

経営発達支援計画の概要

実施者名	かづの商工会 (法人番号 2410005003129) 鹿角市 (地方自治体コード 052094) 小坂町 (地方自治体コード 053031)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 1. 小規模事業者の第二創業（経営革新）の誘発による付加価値額の増加 2. 新たな創業の誘発による付加価値額の創出
事業内容	経営発達支援事業の内容 3－1. 地域の経済動向調査に関すること かづの商工会管内の全産業の動向、業種ごとの動向等について情報の収集（調査）に努め、この内容を分析することにより、特性や弱点・課題等を明確にし、業種・業態ごとの個別解決支援に繋げる。 3－2. 需要動向調査に関すること 鹿角市・小坂町で食卓に出現する食材や料理、調理法についての調査や鹿角市・小坂町の宿泊施設を利用した顧客に対して、土産品に求める利便性や用途などの調査を行い、特産品を産みだす事業者の後押しをする。 また、地域の業種ごとの顧客嗜好や選好について調査分析し、必要な需要開拓のアクションを実行できるようフォローアップする。 4. 経営状況の分析に関すること 経営指導員の思考や意志、手法を共通化するために「かづの商工会 経営状況分析テキスト」を作成し、そのテキストを活用し経営分析を実施する。経営上の改善点や事業計画策定支援、更には計画の見直し時に活用する。 5. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定の意義や手法を学ぶ機会を提供し、事業計画（事業承継や継承、創業・第二創業含む）を策定する。県外を対象とした「創業予備軍発掘セミナー」を開催し、移住と創業を提案していくほか、窓口相談を通じた「創業計画の策定支援」を引続き行う。 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 個社の計画遂行能力に合わせたフォローアップ支援を行う。事業計画策定支援で寄り添う中で、個々の計画遂行能力を3つのグループに分類し、その分類に応じた支援を行う。第二創業（経営革新）へ誘発し、売上増加、付加価値額増加につなげる支援を行う。 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 県内外の展示会・商談会等への出展機会を提供し、新たな販路開拓支援を行う。また、鹿角出身者や鹿角に縁(ゆかり)のある方が営んでいる飲食店への鹿角産食材の提供や相互に情報発信をすることで、管内事業者の「商品等の販売拠点」として創出していく。
連絡先	かづの商工会 本所 〒018-5201 秋田県鹿角市花輪字柳田 14-1 TEL 0186-22-0050 FAX 0186-23-2698 E-mail kazuno@skr-akita.or.jp 鹿角市 産業活力課 商工・新エネ班 〒018-5292 秋田県鹿角市花輪字荒田 4-1 TEL 0186-30-0250 FAX 0186-30-1515 E-mail shoukou@city.kazuno.lg.jp 小坂町 観光産業課 観光商工班 〒017-0292 秋田県鹿角郡小坂町小坂字上谷地 41-1 TEL 0186-29-3908 FAX 0186-29-5481 E-mail kankou-syokou@town.kosaka.akita.jp

(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 立地/地勢/気候

《鹿角市》

鹿角市は、秋田県北東部、北東北三県（青森・岩手・秋田）の中央に位置する。平安時代に編さんされた「日本三代実録」では「上津野」の古名で記述されており、現在の「鹿角」の地名の由来については、市内を流れる米代川の支流が鹿の枝角のように見えることから名付けられたとの説がある。昭和 47 年に、鹿角郡内の 4 町村（花輪町、十和田町、尾去沢町、八幡平村）が合併し鹿角市となった。市の中部にある鹿角盆地に、花輪、十和田の市街地がある。南部は、八幡平や焼山がある山岳地帯となっており、北部は十和田湖付近の分水嶺までの丘陵地を市域とする。

鹿角市は、東西に 20.1 km、南北 52.3 km と南北に長く、総面積は 707.52 km² となっている。秋田県北部を貫流する米代川最上流部にあり、奥羽山脈中に開かれた鹿角盆地と、奥羽山系の山々などから形成されている。隣接市町村は、秋田県大館市、北秋田市、仙北市、鹿角郡小坂町、岩手県八幡平市、青森県十和田市、三戸郡田子町、三戸町、新郷村となっている。総面積のうち約 8 割が林野となっており、米代川とその支流が流れ込む鹿角盆地に形成された沖積扇状地は、稲作をはじめとした農業生産の中核となっているほか、十和田湖火山の噴火により形成された台地はりんご・桃などの果樹生産に利用されている。

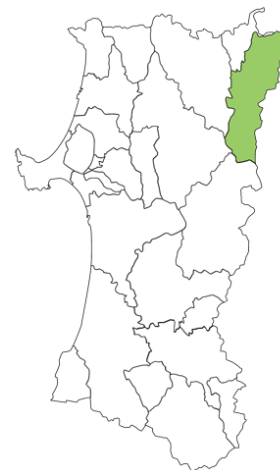
気候は、内陸型気候に属し、令和元年の年平均気温が 9.8℃、降水量が年間約 1,228.5mm、最深の積雪は 62cm となっている。冬は寒さが厳しく、県内では早い段階で降雪・積雪が観測される。年間最高気温と年間最低気温の差が非常に大きいことが特徴で、真夏日になる日もあれば、-15℃ 前後にまで冷え込む日もある。

《小坂町》

小坂町は秋田県北東部に位置する町である。青森県と境を接し奥羽山脈の西側、鹿角盆地の北部に位置する。総面積は 201.70 km² で、隣接市町村は、秋田県大館市、鹿角市、青森県平川市、十和田市である。町の北東部には十和田湖があるが、2008 年までは町の境界が確定していなかった。2008 年（平成 20 年）9 月に十和田市との境界が覚え書きによって決定し、官報に告示され、十和田湖の西側が正式に、小坂町の町域となった。

町土の 7 割が森林であり、多くが国有林になっている。中央部には米代川の支流である小坂川が流れ、北東部には国の特別名勝・天然記念物に指定されている十和田八幡平国立公園の十和田湖がある。

気候は、山間盆地特有の内陸型で、積雪寒冷地となっている。年間最高気温と年間最低気温の差が非常に大きいことが特徴で、冬場は -15℃ 前後にまで冷え込む日もある。冬は寒さが厳しく、県内では早い段階で降雪・積雪・真冬日が観測される。冬は降雪が続き、冬期間の積雪は平均で平野部が 80 cm 前後、山間部においては 120 cm 前後にもなるが、温暖化の影響など、近年では平野部、山間部ともに約 10 cm 程度（秋田地方気象台：2017 年～2019 年）少なくなっている。



≪特記すべき立地の特徴≫

北東北3県の中央に位置する鹿角市・小坂町は、秋田県の県庁所在地である秋田市まで、自家用車で2時間30分の距離にあり、時間的に秋田市まで最も遠い地域となっている。地域住民の認識としても生活圏は大館市のほか自家用車で1時間程度の青森県弘前市や岩手県盛岡市に足を運ぶことが多い。戦国時代に南部氏が地頭職となって以来、明治維新まで南部領で、古くから盛岡・八戸地方との交流が盛んであったため、秋田県内の他地域とは異なる特有な文化を形成してきた。また、明治～昭和に国内屈指の産出量を誇った小坂鉱山（小坂町）・尾去沢鉱山（鹿角市）があったこと、国内有数の観光地として人気を博した十和田八幡平国立公園を有していることにより、人の往来が盛んであったことも当地域の産業・文化・生活に大きな影響を与えている。

2 交通等

≪鹿角市≫

主な道路網は、国道103号、104号、282号、341号、東北縦貫自動車道となっている。東北縦貫自動車道には、鹿角八幡平、十和田の2つのインターチェンジがあり、盛岡市、青森市、八戸市など主要都市と1時間程度で結ばれている。従って、ビジネス客や旅行者の移動には、東北縦貫自動車道が利用されることが多い。鹿角市は、最寄りの大都市である岩手県盛岡市からのアクセスが良く、旅行者やビジネス者は、秋北バス・岩手県北バス運行の高速路線バスを利用するほか、JR東日本花輪線でのアクセスも可能である。

鹿角市の代表的な公共交通機関としては、東日本旅客鉄道（JR東日本）花輪線（下記が鹿角市内の路線図）が挙げられる。利用の中心となる駅は鹿角花輪駅である。

湯瀬温泉駅－八幡平駅－陸中大里駅－鹿角花輪駅－柴平駅－十和田南駅－末広駅－土深井駅

中心となる鹿角花輪駅の1日あたり利用者数は、下表のとおりであり、モータリゼーションと少子化の進行により、減少の一途を辿っている。

（1日あたり利用者数）	2000年	2019年
鹿角花輪駅	446名	193名

しかしながら、高校生の通学の手段、更には自動車免許を持っていない高齢者等の足として無くてはならない交通手段に位置付けられている。

次に重要な交通手段としては、路線バスの秋北バス（花輪営業所：下表）と十和田タクシーが挙げられる。秋北バスの主要な路線は大館・盛岡間を繋ぐ高速バスと地域内7系統（下記）が、十和田タクシーはデマンド乗合タクシーを含む5路線がある。また、花輪市街地循環バスは平成22年5月に鹿角市が運行主体、運行事業者を秋北バスとして開始しており、平日のみ7本が運行している。運行ルートは鹿角花輪駅前を起点に、花輪中心市街地をめぐり、かづの厚生病院前等に停車し、鹿角花輪駅を終点としている循環線（32停留所、38分）として機能している。買い物、通院を目的とする利用が高く、高齢者の足として欠かせない存在になっている。このほか、観光客のアクセス向上を目的に、鹿角市が運行主体、運行事業者を十和田タクシーとなつて、十和田湖休屋と八幡平頂上を結ぶ事前予約型観光路線バス「八郎太郎号」を平成28年から運行している。

（単位：人）

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
1 花輪・大館線	129,948	127,165	168,599	102,143	110,389
2 小坂線	131,417	107,111	135,867	105,594	96,322
3 寺坂・大湯線	26,381	27,407	27,882	22,178	24,676
4 尾去沢線	30,814	27,796	28,197	23,153	26,372
5 八幡平大環状線	31,568	30,309	31,941	26,842	23,118
6 志張線	13,203	13,456	14,017	12,095	9,204
7 新玉川温泉線	14,253	12,643	11,842	9,769	11,179
小計	377,584	345,887	418,345	301,774	301,260

資料：鹿角市市民共動課

（路線バス利用者数推移）

一方、地域移動手段の機動力が期待されるタクシー会社 2 社（十和田タクシー、C K 交通）があり、高齢者の通院や買い物時の利用などを中心に利用されているほか、C K 交通においては、鹿角市や周辺地域の観光を「周遊」という切口中で、需要喚起に努めるなど、他社とは一線を画している。

鹿角市の乗用自動車等の保有台数については、下表のとおりである。市民世帯のほとんどの方が保有している。また、世帯あたりの保有台数は微増傾向にある。世帯あたりの保有台数は 2 台近くに上っており、移動手段を自家用車に依存している状況が読み取れる。つまり、主な市民の主たる交通手段は「自家用車」といえる。

鹿角市

(単位：台、世帯)

	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度
乗 用	9, 839	9, 728	9, 694	9, 639	9, 568
軽自動車	14, 297	14, 269	14, 247	14, 125	14, 028
小型二輪	235	230	223	237	246
計	24, 371	24, 227	24, 164	24, 001	23, 842
世帯数	13, 265	13, 172	13, 102	13, 034	12, 922
台数／世帯数	1. 84	1. 84	1. 84	1. 84	1. 85

(秋田運輸支局 秋田県市町村別保有車両数)

《小坂町》

町内を鉄道路線は通っていない。鉄道を利用する場合、最寄り駅は、JR 東日本花輪線十和田南駅になる。かつて小坂鉄道小坂線 小坂駅・古館駅が存在したが、2009 年（平成 21 年）に廃線（旅客営業は 1994 年で終了）になっている。路線バスには、秋北バス大館線、秋北バス花輪線の 2 線が町内を運行している。また、小坂町営バスとして野口線（秋北バス廃止代替路線）がある。いずれも利用者数は減少を続けているが、町民の主たる移動手段が自家用車であることが大きな要因になっている。県外からのアクセスとしては、高速バス あすなろ号 小坂高校前（東北自動車道小坂 IC 近く）（青森－盛岡線）がある。

道路は、町内を南北に東北自動車道と国道 282 号が縦断し、東西に横断する秋田県道 2 号大館十和田湖線が町の中心部で交差する。また、十和田湖畔では国道 103 号、国道 454 号が町内を通り、十和田湖北側の平川市との境界付近の平川市域を国道 102 号が通る。また、町内には東北自動車道 小坂 IC、秋田自動車道 小坂北 IC がある。なお、乗用自動車等の保有台数については下表のとおりであり、町民世帯（平成 27 年 世帯数 2, 154 戸）のほとんどの方が保有している。つまり、主な町民の主たる交通手段は「自家用車」と言える。

小坂町

(単位：台、世帯)

	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度
乗 用	1, 767	1, 724	1, 712	1, 694	1, 676
軽自動車	2, 163	2, 157	2, 129	2, 123	2, 094
小型二輪	65	71	68	64	63
計	3, 995	3, 952	3, 909	3, 881	3, 833
世帯数	2, 503	2, 467	2, 415	2, 380	2, 366
台数／世帯数	1. 60	1. 60	1. 62	1. 63	1. 62

(秋田運輸支局 秋田県市町村別保有車両数)

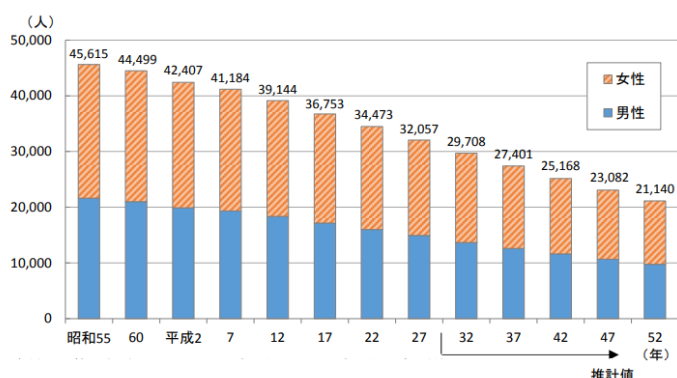
3 人口と世帯数

《鹿角市》

平成 27 年国勢調査によると、鹿角市の人口は 32,038 人であり、そのうち 75 歳以上高齢者は 20.6% にもなる。これは秋田県全体の 18.3% と比べても高く、高齢化の進展が著しい。人口は、経年で減少を続けており、国立社会保障・人口問題研究所の推計（下グラフ）を踏まえても、この傾向は避けられない状況になっている。

一方、世帯数は、平成 27 年国勢調査では、11,463 戸となっており、人口減少に伴い世帯数の減少も避けられない状況である。なお 65 歳以上の世帯員の居る世帯は 65.2% を占めている。

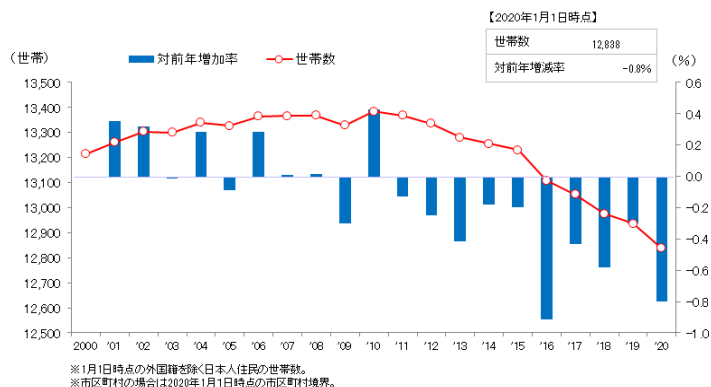
なお、人口や世帯数減少に対し鹿角市は、「鹿角くらし」(<https://kazuno-gurashi.jp/kurasu/iju-support>) という移住促進 Web サイトを構築するなど、平成 27 年度より移住・定住者の支援を行っており、令和 2 年 3 月現在で 219 名が市内に移住（定住）している。



(国立社会保障・人口問題研究所 推計)

データ名		鹿角市
総人口		32,038
年齢別人口 (総人口)	4歳以下人口	985
	5～9歳人口	1,184
	10～14歳人口	1,270
	15～19歳人口	1,239
	20～24歳人口	859
	25～29歳人口	1,018
	30～34歳人口	1,375
	35～39歳人口	1,777
	40～44歳人口	1,809
	45～49歳人口	1,675
	50～54歳人口	2,012
	55～59歳人口	2,303
	60～64歳人口	2,685
	65～69歳人口	2,864
	70～74歳人口	2,311
	75歳以上人口	6,618

(鹿角市人口 平成 27 年国勢調査)



(鹿角市の世帯数の推移 住民基本台帳より)

データ名		鹿角市
一般世帯総数		11,463
世帯人員別	単身世帯数	3,024
	2人世帯数	3,351
	3人世帯数	2,070
	4人世帯数	1,426
	5人世帯数	815
	6人以上世帯数	777
親族世帯		8,368
核家族世帯		5,513
その他の親族世帯		2,855
6歳未満世帯員のいる世帯		925
18歳未満世帯員のいる世帯		2,467
65歳以上世帯員のいる世帯		7,473

(鹿角市世帯数 平成 27 年国勢調査)

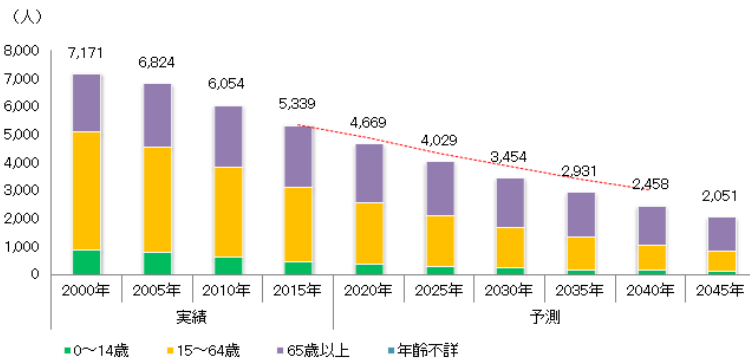
	10 代以下	20 代	30 代	40 代	50 代	60 代以上	合計
H27	3	4	8	0	0	0	15
H28	10	13	16	0	5	5	49
H29	10	18	10	6	0	7	51
H30	7	12	12	8	8	7	54
R1	6	12	8	8	4	12	50

(移住/定住者数推移 出所：鹿角市役所)

《小坂町》

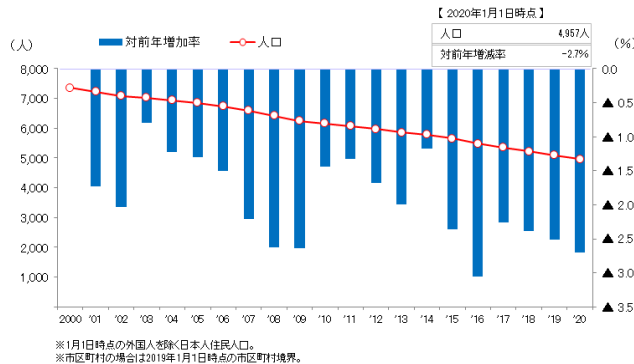
平成 27 年国勢調査によると、小坂町の人口は 5,339 人であり、そのうち 75 歳以上高齢者は 28.2% にもなる。これは秋田県全体の 18.3% と比べても高く、高齢化の進展が著しい。人口は、経年で減少を続けており、国立社会保障・人口問題研究所の推計（下グラフ）を踏まえても、この傾向は避け

られない状況になっている。



(国立社会保障・人口問題研究所 推計)

一方、世帯数は、平成 27 年国勢調査では、2,154 戸となっており、人口減少に伴い世帯数の減少も避けられない状況である。なお 65 歳以上の世帯員の居る世帯は、66.4%を占めている。



(小坂町の世帯数の推移 住民基本台帳より)

データ名	鹿角郡小坂町
一般世帯総数	2,154
単身世帯数	685
2人世帯数	718
3人世帯数	347
4人世帯数	223
5人世帯数	97
6人以上世帯数	84
親族世帯	1,460
核家族世帯	1,072
その他の親族世帯	388
6歳未満世帯員のいる世帯	106
18歳未満世帯員のいる世帯	354
65歳以上世帯員のいる世帯	1,430

(小坂町世帯数 平成 27 年国勢調査)

