

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>東通村商工会(法人番号 6420005006283)</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成31年 4月 1日～平成36年 3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>東通村商工会は、東通村及び関係支援機関と連携しながら、小規模事業者の成長及び事業の持続的発展を目指し、当地域の小規模事業者に共通する課題である「売上の向上」と「利益の確保」に対し、事業計画の策定や、その着実な実施を事業者により添って支援し、経営品質を向上させることで「当地域の多くの小規模事業者の経営を持続させること」を当計画の目標とする。</p>
<p>事業内容</p>	<p><u>I.経営発達支援事業</u></p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 「地域の消費者及び小規模事業者の経済動向実態を把握すること」を目的に、各種調査を活用した地域の経済動向に関する情報の収集・整理・分析及び提供をおこなう。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること 「個々の事業者の経営課題を抽出し、事業計画策定の方向性、必要となる需要動向情報の種類・開拓方法を見極めること」を目的に、巡回・窓口相談、各種セミナーの開催等を通じて、経営状況の分析をおこなう。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること 「個々の事業者が経営課題を解決し、需要を見据えた事業計画を策定すること」を目的に、これまでに実施してきた「経営計画策定支援セミナー」の開催や、金融指導、各種補助金申請支援を通じて、計画策定の指導・助言をおこなう。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 「事業計画に従っておこなわれる事業が確実に実行され、課題解決されること」を目的に、個々の事業者のペースと頻度、必要量を見極め必要な時に必要なだけの伴走型の指導・助言をおこなう。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の販売する商品・サービス(技術)の需要動向に関する情報について「将来性を判断に有効かつ最新の情報として提供すること」を目的に、収集・整理・分析及び提供をおこなう。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 「課題の解決」を目標に、マスメディア、各種広報誌等による広報、展示会・商談会等の開催又は参加、ホームページ・ソーシャルメディア等のITの活用等、需要の開拓に寄与する事業をおこなう。</p> <p><u>II.地域経済の活性化に資する取組</u> 今後の地域の方向性を共有し、産業振興を中心とした地域経済に波及効果のある事業の推進を図る。併せて観光振興を含む地域のブランド化や賑わいの創出により、外需による村内消費拡大等の方策についての体制づくりと協働の在り方を検討すると同時に、地域経済の活性化に資する事業展開を図る。</p>
<p>連絡先</p>	<p>住 所 〒039-4222 青森県下北郡東通村砂子又沢内9番地35 電 話 番 号 0175-48-2081 F A X 番 号 0175-48-2083 ホームページ http://www.aomorishokoren.or.jp/shokokai/higashidoori/ メールアドレス higashis@sweet.ocn.ne.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. 【 東通村の現状 】

青森県東通村は、下北半島東側に位置し、東西24キロメートル、南北32キロメートルの細長い村で、西にむつ市と横浜町、南は六ヶ所村に隣接し、面積は約294.39平方キロメートルで、その大部分が山林・原野であり、全体的になだらかな地形となっている。北に津軽海峡、東は太平洋に面し約65キロメートルに及ぶ沿岸では、近海漁業が盛んであり寒暖流魚介類と海藻類に恵まれた海産物の宝庫となっている。また、冷涼地域であることから肉用牛の飼育と蕎麦、ブルーベリー等畑作物を栽培する第一次産業の村である。



当地域は、室町時代に修験者が伝承したとされる「能舞」が現在でも脈々と伝承され、国重要無形民俗文化財の指定を受けている。また、野生の放牧馬は国内に2箇所あり、宮崎県串間市の御崎馬と当村で通称「寒立馬」(かんだちめ)が生息し、県指定天然記念物になっている。こうした環境の中、村のキャッチフレーズを「寒立馬と能舞の里」として掲げているが、全国的に知名度は低い。

本州最東端尻屋崎の突端に立つ白亜の灯台は、明治9年10月20日に東北地方に初の洋式灯台として完成し、レンガ造りの灯台としては日本一の高さを誇る。尻屋崎は昔から難破岬と呼ばれ遭難船の多い所として船乗り達から恐れられ、明治時代に入り日本も世界各国と貿易をおこなうようになったため、航行船舶の安全を守るために「日本の灯台の父」と称されるイギリス人のブラントンによって設計され、日本の灯台50選に選ばれているが、観光資源として十分に活用されていない。

平成26年経済センサスでは、第一次産業 9事業所(平成22年より ▲6事業所)、第二次産業 46事業所(平成22年より ▲5事業所)、第三次産業 215事業所(平成22年より ▲46事業所)、総数270事業所(平成22年より ▲56事業所)と大幅に減少し、従業者数も ▲225名となっている。

東北電力㈱と東京電力㈱で敷地を保有する東通原子力発電所は、平成17年12月から東北電力1号機が運転を開始し約560人が従事、平成23年2月より第4回定期検査のため停止していたが、平成23年3月に東北地方太平洋沖地震が発生し、現在も停止している。東北電力㈱では、平成25年7月に実用発電用原子炉に係る新規制基準が施行されたことから、平成26年6月、原子力規制委員会に対し原子炉設置変更許可申請等をおこなっているものの、現在も審査の結果を待っている状況である。

また、東京電力1号機は、平成29年3月に運転を開始する予定で平成23年1月に工事を着工し約500人の作業員が従事し、最大で約3,000人の作業員の入込の予定であったが、東北地方太平洋沖地震及び東京電力福島第一原子力発電所の事故を受け、本格工事を見合わせており、東通原子力発電に従事するものは年々減少し、現在従事する者は30名程度である。

当商工会では東通ブランドを確立し、第一次産業の生産者を含めた活性化を図ることを目的として、平成17年度中小企業庁の委託事業である「JAPANブランド育成支援事業」に採択される。第一次産業の従来からの発想である「水揚量・生産量を重視した製造加工」から、直接販売などの付加価値の必要性について、事業を通して生産者の共通認識が得られたことは大きな成果であったものの、事業終了後、10年以上経過し事業スタイルが廃れつつあることに対し危機感を持っている。

そのような中、東通村は「東通村まち・ひと・しごと創生総合戦略」(平成31年度までの計画)を打ち出し、農林水産業の担い手の確保と育成、首都圏へのアンテナショップの設置や首都圏での水産物商談会の開催による販路開拓、郷土芸能の観光拠点施設の設置やホテルの誘致活動による産業育成・外貨獲得・雇用の拡大を目指しており、原子力関連産業のみに頼らない新たな分野の企業を誘致し、安定した住民の雇用の確保に繋げていく方針である。

東通村の人口推移(国勢調査より抜粋)

昭和35年に12,449人を最大として以後遞減の一途を辿り、平成30年3月末現在では6,586人(2,820世帯)まで減少。原子力発電所の立地が計画どおりに進まなかったことが大きく影響している。また、若年層を主とする社会減の増加や若者の流出、それに伴う出生数の低下があり、更には人口の多い世代が老年人口となり平均寿命に達したことによる死亡数増加も、人口減少の大きな要因と言える。

【高齢化率(65歳以上)】 ※平成27年国勢調査より

●東 通 村 30.9% ※青森県全体 30.1%

【東通村商工会 業種別構成】(282事業所:平成30年度商工会実態調査)

区分	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービス業	その他
事業所数	58	10	4	72	34	78	26
内小規模 事業者数	47	7	1	60	33	59	15

【東通村の商工業者数】平成30年3月末現在

- 人口 6,631人(2,819世帯)
- 商工者数 282事業所
- 小規模事業者数 222事業所
- 商工会員数 218名

【基幹産業】

村の基幹産業は漁業、農業、畜産業である。漁業では、津軽海峡で獲れる外海地まきホタテを中心にスルメイカや鮭、ひらめ等高品質な海産物を水揚げしている。農業では、厳しい北国の気候風土に適した蕎麦が栽培され、そば粉に拘った手打ち十割そばは人気がある。無農薬で栽培されたブルーベリーは健康食としての注目度が高く、手作りジャム・ジュースは地元消費と都市部でのイベント等で販売されている。畜産業では、肉用牛の飼育を主体としており、「東通牛」のブランドで出荷し東通ブランドの確立に努力しているものの、認知度が低い状況である。併せて、漁業就業者・農業就業者は共に減少し、高齢化・後継者不足が課題となっている。

- 農業就業者 275人(内 65歳以上 202人)
- 漁業就業者 1,369人(内 65歳以上 559人)

【観光産業】

当地域では小規模な宿泊施設(10軒・収容人数30名以下)のみで典型的な通過型観光地となっているのが現状である。併せて、宿泊者の7割弱は短期・長期の工事関係者の滞在者となっている。

	平成 24 年	平成 25 年	平成 26 年
東通村観光入込数	154,879 人	170,264 人	171,179 人
(内 尻屋崎観光入込数)	120,281 人	136,769 人	136,595 人
東通村での宿泊客数	3,299 人	4,107 人	4,260 人

