経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大館商工会議所（法人番号　7410005002860） 大館北秋商工会（法人番号　1410005003583） 大館市　　（地方公共団体コード　052043）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～令和 12 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者が、事業計画を策定し、中長期を見据えた経営を行うこと 【目標②】小規模事業者が、ブランド力の向上による競争優位性の確立、営業力・販売力の向上による売上の拡大を実現していること 【目標③】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと
事業内容	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 小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うために「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用)」、「大館市内通行量調査」を実施する。また、大館商工会議所及び大館北秋商工会並びに大館市が小規模事業者に的確な支援を実施するために「大館市経済動向調査」を実施する。 ４.需要動向調査に関すること 小規模事業者の大館の特産品を活用した商品等について、バイヤーの需要動向を把握するために「展示会・商談会でのバイヤー向け調査」を支援する。また、調査結果を商品ブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。 ５.経営状況の分析に関すること 小規模事業者が、客観的に自社の現状や本質的な経営課題を把握するために「経営分析（財務分析及び非財務分析)」を支援する。 ６.事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、中長期を見据えた経営に向けた事業計画策定を支援する。 ７.事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。 ８.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「展示会・商談会の出展支援事業」や「販路開拓支援事業」、「IT を活用した販路開拓の個社支援事業」を実施する。
連絡先	大館商工会議所 中小企業相談所 〒017-0044　秋田県大館市御成町 2-8-14 TEL：0186-43-3111　FAX：0186-49-0556　E-mail：info@odatecci.or.jp 大館北秋商工会 比内本所 〒018-5701　秋田県大館市比内町扇田字新大堤下 93-11 TEL：0186-55-0406　FAX：0186-55-0755　E-mail：oodatehokusyu@skr-akita.or.jp 大館市 産業部 商工課 商工係 〒017-8555　秋田県大館市字中城 20 TEL：0186-43-7071　FAX：0186-42-8570　E-mail：syoko@city.odate.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

大館市（以下、当市）には、大館商工会議所および大館北秋商工会の２つの商工団体がある。

本経営発達支援計画は、大館商工会議所及び大館北秋商工会並びに大館市が共同申請を行う。そのため、地域の現状及び課題では、大館市全域の現状及び課題を記述する。

①現状

ア 大館市の概況

当市は、秋田県内陸北部に位置し、市の中央部を秋田県第２位の流域面積を持つ米代川が流下、東側は鹿角市と小坂町に、西側は藤里町、南側は北秋田市、北側は青森県に接している。面積は 913.22 平方キロメートルである。

当市の沿革は、明治 22（1889）年に町政を施行し、昭和 26（1951）年には釈迦内村との合併とともに市制を施行。その後、昭和 30（1955）年に長木村、上川沿村、下川沿村、二井田村、真中村、十二所町を、昭和 42（1967）年には花矢町を、さらに平成 17（2005）年には比内町、田代町を編入し、現在に至っている。

古くから交通の要衝として栄え、現在は、JR 奥羽本線、花輪線の鉄路や国道７号、103 号、285 号などの幹線道路の結節点として北東北を結ぶ交流拠点となっている。さらに、平成 25（2013）年には東北自動車道と、平成 28（2016）年には大館能代空港と日本海沿岸東北自動車道で接続されたことにより、アクセス性が飛躍的に向上するなど、高速交通体系の整備も着実に進展している。

■大館市の立地・交通

イ 人口推移

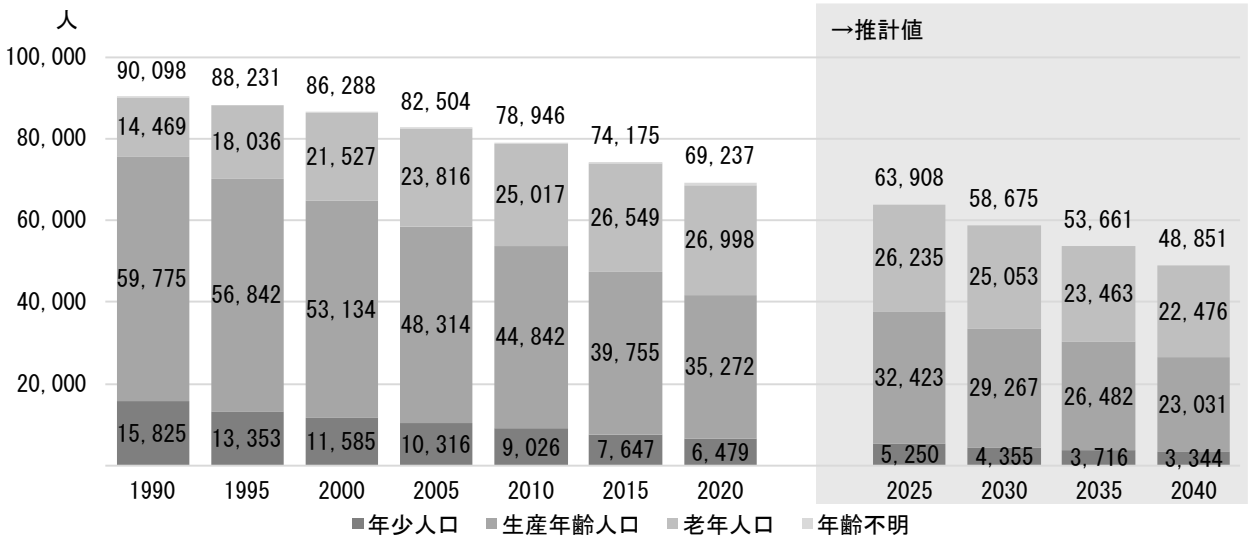
令和 6 年 9 月 30 日時点の人口は 65,791 人である。（住民基本台帳）

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2（2020）年の 39.0%から令和 22（2040）年に 46.0%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 50.9%から令和 22（2040）年に 47.1%に低下する見込みである。

■人口推移



出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ウ 特産品

「きりたんぽ鍋」や「比内地鶏」、「大館曲げわっぱ」などがあげられる。

「きりたんぽ」の起源は、比内地方（現在の大館市・鹿角市周辺）といわれており、昔、秋田杉の伐採などのため入山した人が、残り飯を練って鶏鍋に入れたのが始まりとも伝えられ、一説には、狩人・マタギが、握り飯を鍋に入れたことから生まれたともいわれる。ごはんで作った「たんぽ」を切って鍋に入れることから、「きりたんぽ鍋」と呼ばれる。家庭で代々受け継がれてきた“ハレの日”のごちそうであり、おもてなしに欠かせない。

「きりたんぽ鍋」に欠かせないのが「比内地鶏」である。昭和 17 年に比内鶏が国の天然記念物に指定されたことから、食用にはこの比内鶏の雄とロードアイランドレッドの雌とを交配した一代雑種「比内地鶏」がブランド化され、市場に流通している。最大の特徴は肉の味が優れ、脂肪が比較的少なく、山鳥に似て淡白で美味な点である。

このほか、秋田杉の加工品である伝統的工芸品「大館曲げわっぱ」「秋田杉桶樽」や、出荷頭数に限りがあるが、臭みがなくジューシーさが特徴の「大館さくら豚」や大相撲の秋場所にも出荷されるほど評価されている大館産の枝豆、地理的表示保護制度の登録を受けている「大館とんぶり」などがあり、豊富な農産ブランド、畜産ブランドがある地域といえる。

エ 観光資源

当市の主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

観光資源	概要
秋田犬関連施設	〈秋田犬会館〉 世界中の秋田犬を管理する秋田犬保存会本部が入る施設である。館内では、保存会会員の秋田犬が出迎える。また、秋田犬の歴史や生態、伝記などを展

