経営発達支援計画の概要

実施者名	大鰐町商工会（法人番号　2420005005355） 大　　鰐　　町（地方公共団体コード　023621）
実施期間	令和７年４月１日～令和１２年３月３１日
目標	■経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の課題解決と経営力強化を支援 ②後継者、事業承継対策による事業所数の維持と廃業率の低下 ③ＩＴ化・デジタル化による販路開拓及び生産性向上に向けた支援
事業内容	■経営発達支援計画の内容 １.地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向について、ビッグデータを活用した情報や、県連合会で実施している県内の景況調査結果などの情報提供を行う。 ２.需要動向調査に関すること 飲食店・宿泊業が提供する商品やサービスの需要動向を調査し、消費者ニーズを捉えた商品構成、新商品・新サービスの開発や販路開拓へと繋げる。 ３.経営状況の分析に関すること 小規模事業者が自社の経営状況を的確に把握し、持続的発展に向けた経営戦略の必要性を促し、事業計画策定へと繋げて行く。 ４.事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の経営課題解決のための事業計画策定やＤＸ推進のための取組を支援する。 ５.事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した小規模事業者に対しては巡回を定期的に行い、ＰＤＣＡサイクルを基本としたフォローアップを行い、計画の進捗確認や売上の向上、経営改善を図る。 ６.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会や商談機会の場を計画的に提案すると共に、出展方法やプレゼン方法を支援し新規顧客の獲得・販路開拓に繋げる。また、ＳＮＳ・ＥＣサイトの活用やホームページの作成支援などＩＴを活用した販路開拓を支援する。
連絡先	大鰐町商工会 〒038-0211 青森県南津軽郡大鰐町大字大鰐字羽黒館 5-3 TEL:0172-48-2335　FAX:0172-48-2046　E-mail:owani@aomorishokoren.or.jp 大鰐町　企画観光課　観光商工係 〒038-0211 青森県南津軽郡大鰐町大字大鰐字羽黒館 5-3 TEL：0172-55-6561　FAX：0172-47-6742　E-mail：syokoh@town.owani.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）地域の現状と課題

①現状

ア．地理的概要（大鰐町の位置）

大鰐町は、青森県津軽地方の南端に位置し、羽洲街道沿いの歴史的温泉地で、国道７号線・JR 奥羽本線が当地区を南北に縦貫している。また、東北自動車道大鰐 IC があり、弘前市・平川市・黒石市の各中心市街地へも 30 分圏内の地理的環境で、古くから温泉地として知られ、津軽の奥座敷として親しまれ四季折々の美しさを満喫させてくれる風光明媚な温泉町である。

町名は、『大きな鰐（サンショウウオ）』が棲んでいた伝説が由来であるなど諸説あるが、鎌倉時代には阿弥陀如来像が奉られ、津軽地方の信仰を集める一つの拠点でもある。源頼朝が大鰐に『津軽奉行所』を置き、年貢を中央へ送るための基地として倉庫・市・宿泊所が発展したとされる。

（大鰐町ＨＰ）

（Google マップ）

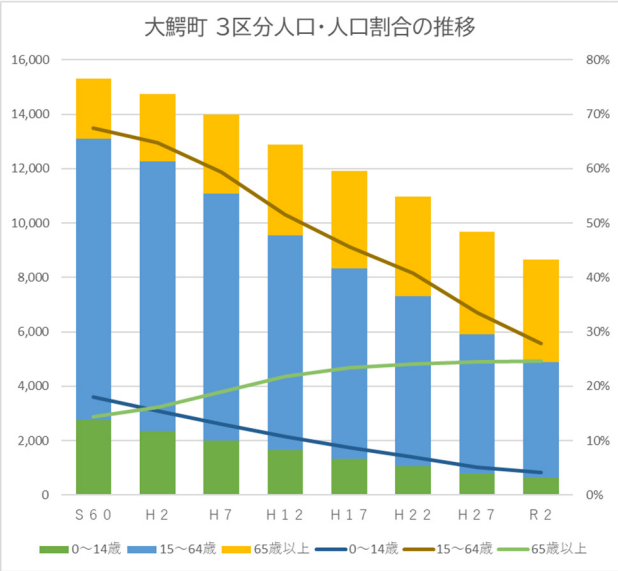
イ．人口と産業

大鰐町の人口は、昭和 35 年頃にピークとなり約 19 千人、その後高度成長期に伴い、首都圏への人口流失で約 10 千人に減少しており、現在では、8 千人強と県内他地域と同様に小子高齢化が進行しており、比例して就業人口も減少していることが課題である。

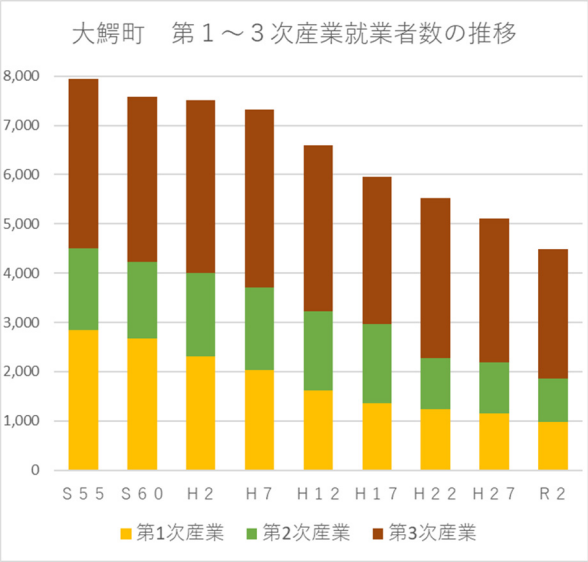
町の基幹産業は、米とりんごを基幹作目とし、野菜、果樹、畜産、花きなどを複合する農業である。産業構造としては、第一次産業従事者が２割、八幡舘・鯖石農工団地を

