

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>青森商工会議所 (法人番号 6420005000633) 青森市 (自治体番号 022012)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目 標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 (1) 小規模事業者の経営力・競争力向上に資する経営支援の強化 (2) 「AOMORI STARTUP CENTER」を活用した新規創業・第二創業の支援及び事業承継の推進 (3) 地域特性を活かした観光商品・物産のブランディング構築の推進</p>
<p>事業内容</p>	<p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 経営課題アンケート調査、中小企業景況調査、LOBO（早期景気観測）調査、地域診断サービスによる調査を実施</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 自社店舗等での需要動向アンケート、首都圏ビジネス交流拠点施設「AoMoLink～赤坂～」での消費者ニーズアンケート調査を実施</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 講習会・セミナー開催時、窓口・巡回相談、金融相談会等において、事業者の掘り起こしを行い、分析ソフト等を活用しながら経営指導員による経営分析を実施</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 上記経営分析を行った事業者、窓口・巡回相談を受けた事業者を対象に、経営指導員等が事業計画策定を支援するほか、「AOMORI STARTUP CENTER」において、青森市の起業・創業の専門家とも連携しながら創業計画策定を支援するとともに、事業承継に課題を抱えている事業者に対しては、青森県事業引継ぎ支援センター等と連携し事業承継計画策定を支援</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業者に対しては、年1回以上フォローアップを実施し、進捗状況が思わしくない場合には、エキスパートバンクやミラサポなど、外部専門家等の第三者の視点を投入し適切に対応</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 首都圏等での展示会・商談会への出展支援や、函館商工会議所とのZoom等を活用したオンラインでのビジネスマッチング事業、WEBサイトの作成やSNSの活用、EC展開等、販路開拓のための支援を実施</p>
<p>連絡先</p>	<p>青森商工会議所 中小企業振興部 経営支援課 〒030-851 青森県青森市新町1-2-18 TEL：017-734-1311 FAX：017-775-3567 E-mail：k-mikami@acci.or.jp 青森市経済部経済政策課 〒030-0801 青森県青森市新町1-3-7 TEL：017-734-2403 FAX：017-734-5126 E-mail：keizai-seisaku@city.aomori.aomori.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

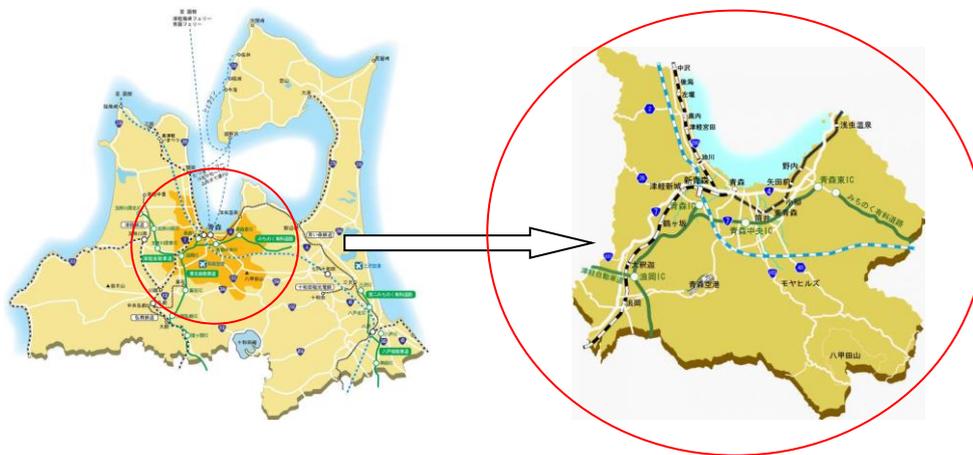
①現状

青森市は、青森県の県庁所在地として、県庁、市役所、国の出先機関等の行政機関、地方銀行の本店・支店、全国規模の企業の支店・営業所等の民間企業が集積し、行政、金融、各種サービスなどの都市機能が充実している。このほか、卸団地、百貨店、大型量販店等の流通機能、大学・短期大学の高等教育機関、青森県立中央病院、市民病院などの生活基盤インフラが整備されている。また、空路、鉄道、高速道路、フェリーなど、陸・海・空の交通インフラが整備されており、青森県内の交通結節点として高い拠点機能を有している。

主要な産業は、県庁、市役所、国の出先機関等の行政機関が多いことから、公務の生産額が最も大きく、次いで情報通信業、保健衛生・社会事業、小売業と続く。製造業の集積が県内の主要な市（八戸市、弘前市）に比べて少ない。かつては、北海道とのヒト、モノ、情報の中継地点として小売・卸売が栄えていたが、青函トンネル開通と共にその機能が失われ、現在は公務、サービス業等が中心の産業構造となっている。

○立地

青森市は、青森県のほぼ中央に位置し面積は824.62平方キロメートルである。青森県の中でむつ市に次ぐ2番目の大きさであり、北部はホタテの養殖などが行われている陸奥湾に面し、東部と南部には奥羽山脈の一部をなす東岳山地から八甲田連峰に、西部は梵珠山を含む津軽山地から津軽平野へ連なるなど、雄大な自然に囲まれている。



○交通インフラの状況

新幹線新青森駅、青森空港、青森港、東北自動車道などを有する交通の要衝であり、陸・海・空の交通結節点として、高い拠点機能を有している。

・空路

国内線	東京（JAL）	75～80分
	伊丹（JAL・ANA）	90～105分
	札幌（JAL・ANA）	50分
	名古屋小牧（FDA）	80分
	神戸（FDA）	110分

国際線	ソウル（大韓航空）※現在運休	140分
	台北（エバー航空）※現在運休	180分
	天津（奥凱航空）※現在運休	205分

・鉄道

東京～新青森間（東北新幹線はやぶさ）	180分
新大阪～東京～新青森駅間（東海道新幹線のぞみ・東北新幹線はやぶさ）	320分
新青森駅～新函館北斗間（北海道新幹線はやぶさ）	60分

※令和12年度末には、北海道新幹線が札幌まで延伸予定

・フェリー

函館～青森（津軽海峡フェリー）	220分
-----------------	------

・高速道路

青森中央 I.C からの所要時間	盛岡 I.C まで約	120分
	仙台宮城 I.C まで	240分
	浦和 I.C まで	420分

○地域資源

特産品は、全国的に有名な「りんご」のほか、生産量が日本一である「カシス」、海産物では、「ホタテ」、「ナマコ」、「ホヤ」、工芸品では「ガラス工芸」、「こぎん刺し」などがある。また、国民保養温泉地第一号の「酸ヶ湯」や浅虫地区にある「浅虫温泉」などの温泉を有しているほか、国の重要無形民俗文化財に指定されている「青森のねぶた」や、浪岡城主北畠氏にちなんだ「浪岡北畠まつり」などの祭、地域に受け継がれてきた「獅子踊」などの民俗芸能や郷土芸能がある。

○現在の人口

青森県内の市区町村では最も人口が多く、令和2年4月1日時点では278,964人である。

(人)

年度	男	女	総数
平成30年	132,816	152,342	285,158
平成31年	131,390	150,671	282,061
令和2年	129,917	149,047	278,964

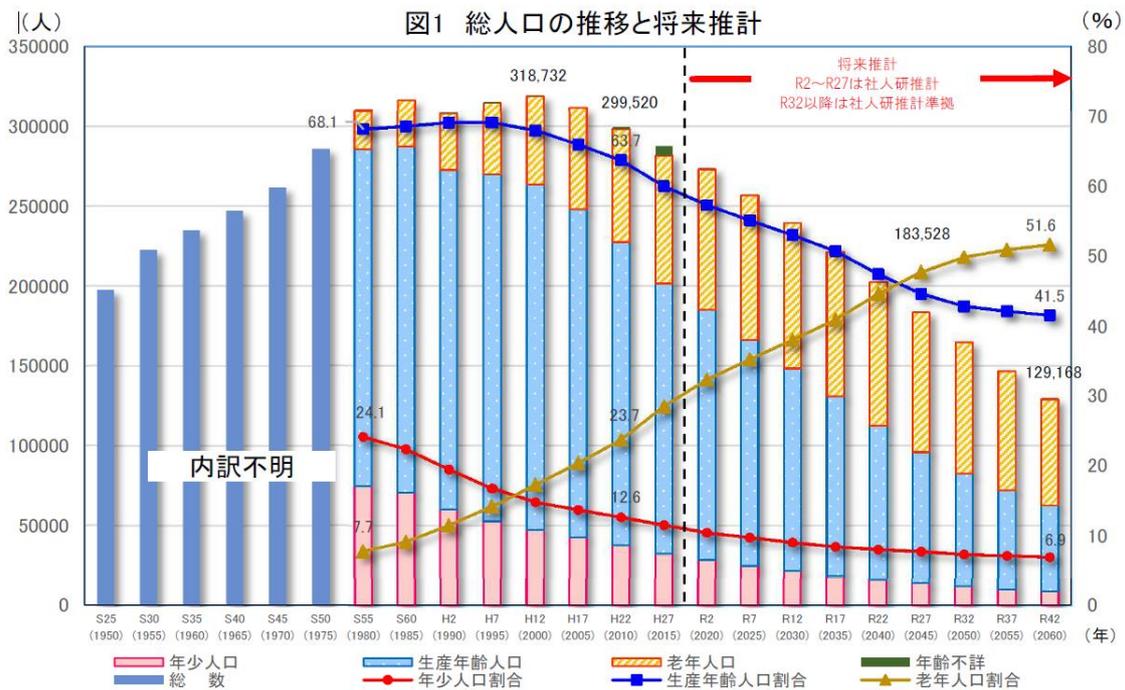
出展：青森市住民基本台帳人口（基準日4月1日）

○人口の今後の推移

青森市の人口は、平成12年の318,732人をピークに減少傾向にあり、平成22年には、299,520人と30万人を割り込んだ。国立社会保障・人口問題研究所の推計（平成31年3月）によると、今後も減少傾向で推移し、令和27年には、約18万4千人にまで減少すると見込まれている。

また、年齢3区分別の人口割合については、生産年齢人口（15～64歳）割合は平成7年をピークに減少に転じており、平成12年には、年少人口（0～14歳）割合と老年人口（65歳以上）割合が逆転している。同研究所の推計方法に準拠し推計すると、

