

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	十和田商工会議所(法人番号 9420005005654) 十和田市(地方公共団体コード 022063)
実施期間	2024/04/01 ~ 2029/03/31
目標	①地域小規模事業者の経営基盤強化 ②地域資源の活用による地域活性化 ③小規模事業者の存続のための事業承継支援、創業支援
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①地域の経済動向分析 ②景気動向分析 ③十和田市商店街区歩行者通行量調査 ④十和田市中心商店街区空き地空き店舗調査</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①業界紙、各種統計調査を活用した需要動向調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①小規模事業者の経営分析</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①DX推進セミナーの開催 ②事業計画策定セミナーの開催</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①事業計画策定者へのフォローアップ</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①商談会への参加支援 ②ITを活用した販路開拓支援</p>
連絡先	<p>十和田商工会議所 〒034-8691 青森県十和田市西二番町 4 番 11 号 TEL:0176-24-1111 FAX:0176-24-1563 e-mail:towada@towada.or.jp</p> <p>十和田市農林商工部商工観光課 〒034-8615 青森県十和田市西十二番町 6 番 1 号 TEL:0176-51-6773 FAX:0176-22-9799</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

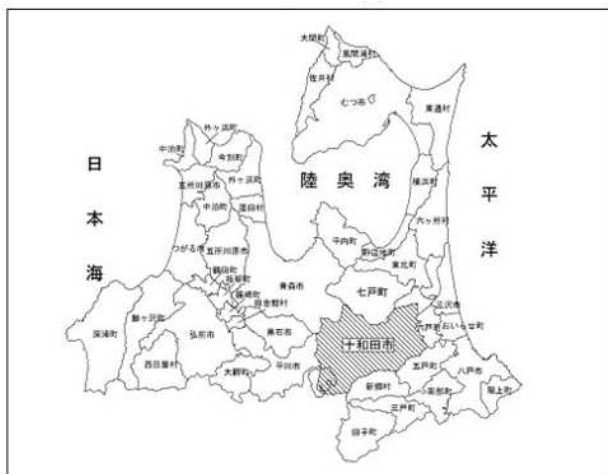
(1) 地域の現状及び課題

① 位置と地勢

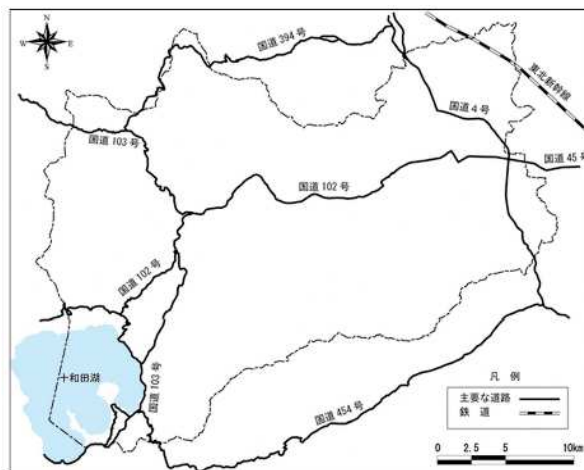
十和田市は、青森県の県南地方内陸部に位置し、面積は約 725 km²。本市の北部は青森市、七戸町、東北町、東部は六戸町、西部は平川市、また、南部では新郷村、五戸町、秋田県小坂町と接している。本市の西方には大岳、高田大岳などの八甲田山系や十和田山、十和利山などがあり、西南部には面積 61.0 km²、標高 400m、水深 326.8mの二重カルデラ湖十和田湖が位置している。東方は標高 70m 前後の三本木原台地が広がり、農村地帯と市街地で形成されており、十和田湖を源とする奥入瀬川や人工河川である稲生川のほか、多数の河川が台地を横断し太平洋へと流れている。十和田湖、奥入瀬溪流、八甲田山系は十和田八幡平国立公園に指定されており、なかでも十和田湖と奥入瀬溪流は国の特別名勝及び天然記念物に指定されている。

② 交通

市の骨格を形成する幹線道路として、首都圏と青森市を結ぶ国道 4 号や本市と八戸市方面を結ぶ国道 45 号、十和田湖へ連絡する国道 102 号などの国道が東西南北に走っている。



