

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>つがる市商工会 (法人番号 4420005003919) つがる市 (地方公共団体コード 022098)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和6年4月1日～令和11年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>■経営発達支援事業の目標 人口減少や高齢化という社会的背景を踏まえながら、つがる市の経済活動に必要な小規模事業者数の維持及び持続的発展に繋げるべく、以下の経営発達支援事業の目標を掲げ各種事業に取り組む。</p> <p>① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現 ② つがる市にある地域資源の魅力を活かした地域の賑わいづくりを推進 ③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。</p>
<p>事業内容</p>	<p>■経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること つがる市内の小規模事業者を対象に景況調査を実施するとともに、県内の景況状況の把握のため、四半期毎に行われる調査のほか金融機関で行っている月例調査の結果も把握し、事業計画策定に活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 個者商品のブラッシュアップによる魅力向上を図り更なる販路拡大に資することを目的に、調査対象者を分けてアンケート調査を行い、ユーザーの声を商品製造事業者へフィードバックする。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営状況の可視化により経営者自らが気づきを得て、今後の事業のあり方を見つめ直すため、各種ツールや手法を活用した財務分析及び非財務分析の実施を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の自走化に向けて、対話と傾聴を重視した支援により事業計画の重要性を認識していただくほか、実際の計画作成（創業計画含む）についてセミナー開催も織り交ぜて支援する。また、小規模事業者であっても、DX関連スキルは今後必要となることから、セミナーの開催による基礎知識の取得に向けた支援を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業者が、計画通りに事業が進捗し成果を発揮しているのか否かを確認し、必要に応じた計画修正や新たな課題解決に向けた専門家派遣等を通じ、持続的発展に繋げることを目的として、巡回及び窓口・オンライン等によるフォローアップを行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 個者商品の地域外への販路開拓のため、BtoB向け商談会への出展を伴走型で支援する。また、地域内で個者商品の認知度を高め売上向上に繋げるための展示会への出展支援も行う。</p>
<p>連絡先</p>	<p>・つがる市商工会 〒038-3137 青森県つがる市木造若宮16番地4 電話:0173-42-2449/FAX:0173-42-5979/E-mail:k-shokou@sweet.ocn.ne.jp ・つがる市経済部商工労政課 〒038-3192 青森県つがる市木造若緑61番地1 電話:0173-23-6001/FAX:0173-42-3069/E-mail:shokorosei@city.tsugaru.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

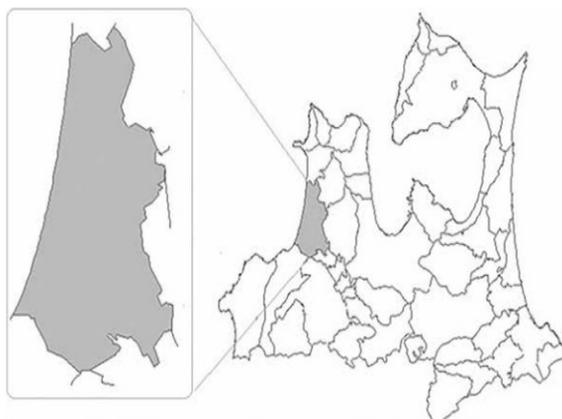
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

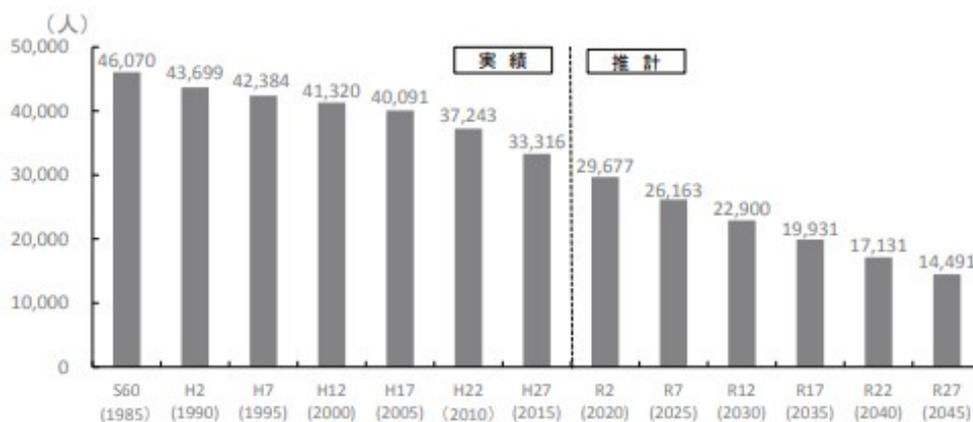
イ. つがる市について

青森県つがる市は、青森県の西北部、津軽平野の北部中央から西に位置しており、東は岩木川を境に五所川原市、中泊町に接し、西は日本海に面している。その海岸線は「七里長浜」と呼ばれ、北は五所川原市から南は鱒ヶ沢町まで続き、海岸に並走して「屏風山」と呼ばれる丘陵地帯が続いており、南方には青森県最高峰の「岩木山」と世界遺産「白神山地」を望み、平野部は岩木山の自然堤防帯及び三角州に育まれた広大な津軽平野が開け、弘前藩の新田開拓以来の一大穀倉地帯が形成されており、現在でも稲作が盛んな地域である。面積は253.55km²、青森県域の約2.6%を占めている。



人口は昭和35年以降一貫して減少し続けており、昭和60年には46,000人余りあった人口が、令和5年3月末のつがる市の人口統計では29,784人となり3万人の大台を割り込んだ。これは、自然動態・社会動態どちらもマイナス傾向が続いていることが要因であり、国立社会保障・人口問題研究所の推計では令和17年には14,000人台となるとの見通しが示されている。

