

経営発達支援計画の概要

| | |
|----------------|---|
| 実施者名 (法人番号) | 三沢市商工会（法人番号 4420005006112） 三沢市（地方公共団体コード 022071） |
| 実施期間 | 2023/04/01 ～ 2028/03/31 |
| 目標 | ①小規模事業者の経営力強化による地域産業基盤の維持 ②創業及び事業承継支援を通じて事業者の新陳代謝を促進させ地域活性化を推進 ③小規模事業者の販路開拓支援による地区外への展開 |
| 事業内容 | <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>①地域の経済動向分析</p> <p>②景気動向分析</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①道の駅みさわにて消費者アンケート調査</p> <p>②商談会でのバイヤーへのアンケート調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営分析セミナー開催</p> <p>②経営状況の分析</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>①DX推進セミナー開催</p> <p>②事業計画策定セミナー開催</p> <p>③創業者向け事業計画セミナー開催</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>①事業計画策定者へのフォローアップ</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>①物産展・展示会などへの出展支援</p> <p>②商談会などへの出展支援</p> <p>③ITを活用した販路開拓支援</p> <p>④ECサイトを利用した販路開拓支援</p> |
| 連絡先 | 三沢市商工会 〒033-0011 青森県 三沢市 幸町2丁目1番1号 TEL:0176-53-2175 FAX:0176-53-2766 e-mail:veedol@misawashokokai.jp |

三沢市 経済部産業観光課

〒033-8666 青森県 三沢市 桜町一丁目1番38号

TEL:0176-53-5111

e-mail:msw_sangyou@misawashi.aomori.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

・立地

三沢市は本州の北端である青森県の東南部に位置し、県都青森市から63kmの距離にある(図表1)

東に太平洋を臨み、北は六ヶ所村、西は東北町南はおいらせ町及び六戸町と接している。東西11km、南北25km、面積119.97km²の広々とした縦長の平坦地である。

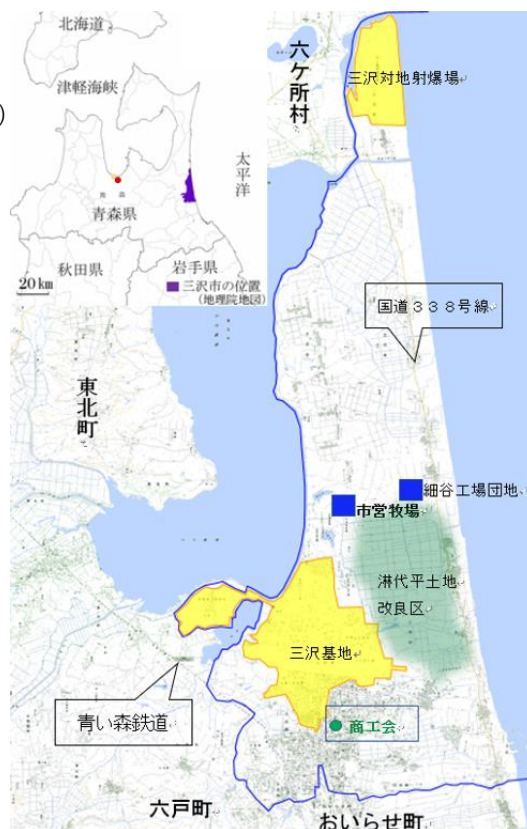
気候は北国でありながら、降雪量は少なく、北西から吹く季節風のため晴天の日が多いことが特徴である。

また、春から夏にかけての偏東風(ヤマセ)は、しばしば冷夏冷害を引き起こすことで知られている。

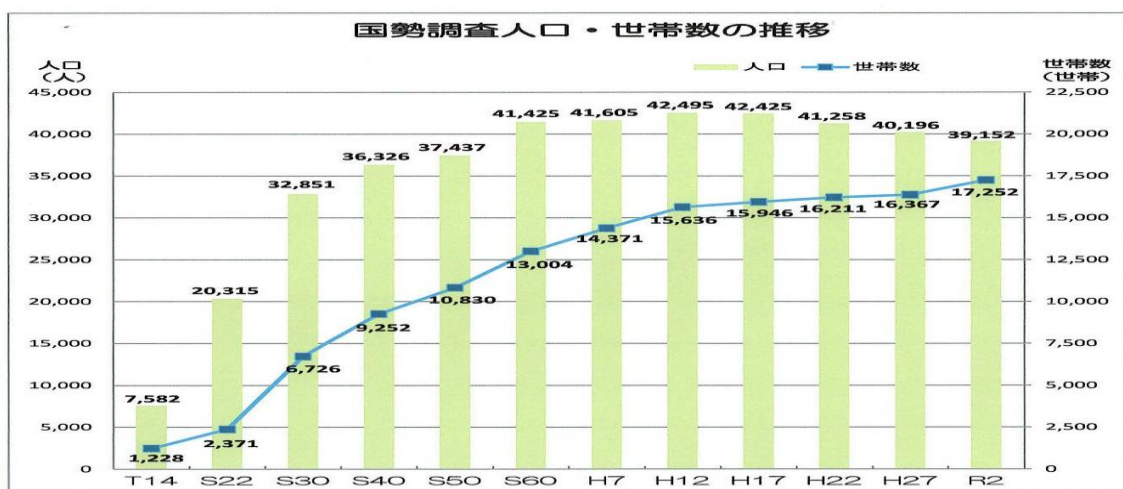
・人口(推移)

