

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）
実施期間	平成30年4月1日～平成35年3月31日
目標	<ul style="list-style-type: none"> ①小規模事業者の経営革新・販路開拓等の持続的経営発達事業を支援 ②創業・第二創業及び事業承継による小規模事業者減少に対する支援 ③地域資源及び観光資源の振興と活用推進 ④中心商店街活性化による小規模事業者の経営基盤強化
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 景況動向の分析 (2) 日本商工会議所L O B O調査 (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 2. 経営状況の分析に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 経営分析する事業者の掘り起こし (2) 経営分析の実施 <ol style="list-style-type: none"> ①ヒアリングの実施 ②ローカルベンチマークを活用した分析 3. 事業計画策定支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 事業計画策定支援 <ol style="list-style-type: none"> ①小規模事業者のランクに応じた支援への転換 ②前述Aランクの小規模事業者への対応 ③前述B及びCランクの小規模事業者への対応 (2) 創業時・事業承継時における事業計画策定支援と専門家派遣による支援 <ol style="list-style-type: none"> ①創業計画策定支援 ②事業承継計画策定支援 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 事業計画策定事業者・事業承継計画策定事業者への支援 (2) 創業計画策定事業者への支援 5. 需要動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 域内の消費者調査 (2) 域外の消費者調査 (3) 最新の消費・トレンド動向等の把握による情報提供 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 商談会や展示会等への参加支援 (2) ホームページ作成・分析・活用セミナーまたは相談会の開催 (3) ザ・ビジネスモールによる販路開拓支援 <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域資源・観光資源の活用振興事業 2. 中心市街地活性化事業
推進連絡先	<p>十和田商工会議所 中小企業相談所 〒034-8691 青森県十和田市西二番町4-11 電話：0176-24-1111 F A X：0176-24-1563</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 十和田市の概要 (十和田市の歴史背景)

十和田市は、幕末期の安政2 (1855) 年、南部盛岡藩の勘定奉行・新渡戸傳(※1)らによる三本木原開拓事業に端を発している。この事業は、人工河川である稲生川上水の完成と新たな都市づくりを目的としたもので、京都を模した碁盤目状の区画が施された市街地は、近代都市計画のルーツと称されている。

明治期に入ると、陸軍の軍馬局出張所 (のちの軍馬補充部三本木支部) が開設されたことにより、馬の一大産地として全国に名を馳せるようになった。現在でも十和田市を象徴するものの一つとして、「馬」をモチーフとしたモニュメントやキャラクター等が市内外に浸透している。

一方で、三本木原開拓事業は国営開墾事業として承継され、県内屈指の穀倉地帯として発展し、戦後は市街地の都市計画と景観整備が進められ現在に至っている比較的歴史の新しい街である。

平成17 (2005) 年1月、十和田湖・奥入瀬等を擁し隣接する十和田湖町と合併し総面積725.65k㎡、総人口68,808人となって新十和田市が誕生した。しかしながら、現在の総人口は62,501人(平成29年3月末)と、12年で6,000人以上が減少している状況にある。ちなみに同市内には、主に十和田湖・奥入瀬 (旧十和田湖町) 方面を管轄する十和田湖商工会が別途存在する。

(※1) 十和田市の礎は、不毛の三木野ヶ原を南部藩士・新渡戸傳翁と子息十次郎が上水工事を安政二年 (1859年) から4年間の難工事の末、稲作が出来るまでにした。五千円札の肖像画や著書「武士道」で有名な新渡戸稲造は傳翁の孫にあたる。



2. 十和田市の小規模事業者の現状と課題

全国一の生産量を誇るにんにくをはじめ、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、これらは地域経済の土台を支える重要な役割を担っている。さらに、日本でも有数の景勝地である十和田湖、奥入瀬溪流、八甲田山系、そして市街地には「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するが、平成22年に約300万人以上あった観光入込客数は、平成23年の東日本大震災の影響もあり大きく減少し、平成27年時点でも約289万人と、震災以前の状況まで回復していないのが現状だ。

十和田市の歴史は主に農業地域として大きく発展してきたところだが、商工業等の **現状** については次の通り。十和田市の商工業者数 (表1参照) は平成18年3,269事業所、24年2,876事業所、小規模事業者数は18年2,591事業所、24年2,255事業所と、やはり減少の一途をたどっている。平成18年から平成24年までの6年間で、事業所数、小規模事業者数ともに、サービス業では1割程度、卸・小売・飲食業では2割程度が減少しており、現在、当市の事業者は小規模事業者が全体の約8割を占める。当所の会員数についても年々減少しているのが現状で、一時は1,500事業所を

超えていた時期もあるが、現在では1,200事業所であり、会員サービスの拡充を図り退会に歯止めをかけても、廃業による退会が増えているのが現状である。同様に、少しでも廃業等による事業者（特に小規模事業者）の減少を抑えることは 当市の小規模事業者の現状において大きな課題の一つ と言える。

また、この小規模事業者数減少の背景には、倒産等の経済的要因の他に、全国的な傾向ではあるが「自営業者の高齢化」という社会的な要因も少なからず関わっているものと思われる。参考までに平成25年に実施した「中心商店街の商店等の後継者に関する意識調査」から抜粋した中心商店街における事業主の年代が図1である。当時の年代で70歳代が26.2%、60歳代は41.6%となっている。さらに後継者の有無について図2では、半数以上が「後継者がいない(55.4%)」となっており、「後継者が若年なので未だわからない(18.4%)」を入れると7割以上(73.8%)の経営者が後継者については「不在」となっている。数年後の現在、これが一転して大幅に改善しているとは考えにくいところだ。よって、小規模事業者の振興のために新規創業・事業承継支援を推進することは、当市の小規模事業者の減少を抑えるための有効な事業の一つとされるところであり、今後は各種調査等を実施した上で、地域の現状データを取得し、今後の小規模事業者経営発達支援事業遂行への足がかりとしていきたい。

主な業種別の具体的な現状と課題は次のとおり。

《卸・小売業》

既存の商店街は年々衰退傾向にあり、空洞化が顕著になってきているため、市は平成22年3月に「アートの感動を共有する賑わいの街とわだ」を基本理念として中心市街地活性化基本計画の認定を受け、平成27年3月までの5年にわたり、中心市街地活性化事業を実施した。しかしながら、最終フォローアップでの市民アンケートやヒアリングの結果をもとに、市では今後も、商業や居住に焦点をあて、柱となる事業の掘り起こしに取組み、民間事業を主体に平成30年3月までに第2期十和田市中心市街地活性化基本計画の素案を策定し、平成31年3月までの国の認定を目指している。当所においても、4つの商店街振興組合を中心に組織される十和田市商店街連合会（当所・事務局）等の場で、今後の商店街のあり方について、共に「同基本計画への提案事業を検討中」というのが**現状**である。特に小売業の小規模事業者が大半を占める中心商店街は、従来から課題としてきた空き店舗対策やイベント対策等もさることながら、「一店逸品」を強調し、より各個店の独自性を高めるとともに、地域コミュニティ機能の再生や高齢者の買い物支援など、「まち」、特に中心市街地としての機能向上を今まで以上に高め、活性化を図っていくことが今後の**課題**とされる。