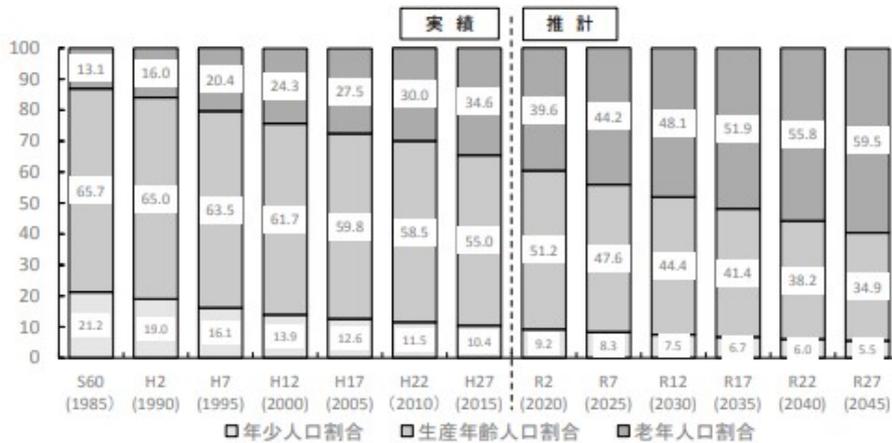
参考1 つがる市の総人口の推移及び将来推計



資料：実績は国勢調査、推計は国立社会保障・人口問題研究所（平成30年3月推計）

今後も、さらに少子高齢化が進行し、令和27年には65歳人口が59.5%、15歳未満の年少人口が5.5%まで落ち込むとの推計もあり、人口減少と少子高齢化が進展していく状況にあるといえる。

参考2 つがる市の年齢3区分別人口割合の推移



資料：実績は国勢調査、推計は国立社会保障・人口問題研究所（平成30年3月推計）

ロ. 管内商工業者の状況

現在の経営発達支援計画申請年である平成30年12月末と令和4年12月末までの推移を確認すると、商工業者数40者減（△3.9%）、小規模事業者数46者減（△4.8%）となっている。特に、卸売業・小売業及び建設業の事業者数の減が顕著となっており、市内の人口減少のほか高齢化による後継者難による廃業も一要因であると推測される。一方、サービス業については事業者数が微増となっている。

参考3 つがる市内の商工業者数及び小規模事業者数の推移

業種	H30年末		R2年末		R4年末		H30年末対比	
	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	商工業者数	小規模事業者数
A.B 農林漁業	2	1	2	1	3	2	1	1
C 鉱業、採石業、砂利採取業	3	3	2	2	2	2	△1	△1
D 建設業	221	215	197	192	202	197	△19	△18
E 製造業	68	63	65	59	68	62	0	△1
F 電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	0	0	0	0	0	0
G 情報通信業	3	3	1	1	1	1	△2	△2
H 運輸業、郵便業	19	18	17	16	19	18	0	0
I 卸売業、小売業	302	282	288	263	277	252	△25	△30
J 金融業、保険業	14	10	13	10	12	10	△2	0
K 不動産業、物品賃貸業	17	16	16	15	18	17	1	1
L 学術研究、専門・技術サービス業	14	13	13	12	17	16	3	3
M 宿泊業、飲食サービス業	87	84	83	80	89	86	2	2
N 生活関連サービス業、娯楽業	128	124	130	125	130	125	2	1
O 教育、学習支援業	2	1	2	1	2	1	0	0
P 医療、福祉	15	12	17	14	18	15	3	3
Q 複合サービス事業	5	5	8	7	8	7	3	2
R サービス業（他に分類されないもの）	101	99	97	95	95	92	△6	△7
合計	1,001	949	951	893	961	903	△40	△46

出所：つがる市商工会「基幹システム」管理データより抽出（各年12月31日現在）

②課題

- ・つがる市は人口減少と高齢化の進展により経済基盤が衰退傾向にあり、人材不足も相まって小規模事業者が安定的に経営を維持していくことが難しくなっている。このままでは、つがる市に就職を希望する若者や、首都圏からのUターン希望者の受け皿が縮小していくばかりか、現在働いている方々の雇用の場が失われることに繋がり、つがる市経済の更なる衰退が予想される。
→ つがる市が令和2年6月～7月実施した市民アンケート（以下「市民アンケート」という。）でも、「働きたい人と雇用したい事業者をつなぐマッチング支援」を45.8%が重視している。
- ・一次産業が主体のつがる市においては、稲作やメロン・スイカのほか、様々な野菜の栽培も盛んであるが、地元農産物を加工し付加価値を付けた新商品の開発が進んでいない。
→ 市民アンケートでも、「つがる市の自然や農業、文化等を生かした観光スポットや特産品づくり」を50.1%が重視している。
- ・後継者難から、事業の廃業を考える高齢経営者が見受けられるほか、創業者数も伸びず、つがる市民の購買ニーズを市内で満たせない状況にあることから、近隣市町への購買力の流出が休日を中心にみられる。また、前出のとおり雇用の受け皿の縮小と相まって、つがる市経済の活力減退の要因となっている。
→ 市民アンケートでも、「意欲ある若者の起業を積極的に支援するほか環境や福祉、情報産業、観光など新たな分野の優良企業の進出促進を41.3%が重視している。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度先を見据えたつがる市商工会管内の事業者数の目標設定と支援方針

参考1で示したように、令和17年の推計人口は2万人を割り込むとの見方がされているとともに、高齢人口割合も参考2のとおり50%を超えるものと見込まれている。このような社会環境にあっても、つがる市が生活基盤である住民の経済活動を下支えするための小規模事業者は必要不可欠な存在であることを鑑み、令和17年で商工業者数606者（※1）、うち小規模事業者569者（※2）の存立を目標値として設定。支援機関として個者に寄り添い、対話と傾聴により課題を引出し、事業者が自らの気づきの中から解決策を見だし、その解決策の実行を支援する経営力再構築伴走支援にシフトし、設定した目標値の達成と小規模事業者の持続的発展に取り組む。

これらの支援取組を通して地域の小規模事業者が環境の変化に柔軟に対応していく自己変革力ひいてはこれからの時代に求められる経営力の向上を促し、また、つがる市の地域資源を活用した商品・サービスの開発や発信また新たな主体の参画（創業等）による事業創出促進を通して、地域事業者が外貨を獲得しつつ域内経済を活性化させていくための基盤構築に取り組む。

