

経営発達支援計画の概要

実施者名	田舎館村商工会（法人番号 9420005005357） 田舎館村（地方公共団体コード 023671）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	地域の小規模事業者が、激変する社会環境や経済情勢等に的確に対応し持続的発展を遂げるために、以下の経営発達支援事業の目標を掲げ伴走型支援を実施する。 ①小規模事業者の経営力強化のための経営改善支援 ②創業支援・事業承継支援を行い、小規模事業者の新陳代謝を促す ③地域資源を活用した新たな事業展開支援や販路拡大支援により収益力の向上を進める
事業内容	<p><b>1. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域経済の動向調査に関すること</b> 全国商工会連合会による「中小企業景況調査項目」の調査項目に加え、経営上の悩みや希望する支援ニーズについての「田舎館村商工会管内景況調査」を実施するとともに、決算データ分析調査を実施し分析することにより、その結果を支援に活用する。</p> <p><b>4. 需要動向に関すること</b> 小規模事業者が提供する商品の需要動向について調査、分析し、小規模事業者に提供することにより商品価値を高め、また、消費者の需要にマッチした商品開発が推進できるよう情報提供を行う。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 小規模事業者の経営状況について、財務内容だけにとどまらない経営資源や、経営環境について把握することにより、経営課題を鮮明にし、計画的な経営に転換するための経営状況分析を実施する。</p> <p><b>6. 事業計画の策定支援に関すること</b> 事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行い、経営状況分析を踏まえた目的を明確化した事業計画策定支援を実施する。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業計画を策定した小規模事業者に対し、定期的なフォローアップを実施することにより、進捗状況を確認し、PDCAサイクルを回しながら事業者が持続的発展に繋がるよう指導・助言を行う。必要に応じて、資金調達支援を実施し、計画の円滑な進行を図る。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 物産展や商談会への参加支援を行うとともに、インターネットを通じた個社商品の情報提供を進めることにより商品の認知度向上、販路開拓を行う。</p>
連絡先	<p>田舎館村商工会 〒038-1121 青森県南津軽郡田舎館村大字畑中字藤本 180 TEL：0172-58-2417 FAX：0172-58-2404 Mail：inaka@rnac.ne.jp</p> <p>田舎館村 企画観光課 〒038-1113 青森県南津軽郡田舎館村大字田舎館字中辻 123-1 TEL：0172-58-2111 FAX：0172-58-4751 Mail：hiromu_kitajima@vill.inakadate.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

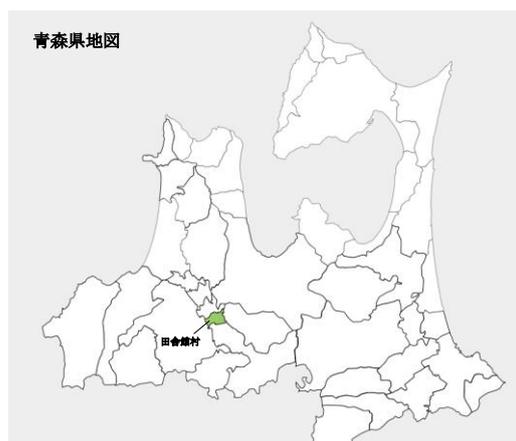
#### ①地域の概要

##### ・地域の風土(位置、歴史、気候、地理的な特徴等)

田舎館村は昭和 30 年に、田舎館村と光田寺村が合併し誕生した村である。東西 9km、南北 6.5km、面積が 22.35 km<sup>2</sup>と、青森県で面積が一番小さな村で、東に八甲田連峰、西に岩木山を望む、津軽平野南部の風光明媚な田園地域である。近接する弘前市、黒石市、平川市とは、日常生活面で密接に関係している。

浅瀬石川の清流や地味肥沃な土壌は、米、りんご、野菜の作付けに適しており、農業が村の基幹産業となっている。

本村は、弥生時代の遺跡が数多く確認されており、なかでも、昭和 56 年に発見された約 2100 年前の水田跡である史跡垂柳遺跡は、「東北地方北部では弥生時代に稲作は行われていない」という、従来の常識を覆す大発見であった。本村は、この稲作文化の歴史を後世に伝えるべく、「田舎館村埋蔵文化財センター」を設置し、遺跡の保存、展示に努めるとともに、都市農村交流の拠点として、「遊稲の館」を設置し、農業体験・古代米の作付けなど、米と土に親しむ活動を継続している。



##### ・交通網

弘前市と十和田市を結ぶ国道 102 号をはじめ、県道、村道が縦横に走り、鉄道は、JR 川部駅が奥羽本線と五能線の結節点となるほか、弘南鉄道の田舎館駅、田んぼアート駅の 2 駅があり、バスは、弘南バスの弘前～黒石～大川原線など複数の路線を有している。

