

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	市浦商工会（法人番号 1420005003871） 五所川原市（地方公共団体コード 022055）
実施期間	令和7年4月1日 ～ 令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ① 小規模事業者の維持・発展に向けた事業承継支援の強化 ② 小規模事業者の課題解決力と経営力を強化する経営改善支援 ③ 市浦地区の地域資源の魅力を活かした地域のにぎわいづくり推進 人口減少、高齢化や買い物難民の増加を踏まえ、地域の小規模事業者の維持、発展に資するため、上記①～③の目標を掲げ目標達成のために伴走型支援に取り組む。
事業内容	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 効果的な経済活性化を目指すため「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うとともに、管内の景気動向等を把握するため全国商工会連合会が行う中小企業景況調査に加え独自の調査項目を採用した調査・分析を行う。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者には消費者ニーズ把握の必要性について気づきを与えるため、地域の観光施設において地域ブランド向上のための調査、分析を行い事業者にはフィードバックする。 5. 経営状況の分析に関すること セミナーを通じて経営分析や事業承継診断を希望する小規模事業者を掘り起こし、分析・診断を行うことで事業計画や事業承継計画の策定につなげる。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析や事業承継診断を行った小規模事業者の中から意欲ある事業者を抽出し、景況調査や経営分析、事業承継診断の結果を踏まえ、事業計画や事業承継計画の策定支援を行う。また、中心地の商圈から外れている当地域こそこれからはDXによる経営革新が必要になってくるので、セミナーを開催しDXの推進を図る。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者には巡回訪問し、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。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業 地域外への販路開拓のため全国連や県連が主催する商談会等への出展支援やITを活用した新しい販売チャネルの構築についての支援を実施する。
連絡先	市浦商工会 〒037-0401 青森県五所川原市相内 349-1 TEL 0173-62-2232 / FAX 0173-62-2564 E-mail: siuravc@chive.ocn.ne.jp 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

