

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	野辺地町商工会（法人番号 1420005006123） 野辺地町（地方公共団体コード 024015）
実施期間	令和7年4月1日～令和12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事業承継支援や創業者支援により、小規模事業者の減少の抑制 ③町全体の魅力向上による地域活性化
事業内容	- 地域の経済動向調査に関すること - 地域の経済動向分析 - 景況動向調査 - 需要動向調査に関すること - 個店顧客へのお客様アンケート実施による需要動向調査 - 経営状況の分析に関すること - 小規模事業者の経営分析 - 事業計画策定支援に関すること - 事業計画策定セミナーの開催 - 事業承継相談会の開催 - D X 推進セミナーの開催 - 創業支援 - 事業計画策定後の実施支援に関すること - 事業計画策定者へのフォローアップ - 事業承継計画策定者へのフォローアップ - 創業計画策定者へのフォローアップ - 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること - 商談会や展示会等への出展支援 - D X 推進による販路開拓支援
連絡先	野辺地町商工会 〒039-3131 青森県上北郡野辺地町字野辺地 1 TEL：0175-64-2164 FAX：0175-64-2007 E-mail：shoko@noheji.or.jp 野辺地町 産業振興課 〒039-3131 青森県上北郡野辺地町字野辺地 123 番地 1 TEL：0175-64-2111 FAX：0175-64-7130 E-mail：chiiki-shoko@town.noheji.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) 地域の現状と課題

① 現状

・立地

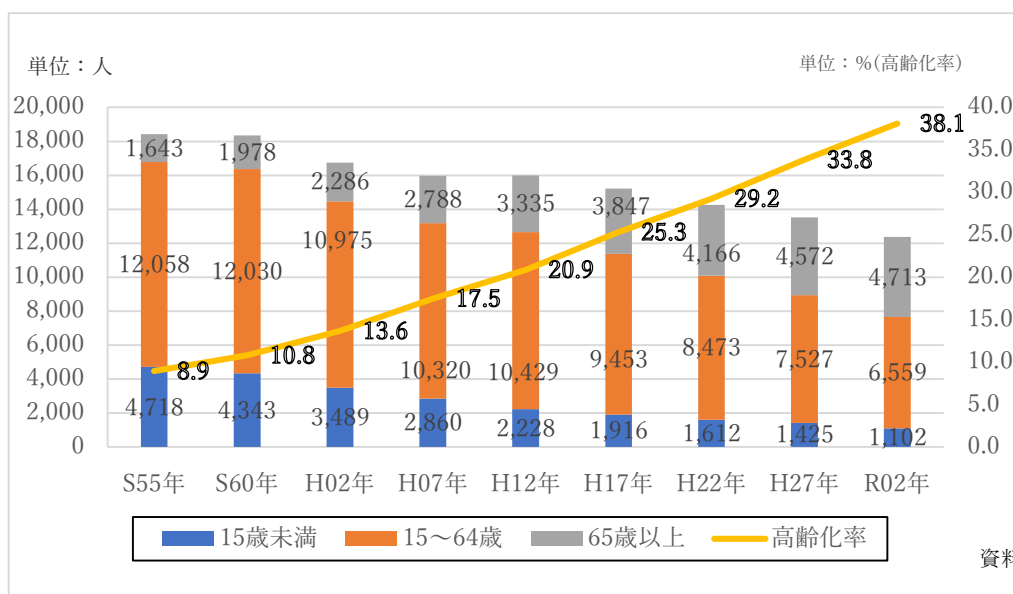
野辺地町は、青森県の中央東側に位置し、藩政時代西回り海運が発達し、千石船が多く出入りした南部藩唯一の商港として栄え物資の集散機能を果たした町である。総面積は 81.61km² で、東北を横浜町と六ヶ所村、東南を東北町、西を平内町、北は陸奥湾に囲まれている。気象は、偏東風（ヤマセ：北海道及び東北地方で春から秋に、オホーツク海気団より吹く冷たく、湿った東風のこと）と呼ばれる季節風が、6～7月を中心に吹き低温多湿となり、しばしば冷害を生じ、また、冬期間は、特別豪雪地帯に指定されており積雪量は、県内でも多い地域となっている。



