

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>五所川原商工会議所（法人番号5420005003521） 五所川原市（地方公共団体コード022055）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和2年4月1日～令和7年3月31日</p>
<p>目 標</p>	<p>管内小規模事業者の持続的発展を目指し、先んじて意欲のある事業者を掘り起こし多様化する経営課題の解決と地域資源の活用による販路開拓に向けて関係機関や専門家と連携を図り伴走型支援を行う。また、小規模事業者の高齢化と後継者難により廃業傾向が顕著であることから新規創業・第二創業の支援の他、事業承継課題に取り組むとともに観光資源を活かして地域全体の活性化を図ることを目標とする。</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 管内事業者の正確な実態を把握し基礎資料とする。地域景況観測調査による業種別景気動向や地域経済分析システムを活用した分析結果は、事業計画を策定する際の資料として活用するほか管内事業者へ広く公表する。</p> <p><b>2. 経営状況の分析に関すること</b> 管内事業者実態調査や巡回訪問、窓口相談、各種セミナーを通して経営分析を希望する小規模事業者を掘り起こし、経営分析を行うことで経営課題を抽出し、解決に向けた方向性を決定し事業計画の策定に繋げる。</p> <p><b>3. 事業計画策定支援に関すること</b> 事業計画策定セミナー及び創業・事業承継セミナーの参加者や特に経営分析を行った事業者の中から意欲がある小規模事業者を抽出し、地域景況調査結果や経営分析結果を踏まえ実効性の高い事業計画の策定支援を行う。</p> <p><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 定期的に訪問することで進捗状況を把握し、支援計画に沿ってフォローアップを実施する。また、事業計画遂行にあたり未達成やズレが生じた場合は専門家との連携により課題解決に努める。</p> <p><b>5. 需要動向調査に関すること</b> 顧客のニーズや市場の動向を把握するための調査を実施する。専門家の意見も聞きつつ分析を行い事業計画策定に活用する。また、経営指導員を中心とした職員間で情報を共有し、管内事業者に対し情報を提供する。</p> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 地場産品を活用した新商品の需要開拓のため、展示会及び商談会の開催情報の提供やプレゼンテーション技術の向上支援など出展しやすい環境づくりを推進する。また、ネットショップや支援サイトを活用した販路開拓を支援する。</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b> 創業希望者への支援及び中心商店街空き店舗情報の周知及び活用のための支援を行う。また、当市最大の祭り「五所川原立佞武多」の開催による観光客の誘致及び観光マップ等で地場産品や飲食店を紹介し販路拡大による活性化を目指す。</p>
<p>連絡先</p>	<p>五所川原商工会議所 中小企業相談所 〒037-0052 青森県五所川原市東町17-5 TEL:0173-35-2121 FAX:0173-35-2124 E-mail:cci-info@gocci.or.jp 五所川原市 経済部 商工労政課 〒037-8686 青森県五所川原市布屋町41-1 TEL:0173-35-2111 FAX:0173-35-3617 E-mail: syoukou@city.goshogawara.lg.jp</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現状

ア 立地及び面積

五所川原市は、平成17年3月28日に旧五所川原市、旧金木町、旧市浦村の1市1町1村の市町村合併により新市として歩みを始め、五所川原地域、金木地域及び市浦地域の3地域で構成されている。なお、五所川原商工会議所が管轄する地域は合併前の旧五所川原市に当たる五所川原地域であり面積は約167㎡である。五所川原地域は青森県津軽地域のほぼ中央に位置し、東は津軽山地の稜線を境に県都青森市と、西は岩木川を挟んでつがる市と、南は鶴田町・板柳町と、北は金木地域と接しており、県都青森市へは東へ約25 k m、津軽地方の中心都市である弘前市へは南に約23 k mの位置にある。



イ 人口及び高齢化率の推移

本地域の人口については昭和55年の50,632人を頂点に平成2年まで減少する傾向にあったが、平成4年から行われた新市街地整備の効果等により平成7年に一旦上昇に転じ平成12年まで増加し、その後再び減少傾向が続いている。高齢化率については一貫して増加傾向が続き、平成27年には約3割となり当地域においても高齢化が進んでいる。

【五所川原地域の人口及び高齢化率の推移】

	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年
人口	47,966人	48,549人	49,193人	48,744人	46,164人	44,446人
高齢化率	13.2%	16.1%	19.5%	23.2%	25.6%	29.4%

(資料：国勢調査)

## ウ 産業

本地域は、豊かな自然に恵まれ、津軽平野の新田開拓から農業生産の中心地として栄え、明治以降は交通基盤の充実により、農海産物等を中心とした流通拠点として発展し、「商都五所川原」が形成された。その後、米やりんごを始めとした農業を基幹産業としながらも、新市街地の形成や工業団地の整備など随時市街地が拡大し、商業・流通の拠点及び内陸型工業都市として発展してきた。しかし、経済活動のグローバル化など環境は大きく変化し、基幹産業の農業においては担い手の高齢化や後継者不足により離農する農家が増加し、商業においても郊外型の商業集積が進む一方で駅前等の中心市街地では空き店舗が目立つなどしている。

## エ 特産品

本地域の特産品としては、赤～いりんご「御所川原」やつくね芋があり、いずれも本市が五所川原地域ブランド推奨品目として認定している。赤～いりんごという愛称で親しまれている五所川原原産の「御所川原」は、果皮だけではなく花や果肉まで赤く酸味が強く、流通している生食用のりんごと比較すると小ぶりだが、カルシウムやポリフェノール等の栄養価が高く、果肉の赤色と鮮烈な酸味を活かしジュースや菓子、麺等の様々な加工品が作られている。つくね芋は長芋と同じヤマノイモ科の植物であり、長芋に比べて非常に粘りが強く、食物繊維やカリウム等の栄養素が豊富であり、様々な料理や加工品に活用されている。

## オ 交通

本地域の道路網は、国道101号が東西に横断しており、青森市の国道7号から分岐し中心市街地を通過して秋田県へと延びている。国道339号が南北に縦断して藤崎町の国道7号から分岐し中心市街地で国道101号と交差して金木地域、市浦地域を通り外ヶ浜町へ延びている。また、本市と東北自動車道の浪岡インターチェンジを結ぶ高規格道路津軽自動車道が2つの国道と併せて広域的な役割を担っている。このほか、本市の市街地や近隣市町の市街地を結ぶ主要地方道、一般県道及び広域農道で道路網の骨格を成しており、その中に生活道路が張り巡らされている。

鉄道路線については、JR東日本の五能線と津軽鉄道の2つがあり、五能線は奥羽本線の川部駅から本市の五所川原駅を通り、日本海沿岸を南下して秋田県の東能代駅と結ばれており、津軽鉄道は津軽五所川原駅から北上して中泊町の津軽中里駅と結ばれている。

バス路線は、青森市や弘前市など近隣市町を結ぶ路線や、市内を循環する路線などの路線バスと、駅及び市街地と郊外型の商業等集積「エルムの街」を循環するエルム120円バス等がある。