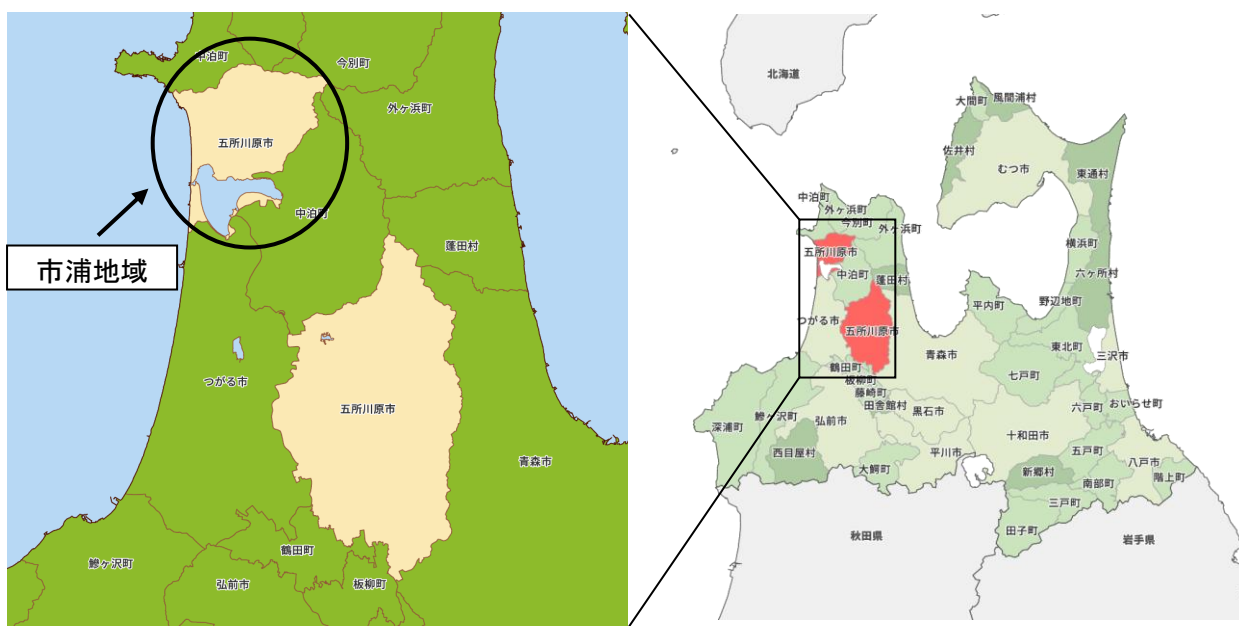
①現状

(立地)

五所川原市は、平成17年3月に旧五所川原市、旧金木町、旧市浦村の1市1町1村の新設合併により発足した市であり、五所川原地域、金木地域、市浦地域の3地域で構成されている。

本計画の対象となる市浦地域は、五所川原市の北西部にあって中泊町中里地域を挟んで飛び地となっており、北側から東側にかけて大部分が山地で、西側は日本海、南側は十三湖を擁している。面積は、五所川原市全体の約30%にあたる111.75km²であり、集落の他は山地、農地、湖沼で構成されている。

最寄り駅は、地域の境界から約17km離れた中泊町にあり、公共交通機関は路線バスと曜日で運行が指定されている地域連絡バスのみで、運行本数も少ないため、地域住民の移動手段は主に自家用車となっている。また、自家用車による移動は、幹線道路である国道339号線や広域農道が整備されているが、五所川原市の中心地までは50分程度要する。



(人口)

当地域の人口は、昭和35年には5,557人あったが徐々に減少を続け、令和2年では1,790人と67.8%減少し歯止めがかからない状態となっており、また、65歳以上の高齢人口割合は、平成7年では22.9%であったものが25年後の令和2年では47.8%と2倍以上となっている。

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」によると、五所川原市全域の将来推計人口は令和2年以降も総人口をはじめとして年少人口(0歳～14歳)及び生産年齢人口(15歳から64歳)が減少し続け、65歳以上の割合が増加していくことが予測されていることから、当地域においても人口減少と少子高齢化が進展していく状況にあるといえる。

○市浦地域の人口の推移

区 分	平成 7 年	平成 12 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年
総 数	3,073 人	2,911 人	2,640 人	2,345 人	2,056 人	1,790 人
0 歳～14 歳	470 人	386 人	301 人	239 人	172 人	121 人
15 歳～64 歳	1,898 人	1,722 人	1,453 人	1,218 人	995 人	812 人
65 歳以上	705 人	803 人	886 人	888 人	886 人	856 人
65 歳以上の割合	22.9%	27.6%	33.6%	37.9%	43.1%	47.8%

※総数には年齢不詳も含むため区分を合計しても総数とは一致しない

(資料：国勢調査)

○五所川原市全域将来推計人口

区 分	令和 2 年	令和 7 年	令和 12 年	令和 17 年	令和 22 年	令和 27 年
総 数	51,415 人	47,437 人	43,398 人	39,410 人	35,528 人	31,740 人
0 歳～14 歳	4,860 人	4,133 人	3,411 人	2,817 人	2,432 人	2,084 人
15 歳～64 歳	28,078 人	24,749 人	21,637 人	18,738 人	15,797 人	13,281 人
65 歳以上	18,477 人	18,555 人	18,350 人	17,855 人	17,299 人	16,375 人
65 歳以上の割合	35.9%	39.1%	42.3%	45.3%	48.7%	51.6%

(資料：国立社会保障・人口問題研究所)

(産業)

・主な産業

主要産業としてまず漁業と農業があげられる。

漁業については、当地域の総面積 111.75km² の約 5 分の 1 を占める十三湖は自然豊かな白神山地から注ぐ岩木川と日本海が交わる汽水湖であり、宍道湖、小川原湖と並ぶ日本有数のしじみ産地である。十三湖で獲れるしじみは年間 1,000t 以上の漁獲量があり、平成 28 年に「十三湖産大和しじみ」として「地理的表示保護制度（GI 制度）」に登録され知名度も高く、ブランド商品となっている。また、しじみに関連するものとして、しじみラーメンやしじみエキスドリンクなどしじみ加工品も特産品として定着しており、当地域の重要な産業の 1 つに位置付けられている。