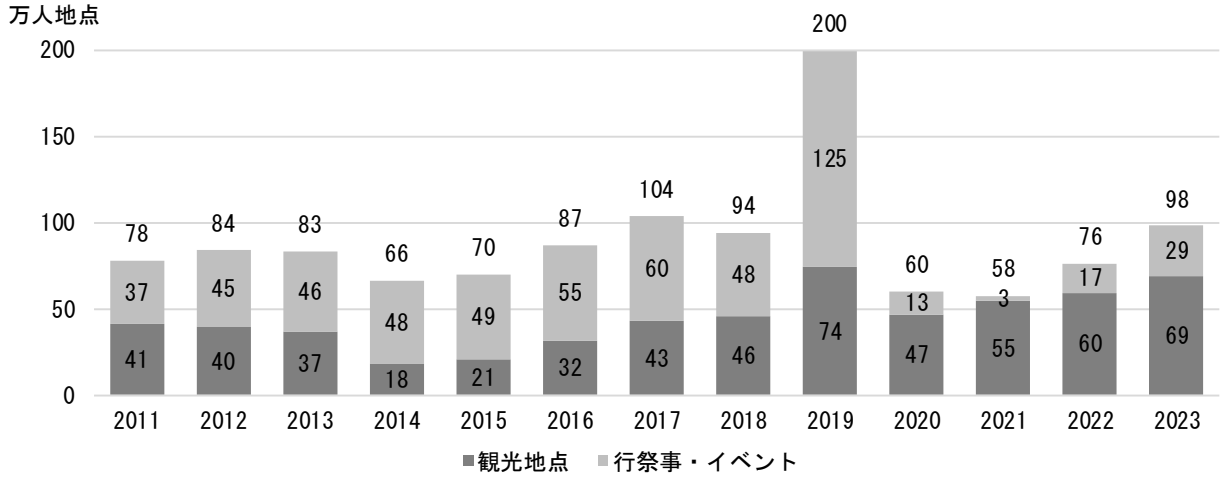
	示する博物室もあり、秋田犬について深く学ぶことができる。 〈秋田犬の里〉 令和元（2019）年 5 月にグランドオープンした大館市観光交流施設である。秋田犬のルーツが勉強できるミュージアムや、お土産コーナーも充実している。
石田ローズガーデン	大館バラまつりの会場となる石田ローズガーデンは、大館市初の名誉市民である故 石田博英氏の私庭であったが遺族から大館市へバラが寄贈されてから、市で管理している。1 種 1 本を基本とし、約 500 種類の様々なバラが植栽されている。
大館八幡神社	本殿二棟の文化的価値が高く、また由緒も明確であったため、国指定重要文化財の指定を受けた。小規模ながら各部に極彩色を施し、豪華な造りである。両本殿二棟が軒を揃えて並ぶ配置に特徴があり、建築の質もよく、東北地方の近世の社寺建築を代表するものとして価値が高いものである。
温泉施設	大館市内では、郊外から市街地に至るまで、20 箇所以上の温泉施設が市内各地に点在。平成 29 年 5 月 15 日には、大館市全域を対象とした「大館ぐるみ温泉郷」の名称で環境省により国民保養温泉地に指定された。
本場大館きりたんぽまつり	昭和 48 年頃に始まり、平成 24 年からは会場を長木川河川敷から大館樹海ドーム（現・ニプロハチ公ドーム）に移し開催している。きりたんぽや比内地鶏、郷土色が並ぶ食のイベントであり、大館を感じられるステージや体験メニューも楽しむことができる。
大館アメッコ市	『この日にアメを食べると風邪をひかない』と、伝えられるアメッコ市の起源は、天正 16（1588）年頃といわれている。現在の大館市で最も高い山「田代岳」から神様がアメを買いにやってくるという言い伝えを再現した「白ひげ大神（しらひげおおかみ）巡行」や「秋田犬パレード」を始めとした様々なイベントが行われる。また、会場には枝アメをはじめ、様々なアメを販売する露店が立ち並び、そのアメを求めて県内外から多くの観光客が訪れる。

オ 観光入込客数の推移

令和 5（2023）年の観光入込客数は 98 万人である。

推移をみると、平成 26（2014）年以降、増加傾向にあり、令和元（2019）年に 200 万人となったが、その後、新型コロナウイルス感染症の拡大により急減したことが読み取れる。

■観光入込客数の推移



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

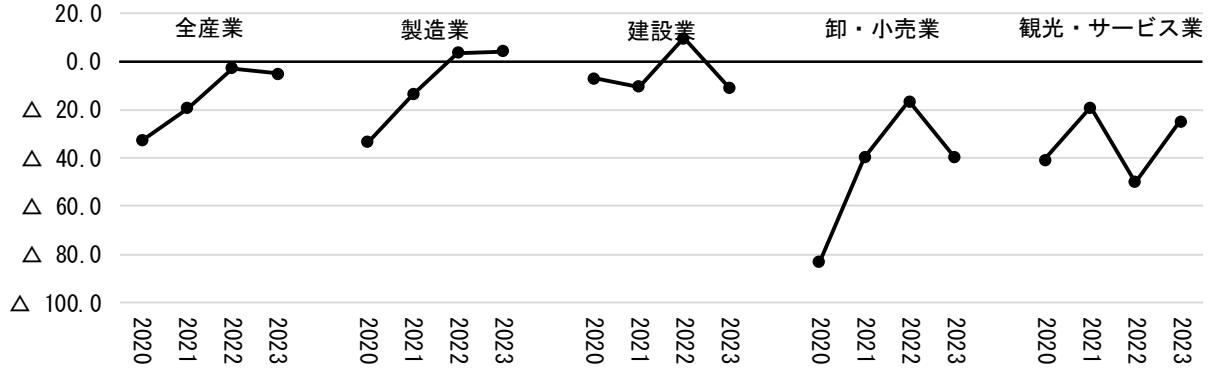
(a)業種別の景況感

大館商工会議所・大館北秋商工会・大館市が実施している「大館市経済動向調査」より景況感を確認する。

全産業をみると、新型コロナウイルス感染症が拡大した令和 2（2020）年に大きなマイナス値となった後、令和 4（2022）年にかけて回復傾向で推移している。その後、令和 5（2023）年には若干、悪化がみられる。

業種別にみると、卸・小売業や観光・サービス業においてマイナス値が大きい傾向にある。また、これら 2 業種については、一度もプラス値になっていない。これは、売上増加事業者より売上減少事業者が多いことを示しており、抜本的な経営の見直しが必要な事業者が多いといえる。

■売上 DI の推移（各年 12 月、前年同月比）



出典：大館商工会議所・大館北秋商工会・大館市「大館市経済動向調査」

(b)業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当市の事業所数は、平成 24 年が 3,701 社、令和 3 年が 3,149 社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成 24 年が 2,802 者、令和 3 年が 2,241 者であり、9 年間で 20.0%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、卸・小売業（△27.5%）、製造業（△24.6%）、宿泊・飲食業（△23.6%）の減少率が高くなっている。また、増加している業種はみられない。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	367	266	24	1,049	479	228	965	323	3,701
小規模事業所数	337	207	18	719	356	95	782	288	2,802
平成28年									
事業所数	341	245	21	931	407	268	904	295	3,412
小規模事業所数	310	185	14	624	318	95	729	260	2,535
令和3年									
事業所数	313	217	21	827	342	288	875	266	3,149
小規模事業所数	287	156	16	521	272	91	667	231	2,241
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△54	△49	△3	△222	△137	60	△90	△57	△ 552
増減割合	△14.7%	△18.4%	△12.5%	△21.2%	△28.6%	26.3%	△9.3%	△17.6%	△14.9%
小規模事業所数	△50	△51	△2	△198	△84	△4	△115	△57	△ 561
増減割合	△14.8%	△24.6%	△11.1%	△27.5%	△23.6%	△4.2%	△14.7%	△19.8%	△20.0%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(c)産業の沿革

当市では、明治期以降、非鉄金属の豊富な鉱床が発見されてから鉱業が主力産業となったが、その後、鉱産物価格の暴落や円高の進行による影響を受け衰退し、平成 6 年までにすべての鉱山が閉山した。

こうしたなか、工業団地を造成しながら企業誘致を進めた結果、新たな基幹産業として、鉱山技術を活用した資源リサイクル産業や医療機器・医薬品製造などの健康産業が大きく発展した。そのため、今でも製造業が基幹産業のひとつとなっている。

さらに持続可能な社会の構築を推進するため、新エネルギー産業などの育成を目指すとともに、秋田犬を基軸とした観光振興による交流人口、関係性人口の拡大に力を注いでいる。

