

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	平川市商工会（法人番号 9420005005514） 平川市（地方公共団体コード 022101）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	①小規模事業者の課題解決と経営力向上にむけた支援強化 ②創業及び事業承継支援による地域活力の維持 ③地域資源の活用と販路拡大の推進
事業内容	- 地域の経済動向調査に関すること - 地域の経済動向分析 - 景気動向分析 - 需要動向調査に関すること - 特産品を活用した新商品開発に関する消費者ニーズ調査 - 経営状況分析に関すること - 経営状況の分析 - 記帳指導事業所への経営状況分析 - 事業計画策定支援に関すること - 事業計画策定セミナーの開催 - D X推進セミナーの開催 - 事業承継相談会の開催 - 事業計画策定後の実施支援に関すること - 事業計画策定支援者へのフォローアップ - 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること - 商談会等への出展支援 - D Xに向けた販路開拓支援
連絡先	【平川市商工会】 〒036-0104 青森県平川市柏木町藤山 16 番地 1 TEL (0172) 44-3055 / FAX (0172) 44-3056 E-mail hirakawa@vivid.ocn.ne.jp 【平川市 経済部 商工観光課 商工振興係】 〒036-0104 青森県平川市柏木町藤山 25 番地 6 TEL (0172) 55-5732 / FAX (0172) 44-8619 E-mail shoukou@city.hirakawa.lg.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

(概要)

平川市は平成18年1月1日に旧平賀町、旧尾上町、旧碓ヶ関村の2町1村が合併し、県内で10番目の市として誕生した。

平川市は青森県南部、津軽平野の南東部に位置し、東西約31km、南北約25km、総面積は346.01km²となっている。県域の約3.6%を占める広さで、青森県内では7番目の規模である【表1】。隣接している市町村は、東は十和田市、秋田県小坂町、西は平川市を隔てて弘前市、大鰐町と接し、北は青森市、黒石市、田舎館村、南は秋田県大館市と接している。



【表1】青森県内の市町村の面積(上位10市町村)

順位	市町村名	面積(km ²)	順位	市町村名	面積(km ²)
1	むつ市	864.20	6	五所川原市	404.20
2	青森市	824.61	7	平川市	346.01
3	十和田市	725.65	8	鱒ヶ沢町	343.08
4	弘前市	524.20	9	七戸町	337.23
5	深浦町	488.90	10	東北町	326.50

出典：国土地理院「令和3年全国都道府県市町村別面積調(4月1日時点)」による

(交通)

市の西端を国道7号が通過し、これに県道大鰐浪岡線が接続、道路網の骨格を形成している。また、これらの幹線道路に接続する形で市道がその機能を補完している。その他、本市を通過している国道は、黒石市および十和田市を結ぶ国道102号、本市と盛岡市を結ぶ国道282号、八戸市と大鰐町を結ぶ国道454号がある。

高速交通体系としては、国道7号にほぼ並行して東北自動車道が走り、青森、盛岡方面への高速化が図られている。市内には碓ヶ関インターチェンジを有し、最寄りのインターチェンジには大鰐弘前インターチェンジおよび黒石インターチェンジがある。

公共交通体系では、市内にJR奥羽本線が通過し、津軽湯の沢駅および碓ヶ関駅を有している。また弘南鉄道弘南線が弘前市と黒石市を結び、館田駅、平賀駅、柏農高校前駅、津軽尾上駅および尾上高校前駅を有している。

(地勢)

東に南八甲田連峰、西に岩木山の雄大な自然が広がる津軽平野の一部で、農業に適した肥沃な土壌を利用し、平坦地は水田、それを取り巻く丘陵地帯ではりんごの栽培が主となっており、標高 500m 位の地域では、夏季冷涼な気候を利用して高冷地野菜の栽培が行われている。

また、八甲田・十和田火山群の一部に属した山間地で形成されているため、本市の総面積の約 7 割が山林によって占められており、このうちの約 8 割が国有林となっている。

