

経営発達支援計画の概要

実施者名	美郷町商工会（法人番号 6410005004379） 美郷町（地方公共団体コード 054348）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～令和 12 年 3 月 31 日
目標	■目標①小規模事業者の需要開拓意識の向上と実現の取り組み ■目標②新たな創業（第 2 創業）の誘発 ■目標③「デジタル化・IT 化から DX へ」を実現する需要開拓と事業計画策定支援 ■目標④地域に必要とされる商品・サービスを核とした事業承継や継承の実現
事業内容	1. 地域の経済動向調査に関すること 当会管内の全産業の動向、業種毎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つなげる。 2. 需要動向調査に関すること 個社の実需につながる適切な需要予測や需要開拓の取組みを支援するために、需要動向調査を実施する。 3. 経営状況の分析に関すること 経営状況分析支援スキルの向上を図りながら経営課題に直面している個社を選定し、経営上の改善点等の指南を実施する。 4. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定（創業、DX 推進含む）の意義と手法・活用方法を学ぶ機会として集合型セミナーを実施し、実効性の高い計画策定支援を実施する。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定（創業、DX 推進含む）後の定期巡回によって、売上差異、費用差異、スケジュール差異の解消を支援する。また、需要開拓の効率性や効果を高めるためのセミナーにより、計画の実現性を高めていく。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 販促ツール（DX に向けた取組み含む）の活用を学ぶセミナーにより IT 化ツールを中心とした需要開拓支援を実施する。また、展示会・商談会（BtoB）への出展により、バイヤーを通じた販路拡大支援を実施する。
連絡先	美郷町商工会 〒019-1404 秋田県仙北郡美郷町六郷字大町 35 番地 TEL 0187-84-0560 FAX 0187-84-0565 E-mail misato@skr-akita.or.jp 美郷町役場 商工観光交流課 〒019-1541 秋田県仙北郡美郷町土崎字上野乙 170 番地 10 TEL 0187-84-4909 FAX 0187-85-2107 E-mail kanko@town.akita-misato.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

秋田県美郷町は、2004 年（平成 16 年）11 月 1 日に旧千畑町、旧六郷町、旧仙南村が合併し、誕生した町である。秋田県の南部、仙北平野南東部に位置し、東は奥羽山脈を境に岩手県、南は横手市、北・西は大仙市にそれぞれ接している。



(図表① 美郷町の立地 出所:第1期 美郷町商工会 経営発達支援計画)

美郷町の総面積は 168.32 km²で、東西に約 14 km、南北に約 20 kmの広がりを持っている。西側は、標高 40 メートルから 50 メートルの発達した扇状地の扇端部にあって、豊かな土壌に恵まれた県内有数の穀倉地帯を形成している。東側は奥羽山脈の山々が連なる横手盆地の東部に位置する。丸子川やその支流が形成する六郷扇状地・千屋扇状地に位置し、町内各所で地下水が自噴する。とくに六郷扇状地扇端部は美郷町六郷として「水の郷百選」（環境省）に選定されている。

気候は比較的温暖で、夏は高温多湿、冬は降雪が続き、寒暖の差が大きいという特徴を持っている。冬期間の積雪は平均で平野部が 100 cm前後、山間部においては 200 cm前後になるが、温暖化の影響を多少受け、近年 5 年間では平野部、山間部ともに約 17 cm程度（秋田地方気象台：2019 年～2023 年）少なくなっている。

地域	平均(℃)	日最高(℃)	日最低(℃)	降水量(mm)
秋田県全域	12.1	15.9	8.5	1741.6
美郷町	11.9	14.4	7.9	1899.1

(図表② 2019 年～2023 年の秋田県美郷町の気候 出所:秋田地方気象台)

また美郷町は、典型的な「日本海側気候」である。冬期に北西季節風が強く、降水日数が多くなる特徴がある。近接する秋田市の秋田地方気象台における観測データによると、冬期強風日数（日最大風速 10m/s 以上）は月に 13 日程度である。

2 交通等

美郷町内の公共交通機関は、鉄道（JR 奥羽本線）、バス（羽後交通）、タクシー（黒銀、千屋、美郷観光の 3 社）がある。

JR 奥羽本線の飯詰駅と後三年駅の利用者数は、下表のとおり減少傾向が顕著である。

(1日あたり利用者数)	2000年	2018年	2020年	2023年
後三年駅	514名	320名	資料無し	資料無し
飯詰駅	213名	133名	113名	143名

(図表③主要駅の1日乗降客数 出所:JR 東日本)

羽後交通が運行するバスについては、利用者数の詳細はわからないものの、美郷町商工会の経年による目視の実感を踏まえると、減少傾向は顕著である。美郷町は、羽後交通の主力路線「横手バスターミナル～六郷米町～大曲バスターミナル線（国道13号線）」に対して、隣接する横手市、大仙市と共に、路線維持補助金を交付することで、地域の足である路線維持のため、尽力している。



(図表④ 美郷町の主な公共交通機関である路線バスと JR 奥羽本線 出所:第1期 美郷町商工会 経営発達支援計画)

同様にタクシー（黒銀、千屋、美郷観光）の3社においても、利用者数の詳細はわからないものの、「美郷町総合計画」に基づき、地域内の住民（特に高齢者）の生活移動手段の維持等を目的に、平成20年2月に「第1次美郷町地域公共交通総合連携計画」を策定し、平成20年4月から予約制乗合タクシーの運行を実施してきた。

美郷町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。令和6年の秋田県全域の1世帯当たりの車の保有台数(乗用+軽自動車)を計算すると、1.82台であるのに対して、美郷町は2.32台と計算できる。美郷町の世帯当たり人数を踏まえると、1人1台超の保有台数であることがわかる。つまり、町民の主な町民の交通手段は「自家用車」と言える。一方、軽自動車や乗用車の減少が見られるが、これは高齢者の増加により、物理的に運転できないようになったということが正しいと分析できる。

年度	貨物	乗合	乗用	特種(殊)	小型二輪	軽自動車	合計
平成28年	972	38	6,811	387	213	9,326	17,749
令和6年	983	35	6,494	399	253	8,780	16,944

(図表⑤ 東北運輸局自動車技術安全部管理課 令和6年4月31日現在)

3 人口と世帯数

令和5年12月31日時点の住民基本台帳(図表⑥)によると、美郷町の人口は、17,831人であり、最新の国勢調査(2020年)時点(図表⑦)では、18,613人であった。

そのうち65歳以上の高齢者は39.60%である。これは秋田県全体の38.8%よりも約1%高い。また、図表⑦に示すように、全国平均の人口減少率を大きく上回り、高齢化率も約10%超も上回ることが読み取れる。

対象年	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
総人口	20,646	20,311	19,983	19,729	19,361	19,018	18,549	18,189	17,831
男 性	9,755	9,622	9,461	9,333	9,144	8,986	8,782	8,637	8,455
女 性	10,891	10,689	10,522	10,396	10,217	10,032	9,767	9,562	9,376

(図表⑥ 美郷町の人口 出所:住民基本台帳)

2020 年の国勢調査人口	18,613 人
2015 年からの人口増減率	-8.22% (※-0.75%)
2020 年の高齢化率 (65 歳以上)	39.60% (※28.60%)
2020 年の人口密度	110.60 人/㎩ (※338.20 人/㎩)

(図表⑦ 美郷町の 2020 年の人口状況 出所:国勢調査 2020 年 2015 年より抜粋し加工 ※は全国平均)

更には、国立社会保障・人口問題研究所が推計する美郷町の将来人口(図表⑧)にも着眼する。2015 年当時からの予測であるが、2045 年には約 50%のダウンが避けられないとしている。



(図表⑧ 左:2015 年国勢調査結果 右:2045 年国立社会保障・人口問題研究所 推計)



(図表⑨ 美郷町の年齢別の人口予測 出所:2045 年国立社会保障・人口問題研究所)

世帯数に目を移すと、人口と同様に減少傾向が読み取れる。2020 年の国勢調査(図表⑩)において、世帯人員は 3 人以下が約 70%を占める。65 歳以上の属する世帯は 72.93%であることから、3 人以下の世帯のほとんどが高齢者、あるいは高齢者予備軍の世代であると言える。65 歳以上の属する世帯は、秋田県全域に比べ約 15%高い状況であり、高齢化が著しいとする 1 つの根拠とも言える。

対象年	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
世帯数	6,689	6,681	6,661	6,675	6,635	6,628	6,596	6,614	6,612

(図表⑩ 美郷町の世帯数の推移 出所:住民基本台帳)

成功している地域（例 長崎県 島原市等ほか海外も含む）の背景を分析することで、新たな知見を得ることができた。それは「湧水の活用を環境的側面から認識し集客する手法論」の可能性である。具体的にはウォーターフットプリントと言われるものである。更には、ウォーターフットプリントは、水資源に着眼したライフサイクルアセスメント(LCA)であることから、この取組を深めていけば、環境配慮への優位性を国内に限らず、広く海外へも P R 可能な「LIME 3」も視野に入る。

つまり、国内外問わない富裕層のエシカルな需要に、地域としてエントリーする可能性が広がってきている。

用語	概要
ウォーターフットプリント	商品やサービスの生産から消費の一連の流れを把握し、水の消費や浪費、環境への負荷を、量的、質的に見える化するもの
ライフサイクルアセスメント(LCA)	商品やサービスの生産から消費の一連の流れを把握し、環境影響を量的、質的に見える化するもの。CO ₂ に着眼したものがカーボンフットプリントと言う。
LIME3	グローバルスケールのLCAを実現できる環境影響の評価手法

(図表⑭：主な用語の概要)

農業に目を移すと、美郷町の4.4%（6560 ha）が耕地面積である。農作物の出荷額が多い順に紹介すると、お米（美郷米）、麦類、大豆、大根等である。これら1次産品に、商業、工業がどのようにかわり、付加価値を生み出していくかといったことも、今後、更に進めていく必要がある。

・事業所数・従業者数から俯瞰した地域の産業

令和3年の経済センサス基礎調査によると、美郷町地域の事業所数、従業者数を、産業の種別毎に集計すると、下表のとおりである。この調査の3回分の過去データと最新の事業所数や従業所数を確認すると、経年では減少トレンドにあることを確認している。これは廃業が、少なからず影響している。中でも第2次産業の影響が大きい。全県では第3次産業の廃業が多いことと比べると、美郷町には個別の背景があると考察できる。また、全県と比較すると、第1次産業、第2次産業の構成比が大きいことも特長である。逆に第3次産業は全県に比べると構成比は小さい。

データ名	美郷町	構成比	秋田県	構成比
全産業事業所数(8公務を除く)	853	100.00%	48,769	100.00%
第1次産業	29	3.40%	755	1.55%
第2次産業	251	29.43%	6,915	14.29%
第3次産業	573	67.17%	39,099	80.17%

全産業従業者数(8公務を除く)	6,452	100.00%	413,719	100.00%
第1次産業	223	3.46%	8,254	2.00%
第2次産業	2,853	44.22%	108,125	26.13%
第3次産業	3,376	52.32%	297,340	71.87%

(図表⑮：美郷町地域の産業別の事業所の状況 出所：令和3年経済センサス基礎調査 e-stat で加工)

続いて、第2次産業、第3次産業の内容を詳しく見ていく。図表⑯、図表⑰はそれぞれ、第2次産業、第3次産業の平成28年の詳細である。事業所数においては、卸売業・小売業、建設業、生活関連サービス業、製造業等が、地域に貢献度が高く映る。しかしながら、従業者数で確認すると順に、製造業、建設業、医療・福祉業、卸売・小売業、といった状況になる。地域経済を雇用視点で捉えるなら、事業所数の順位とは一致しない。

データ名	美郷町	秋田県
第2次産業内訳 (事業所数)	鉱業・採石業・砂利採取業	0 49
	建設業	154 5,395
	製造業	97 3,481
第2次産業内訳 (従業者数)	鉱業・採石業・砂利採取業	0 538
	建設業	1,175 40,329
	製造業	1,678 67,198

(図表⑯ 美郷町地域の第2次産業の事業所の状況 出所：令和3年経済センサス基礎調査 e-stat で加工)

