

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	南部町商工会 (法人番号 1420005003392)
実施期間	平成 29 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日 (5 カ年計画)
目標	<p>当商工会では、小規模事業者が経済社会情勢や経営環境の変化に対応し小規模事業者の持続的発展を図るため、共通の課題でもある「売上の向上」「経営力向上」に向け、そのために必要な伴走型支援体制を構築し個社支援に重点おいた支援を行う。また、創業、事業承継支援に取り組み廃業率の低下と地域活性化を図る。地域資源の活用については、関係機関と連携し新商品、新サービスの開発に取り組み地域経済の発展に資することを本計画の目標とします。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 「小規模企業景気動向調査」「景気動向に関する定点観測」の実施</li> </ul> </li> <li>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】             <ul style="list-style-type: none"> <li>小規模事業者への年 2 回の「巡回訪問」「経営戦略計画策定セミナー」や経営分析を通じて個社ベース経営状況の把握を実施する。</li> </ul> </li> <li>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】             <ul style="list-style-type: none"> <li>「事業計画算定セミナー」「事業承継セミナー」「創業支援窓口設置」や巡回訪問、窓口相談の実施により個社ベースの売上計画、経営分析、事業計画策定支援を実施する。</li> <li>また、「小規模事業者経営発達支援融資制度」や、「創業融資」の場合には金融機関と連携しながら事業計画策定支援を進めていく。</li> </ul> </li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】             <ul style="list-style-type: none"> <li>経営指導員等の四半期毎の巡回訪問を行い、計画の進捗状況、計画に基づく販路開拓や売上、収益性、資金繰り等の課題を事業者と経営指導員で共有する。また、金融支援者に対しては、資金調達後の計画的な資金執行や返済状況などの資金計画に関する管理能力を養うためのフォローアップを行い経営の健全化をサポートする。</li> </ul> </li> <li>5. 需要動向調査に関すること【指針③】             <ul style="list-style-type: none"> <li>平成 28 年度から実施の「まごころ宅配事業」を活用し、高齢者世帯へのアンケート調査やテストマーケティング、商圈分析等を支援し需要動向の把握及び個社に実情に合わせた的確な需要動向の提供を行う。</li> </ul> </li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】             <ul style="list-style-type: none"> <li>商談会などの情報提供と併せて IT を活用した販路開拓支援、プレスリリース支援、出展前の個別指導やアフターフォロー等に取り組み販路拡大と成約率の向上の支援を行う。</li> </ul> </li> </ol> <p>II. 地域経済活性化に資する取組</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>特産品等の活用や地域資源に係る掘り起し、商品化に関する調査研究を行う。また「まごころ宅配事業」「南部町地域コミュニティー拠点整備事業」等を実施し地域住民を取り込んだ商店街の賑わい創出に取り組んで行く。</li> </ul>
連絡先	<p>名称 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 mail <a href="mailto:n-nagawa@aomorishokoren.or.jp">n-nagawa@aomorishokoren.or.jp</a>  <b>【南部支所】</b>          〒039-0103 青森県三戸郡南部町大字大向字後構 63-12          TEL. 0179-22-0122 FAX. 0179-22-0155 mail <a href="mailto:n-nanbu@aomorishokoren.or.jp">n-nanbu@aomorishokoren.or.jp</a></p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 南部町の概要と課題

1. 南部町の概要

南部町（なんぶちょう）は、青森県の南部、三戸郡内の中央部に位置する町である。（図 1）

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。人口 19,032 人、世帯数 7,498 世帯（平成 28 年 10 月 1 日現在 南部町ホームページより）の青森県 40 市町村の中では 12 番目（平成 22 年 10 月 1 日現在 青森県ホームページより）の人口規模である。

平成 14 年から平成 26 年までの 13 年間に約 3,000 人余りの人口が減少（青森県統計データランドより抜粋・加工）し、平成 38 年度には、南部町の人口は 15,086 人まで減少すると推計されるなど厳しい状況が予想されている。（平成 28 年 3 月南部町「人口ビジョン」）

また、全国的な動向と同様、少子高齢化の様相を呈しており、65 歳以上の人口は平成 26 年度において 30%を超えるまでに至っている。（図 2）

産業は、1 次産業が盛んであり、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・西洋ナシ・スモモ・ウメなどの果物、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。

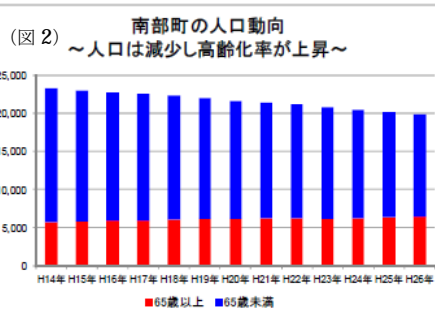
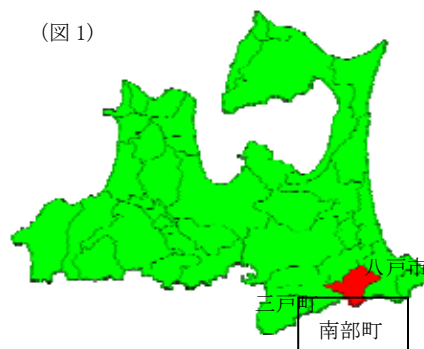
伝統芸能や観光資源を活用した取り組みでは、南部手踊り発祥の地として全国大会の開催など、年間約 70 万人（H23 青森県観光統計）の観光客の入込数があり、グリーン・ツーリズムによる農業体験修学旅行生の受け入れ、さくらんぼ狩り、バーチャルビレッジ「達者村」事業など、町をあげて「通年観光」取り組んでいる。

2. 小規模事業者の現状と課題

平成 28 年 4 月現在の商工会員組織率調査によると、管内商工業者数 608 者、うち小規模事業者数は 571 者であり、商工会組織率は 73.2%である。町内の商工業者の 94%が小規模事業者であり、約 7 割が商業・サービス業などの事業者で構成されている。

本地域では小規模事業者の減少は深刻な問題であり、平成 18 年の町村合併前と比較して 10 年間の間に 144 者もの小規模事業者が減少している。

(図 1)



	商工業者	内小規模事業者
商工業者数	608 名	571 名
建設業	17%	18%
製造業	11%	10%
卸・小売業	35%	34%
宿泊・飲食	5%	6%
サービス業	32%	32%
合計	100%	100%

	H17	H21	H26
商工業者	828	731	596
小規模事業者	705	721	561
会員数	587	479	450
組織率	70.9%	65.5%	75.5%

(商工会組織率調査)

小規模事業者のうち、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、商圏は、旧南部町地区は隣接する三戸町に、旧名川町、旧福地村地区は隣接する八戸市の商圏に入る。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。



・小売業・卸売業・飲食業・宿泊業・サービス業の事業所数、従業員数の推移

	平成18年	平成24年	増減
事業所数	689	463	△226
従業員数	3,836	2,714	△1,122

(事業所統計・経済センサス)