- ・年少人口（0～14歳）割合は、平成22年の12.6%から令和42年には、6.9%まで低下
- ・生産年齢人口（15～64歳）割合は、平成22年の63.7%から令和42年には、41.5%まで低下
- ・老年人口（65歳以上）割合は、平成22年の23.7%から令和42年には、51.6%まで増加するものと見込まれている。



○産業構造

青森商工会議所管内の商工業者数は 11,006 事業所で、うち小規模事業者数は 8,241 事業所と商工業者数の 74.9%を占める。業種構成では、小売業・卸売業・サービス業が 7,853 事業所で商工業者数の 71.4%を占め、同業種の小規模事業者数は 5,509 事業所で小規模事業者数の 66.8%を占めている。このように本市商工業は、多様な交通拠点を有する本市の特長を背景に小売業・卸売業やサービス業などの第三次産業を中心に発展してきた。

商工業者数を平成 24 年度と平成 28 年度で比較すると 3.2%減少、うち小規模事業者数では、5.5%減少となり、小規模事業者の減少幅がより大きいものとなっている。

(業種別商工業者数)

	総数	小規模事業者数	
		5 人以下	20 人以下
卸売業	1,070	607	-
小売業	3,949	2,741	-
サービス業	2,834	2,161	-
その他	3,153	-	2,732
商工業者数	11,006	8,241	

出展：平成 28 年経済センサスより抜粋

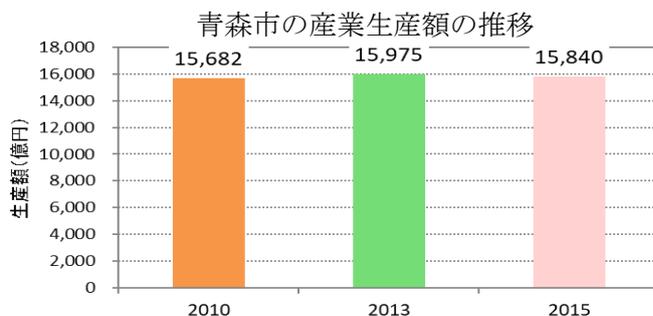
(商工業者数の推移)

	平成 24 年度	平成 28 年度	増減
商工業者数	11,371	11,006	△365
(内小規模事業者数)	8,719	8,241	△478

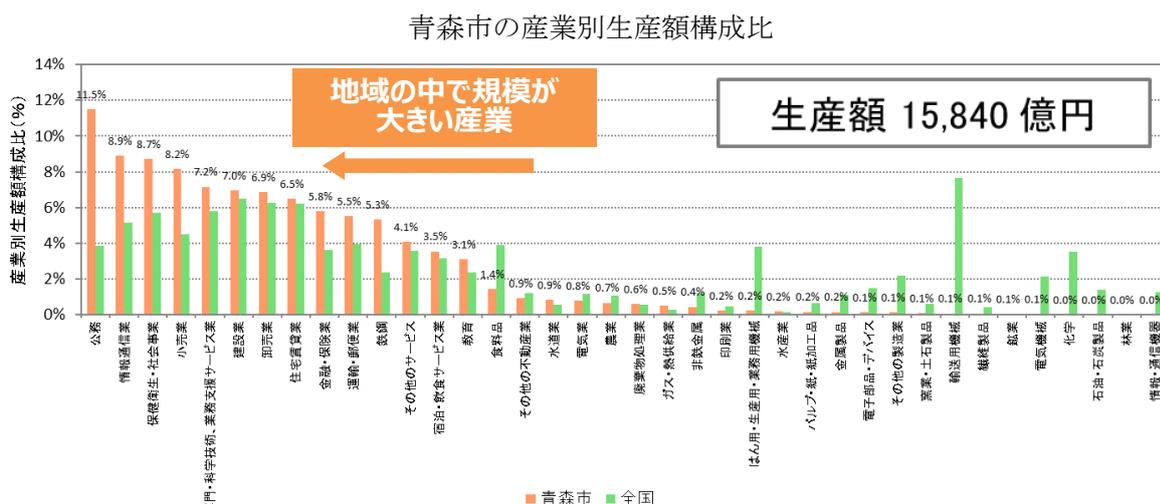
出展：経済センサスより抜粋

○青森市の産業生産額の推移と産業別生産額構成比

青森市の産業生産額は、2010年は15,682億円、2013年は15,975億円、2015年は15,840億円となり、横ばいで推移している。青森市は県都であり、県庁、市役所、国の出先機関等の行政機関があることから、公務の生産額が最も大きく生産額は、1,823億円である。次いで情報通信業が1,408億円、保健衛生・社会事業が1,380億円、小売業1,293億円と続き、第三次産業の生産額が大きい。



出展：2015年版 青森市の地域経済分析



出展：2015年版 青森市の地域経済循環分析

○売上の動向

当所が会員事業所を対象に実施した「経営課題アンケート調査（令和元年12月実施）」によると、令和元年度の売上は、平成30年度と比較し、増加すると回答した事業所が26.4%、減少するが44.4%で、減少するが18.0ポイント上回る結果となった。

前年度調査比では、「増加する」が13.2ポイント減、「減少する」が12.1ポイント増と、減少するとの回答が大幅に増え、会員企業の景況は厳しさを増している結果となった。

また、増加すると回答した企業の増加割合は、1割未満が51.5%、1割以上2割未満が33.0%となっており、減少すると回答した企業の減少割合は、1割未満が43.7%、1割以上2割未満が39.5%を占める結果となった。

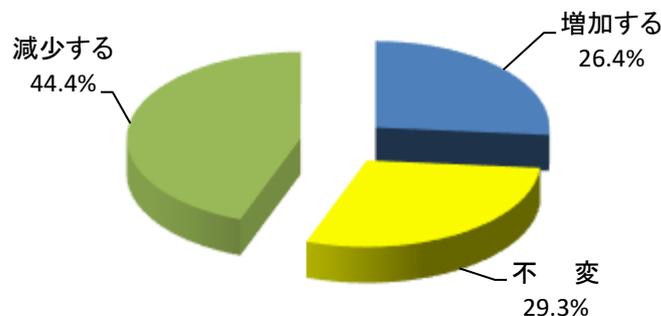
・令和元年度と平成30年度の売上増減の比較

売上の増減	回答数（割合%）			
	増加する	不 変	減少する	計
令和元年度	110 (26.4%)	122 (29.3%)	185 (44.4%)	417 (100%)
平成30年度	114 (39.6%)	81 (28.1%)	93 (32.3%)	288 (100%)

※決算期が3月以外の事業所を含め、概算の売上比較、個人企業の場合は1月～12月期

出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所

平成30年度と比較した令和元年度の売上の増減



売上が増加すると回答した割合

売上が増加すると回答した割合	回答数（割合%）				
	1割未満	1割以上 2割未満	2割以上 3割未満	3割以上	計
令和元年度	53 (51.5%)	34 (33.0%)	8 (7.8%)	8 (7.8%)	110 (100%)
平成30年度	59 (58.4%)	32 (31.7%)	7 (6.9%)	3 (3.0%)	114 (100%)

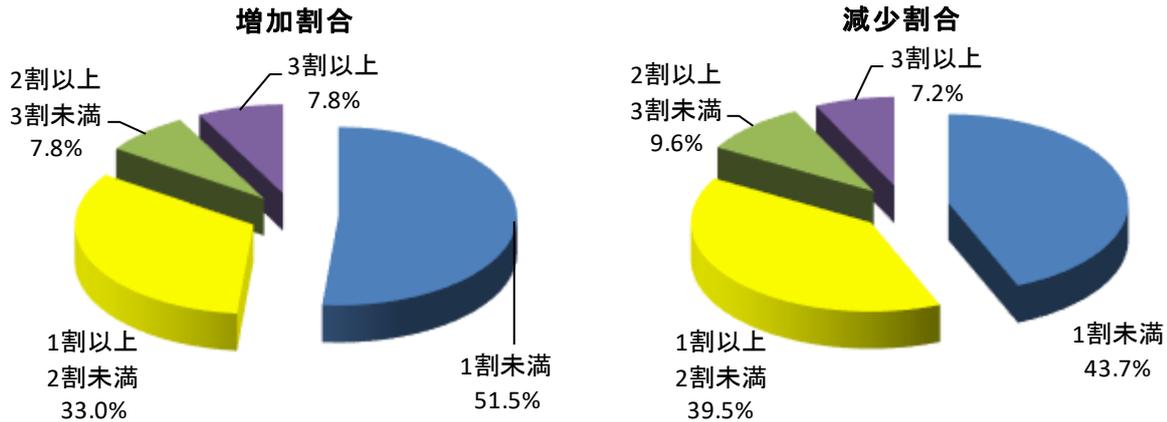
出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所

売上が減少すると回答した割合

回答数 (割合%)

	1割未満	1割以上 2割未満	2割以上 3割未満	3割以上	計
令和元年度	73 (43.7%)	66 (39.5%)	16 (9.6%)	12 (7.2%)	185 (100%)
平成30年度	42 (49.4%)	27 (31.8%)	10 (11.8%)	6 (7.1%)	93 (100%)

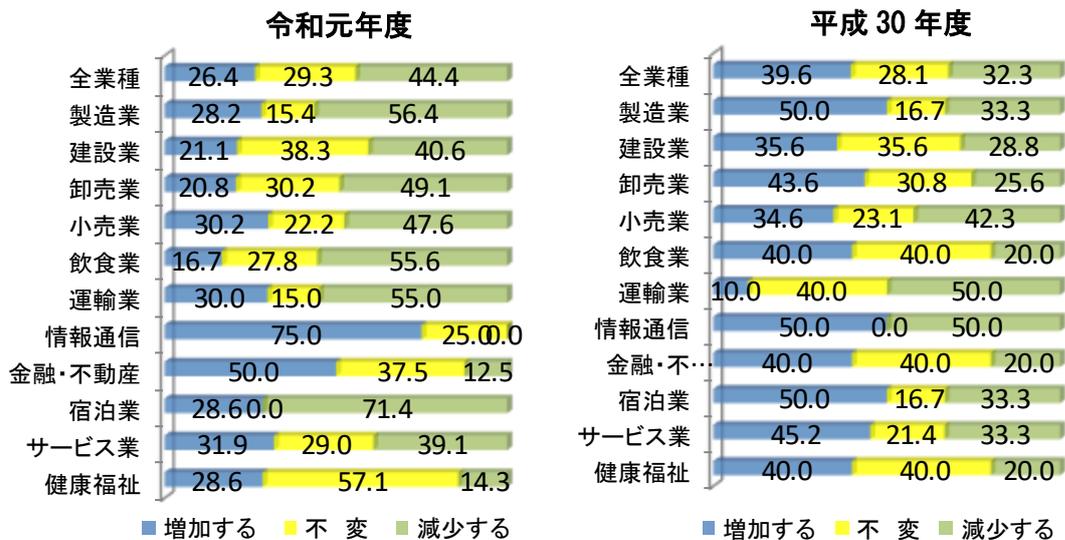
出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所



