

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>横浜町商工会 (法人番号 5420005006607) 横浜町 (地方公共団体コード 024066 )</p>
<p>実施期間</p>	<p>2024/04/01 ~ 2029/03/31</p>
<p>目標</p>	<p>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 ④ 小規模事業者のDXに向けた取組を支援することによる地域の新たな活力創出</p>
<p>事業内容</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域経済動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>・景況動向分析</li> </ul> </li> <li>2. 需要動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>・業界紙、各種統計調査などを活用した需要動向調査</li> </ul> </li> <li>3. 経営状況の分析に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況の分析</li> <li>・MA 1 記帳を使った経営分析</li> </ul> </li> <li>4. 事業計画の策定支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定セミナーの開催</li> <li>・DX推進セミナーの開催</li> </ul> </li> <li>5. 事業計画策定後の実施支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定者へのフォローアップ</li> <li>・創業計画策定者へのフォローアップ</li> </ul> </li> <li>6. 新たな需要の開拓支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>・物産展・展示会などへの出展支援</li> <li>・ITを活用した販路開拓支援</li> </ul> </li> </ol>
<p>連絡先</p>	<p>横浜町商工会 〒039-4145 青森県上北郡横浜町字寺下 66 TEL:0175-78-2218 FAX:0175-78-3964 e-mail:7no87-sci@aomorishokoren.or.jp</p> <p>横浜町 産業振興課 〒039-4145 青森県上北郡横浜町字寺下 35 TEL:0175-78-2111 FAX:0175-78-2118 e-mail:sho_ozeki@town.yokohama.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) 地域の現状と課題

①現状

<位置>

横浜町は、下北半島の首位部に位置し、北はむつ市、東は下北半島の背深山脈を隔て東通村、六ヶ所村と対し、南は野辺地町、西は陸奥湾に面した臨界山村で、遠くには日本三大霊山のひとつ恐山を展望できる位置にある。

面積は東西12km、南北23km、周囲68kmの総面積は126.38km<sup>2</sup>で、東部地区は海岸線からしだいに丘陵地帯となって山林を形成し、町面積のおよそ40%を国有林が占めている。

気象は、年間の平均気温が10℃前後となっており、6月から7月を中心にヤマセ（偏東風）と呼ばれる霧雨を伴った冷たい風が吹き夏は短く冷害をもたらすことがある。また、11月から3月の冬期間には、町で浜風と呼ばれる陸奥湾からの季節風が地吹雪となり吹きつけ厳寒となる。豪雪地帯であるが、その浜風によって雪は山間部に吹き飛ばされ、町中心街のある沿岸地域の積雪量は少ない。



<交通>

交通網は、JR大湊線と町中心街を通る旧国道279号線とバイパスである新国道279号線が南北に縦貫し、野辺地町から下北半島の中核都市であるむつ市までの中間点に位置している。

<人口>

人口は、平成12年の国勢調査では5,508人、令和2年では4,229人となり、比較して1,279人、17.7%の減少となっており、高齢化率においては平成12年の23.3%、令和2年の40.0%であり、人口減少が加速しています。今後も人口減少傾向は継続するものとみられ、社人研の将来人口推計によると、令和12年には、当町の総人口は3,500人を割り込むと推計される。

人 口

(国勢調査)

項目	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
人口(単位:人)	5,508	5,097	4,881	4,535	4,229
高齢化率(65歳以上)	23.3%	28.4%	30.9%	36.4%	40.0%

年齢別人口

(令和2年度)

	0歳～19歳	20歳～39歳	40歳～59歳	60歳～79歳	80歳以上
人口(単位:人)	520	722	1,014	1,350	623
年齢別割合	12.3%	17.1%	24.0%	31.9%	14.7%

< 商工業 >

小規模事業者の現状は、業種別にみるとサービス業が29.3%を占め、次いで卸売・小売業25.9%、建設業17.2%、その他15.5%、飲食・宿泊業10.4%、製造業4.0%の構成となっている。小規模事業者の業種別の推移を見ると建設業が増加しており、隣接地の六ヶ所村に立地している原子燃料サイクル施設の影響である。

【商工業者数・小規模事業者数】

(単位：件)

	平成19年	平成29年	令和4年度	増減数(前回)
商工業者数	227	213	193	△20
小規模事業者数	190	174	174	0

(商工会データ)

