

経営発達支援計画の概要

実施者名	三戸町商工会（法人番号：9420005003055） 三戸町（地方公共団体コード：024414）
実施期間	令和5年4月1日 ～ 令和10年3月31日
目標	第5次三戸町総合振興計画に基づき、小規模事業者の持続的発展ならびに技術やノウハウの向上による更なる成長を図ることを目標に、三戸町の基本理念である「みんなが集う みんなで創る みんなを笑顔に 美しいふるさと さんのへ」の実現に寄与していく。 ア 町内小規模事業者の経営力強化による地域産業基盤の維持 イ 産業振興と観光振興の相乗効果による『稼ぐ力』の強化 ウ ア、イの実施により小規模事業者の視点に立ったきめ細やかな伴走支援機能の構築と支援
事業内容	【経営発達支援事業の内容】円滑な実施に向けた支援力向上のための取組について <u>3.地域の経済動向調査に関すること</u> 独自の経済動向調査を行うと共に金融機関から地域経済動向の情報収集を行う。また、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い指導・助言など有効な情報提供を行う。 <u>4.需要動向調査に関すること</u> ①地域資源を活用した商品の需要動向調査・分析とその情報提供 ②三戸町のふるさと納税寄付者に対するマーケティング調査の実施と情報提供 <u>5.経営状況の分析に関すること</u> 経営分析セミナー開催及び経営分析実施とフィードバック <u>6.事業計画策定支援に関すること</u> 事業計画策定に関するセミナー及び DX 推進セミナーの開催及び経営分析実施事業者等に対する事業計画策定の支援 <u>7.事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画策定後のフォローアップ実施 <u>8.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> ①商談会展支援による新規取引先開拓支援及び地場産品の展示即売会開催による売上増加 ②IT（ICT 環境、IoT 化推進）活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催及び専門家派遣を行う。
連絡先	三戸町商工会 〒039-0131 青森県三戸郡三戸町大字二日町 17 TEL0179-22-2131 FAX0179-22-1906 Mail : info@sannooheshoko.com https://r.goope.jp/sannohe 三戸町 まちづくり推進課 〒039-0198 青森県三戸郡三戸町大字在府小路町 43 電話：0179-20-1111 FAX0179-20-1102

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

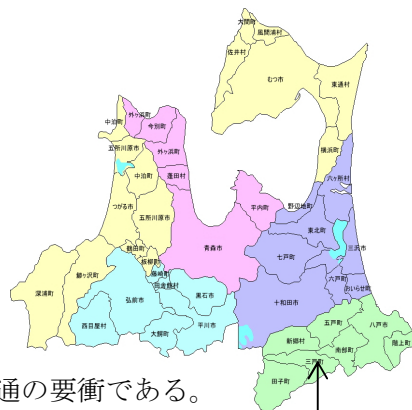
1. 現状と課題

(1) 地域の現状と課題

ア 現状

(ア) 位置

三戸町は、青森県の南端に位置し、東西に28km、南北に13kmと東西に細長く伸びた地形となっており、総面積は151.55km²である。町の南部は岩手県と、北西の一部は秋田県との県境となっており、青森県東部の中心都市である八戸市からは約30kmの位置にある。町の南北を国道4号線が、東西を国道104号線が通り、「青い森鉄道」の停車駅を有する交通の要衝である。



三戸町位置図

(イ) 歴史

町の歴史は古く、鎌倉時代のはじめ「奥州合戦の功」により南部光行が糠部五郡を拝領したと伝えられており、戦国時代には三戸南部家の居城として三戸城が築かれ、北奥羽に重きをなした。

(ウ) 産業

基幹産業である農業（水稻、りんご等果樹、葉タバコ・トマト等畑作、畜産）を次世代へ受け継ぐ取り組み「さんのへ農業小学校」と「グリーン・ツーリズム」に力を入れている。農業小学校や、首都圏や近畿圏の都市部から農業体験修学旅行生を受け入れるグリーン・ツーリズムは、児童、生徒が農業体験を通じて農家の大切さ、自然との関わりを学んでいる。

(エ) 観光

観光資源も多く季節に合わせた四季折々の祭りがおこなわれている。

春、ソメイヨシノをはじめとする様々な種類の桜が咲き誇る県南随一の桜の名所「国史跡指定三戸城跡」で行われる春まつり。

夏、沢山の提灯に照らされた歩行者天国を楽しむ夏まつり。

秋、各町内会が工夫をこらし、時代絵巻を再現した山車が目抜き通りを練り歩く秋まつり。

冬、三戸商人が町民に日頃のご愛顧に感謝し、利益を還元する江戸時代から続く「三戸名物元祖まける日」。

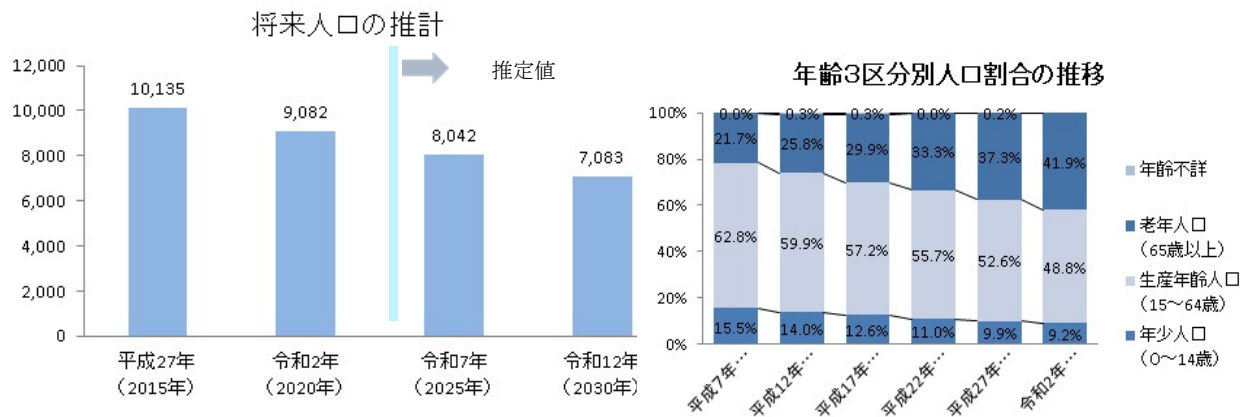
また、本町出身の漫画家、故馬場のぼる氏の代表作である絵本「11ぴきのねこ」シリーズを活用したまちづくりに取り組んでいる。



