

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	金木商工会 (法人番号 2420005003805) 五所川原市 (地方公共団体コード 022055)
実施期間	令和6年4月1日 ~ 令和11年3月31日
目標	① 小規模事業者の課題解決と経営力を強化する経営改善支援 ② 廃業率の低下に向けた事業承継者及び創業者への支援強化 ③ 地域資源の活用による地域活性化 当会として小規模事業者の振興目標として上記の項目を掲げ、小規模事業者に寄り添いながら伴走型の支援を行い、小規模事業者の持続的発展を目指す。
事業内容	<p>1. 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向の調査に関すること 効率的な地域活性化を目指すため地域経済分析システムを活用し、地域の経済動向分析を行うほか、管内の景気動向の実態把握を行うため、商工会連合会の調査に加え独自の調査項目を採用し分析を行う。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 当地域の観光施設の来場者をターゲットとした、新たなサービスの開発及び提供と観光地としての知名度の向上につなげるための調査を行う。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 管内事業者へ巡回指導、窓口相談、各種セミナーを通じて、経営分析を希望する小規模事業者を掘り起こし、分析を行うことで課題を抽出し、課題解決に向けた方向性を決定し事業計画の策定に繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った事業者の中から意欲がある小規模事業者を抽出し、地域景況調査結果や経営分析結果を踏まえ実効性の高い事業計画の策定支援を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画の着実な実施の為、事業計画策定支援を行った事業者を計画的に巡回し、進捗状況を確認するとともに必要に応じて計画に見直しを図る。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域内の物販を扱う小規模事業者に対し、各事業者の課題に沿った支援を行うことで販路開拓を支援する。</p>
連絡先	<p>金木商工会 〒037-0202 青森県五所川原市金木町朝日山319-1 TEL : 0173-52-2611 FAX : 0173-52-2613 E-Mail : kana3821@jasmine.ocn.ne.jp</p> <p>五所川原市 経済部 商工観光課 〒037-8686 青森県五所川原市布屋町41-1 TEL : 0173-35-2111 FAX : 0173-35-3617 E-Mail : syoukou@city.goshogawara.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

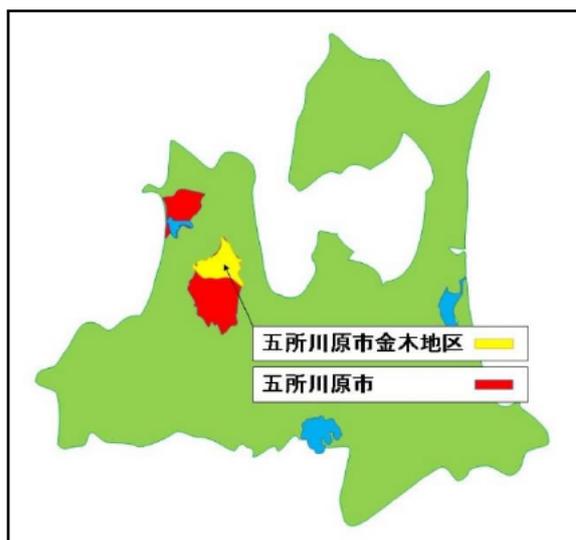
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【位置】

旧金木町は、青森県の北西部、津軽半島の約中心部に位置しており、総面積 125.97k m²、総人口 10,797 人であった。米とりんごを中心とした農業と林業と基幹産業としていたが、農業所得の低下など農業労働力の他産業への流出が続いている。また、津軽北部を商圏として発展してきた商業も車社会化の進展による地域間の競争にさらされ厳しい状況にある。気候は日本海の影響を受ける典型的な日本海型気候で、夏は比較的温暖であるが梅雨頃から夏季にかけて冷涼な北東風が発生し農作物の生育へ影響を及ぼす要因となっている。冬期間は北西季節風と降雪が特色で時折、地吹雪が発生し冬期間における地域住民の生活に影響を及ぼしている。



【歴史】

明治9年(1878年)、村落の統廃合により、金木(現五所川原市金木町)にあたる地域は十カ村からなっていた。

明治22年(1889年)市町村制施行により、四カ村が合併して嘉瀬村となり、喜良市村は単独の村となった。残りの五カ村が合併して金木村となり、大正9年に町制施行し、現在の金木にあたる地域は嘉瀬村、金木村、喜良市村からなっており、昭和30年昭和の大合併のとき、喜良市村、嘉瀬村は金木町へ合併した歴史がある。