【小規模事業者の比較】

	平成19年		平成29年		令和4年度		前回
	事業者数	構成比	事業者数	構成比	事業者数	構成比	
建設業	26	13.7%	25	14.4%	30	17.2%	5
製造業	8	4.2%	7	4.0%	7	4.0%	0
卸売・小売業	55	28.9%	44	25.3%	45	25.9%	1
飲食・宿泊業	21	11.1%	18	10.3%	18	10.4%	0
サービス業	53	27.9%	53	30.5%	51	29.3%	△2
その他	27	14.2%	27	15.5%	23	13.2%	△4
合計	190	100.0%	174	100.0%	174	100.0%	0

(商工会データ)

また、令和4年度における横浜町商工会の脱退で一番多かったのが個人事業(飲食業)の廃業であった。横浜町においては個人経営の事業所数の減少傾向が続いている。これは、コロナ禍の影響や事業主の高齢化と後継者不在が大きな要因であり、今後も小規模事業者の減少が予想されることから、空き店舗の増加による商店街の空洞化など域内経済環境の弱体化が顕著になってきている。

< 産業 >

農業では、野菜(主に根菜類)や水稲、酪農、肉用牛、養豚、養鶏さらには漁業との兼業など多様な形態の農業経営が行われていますが、農業従事者の高齢化や担い手不足、農作業機械の大型化による経費増大などにより、農業を取り巻く環境は一段と厳しさを増している。特に、農業者の減少により、遊休農地や耕作放棄地の増加が進み、農村機能の低下がみられる。

水産業では、主な漁業形態はほたて養殖となっている。

また、正月用として珍重される「横浜なまこ」は平成27年に地域団体商標登録され、全国でも高い品質との評価を得ており、鮮魚についても豊富で多種多様な水産物を取り扱っている。

しかしながら、漁業従事者の高齢化が進んでおり、後継者も徐々に育っているものの、担い手不足も課題の一つとなっている。

さらに、近年では気象変動による海水温の異常などにより、養殖ほたての価格は上昇しているがへい死による水揚げ量の激減、なまこの水揚げ量が減ってきていることなどから、漁業経営を圧迫している。



陸奥湾産ホタテ

そのため、漁業環境の保全、水産物の高付加価値への取り組みや漁港・漁場の整備に努める必要がある。

畜産業では、酪農飼養管理技術が県内トップレベルで、肉用牛・乳牛ともに品評会では高い評価を得ている。また、養鶏・養豚においては県内一の産出額であり、ニッポンハムグループの誘致企業が3社あり、町内からは約260名が雇用されており、町の産業の振興や雇用の創出に密接に関わっている。

#### <観光>

観光、イベント面では、日本有数の作付面積を誇る菜の花が観光のメインとなっており、毎年5月「菜の花フェスティバルinよこはま」を開催し、毎年2万人もの観光客が町外から訪れている。

また、平成11年に開設した道の駅よこはま「菜の花プラザ」には、下北半島への玄関口として高く認知され、観光客の入込数は年間40万人となっている。

夏にはゲンジボタルの生息域の北限とされ「ホタルと湧き水まつり」と町民の交流をメインとした「横浜町ふるさとのまつり」を町・商工会・農協・漁協が協力し開催する。秋は平安時代から続く神社の「八幡神社例大祭」が行われ、商工会による合同売出し「熱血商魂まつり大抽選会」による地域振興が行われている。



横浜なまこ



菜の花畑

## ②課題

小規模事業者の課題として、業者の減少に歯止めを掛ける為にもスムーズな事業承継や空き店舗利用等による新規創業の支援、新商品や新役務の提供等による地元消費の喚起、地域の賑わい創出による商店街活性化など、経営力強化にむけて売上や利益の増加に取り組んでいくことが課題である。

小規模事業者において共通の課題は、事業主の高齢化と後継者不在、顧客ニーズの多様化、売上増進策、人口減少社会への的確な対応など経営力向上に対する共通課題を有している。小規模事業者が持続的発展を遂げていく為には個店の強みを再認識し、その強みを最大限発揮して差別化を図り、消費者の望むサービスや地元消費の増進策(売上増大)が必要であり、中長期的には既存客に留まらず新たな顧客創造にむけての積極的な事業展開が必要である。

### ○卸小売業

飲食小売業は、大型ホームセンターの出店やインターネットでの買い物が定着したことにより、個人経営・小売販売業が中心である商業活動は深刻な影響を受けている。事業主の高齢化と後継者不在から廃業する事業者も増えており、少子高齢化も相まって人口も減少し需要も減少するなかで、顧客吸引力の向上や経営体質の改善を図る必要がある。

