経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	羽後町商工会（法人番号　5410005002557） 羽後町　　（地方公共団体コード　054631）
実施期間	令和 4 年 4 月 1 日～令和 9 年 3 月 31 日
目標	【目標①】 経営環境の変化へのスピード感のある対応の支援 【目標②】 小規模事業者の技術や特産品を活かした地域外展開の支援による外貨の獲得 【目標③】 「道の駅うご端縫いの郷」の集客力を活用した販路開拓支援による観光消費獲得 【目標④】 小規模事業者の DX に向けた取組を支援することによる地域の新たな活力創出
事業内容	3.地域の経済動向調査に関すること ①地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析 ②観光地別入込客数調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）の分析 4.需要動向調査に関すること ①観光客向け商品の調査 ②地元客向け調査 5.経営状況の分析に関すること ①小規模事業者の経営分析 6.事業計画策定支援に関すること ①DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣の実施 ②事業計画策定支援 ③創業計画策定支援 7.事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画・創業計画のフォローアップ（計画を策定した全事業者を対象） 8.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①「スーパーマーケット・ト　ードショー」の出展支援（BtoB） ②商工会青年部運営の地域情報紹介サイト「仮称:UGO ログ」による販路開拓（BtoC） ③「DX 推進セミナー」後の実行支援（BtoB, BtoC）
連絡先	羽後町商工会 〒012-1131　秋田県雄勝郡羽後町西馬音内字福田 18-18 TEL：0183-62-1157　FAX：0183-62-1159　E-mail：ugo@skr-akita.or.jp 羽後町　みらい産業交流課　商工班 〒012-1131　秋田県雄勝郡羽後町西馬音内字中野 177 TEL：0183-62-2111　FAX：0183-62-2120　E-mail：shoko@town.ugo.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現状

ア　羽後町の概況

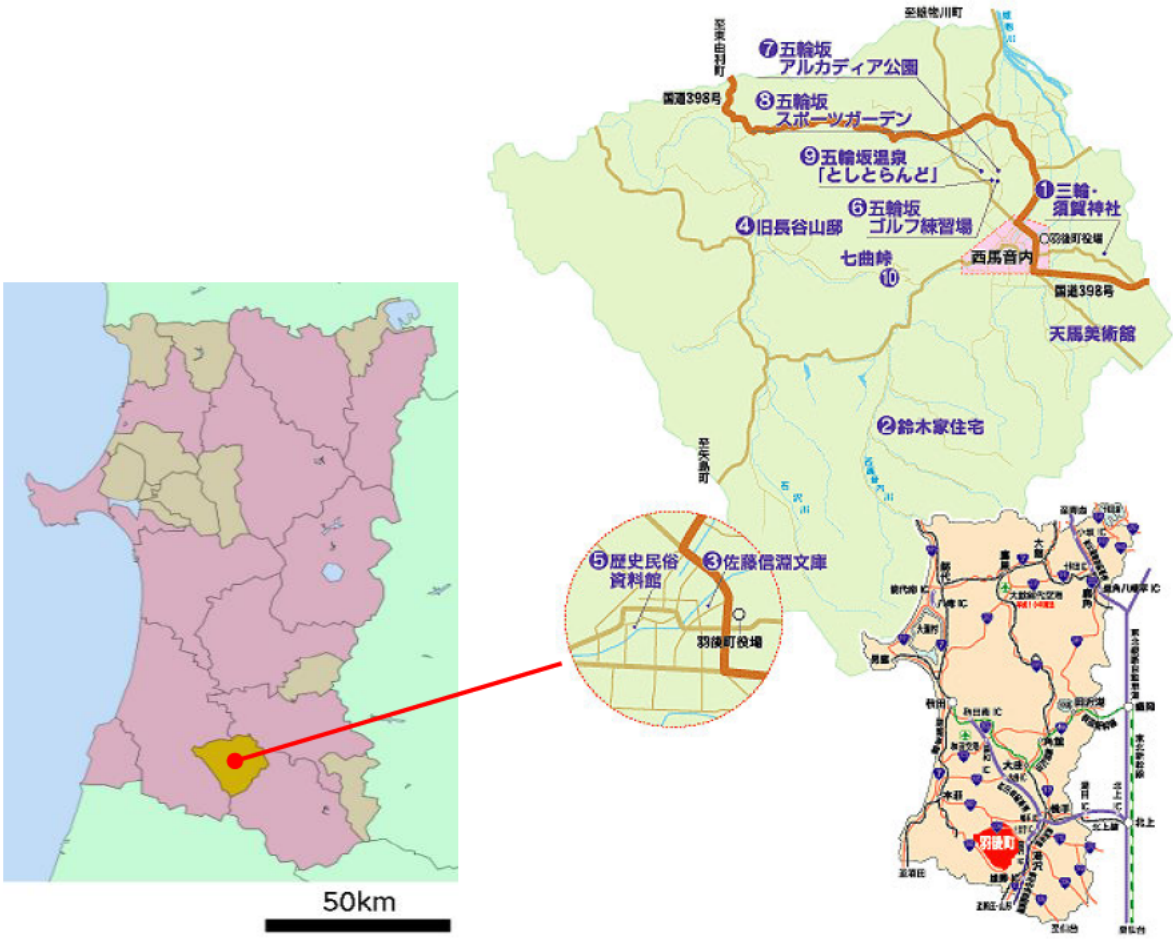
羽後町（以下、当町）は、秋田県南部雄勝郡の西部に位置し、総面積 230.78 ㎢、東西約 21 ㎞、南北約 20 ㎞の略正方形を成している。町面積全体の 70.7％を山林原野が占め、17.4％を農用地が占めている。

地形は、雄物川水系に属する東部地域と、子吉川水系に属する西部地域に大きく分けられ、東部は標高 60～100m の典型的な扇状地で水稲を主に栽培する豊かな穀倉地帯であり、西部は標高 200～350m の出羽丘陵八塩山塊に属する山間・高原地帯となっている。

当町一帯は古くから居住地として開けた地帯であると見られ、五把出山及び足田遺跡から後期旧石器時代の石器が出土されており、縄文から古代までを中心とする多くの遺跡も散在するなど、既に 1～2 万年前から先住民が生活していたものと推定される。