##### ・人口の推移と年齢構成

人口は、一貫して減少傾向であり、昭和 30 年に 11,370 人であったが、令和 2 年は 7,326 人まで減少している。国立社会保障・人口問題研究所推計によれば、このまま推移すると、令和 27 年には 4,838 人になると推計されている。年齢 3 区分別にみると、年少人口(0～14 歳)の割合は、令和 2 年時点で 11.4%、生産年齢人口(15～64 歳)は 52.6%と低位である一方、65 歳以上の人口割合は 36.0%となり全国平均よりも高齢化が進行しており超高齢社会になっている。この傾向は、今後もますます加速することが予想されている。



田舎館村の人口と世帯数の推移



資料：国勢調査

・自然動態（出生・死亡）

出生数については、近年 60 人前後で推移していたが、平成 28 年や平成 30 年には 50 人を切っている。死亡数は 110 人台で推移し、近年は 50～60 人程度の自然減となっている。

合計特殊出生率は、平成 20～24 年の 5 年間のデータによると、1.33 で、県平均値、全国値を下回っている。

・社会動態（転入・転出）

転入と転出の差である社会増減は、転入を転出が上回る「社会減」の年が近年多くなっており、人口減少の大きな要因となっている。

・産業構造と雇用状況

本村内で従業している男女別産業別人口については、男性は、農業、製造業、建設業の順に多く、女性は農業、製造業、医療、福祉の順に多くなっている。一方、産業の強みを表す産業別特化係数についてみると、男性では農業と複合サービス業が相対的に高く、女性では農業、製造業が相対的に高くなっている。

製造業が村内雇用をけん引しているものの、平成 27 年国勢調査によると、村内在住の就業者は 4,049 人で、そのうち村内での就業者が 1,647 人とどまっており、村外へ通勤しているのは 2,402 人にもなり、約 6 割が村外へ通勤している。統計が残っている平成 7 年から 5 年毎に約 5% ずつ村内就業率は悪化していたが、平成 22 年から平成 27 年に掛けては大きな減少は無く約 40% を維持している。これは、一定の村内就業者が維持されているだけで、村内事業者の弱体化により今後減少に転じることが考えられる。そのため村内の雇用力は非常に弱く、弘前市、黒石市、平川市等のベッドタウン化が浮き彫りになっている。

## ・観光・物産

弥生時代からの稲作文化が根付いた地域特性を生かし、平成5年から開始した田んぼをキャンパスに見立てた「田んぼアート」は全国的に有名となり、本村は「田んぼアートの村」として知られている。田んぼアートは、役場庁舎隣接の第1田んぼアート、「道の駅いなかだて弥生の里」敷地内の第2田んぼアートの2つのアートを展開している。田んぼアートは平成28年には、展望台入館者数約35万人にのぼり、村最大の観光コンテンツとして定着している。

本村の「田んぼアート」は集客手段としては大いに機能し、県内外から観光客が訪れたり観光ツアーのコースに組み込まれたりしておりと村のイメージアップとなっているが、田んぼアートは「通過型」の観光地であり、観光収入につながりにくく課題となっている。

令和4年には田舎館ブランドを創出し、村内で生産・製造された優れた商品を認証することで認定品の情報発信、販売促進、関係事業者間の連携強化の推進、村のイメージ向上を図っている。認定品は令和6年現在バージョン違いを含めて16品となっており、産直等の村内販売店にて販売されている他、村各種イベントでPRされている。



2018年第1田んぼアート



黒にんにく田んぼアート



おひさま色のミニトマトジュース  
(180ml)



1/350 青森県田舎館村役場プラスチック  
キットいち姫ミニフィギュアセット

## ②小規模事業者の現状・課題

### ・現状・・・小売業を中心に小規模事業者の衰退・経営環境の悪化

田舎館村の商工業者数は、平成31年から令和6年までの5年間で4社減少している。業種別に見ると最も減少数が多いのは卸売業・小売業と製造業となっている。製造業の減少は工業団地の誘致企業の撤退によるものが大きく影響している。卸売業・小売業については平成25年からの11年で13社減少しており衰退に拍車がかかっている。一方で増加しているのは建設業やサービス業となっている。

田舎館村の小売業は村内に点在しており、小売業の小規模事業者を取り巻く環境は、近隣の都市部（弘前市、黒石市、平川市）へのアクセス条件に恵まれていることから、本村を取り囲むように食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンター、ファストファッション等の商業施設が近隣の街へ出店したことによる村外への消費流出に加え、顧客の高齢化による購買力低下、人口減少による顧客数減少に起因する売上減少で廃業を余儀なくされる事業所が多い。

製造業は小学校跡地の工場化等、空き家を活用した進出企業がある一方で、川部地区にある工業団地を中心に工業を構えている誘致企業等は、新型コロナや物価高騰等厳しい経営環境から撤退する会

社が複数出てきており、今後も予断を許さない状況になっている。

一方、建設業においては、近隣都市部へのアクセスの良さのメリットを享受し、一人親方で開業するなど小規模・零細の建設業が増加傾向であるが、小規模であるがゆえに雇用力には乏しい。

