

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	板柳町商工会 (法人番号 6420005003520)
実施期間	平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 年 3 月 31 日
目標	①小規模事業者の活性化・持続化のための伴走型支援の実施 ②事業承継及び創業しやすい環境の整備 ③地域ブランド化の取り組み
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 地域の景気動向について定期的に調査・整理を行い、景気動向及び業種ごとの経営状況を把握する。調査結果は全職員で共有し、小規模事業者が必要とする支援策や経営に必要な情報提供を行うとともに関係機関に対して地域経済の状況の周知を図る。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること 個社の現状を正しく認識してもらうために、財務状況や強み・弱みなどの経営分析を行い、それに基づく実行可能な事業計画の策定をすることによって今後の安定した事業経営持続のための伴走型支援を行う。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関わること 小規模事業者の経営課題を解決するため、市場調査の結果を踏まえ、関係支援機関と連携し、個社の体力に応じた課題解決を把握した上で伴走型の指導・助言を行い、小規模事業者等の持続的発展を図る。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回訪問を強化し逐次進捗状況を把握するとともに継続的なフォローアップ指導の充実向上を図る。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 顧客が何を必要としているかマーケットニーズがどこにあるかを知るために需要動向調査を行い、分析の結果を踏まえた上で、それぞれに合わせた調査・分析の結果を提供し、小規模事業者の持続的発展に繋げる。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 需要動向調査を通じ、消費者ニーズを把握し、広報、商談会、展示即売会などを活用して、販路開拓・拡大を図ると共にフォローアップを含めた伴走型支援を展開する。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>1. 地域ブランドの確立 地域ブランドを認定する団体を立ち上げ、商品や観光についての情報発信を行うとともに「売れる商品づくり」を展開し、地域経済の活性化を図る。</p>
連絡先	〒038-3661 青森県北津軽郡板柳町福野田字実田 30-7 ☎0172-73-3254 Fax0172-73-3652 URL http://www.aomorishokoren.or.jp/shokokai/itayanagi/ E-mail itasho@jasmine.ocn.ne.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 現状

1・地域の現状

【板柳町の概要】

(1) 位置・地形・気象

板柳町は青森県の西部津軽地区の中央に位置し、総面積は 41.88 平方キロメートルで、北津軽郡鶴田町と南津軽郡藤崎町に挟まれた地域である。国道 339 号線や県道 35 号線、38 号線を利用し、弘前市や五所川原市までは車で約 20 分の距離でありアクセスは良好である。また J R 五能線を利用し、弘前駅へのアクセスも可能である。

西側の岩木山、東側の十川との間にあり、そのほとんどが平坦地で沖積世の堆積物はりんご園・水田に適している。歴史をみると、岩木川の水運によって発達し、百貨集産地となった。ただ突然の「商売差し止め令」が発せられ、次第に衰えた経緯がある。昭和 30 年に 1 町 3 村が合併し現体制となり「日本一のりんごの里づくり」をスローガンに促進を図っている。

主な産業は農業（りんご・米）で、町土の 33% がりんご園で作付面積及び収穫量は県下 5 位だが、町村だけに限ると全国 1 位の栽培面積、生産量を誇る。町民の 25% 以上が農業を営んでいるが、そのうち 60% は兼業農家である。

気象は、四季の変化に富む典型的な日本海型で、偏東風（ヤマセ：北海道及び東北地方で春から秋にオホーツク海気団より冷たく湿った東風のこと）と呼ばれる季節風が 6 月～7 月を中心に吹き、低温多湿となりしばしば冷害を生じ、また冬期間は豪雪地域として知られ、津軽地域独特の地吹雪が起りやすく、積雪量は県内でも多い地域である。

(2) 総人口・動向分析

板柳町の総人口は平成 30 年 4 月 1 日現在、住民基本台帳によると 13,856 人であり、平成 23 年 4 月 1 日の住民基本台帳と比較すると 1,541 人（8.9%）の減となっている。年齢三階層別に人口推移を平成 23 年度と比べて見ると、年少人口（14 歳以下）が 409 人減（7.6%減）、生産年齢人口（15～64 歳）では 1,543 人減（8.3%減）、老年人口（65 歳以上）は 411 人増（9.1%増）で、出生数が減少し高齢化が進行している。

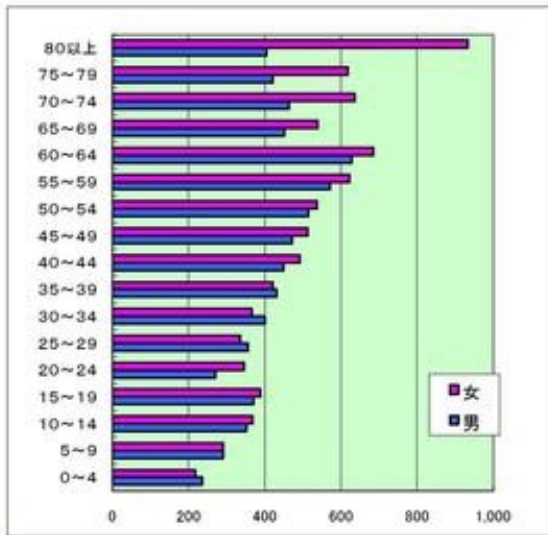
なお高齢化率は 34.4%で推移し、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、2060 年には総人口は 5,719 人となり、65 歳以上の人口が 46%に達する見通しとなり、急激な人口減少を招くと考えられる。その要因の一つとしては出生率の低下等の自然減の他、働く場が限られていることから、若者の転出が続いており、町外に就職する者が多く転



出超過による社会減が続いている。

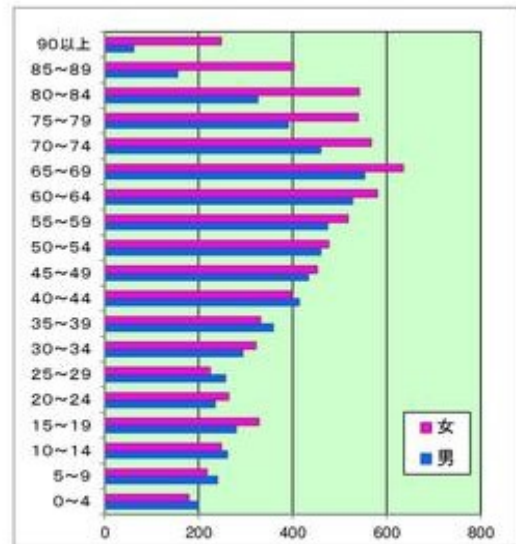
平成 23 年度

65歳以上	4,469人	29.0%
15~64歳	9,173人	59.6%
14歳以下	1,755人	11.4%
計	15,397人	100.0%



平成 30 年度

65歳以上	4,880人	35.2%
15~64歳	7,630人	55.1%
14歳以下	1,346人	9.7%
計	13,856人	100.0%

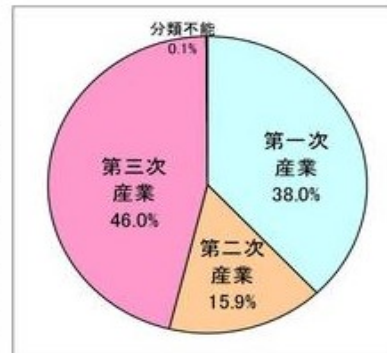


(板柳町HPより)

(3) 就業構造

【資料：平成27年国勢調査】

区分	人口(人)	構成比
第一次産業	2,999	38.0%
農業	2,994	37.9%
林業	4	0.1%
漁業	1	0.0%
第二次産業	1,255	15.9%
鉱業	7	0.1%
建設業	593	7.5%
製造業	655	8.3%
第三次産業	3,633	46.0%
卸小売業 (飲食店含む)	1,327	16.8%
金融保険	88	1.1%
不動産業	25	0.3%
運輸通信	250	3.2%
公益事業	12	0.2%
サービス	1,706	21.6%
公務	225	2.8%
分類不能	10	0.1%
合計	7,897	100.0%



(板柳町HPより)

【板柳町の産業の特徴】

平成 30 年商工会基幹システムの独自調査によると、当町の全事業所 550 事業所のうち、473 事業所（約 8 割）が小規模事業者である。

また青森県市町村民経済計算の総生産（実額）をみると「不動産」「サービス業」「小売・卸売業」「農業」「建設業」「製造業」と続いている。平成 23 年～25 年度まで総生産額をみると「サービス業」は 50 億円台前半で微増、「小売・卸売業」は 40 億円台前半