製造業は、八戸市に隣接する福地工業団地を中心に、優良企業の誘致(平成24年度末現在、町と立地協定を締結している企業は14社、従業員数は516人)に努めている。建設業については平成24年経済センサスによると78事業所、従業員数579人であり平成18年と比較すると事業所、従業員数が約25%弱減少している。

・製造業、建設業の事業所数、従業員数の推移

	平成18年	平成24年	増減
事業所数	182	150	△32
従業員数	1,682	1,401	△281

(事業所統計・経済センサス)

① -1 商業者の課題

- ・町内の飲食料点小売業は、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、平成13年の158事業所から平成24年には79事業所へと激減している。昨年商工会では、南部町民2,000人を対象に地元商店や宅配事業に関するニーズを調査し、商店は町内に点在しており、商店が減少することにより高齢者が自宅近隣で食料品や日用雑貨の買い物ができなくなっている旨の結果がでた。町民が町内の中心部に買い出しに行くことも可能であるが、価格、品揃え等の要望を満たす店舗も少ないことから、町外へ流出するという悪循環をもたらしている。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。
- ・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。

① -2 製造業・建設業の課題

- ・町内の誘致企業を中心とする製造業者は平成13年には215億円を超えていた製造品出荷額(従業員4人以上の事業所)は、長期に渡る景気低迷や国際競争の激化を背景に、平成22

年には約 73 億円まで大きく落ち込んでいる。町内の小規模事業者としては、製材業や農産物等の 1 次加工業が多く、販路拡大や販売単価の上昇難、人手不足、経費の増加などによる採算性の悪化が課題となっている。

- ・建設業にあつては、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。多くは、域内需要だけでは存続が難しく、岩手県北、周辺市町村を商圏とした企業活動を行っている。近年は新築住宅着工件数の減少、大手ハウスメーカーとの営業力競争等による売上の減少がみられるほか、従業員の高齢化や熟練技術者の確保などの経営資源の確保が課題となっている。

平成 27 年度に実施した「会員ニーズ調査」によると業種別の今後商工会に期待する事業として、商業・サービス業では、販売促進が圧倒的に多く、商店街の活性化の推進と賑わいの創出、経営全般と続く。建設業・製造業では、経営全般が最も多く、従業員の福利厚生対策、販売促進支援と続く。

	商業サービス業	製造業・建設業
1	販売促進支援	経営全般
2	商店街の活性化の推進と賑わいの創出	福利厚生対策
3	経営全般	販売促進支援・人材育成

- ② 本地域の主たる経営者の年代も 50 代以上が約 6 割(商工会基幹システムより)を占めるなど経営者の高齢化が進む中で、商工会が実施したアンケート(平成 27 年度実施)によると約 55%の事業所が「後継者なし」あるいは「未定」と回答しており事業継続や廃業に対する対応を求められている。

③ 小規模事業者の課題

以上の現状分析を踏まえ当地域の課題は以下の内容にまとめられる。

1. 当地域において小規模事業者は商工業者全体の約 94%を占めており、一方彼らの廃業スピードは進んでおり、事業の継続やスムーズな承継を実現する売上向上の支援が喫緊の課題となっている。
2. 当地域の商業サービス業者の約 72%が小規模事業者であり大型店・チェーンストアとの競争激化により年々厳しい経営環境となっており将来人口の想定を見据えつつ、かつ増加する買い物弱者にも対応した商店街の再生、創業支援など小規模事業者それぞれの経営戦略の策定支援の支援が求められている。
3. 個社の経営資源の強みを生かしつつ、域内外に潜在する需要獲得に向けての営業力の強化や、地域資源の活用や新商品役務の開発などによる新たな販路開拓など個社の経営力向上に向けた取組が求められている。

Ⅱ. 地域内における小規模事業者の中長期的な振興のあり方

本会は、これまで小規模事業者の支援にあたっては定期的な巡回を行いつつも年間経営指導員一人当たり約 600 件余りの巡回、窓口指導を実施してきた。相談内容の約 60%は、金融、税務、労働といった、経

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
経営革新	1	11	23
経営一般	625	387	509
情報化	2	9	3
金融	130	206	323
税務	160	692	521
労働	322	318	211
取引	28	2	23
環境対策	2	0	3
その他	293	177	144
合計	1,563	1,802	1,760

営改善普及事業や記帳、共済が中心となっており単発的な解決に終始し、中長期の改善計画をもとに個々の小規模事業者の経営改善が達成できた案件は些少であった。

また、小規模事業者の課題解決に際しても、行政、金融機関、支援機関等の連携による各機関の強みを生かした総合的な支援体制にかけ、小規模事業者の減少に歯止めをかけることが出来ない状況が続いているという反省がある。

補助事業に関しては、商工会合併後、国・県などの補助金を活用し「南部町商工会アピール事業」や「食用菊」を活用した商品開発、観光ツアープログラム策定や、東北経済産業局の補助を受け「宅配事業のビジネスモデルについて」の調査研究事業を実施したところである。

一方、事務局体制においては、平成 28 年度には 10 年間の合併特例に基づく設置期間が満了し経営指導員を含め補助対象職員が 3 名削減されるなど、経営支援ノウハウの蓄積と支援体制の構築が課題となっている。

こうしたなかこれらの反省点を踏まえ、中長期的な振興発展のあり方として下記を定める。

1. 商工業者の 9 割を占める小規模事業者に対して売上の向上による事業継続と、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み経営力の底上げを図る。
2. 当地域において若手経営者や後継者等の人材育成に中長期的に取り組み、創業や事業承継による小規模事業者の廃業率低下に取り組む。
3. 地域の総合経済団体の中核として、地域資源の活用や商店街振興に向けて各支援機関の強みを生かした課題解決や支援の在り方、地域振興の方向性などについての共有を図り、小規模事業者へ経済波及効果を生む事業展開に取り組む。

町の商工業に対する取り組みについては、南部町総合基本計画「平成 25 年度～平成 29 年度後期基本計画」によると商店街の環境整備を進めながら、賑わいあふれる商業拠点を目指し時代のニーズに対応した経営感覚を持つ経営者の育成、経営体質の強化、後継者育成を図り魅力的な商業を形成する。誘致企業を中心とする工業は若年者の定住及び雇用の拡大を図り既存企業の体質強化に努めると計画している。また、平成 28 年 5 月には産業力強化法に基づく創業支援計画が認定されており商工会の活動の方針、商工会の果たす方向性が概ね一致している。

### Ⅲ. 経営発達事業の目標と目標達成に向けた方針

#### ① 売上の向上による事業継続と伴走型支援の実施

共通の課題でもある「売上の向上」「経営力向上」に向け、小規模事業者の持続的経営に向けた事業計画策定の環境づくりからスタートし、意欲的な小規模事業者の掘り起し、経営分析並びに需要動向調査等を踏まえた経営戦略や事業計画策定、フォローアップ支援に取り組む。実施にあたっては、P D C A 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力向上に向けた伴走型支援を実施する。

#### ② 創業及び事業承継支援による廃業率の低下

創業支援に対しては町の創業支援計画などにに基づき、商工会が創業相談窓口として事業計画構想段階からの経営指導員による伴走型支援に取り組む。実施にあたっては青森県が提供する空き店舗データベースなど活用し、既存空き店舗の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事業停滞しないためにも、継続的に若手経営者及び後

