・出展者数 ・成約件数	10社 0件	10社 2件	10社 2件	10社 2件	10社 2件	10社 2件
③「DX・AIセミナーの開催」 ・開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③-2セミナー参加者 DX AI 導入事業者数増加割合	—	40社 5%	40社 5%	40社 5%	40社 5%	40社 5%

(4) 事業内容

①域外への販路拡大を目的とした展示商談会への出展 (B to B)

「りんご」や「カシス」などの地域資源や、「裂き織」や「こぎん刺し」などの伝統工芸品などを取り扱う小規模事業者を対象に、域外への販路開拓のための各商談会、展示会への参加支援を行う。出展にあたり、FCPシートの作成や商談会への同席によるサポート、商談後の商品のブラッシュアップなどのフォローを行う。

【支援対象】地域資源や伝統工芸品等を取り扱う域外へ販路開拓を求める小規模事業者

【支援の手段・方法】以下の展示会・商談会に参加し成約をめざす

(想定される展示会・商談会)

・「伊達な商談会」

特徴：展示見本型商談会ではなく、事前予約性の個別商談会

バイヤー：百貨店、スーパー、商社など流通バイヤー

- 主 催：東北六県商工会議所連合会
- ・「ビジネスチャンス EXPOinTOKYO」
 - 特 徴：首都圏に販路拡大を目指す全国の企業が一堂に会す商談会
 - バイヤー：販売・流通に携わる国内のバイヤー
 - 来 場 者：12,000人（令和6年実績）
 - 主 催：東京商工会議所
- ・「OSAKA ビジネスフェア」
 - 特 徴：大阪に販路拡大を目指す全国の企業が一堂に会す商談会
 - 出 展 者：200社（令和6年実績）
 - バイヤー：販売・流通に携わる国内のバイヤー
 - 主 催：大阪信用保証協会

②「地域間ビジネスマッチング事業」による販路開拓（B to B）

これまで実施してきた青森商工会議所・函館商工会議所の会員事業所によるビジネスマッチング事業を実施する。

【支 援 対 象】管内の中小・小規模事業者（相手方は函館の中小・小規模事業者）

【支援の手段・方法】出展者がプレゼンし、提案を受ける側である視聴者からの質疑を受け、商談を図る。

③「DX・AIセミナー開催」による生産性向上と販路開拓支援

「AI」技術を活用して、競争上の優位性を確立する「デジタルトランスフォーメーション」を導入し、生産性の向上と販路開拓を推進する。

【支 援 対 象】管内の中小・小規模事業者

【支援の手段・方法】最新のDX・AIツールを学び、生産性の向上と販促方法の知見を高め、売上高の向上を図る。

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

当所ではこれまで、青森市、外部有識者（税理士、中小企業診断士）、当所専務理事で構成される「経営発達支援計画事業評価委員会」を設置し、実施状況、成果の評価を行い、正副会頭に報告し、当所ホームページで公表を行ってきた。今後、小規模事業者を取り巻く環境の変化に伴う事業の見直しの必要があれば内容を変更する。

(2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行うとともに、事業の見直しについては委員会内で検討し必要があれば事業内容を変更する。

【構成メンバー】青森市担当課長、税理士、中小企業診断士、当所専務理事

【開催頻度】1回/年

【評価・検証方法】・青森市、税理士、中小企業診断士等の外部有識者により事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う

・事業の成果・評価・見直しの結果については正副会頭会議に報告する。

・事業の成果・評価・見直しの結果を当所のホームページで計画期間中公表する

① DX推進における小規模事業者の経営力・競争力向上に資する経営支援の強化

KGI：DX・AI導入事業者数5%増加

KPI：年間セミナー参加者40社

② 「AOMORI STARTUP CENTER」を活用した創業の支援

KGI：年間創業者数80者

KPI：年間相談者数300者

③ 青森県事業承継・引継ぎ支援センターと連携した事業承継の推進

KGI：事業承継完了2件

KPI：承継診断実施50社 事業承継計画策定3社

○定量的な評価の仕組み

各目標値に対しては引き続き定量的評価をしていただくと共に、新しく目標値として設定した上記 KGI 並びに KPI においても各年度ごとに評価基準【A:目標を達成することが出来た(100%)、B:目標を概ね達成することができた。(80%~99%)、C:目標を半分程度しか達成することが出来なかった(30%~79%) D:目標をほとんど達成することができなかった(29%以下)】を基に評価していただき、かつ、評価内容についても指摘していただくことで目標達成に向け、次年度の事業の改善を進めていく。

