

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>青森市浪岡商工会（法人番号 8420005002256） 青森市（自治体番号 022012）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目 標</p>	<p>経営発達支援計画の目標 (1) 小規模事業者の経営改善支援強化 (2) 創業・事業承継・経営革新等の支援強化 (3) 小規模事業者の販路開拓支援強化</p>
<p>事業内容</p>	<p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること ①国が提供するビックデータ(RESAS)活用による経済動向調査の実施と公表 分析結果を商工会ホームページで年1回公表する。 ②地区内事業者アンケートによる景気動向調査の実施と公表 四半期ごとに分析し、その結果を商工会ホームページで公表する。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること ○顧客アンケートによる需要動向調査の実施 事業者の新商品等について顧客アンケート調査を実施する。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること ①経営分析セミナーの開催 経営分析の必要性を啓発するためのセミナーを年1回開催する。 ②経営分析の実施 経営分析セミナー参加者等から事業者の掘り起こしを行う。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること ○事業計画策定に向けた支援 経営分析を実施した事業者を対象に、必要に応じて専門家派遣事業を活用しながら、事業計画の策定を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること ○事業計画策定後の指導・助言 事業者の巡回指導時に事業計画の進捗状況の確認を行い、各種専門家派遣事業を活用しながら必要な指導・助言を実施する。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会等出展事業 全国商工会連合会等が実施する展示会・商談会へ参加する事業者を募り、商談スキル向上のためのセミナーの開催などの支援を実施する。 ②自社ホームページの作成支援 円滑な商談の実施と新たな販路拡大に繋げるため自社ホームページの作成を支援する。</p>
<p>連絡先</p>	<p>青森市浪岡商工会 〒038-1311 青森県青森市浪岡大字浪岡字細田 105 番地 1 TEL:0172-62-2511 FAX:0172-62-2512 E-mail: namishou@coral.ocn.ne.jp 青森市浪岡振興部 地域づくり振興課 〒038-1392 青森県青森市浪岡大字浪岡字稲村 101 番地 1 TEL:0172-62-1127 FAX:0172-62-1194 E-mail: n-chiiki@city.aomori.aomori.jp</p>

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

■浪岡地区の概要

(立地)

青森市は青森県の県庁所在地で、県のほぼ中央に位置する。本計画の対象となる浪岡地区は、青森市の南西部に位置し、羽州街道をはじめ、旧主要街道が交差するという歴史的経緯を引き継ぎ、国道7号・JR奥羽本線・東北自動車道が南北に縦貫し、津軽平野を東西に横断する津軽自動車道の起点でもあり、青森空港も抱える陸・空の交通の要衝である。

これら交通の利便性と、青森地区・弘前市・五所川原市・黒石市の各中心市街地へ30分圏内にあるという地理的条件から、青森市の西の玄関口としての機能を有している。

青森市の面積は824.62平方キロメートルとなっており、うち、浪岡地区は132.13平方キロメートルと青森市の総面積の約16パーセントを占めている。

夏が短く冬が長い浪岡地区は、温暖差はあるものの一年を通して冷涼な気候であり、快適に過ごすことができる。



(人口)

浪岡地区の人口については、昭和 55 年の 22,174 人をピークに、旧青森市と旧浪岡町が合併した平成 17 年には 20,612 人、平成 27 年には 18,213 人と今なお減少傾向が続いている。

また、年少人口及び生産年齢人口（15 歳から 64 歳）については大幅な減少傾向が続いているが、老年人口（65 歳以上）は増加傾向となっている。

さらに、地域経済分析システム「RESAS（リーサス）」から抽出した青森市全域の将来推計人口データによると、令和 2 年（2020 年）以降も総人口をはじめ、年少人口（15 歳未満）及び生産年齢人口（15 歳から 64 歳）が減少するとともに、老年人口は令和 12 年（2030 年）まで増加しその後減少に転じると推測していることから、浪岡地区においても、今後 10 年間は人口減少及び少子高齢化が継続していくことが懸念されている。

○人口推移

(単位：人)

	S55 (1980)	S60 (1985)	H2 (1990)	H7 (1995)	H12 (2000)	H17 (2005)	H22 (2010)	H27 (2015)
青森地区	287,594	294,045	287,808	294,167	297,859	290,896	280,366	269,435
浪岡地区	22,174	22,002	20,974	20,750	20,873	20,612	19,154	18,213
15 歳未満	5,067	4,815	4,068	3,522	3,072	2,795	2,370	2,084
15 歳～64 歳	14,740	14,468	13,774	13,349	13,259	12,729	11,678	10,522
65 歳以上	2,367	2,719	3,132	3,879	4,514	5,088	5,105	5,433
計	309,768	316,047	308,782	314,917	318,732	311,508	299,520	287,648