現在の羽後町は、昭和 30 年に全国的に推進された市町村合併により、西馬音内町、三輪村、新成村、明治村、元西馬音内村、田代村、仙道村の１町６村が合併して誕生した。

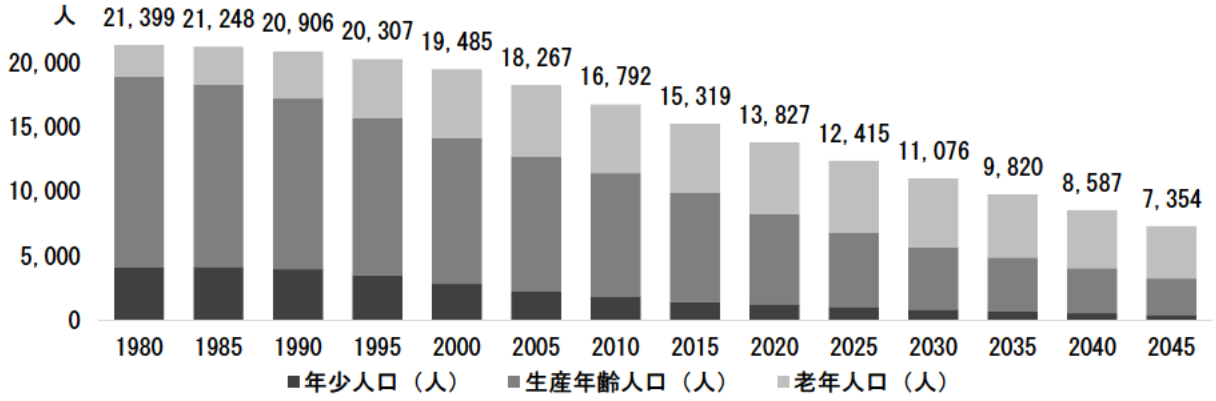
羽後町商工会（以下、当会）は、当町唯一の商工団体である。



イ 人口

令和３年８月末時点の人口は 14,071 人（住民基本台帳）。

人口推移をみると、人口は昭和 55（1980）年以降、減少傾向を続けており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口をみると、年少人口および生産年齢人口は減少傾向、老年人口は横ばいから減少傾向となっている。高齢化率は、平成 27（2015）年の 35.2%から令和 27（2045）年には 55.2%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、平成 27（2015）年の 55.0%から令和 27（2045）年には 38.6%に低下する見込みである。



出典：RESAS

ウ 特産品

羽後町産米の稲わらで牛を大きく育て、JA うご肉用牛組合所属 18 生産者から出荷される黒毛和牛「羽後牛（うご牛）」の高級ブランド牛があり、その他農産物は、あきたこまち・ひばり野オクラ・ふくたちなどが有名である。また、「西馬音内そば（冷かけ）」は、文政元年（1818）に創業した「弥助そばや」が有名であり各店が味を競って独自の追及を重ねている。お土産品としては、長年愛され続ける特色豊かな「まんじゅう」があり平成 29（2017）年から「まんじゅう博覧会」が開催されるなどまんじゅう文化も豊かである。

■主な特産品

農産物	羽後牛（うご牛）・スイカ・ひばり野オクラ・あきたこまち・ふくたち
酒類	羽後麦酒（地ビール）・七曲り峠（純米吟醸）・端縫い（純米吟醸）
食	西馬音内そば（冷かけ）・チーズ・いぶりがっこ
お菓子	西馬音内まんじゅう・そば饅頭・若がえりまんじゅう

羽後牛(うご牛)

西馬音内そば(冷かけ)

端縫い(純米吟醸)

ひばり野オクラ

そば饅頭

エ 観光資源

当町の主な観光資源は下表のとおりである。

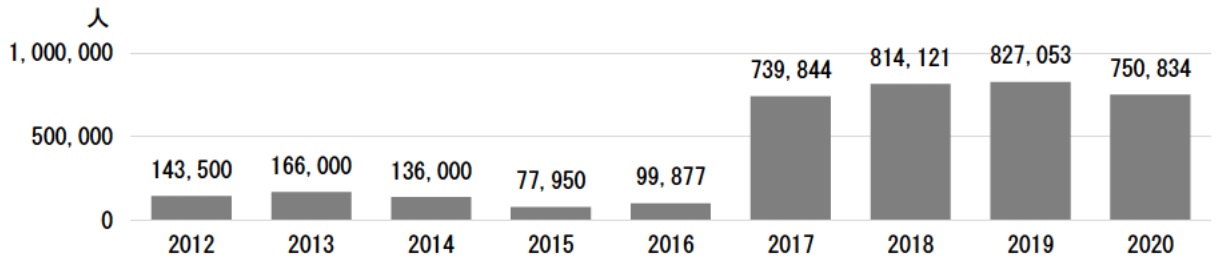
■主な観光資源

西馬音内盆踊り会館 	西馬音内盆踊り会館は、「西馬音内盆踊り」の活動拠点として、さらには町の観光交流拠点として、平成 17 年 8 月にオープン。館内には、100 年を超える歴史を持つ古い踊り衣装のほか、盆踊りの様子を人形で再現したものや、藍染めの大きな壁掛け、キルトのタペストリーなど、120 人を超す地元の女性たちによる手作り作品が展示されている。踊りの練習などにも使われる体験交流ホールでは、200 インチの大型スクリーンで盆踊りの映像資料を鑑賞できる。
道の駅うご端縫いの郷 	秋田県内 31 番目の道の駅として平成 28（2016）年 7 月にオープン。当町名物の布海苔（フノリ）をツナギに使った「西馬音内そば」や地元食材を使い施設内で手作りするジェラートなど、レストランやカフェスペースで提供するメニューも評判を呼んでいる。令和 3 年 4 月 26 日には、「そば打ち体験場」がオープン、職人の手ほどきを受けながら作ることができ、自分で打ったそばはその場で味わうことができる。

オ 観光入込客数の推移

当町には前項の観光資源により多くの観光客が訪れている。

令和 2（2020）年の観光入込客数は 75 万人である。推移をみると、平成 28（2016）年に「道の駅うご端縫いの郷」が開業して以降、観光客数が急増しており、近年は 80 万人前後で推移していることが読み取れる。