人口は39,152人(R2国勢調査)で、他に米軍人・軍属及びその家族約8千人が居住している。国勢調査によると、人口は平成12年(42,495人)をピークに微減傾向にあり、世帯数は増加傾向にある(図表2)。年齢3区分別人口の割合の推移では、高齢人口比率は平成17年に年少人口比率を上回り、平成27年では総人口の23%を超えている(図表3)。

図表1 三沢市の位置と全図

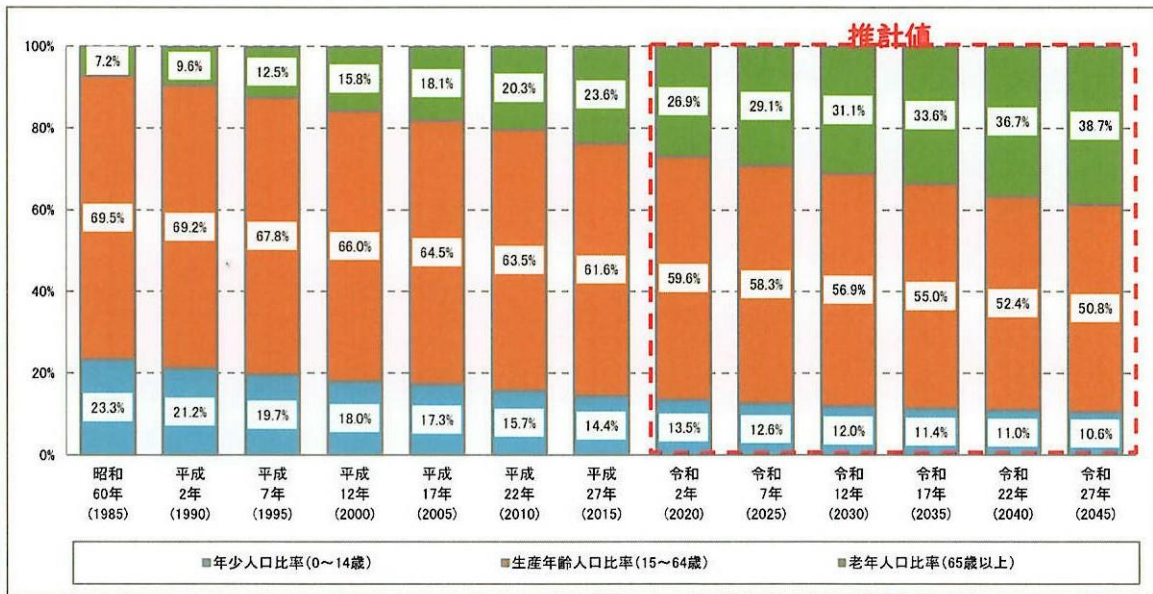


図表2 人口・世帯数の推移



出典：国勢調査

図表3 年齢3区分別人口



資料:国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所(推計値)

※「三沢市 まち・ひと・しごと創生総合戦略(P21)」から引用

・産業

【農畜水産物】

| 名称 | 特徴 | 加工品 |
|-------|---|---------------------|
| ごぼう | 流通出荷量において全国一を誇る青森県の中でも随一の作付面積を占めています。 | ごぼうそば・ごぼう茶 |
| にんにく | J Aおいらせのにんにくは、青森県主催のにんにく共進会で最優秀賞、農林水産大臣賞を何度も受賞する等最上の品質です。 | にんにく味噌・黒にんにく |
| ニンジン | 生食からジュースまで幅広い用途と食味の良さが特徴です。 | |
| 三沢昼いか | 昼に操業し、水揚げ後すぐに陸送すると首都圏での翌朝の競りに間に合うことから「鮮度よし、味よし、三沢昼いか」と大好評です。地域団体商標登録認定。 | 一夜干し |
| ほっき貝 | 三沢漁港は全国有数のほっきの水揚げ港として知られています。 | ほっき味噌・三沢ほっきひも |
| 豚肉 | 「やまざきポーク」は独自の飼育法や飼料にこだわった高品質のブランド豚肉です。 | みさわパイカ・やまざきポークジャーキー |

