

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>むつ商工会議所 (法人番号 9420005006289 ) むつ市 (地方公共団体コード 022080)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和7年4月1日～令和12年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>①小規模事業者の持続的発展に資する支援 ②事業承継、創業支援による小規模事業者の維持・拡大 ③地域資源を活用した商品開発や販路開拓支援 ④地域への裨益目標 経営基盤強化、事業承継・創業の促進により小規模事業者数減少抑制、及び地域商業機能の維持・向上を図る</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容  <u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u>          ①地域の経済動向分析          ②景気動向分析  <u>4. 需要動向調査に関すること</u>          ①テストマーケティング支援  <u>5. 経営状況の分析に関すること</u>          ①経営状況の分析  <u>6. 事業計画策定支援に関すること</u>          ①DX推進セミナーの開催          ②事業計画策定支援セミナーの開催          ③創業計画策定支援          ④事業承継計画策定支援  <u>7. 事業計画策定支援後の実施支援に関すること</u>          ①事業計画策定者へのフォローアップ  <u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u>          ①商談会への参加支援          ②ITを活用した販路開拓支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>むつ商工会議所 経営支援課 〒035-0071 青森県むつ市小川町二丁目11番4号 TEL: 0175-22-2281 FAX: 0175-22-0167 E-mail: matsuya@mutsucci.or.jp むつ市 産業政策部 商工労政課 〒035-8686 青森県むつ市中央一丁目8番1号 TEL: 0175-22-1111 FAX: 0175-22-1373 E-mail: shokorosei@city.mutsu.lg.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むつ市の概要

###### ア. 位置、気候

むつ市は、青森県の最北部、本州最北端の下北半島の中央部に位置し、南北約 35 km、東西約 55 kmにわたっている。

昭和 34 年 9 月、田名部町と大湊町が合併して「大湊田名部市」として誕生し、翌年に日本初となる平仮名の市「むつ市」に改称。平成 17 年 3 月にむつ市、川内町、大畑町、脇野沢村が合併して新たな「むつ市」が誕生した。

隣接する市町村は、東に東通村、南に横浜町、北西に大間町、風間浦村、佐井村となっている。また、南から西にかけては、陸奥湾及び平館海峡を挟んで青森市などの各市町村と面し、北は津軽海峡を挟んで北海道と面している。

面積は、青森県全体の約 9.0%に当たる 864.2 ㎢と県内で最大となっており、そのうち森林の面積が約 85%を占めている。地形は、恐山山系の外輪山を形成する釜臥山を中心とし、東部は平野など比較的なだらかな地形が広がり、北部及び西部は自然にあふれ、緑豊かな山地や台地が海岸近くまで迫る山岳地形となっている。

四季のはっきりとした気候で、夏季は短く、温暖で湿度が少ない比較的過ごしやすい季節だが、冬季は降雪期間が長く、積雪が最大となる 2 月中旬には、恐山等の山間部で 1 m 以上、平野部及び海岸部ではおおむね 70 cm の積雪となり、厳しい気象条件となっている。

一方、下北半島国立公園の広範囲にわたる部分が市域に存在することから、各地に風光明媚な景色や温泉が点在するなど、豊かな自然の恵みを受けた地域となっている。

むつ市の中心部、旧むつ市にあたるエリアが「むつ地区」になり、むつ商工会議所の管轄。

このエリアは古くから下北地方の政治、経済交通の拠点・中心であり、大湊地域には明治時代から現在まで海軍～自衛隊が置かれ、自衛隊の街としての面も持つ。

なお、むつ市の旧大畑町地区には「大畑町商工会」、旧川内町及び旧脇野沢村地区には「むつ市川内町商工会」がある。



## イ. 人口

国勢調査における令和2年のむつ地区の人口は、43,574人となっており、平成12年の49,341人をピークに減少傾向となっている。

年齢3区分による人口構成比は年少人口（0～14歳）の比率は11.4%、生産年齢人口（15～64歳）は56.2%、老年人口（65歳以上）は30.4%となっている。

今後も見込まれる人口減少・少子高齢化の進行に伴い、地域経済の規模縮小が懸念され、産業の衰退・雇用機会の喪失への対応が喫緊の課題となっている。

### 人口構造の変化と高齢化

単位(人)

区 分	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
14歳以下	8,314	7,594	6,835	5,954	4,986
15～64歳	32,961	31,288	29,526	27,732	24,508
65歳以上	8,066	9,355	10,435	12,284	13,236
不詳	0	0	320	250	844
総 数	49,341	48,237	47,116	46,220	43,574
65歳以上の割合(%)	16.3%	19.4%	22.1%	26.6%	30.4%

(出典：国勢調査)

## ウ. 産 業

### ○産業構造

国勢調査における令和2年のむつ地区就業者数は、平成17年の28,832人をピークに20,485人まで減少している。特に第1次産業の減少が顕著で、平成2年の1,415人から平成22年に729人と半減、令和2年には654人とさらに減少が進んでいる。

就業者数に対する各産業の割合はこの5年間で、第1次産業が3.3%から3.2%、第2次産業が19.6%から17.8%に減少している一方、第3次産業は77.1%から79.0%へ増加している。就業者総数は2万人台を維持しているが20,485人まで減少、少子化の進行に伴い、今後さらに減少することが予想される。

### 産業別就業人口の推移

(出典：国勢調査)

単位(人)

区 分	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
第1次産業	1,900	729	699	654
第2次産業	6,293	4,166	4,094	3,601
第3次産業	20,365	16,443	16,087	15,941
分類不能	274	446	544	289
就業者総数	28,832	21,784	21,424	20,485