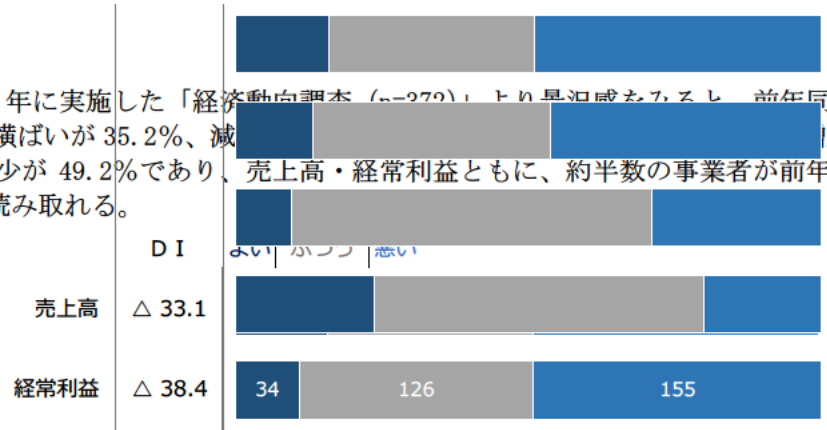


出典：秋田県 観光文化スポーツ部 観光戦略課「秋田県観光統計」

カ 産業

(a)景況感

当会が平成 29 年に実施した「経済動向調査（n=272）」より景況感をみると、前年同期比の売上高は、増加が 15.8%、横ばいが 35.2%、減少が 49.2%であり、増加が 10.8%、横ばいが 40.0%、減少が 49.2%であり、売上高・経常利益ともに、約半数の事業者が前年同期比で前年割れしていることが読み取れる。



出典：羽後町商工会「経済動向調査（平成 29 年実施）」

(b)業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

当町の商工業者数（566 社）に占める小規模事業者（519 社）の割合は 91.7%である。

令和 3 年 3 月末の産業別の商工業者数割合をみると、建設業 19.6%、製造業 12.5%、卸・小売業 27.0%、宿泊・飲食業 8.8%、医療・福祉 1.6%、その他サービス業 26.3%となっている。

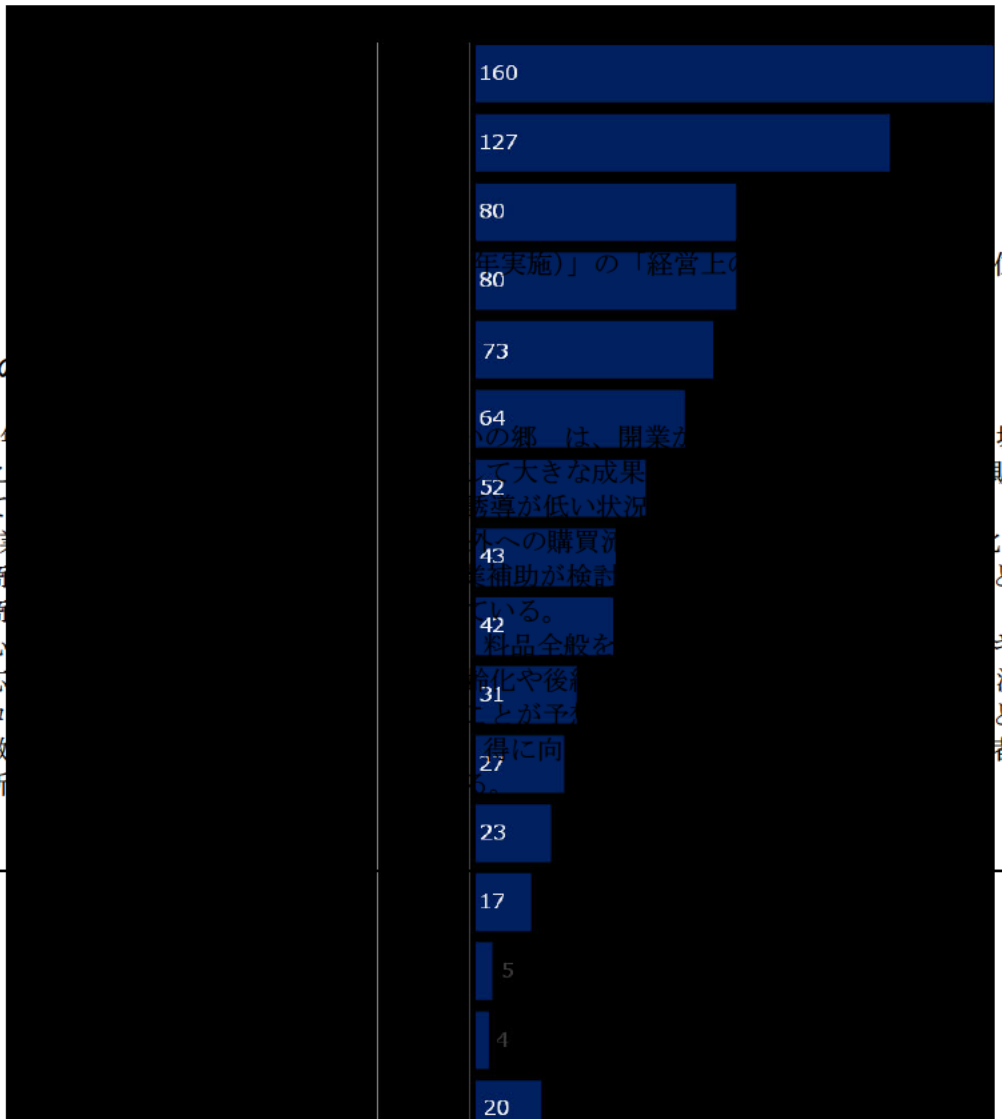
小規模事業者数は平成 29 年 3 月末が 507 社、令和 3 年 3 月末が 519 社であり、4 年間で 2.4%増加している。産業別にみると、建設業や製造業は減少、その他の業種では増加がみられる。

