

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	にかほ市商工会 (法人番号 1410005002222) にかほ市 (地方公共団体コード 052141)
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 1. 小規模事業者の経営基盤を強化し環境変化に強い事業者の育成 2. 地域経済活性化に向けた円滑な事業承継及び新規創業者の創出 3. 小規模事業者の域外への需要開拓や生産性向上による『稼ぐ力が強いまちづくり』の推進 4. 職員の支援能力向上とチーム支援による伴走型支援体制の強化
事業内容	経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 四半期ごとに地域の経済動向を調査し、事業者情報を収集・分析することで、事業計画策定のための基礎資料として活用する。 2. 需要動向調査に関すること にかほ市の地域資源等を題材にした顧客ニーズや選好を知るための調査の実施、分析を行う。分析結果を小規模事業者の需要開拓策の立案や実行に活用する他、計画策定や見直しに活用する。 3. 経営状況の分析に関すること 経済動向調査等で把握した支援ニーズをシステムに蓄積し、そのデータを活用した経営分析等により小規模事業者の本質課題を捉え、経営課題の解決方策の検討と事業計画の策定支援に活用する。 4. 事業計画の策定支援に関すること DX推進及び事業計画策定等セミナーを実施し、デジタル化の取組支援及び小規模事業者の持続的発展、創業及び事業承継を支援する。さらに経営段階に応じた実現可能な事業計画の策定支援を行う。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 小規模事業者の事業計画策定後の円滑な計画実行のため、定期的な巡回訪問を実施し、事業計画の進捗状況の確認を行い、確実な実現を目指す。また、専門家を活用し早期の課題解決を支援する。 6. 新たな需要の開拓支援に寄与する事業に関すること にかほ市の地域資源の活用促進と小規模事業者の成長発展に不可欠な新需要開拓に向けて、展示会・商談会等への出展支援を行う。
連絡先	にかほ市商工会 〒018-0311 秋田県 にかほ市 金浦 字十二林 158 番地 9 号 TEL : 0184-38-3350 FAX : 0184-38-3930 e-mail : nikaho@skr-akita.or.jp にかほ市 商工観光部 商工政策課 〒018-0192 秋田県 にかほ市 象潟町 字浜ノ田 1 番地 TEL : 0184-43-7600 FAX : 0184-43-3239 e-mail : shoukou@city.nikaho.lg.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

にかほ市は、秋田県の沿岸南西部に位置し、地形は南北に約 23 km、東西に約 17 km の範囲に広がり、面積は約 240 平方 km となっている。東に鳥海山、西に日本海を望む、山と海に抱かれた自然に恵まれた自然資本が豊富な地域である。

また、豊かな自然環境により、海産物（ハタハタ、タラ、岩ガキ等）の漁獲や、農産物（米、いちじく、そば等）の生産が盛んな地域となっている。

気候は、秋田県内で最初に桜が開花するなど春の訪れが最も早い温暖な地域として知られ、年間の平均気温は秋田県全域と比べると 1 度ほど高い。そのため降雪量は、県内では最も少ない地域である。その影響もあって図表 2 の通り、降水量も県内では 1 位 2 位を競うくらい少ない。

地域	平均(°C)	日最高(°C)	日最低(°C)	降水量(mm)
秋田県	12.1	15.9	8.5	1741.6
にかほ市	13	16.4	9.5	1567.9

図表 2



図表 1

また、風力発電に適した土地で、現在沿岸部に 42 基の風力発電機を抱えていることから、風速も相応に強い地域と言える。

2 交通等

市内を国道 7 号線と JR 羽越本線が走り、山形県との県境に位置していることから、秋田県南西部の玄関口となっている。日本海沿岸東北自動車道が、新潟県から山形県・秋田県の日本海側を縦断し、東北縦断自動車道と連結して青森県に至る。日本海沿岸東北自動車道は、秋田県側は象潟 IC まで開通しており、令和 8 年には山形県側まで開通予定となっている。

市民の日常の移動の手段は、自家用車が中心である。にかほ市の自家用に保有する車輛の種類と台数は、図表 3 のようになっている。保有台数は 3 年間で、約 1.7% 減少しているが、高齢化の進展等と無縁では無い。

対象	乗用車(台数)	軽自動車(台数)	合計
令和2年3月	9,180	9,218	18,398
令和5年3月	9,013	9,071	18,084

図表 3



画像 1

にかほ市は、高齢者の移動手段として、コミュニティバス(画像 1)の利用を推奨している。市内の路線バス運行の廃止により、安心して利用できる交通手段を確保するため、平成 20 年より運行し、現在 6 路線(平沢線、院内・小出線、釜ヶ台線、大竹線、上郷・長岡線、上郷・小滝線)である。高齢者の移動手段以外にも、児童・生徒の通学手段としても定着している。

他にも民間のタクシー会社、株式会社象潟合同交通が 1 社ある。これらは、にかほ市に訪れるビジネスマンや観光客の移動手段にも重宝されている他、高齢者の病院や買物等への足としても利用されている。

にかほ市内の鉄道の駅は、JR羽越本線の仁賀保駅、金浦駅、象潟駅、上浜駅、小砂川駅がある。これらの乗降客数の推移を図表4に示すが、やはり減少傾向である。市内の主たる移動にはコミュニティバスや自家用車が利用されているため、これらの駅利用はにかほ市外への通勤や通学、ほか市町村からの通勤や通学、他県からのビジネスや観光利用と考えられる。



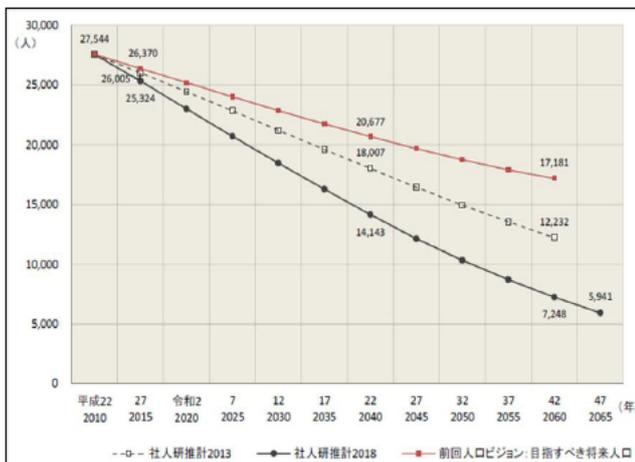
【1日の乗降客数(単位：人)】 【引用元：JR東日本ホームページより】

区分	平成30年	令和4年
仁賀保駅	261	235
金浦駅	190	122
象潟駅	191	189
上浜駅、小砂川駅	無人駅のため乗降客数の観測無し	

図表4

3 人口と世帯数

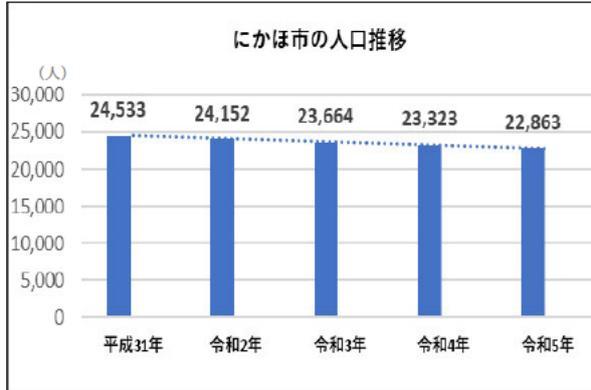
にかほ市の人口は令和5年3月31日現在22,863人で、平成31年と比較し1,670人(▲6.8%)減少(グラフ2)しており、さらに国立社会保障・人口問題研究会による推計では、令和22年には人口が14,143人まで減少するとの予測がされている(グラフ1)。また、65歳以上の人口は9,079人(グラフ3)で総人口に対する割合を示す高齢化率は39.7%(グラフ4)と年々上昇する傾向にあり、秋田県の高齢化率39.3%と比較して0.4%高くなっている。



グラフ1

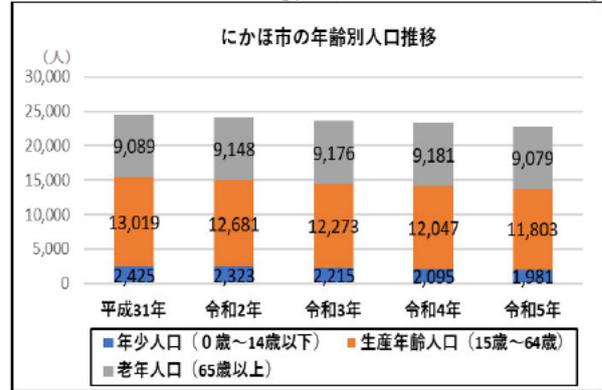
【引用元：にかほ市人口ビジョンより】

グラフ2 【引用元：にかほ市人口動態より】



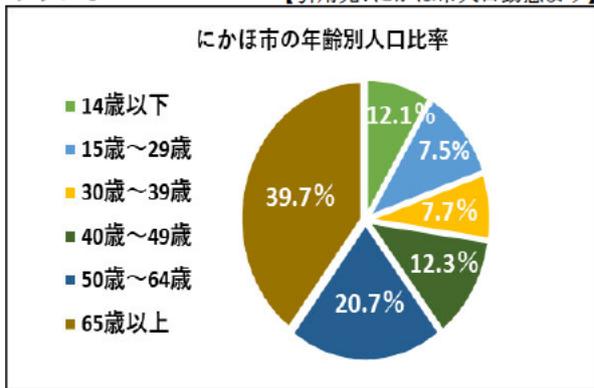
(基準日：3月31日)

グラフ3 【引用元：にかほ市人口動態より】



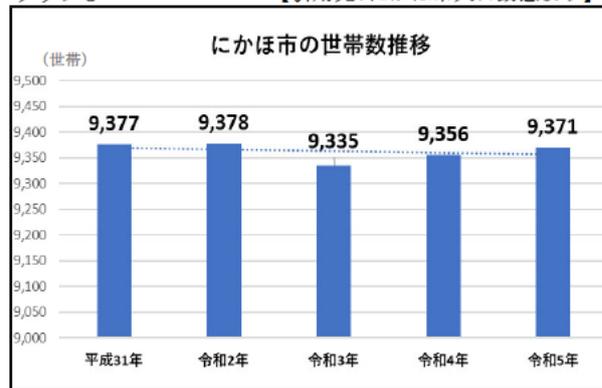
(基準日：3月31日)