【出典】国勢調査（総務省統計局） ※地区の数値は「年齢不詳」を含む。

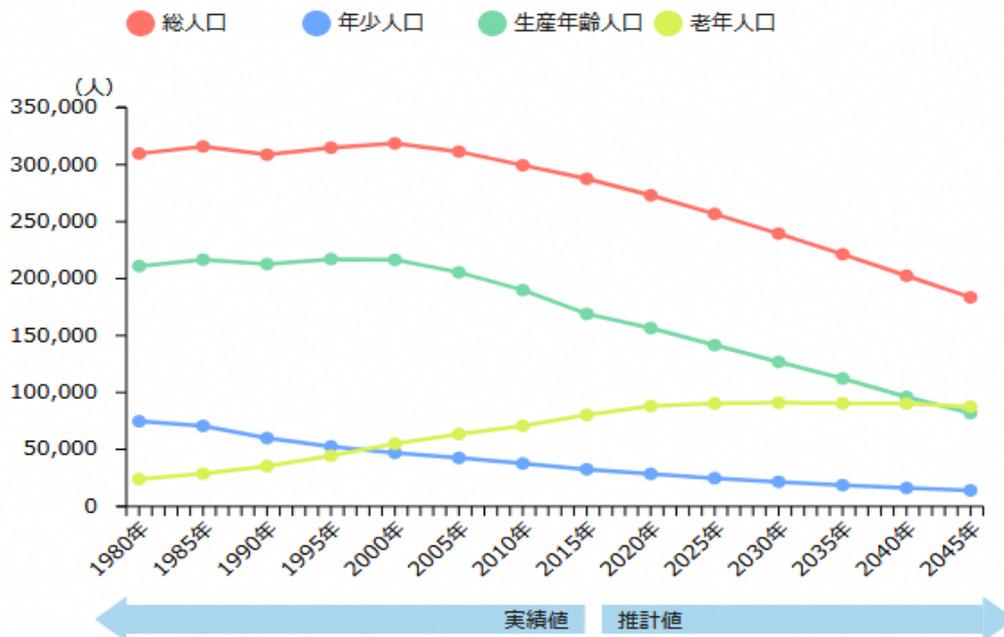
○将来推計人口（青森市全域）

(単位：人)

	H27 (2015)	R2 (2020)	R7 (2025)	R12 (2030)	R17 (2035)	R22 (2040)	R27 (2045)
青森市全域	287,648	273,152	256,812	239,472	221,365	202,508	183,528
15 歳未満（年少）	32,528	28,543	24,788	21,555	18,602	16,209	14,060
15 歳～64 歳（生産年齢）	168,992	156,513	141,580	126,804	112,277	96,076	81,900
65 歳以上（老年）	80,297	88,096	90,444	91,113	90,486	90,223	87,568

【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

○将来推計人口グラフ（青森市全域）



【出典】 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

【注記】 2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。

■主な産業と地域資源
(産業)

人口の減少とともに、就業者の人口が減少している中で、浪岡地区の産業構造としては、平成7年度では第一次産業が30%、第二次産業が25%、第三次産業が45%であったが、平成27年度では第一次産業が20%、第二次産業が19%、第三次産業が57%となり、第一次・第二次産業が減少傾向のため、第三次産業は構成率では増加傾向となっている。

○浪岡地区15歳以上就業人口

	H7		H12		H17		H22		H27	
	人数	構成率	人数	構成率	人数	構成率	人数	構成率	人数	構成率
第一次産業	3,213	30%	2,767	26%	2,542	25%	2,030	23%	1,823	20%
第二次産業	2,686	25%	2,504	23%	2,147	21%	1,676	19%	1,747	19%
第三次産業	4,738	45%	5,394	50%	5,402	53%	5,010	57%	5,157	57%
分類不能	4	0%	31	0%	194	2%	144	2%	379	4%
計	10,641	100%	10,696	100%	10,285	100%	8,860	100%	9,106	100%

【出典】国勢調査（総務省統計局） ※公務除く。

(事業所数)

平成 28 年経済センサスによると、浪岡地区の産業構成としては、卸売業・小売業が 194 事業所で最も多く、建設業が 75 事業所、生活関連サービス業・娯楽業が 74 事業所、宿泊業・飲食サービス業が 70 事業所と続いている。

また、平成 24 年及び平成 28 年の経済センサスにおける活動調査結果を比較すると、医療・福祉が 10 事業所増加している一方、建設業が 10 事業所減少、卸売業・小売業が 24 事業所減少、生活関連サービス業が 13 事業所減少しており、4 年間では全体で 48 事業所が減少し、従業員数は 299 人減少している。

○浪岡地区の産業構成

		H24		H28		差 引	
		事業所数	従業員数	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数
A	農 業	3	35	3	37	0	2
D	建設業	85	629	75	449	▲10	▲180
E	製造業	37	851	33	749	▲4	▲102
G	情報通信業	2	4	1	3	▲1	▲1
H	運輸業・郵便業	23	341	27	392	4	51
I	卸売業・小売業	218	1,492	194	1,406	▲24	▲86
J	金融業・保険業	12	70	9	62	▲3	▲8
K	不動産業・物品賃貸業	20	32	21	32	1	0
L	学術研究 専門・技術サービス業	12	32	11	38	▲1	6
M	宿泊業・飲食サービス業	78	286	70	255	▲8	▲31
N	生活関連サービス業・娯楽業	87	257	74	209	▲13	▲48
O	教育・学習支援業	14	51	15	81	1	30
P	医療・福祉	47	1,047	57	1,152	10	105
Q	複合サービス業	6	56	5	49	▲1	▲7
R	サービスその他	40	273	41	243	1	▲30
計		684	5,456	636	5,157	▲48	▲299

【出典】：平成 24 年経済センサス及び平成 28 年経済センサス - 活動調査より

(商工会のこれまでの取組状況)

青森市浪岡商工会（以下「商工会」という）では、経営改善普及事業の取組として、金融（マル経を中心とする金融指導）、税務、労務、経営一般等の指導相談を実施してきた。

また、創業・経営革新等の支援の取組として、事業計画の策定や、小規模事業者の課題解決に向けた販路開拓及び新商品開発などについて、状況に応じて専門家を交えながら支援してきた。

しかしながら、小規模事業者を取り巻く厳しい経営環境下にあっては、必ずしも小規模事業者の経営向上に繋がっておらず、今後は他の支援機関と連携し、商工会が提案する伴走型支援の実施が課題となっている。

○金融の斡旋（日本政策金融公庫）

（単位：件）

	H28	H29	H30	R1
マル経資金	23	33	25	41
経営発達支援資金	0	0	0	1
一般・特別	5	3	8	1
計	28	36	33	43

【資料】：商工会総会資料より抽出

○記帳指導（代行、継続）の実績

（単位：人）

	H28	H29	H30	R1
記帳指導事業者数	28	28	28	28
機械化事業者数	60	60	60	60
計	88	88	88	88

【資料】：商工会総会資料より抽出

○指導相談（巡回・窓口）件数

（単位：件）

	H28	H29	H30	R1
経営（革新）	4	3	4	9
経営（一般）	507	511	554	450
情報化	3	13	17	31
金融	402	371	294	353
税務	459	474	435	420
労務	287	381	183	228
取引	7	2	28	30
環境対策	6	0	0	1
その他	430	551	536	511
計	2,105	2,306	2,051	2,033