今後、ネットショッピングが当たり前の時代になりつつあるとしても、現状では多くの高齢の事業主はキャッシュレス化などITに関する対応ができない状況が課題となっている。

### ○飲食・サービス業

飲食・宿泊・サービス業においても卸・小売業と同様に事業主の高齢化や後継者不在などが見られるが事業承継は進んでいない。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により、飲食・宿泊業は外出自粛や営業時間の短縮が

求められ売上の大幅な減少となっている。更にお祭りや成人式などの各種イベントが中止となり、イベントに付随したサービスの提供を行っている事業者や、理・美容業などは着物の着付けが皆無となり、時期的に予定している売上がなくなるなど、需要の落ち込みは厳しい経営環境になっている。

このコロナ禍において事業を継続していくために、個者の経営資源を活かしつつ、飲食業に関してはテイクアウトなど販売方法の見直しや新メニューの開発など、宿泊・サービス業に関しては新しいサービスの開発や取り組みなど、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なっている。

また、現在工事が進められ一部共用となっている下北半島縦貫道路は、町の南側「吹越IC」が平成29年11月に開通し、数年後には「道の駅よこはま」に隣接して「横浜IC」が令和7年2月に開通する見込みである。「道の駅よこはま」は産業振興、福祉拠点、防災拠点という3つのコンセプトで整備される方針となっており「地方創生拠点」として地域の核的施設になることから中心商店街への集客に取り組む大きなチャンスであり、商工会では地場産品等を活用した新たな商品づくりを行っていく必要である。

#### ○建設・製造業

建設業にあつては、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、塗装業など関連業種が存在している。そのうち多くは一人親方の経営者であり高齢化が進んでおり、ほとんどの事業所は後継者もおらず事業承継も進んでいない。若い世代がなかなか育たないことや、従業員の高齢化も進んでおり、六ヶ所村（原子燃料サイクル施設）の仕事はあるが人手が足りないという労働力不足に陥っている。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、ウッドショックなどでの建築資材の高騰や入手が困難になっているなど厳しい経営環境に陥っている。

製造業にあつては、養殖ホタテのへい死により原材料の確保が年々難しくなっていること、価格上昇や人件費・諸経費の増加など採算性の悪化が課題となっており、事業計画の取り組みが必要となっている。

## (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

横浜町における人口減少傾向は国勢調査によると、平成27年の4,535人から令和2年には4,229人と約5年間で306人の減少と、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。令和12年には町の総合振興計画による想定人口は3,500人を割り込むと推計され、高齢人口が生産年齢人口を上回る予測がされており、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今後顕在化し、経済機能低下にも繋がる。このため、個々の事業者の経営改善や経営革新などの持続的発展・成長発展を支援するとともに、事業所存続のための事業承継支援や、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。

このことから、小規模事業者の持続的発展・成長発展を支援するため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う必要がある。

事業所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」を参考に、事業者と共に課題解決に向けて伴走型支援を行い、地域全体の発展を目指す。

### ② 横浜町総合戦略との連動制・整合性

第6次横浜町総合振興計画（令和3年から令和12年）では、人口減少及び少子高齢化に関する認識を町全体で共有し、子どもを産み・育てやすい環境づくりや高齢者が健やかに安心して暮らせる環境づくりに取り組むとともに、定住人口や交流人口の拡大、人材育成など行政分野の横断的な施策を講じ、まち・ひと・しごと創生に取り組むとしている。中でも基本目標5「横浜町に豊か

な地域資源を生かすまちづくり」では、商工関係の施策として、ア.顧客吸引力の向上や経営体質の改善、イ.新たな企業誘致に力を入れ、より安定した就業場所の確保が必要と記載されている。

主な取組として

- 「経営力向上」 適切な経営指導や経営相談の充実、情報通信機器の活用促進を図る。
- 「顧客吸引力」 消費者と事業者との交流や情報交換の促進、生産者への情報提供などを通じて、顧客吸引力のある商業活動の展開に努め、商店の減少に伴う買い物弱者対策としての移動販売事業等の展開を図る。
- 「商店街の活性化」 年々増えている空き店舗など商業資産の有効活用、地元消費拡大を図る共通商品券の発行・利用促進、スタンプ事業、農業・漁業・商工業連携によるイベント開催など町内で楽しく買い物ができるような環境づくりへの取り組み。
- 「地場産品を生かした商業活動の展開」  
菜の花関連商品やほたて、なまこをはじめとする地場産品の消費拡大に向けた積極的な販売促進と販路拡大に努める。