地区内商工業全般の状況として、顧客の高齢化・人口減少、近隣都市部への消費流出といった外部環境の悪化による収益悪化、後継者不在の状況が鮮明となっている。

地域コミュニティの中核として機能してきた小規模事業者の衰退は、経済面だけでの影響にとどまらず、地域の活力全体に直結する問題であり、小規模事業者の減少に歯止めをかける取り組みや意欲ある若者の創業への支援が必要となっている。

村内事業者数の状況

	平成31年		令和6年		増減	
	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
総数	198	182	194	180	△4	△2
卸売業・小売業	49	46	42	38	△7	△8
建設業	47	46	49	47	2	1
製造業	26	20	19	17	△7	△3
飲食業	16	16	17	15	1	△1
サービス業・その他	60	54	63	63	3	9

資料：商工会商工業者台帳

## ・課題

### (業種共通)

各業種とも総じて、販路拡大、後継者不在、物価高騰、将来の見通しが立てられないなどの共通の課題が存在している。個社の経営資源や地域資源を最大限活用した持続的な取り組みや、従来の商圈にとらわれない積極的な事業活動を推進し発展していくために、経営者が奮起し、小規模事業者の特色である意思決定の速さ、機動性、きめ細かいサービスといった強みに、更なる創意工夫を加える努力が必要となる。

### (商業)

卸売、小売、飲食、サービス業を含む商業においては、ほとんどが小規模事業者であり、人口減少が直接顧客減少につながり、売上高減少となっている。商業の衰退は、地域住民の交流の場の消失、防犯力の低下など、地域コミュニティ全体の活力の低下に直結する。

村外へ流出した消費を取り戻すための方策の打ち出し、消費流出防止策への取り組み、新たな需要の掘り起こしが課題となっている。

しかしながら、人口減少、少子高齢といった外部環境変化には従来型の経営では対応することは不可能であり、新たなサービスの提供だけではなく、長期的には経営の転換も必要となる。

また、観光の集客ツールとして定着している「田んぼアート」は、ピーク時には年間約30万人が訪れる観光資源だが、それを生かす商品やサービスを提供できておらず、売上増加につなげることができていない。

## (工業)

建設、製造業を含む工業においては、一部を除いて大部分が小規模事業者であり、物価高騰や労働者不足等により厳しい環境に置かれている。そのような経営環境の変化に対応するための経営改善や経営革新の取り組みが課題としてあげられる。しかし、課題は認識しておりながらも、課題克服のための事業計画の策定に取り組んでいる事業所はほとんどおらず、経営革新や生産性向上には結びついていないという状況である。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ① 10年程度の期間を見据えた支援方針

田舎館村の人口は国立社会保障・人口問題研究所推計によると10年後には6,318人となり約1,000人減少すると想定されており、年齢人口別に見ても更なる高齢化が進行していくと予想される。生産年齢人口が更に減少していくことで購買力低下や顧客減少が加速することから小規模事業者を取り巻く環境は一層厳しくなると予想される。経営者の高齢化や後継者不足も顕著であり、地域経済全体の活力低下が予想される。

また、物価高騰や労働者不足等により経済動向が大きく変わってきており今後もその傾向は続いていく事が予想されることから、変化に柔軟に対応していく事業活動が求められる。

上記の現状や課題を踏まえ、10年先を見据えて小規模事業者の持続的発展に向けて、対話と傾聴を基本的な姿勢とする伴走型支援を今後も継続することで個別事業者の経営力向上、創業、事業承継を支援する。

具体的には次の2項目を重点として取り組むこととする。

#### I. 既存小規模事業者の育成

事業計画を持たない従来型の経営では、激変する経済動向、需要動向といった外部環境に立ち向かうことができず、また、自社内の課題を意識した経営ができず今後衰退は避けられないことから、小規模事業者自らが計画を策定し、事業を計画的に実践し、事業者自らがPDCAサイクルを活用した自走型の経営を進めることが可能となる状態を目指す。

#### II. 創業者の創出・事業承継支援による地域活力強化

小規模事業者の存在が地域コミュニティの存続には不可欠であるが、本村においては、今後、小規模事業者が大幅に減少することが見込まれる。地域全体の活力を維持するためにも、創業者を育成し、併せて、廃業とは別の個別企業の経営資源を生かした事業承継支援を押し進めることで、地区内商工業者の新陳代謝を促し、小規模事業者数減少を抑制し活力ある地域づくりを目指す。

### ② 田舎館村の総合振興計画と総合戦略との連動性・整合性

令和3年3月に策定された「第6次田舎館村総合振興計画」では、将来像を「稲かおり 笑顔あふれる 安らぎのむら」を掲げている。この振興計画の中で、住民満足度と重要度共に高く引き続き充実が望まれている施策に「商業の振興」が挙げられており、具体的な商工業の振興計画には下記の施策が挙げられている。

- ① 企業・事業者への支援
- ② 企業誘致の推進
- ③ 消費拡大に向けた場の提供
- ④ 商業施設のバリアフリー化促進
- ⑤ 特産品加工の振興

また、令和2年3月策定の「田舎館村まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、産業振興へ向けた個別施策では、下記について重点的に推進するとしている。