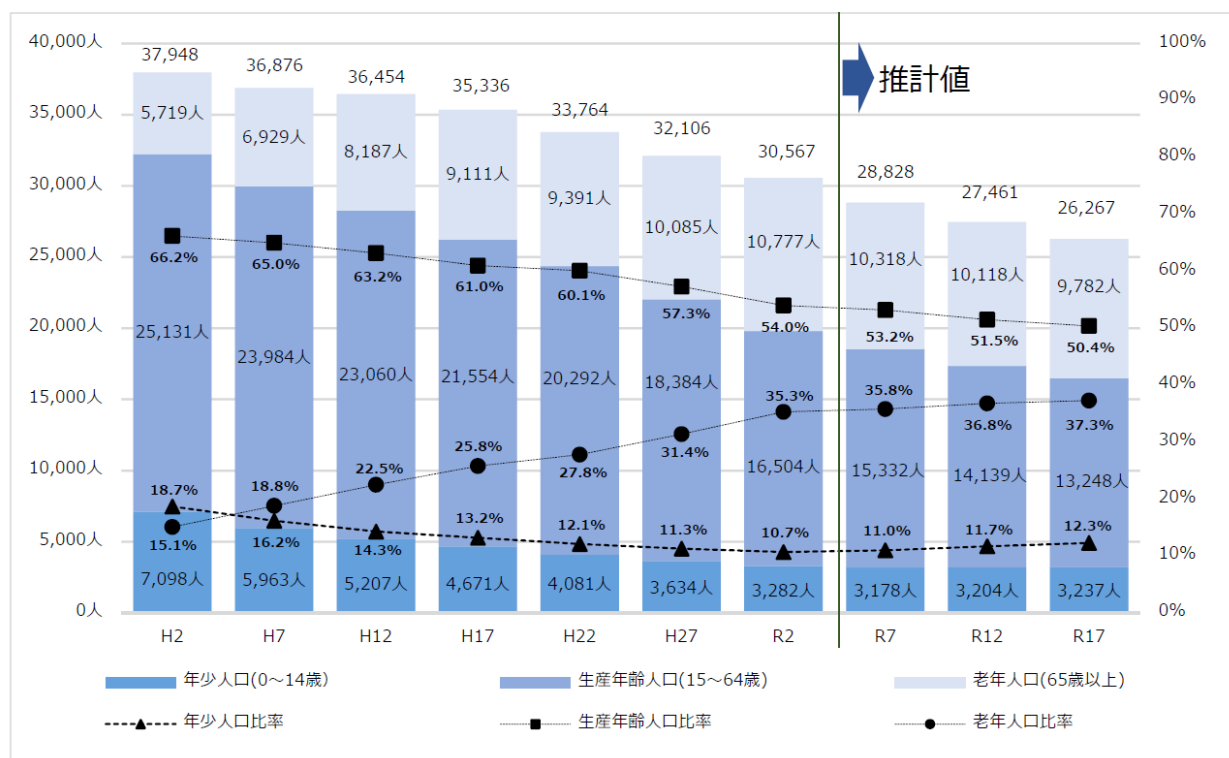
(総人口)

現在の平川市を構成する、旧平賀町、旧尾上町、旧碓ヶ関村の 3 町村合算の人口（国勢調査）は、平成 2 年（1990 年）には 37,948 人であったが、合併後の平成 22 年（2010 年）の人口は 33,764 人、令和 2 年（2020 年）では 30,567 人となっており、この 30 年間で 7,381 人、19.5%減少している。

また、国立社会保障・人口問題研究所によると、令和 7 年（2025 年）の平川市の人口は 28,258 人と推計されている。

このような状況から平川市では「第 2 次平川市長期総合プラン」を始めとした、地方創生に係る各種施策の展開により、人口減少を抑制していくこととしており、その効果による令和 7 年（2025 年）の人口を 28,828 人と想定している【グラフ 1】。

【グラフ 1】 平川市の人口と年齢構成比率の推移



※H27、R2は年齢不詳があるため総数と一致しない

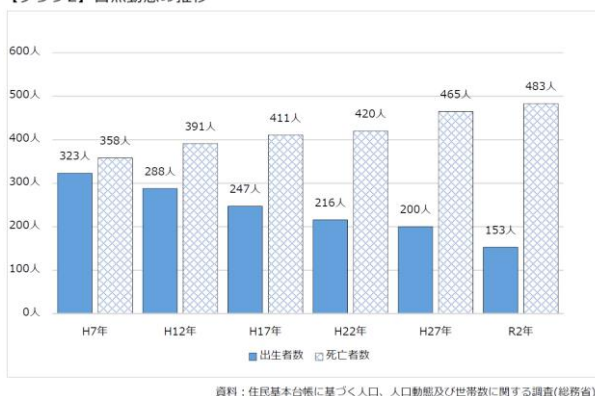
資料：国勢調査、平川市人口ビジョン

(人口動態)

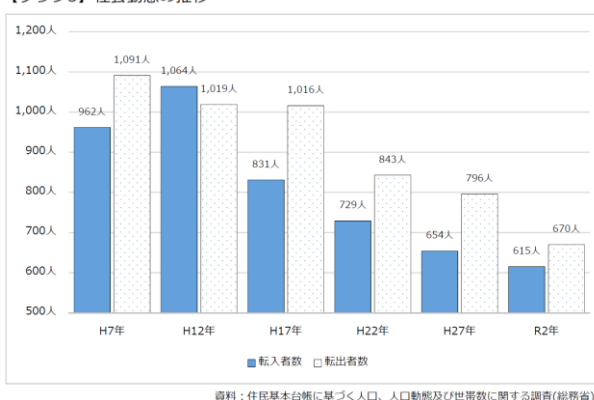
自然動態の推移をみると死亡者数が出生者数を上回る「自然減」が続いており、その差は年々拡大している【グラフ 2】。出生者数が伸びない要因には、子育て世代の経済的負担の増加や、ライフスタイルの変化に伴う未婚化・晩婚化による少子化の進行があげられる。

一方、社会動態の推移をみると、転出者が転入者数を上回る「社会減」が続いている状況【グラフ 3】、その差は減少傾向にあるが、進学や就職を契機とした若い年齢層での転出者が多い傾向が続いており、その対策が求められている【グラフ 4】。

