

経営発達支援計画の概要

実施者名	七戸町天間林商工会（法人番号 2420005006139） 七戸町（地方公共団体コード 024023）
実施期間	令和2年4月1日から令和7年3月31日
目 標	経営支援事業の目的 ① 伴走型支援を通じた小規模事業者の持続的経営発達支援 ② 事業承継・創業による小規模事業者減少に対する支援 ③ 地域資源の活用推進 ④ 地域の賑わい創出による交流人口の増大
事業内容	I. 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 (1) 地域経済動向（景況動向）の調査・分析 2. 経営状況の分析に関すること (1) 経営分析対象事業者の掘り起こし (2) 経営分析の実施 3. 事業計画策定支援に関すること (1) 地域経済動向や経営分析結果を踏まえ、事業計画策定支援を実施する。 (2) 事業計画策定セミナー、事業承継セミナー、創業支援窓口の設置等による事業計画策定支援策を強化する。 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 事業計画策定事業者・事業承継計画策定事業者への支援 (2) 創業計画策定事業者への支援 5. 需要動向調査に関すること (1) 地域内の消費者調査 (2) 各種公表資料からの需要動向等の把握による情報提供 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) 商談会・物産展などへの参加支援 (2) IT活用による販路開拓支援など新たな需要の開拓支援。 II. 地域経済の活性化に資する取り組み 地域活性化に向けて方向性を共有し、賑わい創出や地域商業の空洞化対策、特産品のブランド化や6次産業化などの事業に取り組み、地域経済の活性化を図る。
連絡先	七戸町天間林商工会 〒039-2815 青森県上北郡七戸町字森ノ下 48-3 TEL:0176-68-2189 / FAX:0176-68-4444 e-mail:tenmashoko@aomorishokoren.or.jp 七戸町商工観光課 〒039-2501 青森県上北郡七戸町字荒熊内 67-997（道の駅しちのへ 道路・観光情報館内） TEL:0176-62-2137 / FAX:0176-51-5377 e-mail:kankou01@town.shichinohe.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) 七戸町の現状及び課題

【位置・地勢・気候】

七戸町は、平成 17 年 3 月 31 日に旧・七戸町と旧・天間林村が合併し、新しい「七戸町」が誕生しました。

一行政区に七戸町商工会と七戸町天間林商工会の 2 つの商工会が併存する地域であり、当商工会は旧・天間林村を管轄区域としております。

東西約 31 km、南北約 26 km のやや長方形状で、広さは 337.23 km² の面積を有し、内当商工会地域は 202.59 km² を有しております。

青森県の東部に位置し、西は青森市に、南は十和田市、北東は東北町にそれぞれ接する内陸部の農業が基幹産業の町です。

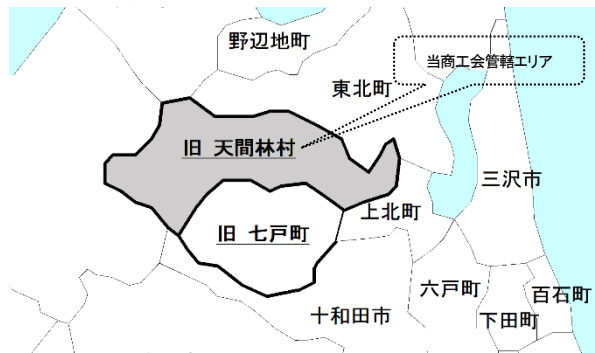
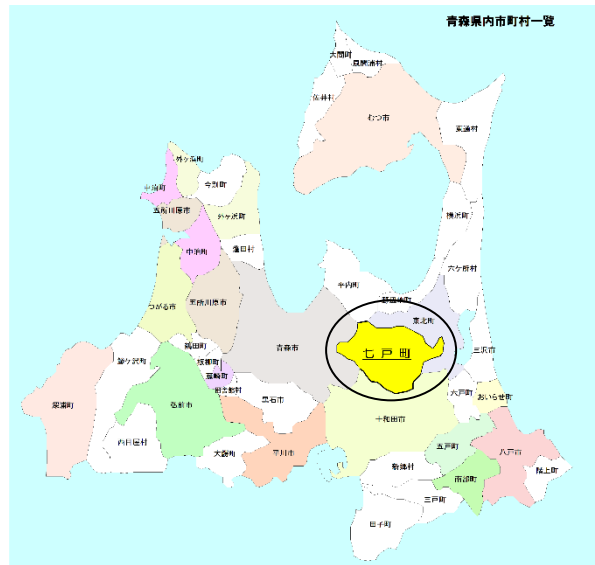
国道 4 号が南北に縦断、394 号が 4 号と交差して東西に横断しており、また、みちのく有料道路で青森市と結ばれているほか、主要地方道や県道が放射線状に近隣町村に伸び、広域交通条件に恵まれた地域と言えます。

更に、2010 年には町内に東北新幹線七戸十和田駅が開業し、地域住民の利便性が飛躍的に向上すると共に、周辺地域一帯の玄関口として重要な役割を担っております。

地勢を概観しますと、西側一体は広大な国有林野で、標高 1,000m を超える八甲田山系が連なり、山麓から東に伸びる丘陵は高低差が少なく、広大な水田地帯を形成しております。

土地の利用区分を見ると、総面積の約 65% が山林 (219.07 km²) で占められ、農用地が 78.65 km²、宅地が 5.37 km² となっております。

町の気象は、一年を通じて変化が激しく、なかでも 6 月、7 月には霧雨を伴ったヤマセ (北東風) のため気温の低い状態が続き、夏は短く、11 月から 4 月にかけては北西の強い季節風が吹き、曇天、降雪の日が多くなっております。気温は、平成 11 年の平均で約 10.0 度、最低気温は -12.0 度、最高気温は 34.0 度を記録しております。降水量は約 1,500 mm / 年前後で夏季から秋季にかけて多く、春季は比較的少ない状況となっております。初雪は平年では 11 月中旬に見られ、積雪量は地域によってかなりのばらつきがあり、平坦部では 40 cm から 1m、地域によっては最深積雪が 2m を越える内陸型の豪雪地帯と言えます。



【人口の推移】

七戸町の人口は 15,603 人（平成 31 年 3 月 31 日現在）、うち当商工会が管轄する地域の人口は 6,956 人で 43%を占めております。

七戸町は人口減少が著しく、合併時 18,471 人の人口が 12 年間で約 2,500 人余り減少しており、国立社会保障・人口問題研究所によると、平成 22 年の 16,759 人から平成 52 年には半減し、平成 72 年には 5,000 人程度にまで減少するとの推計結果が示されております。全国の中でも、少子高齢化や人口減が早いスピードで進んでいる自治体のひとつであり、とりわけ生産年齢人口の急激な減少が地域経済力に大きく影響を及ぼす事が懸念されております。

◆人口・世帯数推移（七戸町）

区 分	H07 年	H12 年	H17 年	H22 年	H27 年	H31 年
総人口	20,209 人	19,357 人	18,471 人	16,759 人	15,709 人	15,603 人
内)管内人口	—	—	8,569 人	8,011 人	7,460 人	6,956 人
総世帯数	5,781 世帯	5,938 世帯	5,823 世帯	5,713 世帯	5,585 世帯	6,844 世帯
1 世帯当り人員	3.5 人	3.3 人	3.2 人	2.9 人	2.8 人	2.3 人

（資料：国勢調査、H31 年七戸町調査）

◆年齢別人口（七戸町）

区 分	H07 年	H12 年	H17 年	H22 年	H27 年
0～14 歳	3,280 人	2,676 人	2,317 人	1,949 人	1,604 人
構成比	16%	14%	13%	12%	10%
15～64 歳	12,960 人	12,099 人	11,261 人	9,656 人	8,419 人
構成比	64%	62%	61%	58%	54%
65 歳以上	3,969 人	4,582 人	4,893 人	5,154 人	5,686 人
構成比	20%	24%	26%	30%	36%
合 計	20,209 人	19,357 人	18,471 人	16,759 人	15,709 人

（資料：国勢調査）

【地域産業の現状】

第 1 次産業

七戸町の基幹産業は農業であり、水稲、畑作、畜産等の複合的経営により農業経営が確立されていますが、高齢化が進み 20 代～30 代における就農率は非常に低く、若者にとっての魅力的な産業となりきれていない状況が見られます。そのため第 1 次産業の就業者が第 2 次・第 3 次産業へ移行しつつあり、農業後継者不足を促す結果となっております。

七戸町の第 1 次産業従事者数は 1,480 人（平成 27 年国勢調査）と町全体の就労者の 19%を占めており、総生産額は 57.99 億円（平成 27 年）に上ります。