【観光地】

| 名称 | 特徴 |
|-------------|---|
| 青森県立三沢航空科学館 | ミス・ビートル号の実物大復元機を当時の写真や新聞記事などとあわせて常設展示しています。見て、触れて、体を動かして、いろいろな科学を体験できる施設です。 |
| 寺山修司記念館 | 三沢市ゆかりの芸術家、寺山修司の記念館です。館内は寺山修司が主宰した劇団の舞台や映画のセットを再現し、机の引き出しの中を懐中電灯で照らしながら鑑賞していくなどユニークな構造となっ |

| | |
|---------------------|--|
| | ています。 |
| 斗南藩記念観光村 道の駅 みさわ | 斗南藩記念観光村は、廣澤安任が日本最初の近代様式牧場を開いた土地といわれています。豊かな自然の中に様々な歴史体験ゾーン、レクリエーションゾーン、記念碑等があり、子どもから大人まで楽しめる知的観光スポットです。また、斗南藩記念観光村構成施設として道の駅みさわがあります。 |
| 小川原湖畔キャンプ場 | キャンプ場コテージには様々な備品が用意されており、鍋類を無料で借りられます。コテージから眺める小川原湖は絶景です。 |
| 小川原湖水浴場 | 小川原湖水浴場は遠浅で波も穏やかなので小さなお子様からお年寄りまで安心して楽しむことができます。 |

【行事】

| 名 称 | 特 徴 |
|----------|---|
| アメリカンデー | ハーレーや米軍使用車両等約 500 台、参加者 1000 名のアメリカンパレードは迫力満点です。 |
| 三沢基地航空祭 | 全国から多くのファンが訪れ、ブルーインパルスなどの展示飛行に約 10 万人の観衆が釘付けになります。 |
| 小川原湖水まつり | 7 月中旬に行われる小川原湖水まつり。この湖水まつりで三沢の本格的な夏がスタートします。 |
| みさわ七夕まつり | 吹き流しなどの伝統的な飾りや世相を反映したものなど多彩な飾り付けがあり、周辺市町村や基地の外国人などの多くの人たちで賑わいます。 |
| 三沢まつり | 三沢まつりは 8 月下旬に開催され、趣向を凝らした山車が市内を運行し、中日には大仮装行列や国際サマーフェスティバル、流し踊りなどが行われる国際色豊かなお祭りです。 |

・業種別商工業者数（小規模事業者数）の推移

建設業・製造業・卸小売業の数は横ばいであるが、飲食業を主とするサービス業は増加傾向にある。

| 年度 | 平成 30 年度 | | 令和 4 年度 | | 増減 | |
|---------|----------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | 商工業者数 | 小規模事業者数 | 商工業者数 | 小規模事業者数 | 商工業者数 | 小規模事業者数 |
| 建設業 | 270 | 220 | 273 | 221 | 3 | 1 |
| 製造業 | 77 | 61 | 80 | 64 | 3 | 3 |
| 卸売業 | 19 | 14 | 22 | 14 | 3 | 0 |
| 小売業 | 444 | 348 | 443 | 348 | △1 | 0 |
| 飲食店・宿泊業 | 334 | 256 | 389 | 314 | 55 | 58 |
| サービス業 | 521 | 403 | 545 | 395 | 24 | △8 |
| その他 | 223 | 108 | 224 | 143 | 1 | 35 |
| 合計 | 1,888 | 1,410 | 1,976 | 1,499 | 88 | 89 |

【出典】商工会実態調査より

・交通

【国道、県道、鉄道、空港】

道路は、国道 338 号線が太平洋沿いを南北に走り下北半島を縦断している。また、中心商店街の約 1 km を縦断する主要地方道三沢十和田線は、主要地方道八戸野辺地線と同商店街で交差し、国道 338 号線に合流している。鉄道は東北新幹線新青森駅開業に伴い並行在来線として、東日本旅客鉄道から経営分離した第三セクターが運営している「青い森鉄道線・三沢駅」が市域南端にある。ま

た、三沢基地南東側にある「三沢空港」は、航空自衛隊とアメリカ空軍も滑走路を利用する軍民共用空港で、中心商店街までは車で約10分の距離にある。

・第二次三沢市総合振興計画

「第二次三沢市総合振興計画（2018年度から2027年度）」においては、「未来へつなぐ 心安らぐ 国際文化都市」を基本理念に掲げ、実現するための大綱「豊かな暮らし」、それに連なる政策「まちの景気を良くする」にて、第一次産業や地元企業を守りながら、三沢の良さを理解して伝えられる人を増やすことを目標としている。

