

令和2年度 経営発達支援計画評価報告書

総合評価基準

A 概ね目標に達したと認められる。

(実施され効果がみられた、若しくは期待できる。)

B 継続して取り組むべきと認められる。

(実施されたが効果が見られない。)

C 改善又は見直しが必要と認められる。

(実施されなかった、若しくは実施されたが回数等が大幅に目標を下回った。)

三 沢 市 商 工 会

経営発達支援事業の内容	実施内容	評価																											
<p>1.地域の経済動向調査に関すること</p> <p>○現状</p> <ul style="list-style-type: none"> 今までは、小規模事業者の景気判断や経営の実態について把握する調査は実施していない。 世帯数などのデータを利用する機会があったものの、その他の統計資料を利用した地域経済を支える主要な産業の状況把握は行っていない。 県内の景況について、県内金融経済概況（日本銀行青森支店）などを利用している。 市内の景況について、金融懇談会において、夫々の金融機関の「支店窓口からみた景況等」説明から、その情報を収集している。 <p>○改善方法</p> <ul style="list-style-type: none"> 小規模事業者の売上高・業況・資金繰り状況や見込みなどに関する継続的把握のため、アンケート調査を実施し分析する。 地域経済を支える主要産業の売上高や付加価値額などの指標が産業分類ごとに収集・検討可能な経済分析システム（RESAS）を利用するなどの方法により、小規模事業者に提供する。 <p>○目標</p> <table border="1" data-bbox="152 1007 1263 1378"> <thead> <tr> <th>年度 目標事項</th> <th>現状 H29</th> <th>H30</th> <th>H31</th> <th>H32</th> <th>H33</th> <th>H34</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>○小規模企業景気動向調査の実施（3ヶ月毎） 対象数：45事業者</td> <td>未実施</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>○RESAS活用 1回目：4月～5月 2回目：10月～11月</td> <td>未実施</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	年度 目標事項	現状 H29	H30	H31	H32	H33	H34	○小規模企業景気動向調査の実施（3ヶ月毎） 対象数：45事業者	未実施	4	4	4	4	4	○RESAS活用 1回目：4月～5月 2回目：10月～11月	未実施	2	2	2	2	2	<p>1. 地域の経済動向調査</p> <ul style="list-style-type: none"> ○小規模企業景気動向調査 2回実施 ○RESAS活用 6回実施 ○青森県景気ウォッチャー調査 2回実施 ○定期巡回指導 定期的実施無し ○金融懇談会 1回実施 ○景況動向調査報告 1回実施 ○県内金融経済概況 1回実施 	<table border="1" data-bbox="1823 456 2085 619"> <thead> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>○</td> </tr> </tbody> </table>	A	B	C			○
年度 目標事項	現状 H29	H30	H31	H32	H33	H34																							
○小規模企業景気動向調査の実施（3ヶ月毎） 対象数：45事業者	未実施	4	4	4	4	4																							
○RESAS活用 1回目：4月～5月 2回目：10月～11月	未実施	2	2	2	2	2																							
A	B	C																											
		○																											

○青森県景気ウォッチャー調査の活用	未実施	4	4	4	4	4
○定期巡回指導 (伴走型経営支援)	未実施	12	12	12	12	12
○金融懇談会 開催日：11月上旬	1	1	1	1	1	1
○景況動向調査報告の 公表(6月、12月)	未実施	2	2	2	2	2
○県内金融経済概況	6	10	10	10	10	10

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

○現状

- ・ これまで、小規模事業者の経営状況などの分析は、決算・融資斡旋・補助金等の指導において行われており、本来の事業承継や経営力強化のための実施までには至っていない。
- ・ 一部の小規模事業者が利用している記帳機械化事業では、決算書と経営分析資料を利用者に提供しているが、これらの資料をもとに新たな事業計画や事業承継計画の策定を希望する小規模事業者は極めて少ない。
- ・ いわゆる「どんぶり勘定」で相談に訪れる多くの小規模事業者に対し、客観的な理解と分析を行う標準的な手法を商工会は経営指導員に提供しておらず、経営指導員の判断に委ねている。そのため、経営指導員等の助言・指導にばらつきがある。

