# 経営発達支援計画の概要

	性
実施者名	上北町商工会(法人番号
(法人番号)	東北町(地方公共団体コード 024082)
実施期間	令和2年4月1日~令和7年3月31日
人为图为打印	上北町商工会では、東北町並びに支援関係機関等と連携しながら、小規模事業者の
目標	持続的発展を目指し、従来の経営支援業務に加え、小規模事業者の課題解決(経営力
	強化、販売促進等)に向けた伴走型支援を推進するとともに、地域の活性化を図るた
	め以下の事業を推進する。
	1、地域の経済動向調査【指針③】
	地域の経済動向について定期的に調査・整理を行い、管内の景気動向と業種
	ごとの経営状況を把握する。調査結果は、職員間で行う「経営支援会議」等に
	おいて全職員で共有し、小規模事業者が必要とする支援策や経営に必要な情報
	提供を行うとともに、関係機関に対して地域経済状況の周知を図る。
	2、経営状況の分析【指針①】
	事業計画の策定支援と、策定後のフォローアップ支援には、個社の現状を
	正しく理解する必要がある。その為には、財務状況や経営状況の分析を行い、
	それらを反映させた実行可能な事業計画の策定と、これに基づく経営によって
	小規模事業者の経営の持続的発展を実現する。
	3、事業計画策定支援【指針②】
	小規模事業者の経営課題を解決するため、地域の経済動向調査と経営状況
	分析、需要動向調査の結果を踏まえ、個社とその提供する商品・サービス等の「強力・などは、大きない」を実現性の高い事業制度は第2年ではよる。「世界事業者の
	「強み」を活かした実現性の高い事業計画を策定することで、小規模事業者の
	「ビジネスプランに基づく経営」を推進する。また、専門家や金融機関等の
	支援機関と連携を図りつつ、事業計画の策定の支援・助言を行うことで小規模
	事業者経営の持続的発展を図る。
	4、事業計画策定後の実施支援【指針②】
事業内容	経営計画策定後は、経営指導員等による定期的な巡回訪問を通じ、計画の
	進捗状況を確認し、計画の修正を含めたフォローアップを行う。伴走型支援並
	びにPDCAサイクルの実践を支援することにより、経営計画の実現性を高め、
	小規模事業者経営の持続的発展に繋げる。
	5、需要動向調査【指針③】
	小規模事業者にあっては、マーケットのニーズ調査が不十分で、本当に顧客
	が求めている商品等を提供できていない場合がある。そこで顧客が何を必要と
	しているのか、マーケットのニーズがどこにあるかを知るために需要動向調査
	を行い、小規模事業者の持続的発展を見据えた計画策定並びに既存商品等の
	ブラッシュアップや商品開発、販路拡大の基礎資料として活用する。
	6、新たな需要の開拓に寄与する事業【指針④】
	需要動向調査を通じ、消費者ニーズを把握した「売れる商品・サービス」に
	ついてマスメディア等の広報活動や商談会、展示即売会などを活用し、販路
	開拓・拡大を図ることで、小規模事業者の持続的発展に繋げる。
	7、地域経済の活性化に資する取り組み【指針⑤】
	小規模事業者の経営は地域の経済環境が大きく影響することから、地域内消
	費の拡大と地域活力の維持を図る必要がある。そのため、「小川原湖」周辺にお
	ける魅力的な観光スポットの維持・開発と、商店街・飲食業まで波及する仕掛
	づくりを行うことにより、関係事業者の持続的発展に繋げていく。
	上北町商工会
	工化門間工芸   〒039-2405 青森県上北郡東北町上北南四丁目 32-480
連絡先	Tel: 0176-56-2335 Fax: 0176-56-3881 E-mail shokokai@kamikitamati.com
	東北町 商工観光課
	〒039-2405 青森県上北郡東北町上北南四丁目 32-484
	Tel: 0176-56-4148 Fax: 0176-58-1200 E-mail shoukan@town.tohoku.lg.jp

## 経営発達支援事業の目標

## 1. 現 状

## (1) 東北町の現状

### ①地理的概要

東北町は、青森県東部上北郡のほぼ中央に位置し、広域圏の上十三圏域に属しており、当地域の隣接市町村は、東に三沢市、西は七戸町、南は十和田市・六戸町、北は六ヶ所村に隣接している。平成17年3月に「旧上北町」と「旧東北町」が合併して、新たな「東北町」が誕生し現在に至っている。

町内には当会を含め2つの商工団体(2商工会)が併存し、旧行政区域により管轄区域が 分かれている。上北町商工会は町の南側に位置する「旧上北町」を管轄している。

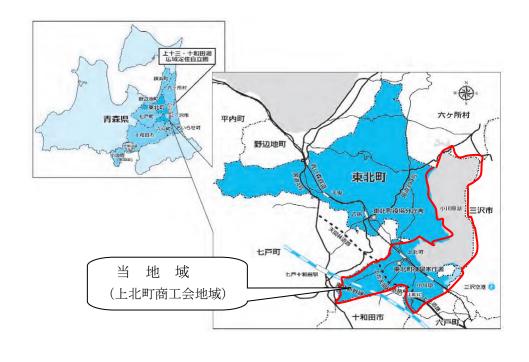
町の北側は一部台地になっているが南側はほぼ平坦であり、当地域は「小川原湖」を含めた南側に位置している。八甲田山系を源とする河川が流れ込んでおり、その周辺には水田が広がり、稲作が中心の地域である。

交通状況では、鉄道は「青い森鉄道」が北西から南東に縦断しており、駅舎として上北町駅と小川原駅の2駅が存在し、上北町駅の駅前400mが商店街として存続している。

また、県道8号線が鉄道と並行する形で縦断しており、県道沿いに「道の駅おがわら湖」が隣接しているが、商店街は約300mとやや離れたところに位置する。

東北町全体では、東西 30.3 km、南北 29.5 km、総面積 326.5 kmで、当地域の面積は 119.5 kmである。特徴として、総面積のうち 62.16 kmは県下最大の面積を誇る小川原湖が占める。

この小川原湖は地元では「宝湖」と呼ばれており、豊富な魚介類が水揚げされることから 漁業や水産加工業、水産関係卸・小売業が盛んである。一方で湖水浴やイベントで賑わう観 光資源としても重要な位置付けとなっている。



## ②人口の状況

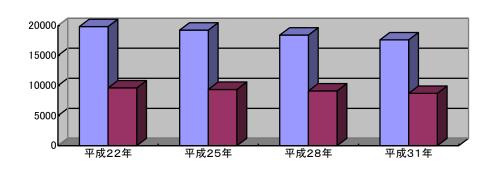
東北町の人口は17,617人、世帯数7,299戸(平成31年4月末現在 町広報誌より)であり青森県40市町村の中では人口13番目、世帯数14番目(平成27年 政府統計より)の規模となっている。

当地域の人口は8,729人、世帯数は3,549戸であるが、年々人口減少に歯止めが掛からない状況である。

東北町・当地域人口の推移

(単位:人)

年 地域別	平成22年	平成25年	平成28年	平成31年
東北町全域	19,829	19,235	18,415	17,617
当地域	9,627	9,376	9,113	8,729



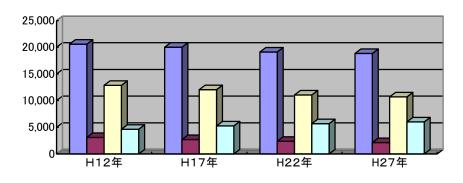
■東北町全域 ■当地域

(資料:町広報誌より)

また、当地域においても他町村と同様に少子高齢化により高齢者の割合も年々上昇しており、東北町全体の年齢3区分別の構成をみると15歳未満の年少人口は2,136人、15歳から64歳までの生産年齢人口は10,699人、65歳以上の老齢人口は5,998人となっている。

総人口・年齢3区分別人口の推移 (単位:人)

邛	年 i 目	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年
	総人口	20,591	20,016	19,106	18,833
	年少人口	3,099	2,693	2,366	2,136
	生産年齢人口	12,871	12,053	11,059	10,699
	高齢者人口	4,621	5,270	5,668	5,998



□総人口 ■年少人口 □生産年齢人口 □高齢者人口

(資料:国勢調査結果より)

#### ③産業の状況

### 【第一次産業】

産業の特徴としては、農業・漁業の第一次産業が盛んであり、農業は全国有数の生産量を 誇る「長いも」「大根」をはじめとする根菜類を中心とした野菜類、当地域においては平坦 地における「水稲米」「にんにく」の生産が主立った作物である。

漁業では、「小川原湖」において「シジミ貝」や「シラウオ」、「ワカサギ」、「モクズガニ」などの漁が行われており、全国有数の漁獲量がある。特に「シラウオ」「ワカサギ」においては水揚げ量日本一を誇っており、平成30年度の年間漁獲高11億2千万円弱(資料:小川原湖漁業協同組合)と当地域の特徴的な産業である。

