

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2年4月1日～令和7年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 小規模事業者の経営力向上を支援 (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 (3) 地域資源を活用した特産品の販路拡大を支援
事業内容	<p>I.経営発達支援計画の内容</p> <p>1.地域の経済動向調査に関すること【指針③】 地域の経済動向、経営の現況や課題、企業ニーズ等を把握することを目的に、景況動向調査を実施し事業計画策定への活用や情報提供を行う。</p> <p>2.経営状況の分析に関すること【指針①】 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。</p> <p>3.事業計画策定支援に関すること【指針②】 経営状況の分析を踏まえ、小規模事業者の経営課題解決のための事業計画策定や円滑な事業承継を支援する。創業者希望者には創業計画策定や創業補助金を活用するなど町と連携して支援する。</p> <p>4.事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 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。</p> <p>5.需要動向調査に関すること【指針③】 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。</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】 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、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。</p> <p>II.地域経済の活性化に資する取組 大鰐町の特産品である「大鰐温泉もやし」活用のための協議会立ち上げや、地域イベントの継続支援を行い地域経済の活性化を図る。</p>
連絡先	<p>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</p> <p>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 : 0172-48-2111 FAX : 0172-47-6742 E-mail : syokoh@town.owani.lg.jp</p>

経営発達支援事業の目標

1. 地域の現状と課題

(1) 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)



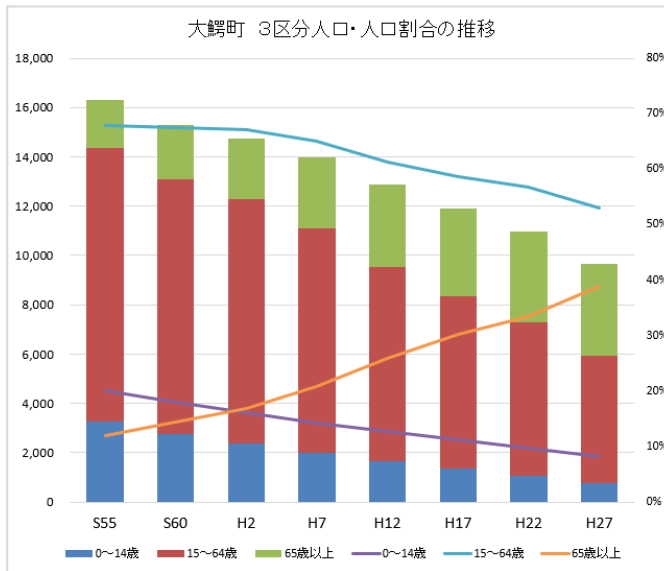
(Google マップ)

(2) 人口と産業

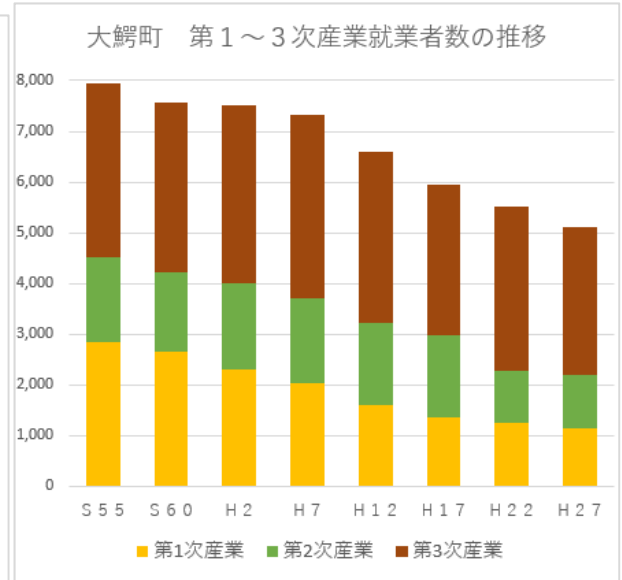
大鰐町の人口は、昭和35年頃にピークとなり約19千人、その後高度成長期に伴い、首都圏への人口流失で約11千人に減少しており、現在では、10千人弱と県内他地域と同様に小中高齢化が進行しており、比例して就業人口も減少していることが課題である。

