

経営発達支援計画の概要

実施者名	横浜町商工会（法人番号 ５４２０００５００６６０７）
実施期間	平成３１年４月１日から平成３６年３月３１日
目標	<p>(1) 小規模事業者自身が需要に応じた経営戦略の策定を進め、販路拡大や経営力を向上させ利益を確保し、持続的な発展を目指す。</p> <p>(2) 小規模事業者の維持拡大を図るため、事業承継や創業者の創出により小規模事業者を増加させ、地域経済の活力を維持増大する。</p> <p>(3) 地域資源を活用した特産品の開発による地域ブランド力強化を目指す。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関する事【指針③】</p> <p>(1) 小規模事業者景気動向調査の実施</p> <p>(2) R E S A S等活用による情報収集と比較分析、公表</p> <p>2. 経営状況の分析に関する事【指針①】</p> <p>(1) 巡回訪問による問題点の抽出</p> <p>(2) 経営分析による経営内容改善</p> <p>3. 事業計画策定支援に関する事【指針②】</p> <p>(1) 事業計画策定者の掘り起こしと支援</p> <p>(2) 事業承継・創業者への事業計画策定支援</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関する事【指針②】</p> <p>(1) 事業計画策定後の進捗管理</p> <p>(2) 各種制度に活用する支援</p> <p>5. 需要動向調査に関する事【指針③】</p> <p>(1) 地域資源を活用した新商品等に関するアンケート調査の実施</p> <p>(2) 個店顧客に関するお客様アンケート調査の実施</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【指針④】</p> <p>(1) 展示会・商談会を活用した販路開拓支援</p> <p>(2) 地域内の販路開拓支援</p> <p>(3) I Tを活用した販路開拓支援</p> <p>II. 地域経済の活性化に関する取組</p> <p>(1) よこはままちづくり会議（仮称）の設置</p> <p>(2) 横浜町ブランドの確立と商品開発</p> <p>(3) 中心市街地活性化事業を中心とする地域活性化対策</p>
連絡先	<p>横浜町商工会</p> <p>〒039-4145 青森県上北郡横浜町字寺下 66</p> <p>TEL 0175-78-2218 FAX 0175-78-3964</p> <p>URL http://www.aomorishokoren.or.jp/yokohama/</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 横浜町の現状及び課題

(1) 概要

横浜町は、下北半島の首位部に位置し、北はむつ市、東は下北半島の背深山脈を隔て東通村、六ヶ所村と相對し、南は野辺地町、西は陸奥湾に面した臨界山村で、遠くには日本三大霊山のひとつ恐山を展望できる位置にある。

面積は東西12km、南北23km、周囲68kmの総面積は126.38km²で、東部地区は海岸線からしだいに丘陵地帯となって山林を形成し、町面積のおよそ40%を国有林が占めている。

気象は、年間の平均気温が10℃前後となっており、6月から7月を中心にヤマセ（偏東風）と呼ばれる霧雨を伴った冷たい風が吹き夏は短く冷害をもたらすことがある。また、11月から3月の冬期間には、町で浜風と呼ばれる陸奥湾からの季節風が地吹雪となり吹きつけ厳寒となる。豪雪地帯であるが、その浜風によって雪は山間部に吹き飛ばされ、町中心街のある沿岸地域の積雪量は少ない。

交通網は、JR大湊線と町中心街を通る旧国道279号線とバイパスである新国道279号線が南北に縦貫し、野辺地町から下北半島の中核都市であるむつ市までの中間点に位置している。



(2) 人口の動向

人口は、平成12年の国勢調査では5,508人、平成27年では4,535人となり、比較して973人、17.7%の減少となっており、高齢化率においては平成12年の23.3%、平成27年の36.4%である。平成27年10月横浜町人口ビジョンでは、2025年には4,038人まで減少すると推計されるなど厳しい状況が予想される。

(国勢調査)

項目	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年
人口(単位:人)	5,508	5,097	4,881	4,535
高齢化率	23.3%	28.4%	30.9%	36.4%

(3) 産業の状況

農業では、馬鈴薯・長芋・ごぼうなど根菜の栽培が盛んである。馬鈴薯の連作障害を防ぐために植えられた「菜の花」は今や町のシンボルとなり、全国一二の作付面積平成30年度163ha)を誇る。主力産品である馬鈴薯は、大手メーカーとの栽培契約により、安定した取引が行われているが、従業者の高齢化や後継者不足により、耕作放棄地の拡大が進んでおり、対策が求められる。

水産業では、平成27年に地域団体商標登録した横浜なまこが、味や食感のよさはもちろん、12月の3日間しか漁が行われない希少性もあり、正月用の生食なまこと言えば横浜町産と言われる地位を確立した。漁業の中心であるホタテの養殖は、気象や自然環境の影響を受けやすく、近年異常へい死や価格の低迷が相次いだ。漁場の整備、環境保全、水産物の高価格化への取り組みにより回復傾向にあり、再び活気を取り戻している。

畜産業では、酪農飼養管理技術が県内トップレベルで、肉用牛・乳牛ともに品評会では高い評価を得ている。また、養鶏・養豚においては県内一の産出額であり、ニッポン火腿グループの誘致企業が3社ある。総従業員数904名（平成29年4月1日横浜町調べ）と町の産業の振興や雇用の創出に密接に関わっている。

観光、イベント面では、春は菜の花が満開となる5月中旬に開催している「菜の花フェスティバル」には県内外から約2万人の観光客が集まる町の一大イベントである。夏はゲンジボタルの生息域の北限とされ「ホテルと湧き水まつり」と町民の交流をメインとした「横浜町ふるさとのまつり」を町・商工会・農協・漁協が協力し開催する。秋は平安時代から続く神社の「八幡神社例大祭」が行われ、商工会による合同売出し「熱血商魂まつり大抽選会」による地域振興が行われている。