○商工業者と小規模事業者

下記表は、むつ地区の商工業者数及び小規模事業者数の推移であり、商工業者数、小規模事業者ともに減少傾向である。

むつ商工会議所管内の商工業者、小規模事業者の推移

単位(人)

区 分	平成13年	平成18年	平成24年	平成28年	令和3年
商工業者数	2,551	2,188	2,023	1,966	1,805
小規模事業者数	1,920	1,757	1,586	1,554	1,405

(出典：経済センサス)

下記表は、むつ商工会議所会員数の推移と脱会理由である。  
会員数は年々減少傾向にあり、退会理由の多くは廃業となっている。

会員数の推移

単位(人)

区 分	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年
会員数	1,087	1,082	1,070	1,066	1,049

(出典：むつ商工会議所内部資料)

令和5年度の脱会理由

単位(件)

廃業	事業縮小	利用機会減少	経費削減	会社統合	地区外移転	事業所都合	合計
29	1	3	1	1	1	9	45

(出典：むつ商工会議所内部資料)

○主な地域資源

[ジオパーク]

「地球・大地 (ジオ：Geo)」と「公園 (パーク：Park)」とを掛け合わせた言葉で、「大地の公園」を意味する。地域の地質や岩石、地形とそれらに基づく自然や人々の営みなどに親しみ、学び、楽しむ場所である。下北ジオパークは、むつ市と大間町・東通村・風間浦村・佐井村の5市町村で取り組んでおり、2016年度に認定、2020年度に再認定されている。

[農産物]

「一球入魂かぼちゃ」は名前のお通り、1株に実を1個しか結実させない贅沢に栽培されたかぼちゃ。このため、1個にすべての旨味が凝縮された美味しいかぼちゃになる。また、きめ細やかな栽培管理を必要とするため1戸当たりの栽培面積を20アールと制限して栽培している。

[海産物]

陸奥湾のほたては「引き立つ甘み」と「とろけるような食感」をもつと絶賛される海の幸。

ヒラメは昭和 62 年に青森県の魚に指定されており、漁獲量は全国トップクラス。なかでも、本州最北端・下北半島に位置する関根浜地区は、北海道を望む津軽海峡に面し、良質なヒラメが獲れる地域。

[郷土料理]

「べこもち」とはもち米とうるち米の粉から、節句などに作られてきた柔らかく砂糖で甘く仕上げられたお餅。青森県下北地方で古くから食べられている伝統菓子で、お祝い料理として振る舞われ、おやつとしても食べられている。

「けいらん」はもともと秋仕舞いのごちそうとして振る舞われていたが、最近では冠婚葬祭に欠かせない料理として親しまれている。通常は白い団子だが、慶事には紅白に色付けしたもの、弔事にはうずらの卵ほどの小振りで青や緑に色付けしたものが振る舞われる。



「べこもち」



「けいらん」

[伝統行事]



「大湊ネブタ」

～力作の人形ネブタが練り歩く～

大湊地区で130年以上行われている伝統のネブタ祭り。町内会や職場からきらびやかな十数台のネブタが運行され、笛や太鼓の囃子が祭り情緒を盛り上げる。



「田名部まつり（田名部神社例大祭）」

～下北最大規模の夏祭り～

北前船の水運で栄えた田名部に約380年以上前から続く祭り。山車や囃子は、北前船ゆかりの近江商人を通して京都祇園の影響を受けており「北のみやび」と称される。

## ②むつ市の産業の現状と課題

### ア. 農林水産業の現状と課題

むつ市は、三方を海に囲まれ、沿岸部では漁業が、内陸部では豊かな森林資源を活かした林業と、平地での農業が営まれてきた。近年、食の安全、健康志向など多様化する消費者ニーズや農山漁村が持つ多面的機能に期待が高まる中、生産者の高齢化や後継者等の担い手不足などにより、生産構造の脆弱化が進んでいる。

漁業では、コロナ禍における外出自粛に伴う外食機会の減少を要因とした需要減少の影響による魚価の下落や資材価格の高騰、海洋環境の変動等に起因する不漁、後を絶たない密漁被害など漁業経営を取り巻く環境は厳しく、取引価格の向上や作業の省力化・効率化、経営の合理化などが求められている。また、生産・流通基盤施設の整備は進んでいるが、施設の老朽化に伴う維持管理コストの増大や機能の保全が課題になっている。

農林畜産業では、耕作放棄地の活用及び気象条件や地域性を活かした野菜の産地化、肉用子牛の産地化、乳製品やワインのブランド化、豊かな森づくりの推進及び木材利用の促進等の生産強化や高付加価値化が求められている。

### イ. 商工業の現状と課題

地域経済は人口減少やインターネットなどによる通信販売型の消費拡大の影響を受け、産業構造・消費者ニーズの変化に対応できない事業所では販売力の低下が続いており、売上高の減少が課題となっている。

さらに、経営者の高齢化や後継者不在などから廃業に至った空き店舗が増加し、経済活力が低下傾向にあることに加え、生産年齢人口の減少により地域経済は厳しく冷え込んでいる。

むつ市における工業については、大湊・大平地区をはじめとして、その他の地区でも誘致企業などが操業しているものの、全市的な工業の経済活力は低下傾向にある。

### ウ. 観光・物産プロモーションの現状と課題

新型コロナウイルスの影響や昨今のデジタル技術の著しい進化により、旅のあり方は団体旅行から個人旅行へ、旅の情報はSNSやWEBサイトから入手する等、旅行者の動向は大きく変化している。