十和田市の位置

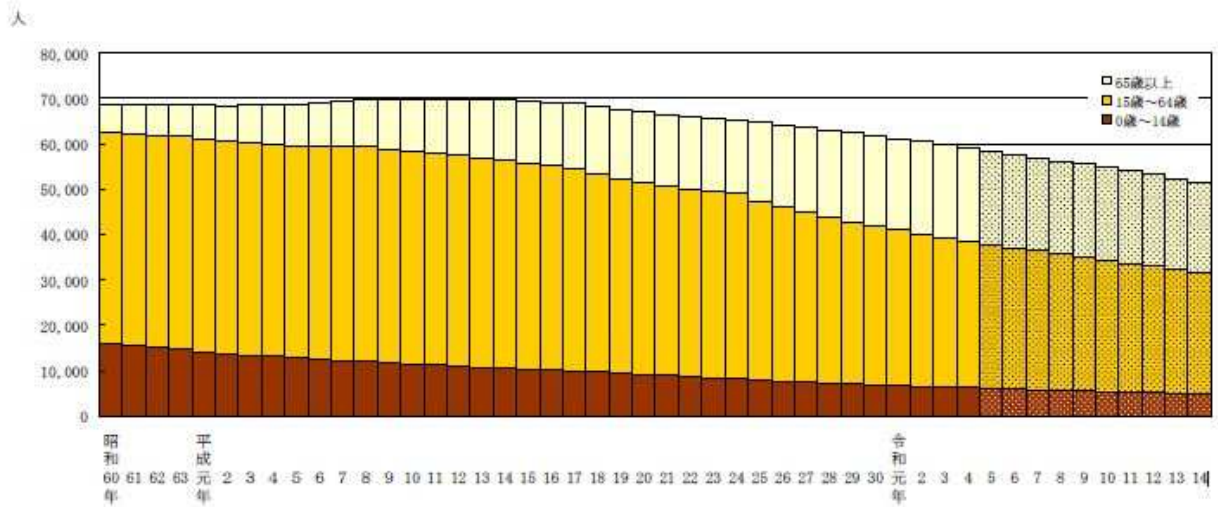


幹線道路網の状況

③ 人口

令和 5 (2023) 年 3 月 31 日現在の総人口は 58,555 人となっている。昭和 51 (1976) 年から平成 11 (1999) 年にかけては、概ねいずれの年次も対前年比で 100 人以上の増で推移していたが、平成 11 (1999) 年の 69,386 人を境に、総人口は減少局面に移行し、特に平成 17 (2005) 年以降は対前年比で 300 人以上の減が続いている。

令和 5 (2023) 年 3 月 31 日現在の年齢 3 区分別の人口構成比は、年少人口 (0～14 歳) が 10.5% (6,149 人)、生産年齢人口 (15～64 歳) が 54.5% (31,933 人)、老年人口 (65 歳以上) が 35.0% (20,473 人) となっている。



年齢3区分別人口の推移及び将来推計人口

④ 産業

ア 業種別の商工業者数

地区内の商工業者数、小規模事業者数はともに減少を続けており、特に「宿泊業、飲食サービス業」は平成24年に比べ商工業者数、小規模事業者数とも約25%減と、高い減少率を示している。

業種別商工業者数推移表

() は小規模事業者数

業種	平成24年	平成28年	令和3年
農業、林業	55 (40)	56 (43)	75 (64)
漁業	1 (1)	1 (1)	1 (1)
鉱業、採石業、砂利採取業	2 (2)	1 (1)	2 (2)
建設業	299 (260)	288 (250)	275 (238)
製造業	190 (158)	195 (161)	171 (135)
電気・ガス・熱供給・水道業	3 (1)	2 (0)	5 (3)
情報通信業	16 (12)	17 (12)	15 (13)
運輸業、郵便業	57 (41)	52 (40)	44 (32)
卸売業、小売業	842 (564)	811 (526)	747 (439)
金融業、保険業	56 (45)	57 (47)	49 (40)
不動産業、物品賃貸業	291 (267)	258 (244)	186 (166)
学術研究、専門・技術サービス業	97 (66)	104 (67)	112 (72)
宿泊業、飲食サービス業	482 (395)	453 (375)	370 (299)
生活関連サービス業、娯楽業	376 (335)	350 (316)	328 (294)
教育、学習支援業	67 (60)	66 (61)	54 (45)
医療、福祉	72 (68)	69 (52)	61 (59)
複合サービス業	16 (10)	17 (11)	17 (13)
サービス業 (他に分類されないもの)	142 (90)	121 (79)	109 (66)
合計	3,064 (2,415)	2,918 (2,286)	2,621 (1,981)