また、七戸町の特産品としては、ながいも、にんにく、トマト等の生産が盛んで、特に八甲田山系の肥沃な大地に恵まれ、昼夜の寒暖差の激しい当地で栽培された七戸産ながいも（青森県が全国 1 位の生産量）は、“ながいも発祥の地”として全国の市場から高い評価を得ております。また、青森県のにんにくも全国一位の出荷量を誇る農産物で、日本の約 8 割の生産量を占めております。七戸町でも良質のにんにくが生産されており、町の特産品となっております。

このように、農業は七戸町の基幹産業である一方で、農業所得が 350 万円以上の農家数は全体の 5%に満たない状況にあります。新しい技術の導入、事業の効率化、農産物のブランド化、6 次産業化などにより農業の収益性と魅力を高め、後継者等の担い手の確保と新規就農者を増加させる事が課題となっております。

第2次産業

七戸町の製造業は、平成28年経済センサス活動調査によると、事業所数が54社、内従業員4以上の事業所が27社、従業員数は529人、製造品出荷額は57億3,152万円で、従業員一人当たりの出荷額は1,083万円となっております。企業体質は、景気に左右されやすい零細企業が主であり、就労の場を確保するための企業立地や基盤の整備が課題となっております。

当商工会地域においては、建設業が中心となり地域の産業を支えて来ましたが、景気低迷による建設需要の減少により、事業者の廃業・就業者の離職が進み、その後景気回復とともに建設需要も回復してきたものの、その一方で人手不足と就業者の高齢化が進み経営を圧迫、人材の確保と経営体質の強化が課題となっております。

第3次産業

七戸町の卸・小売業の総事業所数は、平成19年の223事業所から平成26年には163事業所に減少しており、特に個人経営の事業所数の減少が著しい状況となっております。また、年間商品販売額も平成19年の230億3,000万円から平成26年には227億9,200万円に減少しており、全般的な消費活動の減少が顕在化しております。

当商工会が管轄する旧天間林村地域は、商店街区が形成されておらず、地域内に点在する集落毎に小売店が営業しておりましたが、少子高齢化による地域人口の減少、消費者の価値観の変化、大型店舗・コンビニエンスストアの進出が消費者動向に大きな変化を及ぼし、個店の活力低下を招いた結果、食料品小売店はほぼ廃業しました。

また、飲食業・サービス業においても、そのほとんどを小規模な家族経営の事業所が占めていることから同様の課題を抱えており、加えて事業主の高齢化と後継者不在が要因となり廃業する事業者が増加、今後も小規模店の減少が進むと予想されることから、地域商店の空洞化と域内の経済環境の弱体化等が懸念されております。

そのためにも、経営力強化や円滑な事業承継、新規創業の支援による新たな価値やサービスの創出に取り組み、地元のみならず域外も視野に入れた消費の喚起に取り組み事が課題となっております。

◆商業（卸・小売業）者の推移（七戸町）

区 分	H09年	H14年	H19年	H24年	H26年
事業所数	280	244	223	168	163
従業者数(人)	1,317	1,267	1,200	939	971
年間商品販売額(百万円)	27,631	24,164	23,032	19,293	22,792

(資料：青森県商業統計調査)

◆産業別就業人口（七戸町）

区 分		H07年	H12年	H17年	H22年	H27年
第1次産業 (農林畜産業)	就業人口	2,815人	2,115人	1,857人	1,667人	1,480人
	構成比	28%	22%	20%	20%	19%
第2次産業 (鉱工業、建設業 製造業)	就業人口	2,632人	2,844人	2,252人	1,926人	1,783人
	構成比	26%	29%	25%	24%	23%
第3次産業 (卸・小売業、金融業 サービス業)	就業人口	4,586人	4,794人	4,966人	4,601人	4,586人
	構成比	46%	49%	55%	56%	58%
合 計		10,033人	9,753人	9,075人	8,194人	7,849人

(資料：国勢調査)

◆産業別総生産額（七戸町）

単位：百万円

区 分		H08年	H12年	H17年	H22年	H27年
第1次産業	実数	5,150	4,003	3,915	4,419	5,799
	構成比	13%	10%	8%	11%	13%
第2次産業	実数	8,900	9,934	12,472	6,054	6,665
	構成比	23%	26%	25%	15%	16%
第3次産業	実数	24,534	25,120	34,144	30,871	30,360
	構成比	64%	64%	67%	74%	71%
総数		38,584	39,057	50,531	41,344	42,824

（資料：青森県市町村民経済計算）

2）小規模事業者の現状と課題

【小規模事業者の現状と課題】

平成31年4月現在の管内商工業者数216者のうち小規模事業者数は199者あり、管内商工業者の92%を小規模事業者で占めております。

小規模事業者において、経営者の高齢化・後継者不在は深刻な状態にあります。

当商工会地域における、新規創業事業者は平成29年に1件（飲食業）、平成30年に2件（飲食業・建築業）と極めて少ない状況にあります。一方、廃業状況は平成29年に3件、平成30年には7件の小規模事業者が後継者不在等の理由により廃業しました。

各業種に共通して経営者の高齢化が進んでおり、小規模事業者の廃業が地域コミュニティの崩壊につながる懸念がある事から、新規創業対策、円滑な事業承継などの取り組みが課題となっております。

◆七戸町天間林商工会管内商工業者の推移

業種	H17年		H22年		H27年		H31年	
	商工業者	内)小規模事業者	商工業者	内)小規模事業者	商工業者	内)小規模事業者	商工業者	内)小規模事業者
建設業	57	55	72	70	60	58	55	53
製造業	16	14	29	27	26	23	22	19
卸売業	10	7	7	7	7	7	6	6
小売業	67	50	52	52	45	38	38	31
飲食業	30	12	22	22	17	17	17	17
サービス業	95	51	83	83	85	82	78	73
計	275	189	265	261	240	225	216	199

（資料：商工会実態調査）

【商業・サービス業の現状と課題】

小規模事業者の64%を占める卸売・小売・飲食・サービス業ですが、少子高齢化による人口の減少と高齢化による消費者の購買力の低下、消費者ニーズへの対応の遅れによる顧客離れ、都市部への購買流失、大型店利用増等によって多大な影響を受けております。

また事業者の高齢化に伴い、多様化する消費者ニーズへの対応の遅れやずれ等が生じています。地域環境や需要の変化に応じた事業展開による売上げの確保に向けて、個々の事業者の経営力向上が課題となっております。

【製造業・建設業の現状と課題】

製造業においては、他社から委託を受けて製造・加工を行う下請を主とする事業者が多く、企業体質も零細で景気に左右されやすく、経営体質強化に向けた支援が課題となっております。

建設業においては、公共事業への依存が大きく、近年の景気低迷による公共事業の削減並びに民間工事の減少により、工事高は減少し厳しい経営状況が続いておりますが、昨今の景気回復とともに建設需要も回復傾向にはあります。しかしながら、受注競争や資材の高騰・人材不足と収益性が低下し経営環境の回復までは至っておりません。建築業関連業についても、大手建設業者からの下請が多く域外現場や資材高騰・人材不足と同様の課題を抱えております。

製造業・建設業においても、経営者の高齢化と後継者不在、人材不足は共通課題として抱えており、小規模事業者の経営体質強化と人材の確保が課題となっております。

3) 商工会のこれまでの小規模事業者支援の取り組み

【商工会の現状】

平成31年4月現在の管内商工業者数216社のうち149社が商工会に加入、個人会員80名のうち54名が60歳以上の経営者であり、そのうちの45名が後継者不在又は未定といった状況にあり、法人会員においてもそのほとんどを小規模な同族会社が占め、個人経営と同様な経営状況にあり、経営者の高齢化が進む事で、後継者不在による廃業や少子高齢化による地域人口の減少・消費購買力の低下による営業規模縮小などの理由により、商工会を脱会する事業者が毎年加入数を上回り発生する事から、近年は会員の減少が続いております。

小規模事業者を取り巻く経営環境は、近隣の大型商業施設並びに主要都市等への消費流出が大きく、更に今後も進むと予想される地域人口の減少は、地域に密着して事業を行う小規模事業者にとって、顧客及び売上げの減少につながり、加えて経営者の高齢化や後継者不在等により廃業を余儀なくされるなど厳しいものがあり、小規模事業者が経営を持続的に行うためには、これまでの支援内容では対応出来ない部分も多くなり、経営力向上に向けた支援に積極的に取り組む必要があります。

◆商工会員数の推移

	H17年4月1日	H22年4月1日	H27年4月1日	H31年4月1日
商工業者数	275	265	240	216
会員数	199	175	161	149
割合	72%	66%	67%	69%