データ名		美郷町	秋田県	データ名		美郷町	秋田県
第3次産業内訳 (事業所数)	電気・ガス・熱供給・水道業	0	65	第3次産業内訳 (従業者数)	電気・ガス・熱供給・水道業	0	1,686
	情報通信業	5	302		情報通信業	10	2,727
	運輸業・郵便業	15	968		運輸業・郵便業	172	18,959
	卸売業・小売業	221	13,034		卸売業・小売業	1,068	86,407
	金融業・保険業	7	941		金融業・保険業	43	9,720
	不動産業・物品賃貸業	10	1,721		不動産業・物品賃貸業	45	6,004
	学術研究・専門・技術サービス業	17	1,524		学術研究・専門・技術サービス業	39	8,211
	宿泊業・飲食サービス業	50	5,941		宿泊業・飲食サービス業	228	33,576
	生活関連サービス業・娯楽業	102	5,876		生活関連サービス業・娯楽業	215	18,790
	教育・学習支援業	11	1,170		教育・学習支援業	22	9,172
	医療・福祉	55	3,646		医療・福祉	1,167	65,049
	複合サービス事業	11	532		複合サービス事業	91	6,219
	サービス業(他に分類されないもの)	69	3,481		サービス業(他に分類されないもの)	275	28,880

(図表⑭ 美郷町地域の第3次産業の事業所の状況 出所：令和3年経済センサス基礎調査 e-stat で加工)

・美郷町の産業を支える小規模事業者

図表⑮は従業者規模別の事業所数である。小規模事業者が多勢であることがわかる。

データ名		美郷町	秋田県
従業者規模別 (事業所数)	1～4人	555	29,671
	5～9人	139	8,941
	10～19人	87	5,539
	20～29人	21	1,770
	30人以上	48	2,405
	出向・派遣従業者のみ	3	243

(図表⑮ 従業者規模別の事業所数 出所：令和3年経済センサス基礎調査 e-stat で加工)

これらの事業所の実情は、個人や家族経営である。その点を踏まえて整理した課題は、下表のように整理できる。

背景	産業面の課題論点
個人・家族経営の事業所が多い	需要開拓を側面支援し、獲得する売上の極大化を目指し、1人でも多くの地域住民を雇用できるように育てていく。

(図表⑯ 美郷町地域の事業所特性を踏まえた当会の支援課題)

・美郷町の業種別の課題

美郷町に属する業種別の課題は、後述する「小規模事業者の業種別の課題」と同様である(後述を参照されたい)。何故ならば、前項で示した(従業者規模別の事業所数：図表⑮)通り、ほとんどの事業者が小規模な事業所(者)であるからである。

・入込観光客数から俯瞰した産業について

美郷町地域を対象とした入込観光客数の2次データを、県内の一部の市町村や秋田県全域の情報と共に、図表⑰に示す。御覧いただくと理解できる通り、美郷町は県内の他市町村に比べ、入込観光客数が多いとは言えない(むしろ少ない)。これは、美郷町内に観光資源が少なからず散在しているものの、これを活用した集客策が十分に展開できていないこと、更には、宿泊施設が他地域より圧倒的に少ないため、滞在型の観光として利用されていないこと、等々が背景にある。

美郷町は湧水として、少なくとも一定の認知度を県内に有していると信じている。しかしながら、その視点を有効活用し、域外からの観光利用、ビジネス利用に結び付けられていないことは、自戒すべき論点と言える。