### 【管内における業種構成】（民営事業所数/公務を除く）

区 分	平成 24 年	平成 28 年	全産業に占める割合 (%)
全産業	2,397	2,446	100.0
農業、林業	13	15	0.6
漁業	0	0	0.0
鉱業、採石業、砂利採取業	1	0	0.0
建設業	228	207	8.5

製造業	114	103	4.2
電気・ガス・熱供給・水道業	3	3	0.1
情報通信業	14	10	0.4
運輸業、郵便業	31	25	1.0
卸売業、小売業	641	651	26.6
金融業、保険業	53	45	1.8
不動産業、物品賃貸業	129	120	4.9
学術研究、専門・技術サービス業	66	69	2.8
宿泊業、飲食サービス業	359	412	16.8
生活関連サービス業	292	300	12.3
教育、学習支援業	75	78	3.2
医療、福祉	200	216	8.8
複合サービス業	14	19	0.8
サービス業（他に分類されないもの）	164	173	7.1

資料：経済センサス活動調査

#### 【管内商工業者の推移】

	平成 24 年	平成 28 年
商 工 業 者 数	2,209 企業	2,221 企業

資料：青森県提供資料

#### 【小規模事業者の業種別構成】

	平成 24 年	平成 28 年	割 合
建 設 業	216 企業	186 企業	10.6%
製 造 業	97 企業	93 企業	5.3%
卸 売 業	62 企業	64 企業	3.7%
小 売 業	374 企業	370 企業	21.2%
宿 泊 ・ 飲 食 サ ー ビ ス 業	259 企業	312 企業	17.9%
他 サービス業	735 企業	722 企業	41.3%
合 計	1,743 企業	1,747 企業	100.0%

資料：青森県提供資料を基に整理

### 【会員数の推移】

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
会 員 数	909 企業	886 企業	878 企業

## ②業種別の現状と課題

### ○建設業

- ・若者の建設業離れ等の要因により担い手の高齢化や担い手不足などの課題を抱えており、小規模事業者数の減少が目立つ。
- ・本地域の建設業も公共事業への依存度が高く、その影響を受けやすいことが指摘されている。
- ・近年では、東日本大震災からの復興需要や 2020 年東京オリンピック・パラリンピックの需要などにより、資材の価格高騰や更なる担い手不足等の課題に直面している。
- ・本地域は特別豪雪地帯であり、降雪時は屋外での作業が基本となる建設作業は困難になるという降雪地域特有の課題がある。
- ・建設事業者は除雪作業によるライフラインの確保や災害発生時の復旧対応等も担っており、安全・安心な地域社会の構築に向けた役割が期待されている。

### ○製造業

- ・本市は青森県五所川原市漆川地区農村地域工業等導入実施計画に基づき、青森テクノポリスハイテク工業団地漆川への製造業を始めとする企業誘致を推進している。現在 18 社の誘致企業を含む 33 の企業が立地しているが、既存立地企業の売却、統合など生産拠点の縮小や整理の動きもあり、事業承継による事業者の存続、既存事業者の活性化や未利用地等への新規企業の進出促進が求められている。
- ・製造業の中でも食料品等製造業は、原材料に農産物等の地域資源を活用することによる波及効果が大きいとされている。農業を基幹産業とする本地域においては、これまでも、地域資源を活用する食料品等製造業の創出が期待されてきたが、これに該当する一定規模以上の設備投資はいまだに見られていない。こうした中、本市の強みである農産物等の地域資源を活用した商品による、直接的な外貨の獲得につながる小規模事業者等の取組が期待される。
- ・製造業においても、多くの小規模業者は大規模業者と異なり、特有の技術を有しながらも販売促進に課題を抱える傾向がある。更なる製造業の活性化に向けては、これら小規模製造事業者による地域内外の新たな需要獲得に向けた取組の強化が求められる。

### ○卸売・小売業

- ・本地域の商業については、昭和の最盛期には、人口が5万人規模でありながら商圈人口20万人とも言われ、中心市街地に百貨店が3店舗立地するなど多くの小売店が賑わっていた。しかし中心市街地では、まちの郊外化や消費者動向の変化等により商店街の衰退が顕在化し、空き店舗が増加するなど商業機能が低下している。
- ・新たな広域型商業の核として、官民一体となって平成9年に整備した「エルムの街ショッピングセンター」を中心とした郊外型の商業集積が賑わいを見せている。エルムの街を中心とした更なる商業振興が期待されるとともに、中心市街地との連携強化による、中心市街地への好影響の波及も期待される。
- ・本地域は、本州最北端の民鉄「津軽鉄道」、平成8年に約1世紀振りに復活した高さ約23mの「五所川原立佞武多(たちねぶた)」等の観光資源に恵まれ、特に、平成16年に中心市街地に開館した「立佞武多の館」は観光拠点として多くの来館者を得ている。しかし、中心市街地の空き店舗の増加等の影響により波及効果が不十分である。

- ・赤〜いりんご「御所川原」やつくね芋等の特産品を活用した五所川原地域ブランド認定商品等の魅力向上と販売力の強化が必要である。
- ・高齢化社会において、買い物等の生活支援など地域住民の様々なニーズに対応することが求められる。
- ・令和元年7月には青森空港と台湾桃園国際空港を結ぶ定期便が就航されるなど、インバウンド誘客の機運が高まっており、小売販売店等のサイン及びウェブサイト等の外国語対応、公衆無線LAN環境の整備、キャッシュレス決済の普及等、受け入れ環境の構築が課題とされている。

#### ○サービス業（飲食業を含む）

- ・近年、中心市街地では物販を中心とした小売店に代わり、飲食店や顧客サービス関連の出店が見られ、商店街の構成が物販からサービスに変化しつつあり、こうした変化への柔軟な対応が必要とされる。
- ・地域の特産物等を活用したメニューの提供等による飲食店の取組の強化が求められる。

#### ○業種別の現状と課題の総括

上記のいずれの業種においても、本地域では小規模事業者の割合が大きく、小規模事業者は地域の雇用の担い手、多様な技術・技能の担い手として地域の経済・社会において重要な役割を果たしている。よって、本地域の経済・社会が将来にわたって活力を維持していくためには、小規模事業者の事業活性化及び円滑な事業承継によって事業価値をしっかりと次世代に引き継いでいくことが不可欠である。また、厳しい経営環境において、小規模事業者が事業を発展させるためには新たな需要を獲得するために新たな事業の展開が必要とされる。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

以上の「地域の現状及び課題」を踏まえ、向こう10年の長期的な振興の柱として(1) 個々の事業者が経営改善に取り組み自社の経営基盤を安定させる。(2) 創業や事業承継を円滑化させることで事業価値を次世代に引き継ぐ。(3) 新たな需要に応じた販路開拓や新事業の展開につなげる。の3項目を掲げ、事業計画の策定とその実行による売上増加・利益の確保や販路開拓支援、創業・事業承継支援、新たな事業への取組み支援、新たな特産品開発支援を実施し、地域の総合経済団体として小規模事業者に寄り添い持続的発展に努め、地域経済の活性化に取り組んでいく方針である。

