

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	板柳町商工会 (法人番号 6420005003520) 板柳町 (地方公共団体コード 023817)
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	①小規模事業者の持続的成長へつながる 時代変化への対応力育成 ②事業承継における既存事業者の維持と新規事業者の創出 ③地域ブランドの拡充と販路拡大の推進
事業内容	1. 地域経済動向調査に関すること ①地域の経済動向分析 ②小規模事業者景況調査 2. 需要動向調査に関すること ①観光施設、地域イベントでのアンケート実施 3. 経営状況の分析に関すること ①巡回・窓口相談を通じた対象事業者の掘り起し ②経営分析 ③事業承継診断 4. 事業計画の策定支援に関すること ①個別相談による支援 ②事業承継に向けた支援 ③創業希望者に向けた支援 ④DX推進セミナー・IT専門家派遣の開催 5. 事業計画策定後の実施支援 ①事業計画策定者の進捗状況の確認、フォローアップ支援 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①物産展・展示会などへの出展支援 ②DXに向けた販路開拓支援
連絡先	板柳町商工会 〒038-3661 青森県北津軽郡板柳町大字福野田字実田 30-7 TEL:0172-73-3254 FAX:0172-73-3652 E-mail itasho@jasmine.ocn.ne.jp 板柳町 産業振興課 〒038-3692 青森県北津軽郡板柳町大字板柳字土井 239-3 TEL:0172-73-2111 FAX:0172-73-2120 E-mail ita-sangyouka@town.itayanagi.aomori.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

【板柳町の概要】

① 位置・地形・気象

板柳町は青森県の西部津軽地区の中央に位置し、総面積は41.88平方キロメートルで、北津軽郡鶴田町と南津軽郡藤崎町に挟まれた地域である。国道339号線や県道35号線、38号線を利用し、弘前市や五所川原市までは車で約20分の距離でありアクセスは良好である。またJR五能線を利用し、弘前駅へのアクセスも可能である。

西側の岩木山、東側の十川との間にあり、そのほとんどが平坦地で沖積世の堆積物はりんご園・水田としての利用に適して

いる。歴史をみると、岩木川の水運によって発達し、百貨集産地となった。しかし、突然の「商売差し止め令」が発せられ、衰退していった経緯がある。また、昭和30年に1町3村が合併し現体制となり、現在では【こころ豊かな誇れる「りんごの里づくり」】をスローガンとしてまちづくりを行っている。

主な産業は農業（りんご・米）で、町土の30%がりんご園で作付面積及び収穫量は県下5位だが、町村だけに限ると全国1位の栽培面積、生産量を誇る。町民の20%以上が農業を営んでいるが、そのうち42%は兼業農家である。

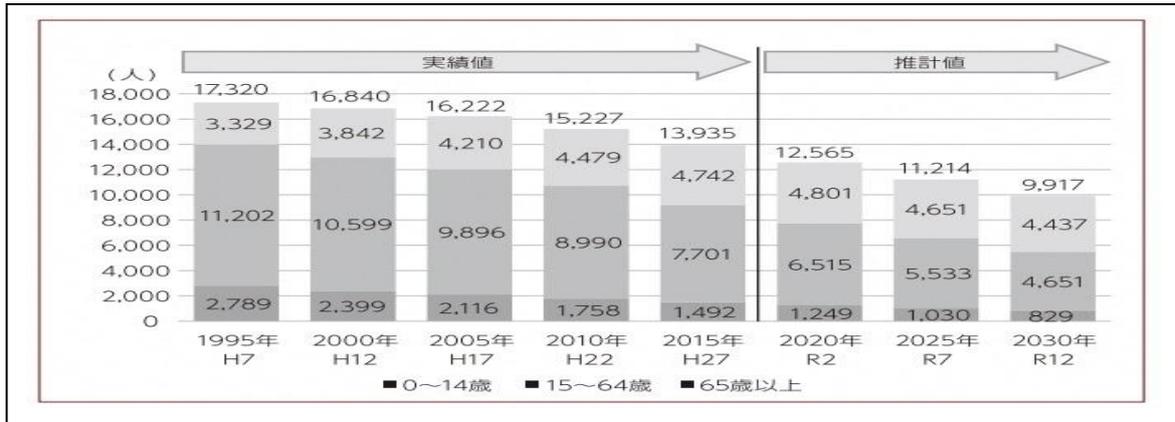
気象は、四季の変化に富む典型的な日本海型で、偏東風（ヤマセ：北海道及び東北地方で春から秋にオホーツク海気団より冷たく湿った東風のこと）と呼ばれる季節風が6月～7月を中心に吹き、低温多湿となりしばしば冷害を生じ、また冬期間は豪雪地域として知られ、津軽地域独特の地吹雪が起りやすく、積雪量は県内でも多い地域である。

② 人口推移

国勢調査による人口は、昭和30年の22,257人をピークに減少しており、平成27年の人口は13,935人と、ピーク時の人口の約6割になっている。年齢別の人口では14歳以下、15～64歳の割合が減少し、高齢者が増加、少子高齢化が顕著である。国立社会保障・人口問題研究所による推計では、今後も減少傾向が続き令和12年の人口は9,917人で、高齢者の割合が45%になると推計されている。

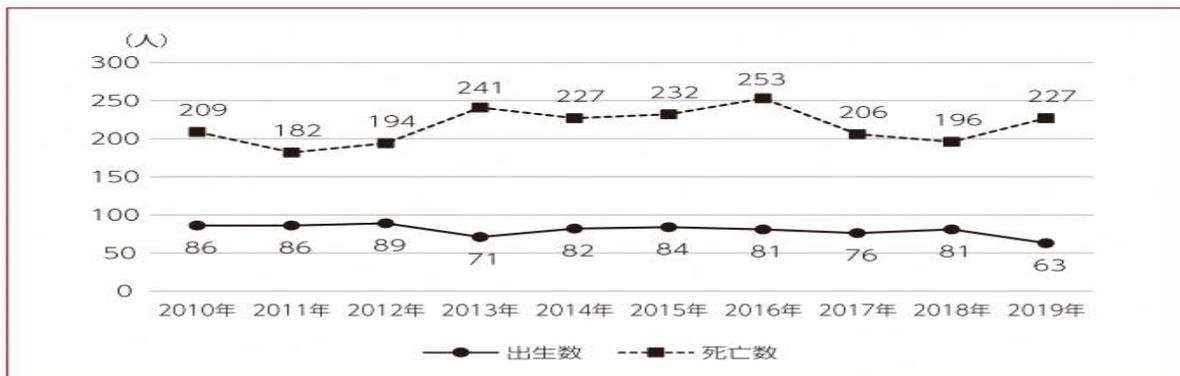


(板柳町HP)