<十三湖大和しじみ>



<しじみラーメン>



<しじみエキスドリンク>

農業については、主な農産物は米と夏秋トマトで、特に当地域の特産品である「桃太郎トマト」は過去に京浜地区の査定会で品質が日本国内１位に選ばれ、市浦ブランドを確立しており、現在でも大部分が関東圏に出荷されている。

そのほか、北側から東側にかけて津軽山地を抱える当地域は、明治から昭和にかけて林業が盛んであった。その影響で現在でも製材業が点在しており、建築材のほか青森ヒバの加工品を産業としている製材所もある。また、畜産業として市浦牛がブランド牛として登録されているが、飼育頭数は多くはなく、地元の道の駅十三湖高原で販売されている程度である。



<桃太郎トマト>



<青森ひば精油>



<市浦牛>

・管内商工業者の状況

当地域の令和５年１２月末現在と１０年前の平成２５年末の推移を確認すると、商工業者数４５者減（△３１．２％）、小規模事業者数４５者（△３１．９％）となっている。特に、卸・小売業、飲食店・宿泊業及びサービス業の減少は著しく、地域の人口減少や後継者難による廃業が主要因だと推測される。そのほか製造業は微減、それ以外の業種の推移はほぼ横ばいとなっている。

○市浦地域の商工業者数及び小規模事業者数の推移

	平成２５年末		平成３０年末		令和５年末	
	商工業者数	(うち小規模事業者数)	商工業者数	(うち小規模事業者数)	商工業者数	(うち小規模事業者数)
建設業	２５	２５	２５	２５	２５	２５
製造業	１３	１２	１２	１１	１０	９
卸・小売業	４３	４３	２６	２６	２０	２０
飲食店・宿泊業	１６	１６	１０	１０	９	９
サービス業	３６	３４	２７	２５	２４	２２
その他	１１	１１	１１	１１	１１	１１
合計	１４４	１４１	１１１	１０８	９９	９６

(出所：市浦商工会「基幹システム」)

(五所川原市総合計画の引用)

・商工について 「地域産業の活性化に向けた支援の充実」 より抜粋

【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。

【創業及び事業承継への支援】

○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。

・観光について 「四季を通じた五所川原の魅力の創出と発信」 より抜粋

【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。

【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。

(観光)

・道の駅十三湖高原

当地域内の津軽国定公園の一角にある道の駅で、愛称はトーサムグリーンパーク。十三湖や日本海、岩木山が眺められる。十三湖名産の活しじみやしじみの加工品、青森ヒバの木工品など地元の土産品を販売している。また、物産館の中にしじみ定食、しじみラーメンや市浦牛のステーキを提供するレストランあり、観光客に人気がある。年間8万人を超える来場者がある。



<道の駅十三湖高原>

・十三湖

当地域の総面積111.75km²の約5分の1を占める十三湖は自然豊かな白神山地から注ぐ岩木川と日本海が交わる汽水湖であり、宍道湖、小川原湖と並ぶ日本有数のしじみ産地である。

中世には日本海沿岸の交易港「十三湊」のあった場所であり、津軽地方の有力豪族であった安倍氏・安藤氏（安東氏）の拠点として栄えた。周辺には、福島城址などの城跡や山王坊日吉神社などの宗教遺跡が残っている。敷地内には、十三湖に浮かぶ小島を利用した公園「中の島ブリッジパーク」やケビンハウス、文化施設「市浦歴史民俗資料館」があり、シーズン中は観光客で賑わっている。



