

経営発達支援計画の概要

実施者名.	三戸町商工会（法人番号：9420005003055）
実施期間	平成30年4月1日 ～ 平成35年3月31日
目標	<p>当町はその昔より近隣町村の商業中心地として栄えてきたが、時代が進むにつれモータリゼーションの進展や大型店の出店、更には人口の減少等社会構造の変化に伴い衰退の一途をたどっている。そこで、小規模事業者に共通する課題「売上の増進」「利益の確保」に対して、事業計画の策定や、その着実な実施を事業者に寄り添って支援することで、その経営を持続的に行い、経営を向上させることを狙いに販売促進等支援していくことを目標とする。</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こと【指針③】</p> <p>小規模事業者の経営課題を把握することを目的に独自の経済動向調査票を行うと共に金融機関から地域経済動向の情報収集を行い、分析結果を基に指導・助言など有効な情報提供を行う。</p> <p>2.経営状況の分析に関すること【指針①】</p> <p>小規模事業者の経営内容について「事業所ヒアリングシート等」を活用し、事業者の抱える問題や必要としているニーズを把握する。この情報を基に、現在の経営状態を分析し今後の方向性を導く。</p> <p>3.事業計画策定支援に関すること【指針②】</p> <p>地域経済動向調査や経済状況の分析を踏まえ、各事業所の強みを活かした経営計画の策定を支援する。また、農業者や特産品を製造する担い手と商工業者が連携し、事業に取り組めるように創業支援や農商工連携等のセミナーを開催する。</p> <p>4.事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</p> <p>事業計画を策定した小規模事業者に対し、策定した事業計画の検証や見直し（PDCA）を行い、売上の向上や経営改善を図る。また、創業や事業承継等の事後指導も行い小規模事業者の課題に応じた伴走型支援を行う。</p> <p>5.需要動向調査に関すること【指針③】</p> <p>独自のアンケート調査（①自店の利用客に対するお客様アンケート調査 ②地域資源を活用した特産品の需要動向調査）を行い、地域内外の消費需要動向の把握によりニーズを捉えた品揃えや販売戦略、商品開発や販売方法の向上へとつなげる。</p> <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> <p>商談会や物産展等の情報を提供すると共に、出展方法やプレゼン方法を支援する。また、ITのスキルを向上させるためのセミナーを開催すると共にショッピングサイトやホームページの作成支援により販路開拓を支援する。</p> <p>II.地域経済の活性化に資する取り組み</p> <p>伝統行事及び観光振興と特産品の販路開拓を促進するために、町・観光協会・道の駅・まちの楽校・商店街との連携を強化する。これにより、観光客の誘客促進と商店街のにぎわい創出や個店の売り上げ増進等関連付けた取り組みを推進する。また、町のビジョンについて話し合いを行い、町の振興策と連動した事業を推進する。</p>
連絡先	<p>三戸町商工会 〒039-0131 青森県三戸郡三戸町大字二日町17 TEL0179-22-2131 FAX0179-22-1906 http://www.sannohemachishokokai.com/</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 現状と課題

(1) 地域の現状と課題

三戸町は、青森県の南端に位置し、東西に28km、南北に13kmと東西に細長く伸びた地形となっており、総面積151.55km²の地積を持っている。町の南部は岩手県と、北西の一部は秋田県との県境となっており、青森県南部の中心都市である八戸市からは、約30kmの位置にある。町の中心部は、南北を国道4号線が、東西を国道104号線が通過しており、更には「青い森鉄道」が通過する交通の要衝である。

町の歴史は古く、鎌倉時代のはじめ「奥州合戦の功」により南部光行が糠部五郡を拝領したと伝えられており、戦国時代には三戸城が築かれ城下町として栄えた地でもある。

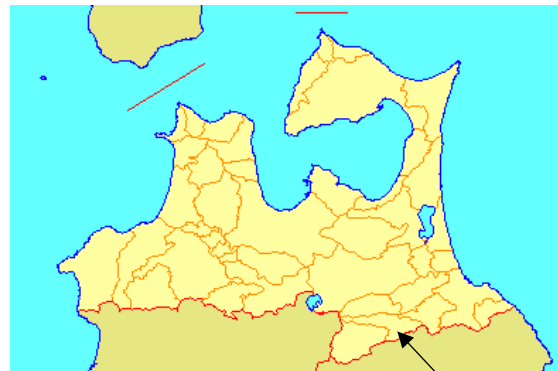
基幹産業である農業（水稲、りんご等果樹、葉タバコ・トマト等畑作、畜産）を次世代へ受け継ぐ取り組み「さんのへ農業小学校」と「グリーン・ツーリズム」に力を入れている。農業小学校は実際に農業を体験することで農業の大切さや自然との関わりを学び、10年以上前からは首都圏や近畿の都市部から農業体験修学旅行を受け入れたグリーン・ツーリズムにも積極的に取り組んでいる。

観光資源も多く季節に合わせた四季折々の祭りがおこなわれている。春は1,600本の桜が咲き誇る県南随一の桜の名所「県立城山公園」で行われる春まつり。夏は商店街に提灯が取り付けられ、夜には幻想的な雰囲気と歩行者天国と化した商店街に大勢の町民が繰り出す夏まつり。秋には、町内のきらびやかな武者絵巻の人形山車が目抜き通りを練り歩く秋まつり。冬には三戸町の商人が古くから行っている行事「三戸名物元祖まける日」大幅な値引きや、工夫を凝らした「おまけ」をすることから冬の風物詩になっている。

町の人口は、町村合併した昭和30年の17,687人をピークに昭和60年15,200人、平成12年13,223人平成17年12,261人、平成22年11,299人、平成27年10,150人と前回調査と比較して1,149人、10.1%減少となり、ここに来て加速度的に人口減少が続いている。

また、町の最大の課題である少子高齢化（平成22年高齢化率33.3%、平成27年の国勢調査はまだ発表されていないが町の統計からは37%前後と推計）による人口減少や過疎化が著しく進み、地域の活力が低下する中、地域経済・雇用を支える小規模事業者の廃業が増えている。

この様な中、町の振興計画では



三戸町



春まつり

①商業者自らの手による賑わい回復

商店街を構成する商業者が、互いに連携して知恵を持ち寄り、商店街の賑わいを取り戻す事業やアイデアを支援します。

②空き店舗の積極的な活用

増えている空き店舗を、新規に商売を始めたいと考えている人や、まちづくりの拠点として使いたいと考えている人へスムーズに紹介できるよう、商工会等と連携しながらその活用を図ります。

③新たな産業の創出

これまでの既存の産業の枠にとらわれず、農業、商業、工業、観光などを組み合わせた新たな産業を創出することで、町の商工業に元気、やる気を取り戻します。

④地場産業の育成と若者の定住促進

次世代を担う若者が町へ定住するために必要な職場を確保するために、既存の地場産業のさらなる育成の他、新産業や町へ進出したい企業がスムーズに開業できるよう産業の育成を支援します。

と記載されている。この計画に沿ってこれまで事業が進められてきたが社会構造の変化が激しく、抜本的な商工業振興策として機能していない状況にある。

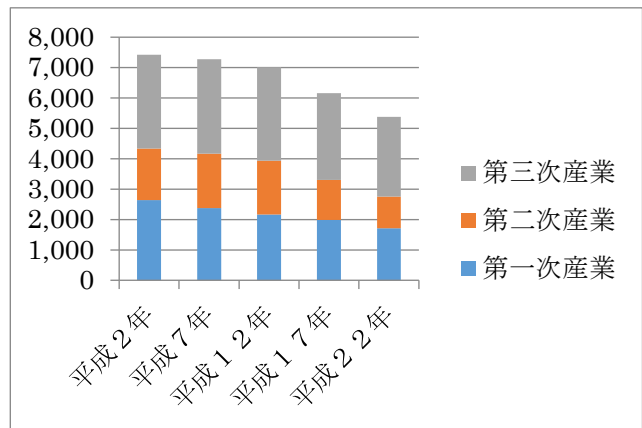
【三戸町人口及び高齢化率】

	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年
人口(単位:人)	13,223	12,261	11,299	10,150
高齢化率(単位:%)	25.8	29.9	33.3	—

(国勢調査)

次に産業別就業人口の割合をみると、いずれの年も第3次産業が4割を超え、最も多くなっており近年更に増加傾向にある。就業人口の推移をみると平成17年に比較して平成22年は785人減少しており人口の減少と比例した数字が表れている。