資料：国勢調査、社会保障人口問題研究所(平成30年推計)

直近10年間の人口動態では出生と死亡による自然増減の推移は常に死亡数が上回っている状態である。また、社会増減においても転出超過により人口減少の要因となっている。出生数増と転出数減が、人口減少・少子高齢化対策において重要となっている。(自然増減)



(社会増減)



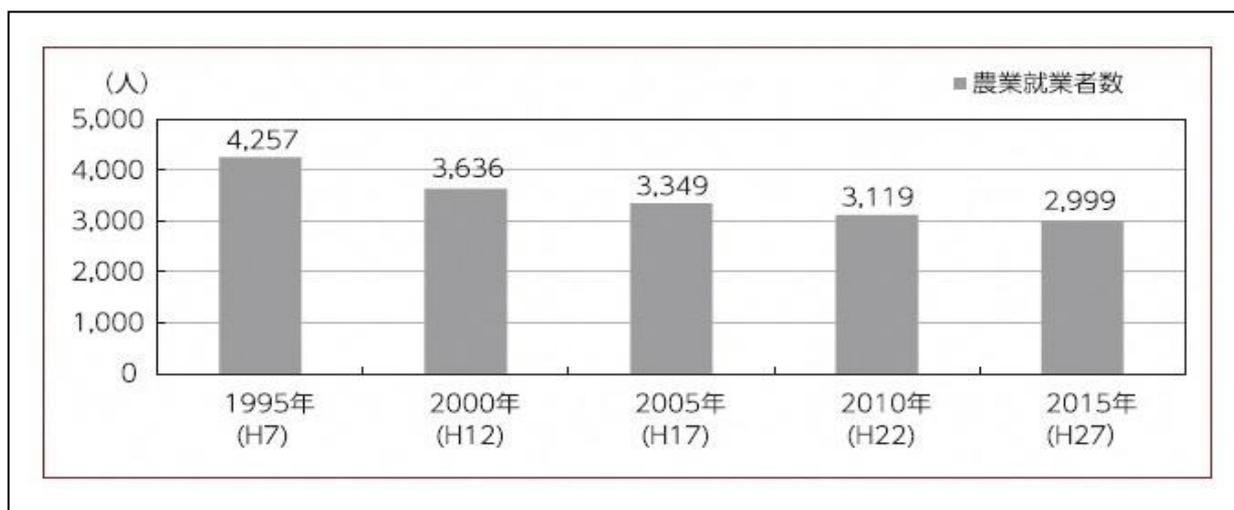
資料：第6次板柳長期振興計画(令和4年公刊)

### ③産業の推移と動向

#### 【第1次産業】

板柳町では米とりんごを中心とした農業が盛んであるが、国勢調査によると農業就業者数では平成7年では4,257人の就業者数であったが、平成27年においては2,999人であり1,258人(約30%)の大幅な減少を示している。今後も第一次産業における従事者の高齢化が加速し、さらに減少していくと推察されるとともに、人口減少に比例した総就業数の減少により、地域経済の活力の低下が懸念される。

(農業就業者の推移)

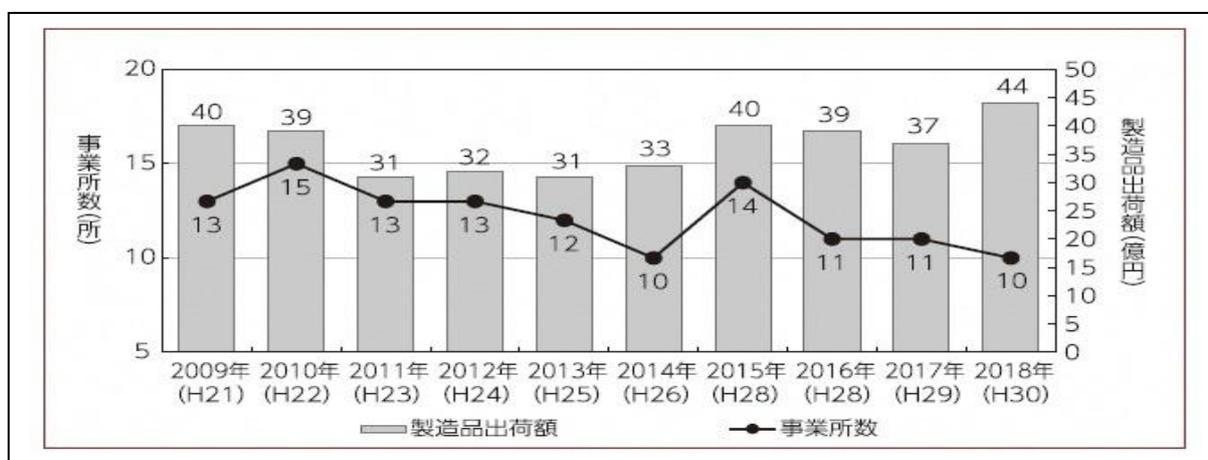


資料：国勢調査

#### 【第2次産業】

当町における製造業(従業員4人以上)の事業所数及び製品出荷額は工業統計調査によると大幅な上下はなく横ばい状況となっているが、今後の人口減少に伴い更なる産業規模の縮小が懸念されている。

(製造事業所数と製造品出荷額の推移)