(単位：人・地点)													
市町村	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	計
~~~~~中略~~~~~													
由利本荘市	82,078	96,173	77,394	166,906	186,132	104,289	238,223	266,471	140,853	188,671	113,303	63,511	1,893,098
にかほ市	47,898	60,977	79,170	109,329	143,638	128,200	196,727	279,684	169,723	182,129	99,432	50,184	1,520,150
大仙市	61,691	60,654	32,372	80,302	83,372	91,219	69,109	289,064	65,486	113,228	57,301	42,829	1,060,479
仙北市	197,903	117,966	117,240	789,623	431,110	267,883	182,729	322,496	386,621	383,949	220,897	88,778	3,358,409
美郷町	31,328	31,942	44,833	47,929	60,042	130,119	66,152	72,999	58,724	57,096	40,471	34,467	703,981
横手市	130,340	174,382	155,182	286,704	274,367	227,791	213,854	400,473	296,169	241,202	190,177	129,473	2,742,060
湯沢市	23,193	191,949	36,245	38,294	57,583	57,741	43,123	227,568	78,539	134,473	45,435	30,766	965,999
特後町	55,099	48,267	73,477	71,225	83,347	79,864	86,002	160,882	80,312	85,120	67,881	56,616	948,184
東成瀬村	12,769	8,301	5,799	2,263	6,544	6,879	5,148	7,423	7,177	13,822	3,139	3,338	79,499
全 県	1,017,474	1,438,995	1,362,277	2,658,186	2,906,568	2,266,280	2,871,770	5,188,747	2,564,564	2,952,117	2,343,290	999,749	28,354,022
構成率 (%)	3.6	5.1	4.6	9.4	10.2	8.1	9.4	18.3	9.6	10.4	6.3	3.5	100.0

(図表②) 市町村別・分類別観光地点等入込客数(延べ人数)の状況 出所：令和5年度 秋田県観光統計)

なお図表②に、イベントや観光として利用される場所、特産品等を示す。これらは「町内に集客が実現できている要因」と分析されることが多い要素である。美郷町は、「自然資本そのものが特産品の原材料素材や観光資源になる」との認識である。

名称や呼称	概要
六郷湧水群  	奥羽山脈の山々が連なる横手盆地の東部に位置する。丸子川やその支流が形成する六郷扇状地・千屋扇状地に位置し、町内各所で地下水が自噴する。とくに六郷扇状地扇端部は美郷町六郷として「水の郷百選」に選定されている。
千畑温泉サン・アール/六郷温泉あったか山/仮の里温泉湯とびあ  	千屋断層（秋田県仙北郡美郷町にある断層）が仙北平野の東側、奥羽山脈の麓に南北に走っており、この地下にある硫酸塩泉が源泉である。なお、千屋断層は、明治29年8月31日に発生した陸羽地震で一部が地表に露頭しており、この断層部分が、1984年（昭和59年）3月10日秋田県の天然記念物に、1995年（平成7年）2月14日、国の天然記念物に指定された。
ラベンダー園とラベンダー祭り  	約2ヘクタールの広大な畑に2万株ものラベンダーが咲き誇る様子が、美郷町の初夏の風物詩として、秋田県内外に相応の認知度がある。毎年6月中旬から7月上旬にかけて開催される美郷町の一大イベントがラベンダー祭りある。県内外からおおよそ60,000人の観光客が訪れる。
美郷町オリジナル品種ホワイトラベンダー  	ホワイトラベンダー「美郷雪華」は、美郷町ラベンダー園で発見された。平成25年に品種登録され、美郷町がラベンダーのオリジナル品種を保有することになった。



農作物(米、大豆)  	美郷町内を車を走らせると、のどかな田園風景や、大豆、大根等の農作物の栽培風景を目の当たりにする。美郷町の4.4% (6560 ha) が耕地面積であり、農作物の出荷額が多い順に紹介すると、お米 (美郷米)、麦類、大豆、大根等になる。
美郷町の特産品(おからドーナツ、美郷まんま)  	観光資源や特産資源を背景とした取組を側面支援すべく、美郷町と一体となって「美郷町ブランド開発・促進事業」を行っている。この事業の中で、美郷町ブランド認定事業を運営しており、おからドーナツや美郷まんま等がある。
美郷フェスタ  	町民向け最大級のイベントである。このイベントは毎年10月頃開催されており、美郷町を中心に約8000人の来場がある。

(図表㉔ 美郷町の主な集客に資する拠点やイベント等)

## 5 日常の伴走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(事業所数では無い。事業者数であることに留意)について、当会が把握している数は図表㉔の「小規模事業者の列」の通りである。小規模事業者(社)率は91.45%(把握小規模事業者数717社÷把握事業者数784社)となっている。数字が示すように、美郷町の産業は、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。

	商工業者数		小規模事業者数	
		内会員数		内会員数
A 農業、林業	1	0	1	0
B 漁業	0	0	0	0
C 鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0	0
D 建設業	240	175	234	169
E 製造業	68	53	53	41
F 電気・ガス・熱供給・水道	0	0	0	0
G 情報通信業	4	3	3	2
H 運輸業、郵便業	13	7	12	6
I 卸売業、小売業	188	129	173	117
J 金融業、保険業	2	2	2	2
K 不動産業、物品賃貸業	12	8	11	7
L 学術研究、専門・技術サービス業	26	15	25	15
M 宿泊業、飲食サービス業	46	28	43	28
N 生活関連サービス業、娯楽業	100	22	98	21
O 教育、学習支援業	11	6	10	5
P 医療、福祉	9	5	9	5
Q 複合サービス業	4	0	3	0
R サービス業(他に分類されないもの)	53	43	40	32
S 公務(他に分類されるものを除く)	0	0	0	0
T 分類不能の産業	0	0	0	0
小計	777	496	717	450
合計	784		717	450
組織率		64%		63%

(図表㉔ 令和6年6月30日時点 業種別小規模事業者(社)数と小規模事業者(社)率 出所:美郷町商工会)

### ・主な小規模事業者の業種別の現状

#### (農業)

農林水産省の「農業経営統計調査」によると、2021年の農業経営体における10aあたりの平均所得は125万4,000円である。個人経営と法人経営で分けると、個人で農業を営む人の平均所得は115万2,000円、法人での平均所得は424万5,000円となっている。美郷町の農業者の多くは高齢化していること、大豆や米のように、実態は大手製造業やJA(農協)への納入が決まっている事業者を除いた農業所得の平均は、100万円を切るのでは無いかと推察している。

#### (建設業)

公共事業の仕事が目減りする中、個社は民間需要の開拓にエネルギーを注いでいる。例えば保有する建築土木設備や車両を活用しての冬場の除雪作業、さらには、民間の戸建てニーズの発掘、リフォーム需要の深耕等になる。1人親方も多く、美郷町内のみでは生計を維持できないため、町外へ積極的に案件を獲得しに行く傾向がみられる

#### (卸売業/小売業)

隣接する大仙市、横手市等の大型商業施設や量販店、さらには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)に顧客が奪われる現象が加速化しており、地域の個店は、高齢者を中心とした徒歩客を何とか確保することで、生計を維持している。

#### (生活関連サービス業・娯楽業)

卸売/小売業と同様の傾向がみられ、隣接する大仙市、横手市等の大型商業施設や量販店、さらには町内にある町外資本のサービスチェーン等に顧客が奪われる現象が加速化している。地域の個店は、高齢者を中心とした徒歩客を何とか確保することで、生計を維持している。また、娯楽業については、同じく隣接する大仙市、横手市、さらには秋田市内の大型施設等に、顧客が奪われる現象が加速化している。また、代替競合(携帯端末のアプリ課金等の室内レジャー等)が多いことも忘れてはならない。

#### (製造業)

多くの個社は、美郷町外の商社や、大手製造業の下請け、孫請け的な生産活動に従事している。発注元は概ね1~3社程度であり、その中でも1社の取引に頼るところも多く、国内や世界の景況の悪化により、発注量の縮小が発生すれば、「連鎖倒産」や「意図しない廃業」に繋がる可能性も排除できない。また、日頃から美郷町内の下請け的製造業は、発注元からの低価格圧力が常態化しており、収益性の改善に苦慮している。

#### (宿泊業・飲食サービス業)

町内に宿泊業は少ないが、宿泊できる施設においては、相応に健闘している。町内のマーケットが増えないのは、単純にハード面(施設数)の問題であり、宿泊施設が隣接する横手市や大仙市等と比べても、見劣りする。飲食業は明暗が分かれており、インターネットを活用して広く集客できる個店が数軒存在する一方、大部分は固定客に支えられ、経営を何とか維持している現状である。

### ・小規模事業者のデジタルトランスフォーメーション並びにITの現状

経済産業省が進めるデジタルトランスフォーメーション(以下、DX)の視点で、地域の小規模事業者を俯瞰すると、その基礎となるデジタル化・IT化の取り組みへの意識が低い傾向は否めない。下請け的取引に傾斜する製造業においては、受発注をオンラインシステムで利用したり、帳票類を紙ではなく電子データで取り扱ったり、少々の利用度は確認できる。

しかしながら、対消費者向けに商売を展開する、宿泊業や飲食業、小売業、サービス業においては、まだまだ意識が低い。実態として日常業務に忙殺され、そのあたりに意識が向かないというのが現状である。

Google キーワードプランナーで、美郷町との交流人口が期待できるサジェストワードを数点ピックアップして、検索量を整理(図表②)した。2023年から2024年を、2018年から2019年と比較すると一目瞭然である。検索される量が明らかに減っている。これは、美郷町の世間の関心が、年々減少

していることに他ならない。つまり、「町内の事業者の多くが、インターネットを活用した営業活動等に不慣れか、未実施であるから、インターネットの中での存在感を失っている」と指摘できる。美郷町の経営者は高齢化しており、後継者難であることから、インターネットへの取組みとは距離がある。また都心部に比べ、中高年齢層以下の経営者においても、活用度が低い傾向も見られる。

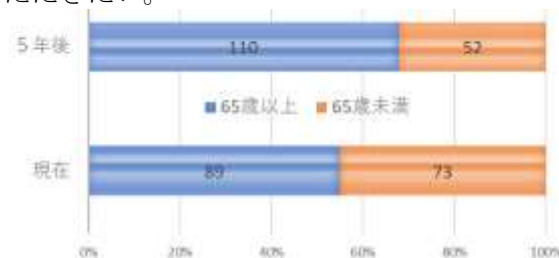
*図表②③の数字は8月はじまりの翌7月までの範囲。Google キーワードプランナーでは切りが良い数字で表示される

サジェストワード	2018 年～2019 年の月間平均検索量	2023 年～2024 年月間平均検索量
秋田県 美郷町	1,000	1,000
秋田県 美郷町 ランチ	1,000	100
美郷町 湧水	1,000	100
美郷町 ラベンダー	1,000	1,000
美郷町 グルメ	1,000	100
六郷湧水群	1,000	100
秋田県 美郷町 温泉	1,000	100

(図表②③ 美郷町の交流人口にかかわるインターネット検索量の推移 出所:Google キーワードプランナーで検索し表に整理)

#### ・小規模事業者の産業の担い手不足

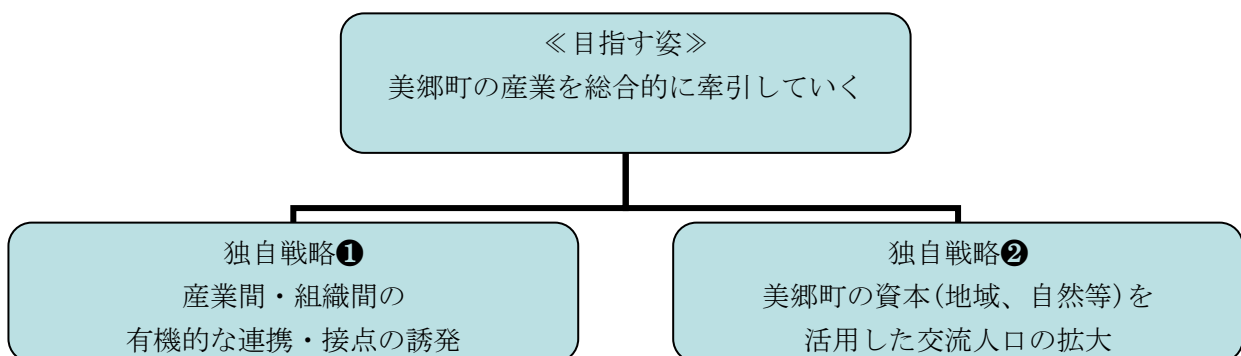
先述の人口の高齢化と同調し、経営者の高齢化が加速している。2024 年 9 月に実施した地域経済動向調査の回答者を、65 歳以上と 65 歳未満で分類すると、図表②④のようになる。たったの 5 年後には、65 歳以上の経営者の構成比が、約 2 割増加する。地域経済動向調査における調査書の配布は、無作為に小規模事業者に届くよう努力しているだけに、ある意味、地域経営者の高齢化の進展の実態を浮き彫りにしている。なお、この動向調査は、本計画策定時には、まだ分析途中であるため、確定数字では無いことに留意いただきたい。



(図表②④ 2024 年度 美郷町 地域経済動向調査回答者の経営者の年齢：年齢記載不明者除く)

### 6 商工会の取組について

当会は、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。当会の目指す姿、並びに、近年の取組の実情は、それぞれ図表②⑤のように整理できる。



(図表②⑤ 商工会の目指す姿 美郷町商工会アクションプログラム R4～R8 Vers)

*図表㉔の数字は4月のはじまりの翌3月までの範囲

	令和6年度(見込)	令和5年度実績	令和4年度実績
指導員の巡回訪問・窓口指導	4,600件	4,618件	4,687件
創業者の支援件数 (うち創業者数)	60件 (5件)	66件 (3件)	69件 (7件)
経営革新の取組計 内訳	1件	0件	0件
経営革新計画	0件	0件	0件
経営力向上計画	1件	0件	0件
先端設備導入計画	0件	0件	0件
事業計画策定件数 (小規模事業者数)	23件 (23件)	28件 (28件)	30件 (30件)
事業承継や継承計画作成支援数	5件	11件	5件

(図表㉔ 過去2年間と令和6年度見込の美郷町商工会の個社支援実績)

当会の経営指導員は申請時点(現在)で5名である。この人員で年間4,600件前後の助言や指導を実施している。中でも各自5件の伴走支援先(重点支援先)を設定しており、前期の経営発達支援計画の遂行を通じて、概ね、事業計画策定や、需要開拓に資する取り組みを、効果的にサポートしてきた。現在、当会は経営指導員5名の他に、事務局長1名、経営支援員4名が在籍している。主な伴走支援(重点支援)先は、合計25件で、図表㉕が主な内訳になる。

業種	伴走支援設定先 件数
農業	1件
建設業	6件
卸売業/小売業	1件/5件
生活関連サービス業/娯楽業	1件/0件
製造業	6件
宿泊業	1件
飲食業	4件

(図表㉕ 業種別 伴走支援先(重点支援先)設定件数)

## 7 美郷町の取組について

当該、経営発達支援計画策定時において美郷町は、「第3次美郷町総合計画」を遂行中である。当会も、この総合計画の一役を担えるよう、美郷町商工観光交流課と情報交換に留まらず、適切な個社支援の在り方について議論を重ねている。その内容を踏まえ、この経営発達支援計画を作成した。作成中に美郷町から依頼のあった「小規模事業者の支援の方針」は、後述の「(2) - 7 美郷町の商工業施策との位置付け」の中で紹介する。