- （※1）
 - ・令和2年12月末のつがる市の人口：31,313人（A）
 - ・参考1における令和17年のつがる市の推計人口：19,931人（B）
 - ・減少率 $((B) - (A)) / (A) \times 100 = \Delta 36.3\%$ （C）
 - ・令和2年～令和17年までの商工業者の推計減少数
R2末商工業者数（参考3より）：951者（D） \times （C）=345者（E）
 - ・令和17年の推計商工業者数 $(D) - (E) = 606$ 者
- （※2）
 - ・令和2年～令和17年までの商工業者の推計減少数
R2末小規模事業者数（参考3より）：893者（F） \times （C）=324者（G）
 - ・令和17年の推計小規模事業者数 $(F) - (G) = 569$ 者

②つがる市総合計画（第2次）との連動性・整合性

令和3年6月に示された第2次つがる市総合計画（後期基本計画）の主要施策2-2 地域特性を生かした商工業の推進の項目では、「人口減少や少子高齢化の加速による労働力不足」「経営者の高齢化に伴う後継者不足」「人口の東京一極集中の進行により、域内需要が減少し、地域経済の活力低下」

を課題として挙げている。また、つがる市の企業の大半を占める中小企業や小規模事業者の中には、経営基盤が脆弱な企業も多く、市場規模の縮小や人材不足等、経営環境が厳しさを増す中で、経営力を向上させ、環境変化に対応するための支援が求められているとし、中小企業の貴重な経営資源や、雇用・技術を次世代に引き継ぐため、商工会や関係団体と連携し、経営安定化にむけた資金調達の円滑化、事業承継に係る相談の支援、生産性向上に繋がる取り組みの支援が必要としている。これらのつがる市の目指す商工業の方向性と①で示した商工会の目指す支援の方向性は合致しており、連動・整合していると言える。

また現在、つがる市独自の施策として、U I J ターンによる起業を促進することにより地域経済社会の振興及び定住促進に向けた「つがる市U I J ターン企業支援事業」のほか、企業の立地を促進することにより、産業構造の改善及び市民の雇用機会の増大を図り、市民生活の向上に寄与する事業として「つがる市立地企業雇用奨励金制度」等が整備されている。このようなつがる市の施策と、商工会が行う小規模事業者向け支援メニューを有効活用し、掛け合わせることで、つがる市内の小規模事業者等の持続的発展を支援していく必要がある。

③つがる市商工会としての役割

つがる市商工会では、平成31年3月15日付けで経済産業大臣より認定を受けた経営発達支援計画に基づき、経営分析をはじめ事業計画策定支援、策定後の実行支援等個者支援に力を入れ、小規模事業者の持続的発展に向けた支援を行ってきた。これらの支援の結果、事業計画策定を契機とした前向きな取組みを志向する小規模事業者の底上げも図られてきており、各種補助金申請及び採択後の実行支援も行いながら伴走型支援を実践し、徐々にではあるが、事業計画策定の必要性を認識する小規模事業者も増えており、引き続きこの取組みを推進する。

参考4 つがる市商工会の支援による補助金申請・採択実績（主なもの）

名称	平成31年度		令和2年度		令和3年度		令和4年度	
	申請	採択	申請	採択	申請	採択	申請	採択
小規模事業者持続化補助金	13	13	25	20	5	4	9	8
事業再構築補助金	—	—	—	—	6	1	0	0
ものづくり補助金	0	0	0	0	1	1	0	0
創業補助金 (市空き店舗対策補助含む)	0	0	1	1	2	2	2	2

創業支援については、商工会で行っている「つがる市空き店舗対策事業」の活用を通じて、創業計画作成から開業後における各種支援を継続するほか、既存のつがる市空き店舗対策事業を、空き店舗以外の活用による創業も対象とするなどの制度拡充や、創業者向けの新たな支援策の造成について、つがる市当局と協議のうえ実現可能性を模索する。

事業承継支援策については、つがる市当局と連携によるセミナー及び支援策の周知を充実させるとともに、事業承継支援策の新たな造成もつがる市当局と協議のうえ実現可能性を模索する。

（3）経営発達支援事業の目標

現在認定されている経営発達計画事業の良い点は継続するとともに、今後5年間の小規模事業者支援として、以下のとおり目標を掲げ取り組むものである。

① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

事業者が経済状況や自社分析の結果を踏まえて策定した事業計画に基づいて事業を展開すること、また実行段階で計画内容との乖離が生じた場合、次のアクションに向け事業計画の修正を講じ、それに基づき次のアクションを起こす体制を構築することによる自走化を促し、個者の自己変革力及び経

営力向上に繋げ持続的発展の実現を目指す。

② つがる市にある地域資源の魅力を活かした地域の賑わいづくりを推進

つがる市の農産物や多くの文化・観光資源を活用した個者による加工品開発や、観光メニューの開発を契機として、つがる市の魅力発信に繋げ、賑わい創出の推進を、事業者支援を通じ実現を目指す。

③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

商工会が対話と傾聴を通じた支援を行うためには、支援者側の聴く力や対話する力、そして提案する力の向上が欠かせない。また、支援事業の検証のため PDCA サイクルを回すことにより、事業者支援をさらに充実させることに繋がることから、支援者のスキル向上や事業検証を行うための必要となる体制構築の実現を目指す。

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6年4月1日～令和11年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

変化する社会・経済環境の変化を捉え、小規模事業者が事業を持続的に発展させるためには、経済動向や消費者ニーズを把握するとともに、自社を見つめ直すための経営分析は欠かせない。個者の課題を洗い出し、いかに解決していくかが事業の持続的発展には必要不可欠である。また、計画立案後の事業展開に伴い計画との乖離が生じた場合の見直しも重要であり、これらを繰り返すことで、自己変革力ひいてはこれからの時代に求められる経営力の向上が実現されるとともに、真の持続的発展にも繋がる。支援機関として、個者の自己変革力及び経営力向上による持続的発展を目指し、様々な経営課題の解決に向け対話と傾聴を通じ、事業者自らが深い納得感と当事者意識を持ちながら、将来的な自走化を実現のために経営力再構築伴走支援を行う。