・人口

野辺地町の人口は、11,942 人、世帯数 6,314 世帯（令和 6 年 6 月 30 日現在 野辺地町ホームページより）であり、青森県 40 市町村の中では 19 番目（令和 2 年 10 月 1 日現在 青森県ホームページより）の人口規模となっている。若年層（0～14 歳）、生産年齢層（15～64 歳）、高齢者層（65 歳以上）の 3 つに分けて推移を見ると、30 年前（平成 2 年）と比較すると、若年層および生産年齢層が大幅に減少しており、高齢者層は増加傾向にあり、人口の 1/3 が高齢者の人口構造となっている。最新速報（令和 6 年 2 月 1 日現在 青森県国保連より）では、野辺地町の高齢化率は 40.48% へ上昇していた。

図表 1 野辺地町の人口推移（世代別）と高齢化率



・産業

<一次産業>

農業・漁業ともに盛んであり、東北地方特有の季節風「やませ」の影響で夏でも冷涼な気候が特徴ですが、これを活かし、農業では1982年頃からこかぶの栽培が始まっている。2007年に「偏東風（やませ）と大地の恵み 野辺地はつきこかぶ」として商標登録され、ブランド化が進み、2009年には、生産・流通・販売面において「攻め」の姿勢で新たな試みへ着手しており、地域の活性化などに貢献している。

漁業では、ホタテガイの養殖漁業が中心となっており、交通の結節点を活かしてホタテ加工業・商店、飲食店業などが比較的多く立地しており、地域の雇用を支えてきた。

<二次産業>

建設業、製造業とも減少傾向である。特に製造業の減少が著しく、平成21年度と比較すると約4割減となっている。建設業は、住宅建築関連の事業所が多く町外での仕事を行っている事業所が多い。製造業ではホタテ加工の中企業が1社存在しているが、ホタテ貝不漁により魚加工等もおこなっている。その他は、印刷業や船舶製造・修理業である。

<三次産業>

商業は、町中心部に縦走する国道279号線に沿った一帯に形成され、青い森鉄道野辺地駅から町中心部に向けた自治会単位に5つの商店会が組織されていたが現在は4商店会に減少している。古くから周辺町村を含めた商圏の拠点としてその役割を担ってきたが、近年は、郊外に大型店やホームセンター、ドラッグストア等が集積し、商業競争は一段と厳しい状況となっている。卸売・小売業の年間販売額は、211億円、商店数は153店、従業員数は、863人（令和3年経済センサス活動調査）となっており、平成19年商業調査時と比較して、年間販売額は19億円増額となっているが商店数・従業員数ともに大幅に減少している。町内の事業所数は、「卸売・小売・飲食業」「サービス業」が全体の7割を占めているが、事業所の減少も著しく、平成21年度から「卸売・小売・飲食業」「サービス業」で146事業所減少している。

野辺地町 産業別事業所数推移

単位:事業所(%は年度別業種比率)

業種	平成21年度		平成24年度		平成28年度		令和3年度		増減少数 (対比平成21年)	
農林水産業	4	0.4%	4	0.6%	4	0.6%	5	0.7%	1	-0.5%
建設業	107	12.0%	90	12.5%	91	12.7%	86	12.8%	-21	9.6%
製造業	45	5.1%	42	5.8%	35	4.9%	26	3.9%	-19	8.7%
卸売・小売・ 飲食業	363	40.8%	295	40.9%	291	40.7%	253	37.6%	-110	50.5%
金融・保険業	11	1.2%	10	1.4%	10	1.4%	7	1.0%	-4	1.8%
不動産業	73	8.2%	58	8.0%	64	9.0%	58	8.6%	-15	6.9%
運輸通信業	30	3.4%	22	3.1%	13	1.8%	15	2.2%	-15	6.9%
電気・ガス 水道・熱供給業	2	0.2%	1	0.1%	2	0.3%	3	0.4%	1	-0.5%
サービス業	255	28.7%	199	27.6%	205	28.7%	219	32.6%	-36	16.5%
計	890		721		715		672		-218	

出典:経済センサス

② 課題

2024年4月現在の管内商工業者数は543者である。町内の商工業者の91%が小規模事業者であり、約7割が商業・サービス業などの商業者で構成されている。10年前と比較すると、商工業者は23%減、小規模事業者は13.1%減少している。この背景には、倒産等の経済的要因の他に自営業者の高齢化という社会的要因も関係している。