## 【第二次産業】

第二次産業の建設業・製造業であるが、当地域の特徴としては、小川原湖から水揚げされる豊富な漁獲量を誇る水産物の食品加工業者が古くから営業しており、「ワカサギ」や「シラウオ」等の佃煮、筏焼き等が特産品として流通している。

### 【第三次産業】

第三次産業における当地域の特徴としては飲食業が多く営業している点であり、飲食提供する宿泊業者を含めると64事業所である。

当地域の人口8,729人、商工業者数352件から、同規模の町村と比較すると格段に多く、 周辺地域からの来客数も数多くみられる。

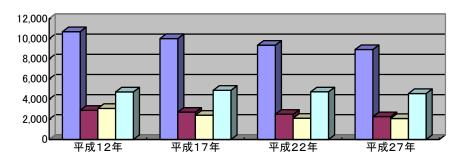
#### ④就業の状況

産業全般における就業者については、平成12年から平成22年の間で、人口減少に伴い第一次産業と第二次産業は減少しているが、第三次産業ではほぼ横ばいで推移している。これは平成12年からの約10年間で、当地域内に出店している量販店・コンビニへの就業者が増加する一方、近隣市町村への就業者の流出が増えたものである。このため、第三次産業の就業者総数に占める割合は年々増加傾向であった。

ここ5年間では全産業での就業者数が減少しており、人口減少並びに少子高齢化の影響が 顕著となっており、ここ数年で古くからの既存店の廃業が続伸している状況である。

産業3部門別就業者数の推移 (単位:人、%)

項	年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年
	就業者総数	10,691	10,010	9,352	8,922
	第1次産業	2,891	2,714	2,503	2, 268
	第2次産業	3,080	2,412	2,107	2,087
	第3次産業	4,720	4,880	4,728	4,567



■就業者数 ■第1次産業 ■第2次産業 □第3次産業

(資料:国勢調査結果より)

#### ⑤観光の状況

観光業においては、日本の湖沼では11番目、県下では最大の面積を誇る「小川原湖」を訪れる観光客が中心であり、春には湖岸に咲き誇る「千本桜」や「全国へら鮒釣り大会」、夏には無料でのシジミ貝採取や、メインとなる花火大会を中心とした「湖水まつり」など、多くのイベントが開催されており、イベントを機会に来訪する観光客が多い。

観光客を受け入れる施設としては、当地域内に宿泊可能な7ヶ所の温泉施設やケビンハウス、パターゴルフ場、野外遊具等を設置したオートキャンプ場の「小川原湖ふれあい村」が整備されており、春から晩夏にかけて観光客が多く訪れている。

また、小川原湖から南方400mに位置する「道の駅おがわら湖」は、年間を通じて営業しており、野菜類や小川原湖の魚介類等を購入する近隣市町村や地元からの来訪客で賑わっている。

観光客の過去5年間の入り込み総数は、年間50万人前後で推移している。これは継続しているイベントや小川原湖周辺の観光地整備と共に、「道の駅おがわら湖」で買い物をする固定客の定着も一因と考えられる。

観光客等入り込み総数の推移 (単位:千人)

年 項目	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
東北町	493	5 2 4	5 1 1	454	453
道の駅おがわら湖	265	292	303	291	290

(資料:東北町商工観光課より)

## (2) 管内商工業者の状況

平成31年4月1日現在の当地域内商工業者は352事業所、小規模事業者は322事業所で全体の約91.4%が小規模事業者である。

業種別小規模事業者数では、31年度実績でサービス業(その他業種を含む)が108事業所(33.5%)、建設業が71事業所(22.0%)、卸・小売業が64事業所(19.8%)、飲食・宿泊業が同じく64事業所(19.8%)と続く。

平成23年度と比較すると商工業者は70事業所の減(16.5%減)、うち小規模事業者は71事業所の減(18.0%減)となっており、減少事業所は、主に小規模事業者であることがうかがえる。

過去9年間の推移は次表のとおりであり、すべての業種が減少傾向で推移している。平成28年度からは商工業者の開業(特にサービス業・飲食業)が相次ぎ増加したものの、平成30年度より各業種とも廃業が増加し、再び減少傾向となっている。

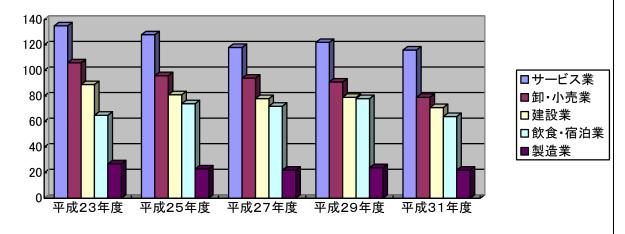
こうした中で飲食・宿泊業は8年前と比較し1事業所減(1.5%減)と堅調に事業者数を維持しており、飲食・宿泊業の割合が高まってきている。このことから、飲食業が経済効果を創出する特徴的な産業であることが窺える。

## 商工業者・小規模事業者・業種別商工業者の推移

(単位:事業所)

項目	年度	平成23年度	平成25年度	平成27年度	平成29年度	平成31年度
	商工業者	4 2 2	402	3 8 4	3 9 4	352
(内	小規模事業者)	(393)	(374)	(355)	(364)	(322)
内	サービス業	1 3 5	1 2 8	1 1 8	1 2 2	1 1 6
(内	小規模事業者)	(128)	(121)	(109)	(114)	(108)
内	卸・小売業	106	96	9 4	9 1	7 9
(内	小規模事業者)	(93)	(83)	(81)	(77)	(64)
ſ	内 建設業	8 9	8 1	7 8	7 9	7 1
(内	小規模事業者)	(87)	(79)	(76)	(79)	(71)
内	飲食・宿泊業	6 5	7 4	7 2	7 8	6 4
(内	小規模事業者)	(65)	(74)	(72)	(78)	(64)
ſ	内 製造業	2 7	2 3	2 2	2 4	2 2
(内	小規模事業者)	(20)	(17)	(17)	(16)	(15)

## 業種別商工業者の推移



(資料:商工会実態調査より)

会員数の推移では、平成23年度当初は256件 (加入率60.6%) であったが平成31年度当初で232件 (加入率65.9%) であり、24件 (平成23年度当初比9.3%) 減少している。

その要因として、少子高齢化による商圏人口の減少、高齢者自身の高齢化における後継者 不在、量販店への消費購買力の流出等による、古くから営業してきた商工会員の廃業が考え られる。

加入率の増加要因としては、共通商品券事業などで商工会加入のメリットをPRすることにより商工会への理解度が高くなったことと、非会員事業所も廃業が増加したことにより分母が減少したことが考えられる。

## 2, 地域経済の課題

人口減少や少子高齢化の進行による地域内市場の縮小に加え、近隣に立地する大型商業施設との競争激化により地域外への消費購買力の流出が著しい。また、地域内においても量販店並びにコンビニの出店により古参店の廃業が相次いでいる。

特に商業環境の変化に対応できず廃業に至る小売業者が増加しているため、小売業に対し 重点的に事業の持続化に係わる支援を行っていく必要がある。

また、小規模事業者においては経営者の高齢化が進んでおり、後継者問題も大きな課題であり、アンケート調査等を通じた現状把握と、事業承継を見据えた支援が必要である。

このような環境下にあって、従来の場当たり的なやり方では経営の存続そのものが困難となっているため、全ての小規模事業者が共通して取り組むべき事は、当地域の経済動向や顧客ニーズなどの環境分析に基づいた経営計画・事業計画の策定と実行、改善サイクルである。

加えて、当地域内での資金循環を活発化させるため、外貨の獲得と地域雇用の確保が期待できる観光関連産業、製造業に対する新市場への需要開拓支援が重要である。

当地域の特徴である「小川原湖」を中心とした「観光」と、年々増加傾向にある「飲食業」における「食」に特化した調査結果(サンプル数1,041枚)による現状と課題は以下のとおりであり、全体として知名度が低い点が課題として上げられる。

