

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	横手商工会議所（法人番号 4410005004975） 横手市（地方公共団体コード 052035）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	①小規模事業者の経営体質改善を支援することにより、地域産業の活力ある振興や多様で強固な雇用の受け皿の創出を図る ②小規模事業者の地域資源を活用した高付加価値な加工品等を開発・販売を支援することにより、地域外から外貨を稼ぐ ③小規模事業者の IT 活用による業務効率化や販路開拓（商圏の拡大等）を支援することにより、地域全体としての生産性向上を図る ④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、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る
事業内容	1. 地域経済動向調査に関すること 小規模事業者がマクロ的な視点で経営判断を行えるよう、「景況調査」「雇用動向調査」を行い、分析結果をホームページで公表する。 2. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の地域資源を活用した商品の開発において、消費者ニーズを取り入れた商品ブラッシュアップに繋げるため、「域外消費者向け（域外消費者の評価を得るための）商品調査」及び「バイヤー向け（バイヤーの評価を得るための）商品調査」を支援する。 3. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営体質改善に向けて、事業者自身が自社の経営状況を把握することを目的に、経営分析（財務分析・非財務分析の双方）を支援する。 4. 事業計画の策定支援 「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」の結果を踏まえたうえで、小規模事業者の経営体質改善に資する事業計画の策定を支援する。 5. 事業計画策定後の実施支援 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。

	6. 新たな需要の開拓支援 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」や「大都市圏のショップでのテストマーケティング支援」「SNS 等による WEB マーケティング支援」といった販路開拓の個社支援を実施する。
連絡先	横手商工会議所 中小企業相談所 〒013-0021 秋田県 横手市 大町 7 - 1 8 TEL:0182-32-1170 FAX:0182-33-5642 e-mail:info-yktcci@yokotecci.or.jp 横手市 商工観光部 商工労働課 〒013-8502 秋田県 横手市旭川 1 - 3 - 4 1 TEL:0182-32-2115 FAX:0182-32-4021 e-mail:shoko@city.yokote.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

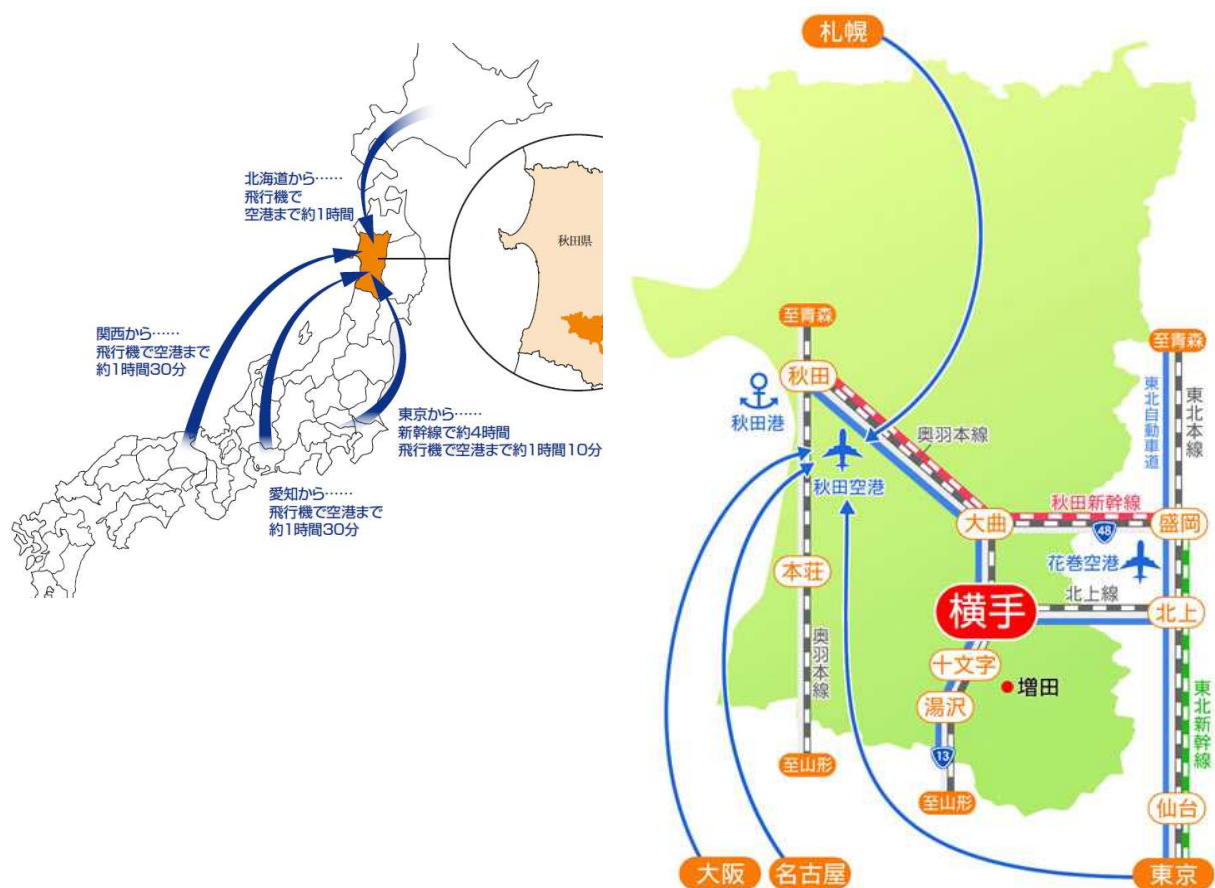
① 現状

ア 横手市の概況

横手市（以下、当市）は秋田県の内陸南部に位置し、東側は岩手県と接し、奥羽山脈と出羽丘陵に囲まれた横手盆地にある。県内有数の豪雪地帯であり、市の一部は特別豪雪地域に指定されている。

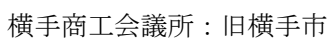
当市の面積は、東京 23 区の 1.1 倍（692.8 km²）で肥沃な土壌と寒暖の差が大きい気候により、県内有数の穀倉地帯となっている。

交通は、秋田自動車道と湯沢横手道路が交差する要所で、秋田県の東の玄関口となっている。都心からは飛行機で秋田空港へ、秋田自動車道を利用し約 2 時間 10 分の距離にある。



平成 17 年 10 月 1 日、旧横手市、増田町、平鹿町、雄物川町、大森町、十文字町、山内村、大雄村の 8 市町村が合併し、新横手市として誕生した。そのため、市内には「横手商工会議所（以下、当所）」および「よこて市商工会」の 2 つの商工団体がある。

