

(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

《位置》

南部町(なんぶちょう)は、青森県の南東に位置し、県下2位の人口を有する八戸市の西部に隣接している。(面積153.12km²)

平成18年に、旧南部町(なんぶまち)と旧名川町と旧福地村が新設合併し、南部町(なんぶちょう)となった。町の中央を流れる馬淵川の沿岸部は帯状に平野部が広がり、地味肥沃な土壌となっている。(※図)

町の南西部には標高615mの名久井岳を臨み、山と川、そして流域には田園風景の広がる豊かな自然に恵まれている。

《交通》

岩手県安代から伸びる高速道路八戸自動車道が、町の東南部を囲むように走っており、八戸ICや南郷IC、一戸ICなどへのアクセスの利便性も高い立地特性となっている。

また、東北新幹線八戸駅開業に伴い、平成14年12月1日より運行を開始した青い森鉄道線が馬淵川に沿って町を横断している。町には、苫米地、剣吉、諏訪ノ平、三戸の4つの駅があり、通勤・通学や観光などの交通手段として重要な役割を果たしている。

《人口》

南部町の人口は17,342人、世帯数7,502世帯(令和3年10月1日現在 南部町HPより)となっており5年前の申請時期(平成28年10月1日 人口19,032 世帯数7,498世帯)に比べて約1,700人余りの人口が減少している。

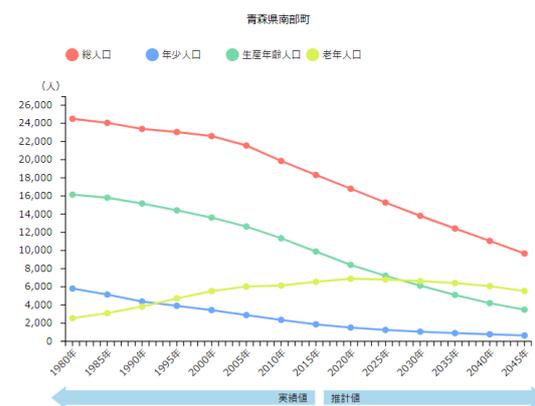
地域経済分析システム「RESAS」から抽出した南部町全域の人口推移のデータによれば老年人口(65歳以上)の割合は青森県と比べて高く、また、年少人口割合(15歳未満)生産年齢人口割合(15歳から65歳)は青森県と比べ低くなっており、少子高の様相を呈している。

2025年頃には、老年人口が生産年齢人口を上回り、総人口においても2030年(令和12年)には13,817人と9年間で約3,500人も人口の減少が予測されている。(※図2)

(※図1)



(※図2)



《産業》

産業は、基幹産業として果樹栽培を中心とした農業が盛んであり、偏東風（やませ）と呼ばれる冷涼な風が吹く厳しい環境であるが、サクランボ・ゼネラルレクラーク・スモモ・ウメ・妙丹柿、ぶどうなどの果物、食用菊・ナス・サヤインゲンなど、県内一の生産量を誇っている。また、全国で唯一の町営青果市場が運営されている。

サクランボ



ゼネラルレクラーク



阿房宮（食用菊）



伝統芸能や観光資源を活用した取り組みでは、南部手踊り発祥の地として全国大会の開催など、年間約70万人（令和元年 青森県観光統計より）の観光客の入込数があり、グリーン・ツーリズムによる農業体験修学旅行生の受け入れ、さくらんぼ狩り、バーチャルビレッジ「達者村」事業など、町をあげて「通年観光」に取り組んでいる。

南部七唄七踊り



達者村 通年農業観光



《商工業者数》

令和3年9月現在の商工会基幹システムのデータによると管内の小規模事業者数は572者のうち小規模事業者数は536者であり93.7%を小規模事業者が占めている。事業者の内訳としては卸・小売業が31.7%、次いで建設業が21%、生活関連サービス業が12.6%などで構成されている。

本地域での小規模事業者の減少は深刻な問題であり、平成18年の町村合併時からの平成28年4月までの10年間で144者減少し、約5年経過した令和3年10月の時点で572者と36者減少している。（うち小規模事業者35者の減少）

【南部町管内商工業者数】

	前回申請 平成 28. 4	平成 29. 4	平成 30. 4	平成 31. 4	令和 2. 4	令和 3. 10
管内商工業者数	608 者	590 者	582 者	574 者	572 者	572 者
うち小規模事業者数	571 者	551 者	543 者	537 者	536 者	536 者

(商工会基幹システムより)