グラフ4 【引用元：にかほ市人口動態より】



(令和5年3月31日現在)

グラフ5 【引用元：にかほ市人口動態より】



(基準日：3月31日)

一方、世帯数は令和5年3月31日現在9,371世帯で、平成31年と比較し6世帯の減少(▲0.07%)であり緩やかに減少している。また、1世帯あたりの人数は、令和5年3月31日現在2.4人で、平成31年と比較し0.2人減少(▲7.7%)しており、人口減少のなか核家族化がさらに進んでいる状況にある。(グラフ5)。

4 地域産業

当市の商工業者は、平成31年の985社に比べて令和5年には10社(▲1.02%)減少し975社となり、地域経済を担う商工業者数は減少傾向にある(図表5)。

基幹産業である工業は、1935年に当市出身の齋藤憲三氏が現在のTDK株式会社(以下、TDK株)を設立して以来、TDK株を中心とした企業城下町として発展してきた。しかし、近年は産業活動のグローバル化や新型コロナウイルス感染症、世界情勢不安の影響を受け、地域内の経営環境は不安定な状況である。

【地区内商工業者数の推移（基準日：4月1日）】

区 分	平成 31 年	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年
製 造 業	161	162	157	160	162
建 設 業	182	180	181	179	181
卸・小売業	276	270	271	260	258
飲食・宿泊業	110	110	108	107	109
サービス業	215	217	216	218	222
そ の 他	41	41	42	42	43
合 計	985	980	975	966	975

図表 5

（工業について）

ここで指す工業(以後も同様)は、電子部品加工業、機械金属加工業等の製造業及び建設関連事業を指す。工業のなかでも製造業については、新型コロナウイルス感染症の収束や当市にTDK(株)の新工場が増設したことなどから、周辺製造業への仕事量の回復や景気回復が期待されるものの、原材料や燃料の価格高騰、部材不足などの不安要素に加え、人手不足、経営者・従業員の高齢化が深刻化している。

当地域の基幹産業である製造業（主に機械部品加工業）における工業統計調査及び経済センサス（図表 6）による事業者数は、平成 23 年の 98 社をピークに減少し続け、令和 3 年には 84 事業者（▲14 事業者）となっている。また、従業員数では、平成 23 年の 4,305 名に対して令和 3 年は 3,943 名（▲362 名）と大幅に減少している。更に、製品製造出荷額等では平成 23 年 242,063 百万円に対し令和 3 年は 140,183 百万円（▲101,880 百万円）とほぼ半減している。このような状況下において、生産性向上による利益確保や複数取引先へのさらなる受注拡大、既存事業にとどまらない経営資源を活用した成長分野への進出が課題となっている。

にかほ市の工業（従業員 4 名以上）

出典：工業統計調査、経済センサス

区分	平成 23 年	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 2 年	令和 3 年
事業者数（件）	98	87	88	84	79	83	82	82	81	77	84
従業員数（名）	4,305	3,532	3,481	3,320	3,287	3,427	3,433	3,174	3,226	3,206	3,943
出荷額等（百万円）	242,063	141,787	123,827	152,507	149,327	152,404	151,865	151,024	122,361	132,672	140,183

図表 6

（商業について）

ここで指す商業(以後も同様)は、食料品等小売業、製造小売業、卸売業等を指す。近年、当市内において大型チェーンストアやドラッグストアの進出が相次いでおり、今後は日本海沿岸東北自動車道の延伸による山形県酒田市などへの消費流出の増大や、地域内経営者の高齢化、後継者不足による商業事業者の減少が懸念される。一方、TDK(株)の大規模独身寮が令和 6 年 3 月に完成予定のため、地域内の購買力向上が期待できる。

平成 28 年の経済センサスによると、にかほ市の商業事業者数は 257 事業者となっており、令和 3 年の 226 事業者に対して 31 の事業者（▲約 12%）が減少し、現在も事業者は減少を続けている。一方、年間商品販売額は平成 28 年の 26,663 百万円に対して令和 3 年は 27,671 百万円であり 1,008 百万円の増加となっている。

このような状況のなかで、個店の魅力づくりやSNS等の情報発信による来店者数増加やキャッシュレス決済などへの対応、ECサイトやふるさと納税による地域外に販路を求めた販売促進が課題となっている。

にかほ市の商業		出典：経済センサス	
区分	平成 28 年	令和 3 年	
事業者数 (件)	257	226	
従業員数 (人)	1,305	1,199	
年間商品販売額 (百万円)	26,663	27,671	

図表 7

(サービス業について)

ここで指すサービス業(以後も同様)は、飲食業、宿泊業、観光関連サービス業等を指す。このうち飲食業や宿泊業においては、コロナ禍でさまざまな施策を活用し経営を維持してきた。新型コロナウイルス感染症の収束による観光客数の回復や鳥海ダム、洋上風力発電建設工事関係者の利用により、売上は徐々に回復傾向にある。また、TDK㈱の大規模独身寮が令和6年3月に完成予定のため、地域内の消費拡大が期待できる。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響は経営に大きな打撃を与えており、特に経営基盤の弱い小規模事業者にはさらなる経営の弱体化を招く結果となっている。

令和4年の秋田県観光統計によると、観光客数は令和元年の207万人に対し令和3年は124万人(▲83万人)と大幅に減少しており、特に冬期間(11~3月)の観光客数の減少が著しい。このような状況のなかで、積極的な情報発信を行い新規顧客を獲得し、さらに新商品・新サービスの開発や商品・サービスの品質向上、地域外からの誘客を促進することが課題となっている。

【にかほ市観光地点入込客数 (単位：人)】 出典：令和4年秋田県観光統計

区 分	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年	令和元年	令和 2 年	令和 3 年
観光客数	1,452,489	2,037,606	2,089,073	2,079,773	1,197,721	1,241,078
前年比		140.3%	102.5%	99.6%	59.7%	103.6%

図表 8

【にかほ市月別観光客数 (単位：人)】 出典：令和4年秋田県観光統計

1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月
44,868	59,204	73,064	81,613	122,021	112,278
7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
169,288	139,288	117,301	178,322	84,719	59,050

図表 9

5 小規模事業者の業種別の視点

(工業について)

小規模事業者は下請けとなるケースが多いことから、発注してくる大手事業者の業績に大きく左右される。また短納期要求や低価格受注要請が少なからず増えていることから、最終的には受注が獲得できないといった事態も想定される。また、発注元の都合で不利な発注条件が横行しており、一方では設備や人材が不足する場面も多く、この先も安定的な業務量を確保できるかは見通しが持てない状況である。

(商業について)

近年、当市内において大型チェーンストアやドラッグストアの進出があり、小規模事業者においては商品構成や価格面で太刀打ちできない状況になっている。そこで価格競争に巻き込まれない商品開発や付加価値向上が必要である。

また、キャッシュレス決済への対応の遅れをはじめ、IT化やDXの推進等、高齢の経営者には厳しいことも多く、早期の事業承継等を期待しているものの後継者不足等が深刻である。

(サービス業について)

新型コロナウイルス感染症の収束後の集客は、まだまだ以前の水準に戻っておらず、今後の回復状況も不透明である。加えて、集客が見込めない中でもサービス業はある程度の人手を抱えなければならぬが、容易に地域内から雇用確保することもままならず、人手不足が慢性化している。結果、提供サービスの質の低下は避けられず、回復傾向に水を差す形になっている。また、IT化やDXの推進の遅れや、インターネットを活用したインバウンド対応等が進んでいないことも課題となっている。

一方、にかほ市内の多くの事業者は、地域資源を活用した事業展開に取り組んでいる。ここで言う地域資源とは、秋田県の地域資源認定を受けたものだけでなく、地域より古くより伝えられている素材・伝統文化を指し以下5分類とする。

- 1) ハタハタ等の海産物、2) いちじく、3) 鱈・鱈しょっつる、4) 米・蕎麦等の農産物
- 5) 味噌・醤油・清酒等の発酵食品

地域資源を活用した小規模事業者において、商品開発の機運が高まっているものの、地域内の市場は縮小する傾向である。さらには、商品開発力や資金力が少なく情報発信も弱い状況にある。

また、地域外への販路拡大を模索するにあたり、売り込み先や販路に関するノウハウがなく、プロモーションの手数も不足する傾向にある。



6 小規模事業者の他論点

(事業者数について)

にかほ市の小規模事業者数は869社(図表10)であり、全事業規模の事業者数は975社(図表11)であることから、全体の89%にあたる。先述のとおり、にかほ市の産業はTDK(株)といった大手の影響が大きいものの、実態は小規模事業者が担うことが明らかであり、かかわる当商工会の役割は大きい。

【地区内小規模事業者数の構成】

令和5年4月1日現在

区分	製造業	建設業	卸・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	計
小規模事業者数	130	172	225	103	203	36	869

図表10

【地区内商工業者数の構成】

令和5年4月1日現在

区分	製造業	建設業	卸・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	計
商工業者数	162	181	109	258	222	43	975

図表11

(DX: デジタルトランスフォーメーションの取組について)

工業・商業・サービス業のいずれの業種においてもICTに関する取組が遅れており、計画的な生産性向上につながっていない。深刻化する人手不足やコロナ禍で急速に普及したITツールの活用を進めていくために、DXへの取組を推進していくことが急務である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えた業種別の振興のあり方

新型コロナウイルス感染症の影響は経営に大きな打撃を与えており、特に経営基盤が弱い小規模事業者のさらなる経営の弱体化につながっている。また、原材料や燃料の価格高騰、海外からの種々の原材料調達難などの不安要素に加え、少子高齢化、人口減少により人手不足、後継者不足がこれまで以上に深刻化することが予想される。

一方で、鳥海ダムや洋上風力発電の建設工事が続くことやTDK(株)の大規模独身寮完成、山形県への日本海沿岸東北自動車道の延伸により交流人口の拡大が見込まれ消費拡大が期待できる。