■横手商工会議所の管轄エリア



よこて市商工会：増田町、平鹿町、雄物川町、大森町十
文字町、山内村、大雄村の旧 7 町村

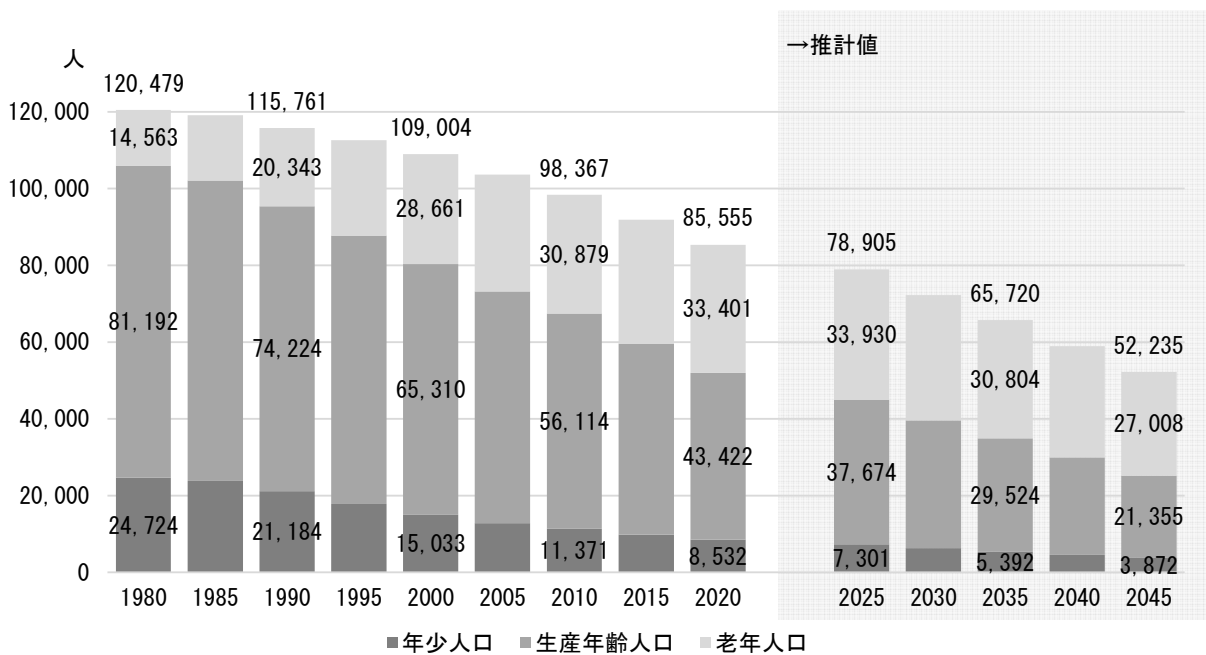
イ 人口

(a) 当市全体の人口推移

令和4年3月末日時点の人口は85,253人（住民基本台帳）。

国勢調査の結果を基に人口推移をみると、人口は減少傾向となっており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口について将来の推移をみると、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は横ばい～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 27 (2045) 年には 51.7%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 50.8%から令和 27 (2045) 年には 40.9%に低下する見込みである。

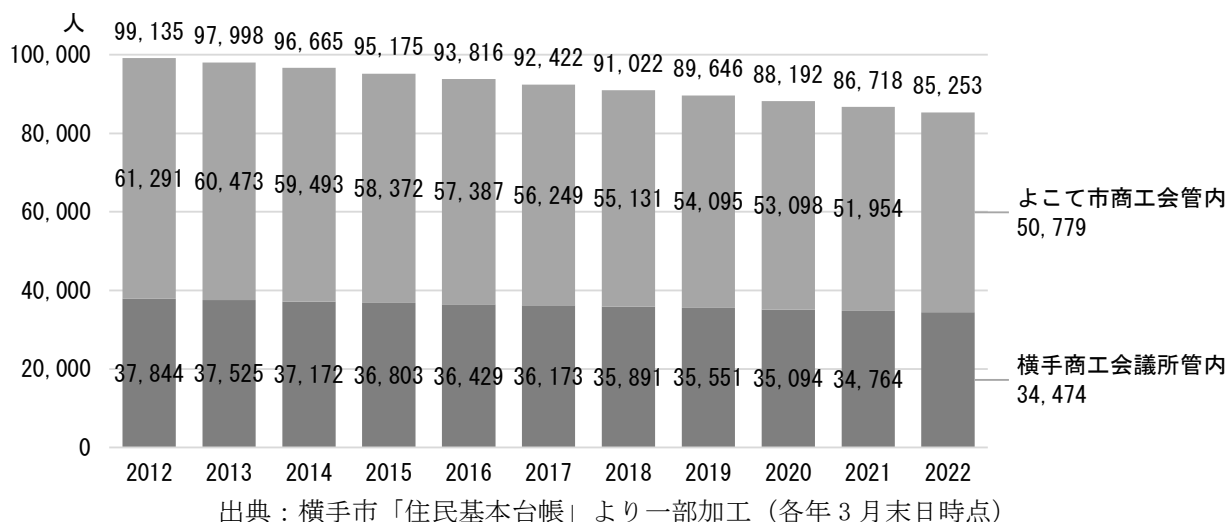


出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当所管内の人口推移

令和 4（2022）年 3 月末日時点の当所管内の人口は 34,474 人であり、当市全体の 40.4%を占める。

直近 10 年の人口減少率をみると、当所管内は 8.9%、よこて市商工会管内は 17.1%となっており、当市のなかでは人口減少率が低いエリアとなっている。



ウ 特産品

(a) 特産品

当市は、東北有数の穀倉地帯であり、米どころならではの発酵食文化や、雪国の知恵が生んだ保存食など多くの特産品がある。

当所管内における主な特産品は下表のとおりである。

■ 主な特産品

特産品名	概要
酒	日本三大杜氏「山内杜氏」の里でもある。市内に5つある造り酒屋では、地元の人にも愛されるこだわりの酒造りを行っている。
発酵食品	当市は麴屋の数が日本一集積されているとされる町である。甘酒や味噌、飯鮓などに麴が使われている。
横手やきそば	横手市民に愛されているご当地グルメ。横手で作られたゆで麵を使い、半熟の目玉焼きと福神漬を添えるのが定番である。5社ある各製麺会社の特徴ある麵に、各店舗オリジナルの出汁入りソースで焼き上げている。目玉焼きの黄身を絡めて食べるのが横手流。
果物（ぶどう）	当市全体をみると、りんごやさくらんぼなどの多様な果物が栽培されている。そのなかで、当所管内では、ぶどうの栽培が多い。ぶどうの育成には欠かすことのできない乾湿適度な気象条件により質の高いブドウが実り、9月の農園開放期間は、訪れる観光客で観光ぶどう園が溢れる。

(b) 横手のおみやげブランド「IDEHA」

当所は平成27年に、「伝統的・自然由来・地域限定」をコンセプトに、とっておきのお土産を発掘し、PRや販売をサポートすることを目的に、お土産ブランド「IDEHA(イデハ)」を立ち上げた。ブランド認定は、当所や横手市、よこて市商工会などによる「横手ブランド新商品開発委員会」が行っており、現在、26商品が認定されている。

当所では、ブランド認定を行うだけでなく、商品の開発（ブラッシュアップ）から販路開拓までワンストップで支援を行っている。



エ 観光資源

当市には、古代から現代に至るまでのさまざまな史跡や、伝統・文化が各所に息づいている。日本史上重要な「後三年合戦」の伝承地や横手城跡、地形や河川などの自然環境や雪などの気候が育んださまざまな営みや文化、地域のお祭りや景観、朝市などが楽しめる。