(オ) 人口

町の人口は、町村合併した昭和30年の17,764人をピークに、平成12年13,223人、平成22年11,299人と減少傾向が続いており、直近の令和2年は9,082人で前回の平成27年10,135人と比較して1,053人、10.4%の減少となった。

また、町の最大の課題である少子高齢化（平成 22 年高齢化率 32.3%、平成 27 年高齢化率 37.2%令和 2 年高齢化率 41.8%である。）による人口減少や過疎化が著しく進み、地域の活力が低下する中、地域経済・雇用を支える小規模事業者の廃業が増えている。



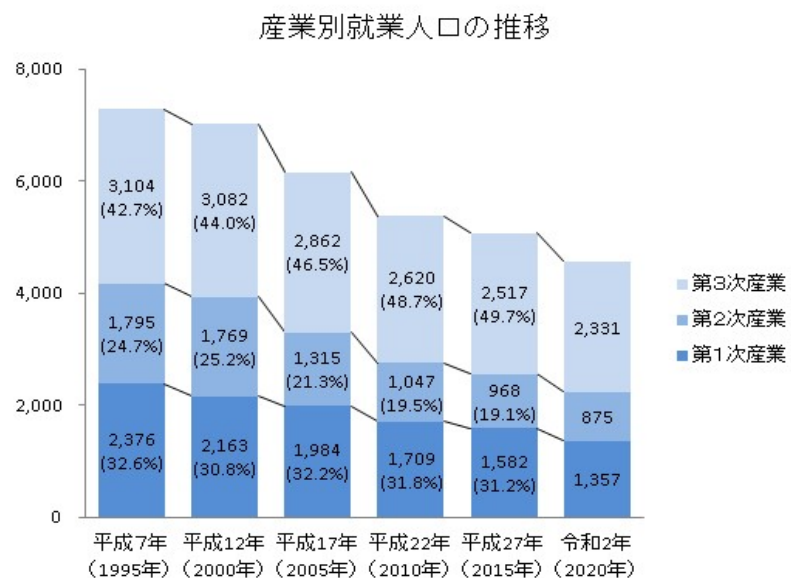
(資料：令和 2 年国勢調査・国立社会保障人口問題研究所)

【三戸町人口及び高齢化率】

	平成 1 7 年	平成 2 2 年	平成 2 7 年	令和 2 年
人口 (単位：人)	1 2 , 2 6 1	1 1 , 9 0 6	1 0 , 7 6 3	9 , 0 8 2
高齢化率 (単位：%)	2 9 . 9	3 3 . 3	3 7 . 3	4 1 . 9

(資料：町介護保険事業状況報告・令和 2 国勢調査)

産業大分類別就従比率をみると、平成 2 2 年は建設業・運輸通信業等の業種で 1. 0 に満たず、雇用を他の市町村に依存している状況が窺える。次に産業別就業人口の割合をみると、いずれの年も第 3 次産業が 5 割を超え、最も多くなっており近年更に増加傾向にある。就業人口の推移をみると平成 2 7 年に比較して令和 2 年は 5 0 4 人減少しており人口の減少と比例した数字が表れている。



(資料：令和 2 年国勢調査)

【令和２年（2020年）産業大分類別就業人口と従業人口・就業化率】

	項 目	就業人口(人)	従業人口(人)	就従比率
一次産業	1. 農業	1,325	1371	1.03
	2. 林業	26	34	1.31
	3. 水産業	2	0	－
二次産業	4. 鉱業	2	0	－
	5. 製造業	452	446	0.99
	6. 建設業	418	332	0.79
三次産業	7. 卸売・小売業	626	645	1.03
	8. 金融・保険・不動産業	56	73	1.30
	9. 運輸通信業	219	174	0.79
	10. 電気・ガス・水道業	5	3	0.60
	11. サービス業	1236	1273	1.03
	12. 公務	182	195	1.07
	13. 分類不能	14	14	1.00
	合 計	4,563	4,560	1.00

(令和２年国勢調査)

就業人口：三戸町に常住する就業者の総数

従業人口：三戸町で従業している人の総数

就従比率：従業人口を就業人口で除した数値

(カ) 産業の状況

業種別商工業数

令和４年９月末現在の町内の事業所数は４０１事業所である。そのうち小規模事業者数は３４７事業所と全体の８６．５％を占める。

平成２７年の３月末時点と比較すると事業者数・小規模事業者数とも減少している。業種別では、卸売・小売業が２１社、３４％の減と減少率が高くなっている。

直近の動きを見てみると、平成２７年時点で小規模事業者の数が３７４者であったのが、令和４年時点では、小規模事業者の数が３４７者にまで減少している。

【三戸町商工業者数・小規模事業者数】

(単位：件)