小坂町においても、人口や世帯数減少を食い止めようと「移住定住促進奨励事業」等々の種々の施策を打ち出しており、平成 27 から令和元年度の 5 カ年で東京圏から 111 名が町内に移住（定住）している。

	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
移住定住促進奨励事業補助金申請件数	6	8	7	6
移住体験ツアー申込件数	—	2	0	5
移住体験住宅利用者数	1	5	1	0
空き家バンク登録空き家成約件数	H25～R1 年度累計：11			
移住定住コンシェルジュ利用者数	H27～R1 年度累計：46			

(小坂町役場)

4 鹿角市/小坂町の産業構造と小規模事業者

《歴史から見る鹿角市の産業の概要》

鹿角盆地を取り巻く山地は豊かな鉱床と森林資源を包蔵し、鹿角市の産業に大きな恩恵を与えてきた。中でも、和銅年間（708～715 年）に発見されたと伝えられ、江戸時代までは金山として、明治から昭和までは日本を代表する銅山のひとつとして数えられた尾去沢鉱山の繁栄と、昭和 53 年の閉山は鹿角市の産業に多大な影響を与えている。また、鉱山で使用される電力をまかなうため、明治 30 年に秋田県最古の水力発電所である銚子発電所が建設されたほか、鉱山採掘の技術を活かし昭和 47 年に大沼地熱発電所が建設されるなど、再生可能エネルギー開発が早くから進んでいる。

備考) 尾去沢鉱山について

鉱物が溶け込んだ熱水が岩盤の割れ目に染み入り、地表近くで冷え固まった鉱脈型鉱床の典型である。新生代新第三紀中新世のグリーンタフ、珪質頁岩に、火山岩である安山岩、流紋岩、デイサイトが貫入している。鉱脈は500条あり、銅のほか、金、銀、鉛、亜鉛が産出された。1889年（明治22年）に、岩崎家に経営が移り三菱財閥が開発を行うようになってから、閉山までの産出量は、銅30万t、金4.4t、銀155tと推定されている。昭和53年に閉山したが、跡地にはシックナー（thickener:濁水から固体を凝集沈殿させる非濾過型の分離装置）、選鉱場、大煙突等が残されている。これらの近代鉱山施設の遺構は土木学会選奨土木遺産や、近代化産業遺産に認定されている。また、一部は、坑内や鉱山施設の見学や砂金取り体験のできるテーマパーク史跡 尾去沢鉱山となっている。2007年には日本の地質百選に選定された。



(出所: <http://www.osarizawa.jp/>)

また、十和田八幡平国立公園は古くから国内屈指の景勝地として全国から観光客を集め、大湯・湯瀬・八幡平の3温泉郷とともに観光関連産業が発展したが、国内・団体旅行からインバウンド・個人客にターゲットを転換する過渡期となっており、世界遺産登録を目指す大湯環状列石やユネスコ無形文化遺産に登録されている祭り（花輪ばやし、大日堂舞楽）など世界に誇れる文化的遺産の活用などを目指し、地域DMOを中心とした戦略的な観光振興策が進められている。

農業については、稲作に適した広大な平野がないため、りんご・キュウリ・トマトなどの果樹・野菜や日本短角種・かづの牛や養豚など畜産と組み合わせ、米づくりだけに頼らない複合経営が進められてきた。近年は、寒暖の差が大きい気候風土にあった米の新品種「淡雪こまち」や国内の産地で最も収穫時期が遅い「北限の桃」、耕作放棄地を活用したそばなどの生産拡大が進められている。

《歴史から見る小坂町の産業の概要》

町土の7割を占める山林は、古くから豊富な鉱山資源に恵まれていた。明治から大正期には日本三大銅山と称えられた小坂鉱山のお膝元で、小坂町は県下第2の都市として発展してきた。しかしながら、昭和50年以降は相次ぐ鉱山の閉山や、基幹産業である小坂製錬株式会社の合理化など、産業基盤が大きく揺らいだ。そんな中にもあっても幾多の荒波を、行政と二人三脚で乗り越えてきた。

また、東北縦貫自動車道など、交通網の整備に加え、明治百年通りの整備や、近代化産業遺産の保存と活用、十和田湖の県境決定と観光振興、さらには、生活・福祉政策の充実、小中一貫教育の実現などを通して、「産業の振興と住みよい町づくりが一体」との思想の下、一郡一町の町として、取り組んできた。現在は、長い間に培った製錬技術を、リサイクル製錬へと移行し、町の基幹産業として育成している。

備考) 小坂製錬株式会社について

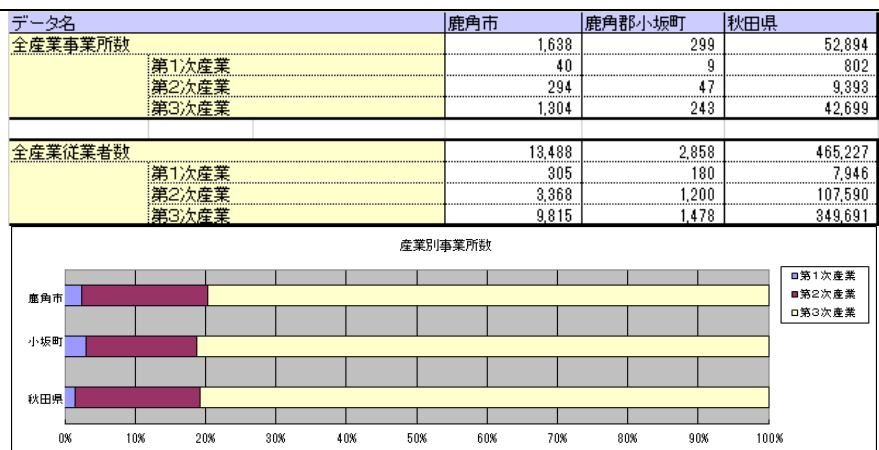
同社は、秋田県と関連市町村が資源循環型社会を目指して策定した「秋田県北部エコタウン計画」に盛り込まれた「リサイクル製錬拠点形成事業」に参画している。これは、小坂製錬株式会社を核としたプロジェクトであり、小坂町や県内に拠点を置くグループ会社と連携を図りながら、リサイクルを進めてきた。亜鉛製錬残渣からは、銀や鉛を回収、「日本ピージーエム株式会社（廃触媒 PGM 回収）」では、自動車などの廃触媒から白金・パラジウムを回収するなど、世界的にも珍しいリサイクルコンビナートとしての機能を形成している。資源循環は金属リサイクルにとどまらない。「エコシステム小坂株式会社」では自動車のシュレッダーダストから得られる熱を、回収し、排出される蒸気を、小坂製錬株式会社で発電や温水に利用するサーマルリサイクルも行われ、これまで重油で運転していた部分を賄っている。時代の変化に揉まれながらも、創業の地である小坂町から離れることなく活路を切り拓いた。



(小坂製錬株式会社 web サイト)

《事業所数・従業者数から俯瞰した産業》

平成26年の鹿角市と小坂町の事業所数、従業者数は下表のとおりである。経年では、事業所数、従業者数ともに減少傾向に歯止めが掛からない状況にある。1次産業の衰退とともに、3次産業の存在感が大きくなる傾向で、秋田県全域や全国的な傾向と差異は見当たらない。



(鹿角市/小坂町の産業の事業所の状況 出所：平成 26 年経済センサス基礎調査)

なお、第 2 次産業の詳細は下表になる。

データ名	鹿角市	鹿角郡小坂町	秋田県
第2次産業内訳 (事業所数)			
C 鉱業・採石業・砂利採取業	3	0	49
D 建設業	176	32	5,608
E 製造業	115	15	3,736
第2次産業内訳 (従業者数)			
C 鉱業・採石業・砂利採取業	21	0	602
D 建設業	1,558	397	41,388
E 製造業	1,789	803	65,600

(鹿角市/小坂町の第 2 次産業の事業所の状況 出所：平成 26 年経済センサス基礎調査)

また、第 3 次産業の詳細は下表になる。

データ名	鹿角市	鹿角郡小坂町	秋田県
第3次産業内訳 (事業所数)			
F 電気・ガス・熱供給・水道業	11	1	112
G 情報通信業	5	1	316
H 運輸業・郵便業	32	10	1,017
I 卸売業・小売業	410	66	13,541
J 金融業・保険業	29	3	860
K 不動産業・物品賃貸業	70	12	1,833
L 学術研究・専門・技術サービス業	33	7	1,678
M 宿泊業・飲食サービス業	193	34	6,182
N 生活関連サービス業・娯楽業	188	36	6,298
O 教育・学習支援業	48	12	1,907
P 医療・福祉	126	27	4,039
Q 複合サービス事業	19	3	562
R サービス業(他に分類されないもの)	116	22	3,659
S 公務(他に分類されるものを除く)	24	9	695
第3次産業内訳 (従業者数)			
F 電気・ガス・熱供給・水道業	100	3	2,354
G 情報通信業	25	1	3,278
H 運輸業・郵便業	466	132	19,811
I 卸売業・小売業	2,388	244	89,215
J 金融業・保険業	286	18	9,843
K 不動産業・物品賃貸業	195	18	6,023
L 学術研究・専門・技術サービス業	153	83	9,384
M 宿泊業・飲食サービス業	1,057	161	35,579
N 生活関連サービス業・娯楽業	591	76	20,179
O 教育・学習支援業	478	116	24,022
P 医療・福祉	2,565	407	74,791
Q 複合サービス事業	183	16	6,861
R サービス業(他に分類されないもの)	757	116	29,544
S 公務(他に分類されるものを除く)	571	87	18,807

(鹿角市/小坂町の第 3 次産業の事業所の状況 出所：平成 26 年経済センサス基礎調査)

鹿角市の事業所数においては、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、建設業といった順に多く、従業者数では、医療・福祉、卸売業・小売業、製造業、建設業、宿泊業・飲食サービス業、といった順になる。

小坂町の事業所数は、卸売業・小売業、生活関連サービス業・娯楽業、宿泊業・飲食サービス業、建設業といった順に多い一方、従業者数は、製造業、医療・福祉、建設業、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、といった順になる。

以上のことから、事業所数、従業者数から俯瞰した課題は、下表のように整理できる。

(鹿角市)

背景	産業面の課題論点
生活関連サービス業・娯楽業は事業所数が多いものの雇用側面での貢献が薄い	生活関連サービス業・娯楽業の需要喚起策の必要性
医療・福祉の従業者数への貢献が大きい	医療・福祉の躍動の他業種への波及効果の誘発

(鹿角市の事業所数・従業者数から俯瞰した産業課題の論点)

(小坂町)

分析の概要	産業面の課題論点
生活関連サービス業・娯楽業は事業所数が多いものの雇用側面での貢献が薄い	生活関連サービス業・娯楽業の需要喚起策の必要性
製造業の従業者数への貢献が大きい	製造業の躍動の他業種への波及効果の誘発
医療・福祉の従業者数への貢献が大きい	医療・福祉の躍動の他業種への波及効果の誘発

(小坂町の事業所数・従業者数から俯瞰した産業課題の論点)

《事業所数・従業者数から俯瞰した小規模事業者》

平成 26 年の鹿角市と小坂町の小規模事業者の現状を確認するために、常時使用する従業員の数が 20 人以下を根拠に整理を試みた。

データ名		鹿角市	鹿角郡小坂町	秋田県
従業者規模別 (事業所数)	1～4人	989	188	32,338
	5～9人	307	38	9,558
	10～19人	189	26	5,938
	20～29人	54	16	1,962
	30人以上	91	23	2,875
	出向・派遣従業者のみ	8	8	223
データ名		鹿角市	鹿角郡小坂町	秋田県
従業者規模別 (従業者数)	1～4人	2,011	363	65,792
	5～9人	1,969	246	62,910
	10～19人	2,601	354	80,281
	20～29人	1,277	374	46,540
	30人以上	5,630	1,521	209,704

対象	従業者数	事業所数
鹿角市	48.79%	90.65%
小坂町	33.69%	84.28%
秋田県	46.07%	90.43%

(事業所数・従業者数から俯瞰した小規模事業者の構成比)

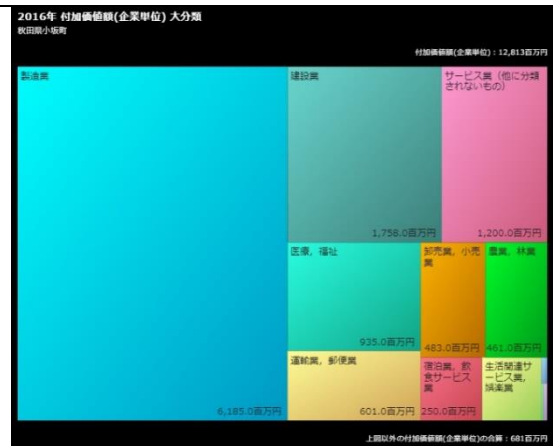
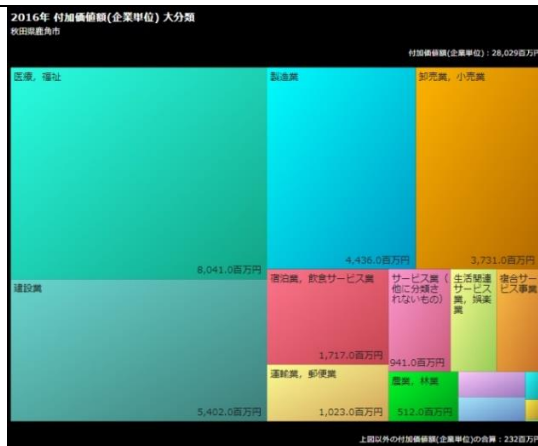
鹿角市の事業所においては 90.65%が小規模事業者であり、鹿角市内の従業者数の 48.79%を担っている。小坂町においては 84.28%が小規模事業者であり、小坂町内の従業者数の 33.69%を担っている。

以上のことから、鹿角市は秋田県全域の傾向と類似している反面、小坂町は小坂製練をはじめとした大手事業所が、地域の雇用の約 7 割超を担っていることがわかる。小規模事業者（小規模事業所）の更なる躍動による雇用貢献が期待される。

《付加価値額から俯瞰した産業》

下図は、付加価値額から俯瞰した鹿角市と小坂町の業種別構成比になる。付加価値額は、本業の儲けである営業利益、給与や専従者給与など含む人件費、減価償却費（設備投資が背景にある）で構成される。つまり、事業者の活況や躍動度、ひいては産業全体や業種別の活況や躍動度等々を測るモノサシとして重視したい指標である。

鹿角市においては、医療・福祉、建設業、製造業、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業といった順に産業の付加価値構成に寄与度が大きいことがわかる。一方、小坂町は製造業、建設業、サービス業（他に分類されないもの）、医療・福祉、卸売業・小売業、農業・林業といった順に産業の付加価値構成に寄与度が大きい。



(左 鹿角市 右 小坂町 業種別付加価値額構成比合計：2016 年 地域経済分析システム RESASS)

以上のことから、付加価値額から俯瞰した課題は、下表のように整理できる。なお、課題の把握においては、既述の事業所数や従業者数の論点と対比させて分析している。

(鹿角市)

背景	産業面の課題論点
製造業は、従業者数の寄与度が相対的に低いものの、付加価値額の寄与度が高いことから、本業の儲け、更には設備投資において貢献度が高いことが推察できる。	さらに業績（売上－費用＝利益）を向上させることで、雇用を誘発していくことが可能である。

(鹿角市の業種別付加価値額構成から俯瞰した産業課題の論点)

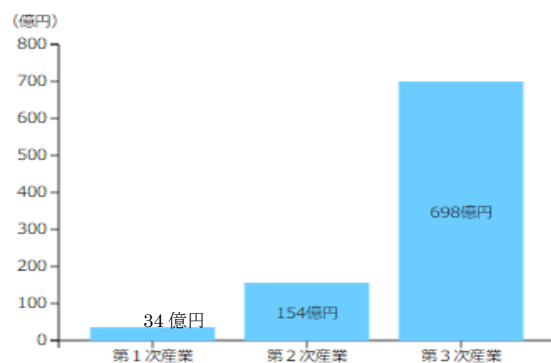
(小坂町)

背景	産業面の課題論点
サービス業（他に分類されないもの）の従業者数の貢献が相対的に低いものの、付加価値額の寄与度が高いことから、本業の儲け、更には設備投資において貢献度が高いことが推察できる。	さらに業績（売上－費用＝利益）を向上させることで、雇用を誘発していくことが可能である。
農業・林業の従業者数の貢献が相対的に低いものの、付加価値額の寄与度が高いことから、本業の儲け、更には設備投資において、「相対的な」貢献度が高いことが推察できる。	さらに業績（売上－費用＝利益）を向上させることで、雇用を誘発していくことが可能である。

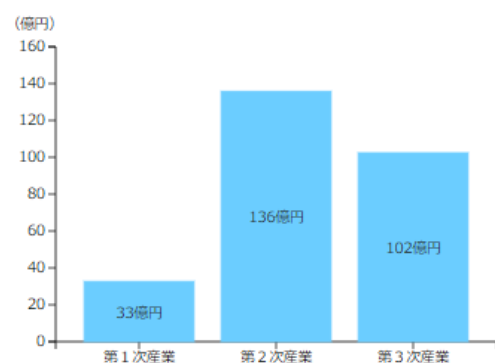
(小坂町の業種別付加価値額構成から俯瞰した産業課題の論点)

《付加価値額から俯瞰した小規模事業者の存在感》

鹿角市と小坂町の産業分類別の付加価値額と 1 人あたり付加価値額の最新の 2 次データは下記グラフと表のとおりである。



	第 1 次産業	第 2 次産業	第 3 次産業
付加価値額 (一人当たり)	172万円	413万円	761万円
付加価値額 (一人当たり) 順位	1,365位	1,657位	769位



	第 1 次産業	第 2 次産業	第 3 次産業
付加価値額 (一人当たり)	1,291万円	1,143万円	697万円
付加価値額 (一人当たり) 順位	22位	360位	1,211位

(付加価値額と 1 人あたり付加価値額 (左 鹿角市 右 小坂町) 2015 年 地域経済循環マップ)

ここで注目したいのは、1人あたり付加価値額である。産業の活況や躍動においては、地域で労働する1人1人に目を向けることが重要であり、この数値が高ければ高いほど、「生産性が高い」と解釈できる側面があるからである。

鹿角市の2013年の1人あたり生産額は、1次産業から順に、240万円、440万円、779万円であり、2015年と比べると、全産業の生産性は減少傾向であるといえる。特に1次産業の落ち込みは著しい。小坂町の2013年は順に、1,121万円、1,173万円、692万円であり、2015年と比べると、生産性は全産業、微減傾向にある。

一方、これら各産業の1人あたり付加価値額を小規模事業者のみで算出してみた。結果は下表のようになる。また、参考に、全国の1人あたり付加価値額（2015年、2018年）を紹介すると下表のようになる。

対象\産業	第1次	第2次	第3次
鹿角市	—	201万円	202万円
小坂町	—	179万円	188万円

*大手事業所 推定人件費を差し引き後を推定値
(小規模事業者の1人あたり付加価値額推計 一般社団法人エコ食品健研究会 中小企業診断士調査分析部)

対象	1人あたり付加価値額	1人あたり売上高
全業種	280万円	1,021万円

(小規模事業者の1人あたり付加価値額等 小規模企業白書 2015年)

	大企業	中規模企業	小規模事業者
企業数(人)	11,000	557,000	3,252,000
従業者数(人)	14,330,000	22,340,000	11,270,000
付加価値額(百万円)	94,300,000	79,900,000	33,300,000
一社あたり従業者数(人)	1302.7	40.1	3.5
一社あたり付加価値額(百万円)	8572.73	143.45	10.24
一人あたり付加価値額(百万円)	6.58	3.58	2.95

(1人あたり付加価値額等 中小企業白書 2018年)