・業種別売上の動向

当所が会員事業所を対象に実施した「経営課題アンケート調査（令和元年12月実施）」によると、業種別で今後売上が増加するとの回答が多かったのは、情報通信 75.0%（前年調査比 25.0ポイント増）、金融・不動産 50.0%（同 10.0ポイント増）の順で、減少するとの回答が多かったのは宿泊業 71.4%（前年調査比 38.1ポイント増）、飲食業 55.6%（同 35.6ポイント増）、運輸業 55.0%（同 5.0ポイント増）、卸売業 49.1%（同 23.5ポイント増）、小売業 47.6%（同 5.3ポイント増）、建設業 40.6%（同 11.8ポイント増）、サービス業 39.1%（同 5.8ポイント増）の順となっており、前年調査比でも7業種で減少するとの回答が増える結果となった。

各業種の売上の増減（前年との比較）

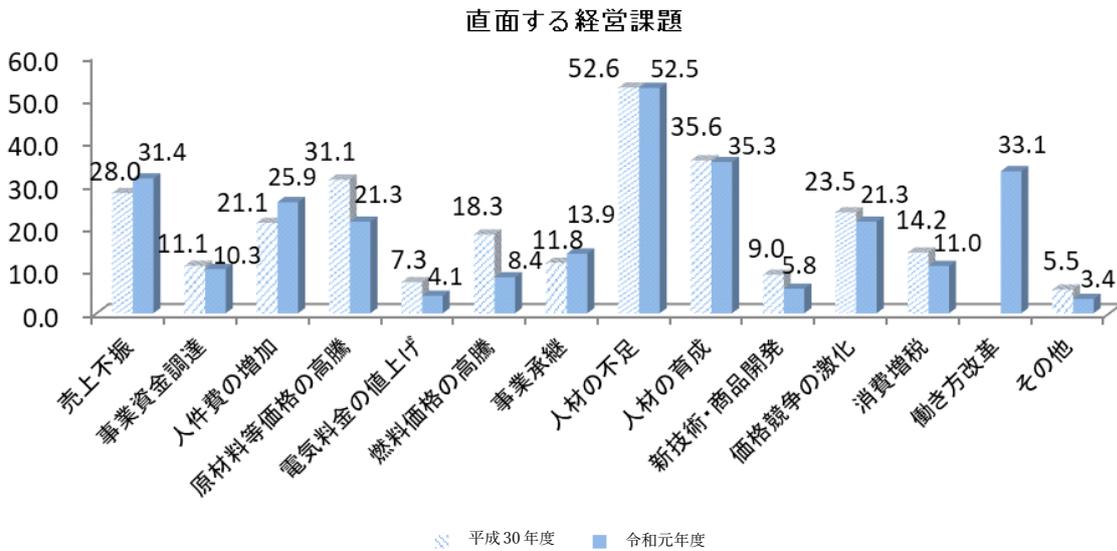


出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所

○管内の事業者が直面している経営課題

当所が会員事業所を対象に実施した「経営課題アンケート調査（令和元年12月実施）」によると、管内の事業者が直面している課題は、「人材の不足」と回答した事業者が52.5%と最も多く、次いで「人材の育成」が35.3%、「働き方改革」が33.1%、「売上不振」が31.4%、「人件費の増加」が25.9%、「原材料価格の高騰と価格競争の激化」が21.3%の順となっている。

出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所



※注：黄色マークは、平成30年と比較して増加している数値

・人材の不足

人材の不足が経営課題であるとの回答が多かったのは、建設業64.8%、飲食業61.1%、宿泊業と健康福祉が57.1%、次いで運輸業55.0%、卸売業54.7%、サービス業50.7%、情報通信50.0%の順となっている。

(令和元年度全体：52.5%、平成30年度全体：52.6%)

	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康
元年度	38.5	64.8	54.7	34.9	61.1	55.0	50.0	37.5	57.1	50.7	57.1
30年度	30.0	65.8	43.6	44.2	52.4	60.0	50.0	20.0	100.0	54.8	100.0

出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所

・人材の育成

人材の育成が課題であるとの回答が多かったのは、健康福祉57.1%、情報通信50.0%、宿泊業42.9%、建設業39.8%、卸売業39.6%、サービス業39.1%の順となっている。

(令和元年度全体：35.3%、平成30年度全体：35.6%)

	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康
元年度	30.8	39.8	39.6	27.0	22.2	20.0	50.0	12.5	42.9	39.1	57.1
30年度	23.3	43.8	53.8	30.8	23.8	0.0	50.0	20.0	33.3	31.0	60.0

出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所

・売上不振

売上不振が経営課題であるとの回答が多かったのは運輸業 60.0%、宿泊業 57.1%、卸売業が 49.1%、次いで製造業 41.0%、飲食業 27.8%、サービス業 27.5%の順となっている。

(令和元年度全体：31.4%、平成30年度全体：28.0%)

	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康
元年度	41.0	20.3	49.1	33.3	27.8	60.0	0.0	25.0	57.1	27.5	0.0
30年度	43.3	20.5	25.6	40.4	23.8	40.0	0.0	0.0	33.3	26.2	0.0

出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所

・人件費の増加

人件費の増加が経営課題であるとの回答が多かったのは、健康福祉 57.1%、次いで宿泊業 42.9%、飲食業とサービス業 33.3%、卸売業 28.3%、小売業 27.0%の順となっている。

(令和元年度全体：25.9%、平成30年度全体：21.1%)

	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康
元年度	20.5	19.5	28.3	27.0	33.3	25.0	0.0	12.5	42.9	33.3	57.1
30年度	16.7	16.4	15.4	21.2	38.1	30.0	33.3	0.0	50.0	23.8	20.0

出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所

・原材料・仕入価格の高騰

原材料価格の高騰が経営課題であるとの回答が多かったのは、飲食業 66.7%、次いで宿泊業 57.1%、製造業 38.5%、建設業 21.1%、卸売業 20.8%の順となっている。

(令和元年度全体：21.3%、平成30年度全体：31.1%)

	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康
元年度	38.5	21.1	20.8	17.5	66.7	15.0	0.0	0.0	57.1	7.2	14.3
30年度	60.0	31.5	23.1	19.2	76.2	10.0	16.7	0.0	66.7	19.0	0.0

出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所

・価格競争の激化

価格競争の激化が経営課題であるとの回答が多かったのは、建設業 29.7%、次いで卸売業 28.3%、製造業 25.6%、小売業 23.8%の順となっている。

(令和元年度全体：21.3%、平成30年度全体：23.5%)

	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康
元年度	25.6	29.7	28.3	23.8	0.0	5.0	0.0	0.0	14.3	11.6	14.3
30年度	33.3	20.5	28.2	26.9	14.3	30.0	33.3	0.0	50.0	16.7	0.0

出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所

・事業承継

事業承継が経営課題であるとの回答が多かったのは、運輸業 20.0%、建設業 19.5%、宿泊業と健康福祉が 14.3%の順となっている。

(令和元年度全体：13.9%、平成30年度全体 11.8)

	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康
元年度	10.3	19.5	11.3	9.5	11.1	20.0	0.0	12.5	14.3	11.6	14.3
30年度	3.3	11.0	12.8	9.6	9.5	20.0	16.7	40.0	16.7	16.7	0.0

出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所

・消費増税

消費増税が経営課題であるとの回答が多かったのは、宿泊業 28.6%、次いで飲食業 22.2%、小売業 14.3%、製造業 12.8%の順となっている。

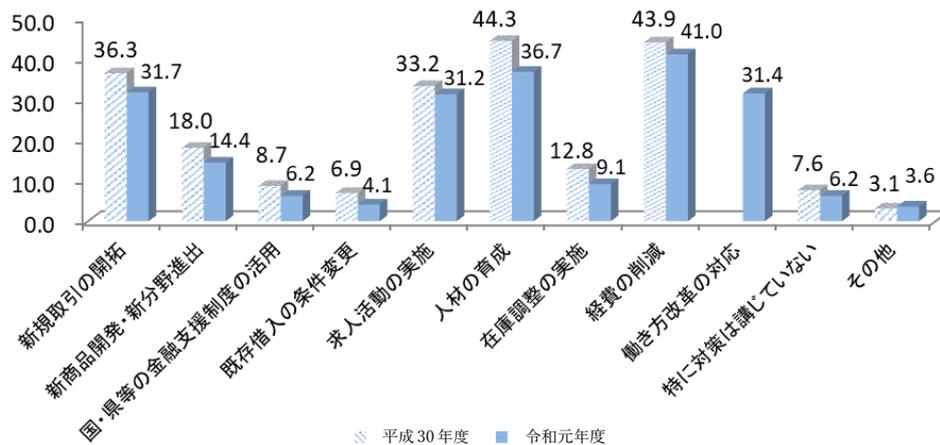
(令和元年度全体：11.0%、平成30年度全体 14.2%)

	製造	建設	卸売	小売	飲食	運輸	情報	金融	宿泊	サービス	健康
元年度	12.8	9.4	7.5	14.3	22.2	10.0	0.0	0.0	28.6	11.6	0.0
30年度	10.0	12.3	10.3	11.5	42.9	30.0	0.0	0.0	16.7	14.3	0.0

出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所

○直面する課題に対する対策

直面する経営課題に対する対策としては、「経費の削減」が 41.0%と最も多く、次いで「人材の育成」36.7%、「新規取引の開拓」31.7%、「働き方改革の対応」31.4%、「求人活動の実施」31.2%の順となっている。