○課題

小規模事業者の経営状態について、小規模事業者自身も客観的に判断・分析でき、また相互理解に至るようなユニバーサル的な手法による経営支援が必要。

○目標

	年度	現状					
内容		H29	H30	H31	H32	H33	H34

2. 経営状況の分析

○経営分析に関する巡回・窓口件数
(記帳指導活用)102回実施

○専門家派遣回数

7回実施

A	B	C
		○

経営分析・経済・産業分析に関する講習会、ローカルベンチマーク活用及び経営分析については、実施にいたらなかった。

経営分析に関する巡回・窓口件数	17	300	300	300	300	300
専門家派遣回数（人）	0	3	3	3	3	3
経営分析・経済・産業分析に関する講習会	0	2	2	2	2	2
ローカルベンチマーク 活用事業者数	0	50	50	50	50	50
延べ事業者数	0	50	100	150	200	250
経営分析件数	1	9	9	9	9	9

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

○現状

- 「事業計画策定支援に関すること」については、前述の「2. 経営状況の分析に関すること」と同様で、金融斡旋や補助金などの導入指導において行われており、本来の事業承継や経営力強化、起業支援のために行われるまでには至っていない。
- その事業計画は、小規模事業者や創業予定者の観念的レベルに留まっていることが多い。

○改善方法

- 事業計画による経営の維持・発展、事業計画の定期的な見直しなどの重要性について、より多くの小規模事業者等が理解し、事業計画の策定及びその計画を定期的に見直しができるよう、巡回指導の強化は勿論、講習会や個別相談を通じて支援する。

○目標

内容	年度					
	現状	H30	H31	H32	H33	H34
事業計画策定に関する講習会の開催	未実施	1	1	1	1	1
参加者数（人）	0	50	50	50	50	50

3. 事業計画策定支援

事業計画策定については、持続化補助金及びものづくり補助金申請を通じて支援 23件

事業承継及び創業計画は、相談はあったものの策定実績無し。

事業計画策定講習会は、未実施

A	B	C
	○	

・事業計画策定件数	0	3	3	3	3	3
・事業承継計画策定件数	0	3	3	3	3	3
・創業計画策定件数	0	3	3	3	3	3

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

○現状

- ・ 事業計画策定後のフォローアップ支援は、経営革新計画・補助金事業に係る事業計画策定・金融斡旋等であり、単発的で受動的なものとなっている。
- ・ そのため、事業者側から求められた時、または巡回指導時にタイミングが合った時など以外のサポート支援は弱い。

○改善方法

- ・ 計画的な巡回指導による事業計画の進捗状況の把握・検証、必要に応じた計画の見直しと適切な専門家の派遣を行うなど、小規模事業者事業計画が着実に実行されるよう支援する。

○目標

目標事項	年度	現状	H29	H30	H31	H32	H33	H34
	H29	H30	H31	H32	H33	H34		
フォローアップ支援事業者数	0	9	9	9	9	9	9	
巡回日数	・9事業者×12回	0	108	108	108	108	10	
	・3事業者×2回×3ヶ月	0	18	18	18	18	18	
事業者支援会議	0	12	12	12	12	12		

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

○現状

- ・ 地域密着型である小規模事業者の多くは、自社の商品やサービスに対する満足度把握等の調査は実施しておらず、商工会も需要動向に関する情報提供の必要性について認識が不足していたことから、新たな販路開拓や小規模事業者の商品開発等に寄与す

4. 事業計画策定後の支援

持続化補助金（17者）及びものづくり補助金（1者）採択事業者のフォローアップを行った。 18者

事業者支援会議は、未実施

A	B	C
○		

5. 需要動向調査

業界紙等利用による情報収集に努めたものの、全般にわたり、需要動向調査は実施しなかった。

A	B	C
		○

る調査を実施したことがない。

○改善方法

- ・ 支援対象事業者に、自社の商品・サービスの見直しや新たな商品・サービスの開発、販路開拓のために需要動向調査が必要であることについて、経営指導員等の巡回指導を通じて周知する。
- ・ 需要動向調査は、①地域内消費者のニーズ、②商談会や物産展などを通じたバイヤーの指摘や消費者の意見などを利用する。
- ・ 販路開拓を要する小規模事業者支援について、六景楽市による販売支援をはじめ青森県商工会連合会と連携し、県内外物産展や商談会を通じてバイヤーから買い手ニーズや来場者の意見を収集し、小規模事業者の商品・サービスの開発や販路開拓に役立てる。

○目標

年度 目標事項	現状 H29	H30	H31	H32	H33	H34
小規模事業者数（情報提供）	0	9	9	9	9	9
地域内消費者ニーズ調査の実施	0	1	1	1	1	1
首都圏消費者ニーズ調査の実施	0	1	1	1	1	1
業界紙等利用による需要動向調査	0	3	3	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【指針④】