中心とする第二次産業従事者２割、交通の要衝地である強みを生かした第三次産業従事者が約６割の比率となっている。

図表１　大鰐町の人口推移（３区分人口）



図表２　第１次～３次産業就業者数の推移



※出典：青森県オープンデータカタログより抜粋・加工

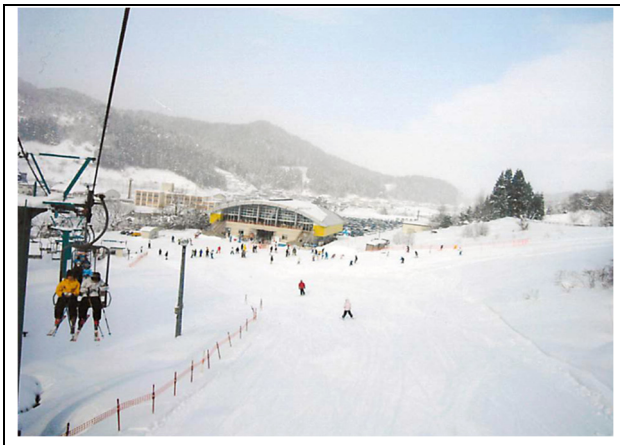
町の中心部である大鰐・蔵館地区を中心に商店街が形成されており、第３次産業における事業所数は令和３年で 253 店、従業員は 1,398 人、販売額は 105 億 2300 万円となっており、昭和 60 年と比べると事業所数は４割弱まで減少し、特に飲食品小売業では 22%まで減少している非常に厳しい現状である。

町内の消費需要は、食料品・日用雑貨が主で、高級品や専門的な品物の買い物は町外へ流出している傾向にある。町外流出の要因は、道路交通網の整備による町外への買い物の利便性の向上と、近隣市町に大規模小売店の進出、消費者ニーズの多様化によって地域間競争が強まり、購買力の町外流出が進んだものと思われる。

さらに、近年では通信販売が広く普及するなど販売形態の多様化が進み、その利用により町商業を取り巻く環境は、一層厳しさを増している状況にある。

ウ．自然資源と観光

大鰐町は、古くからの津軽地方を代表する温泉地・湯治場として有名であり、町の中心部を平川が流れ、山間部に囲まれたスキー場のある緑豊な自然に恵まれた温泉町である。



（単位：千人）

大鰐町への観光客入込数	平成３０年	令和元年	令和２年	令和３年	令和４年
	６５６	６３９	５６８	５５９	５６８

出典：青森県観光入込客統計より

観光については、温泉地とスキー場を抱える大鰐町は、かつて多くの観光客・スキーヤーが訪れた。バブル崩壊後、リゾートブームの終焉と共に観光客は減少が続き、スキー場は滑走エリアの縮小を余儀なくされたが、当初からあるエリアについては毎年スキー大会が行われるなど、競技スキーのメッカと呼ばれ人気は継続している。

観光客は新型コロナの影響で落ち込んだものの、その後はほぼ横ばいであり、年間月別平均で４～５万人の観光客の入込数である。また、古くからの「大鰐温泉郷」としての湯治場や、由緒ある神社仏閣「大円寺」が有名であり、四季を通じた観光が楽しめる温泉地で、歴史的文化遺産等の観光資源を有しているものの、外国人向け観光案内看板の不足や、観光客の利便性向上を図る情報発信等の手段や体制の整備が急務である。

大鰐町の名物といえば、「大鰐温泉もやし」と「茶臼餅」、「あじゃら餅」などがある。「大鰐温泉もやし」は幻の冬野菜とも呼ばれ、およそ４００年以上前から栽培されてきた津軽伝統野菜の一つで、温泉熱と温泉水のみを用いる温泉の町ならではの独特の栽培方法により、独特の芳香とシャキシャキとした歯触り、味の良さ、品質の高さで、人気が高い大鰐町自慢の味である。また「茶臼餅」は明治３８年に創業した『虎屋』で作られ、白玉粉で柔らかく、中には甘く煮た虎豆が入っている。柔らかいお餅と虎豆のもっちりとした食感と上品な甘さが特徴で、昔から住民の皆さんと観光客に愛される菓子である。『佐々木桂月堂』で作られる「あじゃら餅」は明治３０年から１００年以上愛される伝統菓子で、過去には秩父宮様が「あじゃら餅」をポケットに入れてこの地でスキーを楽しまれ、以来、宮家の方が大鰐に来られると必ず献上されたという逸話もある。あじゃらという名前はスキ

茶臼餅

一場のある『あじゃら山』に由来し、砂糖たっぷりの餅生地にくるみが入っており、添加剤や防腐剤は使用せず、でんぷんでできたオブラート粉で覆われていて、手にくっつきにくく食べやすい。

大鰐温泉駅のすぐそばには『大鰐町地域交流センター 鰐 come』がある。『鰐 come』は、駅から降り立った観光客の疲れを温泉で癒やしたり、大鰐高原野菜などの産直でお出迎えしたり、様々なイベントを開催するなど、大鰐町の道の駅的な役割を持つ公共施設で、町より指定管理を受託したプロジェクトおおわに事業協同組合が運営している。プロジェクトおおわに事業協同組合は、令和元年８月、総務省と全国過疎地域自立促進連盟による過疎地域自立活性化優良事例表彰で、最高賞の総務大臣賞を受賞しており、地域ＰＲなどの取組が高く評価されている。