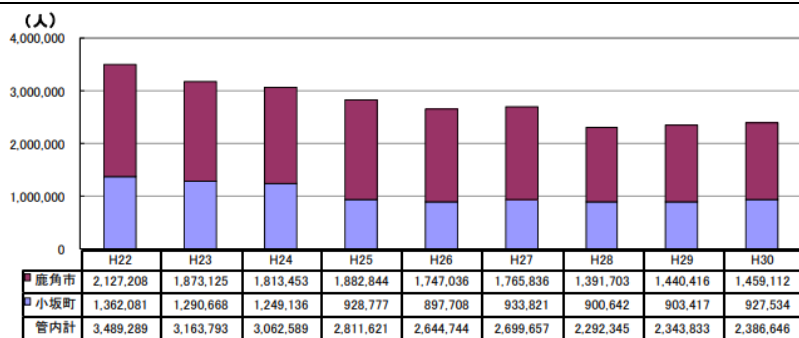
以上の背景により、小規模事業者が持つ課題は、下表のように整理できる。

対象	産業	背景	小規模事業者の産業面の課題論点
鹿角市 小坂町	1次	プレイヤーは、小規模事業者である。	さらに業績（売上－費用＝利益）を向上させることで、付加価値額を向上させていくことが可能である。
小坂町	2次	特に製造業は、大手事業者（大手事業所）の付加価値額への貢献が大きく、小規模事業者の貢献が小さい。	小さな創業を増やすことで、1人あたり付加価値額や1次産業全体の付加価値額への寄与が期待できる。
鹿角市 小坂町	3次	全国平均等と比べると、付加価値額や1人あたり付加価値額は低い。	

(小規模事業者の付加価値額から俯瞰した産業課題の論点)

《観光に関わる状況》

鹿角市と小坂町の入込客数の状況は下記グラフや表のとおりである。入込客数は経年で減少傾向が続いているが、近年は一進一退の攻防といったところである。結果、地域小売店や飲食店等を中心に、対消費者向け商売を行う小規模事業者の業況に大きな影を落としている。



(鹿角地域の観光入込客数の推移 鹿角地域振興局総務企画部調べ)

(単位：人)

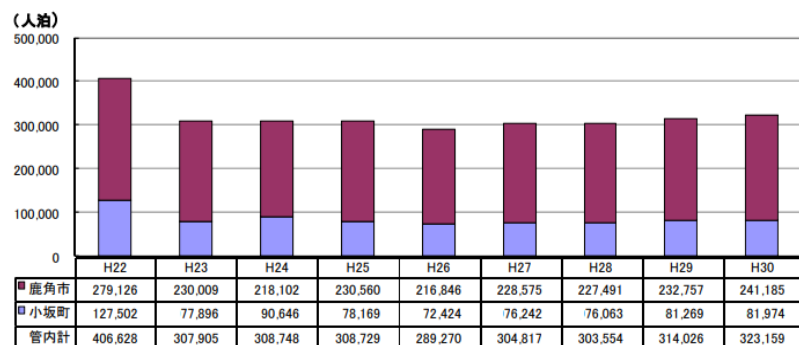
【鹿角市】	H29	H30	【小坂町】	H29	H30
鹿角観光ふるさと館	79,694	79,305	康楽館	42,317	44,130
八幡平ビジターセンター	42,157	42,146	小坂鉾山事務所	24,535	22,308
史跡尾去沢鉾山	30,154	29,921	小坂鉄道レールパーク	15,205	16,213
大湯ストーンサークル館	13,420	16,332			

(鹿角地域の観光入込客数の推移 秋田県観光戦略課「秋田県観光統計」)

(単位：人)

【鹿角市】	H29	H30	【小坂町】	H29	H30
花輪ばやし	260,000	230,000	アカシアまつり	11,000	18,000
花輪ねぶた	25,000	25,000	小坂七夕まつり	6,000	5,400
毛馬内の盆踊	19,000	19,000	クリスマスマーケット	7,600	6,100
毛馬内月山神社祭典	19,000	17,000			
大日堂舞楽	5,000	5,000			

(鹿角地域の業祭事別観光客数 秋田県観光戦略課「秋田県観光統計」)



(鹿角地域の延べ宿泊者数推移 鹿角地域振興局総務企画部調べ)

入込観光客数のタネ(種)になる主な特産や観光資源は、『自然資本』と『史跡』という2つの切り口でまとめることができる。参考に主な特産や観光資源を下表に整理しておく。

(鹿角市)

名称や呼称	概要
花輪ばやし 	花輪の総鎮守・幸稲荷神社と里の神である花輪神明社の合同祭礼に奉納される祭礼ばやし。毎年8月19日・20日に開催され、夜通し街中を練り歩く豪華絢爛な10町内の屋台と若者たちが熱を込めて奏でるお囃子は圧巻で、日本三大ばやしの一つに数えられる。平成26年に国重要無形文化財に指定され、平成28年、ユネスコ無形文化遺産「山・鉾・屋台行事」の一つとして登録された。

毛馬内の盆踊 	秋田県三大盆踊りの一つに数えられ、毎年8月21日から23日の3日間、毛馬内地区の商店街で開催される。男性は紋付、女性は留袖にケダシ、黄色のシゴキを身に着け、豆絞りで頬かむりをして顔を隠し、かがり火を囲んでゆったりと優雅に踊る。大太鼓と笛の音にあわせて踊る「大の坂」、唄のみで踊る「甚句」がある。平成10年、国重要無形文化財に指定された。
大日堂舞楽 	鹿角の総鎮守である大日霊貴神社が養老2(718)年に再建された際、都から下向した楽人により伝えられたとされ、毎年1月2日に奉納される。国内に現存する舞楽の中でも最古の形といわれており、大日霊貴神社周辺の4集落それぞれに伝承された7種類の舞がある。昭和51年に国重要無形文化財に指定され、平成21年にユネスコ無形文化遺産に登録された。
大湯環状列石 	約4,000年前、縄文時代後期の遺跡で、野中堂、万座の2つの環状列石で構成される集団墓であるとともに、当時の人々の祈りの場ではないかと考えられており、パワースポットとしても注目されている。昭和31年、国の特別史跡に指定され、「北海道・北東北を中心とした縄文遺跡群」の構成資産の一つとして、ユネスコ世界文化遺産への登録を目指している。
八幡平 	鹿角市の南端を含む十和田八幡平国立公園・八幡平地区は、ブナやアオモリトドマツの原生林が広がる樹海、数々の高山植物が咲き乱れる湿原、活発な火山活動により形成された火口湖や泥火山などからなる壮大な景観が特徴で、標高1,614mの八幡平は日本百名山・花の百名山に数えられている。八幡平山頂周辺や中腹の大沼・後生掛は気軽に散策できる遊歩道が整備されているほか、焼山や蒸ノ湯～山頂など本格的な登山が楽しめるコースも整備されている。また、5月末から6月上旬にかけて、八幡平山頂付近にある鏡沼の雪融けの様子が竜の目のように見えることから「ドラゴン・アイ」と呼ばれ人気を集めている。
温泉郷 (八幡平)  (湯瀬・大湯)  	十和田八幡平の美しい山々と溪流に抱かれた鹿角市は、効能豊かな名泉の宝庫である。八幡平温泉郷は、アスピーテライン沿いに大沼・後生掛・大深・蒸ノ湯など野趣あふれる温泉が点在し、古くから湯治場として親しまれている。米代川の溪流に沿って開けた湯瀬温泉郷は、川の瀬からも湯が湧くほど湯量が豊富なことからその名が付けられ、美人の湯としても知られている。十和田湖の南玄関にあたる大湯温泉郷は約800年前に開湯したといわれる名湯で、江戸時代には南部藩の保養温泉地とされていた。

米代川（アユ） 	東北地方で 5 番目の大河である米代川の最上流部にある鹿角市は、天然の大鮎が数多く釣れるスポットとして多くの鮎釣りファンに親しまれている。
花輪ホルモン 	唐辛子やニンニクがたっぷり入った味噌ベースの甘目のタレで濃い目に味付けされた牛や豚のホルモンを、ジンジスカン鍋でキャベツや豆腐と一緒に焼き上げる。鉱山の厳しい環境で働く鉱夫たちのスタミナ食として愛され、鹿角の食文化として定着した。
きりたんぼ 	秋田県を代表する郷土料理・きりたんぼ鍋は、鹿角市が発祥といわれている。山で働く「山子」と呼ばれる人たちの携帯食でもあった「たんぼ」を、獣肉や山菜と一緒に煮た鍋にちぎって入れたものが「きりたんぼ鍋」の原型だといわれている。
畜産品 (かづの牛・八幡平ポーク) 	かづの牛：自然放牧で伸び伸びと育ったかづの牛は、脂肪分が少ない赤身肉で、低カロリー、高タンパク、鉄分・ミネラル豊富な牛肉。美味しさのもとであるアミノ酸がたっぷりと含まれて適度な歯ごたえがあり、噛むほどに旨味が口に広がる。 八幡平ポーク：きれいな空気とミネラル豊富な水で育まれた八幡平ポークは、ジューシーで柔らかく、コクがありながらさっぱりとした脂が特徴。
農産品 	鹿角りんご：明治時代に栽培が始まった鹿角りんごは、昼夜の寒暖差により身が締まり着色も鮮やか。りんごの王様「ふじ」をはじめ、青りんごの代表「王林」のほか、鮮やかな紅に星空の模様が浮かぶ大玉の「秋田紅あかり」など様々な品種が栽培されている。 北限の桃：南で桃のシーズンが終わりを告げる 9 月上旬に最盛期を迎える「かづの北限の桃」は、短い夏の日差しをしっかりと受け止め、昼夜の寒暖差を甘味に変える。鹿角のりんご農家の経験と知恵、愛情がたっぷりと注がれた逸品。

(小坂町)	
名称や呼称	概要
十和田湖 	十和田湖は国立公園として、四季折々の変化に富んだ国際的な景勝地である。大型二重カルデラ湖であり、周囲約 44 キロメートル、面積約 60 平方キロメートル、水深 327 メートル、透明度は 15 メートルで紺碧の水を深く湛えている。紅葉、山桜、新緑等々、四季を通じた景観が「素晴らしい」と、多くの観光客に人気である。
ヒメマス 	和井内神社に祀っている和井内貞行が、十和田湖でのヒメマス養魚に成功したことは有名な話であり、「平成 17 年の新町制施行 50 周年」を記念に、町の魚として認定されている。
小坂鉄道レールパーク 	（旧）小坂鉄道の線路と設備を利用して「観て・学んで・体験できる」をテーマに、整備された「レール遊びの複合施設」である。レールバイクの乗車体験等のいろいろな遊びや、全国でもめずらしい貴重な車両の見学、そして当時そのままの姿の機関車等を展示している。
康楽館 	建物は国の重要文化財である。旧金毘羅大芝居（香川県仲多度郡琴平町）や永楽館（兵庫県豊岡市）とともに、日本最古級の劇場の一つとして知られる。2011 年（平成 23 年）に指定管理者制度を導入し、町の直営から小坂まちづくり株式会社の管理に移行した。
小坂鉱山事務所 	明治 38 年（1905 年）に建設されたものである。明治期から大正期にかけて鉱産額日本一を誇った小坂町のシンボルとして、近代化産業遺産として認定（経済産業大臣）されている。
七滝 	落差 60m で 7 段にわたり水が流れ落ちることから七滝と名づけられている。滝の下には竜神が祀られている七滝神社や水車小屋があり、風情を感じれる。日本の滝百選に名を連ねている。

明治百年通り 	小坂町は、かつて東洋一の銅山として栄えた町である。遊歩道が整備され、その繁栄を物語る数々の洋館が建ち並んでいる。わずか400mの間に、国重要文化財をはじめ、明治期からの近代化遺産が多く残されている。文明開化の面影をたどる、観光客等に人気の場所である。
かつラーメン 	小坂町のご当地ラーメンである。狭義には、醤油ラーメンにタマゴでとじたトンカツを乗せたものとされ、広義には「ラーメンにトンカツを乗せたもの」とされる。
農畜産品   	ぶどう生産：ぶどう栽培は、昭和63年(1988)より、未利用地を農地活用することで、鵠(ときと)地区で始まった。鵠地区の標高は約300m、太古に十和田湖の大噴火によって堆積した火山灰土壌で水はけが良くぶどう栽培に最適な環境であった。欧州系の品種にせず、冷涼な土地でも栽培が可能な「山ぶどう」交配品種を導入したことに特長がある。品種特性を活かすため、自根(一般的には接木)にこだわり、栽培を行っている。 桃豚(ポークランドグループ)：ポークランド・十和田湖高原ファーム・ファームランドの3つの農場のみで飼育されたブランド豚である。お肉の色が淡いピンク色であることが特長である。 アカシアハチミツ：明治時代に、小坂鉱山の煙害によって失われた緑は、明治42年から取り組んだニセアカシアの植林で、見事によみがえり国内最大の群生地になった。6月には約3百万本以上のニセアカシアが一斉に花開き、町中が甘い香りに包まれる。そこから生まれた最高級のアカシア蜂蜜は、日本一の品質とされ小坂町の特産品となっている。

観光振興にあつては、鹿角市は、鹿角市観光振興計画策定委員会を設置している。現計画は「観光産業確立計画～稼げる観光を目指して」として、2016年にスタートしており、2020年が5カ年の最終年度となることから、新計画を策定しているところである。新たな計画の策定においては、商工会も委員に名を連ね、「食」や「歴史・文化」を基に、入込観光客数増加に向け、議論を始めたところである。なお委員会は、環境省、市、県、かづの観光物産公社、商工会、宿泊・観光事業者など12人で構成されており、委員長には市産業部の田口善浩部長が就任している。

小坂町においては、十和田湖をはじめ、日本でも有数の自然に恵まれた地域柄を活かし、グリーンツーリズムの取り組みを推進、さらには、小坂鉱山や明治百年通り等を積極的に域外にPRするなど、歴史的建造物の整備や修繕を続け、北東北の観光拠点を担っている。平成23年にスタートした「第5次小坂町総合計画」は、10年後のまちの将来像を「ひと」と「まち」が輝く躍動する小坂～十和田湖と鉱山文化、人と自然にやさしい環境が新しい時代を築く～」としており、28年度からスター

トした後期基本計画の観光分野の基本目標施策「多くの人が訪れる魅力ある観光のまち」実現に向けて、観光振興計画を立案、実行することで、令和2年の現在、町の観光振興を推進している。

5 かつの商工会の日常支援から俯瞰する小規模事業者

《当商工会が把握している小規模事業者数》

小規模事業者数について、当商工会が把握している数は下表のとおりであり、小規模事業者率は85.6%となっている。数字が示すように、鹿角市、小坂町の産業は小規模事業者が支えており、これらの事業者（社）の活況度が地域経済に大きな影響を及ぼす。

分類		企業数	商工業者数		小規模事業者数		小規模事業者率
				内会員数		内会員数	
A	農業、林業	23	16	19	13	82.6%	
B	漁業						
C	鉱業、採石業、砂利採取業	5	4	5	4	100.0%	
D	建設業	259	179	236	158	91.1%	
E	製造業	147	107	108	77	73.5%	
F	電気・ガス・熱供給・水道	3	3	1	1	33.3%	
G	情報通信業	12	8	11	7	91.7%	
H	運輸業、郵便業	27	13	18	8	66.7%	
I	卸売業、小売業	382	217	316	180	82.7%	
J	金融業、保険業	20	9	13	4	65.0%	
K	不動産業、物品賃貸業	59	17	50	15	84.7%	
L	学術研究、専門・技術サービス業	48	35	44	31	91.7%	
M	宿泊業、飲食サービス業	180	105	168	96	93.3%	
N	生活関連サービス業、娯楽業	176	55	170	51	96.6%	
O	教育、学習支援業	10	4	10	4	100.0%	
P	医療、福祉	29	13	25	9	86.2%	
Q	複合サービス業	3	2	2	2	66.7%	
R	サービス業（他に分類されないもの）	88	56	63	40	71.6%	
S	公務（他に分類されるものを除く）						
T	分類不能の産業						
小計		1,471	843	1,259	700	85.6%	

（令和2年9月30日時点 業種別小規模事業者数と小規模事業者率 出所：かつの商工会）

《鹿角市/小坂町の小規模事業者の業種別の現状》

・製造業

多くの個社は、鹿角市外、小坂町外の商社や、大手事業者の下請け、孫請け的な生産活動に従事している。限られた取引先に頼るところも多く、今般の新型コロナウイルス感染症の影響に代表されるような景況の悪化により、発注量の縮小が発生すれば代替できる案件獲得もままならず、「意図しない廃業」に繋がる可能性もある。

また、特定の取引先に生産活動が依存していることから、受注単価の値付けの主導権を持っていない個社も多く、発注先からの低価格圧力が常態化している。

・建設業

公共事業が目減りする中、個社は民間需要の開拓に取り組む必要性を実感している。民間需要開拓には、例えば戸建て、リフォーム需要の深耕等があるが、鹿角市内、小坂町内のみでは生計を充足できず、市外や町外に積極的に案件を獲得していこうという傾向がみられる。

・卸売業・小売業

隣接市町村に散在する大型商業施設や量販店、さらには町内や市内にある市外/町外資本の流通チェーン（コンビニエンスストア、食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンター等々）に顧客が奪われる現象が常態化している。地域の個店は、生計を維持する売上獲得すらままならない。

・生活関連サービス業・娯楽業

生活関連サービス業については、卸売・小売業と同様の傾向がみられる。娯楽業については、より広域で競合しており、岩手県盛岡市など、自家用車の利用を背景に、広域商圈での顧客の奪い合いになっている。また娯楽業は、代替競合が多いため、他業種に代替需要として吸引されている可能性も無視できない。

・宿泊業・飲食サービス業

観光業やビジネス客などの交流人口の苦戦が続く中、宿泊業の客室稼働率は大きく低迷している。一方、飲食サービス業は、昼間のランチ需要を中心に多少の活況は見られるが、夕方以降の利用が極点に少ない傾向は否定できない。今般の新型コロナウイルス感染症の影響が、この傾向に拍車を掛けている。

・農業

地域の農業者の農業所得は、概ね 100 万円を切っている。これは全国的な平均数値よりも大きく下回っている。中山間地域の圃場立地であるため、大規模な耕作が叶わず、生産者の栽培スタイルは多品種少量となっている。

販売先として想定される地域の飲食店や小売店等の業況が芳しくないため、仕入れ体力が乏しく、農業者の業況の低迷が経年で深刻化している。

・鹿角市における特記すべき論点

地熱発電、太陽光発電、風力発電、水力発電の発電所があり、鹿角市は、再生可能エネルギー自給率 300%を超えており、電力の地産地消を目指した電力会社を設立するなど、強力に産業として育成を進めている。小規模事業者においても何かしらの恩恵がますます期待される分野である。

・小坂町における特記すべき論点

七滝、十和田湖をはじめとした四季折々の風景、さらには、小坂鉱山等をはじめとした明治時代を中心とした歴史的産業遺産が町内に散在しており、これらを小規模事業者が積極的に活用し、域外からの集客増に役立てていくことが期待されている。

《小規模事業者の Web の取り組み不足》

Google キーワードプランナーでは、鹿角市や小坂町の事業者等の「Google 検索」結果の実情を垣間見ることができる。下表は、2020 年 2 月末までの 1 年間での Google での「秋田県 鹿角市」「秋田県 小坂町」というワードでの検索の状況を事例として紹介したものである。

Keyword	Currency	Avg. mont	Min search	Max search volume
鹿角市	JPY	該当なし	1,000	10,000
鹿角	JPY	該当なし	1,000	10,000
秋田県鹿角市	JPY	該当なし	1,000	10,000
鹿角市観光	JPY	該当なし	100	1,000
鹿角市役所	JPY	該当なし	100	1,000
鹿角市花輪	JPY	該当なし	100	1,000
鹿角花輪	JPY	該当なし	100	1,000
鹿角観光	JPY	該当なし	100	1,000
秋田県鹿角市花輪	JPY	該当なし	100	1,000
秋田鹿角市	JPY	該当なし	100	1,000
鹿角八幡平	JPY	該当なし	100	1,000
鹿角市人口	JPY	該当なし	100	1,000
鹿角市空家	JPY	該当なし	10	100
秋田県鹿角市八幡平	JPY	該当なし	10	100
鹿角市コッセ	JPY	該当なし	10	100
鹿角市ホームページ	JPY	該当なし	10	100
鹿角市市役所	JPY	該当なし	10	100
秋田県鹿角市十和田	JPY	該当なし	10	100
鹿角市読み方	JPY	該当なし	10	100
鹿角市アルパス	JPY	該当なし	10	100
鹿角市ふるさと納税	JPY	該当なし	10	100
トヨタレンタカー 鹿角	JPY	該当なし	10	100
鹿角コッセ	JPY	該当なし	10	100
鹿角市アルパス	JPY	該当なし	10	100
鹿角市八幡平	JPY	該当なし	10	100
鹿角市	JPY	該当なし	10	100
秋田県鹿角市観光	JPY	該当なし	10	100
鹿角市十和田	JPY	該当なし	10	100
鹿角市動物	JPY	該当なし	10	100
鹿角市出雲い	JPY	該当なし	10	100
鹿角市緑地	JPY	該当なし	10	100
鹿角りんご	JPY	該当なし	10	100
鹿角花輪観光	JPY	該当なし	10	100
ふるさと納税 鹿角市	JPY	該当なし	10	100
鹿角市千景旅館	JPY	該当なし	10	100
コッセ 鹿角	JPY	該当なし	10	100
鹿角名物	JPY	該当なし	10	100
鹿角市五郎	JPY	該当なし	10	100
鹿角市メール	JPY	該当なし	10	100
鹿角市お菓子	JPY	該当なし	10	100
鹿角 結	JPY	該当なし	10	100
秋田県鹿角市ふるさと納税	JPY	該当なし	10	100
鹿角 移住	JPY	該当なし	10	100
鹿角市歴史	JPY	該当なし	10	100
鹿角 八幡平観光	JPY	該当なし	10	100
秋田鹿角市観光	JPY	該当なし	10	100
鹿角 空家	JPY	該当なし	10	100