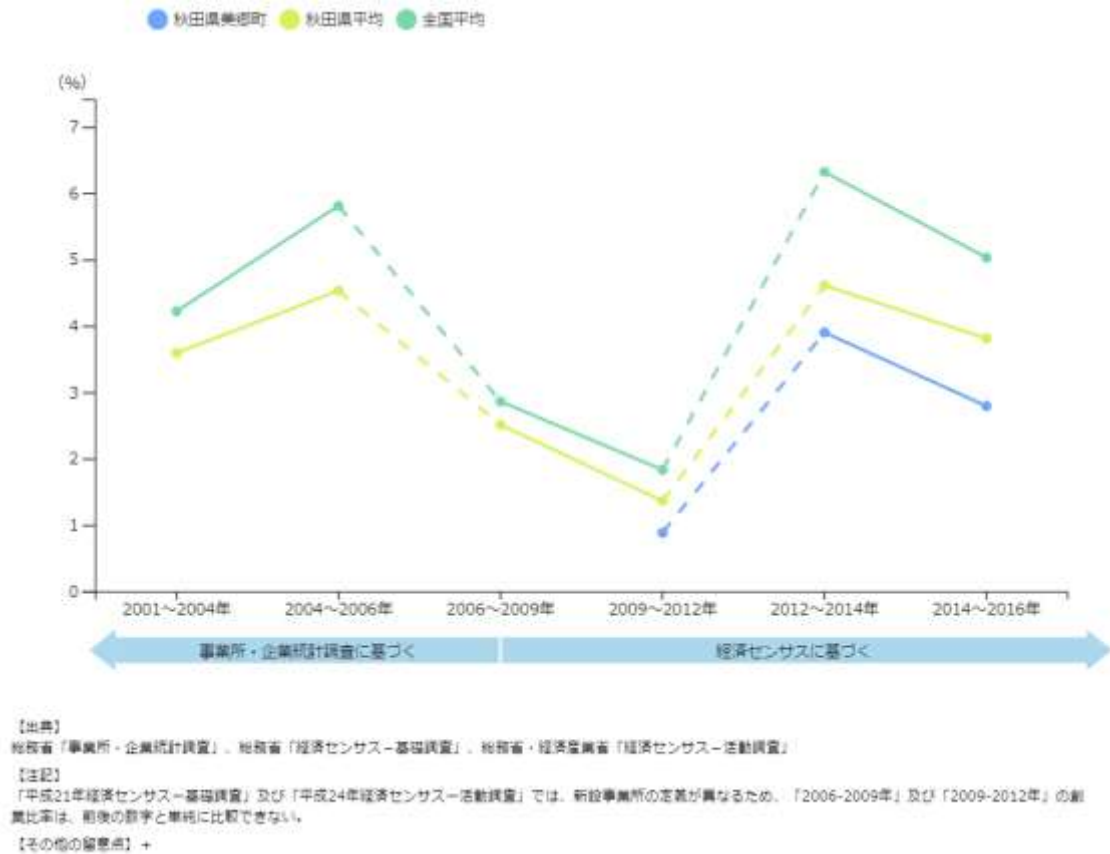
### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

当会は、先述の地域の「現状と課題」、美郷町の「第3次美郷町総合計画」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 人口並びに世帯数減少を踏まえた小規模事業者支援

商工会として、人口や世帯数の減少を食い止めることに寄与することは、非常に難しい課題である。しかしながら、この現状を、商工会として何ができるかを問うことに意義が大きい。当会は、創業比率に着眼している(図表㉔)。御覧いただくと理解できる通り、2014年～2016年の調査(経済センサス基礎調査、経済センサス活動調査)では、全国や秋田県全域に比べ、美郷町は苦戦している。当会

としては、この経営発達支援計画の遂行を通じて、知恵を絞って創業者支援に従事すれば、まだまだ創業者を増やしていけると受け止めている。創業者を増やすことで、創業する方の住居を美郷町内に誘発でき、敷いては、雇用する方を美郷町内への移住につなげていくことも可能である。



(図表⑧ 美郷町の創業比率 地域経済分析システム RESAS)

## 2 事業所や従業者数の減少基調に対する小規模事業者支援

先述の通り、少なからず事業所数や従業者数が減少傾向にある。これは「廃業者 ≧ 創業者」といった状況に一端がある。そのあたりを踏まえた支援の在り方が求められる。つまり、創業者、第2創業者を如何にして増やすことが可能かである。図表⑨に、その論点を整理した。

対象	支援の方向性
町内の既存事業者	美郷町内での第2創業の誘発を支援すべく、新商品、新サービスを産み出せるよう、かかわっていく。
町外の既存事業者	美郷町内に新たに事業所を構えたり、新たに出店する等の「第2創業」の誘発を支援したい。そのために必要な新商品、新サービスを産み出せるよう、かかわっていく。
町内の創業予定者	美郷町内での創業を予定する意義が見い出せるようにサポートしていく。そのために必要な新商品、新サービスを産み出せるよう、かかわっていく。
町外の創業予定者	

(図表⑨ 事業者数や従業者数を増加させる支援の方向性の在り方)

## 3 業種別の小規模事業者支援の在り方

### ・農業者の支援の在り方

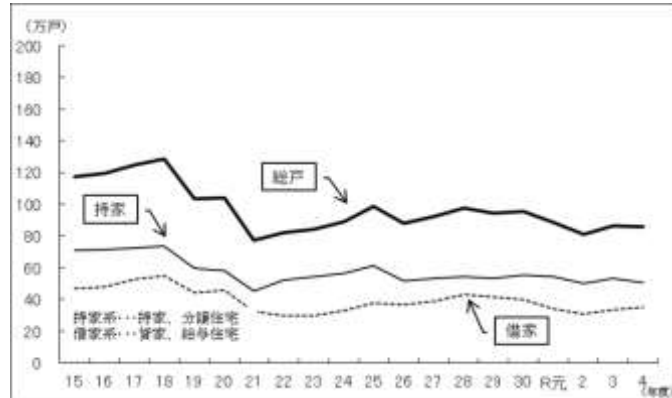
農作物そのものを販売するといった商売のみでは、生計維持に必要な農業所得の確保は難しい。そこで、より加工度を上げ、より多様な顧客層への接触が図れるよう、商品開発、サービス開発、さら



には販路開拓を支援していく。また、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つながると判断している。また、入込観光客数増加への行政施策への同調で、美郷町地域への滞在型観光を誘発していけば、より、この循環は強固になる。

・建設業者の支援の在り方

公共事業の仕事が目減りする中、美郷町内のみでは生計を維持できないため、町外へ積極的に案件を獲得しに行く姿勢が事業者には求められる。新設住宅着工戸数は、平成 18 年（2006 年）をピークに減少が続いている。2006 年の新設住宅着工戸数は約 129 万戸であるため、2023 年の約 82 万戸と比較した場合、ピーク時の 2/3 まで数値が落ち込んでいることがわかる(図表⑩)。若者世帯を中心に、新築戸建てを誘発することが難しい世の中である。つまり戸建てニーズ掘り起こしには限界がある。



(図表⑩ 新設住宅着工戸数の推移：国土交通省「住宅関連経済データ」)

そこで、当商工会は、リフォーム需要の深耕に着眼したい。建物内外装だけでなく、ガーデニングなど広く需要開拓が可能である。

・卸売業並びに小売業者の支援の在り方

隣接する大仙市、横手市等の大型商業施設や量販店、さらには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）に顧客が奪われる現象を食い止める支援が必要である。具体的には、地域住民や商圏を意識した「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、町外資本の事業者にも、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。図表⑪は、美郷町役場を中心に設定し、法定速度で車 30 分（列：商圏拡大）の商圏人口を紹介したものである。美郷町の人口と比較すると、商圏を車 30 分と拡大するだけで、9.57 倍（178,073 人÷18,613 人）もの商圏の拡大が期待できる。

年齢区分	人口	
	厚狭町全域	美郷町全域
人口総数	178,073	18,613
男人口	83,407	8,708
女人口	94,666	9,905
75歳以上	36,008	3,972
70-74	10,057	1,054
65-69	10,215	1,740
60-64	14,090	1,645
55-59	11,795	1,250
50-54	10,128	1,042
45-49	10,942	1,080
40-44	11,005	1,132
35-39	9,447	973
30-34	7,347	752
25-29	5,504	613
20-24	4,549	477
15-19	6,402	679
10-14	7,024	713
5-9	6,018	607
0-4	4,053	408



(図表⑪ 乗用車で法定速度で 30 分の商圏人口 出所：令和 2 年国勢調査を活用し e-stat で加工)

以上のことから、卸売・小売業(後述する飲食サービス業、生活関連サービス業においても同様)は、個社の取り扱う商品やサービスの魅力を高める必要があり、その魅力を持って、商圈を拡大していく努力が必要である。当会は、その魅力を高める取組と共に、商圈拡大において外せない「デジタル化・IT化」をサポートすることで、個社の経営力を高めていけたらと推考している。

#### ・生活関連サービス業・娯楽業者の支援の在り方

卸売/小売業と同様の傾向がみられ、隣接する大仙市、横手市等の大型商業施設や量販店、さらには町内にある町外資本のサービスチェーン等に顧客が奪われる現象を食い止める支援が必要である。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「独創性の高いサービスの開発」の実現である。サービス内容の魅力を底上げし、町外資本の事業者や、地域外の事業者に、需要を奪われないようにしていかなければならない。

逆に、図表⑩に示すように、商圈を拡大し、域外からの顧客を獲得していく支援も求められる。特に娯楽は、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、公共交通機関の利用を背景に、広域商圈から顧客を囲い込む努力を誘発していきたい。

#### ・製造業者の支援の在り方

特定の取引先への依存体質、取引先からの低価格圧力を軽減するような支援が必要である。具体的には、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。また、既存顧客からの注文量の増加(既存新規)の視点も重要である。いずれにしても、特定の発注元からの売上構成比率を5割以下にして、特定の取引先に頼る経営体質の改善を図っていきたい。

#### ・宿泊業・飲食サービス業者の支援の在り方

町内に小規模事業の宿泊施設は少ないが、他業種との連携を図りながら、宿泊稼働率を高めれるよう、側面的にかかわっていく(例：農泊、仕事体験泊等々)。また、飲食業は、図表⑨に示すような広域商圈から、集客することで、事業継続や成長性が期待できると推考している。そのためには、料理そのものの魅力度の向上(記号化)、その魅力を伝える工夫(インターネットの種々ツールの活用等)が必要になる。当会は、そのような学習機会の提供、これらノウハウの実践を、助言していきたい。

### 4 小規模事業者のデジタルトランスフォーメーション(DX)の取組み支援の在り方

経済産業省が進めるデジタルトランスフォーメーション(以下、DX)の視点で、地域の小規模事業者を俯瞰すると、その基礎となるデジタル化・IT化の取組みへの意識が低い傾向は否めない。下請け的取引に傾斜する製造業においては、受発注をオンラインシステムで利用したり、帳票類を紙ではなく電子データで取り扱ったり、少々の利用度は確認できる。しかしながら、対消費者向けに商売を展開する、宿泊業や飲食業、小売業、サービス業においては、まだまだ尾についたばかりである。

そこで、当会は、まずはデジタル化、IT化の重要性や意義を個社に啓発する場を設けつつ、売上の極大化、コスト低減化に有益であるといった視点を、植え付けていきたい。

### 5 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(活況度)への貢献度に着眼して、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、美郷町内事業者への「権利」譲渡等も視野にサポートしていく。

## 6 特産や観光資源活用の支援の在り方

先述(図表④)で示した「美郷町の主な集客に資する拠点やイベント等」に記載のある湧水や農作物等々を活用し、想定する顧客層を意識した「顧客価値」の創出を支援していく。例えば、ラベンダー祭りであれば、この祭りに興味や関心がある層のカスタマージャーニーを整理する。その上で、そのような顧客層の選好や嗜好を分析し把握することで、それぞれのカテゴリーエントリーポイントがある程度は明らかにできる。当会が、そのポイントを把握して管内の個社にかかわれば、顧客との接触が図れる「商品」や「サービス」の開発が可能になる。

## 7 美郷町の商工業施策との位置付け

経営発達支援計画策定にあたり、美郷町商工観光交流課とともに、第3次美郷町総合計画「基本施策 10 地域の雇用・経済を担う商工業の振興」との本計画の位置付けを確認した。その位置付けは、下表のように整理できる。

### ① 空き店舗等対策事業

商工業空き店舗等の解消と振興を図るため、入居者がいない物件は町が管理する「空き家バンク」への登録を勧めるとともに、出店および起業しようとする事業者に対しては、「美郷町空き店舗等活用出店促進事業」も併せて活用し、商工会と町が連携して取り組んでいきたい。

### ② 商店等にぎわい創出事業

商店等のにぎわい創出に取り組む地域事業者の発掘や、その事業者の事業化を、商工会と町が連携して取り組んでいきたい。

### ③ 美郷ブランド開発・販売促進事業

美郷雪華などの地域資源を活用した特産品の商品開発および販売促進、美郷ブランド商品の普及啓発等の取り組みについて、地域事業者に対する周知活動等について、商工会と町が連携して取り組んでいきたい。

### ④ ビジネスマッチング支援事業

この事業の周知や、事業を活用した販路開拓および拡大を図れるよう、商工会と町が連携して取り組んでいきたい。

### ⑤ 中小企業新分野進出応援事業

日本標準産業分類の大分類を越えて新分野事業に進出、業態転換を行おうとしている地域事業者からの相談受付、貸借対照表や損益計算書の財務諸表の数値を用いた財務分析や経営指導など、地域事業者が新分野・新業態で黒字化が図られるよう、商工会と町が連携して取り組んでいきたい。

### ⑥ 起業家総合支援事業

美郷創業塾を通じた町内における起業促進と基礎知識やビジネスプラン等の学び、創業までの間の経営指導員等による伴走支援、早期の事業化や黒字化、持続的な経営が実現できるよう全面的な支援や取り組みをお願いしたい。また、店舗等の新築や改築時には「美郷町起業総合支援事業補助金」を活用し、起業家の金銭的負担の軽減を図っていただきたい。

## ⑦ 事業承継

商工会が実施する「地域経済動向調査」や個別訪問等により把握した事業承継に結び付く情報について町と共有し、地域事業者が求める事業承継（親族内承継、従業員承継、第三者承継（M&A））を実現するための取り組みを、商工会と町が連携して行っていきたい。

（図表㉔ 本計画の美郷町の商工業施策との関連について担当課の意見の論点を整理）

## （３）経営発達支援事業の目標

当会は、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と方針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。

### 目標① 小規模事業者の需要開拓意識の向上と実現の取り組み

個社との丁寧な議論を通じて、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ていきたい。結果、個社が想定する需要開拓の取組から、個社の競争力向上と経営の安定化が実現することで、地域の経済活性化を後押ししていきたい。

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、次のとおり設定する。なお売上の増加率は、これまでの「美郷町 経営発達支援計画 第１期」（本計画は２期）における伴走支援経験を参考に、個社が実現可能な範囲を設定している。

伴 走 目 標 (重点支援による売上増加実現個社数)	
１年目から５年目まで (年あたりの成果件数)	計画策定後のフォローによる:25 件 ・うち需要動向調査による:5 件 ・うちセミナーや展示商談会の出展支援を通じて(需要開拓寄与による):9 件
６年目から１０年目まで (年あたりの成果件数)	計画策定後のフォローによる:25 件 ・うち需要動向調査による:5 件 ・うちセミナーや展示商談会の出展支援を通じて(需要開拓寄与による):9 件

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

### 目標② 新たな創業(第２創業)の誘発

美郷町地域の経済動向や、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り、新たな創業の実現と創業後の事業化に向けた伴走支援により、持続的な経営の実現につなげる。地域内の商工業者が増加することにより、地域のにぎわい創出を後押しする。

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。

伴 走 目 標 (重点支援による創業相談・創業者数等)	
１年目から５年目まで (年あたりの成果件数)	創業相談件数:70 件 創業計画策定件数:5 件
６年目から１０年目まで (年あたりの成果件数)	創業相談件数:80 件 創業計画策定件数:10 件

伴 走 目 標 (重点支援による創業者の事業化実現迄の年間売上獲得額)	
創業後 1 年目まで	450 万円以上獲得できるように
創業後 2 年目以降	800 万円以上獲得できるように

**目標③**「デジタル化・IT 化から DX へ」を実現する需要開拓と事業計画策定支援

個社がデジタル化・IT 化に取り組むにあたっては、事業計画が「すべての素」となる。そこで事業計画の策定時や見直し時に、必ず「想定外」を踏まえた計画を策定するよう助言していく。また、個社の士気を高めるため、需要開拓の取り組みに（売上向上に）関心が高い傾向に着想し、デジタル化・IT 化が、需要開拓に有効である旨を啓発啓蒙していく。デジタル化・IT 化に取り組む個社が増加し個社が抱える経営課題に対応することで費用対効果や、効率性が高い需要開拓が実現でき、個社の競争力向上と増収増益につながる。結果として、地域全体の持続可能性の向上を後押しする。