2. 小規模事業者の現状と課題

小規模事業者の現状は、業種別にみるとサービス業が30.5%を占め、次いで卸売・小売業25.3%、その他15.5%、建設業14.4%、飲食・宿泊業10.3%、製造業4.0%の構成となっている。小規模事業者の業種別の推移を見ると卸売・小売業の減少が11件と大きく、全体の69%を占めている。

【商工業者数・小規模事業者数】

(単位：件)

	平成19年	平成29年	増減数
商工業者数	227	213	△14
小規模事業者数	190	174	△16

(商工会データ)

【小規模事業者の比較】

	平成19年		平成29年		増減数
	事業者数	構成比	事業者数	構成比	
建設業	26	13.7%	25	14.4%	△1
製造業	8	4.2%	7	4.0%	△1
卸売・小売業	55	28.9%	44	25.3%	△11
飲食・宿泊業	21	11.1%	18	10.3%	△3
サービス業	53	27.9%	53	30.5%	0
その他	27	14.2%	27	15.5%	0
合計	190	100.0%	174	100.0%	△16

(商工会データ)

減少率が高い商業について、事業主の高齢化と後継者不足による廃業もあるが、景気の低迷や消費者ニーズの変化、地域への大型店の出店、更には隣接市における大型店のバス送迎など隣接地域への消費流出への対応の遅れなどによる廃業と厳しい経営を強いられていることが、町全体の商業の衰退に拍車を掛けている状況である。

しかしながら、現在工事が進められ一部共用となっている下北半島縦貫道路は、町の南側「吹越IC」が平成29年11月に開通し、数年後には「道の駅よこはま」に隣接して「横浜IC」が開通する見込みである。「道の駅よこはま」は産業振興、福祉拠点、防災拠点という3つのコンセプトで整備される方針となっており「地方創生拠点」として地域の核的施設になることから中心商店街への集客に取り組む大きなチャンスであり、これに向けた取組みが必要である。

3. 商工会のこれまでの取組みと課題

これまでの取組みとして、経営改善普及事業である金融、税務、経理、労働等を中心に経営指導員を含む全職員で対応し、専門的な知識が必要となる場合には、専門家派遣制度を活用しながら解決に向けて取り組んできた。

しかしながら、より踏み込んだ指導が不十分で、一部の事業所を対象としていることが多く、事後のフォローも弱く、小規模事業者が抱える問題が根本的に解決されていたのかは疑問が残る。

今後、商工会を取り巻く環境が大きく変化することを考慮すると、小規模事業者のニーズに合った事業がより具体的に求められており、小規模事業者を含む地域全体が継続的に発展することへの具体的支援が期待されている。現状から見た今後の課題として、下記の事項が挙げられる。

(1) 小規模事業者への支援

小規模事業者に対する支援は、経営改善普及事業による金融、経理、税務等を中心に行っており、近年は小規模事業者持続化補助金の利用促進など新たな施策にも取り組んではいるものの、一部小規模事業者への支援となっている。また、事業承継においては、窓口相談や決算時期における個別相談のみで、その場限りの受け身に立った対応に終止する傾向があった。その結果、積極的な事業承継にいたるまでの事業計画策定までは支援していないことが課題であった。また、窓口相談での創業希望者についても同様であり、事業計画策定までにいたっていないのが現状である。空き店舗対策においても住宅併用型の空き店舗が多く、調査や新たな創業者の発掘に対する取組みは積極的に行われていない。このため、巡回指導の強化による個別的な小規模事業者の経営状況把握を行いつつ、小規模事業者支援を強化するための、新たなシステムの構築を図ることが課題となっている。

(2) 中心商店街活性化への取組

中心商店街活性化については、大型店の進出、下北半島縦貫道路建設に伴う交流人口の変動、過疎化、高齢化、経済活動の縮小など地域が抱える多様な問題を解決するために、複数の事業者が連携して新たなビジネス開発や展開することを目的に、平成26年度「外部環境変化へ対応する商店街活性化事業」を実施し、横浜町と同様の問題を抱え取組みを行っている秋田県「二ツ井町商工会」と意見交換を行った。二ツ井町

商工会とは平成28年10月に相互の地域発展推進を図ることを目的に姉妹商工会協定を締結、平成30年7月に新しくオープンした「道の駅ふたつ」には「横浜町物産ブース」を開設していただき、横浜町特産品の新たな販路拡大に繋がっている。

また、平成28年度「人口減少社会対応型商店街活性化プラン策定支援事業」を実施し、「よこはま商店街活性化プラン」を策定した。手始めに地域資源を活用した新商品開発「一店逸品運動」と「商店街マップ作成」を推進し、地域消費者はもとより「道の駅よこはま」に立ち寄る交流人口を街中に呼び込み賑わいを創出し、地域活性化に繋げる取組みを推進しているが、各小規模事業者による商品開発が進んでおらず、支援強化が今後の課題である。

(3) イベント事業の見直し

地域振興事業として、春は菜の花が満開となる5月中旬に町主催の「菜の花フェスティバル」には県内外から約2万人の観光客が集まる町の一大イベントで、商工会ではステージショーのほか特産品の販売や飲食店の出店を行っているが、中心商店街への入込は少なく、誘客を行う取組みが必要である。また、夏から秋にかけて中心商店街を中心とした「ちびっ子ふれあい広場」「熱血商魂まつり大抽選会」を実施しているが、地域住民のためのイベントとしてそれなりに集客効果はあるものの、年々賑わいが少なくなりつつあり一部事業者による開催の傾向がある。このため、現状のイベント事業の見直しと、新たなイベントによる賑わいの構築が課題である。

(4) 商品開発及び販路拡大事業

これまでの取組みとして、特定事業者（3社程度）への全国商工会連合会が実施している商談会や展示会への参加、物産展への出品に関する周知活動が中心で、広く地域内の小規模事業者に対して積極的な情報提供に至っていなかったことが課題である。

