

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>河辺雄和商工会 (法人番号：4410005001279) 秋田市 (地方公共団体コード：052019)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和7年4月1日～令和12年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 (1) 革新的な経営戦略に踏み込み自走できる小規模事業者の育成による地域経済の持続的発展 (2) 多様な連携を活用した販路開拓支援による地域経済の活性化 (3) 地域の経営資源を活かした事業承継及び創業者、6次産業化に取り組む小規模事業者の創出による地域産業基盤の維持 (4) 時代に即したD X推進やI C Tを活かした経営力向上による地域のデジタル化の促進</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向を把握するために「中小企業景況調査」「課題抽出調査」を実施し、情報の収集と分析を行い、事業計画策定のための基礎資料として活用する。 4. 需要動向調査に関すること 新たな販路開拓及び売上増加につなげるための需要動向調査について内容設計、実施、分析、課題解決に至るまで支援を行う。 5. 経営状況の分析に関すること 地域小規模事業者等の経営状況を把握するための課題抽出調査及び巡回等による対象者を掘り起こし、経営分析を行い、経営課題の解決につなげるための事業計画の作成支援に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営環境の変化に対応し、継続的経営を行うための事業計画策定(D X推進を含む)につなげるセミナー及び個別相談会を実施するほか事業承継計画、創業計画、6次産業化計画の策定についても支援を行う。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 各種事業計画を策定した小規模事業者に対し、定期訪問により事業計画の進捗状況を確認しつつ状況に応じた支援を実施し、確実な計画実行につなげる。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 県内外の商談会等への出展支援(B to B)及びD X等を活用した新たな販路開拓支援(B to C)を実施し、小規模事業者の維持・拡大につなげる。</p>
<p>連絡先</p>	<p>河辺雄和商工会 〒019-2601 秋田県河辺和田字上中野 176-1 TEL：018-882-3523 FAX：018-882-3774 E-Mail：kawabeyuwa@skr-akita.or.jp 秋田市 産業振興部 商工貿易振興課 〒010-8560 秋田県秋田市山王一丁目1番1号 TEL：018-888-5728 FAX：018-888-5727 E-Mail：ro-inpr@city.akita.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

●立地

秋田市河辺雄和地域（以下、「当地域」）は平成17年1月、旧河辺町と旧雄和町が旧秋田市に編入合併し秋田市となった。当地域は秋田市の南東部、面積の約半分（秋田市全域：907.07 km²のうち当地域が445.75 km² 約49.2%）を占めている（図表1・2参照）。

当地域は、秋田市中心部までは車で20分程度、国道13号線や高速道路のIC、JR駅、秋田空港が点在するなど交通の利便性が高い。

また、「秋田市の奥座敷」と言われるほど、水と緑の自然豊かな地域でもある。こうした、水を始めとした自然の素材、創作に適したロケーション、交通の利便性から、地域外から当地域にアトリエを構え、創作活動を行う芸術家が多く存在している。



【図表1：秋田市の位置】



【図表2：河辺雄和地域の位置】

●交通等

秋田自動車道、日本海沿岸東北道路が整備され、秋田空港ICから当地域内にある秋田空港までは、車で約6分の距離にある。また、市内を走る国道13号線と県道19号線「秋田雄和本荘線」、県道61号線「秋田御所野雄和線」、県道308号線「河辺阿仁線」等が地域内を連絡している。



公共交通機関は、JR奥羽本線が市内を縦断しており、地域内には「JR和田駅」「JR大張野駅」の2駅があり、県内の主要駅であり秋田新幹線のアクセスポイントでもあるJR秋田駅までは約13分、JR大曲駅まで約36分での移動することができ通学や通勤等の足として多くの住民が利用している（図表3参照）。

また、秋田県の玄関口である『秋田空港』も当地域内に存在し、観光客やビジネスマンなど年間約119万人（図表4参照）の方々を利用している。さらに、タクシー会社が1社

営業しているほか秋田市マイタウンバスが運行されており、河辺・雄和地区内と大型ショッピングセンターがある御所野地区や秋田赤十字病院までの自動車免許を保持していない住民や高齢者にとっての移動手段の一つとなっている（図表 5 参照）。

（単位：人）

路線	駅名	2014年	2019年	2023年
JR奥羽本線	和田駅	325	291	296
	大張野駅	無人駅		

【図表 3：主要駅の 1 日平均利用者数】

（単位：人）

	2014年	2019年	2023年
秋田空港	1,189,657	1,359,638	1,163,738

【図表 4：秋田空港年間利用者数】

（単位：人）

路線名	2022年度		
	一般	コインバス	路線計
雄和線	10,564	11,476	22,040
河辺線	13,100	11,476	24,576
計	23,664	22,952	46,616

※「コインバス」とは、満 65 歳以上の秋田市民の方が、高齢者コインバス専用 IC カード「シニアカ」を使用することで、1 乗車につき 100 円で乗車することができる制度。

【図表 5：秋田市マイタウンバス年間利用者数】



（秋田空港）



（JR 和田駅）



（マイタウンバス）

●人口と世帯数

国勢調査（総務省）によると当地域の人口は、令和 2 年で 4,754 世帯、13,280 人であり、10 年前の平成 22 年と比べて 479 世帯、3,830 人も減少しており、今後も世帯数及び人口も減少していくものと推測される（図表 6 参照）。

また、当地域内の労働力の中核として経済に活力を生み出す存在でもあり、社会保障を支えている「生産年齢人口」においても過去 10 年間で 3,627 人も減少していることから、人口減少数と比較しても地域の少子高齢化が進んでいることが分析できる（図表 6 参照）。

さらに「国立社会保障・人口問題研究所」が発表した将来の秋田市人口推移予測（図表 7 参照）では、26 年後の 2050 年には、人口が 2020 年と比較して 86,905 人（28.2%減）も減少するとの予測値が示されている（図表 7 参照）。

以上のことから、今後益々地域の人口が減少すると共に消費力が低下することが予測される。

(単位：人)

地区別	2010年 (H22年国勢調査より)			2015年 (H27年国勢調査より)			2020年 (R2年国勢調査より)			増減 (2010年対比)		
	世帯数	人口	生産年齢人口	世帯数	人口	生産年齢人口	世帯数	人口	生産年齢人口	世帯数	人口	生産年齢人口
河辺地域	3,036	9,374	5,359	2,954	8,533	4,516	2,918	7,819	3,773	△ 118	△ 1,555	△ 1,586
雄和地域	2,197	7,736	4,625	1,980	7,017	4,097	1,836	5,461	2,584	△ 361	△ 2,275	△ 2,041
計	5,233	17,110	9,984	4,934	15,550	8,613	4,754	13,280	6,357	△ 479	△ 3,830	△ 3,627

※総務書「国勢調査」より ※生産年齢：15歳以上65歳未満

【図表6：河辺雄和地域の人口推移】



	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
総人口(人)	307,672	295,501	281,852	267,486	252,336	236,543	220,767
2020年対比減少人口(人)	—	12,171	25,820	40,186	55,336	71,129	86,905
2020年の総人口を 100としたとき指数(%)	100.0	96.0	91.6	86.9	82.0	76.9	71.8

※国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(令和5年推計)」より

【図表7：秋田市の将来の人口推移予想】

●基幹産業

当地域の基幹産業は、稲作を中心とした農業であり、地域の総世帯数に対して約21%(総農家数1,001件÷世帯数4,754件)が農家数(兼業を含む)を営んでおり、総人口の約6.7%(農業従事者数892人÷人口13,280人)が農業に従事している。

農林業センサス(農林水産省)によると当地域の農家数、農業従事者数は共に減少しており、農業従事者の約86%が65歳以上の高齢者である。このことから今後益々労働力不足と労働者の高齢化が顕著に表れている(図表8参照)。

そこで、近年は、農地を集約し作業効率と収益力を高めるために令和4年度に秋田県が策定した「秋田県農業農村整備実施方針」において、区画拡大と水田汎用化、園芸振興施策等による産地づくり、担い手へ農地集積を三位一体で進める「あきた型ほ場整備」が計画的に推進され、当地域においても大型ほ場の整備が進むなど農業生産性の向上が図られている(図表9参照)。

また、農業関連法人の設立が増加しており、令和6年3月末時点で秋田市が認定している認定農業法人が当地域内に28社も存在している(図表10参照)。

地区別	2015年				2020年				増減(2015年対比)		
	総農家数	農業従事者数(人)			総農家数	農業従事者数(人)			総農家数	農業就業人口(人)	
		うち65歳以上	割合			うち65歳以上	割合			うち65歳以上	
河辺地域	646	509	424	83.3%	486	392	333	84.9%	△ 160	△ 117	△ 91
雄和地域	702	668	535	80.1%	515	500	433	86.6%	△ 187	△ 168	△ 102
計	1,348	1,177	959	81.5%	1,001	892	766	85.9%	△ 347	△ 285	△ 193

※農林水産省「農林業センサス」より

【図表 8：河辺雄和地域の農家数・農業従事者数の推移】



【図表 9：秋田県のほ場整備の実施状況
「秋田県農業農村整備実施方針」より】

(大型ほ場整備画像)

秋田市認定農業法人数 (令和6年3月31日現在)	76社
うち河辺雄和地域内法人数	28社

【図表 10】

稲作以外にもリンゴやネギ等の農作物の他、肉牛や羊の畜産、ダリア等の花木類等を中心に広大な田畑や自然の恵みを活かして様々な一次産品が生産されている。



(リンゴ)



(長ネギ)



(羊)

こうした地域背景により農作物の生産だけではなく、直接販売のほか付加価値を高めるために農商工連携や6次産業化により加工商品開発に取組む動きが活発化している。河辺雄和商工会(以下、「本商工会」)においても一次産品生産に関連している会員事業者が29社加入している(図表 11 参照)。

一次産品生産関連事業者会員数 (令和6年9月30日現在)	29社
---------------------------------	-----

【図表 11】



(地域内事業者が製造している加工品)

さらに秋田市では第14次秋田市総合計画「県都『あきた』創生プラン」における農林水産業・農村分野の基本計画として、農林水産業や農村の振興のために取り組む各種施策を総合的かつ計画的に推進するための指針として、令和3年度に「第6次秋田市農林水産業・農村振興基本計画」を策定した。計画内の基本方針の一つである「6次産業化の推進と農業ブランド確立等による農産品等の販売促進」の施策に「6次産業の事業化支援の農商工連携の促進」や「地域特産品のプロモーションと販売促進」等が位置づけられており、秋田市・男鹿市・潟上市の食品製造業者、飲食業者、小売業者などの商工業者や農業者、行政、JA、商工会などの支援機関で組織する「秋田中央地域地場産品活用促進協議会」による農産品や農産加工品の域内外への販路開拓、プロモーション活動がされているほか、秋田市が運営する「秋田市園芸支援センター」に新商品開発等を行う加工研修室が整備されている。

計画の推進体制としても連携・支援機関として当商工会を含む商工団体が位置付けられているなど6次産業化及び農商工連携及び販路拡大に向けて当地域を含む秋田市全体での体制が構築されている。



(秋田市園芸振興センター)



(センター内加工研修室)

【参考】第6次秋田市農林水産業・農村振興基本計画（令和3年度から令和7年度）

第14次秋田市総合計画「県都『あきた』創生プラン」における農林水産業・農村分野の基本計画として、国の新たな「食料・農業・農村基本計画」や県の「第3期ふるさと秋田農林水産ビジョン」等との整合を図りつつ、農林水産業や農村の振興のために取り組む各種施策を総合的かつ計画的に推進するための指針。

【参考】秋田中央地域地場産品活用促進協議会

JA秋田なまはげと管内の秋田市、男鹿市、潟上市が連携し、3市の農林水産業と食品関連産業の振興を図るため、令和元年5月29日に、農産加工品の生産を行う農林漁業者又は秋田市・男鹿市・潟上市で生産される一次産品を主な原材料にする加工品の製造、販売を行う商工業者等を構成員とし、地域及び会員同士が連携し、地場産品の販売・利用促進を目的とした団体。

