

経営発達支援計画の概要

実施者名	黒石商工会議所（法人番号 1420005005356） 黒石市（地方公共団体コード022047）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>①小規模事業者の収益力強化を目指し、適正な価格設定に関する支援を推進する</p> <p>②小規模事業者の販路開拓と生産性向上を目指し、デジタル化・DXによる新たな顧客接点・関係性構築支援を推進する</p> <p>③小規模事業者の付加価値の高い商品等の創出を目指し、独自性の高い新商品開発やリニューアル支援を推進する</p>
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>① 国が提供するビッグデータ RESAS による地域経済動向分析</p> <p>② 商店街交通量調査</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>① 商品・サービスのリニューアル需要動向調査</p> <p>② 新商品・新サービスの需要動向調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>個別相談、セミナーを契機にした経営分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>① 事業計画策定セミナーによる事業計画策定支援</p> <p>② DXセミナー（ワークショップ型）による事業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>① 巡回等によるフォローアップ</p> <p>② 取り組み事例の紹介</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>① 黒石おみせ相談所による新商品等開発個別支援</p> <p>② SNS・ネットショップ利活用による販路開拓支援</p> <p>③ プレスリリース作成支援</p> <p>④ WEB 商談会出展支援</p> <p>⑤ 展示即売会・展示商談会への出展支援</p>
連絡先	<p>■黒石商工会議所 〒036-0307 青森県黒石市大字市ノ町5番地2 TEL：0172-52-4316 FAX:0172-53-3875 E-mail:kuroishi@k-cci.or.jp</p> <p>■黒石市商工観光部商工課 〒036-0396 青森県黒石市大字市ノ町11番地1 TEL：0172-52-2111 F A X：0172-53-1839 E-mail:kuro-souhan@city.kuroishi.aomori.jp</p>

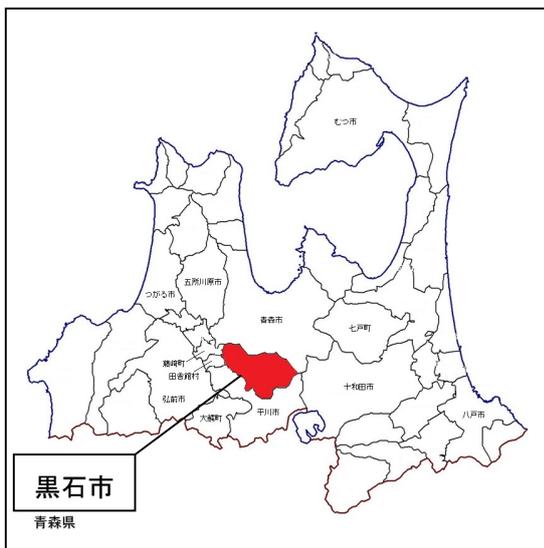
(別表1)

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



① 黒石市の概要

黒石市は人口 30,519 人、広域商圏人口 83,000 人の農業のまちである。青森県の中央に位置し面積は 217 km²。「黒石りんご」「黒石米」の産地で豊かな温泉が湧く古くからの城下町である。

交通アクセスに恵まれ、青森空港や東北新幹線新青森駅から車で約 40 分、東北自動車道黒石インターチェンジから中心部まで車で約 7 分、弘南鉄道弘南線黒石駅から中心部まで徒歩 5 分である。

当市の代表的な産業は農業で、りんごの生産額は 60 億円相当、米の生産額は 11.6 億円相当となっており、

りんごと米で農業産出額の 7 割を占めている。(令和 4 年 e-Stat 市町村別農業算出額より) また、南八甲田の伏流水を水脈とする地下水が中心部でも湧き出て江戸時代から盛んに酒造りが行われてきた「おいしい水のまち」である。

飲食店が中心となり「黒石やきそば」によるまちおこしの活動を行っている。昭和 30 年代から約 70 年間愛されてきた「黒石やきそば」の経済波及効果は年間 10 億 1,500 万円にのぼる (H20 弘前大学・当所調査)。現在人口 3 万人のまちに、約 50 件のやきそば取り扱い店舗がある。

当市には「温湯」「落合」「板留」「青荷」の 4 つの温泉郷があり、旅館等の宿泊施設が 18 件ある。「温湯」と「板留」温泉は江戸時代の全国温泉地温泉番付にも掲載され、温湯温泉は「温湯こけし」の発祥の地として知られている。江戸時代の木造アーケード「こみせ通り」(重要伝統的建造物群保存地区)、紅葉の名所「中野もみじ山」などの観光資源や地場産業が、市民・来街者により約 200 年間育まれ現在まで受け継がれている。