しかしながら、依然として、県内各新幹線駅から本市への二次交通や下北半島内での移動の利便性向上に課題があるほか、体験型観光コンテンツの不足等、地域の魅力を十分に活かしていきれていない状況となっている。また、各団体が構築する観光情報サイトが独立しており、当地域を訪れる旅行者の利便性が課題となっている。

## (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

むつ市の総人口は、1985（昭和60）年に71,857人でピークを迎え、その後、一貫して減少し、2015（平成27）年には58,493人、住民基本台帳によると2019（令和元）年9月には56,978人と減少の一途をたどっている。さらに、国立社会保障・人口問題研究所によると、2045年には37,851人にまで減少すると推計される。

人口減少は、高齢化の進行も相まって、消費や経済力の低下を招き、今後の経済・地域社会や市民一人ひとりの生活に大きな影響を及ぼすことが予想される。

当市では人口減少時代に対応したコンパクトシティ構想のもと、市民が安全で安心して暮らせる健康で快適な生活環境の整備など、将来にわたって活力ある「まち」の維持・発展のための取り組みを推進している。

また、下北ジオパーク等の自然環境、豊かな農産物や海産物、特色ある伝統行事や民俗芸能などの地域資源を最大限活用しつつ、地域が直面する課題を解決し、将来にわたって活力ある地域社会の維持・発展を目指している。

このような地域の現状や課題を踏まえ、むつ商工会議所は10年先の小規模事業者が人口減少し続ける現実を受け止め、人口減少に伴う様々な変化に柔軟に対応できるよう職員のスキルアップや専門家・他の支援機関等との連携協力関係を構築するなど支援体制を整え、事業者の売上と収益の確保、経営者の育成、事業の発展的継続を支援していかなければならない。また、地域資源や観光資源を有効活用し、交流人口を活性化、雇用を確保し、地域経済全体の底上げを図ることも重要な取り組みとなる。

## ②むつ市総合経営計画後期基本計画との連動性・整合性

むつ市総合経営計画後期基本計画において、商工業振興施策の方向性は「地域経済圏を維持するため、ITを活用した新たな販路開拓や、消費者ニーズの多様化に応じた新商品・新サービスの開発などを支援し、産業競争力の強化を図るとともに、コンパクトシティの拠点の活性化を図ります」としている。

経営発達支援事業の目標にある「小規模事業者の持続的発展に資する支援」「事業承継、創業支援による小規模事業者の維持・拡大」「地域資源を活用した商品開発や販路開拓支援」の取り組みは、ITを活用した販路拡大や需要開拓、DXの推進による他者との差別化や競争力を高める取り組み内容と概ね一致しており、それぞれの計画における目標達成に向け、関係団体と連携を図りながら進めていく。

## ③商工会議所としての役割

当所は、地域における総合経済団体として、経済動向や消費者の需要動向、そして事業者の経営状況を把握して、営業力や競争力強化に取り組み、小規模事業者の「経営力」向上を支援していく。小規模事業者の持続的発展に向けて必要とされる商工会議所を目指し、青森県やむつ市担当課、公益財団法人21あおもり産業総合支援センター、青森県よろず支援拠点、金融機関等と連携、各支援機関が持つ機能を十分に活用して支援にあたる。

また、事業者が地域社会の一員として、地域の伝統行事や民俗芸能の承継・発展への理解を深め、各団体等及び市民との連携や活動支援の必要性を伝えていく。

〈参考〉令和6年4月1日、むつ市伝統行事及び民俗芸能の継承発展に関する条例が施行  
～条例化までの経過～

### 1. むつ商工会議所 商業振興・国際化委員会開催

①日 時：令和5年8月28日

②場 所：ホテルニューグリーン

③検討内容：地域の伝統行事に参加しやすい環境づくりに関すること

[現 状]

- ・新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う伝統行事やイベントなどが中止や延期。
- ・イベントが実施される場合でも、政府のガイドラインや公衆衛生の指針に従い、感染拡大のリスクを軽減するために、入場者数の制限、ソーシャルディスタンスの確保、マスク着用、手指の消毒などの保健対策が強化された。

[問題点]

- ・現在は新型コロナウイルスの法的な位置づけが「5類感染症」に変更され、行動制限の緩和により景気回復の兆しがみられるものの、多くの伝統行事は若者の祭り離れや後継者不足を課題として抱えている。
- ・特にお祭りは地域の文化や伝統を守り、地域コミュニティを結びつける重要な行事となるが、担い手が不足することで開催が難しくなることが予想される。

[課題]

- ・こうした状況を踏まえ、伝統的なお祭りの担い手が高齢化する中、若い世代への継承意識を育むことが重要であり、若い人たちに伝統の価値や魅力を伝え、参加を促す取り組みが必要である。
- ・以上のことから、地域の伝統行事などに参加しやすい環境づくりを関係機関に要望すべきではないか。

[具体的な取り組み]

子供たちが参加する地域の祭りや文化・芸能活動などについて、学校や企業、地域外の方々に理解を得ながら事業に参加しやすいコミュニティを形成し、「担い手」の育成を支援する取り組みが必要である。

- ・お祭りは若い世代が伝統を理解し、尊重する「教育の機会」であることを市内小、中学校の先生方にも理解してもらう取り組み。
- ・「むつライオンズクラブ」や「むつまちゼミの会」の取り組みを参考に、新たなコミュニティを形成し、「担い手」の募集や育成などの取り組み。
- ・むつ市内及び青森県内の高等教育機関にも情報発信し、伝統や文化の継承を大切にしながら、新たな世代にとって魅力的なお祭りなどを創り上げていく取り組み。