町の基幹産業は、米とりんごを基幹作物とし、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割弱、八幡館・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：青森県統計データランドより抜粋・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平成27年で272店、従業員は1,494人、販売額は104億8千万円となっており、昭和60年と比べると事業所数は4割まで減少し、特に飲食品小売業では25%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。

町の企業者数については、平成28年経済センサスによると、大鰐町は小規模事業者の割合が国・県より高いことがわかる。

表1 規模別企業者数（平成28年経済センサス）

	中小企業	中小企業のうち小規模	大企業	合計
全国	3,578,176 (99.7%)	3,048,390 (84.9%)	11,157 (0.3%)	3,589,333
青森県	39,824 (99.9%)	34,417 (86.3%)	43 (0.1%)	39,867
大鰐町	276 (100.0%)	257 (93.1%)	0 (0.0%)	276

(3) 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か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26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年
	682	685	672	678	686 (速報値)

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とも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。

近年、観光客はほぼ横ばいであり、年間月別平均で5～6万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、観光案内看板の不足と、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」、「あじやら餅」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「あじやら餅」は明治30年から100年以上愛さ



茶臼餅

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、宮家の方が大鱒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ー場のある『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。

大鱒温泉駅のすぐそばには『大鱒町地域交流センター 鱒 come』がある。『鱒 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、大鱒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、大鱒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。

(4) 大鱒町の戦略

大鱒町では平成25年3月に『第5次大鱒町振興計画』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。

○住民と観光客がふれあい・交流するにぎわいのあるまち

【主な取組】

- ・商工会の組織力強化と店舗指導の充実
- ・店舗の協業化等による競争力のある店舗形成
- ・駅周辺における商業環境の整備
- ・空店舗の活用

○異業種交流を中心に、新たな地域型産業が展開するまち

【主な取組】

- ・商工会と連携した人材の育成や融資制度の活用による設備の近代化
- ・立地している企業の特性を活かした、新たなまちの特色づくりの検討
- ・関係機関と連携した、人材の育成や商品開発力の強化
- ・経営力向上のための指導・研修体制の充実
- ・異業種交流の促進

○地域の光を觀せる交流型産業として観光が牽引するまち

【主な取組】

- ・既存の観光対象（資源・施設）の再点検
- ・大鱒町へ訪れる人々に対する実態調査とそれに基づいた対応の検討

2. 小規模事業者の現状と課題

(1) 小規模事業者の現状

管内小規模事業者は、平成24年度末に379者であったが、30年度末まで、小規模事業者数は、306者となり、実に73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24年度末	平成27年度末		平成30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	398	343	86.7%	321	93.6%
小規模事業者数	379	330	87.1%	306	92.7%
会員数	267	258	96.6%	227	88.0%
商工会組織率	63.0%	67.9%	—	64.8%	—

【過去5年間の開廃業数】

	H25	H26	H27	H28	H29	合計
開業・進出	4	7	16	3	3	32
廃業	12	13	16	13	8	62

【商工会員の業種別事業者数の推移】

	H28 (H28.12.31)		H29 (H29.12.31)		H30 (H30.12.31)	
	事業者数	構成比	事業者数	構成比	事業者数	構成比
建設業	54	23.7%	52	23.5%	51	23.7%
製造業	20	8.8%	19	8.6%	20	9.3%
卸売業・小売業	63	27.6%	60	27.1%	58	27.0%
飲食業・宿泊業	35	15.4%	35	15.8%	33	15.3%
その他	56	24.6%	55	24.9%	53	24.7%
合計	228	100%	221	100%	215	100%

(2) 小規模事業者の課題

①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、更に大型店進出による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。

②建設業・製造業

建設業は、景気低迷と公共投資の減少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、周辺エリアを商圈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・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。