【グラフ2】 自然動態の推移



【グラフ3】 社会動態の推移



【グラフ4】 令和元年(2019年)の転出者の年齢構成比



(産業)

主要産業は農業で、平地では水稻、丘陵地ではりんご、高冷地では野菜と、地域特性を活かした作付けがなされ、いずれも高く評価されている。

就業人口の推移を見ると、平成 2 年（1990 年）から令和 2 年（2020 年）までの 30 年間で 4,088 人（20.4%）の減少となっており、人口の減少と比例して就業人口も減少している【表 2】。

また、産業別就業人口比例の推移では、平成 2 年に就業者全体の 38.4%を占めていた第 3 次産業への従事者比率は、令和 2 年では 54.4%へと大幅に比率を高めている。

一方、昭和 35 年（1960 年）では 76.0%を占めていた第 1 次産業への従事者比率は、高齢化や後継者不足などの影響により令和 2 年では 23.3%と大幅に減少しており、本市の基幹産業である農業の衰退が懸念されている。

【平川市の特産品】



(米)



(りんご)



(野菜)

【表2】産業別就業人口の推移

	H2	H7	H12	H17	H22	H27	R2
総数	19,954	19,616	19,373	18,556	17,185	16,331	15,866
第1次産業	6,912	6,033	5,202	4,876	4,551	3,972	3,690
第2次産業	5,356	5,280	5,378	4,452	3,825	3,630	3,534
第3次産業	7,667	8,286	8,791	9,204	8,803	8,641	8,633
分類不能の産業	19	17	2	24	6	88	9

資料：国勢調査

(管内商工業者の状況)

市内の商工業者数は、令和5年では856者（うち小規模事業者784）となっており、令和元年と比較すると86者（9.1%）、小規模事業者では81者（9.3%）の減少となっている。小規模事業者のなかでも卸・小売業が48者の減少と、減少全体の約6割を占め、他業種と比較して最も大きく減少している。

平川市内商工業者の推移及び業種内訳

	R1年		R3年		R5年		R1年対比	
	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
建設業	241	229	240	228	244	232	3	3
製造業	79	59	73	53	72	52	△7	△7
卸・小売業	267	240	233	207	214	192	△53	△48
飲食・宿泊業	110	108	101	99	100	98	△10	△10
サービス業等	203	192	181	170	186	175	△17	△17
その他	42	37	41	36	40	35	△2	△2
合計	942	865	869	793	856	784	△86	△81

商工会基幹システムより（年度末現在）

② 課題

平川市は平賀駅前に一定の商業集積があるものの、道路交通網の発達と、消費行動の多様化などにより、市民の購買力が郊外型店舗等市外に流出し、域内での経済消費活動は著しく減少している。このため、地元商店街では空き店舗が見られるなど、まちの活力低下が危惧されている。

加えて碓ヶ関地域は、本市中心部から約 20km 離れた地域である。隣接する平賀地域との間に直接道路が通じていないため、実質的には間に大鰐町を挟み飛び地合併したと言える。山間地帯が多く、平賀、尾上地域と比較しても、人口減少率も高く過疎化も激しい。碓ヶ関地域の人口は平川市総人口の 1 割にも満たない状況であり、日常生活における地域内コミュニティや利便性の確保を目指した地域づくりが必要である。

市内の人口減少に伴い商工業者減少も歯止めがかからず、当会々員数も平成 25 年度 612 名が令和 5 年度 551 名と、10 年で約 10%減少しており、対策が急務である。

(業種別課題)

●建設業

建設業の小規模事業者数は令和 5 年で 232 者であり、令和元年と比較すると 3 者の増加となっている。後継者不在などによる廃業はある一方、起業したいという意欲から 30～40 代で独立する創業者が増加傾向にあり、他業種が減少しているなか事業者数は維持している。

長引く物価高騰と人材不足が特に大きな課題である。物価高騰により、材料や労働力のコストが急激に上昇しており、利益率の低下や予算オーバーが発生するリスクが高まっている。人材不足も深刻な問題であり、技能工や作業員の確保が難しく、高齢化が進む中で若年層の参入が少ないため労働力の確保が困難となっている。多様な業種が関係する、ものづくり産業の最たる業種であり、人材、能力開発等基礎的分野の強化が急務な部分が多い。

持続的発展に向け、従来のマンパワーに頼った体制から、デジタル技術活用などによる生産性向上への取り組みも必要となっている。

●製造業の課題

市内には平賀地域に属する県道弘前平賀線に接している松崎工業団地と、尾上地域に属する国道 102 号線バイパス沿いに接する尾上農工団地の 2 つの大きな工業団地が立地している。両者とも立地環境と交通アクセスに優れ、合計 24 社の誘致企業が立地し本市産業の中核を担っている。

