

令和7年度青森商工会議所 経営発達支援計画事業評価書

国の認定を受けた「経営発達支援計画」の各事業について事業評価委員会を開催し客観的な評価をいただいた。いただいた評価をもとに今後の各事業の見直しを行う。

記

1. 事業評価委員会の開催日程

令和8年6月30日（火） 13：30～14：30

2. 評価委員

青森市経済部経済政策課 課長

千葉 皆 工 氏

株式会社若山経営 代表取締役

若 山 恵佐雄 氏

中村社会保険労務士中小企業診断士事務所 代表

中 村 貴 志 氏

青森商工会議所 専務理事

雪 森 正 三 氏

3. 評価基準

A⇒目標を達成することができた。

B⇒目標を概ね達成することができた。

C⇒目標を半分程度しか達成することができなかった。

D⇒目標をほとんど達成することができなかった。

目標に対しては、達成度合いでの評価とする。

※評価内容の記載してある下記表上段は、A・B・C・Dの内容に基づくもの。下段は、評価者4名の内、該当する評価を何人行ったかの人数を記載している。

A	B	C	D

令和8年6月

1. 地域の経済動向調査に関すること

- ①経営課題アンケート調査
- ②中小企業景況調査
- ③LOBO（早期景気観測）調査
- ④地域診断サービスによる調査

（令和7年度）

A	B	C	D
3			1

（参考 令和6年度）

A	B	C	D
4			

【評価内容】

【委員1】 各項目の調査は、それぞれ計画どおりに実施し公表されているとともに、経営指導員等の巡回指導にも活用されている。

【委員2】 KPIは達成しているが、成果活用の結果の報告が欲しい。

【委員3】 ①～④ともに目標を確実に達成しています。かけはしで公表し、経営指導員の巡回指導時の参考資料としても効果的に利用されています。①のアンケート結果では青森中央学院大学の竹内教授の総評にある直面している経営上の課題は「原材料・仕入れ価格の高騰」、「人手不足」、「人件費増加」は昨年度に引き続き上位3位であり、改善に向けた指導員の支援力の向上、支援策が必要であると考えます。

【委員4】 全調査項目について、目標達成済となっており経営指導等に反映されている。

2. 需要動向調査に関すること

- ①自社店舗等での需要動向調査アンケート
- ②首都圏ビジネス交流拠点施設等での消費者ニーズアンケート調査

（令和7年度）

A	B	C	D
1	1	1	1

（参考 令和6年度）

A	B	C	D
	3	1	

【評価内容】

【委員1】 ②が目標達成できたことは評価できるものの、①が令和6年度と同様に未達であったことから、引き続き調査需要の掘り起こしに注力していただきたい。

引き続き調査結果や分析結果が経営指導員等から直接各事業所にフィードバックされ、新たな需要開拓につなげていることは評価できる。

【委員2】 目標は達成されているが、需要動向調査を実施する目的について再検討が必要。

【委員3】 ②首都圏での消費者ニーズ調査は目標5社に対し5社実施（100%）しましたが、自社店舗等での調査は目標5社に対し2社（40%）に留まりました。

②については前4期と比較し初めて目標を達し、参加事業者にとって今後の商品開発のヒントになる等需要開拓に繋げることを期待したいです。

【委員 4】 一部目標が未達成の項目もあるが、新たな需要開拓に向け、商品・サービスの見直し等に反映されていると認められる。

3. 経営状況の分析に関すること

- ①「講習会等の開催」による小規模事業者の掘り起しと経営分析
- ②「窓口相談」、「巡回相談」による小規模事業者の掘り起しと経営分析
- ③「金融相談会・金融支援」による小規模事業者の掘り起しと経営分析
- ④「AOMORI STARTUP CENTER」等を活用して創業した小規模事業者の掘り起しと経営分析

(令和 7 年度)

A	B	C	D
1	1	2	

(参考 令和 6 年度)

A	B	C	D
2	1	1	

【評価内容】

【委員 1】 ①及び②は目標を上回っているが、③及び④は目標を下回っていることから、日本政策金融公庫職員との帯同巡回や AOMORI STARTUP CENTER との連携強化などにより、経営状況の分析が必要な小規模事業者の把握と経営分析に取り組んでいただきたい。