## 「食」と「観光」における調査結果

	「良」と「観允」における	<b>测</b> 互和未
	現状と課題	提案
全体	・近隣エリアと比べて認知度・訪問率が低く、特に女性、若者が少ない。 ・食・観光資源・道の駅共に、女性の 潜在需要が高い。	・近場の行楽地として認知・訪問してもらえるよう、モノ・コトの充実及び周知を図る必要がある。 ・女性の認知度・経験率を上げる方策を実施するとともに、男性が魅力に感じるコンテンツ内容を検討。
食	・東北町に対して食のイメージを持つ 人は少ない。中でも水産資源の認知 度が低い。 ・潜在需要が高い食材・料理は存在。	・野菜に対するニーズを満たしながら 潜在需要の高い水産系の食材・料理 の開発を進める。 ・近隣エリア在住者の食のニーズに応 えるメニュー、加工品の開発・周知 や環境の整備を促進。
観光資源	・温泉の認知度は低いが、魅力に感じる人は多い。 ・小川原湖や周辺関連施設・体験等の人気は高い。 ・年配男性は、既存の資源に対する魅力度は低い。 ・「道の駅」は飲食がやや弱く、若者独身層の利用者が少ない。 ・利用者の中では、女性の満足度が比較的高い。	・温泉のPRを強化するとともに、食や小川原湖と組み合わせた体験プログラムを整備。 ・男性リタイア層向けの方策を検討。 ・「道の駅」においては、物販の充実飲食の改善、及び更なる価値提供により、来訪者の満足度を高める。

(平成27年度実施の全国展開支援事業における地域資源認知度・魅力度調査報告書より)

以上の点を踏まえると、地域経済の課題は次のとおりとなる。

### ①全業種小規模事業者

- ・ほとんどの小規模事業者においては、場当たり的な経営から脱するための、外部環境及 び自社の特性を踏まえた事業計画策定による戦略的経営がなされていない。
- ・経営者の高齢化や後継者不在などによる小規模事業者の減少に対応するため、アンケート調査等により小規模事業者の現状を把握し、それを踏まえた対策を検討し事業承継並びに創業した企業の経営の持続的発展につなげる必要がある。

### ②観光・飲食業小規模事業者

- ・小川原湖を中心とした観光施設等は、ある程度の訪問客はあるが、まだ認知度が低い。 小川原湖や温泉に興味がある層をさらに誘客しリピート率を高め、さらには若者、年配 男性層が魅力を感じる体験型観光等の検討が必要。
- ・飲食業は事業者数が堅調に推移しており比較的元気な産業であるが、小川原湖の魚介類、 当地域から生産される農産物を活用し、当地域の特徴を活かしたメインとなる料理が確立されていないため、地域外からの誘客が少ない状況である。
- ・地域内市場の縮小に対応し、外貨の獲得並びに地域雇用に繋がる観光関連産業、飲食業者の持続的発展を図る必要がある。

## ③製造業小規模事業者

・古くから製造されている小川原湖の魚介類を活用した「加工食品」が流通しているが、 全国的には知名度が低く、更なる販路拡大が必要である。

### 4)小売業小規模事業者

- ・小売業者においては、近隣へ立地する大型商業施設や全国展開する量販店等への消費流 出や競争激化に対応しきれていない。
- ・小川原湖を中心とした観光施設等に来訪する訪問客を商店街へ誘客する仕掛け造りが必要である。

## 3, 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

(1) 上北町商工会のこれまでの取り組み

商工会においては、これまで基礎的経営支援業務と当地域の祭り実施による地域振興業務や各種イベント業務への従事割合が高く、経営戦略に踏み込んだ支援が充分でなかったところである。

商店街の活性化策として「賑わい事業」「夏まつり」や各種の売出し事業の実施、飲食店対象の活性化策として「ドリンクラリー」「街コン in かみきた」「飲食店スタンプラリー」等の事業を実施してきたが、消費者ニーズの変化や需要の低迷により依然として厳しい状況が続いている。また、事業の性格上、このようなイベント的な事業は一過性のものに留まっており、通年による活性化策に至っていないのが現状である。

製造業の振興については、全国商工会連合会や他支援機関が主催する商談会等の情報 提供や専門家による販路拡大支援を行ってきたが、一時的な支援に終わり、効果は薄い のが現状である。

商工業者全体での活性化策では、平成15年度から連続16回にわたる共通商品券の 発行事業を実施し、消費喚起並びに消費者の域外流出防止、消費者の利便性向上に努め てきたところである。

地域の事業者からは、税務・労務・金融等を中心に支援を求められることが多く、経 営改善普及事業を主体とした基礎的な経営指導を通じ、その支援ニーズに応えてきてお り、多くの小規模事業者が地元を商圏に安定的に事業運営を行ってきた。

しかしながら、近年は近隣への大型複合施設の出店、域内への量販店の出店等により 地域の小売業者を取り巻く環境は大きく変化し、また製造業においてもマーケットイン の考え方に対応できていないことから経営環境が悪化しており、小規模事業者からの 相談も増加傾向にある。

## (2) 東北町の総合振興計画

東北町では、平成28年度から10年を計画期間とする「第2次東北町総合振興計画」 を策定したところであり、産業分野においては「活力と交流あふれる産業のまち」を基本目標に掲げ、以下を主要施策としている。(関係部分抜粋)

### ①農業

- ・農畜産物の一層のブランド化の促進
- ・地域特産物の開発と農業の6次産業化の促進

### ②水産業

・水産物の加工、流通体制の充実

### ③商業

- ・商工会の育成、強化
- ・商業経営の安定化、活性化の促進
- ・商店街の再生整備の検討

### ④工業

- ・企業経営の安定化、活性化の促進
- ・特産品開発、新産業創出等への支援
- ・新規企業の立地促進

#### ⑤観光

- ・既存観光、交流資源の充実、活用
- ・地域特性を生かした観光、交流機能の強化
- ・観光PR活動の強化
- 広域観光体制の充実
- ・おもてなしの心の醸成
- ・観光協会の育成、強化

#### (3) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

上北町商工会では、前述の様々な地域経済の課題に対応すべく、長期的な振興の大きな柱として向こう10年間「小規模事業者の経営力向上に向けた企業支援」を掲げ、計画策定と計画に基づいた経営の推進、需要を見据えたビジネスモデルの再構築や販路開拓の支援等を実施する。

東北町総合振興計画の示すビジョンを東北町と共有したうえで、地域経済の一翼を担う総合経済団体として小規模事業者に寄り添い、将来にわたって持続的に発展できるよう地域内小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を次のとおりとする。

### ①全業種における計画に基づいた戦略的経営の推進

小規模事業者を場当たり的な経営から脱却させ、経営計画・事業計画に基づき、実施・

評価・改善するPDCAサイクルによる戦略的経営を浸透させ、持続的発展を目指す。 これらの取り組みに加え、創業と事業承継支援によって事業者数の維持に努め、商工 会が最も身近で信頼される支援機関として小規模事業者経営の持続的発展に寄与し、地 域産業の振興発展に貢献することを掲げ経営発達支援事業に取り組んでいく。

### ②飲食・観光関連産業の振興

県下最大の面積を誇る「小川原湖」及び「道の駅おがわら湖」を集客シンボルとし、 観光ニーズに合った商品やサービスの提供、また、当地域で比較的元気な飲食関連業種 においては、小川原湖から獲れる豊富な魚介類並びに地場産野菜を中心とした地元グル メを開発・提供するとともに、地域の観光資源のネットワーク化により、波及効果が地 域全体に及ぶことを目指す。

## ③製造業の振興(特産品の開発・振興)

マーケットインの考え方を浸透させ、農水産物地域資源の活用や新商品の開発、現在 流通している商品のブラッシュアップなどにより、販路を拡大する小規模事業者を増加 させる。

## ④地域小売業の振興

縮小傾向の市場にあっても、地域密着で顧客ニーズにきめ細かな対応ができるという 小規模事業者ならではの強みを生かし、大型店にはできないビジネスモデルの構築、町 の総合振興計画にある「街のにぎわい拠点」として、地域に必要とされる商店街を育成 し、地域商業の持続的発展を目指す。

## 4. 経営発達支援計画の目標と目標の達成に向けた方針

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、経営発達支援計画の目標と方針は以下のとおりとする。

### (1)目標

常に変化する経営環境を的確に捉え、10年後を見据えながら小規模事業者のそれぞれの事業経営実態に応じた支援を行うため、以下の5項目を目標に掲げ、行政や関係機関と連携しながら役職員一丸となって計画的かつ着実に実施する。これにより、小規模事業者経営の持続的発展を通じて、地域全体の活性化を図るところである。

- ①小規模事業者の事業計画の策定支援
- ②事業計画策定後のフォローアップ支援
- ③商談会への出展、マッチング販路開拓支援
- 4 創業・事業承継の計画策定支援
- ⑤「小川原湖」を活用した地域活性化支援