五所川原市総合計画では、商工業の振興策として関係機関と連携しながら、「小規模事業者の経営改善のための事業計画の策定支援」、「事業承継に関するセミナー開催等による情報提供」、「事業承継相談窓口での事業承継診断の受診の促進及び支援体制の構築」「地元農水産品を活用した商品等、直接的な外貨の獲得につながる小規模事業者等の取組支援」「買い物弱者支援等の地域課題に応じた社会的事業の支援」等を推進するとしており、これらの取組は商工会議所の活動方針、商工会議所の果たす役割の方向性と概ね一致しているものであり、小規模事業者の支援については、商工会議所が小規模事業者の窓口となり意見集約し、行政や支援機関・支援団体等と連携しながら取り組んで行くものとする。

### (3) 経営発達支援事業の目標

(1)、(2)を踏まえ、本計画における目標は以下のとおりとする。

- ①当市産業のうち特に食品製造小売業及び飲食サービス業を重点支援先として掘り起し、事業計画策定の必要性・重要性を周知徹底する。
- ②特に重点支援先小規模事業者が抱える経営課題の解決に向けて、事業者個々の経営分析結果を踏まえて実現可能な事業計画を策定する。
- ③事業計画の実現に向けて、行政機関・支援機関のネットワーク体制の強化、必要に応じた専門家派遣の活用など、事業計画の実行を支援する。
- ④新たな需要の開拓に向けた展示会及び商談会への積極的な参加の推進及びITを活用した販路開拓支援を実施する。
- ⑤創業希望者及び事業承継を検討する事業者への支援の強化、また、「五所川原立佞武多」の運行を通じて管内事業者の利益に繋がる取組を実現する。

### (4) 目標の達成に向けた方針

(3)で設定した目標の達成に向けた方針は以下のとおりとする。

- ①管内事業者の実態調査対象や日頃の巡回指導及び窓口相談等を通じて事業計画策定の必要性・重要性を様々な媒体を活用しながら周知徹底し、小規模事業者（特に食品製造小売業、飲食サービス業）の中から重点支援先を掘り起こす。また、経営分析を通じて自社の経営状況及び経営課題を把握することで経営改善に向けた事業計画策定へと繋げる。
- ②重点支援先を始めとする小規模事業者の経営分析を行う事で現状把握と経営課題を抽出し、事業計画の必要性を認識し策定に意欲が有る事業者に対して、地域の経済動向や消費者の需要調査の分析結果を活用して実現可能な事業計画の策定を支援する。
- ③事業計画の実現に向け定期的な巡回訪問による進捗状況を確認し、職員間で情報共有を図り経営課題の抽出に努め、事業計画の未達成及びズレが生じた場合には必要に応じて専門家との連携を図り軌道修正を行的確なフォローアップを実施する。
- ④地場産品及び地域資源を活用した小規模事業者が有する商品・サービスを発掘し、新たな需要の開拓に向けた展示会及び商談会の開催情報を提供し積極的に参加を促し、参加に向けたプレゼンテーション技術の向上を図るため専門家による研修を行い新しい市場にチャレンジしやすいよう支援する。また、ITを活用した販路開拓セミナーの開催及び取引支援サイトへの積極的登録を促進する。
- ⑤創業希望者に対して創業セミナーを通じて知識の習得及び実現可能な創業計画の策定支援、新創業融資制度の斡旋や利子補給制度の勧奨及び空き店舗対策家賃補助事業の紹介による支援を行う。事業承継を検討する事業者に対しては、事業承継セミナーを通じて計画的事業承継の必要性の気付きと円滑な事業承継が可能となるよう支援を行う。また、当市最大の夏祭り「五所川原立佞武多」の運行を通じて観光マップや交通規制マップを活用し、観光拠点や観光ルート及び地場産品や飲食店を紹介する事で販路拡大による地域経済の活性化を図る。

## 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

令和2年4月1日～令和7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

#### 2. 地域の経済動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### [現状]

経済動向については、経営指導員を中心として補助員及び一般職員による巡回や当所の小規模企業振興委員との連絡会議、(株)日本政策金融公庫並びに税務署等連携機関との定例会議での情報や金融機関、官公庁が発行する各種指標を活用することで景況感の判断材料としており、独自の調査は行っていなかった。

また、各種調査を実施するうえで基礎となる小規模事業者数については、経済センサス調査結果が基になっているが、市町村合併に伴い経済センサスの調査結果が合計値となり、当地域のみの数値の把握が困難な状況にある。そのため、青森県が小規模事業者経営支援事業費補助金算定用に経済センサス調査の結果を用いて算出した数値の提供を受け、商工会議所が保有する既存データと合わせたものを活用している。

###### [課題]

地域の経済動向調査を遂行するにあたり、現在活用しているデータでは当商工会議所の未加入事業者等のデータが欠落しており正確なデータとは言い難い。各調査の基礎となるデータであるため正確な実態の把握が喫緊の課題とされる。

##### (2) 事業内容

###### ①管内事業者実態調査【新規】

管内事業者の正確な実態を把握するため、外部「NTT」より入手した管内事業者リストを基に、商工会議所未加入事業者に対して巡回による調査を実施する。

2年目以降は、新規創業者を対象に継続的に調査を実施する。

[調査対象] 商工会議所未加入事業者約1,300社

[調査期間] 通年

[調査方法] 職員全員による巡回調査

[調査項目] 事業所名、代表者名、業種、従業員数、経営課題等

###### ②五所川原地域景況観測調査【新規】

管内景気動向の実態を把握するため、年4回調査を実施する。

[調査対象] 管内小規模事業者50社(製造業3社、建設業7社、小売業15社、卸売業5社、サービス業20社)

[調査時期] 四半期に1回(4月、7月、10月、1月)

[調査方法] 調査票の配布・回収(郵送にて配信、FAX及び巡回訪問にて回収)

[調査項目] ①売上高、②仕入単価、③粗利変動、④資金繰り、⑤雇用問題、⑥自社の景



況感、⑦設備内容、⑧業界の景況等のD I 値を判断指数とする。その他、経営上の課題を自由回答とする。

[分析手法] 経営指導員が業種別及び項目別に分析し、必要に応じて外部専門家と連携を図る。

### ③地域経済分析システム「RESAS」の活用【新規】

当地域において小規模事業者が真に必要な外部環境情報を取得し、自社の強みと掛け合わせて効果的な経営を実践するために、経営指導員等が年1回「RESAS」を活用して地域経済動向の分析を行う。

[分析手法]

- ・「人口マップ・人口増減分析」※人口の増減についての分析
- ・「地域経済循環マップ・地域経済循環図分析」※どの産業で所得を生み出しているか分析
- ・「産業構造マップ・労働生産性分析」※従業員1人当たりの付加価値について分析
- ・「企業活動マップ・創業比率分析」※開業の比率について分析
- ・「観光マップ・From-to 分析」※宿泊者の動きについて分析
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」※滞在人口の動きについて分析