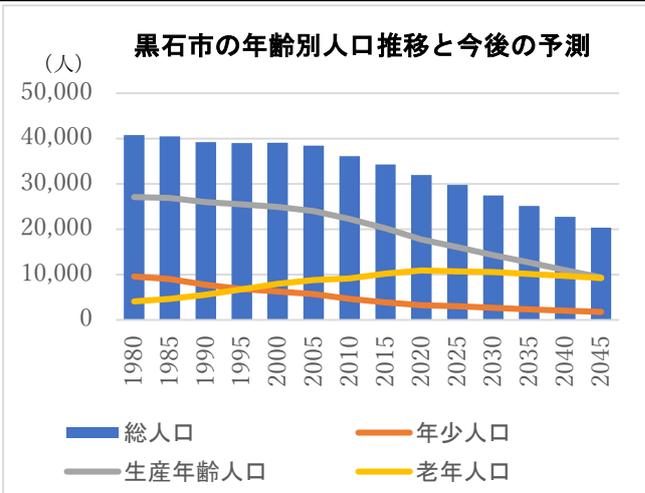
黒石やきそば



2つの酒蔵 鳴海醸造店と中村亀吉の日本酒



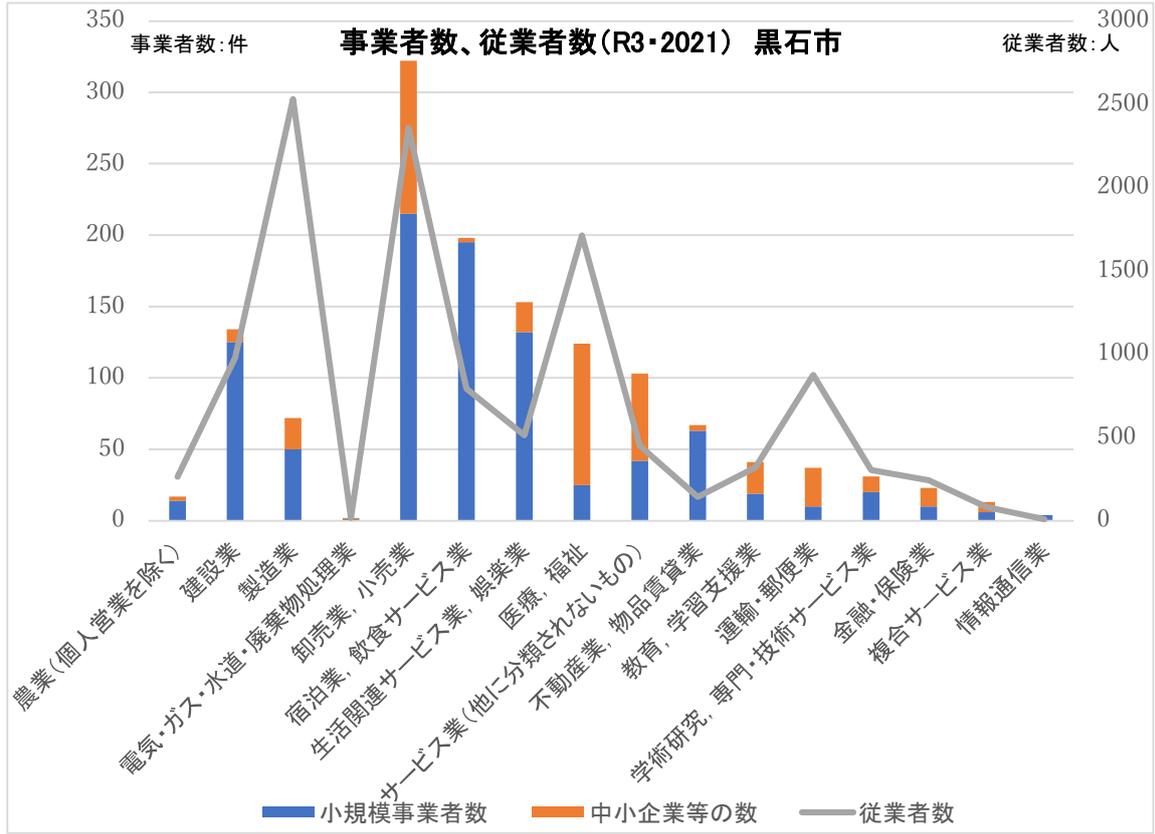
ランプの宿 青荷温泉



②黒石市の人口推移（国勢調査より）
 黒石市の人口は昭和 55 年（1980 年）の 40,755 人をピークに減少に転じ平成 22 年（2010 年）に大幅に減少、令和 6 年（2024 年）9 月末日で 30,519 人となっている。
 国の推計によると 10 年後の令和 17 年（2035 年）の人口は 25,111 人と予測され現在より約 5,400 人減少する。
 高齢化率は 40.4%、生産年齢人口割合は 50.3%となり、経済活動の担い手の確保が課題である。

※総務省「国勢調査」、
 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より

(2) 黒石市の産業構造



※R3 経済センサスを参考に黒石商工会議所作成 ※農業は個人営業を除いた事業者数となっている

令和 3 年の経済センサスによると、黒石市の事業者数は 1,341 件、全体の約 8 割が商業・サービス業、全体の約 7 割 931 件が小規模事業者である。

事業者数を産業別にみると「卸売業、小売業」が最も多く 322 件、次いで「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」となっている。

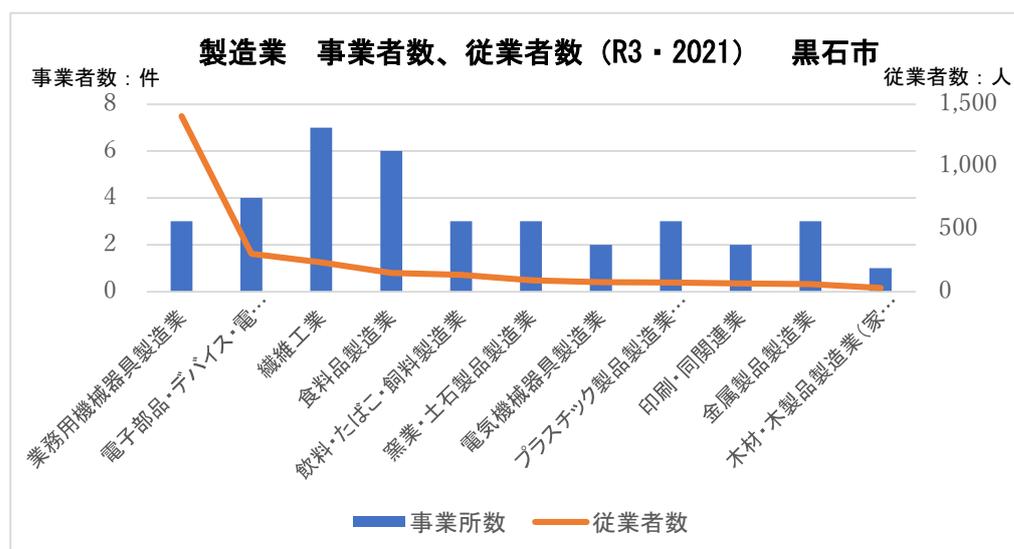
令和3年(2021)	事業者数		従業者数		小規模事業者数	
		構成比		構成比		小規模事業者率
1. 第1次産業	17	1.3%	264	2.3%	14	82.4%
農業・林業	17	1.3%	264	2.3%	14	82.4%
水産業	X	-	X	-	X	-
鉱業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
2. 第2次産業	208	15.5%	3,528	30.4%	176	84.6%
建設業	134	10.0%	979	8.4%	125	93.3%
製造業	72	5.4%	2,532	21.8%	50	69.4%
電気・ガス・水道・廃棄物処理業	2	0.1%	17	0.1%	1	50.0%
3. 第3次産業	1,116	83.2%	7,800	67.3%	741	66.4%
卸売業, 小売業	322	24.0%	2,358	20.3%	215	66.8%
宿泊業, 飲食サービス業	198	14.8%	792	6.8%	195	98.5%
生活関連サービス業, 娯楽業	153	11.4%	513	4.4%	132	86.3%
医療, 福祉	124	9.2%	1,713	14.8%	25	20.2%
サービス業(他に分類されないもの)	103	7.7%	450	3.9%	42	40.8%
不動産業, 物品賃貸業	67	5.0%	143	1.2%	63	94.0%
教育, 学習支援業	41	3.1%	320	2.8%	19	46.3%
運輸・郵便業	37	2.8%	875	7.5%	10	27.0%
学術研究, 専門・技術サービス業	31	2.3%	303	2.6%	20	64.5%
金融・保険業	23	1.7%	242	2.1%	10	43.5%
複合サービス業	13	1.0%	81	0.7%	6	46.2%
情報通信業	4	0.3%	10	0.1%	4	100.0%
4. 合計(1+2+3)	1,341	100%	11,592	100%	931	69.4%

※R3 経済センサスを参考に黒石商工会議所作成 ※農業は個人営業を除いた事業者数となっている

従業者の産業別構成比をみると「製造業」が21.8%と最も高く、次いで「卸売業, 小売業」、「医療, 福祉」となっている。

小規模事業者の割合が高い業種は、「情報通信業」、「宿泊業, 飲食サービス業」、「不動産業, 物品賃貸業」、「建設業」、「生活関連サービス業, 娯楽業」の順になっている。

全体でみると10年前と比較し事業者数は5.2%減少し、従業者数は8.6%増加。「医療, 福祉」の従業者が17.7%増加している一方で建設業従業者が7.3%減少しており、労働力確保が喫緊の課題である。

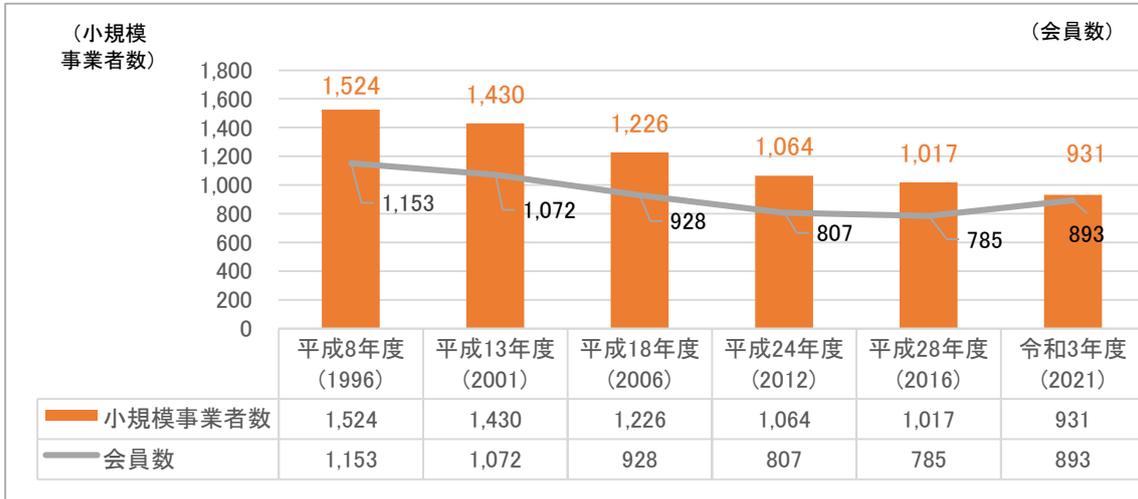


※R3 経済センサスを参考に黒石商工会議所作成

製造業を中分類別にみると、事業者数では「繊維工業」が最も多く7件で全体の18.9%、次いで

食料品製造業が 16.2%を占めている。従業者数では業務用機械器具製造業が 1,405 人で全体の 53.7%、次いで電子部品・デバイス・電子回路製造業が 11.5%を占めている。