Keyword	Currency	Avg. mont	Min search	Max search volume
小坂町	JPY	該当なし	1,000	10,000
小坂 鉱山	JPY	該当なし	100	1,000
小坂 鉱山 事務所	JPY	該当なし	100	1,000
小坂 町 事務所	JPY	該当なし	100	1,000
小坂 町 観光	JPY	該当なし	100	1,000
小坂 町 役場	JPY	該当なし	100	1,000
小坂 町 事務所	JPY	該当なし	100	1,000
秋田県鹿角市小坂町	JPY	該当なし	100	1,000
鹿角市小坂町	JPY	該当なし	100	1,000
鹿角市	JPY	該当なし	100	1,000
秋田小坂町	JPY	該当なし	10	100
小坂七滝	JPY	該当なし	10	100
小坂観光	JPY	該当なし	10	100
田小坂 町 事務所	JPY	該当なし	10	100
小坂町 イベント	JPY	該当なし	10	100
小坂 まちづくり株式会社	JPY	該当なし	10	100
小坂 ワイン	JPY	該当なし	10	100
秋田県鹿角市	JPY	該当なし	10	100
小坂町 レールパーク	JPY	該当なし	10	100
小坂市	JPY	該当なし	10	100
小坂町 鉱山 事務所	JPY	該当なし	10	100
小坂町 教育委員会	JPY	該当なし	10	100
小坂町 ホテル	JPY	該当なし	10	100
小坂町 農産	JPY	該当なし	10	100
小坂町 クリスマスマーケット	JPY	該当なし	10	100
小坂町 産物	JPY	該当なし	10	100
小坂町 アルム	JPY	該当なし	10	100
秋田県 小坂町 事務所	JPY	該当なし	10	100
小坂町 道の駅	JPY	該当なし	10	100
小坂町 開港 百年 通り	JPY	該当なし	10	100
小坂町 イルミネーション	JPY	該当なし	10	100
小坂町 クリスマス	JPY	該当なし	10	100
鹿角 町 小坂	JPY	該当なし	10	100
小坂町 七滝	JPY	該当なし	10	100
小坂町 町事	JPY	該当なし	10	100
小坂町 産物	JPY	該当なし	10	100
小坂町 秋田	JPY	該当なし	10	100
小坂町 ワイン	JPY	該当なし	10	100
小坂町 観光	JPY	該当なし	10	100
小坂町 七滝	JPY	該当なし	10	100
秋田県 小坂町 地図	JPY	該当なし	10	100
小坂町 立地 倉庫 建設 株式会社	JPY	該当なし	10	100
秋田県 小坂町 事務所	JPY	該当なし	10	100
小坂町 カフェ	JPY	該当なし	10	100
小坂町 観光	JPY	該当なし	10	100
小坂町 ワイナリー	JPY	該当なし	10	100
小坂町 病院	JPY	該当なし	10	100
小坂町 図書館	JPY	該当なし	10	100
小坂町 総合 博物館 建設 株式会社	JPY	該当なし	10	100

(左 鹿角市 右 小坂町の Web 検索の実情 Google キーワードプランナー)

ご覧いただくとわかるとおり、年間検索量で100～1,000程度しかなく、鹿角市や小坂町のWebでの存在感が低いことがわかる。つまり、管内小規模事業者が、Webを活用した集客や販促の取り組みの活用度が低いことも要因の1つと分析することも可能である。

《小規模事業者の産業の担い手の不足》

鹿角市や小坂町では、既述の地域人口や世帯の高齢化のあおりを受け、経営者の高齢化が加速している。つまり、鹿角市や小坂町の次代を支える経営者（後継者）の絶対数が不足しているのである。

6 かづの商工会の取り組みについて

かづの商工会は、会員事業者だけでなく、管内の個人・小規模事業者を中心に、商工業個社の活性化に取り組んでいる。近年の成果としては、下表のような実情になっている。

	令和元年度実績	平成30年度実績
指導員の巡回訪問 (うち解決提案・実行支援)	4,287件 (1,970件)	5,175件 (1,507件)
創業者の支援件数 (うち創業者数)	17件 (8件)	14件 (7件)
経営革新の取り組み 計	8件	10件
内訳		
経営革新計画	0件	0件
経営力向上計画	3件	4件
先端設備導入計画	5件	6件
事業計画策定件数 (小規模事業者数)	38件 (35件)	26件 (22件)
事業承継や継承計画作成支援数	12件	5件

(過去2年間の経営計画策定実績 * 中小企業含む)

また、経営指導員においては、各自10件の伴走支援先を設定させており、既に事業計画策定や需要開拓に資する取り組みを独自で開始している。これは、「かづの商工会アクションプログラム（平成28年策定）」の取り組みの一貫でもある。現在、かづの商工会には経営指導員が6人在籍し、合計60件の伴走による支援を実施している。下表が主な内訳になる。

業種	伴走支援設定先 件数
製造業	13件
卸売業/小売業	3件/10件
建設業	5件
サービス業	16件
飲食業	9件
林業	1件
宿泊業	3件

(業種別 伴走支援先件数)

これら60件の合計売上高は、約235,000万円にのぼる。2016年経済センサスによると鹿角市と小坂町の事業所が生み出した売上高は、150,015百万円であるため、約1.6%にもなる。また小規模事業者全体の売上高比と比較すると、約5.1%になり、更に影響は大きい。当商工会としては、経済への波及効果を意識しつつ、個社への支援を展開しているところである。

7 鹿角市の取り組みについて

当該、経営発達支援計画作成時においては、鹿角市は「第7次鹿角市総合計画（令和3年度から12年度）」の基本構想を作成中である。当商工会も、この総合計画の一役を担えるよう、鹿角市と議論を重ねながら、この経営発達支援計画を作成した。作成において、かづの商工会に依頼のあった「小規模事業者の支援の方針」は、「(2) - 6 経営発達支援計画策定会議」の中で紹介する。

8 小坂町の取り組みについて

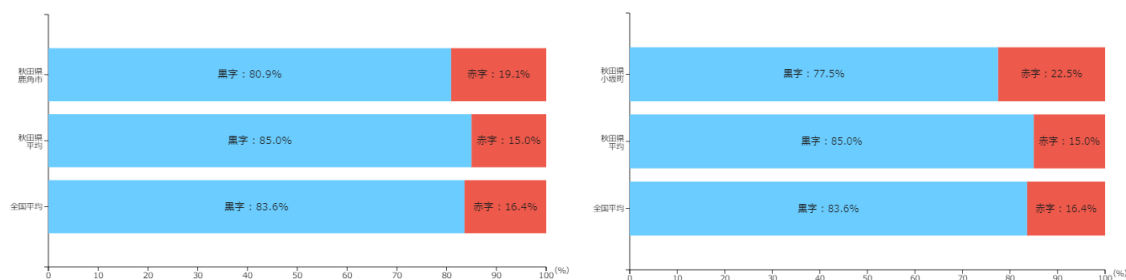
当該、経営発達支援計画作成時においては、小坂町は「第6次小坂町総合計画（令和3年度から12年度）」の基本構想を作成中である。当商工会も、この総合計画の一役を担えるよう、小坂町と議論を重ねながら、この経営発達支援計画を作成した。作成において、かつの商工会に依頼のあった「小規模事業者の支援の方針」は、「(2) - 6 経営発達支援計画策定会議」の中で紹介する。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

当商工会は、既述の地域の「現状と課題」、鹿角市や小坂町の「総合計画」等を踏まえた上で、今後10年間にわたる「長期的な振興のあり方」を次のように考えている。

1 人口や世帯数減少に対する小規模事業者支援

人口や世帯数の減少を食い止めることは非常に難しいが、当商工会としては、事業者の黒字赤字比率に着眼している（下グラフ）。ご覧いただくとわかるとおり、鹿角市と小坂町は、秋田県さらには全国平均を下回る状況にある。

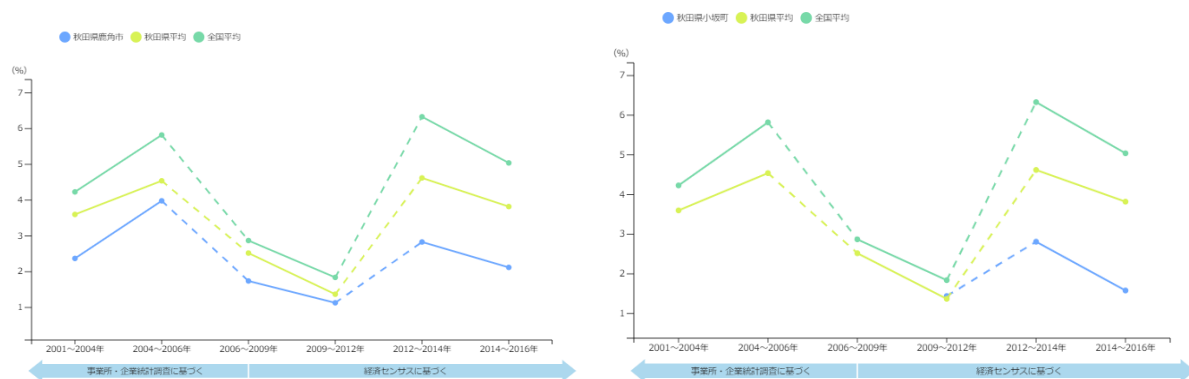


（左 鹿角市 右 小坂町 黒字赤字企業比率 2016年 経済産業省「経済センサス活動調査」より加工）

商工会としては、この経営発達支援計画の遂行を通じて、知恵を絞って支援に邁進すれば、まだまだ黒字化できる事業者が多いと受け止めている。黒字化し、業績を改善していくことで、雇用創出にも繋げられる。その結果、鹿角市や小坂町内に住居を構えることに繋げていけるのではないかと判断している。

2 事業所数の減少に対する小規模事業者支援

事業所数の減少の背景には、経営者の高齢化による廃業等が要因に挙げられる。これらの個社の継承や承継の促進がポイントになる。一方、創業促進の視点も忘れてはならない。下グラフは鹿角市と小坂町の創業比率と秋田県全域、さらには全国と比較したものである。いずれも、秋田県平均に比べて約1%、全国と比べて2%ほど低い。



（左 鹿角市 右 小坂町 創業比率の比較 総務省「事業所・企業統計調査」総務省「経済センサス基礎調査」より加工）

鹿角市や小坂町には、空き家や居抜物件が多く存在する。地域には魅力的な史跡や自然資本が充実している。東北縦貫自動車道や自家用車による移動を考えると、岩手県盛岡市などの東北の主たる都市とのアクセスも相応に充足できている。

近年の事業環境は、Webを事業に取り入れることで、事業拠点が必ず都心部でなければならないといった弊害も少なくなっている。

従って、鹿角市や小坂町が実施している移住対策と連動しつつ、市外や町内外からの創業者や創業予備軍を取り込むことで、事業所数の増加に少しでも貢献できればと考えている。

3産業全体の小規模事業者支援の在り方

当商工会が把握している鹿角市や小坂町の小規模事業者の「1人あたり付加価値額」は既述のとおりである。全国に比べても、大きく下回る事業者が多い。従って、少しでも全国平均に近づくよう、需要開拓支援の強化等を通じて、付加価値額の源泉である営業利益、人件費、設備投資（つまり減価償却費）の極大化を支援していきたい。

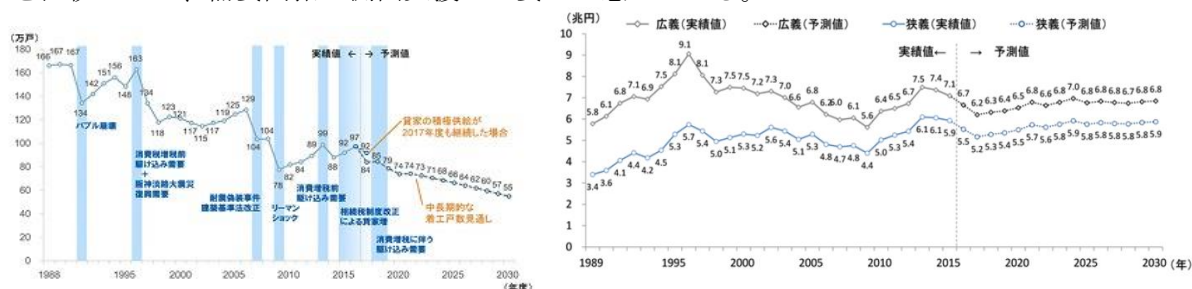
4業種別の小規模事業者支援の在り方

・製造業

特定の取引先への依存体質が、取引先からの低価格圧力や、景況悪化時の業績低迷の最大の要因と捉え、取引先の多様化や保持する技術やノウハウを活かした『新製品』の開発をサポートしていきたい。個社により様々ではあるが、概ね特定の発注元からの売上構成比率を5割以下にしていけることが必要だと考えている。

・建設業

公共事業が目減りする中、民間需要の開拓に取り組む個社は、例えば戸建てニーズの掘り起こし、リフォーム需要の深耕等に取り組んでいる。種々の2次データ（下グラフ：全国）を俯瞰すると、戸建てニーズの掘り起こしには限界があると感じている。そこで、リフォーム需要の深耕に着眼したい。建物内装だけでなく、ガーデニングなど広く需要開拓が可能である。当面は個社の経營業績の見通しを注視しつつ、需要開拓の側面支援が必要だと感じている。



（新設住宅着工戸数 予測：国土交通省「住宅着工統計」）（リフォーム市場（広義・狭義）予測：紛争処理支援センター）

・卸売業/小売業/飲食サービス業/生活関連サービス業

隣接する市町村の大型商業施設や量販店、量飲店、さらには鹿角市内や小坂町内にある町外資本の流通チェーン（コンビニエンスストア、食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンター等々）に顧客が奪われない経営努力を支援したい。具体的には、地域住民や商圈を意識した「嗜好」や「選好」の把握、さらには、その「嗜好」や「選好」を踏まえた「独創性の高い品揃え」の実現などである。個店の魅力を底上げし、市や町外資本の事業者、買い回り客を奪われないようにしていかなければならない。

データ名	1次エリア	鹿角市	秋田県
総人口		87,508	1,023,119
4歳以下人口		2,642	30,148
5～9歳人口		3,131	35,693
10～14歳人口		3,499	40,200
15～19歳人口		3,461	41,948
20～24歳人口		2,494	32,642
25～29歳人口		3,019	37,798
30～34歳人口		3,963	47,415
35～39歳人口		4,909	57,799
40～44歳人口		5,180	62,676
45～49歳人口		4,954	58,721
50～54歳人口		5,591	65,049
55～59歳人口		6,078	74,334
60～64歳人口		7,062	86,855
65～69歳人口		7,719	89,176
70～74歳人口		6,209	66,977
75歳以上人口		12,346	187,148

データ名	1次エリア	鹿角市小坂町	秋田県
総人口		26,036	1,023,119
4歳以下人口		795	30,148
5～9歳人口		916	35,693
10～14歳人口		1,081	40,200
15～19歳人口		987	41,948
20～24歳人口		652	32,642
25～29歳人口		845	37,798
30～34歳人口		1,120	47,415
35～39歳人口		1,449	57,799
40～44歳人口		1,524	62,676
45～49歳人口		1,508	58,721
50～54歳人口		1,693	65,049
55～59歳人口		1,811	74,334
60～64歳人口		2,087	86,855
65～69歳人口		2,318	89,176
70～74歳人口		1,896	66,977
75歳以上人口		5,308	187,148

（左 鹿角市 右 小坂町 乗用車 30分・法定速度の商圈の広がり）

上表は、鹿角市や小坂町の中心部（鹿角市役所、小坂町役場）から車で30分（法定速度、1次エリア）

アと表記)の商圈人口と、鹿角市と小坂町の居住人口を比較したものである。ご覧いただくと理解できるとおり、商圈を車30分と拡大するだけで、鹿角市で2.72倍、小坂町で4.46倍もの商圈の拡大が期待できる。以上のことから、卸売・小売業、飲食サービス業、生活関連サービス業においては、個社の取り扱う商品やサービスの魅力を高め、商圈を拡大することで、顧客を囲い込んでいく取り組みがポイントになる。

・娯楽業

より広域で競合しているため、既述の商圈拡大の思考が必要である。娯楽品や娯楽サービスは、非常に多くの「代替商品」や「代替サービス」と競合していることが常である。内需の囲い込みではなく、自家用車の利用を背景に、広域商圈から顧客を囲い込む努力を誘発していきたい。

・宿泊業

観光業やビジネス客などの入込観光客数を増加させていくことが必要である。具体的には、鹿角市、小坂町の行政施策と同調し、個社の施設充実や個社のWeb等を活用したPR活動を側面支援していくことで、結果論ではあるが「点ではなく面」としての取り組みになるよう商工会がリーダーシップを発揮したい。

・農業

地域の小売店や飲食店の活況を支援の中で実現していけば、自ずと地域農作物の消費誘発に繋がると判断している。また、観光やビジネス客などの入込観光客数増加への行政施策への同調で、鹿角市内や小坂町への滞在を誘発していけば、よりこの循環は強固になる。

また、農作物そのものの商品開発の支援、農作物を活用した加工食品の開発もサポートし、販路の多様化をサポートしていきたい。

5 地域性踏まえた小規模事業者支援の在り方

・鹿角市におけるエネルギー関連事業

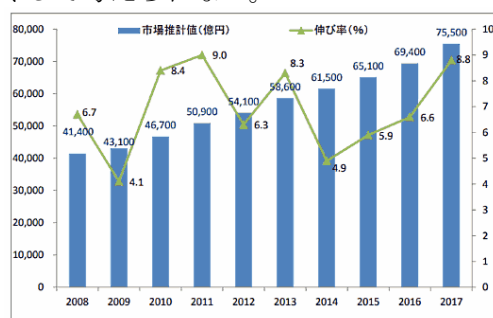
地域電力小売会社による地産電力の供給、再生可能エネルギーが持つ環境価値の活用、地熱・太陽光・風力・水力・バイオマスのポテンシャルを持つ地域特性を生かしたエネルギー産業の活性化、化石燃料からの転換による光熱水比の削減や停電対策などを盛り込んだ「鹿角市エネルギービジョン」を踏まえ、エネルギー関連需要の掘り起こしをサポートしていきたい。製造業、建設業をはじめ、多くの業種で需要喚起が可能だと判断している。

・小坂町における地域資源関連事業

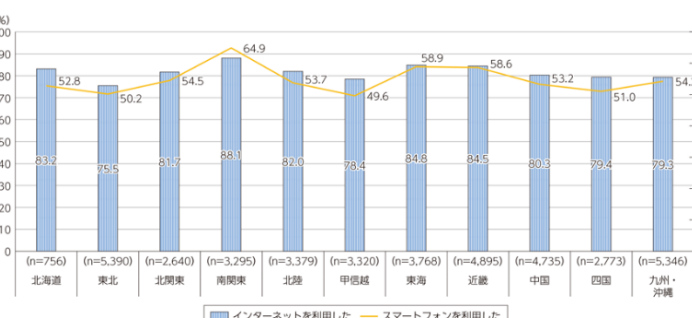
七滝、十和田湖をはじめとした四季折々の風景、さらには小坂鉱山等をはじめとした明治時代を中心とした歴史的産業遺産が町内に散在しており、これらを日々の商売や週末や休日を中心とした観光客獲得に、有機的に活用していく「小規模事業者」の育成が必要である。具体的には、「他地域の成功事例からの学び」「観光客や地域住民等の潜在的ニーズの掘り起こし」により、実現できると判断している。