## (3) 成果の活用

- ①管内事業者の実態調査結果については、今後の支援活動の基礎データとして適正に管理し活用する。また、調査によって事業者が抱える経営課題を把握し、事業計画策定支援先の選定及びセミナー開催に伴うテーマの選定に活用する。
- ②地域景況観測調査の結果については、業種別に管内の景気動向の実態を把握するもので、調査結果については、四半期に1回、会報やホームページで広く管内事業者へ公表する。
- ③地域経済分析システム「RESAS」の分析結果については、職員間でデータを共有し小規模事業者が事業計画を策定する際の資料として活用するほか、年1回、ホームページに掲載し広く管内事業者に公表する。

## (4) 目標

調査内容	現状	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
①管内事業者実態調査 実施回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②地域景況観測調査 公表回数	0回	4回	4回	4回	4回	4回
③RESAS分析 ・公表回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回

### 3. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

経営状況の分析に関しては、経営指導員及び補助員が巡回訪問及び窓口相談において、マル経資金等の金融相談、税務相談、持続化補助金、ものづくり補助金等の事業計画策定支援の際に簡易的（売上高総利益率、借入金回転期間、自己資本比率など）に行うのみで、現状把握のためには活用できるが、今後の方向性や経営改善には不十分で、その他の支援には活用されていない。また、財務諸表を用いて簡易的な方法で一時的に行うため、件数も正確には把握していない。分析データについても経営指導員個々に管理はしているが以後の経営分析を伴った支援には活用されていない。

##### [課題]

小規模事業者の持続的発展には経営状況の把握が必要不可欠であり、小規模事業者から正確な経営データの提供を受け、得られたデータを状況に応じた方法を用いて詳しい経営分析を行う必要がある。今後、金融、労務、記帳・税務等の巡回訪問や窓口相談、持続化補助金、ものづくり補助金等の相談及び各種経営セミナー等の開催を通して、経営分析を行う小規模事業者を積極的に掘り起こし、分析データは個々の事業者及び職員間で共有し、事業計画の策定や実行支援に繋がる体制を整えることが課題とされる。

#### (2) 事業内容

##### ①経営分析対象事業者の掘り起こし【新規】

管内事業者実態調査対象の商工会議所未加入事業者を含め管内事業者に対し巡回訪問、窓口相談等を通じてヒアリングにより経営状況を把握する。

経営課題を抱える事業者に対して、経営分析の重要性・必要性を伝え経営分析を希望する事業者を掘り起こす。また、食品製造小売業及び飲食サービス業の事業者には重点的に掘り起こしを行う。

[ヒアリングの項目]売上利益の増減、経営者の現状認識、資金調達の要望、その他の経営課題

##### ②ローカルベンチマークを活用した分析【新規】

経営分析を希望する事業者から提供を受けた財務諸表を基に「ローカルベンチマーク」を用いて財務分析を行う。また、ローカルベンチマークの「非財務ヒアリングシート」を活用したヒアリングで企業の強みや課題を把握し、SWOT分析（非財務分析）を行う。また、専門的な課題については、ミラサポ、エキスパートバンク、青森県よろず支援拠点、中小企業診断協会等の外部専門家と連携して支援を行う。

##### [分析項目]

- ・財務指標：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)、営業運転資金回転率(効率性)、自己資本比率(安全性)
- ・非財務情報：経営者への着目、事業への着目、企業を取り巻く環境・関係者への着目、内部管理体制への着目

#### (3) 成果の活用

分析結果は、事業者へフィードバックし各項目の詳細は経営指導員が説明する。互いに情報を共有する事で事業計画の策定及び実施支援に活用する。

また、支援事業者が経営分析に至るまでのアプローチ方法を経営指導員間で共有し、新たな経営分析を行う事業者の掘り起こしに活用する。

#### (4) 目標

	現状	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
経営分析件数	30件	34件	37件	40件	41件	44件

### 4. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

これまでは、事業資金の調達に伴う金融相談や持続化補助金、ものづくり補助金申請の際に必要なに応じて事業計画の策定支援をするのみで、支援件数も正確には把握していない。事業者自身も資金調達、補助金の申請に必要なだからとの認識から一時的なものに留まっており、補助金申請等の場合は締め切り間近になって作成するケースが多く事業計画の内容も実効性に乏しく、支援する側も短時間での支援となるため、事業の持続的発展に繋がる計画の策定に至らないケースが目立った。また、事業計画策定の必要性や重要性に関しての情報は、商工会議所が毎月発行する会報やホームページ等を活用し周知するのみで、事業者が事業計画の必要性・重要性を認識しないまま策定の機会にも巡り会わない状況だった。

##### 【課題】

事業者の事業計画策定に対する必要性・重要性の認識不足を解消するための周知方法の見直しと、作成した事業計画が一時的なものではなく長期的に実効可能な事業計画となるための支援強化が課題とされる。

#### (2) 支援に対する考え方

巡回訪問・窓口相談や様々な媒体を活用して事業計画の必要性・重要性について、管内事業者に広く周知する。経営分析を前提として分析結果を基に実行可能な事業計画の策定支援を行う。創業希望者や事業承継課題を抱える重点支援先に対しては特に周知・掘り起こしを徹底し、セミナーを通じて必要な知識の習得及び事業計画策定に向けて経営分析を行うよう促す。また、事業計画の策定及び事業実施にあたってはセミナーの開催、専門家の活用や金融制度の紹介・斡旋など必要に応じた支援を行う。

#### (3) 事業内容

##### ①周知活動の実施【新規】

事業計画策定の必要性・重要性を会報及びSNS「Facebook」に掲載し広く周知することで、事業計画策定に意欲のある事業者を掘り起す。また、ホームページに掲載し常に閲覧できる状態とする。

##### ②重点支援先への事業計画策定支援【新規】

経営分析を行った事業者の中から、食品製造小売業及び飲食サービス業の中でも特に意欲のある事業者を重点支援先とし、経営指導員が「BIZミル」などの計画策定ツールの使用による地域の経済動向調査や経営分析結果をもとに、事業計画策定及び事業実施に向けた支援を行う。また、事業計画策定に至らない事業者に対しては、事業計画策定の必要性・重要性を強く伝えるとともに事業計画策定セミナーへの参加を促す。

##### ③事業計画策定セミナーの開催【新規】

参加者に対し、経営分析及び顧客のニーズや新たなターゲット、付加価値等について講義を行い、参加者自らが自社を見直し、新たな事業の展開を考え、実効性のある事業計画の作成に必要な知識の習得と演習形式で計画書の作成体験を行う。セミナー後、希望者には経営指導員が伴走型で計画策定を支援する。

④創業セミナーの開催（㈱日本政策金融公庫と共催）【継続】

創業希望者に対し、創業への心構え、商品・サービスの内容や特徴、ターゲットとする顧客のニーズ、売上予測、資金及び収支計画など基本的項目の講義を行い、実現可能な創業計画の作成に必要な知識習得の機会とする。セミナー後、希望者には経営指導員が伴走型で計画策定を支援する。