そこで当会では、小規模事業者への支援のあり方を、よりきめ細やかに計画するために、工業、商業、サービス業の3つの切り口を念頭に、以後の「経営発達支援事業の内容」を展開したい。

結果、革新的な取組や新たな販路を切り拓く力強さを引き出すことを実現し、環境変化に順応できる強い事業者を育成したい。また、DXの推進により労働生産性や業務効率の向上、集客や販促活動の実現性の強化といったテーマにも取り組んでいきたい。

(工業の振興のあり方)

先述のとおり、多くの事業者は下請的な体質であり、発注元の業務量、生産量といった業績に受注量が大きく左右される。また、低価格要請も強く価格競争に巻き込まれることもあり得る。

そこで、伴走する事業者に「リスクマネジメント」の理解を促し、合わせて受注先の多様化による脱下請けを選好してもらわなければならないと考える。そのためには、技術力、開発力を高める努力を誘発し、高付加価値な商品や製品づくりに舵を切ってもらいたい。

また、人材不足を補うため、さらには費用対効果が高い業務改善等、IT化やDX等を推進できる体制づくりを側面支援していきたい。

(商業の振興のあり方)

人口減少等により地域内のマーケットが縮小する中で、地域外に販路を拡大していく必要性が強まっている。WebサイトやSNS等を活用した積極的な情報発信のスキル向上、地域外の展示商談会等での「魅力ある商談の展開」等、地域外で需要開拓ができる能力を育成していきたい。

また、急激に進むデジタル社会に対応するためにキャッシュレス決済への対応やECサイトの活用等の取組が求められることから、その対応に取り組む強い小規模事業者への支援を行う。

(サービス業の振興のあり方)

新型コロナウイルス感染症の収束や高速道路の延伸による観光客の増加に加え、今後の外国人観光客の誘客を見据えたインバウンド対策及びキャッシュレス決済等の取組が重要である。

また、消費者のニーズは多面的で多様化しており、それらを十分に踏まえた需要開拓の取組が必要である。今後も人口減少が進むなかで地域の魅力を再発見し地域資源を活用した魅力ある商品・サービスづくりに取り組むことで「選ばれるお店」づくり等に取り組む強い小規模事業者への支援を行う。

(特記：地域資源を活用した事業の振興のあり方)

地域内において、伝統的かつ認知度が高い「地域食材を活用した商品・サービス」であっても、地域外では認知度が低いといったケースが散見される。そこで当会は、これらの商品・サービスを地域外でも認知度の高いものに育て上げる支援がしたい。認知度が高まれば、相応なプロモーションを展開でき、想定通りの販路拡大につなげることが可能である。

また、既存の商品だけでなく、多種多様な新たな地域資源を活用した商品づくりに取り組む「強い小規模事業者」への支援も展開したい。

②にかほ市総合計画との商工会の取組の連動性・整合性

にかほ市の第2次総合発展計画(後期基本計画：令和4年度～令和8年度)では、「稼ぐ力が強いまち」をテーマに、「多様な地域資源を活用した農林水産業、商工業などの振興を支援するとともに、食・歴史・文化などを組み合わせた観光による産業振興を図る」の基本方針のもと、「魅力ある商業・サービス業づくり」や「魅力ある企業づくり」を推進することとしている。具体的には、店舗の魅力を高めるための商品開発等や新規分野・成長産業への新事業の展開、更には、起業・創業への支援を図る内容となっている。

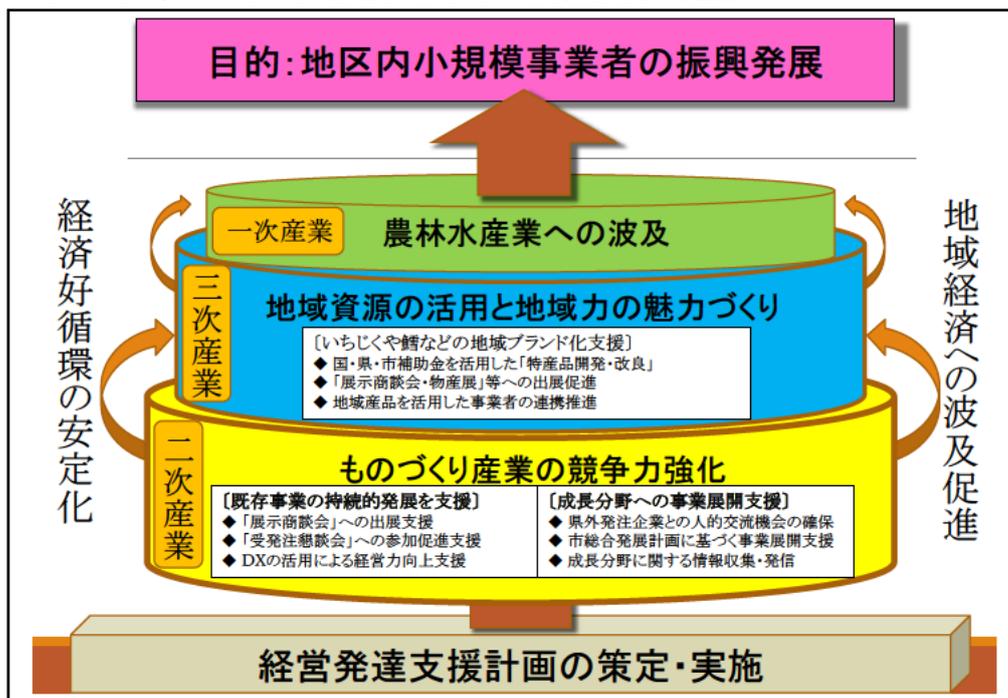
当会では、工業、商業、サービス業を重点的に支援することと前項で決意を示したが、ここに「農業者や漁業者といった農林水産業」「観光の恩恵を受ける商業・サービス業」を意識した取組が重要だと実感している。つまり、農業、漁業、観光関連業を本計画で重点的な支援先として設定しないが、工業、商業、サービス業の支援を通じて、関わりは必然であるため、これらの業種の事業者の成長にも間接的に貢献できるものと判断している。

以上の実現には、事業者との粘り強い対話と傾聴が必要で、事業者が自らの課題を認識できるような支援のあり方を模索しなければならない。さらには事業者が、その課題の認識に腑落ちがあり、自らの意志で経営分析・事業計画策定・実施・フォローアップといった「一連の伴走型支援」に参画していただく必要がある。

なお、当商工会は平成29年から「商工会創生プラン」を進めており、令和4年度からは「商工会成長プラン 22-26」として社会情勢の変化に柔軟に対応できる総合計画となっている。その中で以下の具体的な取組内容を掲げているので参考に紹介する。この計画は、にかほ市の第2次総合発展計画に準拠している。

(具体的取組内容)

- 1 革新的な経営戦略に踏み込んだ支援の推進
- 2 新たな可能性を切り拓く多様な連携の推進
- 3 成果を創出し続ける組織・運営体制の構築
- 4 “ものづくり”を起点としたにかほ市経済における好循環の推進
- 5 コミュニティビジネスによるにかほ市の内需拡大の推進



図表 12：当会における経営発達支援計画推進事業イメージ

3 商工会の小規模事業者支援における役割

当商工会では、前期の経営発達支援計画を通じて、事業者の置かれている状況、経営課題などを経営指導員等で認識し、図表 13 のように 5 段階に分類し伴走支援を展開している。

前期の計画中には、事業者が想定通り成長し、A という段階を卒業したものが多く、今後は B が A に、C が B へランクアップするものがある。本計画では、ここで言う B や A の段階にある事業者と、C と E の段階にある事業者の重点支援を進めていきたい。

分類	伴走支援の位置付け	支援の内容	事業者数
A	今後も重点支援する必要がある	前期の経営発達支援計画を踏まえ、継続支援している。想定した成長が実現できるまで、もう 1 歩である。	9 者
B	今後も継続支援する必要がある	前期の経営発達支援計画より、継続支援している。想定した成長が実現できるまで、粘り強いサポートが必要である。	37 者
C	今後、支援の見込がある	現状、支援の緊急度は低いが、日常のかかわりの中で、いくつかの経営課題を確認している。	44 者
D	今後も支援する見込みが無い	躍動的に活動しており、特段、目立った経営課題は見当たらない。また自己解決能力も優れている。目を掛けておき、いざという時に対処できるようにしたい。	48 者
E	これから支援を見込んでいる	更なる成長のために、越えなければならない経営課題が散在している。	32 者

図表 13

図表 13 で対象とする事業者は 122 者である。工業、商業、サービス業の 122 者に対する重点支援を通じて、にかほ市の経済のダイナミズムに貢献していきたいと考えている。

(3) 経営発達支援事業の目標

先述の「地域の現状と課題」、「小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を踏まえ、以下の 4 つの目標を掲げて経営発達支援事業を実施する。

1 小規模事業者の経営基盤を強化し環境変化に強い事業者の育成

対話と傾聴を通じて小規模事業者の強みや特徴を引き出し、経営状況分析や事業計画策定、実行を伴走支援し革新的な取組を促進する。また、DX の推進により環境変化に対応した持続的な経営や可能性を拓ける経営力向上を支援する。

《1 年目～5 年目の 5 年間（累計）：本計画の対象期間》

対象業種	経営状況分析の実現事業者数	事業計画策定の実現事業者数 (DX の配慮含む)
工業	235 者	65 者
商業	130 者	30 者
サービス業	245 者	65 者

《6年目～10年目の5年間（累計）》

対象業種	経営状況分析の実現事業者数	事業計画策定の実現事業者数 (DXの配慮含む)
工業	235者	65者
商業	130者	30者
サービス業	245者	65者

2 地域経済活性化に向けた円滑な事業承継及び新規創業者の創出

事業の新陳代謝を円滑に図り計画的な事業展開を行っていくための事業承継計画策定・実現を支援する。また、今後の地域経済を担う創業者への計画策定、施策活用の提案までの一連の伴走支援を行い、地域経済活性化に向けた小規模事業者の育成を図る。

