

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>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)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和2年4月1日～令和7年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 (1) 管内小規模事業者の販路開拓・拡大を支援し個社の収益力アップを図る (2) 事業計画策定に基づく経営を支援し、事業者数減少を食い止め小規模事業者数1,000件以上維持する (3) 地域産業、地域資源の魅力(強み)を研究、活用し業界の底上げを図る (4) 経営指導員等の支援力向上を図る</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域の経済動向調査に関すること ①ヒアリングシートを活用した小規模事業者への地域経済動向調査 ②地域診断サービスによる地域経済動向調査 2. 経営状況の分析に関すること ①持続的発展を目指す販路拡大、事業継続に意欲的な事業者に財務分析・非財務分析を行う。分析ツールを活用した分析結果を専門家と連携し小規模事業者にフィードバックする。 3. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定セミナー、個別相談会での事業計画策定 ②経営指導員等個別支援による事業計画策定 ③事業承継個別相談による事業承継計画策定 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定後の巡回と課題解決会議の実施 ②取り組み事例集の制作、配布 5. 需要動向調査に関すること ①” (仮称) 青森県黒石フェア” 消費者ニーズヒアリング調査 ②既存顧客に対するアンケート調査 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①「買いたくなるいいもの」マーケティングセミナーの開催 (BtoB) ②商品開発並びに商談会出展支援に関する個別相談会の開催 (BtoB) ③商談会出展支援 II. 地域経済の活性化に資する取り組み ①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 ②中心市街地活性化事業「得するまちのゼミナール (まちゼミ)」を活用した地域経済の底上げ ③地域産業、地域資源の魅力(強み)を研究する会議の開催による業界の底上げ</p>
<p>連絡先</p>	<p>黒石商工会議所中小企業相談所相談課 〒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 Email: kuroishi@k-cci.or.jp 黒石市役所商工観光部商工課 〒036-0307 青森県黒石市大字市ノ町11番地1 TEL: 0172-52-2111 FAX: 0172-52-6191 Email: 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 33,172 人、広域商圏人口は 83,000 人の農業のまちである。青森県の中央に位置し、三方に津軽平野、東に八甲田連峰が連なり北は県庁所在地である青森市に隣接し面積は 217 ㎢である。

「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。冬は約 5 m の積雪がある。

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

当市の主な産業は農業（米、りんご）で、りんごと米で農業産出額の 7 割を占めている。

りんごの生産量は 3 万トン（51.2 億円相当）で全国第 5 位（平成 18 年、以後非公表）であり、市内には青森県産業技術センターの本部と、国内唯一のりんご研究所がある。

米の算出額は 15 億円相当（平成 29 年）であり、市内を流れる浅瀬石川の豊富な水で米作りが行われている。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。

当地には「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 20 社ある。古くから湯治場として栄え、その一つの温湯温泉は「温湯こけし」の発祥の地である。

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」には年間 10 万人の観光客が訪れている。



写真：中野もみじ山



写真：こみせ

通りに面した町家の正面に設けられたひさしを、青森県ではこみせと呼んでいる。

平成 19 年度から黒石商工会議所、飲食店などが中心となって「黒石やきそば」によるまちおこしの活動を実施しており、ご当地グルメとして全国的に知られるようになった。その経済波及効果は年間 10 億 1,500 万円にのぼり（平成 20 年度弘前大学・当所調査）、現在では人口 33 千人のまちに、約 80 のやきそば取り扱い店舗がある。

黒石やきそばは、太くて平らな麺が特徴で子供から大人まで人気があり、昭和 30 年頃から市民の日常のおやつとして親しまれている、黒石にとって大切な食文化である。



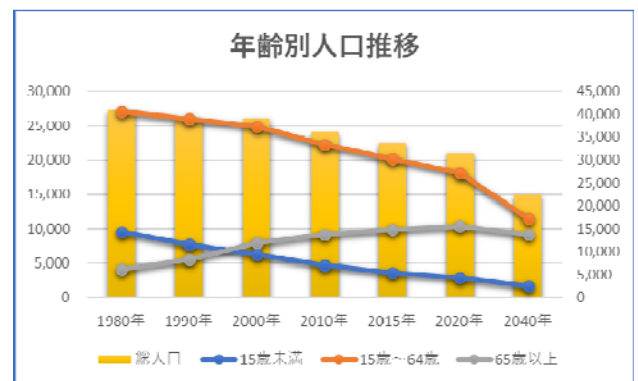
写真：黒石やきそば

太平麺が特徴で具は豚肉、キャベツ、玉ねぎ。味付けは甘辛ソースが定番。

②黒石市の人口の推移

黒石市の人口は平成 22 年（2010 年）に 36,052 人であったが、令和元年（2019 年）8 月末日現在で 33,172 人と 7.9%減少している。

20 年後の 2040 年には更に減少し 22,412 人となり、高齢化率は 41.1%と市民 5 人のうち 2 人が 65 歳以上となり超高齢社会に突入すると推測されている。



※出典：国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所

③黒石市の小規模事業者数と業種構成

黒石市の商工業者数は 1,272 社、そのうち小規模事業者は 1,017 社である。業種構成は、卸売・小売業 24.6%を占めるほか全体の 8 割が商業・サービス系である。平成 18 年から 28 年までで小規模事業者は 209 社減少した。

特に卸売・小売業、飲食・宿泊業は減少率が 3 割と深刻な状況である。小売業は当地域の顔であり、消費者の生活の基盤を支え地域外から所得を稼いでいる業種であるため、年々減少に歯止めが利かない現状は大きな課題である。