【観光】

○青森県立芦野公園は平成2年に日本さくら名所100選に選ばれ、1,500本の桜と老松が湖畔に広がる自然公園である。太宰治がよく遊んだ場所として知られており、園内には太宰治文学碑や太宰治像がある。他にも児童動物園やオートキャンプ場などがあり、地域の人々の行楽地として親しまれている。毎年GW期間中は「かなぎさくら祭り」を開催しており金木人口の何倍もの来場がある。



また公園内には津軽鉄道が走り、昔ながらの小さな駅舎やのどかな風景が訪れる人々を一段と楽しませてくれる。

○金木地区は津軽三味線発祥の地とされており、厳しい風土から生まれた津軽三味線。津軽三味線の元祖といわれる「神原の仁太坊」（本名秋元仁太郎・安政4年～昭和3年）は旧金木町の出身で、苦難の末生きる為の芸として作り出した「叩き奏法」。やがて仁太坊門下の八人芸「嘉瀬の桃」や名手「白川軍八郎」などによって津軽三味線の基礎が築かれた。今日の豪快華麗な津軽三味線の音楽は、全国に愛好者・ファンを魅了し、毎年恒例（コロナ前は5月上旬に開催されていたが、現在は9月に開催）の全国三味線大会は盛況である。



津 軽 三 味 線 会 館

○日本の小説家太宰治（津島修二）の生誕の地でもあり、太宰が生まれる2年前明治40年に父津島源右衛門に建設された和洋折衷の入母屋造りの建物は現在、国の重要文化財に指定され太宰治記念館「斜陽館」として太宰ファンが訪れている。



太 宰 治 記 念 館 「 斜 陽 館 」

しかし、令和2年に発生した新型コロナウイルス感染症の影響により、インバウンド観光客はほぼ皆無となり、国の非常事態宣言により観光客が7割～8割減少し、入館者数も激減したが、令和4年はコロナ禍以前には戻っていないが、入館者数は上昇傾向にある。※図表1

図表 1

【観光客来館人数】

(人)

	平成31年/令和1年	令和2年	令和3年	令和4年
太宰治記念館「斜陽館」	65,572	22,747	19,598	47,045
津軽三味線会館	28,716	4,506	6,334	14,669
合計	94,288	27,253	25,932	61,714

(NPO法人かなぎ元気倶楽部 調査資料)

○津軽鉄道ストーブ列車と地吹雪体験ツアーは冬期間限定で走る昔ながらのストーブ列車の体験と地域住民生活に影響を与える



津 軽 名 物 ス ト ー ブ 列 車 内



地 吹 雪 体 験 ツ ア ー

地吹雪を逆手に取り、厳寒の中を吹きすさぶ地吹雪を体験しながら巡るという雪国ならではのユニークな体験ツアーであり地吹雪を体験したことがない方や暖かい気候の場所に住んでいる方々に人気である。

【人口】

平成の市町村合併（平成 17 年 3 月 28 日）において金木町・市浦村・五所川原市と合併し、**総面積 404.58k m²、総人口 62,181 人**となって、新制五所川原市が誕生し金木町の名称は消滅した。

下記の**図表 2**は国勢調査による人口等基本集計結果の人口、人口増減、世帯数及び世帯数増減の表を抜粋したものであり、金木地区においては合併当初は人口**10,797 人**（平成 17 年度）だったが、現在の金木地区人口は**7,491 人**（令和 5 年 4 月期）であり、合併当初と比較すると**3,306 人**減少しており、**30.6%**の人口減少となっている。

図表 4（五所川原市人口ビジョンより抜粋）では「平成 9 年（1997 年）から平成 11 年（1999 年）にかけて、出生数と死亡数がほぼ同じとなり、その後、それまでの自然増加から自然減少に転じています。出生数は平成 10 年（1998 年）以降年々減少しており、平成 25 年（2013 年）では 371 人となっています。高齢者の増加に伴い、死亡数は年々増加しており、平成 25 年（2013 年）では 816 人と出生数の 2 倍以上となっています。」と述べている。

また、近年の自然動態（**図表 4-1 人口動態 2023 五所川原統計書より抜粋**）をみると、死亡数の変動は少ないが出生数の減少が激しくなっており、表に記載はないが、令和 4 年度では（1）出生 221、（2）死亡 846、（3）△625となっており人口減少が加速していると予測される。