伴 走 目 標 (重点支援による計画策定件数)	
1 年目から 5 年目まで (年あたりの成果件数)	30 件
6 年目から 10 年目まで (年あたりの成果件数)	40 件

伴 走 目 標 (重点支援による支援を受けた個社の売上増加率：対前年比換算)	
1 年目から 5 年目まで	1.2 倍以上
6 年目から 10 年目まで	

**目標④**地域に必要とされる商品・サービスを核とした事業承継や継承の実現

高齢経営者の経営する商売の中から、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ものを優先的に、美郷町内事業者への「権利」譲渡等も視野にサポートしていくことで個社の経営資源の存続に繋がり、サービスの提供や従業員の雇用を維持できる。結果として、地域の活力を維持し、発展につながる。

伴 走 目 標 (重点支援による事業承継・継承の実現)	
1 年目から 5 年目まで (年あたりの成果件数)	承継や継承の相談件数：10 件 承継や継承の策定件数：5 件
6 年目から 10 年目まで (年あたりの成果件数)	承継や継承の相談件数：10 件 承継や継承の策定件数：5 件



## 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

当会は、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達成の取り組み方針を次のとおりとする。

##### 方針① 小規模事業者の需要開拓意識の向上と実現の取り組み

個社の業績(売上↑－費用↓＝利益↑)の改善においては、費用削減の取組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、売上の向上無くして、業績改善は無しえないと判断している。従って、当会は、個社の需要開拓の取組を「重点的に支援」することで、個社の活況、しいては地域の隆盛へとつなげていきたい。

##### 方針② 新たな創業(第2創業)の誘発

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。既述のとおり、美郷町は自然資本が豊富である。その資本をバックグラウンドに持つ相乗効果や、インターネット環境の充実による「場所を問わない創業機運」等を鑑み、町内での起業を誘発していきたい。

また、町外の方々が町内で創業したいとする声が少なからず散見される。そのような方々の境遇を研究しつつ、町外から町内で創業できるような環境の整備を、美郷町と共に進めていきたい。

##### 方針③ 「デジタル化・IT化からDXへ」を実現する需要開拓と事業計画策定支援

経営が順調な事業者ほど、事業規模問わずに、デジタル化・IT化、さらにはDX化への道を着実に歩んでいる。また、その道は、需要開拓における効率性、極大化といった恩恵をもたらすことも、多くの2次データでも明らかである。

従って、個社のそれぞれの状況を踏まえ、出来ることから出来るだけ、取り組んで行けるよう、辛抱強く伴走していく。

##### 方針④ 地域に必要とされる商品・サービスを核とした事業承継や継承の実現

高齢経営者の商売の中には、地域の住民や事業者にとって、必要不可欠なものが存在している。このように、地域に無くてはならない存在に育っているものを失うことは、地域の活況や効率性、利便性を大きく損なう可能性がある。

従って当会は、美郷町内に本当に必要とされる商品、サービス(敷いては御店)を見極め、後継可能性のある地域事業者とのマッチング、しいては町外からの小規模M&Aを側面サポートしていく役割を担っていくこととしている。

### (3) 経営発達支援事業の内容

#### 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

〔現状〕

地域の小規模事業者に係る経済動向調査は、令和2年度より毎年1回、実施している。その内容のフィードバックは、当会の機関紙や、webサイトで広く公表している他、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にも活用している。また近年は、個社の作成する事業計画において、事業の外部環境の把握に活かせるよう、工夫を検討している。

### 〔課題〕

調査結果を踏まえた上で、商工会の個社支援施策への反映が課題である。また、個社が事業計画策定時に、外部環境把握の基礎資料として、活用度が高めていけるよう、アウトプットの工夫が更に必要である。管内の経済動向に影響を与える要因について考察し、その影響をあらかじめ予測することで、管内個社の経営の「脅威」に警笛を鳴らす役割を担っていきたい。

### (2) 目標

内容		現行	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
調査実施&公開	回	1	1	1	1	1	1
有効回答者（社）数	件	282	120 以上	120 以上	120 以上	120 以上	120 以上
web サイト 掲載	回	1	1	1	1	1	1
機関紙 掲載	回	1	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

当会管内の全産業の動向、業種毎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つなげていく。

#### 調査対象

管内小規模事業者を対象とする。調査対象事業者の選定においては、原則、無作為で抽出するが、美郷町地域の業種別構成比は順守したものとする。

#### 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。無論、デジタル化・IT化も意識し、高齢経営者では無い場合は、インターネットを介した調査も併用していきたい。

#### 目標回収率

当会が把握する 717 件(2024 年 6 月現在)の小規模事業のうち、回収率は 30%超を目指し、有効回答は 120 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（景況感の把握以外）のとおりである。内容や細部は、前期の経営発達計画で実施時の内容も踏まえ、1つ1つ見直しを図っていく。

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

(参考① 経済動向調査 基本的な調査項目)

#### 分析手法

経済全体の景況と見通し、更には、産業の業種毎の景況と見通しについて整理・分析する。また、業種毎の課題（例 卸売・小売業は域外顧客の獲得状況、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。

テーマ	対象
経営指標関連	国民生活金融公庫(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)

(参考② 比較対象の2次データ候補について)

## 報告書作成の論点

「景況図」は、下図のような表現をイメージしている。全産業、各業種でとりまとめ、経年で比較できるようにする。

(製造業)

	業績	売上	設備投資
平成30年結果	51	51	△38
平成31年予想	25	25	30

(参考③ 一経済動向調査における景況天気図)

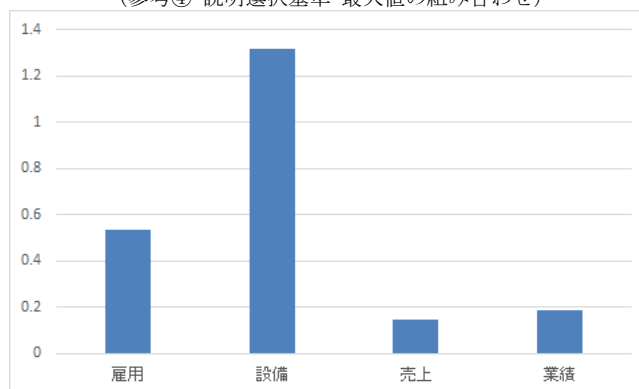
また、調査へ参加した事業者の損益計算書や貸借対照表が手に入る範囲で、重回帰分析等を行い、調査の各質問項目と、業績との影響度の分析も深めていきたい。例えば、美郷町の地域経済動向調査(2021年)の集計データの中から27社を選定し、売上高成長率を目標変数、将来の見通しにかかわる設問の回答を説明変数として、統計処理したものが下表、下グラフである。

回帰統計	
重相関 R	0.676734808
重決定 R ²	0.332523039
補正 R ²	0.211281773
標準誤差	1.751313179
観測数	27

分散分析表					
	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	4	33.63095305	8.407588262	2.741219453	0.054495715
残差	22	67.47615222	3.067097828		
合計	26	101.1065053			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	0.88250067	1.400871244	0.629991779	0.535169086	-2.022836164	3.788036696	-2.022836164	3.788036696
雇用	0.522346119	0.602670332	2.17439326	0.040709074	0.090590537	2.56090408	0.090590537	2.56090408
設備	1.316922345	0.46020955	1.106280916	0.280555908	-0.464646992	1.527140313	-0.464646992	1.527140313
売上	0.14482757	0.553047258	-0.804321084	0.429817967	-1.591777385	0.702122244	-1.591777385	0.702122244
業績	0.16683863	0.557660196	-1.952513087	0.063717289	-2.245355291	0.08787763	-2.245355291	0.08787763

(参考④ 説明選択基準 最大値の組み合わせ)



(参考⑤ 影響度の視覚化)

この結果から、売上高成長率のプラス成長には、次年度への設備投資意欲の高さが、重要であることがわかる。具体的には、設備投資を断行してまで、売上や業績を高めていきたいとの意志の表れであり、伴い、雇用も必要になるとの見解が回答の傾向に垣間見える。

適切な販売計画や事業計画といったものは前提であるが、設備投資を伴う補助金や助成金の申請支援、さらには融資の申請支援等は、個社の「設備投資意欲」を喚起するには、良い方向だと分析できる。

#### **（４）調査結果の活用**

##### 方法①

調査結果を事業者目線で分かり易く解説し「美郷町地域 経済動向調査 報告書」として取りまとめる。

##### 方法②

取りまとめた報告書は、調査に協力した事業者を対象に、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「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、当会の 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

取りまとめた報告書は、サマリーを用意し、機関誌に掲載するなど、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、開業する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「業種毎のトレンド」の把握に活用する。

##### 方法⑨

個社の需要開拓の取組の背景である「業種毎のトレンド」の把握に活用する。

##### 方法⑩

経済動向調査は、順次、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。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 〔現状〕

前期の経営発達支援計画遂行の中で、主たる業種の需要動向を、商工会がリーダーシップを発揮して把握し、管内の個社へのフィードバックに務めてきた。しかしながら、画一的な調査事業については、必要十分な状況に至っているが、個者それぞれにおいて、必要な情報や、分析は不足している。

###### 〔課題〕

今後は、重点支援する個社の立場と目線に寄り添い、より具体的な個社の事情を踏まえた需要開拓に必要な情報のフィードバックが求められる。つまり、個々の個社が抱える需要開拓上の「ボトルネック」の要因の解消である。例えば「売上獲得の道筋をつけるために、わからない情報」「売上獲得のために、分析しておかなければならない情報」を把握する支援である。

調査の設計や、分析に工夫を凝らし、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・サービス・メニュー開発、品揃えの取捨選択、POP 掲示、web での PR 等々）に踏み出せるよう、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
個社毎の需要動向調査 分析事業	回	1	1	1	1	1	1
上記 支援個社数	社	4	5 以上	5 以上	5 以上	5 以上	5 以上
上記 売上対前年比増加率	倍	—	1.2 以上	1.2 以上	1.2 以上	1.2 以上	1.2 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 個社毎の需要開拓時のボトルネックを解消するための調査分析事業

###### 〔概要〕

美郷町地域は既述のとおり、湧水や温泉等、自然資本に恵まれ、一見すれば域外顧客の獲得が容易と想像されるかもしれない。しかしながら実態は、県内の多くの自然資本と競合し、需要予測を立てづらい状況である。一方、ここの業種の個社に目を移しても、置かれている経営環境や事情が異なるため、これまでの画一的な調査事業では、個社の需要開拓に直結するような「情報」や「考察」、「分析」は得られない。また、県内の他商工会の 2 次データを参考に、販売促進活動に取り組んでも、大きな成果が得られるわけでもなく、従前のやり方を疑問視する声が、職員間でもある。

そこで、毎年 5 社をピックアップし、それぞれの個社の実需につながる調査や分析をサポートすることで、適切な需要予測や、需要開拓の取り組みを実現できるように教育していく。

###### 〔具体的内容〕

###### 支援ステップ① 重点支援個社のピックアップ

業種を問わず、経営指導員や職員が支援の中で「需要開拓の緊急度」「需要開拓の効果」の高い個社を、優先的に毎年 5 社ピックアップする。具体的には、「側面支援することで、売上の極大化の効果が高い」「早急な売上改善が無ければ、資金繰りが悪化する」といったような具合である。あくまで支援緊急度や成果の大きさを優先して、選定していく。

###### 支援ステップ② 重点支援個社の取組課題の確認

ピックアップした個社毎に経営指導員が事前に巡回訪問し、需要開拓の取組みで課題になっている要因を洗い出す。また、その課題改善のために、どのような情報収集が必要で、どのような分析があれば実現可能かを洗い出していく。

### 支援ステップ③ 調査並びに分析の実施並びに教育

支援ステップ②で明らかになった「課題」を踏まえ、必要に応じて専門家を活用しながら、需要開拓の弊害になっている要因や要素を、どうやったら改善できるかについて、情報の収集並びに分析を行う。個社においては、自ら調査設計や分析が出来る地力をつけさせるために、経営指導員や専門家に頼りっぱなしにならないよう、支援の係わり方に留意する。