出展：令和元年度経営課題調査 青森商工会議所

○「青森市総合計画 前期基本計画（2019年度～2023年度）」

第1章 しごと創り

第1節 産業の振興・雇用対策の推進

若者等の起業・創業や、地元企業による、新たな領域での事業展開、第二創業など、地域資源や特性を活かした新ビジネスへの挑戦を促進するとともに、生産性向上の取組などを通じた経営基盤の強化を促進するほか、地域特性に応じた個性と魅力ある商店街づくりを促進する。

また、地域ニーズに対応した多様な企業の立地等を促進するほか、若者等の地元就職や誰もが安心して働くことができる雇用環境づくり等を促進する。

第3節 観光の振興・誘客の促進

広域的な連携などによる戦略的なプロモーションを通じて、交流人口の拡大を図る。また、自然、歴史、文化芸術、食などの地域特性を活かした魅力づくりを進めることにより、観光地としてのブランド力の向上を図るほか、近年増加している外国人観光客をはじめとする国内外の観光客への受入態勢の強化を図る。

②課題

上記、現状をまとめると、青森市の課題として以下のことがあげられる。

○人口減少による経済規模の縮小

青森市の人口は、平成12年の318,732人をピークに減少傾向にあり、令和2年には278,964人、10年後の令和12年には、240,000人程度にまで減少すると見込まれている。人口が減少することで、今後さらに、経済規模の縮小・労働力不足など経済的な課題が深刻化することが予想される。

○管内の事業者数の減少

人口の減少と同じく、商工業者数も減少してきており、平成28年度と平成24年度を比較すると3.2%減少、うち小規模事業者数は5.5%減少となり、小規模事業者の減少幅がより大きいものとなっている。経済循環や雇用の観点などから地域経済の持続的な発展のためには、事業者数の減少を最小限に食い止めなくてはならない。

○第2次産業が少ない産業構造

青森市の産業は、本州と北海道を結ぶ連絡船の結節点として発展してきた歴史もあり、卸売・小売業やサービス業などの第3次産業を中心に発展してきたが、雇用創出効果と地域経済への波及効果が高い製造業をはじめとする第2次産業の集積が他都市に比べ進んでいない。

○売上の減少

当所が実施した「経営課題アンケート調査（令和元年12月実施）」によると、令和元年度の売上は、平成30年度と比較し、売上が減少するとの回答が18.0ポイント上回る結果となり、企業の景況は厳しさを増している。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①地域内における10年先を見据えた長期的な振興のあり方

当所管内の商工業者数は、前述のとおり11,006事業所で、うち小規模事業者数は8,241事業所と商工業者数の74.9%を占める。業種構成では、小売業・卸売業・サービス業が7,853事業所で商工業者数の71.4%を占め、同業種の小規模事業者数は5,509事業所で小規模事業者数の66.8%を占めている。このように本市商工業は、多様な交通拠点を有する本市の特長を背景に小売業・卸売業やサービス業などの第3次産業を中心に発展してきた。

一方で、雇用創出効果と地域経済波及効果が高い製造業をはじめとする第2次産業が他都市に比べ集積が進んでおらず、地域の特性を活かした付加価値を高めたものづくり産業の振興を図る必要がある。また、人口減少、少子高齢化の進行に伴い後継者不足、消費需要の低下や地域間競争の激化などが懸念されていることに加え、ライフスタイルの変化による消費者ニーズの多様化や北海道新幹線の札幌延伸など高速交通体系の整備に伴う他地域との時間距離短縮などの社会環境変化に適切に対応した産業構造の構築が求められている。さらに、企業が「ビッグデータ」、「AI」、「IoT」などのデータとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立する「デジタルトランスフォーメーション」を推進していかなくてはならない。

このような中で、本市産業の自立的な発展に向け、地域の特性を最大限に活かしながら農商工連携、産学官金連携、他地域との連携などを通じて、今後、成長が見込まれるIT産業や意欲のある新たな起業家の育成などを行うとともに、本市経済を支える中小企業・小規模事業者の経営体質の強化や再生、企業間の連携によって、域外からの外貨獲得と域内での地域経済の好循環を生み出し、地域経済活性化を一層加速させる必要がある。

②青森市総合計画との連動性・整合性

当所は、平成30年7月23日に、青森駅前周辺の魅力ある街づくりに寄与するため、青森駅前に移転し、起業・創業や第二創業事業承継の拠点施設として、新会館の1階に「AOMORI STARTUP CENTER」を整備した。また、青森市は、まちの活力は常に新しいことへの挑戦から生まれるとの認識のもと、「市民一人ひとりが挑戦する街」を目指し、「青森市総合計画」をとりまとめ、計画には「創業に関する情報提供や相談対応などの支援の充実」、「第二創業や新たなビジネス領域での事業展開を促進」、「起業後の継続的な支援」等の取組が盛り込まれている。

このような状況の中、当所と青森市は、「AOMORI STARTUP CENTER」を核として、地域の資源、技術、特性等を活かした産業の創出・育成に向け、起業・創業、第二創業、新事業展開等のスタートアップを推進し地域経済の活性化に寄与することを目的に「スタートアップの推進に関する連携協定」を平成30年7月18日に締結し、現在、起業マインドを醸成するセミナーや起業・創業の窓口対応を連携して実施している。

また、「青森市総合計画」においては、「成長分野の産業や、本市の多様な地域資源を活用した地場産業の育成」、首都圏等での物産販売・PRや商談を通じた「地元企業の新たな販路開拓の促進」、当所を含む支援機関と連携した経営指導や支援制度等による「地元企業の生産性向上や経営革新・安定化の促進」等に取り組むこととしており、これらの取組についても当所と青森市が連携し、市の施策の方向性と一致した各種事業に取り組んでいくこととしている。

③青森商工会議所としての役割

当所は、小規模事業者とともに、地域を取り巻く環境変化の潮流を把握し、地域小規模事業者における顧客の動向など経営への影響要因を抽出することで、環境変化の脅威に対応しながら、それぞれの事業者の強みを活かした商品・サービスの創造を繰り返し支援していく。また、地域資源を活用した商品、サービスの高付加価値化を推進し、国内外からの外貨獲得を目指す。さらに、青森市と連携しながら、当所1階に整備した「AOMORI STARTUP CENTER」を活用し創業支援を強力に推し進めるとともに、小規模事業者の成長・発展のステージごとに適切な指導・助言を

行うことによって、地域経済社会の維持・発展を図る。

このため、小規模事業者の経営力向上、経営安定、創業支援のための講習会・セミナーの開催や巡回・窓口相談の支援体制の充実による経営支援の一層の強化に努める。

これらの目標達成のために、持続的な取り組みが期待される小規模事業者に対し、当所が伴走型の事業計画策定支援や事業の実施に関する指導・助言を行う。

(3) 経営発達支援事業の目標

地域の現状及び課題、地域内の小規模事業者の長期的な振興の在り方を踏まえた当所の経営発達支援事業の目標は次のとおり。

- ①小規模事業者の経営力・競争力向上に資する経営支援の強化
- ②「AOMORI STARTUP CENTER」を活用した新規創業・第二創業の支援及び事業承継の推進
- ③地域特性を活かした観光商品・物産のブランディング構築の推進

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3年4月1日～令和8年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

上記「1. (3)」で設定した目標の達成に向けた方針は以下のとおり。

①小規模事業者の経営力・競争力向上に資する経営支援の強化

方針：巡回・窓口相談を充実させるほか、各種融資・助成制度をはじめとする講習会・セミナーを開催し、小規模事業者が抱える経営課題に対応する。また、小規模事業者の事業規模・収益性拡大及び経営の効率化を実現させるため、事業計画策定支援や販路拡大支援など事業者に寄り添った伴走型の経営支援を行う。

②「AOMORI STARTUP CENTER」を活用した新規創業・第二創業の支援及び事業承継の推進

方針：平成30年の青森商工会議所の駅前移転に伴い青森商工会館1階に整備した「AOMORI STARTUP CENTER」を活用し、青森県、青森市、地域金融機関等と連携し、起業・創業や事業承継支援を積極的に実施する。

③地域特性を活かした観光商品・物産のブランディング構築の推進

方針：地域の優位性や課題を踏まえ、成長分野の産業や、本市の多様な地域資源を活用した地場産業の育成を推進するほか、農商工連携・産学金官連携により、地域資源や特性を活かした新技術・新商品の開発、商品の高付加価値化など、新たな取り組みを進める事業所への支援体制の充実を図る。また、当所がパイプ役となり、事業所間のネットワーク構築を促進し、事業者が保有する技術やノウハウを活用した新商品・新サービスの開発を支援する。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで当所では、「経営課題アンケート調査」、「中小企業景況調査」、「LOBO（早期景気観測）調査」を実施し、地域の中小企業・小規模事業者が抱える経営上の課題や景況感を把握し、当所のホームページなどを利用し広く一般に周知を図ってきた。また、調査結果は、当所の支援活動の方向性を決定するデータベースとして活用するとともに、経営指導員等の巡回指導の資料としてきた。しかしながら、販路開拓等の基礎データとなるような国のビッグデータを活用した専門的な分析はできていなかったため、これまでの調査に RESAS を活用した地域の経済動向分析を加え実施する。

(2) 目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①経営課題アンケート調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②中小企業景況調査 60社	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③LOBO（早期景気観測）調査 5社	12回	12回	12回	12回	12回	12回
④地域診断サービスによる調査	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①経営課題アンケート調査

地域の中小企業・小規模事業者が抱える経営上の課題を把握し、当所の今後の経営支援につなげていくため、年間売上及び経常利益の推移状況、直面する経営課題、経営課題に対する対応状況、当所に対する意見・要望を調査する。また、付帯調査として、その時々タイムリーな項目（例えば、円安が経営に及ぼす影響、少子高齢化時代の雇用対策、事業承継問題、消費税増税、災害の影響、コロナウイルスの影響等）を追加調査することで、より一層、有効な経営支援が図られるよう努める。本調査は、当所の議員、部会幹事、振興委員、青年部等を対象として実施し、アンケートの精度を高めるため回収率 50.0%以上を目指す。