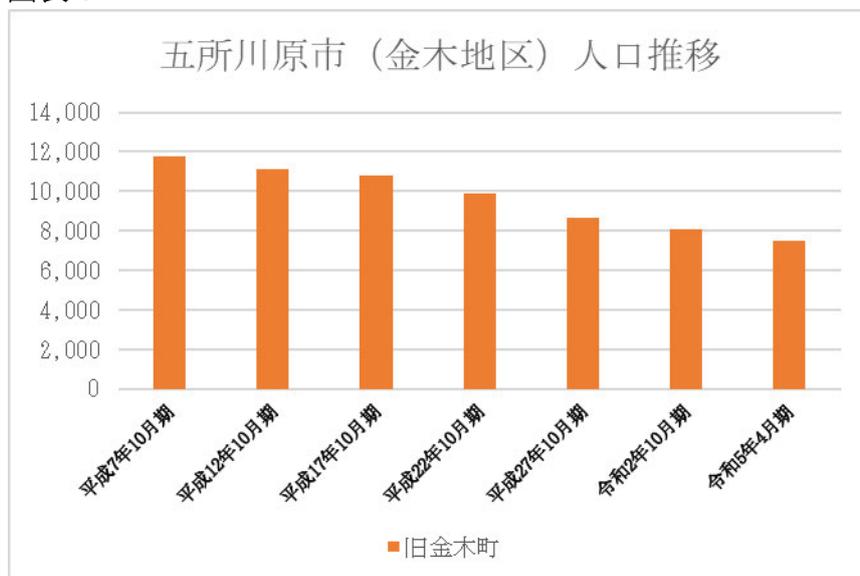
図表 2

五所川原市（金木地区） 人口推移

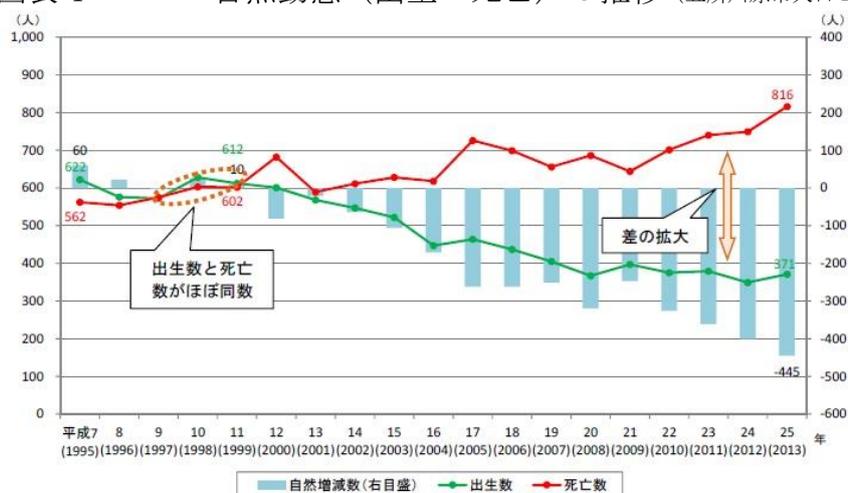
和暦	西暦（年）	旧金木町	備考
平成7年10月期	1995	11,761	
平成12年10月期	2000	11,104	
平成17年10月期	2005	10,797	市町村合併
平成22年10月期	2010	9,912	↓
平成27年10月期	2015	8,679	
令和2年10月期	2020	8,084	
令和5年4月期	2023	7,491	

(国勢調査より)

図表 3



図表 4 自然動態（出生・死亡）の推移（五所川原市人口ビジョンより）



資料: 国勢調査(総務省)、住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数に関する調査(総務省)

図表 4-1 人口動態（2023 五所川原市統計書 抜粋）

11. 人口動態

前年10月1日～9月30日(単位:人)

区分	自然動態			社会動態			増減
	(1)出生	(2)死亡	(3)(1)-(2)	(4)転入	(5)転出	(6)(4)-(5)	(3)+(6)
平成29年	315	769	△ 465	1,365	1,758	△ 304	△ 769
平成30年	278	806	△ 454	1,349	1,827	△ 393	△ 847
令和元年	262	800	△ 528	1,415	1,692	△ 478	△ 1,006
令和2年	274	808	△ 534	1,404	1,570	△ 166	△ 700
令和3年	260	841	△ 581	1,261	1,441	△ 180	△ 761