当所管内における主な観光資源は下表のとおりである。

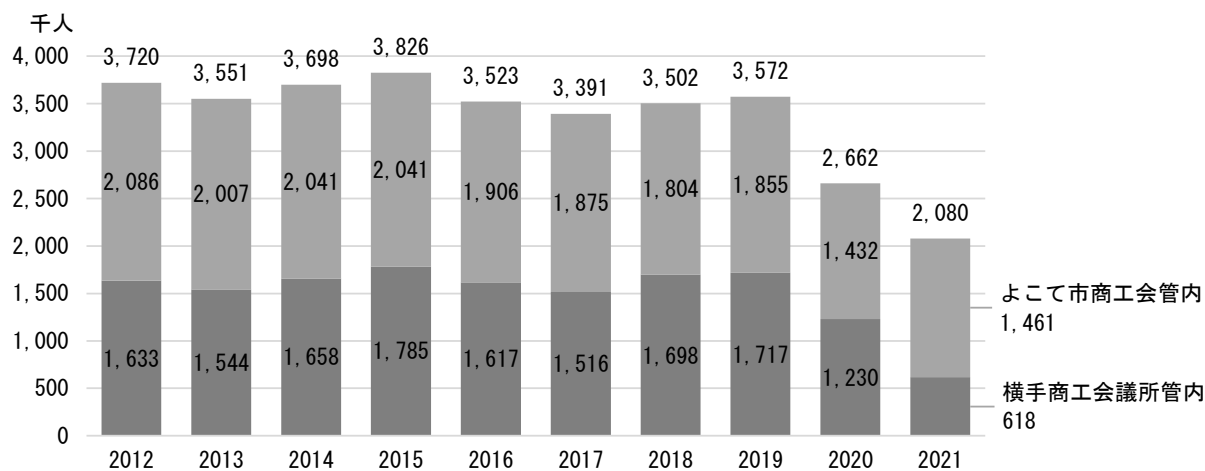
■主な観光資源

観光資源名	概要
かまくら	毎年2月15・16日の夜に開催。横手地域全体が会場となり、「かまくら職人」と呼ばれるベテランが作り上げる。その数は毎年80基以上で、街中にかまくらの灯りが浮かび、幻想的な雰囲気に包まれる。また、年間を通してかまくらを体験できる横手ふれあいセンター「かまくら館」もある
よこて桜まつり	横手公園・金沢公園を会場とし、毎年4月の中旬から下旬頃に開催。横手公園全体では数千本の桜の花が咲き、期間中は桜の開花に合わせた横手公園展望台のライトアップも実施している。また、花見だんごスタンプラリーなどのイベントも実施され春の訪れとともに横手の賑わいを創出している。
送り盆	江戸時代中期から始まったと伝えられているお盆の伝統行事である。現在は毎年8月6日に行われる「ねむり流し」、15日の「市民盆おどり・屋形舟鑑賞会」、16日の「屋形舟繰り出し・協賛花火打上」が3日間で開催される。「屋形舟繰り出し」は、各町内の横手若衆40人ほどが重さ約800kgの屋形舟を担ぎサイサイ囃子とともに蛇の崎川原に結集する。
後三年合戦金沢資料館	奥州藤原氏登場や中世武家社会誕生のきっかけとなった「後三年合戦」の最終決戦が繰り広げられた金沢地区の施設である。「後三年合戦絵詞」（戎谷南山筆、重文模写）、秋田県指定文化財の経筒、遺跡発掘調査時の発掘品、金澤八幡宮の宝物などが展示されている。
秋田ふるさと村	1994年にオープンした秋田県の魅力を紹介するテーマパークである。名産品・特産品の展示・販売、工芸品の制作実演の見学、工芸品づくり体験などがあり、イベント会場としても広く親しまれている。

オ 観光入込客数の推移

当市全体の令和3（2021）年の観光入込客数は208万人である。このなかで約3割が当所管内の観光入込客数である。

当所管内の観光入込客数について推移をみると、150～170万人前後で安定推移していたが、令和2（2020）年に新型コロナウイルス感染症の影響で急減していることが読み取れる。



出典：秋田県「秋田県観光統計」

カ 産業

(a) 業種別の景況感

当所が実施している「景況調査」から業種別の景況感を確認する。

全業種をみると、業況 DI は、コロナ禍前が▲50.0 ポイント、直近期が▲21.6 ポイント。売上高 DI は、コロナ禍前が▲48.9 ポイント、直近期が▲21.7 ポイントとなっている。

直近期の業況判断 DI がマイナス値であるとおり、新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響から少しずつ回復傾向にあるものの、依然として厳しい業況判断を行う事業者が多いことが読み取れる。

また、直近期の売上高 DI を業種別でみると、建設業が▲71.4 ポイントとなっており、建設業で売上高 DI が減少している事業者が多いことがわかる。

■ 景況調査結果

	業況 DI		売上高 DI	
	コロナ禍前 令和元年 4-6 月期	直近期 令和 4 年 4-6 期	コロナ禍前 令和元年 4-6 月期	直近期 令和 4 年 4-6 期
全業種	▲50.0	▲21.6	▲48.9	▲21.7
製造業	▲76.5	▲14.3	▲70.0	▲12.5
建設業	▲40.0	▲60.0	▲42.9	▲71.4
卸売業	▲60.0	▲33.3	▲53.8	▲20.0
小売業	▲46.7	▲45.5	▲52.4	▲40.0
サービス業	▲16.7	37.5	▲20.0	41.2

(b) 業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

当所管内の商工業者数は平成 29 年が 2,280 社、令和 4 年が 2,248 社である。

また、小規模事業者数は、平成 29 年度が 2,026 者、令和 4 年度が 2,011 者であり、5 年間で▲0.7%と微減している。業種別では卸・小売業の減少件数が大きく、飲食業および医療・福祉業は増加している。

	平成29年3月31日		令和4年3月31日		増減 平成29年～令和4年	
	商工業者数	小規模 事業者数	商工業者数	小規模 事業者数	商工業者数	小規模 事業者数
建設業	331	314	326	310	▲ 1.5%	▲ 1.3%
製造業	159	138	155	140	▲ 2.5%	1.4%
電気・ガス・熱供給・水道業	2	1	3	1	50.0%	0.0%
情報通信業	8	7	9	7	12.5%	0.0%
運輸業，郵便業	60	51	59	51	▲ 1.7%	0.0%
卸売業，小売業	736	632	697	602	▲ 5.3%	▲ 4.7%
金融業，保険業	48	43	48	44	0.0%	2.3%
不動産業，物品賃貸業	51	49	51	48	0.0%	▲ 2.0%
学術研究 専門・技術サービス業	9	9	9	9	0.0%	0.0%
宿泊業，飲食サービス業	331	299	340	309	2.7%	3.3%
生活関連サービス業，娯楽業	196	180	199	183	1.5%	1.7%
教育，学習支援業	28	26	28	26	0.0%	0.0%
医療，福祉	40	31	50	41	25.0%	32.3%
サービス業 (他に分類されないもの)	281	246	274	240	▲ 2.5%	▲ 2.4%
合 計	2,280	2,026	2,248	2,011	▲ 1.4%	▲ 0.7%

出典：横手商工会議所

(c) 業種別の現状

i 全業種

人口減少や生産年齢人口減少に伴う売上や労働人口の減少、人件費・物価高騰が予想されており、対応策として高付加価値の商品・サービス提供による売上増加や IT 活用による業務効率化による利益確保が求められる。しかし、IT 化は特に高齢経営者や古い経営体質の小規模事業者にとってハードルが高く、導入が進まないのが課題である。

また経営者の平均年齢は全国的に上昇しており、秋田県は 64.91 歳と全国で最も高い。後継者不在による黒字倒産も含め、倒産・廃業による雇用や技術・ノウハウの喪失は地域経済の衰退につながる恐れがある。そのため業種に関わらず、親族あるいは従業員、第三者への事業承継に向けた取組支援、また事業承継後の持続・発展に向けた支援の強化などを進めていく必要がある。

ii 商業

市内では大型スーパーやコンビニエンスストア、ドラッグストア等の進出が進んでおり、域内の消費者を対象に商品・サービスの提供を行っている商業事業者は、顧客流出による売上減少が進み、廃業に追い込まれる事業者も少なくない。そのため IT 活用等による域外への販路拡大に向けた取組が求められる。

iii 工業

原材料等の価格高騰や不足、物流コストの上昇が全国的に課題となっているが、当該地域の事業者も同様に影響を受けている。また、価格転嫁が難しい業種であることもあり、ICT や IoT 等の導入による業務の効率化や生産性の向上を図っていく必要がある。

iv 観光業

月別観光地点等入込客数では「かまくら」や「ぼんでん」などの雪まつりが行われる 2 月が圧倒的に多く、県外やアジア圏からの観光客が多く訪れる。観光客にとってインターネットに接続しての情報収集が欠かせなく、特に訪日外国人が多く利用する公衆無線 LAN（無料 Wi-Fi）の整備が求められる。また ICT を活用した多言語案内標識やデジタルサイネージなどでの情報提供、古い旅館や施設などでの洋式トイレの整備など、観光客の満足度向上に向けた受入体制の整備が急務である。

観光施設、文化施設、伝統行事などに訪れた観光客は、その場所のみで完結し、他地域の観光地へと移動してしまうため、市内での消費行動が極めて少ない通過型観光が多い。その要因の一つとして事業所の魅力を情報発信不足が挙げられる。観光客を惹きつける商品・サービスの提供および情報発信を行い、周遊観光を促進することで観光消費額を高めることが求められる。