で微増、「農業」は 28 億円台で伸び悩み、「建設業」は東日本大震災後の旺盛な需要があった平成 24 年度以外は 15～16 億円台で悪化、「製造業」は 12 億円台でほぼ横ばいの傾向を示している。

(板柳町の商工業者数及び小規模事業者数の推移)

さらに、就業者数は減少の一途を辿っているのも特筆すべき点で、当町が平成 27 年度に策定した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では「未来につなげる産業づくり」を掲げている。町の基幹産業である農業への就農促進や商工業の振興を図ることを目的としている。

「日本一のりんごの里づくり」のスローガン通り、農業に関しては町の政策は手厚く、りんごの生産は最大の強みである。

(農業（農家）の推移)

	H12	H17	H24	H28
	農業センサス	農業センサス	2010農林業センサス	2015農林業センサス
専業農家数	426	508	615	570
兼業農家数	1,500	1,270	990	849

(板柳町役場HPより)

町経済活性化の拠点施設として「板柳町ふるさとセンター」があり、世界各国 250 種のりんごを栽培する品種見本園、りんご資料館、りんご加工場など、生きているりんごの博物館であり、さまざまな作品づくりを体験できる工芸館、モニュメント広場、芝生、せせらぎ河川などの自然を生かし、子供から大人まで楽しめる遊戯施設、農産物直売所、りんご加工集出荷貯蔵施設を備えるなど内容を充実させ、町の認知度を高めるとともに、“人とりんごのコミュニティ”をさらに進めて、“学んで、遊んで、泊まれるりんごの里”として、当町のシンボルとなっている。

また町の中心部を南北に結ぶ全長 2.1 km の遊歩道「中央アップルモール」は自然のミュージアムで「りんごの路・水の道・歴史と文化の途」をメインテーマにし、町の歴史や文化、リンゴの情報を散策しながら学ぶことができる。

	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
商工業者数	662	645	637	622	603	589	568	550
減少率 (%) 対前年比	-	-2.57	-1.24	-2.35	-3.05	-2.32	-3.57	-3.17
小規模事業者数	559	547	544	529	511	497	477	473

(商工会基幹システムより)

観光施設の年間の観光入込客数は 13 千人ほどであるが、自然豊かで四季を感じることもできる当町では季節ごとにイベントを開催し県内外から観光客を誘致している。



板柳町ふるさとセンター



りんご灯まつり（山笠運行）

(地域イベントの紹介)

季節	名称	時期	観光入込客数
春	いたやなぎ桜まつり	4月29日	1,000 人
夏	りんご灯まつり	8月9-10日	10,000 人
	りんご灯まつり花火大会	8月11日	13,000 人
秋	クラフト小径	9月下旬	25,000 人
	まるかじりウォーク	10月上旬	1,500 人
冬	いたやなぎ雪まつり	2月11日	1,000 人



まるかじりウォーク



りんご灯まつり花火大会（リオ五輪マラソン代表
福士加代子（板柳町出身）応援花火）

2・地域の課題

【板柳町の課題】

- ・ 少子化による人口減少や高齢化により、経営者・従事者が減少傾向にある。
- ・ 町の基幹産業である農業経営者や跡取りとなりうる人材の減少が著しい。
- ・ 当町を訪れる観光客は目的施設のみでの消費にとどまり滞在時間が少ない。
- ・ アウトドア向けのコテージや体験施設を有するが十分に活用できていない。
- ・ 町内を周遊する仕掛け作りや観光客の利便性を向上させる仕組みが必要である。
- ・ 町内繁華街である町役場周辺では、廃業店舗が目立っている。
- ・ 観光に関するPR、特産品に関するPRが不足である。

II. 小規模事業者の現状と課題

1. 小規模事業者の現状

【板柳町の小規模事業者の現状】

当地域は、従業員が5名以内の事業者が8割以上を占めているが、人口減少等により当地域内の消費が減少し、それが小規模事業者の後継者不在につながり、地域活動の担い手も減少し、当地域の活気が失われつつある。

① 製造業

農業関連の製造業は好調ぶりを見せているが、食品製造は依然厳しい状況である。全体的に生産性の向上に寄与する設備投資は少ない。技術・技能人材において、人材確保に一層の厳しさを増している。

(製造業の商工業者数の推移)

	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
製造業	47	44	44	42	40	40	40	38
うち小規模事業者数	42	40	40	38	36	36	36	35

(商工会基幹システムより)

② 建設業

東日本大震災後の旺盛な需要で平成24年度の業績は大きく好転したが再び悪化し、近年は公共工事に依存しているのが実態である。建設業就労者の高齢化が進み、若者就業率は減少の一途を辿っている。

(建設業の商工業者数の推移)

	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
建設業	124	122	120	120	117	116	113	108
うち小規模事業者数	120	118	118	118	115	114	110	106

(商工会基幹システムより)

③ 卸売業・小売業

町内を南北に走る国道339号線バイパスには大型商業施設が進出しており、地元の既存小売店は厳しい競争をしいられている。当地域内住民の消費は近隣的大型店・ディスカウントストア及び通信販売に流出し、小規模事業者は年々厳しい経済環境となっている。高齢化を理由に廃業を余儀なくされている事業主も多い。

(小売・卸売業の商工業者数の推移)

	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
小売業・卸売業	201	195	195	192	181	171	164	161
うち小規模事業者数	166	161	161	158	148	138	133	127

(商工会基幹システムより)

④ 観光・サービス・不動産業

学習塾や介護サービスなどの業種の比率が高まっている。

宿泊施設は公衆大浴場に併設したものが多かったが、ここ数年は営業を縮小してお

り、予約がある場合のみ受け入れしている形態で、公衆大浴場のみの営業が多い。

不動産仲介を扱う事業所は1件のみであり、空き店舗や売り地・売り建物の依頼物件が増加するものの購入者の割合は減少している。他はアパート経営であり、既存の居住者は高齢者が多く、空室割合も年々増加傾向にある。

(観光・サービス・不動産業の商工業者数の推移)

	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
運輸業・郵政業	20	20	20	20	20	20	18	18
うち小規模事業者数	13	13	13	13	13	13	11	11
不動産業	10	10	10	10	10	10	9	8
うち小規模事業者数	9	9	9	9	9	9	8	7
教育・学習	18	18	17	17	16	16	15	14
うち小規模事業者数	14	14	14	14	13	13	12	11
生活関連サービス	78	78	78	77	76	76	74	71
うち小規模事業者数	77	77	77	76	75	75	73	70
飲食業	75	74	70	61	61	58	55	58
うち小規模事業者数	74	73	69	60	60	57	53	55
医療・福祉	23	22	22	22	22	22	21	20
うち小規模事業者数	12	11	11	11	11	11	11	13
宿泊業	2	2	2	2	2	2	2	2
うち小規模事業者数	2	2	2	2	2	2	2	2
その他	64	60	59	61	58	58	57	52
うち小規模事業者数	30	29	30	30	29	29	28	36

(商工会基幹システムより)

2・小規模事業者の課題

【板柳町の小規模事業者の課題】

- ・業種を問わず、後継者不在の事業者が増加しており、事業承継が課題である。
- ・製造業では特に食品製造業に雇用の場を創出する取り組みが必要である。
- ・建設業は今後、民需開拓を図ることも必要で地域住民や地元事業所などの需要掘り起こしやメンテナンス需要の取り込みが課題である。
- ・卸売業・小売業では大型店や通信販売等に消費が流出しており、販路開拓が課題である。
- ・学習塾・介護サービス業の市場は大手企業の参入により厳しさが増してくるため、差別化を図ることが課題となる。
- ・観光客は近隣の弘前市や五所川原市の宿泊施設を利用するため町内への滞在時間は少なく、今後は町内を周遊する観光の仕掛け作りが必要である。



町内中心商店街の様子

Ⅲ. 商工会の現状と課題

1・板柳町商工会の現状

【板柳町商工会の現状及びこれまでの取り組み】

板柳町商工会（以下、当会）では、地域に密着した唯一の総合経済団体として、地域内の小規模事業者が抱える諸問題の解決に積極的に取り組み、小規模事業者の総合的な振興発展と各種イベント等の開催及び参画、社会一般の福祉の増進を図ってきた。今までは小規模事業者が抱える諸問題は、税務・金融・労務・経理に関する基礎的業務が指導の中心で、特に記帳を含めた税務指導に重点を置いているのが現状である。