【委員 2】 事業者自ら「課題抽出」ができるよう指導することが必要。

【委員 3】 ①講習会の開催（5 回）や②窓口・巡回相談（52 件）は目標を大きく上回りましたが、③金融相談会・金融支援（45 件/目標 100 件）や創業者の分析（9 件/目標 20 件）が伸び悩みました。

①「講習会の開催」については、昨年度に続きタイムリーな内容で開催しており、経営分析まで繋がっているケースもあるとのことで効果的な取り組みであるといえます。

③金融相談会・金融支援は、当初の目標設定がコロナ禍のマル経融資相談が多い時期を基準としているため目標に対し半数程度の実績となっています。今後の目標設定の見直しが必要と思われます。

【委員 4】 各種、多様なセミナーの開催を通じて小規模事業者のスキルアップにつなげている。③及び④が目標未達成ではあるが、経営環境の変化などの特殊事情も考慮すると、十分な成果をあげていると認められる。

4. 事業計画策定支援に関すること

- ①「講習会等の開催」による小規模事業者の掘り起しと事業計画策定
- ②巡回・窓口相談による事業計画策定
- ③創業・第二創業計画策定支援
- ④事業承継計画策定支援

(令和7年度)

A	B	C	D
3		1	

(参考 令和6年度)

A	B	C	D
3	1		

【評価内容】

【委員1】 ②及び③が目標を大きく上回っており、巡回・窓口相談による計画策定及び AOMORI STARTUP CENTER における計画策定支援に取り組んでいると評価できる。

青森市は高齢な経営者も多く見受けられることから、目標未達となった④に関しては引き続き事業承継に課題を抱える事業者の掘り起こしにも取り組んでいただきたい。

【委員2】 事業計画作成には経営理念（存在意義、ビジョンが必要）が必要。明文化はできたのか…（事業継続の鍵）

【委員3】 事業計画策定件数の合計は 134 件と目標 77 件を大幅に上回る達成率を記録しました。

特に創業・第二創業計画策定支援（68 件/目標 34 件）や補助金申請支援（52 件/目標 20 件）が好調でした。

④事業承継計画策定支援については、意見交換の中でも長期に渡る計画策定期間を要するとの回答がありましたが、承継が潜在的な課題となっている事業者はまだ多くいると思われることから早めの計画策定を訴求していく働き掛けも期待します。

【委員4】 巡回・窓口相談による事業計画や創業・第二創業計画の策定については、目標件数を大きく上回るなど良好である。事業承継計画は目標未達成ながらも、計画策定に至った案件について、粘り強く対応し事業承継まで至ったことは高く評価できる。

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

①フォローアップ対象事業者数

②フォローアップ件数

(令和7年度)

A	B	C	D
2	1	1	

(参考 令和6年度)

A	B	C	D
2	2		

【評価内容】

- 【委員 1】 前年度に事業策定した対象事業者を漏れなくフォローアップしており、着実に取り組まれていると評価できる。
引き続き、事業者に対する継続的な支援に取り組んでいただきたい。
- 【委員 3】 ②フォローアップ件数は延べ 241 件で、目標 177 件に対し 136%の達成率となりました。
一方で、売上増加事業者数は 21 者（目標 30 者）、利益率 3%以上増加は 19 者（目標 30 者）と、成果面では課題が残っているとも評価出来ます。
金融相談のフォローアップが計画に到達していませんが金融相談が少ないことも要因と考えられるので目標設定について検証が必要かもしれません。
- 【委員 4】 フォローアップ対象事業者について、関係機関と連携しながらきめ細かい対応をしており、評価できる。引き続き積極的な支援をお願いします。

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

- ①域外への販路拡大を目的とした展示商談会への出展（B to B）
②食品を販売する事業者等を対象にした催事及び展示販売会への出店支援の実施（B to C）
③「地域間ビジネスマッチングのオンラインモデル事業」による販路開拓（B to B）
④IT を活用した販路開拓支援の実施（B to C）