業種	H28	H18	小規模事業者増減率
卸売・小売業	370 (250)	472 (352)	-29.0%
生活関連・技術・複合サービス業	268 (262)	309 (260)	0.8%
飲食・宿泊業	220 (184)	288 (253)	-27.3%
建設業	146 (137)	153 (144)	-4.9%
医療、福祉	27 (24)	25 (25)	-4.0%
不動産業	65 (62)	71 (70)	-11.4%
製造業	81 (56)	85 (61)	-8.2%
教育、学習支援業	27 (22)	21 (20)	10.0%
運輸業・郵便業	29 (7)	20 (11)	-36.4%
金融業・保険業	22 (8)	25 (18)	-55.6%
農業・林業	15 (3)	8 (6)	-50.0%
情報通信業	2 (2)	7 (6)	-66.7%
合計	1,272 (1,017)	1,484 (1,226)	—

< 商工業者数の推移 >

※ () は、うち小規模事業者

※出典：H18 事業所統計、H28 経済センサス

（２）小規模事業者の業種別課題

①卸売・小売業

当地域で生産額が大きく地域外から所得を獲得している業種であるが、1990年代以降、大規模小売店の出店や道路交通網の整備が進み郊外へ消費が流出した。その後、顧客の高齢化や生活様式の多様化等により平成12年から27年の15年間で市全体の小売業の年間販売額が22.8%減少し、地域内で売上の確保が厳しくなっている。店舗数も約4割減少。「域内外の新規顧客（営業先）の開拓」、「消費者のニーズを踏まえた新商品開発・既存商品のリニューアル」が課題である。

②飲食業

市内の飲食店舗数は横ばい。特に黒石名物「黒石やきそば」を取り扱う店は市内に80店舗以上あり、人口に対する取扱店の割合は日本一と言われている。しかし、人口減少等による市場縮小で地元の顧客だけでは売上を維持できないばかりか、原材料値上げや消費税増税に直面しても価格転嫁できず利幅の確保が厳しい。「来店客の増加に繋がるようなメニュー開発」、「域内外の新規顧客の開拓」、「適正な販売価格の設定」が課題である。

③宿泊業

顧客ニーズが団体から少人数、物見遊山から体験型へと変化し、ニーズに応えることが難しくなっている。宿泊施設（事業者）数は20年前と比較し3分の1にまで減少し、施設の老朽化、慢性的な人手不足が問題である。また人件費の高騰で収益が低下し設備投資回収が非常に厳しくなっている。

「着地型観光商品の開発」、「地域外からの新規顧客獲得」、「生産性向上」、「人材育成」が課題である。また、域外から集客するため「地域の魅力の発信力強化」も課題である。

④建設業

当地域で生産額が大きく事業者数も多い業種。ここ10年間で事業者数には大きな変化はない。平成23年3月の東日本大震災以降受注は増加傾向だったが、現在は震災関係の受注は減少している。平成12年頃をピークに公共事業は激減し、青森県内の住宅着工件数は約6割に減少。住宅建築業、職別工事業者とも全般的に受注は横ばいであるが、冬季間の積雪のため12～3月までは受注が大幅に減少する。また慢性的な人手不足である。「冬期間の販売先の確保」、「技術力・生産性向上による収益の確保」、「人材確保・育成」が課題である。

⑤製造業

当地域では一般機械器具製造業、次いで食料品製造業、電気機械製造業が付加価値を稼いでいる。

自社に価格決定がない製造業事業者は、商品に強みがあるにも関わらず、売上を上げるほど価格競争に陥り、昨今の人件費高騰と相まって利益の確保が非常に厳しくなっている。

課題として「収益性を確保するための販売チャネルの選択」、「生産性向上」、「営業力強化」が挙げられる。

⑥サービス業

理美容業は創業者増加により事業者数が微増している。自動車関連業は地域との密着度が高く固定客が多いため売上は確保しているが、原材料や人件費の高騰で利幅が確保できない。運輸業は、秋から春にかけてはリンゴの移出、夏は海産物などの移送で売上を確保しているが慢性的な人手不足である。クリーニング業はフランチャイズ店の進出が影響し地元店の売上・利益は低迷している。

今後は、「新たなサービスの開発」、「リピーター確保」が課題である。

全業種に共通し、厳しい外部環境下で利益確保が課題であり、小規模事業者の魅力（強み）を發揮した商品・サービス開発支援、販路開拓・拡大支援、商談力強化支援、生産性向上支援が求められている。当所は、小規模事業者の事業計画策定・実行支援を基本に、小規模事業者の課題を克服するために次の目標・方針で支援する。

（3）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

地域の現状及び課題を踏まえ、今後10年程度の期間を見据えた小規模事業者に対する長期的な振興のあり方は、以下のとおりとする。

経営発達支援事業の長期ビジョン

「個社の魅力（強み）發揮による収益力アップ」と「地域資源の魅力（強み）發揮による業界の底上げ」で地域経済活性化を図る

②黒石市総合計画との連動性・整合性

黒石市は「第6次黒石市総合計画」（H31.4～R6.3）において、産業振興の目標を「しごとづくりで自立したまち」と定め、消費者ニーズに対応した「売れる・稼ぐ」商品開発と販売力の強化を課題としている。具体的な施策として「黒石産品販路拡大支援事業」「中心市街地活性化推進事業」「創業・企業支援事業」を掲げている。