資料: 青森県「青森県の推計人口年報」

【五所川原市総合計画の引用】

・商工（1-3 地域産業の活性化に向けた支援の充実より抜粋）では、「経営改善の支援 ・中小企業・小規模事業者の経営改善のため、商工会議所、商工会等と連携して、事業計画（経営改善計画）の策定を支援します。 ・商工会議所、商工会等と連携して、中小企業・小規模事業者向けの事業承継に関するセミナーを開催するなどの情報提供を行うほか、青森県事業承継ネットワークの協力により、商工会議所が設置する相談窓口での事業承継診断の受診を促します。また、本市における支援体制を構築し、診断後において顕在化した具体的な課題に対して支援します。」と述べている。

・観光（1-2 四季を通じた五所川原の魅力の創出と発信より抜粋）では、「1-2-1 観光資源の整備・充実 立佞武多や斜陽館、十三湖をはじめとした豊富な観光資源の更なる活用を図るため、幅広い観光ニーズに応じた整備・充実を図ります。 1-2-2 新たな魅力の創出 雪国という地域特性など、この地域ならではの魅力を体験する「着地型観光」を推進するため、市内の民間事業者による観光資源の磨き上げ、新たな観光コンテンツの創出を支援します。」と述べている。

図表 5

【管内商工業者の推移】

	平成20年4月	平成30年4月	令和5年4月
商工業者数	413 企業	337 企業	292 企業

資料：金木商工会基幹システムより

図表 6

【小規模事業者の業種別構成】

	平成20年4月	平成30年4月	令和5年4月	割合
建設業	107 企業	88 企業	80 企業	28%
製造業	27 企業	21 企業	16 企業	6%
卸売業・小売業	126 企業	94 企業	79 企業	28%
飲食店・宿泊業	47 企業	41 企業	36 企業	13%
サービス業	85 企業	74 企業	61 企業	22%
その他	14 企業	11 企業	11 企業	4%
合計	406 企業	329 企業	283 企業	100%

資料：金木商工会基幹システムより

図表 5 及び図表 6 をみると、平成 20 年と令和 5 年と比較すると商工業者数、小規模事業者数ともに全体的に減少していることがわかる。

また、平成 20 年には卸売業・小売業が全体に占める割合が高かったが、令和 5 年 4 月では、建設業と同程度の割合になっており、平成 20 年と令和 5 年の比較の減少率として建設業が 25.2%、卸売業小売業が 37.3%で約 15 年ほどで特に卸売業・小売業の小規模事業者数の減少率が高かったことがみてとれる。

その他、五所川原市には金木地区を管轄する金木商工会のほか、市浦地区を管轄する市浦商工会、市内を管轄する五所川原商工会議所が別途存在している。

また、令和 2 年に市浦商工会と金木商工会で広域連携協定を結び、同年、広域連携協議会を設置し、金木・市浦地区広域で小規模事業者への支援に努めているところである。

②課題

当地域は①現状【人口】に記載のとおり、合併当初と比較すると 30.6%の人口減少となっており、また、高齢化率を当市の年齢別の人口を調査すると 65 歳以上が当市全体の約 37%であり、人口の減少及び少子高齢化が進行し過疎化が進んでいる。それに比例して地区内の消費が減少しており、それが小規模事業者の後継者不足につながり、地域活動の担い手も減少し、当地区の活気が失われるという悪循環となっている。

【建設業の課題】

事業主の高齢化に伴う廃業等が多く見受けられ、様々な要因（新型コロナの影響、円安、ウクライナ情勢）による原材料費の高騰や資材の不安定納期問題、担い手の高齢化・担い手不足が現状として挙げられる。

その他、本地域は特別豪雪地帯であり、建設事業者は除雪作業によるライフラインの確保や災害発生時の復旧対応等も担っており、安心・安全な地域社会の構築に向けた役割が期待されている反面、高齢者経営で人材確保もままならず、冬期間の除雪作業員不足で対応が出来なくなる可能性があるということがあり、今後は資金調達も含め安定した経営計画を図ることが課題である。

このような状況の中、事業承継や経営革新、第二創業に向け支援し、経営状況を分析し経営改善を行うための事業計画策定支援が必要である。

【製造業の課題】

製造業においては、金木地区の立地として山岳地域もあり林業が盛んであるため製材所の需要が多少あるが、その他の事業所が平成 20 年は 27 企業であり、令和 5 年度は 16 企業であることから約 15 年間で 11 企業の減少となっている。これらは事業主の高齢化に伴い後継者不足等による廃業等が多く、また事業所において従業員を雇用している割合が少なく令和 5 年 4 月時点で 16 企業あるが従業員雇用事業所率が 3 割程度となっており、家族経営や事業主のみで経営を行なっている場合が多い。