<十三湖>



<中の島ブリッジパークへ続く遊歩道>

②課題

【建設業】

建設業については、公共工事の減少や域外業者の参入による競争の激化により地元事業者の受注額が減少傾向にある。建築業についても、域内の人口減少に伴う新築受注の減少、原材料の高騰及び供給の不安定化により、減収減益の状況である。また、建設業、建築業いずれについても事業主の高齢化が進んでいるものの、後継者がいない事業所や事業承継が進んでいない事業所が数多くある。

【製造業】

当地域の産業特性により、令和5年末現在で製造業10件中4件が製材所である。それぞれマーケットを確立し多くの雇用も創出しているが、事業主の年齢が60代後半1名と70代3名となっており高齢化が進んでいる。いずれの製材所も後継者候補は見受けられるものの、計画的な事業承継の必要性を感じていないのが課題である。

また、当地域の特産品であるしじみを活用したしじみ加工品製造販売業についても生産高が大きく、地域の雇用の受け皿となっているが、既存の販売チャネルの売上の伸びに限りを感じてきているところである。

【卸・小売業】

インターネット販売の普及やモータリゼーションの進展による地域外への消費流出を要因として平成25年末に43件あった卸・小売業は10年間で24件減少し、現在は19件となっている。食料品を取り扱う店に関しては当地域全域で3件しかなく、食料品を購入できる店が全く無い地区も出てきている。インターネットや自動車の運転が難しい老人などは非常に生活しづらい状況となっており、買い物難民と呼ばれる住民が多くなってきている。事業の存続に不安を抱えている事業者が多く、今後においても廃業の増加が予想される。

【飲食店・宿泊業】

飲食店、宿泊業共に観光客をメインとしている。特に十三湖や十三湖から獲れるしじみを活用したしじみラーメンは貴重な観光資源となっており集客力も高いが、新型コロナウイルスの影響は大きく、5類に移行した現在であっても持ち直しを肌で感じるほどの状況には至っていない。

【サービス業・その他】

平成25年末から令和5年末にかけて減少している12事業所のうち半数以上が理美容業やクリーニング店といった生活関連サービス業であり、地域の人口減少が主な要因であると思われる。今後も人口減少が進むと推測されるので、それに伴い事業所も減少していくと予想される。

(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

当地域における人口は、上記(1)地域の現状及び課題の①現状(人口)にあるとおり減少が著しく進んでおり、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。同様に生産年齢人口も減少していくと考えられることから、消費需要の減少や労働力不足などにより、小規模事業者を取り巻く環境は厳しくなると予測され、それに伴い買い物難民も増加していくものと考えられる。また、少子高齢化により経営者の高齢化や後継者不足がより一層進んでいくことも懸念される。

このような中、県内でも特に人口減少が進んでいる当地域においては、新規創業はほぼ見込めないと考えられることから、小規模事業者の維持、発展に必要なことは今ある事業所を減らさないことであると言える。また、地域に事業所が維持されることは地域インフラを支えることにつながり、買い物難民を抑制することとなる。これは、地域外への消費流出防止となり、小規模事業者の利益の確保につながっていく。

そのためには、当商工会では対話と傾聴を基本姿勢とした伴走型支援を今後も継続して行い、事業

所を減らさないための事業承継支援を中心として、地域資源を活用した経営変化に応じた経営力の向上、消費者ニーズを的確に捉えた個社の育成等の支援に取り組んでいくことが必要である。

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）の「地域産業の活性化に向けた支援の充実」施策推進の背景と課題では“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。”としており、また“地域経済や雇用を支える地域産業の活力を高めるためには、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。

五所川原市においても今後事業承継施策の展開を計画しており、このことは当商工会の今後のビジョンと一致している。これらの五所川原市の目指す商工業の方向性と上記（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方の①10年程度の期間を見据えて示した当商工会の目指す支援の方向性は合致しており連動・整合しているといえる。

③商工会としての役割

市浦商工会は地域密着の経済団体として、税務・金融・労働・経理などの経営改善普及事業を核としながら、小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金、事業承継・創業支援などに取り組んできた。