《1年目～5年目の5年間（累計）：本計画の対象期間》

対象業種	事業承継計画策定の実現事業者数	創業計画策定の実現事業者数
工業	10者	10者
商業	10者	10者
サービス業	10者	10者

《6年目～10年目の5年間（累計）》

対象業種	事業承継計画策定の実現事業者数	創業計画策定の実現事業者数
工業	10者	10者
商業	10者	10者
サービス業	10者	10者

3 小規模事業者の域外への需要開拓や生産性向上による『稼ぐ力が強いまちづくり』の推進

小規模事業者の保有する技術や地域資源の活用により、新商品、新サービスづくり、積極的な情報発信、地域外での商談機会の提供により、需要開拓及び販路拡大につなげる。また、DXを支援し、事業者の経営資源を最大限活用することにより付加価値向上を図る。

《1年目～5年目の5年間（累計）：本計画の対象期間》

対象業種	売上増加実現事業者数	売上増加率：対前年比
工業	5者	10%以上増加
商業	5者	10%以上増加
サービス業	5者	10%以上増加
地域資源活用事業	15者	10%以上増加

《6年目～10年目の5年間（累計）》

対象業種	売上増加実現事業者数	売上増加率：対前年比
工業	5者	10%以上増加
商業	5者	10%以上増加
サービス業	5者	10%以上増加
地域資源活用事業	15者	10%以上増加

4 職員の支援能力向上とチーム支援による伴走型支援体制の強化

職員間で支援ノウハウを情報共有し、小規模事業者が求める支援ニーズの適格な把握と持続的発展に向けた総合的な支援能力の向上を図る。また、高度化・複雑化する事業者の経営課題に対して、専門家や関係機関とのチーム支援により、質の高いサポートを実現する。

《1年目～5年目の5年間：本計画の対象期間》

職員のマーケティング支援育成能力の育成研修	職員のビジネス統計活用支援能力の育成研修
年1回	年1回

《6年目～10年目の5年間》

職員のマーケティング支援育成能力の育成研修	職員のビジネス統計活用支援能力の育成研修
年1回	年1回

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

先述のとおり、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き地域の現状と課題や長期的な小規模事業者の振興の在り方を展望したうえで、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取り組みの方針を次のとおり設定する。

1 業種別を切口にした方針

・工業に対する方針

にかほ市の基幹産業である「工業」の経済が成長・発展することは、地域産業全体の経済活動活性化への波及効果が大きく期待できる。このことは、結果として地域経済は力強く飛躍できることにつながる。地区内製造業者及び建設関連事業の多様な技術力・技能を強みとしてDXを活用することで更なる小規模事業者の生産性向上を図る。ついては、個々の高い技術力を生かした「革新的な取組」や「高付加価値な製品づくり」を促進し、一層の競争力強化を図ることで取引先の拡大や儲かる企業づくりを支援する。

- ・製造業及び建設関連事業の経済動向を把握し、結果を巡回訪問等でフィードバックする。
- ・各種調査結果を基礎資料として経営革新や新事業展開等の事業計画策定を支援する。
- ・計画を実施するための伴走型支援と具現化に必要な各種施策の情報を提供する。
- ・需要動向把握のための調査やセミナーの開催等による情報収集を支援する。
- ・需要開拓のためのビジネスマッチを支援する。
- ・DXを活用した生産性向上への取組を支援する。

・商業に対する方針

地区内事業者は自然減となる地域内の顧客を維持しながら、一方で個店の強みを生かした取組や地域外の新たな顧客を獲得するための取組が必要である。そこで、効果的な情報発信を行い広くプロモーションを行うとともに魅力ある商品づくりを促進し、地域外や若年層などの新たなターゲット層の獲得への取組を支援する。

- ・経済動向調査により地域の商業環境を把握し、その結果をフィードバックする。
- ・他の経済指標等も活用し消費者ニーズに応える個店の事業計画策定を支援する。
- ・個店の魅力を向上させつつ、事業者間連携を含めた販路拡大に向けた取組を支援する。
- ・ITツールの活用やデジタル技術の活用に関する支援を行う。

・サービス業に対する方針

地区内の飲食業・宿泊業者などのサービス業者は、消費者ニーズが多様化するなかで個店の特色を生かした地域資源等を活用した商品・サービスづくりや顧客満足度の高い「選ばれるお店」づくりに向けた取組が必要である。また、インバウンド対策や観光客の集客を見据えたITツールの活用や効果的なプロモーションが必要になることから、それらに積極的に取り組む事業者を支援する。

- ・経済動向調査により地域の観光情報や地域事情を把握し、その結果をフィードバックする。
- ・他の経済指標等も活用し消費者ニーズに応える個店の事業計画策定を支援する。
- ・「選ばれるお店」づくりに向けた効果的なプロモーション等の取組を支援する。
- ・ITツールの活用やデジタル技術の活用に関する支援を行う。

(補足：地域資源の活用の視点)

地域資源については、全国的には有名ではないものの認知度を向上させブランド化に向けて展開していく必要がある。地域内には潜在的な資源を多数有していることから、調査・研究を進め、その発掘を実現することで活用の可能性を上げていく。については、地域資源を活用した商品開発や地域外への販路拡大に向けた取組を展開する事業者への支援を行う。

- ・需要動向把握のための調査や地域外市場の情報収集等を支援する。
- ・需要開拓のための展示商談会への出展を支援する。
- ・地域外への効果的な情報発信やプロモーションによる需要開拓を支援する。
- ・需要動向調査を踏まえた地域資源を活用した新商品・新サービス開発を支援する。

2 支援テーマを切口にした方針

・新たな創業または第2創業の実現

創業の機運を管内に高め、創業者を増やしていくことは、地域経済を盛り上げるという意味で重要である。また、第2創業である「既存事業者が新事業にチャレンジしていくこと」も、同様の効果がある。

当商工会は、重点支援していく工業、商業、サービス業において、以下の視点で取り組んでいく。

対象業種	創業支援のポイント	第2創業の支援のポイント
工業	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の技術力・製品の把握 ・設備投資とその効果の検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな取引先の開拓・拡大 ・既存事業の強みと市場ニーズの把握
商業	<ul style="list-style-type: none"> ・主力商品の魅力や強みの把握 ・明確なターゲット層の選定 	<ul style="list-style-type: none"> ・新事業に向けた商圏の把握 ・独自性のある自社商品の研究・開発
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスの魅力や強みの把握 ・消費者ニーズを捉えたサービスの把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的なプロモーションへの取組 ・独自性のあるサービスの研究・開発

・新たな需要開拓の実現

支援の現場では、想定通りの集客人数や販売量の未達により想定通りの売上を確保できず苦しむ事業者が多い。そこで、本計画では事業者の抱えている課題に真摯に向き合い、想定通りの売上確保が実現できるよう下表の視点で粘り強く伴走していく。

対象業種	需要開拓支援のポイント
工業	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者が必要とする需要動向の把握 ・受注先の多様化 ・オリジナルの商品開発 ・トレンドや最新技術の把握・研究 ・自社分析による技術や製品の把握
商業	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ニーズの把握 ・ターゲット層の選定 ・自社商品の分析・把握 ・事業者が必要とする需要動向の把握 ・販路の開拓 ・オリジナルの商品開発
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域資源の活用 ・効果的なプロモーションへの取組 ・自社特有のサービスの把握と開発 ・事業者が必要とする需要動向の把握 ・販路の開拓

- ・DXへの重要性の啓発と事業での活用の推進

感染症の影響「非接触、非対面」の中で、多くの事業者はIT化の重要性を認識した。それは業務効率の向上や需要開拓の取組の場面においてである。当会はその機運を大切に、事業におけるIT化の更なる推進、加えてDXの事業への反映への歩みを側面支援していく。

対象業種	IT化やDXへの支援のポイント
工業	<ul style="list-style-type: none"> ・人手不足を補う生産性向上・業務効率化の推進 ・品質向上による自社ブランド化
商業	<ul style="list-style-type: none"> ・非接触端末の導入 ・ECサイト等による地域外の販路拡大
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的なプロモーションへの取組 ・SNS等による効果的な情報発信

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

前期の経営発達支援計画実施前までは、秋田県が発行している「秋田県内経済動向調査」等の外部調査により把握し、巡回訪問時など様々な機会を通じて活用・提供している程度であった。調査範囲が秋田県全域と広く、当地域の経済動向を適切に把握することができなかった。

しかしながら、前期の経営発達支援計画を通じて当地域の経済動向を把握する習慣化が実現している。また、地域の小規模事業者がこの動向を「自らの事業に活かすこと」までは想定した取組に至っていない。

(2) 目標

支援内容	現行	令和6年	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年
景気動向調査（ヒアリング）	4回/年	4回/年	4回/年	4回/年	4回/年	4回/年
景気動向調査事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者
調査結果公表（ホームページ）	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

1 「秋田県内経済動向調査」等の外部調査を活用した現状把握

「県内経済動向調査」は、秋田県内の経済動向を迅速かつ正確に把握し分析することにより、県の産業労働政策を機動的に運用することを目的に県が毎月発行しており、秋田県全域の経済動向を図る指標となっていることから、以下の項目について情報を収集する。

《分析に必要とする情報》

- ・工業・商業・サービス業の状況
- ・工業・商業・サービス業ごとの過去一年に亘る推移
(工業：生産額・公共工事請負額・住宅着工数、商業：売上額、サービス業：売上額)

2 「にかほ市経済動向調査」の実施

前期の経営発達支援計画より実施している「にかほ市経済動向調査」を継続して実施する。詳細は以下の通りである。

《調査対象》

管内小規模事業者 30 者【6 チーム（1 チーム：経営指導員 1 名＋経営支援員 1 名）×5 者】
→工業・商業・サービス業を当地域の構成比を踏まえ調査対象事業者を決定する。

《分析に必要な情報の概要や手法・実施内容》

ヒアリング調査：四半期ごとに経営指導員が対象事業者を訪問し情報を収集する。

【業種の状況（数値面では把握できない定性的な情報を取得する）、今後活用を希望する支援策、後継者の有無、雇用の過不足感、商工会への要望等】

《分析手法》

経営指導員等が収集した情報を四半期ごとに取りまとめ、専門家と連携して経済動向分析を行う。

（４）成果の活用

調査や分析結果を小規模事業者の目線で分かり易く解説し「報告書」として取りまとめる。取りまとめた「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。また、地域内小規模事業者へ発信・配布する。活用場面としては、融資や補助金申請の際などの外部環境分析等を行ったうえで事業計画を策定することを想定している。また、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。