【参考】秋田市園芸振興センター

秋田市が、稲作に強く依存した農業を収益性の高い園芸作物中心の生産構造へ転換することのより、農家所得の向上と農業経営の安定化を図ることを目的に設置された施設で、6次産業化に向けた新商品開発や商品改良を図るための加工研修室が整備されているほか、生産基盤の整備支

援や担い手の育成や栽培技術の向上等を図るために農業研修等が実施されている。

●教育機関

当地域には英語力では東京大学と肩を並べるとも言われる国際教養大学(平成16年4月開学)があり、県内外から進学してくる学生のほか海外からの留学生が多く在学している。地域内又は、秋田県内において創業し活躍している卒業生もおり、高い語学力と英語力、教養力を活かしつつ、新しい視点からの経営で成長を遂げている、さらに旧秋田市地域には秋田公立美術大学があり、県内外より芸術を学ぶ学生が多く在籍している。このように、当地域には将来商工業者となり得る学生が存在している。



(国際教養大学)



(秋田公立美術大学)

②課題

当地域の商工業者数は令和5年度末時点で588事業所(うち小規模事業者は543事業所)であり、小規模事業者率は92.5%(小規模事業者数543社÷商工業者数588社)となっている。数値が示すように、当地域の産業は小規模事業者が支えており、これらの小規模事業者への支援は、事業者の地域の経済を支えていくために必要不可欠な取組みである(図表12参照)。

業種	平成24年度(H25.3末時点)			平成30年度(H31.3末時点)			令和5年度(R6.3末時点)			増減(H24年度対比)		
	商工業者数	小規模事業者数	会員数	商工業者数	小規模事業者数	会員数	商工業者数	小規模事業者数	会員数	商工業者数	小規模事業者数	会員数
建設業	143	142	88	149	148	90	152	151	89	9	9	1
製造業	47	34	28	46	36	26	51	40	31	4	6	3
卸・小売業	169	155	106	150	138	88	153	143	86	△16	△12	△20
飲食店・宿泊業	35	33	16	27	27	16	31	30	18	△4	△3	2
サービス業	118	102	46	134	119	64	135	124	61	17	22	15
農業・林業	2	2	2	7	7	7	14	14	12	12	12	10
その他	43	32	19	49	38	24	52	41	23	9	9	4
計	557	500	305	562	513	315	588	543	320	31	43	15
組織率(%)			54.8			56			54.4	-	-	-

【図表12：河辺雄和地域の商工業者等の推移(当商工会基幹システムより)】

また、過去3年間の脱会者21社のうち約47.6%にあたる10社が後継者不足による廃業を理由に脱退をしている(図表13参照)。一方、当地域において過去3年間の創業者26社のうち約84.6%にあたる22社が新規創業(事業承継による創業を除く)をしている(図表14参照)。

	令和4年度		令和5年度		令和6年度 (R6. 10月末時点)	
	脱退数	内後継者不在による廃業数	脱退数	内後継者不在による廃業数	脱退数	内後継者不在による廃業数
建設業			3	3	2	1
製造業			1			
卸・小売業	1	1	5	2		
飲食店・宿泊業						
サービス業	2		2	2	3	1
農業・林業					1	
その他					1	
計	3	1	11	7	7	2

【図表 13：過去 3 年間の後継者不足による廃業を理由による脱退者数推移】

	令和4年度		令和5年度		令和6年度 (R6. 10月末時点)	
	創業者数	内承継による創業者数	創業者数	内承継による創業者数	創業者数	内承継による創業者数
建設業	1	1	2			
製造業	2		1		1	
卸・小売業	4		4	2		
飲食店・宿泊業						
サービス業	3		2		3	1
農業・林業	1		2			
その他						
計	11	1	11	2	4	1

【図表 14：過去 3 年間の創業者数推移】

地域内の小規模事業者は目まぐるしく変化しつつ、多様化する経営環境下において厳しい状況にあり、総務省が実施している「経済センサス」を始めとする各機関が発表している調査結果及び令和 5 年度に実施した「課題抽出調査」の調査結果、巡回訪問などのヒアリングからは、以下のような業種別の課題などが挙げられる

【建設業】

度重なる水害等の災害により一時的な受注があるものの国際情勢や円安による原材料の高騰や資材調達が困難になり、納期が伸長したことで資金ギャップが発生している。さらに、慢性的な人材不足が深刻化したことで生産性が大きく低下しており、経営環境は厳しい状況にある。

経済センサス（総務省）によると当地域の建設業者数は、平成 24 年の 102 社と比較して、令和 3 年は 86 社（▲16 社）と減少している。さらに、従業員数も平成 24 年の 552 名と比較して令和 3 年が 540 名（▲12 名）と減少している。（図表 15 参照）。

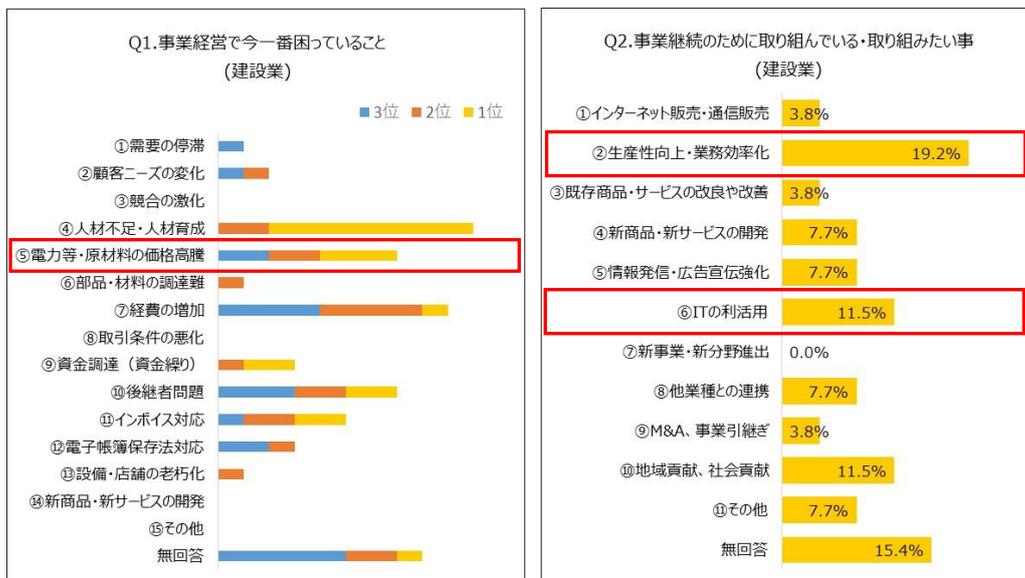
また、令和 5 年度に当商工会が実施した「課題抽出調査」結果では、現状の経営課題として「人材不足・人材育成」「電力等・原材料の価格高騰」の回答数が多くっており、事業継続のために「生産性向上・業務効率化」「IT の利活用」に取り組む必要があると回答した企業が多かった（図表 16 参照）。

以上の調査及び巡回によるヒアリング結果を踏まえて、今後は従業員の高齢化や若手担い手不足への対応が課題として挙げられ、継続的な人材確保と人材育成及び生産性の向上を図るためのDX（デジタルトランスフォーメーション）、省力化への取組みが求められる。

区分	平成24年	平成28年	令和3年
事業所数（所）	102	96	86
従業員数（名）	552	550	540

※総務省「経済センサス」より

【図表 15：河辺雄和地区の建設業者数及び従業員数の推移】



【図表 16：R5 経営課題抽出調査（建設業）結果】

【製造業】

新型コロナウイルス拡大の影響による第3次産業の経済活動の停止により生産出荷量が減少していたが、収束により少しずつ持ち直しているもののウクライナ情勢や円安等により資材価格の高騰や物流の2024年問題及び燃料費の高騰による輸送コストの増加により利益確保に苦慮している。

工業統計調査（経済産業省）及び経済センサス（総務省）によると秋田市内の製造業者数は、平成24年の302社をピークに減少傾向にあり、令和3年には252社（▲50社）と大幅に減少している。また、従業員数も平成24年の11,381名と比較して令和3年が9,974名（▲1,407名）と大幅に減少している（図表17参照）。さらに当地域においては大規模工場の閉鎖等により、従業員数が平成28年の1,386名と比較して令和3年が782名（▲604名）と大幅な減少をしている。（図表18参照）。

また、令和5年度に当商工会が実施した「課題抽出調査」結果では「電力等・原材料の価格高騰」が経営課題として、事業継続のために「生産性向上・業務効率化」「新商品・新サービスの開発」に取り組む必要があると回答した企業が最も多かった（図表17参照）。

以上の調査及び巡回によるヒアリング結果を踏まえて、今後は建設業と同様に従業員の高齢化や若手担い手不足による生産性の低下への対応が課題として挙げられ、人材確保及び人材育成、技術力の承継や生産性の向上を図るためのDX、省力化の推進、新規取引先の開拓への取り組みが求められる。

区分	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和3年
事業所数（所）	302	300	293	266	267	269	260	257	252
従業員数（名）	11,381	11,371	10,888	10,236	10,244	10,782	10,613	10,807	9,974
出荷額等（百万円）	264,672	262,188	291,998	292,963	279,981	291,463	301,752	283,280	263,666

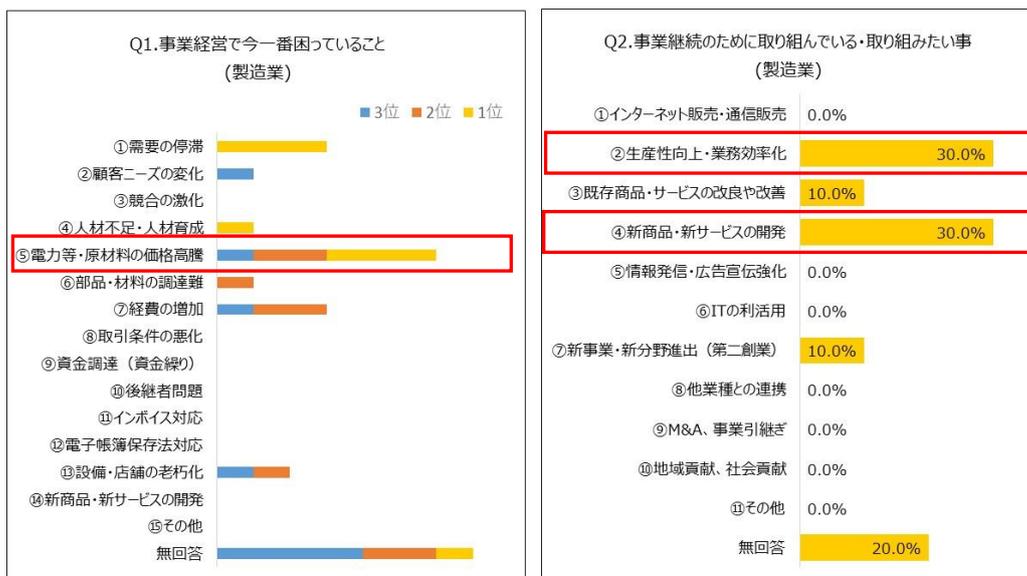
※経済産業省「工業統計調査」、総務省「経済センサス」より

【図表 17：秋田市の製造業の実態について】

区分	平成24年	平成28年	令和3年
事業所数（所）	51	49	48
従業員数（名）	1,327	1,386	782

※総務省「経済センサス」より

【図表 18：河辺雄和地区の製造業者数及び従業員数の推移】



【図表 19：「R5 経営課題抽出調査 (製造業)」結果】

【小売・卸売業】

当地域は、旧秋田市内に車で約 30 分程度の移動で買い物が出来る環境であり、中規模、大規模店舗への消費購買力の流出と人口減少による地域内消費力の低下が主要な要因として売上が減少している。また、流通網の発達によりインターネット購入などの消費者ニーズも大きく変化しており、域外との競争も激化している。

経済センサス (総務省) によると秋田市の小売・卸売業の事業者数は、平成 24 年の 3,163 社と比較して、令和 3 年は 3,068 社 (▲95 社) と減少している。さらに年間商品販売高は、平成 28 年の 1,147,819 百万円と比較して令和 3 年が 1,104,968 百万円 (▲42,851 百万円) と大幅に減少している (図表 20 参照)。当地域においても事業者数が、平成 24 年の 174 社と比較して、令和 3 年は 125 社 (▲49 社)、従業員数も平成 24 年の 764 名と比較して、令和 3 年は 673 名 (▲91 名) と大幅な減少をしている。(図表 21 参照)。