【資料】：商工会総会資料より抽出

○創業・事業承継等支援実績件数

（単位：件）

	H29	H30	R1
創業支援	1	1	3
事業承継策定支援	0	1	3
経営革新計画策定支援	0	0	0
経営力向上計画申請支援	0	0	0
持続化補助金申請支援	2	1	8
ものづくり補助金申請支援	0	0	0
IT導入補助金申請支援	0	0	0
省エネ補助金申請支援	0	0	0
計	3	3	14

【資料】：青森県小規模事業経営支援事業費補助金実績報告資料より抽出（H29年度から実施）

(地域資源)

地域資源は、特産品では旧浪岡町として全国の町村で日本一の生産量を誇った「りんご」をはじめ、「なみおかバサラコーン」「あおもりカシス」などの農産品がある。

また、歴史遺産としては、平安時代の集落跡である「高屋敷館遺跡」や、中世城館である「浪岡城跡」などの国指定史跡を有しており、浪岡城主北畠氏にちなんだ「浪岡北畠まつり」のほか、古来から受け継いでいる「吉野田獅子踊り」など、祭りや伝統芸能も盛んである。



りんご



なみおかバサラコーン



あおもりカシス



吉野田獅子踊り



浪岡城跡

○「青森市総合計画 前期基本計画（2019年度～2023年度）」

第1章 しごと創り

第1節 産業の振興・雇用対策の推進

若者等の起業・創業や、地元企業による新たな領域での事業展開、第二創業など、地域資源や特性を活かした新ビジネスへの挑戦を促進するとともに、生産性向上の取組などを通じた経営基盤の強化を促進するほか、地域特性に応じた個性と魅力ある商店街づくりを促進する。

また、地域ニーズに対応した多様な企業の立地等を促進するほか、若者等の地元就職や誰もが安心して働くことができる雇用環境づくり等を促進する。

第3節 観光の振興・誘客の促進

広域的な連携などによる戦略的なプロモーションを通じて、交流人口の拡大を図る。

また、自然、歴史、文化芸術、食などの地域特性を活かした魅力づくりを進めることにより、観光地としてのブランド力の向上を図るほか、近年増加している外国人観光客をはじめとする国内外の観光客への受入態勢の強化を図る。

②課題

・小規模事業者の減少

地区内の商工業者数の推移は、平成 28 年度末から令和元年度末にかけて増加傾向となっているが、その内小規模事業者数は緩やかな減少傾向となっている。

小規模事業者の減少については、経営者の高齢化や後継者不足による廃業の増加などによるもので、今後地区内事業者を取り巻く環境は益々厳しい状況となることが予想される。

一方、商工会の会員数（特別会員除く）の推移は、平成 28 年度末から令和元年度末にかけて増加傾向となっており、その要因としては平成 30 年度以降進めてきた新会員加入促進活動の強化によるものであるが、廃業が創業を上回る状況が続いていることには変わりはないことから、地域の経済活動を循環させるためにも、引き続き小規模事業者の減少を抑えながら、創業などの支援を行う必要がある。

○浪岡地区の商工業者・小規模事業者数の推移 (単位：人)

	H29. 3. 31	H30. 3. 31	H31. 3. 31	R2. 3. 31
商工業者数	564	561	580	576
増減 (昨年比)		▲3	19	▲4
うち小規模事業者数	493	495	473	473
増減 (昨年比)		2	▲22	0

【資料】：商工会総会資料より抽出

○青森市浪岡商工会員数の推移 (特別会員除く) (単位：人)

		H29. 3. 31	H30. 3. 31	H31. 3. 31	R2. 3. 31
会 員 数		343	340	346	347
増減 (昨年比)			▲3	6	1
内 訳	①建設業	104	104	114	118
	増減 (昨年比)		0	10	4
	②卸・小売業	136	132	128	123
	増減 (昨年比)		▲4	▲4	▲5
	③飲食・宿泊、 サービス業	96	96	99	104
	増減 (昨年比)		0	3	5
④その他の業種	7	8	5	2	

【資料】：商工会総会資料より抽出

○青森市浪岡商工会廃業数の推移 (単位：人)

	H28	H29	H30	R1
廃業数	9	6	7	11
増減 (昨年比)		▲3	1	4

【資料】：商工会理事会資料より抽出

・小規模事業者の現状と課題

先述のとおり、浪岡地区の産業構成としては、卸・小売業が最も多く、建設業、生活関連サービス業と続いており、地区内の主な 3 業種の現状と課題については次のとおりである。

ア. 建設業

建設業は、公共事業や開発行為の状況により需要が大きく左右される。

浪岡地区においては、平成 17 年以降の合併特例債活用事業等により一時的な公共事業

の需要があったものの、平成 29 年に同事業が終了したことに伴い需要が落ち込んでいる中で、近年は建築資材や労務費などの建築コストが上昇し、厳しい経営環境に陥っている。

また、経営者の高齢化が進んでいるとともに、事業継承が進んでいない状況から、業務転換や新事業・新分野に進出を図る第二創業へのチャレンジが停滞している。

このような状況の中、小規模事業者が公共事業や開発行為に左右されることの無いよう、創業・事業継承・経営革新・第二創業に向けた支援や、経営状況を分析し経営改善を行うための事業計画策定の支援が必要である。

イ. 卸・小売業

浪岡地区は、青森地区をはじめ、弘前市、五所川原市のほぼ中間に位置し、これらの都市部商業地に囲まれているという商圈特性がある。

卸・小売業は、地区外資本による大手スーパーマーケットやホームセンター、ドラッグストアなどの地区内への進出や、インターネットの普及によるネット通販の増加により、既存の小規模事業者の需要が落ち込み、経営状況は一層厳しさを増している。