【南部町管内小規模事業者 産業構成 直近5年】

		平成 29.4	平成 30.4	平成 31.4	令和 2.4	令和 3.10	構成比
A	農業, 林業	11	11	11	11	11	2.05%
C	鉱業, 採石業, 砂利採取業	1	1	1	1	1	0.19%
D	建設業	113	114	113	111	113	21.08%
E	製造業	57	56	56	57	56	10.45%
G	情報通信業	1	1	1	1	2	0.37%
H	運輸業, 郵便業	7	7	7	7	8	1.49%
I	卸売業, 小売業	177	173	169	170	170	31.72%
J	金融業, 保険業	4	4	4	4	4	0.75%
K	不動産業, 物品賃貸業	11	10	10	10	10	1.87%
L	学術研究, 専門・技術サービス業	17	17	18	20	19	3.54%
M	宿泊業, 飲食サービス業	28	28	29	27	27	5.04%
N	生活関連サービス業, 娯楽業	73	72	72	70	68	12.69%
O	教育, 学習支援業	6	6	6	6	6	1.12%
P	医療, 福祉	14	12	11	12	12	2.24%
R	サービス業 (他に分類されないもの)	31	31	29	29	29	5.41%
	計	551	543	537	536	536	

(商工会基幹システムより)

小規模事業者の内、商業・サービス業についてはこれらの約3割が青い森鉄道線の三戸駅、剣吉駅周辺や国道4号、国道104号沿線に形成された商店街エリアに営業しており、旧南部町地区に関しては隣接する三戸町が商圏に入り、また、旧名川町・旧福地村地区は隣接する八戸市が商圏に入る。

卸売業は旧南部町地区の南部町営地方卸売市場を中心とした青果物の卸売業が中心となっている。



《第2次南部町総合振興計画より現状》

本町の商店街は、青い森鉄道三戸駅や剣吉駅の周辺、国道や県道の沿線などに形成されています。商店街の大半は、小売業が主体であり、かつ小規模経営が多くを占めている中で、購買力の町外流出や量販店の町内進出などが続き、町内の商店街における商業環境は大きく変化しています。(振興計画 政策2 賑わいと暮らしを支える商工業の振興より引用。)

②課題

《卸・小売業の課題》

町内の飲食料品小売業は、平成7年前後からの近隣への大型店出店、大手コンビニチェーンの進出、また近年は、大手チェーンストアのドミナント戦略の中で小商圏への出店がみられる。特に商店と呼ばれる各種食料品店が高齢化・後継者不在により廃業するなど激減している。

青森県で行った青森県消費購買動向調査（令和3年8月）によると町民の買い物手段は車という回答が94%を占め、居住地以外で買い物する頻度が週2～3回が36.9%、週1回が35%と購買力の町外への流出が見受けられる。

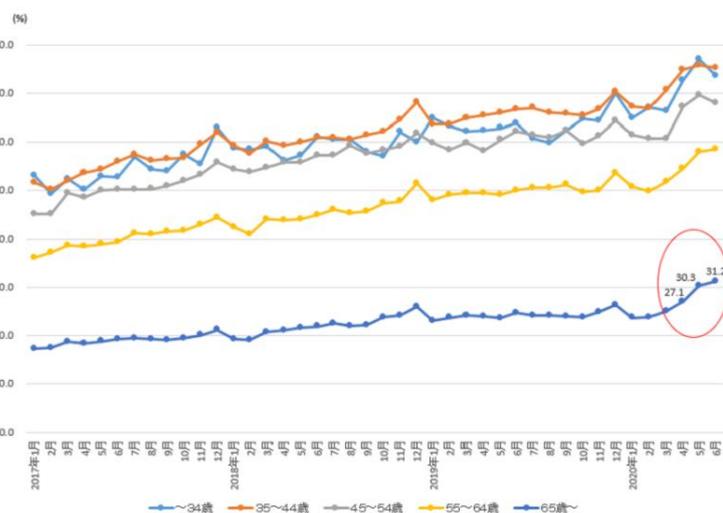
居住地の商店街や店に望む内容として「品揃え・流行品の充実」が61.8%と最も高く、次いで「品質・鮮度などの管理」が42.9%、「駐車場の整備」が16.1%となっており、お客様のニーズを満たす店舗が少ないことから、町外へ流出するという悪循環をもたらしており。今後、町民生活と事業経営の双方が成り立たなくなる恐れがあり、商業者の経営戦略やビジネスモデルの検討が喫緊の課題となっている。

また、任意の4つの商店会（駅前商業会、大向中央商業会、諏訪ノ平商業会、剣吉商店会）が形成されて独自の事業活動を実施していたが、現在活動しているのは、旧名川町地区の剣吉商店会（約40社）のみ。空き店舗の増加により組織的活動も停滞が見られ、商店街の果たす地域コミュニティ機能の維持が課題となっている。

青果を中心とする卸売業は、海外農産物や産地間の競争激化などを踏まえ、国内外の需要者側のニーズを把握し、農家などの生産者へ計画性のある具体的提案を働きかけることが求められ後継者の人材育成が課題となっている。