○現状・課題

- ・ 商品開発や販路開拓支援を希望する小規模事業者について、商工会がこれらの小規模事業者に出品参加を呼びかけ、商工会が構成員でもある六景楽市委員会を通じて、商品のブラッシュアップやカタログ・インターネット等による販路開拓支援に取り組

6. 新たな需要開拓に寄与する事業

出展募集情報などを一部事業者に発信したが、商工会が橋渡しとなるような取組みは実施できなかった。

A	B	C
		○

んでいる。他は各種商談会や物産展開催などの情報周知に留まっている。

- ・ 三沢市は民間事業者や団体を対象に、地元農林水産物を使った商品開発、販路拡大、創業などを支援する取り組みを行っているが、小規模事業者の参加が少ないこともあり商工会の関りは弱いものの、六景楽市委員会を通じた販路開拓支援を行っている。
- ・ 小規模事業者が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、商談会や展示会を開催するなどの取り組みは行っておらず、販売先を想定した積極的募集や出展に際するフローアップ支援も十分ではなく、小規模事業者の販路開拓に貢献できていない。

○今後の取り組み

今後は、前述「5. 需要動向調査に関すること」の調査・分析で得られた情報と、小規模事業者が提供する商品・サービス、小規模事業者の事業規模を勘案し、小規模事業者に適合したアンテナショップ、商談会への出展を提案するなど能動的に販路開拓を支援する。

また、出展に際し必要となる基礎知識の向上やノウハウの取得、商談に係るバイヤーへのフォローアップ等を、個別に支援することで小規模事業者の需要開拓に結び付ける。

インターネット販売については、青森県商工会連合会が管理運営するECサイト「あおもり三味」や商工会の「旬な三沢情報」、六景楽市の「オンラインショップ」を活用し、出品する商品の選定及び掲載方法等の支援を実施するなど、小規模事業者の情報発信力強化に取り組むことで、新たな市場開拓など需要の創出を支援する。

○目標

目標事項	年度					
	現状 H29	H30	H31	H32	H33	H34
○小規模事業者数（情報発信支援）	0	9	9	9	9	9
○巡回指導件数	0	45	45	45	45	45
○商談会（①、③、④） 上段：出展件数 下段：商談成立件数	0	5	5	5	5	5
	0	2	2	2	2	2
○物産展（②、⑤） 上段：出展件数	0	4	4	4	4	4

下段：商談成立件数	0	2	2	2	2	2
○インターネットを活用した情報発信						
オンラインショップ（2）						
上段：出店件数	0	9	9	9	9	9
下段：受注件数	0	10	20	20	30	30
旬な三沢情報（掲載件数）	0	9	9	9	9	9

II.地域経済の活性化に資する取り組み

1. 地域活性化事業

○中心市街地活性化対策

○現状と課題

- 三沢市は戦後、米軍基地が設置されてから、その正門ゲートを起点に飲食・物販業を中心とした商業街区が形成され、第3次産業中心の街に発展を遂げ、商業活動のみならず各種の祭り・イベントなどを通じた地域間交流の拠点として栄えてきた。しかしながら、モータリゼーションの進展や郊外型大型商業施設の進出等から、商店街を構成する小規模小売店の連続性が失われ、街の賑わい・活力が低迷し、中心市街地の空洞化に伴い、祭り・イベントの担い手も減少し、地域経済の活力低下が深刻な社会問題となってきた。
- このようなことから、平成19年11月に認定を受けた「三沢市中心市街地活性化基本計画」により、中心市街地の街づくりが進められてきたが、同計画は平成25年10月で終了し、三沢市中心市街地活性化協議会の活動も休止状態にある。
- 一方で、都市計画道路整備に伴う郊外・ロードサイド型店舗の進出は進展の一途をたどり、小規模事業者の経営環境はますます厳しさを増している。

○目的

- 高齢者、米軍人及びその家族、基地従業員等、多くの人々の生活の場となっている「中心市街地」をはじめとする地域の魅力を維持・発展させ、小規模事業者の経営環境を確保することにより、地域経済の活性化を一体的に図ることを目的とする。