【調査対象】当所会員事業所（議員、部会幹事、振興委員、青年部等 800社）

【調査項目】売上及び経常利益推移、直面する経営課題、当所に対する意見要望

【調査手法】調査票を FAX し FAX により回収する

【分析手法】経営指導員等が分析を行う

②中小企業景況調査

中小企業の景気動向を総合的に把握することを目的に、中小企業基盤整備機構が四半期毎に実施している中小企業景況調査において、当所対象企業 60社による当地区内景気動向を把握する。

【調査対象】管内中小企業・小規模事業者（60社）

【調査項目】売上、資金繰り、仕入、在庫、採算、業況、従業員の状況、設備投資等

【調査手法】調査票を郵送し郵送により回収する

【分析手法】当所対象企業の分析は経営指導員等が行い、全体的な分析は中小企業基盤整備機構が行う

③LOBO（早期景気観測）調査

足元の景況感や直面する経営課題などを調査するため、日本商工会議所が毎月実施している LOBO 調査において、当所対象企業 5社による当地区内の景況感、経営課題等を把握する。全体の調査結果は、日本商工会議所ホームページ及び当所会報「かけはし」等で公表する。

【調査対象】管内中小企業・小規模事業者（5社）

【調査項目】景況感、経営課題等

【調査手法】調査票を FAX し FAX により回収する

【分析手法】当所対象企業の分析は経営指導員等が行い、全体的な分析は日本商工会議所が行う

④地域診断サービスによる調査

日本商工会議所が「RESAS」のデータを基に実施している「地域診断サービス」事業を活用し、地域経済の動向実態を把握し、管内小規模事業者の効果的な経営活動に反映させるため、データに基づいた説得力のある情報提供とその後の事業計画策定に活用する。

【調査項目】地域経済循環マップ・生産分析、まちづくりマップ・From-to分析、産業構造マップ

【調査手法】国が提供するビックデータである「RESAS」を活用して地域経済の動向を調査する

【分析手法】日本商工会議所が「RESAS」のデータを基に実施している「地域診断サービス」事業を活用し、当所の経営指導員等と日本商工会議所の担当者が連携し分析を行う

(4) 成果の活用

上記調査の結果は、広く一般に周知を図るため、当所ホームページで公表するほか、当所の常議員会等各会議での説明や会報「かけはし」でも公表する。また、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者が持続的に発展していくためには、需要の動向を把握し、それに基づく商品・サービスの開発と販路開拓が必要である。

小規模事業者がこれまでの経験と勘に頼る経営から、データに基づく需要動向を把握した経営へ転換を図るためには需要情報の提供が必要であり、当所ではこれまで、農産加工品等をはじめとする地域の特色のある物産の首都圏における需要動向の調査を行い、商品の「見た目」、「味」、「価格設定」、「内容量」、「パッケージデザイン」等の結果を事業者へフィードバックしてきた。

一方、地域内の顧客がメインである小売・サービス業の小規模事業者へは、データに基づいた需要情報の提供などの支援が十分に実施できていなかったことから、地域内のお客様をターゲットとする小規模事業者を対象にした需要動向調査を新たに実施する。また、外貨獲得を目的とするこれまでの首都圏での需要動向調査を継続する。

(2) 目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①自社店舗等での需要動向調査アンケートの調査対象事業者数	—	3社	3社	5社	5社	5社
②首都圏ビジネス交流拠点施設（AoMoLink～赤坂～）での消費者ニーズアンケート調査	3社	3社	3社	5社	5社	5社

(3) 事業内容

①自社店舗等での需要動向調査アンケート

経営状況分析や事業計画策定支援を行った、小売・サービス事業者等を対象に自社顧客のニーズ把握を目的に自社店頭等で需要動向アンケート調査の作成支援を行う。実施にあたってはアンケート内容が効果的な項目・構成となるよう、また、効果的な調査時期の選定などについても支援を行う。調査後は、得られたデータから商品・サービスが自社のターゲットやニーズに即して

いるかを経営指導員が分析し、支援対象事業者にフィードバックする。

【サンプル数】1事業者あたり50件

【調査手段】店頭等での書面によるアンケート

【分析手段】経営指導員が分析を行い、必要に応じてよろず支援拠点や、ミラサポ等の販路開拓の専門家の協力を仰ぐ

【調査項目】購入者の属性、購入商品、サービス、商品・サービス単価の高低、サービス・接客満足度、その他のニーズなど

【分析結果の活用】調査結果及び分析結果は経営指導員等が当該事業所に直接説明する形でフィードバックし、今後の事業計画策定に反映させるとともに、商品・サービスの見直し、新たな需要開拓に向けた新商品開発へつなげる

②首都圏ビジネス交流拠点施設（AoMoLink～赤坂～）での消費者ニーズアンケート調査

AoMoLink～赤坂～は、首都圏での事業展開や地元特産品の販路拡大を目的に青森と首都圏をつなぐビジネスの交流拠点として平成28年3月30日にオープンした青森のアンテナショップである。このアンテナショップ内において、本市の地域資源である「リンゴ」、「カシス」、「ホタテ」等を活用した食品加工業者等3社、各社2商品に対する「食味」、「価格」、「容量」、「パッケージデザイン」等について、来場する首都圏消費者に対し、アンケート調査を年1回実施する。

【サンプル数】1事業者あたり50件

【調査手段】ショップ内での書面によるアンケート

【分析手段】経営指導員が分析し、必要に応じてよろず支援拠点や、ミラサポ等の販路開拓の専門家の協力を仰ぐ

【調査項目】購入者の属性、購入商品、サービス、商品・サービス単価の高低、サービス・接客満足度、その他のニーズなど

【分析結果の活用】調査結果及び分析結果は経営指導員等が当該事業所に直接説明する形でフィードバックし、今後の事業計画策定に反映させていくとともに、商品・サービスの見直し、新たな需要開拓に向けた新商品開発へつなげる

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

当地域の小規模事業者を取り巻く経営環境は年々厳しくなっており、令和元年に当所で実施した経営課題アンケート調査においても前年に比べ、売上が減少したと回答した事業所が、売上が増加したと回答した事業所を18ポイント上回る結果となり、地域の小規模事業者の持続的発展に向けた経営体質の強化が急務となっている。しかしながら、これまで当所では、巡回・窓口相談によるヒアリングが中心で、具体的な経営分析などの支援が積極的に行われていなかった。本事業では小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員等の巡回相談、窓口相談、各金融相談会、経営分析セミナー等により、経営課題を抱え経営状況の分析が必要な小規模事業者の掘り起こしを行い経営状況の分析を行う。そして、得られた分析結果については、「BIZミル」等を用いて情報を蓄積し所内での共有を図り、今後の事業計画策定支援などに活用していく。また、「AOMORI STARTUP CENTER」等を活用して創業した小規模事業者についても、重点的に経営状況の分析を行う。

(2) 目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①-1「講習会等の開催」 開催回数	4回	2回	2回	2回	2回	2回
①-2「講習会等の開催」 分析件数	5件	5件	5件	5件	5件	5件
②「窓口相談」「巡回相談」 における分析件数	13件	30件	30件	30件	30件	30件
③「金融相談会・金融支援」 における経営分析	131件	100件	100件	100件	100件	100件
④「AOMORI STARTUP CENTER」 等を活用して創業した小 規模事業者の経営分析	—	20件	20件	20件	20件	20件
経営分析件数合計	149件	155件	155件	155件	155件	155件

(3) 事業内容

①「講習会等の開催」による小規模事業者の掘り起しと経営分析

経営課題を抱える小規模事業者を対象に、『安全性』、『収益性』、『成長性』などの経営指標や経営方針・今後の事業展開に活用できるセミナーを開催する。セミナー終了後、参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定し経営分析を行う。

(セミナーの開催内容)

【開催回数】2回

【参加者数】1回あたり10名

【募集方法】会報及び当所ホームページで参加者を募集

(経営状況の分析実施内容)

【対象者】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い5社程度を選定

【分析項目】定量分析である「財務分析」と定性分析である「SWOT分析」の双方を行う

【分析手法】「BIZミル」のシステムに含まれる「ローカルベンチマーク」や、事業計画策定ソフトを活用し、経営指導員が分析を行う

②「窓口相談」「巡回相談」による小規模事業者の掘り起こしと経営分析

経営指導員等が経営課題を抱える小規模事業者を訪問する巡回相談や、当所に設置している相談コーナーでの窓口相談で、補助金や各種事業計画の申請に係る経営指導・支援やヒアリングを通じて、経営状況の分析が必要な小規模事業者の掘り起こし経営分析を行う。

【対象者】相談者の内、意欲的で販路拡大の可能性の高い30社程度を選定

【分析項目】定量分析である「財務分析」と定性分析である「SWOT分析」の双方を行う

【分析手法】「BIZミル」のシステムに含まれる「ローカルベンチマーク」や、事業計画策定ソフトを活用し、経営指導員が分析を行う

③「金融相談会・金融支援」による小規模事業者の掘り起しと経営分析

県と共催による「融資制度説明会」(年1回)、日本政策金融公庫青森支店国民生活事業と共催による「日本公庫1日金融相談会」(年1回)、「日本公庫職員との帯同巡回」等を通じて、経営課題を抱える小規模事業者の掘り起こしを行う。また、マル経融資をはじめとした金融支援時に、『収益性』、『安全性』、『成長性』の財務分析を行うことにより経営改善や今後の事業展開のための事業計画策定に活用する。

- 【対象者】金融相談会及び金融支援を受けた事業者の中から 100 社程度を選定
- 【分析項目】定量分析である「財務分析」と定性分析である「SWOT 分析」の双方を行う
- 【分析手法】「BIZ ミル」のシステムに含まれる「ローカルベンチマーク」や、事業計画策定ソフトを活用し、経営指導員が分析を行う

- ④「AOMORI STARTUP CENTER」等を活用して創業した小規模事業者の掘り起こしと経営分析
当所 1 階の「AOMORI STARTUP CENTER」等を活用して創業した事業者の経営分析を行い、今後の事業計画の見直し等へつなげる。