[期待される効果など]

- ・祭り、文化、芸能の保存
- ・住民と学校や企業とのつながり強化
- ・誰でも参加しやすいプログラムの導入
- ・新たな賑わい創出
- ・地域住民や企業の健康促進支援



- ・魅力ある街に発展



- ・人口減少の解決
- ・観光客、移住者、定住人口などの増加



- ・企業の繁栄と地域経済の活性化につながる

2. むつ商工会議所からむつ市へ「要望書」提出

要望内容

地域の伝統行事などに参加しやすい環境づくりに関する条例の制定について

要望書は委員会での検討内容をもとに、対話型AIを活用し事務局にて3日ほどで作成

提出日時・提出先

令和5年9月15日（金）午後4時 市長、教育長 宛て

3. むつ市議会

令和5年12月6日、このことについて議員が一般質問

教育長が「条例を本年度内に制定し、2024年4月に施行する」方針を示す

4. 条例が施行

令和6年4月1日、条例が施行。内容は目的、定義、基本理念、

むつ市の役割 民俗芸能団体等の役割 市民の役割 事業者の役割

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

地域経済における小規模事業者の長期的な振興のあり方とむつ市総合計画における役割を踏まえ、次の3項目を目標に支援事業に取り組むこととする。

#### **①小規模事業者の持続的発展に資する支援**

販路の拡大や地域資源を活用した商品開発、経営の効率化やコスト管理、新たな市場の開拓やビジネスモデルの多様化、顧客情報を分析、活用したりピーターの獲得などに取り組み、小規模事業者の事業継続を支援する。

また、支援にあたり、現在不足している「マーケティング」「ITスキル」「コミュニケーション能力」などを補うため職員を研修会に参加させ、資質向上・支援能力向上に努めることとする。

#### **②事業承継、創業支援による小規模事業者の維持・拡大**

円滑な事業承継と創業者の育成と今後の経営安定に努め、廃業や商店街の空洞化を防止、地域経済の活性化を図る。

#### **③地域資源を活用した商品開発や販路開拓支援**

当市の強みである地域資源を活用した商品開発やサービスの提供、販路拡大や新たな需要獲得を支援する。

#### **④地域への裨益目標**

上記の目標を掲げ、経営支援に取り組むことで小規模事業者の経営基盤の安定を図り、地域住民の生活環境の維持や、新たな雇用の創出につなげる。地域の方々を雇用することで地域経済を支えるとともに、伝統行事などにも積極的に参加・協力し、住民との信頼関係を深めていくことを地域への裨益目標とする。

## 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小規模事業者の持続的発展に資する支援

将来にわたって活力ある「まち」の維持・発展のため、小規模事業者を取り巻く経営環境の変化を認識、経営課題を見える化し、需要を見据えた事業計画の策定に取り組む。

事業計画策定に意欲的な事業者を対象に、自身の現状や経営課題の認識を促すとともに、効果的な取り組みとしてITツールの活用やDX推進の必要性を理解・認識してもらう。

事業計画策定と実行を行い、小規模事業者の営業力を強化、競争上の優位性を確立し、「経営力」を高めていく。

### ②事業承継、創業による小規模事業者減少に対する取り組み

経営者の高齢化や後継者難、就業者数減少による人手不足、物価や人件費高騰による負担増加等、多岐にわたる内外の要因により小規模事業者の減少が懸念される。

減少を抑制するために、事業承継や新規創業や第二創業の支援に取り組み、経営者の育成や雇用確保に努め、小規模事業者の維持に取り組む。

事業承継支援にあたっては「青森県事業引継ぎ支援センター」や「青森県よろず支援拠点」と連携、創業支援においては「むつ市創業相談ルーム」の活用を促す。

### ③地域資源を活用した商品開発や販路開拓支援

人口減少や高齢化による地域経済の冷え込みが懸念される中、インターネット等での消費拡大、人手不足、物価高や人件費の高騰などの理由により、売上の維持や利益の確保が難しくなることから、新たな販路を開拓する取り組みが重要となってくる。そのために「下北ブランド研究所」や各関係機関と連携し、小規模事業者の提供する商品やサービスの需要動向を把握する取り組みや、収集したデータをもとに下北半島の豊かな地域資源を活用した高付加価値商品の開発に取り組む。

また、経営資源が乏しい小規模事業者は新たな販路を開拓するには限界があるためITツールを活用した販路拡大、デジタル技術の活用により得られた情報を管理・分析し、商品のブラッシュアップやマーケティング戦略など需要開拓を支援する。

## 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

##### [現状]

経済の動向については日本商工会議所が全国規模で行っている「早期景気観測調査(LOBO調査)」を取り入れ、毎月調査結果を会報にて提供している。地域の経済動向については青森県が四半期毎に新型コロナウイルス感染症の影響調査及び燃油高騰や物価上昇の影響を把握するため調査や地元金融機関が実施する県内中小企業の景気動向調査結果を参考に、これらで収集した情報を当所の基礎データとして事業者支援に活用している。

##### [課題]

収集したデータは職員で共有するほかホームページで公開しているが、ビッグ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、改善した上で実施する。

#### (2) 目標

	周知方法	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	ホームページ掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析 ア. 日本商工会議所LOBO調査 公表回数	〃	12回	12回	12回	12回	12回	12回
②景気動向分析 イ. 地元金融機関による景況動向調査結果の活用 公表回数	〃	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(国が提供するビッグデータの活用)

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため「RESAS」(地域経済分析システム)など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