《飲食・サービス・製造業》

当市では「アートによるまちづくり」を標榜し、平成20年に十和田市現代美術館を整備建設している。現在でも年間13万人を超える入場者があり、十和田市の対外的なPRにはかなりの波及効果を発揮している。また最近では、「ご当地グルメ」、つまり「食」でのまちおこしに全国規模のイベントを招聘し、平成27年10月3・4日に「第10回B-1グランプリinとわだ」を開催している。その功績は大きく、2日間で述べ約33万人の人出（実行委員会発表）を、そして県内で推計約21億3,000万円の経済波及効果（八戸学院短期大学ゼミ調査で来場者の県内消費活動等から推計）と約15億8,500万円の広告宣伝効果（実行委員会がマスコミ報道実績等から試算）を記録した。もちろん、当地の地域産業資源として指定されているご当地グルメ「十和田バラ焼き」も、第9回大会で「十和田バラ焼きゼミナール」がゴールドグランプリを受賞し殿堂入りしている。

当市の飲食業やサービス業、また製造業（当市は食料品製造業が約2割を占める）は、「食」や「ものづくり」という側面から、地域産業資源を経営革新や販路開拓等に活用することが比較的直

結する業種であると想定される。しかしながら、前述の「アートによるまちづくり」や「B-1 グランプリ」は地域振興事業としては成功事例と言えるが、地域産業資源活用による経営革新や販路開拓という意味では、一時的には高い経済効果はあったものの、小規模事業者は十分活用しきれてはいないのが**現状**だ。地域産業資源については、従来からある十和田湖・奥入瀬、馬産地等の観光資源に加え、新しい地域産業資源についても、地域ブランド・自社ブランドへの積極的な開発と活用を小規模事業者に普及・啓蒙し、今まで以上に経営革新や販路開拓等の経営発達事業に結びつけていくことが、当市のサービス業、飲食業、製造業における今後の**課題**と言える。

《建設業》

十和田市の建設業は、都市規模において県内のトップ3である青森市・八戸市・弘前市を尻目に、常に3～4社が県内完成工事高ランキングでトップテン（しかも上位）入りするなど、いわゆる中堅規模の建設業者を含めて、比較的規模の大きい建設業者が揃う。その下請け受注で成り立つ小規模事業者も多く、当然ながら売上は公共事業の発注や住宅着工数に左右されるのが**現状**。また、売上単価が大きい業界のため資金需要も多く、マル経等の小規模事業者向けの小口の融資制度では対応できない場合があるのも**現状**である。特に近年は、中堅どころの建設会社が、金融機関による資金調達が不可能となり、倒産に至るケースも目立っていたが、国・県の施策等の効果もあってか、最近では状況も少し変わってきている感はあるものの、小規模事業者の今後の健全な企業維持・経営発達のためには、適切な資金調達等とともに、経営分析・経営計画書等をもとにしたより緻密な経営をしていくことが**課題**とされる。

表1 地区内事業所数等比較

業種	卸・小売・飲食業	サービス業	建設業	製造業	その他	合計
平成18年						
事業所数	1,468	814	332	172	483	3,269
事業所数(小規模事業者)	1,074	659	283	132	443	2,591
平成24年						
事業所数	(81.9%) 1,203	(91.2%) 742		(94.3%) 931		(88.0%) 2,876
事業所数(小規模事業者)	(78.8%) 846	(90.7%) 598		(94.5%) 811		(87.0%) 2,255
平成18年→24年の差						
事業所数	265	72		56		393
事業所数(小規模事業者)	228	61		47		336

※平成18年事業所・企業統計調査（県商工政策課提供）、平成24年第1回経済センサス活動調査（同課提供）より

※（ ）内は18年調査との比較割合

図1 中心商店街における事業主の年代

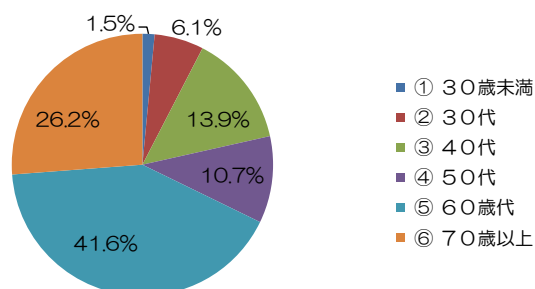
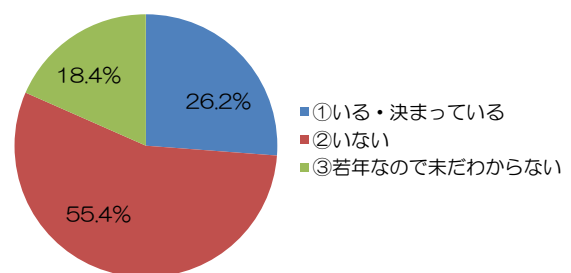


図2 中心商店街における後継者の有無



※平成 25 年「中心商店街の商店等の後継者に関する意識調査」から抜粋（十和田市中心市街地活性化協議会）

3. 十和田商工会議所の「総合的経済団体」「小規模事業者支援機関」としての役割

当所の経営改善普及事業は、従来、事業者への巡回・窓口指導件数を目標に実施してきた。今後は小規模事業者支援機関として職員の支援力向上を図り、指導件数以上にその内容を重視し、各個店に対し、経営計画作成・販路開拓・事業承継等々の経営改善普及事業（特に経営発達支援事業）を実施するにあたり、様々な施策等を有効活用できるよう情報提供しながら、小規模事業者の持続的経営発達に向け今まで以上に伴走型（個社）支援を実施していかねばならない。

さらに観光振興事業や商店街活性化事業等の地域振興（面的）事業は、地域産業資源の振興・開発に直結するものであり、小規模事業者の経営発達支援事業を進めるにあたり、経営革新や販路開拓等の伴走型（個社）支援事業とは「両輪」と言っても過言ではない。よって当所は、地域振興（面的）支援型の事業についても地域の総合的経済団体として率先してその力を発揮していかねばならないものであり、行政との共通認識と連携のもと、商店街や観光協会、その他各種団体や関連機関が実施する各種事業については、その自主性を尊重するとともに、我々自らも自主的により効果的な支援をしていかねばならない。

以上が当所における、「総合的経済団体」「小規模事業者支援機関」としての役割であり求められる機能であると考えられる。

4. 十和田市の小規模事業者の中長期的な振興のあり方

今までの内容から、当市の小規模事業者の課題は概ね「①小規模事業者数の減少②中心市街地の活性化（卸・小売業）③地域産業資源の積極的な開発と活用による他社との差別化（飲食・サービス・製造業）④経営分析・経営計画をもとにした緻密な経営（建設業）」の4項目となる。以上を踏まえ、課題を「他社との差別化と事業計画・経営計画に基づく緻密な経営」と集約し、当市の小規模事業者の中長期的な振興のあり方を以下の通り総括する。

小規模事業者自身の中長期的な振興のあり方として、まず小規模事業者全体に対して求められることは、「意識を改革し、自ら問題意識を持って経営に望み、持続的経営発達への活路を見いだせるようになること」である。地域経済動向や需要動向等に基づき、今後の経営改善や消費者ニーズを見据え、当市の地域資源や自らの個性を活用し、自らが納得できる経営計画や事業計画に基づく緻密な経営をしていかねばならない。また、小売業の小規模事業者が大半を占める中心市街地においては、当市の中心商店街がかつてそうであったように、「まちな顔としてのあるべき姿を取り戻し、賑わいを復活すること」が求められる。

これらを実現するためにも、当商工会議所における小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方としては、十和田湖・奥入瀬方面の旧十和田湖町地区を管轄する十和田湖商工会との間において、地域・観光資源の振興と活用促進における連携をより強化し、お互いの長所を活用し合いながら、「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こと」、そして「今以上のスキル向上と、伴走型経営発達支援事業や地域振興事業を通じ、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こと」である。ひいてはそれが、「廃業により減り続ける小規模事業者数の抑制」や「地域経済活性化」にもつながるものと考えられる。