ポイント：事業者が「経済動向調査報告書」の結果を、経営状況の分析や事業計画策定に活用できるよう、今後役に立てる工夫を模索していく。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

需要動向調査は、前期の経営発達支援計画以前はあまり実施できていなかった。前期の経営発達支援計画以降は、事業者の需要開拓に資する調査、分析事業にかかわるようになったものの、以下の視点で、取組の不十分さを理解している。

- ・展示会や商談会等の出展時に、その出品商品等の受容性の把握に留まり、顧客ニーズやバイヤーニーズを踏まえた需要開拓策を起案するには不十分である。その出品商品であったことから、その商品の改善点等の情報収集等が不足していた。
- ・地域資源を生かした商品やサービスの開発につながるような需要動向の把握を実現するには至っていない。

以上のことから、マーケットインの視点を大切にした「商品・サービス開発」や種々の集客や販促策の実現につながるような、有用な調査や分析を実現していかなければならない。調査実施や分析において、ノウハウや知識等が不足する場合には専門家との連携も視野に入れたい。

※当会で指す地域資源とは、秋田県の地域資源認定を受けたものだけでなく、地域より古くより伝えられている素材・伝統文化を指し以下 5 分類とする

- 1) ハタハタ等の海産物、2) いちじく、3) 鱈・鱈しょつつる、4) 米・蕎麦等の農産物
- 5) 味噌・醤油・清酒等の発酵食品

(2) 目標

1 業種ごとの需要動向調査事業

	現行	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
需要動向調査分析事業の回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
上記 支援事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
上記 売上 対前年比増加率	-	10%以上	10%以上	10%以上	10%以上	10%以上

*売上 対前年比増加率は、前年の売上実績を1として対象年を評価したもの。当年支援のため翌年の実績を持って評価

2 地域資源を活用した需要動向調査事業

	現行	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
需要動向調査分析事業の回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
上記 支援事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
上記 売上 対前年比増加率	-	10%以上	10%以上	10%以上	10%以上	10%以上

*売上 対前年比増加率は、前年の売上実績を1として対象年を評価したもの。当年支援のため翌年の実績を持って評価

(3) 事業内容

1 業種ごとの需要動向調査分析事業

<事業の概要>

毎年、工業、商業、サービス業の順に、対象の業種を決め、その業種から重点支援する事業者を3社ピックアップする。その事業者に必要な調査並びに分析を支援し、個々の事業者の販路開拓の取組の「実現性」「費用対効果」の向上を目的に実施する。なお、対象業種の順番は以下とする。

1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
工業	商業	サービス業	工業	商業

*ここで指す工業は、電子部品加工業、機械金属加工等の製造業及び建設関連事業、商業は、食品等小売業、製造小売業、卸売業等、サービス業は、飲食業、宿泊業、観光関連サービス業、であり、以後の表記においても同様である。

<具体的な内容>

①支援する事業者の選定

毎年、対象とする業種から需要開拓意欲の高い事業者3件を選定する。

②事業者の需要開拓の課題の確認

事業者ごとに経営指導員等が事前に巡回訪問し、需要開拓の取組における課題を洗い出す。

③調査・分析

経営指導員等が認識した課題解決に向け、顧客のニーズや選好を知るための調査書の設計、調査の実施、分析を行う。支援にあたっては事業者が主体的に取り組めるよう、専門家を活用する等、取組に工夫が必要である。

④具体的な解決策の助言等

調査や分析結果を踏まえ、事業者に必要な開拓における課題改善に資する助言を行う。想定される助言は、商品やサービス開発にかかわること、メニューやPOP、チラシにかかわること等、事業者の課題に準拠したものになる。

⑤粘り強いアフター支援

助言した取組の実現性が高まるよう、経営指導員等は粘り強く伴走する。具体的には3ヶ月に1回以上の頻度で訪問し、ヒアリングや議論を通じて実現を支援する。

<業種別で想定される調査の論点>

「1. 目標」で展望を紹介した通り、事業者ごとに必要な情報や分析は異なるが、業種ごとには概ね傾向があると判断する。具体的には、下表の通りである。

事業者の業種	調査の想定される傾向
工業	<ul style="list-style-type: none"> 成長分野、トレンド、市場に関する情報収集 D Xの取組や人材の活用状況 受注先の多様化を踏まえた「大手事業者の受容性」
商業	<ul style="list-style-type: none"> 最新の消費者ニーズ、トレンド、地域資源に関する情報収集 E Cサイト、S N S等の活用状況 販促策、集客策の起案と展開において、ボトルネックになる論点の情報や事象
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> 観光やインバウンドのニーズ、トレンド、地域資源に関する情報収集 効果的なプロモーションの展開方法 販促策、集客策の起案と展開において、ボトルネックになる論点の情報や事象

<調査対象者とサンプル数>

調査対象者は、選定した事業者のかかえる「需要開拓における課題」によって都度、対象は異なる。対象は消費者であったり、バイヤー、同業者であったりする。サンプル数は、統計的な要求精度と信頼率を順守したものになる。母集団の適切なサンプル数の確保が必須である。

<調査書の内容等>

支援対象事業者のかかえる需要開拓における課題や業種ごとのかかえる課題等により都度異なる。

<調査手段>

支援対象の事業者需要開拓における課題や業種ごとのかかえる課題等により都度異なる。

<分析手段や手法>

必要に応じて専門家の力を借り、統計的視点で分析し報告書として取りまとめる。分析の支援において、経営指導員等が身に付けておかなければならない視点は以下のとおりである。

経営指導員等に求められる分析支援の視点
回帰分析：単回帰分析、重回帰分析、因子分析、質的データの多変量解析 (数量化Ⅰ類、数量化Ⅱ類)

<活用方法>

- 事業者の種々の集客や販促策等における需要開拓策の立案や実行に活用する。
- 事業者においては、実施すべき需要開拓策が明らかになるため、必要に応じて事業計画の策定や計画の見直しに活用する。
- にかほ市内に同様の情報を必要とする事業者が存在する場合、汎用的な部分のみであるが、指導や助言時の基礎資料として経営指導員等が活用する。

2 地域資源を活用した需要動向調査分析事業

事業の内容や成果の活用等、概ね「**1**業種ごとの需要動向調査事業」の流れと相違はない。相違点は以下の2点のみである。

- ・各年ごとの対象とする地域資源

1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
ハタハタ等の海産物	いちじく	鱈・鱈しょつつる	米・蕎麦等の農産物	味噌・醤油・清酒等の発酵食品

- ・想定される調査の論点

地域資源	調査の想定される傾向
ハタハタ等の海産物	<ul style="list-style-type: none"> ・当地域の海産物の認知度、食材の可能性に関する情報収集 ・食味やパッケージ等を含めた商品化へのポイント
いちじく	<ul style="list-style-type: none"> ・北限のいちじくとしての認知度向上、ブランド化に向けた情報収集 ・付加価値向上に向けた消費者ニーズが高い加工・調理、提供方法
鱈・鱈しょつつる	<ul style="list-style-type: none"> ・鱈・鱈しょつつるの認知度、調味料としての可能性に関する情報収集 ・消費者ニーズに合致した商品開発に向けたポイント
米・蕎麦等の農産物	<ul style="list-style-type: none"> ・当地域の農産物の認知度、食材の可能性に関する情報収集 ・差別化、効果的なブランディング、プロモーション方法
味噌・醤油・清酒等の発酵食品	<ul style="list-style-type: none"> ・当地域の発酵食品の認知度、食材の可能性に関する情報収集 ・差別化、効果的なブランディング、プロモーション方法

(4) 成果の活用

調査や分析結果を小規模事業者の目線で分かりやすく解説し「報告書」として取りまとめる。取りまとめた「報告書」は、関連する小規模事業者へのフィードバックを行い、地域資源の潜在的な可能性を拡げ商品開発やブランディング等の支援に活用する。

ポイント：マーケットインの視点が生かされるように、需要開拓の取組への反映手法や手順を報告書や事業者へのフィードバックでわかりやすく解説する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

前期の経営発達支援計画の実施以前は、主に非財務分析（SWOT分析）や小規模事業者への記帳継続指導による財務分析が中心であった。しかしながら、前期の経営発達支援計画を通じて、事業者自らが強みや弱みといった現状を正しく認識することと併せて、商品やサービス、業界動向や消費トレンドなどの将来を見据えた情報を得て、経営戦略の立案や事業計画に活かせる事業者を増やすことにつながっている。

しかしながら、まだ道半ばであるため本計画においても引き続き「自ら情報を整理、分析」できる事業者を増やせるように支援体制を継続、強化していきたい。

(2) 目標

支援内容	現行	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
経営分析事業者数	141 者	122 者				

(3) 事業内容

1 巡回訪問による経営分析

地域内の小規模事業者の経営状況を把握するため、経営指導員等による巡回訪問を通じて経営状況の把握・分析を行うことで、小規模事業者の企業のライフサイクルに応じた持続的な発展につなげる。

<分析支援の項目>

「経営状況（自社の強み・弱み・機会・脅威）」、「経営者の年齢・後継者の有無」、「事業の方向性」、「経営課題・悩みの把握」、「商工会への要望」等とする。

<分析の手法>

タブレット端末を活用し「業種別審査事典（電子版）」等の業界情報と自社との比較分析を行い、口頭による分析結果の提供を行っていく。さらに意欲のある小規模事業者（成長期～安定期）を把握・掘り起こし、全国商工会統一システムである「経営改善計画作成システム及び分析システム」を活用した経営分析と経営指導員等による詳細なSWOT分析などを行い、後述する「モニタリングレポート」による分析結果の提供を行う。