エ．大鰐町の戦略

大鰐町では令和５年３月に『第６次大鰐町振興計画』を策定し、商工業および観光において、次の目標を掲げている。

基本方針：チームワークで活力ある生業を育む

〇地場産業育成と商工業の振興

【主な取組】

・競争力のある店舗形成への支援
・新たな宣伝・販売手法による町産品のＰＲ
・商工会等関係機関と連携した商品開発力の強化
・優良企業の誘致のための定住自立圏等、周辺市町村との連携促進

〇観光・レクリエーションの振興

【主な取組】

・時代に即した観光戦略の検討
・観光ルートの魅力向上
・観光関連従事者に対する研修体制の支援
・弘前圏域の広域観光や地域連携ＤＭＯとの連携推進

オ．小規模事業者の現状

管内小規模事業者は、平成 30 年度末に 323 者であったが、令和６年度現在では、小規模事業者数は、258 者となり、実に 60 者強の減少となっている。少子高齢化による後継者不足による廃業等で、開業・創業を廃業が上回る状況であり、地区小規模事業所は、一般消費者をベースに持続的経済活動を維持してきたものの、管内人口の減少と大型 SC やコンビニ等の進出もあり、益々現状維持が困難な状況下で、消費購買力の流失も大きなものがあり、空き店舗等も増加しており、管内商工業者の体質強化と商店街地域の再生が求められている。

【大鰐町の管内商工業者数の推移】

	平成３０年度末	令和３年度末		令和６年度（現在）	
	事業者数	事業者数	前期対比	事業者数	前期比較
商工業者数	３４４	３０１	87.50%	２７６	91.69%
小規模事業者数	３２３	２８２	87.31%	２５８	91.49%
会員数	２１０	２０４	97.14%	２００	98.04%
商工会組織率	61.05%	67.77%	－	72.46%	－

（商工会データ）

【過去５年間の開廃業数】

	令和元年度	令和２年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度	合計
開業・進出	５	２	４	４	２	１７
廃業	２０	９	５	１２	１５	６１

（商工会データ）

【商工会員の業種別事業者数の推移】

	R3（R3.12.31）		R4（R4.12.31）		R5（R5.12.31）	
	事業者数	構成比	事業者数	構成比	事業者数	構成比
建設業	５０	24.4%	５１	24.4%	５０	24.8%
製造業	１５	7.3%	１５	7.2%	１４	6.9%
卸売業･小売業	５２	25.4%	５１	24.4%	４９	24.3%
飲食業･宿泊業	３６	17.6%	３８	18.2%	３７	18.3%
その他	５２	25.4%	５４	25.8%	５２	25.7%
合計	２０５		２０９		２０２	

（商工会データ）

②課題

○大鰐町における小規模事業者の課題

ア．卸売・小売・飲食・宿泊業

人口減少や個人消費の低迷により売上は減少傾向にあり、更に大型店の進出やインターネットでの購買により地域消費購買力の流失がより一層厳しい状況である。また大鰐町は、弘前市を母都市とする商業圏域にあり、弘前市への依存度が高い状況にある。このため小規模事業者については、外部・内部環境の変化を的確に把握し、自店の強みを活かした事業計画を策定することによって売上向上を目指し、大鰐町と商工会はこれに対応するための支援が課題となっている。

イ．建設業・製造業

建設業は、景気低迷と原価高騰等の影響により受注難等が逼迫している現状で、一般建築事業はもとより電気工事・給排水管工事業・板金・塗装工事業等関連業種は、地域の需要だけでは、存続が難しく、周辺エリアを商圏とした企業活動により、活動している。加えて、下請け受注の工事請負額や経費増に加え、従業員確保難・新型コロナの影響による資材の高騰・需要の停滞等により、経営環境の厳しさ

は、増してきている。

製造業は、仕入単価の上昇・販売単価の上昇難が続いており、需要の低迷と併せて小規模事業者の採算性の低下や人材確保が課題となっている。今後はＤＸ推進による生産性向上などにより競争力を維持・強化を図る必要がある。

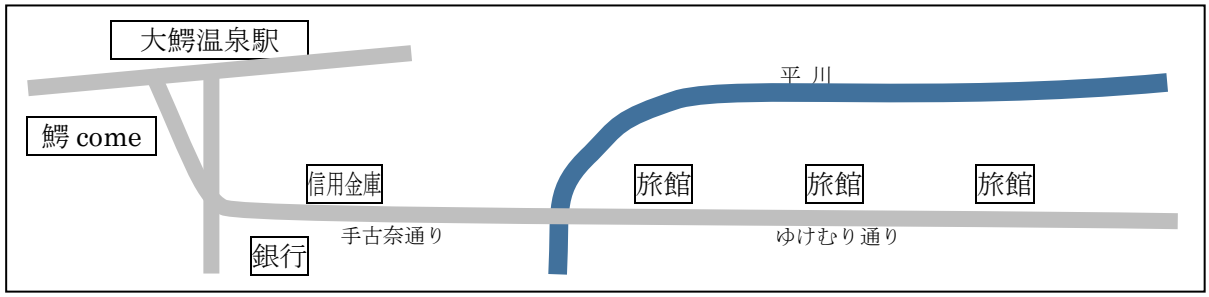
（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①１０年程度の期間を見据えて