- 【対象者】「AOMORI STARTUP CENTER」等を活用して創業した事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い 20 社程度を選定
- 【分析項目】定量分析である「財務分析」と定性分析である「SWOT 分析」の双方を行う
- 【分析手法】「BIZ ミル」のシステムに含まれる「ローカルベンチマーク」や、事業計画策定ソフトを活用し、経営指導員が分析を行う

(4) 分析結果の活用

分析結果は、事業者へフィードバックし事業計画の策定等に活用する。また、分析結果はデータベース化し、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

事業者が持続・発展するためには、目標を達成するための具体的な事業計画の策定が不可欠であるが、小規模事業者にとっては、日々の事業活動で精いっぱいであることが多く、経営状況の分析と同様に事業計画や目標を立てることなく事業を行っているケースは少なくない。また、これまで当所では、事業計画策定セミナーなどを実施し、小規模事業者へ対して事業計画策定の意義や重要性を伝えてきたが、当所での支援が不十分であったこともあり、実際に事業計画を策定する小規模事業者は多くはなかった。

(2) 支援に関する考え方

事業者に対し事業計画策定の重要性を訴えるだけでは、なかなか実質的な行動や意識変化を促すことは難しいことから、補助金の申請を目的とした「事業計画策定セミナー」を開催するなど、事業者が事業計画策定に積極的に取り組むようなカリキュラムを設定するほか、上述の経営分析を行った事業者へ事業計画策定を促し、その内の 3 割程度の事業計画策定を目指す。また、青森市と連携し創業計画策定を支援するほか、青森県事業引継ぎ支援センターと連携し事業承継計画策定を支援する。

(3) 目標

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①-1「講習会等の開催」 ・開催件数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
①-2「講習会等の開催」 ・セミナー参加者への事業計画策定件数	—	5件	5件	5件	5件	5件
②巡回・窓口相談による事業計画策定件数 ・各種補助金申請者を対象とする件数 ・金融相談者を対象とする事業計画策定件数	13件 —	20件 15件	20名 15件	20件 15件	20件 15件	20件 15件
③創業・第二創業計画策定件数	8件	26件	28件	30件	32件	34件
④事業承継計画策定件数	2件	3件	3件	3件	3件	3件
事業計画策定件数	23件	69件	71件	73件	75件	77件

(4) 事業内容

①「講習会等の開催」による小規模事業者の掘り起しと事業計画策定

上述の経営分析を行った事業者等を対象に「事業計画策定セミナー」を開催する。セミナー終了後、参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定し事業計画の策定支援を行う。

(セミナーの開催内容)

【カリキュラム】「持続化補助金の申請に向けた事業計画の策定方法」等

【開催回数】2回

【参加者数】1回あたり10名

【募集方法】会報及び当所ホームページで参加者を募集

(事業計画策定の実施内容)

【対象者】セミナー参加事業者5社程度

【手段・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、事業計画の策定につなげるほか、専門的な知識が必要な場合は、外部専門家も活用する

②巡回・窓口相談による事業計画策定

経営指導員等が経営課題を抱える小規模事業者を訪問する巡回相談や当所に設置している相談コーナーでの窓口相談で、補助金の申請相談や金融相談等を行った事業者を対象に事業計画の策定支援を行う。

③創業・第二創業計画策定支援

青森市と締結した「スタートアップの推進に関する連携協定」に基づき、当所1階に整備した「AOMORI STARTUP CENTER」において、青森市の起業・創業の専門家が中心となり、当所経営指導員と連携を図りながら、創業計画の策定支援を行う。

④事業承継計画策定支援

前述の経営分析や当所の経営課題アンケート調査において事業承継に課題を抱えると回答した事業者を対象に、当所経営指導員等が事業承継計画を策定する。高度、専門的課題には青森県事業引き継ぎ支援センター(21 あおもり産業総合支援センター)等と連携し対応する。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

事業の持続・発展を推進するためには、策定した事業計画の目標達成に向けた継続的な取り組みが必要であるが、現状においては策定した事業計画の進捗状況や事業計画の見直し等の取り組みが十分とは言えない状況である。また、事業計画策定後の事業者の売上・利益等の経営数字を把握しながらの支援が組織として確立されていないことから、「BIZミル」等のシステムを活用し経営数字の把握とデータベース化を進め所内での情報の蓄積と共有を図る。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①フォローアップ対象事業者数						
・当該年度に計画策定した者	—	69者	71者	73者	75者	77者
・前年度に計画策定した者	—	—	69者	71者	73者	75者
②フォローアップ件数						
○当該年度に計画策定した者を対象とする件数						
・セミナー参加者へのフォローアップ件数	—	10件	10件	10件	10件	10件
・各種補助金申請者を対象とする件数	—	40件	40件	40件	40件	40件
・金融相談者へのフォローアップ件数	—	15件	15件	15件	15件	15件
・創業・第二創業計画策定者へのフォローアップ数	—	26件	28件	30件	32件	34件
・事業承継計画策定者へのフォローアップ件数	—	3件	3件	3件	3件	3件
○前年度に事業計画を策定した者を対象とする件数	—	—	69件	71件	73件	75件
頻度（延件数）	187件	94件	165件	169件	173件	177件
売上増加事業者数	—	30件	30件	30件	30件	30件
利益率3%以上増加の事業者数	—	30件	30件	30件	30件	30件

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者のうち、セミナー参加事業者、各種補助金申請者については年2回、金融相談者、創業・第二創業者、事業承継計画策定者は年1回フォローアップを行う。また、前年度に事業計画を策定した事業者を年1回フォローアップする。ただし、事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じている場合には、エキスパー

トバンクやミラサポなど外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

7. 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

当所ではこれまで、「りんご」や「カシス」などの地域資源や、「裂き織」や「こぎん刺し」などの伝統工芸品などを取り扱う小規模事業者を対象に、首都圏で開催される展示会や商談会への出展支援を実施してきた。一方、地域内の顧客がメインである小売・サービス業を営む小規模事業者への新たな需要開拓に寄与する事業を実施していなかった。

また、青森・函館の事業所を対象に、青函でのビジネスマッチを継続的に実施してきたが、コロナウイルス感染拡大の影響により令和元年度は中止となった。さらに、ICTを活用した周知広報やEC展開に対する支援が不十分であった。

(2) 支援に関する考え方

小規模事業者を取り巻く環境が常に変化する中で、小規模事業者が事業を維持・発展するためには、既存の商品・サービスや顧客・販路を維持するだけでなく、新たな需要の開拓が必要である。

そこで、これまで実施してきた域外から外貨を獲得するための首都圏等での展示会・商談会への出展を継続するとともに、地域内の顧客がメインである小売・サービス業を営む小規模事業者を対象とする新規顧客獲得を目的とした事業を実施する。また、コロナウイルス感染拡大の影響により、積極的な県境をまたぐ展示会や商談等の実施や参加が難しい状況であることを考慮し、Zoom等を活用したオンライン上でのビジネスマッチング事業を実施する。商談の実施にあたっては、FCPシートの作成や商談後の商品のブラッシュアップなどのフォローを行う。また、自社WEBサイトやブログなどによる情報発信、SNSなどを通じた顧客との関係構築、EC展開への支援を行う。

(3) 目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①域外への販路拡大を目的とした展示商談会への出展 ・出展者数 ・成約件数	3社 0件	3社 1件	3社 1件	5社 1件	5社 1件	5社 1件
②食品を販売する事業者等を対象とした催事及び展示販売会への出展 ・出展者数 ・売上額/社	— —	3社 5万円	3社 5万円	5社 5万円	5社 5万円	5社 5万円
③「地域間ビジネスマッチングのオンラインモデル事業」による販路開拓 ・出展者数 ・成約件数	— —	10社 2件	10社 2件	10社 2件	10社 2件	10社 2件
④ITを活用した販路開拓支援の実施 ・支援事業者数 ・売上高5%以上増加の事業者数	— —	3社 3社	3社 3社	5社 5社	5社 5社	5社 5社

(4)事業内容

①域外への販路拡大を目的とした展示商談会への出展 (B to B)

「りんご」や「カシス」などの地域資源や、「裂き織」や「こぎん刺し」などの伝統工芸品などを取り扱う小規模事業者を対象に、域外への販路開拓のための各商談会、展示会への参加支援を行う。出展にあたり、FCP シートの作成や商談会への同席によるサポート、商談後の商品のブラッシュアップなどのフォローを行う。

【支援対象】地域資源や伝統工芸品等を取り扱う域外へ販路開拓を求める小規模事業者
【支援の手段・方法】以下の展示会・商談会に参加し成約をめざす

(想定される展示会・商談会)

- ・「伊達な商談会」
特 徴：展示見本型商談会ではなく、事前予約性の個別商談会
出 展 者：20 社（1 商談会あたり）
バイヤー：百貨店、スーパー、商社など流通バイヤー
主 催：東北六県商工会議所連合会
- ・「東京インターナショナル・ギフト・ショー」
特 徴：日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市
出 展 者：3,100 社（令和2 年実績）
バイヤー：パーソナルギフトマーケットに携わる国内外のバイヤー
来 場 者：270,062 人（令和2 年実績）
主 催：㈱ビジネスガイド社
- ・「FOODEXJAPAN」
特 徴：アジア最大級の食品・飲料専門展示会
出 展 者：3,316 社（令和元年実績）
バイヤー：食品の販売・流通に携わる国内外のバイヤー
来 場 者：80,426 人（令和元年実績）
主 催：(一社)日本能率協会、(一社)日本ホテル協会、(一社)日本旅館協会、
(一社)国際観光日本レストラン協会、(一社)国際観光施設協会

②食品を販売する事業者等を対象にした催事及び展示販売会への出展支援の実施 (B to C)

経営状況分析や事業計画策定支援を行った小規模事業者（菓子製造小売店や食品加工事業者）の新規顧客獲得を目的に、地域内で開催される催事や展示販売会への出展を支援する。出店にあたり、自社の認知度向上や商品の PR 方法について事前に専門家による指導を受けるほか、必要があればその後の商品のブラッシュアップ等のフォローを行う。

【支援対象】菓子製造小売業や食品加工事業を営む小規模事業者

【支援の手段・方法】自社の認知度向上や商品の PR 方法について事前に専門家による指導を受け、地域内で開催される催事や展示会に出展し商品を販売する

(想定される催事及び展示販売会)