市においても、今後 10 年間を見据えた「第 2 次十和田市総合計画」の前期基本計画を平成 29 年 2 月に決定している。豊かな自然やアートが融合した十和田市ならではの地域特性を踏まえ、将来にわたって持続可能なまちづくりを総合的かつ計画的に推進するため、地域経済の分野において

は、「中小企業及び個人事業主等への支援や中心市街地活性化による地域経済活力の維持・増進」、「多彩な地域資源を活かした観光振興を積極的に推進するとともに、その担い手となる人材の育成・強化に取り組み、地域経済の活性化を図る」そして「より多くの所得を生み出せる産業競争力の強化」等々を謳っており、小規模事業者の中長期的な振興のための心強い支援策の一つと言える。もちろん事業実施段階において、行政とは共通認識と連携のもとで事業を進めていくことが、当市の小規模事業者振興の基本ではあるが、我々は小規模事業者の直接の窓口となり、彼らの声を吸い上げ、時には行政とのパイプ役として、時には行政への陳情機関として小規模事業者サイドにたった現場レベルでの取り組みを、今後も実施していかなければならない。

5. 十和田商工会議所における経営発達支援事業の目標と方針

以上が当市の小規模事業者の現状と課題、そして向こう 10 年程度を想定した中長期的な振興のあり方と考える。よって当所においては、国や県・市、その他の支援機関と認識を共有した上で各方面との連携を図り、各種施策と P D C A サイクルの活用をもとに、5 年の計画期間で以下 4 項目を目標及びその実施方針として重点的に取り組むものとする。

①小規模事業者の経営革新・販路開拓等の持続的経営発達事業を支援

小規模事業者（個社）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、販路開拓等の持続的経営発達事業を支援していくにあたり、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たった現場レベルでの支援体制」を方針として、伴走型で支援する。

②創業・第二創業及び事業承継による小規模事業者減少に対する支援

産業競争力強化法に基づく市の創業支援計画により当所が事業を受託する創業相談ルームや、よろず支援拠点等の専門家派遣等を活用することで、当所が相談窓口となって創業・第二創業者を支援する。また、後継者に悩む小規模事業者についても当所が相談窓口となり、県やよろず支援拠点等の事業と連携し各種相談会・セミナー・専門家派遣等の関連事業を実施することで、スムーズな事業承継を支援する。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「市や県等各関係機関との連携」と「対象者の掘り起こし」を方針として、創業・第二創業・事業承継による小規模事業者減少に対する取組を実施する。

③地域資源及び観光資源の振興と活用推進

観光資源としての十和田湖・奥入瀬の再生を背景とし、従来から実施している観光イベント等を継続するとともに、現代美術館を核とする「現代アート」やご当地グルメ「十和田バラ焼き」等をはじめ、「食」に限らず、小規模事業者が経営しやすい今後の経営基盤・経済環境づくりのために、まずは「十和田ブランド・自社ブランドの開発に尽力する企業や個人・団体等の掘り起こしと連携」、そして「I T 活用等による市内外への情報発信力強化」の 2 つを方針として、地域資源及び観光資源の振興と活用推進について支援していく。

④中心商店街活性化による小規模事業者の経営基盤強化

市では平成 30 年度末までに第 2 期十和田市中心市街地活性化基本計画の策定を予定している。その事業実施段階及びその前段階において、当所では、当所や市・商店街・㈱まちづくり十和田の他、団体・企業等計 37 名を構成員とする十和田市中心市街地活性化協議会（当所が事務局）の活動（調査・研究、事業支援、意見活動等）を中心に、まずは「I T 活用等による個店 P

R事業や空き店舗情報提供事業等を通じた中心商店街の魅力発信」を方針として、小規模事業者が大半を占める中心商店街活性化による経営基盤強化を支援する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間

平成30年4月1日～平成35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】

(考え方)

経営発達支援事業を遂行するにあたり、地域の経済動向を把握することは非常に重要であるが、現状は、各種経済動向調査の把握のみに止まっている面は否めない。今後は、以下の事業内容により、小規模事業者を含めた十和田地域の経済動向を把握するとともに、各種調査を通じて得られた調査結果を、小規模事業者や創業予定者の事業計画策定時に助言していくための資料として、また、各種施策等策定や要望活動の際の基礎資料として活用する。

(事業内容)

(1) 景況動向の分析(新規)

〔目的〕全国と当地域における景況感を比較分析し、小規模事業者や創業予定者の事業計画策定時の参考資料とする。

〔対象業種〕建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業

〔分析項目〕当月の業況・売上・採算などについての状況

〔分析手段〕日本商工会議所が実施するL O B O調査(後掲)による全国の調査結果と、同調査

を活用し四半期に1回サンプル数を（各業種1社から5社、計25社に）増やして独自に作成した当地域の景況動向調査結果（（2）参照）、そして地元金融機関である青い森信用金庫が四半期に1回発行する地域の景況動向調査「青い森しんきん景況レポート」とを照らし合わせ、全国と地域の業種的景況動向を比較分析する。

〔活用方法〕 調査結果を四半期ごとに業種別、項目別に整理し、年4回十和田商工会議所ホームページ等を通じて小規模事業者に広く提供するとともに、小規模事業者や創業予定者の事業計画策定等の相談時に提供し、助言の際の資料として活用する。

（2）日本商工会議所 L O B O 調査（拡充）

日本商工会議所が実施する L O B O 調査に参加（各業種1社、計5社）。

〔目的〕 商工会議所のネットワークのもと、地域や中小企業が「肌で感じる足元の景気感」を全国ベースで毎月調査し、企業を取り巻く経営環境の現状を示すデータとして、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、経済対策に関する政策提言・要望活動などに活用する。

〔対象業種〕 建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業

〔調査項目〕 当月の業況・売上・採算などについての状況

〔調査手段〕 当所職員によるヒアリング調査

〔調査期間〕 毎月中旬

〔活用方法〕 これまでは各業種1社・計5社のサンプルを日本商工会議所に提出し、その調査結果は内部資料としての活用に止まっていたが、今後は前掲の「（1）景況動向の分析」に活用するため、四半期に1回は調査サンプルを（各業種1社から5社、計25社に）増やし、別途、**当地域の景況動向調査**として、調査結果を業種別、項目別に整理する。同時に年4回十和田商工会議所ホームページ等を通じて小規模事業者に広く提供するとともに、事業計画策定支援にも活用していく。なお、L O B O 調査として日本商工会議所に提出するサンプルは、従来通り各業種1社・計5社とする。

（3）十和田市商店街区歩行者通行量調査（拡充）

〔目的〕 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。

〔対象地区〕 市内中心商店街区18地点

〔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

〔調査手段〕 配置調査員による実地計測

〔調査日程〕 年1回（連続する日曜日・月曜日）

〔活用方法〕 調査結果については、これまでは主に内部資料として活用し、当所広報「Frontier」に結果概要版のみの公表であったが、改善点として、各項目ごとに時系列比較を行った詳細版のデータを全職員が共有できるよう管理を行い、随時小規模事業者や創業予定者へ情報提供できる仕組みを作る。