（令和 7 年度）

A	B	C	D
1	1	2	

（参考 令和 6 年度）

A	B	C	D
2	1	1	

【評価内容】

- 【委員 1】 ①については出展者数も多く、成約件数が 2 件あったことは評価できる。
②、③、④については目標値を下回ったことから、目標達成に向け、着実に取り組みを実施していただきたい。
- 【委員 2】 5 年間掲げた数値目標はほぼ達成されているが、事業者が必要とする情報提供につながっているのか疑問。
- 【委員 3】 ①域外展示会への出展支援（31 社/目標 5 社）が大幅に増加しています。
③オンラインマッチング（9 社）や④IT 活用支援（1 社）などは目標を下回る項目もありましたが、支援した事業者の総数は目標を大きく超えています。
④IT を活用した販路開拓支援は今後より重要性を増す取り組みであり、セミナーの開催以外に実践的な支援も含めて次期計画での取組を期待します。
- 【委員 4】 成約に至るまではなかなか難しいものの、出展者側の気づきにつながる点も大きく、需要開拓や販路開拓に向け、引き続き取組みを継続していただきたい。

7. 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

(令和7年度)

A	B	C	D
3		1	

(参考 令和6年度)

A	B	C	D
3	1		

【評価内容】

【委員1】 適切に実施されている。

【委員2】 計画実行状況进行评估し、PDCA サイクルを見直すためには期中で①課題、②解決策、③次に向けた行動の修正が必要。

【委員3】 事業評価委員会を確実に開催し、評価・検証を実施し、結果を公表しており、着実に実施されています。

【委員4】 事業評価・検証を行い、今後の取組みに反映されている。

8. 経営指導員等の資質向上等に関すること

①「経営指導員等情報交換会」の開催

②組織内での支援ノウハウの共有

(令和7年度)

A	B	C	D
3			1

(参考 令和6年度)

A	B	C	D
4			

【評価内容】

【委員1】 経営指導員等情報交換会及び組織内での支援ノウハウの共有が計画通りに実施されている。

引き続き、経営指導員等の資質向上に取り組んでいただきたい。

【委員2】 計画通り実施されている。

【委員3】 ①、②とも計画に沿って実施されています（①は19回開催（目標は毎月1回以上））。

令和8年度以降の計画については、AI活用等重要な支援ノウハウの獲得に繋がる取組を組み込んでいただくことを期待します。

【委員4】 経営指導員等情報交換会を計画的に実施したほか、新たに、マル経融資勉強会を開催するなど、経営指導員の資質の向上に積極的に取り組んでおり、良好と認められる。

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小規模事業者経営改善貸付事務連絡協議会

②その他支援機関との情報交換

(令和7年度)

A	B	C	D
3			1

(参考 令和6年度)

A	B	C	D
4			

【評価内容】

- 【委員1】 他の支援機関との情報交換のための協議会等が計画通りに開催されている。
引き続き、支援機関と連携を図ることにより、小規模事業者への積極的な支援に取り組んでいただきたい。
- 【委員2】 計画通り実施されている。
- 【委員3】 ①公庫青森支店との「小規模事業者経営改善貸付事務連絡協議会」をむつ商工会議所と連携開催しており評価出来ます。
②「青森県中小企業支援ネットワーク会議」、青森県主催の「地域金融推進協議会」等、各機関との連携は十分に図られています。
- 【委員4】 他の支援機関との連携を通じて、情報交換や支援ノウハウの習得が図られ、経営指導員の支援力向上に意が用いられており、良好と認められる。

10. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

- ①国内外からの誘客推進並びに経済交流推進事業
- ②ヘルスケア・ビジネス創造事業
- ③中心市街地活性化事業
- ④株式会社まちづくり青森との連携
- ⑤青森地域7大学等との連携事業
- ⑥まちなかキャンパスの開催
- ⑦人財育成 雪花雪中塾の開講

(令和7年度)

A	B	C	D
3			1

(参考 令和6年度)

A	B	C	D
4			

【評価内容】

- 【委員1】 計画通りに事業を実施しており本市の地域経済の活性化に大きく貢献している。
- 【委員2】 計画通り実施されている。
- 【委員3】 地域経済の活性化に向け、インバウンド誘客や航空路線利用促進による交流人口の拡大、中心市街地の再生、創業・スタートアップ支援、産学官連携による人材育成や地域課題解決、健康観光の推進など、多様な事業を有機的に展開した点は高く評価出来ます。将来の地域産業を担う人材育成を進めるとともに、中心市街地のにぎわい創出や交流人口の拡大等、短期的・中長期的に地域活性化に繋がる取組を実施している点が特に評価出来ます。

