

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	階上町商工会（法人番号：6420005003033） 階上町（地方公共団体コード：024465）
実施期間	令和6年4月1日 ～ 令和11年3月31日
目標	①地域内小規模事業者の持続的発展や生産性の向上に対する支援 ②創業支援による新規事業者の創出と事業承継支援による既存事業者の発展 ③地域資源を活かした商品等の販路開拓支援の強化
事業内容	3. 地域経済動向調査に関すること 1-①. 地域の経済動向分析 1-②. 商工会員独自調査分析 2. 小規模企業景気動向調査 4. 需要動向調査に関すること 1. 観光動向・商品需要調査 5. 経営状況の分析に関すること 1. 経営状況分析 2. 「MA1」を活用した財務・経営分析 6. 事業計画の策定支援に関すること 1. 事業計画策定セミナーの開催 2. DX推進セミナーの開催 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 1. 事業計画策定者へのフォローアップ 2. 創業計画策定者へのフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 1. 物産展・展示会などへの出展支援 2. ITを利用した販路開拓支援
連絡先	階上町商工会 〒039-1201 青森県三戸郡階上町大字道仏字天当平 1-129 TEL：0178-88-2045 FAX：0178-88-2459 e-mail： <a href="mailto:hashikami-shokou@aomorishokoren.or.jp">hashikami-shokou@aomorishokoren.or.jp</a> 階上町 産業振興課 商工観光グループ 〒039-1201 青森県三戸郡階上町大字道仏字天当平 1-87 TEL：0178-88-2875 FAX：0178-88-2117 e-mail： <a href="mailto:sangyou@town.hashikami.lg.jp">sangyou@town.hashikami.lg.jp</a>

(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

階上町の位置・地勢・気象・面積・交通アクセス・特産品等

右図は階上町の位置を示した図である。

本町は、青森県の最東南端に位置し、東は約 5.5km にわたる海岸線をもって太平洋を望み、西と北は中核市八戸市、南は標高 739.3m の階上岳を越えて岩手県洋野町に隣接した県境の町である。地形は南の階上岳の北面に開けた山麓地帯を除いては、ほぼ平坦地で、山麓の段丘から見ると多少凹凸があるものの西方から東方へ下降している。県の名水に指定され、太平洋に注ぐ約 7.5km の道仏川と、本町から八戸市を経て太平洋に注ぐ大渡川がある。

気象は、太平洋に面しているため、春から夏にかけては偏東風（ヤマセ）が、秋から冬にかけては偏西風が吹き、冬期間の寒さは厳しく積雪は少ない地帯である。最近 5 年間の平均降水量は 1,117.2mm、平均気温 11.2℃、平均日照時間 1,930 時間である。

総面積は、94.00 km<sup>2</sup>。東西約 14km の町域に山・里・海の多様で豊かな自然を有している。土地の約 6 割は山林である。畑や雑種地も多く、宅地の割合は全体の約 4% である。

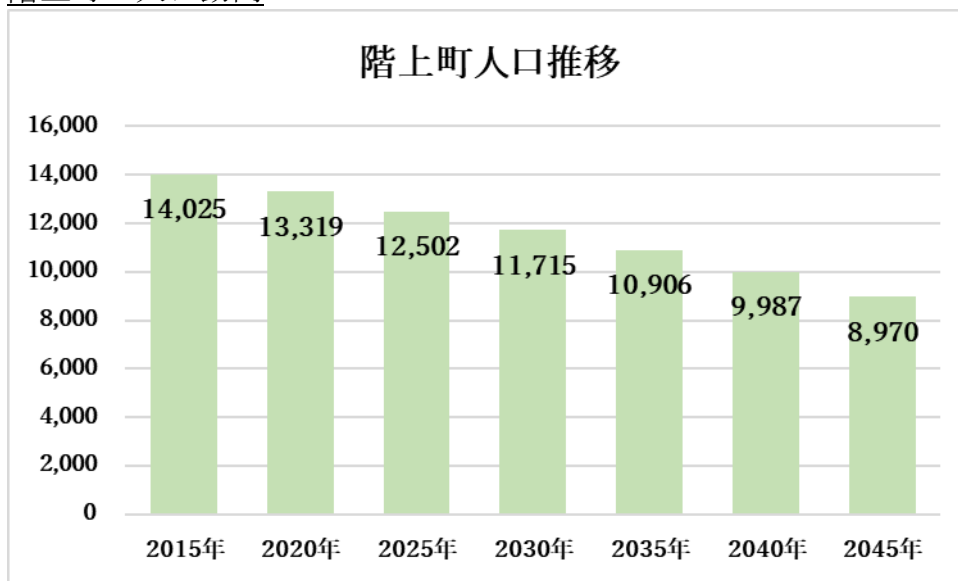
交通アクセスは、道路、鉄道、路線バスがある。道路交通は、一般国道 45 号の八戸市～久慈市の途中にある町である。高速自動車道は、三陸沿岸道路「種差海岸階上岳 IC」と「階上 IC」がある。高速自動車道の三陸沿岸道路と一般国道 45 号が広域幹線道路として、隣接する八戸市や洋野町（岩手県）などと結びついている。又、これらに加えて、八戸・階上線、八戸・大野線、名川・階上線、鳥屋部・十日市線の幹線道路計 6 路線で近隣市町村と結ばれている。鉄道は、JR 東日本東北新幹線八戸駅から JR 東日本八戸線に乗り継ぎ、「大蛇駅」と「階上駅」がある。路線バスは、岩手県北自動車南部支社「南部バス」と階上町コミュニティバスが運行している。