（4）十和田市中心商店街区空き地空き店舗調査（拡充）

〔目的〕 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。

〔対象地区〕 原則として旧国道4号沿道に面する中心商業地区（4商店街振興組合街区・総延長約910m）

〔調査項目〕 商店街振興組合ごとの調査整理、商店街振興組合全体の集計、商店街振興組合全体の時系列推移、商店街振興組合ごとの調査現況図

〔調査手段〕 調査員巡回による目視・聴き取り

〔調査日程〕 年1回

〔活用方法〕 これまで中心市街地活性化のための基礎資料としての活用にとどまっていたが、調査項目に沿って商店街別に整理することにより、商店街ごとの空き店舗率を把握し新規出店希望者向けの空き店舗情報の提供をホームページを通じて行うなど新規創業者等の事業計画策定に活用していく。

（目標）

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
景況動向の分析回数	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
日本商工会議所 L O B O調査件数 (回数)	5社 (12回)	5社 (12回)	5社 (12回)	5社 (12回)	5社 (12回)	5社 (12回)
当地域の景況動向調 査件数 (回数)	未実施	25社 (4回)	25社 (4回)	25社 (4回)	25社 (4回)	25社 (4回)
L O B O調査・景況 動向分析等公表回数	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
歩行者通行量調査 箇所 (回数)	18箇所 (1回)	18箇所 (1回)	18箇所 (1回)	18箇所 (1回)	18箇所 (1回)	18箇所 (1回)
空き地空き店舗調査 箇所 (回数)	4箇所 (1回)	4箇所 (1回)	4箇所 (1回)	4箇所 (1回)	4箇所 (1回)	4箇所 (1回)
通行量・空き店舗調 査公表回数	通行量1回 空き店舗0回	1回	1回	1回	1回	1回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

（考え方）

当所では、これまで小規模事業者経営改善資金（マル経）の推薦時に、経営改善を目的として財務分析を行ってきた。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、各種経営セミナー等の開催や巡回・窓口相談を通して経営状況の分析をする小規模事業者を積極的に掘り起こし経営分析を行い、分析した内容は事業計画策定に活用する。

(事業内容)

(1) 経営分析する事業者の掘り起こし（新規）

各種経営セミナー等の開催や巡回・窓口相談を通して、支援を希望する小規模事業者の掘り起こしを進めていく。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計画・事業計画策定の主旨を理解してもらうことで、経営分析する事業者の掘り起こしをしていく。

(2) 経営分析の実施（拡充）

①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、経営指導員等によるヒアリングを行う。ヒアリングは独自に作成したヒアリングシートを用いて行い、次の②ローカルベンチマークを活用した分析を行う必要性の判断材料とする。

〔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、短時間のヒアリングで把握できる内容

②ローカルベンチマークを活用した分析

上記①で行なった結果から経営課題が顕在化した企業や、新事業を行う取り組みがある企業、また事業者自らが経営分析を希望した企業について、経営指導員が企業との打ち合わせにより、経済産業省提供の「ローカルベンチマーク」を用いて詳細な分析を行う。財務情報からは企業の成長性や持続性を評価するためキャッシュフローの把握を行い、非財務情報からは企業の強みや課題を把握し、SWOT分析に繋げ、事業計画策定の基礎資料として活用する。特に専門的な課題等については、エキスパートバンクやよろず支援拠点、ミラサポ等外部専門家と連携して支援する。

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

非財務情報：ア. 経営者への着目、イ. 企業を取り巻く環境、関係者への着目、ウ. 事業への着目、エ. 内部管理体制への着目

(3) 結果の活用

これら財務と非財務の分析結果は、分析終了後に巡回訪問等を通じて個別に事業者との間で共有するとともに、事業計画策定にも活用していく。なお、経営状況の分析の過程で専門的な課題が発生した場合には、ミラサポなどの専門家派遣制度の活用や、青森県よろず支援拠点などの支援機関と連携して個別に対応を行う。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
ヒアリング件数	21件	35件	40件	40件	50件	60件
経営分析件数		25件	25件	25件	30件	35件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(考え方)

持続可能な経営を行うためには、個社の財務状況、強みや弱みなどの経営の実態を踏まえた事業計画に基づく経営が重要となる。当所ではこれまで、持続化補助金をはじめとする各種補助金申請時の事業計画策定支援が中心であったが、今後は事業計画策定の重要性を踏まえ、経済動向調査、需要、経営状況の分析結果に基づき、事業計画の策定支援を実施する。

また、小規模事業者の多くは、今まで事業計画の策定が身近ではなかったため、巡回訪問やセミナーにより、その必要性を訴求する。

さらに、地域における喫緊の課題でもある小規模事業者の減少に対する支援も欠かせない状況にあることから、創業計画と事業承継計画の策定支援を行う体制を整える。

(事業内容)

(1) 事業計画策定支援（拡充）

①小規模事業者のランクに応じた支援への転換

経営者の経営意識には格差があり、経営意識の向上には、経営分析の結果から事業者を3つのランクに分け、それぞれに見合った支援が有効であると考え。当所では、経営者とのヒアリングの結果及びその後の経営分析結果により小規模事業者を以下の3段階に分類し、各階層のランクアップを目指し、それに応じた支援を行う。なお、ヒアリングのみで経営分析まで至らなかった場合はCランクとする。

ランク	経営者意識	支援内容
Aランク	自ら考え行動する	<u>事業計画策定支援</u> 施策・情報の紹介
↑		
Bランク	課題はあるが解決アクションがない 危機感はあるが課題が明確でない	<u>事業計画策定支援</u> セミナーの勧奨（③を参照）
↑		
Cランク	ぼんやりとした危機感 危機感なし・あきらめ	セミナーの勧奨（③を参照）

②前述Aランクの小規模事業者への対応

前述Aランクの小規模事業者については、既に経営課題が明確になっている場合が多いことから、Aランク全ての事業者に対し、経営分析結果や需要動向調査結果を踏まえ、現状の把握、それを踏まえた目標設定、その目標を達成するための取り組みに則した事業計画策定支援を行うとともに、それぞれに適した施策・情報の紹介を行う。

③前述B及びCランクの小規模事業者への対応

事業計画策定の重要性を踏まえ、その策定を支援するため、前述のB及びCランクの小

規模事業者を対象に事業計画の必要性の訴求及び計画作成の手法習得に向けた事業計画作成支援セミナーを開催する。セミナー後は、経営指導員が巡回訪問によるヒアリングを行い、Bランクの事業者及び、CランクからBランクに移行したと判断し、経営分析を行った事業者については、現状の把握、それを踏まえた目標設定、その目標を達成するための取り組みに則した事業計画策定支援を行う。

(2) 創業時・事業承継時における事業計画策定支援と専門家派遣による支援（拡充）

①創業計画策定支援

当所では、十和田市が産業競争力強化法に基づく認定を受けていることから、市の創業支援計画に基づいた活動を展開している。創業相談者はその熟度により支援内容が異なってくるため、十和田市にワンストップ相談窓口を設けるほか、当所においても創業相談窓口を設置し、経営指導員が、中小企業庁の「創業支援のガイドライン」に基づき、ターゲット市場の認識やビジネスモデルの有無などの創業計画の概要をヒアリングするなどの一次対応を行い、創業後も事業の継続が図られるよう次の支援を行っていく。

ア. 起業構想段階の者

一次対応により起業構想段階にあると判断した者については、ビジネスモデルの構築や、売れる商品・サービスの作り方、またその効果的な販売方法等について、当所で月2回開催する21あおもり産業総合支援センターのインキュベーションマネージャーによる個別相談「創業相談ルーム」の斡旋または十和田市が年2回開催する「創業セミナー」の受講勧奨を行う。