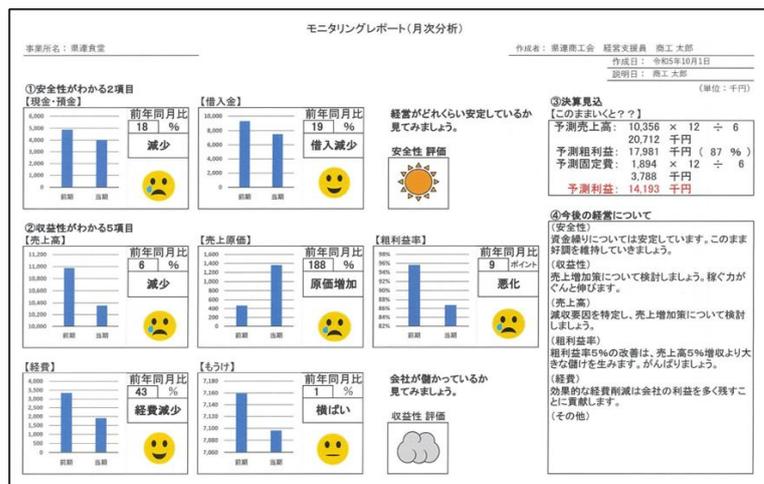
2 システムを活用した財務状況の分析・モニタリングレポートの提供

1 による経営分析において非財務分析を行った122事業者を対象として、財務面からの経営状況の分析を行う。本分析結果は1と併せて、「モニタリングレポート」の作成による“見える化”を図り、巡回訪問や個別面談の機会を通じて提供する。

《対象者》意欲のある小規模事業者24者【6チーム×4者】

《分析項目》「収益性」、「安全性」、「生産性」、「成長性」

《分析手法》経営支援員が「商工会クラウドMA1」または中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」を使用し、小規模事業者の決算書を基に財務分析を行う。分析結果については、経営指導員、経営支援員各1名がチームとなり、カンファレンスを行い下記「モニタリングレポート」を作成し、小規模事業者へ提供を図る。



図：モニタリングレポート（分析結果の見える化）

(4) 成果の活用

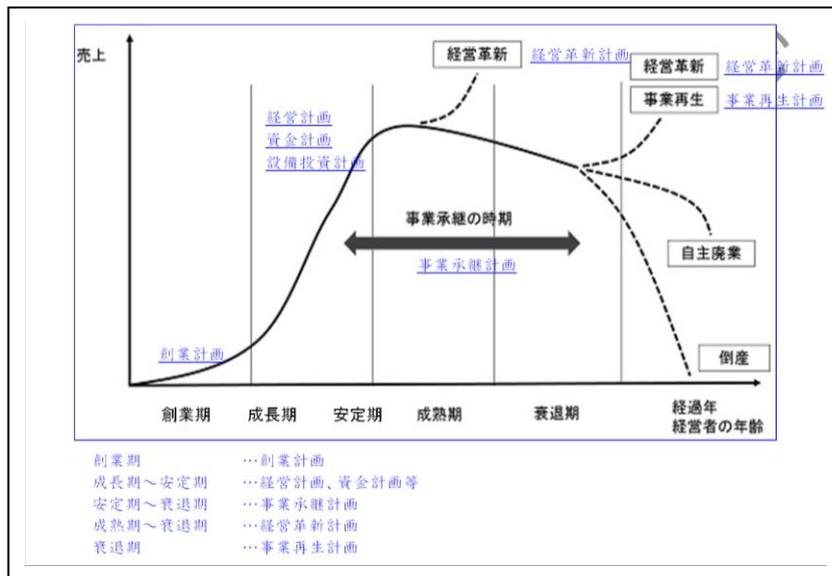
- ・小規模事業者の経営分析の支援については、傾聴と対話を通じて経営課題の把握につなげる。そのうえで、“Face to Face”での説明を行い経営課題の解決に努める。
- ・商工業者データベースの管理への活用

<背景>

これまで、支援内容や経営課題の情報は、経営改善貸付等の融資推薦書の内部資料としての活用や指導員個々の活用に留まっていた。さらに、本支所間での地理的な事情から詳細な情報共有が行き届かないことから、会話による共有が中心となる傾向もあり、継続した指導につながりにくかった。この原因は、相談カルテ入力に際しデータとして共有すべき事項が統一・標準化されていなかったためと考えられる。

<活用>

経済動向調査や巡回訪問で把握した情報を基に、企業実態や経営課題のデータ管理整備を随時行うようにし、小規模事業者の現状や支援ニーズを蓄積することで、経営指導の継続性を確保するとともに事業計画の策定支援につなげる。分析項目として、「基本理念」、「市場・顧客」、「財務会計」、「人事労務」等で分類するほか、下記図のとおり創業から承継・廃業に至る企業のライフサイクルごと（創業期～衰退期）に類型化することで、経営課題の解決方策の検討へとつなげる。



図：企業のライフサイクルによる事業計画策定支援イメージ

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

前期の経営発達支援計画の遂行前は、持続化補助金の申請等小規模事業者の施策活用や、経営改善資金融資推薦書の作成等、事業計画を策定する機会は限られていた。つまり、補助金の採択や資金調達を目的とした事業計画の作成に留まっていた。しかしながら、前期の経営発達支援計画の実行を通じて、本来の事業計画策定の目的である“生産性の向上による持続的発展”、“事業の成果や成長の実現性の向上”に貢献できる支援体制が構築されつつある。

今後は、この本来の目的の重要性を、管内の小規模事業者に広く啓発啓蒙しつつ、一方でその重要性を理解した事業者が、自ら計画を策定できる能力の育成へと舵を切っていききたい。なお、この計画目的の実現にIT化やDXへの取組が有効である旨の理解を促していきたい。

(2) 事業計画策定支援における留意点

当会は、前期の経営発達支援計画、さらには先述の「目標の達成に向けた方針」を踏まえ、にかほ市の実情(経営者や客層の高齢化等々)に配慮した支援を模索していく。そのためには、下表の切り口を念頭に置いて、アプローチしていきたい。

(事業ステージ別)

創業	事業継続のため、実効性のある実現可能な創業計画策定を支援する。
第2創業	新たに参入する事業の将来性を見極め、持続可能な計画策定を支援する。
事業承継・継承	計画的な事業承継や承継に関する課題抽出を行い、資産の見える化を支援する。

(ほか論点)

DX	業務改善や需要開拓の効果を向上させるため、取組の意義や必要性の理解を促しながら事業計画書策定を支援する。
----	--

(3) 目標

支援内容	現行	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
創業塾開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
①創業計画策定事業者数	5者	6者	6者	6者	6者	6者
事業承継セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②事業承継計画の策定事業者数	7者	6者	6件	6件	6者	6者
事業計画策定等セミナーの開催回数	4回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業計画策定事業者数	24者	20者	20者	20者	20者	20者
事業計画策定事業者数 (①+②+③)	43者	32者	32者	32者	32者	32者
D X推進セミナーの開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

1 創業塾の開催と創業計画策定支援の実施

創業希望者や創業間もない事業者の支援については、前期の経営発達支援計画を通じて、秋田県商工会連合会等と連携し年1回“創業塾”を開催していた。結果、創業までに必要なノウハウの習得が、事業者において実現しているという成果を確認している。

そこで今後も“創業塾”を年1回開催することとする。

<参加者の募集方法>

商工会ホームページのほか、にかほ市とも連携し市の広報等を通じ広く募集を行い、市内での創業希望者の発掘に努めていく。

<創業塾の開催内容>

・講師の選定

「3. 地域の経済動向調査に関すること」及び「5. 経営状況の分析に関すること」の取組を踏まえ、にかほ市の状況を踏まえた「事業計画策定」の助言が実現できる専門家を講師として選定する。

・創業塾の概要

創業に向けた創業計画の策定や金融機関からの資金調達支援等、創業期からの持続的発展が実現できるよう集合形式で学びの場を提供する。創業塾終了後には、実際に事業者自身が腑落ちした創業計画を手元に持てるよう創業塾の内容に工夫を加えるほか、“生産性の向上による持続的発展”、“事業の成果や成長の実現性の向上”が叶う計画策定を実現していく。

2 事業承継計画策定セミナーの開催

・セミナーの内容

当地域においては今後一層の高齢化等外部環境が厳しくなることが予想されていることから、事業承継計画の策定は当地域の重点課題である。前期の経営発達支援計画を通じて、また本計画の「5. 経営状況の分析に関すること」の取組との相乗効果により、事業者の置かれている状況を経営指導員等が把握・データベース化できることから、比較的スムーズな計画の策定も期待できる。

本計画からは、事業承継セミナーを年1回新たに開催し、事業承継が地域経済のダイナミズムの源泉であることの啓発啓蒙、さらには地域に必要な商品やサービスの継承を実現していきたい。

〈セミナーの内容に盛り込みたい要素〉

事業承継の地域にとっての意義、承継の家族や親族にとっての意義、承継方法、承継の時期、承継の際の税務面での取り扱い、事業承継計画の構成や記述の要点となる承継にあたって検討しておきたい論点等。

・セミナー後の支援体制

経営指導員1名と経営支援員1名のチームによる「財務」・「非財務」両面からのかかわりを意識し、「秋田県事業引継ぎ支援センター」等の関係機関との連携を図ってフォローアップしていく。

・参加者の募集方法

日常の伴走支援で、事業承継が今後必要になる事業者が明確になっているため、これらの事業者を経営指導員等が声掛けして広く参加を募っていく。

3 事業計画策定セミナーの実施

事業計画策定の必要性や意義について理解を促すとともに、計画の策定を自らできるスキルが身につくよう内容を工夫していく。

対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・工業、商業、サービス業、地域資源の活用事業に類する事業者 ・すでに経営状況の分析を行った事業者 ・経営改善や業績改善の取り組みを進めたい事業者
募集方法	工業、商業、サービス業、地域資源の活用事業に類する事業者で、経営状況の分析を行った事業者に対して個別に参加を促していく。
回数	年1回
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・工業、商業、サービス業、地域資源活用事業にかかわる計画策定上の留意点 ・計画策定の意義や必要性を理解できるようにする。 ・策定した計画の利用の仕方等を理解できるようにする。 ・考え方や書き方のポイント（企業概要、顧客ニーズと市場の動向、自社や自社の提供する商品・サービスの強み、経営方針・目標と今後のプラン、事業の具体的内容、事業の効果、経費の明細、資金調達計画等々）の習得できるようにする。
参加者数	20名