また、経営者の高齢化が進む中、後継者不足により事業継承が進まないことで、廃業を余儀なくされたケースもある。

このような状況の中、新たな商品開発や販路開拓への支援、事業継承に向けた支援のほか、的確な消費者ニーズを把握し経営分析を行いながら経営改善を行うための事業計画策定の支援が必要である。

ウ. 飲食・宿泊、サービス業

飲食・宿泊、サービス業は、卸・小売業と同様に経営者の高齢化が進む中、後継者不足により事業継承が進まないことでの廃業が多くなっている。

また、人口減少と少子高齢化が進んでいく中で、需要が減少しているとともに、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響による需要の落ち込みから、経営状況が厳しさを増している。

このような状況の中、浪岡地区では飲食業が特に多いことから、飲食業における魅力ある新メニューの開発や各業種における需要回復に向けた情報発信（販路開拓）への取組に対する支援、事業継承に向けた支援、消費者ニーズを把握し経営分析を行いながら経営改善を行うための事業計画策定の支援が必要である。

(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

前述のとおり、旧青森市と旧浪岡町が合併した平成 17 年は 20,612 人であった人口が、平成 27 年は 18,213 人と減少傾向が続いており、高齢人口は増加傾向にあるものの、年少人口及び生産年齢人口が大幅に減少していることで、消費需要が減少していることから小規模事業者を取り巻く環境は厳しさを増している。

今後も、この傾向は変わらないものと予想され、今後 10 年を見据えた小規模事業者に対する長期的な振興のあり方は、以下のとおりとする。

まず、小規模事業者が自社を取り巻く経営環境の適応力を高め、経営力の向上、利益の確保、持続的な発展を図るため、計画的な経営改革について支援する必要がある。

次に、地域経済の源泉ともいえる小規模事業者の減少を防ぎ、将来にわたって地域経済の活力を維持させるため、創業・事業継承・経営革新等について支援する必要がある。

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、当商工会では、小規模事業者の経営改善に向けた計画策定や事業継承、販路開拓などの支援を通じて、小規模事業者が安定的かつ持続的な経営基盤を確立し、地域の担い手として成長・発展することを目指す。

②青森市の総合計画との連動性・整合性

青森市総合計画基本構想では、長期的な人口減少の進行と少子高齢化の進展が見込まれる中、様々な環境変化や社会・経済面における影響を抑制し、持続可能なまちづくりを進めるため、まちづくりの目標としての将来都市像を、「市民一人ひとりが挑戦する街」を目指すこととしている。

将来都市像の実現に向けては、「しごと創り」「ひと創り」「まち創り」「やさしい街」「つよい街」「かがやく街」の6つの分野ごとに施策の大綱を定めており、その中でも、産業振興の施策である「しごと創り」の中で、若者をはじめとした多くの市民が、このまちで暮らしていける環境づくりに挑戦するため、「産業の振興・雇用対策の推進」「農林水産業の振興」「観光の振興・誘客の推進」の3つの方向性を定めている。

更に、「産業の振興・雇用対策の推進」では、若者等の起業・創業や、地元企業による新たな領域での事業展開、第二創業など、地域資源や特性を活かした新ビジネスへの挑戦を促進するとともに、生産性向上の取組などを通じた経営基盤の強化を促進するほか、地域特性に応じた個性と魅力ある商店街づくりを促進している。

これらの考えは、概ね商工会の目指す姿と一致しており、小規模事業者支援について、一体となって支援を行っていくものである。

③商工会としての役割

商工会は、地域に密着した唯一の総合経済団体として、地域の実情に対応しながら、小規模事業者の経営状況や課題を把握し、伴走型支援体制を整えるとともに、売上と収益の確保・経営者の育成及び発展的な事業継続の支援を行うこととしている。

(3) 経営発達支援事業の目標

浪岡地区の地域特性や現状と課題、10年先を見据えた長期的な振興を踏まえ、市の総合計画と関連づけた役割、商工会の課題を踏まえた役割など、ここまで述べてきた内容を踏まえ、商工会では今後5年の計画期間において、以下3点の目標に取り組むものとする。

①小規模事業者の経営改善支援強化

②創業・事業継承・経営革新等の支援強化

③小規模事業者の販路開拓支援強化

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3年4月1日～令和8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改善支援強化

(ア.建設業 イ.卸・小売業 ウ.飲食・宿泊、サービス業)

小規模事業者が、需要動向や経営分析結果を基に、自社の強み・弱み等を理解した上で、事業継続や新事業にチャレンジしながら経営改善に取り組めるように支援するとともに、事業計画に反映させることで、小規模事業者の経営安定化と円滑な事業継続を目指す。

②創業・事業継承・経営革新等の支援強化

(ア.建設業 イ.卸・小売業 ウ.飲食・宿泊、サービス業)

創業支援については、「青森市創業支援等事業計画」と連携した支援のほか、経営革新や第二創業も視野に入れながら、事業者の強みを活かしてチャレンジできるよう支援体制を整えるほか、事業継承については、地区内の若い世代を中心とした団体を組織しながら、新たな担い手の掘り起こしを行うことで、小規模事業者の廃業を抑制し地域経済の活性化を目指す。

③小規模事業者の販路開拓支援強化

(イ.卸・小売業 ウ.飲食・宿泊、サービス業)

全国商工会連合会等が主催する物産展や商談会を活用しながら、小規模事業者が県内外への販路開拓や需要拡大を図るため、商談スキル向上を目的としたセミナーの開催など出展者に対する支援を行うとともに、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。

経営発達支援事業の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

(現状) 平成29年度に地域の経済動向調査及び地区内の景気動向調査を計2回実施し、(1回目:地区内139事業者、2回目:110事業者) 調査結果に独自分析を加えたものを商工会ホームページ及び地区内小規模事業者に対し提供したが、それ以降は実施していない。