・小規模事業者のWebの取り組み支援

業種問わず、新たな需要開拓において、Webでの集客の取り組みは必須といえる。特に対消費者向け商売を行う事業者においてはなおさらである。特に域外からの需要開拓においては、Webの活用なくして考えられない。



(通販市場規模：JADMA)



(インターネット地域別利用率：総務省「通信利用動向調査」2016より)

当商工会としては、通販・EC 市場の伸長に着眼したい（上グラフ）。市場規模はマイナス成長を記録した 1998 年度以降、19 年連続で増加している。直近 10 年の平均成長率は 8.9%と魅力的な成長市場である。この傾向は、新型コロナウイルス感染症の影響による非対面取引の活性化も合まって、2020 年時点も継続していると推察できる。

また「インターネット利用率の高まり」に着眼している。とくに地方別のインターネット利用率（個人）が重要である。10 年以上も前は、都市部でのみ普及していた印象だが、すべての地域で利用が高まっている。中でもスマートフォン（携帯端末）の普及は無視できない。

以上のことから、種々の Web ツールの特徴や、活用策について、個社を教育しつつ、Web による意図的な集客活動が実現できるよう、商工会がリーダーシップを発揮して進めていく。

・小規模事業者の事業承継や継承の支援の在り方

高齢経営者の経営する商売の事業価値や事業継続性を踏まえつつ、地域の躍動度や活況に必要な事業者を中心に、承継や継承の支援を進めていく。また、地域に必要とされる商品やサービス、更には加工技術等の存在が明らかな場合には、町内や市内事業者への「権利」譲渡等も視野にサポートしていく。

・特産や観光資源活用の支援の在り方

特産品や観光資源を広く周知し、滞在型観光の実現や域外からの特産品等の購買者を増やしていきたい。そのためには、既述の Web の活用なくして考えられない。特産品や観光資源を魅せる場の中心は、Web 媒体がますます加速するだろうと考えており、観光資源を活用した個社の PR を積極的に誘発していきたい。

また、地域に根付く「食」や「食文化」を背景とした集客活動の支援も手を緩めない。種々の 2 次データにあるとおり、観光客の回遊目的の最大理由は「食」にある。鹿角市や小坂町にある「食の必然性」を背景に積極的なサポートを心掛けたい。

6 経営発達支援計画策定会議

経営発達支援計画策定にあたり、鹿角市 産業活力課、小坂町 観光産業課と以下の日程で協議の場を設けた。開催時の協議内容について、以下に整理して紹介する。4 回の会議を踏まえて、小規模事業者に対する長期的な振興の在り方について、行政と支援方針の考え方を一致させた。会議における鹿角市や小坂町からの方針は以下のとおりであり、これを踏まえ経営発達支援事業を行う。

⇒第 1 回会議（2020 年 7 月 3 日）

《協議》

1. 経営発達支援計画の位置付けと概要について
2. 鹿角市・小坂町・商工会の産業振興の考え方について
3. 経営発達支援計画の各項目の説明と方向性について

⇒第 2 回会議（2020 年 8 月 7 日）

《協議》

1. 地域現状分析を踏まえた経営発達支援計画の方向性について
2. 経営発達支援計画策定の方向性の検討と決定

⇒第 3 回会議（2020 年 9 月 24 日）

《協議》

1. 経営発達支援計画の骨子の共有等
2. 経営発達支援計画の各項目の目標数値の設定

⇒第 3 回会議（2020 年 10 月 28 日）

《協議》

1. 経営発達支援計画の申請についての最終確認

⇒鹿角市が示した方針

1	よろず支援拠点が中心となって進めている「0円店舗改善」等、個店の魅力向上を目指す取り組みに協力していただきたい。
2	小規模事業者のマーケティング機能（新商品開発、販路拡大を含む）を補完するため、地域商社との連携強化に協力していただきたい。
3	鹿角市エネルギービジョンに基づき、「環境価値」を事業者の付加価値として生かす取り組みを支援していただきたい。
4	歴史・文化・食材などの地域資源を活かして観光消費額を上げる取り組み（土産品の開発等）を支援していただきたい。
5	市民サービスの充実に資する新たなサービスを生み出すため、起業創業や第二創業を積極的に支援していただきたい。

⇒小坂町が示した方針

1	日本でも有数の自然資本を備えた地域柄を小規模事業支援の現場に「ますます」活かしてほしい。
2	歴史的建造物や産業遺産など、散在する地域資源を小規模事業者支援の現場を通じて、有機的に結び付ける等、より高度な支援を期待している。
3	かづの商工会管内は、小坂町、鹿角市の2行政が存在するため、種々の調整等、苦労も多いと思うが、この2行政を有機的に結び付ける「潤滑油」的役割を期待している。

（３）経営発達支援事業の目標

当商工会は、長期的な小規模事業者の振興の在り方や、地域の現状と課題を踏まえ、前述のとおり展望したうえで、今後５年間にわたる経営発達支援計画による目標を次のとおりとする。なお、今後５年間の目標設定においては、１０年後の展望を踏まえたものとしている。また、目標の実現に向けた「方針」は、後述する「経営発達支援事業の内容及び実施期間」の中にて紹介している。

目標①小規模事業者の第二創業の誘発

新たな商品、新たなサービス、あるいは既存商品やサービスの見直しを伴走し、個社が想定する需要開拓を後押ししたい。目標設定においては、現有の経営指導員や職員数、さらには、現状の取り組み状況を踏まえ、下記のとおり設定する。なお付加価値額の増加率は、これまでの支援経験等を参考に個社が実現可能な範囲を設定している。

*下表は、かづの商工会管内全体（鹿角市、小坂町）

目 標 (支援による売上増加実現個社数)	
1年目まで	(左記期間の成果件数) 10件
2年目から5年目まで	(左記期間の成果件数) 60件
6年目から10年目まで	(左記期間の成果件数) 90件

目 標 (支援を受けた個社の売上増加率：対前年比換算)	
1年目まで	1.2倍以上
2年目から5年目まで	
6年目から10年目まで	

目 標 (支援個社の「年間1人あたり付加価値額増加率」)	
1年目まで	(年率の増加率) 3%
2年目から5年目まで	
6年目から10年目まで	

目標②新たな創業の誘発

鹿角市や小坂町の経済動向や需要動向を踏まえ、地域課題や商圈ニーズを踏まえた創業予備軍の育成を図るとともに、新たな創業と創業後の早期の事業化を後押ししていく。目標設定においては、現有の経営指導員や職員数、さらには、現状の取り組み状況を踏まえ、下記のとおり設定する。なお、创业者の年間1人あたり付加価値額については、直近までの2年間に創業を支援し、実際に創業した事業者の平均449,369円をベースに目標を50万円としている。

*下表は、かづの商工会管内全体（鹿角市、小坂町）

目 標 (創業相談・创业者数)	
1年目まで	(左記期間の創業相談件数) 6件 (左記期間の創業計画策定件数) 3件
2年目から5年目まで	(左記期間の創業相談件数) 24件 (左記期間の創業計画策定件数) 12件
6年目から10年目まで	(左記期間の創業相談件数) 30件 (左記期間の創業計画策定件数) 15件

目 標 (创业者の年間「1人あたり付加価値額」)	
1年目まで	50万円
2年目から5年目まで	
6年目から10年目まで	

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日 ～ 令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

当商工会は、長期的な小規模事業者の振興のあり方や地域の現状と課題を踏まえ、前述のとおり展望したうえで、今後5年間にわたる経営発達支援計画による「目標達成のための方針」を次のとおりとする。

1 個社支援の方針

当商工会は既述の地域の課題等を踏まえ、長期的な取組方針として、以下の2つの「重点施策の方針」と「3つの取組指針」を掲げる。各々この3つを踏まえ、事業者の付加価値額の極大化、さらには1人あたり付加価値額の最大化をサポートしていく。

目標①小規模事業者の第二創業の誘発

(重点施策の方針①：事業者の高付加価値経営の実現)

取組指針①	個社の本業の儲けの極大化をサポートする
取組指針②	個社の需要開拓に資する有効な設備投資や広告宣伝をサポートする
取組指針③	個社の需要開拓に資する雇用を誘発する取り組みをサポートする

個社の業績（売上－費用＝利益）の改善においては、費用削減の取り組みには限界があると考えている。根本的な解決には、需要開拓による売上向上が必須であり、売上の向上なくして、業績改善はなしえないと判断している。

従って、当商工会は個社の需要開拓の取り組みを「重点的に支援」することで、個社の活況、ひいては地域の隆盛へと繋げていきたい。

目標②新たな創業の誘発

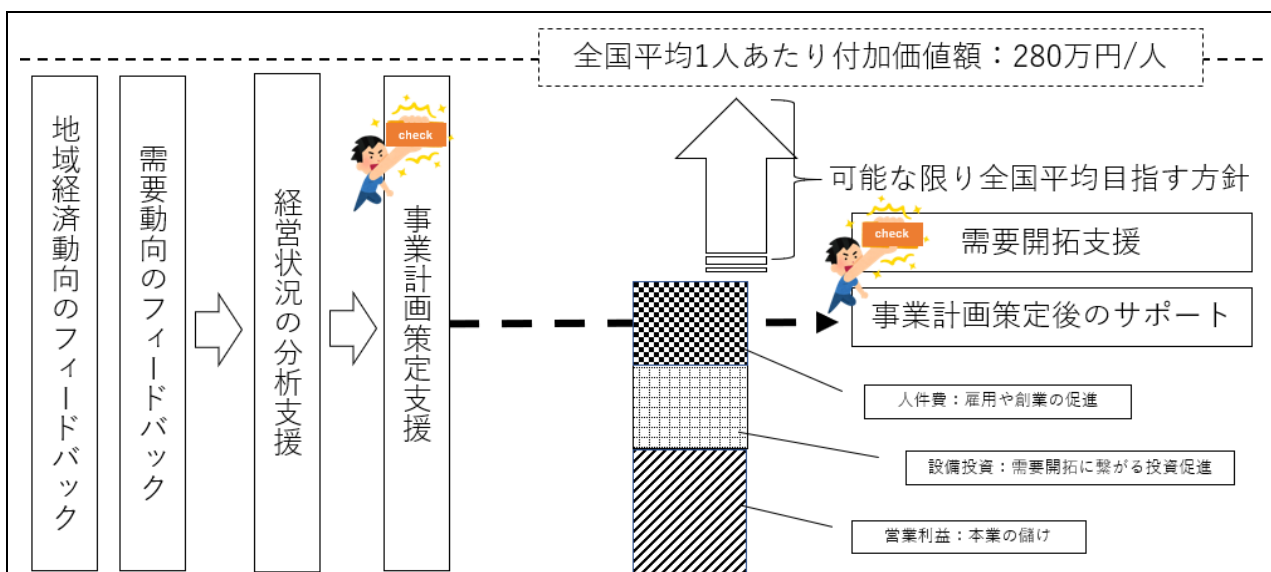
(重点施策の方針②：域内での創業の実現)

取組指針①	必要情報の収集とフィードバックし、創業意欲の喚起を図っていく
取組指針②	創業実現までを粘り強く伴走しサポートする
取組指針③	創業後の事業化に至るまでの「需要開拓の取り組み」を粘り強く伴走する

管内の事業所数が増えることは、地域の活況そのものに直結すると考えている。そこで鹿角市、小坂町の移住促進の取り組みと協力し、域外から創業予備軍を囲い込む取り組みを加速させたい。一方、働き方改革の風潮が高まる中、副業を行う会社務めの方や、感染症の影響により世帯収入の補填目的の主婦の起業機運の高まりなど、着実に域内には、創業誘発のタネ（種）が散在すると見ている。当商工会は、その機運に着目し、創業しやすい環境作りと創業した後の「粘り強い」伴走で、創業者の需要開拓を側面支援しつつ、早期の黒字化を後押ししていきたい。

2 経営発達支援計画の位置付け

当商工会が把握している鹿角市や小坂町の小規模事業者の「1人あたり付加価値額」は既述のとおりである。全国に比べても、大きく下回る事業者が多い。従って、当商工会としては下図の概念図が示すとおり、当該計画遂行を通じて、付加価値額の極大化にチャレンジしていきたい。



(かづの商工会が考える 経営発達支援計画の位置付けと1人あたり付加価値額との概念図)

I. 経営発達支援事業の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

地域の小規模事業者に関わる経済動向調査は現在、実施していない。経営指導員による巡回訪問、職員や経営指導員による種々の窓口相談等を通じて、「事業の見通し」や「景況感」等を肌身を感じてはいるものの、全会員、ひいては、鹿角市、小坂町の全容を理解するには、絶対的な母数が不足している。また、その判断は、あくまで個々の経営指導員や職員の「所感」の域を出ないため、商工会全体としての判断とは言い難い。

〔課題〕

鹿角市や小坂町の小規模事業者の経済動向を可能な限り明確に把握し、域内の全容を把握することで、商工会の支援の在り方や種々の小規模事業者施策の見直しを進めていく。また、商工会管内の経済動向に影響を与える要因について観察し、その影響予測を実施することで、管内個社の経営の「脅威」に警笛を鳴らす役割を担うべきである。

(2) 目標

内容		現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
調査実施&公開	回	0	1	1	1	1	1
有効回答者(社)数	件	0	100	100	100	100	100
Web サイト 掲載	回	0	1	1	1	1	1
機関紙 掲載	回	0	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

1 産業全体の地域経済動向調査の実施

当商工会管内の全産業の動向、業種ごとの動向等について情報の収集(調査)に努め、この内容を分析することにより、特性や弱点・課題等を明確にし、業種・業態ごとの個別解決支援に繋げていく。

調査対象

管内小規模事業者 200 社超（有効回答 100 社超）を対象とする。調査対象事業者の選定においては、鹿角市、小坂町の付加価値額構成比を基準に業種別に無作為で抽出する。

調査手法

郵送法を採用し、調査票と返信用封筒を同封し回収する。業種ごとの課題（例 製造業は脱下請け等）を意識した調査票を作成し実施する。

目標回収率

回収率は 50%超を目指し、有効回答 100 社以上を実現したい。郵送による返信が少ない場合には、経営指導員による個社訪問により回収する。

調査項目

現時点で想定している調査項目は下表のとおりである。内容や細部は今後の課題になる。

売上高予実績	営業利益予実績	設備投資予実績	資金繰り予実績	仕入価格予実績	販売単価予実績
正規雇用人数予実績	新事業・新商品・新サービスの予実績	経営者の年齢	事業承継意志と後継者状況	業績予実績	業種や事業規模

（経済動向調査 基本的な調査項目）

観光資源の活用度	経営トピックス	内外売上構成比予実績	OEM/下請け売上構成比予実績	PL 主要科目予実績
----------	---------	------------	-----------------	------------

（経済動向調査 独自必要性調査項目）

分析手法

専門家の助言の下、鹿角市、小坂町の経済全体の景況と見通し、更には、産業の業種ごとの景況と見通しについて整理・分析する。また、業種ごとの課題（例 製造業は脱下請け等）を意識した整理・分析を心掛ける。

なお、2 次データとの比較においては、主に下表の活用を想定している。また、経済動向調査結果の報告書の中にある「景況図」として、下図のような表現をイメージしている。

テーマ	対象
経営指標関連	日本政策金融公庫（中小企業の経営指標） TKC（TKC 経営指標） 中小企業庁（中小企業の経営指標）
商業関連	経済産業省（経済構造実態調査、商業動態統計等）
工業関連	経済産業省（工業統計表、各種出荷指数等）
サービス業関連	経済産業省（特定サービス業実態調査、電子商取引実態調査等） 国土交通省（旅行・観光動向調査）
飲食関連	日本フードサービス協会（外食産業市場規模推計等）
事業所関連	総務省（事業所統計）
市場規模関連	矢野経済研究所（マーケットシェア事典） 富士経済（業界別マーケットシェア動向）
その他	有効求人倍率（厚生労働省） 家計消費支出（総務省） 地域経済分析システム（RESAS）

（比較対象の 2 次データ候補について）

〈製造業〉

	業績		売上		設備投資	
平成 30 年結果	51		51		△28	
平成 31 年予想	25		25		10	

（一般的な経済動向調査における景況天気図）

備考

経営指導員や職員は、既述の1次データ（地域経済動向調査）に留まらず、最新の2次データ（表：比較対象の2次データ候補について、自治体、金融機関、シンクタンク等が公表している種々の資料）を毎年収集並びに分析する。

（４）成果の活用

方法①

調査結果を事業者目線で分かり易く解説し、「鹿角市/小坂町 経済動向調査 報告書」として取りまとめる。

方法②

取りまとめた「鹿角市/小坂町 経済動向調査 報告書」は、調査に協力した事業者を対象に、同市や同町の産業の「置かれている」現状と見通しについて説明する場を設ける。

方法③

取りまとめた「鹿角市/小坂町 経済動向調査 報告書」は、地域小規模事業者や創業予定者等が、いつでも活用できるように、商工会のWebサイトからダウンロードできるように掲載する。活用場面としては、融資や補助金申請の際などの事業計画策定時（外部環境分析など）を想定している。

方法④

取りまとめた「鹿角市/小坂町 経済動向調査 報告書」は、サマリーを用意し、機関誌「商工かづの」に掲載するなど、広く管内小規模事業者に行き渡るように配慮する。活用場面としては、融資や補助金申請の際などの事業計画策定時（外部環境分析など）を想定している。

方法⑤

経営指導員が巡回指導や窓口相談に臨む際の指導基礎知識として活用していく。

方法⑥

創業予定の方々の窓口相談業務にて、鹿角市や小坂町の産業の現状と見通しについて説明する。

方法⑦

調査では、地域の特性や弱点・課題等が明確になることから、業種・業態ごとの個社指導の基礎知識として活用していく。

方法⑧

経営状況の分析支援の際の「業種ごとのトレンド」の把握に活用する。

方法⑨

個社の需要開拓の取り組みの背景である「業種ごとのトレンド」の把握に活用する。

方法⑩

経済動向調査は、将来的にはWebの活用にシフトし、集計負担を軽減する一方、分析や整理の時間の確保を多分にできるように運用していく。

3－2．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕

個社の売上向上、利益（率）改善といった取り組みに『最重要』な消費者等の需要動向の把握に関しては現状不十分である。これまで「お店学校（かづの商工会版まちゼミ）」や「買い物弱者支援事業」、種々の展示会や商談会において、消費者の「期待すること」という視点で、調査分析経験があるが、十分な成果に至ったとの認識は薄い。この要因は、調査の設計において、個社が具体的に「どのようなアクションをとれば良いか？」の検討が不十分であったため、必要な「アクション」が取れないということが挙げられる。

参考：

お店学校とは

事業所のスタッフがお客さんを集め、プロならではのノウハウ等を講習するミニ講座を開催する事業。特に若い世代の地域住民から「聞かれる、個店は入りづらい」を解消し、入りづらい個店に1歩足を踏み入れるためのきっかけづくりを図る。実際参加者からは「初めてお店に入った」「事業内容を初めて知ったと」の声が聞こえるとともに、事業者からは、商売に関連しない会話もでき、お客様のニーズ・要望を聞くことができたとの声も聞こえており、マーケティングの一助にもなっている。

参考： 買い物弱者支援事業とは	平成 25 年度に商業部会・サービス業部会で、地域の商店などの減少が進み、高齢者等の買い物ニーズに対処できなくなることが懸念されたため、一人暮らし、高齢者のみで暮らす世帯を対象に地域住民ニーズ調査「買い物しやすい店づくりアンケート」を行った。その結果を受けて、講演会を開催し、今後の個店、商店街でどのように買い物弱者に支援できるかを模索しながら、具体策を見出していく機会とした。買い物弱者支援として移動販売車での販売を行うために補助金を活用した事例が 2 件あったほか、行政で買い物弱者を支援している店舗を紹介したパンフレットを作成し、全戸配布した。
--------------------	---