新型コロナウイルス感染症による外出自粛などによるネットショッピングの需要の伸びは、高齢者世帯でもネットショッピングが当たり前になってきており、2020年4月には27.1%、5月には30.3%、6月には31.2%と上昇を続けており高齢者世帯でも3割の世帯が利用するようになってきている。今後、ネットショッピングが当たり前の時代になりつつあるとしても、現状では多くの高齢の事業主はキャッシュレス化などITに関する対応できない状況が課題となっている。

図2 ネットショッピング利用世帯の割合の推移（世帯主の年齢階級別）
（二人以上の世帯、2017年1月～2020年6月）



（総務省統計局 統計 Today より）

《建設業者・製造業者の課題》

建設業にあっては、土木建設業のほか、一般木造建築を中心に電気工事業、板金、左官、塗装業など関連業種が存在している。そのうち多くは一人親方の経営者で高齢化が進んでおり、ほとんどの事業所は後継者もおらず事業承継も進んでいない。

職業訓練校の廃止などにより若い世代がなかなか育たないことや、従業員の高齢化も進んでおり、仕事はあるが人手が足りないという労働力不足に陥っている。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、ウッドショックなどでの建築資材の高騰や入手が困難になっているなど厳しい経営環境に陥っている。

製造業にあつては、製材業や農産物の一次加工業が多く、一次産業従事者の減少による原材料の確保が年々難しくなっていること、販路拡大や販売単価の上昇が困難、人手不足、材料・諸経費の増加など採算性の悪化が課題となっている。

《飲食業・宿泊業・サービス業の課題》

飲食・宿泊・サービス業においても卸・小売業と同様に事業主の高齢化・後継者不在など事業承継が進んでいない。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により、飲食・宿泊業は外出自粛や営業時間の短縮を求められ売上の大幅な減少、飲食業に付随してタクシーや運転代行などの利用者も大幅に減っている。更にお祭りや成人式など各種イベントが中止となり、イベントに付随したサービスの提供を行っている事業者や、理・美容業などは着物の着付けが皆無となり、時期的に予定している売上がなくなるなど、需要が落ち込み厳しい経営環境に陥っている。

このコロナ禍において事業を継続していくために、個社の経営資源を活かしつつ、飲食業に関してはテイクアウトなど販売方法の見直しや新メニューの開発など、宿泊・サービス業に関しては新しいサービスの取り組みなど、消費者のニーズを把握し、経営改善を行うことが喫緊の課題となっている。

《第2次南部町総合振興計画より課題》

魅力ある商店街づくりや、町民および事業者との協働により、商店街の再生・整備を進めていく必要があります。また、商業振興の核となる商工会の組織強化と活動活性化を図りながら、商業経営の近代化の促進、地産地消の促進、特産品の開発、販売の促進などを図っていく必要があります。（振興計画 政策2 賑わいと暮らしを支える商工業の振興より引用）

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

南部町における人口減少傾向は平成28年の19,032人から令和3年には17,342人と約5年間で1,700人余りの減少と、今後10年を見通しても更なる減少の一途をたどるものと考えられる。2025年頃には高齢人口が生産年齢人口を上回る予測がされており、小規模事業者においても、経営者の高齢化や後継者の不在が今後顕在化し、経済機能低下にも繋がる。このため、個々の事業者の経営改善や経営革新などの持続的発展・成長発展を支援するとともに、事業所存続のための事業承継支援や、地域に新たな事業所を生む創業支援についても重点的に行う必要がある。

この事業者支援について、事業者の抱える課題を抽出し、分析し、事業者とともに課題解決を目指す伴走型支援を行うことで、事業者ごとに異なる個々の経営課題についてきめ細やかに対応することで、個者支援を充実させ地域全体としての発展を目指す。

また、基幹産業として果樹栽培を中心とした農業、サクランボ・ゼネラルレクラーク・スモモ・ウメ・妙丹柿・ぶどうなどの果物、食用菊などの地域資源を生かして観光関連商品としての利活用を行い、特産品を活用した新たな商品化、販路開拓を支援し、地域外の需要を更に獲得するとともに南部町の魅力を発信していく。

②南部町総合振興計画との連動制・整合性

第2次南部町総合振興計画（平成30年（2018年）から令和7年（2027））では、産業振興で活力と交流に満ちたまちとして、安全・安心な食糧生産拠点を目指す農業振興を基本に、農業や商業、工業、観光など、各産業間の連携を強化し、活力あるまちづくりを目指すと記載されている。中でも政策2「賑わいと暮らしを支える商工業の振興」では魅力的な商業環境の形成により賑わいを創出する「商業の振興」を推進するとともに、モノづくりにより暮らしを活性化する「工業の振興」を推進すると記載されている。