⑤事業承継セミナーの開催【新規】

管内事業者実態調査において事業承継課題を抱える商工会議所未加入事業者及び巡回訪問・窓口相談において事業承継を検討する事業者に対し、自社の財務状況や経営資源の把握及び後継者の育成、税務（相続・贈与）に係る法律について、円滑な事業承継を進めるために必要な項目の講義を行い、計画的事業承継の必要性の気付きと事業承継計画の作成に必要な知識習得の機会とする。セミナー後、希望者には経営指導員が伴走型で計画策定を支援する。

⑥専門家の活用

事業計画及び創業・事業承継計画の策定に伴い専門性の高い課題に対し、青森県よろず支援拠点及びエキスパートバンク、ミラサポ等を活用し専門家によるアドバイスを受けることにより事業計画の完成へと導く。

⑦金融制度の紹介・斡旋

資金計画の作成に対し各種金融制度の紹介や事業実施に向けた資金調達への支援を行う。特に小規模事業者経営改善貸付や小規模事業者経営支援融資制度の利用にあたっては、㈱日本政策金融公庫弘前支店と連携し融資実行への支援を行う。

(4) 目標

事業内容	現状	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
①周知活動 (会報・SNS等掲載回数)	4回	4回	4回	5回	5回	6回
②重点支援先事業者のうち 事業計画策定数	0件	16件	16件	17件	17件	18件
③事業計画策定セミナー 参加者数 事業計画策定数	0回 0人 0件	1回 10人 1件	1回 10人 2件	1回 12人 2件	1回 15人 3件	1回 18人 3件
④創業セミナー 参加者数 事業計画策定数	2回 人 0件	2回 10人 2件	2回 10人 2件	2回 12人 3件	2回 12人 3件	2回 15人 4件

⑤事業承継セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回
参加者数	人	10人	10人	10人	10人	10人
事業計画策定数	0件	1件	2件	2件	3件	3件
事業計画策定事業者合計	0件	20件	22件	24件	26件	28件

## 5. 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]

小規模事業者が策定した事業計画実施にあたってのフォローアップは経営指導員個人に頼る部分が多く組織的なフォローアップは行っていなかった。特に事業者に対して担当経営指導員がマンツーマンで対応するため、他の経営指導員や補助員・記帳専任職員のフォローアップ体制は整っていない。

そのため事業者の情報は対応する担当経営指導員のみが経営カルテで管理するのみで、他の職員等は共有せず有効に活用されていない。事業者自身は事業計画の策定を一時的なものと考えており、補助事業の認定及び資金調達が実行された時点で経営計画の重要性を無視し、偶発的に事業を実施する傾向が目立つ。

#### [課題]

小規模事業者においては、計画どおりに実行できず大幅に修正を余儀なくされる場合や途中で断念するケースもあり、事業完了時になってようやく経営指導員に相談する場合も見受けられるため、経営指導員の計画的なフォローアップが必要である。また、担当経営指導員のみならず、支援に携わる職員全員の意見を参考に的確な支援をすることが望ましい。そのため事業者の情報を職員間で共有し支援方法について意見交換をする体制を整える事が課題である。

### (2) 事業内容

事業計画策定後は経営指導員等の間で情報を共有するとともに、事業計画を策定した全ての事業者ごとに支援スケジュールを作成し、四半期に1回、巡回訪問により進捗状況を確認する。進捗状況は経営指導員による定例会議の中で課題の抽出に努め、他の経営指導員の意見を参考に的確なフォローアップを実施する。また、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した場合には、他の経営指導員や青森県よろず支援拠点、エキスパートバンク、事業引継ぎ支援センターなどの外部専門家と連携を図り、当該ズレの発生要因及び今後の対応策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

経営指導員の得た情報は、基幹システム「TOAS」及び「BIZミル」で管理するだけでなく経営指導員間で定例会議を実施し支援に携わる職員全員で共有できるよう体制を構築する。

### (3) 目標

フォローアップ支援	現状	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
-----------	----	-----	-----	-----	-----	-----

①重点支援先の事業計画策定後フォローアップ対象事業者数・頻度 (延べ回数)	0社× 0回 (0回)	16社× 4回 (64回)	16社× 4回 (64回)	17社× 4回 (68回)	17社× 4回 (68回)	18社× 4回 (72回)
②事業計画策定後のフォローアップ対象事業者数・頻度 (延べ回数)	0社× 0回 (0回)	1社× 4回 (4回)	2社× 4回 (8回)	2社× 4回 (8回)	3社× 4回 (12回)	3社× 4回 (12回)
③創業計画策定後のフォローアップ対象事業者数・頻度 (延べ回数)	0社× 0回 (0回)	2社× 4回 (8回)	2社× 4回 (8回)	3社× 4回 (12回)	3社× 4回 (12回)	4社× 4回 (16回)
④事業承継計画策定後のフォローアップ対象事業者数・頻度 (延べ回数)	0社× 0回 (0回)	1社× 4回 (4回)	2社× 4回 (8回)	2社× 4回 (8回)	3社× 4回 (12回)	3社× 4回 (12回)
フォローアップ事業者数・延べ回数合計	0社 (0回)	20社 (80回)	22社 (88回)	24社 (96回)	26社 (104回)	28社 (112回)
売上増加事業者数	－	5社	5社	6社	6社	7社
利益率3%以上増加の事業者数	－	5社	5社	6社	6社	7社

## 6. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

地域内の小規模事業者の多くは、需要動向を気にしてはいるものの具体的な対処はせず、事業主の経験則による経営を行う傾向にある。また、経営指導員がマル経資金等の金融相談、記帳・税務相談、各種補助金等の支援に必要な場合のみ、インターネットを活用した市場情報や官公庁が発行している各種統計調査結果を個々に活用するのみで、経営指導員間の情報共有や商工会議所独自の需要動向調査は行っていなかった。

#### [課題]

小規模事業者の販売戦略における商品の再検討・開発・価格決定及び将来を見据えた事業計画の策定に必要な調査に基づく需要動向の把握が課題となる。

### (2) 事業内容

食品製造小売業・飲食サービス業の事業計画策定事業者を対象とした需要調査を実施する。調査は既存の顧客及び商工会議所青年部・女性会会員を調査員とし、アンケート調査により需要を把握する。調査結果は政府統計総合窓口 (e-stat)、情報検索システム (日経テレコン)、中小企業ビジ

ネス支援サイト（J-Net21）等、必要に応じた情報を含めて分析したうえで支援先事業者へ提供し、地場産品及び地域資源を活用した商品・メニュー等の再検討・開発・価格決定に活用する。

①食品製造小売業を対象とした調査【新規】

[サンプル数] 既存の顧客10人程度、商工会議所青年部・女性会会員20人程度で年代は偏らないよう選定し調査員とする。

[調査方法] 調査対象事業者より既存商品及び新商品のサンプルの提供を受け、調査会場において調査員が試食・試飲し、アンケート票へ記入する。また、調査員より経営指導員がヒアリングを行う。

[調査項目] ①味、②量、③品質、④価格、⑤パッケージ、⑥ブランド力、⑦その他自由記載

[分析方法] 調査票及びヒアリングの結果を基に、青森県よろず支援拠点の食産業及び商業・サービス業等販路開拓の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