特産品は、町の魚である「アイナメ（地方名：アブラメ）」をはじめ、ウニ、アワビ等の海産物、及び階上町の地名が銘柄となっていて、誕生から 105 年を迎える「階上早生そば」をはじめとする農産物がある。

観光資源は、三陸復興国立公園の階上岳（地方名：臥牛山）や階上海岸がある。



## 階上町の人口動向



(資料：国勢調査・国立社会保障人口問題研究所)

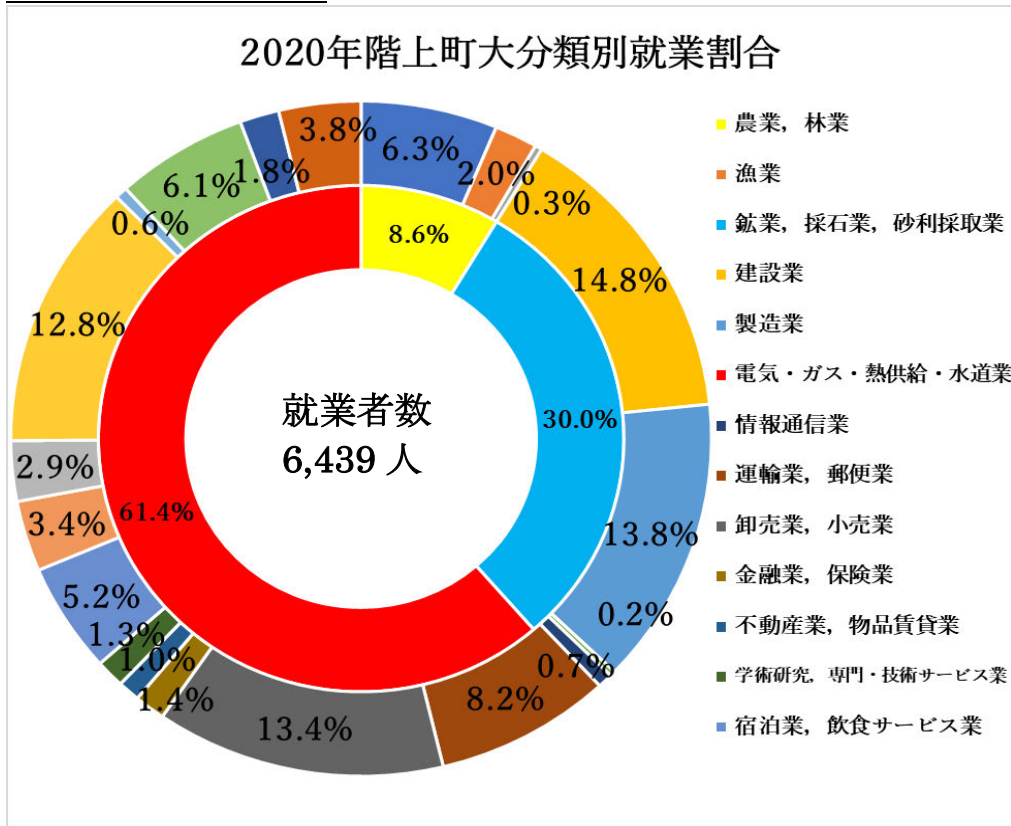
上図は階上町の人口推移の図である。

本町の人口は、12,784人、世帯数は6,008世帯である。(資料：行政区別人口統計表、令和5年7月31日現在)。これまで、県南の中心都市である八戸市のベッドタウンとして多くの転入者を受け入れることにより人口が増加してきたが、平成12年をピークに減少しはじめ、近年は少子化の影響や死亡者数に対し出生者数が少ないことによる自然減、長引く景気低迷の影響による雇用情勢の悪化に伴い、都市部への転出に歯止めがかからなかったことにより転出者数が転入者数を上回る社会減で人口減少に転じている。