産業大分類別就従比率をみると、平成22年は建設業・運輸通信業等の業種で1.0に満たず、雇用を他の市町村に依存している状況が窺える。



項 目		就業人口 (人)	従業人口 (人)	就従比率
一次産業	1. 農業	1,672	1,687	1.01
	2. 林業	36	46	1.28
	3. 水産業	1	1	1.00
二次産業	4. 鉱業	0	0	0.00
	5. 製造業	580	638	1.10
	6. 建設業	467	400	0.86
三次産業	7. 卸売・小売業	752	749	1.00
	8. 金融・保険・不動産業	76	100	1.32
	9. 運輸通信業	287	260	0.91
	10. 電気・ガス・水道業	4	2	0.50
	11. サービス業	1,326	1,374	1.04
	12. 公務	175	162	0.93
13. 分類不能		14	15	1.07
合 計		5,390	5,434	

就業人口：三戸町に常住する就業者の総数

(平成22年国勢調査)

従業人口：三戸町で従業している人の総数

就従比率：従業人口を就業人口で除した数値

(2) 町内の小規模事業者の現状と課題

町内の小規模事業者の現状は、業種別にみると卸売・小売業が全体の約4割(36.9%)を占め、次いでサービス業(26.5%)、建設業(17.6%)、製造業(8.6%)、飲食・宿泊業(8.3%)その他(2.1%)の構成となっている。小規模事業者の業種別の推移をみると、卸売・小売業の減少が23件と大きく、平成20年度と比較すると合計43事業所が廃業等で減少している。

製造業・建設業、サービス業、飲食・宿泊業においても減少傾向が見られ、景気の低迷や消費者ニーズの変化、大型店やコンビニエンスストアの出店、他地域への消費者の購買流出に加えて、少子高齢化による人口減少が進行し、商工業を取り巻く環境は一層厳しさを増している

【三戸町商工業者数・小規模事業者数】

(単位：件)

	平成20年	平成24年	平成27年
商工業者数	465	435	426
小規模事業者数	417	386	374

(商工会データ)

【三戸町小規模事業者数の比較】

(単位:件)

業種	平成20年		平成27年		
	小規模事業者数	構成比	小規模企業者数	構成比	20年との比較
建設業	70	16.8%	66	17.6%	△4
製造業	34	8.1%	32	8.6%	△2
卸売・小売業	161	38.6%	138	36.9%	△23
飲食・宿泊業	36	8.6%	31	8.3%	△5
サービス業	108	26.0%	99	26.5%	△9
その他	8	1.9%	8	2.1%	0

(商工会データ)

これらの資料から分かるように小規模事業者の現状は、小売業が大幅に減少している。大きな要因としては事業主の高齢化と後継者不在による廃業が増加していることが考えられる。既存の中心商店街は、大型店による影響もあるが、多様化する顧客ニーズへの対応の遅れ等により、商況は停滞しており、中心商店街の低迷が町全体の商業の衰退に拍車をかけている状況である。

(商業・サービス業)

町内の商業は、大型店やコンビニエンスストアの出店、他地域への購買客流出等により、非常に厳しい状況にある。

近年、消費者の嗜好の多様化が進み、インターネットや移動販売、通信販売の普及により売上減少や後継者問題による廃業が重なり、店舗は減少が続いている。

他地域への購買客流出を止めるために、個別店舗の差別化や魅力化を促すことが必要であり、個々の事業者が地域の経済動向、需要動向などの消費者ニーズを把握し、それぞれの課題やスキルに応じた取り組みを継続的に支援することが課題となっている。

また、小規模事業者は、各種施策等の活用経験がほとんどなく、経営課題の解決のためには、それぞれの課題にあわせた補助金等の各種施策の活用を商工会が積極的に提案していく必要がある。

(建設業・製造業)

町内の製造業は、大半の企業が小規模事業者であり、経済の低迷により、厳しい状況が続いている。今後も地域資源や地場産業を活用した製造業の振興支援や新たな担い手の確保を進めることが課題となっており、地域の活力向上のため、若者の雇用を促進していくことが求められている。

建設業は、建設投資の大幅な減少に伴い、受注高が減少しており、さらには、受注競争の激化から収益率の低下など、経営環境は悪化している。今後は、確実に収益を上げられる経営体質への改善が課題である。

(3)基幹産業と観光の現状と課題

(農業)

基幹産業の農業(水稻、りんご等果樹、葉タバコ・トマト等畑作、畜産)においても高齢化と後継者不足が進み、耕作放棄地が見られるなど厳しい状況に直面している。そこで、ただ単に生

産する農家から加工販売（付加価値）する農家への転換が求められており、少ない労力と農地である程度の収入が見込める仕組みが課題となっている。

（観光）

当町の観光といったとき、誰でもが思い浮かべるのが「城山公園（春まつり）」「夏の提灯まつり」「さんのへ秋祭り」「元祖まける日」などがある。その他にも「奥州街道（駕籠立場）」「関根の松」「南部家にまつわる文化財」など観光資源は豊富にあるが、中心商店街、特に三戸の食を巻き込んだ観光モデルコースの遅れから、観光が産業として活発に行われているとはいえない。また、農村での生活体験であるグリーン・ツーリズムが有力視されていることから、農業と商業が連携した観光産業を振興していく必要がある。

2. これまでの取り組み

(1) 商工会のこれまでの取り組み

本商工会の会員数は、加入促進活動の効果もありここ数年一定数（平成27年3月現在303事業所）は維持しているものの町全体の商工業者数は減少の一途と辿っている。会員数を業種別に分解してみると、小売業・卸売業が37.3%と多く、次いでサービス業（28.7%）建設業（19.8%）の構成となっている。また、55%以上が60歳以上の経営者であり、さらには後継者がいない会員事業所も多数あるため、高齢化がより一層進むことで、廃業する事業所が増加することが懸念される。

本会では、これまで経営支援においては、巡回・窓口指導において経営一般（金融・税務・労務等）の指導を中心に行ってきた。年間の目標として巡回・窓口指導合わせて1,500件設定し、月1回職員が地区を分担して商工会費集金と合わせた事業所訪問を実施することによって、事業所の課題解決に努めている。その成果として、小規模事業者持続化補助金採択21件（平成27年度）マル経の融資実行5件（平成27年度）の支援に結びついた。また、町内で生産された原料を使用した特産品の開発（ジョミを使用したクッキー等）にも力を入れ、更には町内で採取した原料を使用した特産品の掘り起こしに努め「さんのへ逸品」と認定し販売促進のサポートも実施している。このような実績はあるものの、年間を総括するとやや受け身の指導が多かったように思われる。

※ジョミとは・・・学名「ガマズミ」晩秋山の実がなくなった頃、直径5～6ミリの小さな真っ赤な実をたわわに実らせます。天然のクエン酸やリンゴ酸を豊富に含み、昔から体に良いと言われ珍重された野生果実です。

【商工会の業種別会員数】

（平成27年3月31日現在）

業種	農林業	建設業	製造業	運輸・通信業	卸売業 小売業	金融・保険業	不動産・賃貸業	サービス業	合計
会員数	6	60	24	5	113	2	6	87	303
割合	2.0%	19.8%	7.9%	1.6%	37.3%	0.7%	2.0%	28.7%	

（商工会データ）

【商工会の会員数の推移】

(単位：件)

平成20年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
316	304	304	305	303

(商工会データ)

【これまでの取り組み状況】

	平成25年	平成26年	平成27年
小規模事業者持続化補助金(採択数/申請数)	—	12/13	21/29
日本政策金融公庫マル経(件)	14	14	5
経営革新提出件数(件)	—	—	—
巡回・窓口指導件数	1,513	1,752	1,592
さんのへ逸品認定	—	11品	6品

(商工会データ)



3. 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

上述した「現状と課題」や「商工会のこれまでの取組」を踏まえ、地域小規模事業者の持続的発展と活力ある地域づくりを目指し、下記の3点を中長期的な振興の在り方とする。

1) 小規模事業者の持続的発展

地域小規模事業者の課題や経営状況の把握に努め、成り行き経営からの脱却を図るとともに自社の強みや顧客ニーズ等積極的な情報提供による経営計画策定支援を実施する。また、創業支援並びに事業承継に対する支援を強化し廃業率の低下を図る。

2) 小規模事業者の販路拡大と新分野進出

人口減少の中にあって多様化する消費者ニーズに対応するとともに自社の強みや市場動向を踏まえた事業計画の策定やITを活用した支援を行う。また潜在的な消費者ニーズの探求活動による新たな分野への進出を支援し、事業の持続的発展を支援する。

3) 観光と物産の連動によるブランド化向上

四季折々の観光イベントを盛り上げることによって賑わいを創出し特産品の販路開拓に結び付ける。また、観光客との交流を促進することによって新商品開発等の情報を得、これまで推進してきた三戸逸品認定事業のブランド化向上に取り組んでいく。