[分析結果の活用] 分析結果は事業者へフィードバックするとともに、全ての経営指導員が共有し販売戦略におけるターゲットの絞り込みや顧客ニーズとのミスマッチの解消を図り、需要に即した既存商品の改良、新商品の開発、価格等の検討及び事業計画の策定に活用する。

②飲食サービス業を対象とした調査【新規】

[サンプル数] 既存の顧客10人程度、商工会議所青年部・女性会会員20人程度で年代は偏らないよう選定し調査員とする。

[調査方法] 調査対象事業者より既存メニュー及び新メニューの提供を受け、調査会場において調査員が試食・試飲し、アンケート票へ記入する。また、調査員より経営指導員がヒアリングを行う。

[調査項目] ①味、②量、③品質、④価格、⑤見た目、⑥その他自由記載

[分析方法] 調査票及びヒアリングの結果を基に、青森県よろず支援拠点の食産業及び商業・サービス業等販路開拓の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

[分析結果の活用] 分析結果は事業者へフィードバックするとともに、全ての経営指導員が共有し、販売戦略におけるターゲットの絞り込みや顧客ニーズとのミスマッチの解消を図り、需要に即した既存メニューの改良、新メニューの開発、価格等の検討及び事業計画の策定に活用する。

(3) 目標

調査内容	現状	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
調査対象事業者数 (①食品製造小売業)	0社	2社	2社	3社	3社	4社
調査対象事業者数 (②飲食サービス業)	0社	2社	2社	3社	3社	4社

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

### (1) 現状と課題

#### [現状]

地場産品を活用した商品や小規模事業者の技術を活かした商品・サービス等の開発に取り組んでいる事業所はあるが、展示会、商談会への出展は少数で事業者が個々に行っているケースが多く、商工会議所が積極的に関与することはなかった。また、インターネットによる購買行動が急増する中で、当地域の小規模事業者においては、地域性、高齢化等によりITを活用した販路開拓方法が普及している状況とは言えず、ITセミナーの開催も少ない。

#### [課題]

展示会、商談会等開催情報の周知不足や出展に関する知識不足の解消が課題である。また、ITを苦手とする事業者に対し苦手意識を克服し、導入の足掛かりとなるような分かりやすいテーマの検討や参加しやすいセミナーの開催及び全国商工会議所・商工会共同で運営する取引支援サイト「ザ・ビジネスモール」等への登録によるビジネスチャンスの拡大等、IT活用の促進が課題とされる。

### (2) 事業内容

#### ① 展示会や商談会への出展支援【新規】

地場産品及び地域資源を活用した既存商品及び新商品の販路・需要開拓を目的とし、展示会・商談会等の開催情報を積極的に提供するとともに、展示会・商談会への出展を支援する。

出展にあたっては商工会議所がそれぞれの事業者・商品に適した展示会・商談会等の開催情報を提供し、参加メリットを十分に説明して出展を勧奨する。

また、売上の増加や成約、利益の確保に繋がるよう経営指導員が事前・事後の出展支援を行う。出展前には商工会議所が窓口となって出展手続きの支援、出展商品の選定・展示レイアウト・接客等に係る指導助言、出展商品の取りまとめを行う。商談会前には、成約に向けた効果的なプレゼンテーションを行えるよう、専門家による研修を実施する。出展期間中には必要に応じて商談の同席等の伴走支援も行う。出展後には専門家も交え、商品のブラッシュアップや商談のアフターフォローにより成約・売上増加に繋がるような支援を行う。

出展を想定している展示会・商談会は以下の通り。

- ・「全国から毎週集まる!!地域うまいもんマルシェ」出展事業【BtoC】(日本商工会議所主催)  
年間を通じて日本商工会議所が東京・秋葉原の「日本百貨店しょくひんかん」に催事スペースを確保。首都圏で販路開拓・拡大を目指す事業者が一週間単位で商品を出展する事業。会場となる「日本百貨店しょくひんかん」は、平日約1,000人、休日約2,500人～3,000人の来場者があり、商品PRの効果が期待できる。  
事業計画を策定した食品製造小売業を重点的に参加させる。
- ・「ごしょがわら産業まつり」出展事業【BtoC】(五所川原市主催)  
毎年10月第3土・日曜日の二日間にわたり、つがる克雪ドームで開催。市内外から26,000人が来場し、出展者数約70店舗及び全体の売上高が約1,100万円規模のイベントである。  
事業計画を策定した食品製造小売業・飲食サービス業を中心に出品を支援する。
- ・「伊達な商談会」【BtoB】(宮城県商工会議所連合会主催)



12月を除く毎月、仙台商工会議所において開催される商談会で、全国の商工会議所ネットワークを活用し多種多様なバイヤー及びサプライヤーが参加。商品の展示から1対1の商談や懇親会を通じて交流を深め、後日バイヤーが地元を訪れるまでが一般的な流れで、昨年はバイヤーが22社、商談の機会を要望された食品製造小売業は376事業者が参加するイベントとなっている。過去の実績で食品製造小売業を要望する声が大きいため、事業計画を策定した食品製造小売業を重点的に参加させる。

② I T活用セミナー等の開催による支援【新規】

主に I Tを苦手とする小規模事業者を対象に、苦手意識を払拭するようなわかりやすいテーマで参加しやすいセミナーを開催する。

・ホームページ作成セミナー

ホームページを持たない事業者に対し、I Tスキルが乏しくても容易かつ費用負担無く作成できるツールの紹介、作成方法や活用ノウハウを提供する。

・SNS (Facebook) 活用セミナー

ホームページの作成はハードルが高いと感じる事業者やSNSの活用に関心がある事業者を対象に、訴求力の高い情報発信のポイントや注意点などを分かりやすく説明する。

・ネットショップを活用した販路開拓セミナー

インターネット通販による販路開拓・拡大を目指す事業者に対し、訴求力の高い商品の見せ方・量目・価格設定や注意点等について分かりやすく説明する。

③支援サイトを活用した販路拡大【新規】

・ザ・ビジネスモールの活用【B to B】

全国商工会議所・商工会が共同で運営し会員企業約25万社が登録。登録企業の取引開拓、商談機会の増加及び販路拡大を目的とした国内最大級の商取引支援サイト。

ビジネスモールを活用することで、低コストで日本全国への取引機会の増加や販路拡大が期待できるため、「ザ・ビジネスモール」の活用を推奨し登録に当たっての支援を行う。また、登録後は定期的に状況を確認し成約に向けての支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
①展示会・商談会 への出展						
・うまいもんマルシェ (売上額合計)	0件 (0万円)	1件 (5万円)	2件 (10万円)	2件 (10万円)	3件 (15万円)	3件 (15万円)
・産業まつり (売上額合計)	0件 (0万円)	1件 (5万円)	2件 (10万円)	2件 (10万円)	3件 (15万円)	3件 (15万円)
・伊達の商談会 (成約件数/社)	0件 (0件)	1件 (1件)	2件 (1件)	2件 (1件)	3件 (1件)	3件 (1件)