また、令和 5 年度に当商工会が実施した「課題抽出調査」結果では現状の経営課題として「需要の停滞」「設備・店舗の老朽化」が経営課題として、事業継続のために「既存商品の改良や改善」に取り組む必要があると回答した企業が多かった (図表 22 参照)。

以上の調査及び巡回によるヒアリング結果を踏まえて、今後は EC を活用した新たな販路開拓や既存設備・店舗の老朽化への対応、経営者の高齢化、後継者不足等が課題に対して M & A を含めた確実な事業承継への取組みが求められる。

区分	業種	平成24年	平成28年	令和3年
事業所数（所）	小売業	2,174	2,306	2,118
	卸売業	989	1,042	950
	計	3,163	3,348	3,068
従業員数（名）	小売業	16,668	18,971	17,951
	卸売業	7,989	8,810	8,609
	計	24,657	27,781	26,560
年間商品販売額 （百万円）	小売業	342,876	389,288	351,265
	卸売業	602,915	758,531	753,703
	計	945,791	1,147,819	1,104,968

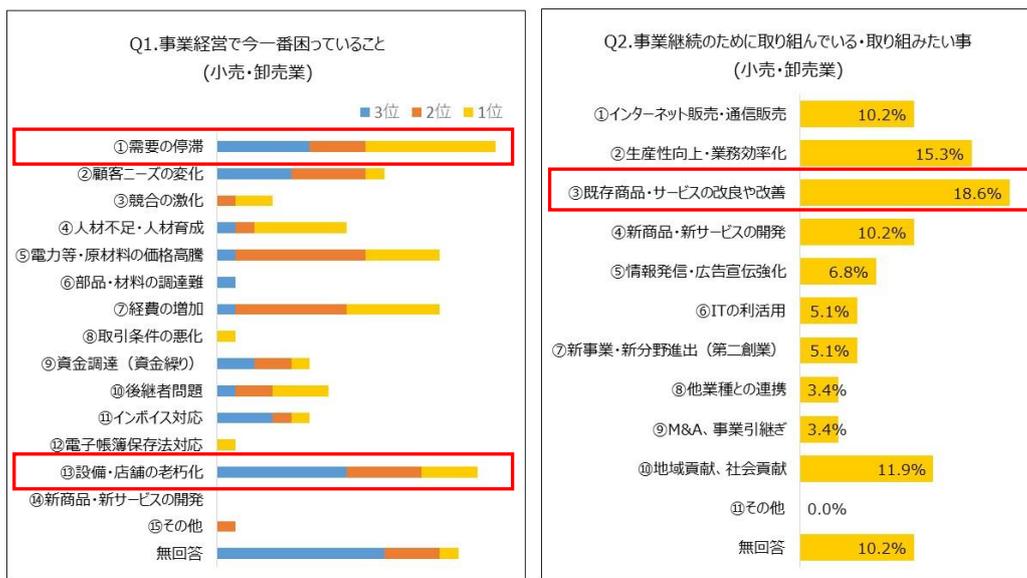
※総務省「経済センサス」より

【図表 20：秋田市の小売・卸売の実態について】

区分	平成24年	平成28年	令和3年
事業所数（所）	174	150	125
従業員数（名）	764	733	673

※総務省「経済センサス」より

【図表 21：河辺雄和地区の小売・卸売業者数及び従業員数の推移】



【図表 22：「R5 経営課題抽出調査（小売・卸売業）」結果】

【サービス業】

新型コロナウイルス拡大による消費者行動の制限によって大きな減少した売上については、回復傾向にあるものの、未だ以前の水準には達成していない。特に飲食業においては、国際情勢や円安等による原材料及び燃料費の価格高騰により製造原価が増加しており利益を圧迫している。また、人手不足の深刻化等により提供サービスの質が低下しており、IT化やDXへの取組みの遅れやインバウンド需要への対応が進んでいない。

経済センサス（総務省）によると当地域のサービス業者数は、平成28年の186社と比較して、令和3年は162社（▲24社）と大幅に減少している。さらに従業員数も平成28年の1,278名と比較して令和3年が1,080名（▲198名）と大幅に減少している。（図表23参照）。

また、令和5年度に当商工会が実施した「課題抽出調査」結果では現状の経営課題として

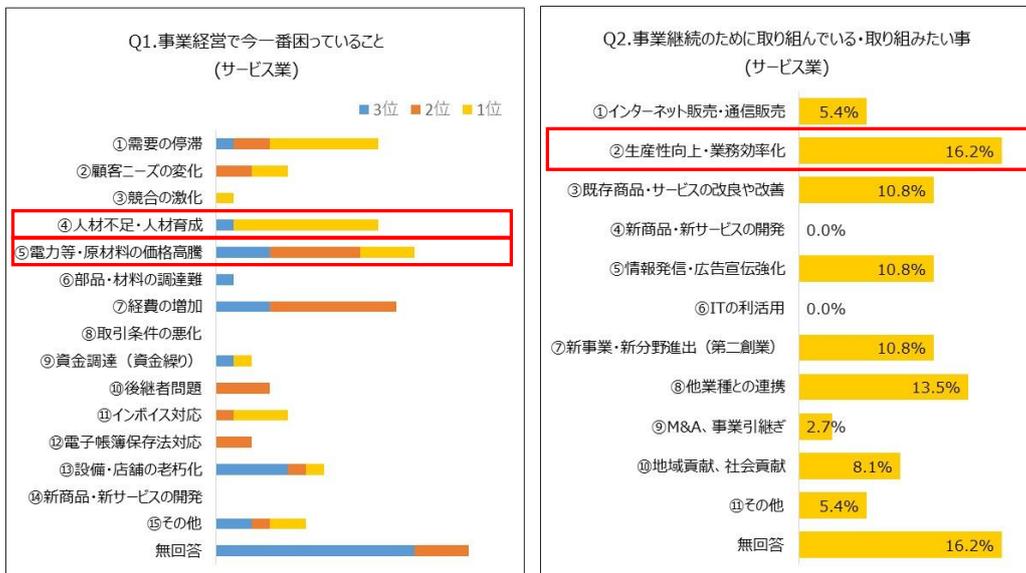
「人材不足・人材育成」「電力等・原材料の価格高騰」が経営課題として、事業継続のために「生産性向上・業務効率化」に取り組む必要があると回答した企業が多かった（図表 24 参照）。

以上の調査及び巡回によるヒアリング結果を踏まえて、今後はD X及び省力化による業務の効率化に加え新商品（サービス）開発や自社商品の付加価値を高めE Cを活用した域外への新たな販路拡大や販売手法の構築への取組みが求められる。

	平成24年	平成28年	令和3年
事業所数（所）	121	186	162
うち飲食・宿泊業	42	43	34
従業員数（名）	1,034	1,278	1,080
うち飲食・宿泊業	295	227	224

※総務省「経済センサス」より

【図表 23：河辺雄和地区のサービス業者及び従業員数の推移】



【図表 24：「R5 経営課題抽出調査（サービス業）」結果】

【地域小規模事業者のD Xへの取組状況】

経済産業省が推進するD Xへの取組状況は、その基礎となるデジタル化・I T化への活用が進んでいないのが現状である。深刻化する人材不足や消費者ニーズの変化に対応し、新たな販路開拓及び生産性の向上を図っていくためにはD Xへの取組推進が必要である。

当商工会は、商工業者のこうした現状から見出された地域経済を支えている小規模事業者に対する支援課題は以下のとおりであると考えます。

- ① 経営の維持発展のに向けた自走できる小規模事業者を育成しきれていない。
- ② 創業・承継・6次産業等に対する地域の経営資源を活かした支援手法が確立されていない。
- ③ D X等による生産性向上及び販路開拓等の課題解決に向けた支援（提案）ノウハウが不足している。

(2) 商工会のこれまでの取り組み

地域総合経済団体及び小規模事業者の支援機関として、前期「経営発達支援計画」及び「河辺雄和商工会アクションプログラム」に沿って、地域の小規模事業者等に対して巡回訪問や窓口相談等を通じて経営・金融・労務・税務・取引・情報化などの基礎支援の他に地域経済の動向調査及び需要動向調査の結果を踏まえつつ、経営分析から経営計画策定並びに販路開拓に対して伴走支援を行い地域経済の活性化に取り組んでいる。実績としては下記「前期経営発達支援計画支援実績（図表 23 参照）」のとおり、過去 4 間で経営分析支援 330 件、経営計画策定支援 158 件、事業承継計画策定支援 17 件、創業計画策定支援 14 件、6 次産業等計画策定支援 10 件の支援を行っている。その他に新たな需要開拓支援として、商談会への出展支援 17 件、出展による成約件数 10 件、EC サイトへの出展支援 15 件、支援による新たな売上金額（累計）472 万円を創出するなど小規模事業者の育成支援を行っている（図表 25 参照）。

また、販路開拓及び生産性向上を図るための「小規模事業者持続化補助金（過去申請件数 76 件：採択件数 53 件）」などの補助金支援、商談会出展支援等による経営改善支援を実施してきた（図表 26 参照）。

しかし、人口減少、少子高齢化などの社会構造、外部環境の変化により市場が縮小しており、それに伴って小規模事業者の売上や利益が減少している。さらに経営者の高齢化や後継者不足などの要因が絡み、やむなく廃業に至ってしまうケースも見られる。

この厳しい現実を打破していくためには、従来の支援策だけではなく、小規模事業者の売上や利益を伸ばしていくためにさらなる個社支援の強化と地域経済活性化のための支援を推進していくことが求められる。

項目	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	計
経営分析	89件	108件	79件	54件	330件
経営計画策定	37件	45件	42件	34件	158件
事業承継計画策定	2件	3件	6件	6件	17件
創業計画策定	5件	1件	4件	4件	14件
6次産業計画策定	2件	1件	3件	4件	10件
商談会出展支援	3社	1社	8社	5社	17件
成約件数	1件	0件	3件	6件	10件
アンテナショップ・ECサイト出展	4社	3社	3社	5社	15件
支援による新たな売上金額(累計)	78万円	0万円	54万円	340万円	472万円

※令和 6 年度が終了していないことから令和 2 年度から令和 5 年度までの 4 年間の実績を掲載している。

【図表 25：前期経営発達支援計画支援実績（一部抜粋）】

	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(5月時点)		合計	
	申請数	採択数	申請数	採択数	申請数	採択数	申請数	採択数	申請数	採択数	申請数	採択数
	27	18	21	21	7	3	19	9	2	2	76	53
採択率	66.7%		100.0%		42.9%		47.4%		100.0%		69.7%	

【図表 26：小規模事業者持続化補助金の申請採択数】

本会では、こうした課題を受け止めつつ、これまでの取り組みを踏まて、計画的かつ効果的に課題について確実に解決につなげるための事業に取組み、ひいては地域状況を的確に捉え、地域経済を支える小規模事業者への持続的発展を支援していく必要がある。

(3) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

前述の現状と課題を踏まえて、当地域の今後 10 年程度の期間を見据えると、産業の変化に加え人口減少と高齢化が進み、それに比例する形で生産年齢人口も減少していく。また、経営者自身の高齢化と後継者不足による廃業数が増加することが予測される。

小規模事業者においては、労働力の減少や資材・燃料費の高騰等の経営環境の中、生産性向

上による業務効率化や競争力強化が必要であるとともに中長期的な視点に立った新たな販路開拓等の向上が求められている。

小規模事業者に対する支援のあり方として、当会では、地域資源を活用した起業支援や起業意欲を喚起する多様な取り組みやDXや新商品（サービス）開発、生産性向上のために省力化への支援など、地域を支える小規模事業者を取り巻く経営課題に対応した新しいビジネスモデルの構築等の課題解決に向けた継続的な支援を、秋田市を始めとする関係機関や商工会組織の強みである広域的な連携の下実施していく。