黒石市総合計画の目標及び施策は当所の長期的振興のあり方と方向性を同じくしており、当所は市と連携して管内の小規模事業者を支援していく。

③経営発達事業の目標及び目標の達成に向けた方針

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画における目標及び目標の達成に向けた方針は以下のとおりとする。

目標① 管内小規模事業者の販路開拓・拡大を支援し個社の収益力アップを図る

方針 消費者が求める新商品開発・既存商品のリニューアルを支援し販路開拓・拡大に繋げる。

目標② 事業計画策定に基づく経営を支援し、事業者数減少を食い止め小規模事業者数 1,000 件以上を維持する

方針 ①事業計画策定支援及び計画策定後の巡回を強化し、成果を測りながら実行支援を行う。

②雇用と管内小規模事業者の魅力（強み）・優位性などの知的資産を守るため、事業承継の早期着手、計画策定、実行を支援する。

目標③ 地域産業、地域資源の魅力（強み）を研究、活用し業界の底上げを図る

方針 地域の強い産業から掘り起こされた地域資源で新たな事業を創出し、業界の底上げと小規模事業者のビジネスチャンス拡大に繋げる。

目標④ 経営指導員等の支援力向上を図る

方針 ①経営指導員等の「目利き力」の向上

小規模事業者が事業で実現したい想いを理解し町医者的役割を果たす。

魅力（強み）に着目した支援を基盤に、現状分析、課題抽出力、支援方針の見立てができる「目利き力」の向上を図る。

②経営指導員等の「コーディネート能力」の向上

小規模事業者の専門的な課題解決について、課題と専門家の専門性を適切にマッチングできるよう経営指導員等のコーディネート能力を高める。課題解決までの方向性について小規模事業者、専門家相互の想いを共有し、適宜確認しながら、経営指導員等が調整することで、小規模事業者への効果的な支援を実施する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

- (1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～令和7年3月31日）
- (2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題

当所は、所得税確定申告支援やマル経融資推薦業務等で、年間150件の小規模事業者の財務状況・雇用状況を把握しているが担当者が業務毎にデータを蓄積しているだけで、情報整理・分析をしていない現状にある。

今後は、管内小規模事業者の経年変化や地域経済動向をタイムリーに把握するため、統一様式のもと情報収集し情報管理を一元化する。

(2) 事業内容

①ヒアリングシートを活用した小規模事業者への地域経済動向調査（新規）

調査の狙い	継続した調査により、業種別に管内小規模事業者の経年変化や景況感を把握し小規模事業者に情報提供する
調査項目	・経済動向（売上・経常利益・仕入単価・借入金・雇用の増減、景況感、設備投資有無） ・経営状況（課題や目標、後継者・事業承継計画の有無等、資金繰り状況） ・事業計画策定の有無（中長期的な目標と目標達成に向けた実行計画、売上・利益計画） ・事業者が希望する支援メニュー
調査対象	管内小規模事業者70社 （製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス、その他から5～10社ずつ）
調査手法	半期ごとに商工会議所職員が調査票を持参または郵送し、返信用封筒で回収する
分析手法	経営指導員等が外部調査機関と連携し分析する

②地域診断サービスによる地域経済動向調査（新規）

調査の狙い	・国がビック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に情報提供する ・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
調査項目	・黒石市の地域経済循環構造、黒石市の産業別の生産額 ・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」を利用する
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

(3) 成果の活用

- ・小規模事業者の事業計画策定に活用する。
- ・当所ホームページ・機関紙（新聞折込）に掲載し、広く管内事業者等に周知する。

(4) 目標

項目	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
① ヒアリングシートによる地域経済動向調査公表回数	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
② 地域診断サービスによる地域経済動向調査公表回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

3. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 現状と課題

当所では、相談業務で約 100 件の小規模事業者の財務状況を把握しているが、所得税確定申告や融資相談の際に売上・利益率分析などの簡易的な分析を少数の事業者を実施している現状である。また、事業計画策定の支援依頼があった場合、簡易な経営状況の分析を行い、すぐに事業計画策定を実施していることが多い。

(2) 事業内容（拡充）

今後は支援対象の掘り起こしのため、ホームページ、機関紙で周知するとともに、全職員で把握している企業情報などから販路拡大、事業継続に意欲的な事業者をピックアップする。なお、ピックアップする際、経営者が 60 歳以上で後継者候補がおり事業承継支援が必要と思われる事業者を 4 社含む。また、巡回訪問などで啓蒙しつつ掘り起こしを行う。

支援対象の小規模事業者に、財務分析と非財務分析の双方を実施し、現状把握に基づく課題抽出を支援する。

高度な分析を要する小規模事業者については、税理士・中小企業診断士などの専門家と連携して行う。

◎分析項目と分析手法

分析項目	【財務分析】 ・売上・利益率分析（売上総利益率、営業利益率、経常利益率、限界利益、損益分岐点） ・キャッシュフロー分析
	【非財務分析】 ・SWOT分析（自社や商品の強み、弱み、機会、脅威を知る）
分析手法	・経済産業省「ローカルベンチマーク」 ・弥生株式会社「弥生会計」 を活用して経営指導員等が分析を行う

(3) 成果の活用

- ・分析結果を「経営分析レポート」として分かりやすくまとめ、当該事業者にフィードバックする。レポートでは経営課題等の現状を把握するとともに、特に小規模事業者の魅力（強み）・優位性などの知的資産について詳細に記載し、事業計画策定時に活用する。
- ・データベース化し経営指導員等のスキルアップに活用する。