第二次三沢市総合振興計画（関係部分抜粋）

政策「まちの景気を良くする」

市内で生み出される商品やサービスの付加価値の向上を支援します。さらに、市外からの収入を増やすとともに、地域内への投資を増やすなどの取り組みを行います。また、三沢で働く方々が、働きやすい環境づくりに取り組みます。

1. 観光

○観光コンテンツの開発とブラッシュアップを図り、宿泊を伴う体験型などの観光を推進します。

2. 商業

○三沢市の魅力が発揮される商店（街）の振興に取り組みます。

3. 労働環境

○労働環境の改善によって雇用を維持・確保し続けます。

4. 起業

○資金調達や商品開発などを支援し、起業者を育成します。

② 課題

（卸売・小売業）

大型スーパー、ホームセンター出店の他、道路整備等に伴い新たなロードサイド型店舗、相次ぐコンビニエンスストアの出店により地元の小規模事業者は厳しい状況が続いている。青森県で行った青森県消費購買動向調査（令和3年8月）によると食料品・衣料品・生活用品等の地元購買率は54.8%と高いが、令和3年度に当会で実施したプレミアム商品券発行事業では、23%が地元小規模事業者店舗での使用であり低い利用率であった。今後は各事業者がもつ強みや特徴を活かした商品開発やサービスの提供により、他社との差別化を図り、地道な販路開拓をしていく必要がある。

（建設業）

国の働き方改革等の環境変化の中で、原材料の高騰と資材の不安定納期で工事契約が安定的に受注できない状況にあり、工事収入も安定しないため運転資金に支障が出ている状況にある。

また、小規模事業者のみならず、従業員を多く抱える中堅規模の建設業でも後継者不在の事業所があり、高齢者経営で人材確保もままならず、冬期間の除雪作業員不足を引き起こす原因にもなっている。

（製造業）

木材や木製品、石材、食料品製造などの「製造業」では、原材料の高騰や大手企業の価格競争に追従できないなど厳しさが増している。

（宿泊業・飲食サービス業）

三沢基地関係者や六ヶ所村に立地している原子力関連施設等関連会社の社員滞在による経済効果が大きいのが、新型コロナウイルス感染症により大人数での会食自粛や収容人数の制限などで売上が大幅に減少した店舗が多く、加えて事業主の高齢化や後継者不在等の理由により廃業を検討する店舗が出始めている。コロナ禍において事業を継続していくために従来の経営を見直し、個店の経営資源を活かして新たなサービスや新メニューを開発する等の改善が必要になる。

(生活関連サービス業)

生活関連サービスには理美容業や自動車整備業や整骨院等があり、地域密着型事業を展開している事業者が多く、他店との差別化を図り固定客をつかんでいる。飲食業ほどではないが一部新型コロナウイルス感染症の影響をうけ売上が減少した事業者もあり、今後は自社の強みを生かした経営が求められる。

※各業種共通課題： 後継者不在問題が喫緊の課題であり、各種制度を利用し事業承継の支援を講じる必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

本市における人口減少傾向は平成22年の41,258人から令和2年には39,152人と10年間で2,100人余りの減少となっている。今後10年を見通しても更なる減少の一途をたどるものと考えられている。平成17年には老年人口比率が年少人口比率を上回り、令和17年には老年人口比率が市内全人口の3分の1を超えると予測がされており、小規模事業者の高齢化や後継者の不在が今後地域経済にも大きな影響を及ぼすこととなると想定されている。(図表3より)

そこで、小規模事業者の持続的発展と成長発展を支援するために事業計画の策定と、その実行による売上増加・利益の確保を目指していく。また、事業存続のために関係機関の協力を得ながら事業承継支援を実施し、併せて創業者・起業者支援を行っていく。

さらに、人口減少等により消費需要が減少していく中で、市場ニーズを捉えた新商品の開発や販路開拓についても支援していく必要がある。

以上を踏まえ、当会は地域の総合経済団体として小規模事業者に寄り添い、持続的発展に努め、地域経済の活性化に取り組んでいく。

② 第二次三沢市総合振興計画との連動制・整合性

三沢市の政策として「まちの景気を良くする」を掲げており、市内で生み出される商品やサービスの付加価値の向上を支援するとしている。また、商業においては魅力が発揮される商店(街)の振興に取り組み、起業者の資金調達や商品開発などを支援するとしている。当会は、①において、「創業及び事業承継の支援」「市場ニーズを捉えた新商品の開発や販路開拓支援」を通じて地域の活性化に取り組むこととしており、これらは市の総合振興計画の内容と連動・整合しているといえる。