継者等の人材育成に取組み、本計画終了時の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

南部町は阿房宮（食用菊）、ガマズミ、さくらんぼ、ゼネラル・レクラーク、にんにく、妙丹柿や様々な伝統芸能や「名久井岳」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。今後、交流人口の増大による経済効果を小規模事業者に波及させる仕組みづくりに構築に向け、本会及び南部町、南部町観光協会、農業関係者などとの連携の強化を図る。また、商工会が先行して取り組んだ特産品の活用や新たな商品化等に関する検討していく場を構築し、地域の活性化と産業の発展に取り組む。

④ 支援能力向上に向けた取組の実施

本会は、職員数7名で運営する少人数体制の商工会である。小規模事業者の課題解決に際しては、本会の支援ノウハウを補完するため、県、町、中小機構基盤整備機構、よろず支援拠点、金融機関などと連携を強化し、地域ぐるみの支援体制の構築を図る。また、経営指導員をはじめとする個々の支援能力向上と支援ノウハウの共有や蓄積を行い、小規模事業者へきめ細やかな支援体制を実現に取り組む。

## 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 29 年 4 月 1 日～平成 34 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

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

これまで地域の経済動向調査に関しては、巡回訪問や窓口相談によるヒアリングや関係機関の会議参加による情報提供など推察による景況把握が主であり、商工会が実施した全国商工会連合会の「小規模企業景気動向調査」などの結果は、調査対象者へは報告するものの商工会としては調査結果を十分に活用してこなかった。

今後は、「個別の景気動向に関する定点観測」などの調査を継続的かつ計画的に実施するとともに、結果を旧町村別や業種別に収集整理し、需要動向、商圈動向などの把握を行う。また「小規模企業景気動向調査」については、小規模事業者の景気動向を捉える俯瞰として活用し、県内市町村との比較分析に活用する。

得られた調査結果については個社の経営分析、事業計画作成などの比較資料や職員間での情報共有これまで活用出来ていなかったホームページ、会報での情報提供、事業の連携を強化するために関係機関との意見交換の際の基礎資料等として活用する。

#### 【事業内容】

##### ◆巡回訪問を通じた個別の景気動向に関する定点観測【新規事業】

四半期ごとのタイミング（6月、9月、12月、3月）年4回、巡回訪問によるヒアリング方式により調査対象を旧南部地区、旧名川地区、旧福地地区の各20事業者、（製造業、建設業、卸・小売業、サービス業の業種ずつ各15社）計60社とし、売上額、客単価、客数、資金繰り、採算、長期借入金、業況、今後の見通し、直面している経営課題について調査する。

結果については旧町村毎、業種別に整理・分析を行い、小規模事業者の需要動向、商圈動向などの情報を把握する。また、「南部町商工会小規模景況レポート」とし年2回、ホームページや会報にて広く情報提供を行う。

##### ◆全国商工会連合会を通じた小規模企業景気動向調査【既存強化】

平成28年度は、全国商工会連合会の委託事業である「小規模企業景気動向調査」により4業種、（製造業3社、建設業4社、卸・小売業4社、サービス業5社）15社に対して、アンケート方式により、年4回実施し、売上額、客単価、客数、資金繰り、採算、長期借入金、業況、今後の見通し、直面している経営課題について調査する。

調査結果については小規模事業者の俯瞰として活用し、上記「景気動向に関する定点観測」や県内市町村と当町の比較といった項目について当該調査から分析する。また、当該情報へのアクセスの改善を図り、年4回ホームページや会報で広く情報提供を行う。

#### 【定量目標】

支援内容	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
景気動向に関する定点観測	一回	4回	4回	4回	4回	4回
南部町商工会小規模景況レポート公開	—	2回	2回	2回	2回	2回
HP、会報による情報提供	—	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

従来、経営指導員等による経営状況把握は、金融支援、税務支援、記帳支援、労務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、巡回時に口頭での売り上げ、景況把握にとどまっております。計画的な取組ではないほか、ヒアリング項目が統一的でない、職員のヒアリングスキルのバラツキがあるなど、小規模事業者の本質的な経営状況の課題まで含めて総合的に支援していたとは言えるものではなかった。

今後は、「製造業、建設業」と「卸・小売業、サービス業」の業種別に経営指導員を貼り付け、財務分析、SWOT分析などの手法を活用し、個社の強み・弱みを抽出し顕在化している課題を深化できる経営分析に取り組む。経営分析の内容については、決算指導などの機会を利用し、事業者との間で共有するとともに、後述する事業計画策定支援などに活用する。また、専門的課題については税理士などの専門家と連携し詳細な要因分析や解決に努める。

実施にあたっては商工会ホームページや町の広報誌などを活用し小規模事業者への経営分析の機会の増加を図る。

### 【事業内容】

#### ◆経営指導員等による巡回訪問【既存強化】

これまで、小規模事業者の会社名、氏名、住所、資本金、従業員数などの基礎的情報把握にとどまっております。また、経営カルテの記載内容も情報不足から活用できるものでなく小規模事業者の課題抽出、支援事業者の掘り起こしに繋がっていません。

今後は、管内商工業者約600名に対して経営指導員2名で年2回以上、巡回訪問を実施し事業者との接点の増加と支援事業者の掘り起こしに取り組む。実施方法としては、共通のヒアリングシートを作成し、売上状況や小規模事業者の販売する商品やサービスの内容、技術やノウハウ、経営課題など事業者に係る情報の収集を行う。

得られた情報については、事業者の業種毎、経営課題毎に分類整理を行い、支援対象者の絞り込み、事業計画策定に向けた各種提案、小規模事業者の課題解決に向けた講習会などのテーマ設定、職員間での情報共有などに活用する。

#### ◆経営戦略策定セミナー【新規事業】

巡回訪問や窓口相談で掘り起こしを行った意欲的な事業者を中心とし、経営課題を掘り起こし、経営の方向の見出すことを目的とした、セミナーを開催し、小規模事業者の経営戦略策定を支援する。実施にあたっては、経営計画策定のきっかけづくりと事業者の意識改革、経営計画策定と意義などをポイントとして実施する。

#### ◆経営分析【既存強化】

これまで「ネットde記帳」等の活用により小規模事業者の事務軽減を図ってきたが、これからは決算書作成だけでなく、本質的課題や強み・弱みを抽出し顕在化している課題を深化できる経営分析に取り組む。

「ネットde記帳」等の記帳機械化利用者に対しては、小規模事業者の規模や業種特性を勘案し、年1回、決算書作成支援に合わせ、3期分の収益性、安全性、資金繰り、生産性に視点を置いた分析を行う。業種別対応としては商業・サービス業者に対しては売上総利益率や経常利益率、流動比率、固定比率、総資本回転率、総資本経常利益率について分析を行い、製造業・建設業に対しては、総資本売上総利益、損益分岐点、営業キャッシュフロー等に注意しながら財務分析を行う。