【 商 業 】

下北半島で居住する約8割がむつ市に居住し、高齢化、人口減少、地理的条件等から地域経済が低迷している状況にある。地域の商業は、消費者ニーズの多様化、近隣における大型店との競合などにより厳しい状況であり、人口の減少及び観光客数の減少がこの状況に拍車をかけている。また、経営者の高齢化及び後継者不足が深刻な課題であり、原子力関連施設が立地する当地域では、東日本大震災以降、原子力発電所の運転が長期間にわたり停止しているほか、原子力発電所、核燃料サイクル関連施設等の建設工事や操業も大幅に遅延していることに伴い、地域における雇用を始めとした産業・経済活動への影響が深刻な状況となっている。

東通村の事業所数(商業統計調査より小売業のみ抜粋)

平成16年に実施された調査では小売業は81事業所、年間販売額18億円であったものが、平成19年には小売業は72事業所、年間販売額13億4千万円、平成26年には49事業所、年間販売額10億8千万円となっており、10年前より32事業所の減少、販売額で7億2千万円の減少となった。

【 東通村商工会の課題 】

上記の現状を踏まえ、当地区の課題は以下の内容にまとめられる。

- ① 当地区は、従業員が5名以内の事業者が8割以上占めているが、人口減少等により当地区内の消費が減少し、それが小規模事業者の後継者不在につながり、地域活動の担い手も減少し、当地区の活気が減少している。
- ② 近年の消費動向の変化に伴い、当地区内住民の消費は近隣の大型店・ディスカウントストア及び通信販売に流出し、小規模事業者は年々厳しい経済環境となっている。特に食料品・酒類・米穀類の小規模小売店は、差別化が難しく価格競争の影響を受け経営に苦慮している。
- ③ 第一産業に従事する者の減少・高齢化は解決の糸口は見えない。当地区の主要産業は漁業であり、高齢化と後継者不足、漁業従事者の減少など、大きな課題となっている。

- ④ 当地区は「尻屋崎灯台」「寒立馬」「東通牛」などの観光資源・地域資源を保有するが、外貨獲得や交流人口の増加に十分に活用されていない。その要因として、観光やレジャーを目的とした宿泊施設の不足により観光資源・地域資源活用を軸にした地域活性化のノウハウが蓄積されておらず、客観的評価等の情報収集、商品開発、観光プログラム開発など、複数の地域資源を組み合わせた付加価値向上策などの知識が不足しており、活用の停滞に繋がっている。

2. 【中長期的な振興のあり方】

当地域において小規模事業者は地域の原動力であり、減少させるわけにはいかない。しかし、本会はこれまで小規模事業者の支援にあたっては、定期的な巡回等をおこないつつも、資金繰りや税務の相談など単発的な解決に終始してきており、中長期の改善計画をもとに個々の小規模事業者の経営改善が達成できた案件は些少であった。また、小規模事業者の課題解決については、行政・金融機関・支援機関等との連携はあったものの、各機関の強みを活かした総合的な支援体制に欠けていたという反省がある。小規模事業者の多くは地域に根ざした持続的な事業活動をおこなっており、小規模事業者が地域経済の担い手である一方で、地域において小規模事業者が力強く存続していくためには、地域に一定の需要が維持される必要がある。しかし、地域における人口減少は、経営者の高齢化に伴い廃業が増えるなど、地域の需要のみならず小規模事業者の事業活動にも影響を与えている。これはまさに、地域と小規模事業者が表裏一体の関係であることを示している。

これらの反省を踏まえ、本会は下記の3項目を中長期的な振興のあり方と定めることとする。

- (1) 小規模事業者の経営の持続的発展を目指し、その為に必要な情報提供・事業計画策定・需要の開拓に資する支援を伴走型で実施していく。
- (2) 指導能力を高め、廃業数の減少に努め地域の活力を維持する。
- (3) 本会は地域の総合的経済団体として、行政や各団体などと地域振興の方向性を共有し、賑わいの途絶えることのない活力ある地域づくりに取り組む。

3. 【本計画(5年)全体の目標及び目標の達成に向けた方針】

- (1) 他機関との連携を高め、成果の出る伴走型支援の実施により小規模事業者の持続的発展を図る。・・・本会の支援ノウハウを補完するため、県・村・中小企業基盤整備機構・よろず支援拠点・金融機関等と連携し、地域ぐるみで総力を挙げた適切な支援

体制を構築する。

- (2) 組織力を高め、小企業者へきめ細かい支援対応を実現する。・・・小企業者は、経営基盤が脆弱な場合が多く、後継者不足や経営改善意欲が低下しているケースも多く見受けられる。具体的には、課題や目標を複雑化せず、一つ一つの目標を確実に達成させる、きめ細やかな支援を実施する。
- (3) 経営指導員等の支援能力の向上により、的確な支援を実施する。・・・組織として指導員や経営支援担当者に求める支援能力分野や能力レベルを明確化し、支援人材育成方針や仕組みを確立する。また、青森県・21あおもり産業総合支援センター・日本政策金融公庫・保証協会・ハローワークなどの関係機関と連携した的確な支援に取り組み、廃業数の減少に努める。
- (4) 他機関と連携し、交流人口の拡大に向けた施策を推進する。・・・当地区の過疎化・人口減少に伴う地域経済の停滞を食い止めるには、一過性のイベント的な地域経済活性化策ではなく、長期的な人口増・消費拡大を目的とした地域振興計画が必要であり、既存資源の活用と新たな付加価値の創出、魅力と特徴のあるソフト事業等を実施し、宿泊業・飲食サービス業等が利益を最大限に享受できる体制づくりを図る。そこで本会は、経営発達支援事業を実施することで地域住民・企業・村内団体・行政等と連携して課題を共有し、地域資源の活用と交流人口の拡大に向け取り組む。

4.【行動指針】

本会は、職員数5名(うちパート1名)で運営する少人数体制の商工会である。そのため、常に内部事務・相談対応・地域行事などに追われ、受動的な取り組みが多く、小規模事業者に対して能動的な働きかけが出来ていなかった。そこで、今後は前述の目標を達成すべく以下の方針で取り組む。

- (1) 本会は、地域の総合的経済団体として小規模事業者の経営の発達に特に資する内容を重点的に取り組んでいく。具体的には、小規模事業者が自らの強みを活かした利益や売上げの確保が可能となる状態になるまで伴走型で丁寧な支援を実施する。
- (2) 小規模事業者の課題解決にあたり、専門家や各支援団体等と連携してアイデアを考え、総力で支援を行なう。
- (3) 上記を確実に実行するにあたり、本会がやるべき業務内容を見直し、同時に職員の資質向上を図ると共に、当地域の事業者に対しきめ細かい伴走型支援を実施する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間(平成31年4月～平成36年3月)

(2) 経営発達支援事業の内容

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】(拡充)

(現状と課題)

当商工会では小規模事業者支援業務における地域の経済動向調査の重要性の認識が低かったため、同調査は実施しておらず、巡回訪問・窓口相談でのヒアリングによる少数の企業の景況把握に留まっていた。また、その活用方法も小規模事業者持続化補助金の計画策定に際しての限定的な利用に留まっていた。

特に、巡回訪問等による情報の入手に関しては、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為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ある。

地域の経済動向について調査収集し提供していくことは、経営状況の分析や需要動向調査とともに小規模事業者の営業戦略等に対する重要な要素であることを再認識し、今後は、統一したヒアリングシートによる調査を行うとともに、各種公表データも有効に活用し、これまで不十分だった小規模事業者に関する地域経済動向を把握し「東通村商工会小規模景況レポート」として取りまとめ、個別の事業計画策定への活用やHPなどを通じて域内事業者に情報提供を行っていく。

(事業内容)

(1) 巡回訪問による地域内の景気動向の把握

統一のヒアリングシートを用いて全職員の巡回訪問によるヒアリング調査を四半期毎に実施する。対象業種は管内の小規模事業者の80%強を占める小売業、飲食・宿泊業、建設業、サービス業、製造業から合計30社抽出し、調査方法や対象企業、調査項目等は次のとおりとする。

○ 調査目的

巡回訪問による生の情報を収集することで域内の経済動向を把握し、経営の現況や課題、企業ニーズ等を的確に捉え事業計画策定支援に繋げ、実効的な企業支援を実施していくことを目的とする。

○ 調査方法

巡回訪問において「経済動向に関するヒアリングシート」を用いて四半期ごとのタイミング(6月、9月、12月、3月)でヒアリング調査を実施する。

○ 対象企業

30社(製造業 3社、建設業 6社、小売業 6社、飲食・宿泊 6社、サービス業 6社、その他のサービス業(自動車整備業等) 3社)

○ 調査項目

景況・業況(業界、自社、今後の見通し)、売上・採算(売上、生産、利益)、価格(仕入単価、売上単価、受注単価)、資金繰り、客数、経営課題・問題点(課題、問題点)、商工会への要望等(希望する支援策等)