今後も小規模事業者に対して対話と傾聴を重ね、事業所の減少を抑制できるよう、また変化していく経営環境に小規模事業者が柔軟に対応していけるよう事業承継支援を中心としながら、経営課題の分析、事業計画の策定やそのフォローアップなど伴走型支援を行うことで地域小規模事業者の維持、発展を目指すため、引き続き事業者と各関係機関を繋ぐ中核的な役割を担っていく。

（3）経営発達支援事業の目標

上記（1）地域の現状及び課題及び（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、今後5年間の小規模事業者支援目標について以下のとおり設定し取り組んでいく。

①小規模事業者の維持・発展に向けた事業承継支援の強化

小規模事業者の高齢化が進むなかで、地域産業の活性化と地域インフラ支援を起因とした利益の確保のため、地域産業特性である製材所を含む製造業と地域インフラに直結する小売業を中心に円滑な事業承継を目指した支援を行い小規模事業者の維持、発展を図る。

②小規模事業者の課題解決力と経営力を強化する経営改善支援

伴走型支援を通じて、経営者自らが経営の課題に気づき、課題解決による経営力の強化が図れるよう地域経済の動向調査、需要動向調査、経営分析を踏まえた経営戦略や事業計画策定支援とそのフォローアップを実施する。

③市浦地区の地域資源の魅力を活かした地域のにぎわいづくり推進

市浦地区のしじみや市浦牛、青森ひばなどの特産品や十三湖及び十三湖周辺の文化・観光資源を活用した加工品・観光メニュー開発を促進し、事業者支援を通じた新たな地域のにぎわい創出を図る。

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小規模事業者の維持・発展に向けた事業承継支援の強化

小規模事業者数の維持のため、製造業、小売業を中心とした65歳以上の事業者に対して事業承継診断を実施し、計画的な事業承継の必要性について気づきをあたえる。診断後は、関係機関と連携しながら、円滑な事業承継を目指して事業計画策定セミナーを活用し事業承継計画の策定支援に取り組む。

②小規模事業者の課題解決力と経営力を強化する経営改善支援

小規模事業者が経営課題の解決にあたって自らが十分に腹落ちし、自走化できるような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を実施する。

③市浦地区の地域資源の魅力を活かした地域のにぎわいづくり推進

市浦地区のしじみやトマト、青森ひばなどの特産品や十三湖及び十三湖周辺の文化・観光資源を活用した新たな商品化などにつながる支援を実施し、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】

全国商工会連合会から中小企業景況調査の調査委託を10社分受けている。全国商工会連合会が取りまとめた当該調査の企業動向の把握や巡回指導・窓口相談時のヒア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できていない状況である。

【課題】

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、経営支援に活用することが必要である。また、管内の景気動向調査について、現在全国商工会連合会から委託を受け実施している10社分の調査内容では、データとして不足であるので、調査対象事業者をあと10社増やし20社分の調査データを確保したい。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11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（国が提供するビッグデータの活用）

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、効果的な経済活性化を目指すため「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、全国商工会連合会が行う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】

毎月の定期巡回時に調査票を配布・回収する。

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】

現在全国商工会連合会から委託を受け調査している１０社では分析データとして不足しているので、あと１０社分調査対象を増やし分析材料とする。

管内小規模事業者２０社（建設業５社、製造業２社、卸・小売業４社、飲食店・宿泊業２社、サービス業・その他７社）

【調査項目】

業況、売上高、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用状況、設備投資 など

（４）調査結果の活用

調査結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知するとともに経営指導員等が企業支援にあたる際の参考資料として活用する。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

これまでは、地域の中にだけ需要を求め、外に目を向ける小規模事業者が非常に少なかった。そのため、事業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実施していなかった。

【課題】

計画的な事業承継を進めていくためには、中長期的な事業計画を盛り込んだ事業承継計画書の作成は重要である。そのためには、地域内外の消費者ニーズの把握は必須となるため、需要動向に目を向けることの必要性に気づきを与える意識改革を促す支援が必要である。