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

これまで当所では、日本商工会議所が主催する講習会や、中小企業大学校の主催する基礎研修や専門研修等の講習会に積極的に参加するとともに、当所が実施する年2回の経営指導員研修会等により、小規模事業者の経営力向上に向けた経営指導員の資質向上を図ってきた。また、所内において、支援ノウハウや小規模事業者の景気、需要、金融動向等の情報を交換する「経営指導員等情報交換会」を毎月開催し、若手経営指導員の伴走型の支援能力の向上を図ってきた。しかしながら、一般職員が経営指導や伴走型支援のノウハウを習得する機会が十分ではないことや、ベテランの経営指導員の支援ノウハウを組織として蓄積することが出来ていないという課題があった。今後は、一般職員への支援ノウハウの学習機会を増やすとともに経営支援システムである「BIZミル」を活用し、個人に帰属することが多い支援ノウハウを蓄積し組織内での共有を図る。

(2) 事業内容

① 「経営指導員等情報交換会」の開催

経営指導員等の支援ノウハウや小規模事業者の景気、需要、金融動向等の情報を交換する「経営指導員等情報交換会」を毎月開催する。開催にあたっては経営指導員のほか、一般職員も加える。

② 組織内での支援ノウハウの共有

経営支援システムである「BIZミル」を活用することにより、個人に帰属することが多い支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することにより当所の支援能力の底上げを図る。また、「BIZミル」の利用方法については、一般職員も含め研修会を開催する。

11. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者の取り巻く環境は多種多様であり、他の支援機関との連携による情報やノウハウ等の収集は当所が支援を行う上で欠くことができない。当所では、日本政策金融公庫、青森県信用保証協会、地元金融機関などの連携支援機関との会議や情報交換の場に積極的に参加することで、情報・ノウハウの収集及び人的なネットワーク構築を図ってきた。

今後も、上記支援機関との連携を強化し小規模事業者への支援体制の確立をめざす。

(2) 事業内容

①小規模事業者経営改善貸付事務連絡協議会（2回/年）

日本政策金融公庫青森支店と管内商工会議所が連携して、年2回の小規模事業者経営改善貸付事務連絡協議会を開催する。ここでは、管内経済動向や小規模事業者に対する金融、創業、経営支援の現状、課題、今後の取組みについての情報交換を行うことにより当地域における小規模事業者への支援及び地域振興に向けた支援力向上を図る。また、日本政策金融公庫青森支店担当者による毎月2回の金融相談窓口や管内事業所への同行巡回等により、金融専門家による融資手法等の支援ノウハウの習得を図る。

②その他支援機関との情報交換

青森県信用保証協会の「青森県中小企業支援ネットワーク会議（1回/年）」、「(公財)21あおもり産業総合支援センターの「あおもり中小企業支援プラットフォーム（1回/年）」、青森県の「地域金融推進協議会（2回/年）」等において、地元金融機関、他支援機関等による支援ノウハウ、支援の現状、支援の課題等についての情報交換やミラサポ、よろず支援拠点の専門家との連携により、専門家による企業支援のノウハウ等の習得により支援力向上を図る。

1.2. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

日本全国の地方都市において、少子高齢化が加速度的に進展する中、本市においても少子高齢化に伴う消費の停滞、商店街の衰退が続いており、人口減少社会への対応が喫緊の課題となっている。

青森市は平成30年3月に人口減少・少子高齢化の進展などの社会環境の変化に対応した、新たなまちづくりの方向性を示す計画として都市再生特別措置法に基づく「立地適正化計画」を策定し（社会経済情勢の変化や関連計画との整合を図るため令和7年4月に改定）、「コンパクト・プラス・ネットワーク」の都市づくりを基本理念とし、都市の効率性を高めるコンパクトな複数の拠点として「地区拠点区域」を設定し、それらを接続する公共交通ネットワークを連携し、各地域の特色を活かした、持続可能なまちづくりを進めている。

中心市街地の活性化には、街なか居住や、域内外からの交流人口の拡大、安心・安全に歩けるウォーカブルタウンの整備など、賑わい創出が肝要であり、中心市街地で行われる各種イベントやレンタサイクル事業を通して、回遊性の向上を高めると共に、賑わいや魅力のあるまちづくりを進めていくことが求められている。