② I Tセミナー開催 (各参加者数)	1回 (6人)	1回 (10人)	1回 (10人)	2回 (12人)	2回 (12人)	2回 (15人)
③ 支援サイトの活用 ・ビジネスモール 登録件数(累計) (成約件数/社)	0件 (0件)	3件 (1件)	6件 (2件)	9件 (2件)	12件 (3件)	15件 (3件)

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

当地域の中心市街地では、人口減少、事業主の高齢化及び後継者不足等の要因により事業者が減少し、以前存在した四つの中心商店街振興組合が全て解散するなど、商業機能が失われ衰退の一途を辿っている。当商工会議所では、無料循環バスの運行、共通駐車券の発行、空き店舗対策事業、中心街の区画整備事業に伴うTMO構想など様々な事業に取り組んできたが、継続的な事業には至らず満足できる成果は得られなかった。その中で無料循環バスについては、郊外型SCが引き継ぐ形で現在エルム120円バスとして運行を継続している。

観光イベントでは5日間の開催期間で観光客100万人を超える祭りに成長した「五所川原立佞武多」の運営や「花火大会」・「ゴニンコントランプ世界選手権大会」事業の主催など大小様々なイベントの多くに携わっている。また、外国人とのコミュニケーションツールとして活用できる「おもてなしハンドブック」を作成するなど、インバウンド促進のための外国人との交流事業を実施している。さらに、令和元年の青森空港と台湾桃園国際空港を結ぶ定期便の就航等により台湾との交流促進の機運が高まっており、人や物産による双方向の交流を通じた地域経済の活性化が期待されている。

##### [課題]

今後も人口の減少、事業主の高齢化及び後継者不足による小規模事業者の減少が予想されるため、地域に密着した支援機関としての利点を生かし、事業者個々の経営力の向上と持続的発展のため巡回指導を中心とした伴走型支援の強化に努め、行政及び関係機関と連携を図り、中心商店街の賑わいを取り戻すため、創業予定者への支援や補助制度を活用した中心商店街への出店等の支援を強化する。また、五所川原市観光協会及び五所川原立佞武多運行団体協議会との連携による「五所川原立佞武多」の運行を通じて、観光拠点や観光ルートの周知及び地場産品を活用した新商品・新サービスの販路開拓等による管内事業者の利益に繋がる取組が必要である。

#### (2) 事業内容

##### ① 創業支援事業【継続】

五所川原市が認定を受けた五所川原圏域創業支援等事業計画に基づき、創業予定者に対して支援を実施するため、五所川原圏域2市4町、5商工団体ほか金融機関等で定期的に年2回の連絡会議を引き続き開催する。連絡会議では各関係機関の創業支援事業の実施状況及び今後の取組について情報交換を行う。

創業予定者への支援施策としては、五所川原市が実施している空き店舗対策家賃補助制度の情報提供や(株)日本政策金融公庫の新創業融資制度を利用した際の利子補給制度を活用するよう勧奨する。

#### ②五所川原立佞武多の運行【継続】

当市を代表する祭り「五所川原立佞武多」については、五所川原市、市観光協会、祭り参加団体と連携を図り「五所川原立佞武多運営委員会」を設置し、祭り開催に向け定期的に年2回の委員会を開催する。また、開催に当たっては管内事業者の利益に繋がり地域活性化に結び付くような取組も念頭に入れた関係機関の意識共有を図る。特に観光マップや交通規制マップなど、広域に配布され観光客が目にするものを活用し、観光拠点や観光ルート、地場産品や飲食店を紹介するなど配布物の効果的な活用を図る。

(連携団体等：五所川原市、五所川原市観光協会、五所川原立佞武多運行団体協議会)

#### ③五所川原市と台湾の交流の促進

当市と台湾の交流を促進し、相互の文化と経済の発展に資することを目的に、五所川原市、商工会議所、商工会、市観光協会等が連携し五所川原市台湾交流協会を令和元年11月に設置し、定期的に年2回の会議を開催する。本協会は台湾で人気のりんごを始めとする物産の輸出やインバウンドとアウトバウンドの双方向の観光振興による地域経済の活性化を図る。

### 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

#### 9. 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) 現状と課題

###### [現状]

五所川原税務署が主催する小企業者記帳指導協議会や(株)日本政策金融公庫弘前支店が主催する小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会において、各商工会議所の取組状況や地域の現状について情報交換を行っている。また、事業承継ネットワークへの参画を通じて支援ノウハウ等の情報交換を行っている。

###### [課題]

それぞれの会議の参加については、担当経営指導員及び特定の経営指導員、一部の補助員・記帳専任職員のみ参加に留まっているものもあるため、出来るだけ経営指導員及び補助員・記帳専任職員全員が参加できるよう事務局体制を整えることが課題とされる。

##### (2) 事業内容

###### ①小企業者記帳指導協議会への参加

五所川原税務署が主催し、定期的に年3回開催される小企業者記帳指導協議会(参画団体：五所川原税務署管内の税理士会、商工会議所、商工会、青色申告会)へ全経営指導員が参加。小規模事業者が抱える記帳や税制面の課題に対して情報交換を行い記帳・税務支援に役立てる。特に今後の重点課題となる消費税軽減税率対策に関する情報や税制改正の最新情報を収集することで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

また、年1回開催する税務研修会へ全補助員・記帳専任職員が参加し、記帳や税制についての知識を習得し支援能力の向上に努める。

###### ②小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会への参加

(株)日本政策金融公庫弘前支店が主催し、定期的に年2回開催する小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会（参画団体：弘前商工会議所、黒石商工会議所、五所川原商工会議所）へ全経営指導員が参加する。連絡協議会では、小規模事業者経営改善資金の貸付状況及び各地域における最新の経済動向及び資金需要を把握するとともに、参加者相互の支援ノウハウの交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

#### ③金融懇談会の開催

当商工会議所では、(株)日本政策金融公庫弘前支店、マル経審査員、経営指導員を構成員とし、年1回の金融懇談会を開催して意見交換を行っており、今後も継続的に開催し全経営指導員が参加し、(株)日本政策金融公庫の各種金融制度及び小規模事業者経営改善資金推薦に伴う知識を習得し金融支援ノウハウの向上に努める。

#### ④青森県事業承継ネットワークへの参加

青森県、21 あおもり産業総合支援センター、金融機関、保証協会、商工会・商工会議所で構成する事業承継ネットワークのワーキング会議（年2～3回）に経営指導員が参加。各支援機関が行う事業承継課題への取組や事業承継を取り巻く状況等について情報交換を行うことで、支援ノウハウの共有と支援ノウハウの向上に努める。また、事業承継ネットワークが主催する支援機関向けの事業承継研修会（年1～2回）に積極的に参加し必要な知識を習得することで支援能力の向上に努める。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

青森県商工会議所連合会及び中小企業基盤整備機構等の外部機関が主催する研修会等に特定の経営指導員等が参加し資質向上を図っている。また、内部では2ヶ月に1回、経営指導員間でマル経審査案件についてのディスカッションを通じて資質向上に努めている。