このような状況の中、事業承継や経営革新、第二創業に向け支援し、経営状況を分析し経営改善を行うための事業計画策定支援が必要である。

【卸売業・小売業の課題】

卸売業及び小売業に関しては平成 20 年から 15 年間で 47 企業が減少している。これ

らは地区内の人口減少に伴う経営資源の縮小、町内にドラッグストアやホームセンターなど立地しており、インターネット通販の普及やモータリゼーションの進展に伴う町外への消費流出等が原因であると思われることから、町外への消費流出を防ぐため小規模事業者ならではの独自性を見出した経営していくことが課題として挙げられる。

このような状況の中、新商品開発や販路開拓への支援、事業承継への支援、消費者のニーズを的確に把握し、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。

【飲食店・宿泊業の課題】

飲食店及び宿泊業に関して平成 20 年から 15 年間で 11 企業が減少している。これらは、他業種同様に地区内の人口減少に伴う消費需要の減少、事業主の高齢化や後継者不足等による廃業が多いと思われる。

このような状況のなか事業を継続していくために、事業者の経営資源を活かしつつ、飲食店に関しては新メニューの開発やテイクアウト等の販売方法の見直し、また宿泊業に関しては新しいサービスの開発や提供など、消費者のニーズを把握し、経営改善を行うことが喫緊の課題として挙げられる。

このような状況の中、付加価値のあるサービスの提供など、消費者ニーズを把握し、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。

【サービス業・その他の業種の課題】

サービス業及びその他の業種では平成 20 年から 15 年間で 27 事業所の減少となっている。地域のサービス業の事業所内訳として、理美容業が 45%の比率となっており、顧客の高齢化・節約志向による来店サイクルの長期化、大手低価格サロンチェーン店の台頭など更に事業主の高齢化及び後継者不足等の問題において年々減少しており、従業員も家族従業員の事業所が多くなっている。

価格で大手チェーン店に対抗するのは難しいため、何らかの個人店ならではの付加価値のあるサービスを打ち出すことが課題として挙げられる。

このような状況の中、付加価値のあるサービスの提供など、消費者ニーズを把握し、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。

（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

五所川原市金木地域における人口減少傾向は国勢調査による図表 2 を参考にすると 2015 年の 8,679 人から 2023 年 7,491 人と約 8 年間で 1,188 人の減少となっており、今後 10 年を見通しても更なる減少の一途をたどるものと考えられる。今後も生産年齢人口が減少することで、消費需要が減少することから小規模事業者を取り巻く環境は厳しくなると予想される。

また経営者の高齢化や後継者不足が今後顕在化し、経済機能低下にも繋がる可能性があるため、事業所存続のための経営改善及び事業承継の支援をするとともに、地域に新たな事業所を生む創業支援についても重点的に行う必要がある。

昨今、時代の流れとともに色々なものが目まぐるしく変化しており、経営者の対応力

が必要となっているため、対話と傾聴を基本的な姿勢とする「伴走型支援」を今後も継続して行うことで、経営者の自走化への動機づけ、自己変革力の向上等、個社支援の充実に繋がり事業の持続化及び地域の活性化に繋がると思われる。

②五所川原市総合計画との連動性・整合性

五所川原市総合計画 後期基本計画（令和2年度～令和6年度）では、「1-3 地域産業の活性化に向けた支援の充実」の施策推進の背景と課題の中に、「○今後、人口減少・人口構造の変化によって、地域の事業環境も急速に変化することが予想される中、地域産業が持続的に発展していくためには、その担い手である中小企業・小規模事業者の経営の向上が不可欠となっています。○地域経済や雇用を支える地域産業の活力を高めるには、成長性の高い分野での起業・創業や、事業承継による新陳代謝を高めていく必要があります。」としている。

当会は、①において「事業所存続のための経営改善及び事業承継の支援をするとともに地域に新たな事業所を生む創業支援についても重点的に行う必要がある。」としており、これらは市の総合計画の内容と概ね連動・整合していると思われる。

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による消費需要の減少や経営者の高齢化や後継者不足など、不安定な経営となっている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、事業承継、創業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付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

上記の（1）地域の現状及び課題や（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、当会としては小規模事業者の振興目標として以下の項目を掲げ、小規模事業者に寄り添いながら伴走型の支援を行い、小規模事業者の持続的発展を目指す。