(課題) 地域の経済動向調査を行うための地域経済分析システム「RESAS(リーサス)」については、市区町村区分でのデータとなるため、地区内の事業者へのアンケートによる景気動向調査を併せて実施することで、地域の経済動向の把握に努める必要がある。

(2) 目 標

(単位：回)

項 目	現 状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①地域の経済動向分析の公表回数	未実施	1	1	1	1	1
②地区内の景気動向分析の公表回数	未実施	4	4	4	4	4

(3) 事業内容

①国が提供するビックデータ活用による地域経済動向調査の実施と公表

(目的) 商工会において地域の経済動向を把握するため、地域経済分析システム「RESAS（リーサス）」を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

(項目) 人口マップ …人口推計や人の流入出などの分析
 地域経済循環マップ …地域の生産（付加価値額）、分配（所得）、支出を可視化し地域経済の全体像を把握
 産業構造マップ …地域の産業の現状を分析
 まちづくりマップ …滞在人口など人の動きを分析

(方法) 各項目における経済動向を収集し総合的に分析しながら、職員間で情報共有するとともに、商工会ホームページで公表する。

②地区内事業者アンケートによる地区内の景気動向調査の実施と公表

(目的) 地区内の景気動向についてより詳細な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」に独自の調査項目を追加し、地区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。

(調査対象) 地区内事業者100件
 建設業30件、小売業30件、飲食業30件、その他（卸売業、宿泊業）10件

(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 など

(方法) 調査票を郵送し、返信用封筒にて回収（年4回）
 経営指導員が外部専門家等と連携して分析

(4) 成果の活用

地域の経済動向及び地区内の景気動向については、商工会ホームページへ掲載し地区内小規模事業者等へ周知するとともに、職員間で共有できるWEBサーバーで管理し、情報蓄積機能の強化を図りながら経営指導員等が巡回指導や窓口相談を行う際の参考資料とする。

3-2. 需要動向調査に関すること**(1) 現状と課題**

(現状) 平成30年度、31年度の2ヶ年にわたり、需要動向及び経営支援ニーズの有無を確認することを目的とした調査を実施した。（平成30年度：地区内357事業者、平成31年度：地区内外500事業者）

(課題) 小規模事業者が経営課題を解決するための市場調査として、インターネット活用・専門誌活用(商業界誌購読、その他専門誌は青森県立図書館での閲覧)、展示会・業界セミナーへの参加による情報収集に努めるほか、顧客アンケート調査を行い、その結果を経営指導員等が事業者を訪問して直接フィードバックしながら、事業経営持続化のための伴走型支援を行う必要がある。

(2) 目標

(単位：社)

項目	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①顧客アンケート調査対象事業者数	未実施	4	4	4	4	4

(3) 事業内容

○顧客アンケートによる需要動向調査の実施

(目的) 地区内小規模事業者の経営状況の分析及び事業計画策定の支援を行うため、計画策定に意欲のある小売業、飲食業を営む小規模事業者が取り扱う既存の商品又は新商品について、地区内では年間100万人を超える集客がある道の駅「なみおか」アップルヒルにおいて顧客へのアンケート調査を行い、商品の開発に役立てるほか、その結果を事業計画に反映する。

(実施場所) 道の駅「なみおか」アップルヒル

(実施回数) 年1回

(調査手法) 商品試供又は商品購入された方へ、アンケート調査票の記入を依頼する。

(サンプル数) 80人

(調査項目) 価格、品質、見た目、大きさ、パッケージなど

(分析手法) 調査結果は、経営指導員等が、青森県よろず支援拠点の専門家や大学教員等から意見をもらい分析を行う。

(4) 成果の活用

需要動向調査の結果については、経営指導員等が当該事業者を訪問して直接フィードバックするとともに、販路・需要開拓に向けた商品の開発とブラッシュアップに反映させるほか、売上・利益拡大を図るための事業計画の策定などの支援に活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

(現状) 平成29年度、30年度の2ヶ年にわたり、自らの経営内容を数値化し把握することで、経営の健全性と収益性を確認することを目的とした経営状況分析事業を実施した。(平成29年度18事業者、平成30年度18事業者)

しかしながら、その結果については巡回指導や税務指導などの機会を通じ経営指導員等が個別に事業者に口頭で説明する程度で、その内容も売上・利益・納税額が中心のごく限られたものであり、有効的な経営改善提案は行われていなかった。

(課題) 地区内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とともに、「ネットde記帳(※1)」ほかヒアリングや決算書に基づき経営状況を把握した上で経営分析を行い、自社の強み弱みを抽出するとともに、伸ばすべきところ、また改善すべきところを認識させ、自社の中長期視点に立った事業計画策定支援に繋げるとともに、今後の安定した事業経営持続のための伴走型支援を行う必要がある。

※1 ネットde記帳 …全国商工連合会が推奨するインターネットを利用して帳簿入力や集計ができる経理システム

(2) 目 標 (単位：①回、②件)

項 目	現 状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①セミナー開催回数	未実施	1	1	1	1	1
②経営分析件数	19	20	20	20	20	20

※②経営分析件数には、顧客アンケートによる需要動向調査4事業者を含む。

(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) 新聞折込チラシで周知

(開催回数) 1回/年

②経営分析の実施

(対象者) 経営分析セミナー参加者や経営指導を行っている事業者から対象者の掘り起こしを行い、経営分析に意欲的な事業者を選定

(分析項目)

財務分析：売上総利益率や経常利益率・流動比率・固定比率・総資本回転率・総資本経常利益率について分析

ABC分析：顧客分析、製商品分析、売上・粗利・占有率データ集計によりABC優性を分類

SWOT分析：外部環境と内部環境のクロス分析により、強み、弱み、機会、脅威等を把握

(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) 成果の活用

分析結果については、巡回指導や窓口相談対応時に、個別に小規模事業者へフィードバックしながら支援策を検討し、事業計画策定に向けたフォローアップを行う。

また分析結果の情報共有を図るため、毎月2回商工会内において職員連絡会議を開催し、効果的な支援策を検討するとともに、高度かつ専門的な課題が発生した場合は、青森県よろず支援