資料：総務省統計局 経済センサス活動調査

イ 業種別の現状と課題

<農林水産業>

広大かつ平坦な農地や夏季でも冷涼な気候などにより、本市は昭和期以降、県内でも有数の農業・畜産業の盛んなまちとして発展を遂げてきた。現在でも全国一の生産量を誇るにんじくをはじめ、ながいも、ごぼう、ねぎ、十和田湖ひめます、十和田湖和牛などの生産が盛んであり、本市の地域経済を支える基幹産業として重要な役割を担っている。

一方、農畜産物の輸入や国内の産地間競争の激化による価格低迷など、全国的にも農林水産業を取り巻く環境が年々厳しさを増すなか、本市においても従事者の高齢化や後継者不足が進み、生産農家の減少傾向に歯止めがかからない状況が続くなど、農林水産業は衰退傾向を余儀なくされている。担い手の育成・確保をはじめとする生産体制の整備、森林や湖・河川などの環境保全や生産基盤の整備などを図ることは、地域経済の活性化や既存の集落機能を維持するうえでも、極めて重要なまちづくりの課題の一つといえる。

<商業・サービス業>

全国的な傾向と同様に、本市においても人々の日常生活における自動車利用が進み、日々の買い物の行動範囲が大きく広がるとともに、インターネットの普及などにより、消費者の選択肢が格段に拡大したことなどを背景に、既存の中心商店街は年々衰退傾向にある。

一方、地域内の小規模な商店については、様々な商品・サービスを提供する商業の場であるとともに、近年は全国的に地域コミュニティの維持・再生や高齢者の買い物支援など、様々な地域課題に対応するための受け皿として、その機能の維持・向上を図る必要性が高まっている。

地域の熱意や創意工夫のもと、域内消費の拡大のみならず、地域コミュニティなどの機能向上にも結び付くよう、来街者のニーズや特徴を踏まえた地域密着型の取組に対する支援の強化を図るほか、市民の暮らしの質を高め、様々な地域課題の解決にも資するよう、多種多様なサービス産業の振興に取り組む必要がある。

<観光業>

本市は、日本有数の景勝地である十和田湖・奥入瀬溪流・八甲田山系、また、蔦温泉・猿倉温泉・谷地温泉といった温泉群、「日本の道百選」にも選ばれた官庁街通り、十和田市現代美術館、馬事公苑など多彩な観光資源を有し、県内でも有数の観光地となっている。

平成22（2010）年に約300万人あった観光入込客数は、平成23（2011）年の東日本大震災により大きく減少したが、積極的な誘客活動などの結果、令和元（2019）年には約316万人と震災以前を超える入込客数までに回復した。しかし、新型コロナウイルスの感染拡大により、令和2（2020）年は約189万人と大きく減少した。また、全国的に少子高齢化の進行を背景に、地域経済の活性化に向けて観光振興に力を入れる自治体が増えており、今後さらに観光誘客を巡る都市間競争が激化すると見込まれる。

他地域からより多くの人や消費を市内へ引き込み、観光振興はもとより、本市全体の経済の活性化に結び付けるためには、民間事業者との緊密な連携・協力のもと、地元産品を含めた多彩な地域資源を磨き上げ、付加価値を高めるとともに、ターゲットを明確にしたより効果的な観光誘客活動を推進し、十和田ブランドの徹底強化を図る必要がある。

<工業>

令和3（2021）年12月31日現在、本市の工業は事業所数が75事業所、従業者数が3,029人、製造品出荷額等が609億8,861万円であり、平成26（2014）年と比べて事業所数は20.2%減少、従業者数は3.6%増加、製造品出荷額は9.1%増加している。また、産業中分類別にみると、食料品製造業が突出しており、市全体の事業所数の約2割、従業者数の約3割、製造品出荷額等の約5割を占めている。

地域経済の活力の維持・増進を図るためには、豊富な食の地域資源を活かした食料品製造業の経営を強化するとともに、今後も引き続き、市内に立地する既存企業の市外への流出を防ぎつつ、市内に立地を希望する企業に対する支援に取り組む必要がある。

⑤ 第2次十和田市総合計画

第2次十和田市総合計画(2017年度～2026年度)の産業振興に該当する箇所は下表のとおりである。後期基本計画では、重点プロジェクトとして、「より多くの所得を生み出せる産業競争力の強化」が掲げられている。