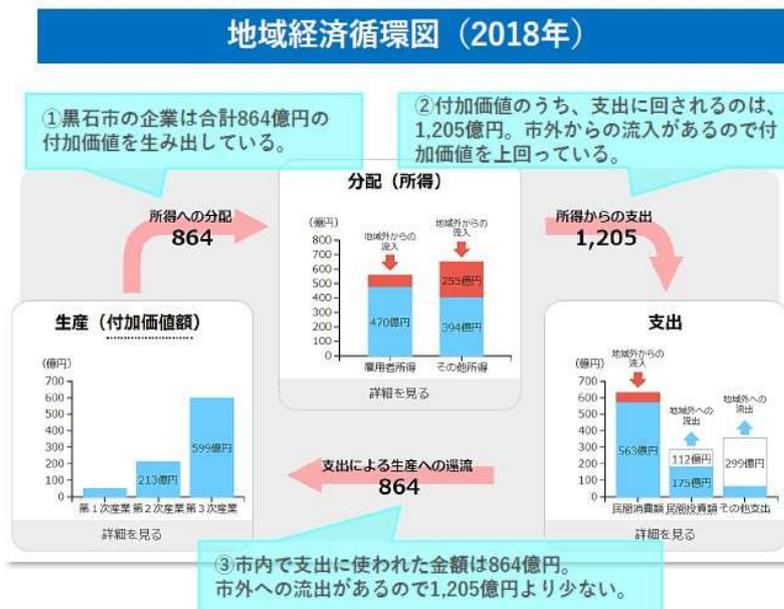
②小規模事業者数、商工会議所会員数の推移



※事業所統計調査、経済センサスを参考に黒石商工会議所作成

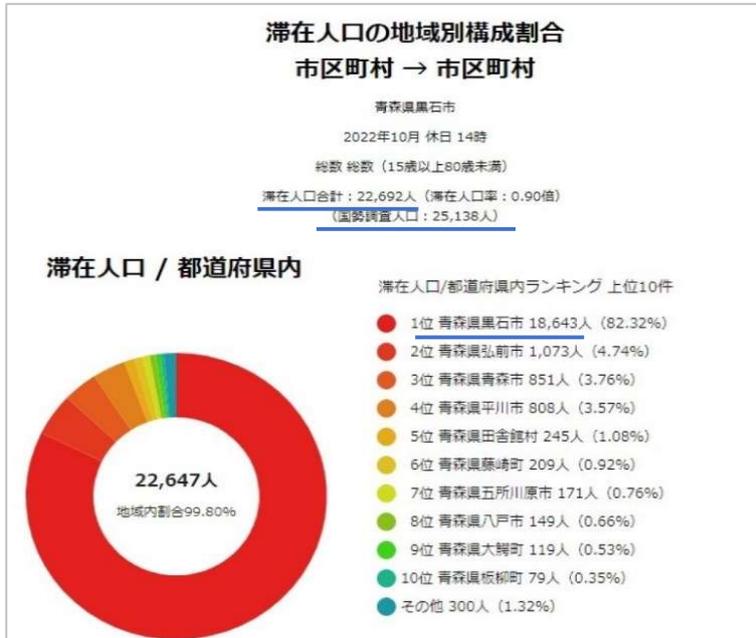
令和3年の経済センサスでは小規模事業者数は931件となり、維持を目標としていた1,000件を下回った。当所が令和3年度に会員事業所向けに行ったアンケートによると、経営者の年齢が60歳以上の割合は51.5%、そのうち後継者候補が不在の事業所は44%。市全体でみると少なくとも200件以上の事業者に向け、事業承継準備に関する情報提供、支援アプローチが必要である。雇用や事業者独自の技術やノウハウ、地域の暮らしを守るため事業承継は大きな課題である。

③地域経済循環について ※RESAS 地域経済循環マップ→地域経済循環図より



地域経済循環図の「分配 (所得)」の部分を見ると、地方交付税交付金等で域外から所得 (赤色の

面積が大) を獲得している。一方で「支出」では域外で生産された商品・サービスを移輸入しているため所得が流出(白色の面積が大)している。補助金等で域外から所得が流入するものの、仕事は域外の事業所などに発注し、地域に所得、仕事、ノウハウが残りづらい構造である。



※RESAS まちづくりマップ From-to 分析より

黒石市では、江戸時代の歴史を感じられる「まちなかの景観」や、「四季で表情を変える自然」に触れることができる。まちなかの散策やイベントを楽しむ人、温泉郷を訪れる人、スーパーマーケットや飲食店を訪れる人など、近隣市町村から車で1時間以内の場所にある「心地よい非日常」を楽しむために黒石市を訪れている様子が伺える。このことから、黒石市にはマイクロリズムに適した魅力・消費機会があると言える。

(3) 小規模事業者の現状と課題

当所が経営支援している小規模事業者は年間約 300 件である。支援データベースやヒアリングより当市の小規模事業者の課題は、①収益力強化 ②顧客接点変化への対応 ③付加価値の高い商品・サービスの創出である。

当市の小規模事業者は、コロナ禍・物価高騰・インボイス制度への対応の遅れなどで収益が悪化し、令和5年の所得はコロナ禍前の8割程で回復に至っていない。価格設定の見直し、価格転嫁が必要である。

また、小売業、宿泊業、飲食サービス業などの一般消費者向けの業種で、店舗と消費者の接点が増えている。コロナ禍をきっかけに WEB や SNS 等での「非対面」での情報共有が、対面販売を「補うもの」から「主軸」になりつつある。

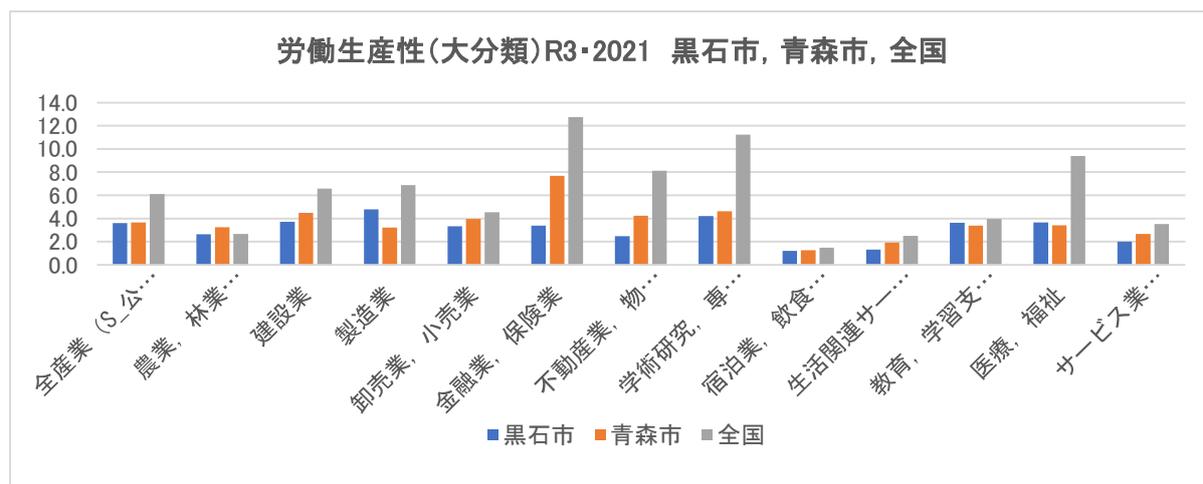
注目したい点は、「支出」で民間消費額が流入していることである。

R4. 10月14時の休日昼間の黒石市の滞在人口は22,692人であり、うち黒石市民は18,643人である。

実際に市内に居住しているであろう国勢調査人口25,138人から18,643人を除いた6,495人の黒石市民が市外へ出かける一方、県内外から4,049人の来訪者があり、これは昼間の滞在人口の17.8%を占める。

当市の小規模事業者においては、消費者に合わせ「対面」と「非対面」のデュアル方式で消費者と情報共有しているケースは少数である。今後は、顧客接点のデジタル化、DXで販路開拓を推進していくことや、生産性向上が課題である。