③ 商工会としての役割

新型コロナウイルス感染症により、経営に大きな影響を受けた事業所からは、事業の立て直しに関する様々な相談や、国・県・市の施策情報の入手及び活用を目的として、多くの相談が寄せられており、商工業者の商工会に対する期待度は以前にも増して高く、我々商工会はその期待に応える責務がある。

商工会は、地域の総合経済団体として、小規模事業者の経営状況や課題を把握し事業継続の為に支援を行っていく。また、県、市、21あおもり産業総合支援センター、各金融機関等の支援機関と連携し小規模事業者の持続的発展を目指す。

(3) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者の振興の目標として以下の項目を掲げ、小規模事業者に寄り添いながら伴走型の支援を行い、小規模事業者の持続的発展を目指す。

① 小規模事業者の経営力強化による地域産業基盤の維持

本市の小規模事業者の多くは「過去の経験」や「カン」等を頼りとしたビジネスモデルを維持していることが多く、現在の顧客・消費者のニーズに対応できていない。一方、大型ス

ーパー、ホームセンターの出店やコンビニエンスストアの相次ぐ出店、新型コロナウイルス感染症の拡大など、小規模事業者を取り巻く環境は急速に変化している。そこで、今後は各社が事業環境の変化に合わせた経営分析を実施し、需要動向を踏まえた経営ができるよう、当会において、対話と傾聴を通じて課題設定を行う等の伴走型支援を行い、事業者を活性化させ、産業基盤の維持に繋げる。

②創業及び事業承継支援を通じて事業者の新陳代謝を促進させ地域活性化を推進

当市の小規模事業者は現在のところ建設業・製造業・卸小売業の数は横ばいであるが、飲食業を主とするサービス業は増加傾向にある。しかしながら、今後は事業主の高齢化と後継者不在、新規創業者不足から市内の事業者数は減退の一途を辿るものと考えられ、このままでは地域経済が衰退する一方であることから、地域経済の衰退を防ぎ、市内住民の利便性を保つために、事業承継や創業希望者に対する事業計画策定を支援し、計画の実行に向けたフォローアップを実施し事業者の新陳代謝を促進させる。

③小規模事業者の販路開拓支援による地区外への展開

地域内の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」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。また、商談会等へ出展実績もないため、新たな需要開拓がなされていなかった。今後は商談会等への参加を促しITを活用したオンラインによる販路開拓を進め地区外への展開を目指す。

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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

- ① 小規模事業者の経営力強化による地域産業基盤の維持
各小規模事業者が抱える様々な課題を解決し経営の改善を図るため、小規模事業者の経営分析並びに需要動向調査を踏まえた、経営戦略や事業計画策定支援及び策定後のフォローアップの実施。
- ② 創業及び事業承継支援を通じて事業者の新陳代謝を促進させ地域活性化を推進
創業希望者に対しては、市の起業化支援事業を活用し支援策を講じると共に、創業における事業計画策定支援を行い計画の実施に向けた伴走型支援に取り組む。事業承継については、後継者のいない事業者に対して青森県事業承継・引継ぎ支援センターの事業承継相談会や日本政策金融公庫の「事業承継マッチング支援」などを活用し支援を行う。後継者がいる事業者に対しては後継者などに対しての人材育成に取組み、事業者の新陳代謝を図り地域活性化を推進する。
- ③ 小規模事業者の販路開拓支援による地区外への展開
当市で生産されている原料等の地域資源を活用し、商品開発を行う製造業者等に対して、新商品開発や既存商品のブラッシュアップにつながる需要動向調査等を実施する。
小規模事業者が県内外への新たな販路開拓を図るために商談会などへの積極的参加、自社ホームページ等の作成支援を通じて販路開拓を支援し、売上の確保・拡大や収益力の強化を図ることで、小規模事業者の持続的な発展を目指す。

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】 青森県中小企業景況調査報告書のHPへの掲載に留まっている。

【課題】 ビックデータを活用した専門的な分析が出来ていなかったため、改善した上で実施する。

(2) 目標

| | 公表方法 | 現行 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|-----------------|------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①地域の経済動向分析の公表回数 | HP掲載 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| ②景気動向分析の公表回数 | HP掲載 | 1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

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入し、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）など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」 → 人の動きを分析

・「産業構造マップ」 → 産業の現状などを分析

⇒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

管内の景気動向などについて、実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目（ウクライナ侵攻・原油高・円安による影響等）を追加し、管内小規模事業者の景気動向について年 4 回調査・分析を行う。

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する。回収したデータは外部専門家と連携して分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 60 社（製造業、建設業、卸・小売業、サービス業）

【調査項目】売上高、仕入価格、販管費、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資、経営課題、ウクライナ侵攻・原油高・円安による影響等