	平成25年	平成28年	令和5年	減少数	(減少率)
商工業者数	709	686	543	166	23.0%
小規模事業者数	571	561	496	75	13.1%
会員数	430	433	391	39	9.1%
組織率	60.6	63.1	70.7		

※ 商工会基幹システムデータより、小規模事業者数は経済センサスを参照、減少数は平成25年と対比している。

また、当地域の業種構成は上述のとおりであるが、令和5年に実施した商工会員経営支援に関するアンケート調査（対象：会員事業者406社、回答数85社、回答率20.9%）から約72%の事業所は「後継者無し」と回答しており、経営者の高齢化も相まって、いかに事業承継を進めるかが今後の大きな課題である。

直面している経営課題への問いに「仕入価格の上昇」「人材確保難」としており、急激な物価高騰により経営への圧迫、人手不足の深刻化により、全業種において人材確保が困難となっている。さらには起業や新産業創出へのサポートや地域に密着した商店経営の支援について取組を進めていく必要がある。

人材確保難の課題解決の一助として、DXによる省力化を提案しているが、事業主の高齢化も相まって、デジタル化に対して消極的になっていることも課題である。

経営課題	回答数	構成比	小売業	建設業	サービス業	飲食業	製造業	その他	倉庫・運輸業	不動産業	卸売業	金融・保険業
仕入価格上昇	45	22%	9	12	7	11	3	0	2	0	1	0
人材の確保難	31	15%	5	14	5	4	1	0	1	0	0	1
店舗等の老朽化	20	10%	8	0	2	5	1	2	1	1	0	0
人件費以外の経費増加	17	8%	2	6	3	3	0	2	0	0	0	1
人件費の増加	17	8%	2	5	3	4	2	1	0	0	0	0
需要の停滞	16	7%	9	1	2	1	2	0	0	0	0	1
販売価格の値上げ難	16	7%	6	2	6	0	1	0	0	0	1	0
消費者ニーズの変化	11	6%	9	0	1	0	0	1	0	0	0	0
同業者の進出	7	4%	1	1	2	1	0	1	1	0	0	0
購買力の流出	5	2%	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0
その他	21	11%	8	3	4	2	2	1	0	0	1	0

合 計	206	100%	62	44	37	31	12	8	5	1	3	3
-----	-----	------	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---

業種毎の課題について以下の通り。

＜商業・サービス業＞

町内の商業は、郊外に大型店やホームセンター、ドラッグストア等が出店、他地域への購買客流出等により、非常に厳しい状況にある。近年の消費者の嗜好の多様化やインターネット等の通信販売の普及により売上減少に加え、物価高騰による仕入価格の上昇、経費増加に経営への圧迫や経営者の高齢化と後継者問題による廃業が重なり、店舗の減少が続いている。他地域への購買客流出を止めるために、個別店舗の差別化や魅力化を促すことが必要であり、個々の事業者が地域の経済動向、需要動向などの消費者ニーズを把握し、それぞれの課題やスキルに応じた取り組みを継続的に支援することが課題となっている。

＜建設業・製造業＞

建設業にあっては、土木建設業のほか、一般木造建築を中心に電気工事業、板金工事業、内装工事業など関連業種が存在しているが、多くは域内需要だけでは存続が厳しく、周辺町村を商圏とした企業活動を行っている。近年は資材高騰や労働者不足により新築住宅着工件数が減少、大手ハウスメーカーとの営業力競争等による売上の低下が見られるほか、後継者や次世代に引き継ぐ方向性、後継者の確保や育成など、これら経営資源の確保は全体に抱える大きな問題がある。

製造業は、原料高騰などによる製造原価の高止まりが見られ販路開拓よりも生産管理の支援が必要と思われる。また、高齢化が進行し、次世代への技術承継が大きな課題である。今後も地域資源や地場産業を活用した製造業の振興支援や地域の活力向上のため、若者の雇用を促進していくことが求められている。

＜農林水産業＞

農業では、町の特産品である「葉つきこかぶ」農家は高額所得にもかかわらず、高齢化による離農や廃業、担い手不足などにより就業人口減少が続いている。担い手の確保による農業を持続的に支える仕組みづくりが必要となる。農作業の省力化により少人数でも継続できる農作業への転換が最大の課題である。