②秋田市総合計画との連動性・整合性について

令和3年に制定された、秋田市の「県都『あきた』成長プラン（第14次秋田市総合計画）」に沿って、成長プランに示す将来の都市像の一つ「豊かで活力に満ちたまち」の実現に向けて、戦略的経営の実現により、地域経済の持続的発展を図るものとし、各分野で取り組むべき施策の方向性が示されている。当会が小規模事業者との懸け橋となり、行政機関、各支援団体との連携強化を図り、より一層の小規模事業者の支援に取り組んでいく。

支援に当たっては、秋田市中心企業振興基本条例の基本理念の一つにある「小規模企業者等の事業活動の整備」と連動し、とりわけ「個社支援強化による戦略的経営の実現」、「地域の強みを活かした創業支援」、「交流人口拡大によるビジネスチャンスの創出」、「地域経済の持続的発展のために事業所承継」など、地域に密着した地域総合経済団体並びに支援機関としての支援を行っていく。

【県都『あきた』成長プラン（第14次秋田市総合計画）関係部分抜粋】

将来都市像1. 豊かで活力に満ちたまち

「政策1. 商工業・サービス業の振興」のもと取り組む施策

- 企業立地・事業拡大の推進
- 企業の活性化の推進
- 雇用の拡大と質の向上
- 貿易と物流の拡大

「政策2. 農林水産業の振興」のもと取り組む施策

- 戦略的で多様なアグリビジネスの促進

「政策3. 交流人口の拡大と関係人口の創出、移住促進」のもと取り組む施策

- 観光振興の促進
- にぎわいの創出
- 移住の促進

③商工会としての役割

地域総合経済団体であり、小規模事業者経営の伴走者である当商工会として、地域の人口減少が進み、消費者の購買行動が多様化し、社会経済環境が大きく変化している中で小規模事業者の持続的発展を支援するためには、地域経済動向及び需要動向調査と個々の企業が抱える経営課題を踏まえて、適切な伴走型支援による個者支援に重点を置き、自らの製品・サービスについて新規開発や効果的な販路開拓・拡大を実現させるなどの小規模事業者の魅力と特徴を活かした経営戦略に踏み込んだ実行支援が求められる。

支援にあたっては「対話と傾聴」を通じて経営状況を明確にすることで、小規模事業者に対し「気づき」を与え、うえて「自己変革力」を高め、「自走化」につなげていくために経営状況の分析から事業計画の策定、計画実行に伴うフォローアップを含めた伴走支援をすることが商工会の果たすべき役割である。

支援体制においては、内部支援体制の強化を図るとともに秋田市の総合計画と連動し、行政をはじめとする各支援機関と連携を図りながら、小規模事業者支援に関する情報共有や各支援機関が有する強みを活用し総合的な伴走支援を行う。

この伴走支援の実施の中で、円滑な事業承継の推進や創業支援にも力をいれることで減少傾向にある地域の小規模事業者数に歯止めをかけつつ、個社支援の積み上げにより持続的な地域経済の維持、活力向上につなげていく役割を担っている。

(4) 経営発達支援事業の目標と方針

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、当地域の目指すべき姿・事業者の育成の実現に向け、事業計画の策定やその着実な実施をするために小規模事業者への伴走支援し、経営力の向上をさせることで事業維持・発展を目指す。

今後5年間の計画期間において取組む目標は以下のとおりとする。

目標① 革新的な経営戦略に踏み込み自走できる小規模事業者の育成による地域経済の持続的発展

地域内小規模事業者の本質的な経営課題を掘り起こしながらDX等を活用した革新的な経営戦略に沿った経営計画の策定から実現に向けて企業の競争力を高め、事業者自らが計画を実行できるように当事者意識の醸成を図り、自走できる小規模事業者を育成することで地域経済の持続的発展につなげる。

目標② 多様な連携を活用した販路開拓支援による地域経済の活性化

需要動向に関する調査・分析を行い、マーケットインを見据えた事業計画の策定と新商品開発・既存商品の高付加価値化を支援し新たな販路開拓を広域連携及び事業者間連携を踏まえて促進し、事業発展に取り組む小規模事業者を創出し地域経済の活性化につなげる。

目標③ 地域の経営資源を活かした事業承継及び創業者、6次産業化に取り組む小規模事業者の創出による地域産業基盤の維持

事業承継及び創業、6次産業に取り組む事業者（創業予定者含む）に対し、地域の経営資源を活かして経営計画の策定から実施並びに経営基礎を習得させることで地域経済を支える小規模事業者の維持・拡大を図ることで地域産業基盤の維持につなげる。

目標④ 時代に即したDX推進やICTを活かした経営力向上による地域のデジタル化の促進

地域の人口減少が予測されるなか地域内消費力の低下が免れない状況下において「域外への販路開拓」及び「人材不足」という課題に対してDX等を活用した販路開拓や生産性向上を図り課題解決につなげ小規模事業者の経営力の向上を図ると共に地域のデジタル化を促進する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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7年4月1日 ～ 令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

本商工会では、小規模事業者に対して、定期的な巡回訪問を実施し、経営・金融・税務・経理・情報化等の基礎的な支援を実施してきた。そうした中で新たな課題抽出・問題解決に努め、行政や秋田県商工会連合会をはじめとした各支援機関と連携し、経営改善普及事業を推進してきた。

経営発達支援計画を推進するにあたっては、支援スキルや各支援機関との連携をさらに強化し、本商工会の強みを活かし、地域の小規模事業者との対話・傾聴による信頼関係を構築しながら地域全体の持続的発展に向けた計画の推進を図る。

目標① 革新的な経営戦略に踏み込み自走できる小規模事業者の育成による地域経済の持続的発展

日々変化し続ける経営環境に対し、経営計画を策定していくうえで、数値面の把握だけではなく課題抽出調査や巡回訪問等により伴走支援の基礎となる対話と傾聴を通じて、小規模事業者毎の本質的な経営課題を掘り起こしながらDX等を活用した革新的な経営戦略に沿った実効性のある経営計画について伴走支援をする。

また、策定した経営計画目標の実現に向けて、技術革新、市場開拓、業務効率化など、多岐にわたる分野での自己変革を推進し、企業の競争力を高め、事業者自らが計画を実行できるように当事者意識の醸成を図りつつ、中小企業経営強化法に基づいた経営革新計画の承認企業の輩出を含めて、自走できる小規模事業者を育成していくことで地域経済の持続的発展を図る。

目標② 多様な連携を活用した販路開拓支援による地域経済の活性化

需要動向に関する調査・分析を行い、マーケットインを見据えた事業計画の策定と新商品開発・既存商品の高付加価値化を支援する。新たな販路開拓を促進するために商品開発や不足する経営資源を補うために、広域連携や事業者間連携を促進するとともに県内外の商談会・展示会への出展支援を行う。

また、より効果的な出展にするために行政や支援機関、他商工会との連携を図り、売上拡大及び利益確保できる体制を構築できるまで継続した伴走支援を行い、事業発展に取り組む小規模事業者をより多く創出し地域経済の活性化を図る。

目標③ 地域の経営資源を活かした事業承継及び創業者、6次産業化に取り組む小規模事業者の創出による地域産業基盤の維持

経営課題抽出調査及び巡回訪問、適切な情報提供をすることで、事業承継及び創業、6次産業に取り組む事業者（創業予定者含む）に対し、対話と傾聴により事業の継続と夢の実現に向けて、当地域の強みである経営資源（芸術家、農業、教育機関、交通の利便性等）を活かした実現性のある計画策定と金融・税務・経理・情報化等の経営の基礎を習得させることで事業継続と新たな事業者を創出させることで地域産業基盤の維持につなげる。

目標④ 時代に即したDX推進やICTを活かした経営力向上による地域のデジタル化の促進

小規模事業者にとって、地域の人口減少が予測されるなか地域内消費力の低下が免れない状況下において「域外への販路開拓」及び「人材不足」という課題は、今後経営を維持発展させるためにはDX等を活用した販路開拓や生産性向上を図っていく必要がある。しかし、現状では導入方法や活用方法について分からない等の理由により、十分に取組むことができていな

い。今後は、D Xに関する意識の醸成や各支援ツールを活用し、E Cサイト等による域外への販路開拓やデジタル化・I T化等の活用による生産性向上などに取組むことで経営力の向上を図るために専門家や各支援機関と連携しD Xの推進を図り、地域のデジタル化を促進する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

小規模事業者への経済動向に関する情報は、前期経営発達支援計画において、中小企業景況調査や経営課題抽出調査の結果分析を巡回訪問・窓口相談時の活用やホームページ等により広く公表しているなど様々な機会を通じて活用している。

②課題

個社の事業計画策定時における外部環境把握の基礎資料としての活用度や小規模事業者への提供資料として調査回収率の低さが課題であり、回収率を向上させる取組みと調査結果の分析手法の改善を図り、より精度の高い資料を活用・提供することで小規模事業者に対する的確な支援が必要である。

(2) 目標

項目	公表方法	前々年 (R4)	前年 (R5)	現行 (平均)	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
中小企業景況調査	HP掲載 紙面提供	4回 (4回)	4回 (4回)	4回	4回	4回	4回	4回	4回
経営課題抽出調査	HP掲載 紙面提供	1回 (1回)	1回 (1回)	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※「現行」の数値は令和2～5年度の過去4年間の実績平均値を記載している。

※（ ）内の数値は前期経営発達支援計画の各年度の目標数値を掲載している。

(3) 事業内容

①中小企業景況調査の活用

全国約8,000社を対象に全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」については、当地域では、年4回15社を対象に調査を実施している。調査結果から当地域の景況感について業種別・項目別に分類し、経営分析及び事業計画策定などの比較資料等として活用し易いように全国商工会連合会や金融機関等が提供している外部景況調査の結果を踏まえて整理・分析する。分析結果においては紙面による提供や「ホームページ」に掲載のほかに巡回訪問の際に広く事業者へ情報提供する。

また、経営指導員の巡回・窓口相談時に経営力向上のに向けた取組みに広く活用する。

【調査方法】

経営指導員・経営支援員が巡回してヒアリングにて調査する。不在の場合は所定の調査票への記入を依頼し、再度巡回し回収する。

【調査対象】

当地域の中小企業（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の各3社）合計15社

【調査項目】

「業況」「売上」「受注」「資金繰り」「採算」「従業員」「設備投資」「経営上の問題点」等

【分析手法】

経営指導員が中心となり外部専門家と連携して全国商工会連合会が実施している「小規模企業景況調査」及び地域金融機関が提供する経済動向調査等を踏まえて業種別、項目別に整理・分析を行う。

②経営課題抽出調査の実施

事業者が抱える、日々変化し多様化する経営課題を広く把握するために課題や今後取り組みたい事項、各種計画策定への取組等の項目について年1回地域内商工業者を対象に調査を実施し、経営分析・事業計画策定などの比較資料等として活用するために整理・分析する。分析結果については巡回訪問・窓口相談時及び紙面による提供、「ホームページ」へ掲載し広く事業者へ情報提供し活用する。

また、経営分析・事業計画策定の支援対象者事業者の絞り込みに活用するほか、事務局内で情報共有しながら、よりの確で高度な経営支援を実施するために活用する。

【調査方法】

経営指導員・経営支援員が巡回してヒアリングにて調査する。不在の場合は所定の調査票への記入を依頼し、巡回し回収する。

また、「Google フォーム」等のWebを活用した調査により回収率を向上させる。

【調査対象】

地域内商工業者（令和5年度末：588事業所）

【調査項目】

「従業員数」「経営課題」「将来展望」「希望支援策」「事業計画の取組」「DX・省力化への取組」「事業承継に関する取組」等

【分析手法】

経営指導員が中心となり、外部専門家と連携して業種別・項目別に整理・分析を行う。

（4）成果の活用

調査結果について以下のとおり有効活用をする。

- ・調査結果は、紙面やホームページに掲載し、広く事業者へ情報提供をする。
- ・調査結果は経営指導員等が巡回・窓口相談時に経営力向上のに向けた取組に活用する。
- ・調査結果をデータベース化し内部共有化することで、経営指導員等の経営支援力のスキルアップに活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

①現状

バイヤーや消費者を対象に主に県外を含む域外への流通・販売を目指して開発された加工食品に対する需要動向調査を実施しており、その調査結果及び分析結果をフィードバックすることで、商品の開発やブラッシュアップに活用している。