〔課題〕

今後は、個社が、具体的な「売上向上の取り組み」「利益（率）改善」に繋がる取り組みが実現できるよう、調査設計や分析に工夫をし、その結果のフィードバックをもって、個社が、具体的なアクション（商品開発、メニュー開発、品揃えの取捨選択、POP 掲示、看板設置、Web での PR 等々）が踏み出せるよう全力でサポートしていかなければならない。

（２）目標

	現行	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
売れる特産品の実現調査 （その 1）（その 2）	—	1 回		—	—	—
想定活用事業者数 （特産品開発事業者、特産品等販売事業者等より選択）	—	5	5	5	5	5

	現行	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
業種別販売強化誘発調査 （対象業種）	—	1 回 （飲食）（食料品取扱小売）		1 回 （宿泊）	1 回 （建設土木）	1 回 （製造業）
想定活用事業者数	—	5	5	5	5	5

* 上記で表記されていない業種は R7 年度以降実施予定

（３）事業内容

1 売れる特産品開発の実現調査

■ その 1

〔概要〕

本調査は、鹿角市、小坂町で食卓に出現する食材や料理、調理法について、世帯を対象に調査し、その結果を踏まえ、「真の特産品を開発したい」とする個社に、結果をフィードバックすることで、「鹿角市」「小坂町」ならではの「特産品を産みだす（見直す・改善する）ため」に実施するものである。なお、フィードバックされる調査分析結果は、個社が実際のアクション（既存商品のリメイク、新商品開発等々）が理解できるよう工夫する。

調査前提：売れる特産品の基礎要件

国内に多くの特産品が流通しているが、成功している特産品は「数少ない」のが実情（種々の 2 次データ）である。そこで「特産品成功の 3 つの基礎要件」を踏まえ、「鹿角市」「小坂町」の特産品として、より拡販できる「食材」「調理法」「利用時期」等々を明らかにしていく。

⇒特産品成功の 3 つの基礎要件（売れる特産品の基礎 3 要件）

必然性	その地域で、非常に長い年月を掛けて、かねてから食べられており、食文化として根付いていること 例）秋田県潟上市の佃煮 潟上市の食品スーパー等に行くと、日常から地域の方が食す文化が根付いているため、佃煮の売場が非常に大きく確保されている。
-----	---

地域流通価格性	地域流通価格を上回らない値付けが実現できていることがポイントである。他地域から来た方をもてなす食品が特産品食品の役割の1つである。ですから、地域で当たり前に流通している価格が、値付けのベースになる。つまり、これを上回るには、それなりの上回る理由がなければならない。 例) 八丈島の八丈オクラ（八丈オクラは1本100円が相場） 上記画像のような高単価な値付けが日常の食品スーパーで根付いているため、このような単価で観光客等にすすめても良いのである。
料理法/製法/原材料文化定着性	製法や原材料は、非常に長い年月を掛けて、かねてから定着しているものでなければなりません。また継続性が途絶えている場合も、それまで長い年月蓄積された製法や原材料がベースで組み立てられなければなりません。 例) 秋田県潟上市の佃煮 八郎潟で水揚げされたワカサギ等の魚貝類は、秋田市等の商売地に運ぶまでに鮮度落ちしてしまう。そこで行商の経路地にあたる現在の潟上市で佃煮としての保存文化が育まれた。



〔調査対象者とサンプル数〕

調査対象者とサンプル数は、現時点で以下を想定している。

	1年目	2年目	調査対象世帯数決定条件
調査対象地域	小坂町	鹿角市	要求精度 5%信頼率 95%係数 1.64
調査対象世帯数(有効回答)	327	372	

〔調査書の作成（調査項目等）〕

後述する〔分析手段・手法〕を踏まえた調査書を外部専門家の指導の下、設計する。調査項目についても後述する〔分析手段・手法〕を踏まえる。

〔調査手段・手法〕

鹿角市、小坂町の協力を得て、単純無作為抽出にて、調査対象世帯を設定する。既述の〔調査対象者とサンプル数〕の有効回答数を獲得できるよう、世帯設定は多めにする。調査は、郵送法にて行う。

〔分析手段・手法〕

得られた回答は、集計の後、以下の論点が個社に伝わるよう、専門家の力を借り分析し、報告書として取りまとめる。

⇒調査分析報告の論点

製法等の進化	健康、安全や安心、自然環境への配慮、食のトレンド等々をテーマに、今後の特産品開発やリメイクに「期待される」製法を見出す。 ・検討中の調査項目の事例(今後、詳細を検討していく) ☑家庭での調理の工夫 ☑家庭での使用調味料等の内容 ☑家庭での調理（煮込み、湯通し等々）時間の工夫 ☑直近の食卓の品数や内容
原材料の価値づけ	健康、安全や安心、自然環境への配慮、食のトレンド等々をテーマに、食材や原材料の選択や改善に「期待される」ポイントを見出す。 ・検討中の調査項目の事例(今後、詳細を検討していく)

	☒ 家庭での食材選択の視点 ☒ 家庭での調味料選択の視点 ☒ 家庭での変わり種食材の利用 ☒ 食材等の購買先や入手先
外観の価値づけ	上記 2 つを踏まえ、デザイン性によって、シズル感やパッケージに優位性を持たせる論点を見出す。 ・ 検討中の調査項目の事例(今後、詳細を検討していく) ☒ 世帯あたりの調理量 ☒ 家庭での盛付事例 ☒ 家庭で活用している盛皿
利便性	売場、流通形態、個食化等々、顧客の購買シーンや食シーン、保存シーンを踏まえた、商品仕様を見出す。 ・ 検討中の調査項目の事例(今後、詳細を検討していく) ☒ 食材や調味料等の買い出し場所 ☒ 常用している食材や調味料 ☒ 常用している食材や調味料の荷姿 ☒ 家庭での料理の保存の工夫 ☒ 家庭での食事時間や食事シーン

〔フィードバック対象個社〕

本事業で得られた知見の報告書は、特産を売りに集客を図りたい「飲食業」「小売店」、特産を売りに域外の顧客層を開拓したい「食料品製造業」等へフィードバックする。なお、フィードバックを実施する個社数は「(2) 目標」を参照いただきたい。

〔活用方法〕

方法①

特産品や土産物の販売を強化したい個社の指導や助言時の基礎資料として、経営指導員や職員が活用する。

方法②

フィードバックした小売店の「特産品や土産売場」等の品揃えの見直し、強化等々の実践に活かす。

方法③

フィードバックした飲食店の「特産食材や文化的定着調理法」等を活かしたメニュー開発や見直しの取り組みに活用していく。

方法④

フィードバックした食料品製造業の「特産品や土産物」の商品開発や見直しの取り組みに活かす。

方法⑥

フィードバックした調査結果を踏まえ、事業計画の策定や計画の見直しに活用する。

〔副次的活用法：後述の業種別販売強化調査の R3 年度、R4 年度の飲食、食料品取扱小売へ活用〕

地域の食卓の実態が理解できることから、料理や食材の空白地帯、食の嗜好等が見える化できる可能性が高い。この結果を踏まえると、地域の方々の日常の購買誘発を促す品揃え、メニュー化、商品化等々のヒントが、個社にフィードバックできる。

■その 2

〔概要〕

鹿角市、小坂町の宿泊施設を利用した域外からの顧客に対して、土産品に求める利便性や用途、必要なスペック等々を明らかにするための調査を行う。

「売れる土産品を開発したい」とする個社に、結果をフィードバックすることで、「鹿角市」「小坂町」ならではの「土産品を産みだす（見直す・改善する）ため」に実施するものである。なおフィードバックされる調査分析結果は、個社が実際のアクション（既存商品のリメイク、新商品開発等々）が理解できるよう工夫する。

〔調査対象者とサンプル数〕

調査対象者とサンプル数は、現時点で以下を想定している。

	1 年目	2 年目	調査対象者とサンプル数
調査対象地域	鹿角市	小坂町	宿泊者数や来店者数を基準に サンプル数を決定 (要求精度 5%信頼率 95%係数 1.64)
調査実施場所	宿泊施設 他土産売場	宿泊施設 他土産売場	

〔調査書の作成（調査項目等）〕

後述する〔分析手段・手法〕を踏まえた調査書を外部専門家の指導の下、設計する。調査項目についても後述する〔分析手段・手法〕を踏まえる。

〔調査手段・手法〕

鹿角市、小坂町の宿泊施設や土産売場等を持つ小売店を約 10 件ずつピックアップし、来店された顧客に対して、調査書への記入を依頼する。

〔分析手段・手法〕

得られた回答は、集計の後、以下の論点が個社に伝わるよう、専門家の力を借り分析し、報告書として取りまとめる。なお、その論点を知るために必要な調査項目の事例も紹介しておく。

調査分析報告の論点

検討中の論点	調査項目事例（今後詳細を検討していく）
求める期待（改善点）	☒ 荷姿 ☒ 量目 ☒ 原材料 ☒ 製法 ☒ ユーザー&インフルエンサー
模倣すべきアイデア	☒ 全国のおススメ特産品や土産物の特長 ☒ もらって嬉しかった特産品や土産物の特長 ☒ これまでに印象に残った特産品や土産物の特長
購買行動の背景	☒ 鹿角市や小坂町で実際に購入した特産品や土産物の特長 ☒ 出発前に購入を想定していた特産品や土産物の特長

〔フィードバック対象個社〕

本事業で得られた知見の報告書は、特産を売りに集客を図りたい「飲食業」「小売店」、特産を売りに域外の顧客層を開拓したい「食料品製造業」等へフィードバックする。なお、フィードバックを実施する個社数は「（２）目標」を参照いただきたい。

〔活用方法〕

方法①

特産品や土産物の販売を強化したい個社の指導や助言時の基礎資料として、経営指導員や職員が活用する。

方法②

フィードバックした小売店の「特産品や土産売場」等の品揃えの見直し、強化等々の実践に活かす。

方法③

フィードバックした飲食店の「特産食材や文化的定着調理法」等を活かしたメニュー開発や見直しの取り組みに活用していく。

方法④

フィードバックした食料品製造業の「特産品や土産物」の商品開発や見直しの取り組みに活かす。

方法⑤

フィードバックした調査結果を踏まえ、事業計画の策定や計画の見直しに活用する。

2業種別販売強化誘発調査

〔概要〕

鹿角市と小坂町の業種ごとの個社が抱えるマーケティング課題を踏まえ、顧客嗜好や選好について調査分析し、フィードバックした個社が、必要な需要開拓のアクションを実行できるようフォローアップしていく。

〔調査対象者とサンプル数〕

調査対象者とサンプル数は、現時点で以下を想定している。

	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目
調査支援対象業種	飲食・食料品取扱小売		宿泊	建設土木
調査支援対象個社（者）数	5	5	5	5
サンプル数決定/対象	(飲食・食料品取扱小売) 「売れる特産品開発の実現調査（その1）」で実施のため省略 (宿泊) 各施設の宿泊客を対象に調査し、年間宿泊客数を基準に、要求精度 5%、信頼率 95%、係数 1.64 で設定 (建設業) 将来のリフォーム希望者やガーデニング実践者を抽出し、その方々を対象とする。サンプル数は要求精度 5%、信頼率 95%、係数 1.64 で設定していく。			

	5 年目
調査支援対象業種	製造業
調査支援対象個社（者）数	5
サンプル数決定/対象	調査支援対象とした個社が、各々取引したいとする大手事業者を対象に、各々10 件超の大手製造業資材部やバイヤーに対して調査。

〔調査書の作成（調査項目等）〕

後述する〔分析手段・手法〕を踏まえた調査書を、外部専門家の指導の下、設計する。また、調査項目については、既述の業種ごとの「現状と課題」を踏まえ、改善できるヒントや見解が見出せるよう配慮（下表参照）していく。

R3 年度	飲食	大手資本や大手チェーン事業者等と差別化し、小規模ならではの優位なメニューやサービスが提供できるよう、来店する顧客の実態から、消費者の嗜好や選好を捉えていく。嗜好や選好を捉えるための調査項目や分析のイメージは後述する〔調査や分析の全体イメージの紹介〕で案内する。
R4 年度	食料品 取扱小売	
R5 年度	宿泊	
R6 年度	建設・土木	個社が、リフォームやガーデニングの需要開拓に活かせる情報を収集する。現時点のイメージでは、リフォーム希望者やガーデニング実践者を対象に、「顕在化したニーズ」や「潜在化したニーズ」について確認していく。具体的には嗜好や選好を知ることである。嗜好や選好を捉えるための調査項目や分析のイメージは後述する〔調査や分析の全体イメージの紹介〕で案内する。
R7 年度	製造業	取引先の多様化や保持する技術やノウハウを活かした「新製品」の開発をサポートできる調査項目を設定する。現時点イメージでは、大手製造業資材部やバイヤーを対象に、以下の項目を確認する等を想定している。
		検討中の項目事例（あくまで調査項目の一部）
		取引先と成るにあたって必要な「技術シーズ」や「ニーズ」
		取引先と成るにあたって必要な「生産管理体制」
		取引先と成るにあたって必要な「要求品質（加工精度等）」
		取引先と成るにあたって必要な「設備」や「治具」「備品」

[調査手段・手法]

- ・飲食/食料品取扱小売
「売れる特産品開発の実現調査（その1）」で実施のため省略
- ・宿泊

調査支援個社に経営指導員や職員が赴き、調査書を手渡しした上、調査書を顧客に記入いただく旨を説明する。初日は経営指導員等が立ち合い、調査の仕方を教える。その後、郵送または訪問にて、調査書を回収する。

- ・建設/土木

今後、リフォーム希望者やガーデニング実践者との接触が図れる場を検討し、その場にて、経営指導員や職員等々で調査書を手渡しした上、記入いただき、その場で回収する。

- ・製造業

今後、対象とする個社と密に議論し、個社が取引したいとする大手製造業等をピックアップしていく。その上で、それら大手製造業に経営指導員や職員あるいは専門家の力を借りながらアクセスし、郵送やメールにて、調査票に回答いただく。

[分析手段・手法]

製造業を除く業種は、主成分分析/第2主成分分析といった分析手法を活用するなど、階層を追って、消費者の嗜好や選好を明らかにしていく。この分析は、非常に高度な分析能力が要求されるため、外部専門家の助言と支援を受け実施する。無論、調査書は、この分析を踏まえた設計になる。

製造業においては、大手製造業のバイヤーや資材部の回答結果が「今後の取引開始」においての「要件そのもの」となるため、その論点の対処法や改善法、必要な設備投資等々について整理していく。

[調査や分析の全体イメージの紹介]

例えば、ある食料品取扱小売店で次の様な調査を行ったとする。

- ・調査項目と調査イメージ

野菜売場での来店客の嗜好と選好を認識するため、来店顧客に「野菜の好みについて得点」をつけてもらった。例えば、選択肢を以下の5つに絞り、0～10点満点で回答を促した。点数が大きいほど「好みである」を表している。

サツマイモ、トウモロコシ、かぼちゃ、春菊、トマト

- ・集計と分析イメージについて

主成分負荷量					
a	b	c	d	e	平方和
0.53	0.55	0.57	0.23	0.18	1.00
分散					
サツマイモ	トウモロコシ	かぼちゃ	春菊	トマト	
X	Y	u	V	W	p
5.69	6.65	6.35	4.31	3.71	17.17
P=0.53X+0.55Y+0.57U+0.23V+0.18W					
分散計					
26.70					
寄与率		0.64			

主成分負荷量					
a	b	c	d	e	平方和
0.17	0.41	-0.10	-0.67	-0.58	1.00
分散					
(x)	(y)	(u)	(v)	(w)	q
0.81	1.39	0.72	3.43	3.18	6.16
q=0.17X+0.41Y-0.10U-0.67V-0.58W					
寄与率					
0.23					

(左 第1主成分分析結果 右 第2主成分分析結果)

- ・分析結果の考察イメージについて

⇒第1主成分 p は、調査対象者の嗜好や傾向を 64%構成していることがわかった。

⇒第2主成分 q は、調査対象者の嗜好や傾向を 23%構成していることがわかった。

⇒第1主成分と第2主成分で、調査対象者の嗜好や傾向を 87%構成していることがわかった。

⇒第1主成分 p の数値を高めることが調査対象者の満足度向上に貢献するため、かぼちゃ、トウモロコシ、サツマイモ、春菊、トマトの食味や風味や食感を参考に、その特徴と類似した「品揃

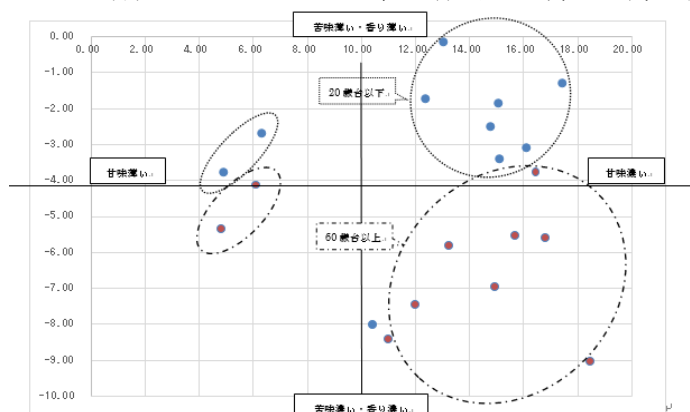
え改善」に取り組むことが重要になる。

⇒第2主成分 q の数値を高めることが調査対象者の満足度向上に貢献するため、サツマイモ、トウモロコシの食味や風味や食感を参考に、その特徴と類似した「品揃え改善」に取り組むことが重要になる。

⇒主成分得点を散布図に図示すると下図のようになり、来店顧客の嗜好や傾向が見えてくる。

論点：60 歳台以上の方は、甘味が濃い、苦味が濃い、香りが濃いといった嗜好や傾向を持っており、風味や食味に「メリハリ」を求めていることがわかる。

論点：20 歳台以下の方は、甘味が濃い、苦味が薄い、香りが薄いといった嗜好や傾向を持っており、甘味の強い野菜を求めている一方、全体的には薄味を好む傾向がある。



〔活用方法〕

方法①

個社の需要開拓の種々の取り組み指導や助言時の基礎資料として、経営指導員や職員が活用する。

方法②

フィードバックした調査結果を踏まえ、事業計画の策定や計画の見直しに活用する。

方法③

調査対象となる業種の他店や他社にも活用可能のため、可能な限り「汎用的な分析結果」を、調査対象個社以外にもフィードバックし、需要開拓の指導や助言に活用していく。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

巡回訪問等で管内小規模事業者の経営状況の把握に努めているが、経営状況の分析を行うきっかけについては、融資相談や補助金申請などの限られた事業者に対してスポット的に行う場合が多い。

また、ネット de 記帳利用の一部事業者に対しては、分析範囲が財務分析にとどまっており、非財務分析まで行わないことが多く、専門家から助言・指導を得た高度な経営分析も行っていない。分析結果の管理方法の構築や職員間の共有も進んでいない。

〔課題〕

管内小規模事業者の多くが、経営状況の分析に取り組んでいないのが実情である。支援の緊急性の高い事業者のみならず、管内小規模事業者に対して必要性を伝え、経営分析に取り組むきっかけづくりや興味喚起が必要であると考えている。

また、支援を担当する職員の能力によって分析方法や精度にバラつきがないように、分析のルールづくりが必要となっている。

(2) 目標

	現行	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
経営状況分析件数	-	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件

(3) 事業内容

1 経営状況分析テキストの作成

経営指導員ごとに「経営状況分析」の重要性や必要性、さらには手法や解釈にバラツキがあるため、経営指導員全員の思考や意志を共通化するため、「かづの商工会 経営状況分析テキスト」を作成する。

作成にあたっては、小規模事業者の経営状況に明るい外部専門家の助言を受けながら、経営指導員全員で主体的に作り込んでいく。

2 経営状況分析を行う小規模事業者の選定

1 で作成したテキストを踏まえ、管内の小規模事業者を年度ごとに選定していく。選定にあたっては、下表の論点として、経営指導員全員が参加するミーティング等で選定していく。

論点①	支援することで、地域からの雇用を誘発できる可能性が高い事業者
論点②	支援することで、域外へ積極的な需要開拓が期待できる事業者
論点③	高齢経営者ではあるが、何らかの形で事業継承、承継が実現できそうな事業者

(支援対象者 選定の論点)

3 経営状況分析の支援

支援にあたっては、事業所ごとに経営指導員を担当付けし、辛抱強く、1 のテキストを活用しながら、サポートしていく。理解を促したり、理解を深めることが難しい事業者に対しては、外部専門家を活用することも想定して取り組む。