主な取組として

- 「商業拠点の再生・整備」として、空き店舗対策や既存商店街の活性化、新たな賑わいを創出し魅力のある商業環境の形成を図る。
- 「商業経営の高度化」として地域資源を活用した新たな創業、既存の事業者の新分野への進出、各種研修・相談会、経営診断・経営指導の拡充など経営基盤の強化を行い、事業規模の拡大、創業者支援などを図る。
- 「地産地消と特産品の開発・販売の促進」として地産地消の仕組みづくりや地域資源を活用した新商品・特産品の開発・販売の促進。イベントの充実、買い物が不便な地域のお住まいの方などに向けて、宅配サービスなどの買い物支援の促進を図る。
- 「商業団体の育成・強化」として商業振興の核となる商工会の組織強化と活動活性化を促進するとともに、商店街などの商業団体の育成・支援の促進を図る。

これらの考えは、南部町と南部町商工会の目指す姿と概ね一致しており、それぞれの計画における目標達成に向け、関係団体が連携を図り支援を行っていくものである。

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、実施支援に係る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、創業者などに対するフォローアップにも力を入れ、経営者の育成・地域経済の活性化を図り「賑わいと暮らしを支える商工業の振興」を目指す。

（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、当会としては小規模事業者の振興の目標として以下の項目を掲げ、小規模事業者に寄り添いながら伴走型の支援を行い、小規模事業者の持続的発展を目指す。

①小規模事業者の経営力強化に向けた経営改善支援の強化

各業種が抱える様々な課題を解決し経営の改善を図るため、小規模事業者の経営分析並びに需要動向調査を踏まえた、経営戦略や事業計画策定支援及び策定後のフォローアップの実施。

②創業及び事業承継支援による廃業率の低下へのフォローアップ支援の強化

創業希望者への伴走型支援並びに高齢化が進む事業者に対する事業承継支援の実施。事業計画策定支援を行い計画に沿ったフォローアップの実施。

③地域資源の活用による地域活性化への取組の実施

地域資源を取り込んだ特産品の活用や新たな商品化などに関する場を構築し、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4年4月1日～令和9年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の経営力強化に向けた経営改善支援の強化

小規模事業者の課題である「売上の向上」「経営力向上」に向け、経営分析並びに需要動向調査などを踏まえた、経営戦略や事業計画策定支援、フォローアップ支援に取り組む。実施にあたりPDCAサイクルを取り入れ、事業者と支援者が情報の共有を図りながら経営安定化と円滑な事業継続を目指す。

また、ビジネス環境の激しい変化に対応し、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ため、デジタル化・IT化を活用し事業の発展を目指す。

②創業及び事業承継支援による廃業率の低下へのフォローアップ支援の強化

創業に対しては、町の創業支援計画などに基づき商工会が相談窓口として事業計画構想段階から創業事業計画策定など伴走型支援に取り組む。実施に当たり青森県が提供する空き店舗データベースなどを活用し、既存の空き店舗対策に連動しながら取り組む。

事業承継については後継者不在などにより廃業とならないよう、後継者のいない事業者に対しては青森県事業承継・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)などを活用し支援を行う。後継者がいる事業者に対しては後継者などに対しての人材育成に取組み、事業承継計画策定などフォローアップ支援し、事業者数の維持と廃業率の低下を目指す。

③地域資源の活用による地域活性化への取組の実施

南部町には阿房宮(食用菊)、サクランボ・ゼネラルレクラーク・スモモ・ウメ・妙丹柿などの農産物や南部七唄七踊りをはじめとする様々な伝統芸能、名久井岳県立自然公園など豊富な地域資源を有しているが、観光関連商品としての利活用が進んでいない状況にある。

これに対し、地区住民・各地域団体などと協力し、観光資源・地域資源の活用について検討するとともに、HP・SNSなどで情報発信を行いながら交流人口の増加を図り、地域内外の需要拡大と認知度の向上を行う。地域資源を活用した商品を商談会などに出展を希望する小規模事業者には、バイヤーの「知りたい情報」を1枚にまとめたFCPシートなどの作成支援など、積極的な伴走型支援を行い販路の拡大を図る。

また、南部町は令和3年9月24日付(総税市第70)により、総務大臣から「ふるさと納税」の指定基準に適合する団体として指定を受けたことにより、ふるさと納税の返礼品に利活用し地域の活性化を図る。

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】 地域の経済動向調査に関しては、これまで以下の通り取り組んできた。

- ①青森県中小企業景況調査報告書のHPへの掲載
- ②地域内景気動向に関する定点観測（商工会独自の調査）
(H29年度3回、H30年度4回、H31(R1)年度4回、R2年度4回、R3年度2回)