②つがる市にある地域資源の魅力を活かした地域の賑わいづくりを推進

つがる市のマスコットキャラクターである『つがるちゃん』が纏っている「コメ」「リンゴ」「スイカ」「ネギ」「トマト」「メロン」「ゴボウ」「ナガイモ」など、つがる市は農産物の栽培が盛んである。また、令和3年7月には「亀ヶ岡石器時代遺跡」「田小屋野貝塚」が、世界文化遺産『北海道・北東北の縄文遺跡群』の構成資産として登録され、さらに、2026年国民スポーツ大会（柔道、少年女子バレー）の競技会場となる市総合体育館が令和5年5月にオープンするなど、つがる市にとって新たな文化・観光資源が誕生している。

これら資源を活用した個者による加工品開発や、観光メニューの開発を契機に、小規模事業者の持続的発展はもちろん、つがる市の魅力発信にも繋げ、賑わい創出に寄与するための事業者支援を行う。

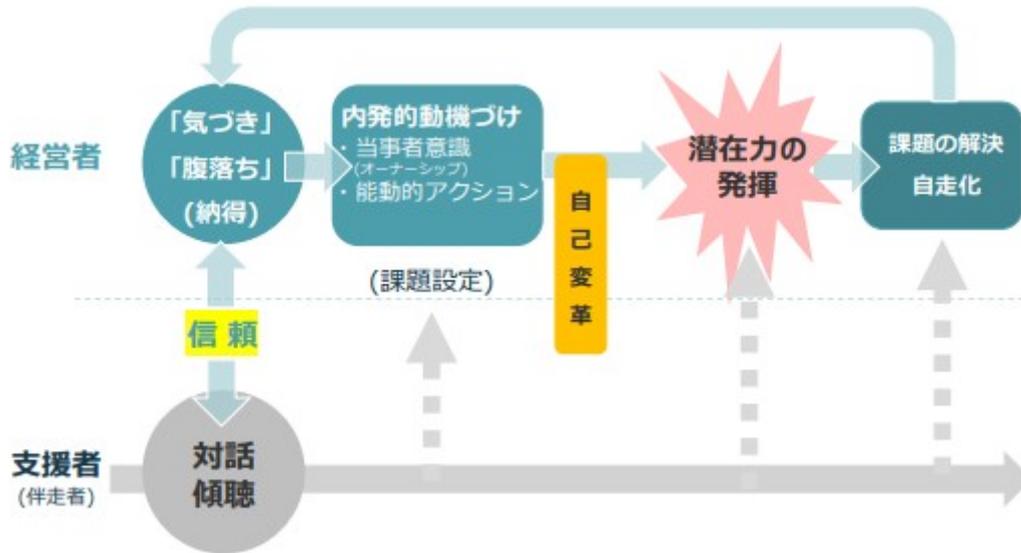


参考5 つがる市マスコットキャラクター「つがるちゃん」

③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

商工会が事業者支援を行うためには、支援者自らのスキル向上が欠かせない。特に現在求められている経営力再構築伴走支援の実践にあたっては、対話と傾聴を通じた支援が必要不可欠であり、支援者側の傾聴力や対話力の強化、そして提案力の充実も求められることから、支援者のスキル向上をねらいとして各種研修会等へ積極的に職員を派遣する他、支援手法の内部共有化のための体制充実を図る。併せて、各種支援事業の効果検証を行うための仕組みを構築し、個者の潜在力を引き出し持続的発展に繋がる支援を実行する。

■経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク



(経営力再構築伴走支援ガイドラインより抜粋)

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〕 つがる市商工会独自でつがる市中小企業景況調査を年4回実施。また、青森県商工会連合会で取りまとめている青森県中小企業景況調査結果の情報収集を行っているほか、つがる市内景況等の情報交換の場として、行政の長及び金融機関の長を交えた情報交換会も実施している。

〔課題〕 つがる市中小企業景況調査の結果公表と、青森県中小企業景況調査結果の収集にとどまり、データを活用した分析や比較ができていなかったことから、この点を改め実施する。また、情報交換会は、実務的な支援策の共有や、つがる市内における景況把握の他、各機関との連携の必要性を鑑み、後述1.1. 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事で記載する「地域金融機関等との連絡会議」に置き換え実施する。

(2) 目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
① つがる市中小企業景況調査	4回	4回	4回	4回	4回	4回
② 青森県中小企業景況調査結果の収集と当市調査の比較分析	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③ 県内金融機関の各種ビジネスレポートによる毎月の県内景況状況確認	—	12回	12回	12回	12回	12回

(3) 事業内容

① つがる市中小企業景況調査

つがる市管内の景況動向について把握するため、管内小規模事業者の景況について年4回調査・分析を行う。

【調査目的】 つがる市内の景況把握と今後の見通しについて確認する

【調査手法】 調査委託先より調査票を郵送し、返信用封筒で回収し分析する

【調査対象】 管内小規模事業者 50 社（製造業、建設業、小売業、サービス業）

【調査項目】 調査期間の売上

状況確認（今期対前年同期、今期対前期、来期の見通し（前年同期、今期比較））

設備投資の状況（今期及び来期計画）

経営上の問題点

業況判断の背景（自由記載）

② 青森県中小企業景況調査結果の収集とつがる市中小企業景況調査結果の比較分析

青森県内と、つがる市管内の調査結果を比較・分析を実施する。

【調査目的】 青森県内（商工会管内）の景況把握と今後の見通しについて確認するとともに、つがる市管内の景況状況との比較を行う

【対象調査】 青森県中小企業景況調査（青森県商工会連合会実施）とつがる市中小企業景況調査（つがる市商工会実施）

◆青森県中小企業景況調査とつがる市中小企業景況調査の対象先の重複は無し

【比較・分析項目】

調査期間の売上

状況確認（今期対前年同期、今期対前期、来期の見通し（前年同期、今期比較））

設備投資の状況（今期及び来期計画）

経営上の問題点

◆上記比較・分析結果を勘案し、事業計画策定支援等に反映させる。

③ 県内金融機関の各種ビジネスレポートによる毎月の県内景況状況確認

令和4年度のつがる市商工会経営発達支援事業委員会において、金融機関が行っている各種レポートの有効活用について意見があったことを踏まえ、各種ビジネスレポートで、毎月の県内景況状況を確認するとともに、金融機関による景況判断も事業計画策定の参考とする。