また、数年後に「地方創生拠点」として整備される「道の駅よこはま」を活用した中心商店街への交流人口の誘客や販路拡大を目指すには、「よこはま商店街活性化プラン」による地域資源を活用した新商品開発「一店逸品運動」や「商店街マップ作成」による事業展開が必要となっている。

4. 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

横浜町における小規模事業者の5～10年後の中長期的振興の在り方としては、小規模事業者を取り巻く経営環境が一層厳しくなる中で、地域における小規模事業者においても経営者の高齢化や若年者の郊外流出による後継者不足、経営環境悪化による廃業等、今後益々の衰退が予想される。そうした中で商工会が果たすべき役割は地域の小規模事業者の持続的発展に向けた経営発達支援事業を計画的かつ着実に実施する必要がある。

地域唯一の経済団体として、行政や関係機関と連携を強化しながら、第5次横浜町総合振興計画を踏まえ、横浜町の特色や地域資源を活かした産業の掘り起こしと事業化、交流人口の増加を目指した取組みを行い、経済活動を活発化させる。さらに高齢化の進行による買い物弱者や空き店舗対策による創業支援や事業承継支援を積極的に行い、経済活動活性化を通じて地域支援体制の構築を目指す。

以上を踏まえて、商工会は小規模事業者の課題や経営状況の把握に努め、克服すべき様々な経営課題に対し、職員のスキルアップや他の支援機関等の専門家等との連携を構築するなど相談体制を整備し、継続的に経営支援を実施していかなければならない。さらには、商工会が地域資源を活かした新商品開発・ブランド化や地域の魅力を積極的に地域内外にPRする取り組みを推進し、交流人口の増加を図ることが重要である。

5. 経営発達支援計画の目標と方針

小規模事業者においては、抱える課題も小規模事業者ごとに複雑化、多様化しており、環境変化に素早く対応できないなど、弱点を抱えていることから、それぞれの状況に合わせた支援が必要である。今後の商工会は、積極的に巡回することを基本方針として、小規模事業者が抱えている課題の掘り起しを行い分析したうえで、小規模事業者が自主的に経営力向上を図れることを目標に、これまでの支援から一步踏み込んだ伴走型支援を展開していく。

目標① 小規模事業者に対する事業計画の策定を積極的に支援し、販売需要の創出と収益の増加を目指す。

方針 巡回訪問により小規模事業者の現状把握および課題抽出のための経営分析を実施し、経営カルテを作成・整理する。事業計画策定とその実践が直接収益の増加に直結すること及びその重要性を理解して頂く。経営状況及び需要動向の分析結果に基づき、事業計画策定についても支援する。

目標② 創業支援や事業承継支援により、小規模事業者の減少を抑制する。

方針 創業計画書等の作成支援や各種支援施策(融資・専門家派遣等)を活用し、円滑な創業、事業承継を支援する。

目標③ 地域資源を活用した新商品開発の支援により、小規模事業者の販路開拓を目指す。

方針 地域の経済動向調査や需要動向調査データを実施し、その調査結果を小規模事業者が新商品開発、販路開拓に取り組む際の消費者ニーズ把握に活用するほか、事業計画策定の参考資料として活用する。

専門家アドバイスや商品PRなどの支援を行い、販路開拓のための商談会、展示会等への参加促進を支援する。

目標⑤ 小規模事業者の支援強化に向けた、商工会職員の資質向上を図る。

方針 全職員の支援ノウハウの取得と支援能力の向上のための内部研修に取り組むとともに、情報の共有化を図る。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

経営発達支援事業の実施期間（平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 年 3 月 31 日）

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題

これまでの地域経済の動向については、全国商工会連合会から委託され実施した「小規模事業者景気動向調査」を平成 28 年度並びに平成 29 年度の 2 年間行ったが、結果だけを調査対象者に報告するだけに留まっていた。そのため一部の事業所だけの利用であり地域全体として、せつかくの情報は充分活用されていなかった。

これ以外の年度については、巡回訪問・窓口相談でのヒアリングによる少数企業の景況把握に留まっており、収集項目のひな型や様式等の定めがないため担当者の裁量によるばらばらの対応となり、情報の整理や分析もなされず組織的なデータとして整備されてこなかったのが現状です。

今後は、ヒアリングシートによる統一した調査方法を行うとともに、各種公表データを整理、分析し、その結果を取りまとめ、事業計画策定支援への活用を図ることと、小規模事業者へ公開する仕組みづくりを行っていく。

(2) 事業内容

①小規模事業者景気動向調査

管内景気動向を十分に把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模事業者景気動向調査」の項目による統一のシートを用いて経営指導員が中心となり巡回訪問によるヒアリング調査を四半期毎に実施する。また、地域内のデータを事業計画策定支援への活用を目指すため、全国レベルで集計される全国商工会連合会が行う「小規模事業者景気動向調査」と「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向分析を行い、年 4 回公表する。

【調査目的】 小規模事業者の経営内容を把握し、地域内の経済・景気動向を正確に把握することを目的とする。

【調査対象】 小規模事業者 15 社（製造業 2 社、建設業 2 社、卸・小売業 6 社、サービス業 5 社）

【調査項目】 全国商工会連合会小規模事業者景気動向調査項目

【調査手法】 巡回により全職員が、ヒアリングシートを用いて年 4 回実施する。

【分析方法】 経営指導員が「RESAS」（地域経済分析システム）等を活用し分析を行う。

(3) 成果の活用

小規模事業者に対し最新の地域経済動向の情報を提供することが出来、より精度の高い事業計画策定支援に活用できると共に、行政との小規模事業支援施策提案の基礎

資料や関係支援機関との情報交換にも活かすことが出来る。また、本調査の結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

(4) 目標

項目	現行	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
小規模事業者景気 動向調査回数 ()は対象事業者数	—	4回 (15社)	4回 (15社)	4回 (15社)	4回 (15社)	4回 (15社)
ホームページ 公表回数	—	4回	4回	4回	4回	4回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 現状と課題