参考に当市の事業者の労働生産性をみると、多くの業種で全国より下回っている。小規模事業者の生産性向上のため、きっかけづくり、日常業務における課題抽出、解決への糸口の提案などの支援が求められている。



※経済センサスを参考に黒石商工会議所作成
 ※労働生産性＝純付加価値額÷従業員数×100

※数値がなく比較ができない業種は掲載していない
 ※純付加価値額＝売上高-売上原価-販管費+給与総額+租税公課

人口減少のなか、消費者のニーズを掴み新商品・サービスの開発やリニューアルを行い、付加価値の高い商品・サービスを創出していくことも必要である。

コロナ禍を経て、世代交代、人手不足が加速し、小規模になるほど人的・財務的に体力がなく日々の業務に追われており、新事業の検討などのイノベティブな活動が不足している。

小規模事業者はこれまでにない厳しい経営環境のなかにいるが、目の前の課題を克服しながら、徐々に目標設定と自走により、選ばれる商品・サービスを開発し提供していくことが課題である。

(4) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

10年程度の期間を見据え、当所の長期的な経営発達支援事業の振興ビジョンを

「5年後10年後の経営を見据えた新たな(わ)の創造」とする。

新たな(わ)とは

1. 私 津軽の方言で(わ)・・・「自走による経営」
2. 和 協力 ・・・「共通認識のもと協力し自社内で強みを伸ばすしくみづくり」
3. 環 循環 ・・・「地域に仕事(ノウハウ)を残し付加価値を循環させる」

物価高騰や人手不足への対応、顧客接点の変化など当市の小規模事業者はこれまでにない厳しい環

境のなかにいる。そこで当所は、この新たな3つの(わ)の創造を念頭に、まず収益回復・向上を集中的に支援し、さらに一般消費者と事業者の新たな関係性の構築を目指しデジタル化・DXにより販路開拓を支援する。

「小規模事業者の自走による事業計画策定・実行」、「小規模事業者が自社内で共通認識を持ち会社自らが強みを伸ばすしくみづくり」をサポートし、経営基盤の強い小規模事業者へとステージアップを図る。また、5年後10年後を見据え、付加価値の高い商品・サービスを開発する事業者のために経営指導員等の支援力向上、他支援機関との連携により支援内容の充実を図る。将来的に、ノウハウ(仕事)、付加価値が持続して事業者と地域に残り、地域経済循環を強く太くすることを目指す。

②黒石市総合計画との連動性・整合性

黒石市総合計画審議会は、現在、第7次黒石市総合計画案(令和7~11年度)を黒石市に答申中であり11月の庁議での決定を経て定例市議会に提案される予定である。計画案への意見募集のため市民に向け黒石市ホームページに内容が掲載されている。基本目標は現行計画と同様だが、関係人口拡大などに取り組むことが新たに盛り込まれている。

■第7次黒石市総合計画(令和7~11年度)の基本計画案の概要 ※中小企業振興に関連するものを抜粋

将来像	いくつになっても住みよいまち 次世代につなぐ故郷 くろいし
基本目標	<ul style="list-style-type: none"> ・しごとづくりで自立したまち(産業振興) ・新しい人の流れの創出で元気なまち(観光・人材) ・憩いとにぎわいの場所を育む元気なまち(交流)
具体的施策	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街のにぎわい創出と活性化(補助金交付、創業後の経営フォローアップ) ・中心市街地の活性化(中心市街地活性化基本計画) ・地元企業の経営安定化と創業・起業支援(金融・生産性向上支援、起業意欲醸成、潜在的な人材発掘) ・黒石産品の販路拡大(外貨獲得に対応できる地域経済の活性化) ・物流拠点の整備と企業誘致の推進(製造業・物流関連企業支援、工場等の設備投資援) ・企業が求める人材の確保(学生・UIJターン希望者のマッチング、学童期からの地元企業との接触機会提供) ・まちなかのにぎわいづくり(イベント等の支援) ・観光客と市民が集う交流の場づくり(交流拠点活用機会提供) ・まち歩き観光の推進(民間団体との連携、ガイド育成) ・協働・連携による公共交通ネットワークづくり(新たな公共交通検討等) ・まちなかの活性化と回遊性向上(拠点整備と交流機会創出、情報提供) ・観光資源の充実・活用(地場産業活用による通年体験型観光地づくり) ・インバウンド観光の推進(広域連携による情報発信等) ・黒石温泉郷への誘客推進(周辺地域を結んだ観光コース造成) ・黒石よされ、黒石ねふた祭りの継承と誘客推進(観光客の参加誘客等) ・中野もみじ山の誘客推進(ライトアップ演出、事業者の収益向上支援) ・関係人口の創出・拡大(地域と多様にかかわる人々との継続的な関係性構築、滞在型農業観光、情報発信)

黒石市が目指す将来像は「黒石の強みや課題への共通認識を持ち、市民自らが考える」、「誰もが活躍する自立したまち」、「産業の振興により働く場所が確保されること」、「後世が受け継げる地域づくり」であり、本計画の目標や取り組み内容と連動している。

③商工会議所としての役割

当所は前身の商工会時代から108年に渡り経営支援、産業振興事業を実施してきた。

小規模事業者との対話から「新しい事業に取り組んでみたい」、「お客様から必要とされたい、事業を続けたい」といった成長意欲はもちろん、「課題感がうまく表現できない」、「頑張っているのにうまくいかないと感じている」といった問題意識などを対話から確認し、本当の課題はなにか共に考える身近な支援機関として「新たなチャレンジへのきっかけづくり」、「課題整理・設定」をサポートし、小規模事業者の自走力をステージアップしていく。

また、中心市街地活性化、地域産業振興事業といった小規模事業者の活躍の場である地域経済全体を元気にする事業を行う。将来的に事業者が仕事と雇用を生み出せるように成長を後押しすることが、地域に裨益すると考え次の目標を掲げる。

(5) 経営発達事業の目標

【目標1】小規模事業者の収益力強化を目指し、適正な価格設定に関する支援を推進する

物価高騰等による収益減少から回復しきれていない当市の小規模事業者に対し、コスト把握や適正な価格設定などの支援を行い、収益力強化を図る。

【目標2】小規模事業者の販路開拓と生産性向上を目指し、デジタル化・DXによる新たな顧客接点・関係性構築支援を推進する

近隣市町村からのアクセスの良さ、マイクロツーリズムに適した消費機会を活かし、SNSなどで顧客接点のデジタル化、DXを進めて消費者との新たな関係性を継続的に築くサポートを行う。

【目標3】小規模事業者の付加価値の高い商品等の創出を目指し、独自性の高い新商品開発やリニューアル支援を推進する

次の5年10年を見据え、これまでにない厳しい経営環境のなかにいる小規模事業者が目の前の課題を克服しながら、徐々に目標設定と自走により、独自性の高い選ばれる商品・サービスを開発できるよう支援する。

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7年4月1日～令和12年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

- 【目標1】** 小規模事業者の収益力強化を目指し、適正な価格設定に関する支援を推進する
- 方針 コロナ禍・物価高騰・インボイス制度への対応の遅れにより生じた収益悪化に対応するため、巡回訪問、窓口相談時などの機会を捉え経営分析を実施し小規模業者の現状把握を行う。コスト把握や適正な価格設定を検討し小規模事業者の収益力を強化する。
- 【目標2】** 小規模事業者の販路開拓と生産性向上を目指し、デジタル化・DXによる新たな顧客接点・関係性構築支援を推進する
- 方針
- ・小売業やサービス業などの顧客増減に課題を感じている小規模事業者に向けて、顧客接点のデジタル化・DXを選択肢として提案し、販路開拓に取り組む。
 - ・ワークショップ型のセミナー等を開催し、ミラデジ経営チェックなどで現状把握を行いながら、業務フローのボトルネックを確認、生産性向上、儲かるためのDXについて具体的な方策を共に検討する。
- 【目標3】** 小規模事業者の付加価値の高い商品等の創出を目指し、独自性の高い新商品開発やリニューアル支援を推進する
- 方針 成長意欲、問題意識の高い小規模事業者を重点支援先とし、5年後10年後を見据え、新商品・サービスの開発、既存商品のリニューアルによるビジネスモデルの再構築を支援し、仕事や雇用をうむ成長を全面的にサポートする。