【商工会の取り組み状況】

平成30年度においては、年間指導件数972回（内巡回指導件数605回）の巡回・窓口指導を実施しております。しかしながら、そのほとんどが金融・税務・労働・記帳といった基本業務であり、必要に応じて青森県商工会連合会の専門家派遣事業（エキスパート・バンク）等を活用し支援を行ってきましたが、相談に対しては単発的な課題解決に終始し、事業計画に基づく売上げ増加や販路拡大、事業承継等の経営力強化につながる指導は極少数に留まり、小規模事業者の減少傾向に対し歯止めが掛からない状況にあります。また、小規模事業者持続化補助金等の申請や小規模事業者経営改善資金融資の推薦における経営分析や事業計画策定の支援は行っているものの、申込み者も少数に限られその支援内容については申請又は申込みに向けての計画書作成支援に留まっております。

また、当商工会地域における地域振興イベントは「しちのへ夏まつり」「ホワイトバ

トル」などのイベントが開催されますが、主に町が主幹となり実施しております。少子高齢化による担い手不足が進んでおり、町の財政状況も厳しくイベントに掛ける予算は縮小傾向にありますが、商工会青年部が主力となって地域振興事業の独自展開や町並びに関係機関へ支援・協力し、賑わいの創出、交流人口増加に取り組んでおります。

【商工会の課題】

これまでの経営支援は、税務・労働・金融等の基礎的な支援ニーズを主体に巡回又は窓口での相談として行ってきており、経営状況分析や事業計画策定等のより深い経営支援が出来ておらず、経営について現状の分析や事業計画策定が重要であるという認識を持ってもらえておりませんでした。

また、現状を分析していないため、新たな展開を模索するなど、事業主のやる気を引き出せておりませんでした。そのため、新事業の提案まで至る案件も少なく受け身の支援に留まっており積極的（提案型）な支援が出来ていない事が課題であり、小規模事業者の各業種共通の高齢化による廃業等事業者の減少問題の解決に向け、早急な事業承継、創業支援の取り組みが急務となっております。

また、これまで会員アンケート調査も実施しておらず、会員とは税務・労働・金融指導等での接触がほとんどであり、その対象も一部の会員に限定されており、特定の支援目的を持って行われたものではなかったため、会員の現状・課題、商工会に対する支援ニーズの把握が出来ていない事から、今後は従来からの考え方を改革させ、地域からも小規模事業者からも必要とされる商工会として改革・成長して行く事が求められております。小規模事業者の経営課題を踏まえた上で、事業計画策定の必要性や重要性の理解を深め、事業計画に基づく経営力向上と事業承継・創業支援に重点を置いた取り組みを展開し、伴走型支援を実施して行く事が課題であります。

4) 七戸町長期総合計画との連動性・整合性

第2次七戸町長期総合計画（2016～2025）では、商工業の振興策として大型店との共存共栄を図りつつ、既存小規模事業者の柔軟な経営による差別化、地域志向の魅力ある経営活動の実現、それらによる町内消費活動の形成、空き店舗利活用や商店街活性化事業の展開、新規創業、事業承継の支援を掲げ推進するとしており、これらの施策は商工会の目指す方向とほぼ基軸を共にするものであります。

商工業の振興基本計画（七戸町長期総合計画より）

- (1) 雇用機会の拡大
- (2) 高齢者に優しい商店街づくり（商店街の活性化と商業経営近代化）
- (3) 商業団体の活性化支援
- (4) 工業振興の推進・支援
- (5) 起業家の支援と新産業の創出
- (6) 地域産業の情報通信利用を支援する環境整備

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

七戸町天間林商工会は、これまでの取り組みや課題、小規模事業者の現状等を踏まえ、様々な経営課題に対応すべく向こう10年間の長期的な振興の柱として、

1. 「経営力強化のための伴走型支援の取り組み」
2. 「事業承継・創業支援による小規模事業者の持続的発展への取り組み」
3. 「地域資源を活用した地域活性化への取り組み」

の三項目を掲げ、事業計画策定と計画に基づいた経営課題に取り組み、需要動向や新たな需要開拓を見据えた売上げ増加や販路開拓支援、事業承継・創業支援等を実施し、地域の総合経済団体として小規模事業者に寄り添い産業の発展に努め、地域経済の活性化に取り組んで行く方針です。

またその取り組みについては、同一行政区に併存する七戸町商工会と連携を図りながら、七戸町や他の支援機関・支援団体等と連携し取り組んで行く考えです。

(3) 経営発達支援事業の目標・方針

地域の現状・課題、長期的な振興のあり方を踏まえ、本事業の目標と方針を以下のとおりとします。

【目標1】

伴走型支援の強化による小規模事業者の経営力向上

【方針】

小規模事業者においては環境の変化に素早く対応出来ないなどの特性があり、事業者毎にその課題も複雑化・多様化してきていることから、それぞれの状況に合わせた支援が求められています。

これまで、会員に対する現況・要望調査等を行っていない事もあり、巡回訪問の強化に取り組む事を基本とし、まずは事業所ヒアリングを実施し事業者の現況、抱える経営課題の把握に努め、その中で得た経営情報や課題に応じた指導・助言等フォローアップを実施し、各事業者の課題に応じた事業計画の策定を促し、経営力向上と持続的発展に向けた伴走型支援に取り組みます。

【目標2】

事業承継・創業支援による小規模事業者の維持拡大並びに持続的発展

【方針】

事業承継については、後継者難による事業者数の減少が顕著となっている現状を踏まえ、事業承継が円滑に進められるよう事業引継ぎ支援センターや税理士等の専門家と連携を図り、きめ細かな支援を行い事業者の維持に努めます。

創業支援については、七戸町創業スタートアップ支援事業ガイドラインに基づき、七戸町の創業支援担当課と連携し創業支援セミナーを開催するなど、創業希望者の情報を関係機関で共有し、積極的に支援し創業しやすい環境を整備する事で、管内事業者数の維持拡大に努めます。

事業承継・創業支援を実施した小規模事業者については、経営が落ち着き安定するまで一定期間を要すると思われる事から、重点的に巡回訪問を実施し計画の進捗状況や資金繰り状況の把握に努め、状況によっては専門家派遣等の活用を図るなど伴走型支援を行います。

【目標3】

地域資源を活用した地域活性化への取り組み強化

【方針】

七戸町は、豊かな自然環境に恵まれ「七戸城跡」を始め歴史・伝統など豊富な地域資源を有しております。

農業が主たる産業である当商工会地域においては「にんにく、ながいも、トマト」等の高品質な農産物を生産していますが、農業体験や自然・文化体験、特産品の開発・販売など、関係団体等が各々独立した活動を展開しているため、大きな効果を余り創出出来てない状況にあり、小規模事業者への経済効果も限定的なものとなっております。

今後は、行政、観光協会、各実行委員会、地域の農・商工業者、商工会が一体となって連携を図り、歴史・伝統等の観光資源や高品質の農産物等地域資源を活かした特産品の開発やブランド化などを検討する体制を整え、販路開拓や地域の賑わい創出に結びつけ、交流人口の増大を小規模事業者の経済波及効果につなげて地域の活性化と産業の発展に取り組めます。

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

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

【現状と課題】

これまで、地域の経済動向の把握については、地域全体の動向把握には至っておらず、巡回訪問や窓口相談での聞き取りによる少数企業の景況把握に留まっており、地域の経済動向調査は実施しておりませんでした。

また、その情報収集に関しても、収集項目等を定めていないため担当者の裁量に委ねられており、収集した情報も組織内の共有情報としても整備されていないため、小規模事業者への経営支援に有効に活用されておりませんでした。

【今後の取組】

経営発達支援事業を遂行するに当たり、地域の経済動向を把握することは非常に重要であることから、地域の経済動向を把握するとともに、各種調査を通じて得られた調査結果を、小規模事業者や創業予定者の事業計画策定時に助言していくための資料として活用する。

また、調査結果は、地元行政や金融機関との情報交換の際の資料として利用することで、地域内の経済動向の把握に努め、小規模事業者の課題解決に対応する。

これらの調査や分析結果の内容は、地域の事業者にホームページ等で総合的に情報提供する。

【事業内容】

(1) 小規模事業者の経営実態調査

管内の景気動向等について実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景況動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について調査・分析する。

- ①調査目的：管内小規模事業者の経営の現況や課題、支援ニーズ等の把握と管内の経済・景気動向を把握することを目的とする。
- ②調査対象：管内小規模事業者業種（建設業・製造業・卸売業・小売業・サービス業）の各事業者割合に応じた20社
- ③調査方法：職員の巡回訪問を通じて定点観測として半期毎（6月、12月）に聞き取りによる定期調査を実施する。
- ④調査項目：売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等
- ⑤分析方法：地区、業種別、項目別にそれぞれ整理分析する。
- ⑥成果の活用：小規模事業者の事業計画策定の基礎資料として活用する。また、全職員の共有情報として利用出来るよう「企業情報カード」を新設し、データを整備・蓄積し、巡回訪問・窓口相談等を通じ小規模事業者に情報提供する。併せて、ホームページで公表するとともに、七戸町や地元金融機関等各支援機関との情報交換・意見交換の資料としても