4 DX推進セミナーの開催

デジタル化やIT化、さらには進んだDX化は業務改善や需要開拓の効果を向上させるうえで、避けて通れない。その取組の意義や必要性の理解を促しながら、事業計画書への反映方法について学べるようにする。

対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画を新たに起案しようとする事業者 ・すでに事業計画があり進行中であるが、さらなる業務改善等々が必要な事業者 ・経営状況の分析を行った事業者 ・創業の窓口相談等で来所されている方 ・経営改善や業績改善の取り組みを進めたいとする事業者
募集方法	経営状況の分析を行った事業者に対して、個別に参加を促していく。当商工会のwebサイト等、広く告知を行う。
回数	年1回
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎的なデジタル化、IT化、DX等の概念について理解を促す。 ・DXの推進で期待できる業務効率化、費用対効果等を実感してもらう。 ・DXの推進で事業計画に反映する際の留意すべき点について理解を促す。
参加者数	15名

(5) 成果の活用

事業計画策定前に経営分析を実施し、対話と傾聴を通じて事業者自らの強みや弱みなどの現状を正しく把握したうえで当事者意識を持った能動的な取組を支援する。さらに、自社分析を生かし補助金の活用により、さらなる経営の持続的な発展につなげる。創業、承継については確実な実現を目指す。

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

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多い。これまでは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。

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模索し、計画通り実現できていないというマイナスの売上差異の状況を改善していきたい。

(2) 支援に対する考え方

工業、商業、サービス業、地域資源活用事業ごとに支援を行う。支援にあたっては、経営指導員等が中心に伴走するが、課題に専門的な知見やノウハウが必要であれば、種々の外部専門家を活用する等、早期な解決を心掛けていく。

(3) 目標

支援内容	現行	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
フォローアップ対象事業者数 (工業)	16者	8者	8者	8者	8者	8者
フォローアップ対象事業者数 (商業)	8者	2者	2者	2者	2者	2者
フォローアップ対象事業者数 (サービス業)	8者	7者	7者	7者	7者	7者
フォローアップ対象事業者数 (地域資源活用事業)	-	3者	3者	3者	3者	3者
フォローアップ対象事業者数 (創業支援者)	-	6者	6者	6者	6者	6者
フォローアップ対象事業者数 (事業承継支援者)	-	6者	6者	6者	6者	6者
合計	24者	32者	32者	32者	32者	32者
頻度(延回数)	4回	四半期 (128回)	四半期 (128回)	四半期 (128回)	四半期 (128回)	四半期 (128回)

	現行	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上増加事業者数	-	6者	6者	6者	6者	6者
上記 売上 対前年比増加率	-	10%以上	10%以上	10%以上	10%以上	10%以上

*売上 対前年比増加率は、前年の売上実績を1として対象年を評価したもの。従って成果検証は翌年になる。

(4) 事業内容

1 定期的な巡回訪問を通じた進捗状況の確認による継続したフォローアップ

事業計画策定済の事業者に対して、四半期に一度のフォローアップを行っていく。巡回訪問により計画の進捗状況を確認し、ここで収集した情報をデータベース化することにより継続した支援を可能にする。

計画の進捗状況の確認では、外部環境の変化によって生じたズレを修正するため、事業計画の見直しも視野に入れる。売上のマイナス差異の解消は本事業で留意すべき論点になるが、秋田県商工会連合会や中小企業基盤整備機構などの関係機関、種々の専門家との連携により、差異の解消を速やかに実現していく。

2創業塾等の参加者（創業予定者）と関係機関と連携したフォローアップ

巡回訪問を通じて創業予定者等へのフォローアップを行う。創業塾開催以後の計画実施に向けた支援については、計画的巡回訪問（創業塾受講後から年4回（計画状況に応じて支援回数を決定する））を行い、地域内における創業人口の増加、定着を図る。

3事業承継者への関係機関と連携したフォローアップ（継続・拡充）

事業承継者については、親族内承継、第三者承継またはM&A等の種別に応じて関係機関（金融機関、県事業引継ぎ支援センター、県連合会）と連携を図り円滑な事業承継計画の実施に努める。

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

前期の経営発達支援計画を通じて、国の持続化補助金等の小規模事業者向け施策を踏まえた支援を進めてきた。今後は、新規顧客の開拓、つまり売上の向上といった明確な需要開拓の成果を見据えた支援を強化していく。特に工業、商業、サービス業、地域資源を活用した業種別の特性を踏まえた支援を進めたい。本計画期間では、実需を意識し展示商談会等への出展支援を行っていく。

（2）支援に対する考え方

先述にならない、工業、商業、サービス業、地域資源活用事業ごとに以下の考え方で支援を行う。

工業	高い技術力・技能を生かし、小規模事業者ならではの機動力と柔軟性の高い事業者が複数確認できた。そうした事業者の新たな受注先獲得に向けた展示商談会への出展を視野に支援を行う。
商業	継続支援・創業支援を続ける中、地域資源を活用した加工食品の開発等への取組を行う事業者が複数確認できた。そうした事業者の地域外への販路拡大のため、ECサイトの活用や展示商談会への出展を視野に支援を行う。
サービス業	飲食業や宿泊業を営みながら、新たな取組として地域資源の活用による新商品・新サービスやSNS等による積極的な情報発信を検討する事業者が複数確認できた。そうした事業者の新たな取組に向けた支援を行う。
地域資源を活用した事業	継続支援の中、地域資源を活用して意欲的に新商品開発や販路拡大に取り組む事業者が複数確認できた。そうした事業者の販路拡大のため、ECサイトの活用や展示商談会への出展を視野に支援を行う。

（3）目標

支援内容	現行	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
需要開拓の場提供事業数 （工業）	-	1件	1件	1件	1件	1件
需要開拓の場提供事業数 （商業）	-	4件	4件	4件	4件	4件
需要開拓の場提供事業数 （サービス業）	-	1件	1件	1件	1件	1件
需要開拓の場提供事業数 （地域資源活用事業）	-	3件	3件	3件	3件	3件
合計	-	9件	9件	9件	9件	9件

	現行	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上増加提供事業数	-	4件	4件	4件	4件	4件
上記 売上 対前年比増加率	-	10%以上	10%以上	10%以上	10%以上	10%以上

*売上 対前年比増加率は、前年の売上実績を1として対象年を評価したもの。従って成果検証は翌年になる。

(4) 事業内容

1 業種別の需要開拓の場(展示会・商談会)提供事業

支援対象	支援内容(考え方含む) 《開催時期・出展事業者数》
工業	<p>工業関連の展示商談会への出展支援による新たな受発注機会を創出する。</p> <p>東北最大級の展示商談会である「ビジネスマッチ東北」に、管内の小規模事業者(工業)の5者を選定し出展させるとともに、発注先事業者のニーズ把握及びプロモーションのための商工会ブースを出展する。出展者に対しては、商談会でのプレゼンテーションが効果的に行えるよう事前研修を行うとともに、事後には名刺交換した商談相手へのアプローチ支援を行うなど、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。</p> <p>《ビジネスマッチ東北(電気・機械部門)》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象：小規模事業者(工業) ・想定来場者数 4,000人～5,000人 ・会場：宮城県仙台市「夢メッセみやぎ」 ・想定される来場者層：工業関連のバイヤー、受発注先企業等 ・実施内容： <ul style="list-style-type: none"> 技術力や品質のプロモーションによる受発注機会の創出 ・需要の調査・分析等によるトレンドの把握や自社分析を生かした商談に向けた取組への支援を行う。 ・商工会ブースの設置により複数出展者が連携した効果的なプロモーションを支援する。 ・経営指導員や専門家と連携した効果的なPRツールの制作やブース装飾の支援を行う。

支援対象	支援内容(考え方含む) 《開催時期・出展事業者数》
商業・地域資源活用事業	<p>秋田県、東北、首都圏における展示商談会への出展支援による新たな販路拡大の機会を創出する。</p> <p>秋田県最大級の展示商談会である「あきた県産食材マッチング商談会」及び東北最大級の「ビジネスマッチ東北」並びに全国最大級の「スーパーマーケット・トードショー」に対して6者を選定し出展させるとともに、バイヤーニーズの把握及びプロモーションを実施する。</p> <p>出展者に対しては、商談会でのプレゼンテーションが効果的に行えるよう事前研修を行うとともに、事後には名刺交換した商談相手へのアプローチ支援を行うなど、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。</p>

	<p>《あきた県産食材マッチング商談会》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象：小規模事業者（商業） ・想定来場者数 500人 ・会場：秋田県秋田市（秋田テルサ） ・想定される来場者層：秋田県内のスーパー、百貨店等のバイヤー <p>《ビジネスマッチ東北（食と農部門）》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象：小規模事業者（商業） ・想定来場者数 5,000人 ・会場：宮城県仙台市「夢メッセみやぎ」 ・想定される来場者層：東北圏内のスーパー、百貨店等のバイヤー <p>《スーパーマーケット・トレードショー》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象：小規模事業者（商業） ・想定来場者数 65,000人 ・会場：千葉県千葉市「幕張メッセ」 ・想定される来場者層：全国のスーパー、百貨店等のバイヤー <p>・実施内容：</p> <p>地域資源の活用による商品開発やテストマーケティングによる販路拡大の機会創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・需要の調査・分析等を踏まえたテストマーケティングの機会創出や商品開発の支援を行う。 ・地域資源の活用による商品開発や商品のブランディング、プロモーション等の取組を支援する。 ・経営指導員や専門家と連携した効果的なPRツールの制作やブース装飾の支援を行う。
<p>支援対象</p>	<p>支援内容（考え方含む）</p> <p>《開催時期・出展事業者数》</p>
<p>商業・サービス業</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>《自社ECサイト開設・SNS活用支援》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象：小規模事業者（サービス業） ・実施内容： ・ホームページやECサイトの構築、コンテンツなどの立ち上げから運営まで伴走支援する。 ・ECサイトの活用を含め、事業者それぞれの段階に応じたツールの選定や導入支援を行い、必要に応じて専門家と連携して導入を支援する ・効果的なITツールやSNSマーケティング等の情報発信方法について支援する。