4. 目標達成のための目標と方針

常に変化する経営環境を的確に捉え、10年後を見据えながら、小規模事業者のそれぞれの事業経営実態に応じた支援を行うため、当会の中長期的な振興の在り方を踏まえ、今後の5年間の支援方法として以下の5つの目標を掲げ、小規模事業者の経営の持続的発展を通じて、地域全体の活性化を目指す。

(目標) ①小規模事業者の経営状況把握 (5年で150社)

(方針) これまで事業所はどんぶり勘定的な経営者が多いことから、まずは事業所ヒアリングシートを活用して事業者の抱える問題を抽出し、深堀が必要な事業所へは中小企業整備基盤機構の「事業計画づくりサポートキット」を活用し課題に応じた指導・助言等のフォローアップを実施し、個々のレベルに応じた伴走型支援を実施する。

(目標) ②小規模事業者の事業計画の策定支援 (5年で80社)

(方針) 意欲的な事業者を対象に事業計画策定セミナーを開催することによって、先進事例・成功事例を学び、自社の経営に当てはめた独自の3年から5年後の経営計画を作成する。これを基にして経営改善の取り組みを進めることで事業所の継続、発展をサポートすることが可能となる。また、加工に取り組む積極的な農業者には新商品開発や販路開拓を支援することによって起業化を支援する。

(目標) ③創業及び事業承継に向けた支援 (5年で28社)

(方針) 地域に活気を作り出す要素の一つとして、創業及び円滑な事業承継があげられる。前者においては地域の新陳代謝を促すために創業支援セミナーを開催する。また、事業承継については事業所の於かれている現状を把握し専門家と連携する等、事業維持に向けたきめ細かな支援を行い円滑な承継手続きの支援を実施することで廃業数の減少に努める。

(目標) ④商談会・展示会などへの出展支援やITを活用した販路開拓支援 (5年で45社)

(方針) 青森県商工会など支援機関が販路開拓の目的で開催する展示会、商談会などへの出展支援を行う。この商談会には大手百貨店やスーパーなどのバイヤーが出席することから出展方法やプレゼン方法の事前指導や出店後のアフターフォローを行い小規模事業者の商談成約率向上を支援する。また、事業主にITの必要性を認識してもらい、IT知識や活用方法等のスキルアップを進め、経営にITを取り入れ販路開拓等経営基盤の強化を図る。

(目標) ⑤観光と物産振興による販路開拓の推進

(方針) 地域ぐるみで三戸町の伝統行事等観光を盛り上げ、これに連動することによって特産品の販路開拓や商店街のにぎわい創出に結びつけ、地域小規模事業者に対する経済波及効果を促進する。また、観光客との交流を促進することによって新商品開発等の情報を得、これまで推進してきた三戸逸品認定事業のブランド化向上に取り組んでいく。

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30年4月1日～平成35年3月31日）

(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】

三戸町の小規模事業者が抱えている経営課題は多岐に及んでおり、金融・労務、税務等の課題に加え、販路開拓、後継者難、事業計画の立案など様々な課題が存在している。これまでは、青森県商工会連合会の協力を得て、経済動向の資料やパンフレット等による情報提供や相談を主に行ってきたが、地域経済の動向を収集し的確な情報提供をしてきたとは言い難いところがある。

そこで本調査は、独自の景気動向調査票を作成し業種別と地域別の集計分析を行い、小規模事業者の景気動向を捉える資料として活用する。また、民間及び政府系金融機関のヒアリングにより地域経済や金融動向を把握する資料として取りまとめる。

得られた調査結果については個社の経営分析や事業計画作成などの比較資料や職員間での情報共有に使用すると共に、商工会報やホームページを活用して情報発信を行う。

【事業内容】

(1) 巡回訪問による小規模事業者の景気動向を把握するため独自の調査【新規事業】

調査目的	小規模事業者の経営内容を把握し、三戸町管内の経済・景気動向を正確に把握することを目的とする。
調査項目	業況、売上、経常利益、販売数量、販売単価、資金繰り、雇員人数、設備投資、仕入れ価格、在庫、取引先、後継者の有無、業界情報、困っている事等
調査方法	巡回時に経営指導員が中心に事業を進める。三戸町の巡回地区を5地区（八日町地区、二日町地区、川守田地区、同心町地区、バイパス・目時・斗内地区）に分け、巡回訪問を行う。対象事業所は、製造業・建設業・卸小売業・飲食業・サービス業・その他事業で各5事業所とし、地域も考慮しながら選定する。 三戸町商工会独自のヒアリングシートを作成し、初年度は年1回・次年度からは年2回情報を収集し集約を行う。また、業種別・地域別に整理分析を行い精度の高い経済動向を掴む。

(2) 民間及び政府系金融機関のヒアリングによる地域経済や金融動向把握【新規事業】

調査目的	三八管内（※1）の融資を希望している小規模事業者等の資金使途や事業の取り組み事例、現況等を景気・経済動向、融資実績等の内容を把握することを目的とする。
調査項目	三八管内や三戸町管内の景気・経済動向、物価、融資件数、資金使途、地価、空き店舗情報、土地の情報、業況、業界情報、他地域での取り組み事例等。
調査方法	経営指導員が中心に、町内金融機関（※2）とは随時日程を調整して年1回意見交換を実施する。また、日本政策金融公庫八戸支店とは年に2回開催されるマル経協議会（※3）と夏・冬に開催する金融一日相談会など顔を多く合わせる機会があるのでその都度情報を収集する。収集した情報は業種別及び調査項目別に整理分析を行い適正な投資計画や金融支援に活用する。

（※1）三八管内

三戸郡（三戸町、田子町、南部町、五戸町、階上町、南郷）及び八戸市を併せた地域名である。

（※2）町内金融機関

青森銀行三戸支店、みちのく銀行三戸支店、青森県信用組合三戸支店

（※3）マル経協議会

小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会の略で、経営改善貸付推薦団体が集まり、各地域の経済動向と金融支援の状況等に関する情報交換、模範事例等の情報共有を実施する協議会である。

【活用方法】

それぞれの調査分析については、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や会報でも公表する。

【目標】

(単位：回数／年)

内 容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
ヒアリング景気動向調査	—	1	2	2	2	2
金融機関への景気動向調査	2	3	3	3	3	3
HP・会報による情報発信回数	3	3	3	3	3	3

※HP・会報による情報発信は年3回（集計分析を行い8月・11月・2月）の実施とする。

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

これまでは、税務・金融・記帳・労務等の指導を中心に小規模事業者を対象とした巡回指導や窓口相談、経営計画の相談を通じて、小規模事業者の実態把握に努めてきた。しかし、これまでの指導はやや受け身の相談指導が多く、提案型指導が少ない状況である。

そこで、本計画においてはセミナーを開催することによって経営分析を望む事業者の掘り起こしを行い、事業者の課題（事業所ヒアリングシート及び事業計画づくりサポートキット活用）を抽出し分析結果を提示するとともに経営計画策定における活用を支援する。

なお、この取り組みによって小規模事業者が抱える問題を的確に捉え、現在の経営状態・今後の方向性を導く経営分析を行うことが出来る。

【事業内容】

(1) 事業所ヒアリングシート等を活用した個社分析【新規事業】

まずはセミナーの受講者が自らの課題を検討するツールとして「事業所ヒアリングシート」を活用し、事業所の必要としているニーズや抱える課題などの聞き取りを行う。次に、事業所ヒアリングシートにより基本的な分析を行った事業者の中でも特に、経営計画策定相談、金融相談、経営安定相談（倒産防止相談）事業所については中小企業整備基盤機構の「事業計画づくりサポートキット」を活用して分析を行う。

- 財務分析・・・収益性分析（売上高総利益率、売上高営業利益率、人件費対売上高比率）
効率性分析（資本回転率、資本回転期間、資本利益率など）
生産性分析（売上高付加価値率、労働分配率など）
安全性分析（流動比率、当座比率、自己資本比率など）
- 非財務分析・・・販売する商品・サービス（技術）の内容や顧客・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

これらの資料を基に総合的に経営課題を判断する採算性、効率性、差別化について経営分析を実施する。

(2) 専門家と連携した個社支援【既存強化】

上記対応の結果、専門性が高く複雑な相談内容においては、青森県商工会連合会のエキスパートバンクや商工調停士等の専門家、21あおもり産業総合支援センター、よろず支援拠点等と連携し各種データと比較する等分析を実施し経営計画の策定支援へ繋げる。

【成果効果】

本事業の実施により、小規模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が可能となり、より精度の高い事業計画策定が図られる効果が期待できる。