経営状況の分析について、個社の計画的な事業経営に向けて、経営の実態を把握することが非常に重要であるが、これまでの経営状況の分析では金融相談や記帳指導、税務指導などの個別相談の際に売上高、営業利益、経常利益の基本的な項目について報告するだけの対応に終止しており、一步踏み込んだ積極的な経営状況の分析にまで至っていないことが課題となっている。

今後は、小規模事業者に対する需要を見据えた事業計画の策定支援をするためには、財務分析に加え経営課題を掘り下げるなど小規模事業者の現状を深く把握する必要がある。そのために、地域の経済動向調査等で得た外部環境の変化等を参考に巡回指導等において、経営状況の分析に必要な項目について情報収集を行い、小規模事業者や地域と向き合うことで、小規模事業者が「思っている・悩んでいる」経営課題を抽出し、小規模事業者の販売する商品等や強み・弱みなどの内部環境について分析を行う。

また、ネット de 記帳や様々な融資制度の利用時に財務分析資料等を活用するとともに専門的な課題については、青森県商工会連合会や青森よろず支援拠点の専門家派遣事業等を活用しながら、小規模事業者の経営状況の分析を行う。

(2) 事業内容

①巡回指導等による経営分析実施対象者の選定

経営指導員を中心に小規模事業者を対象に、巡回訪問と各種経営相談、ネット de 記帳などを通して経営状況の分析の必要性を説明し、小規模事業者の意欲や経営状況、相談の深刻度など収集した情報から伴走型支援が必要と思われる小規模事業者を判断し、経営分析を実施する事業者を選定する。

②経営分析の実施方法

経営状況の分析に必要な項目（財務分析：売上、利益、資金繰りなど、経営分析：後継者、新商品の開発、業況、販売戦略、経営課題など）をヒアリングし、その中から経営分析の必要性（後継者、新商品の開発、業況、販売戦略、経営課題等の悩みが強い）の高い小規模事業者を毎年10件の掘り起しを行い、小規模事業者の販売する商

品やサービス・技術などを含めた経営状況の分析を行うことで、経営実態と経営課題を明確にする。

【財務分析】 収益性分析、効率性分析、生産性分析、安全性分析

【非財務分析】 販売する商品、サービス、技術、顧客、競合

③専門家および支援機関の活用

専門的・高度な分析が必要な個社には、青森県商工会連合会や青森よろず支援拠点の専門家派遣事業等を活用する。

④成果の活用

分析結果は、個社と情報共有し、経営課題の解決に向けて事業計画策定支援の重要資料として活用するとともに、全職員がデータを利用できるようにデータベース化し内部共有することで、職員のスキルアップに活用する。

⑤目標

項目	現行	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
支援対象者選定に係る巡回訪問回数	1,005	1,005	1,005	1,005	1,005	1,005
分析件数	—	10件	10件	10件	10件	10件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題

これまでの事業計画の策定支援は、金融相談や助成金申請時など限定的な策定支援に留まっており、地域経済動向や需要動向を踏まえた計画書となっておらず、経営状況の分析も不十分であり、本来目的とするべき経営発達や経営課題解決のための事業計画策定支援の取組みが不足していた。また、事業計画策定講習会等は、数年に一度の開催でフォローアップも不十分であり、大半の小規模事業者は事業計画の必要性を認識していないのが現状であり、事業計画を策定する機会が十分でなく、事業計画の必要性を認識させていくことが課題であった。

これからは、事業者が経営課題を解決するため、「1. 地域の経済動向調査」から外部環境の経済動向の変化等や「2. 経営状況の分析」からは内部環境である経営課題等の状況等の結果を踏まえ、地域内の個々の小規模事業者の経営課題を抽出したうえで、需要を見据えた事業計画の策定支援を行うなど、小規模事業者の経営状況に柔軟に対応した持続的な事業計画の策定を行う。

また、青森県商工会連合会と連携した講習会の開催と専門家派遣や地域金融機関等と連携し、小規模事業者の課題解決に向けた伴走型の指導・助言を行い、小規模事業者の持続的発展を図るなど、実行面における着実な事業推進に向けて計画策定を支援していく。

(2) 支援に対する考え方

現在は、金融相談や補助金申請時において事業計画を策定するにとどまり、事業計画の検証も少なく、小規模事業者が持っている経営課題などの課題解決の効果が表れにくかった。今後は、窓口指導や巡回指導時に、小規模事業者からの金融や税務・労働保険などの個別相談の際に、「なぜ、事業計画の策定が必要なのか」、事業の持続的発展のために強み・弱み、市場のニーズ、小規模事業者に対するニーズなどを考えることで経営課題を抽出し、課題解決をするには「どのような事業計画が必要なのか」などの経営状況の分析で行った内容のほか、新たな取組みや新商品、新サービスの開発を行う小規模事業者に対し、需要を見据えた事業計画の策定支援を行うなど、事業者の経営状況や事業目的に柔軟に対応した持続的な事業計画の策定を行う。

また、事業目的が多様化していることを踏まえて、青森県商工会連合会の専門家派遣制度等を活用しながら策定支援を行い、毎年 30 件の需要を見据えた事業計画策定の推進・策定支援を行う。

加えて、専門家等を活用した事業計画策定説明会や個別相談会への参加を促すことや説明会に参加できない事業者については職員が定期的に巡回指導等において持続的な事業計画策定支援を行う。

(3) 事業内容

①事業計画策定事業者の掘り起こし

巡回指導、個別相談会等を通じて事業計画策定を希望する小規模事業者のほか、事業計画策定セミナー等を開催し事業計画策定の重要性を理解いただき、策定を目指す事業者の掘り起こしを行う。

また、経営状況分析を行った小規模事業者に対し分析結果を示すことにより自主的に計画策定を希望する事業者、経営指導員等によって計画策定が必要であると判断した小規模事業者に対して同セミナーの受講を促す。