(d)業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

ⅰ_全業種共通

まず、全業種で共通した課題をみると、以下のとおりとなる。

・世帯数の減少に伴い、地域経済を担う商工業者が減少傾向にある
・世帯数、人口減少・高齢化に伴い、従業員の人手不足、経営者・従業員の高齢化が進んでいる
・市内人口減少による消費減衰への対応、高齢化率上昇に伴い変化する消費構造への対応が課題である
・大館曲げわっぱ、秋田犬、比内地鶏、きりたんぽなどをはじめとした地域資源はあるが、それに携わる小規模事業者が少ないため、これらの地域資源を活用した高付加価値化が課題となっている

ⅱ_商業

かつて鉱山の街として栄えた時代は、市内の商店街は小売業、飲食業など個店が連なり賑わいがあった。

しかし、廃鉱以降は人口減少が進み飲食街の店舗が減少、その後郊外型の大型店の進出やコンビニエンスストアの出店が相次ぎ、価格競争や高齢化もあり市内中心部の商店は廃業が増加した。それに伴い商店街活動が成り立たず多くの商店街組合（団体）の解散が続き、現在の組合（団体）数は 6 つ（組合 3・団体 3）となっている。

現在営業中の店舗でも、コロナ禍を機に消費者のネット通販の利用が拡大し、店舗販売だけでは経営が厳しくなっている。そのため大手との差別化をはかった販路開拓や情報発信が必要である。近年インボイス制度やキャッシュレス決済によるレジの導入など、それらに対応できる人材がいる事業者は IT 化を進めているが、店主の高齢化や後継者問題を抱えている事業者では IT の利活用が遅れている。

その他、コスト増加分の適正な価格転嫁、財務内容の改善、新分野への展開など、継続的な経営を実現するための取組みは山積している。

＜アンケートからみた経営課題（商業）＞

「大館市経済動向調査（令和 5 年 12 月末時点）」では、商業者の有効回答は 25 社（小売業、卸売業）であった。

今後実施すべき取組み（複数回答）では、「販路開拓」が 60.0%と最も高く、「働き方改革」が 40.0%と続いている。小規模事業者の課題は、販路開拓と働き方改革といえる。

販路開拓のために実施したいと考える取組では、「主力商品・サービスの売上拡大」が 66.6%と最も高く、「既存商品・サービスの改良」が 60.0%と続いている。

働き方改革の必要性を感じている企業に対して、人手不足の状況について質問したところ、「求職者自体が不足している」が 50.0%と最も高くなっている。

ⅲ_工業

現在市内には 7 ヵ所に工業団地があり、工業の産業振興が図られている。特に直近の大きな動きとして、大阪に本社を置く東洋紡(株)が、医療機器のニプロ(株)大館工場内に、透析患者向け人工腎臓を一貫生産する工場を共同で建設し、操業が開始した。これまでニプロ大館工場で使う中空糸膜は、東洋紡の岩国事業所（山口県岩国市）から陸送していたが、一貫した生産体制が整った。2025 年までに新たに約 280 人の雇用を計画している。

また、コロナ禍により注目を浴びたることになった血液や組織細胞などからゲノム DNA やウイルス RNA などを全自動で抽出・精製するための装置を生産するエヌピーエス(株)や車載製品（サイドターン

ランプ・ストップランプなどの各種標識灯、冷凍車ユニット）を製造する(株)小滝電機製作所の新技術や新工法の開発などの高い技術力と、設備や検査装置を自社製造する事により、雇用を通じた地域経済への貢献などが評価され、秋田銀行のシンクタンク秋田経済研究所より表彰を受けている。

その他、温室効果ガス排出量削減を国が支援する「脱炭素先行地域」に大館市が応募した。かつて栄えた鉱山で培った鉱山技術を生かして環境・リサイクル事業を手掛ける DOWA グループがある花岡地区を対象エリアとし、太陽光や木質チップなどで発電したエネルギーを地域内に供給することで地産地消を目指すことにして、地域新出力会社の設立や排熱を活用する高付加価値農業なども計画されている。

今年 6 月には、大館市内の工業団地及び産業団地内の企業並びに市内で製造業等を営む企業、いわゆる「ものづくり企業」で構成する「大館ものづくり推進協議会」が設立し、企業間の連携強化を推進することにより、地域の企業の発展と、産業の振興、経済の活性化を目指す動きもある。

一方で、大手企業による大規模な採用により、小規模事業者の人材確保と技術者不足が課題となっている他、デジタル化等による効率的な生産方法の導入による経営力の向上が大きな課題となっている。

＜アンケートからみた経営課題（工業）＞

「大館市経済動向調査（令和 5 年 12 月末時点)」では、「製造業」と「建設業」でそれぞれ結果を集計している。

今後実施すべき取組み（複数回答）では、製造業は、「設備投資」が 58.3%と最も高く、「働き方改革」と「販路開拓」がそれぞれ 50.0%と続いている。また、建設業は、「働き方改革」が 85.7%と最も高く、「設備投資」が 25.0%と続いている。

以上より、小規模事業者の課題は、働き方改革と設備投資といえる。特に建設業では慢性的な人手不足に陥っていることから、人材確保・人材育成・省力化が喫緊の課題と思われる。製造業においてもほぼ同様であるが、特に設備投資による省力化等の実現が喫緊の課題と思われる。

ⅳ_観光業

当市の観光業は、大館市の特産品であるきりたんぽを主とした「本場大館きりたんぽまつり」や 400 年以上の歴史を誇る「大館アメッコ市」といった観光客を誘致できるイベントのほか、忠犬ハチ公のふるさとであることを活かした秋田犬関連の各種事業により形成されている。

小規模事業者の経営課題は、人手不足と生産性の改善である。上記イベントに付随することだが、人手不足による出店の見合わせや提供する食品を充分用意することができないことが、販売機会や販路開拓の損失につながっている。また、出店者の減少はイベントに対する観光客の満足度の低下にも関係している。

一方で、市内には数多くの温泉が湧出しており、郊外から市街地まで 20 カ所以上の温泉施設が点在している。平成 29 年には、市内全域を対象とした「大館ぐるみ温泉郷」として、環境省より国民保養温泉地に指定された。また、市として、教育旅行（修学旅行）の受入を推進しており、「大館市まるごと体験推進協議会」を通じて、農家民泊、大館曲げわっぱ手作り体験、きりたんぽづくり体験など様々な体験メニューを提供し好評を得ている。

＜アンケートからみた経営課題（観光業）＞

「大館市経済動向調査（令和 5 年 12 月末時点)」では、「観光・サービス業」として集計している。

今後実施すべき取組み（複数回答）では、「働き方改革」が 57.6%と最も高く、「販路開拓」が 46.1%と続いている。小規模事業者の課題は、働き方改革と販路開拓である。

働き方改革の必要性を感じている企業に対して、人手不足の状況について質問したところ、「求職者自体が不足している」が 66.6%と最も高い。

販路開拓のために実施したいと考える取組では、「主力商品・サービスの売上拡大」が 91.6%となっており、ほとんどが既存商品等の売上拡大に注力すべきと考えていることがうかがえる。

キ おおだて未来づくりプラン

「おおだて未来づくりプラン（令和 6 年度～令和 9 年度)」の商工・観光部分は下表のとおりである。

小規模事業者支援の視点でみると、商工業振興の面では、一次産品の加工商品化による高付加価値化や都市部での販路確保、空き店舗の解消や魅力的な店舗の維持・創出、AI などの革新技術の活用。観光振興の面では、多様な観光資源の磨き上げや集客力のあるコンテンツの提供などを課題と捉え、以下の戦略を掲げている。

■大館市が目指すべき姿

1　目指すべき姿のもととなる価値観
　大館の未来を紡ぐものがたりづくり

2　まちづくりのコンセプト
　匠と歴史を伝承し、多様性（ちがい）を力に変えていく「未来創造都市」

■分野別戦略（一部抜粋）

施策 3-3　まちの特性を活かした商工業
- 地元食材を原料とした加工商品の開発とブランド化の推進
- 創業・事業承継の誘発と店舗美装化の促進などによる商業の機能強化
- 産業人材の育成と潜在労働力の掘り起こし、若者職場定着施策の一体的な推進

施策 3-4　新たな交わりが生む産業の基盤づくり
- 大館駅インランドデポの整備及び利用の推進
- 工業団地の低炭素化
- 企業の DX・GX の推進
- 地域課題の解決をテーマとした企業との協働による実証実験の促進