【対象調査】 プロクレアホールディングスのビジネスレポート「青森県経済の概況」

【確認項目】 個人消費、住宅着工、公共投資、一次産業、生産活動、観光、設備投資、雇用動向

◆上記項目を確認し、事業計画策定支援等に反映させる。

(4) 調査結果の活用

①つがる市中小企業景況調査の結果は、商工会ホームページで年4回公表し広く周知する。

②比較・分析した結果は、経営指導員等の企業支援にあたっての参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 観光客等の需要動向の把握及びつがる市管内事業者の新商品開発や販路開拓支援に関する情報収集を行い、消費者ニーズに沿った特産品開発に繋げることを目的に、土産品に関する調査を実施。

〔課題〕 個者が製造している商品単体の調査ではなく、どのような商品が土産品として相応しいのか等の商品開発全体としてのニーズ調査にとどまっており、個者の商品単体を対象にして実施予定であった調査を実施できなかったことを踏まえ、商品のブラッシュアップに寄与すべく個者の商品単体を調査の対象として実施する。

(2) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
① 市外・県外客をターゲットにした消費者調査	—	3者	3者	3者	3者	3者
② 市内及び県内客をターゲットにした消費者調査	—	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

① 市外・県外客をターゲットにした消費者調査

既存商品の販路拡大及び更なるブラッシュアップによるブランド構築を目的に、観光施設（つがる市農産物直売所及び道の駅もりた（※3））において、市外・県外客をターゲットにした消費者調査を行う

→ 3者3品 《主に観光客目線による検証》

【調査対象】主に事業計画策定事業者を対象とし、地場産品や独自製造技術により生み出された商品及び観光資源にちなんだ商品。

◆旅行客の土産品の他、贈答品・ふるさと納税等への利用想定

例1) 地場のにんにくを活用したにんにく塩こうじ 例2) 観光資源(遮光器土偶)をパッケージした自家焙煎珈琲店ギフト



【調査方法】来場者に試食試飲してもらい、アンケート用紙に記入又は Google フォームを活用しオンラインで回答してもらう。回答結果は経営指導員等が集計・分析する。

【サンプル数】1商品 30人

【調査項目】・味 ・量 ・色 ・大きさ ・価格 ・パッケージ ・ネーミング ・居住地(県内・県外) 等

【調査結果】事業者へ情報をフィードバックし、商品のブラッシュアップ・改良・新商品開発に繋げる。

(※3) 令和3年青森県観光入込客統計（青森県観光国際戦略局発行）による入込数

つがる市農産物直売所：333,054人、道の駅もりた：120,049人

② 市内及び県内客をターゲットにした消費者調査

一部顧客には認知され高評価を得ているが、つがる市や青森県内において認知度がそれほど高くない「磨けば光る」可能性のある商品等についてつがる市「食と産業まつり」（※4）において調査を行う。

→ 3者3品 《主に地元客目線による検証》

【調査対象】主に事業計画策定事業者とし、地場産品や独自製造技術により生み出された商品及び観光資源にちなんだ商品の他、小規模事業者がコラボレーションして誕生した新商品。

◆地元飲食店で提供されているメニューや、近隣への挨拶等の利用が想定される比較的低価格帯の商品を知り、購入していただくことを通じてつがる市に来てもらうきっかけとするねらいもある。

例1) にんにく塩こうじ鍋(※5)



例2) 小規模事業者が連携して生まれた
コーヒゼリー



【調査方法】 【サンプル数】 【調査項目】 【調査結果】 上記①のとおり

(※4) つがるブランドの推進、農商工連携・地産地消機運の醸成による地域経済の活性化に繋げ、経済波及効果を高めることを目的として毎年秋に2日間開催。令和4年度は10月22日(土)・23日(日)に開催され、市内商工業者及び団体24社が出展。令和4年度の入込数は2日間で約3,000名であった。

(※5) つがる市商工会が平成26年度「特産品開発」協働推進事業で開発した新名物料理。交流人口の増加による「にぎやかな過疎地域づくり」推進事業(つがる市)、過疎地域等自立活性化推進交付金(総務省)の支援をきっかけに食を通じた地域活性化に取り組んでおり、令和2年1月25日(土)～26日(日)埼玉県和光市で開催された「ニッポン全国鍋グランプリ2020」では、参加54団体のうち3位入賞。つがる市内6店舗で提供している(予約が必要な店舗有)

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕金融支援先や各種補助金事業計画策定事業者を中心に経営分析を実施。

〔課題〕個者の財務分析よりSWOT分析による非財務分析が中心であったことから、収益性や健全性などの財務分析により得られる数字を参考とした経営分析も積極的に取り入れ可視化を支援する。

(2) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
① 経営分析事業者	34者	34者	34者	34者	34者	34者
② セミナー開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 経営分析内容

【財務分析】経済産業省の「ローカルベンチマーク」(※6)を活用し収益性・生産性・健全性・売(※7) 上持続性等の分析を実施・・・34者

【非財務分析】「ローカルベンチマーク」又は「SWOT分析」を通じて、対話と傾聴により経営者・事業・企業を取り巻く環境等を確認し分析を行う・・・34者

(※6) ローカルベンチマーク 出所：経済産業省ホームページ



(※7) 上記の他、財務分析のみの実施を33者設定し、経営分析は全67者と設定する。財務分析のみを実施する個者を設定したのは、非財務分析及び事業計画書作成に向けたファーストステップとして位置付けたためである。

②セミナーの開催

後述する6.(4)①で実施する「事業計画策定セミナー」のカリキュラムに経営状況分析のポイントテーマとして含有し、経営分析セミナーとする。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、事業者へフィードバックし自社の財務・非財務状況の把握に寄与する資料として提供するとともに、事業計画策定に活用する。また、商工会内部でデータ共有し、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〕 事業計画策定セミナー及び個別相談会を開催。