### 支援ステップ④ フィードバックと具体的な解決策の助言

実施した調査や分析結果を踏まえ、個社にフィードバックを行う。その上で、必要な解決策を具体的に助言できるようにする。具体的な助言とは、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 ツールを活用した種々の販促等を指し、その内容は、個社の置かれている状況により様々であることが想定される。

### 支援ステップ⑤ 販路開拓支援(アフターフォロー)の実施

助言した解決策の取組が、滞りなく実現されるよう、経営指導員は辛抱強く伴走する。具体的には1～2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見守る。

また必要に応じて、各種専門家を活用し、ステップ④で助言された手法や方策の「販路開拓の実務」を個社に指導し、実務を学ばせる。

〔想定される調査内容について〕

「1. 目標」で展望を紹介した通り、個社毎に置かれている立場や状況、事情は異なる。とは言え、業種毎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。

個社の業種	調査の想定される傾向
農業	加工品の開発や販路開拓、種々のイベントの起案と開催において、農作物の特長を活かした実現へのボトルネックを解消する。また域外へ販路を実現するために抑えなければならない「バイヤー側の事情」等。
建設業	リフォームやリノベーションの需要の多い地域やエリアの選好や嗜好、インターネットの検索による顧客獲得導線の実現、DIY ニーズの背景にあるリフォームの活用資材のトレンドやチャネル等々。
卸売業/小売業	域外顧客獲得に資する品揃えの方向性、域外顧客獲得に資する商品開発やサービス開発、域内顧客深耕のための品揃えの選好や嗜好等。
飲食業	店内空間や店頭イメージの顧客の事前期待、接客サービスや料理への事前期待、利用後の改善要望（改善要望は、消費者の期待でもある）、インターネットや各種 Web マップからの検索動向を踏まえた必要性等。
生活関連サービス業	域外からも引き合いに繋がり得る「未顧客が求める利便性」や「あったら良いな」ニーズの探索、域内顧客深耕のための「求める利便性」や「あったら良いな」ニーズの探索、等々
娯楽業	域外からも引き合いに繋がり得る「未顧客が求める娯楽性」や、自社の商品やサービスとのカニバリゼーション需要の探索、域外や域内の方々が求める娯楽ニーズや嗜好、等々
製造業	特定発注元への需要の偏在を軽減するため（実質的な下請け構造を脱却するため）、オリジナル商品開発の方向性、設備や技術を活用した他の業種や業態との取引の可能性、等々
宿泊業	秋田県への観光やビジネスを念頭に置いたインターネットの検索傾向、部屋の内装や外装への顧客の事前期待、接客サービスや料理への事前期待、競合やベンチマークしたい施設の利用後の改善要望（改善要望は、消費者の期待でもある）、等々

(参考⑥ 調査の業種毎の想定される傾向)



〔調査対象者とサンプル数〕

調査対象者とサンプル数は、個社毎において様々であるが、統計的な要求精度と信頼率を順守したものにしたい。対象とする顧客層（母集団）の適切なサンプル数で無ければ、その調査や分析の信頼度は確保できないからである。

調査対象の決定条件	要求精度 5%信頼率 95%
-----------	----------------

（参考⑦ 調査の精度）

〔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、必要に応じて専門家を活用する等、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〕

これも、個社の抱えている需要開拓の課題により様々になる。調査においては、顧客層（母数）から単純無作為抽出にて、調査対象者を設定する。併せて、既述の〔調査対象者とサンプル数〕の要求精度や、信頼率を獲得できるよう、調査対象数は多めに決定する。なお、調査は、個社毎の収集すべき情報等により異なるが、インターネット調査等、適切な手段を選択する。

〔分析手段・手法〕

得られた回答は、集計の後、以下の統計的視点で分析できるよう取り組んでいく。その際、需要開拓における改善の論点が個社に伝わるよう、必要に応じて専門家の力を借り分析し、報告書として取りまとめる。

分析手法	消費者選好や嗜好の論点
回帰分析：単回帰分析、重回帰分析、対数線形モデル	選好や嗜好の重点取組順位や質的な重要性、需要開拓における需要ファクターの特定、等
主成分分析・第2主成分分析	競争優位性の着眼点を抽出するポジショニングマップ、顧客にとっての価値観のゾーニング、顧客の選好や嗜好を踏まえたグルーピング等
因子分析	顧客層毎の選好や嗜好の共通因子の抽出、顧客層毎の不可分要素の抽出等
判別分析	分かれる顧客層毎の選好や嗜好を基に、属さない顧客層の選好や嗜好を判別、等
質的データの多変量解析（数量化Ⅰ類、数量化Ⅱ類、数量化Ⅲ類、数量化Ⅳ類）	文言を統計処理し、選好や嗜好を抽出する、等

（参考⑧ 想定される分析アプローチ）

商品やサービス開発の仕様の在り方	デザインの有り方 （色調、イラスト、文言等）	開拓すべきチャネル （業種、業態、顧客層、地域等）
広告時のメッセージ （集客訴求、販促訴求、文脈価値等）	販促企画のアイデア （顧客や地域、年齢層等毎の選好）	新商品・新サービスの方向性 （価格帯、量目、存在価値等）
利用すべき広告媒体 （プレスリリース導線、各種 SNS、リスティング広告、DM 等）	利用すべき web ツール （ポータル、オウンドメディア、エンゲージメント等）	需要開拓のオペレーション （人員協力、波及利用、種々のツールの活用等）

（参考⑨ 個社への報告書・フィードバックで想定される論点の事例）

〔フィードバック対象個社〕

本事業は、個社毎の需要開拓の課題解決に資する取組のため、フィードバック個社は支援する個社そのものである。無論、汎用的な部分は広く管内に公表し、各社の需要開拓の取り組みの参考に活用を促す。

〔活用方法〕

方法①

実施した調査や分析を、同様に必要とする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事業者の「種々の需要開拓の取り組み」の実践に活かす。

方法③

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④

汎用的な調査結果や分析の部分は、支援対象個社の名を伏せるなど工夫をしたのち、広く管内に公開し、それぞれの需要開拓の取り組みに活用を促すほか、事業計画の中の、販売計画策定時の参考に利用を促していく。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### （1）現状と課題

〔現状〕

小規模事業者の多くが、経営状況の分析が身近では無い（取り組んでいない）。きっかけは、融資相談や補助金や助成金の申請の時等、限られており、あくまでスポット的に行う場合が多い。また、優秀な事業者においても、分析範囲が非財務分析までになっており、財務分析まで行わないことが多い。

〔課題〕

経営改善の必要性、支援の緊急度の高さ、といった要因のみならず、全ての事業者に「経営分析を実施すべき」必要性を伝えていかなければならない。経営分析は、事業者の健康診断のようなものである。健康（経営が健全）であるから策を講じれること、健康でなければ策を講じれないことがある。策が講じれるうちに、どのような方向で進めれば良いかを、指南していきたい。

### （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 (伴走)	50 件	50 件	50 件	50 件	50 件	50 件

### （3）事業内容

#### 1 経営状況分析支援のスキルの底上げの学習会を実施

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、指導員全員の思考や意志を共通化するため、「経営状況分析支援の在り方の学習会」を、毎年実施する。必要に応じて、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学びを深めていく。

#### 2 経営状況分析を実施すべき事業者の選定

1で学習した内容を踏まえ、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	需要開拓意欲ならびに成長意欲が高い事業者
論点②	地域からの雇用を誘発できる可能性が高い事業者
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
論点④	経営改善が早急に必要な事業者への自己認識を促す場面

(参考⑩ 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、事業所毎に経営指導員を担当付けし、辛抱強くサポートしていく。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
PEST 分析	経営の外部環境の把握の視点
地域経済動向調査の結果	「3. 地域の経済動向調査に関すること」の活用 地域の経済動向と自社の経営への影響度の把握に活用
カスタマージャーニー	カスタマージャーニーの各段階における(消費者接触の機会から)、自社の相対的優位性や絶対的優位性を分析して把握

(参考⑪ 経営状況分析の切り口)

〔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、小規模事業者毎に、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

経営指導員が伴走して分析した結果は、当該事業者にフィードバックし、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、経営指導員による伴走のみでは、解決が困難であると判断した場合は、種々の専門家派遣制度を活用し、専門家の力を借り課題解決を図る。

#### 方法④

業界のベンチマーク等と比較することで、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することに役立てる。無論、期中での経営の改善の方向性等を確認していく。

#### 方法⑤

策定済の事業計画遂行段階での「チェック機能」として活用する。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－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、適切な利益確保につながるのか等々を、具体的に理解できるようになる。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### （１）現状と課題

##### 〔現状〕

事業計画策定のきっかけは、融資相談や補助金申請、助成金申請などの、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「計画の実現性」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、下表の背景や論点に基づき、支援を実施していく。

論点①	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できるようになる
論点②	想像し整理した計画のイメージを、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。
論点③	「4. 需要動向調査に関すること」で得た知見を踏まえる。
論点④	「5. 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。
論点⑤	「3. 地域の経済動向調査に関すること」で認識した地域経済動向を踏まえる。

（参考⑫ 事業計画策定支援における背景と論点）

また、事業計画策定支援の前提として、まずは経営状況の分析を行うことが必須であることを念頭に置く。経営状況の分析を行う事業者を「増やす取り組み」に注力する中で、事業計画策定へと駒を進めるよう腑落ちを確認しつつ、事業者の「自力」を育成していく。

加えて、従来の流れである、種々の補助金申請や融資申請、創業時等の機会も「きっかけ」として活用する。申請書や創業計画（第2創業含む）の中にある「事業計画」の策定をサポートする中で、経営状況の分析、計画策定の意義等を学ばせていく。

### (3) 目標

	現行	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
計画策定件数 (うち創業計画) 《うち DX 視点含む》 〔うち事業承継計画〕	21 件 (7 件) 《—》 〔4 件〕	25 件 (5 件) 《3 件》 〔3 件〕	25 件 (5 件) 《3 件》 〔3 件〕	25 件 (5 件) 《3 件》 〔3 件〕	25 件 (5 件) 《3 件》 〔3 件〕	25 件 (5 件) 《3 件》 〔3 件〕
事業計画策定 セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
創業塾	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
DX 推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

### (4) 事業内容

#### 1 事業計画策定の意味や意義・手法を学ぶ機会の提供

##### ア. 事業計画策定セミナーの開催

事業計画策定の必要性について啓発・啓蒙、動機付けを行うだけでなく、より具体的にイメージができるよう、事業計画策定の演習形式の学びの場を提供する。

対象者	前提：創業者以外は経営状況の分析を行った事業者 創業（起業）のため窓口相談等で来所されている方 高齢経営者で「事業承継・継承」意志のある事業者 経営改善や業績改善の取り組みを進める意識がある事業者 更なる需要開拓(集客や販促)による成長意欲の高い事業者
募集方法	経営状況の分析を行った個社に対して、個別に参加を促していく。 当会の web サイト等、広く告知を行う。
回 数	年 1 回
内 容	・計画策定の必要性や利用の仕方等を啓発啓蒙する。 ・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、資金調達計画など、考え方・記入のポイントを習得できる内容とする。 ・実際に策定演習を含む内容とする。 (事業者が自ら事業計画を策定できるレベル感で、計画の策定の仕方等を、セミナーのテキストとして取りまとめていく)
参加者数	20 名程度

##### イ. 創業塾

創業希望者の掘り起こしを行うため、創業を希望する方や創業に興味を抱いている方を対象に市及び関係支援機関と連携し、創業塾(仮称：美郷創業塾)を実施する。この塾への参加者より四分の一の創業者を輩出していきたい。

対象者	創業（起業）のため窓口相談等で来所されている方 創業への意欲が高く、自身の強みを活かして着実に創業の実現性を高められる方
募集方法	市及び商工会広報誌・HP、関係支援機関による情報提供、地域広報誌広告掲載等