	平成２４年	平成２７年	令和４年
商工業者数	４３５	４２６	４０１
小規模事業者数	３８６	３７４	３４７

(令和４年９月 商工会データ)

【三戸町小規模事業者数の比較】

(単位：件)

業種	平成27年		令和4年		
	小規模事業者数	構成比	小規模企業者数	構成比	27年との比較
建設業	66	17.6%	71	20%	5
製造業	32	8.6%	24	7%	-8
卸売・小売業	138	36.9%	117	34%	-21
飲食・宿泊業	31	8.3%	28	8%	-3
サービス業	99	26.5%	100	29%	1
その他	8	2.1%	7	2%	1

(商工会独自データ)

これらの資料から見えてくるのは、小売業者の大幅な減少である。

大きな要因としては事業主の高齢化と後継者不在による廃業が増加していることが考えられる。

既存の中心商店街は、チェーンストア（大型店）等による影響もあるが、多様化する顧客ニーズへの対応の遅れ等により、商況は停滞しており、中心商店街の低迷が町全体の商業の衰退に拍車をかけている状況である。

イ 課題

(商業・サービス業)

町内の商業は、チェーンストア（大型店）やコンビニエンスストアの出店、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や後継者問題による廃業が重なり、店舗は減少が続いている。

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。

また、小規模事業者は、各種施策等の活用経験がほとんどなく、経営課題の解決のためには、それぞれの課題にあわせた補助金等の各種施策の活用を商工会が積極的に提案していく必要がある。

(建設業・製造業)

製造業は、大半の企業が小規模事業者である。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。

建設業の受注環境は厳しい。今後は、確実に収益を上げられる経営体質への改善が課題である。新築需要は減少し、手間のかかるリノベーションや改修需要が占める割合が年々大きくなっており、結果、建設業における人手不足の状況に拍車がかかると考えられる。

建設業界の最大の問題は、後継者不在も含む深刻な人手不足である。人手不足を解消するには、ICTやIoTを活用した工法も積極的に取り入れる必要がある。IoT技術を活用した工法を導入すれば、現場負担が軽減され、生産性の向上に繋げることが可能である。

(農業)

基幹産業の農業（水稻、りんご等果樹、トマト等畑作、畜産）においても高齢化と後継者不足が進み、耕作放棄地が見られるなど厳しい状況に直面している。

ただ単に生産する農家から加工販売（付加価値）する農家への転換が求められており、少ない労力と農地である程度の収入が見込める仕組みやロボット技術、ICT技術を活用した「スマート農業」の導入が注目されている。

(観光)

当町の観光といったとき、誰もが思い浮かべるのが「国史跡三戸城跡城山公園（春まつり）」「夏の提灯まつり」「さんのへ秋まつり」「元祖まける日」などがある。その他にも「奥州街道（駕籠立場）」「関根の松」「南部家にまつわる文化財」など観光資源は豊富にあるが、中心商店街、特に三戸の食を巻き込んだ観光モデルコースの遅れから、観光が産業として活発に行われているとはいえない。また、農村での生活体験であるグリーン・ツーリズムが有力視されていることから、農業と商業が連携した産業を振興していく必要がある。

さらに、町内で生産された原料を使用した特産品の開発支援（ジョミ[※]を使用したクッキー等）や特産品の掘り起こしに努め、それらを「さんのへ逸品」に認定し、販売促進のサポートも実施している。このような実績はあるものの、年間を総括するとやや受け身の指導が多かったように思われる。

※ジョミとは・・・ガマズミのこと。晩秋、山の実がなくなった頃、直径5～6ミリの小さな真っ赤な実をたわわに実らせる。天然のクエン酸やリンゴ酸を豊富に含み、昔から体に良いと言われ、珍重された野生の果実である。

※さんのへ逸品とは・・・三戸町の活力ある地域づくりや産業振興を図ることを目的に、町内で生産・採取された農産物等を用い又は含む、優れた加工製品を「さんのへ逸品」として認定する制度である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

ア 10年程度の期間を見据えて

10年先の本町の人口は、現在より約3千人の減少が見込まれる。令和4年9月の当商工会基幹システムデータによる小規模事業者は347者、内60歳以上経営者は151者で平均年齢は72歳である。このまま行くと平均年齢82歳となり、地域経済の縮小や高齢化、後継者の不在による事業の存続に直面する事業者が増加すると予測され、個社がこれまで培ってきた技術やノウハウが失われるだけでなく、雇用も失われることになる。

もう一つの課題は、コロナ禍を受けて加速するデジタル環境への対応が重要な取り組みとして挙げられる（求められる）。

当商工会としては、町の総合振興計画の取り組み内容に沿いながら、本町の小規模事業者の課題と10年後の方向性を踏まえ（売上の増進、利益の確保、経営の維持、デジタル技術の活用）個社の経営を向上させることを狙いに販売促進等の支援を行う。

また、支援の中で現在の経営者からの世代交代等は必ず行われるので、技術の継承と事業承継を円滑に進めるため事業計画策定時に事業承継、創業も含め支援を強化する。

産業の創出では、(1)イの課題（観光）で記述した「さんのへ逸品」制度の強化による収益の向上と地域資源を活用した地域振興に取り組む。

イ 三戸町「第5次三戸町総合振興計画」との連動性・整合性

令和2年3月に、三戸町は「第5次三戸町総合振興計画」を定め、商業の振興については次のように明記されており、小規模事業者支援に対する当商工会の取組内容と方向性が一致する。