### (2) 目標達成のための基本方針

#### ①小規模事業者の事業計画の策定支援

小規模事業者が抱える経営課題の解決と、経営の持続的発展に必要となる事業計画策 定・実施を支援する。

事業計画策定にあたっては、経営分析や顧客ニーズを反映し、また地域特性を踏まえた品揃えや販売方法を盛り込んだ内容となるよう支援を行う。

## ②事業計画策定後のフォローアップ支援

事業計画策定後には定期的な巡回訪問等による伴走型支援を行い、計画の進捗状況や 新たな問題点等を抽出し計画終了までのフォローアップを行う。

### ③商談会への出展、マッチング販路開拓支援

特に農水産物地域資源を活用した商品等の新市場への需要開拓を目指し、製造業を中心に、顧客ニーズの把握、地場産品を活用した加工品の開発並びに既存加工品のブラッシュアップを行い、販路開拓を支援する。

## ④創業・事業承継の計画策定支援

後継者の不在等で廃業により事業者が減少する中、円滑な事業承継に繋げるため、経営 実態の把握並びに行政や関係機関等と連携して支援に取り組む。また、6次産業化を図 る農業者等の創業支援にも取り組む。

## ⑤「小川原湖」を活用した地域活性化支援

観光関連産業(飲食店、宿泊業、旅客運送業)を対象に、顧客ニーズの把握、地場産品を活用した商品や料理開発、体験観光の検討・開発、接客サービスの向上を目指し支援を行う。また、当地域の経済活性化の方向性について、行政、関係機関と検討・共有を図り、小川原湖周辺における観光入込数の維持・増と観光客が他の地域にも周遊できる仕組みを作り、観光客への需要喚起と関連産業の維持を図る。

更には、当地域に来訪する観光客が、商店街、飲食店街まで足を伸ばし消費する仕組みを構築し、外貨獲得が期待できる観光関連産業に加え、他地域より流入が見込まれる飲食関連業、また、商店街環境を維持する小売業を重点的に支援する。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

1、経営発達支援事業の実施期間(令和2年4月1日~令和7年3月31日)

## 2、経営発達支援事業の内容

(1)地域の経済動向調査に関すること【指針③】

### ①目 的

地域の経済動向について定期的に調査・整理を行い、管内の景気動向と業種ごとの経営状況を把握する。その調査結果は、ホームページで公表するとともに経営支援会議等において全職員で共有し、小規模事業者が必要とする支援策や経営に必要な情報提供を行うとともに、関係機関に対して地域経済状況の周知を図る。

### ②現状と今後の取り組み

これまで当商工会で実施していた調査は、青森県から依頼される「金融機関の融資業務等に関するアンケート調査」のみであり、地域経済動向調査については実施してこなかった。

地域に根ざした事業活動を行う小規模事業者にとって、自社の活動の場である地域の 経済動向を把握することは計画的な経営を推進していく上で非常に重要であることか ら、今後は各種の調査を実施し、情報を蓄積するとともに、小規模事業者並びに関係機 関等へ情報の開示・提供を行い計画的な経営の一助とする。

## ③事業内容

下記ア、イの調査を実施し、地域の経済動向に関する情報を収集・分析するとともに各機関の調査結果の情報を収集・整理分析し、小規模事業者がタイムリーにその情報を活用できるようにする。

### ア、外部情報の活用(外部データによる情報収集)

- ◆調査項目――商圏における人口・雇用の動向、商圏における調査対象業種ごとの 事業所数・従業員数・販売額の推移等。
- ◆調査方法――地域経済分析システム (RESAS) を活用。
- ◆調査対象――卸小売業、飲食業、サービス業、建設業、製造業の5業種
- ◆分析方法――経営指導員を中心に職員が調査内容について分析する。必要に応じ 青森県商工会連合会の地域担当や中小企業診断士の意見を求める。
- ◆調査回数——年1回

### イ、管内小規模事業者景況調査

- ◆調査項目――売上、採算、計上利益、資金繰り、従業員数、後継者問題、業況等 に関する前期と現況との比較及び来期の見通し並びに設備投資の 現況と計画、直面している問題点等。
- ◆調査方法――地域内30事業所を対象とした定点調査とし、事業所の調査用紙へ の直接記入と商工会職員によるヒアリングにより行う。

### ◆調査対象

卸小売業	飲食業	サービス業	建設業	製造業	合 計
10事業所	7事業所	5事業所	5事業所	3事業所	3 0 事業所

- ◆分析方法――経営指導員が項目ごと・業種ごとに整理し、青森県商工会連合会の 地域担当や中小企業診断士と連携し分析を行う。
- ◆調査回数――年4回(四半期ごと)

### ④成果の活用

各種調査を通じて経済動向を把握することにより、小規模事業者を取り巻く外部環境の変化や将来の見通しを的確に捉え、計画的な経営を推進・支援していく上での基礎資料として活用する。

また、商工会においても調査以降の経営状況分析、事業計画策定支援にあたっての 基礎資料となるため、4半期毎(年4回)に開催する経営支援会議等において情報の 共有を図り、全職員が必要に応じて閲覧できる環境を組織内に整備し、加えて当会の ホームページ等を通じて広く小規模事業者へ提供する。

また、行政等の関係機関への要望並びに意見交換等での参考資料として活用する。

## ⑤目 標(年間公表回数)

年度 項目	現行	2 年度	3 年度	4 年度	5年度	6 年度
ア、外部情報の活用		1 🗓	1 回	1 回	1 回	1 回
イ、管内小規模事業者景況調査		4 回	4回	4回	4 回	4 回

## (2)経営状況の分析に関すること【指針①】

### ①目 的

事業計画の策定支援と策定後のフォローアップ支援にあたっては、個社の現状を正しく認識する必要がある。その為に、財務状況や強み・弱みなど経営状況の分析を行い、それらを反映させた実行可能な事業計画の策定とこれに基づく経営によって小規模事業者の持続的発展を実現する。

## ②現状と今後の取り組み

小規模事業者の多くは、自身の経験則を頼りとし、自社の現状分析や目標設定などを踏まえた経営計画・事業計画の重要性の認識が不足している現状にある。

計画策定を行う意義を認識してもらうと同時に、限られた経営資源や強み・弱み等を 正しく認識することが不可欠である。

これまで当商工会では、記帳指導や税務指導、金融指導の際、必要と思われる事業者について売上高、営業利益、粗利益率など基本的な項目について口頭で報告・検討するのみであり、これらの変動原因についての情報収集が不十分で、具体的な分析や相談対応を行って来なかった。

今後は、こうした経営状況の分析について、前述の基本的な財務データ分析のほか、より詳細な財務分析や内・外部環境を把握するための非財務分析を行い、その結果を事業計画の策定や販売戦略立案のための基本資料として活用することで実行可能な事業計画の策定に繋げなければならない。

## ③事業内容

ア、巡回訪問等を通じた経営分析希望者の掘り起こし 窓口業務や巡回訪問時における財務も含めた日常的な経営全般の相談の機会に、こ れまで同様に景況感や悩みについてヒアリングしつつ、併せて経営分析の重要性をアピールし希望者の掘り起こしを図る。

## イ、経営分析の内容

前述の掘り起こしにより経営分析を希望する事業者を対象に経営指導員等が経営 分析を行う。

商工会共通の経理ソフト「ネット de 記帳」利用者についてはそれを有効に活用し、 それ以外の事業者については中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」を活 用して第一次分析(財務分析)を行い、複数期の財務データを比較するレーダーチャ ート等により事業者の経営課題を明確にする。

ア、のヒアリング結果を基に、必要に応じて追加でヒアリング等を行い、SWOT 分析等を活用して事業者の内部における強み・弱み、外部における機会・脅威を抽出 し、第二次分析(非財務分析)を行うことにより、経営課題の更なる明確化を図る。

	第一次分析(財務分析)	第二次分析(非財務分析)
分析ツール	・ネット de 記帳	・SWOT分析
	・経営自己診断システム	・3 C分析
分析方法	財務分析を行い、分析した各数値と業界	自社を取り巻く内部・外部
	標準数値やデフォルト企業の数値比較	環境による影響と、それに
	し事業者の財務上の問題点を把握する。	対する自社の現状を分析。
分析内容	収益性、効率性、生産性、	経営資源、市場評価、競合
	安全性、成長性	ブランドカ、競争優位性等
使用データ	売上高総利益率、総資本回転率、	自社の強み・弱み、
	一人当り売上高、自己資本比率、	経営環境の機会・脅威、
	前年比増収率	顧客・競業企業・自社分析

#### ウ、専門家による個社別経営分析

上記ア、イのヒアリングや分析を通じ、特に高度・専門的、緊急性の高い課題を有する事業所については専門家を派遣し、より詳細な経営分析を行い、自社が抱える経営課題を明確化し、分析結果を踏まえた課題解決や今後の事業計画の策定へと繋げていく。

- ◆想定する専門家並びに派遣機関
  - ・中小企業診断士 ・税理士 ・エキスパートバンク
  - ・21あおもり産業総合支援センター(青森県よろず支援拠点)