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

[現状] これまでの地域の経済動向調査は次のとおり

①国が提供するビッグデータ RESAS による地域動向分析

令和2年10月14日に勉強会を開催し、行政や民間事業者と共に地域経済動向について学んだ。

②商店街交通量調査

毎年1回開催し、結果を商工会議所広報誌(新聞折込)などで周知している。

[課題]

①については参加者による勉強会の評価は非常に高かったものの、これ以降定期的に外部環境に関する情報提供がなされていない。また、ビッグデータを読み取り身近なものとして自社の事業計画策定に活用するにはコツが必要である。課題として、分析結果の読み取り方の解説、活用方法のノウハウを伝える工夫が挙げられる。②については問題なく実施されている。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	当所 HP 広報誌	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②商店街交通量調査の公表回数	当所 HP 広報誌	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータ RESAS による地域経済動向調査

調査の狙い	<ul style="list-style-type: none">・国がビッグデータを収集し提供する「RESAS」を活用し、市町村単位で地域経済の実態と特性を把握し小規模事業者へ情報提供する・分析結果を小規模事業者の事業計画立案に活用していただく
調査の狙い	<ul style="list-style-type: none">・黒石市の地域経済循環構造、黒石市の産業別の生産額、付加価値額・黒石市の得意な産業と域外から稼ぐ産業、住民 1 人当たりの所得・他産業への影響力と他産業から受ける感応度、宿泊者数、出発地分析など
調査手法	日本商工会議所の「地域診断サービス」等を利用
分析手法	経営指導員等が日本商工会議所、外部調査機関と連携し「市内産業の現状や稼ぐ力のある産業は何か」などを分析する

②商店街交通量調査

調査の狙い	<ul style="list-style-type: none">・通行量を考慮した経営戦略の構築・長期間のデータ蓄積による通行量の動向把握
調査項目	<ul style="list-style-type: none">・市内主要街路 18 地点における車両通行量の計測・市内中心街 7 地点における歩行者通行量の計測
調査手法	年に 1 回（平日 1 日、休日 1 日）
分析手法	経営指導員等が分析する

(4) 調査結果の活用

外部環境の把握が自社のビジネスチャンスやリスク回避に繋がることを理解していただくため、宿泊者数、出発地分析などの小規模事業者の日々の経営に関連する動向が分かる指標や、業界の傾向などを当所ホームページや広報誌（新聞折込）に解説入りで掲載する。シリーズ化するなど、情報提供を継続して行い小規模事業者の計画策定に活用していただく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

5 年間で 12 社の製造業等を対象に、域外バイヤー、一般消費者にアンケート形式で需要調査を行い、4 アイテムの商品・パッケージのリニューアルに繋がった。アンケートの結果、独自性、地域性

の高い商品開発ができ、人気商品へ成長している。

[課題]

事業を実施した年度は調査結果を商品等のブラッシュアップに活用していただくことができたがコロナ禍で事業を3年中止し、商品開発等が進んでいない。当所の目標はマーケットインの考え方で付加価値の高い商品等の開発に取り組む事業者を毎年徐々に増やし地域経済を活性化することなので、課題として販路開拓に意欲的な支援先の掘り起こしが挙げられる。

(2) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 商品・サービスのリニューアル需要調査対象事業者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
② 新商品・新サービス開発の需要調査対象事業者	—	1 者	2 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

①商品・サービスのリニューアル需要調査

支援対象	地域資源等を活用した商品・サービスのリニューアルに取り組み、来店客増加、販売量増加を希望する事業者
調査回数	年1回（①の需要調査に参加する事業者を集め、同時期に1回開催）
調査方法	書面によるアンケート及び Google Forms 等による回答
調査依頼先	来店者、イベント来場者
調査及び分析項目	① 味・品質・量、②デザイン、③価格、④用途、⑤評価できる点、⑥ 改善点
集計・分析	・集計は経営指導員等が行う。 ・集計結果は経営指導員等と専門家が分析し優位性などについて整理する。
結果の活用	・分析結果はレポートにまとめ当該事業者にフィードバックする。 ・事業計画策定やリニューアルの参考資料とし活用する。 ・当所内で情報共有できるように整理する。
調査場所	・域内 事業者の店舗 ・域内 黒石りんごまつりなどの収穫祭イベント（来場者 12,000 人） ・域外 「ふるさと交流ショップ台東 浅草千束通り」（全国の自治体が1週間単位で入れ替わり、各地の魅力を発信する新しい形のアンテナショップ）での需要調査。黒石物産協会が7年連続で出店。過去の1日の来客数実績は約500人）

②新商品・新サービス開発の需要調査

支援対象	地域資源等を活用した新商品・新サービス開発に取り組み、域外の販路を開拓したい事業者
調査回数	年1回（②の需要調査に参加する事業者を集め、同時期に1回開催）
調査方法	面談、聞き取りの上、経営指導員等がアンケート票に記入
調査依頼先	来店者、イベント来場者、バイヤー（展示会商談会参加を想定した事前相談）
調査及び分析項目	①商品の総合評価、②品質・味・量 ③評価できる点、④独自性、⑤デザイン性、⑥価格設定、⑦取引ロット、⑧納期、⑨納品方法、⑩需要見込、⑪改善点、⑫短期的課題、長期的課題

集計・分析	<ul style="list-style-type: none"> ・集計は経営指導員等が行う。 ・集計結果は経営指導員等と専門家が分析し優位性などについて整理する。
結果の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果はレポートにまとめ当該事業者にはフィードバックする。 ・事業計画策定や新商品の開発の参考資料とし活用する。 ・当所内で情報共有できるように整理する。
調査場所	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者の店舗 ・市外で開催される展示即売イベント ・バイヤーの店舗、または黒石商工会議所 (展示会商談会参加を想定した事前相談)

販路開拓に意欲的な支援先の掘り起こしの方法については、経営相談、セミナー参加、新入会員など当所が主管する約 20 の事業に参加した事業者の状況から、当所職員が抽出・リスト化し事業内容や活用方法について情報提供し参加への機運を高めていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・セミナー参加、個別相談会、経営指導員等の巡回・窓口対応（融資・補助金申請相談）等をきっかけに年間約 30 件実施。
- ・最近では事業承継相談に伴う経営状況分析件数が増加傾向にある。事業承継相談の際には、ローカルベンチマークを活用した分析により事業者との情報共有を深めている。

[課題]

経営状況分析が不十分な場合、計画策定や実行段階で事業者の自走度や効果の低さが散見される。課題として、経営状況分析への事業者の参画度を高める仕組みづくりが挙げられる。

(2) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
個別相談、セミナーを契機にした経営分析事業者数	29 者	30 者	31 者	31 者	32 者	32 者
上記のうち事業承継に伴う分析	(4 者)	(5 者)	(6 者)	(6 者)	(7 者)	(7 者)

(3) 事業内容

■ 個別相談、セミナーを契機にした経営分析

【募集方法】

- ・年間約 25 回開催予定の個別相談会（専門家個別相談、よろず支援拠点相談会）、事業計画策定セミナーの参加者に対する事前個別相談、経営指導員の窓口・巡回相談の機会を捉え実施。

- ・チラシ、広報誌等で周知し、全職員が把握している企業情報から成長意欲がある事業者をピックアップし参加を提案する。

【実施方法】

- ・ローカルベンチマーク等の分析ツールを活用する前に、分析の目的や効果を共有する。自社で従業員と共に分析に取り組む場合は、継続して強みを言語化することなど分析を促進する方法についても情報共有する。
- ・ローカルベンチマークによる経営分析後、事業者、経営指導員等、専門家の三者での分析内容の整理を丁寧に行う。同業他社との比較などで小規模事業者の強みなどを丁寧にフィードバックすることで、やる気を引き出し当事者意識の向上を図る。経営指導員等は専門家の説明方法を同席の学習、普段の支援で実践する。
- ・同業者と比較し収益性を確認しながら、コスト把握や適正な価格設定が行われているか分析し、対策を検討する。
- ・傾聴と対話を通じ、課題の整理、抽出、設定などを支援し事業者の自主性と参画度を高める。