(4) 目標

項目	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
経営状況分析実施件数	20 件	20 件	20 件	23 件	23 件	26 件

4. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題

当所では、年間約 15 件の小規模事業者の事業計画策定をしている。これまで補助金申請時に必要に迫られて事業計画策定を行う傾向があったが、近年当所主催の事業計画策定セミナー受講後、事業計画策定に取り組む事業者が徐々に増加しており今後も増加すると思われる。

(2) 支援に対する考え方

今後は、小規模事業者を対象に事業計画策定セミナーを開催し、翌日の個別相談等により事業計画の策定及びブラッシュアップを支援する。経営指導員を中心に概ね 3 名体制のチームを編成し、事業計画の完成までを丁寧に支援することで、計画策定に取り組む小規模事業者を徐々に増やしていく。

小規模事業者との対話などを通じて「課題は明らかだが対処方法が分からない」「対処しているが採算性が上がらない」「問題意識があるが課題、対処方法が分からない」といった小規模事業者を掘り起こし、セミナー等で自社の経営について考える機会を提供しながら、事業計画策定に繋げていく。

なお、支援対象者が経営分析を実施していない場合は、分析を実施してから事業計画の策定を支援する。

(3) 事業内容

①事業計画策定セミナー、個別相談会での事業計画策定（拡充）

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、機関紙（新聞折込）、当所ホームページ、新聞広告
回数・参加者	1 回／年・10 名／回
カリキュラム	・ 1 日目（セミナー） 戦略マップ（バランススコアカードが源流）を作成しながら自社の経営戦略、事業計画を策定する。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。講師は中小企業診断士。 ・ 2 日目（セミナー講師による個別相談会） 1 日目のセミナーで作成した事業計画についてブラッシュアップする。

②経営指導員等個別支援による事業計画策定（拡充）

対象者	経営状況分析を行った小規模事業者 ※①以外
募集方法	ダイレクトメール、機関紙（新聞折込）、当所ホームページ、新聞広告
回数・参加者	5 回／年・1 名／回
カリキュラム	経営指導員等がチーム体制で巡回訪問等を行い、当所独自の事業計画策定様式や中小機構「経営計画つくるくん」を活用し、小規模事業者毎に事業計画策定の個別支援を行う。戦略策定の参考にクロス SWOT 分析なども行う。

③事業承継個別相談による事業承継計画策定（拡充）

対象者	経営状況分析を行った事業者で、かつ後継者候補がおり事業継続、事業承継準備を考えている小規模事業者
回数	4回／年・2名／回
カリキュラム	経営指導員等と専門家(※)が事業所を訪問し、現経営者と後継者候補と共に事業承継計画を策定する。 事業承継計画策定の過程で、将来後継者が引き継ぎたい会社体質の実現にむけた経営改善の課題（生産性向上、販路開拓等）を抽出し経営の磨き上げに繋げる。 ※専門家は経営コンサルタント、税理士、中小企業診断士。

（４）目標

項目	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
① セミナーによる事業計画策定件数	10	10	10	10	13	13
② 経営指導員等個別支援による事業計画策定件数	5	5	5	5	5	5
③ 事業承継個別相談による事業計画策定件数	0	2	2	2	2	3
合 計	15	17	17	17	20	21

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

（１）現状と課題

事業計画策定後の実施支援は、行われているものの回数が少なく不十分である。小規模事業者の売上・利益を維持、増大するには事業計画策定と共に実施支援が重要である。

今後は事業計画策定後に定期的に経営指導員等がフォローアップを行い、事業者が自社で自立してPDCAサイクルを回せるように支援する。

事業計画策定後の実施支援も、経営指導員を中心にチームを編成し1チーム概ね3名体制で実施する。

（２）事業内容

①事業計画策定後の巡回と課題解決会議の実施（新規）

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象に、経営指導員等が原則1ヶ月に一度訪問し、進捗状況を始め、売上（販路）・粗利益・営業利益の現状と変化について確認を行う。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全職員による課題解決会議を2ヶ月に一度実施する。本会議では、支援の内容・課題抽出・今後の支援方針について共有し、支援に活かす。専門的な課題については、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）や関係機関と連携しフォローアップする。

②取り組み事例集の制作、配布（継続）

これまで当所は管内事業者の「小規模事業者持続化補助金」「ものづくり補助金」の取り組みを紹介するリーフレットを制作し 1,600 枚を配布した。リーフレットを見た小規模事業者から「こんな施策があると初めて知った」「当社も次回取り組みたい」「こんな活用方法は補助対象になるのか」などの反響があった。今後は、事業計画策定に基づく事業実施の事例、効果、気づきを当所の実施支援内容と併せて管内の小規模事業者に広く周知する。当該事業者への実施支援になると同時に、今後事業計画策定に基づく事業実施に取り組む小規模事業者の見本とする。

（3）目標

項目	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
フォローアップ対象事業者数	—	17 社	17 社	17 社	20 社	21 社
頻度（延べ回数）	—	204 回	204 回	204 回	240 回	252 回
売上増加事業者数	—	5 社	5 社	7 社	8 社	10 社
利益率 3 % 以上増加の事業者数	—	5 社	5 社	7 社	8 社	10 社

6. 需要動向調査に関すること【指針③】

（1）現状と課題

これまで需要動向調査については、インターネットや新聞などから、業界や消費者の変化を把握し情報提供していた。これらも有益な情報だが、管内の小規模事業者は「人口の多い地域で販売したいが当該地域の消費者ニーズがつかめない」「お客様に愛顧してもらうには商品にどういった改善をすればよいかわからない」などの課題を抱えている。当所は小規模事業者の「どんな商品」に「どんなニーズ」があるか具体的に情報提供し販路拡大を支援していく必要がある。