3. 商工会のこれまでの取組と課題

小規模事業者の健全な経営安定に寄与する為、特に小売業の事業者に対しては、買物弱者や消費者ニーズの多様化による商業環境の変化に対応すべく、地域小規模事業者の経営力安定を図る施策として、近年、小規模事業者持続化補助金の活用に重点を置き、毎年5件ほどの事業者への活用を奨励し、申請等に助言し、資金需要にも迅速且つ的確に対応して小規模事業者の経営安定を図ってきました。

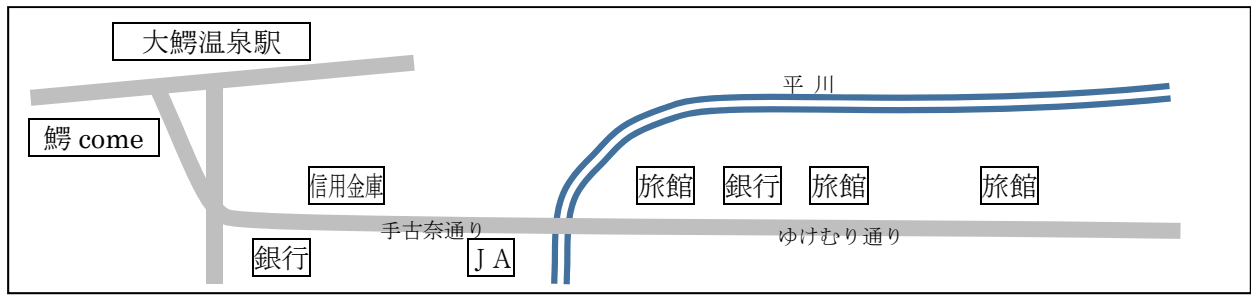
また、地元温泉熱で育った特産品である「大鰐温泉もやし」等の需要拡大と販路拡大のため、町の飲食店や宿泊業者・大鰐温泉観光協会関係機関と連携し、「大鰐ブランド」の位置づけを検討するとともに新たな関連商品の開発を行いイベント等で試作PRを重ねてきたものの、商品化までに進展していないのが現状である。

大鰐町は、少子高齢化に伴って、人口が減少傾向にあり、小規模事業者の高齢化が進み、後継者不足によって事業承継難が顕著となっている。後継者不足による事業承継難により、かつての商店街地区の空き店舗や空洞化が進んでおり、早急に事業承継者育成問題への取組を行い、小規模事業者の持続的発展に向けた経営力向上と需要拡大を継続的に支援すると共に、意欲ある新規創業者の育成支援・事業展開等の伴走型支援ができる体制の整備が課題である。

4. 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

大鰐町商工会地域においては、これまでに地域活性化に向けた取組みとして、つつじまつり・サマーフェスティバル等への出店や地域飲食店活性化を目的に「ちどりあし祭り」等の運営や開催支援を行ってきたところであるが、消費者ニーズ・シーズの急速な変化の対応や需要の低迷などで依然厳しい状況が続いている。このような中で、今後10年後を見据えた長期的な振興のあり方は以下の通りとする。

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。併せて、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伴走型で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。これは、町の『第5次大鰐町振興計画』とも方向性が一致しているため、町と連携して進めていく。



5. 経営発達支援計画の目標と方針

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と方針を次のとおりとする。

(目標 1)

小規模事業者の経営力向上を支援

(方針 1)

小規模事業者の経営力の向上を目指し、巡回訪問を通じて対象事業者の掘り起こしを行い経営状況の分析並びに需要動向等を踏まえた事業計画策定及びフォローアップ支援に取り組む。

(目標 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

(方針 2)

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。

(目標 3)

地域資源を活用した特産品の販路拡大を支援

(方針 3)

観光温泉地として古くから知られている郷土のお土産品「茶臼餅」や「あじやら餅」更に「大鰐温泉もやし」等を有しており、地域飲食店等では、「大鰐温泉もやし」を使用した「温泉もやしラーメン」が、定番的なお土産品等となっているが、新規開発等によるレパートリーに結びつかず、更に生産性が低い等の問題を抱えている現状であり、これからは、事業者及び生産者との連携による各種観光関連団体ともタイアップした商品販路拡大に向けた展示会や各種商談会等の情報提供や伴走型支援を行い、地域経済活性化を図る。