○ 整理分析

商店街地区、郊外地区、業種別、項目別にそれぞれ整理分析するとともに、業種別にDI値を算出する。

○ 活用方法

下記の(2)の調査結果と併せて、「東通村商工会小規模景況レポート」にまとめて、消費者ニーズを踏まえた新たな商品開発や提供する役務の見直しなど小規模事業者の持続的発展に向けて事業計画策定の基礎資料として活用するとともに、巡回訪問等を通じ小規模事業者にタイムリーに提供していく。

また、全職員が必要な時に必要なデータを利用できるよう組織的にデータを蓄積し、商工会全体の共有情報とするとともに、東通村商工会のホームページで公表する。加えて、東通村や地元金融機関など各支援機関との情報交換・意見交換の資料としても活用し、相互連携のもと小規模事業者の事業展開に際して切れ目のない支援に活用する。

(2) 青森県内における地域経済動向に関する情報収集

地域の経済動向に関する情報収集として上記(1)の調査の補完として、東北財務局青森財務事務所の「県内経済情勢報告」、青森県の「青森県景気ウォッチャー」、青森銀行の「経済トピックス」、みちのく銀行の「調査月報」を参考に四半期ごとに調査を行い、青森県内の広域的な地域経済動向を把握し、特に地域外での事業展開を行っている小規模事業者や今後、地域外での事業展開を希望する小規模事業者に対し事業計画策定や経営力向上の基礎資料として有効活用していく。

○ 調査目的

販路拡大を目指す小規模事業者に対して、青森県内の景況・需要動向などの把握を目的として、青森県経済動向調査を実施する。本調査の結果は、事業計画策定

支援や経営力向上の基礎資料として活用し、実効的な小規模事業者支援に繋げていく。

○ 調査方法

各種公表資料を参考として、四半期毎(4月、7月、10月、1月)に青森県の経済動向を分析・把握し、販路拡大を目指す小規模事業者の事業計画策定支援に繋げる。

○ 調査項目

県内経済情勢報告：県内の総括判断、個人消費、雇用情勢、企業収益

青森県景気ウォッチャー：県内4地区業種別の景気動向、企業の声

経済トピックス：当月の県内の景気動向

調査月報：当月の県内の経済概況・個人消費動向・企業動向

○ 整理分析

青森県内の景況・需要動向などを把握し業種別、項目別に分類整理し、経済情勢を年4回(1)の調査結果と比較分析する。

○ 活用方法

(1)に記載の活用方法のほか、販路拡大を目指す小規模事業者等に対し、巡回訪問等を通じて県内の経済動向等の情報を提供し、主に販売市場の選択等の経営判断材料として活用し事業計画策定支援に反映させていく。また、(1)と併せて年4回、ホームページで公表し広く地域の事業者提供する。**(新規)**

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
巡回によるヒアリング景況調査回数と景況調査件数	未実施	4回 30社×4	4回 30社×4	4回 30社×4	4回 30社×4	4回 30社×4
青森県経済動向調査分析回数	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
東通村商工会小規模景況レポートの作成回数、ホームページ公表回数	未実施	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】

(現状と課題、取組概要)

小規模事業者の経営状況の分析は、これまで、融資や補助金申請を行う事業者に実施するに留まり、計画書作成のための、散発的な経営分析となっていた。また、その

場限りの指導で終わってしまい、指導が継続されないことが課題となっていた。

今後は小規模事業者に対する支援業務は、持続的発展に向けて、自らの経営状況や売上等の客観的なデータを把握することが重要であることから、巡回訪問を通してのヒアリング調査・各種相談とセミナーの開催などにより経営分析対象者の掘り起しを行なう。また、現状で実施している経営状況の分析は、財務分析がメインであり抽出される課題は財務的な要素が多く、表面的かつ一面的になる傾向があった。今後は「売上の向上」や「利益の確保」に直結するような非財務の分析項目を増やし、小規模事業者を多面的に見つめ、潜在的であった本質的な課題や強み・弱みを抽出し、顕在化させて、かつ深化できる経営状況の分析を行なう。

(事業内容)

当商工会がおこなう小規模事業者に対する経営状況の分析について、分析項目、その実施方法並びに想定する成果の活用方法は次のとおりとし、併せて本事業が期待する小規模事業者に対する効果を示す。

(1) 職員の巡回による経営分析する事業者の掘り起こし

事務局長を除く職員3名により、当地区内の小規模事業者を対象に巡回訪問のほか、金融(マル経融資の斡旋を含む)、経営・取引・情報化・税務等の窓口相談及び記帳継続指導等を通じて小規模事業者の意欲や経営状況、相談の深刻度など、職員が収集した情報から伴走型支援が必要または受け入れ態勢があると思われる小規模事業者の掘り起しを行なう。(拡充)

(2) 経営分析に関するセミナーの開催

(1)によって掘り起こしを行った小規模事業者を対象に経営分析に関するセミナーを開催し、小規模事業者の今後の進むべき方向性や経営の在り方など、経営戦略考慮のための機会を提供して経営戦略策定を支援する。実施に当たっては、経営分析の意義と必要性を認識(意識改革)させ、事業計画作成に繋げていくことを狙いとする。

(新規)

(3) 経営分析の実施方法

上の(2)において対象となった小規模事業者に対しては、セミナーや巡回訪問を通じて事業者から分析に必要な情報をヒアリングシート等で収集するとともに、職員が(1)において収集した情報や、地域経済動向調査の情報も合わせ経営分析を行なう。

主な分析項目としては販売する商品・サービス(技術)の内容、顧客・競合の状況、保有する技術・ノウハウや従業員等の経営資源、財務(収益性・効率性・生産性・安

全性)を抽出し、中小企業基盤整備機構(以下、中小機構という)が提供する「小規模事業者の事業計画づくり・サポートキット」(一例を下表に示す)を活用して3C分析などの非財務分析を行なう。また、当商工会の記帳機械化事業利用者については、システム(ネットde記帳)の経営計数分析表や簡易財務診断表を活用して収益性・効率性・生産性・安全性などについて財務状況を分析する。記帳機械化未利用事業者は「経営自己診断システム(中小企業基盤整備機構)」を活用し、同じく収益性、生産性、効率性、安全性などについて財務状況を分析する。分析結果により抽出された課題については、その解決に向けた事業計画の策定支援へと繋げることとする。(新規)

●業界別売上・コストの傾向

業種	業種別売上・コストの傾向	売上(百万円)	利益率	業種別売上・コストの傾向	売上(百万円)	利益率
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種

●業界別利益率の傾向

業種	業種別利益率の傾向	売上(百万円)	利益率	業種別利益率の傾向	売上(百万円)	利益率
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種

●ライバルはどんな販売をしているのか?

業種	業種別販売の傾向	売上(百万円)	利益率	業種別販売の傾向	売上(百万円)	利益率
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種
DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種	10,000	25%	DOO業種、DOO業種、DOO業種

●業界のトレンド、長所・短所、気を付けるべき点等

「小企業の経営指標」で参照した数値をこの欄に入力すると、業界平均との差異値が出ます。

(4) 結果の活用

分析により、潜在的であった本質的な課題や強み・弱みを抽出して経営課題を明らかにするとともに、分析結果については課題解決に向けた基礎資料とする。巡回訪問を通じて事業者に分かりやすく説明を行ない、事業計画策定に役立つ資料として提供を行なう。

(日本政策金融公庫「小企業の経営指標」参照)

1. 主要指標

指標	算式	H1/O期			H2/O期			H3/O期			O/O(前年)	
		数値	増減	増減率	数値	増減	増減率	数値	増減	増減率	差異値	
□ 収益性												
売上営業利益率	営業利益/売上高	25.0%	23.2%	-0.8%	27.6%	-1.8%		28.0%	-0.4%			
売上営業利益	営業利益/売上高	3.0%	1.7%	-1.4%	-2.6%	-4.3%		-3.0%	0.4%			
人件費対売上比率	給料賃金+福利厚生費+役員報酬/売上高	22.4%	23.4%	0.9%	22.6%	-0.7%		25.0%	-2.4%			
経費対売上比率	経費合計/売上高	3.8%	3.7%	0.1%	6.6%	2.8%		7.0%	-0.4%			
□ 生産性												
経常歩留率	売上高/従業員数	2.4	3.2	▲ 0.8	3.1	▲ 0.2		2.5	1.1			
経常歩留率	経常利益/従業員数	0.3	0.6		0.9	▲ 0.3		0.9	▲ 0.1			
労働生産性	売上高/労働時間	19.4	19.2	0.2	19.7	0.3		19.0	0.3			
労働生産性	売上高/労働時間	19.4	19.2	0.2	19.7	0.3		19.0	0.3			
□ 効率性												
従業員1人当たり売上高	売上高/従業員数	13,093	12,687	▲ 407	12,333	▲ 331		13,000	▲ 867			
借付加算経費	借付加算経費/売上高	10,293	9,700	▲ 693	7,750	▲ 1,450		8,000	▲ 250			
従業員1人当たり借付加算経費	借付加算経費/従業員数	3,494	3,233	▲ 231	2,563	▲ 450		2,500	583			
従業員1人当たり人件費	給料賃金+福利厚生費+役員報酬/従業員数	2,559	2,558	0	2,391	▲ 187		2,500	▲ 100			
設備費対売上比率	設備費/売上高	1.294	1.254	▲ 40	1.221	▲ 33		1.300	▲ 11.77%			
□ 安全性												
負債比率	負債合計/資産合計	144.4%	144.4%	0.0%	144.4%	0.0%		150.0%	-5.6%			
借入金対総資産	借入金/総資産	188.0%	188.0%	0.0%	188.0%	0.0%		200.0%	-11.0%			
借入金対総資産	借入金/総資産	2.9	2.7	▲ 0.2	2.3	▲ 0.2		3.0	-0.3			
借入金対売上比率	借入金/売上高	8.7%	8.7%	0.0%	8.7%	-0.4%		5.0%	3.3%			
借入金対売上比率	借入金/売上高	91.0%	85.5%	4.5%	110.0%	15.1%		120.0%	-9.4%			