回 数	全 2 回
内 容	・内容のハードルを上げ過ぎず、『いつか商売にしたい』という段階の方も含めた創業希望者の掘り起こしを行う。 ・創業に係る基本的事項から実際の計画策定までを学んでもらうとともに創業希望者同士の情報交換やモチベーションを保持してもらう。

	・経営指導員は参加者に対して個別相談を実施。個別相談では、業種別に必要な知識（許認可・届出等）の取得と事業計画策定のブラッシュアップを目的とし、経営指導員等が支援にあたる。必要に応じ専門家派遣制度を活用しながら支援を行う。
参加者数	各回 20 名程度(全 2 回の参加を想定)

#### ウ．DX 推進セミナーの開催

生産性向上や、需要開拓の効率性や効果を高めるデジタル化や IT 化は、避けて通れない現状である。その旨を啓発啓蒙しつつ、手段や手法を示しながら、事業計画策定時の反映方法について学ぶ場を設ける。

対象者	前提：創業者以外は経営状況の分析を行った事業者 創業（起業）のため窓口相談等で来所されている方 高齢経営者で「事業承継・継承」意志のある事業者 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個社に対して、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	・そもそも DX の概念や、デジタル化、IT 化の概念について学ばせる。 ・デジタル化や IT 化の推進で、どのような業務効率化や、生産性向上、更には、費用対効果が高い需要開拓が可能なのか、について学ばせる。 ・デジタル化や IT 化のツールや期待される効果について学んでもらう。 ・実際の事業計画策定時に、留意すべき点について学んでもらう。
参加者数	20 名程度

#### 2 粘り強い伴走による事業計画の策定実現支援

対象者	前提：創業者以外は経営分析を行った事業者 事業計画策定セミナーの参加者、創業塾の参加者 高齢経営者で「事業承継・継承」意志のある事業者 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
手段・手法	・事業者毎に担当経営指導員を決めた上で、粘り強く伴走する。   ・事業者が能動的に事業計画の作成に取り組み、自らの考えを計画書に落とし込めるように寄り添って支援を行う。   ・「ア．事業計画策定の仕方セミナーの開催」で配布されたテキストを、経営指導員の共通認識、助言資料として活用する。   ・「5．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。   ④前期の経営発達支援計画で作成した「簡易事業計画書シート」は継続して使用する。補助金や融資申請といったスポット以外で、大容量の事業計画書を策定することに抵抗がある事業者のために「美郷町商工会が美郷町の助言も踏まえ、簡易版として作成したもの」である。

## 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

#### 〔現 状〕

計画策定後のフォローアップでは、殆どの場合、資金繰り、税務、労務等への対応が多く、受動的な支援となっている。事業者が策定した販売計画の進捗管理や、需要開拓の取組の実現度、売上差異や費用差異といった「多方面の分野」への十分なフォローアップができていないと言われている。

#### 〔課 題〕

今後は、販売計画の進捗や、需要開拓の取組の実現度、売上差異や費用差異といった「多方面の分野」へのかわりを強化していきたい。往々にして事業計画の進捗が芳しくない場合、売上差異に起因することが多い。個社の置かれている状況にもよるが、必要に応じて、専門家も活用しながら、需要開拓を必達できるよう進めていく。また、計画の見直しにも踏み込んで良いと判断している。

### (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つな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	計画の実行性・実現性の能力
自走可能 (グループ A)	- 計画の進捗管理と実績管理の経験が過去にあり、策定した事業計画の実施も自立して行うことができる。    - 必要に応じて、計画そのものを見直したり、需要開拓やコスト削減に工夫を起案し実行できる。
伴走必要 (グループ B)	- 過去に策定した計画が存在するものの、その計画を放置状態にしており、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。計画の実行に具体的なスケジュールと取組みに補助が必要となる。    - 計画そのものを見直したり、需要開拓の強化や、コスト削減の必要性を肌身に感じているものの、誰かの支えがなければ実行に駒を進められない。
手厚い 伴走必要 and 創業2年以内 (グループ C)	- 計画策定が実質、初めてであり、進捗管理、実績管理の経験が無く、何をどこまで、いつ、やらなければならないかの判断すらつかない。    - 創業者はここにあたる。

(参考⑬ 事業者の事業計画の遂行能力のグループ化)

### (3) 目標

	現行	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
フォローアップ件数 (うち創業計画)	28 件 (7 件)	25 件 (5 件)	25 件 (5 件)	25 件 (5 件)	25 件 (5 件)	25 件 (5 件)
《うち DX 視点含む》	《ー》	《3 件》	《3 件》	《3 件》	《3 件》	《3 件》
〔うち事業承継計画〕	〔ー〕	〔3 件〕	〔3 件〕	〔3 件〕	〔3 件〕	〔3 件〕
1 社あたりの フォロー頻度	15 回	4 回 以上	4 回 以上	4 回 以上	4 回 以上	4 回 以上
販路開拓セミナー	ー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

*1 社あたりのフォロー頻度は、既述の3つのグループ (A、B、C) 毎に異なる。また個社によって手厚いフォローが必要と判断した際は、惜しみなく頻度を増やす。ここでの記載は最低限の目標値



なお、フォローアップ事業者(兼 販路開拓セミナー参加事業者)については、以下の売上増加率が利益率増加のいずれかを充足するものとする。

	現行	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
1 社あたりの売上 対前 年比増加率	—	1.2 倍 以上	1.2 倍 以上	1.2 倍 以上	1.2 倍 以上	1.2 倍 以上
1 社あたりの利益 対前 年比改善率	—	3%以上	3%以上	3%以上	3%以上	3%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。

*利益 対前年比改善率は、前年の利益率より何%改善したかを表現したもの。従って成果検証は翌年になる。

#### (4) 事業内容

##### 1 個社の事業計画遂行能力を踏まえた伴走支援

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
自走可能 (グループ A)	年 2 回程度の巡回訪問により、進捗状況の確認を行い、事業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。
伴走必要 (グループ B)	年 4 ～ 8 回以上を目標に状況確認を行う。確認では、計画と実績の差異を中心にを行い、必要なアクションについて、助言していく。	計画的な経営の重要性の認識を促し、目標達成に向けた具体的な取り組みを、一緒に考え議論を尽くし、計画の実現性を高めていく。ポイントは事業者の議論と通じた考えの腑落ちである。
手厚い 伴走必要 and 創業 2 年以内 (グループ C)	月に 1 回以上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、先の 2 ～ 4 カ月の具体的な取り組みの提案、計画の見直しを行う。	事業計画の内容を都度々確認し、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 週間の事業運営といった具合に、具体的に落とし込むことで実現性を高めていく。

(参考⑭ 事業者の遂行能力別の支援概要の考え方)

#### [留意事項]

計画遂行において、需要開拓の取組に問題(*)がある場合(計画との差異がある場合)などは、外部専門家の「ちから」を借りる等、スムーズな遂行につな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。

計画差異の分類	差異解消の主な論点(支援の思考)
売上差異	<input checked="" type="checkbox"/> 客数が要因      ・取組の内容の改善     ・取組の頻度とタイミングの改善     ・利用するツールの改善(手段の改善)     ・費用対効果の改善      <input checked="" type="checkbox"/> 客単価が要因      ・取組の内容の改善     ・本質的な提供価値の改善

	・ターゲット層の改善     ・利用するツールの改善(手段の改善)       注1) 支援の現場では、売上差異が原因で、計画どおり事が進まないことが多い。そこで、販路開拓の各手法やツールの活用を通じた学びの場(販路開拓セミナー:表外にて詳細)を提供することで、その売上差異の解消に向けて、効果的に知恵をつけることが可能だと判断している。
費用差異	<input checked="" type="checkbox"/>売上原価が要因       ・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。     ・5Sの推進等と合わせ、ムリ・無駄などの削減を進める。       <input checked="" type="checkbox"/>販売管理費が要因の場合       ・種々の販促活動の費用対効果を見直していく。     ・費目毎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。

(参考⑬ 計画差異の分類と実施策)

#### 注1) 販路開拓セミナーの開催

需要開拓の効率性や効果を高めるため、需要開拓に資するツールや手法を学ぶ勉強会を開催する。また、必要に応じて、事業計画のうち、販売計画を見直す指導も盛り込む。

対象者	事業計画の実行段階において、売上差異が大きい事業者 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 需要開拓の取組を強化し更なる売上の極大化を目指したい事業者
募集方法	事業計画を策定済の個社に対して、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。 経営改善の緊急度を踏まえ、必要に応じて必要な個社に参加を促す。
回数	年2回
内容	以下の内容について、複合的に組み合わせ、実施する。       ・事業者間連携(農商工含む)により得られるシナジーや需要開拓の可能性と実践     ・商品価値、サービス価値、事業価値といった「顧客にとっての存在価値」     ・インターネットを活用した手法やツール(webサイト、SNS、各アプリ等々)     ・デジタル化やIT化、更にはDX化の推進による費用対効果が高い需要開拓策     ・商品開発やサービス開発の方法やツール     ・チラシやPOP等々のリアル媒体の作成方法やツール     ・プレスリリースやメディアへのアクセスの手法やツール     ・ニューロマーケティングや行動心理学のマーケティング利用
参加者数	10名程度 / 1回

#### 2) 創業者への手厚い伴走支援(創業者のネットワーク化)

創業者が孤立することなく、相互にかかわりながらネットワークを構築し、安心して地域に根付くよう、商工会がリーダーシップを発揮し、その土壌を作っていく。具体的には、創業者を定期的に参加し、マッチングを図り、有機的な連携により、顧客紹介を誘発する等である。また、町内で実施される種々の学びの場や、イベントの情報を共有し、積極的な参加を促す。単独では気後れしていても、仲間が出来れば積極的になることを、これまでの支援で経験している。その視点を、今度は商工会が先頭に立って進めていきたい。

## 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

#### [現状]

町内の個社の多くが、域内の需要の深耕だけでは、生計が立てづらくなっている。域外の需要を開拓していく必要性を肌身を感じる事業者もある一方、そもそも考えたことも無いといったジリ貧の事業者も存在する。つまり、ほんのひと握りの事業者以外は、想定通りに域外需要を獲得できているとは言い難い。

#### [課題]

個社が獲得したいとする顧客層を経営指導員と共に把握し、それら顧客層にリーチできる商品やサービスの改善、販促や集客内容の見直し、等が必要である。

また、需要開拓における適切なツール（種々の広告媒体等）が何なのかを理解させ、適切な選択が実現できるよう、知識の補充、ツール利用のトレーニングの場を設けることが求められる。

### (2) 支援に対する考え方

個々の事業者の限られた経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を踏まえつつ、時に行政施策や、地域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」として、種々の販促ツール（種々の広告媒体等）やDXに向けた取組（web ツール、オンラインツール等々）の活用法を理解させたい。主な支援の論点は下表の通りである。

論点①	湧水、温泉、ラベンダーといった地域の自然資本を活用し、必要な策を講じ、域外からの需要を獲得できるよう進めていく。
論点②	域外の顧客の選好や嗜好を踏まえ、必要な策を講じ、域外からの需要を獲得できるよう進めていく。
論点③	事業計画の中の「販売計画の実現性」を高めるために、適切な販促ツール（種々の広告媒体等）やDXに向けた取組（web ツール、オンラインツール等々）を選択できるよう、助言していく。
論点④	現在実施している販促の内容（DXに向けた取り組み含む）や、活用しているツールの課題を明確にし、その改善を助言していく。
論点⑤	個社が掛ける費用を、可能な限り抑制し、継続的な需要開拓の取組になるよう、助言していく。

（参考⑯ 集客や販促の論点の整理）

### (3) 目標

		現行	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1 事業計画策定後の実施支援の需要開拓支援	件	—	25	25	25	25	25
上記 売上 対前年比増加率*	倍	—	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上
2 需要動向調査分析事業の個社のフォローアップ**	件	—	5	5	5	5	5
上記 売上 対前年比増加率*	倍	—	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上
3 種々の販促ツール(DXに向けた取り組み含む)の活用法を学ぶセミナー	回	—	1	1	1	1	1