当会の職員数は、事務局長1名、経営指導員2名、補助員1名、記帳専任職員2名、記帳指導員（パート）1名の7名体制だが、経営改善普及事業を担っている職員は事務局長を除く6名である。

平成29年度の実績では、相談指導回数が巡回で1,282回、窓口で161回で巡回指導を中心に継続的に支援を実施し、講習会の開催は2回で29人の参加、記帳指導では、記帳関係職員3名で104企業を担当し、延べ1,523回の指導回数となった。金融関係では公庫で斡旋件数9件、斡旋額2,460万円の実績となっている。

最近の事業等活用実績については以下のとおりである。

(商工会事業)	平成30年度	板柳町空き店舗利用活用推進事業（継続中）
	〃	板柳町プレミアム商品券発行事業（継続中）
	平成28年度	人口減少社会対応型商店街活性化プラン 策定支援事業

(個別企業)	小規模事業者持続化補助金策定支援
	平成28年度追加募集（2事業所申請・採択なし）
	平成28年度補正（3事業所申請・3事業所採択）
	平成28年度（6事業所申請・4事業所採択）
	平成28年度第2次補正（2事業所申請・採択なし）
	平成29年度補正（1事業所申請・1事業所採択）

専門家派遣事業

県連エキスパート派遣事業	5事業所
消費税軽減税率相談	2事業所

【板柳町商工会の課題】

①マンネリ化的支援

今までは経営改善普及事業のうち税務・金融・労務等の基礎的支援業務を中心として具体的な案件が生じた事業所にだけ経営支援業務を実施してきた。また地域振興に関する業務等が多く、基礎的支援業務と地域振興業務の比率が高くなり、どうしても受動的な支援体制となってしまうことが課題である。

②売上増加に直結する販路開拓支援の不足

現在の個社支援では売上増加に直結することが少なく、この分野での当会の役割はあまり期待されていなかった。また、管内小規模事業者には特産品を扱っている事業者もあるが、町外、県外への認知度は低く、当会でも支援不足であった。今後は個社の売上増加、販路拡大を目的とした支援を行う必要がある。

③経営者の高齢化及び後継者難による廃業の増加

これまで、経営改善普及事業を中心とする従来の税務や金融、労務など個別の経営相談やセミナーの開催などによって、小規模事業者への支援を行ってきたが、事業承継や第二創業など廃業を防ぐための具体的な取り組みは出来ていなかった。

IV・経営発達支援事業の目標

(1) 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

板柳町はりんごを中心とした農産物が豊富な地域であるが、急速に進展する少子高齢化や人口減少により長期にわたり地域経済が停滞し、小規模な商店の廃業が目立っている。

そこで、今後向こう 10 年程度のあり方として、小規模事業者は町特産品を国内外で競争できるブランドに強化すること、町特産品の開発、販路開拓を行うこと、小規模事業者の活性化に向けた経営基盤づくりや後継者の育成に取り組む。

職員の資質向上はもとより、専門家等の連携により小規模事業者への積極的な提案による経営発達支援事業の実施を図る。また、計画 (Plan) 実行 (Do) 評価 (Check) 改善 (Action) のサイクル (PDCA サイクル) を行うことにより、現在の状態と向き合っ、柔軟に軌道修正を行い目標を達成することを目的とし、当会の持つ「地域の総合経済団体」という能力を生かし、「なくてはならない団体としての商工会」を目指す。

(2) 経営発達支援計画の目標及び達成のための方針

小規模事業者の中長期的な振興のあり方を踏まえた上で、経営発達支援計画の目標及び発達のための方針を以下に記載する。

① (目標) 小規模事業者の活性化・持続化のための伴走型支援の実施

(方針) 経営改善普及事業の基本である巡回指導を中心に、小規模事業者の活性化・持続化のために必要な調査を行い、収集した小規模事業者の状況と経営分析から課題の抽出と目標設定をともに検討し、専門的な指導体制を確立し、事業計画の策定を図る。事業計画を策定した事業者に対しては、と

もに課題克服や目標達成できるよう伴走型支援を強化する。課題解決にあたっては、当会の支援ノウハウを補完するため、県・市・中小機構基盤整備機構・よろず支援拠点・各金融機関等と連携し、地域ぐるみで総力を挙げた適切な支援体制を構築する。

②（目標）事業承継及び創業しやすい環境の整備

（方針）地域の活性化による事業承継が円滑に行えるような環境の整備に努め、また地域資源を活用した産業の創出等による創業者やその後の事業計画策定支援、フォローアップを伴走型で行う。専門的な問題には、事業引継支援センターと連携し、サポートを行う。

③（目標）地域ブランド化の取り組み及び観光PRの強化

（方針）板柳町では「りんご」を地域の名産品としPRに力を入れているが、商工業者がある効果を実感するには至っていない。また観光物産協会や特産品販売所（観光施設）は存在するものの観光や特産品PRなどの情報発信等を行っておらず機能していない。地域の特産品（菓子、工芸品等）はあるものの地域外へ発信できていなかったため、当会、板柳町、観光物産協会、ふるさとセンター等で構成する団体を設け、地域ブランドとしての価値を確立し、地域の特産品を地域ブランドとして認定、販路開拓を検討しながら観光振興及び地域振興を目指す。

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（平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援計画の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること

(経緯と対応)

当会では昨年度まで青森県商工会連合会の委託を受け、中小企業景況調査を業種別に実施していたが、経営支援においてその結果の活用は十分にされておらず、情報の公開という点においても実施されていない状況であった。また、他機関から様々な経済動向調査結果が公表されているが、それらの有効活用もできていない。

今後はこれらの収集した情報を整理、分類し、その結果を取りまとめ、小規模事業者に公開する仕組み作りを構築する必要がある。さらに前者により小規模事業者の現状を把握できることとなり、今後の経営発達支援事業全般に活用するとともに、小規模事業者がより実効性のある事業計画を策定できるよう支援することを目的とする。

(事業内容)

①地域経済動向の情報収集及び整理・分析（年 4 回）

他の機関が公表する、地域の経済動向調査結果から情報を収集・整理・分析し、青森県内の広域的な地域経済動向の把握に努める。特に地域外での事業展開を行っている小規模事業者に対し事業計画策定や経営力向上の基礎資料として有効活用していく。

(調査方法) 四半期毎公表される資料（日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」、青森銀行の調査レポート等）から、以下の調査項目を業種別に整理・分析し、青森県の経済動向を把握する。

(調査項目) 県内の景況、業況、事業所数、従業員数、売上、利益

(活用方法) 結果については当会HP等に掲載し、広く地域の事業者提供とする。また販路拡大を目指す小規模事業者等に対しては、巡回訪問・窓口相談等の機会に、当該事業者に適した情報を提供し、経営判断材料として事業計画策定支援に活用する。

②小規模事業者の景況調査（年 4 回）

四半期毎に青森県商工会連合会から委託をうける中小企業景況調査では、対象は地域内の各業種（製造 3 件・建設 2 件・小売 4 件・サービス 6 件）の合計 15 社であり、管内の経済動向を把握するには十分ではないため、上記以外に 30 社（製造 6 件・建設 4 件・小売 8 件・サービス 12 件）を追加して調査し、「中小企業景況調査」と同等の分析を独自に行う。

「中小企業景況調査」の結果と合わせ、地域内の小規模事業者の売上状況や支援ニーズなどの問題点を把握し、業種ごとに整理、分析し、HP等で広く公表するとともに、把握した課題に即応した支援体制を検討する基礎データのほか、事業計画策定支援に活用する。

(対象事業者) 対象事業者の 30 件は無作為に抽出し、3 年毎に対象を変更する。

(調査項目) 売上、業況・景況感、資金繰り、設備投資、雇用、問題点、支援ニーズ

(税務、融資、後継者対策、販促、販路開拓等)

(調査方法) 職員が巡回訪問時及び窓口でアンケート用紙を配布及び回収

(活用方法) 商工会が独自に集計し、「中小企業景況調査報告書」の結果と合わせて業種ごとに整理、分析し、当会HP及び会報で広く公表する。

③後継者不在企業等調査 (年1回)

当地域の事業主が事業承継をスムーズに行えるよう、経営者(個人事業主を含む)が50歳以上で事業承継問題(後継者不在等)を抱えていると思われる先20件程度を対象とし、業種、年代毎に整理・分析を行う。