例) 事業所ヒアリングシート（小売業・サービス業用）

事業所名		代表者氏名	
住所		連絡先	

主な取り扱い品		後継者の有無	
支援してもらいたい内容及び今後の目標			
自社が開発した商品やサービス			
顧客ニーズと市場の動向			
自社の強み・弱み・課題			

※業種ごとに質問内容を変更する。

【目標】

(単位：件)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業所ヒアリングシートの活用 件数	—	20	25	25	40	40
経営分析の件数	4	15	20	20	30	30
専門家等による経営分析件数	—	3	5	5	5	5

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

【支援の方向性】

これまでの事業計画策定支援は、巡回相談や個別の相談会により、小規模事業者の課題を抽出し解決の方策を経営指導員が指導・助言してきた。また、相談内容の難易度により青森県商工会連合会や21あおもりよろず支援拠点及び日本政策金融公庫と連携して行ってきた。このような対応をしてきたが課題としては、問題が発生した都度の対応にとどまり中・長期的視点に立った経営計画に基づく継続的な支援には繋がってはいなかった。

そこで本計画においては、地域の経済動向調査や経営状況の分析を踏まえた指導として、需要動向調査に基づいた新たな取り組みを後押しするなど、各事業所の強みを活かした経営計画の策定を支援していく。また、農産物直売施設に加工品や野菜等を納品している農業従事者に対しては、専門家や関係機関と連携しながら、地域資源を活かした新商品や新サービスの開発の計画策定支援を行い、地域特産品のブランド化による販路拡大の推進を図る。

さらに、創業支援や事業承継の支援として、青森県商工会連合会の専門家派遣や21あおもりよろず支援拠点、中小企業基盤整備機構と連携し、創業、事業承継が円滑に取り組めるよう、セミナーや計画策定支援を行う。

【事業内容】

(1) 事業計画策定支援【既存強化】

① 事業計画策定支援は、経営状況の分析を行った小規模事業者に対して、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を策定することを目的に巡回・窓口相談において事業計画策定の指導・助言を行うことを基本スタンスとする。

- ② 計画策定支援にあたっては、中小企業整備基盤機構が提供する「小規模事業者の事業計画づくり・サポートキット」を経営状況の分析に引き続き活用し、個々の企業の「実現したい目標」を経営者自らに描かせることにより、現実とのギャップを認識してもらい、変革意識も併せて促すこととする。

〇〇商店(事業者名) 事業計画書 作成日 2014年10月10日

1. 実現したい目標

・平成25年度(13年度)までに、地域外の販路拡大を図ることで、〇〇〇〇万円増加を目指す。そのために、13年度以降で売上〇〇万円、利益〇〇〇〇万円

2. 1.を実現するための課題

・地域外の顧客に対する自社商品販売の拡大(新規顧客)
・販路拡大の推進には販路拡大の推進
・収入増加と支出削減による利益率の向上

3. 数値化されたアクションと実行計画

No.	内容	アクション	実行者	実行期間(単位:月)					
				開始	終了	開始	終了	開始	終了
1	販路	新規販路の開拓	社長						
2	販路	新規販路アプローチ		10	20	10	10		
3	収入	商品別利益に基いた収入の増加 及び新規仕入れの削減	社長						
4	管理	商品別・顧客別の売上・利益管理の徹底 (ソフト活用等)	専務						

4. 損益計画

項目	前年度		13年度(目標)		14年度(目標)	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	10,000,000	100.0%	10,000,000	100.0%	10,000,000	100.0%
売上原価	7,000,000	70.0%	7,000,000	70.0%	7,000,000	70.0%
売上総利益	3,000,000	30.0%	3,000,000	30.0%	3,000,000	30.0%
経費	2,000,000	20.0%	2,000,000	20.0%	2,000,000	20.0%
営業利益	1,000,000	10.0%	1,000,000	10.0%	1,000,000	10.0%
経外収益	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
経外費用	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
当期純利益	1,000,000	10.0%	1,000,000	10.0%	1,000,000	10.0%

5. 資金計画

項目	前年度		13年度(目標)		14年度(目標)	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
現金・預金	1,000,000	10.0%	1,000,000	10.0%	1,000,000	10.0%
債権	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
固定資産	9,000,000	90.0%	9,000,000	90.0%	9,000,000	90.0%
負債	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
純資産	1,000,000	10.0%	1,000,000	10.0%	1,000,000	10.0%

事業計画策定イメージ

- ③ 経営分析を行った事業所を対象に、自らが将来展望を描けるような経営計画策定セミナーを開催し、調査から得られる消費者ニーズをつかみつつ各企業の強みを活かした計画策定を後押しする。また、専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する事業者には、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及び21あおもりよろず支援拠点と連携するほか、ミラサボも活用し効果的な専門家派遣を実施する。

(2) 農業者向け新事業展開支援【新規事業】

- ① 農産物直売施設に加工品や野菜等を納品している農業従事者の方々を対象に、創業や法人化に取り組めるように青森県商工会連合会や税理士・金融機関と連携し、セミナーの開催及び計画策定支援を実施する。
- ② 地域特産品のブランド化による販路拡大を目指し、農業者や特産品を製造する担い手と商工事業者が連携し、農商工連携事業や六次産業化事業を活用した新商品の開発、ブランド化に向けた取り組みの計画策定ができるように専門家や関係機関（青森県商工会連合会や青森県中小企業団体中央会）等によるセミナーや個別指導会の開催による伴走型支援を実施する。

(3) 創業・事業承継支援【既存強化】

- ① 創業を目指している方を対象としたセミナーは各関係機関と連携して行うことによって周知範囲を広め参加者の掘り起こしに努める。また、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、創業に向けた事業計画や金融機関からの資金調達の支援、創業補助金の活用支援を行い、創業者が持続的に発展できるよう支援する。
- ② ヒアリングシートで事業承継を希望した事業所には、事業承継するための様々な課題について巡回訪問を通じてヒアリングを行いながら、承継の方法、時期、承継の際の税務面での取り扱いなど小規模事業者の希望に沿った形で整理を行う。併せて、具体的な事業承継事例や留意点などを踏まえたセミナーや個別指導を通じ、計画策定について事業者の理解を進めると共に、青森県商工会連合会や税理士・金融機関とも相談しながら計画の策定を支援する。

【成果効果】

本事業の実施により、小規模事業者に対し地域経済動向調査や経営分析結果、需要動向調査の結果を活用しつつ、需要を見据えたより実効性の高い事業計画の策定並びに事業推進が図られる。

【目標】

	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画策定事業者数	3	10	15	15	20	20
創業支援者計画策定事業者数	1	2	3	3	3	3
事業承継計画策定事業者数	1	2	3	3	3	3
事業計画策定のセミナー開催回数	0	1	1	1	1	1
事業計画策定セミナー受講者目標数	—	15	15	15	15	15
セミナー開催（農商工連携、6次産業化）	0	計画立案	1	計画立案	1	計画立案
セミナー（農商工連携、6次産業化）受講者目標数	—	—	15	—	15	—
創業セミナーの開催（個別指導）	0	1	計画立案	1	計画立案	1
創業セミナー受講者目標数	—	5	—	5	—	5
事業承継セミナーの開催（個別指導）	0	1	計画立案	1	計画立案	1
事業承継セミナー受講者目標数	—	5	—	5	—	5

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

【支援の方向性】

これまでは、巡回相談や個別相談会の開催を通じて小規模事業者の課題を掘り起こし、経営改善や持続化補助金の申請に係る事業計画策定を支援してきた。しかし、小規模事業者への計画策定の実行支援・金融支援や創業、事業承継後の小規模事業者へのフォローアップが充分ではなかったと考えられる。

本計画においては、事業計画策定を行ったすべての事業者を対象としたフォローアップを行うとともに、計画に沿って事業が進むよう、小規模事業者の課題に応じた支援を行う。フォローアップの際には支援ツールとしてPDCAサイクル手法を用い、検証を行うことによって事業推進を妨げる場面々々で発生する新たな課題の解決を支援する。また、新商品開発や六次化を目指す意欲的な事業者については、課題に応じた専門家の派遣を青森県商工会連合会や21あおもりよろず支援拠点と連携して行い、小規模事業者の売上の向上及び持続的発展を図っていく。

【事業内容】 【既存強化】

- (1) 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当該事業計画期間中は必ず行うものとする。
- (2) 事業計画策定後の実施支援は事業計画に従って行われる事業が計画通り確実に実施され、課題が解決し、目標が達成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支援を行うことを基本的な支援スタンスとする。
- (3) 事業者が自立し順調に推移している場合や突発的な事象により事業推進が困難になった場合においては支援頻度が下がることが想定されるが、その場合でも少なくとも四半期に1度は巡回訪問し、計画の進捗状況や現状を確認する。
- (4) 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々々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向上が図られない場合に、その問題の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等を見極め、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（青森県、青森県商工会連合会、青森県よろず支援拠点等と連携するほか、ミラサポも活用し、効果的な専門家派遣を実施）するほか、一方、それが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。