①小規模事業者の課題解決と経営力を強化する経営改善支援

伴走型支援により経営者自身が本質的な課題に気付き、課題解決に向けて能動的に行動ができるように経営改善支援を行う。

②廃業率の低下に向けた事業承継者及び創業者への支援強化

伴走型支援により高齢化が進む事業者へ事業承継計画策定並びに創業希望者への創業計画策定支援等を行う。

③地域資源の活用による地域活性化

伴走型支援により、地域の観光資源を活用した事業等の考案や土産品の開発等を促進し、地域の活性化と産業の発展に取り組む。

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を強化する経営改善支援

小規模事業者の経営改善支援を通じ様々な課題を解決し、経営力の強化を図るため、小規模事業者の経営分析並びに需要動向調査を踏まえた、経営戦略や事業計画策定支援及び支援後のフォローアップの実施をする。

②廃業率の低下に向けた事業承継者及び創業者への支援強化

廃業率の低下に向けた取組として、高齢化が進む事業者に対する事業承継支援及び創業希望者への伴走型支援を実施する。事業計画策定支援を行い計画に沿ったフォローアップの実施をする。

③地域資源の活用による地域活性化

地域の観光資源を取り込んださまざまな特産品の活用や新たな商品化などに関する場を構築し、地域の活性化と産業の発展に取り組む。

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】

調査対象事業者確保が困難であったため、商工会連合会で行っている「中小企業景況調査」の企業動向調査の把握や経営指導員による巡回指導・窓口相談等において小規模事業者からのヒヤリングにおいて地域の経済状況を把握していたが、情報として十分な活用は出来ていない現状である。

【課題】

調査対象事業者を確保し、今後は「RESAS」(地域経済分析システム)などを活用し、情報の調査・分析などを行い、地域経済の動向を把握し小規模事業者への経営支援に活用することが必要である。

(2) 目標

	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の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	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 (国が提供するビックデータの活用)

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

- 【調査項目】
- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何を稼いでいるか等を分析
 - ・「まちづくりマップ・from-to分析」→人の動き等を分析
 - ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
- ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、商工会連合会で行っている「中小企業景況調査」に加え、独自の調査項目を採用し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】

ホームページに締切日を定めたアンケート調査票を作成し、経営指導員等が巡回指導の際にアンケートを依頼またはヒヤリングによる調査を行い、締切日以降、経営指導員等が回収したデータを整理し、必要に応じて青森県商工会連合会及び外部専門家（中小企業診断士等）に意見を聞きつつ分析を行う。

【調査対象】

管内小規模事業者20社以上（建設業5社、製造業2社、小売業5社、飲食・宿泊業5社、その他業種3社）

【調査項目】

- （企業形態、業種、営業年数）
- I. 景況感（業況、売上高、仕入及び経費、採算性（利益）、資金繰り）
 - II. 将来感（後継者、廃業後の店舗利用予定）
 - III. 経営感（直面している経営課題等）

（4）調査結果の活用

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、調査した結果は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. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】

小規模事業者の計画策定に必要な消費者ニーズなどの需要動向に関する調査は行えていないため、当地域の消費者や当地域以外の消費者ニーズを踏まえた支援が十分とは言えないのが現状である。

【課題】

当地域は、「（1）地域の現状」でも記載のとおり多数の観光資源を有しており、観光客等へのアプローチも視野に入れ、新たな商品・サービスの需要開拓を行うためには市場・需要の動向調査は必須である。

（2）目標

	現 行	令 和 6 年 度	令 和 7 年 度	令 和 8 年 度	令 和 9 年 度	令 和 1 0 年 度
--	--------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------

①観光資源を活用した需要調査	(企業数)	-	3	3	3	3	3
	(調査回収枚数)	-	150	150	150	150	150

(3) 事業内容

①観光資源を活用した需要調査

当地域の観光資源（津軽三味線会館、太宰治記念館「斜陽館」、金木観光物産館「産直メロス」）の来場者をターゲットとして、新たなサービスの開発及び提供と観光地としての知名度の向上につなげるための調査を行う。

【調査手法】

(情報収集)

「1. 津軽三味線会館」、「2. 太宰治記念館「斜陽館」」、「3. 金木観光物産館「産直メロス」」の来場者が増加する5月及び8月（計2回）に調査票及びアンケート回収箱を設置し末日に回収する。

(情報分析)