	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成 29 年 3 月末								
商工業者数	118	74	152	46	6	141	16	553
小規模事業者数	114	60	137	43	6	131	16	507
令和 3 年 3 月末								
商工業者数	111	71	153	50	9	149	23	566
小規模事業者数	107	58	138	45	9	139	23	519
増減								
商工業者数	△7	△3	1	4	3	8	7	13
小規模事業者数	△7	△2	1	2	3	8	7	12

(c)事業者の現状および経営課題（アンケート結果より）

前述の「経済動向調査」より事業者の経営課題をみると、「売上（受注）不振」が 48.2%で最も高く、「顧客・消費者ニーズの変化　が 38.3%、「原材料（仕入）価格の上昇」が 24.1%と続いている。

上位 2 位が売上高に関する問題点であり、販路開拓等に課題を持つ事業者が多いことが読み取れる。



出典：　　年実施)」の「経営上の　　位抜粋

(d)業種別の

ⅰ_商業

平成 28 年　　の郷　は、開業か　　場数が 283 万人を超え　　て大きな成果　　販売チャネルとなって　　誘導が低い状況

また、商業　　への購買流　　化を図る「羽後町共通商　　業補助が検討　　どのように して地元商　　ている。

町内中心　　料品全般を　　キャッシュレスに対応　　化や後継　　測される。

新型コロ　　ことが予想　　ど飲食店の落込みが激　　得に向　　者ニーズを踏まえた新　　る。

ⅱ_工業

景気低迷により新規の企業誘致が厳しい中、平成 30 年に㈱村田指月が秋田指月㈱の隣接地へ開業。従業員 35 名の地元採用などで「電子・デバイス製造業」は羽後町にとって付加価値額・従業員数・移輸出入収支額から見ても大きな割合となっている。一方、縫製業については、従業員の高齢化などによる人材不足など雇用問題に加え、新型コロナウイルス感染症の影響による受注減少などが課題となっている。

ⅲ_観光業

当町最大の地域資源である国指定重要無形民俗文化財「西馬音内盆踊り」の来場者数は平成 28 年の 80 千人から令和元年の 58 千人と 22 千人減少している。このなかで、新型コロナウイルス感染症の影響により令和 2 年は 75 年ぶりに中止となるなど、各イベント開催による観光客数が激減している。今後は、アフターコロナを見据え、年間通じた交流人口の増加を図る取組が必要である。

当町は宿泊施設が少ないため滞在型観光に対応が出来ず、宿泊を望む観光客は町外の宿泊施設に依存しており滞在型観光の支障となっている。町には、観光資源として活用できる歴史的素材があるが、行政や観光物産協会と連携する機能が弱く、有形、無形の文化財を含めた地域資源を効果的に連携活用していく必要がある。

キ 第 6 次羽後町総合発展計画

「第 6 次羽後町総合発展計画（令和 2 年度から令和 6 年度)」の商工・観光に該当する箇所は下表のとおりである。

商業では、『集客力のある「道の駅」を活用した、地元商店街の売上増加』、観光では、『食や農、西馬音内盆踊りを中心とした伝統文化などの身近な観光資源を活用した観光客の誘客』などが掲げられている。

■第 6 次羽後町総合発展計画（令和 2 年度～令和 6 年度）

基本構想	基本目標 4 新たな時代を担う産業づくり 農業の担い手不足や観光客数の減少、商店数および販売額の減少が進んでおり、従来以上に売り上げ増加に直結する施策が求められています。 農林業においては、農林業・農村の維持に向けて、担い手の確保や経営基盤の強化を図るとともに、農地や森林の地域資源の活用と保全管理に努めます。 商業においては、集客力のある「道の駅」を活用して、地元商店街の売上増加につながる施策を実現することにより、町全体の活性化に努めます。 工業においては、経済情勢の変化へ対応できる施策の展開および誘致企業の環境基盤整備等に努め、新たな雇用の場の創出に努めます。 観光においては、食や農、西馬音内盆踊りを中心とした伝統文化などの身近な観光資源を活用しながら、観光客の誘客増加に努めます。 移住・定住においては、学生、町在住在勤者にとっての「しごと」を魅力化するとともに、魅力的な住環境整備を推進することで、地域に帰りたくても帰れない、あるいは地方で夢を叶えたい若い世代の移住・定住を図ります。
基本計画	基本計画 1 豊かな自然と活力ある農林業・農村づくり 基本計画 2 活力と魅力ある産業づくり 基本計画 3 観光資源を活かしたまちづくり

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、当町の人口は減少しており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。商業事業者にとっては、人口減少による消費の減衰への対応や、高齢化率が上がることによる消費構造の変化への対応が課題となっている。また、技術や特産物を活かした地域外展開等も視野に入れる必要がある。さらに、年齢 3 区分別人口をみると、生産年齢人口の減少が見込まれる。働き手の不足が予測されること

から、事業者にとっては生産性向上等への取組（DX による生産性向上等）が課題となる。

観光面では、当町には年間 80 万人前後の観光客が訪れている。特に、平成 28 年に「道の駅うご端縫いの郷　がオープンし、観光客の増加に寄与している。商業事業者はこの道の駅の集客力を活かした自店への集客が課題となる。

当会が平成 29 年に実施したア　ケートから経営課題をみると、「売上（受注）不振」が 48.2%で最も高く、「顧客・消費者ニーズの変化　が 38.3%と続いている。これらはいずれも売上高に関する問題点であり、ターゲットの見直し（顧客ターゲットの変更）や販路開拓等に課題を持つ事業者が多いことが読み取れる。

業種別の経営課題をみると、①商業では、大手チェーン店との差別化やアフターコロナ（新たな生活様式）に対応した顧客獲得・サービスの見直し等、②工業では、新たな販売方法の模索や事業承継、③観光業では、地域資源・観光資源を活かした体験型観光サービスや新商品などの開発が課題となっている。