### ア. 日本商工会議所L O B O調査

国内中小企業の景況感を把握、会報やHPで公開するとともに支援を行う小規模事業者には経済動向を知る資料として提供する。

[対象業種] 建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業から各1社

[調査項目] 業界、売上、採算、資金繰り、雇用、設備等の動向

[調査手段] 当所職員によるヒアリング調査

[調査期間] 毎月10日頃

[分析方法] 日本商工会議所で集計・分析する

[活用方法] 調査内容や検証結果は「L O B O調査」として、毎月ホームページや商工会報にて広く情報提供を行う

### イ. 地元金融機関による景況動向調査結果の活用

地元金融機関が四半期毎に実施している景況動向調査の結果を提供し、地域の景況感を把握する。

[調査事業者] 約900社

[活用方法] 調査内容果は「青い森しんきん景況レポート」として、年4回ホームページや商工会報にて広く情報提供を行う。

## (4) 調査結果の活用

得られた調査結果については商工会議所サーバー内の共有フォルダーに保存、職員間で情報を共有し、巡回訪問の際に参考資料とする。事業者の支援に対しては経営分析、事業計画作成等の資料として活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現 状]

当所では事業者が地域資源を活用した商品開発や、郷土料理などの販路拡大を支援し、地域ブランド商品育成に取り組んでいるが、ターゲットの絞り込みや販売リスク軽減の支援は行っていなかった。

#### [課 題]

開発された商品が消費者のニーズを満たしているのか確認するため、当所主催のイベント会場にて消費者の反応を調査し、新たな商品開発等に必要なデータの収集を支援する。

### (2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

### (3) 事業内容

#### ①テストマーケティング支援

新鮮なホタテやイカ、絞りたての牛乳、夏秋いちご等の地域資源活用を図る事業者の商品開発や発売後のリスク軽減、「べこもち」や「けいらん」等、郷土料理の販路拡大を目指す事業者を支援するため、消費者向けのテストマーケティングを実施する。管外からも集客が見込まれる「にぎわい向上イベント」会場において行い、消費者の反応や率直な意見、当該調査の分析結果を事業計画に反映させる。

[対 象 者] 地域資源の活用を図る事業者から5者

郷土料理、水産物、農林、乳製品、菓子、地域おこしグルメの各ジャンルから絞り込み

[サ ン プ ル 数] 50人

[調査手段・手法] 来場者に開発中の地域資源を活用した商品を試食してもらい、事業者や経営指導員等が聞き取りの上、調査票に記入する

[分析手段・手法] 集計は経営指導員が行う。集計結果は、経営指導員が販路開拓の専門家と連携、分析等を行う

[調 査 項 目] 性別、年代、職業、居住地等

味、価格、パッケージ、満足度、改善点、意見等

[調査結果の活用] 分析結果は対象事業者にフィードバックし、商品のブラッシュアップやブランディング等を支援する。

#### ※「にぎわい向上イベント」の概要

今年度は『MGF 2024』（むつグラマラスフェスティバル）として実施

#### [事業目的]

地域経済活性化の一環として、地域資源を活かした産業、技術、地場産品を一堂に集め、内外に紹介や販売することにより、優れた「下北ブランド」の創出を目指すとともに、販路拡大を図ることを目的としている。

また、ステージでは「田名部まつり（五町）」による祭り囃子の披露や「むつうまレシピ審査会」などのイベントも合わせて実施している。

[開催日] 10月19日、20日の2日間

[開催場所] しもきた克雪ドーム

[主催者] にぎわい向上イベント推進事業実行委員会

[共催] むつ市、むつ商工会議所、(公社)むつ市観光協会、(公社)下北物産協会

[事務局] むつ商工会議所企画・振興課(実行委員会事務局)

[出展者数] 70者

内、地場産品などを取り扱う事業者は約15者、取り扱う内容は下記のとおり

郷土料理：けいらん、べこもち等

水産物：海峡サーモン、タコ等

農林乳製品：ひば加工品、ジャム、牛乳、ヨーグルトの加工品、下北ワイン等

菓子製造：夏秋いちごのマドレーヌ、フライボール(銘菓)等

地域おこしグルメ：大湊自衛隊グルメ(カレー、コロケ、カレーパン等)

[特別出展等]

福島県会津若松市、新潟県柏崎商工会議所、福島県大熊町商工会、日本航空青森支店

屋外では大湊ネブタ展示、ドーム内では第2回むつ市チーム対抗大運動会も開催

[来場者数] 15,500人

[予算総額] 16,000千円

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

事業者の経営分析支援については補助金申請や融資相談のあった事業者に対し、「原価見直し」や「利益確保」等の財務分析が中心であった。

#### [課題]

今後は「対話と傾聴」を重視し、事業者の経営内容を把握、経営分析を行うことにより自社の「取り組むべき経営課題」をあぶり出し、その内容を事業計画策定の際に活用していくこととする。

### (2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R11年度	R12年度
①経営分析事業者数	20者	30者	30者	30者	30者	30者

### (3) 事業内容

#### ①経営状況の分析

##### [対象者]

巡回指導や窓口相談、当所で実施する各種セミナー等で経営分析の対象となる事業者の掘り起こしを行う。ヒアリングにて、経営強化に取り組むなど経営分析に意欲的な支援対象者の絞り込みを行う。ヒアリング内容は売上、利益の増減、経営者の現状認識、自社の強み、抱えている経営課題、資金調達の必要性等。ヒアリングした事業者から経営分析に意欲的な事業者を30者選定する。

マル経融資利用者20者、補助金等申請者5者、セミナー、講習会5者を予定

##### [分析項目]

定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う。

財務分析：売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率など

SWOT分析：強み、弱み、脅威、機会

##### [分析手段]

経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構の「経営計画書つくるくん」などのソフトを活用、経営指導員が分析を行う。