【成果効果】

本事業の実施により、事業計画を策定した小規模事業者が事業推進上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。

【目標】

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
フォローアップ支援事業者数	5	14	21	21	26	26
フォローアップ回数	15	56	84	84	104	104
専門家派遣回数（指導・助言による連携支援）	—	3	5	5	7	7
小規模事業者経営発達支援融資制度	—	0	1	1	1	1

5. 需要動向調査に関すること【指針③】**【現状と課題】**

これまで、小規模事業者の計画策定に必要な消費者ニーズなどの需要動向に関する調査は行っていなかったため、当地域の消費者や当地域以外の消費者ニーズを踏まえた支援が十分とは言えなかった。

そこで、小規模事業者が既存事業の経営改善を図り販路拡大を目指すことや、新たな商品・サービスの需要開拓を行うためには市場・需要の動向調査は必須であり、本事業計画の実施により市場ニーズを的確に把握・蓄積し、小規模事業者に提供する仕組みを構築しなければいけない。

【目的】

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、市場動向やターゲットとなる商圈・顧客ニーズの把握等、需要動向を分析することが必要である。小規模事業者には自社の商品やサービスに対して、買い手である消費者のニーズや市場環境の変化に関する情報が不足している業者が多く、販売促進計画を立てにくい状況にある。今回の調査実施によりマーケットイン型の新たなニーズによる需要拡大や新商品・新サービスの需要開拓の足掛かりとする。

【事業内容】

小規模事業者が策定した事業計画を着実に実行するための「自店に対するお客様アンケート」や新たな需要開拓を目指す「さんのへ逸品認定事業者等」が取り扱う特産品についての2種類に区分して需要動向調査を実施する

(1) 自店の利用客に対するお客様アンケート調査【新規事業】**(調査概要)**

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。

(調査方法)

小売、サービス、飲食の事業計画を策定した小規模事業者を対象に自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。個店利用時に直接ヒアリング又は郵送により実施

し、項目の設定については事業者の意向を踏まえて決定する。

(調査項目)

①基本項目 年齢、性別、居住地域、来店頻度など

②個別項目

飲食店や小売店、サービスの別に今後店の主力としていきたい商品やメニュー、サービスについて3つ程度事業者が選定し、それぞれについて

- ・飲食店〔主力メニューの味や量目などに対する満足度〕
- ・小売店〔店の雰囲気、商品や品揃えなどに対する満足度〕
- ・サービス業〔サービスの内容や料金などに対する満足度〕

などの項目を担当職員が事業者毎に個別に検討する。なお、これらの満足度評価は分析しやすいようにチェック項目などにより行う。

(調査回答数)

利用者や購入者を前提に1店舗／1商品あたり最低30枚の回収を目標とする

(活用方法)

調査結果は担当者が事業所毎に集計・分析を行い、経営分析での強み弱み等も加味しつつ個別の事業者に還元し、新規顧客獲得や新商品開発、既存メニューの改良、品揃えの改善などお客様のニーズ及び要望を捉えた個社の事業計画策定に反映させる。

(2) 地域資源を活用した特産品の需要動向調査【新規事業】

(調査概要)

地域資源を活用した特産品などの開発・販売を目指す地域の食品製造・小売り事業者に活用する調査として、町内外の利用客が多い「道の駅さんのへ」に特設テントを設営し需要調査を実施する。

(調査方法)

商談会への出展を希望している事業者や「さんのへ逸品」の既認定事業者や認定を目指している事業者等を対象に既存商品や新商品についてのアンケート希望者を抽出する。1事業者あたり1～2品程度の既存品や新商品を選定してもらい、これらの試食や試飲などを通じてアンケート及び内容によっては聞き取り調査を実施する。

(調査項目)

①基本項目 居住地域（町内、県内、県外等の別）性別、年代など

②商品について 味、量目、デザインなどに関する満足度（5段階評価）
改善点や要望などの具体的意見

(調査回答数)

1事業者1品目当たり最低30枚の回答を目標として実施

(活用方法)

事業者毎にそれぞれの項目について収集、整理、分析して巡回訪問等を通じて個別に事業者提供し、新商品の開発や既存商品の見直しなど、個社の販路拡大に繋がる事業計画に反映させる。

(その他)

調査項目や調査方法については、上記の考え方を基本としながら、実際の実施にあたっては、需要調査を希望する事業者との個別の面接や、地場産品等にかかる先行のアンケート調査例などを参考にしながら効果的な手法で実施する。

【目標】

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
自店の利用客に対するお客様アンケート調査（企業数）	—	10社	15社	15社	20社	20社
〃（調査回収枚数）	—	1事業所1商品当たり30枚集める	1事業所1商品当たり30枚集める	1事業所1商品当たり30枚集める	1事業所1商品当たり30枚集める	1事業所1商品当たり30枚集める
さんのへ逸品認定事業者等が取り扱う特産品の需要動向調査（企業数）	—	5社	5社	10社	10社	10社
〃（調査回収枚数）	—	1事業所1商品当たり30枚集める	1事業所1商品当たり30枚集める	1事業所1商品当たり30枚集める	1事業所1商品当たり30枚集める	1事業所1商品当たり30枚集める

※両アンケートは1事業所あたり年1回実施し、集計結果は調査対象事業者へフィードバックする

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】

【支援の方向性】

従来の取り組みでは小規模事業者に対して商談会やアンテナショップ出店などの情報提供や「取引商談シート作成」にとどまり、小規模事業者の意欲に任せ計画的な取り組みがされていなかった。

今後は、前述「5. 需要動向調査に関すること」の調査・分析で得られた情報と、小規模事業者が提供する商品・サービス、事業規模等を勘案し、各小規模事業者に適した商談会・展示会・アンテナショップへの出展を提案するなど積極的に販路開拓を支援する。また、出展に際し必要となる基礎知識の向上やノウハウの習得、商談に係るバイヤーへのフォローアップ等を、個別に支援することで小規模事業者の需要開拓に結び付ける。

インターネット販売については、全国商工会連合会が管理運営するECサイト「ニッポンセレクト」を活用し、出品する商品の選定及び掲載手法等の支援を実施するほか、新たな需要の開拓に必要となる自社の認知度・信用度の向上を図るべく、HP作成支援システム「SHIFT」の活用により、小規模事業者の情報発信力強化に取り組むことで新たな需要の創出を支援する。

【事業内容】

(1) 販路開拓支援

①商談会・展示会を活用した販路開拓 **【既存強化】**

○目的：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。

○実施内容：商品選定、商品シート作成、展示方法、出展支援、ブラッシュアップ等

対象	商談会名	内容
B to B	FOOD MATCH AOMORI「あおもり食品展」 (※1)	食品製造や加工事業所を対象に、新商品開発や域内外への販路開拓を目的とした商談会。企業間連携や情報収集による知名度向上を支援
	ニッポン全国物産展 (※2)	地域資源や伝統技術を活かした新しい商品づくりなど地域の特色を生かした産品を集め、流通業者や消費者等に紹介することにより、新たな出会いや市場開拓等を支援

(※1) **【FOOD MATCH AOMORI あおもり食品展】**

- ・内容：大手スーパーや商社のバイヤーによる展示商談会
- ・場所：青森県青森市のホテル
- ・時間：11時00分～15時30分 ・来場者：183社370名
- ・運営先：青森県商工会連合会、青森市がんばる企業応援協議会

(※2) **【ニッポン全国物産展】**

- ・内容：地域特産品（食品、非食品）展示・販売・商談会
- ・場所：東京池袋サンシャインシティ ・時間：10時00分～19時00分
- ・来場者：約150,000人 ・運営先：全国商工会連合会

○実施時期：随時

○対象：㉞FOOD MATCH AOMORI「あおもり食品展」：小規模事業者（食品製造業等）

㉟ニッポン全国物産展：小規模事業者（食品、非食品製造業）

○方法：㉞提供する商品・サービス、事業規模等を勘案した商談会等の情報を、経営指導員等が巡回訪問により提供し、出展に対する小規模事業者の意欲の向上を図る。

㉟商品シート記入や展示・PR方法、商談時の対応方法等について、経営指導員等が巡回訪問の際に個別に支援する。

㊱製品の技術改良、商品の保存性、パッケージデザイン等の改善について専門的な知識が必要な場合には、エキスパートバンクやミラサボ等の専門家派遣制度を活用し、専門家と連携し実施する。