水産業は、活ホタテにこだわり出荷しているが、近年は高水温の影響で陸奥湾ホタテの稚貝大量へい死や原油価格の高騰による漁船用燃油・漁業資材の値上がりで漁業経営を圧迫しているほか、漁業者の高齢化・後継者不足による労働力の減少が続いている。ホタテ貝生産量減少により、一変して経営が苦しい状況となり、ホタテ貝生産の体質強化が課題である。

（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

前述の地域の現状(図表1)より、当町の今後の人口は減少傾向で推移することが予想されている。2020年とその10年後を比較すると、表のとおりである。将来を担う「年少人口」が20%以上減少するとともに、生産人口も減少すると予想されている。このまま推移すると15年後の2045年には

		①2020年	②2030年	③増減 (②-①)	④増減率 (③/①)
総人口		12,374	10,735	△ 1,639	-13%
年少	15歳未満	1,102	881	△ 221	-20%
生産	15～64歳	6,559	5,099	△ 1,460	-22%
老齢	65歳以上	4,713	4,755	42	1%

出典元：国立社会保障・人口問題研究所

総人口は 7,829 人まで減少し、生産人口と高齢人口が逆転し、高齢化率は 52%まで上昇すると予想されており、小規模事業者においても経営者の高齢化や後継者の不在が顕著化し、今後地域経済に大きな影響を及ぼすと想定される。

このことから当会においては、小規模事業者の持続的発展・成長発展を支援するため課題を明確化し、解決に至るまで支援の継続及び複雑化・高度化した経営課題については外部専門家等と連携しながら高度な支援を行い、事業計画策定支援や事業存続のための事業承継支援、地域に新たな活力を生む創業支援を重点的に行っていく。

事業者が抱える課題の抽出や分析、新商品開発及び販路開拓など、今後は中小企業庁が提唱する「対話と傾聴」を重視した「経営力再構築伴走支援モデル」を実践し、事業者と共に課題解決に向けた伴走型の支援を行い、地域全体の発展を目指す。

② 第6次野辺地町まちづくり総合計画（商工業の振興）との連合性・整合性

「第6次野辺地町まちづくり総合計画」においては、「未来につなげる幸せのまち のへじ」を将来像と定め、将来像の実現のため6つの目標と29の施策を掲げている。基本目標の中では、工夫と連携の地域産業として、農林業の振興、水産業の振興、商工業の振興、観光の振興、雇用促進・労働環境の改善が掲げられており、地域内消費や創業を拡大する仕組みづくりを持続可能な産業をめざすために下記施策・取組を掲げている。

1) 持続的な経営に向けた支援

- ・事業後継者の経営継承や創業後のフォローアップも含めた新規創業者に対する支援を行い、事業者確保を図る。
- ・誰もが利用しやすい店づくり、魅力あるサービス提供の推進を図り、新規顧客獲得に向けた取り組み支援を図る。

2) 特産品・販売力強化の推進

- ・商品やサービスに関する情報発信力・商談力等の向上を図る。

当会が取り組む方針とする「事業承継支援」「経営力強化支援」「特産品販売強化」等へ連携を図りながら支援を強化いくことから、連動性・整合性があるといえる。

③商工会としての役割

これまでの現状と課題を踏まえ、地域に密着した唯一の商工団体として小規模事業者の経営状況や課題を把握し、経営課題の抽出や経営分析に基づいた経営基盤強化（後継者育成・商品開発・販路拡大）を継続的に支援することにより、事業継続を目指すことが重要な役割である。

具体的には、急激な物価高騰により、経営に大きな影響を受けた事業所からは、事業の立て直しに関する様々な相談や、国・県・町の施策情報の入手及び活用を目的として、多くの相談が寄せられており、商工業者の商工会に対する期待度は以前にも増して高く、我々商工会はその期待に応える責務がある。商工会は、地域の総合経済団体として、小規模事業者の経営状況や課題を把握し事業継続の為に支援を行っていく。

また、県、町、21あおもり産業総合支援センター、各金融機関等の支援機関と連携し小規模事業者の持続的発展を目指す。

（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、地域としては小規模事業者の振興の目標として以下の項目を掲げ、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

- ・仕入価格上昇など小規模事業者を取り巻く環境は急速に変化している。今後は各社が事業環境の変化に合わせた経営分析を実施し、需要動向を踏まえた経営ができるよう、当会において、対話と傾聴を通じて課題設定を行う等の伴走型支援を行い、事業者を活性化させ、産業基盤の維持に繋げる。