また、専門的かつ高度な分析が必要な事業者には、中小企業診断士等の専門家を派遣する。専門家派遣には、青森県商工会連合会のエキスパートバンク制度や、21あおもり産業支援センターのよろず支援制度、ミラサボを活用する。(拡充)

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
経営状況の分析を目的とした事業者の掘り起こしのための巡回訪問延べ回数	0回	20回	32回	40回	40回	48回
経営分析に係る講習会・セミナー開催数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析に係る講習会・セミナー参加者数	未実施	10人	15人	15人	20人	20人
経営分析事業者数	0社	8社	10社	10社	10社	12社

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

これまでに持続化補助金を始めとする各種補助金申請の際に、事業計画策定に取り組んではきたものの十分な件数とは言えず、補助金採択を目的としたものに限られ、本来すべき事業者にとっての持続的発展や、経営課題解決を目的としての事業計画策定支援は実施されてこなかったのが現状である。

小規模事業者が持続的経営をしていくためには、従来の勘や経験だけによる経営から脱却して自らのビジネスモデルを再構築し、中長期的な視野にたった事業計画に基づいて経営を行っていくことが重要であり、小規模事業者の事業計画策定への理解を促して、事業計画策定への意欲を高めていき、商工会が小規模事業者の将来を見据えた事業計画の策定支援に取り組んでいくことが課題となっている。

(今後の取組と目標)

今後は、事業計画の策定が経営の持続的発展にいかに関与するか理解促進を図っていくとともに、自社の経営状況の把握と目標を意識しながら、新たなビジネスモデルを確立するなど、意欲を持って前向きに取り組むことを促し事業計画の策定に繋げる。

また、地域経済動向調査や経営分析結果、需要動向調査の成果を活用しつつ、中小企業診断士などの専門家と連携した伴走型の指導・助言を行い、需要を見据えた事

業計画を策定し、小規模事業者の持続的発展を図ることとする。

(実施方法)

当商工会がおこなう事業計画策定支援の対象や実施手段、並びに支援に対する考え方や支援先の絞り込みの方法は次のとおりとし、併せて本事業が期待する小規模事業者に対する効果を示す。

(1) 事業計画策定事業者の掘り起こし

当商工会が行なう事業計画策定支援は、経営状況の分析を行なった小規模事業者や、巡回訪問を通じて計画策定を希望する事業者の掘り起こしを行い、事業計画策定支援につなげていく。地域経済動向調査や需要動向調査によって得られた顧客ニーズ等を踏まえ、経営状況の分析結果に基づき抽出された経営課題を解決するほか、強みを活かした事業計画策定の指導・助言を行なうことを基本スタンスとする。

(新規)

(2) サポートキットを活用した事業計画策定支援

事業計画策定支援にあたっては、中小機構が提供する「小規模事業者の事業計画づくり・サポートキット」(最終イメージは下図の通り)※を経営状況の分析に引き続き活用し、個々の事業者の「実現したい目標」を経営者自らに描かせること等により、現実とのギャップを認識してもらい意識変革も併せて促すこととする。(新規)

The image shows a screenshot of a business plan template. It includes several key sections:

- 1. 実現したい目標 (Goals):** A section for defining business goals.
- 2. 事業計画策定の課題 (Issues):** A section for identifying business challenges.
- 3. 現状と課題を分析したSWOT分析 (SWOT Analysis):** A table for analyzing Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.
- 4. 損益計画 (売上・利益) (Profit Plan (Sales/Profit)):** A detailed financial table showing projected sales and profit over time.
- 5. 資金計画 (借入・投資等) (Cash Flow Plan (Borrowing/Investment, etc.)):** A detailed financial table showing cash flow, including borrowing and investment.

※小規模事業者の事業計画づくり・サポートキット

中小機構が提供する事業計画を策定するためのツールで、損益計算書や貸借対照表等の財務データや課題解決に向けた効果検証や目標売上・利益の検証などの非財務データ等を入力することにより、新事業の展開や、経営革新等事業者の目的に応じた、目標、アクション、スケジュール、損益・資金計画などをコンパクトにまとめた事業計画の作成が可能。

(3) 専門家派遣による支援

事業者の実現目標と現状とのギャップを克服する手段について、専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する事業者に対しては、中小企業診断士等の専門家を派遣する(青森県商工会連合会のエキスパートバンク制度、21あおもり産業支援センターのよろず支援制度、ミラサポの活用)。

本事業の確実な遂行により、小規模事業者に対し地域経済動向調査や経営分析の結果、需要動向調査の結果を踏まえて、必要に応じて専門家派遣制度の有効活用を行ない、より蓋然性の高い事業計画の策定とその推進が図られるといった効果が期待できる。(新規)

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定事業者数	0社	8社	10社	10社	10社	12社

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

本来すべき事業者にとっての持続的発展や、経営課題解決を目的としての事業計画策定支援が実施されてこなかったため、そのような事業計画の策定後の支援も行っていないのが現状で、一時的に目的の補助金の実績報告後の支援は行うものの、その後の売上の推移などの補助事業実施後、継続した状況把握までは行っていなかった。また、金融、税務等で策定した経営計画があっても、計画策定後においては、散発的な事業者からの問い合わせに応じるのみで、当会からの継続的なフォローアップの実施という面からも課題があった。今後は、事業計画の進捗状況確認に併せて事業者の事業遂行の場面々々で発生する新たな課題を抽出し、課題解決に向け中小企業診断士などの専門家と連携した伴走型支援を行なう。

(事業内容)

当商工会が行なう事業計画策定後の実施支援の対象や支援の頻度、並びに指導内容は次のとおりとし、併せて本事業が期待する小規模事業者に対する効果を示す。

(1) 事業計画策定事業者へのフォローアップ

事業計画策定後の実施支援は、事業計画策定支援を行った全ての事業者を対象として当該事業計画期間中は必ず行うものとする。その際には、策定した事業計画の進捗状況の確認や利益を構成する売上高、変動費、固定費ごとに分けた予算実績差異分析や資金繰り等についてフォローアップを行う。併せて、必要に応じ巡回により聴取するとともに、新たな課題が発生した場合には、計画の見直しについて指導、助言などのフォローアップをする。その頻度は少なくとも四半期に1度の巡回とするが、個々の事業者の進捗状況により、必要な時に必要なだけの伴走型支援を基本とする。(新規)

(2) 事業計画策定後の他機関との連携

事業計画策定後の実施支援において、高度な専門知識が必要な案件については、中小企業診断士等の専門家を派遣する。専門家派遣には、青森県商工会連合会のエキスパートバンク制度や、21あおもり産業支援センターのよろず支援制度、ミラサポを活用し、四半期毎に職員が巡回し、計画の進捗状況や現状を確認するものとする。(拡充)

(3) 事業計画策定後の関係機関と連携した事業への支援

事業計画策定後の実施支援における本質的に必要な指導内容は、事業者の速やかな事業推進を妨げる場面で発生する新たな課題を認識し、それを取り除くことである。例えば新商品を販売する事業者の売上が伸び悩んでいる場合に、その問題を本質がマーケティングにあるのか生産の質にあるのか、または事業全体のマネジメントの質にあるのかを見極め、適切な解決方法を提示する能力が求められる。その解決方法が専門的かつ高度な指導・助言レベルである場合には、中小企業診断士等の専門家を派遣する。専門家派遣には、青森県商工会連合会のエキスパートバンク制度や、21あおもり産業支援センターのよろず支援制度、ミラサポを活用する。また、財務的な諸問題である場合に関しては関係金融機関と連携し解決に当たることとする。

本事業の確実な遂行により、事業計画を策定した小規模事業者が事業推進場面々々で発生する様々な課題に対し、職員自らの知見や外部専門家を活用する等による総合的な支援を行ない、事業の効果的な促進及び事業者の自律的な取り組みの助長が図られる効果が期待できる。(新規)

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画の実施支援に係る定期巡回訪問延べ回数	0回	32回	40回	40回	40回	48回
事業計画策定後の実施支援対象事業者数	0社	8社	10社	10社	10社	12社