〔課題〕 現状は補助金申請に係る計画づくりが主体となっていた。今後は自社の経営指針となる事業計画策定の重要性を認識していただく取り組みと併せて事業計画策定支援を継続する。

(2) 支援に対する考え方

経営力再構築伴走支援における自走化に向けて、今までのように事業計画の策定を「お願い」するのではなく、事業計画書の必要性を認識していただけるよう、対話と傾聴を重視した支援を行う。また、新たな地域経済の担い手創出のために創業者・創業予定者に対する創業セミナーを開催して創業計画の策定をサポートするとともに、計画策定の前段階として生産性向上等に資するITツールについて情報提供し、デジタル技術の活用を視野に入れた事業計画策定を支援する。計画策定後は、実行支援のほか進捗状況も把握し、新たな課題が生じた場合はどのような課題であるのか、どのように解決すべきかを事業者と支援者が共に理解し、必要に応じて専門家派遣を支援者から提案するなどしつつ、あくまでも事業者が自ら解決に向けて行動できるように支援する。

(3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
① 事業計画策定セミナー・個別相談会	3回	3回	3回	3回	3回	3回
② 創業セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③ DXスキルアップセミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
④ 事業計画策定事業者数	17者	18者	18者	18者	18者	18者

(4) 事業内容

① 事業計画策定セミナー・個別相談会

- 【支援対象】 経営分析を支援した小規模事業者等
- 【募集方法】 商工会ホームページ、チラシ、つがる市広報
- 【講師】 中小企業診断士等
- 【回数】 セミナー1回、個別相談会2回
- 【カリキュラム】 事業計画策定の必要性・経営状況分析のポイント・事業計画策定のポイント等
- 【参加者数】 セミナー：15名、個別相談：6者（3者×2回）

② 創業セミナー

- 【支援対象】 つがる市民等
（創業を考えている者や創業後間もない者等）
- 【募集方法】 商工会ホームページ、チラシ、つがる市広報
- 【講師】 中小企業診断士又はインキュベーション・マネージャー
資格取得者等
- 【回数】 セミナー1回（必要に応じて個別に専門家派遣実施）
- 【カリキュラム】 創業に必要なスキル及びビジネスプラン作成等
- 【参加者数】 5名（創業者輩出：3者）

◆創業者支援の実効性をより高めることをねらいとして、セミナー及び個別相談とごしょがわら圏域創業相談ルーム（※8）との連携実施を想定（※8）ごしょがわら圏域創業相談ルーム

つがる市を含む青森県西北五圏域の2市4町（五所川原市、つがる市、鯉ヶ沢町、深浦町、鶴田町、中泊町）の広域連携により、創業を目指す方や事業者の新たな事業展開を促進するために開設されており、起業・創業支援の専門家「インキュベーション・マネージャー」が、構想・企画の段階から創業・起業に至る支援を行っている。



③ DXスキルアップセミナー

- 【支援対象】 つがる市内小規模事業者等
- 【募集方法】 商工会ホームページ、チラシ、つがる市広報
- 【講師】 ITコーディネーター等
- 【回数】 1回（必要に応じて個別にエキスパートバンク（以下「EXP」という。）等を活用し専門家派遣実施）
- 【カリキュラム】 業務効率アップ及び営業・集客にDXを生かす／販路開拓に向けたECサイト活用等
- 【参加者数】 10名

上記①～③を通じてあるいは巡回等で事業計画策定について説明し、策定を希望した事業者への支援の結果として、事業計画策定事業者数を18者として設定する。

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〕巡回等で事業計画策定後の進捗状況の確認を行い、必要に応じ追加支援を実施。

〔課題〕持続化補助金採択事業者（過年度採択者含む）を中心に、巡回又は電話・メールによる進捗支援を行ったが、それ以外の小規模事業者に対する実行支援頻度が低かったことを踏まえ、すべての事業計画策定事業者に対する対話と傾聴を重視した支援を目指し、巡回及びオンライン等による顔が見える支援にシフトする。

(2) 支援に対する考え方

事業者の自走化を促すための支援を目指し、実施支援においても対話と傾聴を意識し、経営者自身が答えを見だし、対話を通じてよく考えていただくために、巡回訪問時にも十分に時間をとって（最低30分）相対し、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機付けを行い、潜在力を十分に発揮できるようにする。

実施支援は事業計画を策定したすべての事業者を対象とする。ただし、過年度における持続化補助金採択先や、事業計画の進捗状況が順調な先など事業者の課題レベルにより訪問回数を設定。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経営指導員等が見極めフォローアップを行う。

(3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ対象 事業者数	25者	25者	25者	25者	25者	25者
内過年度 持続化補助金採択者	15者	7者	7者	7者	7者	7者
頻度（延回数）	53回	86回	86回	86回	86回	86回
売上増加事業者数	—	8者	8者	8者	8者	8者
利益率5%以上増加事 業者	—	8者	8者	8者	8者	8者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員等が事業計画書及び前回フォローアップ時に課題として挙げられていた事項等をチェックの上、進捗確認と新たに生じた課題等をヒアリングしながらフォローアップを実施する。

頻度については、25者のうち18者は新規事業計画作成事業者を中心に四半期に1回（年4回）、7者は過年度において持続化補助金採択事業者を中心に半年に1回（年2回）としつつ、必要に応じて柔軟に対応する体制とする。なお、事業計画と乖離が生じ、支援機関のみでは課題を解決できない場合は、青森県商工会連合会のE X P等の専門家派遣制度を活用し外部目線も入れた課題解決及び計画修正を行うこととする。

・四半期毎フォローアップ（年4回）×18者＝72回

・半年ごとフォローアップ（年2回）×7者＝14回

計86回（予定）

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〕 商談会開催について特産品製造販売事業者へ情報提供を実施。

〔課題〕 特産品製造販売事業者のリストが整理されておらず、商談会情報の提供についても経営指導員等の判断に委ねられている状況であり、情報提供の格差が生じている。また、出展事業者に対する事前・事後フォローが十分とは言えず、商談成約数も低迷している。新たな需要開拓にチャレンジしていく地域内の機運醸成のため、地域事業者の背中を後押しするような成功モデルを積み重ねていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