## ④分析結果の活用

分析結果については、全職員が連携を図りながら当該事業所にフィードバックし、経営実態の理解や自社の状況、経営課題の明確化、経営の持続的発展に向けての目標設定、事業策計画策定へのステップアップに向けての基礎資料として活用する。

これにより、自社の財務状況及び地域の経済状況や需要動向を踏まえた上での「強み」「弱み」、業界での「機会」「脅威」等について把握できると共に、自社の経営資源の洗い出しと経営者の持つイメージが「見える化」されることで、経営課題を明確化させ、事業計画策定支援を行う際の活用へと繋げる。

また、分析結果は小規模事業者の販売する商品やサービス内容・技術など経営資源等のデータと合わせてデータベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップ・職員間での情報共有に活用する。

### ⑤目 標

以下のとおりとし、専門家派遣については必要に応じて実施する。

年度 項目	現行	2 年度	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度
経営分析件数		16件	18件	18件	20件	20件

## (3) 事業計画策定支援に関すること【指針②】

### ①目 的

小規模事業者の持続的発展を図るため、地域の経済動向調査と経営状況分析、需要動向調査の結果を踏まえ、自社とその提供する商品・サービス等の強みを活かした実効性の高い事業計画策定を支援することで、小規模事業者の「ビジネスプランに基づく経営」を推進する。

また、創業、事業承継については、専門家や金融機関等の他の支援機関との連携を図りつつ、事業計画策定の支援・助言を行う。

### ②現状と今後の取り組み

これまでは、各種補助金等の活用や融資等で資金調達する際に、小規模事業者の事業 計画策定を支援するケースが多く、事業計画書も支援者主導で策定し、主体的に作成さ れていないため実効性も低かった。

今後、小規模事業者が経営課題を解決し、持続的発展を図るためには、地域の経済動向調査、経営分析、需要動向を反映させた事業計画を策定する必要がある。

小規模事業者に対し、ビジネスプランの策定が事業の持続的発展にいかに重要である か周知・浸透を図ると共に、主体は小規模事業者自身であることを認識してもらい、具 体的なアクションプランを含めた事業計画の策定から実行まで支援を行っていく。

事業計画を策定することにより、各種の補助金確保や優遇された低利融資の実行等ができることで小規模事業者の将来ビジョンが達成でき、経験則による場当たり的な経営からの脱却に繋がる。

また、事業承継による廃業の食いとめや創業支援により小規模事業者の減少を抑制することにより、地域住民の利便性の確保、買い物難民の防止、相乗効果による地域活性化に繋がるところである。

### ③事業内容

経営分析を行った事業者及び創業・事業承継予定事業者を対象に、下記ア〜ウにより、地域経済動向調査・需要動向調査や経営分析結果を反映させた実行可能な事業計画の策定とこれに基づく経営の支援によって、小規模事業者の経営の持続的発展に繋げる。

なお、事業計画作成ツールとして、経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん」(中 小企業基盤整備機構)を有効活用する。

ア、経営分析先への事業計画策定支援

経営分析を行った重点事業者の中で積極的にビジネスモデルの再構築に取り組む 事業者に対して、経営理念や経営方針等を加味しながら全職員が伴走型支援を行う。 重点業種(小売業、飲食業、製造業、観光関連産業)の事業者に対しては、積極的に 計画策定を促す。 具体的な支援方針としては次のとおり。

- ◆経営分析を実施した事業者へ向けて「事業計画策定セミナー」を開催する。カリキュラムの概要を「事業計画策定の流れ」「問題の抽出と要因」「問題解決に向けた課題」「事業戦略と実施事項の設定」とし、巡回と文書で案内して参加を促す。
- ◆「事業計画策定セミナー」受講者に対して経営指導員等で担当者を決め、巡回訪問等で事業計画策定支援を行う。問題の抽出や課題の設定等がセミナー時間内で間に合わなかった場合のフォローも含め、青森県商工会連合会の地域担当も交えて、より実効性の高い事業計画策定支援を行う。また、高度・専門的、緊急性の高い課題を有する事業者(大きな収益構造の見直しに向けて新たな戦略立案等を必要とする事業者など)に対しては、課題解決に向けて青森県商工会連合会のエキスパートバンクや21あおもり産業総合支援センター(よろず支援拠点)の専門家(中小企業診断士等)の派遣を行い、ビジネスプラン策定の個別支援を行う。

### イ、創業に向けた事業計画策定支援

県等の関係機関が実施する「創業計画セミナー」等の周知を行い、申込みを仲介することで創業予定者の掘り起こしを行うとともに、当商工会職員が創業者の意向をヒアリングしつつ、また外部環境における課題を抽出して創業計画の策定支援を行う。高度かつ専門的な内容については、他の支援機関と連携しセミナー等の活用や青森県商工会連合会のエキスパートバンクや21あおもり産業総合支援センター(よろず支援拠点)の専門家による個別相談を実施し支援する。

### ウ、事業承継に向けた承継計画策定支援

地域経済動向調査結果並びに巡回指導等及び「事業承継補助金」の申請を契機として洗い出した承継予定事業者を主な対象に、経営分析結果及び円滑な承継に係わる課題を踏まえ、経営指導員等と青森県商工会連合会の地域担当、必要に応じて青森県商工会連合会のエキスパートバンクや21あおもり産業総合支援センター(よろず支援拠点)の専門家と連携し、承継計画の策定を支援する。

### 4目標

以下のとおりとし、専門家派遣については必要に応じて実施する。

	C 0 ( 1 1 3 1 1 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1					
年度 項目	現状	2 年度	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度
事業計画策定 セミナー開催回数 (延べ参加者数)	_	2回 (16人)	2回 (18人)	2回 (18人)	2回 (20人)	2回 (20人)
事業計画策定件数	_	8件	9件	9件	10件	10件
創業計画策定件数	_	1 件	1 件	1件	2件	2件
承継計画策定件数		1件	2件	2件	2件	2件

## (4) 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

#### ①目 的

事業計画策定後は、商工会全職員による定期的な巡回訪問を通じ、計画の進捗状況を確認するだけでなく計画の修正を含めたフォローアップを行う。また、PDCAサイク

ルの実践等の伴走型支援により、事業計画の実現性を高め、小規模事業者の経営の持続 的発展に繋げる。

## ②現状と今後の取り組み

これまでの事業計画策定支援は、各種補助金等の活用や融資等で資金調達する際に限定され、実行後の支援についても当該事業者からの相談があった時に検証するなど継続的フォローアップとなっておらず、事後の進捗状況の管理も充分ではなかった。

今後は、小規模事業者と共に策定した事業計画に沿って「実行」「評価」「改善」「計画修正」を繰り返し、事業者に寄り添い課題や段階に応じて伴走しながら支援を実施することで、小規模事業者の持続的発展が図られる。

### ③事業内容

すべての事業計画策定事業者に対して定期的に取組状況の確認、評価や検証、計画の 見直しなどの指導を行いPDCAサイクルの実施体制を定着させる。

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、他の経営指導員等や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や計画の再検討等を行う。

フォローアップの基本的な方針は次のとおりとする。

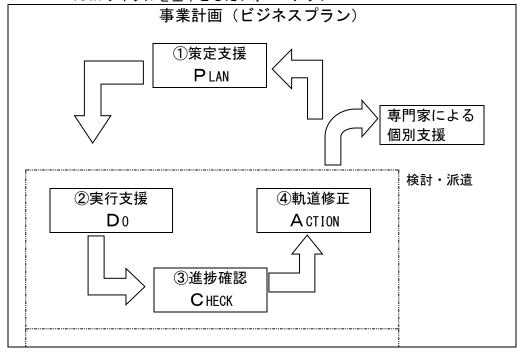
1.●「定期巡回訪問」による進捗状況の確認(3ヶ月に一回)

●進捗状況の確認後に、個別の課題がある場合には、必要に応じて青森県商工会連合会エキスパートバンクの専門家や 21 あおもり産業総合支援センター(よろず支援 拠点)と連携を図り支援。

●計画の再検討・見直しを行い、解決に向けた支援の実施。

# 事業計画策定後の実行支援スキーム

PDCA サイクルを基準としたフォローアップ



## 4目標

以下のとおりとし、専門家派遣については必要に応じて実施する。

年度 項目	現 状	2 年度	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度
事業計画策定後の		_	_	_	_	_
フォローアップ		8 社×4 回	9 社×4 回	9 社×4 回	10社×4回	10社×4回
対象事業者数×頻度 (延べ回数)	_	(32回)	(36回)	(36回)	(40回)	(40回)
創業計画策定後の						
フォローアップ		1 社×4 回	1 社×4 回	1 社×4 回	2 社×4 回	2 社×4 回
対象事業者数×頻度 (延べ回数)	_	(4回)	(4回)	(4回)	(8回)	(8回)
承継計画策定後の						
フォローアップ		1 社×4 回	2 社×4 回	2 社×4 回	2 社×4 回	2 社×4 回
対象事業者数×頻度 (延べ回数)		(4回)	(8回)	(8回)	(8回)	(8回)
売上増加事業者数		2 社	3 社	3 社	4 社	5 社
利益率 3%以上 増加事業者数	_	1 社	2社	2 社	3 社	4 社