【戦略プロジェクト】 自然と共生する元気ないなかだて

(1) 農業の高付加価値化と工業、商業などの産業振興（※関連項目抜粋）

- ・売れる仕組みづくり
- ・既存企業の育成支援
- ・地域資源を活用した新たな事業の創出・育成
- ・新たな企業誘致の推進や創業の支援
- ・6次産業化の推進

(2) 田んぼアートのさらなる活用を図る（※関連項目抜粋）

- ・集客を高める取り組みの推進
- ・商店等の拡充と企業の促進
- ・体験型観光の促進

これらの田舎館村の目指す商工業の方向性と商工会の支援方針は概ね一致しており、連動・整合していると言える。

### ③商工会としての役割

商工会は、今後も加速する人口減少や超高齢社会による購買力の減少や経営者の高齢化、後継者不足など、経営環境が厳しくなっていく小規模事業者に対して、地域における総合経済団体として、地域小規模事業者の経営課題の分析をはじめ、創業、事業承継等の事業計画策定やフォローアップなど、「対話と傾聴」を重ね、経営者自身が本質的な課題に気づきを与える伴走型支援を行うことで、地域小規模事業者の事業継続を目指す。

#### (3) 経営発達支援事業の目標

上記地域の現状と課題や長期的な振興の在り方を踏まえ、以下のとおり、本事業における目標を掲げる。

##### I. 小規模事業者の経営力強化のための経営改善支援

小規模事業者に自社が抱える経営課題に気づきを与え、持続的発展に向け能動的に事業活動を行えるよう伴走型支援を行う。

##### II. 創業支援・事業承継支援を行い、小規模事業者の新陳代謝を促す

本村の経営者年齢の高齢化は顕著であり今後間もなく小規模事業者の大幅な廃業が予想されるため、円滑な事業承継支援や創業希望者に対して創業支援を行い、村内事業者数を維持する。

##### III. 地域資源を活用した新たな事業展開支援や販路拡大支援により収益力の向上を進める

地域資源を活用した小規模事業者の新たな事業展開や、商談会参加等による販路の開拓に対する支援体制強化を図り、小規模事業者の収益力向上や地域活性化に取り組む。

## 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. 小規模事業者の経営力強化のための経営改善支援

小規模事業者が抱える経営課題に気づきを与えるための経営状況分析、自社の置かれている経営環境と今後の需要をしっかりと踏まえた事業計画の策定支援、持続的発展に向けた経営に向けて、地域の景気動向調査、需要動向調査の結果を提供し、商品やサービスの質を高めることや、新たな需要開拓に向けた支援を実践する。また、個別企業が掲げた事業計画に基づいた経営が推進できるよう、課題解決に向けた伴走型支援を行う。

計画実施後のフォローアップを定期的に行うことで日常的にPDC Aサイクルを回すことの重要性を浸透させる。

### ②. 創業支援・事業承継支援を行い、小規模事業者の新陳代謝を促す

現在、本村の経営者年齢は高齢化しており、今後間もなく小規模事業者の大幅な廃業が予想される。小規模事業者は経済面だけではなく、地域コミュニティの中核としての役割を担っており、小規模事業者の衰退は地域の衰退を招くことから、円滑な事業承継支援を推し進める。併せて、創業希望者に対して支援を行いながら、村内事業所数を維持し、地域の活性化を図る。創業者に対しては、資金計画を踏まえた創業計画書の策定支援、事業承継については、きめ細かい情報を整理した最適な方法での承継を提案するために対話と傾聴を重視した支援を行う。

### ③. 地域資源を活用した新たな事業展開支援や販路拡大支援により収益力の向上を進める

地域の観光資源や産業資源の活用を検討するため需要動向の把握を行い、柔軟な発想による商品開発・サービス構築に生かす。また、商談会への参加支援を積極的に行うことにより販路拡大支援し、農業を基盤とした当村の6次産業化を推進する。

## I. 経営発達支援事業の内容

## 3. 地域経済の動向調査に関すること

(1) 現状と課題、方針

### 【現状】

国や県内の経済動向は県商工会連合会における研修時や、日本政策金融公庫の連絡協議会において把握し、村内は独自の田舎館村商工会管内景況調査の実施や経営指導員による巡回指導・窓口相談等での小規模事業者からのヒアリングにおいて把握していたが、情報として十分な活用は出来ていない。

### 【課題】

田舎館村商工会管内景況調査は調査結果を普段の巡回指導等の経営指導に活用していたものの、データを活用した分析やホームページでの公表は行えず提供先が限定的になってしまっている。地域経済の動向を把握するデータとして、決算指導を行っている小規模事業者の決算内容を把握しているが、これらのデータを活用できていない。今後はこれらのデータを活用した分析と小規模事業者への提供を行い、小規模事業者への経営支援に活用する必要がある。

## (2) 目標

項目	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①田舎館村商工会管内景況調査の公表回数	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②地域経済動向分析の公表回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