【課題】 現状行っている地域の経済動向調査は、実施はしているもののビックデータを活用した専門的な分析が出来ていなかったため「RESAS」(地域経済分析システム)など活用して情報の調査・分析などを行い改善した上で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	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析

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

《調査手法》

経営指導員が「RESAS」(地域経済分析システム)など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」 → 何で稼いでいるかを分析し地域経済の全体像を把握
- ・「産業構造マップ」 → 地域の産業の現状などを分析
- ・「まちづくりマップ」 → 滞在人口など人の動きを分析

②景気動向分析

管内の景気動向などについて、実態を把握するため独自の調査項目にて、管内の小規模事業者の景気動向について年4回調査・分析を行う。

《調査手法》

調査票をもって職員が巡回し事業主より聞き取り調査を行う。回収したデータは経営指導員が整理し分析を行う。

《調査対象》

管内小規模事業者60社(製造業、建設業、卸・小売業、サービス業 各15社)

《調査項目》

従業員数、売上高、仕入価格、販管費、営業利益、資金繰り、設備投資、経営課題

(4) 調査結果の活用

地域の経済動向及び景気動向調査については、調査により得たデータはホームページに掲載し、広く管内事業者にも周知するとともに、事業計画策定支援や販路開拓支援など経営指導員が巡回指導を行う際の参考資料とする。

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、これまで以下の通り取組みを行ってきた。

- ① 達者村宅配サービス（※1）活用による動向調査（平成30年度1回）
- ② 事業者に対しての情報収集支援（随時）
- ③ テストマーケティング支援（平成30年度1回）

（※1） 達者村宅配サービス

買い物が不便な地域に住む方を支援するため、注文を受けた食材などを専用車でご自宅まで配達するサービス。南部町剣吉地区のコミュニティ施設「まちの駅おらんど館」を拠点に、注文を受けた配達スタッフが達者村宅配サービス事業加盟店から商品を受け取り、専用車両で週1～2回のスケジュールで配達。

【課題】 当商工会の小規模事業者は、様々な業種で構成され、建設業が約2割、製造業が約1割、残りを小売・卸売・サービス業が占めている。これまで需要動向調査を行い情報提供など行っていたが、商品構成の見直しなどにまでは至っていない。

社内の内部情報を活用した商圏分析、需要動向調査の結果や各種統計調査、各種情報誌などを活用し分析を行い商品構成の見直し、販路開拓、サービスの改善に繋げなければならない。

地域資源を活用した特産品に対しても、アンケートの集計をフィードバックしたのみで終わっていたものを、既存の商品が消費者にとって本当に求めている物なのか相違点を見出すことにより商品開発・改善へ繋げなければならない。

また、創業者・創業予定者は調査する「対象となる需要者」「求められる項目」が違うこともあり個社支援をする際に、手元にある情報では把握できない部分もあった。これらは各業種にも言えることで新商品やサービスなどを提供するにあたり、本当に必要な情報の調査が不足していることが課題となっている。

(2) 目標

支援内容	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
① 地域資源を活用した特産品開発などの調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
② 統計調査などを活用した個別需要動向調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

①地域資源を活用した特産品開発などのアンケート調査

地域資源などの活用を図る事業者などに対し、地域外から集客が見込まれるイベント「秋まつり（9月）」、「りんご市（11月）」や地域の住民が利用する施設、南部町地域コミュニティ施設「おらんど館」などの販売スペースでテストマーケティングを行う際に、地域資源などを利用した特産品に対するアンケート調査を行う。分析したアンケートの結果で、地域の特産品を扱う事業者と消費者の求める相違点を見出すなど、新商品の開発や既存の商品の改善に活用する。

《調査対象》

地域資源など特産品の活用を図る事業者。

《調査手法》

イベントやテストマーケティングに訪れたお客様に対し、アンケート調査票に記入を依頼する。（サンプル数 300名）

《調査項目》

年齢、性別、居住地、商品に対する意見（価格、見た目、味、量など）

《分析方法》

既存商品や新商品ごとに収集した結果について、顧客の属性ごとに結果を整理・分析し、アイテムごとに情報をフィードバックすることで、消費者目線での既存商品の更なる改良や新商品開発を通じた販路の開拓に繋げていくとともに今後の改善に役立てる。

②統計調査などを活用した個別需要動向調査

個社で取り扱う商品・サービスは三者三様であり、需要者の求めているサービスも同じである。創業者や第2創業者及び事業承継予定者などが事業を行う際に、需要者にとって商品・サービスが合っているかを調べるため、提供したいものに合った調査を行う。分析した結果を個社へフィードバックし事業の継続・発展に繋げる。