地域の人口は、年々減少の一途を辿っている。又、世帯数は増加と減少を繰り返しているが、一世帯当たりの世帯員数は年々減少している。原因は、少子化の影響と核家族化の進行によるもののほか、高齢者単身世帯の増加等である。

将来人口予測は、今後も少子化の影響や都市部への転出の増加などにより人口は減少していくものと考えられ、2030年には11,715人となり、2040年には9,987人(国立社会保障・人口問題研究所将来推計人口調査)になると予測されている。

## 階上町の産業就業構造



(資料：令和2年国勢調査)

上図は2020年階上町の就業者の内訳である。

2020年の就業者数は6,439人である。業種別では、建設業(14.8%)、製造業(13.8%)、卸・小売業(13.4%)が多くなっており、又、産業別では、三次産業(61.4%)、二次産業(30.0%)、一次産業(8.6%)の割合となっている。

2015年(平成27年)国勢調査の詳細な分析結果によると、就業者人口は6,480人、総人口に占める割合は約46.2%である。(資料：平成27年の国勢調査) 就業者人口の産業別内訳の推移を見ると、一次産業及び二次産業ともに減少傾向となっている。このことから、一次産業の農林漁業の後継者不足が続いていることや、製造業及び建設業からの職離れにより、三次産業へ移行していくと予想している。

また2015年は就業者数が6,480人であったが2020年は41人の減少となり生産年齢の減少が見られ、高齢化が僅かずつではあるが進んでおり、より働き甲斐や魅力のある企業の進出・台頭が求められている。

## 階上町商工業者等の状況

	平成25年4月	平成30年4月	令和5年4月
商工業者数	317社	310社	297社
小規模事業者数	308社	298社	281社
会員数	216社	203社	217社
組織率	68.1%	64.8%	70.7%

(資料：商工会独自データ)

前図において商工業者・小規模事業者ともに年々減少しており、事業主の高齢化並びに後継者不在による廃業が増加している。また新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響を受けて、廃業までは至らなくても事業を縮小している事業者が増加している。

一方で本会では経営改善普及事業を中心とした経営相談に重点をおき、また国・県・町等あらゆる補助金・助成金・給付金相談を受けながら新規会員募集に努め、組織率を向上させてきた。

#### 業種別小規模事業者の推移

業種	平成25年4月	平成30年4月	令和5年4月
建設業	91社	93社	91社
製造業	18社	16社	14社
卸・小売業	71社	65社	55社
飲食店・宿泊業	39社	36社	34社
サービス業	54社	56社	55社
その他	35社	32社	32社
合計	308社	298社	281社

(資料：商工会独自データ)

上図の資料から見えてくるのは、第1に卸・小売業の減少、続いて飲食店・宿泊業の減少である。小売業については、隣接地域である八戸市において多種多様な大型店への購買客流出による影響が大きい。また飲食店についても八戸市への流出のほか、新型コロナウイルスの影響による休業や時短営業の影響が大きく未だにコロナ前までは戻ってきていない状況である。

#### ②課題

町内の小規模事業者においては、事業主の高齢化と後継者不在、顧客ニーズの多様化、売上向上策、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売上の拡大が必要であり、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。

##### ○商業・サービス業

町内の商業・サービス業は、大型店舗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依然として厳しい経営状況にある。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、各個展の強みを生かしながら新たな魅力的商品・サービスを提供することが必要であり、より高い経営ビジョンを掲げ、各事業者が地域の経済・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、国・県・町等の各種施策等の活用経験が少なく、持続的経営をしていくために、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今後も積極的に提案していく必要がある。

## ○建設業・製造業

製造業においては製造原価の高騰が続いている状況にある。このことを踏まえ原材料の調達コストの見直しや工場の稼働率の向上・ロスの削減等抜本的な改革を必要とされている。また従業員の高齢化が進み、働き手の確保や次世代への技術承継など様々な課題に直面している。このような中、IT技術を駆使した自動化や設備機器等の入替による生産性の効率化など、自己財源のみならず国・県等の補助金等を活用した企業を増やし、地元の雇用先として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。