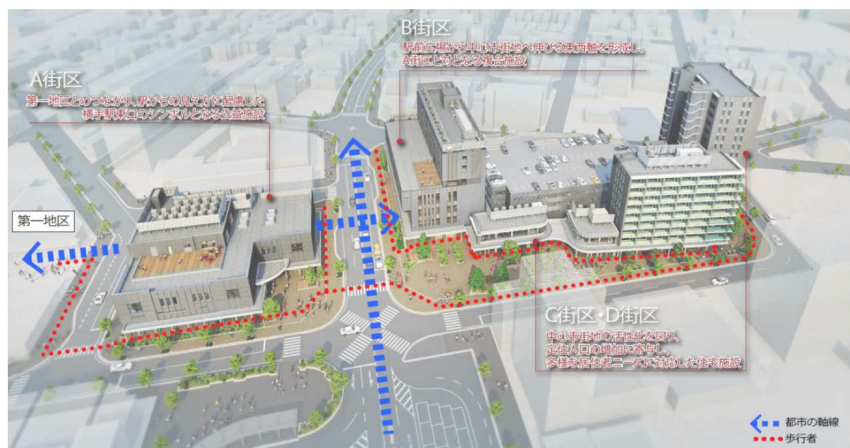
キ 今後 5 ヶ年で小規模事業者の経営環境に影響を与える出来事

横手駅東口第二地区市街地再開発

横手駅東口は、総合病院や駅前型大型店舗を核とした商業の中心地であったものの、総合病院の郊外移転や駅前スーパーマーケットの撤退などが重なり、市街地の空洞化が顕著となっていた。そこで、駅東口の北側街区において、平成 19 年より総合病院跡地や空き店舗商業ビルをメインとした市街地再開発事業が実施され、交通結節点機能の更新、都市型住宅や介護付き高齢者住宅の供給などが行われた。

現在、駅東口の南側街区においても開発が進んでおり、複合施設、公益施設、住宅施設などが建設されている（令和 7 年度に開発完了予定）。

出典：横手駅東口第二地区
市街地再開発組合 HP



ク 第 2 次横手市総合計画

「第 2 次横手市総合計画後期基本計画（令和 3 年度～令和 7 年度）」の商工・観光に該当する箇所は下表のとおりである。

小規模事業者支援の視点からみると、①商業では、地域に根ざした事業者と新規の起業・創業者がともに発展しながら、市内商業が賑わっている姿、②工業では、起業家から学べる場を提供するなどの施策により、起業・創業が活発化され、地域経済が活性化している姿。市内企業の技術力・開発意欲が向上し、産業の発展とともに安心して働ける就業環境が整っている姿、③観光では国内外への戦略的な観光・物産 PR と情報発信が行われ、おもてなしの心が市民一人ひとりに根差している姿。観光・物産施策による経済効果で雇用が生まれ、所得も上がり市民生活が潤っている姿を目指している。

■基本構想（平成 28 年度～令和 7 年度）

将来像	みんなの力で 未来を拓く 人と地域が燦くまち よこて
重点目標	働く場が充実し、みんなが元気に暮らし続けられるまち 横手市で安定した基盤のもとで生活していくためには、第一に雇用の受け皿が多様で強固なものでなければなりません。そのためには、地元企業の経営体質の改善等による経営力の強化、6 次産業化、起業・創業支援、企業誘致、人材育成を図り、雇用機会を拡大させる必要があります。 人口減少社会が進行する中、若者が仕事を求めて首都圏へ転出する流れを抑制するため、魅力ある企業の創出や誘致を図るとともに、新規就農など地域の資源を活用した産業への雇用創出を図り、充実感を持って働くことができ、暮らし続けたいと思うまちの実現を目指します。
基本目標	地域資源をいかした活力ある産業のまちづくり 横手市特有の豊かな地域資源・農産物・食文化・観光等を活かし、横手ブランドの創出、6 次産業化への取り組みを支援し、活力ある産業の振興を図るとともに、地域にある観光資源を活用し、PR 活動を強化して集客を図ります。 また、活力の源である産業が持続的に発展できるよう、産学官金の連携により既存産業の経営力強化を図るとともに、新技術や新産業の創出を促進し、それを支える人材育成の取り組みを進めます。

■後期基本計画（令和 3 年度～令和 7 年度）

魅力ある地域資源を活用し、人を呼び、仕事を生み出す産業の振興を図ります ・ 活気ある商業の振興 ①商業の振興／②中小企業等への経営的な支援 ・ 活力ある工業の振興 ①工業の振興 ・ 観光・物産資源の発掘と発信 ①観光活動の推進と新型の感染症の終息期に向けた反転攻勢戦略／②新たな観光資源の活用 ③観光誘客の取り組みの強化／④効果的な情報発信の推進／⑤地域資源を活用した産業振興 ⑥観光施設等の適正な管理 ・ 企業誘致の推進、企業留置と雇用対策 ①企業誘致の推進／②雇用の安定化／③若年者の就労支援／④勤労者等福祉施設の適正な管理	
---	--

ケ 横手市商工業振興計画

当市では、総合計画等の上位計画を基盤としながら、商工業振興を実現するための基本方針・行動計画として「横手市商工業振興計画（平成 31（2019）年度から令和 5（2023）年度）」を定めている。

■横手市商工業振興計画（平成 31（2019）年度から令和 5（2023）年度）

スローガン	商工業の活性化が、まちに“にぎわい”を広げ、次世代へ
基本方針	(1) 地元事業者を元気にする「挑戦する事業者を支え、まちを豊かに」 (2) まちを元気にする「まちに元気ににぎわいを」 (3) 新たな雇用を生み出す「働く場を創出し、永く暮らし続けられるまちに」 (4) 人材の育成と確保を支援する「横手の優秀な人材でまちを元気に」

(5) 個々にあわせた働き方を支援する「働き方改革の実現で暮らしを豊かに」

なお、本計画において記載されている、「今後、当市の商工業が取り組むべき主要課題（一部抜粋）」は以下のとおりである。

(1) 労働生産性の向上と付加価値額の増大

市内の事業所数が減少しているなかにおいて、どのように市内総生産額の維持拡大を図っていくかが、本市経済振興の課題となっています。その解決のためには、商業・工業を問わず多様な側面から、より効率的な生産体制を構築し労働生産性の向上を図る必要があります。また、魅力ある商品開発やサービスの向上など各種産業の特性に即した付加価値額の増大を図る必要もあります。

(2) 輸送用機械器具製造業の成長促進と他分野の育成

本市では市内総生産額のうち製造業の割合が高く、その中でも自動車関連を主とした輸送用機械器具製造業は、工業製品出荷額の 36% を占め、本市経済の牽引役となっており、その更なる成長を促進することが重要です。併せて、本市経済の安定性の観点からは、他の外部需要を獲得しうる分野の育成についても注力する必要があります。

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、当所管内の人口は減少傾向となっており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。小規模事業者においては、人口減少による消費の減衰への対応が課題となる。

さらに、年齢 3 区分別人口をみると、高齢化率が上がり消費構造が変化していくことから、この変化への対応が課題となる。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、働き手が不足することが予測されることから、IT 活用等による生産性の向上が課題である。

特産品では、当市は、東北有数の穀倉地帯であり、米どころならではの発酵食文化や、雪国の知恵が生んだ保存食など多くの特産品がある。また、横手やきそばは、市民から愛されるだけでなく、全国的にも知名度が高い。小規模事業者にも、これら特産品を活用した商品等の開発・販売が期待されている。なお、当所では横手のおみやげブランド「IDEHA」を立ち上げ、ブランド認定を行っていることから、当所や地域にとって、この「IDEHA」ブランドの認知度向上、認定商品の充実も課題となる。

観光面では、当市には日本史上重要な「後三年合戦」の伝承地や横手城跡、地形や河川などの自然環境や雪などの気候が育んださまざまな営みや文化、地域のお祭り等がある。当所管内にも年間 150～170 万人の観光客が来市するため、小規模事業者にとっても観光客需要の獲得はひとつの課題となっている。

業種別の景況感をみると、新型コロナウイルス感染症の拡大前の令和元年 4-6 月期（平時）において、すべての業種の業況 DI、売上高 DI がマイナス値となっている。多くの小規模事業者が環境の変化に合わせたビジネスモデルの転換等を行えておらず、この結果、売上等が減少している状況であるため、小規模事業者の経営の見直しが課題となる。