■基本構想

基本理念	十和田らしさを大切に守り活かすまちづくり
基本目標	市内外からより多くの人々や消費を呼び込めるまち(産業振興)
施策	1. 農林水産業の振興 2. 観光力の強化と充実 3. 商業・サービス業の振興 4. 産業力の強化 5. 雇用の安定

■後期基本計画(2022年度～2026年度)重点プロジェクト

より多くの所得を生み出せる産業競争力の強化
本市の地域経済を支える重要な役割を担っている農林水産業や観光などの地場産業について、関係機関との連携・協力のもと、その魅力と可能性を最大限に引き出し、所得の向上及び地域経済の活性化を図ります。さらに、市内で起業・創業しようとする方への支援の強化や中心市街地の再生などによる産業振興、企業の誘致を推進することで、市外からより多くの人々や消費を引き込み、将来にわたって足腰の強い地域経済基盤を確立し、次世代を担う若者たちの雇用機会の拡大を図ります。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

事業所数や人口の減少が今後も見込まれる状況ではあるが、地区内産業の現状と課題を踏まえ、今後10年程度の当商工会議所における小規模事業者に対する長期的な振興のあり方として以下を定め、これを実現するため小規模事業者支援を実施する。

i) 小規模事業者がより経営しやすい経営基盤・経済環境づくり

小規模事業者がより経営しやすい経営基盤・経済環境づくりに貢献していくため、経営指導員等の今以上のスキル向上を図り、経営力再構築伴走支援によって、積極的に小規模事業者と関わっていく支援体制を構築する。

ii) 地域・観光資源の振興と活用促進による地域経済活性化

地域資源を活用した新たな特産品等の開発において、意欲ある小規模事業者に対して積極的に支援し、経営基盤の強化を図ると同時に、地域の振興においても積極的に取り組み、地域経済活性化を積極的に図る。

iii) 減り続ける小規模事業者数の維持

廃業による小規模事業者の減少を抑制するとともに、起業への意欲や豊かな経験、アイデアをもった方による、コミュニティビジネスなどの創出支援に取り組む。

②第2次十和田市総合計画との連動性・整合性

第2次十和田市総合計画の後期基本計画では、重点プロジェクトとして、「より多くの所得を生み出せる産業競争力の強化」を掲げている。

前項の i～iii はこれに資する目標であり、連動性・整合性がある。

③商工会議所としての役割

当所は、地域における唯一の総合経済団体として、地域の小規模事業者の経営状況を正確に把握するとともに、小規模事業者の持続的発展に向けて真に頼られる商工会議所を目指し、十和田市のほか青森県・公益財団法人 21 あおもり産業総合支援センター・青森県よろず支援拠点・地元金融機関等と連携しながら、事業計画策定から実行までのワンストップ対応を心掛けた伴走型支援を行っていくことが重要な役割である。

(3) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方と十和田市総合計画における当所の役割を踏まえ、お客様の要望に応じた柔軟な商品・サービスの提供を行なえるよう、小規模事業者の強みと地域資源を活かした事業計画策定、事業計画策定後のフォローアップ、需要開拓支援を重点に置き、当市の小規模事業者が抱える課題解決に向けて次の3つの目標を達成することが、地域の活性化、持続的発展につながる。

- ①小規模事業者の経営基盤強化
- ②地域資源の活用による地域活性化
- ③小規模事業者の存続のための事業承継支援、創業支援

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の経営基盤強化

小規模事業者（個人）を対象に、「経営の建て直し」または「持続的な経営発達」を図るための新たな需要の開拓や経営革新、販路開拓等を支援していく。支援にあたっては、需要動向調査・経営分析・事業計画・経営計画の策定、計画的な資金調達や目標設定をはじめ、展示会・商談会への参加促進等について、「小規模事業者サイドに立った現場レベルでの支援体制」を方針として、様々な施策等を有効活用できるよう情報提供を行いながら、小規模事業者の持続的経営発達に向けてこれまで以上に伴走型支援を行っていく。

②地域資源の活用による地域活性化

「十和田バラ焼き」や「十和田湖ひめます」などの地域資源を取り込んださまざまな特産品を活用した観光推進を図る。また、新たな特産品等の開発や自社ブランドの開発に尽力する小規模事業者の掘り起しを行い、IT活用等による市内外への情報発信力の強化、展示会や物産展などを活用した需要開拓等を、各機関と連携して積極的に支援していく。