令和５年末の大鰐町の人口は 8,470 人であり、国立社会保障人口問題研究所による将来人推計によると令和 12 年には 6,225 人と予想されており、その後も減少が続くことが予測される。人口が減少することで、若年層の労働力が不足し、地域経済の活力が低下する可能性があり、特に農業や製造業など、労働集約型の産業が影響を受けることが予想される。また、人口の減少は、地域内での消費の減少に直結することから、商業施設やサービス業の収益が減少し、経済全体に悪影響を及ぼすこととなる。消費の減少に伴い、地域内のサービスが縮小する可能性があり、これがさらに地域の魅力を低下させ、悪循環に陥る恐れがある。

人口減少に直面する小規模事業者は、顧客基盤の多様化を図るため、オンライン展開やデジタルマーケティングを活用するべきであり、業務の効率化にはデジタルツールを導入し、コストを削減することが重要であることから、商工会では販路開拓やＤＸ推進などの支援に取り組む。また、地域密着型の戦略として、地元イベントへの参加や顧客関係の強化を行い、リピーターの獲得に努めるべきであることや、人材育成・フレキシブルな働き方を取り入れることで、持続可能な運営を実現する必要もある。これらの支援のほか、事業承継や創業支援に取り組むことで小規模事業者の成長を促し、地域全体の発展を目指す。

併せて、商工業者の大半が立地している地域である、大鰐温泉駅から温泉客舎方向に伸びるゆけむり通りを活性化の重点地域とする。そのためには、大鰐町の観光拠点としての位置づけになる「鰐 come」とも連携し、地域住民・観光客にも楽しめる商業ゾーンとする。



②大鰐町第６次大鰐町振興計画との連動性・整合性

大鰐町では令和５年３月に『地域共生社会の実現』を基本理念として、『今後 10 年間において全ての町民が「安全・安心」に「健やか」で「心豊か」な暮らしができるまち』を目指すこととした第６次大鰐町振興計画を策定している。この計画の基本方針３「チームワークで活力ある生業を育む」の中の「地場産業育成と商工業の振興計画」で「コンパクトで住民が豊かに生活できる町を目指し、広域化した生活圏との役割分担をふまえ、役場やＪＲ大鰐温泉駅を中心としたまちの機能集約・機能発揮を図ります。町のにぎわいをつくり、町で稼ぐ選択肢を増やすため、地場産業の育成とともに企業誘致を促進します。」と明記されており、小規模事業者支援に対する当商工会の取り組み内容と方向性が一致する。

③商工会としての役割

当商工会は地域で唯一の総合経済団体として、小規模事業者に対して商品開発や販路拡大の支援に係る情報提供・事業計画策定、需要の開拓に資する提案や支援を実施して行くと共に、小規模事業者の創業・事業承継を支援して地域の活力の維持を図り、加えて、地域資源の活用を促進して地域力の維持を図り、地域商業の活性化に繋がる支援への取組を行っていく必要がある。

しかしながら、商工業者の減少と共に事務局長も不在となった現事務局体制で効果的に支援を行うには、行政や外部専門家と連携しながら、ＩＴ・ＤＸの知見を高めつつ、事業者に寄り添う伴走型支援を強化し、町の取組である「競争力のある店舗形成への支援」・「新たな宣伝・販売手法による町産品のＰＲ」・「時代に即した観光戦略の検討」などに併せて実行することで、小規模事業者の振興を図る。

（３）経営発達支援計画の目標

上記、地域の現状と課題や長期的な振興のあり方を踏まえた本計画の目標を以下のとおりとする。

①小規模事業者の課題解決と経営力強化を支援
②後継者、事業承継対策による事業所数の維持と廃業率の低下
③ＩＴ化・デジタル化による販路開拓及び生産性向上に向けた支援

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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）目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の課題解決と経営力強化を支援

小規模事業者の持続可能な成長を実現するために、経営状況の分析を行い、事業者との対話と傾聴を通して経営の本質的な課題を捉え、地域や顧客の需要動向等を踏まえた事業計画を策定できるよう伴走型支援に取組む。将来的には事業者が自分達で課題を見つけ、解決できるようになることが理想である。

②後継者、事業承継対策による事業所数の維持と廃業率の低下

大鰐町の小規模事業者における高齢化は、他地域と同様に急速に進行していることや後継者不在による廃業が増えている現状を踏まえて、経営発達支援計画において事業所数の維持と廃業率の低下を目的に、巡回訪問時を通して掘り起こしを行い、円滑な事業承継の実施を支援する。また後継者が不在の場合には、連合会や外部組織と連携して、第三者承継を模索するなど、地域の活力低下を阻止する。

③ＩＴ化・デジタル化による販路開拓及び生産性向上に向けた支援

「ＳＮＳによる情報発信」や「オンラインによる取引」などによる販路開拓、「キャッシュレス化」や「企業内における働き方改革」などによる経営の効率化や生産性向上を支援し、激しく変化するビジネス環境に対応できる経営力を強化するために、ＩＴ化やデジタル化を活用し、ＤＸに繋がる業務そのものや組織、販売プロセスの変革に取り組むことで、生産性の向上及び業務効率化など、経営における競争優位性を確立するための支援を行う。

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】

・新型コロナによる影響に関する景況調査をＲ２・Ｒ４に実施（ＨＰ未公開）
・青森県中小企業景況調査報告書のＨＰへの掲載
・巡回時のヒアリングにより部分的な地域経済情勢は把握しているものの、恒常的データとして十分ではない

【課題】

青森県中小企業景況調査報告書で不足する部分については、「ＲＥＳＡＳ（地域経済分析システム）」などビッグデータを活用した情報の調査・分析などを行い、改善したうえで情報提供する必要がある。