業種別の事業所数の推移をみると、当所管内の小規模事業者数は、平成 29 年度は 2,026 者、令和 4 年度は 2,011 者であり、5 年間で 0.7% 減少している。業種別にみると、卸・小売業の減少数が大きくなっている。近年の創業希望者の状況をみても、卸・小売業での創業はほとんどみられないことから、地域の活力維持のために、既存卸・小売業の経営改善や事業承継による事業所数の維持が課題となる。

業種別の課題をみると、全業種に共通して、IT 活用（業務効率化や販路拡大）、高付加価値化（観光客を惹きつける商品・サービスの開発など）、事業承継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

これまでの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。また、当所としてもこれを実現すべく支援を実施する。

ア 小規模事業者が経営体質を改善させ、経営力を強化していること

管内の小規模事業者が、以下「イ」～「オ」の取組や、経営分析・外部環境の整理・事業計画の策定・事業計画の実行を通じて経営体質を改善させ、経営力が強化している姿を目指す。

イ 小規模事業者が、IT 活用等の先端技術を活用した生産性向上を図っていること

生産性向上には IT 活用等が有効であるが、管内の小規模事業者は IT 活用が十分でない。そこで、IT 等の先端技術活用により、生産性向上や販路開拓（商圏の拡大等）を実現している姿を目指す。

ウ 小規模事業者が、域外（観光客含む）に販売を行い、外貨を稼いでいること

今後も管内の人口等は減少するため、売上拡大のためには域外への販売も視野に入れる必要がある。そこで、小規模事業者が IT 活用等により域外（観光客含む）に販売をしている姿を目指す。

エ 小規模事業者が、地域資源を活用した高付加価値な加工品等を開発・販売していること

小規模事業者は生産性が低く、この原因に販売商品の付加価値が低いことがあげられる。そこで、地域資源を活用した加工品等の開発・販売で高付加価値化を実現させている姿を目指す。

オ 小規模事業者が、それぞれの魅力を発信し集客力の向上を図っていること

管内の小規模事業者の多くは、それぞれ魅力（強み）を有しているが、その発信が十分でなく、顧客の獲得に繋がれていない。そこで、それぞれの魅力を発信し、集客力を向上させている姿を目指す。

カ 小規模事業者が、魅力的な雇用の受け皿になっていること

前述の「ア」から「オ」を実現することで、小規模事業者が発展し、魅力的な雇用の受け皿となっている姿を目指す。

②第 2 次横手市総合計画との連動性・整合性

第 2 次横手市総合計画では、その後期基本計画で「魅力ある地域資源を活用し、人を呼び、仕事を生み出す産業の振興を図ります」という政策を実現するため、「活気ある商業の振興」「活力ある工業の振興」「観光・物産資源の発掘と発信」を施策として推進している。

前項の「ア」「イ」「ウ」「オ」「カ」は前述の「活気ある商業の振興」や「活力ある工業の振興」、前項の「エ」「オ」は前述の「観光・物産資源の発掘と発信」に寄与する目標であり、それぞれ連動性・整合性がある。

③商工会議所としての役割

当所は昭和 29 年 11 月創立以来、地域の総合経済団体として、地域の活性化、産業振興、中小企業支援などの役割を担ってきた。

特に中小企業支援では、管内事業者の経営体質改善のため、金融、税務、労務等の様々な経営課題解決のための相談体制を整備し支援を行ってきた。近年では、販路拡大、新事業展開を図るための補助金の効果的活用支援や、事業所数減少対策としての創業塾開催による新規創業者支援などにも注力してきた。

平成 30 年度からは第 1 期経営発達支援計画を策定し、①事業承継及び創業支援によって事業所数減少に歯止めをかける、②伴走型支援により小規模事業者の経営力強化を図る、③人口減少や大型店との競合に負けない競争力のある企業を育成するという目標を掲げ、より踏み込んだ伴走型支援を実施している。

人口減少、少子高齢化という厳しい経営環境のなか、今後も地域経済が持続的に発展していくためには、当所が中心的役割を担っていかなければならない。その責務を果たすため、地域外から外貨を稼ぐ競争力ある企業や先端技術を活用した生産性が高い企業などを育成することを目標とした第 2 期経営発達支援計画を策定し、地域経済発展に向けて職員が一丸となり取り組む。

(3) 経営発達支援事業の目標

これまで記述した(1)及び(2)を踏まえ、本計画の目標を以下のとおり定める。

【目標①】

小規模事業者の経営体質改善を支援することにより、地域産業の活力ある振興や多様で強固な雇用の受け皿の創出を図る

【目標②】

小規模事業者の地域資源を活用した高付加価値な加工品等を開発・販売を支援することにより、地域外から外貨を稼ぐ

【目標③】

小規模事業者の IT 活用による業務効率化や販路開拓（商圈の拡大等）を支援することにより、地域全体としての生産性向上を図る

【目標④】

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、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る

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5年4月1日～令和10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】

○目標

小規模事業者の経営体質改善を支援することにより、地域産業の活力ある振興や多様で強固な雇用の受け皿の創出を図る

○方針

経営体質改善とは、すなわち、事業者が今の経営環境に合わせて自社のビジネスモデルを転換することである。そこでまずは、経営分析により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。その後、今の経営環境に合わせた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。

【目標②達成のための方針】

○目標

小規模事業者の地域資源を活用した高付加価値な加工品等を開発・販売を支援することにより、地域外から外貨を稼ぐ

○方針

地域資源を活用した高付加価値な加工品等を開発・販売のために、「域外消費者向け（域外消費者の評価を得るための）商品調査」や「バイヤー向け（バイヤーの評価を得るための）商品調査」を実施し、商品のブラッシュアップに繋げる。また、「スーパーマーケット・トレードショー」「伊達な商談会」「いっぴん商談会 akita」といった展示会・商談会への出展支援や、「大都市圏のショップでのテストマーケティング支援」を行うなど、販売促進までをワンストップで支援する。

【目標③達成のための方針】

○目標

小規模事業者の IT 活用による業務効率化や販路開拓（商圏の拡大等）を支援することにより、地域全体としての生産性向上を図る

○方針

DX（デジタルトランスフォーメーション）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ITセミナーを開催する。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、経営指導員による支援やIT専門家派遣を実施する。さらに、ITを活用した販路拡大を志向する事業者に対しては、SNS等によるWEBマーケティング支援により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やIT利活用に関する資質向上を行い、実行力を向上させる。

【目標④達成のための方針】

○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、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る

○方針

経営分析、事業計画の策定、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

を実施し、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。

これを実現するために、経営指導員が小規模支援法改正で新たに求められる、事業者の成果（売上・利益向上）を実現させる能力、DX 支援の能力、経営力再構築伴走支援の資質向上を行い、実行力を向上させる。

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】

小規模事業者の多くは、自社の経営状況はわかるが、他社の経営状況等の地域の経済動向に関するデータを確認することができず、マクロ的な視点での経営判断が難しい。これが小規模事業者の経営体質改善が進まないひとつの要因であると考え。当所でも、地域の経済動向に関する情報収集は行ってきたが公表が十分でなかった。

【課題】

小規模事業者の経営判断に資するような地域の経済動向に関するデータを公表する必要がある。そのために、景況調査や雇用動向調査で情報を収集し、結果を分析後、ホームページで公表する。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①景況調査 公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②雇用動向調査 公表回数	HP 掲載	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3) 事業内容・調査結果の活用

①景況調査（アンケート調査）

事業名	景況調査（アンケート調査）
目的	当所管内の中小企業（小規模事業者）の景況感を把握することで、効果的な施策の立案に活用する。
調査の内容/ 調査の手段・ 手法	年 4 回、郵送送付-FAX 回収にて実施。管内の事業者 200 者（管内事業者構成比に準じ、製造業 40 者、建設業 40 者、卸売業 30 者、小売業 50 者、サービス業（飲食業含む）40 者）より調査票を回収する。
調査項目	景況、売上（受注）、客数、在庫、経常利益、資金繰り、雇用、トピックス 等
分析の手段・ 手法	当所職員（経営指導員含む）がデータを集計し、業種別分析や経年分析などを行う。また、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。
調査結果の 活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。また、当所でも、結果を支援施策の検討に活用する。