イ. 起業準備段階の者

上記「ア。」により起業準備段階に進んだ者および一次対応により既に起業準備段階にあると判断した者については、開業資金調達における創業計画書作成は必須事項であるため、融資審査の着眼点を含め、創業希望者全てに対してインキュベーションマネージャーと連携して創業計画作成支援と助言を行う。また、国の創業補助金や、十和田市の空き店舗補助金等各種施策の情報提供のほか、「1. 地域の経済動向調査」で実施する空き店舗情報の提供を行う。

②事業承継計画策定支援

巡回・窓口相談時に、事業承継問題を抱えていると思われる事業者について、中小企業庁が提供する「事業承継ガイドラインの事業承継診断票（相対用）」を活用して当所でヒアリングを行い、診断結果で小規模事業者を以下の3段階に分類し、それに応じた次の支援を行う。

ア. 家族・親族や従業員に後継者（予定者）がいる事業者

事業承継への計画的な取り組みに関する進捗状況を確認し、「事業承継マニュアル」に沿った事業承継計画の作成を支援する。事業者が作成した事業承継計画に対しては、担当経営指導員が不足点や改善点を指導し、完成に向けて支援する。専門的な課題については青森県事業引継ぎ支援センターと連携し対応する。

イ. 事業承継の有無が決まっていない事業者

事業承継は早めの取組が重要であるため、事業承継対策の必要性や事業承継対策のポイントなどについて解説する事業承継セミナーの参加を促し、将来に向けた取り組みの必要性

を理解してもらうことで、その後の支援活動に繋げる。

ウ. 事業承継したいが後継者がいない事業者

外部専門家（アドバイザー）の有無や第三者承継（M&A等）に関する取組状況等を確認し、いずれの取り組みも確認できない場合には、青森県事業引継ぎ支援センターに相談し、相談後の対応を当該センターと連携して行う。

（目標）

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画作成支援セミナー回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	13件	20件	21件	22件	23件	24件
創業計画策定事業者数	1件	2件	3件	4件	5件	6件
事業承継計画策定事業者数	0件	1件	2件	2件	2件	2件

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

（考え方）

策定された事業計画については、継続的なモニタリングを通じて進捗状況を確認するとともに、経営改善や計画見直しに向けた伴走型の支援や確実な計画の実行についてP D C Aサイクルを確立し、小規模事業者の事業の持続的発展を実現する。

（事業内容）

（1）事業計画策定事業者・事業承継計画策定事業者への支援（拡充）

事業計画・事業承継計画策定を行った全事業者に対し、進捗状況の確認や必要な指導・助言などのため、原則四半期に一度の巡回訪問を実施しフォローアップを行う。具体的には、通常の実業計画については新規顧客獲得数・売上・経費削減等の項目を確認、事業承継計画についてはスケジュールにおける経営資源等の承継進捗状況について確認する。同時に、計画を実施していく上で直面する課題については、改善策を一緒に考え、各種施策の活用等、課題に応じた必要な支援を行う。その過程で顕在化した高度な課題に対しては、青森県よろず支援拠点・青森県事業引継ぎ支援センターをはじめとした各支援機関・金融機関と連携して専門家を招聘し、課題解決に取り組む。

（2）創業計画策定事業者への支援（拡充）

創業者については、経営基盤が脆弱であることから、創業後1年間は訪問の頻度を2カ月に1回程度と高め、新規顧客獲得数・売上・経費状況等を確認することで計画の達成度合いを計り、事業計画変更などについて指導・助言を行う等手厚くサポートする。資金的な課題については日本政策金融公庫や青森県信用保証協会と連携し、また、専門的な課題については21あおもり産業総合支援センターのインキュベーションマネージャー等外部専門家を招聘し、課題解決に取り

組む。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画・事業承継 計画フォローアップ 事業者数(回数)	7件	21件 (84回)	23件 (92回)	24件 (96回)	25件 (100回)	26件 (104回)
創業計画フォロー アップ事業者数 (回数)	1件	2件 (12回)	3件 (18回)	4件 (24回)	5件 (30回)	6件 (36回)

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(考え方)

小規模事業者が持続的経営を行っていくにあたっては、自身が提供する商品やサービス等に関する需要動向を調査・分析し、将来予測を立てたうえで事業計画を策定することが重要である。

これまで需要動向については、補助金申請のための事業計画作成支援時に、インターネットを使用し、市場情報などを収集・提供するに止まっていた。しかし、小規模事業者には営業・マーケティングなどの専任担当者がいないことが多く、そのため顧客ニーズの把握は既存の取引先の情報のみに頼る傾向があることから、今後は、データに基づく需要の動向を踏まえた事業計画や販売戦略策定のため需要情報の提供を行う。

(事業内容)

(1) 域内の消費者調査(新規)

商品・メニュー(新商品・新メニュー含む)を店舗等地域内で販売する食品製造小売や飲食業の小規模事業者を支援するため、下記の調査を実施する。

〔調査頻度〕新商品・新メニュー開発時および既存の商品・メニューのブラッシュアップのための調査を必要とする事業者の要望に応じて調査

〔調査対象〕当所青年部会員(会員数77名うち女性会員13名)・女性会会員(会員数36名)の中から30人程度を想定(事業者との協議により幅広い年代からの意見が必要とした商品等については、会員の家族にもモニターを依頼し、モニター数を増やす)

〔調査項目〕味・価格・量・改善点・意見等

〔調査手段〕青年部・女性会から選定したモニターに対しアンケート形式で行う。当所会議室で試食などを通じてヒアリングを行い回答してもらうことを基本とするが、持ち運びが困難な飲食店メニューなどは、当該事業所店舗で調査を行うなどして対応する。

〔分析手段〕年代別・男女別などに整理し分析を行う

〔活用方法〕分析結果を事業者との間で共有するとともに、新商品・新メニュー開発および既存の商品・メニューのブラッシュアップなど個社の事業計画に役立てる。

(2) 域外の消費者調査（新規）

地域資源を活かした商品（食品・土産品等）の、域外への販路開拓を目指す小規模事業者を支援するため、下記の調査を実施する。

〔調査頻度〕 地域資源を活かした新商品開発時および既存の商品のブラッシュアップのための調査を必要とする事業者の要望に応じて年1回調査

〔調査対象〕 東京在住の十和田市出身者で構成される「東京十和田会」の会員の中から30人程度を想定

〔調査項目〕 味・価格・デザイン・ネーミング・量・意見等

〔調査手段〕 毎年2月に開催される同会総会開催時に商品を持ち込み、これらの試食などを通じてヒアリングを実施し、経営指導員等がこれを取りまとめるなどのアンケート形式で行う。なお、1商品あたり最低20名からの回収を目標とする。

〔分析手段〕 年代別・男女別などに整理し分析を行う

〔活用方法〕 分析結果を事業者との間で共有するとともに、新商品・新メニュー開発および既存の商品・メニューのブラッシュアップなど個社の事業計画に役立てる。

(3) 最新の消費・トレンド動向等の把握による情報提供（新規）

上述(1)及び(2)で行う消費者調査を補完する付加的な情報として、日経テレコンや日経MJ等を活用し、(1)や(2)の事業者の食品やお土産品の類似品や競合品などの県別売上等の市場動向や最新の消費・トレンド動向を調査し、事業計画の策定支援を実施する事業者に対し、需要動向を踏まえた計画策定ができるよう支援する。調査は、(1)(2)のタイミングに合わせて随時実施することとし、(1)(2)の結果と併せて個別に事業者に提供する。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
域内調査事業者総数 (調査回数)	未実施	2社 (2回)	3社 (3回)	3社 (3回)	4社 (3回)	4社 (3回)
域外調査事業者総数 (調査回数)	未実施	1社 (1回)	1社 (1回)	2社 (1回)	2社 (1回)	2社 (1回)
消費・トレンド情報提供事業者数	未実施	3社	4社	5社	6社	6社