小規模事業者は建設関連製造業と食品製造業が多い。共に販売単価の上昇難と物価高騰による経費増加により利益の確保が厳しくなっている。

課題として、ニーズに合った商品の開発、生産性向上、販売チャネルの見直しが挙げられる。

●卸・小売業の課題

小規模事業者数は令和 5 年で 192 者となっており、令和元年と比較すると 48 者 (20%) の減少となっている。要因としては、人口減少と高齢化が進む中で消費者層が縮小し、購買力が低下していることや、オンライン販売の拡大と郊外型大型店舗の進出によって競争が激化し、市内での消費が減少していることに加え、事業主の高齢化と後継者不在による廃業が多い。

この状況に対応するためには、事業承継や空き店舗利用等による新規創業の支援、地域特性に応じた商品開発やサービスの差別化、D Xに向けた I T システムの導入など、経営力強化に向け取り組んでいくことが課題である。

●飲食・宿泊業の課題

新型コロナウイルスによる外出自粛から、飲食・宿泊業ともに非常に厳しい状況に追い込まれた。5 類に移行してからは徐々に回復傾向にあるが、コロナ前に比べると同水準までには至っていない状況にある。要因としては長く続いた外出自粛から消費者の心理、行動に変化が生じていることが考えられる。多様化するニーズに合ったサービスの提供や事業所の魅力を、SNS 等で発信し新たな顧客獲得を目指す必要がある。

●サービス業等の課題

小規模事業者数は 175 者、内訳としては理美容業やクリーニング業など生活関連サービス業が全体の 6 割を占め、その大半が個人小規模事業者である。

大手低価格チェーン店の台頭などにより競争が激化している。その中で小規模事業者の経営課題は、顧客満足の維持、スタッフの育成と管理、技術の進化への対応がある。また、顧客の期待値管理やコスト管理、クレーム対応、一貫性のあるサービス提供も重要である。これらの課題を解決するためには、柔軟な戦略と IT の活用、持続的な改善を講じることが求められる。

(2) 小規模事業に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

当市の小規模事業者は前述のとおり、ほとんどの業種で減少傾向にある。

大手資本進出やオンライン販売の拡大による競争激化、多様化するニーズへの対応不足、新型コロナウイルスによる消費者心理の変化、後継者不足など数多くの経営課題を抱えている。それに加え、少子高齢化と人口減少も進んでおり地域の経営環境は今後更に厳しくなると予測される。

小規模事業者にあっては自社の経営課題を踏まえた事業計画の策定がなされていない場合も多く、このため実態に合った計画の構築や、生産性向上へ向け DX 推進への取り組みなど、事業者に寄り添った支援を実施し、小規模事業者の持続可能な成長と地域経済の活性化を図る必要がある。

特に、人口減少と経営者の高齢化が進む中で、円滑な事業承継支援と新規創業者へのスタートアップ支援を推し進め、市内の空き店舗の解消による市街地の活性化と、碇ヶ関地域の利便性確保を目指し、商工業者数減少に歯止めをかけることが重要な課題である。

②平川市総合計画との連動制・整合性

平川市は平成 29 年 3 月に本市のまちづくりの指針となる「第 2 次平川市長期総合プラン」を策定し、前期の 5 年間に於いて、基本構想で掲げている目指す将来像「あふれる笑顔くらし輝く平川市」の実現に向けまちづくりに取り組んできた。

その一方で、市を取り巻く社会情勢や地域の状況、市民が求めるニーズなども目まぐるしく変化しており、これらや「新しい生活様式」といった新たな考え方にも対応しながら「持続可能なまちづくり」を進め、プランの目指すべき将来像の実現に必要な具体的取り組みなどを明らかにするため、令和 4 年度から 5 年間を計画期間とした「第 2 次平川市長期総合プラン後期基本計画」を策定している。その中で、小規模事業者の振興に関する基本政策及び個別目標、基本方針は以下のとおりである。

●基本政策 2-2 活力ある商工業の振興と雇用の創出

個別目標 1 にぎわいあふれる商店街の活性化

基本方針 にぎわいある商店街の育成

商工会等の関係機関と連携し、情報発信やイベント開催など商店街の主体的な取り組みを支援します。

個別目標 2 元気がみなぎる企業の支援

基本方針 企業の育成と誘致

既存企業が取組み事業への支援制度の充実を図るとともに、新たな雇用を生む企業誘致に努めます。

個別目標 3 希望に満ちた起業の実現

基本方針 起業に対する支援の充実

商工会や金融機関等の関係機関と連携して、支援制度の充実や活用促進のためのPRに努めます。

●基本政策 2-3 地域資源を生かした観光・物産

個別目標 4 魅力に富んだ物産の開発と販売促進

基本方針 平川市ならではの商品の開発と物産の販路拡大

関係機関と連携したブランドづくりや特産品の開発に取り組み、「平川セレクション」として差別化を図るとともに、商品の情報発信や販路の開拓に努めます。

(第2次平川市長期総合プラン後期基本計画より抜粋)

市では「活力あるしごとづくり」を基本目標とし、商店街の活性化支援「平川市空き店舗対策事業補助金」の利用促進、新たな雇用を生む企業誘致、特産品のブランドづくり等により地域の活性化に取り組んでいる。特に起業に対して注力しており、令和3年度に「平川市創業支援事業補助金」を創設、起業しやすく、安定して経営を継続できるよう支援を実施している。