活用し、相互連携のもと小規模事業者の事業支援に活用する。

(2) 外部機関公表データ利用による情報収集

これまで、外部機関公表データの情報収集活用は、補助金申請や融資申込み等の限定的な活用に留まり、データ等を活用した分析も出来ていなかったため、管内小規模事業者の経営支援に有効に活用されておりました。

上記(1)の調査を補完する意味で、中小企業庁及び中小機構の「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「景気動向調査」等の外部機関公表データを参考に四半期毎に県内外の広域的な経済動向の情報収集を行い分析整理し、小規模事業者に対し事業計画策定や経営力向上の基礎資料として有効に活用出来る基礎資料として公表する。

- ① 調査目的：県内外の景況・需要動向等を把握し、事業計画策定支援につなげるための基礎データとして活用し、企業支援を実施する。
- ② 調査方法：各機関公表資料を参考として、四半期毎(4月、7月、10月、1月)に県内外の経済動向を収集・分析・整理する。
- ③ 調査項目：「中小企業景況調査」～中小企業庁・中小企業基盤整備機構
・全国の景況、業況、売上げ、利益
「管内経済情勢報告」～財務省 東北財務局
・管内の総括判断、個人消費、雇用情勢、企業収益
「青森県景気ウォッチャー調査」～青森県 企画政策部 統計分析課
・統計データには表れにくい、県民の生活実感により近い、いわゆる「街角の景気」に関するきめ細かな情報を素早く収集し、県内景気をよりの確に把握する。
- ④ 分析方法：県内外の景況・需要動向等を把握し、業種別、項目別、地域別に分類整理し、経済情勢を年4回比較分析する。
- ⑤ 成果の活用：(1)に記載の活用内容のほか、販路拡大を目指す小規模事業者等に対し、県内外の需要動向等の情報を提供し、経営判断材料として活用し事業計画策定支援に反映する。
また、(1)と併せて情報収集・調査・分析した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。

【目標】

事業目標	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
管内小規模事業者景況調査 調査回数/公表回数	未実施	2回/2回	2回/2回	2回/2回	2回/2回	2回/2回
公表データによる情報収集 調査回数/公表回数	未実施	4回/4回	4回/4回	4回/4回	4回/4回	4回/4回

3. 経営状況の分析に関すること

【現状と課題】

これまで、管内小規模事業者の経営状況の分析に関する取組は、決算指導・金融指導の際に売上高や利益の推移等の基本的な指標について話をする程度で財務状況を確認するに留まり、各種財務指標等を活用した財務分析は行われておらず、小規模事業者の事業検証や見直しに通じるような経営状況の分析に関する取組が不十分であったため、小規模事業者に対し経営状況の分析の重要性や事業計画作成の必要性を認識・

理解させるまでには至っておらず、経営力強化のための指導体制が不十分となっていました。

【今後の取組】

小規模事業者の経営状況を、小規模事業者自身も計数面から客観的に理解判断し、分析することが重要であることから、巡回訪問等により商工会内部で統一した「経営状況に関するヒアリングシート」を用いて、経営概要の聞き取り調査や各種相談業務、セミナー等を通して経営分析対象企業を広く掘り起こしを行い、必要性の認識を深め意欲ある事業者に対し事業計画策定につなげる。

実施にあたっては、小規模事業者の決算書から財務・非財務の両面を通じて経営分析の必要性を認識させ、経済動向や消費動向等の外部環境を含めたSWOT分析等を活用した経営分析を行う。

専門的な課題については、青森県商工会連合会の専門家派遣事業やよろず支援拠点の専門家派遣制度等を活用し、要因分析や課題解決に取組、分析結果は巡回訪問等を通じ小規模事業者にフィードバックし共有するとともに、経営者自らが自社の経営状況を把握していただくことで事業計画の必要性や重要性の気づきを促し、事業計画策定につなげる。

【事業内容】

（１）巡回訪問等による掘り起こし

小規模事業者の経営状況や経営課題の概要を把握するため、巡回訪問を通して共通のシートを用いてヒアリング調査を実施する。

調査に当たっては、現状の営業に甘んじ経営状況の見直しに消極的な小規模事業者に対しても、経営分析の必要性や事業計画策定の重要性を促し、業況や資金繰り、財務状況、強み・弱み、経営課題等の把握に努め、経営分析対象企業の掘り起こしを行い、また得られた小規模事業者の財務状況や商品・サービス等の経営情報は、職員全体の共有情報としてデータ整備し体制を構築する。

（２）経営分析セミナーの開催

巡回訪問等で、掘り起こしを行った意欲的な事業者10名を中心とした経営分析セミナーを年1回開催し、小規模事業者の今後の進むべき方向性や経営のあり方等、経営戦略考慮のための機会を提供する。

実施に当たっては、経営分析の意義と必要性を認識（意識改革）させ、事業計画策定につなげることを狙いとする。

（３）経営分析の実施

小規模事業者に経営分析の必要性を理解させ、財務状況や経営課題等を踏まえて経営分析を行い、経営者自らに自社の経営状況を把握していただくことで事業計画の必要性や重要性の気づきを促し、事業計画策定支援につなげることを狙いとする。

①対象企業：セミナーの開催や巡回訪問によるヒアリングシートの情報及び金融相談、記帳指導等を通じて経営分析が必要と思われる小規模事業者。

②分析項目：[財務分析]

3期分の比較貸借対照表・損益計算書により収益性、安全性、資金繰りの分析に必要な流動性比率、売上高対営業利益率等。

：[財務以外]

属性（住所、氏名、業歴等の基本情報）のほか、業況、商品、サービス、得意技術、従業員等の資源内容（資格・技能取得状況）等ヒアリ

ングシートに基づくベンチマーク項目、強み、弱み、機会、脅威、経営課題等。

③分析方法：[財務分析]

記帳機械化利用事業者は「ネット de 記帳(全国商工会連合会)」のシステム経営診断等を活用し、決算申告に合わせて3期分の比較貸借対照表・損益計算書により、売上高対営業利益率と損益分岐点から収益性の分析、流動比率、自己資本比率から安全性の分析、売上げ債権回転期間、在庫回転期間から資金繰り分析に重点を置いた分析を実施し、CRDの業界基準値との比較分析。併せて、レーダーチャートの分析機能を活用し平均値との比較分析。また、飲食店や食品小売店については売上げ商品の構成比から材料費等のロスを抑え勤に頼らない販売管理を行うためABC分析等。

記帳機械化未利用事業者は「経営自己診断システム(中小企業基盤整備機構)」や「ローカルベンチマーク(経済産業省)」を活用し、6つの指標：①売上高増加率(売上持続性)、②営業利益率(収益性)、③労働生産性(生産性)、④EBITDA有利子負債倍率(健全性)、⑤営業運転資本回転期間(効率性)、⑥自己資本比率(安全性)等の項目を診断。

：[財務以外]

財務以外のその他の経営資源分析としては「ローカルベンチマーク」を活用し4つの視点：①経営者への着目、②関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制への着目に着目し、経営資源を広く捉えて分析するほか、強み・弱み・機会・脅威等SWOT分析(定性分析)手法をベースとして分析。

：専門的な課題については、青森県商工会連合会専門家派遣事業、青森県よろず支援拠点等の支援制度を活用し、詳細な要因分析を行う。

④成果の活用：分析結果は、巡回訪問等を通じ分析対象者にフィードバックし、経営課題解決に向けて事業計画策定支援の重要資料として活用する。

- ・小規模事業者の課題解決に向けたセミナー等の選定に活用する。
- ・全職員が必要な時に必要なデータを利用出来るよう蓄積し、商工会全体の共有情報として活用する。

【目標】

事業目標	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
経営分析セミナー 開催回数・参加者数	未実施	1回 10名	1回 10名	1回 15名	1回 15名	1回 15名
経営分析件数	未実施	5件	5件	10件	10件	10件

4. 事業計画策定支援に関すること

【現状と課題】

これまで、事業計画策定支援に関する取組は、補助金の活用や融資申し込みの際の支援といった限定的なもので、経営状況の分析も不十分であり、地域経済動向や需要動向等を踏まえた計画書となっておらず、本来目的とすべき経営発達や経営課題解決のための事業計画策定支援は実施されてこなかったのが現状です。