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】

(考え方)

小規模事業者自らが販路開拓を行う際に、小規模ゆえに単独で広報戦略を取りづらい、ITに関するスキルが乏しい等の制約から、事業者単独では思うような効果が得られないケースが多い。今後は、事業計画策定から新たなビジネスモデルの構築を行った小規模事業者を主な対象とし、新たな需要の開拓に関する支援を充実させる。具体的には、商談会や展示会等への参加機会の提供、ITの活用、無料・安価で広報ができる体制の構築など、売上に直結する支援を実施する。

(事業内容)

(1) 商談会や展示会等への参加支援（新規）

地域資源を活かした商品（食品・土産品等）を製造し、域外への販路開拓を目指す小規模事業者について、新たな需要開拓に向けた機会を提示するため、青森県や十和田市、商工会議所連合会や関係機関が主催する県外や首都圏等のバイヤー等を主な訴求対象とした商談会・催事等の情報提供を行う。

出展時の商品PRのアドバイスや来場者へのトーク支援、また商談時のリサーチ・情報収集を踏まえた出展後のフォローアップについては、エキスパートバンクや青森県よろず支援拠点等の専門家と連携し、成約率の向上等の課題解決に取り組む。

また、新たな需要開拓による新規顧客の獲得や売上の増加を果たすため、事業計画の策定を行い、新たな需要を見据えた販路開拓を目指す小規模事業者の認知度向上支援として、支援先事業所の取り組み事例や新商品、新技術等について、地元新聞社等へのプレスリリースを行う。併せて記事掲載の協力も依頼する。

これにより、自社及び商品の認知度を高め、顧客からの引き合いを増やし、新たな需要開拓による売上増加に繋げる。

(想定される商談会等)

- ・伊達な商談会：東北六県商工会議所連合会
- ・ビジネスマッチングサイト「ジェグテック」：(独)中小企業基盤整備機構
- ・「青森の正直」商談会（青函交流商談会）：「青森の正直」商談会実行委員会
青森県産をはじめ、青函エリアの農林水産物及び加工品の販路拡大を図るため、圏域内の生産者、製造業者が一堂に会し、全国の小売業者、卸売業、外食産業のバイヤー等に対して、自らの商品を直接実需者に対してアピールし、商談を行う
- ・全国から毎週集まる!!地域うまいもんマルシェ：日本商工会議所 等

(2) ホームページ作成・分析・活用セミナーまたは相談会の開催（新規）

優れた商品や製品を持ち、インターネットを通じて販路を拡大したいと考えながらも、ITスキルや人材の不足、または初期費用など経費の不安から新たな販路開拓に取り組めない事業者に対して、自社ホームページを持たない事業者についてはセミナーまたは相談会でITコーディネータなどの講師を招いて、個人やバイヤーなど取引相手に応じた内容の構成や見せ方、更新の頻度やタイミングなど訴求力の高いホームページやSNSの作成・活用方法についてノウハウを提供する。

また、ホームページを持ってはいるが活用できていない事業者についても、ホームページ分析や活用方法に関するセミナーまたは相談会を開催し、今後の販売促進に役立つよう支援を行う。

(3) ザ・ビジネスモールによる販路開拓支援（拡充）

人員に限りがある小規模事業者にとって、ITの活用は、業務の効率化だけではなく、販路開拓においても重要な役割を持つ。

そこで、当所でこれまでも取り組んできた商工会議所・商工会運営の商取引支援サイト「ザ・ビジネスモール」（約25万社登録）への登録推進を行う。自社をPRしたい、自社の技術・強みを知ってもらいたい、ビジネスパートナーを探したい、仕入先を見つけたい、複数の企業から見積もらいたい、販路を拡大したい等、同ページを通じて行われるビジネスマッチング等による販路拡大を支援する。IT操作を苦手とする小規模事業者に対しては、経営指導員等が情報登録や検索などの操作を説明・支援し、成約に繋がるよう個別に支援を行う。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
商談会・展示会等への参加企業数（成約社数）	0社	1社 (1社)	2社 (1社)	3社 (1社)	4社 (2社)	5社 (3社)
ホームページ関連セミナー・相談会参加事業者数（新たな需要を開拓した企業数）	未実施	10社 (3社)	10社 (3社)	10社 (4社)	10社 (4社)	10社 (5社)
「ザ・ビジネスモール」累積登録企業数（新たな需要を開拓した企業数）	8社 (0社)	15社 (3社)	20社 (4社)	25社 (5社)	30社 (6社)	35社 (7社)

II. 地域経済の活性化に資する取組

1. 地域資源・観光資源の活用振興事業

環境省が推進する「国立公園満喫プロジェクト」の取組を反映させた市の「十和田湖観光再生行動計画」などによる十和田湖・奥入瀬ブランドの再生を背景に、当所管轄である市街地における地域・観光資源（十和田市現代美術館やご当地グルメ「十和田バラ焼き」等新しいものに限らず、従来からある各種農産物・馬産地・季節毎の各種イベント等々や伝統的な観光事業等々）を地域経済基盤発展のために活用していく。また新たな地域・観光資源の発掘を含め、これらをもとに販路開拓等の持続的経営発達を試みる小規模事業者に対し伴走型支援を実施していくことで、市内外からより多くの所得を生み出すための産業競争力強化に結びつけていく。

現在、当所では、当所青年部と十和田湖商工会青年部、(一社)十和田湖国立公園協会等からなる大会実行委員会（事務局・当所内）が主催する十和田湖マラソン大会に、人的及び金銭的側面から、十和田湖商工会との連携事業として共に支援をしている。震災以降低迷する十和田湖畔地域の活性化を目的に、経営改善普及事業の一環として県の「むらおこし総合活性化事業補助金」を活用し開催までこぎ着けた同大会は、今回で2回目を迎えた。課題が多い中でも滑り出しは上々だが、当面は「継続」が一番の課題であり、県や市、秋田県、小坂町を巻き込んだ十和田湖マラソン大会実行委員会を、不定期ではあるが年に5回程度開催し、地域資源活用事業としてその重要性を議論し認識と方向性を共有するとともに、課題解決について議論する。同事業は十和田湖再生と十和田ブランド拡大に今後も一役買うものと期待が寄せられる。

また当市の観光資源には、市街地の伝統的な観光事業として、日本の道百選にも選ばれた官庁街通りを中心として桜の開花に合わせて開催する「十和田市春まつり」、お盆の帰省客に合わせた花火大会や灯ろう流しをメインとして開催する「十和田市夏まつり」、そして豊作祈願や神社の例大祭に始まり、市内の各町内会が勇壮な山車・太鼓車・笛・太鼓を競う「十和田市秋まつり」がある。市・商工会議所・観光協会が共催するこれら既存の祭典事業は、「十和田市を象徴する大規模な季節イベントであるとともに、集誘客には欠かせないPRイベント」として市内及び周辺からの集誘客力も相当のものがあり、老若男女を問わず好評を得ている伝統行事である。さらに(一社)十和田市観光協会（事務局・当所総務課から出向）では、当所や市をはじめ各関係団体が集まり、十和田市の文化・経済基盤を支える伝統行事の重要性と十和田市を象徴する基本イベントとしての認識を共有するだけでなく、物産品をはじめ、新しい地域資源・観光資源について

でも議論し認識と方向性を共有するために、関係団体懇談会（年3回程度）やイベント実行委員会（年3回程度）を実施している。その上で、ともすれば「マンネリ化」しがちな伝統行事に新たに創意工夫を加えることで、廃れることなく、観光事業の維持・推進に取り組んでいる。