## (5) 需要動向調査に関すること【指針③】

### ①目 的

小規模事業者にあっては、商品構成の見直しや商品需要の情報源をもたない事業者も多く、需要や市場動向を顧みることなく、長年の経験や勘に頼った経営や従来どおりの品揃え・サービスの提供に終始している現状がある。そこで顧客が何を必要としているか、マーケットのニーズがどこにあるのかを知るために需要動向調査を行い、小規模事業者の持続的発展を見据えた事業計画策定及び商品開発、販路拡大の基礎資料として活用する。

## ②現状と今後の取り組み

これまで当商工会では定期的な需要動向調査は実施しておらず、近年では平成27年度に実施した「全国展開支援事業」において、県内消費者を対象に「食」と「観光」に特化したアンケート調査を行ったのみであった。この情報は関係機関や一部関連業者に提供したところであるが、すべての関連業者(食と観光)への情報提供はしておらず、また、当地域を訪れる「観光客」からの調査では無かったため、「観光目的」「消費額」「再訪問意向」等の生の声が反映されていない部分もあった。

今後は、以下の需要動向調査を実施する。

### ③事業内容

「小川原湖」を中心とした地域・施設に県内外から訪れる観光客のニーズを把握する ためアンケート調査による情報収集を行う。また、地域資源である特産品を活用したメ ニューを提供する飲食店の来店者にアンケート調査を行う。

### ア、観光客アンケート調査

観光関連産業(飲食店、宿泊業、旅客運送業、土産品加工業、他)に係わる需要を 把握し、当地域の知名度向上による売上増加を目指すため、地域内の主要観光施設や 各種イベント会場においてアンケート調査を実施する。また「道の駅おがわら湖」で 把握している情報を活用し、観光客が望む商品・サービスに対するニーズ・需要動向 等を業種・商品別に分析する。

【サンプル数】 観光客100人

【調査方法】 小川原湖への観光客が増加する7月の「東北町湖水まつり」と「道の駅おがわら湖」の来場者が増加する8月の「おがわら湖191物産フェア」において、来場者に経営指導員等が呼びかけ、アンケート票に記入して頂く。

【分析方法】 よろず支援拠点の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。 【調査分析項目等】

<b>2</b> 17 1 2 2 2 1 1 2 1 1		
調査・分析を行う項目	活用方法	想定される対象業種
居住地域	情報発信先と方法の拡充	宿泊業、飲食業、関連業種
性別・年代など	ターゲットの明確化、商品等の見直し	観光関連産業すべて
交通手段	配車の見直し、販促の改善	旅客運輸業
宿泊先	プランの開発・充実、周遊ルートの設定	宿泊業、旅客運輸業
来訪目的	主目的を含む観光開発・充実度・強化	飲食業、宿泊業、体験観光開発
滞在日数	宿泊日数に応じたプラン開発・強化	宿泊業、飲食業
外食の嗜好・消費上限	メニュー開発、価格設定の見直し	飲食業、宿泊業
土産の嗜好・単価上限	売れ筋・死に筋の特定、品揃えの改善、	小売業・製造業
	価格設定やセット商品の見直し	
当地の認知方法や認	情報発信方法、特産品を活用した料理	飲食業、小売業、製造業
知する特産品・料理	メニューの開発における強みを確認。	
当地への要望(ハー	観光施設等とイベント等の両面での	観光関連産業すべて
ド・ソフトの両面)	観光客受入れ態勢の改善・強化、リピ	
	ーター向け観光メニューの開発	

## イ、特産品を活用した料理メニューのアンケート調査

特産品を活用した既存メニュー改善や新メニュー開発をするため、地域内飲食店において来店者にアンケートを実施する。

【サンプル数】 来店者150人(30人×5店舗)

【調査対象】 小川原湖から漁獲されるシジミ貝・ワカサギ・シラウオ等を活用した 料理メニューを開発・改善する意欲のある飲食店5店舗

【調査方法】 店舗において店主または従業員が来店者にヒアリングもしくはアンケート票に記載してもらい、経営指導員等が回収する。(店主等が多忙で対応しきれない場合は経営指導員等がアンケートの実施も支援する。)

【分析方法】 よろず支援拠点の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【調	查分析項目】	
調査・分析	内 容	活用方法
を行う項目		
居住地域	県内・県外等	情報発信先と方法の拡充
属人情報	性別(男・女)、年代	ターゲットの明確化、メニュ
		一の方向性見直し
食べたメニ	使用している特産物、調理方法(丼・麺・定食・単	既存メニューの改善(食材・
ューについ	品・その他)、注文した理由(食材が好み・調理方法	調理方法・価格設定の見直
て	が好み etc)、味(美味しい~不味い・甘い~辛い・	L)
	しょっぱい・酸っぱい・濃い~薄い etc)、食感(硬	
	い~軟らかい)、見た目(美味しそう~不味そう、豪	
	華~地味)、量(多い~少ない)、価格(高い~安い)、	
	満足度(良い~悪い)、改善した方が良いと思う点	
会ぶて7.+	(味・食感・見た目・量・価格) 使用している特産物、調理方法(丼・麺・定食・単品・	   新メニューの開発(食材・調
食べてみた	使用している特産物、調理方法(升・麺・定長・単品・   その他)、食べてみたい理由(食材が好み・調理方法	新メニューの開発(良材・調   理方法・価格設定の考察)
いメニュー	が好み etc)、注文しなかった理由(注文したメニュ	垤刀法・価格設定の考条/
について	ーと比べて…食材が好きじゃない・調理方法が好き	
	じゃない・見た目が良くない・量が良くない・価格	
	が良くない etc)	
食材の好み	野菜(果菜類、葉菜類、根菜類 etc)、魚(海水魚・	既存メニューへの改善(新食
	淡水魚・白身魚・赤身魚・青魚 etc)・肉(豚・牛・	材取入れ)、新メニューの開
	鳥・羊・赤身・脂身・霜降 etc)	発 (食材選定の考察)、食材
		トレンドの把握
調理方法の	丼・麺類・定食・和食・中華・洋食 etc	新メニューの開発(調理方法
好み		の考察)、調理方法トレンド
		の把握
味の好み	美味しい~不味い、甘い~辛い、しょっぱい、酸っ	既存メニューの改善(味付け
	ぱい、濃い~薄い etc	の見直し)、新メニューの開
		発(味付けの考察)、味覚ト
M. Id. A 11 a		レンドの把握
当地食材の	シジミ貝、わかさぎ、しらうお、長芋、ニンニク etc	既存メニューの改善(メイン)
好きなもの		食材の見直し)、新メニュー
/好きじゃ		の開発(メイン食材の選定)
ないもの		

## ④成果の活用方法

観光客アンケート調査の結果は、観光関連産業分野の事業者に対する巡回訪問時やホームページ等で広く情報提供し、それぞれの事業者に応じたアドバイス・指導を行うことで、ニーズに対応した売れ筋商品や観光サービスの提供に役立てる。

料理メニューのアンケート調査の結果は、当該飲食店5店舗にフィードバックし、それぞれの事業者に応じたアドバイス・指導を行うことで、既存メニュー改善と新メニュー開発及び事業計画の礎とする。

また、組織内で整理・共有・蓄積することにより、長期的展望に基づく観光開発・メニュー開発にも活用する。

(E)	Ħ	抽
(3)	н.	1 →

項目	現状	2 年度	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度
観光客アンケート実施回数		2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
(情報提供事業者数)		(50社)	(50 社)	(50 社)	(50 社)	(50社)
料理メニューアンケート実		1 0	1 🗇	1 🗇	1 🗇	1回
施回数(調査対象事業者数)	_	(5社)	(5社)	(5社)	(5 社)	(5 社)

## (6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

### ①目 的

商工会で独自の商談会等を開催することは困難であることから、全国商工会連合会や他の支援機関が主催する商談会等の場を通じて販路開拓・拡大を図り、小規模事業者の持続的発展に繋げる。また、商談会に出席しない事業者も含め、IT活用による販路開拓・拡大を支援する。