## (3) 事業内容

### ①田舎館村商工会管内景況調査

全国連による「中小企業景況調査」を基本に、独自に調査項目を加えて、地区内小規模事業者約 18 社以上に対して年 2 回、経営上の悩みや希望する支援ニーズについて調査を行う。

【調査対象】地区内小規模事業者 18 社以上（卸・小売業 4 件、建設業 5 社、製造業 2 社、飲食業 2 社、サービス業・その他 2 社）

【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、支援ニーズ 等

【調査手法】調査票により、巡回、窓口、郵送 等

【分析手法】経営指導員の分析

調査結果を分析することで、地域内の経済動向や小規模事業者の支援ニーズの把握が行われ、分析結果は、個別企業の事業計画策定や経営力強化に役立てることができる。

調査結果については、ホームページでの公表や、巡回、窓口指導の際に提供し説明する。

### ②地域経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

限られた経営資源を有効活用して地域経済の活性化が図られるよう、国が提供している R E S A S（地域経済分析システム）を活用し、地域経済動向分析を総合的に実施する。

【分析手法】「地域経済循環マップ・生産分析」⇒地域経済の生産力を分析

「まちづくりマップ・From-to 分析」⇒人の動きを分析

「産業構造マップ」⇒産業の現状を分析

## (4) 調査結果の活用

上記情報収集・調査・分析した結果は経営指導員等が小規模事業者へ巡回指導を行う際の参考資料として活用するとともに、商工会ホームページに掲載し広く管内事業者等に周知する。

## 4. 需要動向に関すること

### (1) 現状と課題、方針

#### 【現状】

需要動向調査については過去において実施できておらず、消費者ニーズを踏まえた支援は十分とは言えないのが現状である。

#### 【課題】

本村は「田んぼアート」という観光資源を有しているが宿泊施設が少ないことやお土産品の開発が遅れていることから経済効果が乏しいため、新たな商品・サービスの需要開拓を行うためには市場・需要の動向調査を行う必要が有る。

### (2) 目標

事業計画の策定や新たな販路開拓に寄与する事業を効果的に実施していくために、新たな販路開拓や新商品の開発に活かせる消費者ニーズや市場動向等を把握する。

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
田んぼアート 来場者調査 (回答対象者数) (対象事業者数)	0 回 (0 人) (0 社)	1 回 (100 人) (2 社)	1 回 (100 人) (2 社)	1 回 (100 人) (3 社)	1 回 (100 人) (3 社)	1 回 (100 人) (3 社)

### (3) 事業内容

#### ①「田んぼアート」来場者調査

本村の集客ツールである「田んぼアート」の来場者より、お土産品・特産品が少ないとの声が聞こえており、特産品の認知度不足やお土産品の開発が遅れている現状があることから、実際に「田んぼアート」に来場した方に対して、第2田んぼアート会場である「道の駅いなかだて弥生の里」において、年に1回、来場者100人に対して、お土産品・特産品にかかる需要動向調査を行い、需要に合った商品開発に繋がるよう活用していく。

【サンプル数】100人

【調査手段・手法】<既存商品調査>

「道の駅いなかだて弥生の里」において、第2田んぼアートの来場者が増加する7月に、来場者に対し、村内事業者が製造した既存農産加工品を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りを行いアンケート票に記入する。

<ニーズ調査>

同時に、同様の対象者に対して、お土産品へのニーズに対する調査を行う。

【分析手段・手法】調査結果は、よろず支援拠点等の専門家の意見を聞きながら、経営指導員が分析を実施する。

【調査項目】<既存商品調査>①味、②甘さ、③食感、③見た目、④内容量

⑤価格、⑥パッケージング

<ニーズ調査> ①お土産品購入の目的（自分用、家族用、等）

②今回買ったお土産品

③お土産品に求める価値

④お土産品にかかる予算

【分析結果の活用】<既存商品調査>

事業者へ直接フィードバックし、巡回指導、窓口相談時に商品のブラッシュアップ支援に活用する。

<ニーズ調査>

既存商品事業者に加え、村内製造業者、小売業者に対し、巡回指導、窓口相談時への提供し、新たな商品開発支援に活用する。

また、村とも情報を共有し、今後の商品開発や課題解決に向けて連携して取り組み、観光商業の振興に向けて活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

金融指導時や確定申告相談時に財務分析を実施している。各種補助金事業計画策定指導時に経営分析を実施しているが要件を満たすための形式的なものにとどまりがちになっている。

#### 【課題】

これまでは財務分析が多く本質的な課題の把握に必要な非財務分析を行えていない。事業者の経営分析の必要性への理解が進んでいないこともあり、経営の本質に踏み込んだ分析への協力が得られないため、必要性を把握してもらい「対話と傾聴」を通して経営の本質的課題の把握に繋がる経営分析を行う必要が有る。

### (2) 目標

支援内容	現状※	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
セミナー回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
経営分析件数	※8 件	10 件	10 件	12 件	13 件	14 件
内セミナー	0 件	2 件	2 件	4 件	5 件	6 件
内巡回	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件