それぞれの計画に掲げる目標達成に向け、三戸町と当商工会が連携を図り、共に取り組んでいく。

第5次三戸町総合振興計画	
●町の将来像	みんなが集う みんなで創る みんなを笑顔に 美しいふるさと さんのへ
●施策の大綱第2節 2 商工業の振興 農商工・活力あふれるまち ●政策分野1 IV政策パッケージ 安定した雇用を創出する（主な個別施策）	地域密着型の商店街の育成を促進するとともに、若者が働ける町にするため、産業の振興を図る人や起業したい、仕事をしたい、空き店舗を活用したいといった人が、スムーズに企業、経営できるよう商工会をはじめ関係機関連携しこれを支援します。また、商業団体の育成・強化を図りながら、商業経営の強化や、特産品の開発、販売を支援します。 「第2期まち・ひと・しごと創生三戸町総合戦略」 「住み続けたいまち さんのへ」の実現 ア 仕事づくりの推進をする（創業・起業の促進、若年者の町内就職や職場定着の促進、産業発展）

（令和2年度4月から令和11年度3月まで）

ウ 商工会の役割

当商工会は、地域の経済団体として長期にわたり小規模事業者支援や地域活性化に取り組んできた。今後も小規模事業者に対して経営状況分析をはじめ、事業計画策定やフォローアップ、商談会等による販路開拓といった経営力向上のための支援を強化することで「売上の増進」「利益の確保」「足腰強化」等に繋げ、小規模事業者の振興を図る。

（3）経営発達支援事業計画の目標

「第5次三戸町総合振興計画」に掲げる、第2期まち・ひと・しごと創生三戸町総合戦略「仕事づくりの推進をする住み続けたいまちさんのへ」の実現をめざし、小規模事業者の経営力の向上と需要開拓等を支援することを目標とする。

町内の小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少や購買力流出、高齢化による事業承継の問題、さらに、新型コロナウイルス感染症の影響による環境変化への対応など小規模事業者が経営を続けて行くのは難しい状況にある。

また、「事業運営の強化に課題を感じているが、何を強化すればよいかわからない」、「事業計画に基づく事業運営がなされていない」、「加工品や特産品が数多くあるが、販売力が弱く、ヒット商品もない、地域ブランドの認知度が低い」といった課題もある。

こうした状況を打開するため、個社の経営状況を明らかにして事業計画等を策定し、対象となる市場の調査・分析を行うなど小規模事業者が直面する課題解決に取り組むとともに、「売上の増進」「収益の確保」「足腰強化」を図るため、次の3項目を実施する。

（ア）町内小規模事業者の経営力強化による地域産業基盤の維持

町内小規模事業者が安定した事業運営に取り組めるよう、健全な経営に向けた個社支援を行うとともに、資金繰りや設備投資に対する融資のあっ旋を実施する。

また、今後の個社の成長を促すために、経営状況を明らかにする。併せて外部データを解りやすくまとめた地域経済分析システム（V-RESAS や RESAS）のデータを活用しつつ、経営指導員等がそれぞれの小規模事業者に伴走して、置かれている環境やレベル、諸事情を理解して、事業者により適した計画策定支援を実施する。

その上で、事業の遂行に支障となる課題について、解決方法をアドバイスしながら事業計画の実現を目指す。

- (イ) 産業振興と観光振興の相乗効果による『稼ぐ力』の強化（「さんのへ逸品」認定制度による産業推進と来町する観光客層をターゲットとした商品開発・ブランディングやデジタル化時代の『稼ぐ力』の醸成）

小規模事業者の新たな販路開拓を図るため、地域イベントへの出展と、三戸町が実施する「ふるさと納税返礼事業」と連携した取組を行い、販路の創出、売上増進を図る。

また、これに併せて、需要動向調査、納税寄付者に対するマーケティング調査を実施しその結果を事業者へ還元する。その上で、必要に応じて商品改良や販路開拓に向けた専門家らによるアドバイスを得ながら、商品のバージョンアップを行う。

また、「さんのへ逸品」製品をPRするための展示会等への出展を支援することで、個社の競争力強化を図る。

産業・観光など様々な分野においては、ICTの活用による課題解決が期待されていることからHPやSNSによる情報発信を強化し、当町特産品の販路創出、産業振興と観光振興、デジタル時代の融合による相乗効果、付加価値が生まれ「稼ぐ力」の向上に繋げる。

- (ウ) 小規模事業者の視点に立ったきめ細やかな伴走支援機能の構築

当会の課題として、これまで商店会イベントや地域イベント、各団体の委託事業などを受け入れてきたが、事業や業務の見直し、取捨選択が行われていないことが課題として挙げられる。そこで、業務効率化によるイベント実施体制や業務の見直しを行い事業者支援強化へとシフトしていく。

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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

前項1-(3)に掲げる目標を達成するための本商工会の実施方針は、次のとおりとする。

ア 町内小規模事業者の経営力強化による地域産業基盤の維持に関する実施方針

「自主的に活動する意欲のある小規模事業者」の課題や経営状況の把握に努め、成り行き経営からの脱却を図るとともに、自社の強みや顧客ニーズ等の積極的な情報提供による経営計画策定支援を実施する。併せて、創業支援並びに事業承継に対する支援を強化し小規模事業者の減少を抑制する。

イ 産業振興と観光振興の相乗効果による『稼ぐ力』の強化に関する実施方針

本町の農産物を活用した三戸せんべい、リンゴジュース、ご当地サイダーをはじめとする各種加工品や特産品が数多くあるが、販売力が弱く、地域ブランドの認知度が低い。

これを踏まえ、地域ブランドの認知度アップと新たな販路開拓に向けたステップアップを図りながら商品の改良や新商品開発など個社支援を行う。

(ア) 四季折々の観光イベントを盛り上げることで賑わいを創出し、特産品の需要開拓に結び付ける。また、地域外からの交流の入り口が必要なことからICT環境を活用した「関係人口」に着目し、町が行う「ふるさと納税返礼事業」と連携したアンケートを実施し、その調査結果をもとに、これまで推進してきたさんのへ逸品認定事業のブランド力向上に取り組む。