また経営戦略策定セミナー等での希望される事業所や巡回訪問などで経営分析を必要とする事業所等を選定し、中小企業基盤整備機構(以下中小機構という)が提供する「小規模事業者の事業計画づくりサポートキット」を活用し、3期分の財務分析及び市場動向、経営方針、今後の目標、後継者の有無などの現状分析と、業種特性を勘案し商業・サービス業については、売れ筋や強み商品、売れ方、得意先、顧客の評価、業界のトレンド、店舗立地、休日等、製造業・建設業については、保有ノウハウ、技術力、営業構造、労務上の課題、資金繰り等を把握する。



結果については小規模事業者と共有し経営課題の明確化を図り、その解決に向けた事業計画策定へ繋げる。また、作成された事業所データは事務局内に蓄積し職員間で情報共有を図り、支援能力向上に向けた内部資料として活用する。

**【定量目標】**

支援内容	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
経営分析掘り起しの巡回訪問 (経営指導員 2 名)	1000 回 (1 人/500 回)	1200 回 (1 人/600 回)	1200 回 (1 人/600 回)	1200 回 (1 人/600 回)	1200 回 (1 人/600 回)	1200 回 (1 人/600 回)
経営戦略策定セミナー	—	30 社(1 回)	30 社(1 回)	30 社(1 回)	30 社(1 回)	30 社(1 回)
経営分析件数	20 社	70 社	80 社	85 社	90 社	90 社

**3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】**

**【支援の方向性】**

これまでの事業計画策定への取組は、補助事業や金融支援の一部にとどまり、事業計画を策定しそれに沿った事業活動を行うことが事業の持続的発展につながるという支援は十分に行われていなかった。しかしながら、「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ことから、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、補助金などの外部資金の獲得如何に関わらず、小規模事業者の将来を見据えた事業計画策定支援が当地域では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とし策定支援を行う。

具体的には、巡回訪問や窓口相談で掘り起しを行った事業者や経営分析を行った事業者を対象に策定後、「事業計画策定セミナー」「事業承継セミナー」を開催し、個社の事業計画作成支援をするとともに、窓口相談や巡回訪問、専門家派遣制度などを活用し事業計画の精度向上に向けた必要な支援を行う。創業者に対しては「創業相談窓口」設置し起業構想段階から、経営指導員が伴走型支援を実施し、計画のブラッシュアップを支援する。なお、創業セミナー開催等については単独での開催は難しいものがあるため、県や町、他の支援機関のセミナーの利活用を図る。各事業計画策定と金融支援は関係が深いので「小規模事業者経営発達支援融資制度」や「創業融資」の場合には金融機関と連携しながら事業計画策定支援を進めていく。

**【事業内容】**

**◆事業計画策定セミナー【新規事業】**

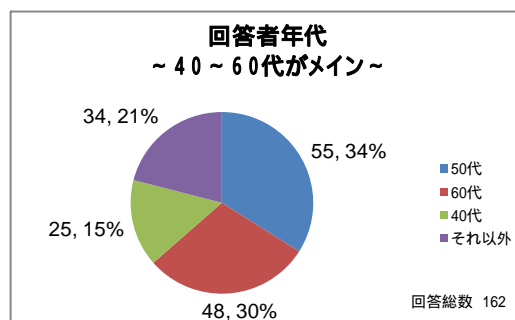
経営戦略セミナー受講者や経営分析実施者、事業計画策定を希望する事業者を対象とし、30 社を目標として年 1 回、事業計画策定セミナーを開催する。セミナーにおいては、事業計画の意義や必要性、自社の状況を把握し、自社の強みを踏まえた目標を設定しそれを達成するプラン作りの策定支援を中心とする。また、個別プラン作りの中で新商品や新サービスなど具体的な売り上げ拡大の取組が検討される事業者については小規模事業者持続化補助金や経営革新など受講事業者の事業内容に即した事業計画策定支援について合わせて行う。

**◆事業承継支援セミナー【新規事業】**

昨年度商工会の実施したアンケート調査によると、経営者の年代は 50 代 34%、60 代 30%、40 代が 15%と高齢化が進んでいる。事業承継によって事業内容が停滞しないためにも若手経営者の人材

育成を長期的な計画をもって取り組んでいく必要がある。事業承継セミナーの実施にあたっては、目に見えにくい経営資源（信用・伝統・知名度）を計画書に織り込み可視化し、財務分析結果を勘案し事業計画策定支援を実施する。事業承継の対象者については、経営指導員による巡回訪問時の小規模事業者の課題抽出結果を活用し、地域内の60歳以上の経営者や、若手後継者を中心にセミナー参加を呼びかす。

実施方法としては、事業承継計画書策定に係る考え方など基礎知識の習得を目的とした全体セミナーとそれぞれの進捗状況にあわせ関係支援機関の専門家を活用した個別相談、経営指導員による個別訪問などを織り交ぜ、個社の計画策定を支援する。



#### ◆創業相談窓口設置による創業者支援【既存事業】

創業支援については、南部町の創業支援計画に基づき、商工会内に創業相談窓口を設置する。セミナーについては、単独では参加者の掘り起こしが困難であることから、商工会報、ホームページ、町広報などを通じて支援機関のセミナーなどの活用を図りながら対象者の掘り起こしを行う。実施にあたっては、南部町、21 あおもり産業総合支援センター、青森よろず支援拠点、青森県インキュベーションネットワーク協議会などの支援機関と連携し、創業者の情報共有を図る。実施にあたっては、創業者予定者や創業後5年以内の起業家を中心に経営指導員が、創業計画書策定に向けて事業計画策定段階から伴走支援を実施し、事業計画の実現可能性、将来性、採算性を総合的に勘案し助言を与えながら事業計画の精度を高めていく。また、専門的課題については、外部専門家等や関係機関と連携し必要な支援を実施する。

#### ◆経営指導員による計画策定支援【既存強化】

セミナー等に出席できない事業者など対しては経営指導員による窓口相談・巡回訪問時に事業計画策定にむけた必要な支援を行う。支援に際しては地域動向調査、個社の需要動向調査などを踏まえ、中小機構が提供する「小規模事業者の事業計画づくりサポートキット」を経営状況の分析に引き続き活用し、個々の企業の「実現したい目標」「課題」「行動計画」「損益計画」「資金計画」などを経営者自らに描かせることにより現実とのギャップを認識してもらい変革意識も合わせて促す。また、専門的課題については、外部専門家等や関係機関と連携し必要な支援を実施する。

#### ◆専門家派遣事業【既存強化】

事業計画策定にあたっての高度専門的課題に対しては、青森県商工会連合会、青森よろず支援拠点、ミラサポ、独立行政法人中小機構整備基盤機構、発明協会等の専門家と連携を図り事業計画のブラッシュアップを支援する。なお、専門家の情報については職場内で情報共有し組織知の向上を図る。

#### ◆金融支援【既存強化】

金融支援の取組として、日本政策金融公庫の担当者を招聘し、「1日金融相談日」を年2回、日本政策金融公庫担当者との共同巡回を実施し、商工業者に対しての資金需要の動向調査や制度融資の周知等を図ってきた。特に、「小規模事業者経営改善資金貸付（マル経）」については、南部町利子補給制度が併せて実施されている。引き続き、南部町、日本政策金融公庫、金融機関等とも連携を密にし、個社の事業計画策定支援における資金調達支援に向けて取り組む。