※現状は財務分析が中心

### (3) 事業内容

#### ① 経営分析セミナーの開催

若手経営者を中心に経営状況の分析が必要と考えられる事業者に対し、経営分析の必要性の理解促進や経営状況の分析に積極的に取り組むようセミナーを開催する。セミナーでは、財務分析（収益性、効率性、成長性等）といった定量的な側面だけではなく、事業者の定性的な側面（商品、技術、サービス、人材、経営ノウハウ等経営資源の強み・弱み、自社のおかれている外部環境）についても分析に取り組み、自社の課題を包括的に認識できるようにする。

セミナーでは、セミナー内で分析ができる事業者は直ちに行い、その後分析を行いたい事業者には巡回訪問において実施する。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページ等で広く周知、巡回・窓口相談時に配布し案内

【開催回数】年1回

#### ②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者、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》直近3期分の収益性、安全性、生産性、成長性の分析

《非財務分析》対話と傾聴を通じて、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機会、脅威、後継者の有無を整理する。

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」もしくは、中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。なお、適宜、中小企業診断士等の専門家を活用しつつ、事業者ごとの規模や経営体力に応じた経営分析を支援する。

### (4) 分析結果の活用

分析結果は事業者に対しフィードバックし、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。また、担当者が変わった際に対応できるよう、データベース化し内部共有することで、どの職員でも随時対応可能な体制を整備する。

## 6. 事業計画の策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

各種補助金申請や金融相談時の事業策定支援。

#### 【課題】

現状は各種補助金申請や金融相談のための事業計画の策定支援に留まっている。今後は事業計画策定の重要性を認識してもらい、自社の経営指針となる事業計画策定支援を行う必要が有る。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、各種相談時に事業計画策定の意義や重要性を説明するだけでは意識変化を促すことが難しいため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、「3. 地域の経済動向調査に関すること」「4. 需要動向調査に関すること」の結果を踏まえ、「5. 経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の6割程度の事業計画策定を目指す。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。

### (3) 目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画策定 セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
創業セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定件数	-	6 件	6 件	8 件	9 件	10 件

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定セミナーの実施

【募集方法】 商工会ホームページ、チラシ、田舎館村広報

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者を対象

【講師】 中小企業診断士または専門知識を有する者

【回数】 年1回開催 個別相談会も必要に応じて開催

【内容】 事業計画策定の必要性・重要性について。SWOT分析や財務分析等を実施した経営分析方法について。事業計画の策定方法について。

【参加者数】 10名の受講者を目標とする

【支援手法】 セミナー受講者に担当の指導員・支援員を張り付け、事業計画の策定支援を行う

#### ②創業セミナー

【支援対象】 田舎館村民、田舎館村で創業することを考えている者、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、田舎館村広報

【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】 1回

【内容】 創業に必要なスキル獲得及び創業計画策定等。

【参加者数】 3名の受講者を目標とする

【支援手法】 経営指導員による相談対応、必要に応じて個別に専門家派遣

## 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】

事業計画策定後の実施支援は巡回や電話等を通じて行っているが、場当たりのことになることが多く計画的には実施できていない。

#### 【課題】

持続化補助金採択事業者の定期的な進捗確認は行っているものの、その他の事業計画策定事業者については計画的な巡回等での状況確認は出来ていないため、すべての事業計画策定事業者に対して対話と傾聴を重視した支援を行うよう改善し実施する。

### (2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、経営指導員との対話を通じてよく考えること、経営者と従業員が現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、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づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。全ての事業計画策定事業者が対象であるが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、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見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

### (3) 目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①フォローアップ対象事業者数	1 社	6 社	6 社	8 社	9 社	10 社
頻度 (延数)	2 回	30 回	30 回	40 回	45 回	50 回
利益率 5%以上の増加事業者数	0 社	3 社	4 社	5 社	6 社	8 社

※フォローアップ回数：3社（2か月に1回） 3社×6回＝18回

3社（四半期に1回） 3社×4回＝12回

合計 6社 30回

### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、巡回訪問を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。その頻度については、事業計画策定6者のうち3者は2か月に1回、3者は四半期に一度とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。なお、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する場合には、外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 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、自社商品・製品を取り扱っている事業者に対して、物産展・商談会への出展情報の提供を行ってきたが情報提供にとどまっていた。また、地域内の物販を扱う小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている現状である。

### 【課題】

これまで情報提供を実施しているものの、展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であることを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

### (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、首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、物販を扱う小規模事業者に対し経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出店期間中には、陳列、接客など、きめ細やかな伴走支援を行う。

DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、HP活用促進、SNS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、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階にあった支援を行う。

### (3) 目標

	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①ニッポン全国物産 展出店事業者数	-	1社	1社	1社	1社	1社
売上額/社	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②青森県連等主催商 談会出展事業者数	2社	2社	2社	2社	2社	2社
成約件数/社	-	1件	1件	1件	1件	1件
③SNS活用事業者		3社	3社	3社	3社	3社
問い合わせ件数/社		10件	10件	10件	10件	10件