(対象事業者) 地域内20件とし、毎年対象を変更する。

(製造2件、建設4件、卸・小売5件、サービス業等9件)

(調査項目) 事業承継ビジョン、経営上の悩み及び相談相手、後継者の育成、引き継ぎの具体的な準備、第三者承継(M&A)、専門家派遣依頼

(調査方法) 職員が巡回及び窓口で対面してヒアリングを行う。

(活用方法) 当地域の事業承継の課題や現状を整理し、事業承継計画(の掘り起こし)に繋げていく。また事業承継の好事例については当会HPで広く公表するとともに、同様の悩みを持つ事業者に対して巡回訪問時や窓口相談時に提供することにより、より効果のある事業計画策定支援につなげる。

(目標)

項目	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
① 地域経済動向の情報収集回数	未実施	4	4	4	4	4
② 小規模事業者景況調査回数	未実施	4	4	4	4	4
上記①②結果公表回数	未実施	4	4	4	4	4
③ 後継者不在企業等調査回数	未実施	1	1	1	1	1
上記③結果公表回数	未実施	1	1	1	1	1

2. 経営状況の分析に関すること

(経緯と対応)

これまでの経営状況の分析は、決算時の税務指導などの際に売上・利益・税額などを口頭で説明する程度でごく限られた内容のものばかりで、有効的な経営改善に繋がる提案は行われなかったのが現状である。

しかし小規模事業者が持続的に発展していくためには、経営状態の把握を行うとともに経営分析を行い、その内容を事業計画策定に活用していくことが重要である。

今後は巡回時のヒアリング・各種相談などにより分析対象事業者の掘り起こしを行うと共に、経営分析の必要性を認識させることにより自らの経営内容を理解させ、的確な事業計画策定へと繋がるよう伴走型支援を行う。

専門的な課題については、青森県商工会連合会(以下、県連という。)21あおもり産業総合支援センター(以下、21あおもりという。)青森県よろず支援拠点(以下、よろずという。)ミラサボ等のコーディネーターと連携し、問題解決へのサポートを行う。

また、今後は電子共有フォルダや商工会基幹システム内の経営カルテを利用し、小規

模事業者の販売に関する商品・サービス内容・技術・ノウハウなどの経営資源等のデータ整備を行うとともに、各職員間の情報共有体制を強化する。

(事業内容)

①巡回指導を通じた対象事業者の掘り起こし

経営者が自らの経営内容を正しく理解することを目的に、決算指導時や巡回・窓口相談、記帳継続指導を通して、経営分析の必要性を認識させ、経営状況分析の対象となるような事業者の掘り起こしを行う。また、マル経資金や小規模事業者持続化補助金の相談を通して、経営分析する事業者の掘り起こしをしていく。

掘り起こしに当たっては、地域ブランド認定商品を製造販売している事業者は特に重点的に経営状況の分析を働きかける。

②経営分析の実施

・ヒアリングの実施

上記①で掘り起こした小規模事業者に対して、経営指導員等が巡回訪問等によるヒアリングを行い、経営分析の必要性を判断する。

(ヒアリング項目) 売上・利益の増減、経営者の現状認識、資金調達の要望等

・ローカルベンチマークを活用した経営分析

上記の結果から、経営課題が顕在化した事業者や新事業に取り組む意欲がある事業者、また経営者自ら経営分析を希望した事業者を対象として、経営指導員が経営分析を行う。経営分析に当たっては、経済産業省提唱の「ローカルベンチマーク」を用いて実施し、事業計画策定の基礎資料として活用する。

財務分析においては、財務諸表から事業者の成長性や持続性を評価するためのキャッシュフローの把握を行う。非財務分析においては、ヒアリングから企業の強み・弱み・脅威・機会や課題を把握し、SWOT分析に繋げる。

特に専門的・高度な分析が必要と思われる事業者には、県連・よろず・ミラサポ等と連携し、専門家を派遣してもらい対応する。

(分析項目) 財務分析：売上高増加率(売上持続性)、営業利益率(収益性)、労働生産性(生産性) EBITDA有利子負債倍率(健全性)、営業運転資本回転期間(効率性) 自己資本比率(安全性)

非財務分析：経営者への着目、企業を取り巻く環境、関係者への着目、事業への着目、内部管理体制への着目

(活用方法) 経営分析結果は事業者にフィードバックし、事業計画策定に活用する。この際、経営課題を抽出するとともに事業計画の方向性、必要となる情報の種類等を判断して、「売上の向上」「利益の確保」に向けた、より効果のある事業計画策定に結び付ける。また事業者が数値による業績判断ができるように支援する。

(目標)

項目	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
経営分析件数	未実施	20	22	24	26	28

3. 事業計画策定支援に関わること

(経緯と対応)

近年、小規模事業者を取り巻く経営環境が著しく変化しているため、この社会情勢に対応して顧客ニーズや自らの経営分析結果を踏まえて策定した事業計画を推進することが必要であると考えられる。

これまでは「持続化補助金」などの各種補助金申請時などに経営計画の策定を支援してきたものの、補助金採択等を目的としたものに限られ、本来の目的とすべき、持続的発展や経営課題解決を目指しての事業計画の策定はされていない。

今後は、地域経済動向調査・経営状況分析・需要動向調査等の結果を踏まえて包括的かつ的確な事業計画策定を支援することで、小規模事業者の持続的な発展を支援するとともに、高度な課題・専門的な課題については、県連などの関係機関と連携し対応する。

また事業承継についても、経営者が気兼ねなく何でも相談できる相手は商工会であり、当会を中心とし多方面に繋がりを持つことができれば経営者は安心できる。今後は高齢化による後継者問題に直面する事業者に対し、積極的に事業承継を推奨し、経営者に寄り添い、的確な事業承継計画策定を支援することで廃業者数の減少に歯止めをかける。さらに、創業希望者に対して的確な創業計画策定を皮切りに、事業立ち上げまでの支えとなることを目標とする。

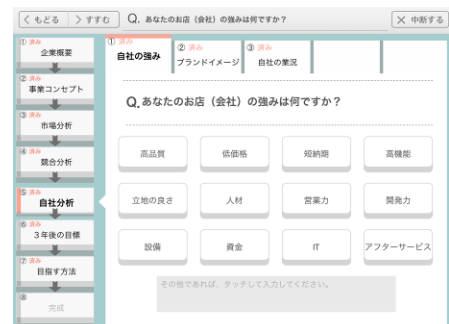
さらには、「地域ブランド」(仮称)を立ち上げ、認定商品を製造販売する事業者には必ず事業計画書を策定してもらうことにより、明確な目標の下で適切な販路開拓に繋げることを目指す。

(事業内容)

①事業計画策定支援ツールと個別相談による支援

経営状況分析対象事業者 (I-2. ②)のうち、意欲のある事業者を対象に、事業計画策定に向けた個別相談を実施する。事業計画策定には、中小企業基盤整備機構の経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん」を経営指導員用タブレットへインストールし有効活用する。

アプリでは、ほとんどの項目が選択肢から選ぶだけで容易に事業計画の策定ができることと、親しみやすいキャラクターで堅苦しさを与えないことから、事業者に苦手感を克服してもらい、事業主とのコミュニケーションを図りつつ、事業計画策定の必要性を理解してもらった上で事業計画の策定を支援する。また専門的・高度な指導が必要な事業者には、県連・よろず・ミラサボ等と連携し、専門家を派遣してもらい対応する。



経営計画つくるくん作成画面

②事業承継に向けた支援

事業承継を検討している事業者は「後継者不在企業等調査」(I-1. ③)を活用して掘り起こし、事業承継ガイドライン(中小企業庁)に基づき、「事業承継診断票」等を活用し、経営状況や経営課題を整理する。起こりうる課題について青森県事業引継支援センターの専門家を交えた指導を行うことで、円滑な事業承継を行えるような事業承継計画の策定を支援する。

③創業希望者に向けた支援

創業希望者が相談しやすい環境にするため、当会及び町役場では情報を共有し、町の「板柳町空き店舗利活用推進事業費補助金」を当会HP等でも情報提供している。創業相談者には、「創業支援のガイドライン」（中小企業庁）に基づき、また必要に応じて専門家（よろず）等からの専門家派遣などを行いつつ、将来性、収益性等を総合的に勘案した創業計画の策定を支援する。