### (4) 分析結果の活用

分析結果については事業者にフィードバックして経営課題の明確化を図り、その解決に向けた事業計画策定へつなげる。得られた事業所データは事務局内に保存し、職員間で情報共有を図り、支援能力向上に向けた内部資料として活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

事業計画策定支援は行っているが、補助金や金融支援などの一時的なケースにとどまり、経営力向上や事業の持続的発展につながるといった支援は充分に行われていなかった。

#### [課題]

事業計画策定に取り組む機会が増加することは良い傾向であるが補助金申請や借入申込みを目的とした事業計画書がほとんどである。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、セミナーのカリキュラムを見直す等、改善した上で実施する。

### (2) 支援に対する考え方

セミナーや個別相談を通して事業計画策定の目的を理解した上で、経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた事業計画の策定を支援する。支援にあたり、事業計画策定セミナーのカリキュラムを工夫するなど、「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6割以上/年間の事業計画策定を目標とする。

また、事業計画策定前段階においてDXの推進に向けたセミナーを行い、小規模事業者の営業力や競争力強化の必要性について学ぶ。さらに人口減少、経営者の高齢化により、小規模事業者の減少が予想されることから、創業計画や事業承継計画の策定支援も行う。創業計画書作成はむつ市「創業相談ルーム」、事業承継計画書作成は青森県事業承継・引継ぎ支援センター、融資の相談は日本政策金融公庫の各担当者と連携して事業に取り組む。

### (3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11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
事業計画策定件数 (創業・事業承継計画含む) ※経営分析を行った事業者の6割以上	15者	20者	20者	20者	20者	20者

### (4) 事業内容

#### ①DX推進セミナーの開催

経営環境の変化に伴う経営課題解決にはITツールの活用、Webサイト構築やDX推進の必要性が高まっているためセミナーを開催する。このセミナーにおいてITやDXに関する意識の醸成や基礎知識を習得、顧客や社会のニーズを基に導入に向けた取り組みを支援する。

[対象者] 経営状況の分析を行った事業者や事業承継検討者及び創業希望者・創業間もない事業者

[募集方法] 会報・ホームページ及び巡回・窓口相談等で受講事業者を発掘

[講師] IT 専門家

[開催回数] 1 回

[内 容]

- ・DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例
- ・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

## ②事業計画策定支援セミナーの開催

[対象者] 経営状況の分析を行った事業者、事業承継検討者および創業希望者・創業間もない事業者

[募集方法] 会報やホームページ、LINE メッセージで広く周知、巡回指導・窓口相談等で案内

[開催回数] 年 1 回

[内 容] 事業計画策定の概要、事業計画作成の考え方

経営環境分析、経営課題の抽出、経営戦略の立案、事業計画の策定  
事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が伴走支援、外部専門家（中小企業診断士等）も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

## ③創業計画策定支援

創業者が構想段階から創業計画策定、必要に応じて資金調達が円滑に行えるよう関係機関と連携して支援をする。

〈進め方〉

対象者の掘り起こしについては当所単独では困難であることから、21 あおもり産業総合支援センターや日本政策金融公庫青森支店と創業者に関する情報の提供・共有を図りながら進めていく。

対象者には創業に向けた基礎知識や創業計画策定の重要性を説明し、開業資金の調達や経営方法などについてアドバイスを行う。

創業計画策定支援にあたっては、むつ市の創業支援計画に基づき、「むつ市創業相談ルーム」と連携し、創業計画の実現可能性、将来性、採算性を総合的に勘案し、創業計画の完成度を高めていくこととする。

「むつ市創業相談ルーム」は原則毎月第 1、第 3 木曜日、管内施設内で実施。

## ④事業承継計画策定支援

小規模事業者が円滑に事業承継を進められるよう関係機関と連携して、事業承継計画策定を支援する。

〈進め方〉

事業承継に関する個別相談会を開催、支援対象者の掘り起こしを行う。

相談会では事業承継の基礎知識や計画策定の重要性を説明し、今後直面する問題や課題解決に取り組み、事業継続力を高めていく。

支援にあたり、事業者のおかれている状況にあわせ関係支援機関の相談員と連携し、個別の相談や訪問等を織り交ぜ、課題の解決や事業承継計画策定を支援する。

個別相談会は毎月第 2 木曜日、当所 2 階相談室で実施。

## 7. 事業計画策定支援後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

事業計画策定後の支援は、小規模事業者持続化補助金等採択者の実績報告やマル経融資を受けた事業者に対するフォローを行っている程度で、持続的な計画支援や効果の継続性が乏しかった。

#### [課題]

事業計画を策定することだけが目的となっており、今後は経営指導員の巡回等により進捗状況を把握、組織として継続的・定期的な支援ができるような体制づくりが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の実行スケジュールに基づき、個々の事業者の支援必要量の見極めとフォローアップを行うこととする。事業計画の進捗状況により訪問頻度を増やして集中的に支援する事業者と、ある程度順調と判断し訪問頻度を減らしても支障のない事業者を見極めた上でフォローアップの頻度を設定する。

### (3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象事業者数	15者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度 (延べ回数) <small>※4回×20者=80回</small>	60回	80回	80回	80回	80回	80回
売上5%以上 増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
経常利益 増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

### (4) 事業内容

事業計画策定者に対して、経営指導員などが原則四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の進捗状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、各事業計画において進捗状況が思わしくない場合は直ちに事業を検証、計画の見直し等が必要な場合や専門的な課題にあたっては関係支援機関の専門家と連携し、今後の対応を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更を行う。