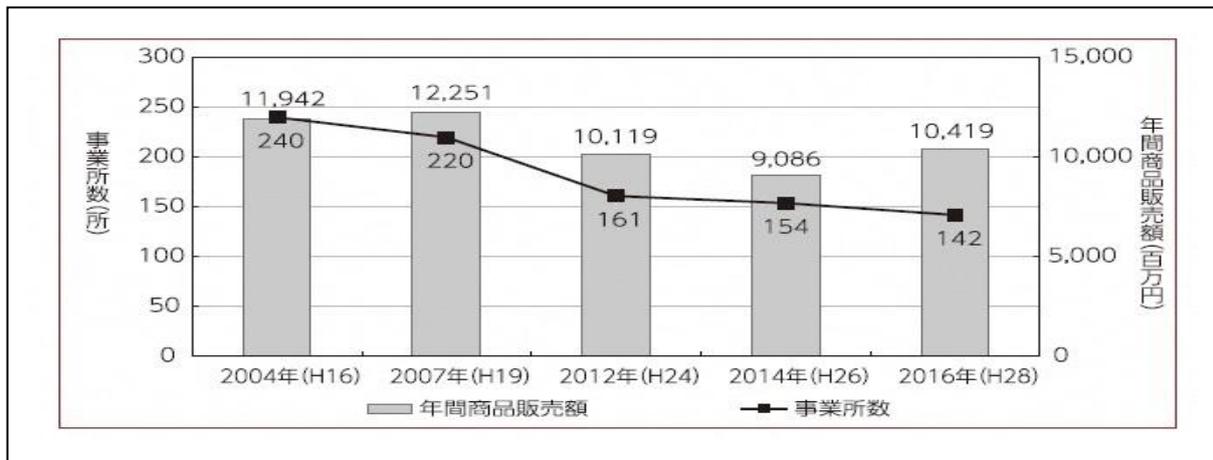


資料：工業統計調査

### 【第3次産業】

板柳町の商業事業所数(卸売・小売)は平成16年時点では240件あったが平成28年では142件と事業所数は約100件程度減少しており、商品販売額においては低減しているものの平成28年の段階では持ち直しを示す数字となっている。要因としては町外資本によるスーパー、ドラッグストア、コンビニエンスストアの進出により中小・小規模事業者が減少し、当町内での市場が時代と共に大手企業により席卷されたと形になったことが推察できる。

(商業事業所数と年間商品販売額の推移)



資料：商業統計調査

### 【商工業者・小規模事業者】

板柳町の商工事業者数は令和3年度では508事業者、そのうち小規模事業者は428事業者と84.2%を占めている。また、平成25年から令和3年まで事業者数の推移を見てみると管内の商工業者は129事業者減少、小規模事業者は116事業者減少となっており時代の変化と共に著しく減少している。一方で、商工会員数では大きな増減はなく商工会員のネットワークや支援需要は一定数に保たれている。

(板柳町の商工業者数・小規模事業者数及び商工会員数の推移)

	H25年		H29年		R3年	
	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)
製造業	44	40	40	36	39	35
建設業	120	118	113	110	112	109
卸・小売業	195	161	164	133	136	108
飲食・宿泊業	72	71	57	55	57	55
サービス業	147	124	137	115	123	101
その他	59	30	57	28	41	20
合計	637	544	568	477	508	428
商工会員数	357		356		354	

資料：商工会基幹システム

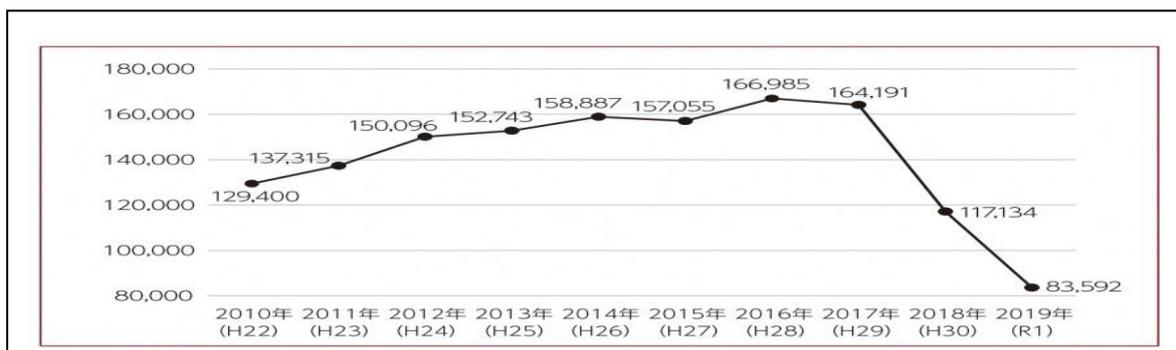
### 【観光・特産品】

りんご産業を主軸とした経済活性化・観光の拠点、「板柳町ふるさとセンター」では、りんごに関する世界の品種を栽培する品種見本園、資料館、加工場、工芸館、モニュメント広場、遊戯施設、農産物直売所など「人とりんごのコミュニティ」をコンセプトに当町の観光の起点として存在している。また、観光入込客数は、平成22年～平成29年では増加傾向にあり、平成30年以降は観測地点である板柳町ふるさとセンターの改修工事ため一時的に減少しているが、令和2年126,749人、令和3年144,563人とコロナ禍においても従前のような観光入込客数と同程度の水準に戻りつつある。



写真：板柳町ふるさとセンター

(観光入込客数の推移)



資料：青森県観光入込統計(観測地点：板柳町ふるさとセンター)

その他にも、当地域では春夏秋冬、様々なイベントが開催されており、五穀豊穡を祈願する「りんごの里いたやなぎりんご灯まつり」や津軽の夏の風物詩として毎年好評を博している「りんごの里いたやなぎ花火大会」、板柳町出身のアスリートを招聘し、りんご路を巡り歩く「りんごの里板柳まるかじりウォーク」など四季を通じてりんごをコンセプトとしたイベントにより県内外からの観光客を呼び込んでいる。



写真：「りんごの里いたやなぎりんご灯まつり」

また、特産品では、第一期経営発達支援計画において地域ブランド「板柳太鼓判」を確立し、現在は11事業者22品目が認定されており、一部の商品は町内外の観光施設、道の駅、ECサイト等で販売されている。しかし、自ら販路開拓の意識を持って事業展開をしているのは地域ブランド認定事業者の中でも意欲がある一部の事業者に限られ、「板柳太鼓判」認定が「手段」ではなく「目的」となり有効活用できていない。

### 「板柳太鼓判」認定商品



ふくやのバナナ(最中)



黄金の至福(りんごジュース)



りんご草木染



完熟アップルジャム

### 商工業者の課題(業種別)

#### ①製造業

当地域における製造業者の多くはりんご加工や精米所、木製品等の1次加工業が多いが、加工業者は、近年多発する気候変動、自然災害などが引き起こすサプライチェーンリスクや原材料高騰などの影響を受けやすく大手には価格競争の追従ができないなど依然、厳しさを増している。また、販路開拓の意識を持っている事業者は販促事業への参加率が高く売上へ結び付けようとする積極的な事業者もいるが、一方で現状維持を心掛けている事業者も多く、両者のギャップをなくすようにすべての事業者が将来を見据えた販路開拓を意識することが不可欠となる。