（4）調査結果の活用

地域の経済動向及び景気動向調査について得たデータをホームページに掲載し、広く管内業者に周知するとともに、事業計画策定支援や販路開拓支援などで経営指導員が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】これまで実施していない。

【課題】特産品（ごぼう、にんにく、ほっき貝等）の加工品に関する調査をしたことはいないため、試食、アンケート調査を実施し、調査結果を踏まえ、既存商品のブラッシュアップや新商品開発につなげる。

（2）目標

| | 現行 | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 | 令和 9 年度 |
|---------------------------|----|------------|------------|------------|------------|------------|
| ①道の駅みさわにて消費者アンケート調査対象事業者数 | — | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 |
| ②商談会でのバイヤーへのアンケート調査対象事業者数 | — | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 |

（3）事業内容

①道の駅みさわにて消費者アンケート調査

特産品（ごぼう、にんにく、ほっき貝等）の加工品を販売している事業者の商品についてアンケート調査を実施し、既存商品のブラッシュアップや新商品の開発に資する。具体的には、「道の駅みさわ」において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該 3 者にフィードバックする。

【調査対象】特産品を扱う食品加工業者

【調査手法】

（情報収集）「道の駅みさわ」の来場客が増加する 5 月、8 月（計 2 回）に、来場客に特産品を活用した加工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。

(情報分析) 調査結果は、青森県商工会連合会の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】 来場者 50 人 (1 者 1 商品)

【調査項目】 ①味、②食感、③色、④大きさ、⑤価格、⑥見た目、⑦パッケージ等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

②商談会でのバイヤーへのアンケート調査

青森県と青森県商工会連合会が主催する「ビジネス商談会」等において、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

【調査対象】 特産品を扱う食品加工業者

【調査手法】 来場するバイヤーに対し、特産品加工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。

【サンプル数】 来場者 50 人 (1 者 1 商品)

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

【調査項目】 ①味、②食感、③色、④大きさ、⑤価格、⑥見た目、⑦パッケージ、⑧取引条件

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 経営指導員等による経営状況の把握は、金融支援、税務支援、記帳支援、補助金申請書作成支援などを通じて、小規模事業者の経営状況の把握や巡回時等に聞き取りで売上や景況の実態把握を行っていた。これらを通じて行った経営分析は補助金申請書作成時や金融支援などに形式的に実施するにとどまり、有効的な経営改善提案は行われていなかった。

【課題】 小規模事業者の持続的発展に向け自らの経営内容を数値化し、経営の健全性と収益性を把握することが重要であることから、まず経営分析セミナーの開催等を通じて課題解決に取り組む事業者の掘り起こしを行い、経営分析の必要性を浸透させる。さらに、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。

(2) 目標

| | 現行 | 令和 5年度 | 令和 6年度 | 令和 7年度 | 令和 8年度 | 令和 9年度 |
|-----------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①セミナー開催件数 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| ②経営分析事業者数 | 19者 | 20者 | 20者 | 20者 | 20者 | 20者 |

(3) 事業内容

①経営分析セミナーの開催

経営分析を行う小規模事業者の掘り起こしや経営分析の意義、必要性を啓発するため、経営分析セミナーを開催し、事業計画の策定支援・個別相談を行う。

【募集方法】 新聞折込チラシ及びホームページで広く周知

【募集予定事業者数】 30者

②経営分析の実施

【対象者】 セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い17者、需要動向調査の対象事業者3者の合計20者を選定

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

≪財務分析≫直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

≪非財務分析≫下記項目について、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

- (内部環境)・商品、製品、サービス
 - ・仕入先、取引先
 - ・人材、組織
 - ・技術、ノウハウ等の知的財産
 - ・デジタル化、IT活用の状況
 - ・事業計画の策定・運用状況
- (外部環境)・商圏内の人口、人流
 - ・競合
 - ・業界動向

【分析手法】 分析手法は、損益計算書や決算データを参考にしながら中小機構の経営診断システムを活用し、基本的な財務の健全性、安全性について複数期にわたる財務分析を行う。また、売り上げや粗利などのデータ集計によるABC分析を行い、自社の優位性を検討するとともに、自社の強み・弱み・機会・脅威等を把握するためのSWOT分析を行う。

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小規模事業者持続化補助金等の申請を契機に事業計画策定支援を行っている。

【課題】 これまで実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が不足しているため、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。また、創業者向けの事業計画策定セミナーは開催していなかったため、創業支援として実施する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫し、5. で経営分析を行った事業者の中から10者の事業計画策定を目指す。