② 事業承継支援や創業者支援により、小規模事業者の減少の抑制

- ・人口減少による個人消費の縮小や事業者の高齢化や後継者不足など、事業承継や創業には厳しい環境にある。しかしながら、創業希望者は一定数存在することや、一部の事業所では事業承継の準備が進んでいることを考慮すると、まだまだ事業承継支援及び創業支援は必要であるため、事業者数の維持を目指し今後も引き続き支援を続ける。

③ 町全体の魅力向上による地域活性化

- ・食品関連製造業や小売業、飲食業が提供している特産品を活用した商品やメニューのブラッシュアップを積極的に行い、他地域からの購買客の流入を促進することで新たな開発支援と販路開拓に取り組む。

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7年4月1日～ 令和12年3月31日）

(2) 目標に達成に向けた方針

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

直近のアンケート調査からも仕入価格上昇や人材確保難等、小規模事業者は多種多様な経営課題を抱えており、課題解決のために意欲のある小規模事業者へ「経営分析」「事業計画策定」「事業計画策定後のフォロー」を行い、経営力を強化支援する。

② 事業承継支援や創業者支援により、小規模事業者の減少の抑制

事業承継については、青森県事業承継・引継ぎ支援センター及び日本政策金融公庫など各関係機関と連携した「相談会等」（金融相談時に65歳以上の方には「相談会等」への参加を促す）を活用し支援を行う。創業支援については、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行う。

③ 町全体の魅力向上による地域活性化

地域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。小規模事業者が県内外への新たな販路開拓を図るために商談会などへの積極的参加、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。

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】

これまでは、青森県中小企業景況調査報告は、HPへの掲載のみにとどまっている。地域内経済動向に関する定点観測（商工会独自の調査）については、理事会などへの報告にとどまっている。

【課題】

現状行っている地域の経済動向調査は、実施はしているもののビックデータを活用した専門的な分析が出来ていなかったため「RESAS」（地域経済分析システム）など活用して情報の調査・分析などを行い、改善したうえで情報提供する。

(2) 目標

	公表方法	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 地域経済動向分析の公表回数	商工会 HP	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 景況動向調査の公表回数	商工会 HP	—	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）

ビック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」→何で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景況動向調査

管内の小規模事業者に対して、地域の景況・需要動向などを把握し、事業計画策定支援に繋げるための基礎データとして活用し、実効的な個社支援を実施することを目的とする。

<調査手法>

四半期毎（5月、8月、11月、3月）に経営指導員等が調査票を事業所へ持参し、聞き取り調査を行う。

＜調査対象＞

管内小規模事業者 50 社（製造業、建設業、卸・小売業、飲食業、サービス業）

＜調査項目＞

従業員数、売上高、仕入価格、販管費、営業利益、資金繰り、設備投資、経営課題等

（４）調査結果の活用

地域の経済動向及び景気動向調査については、調査により得たデータはHPに掲載し、広く管内事業者にも周知するとともに、事業計画策定支援や販路開拓支援など経営指導員が巡回指導を行う際の参考資料とする。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】 H29 年度に 1 者実施したが、その後は実施してこなかった。

【課題】 H29 に小規模事業者が販売する商品の需要動向調査を行ったが、それ以降は実施してこなかった。今後は、小規模事業者の商品等の需要動向調査として、個々の店舗に来店する地元客や近隣市町村からの顧客を呼び込むための商品等調査機会を提供するとともに、必要とされる商品やサービス提供づくりを支援し、事業計画策定時にも活用する。

（２）目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
地域資源を活用した商品及びサービスに関するアンケート調査	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
アンケートヒアリング数 (1 店舗あたり 30 人)	—	60 人	60 人	60 人	60 人	60 人

（３）事業内容

主な顧客は地元客が大半を占めており、消費者が求めている商品・サービスに関するニーズを調査し、地元で売れる商品、来店機会の増加へつながるサービス内容など、個店顧客並びに当商工会が主催している、町中心部への集客、商店街の活性化を目的とした「商工まつり」に出店された際、来店者へアンケート調査を実施する。調査の結果を分析したうえで事業者へフィードバックして事業計画策定時に活用し、事業の継続・発展につなげる。