②課題

これまでの来場者（消費者）調査において、年齢層や性別等ランダムで調査を実施してきたが、各商品の想定ターゲット層と一部相違していることで、調査結果の精度が低かったことから、調査場所及び調査項目について見直し、より精度の高い調査結果を提供（活用）し、事業計画策定及び販路開拓につなげていく必要がある。

（2）支援に対する考え方

商品開発又は商品のブラッシュアップをするために消費者ニーズ等の収集を目的とした動向調査を通じて、経営指導員と専門家とのチーム支援によりマーケットインへの意識の醸成を図り新たな販路の開拓につなげていく。

(3) 目標

項目	前々年 (R4)	前年 (R5)	現行 (平均)	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
調査対象事業者数 (バイヤー向け)	2社 (1社)	2社 (1社)	2社	2社	2社	2社	2社	2社
調査対象事業者数 (消費者向け)	2社 (1社)	2社 (1社)	2社	2社	2社	2社	2社	2社

※「現行」の数値は令和2～5年度の過去4年間の実績平均値を記載している。

※()内の数値は前期経営発達支援計画の各年度の目標数値を掲載している。

(4) 事業内容

小規模事業者が販売する商品の需要動向を把握するために消費者ニーズ等を収集するために、秋田県が主催する「県産食材マッチング商談会(会場:秋田市)」や秋田商工会議所が主催する「いっぴん商談会(会場:秋田市)」において県内外のバイヤーを対象とした試食及びアンケート調査を実施する。

また、消費者対象のアンケート調査においては、当地域の特徴を活かして秋田空港や国際教養大学等やアンテナショップで実施する。

アンケート内容について、販路開拓をしたい業種や地域、年齢層を考慮しながら専門家と連携し調査項目を設計したうえでの確な場所において実施する。

アンケート調査結果について、集計、分析、課題提案について経営指導員がサポートし、販路開拓による売上・利益増加に繋がる事業計画策定に活用し、商品開発・ブラッシュアップから、商談会出展、販路開拓につなげる。

【調査対象】

販路開拓や農商工連携・6次産業化に意欲的な小規模事業者などが、主に域外への流通・販売を目的として開発した商品。

【サンプル数】

- ・バイヤー向け調査…1商品あたりバイヤー 5名×2社
- ・消費者向け調査…1商品あたり消費者 50名×2社

【調査場所】

- ・バイヤー向け調査…「県産食材マッチング商談会」又は「いっぴん商談会」等
- ・消費者向け調査…秋田空港、国際教養大学、アンテナショップ等

【調査方法】

各商談会へ参加する県内外のバイヤーや各交通機関利用者、在学生、アンテナショップに来店する一般消費者等に対して対象商品を試食(体感)してもらい、ヒアリングによるアンケート調査を実施する。

【調査項目】

- ・該当商品に対する①味、②食感、③量、④価格、⑤パッケージデザイン、⑥満足度等
- ・該当商品に対するバイヤーからのアドバイスや意見。
- ・一般消費者へのアンケート調査については、①性別、②年代、③出身などの属人情報、④どこで購入しどの様な場面で活用する等を加える。

【分析方法】

経営指導員・経営支援員と専門家によるチームによる、調査項目毎の「商品の強み」「商品の改善点」のほか「想定される販路開拓先」等の提案事項を含めて整理・分析をする。

【分析結果の活用】

- ・該当商品に関する分析結果については、支援対象事業者にフィードバックし、商品開発及び商品のブラッシュアップや事業計画の策定に活用するほか、課題を整理し解決に至るまで専門家を交えて支援する。
- ・分析結果を踏まえてブラッシュアップした商品の販路開拓のために県外の大型商談会へ

の出席支援をし、商談成約につなげるために活用する。

- ・分析結果をモデルケースとして、他の事業者に対しても、個別情報を除外したうえで分析結果の要素をフィードバックし、商品のブラッシュアップ等に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

小規模事業者への事業計画策定につなげるための経営状況の分析については、前期経営発達支援計画において、巡回訪問や記帳支援、補助金支援、金融支援時に財務分析・非財務分析（SWOT分析）を実施したことで、事業者自らの財務状況や強み・弱みといった現状を認識することで経営計画に活かせる事業者を創出することにつながっている。

②課題

経営状況分析についてスポット的な支援だったことで、目まぐるしく変化する小規模事業者の経営環境に対応するためには複数回の支援を実施することで、より実行性の高い経営計画策定につなげるために精度の高い分析結果のフィードバックが求められる。

(2) 目標

項目	前々年 (R4)	前年 (R5)	現行 (平均)	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経営分析 事業者数	79件 (36件)	54件 (39件)	82件	60件	60件	60件	60件	60件

※「現行」の数値は令和2～5年度の過去4年間の実績平均値を記載している。

※（ ）内の数値は前期経営発達支援計画の各年度の目標数値を掲載している。

※目標値については、本計画において制度の高い分析結果をフィードバックするために複数回の支援を必要することから1人20件×経営指導員3人とし設定する。

※本計画においてフィードバックする分析結果の精度力を向上させるために年複数回にわたるブラッシュアップを実施することから経営指導員等の支援力の向上が必要であることを踏まえて目標値を設定している。

(3) 事業内容

①経営分析対象者の掘り起こし

「経営課題抽出調査」により把握した、経営力向上に意欲的な小規模事業者や新規事業展開、事業承継、6次産業化等に前向きな小規模事業者のほか、補助金・金融相談等の際に経営指導員による巡回訪問や経営支援員による記帳支援をする際に経営分析の必要性を啓発しながら対象者の掘り起こしを行う。

②経営分析

①で掘り起こした小規模事業者に対して、経営指導員と経営支援員のチームによる巡回訪問・オンライン（メール、ツール）等にて、財務諸表内容及び対話・傾聴を通じて、財務分析・非財務分析（SWOT分析等）を行うことで事業者本人に「気づき」を与えながら経営状況を明確化し、次のアクション（事業計画策定等）につなげていく。



【分析方法】

- ・財務分析については、「業種別審査事典（電子版）」等の産業・業種別の外部データを活用し、自社分析だけではなく、業界情報との比較分析についても実施する。

- ・非財務分析（SWOT分析等）については、「経営課題抽出調査」等の地域経済動向調査結果を踏まえて事業者からのヒアリングを通じて実施する。
- ・事業者の状況を踏まえて、経営指導員等がローカルベンチマーク（経済産業省）やMA1のモニタリングサービス等を活用して分析を行う。
分析結果を提供する際は、事業者が今後の経営の方向性をイメージし易いように「結果の見える化」を意識しながら作成・提供する。
- ・分析結果について、より精度を高めるため事業者に対して年間複数回の巡回訪問及びオンライン（メール、ツール）等を実施し、結果のブラッシュアップを図る。

【対象者】

「経営課題抽出調査」や巡回訪問、窓口相談等において掘り起こした小規模事業者より48社程度（上記目標のとおり）を選定する。

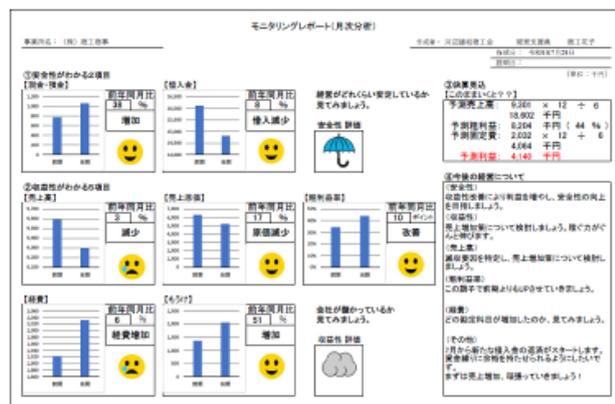
【分析項目】

財務分析と非財務分析（SWOT分析）の双方を行う。

- ・直近3期分の財務諸表データに基づいた『財務分析項目』
 - ①売上高増加率（売上持続性）、②営業利益率（収益性）、③労働生産性（生産性）、④有利子負債倍率（健全性）、⑤営業運転資本回転期間（効率性）、⑥自己資本比率（安全性）等
- ・経営指導員のヒアリングによる『非財務分析項目』
 - ①強み、②弱み、③機会、④脅威、⑤市場規模、⑥その他の定性的事項等



（ローカルベンチマークシートより抜粋）



（MA1のモニタリングサービスの画像）

（4）成果の活用

- ・分析結果については、対象事業者に対して、理解度の向上を図るために図表等を活用しながらわかり易く整理した結果並びに経営資源の活用方法の提案をフィードバックし、小規模事業者の経営課題を見出し理解させることで、事業計画策定や今後の経営の方向性につなげる指標として活用する。
また、明らかになった経営課題を解決するため、経営指導員が中心となり伴走支援を行う。さらに、専門性が求められる事項については、専門家や各支援機関と連携を図りながら課題解決へつなげていく。
- ・分析結果はデータベース化して内部共有し、経営指導員等の支援スキルアップに活用するとともに経営支援の基本資料としても活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

①現状

現在、対象事業者に対して事業計画の策定支援をしているが、事業計画の意義や重要性について認識を醸成しきれておらず、自主的に計画を策定する事業者が少ないのが現状である。そのため事業計画の策定に向けてのセミナーを開催しているものの、受講者が想定した数に達しないケースがあった。

②課題

事業者自身で事業計画を策定する重要性の啓蒙活動と策定するための知識・手法を習得するセミナーへの受講者を増やすための実施手法や周知方法、実施時期についての改善点を踏まえて実施し、各種事業計画の策定に結び付けていく必要がある。

また、より実行性のある事業計画を策定するために個別相談の機会を設ける必要がある。

(2) 支援に関する考え方

事業計画策定を希望する小規模事業者の掘り起こしについては、「経営課題抽出調査」において「事業を拡大したい」「補助金を活用したい」と回答した事業者のほか、「販路拡大」「経営安定」「農商工連携」「D X・省力化」等の支援を希望すると回答した事業者、事業承継予定者（M & Aを検討する事業者も含む）、創業を希望する者（当地域へ移住し創業を希望する芸術家も含む）、農商工連携や6次産業化により、販路開拓を希望する事業者に対して巡回訪問により行う。

事業計画の策定前段階において、事業計画策定の必要性の啓発と策定に必要な知識及び手法の習得を目的に年1回、15名程度参加の「事業計画策定セミナー」、D Xに関する意識の醸成や基礎知識の習得を目的に年1回、15名程度参加の「D X推進セミナー」を開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。事業計画の策定支援では、「5. 経営状況の分析に関すること」で支援したローカルベンチマーク（経済産業省）等を活用し作成した経営分析結果を踏まえて、経営指導員による巡回訪問・オンライン（メール、ツール）等及び各支援機関、専門家との連携による個別相談等により実施する。

また、事業承継及び創業、6次産業化の計画策定支援においても、D Xの活用も踏まえて経営指導員による巡回訪問・オンライン（メール、ツール）及び各支援機関、専門家との連携により実施する。

さらに策定した経営計画の実現に向けて事業者自らが考え、実行できるように当事者意識の醸成を図りつつ、経営革新計画の承認を目指す小規模事業者の育成においても支援する。

(3) 目標

項目	前々年 (R4)	前年 (R5)	現行 (平均)	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画策定セミナー	4回 (4回)	4回 (1回)	4回	1回	1回	1回	1回	1回
D X推進セミナー	—	—	—	1回	1回	1回	1回	1回
個別相談会	—	—	—	5回	5回	5回	5回	5回
①事業計画策定事業者数	42件 (24件)	34件 (24件)	40件	25件	25件	25件	25件	25件
うち経営革新計画承認 事業者数	—	—	—	1件	1件	1件	1件	1件
②事業承継計画策定事業者数	6件 (6件)	6件 (6件)	4件	6件	6件	6件	6件	6件
③創業計画策定事業者数	4件 (2件)	4件 (2件)	4件	2件	2件	2件	2件	2件
④6次産業等計画策定事業者数	3件 (3件)	4件 (5件)	3件	5件	5件	5件	5件	5件
総事業計画策定事業者数 (①+②+③+④)	55件 (35件)	48件 (37件)	51件	39件	39件	39件	39件	39件