【委員 4】 国際便の増便、再開発事業の進展など地域の経済活性化につながる事業が着々と成果を挙げており、引き続き積極果敢に取り組んでほしい。

【総括的評価内容等】

【委員 1】 令和 7 年度は賃金の上昇率を上回る物価高に加え、過去最高額となった最低賃金の引上げによる企業への影響や慢性的な人材不足など、企業にとって厳しい状況の中、各事業の実施により一定の効果があったものと認識している。

令和 8 年度は、所得環境の改善が進む中で、個人消費が増加するとともに、企業においても設備投資が増加するなど、国内需要中心の経済成長となることが期待されており、事業計画策定支援等の各種事業は、引き続き重要なものであると考えられることから、関係機関と連携のうえ、事業者のニーズを踏まえた一層の支援に取り組んでいただきたい。

【委員 2】 地域経済活性化に資する商工会議所の役割は重要であり、「8」以降の報告でその役割が果たされていることが理解できる。今後も本事業を継続するのであれば、「7 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」は事前に協議が必要と考えます。

中小零細企業者は、深刻な人材不足、円安・物価高によるコスト増、金利上昇等非常に厳しい状況が続いています。青森県は過去 3 年間で売上 5 億円以上だった企業に金融機関と連携して取り組む経営計画作成に補助金を出し支援していますが中小零細企業は対象になりません。商工会議所の役割がますます重要になっています。DX や AI 活用については手法ではなく事業者の課題解決につながる具体的な取り組みを指導することが必要です。「3」～「6」を重点的に実施するようお願いします。

【委員 3】 地域経済動向の把握から経営分析、事業計画策定、フォローアップ、販路開拓、創業支援、地域経済活性化までを一体的に推進し、小規模事業者に対する伴走型支援を着実に実施した点は高く評価出来ます。

特に、創業支援や展示商談会への参加支援、生成 AI や SNS 活用など時流を踏まえたテーマを取り入れたことにより、事業者の経営力向上や販路拡大への意識醸成に繋がっているのではないのでしょうか。今後の成果にも期待したいです。

一方で、需要動向調査や経営分析、事業承継計画策定など一部の項目では目標未達が見られ、商談件数に対する成約率や IT 活用支援も限定的と思えることから、支援の「量」だけに縛られず「質」、「成果」が見える計画になることも取り入れていただければと思います。

次期計画では、付加価値額、労働生産性等今後さらに重要となっていくと考えられる経営指標を意識した取組も組み込んでいただき、地域経済への波及効果を意識した計画となることを期待します。

【委員 4】 目標に至らなかった項目については、要因を洗い出し方策を検討するなどして、次年度以降の取組みに活かしていただきたい。

原材料価格の高騰や人手不足など、経営者を取り巻く環境は大変厳しい状況にある中で、積極的な経営支援等を通じて経営者の事業継続、安定経営によく貢献している。今後とも経営環境の変化に応じて、計画・事業を見直すなど臨機応変に取り組んでいただきたい。

【改善事項】

- ①令和 8 年度からの新たな経営発達支援計画に基づき、引き続き小規模事業者支援に取り組む。
- ②経営課題アンケート調査結果の分析を引き続き行い、経営課題として多く挙げられている人手不足や物価高騰、価格転嫁といった課題に対し、効果的な事業を関係団体と連携し取り組む。
- ③マル経融資制度の周知を強化するとともに、マル経利用先へのフォローアップを実施することで、マル経融資の経営分析数の増加を図る。
- ④青森市と連携し、AOMORI STARTUP CENTER を活用して起業した事業者へ小規模事業者持続化補助金の利用を促すなど販路拡大へ向けた起業後のフォローアップを実施する。
- ⑤展示商談会等において、今まで以上の商品のブラッシュアップや提案力を高め、商談成約に結びつく取り組みを強化する。

以 上