(4) 分析項目、分析手法、活用方法

分析項目	【財務分析】 ①売上増加率 ②営業利益率 ③労働生産性 ④EBITDA 有利子負債倍率 ⑤営業運転資本回転期間 ⑥自己資本比率
	【非財務分析】 ・商流分析、業務フロー差別化分析、SWOT分析（クロスSWOT分析）
分析手法	・経済産業省「ローカルベンチマーク」 ・(株)エイチ・エーエル 「BIZミル」及び「Keytas」
分析結果の活用	・分析結果をレポートにまとめ、当該事業者にフィードバックする。レポートには小規模事業者の強み・優位性などについて記載し、経営課題等の気づきを記録し事業者との事業計画策定時に活用する。 ・基幹支援システムサービス「BIZミル」を活用し分析結果や相談履歴を記録。全職員が事業者と支援者の課題設定までのプロセスを共有する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・年間24件程度の事業計画策定支援を行っている。事業者も経営指導員等も計画策定に時間や労力がかかり実行に手が届いていない、事業計画策定自体が目的になっている傾向がある。
- ・事業計画策定セミナーでは、セミナー終了後、専門家からの個別相談を受けられセミナー内容の理解の定着が図られている。

個別相談には経営指導員等がひとりずつ担当として同席し、計画策定完了までフォローアップするため計画策定率が8割以上。専門家の支援ノウハウや、経営力再構築伴走型支援を学ぶ良い機会にもなっている。

[課題]

経営状況分析と重複するが、課題として事業者の経営状況分析・事業計画策定の参画度を高め、課題設定のプロセスや内容に納得感が得られる支援の提供が挙げられる。

(2) 支援に対する考え方

- ・ これまでは、事業計画策定支援の際、経営指導員等が計画を一語一句綿密に確認していたが、今後は、課題設定のサポートに時間をかけ、気づきをフィードバックするなど要点を押さえたサポートに切り替える。
- ・ 当所独自の計画策定様式・サンプルを提供し、小規模事業者ができるだけ自社で事業計画を策定できるようサポートする。経営状況分析結果、課題設定に至った内容をもとに、共にストーリーを描き、小規模事業者が事業計画策定をイメージしやすいようサポートする。
- ・ 事業計画策定セミナーのカリキュラムを、知識付与より個別相談に多くの時間を配分する。
- ・ 個別相談には、専門家、事業者、担当経営指導員が同席する。個別相談では事業者が自走により計画策定ができるよう、課題と目標を設定した背景などを丁寧にヒアリングしフィードバックする。経営分析を行った事業者の8割程度、年間約27件の事業計画策定を目指す。

(3) 目標

項目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 事業計画策定セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
② DXセミナー（ワークショップ型）開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数 (事業承継・創業計画を含む)	24者	25者	26者	26者	27者	27者

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーによる事業計画策定支援

対象者	経営状況分析を行った小規模事業者
募集方法	ダイレクトメール、広報誌（新聞折込）、当所ホームページ、新聞広告
回数・参加者	1回／年・15名／回
カリキュラム	<p>■セミナーと個別相談</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営状況の分析で現状把握した結果を活用し、「目標」「お客様へ提供する価値」「注力する業務」「必要な準備」など、なりたい姿を設定した上でやるべきことを順番に考えながら実現までのストーリー（事業計画）を描く。講師（専門家）は中小企業診断士。 ・ セミナーを受講した事業者のなかで新たな商品・サービスの開発を検討している成長意欲の高い事業者に対して、必要に応じて専門家個別相談を提案し新たな仕事や雇用をうむ事業計画策定をサポートする。 ・ 経営革新計画、経営力向上計画などの申請を通じて、国・県・市のサポートを受けながら、新たな商品・サービス開発に伴う資金繰り等の安定を図り、地域に新たな仕事と雇用を生み出す後押しを行う。 ・ 黒石市主催の創業セミナー、事業承継セミナーに関するカリキュラムについて情報提供を行い、事業計画策定の参考にしていただくよう周知する。

②DXセミナー（ワークショップ型）による事業計画策定支援

対象者	経営状況分析を行った小規模事業者
回数	1回／年・15名／回
カリキュラム	<p>■ワークショップ型セミナー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小規模都市の小規模事業者のデジタル化、DXの取り組み、DXで地場産業の復興や生産性向上につながった事例について紹介 ・ミラデジ経営チェックでの現状把握 ・グループワーク 課題を抽出しながら、使用するツールの例を一部紹介 ・デジタル化に拘らず日々の業務フローのボトルネックを見極める ・DXが「自身の儲かる」に繋がるイメージを持つ ・ここからアプリ、ITサポートセンター活用方法について紹介 <p>※講師（専門家）は中小企業診断士兼ITコーディネータ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セミナーを受講した事業者のなかで、デジタル化、DXで生産性向上の取り組みを進めたい事業者には、必要に応じて専門家派遣を実施し収益性の改善に役立ててもらう。

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]

- ・事業計画策定後の実施支援は行われているものの、フォローアップより事業計画策定に多くの時間を費やしている。フォローアップ回数は全体の3割程度で回数が少ない。
- ・フォローアップのため、取り組み事例集を作成し事業計画を策定した小規模事業者の事業成果を紹介している。

[課題]

フォローアップ回数が少ないことで計画に応じた取り組み、売上や所得が計画と乖離している原因を明らかにできず、事業の実行が途絶えてしまうことがある。定期的なフォローアップ支援体制構築と小規模事業者との信頼関係構築が課題である。

(2) 支援に対する考え方

- ・事業の進捗確認にあたっては電話・メール・SNSを活用しながら、財務諸表で経営状況を随時確認する。売上、売上総利益、営業利益等を把握し、目標値を設定・共有しながら数字を意識した支援を行う。
- ・創業後・承継後3年以内の小規模事業者に対するフォローアップを重点的に行う。特に創業後・事業承継後2年を目途に客数や販路が安定するようフォローアップし、地域をけん引する事業者として成長をサポートする。
- ・創業後・承継後1年後を目途に、事業者と経営指導員が事業の振り返りを行い今後の事業の方向性を検討する。フォローアップ回数の増加により、課題感がうまく表現できない事業者に対し、本当の課題がなにか共に考える機会となり信頼関係の強化を図ることができる。

(3) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① フォローアップ対象事業者数	24 者	25 者	26 者	26 者	27 者	27 者
② 頻度 (延べ回数)	144 回	228 回	234 回	234 回	252 回	252 回
売上増加事業者数	4 者	6 者	7 者	7 者	8 者	8 者
営業利益率 3%以上増加の事業者数	3 者	6 者	7 者	7 者	8 者	8 者

(4) 事業内容

①巡回等によるフォローアップ

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が BIZ ミルにフォローアップ状況を継続的に記録していく。フォローアップの頻度は、事業計画策定 27 者のうち、17 者は毎月 1 回、15 者は 2 ヶ月に一度とする。ただし小規模事業者の状況によりフォローアップ頻度は変更する。また、進捗状況が思わしくなく、事業計画と進捗状況に乖離がある場合は、小規模事業者にヒアリングした上で経営指導員や専門家（中小機構、青森県よろず支援拠点、ミラサポ、エキスパートバンク）の視点を必ず投入し、フォローアップ頻度を高めていく。

②取り組み事例の紹介

これまで当所は、管内事業者の新たな取り組みのフォローアップのため、「小規模事業者持続化補助金」「ものづくり補助金」の取り組み事例集を制作し 3,400 枚を配布した。これまで紙媒体で配布していたが、会員・非会員問わず参考にしていただくため、今後は当所ホームページに取り組み内容や効果を掲載し事業計画策定に基づく事業実施に取り組む予定の小規模事業者の参考にしていただく。小規模事業者の取り組みが地域への経済波及効果を高め、イノベーションへ貢献していることを広く周知し、新たな取り組みへの内発的動機付けを高める。

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

[現状]

- ・当市は小売業が多く、自機関主催のバイヤー招聘商談会は地域の特性に合致しないと考え、「黒石おみせ相談所」(新商品等開発個別相談会)で食品製造業を中心に新商品開発・リニューアル、販路開拓を支援してきた。
- ・需要動向調査、販路開拓を一連で支援。5年間で 12 者の食品製造業等を対象に需要調査を実施後、4 アイテムの新商品・パッケージのリニューアルに繋がり BtoB, BtoC の販路開拓に繋がった。