これらの考えは、横浜町と横浜町商工会の目指す方向性と概ね一致しており、それぞれの計画における目標達成に向け、関係団体が連携を図り支援を強化していくものである。

### ③ 商工会としての役割

商工会は、地域における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、事業継続や経営力の強化の支援を行っていく。そのために必要な中長期的な事業計画策定、実施支援に係る伴走型支援体制の構築に取り組んでいく。この伴走型支援の実施の中で事業承継の推進や、創業者などに対するフォローアップに力を入れ、経営者の育成・地域経済の活性化を図り「賑わいと暮らしを支える商工業の振興」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の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

当会は、地域に密着した唯一の商工団体である。地域の小規模事業者を取り巻く経済環境・経営状況を正確に把握するとともに、経営課題を抽出することが第一の役割であり、各事業者の経営分析に基づいた経営基盤強化（商品開発・販路開拓・後継者育成）を継続的に支援することにより、地域小規模事業者の事業継続を目指すことが重要な役割である。

第1期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。

- 小規模事業者に対する事業計画の策定を積極的に支援し、販売需要の創出と収益の増加を目指す
- 創業支援や事業承継支援により、小規模事業者の減少を抑制する。
- 地域資源を活用した新商品開発の支援により、小規模事業者の販路開拓を目指す。
- 小規模事業者の支援強化に向けた、商工会職員の資質向上を図る。

今後は第2期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

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

当地域の事業者は高齢化率が高く、後継者が不在のため事業承継が行えないといった課題を抱え、いわゆるM&Aによって、事業の継続・技術の伝承等を図ることが重要となっており、年2回開催している金融相談等を活用して事業承継相談会を開催する。

また、創業者にはビジネスが成功するよう経営全般の支援及び事業計画の策定やフォローアップを実施する。

③ 地域資源の活用による地域活性化

当町には、地域資源として活用できる特産品（農産物、海産物）といった強みがある。これらの強みを活かしている小規模事業者は少ないのが現状である。近年は、インターネットの普及や物流網の整備等により、地域外展開も一般的になっている。そこで、今後は、小規模事業者が“地域外展開”という視点を持って、事業展開を行うことを目指す。当会においても、地域外需要を獲得する事業者を重点的に支援し、外貨獲得に寄与する。

④ 小規模事業者のDXに向けた取り組みを支援することによる地域の新たな活力創出

地域内の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、「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に向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題がある。DX化が実現すれば、販売面では商圈を広範囲に広げることができ、生産面では生産性向上が期待できる。そこで、今後はDX支援を強化することで、地域に新たな活力を創出することを目指す。

## 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策定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業承継及者及び創業者への支援強化

廃業率の低下に向けた取り組みとして、高齢化が進む事業者に対する事業承継支援並びに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

当町には、地域資源として活用できる特産品（農産物、海産物）といった強みがある。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。

④ 小規模事業者のDXに向けた取組を支援することによる地域の新たな活力創出

地域内の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、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、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題があり、必要性や基礎知識を習得するためセミナー開催を実施する。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】地域の経済動向調査に関しては、これまで以下の通り取り組んできた。

- ① 青森県中小企業景況調査および報告書のHPへの掲載
- ② 地域内景気動向に関する定点観測（商工会独自の調査）

【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	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 景況動向分析の回数	商工会HP	4回	4回	4回	4回	4回	4回

### (3) 事業内容

#### ① 景況動向分析

管内の景況動向などについて、実態を把握するため独自の調査項目を設けて、管内の小規模事業者の景況動向について年 4 回調査・分析を行い、小規模事業者の今後の事業展開の基礎資料とする。分析については、中小機構の「青森県版中小企業景況調査」、財務省東北財務局青森財務事務所の「県内経済情勢報告」、青森県の「青森県景気ウォッチャー」、県内複数金融機関の「景況動向調査」を参考に四半期毎に情報収集を行い、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した情報の調査・分析などを行い、青森県内の広域的な地域経済動向を総合的に分析して提供する。