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（令和2年4月1日～令和7年3月31日）
- (2) 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】

(1) 地域経済動向の現状と課題

これまで当商工会では、全国商工会連合会の委託事業として毎年4回実施している中小企業景況調査を実施してきたが、調査・分析結果については全国連の公表に留まり、各種関係機関から提供される調査データや統計資料等についても、事業者への情報提供や活用が十分ではなかった。また、巡回訪問時における各業種の景気動向に関するヒアリングによる情報の収集もヒアリング内容や項目が、統一しておらず、経済動向のデータとしては、適切なものではなかった。

【今後の取組と目標】

地域経済動向を把握する取組として、中小企業景況調査を基本として、具体的なデータの収集と付随するデータを巡回訪問時に重点業種毎に定点調査を実施する。

特に小売業・サービス業・飲食業・宿泊業・製造業について動向調査をまとめ比較するなど、その調査結果を分析し、支援の活用方法に繋げる。

また、これらの情報については、地域に広く提供する為、窓口相談の際に情報提供するほか、当会の広報誌掲載とHPに掲載する他、今後の個別事業計画や関連機関の情報交換の際の基本資料として活用する。

【事業内容】

①巡回訪問を活用した地域内の景気動向に関する動向調査（新規）

商工会全職員による巡回訪問時に統一したヒアリングシートを活用して、生の声をヒアリングにより抽出し、半年毎に実施し、管内小規模事業者の95%を占める建設業・製造業・小売業・宿泊業・サービス業の中より選別し、業況（対前々期・前期・来期見通し）等、特に下記項目について調査分析を行い、調査結果については、今後の個別事業所の消費者ニーズを踏まえた商品開発や新サービスの内容の見直しや事業計画策定の基礎資料として活用し、また、行政や関係機関との意見交換（税務金融懇談会等）の際の参考資料としても活用する。

○調査目的：巡回訪問による新鮮な生の情報を収集することで、地域の経済動向を把握し、経営の現況や課題、企業ニーズ等を的確に捉え事業計画策定支援に繋げ、実効的な企業支援を実施していくことを目的とする。

○対象企業：20者（製造業6者、宿泊業3者、小売業6者、サービス業5者）

○調査方法：地域経済動向調査に関する統一したヒアリングシートを活用し、半年毎に定点調査する。

○調査項目：1.景況・業況（業界、自社、今後の見通し）2 売上、生産（売上、生産、利益）3 価格（仕入単価、売上単価、受注単価）、4 在庫（激減、在庫の過不足）5、設

備（実施、予定、内容）6. 客数、7 経営課題・問題点（課題・問題点）8、商工会への要望書（希望する支援策）

○整理分析：業種別・項目別・地域別に分類整理し、各地域の経営情勢を年2回比較分析する。

○活用方法：HPや広報誌等に掲載し、広く地域事業者を提供する。また、小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画策定の基礎資料として活用するため、収集したデータは、全職員が必要時に即時利用できるよう組織的にデータの蓄積保存、及び商工会全体の共有情報として巡回訪問時に小規模事業者に情報提供して行く。また、町や地元金融機関との情報懇談会開催時の協議会資料として情報交換や意見交換のデータとして活用し、小規模事業者の事業計画策定支援に反映させる。

項目	現状	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
巡回訪問時のヒアリング景況調査回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
景況調査件数	—	20者×2	20者×2	30者×2	30者×2	30者×2
公表回数	—	2回	2回	2回	2回	2回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

【現状の取組と今後の方針】

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、記帳指導や税務指導の際に、直近の問題や興味本位の課題についての相談対応を通じて、間接的に小規模事業者の財務状況や、強み、弱み等について把握してきただけであった。

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、経営分析セミナーを通じて、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。巡回訪問・窓口相談に加えて、商工会ホームページや当会広報紙を通じて対象事業者の掘り起こしを行う。専門的な調査・分析が必要な項目課題については、専門家等エキスパートバンクを活用して青森県商工会連合会やよろず支援等と連携を図りながら、多面的に分析を行う。