（２）目標

	公表方法	現行	Ｒ７	Ｒ８	Ｒ９	R10	R11
①地域の景況動向分析の回数	商工会ＨＰ	０	１回	１回	１回	１回	１回
②青森県中小企業景況調査報告書の公表回数	商工会ＨＰ	４回	４回	４回	４回	４回	４回

（３）事業内容

①地域の景況動向分析

限られたマンパワーの中、政策資源を集中投下するため、当地域における中小小規模事業者に対して地域の経済動向を提供する目的で、経営指導員等が、国が提供するビッグデータである「ＲＥＳＡＳ（地域経済分析システム)」を活用し、分析結果をわかりやすく加工したうえで公表する。

②青森県中小企業景況調査報告書の公表

青森県商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」（年４回）は県内の業種ごとの経済状態を把握し、業況判断・売上額・資金繰りなどのＤＩ値及び四半期ごとの推移を比較できるものである。小規模事業者が経営計画策定の際の外部環境分析にも活用できることから、商工会ＨＰ上に公開して広く周知する。

（４）調査結果の活用

地域の経済動向および景気動向については、商工会ＨＰへ掲載し広く管内事業者に周知するとともに、経営指導員等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】

これまで地域小規模事業者は、自社の商品構成や商品の需要動向の情報を把握できない事業者も多く、これら情報を省みないところがあり、従来の品揃えに終始しているのが現状である。

【課題】

小規模事業者の商品開発や販路開拓に必要な消費者ニーズの把握は、経営支援に重要な事項であるため、買い手の要求にマッチしたものでないと成果に繋がらないので、売上向上のため、小規模事業者の販売する商品やサービスについて新たな販路開拓や新商品の開発に活かせるような需要動向調査を行い、その資料により、経営分析や事業計画策定の実行に情報提供して行くことが必要である。

（２）目標

	現行	Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	R10 年度	R11 年度
飲食店アンケート調査対象事業数	０	２者	２者	２者	２者	２者
宿泊業アンケート調査対象事業数	０	２者	２者	２者	２者	２者

（３）事業内容

①町内及び観光客を対象とした飲食店に係る需要動向調査の実施

当町内の飲食店は、国道７号線と高速ＩＣに近く、町の中心地や、駅前・観光拠点の地域に点在しており、主な顧客は、平日について、近隣住民であるが、週末には、県内外の観光客が多い事業所に分けられる。また、これらの売上拡大に資する需要動向調査を実施する。

【調査方法】

町内の食堂・喫茶店などの飲食店に共通アンケートシートをテーブル・カウンターに設置し、レジの回収ボックスで、アンケート回収する。

【サンプル数】

各飲食店５０人程度

【調査項目】

客層：性別・年代・居住地・来店人数

料理：味・価格・ボリューム・見た目など

店舗・接客：見た目（装飾・清潔感）・満足度（接客・店舗雰囲気）など

【調査結果の活用】

アンケートは、各店舗にて収集したものを商工会で回収し、項目別に整理分析を行う。分析結果は、参加事業者へ還元すると共に、店舗環境の改善や、メニューの見直しや絞込みなど今後の事業計画や売上の拡大に寄与するように繋げていく。

②観光客を対象とした宿泊業に係る需要動向調査の実施

当町内は、県内有数の温泉観光地であり、宿泊業の主な顧客は、県外及び県内遠方の観光客であり、そこで、これらの売上拡大に資する需要動向調査を実施する。

【調査方法】

各宿泊施設に共通アンケートシートを配布し、宿泊者アンケートを実施する。アンケートはクリップボードに挟み、宿泊施設内の各部屋のテーブルに設置する。記載済アンケートは部屋に置いたままにし、チェックアウト後に回収する。調査は通年で行う。

【サンプル数】

各施設５０人程度（年間）

【調査項目】

客層：性別・年代・居住地・旅行人数・旅行予算・旅行目的など

料理：内容・味・ボリューム・見た目など
部屋：広さ・清潔感・アメニティグッズ・風呂・寝具・眺めなど
接客：接客態度・価格・施設を知った経緯（雑誌・ＳＮＳ・ＴＶ）など

【調査結果の活用】

アンケートは、各施設で収集し、四半期毎に商工会が回収して項目毎に整理分析をする。結果については、事業者に還元すると共に、施設環境の改善や従業員の教育・広告宣伝等の今後の事業計画の策定や売上拡大に寄与するよう繋げる。

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】

経営状況の分析は自社の現状を正確に把握し持続的な経営を図るための基本として重要であるが、これまでは各種補助金支援等の相談の際に事業計画の策定支援を実施してきているほかは、商工会の記帳ソフトＭＡ１使用者の記帳指導時に、財務や日常的な経営全般の相談として窓口相談や巡回訪問時において景況感や相談事についてヒアリングが中心で、その内容は事業計画策定の基礎となる分析データとしては、不十分であった。

【課題】

今後は、商工会が巡回訪問・窓口相談の強化により小規模事業者の経営実態の把握に努めると共に、小規模事業者が自らの財務状況や経営課題、強み、弱み、機会、脅威等を把握し、今後の経営の方向性を明らかにする事業計画策定に活用する必要がある。

（２）目標

	現行	Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	R10 年度	R11 年度
経営分析 事業者数	２者	５者	５者	５者	５者	５者