1. 地域活性化事業

○（仮称）三沢市地域活性化協議会
未結成

○ 農水商工連携担当者会議
平成30年以降開催無し

6次産業化支援については、産直市参加店等で結成される団体との体制づくりに努めるにとどまった。

○地域情報発信担当者会議
未実施

A	B	C
		○

○事業内容

① (仮称) 三沢市地域活性化協議会の設立

- ・ 三沢市中心市街地活性化協議会構成機関の見直しにより、地域経済全般にわたる関係と主要機関連携組織の再編・強化を見込む、(仮称) 三沢市地域活性化協議会を設立し、地域経済連携活性化による地方再生に取り組む。
- ・ 三沢市「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、目指すべき将来の方向性として掲げられている4項目のうち、(3) 産業基盤の強化及び(4) 魅力ある居住環境の形成について、構成員相互のコンセンサス形成による課題設定、その対応策及び実効性について協議を行う。
- ・ まとめられた事項について、各団体等代表者会議において取り扱う

② 三沢市中小企業振興条例の活用

- ・ 平成 27 年 12 月、「三沢市中小企業振興条例」を制定した三沢市では、地域全体で中小企業の振興を図っていくことを目指し、関係者と緊密に連携しながら中小企業振興施策を総合的に推進することから、商工会においても、協調と連携を図りながら、適切な役割分担のもと地域の賑わい創出と商店街の空洞化に取り組むため、必要に応じて三沢市に施策などの提案を行う。

③ 農業・漁業の第1次産品を活かした6次産業化の掘り起こしとその育成支援・産地直売の拠点施設の整備及び6次産業化の取り組みについて、おいらせ農業協同組合及び三沢市漁業協同組合との合意形成後、三沢市と協調・連携を強化することによる6次産業化を推進し、関連する加工事業者の掘り起こしと育成、これに伴う新たな雇用の場が確保されるよう、農畜水産加工産業と商業の一体的振興を図る。

④ 観光関係団体等との連携による交流人口の拡大・三沢市観光協会、寺山修司記念館、青森県立三沢航空科学館、道の駅みさわ等と連携し、三沢在住者や観光客等が容易に地域情報を入手し、市内回遊性を高められるよう、関係団体などとの協議により交流人口拡大に向けた仕組みを構築する

○目標

	年度	現状					
目標事項		H29	H30	H31	H32	H33	H34

(仮称) 三沢市地域活性化協議会	0	2	2	2	2	2
農水商工連携担当者会議・回数	3	3	3	3	3	3
6次産業化支援件数	0	2	2	2	2	2
地域情報発信担当者会議	0	2	2	2	2	2

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

○現状と課題

- 三沢市内の認定支援機関との情報交換は、地域の景況動向について、年に1度金融機関とは行っているが、税理士事務所とは支部税理士会との税務懇談会だけで支援機関との情報交換は行っていない。
- 今後は、経営発達支援計画の遂行能力を高めるため、三沢市内金融機関や税理士事務所など10支援機関、三沢市中小企業振興条例施策に鑑み三沢市関係課を交えた機会を設け情報交換することが必要である。

○事業内容

三沢市内の支援機関との定例会

目標：年6回（奇数月）

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

○現状と課題

- 毎朝の始業開始15分前、日々の業務予定や終了した業務などについて、担当職員から連絡・報告する機会がもたれている。
- また毎休日明けでは、事務局長・経営指導員による定例会において、1週間の業務予定、廃業や休業などの企業情報について共有されている他、経営カルテや経営改善資金関係綴りを閲覧することにより、個々の企業情報を把握できる仕組みとなっている。
- 研修機会としては、青森県商工会連合会主催の研修会、税理士会等との協議会出席、各種官庁関係届け出等の説明会などがあり、その参加後の復命書の回覧により情報共有を図ってきた。
- しかし、組織全体としての資質向上に十分機能しているとは言えず、一方で支援事業者のニーズが専門化・高度化していることから、伴走型経営支援体制の確立に向け組織全体のレベルアップを図ることが急務となっている。

1. 他の支援機関との連携等

銀行等との定例会である「金融懇談会」は1回実施した。担当者レベルで税理士会等と情報交換会を実施した。

A	B	C
○		

2. 経営指導員の資質向上

- ① 研修機会を逃すことなく、積極的に参加し、資質向上に努めている。
- ② 毎週月曜日のミーティング及びリンクステーションにおける共有ファイルを活用し、業務情報の共有化を図っている。
- ③ 主にOJTを持って資質向上を図