#### 《調査手法》

調査票をもって職員が巡回し、事業主より聞き取り調査を行う。回収したデータは経営指導員が整理し分析を行う。

#### 《調査対象》

管内小規模事業者 20 者（製造業、建設業、卸・小売業、サービス業 各 5 者）

#### 《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

#### 「RESAS」を活用した

#### 《調査項目》

① 「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

② 「まちづくりマップ・From-to 分析」 → 人の動き等を分析

③ 「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。

### (4) 調査結果の活用

地域の経済動向及び景況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】 需要動向調査に関しては、これまで実施してこなかった。

【課題】 個人の内部情報を活用した商圈分析、需要動向調査の結果や各種統計調査、各種情報誌などを活用し分析を行い商品構成の見直し、販路開拓、サービスの改善に繋げなければならない。また、創業者・創業予定者は調査する「対象となる需要者」「求められる項目」が異なることもあり個人支援をする際に、手元にある情報では把握できない部分もあると思われ、これらは各業種にも言えることで新商品やサービスなどを提供するにあたり、本当に必要な情報の調査が不足していることが課題となっている。

### (2) 目標

支援内容	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 業界紙、各種統計調査などを活用した需要動向調査	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

### (3) 事業内容

#### ① 業界紙、各種統計調査などを活用した需要動向調査

消費者の求めている商品・サービスについてのニーズの把握は、業界紙、各種統計調査などを活用し、分析した結果を個社へフィードバックし事業の継続・発展に繋げる。具体的には、創業者や第2創業者及び事業承継予定者などが事業を行う際に、需要者にとって商品・サービスが合っているかを調べるため、提供したいものに合った調査を行う。

#### 《調査対象》

創業者、第2創業者、事業承継予定者及び地域資源活用事業者など、事業の継続発展に意欲的な事業者のうち3者とする。支援ニーズについては、町役場との情報共有の体制構築を図る。

#### 《調査手法》

官公庁や日経テレコン21のPOS情報などから、市場動向や消費者ニーズに向けての品目別、目的別売上ランキングなど収集分析し情報を把握する。個者の取り扱う商品・サービスが需要者にとって現状に合っているかを調べる。

#### 《調査項目》

商品・サービスに合った調査項目を検討し調査を行う。必要に応じて専門家などより意見を取り入れる。

#### 《分析手法》

商品・サービスごとに収集した結果について、企業や消費者などの結果を整理・分析する。専門的な部分に関しては必要に応じて専門家を入れた分析を行いアイテムごとに個者へ情報をフィードバックし、商品やサービスの更なる改良や今後の改善に役立てる。

### (4) 調査結果の活用

需要動向調査の結果については、経営指導員等が販路・需要開拓に向けた分析を行い各事業者にフィードバックし、事業計画の策定や新商品の開発、消費者ニーズの見直しやサービスの改善に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】経営指導員が経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し、分析結果を事業者にフィードバックしている。

【課題】これまで実施しているものの、高度・専門的な知識が不足しているため、外部専門家等と連携するなど、改善したうえで実施する。

### (2) 目標

支援内容	現 行	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 経営状況の分析	10者	20者	20者	20者	20者	20者
② 記帳代行システムMA1を使った分析	20者	20者	20者	20者	20者	20者

### (3) 事業内容

#### ① 経営状況の分析

経営指導員を中心に、巡回・窓口相談の機会を活かし、対象事業者の掘り起こしを行う。多くの小規模事業者は自社の経営分析をしたことがないため、経営分析の効果である「自社の機会や脅威」「戦略的強み・弱み」「不確実性」が明確になる点や、「経営課題」を可視化することにより、事業者が納得し、内発的動機付けを促していく。

また、経営者が高齢の場合は10年先の将来を見据えた事業計画を立案するため、事業承継に関する点の課題の掘り起こしを行い、今後の事業承継に係る事業計画策定に活用する。

《対象者》

需要動向調査対象者、巡回・窓口相談時に掘り起こした経営に意欲的な事業者20者。

《分析項目》

「財務分析」：売上高、経常利益、損益分岐点、利益率などを把握

「非財務分析」：自社の機会や脅威、戦略的強み・弱み、不確実性などを把握

「事業承継診断」：後継者の有無、経営資源など課題について把握

《分析手法》

分析手法については損益計算書や決算書などの資料や聞き取りで得たデータを中小機構の「経営計画つくるくん」や経済産業省の「ローカルベンチマーク」などのソフトを活用し経営指導員等が分析を行う。