なお、支援における経営状況分析の論点は、現時点で下表を想定している。切口としては「財務分析」と「非財務分析」になる。

指 標	評価・分析ポイント
流動比率	現・預金の不足、不良な売掛債権や棚卸資産の確認
当座比率	短期支払能力の確認
固定比率	自己資本不足の確認、過剰資産の確認
固定長期適合率	資金調達と運用のバランス確認
売上高総利益率	原料過剰消費、低価格販売、仕入値高騰等の傾向把握
売上高営業利益率	日々の営業活動での稼ぐ力の確認
売上債権回転率	債権回収期間の長期化、下請け的取引条件の悪化の把握
労働生産性	時間・人員あたりの付加価値額の確認
SWOT 分析	強みで機会を得る、強みで脅威を避ける等の視点
地域経済動向調査結果	「3-1. 地域の経済動向調査に関すること」の活用

(現時点の分析項目について)

〔支援にあたっての留意点：ステップアップ型の分析支援を心掛ける〕

小規模事業者は日々の経営活動に追われ、一度に全ての項目について分析に取り掛かることは実態にそぐわない。そこで、小規模事業者ごとに、直面した経営課題に特化した分析を足掛かりとして分析への興味を喚起する。

また、数値に苦手意識を持っている事業者に対しては非財務分析（SWOT 分析等）から着手するな

ど、事業者ごとにカスタマイズした分析を行う。

(4) 分析結果の活用について

方法①

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、経営上の改善点や事業計画策定支援、更には計画の見直し時に活用する。

方法②

分析結果は、データベース化し、内部共有することとで、経営指導員だけでなく、支援を行う全職員の指導時の基礎資料として活用する。

方法③

分析により判明した経営課題に対し、経営指導員による解決支援が困難であると判断した場合は、エキスパートバンク事業やミラサボ制度等々、種々の専門家派遣制度を活用し、中小企業診断士、税理士等の専門家の力を借り、課題解決を図る。

方法④

本事業の結果、個社は自社の経営状況を競合他社や業界標準と比較できるようになる。現状はほとんどの事業者が、年度末に決算や確定申告を実施して納得している状況である。これでは毎年毎年が結果論であり、今年は良かった今年は悪かったという悲しい会話が管内で聞こえてくるだけである。本事業では、ベンチマークと比較することで、経営改善の「あるべき方向性」を経営指導員と事業者が共有できるばかりでなく、期中での進捗等を把握していくことが可能になる。

方法⑤

策定済の事業計画遂行段階での「チェック機能」として活用できる。期中の個社の置かれている経営状況により、事業計画の遂行が「正」なのか「誤」なのかが異なる。その是非を経営分析から導き、必要なアクションを助言できるようになる。

方法⑥

日常の経営や運営の実務の進め方に活用できる。具体的には、売上を上げるために、どの顧客に、どれだけの量を、どのような価格で販売すれば適正なのか等々を、個社が理解できるように仕向けていく。

方法⑦

業績（売上一費用＝利益）管理の手順や段取りがわかるようになる。利益管理をする上で、コスト（予算）を執行し、どのあたりの管理を徹底すれば、適切な利益確保に繋がるのか等々を、具体的に理解できるようになる。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定の重要性や必要性を、個社に理解いただくまでには至っていない。計画策定の切っ掛けは、融資相談や補助金申請などの必要に迫られた際に、スポット的に行う場合が多い。

また、事業計画策定の支援を担当する経営指導員間に、知識や経験にバラツキがあり、結果、支援で策定した「計画の精度」に差が見られる。

[課題]

事業計画策定の必要性や重要性を広く管内の事業者理解してもらうことが課題である。また、支援を担当する経営指導員間の「知識や経験のバラツキ」を埋め合わせる体制づくりが必要である。

(2) 支援に対する考え方

当該事業では、下表の考えに基づき、支援を実施していく。

考え①	自社の経営課題解決のために、事業計画策定が意義深いことを理解させる
考え②	頭に描いた計画を書面に落とすスキルやノウハウが乏しいため、そのスキルやノウハウを習得させる機会作りが必要である。
考え③	「3-2. 需要動向調査に関すること」で得た知見を踏まえる。
考え④	「4. 経営状況の分析に関すること」で認識した経営状況を踏まえる。

	⇒支援において、ある程度、自力がある事業者は、「ア．事業計画策定の仕方セミナーの開催」への出席をすすめ、経営指導員の負担感の軽減を図りながら、効率的な策定支援を心掛ける。 ・「ア．事業計画策定の仕方セミナーの開催」で作成したテキストを経営指導員の共通認識、助言資料として活用する。 ・「3．経営状況の分析に関すること」で分析した具体的課題に応じ、「ビジネスモデルの転換」「経営課題の解決」などを意識した内容になるよう支援する。 ・内容が専門的で、経営指導員だけでは支援の限界がある場合は、種々の専門家派遣制度等を活用し、専門支援機関や外部専門家と連携を図ることで、実現性の高い計画策定につなげていく。
--	---

3 創業予備軍の発掘と移住促進

ア．創業（起業）希望者の移住・定住促進セミナーの開催

鹿角市、小坂町の経済の活況には、域内の創業（起業）者の発掘はもちろんのこと、域外からの域内への誘発も重要である。そこで県外の方々を対象に、域内のインフラや地勢等、さらには鹿角市、小坂町が用意する移住・定住促進の種々の施策と連動した「創業予備軍発掘セミナー」を開催する。

募集方法	鹿角市、小坂町、商工会の Web サイトによる あきたふるさと館、あきた美彩館等での掲示による
回数	年 1 回
内 容	セミナーテキストは、外部専門家と経営指導員全員が関わることで作成する。会場は東京都内等、関東を想定している。講義やテキストの内容については、今後つめるが、以下の論点を盛り込む。 ・鹿角市や小坂町の魅力や課題 ・求める創業（起業）者像 ・鹿角市や小坂町の事業インフラ等々 ・鹿角市や小坂町の移住、定住施策等 ・商工会の創業支援メニューと活用法
参加者数	1 回当たり 10 名程度

4 創業者向け計画策定支援

かづの商工会、鹿角市と小坂町は連携し、創業希望者に対する窓口相談事業（移住・定住者の支援等々）や創業前の個別経営指導、創業後のフォローアップを行っている。このような取り組みの中で、商工会へ相談に来る創業者・創業希望者が年々増えてきている。

そこで、相談に訪れる創業希望者に対し、引き続き、窓口相談を通じた「創業計画の策定支援」を行っていく。しかしながら常々、基本的な計画書の書き方等々、非効率な支援業務に課題を感じている。そこで、「ア．事業計画策定の仕方セミナーの開催」への出席を促すなど、基本的な要件について集合形式で学ばせる場を設け、その上で、窓口での支援においては、計画の内容の精度向上に関わるなど、支援の質の向上を図っていく。

6．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〕

計画策定後、計画を遂行する上で、事業者の要望やニーズの把握に努めているが、現状では、殆どの場合、金融、税務、労務等への対応が多く、受動的な支援となっている。事業者が策定した計画の進捗管理や需要開拓に関わる活動度の把握、といった「多方面の分野」への十分なフォローアップができていたとは言い難く、経営指導員の中でも、それらの認識の重要性には差がある。

〔課 題〕

今後は、事業者にとって身近な支援機関として、個社の計画の実行段階に、ますます関わっていききたい。具体的には、進捗状況の確認、とくに需要開拓に関わる活動度へのコミットにおいて、支援能力を高め、必要に応じて、需要開拓を側面サポート、さらには計画の見直し等にまで踏み込んでいく。

（２）支援に対する考え方

「事業計画策定支援に関すること」で事業計画を策定した事業者の全てを支援対象とする。これまでの支援経験から、個社の計画遂行能力には差があり、一律のフォローでは、個社の実情に添った支援に繋がらないことを理解している。そこで、グループ分けを行い、個々の計画遂行能力にあった支援を行う。

先述の事業計画策定支援で寄り添う中で、個々の計画遂行能力を下表のような３つのグループに分類し、その分類に応じた支援を行っていく。なお、分類は、計画を策定した全ての個社が対象になる。

区分	計画遂行能力	対象個社のイメージ
グループ A	目標までのロードマップ、具体的な取り組み、実行時期など進捗管理と実績管理の経験が過去にあり、策定した経営計画の実施も自立して行うことができる。	従業員の職務が分化できている事業者
グループ B	計画策定を過去に実施した実績はあるものの、過去の計画を放置状態であったり、経営課題の認識から目を背けているなど、自立して計画の実施ができない状況である。つまり、計画の実行に具体的なスケジュールと取り組みに補助が必要となる。	補助金や融資等が切っ掛けで計画を策定し遂行している事業者 家族経営の事業者
グループ C	計画策定が実質、初めてであり、進捗管理、実績管理の経験がなく、何をどこまで、いつ、やらなければならないかの判断がつかない。	創業者 事業承継や継承の後継者

（３）目標

既存事業者向け（第二創業）支援（承継計画も含む）

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ 事業者数	—	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件
頻度	—	グループ毎に頻度設定（詳細は事業内容にて記載）				
需要開拓 実現事業者数 （売上向上）	—	10 件	12 件	14 件	16 件	18 件

創業希望者（創業）支援

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ 事業者数	—	3	3	3	3	3
頻度	—	グループ C に相当。頻度は事業内容にて記載				
需要開拓 実現事業者数 （売上向上）	—	1	1	1	1	1

（４）事業内容

各グループでは、求められる支援内容も異なることから、それぞれのグループに合わせた支援内容

を立案し実施する。

区分	手段・手法	支援の内容
グループ A	年 1 回以上の巡回訪問により、進捗状況の確認を行い、経営計画の遂行状況を確認する。	計画の実行については自立して遂行できるためフォローアップは確認程度に留める。支援の中心は情報提供であり、支援施策の情報、制度改正の情報、地域経済動向等を提供し、経営判断の一助とする。
グループ B	年 2 回以上（6 か月に 1 回程度）を目標に状況確認を行う。確認では分析のヒアリングを中心として実施し、計画との差異について、分析結果をフィードバックする	想定する事業所は経営計画がなくても事業が継続できている事業所が多いが、日々の業務の繰り返しが続いていることから、計画経営の重要性を確認し、分析と目標達成に向けた具体的な取り組みを一緒に考え提案することで、目標達成に結び付ける。
グループ C	年 5 回以上（2 か月に 1 回程度）を目標に状況確認を行う。経験の不足により進捗の遅れが予想されることから、後の 2 か月の具体的な取り組みの提案、計画の見直しを行う。	経営計画の内容を都度都度確認し、日々の経営判断まで落としこんだ具体的な内容を確認する。 日々の事業運営、1 週間の事業運営の目標まで具体的に落とし込んだ目標・取り組みとすることで、計画経営に慣れる。

〔留意事項〕

計画遂行において、需要開拓の取り組みに問題（＊）がある場合などは、外部専門家の「ちから」を借りる等、スムーズな遂行に繋がるよう全力でサポートする。

（＊）ここで指す問題とは、計画と実際の進捗とに差異が見られる場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）を指している。なお、差異がある場合は下表の考えに基づき、差異の解消を図っていく。

差異内容	差異解消の主な支援の考え
売上差異	＊客数が要因の場合 ⇒不足する客数を埋め合わせる販促企画の立案をサポート ⇒種々イベント（展示会、商談会等）を通じた販売機会の提供 ⇒種々の制度をを活用した専門家派遣による顧客紹介等 ＊客単価が要因の場合 ⇒アップセルの助言や指導 価格バリエーションをいくつか設けることで、意図的に 1 番売りたい単価の商品や製品が 1 番売れるように仕向ける。 ⇒クロスセル 購入する方に、購入しようとする商品や製品と「他」の商品と製品（関連商品や製品）を併せて購入してもらうことを誘導する。 ⇒パッケージセル（抱き合わせ） セット販売、あるいは 1 個より 2 個の方がお得といった PR で、購入単価を上げることを誘導する。 ⇒ダウンセル 購入しようとした商品や製品がない場合など、別途、こちらから類似のものやより良いものを提案することで、その失注を避けるようにする。

費用差異	＊原価が要因の場合 ⇒仕入価格の見直しや仕入れ時の類似代替素材や原材料の推進などにより仕入値の見直しを進める。 ⇒設備投資等による生産性の向上や作業見直しによる業務効率化を推進し、対売上に対する人件費比率等を薄めていく。 ⇒5 Sの推進等と合わせ、ムリ・無駄などの削減を進める。 ＊販管費が要因の場合 ⇒種々の販促活動の費用対効果を見直していく。 ⇒費目に掛かる経費の必要性や可否を取捨選択する。
スケジュール差異	なぜ、遅延したのか等の要因を把握した上で、実現性と実効性の高い計画に見直しを図っていく。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当商工会では、小規模事業者の販路開拓に資する支援として、小規模事業者持続化補助金などの支援施策の活用による補助事業の推進・進捗管理や（一社）東北ニュービジネス協議会が主催する「ビジネスマッチ東北」などの都市圏での大規模商談会への出展支援を行っている。

[課題]

補助事業の推進では、上記6. 事業計画策定後の実施支援に関することでも触れたが、事業者が策定した計画の進捗管理や需要開拓に関わる活動度の把握、といった「多方面の分野」への、十分なフォローアップができていたとは言い難い。経営指導員の中でも、それらの認識の重要性には差がある。また、商談会の出展支援については、事業者ごとの成果は把握できているものの、出展自体に主眼を置いた支援となっており、商談会開催中の商品・製品の展示の仕方やセールストークのロールプレイング、開催後のフォローアップなど、支援が十分とはいえず、新たな需要を開拓する機会を最大限に活かされてない。

(2) 支援に対する考え方

鹿角市・小坂町の事業者の多くが小規模事業者であり、個々の販路開拓の取り組みにも限界がある。そのため、個々の事業者の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を踏まえつつ、時に地域資源や観光資源を活用するなど、個社の特色を活かした商品や製品、サービスの展開を側面支援していく。

また、新たな顧客層と出逢える「場」を提供するなど、商工会が需要開拓においてリーダーシップを発揮し、地域の小規模事業者を引っ張っていききたい。なお、詳細の論点は下表になる。

内容①	巡回訪問により商談会等の情報を提供し、出展への機運を高め、事業者に合わせて出展プロセスを提案
内容②	商品のパッケージデザイン等の改善。必要に応じて専門家と連携
内容③	出展に向けた経営指導員によるロールプレイング実施
内容④	出展時の展示方法や装飾について支援。必要に応じて専門家と連携
内容⑤	出展後、経営指導員による巡回訪問を通じた商談会の結果の整理・分析を行い、改善要望等に対するフォローアップや商品のブラッシュアップを支援

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
1 ア. ビジネスマッチ東北 (BtoB)	-	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
成約件数/社	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
1 イ. ALL 秋田 旅行エージェント商談会 in 東京 (BtoB)	-	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
成約件数/社	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
1 ウ. 県産食材マッチング商談会 (BtoB)	-	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
成約件数/社	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
2 ふるさとネットワーク応援事業 (BtoB)	-	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
成約件数/社	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

備考：商品・サービスの単価設定や各イベントの来場者数の違いがあり、具体的な目標数値を設定することは困難のため、1 社あたりの年間売上高 50 万円の増加を想定し支援に取り組む。

(4) 事業内容

1 展示会・商談会への出展による販路開拓支援

ア. ビジネスマッチ東北 (BtoB)

対 象	小規模事業者（食品製造販売業、金属部品加工業等）
実 施 内 容	東北最大級の地域特産品（食品・非食品）の展示商談会
主 催 者	（一社）東北ニュービジネス協議会ほか
時 期	11 月上旬 1 日間
実 施 場 所	宮城県仙台市「夢メッセみやぎ」
来 場 者	約 7,400 名 招へいバイヤー約 60 社
全 出 展 者 数	497 企業・団体
支 援 出 展 数	3 社

イ. ALL 秋田 旅行エージェント商談会 in 東京 (BtoB)

対 象	小規模事業者（宿泊業、観光施設ほか）
実 施 内 容	首都圏旅行会社・エージェントとの旅行商品造成商談会
主 催 者	秋田の観光創生推進会議、秋田県観光連盟、秋田県観光誘致協議会
時 期	年 1 回 1 日間（季節旅行商品造成時期により変動）
実 施 場 所	東京都内会場（参加者数により変動）
来 場 者	約 110 名 首都圏旅行会社・エージェント
全 出 展 者 数	旅行会社・エージェント 110 名
支 援 出 展 数	3 社

ウ. 県産食材マッチング商談会 (BtoB)

対 象	小規模事業者（食品メーカー、農業法人等）
実 施 内 容	秋田県産食材の販路拡大のためのマッチング商談会
主 催 者	秋田県
時 期	7 月中旬 1 日間

実施場所	秋田県秋田市「秋田テルサ」
全出展者数	107 社
来場者	約 500 名 県内外スーパー、飲食店、ホテル仕入担当、食材卸バイヤーほか
支援出展数	2 社

2) ふるさとネットワーク応援事業 (BtoB)

かねてから実施していた「かづの商工会アンテナショップ（東京都中野区）」の終了以降、首都圏に向けての情報発信や BtoB 推進が事業として行われていない。これまでに築いてきた首都圏とのつながりを維持し、その後へ繋がる可能性を創出するために、令和元年度より実施しているのが本事業である。鹿角出身者や鹿角に縁(ゆかり)のある方が営んでいる（働いている）飲食店等をリストアップし、趣旨に賛同していただいた店舗に対して「鹿角ミニアンテナショップ」認定を行い、鹿角産食材の提供や鹿角の情報発信に協力していただいている。店舗には、盾型やステッカーの認定証を設置し、訪れた方に広く認知できるようにしている。また、認定店舗の情報をまとめたパンフレットを制作し、協力店舗や各種イベント（首都圏での物産展）など、様々な場所で配布（WEB でも周知）している。

今後も、これらの認定店の「売場」を活用して、管内事業者の「商品等の販売拠点（*）」を創出していきたい。

（* 商品等の販売拠点）

現在、認定している店舗は、飲食店がほとんどであり、料理のメニューで鹿角産食材を使っていたりしている状況である。例えば、鹿角産のお米、鹿角の日本酒である。首都圏の店舗側では、食材を地元の知り合いや家族からまとめて送ってもらったり、卸業者に頼んでいるといった取り組みが実情であり、直接、生産業者（加工業者）からの仕入れができるような状況になっていない。

そこで本事業では、商工会がリーダーシップを発揮し、「鹿角ミニアンテナショップ」認定店を飲食店に留まらず、小売店等へと広げる努力を、絶え間なく実施していきたいと考えている。「鹿角ミニアンテナショップ」を増やす方策としては、鹿角市の特産品等を活用したいとする首都圏の事業者なら、可能な限り「認定」する方針を取る一方、鹿角市内の生産業者（加工業者）とのマッチングの場を設けることで実現できると判断している。

マッチングの場は、今後の検討課題としつつも、現状では、「5. 事業計画策定支援に関すること
〔3〕創業予備軍の発掘と移住促進 ア. 創業（起業）希望者の移住・定住促進セミナーの開催」が、東京都内など関東圏での実施のため、その前後の時間を活用し、設けられるのではないかと考えている。

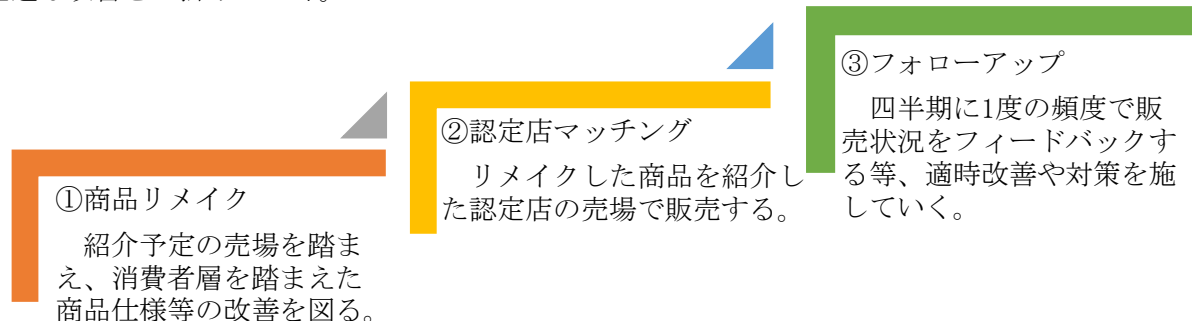


（事例 認定店「秋田ほるもん酒場（東京都杉並区西荻窪）」での 鹿角市産商品の販売の様子）

なお、マッチングに向けて管内個社の商品等が首都圏の消費者層に受け入れられることが前提になるため、そのレベルに達するように、経営指導員等が辛抱強く寄り添い、商品のリメイク（パッケー