拠点、中小企業基盤整備機構コーディネーター・ミラサポ・青森県商工会連合会「エキスパートバンク」・「県・市専門家派遣事業」を活用しながら支援策を検討する。

さらに、蓄積された分析結果データは全職員が巡回指導等で活用できるよう、情報共有に努めながら、更なる伴走型支援の強化を図る。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

(現状) 事業計画策定の支援は、第1期計画では小規模事業者持続化補助金等や金融機関から提出を求められた小規模事業者からの支援依頼に基づき、作成支援を行ってきたところである。

(課題) 需要動向調査・経営分析の実施によって、小規模事業者の抱える経営課題を短・中・長期的課題として分類し各々の経営体力に応じた課題解決を把握した上で、高度かつ専門的な案件は支援機関等と連携し専門家派遣制度等を活用しながら、創業・事業承継・経営革新等を目指す小規模事業者に対して支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が自社の経営状況を把握し、安定した経営を継続していくためには、事業計画の意義を十分に理解したうえで策定する必要があることから、各種専門家による指導などを通じて実効性のある質の高い事業計画の策定に繋げていくとともに、経営分析を行った小規模事業者の7割程度（15件）の事業計画策定を目指す。

(3) 目標

(単位：件)

項目	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	5	15	15	15	15	15
うち専門家派遣事業件数	2	5	5	5	5	5

※事業計画策定件数には、顧客アンケートによる需要動向調査4事業者を含む。

(4) 事業内容

○事業計画策定に向けた支援

(対象者) 経営分析セミナー参加事業者及び個別に経営分析を実施した事業者

(事業計画策定目標件数) 15件/年（うち専門家派遣事業件数5件含）

(支援内容) ・課題の主要因の調査と把握
・市場ニーズの把握
・経営分析による経営状況の把握
・事業戦略の策定 等

(手段・手法) 経営分析セミナーの参加者の中から、事業計画策定に意欲ある事業者を選定し、その意義を伝えながら事業計画の策定を行う。

また、事業計画策定にあたり、必要に応じてミラサポ、青森県商工会連合会「エキスパートバンク」、「県・市専門家派遣事業」を活用しながら、確実に事業計画の策定に繋げていく。

6. 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) これまで事業計画策定支援は、金融斡旋時や補助金申請等に限られており、事業計画の実施支援については融資の場合は事後指導、持続化補助金等の場合は事業推進に係る支援及び新たな課題が発生した場合の相談業務が主であり、将来に向けての経営改善指導が少ないことが現状である。

(課題) 今後の取組としては、現状の必要に応じて支援するスタイルから小規模事業者の事業計画に基づいて経営改善を目指した支援に転換するとともに、事業計画策定後の実施支援にあたっては、ミラサポ・地区内各金融機関等と連携するとともに専門家派遣事業を活用し、小規模事業者に寄り添った伴走型支援が必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者に対して、着実に遂行できるよう経営指導員等が定期的なフォローアップ支援を行い、必要に応じて専門家等と連携し各種補助金も活用しながら課題解決支援を行う。

(3) 目 標

(単位：①②④社、③回)

項 目	現 状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①フォローアップ対象事業者数（当該年度の事業計画策定分）	未実施	15	15	15	15	15
②フォローアップ対象事業者数（過年度の事業計画策定分）	未実施	—	15	30	30	30
フォローアップ対象事業者数累計 ※1	—	15	30	45	45	45
③頻度（延回数）	未実施	45	90	135	135	135
④売上増加事業者数	未実施	5	10	15	15	15

※1 フォローアップ対象事業者数の累計は、当該年度に事業計画を策定した事業者数と、過年度（過去2年）に事業計画を策定した事業者数の合計

(4) 事業内容

○事業計画策定後の指導・助言

事業計画策定後、4ヶ月に1度の巡回指導時に事業計画の進捗状況の確認を行うとともに、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した場合には、経営指導員を筆頭に原因を調査し計画の見直しを提案する。

それでも困難な場合は、青森県・青森市・青森県よろず支援拠点・中小企業基盤整備機構コーディネーター・ミラサポ・21あおり産業総合支援センター・地区内各金融機関・青森県商工会連合会等と連携し、各種専門家派遣事業を通じて、専門家の意見も踏まえながら事業計画の見直しを図る。

なお、過年度（過去2年）に事業計画を策定した全ての小規模事業者についても、同様の支援を行う。

7. 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) 地区内小規模事業者の県内外への販路拡大を図るため、全国物産展や県内の物産展への出展募集のみ実施している。

(課題) 地区内小規模事業者の新たな需要の開拓に向けて、物産展への出展サポートや出展後のフォローアップに加え、自社ホームページの作成による販路開拓支援など様々な角度からの支援が必要である。

(2) 支援に対する考え方

商工会が単独で展示会や商談会を開催するのは困難であるため、全国商工会連合会が首都圏で実施する物産展や、青森県商工会連合会が実施する県内外のバイヤー等を対象とした商談会へ、地区内の小売業、飲食業を営む小規模事業者が出展し、販路開拓や需要拡大に繋げていくために、事前の商談スキル向上セミナーの開催など、きめ細やかな伴走型支援を行う。

(3) 目 標

項 目	現 状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①域外への販路拡大を目的とした全国商工会連合会主催「ニッポン全国物産展」の商談会・展示会への参加						
・参加者数 (社)	0	1	1	1	1	1
・成約件数 (件)	0	1	1	1	1	1
・売上額 (万円)	0	20	20	20	20	20
②域内の販路拡大を目的とした青森市・青森県商工会連合会主催「FOOD MATCH AOMORI」の商談会への参加						
・参加者数 (社)	2	2	2	2	2	2
・成約件数 (件)	0	1	1	1	1	1