[課題]

事業周知のため事業者を訪問すると「新商品開発やリニューアルは敷居が高い」といった声をい

ただ。課題として、域内での商品リニューアルから始めステップを踏みながら徐々に大きく育てるなど、新たな事業にチャレンジしやすい体制づくりや、他の事業者の取り組みを紹介するなどの内発的動機付けを高めることが挙げられる。

(2) 支援に関する考え方

当所が「日常的な声かけを行いながら支援ニーズを把握」し、「デジタル化や販路開拓のきっかけづくり」の役割を担う。支援希望事業者が少数でも継続して支援し当所内にノウハウを蓄積し、小規模事業者の販路開拓支援の充実を図る。

専門家の支援を受けながら、初めて取り組む小規模事業者のモチベーション向上、維持をサポートする。経営指導員等が取り組み前後の分析について支援を行うと共に、事業成果を管内に周知していくことで、販路開拓等に取り組む意欲のある小規模事業者を掘り起こす。

(3) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 黒石おみせ相談所による新商品等開発個別相談会支援者数	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者
新商品アイテム数/年	2 品	2 品	3 品	3 品	3 品	3 品
② SNS・ネットショップ活用による販路開拓支援事業者数	3 者	3 者	4 者	4 者	4 者	4 者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
③ プレスリリース作成支援事業者数	2 者	5 者	7 者	7 者	8 者	10 者
新規取引数/者	—	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者
④ WEB 商談会出展支援事業者数	—	3 者	3 者	3 者	5 者	5 者
売上額/者	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
⑤ 展示即売会・商談会出展支援事業者数	1 者	3 者	3 者	3 者	5 者	5 者
成約件数/者	—	0 者	1 者	2 者	2 者	3 者

(4) 事業内容

①黒石おみせ相談所による新商品等開発個別相談会の開催

「黒石おみせ相談所」とは、新商品・新サービス開発の個別相談会。当所では、「消費者目線で買いたくなるもの、売れる商品づくり」を目指して平成 30 年度から食料品製造業を中心に、専門家と共に商品開発（包装・単位・デザインの改良含む）を支援している。

商品開発・商談会について詳しい外部専門家（ローカルフードデザイナー、グラフィックデザイナー）による個別相談会を開催し、具体的な商談会を想定した商品開発、ブラッシュアップを中心に支援を行う。

【個別相談会の支援内容】

- ・商品のパッケージ、ネーミングの改良に関すること
- ・商品の原材料・成分表示や内容量に関すること
- ・地域の商品の売り方、商品売り場に関すること
- ・送料を含めた商品価格の設定に関すること
- ・BtoB の商談方法に関すること
- ・プレスリリースの手法や記者発表会の企画・運営に関すること

② SNS・ネットショップ利活用による販路開拓支援

当所の理財・情報産業部会が主管する「ITツール導入・販路開拓支援助成事業」により、SNS・ネットショップ等を販売促進ツールとして導入する費用を一部助成する。当事業ではIT専門家（会員事業所）より、SNS・ネットショップ構築に関するアドバイスを受けられるため定期的に事業効果を図りながら伴走支援する。

また、黒石市の「ふるさと納税サイト」への出品支援を通じ、地域ブランドのブランド力アップ、デジタル化による販路開拓を支援する。

③ プレスリリース作成支援

小規模事業者の新たな取り組みをPRし新たな受注に繋げるため、当所が小規模事業者のプレスリリース作成を個別支援する。

④ WEB 商談会出展支援

これまで WEB 展示会や商談会に出展したことがない小規模事業者を対象に次の展示会を周知し全国への販路開拓を支援する。

■ 「おもてなしギフト」

横須賀商工会議所が日本商工会議所、全国所商工会議所と連携し Yahoo!ショッピング上に運営するギフト専門のネットショップの活用を周知し、出展及び新規取引拡大に繋げる。

⑤ 展示即売会・展示商談会への出展支援

次の展示即売会・商談会などへの出展を支援し新規取引拡大に繋げる。また、黒石市商工課が主管する「黒石市産品販売力強化補助金事業」などを通じ、商談会・展示会に有益な情報提供、展示会の出展支援を行い小規模事業者の販路拡大に繋げる。

■ 「あおもり北彩館」東京都千代田区富士見（飯田橋） 青森県物産振興協会が運営するアンテナショップでの展示即売会

■ 日本商工会議所が主催するバイヤー向け展示商談会「feelNIPPON」のイベントや「うまいもんマルシェ」（日本百貨店しょくひんかん）等に会場したバイヤーに対しアンケート調査、商談を行う。

「feel NIPPON」：来場者実績 33,439 名 成約率実績 13.4%

■全国スーパーマーケット協会が主催する展示商談会「スーパーマーケットトレードショー」に会場したバイヤーとの商談。スーパーマーケット、百貨店、レストラン、ECサイト、海外バイヤーなど来場者 75,000 人。青森県ブースに出展できれば、出店予定商品の味やパッケージについてのアドバイス、展示指導、出店後の分析について専門家から指導を受けられる。青森県から出展料についても支援可能性大。

II. 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. 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]

新型コロナウイルスの感染拡大の影響で、評価委員会を開催することができなかった。

[課題]

今後は、小規模事業者の事業環境が更に厳しくなるなか、経営状況を把握し有効な事業を企画、実行するために事業の評価を受け、計画の実効性を高める。

(2) 事業内容

■評価委員会メンバー

黒石市商工観光部長、法定経営指導員、経営コンサルタント等の外部有識者、副会長を含めて5名程度

■「評価委員会」を毎年度1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況・事業成果について、評価を行う。委員会の評価内容を受けた事業計画の見直し案については商工会議所管理職、法定経営指導員が中心となり策定し、見直し案については正副会長会議に報告し承認を受ける。

■評価、見直し結果の公表は黒石商工会議所のホームページに掲載し、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態にする。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・当所は経営指導員3名、補助員2名、記帳専任職員3名 合計8名の支援体制である。これまで定期的な青森県連等主催の研修、中小企業大学校の長期、専門研修に参加してきた。
- ・8名全員で複数年に渡り中小企業基盤整備機構の事業承継支援力向上プログラムに参加し、専門家に同行しながら複雑で高度な支援手法も学び、支援力向上を図ってきた。

[課題]

- ・事業承継支援、事業計画策定支援などスキルやノウハウに加え、伴走支援力が求められる業務が増加しており、経験年数に関わらず定期的な研修参加と実務による訓練の必要性が高まっている。

- ・地域経済の特徴を掴み、地域経済循環を回す仕組みや循環の流れを強く太くする施策の立案、立案してもらい働きかけができる人材育成の必要性が高まっている。
- ・世代交代が進んでおり、若手職員の活躍を促進していくには事業者の支援履歴、経営指導員等の支援ノウハウ・信頼関係の引継ぎが課題。

(2) 事業内容

①外部機関主催の研修会、自機関主催の勉強会による支援力向上

事業承継支援、事業計画策定支援などスキルやノウハウに加え、伴走支援力が求められる業務の研修は、中小企業大学校の「経営力再構築伴走型支援研修」に参加し「課題抽出力、支援方針の見立て、気づきの提供の方法」など伴走支援能力の向上を図る。

地域経済の特徴や地域経済循環を学び、地域活性化の事業企画力を向上させるには日本商工会議所の「地域経済循環分析セミナー」へ参加が適切である。

また、小規模事業者へのDX推進の伴走支援力向上のため、支援者セミナー参加や、ITコーディネータ等の専門家派遣に同行しノウハウを習得する。

また、経営指導員等が自機関の課題に応じて勉強会を企画・開催することを通じ、課題設定力を高める。経営指導員等の情報交換等の際は、若手職員の育成を通じベテラン職員も共に学び、研修等の内容が定着するように報告や情報共有の機会を一週間に一度設ける。