## ②現状と今後の取り組み

当商工会では、これまで独自の商談会等を開催したことはなく、全国商工会連合会や他の支援機関が主催する商談機会の情報提供を行うとともに、個別支援については、専門家派遣等により新商品開発・改良、パッケージの改善等により販路拡大を支援してきたが、需要開拓の効果を上げるまでには至っていないのが現状である。特に小規模事業者については、販路開拓が最も弱いところであることから、今後は商談会等への積極的な出席を促すと共に商談術の向上支援も含め、計画支援だけでなく積極的な営業活動を行えるよう支援する。

また、地域の小規模事業者は、多様化する消費者のニーズに合った商品・サービスをどのような方法で提供するかが大きな課題となっている。そこで、小規模事業者が効率的に需要開拓を進めていくため、インターネットの活用を始め、様々な手法による広報や販路開拓を支援していく必要がある。ネット通販市場が飛躍的に拡大している現在、ITを活用した販路開拓支援も必要となっていることから、「ECサイト」等を活用した取り組みもサポートする。これと並行して顧客ニーズの把握、商品の開発・ブラッシュアップ、パッケージの見直し等を図るための支援を伴走型で行う。

## ③事業内容

ア、展示会・商談会を活用した販路拡大

小川原湖から獲れる魚介類や長いも・ニンニク等の農産物など、地域資源を活用した食品加工業者等を主な支援対象として、展示会・商談会の情報を提供すると共に出展を促す。

出展者に対しては以下の支援を実施し、販路の拡大を図る機会として活用する。

- ◆県商工会連合会等の支援を得ながら、出展に向けた具体的な手続き支援のほか、 商談ノウハウのセミナーの開催など、準備に係る総合的支援を行う。
- ◆出展・販売する商品については、新商品の開発や商品のブラッシュアップ、パッケージデザインの改良等を小規模事業者持続化補助金等の活用も含め支援する。
- ◆出展後は、来場者やバイヤーの意見を参考に、商品改良とあわせて市場ニーズや ターゲットの再構築等の支援を行う。

出展を想定する展示会・商談会等は以下1~3のとおり。

1、ニッポン全国物産展(出展者 350 名、来場者 150, 191 名) 全国から食品製造事業者などが集まる、大手百貨店などのバイヤーとのBtoBの 商談会と展示即売会。全国商工会連合会主催。

2、青森の正直商談会(出展者 100 名、バイヤー300 名)

青森県及び青函地域の農林水産物及び加工品業者を対象として、特産品販路開拓を目的に実施する、県内外バイヤーとのBtoBの商談会。「青森の正直」商談会実行委員会主催。

3、FOOD MATCH AOMORI (出展者 30 名、バイヤー200 名)

青森県内商工会地域の農林水産物及び加工品業者を対象として、特産品販路開拓を目的に実施する、県内外バイヤーとのBtoBの商談会。東青ビジネスサポート協議会・青森県商工会連合会主催。

### イ、ECサイトを活用した販路拡大

事業計画においてECサイトを活用した販路拡大をめざす事業者や、需要開拓に意欲ある事業者を対象とし、小川原湖産各種魚介類や野菜等の地域資源を活用した商品を中心に、全国商工会連合会の公式サイトである「ニッポンセレクト」等ECサイトを活用した取り組みを支援する。

具体的な支援内容は次のとおり。

- ◆ECサイトに出品を希望する事業者に対して、県商工会連合会等の支援を得ながら、出品に向けた具体的な手続きや出品要項と配送マニュアルへの対応等の準備に係る総合的支援を行う。
- ◆出品する商品については、新商品の開発や商品のブラッシュアップ、パッケージ デザインの改良等を小規模事業者持続化補助金等の活用も含め支援する。
- ◆出品後は、購入者等の意見を参考に、商品改良とあわせて市場ニーズやターゲットの再構築等の支援を行う。

また、地場産品を紹介するツールとして、ホームページ作成の知識がなくても簡単に作成が可能である商工会システム「グーペ」を情報発信の場として事業者へ積極的な活用を促し、ホームページ作成・活用を支援する。

上記ア、イ、共に必要に応じて県商工会連合会のエキスパートバンクや青森県よろず支援拠点の専門家による知見も加味しながら実施する。また、地域性の高い展示会だけに留まらず、全国・海外市場を見据えた展示会についても情報収集及び提供を行い、出展を支援する。

### 4)目標

項目	現状	2 年度	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度
商談会・展示会 出展事業者数		2 社	2 社	3 社	3 社	4 社
(成約件数計)		(1件)	(1件)	(2件)	(2件)	(3件)
「ニッポンセレクト」等ECサイト 活用登録件数(売上増加率/社)	_	2件 (3%)	2件 (3%)	3件 (3%)	3件 (3%)	4件 (3%)
「グーペ」による ホームページ新規 作成件数	_	2 件	3 件	4 件	5 件	6 件

## 3、地域経済の活性化に資する取り組み

(1)地域経済の活性化に資する取り組みに関すること【指針⑤】

### ①目 的

小規模事業者の事業活動は地域の経済環境が大きく影響することから、地域内消費の拡大と地域外からの外貨の獲得による地域活力の維持拡大を図る必要がある。

そのため上北町駅周辺の商店数並びに飲食店数の維持と、「小川原湖」を中心とした 観光客の来訪の促進並びに他の地域との周遊性を持たせた仕掛けづくりを行う仕組み を構築することにより、関係事業者の持続的発展に繋げていく。

### ②現状と課題

これまで上北町商工会では、地域経済活性化のため次の各種事業を毎年度展開してきており、それぞれの実行委員会で協議検討し、小規模事業者の維持発展に努めてきた。

事業名	開催月	開催場所	支援機関	内容
桜まつり	4月~5月	小川原湖畔	町観光協会	町内外から花見客の誘客
夏まつり	7月	イベント広場	東北町	イベントを通じて商店街へ誘客
湖水まつり	7月	小川原湖畔	町観光協会	花火大会等を通じて小川原湖のPR
秋まつり	8月	商店街	町観光協会	収穫祈願とともに商店街へ誘客
P 1 グランプリ	9月	イベント広場	東北町	イベントを通じて商店街へ誘客
飲食店スタンプ	10.11月	飲食店街	東北町	飲食店を認知してもらう為の宣伝
ラリー				とともに飲食店街へ誘客
年末・まける日	12.1月	商店街	東北町	事業を通じて商店街個店の売上増進

しかしながら、このような事業毎の協議だけでは地域全体が抱える総合的な課題が見えず、事業自体も一過性となりマンネリ化が否めない状況である。

このような現状を改善するために次のような事業に取り組んでいく。

### ③事業内容

ア、地域経済全体の活性化に資する仕組み作りの取り組み

当地域が一体となって情報を共有し同じ方向性の視点に立ち、これからの当地域における賑わい創出や上北ブランドの創出等、総合的な地域活性化に向けての方向性を検討していく必要がある。

検討を行うためには、町内商工業者、おがわら湖商店会、東北町、東北町観光協会、 小川原湖漁業協同組合、十和田おいらせ農業協同組合、宝湖活性化協議会、東北町物 産協議会との連携協議が不可欠であり、これらをメンバーとした「上北地区活性化協 議会(仮称)」を新たに設置し、当商工会は事務局を担う。

定期的に年2回程度開催し、地域活力の仕掛けづくりについて協議する。

## イ、商店街の活性化に資する取り組み

「上北地区活性化協議会(仮称)」内に、おがわら湖商店会、東北町、町観光協会、 宝湖活性化協議会等を参画者として「上北地区商店街活性化検討会(仮称)」を設置 し、定期的に年2回程度開催とする。

これまで取り組んできた前述のイベント等のブラッシュアップを行い更なる誘客を図ると共に、「小川原湖」周辺への観光客等を商店街へ誘客する仕組みづくりの検討を行い、商店街全体への賑わいを波及させる取り組みを実施する。

## ウ、地域資源を活用した商品開発等の取り組み

「上北地区活性化協議会(仮称)」内に、町内飲食店、東北町、町観光協会、小川原湖漁業協同組合、十和田おいらせ農業協同組合、宝湖活性化協議会、町物産協議会等を参画者として「上北地区地域資源活用商品開発検討会(仮称)」を設置し、定期的に年2回程度開催する。

小川原湖から獲れる豊富な魚介類(シジミ貝、ワカサギ、シラウオ等)を利用した 地域独自の「食」や加工食品等の開発・改善について検討を行う。

### 工、小川原湖周辺を中心とした観光開発等の取り組み

「上北地区活性化協議会(仮称)」内に、東北町、町観光協会、小川原湖漁業協同組合、宝湖活性化協議会等を参画者として「上北地区観光開発検討会(仮称)」を設置し、定期的に年2回程度開催する。