（３）事業内容

①巡回訪問等を通じた経営状況の把握

小規模事業者の経営状況や経営課題の概要を把握するため、会員・非会員問わず巡回訪問を通じて共通の「経営状況に関するヒアリングシート（ローカルベンチマーク)」を参考にした独自の作成した分析シートを用いて事業者の商品やサービス・技術や経営ノウハウ等のスキルや財務諸表による経営指数等のデータを収集し、事業者毎に整理して職員共有のＨＤに保存し、保有体制を強化していく。調査に当たっては、現状の営業に甘んじ経営状況の見直しに消極的であった小規模事業者に対しても経営分析の必要性や事業計画策定の重要性を促し、業況や資金繰り、財務状況、強み、弱み、経営課題等の把握に努め、経営分析対象企業の掘り起こしを行う。

②経営分析実施方法

巡回訪問時に経営状況の分析を希望する小規模事業者に対して、財務状況や経営課題等を踏まえて経営分析を行い、経営者自らに自社の経営状況を把握して頂くことで事業計画の必要性や重要性の気付きを促し、事業計画策定支援に繋げていく。

【対象者】巡回訪問等において、経営分析を希望する小規模事業者

【分析手法】財務状況の分析については、ネット de 記帳システム診断を活用して、直前３期分の比較貸借対照表・損益計算書により収益性・安全性・資金繰りの分析に必要とされる流動性比率、売上高対営業利益率などの一般指標を収集する。記帳システム利用者以外については、経営自己診断システム（中小企業基盤整備機構）を活用し、収益性、効率性、生産性、安全性、成長性、５つの要素からなる財務指標値を算出する。

また、ＳＷＯＴ分析等の手法を活用して、強み・弱み・機会・脅威を抽出し、経営課題の明確化を図り、経営戦略を導き出す。

（４）分析結果の活用

分析結果については事業者にフィードバックし事業計画策定などに活用する他、専門的な課題については、青森県商工会連合会と連携して外部専門家を派遣し、詳細な要因分析や支援に努める。消費者ニーズに沿った商品開発や新サービスの提供の見直しや小規模事業者の持続的発展に向けての事業計画策定資料として活用する。全職員で情報を共有して各業務への必要時に利用できるよう共有フォルダにデータの蓄積を行い、商工会全体の共有情報として巡回訪問を通じて小規模事業者に提供して行く。

６．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

これまで事業計画の策定支援は、補助事業や金融相談等の一部として事業計画を策定し、これを活用した経営力向上に沿った伴走型支援は実施していなかった。

【課題】

このような状況を踏まえ事業計画策定が、事業の持続的発展に「なぜ必要なのか」を認識して頂くため、巡回訪問・窓口相談の機会を捉え、その重要性について周知徹底を図り、事業計画策定に意欲的な事業者の掘り起こしを行い、各種支援を実施する必要がある。

合わせてＤＸ推進を行い、生産性向上や販路開拓につなげる。

（２）目標

	現行	Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	R10 年度	R11 年度
①ＤＸ推進セミナーの開催	１回	１回	１回	１回	１回	１回
②事業計画策定個別相談会	－	２回	２回	２回	２回	２回
事業計画策定事業者数	２者	５者	５者	５者	５者	５者

（３）事業内容

①ＤＸ推進セミナーの開催

競争力を強化していくためには、ＤＸ推進が必要であり、事業計画策定にも大きく関わることからＤＸに関する意識の醸成や基礎知識を習得するためのセミナーを開催する。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。

【支援対象】生産性向上や事務効率化、販路拡大、労働環境整備等に取り組む事業者

【募集方法】チラシを作成し郵送による周知のほか、巡回・窓口相談時に配布案内を行う。
また、会報誌やホームページを利用し広く周知する。

【内　容】　・ＤＸとは
・ＡＩ、クラウドサービス等導入による成功事例
・ＳＮＳを活用した情報発信方法
・ＥＣサイトの導入・運用方法等

【参加者数】１０名程度

②専門家を活用した「事業計画策定個別相談会」の実施

経営力を向上させる事業計画の策定には、事業者が計画策定の必要性を認識して意欲をもって取り組むことが重要であるが、これまでのセミナー開催では参加希望者が少ない状況であることから単独開催を見直し個別対応の方式へ変更する。経営指導員等と中小企業診断士等の専門家が連携してヒアリングすることで策定支援と計画の実効性を高める。

【支援対象】経営分析を行ったもの及び新規創業者および事業承継予定者

【募集方法】チラシを作成し郵送による周知と併せて、巡回・窓口相談時に配布案内する。

【開催回数】年２回

【支援内容】中小企業診断士等による専門家や事業引継支援センターと経営指導員等による、事業計画策定個別指導の実施

【参加者数】４者／回

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】

これまでの取り組みは、照会や問合せに対しての対応のみで、事業計画策定後のフォローが不足していた状況であった。

【課題】

事業者ごとの進捗状況を的確に把握し、重点化する先とそうでない先を区分した巡回計画を作成し、計画的に巡回を実施することで事業計画の進捗状況の確認を行い、売上高・変動費・固定費等の指導内容について分析を行い、更に比率等の分析や資金繰り等についても支援してフォローアップに取組む必要がある。

（2）支援に対する考え方

事業計画の策定を支援した小規模事業者全てを支援対象者とし、事業者の自走化を目指し、事業者が策定した事業計画のアクションプランに合わせて、事業の進捗状況を確認する。進捗状況や課題等の確認を行い、フォローアップの内容と頻度を変更し柔軟に対応する。課題の内容によっては専門家派遣を活用するなど、事業計画目標の実現に向けて、事業者のモチベーションが下がらないよう継続した支援を心掛ける。