また、「小規模事業者経営発達支援融資制度」や、「創業融資」の場合には金融機関と連携しながら事業計画策定を進めていく。支援にあたっては、商工会報、ホームページ、町広報などを通じ小規模事業者に対して施策が十分に行き届くよう取り組む。

【定量目標】

支援内容	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
事業計画策定 セミナー	-	(1 回) 30 社	(1 回) 30 社	(1 回) 30 社	(1 回) 30 社	(1 回) 30 社
事業承継支援 セミナー	-	(1 回) 30 社	(1 回) 30 社	(1 回) 30 社	(1 回) 30 社	(1 回) 30 社
創業計画策定件数	2 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件
事業計画作成数	15 件	60 件	70 件	80 件	80 件	80 件
うち補助金に 係る事業計画 策定件数	10 件	10 件	12 件	15 件	15 件	15 件
うち事業承継計 画策定件数	-	3 件	3 件	5 件	5 件	5 件
うち経営指導員 による計画策定 支援	2 件	25 件	30 件	35 件	35 件	35 件
金融支援	-	31 件	31 件	31 件	31 件	31 件

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

【支援の方向性】

これまでの取組では、照会や問い合わせに対する程度で深く関与せず、事業計画策定後の事後フォローは計画的に実施されていなかった。今後は、事業計画策定後、経営指導員等の四半期毎の巡回訪問を行い、計画の進捗状況、計画に基づく販路開拓や売上、収益性、資金繰り等の課題を事業者と経営指導員で共有する。また、金融支援者に対しては、資金調達後の計画的な資金執行や返済状況などの資金計画に関する管理能力を養うためのフォローアップを行い経営の健全化をサポートする。

創業者については事業が軌道に乗るまで、重点的に2カ月1回、巡回訪問し販路開拓支援や経営、税務、金融等の総合的な伴走型支援を実施する。

【事業内容】

◆計画策定者への経営指導員等の四半期毎の巡回訪問【既存事業】

事業計画策定者等に対しては策定後、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、助言のフォローアップ支援を四半期毎の巡回訪問・窓口相談を通じて行う。また、専門的解決課題解決にあたっては青森県商工会連合会の嘱託専門指導員制度や関係支援機関の専門家派遣制度を活用する。

◆創業支援【既存事業】

創業者については特に事業が軌道に乗るまで、重点的に2カ月1回、巡回訪問し、資金繰りや販路開拓の状況など確認しながら、経営、税務、金融等の総合的な助言をする。

◆金融支援者に対するフォロー【既存事業】

金融制度等利用事業者に対しては、融資後4半期毎1回、経営指導員が資金の使用、返済状況などの資金計画に関する資金計画に関する管理能力を養うためフォローアップ支援を行い、経営の健全化をサポートする。また、必要に応じ年1回、日本政策金融公庫と地区担当経営指導員が「共同巡回」を実施し個社の情報共有を図る。

**【定量目標】**

支援内容	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
計画策定者・フォローアップ支援	15 社×2 回	60 社×4 回	70 社×4 回	80 社×4 回	80 社×4 回	80 社×4 回
創業者	2 社×2 回	4 社×6 回	4 社×6 回	4 社×6 回	4 社×6 回	4 社×6 回
金融支援者に対するフォローアップ支援	-	31 社×4 回	31 社×4 回	31 社×4 回	31 社×4 回	31 社×4 回

**5. 需要動向調査に関すること【指針③】**

当商工会の小規模事業者は、様々な業種で構成されている一方で約 7 割の事業所が、卸、小売、サービス業であり地域住民や観光客を中心とした経営を行っている。小規模事業者の中には、商品構成の見直しや商品需要の情報源をもたない小規模事業者も多く需要や市場動向を顧みることなく、従来通りの終始している現状がある。

商工会も巡回訪問を通じて小規模事業者に対してヒアリングを行い個社の需要動向を把握していたが、得られる情報は供給者側の情報であり、消費者ニーズや市場動向を捕捉できる有効な情報提供には繋がっていなかった。

今後は、小規模事業者への的確な情報提供と需要動向を見据えた事業計画策定支援にむけて、「まごころ宅配事業」や、個社の内部情報を活用した商圈分析やテストマーケティングなどを活用した支援を実施する。また、業種別、品目別の需要動向については統計調査結果や各種情報誌などを活用し情報収集を行う。得られた情報については整理分析の上、地域経済状況とあわせ事業者へ情報提供し、個社の事業計画策定などに活用する。

分析にあたって高度な専門的知識が必要な部分については外部専門家等と連携し、小規模事業者の事業計画策定や新たな販路開拓に関する取組に活用する。

**【事業内容】**

◆「まごころ宅配事業」活用による動向調査【新規事業】

町内の高齢者世帯の買い物やサービスのニーズについては、「まごころ宅配事業」を通じて 200 世帯の利用者に対して個別訪問によるヒアリング調査等を実施し、需要者の価格帯、品揃え、ロットなどのニーズ等の情報収集を図る。得られた情報については、性別、地区別、年齢別に整理し、巡回訪問、窓口相談を通じて事業者等の個別企業へ情報提供するとともに、商品開発や販路開拓など個別の事業計画に活用する。また、地域内動向と合わせ職員間で情報共有を図り、会報やホームページを通じて年 2 回情報提供する。

◆事業者に対しての情報収集支援【新規事業】

事業者に対してはポイントカード情報を活用した個社の商圈分析の支援を行う。調査結果は、個社の内部データや属性（年齢、性別、所得、職業）毎に整理し、競合店分析等と併せ情報提供し、個社の重点地域の選定資料や販路開拓に向けた個別の事業計画策定へ活用する。

◆テストマーケティング支援【新規事業】

地域資源等の活用を図る事業者等に対しては、首都圏で開催される物産展や域外からの集客が見込まれる、秋まつり(9月)りんご市(11月)や南部町地域コミュニティ拠点施設「おらんど館」(平成 28 年度から実施)の販売スペースでのテストマーケティング支援等を行う。調査内容については購入者の顧客属性、満足度、価格、デザイン、品質、容量、改善点、気に入った点など消費者

からアンケート調査する。サンプル数 300 程度を予定。調査結果は、整理分析の上、個社に対して情報提供し商品開発や販路開拓など個社の事業計画策定に活用する。

◆統計調査等を活用した個別需要動向把握【新規事業】

EC サイト活用者や製造業者に対しては官公庁などの統計調査結果や日経テレコン 21 の POS 情報などから、市場動向や消費者ニーズ把握に向けての品目別、目的別売上ランキングなど収集分析し情報把握を行う。なお、得られた情報については、巡回訪問、窓口相談を通じて個別企業へ情報提供するとともに個社の事業計画に活用や新商品開発及び新たな販路拡大に活用する。

【定量目標】

内容	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
「まごころ宅配事業」に伴うニーズ提供	-	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回
商業者に対しての情報収集支援	-	5 社	5 社	7 社	7 社	7 社
テストマーケティング	-	3 社	5 社	5 社	7 社	7 社
統計調査等を活用した個別需要動向把握	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
情報提供件数	-	150 回	150 回	150 回	150 回	150 回