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題)

小規模事業者の商品販売及び役務提供において、需要動向を的確に把握することは、小規模事業者にとって市場の変化・ニーズを捉え、経営を正しい方向へ導くものであるが、小規模事業者の多くは、自社が提供する商品・サービス等の需要動向を把握しておらず、消費者ニーズに合致しているか否かの把握が為されないまま従来の経験に基づく経営が行われている。

また、当商工会においても、巡回訪問時の個別相談や金融支援の際に相談を受け、インターネット検索などにより情報収集を行い対応する程度に留まっており、定期的な情報収集や支援は実施してこなかった。

今後は、地域内の需要動向等の情報について目的を持って収集し、分析結果については小規模事業者にフィードバックして、サービスや商品のブラッシュアップ、新商品の開発、事業計画の策定等に活かしていく。

(実施方法)

(1) イベントでの個別需要動向調査の実施と情報提供

当地域の住民や町外からの来客ニーズを把握するために東通村が主催する、「東通村かさまいフェスタ」の会場内において、年1回、来場者を対象に、東通村において地域資源(魚介類・農畜産物)を活かした商品を販売する小規模事業者の商品や飲食業等の提供する新たに開発した商品等に対する需要動向を把握するため、下記の「消費者ニーズ調査」を実施する。(新規)

○ 調査項目

顧客の属性(男女、居住地区、年代)、味、価格、デザイン、ネーミング、量、満足度、商品に対する意見、改善点等

○ 調査手段

毎年8月下旬の土・日曜日に開催される「東通村かさまいフェスタ」の会場内で、試

食などを通じてヒアリング調査をアンケート形式で実施し、経営指導員等がこれを取りまとめる。なお、1商品あたり最低50名からの回収を目標とする。

※2日間の来場者は延べ、5,000人(村内3,000人、村外2,000人)

○ 整理分析、活用方法

アンケート調査は各販売ブースで実施し、イベント終了後に商工会が回収し項目毎に整理分析する。

調査結果については事業者提供して、商品のブラッシュアップや新商品の開発、販路開拓、事業計画策定に活用するとともに、今後の売上の拡大に寄与する様に繋げていく。

(2) 業界紙による需要動向調査

上述(1)で行う消費者ニーズ調査を補完する付加的な情報として、日経テレコンPOSや日経MJ等を活用し、(1)の事業者の商品の類似品や競合品などの県別売上等の市場動向や最新の消費・トレンド動向を調査し、(1)の調査を補完する。

調査結果は、巡回等を通じて各事業者提供していくとともに、商品のブラッシュアップや新商品の開発、販路拡大、事業計画策定に活用していく。(新規)

○ 調査概要・目的

- ・調査対象は(1)の事業者の商品の類似品、競合品を調査対象とする。
- ・売れ筋ランキング情報や類似商品等の市場動向を把握し、既存商品の改善や新商品開発等の一助となる情報を提供していく。
- ・調査は年2回実施する。

○ 調査項目

- ・日経テレコンPOS : 地域別、品目別、売れ筋、市場の動向、競合他社商品との比較、商品の販売動向
- ・日経MJ : 時代感を把握するトレンド情報「ヒット商品番付」「消費者ニーズ・動向」
- ・業界紙 : 各種レポート情報、商品開発等の参考となる情報

○ 活用方法

(1)の事業者の商品の類似品や競合品の、地域別、品目別等の需要動向について、関係機関が発行する機関誌や業界紙、各種統計調査等から既存商品の改善や新商品開発等の一助となる情報を収集して、整理、分析を行なう。なお、得られた情報については、巡回訪問、窓口相談を通じて各事業者へ情報提供を行い、商品のブラッシュアップや新商品の開発、販路拡大、事業計画策定に活用していく。

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
物産販売における需要動向調査回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
調査支援事業者数	未実施	8社	8社	8社	8社	8社
業界紙による需要動向調査回数	未実施	2回	2回	2回	2回	2回
調査支援事業者数	未実施	8社	8社	8社	8社	8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】

(現状と課題)

小規模事業者への販路開拓支援は、県、県連等が主催する展示会、商談会が開催される都度、対象事業者へ案内を行ってきたが、案内のみで終わっており、事業実施後の効果の把握やその後のフォローアップ等十分に行われていなかった。また、ITを活用した販路開拓の支援については、その都度、専門家派遣で対応しており、継続的な支援は行なっていなかった。

今後は、単なる情報提供にとどまらず、新たな需要の開拓に寄与する事業を積極的に実施していくことで、販路開拓を支援していく。

(今後の取組と目標)

小規模事業者のもっとも大きな課題として販路拡大が挙げられ、域外でのビジネスを展開する必要性が求められてきている。これまで、東京都北区との交流事業(物産展、区民まつり)への当会としての参加支援は、出展の案内がメインで十分とは言えなかった。

今後は、商工会が単独で商談会などを開催することは困難であることから、全国商工会連合会や他の支援機関が主催する様々な商談機会の場を小規模事業者へ提案し、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、展示やPR方法、交渉方法等、専門的なアドバイスが必要な場合は、青森県商工会連合会などの専門家派遣制度を活用して専門家を派遣する。小規模事業者の売上の増加や利益の確保に寄与できる事業内容にしていくとともに、参加した小規模事業者については成果を確認し、今後の需要開拓に繋がるようにフォローアップを行ない、伴走型で販路開拓を支援する。

併せてITを活用した販路開拓支援に取り組み、小規模事業者の販路拡大と成約率の向上にむけての支援を行なう。

(事業内容)

(1) 東京都北区との交流事業による首都圏への販路拡大支援

「東京都北区との交流事業 東通村物産展 ※1」(BtoC)は、村内の地域団体が主催となり商工会が協賛し、東通村の事業者3社が出展するイベントで、300名程の来場がある。

また、「東京都北区区民まつり ※2」(BtoC)は、およそ80社が参加し、東通村からは毎年3店舗ほどが参加し、2日間で10,000名程の来場がある。

これらのイベントは、首都圏へ地元の食を販売・PRする機会であり、どちらも、県内外における東通ブランドの知名度や認知度の向上と併せて、新たな需要の開拓が目的となっている。

今後は、首都圏や域外に新たな販売機会を求める事業者に対し、経営状況の分析結果や、策定した事業計画を踏まえ、地域資源を活かした商品(食品・土産品等)を製造し、域外への販路開拓を目指す小規模事業者の出店を支援し販路拡大を目指す機会として活用する。出展希望者に対しては、出展申請に必要な書類作成等の事前支援のほか、運営、展示、PR方法、商品陳列方法、交渉方法、製品の改良等については、青森県商工会連合会などの専門家派遣制度を活用して、専門家を交えたアドバイスをしない、伴走型で販路開拓を支援する。(拡充)

※1 東京都北区との交流事業東通村物産展

東京都北区との交流事業東通村物産展は村内の地域団体が主催して、毎年6月の第一土曜日に開催され、主に北区区民を中心に約300名が来場するイベントで、例年3社が出店している。昨年は、農産品小売(精米)、農産加工品小売、水産加工品小売の3事業者が参加している。

※2 東京都北区区民まつり

東京都北区区民まつりは、東京都北区が主催して、毎年10月の第一土曜日と第一日曜日の2日間にわたって開催され、主に北区区民を中心に約1万名が来場するイベントで、例年80社が出店している。昨年は、水産加工品小売、地酒小売、飲食物提供の3事業者が参加している。

(2) 商談会・展示会を活用した販路開拓支援

本会が全国連、県連や他の支援機関等と連携し、商談会や展示会への参加を促し、出品や出展、交渉方法やプレゼンテーション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東通村ブランドの知名度や認知度の向上により需要の獲得を図る。(新規)

※全国商工会連合会 「ニッポン全国物産展」(BtoC)

「むらからまちから館」(アンテナショップ) (BtoC)

※青森県「あおり北彩館東京店」(アンテナショップ) (BtoC)

①商談会開催の情報提供

上記、出展・商談会の他、その他開催の商談会等においても情報収集し、巡回訪問の際に小規模事業者へ情報提供を行ない出展機会の創出を図る。併せて商談会出展に係る必要経費の捻出について、国等補助金の情報提供を行い出展意欲の向上を図る。

②商談会への参加支援

商談会出店希望者には、出展申請に必要な書類作成や展示・PR方法、交渉方法、製品の改良等について県商工会連合会のセミナー等を活用、参考とし、経営指導員等が個別に支援を実施する。なお、青森県商工会連合会などの専門家派遣制度を活用し、商談会に向けた個別のアドバイスも実施する。