(イ) 上記記載の取り組みは長期的支援になると考えられるので、展示会出展と商品のブラッシュアップを繰り返し市場投入可能な商品に育成していく。

ウ 小規模事業者の視点に立ったきめ細やかな伴走支援機能の構築に関する方針

商工会職員・経営指導員が小規模事業者に提供している3大機能が税務・金融・労務である。そこに補助金活用、農商工連携、デジタル化推進(DX)、感染対策の4つの支援軸を加える。

支援側のマンパワーの効率化、負担削減を図りつつ、支援に関わる者として、10年後の未来を見据えた「共通ビジョン」を描き「売上の増進」「収益の確保」を目標に小規模事業者の成長に裨益する。

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

ア 現状

地域の経済動向調査に関しては、以下のとおり取り組んだ。

(ア) 年1回、巡回訪問による町内の小規模事業者の景気動向調査を実施（HPで公開）

（H30年度、H31年度、R2年度とR3年度はコロナ禍で中止）

(イ) 中小企業景気動向調査の実施 HPで公開

（全国商工会連合会主催、四半期ごと年4回調査、10事業者）

(ウ) 町内金融機関と随時日程を調整し年1回懇談会を開催

（H30年度：13名出席、H31年度：16名出席、R2年度：12名出席、R3年度コロナ禍で中止）

イ 課題

地域小規模事業者の動向を把握できたことは有効であったと思われるが、回答者への報告と商工会ホームページのみの公表にとどまり、その結果を有効活用できていない。

今後は地域経済に影響を与える要因なども加味した動向調査を実施する。

(2) 目標

小規模事業者の持続的発展を図るには、地域の経済動向を把握した上で経営状況分析や事業計画策定に繋げることが重要であるため、ビッグデータを活用した分析を行い、その結果を地域商工業者に広く周知する。

(3) 事業内容

ア 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

(ア) 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。

(イ) 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。

イ 景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」を実施し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査を行い、その結果を年4回ホームページで公開する。

項 目	公表 方法	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
地域の経済動向分析公表回数	H P 掲載	1回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
小規模企業景気動向調査公開 回数	H P 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(ア) 調査対象 三戸町の小規模事業者 10 事業所

町内の製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の事業所をバランスよく選出し調査を実施する。

(イ) 調査手法 経営指導員等による事業所巡回時にアンケート形式により行う。

(ウ) 売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

(4) 調査結果の活用

ア 調査した結果はホームページに掲載し、広く管内の事業者にも周知する。

イ 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。

ウ 小規模事業者が興味を持てる身近な情報提供を行い、円滑な事業計画策定支援等に繋げていく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

ア 現状

地域の需要動向調査に関しては、以下のとおり取り組んだ。

(ア) 自店の利用客に対するお客様アンケート調査

H30 年度 洋菓子店 回答枚数：102 枚

H31 年度 飲料小売店（主にお酒） 回答枚数：17 枚

R 2 年度 雑貨小売店（主にアメリカン雑貨） 回答枚数：42 枚

(イ) 地域資源を活用した特産品の需要動向調査

八戸市企画の南部圏域の 8 市町村連携イベント「ナニヤドヤラ廻道ふるさとフェスタ」に於いて実施した。

対象品目 8種類

H30 年度 回答枚数：95 枚

H31 年度 回答枚数：100 枚

R2 年、R3 年度はコロナ禍のため中止。

(ウ) その他令和 3 年度 県が実施するお買物に関する消費者アンケート実施

イ 課題

これまで上記に記載した需要動向調査を実施しているものの、小規模事業者が自社製品の需要動向を把握していない。支援者側のフォローアップも不十分なため、改善した上で実施する。

(2) 目標

項 目	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
自店の利用客に対するお客様アンケート調査	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
農産物を活用した製品の調査対象事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
「三戸町のふるさと納税寄附者に対するマーケティング調査対象事業者数」	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

・小規模事業者が策定した事業計画を着実に実行するための「自店に対するお客様アンケート」を行う。

・三戸町では歴史等を活かしたまちづくりを進めている。令和3年、本町の観光客入込数＋イベント入込数は495,396人（資料：青森県観光入込客統計）であり、商工会としては、それらの観光客に対し、「さんのへ逸品」商品の周知、PRを行いながら、取組みを強化していく必要がある。

そこで、新たな需要開拓を目指す「さんのへ逸品認定事業者」等が取り扱う特産品についての需要動向調査を実施する。

ア 自店の利用客に対するお客様アンケートを実施

(ア) 調査目的

事業計画を策定する小規模事業者がお客様アンケートを実施する。このアンケートは、地元消費者の利用拡大を目的として自店の利用客を対象に行い、分析して基礎データとして活用する。

(イ) 調査方法

- ① 小売、サービス、飲食の事業計画を策定した小規模事業者が自店の商品やメニュー、サービスについての満足度調査を行う。個店利用時に直接ヒアリングを実施し、項目の設定については事業者の意向を踏まえて決定する。
- ② 利用者や購入者を前提に1店舗／1商品あたり最低20枚の回収を目標とする。

(ウ) 調査項目

- ① 基本項目：年齢、性別、居住地域、来店頻度など
- ② 個別項目：飲食店や小売店、サービス別に今後店の主力としていきたい商品やメニ

ュー、サービスについて事業者を選定し、飲食業（主力メニューの味や量目などに対する満足度）・小売店（店の雰囲気、商品や品揃えなどに対する満足度）・サービス業（サービスの内容や料金などに対する満足度）