(4) 事業内容

地区内の小売業、飲食業を営む小規模事業者を支援対象とし、以下の事業を行う。

①展示会等出展事業

(想定する主な物産展・商談会) ※来場者数、出展者数はR1年度実績

- ・ニッポン全国物産展 (BtoB、BtoC)

主 催：全国商工会連合会

概 要：全国展開支援事業及び関連プロジェクトで開発された商品等の地域の特色を活かした産品を自社で製造・開発、または販売している中小・小規模事業者が日本全国から出展する物産展。

来場者数：103,840人

出展者数：328社

・FOOD MATCH AOMORI (BtoB)

主催：青森県商工会連合会、青森市

概要：青森市内・県内商工会地域の食品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県内外のバイヤー等を対象とした展示商談会。

来場者数：229人

出展者数：56社

ア. 商談スキル向上を目的としたセミナーの開催 …1回/年

物産展・商談会への出展希望者に対し、出展前に青森県商工会連合会と連携して首都圏百貨店等のバイヤーを講師としたセミナーを開催する。セミナーでは、効果的な商談会でのプレゼンテーションのほか、売り場づくりや接客についての研修を実施する。

イ. 出展者への支援

出展事業者が作成するパンフレットの効果を高めるため、デザインの専門家派遣について支援するほか、商談後のバイヤーとの調整におけるサポートやアドバイスなどの支援を行う。

②自社ホームページ作成支援

展示会等へ参加するバイヤーは、出展者の企業情報・自社商品を事前にホームページで情報収集したうえで商談に臨むことが多いことから、「Goope (グーペ) (※1)」を活用し、小規模事業者の企業情報や開発した商品をPRするための自社ホームページの作成支援を行い、小規模事業者の円滑な商談に繋げるとともに、商談成約後は、取引先の企業名を自社ホームページへ掲載することで小規模事業者の信頼感を高める。

また、開発した商品を自社ホームページへ掲載することで、展示会等への来場者以外にも広くPRすることができることから、新たな販路拡大にも繋がる。

※1 Goope (グーペ) …ホームページ作成に関する知識が無くても簡単に作成が可能である商工会システム。

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

8. 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、日本政策金融公庫青森支店国民生活事業・青森市浪岡振興部担当職員・商工会役員・青森県商工会連合会・外部有識者として中小企業診断士で構成する事業評価委員会を年1回開催し、商工会が実施した事業の内容及び成果について評価、見直し案の提示を受けている。

その内容は職員連絡会議で共有・協議した後、理事会へ報告を行い、次年度に向けた事業の見直し及び今後の方向性を決定している。

(課題) 小規模事業者の経営状況を把握しながら、本事業の進捗管理を行うためには、四半期に1回程度の評価委員会を開催し、常に変化していく小規模事業者の経営環境にも配慮する必要がある。

また、これらを機動的・効果的に評価・改善・見直しするために、小規模事業者の経営状況を常に把握している地区内にある金融機関(青森銀行浪岡支店・みちのく銀行浪岡支店・青い森信用金庫浪岡支店)で構成する「浪岡金融団」の幹事行にも外部有識者として参加してもらう必要がある。

(2) 事業内容

- ・評価委員会を四半期に1回開催し事業の進捗状況を確認・見直しを行うとともに、年に1度事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。
- ・評価委員会には、地区内にある金融機関（青森銀行浪岡支店・みちのく銀行浪岡支店・青い森信用金庫浪岡支店）で構成する「浪岡金融団」の幹事行を外部有識者とするほか、日本政策金融公庫青森支店国民生活事業・青森市浪岡振興部地域づくり振興課・商工会役員・青森県商工会連合会・法定経営指導員が参画する。
- ・評価委員会の評価・見直し結果を、商工会ホームページ上に掲載する。

9. 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等が実施する専門研修等の参加を中心に支援知識の習得を図っており、また職員連絡会議等において、習得した支援知識や地区内小規模事業者の支援状況、事業のスケジュール等について職員間で情報共有を行っている。

(課題) 小規模事業者が抱える経営上の問題は、より複雑化・高度化している中で、個別に対応した伴走型の支援が求められていることから、職員の資質向上はもちろん、職員全体による支援ノウハウ等の共有を図るなど、更なる支援能力の向上が求められる。

小規模事業者が抱える課題に対する需要が増加していくとともに、専門的なスキルが必要な課題やそれぞれの業種業態に於ける課題内容が細分化されている。

そこで、経営指導員等の資質向上のためには、更なるスキルアップを図ることが必要である。

(2) 事業内容

①経営指導員等の知識向上

経営指導員等が、青森県商工会連合会が主催する研修の参加に加え、中小機構及び中小企業大学校が主催する研修に年1回以上参加することで知識を高めるとともに、小規模事業者等に対する経営革新・販路開拓支援等、課題解決に対する取り組みの支援や、青森県商工会連合会が主催する経営指導事例研究会において経験や成果を発表する機会を増やしていくことで、更なる資質の向上を図る。

②OJT制度の導入

経営指導員と一般職員がペアとなって比較的高度な相談案件に取り組むことで、支援能力の向上に繋げるとともに、職員連絡会議を定期的（2回／月）に開催し、職員の能力向上を図る。

③データベース化等による情報共有

経営カルテシステム（※1）の入力を適時行うとともに、経営指導員等が参加する研修会の内容について全職員が相互共有することで、支援体制の強化に繋げる。

※1 経営カルテシステム …支援事業者毎に課題把握、具体的支援メニューの実施、支援結果の把握までの過程を記録し、支援実績や成果を「見える化」するシステム。

10. 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) これまでは青森県商工会連合会で開催する各種会議・研修・事業などに参加し、表面的な情報共有にとどまっていた。