施策 4-1　地域の宝を活かす観光振興
- 自然を軸に地域資源を組み合わせたキャンピングフィールドの整備
- ハチ公生誕 100 年事業が紡いだ緑を次世代へつなぐ取り組みの促進
- 秋田犬・忠犬ハチ公のふるさと大館の積極的な PR と広域的な交流促進
- 広域圏の自治体と連携した観光の促進
- 観光施設における観光客受入体制の整備
- 観光資源のブランド力向上と磨き上げ

※DX は「デジタルトランスフォーメーション」、GX は「グリーントランスフォーメーション」の略である。

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、当市の人口は減少傾向が続いており、令和 2（2020）年の 69,237 人から 10 年後の令和 12（2030）年には 58,675 人と 15%減少することが予想されている。市内の小規模事業者はこれまで以上の需要縮小局面に直面するため、それぞれが自社の独自性や強みを明確にしたうえで、ブランド力を向上させ、市内の潜在需要の獲得シェアを拡大する、市外に販売するなどの新たな取組が必要となる。

また、生産年齢人口が、令和 2（2020）年の 35,272 人から、10 年後の令和 12（2030）年には 29,267 人と減少し、これまで以上に人手不足が加速することが予想されることから、IT を活用した生産性向上などにも取り組む必要がある。

特産品では、当市には「きりたんぽ鍋」や「比内地鶏」、「大館曲げわっぱ」などの全国的に有名な特産品が多い。小規模事業者のなかにもこれら特産品を活用した商品・メニューを開発する事業者もみられる。今後、人口が減少していくなかでこれら特産品を活用した、市外需要の獲得なども有効であるため、小規模事業者においても今後も新たな商品開発などが期待される。

観光資源・観光入込客数をみると、当市は「秋田犬関連施設」や「温泉施設」などの観光施設、「本場大館きりたんぽまつり」や「大館アメッコ市」などのイベントの観光資源があり、令和 5（2023）年には 98 万人の観光客を惹きつけている。そのため、小規模事業者においても、この観光需要の獲得がひとつの課題となる。

景況感をみると、全産業の売上 DI は、令和 2（2020）年から令和 5（2023）年まで一貫してマイナス値

となっており、これは、売上増加事業者より売上減少事業者が多いことを示している。現在のビジネスモデルを継続しても売上が増加することが難しい事業者が多いため、ビジネスモデルの再構築など、抜本的な経営の見直しが課題となる。また、営業力・販売力の向上による売上の拡大も課題である。

小規模事業者数の推移をみると、平成 24 年が 2,802 者、令和 3 年が 2,241 者であり、9 年間で 20.0%減少している。事業承継のタイミングを逸し、廃業をする事業者も多いことから、承継のタイミングを逸することなく、中長期の事業計画の策定等の取組を早期に行い、円滑な事業承継を実施することが課題となる。

大館商工会議所及び大館北秋商工会並びに大館市が考える小規模事業者の課題は以下のとおりである。

〈全業種共通〉
- 人手不足への対応
- 原材料、燃料費、人件費高騰への対応
- 市内人口減少による消費減衰への対応
- 市内の高齢化率上昇に伴い変化する消費構造への対応
- 地域資源を活用した高付加価値化

〈商業〉
- 商店街での集客に依存しない、個店の集客力向上（販路開拓や情報発信）
- 郊外型の大型店、コンビニエンスストア、ネット通販との差別化
- IT の利活用

〈工業〉
- 大手企業の人材囲い込みによる人材不足への対応
- デジタル化等による効率的な生産方法の導入等による経営力の向上

〈観光業〉
- 生産性の改善
- 教育旅行（修学旅行）や観光客の受入に向けた新たな体験メニューの開発

(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

人材不足、原油・原材料価格の高騰、賃上げ、経営者の高齢化、デジタル化など小規模事業者が直面する課題が多岐にわたっている中、地域特産品の販路開拓支援や新規事業の創出支援の他、異業種間の交流や行政との連携により地域の魅力を高め、交流人口や関係人口の増加への取組みを促進するなど、地域の課題解決に向けたきめ細やかな支援策を設計し、中長期的な計画のもと伴走型の事業者支援に取組み続けることで地域経済の活性化に繋げる。

■10 年後の小規模事業者のあるべき姿

ア　ブランド力の向上による競争優位性の確立
自社の独自性や強みを明確にしたうえで、一貫性のあるブランドメッセージとブランドストーリーを構築し、顧客のニーズに合った製品・サービスを提供すること

イ　営業力・販売力の向上による売上の拡大
競合分析の結果や顧客ニーズを的確に把握し社内で情報共有することや、商談会や展示会への参加により商談ノウハウを習得すること

ウ　生産性と利益率の向上による安定した経営
単価の引き上げによる生産性の向上、コスト管理、原価構造の把握による価格交渉および価格転嫁による継続性のある安定した経営を実現していること

エ　事業承継の気づきと早期の取組
事業を維持・発展させるため、承継のタイミングを逸することなく、中長期の事業計画の策定等の取組みを早期に行い円滑な事業承継を実施すること

②おおだて未来づくりプランとの連動性・整合性

「おおだて未来づくりプラン」の商工業振興では、「まちの特性を活かした商工業」を実現するために、「地元食材を原料とした加工商品の開発とブランド化の推進」や「創業・事業承継の誘発と店舗美装化の促進などによる商業の機能強化」といった施策を実行している。

前項『①10 年程度の期間を見据えて』で記載した「ア ブランド力の向上による競争優位性の確立」は、大館市の施策「地元食材を原料とした加工商品の開発とブランド化の推進」、前項「エ 事業承継の気づきと早期の取組」は大館市の施策「創業・事業承継の誘発と店舗美装化の促進などによる商業の機能強化」にそれぞれ寄与する目標であり、連動性・整合性がある。

③商工会議所・商工会としての役割

ア 大館商工会議所・大館北秋商工会の区分

大館市は平成 17 年に旧大館市、旧田代町、旧比内町の 1 市 2 町により合併。旧大館市には従前より商工会議所、商工会の 2 つの商工団体が存在していた。合併による区域の変遷により、大館商工会議所は大館市花矢地区を除く「旧大館市」地区を、大館北秋商工会は旧比内町、旧田代町、大館市花矢地区を管轄している。大館北秋商工会の管轄区域が「飛び地」であるのは、従前、旧比内町、旧田代町、大館市花矢地区それぞれに商工会があったが、平成 17 年の市町村合併に合わせて、組織を大館北秋商工会として合併したためである。

■大館商工会議所・大館北秋商工会の管轄エリア

イ 共同申請の意義

大館商工会議所、大館北秋商工会は、管轄区域は分かれているものの、同一行政区域内であり、経済圏や生活圏は同一である。事業者が抱える課題も共通であることから、これまで小規模事業者経営改善資金融資に係る「推薦団体連絡協議会」や「大館食の祭典協議会」に両団体とも参画したり、大館市プレミアム付商品券事業や小規模事業者を対象としたキャッシュレス決済セミナーなどを共同開催したりするなど、常日頃から情報共有をし、垣根のない経営支援体制を展開してきた。

また、営業活動の広域化を背景として、大館商工会議所・大館北秋商工会のどちらにも属している事業者も少なくない。

内外の社会経済情勢の変化に応じて商工会議所・商工会に期待される役割も大きく変わってきたという共通認識のもと、小規模事業者の持続的な事業発展のため、小規模事業者が新たな需要を獲得するための事業への再構築を促すことが最優先課題であり、これまで以上に経営戦略に踏み込んだ支援を実施する必要がある。

経営発達支援事業の実施にあたっては、行政との連携強化や従来実施してきた経営改善普及事業と比べて高度で専門的な内容も含まれるため、大館商工会議所と大館北秋商工会がそれぞれ実施するのではな

く、限られたマンパワーを活かしつつ、お互いの強みや施策・事業の継続性を活かした共同実施体制を築き、実行力を高めなければならない。本計画は、行政・商工団体が一つとなった確かな「支援計画」のもと、大館市の産業政策との一体的推進はもとより、他の支援機関と連携により事業の効果的かつ適切な実施を目指すものである。

また、大館商工会議所には職員が 12 名、大館北秋商工会には 9 名の職員が在籍しているが、年齢構成や経験も多様であり、各団体の各職員が保有する情報、会計、労務等の資格を得意分野で相互補完することにより、小規模事業者に対する支援力の向上が期待できる。