以上のことから「第2次平川市長期総合プラン後期基本計画」の目指す産業振興の方向性と、本計画の目標とする方向性は一致し、連動するものである。目標達成にむけ平川市と当商工会は相互に連携を図りながら取り組んでいく。

③商工会としての役割

当商工会では、経営改善普及事業として税務・金融・労務・経理等の相談を始め、各種セミナーの開催や専門家派遣制度の活用など、小規模事業者の経営に関する相談、指導にあたっている。また、地域振興では「平川ねふたまつり」や「平賀はしご酒まつり」等イベントへの協力など、地域密着総合経済団体として商工業の発展、振興に向けて尽力してきた。

刻一刻と変化する新たな時代を見据え、小規模事業者の経営の伴走者としての役割が求められている。特に経営資源が限られた小規模事業者は少子高齢化・人口減少等による市場縮小や需要低下による売上減少、後継者不在による事業承継問題等の厳しい経営環境に直面している。

事業者の持続的発展を支援するためには、事業者の経営状況の分析や事業計画の策定、計画の実行に伴うフォローアップを強化することが必要である。

そのため、内部支援体制を強化するとともに、行政、各金融機関、関係機関等と連携し、支援に関する情報共有や各機関が有する支援の強みを活用し総合的な伴走型支援を行うことが求められている。この支援実施の中で、円滑な事業承継の推進や創業者支援、DXに向けたIT導入への取り組みなどにも力を入れ、個者支援を積み上げ、地域事業者に広く普及することにより、地域全体の活性化につなげる。

（３）経営発達支援事業の目標

地域の現状及び課題、長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画における目標と方針は以下のとおりとする。

【目標１】小規模事業者の課題解決と経営力向上にむけた支援強化

小規模事業者が安定した経営の持続的発展に取り組めるよう、経営分析を通じて事業者自らが本質的な経営課題の認識と、課題解決に向けた経営、事業計画策定ならびに実施ができるよう支援する。その際、状況に応じてＩＴ導入やＤＸ推進を組み合わせ、更なる経営力強化と向上を図る。

【目標２】創業及び事業承継支援による地域活力の維持

新規創業では創業計画策定の段階から支援し、平川市の空き店舗対策及び創業支援補助金を活用するなど、行政と連携しながら取り組む。また、事業承継においては、税務対策や経営権、株式の承継を専門家や関連機関と共に進め事業継続を目指す。

地域の高齢化や人口減少に対応しつつ、創業や事業承継の支援により地域の事業者数を維持する。

【目標３】地域資源の活用と販路拡大の推進

平川市では、平地では水稻、丘陵地ではりんご、高冷地では野菜と、地域特性を活かした作付けがなされいづれも高評価を得ている。この地域資源を活かした新商品開発と既存商品のブラッシュアップ、販路開拓を支援し地域活性化に繋げる。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成の方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の目標達成の方針

【目標1】小規模事業者の課題解決と経営力向上にむけた支援強化

【方 針】

事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自身が認識できるよう支援することに主眼を置く。課題解決を反映した事業計画を策定するため、セミナーの開催や、商工会の職員による巡回や窓口相談を通し、現状の調査と経営分析を行い、事業計画策定に繋げる。また、計画の実行においては事業者が当事者感を持ち、自らが課題解決に向け行動していくようフォローアップを行う。

D X推進については、個々の事業者にあったI Tツール導入が行われるよう、セミナーの開催や専門家派遣を通じた、D Xに向けた支援を行う。

【目標2】創業及び事業承継支援による地域活力の維持

【方 針】

創業支援については、各種補助金の情報提供や申請支援、「平川市空き店舗対策事業補助金」「特定創業支援事業」の活用及び創業計画策定支援を行う。税務、労務、金融を始めとした経営相談、指導を通じて安定した経営を目指し、計画の進捗確認やフォローアップを実施する。

事業承継は、平川市や青森県事業承継・引継ぎ支援センター、各金融機関と連携し、セミナーや個別相談会を開催する。商工会は相談を必要とする事業者の掘り起こしと、総合的な調整を図り円滑な承継を目指す。

【目標3】地域資源の活用と販路拡大の推進

【方 針】

特産品を使用した新たな商品開発支援のため、例年開催される物産イベント「ひらかわフェスタ」において、消費者へのアンケート調査を実施し、ニーズの把握、商品をブラッシュアップする取り組みを行う。平川市と連携しながら特産品のブランド化を推進し、商談会への参加支援や、SNS、ECサイト等のI Tを利用した情報発信や販売方法を提案し、域外需要を呼び込める魅力ある商品開発及び地域づくりに貢献していく。

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を4半期ごとに商工会HPへ掲載している。

[課題] ビッグデータを活用した専門的分析が出来ていなかったため、今後は「RESAS」（地域経済分析システム）を活用するなど、改善したうえで実施する。

(2) 目標

	公表 方法	現状	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11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
②景気動向分析の 公表回数	HP掲載	—	2回	2回	2回	2回	2回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