②雇用動向調査（アンケート調査）

事業名	雇用動向調査（アンケート調査）
目的	当所管内の中小企業（小規模事業者）の雇用動向を把握することで、効果的な施策の立案に活用する。
調査の内容/ 調査の手段・ 手法	年 2 回、郵送送付-FAX 回収にて実施。管内の事業者 400 者（管内事業者構成比に準じ、製造業 40 者、建設業 60 者、卸売業 40 者、小売業 100 者、サービス業（飲食業含む）160 者）より調査票を回収する。
調査項目	従業員の採用の有無、採用の目的、採用しなかった理由、現在の従業員数の過不足 今後の採用予定、新規学卒の予定 等

分析の手段・手法	当所職員（経営指導員含む）がデータを集計し、業種別分析や経年分析などを行う。また、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。また、当所でも、結果を支援施策の検討に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が地域資源を活用した高付加価値な加工品等を開発するためには、プロダクトアウトの視点だけでなく、マーケットインの視点も重要である。当所ではこれまで、マーケット調査の必要性を感じていたが、これまで実施できていなかった。

【課題】

これまで実施できていなかったため、新たにマーケット調査を支援する必要がある。なお、地域資源を活用した加工品の販売ターゲットは、域外消費者とバイヤーの2種であると考えられるため、この2事業を推進する。

(2) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①域外消費者向け商品調査 調査対象事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
②バイヤー向け商品調査 調査対象事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

①域外消費者向け（域外消費者の評価を得るための）商品調査

事業名	域外消費者向け（域外消費者の評価を得るための）商品調査
目的	小規模事業者がEC等で域外に商品を販売するには、購買者である域外消費者のニーズを把握する必要がある。一方、小規模事業者には、域外消費者との接点が少なく、ニーズの把握が難しい。そこで、小規模事業者の商品（主に特産品を活用した商品等）について、域外消費者より評価を得る機会を提供することで、顧客の声を取り入れた商品等のブラッシュアップに繋げる。
対象	域外消費者（観光客含む）への販売を強化したい小規模事業者の商品（主に特産品を活用した食品等）、5商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手段・手法	調査対象商品をニッコリーナ※、しなまつり※、あきた美彩館※など、大都市圏のショッブでテスト販売（テストマーケティング）し、そこで1商品あたり30名以上の消費者の声を収集する。 ※ニッコリーナ、しなまつり、あきた美彩館の詳細は『8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』参照
調査を行う項目	☐ 味 ☐ 容器 ☐ パッケージデザイン ☐ 独自性 ☐ 価格 ☐ 購入意向 ☐ その他改善点 など ※ヒアリング調査中心
分析の手段・手法	調査結果収集後は経営指導員が専門家と連携しながら分析を行う。分析では、複数の域外消費者から共通して指摘を受けた項目などを「改善項目」としてまとめる。
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、経営指導員と事業者が協力し「改善項目」のなかで優先順位付けを行い、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、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

②バイヤー向け（バイヤーの評価を得るための）商品調査

事業名	バイヤー向け（バイヤーの評価を得るための）商品調査
目的	小規模事業者は、バイヤーとの接点が少なく、バイヤーの声を反映した商品のブラッシュアップを行うことが難しい。そこで、小規模事業者の商品（主に特産品を活用した商品等）について、バイヤーより評価を得る機会を提供することで、顧客の声を取り入れた商品等のブラッシュアップに繋げる。
対象	主に地域の特産品を活用した食品、5 商品（1 者あたり 1 商品）を調査対象とする。
調査の手段・手法	当所では、平成 29 年度より横手市と連携して新商品開発を支援しており、支援の一環として首都圏でお土産品などを販売しているバイヤー2 社と連携している。そこで、このバイヤー2 社（計 4 名）に調査対象商品を送付し、評価を依頼する。
調査を行う項目	□味 □容器 □形状 □パッケージデザイン □コストパフォーマンス □賞味期限 □食品表示 □取引条件 □その他改善点 など
分析の手段・手法	収集したアンケートは経営指導員が分析を行う。具体的には 4 名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・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

【現状】

本計画で目標とする「小規模事業者の経営体質改善」とは、すなわち、事業者が今の経営環境に合わせて自社のビジネスモデルを転換することである。そこでまずは、経営分析により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする必要がある。当所ではこれまでも経営分析を支援してきたが、財務分析のみ、非財務分析のみという部分的な分析もみられた。また、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

【課題】

これまで部分的な分析もみられたことから、今後は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ことが課題である。また、これまで表面的な分析もみられたことから、今後は事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析を実施することが課題である。

(2) 目標

計画 4 年目に、経営指導員 4 人×15 者/人＝60 者/年の経営分析を実施することを目標とする。

項目	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
経営分析事業者数	41 者	45 者	50 者	55 者	60 者	60 者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の経営体質改善を実現するために、各事業者自身が現状（経営状況）を認識することを目的とする。
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、各種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。 ・機関紙「商工ニュースよこて」（毎月発行）を活用した情報発信 ・コミュニティ FM コーナー番組「横手商工会議所ナビ」（毎週火曜日放送：15 分）

分析の手段・手法・項目	経営分析は、以下の①～②の手順で実施する。 ①経営状況のヒアリング調査（全職員で実施） 記帳代行支援や金融支援、巡回訪問・窓口相談などの支援で接点を持った事業者に対し、ヒアリングを行い、以下の項目を確認する。確認後、必要に応じて経営分析を提案し、興味を持った事業者に対しては②の経営分析に繋げる。 《ヒアリング項目》 ・直近の決算書や残高試算表の状況 ・経営課題 ・今後の経営方針や事業展開 ②経営分析を実施する項目（経営指導員が実施） 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、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。分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、クラウド型支援サービス（BIZ ミル等）、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「経営計画つくる君」等のソフトを活用する。 なお、上記「(2)目標」で記載した目標値（60 者/年）は、この経営分析を実施した事業者数である。 <table border="1" data-bbox="373 875 1406 1122"> <tr> <td>財務分析</td><td>直近 3 期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析</td></tr> <tr> <td>非財務分析</td><td> 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（デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など） ※非財務分析は事業者との対話を通じて実施する </td></tr> </table>	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、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（デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など） ※非財務分析は事業者との対話を通じて実施する
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	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（デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など） ※非財務分析は事業者との対話を通じて実施する				
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者には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、クラウド型支援ツール（BIZ ミル等）上に集約し、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

【現状】

小規模事業者の経営体質改善のためには事業計画の策定が有効である。当所では、これまでも補助金の申請などを契機とする事業計画策定の支援を実施してきた。

【課題】

これまでの支援に加え、新たに、経営分析で顕在化した課題を解決するための事業計画、経営環境の変化に対応するための事業計画、地域資源を活用した加工品等を開発・販売するための事業計画、IT 活用による生産性向上や販路開拓（商圏の拡大等）等を実施するための事業計画等についても支援を行う必要がある。

(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、事業計画の策定支援を実施する。特に、事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが自社の強みや弱みなどの現状を正しく把握した上で当事者意識を持って課題に向き合い、能

動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。

事業計画の策定支援では、経営分析件数の4割の事業計画の策定を目標とする。また、創業計画についてもこれまで同様、支援を実施する。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、DXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①事業計画策定事業者数	24者	18者	20者	22者	24者	24者
ITセミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②創業計画策定事業者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者
よこて創業塾の開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※「①事業計画策定事業者数」の現行値が24者となっているが、これは、新型コロナウイルス感染症対策として秋田県が実施した補助金（本施策は既に終了している）による事業計画策定支援があったためである。平時は15者/年程度の支援数であるため、令和5年度の目標値を18者/年とし、計画4年目に24者/年までの拡大を目指す。