つがる市の地場産品や観光資源、独自技術等により開発された新たな商品の販路拡大や、自社商品の全国展開に意欲的な事業計画策定事業者に対する、ビジネスチャンスの拡大機会を設けることをねらいとするが、つがる市商工会が単独で展示会等を開催するのは困難であるため、青森県や青森県商工会連合会等が主催する商談会や、首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。支援対象となる関連事業者の情報を整理・リスト化し、幅広い情報提供を通して意欲ある事業者の掘り起こしに繋げるとともに、出展に際しては、経営指導員等が申込等の事前支援の他、商談件数や成約数の確認を通じた出展後の支援を行うとともに、出展期間中は陳列や接客等について伴走支援を行う。

DXに向けた取り組みとしては、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS活用による情報発信、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、理解度を高めたいうで、必要に応じてEXP等でIT専門家派遣を活用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 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
① 県、県商工会連合会 主催の商談会への 出展	1者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
② 全国規模の食品商 談会への出展	—	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
③ 市展示会への出展	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上額/者	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
④ ECサイト等 IT活用 事業者	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
⑤ SNSによる情報発信 セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
⑥ 専門家による商談 会対応個別相談会	—	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

① 青森県が中心となって実行委員会組織が主催する「青森の正直商談会」(※9)、青森県商工会連合会が主催する「FOOD MATCH AOMORI」(※10)等の商談会への出展(BtoB)

事業計画を作成した事業者を中心に、県内外バイヤーとの商談会への出展を促し、新たな取引先拡大に繋げ、新規の需要開拓を支援する。

【出展想定先】事業計画を策定して持続化補助金等の採択を受けた小規模事業者の他、商工会等が支援し事業計画を策定したうえで新たな商品開発や既存商品のブラッシュアップ等に
取り組む小規模事業者

(※9) 青森の正直商談会

青森県農林水産物及び加工品の販路拡大を図るため、県外の食品関係バイヤーに対して広く青森県産品の魅力を発信することを目的に開催されるWeb商談会（2023年度実績）。開催時期は7月下旬の3日間。主催は青森県を中心とする「青森の正直」商談会実行委員会。

(※10) FOOD MATCH AOMORI

青森県内食関連事業者等の地域資源を活用した逸品の域内外への販路開拓を目的に開催されるリアル商談会（2024開催要領より）。開催時期は1月下旬の1日間。主催は青森県商工会連合会と（公社）青森県物産振興協会。

② 全国規模の食品商談会（スーパーマーケット・トレードショー（※11）「青森県ブース」活用）への出展（B to B）

大規模展示会等への出展経験が少なく、商談力や提案力の向上を目指す事業計画を作成した食品関係事業者の販路拡大と外貨獲得の推進を支援する。

【出展想定先】上記①に出店した先の中から、さらに販路拡大をめざし全国展開を志向する小規模事業者

(※11) スーパーマーケット・トレードショー

スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会。開催時期は2月中旬の3日間。主催は（一社）全国スーパーマーケット協会。

③ 展示会つがる市「食と産業まつり」（※4【再掲】）への出展（販路拡大・開拓への取組み）（B to C）

一般消費者向けに自社商品のPRを行い、域内販路の拡大を図ることを目的に、事業計画策定事業者を中心に
出展を促し、新たな需要開拓を支援する。

④ ECサイト等IT活用事業者の拡大（販路拡大への取組み支援）（B to C）

全国商工会連合会の関連会社が運営するショッピングサイト「ニッポンセレクト」（※12）の利用提案を行い、WEBを通じた商品の効果的な訴求方法等、販路開拓に資する支援を行う。

(※12) ニッポンセレクト

全国の小規模事業者等が開発した商品や地域産品を、WEBを通じて紹介・販売し、事業者の商品展開力・販売力等の向上を図ることを目的としたECサイト。運営企業は株式会社ふるさとサービス。

⑤ SNSによる情報発信セミナー

自社商品をより効果的かつタイムリーに検索できる体制を構築し、販路開拓に繋げるべく、SNS活用の基礎知識を固め、実際に利用できるようなスキルを身に付け、宣伝効果を向上させるためのセミナーを開催する。

⑥ 専門家（EX P利用想定）による商談会対応個別相談会（スポット対応）

B to B向け商談会における、プレゼンテーション能力強化など出展の事前フォロー及び名刺交換後の商談先へのアプローチ手法の取得による成約に結び付けるための支援として、専門家による個別相談会を開催する。

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〕経営発達支援事業委員会を組織し、事業の効果検証と委員からの提言を踏まえながら事業を行なっている。

〔課題〕つがる市内金融機関の合併や支店の廃止により、市内金融機関のみでは十分な検証が行えなくなる可能性がある。

(2) 事業内容

つがる市商工会経営発達支援事業委員会を年1回(3月上旬～中旬)開催し事業を検証。その結果に基づき効果を明確にするとともに、提言内容に応じて事業の見直しを行い、小規模事業者の持続的な発展に繋がる取り組みを継続していく。委員構成は、つがる市商工担当課課長又は担当職員、外部有識者・専門家(市観光物産協会役職員、専門家・有識者、金融機関(青森銀行支店長、みちのく銀行支店長、青い森信用金庫支店長、青森県信用組合支店長))、本会役員及び法定経営指導員等で構成する。

当委員会の評価結果は理事会にて報告し、必要に応じて商工会の事業計画に反映させるとともに当会ホームページへ掲載することで、つがる市内小規模事業者等が閲覧可能な状態として情報を公開する。なお公開は、通常総代会終了後の毎年6月上旬とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕経営指導員を中小企業大学校へ毎年派遣し、小規模事業者等の支援に関する基礎知識及び専門的知識のスキルアップに繋げている。

〔課題〕経営指導員以外の支援者に対する組織内部でのOJTの実施等が不十分であり、支援ノウハウの共有による支援力の強化には繋がっていない。

(2) 事業内容

① 中小企業大学校研修への派遣

経営指導員が小規模事業者に経営力再構築伴走支援を実践するための知識を取得し、高度専門的な課題にも可能な限り対応できるようにするため、基礎研修及び専門研修へ派遣する。