③商談会出店後のフォローアップ

商談会への出展後、商談結果の聞き取りを行ない整理分析し、改善点を抽出し支援を実施する。

(3) ITの活用による情報発信と販路開拓支援

ホームページを持ってない小規模事業者に対しては、全国商工会連合会が提供する100万会員ネットワーク「SHIFT」等を利用したホームページの作成を支援し、事業所のPRや取扱商品、新商品、取扱いサービス等の紹介を行ない、物産展等に参加できない事業者も含め、低コストでネット販売ができる環境を整備し、販路開拓を支援する。システム「SHIFT」の具体的な手続きについては、21あおり産業支援センターのよろず支援や青森県商工会連合会等と連携してHP作成の専門家のアドバイスを受けながら小規模事業者用のHPを立ち上げ、店舗PRの他、逸品商品・お得情報・買い物かごの設置などについて、商工会がわかりやすく指導し、設定や入力等の作成手続きのハードルを下げて支援する。

さらに、売れるページ作りに向け、掲載内容のリニューアルや自社のホームページの見せ方の手法などについて、専門家を交えてブラッシュアップするなど事後のフォローを実施する。また、全国商工会連合会の特産品ECサイト「ニッポンセレクト.com」の活用により、事業計画書の策定支援を行なった事業者のうち、主に食品の製造販売業者に対し商品の出展を促し、インターネットを使った販売促進の在り方など新たな需要の開拓に繋がる支援を行う。

具体的には、遠方の顧客を意識した商品の選定や出品のサポートは、21あおり産業支援センターのよろず支援等の専門家を交え、商品・パッケージ・価格・見せ方などのアドバイスによるフォローを実施し新たな需要の開拓による売上増加を図る。(新規)

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
(1) 東京都北区との交流 事業東通村物産展	3社	3社	4社	5社	5社	6社
※上段:参加事業者数 下段:売上額	15万円	15万円	20万円	25万円	25万円	30万円
(1) 東京都北区区民 まつり	3社	3社	4社	5社	5社	6社
※上段:参加事業者数 下段:売上額	40万円	60万円	80万円	100万円	100万円	120万円
(2) 商談会等出展支援事 業者数	0件	1社	2社	2社	4社	5社
(2) 商談会等成約件数	0件	2件	4件	6件	12件	15件
(3) ITを活用した販路 開拓支援事業者数	0件	4社	4社	4社	5社	5社
※上段:事業者数 下段:取引件数	0件	4社×10	4社×10	4社×15	5社×15	5社×20

II. 地域経済の活性化に資する取組

1. 地域経済の活性化に資する取組

(目的)

行政、青森県商工会連合会、東通村観光協会、東通★東風塾などと連携し、今後の地域の方向性を共有したうえで、産業振興を中心とした地域経済に波及効果のある事業の推進を図ると同時に地域全体で課題やニーズに対応し、観光振興を含む地域のブランド化や賑わいの創出やコミュニティを支える事業を実施することで、繰り返し来村して貰い、外需による村内消費拡大等の方策についての体制づくりと協働の在り方を検討すると共に、地域経済の活性化に資する事業展開を図ることを目的とする。

(現状と課題)

東通村は、海の幸・山の幸といった豊富なバリエーションがあるものの、食資源は主に外部に対しての供給に充てており、食材に付加価値をつけるノウハウが不足しているため、“東通村と言えばこの一品”というものが無く、プロモーション力も弱い状況である。観光資源に関しても観光地同士の連携による横の繋がりは構築されつつあるもの

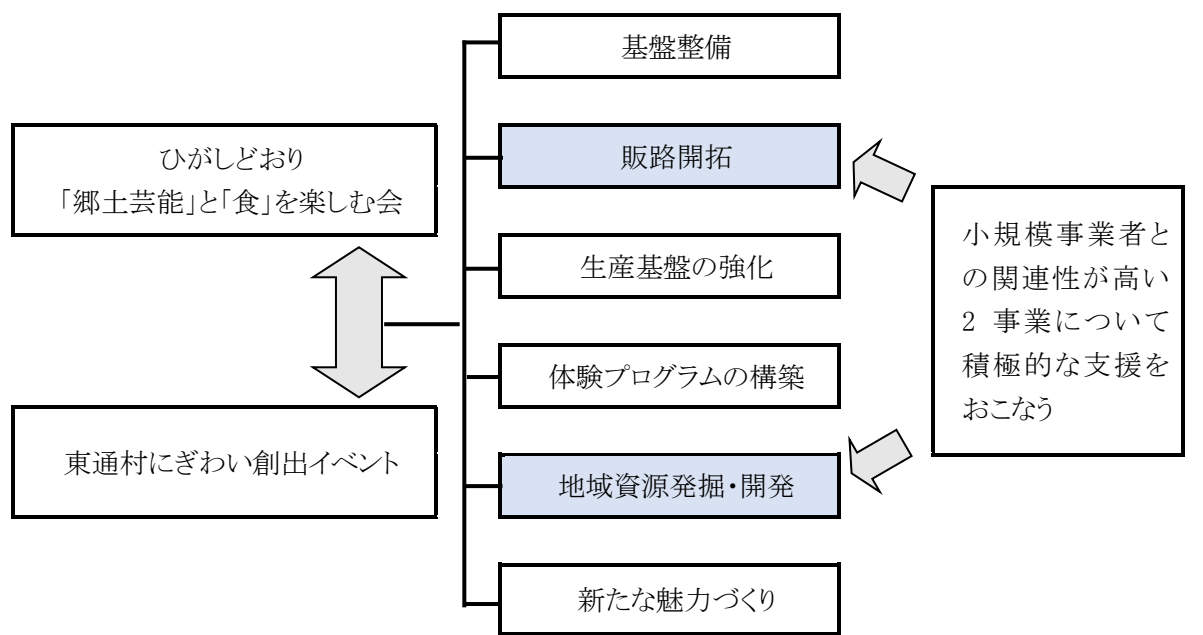
の、まだまだ地域に呼び込むツールとしては弱いのが現状である。そこで、行政や観光地、小規模事業者などとの連携を図り地域経済の活性化に資するイベントや取り組みを積極的に支援することで、地域の賑わいの創出及び小規模事業者の販路拡大を図ることが課題である。

(事業内容)

当商工会がおこなう地域経済活性化事業について、(1)【ひがしどおり「郷土芸能」と「食」を楽しむ会】の取り組み、(2)東通村にぎわい創出イベントの取り組みを示し、併せて(3)本事業が期待する小規模事業者に対する効果を示す。

(1) 東通村観光協会、東通村郷土芸能保存連合会、東通★東風塾と連携して開催する、東通村の食材と郷土芸能を活用したイベント【ひがしどおり「郷土芸能」と「食」を楽しむ会】において、小規模事業者の出店を積極的に支援する。特に東通村の豊富な食材を生かした、代表するメニューの発掘による地域の賑わいと、小規模事業者のブランド力強化や、販路の開拓に繋がる支援を実施する。(拡充)

(2) 当商工会は、これまでの東通村で見られていた行政と商工業・観光業で、それぞれの施策を遂行する、いわゆる縦割りの構造を解消するため、「東通村にぎわい創出イベント」を開催し、行政や関係団体・商工業者・観光業者が一体となって産業を生み出していく仕組みづくりを実施している。東通村砂子又里地区を会場に7月から12月まで毎月1回、地場の農水産物・加工品等を販売するマルシェ(市場)を開催し、賑わい創出の為にノウハウの蓄積を図っている。今後も関係団体や小規模事業者等と連携し、引き続き本事業推進にあたる計画である。これにより、地域の賑わい創出や小規模事業者のブランド力強化、販路開拓に繋がる支援を実施する。(拡充)



(3) 本事業の確実な遂行により地域経済の活性化が図られ、引いては地域の経済環境と密接な関連を有する小規模事業者の経営が向上する効果が期待できる。

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
ひがしどおり「郷土芸能」と「食」を楽しむ会 実施支援事業者数	2社	3社	5社	5社	6社	8社
東通村にぎわい創出イベント 実施支援事業者数	0社	4社	4社	5社	5社	7社

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り組み

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

(目的)

経営発達支援事業を円滑に実施する為、他の商工会・商工会議所・支援機関及び専門家等と連携し、地域の小規模事業者や需要の動向・支援ノウハウ等に関して情報交換をするなどにより、小規模事業者の新たな需要の開拓を進める基盤を構築し、組織の支援力向上を図ることを目的とする。

(現状と課題)

当商工会における上記の目的を達成するための情報交換については、これまで県内42の商工会が集まる県連主催の事務局長会議や県連主催の研修会参加時等に経営指導員等が各自不定期かつ雑多に行なっていた他、日本政策金融公庫のマル経協議会での金融をテーマにしたものや、税務署による青色申告税務講習会など税務をテーマにしたものなど、その内容には偏りがあり、今後は小規模事業者の新たな需要の開拓を進めるという観点で新たな連携を構築することを課題とする。

(事業内容)

当商工会がおこなう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しては、(1)近隣6商工会による情報交換会の取り組み、(2)東通村中小企業支援機関情報交換の取り組みにおいて、それぞれ情報交換をおこなう相手先、頻度や方法、それがどの様な狙いをもって実施しているのかを示し、併せて(3)本取り組みが期待する小規模事業者に対する効果を示す。