②事業計画の策定

上記により掘り起こした小規模事業者に対して、小規模事業者のライフサイクルにあわせた支援を実行するにあたり、現状把握・分析（経営資源・外部環境等）し、課題を抽出したうえで、自ら事業計画を作成してもらう。その後、経営指導員等により生産性の向上・経営力向上により付加価値をつけた計画書作成の支援を行う。加えて青森県商工会連合会や青森よろず拠点の専門家派遣事業等を活用し、確実に事業計画策定に繋げていく。

③事業承継・創業希望者に向けた事業計画策定支援

これまでの事業承継においては、窓口相談や決算時期における個別相談のみで、その場限りの受け身に立った対応に終止する傾向があった。その結果、積極的な事業承継にいたるまでの事業計画策定までは支援していないことが課題であった。また、窓口相談での創業希望者についても同様であり、事業計画策定までにいたっていないのが現状である。

今後は、事業承継については、窓口相談や決算時期における個別相談後に、巡回指

導等により後継者の育成に役立つ事業内容・財務内容について検討・構築するなど、需要を見据えた事業計画を策定し、経営戦略に一步踏み込んだ支援を行う。

また、創業支援については、創業希望者に青森県商工会連合会が開催しているセミナー等の参加を促すことやセミナー受講者以外の創業希望者の創業計画の策定について事業計画や資金計画の立て方などの指導・助言を行い、経営戦略に踏み込んだ伴走型の支援を行う。

(4) 目標

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定個別相談	3回	5回	5回	5回	5回	5回
事業計画策定件数	3件	5件	5件	5件	5件	5件
事業承継・創業者事業計画策定件数	—	4件	4件	4件	4件	4件

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題

これまでは、事業計画の策定と策定後の支援については、「3. 事業計画策定支援」と同様、事業計画策定後のフォローアップは不足していた。

今後は、事業計画策定支援を行った小規模事業者に対して、策定後のフォローアップが重要である。特に、代表者自ら事業に携わっている小規模事業者の場合、事業計画の必要性は理解しつつも実際に計画を遂行するまでにはいかないのが現状であることから、巡回指導等による支援が必要である。

本計画では、経営指導員等が進捗状況を確認する他、小規模事業者の状況に応じた助言・指導を行い、必要に応じて金融指導、各種支援策の活用や、専門家派遣制度の活用を通じたフォローアップを行い、経営課題を解決し事業計画が円滑に実施されるように定期的に再確認をとる体制で支援を行う。

(2) 事業内容

①事業計画策定後の進捗管理

全ての事業計画策定事業者を対象に、経営指導員等が事業者の進捗状況に応じて臨機応変に四半期に一度以上を目標に巡回指導を行い、計画の進捗状況や経営内容の状況など経営上の課題等をヒアリングし、状況に応じて各種支援施策等を活用するよう支援する。

経営革新計画や小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金等の採択事業者については、事業の円滑化を図るための確な助言・指導を行い、フォローアップ支援を行う。加えて、各種事業計画策定だけでなく、助成金事業の精算を行うまでの各種支援施策の情報提供も行う。

(3) 目標

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定後のフォローアップ対象事業者数()は回数	3件 (3)	5件 (20回)	5件 (20回)	5件 (20回)	5件 (20回)	5件 (20回)
事業承継計画策定後のフォローアップ対象事業者数()は回数	—	2件 (12回)	2件 (12回)	2件 (12回)	2件 (12回)	2件 (12回)
創業計画策定後のフォローアップ対象事業者数()は回数	—	2件 (12回)	2件 (12回)	2件 (12回)	2件 (12回)	2件 (12回)

5. 需要動向調査に関すること 【指針③】

(1) 現状と課題

当地域の小規模事業者は、大型店の進出により価格・品揃えはもとより、本来優位でなければならないはずの顧客ニーズへの対応においても対抗できていない現状が見受けられ、従来の経験に基づく経営が行われているのが現状である。

商工会においては、地域や小規模事業者の販売する商品又は提供するサービスの需要動向に関する情報収集、整理・分析は実施していなかった。また、巡回等の際にも経営指導員等から積極的な需要動向に関する情報提供などは希薄であった。

今後は、需要を見据えた経営戦略の策定やターゲットニーズを捉えた新たな需要開拓のためには、要動向に関する情報を収集、整理、分析し、新商品・新サービスの需要開拓の足掛かりとすることで、事業計画を作成し、より実効性のある計画とすることを目的とする。なお、アンケートの実施に当たっては、他の調査事例を参考にしつつ商工会としてサポートする。

(2) 事業内容

①地域資源を活用した新商品等に関するアンケート調査の実施

「よこはま商店街活性化プラン」による地域資源を活用した新商品開発や既存商品の改良等を継続的に行う小規模事業者を対象に、「道の駅よこはま」において、試食及び来場者アンケートを実施する。

調査結果を分析し、当該事業者へ提供する事により、新商品開発等や販路開拓に役立てる。

【サンプル数】来場者 50人

【調査手法】「道の駅よこはま」の来場者が増加する5月、8月(計2回)、来場客に開発中の新商品を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【調査項目】基本項目 年齢、性別、住居地域、来店頻度など。個別項目 特色を活かした新商品に関する満足度・評価・食味・食感・価格・パッケージ等(調査項目は事業者と検討)。

【分析手法】調査結果は、県連エキスパート、よろず支援拠点など専門家の視点を加えながら経営指導員が分析を行う。

【活用方法】商品等改善・改良や需要を見据えた販売戦略など個社の事業計画策定に役立てる。

②個店顧客に関するお客様アンケート調査の実施

事業計画を策定する小規模事業者を対象にお客様アンケートを実施する。

このアンケートは地元消費者の利用拡大を目的に自店の利用客を対象として行い分析して基礎データとして活用する。

【サンプル数】個店顧客 30 人

【調査方法】小売業、サービス業、飲食業の事業計画を策定した小規模事業者を対象に個店の商品やメニューやサービスについての満足度調査を行う。
お客様が個店利用時に経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【調査項目】基本項目 年齢、性別、居住地域、来店頻度など
個別項目 店の雰囲気、商品やメニューの品揃え、サービスの内容、価格等(調査項目は事業者と検討)