平成 30 年度に当所が実施した「黒石おみせプロジェクト」において食品製造小売業 2 社が土産品の新商品開発に取り組んだ際、試作品の需要動向調査を支援した。管内の一般消費者が域外に土産品として利用する新商品として、試作品の価格、味、パッケージなどをアンケート調査し、結果を商品化に活かし売上拡大に繋げた経緯がある。

今後も需要動向調査を継続し、小規模事業者に向けて「消費者が求める商品・サービス」について情報提供を行い、商品等の開発・改良につなげ、小規模事業者の販路拡大を支援していく。

(2) 事業内容

①” (仮称) 青森県黒石フェア” 消費者ニーズヒアリング調査 (新規)

支援対象	経営状況分析、事業計画を策定した事業者であって域外への販路開拓を目指し、特に首都圏の消費者のニーズ、バイヤーのニーズを把握したい事業者 (菓子、麺、酒飲料等食品製造小売業・製造卸売業)
調査回数	年1回
調査方法	J R東京駅構内「ニコリーナエキュート東京店」で行われる” (仮称) 青森県黒石フェア” (主催: 黒石商工会議所) 会場内ブースにおいて、商工会議所が調査対象事業者の商品の試飲・試食及び来場者アンケートを実施する。1商品につきサンプル数100名。
調査及び分析項目	①商品の味、②商品デザイン、③パッケージデザイン、④ネーミング、⑤価格、⑥内容量、⑦用途
集計・分析	・集計は経営指導員を中心にチーム (概ね3名体制) で行う。 ・集計結果を商品開発専門家等と経営指導員等が検討、分析し、特に食加工品の魅力 (強み) 優位性などについて詳細にまとめる。
結果の活用	分析結果は「需要動向調査レポート」にまとめ当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定や既存商品の改良、新商品の開発、新たな販路開拓のための参考資料とし活用する。また、当所内で情報共有できるように整理する。

②既存顧客に対するアンケート調査 (新規)

支援対象	経営状況分析、事業計画を策定した飲食店であって、来店客の増加に繋がるメニューの開発を検討している事業者
調査回数	年1回
調査方法	支援先飲食店のメニューに関し覆面調査員 (10名) に調査項目等を説明し調査を依頼。後日、経営指導員等が調査員と面談しアンケート票に記入する。
調査及び分析項目	①商品の味、②価格、③内容量、④メニュー構成、⑤接客対応、⑥サービス内容、⑦来店のきっかけ、⑧来店頻度、⑨衛生面、⑩改善してほしい点、⑪今後取扱ってほしいメニュー など
集計・分析	集計及び分析は経営指導員等で行い、メニューの魅力 (強み) ・優位性などについて詳細にまとめる。
結果の活用	分析結果は「覆面調査レポート」にまとめ当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定や既存商品・サービスの改良、新商品・新サービスの開発、新たな販路開拓のための参考資料として活用する。また、商工会議所内で情報共有できるように整理する。

(3) 目標

項目	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①青森県黒石フェア消費者ニーズヒアリング調査 調査対象事業者数	2社	12社	12社	12社	12社	12社
②既存顧客に対するアンケート調査 調査対象事業者数	0社	4社	4社	4社	4社	4社

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

これまで販路開拓・拡大支援は商談会開催の周知、SNSやホームページを活用した集客支援にとどまっていた。小規模事業者が販路開拓・拡大を実現するには、自社商品が「消費者目線の商品で買いたくなるもの」があれば効果が高いが、小規模事業者には「どんな商品をどんな販売先に販売したら良いか」などの情報やノウハウが不足している。

当所では、これらの課題の解決策として平成30年度から地域の食産品の製造卸売業・小売業者を対象に、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。当該事業で、こけしの里にちなんだ土産品（右図※1）や、手軽に買える個包装品を開発した（右図※2）。記者発表後の反響は大きく事業者からの問い合わせもあり好発進であった。

令和元年度は、実際に黒石の地域産品を首都圏でテスト販売しBtoBの販路開拓の可能性を探った。今後も黒石市や支援機関と「消費者目線の商品開発」と「販売先の提案」を同時に行い小規模事業者が新たな市場、顧客に「営業・販路開拓」できるように支援する。



※1 こけしのあたまんじゅう



※2 個包装の四半餅

(2) 事業内容

①「買いたくなるいいもの」マーケティングセミナーの開催（BtoB）（継続）

自慢の商品・サービスの売上が伸び悩んでいる小売業、サービス業の小規模事業者向けに「売れるためのヒント」をテーマにセミナーを開催する。開催回数は年1回、一回当たりの参加事業者数は20社程度とする。

商品開発の専門家が、これまでの商品開発・リニューアルの事例をひとつひとつ解説しながら、販路を広げる前に自社の商品にどういった改善点があるのか、商品デザイン、パッケージデザイン、価格、内容量を消費者目線、バイヤー目線で確認するポイントや商談の方法についてお知らせする。

②商品開発並びに商談会出展支援に関する個別相談会の開催（BtoB）（継続）

小規模事業者の抱える課題として、「既存市場、既存商品で売上が維持できない」、「自社商品に合った販売先がどこか分からない」「どの商品をどのように改善して販売したら良いか分からない」などといったものがあり、具体的な自社商品の改善点、販売先の選定についての支援を求めている。