《調査対象》

創業者、第2創業者、事業承継予定者及び地域資源活用事業者などのうち、事業の継続発展に意欲的な業者のうち3者

《調査手法》

官公庁や日経テレコン21のPOS情報などから、市場動向や消費者ニーズに向けての品目別、目的別売上ランキングなど収集分析し情報把握を行う。個社の取り扱う商品・サービスが需要者に取って現状に合っているかを調べる。

《調査項目》

商品・サービスに合った調査項目を検討し調査を行う。必要に応じて専門家などより意見を取り入れる。

《分析手法》

商品・サービスごとに収集した結果について、企業や消費者などの結果を整理・分析する。専門的な部分に関しては必要に応じて専門家を入れた分析を行いアイテムごとに個社へ情報をフィードバックし、商品やサービスの更なる改良や今後の改善に役立てる。

(4) 調査結果の活用

需要動向調査の結果については、経営指導員等が販路・需要開拓に向けた分析を行い各事業者にフィードバックし、事業計画の策定や新メニューの開発、消費者ニーズの見直しやサービスの改善に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 経営指導員等による経営状況の把握は、金融支援、税務支援、記帳支援、労務支援、補助金作成支援などを通じて、小規模事業者の課題毎の経営状況の実態把握、巡回時等に口頭での売上などの景況の把握を行っていた。これらを通じて行った経営分析は補助金作成時や金融支援などに形式的に実施することとなり、自社の業務改善やビジネスモデルの再構築に十分に活用できていなかった。

また、「ネット de 記帳」(※1)を活用した、3期分の収益性、安全性、資金繰り、生産性など経営内容を数値化した経営分析結果を事業者に対しフィードバックしているがその後のフォローアップができていなかった。

※1. ネット de 記帳

全国商工会連合会が推奨する、帳簿入力や集計が出来る経理システム経営分析などの機能がっている。

【課題】 業務改善やビジネスモデルの再構築など、需要を見据えた事業計画を策定するための第1段階として、財務分析及び非財務分析について行っていくが、人事異動などによる支援スキルのバラツキや、高度・専門的知識も不足しているため、外部専門家などと連携し改善した上で、実現性・実効性の高い事業計画に繋げる。

(2) 目標

支援内容	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①経営状況の分析 事業者数	10者	30者	30者	30者	30者	30者
②ネット de 記帳を 使った分析事業者 数	16者	60者	60者	60者	60者	60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30者を選定。

※3名いる経営指導員1人あたり10者の分析。

《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

「SWOT分析」：外部環境、内部環境のクロス分析により強み、弱み、脅威、機会を把握

「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。

② ネット de 記帳を使った経営分析

《対象者》

ネット de 記帳利用中で、経営に意欲的な事業者。

※3名いる経営指導員1人あたり20者の分析。

《分析項目・分析手法》

①経営状況の分析と同じ項目・手法で行う。

(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整備する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 当商工会で行っている事業計画策定への取組は、補助金活用（小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金など）に向けた事業計画策定支援、金融支援（小規模事業者経営改善貸付など）に向けた事業計画策定支援が大半を占めており、制度活用に向けた事業計画策定のための割合が大きかった。

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にとどまり、具体的な個者の事業計画策定が進まなかったという反省点がある。

【課題】 事業者の持つ「カン」と「経験」による経営では、小規模事業者の持続的な経営は困難となることが予測される。事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても実質的な行動や意識変化を促していかなければならない。自らのビジネスモデルの再構築による経営力向上に向け、小規模事業者の10年先の将来を見据えた事業計画策定支援が喫緊の課題となっている。

そこで、小規模事業者の事業計画策定に際しては、企業の経営状況の分析、南部町の地域動向調査などを踏まえ、事業計画の実現可能性、将来性、採算性を勘案し事業者が意欲をもって前向きに取り組むことをポイントに策定支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せるわけではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどをし、「3. 地域の経済動向調査に関すること」「4. 需要動向調査に関すること」で得た南部町の地域動向調査、需要動向調査の結果を踏まえ、「5. 経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の3割程度/年の実現可能性の高い事業計画策定支援を行っていく。

また、事業計画の策定の前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者のデジタル化による競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

支援内容	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①DX推進セミナーの開催	-	1回	1回	1回	1回	1回
②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
事業計画策定事業者数	15者	30者	30者	30者	30者	30者

(4) 事業内容

①DX推進セミナー開催

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、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ため、DXに関する意識の醸成や基本知識を習得してもらい、活用に向けたITツールの導入やWEBサイト構築などを推進していく為にセミナーを開催する。

《対象者》

デジタル化時代に対応した取り組みを行いたい、ビジネス環境を変化させたいなどデジタル化に対し意欲の高い事業者

《セミナー内容》

- ・DX総論、DX関連技術（クラウド、AI、IoT、モバイル、電子マネー商取引）など具体的活用例
- ・SNSなどを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法など