「アートによるまちづくり」を標榜し平成20年に整備された十和田市現代美術館は、現在、年間13万人を超える集客効果を生み出し、その存在は全国から注目を浴びている。震災以降低迷してきた十和田湖・奥入瀬を中心とする十和田八幡平国立公園という観光資源の再生、そして伝統イベントの維持・推進、加えて十和田湖マラソン大会やご当地グルメ、現代美術館等の新しい試み。これらは市内外からの商圈人口を確保し、当市の経済基盤を支える重要な地域・観光資源となっている。増加が見込まれる外国人観光客をはじめ多様化する観光客のニーズを踏まえ、受け入れ態勢の強化を図る等、「より多くの所得を生み出せる産業競争力の強化」を内容とする市の「第2次十和田市総合計画」を地域経済活性化の支援策として、我々商工会議所は、行政並びに十和田湖商工会、そして各関係機関としっかり議論を重ね、共通認識のもと、一丸となって地域資源・観光資源の活用振興事業に取り組んでいく。

(目標)

内容	現状 (H27年)	H30年発表 (H28年)	H31年発表 (H29年)	H32年発表 (H30年)	H33年発表 (H31年)	H34年発表 (H32年)	H35年発表 (H33年)
市内への観光客の入込み数	2,897千人	2,913千人	2,929千人	2,946千人	2,963千人	2,981千人	3,000千人
現代美術館 観覧者数	136,306人	136,400人	136,400人	136,500人	136,500人	136,600人	136,600人

※第2次十和田市総合計画及び十和田市データブックの数値を参考に算出

2. 中心市街地活性化事業

平成21年5月、当所と㈱まちづくり十和田が設置者となり十和田市中心市街地活性化協議会（以下・協議会）を設置した。平成22年3月から平成27年3月までの約5年間にわたり市が策定した十和田市中心市街地活性化基本計画（以下・基本計画）の事業を実施したが、最終フォローアップの際の市民や商店街からのアンケートやヒアリングでは、「活性化は図られたものの商業や居住に不満が残る結果となった。よって市では、平成30年度末までに第2期十和田市中心市街地活性化基本計画の策定を目指す方針で現在取り組んでいる。当所においては、市や㈱まちづくり十和田、4つの商店街振興組合を中心とする32名の委員に、国・県等5名のオブザーバーを加えた全37名の協議会構成員とともに、今後も協議会で随時開催する運営幹事等の各会議において下地段階での議論を重ね、最終的には総会場で関係者間での認識と方向性の共有を図り、十和田市のまちづくりにおける中心市街地活性化、特に中心商店街の活性化を重点的に取り組んでいく方針だ。現在、基本計画素案への提案に向け、県、市、当所、㈱まちづくり十和田、商店街振興組合等を交えて月1回程度の検討会議を開催している。そのための実績数値として、当該地区を含む歩行者通行量調査（市内18地点）と空き地空き店舗調査（4つの商店街振興組合地区）を引き続き実施していく。さらに今年度からは、中心商店街区及び周辺の空き店舗を活用し創業・起業をする者に対し出店を支援するとともに、増加する空き店舗の解消を図ることを目的に、主にWebページを構築し「空き店舗情報提供事業」を実施する。

(目標)

内容	現状	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度
----	----	-------	-------	-------	-------	-------

中心商店街の歩行者通行量	2,500人	2,537人	2,576人	2,616人	2,657人	2,700人
--------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

※当所独自調査による。歩行者通行量は商業コアゾーンの4地点の平日・休日の加重平均。

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

- (1) 年2回開催される青森県内の商工会議所における「経営指導員研修会」や年3回開催される県内商工会議所の中小企業相談所長を対象とした「相談所長会議」において、支援ノウハウ、支援の現状、支援上の課題等について情報交換を行い、当地域における経営発達支援事業を実施するうえでの参考とする。
- (2) 十和田市、十和田湖商工会そして各金融機関（青森銀行、みちのく銀行、青い森信用金庫、政府系金融機関）との連携事業として「金融懇談会」を年1～2回程度、新たに開催する。特に日本政策金融公庫八戸支店とは緊密に連携し、小規模事業者への適切な経営指導と円滑な資金支援を行うため、管内の商工会議所・商工会が集まる年2回の「経営改善貸付推薦団体連絡協議会」に参加する。管内経済動向や小規模事業者に対する金融、創業、経営支援の現状、課題、今後の取組みについての情報交換や懇談を行うことにより、当地域における小規模事業者への支援及び地域振興に向けた支援力向上を図る。
- (3) 小規模事業者における専門的な支援活用を円滑に推進できる体制を整備するため、青森県よろず支援拠点コーディネーター等との連絡会議を年2回実施し、支援ノウハウの共有や県内他地域の先進事例等について情報交換をする。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

- (1) 今までは、経営改善普及事業全般についての支援能力が求められていたが、今後は特に、小規模事業者が抱える課題である「他社との差別化と事業計画・経営計画に基づく緻密な経営」による売上増加や利益確保に向けた持続的経営発達事業への支援能力向上を図らなければならない。よって、支援能力向上を計画的に進めるにあたり、経営指導員はそれらに必要な知識とスキルを習得することが、また、補助員等についても、窓口対応時及び訪問時のヒアリング能力等の向上が求められてくることから、中小企業庁が行う小規模事業者支援研修や日本商工会議所の行う研修会、その他国・県等が開催する各種研修会に積極的に参加する。特に有益な内容については当相談所内で報告会を開催して職員間で共有し支援力の向上を図る。
また、当所内で開催される各種セミナーには一般職員も参加し、経営指導員等と共に支援する体制を構築する。
- (2) 小規模事業者が専門家派遣を活用した際には、伴走型支援の実践対応について専門家の指導助言などのノウハウを習得するため、必ず経営指導員等が同行する。指導後は、指導助言を受けた内容について改善されているか確認する内部体制を構築する。
- (3) 若手職員については実践で学ぶものも多い。そのため一番身近な指導者となるベテラン経営指導員と一緒に小規模事業者を支援すること等を通じて、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJTにより伴走型の支援能力向上を図る。

- (4) 経営指導員が事業計画策定の支援やフォローアップしている小規模事業者の進捗状況や問題点、改善点などについて議論する機会を毎月作り、より効果的な支援に繋げるとともに、経営指導員の資質向上を図る。
- (5) 経営指導員個人に蓄積される、伴走型の支援手法の流れを会議所の財産とするため、データ化、ファイリング化を実施する。内容は、それぞれの支援メニュー毎に統一した様式を作成し、事業者とのファーストコンタクトから支援終了までの流れの中で得た意見聴取方法や提案手法を詳しく記載し、すでに行っている作成済みの事業計画書や補助金申請書のフォルダ化と併せてイントラネット内に掲載し、全職員が閲覧可能な状態にすることで共有化を図っていく。