建設業においても物価高騰のあおりを受けながら、公共工事・新築住宅工事の減少と依然として厳しい状況が続いている。現在は手間のかかるリフォームやリノベーション等改修需要が占める割合が年々大きくなっているが、後継者不在も含む深刻な人手不足である。現場の従業員の負担を軽減しながら、生産性の向上を通じた収益確保のためにもIT技術やドローン技術等も積極的に取り入れる必要がある。

## ○農業・漁業

本町の基幹産業である農業は、国の減反政策や不安定な市場価格、さらに農産物の輸入自由化により厳しい経営となっている。又、農業従事者の高齢化や後継者不足など、農業経営を取り巻く環境は厳しい現状である。

今後とも、農商工連携による産直祭等イベントの開催やPRを行い、交流促進や農業体験を進めるとともに、地産地消の促進を図るなど、食文化の伝承・創造に努め観光農業の推進と食育の推進が必要である。

本町の水産業は、県南部太平洋に面した「海岸線5.5km」にわたる6か所の漁業集落に分散して沿岸漁業が営まれ、定置、区画、共同の3漁業権がある。又、公益社団法人青森県栽培漁業振興協会を核に、ウニ・アワビの稚貝生産やヒラメの稚魚生産から放流を行うなど「つくり育てる漁業」により、水産資源の育成に努めている。又、漁業経営体数は37経営体（内、個人経営28）（資料：2018年漁業センサス）で、年々減少傾向にあるとともに、漁業従事者の高齢化や後継者不足などに加え、食卓における魚消費の減少、魚価格の低迷や燃油の高騰など、依然として経営は厳しさを増している。

今後も引き続き、「採る漁業からつくり育てる漁業」への転換を進め、漁場の改良造成、養殖事業等の実施を積極的に推進するとともに、経営の安定と漁業団体の育成強化に努める。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

階上町における人口減少傾向は国勢調査によると、2020年には13,319人から2030年には11,715人と約10年間で1,604人の減少と、今後10年を見通しても更なる減少が想定される。また2040年には想定人口は9,987人となり、1万人を割り、高齢人口が生産年齢人口を上回る事が予測されており、地域経済社会と密接な関わりを持つ小規模事業者も、経営者の高齢化や後継者の不在などにより年々減少する傾向にあり、商工会による伴走支援を通じた経営意欲の向上とともに、新たな商工業者の創出も求められている。また小規模事業者自身においては、課題を踏まえた将来的な事業計画を策定していないところも多いことから、各種の調査や個社の経営実態を踏まえた経営計画及び事業計画の策定が今後ますます必要となってくる。経営基盤が脆弱な小規模事業者にとって、全

ての事業者が商品開発や新たな販売先開拓等に取り組むことには限界があるため、より高い経営ビジョンを掲げる事業者の育成や当町における海・山等の地域資源を活用した商品・サービスを提供する新規事業者を増やすことで、当町における交流人口の増加に繋げ、また成功体験やノウハウが地域内で蓄積・共有されることも通して地域経済全体の活性化に取り組んでいく。

## ②第5次階上町総合振興計画との連動性・整合性

令和2年3月に、階上町では「第5次階上町総合振興計画」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。

### 第2節 時代に対応した商工業の振興

#### 施策の展開

##### (1) 経営の体質強化

①商店の近代化や環境の整備、活動の活性化など地域商業の活性化に向けた積極的な取組を促進するため、商店経営者一人一人の意識啓発に努め、経営意欲の向上を促します。

②国、県等の融資制度等、各種資金制度の活用を促進するとともに、商工会と連携し、経営改善及び近代化の促進を図ります。

##### (2) 町内商工業者の発展と強化

①地域に密着した商工業の振興を図るため、商工会による調査、研究、研修等の活動の支援に努めます。

②経営発達支援計画に係る小規模事業者の事業の持続的発展に向けた支援に努めます。

(抜粋：第5次階上町総合振興計画・第3部・第2章 P102-103)

## 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、それに伴う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支援も含めた、小規模事業者の持続的発展や経営者の育成・地域経済の活性化を図り「ゆめ みらい 心ときめく ふるさとづくり」を目指す。