また、青森県の観光では、インバウンド客は年々増加しており、令和5年の観光入込客数は31,192千人となり、順調に増えてきている。「空の玄関口」である青森空港では、令和6年度国内線、国際線を合わせた定期便の乗客は前年度より8.5%増加の125万9千人となり17年ぶりに120万人を超え、また、令和7年に開港400年を迎えた「海の玄関口」の青森港は同年のクルーズ船の寄港数が41回となり、3年連続で過去最多を更新、東北最多を維持し、下船した外国人観光客は中心市街地で買い物を楽しみ、市内の観光地を巡っている。そして、令和8年に開催が予定される「第80回国民スポーツ大会」など青森市を訪れる観光客が増加する機会をチャンスと捉え、青森市の街の魅力を発信していく必要がある。

当所は青森市、青森商店街連盟等、関係機関・支援機関と連携を強化し、地域経済の活性化に取り組む。

(2) 事業内容

①国内外からの誘客推進事業

平成24年度より、青森空港の定期航空路線を活用した他地域からの誘客推進事業を実施しており、これまで、愛知県や三重県・岐阜県、大阪府、北海道の商工会議所連合会、さらに滋賀県、奈良県、島根県、和歌山県をはじめとする経済界・企業等を訪問して、交流促進、観光セールス、MICE誘致を要請してきた。

令和2年3月には、新設された神戸線直行便のアクセス利便性を生かし、両地域のビジネス交流が進められ、令和5年9月に株式会社フェリシモを始めとした神戸市4企業を本市に招へいし、「青森×神戸・事業共創ワークショップ&企業交流会」を当所会館1階「AOMORI STARTUP CENTER」で実施した。

令和7年3月には、株式会社フェリシモ（神戸市）が、「津軽びいどろ」の風鈴をモチーフにした新商品「津軽びいどろの風鈴傘」を発売。同年7月にSNSを活用しての「津軽びいどろの風鈴傘フォトコンテスト」を開催したところ、同商品が拡散された。

今後は、定期航空路線を活用した国内旅行の促進や、関係行政・団体で構成するミッション団による経済界や企業に対して本県の地理的優位性を活かしたセールスとMICE誘致等に有効な情報提供を行い、交流人口の拡大を図り、外貨を獲得するとともに、定期航空路線が開設されている韓国、台湾及び、クルーズ船の寄港で訪れる多くの外国人観光客の受け入れを積極的に行っていく。

②ヘルスケア・ビジネス創造事業（観光商品化・健康経営プログラム展開）

当所では、地域資源を活用した観光コンテンツの充実へ向け、平成22年度より「旅と健康」をテーマとする観光商品の開発に取り組んできた。その中で、地域の地形や気候を活用した「ドイツ式健康ウォーキング（クアオルトウォーキング）」の体験観光メニュー化を目指し、地域観光事業者、大学をはじめとする地元企業、関係団体と連携し、「あおもりクアガイド協会」を設立し、ガイドのスキルアップ等、商品化に向けた体制整備を図ってきた。

今後は、観光商品化を引き続き推進するとともに、青森市と協働で地元企業の健康経営に資する福利厚生プログラムとしての展開や、「短命県返上」へ向けた取り組みも重点的に推進していく。

③中心市街地活性化事業

少子高齢化、消費生活等の状況変化に対応して、中心市街地における都市機能の増進及び経済活力の向上を一体的に推進するため、青森市中心市街地活性化協議会（事務局：青森商工会議所）及び四者連携（JR 東日本、青森県、青森市、青森商工会議所）等の取組により、中心市街地の活性化と回遊性向上を、民間主導の再開発事業や青森駅を中心とした一体的整備事業、広域的なソフト事業等を促進させることで市民はもとより来街者の流入を加速させる魅力あるまちづくりを進める。

・青森市中心市街地活性化協議会総会の開催（年1回）

魅力あるまちづくりの推進に向け、青森市の中心市街地の活性化を協議するため、当所が事務局となり、青森県、青森市、青森警察署、青森県商店街振興組合連合会、青森みちのく銀行、（公社）青森観光コンベンション協会などの関係者が参画する協議会を年1回開催する。

事業実施にあたっては中心市街地活性化に係る総合調整・事業等について協議・決定する運営委員からなる運営委員会（年2回開催）が主体となり、協議会事業として「まちなかレンタサイクル事業」、「歩行者通行量調査事業」、街区の清掃や、来街者に対する観光案内、商店街情報発信を行う「まちなかサポーターズ事業」を実施する。