○大館商工会議所

強み
○「ふるさと納税返礼品事業」や「地域限定商品券事業」など、小規模事業者が参画する地域内経済循環事業で高い実績がある ○経営指導員の市域を越えた異動がなく、連続性のある個社支援体制が確保されている
弱み
○経営指導員 1 人当たり 500 人超の小規模事業者を抱える等、負担が大きい ○管内小規模事業者の業種業態が多種多様であり、対応に時間がかかるとともに必要な専門知識が及ばない

○大館北秋商工会

強み
○令和 4 年度に策定した「商工会成長プラン’22-26」により既に個社支援の強化策に着手しており、チーム支援や PDCA を回す仕組みが整備済み ○全国連・県連・商工会の三層支援体制や人事交流など人材育成体制が充実
弱み
○地域振興のための事業がイベント中心となっている。規模が小さいため地域経済への波及効果が薄い ○農業や観光との 6 次産業化策が低調

経営発達支援事業の共同実施体制を確立

お互いの強みを伸ばし、相乗効果により“実行力“を向上

ウ 商工会議所・商工会の長期ビジョン

(a)大館商工会議所の長期ビジョン

大館商工会議所は、最も重要な課題である地域社会・経済の持続可能な発展に取り組むにあたり、中小・小規模事業者に対する伴走型個社支援として、次の 4 つの柱を推進する。

①企業の生産性向上はもとより将来を担う「稼ぐ産業」を育成する「企業づくり」
②若者・女性・シニア・外国人など多様な人材が活躍できる雇用の創出と育成をする「人づくり」
③創業などによる地域イノベーションを促進し地域が持続的発展を可能にする「地域づくり」
④商工会議所が自己変革し積極果敢に事業を展開・強化する「組織・財政基盤づくり」

これらを踏まえ、対話を重視した「現場主義」「双方向主義」のもと、政策提案能力を高めるとともに、激変する経済・社会環境に対応できる商工会議所職員の人材育成を進め、地域経済やコミュニティを支える中小・小規模事業者の変革を支援する経済団体として存在意義を高めていく。

(b)大館北秋商工会の長期ビジョン

大館北秋商工会は、秋田県商工会連合会と県内の他の 20 商工会とともに、10 年先を見据えた商工会の目指す将来の姿を「①企業支援」「②地域経済活性化」「③組織運営」の 3 つの視点から次のとおり展望している。

①将来を見据えた企業の挑戦と成長を支える戦略的な支援を展開する商工会
②１次産業などとの多様な連携を積極的に進め新たな可能性を拡げる商工会
③厳しい状況にあっても事業者とともに挑戦し成果を創出する足腰の強い商工会

また、これらの目指す姿の実現に向け、令和４（2022）年度からの５年計画となる「商工会成長プラン’22-26」を策定し、「事業をもっと強く！地域をもっと元気に！」というスローガンのもとアクションプログラムを推進しており、秋田県商工会連合会及び県内 21 商工会共通の旗印として掲げる「変化に対応し確かなビジョンと実行力で地域と事業者とともに挑み続ける商工会」の下、「弛まぬ挑戦」を重ね、事業者と地域経済の新たな可能性を切り拓いていく。

エ 商工会議所・商工会としての役割

大館商工会議所・大館北秋商工会は、ともに創設以来、小規模事業者の全体的な底上げを図るための身近な相談窓口として事業者を支援する役割を中心に、地域活性化事業にも積極的に取り組んできた。近年では、大館商工会議所が持続化補助金等、各種補助金等の支援制度の活用に特に力を入れているほか、大館北秋商工会では 10 年先を見据え「商工会成長プラン’22-26」の下、「個別支援を徹底的にサポート」することを柱として、特に個社企業の支援活動を強化し、地域全体の活性化に結び付けていくための取組を進めている。

しかし、人口減少や少子高齢化が進む中、商工会議所・商工会には、地域経済を支え地域活性化の基礎となる小規模事業者が将来にわたって事業を継続・発展させていくために、更なる支援の強化をはじめ、地方創生への取り組みを加速させることが求められており、その役割を果たしていかなければならない。

こうした課題や商工会議所・商工会に課せられた役割・期待をしっかりと受け止め、行政の産業施策と方向をひとつにしながら、特に小規模事業者が新たな需要を獲得するための事業への再構築を促すため、これまで以上に経営戦略に踏み込んだ支援の強化を果たしていく。そのため、将来のあるべき姿を共有し、それぞれの役割を明確にしながら相互に連携し、大館市の「おおだて未来づくりプラン（令和６年度～令和９年度)」と相乗効果を発揮しながら実効性を高めていく。

そのためにも、市、商工会議所、商工会は「経営発達支援計画」を三者共同で作成し取り組んでいくが、商工会議所・商工会の主な役割は次の３つである。

①行政ではできない商工会議所・商工会ならではの踏み込んだ個社支援を徹底すること
②行政の施策と小規模事業者とを結び付ける役割をしっかり果たすこと
③地域経済の活性化事業においても、大館市を含め、秋田県や国の各機関等の行政や、各商工団体の上部組織に対し、地域の小規模事業者の声を届け、施策に反映させるとともに、しっかりと協働していくこと

また近年、経営環境の変化の度合いとスピードが高まっており、小規模事業者もこの環境変化に迅速かつ柔軟に対応する力（自己変革力）が必要になっている。そこで商工会議所・商工会でも、事業者の目先の課題への対応を支援するだけでなく、そもそも何を課題として認識・把握するかという課題設定型の伴走型支援を強化する。

(3)経営発達支援事業の目標

(1)地域の現状及び課題、(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の３つの目標を定める。

〈支援対象〉

人口減少、人材不足、原油・原材料価格の高騰、賃上げ、経営者の高齢化、デジタル化などの激変する経営環境の変化への対応を目指す小規模事業者を重点支援する。

〈目標〉

【目標①】
小規模事業者が、事業計画を策定し、中長期を見据えた経営を行うこと

【目標②】
小規模事業者が、ブランド力の向上による競争優位性の確立、営業力・販売力の向上による売上の拡大を実現していること

【目標③（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】
上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標③】により、小規模事業者が経営環境の変化に対応し続け、大館の未来を紡ぐためのひとつのピースになることを目指す。また、地域の宝（地域資源）を活かした商品・サービス等を提供することで、まちの活性化に寄与することを目指す。

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

【目標①】小規模事業者が、事業計画を策定し、中長期を見据えた経営を行うこと

〈達成のための方針〉

小規模事業者が経営環境の変化に対応し、中長期を見据えた経営を行うために、まずは「地域経済分析システム（RESAS)」(年１回）や「大館市内通行量調査」(年１回）を活用し、外部環境を整理する。その後、経営分析を行い、各事業者の経営状況を明らかにする（80 者/年)。経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることに重点を置く。

次に、分析結果を活用しながら、中長期を見据えた将来の方向性を検討し、結果を事業計画にまとめる（40 者/年)。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（売上増加 12 者/年、利益増加 12 者/年)。

【目標②】小規模事業者が、ブランド力の向上による競争優位性の確立、営業力・販売力の向上による売上の拡大を実現していること

〈達成のための方針〉

小規模事業者の、ブランド力の向上による競争優位性の確立や、営業力・販売力の向上による売上の拡大に向けて、経営分析により、それぞれの小規模事業者が持つ「強み」を明確化。対話と傾聴を通じて、その「強み」をどのように活用すれば競争優位性が得られるかを事業者と一緒に考える。

また、主に特産品を活用した商品について、展示会・商談会でのバイヤー向け調査（4 者/年）を行い、小規模事業者の商品の「強み」が、客観的にみても「強み」になっているのかを確認する。

その後、展示会・商談会の出展支援事業（支援対象 4 者/年、成約件数 1 件/者）や、大都市圏での販路開拓支援事業（支援対象 10 者/年、売上金額 5 万円/者）を通じて、新たな需要を開拓し、売上の拡大を実現する。

将来的には、これらの取組を小規模事業者自身が行えるようにする。

【目標③】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと

〈達成のための方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を図る。

Ⅰ.経営発達支援事業の内容

3.地域の経済動向調査に関すること

(1)現状と課題

【現状】

RESAS を活用した地域の経済動向分析、定期的な質問に加えその時の社会情勢や経済状況で影響が予想される質問も取り入れた大館市経済動向調査、大館市内通行量調査を実施し、地域の経済動向や事業者の経済動向、経営上の課題等を把握している。それぞれの調査結果を分析・公表し地域経済動向を「見える化」したが、小規模事業者の経営活動や支援機関の諸施策の立案等に十分に活用されていない。