③ これらの満足度評価は分析しやすいようにチェック項目などにより行う。

（エ）活用方法

調査結果は分析を行い、経営分析での強み弱み等も加味しつつ個別の事業者還元し、新規顧客獲得や新商品開発、既存メニューの改良、品揃えの改善などお客様のニーズ及び要望を捉えた個社の事業計画策定に反映させる。

イ 需要動向調査の対象事業者及び製商品選定

本事業計画の目標として農林商工等連携推進を掲げていることから、新たな需要開拓を目指す「さんのへ逸品認定事業者」等の小規模事業者の中から調査対象事業者と製商品を選定する。

（ア）調査対象事業者及び商品

- ① 食品加工製造販売業者や創業・起業者等
- ② 三戸町のふるさと納税返礼品として登録している事業者・製商品

（イ）事業内容

イベントへ参加の際に、アンケート調査等を通じて需要動向調査を行う。

8月、八戸市駅前ユートリーで開される「ナニャドヤラ廻道ふるさとフェスタ」出展時に行う。

※ナニャドヤラ廻道ふるさとフェスタ

圏域8市町村（八戸市、三戸町、五戸町、田子町、南部町、階上町、新郷村、おいらせ町）の郷土料理が味わえるほか、伝統芸能などのステージイベントを実施。

※ユートリーとは八戸駅と連絡通路で直結した八戸地域場産振興センターの愛称
地場産品の展示・販売、催物に利用できるホール等を完備した施設である。

（ウ）調査項目：ア）年齢、イ）居住地、ウ）性別、エ）味覚、オ）パッケージ価格、カ）内容量（重さ）等とする。

（エ）対象者：5者 サンプル数 各50枚

（オ）調査結果の活用

結果は、販路開拓等の専門家に意見を伺い、経営指導員等が分析を行い、結果を当該事業者へフィードバックする。

ウ 三戸町のふるさと納税寄附者に対するマーケティング調査

（ア）事業内容

「ふるさと納税」で関係人口を増やすことを掲げ、寄附者に対するマーケティング調査を行い、来訪者となる候補を絞り込みプロモーションをかける。地域の状況をデータを基に把握し、どの分野を強化したら地域の魅力に繋がるかを長期的な視点で考

える。

⇒結果的に、個々の事業者の「売上の増進」「収益の確保」「足腰強化」
町の振興「創業、起業」「事業承継」「移住・定住」の促進に繋がる。

(イ) 調査項目：ア) 年齢、イ) 居住地、ウ) 性別、エ) 味覚、オ) パッケージ価格、
カ) 内容量（重さ）キ) 選んだ理由、ク) リピート回数等とする。

(ウ) 調査方法：二次元バーコードを掲載したアンケート依頼文を同封する。

(エ) 対象事業者：「ふるさと納税の返礼品を提供する事業者」など5者
サンプル数 各50枚

(オ) 調査結果：職員・経営指導員等が当該事業者へ説明する形でフィードバックし、
商品の改良、販路開拓等に活かすとともに事業計画作成支援に反映させる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

ア 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。

イ 課題

経営状況の分析は、各種制度に向けた経験や感覚の経営状況分析だけではなくエビデンスに
基づいた経営課題の発見や経営目標の可視化する意義や必要性を説明しながら経営
改善に向けた伴走支援が必要である。

(2) 目標

項 目	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
ア セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
イ 経営分析事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
うち事業承継に伴う経営分析 事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
うち専門家等による経営分析件数	—	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

ア 経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

経営分析講習会

経営状況の分析意義や必要性を理解していただくとともに、セミナーを開催すること
で、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

イ 経営状況の分析

(ア) 対象者 セミナーの開催により経営分析を望む事業者の掘り起こしを行う。また、対象者記帳の代行先、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、持続化補助金申請先や事業承継計画先の中で規模拡大など経営に意欲的な小規模事業者を10社選定する。

(イ) 分析を行う項目

経営基礎情報

経営情報、経営資源、経営上の課題等

(ウ) 財務分析（定量分析）

売上高、営業利益、経常利益、収益性、成長性、生産性、効率性、安全性 等

(エ) SWOT分析（定性分析）

強み、弱み、機会、脅威、経営陣の現状、後継者の有無など等

(オ) 分析手法

課題を発見するためのツールである経済産業省のローカルベンチマークや中小機構開発アプリ経営計画作成アプリ経営計画つくるくん等を活用した伴走支援を行う。

(4) 分析結果の活用

上記分析で得られた結果を基にして次の事業計画の策定等を促す。事業承継を検討している事業者も優先的に計画策定の支援を行い、創業予定者に対しても経営策定の支援を行う。

さらには今後、事業者自らが経営分析を行って（自走化）、経営状態や今後の経営方針を判断・策定するよう指導を行う。

担当職員だけでなく、他の職員も類似の経営支援に活用できるようにする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

ア 現状

当会でやっている事業計画策定は、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請時や各種融資を受ける時、簡易な経営分析を行うのみで、現状として事業計画策定に対する意識が低い。

イ 課題

小規模事業者の事業計画策定に対する意識が低いことである。小規模事業者が事業の持続的発展を目指すうえで大なり小なり経営に変化を取り入れることの重要性を認識させることが課題であることから、専門家を活用し、より現実味のある事業計画策定セミナーを開催し経営者の意識改革を行う。