一方で現在事務局長も不在であり職員の人数も限られ様々な事業を取捨選択する中で効果的に支援をするため行政や外部専門家とも連携し、『対話と傾聴』に重きを置きながら商工会自らがIT・DXに対する知識・見識を高めそれを活用しながら支援能力・効率の向上に努め事業者の本質的悩みを引き出すことを目的に効果的な伴走支援に努める。

### (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、小規模事業者の振興・発展を目標として以下の3項目を掲げる。

#### ①地域内小規模事業者の持続的発展や生産性の向上に対する支援

小規模事業者自らが、需要動向や経営分析結果を事業計画に落とし込み事業計画策定の重要性を認識し経営課題の把握に努め、自社の強み・弱み等を理解したうえで企業戦

略を打ち出し、より高いビジョンで変化する環境に柔軟に対応しながら事業継続できるよう、総合的経営力向上に向けた支援を伴走型で実施する。

②創業支援による新規事業者の創出と事業承継支援による既存事業者の発展

経営者の高齢化、人口減少・少子高齢化など多岐にわたる内外の要因により小規模事業者の減少が懸念されている。減少を抑制するために、新規創業支援による新規事業者を増やすとともに、事業承継支援による既存事業者の維持・発展を図る。

③地域資源を活かした商品等の販路開拓支援の強化

当町には地域資源として活用できる海の幸（アイナメ・ウニ・アワビ）や山の幸（階上早生そば等）といった強みがある。一方、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。地域資源を活かした商品の販路開拓支援や当町伝統食である『ウニとアワビの潮汁。通称（いちご煮）』を提供できる飲食店舗を増やす事で交流人口を増加させ、地域に広く裨益する成果を創出し、地域の活性化と産業の発展に取り組む。



## 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地域内小規模事業者の持続的発展や生産性の向上に対する支援

経営指導員等による巡回訪問及び窓口相談を通じて、対話と傾聴のアプローチによって経営者自らの気づきを促しながら、個者の特性や強み、弱みの明確化を図り、記帳支援・税務支援を通じて経営分析・事業計画策定に導く。計画策定においては専門家等と連携し、既存事業のブラッシュアップや新たな事業展開の方向性を模索し、これらの結果をベースに事業計画の策定支援を行う。また、事業計画内容等に応じて国・県・町等の各種補助事業等や金融機関等の融資を活用し、より効果的な事業戦略計画を策定する。さらに、事業計画策定後は定期的な巡回・窓口相談により実施状況の確認や売上等の把握など定点観測を行う。そのうえで諸課題が浮き彫りになった際は、専門家派遣事業や他の支援機関との連携を図りながら伴走支援を行う。DXについては、セミナーや専門家派遣等によりその必要性を認識していただきながら各小規模事業者に合った、相応しいDXツールの選定・導入を行えるようサポートを行う。

### ②創業支援による新規事業者の創出と事業承継支援による既存事業者の発展

創業希望者に対しては、町で策定しH28.1国の認定を受けた「階上町創業支援事業計画」に基づき認定創業支援等事業者として商工会が相談窓口となり、創業事業計画策定支援など伴走型支援に取り組む。事業承継については、事業の持続的発展のためのスムーズな親族内承継と後継者のいない事業者には青森県事業承継・引継ぎ支援センターや事業承継マッチング支援（日本政策金融公庫）などを活用して支援を行い、事業承継計画策定支援やフォローアップ支援を行い、小規模事業者の廃業を抑制し地域経済の活性化を目指す。

### ③地域資源を活かした商品等の販路開拓支援の強化

地域資源を活かしたさまざまな特産品の新商品開発や伝統食文化を提供できる店舗を増やし、交流人口を増やし地域の活性化と産業の発展に取り組む。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 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、郵送にてコロナによる影響・物価高騰による影響等に関する景況調査を実施（R3・R4・R5実施）【HP未公開】

(イ) 中小企業景気動向調査の実施【HP公開】

(全国商工会連合会主催、四半期毎年4回調査、10事業者)

【課題】 上記調査を踏まえて、現在は(ア)に関しては経営指導員が集計し、レポートを作成、理事会等で報告し商工会の講習会等各種施策活用の他、町当局並びに日本政策金融公庫への管内経済動向資料としていた。

今後は「RESAS」(地域経済分析システム) など活用しより詳細で多角的な分析などを行い地域経済の動向を把握し情報提供する必要がある。

(2) 目標

	公表方法	現行 (四半 期毎)	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. 経済動向分析公表回数	商工会 HP	1回	1回	1回	1回	1回	1回
1-②. 商工会員向け独自調査分析公表回数	商工会 HP	1回	1回	1回	1回	1回	1回
2. 小規模企業景気動向調査公表回数	商工会 HP	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