【事業内容】

①巡回訪問等を通じた経営状況の把握（継続事業）

これまでは、商工会の記帳ソフトであるネット de 記帳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データとしては、不十分であった。

今後は、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経営分析セミナーの開催（新規事業）

巡回訪問時によりデータを収集し掘り起こしを行った意欲的な事業者を中心として経営分析セミナーを開催し、小規模事業者の今後の進むべき方向性や経営の在り方など、経営戦略考慮のための機会を提供して事業計画策定を支援する。

実施に当たっては、経営分析の意義と必要性を認識（意識改革）させ、事業計画作成に繋げて行くことを狙いとする。

③経営分析実施方法（新規事業）

経営分析セミナーの参加者や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。

○目的：「経営状況ヒアリングシート」を活用し、経営分析の重要性を認識し、事業計画策定に繋げることを目的とする。

○対象企業：巡回訪問や経営分析セミナー開催において、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。

○活用方法：分析結果については事業者には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タイムリーに提供して行く。

【目標件数】

項 目	現状	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
分析巡回相談件数	—	10件	10件	10件	10件	10件
経営分析セミナー 開催回数	なし	1回	1回	1回	1回	1回
参加事業所数	なし	7者	7者	7者	10者	10者
経営分析件数	なし	6件	6件	6件	9件	9件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】**【現状の取組と今後の方針】**

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、これに沿った事業活動を行うための伴走型支援は、行ってこなかった。

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。

経営分析セミナーや経営分析を行った事業者及び希望する事業者を対象として実施する。

【事業内容】**①事業計画策定支援相談窓口設置（新規事業）**

事業計画策定支援相談窓口を設置し、経営分析実施者を対象とし、事業計画策定支援に対応する。事業計画策定の意義の必要性や重要性について、伴走型支援等経営の持続的発展に向けた取組みの啓蒙活動普及を図る。事業開始時において希望者は数名程度になると予想されるため、セミナー形式ではなく個別に対応できる相談窓口で対応する。青森県商工会連合会や21あおもり産業総合支援センターと連携して、計画策定専門家を派遣していただき、自社の現状を把握し、自社の強みを踏まえた目標設定を掲げ、その目標達成の為にプラン作成支援を実施する。希望者の増加が見込める場合にはセミナー形式で開催する。

②事業承継相談窓口設置（新規事業）

事業後継者不足による廃業等が、増加傾向にあり、大鰐地域も経営者の高齢化が進行しており、後継者の人材育成や事業承継が課題となっている。

このような状況の中、事業者の承継問題を円滑且つスムーズに経営停滞とにならないよう早期に若手後継者の人材育成を実施する取り組みを行っていく必要がある。

事業承継対象者の掘り起こし・選定には青森県商工会連合会や青森県事業引継ぎ支援センターと連携し、専門家により早期かつ計画的に事業承継に向けた準備の必要性の認識、経営状況・経営課題・経営資源の見える化（把握）、事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）といった事業承継の基本的な考え方や進め方等の習得を目的として実施する。

③創業支援相談窓口設置（継続事業）

創業支援相談窓口は従来から設置しているが、創業は30年度の実績はなしであった。これまでの創業の相談としては、資金計画の策定支援が主であり、その他の事業計画策定支援については、税務、労働保険等の支援であり、今後は、創業者（創業後5年以内）及び創業予定事業者についても対象とした創業にかかる基礎知識や事業計画遂行の状況において助言や各支援機関と連携を図りながら実施して行く。創業計画策定支援を実施するにあたり、参加事業所毎にレベルに合わせた事業者の満足できる事業目標と経営理念にマッチした計画策定支援を行う。