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

【支援の方向性】

従来のお取組では、小規模事業者に対して商談会やアンテナショップ出店などの情報提供や、「取引商談シート作成」や「会社パンフレット作成支援」にとどまり、小規模事業者の意欲に任せ計画的な取り組みがなされておらず、必ずしも新たな需要開拓につながっていなかった。

一方で商工会が単独で商談会などを開催することは困難であることから、全国商工会連合会や他の支援機関が主催する様々な商談会場の場を小規模事業者へ提案していく。多くの小規模事業者や関係機関にこれらの情報提供を行うことにより出展者や商談希望者を増やすことにつながり商談会の価値も向上していくものと考えられる。

支援対象者については、意欲的な事業者や新たな商談、販売機会を求める小規模事業者などに対して、個社の経営資源や経営状況の分析結果に基づき、商談会の目的や場所などを勘案したうえ最適な情報提供を行う。また、併せて IT を活用した販路開拓支援、マスコミへのプレスリリース支援、商談会出展前の個別指導やアフターフォロー等に取り組み小規模事業者の販路拡大と成約率の向上にむけての支援を行う。

【事業内容】

◆商談会・展示会などへの出展支援【既存強化】

青森県、全国商工会連合会、青森県商工会連合会などの支援機関が販路開拓する目的で開催する展示会、商談会など大手百貨店やスーパーなどのバイヤーによる BtoB の商談会や、県外の BtoC 向け販路拡大を目的に「まちからむらから館」、「アンテナショップ」などが設置されている。

今後は、首都圏や域外での販路拡大を目指す事業者に対して、商談会などの出展方法やプレゼン方法に係るロールプレイング支援や、出店後のアフターフォローとしてバイヤーのリスト作成支援、礼状作成支援等を行い小規模事業者の商談成約率向上に向けて支援する。

パンフレット作成等においても商品説明や特徴などが消費者に届くコメントや表現方法などについてもアドバイスを行う。

◆IT を活用した販路開拓支援【既存強化】

これまではBtoCサイトの活用については通販サイト全国商工会連合会の「ニッポンセレクト」や日本政策金融公庫「インターネットビジネスマッチング」等の情報提供を行うだけにとどまっておき具体的なサポートは行ってこなかった。

今後は情報提供に留まらず、事業計画策定内容に適合する事業者や、意欲ある事業所を対象にホームページやSNSなどを活用したIT販路開拓セミナーを開催し活用者の拡大を図るとともに、需要の掘り起こしに向けて「コメントの記載方法」や「画像による特徴の表現の仕方」など具体的なアドバイスをを行い事業者の効果的な情報発信と販路開拓を支援する。

◆新聞や情報誌へのプレスリリース【既存強化】

今後は、商工会行事だけのプレスリリースのみだけでなく、地域資源を活用した事業者や特徴のある取り組みを行う事業者の、新聞や情報誌等のマスコミへのプレスリリース支援を行い商工会と事業者が一緒になった情報発信や新たな販路開拓に係る支援を実施する。

【定量目標】

支援内容	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
商談会成約件数	-	3 件	5 件	10 件	12 件	15 件
IT を活用した月間取引件数	-	3 社×10 回	5 社×15 回	7 社×15 回	10 社×20 回	10 社×25 回
新聞や情報誌へのプレスリリース	-	5 社	8 社	10 社	12 社	12 社

II. 地域経済の活性化に資する取組

【取組の方向性】

本計画における地域活性化の取組として、合併により南部町が誕生した後、四季を通じての伝統芸能やイベント、農業と連携したバーチャルビレッジ「達者村」などの事業が実施されており、年間約70万人（H23青森県観光統計）の観光客の入込がある。今後、経済効果を小規模事業者に波及させる仕組みづくりに向け、商工会が先行して取り組んだ特産品の活用や新たな商品化等に関する調査研究を行い地域経済の活性化に取り組む。

また、地域の高齢者世帯への買い物弱者対策として、個店では対応できない共同事業「まごころ宅配事業」や商店街の空き店舗を活用した「南部町地域コミュニティー拠点整備事業」を実施し、地域住民、関係機関と連携した商店街の賑わい創出の仕組みづくりに取り組んで行く。

【事業内容】

◆地域資源に係る掘り起しや商品化に関する検討会【既存強化】

当地域では様々な農産物などの有用な資源がありながらそれが活用されていない。よってこれらの有効活用を通じた地域の活性化について、南部町、南部町観光協会、農業関係者、商工業者代表、学識経験者等などの関係者で検討していく場を構築する。

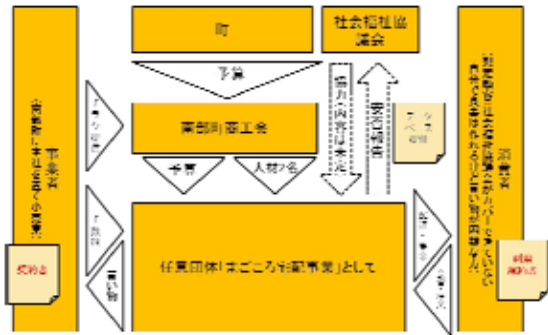
検討課題としては、国、県の補助事業など先行して実施した特産品の活用と、新たな地域資源の掘り起しなどの具体策について調査検討していく。併せて、南部町民を対象とした「鍋コンテスト」の事業もステップアップさせ、入賞レシピのホームページなどでの公開や活用する飲食店募集などを行い、地域資源を活用した地域活性化に取り組む。

※南部町にはコミュニケーション推進条例がある。核家族化などによりコミュニケーションが希薄である現状を踏まえ、毎月22日（フーフー言いながら食べるため）を「鍋の日」と定めた。鍋コンテストでは、鍋料理を楽しく食べるためのアイデアを募集しているコンテストである

◆まごころ宅配事業【既存事業】

昨年度実施した住民アンケート調査によると、車両が無ければ買い物が困難と想定されるエリアのみで、約 200 人以上のニーズがあるとの調査結果から、平成 28 年度から買い物が困難な高齢者等に対して商工業者が共同で宅配サービスが可能な体制を構築し、継続的に運営できるように支援している。町内関係団体の協力のもと高齢者等のニーズを加盟店につなげ、既存商店の営業力を側面からサポートしている。

実施体制としては南部町、南部町社会福祉協議会、と町内の商工業者 8 人で商工会内に「まごころ宅配事業」委員会設置。また、得られた高齢者などの売れ筋データ（商品、売れ筋容量、価格帯）や要望などは地域内の需要動向として情報提供するとともに新たなビジネスモデルの検討材料や事業者に対する消費喚起を促すことに取り組んでいく。



◆南部町地域コミュニティー拠点整備事業【既存事業】

現在、剣吉商店会地区是最寄品店等の廃業などにより空き店舗が増加し、商店街の集客力の低下や商店街を中心としたイベントの縮小など悪循環をもたらし、商店街の果たす地域コミュニティー機能の維持が困難となってきている。