また、事業承継診断シートを活用し、後継者の有無、後継者がいる場合「年齢」「性別」「現代表との関係」「課題」など情報を収集する。

#### ② 記帳機械化システムMA1を使った経営分析（MA1は商工会記帳システム）

《対象者》

記帳機械化システムMA1を利用中の事業者で、経営に意欲的な事業者を選定。

《分析項目・分析手法》

経営状況の分析と同じ項目・手法で行う。

### (4) 分析結果の活用

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、事業承継診断を行った結果、必要な事業者に対しては相談会を実施する。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。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】** 当会でやっている事業計画策定への取組は、補助金活用に向けた事業計画策定支援などが大半を占めており、制度活用に向けた事業計画策定のための割合が大きかった。第1期経営発達支援計画の中で、事業計画策定セミナーを実施していたが、事業計画策定に向けた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】** 事業計画策定の意義や重要性の理解が不足しているため、セミナーの開催方法を見直すなど、改善したうえで実施する。そこで、小規模事業者の事業計画策定に際しては、企業の経営状況の分析、横浜町の地域動向調査などを踏まえ、事業計画の実現可能性、将来性、採算性を考慮し、事業者が意欲をもって前向きに取り組むことをポイントに策定支援を行う。創業希望者に対しては創業計画の計画策定を支援する。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業者の意識変化を促すにあたって、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムの工夫のほか、自社の現状を知ってもらい事業者が納得し、内発的動機付けを促していく。「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。また、創業計画策定者には計画の推進状況など訪問活動を増やすだけでなく、専門家派遣など活用しながら軌道の乗せるための支援を実施する。

D X推進に向けたI Tツールの導入やW e bサイト構築等の必要性和生産性の向上を推進していくためにセミナーを開催する。このセミナーによってD Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、さらにセミナーの受講者のうち、取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応やI Tに関する専門家派遣を実施する。

## (3) 目標

支援内容	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 -1 事業計画策定 セミナーの開催	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
① -2 事業計画策定 事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
② 創業計画策定事 業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
③ D X 推進セミナ ーの開催	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

## (4) 事業内容

### ①事業計画策定セミナーの開催

《対象者》 経営状況の分析を行った小規模事業者や事業承継検討者及び創業希望者。

《募集方法》 会報・HPおよび巡回・窓口相談等でそれぞれの事業所を発掘。

《講師》 中小企業診断士等の専門家

《開催回数》 1回

《内容》

- ・経営分析により把握した自社の問題点の確認
- ・「地域の経済動向調査」「需要動向調査」の結果の活用による自社のあるべき姿の明確化
- ・経営課題解決策の立案
- ・P D C Aサイクルのスケジュールおよび頻度の決定などセミナー終了後の事業計画策定支援については、経営指導員が主担となり様々な意見を取り入れるため、チームを組んで策定支援を行っていく。専門的な分野で計画策定に必要な助言・指導を仰ぐために青森県商工会連合会が実施する「エキスパートバンク」などの外部専門家派遣も必要に応じて導入し、指導員と専門家を交えた伴走支援をする。

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。

## ② D X推進セミナーの開催

D Xに向けた I Tツールの導入やW e bサイト構築等の必要性和生産性の向上を推進していくためにセミナーを開催する。このセミナーによってD Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、さらにセミナーの受講者のうち、取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応や I Tに関する専門家派遣を実施する。

《対象者》 経営状況の分析を行った小規模事業者や事業承継検討者及び創業希望者

《募集方法》 会報・HPおよび巡回・窓口相談等でそれぞれの事業所を発掘

《講師》 I T専門家

《開催回数》 1回

《内容》

- ・ D X総論、D X関連技術（クラウドサー ース、A I等）や具体的な活用事例
- ・ クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・ S N Sを活用した情報発信方法
- ・ E Cサイトの利用方法
- ・ I T活用による営業・販路開拓等

## 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】 事業計画策定後の進捗状況の管理及びフォローアップについて、経営指導員等が巡回時や窓口相談時において計画の進捗状況、売上や利益の状況、資金繰り、経営課題などのヒアリングを行っている。創業者など特に支援が必要な事業者に対しては巡回の回数を多めにするなど取り組んできた。ヒアリングで得た情報を共有し、金融や補助金など各種支援施策などを活用しながらフォローアップを行っている。

【課題】 従来の事業計画策定後の実施支援では、補助事業などの事業計画の進捗状況は把握していたが、補助金の支援や金融の支援を行った後、どの程度売上や利益に貢献したかという、今後につながる情報収集や次のステップへの支援までは十分に検証できていなかった。