そこで当所は、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のブラッシュアップを中心に支援を行う。開催回数は年1回、一回当たりの参加事業者数は12社程度とする。

【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

③商談会出展支援（継続）

実施内容	ニッコリーナエキュート東京店商談会
商談会の概要	<p>小規模事業者の販路開拓・拡大に繋げるため当所が主催する商談会。全国各地の優れた食品を扱うセレクトショップ「ニッコリーナエキュート東京店」（JR東京駅構内、運営：(有)良品工房）のバイヤーに向け相対でプレゼンテーションを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プレゼンテーション：一社あたり30分とし、バイヤーに実際の商品を試食・試飲して頂きながら小規模事業者がプレゼンテーションを行う。 ・商談会出展者数：10事業者 <p><参考></p> <ul style="list-style-type: none"> ・「ニッコリーナエキュート東京店」一日の利用客 17万人 ・取扱商品累計 約600種類（食加工品）
支援対象	経営分析・事業計画策定を実施した食品製造小売業・製造卸売業者（スイーツ、煎餅、麺、りんごジュース、日本酒等）
支援内容	<p>販路開拓・拡大を達成するため出展準備・出展時・出展後は経営指導員等と専門家が連携して下記の支援を実施する。</p> <p><出展準備支援内容></p> <p>商品開発、既存商品リニューアル支援、食品表示チェック、商品仕様書の作成支援、GS1事業者コードJANコード取得支援、価格設定支援、PL保険加入支援、POP作成支援、プレゼンテーション資料作成支援（商品コンセプト、強み、商品の成り立ち等）</p> <p><出展時支援内容></p> <p>プレゼンテーション補助、試食・試飲補助、商品カタログ、サンプル送付支援、商談会議事録作成支援</p> <p><出展後支援内容></p> <p>商談成約商品はニッコリーナ店舗で2週間のテスト販売に参加できるため、バイヤーからフィードバックされた所感を経営指導員等と専門家が確認し、商品の更なる改良に取り組み継続した取引に繋げる。</p> <p>また、成約に至らなかった小規模事業者には経営指導員等と専門家が商品開発のアフターフォローを行い、次回出展に繋げる。</p>

(3) 目標

項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
商品開発／プラットフォームアップ件数	11件	12件	12件	13件	13件	13件
ニッコリーナエキュート東京店商談会参加事業者数	9社	10社	10社	10社	10社	10社
成約件数／社	1件	1件	1件	1件	1件	1件

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

当所はこれまで商店街や関係機関と連携し、イベントやまつりを企画・実施し人材育成、伝統文化承継、地域ブランドの発信に取り組んできた。イベントやまつりは、人出の増加はあるが小規模事業者への利益確保には繋がりにくい面がある。今後は、まちゼミなどを通じ個店の魅力（強み）をPRし魅力的な集積づくりを支援し地域経済の活性化に繋がると共に、黒石市中心市街地活性化協議会、地域産業、地域資源の魅力（強み）を研究する会議を開催し関係機関と地域活性化の方向性を共有しながら小規模事業者のビジネスチャンス拡大に繋げる。

(2) 事業内容

①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（継続）

黒石市は大規模小売店の郊外への進出、他市への消費流出が続き、道路等の都市基盤整備の遅れから空き店舗・空き地が多数発生している中心市街地の活性化を図るため、黒石市中心市街地活性化基本計画に基づき、中心市街地の活性化に取り組んできた。しかし旧計画に位置付けられた38事業に対して、実施済は8事業、実施率は21.1%にとどまり実施中を含めた実施率は42.1%となっている。今後は【①魅力と活力ある商業環境づくり、②街なかのにぎわい創出】を目指して令和6年3月まで取り組む予定である。

黒石商工会議所においても、平成26年10月に中心市街地活性化特別委員会を立ち上げ、地域の意見集約、アンケート調査、先進地視察など活性化推進に取り組んできた。

平成30年10月、黒石商工会議所と津軽こみせ株式会社共同で「黒石市中心市街地活性化協議会（支援機関、商店会代表、民間企業、金融機関、行政で構成）※下図構成委員簿参照」を設立。本協議会を通じ地域ぐるみで住みたいまち、訪れたいまちについて意見集約し小規模事業者のビジネス環境を整備することとしている。当協議会は定期的に年1回開催。平成31年3月に内閣総理大臣の認定を受けた黒石市中心市街地活性化基本計画の進捗確認、課題の共有を行う。

[黒石市中心市街地活性化協議会構成委員名簿]

【平成30年10月17日協議会設立時】

役職	委員名	所属
会長	新岡 常雄	黒石商工会議所 会頭
副会長	船水 正嗣	津軽こみせ株式会社 代表取締役
副会長	鳴海 浩二	黒石商店街協同組合 理事長
会計監事	工藤 勤	横町向上会 会長
会計監事	佐藤 柳成	黒石市金融団 代表
委員	糸田 泰孝	黒石商工会議所 副会頭
委員	盛 孝	黒石商工会議所 常議員
委員	中村 公成	黒石商工会議所 常議員
委員	村上 拓世	黒石商工会議所青年部 会長
委員	松村久美子	黒石商工会議所女性会 会長
委員	野呂 晋一	黒石商工会議所中活特別委員会 委員
委員	野呂 英子	黒石商工会議所中活特別委員会 委員