また大鰐町と連携し、創業希望者に対しては商工会を中心に支援を行い、必要に応じて町の創業補助金を活用するなど協力体制を取る。

【目標件数】

項目	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
事業計画策定件数	なし	4件	4件	4件	5件	5件
事業承継相談件数	なし	3者	3者	3者	5者	5者
事業承継計画策定件数	なし	1件	1件	1件	3件	3件
創業支援相談件数	なし	2者	2者	2者	2者	2者
創業計画策定件数	なし	1件	1件	1件	1件	1件

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】（新規事業）

【現状の取組と今後の方針】

これまでの取り組みは、照会や問合せに対する対応のみで、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。

今後は、事業計画を策定した全事業者を対象に、定期的な巡回訪問により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り組む。事業計画の進捗状況に誤差がある場合には、巡回訪問の頻度を増やすなど、適格な伴走支援を実施する。

【事業内容】

① 事業計画策定者のフォローアップ（新規事業）

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。

② 事業承継策定者のフォローアップ（新規事業）

事業承継策定者については、3ヶ月に1回程度の巡回指導を行い、事業者の経営状態をチェックし、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。

③ 創業計画策定者のフォローアップ（新規事業）

創業計画策定者については、1ヶ月に1回程度の巡回指導を行い、作成した創業計画に基づいたヒアリングにより、進捗状況の確認や資金調達の支援を行い、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。

【目標件数】

項目	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
事業計画策定後のフォローアップ対象事業者数	なし	4者	4者	4者	5者	5者
フォローアップ支援回数	なし	16回	16回	16回	20回	20回
売上増加事業者数	なし	2者	2者	3者	3者	4者
事業承継計画策定後フォローアップ対象事業者数	なし	1者	1者	1者	3者	3者
フォローアップ支援回数	なし	4回	4回	4回	12回	12回
売上増加事業者数	なし	1者	1者	1者	2者	2者
創業計画策定後フォローアップ対象事業者数	なし	1者	1者	1者	1者	1者
フォローアップ支援回数	なし	12回	12回	12回	12回	12回
売上目標達成事業者数	なし	1者	1者	1者	1者	1者

5. 需要動向調査に関すること【指針③】（新規事業）

【現状の取組と今後の方針】

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。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課題である。

【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（新規事業）

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以下の通り

計画する。調査結果については、商工会が整理分析し、巡回訪問時など個別に事業者情報提供して、還元すると共に今後の伴走型支援に活用する。

①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

②調査方法

：各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。

：実施キャンペーン中は、アンケート回答者へ、次回来店時に使える割引券等を配布して、回答・回収率の向上に繋げる。

：キャンペーンは、各飲食店で、2回程（年2回、春・夏）1ヶ月間位の期間を設定し、各飲食店100枚程を目標とする。

：オーダーの際にキャンペーンを紹介し、アンケートへの協力をお願いして、実行力・有効性のある調査とする。

③整理分析・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、キャンペーン終了後に回収し、項目別に整理分析を行う。

：分析結果は、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（新規事業）

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以下の通り計画する。

調査結果は、商工会が整理分析し巡回訪問時など個別に事業者へ還元すると共に、その後の事業計画策定等に繋げていく。

①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

②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。

：実施期間は1年で、回収総数は各施設とも年間50枚を目標とする。

：宿泊者のチェックイン時に、アンケートへの協力を依頼し、回答・回収率の向上に努める。

③調査分析・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。

【目標件数】

項目	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
飲食店アンケート調査 対象事業数	なし	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社
宿泊業アンケート調査 対象事業数	なし	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社

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】

【現状と今後の方針】

商工会は、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へ周知してきた。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。

そこで、本計画では事業計画策定事業者について、個社の商談会の目的や開催場所等を勘案して事業者の参加を支援する。その場合、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、支援して行く。また、その商談会情報についても、商工会HPや広報紙に掲載し、更に関係機関への情報提供等において情報発信して行く。

【事業内容】

(1) 商談会・展示会を活用した販路開拓支援（新規事業）

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)、アンテナショップ「むらからまちから館」(BtoC) 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う。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 350、名産・特産品役 3,000 点、来場者約 15 万人、バイヤー約 15

◎「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
- ・出展事業者約 100、参加バイヤー約 300

◎「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 42 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、参加バイヤー約 300