今後は、補助金申請や金融支援で事業計画を策定した事業者に対するフォローアップも計画的に実施し、集中的に支援すべき事業者と、訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定することで効率性を高める必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の支援については、全ての事業者を対象とするが、創業者など特に支援が必要な事業者は訪問回数を多く設定し、資金繰りや販路開拓の状況を確認しながら経営、税務、金融などのフォローアップを行う。

また、事業計画の進捗状況により集中的に支援すべき事業者と、計画の進捗がある程度順調であり、訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定し、支援の効率性を高める。また、事業計画の実施により、売上計画の状況や経営上の課題など、どのような変化があったかについても定期的に情報収集し、P D C Aサイクルによる効果検証を行い今後の方向性などを定める際の参考とする。

(3) 目標

支援内容	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事業計画策定フォローアップ支援事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
頻 度	15回	30回	30回	30回	30回	30回
売上増加事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
②創業計画策定フォローアップ支援事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
頻 度	6回	12回	12回	12回	12回	12回
売上増加事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

事業計画策定 10 者のうち、順調に事業計画を遂行している事業者については 4 ヶ月に一度、そうでない事業者については毎月 1 回の実施とする。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される場合には、商工会連合会や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に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小規模事業者に対して商談会や物産展などの情報提供や、グーペ利用による情報発信・EC機能に対する支援を行ってきた。

【課題】 上記の取組に対し、商談会や物産展への情報提供は、事業者へ情報提供するまでにとどまり実際に参加する事業者は少なく情報提供のみで終わっている。新型コロナウイルス感染症の影響により、オンライン商談会などの情報提供を行ったりしているが、販路開拓には関心があるものの「高齢化」「知識不足」「人材不足」などの理由によりITを活用した販路開拓などのDXに向けた取り組みが進んでいないことが課題となっている。これと同様に「キャッシュレス化」に対する取り組みも進んでいない。

また、特産品の販路開拓として行ってきた物販などは、特産品を販売してPRするだけにとどまり、消費者には特産品を認知してもらうことには寄与できているが、事業者間の取引までには結びついていないのが課題となっている。

今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要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

商工会が自前で展示会など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やオンライン商談会などでの需要の開拓を目指す。経営指導員が事前・事後の支援を行うとともに、出展期間の陳列や接客、「FCPシート」の作成などに対してもきめ細やかな伴走支援を行う。

また、商品パッケージなどによる効果的な商品の魅せ方について専門家派遣を利用しフォローを行っていき、地域資源を活用した食品や加工品を主に地区外への新規開拓につながる支援を行う。

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、導入にあたっては必要に応じて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

支援内容	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 物産展等の情報提供回数	随時	随時	随時	随時	随時	随時
物産展等出店事業者数	1者	2者	2者	3者	3者	3者
商談成約件数	0件	3件	5件	6件	7件	8件
売上増加事業者数	0者	2者	3者	3者	4者	4者
② ITを利用した販路開拓支援	0者	1者	2者	2者	3者	4者
売上増加者数	0者	1者	2者	2者	3者	4者

## (4) 事業内容

### ① 物産展・展示会などへの出展支援

自社商品を全国展開したいと考える事業者には、全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」などへの情報提供や出展支援を行う。出展までの準備として、陳列やパンフレット作成など専門的な支援が必要な場合は、専門家を入れての伴走支援を行う。

### ② ITを活用した販路開拓支援

事業者が行うグーペやSNSなどでの情報発信支援の他、HPを持ってない農水産物製造業者に対しては、HPの作成支援を行う。

HPでは、事業所のPRや取扱商品・新商品・サービス等の紹介を行い、物産展等に参加出来ない事業者も含め、低コストでネット販売が出来るよう販路開拓を支援する。HP作成については専門家派遣や持続化補助金等の利用についての支援を行う。

## 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り組み

### 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】 事業の評価及び見直しをするための仕組みについては、町産業振興課、商工会副会長、青森県商工会連合会、町内金融機関で構成する事業評価委員会を年2回開催し、経営発達支援計画として実施した事業の内容及び成果について、事業の評価及び見直しを実施し、評価結果を年1回商工会HPに掲載している。

また、見直した案は事務局内で協議し、理事会へフィードバックし、事業の見直し及び今後の方向性を決定している。

【課題】 低く評価された事業に対し、十分に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り組みができていなかった。