(2) 目標

	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
地域資源を活用した需要調査 (対象企業)	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
地域資源を活用した需要調査 (調査票回収数)	—	1 0 0 枚	1 0 0 枚	1 0 0 枚	1 0 0 枚	1 0 0 枚

(3) 事業内容

小規模事業者には消費者ニーズ把握の必要性について気づきを与えるため、地域特産品を取り扱っている製造業、飲食業を中心に巡回訪問時に対象事業者の掘り起こしを行い、地域の観光施設において地域ブランド向上のための調査を実施し、当該調査の分析結果をもとに事業計画に反映する。

【調査方法】

(情報収集) 観光施設「道の駅十三湖高原」等に調査票と回収箱を設置し一定期間後に回収する。

(情報分析) 経営指導員等が分析 必要に応じて専門家に意見を聞く

【調査対象】

地域特産品を取り扱っている管内小規模事業者 2 社 (主に製造業、飲食業)

【調査項目】

商品の満足度 (足りないもの)、価格、訪問目的・手段、購入手段、家族構成、パッケージ、ネーミング、居住地 (県内 or 県外) など

【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、更なる改良・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】

これまでの経営状況分析は、決算指導時や金融支援時の財務分析に留まっており、経営分析の重要性の認識が浅い事業者が多いのが状況である。また、事業者の高齢化が進むなかで、計画的な事業承継への意識が低く、後継者候補がいる事業者であっても承継の準備をしていない事業者が多い。

【課題】

これまでの経営分析では、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題にのみ着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握につなげる。また、高齢の事業者については、事業承継への意識が低い者、後継者候補はいるものの計画的な事業承継の必要性を感じていない者への事業承継に関する意識付けが必要となっている。

(2) 目標

	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
セミナー開催件数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
経営分析事業者数	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
事業承継診断数	1 2 者	1 2 者	1 2 者	1 2 者	1 2 者	1 2 者

（３）事業内容

①事業分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

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。また、掘り起こしをした対象事業者の中で６５歳以上の者及び巡回指導・窓口相談時に事業承継へ関心を示す者を対象に事業承継診断を行う。

【募集方法】

チラシを作成し、ホームページ等で広く周知、毎月の定期巡回時に案内

【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、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、生産性、安全性、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、脅威を整理する。

【分析手法】

《財務分析》経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用

《非財務分析》ＳＷＯＴ分析を活用

③事業承継診断の内容

【対象者】

経営分析対象者の中で６５歳以上の事業者及び事業承継に関心のある事業者１２者

【診断項目】

後継（候補）者の有無、年齢、関係性、後継（候補）者への承継に向けた取り組み など

【診断手法】

事業承継診断シートを用いて現状の把握・分析を整理する。

（４）分析（診断）結果の活用

経営分析結果は、事業者にフィードバックし、更なる対話と傾聴を重ね経営課題の抽出をするとともに課題解決に向けた事業計画策定に活用する。

事業承継診断についても事業者へフィードバックし、後継（候補）者と情報共有していただき、双方と対話と傾聴を重ね、事業承継計画の策定などスムーズな事業承継を目指す。

これらの分析結果は、データベース化し商工会内部で情報共有することで経営指導員等のスキルアップに活用するとともに、長期的な支援に備え現担当職員以外でも対応可能な体制づくりを行う。また、分析結果に関する専門的課題については、各関係機関や専門家派遣制度等を活用し支援に取り組む。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

持続化補助金をはじめとする各種補助金申請や金融支援の際に事業計画策定支援を行ってきた。

【課題】

これまでは制度活用に向けた事業計画策定に留まっており、本来の目的である事業者の持続的発展や経営課題の解決を目的とした策定はできていないため、セミナー等を開催し、事業計画策定の目的と重要性を認識したうえで策定してもらうことが必要である。また、「5. 経営状況の分析に関すること」で述べたとおり計画的な事業承継の意識が低く、事業の引継ぎは現経営者がいなくなってからと考えている事業所がほとんどであるので、計画的な事業承継の重要性も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