（3）目標

	現行	Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	R10 年度	R11 年度
事業計画策定後のフォローアップ対象事業者数	２者	５者	５者	５者	５者	５者
フォローアップ支援回数	４回	１２回	１２回	１２回	１２回	１２回
売上増加事業者数	－	２者	２者	２者	２者	２者
利益率 3%以上増加の事業者数	－	１者	１者	１者	１者	１者

（4）事業内容

事業計画策定者については、３ヶ月に１回程度の巡回指導を行い、進捗状況の確認や事業評価を行うとともに、計画の見直しが必要もしくは計画と進捗状況がズレている場合は外部専門家と連携し、ＰＤＣＡサイクルの実施などによる個社に合わせた指導・助言の継続的なフォローアップを行う。

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】

これまで、新たな需要の開拓に関連した取組として、展示会・物産展・商談会等の開催情報を関係する事業者に周知してきた。しかし、新規客の獲得や新商品の販路開拓など積極的な需要の開拓に寄与する取組としては十分でなかった。

【課題】

今後はＤＸ推進とＩＴ化が急激に進んでいることを理解してもらい、既存商圏に囚われない距離的課題が一定解消されている観点からも、経営環境に大きな変化が生まれており、今後様々なアプローチでの販路開拓支援方法を検討し、進める必要がある。

（２）支援に対する考え方

商工会が自前で展示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展示会への事業者の参加を支援する。その場合、個社の商談会の目的や開催場所等を勘案して、既存商談会については、あらかじめ、前例の実績等及びＥＣサイトや関連情報を検索し、事業者の出展をサポートできる情報を事前にまたは、実績等についても事後に提供し支援する。

（３）目標

項目	現行	Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	R10 年度	R11 年度
①商談会・展示会出展事業数	１者	３者	３者	３者	３者	３者
①-1 売上額／者	－	８万円	８万円	８万円	８万円	８万円
①-2 成約件数／者	－	１件	１件	１件	１件	１件
②ＳＮＳ活用支援者事業者数	－	２者	２者	２者	２者	２者
売上増加率／者	－	３％	３％	３％	３％	３％
③ＥＣサイト利用事業者数	－	１者	１者	１者	１者	１者
売上増加率／者	－	３％	３％	３％	３％	３％

①商談会・展示会を活用した販路開拓支援（①-1 BtoC・①-2 BtoB）

商工会が首都圏や域外での販路拡大を目指す事業者に対して、事業計画を策定した事業者を優先的に、「ニッポン全国物産展」（BtoC 及び BtoB）、「青森の正直」（BtoB）、「FOOD MATCH　AOMORI（あおもり食品展）」（BtoB）などにおいて、ブース借り上げ、バイヤー向けプレゼンの仕方など出展支援を行い、小規模事業者の出展ノウハウの取得並びに販路開拓に対する意識改革を促す。出展後には新規顧客の獲得・販路開拓に繋がっているか継続的に検証を行い、必要があれば専門家を交えてアドバイスをする。

【参考】

◎「ニッポン全国物産展」

・地域資源・伝統技術を活かした新商品、各地域の特色を活かした産品を全国から集め、BtoC 及び BtoB として新たな出会いの場を提供し、中小・小規模事業者の商品展開力・販売力向上を図り、地域経済の活性化を目的とした展示商談会

・出展事業者約 200 者、来場者約 7 万人、バイヤー約 15 者

◎「青森の正直」

・青森県産をはじめ、青函エリアの農林水産物及び加工品の販路拡大を図るため、県内外の多くの食品関係バイヤー等に対して、自らの商品を直接実需者に対してアピールする商談会（近年は Web 商談会を開催）

・出展事業者 33 者、参加バイヤー15 者、成約数 25（Ｒ５年度実績）

◎「FOOD MATCH　AOMORI　あおもり食品展」

・あおもりの『食』をテーマに、青森市内および県内 41 商工会が推薦する事業者、道南地域事業者等の販路開拓等を目的とした商談会

・出展事業者約 50 者、参加バイヤー約 150 者

②ＳＮＳ活用支援

インターネットを活用した販路開拓を模索する小規模事業者に対しては、比較的容易な発信手段であるホームページや SNS、インスタグラム等を活用してマーケティングの方法を支援し、集客効果・宣伝効果を高めていく。ホームページを持たない事業者に対しては、全国商工会連合会・㈱ＧＭＯペパボの「グーペ」等を利用したホームページの作成支援を行い、事業所のＰＲや取扱商品や新商品・取扱い新サービス等の紹介を行い、物産展等に出展できない事業者も含めた低コストでのネット販売が出来る販路開拓支援をして行く。事業計画策定の内容等に適合する事業者や意欲ある事業者を対象にして、「グーペ」の具体的な手続きや更新方法等について、青森県商工会連合会やよろず支援拠点等と連携し、ホームページ作成の専門家からアドバイスを受けながら小規模事業者のサイトを立ち上げて、自社店舗ＰＲや自社製品の一押しやお買い得・買物かごの設置方法について、商工会がわかりやすく支援し、設定や更新等についても、簡単であることを強調してサイト立上を支援する。

③ＥＣサイト利用支援

地域資源を活用して特色のある商品を開発している小規模事業者に対して、全国商工会連合会の「ニッポンセレクト」などの EC サイトを活用する提案を行う。「ニッポンセレクト」は、日本全国の魅力ある地場産品を産地直送で販売するショッピングサイトで消費者に直接アピールできる機会を提供するほか、このようなプラットフォームを活用することで、商品を広く知ってもらうだけでなく、新たな市場や顧客層の開拓が期待される。