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下し、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」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」 → 人の動き等を分析
 - ・「産業構造マップ」 → 産業の現状等を分析
- ⇒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

管内の景気動向等について、実態を把握するため下記の調査項目にて、管内小規模事業者の景気動向等について、年2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。

【調査対象】

管内商工業者30者（製造業、建設業、卸・小売業、飲食・宿泊業、サービス業 各6者）

【調査項目】

売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

(4) 調査結果の活用

調査した結果は、ホームページ等に掲載し、広く管内事業者等に周知するとともに、経営指導員等が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〕 新商品のニーズ調査として、物産イベントで試食アンケートを実施し、結果を事業者へ報告してはいるが、商品のブラッシュアップに活かされていない。

〔課題〕 多数の小規模事業者は新商品開発において、身近な知人友人からの意見を参考することが多く、不特定多数へのニーズ調査をすることは少ない。調査を実施する事業者の掘り起こしを行い、調査結果を有効活用し、新商品のブランドによる差別化と、販路開拓に繋がるような取り組みへと改善する。

(2) 目標

	現状	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
物産イベントでの消費者 ニーズ調査	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
平川セクション（仮） への登録商品数	—	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件

(3) 事業内容

平川市の特産品（りんご、桃、米、高冷地野菜、ミニトマトなど）を活用した新商品の開発を支援する。例年 8 月末の土日に開催される平川市の物産イベントである「ひらかわフェスタ」（出店者数約 50 者、来場者数約 30,000 人）の来場者に対して、試食及びアンケートを実施し、調査結果をフィードバックすることで新商品開発に資する。

【調査方法】

ひらかわフェスタの来場者に新商品を試食していただき、アンケート表に回答してもらう。

【調査数】

合計 200 人（内訳 1 者 1 品×サンプル 50 件×4 者）

【調査項目】

回答者の属性（居住地、性別、年代、世帯数）、味、硬さ、色、量、価格、パッケージ等

(4) 調査結果の活用

調査結果を事業者へフィードバックし、商品開発及び事業計画策定に役立てる。必要に応じて専門家派遣制度を活用し、消費者のニーズに応じた商品へとブラッシュアップし、平川市のブランドづくりの取り組みである「平川セクション（仮）」へセレクトされることを目標に取り組む。

※平川セクション 制度内容を調整中のため名称変更となる可能性もあり（仮）としている。

5. 経営状況分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 これまでは決算指導や金融支援、各種補助金申請時における財務分析等の定量分析に留まっている。また、記帳指導を行っている事業所への分析を実施していなかった。

〔課題〕 これまで実施しているものの、強み・弱み等の非財務分析の状況をしっかりと把握する必要がある。事業者との対話と傾聴により経営の本質的課題の把握し、必要に応じて専門家と連携するなど改善のうえ実施する。

(2) 目標

	現状	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①経営状況の分析	19 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
②記帳指導事業所への 経営状況分析	—	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

(3) 事業内容

①経営状況の分析

事業者自身が強み弱み等に気づき、経営課題を把握し、事業計画策定への活用について理解を深めることを目的に、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】

巡回、窓口相談を始め、事業計画策定セミナー参加者、創業相談、決算指導、各種補助金申請支援、金融相談、事業承継相談などの際、経営状況分析の重要性を説明し実施につなげていく。

【対象者】

相談者の中から経営分析を希望する意欲的な事業者を掘り起こし、対象事業者とする。

【分析項目】

《税務分析》 直近 3 期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析を行う。

《非財務分析》 下記項目等について、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、機会等を整理する。

内部環境		外部環境
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織 ・後継者の有無	・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	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】

経済産業省の「ローカルベンチマーク」や、中小機構の「経営計画つくるくん」を活用し、必要に応じて専門家を交えながら経営指導員が分析を行う。非財務分析はSWOT分析を用いる。

②記帳指導事業所への経営状況分析

当商工会では記帳システム「MA 1（エムエーワン）」を使用し、事業者の記帳指導及び帳簿等の作成を行っている。現行では税務申告にのみに使用しているが、今後は入力されたデータを活用し経営状況分析を行っていく。

【対象者】

MA 1 を利用している事業者の中から、経営分析へ意欲的な事業者を選定する。

【分析項目】

上記①経営状況分析と同じ項目、手法で行う。

（４）分析結果の活用

分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。専門的な経営課題を抱える事業者には専門家派遣制度を活用、連携しながら伴走支援を実施する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

[現状] 例年、事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催をしてはいるが、補助金申請へ向けた事業計画書の作成が主である。事業計画書が必要である理解は少しずつ進んではいるものの、個者の実情にあった計画策定が十分に出来たとは言い難い状況である。

[課題] 補助金申請等の目的だけではない、事業計画策定の意義や目的、必要性を事業者自らに理解を深めてもらう支援が必要である。

また、今後はDXに向けた取り組みが一層求められることから、セミナーを開催するなど必要性を広く知らしめる必要がある。

（２）支援に対する考え方

上記の現状で述べている目的での実施状況であるため、事業計画策定の意義や重要性の理解が十分に浸透はしていない。セミナーのカリキュラムを工夫し自社経営分析を行うなど、実務的事業計画作成支援を目指す。