㊲商談会等の出展後、経営指導員等が巡回訪問により商談結果の整理・分析を行い、バイヤーの改善要望等に対するフォローアップや商品改良につい

て支援する。

- 成果の活用：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アンテナショップを活用した販路開拓【既存強化】

- 目的：地域外への販路開拓に向け、アンテナショップの活用情報を提供し、商品の選定やブランディング、商品PR方法等を個別に支援することで、販路拡大に取り組む小規模事業者の育成を図る。
- 実施内容：商品選定、展示方法、PR方法、テスト販売、出展支援、ブラッシュアップ等

対象	出展先名	内容
B to C	むらからまちから館 (※1)	首都圏における新たな市場開拓、アンテナショップを活用した地元特産品の新市場開拓、競合他社との比較による商品改良、販促手法の見直し等

(※1)【むらからまちから館】

- ・内容：全国の特産品を扱うアンテナショップ
- ・場所：東京都（有楽町）
- ・時間：10時30分～19時30分 ・定休日：年末年始
- ・年間来場者：約96万人
- ・運営先：全国商工会連合会

- 実施時期：随時

- 対象：小規模事業者（小売業・食品製造業）

- 方法：⑦アンテナショップの活用事例等の情報を、経営指導員等が巡回訪問により提供し、出展に対する小規模事業者の意欲向上を図る。

- ①前述「5. 需要動向調査に関すること」で得られた情報を基に商品改良や選定を支援する。
- ②商品シート記入や展示・PR方法等について、経営指導員等が巡回訪問の際に個別に支援する。
- ③商品の保存性、パッケージデザイン等の改善について専門的な知識が必要な場合には、エキスパートバンクやミラサゴ等の専門家派遣制度を活用し、専門家と連携し支援する。
- ④首都圏でのテストマーケティングを実施する希望がある場合には、むらからまちから館における「トライアル販売」の活用を支援する。
- ⑤アンテナショップ出展後、経営指導員等が巡回訪問により販売実績の整理・分析を行い、商品改良や販路開拓先の検討を支援することでフォローアッ

ブを図る。

- 成果の活用：販売実績や分析結果は、今後の販路開拓に係る商品選定や販売先検討の基礎資料として活用し、事業計画策定にフィードバックすることで、アンテナショップ以外の新たな販路拡大に結び付ける。

③ECサイトを活用した販路開拓 【既存強化】

- 目的：情報技術を活用した販路開拓を支援し、競争力のあるニッチ分野等のコンセプトを絞った商品を全国に発信することで、新たな需要の創出を図る。
- 実施内容：ECサイト「ニッポンセレクト（※1）」（全国商工会連合会運営）の推進
（※1）【ニッポンセレクト】
・全体売上高：約1億3千万円 ・取扱品目：約9,000品目
- 実施時期：通年
- 対象：小規模事業者（小売業・食品製造業）
- 方法：㊦インターネット販売の足掛かりとして、全国商工会連合会が管理運営するECサイト「ニッポンセレクト」の活用について、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。
 - ㊦商品別の販売実績（全国商工会連合会が提供）やプライスゾーンをもとに、経営指導員等が需要動向を分析し、掲載する商品選定を支援する。
 - ㊦サイトに掲載する商品のブラッシュアップ（パッケージデザイン、サイズ、価格設定等）を、エキスパートバンクやミラサポ等の専門家と連携し支援する。
 - ㊦経営指導員等が巡回訪問により、販売実績に基づく同業他社との比較・整理、改善点の分析を実施することで、掲載商品の見直しや新たなECサイト掲載等のフォローアップを図る。
- 成果の活用：小規模事業者のもつ商品・サービスを全国に発信することで、地域外からの需要の創出に結び付ける。また、整理・分析した結果は、新たなECサイトへの掲載や販売チャネル選定のための基礎資料として活用する。

（2）情報発信支援

①インターネットを活用した情報発信 【既存強化】

- 目的：インターネットを活用した小規模事業者の情報発信体制の構築を支援することで、企業情報等の開示による信頼度及び認知度の向上を図り、新たな需要の創出に結び付ける。
- 実施内容：㊦SNS（フェイスブック、LINE等）の導入・活用支援
 - ㊦HP作成支援システム「SHIFT（※1）」（全国商工会連合会運営）の導入・活用支援
（※1）【SHIFT】…専門的な知識がなくても簡単にHPが作成でき、オンラインショップも開設可能な支援システム

○実施時期：通年

○対象：小規模事業者

○方法：㊶インターネットによる情報発信の活用事例・支援ツールについて、当会HP及び会報への掲載により幅広く周知する。

㊶経営指導員等の巡回訪問により「SNS」の特色や活用方法についての説明を強化し、導入にかかる登録方法や更新方法を継続的に支援する。

㊷HP作成支援システム「SHIFT」の活用事例等、情報提供を通じて推進の強化を図り、掲載する企業情報や商品写真等の作成及び更新方法を経営指導員等が個別に支援する。

㊸「SHIFT」を導入した小規模事業者の情報は、青森県商工会連合会HP内にも掲載し情報発信の相乗効果を図る。

○成果の活用：支援ツール活用等による情報発信体制の構築を支援することで、情報開示による小規模事業者の信頼度向上を果たす。また、インターネットの活用による情報発信力の強化を図ることで、認知度の向上及び販路開拓における企業補完情報として活用する。

【目 標】

項 目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1)㊶ 商談会・アンテナショップ への出展	1件	3件	3件	5件	5件	5件
※上段：出展件数 下段：商談成立件数	1件	2件	2件	3件	3件	3件
(1)㊷ ECサイト出店	1件	3件	5件	7件	7件	10件
※上段：出店件数（延べ） 下段：受注件数	2件	10件	20件	50件	70件	100件
(2)㊸ SHIFT掲載	2件	10件	15件	20件	25件	30件
※上段：掲載件数（延べ） 下段：新規取引件数	0件	5件	7件	10件	12件	15件

II. 地域経済の活性化に資する取組

1. 地域活性化事業

当商工会では、町や関係団体と連携し夏まつり（提灯）や三戸名物元祖まける日を中心に多くのイベントを実施してきた。しかし、年間に多くのイベントを行っているが、中心商店街においては、経営者の高齢化、空き店舗の増加など、賑わいの低下を危惧する声も多く、中心商店街の再活性化が大きな課題となっている。

このような中、ここ数年、町の支援を受けプレミアム付き商品券を発行し域内消費拡大の起爆剤として行ってきたが、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つながっていない。

このような現状ではあるが、地域活性化の取り組みとしては、町づくりと一体となった観光振興が有効な一つの方策だといえる。そこで、町・観光協会・道の駅・まちの楽校・商店会との連携を強化するとともに、既存のイベントの継続実施と内容充実により入込観光客の増加による購買力アップと商店街との連動性強化（観光客を商店街へ）を図る。

【事業内容】

(1) 地区内商店会及び「まちの楽校」と連携し、更には古くから伝わる「市日」に連動したイベントを行い、中心商店街の賑わいを創出し地域の活性化を促進する。商工会としても企画・運営等をサポートする。

※**まちの楽校**とは・・・中心商店街の空き店舗を活用した施設。中には新鮮野菜や町特産品の販売コーナーのほか、町に住む古くからの手仕事の達人が「達人工房」で自慢の腕を披露している。（手芸、わら細工、布ぞうり、手作りほうき、織物等）今となつては後継者が少なくなったこれらの技の体験や販売も行っており、買い物客のサロンとしても利用されている。

※**市日**とは・・・全国各地に見られるが、当町にも古くから毎月8の付く日に市日が開催されている。商店街に面した店舗や民家の軒先や駐車場を借用して魚介類、衣類、金物等が販売され、春には苗ものの販売で賑わいを見せる。

(2) 当商工会では4年前より「道の駅さんのへ」の指定管理を受け、観光協会と共同体を組織し経営を担っている。また、平成29年には隣接地に町営のパークゴルフ場がオープンしたことから、両施設の相乗効果を十分に発揮して小規模事業者の臨時出店等促し販売促進を支援する。

(3) 当町は観光資源も多く季節に合わせた四季折々の祭りがおこなわれている。春は桜が咲き誇る春まつり。夏は商店街に提灯が取り付けられる夏まつり。秋には、山車が目抜き通りを練り歩く秋まつりと、農産物生産者と商工業者が連携して行う「農林商工まつり」冬には商人が古くから行っている行事「三戸名物元祖まける日」このようなイベントへ町内外の集客（観光客）を促進する方策について関係者と協議を重ね内容の充実にも努め、小規模事業者の販売促進と商店街への招致強化（観光客を商店街へ）を推し進める。

※農林商工まつりとは・・・当町で生産される農産物、加工品、伝統料理や地域の商工業を広く紹介し、町内外に向けてPRしている。また、三戸町と友好都市でもある牧之原市や、宮城県漁業協同組合の方々も出店し、町内の購買意欲活性化に繋がっている。