(4) 成果の活用

調査・分析結果を基にしたマーケットインの視点を取り入れた商品・サービスや地域資源を活用した商品等を、事業計画に則り新たな需要開拓に向けて取り組む事業者を支援する。事業者の計画内容や成長段階に応じた需要開拓の場を提供し、対話と傾聴を通じて当事者意識を持って展示商談会やECサイトに能動的に取り組む事業者を伴走支援することで需要開拓や販路拡大を実現する。

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

【現状】

現状、経営発達支援計画を評価する「経営発達支援計画推進委員会」（構成員：にかほ市商工観光部、外部有識者、法定経営指導員）を年1回実施している。また、経営発達支援計画の評価に加えて、より成果を出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。

【課題】

これまでのところ特段の課題はないものの、図解活用など分かりやすい公表方法による成果の見える化を意識し、今後も継続して事業を実施する。

(2) 事業内容

① P D C A サイクルによる経営発達支援計画の見直しと公表

〈以下の取組により、経営発達支援計画のP D C Aサイクルを回す〉

【PLAN】（事業の計画・見直し）

ア) 前年度の経営発達支援計画の事業の評価結果を受け、経営指導員等による検討会議を開催し、事業内容や目標の再設定を行う。

【DO】（事業の実行）

イ) 経営指導員等は、再設定された目標を達成するため事業を実施する。

ウ) 経営指導員等は、実施内容をクラウド型支援ツール（BIZ ミル等）に入力しデータの蓄積を行う。

【CHECK】（事業の評価）

エ) 週1回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。

オ) にかほ市商工観光部商工政策課、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）で構成する「経営発達支援計画推進委員会」を年1回開催し、経営発達支援計画の進捗状況や評価・検証、次年度以降の見直しを行い、P D C A サイクルの仕組みを構築する。

カ) 「経営発達支援計画推進委員会」での評価結果及び改善策は、理事会等へ報告し承認を受ける。

キ) 経営発達支援計画の成果・評価・見直しの結果については、年1回当会のホームページで公表する。

【ACTION】（事業の見直し）

ク) 「経営発達支援計画推進委員会」による評価をもとに、会員交流会や部会活動などでの意見交換及び巡回訪問時に意見・要望等を聴取することで“当事者の声”を事業に反映させ、次年度の事業に向けた見直し、修正を行う。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

職員の資質向上対策として、これまでキャリア別や職種別を実施される研修会（O f f - J T）

に参加しスキルアップに努めてきたが、職員間で知識等の共有が図られず職員個々の情報収集と知識の固定化にとどまり、研修成果が職員全体の能力向上と小規模事業者への支援能力向上に繋がっていなかった。また、経験年数の違いにより指導能力に差異が生じるケースもあり、小規模事業者への指導ノウハウの共有化が図りにくいことが課題である。

【課題】

本計画では、「事業者の売上や利益を向上させること」「効果の高い販売促進を実施すること」、「DXに向けた相談・指導能力を習得すること」等の知識・ノウハウの習得が課題となるため、Off-JTへの積極的な参加や対話と傾聴による小規模事業者の課題解決支援につながる応用力の向上についても急務である。また、チーム支援をはじめとするOJTの実践により、日常業務を通じた支援ノウハウの習得を図るほか、定期的に行う「事務局長・経営指導員会議」や「経営支援員会議」、「職員全体会議」の開催を通じて研修成果を共有し職員間の支援ノウハウの平準化を図る。

(2) 事業内容

①経営発達支援計画の実行に向けた資質向上

喫緊の課題である小規模事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び経営支援員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談を可能にするため、以下の《DXに向けたIT・デジタル化の取組》のような、DX関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は積極的に参加する。具体的には、秋田県商工会連合会の経営指導員研修等の上部団体などが主催する研修や産業能率大学等の研修に参加する。

《DXに向けたIT・デジタル化の取組》

ア) 事業者の業務効率化等に向けた取組

BPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等

イ) 事業者の需要開拓等に向けた取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム 等

ウ) その他の取組

オンライン経営指導の方法等、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は経営支援員等も含めて積極的に参加する。

②伴走型支援体制の強化

職員間で支援ノウハウを情報共有し、小規模事業者が求める支援ニーズの適格な把握と持続的発展に向けた総合的な支援能力の向上を図る。また、高度化・複雑化する事業者の経営課題に対して、専門家や関係機関とのチーム支援により質の高いサポートを実現する。

具体的には、職員向けのマーケティング支援育成能力の育成研修やビジネス統計活用支援能力の育成研修等、外部講師を招聘した内部研修等を年1回開催する。

③OJT制度

全職員が対話と傾聴による横断的なチーム支援体制により取り組むことで、経験の浅い職員が伴走型支援に必要な指導・助言内容等に関する支援能力の向上が図られる。また、組織全体としての支援能力の向上を図る高度専門的な支援案件については、支援内容を定期ミーティング等において共有する。さらに、経験の浅い職員が専門家を活用した高度専門的な支援を行う際はベテラン経営指導員等の同行を徹底させ、専門家のノウハウを習得する。

④職員間の定期ミーティング

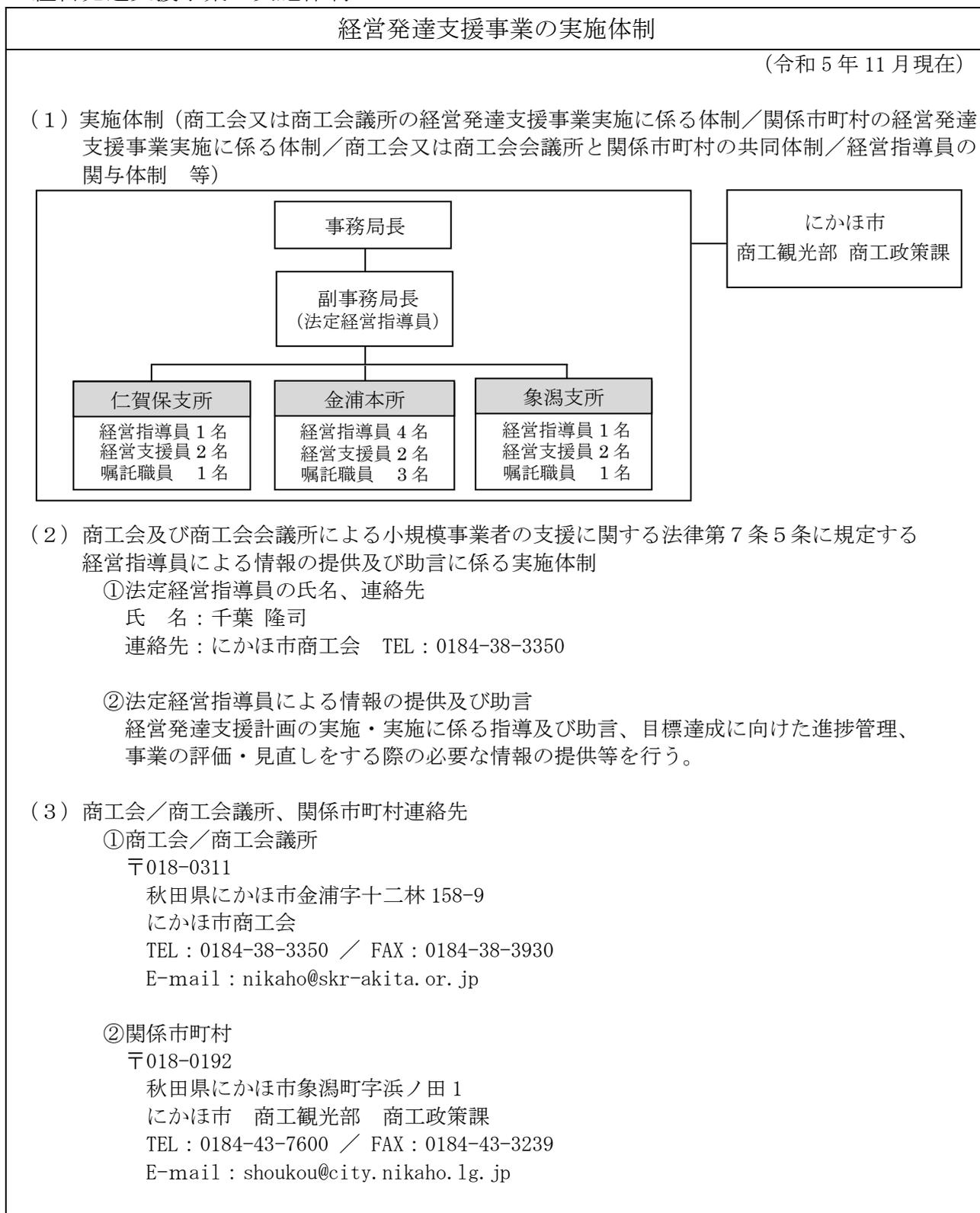
週1回開催する「事務局長・経営指導員会議」や月1回開催する「経営支援員会議」等において対話と傾聴による経営支援手法や支援状況等の共有を図り、支援のノウハウ習得と支援業務の標準化を図る。また、会議内で各人の支援状況等を共有し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。

⑤データベース化

担当経営指導員等が、クラウド型支援ツール（BIZ ミル等）に、支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援対象となる小規模事業者の経営状況や支援履歴等について全職員が共有し支援ノウハウを蓄積することにより支援能力の向上を図る。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
1. 地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 需要動向調査	300	300	300	300	300
3. 経営状況の分析	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
4. 事業計画策定支援	400	400	400	400	400
・事業計画策定セミナー	100	100	100	100	100
・創業塾	100	100	100	100	100
・事業承継セミナー	100	100	100	100	100
・DX推進セミナー	100	100	100	100	100
5. 事業計画策定後の実施支援	300	300	300	300	300
・専門家派遣	300	300	300	300	300
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
・商談会出展	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
・専門家派遣	200	200	200	200	200
7. 経営指導員等の資質向上	300	300	300	300	300
8. 事業評価委員会	200	200	200	200	200

(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、市補助金、会費、受益者負担金 等

(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
連携者なし
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