【分析手法】調査結果は、県連エキスパート、よろず支援拠点など専門家の視点を加えながら経営指導員が分析を行う。

【活用方法】商品等改善・改良や需要を見据えた販売戦略など小規模事業者の事業計画策定に役立てる。

(3) 目標

項目	現行	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度	35 年度
①特産品を活用した新商品に関するアンケート調査	—	3 社	3 社	3 件	3 件	3 件
②個店顧客に関するお客様アンケート調査	—	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(1) 現状と課題

これまで地域内の小規模事業者に対する新たな需要の開拓支援は、特定事業者（3社程度）への全国商工会連合会が実施している商談会や展示会への参加、物産展への出品に関する周知活動が中心で、広く地域内の小規模事業者に対して積極的な情報提供に至っていなかったことが課題であった。

今後は、「5. 需要動向調査」において収集・分析した結果を活用し、地域内の小規模事業者と連携・協力を強化し、商談会及び展示会への支援拡大と首都圏への販売を目的とした新たな販売ルートの開拓、関係機関と連携した新たな需要の開拓、ITを活用した販路開拓をすることで地域内の小規模事業者の売上向上を図るなど、経営戦

略の一助になるような事業を行う。

(2) 事業内容

①展示会・商談会を活用した販路開拓支援（B to B）

【目的】「よこはま商店街活性化プラン」による地域資源を活用した新商品開発や既存商品の改良等を継続的に行う小規模事業者を優先的に商談会や展示会への参加を促し、商品展示・説明方法やバイヤーとの交渉方法等を支援することで、小規模事業者の商談力の向上と販路拡大を図る。

【商談会名】ニッポン全国物産展は、全国から地域の特色を生かした特産商品が出品され、展示、販売、商談会が行われる。出店者数 350 社、来場者数は 150, 000 人。

FOOD MATCH AOMORI は、あおもりの「食」をテーマに、青森市内の事業者と県内 42 商工会が推薦する事業者の、こだわりの逸品の販路開拓を目的とした商談会。

【支援方法】出店申込み手続き等の事前支援のほか、商品提案書の作成や運営、プレゼン方法、商品陳列方法やバイヤー等との交渉術などについて経営指導員等が青森県商工会連合会、青森よろず支援拠点など専門家と連携し、実施する。出展後のフォローアップにおいても、商談結果の整理、分析を行い、バイヤーの改善要望等に対する商品改良について専門家と連携して支援する。

【活用方法】出展ノウハウ及び商談力向上を支援することで、商談会等における成立件数の増加に結び付ける。また、参加によって得られた業界情報や商品・サービスに対する改善要望は、今後の商品開発や販路先選定のための基礎資料として活用する。

②地域内の販路開拓支援（B to C）

【目的】現在の「道の駅よこはま」が数年後に「地方創生拠点」として整備され地域の核的施設になることから観光客の交流人口の増加が期待されており、新たな需要を見込むことが出来る。

「よこはま商店街活性化プラン」による地域資源を活用した新商品開発や既存商品の改良等を継続的に行う小規模事業者の売上機会創出により経営力向上に繋げる。

【出展施設】道の駅よこはま（平成 28 年度青森県観光入込客統計 166, 204 人）

【支援方法】経営指導員等が巡回訪問により新商品開発や既存商品の改良等を継続的に行う小規模事業者へ優先的に出展の意欲を促し、「5. 需要動向調査」において収集・分析した結果を活用し、商品の改良や商品特徴を PR したパンフレット等の販促物の製作など含めて専門家と連携して支援する。

【活用方法】集客力のある道の駅への出展は、小規模事業者の商品やサービス内容を来街者向けに PR する好機でもあり、今後の商品開発や販路開拓へ活用する。また、道の駅からの中心商店街への誘客方法への取組みにも活用する。

③ I Tを活用した販路開拓支援

【目 的】上記①、②の小規模事業者のうち、全国商工会連合会「ニッポンセレクト」への商品登録推進や商工会ホームページ作成ツール「SHIFT」での情報技術を活用した販路開拓を支援し、全国へ発信することで新たな需要の創出を支援する。

【支援方法】巡回訪問を通して経営指導員等が積極的に推進し導入支援を行う。
情報の登録操作、整理作業の支援も含めて訴求力のあるWEBの活用方法など専門家と連携して支援する。

【活用方法】積極的に全国へ発信することで新たな需要開拓が行われ、小規模事業者の収益改善に結びつく。

(3) 目標

項目	現行	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
①展示会・商談会参加事業者数	1社	2社	2社	2件	2件	2件
成約件数	—	1件	1件	2件	2件	2件
②地域内の販路開拓支援	—	3社	3社	3社	3社	3社
売上増加事業者数(売上増加率3%)	—	3社	3社	3社	3社	3社
③ I Tを活用した販路開拓支援事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
売上増加事業者数(売上増加率3%)	—	3社	3社	3社	3社	3社

II. 地域経済の活性化に資する取組

7. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

横浜町の地域経済は、域外の大型商業施設への消費流出が大きく、商圏内では高齢化と人口減少が進み、総体的な購買力の低下と買い物弱者の増加が深刻な問題となりつつあり、中心商店街では、商業環境と事業主の高齢化や後継者不足による廃業が見受けられ、店舗の連なりが分断化され、往時の賑わいが消滅しつつある。

商工会においては、町や関係団体と連携し、菜の花フェスティバル、ふるさとのまつり、合同売出し抽選会を開催し、地域活性化に貢献してきてはいるが、マンネリ化は否めず、平成23年度より町の支援を受けた横浜町プレミアム商品券発行支援事業により消費拡大を行ってきたが、一時的な消費喚起にはなるものの継続的な賑わい回復など根本的な解決には繋がっていない。