小規模事業者が持続的に発展していくためには、従来の勘や経験だけによる経営から脱却し、自らがビジネスモデルを再構築し長期的な視野にたった事業計画書に基づ

く経営を行っていくことが重要であり、商工会としても小規模事業者の将来を見据えた事業計画の策定支援に取り組んでいくことが課題となっています。

また、事業承継支援については、小規模事業者において後継者が決まっている事業者は僅かにすぎず、後継者問題が事業の継続において重要な課題となっています。

今後は、後継者問題を抱える事業者の掘り起こしと早めに若手後継者の育成に取り組むことが課題となっています。

さらに、創業支援についても、創業者より相談があった場合のみの対応で、創業対象者の把握も場当たりのであったことから、廃業が多く域内の事業者数が減少している現状を踏まえ、今後は創業対象者の掘り起こしを行っていくことが課題となっています。

経営セミナーの開催においても、事業計画がないまま経営を行っているのが実態であり、事業計画策定経験のない事業者が多いことから、事業計画の必要性を認識させていくことが重要となっています。

【支援に対する考え方】

事業計画の策定が経営の維持・発展にいかに重要であるかを周知していくとともに、自社の経営状況を把握し強みを活かした新たなビジネスモデルを確立する等、意欲を持って前向きに取り組むことを促し事業計画の策定につなげる。

また、セミナーにおいては、個社別の経営課題をさらに深化させ、課題解決に向けて地域経済動向や需要動向、経営分析結果等を踏まえ、成長性や収益性を勘案した実現性の高い具体的なアクションプランを盛り込んだ事業計画策定を支援する。

専門的な課題等については、青森県商工会連合会や中小企業基盤整備機構等の専門家と連携し、指導を仰ぎながら事業計画の精度を高め、支援を行う。

新規創業については、七戸町創業スタートアップ支援事業と連携を図り、商工会に創業相談窓口を設置し、情報提供等ワンストップでの支援体制を担い、事業所数の減少を抑えるためにも創業計画の策定支援を行う。

【事業内容】

（１）事業計画策定セミナーの開催

経営状況の分析を行った小規模事業者を対象とした、事業計画策定セミナーを年１回開催する。

セミナー開催にあたっては、事業計画策定の意義や必要性の周知を図る事を目的とし、自社の経営状況と経営課題を深く理解し、強みを活かした目標の設定や弱みをどのように克服していくか等の方向性を見出し、それぞれの方針やプランに沿った計画策定支援を中心として行う。

（２）事業計画策定支援

事業計画策定セミナー受講者に対しては、巡回・窓口相談において事業計画策定の指導・助言を行い、確実に事業計画策定につなげる。

①支援対象：事業計画策定セミナー受講者

②手段・手法：経営指導員等が担当制で支援を行い、外部専門家も交えて事業計画の策定を支援する。

（３）事業承継セミナー開催

小規模事業者の高齢化が進む中、後継者問題が大きな課題となっており、小規模事業者の事業を将来に渡り維持していくためには、後継者の人材育成に早期に着手し、円滑な事業承継によって次世代に引継ぎ、事業の継続を実現していくことが重要であ

ることから、事業承継セミナーを年1回開催する。

事業承継セミナーの開催にあたっては、ヒアリングシートで事業承継に課題を抱えている経営者等を対象として参加を呼びかけ、事業承継に向けた準備の必要性、経営状況・経営課題・経営資源の把握、事業承継に向けた経営改善といった事業承継の基本的な考え方や進め方等の習得及び事業承継計画策定につなげることを目的として実施する。

(4) 事業承継計画策定支援

事業承継計画策定支援の実施方法としては、中小企業庁の事業承継ガイドラインに基づき「事業承継診断票」や「事業承継自己診断チェックシート」を活用し、経営状況や経営課題の整理を行い、経営者自ら承継問題を検討するきっかけ作りとして計画的な着手を促す。

①支援対象：事業承継セミナー受講者

②手段・手法：経営指導員等が担当制で支援を行い、外部専門家も交えて確実に事業承継計画の策定を支援する。

(5) 創業支援窓口設置

創業支援については、七戸町創業スタートアップ支援事業ガイドラインに基づき、町が中心となり実施している創業支援事業と連携を図り、創業支援窓口を設置し、七戸町主催により開催される創業支援セミナー等の支援情報について、ホームページや会報等で広く周知し、参加の呼びかけや新商品開発、農業者による6次産業化、若者や女性企業家等の起業を目指す対象者の掘り起こし等の事業支援を行う。

(6) 創業計画策定支援

創業計画策定支援の実施にあたっては、創業支援セミナーに参加した創業予定者や創業後3年以内の起業者を対象として、事業目標や経営理念、経営に対する想い、事業領域等を明確にし、地域経済動向調査、需要動向調査等を踏まえ、将来性、収益性等総合的に勘案した創業計画の策定支援を行う。

①支援対象：創業支援セミナー（七戸町主催）受講者

②手段・手法：経営指導員等が担当制で支援を行い、外部専門家も交えて創業計画の策定を支援する。

(7) 関係機関と連携した事業計画策定支援（拡充）

上記の事業計画策定において、専門的な分野の支援が必要な場合には、青森県商工会連合会の専門家派遣事業等専門家派遣制度の活用や21あおもり産業総合支援センター等の関係機関と連携を図りながら、個社に合わせた事業計画策定支援を行う。

【 目標 】

事業目標	現状	R02	R03	R04	R05	R06
事業計画策定セミナー 開催回数：参加事業者数	未実施	1回 (5社)	1回 (5社)	1回 (10社)	1回 (10社)	1回 (10社)
事業計画策定事業者数	0	2社	2社	3社	3社	3社
事業承継セミナー開催回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
事業承継計画策定事業者数	0	2社	2社	2社	2社	2社
創業計画策定事業者数	0	2社	2社	2社	2社	2社

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

【現状と課題】

これまで、事業計画策定後の実施支援に関する取組は、融資斡旋後の現況確認や小規模事業者持続化補助金採択後の報告書作成支援等に留まっており、単発的で受動的なものとなっており定期的なフォローアップまでには至っていませんでした。

【支援に対する考え方】

今後は、事業計画を策定したすべての事業者に対して、計画策定後の進捗状況の確認を目的とした定期的な巡回によるフォローアップを行う。

確認にあたっては、財務指標を用いた財務分析や予算実績差異分析、資金繰り状況等について確認を行う。

事業承継・創業支援計画のフォローアップについては、事業が軌道に乗るまで2ヶ月に1回の訪問を基本とし、場合によっては日本政策金融公庫との共同巡回も活用する等、資金繰りや売上げの達成状況等に重点をおいたフォローアップを行う。

また、事業計画と実績との乖離が大きく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合やより複雑化した課題等については、青森県商工会連合会、青森県よろず支援拠点や中小機構の専門家派遣制度等を活用し、外部専門家等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策を検討のうえ、フォローアップの頻度の変更等を行い、事業計画達成に向けた支援を行う。

なお、事業計画策定後のフォローアップで把握した事業の進捗状況並びに商工会の対応内容等については、都度「企業情報カード」に記入し管理するとともに、全職員が把握出来るよう情報を整備し、商工会全体の共有情報として整理する。

【事業内容】

(1) 事業計画策定者へのフォローアップ

事業計画を策定したすべての小規模事業者に対し、計画の進捗状況の確認や各種財務指標等を活用した財務分析、利益を構成する売上高、変動費、固定費毎に分けた予算実績差異分析、資金繰り等についてフォローアップを行う。

また、数値に表れない定性的な評価については、事業者自身による評価とヒアリングにより分析し、収益確保に向けた方策等を指導する。

事業計画が順調に進み、さらなる売上げや利益を積極的に確保したいと考える事業者については、新たな事業計画の策定を支援する。

また、新たな課題が発生した場合には、計画の見直しについて支援を行い、経営力向上に向け支援する。その頻度は少なくとも3ヶ月に1度の巡回とするが、個々の事業者の進捗状況に合わせて必要な時に必要なだけの支援を基本とする。

(2) 事業承継計画策定者へのフォローアップ

事業承継計画を策定したすべての小規模事業者に対し、2ヶ月に1回の頻度を基本としたフォローアップを行う。

フォローアップは巡回訪問により行うこととし、現経営者と後継者や従業員等関係者間の意識共有化等の状況、計画の進捗や課題の整理等をヒアリングする。

事業承継では、計画遂行の遅延や計画実行の先送り等が承継の障害になることから、計画の進捗状況については重点的に確認するとともに、中小企業庁の事業承継ガイドラインに基づく「事業承継計画票」を活用しその経過状況を管理する。

(3) 創業計画策定者へのフォローアップ

創業計画策定を策定したすべての創業者に対する支援は、新たなビジネスモデルを構築し、軌道に乗せていくためにもきめ細やかな支援が必要となることから、フォローアップの頻度を高め、重点的に2ヶ月に1回の巡回訪問を基本とし、資金繰りや販路開拓の状況等創業計画の進捗状況を確認しながら、経営、税務、金融等の総合的な指導を行う。