## ②建設業

建設業においては公共事業の一定数の受注はあるものの減少傾向であり、民間需要においても資材価格の高騰や先行き不透明な経済状況により受注数は減少しており売上減少が第一の課題となっている。また、働き手の高齢化と共に当業種自体の深刻な担い手不足のため、技術やノウハウの継承、生産性向上への取り組みなどマンパワーを重要視した活動からデジタル技術活用へシフトチェンジを行ったDXの取組へといち早く対応できるかが重要となってくる。

## ③卸売業・小売業

町内を縦断する国道沿いには大型スーパー、ドラッグストアの進出が年々加速し、日用品以外では近隣の大型商業施設、EC需要が大きく上回り、中高齢者世帯においてもその利便性から商店街離れが顕著である。また、経営者の高齢化や後継者不足の観点においても廃業を余儀なくされるケースもあり、その結果、独自調査によると平成25年～令和3年間において卸売・小売業者が59件減少し、空き店舗が非常に多く存在する。この状態が継続すると近い将来商店街機能が失われ、買い物弱者の増加や地域コミュニティ機能の低下も懸念されるため、魅力ある個店づくりのほか新規創業、事業承継に対する支援強化を図りながら地域住民のニーズに対応した店づくりが喫緊の課題とされる。

## ④飲食業

当地域における飲食業の特徴として繁華街の営業店舗数が令和4年現在、全飲食業者55事業者中37事業者が夕方以降の営業をメインとしているため人口1万人規模の町としては店舗密度が高い状況にある。また、主な利用者が基幹産業であるりんご農家が多く、その年の出来高によって飲食業の売上も連動する形となっている。

近年では新型コロナウイルス流行による外出自粛を要因とした売上減少が浮き彫りとなり経営困難に陥るケースが小規模事業者においても目立つ形となっている。また、近隣市町村の大手外食産業におけるデリバリーやテイクアウト展開も客足減少の要因となっており、今後はアフターコロナにおける販売方法の見直しや経営資源を活かした価格以外での差別化、個店間での競争ではなく地域が一体となった新たな事業展開がリピーター以外の新規顧客獲得を目指す課題となってくる。

## ⑤サービス業

生活関連サービス事業者では理美容業が全サービス業123件中44件(構成比35.7%)次いで自動車関連サービス業が26件(構成比21.1%)と当該2業種が5割以上を占めているが、既存事業者は古くからの固定客の確保により安定経営を図っているように見えるが客層の高齢化やサービス価格が安価なチェーン店の進出、前時代的な展開による若年層需要の低下などが懸念される。また現代ではオンラインでの情報発信はデフォルトとなっているが当地域におけるサービス業界全体での情報発信による訴求力が著しく低下しているためこれら多くの顧客ニーズを満たすことが必要となってくる。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

小規模事業者は地域内の雇用の確保や消費活動等、地域経済活力の大きな役割を担っている。そのため、人口減少等による担い手不足、津軽地区特有の地理・気候的制約やデジタル技術の対応不足による消費者の減少・流出などこれら多くの課題に対応していかなければならない。このような厳しい経営環境に柔軟に対応していくためには「環境変化に応じた経営力の向上」、「小規模事業者数の維持と事業承継・創業」、「消費者ニーズを的確に捉えた個社の育成」、を重点的に支援し、中長期的に渡って時代の変化に応じたイノベーションと適応力確保を醸成していき、地域の活力維持を見据えながら「対話と傾聴」をたいせつにした小規模事業者に対する伴走型支援を通じた持続的発展に努めていく。

### ② 第6次板柳長期振興計画との整合性

板柳町は第6次板柳長期振興計画における全体目標は「活気あふれる住み続けたいわたしたちの町」としており、産業部分に関しては地域の特性や資源を最大限に活用し、異なる産業の強みを活かして相乗効果を生み出し、生活の基盤となる産業活性化を図り町民所得の向上を目指すまちづくりを目指している。また、商工業振興に関しては消費者ニーズに対応した安定的で持続可能な経営基盤づくりを進めるために「商店街活性化」、「空き店舗の活用促進」、「小規模事業者の育成支援・創業支援」を重点的施策として掲げている。当会としては、小規模事業者の振興のあり方として上記に掲げた「環境変化に応じた経営力の向上」、「小規模事業者の経営の維持と事業承継・創業」、「消費者ニーズを的確に捉えた個社の育成」、これらは板柳町施策のベクトルと同一方向であり連動性・整合性は一致していると捉えている。

### ③ 商工会としての役割

当会では地域密着の経済団体として、税務・金融・労務・経理に関する経営改善普及事業の基礎的業務を中心として、各種セミナー、巡回・窓口相談業務を実施し、地域振興では四季を通じたイベント業務・プレミアム商品券発行等を主に1年のルーティンとして実施している。また、小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金、創業・事業承継支援等における経営発達支援計画に基づいた経営分析、事業計画策定支援やポストコロナ時代を見据えた魅力ある地域製品の掘り起し、販路開拓支援など小規模事業者の急激な環境変化や法改正と共に商工会サービスの多様化が実現し、ビジネスコミュニティのニーズに応じて幅広い支援を行っており今後も継続していく。

また、刻一刻と変化する新たな時代を見据えた経営戦略として、IoT・AIを駆使した当地区におけるDX環境を醸成し、柔軟性と適応力の強化、競争力の向上、従来のビジネスモデルを変革し、小規模事業者の新たな成長の機会を見出していくことに尽力していく。

そして、それらを実現していくために、板柳町、町内金融機関、日本政策金融公庫、中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点、県商工会連合会等と連携を図り小規模事業者の持続的発展を目標に伴走型支援を行っていく。

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

#### **【目標1】小規模事業者の持続的成長へつながる時代変化への対応力育成**

変化への適応支援、学習と成長の促進、専門知識の提供、戦略と策定の実行支援を行う中で小規模事業者間でのDX推進を重点に置き個人やビジネスそのものを成長する支援を行う。

#### **【目標2】事業承継における既存事業者の維持と新規事業者の創出**

減少の一途を辿る小規模事業者はその数と共に町の衰退が懸念される。既存事業を継ぎたい者、新たな事業を始めたい者の掘り起しからマッチングを生み出し地域の活気を育んでいく。