- ・「市内大型小売店での展示販売会」
内 容：市内大型小売店（ショッピングセンター・デパート・スーパー）内での展示販売会
期 間：2 日間
顧 客：一般顧客
- ・「旬味市」
内 容：JR 新青森駅 1 階にある旬味館（土産売場）内での展示販売
期 間：毎週水曜日から翌週火曜日まで 7 日間
主 催：(公社)青森県物産振興協会
顧 客：一般顧客

・「あおもりマルシェ」

内 容：県内の若手農業者を中心としたマルシェでの展示販売
期 間：1日
主 催：あおもりマルシェ実行委員会
来 場 者：一般顧客

③「地域間ビジネスマッチングのオンラインモデル事業」による販路開拓 (B to B)

これまで実施してきた青森商工会議所・函館商工会議所の会員事業所によるビジネスマッチング事業の実施が、新型コロナウイルス感染症の影響により難しくなったことから、Zoom 等を活用したオンライン上でのビジネスマッチング事業を実施する。

【支 援 対 象】管内の中小・小規模事業者（相手方は函館の中小・小規模事業者）

【支援の手段・方法】出展者がプレゼンし、提案を受ける側である視聴者からの質疑を受付ける。企業情報やプレゼンは、当該事業 HP 上でアーカイブ化し、当日参加できなかった場合でも、後日、関心を持った企業に簡便に接触を図ることができるようにする

④IT を活用した販路開拓支援の実施 (B to C)

小規模事業者の中には、自社の WEB サイトの作成や SNS を通じた顧客との関係の構築、EC 展開などに関心があるもののいまだに整備の進んでいない事業者も少なくない。そこで、IT を活用した販路開拓の手法や、EC 展開を支援するセミナーを開催し販路開拓を支援する。また、セミナー終了後には、個別相談や巡回によりフォローアップを図る。

【カリキュラム】「WEB を活用した販路開拓」、「EC 展開の方策」等

【開 催 回 数】2回

【参 加 者 数】1回あたり10名

【募 集 方 法】会報及び当所ホームページで参加者を募集

【支 援 対 象】IT の整備に関心のある小規模事業者、EC 展開をすすめる小規模事業者

【支援の手段・方法】IT を活用した販路拡大をテーマとするセミナーを実施し、セミナー終了後には、専門家による個別相談や巡回によりフォローアップを図る

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

8. 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

当所ではこれまで、青森市、外部有識者（税理士、中小企業診断士）、当所専務理事で構成される「経営発達支援計画事業評価委員会」を設置し、実施状況、成果の評価を行い、正副会頭に報告し承認を受け、当所ホームページで公表を行ってきた。

今後は、構成メンバーに法定経営指導員を加えるとともに、コロナウイルス感染拡大による影響など小規模事業者を取り巻く環境が大きく変化する可能性もあることから、事業の見直しを強化し必要があれば事業内容を変更する。

(2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行うとともに、事業の見直しについては委員会内で検討し必要があれば事業内容を変更する。

【構成メンバー】青森市担当課長、税理士、中小企業診断士、当所専務理事、法定経営指導員

【開 催 頻 度】1回／年

【評価・検証方法】・青森市、税理士、中小企業診断士等の外部有識者と法定経営指導員により事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う

- ・事業の成果・評価・見直しの結果については正副会頭会議に報告し、承認を受ける
- ・事業の成果・評価・見直しの結果を当所のホームページで計画期間中公表する

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

これまで当所では、日本商工会議所が主催する講習会や、中小企業大学の主催する専門研修等の講習会に積極的に参加するとともに、当所が実施する年2回の経営指導員研修会等により、小規模事業者の経営力向上に向けた経営指導員の資質向上を図ってきた。また、所内において、支援ノウハウや小規模事業者の景気、需要、金融動向等の情報を交換する「経営指導員等情報交換会」を毎月開催し、若手経営指導員の伴走型の支援能力の向上を図ってきた。しかしながら、一般職員が経営指導や伴走型支援のノウハウを習得する機会が十分ではないことや、ベテランの経営指導員の支援ノウハウを組織として蓄積することが出来ていないという課題があった。今後は、一般職員への支援ノウハウの学習機会を増やすとともに経営支援システムである「BIZミル」を活用し、個人に帰属することが多い支援ノウハウを蓄積し組織内での共有を図る。

(2) 事業内容

①「経営指導員等情報交換会」の開催

経営指導員等の支援ノウハウや小規模事業者の景気、需要、金融動向等の情報を交換する「経営指導員等情報交換会」を毎月開催する。開催にあたっては、これまで対象だった若手経営指導員に一般職員も加える。

②組織内での支援ノウハウの共有

経営支援システムである「BIZミル」を活用することにより、個人に帰属することが多い支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することにより当所の支援能力の底上げを図る。また、「BIZミル」の利用方法については、一般職員も含め研修会を開催する。

10. 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

小規模事業者の取り巻く環境は多種多様であり、他の支援機関との連携による情報やノウハウ等の収集は当所が支援を行う上で欠くことができない。当所では、日本政策金融公庫、青森県信用保証協会、地元金融機関などの連携支援機関の会議や情報交換の場に積極的に参加することで、情報・ノウハウの収集及び人的なネットワーク構築を図ってきた。

今後も、上記支援機関との連携を強化し小規模事業者への支援体制の確立をめざす。

(2) 事業内容

①小規模事業者経営改善貸付事務連絡協議会（2回/年）

日本政策金融公庫青森支店と管内商工会議所が連携して、年2回の小規模事業者経営改善貸付事務連絡協議会を開催する。ここでは、管内経済動向や小規模事業者に対する金融、創業、経営支援の現状、課題、今後の取組みについての情報交換を行うことにより当地域における小規模事業者への支援及び地域振興に向けた支援力向上を図る。また、日本政策金融公庫青森支店担当者による毎月2回の金融相談窓口や管内事業所への同行巡回等により、金融専門家による融資手法等の支援ノウハウの習得を図る。

②その他支援機関との情報交換

青森県信用保証協会の「青森県中小企業支援ネットワーク会議（1回/年）」、(公財)21 あおもり産業総合支援センターの「あおもり中小企業支援プラットフォーム（1回/年）」、青森県の「地域金融推進協議会（2回/年）」等において、地元金融機関、他支援機関等による支援ノウハウ、支援の現状、支援の課題等についての情報交換やミラサボ、よろず支援拠点の専門家との連携により、専門家による企業支援のノウハウ等の習得により支援力向上を図る。

1 1. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

日本全国の地方都市において、少子高齢化が加速度的に進展する中、本市においても少子高齢化に伴う消費の停滞、商店街の衰退が続いており、人口減少社会への対応が喫緊の課題となっている。

青森市は平成30年3月に人口減少・少子高齢化の進展などの社会環境の変化に対応した、新たなまちづくりの方向性を示す計画として都市再生特別措置法に基づく「立地適正化計画」を策定し、「コンパクト・プラス・ネットワーク」の都市づくりを基本理念とし、都市の効率性を高めるコンパクトな複数の拠点として「地区拠点区域」を設定し、それらを接続する公共交通ネットワークを連携し、各地域の特色を活かした、持続可能なまちづくりを進めている。

中心市街地の活性化には、街なか居住や、域内外からの交流人口の拡大、安心・安全に歩けるウォークアブルタウンの整備など、賑わい創出が肝要であり、現在進められている「青森駅の整備事業（青森駅東西自由通路整備事業）」をはじめ、青森市で一番の長さを誇る青森市新町商店街における「中新町山手地区再開発事業」、株式会社中三（百貨店）跡地には、商業施設併設となる「青森市新町一丁目優良建築物等整備事業」など、街の魅力を向上させる再開発事業がスタートし、今後は、青森駅周辺整備事業を活かした中心市街地でのイベントやレンタルサイクル事業を通して、回遊性の向上を高めると共に、賑わいのある魅力あるまちづくりを進めていくことが求められている。

また、青森県の観光では、インバウンド客は年々増加しており、令和元年の外国人延べ宿泊者数は35万6千人泊と、過去最高を記録した。東北では宮城県に次ぐ2番目の入込となり、青森市内にも多くのインバウンド客が訪れている。「空の玄関口」である青森空港では、週5便運航しているソウル線が就航25周年を迎え、平成30年7月から週2便で定期運航を始めた台北線も同年10月から週5便まで拡大し、路線の安定運航はもとより、新たな中国線の誘致など官民一体の積極的な利用促進策に期待が寄せられている。「海の玄関口」の青森港には20隻を超えるクルーズ客船が寄港し、下船した外国人観光客は中心市街地で買い物を楽しみ、市内の観光地を巡る。そして、令和3年の世界文化遺産登録を目指している「三内丸山遺跡」や、令和8年に開催が予定される「第80回国民スポーツ大会」など青森市を訪れる観光客が増加する機会をチャンスと捉え、青森市の街の魅力を発信していく必要がある。

当所は青森市、青森商店街連盟等、関係機関・支援機関と連携を強化し、地域経済の活性化に取り組む。

(2) 事業内容

①国内外からの誘客推進事業

平成24年度より、青森空港の定期航空路線を活用した他地域からの誘客推進事業を実施しており、これまで、愛知県や三重県・岐阜県、さらに大阪府、北海道の商工会議所連合会をはじめとする経済界・企業等を訪問して、交流促進、観光セールス、MICE誘致を要請してきた。

今後は、コロナ渦中の観光客受入態勢を早急に整備し、定期航空路線を活用した国内旅行の促進や、関係行政・団体で構成するミッション団による経済界や企業に対して本県の地理的優位性を活かしたセールスとMICE誘致等に有効な情報提供を行い、交流人口の拡大を図り、外貨を獲得するとともに、定期航空路線が開設されている韓国、中国、台湾及び、クルーズ船の寄港で訪れる多くの外国人観光客の受け入れを積極的に行っていく。

②ヘルスケア・ビジネス創造事業

当所は、平成 22 年度より「旅と健康」をテーマに観光商品の開発に取り組み、当地の地形や気候を活用したドイツ式健康ウォーキングを体験観光メニューとして提供することを目指し、ガイドのスキルアップ等、商品化へ向け体制整備を図ってきた。

今後は、地域観光事業者、大学、金融機関をはじめとする地元企業、関係団体と連携し、観光商品化を推進するとともに、県内企業の健康経営に資する福利厚生プログラムとしての展開も推進していく。