◎「むらからまちから館」

- ・全国の中小企業の地域特産品を扱うアンテナショップで、日本唯一の公設地域総合専門館、東京に居ながら全国各地を訪問しているかのような楽しさが味わえる貴重なショップ
- ・年間来場者約 96 万人

【目標件数】

項目	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
BtoC 展示会出展事業数	なし	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
売上額／社	なし	8 万円	8 万円	8 万円	8 万円	8 万円
BtoB 展示会出展事業数	なし	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
成約件数／社	なし	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(2) ネットを活用した販路拡大（新規事業）

販路開拓支援として、青森県商工会連合会HPでのあおもり三昧サイトの活用について案内や、都度、様々な機関からの EC サイトへの出展募集を単に事業者に対して案内を行うのみで、具体的なサポートを行ってなかった。

今後は、HPの持たない小規模事業者に対しても、全国商工会連合会・(株)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21あおもり産業総合支援センター等と連携し、HP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HP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HP立上を支援する。さらにHPの作成後、HPの検索ヒット率や売れるHPの作成等については、専門家を交えてブラッシュアップするなどについてフォローする。また、全国商工会連合会の特産品ECサイト「ニッポンセレクト.com」などの様々なECサイトの活用をして自社商品の出展を促し、インターネットを使った販売促進のあり方等需要の開拓に繋がる販路拡大のサポート支援を行う。

【目標件数】

項目	現状	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
ECサイト活用件数	なし	2件	2件	2件	3件	3件
ECサイトによる月間新規取扱件数	なし	1件	1件	1件	2件	2件

II. 地域経済の活性化に資する取組

【現状の課題と今後の方針】

①「大鰐温泉もやし活用協議会」の開催（年2回）

大鰐町の特産品「大鰐温泉もやし」は、地域飲食店等では定番的な商品となっているが、新たな活用メニューの開発、また生産性の向上といった問題を抱えている。これからは、さらなるブランド化を目指すとともに、増産に向けた取組が必要であるため、大鰐町、大鰐温泉観光協会、大鰐温泉商店会、JAつがる弘前、プロジェクトおおわに事業協同組合などの関係者が一堂に会する協議会を開催する（定期的に年2回開催）。商工会は新メニュー開発や販路拡大に向けた展示会・商談会等へ参加といった伴走型支援を行い、地域経済活性化を図る。

②地域イベントの継続支援

大鰐町ではこれまでも地域イベントを開催しているが、今後も、交流人口の増加・特産品の消費拡大・域外からの集客を目的として、主催団体・町役場・商工会が連携し、継続的な魅力あるイベントの実施に向けた方向性を検討する。

◎大鰐温泉つつじまつり（5月下旬から5日間開催）

大鰐温泉街が眼下に広がる茶臼山公園が、約40種1万5千本の色鮮やかなつつじで彩られ、まつり期間中は、子供たちの演奏や芸能発表、大鰐の特産品の販売や軽食が楽しめる。大鰐温泉観光協会・大鰐町・大鰐町商工会などで年3回会議を行い、魅力あるイベントの実施に向けて検討を行う。商工会としては青年部・女性部が協力し町の特産品の販売・PRも行う。

◎サマーフェスティバル（7月下旬から約1ヶ月間開催）

古くから土用の丑の日に行われてきた「丑湯まつり」を発展させたイベント。商工会青年部のビアガーデンに始まり、温泉祈祷式、ねふた運行、ミニ花火大会など様々なイベントがあり、最後に商工会の灯籠流しで締めくくる。大鰐温泉観光協会、大鰐町商工会ほか全20団体がサマーフェスティバル実行委員会を年2回行い、祭りを盛り上げる。

◎ちどりあし祭（9月下旬開催）

大鰐温泉駅や湯煙通り周辺の居酒屋・スナックなどをスタンプラリー形式ではしごする。参加者は約300人でおおよそ20店の中から4軒を巡る。最後に町内の名産品などが当たる抽選会が人気を呼び、チケットは毎年完売している。大鰐温泉商店会・大鰐町商工