#### **【目標3】地域ブランドの拡充と販路拡大の推進**

第一期経営発達支援計画において「板柳太鼓判」という地域ブランドが確立された。今後はさらなるブランドの周知、商品ブラッシュアップ支援を実施し、販路拡大を推進する。

## 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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

### 【目標1】小規模事業者の持続的成長へつながる時代変化への対応力育成

商工会職員による巡回訪問及び窓口相談を通じて、事業者の現況調査を実施、収集した情報を基に経営分析を行い、急激な時代変化に対応可能な事業計画の策定を事業者と共に作成していく。計画策定においては、時代の遷移と共に個社の変化をチャンスとして捉えるよう、事業者とオフラインにおいて膝を突き合わせた対話を重ね、経営課題の真因への気づきや腹落ちを意識しながら自らの本質的課題解決へ能動的に行動していくことに対するアプローチへ支援重点を置き、困難な課題には専門家との連携を図り、既存事業のブラッシュアップや新たな事業展開を導き出し自己成長を実現するための方法を示すことで持続的な進化をサポートしていく。

また、事業計画の内容に応じて小規模事業者持続化補助金をはじめとした各種補助金の活用を促しD Xを意識した新技術導入やプロセスの導入、品質向上、コスト削減などを目的に市場での競争優位性を強化する。

そして、事業計画策定後のフォローアップとして、定期的な実施状況の確認、数字部分での実行評価を実施し、さらなる課題に対しても関係機関や専門家派遣との連携を図りながら伴走型支援を行う。

その他に、当地域におけるD X推進に向けた土壌づくりとして、セミナーの開催や職員との対話を通じて、基本的な概念の理解、小さなステップからのツール導入を支援し時代変化に対応した持続的成長につながる伴走型支援を行う。

### 【目標2】事業承継における既存事業者の維持と新規事業者の創出

事業承継を対象とした巡回訪問や窓口相談の実施、支援先事業者の抽出、親族内承継・会社内承継等、伴走型支援においてスムーズなプロセスの確保を目指していく。当該支援においては、税務対策、経営権、株式の集中などの「資産の承継」は専門家を交え、経営者、後継者双方が納得する形での継承を目指し、事業継続の観点では事業の将来性、後継者育成、ステークホルダーとの関係性の維持など「経営の承継」を重視しながら支援を行っていく。また、後継者候補がない場合においては、事業承継・引継ぎ支援センターなどの関係機関との連携を図り、ビジネスマッチングへ導いていく。

新規創業者の創出では、各種広報媒体において板柳町と共に空き店舗の活用促進を含めた創業者の掘り起しを行い、専門家を加えた事業計画策定、コーチングとメンタリング支援、商工会が持つ多くの業種との繋がりを提供し、創業しやすい環境づくりに努め、将来的な地域社会の多様性、雇用機会の提供、持続可能性の向上、ネットワークの構築、経済活性化など総合的な地域への利益寄与に貢献する。

### 【目標3】地域ブランドの拡充と販路拡大の推進

第一期経営発達支援計画において地域ブランド「板柳太鼓判」が確立され、令和4年現在では11事業所22品目の特産品を認定し、マスメディアによる宣伝、県内外への出張販売、ECサイトの販売を実現させている。当初は経営発達支援計画の地域振興に資するための取組の一環として地域ブランドの確立を行ってきたが第二期経営発達支援計画においては、さらなるブランド品目の拡充を目指し、専門家を交えた商品のブラッシュアップを実施、洗練された商品の販路拡大の先にある、小規模事業者の収益増加、既存の販売チャンネルに依存しないリスク分散、地域間での競争力の向上、新規顧客層の開拓等、地域ブランドを通じた事業者の新たな成長機会の発見を生み出していく。

## I. 経営発達支援計画の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

- ① 地域の経済動向調査：年4回実施 HP公表
- ② 小規模事業者景況調査：年4回実施 HP公表

##### 【課題】

現行の地域経済動向分析では他機関が公表している調査レポートを整理・分析し県内の広域的情報公表しているが板柳町の限定的な分析ができていない現状である。

また、小規模事業者景況調査では、現状や景況感を把握できたことは有益であったが、時代に見合った調査項目(物価高騰の影響、価格転嫁の状況、DXに関する取組状況等)が不十分だったことからその結果を有効活用できていない。今後は事業者の環境変化を加味した調査に改善したうえで実施する。

#### (2) 目標

項目	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
① 地域の経済動向分析公表回数	HP掲載	4回	1回	1回	1回	1回	1回
② 小規模事業者景況調査公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

#### (3) 事業内容

##### ① 地域の経済動向分析

ビッグデータを活用することにより、以前では成しえなかった当町や近隣市町村の経済に関する動向データを経営指導員等が「RESAS」を使用し、地域の経済動向分析を行い年1回公表する。

(調査方法) 「RESAS」(地域経済分析システム)を活用した情報収集を行い、地域における経済動向の把握に努める。

(調査項目) 地域経済循環マップ、産業構造マップ、企業構造マップ、消費マップ  
※上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援に反映する。

##### ② 小規模事業者景況調査

板柳町の景況と事業所の経営状況を把握するため四半期ごとに調査を実施する。

また、今期経営発達支援計画より具体的な数字を交えた調査を行う。

(調査方法) 調査票を郵送し返信用封筒で回収する。

(調査対象) 管内小規模事業者(製造業、建設業、卸売・小売業、飲食業、サービス業から10社ずつ)

(調査項目) 業況、売上高、客単価、客数、仕入額、資金繰り、雇用状況、設備投資、経営課題、物価高騰の影響、価格転嫁状況、DXに関する取組状況等

#### (4) 調査結果の活用

- ・調査結果はHPにて公表、広く地域の事業者提供に提供する。
- ・販路拡大を目指す小規模事業者等に対しては、巡回訪問・窓口相談等の機会に、当該事業者に適した情報を提供し、経営判断材料として事業計画策定支援に活用する。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

第一期経営発達支援計画では当地域で行われる県内外から多くの参加者が集まるクラフトイベントにおいて「板柳太鼓判」認定商品に対する調査を実施予定であったがイベント自体が平成31年度にクローズしてしまっただけ実施できていない。