④地域ブランド認定商品の販路開拓に向けた支援

地域ブランド認定商品を製造する事業者については、特に販路開拓を目指した事業計画策定を促す。必要に応じて県連・よろず・ミラサポ等と連携し、専門家を派遣してもらい、事業者が目指す販路開拓に添えるような計画策定を支援する。

（目標）

項目	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
① 個別相談に基づく事業計画策定件数	未実施	5	7	9	12	12
② 事業承継計画策定件数	未実施	1	1	1	1	1
③ 創業計画策定件数	未実施	1	1	1	1	1
④ 地域ブランド認定商品の販路開拓に向けた事業計画策定件数	未実施	5	5	5	3	3

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること

（経緯と対応）

今までは、各種補助金申請や融資相談を機に事業計画を策定した一部の個社が補助金採択や融資実行を受けた後の、不定期な進捗状況確認にとどまっていた。経営課題の解決を果たし、売上向上や利益確保及び販路拡大に直接繋がるような効果的な実施支援にまで至っていない。

この結果、小規模事業者が事業計画の途中で断念するケースや、アクションプラン（行動計画）への落とし込みが十分できずに実際の行動へ移せていないケースが多いため、定期的な進捗状況確認を実施するフォローアップ体制の確立が必要である。

そこで、事業計画策定後は指導頻度を四半期に1回とし、的確なフォローアップを実施すると共に、フォローアップの状況を共有サーバーへデータ化する体制を構築し、職員間で進捗状況を確認、共有する。

（事業内容）

①事業計画後のPDCAサイクルの定着とフォローアップの強化

事業計画の進捗状況の確認や見直しなどのフォローアップを十分に行うため、今後は以下の基本方針に基づき、事業計画策定事業者と共に策定した計画に沿って、実行、評価、改善、計画修正を繰り返し、事業者に寄り添い、課題や段階に応じて伴走支援を行うとともに、PDCAサイクル実施体制を定着させる。

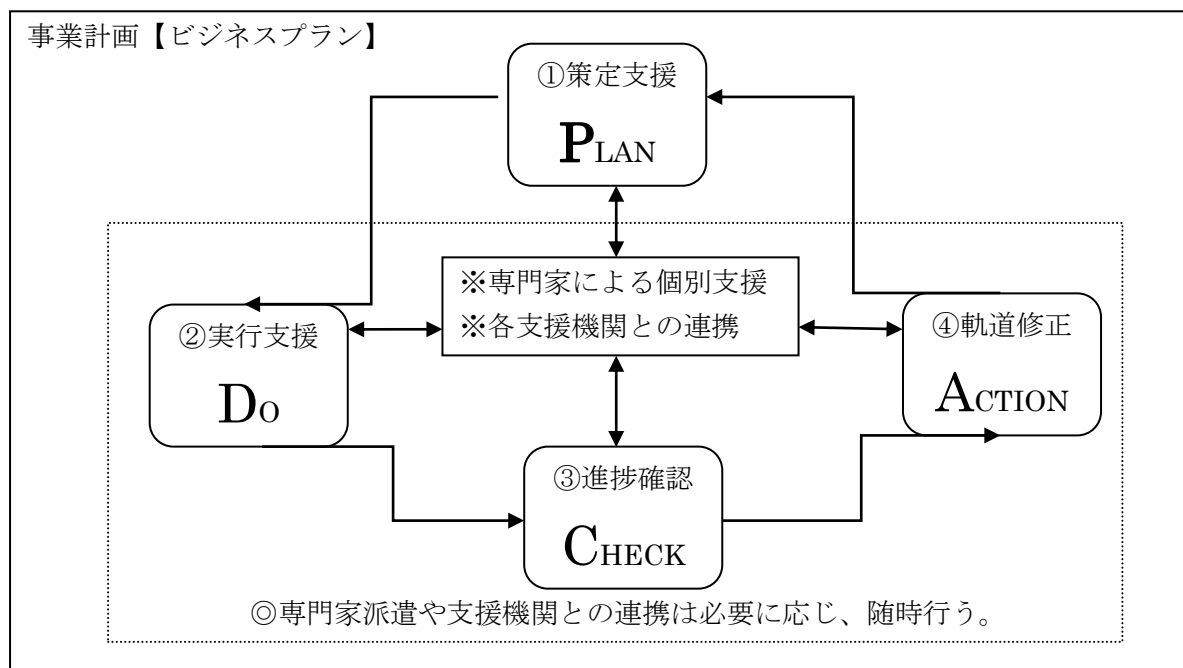
また事業計画の評価や検証、計画の見直しの中で見出される専門的な課題に対しては、専門家や関係機関（県連、よろず、21あおもり、ミラサポ等）と連携により解決を図っていくとともに、定期的なフォローアップを行い、継続的な事業計画策定後の支援を行う。

◆フォローアップの基本方針

「定期巡回訪問」による進捗状況の確認（計画実行～評価～見直し）

- 事業計画策定後は、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、経営指導員が四半期に1回の巡回訪問等により進捗状況（下記図③）の確認を行う。
- 進捗状況（下記図③）を確認し、個別の課題がある場合には、必要に応じて専門家や各支援機関（下記図※）と連携を図り、計画の見直し・再検討（下記図④）を行い、解決に向けた支援を実施する。

事業計画策定後の実行支援計画
 PDCAを基準としたフォローアップ（四半期に1回の巡回訪問）



資金面については、各種補助金制度の活用支援や日本政策金融公庫、町内の金融機関（青森銀行、みちのく銀行、青い森信用金庫）との連携により、バックアップする。

また、事業承継があった場合は、必要に応じて21あおり内にある青森県事業引継支援センターへ専門家派遣を依頼し、個別相談を行う。

（目標）

事業計画の策定を支援した事業者への進捗状況のフォローは次のとおり実施する。

項目	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
フォローアップ事業者数	0	12	14	16	17	17
フォローアップ訪問回数	0	48	56	64	68	68

5. 需要動向調査に関すること

(経緯と今後の対応)

地域内にはたくさんの特産品があるにも関わらず、これまで町ではりんごをPRすることに注力し、商工業の特産品を町外や県外に発信できていない状況であった。

今後は、りんご以外の地域の特産品を地域ブランドとして認定し、認定商品で意欲的に販路開拓を目指す事業者をサポートしていく。

(事業内容)

①地域ブランド認定商品を「売れる商品」へブラッシュアップ

町内で地域ブランドに認定された商品を製造している事業者を対象に、地域ブランド認定の特典として、県内外からの観光客や一般消費者を対象に以下のアンケート調査を実施する。アンケートは、町内で最も集客のあるイベント「クラフト小径」での来場者、購入者に対して行い、改良点などをヒアリングして「売れる商品づくり」をサポートして、事業計画策定に活用する。なお、アンケート調査の結果から得た反省点や新たな課題についても更なる改善に繋がるようPDCAサイクルの構築を図る。

売れる商品づくりアンケート調査（年1回）

(支援対象) 地域ブランド認定商品のうち、特産品などを活用して食料加工品などを製造している小規模事業者

(調査項目) 基本属性（性別、年齢、地域）、商品のパッケージ、味、値頃感、量目、その他商品の改良すべき点など

(調査対象) 県内外の一般消費者や観光客

(調査方法) 県内外からたくさん観光客や一般消費者が来訪するイベント「クラフト小径」で、地域ブランド認定商品についてのアンケートを実施する。アンケートは、試食などを通じたヒアリングとし、その内容は商工会が聞き取り、取りまとめる。1商品あたりのアンケート回収数は最低30を目標とする。

(活用方法) アンケート結果は、商工会が事業者別や基本属性別などに整理し、地域ブランド認定協議会を経て該当事業者にも通知するとともに、商品改良による販路拡大など、個別に事業計画の策定に反映させていく。

(目標)

項目	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
売れる商品づくりアンケート	0	1	1	1	1	1
調査支援事業者 (認定事業者数)	0	5	5	3	3	3

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(現状と対策)

商工会として単独での商談会等を開催することはできないため、今までは新たな需要開拓支援に関しては、積極的には関与していない状況であった。また地域内の需要低迷

により、新たな需要の獲得が必要不可欠であるとの認識はあるものの、小規模事業者自らによる新たな販路開拓等の取り組みも積極的にはなされていない状況である。

今後は全国商工会連合会や他の団体が開催する様々な商談会や展示会へ積極的に参加を促し、販売機会を設け、出展前後の支援により販路開拓をサポートしていく。

また自社の認知度向上を目的に積極的にHPの開設に取り組む小規模事業者も見られるが、情報技術の知識不足もあり定期的な更新等はされておらず、自社のPRや販売活動に活用できていない。