また、セミナーへの参加者が少ないことから早期での掘り起こしを行うなど、改善した上で実施する。

(2) 支援に対する考え方

5. で経営分析を行った事業者の中の5割程度の事業計画策定を目指す。

特に、小規模事業者持続化補助金や町商工業振興対策事業補助金等の各種補助金申請等を契機とし、経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げるとともに創業や事業承継を検討している事業者も優先的に計画策定の支援を行う。さらに、コロナ収束が不透明な状況で「コロナゼロゼロ融資」の返済が始まる結果、経営難に陥る事業者が増えていく可能性も否定できないことから、小規模事業者に寄り添ったきめ細かな対応支援を行う。（資金繰り計画）

併せて、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

※「コロナゼロゼロ融資」中小企業向け資金繰り支援 「実質無利子・無担保融資」

(3) 目標

項 目	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
ア DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
イ 事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
ウ 事業計画策定事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

ア 「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】管内小規模事業者等

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【講師】青森県商工会連合会の登録専門家等、IT関連企業を想定

【回数】年1回

【カリキュラム】DXの基本概要、DX関連技術（ICT環境、IoT技術、AI）や具体的な活用事例

- ・クラウド型顧客管理ツール、SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイト・D2Cやオンライン商談の利用方法について

【参加者数】10名

セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対して、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

イ 「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】管内小規模事業者等、経営分析を行った事業者を対象とする。

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【講師】青森県商工会連合会の登録専門家等から選定

【回数】年1回

【カリキュラム】経営計画策定に関する知識の習得

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

ア 現状

持続化補助金採択者、事業計画策定事業者に対して、巡回訪問の際に事業計画の進捗状況を確認するとともに課題について助言する。また専門家による専門家によるフォローアップ個別指導を実施している。

イ 課題

策定後にフォローアップを実施していたものの不定期に行っていた。回数も事業者によって偏りがあり、今後フォローアップ体制や実施方法などを改善して実施する。

(2) 支援に対する考え方

原則、事業計画を策定したすべての事業者を対象とする。実施にあたって、前年度に計画した事業者も対象とし、個々の事業者の事情、ペース、頻度、必要量を見極め、必要な時に必要なだけの伴走型支援を行うことを基本姿勢として実施していたが、支援者である商工会職員は、事業者の成長（自走化）に貢献するという観点で支援を行う。

(3) 目標

項 目	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
ア フォローアップ対象事業者数	21	10者	10者	10者	10者	10者
イ 頻度（延べ回数）	63回	72回	72回	72回	72回	72回
ウ 売上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
エ 利益率3%以上増加の事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

フォローアップ回数（延べ回数）の算出根拠

実施年度の事業計画策定件数10者のうち、集中的に支援が必要な事業者（4者）は4ヶ月に1回、順調に計画遂行の事業者（4者）とする。

・4者：毎月1回 4者 × 12回 = 48回

・6者：（4半期に一度）→6者 × 4回 = 24回 合計 10者（合計 72回）

(4) 事業内容

原則、事業計画を策定したすべての事業者を対象とする。

頻度については進捗状況により設定する。そのほか事業所からの申し出があった場合は、臨機応変にフォローアップ頻度を増減させて対応する。

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

ア 現状

当会の「さんのへ逸品認定商品」等を中心に三戸町で開かれる祭りや関東在住三戸町の団体出身者の団体「在京三戸会」懇親会等において商工会役職員が逸品認定商品パンフレットの配布や販売支援、全国商工会連合会主催のニッポン全国物産やアンテナショップ「むらからまちから館」、ECサイト「ニッポンセレクト」青森県商工会連合会「あおもり食品展・商談会」を活用した販路開拓・出展支援を行っている。

※在京三戸会 首都圏に在住する会員相互の親睦を図り併せて郷土の発展に寄与することを目的に設立した団体

イ 課題

上記に記載した販路開拓支援を行っているものの小規模事業者が自社商品の需要動向を把握していない。支援者側のフォローアップも不十分なため、改善した上で実施する。

IT活用の取組においては、事業主の「高齢化」や「後継者難」、「IT人材不足」、「産業の低迷等」の課題を抱えており、それらの課題を解決するためIT（ICT環境、IoT化）を活かした取組を実施し悪循環から好循環に転換することが求められている。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、青森県連合会等主催商談会や首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。また、青森県商工会連合会の主催の商談会は、参加事業者への支援も手厚いことなどから、商談会への参加経験が少ない事業者にとっても参加しやすい商談会となっている。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行いながら、自走化を目指す。

さらに今後の新たな販路開拓には、DX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

IoT化やICT環境に向けた取組として、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う。また、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

項 目	現 行	令和 5年度	令和 5年度	令和 5年度	令和 5年度	令和 5年度
ア 青森県連合会等主催商談会出展事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
イ 首都圏開催商談会出展事業者数		1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
成約件数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
ウ SNS活用事業者	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
エ ネットショップの開設数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

上記 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業 (2) で記述した本事業で取り組む内容は以下のとおり。

ア 商談会出展事業 (B to B 及び B to C)

青森県、全国商工会連合会、青森県商工会など支援機関が販路開拓の目的で開催する展示会、商談会など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、商談会の目的や場所などを勘案した上、最適な情報提供を行う。

これまで出展してきた 11 月中旬開催の「ニッポン全国むらおこし物産展 (東京豊島区にて開催)」、1 月開催「FOOD MATCH AOMORI 2023 (あおもり食品展) の出展」などの商談会に、毎年、町内の小規模事業者 3 者選定し参加を促す。

また、情報提供と併せて出展方法やプレゼン方法の事前指導や、出展後のアフターフォローとしてバイヤーのリスト作成支援、礼状作成支援を行い小規模事業者の商談成約率向上に向けて支援を行う。