また、経営資源が乏しい等の理由から計画を実行していない場合や、計画通りに動けず実施時期を逃し計画効果が薄れるような場合は、計画の変更見直し等を指導する。

(4) 関係機関と連携した事業計画策定者へのフォローアップ

上記の事業計画策定者へのフォローアップについて、専門的な分野の支援が必要な場合には、青森県商工会連合会の専門家派遣制度や青森県事業引継ぎ支援センター等21あおもり産業総合支援センターの専門家派遣制度を活用し、個社に合わせた事業計画達成に向けてのフォローアップを行う。

【目標】

事業目標	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
事業計画策定後のフォローアップ巡回件数	0	8回 2社×4回	8回 2社×4回	12回 3社×4回	12回 3社×4回	12回 3社×4回
事業承継計画策定後のフォローアップ巡回件数	0	12回 2社×6回	12回 2社×6回	12回 2社×6回	12回 2社×6回	12回 2社×6回
創業計画策定後のフォローアップ巡回件数	0	12回 2社×6回	12回 2社×6回	12回 2社×6回	12回 2社×6回	12回 2社×6回
売上増加事業者数	0	1	1	2	2	2
利益率3%以上増加の事業者数	0	1	1	2	2	2

6. 需要動向調査に関すること

【現状と課題】

小規模事業者の多くは、需要動向を把握しておらず、消費者のニーズに合致しているか否かの把握がなされないまま従来の経験に基づく経営が行われております。また、消費トレンド等の情報に対しても関心が薄く、需要予測をマーケティング戦略に活用していないのが現状です。

また、商工会においても、持続化補助金申請や融資申し込みの際、事業計画策定等で情報が必要な場合にインターネット検索等により収集を行い対応している程度で、小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向調査は実施しておりませんでした。

需要動向等の情報について目的を持って収集し、分析結果については新たな販路開拓や新商品の開発に活かし、売上げ向上のために需要動向情報を提供していくことが課題となっています。

【今後の取組】

小規模事業者が販売する商品や提供するサービス等についての評価を、消費者からアンケート調査（①イベントでの調査、②物産販売施設での調査）を行い、さらに、③各種公表資料を活用した需要動向調査を加え、消費者ニーズや市場動向を補足し、消費者需要動向の整理分析を行う。

調査結果は、巡回等を通じて個社に提供し、買い手のニーズを踏まえた商品開発や

サービス等、マーケットインの考え方を浸透させ、事業計画策定や販路開拓に向けた新たな需要開拓事業を実施する際の資料として効果的に活用していく。

【事業内容】

(1) イベントでの消費者アンケート調査

小規模事業者においては、個社の商品力を向上させ地域内需要の確保につなげていくことが重要であり、今後は、事業計画を策定した小規模事業者が販売する商品や提供するサービス内容についての評価を収集し整理分析のうえ提供する。

具体的には、管内において開催され域内外から来場者が訪れる「しちのへ夏まつり」（例年8月16日開催、出展20店、来場者数3,600人）の来場者を対象に、小規模事業者が販売・開発した商品や試作品について「消費者アンケート調査」を実施し、消費者動向を分析し消費者の望む商品やサービス等の情報を提供することで、新たな販路の開拓や新商品の開発に活かせるよう支援する。

- ① サンプル数：来場者50人
- ② 調査手段・手法：年1回「しちのへ夏まつり」の来場者を対象に、会場内に商工会特設ブースを設け、食品製造販売業、農産物加工販売業、飲食業者等が新たに開発した商品等を試飲や試食を通じたアンケート調査を実施する。
- ③ 分析手段・手法：調査結果は専門家の意見を聞きつつ、経営指導員が整理分析を行う。
- ④ 調査項目：来場者の属性（居住地、性別、年代、世帯人数）、パッケージ、価格、味、量、満足度、要望・改善点等
- ⑤ 分析結果の活用：分析結果は支援対象事業者へフィードバックするほか、事業計画策定事業者の販売戦略に活用する。

(2) 物産販売施設でのアンケート調査

当商工会管内においては、県内外から広く来場者が訪れる商業施設等はないが、七戸町には第三セクター方式で㈱七戸物産協会が運営する、年間82万人の利用客がある観光物産拠点施設「道の駅しちのへ」があり、地元の特産品・お土産品・農産物（加工品含む）等を取り揃えた販売施設のほかにレストラン等が併設されております。

「道の駅しちのへ」には、当商工会管内の小規模事業者も商品を納入しており、納入品目の中から、食品に係るお土産品や農産加工品を扱う事業者について、来店客等を対象としたアンケート調査を実施するとともに、同社からも部門別売上げやお土産品等の売れ筋商品、消費者の需要動向情報を提供していただき、アンケート調査と併せて分析し、納入する小規模事業者のお土産品や特産品開発等新たな需要の開拓につなげる支援に活用する。

- ① サンプル数：来場者50人
- ② 調査手段・手法：年1回「道の駅しちのへ」の来場者を対象に、農産物加工品等を試飲や試食してもらい、商工会職員等がアンケート調査を実施する。
- ③ 分析手段・手法：調査結果は専門家の意見を聞きつつ、経営指導員が整理分析を行う。
- ④ 調査項目：来場者の属性（居住地、性別、年代、世帯人数）、パッケージ、価格、味、量、満足度、要望・改善点等
- ⑤ 分析結果の活用：分析結果は支援対象事業者へフィードバックし、新たな特産品、お土産品等の開発のヒントや既存商品の改良、向上に活用する。

【 目標 】

事業目標	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
イベント消費者アンケート調査回数 調査支援対象事業者数	0 0	1 回 2 社	1 回 2 社	1 回 2 社	1 回 2 社	1 回 2 社
物産販売施設アンケート調査回数 調査支援対象事業者数	0 0	1 回 2 社	1 回 2 社	1 回 2 社	1 回 2 社	1 回 2 社

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること**【現状と課題】**

管内の小規模事業者は、域外（近隣市町以外）への販路開拓ノウハウを持ち合わせていないため、町内での取引が主な売上げを占めております。

また、商工会が単独で商談会等を開催することは困難であることから、これまでは、全国商工会連合会や関係機関が主催する商談会や物産展等の開催情報の提供に留まり積極的なものではなく、小規模事業者への新たな販路開拓に寄与するような事業は特に行ってきませんでした。

【支援に対する考え方】

小規模事業者の大きな課題として販路拡大が挙げられ、域外でのビジネスを展開する必要性が求められている。

今後は、青森県や七戸町、青森県商工会連合会等関係機関が開催する物産展や展示会の開催情報を積極的に管内小規模事業者に広く情報発信し出展提案していくことで、販路開拓を支援する。

支援対象者は、事業計画策定支援を行った事業者や新たな販売機会・商談機会を希望する小規模事業者とし、商談会の目的や場所等も考慮したうえで最適な提案を行う。

また、商談を効果的に行えるよう、申込み手続や出展前後の指導等に取り組、併せてECサイトを活用した販路開拓支援や商工会報、新聞等を利用した商品広告の発信等の販路開拓支援を実施する。

【事業内容】**（1）物産展・商談会等を活用した販路開拓支援（B to B）**

首都圏や域外に新たな販売機会を求め、地域の農産物等の地域資源を活用した食品加工業者や農商工連携事業者等の小規模事業者に対し出展を支援し、販路拡大を目指す機会として活用する。

出展希望者に対しては、出展申し込み手続等の事前支援のほか、商品提案書の作成や運営・プレゼン方法、商品陳列方法やバイヤー等との交渉術等について専門家と連携し、商談会をより効果的なものとしていくため販路開拓を支援する。

また、出展後のフォローアップとして、商談会結果の整理・分析を行い、反省点や改善点等次回に向けた課題を抽出し、出展ノウハウ及び商談力向上を支援することで、商談会における成約件数の増加に結びつける。

得られた業界情報や商品・サービスに対する改善要望は、今後の商品開発や販路開拓のための資料として活用する。

（参加予定商談会）

- ①「青森の正直商談会」（出展者 100 名、県内外バイヤー 300 名参加）：県産の農林水産物及び加工品の生産者、製造業者が、県内外の多くの食品関係バイヤーに対して、広く商品の魅力を展示紹介するとともに商談が行われている。

②「FOOD MATCH AOMORI」(出展者 50 名、県内外バイヤー300 名参加)：県内の食関連事業者と青森市内の事業者との企業間連携や域内外への販路開拓等を、飲食・小売業、食品製造業者等との商談が行われている。

(2) ITを活用した販売促進支援 (B to C)