A	B	C
○		

○内容

①各種研修による支援能力の資質向上

- ・ 経営指導員等は、自身の不得意分野をはじめ、研修に参加することの目標を明確に掲げ、予め用意されたシートに記入する。研修終了後、その結果を具体的に事務局長及び商工会長に報告する。
- ・ 主な研修として、青森県商工会連合会が主催する研修や中小企業基盤整備機構が実施する「経営指導員向けセミナー」にて研鑽に努めるほか、青森県商工会連合会が主催する、「経営指導員による経営支援の事例発表大会」は、他の経営指導員の事例発表を傾聴することにより、自身の支援スキルとの比較検討ができる貴重な機会であることから、経営指導員全員の出席に努める。
- ・ 全職員には、全国商工会連合会が開設したWEB研修を受講させ、小規模事業者全般に関する対応能力と関連専門分野に対する能力向上を図る。
WEB受講の進捗状況について、年度当初において商工会事務所内に掲示された「WEB受講状況」に自己申告をし、全職員・事務局長・商工会長が確認できるようにする。

②伴走型経営支援情報の共有化による資質向上（経営指導員の情報共有・他職員育成）

- ・ 月初めに補助員を交え開催する「伴走型支援会議」用の資料は、小規模事業者事業計画の進捗状況、支援状況について記録されたファイル（ローカルベンチマーク・支援状況シート等）を使用する。
- ・ またそのファイルは所定の保管庫に収め、他職員が閲覧できる状態とする。会議において、お互いが支援事業者情報を把握しあうことにより、それぞれの支援能力の向上を図る。

③新採用職員や人事交流で転入した職員の育成

- ・ 経営指導員や業務に詳しい他職員の巡回指導に同行させ、体験させることで実務的なスキルを学ぶOJTによりこれらの職員の資質向上を図る。

④他支援機関との情報交換会による経営支援のノウハウ取得

- ・ 年6回開催される他支援機関との情報交換会に他職員も同席することにより、金融機関や税理士による経営支援のノウハウを吸収する。

⑤専門家派遣事業による経営支援のノウハウ取得

- ・ 他職員を専門家派遣事業などに帯同させることにより、その経営支援のノウハウが取得される。

⑥経営支援能力の向上を図るため次の7つの目標を掲げ、自己研鑽に努めるよう、先輩経営指導員が後輩職員の職意識と業務改善を喚起する。

っている。

- ④ 県連及び近隣商工会と、随時、意見交換を行っている。
- ⑤ エキスパート派遣事業に同席し、知識の吸収に努めている。
- ⑥ 適時、若手職員に対して指導、監督を行い、職業意識の向上に努めている。

- 1) 小規模事業者の様々な経営課題に応じた、的確なアドバイスができるよう、自己研鑽に努めること。
- 2) 地域内外の支援機関とのネットワークを構築すること。
- 3) 小規模事業者や支援機関とのコミュニケーションの向上を図ること。
- 4) 国・県・市町村、公的機関の支援策について、幅広い知識を持つこと。
- 5) 地域で中立的に振舞えること。
- 6) 小規模事業者に対し、継続的にフォローアップを行うなど、配慮と熱意をもって取り組むこと。
- 7) 常に報告・連絡・相談を心掛け、業務の全てはグループ内で共有すること。

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

- ・ 事業の内部評価について、事務局会議を3ヶ月毎に開催し、事業評価・見直しを行い、進捗状況の検証などPDCAサイクルを構築し改善を図る。
- ・ 外部評価について、三沢市、中小企業診断士などの外部有識者に評価を依頼する。
- ・ 評価内容は「事業実施過程・進捗状況の評価」「事業の直接的な成果の評価」「事業結果から生じた効果の評価」を行う。事業の評価については、年2回（9月及び3月の半期毎）に実施する。
- ・ 評価の結果、内部評価・外部評価それぞれにおいて見直す必要があると判断された（上方あるいは下方修正の必要があるもの）事業・内容について、次の半期中に見直す。評価・見直しの内容・結果は三沢市商工会ホームページで公表する。

【評価総括】

経営発達支援計画は、国の定めたひな形に沿った形で作成されたものとのことであるが、三沢まつり等の地域振興事業を多く抱える三沢市商工会にとって、現計画には、かなり無理があることから、今回、「C」評価が示された調査等の事業は、計画されたもの全てを実施するのではなく、小規模事業者の経営に効果が上がる事業に重点をおいて、選択的に実施するべきである。

経営状況分析における「ローカルベンチマーク」活用に見られように、事業側からのアプローチを待つのではなく、先進例的に、商工会側から持ちかけて実施し、その効果を検証してみるべきである。

3. 事業の評価及び見直し

事務局会議は、開催していないが、日頃から連携・調整は行っている。

外部評価は、事務の遅延により1回の開催にとどまった。

A	B	C
	○	