ジ色彩・色調の改善、キャッチコピーの見直し、商品名の見直し、事実確認表示手法の活用等）をサポートしていく。

なお、専門的知見が必要な際には、種々の制度を利用し、個社に、適切な専門家を派遣するなど、迅速な改善を心掛けていく。



(個社支援階層のイメージ図)

8. 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]

商工会が実施する各種事業（個社支援、各種地域活性に通じるイベント等）においては、客観的な外部からの「事業評価」や「見直し」機会を設けていない。理事会や総会時に多少の振り返りを行い、商工会の経営指導員等の意向で事業の改善点を立案している程度である。

[課題]

策定した経営発達支援計画の実現性と、より良い事業にするための歩みには、事業の評価と見直しは不可欠である。この評価を従来どおり、内部（商工会内）で済ませるのであれば、事業遂行において責任感や義務感が軽薄になる恐れがある。

そこで、年に1回、外部の有識者の見解を借り、実現性・必要性・効果性等の視点で、しっかりと評価してもらい、見直しの「質」を高めていきたい。

(2) 事業内容

商工会、関係自治体、外部有識者の3者から評価を受けるとともに、改善提案をいただくことで、より効果的で且つ実現性の高い事業とする。

評価基準期間は年度とし、事業実績及び事業計画について検証を行う。検証については、下表の論点について実施する。

論点①	計画数値と実績の差異
論点②	事業実施に係る波及効果
論点③	事業実施に係る小規模事業者へのアプローチの方法の適切性
論点④	事業の継続の可否又は事業運営の改善の余地
論点⑤	関係団体との連携及び協力体制の確立の取り組み状況

ステップ①

本会の経営発達支援事業の進捗状況、実績、今後の見込み等を確認するチェックリストを作成し、計画値を下回っている項目に対してはその原因を検証する。

ステップ②

ステップ①を踏まえ、指導、助言方法の変更や改善策等を検討し、取りまとめる。

ステップ③

ステップ②を踏まえ、実績報告書を作成する。

ステップ④

実績報告書作成後に、法定経営指導員、鹿角市産業活力課長、小坂町観光産業課長、外部有識者として中小企業診断士、秋田銀行花輪支店長、北都銀行鹿角支店長等を委員として招集し、評価会議を年1回開催し審査を受ける。

ステップ⑤

当商工会は、評価会議による評価と指摘に基づき、指導や助言方法、支援計画や支援体制などの見直しを行う。

ステップ⑥

当商工会が招集する理事会に、実績報告及び外部評価、是正処置を報告し、理事の評価、指摘、講評と承認を受ける。

ステップ⑦

理事会で承認を受けたのち、実績報告書を当商工会 Web サイトへの掲載並びに機関紙で公表する。

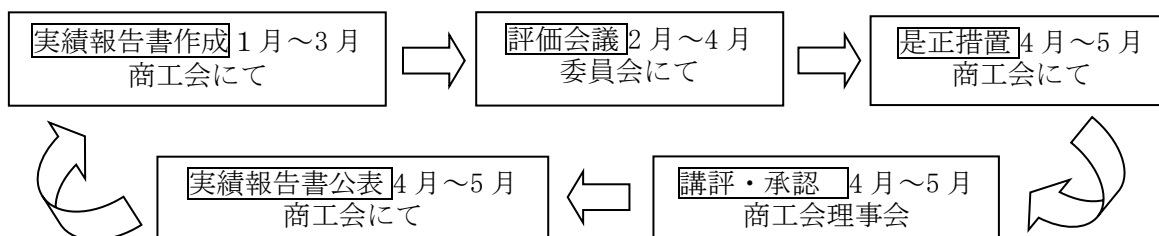
⇒地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

⇒実績報告書には、評価・見直し結果が記載される。

ステップ⑧

ステップ⑦を経たのち、所定のルートを経由し、国へ報告する。

(3) 事業評価スケジュール



9. 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〕

これまでは職種別・担当業務に関連する研修会などへの参加、外部の講師を招き、全職員が受講している内部研修の実施、Web研修の100%受講、種々の資格取得の励行を行ってきた。会員からの相談にあっては、1指導員1支援員がペアとなり、「何でも聞ける・教える」体制でOJTを行っている。また、支援で得た知見等を、経営指導員会議や経営支援員会議などの場を設けることで、可能な限り共有できるように配慮している。

しかしながら、小規模事業者支援における「不足する」知見や知識、ノウハウ等の認識の整理が甘く、その「不足する」資質の補充の取り組みが、計画的なものとは言い難い。

〔課 題〕

今後は、これまでどおりの研修体制を維持しながら、「小規模事業者支援に必要な資質」とは何なのかについて、経営指導員や職員間で議論を深めたい。現時点では、主に、下表の論点が必要になるだろうと想定している。

論点①	経営分析の着眼点と改善の方向性等
論点②	需要開拓に繋がる「より実践的なマーケティング」知識やノウハウ
論点③	個社の士気向上、創意工夫可能な探究心等を誘発させるコミュニケーション能力
論点④	個社の本質的な課題を見抜けるアクティブ・リスニング能力
論点⑤	未経験業務量増大を負荷としない（乗り越えられる）仕事術・整理術・思考術
論点⑥	Web を活用した需要開拓を個社に支援できる知識とノウハウ

（２）事業内容

現状の研修での学びに留まらず、専門家との連携による「支援業務の充実のための学び」、「支援業務充実のための体制整備」へと舵を切りたい。具体的には下記を実施する。

①職員個々の支援能力向上を図るための「学ぶ」機会の創出

ア．自主的な学びの場への参加の推奨

経営指導員等の法定研修など、義務的研修への参加に留まらず、（１）の課題で紹介した６つの論点の「学び」が必要となる経営指導員や職員は、商工会関係機関以外の学びの場「外部機関・通信教育・参考図書・社会的セクターでのOJT等」を奨励していく。

イ．中小企業大学校研修（専門研修への派遣）

特に経営指導員経験が１～２年目の若手職員においては、中小企業支援担当者等研修を受講し、経営指導の基礎を学ぶ。さらに、５年間で１回以上の専門研修（事業承継・創業支援・税務対応など）を受講する機会を設ける。

ウ．WEB研修の実施

受講場所・時間制限のない「WEB研修」を積極的に活用し、支援レベルの向上を図る。具体的には、（１）の課題で紹介した６つの論点の「学び」が必要となる経営指導員や職員に、積極的な学びの機会を奨励する。

エ．研修報告会の実施

研修受講後には研修報告会を行うこととし、全職員を対象として情報共有を図り、組織全体の支援能力向上を目指す。知識と実践は全く異なるものであるため、得られた知識の定着については、専門家の指導を仰ぐなど、適切な手法や体制を検討していく。

②組織全体の支援体制向上のための「学ぶ」機会の創出

ア．経営指導員会議・経営支援員会議の開催

経営指導員会議を週１回、経営支援員会議を月１回開催し、個人に帰属しがちな支援ノウハウの共有を行い、効果的な支援方法について相互研鑽し、全体で共有する。

参考：経営指導員会議とは	商工会の事業内容の検討、他課との連携・情報共有の場であるとともに、会員等相談案件についての提案等情報共有を図っている。
参考：経営支援員会議とは	これまで経営支援員が一同に会しての会議はほとんどなく、情報共有に欠けていた。定期的な開催をすることにより、担当業務の共有化、税務等の情報共有、若手職員へのOJTの場と考えたい。

イ．チーム支援によるOJT

事業計画の策定、事業計画策定後のフォローアップの支援については、複数の経営指導員によるチーム支援で取り組む体制を取ることで、若手職員が経営発達支援に必要な能力の向上が図られるようOJTを実施する。

ウ．支援ノウハウのデータベース化

習得したノウハウや参考となる支援事例等については、データベース化し、全職員で共有する仕組み作りを進める。例えば、解決すべき課題が「類似するような」個社支援にあたる際には、ネットワークを介して、直ぐに引き出せるなどを想定している。具体的な仕組み等については、今後の検討課題とする。

エ．Webを活用した「個社の需要開拓支援能力向上」のための学習会

本計画書の「現状と課題」で紹介したとおり、鹿角市、小坂町内の個社は、Web 検索の分野に置いて、認知度が低い。そこで、現在検索の主流になりつつある Google 対策 (Google マップ等)、インスタグラム、ツイッター、ブログを中心とした SNS のハッシュタグ対策による「需要開拓」の手法を学ぶこととする。

学ぶポイントは、一般の消費者 (地域客、観光客) の囲い込みが必要な飲食業、小売業、サービス業等の個店を対象に、実際に需要開拓を助言並びにサポートできるスキルを経営指導員や職員が身に付けられることである。

10. 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〕

個社の金融支援は、必要に応じて、日本政策金融公庫、秋田県信用保証協会、地域金融機関等と情報交換を図り、日常的な巡回・窓口相談等に活かしている。また、日本政策金融公庫とマル経審査委員による研修会を年 1 回実施、他に、行政や秋田県信用保証協会、地域金融機関等による金融懇談会を年に 1 回開催している。

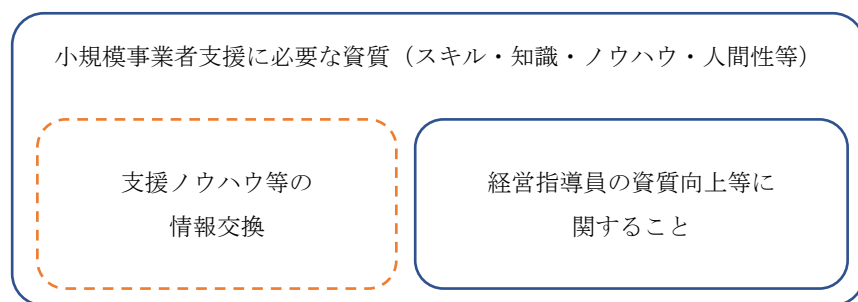
金融以外の支援ノウハウについては、行政と秋田県よろず支援拠点との販路開拓に係わる勉強会の実施 (R2 年度のみ計 5 回)、H28 年度より開始した かづの商工会独自の会員向け補助事業「伴走型支援補助金」の審査会では、審査員を地域金融機関支店長、行政産業部担当で構成しており、事業者の取り組みに対し妥当性や改善すべき事項など意見・提言をいただいている。

その他支援に必要な情報については、他の商工会・商工会議所とも連携を図り、情報交換・共有を図っている。

〔課 題〕

今後は、小規模事業者支援における「不足する」知見や知識、ノウハウ等の認識の整理を実施した上で、「9. 経営指導員等の資質向上等に関すること」で充足できない論点を中心に、「不足する支援ノウハウ」の収集と活用を図っていく。つまり、下図の点線の部分に本項を位置付け、既述の「8. 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」で明らかになるであろう「充足すべき資質」と合わせ、柔軟に事業を決断していく。

なお、下記の事業内容は、現時点で想定する必要な内容である。



(支援ノウハウ等の情報交換の位置付け イメージ図)

(2) 事業内容

1 日本政策金融公庫大館支店との連携 (年 1 回)

年に 1 度開催されるマル経融資「推薦団体連絡協議会」へ出席し、金融制度の知識習得や管内の融資斡旋状況、経済の動向など支援に必要なスキルの向上を図る。なお、情報交換先は、公庫担当者、他の商工会・商工会議所経営指導員等であり、「収集すべき情報」を明確にした上で、参加する。

2 秋田県よろず支援拠点との連携 (月 1 回)

経営指導員のみで解決することが難しい相談案件について、秋田県よろず支援拠点と連携し、事業者の抱える経営課題へ対応していく。当拠点の行う定期巡回相談会を活用し、専門家の支援により課題解決を図る。そこで得た知識・ノウハウを経営指導員らで共有し、指導力向上を図る。

3	事業承継に係わる秋田県内支援機関との連携（年1回） 事業承継に係る幅広い課題（贈与等の税に関すること、名義変更、許可更新、債務の引継ぎ、資産評価など）について、秋田県事業承継相談センターと連携し、定期巡回時に情報交換を行う。活用できる制度等について経営指導員らで情報を共有し、知見向上を図る。
1 1. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること	
(1) 現状と課題	
〔現状〕	
かづの商工会は、地域の経済団体として、行政と事業者、事業者同士の橋渡しをする役割を担ってきた。これまで、「アカシアまつり」、「かづの元気フェスタ」、「きりたんぼ発祥まつり」などの地域のまつりやイベントについて構成団体の一員として参画してきたが、これらのイベントは一過性の賑わいの創出にしかかっておらず、小規模事業者の継続的な事業基盤構築に役立っていたかといえ、効果が十分であるとは言い切れない。さらには、商店街の活性化から見た支援事業や若者の地元定着促進に係る取り組みも十分であるとは言い難い。	
〔課題〕	
今後は関係団体との連携をさらに深め、地域活性化に向けた取り組みや小規模事業者の新商品開発や販路開拓も含めた経営力・競争力の向上に取り組んでいかなければならない。	
(2) 事業内容	
1 「地域DMO(株)かづの観光物産公社」と連携した活動	
実施概要	道の駅である「鹿角観光ふるさと館あんとらあ」を平成元年より運営。平成31年3月に日本版DMOに登録され、鹿角市の観光のプラットフォームとして行政、関係団体と情報共有を図りながら、地域観光の推進に取り組んでいる。かづの商工会は地域産業の活性化、地域商工業者の情報を提供する役割を担っている。定期的に年2回会議を開催。
構成団体	鹿角市、十和田八幡平観光物産協会、(株)かづの物産振興プラザ、かづの商工会、(株)秋田銀行、(株)北都銀行、発祥の地鹿角きりたんぼ協議会、まちの案内人協議会
2 「鹿角ブランド推進協議会」と連携した活動	
実施概要	豊かな自然・文化・歴史に育まれた鹿角市の地域資源等を幅広く活用することにより、地域そのもののブランド化を推進するために平成28年4月に協議会設置。都市ブランド化のための地域資源等の選定や活用、ブランドコンセプトの確立、広報戦略等の活動を行っている。かづの商工会は市ブランドが地域内に根差すための取り組み（ブランドロゴマークの活用など）を管内事業者に促進する役割を担っている。定期的に年3回開催。
構成団体	鹿角市、かづの商工会、(株)かづの観光物産公社、花輪地域づくり協議会、十和田地域づくり協議会、尾去沢市民センター協議会、八幡平地域づくり協議会、秋田魁新報社鹿角支局、鹿角市文化財保護審議会、鹿角市立図書館指定管理者(株)リブネット、(株)恋する鹿角カンパニー、大湯観光りんご園、(資)八幡平後生掛温泉
3 「発祥の地鹿角きりたんぼ協議会」と連携した活動	
実施概要	「きりたんぼ発祥の地 鹿角」を全国へPRし、地域伝統料理としての文化の継承、啓蒙を図ることを目的として設立された。「きりたんぼ発祥まつり」を通じて、鹿角市の知名度向上と観光客の誘客、地域資源に対する理解と向上、消費の拡大を目指し活動している。継続的な事業運営をしていくために、関係機関との連携を図っている。かづの商工会では、地域活性のためのイベント周知・広報活動、およびイベ

	ント実行にかかる運営サポートの役割を担っている。定期的に年2回開催。
構成団体	鹿角市、小坂町、かづの商工会、かづの農業協同組合、(有)安保金太郎商店、八重樫建設(株)、(株)千葉旅館、大統領、柳田きりたんぼ店、(有)岩船屋、(株)浅利佐助商店、細谷たんぼ店、(株)かづの観光物産公社、みつわ食品、(株)切田屋、史跡尾去沢鉱山、美ふじ、(株)茅茹荘、(有)とん喜、(有)農業生産法人オークランド、(株)せせらぎ宿、他個人13名
4 「かづの元気フェスタ実行委員会」と連携した活動	
実施概要	地域の産業の振興と社会福祉向上を目的として「かづの元気フェスタ」を開催している。イベントを通じて地域産業の活性化を図る。かづの商工会は、イベント時に地元食材を使った食品の振る舞いを行い、地域資源のPRを行う。活動は女性部が中心。定期的に年3回開催。
構成団体	鹿角市、鹿角市社会福祉協議会、かづの農業協同組合、かづの商工会、鹿角市青年ボランティア、手話研究会こぶしの会、(公財)鹿角市子ども未来事業団、鹿角森林組合、秋田県畜産農業協同組合鹿角支所、鹿角シルバー人材センター、鹿角果樹協会、NPO 法人インターネット鹿角、鹿角手をつなぐ親の会、鹿角地域振興局
5 「小坂町アカシアまつり実施委員会」と連携した活動	
実施概要	小坂町に多く植生している「アカシア」をテーマにした季節行事を実施し、広く小坂町を宣伝し、小坂町への観光誘客を図ることが目的。アカシアのはちみつやアカシアの風味をかもしたドーナツなどの露店販売や地域団体の催し披露などで町の活性化を図る。かづの商工会は出店者募集・とりまとめにより、地域商業者らの売上向上を支援する役割を担う。年2回開催。
構成団体	小坂町、かづの商工会、自治会総連絡協議会、小坂町あゆみ学級、JA かづの女性部小坂支部、老人クラブ連合会、庭球協会、野外活動クラブ、歌謡同好会、小坂町国際交流協会、小坂町観光案内人協議会、(株)小坂まちづくり、個人1名
6 「花輪商店街連携会議」と連携した活動	
実施概要	鹿角の中心市街地である花輪の商店街活性化を目的とした組織。中心市街地の現状と課題を共有し、活性化に向けた意見交換、情報共有を図る。公共施設コモッセの来館者を商店街に誘導し回遊性を高めるため、イベントの連携実施など検討している。かづの商工会は、行政の支援策・方針（供給）と商店街店舗の支援ニーズ（需要）を整理し、その調整役を担う。年2回開催。
構成団体	鹿角市、文化の杜交流館コモッセ、秋田県よろず支援拠点、鹿角市花輪大町商店街振興組合、鹿角市花輪新町商店街振興組合、かづの花通り商店街振興組合、毛馬内こもせ商店街協同組合、谷地田町商店街振興組合、ハミングカード協同組合、かづの商工会
7 「新規学卒業務連絡会議」と連携した地元就職促進のための活動	
実施概要	少子高齢化と若者の流出による労働力人口が減少している中、高等学校生の地元就職を促進するため、管内の景気動向や雇用情勢等について情報を共有して、地元企業の人材確保の支援を行う。かづの商工会は、地域事業者の求人ニーズに対応するための就職情報誌の発行や雇用定着のための若手従業員向け研修会実施など、地域内労働力確保に向けた取り組みを行っている。定期的に年2回開催。
構成団体	鹿角市、小坂町、秋田県鹿角地域振興局、鹿角公共職業安定所、かづの商工会、花輪高等学校、十和田高等学校、小坂高等学校、比内支援学校かづの校

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(鹿角市)

〒018-5292 秋田県鹿角市花輪字荒田 4-1

産業活力課 商工・新エネルギー班

TEL : 0186-30-0250 / FAX : 0186-30-1515

E-mail : shoukou@city.kazuno.lg.jp

(小坂町)

〒017-0292 秋田県鹿角郡小坂町小坂字上谷地 41-1

観光産業課 観光商工班

TEL : 0186-29-3908 / FAX : 0186-29-5481

E-mail : kankou-syoukou@town.kosaka.akita.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)

	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額	6,700	6,700	5,900	5,900	5,900
地域の経済動 向調査	700	700	700	700	700
需要動向調査	1,600	1,600	800	800	800
経営状況の分 析	300	300	300	300	300
事業計画策定 支援	800	800	800	800	800
事業計画策定 後の実施支援	200	200	200	200	200
需要開拓に資 する取り組み	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
事業の評価見 直し	100	100	100	100	100
経営指導員等 の資質向上	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
他の支援機関 との連携	0	0	0	0	0
地域経済の活 性化	0	0	0	0	0

(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、市町補助金、商工会会費や手数料

(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 並びに法人にあっては、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