会・リカー倶楽部おおわになどで構成される実行委員会を年3回開催し、イベントの継続的な実施に向け協力し盛り上げる。

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み

1. 他の金融機関との支援ノウハウ等の情報交換に関すること

①金融機関との情報交換の実施（継続）（年1回）

大鰐町金融団（青森銀行大鰐支店・みちのく銀行大鰐支店・東奥信用金庫大鰐支店）や青森県信用保証協会、町行政担当課や日本政策金融公庫弘前支店及び弘前税務署等と連携し、税務金融懇談会を年1回開催する。懇談会においては大鰐町や中南地域における現況・将来の見通し等を情報共有し、小規模事業者及び職員間での発達支援における円滑な金融支援の迅速且つ適切な実行に繋げる。

②地域内支援機関による情報交換の実施（新規）（年1回）

青森県商工会連合会並びに中南地区商工会ブロック（青森市浪岡商工会・田舎館村商工会・藤崎町商工会・岩木山商工会・平川市商工会・西目屋村商工会・大鰐町商工会）・21あおもり産業の構成による情報交換会を、年1回開催する。小規模事業者の事業計画策定や販路拡大支援など、具体的な支援事例に基づいて支援のノウハウの情報交換を行うことで、地域の小規模事業者の個別的・専門的な各種課題解決の場として活用する。

2. 経営指導員等の資質向上に関すること

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。

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。

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

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。

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

これまで年度計画に基づき事業を実施し理事会報告を行ってきたが、個々の事業を詳細に評価できたかは不十分である。このため、事業の評価及び見直しの仕組みを構築する。

◎大鰐町役場企画観光課長、法定経営指導員、商工会事務局長、商工会長・副会長・専務理事、地域交流センター鰐 Come、外部有識者として日本政策金融公庫国民生活事業統括、大鰐町金融団等で構成する事業評価委員会を設置し、年1回（4月）、事業評価と事業計画について意見を求める。

◎事業評価委員会からの評価報告を受けて、理事会に諮った上で次年度の事業計画に反映させる。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（5月）公表する。

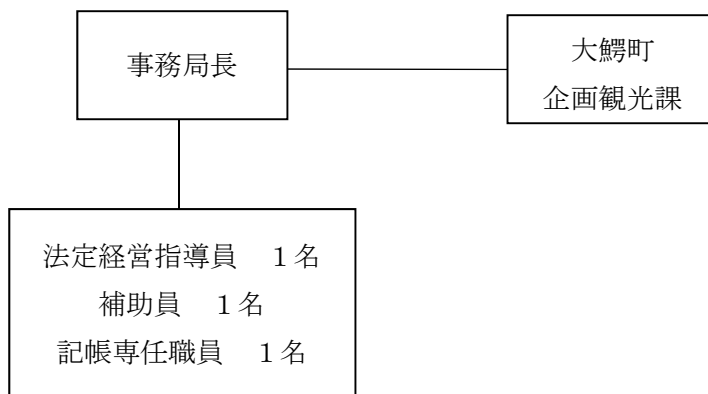
(別表 2)

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

(令和元年 10 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

大鰐町商工会

TEL : 0172-48-2335 FAX : 0172-48-2046

E-mail : oowani@aomorishokoren.ne.jp

②関係市町村

〒038-0211

青森県南津軽郡大鰐町大字大鰐字羽黒館 5 - 3

大鰐町 企画観光課 観光商工係

TEL : 0172-48-2111 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

	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
必要な資金の額	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
1. 地域の経済動向調査	300	300	300	300	300
2. 経営状況の分析	300	300	300	300	300
3. 事業計画策定支援	500	500	500	500	500
4. 事業計画策定後の実施支援	300	300	300	300	300
5. 需要動向調査	300	300	300	300	300
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	300	300	300	300	300

(備考) 必要な資金については、見込み額を記載すること。

調 達 方 法
1. 商工会自主財源 2. 会費収入 3. 負担金 4. 町補助金 5. 県補助金 6. 国補助金

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
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