こうしたなか、下北縦貫道路により数年後には「道の駅よこはま」に隣接して横浜

ICが開通する見込みとなっており、工事計画によると道の駅よこはまは産業振興、福祉拠点、防災拠点という3つのコンセプトで整備される方針となっており、「地方創生拠点」として地域の核的施設になることから、街への集客に取り組む大きなチャンスである。商工会が中心となり小規模事業者の個々の力を十分に発揮できる環境整備と、少子高齢化社会となった地域の現状を十分に踏まえ、地域住民から必要とされる商店及び小規模事業者となるよう地域の活性化が求められている。

本計画における地域経済活性化の取り組みとして、町や各地域団体と連携を図りながら地域の問題・課題を共有し、商工会の強みである多面的ネットワークとビジネス感覚を活かし、地域資源や課題、人材などを結び付けた地域貢献事業の実施により町に賑わいを創出、これまで明確に形成されなかった地域の魅力の特性を十分に踏まえた「横浜町ブランド」を構築しながら地域振興に資する事業の実施により、地域経済の活性化を図る。

(2) 事業内容

①よこはままちづくり会議（仮称）の設置

まち全体の活性化を目指し、よこはままちづくり会議(仮称)を設置する。

それぞれの取り組みについて情報を共有し、地域経済の活性化策についてテーマを設け検討・意識の共有を図り、各事業の効果的な取り組みの有効性をPDCAサイクルで検証しながら地域を活性化する。構成機関として、横浜町、横浜町商工会、横浜町観光協会、横浜町漁業協同組合、十和田おいらせ農業協同組合横浜町支店、横浜町社会福祉協議会、菜の花よこはま協同組合、商工業者（道の駅ほか小規模事業者）を予定する。

②横浜町ブランドの確立と商品開発

横浜町は、農水産物が豊富であるが、生鮮品としての出荷が多く、加工技術や取り組みが弱く域内で加工した商品は少ない。

本計画では、一店逸品運動により開発された商品に関するプロモーションの充実やブランド力強化への取り組みを推進し、道の駅よこはまの交流人口を商店街に誘導するための事業への取り組みを図る。

③中心商店街活性化事業を中心とする地域活性化対策

中心商店街の衰退が危惧される中、商工会では平成28年度に人口減少社会対応型商店街活性化プラン策定支援事業による「商店街活性化プラン」を策定し、推進している。その中でも一店逸品運動や商店街マップの作成を目指していることから今後、内容を充実させ、業種を増やして「道の駅よこはま」の交流人口を中心商店街に誘導するための事業への取り組みを図る。

Ⅲ. 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

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

これまでは、地域経済の活性化や経営改善普及事業についての情報交換は行ってきたものの、その内容については限られた中での表面的な情報共有に留まっていたことから、小規模事業者に対する問題解決策等の選択肢に広がりがない状況にあった。

今後は、幅広く有効な情報交換を行うために、定期的な会議の場を設けるとともに、小規模事業者に対する支援を強化するためにも、積極的に他団体が開催する研修会等に参加し、支援能力の向上を図る。

(2) 事業内容

①青森県商工会連合会や青森県よろず支援拠点等が主催で開催される経営支援推進会議等に経営指導員等が年3回以上出席し、支援ノウハウ、支援の現状、支援上の問題等について情報交換を行い、当地域における経営発達支援事業を実施するうえでの参考とする。

②横浜町、みちのく銀行横浜支店、日本政策金融公庫青森支店等と「金融懇談会」年1回、新たに開催し、地域の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情報交換を行うことにより、当地域の小規模事業者への支援力向上を図る。

③地域支援事業の成果を高めるため、横浜町、横浜町観光協会、横浜町漁業協同組合、十和田おいらせ農業協同組合、横浜町社会福祉協議会、菜の花よこはま協同組合、商工業者（道の駅ほか小規模事業者）等の町内各種団体と「まちづくり」に関する地域の問題・課題について情報交換を行い、地域の活性化を進めるうえでの基盤整備を行う。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

これまでは、青森県商工会連合会が実施する職種、職階別の研修会に職員がそれぞれ参加し、参加者個人の知識取得が中心で、職員間での情報共有する機会も少なく、支援ノウハウの共有は行っていない状況にあり、小規模事業者を支援する能力の向上や組織としての共有の在り方に課題があった。

今後は、商工会が一丸となって小規模事業者支援に当たっていく必要性があり、経営指導員のみならず全職員が高い意識を持ち、資質向上に努めレベルアップしていくことが重要である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

青森県商工会連合会が主催する経営指導員研修や中小企業基盤整備機構が主催する大・小規模事業者支援研修に参加し、小規模事業者の経営改善・経営革新計画策定支援能力の向上を図る。特に、従来の金融、税務を主体とする研修から、今後は、事業計画の策定及び販路開拓など高度なスキルの習得を目指す。

また、全国商工会連合会で実施するWEB研修は支援メニューも豊富であり経営指導員のみならず全職員も受講し、より実践的な支援事例などの情報収集に努め実践に役立てる。

②OJTを通じたスキルアップ

経営指導員とのチーム編成を行い、巡回による現場での実践的なOJTによりスキルアップを図り、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間での情報・知識の共有と蓄積

組織内で経営指導員と経営支援スタッフによるミーティングを実施し、組織内で経営支援ノウハウの共有を図るとともに、支援した小規模事業者の支援内容や分析内容等のデータは、全国商工会連合会で運用する「経営支援システム」の経営カルテを作成し、データ化できるものはデータベースとして蓄積・活用する。

3. 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

これまで、事業報告は理事会を経て総会の年1回のみ行っているが、事後報告だけであり細かな評価・検証まではされていない。

今後は、数値目標に基づく進捗管理が重要となることから、PDCAサイクルによる事業実施の仕組みを構築する必要がある。

(2) 事業内容

①外部有識者を含めた事業評価委員会の設置

外部専門家、横浜町、青森県商工会連合会、商工会役職員で構成する事業評価委員会を設置し、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の提示を行う。(年2回程度)