※「現行」の数値は令和2～5年度の過去4年間の実績平均値を記載している。
※（ ）内の数値は前期経営発達支援計画の各年度の目標数値を掲載している。
※経営革新計画承認事業者数においては、年間を通じての伴走支援の必要性及び新たな取組みが申請要件になっていることを考慮し目標数値を設定している。

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

【対象者】

主に経営分析を実施した事業者並びに「経営課題抽出調査」において事業計画の策定について意欲を示している事業者（管内小規模事業者）

【実施回数】

年1回

【内容】

地域の経済動向、自社の経営分析、商品（サービス）需要動向の分析を踏まえた事業計画の立案の進め方や戦略策定のノウハウについて講習し、自社の事業計画策定につなげる。

- ・事業テーマ（事業の方向性を明確にする。）
- ・策定の方法、手段（具体的な取組方針を決定する。）
- ・計画実施スケジュール（具体的な行動予定を明確にする。）
- ・計画実施に必要な資金計画（目標予算、経費予算を計画する。）
- ・自社の事業計画書を作成

【募集方法】

経営指導員等の巡回訪問による直接案内及びチラシ配布やSNSによる案内

【参加予定】

15名

②DX推進セミナーの開催

地域内の小規模事業者の多くが既存の販路が縮小していることが課題であるためにSNSを活用した広報やホームページの拡充、ECサイトを利用して域外への販路開拓を図る。

また、当地域の事業者は経営者のみか従業員1名から2名という小規模事業者が多いため、会計ソフトやツール等を活用し、生産性向上によるコスト削減等を図る。

このようなDXに向けた取り組みを推進するためにDXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するセミナーを開催する。

【対象者】

主に経営分析を実施した事業者並びに「経営課題抽出調査」において「事業計画の策定」、「DXへの取組み」等について意欲を示している事業者（管内小規模事業者）

【実施回数】

年1回

【内容】

セミナーのテーマ

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例について
- ・クラウド型顧客管理ツールについて
- ・SNSを活用した情報発信方法について
- ・ECサイトの利用方法について

【募集方法】

経営指導員等の巡回訪問による直接案内及びチラシ配布やSNSによる案内

【参加予定】

15名

③個別相談会の開催

各種セミナーの受講者を中心に経営計画策定やDXへの取り組みに意欲を見せる小規模事業者に対して、各社の現状に沿った具体的な計画の作成につなげるために専門家・支援機関及び経営指導員、経営支援員のチーム支援による個別相談会を実施し、確実な事業計画の策定につなげる。

【対象者】

主に経営分析を実施した事業者及び「事業計画策定セミナー」、「DX推進セミナー」を受講した事業者（管内小規模事業者）

【実施回数】

年5回×1回あたり3名の参加

【内容】

専門家等による具体的な事業計画策定を支援する。

【募集方法】

経営指導員等の巡回訪問による直接案内及びチラシ配布やSNSによる案内

④事業承継に対する事業計画策定支援

当地域において小規模事業者の高齢化や後継者不足に伴い、事業承継は地域経済の持続的発展のためにも重大な課題となっている。

そこで、事業承継により事業の継続を希望する小規模事業者に対して、「経営課題抽出調査」の回答結果や経営指導員等が巡回訪問・オンライン支援（メール、ツール）等により、事業者の意向をヒアリングし、「事業承継ガイドライン」に沿って「事業計画策定」の策定を支援する。専門的な支援を必要とする場合は、秋田県よろず支援拠点、秋田県事業引継ぎ支援センターなど各支援機関と連携をするほか、秋田県商工会連合会などの専門家、日本政策金融公庫、金融機関の「M&Aマッチング事業」を活用するなど円滑な事業承継へつなげる。

⑤創業者に対する事業計画策定支援

新たに創業する創業希望者に対しては、巡回訪問や窓口相談において経営指導員が希望や意向をヒアリングし、「経営計画つくるくん」などの作成ツールを活用しながら創業計画の策定を支援する。作成した計画は、ヒアリングや経営支援員を含めたチーム支援により様々な視点を踏まえ、創業希望者に対して4～5回の巡回訪問、窓口支援、オンライン支援（メール、ツール）等を実施し、その精度を高め創業者の夢の実現や継続的な経営が図られるように支援する。

専門的な支援及び補助金の活用を必要とする場合は、秋田県よろず支援拠点や秋田県商工会連合会などの専門家の活用、秋田市の創業支援ポータルサイト「アキチャレ」を活用し支援をする。そのほか、創業希望者には「創業塾」や「事業計画策定セミナー」への参加を促し、必要な知識の習得についても支援する。

また、創業時に必要な資金確保においても日本政策金融公庫、地域内金融機関と連携を図り支援をする。

【参考】秋田市創業支援ポータルサイト「アキチャレ」

秋田市が運営する創業支援サイトであり、起業に関する創業計画書の概要やセミナー、補助金施策、起業場所等を紹介するサイト。

⑥農商工連携・6次産業化を目指す農業者等に対する事業計画策定支援

「秋田中央地域地場産品活用促進協議会」は秋田市、男鹿市、潟上市産の地場産品を活用した6次産業に取り組む生産者等で組織しており、各種物産展への出展支援のほか、地場産品を活用した新商品開発支援を行っている。

また、秋田市の「産業振興部」においては、農商工連携や6次産業化、グリーンツーリズム

を重点施策に位置付けており、農林水産物を活用した商品開発及び改良に伴うパッケージ作成等や加工設備や施設改修等の6次産業化に対する補助金制度や加工技術を習得するための研修や加工施設の活用を促進している。

そこで、「秋田中央地域地場産品活用促進協議会」や秋田市と連携を図り、6次産業化を目指す農業者、地場産品を活用した商品の提供を目指す事業者を掘り起こし、経営指導員が「経営計画つくるくん」などの作成ツールを活用しながら事業計画の策定を支援する。

また、商品の生産や販路開拓については、広域的連携を視野に入れながら支援し、設備導入及び販路開拓時に必要な資金確保においても日本政策金融公庫、地域内金融機関と連携を図りながら支援をする。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

計画の遂行状況を適時確認する中で、需要開拓が上手く進まないために、計画通り実現できておらずマイナスの売上差異となる状況が一部見られ、その状況に有効策を持たず見守るといった支援姿勢であった。

②課題

今後は、需要開拓の取組を側面支援できる体制について経営発達支援計画を通じて構築し、支援後の具体的な数値の把握と中長期的視野による伴走支援の充実を図る必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援をした小規模事業者に対して、経営指導員が四半期に1回、巡回訪問・オンライン等により進捗状況の確認、成果の検証、改善点の提案等のPDCAサイクルにて確実に事業の実施ができるよう支援する。

また、PDCAサイクルによる事業実施について事業者が自走できる継続的な支援をする。支援の状況については、月1回の「経営指導員会議」において、進捗状況、成果、課題点、支援方針を協議しながら情報共有を図ることで、効果的な実施支援を行う。

(3) 目標

項目	前々年 (R4)	前年 (R5)	現行 (平均)	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画								
フォローアップ頻度(延回数)	126回 (96回)	102回 (96回)	114回	100回	100回	100回	100回	100回
対象者事業者×頻度	42社×3回 (24社×4回)	34件×3回 (24社×4回)	40社 ×3回	25社 ×4回	25社 ×4回	25社 ×4回	25社 ×4回	25社 ×4回
売上10%増加事業者数	13社 (24社)	11社 (24社)	12社	13社	13社	13社	13社	13社
利益率3%以上増加事業者数	—	—	—	13社	13社	13社	13社	13社
事業承継計画								
フォローアップ頻度(延回数)	24回 (24回)	24回 (24回)	14回	24回	24回	24回	24回	24回
対象者事業者×頻度	6社×4回 (6社×4回)	6社×4回 (6社×4回)	4社×4回	6社 ×4回	6社 ×4回	6社 ×4回	6社 ×4回	6社 ×4回

創業計画								
フォローアップ頻度(延回数) (対象事業者数×頻度)	10回 (8回)	12回 (8回)	18回	8回	8回	8回	8回	8回
対象者事業者×頻度	(2社×4回)	(2社×4回)	4社×5回	2社 ×4回	2社 ×4回	2社 ×4回	2社 ×4回	2社 ×4回
売上目標達成事業者数	2社 (1社)	1社 (1社)	1社	1社	1社	1社	1社	1社
6次産業等経営計画								
フォローアップ頻度(延回数)	12回 (12回)	16回 (16回)	10回	20回	20回	20回	20回	20回
対象者事業者×頻度	(3社×4回)	(4社×4回)	3社×3回	5社 ×4回	5社 ×4回	5社 ×4回	5社 ×4回	5社 ×4回
売上目標達成事業者数	2社 (3社)	3社 (4社)	2社	3社	3社	3社	3社	3社

※「現行」の数値は令和2～5年度の過去4年間の実績平均値を記載している。(※数値については小数点第一位を四捨五入し掲載している。)

※()内の数値は前期経営発達支援計画の各年度の目標数値を掲載している。

※事業計画「売上10%増加事業者数」の前年、前々年、現行の各数値は、前期経営発達支援計画内の「売上増加等目標達成事業者数」に対する数値である。

【フォローアップ】1社あたりのフォローアップの頻度は、個社毎の支援状況により、その頻度を増やす必要があることから、ここでの数値は最低限の目標値としている。

【売上増加】前年の売上実績と対象年を比較したもの。従って成果検証は翌年になる。(目標事業者数は事業計画策定事業者の50%以上を設定)

【利益率増加】前年の利益率と対象年を比較したもの。従って成果検証は翌年になる。(目標事業者数は事業計画策定事業者の50%以上を設定)

【売上目標】創業、6次産業等の事業計画内に提示した売上目標を達成した事業者数。(目標達成事業者数は各計画策定事業所の50%以上を設定)

(4) 事業内容

①事業計画に対するフォローアップ支援

事業計画の策定支援した小規模事業者に対して策定後、四半期に1回巡回訪問により計画の進捗状況(事業計画、事業スケジュール)の確認や売上計画の状況、経営上の課題についてヒアリングにより確認する。

売上計画の差異や進捗状況が思わしくない等の課題が発生した場合は、分析を行い計画の修正等について経営指導員と経営支援員とのチーム支援によるフォローアップを実施する。必要に応じて、秋田県よろず支援拠点などの関係機関や県商工会連合会などの専門家による支援を受けながら、より効果的で実効性のある支援を行う。

②事業承継計画に対するフォローアップ支援

事業承継計画の策定支援した小規模事業者に対して策定後、四半期に1回巡回訪問・オンライン等により計画の進捗状況(事業計画、事業スケジュール)の確認の他に相続・贈与等の税法に関わる税務面についてもフォローアップを実施する。

また、後継者が承継した後も円滑に経営が継続できるように、巡回訪問の際に税務、労務、財務、ICT活用、新規顧客獲得などの経営の基礎を習得できるように伴走支援をする。

M&Aによる第三者承継においても、策定した計画に沿った実行がなされるまで継続支援をする。

計画の進捗状況を確認し思わしくなく課題がある場合には、経営指導員と経営支援員とのチ

ーム支援によるフォローアップを実施する。必要に応じて、秋田県よろず支援拠点、秋田県事業引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫、金融機関などの関係機関や県商工会連合会の専門家による支援を受けながら、効果的で実効性のある支援を行う。

③創業者に対するフォローアップ支援

創業計画の策定支援した小規模事業者に対して策定後、四半期に1回巡回訪問・オンライン等で計画の進捗状況（事業計画、事業スケジュール）を確認し、税務、労務、財務、ICT活用、顧客獲得・管理などの経営を継続するための基礎を習得できるように伴走支援を行うことで経営の安定化をサポートし、経営者として次なる企業のライフステージに進めるように支援する。

計画の進捗状況を確認し思わしくなく課題がある場合には、経営指導員と経営支援員とのチーム支援によるフォローアップを実施する。必要に応じて、秋田県よろず支援拠点、秋田県事業引継ぎ支援センター、秋田市など関係機関、県商工会連合会の専門家による支援、事業に必要な資金確保が円滑にできるように国民生活金融公庫や金融機関と連携を図り実効性のある支援を行う。