#### ①事業計画策定者へのフォローアップ

事業計画策定者に対して、経営指導員等が四半期毎に巡回訪問や窓口相談を実施し、計画の進捗状況を確認や、振り返りの機会を設ける。

事業の検証（PDCAサイクル）を行い、新たな問題が発生した場合は、関係支援機関の専門家との連携を含めて、必要な指導、助言も行う。

創業計画策定者に対しては事業が軌道に乗るまで、経営指導員などが2カ月に1回、巡回訪問し、経営者の資質、営業力や技術力、事業の価値や可能性を見極めていく。

専門的な課題については関係支援機関の専門家と連携して支援にあたる。

事業承継計画を策定した事業者に対しては、経営指導員などが四半期毎の巡回訪問や窓口相談を行う。株式や税制、補助金等の専門的な問題については、青森県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、円滑な事業承継が図られるよう支援にあたる。

## 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]

小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」や「知識不足」を理由にITツール等の活用が進んでいない。

また、行政や関係機関等が主催する展示会、商談会が開催される都度、対象事業者へ情報提供を行ってきたが、出展確認や事業実施後の効果の把握、その後のフォローアップ等を行っていなかった。

#### [課題]

新たな需要の開拓にはITツールやデジタル技術の活用が必要であることを理解してもらい事業に取り組んでもらう必要がある。展示会や商談会出典の事前・事後のフォローが不十分であったため改善した上で実施する。

### (2) 支援に対する考え方

商工会議所が単独で商談会等を開催することは困難であることから、青森県や関係機関等が主催する商談情報を小規模事業者へ提供する。その際に、出展申請に必要な書類作成支援を行うとともに、商談会での接客やプレゼンテーションスキルの向上を支援する。

ITツール等の活用については必要性の理解度を高めた上で、専門家を派遣するなど事業者の段階に合った導入支援を行う。

### (3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①商談会への参加支援	—	1者	1者	1者	1者	1者
// 成約件数	—	1者	1者	1者	1者	1者
②ITを活用した販路開拓支援	—	2者	2者	2者	2者	2者
// 売上5%以上増加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

※青森県が令和6年度特許庁事業「知財経営支援モデル地域創出事業」の知財重点支援エリアとして選定され、当所においてもこの事業に取り組む2者を支援している。このうち1者が小規模事業者のため今回策定の事業計画をもとに、令和7年度からは商談会等に参加、販路拡大や新たな需要獲得の支援につなげたい。

### (4) 事業内容

#### ①商談会への参加支援

[伊達な商談会] (B to B)

仙台商工会議所が主催する商談会。

[伊達な商談会] は、より高い成果を得るため、バイヤー・サプライヤー双方の希望を考慮した事前予約型のマッチング商談会として、より密度の高い商談が可能となっている。また、商工会議所ネットワークによりさまざまな業態のバイヤーを招へいしていること、事前予約による高いマッチング率、商談成立へ向けた

専属コーディネーターによるサポート等が特徴となっている。

【支援対象】東北六県の事業者を対象

(仙台商工会議所 2023 年度伊達な商談会実施状況一覧より)

- ・個別型：参加バイヤー 12社 ・商談数件 133社
- ・集団型：参加バイヤー 9社 ・商談数件 35社
- ・成約率：32.9% (2022年度は26.5%)

商談会への出展により、新たな顧客や取引先と信頼関係を構築、自社の商品を広くアピールし、新規顧客の獲得につなげるとともに、競合他社の動向や市場のニーズを把握し、商品のブラッシュアップに活用していく

## ② ITを活用した販路開拓支援

現状の顧客が近隣商圈に限られていることから、経営分析や事業計画策定支援を行った事業者を重点的に、事業者が行う SNS などでの情報発信支援の他、ホームページを持たない事業者に対しては、ホームページの作成支援を行う。ホームページでは事業所の PR や取扱商品・新商品・サービス等の紹介を行う。

また、デジタル技術の活用により、新たに得られた顧客や販売データの管理・分析を行う。データをもとにトレンドやニーズを把握し、商品の企画や開発、新たな顧客へのアプローチ等、マーケティング戦略に活用していく。

## 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実施するための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

[現 状]

毎年度、事業終了後に「むつ商工会議所経営発達支援事業評価協議会」を開催し、外部有識者を含む評価委員に事業の内容や成果について報告、評価を頂いている。

[課 題]

低く評価された事業に対し、しっかり対策や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わっていたため有効な取り組みができていなかった。評価協議会においても対応策を検討し、より計画の実効性を高める必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①評価協議会による評価・検証・見直しの実施

むつ商工会議所専務理事、事務局長、法定経営指導員、むつ市産業政策部商工労働課長、外部有識者である中小企業診断士を加えた「評価協議会」を毎年度事業終了後に開催する。事業項目毎に実施状況並びに事業成果について5段階で評価を行い、必要に応じて適切な改善案を協議会で検討する

##### ②事業の報告

事業の評価・見直しの結果については、当所三役会もしくは常議員会へ報告し、承認を受ける。

##### ③事業評価及び見直しの公表

評価協議会で実施した事業評価・見直しの結果を当所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]**

経営指導員等の専門知識やスキルアップについては、外部研修への参加や、内部研修として中小企業基盤整備機構の支援メニューを活用し年1～2回行ってきた。

#### **[課題]**

この5年間で経営環境は大きく変化、小規模事業者は人手不足による売上機会の損失、物価高による消費者の購買力低下、原材料や人件費高騰による利益の減少等、多くの経営課題を抱えている。解決にあたり、経営指導員等に求められる更なる知識とスキル習得のため専門研修への参加や、内部研修は事業者の抱える経営課題解決につながる内容とする。また、外部研修参加後の成果報告会や経営課題解決事例をもとに所内OJTを実施することとともに、支援ノウハウ等について所内や職員間で情報共有の仕組み構築についても取り組む。