常に変化していく小規模事業者の経営課題を解決するために、地域や業種における経営状況を把握し、有効な情報提供の強化を高めるため、事業評価委員会において今後の対応策をさらに深く検討し、より計画の実効性を高める必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ① 横浜町商工会経営発達支援事業評価委員会の開催（年1回3月）

横浜町産業振興課長、横浜町商工会副会長、当会法定経営指導員、青森県商工会連合会、外部有識者（町内金融機関）をメンバーとする「横浜町商工会経営発達支援事業評価委員会」を継続して開催し、経営発達支援事業の内容及び進捗状況などについて報告するとともに、必要に応じて適切な改善案を検討する。

また、評価委員会で低く評価された事業に対し、事務局内部で改善案を策定し外部有識者などに検証をしてもらい、経営発達支援事業や経営指導等の方針を求める。

事業成果の公表（事業の成果・評価・見直しの内容）については、理事会に報告した上で事業実施方針等に反映させ、いつでも閲覧できるように事務所への常時備付けするとともに、年1回ホームページにも掲載することで、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「経営指導員研修」など各職域の専門研修に参加し、支援知識の習得を図っている。また、外部専門家との帯同によるOJTなどで支援方法のノウハウを習得するようにしている。習得した知識は職員連絡会議などにおいて共有するなど職員の資質向上を図っている。

【課題】 小規模事業者が抱える経営上の問題は、各分野の制度改正等より複雑化・高度化しておりITスキルなど専門性の高い分野の相談も増えてきている。記帳指導や税務指導といった従来の基礎的支援能力に加え、事業者の経営力向上に資する支援ノウハウの修得が重要となってきているが、研修などで得た知識を職員間で共有できてはならず組織としての能力向上には至っていないのが現状である。

## (2) 事業内容

### ① 研修会等の積極的活用

青森県商工会連合会が実施する研修会に加え、中小企業大学校が実施する専門研修に年1回以上参加することで、より専門性の高い支援ノウハウを取得し、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。

また、全国統一演習研修事業（経営指導員WEB研修）を活用し、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応すべく専門性の高い知識や支援ノウハウを習得し支援に繋げる。

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、IT等の研修会についても積極的に参加させ支援能力の向上を図る。

### ② OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員がチームを組成し、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。

また、専門性の高い分野などは外部専門家との帯同によるOJTなどで支援方法のノウハウなどを習得し、個々の支援能力の向上を図る。

### ③ 職員間のミーティングの開催

週一回行っている朝礼兼ミーティングを通じて、事業者の現在取り組んでいる課題を職員間で情報共有し支援に活かす。また、研修会等で学んだ知識や、IT等の活用方法や具体的なツールについて、研修会に参加した職員より資料配布にて説明してもらうことで情報共有を図る。

### ④ データベース化

担当職員が基幹システム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など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。

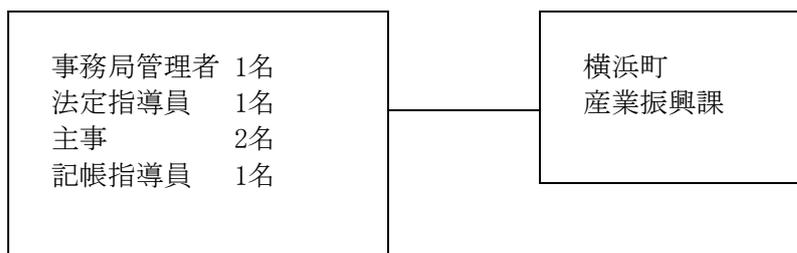
(別表2)

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



(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：鳥山 毅彦

■連絡先：横浜町商工会 電話0175-78-2218

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横浜町商工会

〒039-4145 青森県上北郡横浜町字寺下66

電話0175-78-2218 / FAX 0175-78-3964

E-mail: [7no87-sci@aomorishoren.or.jp](mailto:7no87-sci@aomorishoren.or.jp)

②横浜町 産業振興課

〒039-4145

青森県上北郡横浜町字寺下35

横浜町産業振興課

電話:0175-78-2111/ FAX:0175-78-2118

E-mail: [sho\\_ozeki@town.yokohama.lg.jp](mailto:sho_ozeki@town.yokohama.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)

	6年度	7年度	8年度	9年度	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	200	200	200	200	200
5. 事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
6. D X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
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。