##### 【課題】

地域ブランド認定事業者の商品は地域資源を活かした商品づくりを行っているものの、多くの事業者の販売先は限定的であり、売上、顧客数にも限りがある。そのため商品のブラッシュアップ及び販路開拓先支援を行うため地域ブランド認定事業者のみならず新規に意欲ある小規模事業者を対象に需要動向調査を実施する。

#### (2) 目標

項目	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
売れる商品づくりアンケート	0者	10者	10者	15者	15者	15者

#### (3) 事業内容

地域ブランド認定事業者をメインに、意欲ある製造業、小売業、飲食業者を中心に観光施設、地域イベントにおいて試食及び来場者アンケートを実施し、当該調査の分析結果を基に事業計画に反映する。

(調査方法) 観光施設「板柳町ふるさとセンター」又は地域イベントいずれかにおいて試食、展示等を実施、参加者にアンケートを記入してもらう。年1回実施。

(調査項目) ①味 又は デザイン ②価格 ③量目 etc

(調査対象) 管内小規模事業者10者

(分析方法) 経営指導員が分析 必要であれば専門家派遣等を利用

(活用方法) アンケート結果は経営指導員が事業者別や基本属性別などに整理し、商品改良による販路拡大など、個別に事業計画の策定に反映させていく。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

これまでの経営状況分析は決算指導時における財務分析や各種補助金申請時における市場分析、SWOT分析、組織文化リーダーシップ評価を行ってきた。

## 【課題】

小規模事業者においては財務、自社内外の経営環境、経営資源、顧客管理、事業承継への取組状況など経営状況分析における重要項目は漠然とした捉え方をする事業者が多く、経営状況分析、事業承継診断そのものを必要とする意識は希薄であり、当会においても受動的対応が多く積極的な掘り起しと分析内容を事業計画策定に活用していくことが必要である。

## (2)目標

項目	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経営分析件数	12件	15件	15件	15件	20件	20件
事業承継診断数	23件	25件	25件	25件	30件	30件

## (3)事業内容

### ①巡回・窓口相談を通じた対象事業者の掘り起こし

経営者が自らの経営内容を正しく理解することを目的に、決算指導、各種補助金申請支援、マル経資金相談の他に巡回・窓口相談を通じた経営状況分析、事業承継診断の対象となる事業者の掘り起しを行う。経営分析においては、特に地域ブランド認定商品を製造販売している事業者は積極的に経営状況の分析を働きかける。また、巡回に際しては掘り起し先事業所の市場分析、業界分析をあらかじめ用意し事業者への関心を引き出しながら経営状況分析へとつなげる。

事業承継診断に関しては後継者候補がいる事業者の中でも事業承継に関して足踏みをしている事業者を中心に積極的な掘り起しを行い、支援を実施する。

### ②経営分析の内容

(対象者) 意欲的で販路拡大の可能性のある事業者15者を選定

(分析項目) 財務分析：売上高増加率(売上持続性)、営業利益率(収益性)

労働生産性(生産性)、EBITDA有利子負債倍率(健全性)

営業運転資本回転期間(効率性)、自己資本比率(安全性)

非財務分析：SWOT分析

経営者の状況

企業を取り巻く環境

関係者への着目

内部管理体制

(分析手法) ローカルベンチマークを活用した経営分析

経営分析に当たっては、経済産業省提唱の「ローカルベンチマーク」を用いて実施し事業計画策定の基礎資料として活用する。

財務分析においては、財務諸表から事業者の成長性や持続性を評価するためのキャッシュフローの把握を行う。非財務分析においては、ヒアリングから企業の強み・弱み・脅威・機会や課題を把握し、SWOT分析に繋げる。

### ③事業承継診断の内容

(対象者) 事業承継に関心のある65歳以上の経営者がいる事業者を25者選定

(診断項目) 事業承継診断：後継者(候補者)の有無、年齢、性別、関係性

後継者(候補者)への経営教育、人脈や技術の引継ぎ

事業承継に向けた課題とその解決に向けた取り組み状況等

(診断手法) 事業承継を検討している事業者については事業承継診断シートを用いて現状の把握・分析を行い、事業承継の必要がある事業者の基礎的な資料として活用する。

### (4)分析結果の活用

経営分析結果は事業者へフィードバックし、事業計画策定に活用する。この際、経営課題を抽出するとともに事業計画の方向性、必要となる情報の種類等を判断して、「売上の向上」「利益の確保」に向けたより効果のある事業計画策定に結び付ける。

事業承継診断結果についても事業者へフィードバック後、事業所内での情報共有を行っていただき、事業承継計画策定の方向性を定めスムーズな事業承継を実現するためのステップとする。

また、これらの分析結果に関する専門的課題については専門家派遣制度等の活用し問題解決に取り組む。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1)現状と課題

#### 【現状】

第一期経営発達支援計画において事業計画策定支援は補助金活用に向けた策定支援、金融支援に向けた策定支援が大半を占めており、小規模事業者においては制度活用を機会に事業計画策定の重要性を認識することが多い。

#### 【課題】

事業計画策定支援においては、制度活用の目的を達成することに重点を置いたものが多く、本来の目的である持続可能な成長を促す支援をすることが出来ていない。また、小規模事業者では急激な時代変化においても現状維持を心がけている事業者が数多く見受けられ、当会においてもあらゆる改善を実施した上で事業計画策定の重要性を認識してもらうことが必要である。

### (2)支援に対する考え方

事業計画策定最大の目的は事業者が長期的成功を達成するために戦略的なロードマップを提供することにある。まず、事業計画策定の必要性及び重要性を認識してもらうためには事業計画を策定した上での実施事業における成功事例や今後迫りくる脅威などを提示しながら、小規模事業者全体の意識改革を醸成していき、自社の強み・弱みなどの気づきを得て、現状を正しく理解した上、分析に基づき事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定サポートを行う。その改革を当地域における多数の事業者へ波及させる先陣として5.において経営分析を行った事業者の5～6割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、IT化における業務効率化、生産性向上、販路拡大に関する観点においてDXの取組における必要性を認識してもらうための支援として事業計画策定の前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者のDXに関する意識を向上させ競争力の維持・強化を目指す。

### (3) 目標

項目	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
個別相談事業計画策定件数	5件	8件	8件	8件	12件	12件
事業承継計画策定件数	-	2件	2件	2件	2件	2件
創業計画策定件数	-	2件	2件	2件	2件	2件
DX推進セミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回