＜対象者＞

地域資源を活用した商品や独自サービスを提供する向上意欲のある事業者 2 者

＜調査方法＞

個店や「商工まつり」（R6 年来場者数：2,150 名 出展者数 20 者）に来店されたお客様を対象にアンケートを実施する。

＜調査項目＞

基本項目：年代、性別、居住地、来店頻度

個別項目：商品の味、パッケージ、価格、購入意欲、サービス内容、改善点
その他要望点

＜分析方法＞

収集した結果は、経営指導員が各項目について年齢、性別のクロス集計を実施し、外部専門家からの視点も加えながら分析を行う。

（４）分析結果の活用

経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者へフィードバックし、今後の改善・改良点の抽出や商品等のブラッシュアップに活用する。事業計画策定の際は、伴走型で支援する。

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】

これまでの経営分析は、日本政策金融公庫の小規模事業者経営改善資金（マル経融資）融資先、各種補助金の申請先等に対する単発的な分析に終わっている。

【課題】

財務情報からの分析した結果のみフィードバックしてきたため、非財務分析のヒアリングが実行されておらず、専門的な知識も不足しているため、今後の多様な変化に対応した課題解決につなげることができないことから、専門家と連携するなど改善したうえで実施する。

（２）目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経営分析 事業者数	10 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

（３）事業内容

小規模事業者の経営状況や経営課題の概要を把握し、特に必要な事業者（経営悪化等）を掘り起こすため巡回訪問を行い、共通のシートを用いたヒアリングを行い、各種分析ツールを活用した分析を経営指導員が行う。

また、継続して記帳指導を行っている事業者に対しては確定申告時期に合わせ、まずは財務分析資料の提示・作成の提案を行うことで事業者数を伸ばす。

なお、ヒアリング調査は商工会職員の資質向上を目的としたＯＪＴも兼ね、事務局長以下職員の複数名で実施する。

＜対象者＞

ＨＰや作成したチラシによって広く周知し、併せて巡回や窓口相談時に案内し、経営課題が顕在化した小規模事業者や、新事業を行う取り組みがある事業者や自らが経営分析を希望する事業者

＜ヒアリング項目＞

売上・利益の増減、経営者の現状認識、資金調達の要望等

＜分析項目＞

〔財務分析〕 ア．売上増加率（売上持続性） イ．営業利益率（収益性）

ウ．労働生産性（生産性） エ．EBITDA 有利子負債倍率（健全性）
オ．営業運転資本回転期間（効率性） カ．自己資本比率（安全性）
〔非財務分析〕 ア．経営者の着目 イ．企業を取り巻く環境、関係者の着目
ウ．事業の着目 エ．内部管理体制の着目

＜分析手法＞

経営指導員が事業者との「対話と傾聴」によって、各種分析ツールを用いて行う。財務情報からは事業者の成長性や持続性を評価するためキャッシュフローの把握を行い、非財務情報からは企業の強みや課題を把握し、SWOT分析に繋げる。

（４）分析結果の活用

経営分析結果については、事業者にフィードバックし事業計画策定時に課題の抽出、目標を設定する際の基礎資料として活用する。

特に専門的な課題等については、エキスパートバンクやよろず支援拠点等の外部専門家と連携して支援する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当会で行っている事業計画策定支援は、各種補助金申請時や融資の際に事業計画の策定を支援している。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経営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を目指す。

また、創業計画策定については、自らの強み・弱みと市場環境から将来のあるべき姿を具体化した事業計画策定支援を目指す。

（２）支援に対する考え方

①事業計画策定セミナーの開催

「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中から意欲のある事業所を選定し、実現可能性の高い事業計画策定支援を行い、経営力の維持・強化を目指す。

②事業承継計画策定相談会開催

巡回訪問とヒアリングを行った事業者の中から後継者候補がいる事業所を選定し、実現可能性の高い事業承継計画策定支援を行い、後継者の意向に沿った承継を目指す。

③DX推進セミナーの開催

事業計画策定前段階において「DX推進セミナー」を開催し、デジタル化に対するハードルを下げ、活用に意欲を持たせることで、人材不足の解消・省力化モデルを構築につなげ、競争力の維持・強化を目指す。

④創業支援

創業予定者等には、当会が窓口となり創業計画策定を支援する。

(3) 目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10年度	R11 年度
① 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件数	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
②事業承継計画策定相談会	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業承継計画策定事業者数	1 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
③DX推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④創業計画策定事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