(2) 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

小規模事業者のほとんどは町内・近隣市町村に商品・製品・サービスを販売している。前述　た人口推移でもわかるとおり、羽後町の人口は今後、減少　ていくため今まで同様の顧客ターゲットを対象にビジネスを行っていれば売上高は徐々に減少していくことが考えられ、顧客ターゲットの変更が必要となってくる。具体的には、小規模事業者が持つ技術や特産物を活かして地域外展開等を行うことにより、新たな市場を開拓していくことが求められ、そのためには、小規模事業者が自らの経営計画を作成し、実施していくことが必要である。また、新型コロナウイルスの影響が地域経済に及ぼす影響が長期化する可能性を踏まえ、個々の小規模事業者の経営環境の変化に対しスピード感のある対応をする必要がある。

上記の小規模事業者のあるべき姿を実現するため、当会においては、小規模事業者の課題を明確にし、解決に至るまでの支援を継続し、複雑化・高度化した経営課題については支援機関と連携しながら高度な支援をしていく。また、従来の税務・金融等の基本的な支援に留まらず、商工会としての強みである伴走型支援の特色を活かしながら他の支援機関と連携し、新たな事業展開・創出支援を実施する。

②第 6 次羽後町総合発展計画との連動性・整合性

羽後町では令和 2 年 2 月に、第 6 次羽後町総合発展計画を策定し「新たな時代を担う産業づくり」を産業振興に係る基本目標とし「活力と魅力ある産業づくり」を基本計画に掲げて推進している。

当会は、小規模事業者のあるべき姿として、「顧客ターゲットの変更（地域外展開、観光客商品の獲得等)」「技術や特産品の活用」「計画経営　「経営環境の変化に対したスピード感のある対応　等を定めているが、これらはいずれも新たな産業を担う産業づくりに資する目標であると考える。そのため、総合発展計画との連動性・整合性はあるといえる。

③商工会としての役割

ア 当会の役割

当会は、地域に密着した唯一の商工団体である。地域の小規模事業者を取り巻く経済環境・経営状況を正確に把握するとともに、経営課題を抽出することが第一の役割であり、各事業者の経営分析に基づいた経営基盤強化（商品開発・販路開拓・後継者育成）を継続的に支援することにより、地域小規模事業者の事業継続を目指すことが重要な役割である。

第 1 期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第 2 期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

目標（第 1 期経営発達支援計画）
1）小規模事業者の持続的な経営
2）小規模事業者の積極的な需要拡大と新分野進出

3）地域のにぎわい創出

(3)経営発達支援事業の目標

【目標①】経営環境の変化へのスピード感のある対応の支援

【目標②】小規模事業者の技術や特産品を活かした地域外展開の支援による外貨の獲得

【目標③】「道の駅うご端縫いの郷」の集客力を活用した販路開拓支援による観光消費獲得

【目標④】小規模事業者の DX に向けた取組を支援することによる地域の新たな活力創出

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４年４月１日～令和９年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

【目標①達成のための方針】

小規模事業者の持続的な経営の実現のために、まずは経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする。同時に、地域経済分析システム（RESAS）による地域データの分析を通じて外部環境を整理する。これらの分析結果を活用しながら、新たな経営の方向性を定め、結果を事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。将来的には、事業者が独自にこれらの取組を行えるようにすることで、経営環境の変化　スピード感のある対応ができるようにする。

【目標②達成のための方針】

当会ではこれまでも特産品を活かした魅力的な商品・サービスづくり等の支援を実施してきた。一方、これまでの支援はスポットでの支援に留まることも多く、商品等のブラッシュアップ等まで見据えた継続的な支援ができていなかった。今後は事業者が開発した商品等について、観光客向け商品調査を通じて需要動向調査を実施。また、スーパーマーケット・トレードショーの出展や IT を使った販路開拓の支援を通じて域外への販路開拓を実現する。

【目標③達成のための方針】

経済動向調査として、観光地別入込客数調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）の分析により観光客の動向を明らかにする。加えて、需要動向調査として観光客向けの調査を実施する。これらの情報を活用しながら、事業計画策定を通じて「道の駅」の来場者を掴むための取組を支援する。また、商工会青年部運営の地域情報紹介サイト「仮称:UGO ログ」により、販路開拓の支援も併せて実施する。

【目標④達成のための方針】

DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得させること､実際に DX に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取組を推進していくことを目的にセミナーを開催する。セミナーを受講した事業者のなかから、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うなかで、必要に応じて IT 専門家派遣を行う。さらに、DX を活用した販路拡大を志向する事業者に対しては、売上拡大が実現するまで伴走型で支援を実施する。これらの支援を実現するため、経営指導員が DX に関する資質向上を行い、より実効性の高い支援を可能にする。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者が経営環境の変化　のスピード感のある対応を行うためには、事業者が経営環境の変化を捉える必要がある。当会ではこれまでも、管内の経済動向に関する各種データを収集してきたが、分析・公表が十分でなく、小規模事業者にそのデータが届いていないという課題があった。

今後は、地域経済分析システム（RESAS）のデータを年 1 回分析し、公表することで、広く小規模事業者に提供。さらに、事業計画策定時に活用する。また、観光地別入込客数調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）の分析を行い、事業者による観光消費の獲得（観光客をターゲットにした取組）を支援する。

(2) 目標

項目	公表方法	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析結果の公表回数	HP 掲載	－	1回	1回	1回	1回	1回
観光地別入込客数調査の分析結果の公表回数	HP 掲載	－	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析

事業名	地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析
目的	地域の小規模事業者に当町の経営環境を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者に活用してもらいた項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査を行う項目	1. 現状分析（RESAS より） 地域経済循環図、産業別純移輸出額、産業構造マップ、労働生産性、 観光地点等入込客数 等 2. 地域の課題抽出 3. 小規模事業者にとってのビジネスチャンス
調査の手段・手法	RESAS の情報を網羅的にみて、地域の現状分析を実施。その結果をもとに町内の小規模事業者にとってのビジネスチャンスをまとめる。調査は、経営指導員が秋田県商工会連合会と連携して実施する。
調査結果・成果の活用方法	調査報告は当会ホームページで公表　、広く管内事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