③小規模事業者の存続のための事業承継支援、創業支援

経営者、事業後継者それぞれが不足しがちな経営知識を補い、経営力向上を図ることを目的として、経営指導員による巡回指導の頻度を高め、経営力の向上に向けた支援を積極的に行っていく。

事業経営者の高齢化が進む中、状況に応じて専門家の支援を仰ぎ、連携を図りながら事業承継を円滑に進めていく。

また、産業競争力強化法に基づく市の創業支援計画により、市が行う「十和田市創業セミナー」や、「十和田市創業相談ルーム」のインキュベーションマネージャーを活用することで、創業・第二創業者の支援を行う。

事業承継がうまくいかずに廃業を余儀なくされる小規模事業者を極力減らし、創業による小規模

事業者を少しでも増やすことで、地域経済の活性化に少しでも貢献できるように、支援対象者の掘り起こしを行い、各関係機関との連携し事業承継・創業・第二創業による小規模事業者減少に対する取り組みを、伴走型の支援体制を確立して積極的に支援していく。

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、これまで以下のとおり取り組んできた。

- ①景気動向の分析
- ②十和田市商店街区歩行者通行量調査
- ③十和田市中心商店街区空き地空き店舗調査

[課題] これまで実施しているものの、ビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかったため、改善した上で実施する。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 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景況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通行量調査結果公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④空き地・空き店舗調査結果公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

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、経営指導員等が「RE S A S」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回公表する。

【調査方法】経営指導員等が「RE S A S」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」 →何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From-to 分析」 →人の動き等を分析

・「産業構造マップ」 →産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

管内の景気動向について実態を把握するため、管内小規模事業者の動向について、年 4 回調査を行い、日本商工会議所が実施する L O B O 調査による全国や東北地方の調査結果と比較分析を行う。

【調査方法】調査票にて巡回またはファックス、電話等でヒアリングを行う

【調査対象】管内小規模事業者 25 社（建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業から 5 社ずつ）

【調査項目】業況、売上、採算、資金繰り、仕入単価、従業員等

③十和田市商店街区歩行者通行量調査

十和田市中心商店街区の歩行者通行量について年次計測実施によって現況把握と分析を行い、経営分析及び事業計画策定時の参考資料にするとともに、今後の十和田市商業振興の基礎統計データとする。

【調査方法】配置調査員による実地計測

【対象地区】市内中心商店街区 18 地点

【調査日程】年 1 回（連続する日曜日・月曜日）

【調査項目】年度別通行量比較、時間帯別通行量比較、調査地点ごと通行量比較、曜日別通行量比較、旧国道 4 号（1 丁目～8 丁目）沿いの東西通行量比較

④十和田市中心商店街区空き地空き店舗調査

中心商店街区の「空き地・空き店舗の状況」を把握し、同街区への出店希望者への空き店舗情報を提供するための基礎資料や、十和田市中心市街地活性化協議会がその業務を遂行する上での適切な推進を図るための基礎資料とする。

【調査方法】調査員巡回による目視・聴き取り

【対象地区】旧国道 4 号沿道に面する中心商業地区（総延長約 910m：4 商店街振興組合地区）およびその他商店会 5 区域

【調査回数】年 1 回

【調査項目】商店街ごとの調査整理、商店街全体の集計、商店街全体の時系列推移、商店街ごとの調査現況図

(4) 調査結果の活用

- ・調査結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ・経営指導員等が巡回および窓口指導を行う際の参考資料とするとともに、事業計画策定の外部環境データの資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 現状、個社の商品・役務の市場調査支援について、一般的な業界紙等のデータを提供することとどまっており、個社の取り組みに合ったデータになっていない等十分な取組が出来ていない。

[課題] 個社の内部情報を活用した商圈分析、各種統計調査や各種情報誌などを活用し分析を行い、商品構成の見直しや販路開拓、サービスの改善につなげる必要がある。また、創業者や第二創業者は、調査する際の「対象とする顧客層」や「求められる項目」がそれぞれ異なることから、新商品や新サービスの提供にあたり、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

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
① 業界紙、各種統計調査などを活用した需要動向調査事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