(4) 事業内容

①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」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。なお、事業計画策定事業者に対して、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していくために、IT セミナーを実施する。											
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 ・経営の革新（再構築含む）に意欲的な事業者 ・金融相談において事業計画策定の必要性が顕在化した事業者 ・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	・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。 ・補助金・助成金を契機とした事業計画策定を提案する。											
支援の手段・手法	事業計画策定支援は、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小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の 2 つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。 なお、事業計画において、DX や IT ツールの活用を促進するため、主に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。 ■IT セミナー（IT エースをねらえプロジェクト※） <table><tr><td>対象事業者</td><td>事業計画策定に意欲的な事業者を中心とする</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>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</td></tr><tr><td>回数</td><td>年 1 回</td></tr><tr><td>講師</td><td>共催する「公益財団法人日本電信電話ユーザ協会 秋田支部」 「Society5.0YOKOTE コンソーシアム」と講師を選定する。</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>第 1 部 講演 シゴトが見える IT 環境の作り方 ーデジタルフィードバックと DXー 第 2 部 ワークショップ アイデアをすぐにアプリにしてみよう ーアプリ作りの最初の一步ー</td></tr></table>		対象事業者	事業計画策定に意欲的な事業者を中心とする	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	共催する「公益財団法人日本電信電話ユーザ協会 秋田支部」 「Society5.0YOKOTE コンソーシアム」と講師を選定する。	カリキュラム	第 1 部 講演 シゴトが見える IT 環境の作り方 ーデジタルフィードバックと DXー 第 2 部 ワークショップ アイデアをすぐにアプリにしてみよう ーアプリ作りの最初の一步ー
対象事業者	事業計画策定に意欲的な事業者を中心とする											
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	共催する「公益財団法人日本電信電話ユーザ協会 秋田支部」 「Society5.0YOKOTE コンソーシアム」と講師を選定する。											
カリキュラム	第 1 部 講演 シゴトが見える IT 環境の作り方 ーデジタルフィードバックと DXー 第 2 部 ワークショップ アイデアをすぐにアプリにしてみよう ーアプリ作りの最初の一步ー											

		令和3年度カリキュラムより
	想定参加者数	20人/回

※IT エースをねらえプロジェクト

IT エースをねらえプロジェクト実行委員会が実施するプロジェクト。①次世代の IT を担う人材を見つけ地域の IT 化を促進するためのリーダーとして育成すること、②地域の IT 人材の交流を促進し個々の人材の伝える力・引き出す力・見つける力を伸ばすことを目指している。

②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	産業競争力強化法に基づき認定を受けている「横手市創業支援等事業計画」により実施される「よこて創業塾」や、横手市の起業・創業支援事業費補助金※、国等の補助金、金融支援、窓口相談等を導入部に、支援対象者を掘り起こす。 ■よこて創業塾 <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td><td>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</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年1回</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> 1日目：ビジネスモデルのヒントを探す 2日目：ビジネスモデルの作成とマーケティング 3日目：ビジネスモデルを実現するための収支計画 4日目：事業計画書作成演習など </td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>10人/回</td></tr> </table> 令和4年度カリキュラムより ※起業・創業支援事業費補助金（横手市） 横手市内で新たに起業し、地域商業の活性化につなげる事業を営む中小企業の方に対する補助金。ICTに特化した起業をする場合や県外から移住して起業をする場合に上限額があがるという特徴がある。補助金申請には事業計画が必要である。	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	カリキュラム	1日目：ビジネスモデルのヒントを探す 2日目：ビジネスモデルの作成とマーケティング 3日目：ビジネスモデルを実現するための収支計画 4日目：事業計画書作成演習など	想定参加者数	10人/回
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								
カリキュラム	1日目：ビジネスモデルのヒントを探す 2日目：ビジネスモデルの作成とマーケティング 3日目：ビジネスモデルを実現するための収支計画 4日目：事業計画書作成演習など								
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基に、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で実施する。								

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】

当所内で、事業計画（創業計画含む）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。そのため、事業計画が形骸化することがあった。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したフォローアップを実施してこなかった。

【課題】

策定支援を行ったすべての事業計画（創業計画含む）を実現させ、売上増加、利益増加を達成することが課題である。そのために、原則四半期ごと（創業者に対しては創業後1年間で5回）にフォローアップを行い、計画実現に向けて伴走型で支援する。

(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3割、経常利益増加割合が2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。

フォローアップにあたっては、自走化を意識し、小規模事業者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、事業者と従業員と一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取り組むことなどに重点をおいた支援を行い、計画の進捗フォローアップを通じて事業者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
フォローアップ対象事業者数	24 者	18 者	20 者	22 者	24 者	24 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (96 回)	四半期毎 (72 回)	四半期毎 (80 回)	四半期毎 (88 回)	四半期毎 (96 回)	四半期毎 (96 回)
売上増加事業者数	-	5 者	6 者	7 者	7 者	7 者
経常利益増加事業者数	-	4 者	4 者	4 者	5 者	5 者

②創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
フォローアップ対象事業者数	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度 (延回数)	年 5 回 (20 回)	年 5 回 (25 回)	年 5 回 (25 回)	年 5 回 (25 回)	年 5 回 (25 回)	年 5 回 (25 回)

(4) 事業内容

①事業計画のフォローアップ

事業名	事業計画のフォローアップ
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に差異がある場合（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、訪問回数を増やしながら軌道に乗せるための支援を実施する。 また、事業計画を実施するうえで発生した高度な経営課題に対しては、あきた企業活性化センターや秋田県よろず支援拠点などの支援機関に所属する専門家や地元税理士等の専門家派遣により課題解決を図る。

②創業計画のフォローアップ

事業名	創業計画のフォローアップ
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	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	創業後 3 ヶ月間で 2 回、その後は四半期ごとのフォローアップを実施する（1 者に対し、創業後 1 年間で全 5 回のフォローアップ）。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、創業計画と進捗状況に差異がある場合（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

【現状】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、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があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。当所では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、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かった。また、ITを活用した販路開拓等の支援ができていなかった。

【課題】

各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。また、これまでDXに関する支援が十分でなかったことから支援を強化する必要がある。

(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。特に、地域内の小規模事業者の多くはITを使った販路開拓等が遅れていることから、ITを活用した販路開拓として、SNS等によるWEBマーケティング支援を実施する。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。そのため、各事業の効果として、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	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
②大都市圏のショップでのテストマーケティング支援 支援事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
売上金額/者	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
②SNS等によるWEBマーケティング支援事業者数	-	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（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
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展示会・商談会の参加支援を実施する。
支援対象	特産品を活用した商品を販売する事業者
展示会等の概要	以下のいずれか（もしくは複数）の展示会・商談会の出展支援を行う。 ア スーパーマーケット・トレードショー 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 (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4年2月の開催時は、出展者1,652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42,885名（全展合算）であった。

	イ 伊達な商談会 訴求相手：東北地方を中心としたバイヤー 東北六県商工会議所連合会、宮城県商工会議所連合会、仙台商工会議所が主催する商談会である。バイヤー企業とサプライヤー企業が一對一で商談を行う。また、百貨店や商社OBの専属コーディネーターが商談成立に向けたサポートを行う点が特徴である。年10回程度開催されている。実績は次のとおりである。 ①個別型：参加バイヤー6社・商談数77件 ②集団型商談会：参加バイヤー14社・商談数101件 成約数53件/178件（成約率29.7%） ※仙台商工会議所 2021年度事業報告＜要約版＞より ウ いっぴん商談会 akita 訴求相手：秋田県を中心としたバイヤー 秋田商工会議所が主催する商談会である。魅力的な商品を有している小規模事業者の販路開拓・拡大支援を目的としている。バイヤーとサプライヤーが一對一の商談を行う逆見本市型の「個別商談」を主とし、県内外のバイヤーに対して優れた“逸品”を提案できる。また、商談先以外へ広く商品をアピールするための展示商談スペースを設置している。実績は次のとおりである。 参加バイヤー 13社・商談104件 成約数 19件/104件（成約率18.3%）
支援の手段・手法	本支援は、自社独自に展示会・商談会に出展が難しい小規模事業者を支援する目的で実施する。そのため、これまで展示会・商談会への出展経験がない（少ない）事業者を重点支援先とし、これらの事業者が、展示会等に出展し、新たな取引先を獲得するまで伴走型で支援を行う。具体的には、出展者の募集だけでなく、面的支援として、展示会・商談会事前セミナーの開催による、効果的な展示方法、短時間での商品等アピール方法等のレクチャーやセミナー後の事前個別相談を行う。また、個社支援として、事前準備として商談シート（FCPシート）の作成、パンフレット等の整備、商談相手の事前アポイント等、出展後の商談相手に対するフォロー方法をワンストップで指導する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。
②大都市圏のショップでのテストマーケティング支援（BtoC）	
事業名	テストマーケティング支援
目的	小規模事業者が新たな商品を開発しても、すぐにテストマーケティングを行うことは難しい。そこで、当所においてテストマーケティングの機会を提供し、商品の販売促進や認知度向上を図る。
支援対象	主に地域資源を活用した加工品等
訴求相手	大都市圏の消費者
物産展・即売会の概要	以下のいずれか（もしくは複数）のショップでテストマーケティングを実施する。 ア ニッコーリーナ JR東京駅 エキュート東京にある、全国各地の「いいもの」商品の発掘をしているショップである。地域の食材を活かしたそれらのおいしいものを、駅という立地に合わせ、今の暮らしになじむものにアレンジして販売している。 イ しなまつり 「ららぽーと名古屋みなとアクルス」にある、ご当地食ファンをターゲットとしたショップ。全国の「おいしい」がまるでお祭りのように賑わっている。常設アンテナショップの他に、全国からこだわりの逸品を集めたコーナー、店頭催事コーナー、カフェなどが併設