→ 経営指導員 各年度1名以上

② 中小企業基盤整備機構東北本部「支援機関連携講習会」を活用した職員研修会の開催

経営指導員以外の職員も経営力再構築伴走支援に関与することを念頭に、支援者としての対話術・かかわり術である傾聴力、伴走型支援のポイント、決算書に基づく財務分析スキルを磨くための職員向けセミナーを開催する。

→ 主査・主事・一般職員 各年度1回以上

③ DX関連セミナー(青森県・青森県商工会連合会・外部支援機関等主催)への派遣

小規模事業者等のDXへの取組みを支援するためには、支援者たる経営指導員等のITスキルの向上が必要不可欠であることから、関連するセミナー(青森県・青森県商工会連合会・外部支援機関等主催)へ積極的に職員を派遣する。

派遣するセミナーのテーマ例：業務効率化に生かすDX/営業に生かすDX
集客に生かすDX 等

→ 全職員対象 各年度2名

④ 経営支援に関するOJTの実施

経営指導員と主査・主事等による2名1組による伴走型支援の実践を通じて、支援ノウハウの共有化を図る。

→ 1組（経営指導員＋主査・主事等）5件×4回

⑤ 事務局長・経営指導員連携会議及び事務局連絡会議の開催

経営支援の進捗状況や支援課題を共有し、早期課題解決を図り持続的発展に寄与するために事務局長・経営指導員連携会議を開催する。また、経営支援に係る手法を共有し、組織全体で事業者支援にあたる体制を構築することで、事務局組織全体の支援能力の向上を図る事を目的に事務局連絡会議（事務局長・経営指導員・主査・主事・一般職員等全職員対象）を開催する。

→ 事務局長・経営指導員連携会議 年12回、事務局連絡会議 年12回

1 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

[現状] つがる市商工会・鯉ヶ沢町商工会・深浦町商工会の職員で構成されている「西・つがる商工会職員協議会」（以下「西つ職員協」という。）が主催する職員研修会に参加し、近隣商工会との連携した各種制度改正に係るスキルアップを図っている。

[課題] 事業計画作成や経営分析に関するスキルアップを図るセミナーや情報交換がされていないため、伴走型支援に寄与するノウハウ等の情報交換も必要である。

（2）事業内容

① 鯉ヶ沢町商工会・深浦町商工会との職員連携による資質向上研修会の実施

伴走型支援や事業承継、創業のほか、各種制度改正に係るスキルを取得し、各商工会職員間の知識の共有化を図り小規模事業者への伴走型支援に生かす。

→ 西つ職員協主催研修への参加 年1回以上

② 地域金融機関等との連絡会議

青森銀行、みちのく銀行、青い森信用金庫、青森県信用組合、青森県信用保証協会、つがる市商工労政課の企業支援職員レベルでの連絡会議を開催し、地域の景況感や支援事例などの情報交換を行い、行政及び金融機関等における支援ノウハウについて相互理解を深め小規模事業者の支援に生かす。

→ 地域金融機関等連絡会議 年1回

③ 経営指導員による経営支援事例発表会への出席

県内商工会から選抜された経営指導員による小規模事業者等の支援事例を聴講し、対話力・傾聴力及び伴走型支援手法を学び、自らの支援に優良事例のエッセンスを加え、小規模事業者の持続的発展に寄与する支援に結び付ける。

→ 青森県商工会連合会主催「経営支援事例グランプリ」への出席・聴講 年1回

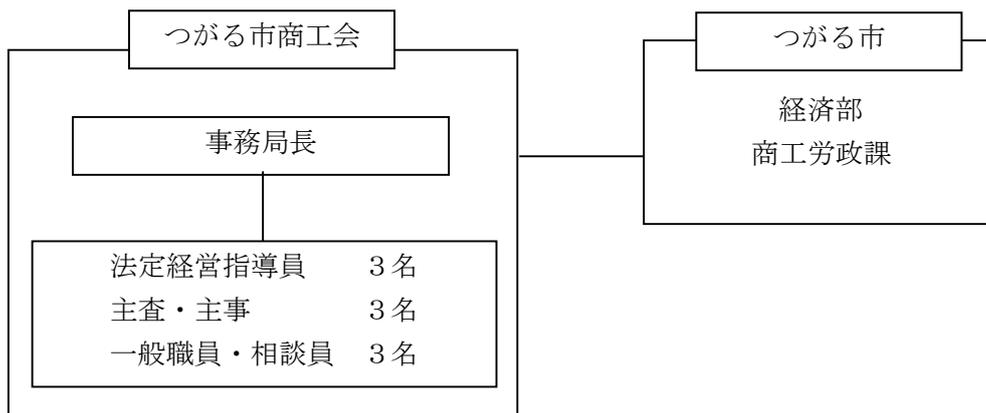
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和6年5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当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：福士 正基、角谷 宗一、亀川 満里奈

■連絡先：つがる市商工会 0173-42-2449

②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

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。

当計画の法定経営指導員については、各職員の得意とするスキルの活用をねらいとした職員間連携による支援推進のため3名の配置を行うこととする。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①つがる市商工会

〒038-3137 青森県つがる市木造若宮16番地4

電話：0173-42-2449/FAX：0173-42-5979/E-mail：k-shokou@sweet.ocn.ne.jp

②つがる市経済部商工労政課

〒038-3192 青森県つがる市木造若緑61番地1

電話：0173-23-6001/FAX：0173-42-3069/E-mail：shokorosei@city.tsugaru.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750
・景況企業調査	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・需要動向調査	100	100	100	100	100
・事業計画セミナー 及び個別相談	500	500	500	500	500
・DXセミナー	200	200	200	200	200
・商談会等新規需要 開拓事業	200	200	200	200	200
・経営発達委員会	50	50	50	50	50
・職員資質向上対策	150	150	150	150	150
・支援ノウハウ等情 報交換	50	50	50	50	50

(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

補助金：青森県、つがる市、全国商工会連合会
自己財源：会費及び手数料収入

(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。

(別表4)

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

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