1-①地域の経済動向分析

地域事業者が限られたマンパワー中、効率的な経営力を培うため国が提供するビッグデータ (RESAS) を活用する。巡回・窓口指導時や事業計画策定支援に際して、限られたマンパワーや政策資源を活用し、効率的に小規模事業者の経営支援をするため、経営指導員がRESAS等のビッグデータを活用した地域の経済動向分析を行い、年1回本会ホームページにて公表する。

【調査手法】 経営指導員が「RESAS」(地域経済分析システム) を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるかを分析
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動きを分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状を分析
- ・地域内の事業所数・商圈人口・世代別人口等の分析

1-②商工会員独自調査分析

令和3年度より実施している新型コロナウイルス感染症や物価の高騰など様々な社会情勢による各事業者の経営への影響を把握し、どのような支援を必要としているかを把握しその結果を今後の施策につなげるため商工会全会員に対し郵送にてアンケートを配布する。また回収率を高めるために定期巡回や来館された会員に対しアン

ケートの回収を促す。また分析したレポートは年に1回本会ホームページにて公表するとともに、行政や日本政策金融公庫等にレポート提出し情報共有を図る。

【調査手法】全商工会員に向けて郵送にてアンケート配布

【調査対象】階上町全商工会員

【調査項目】

- ・新型コロナウイルス感染症並びに物価高騰に関する経営の影響
- ・事業承継先の有無
- ・融資申込等の予定の有無
- ・インボイス制度について
- ・その他アンケート時点での社会情勢による経営の影響
- ・商工会に対する意見等

【過去実績】

年度	会員数	回答数	回収率
令和3年度	219名	62名	28.3%
令和4年度	217名	56名	25.8%
令和5年度	217名	51名	23.5%

※今後は回収率を高めるため巡回時・来館時にフォローアップし回収率向上を目指す。

#### ②小規模企業景気動向調査（小規模企業景気動向情報の収集）

地域小規模企業の景気動向調査を4半期ごとに実施し、中小企業庁及び中小機構が実施する中小企業景況調査結果及び金融機関・民間シンクタンクが公表している各種資料と比較、分析しながら、小規模事業者の事業機会や事業計画策定の指針となるよう、半期ごとに本会ホームページにて公表する。

【調査手法】全国商工会連合会が主催し、本会が4半期ごとに実施している調査結果に基づき、経営指導員が状況を把握する。

【調査対象】階上町商工会事業所 10 者

製造業 2 者 サービス業 4 者 小売業 3 者 建設業 1 者

【調査項目】売上高・採算・設備投資・資金繰り等

#### (4) 調査結果の活用

上記 1-②調査では町内事業者の景況、②調査では青森県並びに全国の景況が把握できるので多角的に情報収集でき、収集・分析した結果はホームページに掲載して、広く小規模事業者に周知を図る。

また、上記 3 つの調査内容を織り交ぜながらその事業者の特性あった分析レポートを経営指導員等が巡回や窓口相談・指導時に小規模事業者等に提供するとともに、経営改善や経営発達に向けた事業計画策定支援等あらゆる場面での活用に大いに期待できる。

#### 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】 当町には地域資源である農海産物があり、それを生かすためにも、地域内外の消費者が何を本当に求めているのかを把握し、公表されている他機関の情報も有効活用し、小規模事業者の販売する商品・サービスについて、新たな販路開拓や新商品開発に活かせるような需要情報を精査し、事業者の事業計画の策定や新たな需要の開拓に結びつくようなお客様アンケートを実施する。

##### (2) 目標

支援内容	現状	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
階上町観光動向・商品需要調査	—	2回	2回	2回	2回	2回

##### (3) 事業内容

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。地域資源を活用した商品並びに観光関連に係わる需要を把握し、当地域における潜在需要の掘り起こしと地域資源を活用した新商品の開発に寄与するため、当町2大イベントである「臥牛山まつり」「いちご煮祭り」会場においてアンケート調査を実施する。

※アンケートを2回にした理由

属性・性質の違う二つのイベントの来場客をターゲットとすることで、効果的かつ幅広く当町における観光需要に関するアンケート調査が実施できるため。

「臥牛山まつり」(町内ニーズ調査)

5月中旬、つつじが咲き誇る階上岳のふもとである交流の森広場で開催され、町内や隣接地域の方が多く来場され、階上早生そばを活用した出店や地元飲食店等から約10店舗出店があり、イベント内容も参加型カラオケ大会等地元客が来場しやすいイベントである。