① 業界紙、各種統計調査などを活用した需要動向調査

消費者の求めている商品・サービスについてのニーズの把握は、業界紙、各種統計調査などを活用し、分析した結果を個社へフィードバックして事業の継続・発展につなげる。具体的には、創業者や第二創業者および事業承継予定者、地域資源を活用した新たな特産品開発に取り組む小規模事業者などが事業を行う際に、対象とする顧客層にとって商品・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。

【調査対象】 創業者、第二創業者、事業承継予定者、地域資源を活用した新たな特産品開発に取り組む小規模事業者などのうち、事業の継続発展に意欲的な事業者のうち5者

【調査手法】 官公庁や日経テレコンの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を収集分析し情報把握を行う。個社の取り扱う商品・サービスが消費者にと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事業者へフィードバックし、事業計画の策定や新商品の開発、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】 現状、小規模事業者の経営分析支援について、補助金等申請支援やマル経融資支援等の際、事業者の状況に鑑みて実施しているが、財務分析に重点を置いた内容となっている。

【課題】 これまでは財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握につなげる。

(2) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
① 経営分析事業者数	32 者	35 者	40 者	45 者	50 者	50 者

(3) 事業内容

① 小規模事業者の経営分析

小規模事業者の財務状況や、対話と傾聴により強み・弱みなどの経営状況の把握と分析をし、結果を当該事業者へフィードバックする。

【対象者の掘り起こし】 経営分析を行う事業者の発掘にあたり、巡回や窓口における相談、需要動向調査対象者、補助金等申請支援、国等の認定計画申請支援、マル経融資支援、各種セミナー参加者および商談会参加者等の関与先に対して、積極的に取組みを促す。

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

《財務分析》収益性・安全性および成長性などの分析

《非財務分析》a. 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・

ノウハウ等の知的財産 等)

b. 機械・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向 等）

c. デジタル化/IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況 等

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

（４）分析結果の活用

分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案し、専門的な経営課題の場合は、専門家派遣により解決を図る。

また、分析結果をデータベース化、内部共有を行い、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】現状、事業計画策定支援は行っているが、補助金活用に向けた事業計画策定支援などが大半を占めている状況である。

【課題】事業者自らが事業計画策定の重要性を理解した上でなく、補助金申請や借入申込に必要なからという支援依頼が多い。事業計画策定に取り組む機会が増加することは良い傾向であるが、計画策定の意義や重要性が浸透していないため、セミナーカリキュラムを見直すなど、改善した上で実施する。

（２）支援に対する考え方

事業計画策定の意義や重要性を「事業計画策定セミナー」や個別相談を通じて周知・説明し、今後の地域経済や自社の業況を見据え、持続的発展が図れるよう小規模事業者の積極的な事業計画策定につなげていく。また、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った事業者の7割以上／年間の事業計画策定を目指す。

事業計画策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

事業承継を検討している事業者に対しても、事業計画（事業承継計画）は大変重要であることから、メニュー（支援内容）は異なるが、策定支援を行っていく。

さらに、創業希望者・創業間もない事業者に対しても、事業計画の意義・重要性の理解を図り、実効性の高い計画策定につなげていく。

（３）目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業計画策定事業者数 (事業承継・創業計画含む)	24者	25者	25者	25者	25者	25者

（４）事業内容

①DX推進セミナーの開催

DXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。このセミナーによってDXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、さらにセミナーの受講者のうち、取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中

で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

【対象者】経営状況の分析を行った小規模事業者や事業承継検討者および創業希望者・創業間もない事業者

【募集方法】会報・ホームページおよび巡回・窓口相談等で受講事業者を発掘

【講師】IT専門家

【開催回数】1回

【内容】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

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および創業希望者・創業間もない事業者

【募集方法】会報・ホームページおよび巡回・窓口相談等で受講事業者を発掘

【講師】中小企業診断士等の専門家

【開催回数】1回

【内容】

- ・経営分析により把握した自社の問題点の整理
- ・「地域の経済動向調査」結果、また「需要動向調査」を行った事業者についてはそ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
- ・PDCAサイクルのスケジュールおよび

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・指導を仰ぐために当所が実施する「エキスパートバンク」等の外部専門家派遣も必要に応じて導入し、経営指導員と専門家を交えた伴走支援をする。

また、担当者が代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】事業計画策定後の支援は、補助金の採択者や融資を受けた事業者に対するフォローを行っている程度であり、持続的な計画支援や効果の継続性が乏しかった。