特に「まちなかレンタサイクル事業」と「歩行者通行量調査事業」の2事業は、都市再生推進事業（まちなかウォークアブル推進事業）として、令和7年度から5年間は、国の補助事業となり「まちなかレンタサイクル事業」は、自転車電動付き自転車へ変更したことで、まちなかの回遊性が向上したことに加え、利用料金を事前のアプリ決済化したことにより、事務処理が軽減された上、利用者に対する利便性も向上した。

「歩行者通行量調査事業」は、計測方法をデジタル化（スマホGPS）することで、調査地点を従来の40地点から60地点へ増やし、常時測定を実施できることになった。調査日の時間帯、天候や街区エリア内で実施されるイベントの有無等により変化する通行量をよりの確に分析することに加え、性別や年齢層、居住地等の属性を可視化することで、更なる中心市街地の賑わい

を図ることが可能となった。

また、ゴールデンウィーク期間中の中心市街地のにぎわいづくりを目的として実施する「AOMORI 春フェスティバル」等、ソフト事業の支援も行う。

・株式会社まちづくり青森との連携

中心市街地の賑わい創出を目的に、当所の出資により設立した「株式会社まちづくり青森」は、中心市街地への出店を目指す新規起業者のチャレンジショップである「パサージュ広場」の運営を担い、当所会館1階に整備した「AOMORI STARTUP CENTER」と連携し、チャレンジショップで新たに起業する事業者の伴走型支援を行う。また、当所が事務局を担う青森市中心市街地活性化協議会事業の内、「まちなかサポーターズ事業」等を「株式会社まちづくり青森」へ委託することにより、中心市街地の賑わい創出を目指す各種事業の効率のよい円滑な事業運営を図り、中心市街地の活性化に寄与する。

・四者連携事業

平成30年6月に、青森県、青森市、青森商工会議所及び東日本旅客鉄道株式会社の四者により締結した「青森駅周辺のまちづくりに関する連携協定」の取組として、青森駅を中心としたまちづくりの活性化に向けたプロジェクトタイトル「AOMORI CONNECTION～つなぐアオモリのミライ～」を用いた情報発信を皮切りに、令和6年4月には、株式会社 JR 東日本商業開発が運営する「& LOVINA」と青森市が設置した「青森市民美術展示館」、青森県が設置した「あおり縄文ステーションじょもじょも」を含む、「JR 青森駅東口ビル」がオープンし、ハード事業を推し進めるほか、駅前公園等の公共空間を活用したイベントの開催を推進していくソフト事業の両面から、青森駅周辺の賑わい創出を目指す。

④青森地域7大学等との連携事業

・青森地域産学連携懇談会の開催

当所は、青森地域5大学及び2短期大学（弘前大学、青森県立保健大学、青森公立大学、青森大学、青森中央学院大学、青森中央短期大学、青森明の星短期大学）と産学連携協定を締結している。青森地域の大学の「知」を活かし、地域の課題に迅速かつ適切に対応し、活力ある個性豊かな地域社会の形成と発展に寄与することを目的としており、地域産業の振興、地域活性化（中心市街地活性化等）、健康福祉の増進、人材育成に関する連携・協力を円滑に進めるための情報交換・共有の場を設けるほか、若者の地元定着に向けた施策の方向性などを探る「学生と経済界の本音トーク」を開催する。