平成 28 年度から、商工会が主体となって県補助金を活用し既存の空き店舗を活用した南部町地域コミュニティー拠点整備事業を実施し「創業予定者などのチャレンジショップ」や「地域の高齢者の休憩所・趣味の広場」として活用する事業を実施している。

実施体制としては、南部町、剣吉商店会、商工業者代表 4 名など。

チャレンジショップでは本計画におけるテストマーケティング等を実施し、事業化可能な商品については、経営指導員が事業計画策定支援を含め支援行う。

また、空き店舗に対する情報については、青森県などの関係機関支援施策を情報共有しながら、創業希望者の支援と地域コミュニティー維持に向けた対策を実施し、地域住民を取り込みながら商店街の活性化とにぎわいの創出に取り組んで行く。

【定量目標】

支援内容	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
地域資源に係る検討会	—	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回
入賞レシピ導入企業	—	1 社	2 社	2 社	2 社	2 社

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り組み

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

【取組の方向性】

これまででは他支援機関との連携については、関係事案が生じた際、担当者間で情報を入手するだけにとどまっており、また、支援機関の研修会などに参加しても、復命書による文書の回覧のみに終わっており、組織的に支援ノウハウを入手する仕組みにはなっていなかった。

本計画では「地域の経済動向・資金需要に関する情報」「商工会主体の関係機関連絡会議」の中で、商工会単独では入手しがたい支援ノウハウや情報を職員同士で情報共有し、小規模事業者に対しての相談対応のスキルアップを図り、新たな需要確保の開拓を進める事業計画策定に活用する。

**【主要事業】**

◆地域の経済動向・資金需要に関する情報【既存事業】

年2回開催される日本政策金融公庫八戸支店管内の商工会、商工会議所の経営指導員が集まる「経営改善貸付連絡協議会」において、他町村での経済状況を情報収集、地域小規模事業者等に対する支援事例や支援方法に関する情報交換を通じて支援に係る視点や発想力を吸収し支援ノウハウの共有を図る。

◆商工会主体の関係機関連絡会議【新規事業】

今後の地域の方向性を関係者間で共有するために、商工会が主体となって定期的に会議を実施する。取り上げる内容としては、「行政の取組との連携や施策情報」などについて。会議出席者は、南部町役場、日本政策金融公庫、各地方銀行、税理士、青森県商工会連合会などを予定している。

◆青森県インキュベーションネットワーク協議会を活用した支援ノウハウの共有【既存事業】

年4回開催される青森県インキュベーションネットワーク協議会（所属構成員、国立大学法人弘前大学地域共同研究センター、21 あおもり総合支援センター、青森県中小企業団体中央会など県内支援機関職員が所属）の研修会などに参加し、起業支援者の情報交換、研究機関との連携、起業などに関する情報発信を共有し、創業者や小規模事業者の事業計画策定の助言に活用する。

なお、得られた情報については、小規模事業者へ周知するとともに、朝礼、勉強会、ミーティングなどを通じて職員間で情報共有し、小規模事業者への需要開拓につながる事業計画策定に活用する。（目標）

支援内容	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
商工会主体の関係機関連絡会議実施	—	2回	2回	2回	2回	2回

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

**【取組の方向性】**

今後、小規模事業者を支援するに当たっては、経営指導員を中心としたチームで小規模事業者を支援する体制を構築する必要がある。経営指導員は巡回支援を通じて事業者の経営状況の分析、事業計画の策定、実施の視点、販路開拓支援など経営発達支援事業の中核業務を担い、補助員等については、経営発達業務の経営状況分析の重要な支援者で日常業務から課題抽出のヒアリングのポイントやタイムリーな情報把握、経営計画の実施事業をフォローアップしていく資質が求められる。

現在、既存の資質向上対策は上部団体の経営指導員研修会等が主であるが、会員アンケート調査にも商工会の専門性の部分が弱い旨の回答結果があるため、今後は「中小機構主催中小企業支援担当者研修会」「専門家との帯同」「職員同士によるOJTとミーティング」などに取り組み小規模事業者の利益確保に資する各職種に必要な資質の獲得に努める。

**【主要事業】**

◆中小機構主催中小企業支援担当者研修会への参加【既存強化】

経営指導員に対しての中小機構主催の中小企業支援担当者研修会の参加については、必ずしも計画的に派遣されておらず職員の支援スキルにばらつきがあった。今後は、当地域の喫緊の課題「経営計画」「事業承継」「農商工連携、地域資源活用」の知識の取得を目指す。なお、得られた情報については、朝礼、ミーティングなどを通じて商工会職員間で情報共有し小規模事業者への需要開拓につながる事業計画策定に活用する。

◆外部専門家との帯同によるOJT【既存強化】

経営指導員や補助員等が専門家と帯同する機会を増やしヒアリング方法、コミュニケーションの取り方、経営計画策定のポイントなどを学び、支援ノウハウ習得するための職場内教育研修の充実を図る。



◆職員同士による OJT とミーティング【既存強化】

これまでは、巡回訪問、窓口相談を通じた相談内容については、商工会基幹システムの経営カルテに入力して情報共有を図っていたが、経営指導員等による経営分析の結果や個別支援の履歴などは、個々の職員に属人的に集積し必ずしも組織内に共有して活用するに至っていなかった。

今後は、週 1 回のミーティングを通じて、経営状況の分析結果をもとに、個社の支援目標や進捗状況、課題、気づきなどを職員間で共有し、経営指導員と補助員等のチームによる伴走型支援を実施する。また、互いの指導助言方法や情報収集方法を学ぶ OJT による支援能力向上対策を図る。

経営分析などの各種データや支援ノウハウ、成功事例等については商工会の共有サーバに保存し支援実績の蓄積に努めるとともに、毎月の勉強会の際、情報共有シートを元に各職員から報告、年度毎に支援業務事例としてデータ化、形式知化を進め、経営カルテの補完資料として職員間で情報共有する仕組みづくりに取り組む。

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

従来の事業評価に対する取り組みは、商工会の監査会などの内部評価にとどまっていた。本計画実施にあたっては「内部評価」「外部評価」「外部承認・報告」「ホームページへの公表」を行い P D C A サイクルに基づいた事業マネジメントを行い、次年度以降の事業計画策定に活用する仕組みを取り入れる。

【主要事業】

◆内部での評価が行える仕組みをつくる【既存強化】

内部評価については、事業担当者・スタッフが各種講習会における受講者アンケートや個別支援内容にかかわる進捗状況確認により職員同士のミーティング等により随時評価を行う。進捗状況、ホームページ等に寄せられた意見などについては、年 6 回開催される理事会、年 2 回の監査会へ報告し事業の適正な運営を図る。

◆事業の成果・評価・見直しの結果について外部からの承認・外部への報告を行う【新規事業】

外部評価については行政、学識経験者等で組織する「商工会主体の関係機関連絡会議」が評価を行う。構成委員については、南部町役場、日本政策金融公庫、各地方銀行、税理士、青森県商工会連合会等と商工会三役、商工業者代表を予定している。