よって、商工会HPに地域ブランド認定商品のPRページを設け、広く周知を行うほか、SNSを活用した情報発信などの支援を行う。

(事業内容)

①商談会等を活用した販路開拓

地域ブランド認定商品について、商談会や物産展等を活用した販路開拓支援を実施することにより、ブランド認知度の向上とともに地域外での商品取扱いを増加させる。

対象事業者に対しては、情報提供等により参加を働きかけるとともに、前項(5. ①)の「売れる商品づくりアンケート調査」結果を生かした事業計画に基づきブラッシュアップし、新商品開発にかかわる専門家の支援を実施する。

商談会等に参加する事業所に対しては、専門家を交えて以下の支援を個々に実施する。

〈事前支援〉

- ・売上増進につながる商品提案書作成支援
- ・効果的な展示方法
- ・プレゼン方法

〈事後支援〉

- ・反省点や課題を踏まえた、販売商品のブラッシュアップ支援
- ・新商品の開発支援

(参加を促進する主な商談会等)

■ニッポン全国物産展

全国商工会連合会の主催により、例年東京都で開催される物産展。首都圏の消費者や商工会ネットワークを活用した他地域の小売業者・流通業者等との取引による販路開拓を促す。

出展者数：約 350 名

入場者数：約 150,000 人



■青森の正直 商談会

青森県・地域の金融機関等の主催により県内で開催される商談会。青森県産をはじめ青函エリアの農水産物及び加工品の販路拡大を図るため、生産者・製造業者が全国の小売業者、卸売業、外食産業のバイヤー等に対して自らの商品をアピールし、商談を行う。

出展者数：50 名

バイヤー：300 名 (県内外)



②地域イベントを活用した需要開拓

地域ブランド認定商品を消費者へ手にとってもらう機会を作るため、毎年9月に当町で行われているイベント「クラフト小径」において板柳町観光物産協会と連携して共同ブースを設け、対面販売を支援する。

同イベントは町内で最も集客があるイベントというだけではなく、町外や県外からの来場者も多いため、販売促進活動を行うことで、認定商品の販路拡大と認知度向上を図るとともに町の観光PRもすることで、相乗効果を図ることを目的とする。またこの場は前項（5. ①）の「売れる商品づくりアンケート調査」の場としても活用し、ブラッシュアップ後の商品の更なる改良のサイクルを生み出すしくみをつくる。

また出展する際の事前支援として、売上増進に繋がる商品提案書作成、効果的な展示方法、プレゼン能力向上等を専門家等と連携しサポートをする。



クラフト小径(チラシ)

■クラフト小径

平成25年から板柳町の中央アップルモールを会場に、9月下旬から10月上旬の2日間（土日）開催しているイベント。クラフト小径実行委員会主催。陶器・木工品・染め物・ガラス・服・皮革・金属・漆・その他いろいろな「工芸品」を自らデザイン・制作しているプロの作家約120人が日本全国から集い各々の作品を紹介、販売するほか、「こだわりの食」美味しい「食」を紹介する「こみちカフェ」も会場内に多数出店している。

また雑貨等の制作をするワークショップも開催している。

出展者数：クラフト 約120名

飲食店 約10店

入場者数：約25,000人



会場となるアップルモール

③HPやSNS等を利用した情報発信による需要開拓

HPやSNS等、インターネットを活用した情報発信により、小規模事業者の商品展開力、販売力の向上等を図る。

地域ブランド認定商品等、町の魅力ある隠れた地域産品については、全国商工会連合会のECサイト「ニッポンセレクト」を活用する。経営指導員が巡回訪問等を通して出展を働きかけ、出品商品の選定、価格設定、見せ方、インターネット活用時の対応方法等について、必要に応じて専門家を交えて助言・指導して需要開拓を支援する。

また、地域ブランド認定商品は当会HP上にPRのできるページを設け、広く周知し、更なる需要の喚起をサポートする。

さらに、自らSNS等を利用し情報発信している事業者に対しては、効果的な発信方

法の助言等により後押しする。

(目標)

項目	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
① ニッポン全国物産展出展者数	－	1	1	1	1	1
(BtoC) 売上増加率(前年比%)	－	－	105	105	105	105
① 青森の正直商談会出展者数	－	1	1	1	1	1
(BtoB) 商談契約成立数		1	1	1	1	1
② クラフト小径出展商品数	－	3	3	2	2	2
(BtoC) 売上増加率(前年比%)	－	－	105	105	105	105
③ ニッポンセレクト出展事業者数	－	1	1	1	1	1
(BtoC) 売上増加率(前年比%)	－	－	105	105	105	105

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

(現状と対策)

板柳町はほとんどのイベントを実行委員会方式で企画・運営されており、その中で町が主催で当会が後援になるのは(夏)りんご灯まつり、(秋)まるかじりウォーク、(冬)いたやなぎ雪まつり等で、当会が主体となり町が後援となるのは(春)さくらまつり、(夏)りんご灯まつり花火大会等がある。四季を通じてイベントが開催され、町役場と当会を含めた団体で協力して実施し、マンネリ化を防ぐためにイベント内容や実施期間を毎年検討し、魅力あるものにしようとする努力を行っている。

現在の小規模事業者は、自社の商品を販売するだけで、個社の販売力には限界があった。今後は地域ブランドを確立し、板柳町全体が一体となって町内外へ販売することにより地域経済の活性化を促すことが期待できる。

(事業内容)