・まちなかキャンパスの開催

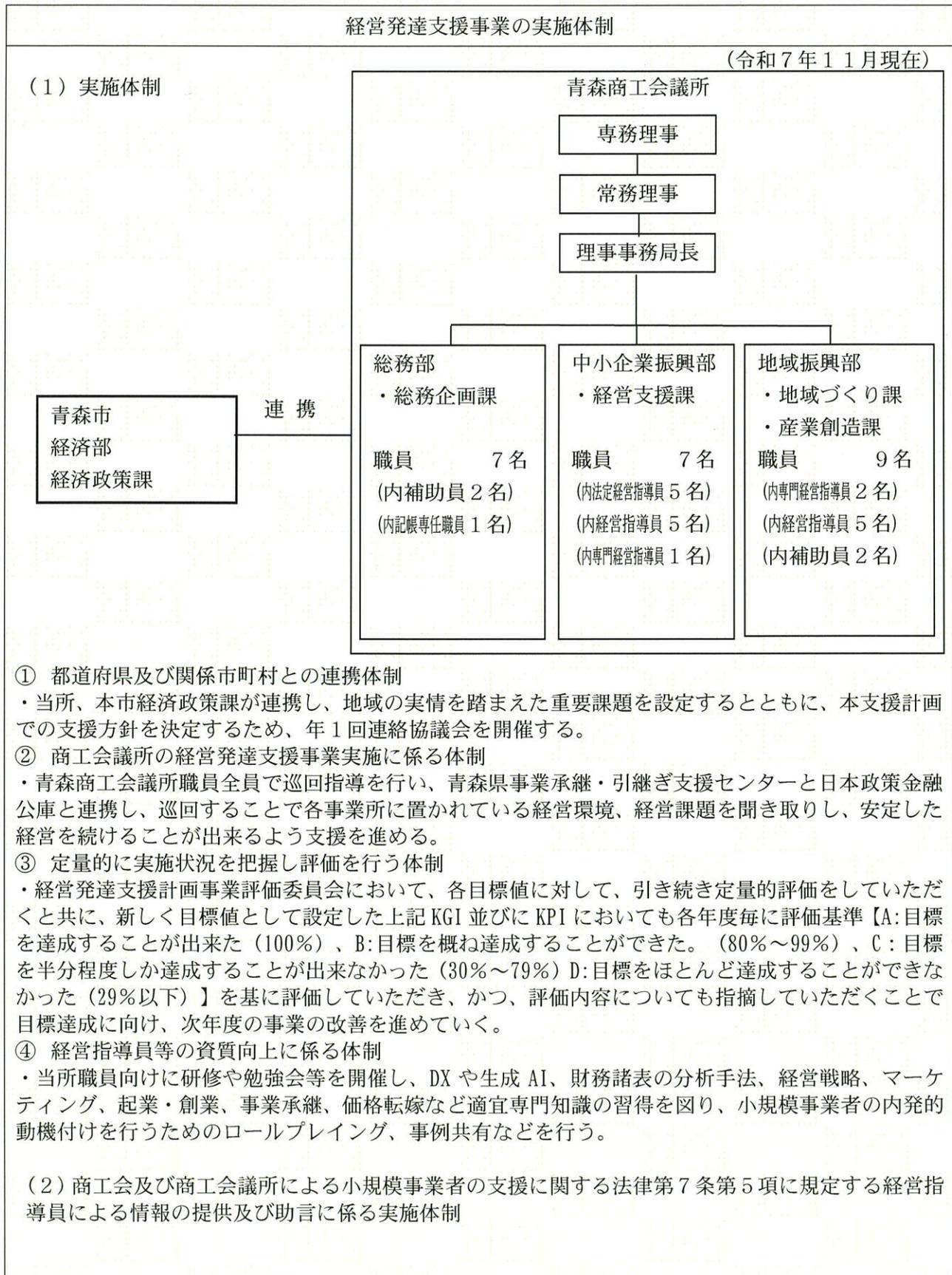
青森地域産学連携懇談会事業として、大学の地域貢献の観点から、中心市街地活性化の一環として、街区内の公共施設等を会場に、各大学がそれぞれ一般・学生を対象とした公開講座「まちなかキャンパス」を開催する。（年20講座程度）

⑤雪花雪中塾の開催

本市の社会的課題の洗い出し、シーズの発掘や実証実験等を通じ、地域課題解決に資する新たなビジネスの創出に向けセミナー、ワークショップを実施し、地域のリーダーとなるべく人材の発掘と人材育成事業を行う。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



① 法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名 三上敬豪

連絡先 青森商工会議所 TEL：017-734-1311

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、実施にかかる指導及び助言、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 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員三上敬豪は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 青森商工会議所

〒030-8515

青森県青森市新町 1-2-18

TEL：017-734-1311／FAX：017-775-3567／E-mail：staff@acci.or.jp

② 関係市町村

〒030-0801

青森県青森市新町 1-3-7

青森市 経済部 経済政策課

TEL：017-734-2402／FAX：017-734-5126／E-mail：keizai-seisaku@city.aomori.aomori.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250
①地域の経済動向調査に関すること ・ 専門家を活用した分析	200	200	200	200	200
②経営状況の分析に関すること ・ 講習会開催費 (専門家謝金・旅費等)	200	200	200	200	200
③事業計画策定支援に関すること ・ 講習会開催費 (専門家謝金・旅費等)	500	500	500	500	500
・ BIZミル利用料 (ライセンス料)	900	900	900	900	900
④新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・ 域外への展示商談会への出展 (出展費・旅費・交通費)	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150
・ DXを活用した販路開拓支援 (専門家謝金・旅費等)	300	300	300	300	300

(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、青森県補助金、青森市補助金、事業収入

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等