②観光地別入込客数調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）の分析

事業名	観光地別入込客数調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）の分析
目的	当町には観光客も多く、小規模事業者にもビジネスチャンスとなっている。このビジネスチャンスを掴みたいと考える観光業や小売業の事業計画策定や経営判断に活かせるよう、観光客数の推移や季節ごとの観光客数等のデータを分析・公表する。
調査の内容	町が毎月調査している観光地別入込客数調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）の結果を分析・公表する。
調査を行う項目	以下の地点の月別観光客数を調査する ・西馬音内盆踊り会館　・道の駅うご 端縫いの郷
調査の手段・手法	経営指導員が地点ごとの月別の観光客数の推移をグラフにする。これにより、観光客数の増減や季節変動を分析する。
調査結果・成果の活用方法	上記グラフは、当会ホームページで公表。また、観光客をターゲットにする事業者の事業計画策定支援時に基礎資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者（商業）のターゲット顧客の多くは地元客である。また、本計画では管内の人口が減少するなかで、地域外展開（観光客向けの販売含む）の支援を目標としている。一方、当会では、地元客や観光客向けの商品展開・開発をする事業者に対し、商品等のブラッシュアップに資する取組を提供できていなかった。

今後は、小規模事業者の商品の需要動向調査として、地元客・観光客向けの商品調査機会を提供し、売れる商品づくりを支援する。

(2) 目標

項目	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
観光客向け商品の調査 調査対象事業者数	－	3者	3者	3者	3者	3者
地元客向け商品の調査 調査対象事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①観光客向け商品の調査

事業名	観光客向け商品の調査
目的	当町には観光客が多いものの、小規模事業者による観光客向けの商品開発等（お土産品等）は盛んとはいえず、目立ったヒット商品もみられない。そこで観光客向けの商品について需要動向調査を実施。観光客に売れる商品づくりを目指す。
対象	主に特産品を活用した食品（お土産品、食べ歩き商品、軽食等）、3商品/年を対象
調査の手段・手法	観光客が集まる「道の駅うご端縫いの郷」にて年1回アンケート調査を実施する。調査にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。調査は道の駅と当会が協力して実施し、1商品あたり30名以上の観光客等からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	□商品の総合評価（直感的な評価）　□味　□パッケージ　□羽後らしさ □独自性　□価格　□購入意向　□お土産としてどうか　□その他改善点
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、事業計画を策定し、経営指導員が伴走型で支援する。

②地元客向け商品の調査

事業名	地元客向け調査
目的	小規模事業者の主な顧客は地元客である。そこで、小規模事業者に地元客向け商品調査の機会を提供する。これにより、地元で売れる商品づくりを支援する。
対象	地元での販売を強化したい商品（主な調査対象商品は食品を想定）、2商品/年を対象
調査の手段・手法	調査は、当会の女性部・青年部を活用する。具体的には、女性部や青年部の集まりの際に、調査を希望する事業者から商品を持ち寄って頂き、試食・アンケート調査を実施する。調査にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。調査は当会の職員が担当し、1商品あたり20名以上からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	□商品の総合評価（直感的な評価）　□味　□パッケージ　□独自性　□価格 □購入意向　□その他改善点　等
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が分析を行う。分析では、各項目について男女別・年齢別にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、事業計画を策定し、経営指導員が伴走型で支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者が経営環境の変化に対応することや、地域外展開を行うためには、自社の経営状況（強み等）を把握する必要がある。当会ではこれまでも小規模事業者の経営分析を実施してきたが、事業計画策定支援や金融支援の際に実施するに留まっており、財務分析のみ、非財務分析のみといった部分的な経営分析もみられた。

今後は、財務分析および非財務分析の多面的な経営分析を実施するだけでなく、DX に関する分析を追加で実施するなど、分析の幅を拡大させる。また、この結果は事業計画策定支援に活用する。

(2) 目標

現状の経営分析事業者数は 30 者/年であるが、この分析の内容をみると、財務分析のみ、非財務分析のみといったものもみられた。今後は、財務分析および非財務分析の多面的な経営分析を 30 者/年実施することを目標とする。なお、30 者/年の内訳は、一般経営指導員 1 名×20 者/年＋管理職兼経営指導員 1 名×10 者/年＝30 者/年（管理職兼経営指導員は、経営指導の現場にでられる時間が業務時間の約半分程度）と算出している。

項目	現状	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
経営分析事業者数	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

(3) 事業内容

①小規模事業者の経営分析

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の財務状況や強み・弱みなどの経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
対象事業者の掘り起こし	巡回訪問・窓口相談、セミナー開催時などに訴求する。また、記帳代行支援や金融支援、補助金支援の際などの個社支援の際に経営分析を提案する。
分析の手段・手法	経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。具体的な分析内容は以下のとおりであり、定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。 財務分析　：直近 3 期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 非財務分析：強み・弱み（商品・製品・サービス、技術・ノウハウ 等） 機会・脅威（競合、業界動向 等） デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用方法 等 また、当会では支援内容や事業者の経営課題把握が属人的になっており、十分な情報活用ができていないという課題があった。そこで、上記経営分析と合わせ、事業者の経営課題・支援ニーズ等をヒアリングなどにより収集し、データベース化（デジタル化）する。このデータベースを創業～事業承継・廃業までのライフサイクル別等で分析することで、組織として効果的な支援施策を構築する。 〔データベース整備する項目（事業者にヒアリングを行う項目）〕 ・企業実態はどうか　・企業を取り巻く経済動向はどうか ・経営課題（市場・顧客、財務会計、人事労務 等）はなにか 等
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は、専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、当会内の会議で共有する。また、クラウド型支援ツール（BIZ ミル等）上に分析結果を集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6.事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

小規模事業者の経営環境の変化に対応した顧客ターゲットの見直　や DX への取組等を成功させるためには、事前の事業計画策定が重要である。一方、当会では、事業計画の策定支援は実施しているものの、支援の内容をみると、補助金申請のための計画策定支援が大半であり、経営の方向性にまで踏み込んだ支援ができていなかった。

今後は経営分析の支援対象者に対し事業計画の必要性を周知し、事業計画の策定を推進する。

また、創業希望者に対しては創業計画の計画策定を支援する。

(2)支援に対する考え方

経営分析から一歩踏み出した支援として、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析事業者数の半数の事業計画策定を目標とする。