① 地域経済活性化のための協議と観光PR等の情報発信

地域経済の活性化のため、今後もイベント毎の実行委員会の場において町役場、当会等が方向性を合わせ、意識を共有する。

② 地域ブランド認定協議会の設立及び運営

地域ブランドを認定する団体を立ち上げる。

組織団体は町役場、町観光物産協会、町商工会、ふるさとセンター等とし、取り組み内容は以下のとおりである。

(1) 地域ブランドに申請のあったものを協議し認定する。

(2) 地域ブランドとして認定されたものは、認定式を行い、商工会HP、町広報、マスコミ媒体を利用し公表する。

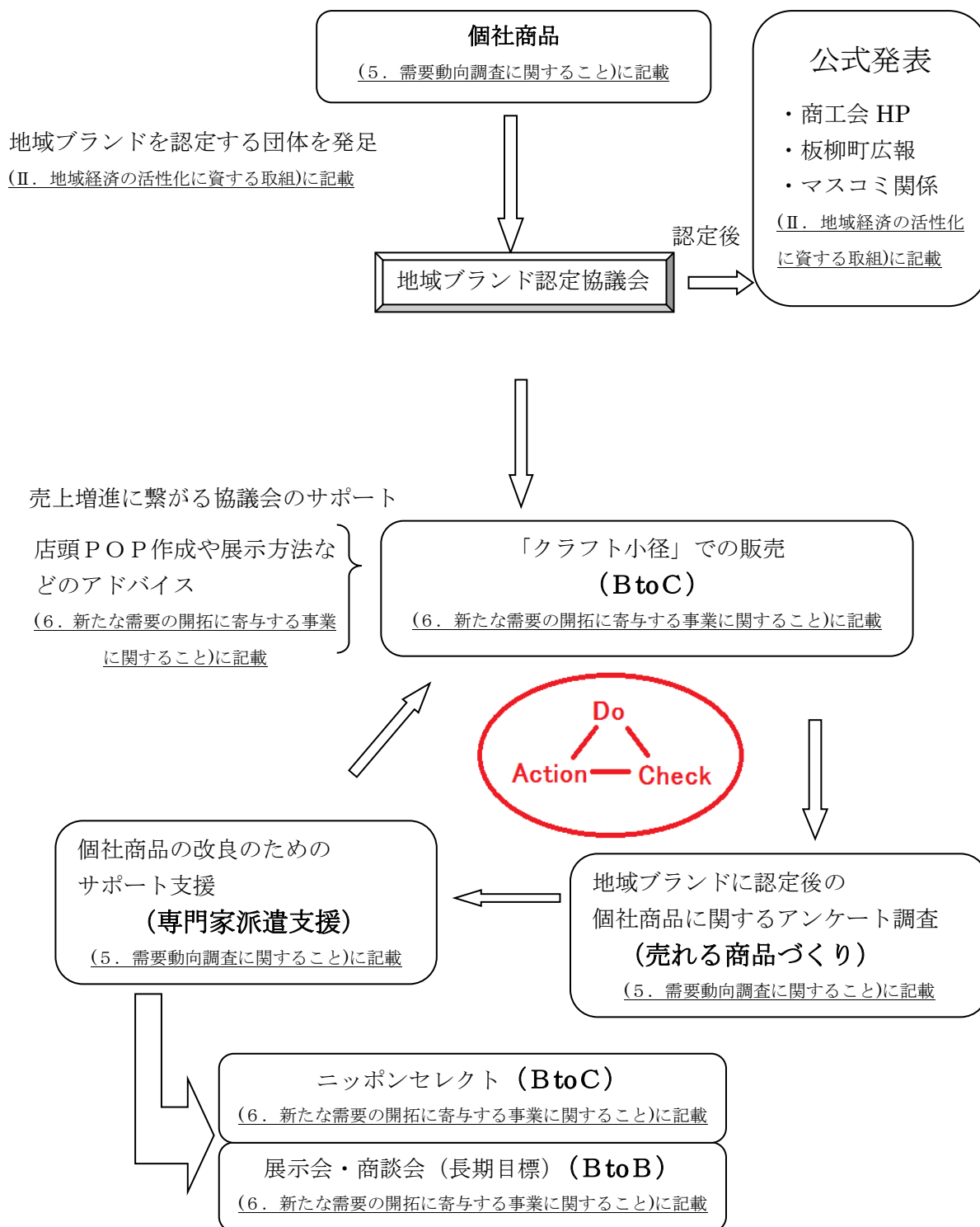
(3) 認定された事業者には地域ブランド認定ステッカーを贈呈する。

(4) 認定された商品に対しては、認定商品であることをアピールするための「地域ブランド認定シール」「地域ブランド認定包装紙」などの提供については随時検討する。

(目標)

項目	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
地域ブランド認定商品数	0	5	5	3	3	3

「地域ブランド」 確立による取組の全体図



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

1. 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

(現状と対策)

これまで当所と関係団体との連携は、地域活性化を目的とする点では一致していたが、立場ごとに考え方や支援の手法が異なっていた。また小規模事業者（経営者）からの相談内容が複雑・多様化しており、より専門的で高度な課題解決を求められており、これら当該ニーズに対応すべく各分野の専門家や関係支援機関と連携して満足度の高いサービスを提供する必要性が生じている。

そのため以下の他機関との連携により、当所の支援機能を高める効果が見込まれる。また関係先とのサポート体制を構築することにより、小規模事業者へのきめ細やかな対応が可能となり小規模事業者の問題解決に繋がる有効かつ効果的な手法で実現できる。

支援機関名		支援ノウハウ・情報交換の内容等	手段	頻度
板柳町		板柳町役場地域振興課との定期的な懇談会を担当者と開催し、創業支援や観光振興などを主体とする地域活性化に向けて連携をとる。	会議	年2回
金融機関	板柳町金融団	青森銀行板柳支店、みちのく銀行板柳支店、青い森信用金庫板柳支店の3銀行の担当者と経営指導員が一同に会しての金融懇談会を開催し、管内の経済動向や景気動向を始め地元諸企業の支援体制の確認及び情報交換会を行い、気軽に話のできる体制を構築し支援力を向上する。	会議	年1回
	日本政策金融公庫弘前支店	県内の経済動向や景気動向について情報共有を徹底するとともにマル経融資の現状についての意見交換を行う。	会議	年1回
(公)21あおもり産業総合支援センター		青森の公的な総合支援機関として位置づけられており連携を図ることで、専門的な知識の活用、高度な分析、受発注支援、事業者マッチング、販売促進支援まで管内エリアだけでなく県内全域におよぶ総合的な経営支援体制をとっている。	会議	年1回

支援機関名	支援ノウハウ・情報交換の内容等	手段	頻度
青森県事業引継支援センター	事務所を21あおもり内に置き、事業承継の専門家を有している。今後は事業承継やM&Aが増えることが予想されるため、専門的な案件について支援及び連携を図る。	会議	随時
青森県よろず支援拠点	事務所を21あおもり内に置き、上記支援内容のコーディネート役として、また解決が困難な経営相談など総合的・先進的アドバイス、事業者の課題に応じて、複数の支援機関・専門家がチームを組んで支援を行っている。また管内エリアのみならず県内全域に及ぶ地域の支援機関とのネットワークを活用して経営課題に応じて的確な支援のワンストップサービスを実施、当所としてその支援体制を活用し、多角的な視点での小規模事業者の問題解決に当たっている。	会議	年1回
青森県商工会連合会	支援事例を共有する会議・勉強会に積極的に参加し、他商工会への支援ノウハウの吸収や支援事例の情報交換を行うことで、経営発達支援事業に活用する。	会議	年2回

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(基本方針)

いままでは外部研修に関して県連主催の職種別研修会等へ参加させるという対応であり、その内容も職種別でのカリキュラムであるので職種間での指導内容に差が生じ、取得した内容も職員間で共有されることなく個人的スキルにとどまっていた。今後は県連主催の研修会に参加させるとともに事業引継支援や経営改善セミナーなど、支援機関等で開催される研修会・セミナーや専門家派遣等で得たスキルを商工会の共有サーバーへデータ化して職員間で共有するなどして、更なる指導能力の向上を図る。

(役職員等の支援能力の向上)

①中小企業基盤整備機構研修への参加

中小企業基盤整備機構が実施している中小企業支援担当者研修や小規模事業者支援研修を経営指導員が受講し、支援能力の向上をはかる。

(1) 経営指導員向け小規模事業者支援研修

小規模企業基本法制定の背景、小規模事業者とのコミュニケーションのはかり方、小規模事業者向け事業計画の策定支援や売上向上支援、地域支援活用や商店街振興による地域活性化策等、経営指導員の小規模事業者に対する支援能力の向上を図る。

(2) 中小企業支援担当者等研修

基礎研修：新任または職務経験5年未満の経営指導員が、基礎となる知識、倫理、手法を習得する。

専門研修：中堅または職務経験5年以上の経営指導員が、専門知識、実践力、分析力を習得する。

②青森県経営指導員等研修会への参加

青森県が県内商工団体の経営指導員を対象に開催する研修を受講し、経営指導員としての資質向上と経営改善普及事業の効果的実施を図る。(20時間以上の受講義務)

なお、経営改善普及事業に係る基礎研修や税務研修については、主査及び主事も受講する。

③情報共有やOJTによる支援能力の向上

職員の資質向上等については、青森県商工会連合会が主催する研修や職種別研修等への参加を中心に対応を図っているが、職員間での知識・情報の共有にいたっておらず、経験年数の違いによる指導能力の差異が生じている。

今後は多様化する小規模事業者ニーズに対応するため、より専門的研修等の積極的参加によるスキルアップ及び知識の組織内共有の強化を図り、組織そのものに知識・ノウハウを蓄積し、より強固な支援体制を構築する。

また、支援状況及び支援ノウハウを職員間で共有化するために、ネットワーク上でデータベース化された経営指導カルテの記載内容を充実させることはもとより、組織内で定期的に職員研修会を開催するほか、OJTにより職員全体の支援能力の向上を図る。

具体的には、経営指導員(2名)にあたっては、経営支援会議(月1回)を開催し、小規模事業者に対する支援状況や専門家派遣で得た支援ノウハウ等を報告し合うとともに、支援方法や支援施策等の情報共有を図る。加えて企業支援や専門家派遣時の同行を通じて伴走型の経営支援能力の向上を図る。

主事・主査及び記帳指導員あつては、指導職員会議(四半期毎)を開催し、小規模事業者に対する支援状況や支援ノウハウ等を報告し合うとともに、労働関係法令改正や税制改正への対応、経営分析結果の活用、基礎的経営支援のノウハウ習得のための研修会を実施する。

事務局全体としては、職員会議を毎月開催し、企業支援に関する様々な情報の共有を図る。

また、経営発達支援事業の進捗状況は四半期毎にチェックを行い、今後の事業推進について協議する。

④専門家派遣制度と連携した支援実施による資質向上

専門家派遣制度活用の際に経営指導員が同行し、高度な支援内容や助言内容、専門的知識の支援ノウハウを習得し資質向上を図る。

⑤役員及び会員のスキルアップ向上

役員や会員は、県連が主催する研修の参加に加え、当会主催のセミナーや講習会に積

極的に参加することで、個人のスキルアップを図る。

(組織内の情報共有体制)