【課題】

小規模事業者の経営活動に経済動向の情報や分析結果をより活用されるよう改善する必要がある。また、支援機関の諸施策立案等に活用するためには、データの統計的有意性をより高めることが課題となる。継続した調査分析によりデータを蓄積する他、より効果的な施策の立案に活用することが課題である。

(2)目標

項目	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②大館市経済動向調査 公表回数	HP 掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回
③大館市内通行量調査 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3)事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	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い項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査項目	□地域経済循環マップ・生産分析　→何で稼いでいるか等を分析 □まちづくりマップ・From-to 分析　→人の動き等を分析 □産業構造マップ　→産業の現状等を分析 等
調査･分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）が外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	レポートは大館商工会議所・大館北秋商工会のホームページで公表し、広く市内小規模事業者に周知。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大館市経済動向調査

事業名	大館市経済動向調査
目的	市内の中小企業（小規模事業者）の経営課題等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現することを目指す。
調査内容・調査の手法	大館商工会議所及び大館北秋商工会並びに大館市が連携し、市内の中小企業（小規模事業者）を対象にアンケート調査を実施する。調査は、年 2 回、郵送法にて実施する。対象は、市内の中小企業（小規模事業者）120 者（業種割合は概ね、製造業 30 者、建設業 30 者、卸・小売業 30 者、観光・サービス業 30 者）とする。
調査項目	□景況感（前年同期比の売上高、売上減少要因、経営見通し 等） □経営課題（今後実施すべき取組、販路開拓の取組、設備投資の計画 等）

	□その他トピック など
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は大館商工会議所・大館北秋商工会のホームページで公表（2 月・10 月）し、広く市内小規模事業者に周知する。また商工会議所・商工会でも、結果を施策の立案や支援に活用する。

③大館市内通行量調査

事業名	大館市内通行量調査
目的	消費者の買物行動を左右する指標のひとつである通行量の実態を公表することで、地域の小規模事業者の経営判断や事業計画に活用することを目指す。
調査内容・調査の手法	調査は年 1 回（10 月）実施。調査員が各調査地点を通過する車輌及び歩行者を、調査員が進行方向別に、7 時間連続カウントする。
調査項目	以下の調査地点について調査を実施する。 □清水町（緑の牧場教会前）【車輌】 □御成町２丁目（トリトンハウス前）【車輌・歩行者】 □御成町３丁目（旧西村鉄工所前）【車輌・歩行者】 □大町（冨士タクシー前）【車輌・歩行者】 □大田面（花ドーム前）【車輌】 □扇田（NH ビルディング前）【車輌・歩行者】
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（経年分析等）し、分析結果を「大館市内通行量調査報告書」にまとめる。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	「大館市内通行量調査報告書」は大館商工会議所・大館北秋商工会のホームページで公表（12 月）し、広く市内小規模事業者に周知する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。商工会議所・商工会でも、結果を今後の商業振興、まちづくりに関する研究、諸施策の立案に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当市には「きりたんぽ鍋」、「比内地鶏」、「大館曲げわっぱ」、「秋田犬」などの特産品や観光資源が豊富にあり、その需要も高いと推察できる。しかしながら、小規模事業者が需要動向を十分に把握できておらず、これらの特産品等の需要に見合った商品開発に取り組むことができている事業者は限られている。

【課題】

小規模事業者が需要動向を把握する機会が少なく、手段も分からない場合が少なくないと考えられる。当市の事業者の大多数が小規模であることから、自社単独での出展が難しい展示会や商談会への参加機会を設け需要動向を把握する機会を提供することや、需要動向の調査結果を商品ブラッシュアップやマーケティング施策に活用できるよう事業者にフィードバックする必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
展示会・商談会でのバイヤー向け調査 調査対象事業者数	－	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(3)事業内容

事業名	展示会・商談会でのバイヤー向け調査
目的	小規模事業者が開発・販売する商品（主に、大館の特産品を活用した商品など）の需要動向を把握することや、魅力を高めることを目指す。
対象	小規模事業者の商品、4 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。対象商品は、主に大館の特産品を活用した商品などを想定している。
調査の手法	『8.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』で出展を支援する展示会・商談会（「ビジネスマッチ東北」などを想定）にてヒアリング調査を行う。調査は、経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1 商品あたり 5 名以上のバイヤーから評価を得る。
調査項目	□商品の味（食品の場合）　□商品の見た目の良さ　□商品 1 個あたりの大きさ □商品の形やデザイン □パッケージの形やデザイン □商品の機能性（食品以外の場合） □商品の新しさ／斬新さ　□商品の価格　□商品の取扱意向　□取引条件 □その他改善点 等
分析の手法	収集した評価は経営指導員が分析を行う。具体的には、5 名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査結果の活用方法	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。また、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

5.経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

【現状】

小規模事業者の発展・継続、事業承継等に取り組む際、客観的な経営分析を通じて事業者自身が現状を把握する必要がある。これまでも経営分析を実施してきたが、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に留まっていることや、支援をしてきた事業者の半数以上は受動的な対応であったことから必ずしも事業者の本質的な課題の抽出までできていない。

【課題】

本事業内では財務分析を主としていたが、小規模事業者が客観的に自社の現状を把握できるよう、財務分析及び非財務分析の多面的な経営分析を行い、事業者の総合的な価値を見える化し、併せて対話と傾聴を通じて小規模事業者自身が本質的な課題を特定するような伴走支援を行っていく必要がある。

(2)目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析事業者数	120 者	80 者	80 者	80 者	80 者	80 者

※第 2 期経営発達支援計画（現行計画）では、目標値をクリアしており、管内小規模事業者の一定数に対し経営分析支援を実施できた。今後は更に踏み込んだ経営分析支援を実施する。具体的には、事業者との対話と傾聴を経て、事業者自身が本質的な課題に気づき、腹落ちするような支援を実施する。これを実現するためには、事業者との信頼関係を構築するなど、1 者当たりにより多くの時間をかける必要があるため、実現可能性を加味し、目標値を 80 者/年とする。

(3)事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）

支援対象の掘り起こし	巡回訪問時に、経営指導員、経営支援員、一般職員が、経営分析の必要性を周知し、特に補助金等の活用に興味がある事業者を中心として対象者を発掘する。また、重点支援先である事業承継の課題を抱える事業所は、現経営者のみならず後継者についても対象者とするよう配慮する。
分析の実施手法	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。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、クラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）などを活用する。
分析項目	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実施する。 〈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（SWOT 分析等）〉 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況、事業承継の検討状況など）
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、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。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、クラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、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

【現状】

小規模事業者の本質的な課題の解決や新たなチャレンジ（ビジネスモデルの再構築）を成功させるためには、事前に事業計画を策定することが非常に重要である。当所及び当会では事業計画の策定支援を実施しているが、策定の意義や重要性の理解までは浸透しておらず、小規模事業者への事業計画策定の動機づけが弱かった。

【課題】

本事業では、小規模事業者が自身の経営状況を把握し、本質的課題を認識した上でより実効性のある事業計画策定に取り組んでいってもらうような支援方法をとる必要がある。また、社会を取り巻く環境の変化に適応し、ICT 等デジタル活用による生産性の向上や販路開拓に向け今後支援の強化が必要なことから、IT セミナーへの取組が必要である。

(2)支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の 5 割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーや IT 専門家派遣を行い、小規模事業者の IT 活用（IT を活用した販売促進、IT を活用した業務改善や生産性向上）の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

(3)目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
事業計画策定事業者数	60者	40者	40者	40者	40者	40者
事業計画策定セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
ITセミナーの開催回数	－	1回	1回	1回	1回	1回

※経営分析支援同様、今後は対話と傾聴を通じて、小規模事業者に内発的動機づけを促し、事業者が当事者意識を持って事業計画策定に取り組むための支援を実施する。1者当たりの支援にかかる時間が増加するため、実現可能性を加味し、目標値を40者/年とする。