<対象者>

経営分析を行った小規模事業者等のうち意欲ある事業者

<講師>

中小企業診断士等の専門家

<支援方法>

経営指導員等が張り付き、外部専門家も交え伴走型で事業計画策定の支援を行う。

②「事業承継計画策定相談会」の開催

<対象者>

巡回訪問の際にヒアリングを行い、後継者候補がいる事業者

<講師>

中小企業診断士等の専門家

<支援方法>

経営指導員等が張り付き、外部専門家も交え伴走型で計画の策定支援を行う。

③「DX推進セミナー」の開催

<対象者>

経営分析を行った小規模事業者等

<講師>

IT専門家

<開催回数>

1 回

＜カリキュラム＞

- デジタル化、IT 化の具体的事例
- D Xの概要、D X関連技術（I C T、A I 等）及び具体的活用事例
- クラウド型顧客管理ツールの紹介
- E Cサイトの利用方法 など

④創業支援

＜対象者＞

創業予定者

＜周知方法＞

当会ホームページや町広報誌で広く周知し、当会窓口において創業計画策定支援を経営指導員等が行う。

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】

これまでは、経営指導員等が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、小規模事業者の自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

事業計画を策定した事業者や創業者及び事業承継者を対象とし、各計画書の進捗状況や個々の事業事情を見極めながらフォローアップの頻度や巡回訪問の回数などを設定し、情報共有しながら PDCA サイクルによる効果検証を行う。

（３）目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①事業計画策定 フォローアップ対象事業者数	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度(回数) ※四半期に 1 回	—	40 回	40 回	40 回	40 回	40 回
売上増加事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
②事業承継計画策定 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(回数) ※四半期に 1 回	—	16 回	16 回	16 回	16 回	16 回
③創業計画策定 フォローアップ対象事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

頻度(回数) ※四半期に1回

—

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は全ての事業者を対象とし、経営指導員等による巡回等において事業計画の進捗状況によって集中的に支援すべき事業者と堅調に進められ訪問頻度を下げても支障をきたさない事業者を見極め、フォローアップの頻度を設定し、支援内容の効率性を高める。

また、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、訪問回数を増やすだけでなく、外部専門家を派遣することも検討し、軌道に乗せるためフォローアップ頻度の変更を行う。

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】 小規模事業者に対し、商談会や物産展などの情報提供を行っているが、出展については事業者の意向に任せている。

【課題】 商談会や物産展等について、対象となる事業者が少なく、意欲的な事業者も限定的なため情報提供までと、とどまっている。参加する事業者に対しては、成果を出すための事前事後フォローを行い、事業者の事務負担等の軽減を図る。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で商談会等を開催するのは困難なため、青森県商工会連合会が開催する商談会等や物産等へ意欲ある事業者を対象に出展を促す。出展にあたっては、経営指導員等が事前準備における商談シート等の整備や商品アピール手法などの支援を行い、事後の出展支援として商談相手へのフォローアップ等を行い、きめ細やかな伴走支援を実行する。

また、DX推進の取組に向け、デジタル化・IT化とDXの違いを明確にした後、自社に合ったシステムツールの活用、ECサイトの利用、SNSを活用した情報発信などのITの活用による販路開拓支援を行い、必要に応じて専門家の派遣を実施するなど事業者にあった支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
「FOOD MATCH AOMORI」への出店事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
商談成約件数	1件	2件	2件	2件	2件	2件
IT活用による販路開拓支援者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

①FOOD MATCH AOMORIの出展支援

青森県商工会連合会が開催する「FOOD MATCH AOMORI」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。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、出展方法や自社商品魅力の掘り起しを行う事前指導、商談会のフィードバックを収集し、改善点を特定していくといった出展後のフォローアップを行い、小規模事業者の商談成約率向上に向けた支援を行う。

※FOOD MATCH AOMORI は青森県商工会連合会、(公社)青森県物産振興協会が主催の展示商談会。

毎年1月に青森市内のホテルにて開催。参加企業50社、県内外バイヤー等と青森県内唯一の展示商談会。

②IT活用による販路開拓支援

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。

※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。産直お取り寄せECサイト「ニッポンセレクト」は、「青森県特設サイト」を設けており、「青森県のお取り寄せ」の強みでの販路拡大も期待できる。