小規模事業者に対して、これまでと同じような支援や説明をするだけでは事業計画策定の目的や重要性を十分理解し意識の改革を促すことにはつながりにくいので、カリキュラムを工夫した「事業計画策定セミナー」を開催し、地域の経済動向調査及び需要動向調査の結果を踏まえ、「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、「5. 経営状況の分析に関すること」で事業承継診断を実施した事業所から掘り起こしを行い、対話と傾聴を通じて経営状況や経営課題を整理し、事業承継・引継ぎ支援センターと連携しながら円滑な事業承継を行えるよう事業承継計画策定の支援を実施する。

また、当地域のような中心地の商圈から外れている過疎地域こそこれからはD Xによる経営革新が必要になってくるので、事業計画の策定前段階において、D X推進による販路拡大、業務効率化、生産性向上などの知識を習得してもらうため、D X推進セミナーを開催し競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①D X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
事業計画策定事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
事業承継計画策定件数	—	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容**①D X推進セミナー**

D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、D Xに向けたI Tツールの導入やWE Bサイト構築等の取り組みを推進していくためのセミナーを開催する。セミナーを受講した事業者の中からD Xへの取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うなかで必要に応じて専門家を派遣し、地域内のD Xを推進していく。

【支援対象】

域内小規模事業者で、I T化による取り組みを行いたい者、ビジネス環境をI T化により変化させたい者、D X化に対し意欲の高い者

【募集方法】

チラシを作成し、ホームページ等で広く周知、毎月の定期巡回時に案内

【講師】

I Tコーディネーター等

【回数】

1回

【カリキュラム】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI、電子マネー商取引）など具体的活用事例
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法 等

【参加者数】

10名

②事業計画策定セミナー

小規模事業者の経営力再構築伴走支援における「自己変革力」の向上と「自走化」の促進を図るため、事業計画策定の必要性を認識していただけるようセミナーを開催する。また、廃業率の低下や新たな地域経済の担い手を創出するために、事業承継に向けた取り組みに意欲のある者や創業希望者についても支援対象とする。受講者に対しては、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

【支援対象】

域内小規模事業者で、経営分析セミナーに参加した者、経営分析を支援した者、事業承継診断を実施した者及び域内で創業を希望する者

【募集方法】

チラシを作成し、ホームページ等で広く周知、毎月の定期巡回時に案内

【講師】

中小企業診断士等

【回数】

1回

【カリキュラム】

- ・事業計画策定の必要性
- ・事業計画策定のポイント 等

【参加者数】

10名

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訪問・窓口相談時に行う程度に留まっており、定期的・継続的に実施できていない。

【課題】

事業計画策定支援を実施した事業者に対して、定期的・継続的に巡回訪問し、進捗状況の確認をして策定した事業計画が着実に実行されているかフォローアップを実施する。

（2）支援に対する考え方

事業計画の進捗フォローアップを行う際は、事業者の自走化を目指すため、対話と傾聴を通じて事業者が課題の解決についてよく考え、十分に腹落ちし自ら「答え」を見出すこと、従業員と一体となって当事者意識で取り組むなど内発的動機づけを行うことを意識して実施する。

支援対象は事業計画を策定したすべての事業者とするが、事業計画の進み具合や課題の程度などにより、訪問回数を集中する事業者とそうでない事業者を見極めてフォローアップを行う。

(3) 目標

	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
フォローアップ対象事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
頻度（延回数）	—	4 8 回	4 8 回	4 8 回	4 8 回	4 8 回
売上増加事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
利益率 3 % 以上増加の 事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 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、当地域は規模が小さい分 1 事業者へ手厚い支援が可能なため、事業計画策定 4 者すべて毎月実施する。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は、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、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