### (4) 事業内容

#### ① 個別相談による支援

5. における経営状況分析対象者のうち意欲のある事業者を対象に事業計画策定に向けた個別相談を実施する。また専門的・高度な指導が必要な事業者には、県連・よろず・ミラサボ等と連携し、専門家派遣により対応する。

#### ② 事業承継に向けた支援

5. で実施する「事業承継診断」において対象事業者の掘り起こしを行い、経営状況や経営課題を整理する。起こりうる課題について青森県事業引継支援センターの専門家等を交えた指導を行うことで、円滑な事業承継を行えるような事業承継計画の策定を支援する。

#### ③ 創業希望者に向けた支援

創業希望者が相談しやすい環境にするため、当会及び町役場では情報を共有し、町の「板柳町空き店舗利活用推進事業費補助金」を当会HP等においても情報提供を継続する。創業相談者には、「創業支援のガイドライン」（中小企業庁）に基づき、また必要に応じて専門家（よろず）等からの専門家派遣などを行いつつ、将来性、収益性等を総合的に勘案した創業計画の策定を支援する。

#### ④ DX推進セミナー・IT専門家派遣の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWEBサイト構築等の取組を推進していくためにセミナーを開催する。セミナー参加者の中からモチベーションの高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応の他、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

(募集方法) 個別案内、HP掲載、会報掲載での周知

(カリキュラム) ・DX総論、DX関連技術(クラウドサービス、AI等)の活用事例  
・クラウド型顧客管理ツールの紹介  
・SNSを活用した情報発信方法  
・ECサイトの利用方法等

(目標参加者数) 20名程度

## 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】

本会が行ってきた事業計画策定フォローアップ支援は窓口相談や巡回訪問の機会に助言、指導を実施するまでに留まっており、継続的かつ定期的な支援の実施ということまではできていない状況であった。

#### 【課題】

補助事業などの事業計画の進捗状況は把握していたが事業自体が売上や利益にどの程度貢献したかという事実確認やその後の進路修正などにまでは携わることは少なく、継続した伴走型支援が実施できていないため、小規模事業者へ完走を目指した伴走型支援の実施が必要である。

### (2) 支援に対する考え方

フォローアップ支援は実行と継続的な改善に焦点を当てたプロセスであり、最終的な着地点は自走化による計画実行とモニタリングである。

そのためには、計画の進捗支援を通じて内発的動機付けを行い、経営に携わる人々が常に成果と競争力を意識し、経営力の向上を図らなければならない。

また、集中的に支援すべき事業者には支援頻度を増加、事業計画の進捗状況が順調な事業者は話し合いを通して訪問回数を減らし自走化に向けていく。

### (3) 目標

項目	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
事業計画策定フォローアップ対象事業者数	—	8者	8者	8者	12者	12者
頻度(延回数)	—	32回	32回	32回	48回	48回
売上増加事業者数	—	3者	3者	3者	6者	6者
利益率5%以上増加の事業者数	—	3者	3者	3者	6者	6者
創業計画フォローアップ対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
頻度(延回数)	—	8回	8回	8回	8回	8回

#### **(4)事業内容**

事業計画策定後の支援については、計画を策定したすべての事業者に対し、計画的かつ定期的な進捗状況の確認行っていく。その内容については内部での情報共有を図り、一人一人が支援可能な組織体制を整えていき、フォローアップ頻度については四半期に一度とするがヒアリング、モニタリングを行った上で計画の進捗状況に応じて増減させる。

なお、事業計画と進捗状況とがズレが生じている場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。

### **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】**

展示会や販売会の参加事業者は一定の事業者のみであり、そのような事業者はSNSの活用やECサイトへの出店なども自発的に行っている。しかし、多くの小規模事業者は現状維持状態にあり、限られた商圏のみでの事業展開でありDXに関する取組は実施できていない現状である。

##### **【課題】**

小規模事業者の多くは販売チャネルの多角化や宣伝活動を潜在的に意識しているが行動に移すことはできておらず、当会においても展示会や宣伝活動のフォローが不十分であったため新たな変化に対する伴走型支援は必要であると感じている。

また、消費者がインターネットを通じて商品を注文するという行為が当たり前となった時代に、あらゆる地域において販路の開拓を見出していくにはDX推進の取組も併せて必要になってくる。

#### **(2)支援に対する考え方**

小規模事業者を取り巻く環境が常に変化する中で、小規模事業者が持続可能な事業の成長にするためには、既存の商品・サービスや顧客・販路を維持するだけでなく、現代にマッチした新たな需要の開拓が必要である。

そこで、これまで実施してきた域外から外貨を獲得するための首都圏等での物産展の出展を継続するとともに、経営指導員が陳列や接客、商談の実施にあたっては、FCPシートの作成や商談後の商品のブラッシュアップなどのフォロー行い伴走型支援に徹することとする。

さらに、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、SNSによる情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関する等、ITツール活用へ向けた相談対応を行い、理解度を高めた上で、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合った支援を行う。

### (3) 目標

項目	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①FOOD MATCH AOMORI(商談会) 出展事業者数	3者	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
②青森正直商談会(商談会) 出展事業者数	2者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数/者	-	2件	2件	2件	2件	2件
③物産展 イベント出展事業者数	4者	5者	5者	5者	8者	8者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	10%	10%
④SNS活用事業者数	-	5者	5者	8者	10者	10者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	10%	10%
⑤ECサイト利用事業者数	4者	6者	6者	6者	8者	8者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	10%	10%

### (4) 事業内容

#### ①物産展・展示会などへの出展支援

県、全国商工会連合会、県商工会連合会など支援機関が開催する展示会、商談会などへの出展支援を行う。個社の経営資源や経営状況の分析結果に基づき、商談会の趣旨と見合った事業者へ情報の提供を行う。これまで出展してきた「青森の正直商談会」、「FOOD MATCH AOMORI」などの商談会に、地域ブランド認定商品を出展する事業者や新たに事業計画を策定した事業者を優先的に出展へと導いていく。

また、情報提供と併せて出展方法や自社商品魅力の掘り起しを行う事前指導、出展後のフォローアップとして商談会、展示会で収集した顧客情報の管理、フィードバックを収集し、サービス・製品の改善点を特定していくといった小規模事業者の商談成約率向上に向けた支援を行う。