④農商工連携・6次産業化計画に対するフォローアップ支援

農商工連携・6次産業化に向けた計画の策定支援をした小規模事業者（生産者等）に対して策定後、四半期に1回の巡回訪問・オンライン等で農商工連携先も併せた進捗状況（事業計画、事業スケジュール）や課題等を把握しながら、円滑な連携や事業実施ができるように伴走支援をする。

また、事業実施においては小規模事業者が新商品（サービス）開発や税務、労務、財務、ICT活用、新規顧客獲得などの経営の基礎を習得できるように支援するほか、原価計算、適正価格の設定、販路開拓等の売上・利益を創出のための支援も行う。

計画の進捗状況を確認し思わしくなく課題がある場合には、経営指導員と経営支援員のチーム支援によるフォローアップを実施する。必要に応じて、秋田県よろず支援拠点、秋田市、県商工会連合会の専門家による支援を受けながら、チーム支援により効果的で実効性のある支援を行う。

8. 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

①現状

B to Bに関する支援として、需要動向調査の分析結果を活用して商談会等への出展支援を各支援機関並びに専門家と連携して実施した。また、B to Cに関する支援として、ECサイトへの出品などのITを活用した販路拡大に向けた支援を専門家と連携し実施している。

②課題

単体の事業者による出展では需要開拓については計画以上の成果を生み出すことができなかった。今後より効果的な支援を実施するためには、各支援機関や商工会組織の強みを活かした広域的連携の充実を図り支援する必要がある。

また、継続性のある販路開拓をして行くために生産体制の構築と営業力の強化に対する支援のほか、時代に即したニーズに対応するためのDXに対する支援が必要である。

(2) 支援に対する考え方

販路開拓に意欲的な小規模事業者に対して「グルメショー（東京都：BtoB）」や「あきた県産食材マッチング商談会（秋田市：BtoB）」、「いっぴん商談会（秋田市：BtoB）」等の県内外で実施される商談会への出展支援を行う。

策定支援した事業計画や需要動向調査結果を踏まえて「商品カルテ」を作成し、自社商品を

客観的視点で捉え、商品のターゲット層を勘案して出展する商談会や出品商品の選択を支援するとともに、非財務分析（SWOT分析）結果に基づき、専門家と連携を図り商談会内での成約につなげるための展示方法、商談方法に関する事前の個別相談、出展中の支援、出展後の商談先へのフォロー等に関する個別相談等の支援を対話と傾聴を通じて当事者意識を醸成しながら伴走支援をすることで需要開拓並びに販路開拓につなげて行く。

また、DXに向けた取組のひとつとして、商工会が提供する無料ホームページ作成ツールの「グーペ」への登録や自社サイトによる販売及びECサイトへの登録・活用、SNS等による情報発信について、その導入効果と登録・導入方法について支援をする。

(3) 目標

項目	前々年 (R4)	前年 (R5)	現行 (平均)	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
グルメショー(東京都)	8社 (3社)	5社 (3社)	4社	5社	5社	5社	5社	5社
県産食材マッチング商談会(秋田市)								
いっぴん商談会(秋田市)								
成約件数(参加者計)	3件 (3件)	6件 (3件)	3件	4件	5件	6件	6件	6件
DXを活用した販路開拓支援事業者数	—	—	—	6社	6社	9社	9社	9社
支援による新たな売上金額(累計)	54万 (85万)	340万 (110万)	118万	170万	200万	250万	250万	250万

※「現行」の数値は令和2～5年度の過去4年間の実績平均値を記載している。

※（ ）内の数値は前期経営発達支援計画の各年度の目標数値を掲載している。

(4) 事業内容

①商談会出展支援（BtoB）

経営分析、経営計画の作成支援を基に、商談会等の情報提供・提案を行い、出展する小規模事業者に対して、出品商品の開発・ブラッシュアップや商談シートの作成、プレゼン方法、バイヤーとの商談手法、販促ツール（チラシ、POP、SNS等）の作成・活用等について専門家を交えた伴走支援を行う。

また、商談後の実取引につなげるための継続商談方法を含めたフォローアップについても専門家交えて継続支援を行う。出展については効果的な出展支援にするために関係機関や他商工会との広域連携を踏まえて実施するとともにさらなる販路開拓につなげるために顧客管理、販売促進へのDXに向けた支援も行う。

【対象者】

地域内において食品・特産品等製造販売業を営む事業計画の策定及び販路開拓に意欲的な小規模事業者。

【訴求対象】

販路を持つ商社・卸売・小売業等のバイヤー等

【想定出展商談会・展示会】

ア. 商談会名 グルメショー（県外）

i) 商談会概要 食と食の関連雑貨・知識・ノウハウを集約し、これからの新しい売り方・アイテムが一堂に会する日本最大級の食の専門見本市であり、商談型展示会。

ii) 主催者 (株)ビジネスガイド社

iii) 開催時期 2月中旬（3日間）

iv) 開催場所 東京ビックサイト（東京都）

v) 来場者 全国の百貨店、スーパーマーケット、ギフトショップ、メーカー、商社

- vi) 総出展者数 等の仕入権限が高いバイヤー等 332 社（前回実績）
- vii) 来場者数 3 日間合計 31,042 名（前回実績）
- viii) その他 出展については、近隣の商工会及び関係機関との広域連携による出展を検討する。

イ. あきた県産食材マッチング商談会

- i) 商談会概要 秋田県内の食品事業者と全国のバイヤー企業とのマッチング機会を創出し、県産食品の販路拡大を図るための展示・個別商談会。
- ii) 主催者 秋田県
- iii) 開催時期 7 月中旬（1 日間）
- iv) 開催場所 秋田テルサ（秋田市）
- v) 来場者 県内外の食品バイヤー（百貨店・量販店、ネット通販等の小売業者、卸流通業者、中食・外食業者等）
- vi) 総出展者数 104 社（前年実績）

ウ. いっぴん商談会

- i) 商談会概要 秋田市内の食品事業者と県内外のバイヤー企業と商談により新たな販路を開拓するための展示・個別商談会。
- ii) 主催者 秋田商工会議所
- iii) 開催時期 10 月下旬（1 日間）
- iv) 開催場所 ホテルメトロポリタン秋田（秋田市）
- v) 来場者 県内外の食品等を取扱うバイヤー（百貨店・量販店、公共交通機関の販売部門等）15 社
- vi) 総出展者数 21 社（前年実績）

②DXを活用した販路開拓支援（BtoC）

域内外への新たな販路開拓に取り組む意欲ある食品・特産品等製造販売業や飲食業等のサービス業を営む小規模事業者を中心にビッグデータに基づく販売促進やSNSを活用した情報発信、ECサイトを含めたホームページの構築等によりDXを推進する。事業者にはホームページやSNSマーケティングによる集客などの必要性を理解してもらい、新たな需要の開拓を支援する。導入については経営指導員や専門家による補助金活用も含めた事業者の経営段階に沿った支援を行う。

- ・商工会が提供する無料ホームページ作成ツールの「グーペ」を活用したホームページやECサイトの構築から販路開拓まで伴走支援する。
- ・ECサイトの活用を含め、事業者それぞれの状況に沿ったツールの導入・活用支援を行い、必要に応じて専門家と連携して支援する
- ・効果的なITツールやSNS等の情報発信方法について支援する。

II. 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. 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

①現状

当商工会が実施した経営発達支援計画に沿って実施した事業において、外部からの視点で「評価」「見直し」をすることができた。

②課題

事業の「成果・効果」についてより実績値を含めた細かな評価・検証を行うことで、管内の小規模事業者等にとって有益な事業にしていく必要がある。

(2) 事業内容

①「評価委員会」の設置・開催

外部有識者を含めた評価委員会を設置し、事業の実施状況及び成果の評価を年1回実施する。

ア. 委員構成

外部有識者（学識経験者、金融機関）、秋田市商工貿易振興課長、地域商工業者、法定経営指導員等

②計画に対する見直し案の作成

評価委員会の評価及び指摘のもとに、事務局は計画の見直し案を作成する。

③理事会での報告

評価委員会による評価結果については、理事会に報告し承認を受ける。

④評価・検証の公表

事業の成果・評価・見直し等評価結果については、本商工会ホームページに年1回公表し、地域の小規模事業者等へその内容を開示する。

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

①現状

秋田県商工会連合会等の関係団体が主催する各種研修会の受講や中小企業基盤整備機構の派遣事業を活用した職員研修（年間8回）を実施するなど経営指導員等が小規模事業者に対する経営支援に必要な知識の蓄積と支援方法を学び資質向上に努めている。

②課題

小規模事業者が抱える経営課題や求められる支援内容は多種多様であり、専門性も高くなってきている。これに対応するためには、各支援機関との連携を強化し支援に必要な情報やノウハウを共有する体制の強化・整備に加え、DXやAI等の新たな技術に関して、経営指導員等を始めとする職員個々の支援能力の向上を継続的に実施し、組織全体の支援力の底上げをする必要がある。

(2) 事業内容

支援能力向上に向けた取組

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び経営支援員のより一層の「支援能力向上」並びに支援時の基本姿勢である「対話と傾聴力の向上」を図るために、秋田県商工会連合会が主催する経営指導員・経営支援員研修等や各支援機関等が主催する経営支援能力向上に関する研修会への計画的な派遣や中小企業基盤整備機構の認定経営革新等支援機関向けの派遣研修事業を活用した内部研修会を実施する。

②DX等推進に向けたセミナー

小規模事業者が抱える課題解決につなげるDX等の新たな技術に対応するための経営指導員及び経営支援員のITスキルを向上させ、下記のようなDX推進に係る支援力の向上を図るためにコンサルティング会社や各支援機関が実施している「DX推進セミナー（オンライン含む）」について計画的に受講する。

<DXに向けたIT・デジタル化への取組>

ア. 事業者の業務効率化等につながる取組

クラウド会計、電子決裁システム、オンライン会議、業務のデジタル化、情報セキュ

- リテーター等の導入・活用等
- イ. 事業者の需要開拓に向けた取組
 - H PやS N Sを活用した自社P R・情報発信、E Cサイトの構築・運用、オンライン商談会・取引等
- ウ. その他の取組
 - オンラインによる経営指導、チャットツールの導入等

支援ノウハウの共有に向けた取組

③O J Tによる資質の向上

ア. O J Tの実施

職員間の対話と傾聴による横断的なチーム支援体制を構築することで、支援経験の浅い職員が伴走支援に必要な支援能力の向上を図る。

また、高度で専門的な支援案件については、定期会議内において支援状況の把握・確認をし、随時アドバイスを実施するなど組織全体の支援能力の底上げを図る。

イ. 業務の多能工化

職員の担当業務について、経験年数や過去の担当経験を踏まえて主担当と副担当を配置することで「業務の多能工化」を図る。

そうすることで、人事異動による職員の入れ替わりや担当職員が不在時であっても一定水準の支援が実施できるようにする。

また、「業務の多能工化」への取組みは以下の方法で実施することで組織の支援能力の平準化、ひいては高度化を図っていく。

・業務引継ぎによるO J T

前任者から後任者にO J Tをしながら直接的なサポートを図り業務の引継ぎをする。この取組みは「業務の多能化」だけではなく、職員のコーチング能力、説明能力、コミュニケーション能力等の「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢である対話と傾聴力の向上にも期待できる。

・業務マニュアルの作成、整備

業務の引継ぎにおいては「業務マニュアル」を作成、整備し実施する。この取組みは業務の可視化、共有化を図り、業務遂行に関する効率化が期待できる。

・業務改善

業務の引継ぎについては改善点の確認や解決への取組みを共有しながら業務効率化を図る。

④職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員・経営支援員の支援能力の向上と支援ノウハウの共有を図るために、毎月1回開催する「経営指導員会議」・「経営支援員会議」等において、O J Tとして現状の経営発達支援状況の共有並びに業務改善に関する提案を実施することで支援能力の向上を図る。

⑤データベース化

事業者支援において、経営状況の分析などを担当経営指導員等が「小規模事業者支援システム」にデータ入力を適時・適切に実施し、支援中の小規模事業者の支援状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにすると共に、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