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組みの意欲の高い事業者に対しては個別指導を行い、必要に応じて専門家派遣を実施する。

②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。

《セミナー内容》

- ・経営分析により把握した自社の問題点の確認

- ・「地域の経済動向調査」「需要動向調査」の結果の活用による自社のあるべき姿の明確化
- ・経営課題解決策の立案
- ・P D C A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整備する。

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、金融支援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、補助事業を行ったその後、金融支援を行ったその後、売上や利益にどの程度貢献したかという、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実施できていなかった。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	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
① 事業計画策定フォローアップ支援事業者数	12 者	27 者	27 者	27 者	27 者	27 者
頻度	-	108 回				
売上増加事業者数	-	7 者	7 者	9 者	9 者	10 者

②創業計画策定 フォローアップ 支援事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
頻度	-	18回	18回	18回	18回	18回
売上増加 事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が巡回訪問窓口相談において計画の進捗状況の確認や、売上計画の状況、経営上の課題などの必要な指導、助言等のフォローアップ支援を、事業計画策定27者に対して、9者は2ヶ月に1回、9者は4半期に1回、他9者は年2回の頻度で行う。創業計画策定3者に対しては2ヶ月に1回の頻度で行う。但し、事業者からの申し出などがあった場合は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と判断する場合には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方を検討の上、フォローアップの頻度の変更を行う。

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などの情報提供や、ECサイトなどの利用の斡旋、スマートフォンを活用した販路拡大術セミナーの開催や、「取引商談シートの作成」、「会社パンフレット作成支援」など行ってきた。

また、特産品の販路開拓として平成30年11月には東京駅構内及び東京都内において特産品などの物販を行い、令和2年1月には南部町農産品の海外展開方向性の検討に向けた台湾での特産品の海外販売事業を行うなど取り組んできた。

【課題】 上記の取組に対し、商談会や物産展への情報提供は、事業者へ情報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、オンライン商談会などの情報提供を行ったりしているが、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。

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、消費者には特産品を認知してもらうことには寄与できているが、事業者間の取引まで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。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、DXに向けた取り組みとしてデータに基づく顧客管理や販売促進、SNSなどでの情報発信、ECサイトの利用などの斡旋、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナーの開催や個別相談対応を行い、理解度を高めた上で、必要に応じてIT専門家派遣を実施するなど事業者の段階にあった支援を行う。

今後、南部町においてもバスのICカード化など予定されており、電子マネー商取引ツール

など活用する機会が増えてくることを見据え、「キャッシュレス化」の推進を図り、販路開拓に向けた支援を行う。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①ニッポン全国物産展 出展事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
売上額/者	-	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
②オンライン等商談会 参加事業者数	-	3者	3者	4者	4者	5者
成約件数/者	-	1件	1件	2件	2件	3件
③ITを活用した販路開 拓支援	2者	5者	5者	6者	6者	7者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
④ECサイト利用 事業者数	3者	5者	5者	6者	6者	7者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①物産展・展示会などへの出展支援

全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展（※1）」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。

※1、ニッポン全国物産展

全国商工会連合会が主催する物産展。日本全国から出展があり地域の特色を生かした産品を販売する。毎年11月頃開催、期間中の来場者数約10万人、出展社数約300社。

②オンライン商談会などへの出展支援

星野リゾート青森屋などの個社が行うオンライン商談会などへの情報提供及び出展支援を行う。商談会までの準備として「Zoom」などオンライン商談に必要なソフトの利用方法や、商談で使用する「FCPシート」など商談会シートの作成支援などを行う。

③ITを活用した販路開拓支援

SNSなどでの情報発信として「Facebook」や「Instagram」「LINE公式アカウント」などでの販路開拓支援を行う。6. 事業計画策定支援に関することで行うDX推進セミナーにおいて、SNSの活用方法について学んでもらい、必要に応じてIT関連の専門家を入れての伴走支援を行う。

また、南部町におけるバスのICカード化など予定されている事業に向けて「キャッシュレス化」の推進を図り、電子マネー商取引システムなどについて学んでもらい、業務効率化を行い販路開拓の支援を行う。

④ECサイトを利用した販路開拓支援

ECサイトの利用などについて、「8bace（※2）」などのサイトへの出店や、自社ECサイトの立ち上げなどに関する取り組みへの支援を行う。ふるさと納税の返礼品として取り扱う特産品などに関しても「さとふる」や「楽天ふるさと納税」などでの出店の支援を行う。これらに関しても必要に応じて専門家を入れての伴走支援を行う。

※2、8 b a c e

八戸都市圏交流プラザ「8 b a c e」は、東京都千代田区において、青森県南東部の8つの市町村（八戸圏域）の特産品や北三陸の海の恵みをはじめ、果物や野菜、肉や乳製品などバラエティに富んだ魅力を発信している。