- (1) 新たな取り組みとして当商工会が所属する、むつ下北ブロックの6商工会で職員同士の情報交換を年に3回開催し、地理的条件が類似する小規模事業者がどの様な課題を抱えているか、また、その様な小規模事業者の新たな需要の開拓を進めることを狙いとし、個社支援の成功事例や失敗事例、支援課題の傾向、特殊事例、新しい支援策の利用方法といった個社支援のノウハウの共有や、よりマクロな観点から小規模事業者を取り巻く現状や主な課題、特定の需要動向等について情報交換をおこない、職員の効果的な小規模事業者支援のノウハウの獲得を図る。**(新規)**
- (2) さらに当商工会が属する行政区に係わる中小企業支援機関(当商工会、むつ商工会議所、(株)青森銀行むつ支店、(株)みちのく銀行むつ支店、青森県信用東通南通支店等)で東通村中小企業支援機関情報交換会を年に1回開催し、同一地域にある支援先を持つ支援機関等が管内小規模事業者に対し、どの様な課題があることを認識しているか、また、その様な小規模事業者の新たな需要の開拓を進めることを狙いとし、主としてマクロ的な観点から管内小規模事業者を取り巻く現状や主な課題、特定の需要動向等について情報交換を行ない、職員の効果的な小規模事業者支援ノウハウの獲得を図る。なお、本情報交換会には、青森県よろず支援拠点コーディネーターや東通村経営企画課商工観光グループ等を招聘し、連携支援体制の強化を図ると共に、より専門的な支援ノウハウの獲得も併せて目指すこととする。**(新規)**
- (3) 本事業の確実な遂行により、小規模事業者の新たな需要の開拓を進める基盤を構築することで、小規模事業者の経営の向上に向けた経営発達支援事業の内容の

質が、より一層高まる効果が期待できる。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(目的)

組織としてレベルアップを図るため、経営指導員のみならず他の職員も含め、記帳指導や税務指導といった従来の経営指導に必要な能力向上に加え、小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウの習得を促進し、かつ、特定の職員が習得した支援ノウハウや小規模事業者の経営状況の分析結果等について組織内で共有する体制の構築を図り、組織としての支援能力の向上を図ることを目的とする。

(現状と課題)

当商工会はこれまで、それぞれの職員が年回に数回の外部研修(Off-JT)を受講しているが、それが中長期的な計画に基づくものではなく、実際の支援スキルの向上はOJT や実践の小規模事業者への指導の場によるところが大きく、また、外部研修により習得した支援ノウハウについても職員間で共有されることは無く、属人的なスキルに留まり、組織として成長する体制になっていなかったという反省がある。今後は、まずは個々の職員に不足する支援能力を分析した上で、それを補うための Off-JT の活用など計画性を持って職員の資質向上対策を図ることとし、併せてこれまで支援したノウハウや成功事例、小規模事業者の経営分析結果等が個々の経営指導員等に属人的に集積しがちであったところの反省から、これをいかにして組織として共有するのか、今の職員が人事異動等でいなくなっても組織の財産として残していけるかについての十分な対策を講じることを課題とする。

(事業内容)

当商工会がおこなう経営指導員等の資質向上等に関しては、(1)職員の資質向上プログラムの取り組み、(2)職員の外部研修等派遣年度計画(県連、全国連が指定するものを含む)、(3)個人が習得した支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果等を組織内で共有する仕組みについて示し、併せて(4)本取り組みが期待する小規模事業者に対する効果を示す。

- (1) 毎年4月末に事務局長と職員全員が面談をおこない、職員が自ら身に付けたいとするスキルや客観的に見て不足しているスキルを評価・把握し、その結果に基づき5月25日までに事務局長が資質向上プログラムを作成し、併せて職員に周知し次に示す職員の外部研修等派遣計画を含め、資質向上に取り組むこととする。この場

合、短期的な視点に偏ること無く、また、人事異動があることも勘案し5年間の中期的な資質向上プログラムを計画することとする。**(新規)**

(2) 職員の外部研修等派遣年度計画は、主として県連が定める資質向上対策指針に則った研修に加え、上記資質向上プログラムで必要とされた外部研修を含め、事務局局長が資質向上プログラムと同時に作成し、計画に沿って実行するものとする。今後予定する主な外部研修等の内容は次のとおりである。**(新規)**

- ① 県連主催の経営指導員等研修会について、特に計画策定や需要開拓、利益確保に繋がる支援ノウハウの習得を中心とし、支援能力の向上を図る。
- ② 指導職員(補助員、記帳専任職員等)も必要に応じて経営指導員等研修会を受講し、支援能力の向上を図る。
- ③ 県連主催の研修会で実施される各地区経営指導員の経営支援事例発表や東北ブロック経営指導員等研修会で実施される各県の経営支援事例発表に経営指導員等を出席させ、実践的な支援ノウハウの習得に役立てる。
- ④ 全国連が運営する「経営指導員等 WEB 研修システム」を活用し、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応した提案型指導ができるよう必要な知識の習得に努める。
- ⑤ 県や関係機関が主催する「販路開拓セミナー」や「ブランド化セミナー」、「6次産業化セミナー」等に積極的に参加し、売れる商品づくりや販路開拓の手法等のノウハウを習得し、支援能力の向上を図る。

(3) 個人が習得した支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果等を組織内で共有する仕組みに関しては、次のとおりとする。**(新規)**

- ① 毎月1回、職員全員が参加して開催する経営支援会議の中で、専門家による指導に同行して習得した支援ノウハウや、各種研修会により習得した支援ノウハウの内容、特に経営発達支援事業に係る支援中の小規模事業者の経営状況の分析結果や事業計画策定支援、策定後の実施支援の内容、小規模事業者がおこなう新たな需要の開拓に資する事業内容など情報の共有を図る。
- ② 経営指導員等が指導カルテを作成する際は、商工会基幹システム(事業者データと連動した共有システム、巡回指導時にタブレットでも利用可能)を利用し、指導・支援の内容を詳細(狙いや注意すべき点、反省点、連携内容等を含む)に入力する。また、成功事例や失敗事例、特に効果的であった支援手法など、参考になるカルテは印刷しファイルに綴じ、経営指導員等がいつでも活用できるよう共有し、当商工会の重要な支援ノウハウとして蓄積する。
- ③ 中堅・ベテラン経営指導員等が事業者に対しておこなう指導手段や手法について

文書化・マニュアル化することを進め、経営支援会議の場で講義をおこなう。中堅・ベテラン経営指導員等のノウハウを当商工会組織として活用し、若手職員へと受け継ぐと共に、全職員の支援レベルの向上を図る。

- (4) 本事業の確実な遂行により、小規模事業者の新たな需要の開拓を進める基盤を構築することで、小規模事業者の経営の向上に向けた経営発達支援事業の内容の質が、より一層高まる効果が期待できる。

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

(目的)

経営発達支援事業の実施に当たり、各々の事業が計画に基づき実施されているか、また、確実に成果が上がっているかどうかを検証する仕組み(いわゆるPDCAサイクル)を定め、小規模事業者の経営の発達に資する当会経営発達支援事業の質の向上が十分に図られることを目的とする。

(現状と課題)

当商工会では、これまで外部有識者を含めた形での事業評価及び見直しは、これまで行なったことが無い。今後は、上記の目的を達成するための体制の構築を図り、円滑な事業運営を実現することを課題とする。

(事業内容)

事業の評価・見直しについて、年度末になって目標との乖離を把握し見直しを行なうよりも、年度途中途中(四半期毎)で、取組や達成手段ごとに部分的な修正を随時行なっていくことが、効果的に計画を実現できることが可能となる。よって、経営発達支援事業個別行動計画の取組・達成手段ごとに評価指数を定めてそれぞれの取組等が終了した時点で評価を行ない、その都度軌道修正をしながら年度末目標達成を目指していく。なお、事業の評価・見直しのスキーム、事業結果の公表に関する手順は次の通りである。

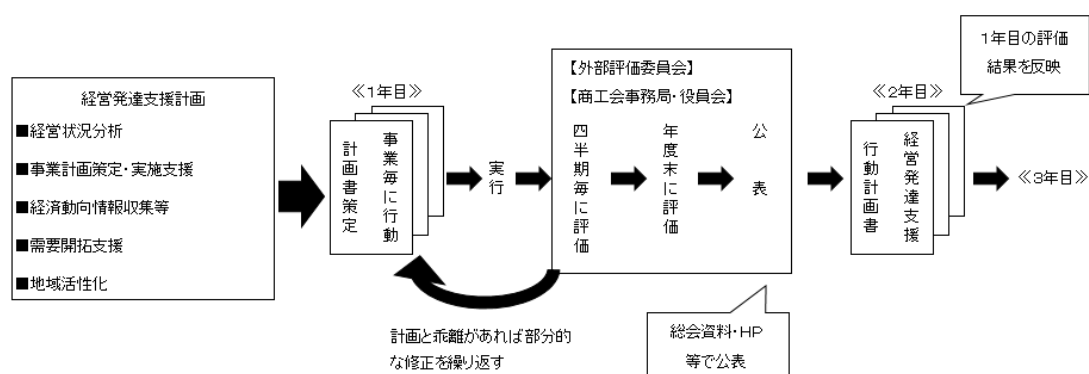
- (1) 当商工会では四半期毎に、事務局長・経営指導員等により構成する評価会議を開催し、事業の実施状況・成果・問題点等について確認・検討し事業推進方法等の見直しを行なう。(新規)
- (2) また、年2回開催される商工会の業務監査に於いて、事業の実施状況及び成果を報告し、監査会の評価・意見を受けて事業推進方法等の見直しを行なう。(新規)
- (3) 外部有識者による評価委員会を設置し、毎年度、計画した経営発達支援事業の