②相談案件の対応策に関するデータ入力の実、支援体制強化による支援力向上

現在、事業者からの相談内容を支援基幹システム BIZ ミルに入力し共有しているが、相談に伴う対応策の入力を充実させ組織で支援ノウハウの共有を図る。全職員が分析、課題抽出、支援方針の見立てまでのプロセスを理解でき支援時に活用できるようにする。さらにBIZ ミル機能のなかの、支援内容などのメモをデータ保存する機能を活用し、通時にノウハウ共有を図る。

また、支援体制として重点支援先への対応は若手経営指導員・一般職員も含めベテラン職員との2人体制で行う。事業所情報や経営方針の理解、課題解決のプロセスなど実際の支援現場を体験してもらうことで、課題抽出力、支援方針の見立て、気づきの提供の方法の理解が早期から可能となる。結果、信頼関係の引継ぎも円滑に進む。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取り組み

1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当所は地域経済の活性化のため、黒石市をはじめ商店街組織、NPO法人などと多様な担い手と連携し、「黒石市中心市街地活性化協議会への参画」（当所会頭が会長を務め、当所内に事務局配置）「イベントの企画・立案・実行支援」、「中心商店街等への新規出店者の経営計画策定支援、出店後のフォローアップ」、「情

報発信」など、まちづくりに関する取り組みを行っている。

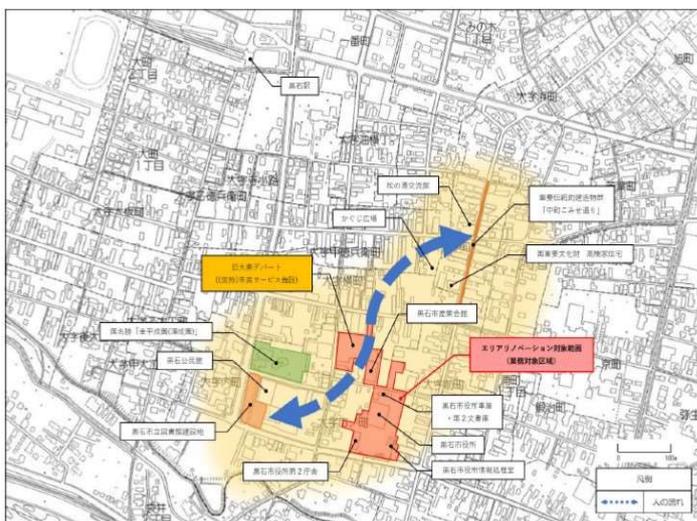
最近の新たな動きとして、黒石市では中心市街地活性化を図るため、黒石市総合計画、黒石市街地活性化基本計画に基づき、まちなかエリアのリノベーションに取り組み、令和6年10月には市役所窓口機能、市民サービス機能を併せ持つ複合施設「黒石市役所わのまちセンター」がオープンした。わのまちセンター、商店街、宿泊施設、観光施設、文化財、市立図書館など核となる施設が繋がることで、まちなかに新たな人の流れが創出され変貌を遂げつつある



梓設計JVによるエリアリノベーションの全体イメージ（資料：黒石市）

■ 中心市街地の状況と新しい動き

令和6年10月には、市役所窓口機能、市民サービス機能を併せ持つ複合施設「黒石市役所わのまちセンター」がオープン。子供の遊び場、飲食スペース、イベントホールも備えた施設。オープンして1ヶ月余りで子育て世代をはじめ様々な年代の来街が増え新たな景観が生まれている。



黒石市のまちなかエリア図

この5年で市立図書館や宿泊施設の整備、無電柱化工事、道路美装などのハード事業とソフト事業を行ってきた。今回、核となる施設同士が繋がった。中心市街地への新規出店者は、5年間で累計10店舗。他にも出店希望者が続いているため面的資源展開の効果がみてとれる。今後の予定として、令和9年頃迄に市役所新庁舎建設や無電柱化工事などが進むため、回遊性が更に高まり市民と来街者の更なる交流促進が大いに期待できる。

【課題】

商店街組織をはじめNPO法人、個人など様々な方がまちなかの賑わい向上を目指し連携し地域活性化に取り組んでいる。さらなる地域経済活性化には、多様な関係者が繋がり地域と多様にかかわる人々との継続的な関係性構築が課題である。

(2) 事業内容

黒石市中心市街地活性化協議会開催による魅力と活力のある商業環境づくり

黒石市中心市街地活性化基本計画（第1期）は平成31年4月～令和6年3月の事業期間を終え、同協議会は5年間の事業を総括し、活性化状況を【若干活性化】したと判断した。まちなかエリアのリノベーションが進み、新規出店者増加がみられる状況を継続しながら、活性化協議会としての機能をさらに活発化し、官民一体となり効果的な実施事業を検討していく。

〈黒石市中心市街地活性化協議会構成委員名簿〉

【令和6年5月24日現在】

No.	協議会役職	氏名	構成員事業所・団体名
1	会長	新岡 常雄	黒石商工会議所
2	副会長	船水 正嗣	津軽こみせ株式会社
3	副会長	寺山 正幸	黒石商店街協同組合
4	委員	糸田 泰孝	黒石商工会議所
5	委員	中村 公成	黒石商工会議所
6	委員	鳴海 信宏	黒石商工会議所
7	委員	高橋 晃司	黒石商工会議所青年部
8	委員	大溝 千秋	黒石商工会議所女性会
9	委員	野呂 晋一	黒石商工会議所中活特別委員会
10	委員	野呂 英子	黒石商工会議所中活特別委員会
11	委員	工藤 和明	黒石商工会議所
12	委員	寺山 正幸	こみせ通り商店街振興組合
13	委員	長内 高昭	銀座中央商店街
14	委員	中村 宏順	一番町通り商店会
15	委員	鳴海 浩二	上町商店会
16	委員	富谷 英生	公益社団法人黒石青年会議所
17	委員	村上 陽心	NPO法人 横町十文字まちそだて会
18	委員	石澤 照代	一般社団法人黒石観光協会
19	委員	加藤 尚徳	弘南バス株式会社
20	委員	中田 正志	弘南鉄道株式会社
21	委員	千葉 明彦	逢春株式会社
22	委員	太田 誠	黒石市商工観光部
23	委員	中田 憲人	黒石市建設部
24	会計監事	工藤 勤	横町向上会
25	会計監事	花田 守正	黒石市金融団
26	アドバイザー	北原 啓司	弘前大学教育学部
27	オブザーバー	成田 早霧	経済産業省東北経済産業局産業部商業・流通サービス産業課
28	オブザーバー	清水 明彦	国土交通省東北地方整備局建政部都市・住宅整備課
29	オブザーバー	山谷 哲司	青森県経済産業部地域産業支援課
30	オブザーバー	雪森 正三	青森県中南地域県民局
31	オブザーバー	林 伸次	(独)中小企業基盤整備機構高度化事業部まちづくり推進室

(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6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)	
<pre>graph TD; A[事務局長] --- B[黒石市商工課]; A --- C[法定経営指導員1名、経営指導員2名、補助員2名、記帳専任職員3名、一般職員5名];</pre>	
(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法定経営指導員の氏名、連絡先	
■氏名：古川稚子	
■連絡先：黒石商工会議所 TEL0172-52-4316	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言	
経営発達支援事業の実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。	
(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会議所	
〒036-0307 青森県黒石市大字市ノ町5番地2 (黒石市産業会館2階)	
黒石商工会議所中小企業相談所 E-mail:wkogawa@k-cci.or.jp	
②関係市町村	
〒036-0396 青森県黒石市大字市ノ町11番地1	
黒石市商工観光部商工課	
TEL:0172-52-2111 FAX:0172-53-1839 E-mail:kuro-souhan@city.kuroishi.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 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	3,120	3,200	3,200	3,250	3,250
3. 地域の経済動向調査に関すること	300	300	300	350	350
4. 需要動向調査に関すること	500	500	500	500	500
5. 経営状況の分析に関すること	300	300	300	300	300
6. 事業計画策定支援に関すること	600	600	600	600	600
7. 事業計画策定後の実施支援に関すること					
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	550	550	550	550	550
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					
10. 経営指導員等の資質向上に関すること	250	250	250	250	250
12. 地域活性化資する取り組み	620	700	700	700	700

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、各種事業収入、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託金

(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。