上記 参加者のフォローアップ	件	—	5	5	5	5	5
上記 売上 対前年比増加率*	倍	—	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上
4 展示会・商談会(BtoB)	回	1	1	1	1	1	1
上記 参加者のフォローアップ	件	—	4	4	4	4	4
上記 売上 対前年比増加率*	倍	—	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2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

**「4. 需要動向調査に関すること」の「個社毎の需要動向調査分析事業」毎年5社以上支援のフォローアップ

### (4) 事業内容

#### 1 事業計画策定後の実施支援の需要開拓支援

先述の事業計画策定支援、事業計画策定後の支援の「目標」で示している個社に対して、個社がそれぞれ行いたいとする需要開拓の取組を、担当する職員や経営指導員が粘り強く寄り添い、側面支援していく。職員や経営指導員が手に負えない専門的な論点は、種々の専門家派遣制度等を活用し、迅速な対応を図っていく。

#### 2 需要動向調査分析事業の個社のフォローアップ

対 象	「4. 需要動向調査に関すること」の「個社毎の需要動向調査分析事業」でフィードバックした「毎年5社」								
実 施 内 容	フィードバックした調査内容を踏まえ、個別具体的な需要開拓の取り組みを側面支援していく。経営指導員や職員のみでは充足できない内容については、種々の専門家を活用し、必達の想いで支援にあたる。想定される需要開拓の取り組みは、主に下表の論点になる。  <table border="1"> <tr> <td>既存商品・サービスの改善</td><td>新商品・新サービスの開発</td></tr> <tr> <td>既存利用のWeb販促ツールの見直し</td><td>新たなweb販促ツールの選択と運用</td></tr> <tr> <td colspan="2">web以外のリアル広告媒体の選択と運用(ショッピングカード、商品カタログ、イベント告知チラシ、屋外看板設置等々)、POPやチラシの内容の改善</td></tr> <tr> <td colspan="2">展示会や商談会の装飾内容や発信情報の選択と運用</td></tr> </table>	既存商品・サービスの改善	新商品・新サービスの開発	既存利用のWeb販促ツールの見直し	新たなweb販促ツールの選択と運用	web以外のリアル広告媒体の選択と運用(ショッピングカード、商品カタログ、イベント告知チラシ、屋外看板設置等々)、POPやチラシの内容の改善		展示会や商談会の装飾内容や発信情報の選択と運用	
既存商品・サービスの改善	新商品・新サービスの開発								
既存利用のWeb販促ツールの見直し	新たなweb販促ツールの選択と運用								
web以外のリアル広告媒体の選択と運用(ショッピングカード、商品カタログ、イベント告知チラシ、屋外看板設置等々)、POPやチラシの内容の改善									
展示会や商談会の装飾内容や発信情報の選択と運用									

**3 種々の販促ツール（DX に向けた取り組み含む）の活用法を学ぶセミナー**

費用対効果、効率性を意識した需要開拓の取り組みが実現できるよう、集合形式で学びの場を提供する。また近未来に、DX に向けた取り組みが本格化できるよう、IT 化ツールを中心に、需要開拓の場面での「活用法の理解」を促していく。

対象者	事業計画を策定済の事業者 創業計画を策定済の事業者 すでに種々の需要開拓の取り組みにチャレンジしているが、効果に不満足な事業者 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	事業計画を策定済、創業計画を策定済の事業者に、個別に参加を促していく。 すでに種々の需要開拓の取り組みにチャレンジしているが、効果に不満足な事業者 に、個別に参加を促していく。 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に、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	・ 集客策や販促策を立案する場面で、DX の概念や、IT 化の概念について学ばせる。 ・ 種々の広告媒体のメリット、デメリットの理解を促進するとともに、ターゲット 顧客に、どのようにアクセスするかについて演習形式で学んでもらう。 ・ 需要開拓に活用できる IT 化ツールのメリット、デメリットの理解を促進すると ともに、ターゲット顧客にどのようにアクセスするかについて演習形式で学んでもら う。
参加者数	20 名程度

**4 展示会・商談会（BtoB）の場提供事業**

【対象者】食品製造業・特産品等製造業、製造業で、需要開拓を目指す事業計画を策定した小規模事業者

【訴求対象】販路を持つ商社・卸売・小売業のバイヤー及び新規取引先を開拓している製造業等

【想定する展示会等：出店の場合は変更の可能性あり】

・展示商談会の名称（グルメショー）

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食の専門見本市であり、商談型展示会である。ローカルフード展、スタイリッシュフード展、ウェルネスフード展等が企画され、全国から選りすぐりのプレミアムフードが集まる。

出展事業者数：332 者（R6.9）

来場者数：31,042 人（R6.9）

・展示商談会の名称（加工食品 EXPO）

概要：冷凍食品、レトルト食品、お菓子などの完成品を始め、農水産物、食品素材、食品パッケージに至るまで、加工食品の製造・流通に必要なあらゆる製品が一堂に集まる国内最大の加工食品展示会。特に商談に重点が置かれる。

出展事業者数：301 者（R5）

来場者数：23,070 人（R5）

【支援内容】

ステップ① 出店/出展する事業者の選定

成長機会を探る意欲が高い事業者、経営改善や業績改善に真摯に取り組む事業者を、毎年 3～5 社選択する。

## ステップ② 出店/出展する準備における「丁寧な伴走」

商談シートや営業ツール(見積書、商品カタログ、チラシ等)の作成、バイヤー目線での展示ブースの内容や装飾、事前の招待状作成やホームページでの事前情報発信等々、当日の商談件数が極大化できるよう、準備を丁寧に進めるよう、かかわっていく。

## ステップ③ 会期中は商談を側面支援

会期中は、1人でも多くの商談先を捕まえられるよう、参加する経営指導員も個社の立場になって取り組む。また、状況に応じて、装飾の変更や、接客対応の改善等、助言を深める。

## ステップ④ アフタフォロー

会期中に接触した顧客の中から、成約の可能性や、意味のある商談先をピックアップし、優先的なフォローを心がけるよう側面支援していく。また、必要に応じて、専門家を活用し、成約が必達するよう、知恵を絞って取り組む。

## ステップ⑤ 辛抱強く寄り添う

個社が簡単にあきらめたり、商談の手を緩めないよう、経営指導員も辛抱強く、寄り添っていく。

# 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]

前期の経営発達支援計画の遂行の中で、当会が実施する各種事業は、多面的に「外部目線で評価」され、適正「見直し」を行ってきた。

#### [課題]

前期の経営発達支援計画の遂行の中で培った「外部目線を意識した真剣さ」を絶やさないよう、真摯で公平な取組と、評価を受診していく。経営指導員は、管内の個社にとって、有益な存在として、自立していかなければならない。

### (2) 事業内容

秋田県商工会連合会の本部、美郷町、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していく。評価基準期間は年度とし、事業実績及び進行度について、検証並びに評価を受診する。検証や評価については、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(売上、費用、スケジュール、効果等々)
論点②	差異を解消するためのアイデアや他県や他所の事例
論点③	事業実施に係る個社間の波及効果
論点④	小規模事業者への支援のアプローチ方法の適切性
論点⑤	事業の継続の可否又は事業運営の改善の余地
論点⑥	関係団体との連携及び協力体制の確立の取組状況

(参考⑩ 外部からの評価を受ける際の重要な論点の整理)

## ステップ①

当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、秋田県商工会連合会の本部、美郷町、外部有識者（中小企業診断士または、大学の小規模事業者経営に明るい学識者）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。

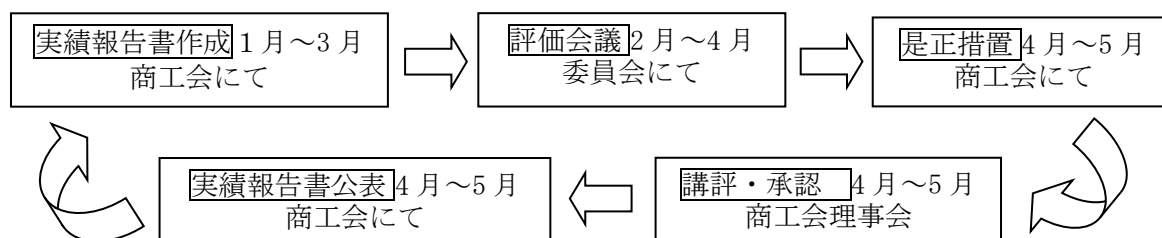
#### ステップ⑦

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



## 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〕

商工会の行う伴走型による小規模事業者の支援は、事業者の多様化する経営課題に対して適切な助言や指導が求められる。従って、日々の支援スキルの研鑽は至上命題である。しかしながら、商工会の経営指導員をはじめ、職員は業務が多岐にわたり、日常業務に忙殺されているというのが現状である。

#### 〔課題〕

現状の改善のためには、計画的な資質向上のための時間の確保が必要である。経営指導員や職員の一人一人の得意分野を最大限に活用する視点、あるいは不足する知識やノウハウを習得する視点、この両面で、経営指導員のみならず職員全体でスキル向上のための学びの時間を確保しなければならな



い。

## （２）事業内容

### ① 経営発達支援事業の運用の中で必要な職員研修の実施

経営発達支援計画を適切に運用し、個社に成果をもたらせるには、経営指導員の個々人が、日頃から探求心を持って、支援にあたることが求められる。

経営指導員が手に負えない内容においては、様々な場面で専門家を活用する実態があるが、その際の同行でも、理解が難しい知見やノウハウが散在している。そのような論点を毎年、指導員間で話し合いピックアップし、専門家を招いて学習する場を少なくとも年に１回は、設けていきたい。下表は現在想定している論点である。

論点	・ 個社の DX の取り組みを後押しする支援能力    ・ 部下との上手なかかわり方    ・ コーチングの基礎    ・ ほめ方と叱り方    ・ アサーティブコミュニケーション    ・ セルフマネジメント    ・ アンガーマネジメント    ・ Web マーケティング    ・ 行動心理学を背景としたマーケティング    ・ 集客や販促のツールの利活用    ・ 補助金や助成金の書き方    ・ 経営状況分析の多様性と助言の論点
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

（参考⑱ 資質向上で学びたい論点の事例）

### ② OJT の活用

#### a フォローアップ（事業計画策定後の実施支援）に関する職員カンファレンス（年４回）

計画策定支援の進捗状況の確認や計画の見直し等、職員間で情報共有を図ることで、支援ノウハウの共有が図られ、個々の経営指導員や職員の知識やノウハウ習得につながると考えている。

#### b 課題解決 OJT（年２回）

経営指導員や職員は、日々の支援の中で、種々の課題を事業者から突き付けられ、自ら学んだり経験することで、スキルや支援知識を向上させている。そこで、すでに学んで経験したスキルや支援知識を、他の指導員や職員にも共有させるべく、経営指導員が講師となり、他の経営指導員に集合研修の場を設ける。講師が研修の準備を行う一連の過程の中で、説明するための資料の作成や、説明するための話法等を磨くことになり、人に説明したり説得する能力が身につく。

### ② 支援状況等のデータベース化

経営指導員や職員の日々の個社支援の助言や指導内容、個社の現況や将来予測等々について、所定の入力フォーマットを用意していきたい。その上で、経営指導員等の活動状況や個社の概況等を一元管理していきたい。活用においては、経営指導員や職員が、個社を支援する際、外出先個社等で、過去の支援事例や過去の助言内容等を web を介して、データベースにアクセスし、即答できるような体制づくりを目指したい。

(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11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	秋田県美郷町  商工観光交流課 (10名)    美郷町商工会   会長   理事会   事務局   事務局長   副事務局長(1名) (法定経営指導員)   経営指導員(4名) 経営支援員(4名) 嘱託職員(1名)

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度等）

経営発達支援事業の計画作成・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

〒019-1404 秋田県仙北郡美郷町六郷字大町 35 番地

美郷町商工会

TEL 0187-84-0560 FAX 0187-84-0565

E-Mail misato@skr-akita.or.jp

②関係市町村

〒019-1541 秋田県仙北郡美郷町土崎字上野乙 170 番地 10

美郷町役場 商工観光交流課

TEL 0187-84-4909 FAX 0187-85-2107

E-Mail kanko@town.misato.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)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
地域の経済動向調査	300	300	300	300	300
需要動向調査に関すること	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
経営状況の分析	200	200	200	200	200
事業計画策定支援	500	500	500	500	500
事業計画策定後の実施支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
新たな需要開拓に寄与	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業の評価見直し	100	100	100	100	100
経営指導員等の資質向上	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
伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金 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	
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	