実施状況及び成果について、評価・見直し案の提示を受ける。評価委員は、地域の産業政策や企業支援に関して豊富な経験や幅広い知見を有する者を選定する。

想定する外部評価委員：東通村、東通村観光協会、東北税理士会むつ支部、中小企業診断士、青森県信用組合、青森県商工会連合会（新規）

- (4) 毎年度、商工会の理事会において、事業の実施状況及び成果について、監査会・外部評価委員会の評価・意見・見直し案を含めて報告し、理事会としての評価・見直し方針を決定し、新年度の事業に反映させる。（新規）
- (5) 経営発達支援事業の成果・評価・見直し結果について、途中経過については商工会HPで随時アップし、事業年度終了時は総会で報告する他、商工会HPでもアップし地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

■事業の評価・見直しのスキーム



(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

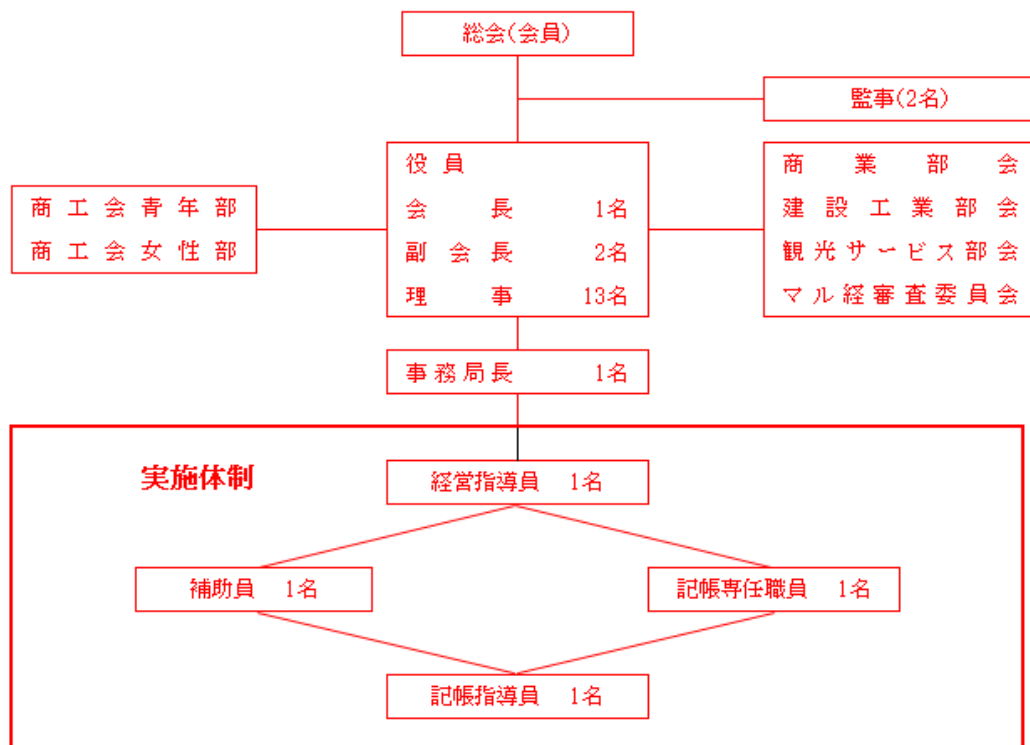
経営発達支援事業の実施体制

(平成30年4月現在)

(1)組織体制

事務局 長	1名
経営 指導員	1名
補 助 員	2名
記帳 専任 職員	2名
記帳指導員(パート)	1名

東通村商工会組織図



(2)連絡先

東通村商工会

- ①住 所 〒039-4222 青森県下北郡東通村大字砂子又字沢内9番地35
- ②電 話 番 号 0175-48-2081
- ③F A X 番 号 0175-48-2083
- ④ホームページ <http://www.aomorishokoren.or.jp/shokokai/higashidoori/>
- ⑤メールアドレス higashis@sweet.ocn.ne.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)

	平成 31 年度 (平成 31 年 4 月以降)	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度	平成 35 年度
必要な資金の額	600	600	720	780	830
地域の経済動 向調査	30	30	30	30	30
経営状況の分 析	150	150	150	150	150
事業計画策定 支援	150	150	200	200	200
事業計画策定 後の実施支援	100	100	150	150	200
需要動向調査	50	50	50	50	50
新たな需要の 開拓	50	50	70	100	100
地域経済活性 化	70	70	70	100	100

(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、県補助金、村補助金、手数料、使用料、加入金、受託料、雑収入

(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>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none">・当商工会の独自調査以外の調査結果について提供を受けること・当商工会が行う調査の集計・整理・分析 他 <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</p> <ul style="list-style-type: none">・専門的かつ高度な分析に係る支援(専門家派遣)・財務診断サービス等の提供を受けること 他 <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none">・専門的かつ高度な計画策定に係る支援(専門家派遣)・融資を含む金融支援 他 <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none">・専門的かつ高度な実施支援に係る指導・助言(専門家派遣)・支援策の提供を受けること 他 <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none">・当商工会の独自調査以外の調査結果について提供を受けること・調査に係る情報提供を受けること 他 <p>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】</p> <ul style="list-style-type: none">・当商工以外が実施する支援事業への参加・インターネットを利用した支援サービスの提供をうけること 他
連携者及びその役割
<p>行政 : 調査結果の提供、専門家派遣、支援策の提供、情報提供 他</p> <ul style="list-style-type: none">・青森県 (知事 三村 申吾) 〒030-8570 青森県青森市長島一丁目 1-1 電話:017-722-1111・東通村 (村長 越善 靖夫) 〒039-4292 青森県下北郡東通村大字砂子又字沢内 5 番地 34 電話:0175-27-2111

上部団体 : 調査の集計・整理・分析、専門家派遣、支援策の提供、情報提供 他

- ・青森県商工会連合会（会長 米内山 正義）

〒030-0801 青森県青森市新町 2-8-26 電話:017-734-3394

- ・全国商工会連合会（会長 森 義久）

〒100-0006 東京都千代田区有楽町 1-7-1 電話:03-6268-0088

金融機関等 : 金融支援、情報提供、調査結果の提供、財務診断サービスの提供 他

- ・(株)日本政策金融公庫青森支店 国民生活事業（事業統括 小松 祐一）

〒030-0861 青森県青森市長島 1-5-1 電話:017-723-2331

- ・青森県信用保証協会むつ支所（支所長 田村 玲一）

〒035-0073 青森県むつ市中央 1-4-6 電話:0175-22-1204

- ・(株)青森銀行むつ支店（支店長 奈良 一仁）

〒035-0035 青森県むつ市本町 2-11 電話:0175-22-1311

- ・(株)みちのく銀行むつ支店（支店長 高屋 昌彦）

〒035-0073 青森県むつ市中央 2-10-1 電話:0175-31-1130

- ・青森県信用組合南通支店（支店長 中村 卓也）

〒039-4224 青森県下北郡東通村大字白糠字前田 44 電話:0175-46-2131

支援機関等 : 専門家派遣、支援策の提供、支援事業の実施、情報提供 他

- ・中小企業基盤整備機構（理事長 高田 坦史）

〒105-8453 東京都港区虎ノ門 3-5-1 電話:03-3433-8811

- ・(公財)21 あおもり産業総合支援センター（理事長 今 喜典）

〒030-0801 青森市新町二丁目 4 番 1 号 電話:017-721-3787

- ・青森県よろず支援拠点（事務局 太田 顕）

〒030-0801 青森市新町二丁目 4 番 1 号 電話:017-721-3787

- ・(一社)しもきたTABIアシスト（理事長 宮下 宗一郎）

〒035-8686 青森県むつ市中央一丁目 8 番 1 号 電話:0175-31-1270

専門家等 : 専門家派遣、情報提供 他

- ・東北税理士会むつ支部（支部長 村木 薫）

〒035-0053 青森県むつ市緑町17-57 電話:0175-22-0370

- ・(一社)青森県中小企業診断士協会（会長 蝦名 武）

〒030-0801 青森市新町二丁目 4 番 1 号 電話:017-775-3234

連携体制図等