イ SNS 活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNS を活用し、情報発信方法、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

ウ 自社ホームページによるネットショップ開設 (B to C、D 2 C)

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR 方法等を Web 会社や IT 専門家等と連携し、セミナーの開催や立上げ方法、立上げ後の支援を行う。

Ⅱ. 経営発達事業の円滑な実施に向けた支援向上力のための取組み

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

ア 現状

理事会・有識者等による評価・検証・見直しを行い、年に一回HPで公開している。

イ 課題

これまでも外部有識者で構成された事業評価委員会を年度末に1回開催し事業の開催状況及成果を報告しているが、事業の見直しは特に行っていないので、サイクルを回すことが必要である。また、委員会からの意見として「結果」だけを基準にするのではなく、結果に至るまでの「過程」を重視した[プロセス評価]も加味し、総合的評価を取り入れる必要がある。

(2) 事業内容

毎年度、経営発達支援計画の実施状況及び成果については、以下の手順により評価・検証を行う。PDCA サイクルによる事業検証を行い取組内容の質の向上に繋げていく。

ア 事業年度ごとに事業評価委員会を年1回以上開催し、事業評価する。

事業評価委員会の構成メンバーは、

三戸町まちづくり推進課長、日本政策金融公庫八戸支店融資課長、青森県商工会連合会広域支援課 担当者、三戸町商工会副会長、専務理事、法定経営指導員 7名

イ 当該委員会の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、事業の改善・見直し等を行う。

ウ 毎年度1回 結果を小規模事業者が閲覧可能な状態にするため、商工会のホームページ(<https://r.goope.jp/sannohe>)で公表する。

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

ア 現状

青森県商工会連合会等が主催する経営指導員等を対象とした研修に積極的に参加し、資質向上に努めている。

イ 課題

事業承継制度やキャッシュレス還元事業等（マイナンバーを活用した消費活性化策）支援内容・課題に合わせた研修を受講し、経営支援のノウハウの取得に努めているが、属人的になっており、職員全体として情報共有があまりなされていないこと、若手の育成も課題である。

(2) 事業内容

ア 外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、青森県商工会連合会が主催する「経営指導員研修」及び「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に職員を派遣する。他の支援機関や関係団体が行う無料のセミナーやオンラインセミナーも活用した自習等を積極的に推進する。

【D X推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のD X推進への対応にあたっては、全職員のI Tスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなD X推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<D Xに向けたI T・デジタル化の取組>

(ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

R P Aシステム（ロボット化）、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のI Tツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

(イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用オンライン展示会、S N Sを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

(ウ) その他取組

ネット申込・申請方法（融資申込、電子申告等、）

イ O J T制度の導入

巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、支援能力の向上を図る。

また、青森県商工会連合会の嘱託専門経営支援員によるO J Tを実施することで、組織全体としての伴走型の支援能力を高める。

ウ データ共有化

支援を実施した経営指導員等が商工会基幹システム（事業者データと連動した共有システム）を利用し常に最新の支援状況を全職員で共有する。策定中の事業計画等も全職員が閲覧・入力できるため、特定個人に頼らない組織的支援が可能となる。

エ 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

本商工会では、これまでも三八地区管内（青森県田子町、南部町、五戸町、八戸市南郷区、階上町、三戸町）の6商工会で、年1回研修会を開催して、小規模事業者支援に関するノウハウ交換を実施し、これに加えて更なるノウハウ習得のため、他支援機関を交えてた情報交換を行う。

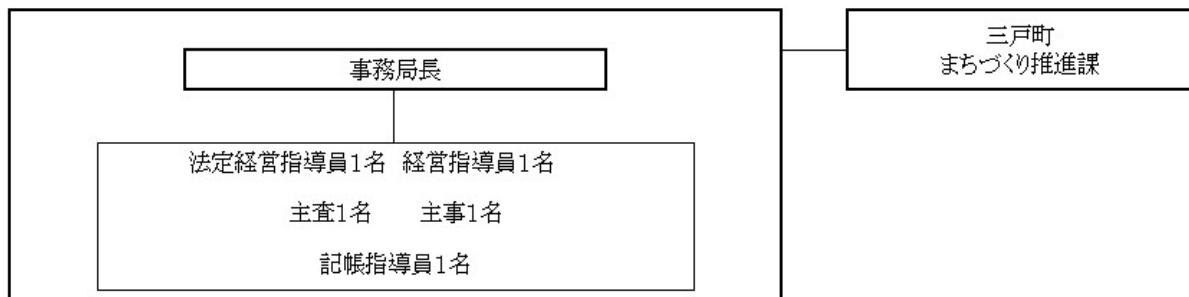
(別表 2)

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 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

ア 当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏 名： 山本 忍

■連絡先：青森県商工会連合会 TEL：017-734-3394

イ 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

ア商工会／商工会議所

〒039-0131 青森県三戸郡三戸町大字二日町 1 7

三戸町商工会

TEL 0179-22-2131 FAX 0179-22-1906

イ関係市町村

〒039-0198 青森県三戸郡三戸町大字在府小路町 4 3

三戸町 まちづくり推進課

TEL 0179-20-1111 FAX 0179-20-1102

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
必要な資金の額	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130
専門家派遣	400	400	400	400	400
各種調査分析	400	400	400	400	400
商談会・展示会	200	200	200	200	200
経営指導員等資質向上	100	100	100	100	100
事業評価委員会	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、国補助金、県補助金、町補助金、手数料、事業委託料、雑収入

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
ア イ ウ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
ア イ ウ ・ ・ ・	
連携体制図等	
ア	
イ	
ウ	