また、創業予定者と事業承継事業所への支援を強化し、地域の小規模事業者数を維持する。

あわせて、DX化の推進による事業効率化や生産性の向上にも注力し、事業者との対話と傾聴を通して、経営の本質的な課題を事業者自らが認識するような支援のあり方を目指す。

(3) 目標

	現状	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②D X 推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③事業承継相談会	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④事業計画策定支援事業者数	18 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
(内訳) 創業計画	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
事業承継計画	7 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
新商品ニーズ調査事業所	0 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
セミナー参加者等	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

【支援対象】事業計画策定に意欲的な事業者、経営分析を行った事業者

【募集方法】チラシを作成し配布、HPで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【講師】中小企業診断士等

【内容】事業計画策定に関する知識の習得、外部専門家も交えて確実に計画策定に繋げる。

②D X 推進セミナーの開催

【支援対象】D X の取り組みに意欲的な事業者

【募集方法】チラシを作成し配布、HPで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【講師】I T 専門家

【内容】・D X の概要、D X 関連技術（I C T、A I 等）及び具体的活用事例
 ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
 ・S N S を活用した情報発信の手法
 ・E C サイトの利用方法 など

③事業承継相談会の開催

【支援対象】事業承継予定者及び希望する事業者

【募集方法】当会HPやチラシ作成によって広く周知し、併せて巡回や窓口相談時に案内する。

【講師】青森県事業承継・引継ぎ支援センターコーディネーター

【内容】事業承継へ向けた意識付けと計画策定

④創業支援

【支援対象】創業予定者

【周知方法】平川市HP及び当会HPで広く周知

【内容】行政と連携しながら、各種補助金の情報提供や申請支援、特定創業支援事業の活用及び創業計画策定支援を行い、計画の進捗確認やフォローアップを実施する。

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] 当商工会でこれまで行ってきた事業計画策定後の実施支援は、補助金活用に伴う補助事業の実施支援の割合が多かった。

[課題] 補助事業の実施支援に限らず、売上の向上や利益の確保といった経営発達に至るまでの具体的な支援を行い、中長期的な視点で小規模事業者のフォローアップを行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業者の自走化を促進する支援を意識し、対話と傾聴を通じて十分に考慮し、代表と従業員が現場レベルで当事者意識を持って取り組むよう促すことを意識する。計画の進捗フォローアップを通じて経営者の内発的動機付けを行い、潜在能力の発揮につなげる。

事業計画を策定した事業者を中心に対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と巡回回数を減少しても支障ない事業者の見極めも行いながらフォローアップを行う。

(3) 目標

	現状	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
フォローアップ対象事業者数	15 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
頻度（延回数）	41 回	78 回	78 回	78 回	78 回	78 回
売上増加事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(4) 事業内容

事業計画の進捗状況の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。20 者のうち 5 者が創業者を中心に 2 か月に 1 回、事業承継に係わる事業所 5 者と、新商品ニーズ調査を行った 4 者を四半期ごと、6 者が順調に計画を実行しているとして半年ごととする。ただし状況を確認しながら必要に応じて対応を見直す。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にずれが生じていると判断する場合には、外部専門家などの第三者の視点を入れ、ずれの発生要因及び今後の対応策を検討する。

5 者（隔月 1 回フォローアップ）	→	5 者 ×	6 回 = 30 回
9 者（四半期毎フォローアップ）	→	9 者 ×	4 回 = 36 回
6 者（半年ごとフォローアップ）	→	6 者 ×	2 回 = 12 回
合計		20 者	78 回

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〕 事業者に対して商談会や物産展などの情報提供を行っている。

近年、ECサイトの構築やSNSでの情報発信を通じて販路拡大に取り組む事業者が増加している。しかし、地域の小規模事業者の多くはネット活用による販路拡大に関心を持ちながらも、年齢や知識、人的リソース不足などの理由からDXに向けた取り組みが遅れており、商圏の拡大が実現していない。

〔課題〕 商談会・展示会など需要開拓支援に係る情報提供による支援ニーズの掘り起こしが必要である。また、今後の新たな販路の開拓にはDX推進が必要であることを理解・認識していただき取り組みを支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商談や販売機会を求める前向きな小規模事業者や、新商品ニーズ調査を行った事業者を支援するため、青森県内で開催される展示会等への参加を促す。出展に当たっては事前の出展支援や、事後の商談フォロー、商品のブラッシュアップなど、きめ細かな伴走支援を行っていく。

また、消費者がインターネットで商品を購入するのが当たり前になった時代において、さまざまな地域での販路開拓を見出すにはDXに向けた取り組みが必要となっている。SNSでの情報発信、ECサイト利用等、IT活用による営業・販路開拓に関する支援を行い、理解度を十分高めた上での導入支援を行う。

(3) 目標

	現状	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①商談会への出展者数	—	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
②SNS活用事業所数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	—	3%	4%	5%	5%	5%
③ECサイト等の利用者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率／者	—	3%	4%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①商談会等への出展支援（BtoB）