創業者セミナーを実施し、その中から創業計画を策定した者については、三沢市の補助金を活用して支援する。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

| | 現行 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9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 |
| ③創業者向け事業計画策定セミナー | 0回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| 事業計画策定事業者数 | 5者 | 10者 | 10者 | 10者 | 10者 | 10者 |
| 創業者向け事業計画策定者数 | 0者 | 2者 | 2者 | 3者 | 3者 | 3者 |

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】管内小規模事業者等

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【講師】青森県商工会連合会の登録専門家等から選定

【回数】年1回

【参加者数】30名

【カリキュラム】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の紹介。また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】管内小規模事業者等。経営分析を行った事業者には個別に声をかける。

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【講師】青森県商工会連合会の登録専門家等から選定

【回数】年1回

【参加者数】30名

【カリキュラム】経営計画策定に関する知識の習得他

③「創業者向け事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】管内で創業・起業を検討している者を対象とする。

【支援手法】経営に関する基礎的知識と、創業に向けた準備などを中心に、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて実施する。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知

【講師】青森県商工会連合会の登録専門家等から選定

【回数】年1回

【参加者数】5名

【カリキュラム】創業計画策定に関する知識の習得他

※事業計画策定後の実施にあたり、必要に応じて三沢市の創業者育成事業（新たに起業化を図る事業又は新分野への進出を図る事業に要する経費についての補助事業）を活用して起業を資金的側面で支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 これまでは小規模事業者持続化補助金等の申請のための事業計画実施支援となっている。

【課題】 これまでの限定的なフォローアップ支援ではなく、計画的に実施することが重要であるため、支援が途切れることのないよう定期的に目的を明確に定めたフォローアップ支援を実施する。

(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して、売上・利益等の経営指標の推移を把握することによってその効果を測定し、継続的に事業計画実施に関する支援を行っていく。また、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

| | 現行 | 令和 5年度 | 令和 6年度 | 令和 7年度 | 令和 8年度 | 令和 9年度 |
|--------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| フォローアップ 対象事業者数 | — | 10者 | 10者 | 10者 | 10者 | 10者 |
| 頻度(延回数) | — | 40回 | 40回 | 40回 | 40回 | 40回 |
| 売上増加事業者数 | — | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |
| 利益率3%以上増加の事 業者数 | — | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |

(4) 事業内容

事業計画を策定した10事業者を対象として、経営指導員が巡回訪問窓口相談において計画の進捗状況の確認や、売上計画の状況、経営上の課題などの必要な指導、助言等のフォローアップ支援を行う。フォローアップの頻度は3ヶ月に1回を想定しているが、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には外部専門家(エキスパートバンク等)など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方を検討の上、フォローアップの頻度の変更を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 地域内の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」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

【課題】 これまで商談会等出展への周知などが不十分であったため、改善した上で実施する。今後、販路開拓に関心のある事業者に対し、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で商談会等を開催するのは困難なため、青森県や首都圏で開催される既存の商談会等への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

| | 現行 | 令和 5年度 | 令和 6年度 | 令和 7年度 | 令和 8年度 | 令和 9年度 |
|----------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①ニッポン全国物産展 出展事業者数 | — | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 |
| 売上額/者 | — | 10万円 | 10万円 | 10万円 | 10万円 | 10万円 |
| ②青森県連主催商談会 参加事業者数 | — | 2者 | 2者 | 2者 | 2者 | 2者 |
| 成約件数/者 | — | 1件 | 1件 | 1件 | 1件 | 1件 |
| ③SNS活用事業者 | — | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |
| 売上増加率/者 | — | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| ④ネットショップの開設 者数 | — | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |

| | | | | | | |
|---------|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 売上増加率／者 | — | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
|---------|---|-----|-----|-----|-----|-----|

(4) 事業内容

①物産展・展示会などへの出展支援

全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展（※1）」などへの情報提供や出展支援を行う。出展までの準備として、陳列やパンフレット作成など専門的な支援が必要な場合は、専門家を入れての伴走支援を行う。

需要動向調査の実施事業者や事業計画を策定した事業者を対象とし、その中から毎年1者を選定し出展に繋げる。

※1、ニッポン全国物産展とは全国商工会連合会が主催する物産展（開催地：東京都）

日本全国から出展があり地域の特色を生かした商品を販売する。毎年11月頃開催、期間中の来場者数10万人、出展社数約300社程度。

②青森県商工会連合会主催商談会出展事業（FOOD MATCH AOMORI）（開催地：青森県青森市）

商工会が2ブースを借り上げ、需要動向調査の実施事業者、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。毎年2者を選定し出展に繋げる。

※2、FOOD MATCH AOMORIとは青森県内外の多くの食品関係バイヤーに対して広く商品の魅力を発信する商談会で、対象者は県内外小売業者（百貨店、量販店、コンビニ、生協など）、ホテル、レストラン等外食関係、卸、仲卸業者など。規模はバイヤー120者、230名程度。

③SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④自社HPによるネットショップ開設

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】 事業の評価及び見直しをするための仕組みについては、三沢市経済部、商工会の部会長、市内経済団体（三沢市漁協、おいらせ農協）、外部有識者として税理士で構成する事業評価委員会を年1回開催し、経営発達支援計画として実施した事業の内容及び成果について、事業の評価及び見直しを実施し、評価結果を年1回商工会ホームページに掲載している。

【課題】 低く評価された事業に対し、しっかり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組ができていなかった。

(2) 事業内容

三沢市商工会経営発達支援事業評価委員会の開催（年1回 3月）

三沢市経済部、商工会の部会長、市内経済団体（三沢市漁協、おいらせ農協）、外部有識者（税理士）をメンバーに、「三沢市商工会経営発達支援事業評価委員会」が組織されており、これに法定経営指導員が参加して年1回評価委員会を開催する。

評価委員会では経営発達支援事業の内容及び進捗状況などについて評価を行う。また、評価結果をもとに事業の見直しを行うなど、経営発達支援事業のPDCAサイクルを回す。

事業成果の公表（事業の成果・評価・見直しの内容）については、理事会に報告した上で事業実施方針等に反映させ、いつでも閲覧できるように事務所へ常時備付けるとともに、年1回ホームページにも掲載することで、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】 青森県商工会連合会が実施する「経営指導員等研修」など各職域の専門研修に参加し、支援知識の習得を図っている。また、外部専門家との帯同によるOJTなどで支援方法のノウハウを習得するようにしている。習得した知識は職員連絡会議などにおいて共有するなど職員の資質向上を図っている。

【課題】 小規模事業者が抱える経営上の問題は、より複雑化・高度化しておりITスキルなど専門性の高い分野の相談も増えてきているため、研修会などによる支援能力の向上や専門家との帯同で得られる支援ノウハウの習得などにより更に強化し、小規模事業者が抱える課題を解決していくための専門的分野のスキルアップや、更なる支援能力の向上が求められている。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、青森県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【事業計画策定セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、青森県商工会連合会主催の「事業計画策定セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。また、中小企業大学校仙台校が実施する「事業計画策定セミナー」等への参加を優先的に実施する。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

＜DXに向けたIT・デジタル化の取組＞

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

週一回行っている課長会議や、月一で開催している職員間の定期ミーティングを通じて小規模事業者が抱える問題を職員間で情報共有し支援に活かす。

また、研修会等で学んだ知識や、IT等の活用方法や具体的なツールについて月一で行われる定期ミーティングで研修会に参加した職員より説明してもらい、情報共有を行うことで今後の事業者への支援に活かす。

④データベース化

担当職員が基幹システムのデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況などを職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を

図る。

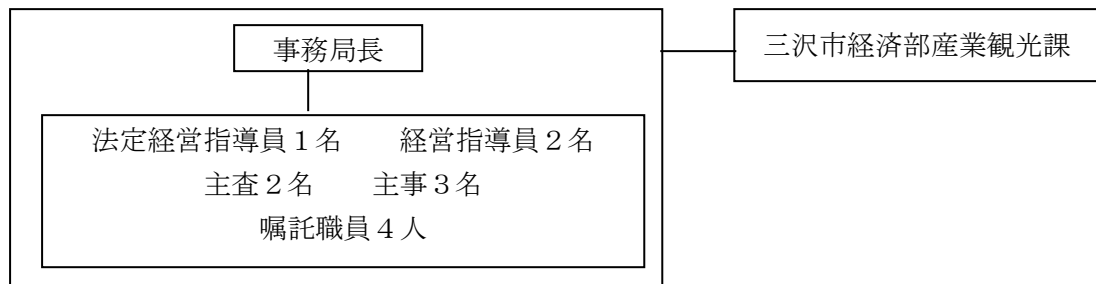
(別表2)

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4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：芦沢 賢一

■ 連絡先：三沢市商工会 TEL0176-53-2175

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/関係市町村連絡先

① 三沢市商工会

〒033-0011 青森県三沢市幸町二丁目1番1号

TEL : 0176-53-2175 E-mail : veedol@misawashokokai.jp

② 三沢市 経済部産業観光課

〒033-8666 青森県三沢市桜町一丁目1番38号

TEL : 0176-53-5111 E-mail : msw_sangyou@misawashi.aomori.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

| | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額 | 1,800 | 1,800 | 1,800 | 1,800 | 1,800 |
| 専門家派遣費 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 各種調査分析 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 商談会・展示会 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 経営指導員等資質向上 | 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 |
|-----------------------------------|
| 会費収入、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託料、手数料、雑収入 |

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