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】 事業の評価及び見直しをするための仕組みについては、町の商工観光課、商工会の三役及び部会長、青森県商工会連合会、日本政策金融公庫八戸支店、町内金融機関、外部有識者として中小企業診断士で構成する事業評価委員会を年2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、見直した案は職員会などで協議し、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

①南部町商工会経営発達支援事業評価委員会の開催（年1回 9月、2月）

南部町商工観光課長、法定経営指導員、日本政策金融公庫、町内金融機関、外部有識者（中小企業診断士など）をメンバーとする「南部町商工会経営発達支援事業評価委員会」を継続して開催し、経営発達支援事業の内容及び進捗状況などについて報告するとともに、必要に応じて適切な改善案を検討する。

また、評価委員会で低く評価された事業に対し、事務局内部で改善案を策定し外部有識者などに検証をしてもらい、経営発達支援事業や経営指導等の方針を求める。

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の常時備付けするとともに、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。「職員の専門性の部分が弱い」と会員アンケート

ト調査の回答結果があるため、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※1）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。

※1. 経営指導員WEB研修

全国商工会連合会、日本商工会議所が主催する研修として全国の経営指導員等が、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応し、創業・経営革新につながる提案型指導ができるよう、全国統一カリキュラムによるインターネット上での研修により、経営指導員等の専門化や資質向上に必要な知識を習得し、商工会、商工会議所の経営支援体制を高めることを目的とする。
「企業経営理論」「経営法務」「経営情報システム」「中小企業経営・中小企業政策」などの研修科目がある。

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などで支援方法のノウハウなどを習得し、個々の支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

週一回行っている朝礼や、月一で開催している職員間の定期ミーティングを通じて小規模事業者が抱える問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月一で行われる定期ミーティングで研修会に参加した職員より説明してもらい、情報共有を行うことで今後の事業者への支援に活かす。

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。

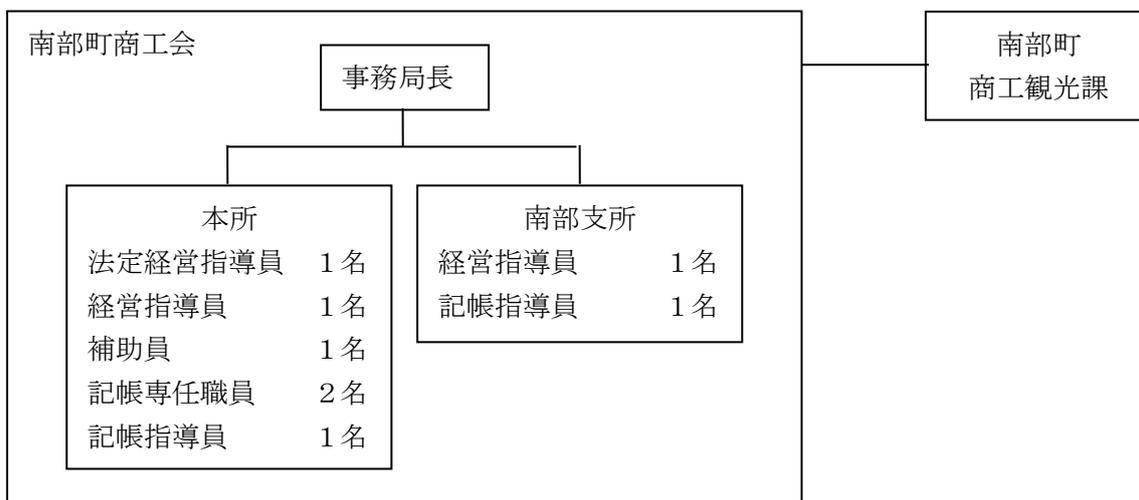
(別表2)

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3年11月現在)

(1) 実施体制



(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：蛭澤 猛

■連絡先：南部町商工会 本所 TEL0178-75-1133

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・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／関係市町村連絡先

①南部町商工会

〒039-0611 青森県三戸郡南部町大字斗賀字上平 13-32

TEL：0178-75-1133 / Fax：0178-75-1131

E-mail：n-nagawa@aomorishokoren.or.jp

②南部町 商工観光課

〒039-0592 青森県三戸郡南部町大字平字広場 28-1

TEL：0178-38-5965 /Fax：0178-38-5985

E-mail：kitakami-takahiro@town.aomori-nanbu.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 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
必要な資金の額	400	400	400	400	400
需要動向調査 に関すること ・地域資源を活用した特産品 開発などのアンケート調査	100	100	100	100	100
事業計画策定 支援に関する こと ・DX推進 セミナー ・事業計画策定 セミナー	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、国委託金、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。