「いちご煮祭り」(町外ニーズ調査)

7月中・下旬に三陸復興国立公園の一角である小舟渡海岸<sup>こみなとかいがん</sup>で開催され町内は勿論の事比較的町外や県外からの来場があり、階上産の「うに・アワビ」を活用したいちご煮をはじめ生ウニや焼きウニ・焼きほや等海産物の販売を中心として約17店舗の出展がならび地元小・中学校生徒による郷土芸能発表やタヒチアンダンスなど夏に最適なイベントを企画している。

属性・性質の違う二つイベントの来場客をターゲットとして効果的かつ幅広く当町における観光需要に関するアンケート調査が実施できるため。

【調査手法】「臥牛山まつり」(5月中旬開催)と「いちご煮祭り」(7月中・下旬開催)時において来場者に対し、経営指導員等が呼びかけ観光動向・商品需要アンケート調査を実施する。

【調査対象】各イベント100名ずつ

【調査項目】回答者基本属性、訪問目的、交通手段、観光意識、出店商品満足度等

#### (5) 調査結果の活用

アンケート集計結果については、経営指導員等が販路・需要開拓に向けた分析を行い町内飲食業・製造業者に対し、巡回支援時にフィードバックし、各事業計画の策定や新商品の開発、消費者ニーズの見直し、サービスの改善に活用する。また町・商工会が情報共有し、観光促進等にも活用する。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

【現状】これまで経営分析は、確定申告時における税務支援の際や日本政策金融公庫の小規模事業者経営改善資金(マル経融資)融資先、各種補助金の申請先等に対する単発的な分析に終わっている。

【課題】経営状況の分析は、各融資・補助金申請等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を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

支援内容	現状	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	10者	10者	15者	15者	20者
2. MA1を活用した財務・経営分析	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自社の現状を知ってもらう。

また、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】巡回・窓口相談時に掘り起こした、経営に意欲的な事業者10者を選定するが、段階的に(令和8・9年15者、令和10年は20者)支援対象業者を増やしていく。

### 【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。

#### ②MA1を活用した財務・経営分析

### 【対象者】20者

商工会記帳機械化システム「MA1」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】

分析の入り口として商工会記帳機械化システム「MA1」を用いて自社の財務状況における分析を行い自社の収益性・安全性・生産性・成長性を把握し分析の重要性・必要性を認識していただく。また次のステップで非財務分析に繋げ企業の持続的発展に寄与する。

#### (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、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。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構築する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】小規模事業者が事業計画を策定するのは、主に経営革新計画申請や小規模事業者持続化補助金等の補助金申請時に、必要に迫られて策定することが多く、事業計画を策定している事業者は少数であり、経営が計画的に運営されていない状況となっている。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。また、事業計画を策定済みの事業者であっても、経営状況の分析等を踏まえ策定している事業者は一部に限られている。

【課題】小規模事業者の持続的発展のためには、事業計画策定が必要不可欠であることを理解していただかなければならない。小規模事業者が事業の持続的発展を目指すうえで自社の現状を知った上で、「他社にはない自社だけの武器」を確立する上で、事業計画策定セミナーを開催しながら専門家を活用した個社相談を実

施しより現実味のある事業計画を策定する経営者の意識改革を行なわなければならぬ。

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

国・県・町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並びに物価高騰において経営状況が悪化している中で「マル経等各種融資」の返済が始まっており、巡回・窓口相談を中心に早めの相談を心掛けていく必要がある。

併せて、今後の社会構造の根幹にあるIT等に強い経営体質の構築のため「企業のDX化」に向けたセミナーを行い、事業計画の策定・推進にIT活用の視座を取り入れることで生産性向上に継続的に取り組み、各小規模事業者の持続的発展に寄与する。

### (3) 目標

支援内容	現状	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	15者	15者	20者
2. DX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】 ホームページおよび巡回・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

・経営課題解決策の立案

・PDCA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構築する。

## 2. D X推進セミナーの開催

企業D X化に向けたI Tツールの導入やW e b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。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を通して経営課題を深掘りし、課題解決および成長に資する適切なI Tツール等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・ホームページおよび巡回・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（クラウドサービス、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

## 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、今後に繋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上で、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上で、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	現状	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. フォローアップ対象事業者数	9者	10者	10者	15者	15者	20者
1-2. 頻度（延べ回数）	40回	48回	48回	60回	60回	72回
2-1. 創業計画フォローアップ対象者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
2-2. 頻度（延べ回数）	30回	36回	36回	36回	36回	36回