(4)事業内容

事業名	事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、補助金を契機とした事業計画策定の案内、事業計画セミナーによる掘り起こしを行う。 ■事業計画策定セミナー 支援対象：すべての事業者（特に経営分析を行った事業者） 募集方法：ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知 講師：講師派遣会社の講師から適切な講師を選定 回数：年1回 カリキュラム：事業計画書作成の意義、経営環境分析の手法 他 想定参加者数：10人/回
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。 〈DXに向けた取組〉 事業計画策定に意欲的な事業者を対象にITセミナーを実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導やIT専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとしてDXやIT活用を促進する。 ■ITセミナー 支援対象：すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者） 募集方法：ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知 講師：講師派遣会社の講師から適切な講師を選定 回数：年1回 カリキュラム：DXの事例や活用方法、ITを活用した生産性向上・販売促進手法など 想定参加者数：10人/回

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】

売上などの数値はアウトカム目標に達していた事業所も見受けられたが、物価高騰等の外部的要因によるものが多く、事業計画の進捗の確認と併せて激変する事業環境に迅速に対応することができないなど支援に不十分な点もあり、フォローアップのハードルが上がっている。

【課題】

事業環境の変化に伴う事業計画自体の修正などに素早く対応できる伴走型の支援を強化することが課題である。また、事業計画に沿った成果を上げるためフォローアップ支援の精度を高め、最終的に売上増加や利益率増加を実現することと併せて、事業者の内発的動機付けへの取組も課題である。

(2)支援に対する考え方

事業計画を策定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、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が3割（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）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

(3)目標

項目	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ対象事業者数	60者	40者	40者	40者	40者	40者
頻度 （延回数）	四半期毎 (240回)	四半期毎 (160回)	四半期毎 (160回)	四半期毎 (160回)	四半期毎 (160回)	四半期毎 (160回)
売上増加事業者数	18者	12者	12者	12者	12者	12者
経常利益増加事業者数	18者	12者	12者	12者	12者	12者

(4)事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ
目的	事業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	フォローアップは、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとに支援を実施する。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、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、事業計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

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

【現状】

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心はあるものの知識不足、人材不足等の理由により DX 等の取組が進まず商圏も限られた範囲にとどまっている。これまでも販路開拓を支援してきたが、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。

【課題】

これまでの事業の成果が明確でなかったことから、今後はその成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自で新たな需要開拓へ取り組むには限界があるため、DX 等を活用した取組などの支援を強化する必要がある。

(2)支援に対する考え方

本計画では、「小規模事業者が、ブランド力の向上による競争優位性の確立、営業力・販売力の向上による売上の拡大を実現していること」を目標としている。そこで、これに寄与する事業を実施する。

当市には豊富な特産品があり、この特産品を活用した商品を開発することは、ブランド力の向上や競争優位性の確立に寄与する。一方、特産品を活用した良い商品を開発しても、販路開拓が課題となることが多い。そこで、「展示会・商談会の出展支援事業」や「販路開拓支援事業」を実施。新たな取引先の獲得や商品の認知度向上を目指す。

また近年は、営業力・販売力の強化に向けて、IT の活用が一般的になっており、活用している事業者と活用していない事業者で大きな差がでている。特に小規模事業者では、IT の活用が遅れている傾向にある。そこで、「IT を活用した販路開拓の個社支援」を実施することで、商圏拡大、新たな需要開拓等の成果をあげることを目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、次の『(4)事業内容』のとおりである。

なお、これらの事業の実施においては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

(3)目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①展示会・商談会の出展支援事業 出展事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
成約件数/者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②販路開拓支援事業 支援事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
売上金額/者	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
③IT を活用した販路開拓の個社支援 事業 支援事業者数	-	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上増加率/者	-	3%	3%	3%	3%	3%

(4)事業内容

①展示会・商談会の出展支援事業 (BtoB)

事業名	展示会・商談会の出展支援事業
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要 /支援対象	以下の展示会・商談会への出展支援を実施する。なお、それ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。 ア ビジネスマッチ東北 支援対象:「食と農」、「情報・IT」など 10 のジャンルの事業者

	訴求相手：東北地域の事業者（バイヤーなど） 東北地域を支える 99.7%の中小企業を「販路拡大」により底上げ支援し「東北全体を元気にすること」を目的とした展示・商談会である。当日の展示会・商談会がより有効に成功するよう、本番 3 か月前に出展社向けの事前セミナーを開催し、商材シートの作成等をレクチャーしている。また、本番の後 3 か月間はアフターフォローを展開している。令和 5 年 11 月は夢メッセみやぎで開催され、総来場者数 6,072 名、総商談件数 4,015 件を数えた。 イ 秋田県大館の特産品商談会（独自商談会の開催） 支援対象：大館市の特産品・名産品を扱う事業者 訴求相手：東北地方の事業者（バイヤーなど） 大館商工会議所及び大館北秋商工会並びに大館市が主催する商談会である。大館市の特産品・名産品（大館曲げわっぱ・比内地鶏・きりたんぽ・秋田犬等）をバイヤー（百貨店・スーパー・各種商品小売業等）に売り込むことを目的としている。令和 5 年 11 月は仙台で実施し、出展事業者数が 11 社、バイヤーが 11 社参加した。当該商談会は定期的に実施するものではないが、今後も小規模事業者等の要望に沿いながら、独自に商談会を開催する予定である。
支援の手法	経営指導員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。 〈出展前の支援〉 出展者の募集 / 商談シート（FCP シート）や商品企画書の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法（パンフレット、POP 等のツールの整備含む）や短時間での商品等アピール方法の指導 等 〈出展後の支援〉 商談相手に対するフォロー、商品のブラッシュアップ支援 等

②販路開拓支援事業（BtoC）

事業名	販路開拓支援事業
目的	小規模事業者が特産品等を活用した新たな商品を開発しても、すぐに販路を見出すことは難しい。そこで販売機会を提供し、商品の販売促進や認知度向上を図ることを目指す。
支援対象	食料品製造業等（大館の特産品を活用した商品などを中心とする） ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	大都市圏等の消費者
支援内容	大館圏域産業祭※1、ふるさと納税寄附金制度※2、催事への出展※3 などを通じて、小規模事業者の商品を販売する。 ※1　大館圏域産業祭 大館圏域産業祭実行委員会事務局（大館市と小坂町をエリアとする市・町、商工会議所、商工会、JA など）が毎年 10 月に開催するイベントである。商工展・農業展・企画展・産業教育展などの展示コーナーの他、ステージイベントも行われる。 ※2　ふるさと納税寄附金制度 大館商工会議所は、大館市のふるさと納税寄附金制度における、事業者への返礼品の受発注・プロモーションに係る業務運営を受託している。また、大館北秋商工会は返礼品登録事業者の募集や発掘などで協力、連携している。 ※3　催事への出展 令和 6 年度は、当市の特産品（大館曲げわっぱ・比内地鶏・きりたんぽ・秋田犬等）を扱う小規模事業者を、羽田空港から日本全国の魅力を発信する「羽田物産館」（羽田空港第 1 ターミナル 2 階）に一堂に集めた物産展を開催した。指導員は、事業者の商品が帳合先から選定されるよう商品企画書の作成、訴求力の向上を目指した商品の陳

	列方法や POP 作成、購入者との交渉力向上等を支援し、物産展当日の物販支援のみならず物産展開催後の受注の実現に取り組んだ。今後も、大館の認知度向上を図るため、関東圏での催事等に出展する予定である。
支援の手法	経営指導員が参加事業者に対し、販路を広げるため（販売金額を上げるため）の支援を伴走型で行う。 〈出展・登録前の支援〉 出展者・返礼品登録事業者の募集 / 商品企画書の作成 / 効果的な PR 方法（展示の仕方、POP 等のツールの整備）の指導 等 〈出展・登録後の支援〉 商品のブラッシュアップ支援 / 返礼品の開発支援 / 販売力向上支援 等

③IT を活用した販路開拓の個社支援事業（BtoB、BtoC）

事業名	IT を活用した販路開拓の個社支援事業
目的	IT を活用した商圏拡大、新たな需要開拓を目指す。
支援対象	IT を活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者（業種等問わず） ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
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、取り組みたい販路開拓手法（ホームページ活用、SNS 活用、EC、データに基づく顧客管理や販売促進など）は各事業者で異なる。そこで、各事業者に対し、オーダーメード型の支援を実施する。 具体的には、IT を活用した販路開拓に取り組む事業者に対し、IT 専門家派遣を実施。単に IT 専門家を派遣するだけでなく、成果があがるまでハンズオンで支援を継続する。
支援の手法	巡回訪問・窓口相談、経営分析支援や事業計画策定支援の際に加え、『6.事業計画策定支援に関すること』で実施する「IT セミナー」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 専門家による個社支援を実施する。具体的には、適切な IT ツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。