#### [課題]

経営発達支援事業における伴走型支援を実施するにあたり、各経営指導員に対する支援業務の負担が大きく、支援業務を効果的に実施するためには、経営指導員以外の職員の協力も求められる。そのため、経営支援能力が不足する一般職員も基本的な経営支援ノウハウの習得が必要である。

また、職員の資質向上等に関する研修会は外部機関に頼る部分が主であるため、内部における研修会の充実が課題とされる。

経営支援情報については、基幹システム「TOAS」を活用し、担当経営指導員が経営カルテを入力しデータベース化により経営指導員間での共有は出来るが、他の職員がアクセス出来る状態では無かった。

### (2) 事業内容

①経営指導員の支援能力向上と効果的な実施を目的として、青森県商工会議所連合会が主催し年2回開催される経営指導員等研修会、年1回開催される補助員等研修会へ積極的に参加させる。

②経営指導員の支援能力向上と効果的な実施を目的として、中小企業基盤整備機構が実施する経営指導員向け小規模事業者支援研修「経営発達支援事業研修」及び「ITスキル向上等研修」へ参加させる。

③若手経営指導員、補助員及び一般職員の育成に関しては、中小企業大学校が実施する研修会及

び日本商工会議所が実施する研修会へ積極的に参加させる。また、管理職員や先輩職員が職務を通して知識や技能、姿勢、達成感を与えながら育成、指導を行う事により組織全体としての戦力強化を図る。

④商工会議所が事業者向けに開催する各種セミナーに、経営指導員及び補助員等の補助対象職員はもとより一般職員も参加する事で、経営支援ノウハウを共有するとともにスキルアップを図る。

⑤毎月開催するマル経審査会の前に審査案件を基に資金調達の妥当性、財務分析、考え方等のディスカッションを職員間で実施する事により、様々な事例を通して資質向上を図る。また、年2回、(株)日本政策金融公庫の担当者を招致し内部研修を行う事で職員のスキルアップを図り金融支援体制の強化へと繋げる。

⑥経営支援情報については、基幹システム「TOAS」によるデータベースを経営指導員のみならず全職員で共有出来るようシステムを構築する。また、「BIZミル」導入により各人の支援ノウハウの組織的な共有を図る。

研修内容	現状	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
① 県連主催研修会 参加回数 ・経営指導員研修会 ・補助員等研修会	2回 1回	2回 1回	2回 1回	2回 1回	2回 1回	2回 1回
② 中小企業基盤整備機構 主催研修参加回数 ・小規模事業者支援研修 ・ITスキル向上等研修	1回 1回	1回 1回	1回 1回	1回 1回	1回 1回	1回 1回
③ 中小企業大学校研修 参加回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④ 当所主催セミナーへの 参加回数 セミナー回数 参加人数	3回 2人	7回 4人	7回 4人	8回 4人	8回 4人	9回 4人
⑤ 内部研修	6回	14回	14回	14回	14回	14回

※中小企業大学校研修については、新たに経営指導員が就任した際に、基礎研修（税務・財務）及び経営診断基礎（商業コース）研修へ派遣する。

## 1 1. 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]

各種事業の成果については、正副会頭会議及び常議員会で報告され評価・見直しがされている。また、結果について会報に掲載して会員へ公表している。

#### [課題]

内部のみの成果報告及び見直しとなっているため、外部機関からの評価や意見を聴取する機会をつくるのが課題とされる。

### (2) 事業内容

#### ① 内部評価

四半期に1回、法定経営指導員及び経営指導員、五所川原市商工労政課職員で会議を開催し、事業の進捗状況について情報を共有及び検証し、課題がある場合には随時改善策を講じる。

#### ② 外部評価

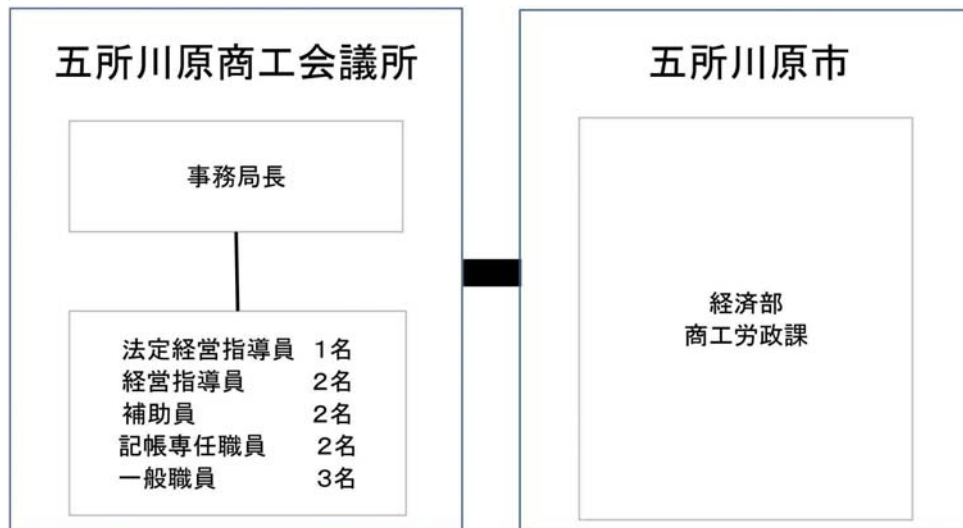
商工会議所役員及び五所川原市商工労政課長、法定経営指導員、外部有識者として(株)日本政策金融公庫弘前支店、税理士、中小企業診断士による評価委員会を設立し、毎年度1回1月に委員会を開催し経営発達支援事業の進捗状況について評価を行う。評価結果において見直す必要があると判断された場合は、外部評価を基に次年度に向けた事業内容の見直し案を策定し、商工会議所正副会頭及び五所川原市長の承認を得た後、事業の成果・評価・見直しの結果を五所川原商工会議所ホームページ (<http://www.gocci.or.jp>) に掲載し管内小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

(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

(令和元年11月現在)

(1) 実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：寺山 慎

■連絡先：五所川原商工会議所 TEL. 0173-35-2121

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会／商工会議所

〒037-0052

青森県五所川原市東町17-5

五所川原商工会議所 中小企業相談所

TEL：0173-35-2121 / FAX:0173-35-2124

E-mail cci-info@gocci.or.jp

② 関係市町村

〒037-8686

青森県五所川原市布屋町41-1

五所川原市 経済部 商工労政課

TEL：0173-35-2111 / FAX：0173-35-3617

E-mail：syokou@city.goshogawara.lg.jp

## (別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	1,650	1,750	1,900	2,000	2,000
・経済動向調査事業費 (実態調査)	550 (150)	550 (150)	550 (150)	550 (150)	550 (150)
(景況調査)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
・事業計画策定支援事業費 (セミナー開催費)	450 (450)	450 (450)	450 (450)	450 (450)	450 (450)
・需要動向調査事業	400	400	400	400	400
・新たな需要開拓に寄与する事業 (商談会・展示会)	250 (100)	350 (200)	500 (200)	600 (300)	600 (300)
(セミナー開催費)	(150)	(150)	(300)	(300)	(300)

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、国補助金、県補助金、事業受託費、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。



(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等