組織内での情報共有を重視し、毎月1回職員ミーティングを開催して専門家派遣等で得た支援ノウハウ、各種研修会参加により取得した支援方法の共有化を図る。特に経営指導員が研修により取得した指導手順や手法については、文書化・マニュアル化することを進め、その他の職員の経営発達支援事業に係る全職員の支援レベルの向上を図る。

また職員が人事異動した場合も考慮し、商工会基幹システムのカルテを利用して経営分析の結果や事業計画などの各種個社支援の情報と連動させて、職員間で共有する。

3. 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

現在の商工会事業は計画、承認、実行、報告という仕組みで行われており、評価やそれに基づく見直しについては、表に現れにくい状況である。今後は毎年度本計画の事業実施状況・成果については理事会・有識者等による評価・検証と見直しを行い、結果については当所のHPに記載する。

(事業内容)

①外部評価委員会の設置

商工会内に事業の実施・成果を評価する機関として、行政、よろず支援拠点コーディネーターなどの外部の有識者による外部評価委員会を設置し、毎年度1回の事業実施状況、成果の評価、見直し案の提示を行う。

②理事会の取り組み

理事会において、毎年度の事業実施状況や外部評価委員会での評価、見直し案を踏まえて、方針を決定する。

③事業の承認及び公表

事業の成果、評価、見直しの結果は毎年度終了後に総代会へ報告・承認を受ける。また商工会HPで計画期間中公表し、意見等の募集を通じ更なる事業見直しに活用する。

(別表 2)

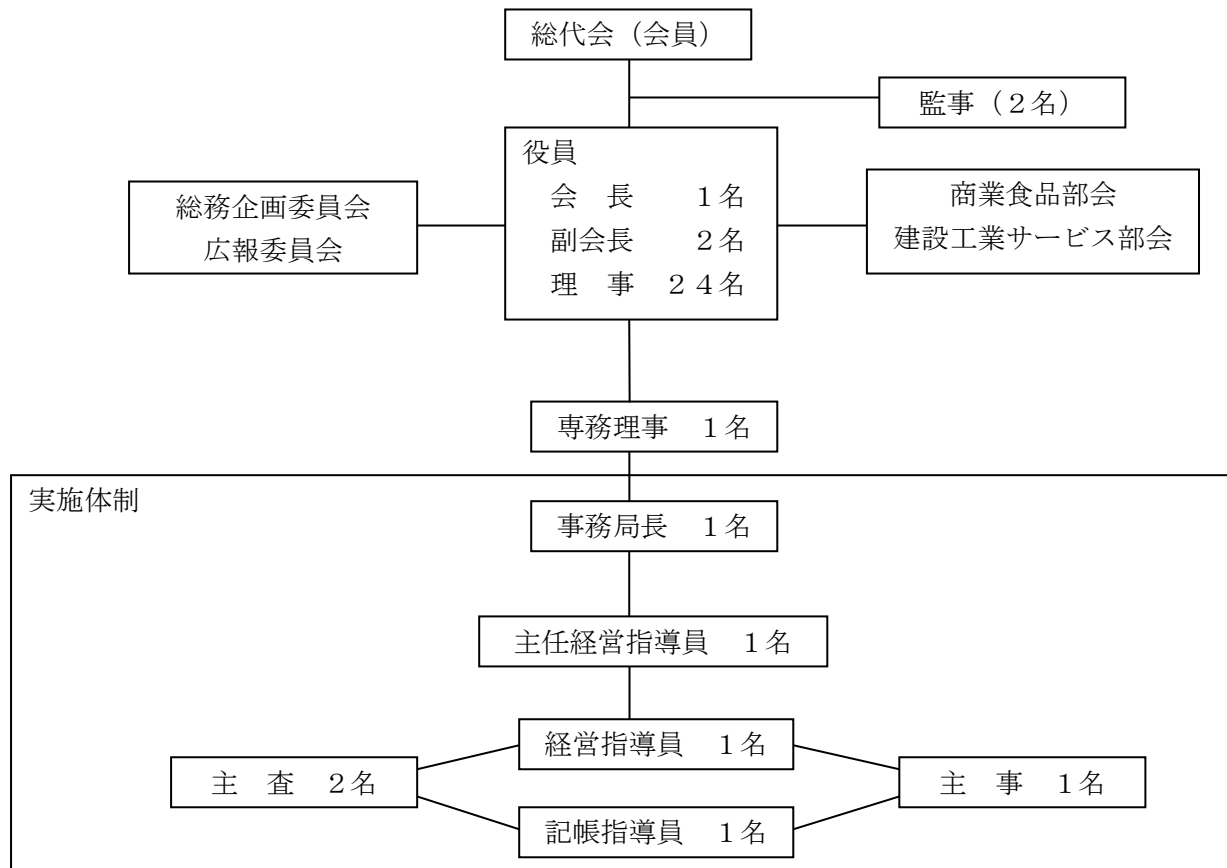
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(30年 4月現在)

(1) 組織体制

板柳町商工会組織図



(2) 連絡先

〒038-3662 青森県北津軽郡板柳町福野田字実田 30-7
板柳町商工会

☎ 0172-73-3254 Fax 0172-73-3652

URL : <http://www.aomorishokoren.or.jp/shokokai/itayanagi/>

E-mail : itasho@jasmine.ocn.ne.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)

	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度	35 年度
必要な資金の額	2,040	2,070	2,100	2,130	2,130
Ⅰ. 経営発達支援事業の内容	1,110	1,140	1,170	1,100	1,100
①経済動向調査	0	0	0	0	0
②経営状況の分析	400	400	400	400	400
③事業計画策定支援	300	300	300	300	300
④策定後の実施支援	100	100	100	100	100
⑤需要動向調査	150	150	150	150	150
⑥新たな需要に寄与する事業	160	190	220	250	250
Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組	300	300	300	300	300
①地域経済活性化事業	300	300	300	300	300
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	630	630	630	630	630
①情報交換	230	230	230	230	230
②資質向上	200	200	200	200	200
③評価・見直し	200	200	200	200	200

(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

会費収入、国補助金、県補助金、町補助金、事業受託料、手数料、雑収入

(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。

(別表 4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容	
商工会として単独で解決しきれない高度かつ専門的な経営課題、創業等については、下記の支援団体と連携を図り専門家派遣事業等により小規模事業者等からのニーズに対して的確な支援を実施する。	
連携者及びその役割	
行政機関	
・青森県（県知事 三村申吾） 〒030-0861 青森市長島1丁目1-1	☎017-722-1111
・板柳町（町長 成田誠） 〒038-3662 北津軽郡板柳町板柳字土井239-3	☎0172-73-2111
上部団体 ：専門家派遣、情報交換、調査集計・分析、講習会・セミナー開催 ほか	
・青森県商工会連合会（会長 米内山正義） 〒030-0801 青森市新町2丁目8-26 青森県火災共済会館5F	☎017-734-3394
・全国商工会連合会（会長 石澤義文） 〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-7-1	☎03-6268-0088
支援機関 ：専門家派遣、情報交換、支援事業の実施協力、講演会・セミナー開催 ほか	
・（公財）21 あおもり産業総合支援センター（理事長 今善典） 〒030-0801 青森市新町2丁目4-1 青森県協同ビル7F	☎017-777-4066
・（中小企業庁）青森県よろず支援拠点 〒030-0801 青森市新町2丁目4-1 青森県協同ビル7F	☎017-721-3787
金融機関等 ：金融支援、情報交換 ほか	
・日本政策金融公庫弘前支店国民生活事業（支店長 白石幸雄） 〒036-8354 弘前市大字上鞆師町18-1 弘前商工会議所1階	☎0172-36-6303
・青森銀行板柳支店（支店長 野口真人） 〒038-3662 板柳町板柳字土井319-2	☎0172-73-3211
・みちのく銀行板柳支店（支店長 石村彰宏） 〒038-3662 板柳町板柳字土井325-1	☎0172-73-2121
・青い森信用金庫板柳支店（支店長 藤森義人） 〒038-3662 板柳町板柳字土井108-1	☎0172-73-2211
関係団体 ：情報交換、連携 ほか	
・板柳町観光物産協会（会長 竹浪司） 〒038-3662 板柳町福野田字実田30-7（板柳町商工会内）	☎0172-73-3254
・津軽みらい農業協同組合 板柳支店（組合長 工藤友良） 〒038-3661 板柳町福野田字実田92-1	☎0172-73-2231

連携体制図等