【事業名】「FOOD MATCH AOMORI」及び

「青森の正直商談会」出展支援

【目的】地域資源を活用した商品の域内外への販路拡大を支援すること目的に商談展開の参加支援を行う。

【支援対象】食品製造および食品加工業者

**【概要】・FOOD MATCH AOMORI**

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商談会である。

主催：青森県商工会連合会、(公社)青森県物産振興協会

開催時期：1月下旬

来場者数：120社

出展者数：50者

**・青森の正直商談会**

県産の農林水産物、加工品の販路拡大を図り、県外食品関係バイヤーに対して広く県産品の魅力を発信しビジネスチャンスの創出、地域経済活性化に寄与すること目的に開催されている。

主催：青森の正直商談会実行委員会(県、各団体、金融機関)

開催時期：7月下旬

来場者数：50社

出展者数：50者

**【支援手段】** 出展者の募集、短時間での商品のPR方法、出展後の事業者への振り返りを交えたフォローアップを実施する。

**②DXに向けた販路開拓支援**

事業者が行うSNSなどでの情報発信支援の他、ECサイトの積極的利用を小規模事業者へ促していく。全国商工会連合会が実施している「ニッポンセレクト」では、大手ECモールへの掲載も行っているため、低コストであらゆるネットワークからの購買が可能となり、小規模事業者のECサイト利用の第一歩として情報提供と出品支援を行っていく。

**【事業名】**「産直お取り寄せニッポンセレクト」出品支援

**【目的】** 域外へのDXを意識した販路拡大に関する取組ツールとしてECサイトを利用した小規模事業者の商品展開力・販売力向上を目指す。

**【支援対象】** 製造および加工業者

**【訴求相手】** 全国の一般消費者

**【概要】** 全国商工会連合会公式ECサイトであり、日本全国の中小・小規模事業者の地域産品等を、ウェブを通じて販売する。システムの構築費用、商品撮影、ページ作成などをワンストップで実施し、ECサイト初心者も扱いやすいツールである。

**【支援手段】** 出品者の募集、申込シート作成支援、出品～販売までの一連の流れのフォローアップ支援を実施する。

## 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】

経営発達支援計画評価組織として「事業評価・検証委員会」を設置し、委員は商工会役員、外部有識者、板柳町担当者、青森県商工会連合会担当者、法定経営指導員によって構成され事業の実施状況、成果の評価、見直し案の検証を行っている。

##### 【課題】

毎年度事業実施評価は行われているが、フィードバックが次年度計画に反映されておらず計画の改善は行ってこなかった。また、評価基準も3段階制の為、より具体的な評価基準の追加する必要がある。

#### (2) 事業内容

①第一期経営発達支援計画に引き続き、商工会役員、中小企業診断士、板柳町担当者、青森県商工会連合会担当者、法定経営指導員を構成委員とし、従来のA～Cによる3段階評価から以下のように5段階評価へ変更し毎年度改善を目標に向けた取組を行う。

- A：計画を大幅に上回る成果が得られた
- B：計画を上回る成果が得られた
- C：計画通りの成果が得られた
- D：計画を下回る成果であった
- E：計画を大幅に下回る成果であった

②事業の成果、評価、見直しの結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、板柳町商工会のHPに公表し地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

### 10. 経営指導員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、県内各ブロック職員協議会主催の研修会への参加

##### 【課題】

小規模事業者の持続的成長に向けた経営力強化を支援していくためには、当会職員において、高度な支援能力、実践的なノウハウなど習熟能力、職員間の知識共有が不可欠といえる。現在は、こうした能力向上のための取り組みが体系的・計画的に行われているとはいえず、また、ノウハウ等の共有化についても部分的なものにとどまっている。事業者の課題を的確に把握し、対応するためにもさらなる資質向上を図る。

#### (2) 事業内容

##### ①外部講習会等の積極的活用

県、中小企業大学校、他機関が実施する研修会へ経営指導員等が参加することで、当会職員の弱みである経営分析、経営革新、事業承継、販路開拓、課題設定、事業計画策

定といった、小規模事業者が行う意思決定に関与可能な支援能力の獲得・向上を図る。

また、喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

#### <DXに向けたIT・デジタル化の取組>

(ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、情報セキュリティ対策等

(イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

(ウ) その他取組 オンライン経営指導の方法等

#### ②OJT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、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJT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、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、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

担当経営指導員等が基幹システム上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。

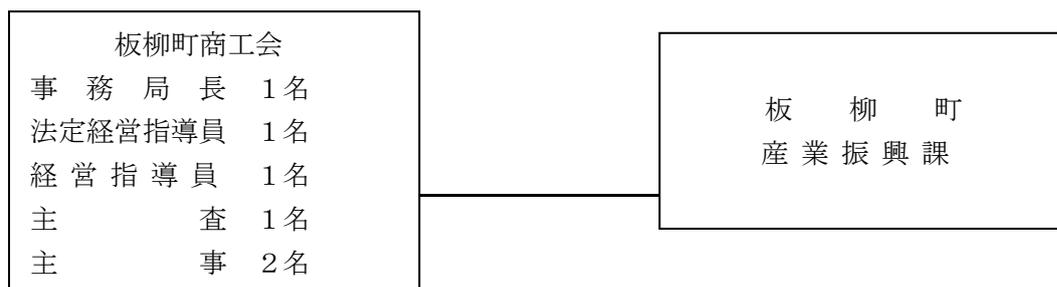
(別表2)

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5年9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：小山 達史

連絡先：板柳町商工会 TEL：0172-73-3254

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／商工会議所

〒038-3661 青森県北津軽郡板柳町大字福野田字実田 30-7

板柳町商工会

TEL:0172-73-3254 FAX:0172-73-3652

e-mail:itasho@jasmine.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒038-3692 青森県北津軽郡板柳町大字板柳字土井 239-3

板柳町

TEL:0172-73-2111 FAX:0172-73-2120

e-mail:ita-sangyouka@town.itayanagi.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 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
必要な資金の額	450	450	450	450	450
1. 地域の経済動向調査	30	30	30	30	30
2. 需要動向調査	30	30	30	30	30
3. 経営状況の分析	30	30	30	30	30
4. 事業計画策定支援	100	100	100	100	100
5. 事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
6. DX推進支援	100	100	100	100	100
7. 新たな需要開拓支援	30	30	30	30	30
8. 経営指導員等の資質向上	30	30	30	30	30

(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
会費収入、国補助金、県補助金、町補助金、事業受託料、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

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
該当なし
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