②理事会での報告

年3回の理事会へ実施状況を報告し、評価・見直し方針を決定する。

③事務局での進捗状況の確認及び事業内容の検証

毎月1回、事務局で経営発達支援状況確認会議を実施し、事業の進捗状況を確認し、事業内容を検証する。

④事業結果の公表

承認を受けた事業の成果、評価、見直しの結果については商工会ホームページに掲載し、常に閲覧可能な状態とする。

(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

(30年10月現在)

(1) 組織体制

商工会長を中心にした14名の役員の下、事務局長が事業全体を統括し、経営指導員1名、補助員1名、記帳専任職員1名、記帳指導員1名の全員体制で一丸となり、本事業を実施する。

<役員体制>

会	長	1名	
副	会	長	2名
理	事	9名	
監	事	2名	

<事務局体制>

事	務	局	長	1名		
経	営	指	導	員	1名	
補	助	員		1名		
記	帳	専	任	職	員	1名
記	帳	指	導	員	1名	

(2) 連絡先

名	称	横浜町商工会			
住	所	〒039-4145 青森県上北郡横浜町字寺下 66			
電	話	番	号	0175-78-2218	
F	A	X	番	号	0175-78-3964

(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)

	31年度 (31年4月以降)	32年度	33年度	34年度	35年度
必要な資金の額	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450
Ⅰ. 経営発達支援事業					
1. 地域の経済動向調査	300	300	300	300	300
2. 経営状況の分析	500	500	500	500	500
3. 事業計画策定支援	500	500	500	500	500
4. 事業計画策定後の 実施支援	250	250	250	250	250
5. 需要動向調査	200	200	200	200	200
6. 新たな需要の開拓に 寄与する事業	200	200	200	200	200
Ⅱ. 地域経済の活性化に 資する取組					
1. 地域経済活性化事業	500	500	500	500	500

(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、町補助金、商工会自主財源（会費、受託料等）

(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)

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

連携する内容
<p>I. 経営発達支援事業</p> <ol style="list-style-type: none">1. 地域の経済動向調査に関すること2. 経営状況分析に関すること3. 事業計画策定支援に関すること4. 事業計画策定後の実施支援に関すること5. 需要動向調査に関すること6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <ol style="list-style-type: none">7. 地域経済の活性化に資する取組に関すること <p>III. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援向上のための取組</p> <ol style="list-style-type: none">1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること2. 経営指導員等の資質向上等に関すること3. 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
連携者及びその役割
<ol style="list-style-type: none">1. (団体名) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構東北本部 本部長 高村 誠人 (住所) 宮城県仙台市青葉区一番町4-6-1 仙台第一生命タワービル6階 (電話番号) 022-399-6111 (代表) (役割) 小規模事業者の相談、助成金等の支援。 各種研修会等資質向上に関する事や事業協力、情報提供。2. (団体名) 青森県 知事 三村 申吾 (住所) 青森市長島1-1-1 (電話番号) 017-722-1111 (役割) 経営発達支援事業推進にあたり情報の提供、調査、分析、 事業計画策定に向けた助言、協力、各種施策の情報提供。3. (団体名) 青森県よろず支援拠点 (住所) 青森市新町2-4-1 (電話番号) 017-721-3787 (役割) 専門家派遣制度。

4. (団体名) 全国商工会連合会 会長 石澤 義文
(住所) 東京都千代田区有楽町1丁目7-1号 有楽町電気ビル北館19階
(電話番号) 03-6268-0088
(役割) 地域特産品等の物産展、展示会、商談会等の開催による地域ブランド確立、販路開拓支援、専門家派遣、経営技術強化支援による連携を図る。WEB研修等資質向上に関する事。
5. (団体名) 青森県商工会連合会 会長 米内山 正義
(住所) 青森市
(電話番号) 03-6268-0088
(役割) 地域特産品等の物産展、展示会、商談会等の開催による地域ブランド確立、販路開拓支援、専門家派遣、経営技術強化支援による連携を図る。エキスパートバンクによる専門家派遣事業計画の指導及び助言、経営指導員等研修会の開催及び情報交換。事業の評価及び見直し。
6. (団体名) 横浜町 町長 野坂 充
(住所) 横浜町寺下35
(電話番号) 0175-78-2111
(役割) 経営発達支援事業推進にあたり情報の提供、調査、分析、事業計画策定に向けた助言、協力。計画に基づく補助金・奨励金・利子補給制度の支援と情報提供。事業の評価及び見直し。
7. (団体名) 横浜町観光協会 会長 杉山 徹
(住所) 横浜町寺下35
(電話番号) 0175-78-2111
(役割) 地域資源の活用方法や手段の助言。
地域経済の活性化に資する取組への協力及び助言。
8. (団体名) 横浜町漁業協同組合 代表理事組合長 二木 春美
(住所) 横浜町下川原112-1
(電話番号) 0175-78-2382
(役割) 地域資源の活用方法や手段の助言。
地域経済の活性化に資する取組への協力及び助言。
9. (団体名) 十和田おいらせ農業協同組合横浜町支店 支店長 竹林 高明
(住所) 横浜町塚名平17-2
(電話番号) 0175-78-2321
(役割) 地域資源の活用方法や手段の助言。
地域経済の活性化に資する取組への協力及び助言。

10. (団体名) 菜の花よこはま協同組合 代表理事 小川 學
 (住所) 横浜町寺下 66
 (電話番号) 0175-78-2218
 (役割) 地域経済の活性化に資する取組への協力及び助言。
11. (団体名) 日本政策金融公庫青森支店 事業統轄 小松 祐一
 (住所) 青森市長島 1-5-1
 (電話番号) 017-723-2331
 (役割) 事業資金に関する助言・情報提供及び融資。
12. (団体名) みちのく銀行横浜町支店 支店長 三和 尚
 (住所) 横浜町横浜 62-2
 (電話番号) 0175-78-2531
 (役割) 事業資金に関する助言・情報提供及び融資。

連携体制図等