③中心市街地活性化事業

少子高齢化、消費生活等の状況変化に対応して、中心市街地における都市機能の増進及び経済活力の向上を一体的に推進するため、中心市街地活性化協議会（事務局：青森商工会議所）及び四者連携（JR 東日本、青森県、青森市、青森商工会議所）等の取組により、中心市街地の活性化と回遊性向上を、民間主導の再開発事業や青森駅を中心とした一体的整備事業、広域的なソフト事業等を促進させることで市民はもとより来街者の流入を加速させる魅力あるまちづくりを進める。

・青森市中心市街地活性化協議会総会の開催(年 1 回)

魅力あるまちづくりの推進に向け、青森市の中心市街地の活性化を協議するため、当所が事務局となり、青森県、青森市、青森警察署、青森県商店街振興組合連合会、青森銀行、みちのく銀行、（公社）青森観光コンベンション協会などの関係者が参画する協議会を年 1 回開催する。

事業実施にあたっては中心市街地活性化に係る総合調整・事業等について協議・決定する運営委員からなる運営委員会（年 2 回開催）が主体となり、協議会事業として「まちなかレンタサイクル事業」、「歩行者通行量調査事業」、街区の清掃や、来街者に対する観光案内、商店街情報発信を行う「まちなかサポーターズ事業」を実施する。

また、青森の「食」を活用し、中心市街地エリアでの回遊性向上による賑わい創出を目的として実施する「あおもりバル街」、ゴールデンウィーク期間中の中心市街地のにぎわいづくりと、青森の春を彩る一大イベントの定着を目的として実施する「AOMORI 春フェスティバル」等、ソフト事業の支援も行う。

・株式会社まちづくり青森との連携

中心市街地の賑わい創出を目的に、当所の出資により設立した「株式会社まちづくり青森」は、中心市街地への出店を目指す新規起業者のチャレンジショップである「パサージュ広場」の運営を担い、当所が新会館 1 階に整備した「AOMORI STARTUP CENTER」と連携し、チャレンジショップで新たに起業する事業者の伴走型支援を行う。また、当所が事務局を担う青森市中心市街地活性化協議会事業の内、「まちなかレンタサイクル事業」、「まちなかサポーターズ事業」等を「株式会社まちづくり青森」へ委託することにより、中心市街地の賑わい創出を目指す各種事業の効率のよい円滑な事業運営を図り、中心市街地の活性化に寄与する。

・四者連携事業

平成 30 年 6 月に、青森県、青森市、青森商工会議所及び東日本旅客鉄道株式会社の四者により締結した「青森駅周辺のまちづくりに関する連携協定」の取組として、青森駅を中心としたまちづくりの活性化に向けたプロジェクトタイトル「AOMORI CONNECTION～つなぐアオモリのミライ～」を用いた情報発信を皮切りに、令和 2 年度末に JR 青森駅の新駅舎及び東西自由通路が供用開始されることから、現青森駅舎跡地等の活用を検討するハード事業、駅前公園等の公共空間を活用したイベントの開催を推進していくソフト事業の両面から、青森駅周辺の賑わい創出を目指す。

④青森地域5大学等との連携事業

・青森地域産学連携懇談会の開催（年1回）

当所は、青森地域5大学及び2短期大学（弘前大学、青森県立保健大学、青森公立大学、青森大学、青森中央学院大学、青森中央短期大学、青森明の星短期大学）と産学連携協定を締結している。

青森地域の大学の「知」を活かし、地域の課題に迅速かつ適切に対応し、活力ある個性豊かな地域社会の形成と発展に寄与することを目的としており、地域産業の振興、地域活性化（中心市街地活性化等）、健康福祉の増進、人材育成に関する連携・協力を円滑に進めるための情報交換・共有の場として懇談会を開催する。（年1回）事務局：青森商工会議所

・まちなかキャンパスの開催

青森地域産学連携懇談会事業として、大学の地域貢献の観点から、中心市街地活性化の一環として、街区内の公共施設等を会場に、各大学がそれぞれ一般・学生を対象とした公開講座「まちなかキャンパス」を開催する。（年30講座程度）

・立教大学社会デザイン研究所との連携事業

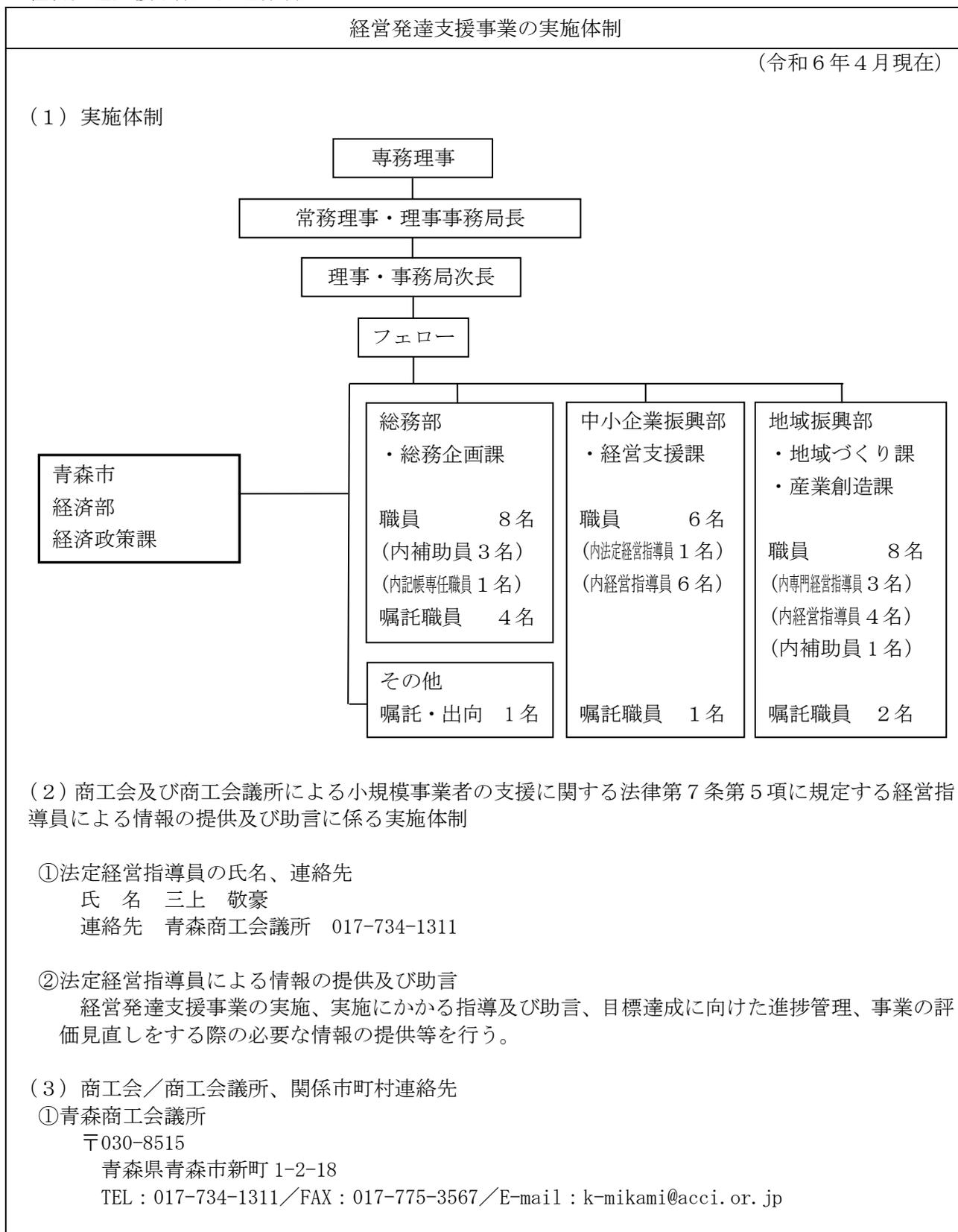
立教大学社会デザイン研究所と共に、先進事例の情報収集や調査研究を行いながら、本市の社会的課題の洗い出し、シーズの発掘や実証実験等を通じ、地域課題解決に資する新たなビジネスの創出に向けセミナー、ワークショップといった個者支援事業を行う。（年5回）

⑤コロナ禍における商取引支援事業

新型コロナウイルス蔓延によって外出自粛や休業要請など事業所が混乱状況の中、来店客数の減少による食品ロスの問題や、物産展・イベント等の中止または延期になったことによる食材や商材の過剰在庫の解消と、急激に落ち込んだ売上の回復・販売促進の支援を目的に「ふんばるアオモリ ヒト・モノ・コト情報広場」と題し、各事業所の在庫情報を収集しWEB上で公開、購入を希望する一般消費者に対し、幅広く情報を発信する。また、事業所間取引を推し進めるため、事業者が提供できる商品や物資、サービスなどの「売ります」情報と、それを求める事業者の「買います」情報が、互いに閲覧できるサイトも開設する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

〒030-0801

青森県青森市新町 1-3-7

青森市 経済部 経済政策課

TEL : 017-734-2403 / FAX : 017-734-5126 / E-mail : keizai-seisaku@city.aomori.aomori.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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	5,088	5,088	6,308	6,308	6,308
①地域の経済動向調査に関すること ・ 専門家を活用した分析	500	500	500	500	500
②経営状況の分析に関すること ・ 講習会開催費 (専門家謝金・旅費等)	300	300	300	300	300
③事業計画策定支援に関すること ・ 講習会開催費 (専門家謝金・旅費等) ・ BIZミル利用料 (ライセンス料)	300 858	300 858	300 858	300 858	300 858
④新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・ 域外への展示商談会への出展 (出展費・旅費・交通費)	1,230	1,230	2,050	2,050	2,050
・ 食品を販売する事業者等を対象とした催事及び展示販売会への出展 (専門家謝金・旅費等)	600	600	1,000	1,000	1,000
・ 「地域間ビジネスマッチングのオンラインモデル事業」 (広報費、旅費等)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ ITを活用した販路開拓支援 (専門家謝金・旅費等)	300	300	300	300	300

(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、青森県補助金、青森市補助金、事業収入

(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。