(課題) 小規模事業者が求める支援ニーズが年々複雑且つ多様化していく中で、商工団体を越えたネットワークづくりや、それぞれの組織が持つ強みを活かした対応が必要であり、また支援ノウハウの習得については他の支援機関に指導要請を行い、連携を図りながら支援を行う必要がある。

(2) 事業内容

・各種支援分野に係る研修会への参加による支援ノウハウの習得

研修会名	主催	対象者(参加者)	開催頻度	内容	効果
①マル経協議会	日本政策金融公庫青森支店	管内13 商工会経営指導員 ※1	年2回	各商工会における融資状況、景気動向、資金需要等の情報交換	周辺地域における景気動向や、資金需要の情報収集を図ることができる。
②経営指導事例発表会(中南地区)	中南地区商工会連絡協議会	地区内経営指導員	年1回	各商工会において指導した支援内容等の事例発表会	高度な支援内容を共有することが可能となり、支援能力の向上に繋げることができる。
③経営指導事例発表会(青森県)	青森県商工会連合会	県内経営指導員(地区代表のみ)	年1回	上記②事例発表における青森県大会	

※1 日本政策金融公庫青森支店管内商工会は下記の通り

中南地区 …青森市浪岡

東青地区 …平内町、外ヶ浜町、今別町、蓬田村

上十三地区 …野辺地町、七戸町、横浜町、上北町、東北町、七戸町天間林、六ヶ所村

下北地区 …むつ市川内町、大畑町、大間町、東通村、風間浦村、佐井村

以上、18商工会

地域経済の活性化に資する取組

11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

(現状) 青森市・浪岡観光協会・地区内各種団体と連携した委員会組織を立ち上げ、今後の地域の方向性を議論するとともに、商工会主導の「浪岡北畠夏まつり」に加え、「浪岡北畠秋まつり火おこし」を通じて地域の活性化を図っている。

(課題) 年間を通じて様々なイベントを実施し、一定の集客があるものの、事業者がイベント運営の主体となっていることや担い手不足等により、経済的な効果が思うように得られていない。



浪岡さくらまつり



浪岡北島夏まつり



浪岡北島秋まつり火おこし

(2) 事業内容

①地域経済の活性化に向けた新たな団体の組織

これまで、商工関係者と農業関係者が連携した「地域資源の活用・掘り起こし」、「地域経済の活性化について」の協議があまり積極的に行われていない状況となっていることから、青森市をはじめ、商工会青年部・青森市浪岡観光協会・JA青森浪岡支店・地区内にある金融機関（青森銀行浪岡支店・みちのく銀行浪岡支店・青い森信用金庫浪岡支店）で構成する「浪岡金融団」などの関係者で、若い世代を中心とした団体を組織しながら、新たな担い手の掘り起こしや様々な視点から地域経済の活性化に向けた取り組みの実施を目指すこととする。

商工会では、団体の事務局を担い年に1～2回の会議の開催を目指す。

②イベントのブラッシュアップ

地区内で実施されるイベントは、商工会・青森市浪岡観光協会・青森市が連携した実行委員会組織により実施している。一定の集客があるものの、思うような経済効果が発揮できていないことから、実行委員会を年3回（6月、8月、3月）開催し、イベントの魅力向上を図りながら地域経済の活性化に向けたイベント内容や運営方法について検討する。

③地域資源の情報発信

地区内には、国指定史跡である高屋敷館遺跡や浪岡城跡以外にも、美人川・楊枝杉・姥銀杏の伝説などの歴史的資源のほか、りんごをはじめとする農産物や豊かな自然環境などの地域資源が豊富にあることから、これらを積極的にホームページ等に掲載しながら誘客を推進するための情報を発信していく。

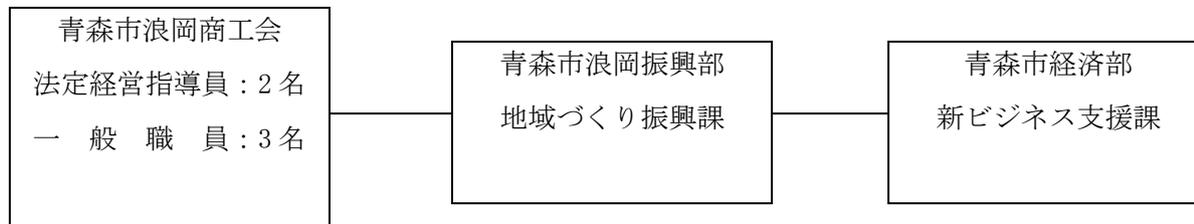
(別表 2)

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 4 月現在)

(1) 実施体制



(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：山口 広仁

■連絡先：青森市浪岡商工会 TEL:0172-62-2511

■氏名：岡田 悠貴

■連絡先：青森市浪岡商工会 TEL:0172-62-2511

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）

経営発達支援計画の実施、実施に係る助言及び進捗状況管理、事業の評価・見直しの際の情報提供等を行う。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①青森市浪岡商工会

〒038-1311 青森県青森市浪岡大字浪岡字細田 105 番地 1

TEL:0172-62-2511 FAX:0172-62-2512

E-mail: namishou@coral.ocn.ne.jp

②青森市浪岡振興部 地域づくり振興課

〒038-1392 青森県青森市浪岡大字浪岡字稲村 101 番地 1

TEL:0172-62-1127 FAX:0172-62-1194

E-mail: n-chiiki@city.aomori.aomori.jp

③青森市経済部 新ビジネス支援課

〒030-0801 青森県青森市新町 1 丁目 3 番 7 号

TEL:017-734-2379 FAX:017-723-5586

E-mail: business-shien@city.aomori.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 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度
必要な資金の額	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
3-1. 地域の経済動向調査	800	800	800	800	800
3-2. 需要動向調査	800	800	800	800	800
4. 経営状況の分析	500	500	500	500	500
5. 事業計画策定支援	500	500	500	500	500
6. 事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
7. 新たな需要の開拓に寄与する事業	200	200	200	200	200

(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、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費等

(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及び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