1.1. 他の支援機関と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

①現状

現在、各支援機関や他商工会の広域連携による支援ノウハウ等の情報交換を定期的を実施し、小規模事業者に対する支援について課題共有や支援策についての協議を通じて支援力の向上につなげている。

②課題

これまでの取り組みにより一定の成果を挙げているが、小規模事業者に対して具体的な支援をするために各支援機関の役割を明確化並びに広域連携を視野にいれながら一歩踏み込んだ情報交換の場とすることが必要である。

(2) 事業内容

①他商工会等との支援ノウハウの共有とストック・シェア

本会を含む近隣4商工会（男鹿市商工会、湖東3町商工会、潟上市商工会、本商工会）の経営指導員による「経営支援会議」に毎年1回参加し、支援の現状や課題解決への支援事例や広域的連携の可能性等について情報交換・支援ノウハウを共有する。

また、年1回秋田県商工会連合会職員協議会が主催する「経営支援事例発表」へ職員が参加することにより利益創出や販路開拓、広域連携についてのノウハウを学び支援力の向上につなげ小規模事業者に対する経営発達支援に活用する。

②秋田市等との連携、情報共有及び情報交換

秋田市、中小企業者、中小企業支援団体、金融機関、教育機関、市民等で組織する「秋田市中小企業振興推進会議」の委員として参画する会議において、具体的な情報交換を行うことで支援力の向上につなげる。

また、秋田市産業振興部とは年1回「行政懇談会」を開催し、地域商工業者や商工業者となり得る農業者、創業希望者に関することのほか、小規模事業者を含む商工業者の持続・発展を図るための施策や経営発達支援事業の進捗などについて情報交換を行うことで小規模事業者への経営発達支援に活用する。

③あきた企業活性化センター、秋田県事業承継引継ぎ支援センターとの連携・情報交換

小規模事業者の事業承継やM&A登録、販路開拓等に関する課題解決につながる施策や専門家派遣等について、あきた企業活性化センター、秋田県事業引継ぎ支援センターと年1回以上情報交換並びにセミナーの受講を行うことで着実な事業承継への支援に活用する。

④金融機関との連携、情報共有及び情報交換

(株)日本政策金融公庫秋田支店や秋田県信用保証協会、地域内金融機関（秋田銀行河辺支店、同雄和支店、北都銀行河辺支店）等を交えた、金融支援につながる支援事例やノウハウについての情報交換の場を年1回開催し、小規模事業者の資金繰りの円滑化や新事業、創業時に必要な資金確保への支援に活用する。

⑤秋田中央地域地場産品活用促進協議会との連携

秋田市・男鹿市・潟上市の食品製造業者、飲食業者、小売業者などの商工業者や農業者、行政、JA、商工会などの支援機関で組織する「秋田中央地域地場産品活用促進協議会」の会議・研修に年1回以上参加し、商工業者となり得る農業者の掘り起こしと創業、販路開拓、商品開発等の向けた情報交換を行うことで農商工連携・6次産業化への支援に活用する。

1.2. 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

①現状

当商工会は、これまで前回の経営発達支援計画を基本とし「河辺雄和商工会アクションプログラム」や「芸術の里かわべゆうわ」プロジェクトを通じて地域経済の活性化に取り組ん

できた。

②課題

今後は、事業者を取り巻く経営環境と地域課題に早急かつ柔軟に対応するために、経営発達支援計画と「第2期河辺雄和商工会アクションプログラム」を連動させ、当商工会の役職員が一体となって、当地域の特徴を的確に捉え、事業間連携や地域団体との連携をより強化し地域経済の活性化に取り組んでいく必要がある。

(2) 事業内容

①地域経済の活性化に向けた「第2期河辺雄和商工会アクションプログラム」の推進

当商工会では、地域の特徴を活かしつつ地域事業者の持続的発展を後押しすることで、地域経済の活性化を図るために「第2期河辺雄和商工会アクションプログラム（令和4年4月～令和8年3月）」を策定して5つの戦略（共通戦略3、独自戦略2）、10の施策に沿って実施している。

【内容】※地域経済の活性化に資する箇所を抜粋し掲載。

共通戦略1 革新的な経営戦略に踏み込んだ支援の推進

施策1 企業の挑戦、経営発達を支え続ける戦略的支援の推進

職員の支援スキルの強化を図り、地域事業者に対する経営発達支援について着実な実施をする。また、経営革新や事業再構築などに挑戦する企業を促進する。

施策2 きめ細やかな基礎的経営支援を基盤として経営発達支援への展開

基礎的経営支援の強化を図るために経営課題解決指導の徹底、情報管理、情報の共有と蓄積をする。また、日々の記帳から得られる財務データの現状分析を活用した経営計画の進捗管理をする。

共通戦略2 新たな可能性を切り拓く多様な連携の推進

施策3 ネットワーク強化による販路拡大と創業支援

販路拡大に資する機会の提供、調査実施、分析、課題解決による事業者の売上増加に至るまでの伴走支援をする。また、移住者や若者が実現可能性及び事業継続性が高い創業ができるように的確な情報提供と関係機関とのネットワークの強化をする。

施策4 地域の強みを活かした「秋田市農山村資源活用基本構想」の具現化

構想の具現化から地域に根付く（定着）まで地域唯一の経済団体として積極的な関与しつつ「芸術の里かわべゆうわプロジェクト」との連携を図り、構想の着実な事業の進捗に貢献し地域内事業者への経済波及効果や地域経済の活性化に貢献する。

共通戦略3 成果を創出し続ける組織・運営体制の構築

施策5 会員の、会員による、会員のための商工会づくりの更なる推進

施策6 いかなる状況でも商工会運営に懸念を生じない強靱な財務体制の構築

独自戦略1 「芸術の里かわべゆうわ」プロジェクトの理念の実現

施策7 アートの魅力を活用した交流人口の拡大への取組

当会が取組んでいる「芸術の里かわべゆうわ」プロジェクトのこれまでの成果を踏まえて、当地域で活動している芸術家の認知度を向上するために情報誌「ちよいなび かわべゆうわ」の定期発行やHP、SNS等による情報発信し、その魅力を発信することで交流人口を拡大し、地域事業者のビジネスチャンスの拡大を図る。

また、さらなる事業の発展を促すために芸術家との定期的な意見交換会やアンテナ店舗の獲得、作品展示会を実施し双方のビジネスチャンスの創出も図る。

施策8 芸術家や事業者などの誘致を目指す移住促進

「芸術の里かわべゆうわ」プロジェクトを通じて、地域内への移住や事業者の誘致、潜在的な起業者となり得る秋田公立美術大生や国際教養大生との連携により事業者の創業につなげるために、秋田市を始め各地域団体と連携を図り、地域の空き家・空き店舗情報等を発信し地域経済の活性化を図る。

独自戦略2 地域の基幹産業を担う農業関連事業者への充実した支援（農商工連携）

施策9 農業関連事業者の持続的発展を促すための新たな組織づくりの促進

当地域の基幹産業である農業関連事業者が抱える課題を共有し、共に解決を見出すための組織づくりと育成支援により地域産品の高付加価値化及び雇用拡大を含めた商工業者の育成と地域経済の活性化を図る。

施策10 1次産業（農業者等）の既存事業者とのマッチング支援によるビジネスチャンスの拡大

農業関連事業者と既存事業者との新たな産業間連携（農商工連携）による新商品開発や既存商品のリブランディングを通じ、域内外へのビジネスチャンスの拡大を図るためにマッチング機会の創出や計画策定から実施支援までの伴走支援を通じて地域経済の活性化を図る。

【参考】「芸術の里かわべゆうわ」プロジェクト

本会が平成25年度より実施している芸術家の移住定住を促進するプロジェクト。地域環境や交通の利便性の高さから、当地域を創作に適した場として地域外から移住しアトリエを構える芸術家の存在を強み並びに地域資源と捉え、地域の魅力発信、移住の呼びかけ、空き家の紹介、移住支援、創業支援を行っている。これまで写真家やミュージシャンなど6名の創業、事業展開を支援し、現在では11名の芸術家が地域で活動している。

②地域消費購買力の創出を図るための合同売出事業の実施

秋田市からの支援を受けて、原材料価格やエネルギー価格高騰の影響や人口減少による域内の消費力が低下していることで売上・利益の減少に直面している当地域において消費購買の創出を図り、地域経済の活性化につなげるために『Let's Go! 地元でお買い物キャンペーン ～地元消費で街を元気に～スタンプラリー事業（R6年参加事業者数51店舗）』を域内での消費者の回遊性を高めることで、地域内事業者の売上機会の創出を目的に実施している。

③「ゆうわ芸農の里づくり事業」推進による地域経済活性化への取組

令和4年度より、人口減少や少子高齢化が進む地域において農業、芸術、教育機関の各分野で地域資源を連携させた地域の活性化へ取組む「ゆうわ芸農の里づくり事業」を行政（秋田市）が中心となり、経済団体として当商工会の他、地域団体、事業者、芸術家、農業法人、教育機関、自治会、商工会青年部員が参画して実施されている。本事業を通じて地域経済の活性化にもつなげるために事業推進に努めている。

(別表2)

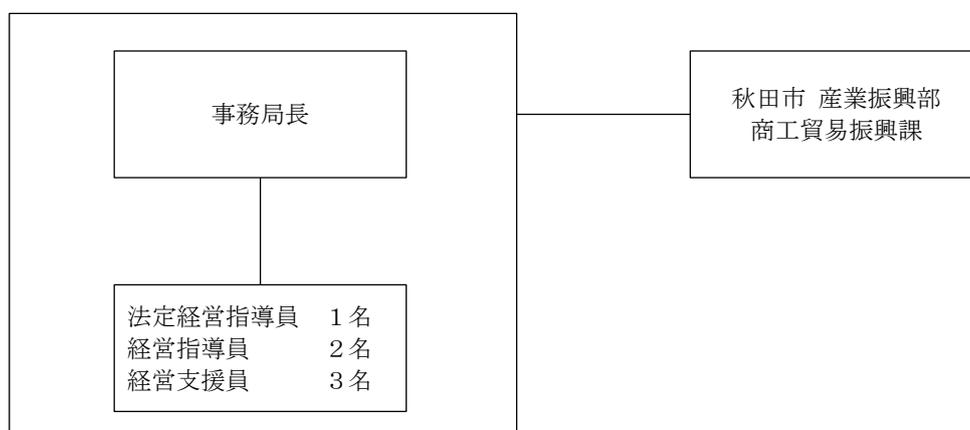
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和6年10月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)

①組織体制



②経営発達支援事業の実施体制

- i) 事業総括 会長
 - ii) 事業の執行・体制整備 理事会
 - iii) 事業の実施推進 事務局
- | | |
|---------------|--------------|
| 事務局長 | 1名 |
| 副事務局長 (経営指導員) | 1名 (法定経営指導員) |
| 経営指導員 | 2名 |
| 経営支援員 | 3名 |

※経営発達支援計画の実施については、全職員の総力を以って横断的に支援する。
(事業の実施協力) 商業部会、サービス部会、工業部会、建設部会、青年・女性部、各委員会、関係団体

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：三浦春樹
連絡先：河辺雄和商工会 TEL：018-882-3523

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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

〒019-2601 秋田県秋田市河辺和田字上中野 176 番地 3
 河辺雄和商工会
 TEL : 018-882-3523 / FAX : 018-882-3774
 E-mail : kawabeyuwa@skr-akita.or.jp

②関係市町村

〒010-8569 秋田県秋田市山王一丁目 1 番 1 号
 秋田市産業振興部商工貿易振興課
 TEL : 018-888-5726 / FAX : 018-888-5727
 E-mail : ro-inpr@city.akita.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)

		R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額						
	1. 地域の経済動向調査	5,205	5,205	5,379	5,379	5,379
	2. 需要動向調査	64	64	64	64	64
	3. 経営状況の分析	247	247	247	247	247
	4. 事業計画策定支援	0	0	0	0	0
	5. 事業計画策定後の実施支援	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353
	6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	0	0	0	0	0
		3,541	3,541	3,715	3,715	3,715

(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、市補助金、手数料、受託事業収入

(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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	