※三戸名物元祖まける日とは・・・江戸時代から続く伝統行事。日頃のご愛顧に応え、値引きや景品を付けての大売り出し。商品券や特産品が当たる餅まきや、B級グルメや郷土料理を味わうことができるお店も出店し2月の名物行事になっている。

(4) 本事業の実施により、特産品の販路開拓は行事に併せた出店を促すことによって観光客の購買に期待が持てると共に、観光客との交流によって新商品開発のヒントを得ることもできる。また、商店街のにぎわい創出は、観光客にチラシや個社のクーポン券を渡すことによって商店街への誘客促進に繋がりたい。

これらの事業を効果的に推進するためには町・観光協会・道の駅・まちの楽校・商店会と情報を共有する必要があることから、事業ごとの実行委員会を組織することによって地域活性化の方向性を確認し連携を強化する。更には、商工会の事業計画立案に際しては、町のビジョンについて話し合いを行い町の振興策と連動した事業を推進する。

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

これまでは、会員からの相談がある場合に町内の金融機関と随時連絡を取り、また、日本政策金融公庫八戸支店の会議に年2回出席し、情報交換を行ってきた。日本政策金融公庫八戸支店管内の商工会、商工会議所の経営指導員が集まる「経営改善貸付連絡協議会」では、地域小規模事業者等に対する支援事業、支援ノウハウ、支援の現状や各地域で実施する地域振興事業等について情報交換を行っている。そこで今後は次の取り組みにより情報の共有と相談対応スキルアップを図る。

【事業内容】

- (1) 上記、日本政策金融公庫が主催する「経営改善貸付連絡協議会」（構成：三戸町・田子町・南部町・五戸町・階上町・南郷区）に出席し金融動向について情報を得ると共に小規模事業者等に対する支援事業、支援ノウハウについて情報交換を行う。
- (2) 青森県商工会連合会が主催する「経営指導事例研究発表会」に出席し、県内の経営指導員が取り組んだ創業や事業承継等の支援事例や支援ノウハウを学ぶと共に支援上の課題について情報交換を行う。また、当商工会が所属する県内ブロックの6商工会で職員同士の情報交換会を年に1回開催、地理的条件が類似する小規模事業者がどのような課題を抱えているか、また、新たな需要の開拓を進めることを狙いとした個社支援の成功事例や失敗事例の情報交換により支援ノウハウの習得を図る。
- (3) 中小企業基盤整備機構の登録専門家等の派遣を受け、企業支援を実施する過程で他県事例

や、企業支援事例等の情報収集を行い、支援ノウハウの習得を図る。（年4件）また、青森県よろず支援拠点である、21あおもり産業総合支援センターのコーディネーターやサブコーディネーターと情報交換・共有を行い支援能力の向上を目指し、小規模事業者等が抱えている諸問題の解決に努める。（年5件）

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

これまでは、指導スキルやノウハウが、個々に帰属していたため、職員全体として情報共有がされていないことが課題であった。今後は、組織内で職員全員によるミーティングを行い、組織内で経営支援ノウハウの共有を図るとともに、お互いの指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、全職員による指導・助言ができる指導体制を作り、OJTによる伴走型の支援能力の向上を図る。また、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。

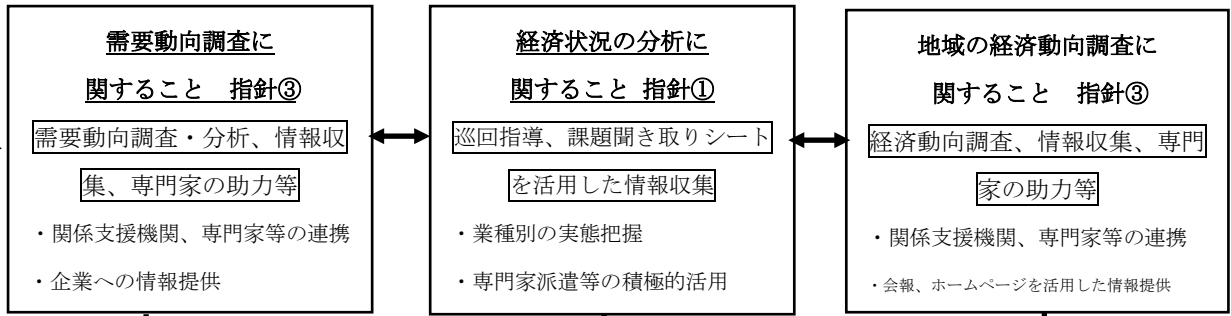
（資質向上の内容）

- （1）毎年4月に事務局長と職員全員が面談を行い、職員が自ら身に着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。
- （2）経営指導員は、青森県商工会連合会が主催する経営指導員研修会（総合研修・職種別研修）に参加し、小規模事業者の経営改善支援能力の向上を図るとともに、専門家を小規模事業者に派遣する際には必ず同行し、専門家の指導・助言内容、情報収集方法を学び支援能力の向上を図る。
- （3）経営支援スタッフ（補助員、記帳専任職員、記帳指導員）においても、青森県商工会連合会が開催する職制別研修会に参加し、支援企業の売上や利益確保、経営課題解決を重視した支援能力の向上を図り、全職員のレベルアップを目指す。
- （4）組織内で経営支援ノウハウの共有を図り、全職員による指導・助言ができる指導体制を作り、外部研修及びOJTによる伴走型支援能力の向上を図る。また、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）を利用し指導・支援の内容を詳細に入力する。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り、経営指導員等がいつでも活用出来るよう共有する。

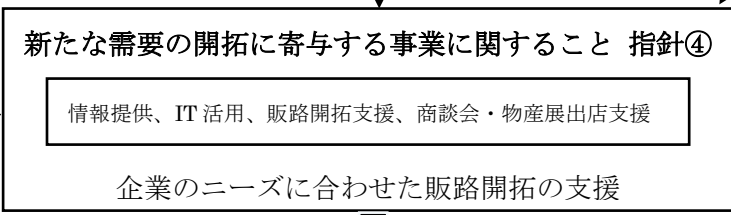
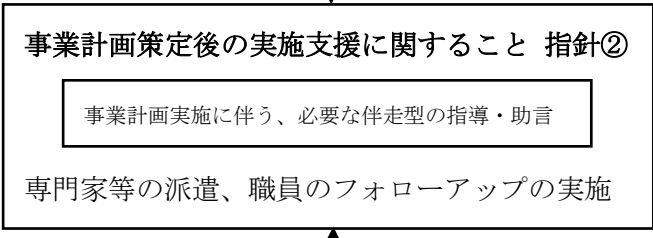
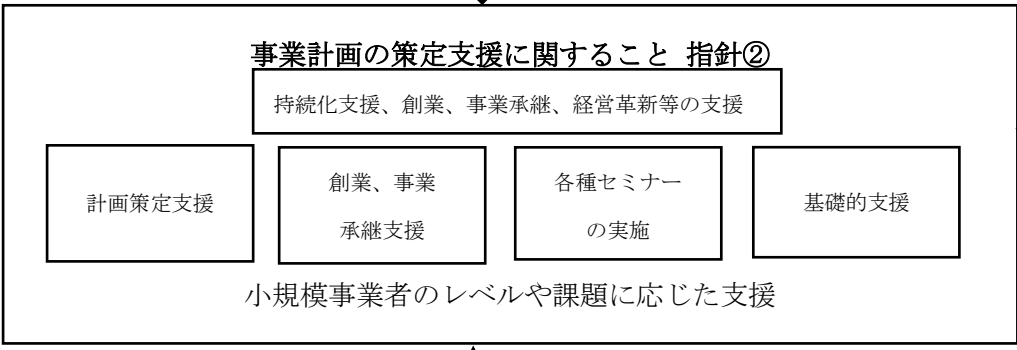
3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

- （1）青森県商工会連合会・中小企業診断士・三戸町役場・日本政策金融公庫・地区内金融機関・商工会三役等の外部・内部有識者（予定）により評価委員会を設置し、毎年度事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。
- （2）事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会へ報告し承認を受ける。
- （3）事業の成果・評価・見直しの結果を、会報及びホームページに公表する。

計画全体のフロー



事業所の課題の把握及び経営分析の実施



- 目標
- ①事業計画の策定による伴走型支援とIT化による経営基盤強化
 - ②観光と物産振興によるブランド化の推進

地域経済の活性化

(別表2)