ホームページを持ってない小規模事業者に対しては、ホームページの作成支援を行い、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て、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。

ホームページ作成については、青森県よろず支援拠点や青森県商工会連合会等と連携して、ホームページ作成の専門家のアドバイスを受けながら立ち上げ、店舗PRのほか、逸品商品や一押し、お得情報、買物かごの設置等について、設定や入力等の作成手続を解り易く指導し支援する。

さらに、売れるホームページ作りに向け、掲載内容のリニューアルやホームページの見せ方の手法等について、専門家を交えてブラッシュアップする等事後のフォローを実施する。

また、全国商工会連合会の特産品ECサイト「ニッポンセレクト.com」の活用により、事業計画書の策定支援を行った小規模事業者のうち、主に食品の製造販売業者に対し商品の出展を促し、インターネットを使った販売促進等新たな需要の開拓につながる支援を行う。

具体的には、遠方の顧客を意識した商品の選定や出品のサポートを青森県よろず支援拠点等の専門家を交え、商品・パッケージ・価格・見せ方等のアドバイスによるフォローを実施し新たな需要の開拓により売上げ増加を図る。

【 目標 】

事業目標	現状	R02	R03	R04	R05	R06
物産展等出展事業者数	0	1社	1社	2社	2社	2社
商談成約件数/社	0	1件	1件	2件	2件	2件
ニッポンセレクト出展事業者数	0	1社	2社	3社	4社	5社
月商(円)/社	0	10万	10万	10万	10万	10万

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

【現状と課題】

当商工会地域には、商業街区が形成されておらず商業施設等がないこともあり商業活動は活発ではなく、近隣の商業施設への消費流出や少子高齢化に伴う地域人口の減少による売上げ低下、事業主の高齢化や後継者不在による廃業等、地域商業の活力低下が懸念されております。

七戸町では、一年を通して多彩なイベントが開催され、当商工会も地域において開催される「しちのへ夏まつり」を始め、町や関係団体と協力し実施してきたが、一時的な消費喚起にはなるものの継続的なにぎわい回復等根本的な解決にはつながってはいませんでした。

また、地域のにぎわい創出対策や地域特産品のブランド化、地域経済の活性化対策等についても各関係機関の連携が一体となっておらず、小規模事業者の売上げ貢献にも限定的で、地域経済活性化に向けて関係者間の連携が有効的に機能していないという反省があります。

【今後の取組】

地域活性化の取組としては、町の長期総合計画におけるまちづくりが有効な方策といえることから、今後は町と商工会が一体となって地域の活性化に取組、行政や地域の各種団体等との横のつながりを強化するとともに、情報を共有し同じ方向を向いてこれからの七戸町における賑わい創出や地域商業の空洞化対策、地域活性化対策に取組、商工会としても企画・運営をサポートし、小規模事業者の新商品開発支援や特産品のブランド化、賑わい創出のイベント開催等に取組、地域経済の活性化を促進する。

【事業内容】

(1) 七戸町ブランドの確立

七戸町は、七戸城跡等の歴史的建造物、道の駅しちのへ等の観光拠点、ながいも・にんにく等の地域資源を持ち合わせていながら企画力や取組が弱く、いずれもブランド化されていないのが現状である。

平成29年4月、七戸町では観光・物産の振興を図ることを目的として「七戸町観光物産推進協議会」を設立し年1回定期開催され、七戸町の自然・食・文化を活かした七戸町ブランド化を検討していく考えである。

当商工会も、その構成メンバーとなっており、今後、町の観光資源や高品質の特産品等の地域資源を最大限訴求活用しながらブランド化を目指し、特産品の付加価値を高めて小規模事業者への波及効果につなげ経営力向上を支援し地域経済の活性化に取り組んでいく。

【七戸町観光物産推進協議会】（事務局：七戸町商工観光課）

構成団体：七戸町・七戸町商工会・七戸町天間林商工会・七戸町飲食店組合・天間林飲食店組合・（一社）しちのへ観光協会・JA十和田おいらせ七戸支店・JAゆうき青森天間林支所・町立鷹山宇一記念美術館指定管理者・町立物産館（道の駅）指定管理者・七戸町農業施設指定管理者・青森県営農大学校

(2) 農産物を生かした6次産業化の掘り起こしとその育成

当地域における主要産業は農業であり、農業の新たな付加価値の創出として6次産業化の取組について、七戸町と連携・協調を強化することによる6次産業化を推進し、

事業者の掘り起こしと育成を支援し、飲食業者等と連携した新商品開発やICTの活用等による販路拡大に取組、農産物加工産業の振興と地域経済の活性化を図る。

定期的に、年1~2回程度開催する。

【七戸町6次産業化推進連絡協議会】（事務局：七戸町農林課）

構成団体：JAゆうき青森天間林支所・JA十和田おいらせ七戸支店・七戸町商工会・七戸町天間林商工会・七戸町商工観光課・七戸町農林課

Ⅲ. 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. 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

【現状と課題】

これまでの他支援機関との連携については、日本政策金融公庫主催の「経営改善貸付け連絡協議会」での金融動向や景況動向についての情報交換や、経営相談等での専門的事案が生じた際の税理士派遣等による税務に関するもの等、担当者間の限られた中での情報交換に留まっており、指導スキルやノウハウが個々に帰属していたため、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等は、職員全体として情報共有されておりました。

経営発達支援事業の実施に当たっては、職員自らが支援能力の向上を図り、商工会全体としての支援能力の向上が求められることから、他の支援機関との情報交換や連携の強化に努め、スキルアップを図ることが課題となっています。

【今後の取組】

今後は、小規模事業者の経営支援に関係するほかの支援機関（地域金融機関、信用保証協会、税理士等専門家）の支援ノウハウ、支援の現状、新たな施策情報等について町と一体となって情報交換を行い、商工会全体としての支援能力向上並びに職員のスキル向上に努めていく。

【事業内容】

（1）金融懇談会の実施

みちのく銀行七戸支店、青森銀行七戸支店、青森県信用組合七戸支店、青森県信用保証協会十和田支所との「金融懇談会」を七戸町、商工会により年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、小規模事業者の商品やサービス等の市場動向等金融機関から見た支援ノウハウ等について情報交換し支援能力向上に努める。

また、得られた情報については、今後の小規模事業者の経営計画策定支援における重要な管内金融情報となるので、分類整理し相談業務に活用する。

（2）他支援機関との情報交換の実施

- ①日本政策金融公庫青森支店主催により、支店管内の商工会（21商工会）が一同に会し年2回開催される「小規模事業者経営改善貸付け事務連絡協議会」において、地域内外の経済情勢、金融動向について情報を得るとともに、金融公庫や他商工会の支援状況等、支援ノウハウについて情報交換し支援能力向上に努める。

- ②「上十三地区商工会経営指導員協議会（管内 11 商工会の経営指導員で構成）」
「上十三地区商工会職員協議会（管内 11 商工会の全職員で構成）」それぞれが
年 1 回開催する研修会や情報交換会において、小規模事業者の経営課題とその
解決に向けた支援ノウハウを学ぶとともに、支援上の課題について情報交換を
行い、支援ノウハウ習得に努める。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

【現状と課題】

これまでの、経営指導員等の資質向上に対する取組は、青森県商工会連合会が実施する職種、職階別の研修及び担当する業務に応じた業務別研修会等に担当職員それぞれが参加するというものであり、参加者による修得が中心となり、習得した支援ノウハウも個人に帰属しており職員間で共有する機会もなく、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共有のあり方に課題がありました。

【今後の取組】

今後の経営指導員等の支援能力向上については、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、経営発達支援事業の推進に当たり、小規模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るため、青森県商工会連合会の実施する研修だけではなく、中小機構主催の中小企業支援担当者研修会等に積極的に参加し、これまで特に不足していた「小規模事業者の事業計画策定支援」、「創業・事業承継支援」、「経営分析、経済動向調査、需要動向調査」、「地域資源の活用」等の知識修得に努める。

各種研修会参加後は、得られた情報・知識について全職員参加による研修報告会を開催し情報の共有と支援能力の向上に努める。

また、新採用や人事交流で転入した職員については、業務に詳しい職員と巡回訪問への同行を通じて現場での実践的なOJTによりヒアリングポイントや応酬話法等を学びスキルアップを図る。

さらに、毎月 1 回全職員による「職員会議」を開催し、支援事業の進捗や支援情報等について職場全体として共有を図り、職員の資質向上と支援能力の向上に努め、支援ノウハウを蓄積する体制を構築する。

【事業内容】

（１）青森県商工会連合会や中小機構主催の研修会への参加及び報告会の開催

青森県商工会連合会が主催する義務的な職員研修会だけでなく、中小機構等の各団体が主催する研修会に経営指導員以外の職員も積極的に派遣し、小規模事業者の支援ノウハウの習得を図る。