評価内容としては、事業実施過程の評価、事業の直接的な成果の評価、事業結果から生じた効果を評価し、評価結果については、商工会理事会において報告し評価見直しを行う。

評価時期は、年 2 回、中間評価（毎年 9 月）、事後評価（毎年 4 月）に実施し、本会の理事会へ提出するとともに、青森県、南部町へ報告し合わせて南部町商工会ホームページで公表する。ホームページ等に寄せられた意見等については、理事会に報告するとともに、次年度以降の事業計画策定に活用する。

(別表 2)

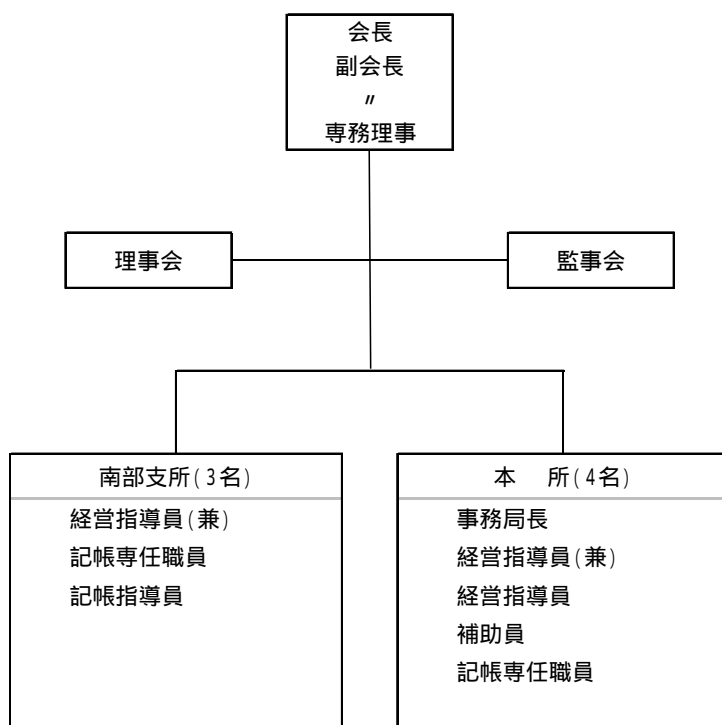
経営発達支援事業の実施体制

(平成28年11月現在)

(1) 組織体制

経営発達支援事業は以下の体制で実施する。

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 1名、 計 7名



(2) 連絡先 (南部町商工会)

【本所】

〒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

m a i l n-nagawa@aomorishokoren.or.jp

【南部支所】

〒039-0103

青森県三戸郡南部町大字大向字後構 63-12

TEL. 0179-22-0122

FAX. 0179-22-0155

m a i l n-nanbu@aomorishokoren.or.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)

	29年度 (29年4月 以降)	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額	2,290	1,690	1,690	1,690	1,690
経営分析に関する こと ・経営戦略策定 セミナー	250	250	250	250	250
事業計画策定支援 に関すること ・事業計画策定 セミナー ・事業承継セミ ナー	420 420	420 420	420 420	420 420	420 420
新たな需要開拓に寄 与する事業に関する こと	800	200	200	200	200
地域経済の活性化に 資する取組	200	200	200	200	200
支援力向上事業 費	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、国委託金、補助金、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。

(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
<p>当商工会では関係する機関と連携し以下の事業を行う。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 地域経済動向や需要動向調査【指針③】を行う際は、青森県商工会連合会、全国商工会連合会、南部町、各金融機関、日本政策金融公庫八戸支店、中小機構整備基盤機構等と連携をしていく。また、分析などの専門的な分野について、適時検討の上、民間コンサルティング会社の活用も視野に入れる。</li><li>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】、事業計画策定支援に関すること【指針②】、事業計画策定後の支援に関すること【指針②】を行う際は、青森よろず支援拠点、中小機構整備基盤機構等をはじめとした公的機関との連携や、金融支援もカバーするために各金融機関等との連携しながら案件発掘から事業計画策定、事業化までの支援を行う。</li><li>3. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】を実施する際は、青森県、全国商工会連合会、青森県商工会連合会、日本政策金融公庫、青森県物産協会など多方面との連携し小規模事業者の新たな需要開拓に資する取組を推進する。</li><li>4. 地域活性化に資する取り組み地域活性化のためには、地域としての一体感を持つためにも、南部町役場、南部町観光協会、南部町社会福祉協議会との密な連携を図り商店街の賑わいの創出に資する事業を展開する。</li></ol>
連携者及びその役割
<p>※行政の取組を把握し施策情報、補助金、助成金の活用イベント等と連動し一体感のある取組行う。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・青森県 知事 三村 申吾 (担当部署:商工労働部商工政策課) (役割:上記 1. 2. 3. 4) 〒030-8570 青森市長島1丁目1-1 Tel017-722-1111</li><li>・南部町役場 南部町長 工藤 祐直 (役割:上記 1. 2. 3. 4) 〒039-0892 南部町大字苫米地字下宿23-1 Tel0178-84-2111</li></ul> <p>※単会の経営指導員では解決できない広域的課題等について助言を受ける。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・全国商工会連合会 会長 石澤義文 (役割:上記 1. 2. 3) 〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-7-1 有楽町電気ビル北館19階 Tel 03-6268-0082</li><li>・青森県商工会連合会 会長 竹林 秋雄 (役割:上記 1. 2. 3. 4) 〒030-0801 青森市新町2丁目8-2 6 火災共済会館5階 Tel017-734-3394</li></ul> <p>※小規模事業者が計画を策定し、金融支援を受けやすい状況をつくるため、密な連携を目指す。また、各金融機関が発行している景況調査等のデータも提供してもらいながら活用することでの連携も目指す。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・日本政策金融公庫八戸支店 支店長 中村 貴修 (役割:上記 1. 2. 3) 〒031-0074 八戸市馬場町1-2 Tel0178-22-6274</li></ul>

※多様かつ専門的な事業主の経営課題を解決するためには、商工会の経営指導員のみでは困難な場面もある。経営指導員のみではカバー出来ないアドバイスについて、青森よろず支援拠点をはじめとした公的機関と連携することで解決していく。

- ・独立行政法人中小企業基盤整備機構 東北支部（役割:上記 1. 2）  
〒980-0811 宮城県仙台市青葉区 1 番町 4-6-1 仙台第一生命タワービル 6 階  
Tel022-399-6111
- ・21 あおもり総合支援センター（青森県よろず支援拠点） 理事長 今 喜典（役割:上記 1. 2. 3）  
〒030-0801 青森県青森市新町 2 丁目 4- 1 青森県共同ビル 7F  
Tel017-777-4066
- ・地方独立行政法人青森県産業技術センター 理事長 渋谷 義仁（役割:上記 1. 2. 3）  
〒036-0522 黒石市田中 82-9  
TEL:0172-52-4311

※新事業となるまごころ宅配事業において、社会福祉協議会へのデータベース提供（安否確認等）を通じて、南部町をより住みやすい地域を目指すために連携を模索していく。

- ・南部町社会福祉協議会 会長 川村綾子（役割:上記 4）  
〒039-0503 青森県三戸郡南部町平広場 2 8- 1  
Tel0178-76-2662

連携体制図等