### **(2) 事業内容**

#### **①外部講習会への参加による支援力向上**

経営指導員及び一般職員の資質向上・支援能力向上を目的とし、現在不足しているマーケティングの基礎知識やノウハウ等を補うため、日本商工会議所や青森県商工会議所連合会、中小企業大学校が実施する研修等に積極的に参加する。

また、人口減少や高齢化による地域経済の冷え込みが懸念される中、新たな商品開発やサービスの提供、新規市場への進出支援にあたり、ITスキル向上と傾聴と対話を重視、中小企業基盤整備機構の支援メニューを活用し、「コミュニケーション能力向上」、「DXの推進」等をテーマに所内で勉強会を開催する。

#### **②OJT制度の導入**

小規模事業者支援の経験が少ない職員については、経験豊富な経営指導員と一緒に巡回指導や窓口指導等の支援現場に同行させ、小規模事業者に関わる機会を通じて支援能力の向上につなげる。また、専門家派遣や外部支援機関のコーディネーターによる小規模事業者支援の際には経営指導員等を同行させ、事業者とのコミュニケーションの仕方等も含めた実践的な支援ノウハウを学ぶ。

#### **③組織として情報を共有する体制**

職員間の定期ミーティングを月1回開催する。研修会等に参加した職員が得た有益な情報や知識、経営指導員等が支援している事業所の状況や支援の進捗状況等について報告・相談する機会を設け、情報共有及び意見交換を行うことで知識の習得、支援能力の向上を図る。

#### **④情報データの共有**

小規模事業者の情報や支援内容や支援履歴等についてはデータベースシステムへ入力し、職員相互で共有できる環境を整備する。また、実際に行った補助金申請や事業計画書、マル経推薦書等の支援事例に関するデータについては所内のファイルサーバーへ収納し、担当職員以外でも閲覧・利用できる状態にして情報共有を図る。

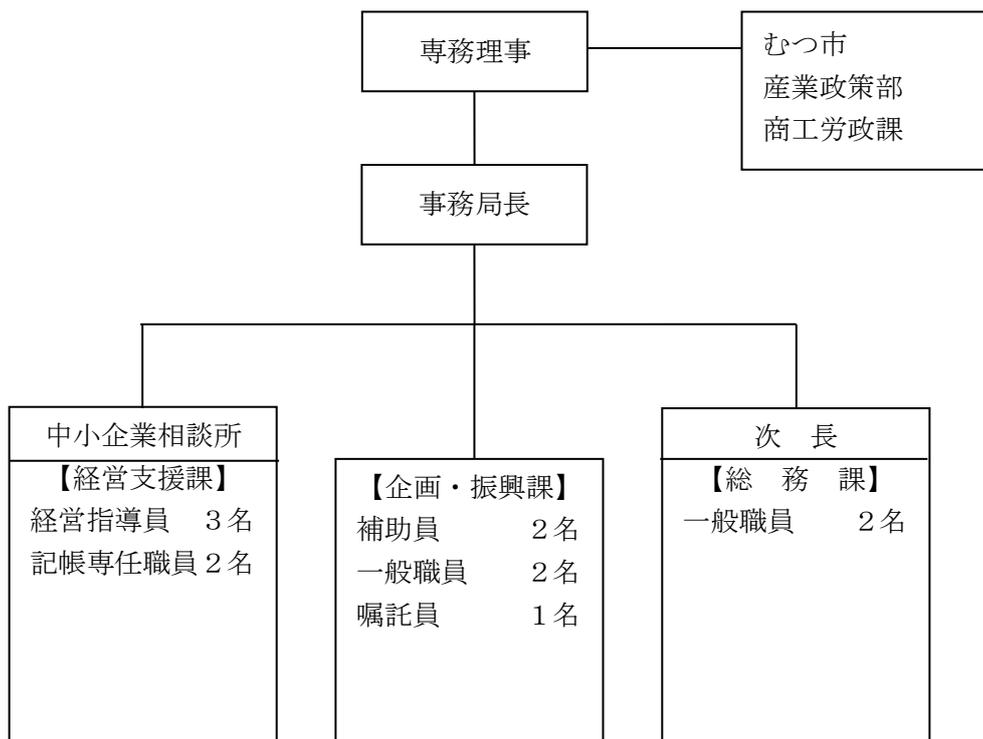
(別表 2)

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：松谷 仁

■ 連絡先：むつ商工会議所 TEL 0175-22-2281

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標の達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

### (3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

#### ①商工会／商工会議所

〒035-0071

青森県むつ市小川町二丁目11番4号

むつ商工会議所 経営支援課

TEL : 0175-22-2281 / FAX : 0175-22-0167

E-mail : matsuya@mutsucci.or.jp

#### ②関係市町村

〒035-8686

青森県むつ市中央一丁目8番1号

むつ市 産業政策部 商工労政課

TEL : 0175-22-1111 / FAX : 0175-22-1373

E-mail : shokorosei@city.mutsu.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10年度	令和11年度
必要な資金の額	68,000	68,000	68,000	68,000	68,000
中小企業相談所	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
にぎわい向上イベント	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
産業・観光振興対策	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

(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
国補助金、県補助金、市補助金、事業委託費、会費収入、自己負担等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	