青森県商工会連合会、(公社)青森県物産振興協会が合同で主催する商談会「FOOD MATCH AOMORI」（青森県内商工会地域の食品製造及び加工業者が県内外のバイヤーとの商談会。出展者数約55者、バイヤー数約230名）に関する情報提供や出展支援等を行う。

また、必要に応じて外部専門家を活用し、新商品の認知度向上、商品のブラッシュアップによる顧客ニーズが反映された商品育成など支援を実施する。

②D Xに向けた販路開拓支援（B to C）

I T活用による個別課題の解決に資する取り組みや販路開拓を支援するため、I T導入支援を実施する。

【支援対象】D Xに向けた取り組みに意欲のある小規模事業者

【支援内容】D Xセミナー開催及び、外部専門家連携しI T導入に関する支援を行う。

- ・SNS活用による販売促進
- ・ECサイトへの出品支援（ニッポンセレクト※の利用を提案）
- ・課題解決に資するI Tツール等の提案

※ニッポンセレクトとは

全国商工会連合会公式のECサイト。日本全国の商品（2023年1月現在 約3,300社、約16,000商品）を取り扱い、農商工連携や地域資源の活用などにより開発した商品や、魅力ある隠れた地域特産品を紹介、販売している。食品に加えて、日用品や家具など様々な商品を取りそろえている。サイト掲載に関するアドバイス、商品撮影などのサポートがありECサイト初心者でも出品しやすい。

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り組み

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〕 理事会、有識者等による評価、検証を実施していない。

〔課題〕 定期的に理事会・有識者等による評価・検証を実施し、結果については外部への公表、意見集約、見直しをしなければならない。

（2）事業内容

①評価委員会の開催

委員会メンバーには、平川市役所担当者、法定経営指導員、金融機関、税理士、中小企業診断士などを含めた構成とし、毎年度1回開催、本計画の進捗状況を検証し評価する。

②理事会への報告

経営発達支援事業の成果及び評価、見直しについて理事会に報告する。

③事業の評価及び見直しの結果の公表

事業評価及び見直し結果は当会ホームページ（<https://hirasho.or.jp/>）にて公表する。

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主催の研修会に参加しているが、参加は担当者のみとなっており、支援ノウハウについての共有が行われていない。

〔課題〕 事業者の支援ニーズは多様化してきており、それに対応するためには、職員間での支援ノウハウの共有と、幅広い支援ニーズに応じるための資質向上が求められる。

また、D Xの必要性についての認識が広がりつつある中で、職員によるD X推進に向けた知識の獲得と支援スキルの向上は必須である。

(2) 事業内容

①研修会等への積極的活用

経営指導員及び職員の支援能力の一層の向上のため、県連が実施する研修会に加え、中小企業大学校が実施する専門研修（D X支援の進め方、創業支援の進め方など）に積極的に参加することで、より専門性の高い支援ノウハウを取得し、小規模事業者の事業計画策定や抱える課題解決に向けた支援能力の向上を図る。

また、全国統一演習研修事業（経営指導員W E B研修）を活用し、小規模事業者の事業計画策定や抱える課題解決に向けた支援能力の向上を図る。

喫緊の課題である地域の事業者のD X推進に対しても、経営指導員等のI Tスキルを向上させるため、I T等の研修会についても積極的に参加し支援能力の向上を図る。

②O J T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、専門家派遣による経営指導への同席、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J T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

各研修会等へ出席した職員が講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール、経営支援の基本から話し方のテクニックまで幅広く取り上げる定期的なミーティングを開催し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

経営指導員等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等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6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)	
事務局長 【本所】 法定経営指導員 3名 主 査 3名 一般職員 2名 【碓ヶ関支所】 一般職員 1名 平川市 経済部 商工観光課 商工振興係	
(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：工藤 力秀 山内 敬一郎 前田 千賀子 ■連絡先：平川市商工会 TEL 0172-44-3055	
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。 当計画の法定指導員については、属人化防止のため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商工会／商工会議所 〒036-0104 青森県平川市柏木町藤山 16 番地 1 平川市商工会 TEL：0172-44-3055 / FAX：0172-44-3056 E-mail hirakawa@vivid.ocn.ne.jp	
②関係市町村 〒036-0104 青森県平川市柏木町藤山 25 番地 6 平川市 経済部 商工観光課 商工振興係 TEL：0172-55-5732 / FAX：0172-44-8619 E-mail shoukou@city.hirakawa.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)

	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
必要な資金の額	850	850	850	850	850
1. 地域の経済動向調査	60	60	60	60	60
2. 需要動向調査	100	100	100	100	100
3. 経営状況の分析	30	30	30	30	30
4. 事業計画策定支援	400	400	400	400	400
5. 事業計画策定後の実施支援	50	50	50	50	50
6. 新たな需要の開拓	50	50	50	50	50
7. 事業の評価及び見直し	60	60	60	60	60
8. 経営指導員等の資質向上	100	100	100	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、市補助金、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。

(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

[illegible]