### (4) 事業内容

#### ①ニッポン全国物産展出展事業（BtoB、BtoC）【東京都内で開催】

全国商工会連合会が主催する物産展を、HP掲載、巡回時の声掛けによって周知し、特に事業計画を策定した事業者で当村の特産品を扱う事業者を優先的に声掛けする。出展希望者には、出店申請に必要な書類作成支援や展示・PR方法、交渉方法、商品の改良等については専門家を活用し商談会に向けたアドバイスを実施し、新たな需要の開拓を支援する。

目標数値は購入まで行きつく人が1時間あたり2人程度としてイベント3日間全体で約60人。商品単価1,000円～2,000円として売上額10万円と設定。

※ニッポン全国物産展（日本全国の地域特産品の実演・販売。毎年11月頃開催。期間中の来場者数約7万人、出展者数約200者）

#### ②青森県連等主催商談会出展事業（BtoB）【青森県内で開催】

青森県商工会連合会と青森県物産協会が主催する商談会を、HP掲載、会報、巡回時の声掛けにより周知し、特に事業計画を策定した事業者で当村の特産品を扱う事業者を優先的に出展し、出展希望者には、出店申請に必要な書類作成支援や展示・PR方法、交渉方法、商品の改良等については専門家を活用し商談会に向けたアドバイスを実施し、新たな需要の開拓を支援する。

※FOOD MATCH AOMORI（青森県内商工会地域の食品製造及び加工業者を対象とした県内外のバイヤーとの商談会。毎年1月頃開催、出展者数50者、バイヤー数約122名）

#### ③SNS活用（BtoC）

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、Instagram等の取り組みやすいSNSを活用し宣伝効果を向上させるための支援を行う。問い合わせの際にどのよう

にして問い合わせに行きついたのかのヒアリング調査やGoogleアナリティクスを活用したSNSからHP・ECサイトへの流入調査をすることで成果を把握する。

## 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

(現状と課題、方針)

【現状】

これまで本会が実施してきた事業は、主に職員が計画書を作成し、会長及び副会長に相談、決裁により事業を実施し、報告は決算報告を中心に行われる形であり、効果や課題についての検証が不十分であった。

【課題】

有識者等による評価・検証を実施しておらず、事業の成果が目標に達しているか確認する仕組みがないことや外部への公表を行っていないことが課題である。

(事業内容)

#### ① 経営発達支援事業評価委員会の設置

商工会役員の内部関係者、法定経営指導員、共同実施者である田舎館村役場企画観光課、上部団体である青森県商工会連合会、東奥信用金庫田舎館支店長などの外部有識者を招聘した経営発達支援事業評価委員会を設置し、毎年度1回、評価シートを基に事業の実施状況・成果の評価を行うとともに、見直し案など検討協議の提示を行う。

#### ② 理事会において成果の評価・見直しの方針決定

経営発達支援事業評価委員会の実施結果を受け、見直し方針の決定を行う。

#### ③ 事業の成果・評価・見直しの結果を総会や本会ホームページにて計画期間中の公表

当該評価委員会の評価結果、見直しの方針について、本会ホームページにて年1回公表することで、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。

### 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】

これまで青森県商工会連合会が実施している「経営指導員等研修会」などの各職階に応じた研修会、経営指導員等「WEB研修」をはじめ、日本政策金融公庫による「小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会」、全国労働保険事務組合連合会による「労働保険事務組合担当者研修」など、経営改善普及事業にかかる研修を受講しているが、習得した情報や知識は出席した担当者にとどまることが多い。

【課題】

研修会等で習得した知識やノウハウを職員間での共有ができていない。また、今後の経営指導員等の支援能力向上について、記帳指導や税務指導といった従来の基礎的な支援能力に加え、経営発達支援計画推進にあたり、小規模事業者の利益確保や個別課題解決、DX推進などが求められ、これまでの同質的な支援ノウハウでは不足する。

**(事業の内容)**

**① 青森県商工会連合会や中小機構等外部団体主催の研修会への参加及び報告会の開催**

今後は、小規模事業者に求められる支援ノウハウの習得が重要となるため、青森県商工会連合会の実施する研修だけではなく、中小機構等外部団体主催の中小企業支援担当者研修等に積極的に参加することにより、これまでの当商工会に不足している「経営状況分析スキル」「事業計画書策定支援スキル」「創業・事業承継支援スキル」「IT 支援スキル」等の知識習得を計画的に進めていく。研修会参加は、経営指導員以外の職員も積極的に参加し、商工会全体の支援レベルの底上げを目指す。

各種研修会受講後は、全職員が参加して研修報告会を行い支援ノウハウの情報共有、基幹システムを活用したデータベース化を進め、支援能力の底上げを進める。

**② 職場内人材育成 OJT の実施**

経営指導員の巡回指導に主査、主事が帯同し、経営指導員から指導・助言内容、情報収集方法を学び、伴走型支援の支援能力向上を図る。

**③ 経営発達支援事業連絡会議実施による情報共有**

毎月 1 回の連絡会議を全職員参加で開催し、支援事業の進捗具合や実施事業の検証、今後取り組む事業の共有を進め、職員一丸で経営発達支援事業を推進する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