支援にあたっては、専門家派遣事業を実施し、専門講師の派遣により、効果的な紹

介文・商品撮影・商品構成等の支援を実施する。

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】

これまで、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年に１回（４～５月）評価委員会を開催し、事業評価と事業計画について意見を求める。評価委員会メンバーは、商工会（会長・副会長・専務理事・法定経営指導員)、大鰐町役場企画観光課（課長・課長補佐)、大鰐町地域交流センター鰐 come、及び青森県商工会連合会広域支援課および金融機関等で構成する外部有識者とする。

②評価結果は理事会に諮った上で次年度の事業計画に反映させる。

③評価報告については大鰐町商工会のホームページにおいても年１回（６～７月）公表する。

１０．経営指導員等の資質向上に関すること

（１）現状と課題

【現状】

これまでは、能力や資質向上に向けた外部研修を受講してきたものの、受講目的や習得スキルの目標を持つことなく受講していた。したがって経営状況の分析や事業計画を策定するスキルが十分でなかった。今後は、一般職員も含めて職員間で職歴や個々のスキルに合わせた研修機会を設定し、資質向上を図ることで支援に必要なスキル習得につなげて行く。

【課題】

それぞれが研修会に参加しているものの、支援ノウハウが組織内で十分に共有されておらず、個々のスキルに依存しているため、組織全体としての成長にはつながっていない。今後は、これまでの研修会に加えて、事業者が競争優位性を確立するために必要なＩＴ・デジタル技術を活用した変革やＤＸ推進に関する支援能力を向上させることが求められられるため、組織全体でノウハウを共有し、属人的なスキルに依存しない体制を構築し、持続可能な成長と競争力の強化を目指す必要がある。

（２）事業内容

①経営指導員研修会等の活用

経営指導員の具体的な支援スキルとは、ヒアリングし、その課題について分析し、課題の方向性を見極め、計画書面として事業計画策定をすることであり、そのために中小企業大学校や青森県商工会連合会が開催するスキルアップ研修会への出席や、経営指導員以外の職員においても全国商工会連合会の「経営指導員等ＷＥＢ研修」を積極的に受講する。地域の事業者におけるＤＸ推進への対応は喫緊の課題であるため、全職員が一丸となってＩＴスキルを向上させることが不可欠である。経営指導員を含む全職員が、事業者の多様なニーズに対応した相談・指導を行えるように、ＩＴ関連の研修会に積極的に参加し、支援能力の向上を図り、地域の事業者がデジタル技術を効果的に活用し、競争力を強化できるよう、組織全体でバックアップする体制を確立する。

②職員の基礎支援力の向上

机上での能力向上を図っても、実地での体験がないと身につかないこともあり、経営指導員以外の職員もチーム支援として経営指導員に帯同して、情報交換会や専門家の窓口相談等に同席することで、ＯＪＴによりヒアリングの手順や方法を習得する。また、ヒアリングの内容等も自ら自分の考えで、経験して支援方法の色々を支援事業者と同席して、専門家の支援内容を肌で感じ取って体験することで、専門知識や支援手法のスキル向上に繋がる。

③組織内情報共有

これまでは、一般的な経営相談情報として経営相談カルテに記録してきたが、職員間でこれらの経営相談情報を閲覧できるものの特に情報共有するまでには、至っていないのが現状であった。今後は、毎月１回の職員支援会議（勉強会）を開催して各職員間で情報の共有を図る。経営状況の分析や事業計画策定支援希望者や支援内容などの詳細について確実に経営指導カルテに記録し、支援ノウハウの蓄積を図り、組織として支援能力の保持と向上を目指していく。また経営状況分析についても別途「経営状況に関する分析ヒアリングシート」に記入し事業者の選定にも活用しつつ、他のデータも含め職員間でいつでも閲覧できるファイルの共有化、データベース化を構築し組織の財産として保管する。

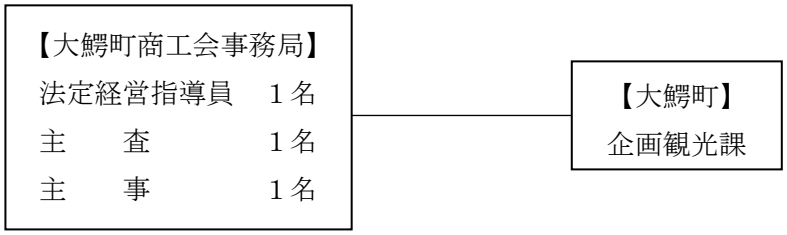
（別表２）

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４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：　蔦川　康司

■連絡先：　大鰐町商工会　TEL. 0172-48-2335

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。

（３）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①大鰐町商工会

〒038-0211

青森県南津軽郡大鰐町大字大鰐字羽黒館５－３

TEL：0172-48-2335　FAX：0172-48-2046

E-mail：owani@aomorishokoren.ne.jp

②大鰐町　企画観光課（観光商工係）

〒038-0211

青森県南津軽郡大鰐町大字大鰐字羽黒館５－３

TEL：0172-55-6561　FAX：0172-47-6742

E-mail：syokoh@town.owani.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）

	Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	300	300	300	300	300
１．地域の経済動向調査	50	50	50	50	50
２．需要動向調査	100	100	100	100	100
３．経営状況の分析	100	100	100	100	100
４．事業計画策定支援	50	50	50	50	50
５．新たな需要の開拓に寄与する事業	0	0	0	0	0

（備考）必要な資金のついては、見込み額を記載すること。

調　達　方　法
会費収入、県補助金、町補助金　等

（備考）調達方法については、想定される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