調査結果は、経営指導員等が回収したデータを整理し、必要に応じて青森県商工会連合会の専門家に意見を聞きつつ分析を行う。

【サンプル数】

1事業所あたり50枚（来場者数50名）

【調査項目】

観光目的、きっかけ、来場手段、家族構成、宿泊、お土産に求めるもの

【調査結果の活用】

調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なるサービス及び商品の改良や開発につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現在実施している経営状況の分析は、主に当会の記帳機械化システムの「ネットde記帳」や経済産業省の「ローカルベンチマーク」の一部を利用した財務分析が多く、抽出される課題は財務的なもので、資金繰りや融資斡旋に係る課題に偏重しており、有効的な経営改善提案が行われていないのが現状である。

その他、青森県商工会連合会のモデル事業を活用し、専門家に経営指導員が帯同し小規模事業者の経営分析を行い、事業者へのフィードバックを行った年度もあった。

【課題】

これまでも実施しているものの、外部専門家等と行った年度はよかったが、その他の年度、「利益率の改善や経費の動向」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。

(2) 目標

	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セミナー開催件数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②経営分析事業者数	6者	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘(経営分析セミナー)

実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【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・窓口相談時に案内

【開催回数】年2回

②経営分析の内容

【対象者】

セミナー参加者、需要動向調査の対象事業者、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】

金融支援を行った者に対して、SWOT分析、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) 調査結果の活用

分析結果を事業者に対しフィードバックするとともに、事業計画策定セミナーや個別相談に参加してもらい実現性、実効性の高い事業計画策定まで繋げる。また、経営上専門的な課題が浮き彫りとなった場合は専門家派遣を行い伴走型支援に繋げる。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. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

前回の発達支援計画では、事業計画の策定に関する目標を「経営課題解決に向けて地域の経済動向調査、経営状況の分析を踏まえ、経営の指針となりうる事業計画策定を経営分析事業者を中心に支援を行い、巡回訪問に加え、事業計画策定講習会を開催、小規模事業者が主体的に取り組むよう進める」としていた。しかしながら、現状では、補助金活用に向けた事業計画策定のための支援と、事業計画策定講習会においては、知識の習得だけにとどまり、具体的な個々の事業計画策定が進まなかったという反省点がある。

【課題】

事業計画策定の重要性が十分に周知されていなかったため、補助金申請が主目的になってしまった。一方では、事業計画策定に取り組む事業者が固定化される傾向が見られた。また、自社の今後の経営方針や方向性を検討するうえで、自社が存在する市場分析の考え方や分析手法についても踏み込んだ分析を検討する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、巡回や窓口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、支援の増加にはつながらないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどし「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5割程度の事業計画策定を目指す。また、事業計画を策定する前段階として、ITの活用等DXに対する取組を具体的に事業計画に反映させるため、DX推進セミナーを開催しデジタル化による競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	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
①DX推進セミナー	－	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	－	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

①DX推進セミナー開催

【支援対象】域内小規模事業者で、IT活用方法がわからない方や活用を検討している者

【募集方法】会員向けの定期発送、本会HP掲載、関係機関への周知依頼

【講師】ITコーディネーター等の専門知識を有する専門家

【回数】年1回開催

【内容】小規模事業者でも活用できるITツールの紹介と活用方法及び事例
SNSの基礎知識と活用した情報発信方法など

【参加者数】1回あたりのセミナー参加者15名、

【支援手法】経営指導員による相談対応、必要に応じて、専門家とともに課題の解決を図る

②事業計画策定セミナー

【募集方法】経営分析を行った事業者、窓口相談に来た者、融資相談を行った者から事業計画策定者を掘り起こす。

【支援対象】域内小規模事業者で、経営分析を行った事業者を対象

【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】SWOT分析や財務分析等を実施し自社の課題設定を行った上で、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。

【参加者数】1回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

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を巡回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】

事業計画の着実な実施のため、事業計画策定支援を行った事業者を計画的に巡回し、進捗状況を確認し、必要に応じて計画の見直しを行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

定期的な巡回を行い、策定した事業計画の進捗確認と課題の抽出を行う。その際、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
フォローアップ 対象事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
頻度 (述回数)	—	50回	50回	50回	50回	50回
売上増加 事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
利益率3%以上 増加の事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(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10者のうち5者は2か月に1回、5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】**