また、創業計画についてもこれまで同様、継続して支援を実施する。

(3)目標

項目	現状	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
DX 推進セミナーの開催回数	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
創業塾の開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

項目	現状	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
事業計画策定事業者数	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
創業計画策定事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(4)事業内容

①DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣の実施

事業名	DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣の実施
目的	DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得させるため、また実際に DX に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取組を推進　ていくために、セミナーを開催する。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援内容	DX 推進セミナーを開催する。また、セミナーを受講　た事業者のなかから、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うなかで、必要に応じて IT 専門家派遣を行う。 ■DX セミナー 募集方法：チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知 回数：年 1 回 講師：秋田県商工会連合会エキスパートバンク専門家も　くは、地元システム会社を想定 カリキュラム：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 / 各種 IT を使った販路開拓手法 想定参加者数：10 人/回
支援の手段・手法	IT の利活用を行う事業者に対しては、導入前に事業計画の策定を行い、経営指導員が伴走型で支援する。

②事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	「地域の経済動向調査」「需要動向調査」「経営状況の分析」を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展に資する事業計画の策定を支援する。

支援対象	・経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者 ・金融相談において事業計画の必要性が顕在化した事業者 ・観光客の集客や地域外展開を目指す事業者 ・補助金や DX 支援において、事業計画策定支援を必要とする事業者 等
対象事業者の掘り起こし	対象事業者は、経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案することで掘り起こす。その他にも、金融相談や、羽後町が実施する補助事業（助成金）をはじめとする補助金・助成金を契機とした掘り起こしを実施する。
支援の手段・手法	①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者からのヒアリングをもとに経営指導員が作成する方法の 2 つの方法で実施する。

③創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援
目的	創業者のビジネスが成功するよう、創業計画の策定を支援する。
支援対象	創業者・創業希望者
対象事業者の掘り起こし	創業支援セミナーや国や県の創業補助金、当会への創業相談を契機に支援対象者を掘り起こす。 ■創業塾 募集方法：チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知 回数：年 1 回（4 日間） カリキュラム：起業の心構え/データで見る起業最前線/起業実例/成長産業にヒントがある、トレンドビジネスモデルの紹介/強みを活かしてチャンス（機会）を捉える起業/ビジョンの創造と起業目的/起業プランをイメージする/ビジネスコンセプトを明確にする/売れる仕組みを考える（マーケティ　グ）/プロモーショ　ミックス（販売促進策）/ビジネスモデルの構築/ビジネスモデルのブラッシュアップ/資金計画と売上計画の立案/収支計算（利益）/市場規模と調査データの探し方　※2020 年のカリキュラム 想定参加者数：10 人/回
支援の手段・手法	創業者が作成した創業計画をベースに、経営指導員・専門家が一緒になってブラッシュアップを行う方法にて実施する。

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

現状、事業計画策定後の支援について明確なルールがなく、担当者任せとなっていた。また、「売上が増加したか」や「利益が増加したか」といった結果にまで着目　たフォローアップを実施　てこなかった。

今後は、原則として四半期ごとにフォローアップを実施。すべての事業計画に対し、伴走型で支援することで、計画の成果をあげることを目指す。また、結果のアウトカムを明確化させる。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上増加割合が 25%、経常利益増加割合が 20%※（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目標とする。

また、創業計画のフォローアップではすべての創業者の事業が軌道に乗り、事業継続が実現するよう、伴走型支援を実施する。

※当会実施の経済動向調査（平成 29 年実施）によると、当会管内において前年同期比で売上が増加している小規模事業者の割合は 15.8%、採算が増加している小規模事業者の割合は 10.8%であった。そこで、本事業においては、伴走型のフォローアップを実施することで、事業計画策定およびフォローアップを実施した対象事業者について、売上増加事業者割合が 25%、経常利益増加事業者割合が 20%（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）となることを目標とする。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現状	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
フォローアップ対象事業者数	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
頻度（延回数）	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回
売上増加事業者数	―	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
経常利益増加事業者数	―	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

②創業計画のフォローアップ

項目	現状	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
フォローアップ対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度（延回数）	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

(4) 事業内容

①事業計画・創業計画のフォローアップ（計画を策定した全事業者を対象）

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画及び創業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/支援の手段・手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とがズレている場合（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）は、訪問回数を増やすだけでなく、専門家派遣などを活用しながら軌道に乗せるための支援を実施する。

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

町内の多くの小規模事業者は「販路開拓」を経営課題としている。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、自社独自での取組には限界がある。当会では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、これらの支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていないという課題もみられた。

今後は、展示会・商談会や DX による販路拡大支援など、事業者単独では実現が難しい販路拡大手段でかつ効果が高いサービスを提供する。また、その成果を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。なお本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。実際に効果が上がることを示しながら、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

(3) 目標

項目	現状	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
「スーパーマーケット・トードショー」出展事業者数		2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

成約件数/者		1件	1件	1件	1件	1件
商工会青年部運営の地域情報紹介サイト「仮称：UGOログ」による販路開拓実施事業者数	－	－	3者	3者	3者	3者
売上額/者	－	－	3万	5万	7万	10万
DX推進セミナー後の実行支援	－	4者	4者	4者	4者	4者
（BtoBの場合）成約件数/者	－	1件	1件	1件	1件	1件
（BtoCの場合）売上額/者	－	10万	10万	10万	10万	10万

(4)事業内容

①「スーパーマーケット・トレードショー」の出展支援（BtoB）

事業名	「スーパーマーケット・トレードショー商談展示会」の出展支援
目的	小規模事業者は専門の営業人員がおらず、域外への販路開拓ができていないことも多い。そこで、域外への販路拡大を支援することを目的に商談会の参加支援を実施する。
支援対象	食料品製造業　※自社商品を全国展開したいと考える事業者
訴求相手	全国のスーパーマーケットおよび商社等のバイヤー
展示会等の概要	（一社）全国スーパーマーケット協会が主催する商談展示会である。食品流通業界に最新情報を発信することを目的としており、全国のスーパーマーケットを中心とした小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食などから多数のバイヤーが参加する。令和2年2月の開催時は、出展者1,308社・団体（スーパーマーケット・トレードショー単独）、入場者数26,385名（全展合算）であった。
支援の手段・手法	出展者の募集、事前準備におけるパ　フレット等の整備、短時間での商品等アピール方法、商談相手の事前アポイント、出展後の商談相手に対するフォロー等をワンストップで支援する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。