小川原湖を中心とした魅力ある観光ルートや体験観光の構築、地区内外への発信による集客アップについて検討を行う。

## 4、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

(1) 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

#### ①現状と課題

これまで当会では、日本政策金融公庫のマル経連絡協議会参加時の金融に関する協議と、一部支援機関との情報交換は行ってきたが、全ての支援機関とは実施してこなかったところである。また、担当者間の限られた中での情報交換に留まっており、他の支援機関で行っている小規模事業者への支援状況やノウハウなどは、組織的に入手管理する体制は行っていなかった。

経営発達支援事業の実施にあたっては、当商工会全体として支援能力向上が求められることから、他支援機関との情報交換や連携の強化が課題である。

### ②事業内容

## ア、行政、金融機関と連携した情報交換の実施

東北町、上北町金融団 (青森銀行上北町支店・青森県信用組合上北町支店)、青森県信用保証協会十和田支店、上北町商工会三役との「上北地区金融懇談会」を年1回開催し、地域経済動向、景気動向、資金調達や資金、需要動向、信用保証状況等を協議し、小規模事業者の金融面から推測される支援ノウハウについて情報交換する。

「上北地区金融懇談会」開催の際には、当商工会からも巡回指導の結果や各種アンケート調査結果などのデータを引用するなど互いの情報を共有しつつ、小規模事業者の資金計画や経営補償、新規需要の方向付けなどにも活用していく。

また、こうして得られた支援ノウハウ等については、青森県商工会連合会並びに上十三地区商工会 1 1 商工会で構成する各種協議会(上十三地区商工会連絡協議会、上十三地区商工会事務局長協議会、上十三地区商工会経営指導員協議会、上十三地区商工会職員協議会)が主催する各種研修会(各協議会において年1回程度開催)において紹介するとともに情報共有を図るなど、支援する立場の商工会職員を通じて地区内の多様な経営相談や事業計画の策定等に対応する形で活用していく。

### イ、域内支援機関による情報交換等の実施

21 あおもり産業総合支援センター(青森県よろず支援拠点)、青森県商工会連合会、 青森県中小企業団体中央会との情報交換会を年1回程度開催し、小規模事業者の経営 計画の策定や販路の拡大策など具体的な支援事例に基づく支援ノウハウの情報交換を行うと共に、このネットワークを地域の小規模事業者の個別的・専門的な課題解決の場としても活用する。

## (2) 経営指導員等の資質の向上に関すること

### ①現状と課題

これまでは、商工会職員の資質向上について青森県商工会連合会並びに上十三地区商工会で行っている職種別研修会等を中心に対応していたが、実際の活用経験が少ない職員が多く、経営状況分析や事業計画策定に活かすことができていなかった。

また、職員間で知識や情報を共有する機会も少なく、担当業務以外のスキル向上が難しい状況にあるため、経験値の違いによる指導能力の差異が生じており、小規模事業者を支援する商工会全体としての能力の向上や、組織としての支援ノウハウの共有の在り方に課題があった。

今後は、多様化する小規模事業者ニーズに対応するため、職員の職歴やスキルに合わせた研修会及び、より専門的研修等への積極的参加によるスキルアップを図ったうえで、職員相互での支援ノウハウや情報の共有と活用を図り、全職員の統一された意識のもとで、より強固な支援体制を構築することが必要である。

### ②事業内容

ア、中小企業基盤整備機構・青森県商工会連合会の研修への参加

商工会職員個々の職歴やスキルに合わせた研修会等に積極的に参加し、特に小規模 事業者向けの事業計画策定や売上向上支援、商店街振興による地域活性化策等につい て、商工会職員の支援能力の向上を図る。

#### イ、OITによる支援能力の向上

職員個々が専門知識に基づいた支援・助言を体験するため、専門家派遣制度活用の際に職員が同行し、高度な支援ノウハウを習得し更なる資質の向上を図る。

また、日常業務においても巡回・窓口相談時には職員2名体制で対応し、互いのコミュニケーションや情報収集等のスキル・ノウハウについて共有する。経営状況分析や事業計画策定等については担当者以外も情報共有することで経験の乏しさを補うと共に、常に職員間で意識を高め合い、優れた手法を学び合うことによりスキルアップを図る。

### ウ、情報共有システムの構築

支援状況及び支援ノウハウを組織として共有するために、商工会の共有サーバーに 保管・データベース化し、各職員がいつでも活用できるシステムを構築する。

### 工、職員会議による情報交換

組織内で定期的に全職員による「職員会議」を月1回開催し、各職員で支援した経営状況の分析や事業計画の策定・進捗状況、ヒアリング内容の報告・検討を行い、情報の共有と支援ノウハウの蓄積を図り、組織としての支援能力の向上を目指す。

(3) 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

これまで当商工会では、経営改善普及事業並びに地域総合振興事業に関して事業計画に基づき実施してきたが、事業実施後の外部有識者による検証・改善は行っておらず、それを踏まえた次年度の計画立案を行う仕組みは構築されてこなかった。

今後は、事業計画の評価と見直しを行い、次の事業へ生かす恒常的な体制を構築する 必要がある。

### ②事業内容

ア、評価委員会の設置

外部評価を実施する為、東北町・上北町商工会三役及び法定経営指導員と、中小企業診断士・地区内金融機関等の外部有識者による「評価委員会」を設置する。

イ、事務局内部での検証・評価の実施

事業の内部評価については、毎月開催の「職員会議」にて事業評価・見直しを行い 進捗状況の検証などPDCAサイクルを構築し改善を図る。

ウ、商工会三役会議での評価・見直し案の決定

内部評価の結果及び改善案については、商工会三役(会長、副会長、専務理事)に 年2回(11月と翌年5月)報告し承認を得る。5月に承認を得た報告については、 6月の理事会への提出議案とする。

エ、評価委員会による外部評価の実施

「評価委員会」は年1回(翌年5月)開催し、経営発達支援計画の事業実施状況と 成果や効果について評価・検証を行うとともに、PDCAサイクルによるマネジメン トを実施し、見直し案等の提言までをまとめて理事会に報告する。

オ、理事会での評価・見直し案の決定

内部評価・外部評価の結果及び改善案は、年1回(翌年6月)の理事会にて報告し承認を受ける。また、改善案等の報告を踏まえPDCAサイクルによるマネジメントを実施し、今後の方針や事業を決定する。

カ、結果の公表

理事会で承認された事業の内容・成果・評価・見直しの結果を、毎年度上北町商工会のホームページ (http://kamikitasyokoukai.info/) にて計画期間中公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にすると共に、意見等を募集し事業の見直しなどに活用していく。

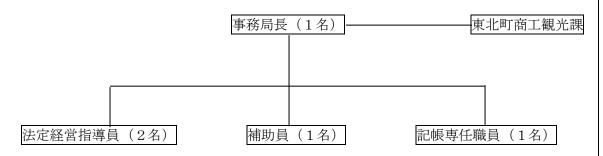
### (別表2)

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3年4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 : 皆口淳一、小向浩志

連絡先 : 上北町商工会 TEL. 0176-56-2335

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

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商工会/商工会議所

〒039-2405

青森県上北郡東北町上北南四丁目 32-480

上北町商工会

TEL: 0176-56-2335 / FAX: 0176-56-3881

E-mail: shokokai@kamikitamati.com

②関係市町村

〒039-2405

青森県上北郡東北町上北南四丁目 32-484

東北町 商工観光課

TEL: 0176-56-4148 / FAX: 0176-58-1200

E-mail: shoukan@town.tohoku.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)

			(+-11/-	1 1 1/
R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
1, 300	1, 900	1, 400	1, 400	1, 900
450	550	550	550	550
100	100	100	100	100
50	50	50	50	50
50	50	50	50	50
50	50	50	50	50
100	100	100	100	100
100	200	200	200	200
600	1, 100	600	600	1, 100
100	100	100	100	100
0	500	0	0	500
500	500	500	500	500
250	250	250	250	250
50	50	50	50	50
100	100	100	100	100
100	100	100	100	100
	1,300 450 100 50 50 100 100 100 600 100 250 50 100	1,300     1,900       450     550       100     100       50     50       50     50       100     100       100     200       600     1,100       100     100       500     500       250     250       50     50       100     100	1,300     1,900     1,400       450     550     550       100     100     100       50     50     50       50     50     50       50     50     50       100     100     100       100     200     200       600     1,100     600       100     100     100       0     500     0       500     500     500       250     250     250       50     50     50       100     100     100	R2 年度       R3 年度       R4 年度       R5 年度         1,300       1,900       1,400       1,400         450       550       550       550         100       100       100       100         50       50       50       50         50       50       50       50         50       50       50       50         100       100       100       100         100       100       100       100         100       1,100       600       600         100       100       100       100         500       500       500       500         500       500       500       500         250       250       250       250         50       50       50       50         100       100       100       100

(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、各種手数料収入、事業受託料収入(自己財源)
- ・国補助金
- 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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等