委員	工藤 和明	黒石商工会議所 専務理事
委員	福原 真一	逢春株式会社 代表取締役
委員	寺山 正幸	こみせ通り商店街振興組合 副理事長
委員	竹谷 稔	銀座中央商店街 会長
委員	村上 尚	一番町通り商店街振興組合 監事
委員	山田 正	上町商店会 監事
委員	生田 康征	弘南バス株式会社乗合部 部長
委員	成田 敏	弘南鉄道株式会社 取締役常務
委員	真土 亨	黒石市商工観光部 部長
委員	鳴海 真一	黒石市建設部 部長
委員	高木 雄平	公益社団法人黒石青年会議所 直前理事長
委員	村上 陽心	NPO法人横町十文字まちそだて会 理事長
委員	石澤 照代	一般社団法人黒石観光協会
オブザーバー	渡邊 守章	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 課長
オブザーバー	小林 孝	国土交通省東北地方整備局建政部都市・住宅整備課 課長
オブザーバー	船水 浩人	青森県商工労働部商工政策課 課長
オブザーバー	神登 喜彦	青森県中南地域県民局地域連携部 部長
オブザーバー	松沢 亨	(独) 中小企業基盤整備機構東北本部地域振興部地域振興課 課長

<黒石市中心市街地活性化基本計画>

1. 日 程 平成31年4月～令和6年3月
2. 場 所 黒石市中心市街地エリア (76.5ha)
3. 事業内容 目標指標と目標値
4. 実施事業 42事業 (ハード事業7件、ソフト事業35件)

②中心市街地活性化事業「得するまちのゼミナール (まちゼミ)」を活用した地域経済の底上げ (継続)

市内中心市街地を活性化するため、個店の専門性強化、販促向上を通じて魅力的な店づくりを目的とした「まちゼミ」を開催。参加店舗が自発的に行動してもらうことで、中心市街地の活性化への意欲を促進させている。

「まちゼミ」事業の方向性の共有のため、定期的に年2回研修会 (参加者：参加店舗、商店街役員、経営指導員等) を開催しており、今後も継続する。研修会においては、まちゼミ開催前は事業の方向性と事業内容の確認を行う。まちゼミ開催後は顧客アンケートの集計結果をもとに、事業効果、課題、今後の方向性を共有し次回開催の方針に活かす。

③地域産業、地域資源の魅力 (強み) を研究する会議の開催による業界の底上げ (新規)

本会議は黒石商工会議所、黒石市をはじめ小規模事業者、商店街、業界団体、観光協会、まちづくり・地域おこし団体、金融機関などで構成し定期的に年2回開催する。

地域の経済動向調査で把握した「黒石市の地域経済循環構造」や「黒石市の得意な産業」、「域外から稼ぐ産業」、「他産業への影響力と他産業から受ける感応度」などから、参加者が地域資源の掘り起こしと事業創出のアイデア出しを行う。ファシリテータは日本商工会議所地域振興部職員とし、地域全体の方向性を共有し各業界の振興策・小規模事業者のビジネスチャンス拡大に活かす。

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

これまで外部支援機関と情報共有は行ってきたが、目標を定め「支援ノウハウ」を共有するには至っていなかった。今後は、経営発達支援能力の向上を図るために次の機関と連携し支援ノウハウの一層の向上に努める。

(2) 事業内容

①金融機関、黒石市との金融懇談会の開催（年1回）（継続）

支援機関相互の支援内容を実務レベルで把握し、共に管内の小規模事業者を支援していくために、金融機関（㈱青森銀行、㈱みちのく銀行、東奥信用金庫、青い森信用金庫、青森県信用組合、青森県信用保証協会）、黒石市、黒石商工会議所の三者の参加により年1回開催される「金融懇談会」に参加する。また、同じ参画者により年2回開催される融資実務担当者連絡会議に参加する。

何れにおいても事業計画策定、創業、事業承継などをテーマに挙げ支援の現状、課題、支援の方向性について共通認識を持つとともに、支援ノウハウについて情報交換することで支援力の向上に努める。

②青森県よろず支援拠点との連絡会議への出席（年2回）（継続）

よろず支援拠点の専門家の高い専門性を具体的に把握し、小規模事業者の抱える課題と適切にマッチングすることを目的に、年2回開催される青森県よろず支援拠点との連絡会議（参画者：㈱青森銀行、㈱みちのく銀行、東奥信用金庫、青い森信用金庫、青森県信用組合、青森県信用保証協会、税理士、中小企業診断士）に出席する。

特に食産業や現場の生産性向上について、相互の支援事例の共有を図りながら経営指導員等のコーディネート能力の向上を図る。

③青森県事業承継ネットワーク会議への出席（年2回）（継続）

年2回開催される青森県事業承継ネットワーク会議（参画者：青森県内商工団体、㈱青森銀行、㈱みちのく銀行、東奥信用金庫、青い森信用金庫、青森県信用組合、青森県信用保証協会、税理士、公認会計士、中小企業診断士、社会保険労務士、土地家屋調査士、行政書士）に出席し、地域の支援機関や専門家とのネットワークを形成し相談体制を整備するとともに支援事例を共有し、経営指導員等のコーディネート能力を高める。

④商工会議所相談所長会議への出席（年2回）（継続）

県内・東北六県商工会議所の中小企業相談所長会議（年2回開催）に出席し、支援内容、支援ノウハウについて情報交換する。先進支援事例、小規模事業者への効果的な支援事例についてのノウハウを共有し、経営指導員等の支援力向上の参考とする。