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】

事務局による事業の内部評価については、事業の節目において会議を開催しているものの、事業実施の確認程度で終了している。事業の外部評価については、以前は当会長、野辺地町産業振興課長、野辺地町観光協会 常務理事、中小企業診断士等で構成する「事業評価委員会」を組織し、事業評価及び検証を行っていた。評価及び検証結果は、野辺地町商工会ホームページに掲載していた。

【課題】

低く評価された事業に対し、しっかり改善する時間が少なく、見直しも担当者のみが行うことで終わっていたため有効な取組ができていなかった。今後は、年度途中においても目標達成に向けた進捗状況の確認と評価を行い、全体で共有するとともに遅延や停滞があった場合の対策を講じるなどの対応をとる。

(2) 事業内容

野辺地町商工会経営発達支援計画事業評価委員会の開催については、当会役員、町産業振興課、青森県商工会連合会、法定経営指導員、外部有識者として民間金融機関支店長で構成する事業評価委員会を年2回開催し、事業の進捗状況や結果の評価及び見直しを含めた意見交換をすることで、事業のPDCAサイクルを回す。

また、低く評価された事業に対し事務局内部で改善策を策定し、外部有識者などに検証してもらい経営発達支援事業や経営支援等の方針を定める。

事業成果の公表については、理事会に報告したうえで事業実施方針等に反映させ、常時閲覧可能な状態にし、年1回当会ホームページに掲載することで、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実施する「経営指導員等研修会」などに積極的に参加し、支援知識の習得を図っている。また、外部専門家派遣時に帯同によるOJTで支援方法のノウハウを習得するようにし、習得した知識は職員間で情報共有し資質向上を図っている。

【課題】

事業者が抱える課題は高度化、複雑化してきており、ITスキルや第三者承継など専門性の高い分野の相談も増加しているため、研修会などによる支援能力の向上や専門家との帯同で得られる支援ノウハウの習得による更なる強化によって事業者が抱える課題を解決するための専門的分野のスキルアップや支援能力の向上が求められている。

また、事業者からの支援にあたり、経営指導員が単独で支援するケースが多いため、組織全体の支援力向上が課題となっている。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

全国商工会連合会が運営する「経営指導員等WEB研修システム」を活用し、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応できる各種コンテンツを受講することで知識やノウハウを取得し支援につなげる。

また、事業者へのDX推進対応スキルが職員に不足していることから、全職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談対応及び支援を可能にするため、中小企業庁等が開催するDX活用事例セミナーや中小企業大学校におけるAI to IoT活用専門研修などの他の支援機関が実施するオンラインセミナー等へ積極的に参加し、知識の習得に努める。

②OJT制度の導入

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、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

週1回の「朝礼兼ミーティング」を通じて、事業者が現在取り組んでいる課題等を職員間で情報共有し、経営指導員をリーダーに各担当分野別に課題解決策を具現化してチーム支援体制を構築し能力向上を図る。

④データベース化

各職員が基幹システムのデータ入力を適時・適切に実行し、常に最新の支援状況を全職員で共有することで支援ノウハウを蓄積し、属人化せず組織全体の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 1 1 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)	
野辺地町商工会 事務局長 1 名 法定経営指導員 1 名 経営指導員 1 名 主査 2 名 主事 1 名 記帳指導員 1 名	野辺地町 産業振興課
(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:小川 美咲子	
■連絡先:野辺地町商工会 TEL:0175-64-2164	
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野辺地町商工会	
〒039-3131 青森県上北郡野辺地町字野辺地 1	
TEL:0175-64-2164 FAX:0175-64-2007	
E-mail: shoko@noheji.or.jp	
②野辺地町 産業振興課	
〒039-3131 青森県上北郡野辺地町字野辺地 123-1	
TEL:0175-64-2111 FAX:0175-64-7130	
E-mail: chiiki-shoko@town.noheji.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)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	500	500	500	500	500
1. 地域経済動向調査	30	30	30	30	30
2. 需要動向調査	30	30	30	30	30
3. 経営分析	30	30	30	30	30
4. 事業計画策定支援	150	150	150	150	150
5. 事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
6. D X推進セミナー	100	100	100	100	100
7. 新規需要開拓	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
会費、手数料、雑収入、県補助金、町補助金

(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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	