また、各種研修会参加後は全職員参加による「研修報告会（勉強会）」を開催し支援ノウハウや情報の共有を図り支援能力の向上に努める。

- ・青森県商工会連合会が主催する職員研修会
- ・中小機構等が主催する支援担当者研修会

（２）外部専門家との帯同訪問による職場内人材育成（OJT）

これまで、青森県商工会連合会の専門家派遣事業等を利用する機会は年 1 回程度と少なく、相談に際しては経営指導員だけが対応していた。

今後は、職場内人材育成として、専門家と経営指導員以外の職員との帯同訪問の機会を増やし、面談の仕方、ヒアリングのポイント、事業計画策定支援のポイント等具

体的な支援ノウハウについて学習し、経営指導員等の資質向上に向けた職場内研修の充実を図る。

さらに、得られた情報や資料等については、職員会議や朝礼、ミーティング等で報告し商工会全体の共有情報として蓄積保存し、今後の事業計画策定支援等に活用する。

(3)「経営支援会議」と支援情報のデータベース化による情報共有

毎月1回、全職員による「経営支援会議」を開催し、職場内で小規模事業者の支援策について意見交換や情報交換を行い、支援ノウハウが個々の職員に偏らないようにするとともに、小規模事業者の経営状況の分析結果、地域経済の動向調査結果等について職場内で共有し、円滑な支援体制の構築を図る。

また、経営発達支援事業の実施状況や小規模事業者の経営状況の分析結果、各種調査結果、支援ノウハウや支援業務事例等については、商工会の共有サーバーに保存し商工会全体のデータとして蓄積し、職員の資質向上に向けた勉強会や行政等との情報交換に活用する。

さらに、基幹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出来るようにすることで、人事交流で異動した場合でも一定の対応が出来る支援ツールとして活用が出来、商工会の支援スキームとして体制整備が図られる。

11. 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

【現状と課題】

これまで実施してきた経営発達支援事業等の商工会事業に関しては、事業計画→事業実施→事業報告という仕組みの中で行われており、事業実施後の検証（事業の成果・評価・見直し）は行われておりませんでした。

【今後の取組】

本事業実施においては数値目標に基づく進捗管理が重要となることから、事務局内（事務局長を中心とする事業推進スタッフ）で進捗状況及び事業内容の検証を実施するとともに町と協議しつつ、外部有識者を交えた「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、事業の計画・実行・評価・改善を実施し、PDCAサイクルの構築を図る。

【事業内容】

(1) 事務局内での検証・評価の実施

内部評価については、3ヵ月毎に町を交えた事務局内（事業推進スタッフ）で「経営発達支援事業評価会議」を開催し、事業の進捗状況を確認しながら事業内容を検証し見直しや改善を検討する。

(2) 評価委員会による外部評価の実施

「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、七戸町商工観光課、青森県商工会連合会、法定経営指導員、外部有識者（税理士等）を評価委員に依頼し、毎年度終了後の4月に年1回評価委員会を開催し、経営発達支援事業の実施状況とその成果について評価・検証を行う。

(3) 事務局内での見直し案策定

外部評価を基に事務局内にて、次年度に向けての見直し案を策定する。

(4) 七戸町・商工会正副会長会議での評価・見直し方針の決定

事務局にて策定した見直し案について、七戸町・商工会正副会長で承認を受け、次年度に向けた評価・見直しの方針を決定する。

(5) 理事会での評価・見直し方針の承認

事業の成果・評価・見直しについては、結果を理事会に報告し承認を受ける。

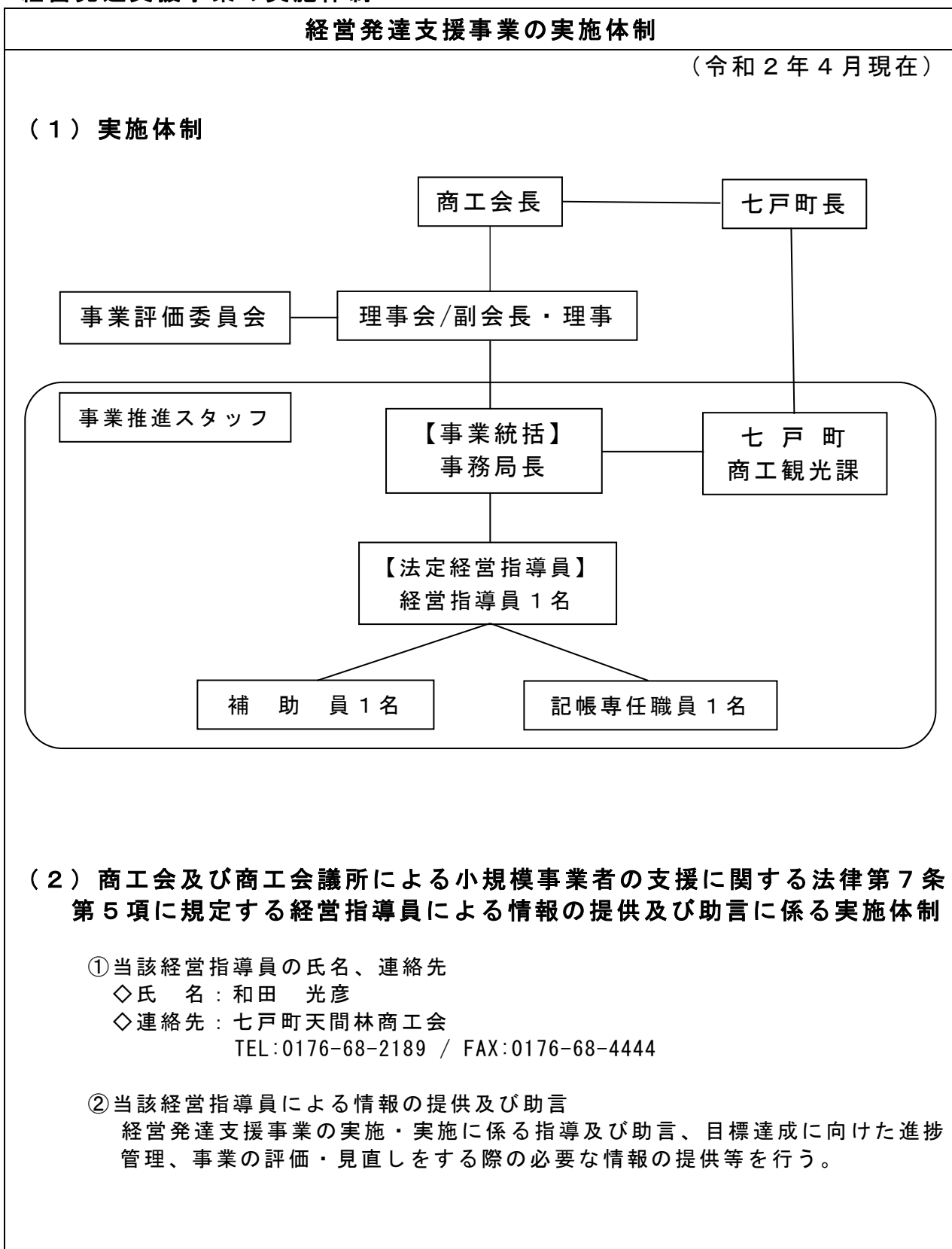
(6) 結果の公表

理事会で承認された事業の成果、評価、見直しの結果については、七戸町天間林商工会ホームページに掲載し公表する。

URL : <https://www.shokokai.or.jp/02/0240910000/index.htm>

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会、関係町連絡先

① 〒039-2815

青森県上北郡七戸町字森ノ下 48-3

七戸町天間林商工会

TEL:0176-68-2189 / FAX:0176-68-4444

E-MAIL: tenmashoko@aomorishokoren.or.jp

② 〒039-2501

青森県上北郡七戸町字荒熊内 67-997 (道の駅しちのへ 道路・観光情報館内)

七戸町商工観光課

TEL:0176-62-2137 / FAX:0176-51-5377

E-MAIL: tsukasa-ueno@town.shichinohe.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)

	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
必要な資金の額	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
I. 経営発達支援事業					
2. 地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
3. 経営状況の分析	400	400	400	400	400
4. 事業計画策定支援	400	400	400	400	400
5. 事業計画策定後の支援	200	200	200	200	200
6. 需要動向調査	200	200	200	200	200
7. 新たな需要開拓	200	200	200	200	200
II. 地域経済の活性化事業	0	0	0	0	0
III. 支援力向上のための取組	0	0	0	0	0

(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

1. 国補助金
2. 県補助金
3. 町補助金
4. 会費収入
5. 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