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

これまで当所の経営指導員等は、小規模事業者への支援内容やノウハウが共有されている状況にあったが、一般職員に関しては事業者に支援する機会がなく情報共有後の活用のイメージを明確に掴めない状況であった。

経営発達支援事業実施にあたり、経営指導員等には販路開拓・拡大支援、利益確保のため「分析力、課題抽出力、支援方針を見立て提案する力」が求められる。一般職員にも、小規模事業者との対話から小規模事業者の悩みを相談案件にまで高める掘り起こし能力が求められる。今後は全職員で支援現場の追体験や支援ノウハウ共有を通じ資質向上を図る。

(2) 事業内容

①外部機関が主催する研修会への参加による支援力向上（拡充）

中小企業大学の専門研修、日本商工会議所主催の全国指導員研修、販路拡大支援研修、地域外需要獲得、生産性向上に関する研修会に全職員が計画的に参加し、「分析力、課題抽出力、支援方針の見立て提案力」を補う。研修会参加後は、気づき等を全職員で共有する。

②相談案件のデータベース化による支援力向上（拡充）

これまで相談内容を紙カルテと口頭で報告・共有していたが、今後はデータベース化し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。

③複数人で構成するチームによる支援力向上（拡充）

これまでの1事業者1職員という支援体制から、経営指導員を中心に補助員等を含むチームを編成し1チーム概ね3名体制で支援に当たる。支援現場においても補助員等が同席し、経営指導員の「分析、課題抽出、支援方針の見立て」に至るまでのプロセスを体験し資質向上を図る。

④課題解決会議実施による支援力向上（新規）

事業計画と進捗状況に乖離がある小規模事業者に対しヒアリングをした上で、全職員による課題解決会議を2ヶ月に一度実施する。本会議では、支援の内容・課題抽出・今後の支援方針について知恵を出し合う。担当者以外でも本会議で現場を追体験し支援力向上に繋げる。

また、経営指導員等の経験に応じて求める支援力を「経営指導員等の支援力表」に示し、スキルや技術の棚卸を行い今後の目標設定に活用してもらう。

◆経営指導員等の支援力表

種類	レベル5	レベル4	レベル3	レベル2	レベル1
⑤事業計画策定	事業者と共に戦略に基づいた戦術を策定できる	事業者と共に戦略の策定ができる	事業者と共に問題把握、課題抽出ができる	事業者の目標を理解し明確にできる	事業者のビジョン・想いが理解できる
④経営分析	経営状況の分析結果を事業者に説明できる	非財務分析ができる	財務分析ができる	財務分析の必要性の説明、資料を提供してもらえる	非財務分析に向けた経営状況のヒアリングができる
③金融	事業の方向性、課題について共有し経営判断材料を提供できる	借入必要性の見極めができ理由を説明できる。事業者と借入による事業改善計画を作成できる		貸付制度を理解し、事業者に合ったマッチングができる	資金使途、事業状況のヒアリングができる
②相談事業者の掘り起し	事業者の課題により専門家紹介、自機関受入の判断ができる	事業者の問題を把握し相談案件まで高めることができる。	事業者と将来の経営ビジョンの共有、支援事例の説明ができる	事業状況や想いを話してもらえる	巡回等により信頼関係の構築ができる
①税務・財務等	損益分岐点など経営判断の検討材料を見極め情報提供できる	一般的な節税概要、資産形成の概要が説明でき専門家を紹介できる	決算書から利益構造を説明できる	試算表、決算書、申告書の作成支援ができる	仕訳、記帳支援ができる

1.1. 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

本計画に記載の事業の実施状況及び成果について次の方法による評価、検証を年1回行う。

(1) 評価委員会メンバー

青森県、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、副会頭を含めて5名程度

(2) 「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頭会議に報告し承認を受ける。

(3) 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閲覧可能な状態にする。

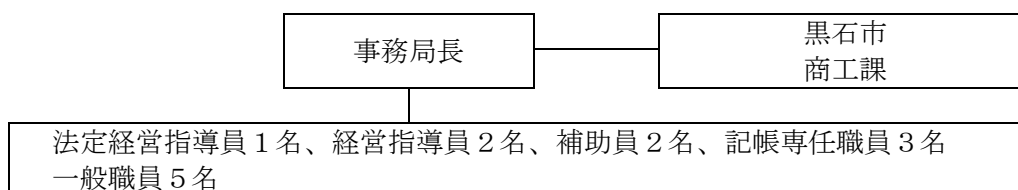
(別表2)

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1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)



(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：古川稚子

■連絡先：黒石商工会議所 TEL0172-52-4316

②当該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・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5-2 (黒石市産業会館2階)

黒石商工会議所相談課

TEL: 0172-52-4316 FAX: 0172-53-3875 E-mail: wkogawa@k-cci.or.jp

②関係市町村組織体制

〒036-0307 青森県黒石市大字市ノ町11-1

黒石市 商工観光部商工課

TEL: 0172-52-2111 FAX: 0172-52-6191 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 2年度	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度
必要な資金の額	3,400	3,400	3,430	3,430	3,436
Ⅰ. 経営発達支援事業	3,100	3,100	3,130	3,130	3,136
2. 地域の経済動向調査に関すること	300	300	330	330	336
3. 経営状況の分析に関すること	200	200	200	200	200
4. 事業計画策定支援に関すること	600	600	600	600	600
6. 需要動向調査に関すること	500	500	500	500	500
7. 新たな需要開拓に寄与する事業に関する こと	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Ⅱ. 地域活性化に資する取り組み	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、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。

(別表 4)

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

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