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、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、理解度を高めたい。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ニッポン全国物産 展出店事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
売上額/者	-	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
②青森県連等主催商 談会出展事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	0件	1件	1件	1件	1件	1件
③SNS活用事業者	-	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
④ネットショップ 開設者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(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、会報、巡回時の声掛けによる周知し、事業計画を策定した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。

※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150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る周知し、事業計画を策定した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、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。

④自社HPによるネットショップ開設（BtoC）

ネットショップ立ち上げから、商品構成、ページ校正、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

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】

当会の現状として、年4～5回開催する理事会において事業計画及び報告等を行っていたが、事業実施後の検証改善による、次年度の計画立案を行なう仕組みは構築されていなかったため、前回の計画において設定したが実行されていないのが現状である。

【課題】

有識者等による評価・検証を実施しておらず、外部への公表、意見集約、見直しをしていないことが課題である。

(2) 事業内容

①当会の理事会と併設して、五所川原市役所担当者、法定経営指導員、町内金融機関、外部有識者（中小企業診断士など）を交え関係機関連絡会議を年1回開催し、事業の実施状況及び成果について報告し、評価・意見を受けて事業推進方法の見直し案の提示を受ける。

②毎年度、本会の理事会において、事業の実施状況及び成果について、関係連絡会議の見解を含め報告し、理事司会としての評価・見直しの方針を決定し、新年度の事業に反映させる。

③成果・評価・見直し結果については、年1回商工会ホームページに掲載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が主催する職種別講習会や研修会に参加している現状である。

【課題】

職種別講習会や研修会への参加は担当者のみとなっており、支援ノウハウについて共有されておらず、属人的なスキルに留まり小規模事業者への支援能力向上のための体制が構築されていないことが課題である。

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、県連が定める資質向上方針に沿った研修を受講することを基礎とし、全国統一演習研修事業（経営指導員WEB研修）を活用し、小規模事業者の事業計画策定や抱える課題解決に向けた支援能力の向上を図る。

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進に対しても、経営指導員等のITスキルを向上させるため、青森県や東北経済産業局主催のIT等の研修会についても積極的に参加させ新能力の向上を図る。

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

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、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（月1回、

年間12回)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や経営支援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とともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

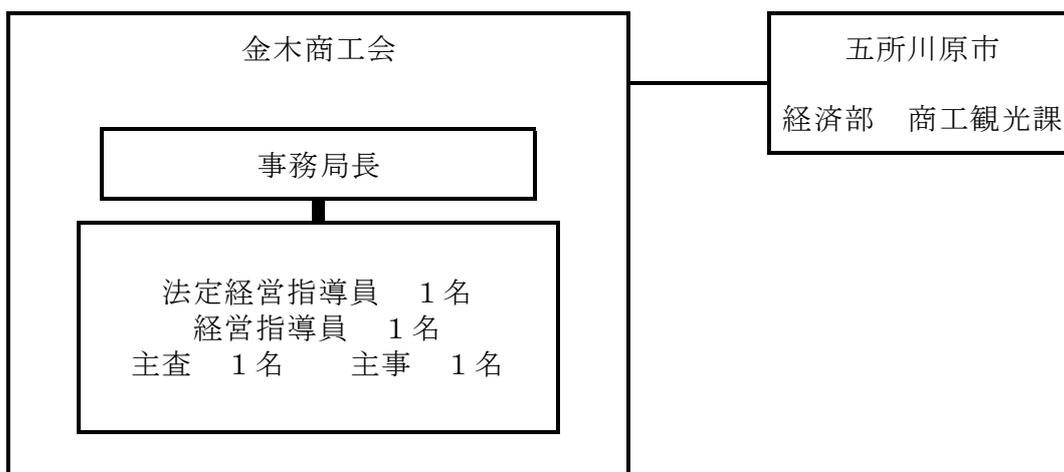
(別表2)

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11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：佐々木 聖
- ・連絡先：金木商工会 電話 0173-52-2611

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金木商工会

〒037-0202 青森県五所川原市金木町朝日山 319-1

TEL 0173-52-2611 / FAX 0173-52-2613

E-Mail: kana3821@jasmine.ocn.ne.jp

②五所川原市 経済部 商工観光課

〒037-8686 青森県五所川原市布屋町 41-1

TEL 0173-35-2111 / FAX 0173-35-3617

E-Mail: syoukou@city.goshogawara.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)

	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	550	550	550	550	550
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	200	200	200	200	200
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. 新たな需要の開拓	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
国補助金、県補助金、市補助金、会費等

(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。