②商工会青年部運営の地域情報紹介サイト「仮称:UGOログ」による販路開拓（BtoC）

事業名	商工会青年部運営の地域情報紹介サイト「仮称:UGOログ」による販路開拓
目的	消費者向け商品（BtoC）の販売促進、とりわけ観光客の獲得のためにはイ　ターネットによる集客が有効である。当会でもホームページ作成等のインターネットの活用を勧めてはいるが、個社がホームページを作成しても即効性は低い。そこで、商工会青年部が運営する地域情報紹介紹介サイト「仮称：UGOログ」にて商品等を掲載し、集客増加を目指す。
支援対象	消費者向け商品を販売している事業者　※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	町内の消費者、観光客
支援内容	現在、当会青年部では、地域情報デジタルガイドブックのようなECサイトの開設を予定している。本ECサイト立ち上がり後に、掲載を希望する事業者を募集する。
支援の手段・手法	本事業は、小規模事業者へのITを活用した販路開拓のきっかけづくりを提供するものである。そのため、実際に受注が発生しないとその意味を持たない。そこで、当会では、経営分析、需要動向調査、事業計画策定支援を通じて、事業者の商品の魅力等の整理を実施。整理した魅力をウェブサイトに掲載し、集客強化を目指す。

③「DX推進セミナー」後の実行支援（BtoB，BtoC）

事業名	「DX推進セミナー」後の実行支援
目的	現代において、ITを使った販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取組が遅れている。そこで、自社独自ではITの利活用が難しい事業者に対しオーダーメード型の支援を実施し、新規取引先の獲得を目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）　※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	ITを活用した販路開拓といっても、実施したい内容は各事業者で異なる。そこで、各事業者の実施したい内容を基にオーダーメード型の支援を実施する。具体的には、『6.事業計画策定支援に関すること』で実施する「DX推進セミナー」において紹介したITによる販売

	促進の方法（ホームページ制作、EC 販売、SNS の活用等）から事業者が選択した内容について、経営指導員や IT 専門家によるハンズオン支援を実施する。
支援の手段・手法	「DX 推進セミナー」の個別相談において、IT を活用した販路開拓を行いたい事業者を掘り起こす。その後、経営指導員や IT 専門家による支援を実施する。支援にあたっては、IT を活用した販路開拓に関する事業計画を策定し、事業計画に沿った IT 導入～運用支援を行う。これらの支援により新規顧客の獲得を目指す。

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、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画評価委員会」により実施。事業の評価に加えて、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。

これまでのところ特段の課題はないため、今後も継続して事業を実施する。

(2)事業内容

①羽後町みらい産業交流課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画評価委員会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

②当該「経営発達支援計画評価委員会」の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当会ホームページ（https://r.goope.jp/ugo0546310000 ）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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

現状、経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。そのため、経営分析や事業計画策定などの一定のスキルはある。

本計画期間中においては、「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」などの本経営発達支援計画で求められ、かつ当会職員では不足している知識・ノウハウを中心に資質の向上を図る。また、経営指導員のみならず他の職員も含めた組織全体の資質向上を実現し、より効果の高いレベルの支援を組織全体として行える体制をつくる。

(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

参加者	経営指導員、経営支援員等
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する
内容	経営発達支援計画の実行に必要な「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・ノウハウを習得する。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等が主催する研修、産業能率大学の研修に参加する他、外部講師を招聘した会内研修などを開催する。また、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。

②OJT 制度

目的	経営指導員個々の支援能力向上や経営支援員等も含めた組織全体の支援能力向上を図る
内容	経験年数の浅い経営指導員や経営支援員等と、ベテラン経営指導員等がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、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。

③職員間の定期ミーティング

参加者	職員全員
目的	組織内で研修内容を共有する
内容	月１回の会議にて、研修等へ参加した経営指導員等が順番で講師を務め、経営支援手法やIT等の活用方法、具体的なIT ツール等について紹介し、会議内で意見交換を行う。また、同会議内で、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。

④データベース化

目的	担当外の経営指導員等でも一定レベル以上の対応ができるようにする
内容	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、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、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ともに、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。

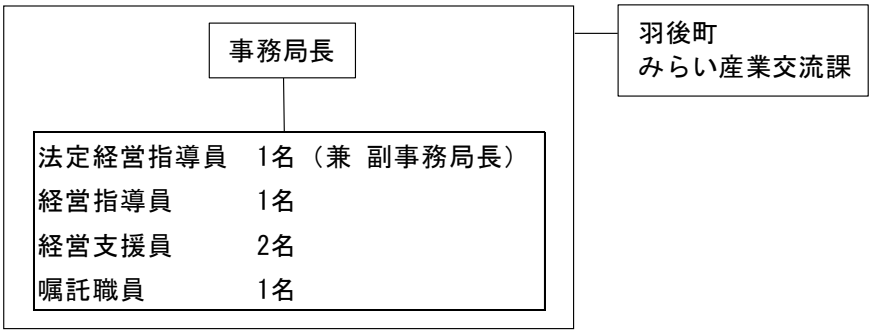
（別表２）

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５年４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）



（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： 伊藤　敦

連絡先： 羽後町商工会　TEL 0183-62-1157

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

〒012-1131

秋田県雄勝郡羽後町西馬音内字福田 18-18

羽後町商工会

TEL： 0183-62-1157　／　FAX： 0183-62-1159

E-mail： ugo@skr-akita.or.jp

②関係市町村

〒012-1131

秋田県雄勝郡羽後町西馬音内字中野 177

羽後町　みらい産業交流課　商工班

TEL：　0183-62-2111　／　FAX: 0183-62-2120

E-mail： shoko@town.ugo.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）

	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度
必要な資金の額	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	600	600	600	600	600
経営状況の分析	300	300	300	300	300
事業計画策定支援	500	500	500	500	500
事業計画策定支援後の実施支援	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓に寄与する事業	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
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
会費収入、町補助金、県補助金、国補助金　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