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】

地域の実情に沿った経営支援を行うべく、他地域における支援内容、支援課題について情報収集し、他の支援機関等との定期的な意見交換を行い事業に取り組んでいる。本事業については「経営発達支援計画事業評価委員会」で外部有識者からの評価や客観的な意見をいただき、事業の適正化を図ることに努めている。

【課題】

PDCA サイクルを適切に回すため、今後も引き続き外部有識者を交えた「経営発達支援計画事業評価委員会」による各事業の必要性、効率性、有効性、妥当性について、いただいた評価を確認しながら事業を推進することが必要である。

(2)事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） （a）前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 （b）上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） （c）経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 （d）経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） （e）日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 （f）月 1 回の経営指導員会議（商工会議所・商工会合同）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および評価を行う。 （g）年 1 回「経営発達支援計画事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。 ※「経営発達支援計画事業評価委員会」の実施の流れ ⅰ 大館市商工課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者※1 をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」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「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。 ※1 外部有識者 ・中小企業診断士 ・日本政策金融公庫 大館支店長 ・秋田銀行 大館支店長 ・北都銀行 大館支店長 ・秋田県信用組合 大館支店長 ⅱ 当該「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価結果は、大館商工会議所の常議員会、大館北秋商工会の理事会に報告する。また、ホームページ※2 に掲載（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。 ※2 ホームページ 大館商工会議所：https://www.odatecci.or.jp/ 大館北秋商工会：https://oodatehokusyu.com/ 【ACTION】（事業の見直し） （h）「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

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】

キャリア別・担当業務別に関連する研修会（OFF-JT）などに参加し資質向上に努めてきたが、職員間での知識、情報等の共有化が図られておらず、個々の情報収集と知識の固定化や経験年数の違いによる指導能力の差異につながるケースもあり、小規模事業者への指導ノウハウの共有化が図りづらい現状にある。

【課題】

チーム支援をはじめとする職場内教育や日常業務を通じた支援ノウハウの習得、定期的に行う内部会議や情報交換の場を活用し、組織の垣根を越えたノウハウの共有を図る。組織全体の経営支援能力の拡充を行うため、経営支援員等も含めた資質向上の推進が課題である。

(2)事業内容

①経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
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ことを目指す。
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・DX に向けた相談・指導を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や秋田県商工会議所連合会・秋田県商工会連合会といった上部団体が主催する義務研修（経営指導員研修）に参加するだけでなく、独自に、中小企業基盤整備機構の講師を招聘した内部研修などを受講する。 また、これまでこれらの研修へは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、すべての職員が積極的に参加する。 ア　小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。 イ　DX に向けた相談・指導能力の習得・向上 DX 関連の動向は日々進化していることから、DX 関連の相談・指導能力向上に資する研修に参加する。 ウ　経営力再構築伴走支援の資質向上 「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルテーション」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のような経営力再構築伴走支援の資質向上に資するテーマの研修に参加する。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	ア　情報共有 月 1 回の経営指導員会議（商工会議所・商工会合同）のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。 イ　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、Keytas 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。

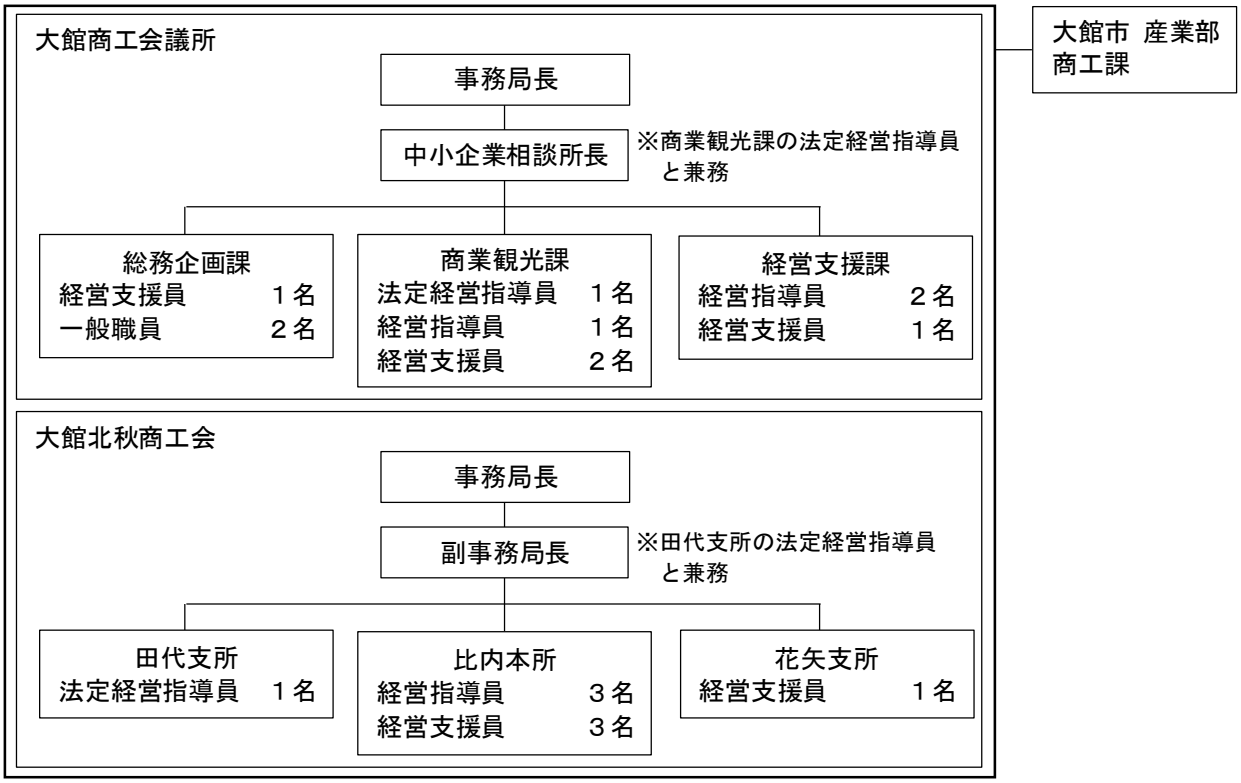
（別表２）

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６年 12 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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏　名： 柴田宜史

連絡先： 大館商工会議所 TEL.0186-43-3111

氏　名： 金田憲高

連絡先： 大館北秋商工会 TEL.0186-55-0406

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

なお、本計画は、大館商工会議所と大館北秋商工会が共同申請しており、それぞれの管轄エリアごとに責任者を分けて進捗管理を行うため、法定経営指導員を２名設置している。

（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

〒017-0044
秋田県大館市御成町 2-8-14
大館商工会議所 中小企業相談所
TEL： 0186-43-3111 ／ FAX： 0186-49-0556
E-mail： info@odatecci.or.jp

〒018-5701
秋田県大館市比内町扇田字新大堤下 93-11
大館北秋商工会 比内本所
TEL： 0186-55-0406 ／ FAX： 0186-55-0755
E-mail： oodatehokusyu@skr-akita.or.jp

②関係市町村

〒017-8555
秋田県大館市字中城 20
大館市 産業部 商工課 商工係
TEL： 0186-43-7071 ／ FAX： 0186-42-8570
E-mail： syoko@city.odate.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 ７年度	令和 ８年度	令和 ９年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	4,850	4,850	4,850	4,850	4,850
地域の経済動向調査	250	250	250	250	250
需要動向調査	300	300	300	300	300
経営状況の分析	550	550	550	550	550
事業計画の策定支援	950	950	950	950	950
事業計画の策定支援後の実施支援	100	100	100	100	100
新たな需要開拓に寄与する取組	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
事業評価・見直し	100	100	100	100	100
支援力向上への取組	100	100	100	100	100

（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、特商負担金、国補助金、県補助金、市補助金、事業収入、事業委託費

（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