【課題】事業計画を策定することだけが目的ではなく、経営指導員の巡回等により進捗状況を把握し、継続的・定期的な支援ができるような体制づくりが必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況により訪問頻度を増やして集中的に支援する事業者と、ある程度順調と判断し訪問頻度を減らしても支障のない事業者を見極めたうえでフォローアップの頻度を設定する。

(3) 目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
フォローアップ対象事	24者	25者	25者	25者	25者	25者

業者数						
頻度（延回数）	96回	100回	100回	100回	100回	100回
売上増加事業者数	—	8者	8者	8者	8者	8者
経常利益増加事業者数	—	8者	8者	8者	8者	8者

（４）事業内容

原則四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の進捗状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、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および今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更を行う。

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〕小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、自社独自の取り組みには限界がある。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、IT技術を活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

〔課題〕高齢化や人材不足等により小規模事業者のITを活用した販路開拓は進んでいないため、今後はDXに関する支援を含んだIT活用の取り組みの支援を強化する必要がある。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取り組みの支援を行う。

特に、地域内の小規模事業者の多くはIT技術を使った販路開拓等が遅れていることから、IT技術を活用した販路開拓として、ネットショップやECサイトの構築支援を実施する。

なお本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。実際に効果が上がることを示しながら、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

（３）目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①商談会参加事業者数	—	2者	2者	3者	3者	3者
商談成約件数	—	1者	1者	2者	2者	2者
②ITを活用した販路開拓支援	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

（４）事業内容

①商談会への参加支援

仙台商工会議所が主催する「伊達な商談会」への参加を支援し、食品関連等の小規模事業者へ参加を呼びかけ、これまで域外への販路開拓を検討していたが実現できずにいた事業者の販路拡大の機会とする。

〔伊達な商談会概要〕

【開催頻度】年10回以上

【開催場所】仙台商工会議所会議室またはオンライン

【出展者】食品加工事業者、日用雑貨ほか非食品商材の製造事業者

【参加バイヤー】百貨店、スーパー、商社などの流通バイヤー

【1商談会あたりの出展数】約20社（小規模事業者以外も含む。）

【特徴】展示見本型商談会ではなく、事前予約制の個別商談会で、1商談約30分。

② ITを活用した販路開拓支援

経営状況の分析や事業計画策定支援を行った小規模事業者を中心に、事業者が行うSNS等での情報発信支援のほか、ホームページを持たない事業者に対しては、ホームページの作成支援を行う。

ホームページでは、事業所のPRや取扱商品・新商品・サービス等の紹介を行い、低コストでネット販売ができるよう販路開拓を支援する。ホームページ作成については専門家派遣や補助金等の利用についての支援を行う。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援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】毎年度、事業終了後に「十和田商工会議所経営発達支援事業評価委員会」を開催し、外部有識者を含む評価委員に各事業の項目ごとに事業の内容及び成果について報告し、事業の評価及び見直しを実施している。

【課題】低評価の事業に対し、しっかり改善する時間が少なく、見直しも担当者が行うことで終わっていたため有効な取り組みが出来ていなかった。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図るため、事業評価委員会において今後の対応策をさらに深く検討し、より計画の実行性を高める必要がある。

(2) 事業内容

① 評価委員会による評価・検証・見直しの実施

東北税理士会十和田支部所属税理士、十和田市商工観光課長、法定経営指導員を想定した「十和田商工会議所経営発達支援事業評価委員会」を毎年度事業終了後開催し、事業項目ごとに実施状況並びに事業成果を報告するとともに、必要に応じて適切な改善案を委員会で検討する。

② 事業の報告

事業の評価・見直しの結果については、当所三役会もしくは常議員会へ報告し、承認を受ける。

③ 事業評価及び見直しの公表

評価委員会を実施した事業評価・見直しの結果を当所ホームページに掲載することで、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】日本商工会議所が主催する研修や中小企業基盤整備機構が主催する研修に積極的に参加し、職員の支援スキル向上に取り組んでいる。

【課題】小規模事業者が抱える経営上の問題は、各分野の制度改正等により複雑化・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。記帳指導や税務指導といった従

来の基礎的支援能力に加え、事業者の経営力向上に資する支援ノウハウの修得が重要となってきたが、研修などで得た知識を職員間で共有できてはならず組織としての能力向上には至っていないのが現状である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