(1) 現状と課題

【現状】

商談会等への参加事業者は一定の事業者のみであり、そういった事業者は E C サイトへの出店や SNS の活用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、地域にはしじみやその加工品、青森ひばなど優れた地域ブランドが数多くあるにも関わらず「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」などの理由により I T を活用した販路開拓等の D X 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留まっている。

【課題】

これまで実施しているものの、商談会等の情報提供先が経営指導員等の判断に委ねられている状況であり、格差が生じている。また、出展事業者に対する事前・事後のフォローが不十分であったため、改善したうえで実施する必要がある。

地域内の小規模事業者の多くは、新しい販売チャネル構築の必要性について意識はしているが、その第 1 歩を踏み出すことができず、ホームページさえ開設していない事業者も多い。当地域のような過疎地域こそこれからは場所を問わないインターネット販売が重要となってくるので、今後は D X の推進が不可欠であるということを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

当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、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には陳列、接客などきめ細やかな伴走支援を行う。

D X 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、E C 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、理解度を高めたうえで、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 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①ニッポン全国物産展 出展事業者数	—	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ネットショップの開設者数	1者	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ホームページ掲載、巡回時の声掛けにより周知し、しじみやしじみ加工品、青森ひば関連商品など地域の特産品を取り扱い、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展出事業（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、ホームページ掲載、巡回時の声掛けにより周知し、しじみやしじみ加工品、市浦牛など地域の食に関する特産品を取り扱い、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みのため、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自社ホームページ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】

理事会・有識者等による評価・検証を実施していない。

【課題】

理事会・有識者等による評価・検証を実施し、結果については外部への公表、意見集約、見直しをしなければならない。

(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、日本政策金融公庫弘前支店長、外部有識者（中小企業診断士など）をメンバーとする関係機関連絡協議会を年1回開催し、事業の実施状況及び成果について検証を行い評価・見直しを受ける。

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研修会に参加している。

【課題】

研修会に参加した者だけの知識の習得となっており、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っている。そのため、組織的な支援能力の向上につなげていない。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員等がより専門性の高い支援ノウハウを習得するため、中小企業大学校が実施している専門研修へ経営指導員等を派遣する。また、全国統一演習研修事業（経営指導員WEB研修）も積極的に活用し、経営力再構築伴走支援を实践できるための知識を習得する。

また、喫緊の課題である地域の事業者のDX推進については、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・指導を可能とするためITに関連した研修会へ積極的に参加する。

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員とそれ以外の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6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)													
<table><tr><td colspan="2">市浦商工会</td></tr><tr><td>法定経営指導員</td><td>1名</td></tr><tr><td>主査</td><td>1名</td></tr><tr><td>主事</td><td>1名</td></tr></table>	市浦商工会		法定経営指導員	1名	主査	1名	主事	1名	<table><tr><td colspan="2">五所川原市</td></tr><tr><td>経済部</td><td>商工観光課</td></tr></table>	五所川原市		経済部	商工観光課
市浦商工会													
法定経営指導員	1名												
主査	1名												
主事	1名												
五所川原市													
経済部	商工観光課												
(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 睦													
・連絡先：市浦商工会 TEL 0173-62-2232													
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市浦商工会													
〒037-0401 青森県五所川原市相内 349-1													
TEL 0173-62-2232 / FAX 0173-62-2564													
E-mail: siuravc@chive.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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 1 0 年度	令和 1 1 年度
必要な資金の額	480	480	480	480	480
・地域の経済動 向調査に關す ること	30	30	30	30	30
・需要動向調査 に關すること	50	50	50	50	50
・経営状況の分 析に關すること	100	100	100	100	100
・事業計画策定 支援に關すること	200	200	200	200	200
・新たな需要の 開拓に寄与す る事業に關すること	50	50	50	50	50
・経営指導員の 資質向上に關 すること	50	50	50	50	50

(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
補助金 : 青森県、五所川原市、全国商工会連合会 自己財源 : 会費、手数料収入

(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