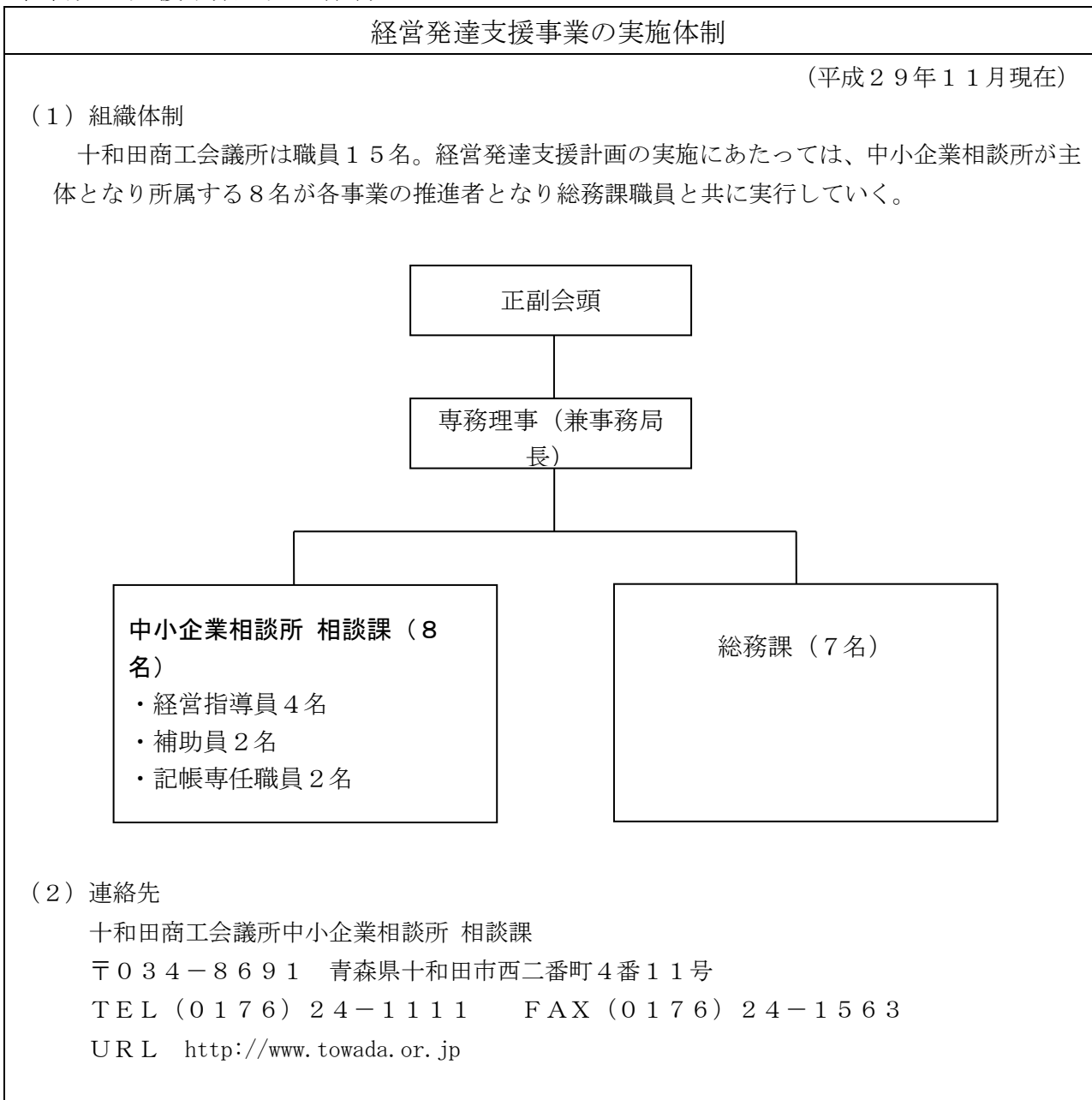
3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

本計画に記載の事業実施状況及び成果については、以下の方法により原則年1回の評価・検証を行う。

- (1) 外部有識者による外部評価委員会で、事業の実施状況、成果・評価・見直し案の提示を求める。(想定する外部評価委員＝青森県、十和田市、東北税理士会十和田支部、日本政策金融公庫)
- (2) 外部評価をもとに事務局（経営指導員、所内管理職等を中心とする）にて、次年度に向けての見直し案を策定する。
- (3) 策定した見直し案について、会頭・副会頭・専務理事で構成される三役会で承認を受け、次年度に向けた評価・見直しの方針を決定する。
- (4) 事業の成果・評価・見直しについては結果を常議員会に報告し、承認を受ける。
- (5) 同内容結果については、当所ホームページ (<http://www.towada.or.jp>) で計画期間中公表する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	平成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	50,432	50,432	50,432	50,432	50,432
中小企業相談所	46,390	46,390	46,390	46,390	46,390
地域振興対策費	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
中心市街地活性化費	1,652	1,652	1,652	1,652	1,652

(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、県補助金、市補助金、事業委託費、会費収入、自己負担

(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>青森県・十和田市・公的支援機関・金融機関等支援機関・協力機関と連携し、小規模事業者の自主的な経営発達計画に対する支援の実施や地域経済の活性化に取り組み、小規模事業者がその地域で経営を持続的に行うため、サポート体制を構築する。</p> <p>(具体的な連携事項)</p> <p>経営計画策定、経営革新、創業支援、事業承継、経営改善支援、地域経済活性化（観光振興・地域資源活用、中心市街地活性化、商店街活性化、経済動向調査）ほか。</p>		
連携者及びその役割		
分類	機関名・代表者・所在地	連携事業・事項
行政	①青森県 県知事 三村 申吾 青森市長島一丁目 1-1	経営改善支援全般・経営革新
	②十和田市 市長 小山田 久 十和田市西十二番町 6-1	経営改善支援全般・創業支援・観光振興・中心市街地活性化
公的支援機関	③（公財）21 あおもり産業総合支援センター 理事長 今 喜典 青森市新町二丁目 4-1 青森県共同ビル 7F	経営改善支援・創業支援・専門家派遣
	④青森県よろず支援拠点 チーフコーディネーター 加藤 哲也 青森市新町二丁目 4-1 青森県共同ビル 7F	経営革新・専門家派遣
	⑤青森県事業引継ぎ支援センター 専門相談員 金 誠二郎 青森市新町二丁目 4-1 青森県共同ビル 7F	事業承継
	⑥東北税理士会十和田支部 支部長 高岡 和人 十和田市大字三本木字千歳森 131-1	経営改善支援・経営分析
金融機関等 支援機関	⑦日本政策金融公庫八戸支店 支店長 中村 貴修 八戸市大字馬場町 1-2	創業支援・経営改善支援
	⑧青森県信用保証協会 会長 長谷川 義彦 青森市新町二丁目 4-1	創業支援・経営改善支援

	⑨青森銀行 取締役頭取 成田 晋 青森市橋本一丁目 9-30	創業支援・経営改善支援
	⑩みちのく銀行 代表取締役頭取 高田 邦洋 青森市勝田一丁目 3-1	創業支援・経営改善支援
	⑪青い森信用金庫 理事長 益子 政士 八戸市大字八日町 18	創業支援・経営改善支援・景 気動向調査
	⑫青森県信用組合 理事長 中島 勝彦 青森市大字浜田字玉川 207-1	創業支援・経営改善支援
協力機関	⑬（一社）十和田市観光協会 会長 稲本 修明 十和田市稲生町 15-3	地域経済活性化 (観光振興・地域資源活用)
	⑭十和田市中心市街地活性化協議会 会長 石川 正憲 十和田市西二番町 4-11	地域経済活性化 (中心市街地活性化)
	⑮十和田市商店街連合会 会長 細川 興一 十和田市西二番町 4-11	地域経済活性化 (商店街活性化)
	⑯(株)まちづくり十和田 代表取締役社長 岩間 惠美郎 十和田市西二番町 4-11	地域経済活性化 (経済動向調査)
商工団体	⑰十和田湖商工会 会長 中村 正夫 十和田市大字奥瀬字中平 61-1	情報交換・連携事業