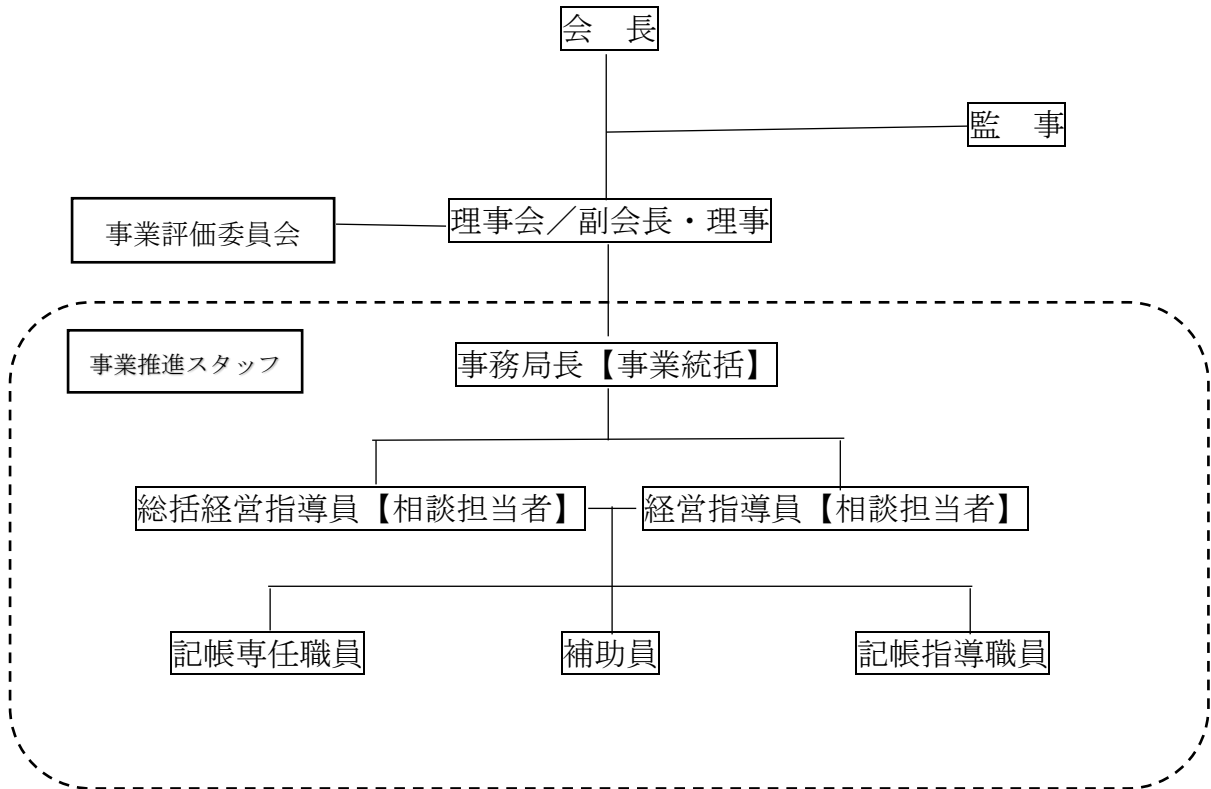
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成29年10月現在)

(1)組織体制

三戸町商工会経営発達支援事業機構図



三戸町商工会事務局（6名）

事務局長	1名
総括経営指導員	1名
経営指導員	1名
補助員	1名
記帳専任職員	1名
記帳指導職員	1名

(2)連絡先

〒039-0131

青森県三戸郡三戸町大字二日町17

三戸町商工会 相談担当者：総括経営指導員 水梨実、経営指導員 林 紘

TEL 0179-22-2131 FAX0179-22-1906

商工会ホームページ <http://www.sannohemachishokokai.com/>

(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 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
必要な資金の額	2,550	2,950	3,750	3,950	3,950
I. 経営発達支援事業	2,250	2,650	3,450	3,650	3,650
1. 地域経済動向調査に関すること	200	200	250	250	250
2. 経営状況の分析に関すること	450	650	650	650	650
3. 事業計画の策定支援に関すること	500	600	600	700	700
4. 事業計画策定後の実施支援に関すること	150	250	250	350	350
5. 需要動向調査に関すること	200	200	200	200	200
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	750	750	1,500	1,500	1,500
II. 地域の活性化に資する取り組み	300	300	300	300	300
1. 地域活性化事業	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、県補助金、町補助金、手数料収入、受託料収入

(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. 地域経済動向調査【指針③】や需要動向調査【指針③】を行う際は、青森県商工会連合会、全国商工会連合会、三戸町、各金融機関、日本政策金融公庫八戸支店、中小機構整備基盤機構等と連携する。また、分析については専門家を活用し課題を掘り下げる。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】事業計画策定支援に関すること【指針②】事業計画策定後の支援に関すること【指針②】を行う際は、青森よろず支援拠点、中小機構整備基盤機構等をはじめとした公的機関との連携や、金融支援もカバーするために各金融機関等と連携しながら伴走型の事業計画支援を行う。</p> <p>3. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】を実施する際は、青森県、全国商工会連合会、青森県商工会連合会、日本政策金融公庫、青森県物産協会など多方面と連携し小規模事業者が事業展開できる環境づくりをする。</p> <p>4. 地域経済の活性化に係る支援では、三戸町・観光協会・道の駅・まちなかの学校・商店会と連携する。</p>			
連携者及びその役割			
<p>上記 1～4 の本商工会と連携する関係機関とその役割は以下の通り。</p> <p>①青森県（役割：上記 1・2・3・4）</p> <p>代表者 知事 三村申吾（担当部署：商工労働部商工政策課）</p> <p>住 所 青森市長島 1 丁目 1-1</p> <p>TEL 017-722-1111</p> <p>②三戸町（役割：上記 1・2・3・4）</p> <p>代表者 町長 松尾和彦（担当課：まちづくり推進課）</p> <p>住 所 〒039-0132 青森県三戸郡三戸町大字在府小路町 43</p> <p>TEL 0179-20-1111</p> <p>③全国商工会連合会（役割：上記 1・2・3）</p> <p>代表者 会長 石澤善文</p> <p>住 所 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 1-7-1</p> <p>TEL 03-6268-0082</p> <p>④青森県商工会連合会（役割：上記 1・2・3）</p> <p>代表者 会長 竹林秋雄</p> <p>住 所 〒030-0801 青森市新町 2 丁目 8-26</p> <p>TEL 017-734-3394</p> <p>⑤公的支援機関（役割：上記 1・2・3）</p>			
機関名	代表者	住所	電話番号
中小企業基盤整備機構東北	高村 誠人	宮城県仙台市青葉区 1 番町 4-6-1 仙台第一生命タワービル 6 階	022-399-6111
21 あおもり総合支援センター（よろず支援拠点）	今 喜典	青森県青森市新町 2 丁目 4-1 青森県共同ビル 7F	017-777-4066

青森県産業技術センター	渋谷 義仁	青森県黒石市字田中 82-9	0172-52-4311
青森県中小企業団体中央会	蝦名 文昭	青森県青森市本町 2 丁目 19-17	017-777-2325
青森県物産協会	高橋 俊勝	青森県青森市安方 1 丁目 1-40	017-777-4616

⑥金融機関（役割：上記 1・2・3）

金融機関名	支店長名	住所	電話番号
日本政策金融公庫八戸支店	中村 貴修	青森県八戸市馬場町 1-2	0178-22-6274
青森銀行三戸支店	三橋 広志	青森県三戸郡三戸町大字二日町 2	0179-22-0221
みちのく銀行三戸支店	鹿内 敏文	青森県三戸郡三戸町大字二日町 86	0179-22-2331
青森県信用組合三戸支店	千葉 信悦	青森県三戸郡三戸町大字二日町 66	0179-22-0231

⑦他、連携機関

団体名	代表者	住所	電話番号
三戸町観光協会	藤村 立夫	青森県三戸郡三戸町大字川守田字 西張渡 30-8	0179-22-0777
道の駅さんのへ	藤村 立夫	青森県三戸郡三戸町大字川守田字 西張渡 39-1	0179-22-0600
まちの楽校	本間 宏子	青森県三戸郡三戸町大字八日町 56- 2	0179-23-5415
下二日町商店会	和田 久男	青森県三戸郡三戸町大字二日町 16-5	0179-23-6722
上二日町商店会	高杉 義文	青森県三戸郡三戸町大字二日町 103-2	0179-23-3554
八日町商店会	藤村 立夫	青森県三戸郡三戸町大字八日町 8	0179-23-3618
城南商店会	梅内 幸也	青森県三戸郡三戸町大字在府小路 町 1-3	0179-22-2521
同心町商店会	山口 幸俊	青森県三戸郡三戸町大字同心町字 同心町平 12-1	0179-23-3560

連携体制図等