日本商工会議所や中小企業基盤整備機構主催の小規模事業者支援に関する研修を受講し、職員全体の支援スキルの向上を図る。これらの研修は、これまでは経営指導員が中心に参加していたが、今後は一般職員も含めて積極的に参加する。

特に喫緊の課題である小規模事業者へのDX推進対応にあたっては、経営指導員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能とするため、DX推進取り組みに係る相談・指導能力向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

また、経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて、中小企業基盤整備機構の支援機関向け講習会等を活用し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定能力向上」のようなテーマで所内勉強会を開催する。

②OJT制度の導入

青森県よろず支援拠点等の中小企業診断士等の専門家による個別相談時に専門家がどのように小規模事業者に指導を行っているか等を学ぶため、職員が同席し専門家から支援ノウハウを習得していく。

あわせて、経験や実績のある経営指導員等はOJT研修の一環として、窓口相談や巡回時に経験の浅い職員を同席させて支援ノウハウを身につけられるようにする。

③ノウハウの共有方法

研修会等で得た知識を、職場におけるミーティング等で共有し職員間のレベルアップを図り、経営支援に活用する。

また、日々の巡回訪問等で得た小規模事業者に関する諸問題や指導内容については、経営指導員のノウハウを共有し蓄積する。

具体的には、指導対応の都度、事業所ごと指導内容をTOAS経営カルテに入力を行い、作成済みの事業計画および、計画内で得た小規模事業者の経営分析や企業概要等については、経営指導員のみならず、経営発達支援事業に取り組む職員全員が閲覧できるようにすることで、効果的な支援に活用する。

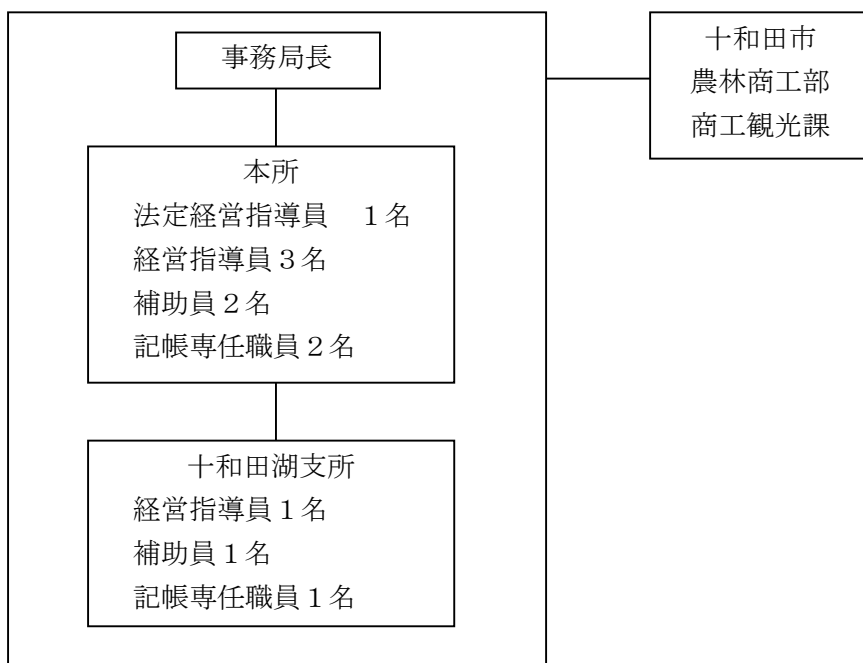
(別表2)

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5年11月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



(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： 紺野 剛

■連絡先： 十和田商工会議所 TEL. 0176-24-1111

②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会/商工会議所

〒034-8691 青森県十和田市西二番町4番11号
十和田商工会議所 中小企業相談所
TEL: 0176-24-1111 / FAX:0176-24-1563

②関係市町村

〒034-8615 青森県十和田市西十二番町6番1号
十和田市 農林商工部 商工観光課
TEL: 0176-51-6773 / FAX:0176-22-9799

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	68,339	68,339	68,339	68,339	68,339
中小企業相談所	63,760	63,760	63,760	63,760	63,760
地域振興対策費	3,180	3,180	3,180	3,180	3,180
中心市街地活性化費	1,399	1,399	1,399	1,399	1,399

(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
国補助金、青森県補助金、十和田市補助金、事業委託費、一般会計繰入金、受益者負担金

(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。