#### ※1-2. 頻度積算根拠

10者：8者（4ヶ月に1回×3）＝24回、2者（毎月1回×12）＝24回

15者：12者（〃×3）＝36回、2者（〃×12）＝24回

20者：16者（〃×3）＝48回、2者（〃×12）＝24回

### (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回と企業の成熟度を勘案して柔軟にフォローアップの頻度を変更していく。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、外部専門家など第三者を派遣し多角的な視点でアドバイスをいただきながら、経営状況の方向修正や今後の対応方を検討のうえ、企業の持続的発展に寄与する。

併せて創業事業にも創業計画策定支援をしながら毎月1回のフォローアップを実施し地域小規模事業者数を増やす。

## 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、イベント出店などの情報提供や、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、事業者へ開催や申込情報を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、商談会の形態がオンラインとなってきているが、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化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事業者も多数いる。

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、BtoCには寄与しているが、BtoB取引には結びついていないのが課題となっている。

## (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。また本計画で実施している地域の経済動向調査や需要動向調査の結果を事業に示しながら消費者のニーズに併せた商品開発アドバイスに活用し経営指導員が事前・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。また町と協力しながら今後ふるさと納税の返礼品への登録を拡充するべく、消費者ニーズにあった魅力ある商品開発・提供事業者を増やす。

## (3) 目標

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

## (4) 事業内容

### ①物産展・展示会などへの出展支援

上記(2)の考え方に基づき、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。

### ②IT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、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う。

ホームページでは、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。ホームページ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能力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

【現状】事業の評価及び見直しをするための仕組みについては、町の産業振興課長、日

本政策金融公庫八戸支店長、八戸学院大学経営学科教授で構成する事業評価委員会を年1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回商工会ホームページに掲載している。

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、しっかり改善する時間が少なく、見直しも担当者のみが行うことで終わっていたため有効な取組ができていなかった。

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

階上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）

階上町産業振興課長、日本政策金融公庫八戸支店長、八戸学院大学経営学科教授と保法定経営指導員をメンバーとして、「階上町商工会経営発達支援事業評価委員会」を組織し、年1回評価委員会を開催する。評価委員会では経営発達支援事業の内容及び進捗状況などについて評価を行う。また、評価結果をもとに事業の見直しを行うなど、経営発達支援事業のPDCAサイクルを回す。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常時備え付けるとともに、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、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ため、研修会などによる支援能力の向上や専門家との帯同で得られる支援ノウハウの習得などにより更に強化し、小規模事業者が抱える課題を解決していくための専門的分野のスキルアップや、更なる支援能力の向上が求められている。

#### (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。

#### ②OJT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

現在月一回行っている全職員参加による会議を通じて、事業者の現在取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。

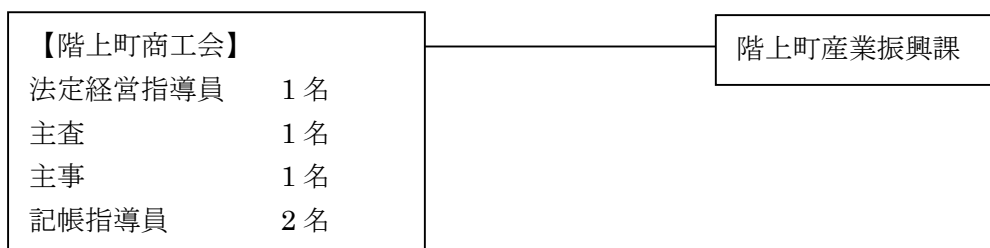
(別表2)

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 (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)



※事務局長不在

(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：古川司

■連絡先：階上町商工会 電話 0178-88-2045

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階上町商工会

〒039-1201 青森県三戸郡階上町大字道仏字天当平 1-129

電話 0178-88-2045 / F A X 0178-88-2459

E-mail [hashikami-shokou@aomorishokoren.or.jp](mailto:hashikami-shokou@aomorishokoren.or.jp)

②階上町 産業振興課 商工観光グループ

〒039-1201 青森県三戸郡階上町大字道仏字天当平 1-87

電話 0178-88-2875 / FAX : 0178-88-2117

E-mai [sangyou@town.hashikami.lg.jp](mailto:sangyou@town.hashikami.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)

	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
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.DX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。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①   ②       ③	