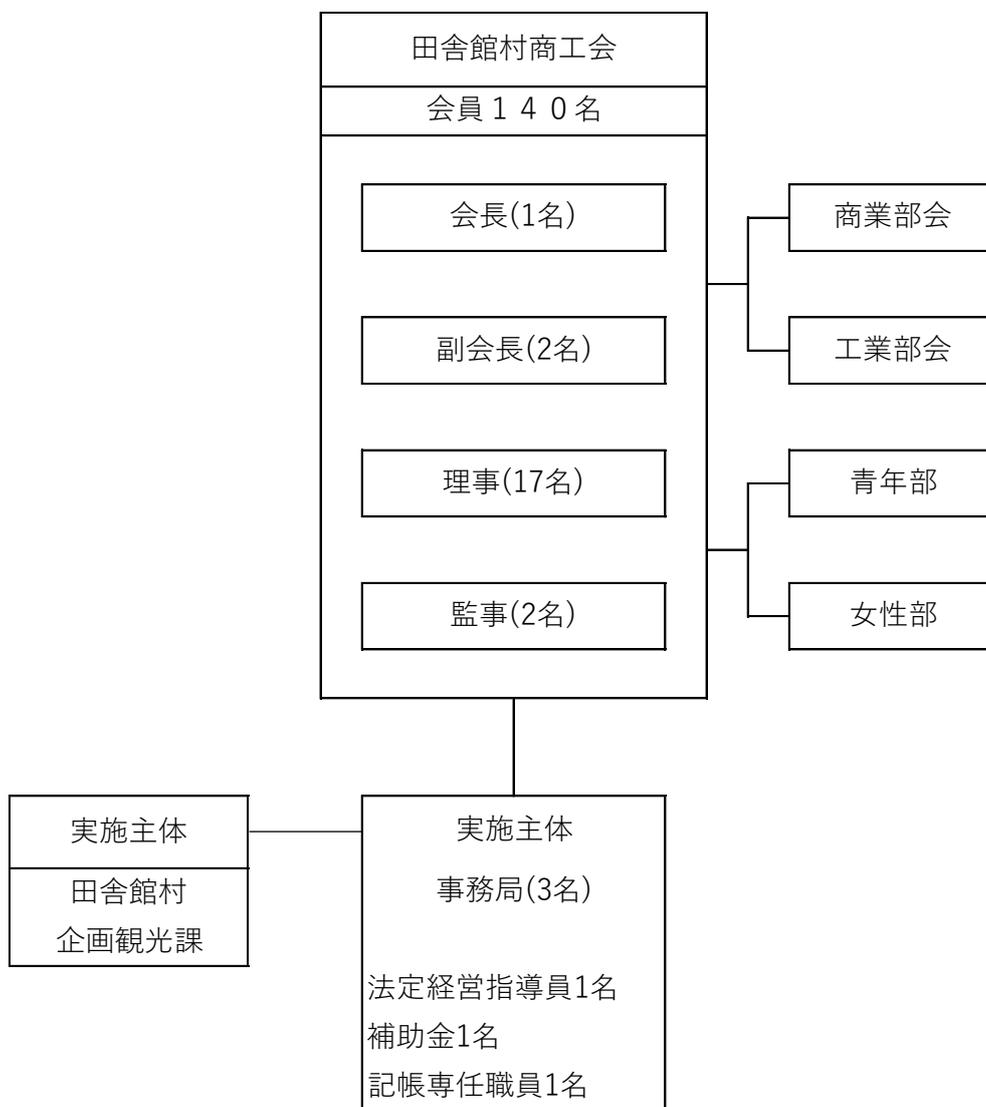
経営発達支援事業の実施体制

(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)

経営発達支援事業計画を効率的かつ効果的に実施するための体制を構築する。

組 織	田舎館村商工会	
役 員	会長 1 名、副会長 2 名、理事 17 名、監事 2 名	合計 22 名
事務局	経営指導員 (法定経営指導員) 1 名 主査 1 名・主事 1 名 (補助員・記帳専任職員各 1 名)	合計 3 名



(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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名： 木村 侑  
連絡先： 田舎館村商工会 TEL:0172-58-2417

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

名 称	田舎館村商工会		
住 所	〒038-1121 青森県南津軽郡田舎館村大字畑中字藤本 180		
電話番号	0172-58-2417	F A X 番号	0172-58-2404

名 称	田舎館村 企画観光課		
住 所	〒038-1113 青森県南津軽郡田舎館村大字田舎館字中辻 123-1		
電話番号	0172-58-2111	F A X 番号	0172-58-4751

(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	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
経営状況分析	300	300	300	300	300
事業計画策定支援	500	500	500	500	500
事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
需要動向調査	300	300	300	300	300
新たな需要の開拓に寄与する事業	400	400	400	400	400

(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
国補助金、県補助金、村補助金、商工会（会費収入、各種事業収入）

(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