	している。 ウ あきた美彩館 東京にある秋田県のアンテナショップ。「いぶりがっこ」や「しょつつる」などの秋田を代表する定番商品はもちろん、秋田で話題のお菓子やお酒、民芸品まで幅広い商品が陳列されている。また、店内は秋田の風情を感じられる装飾となっている。
支援の手段・手法	地域資源を活用した新たな商品を販売する事業者を掘り起こす。その後、上記の大都市圏のショップにおいて委託販売形式でテストマーケティングを実施する。また、単に販売するだけでなく、『4. 需要動向調査に関すること』に記載した商品調査を通じて、商品のブラッシュアップに繋げる。加えて、リピート購入したい消費者に向けた販売施策（EC サイトの構築）等についても支援を実施する。
期待効果	売上拡大を狙う。

③SNS 等による WEB マーケティング支援（BtoB、BtoC）

事業名	SNS 等による WEB マーケティング支援						
目的	昨今、Google マイビジネスなどによる SEO 対策や Facebook、Twitter、Instagram、LINE などの SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）活用が、企業の WEB マーケティングにおいて重要になってきている。一方、小規模事業者の多くは SNS 等の活用が遅れている。そこで、SNS 等を活用した WEB マーケティングの支援を実施する。						
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	小規模事業者が実施する SNS 等による WEB マーケティングの取組について、個社支援を行い、売上拡大や新規取引先獲得を目指す。						
支援の手段・手法	支援対象者の掘り起こしとして、小規模事業者が自社・商品を PR し集客を図るうえで、どのように SEO 対策を行い、どの SNS を選択すれば効果的なのかを学ぶ WEB マーケティングセミナーを実施する。 ■WEB マーケティング支援セミナー <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td><td>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</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>10 人/回</td></tr> </table> その後、実際に SNS 等を活用した WEB マーケティングに取り組む事業者に対しては、SNS 等の立ち上げから、ページ構成、PR 方法等を個別に支援する。また、支援にあたっては、必要に応じて、IT 専門家派遣や地元 IT 事業者の紹介等を実施する。SNS 等の構築後は、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。	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	想定参加者数	10 人/回
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						
想定参加者数	10 人/回						
期待効果	（BtoB の場合）新たな取引先の獲得を狙う、（BtoC の場合）売上拡大を狙う。						

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】

現状、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画外部評価委員会」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。

【課題】

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	
事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価 の手段・ 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 回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「経営発達支援計画外部評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「経営発達支援計画外部評価委員会」の実施の流れ i 横手市商工労働課長、法定経営指導員、外部有識者（地元税理士会に所属する税理士等）をメンバーとする「経営発達支援計画外部評価委員会」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）にて定量的に評価を行う。 ii 当該「経営発達支援計画外部評価委員会」の評価結果は、正副会頭会議に報告し、承認を受けた後、事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページ（http://www.yokotecci.or.jp/）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「経営発達支援計画外部評価委員会」の評価を受け、年 1 回、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】

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。一方、小規模支援法改正で新たに求められる能力である、事業者の成果（売上・利益向上）を実現させる能力や DX 支援の能力、経営力再構築伴走支援の能力は不足している。

【課題】

不足能力を特定したうえで資質向上を図る必要がある。とりわけ当所は、IT・デジタル化に関する支援が弱い。そこで、特に IT・デジタル化を含む DX 支援に向けた資質向上を図ることが課題である。

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支援力向上を図るため、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行える体制をつくる必要がある。

(2) 事業内容

①経営指導員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	経営指導員、補助員、記帳専任職員、その他一般職員等
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
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。 〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・展示会等や IT を活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 〔近年の支援環境の変化に対して求められる能力〕 ・DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上
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、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員・記帳専任職員・一般職員も含めて積極的に参加する。また、参加した研修に関する資料などは、所内で回覧し、組織として知識を共有する。 ア 小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 中小企業基盤整備機構、日本商工会議所、秋田県商工会議所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に参加する他、独自に外部講師を招聘し「経営支援能力向上」「事業計画策定能力向上」「販路開拓支援能力向上」のようなテーマで所内研修を開催する。 イ DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて DX 関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。また、独自に IT 専門家を講師として招聘し、所内研修を実施する。 <DX に向けた IT・デジタル化の取組> i) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等 ii) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等 iii) その他の取組 オンライン経営指導の方法 等 ウ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 独自に外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」のようなテーマで所内勉強会を開催する。
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
内容	ア OJT 制度 経験年数の浅い経営指導員・補助員・記帳専任職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（一緒に事業所を訪問）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、ノウハウを習得する。 イ 定期ミーティング 月 1 回の定期ミーティングのなか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。 ウ データベース化 担当経営指導員等がクラウド型支援ツール（BIZ ミル等）に支援に関するデータ入力を適

	時・適切に行う。これにより、支援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。
--	---

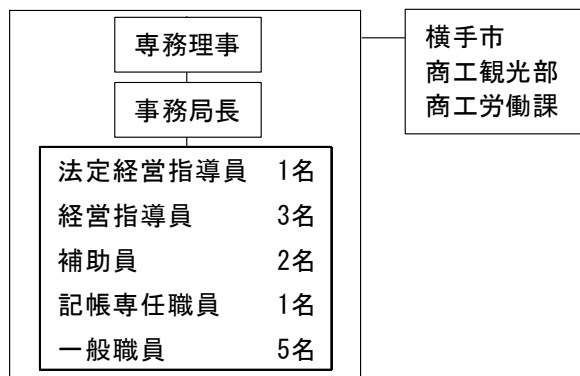
(別表2)

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4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）



(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： 斎藤 晋平

連絡先： 横手商工会議所 TEL. 0182-32-1170

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。

(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

〒013-0021

秋田県横手市大町7番18号

横手商工会議所 中小企業相談所

TEL： 0182-32-1170 ／ FAX： 0182-33-5642

E-mail： info-yktcci@yokotecci.or.jp

②関係市町村

〒013-8502

秋田県横手市旭川1丁目3番41号

横手市 商工観光部 商工労働課

TEL： 0182-32-2115 ／ FAX： 0182-32-4021

E-mail： shoko@city.yokote.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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	5,722	5,722	5,722	5,722	5,722
地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	798	798	798	798	798
経営状況の分析	400	400	400	400	400
事業計画策定支援	980	980	980	980	980
・ IT セミナー	580	580	580	580	580
・ 創業塾	400	400	400	400	400
事業計画策定後の実施支援	300	300	300	300	300
新たな需要の開拓に寄与する事業	2,747	2,747	2,747	2,747	2,747
・ 新商品開発	2,347	2,347	2,347	2,347	2,347
・ WEB マーケティングセミナー	200	200	200	200	200
・ IT 専門家派遣	200	200	200	200	200
支援力向上事業	145	145	145	145	145

(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、国補助金、秋田県補助金、横手市補助金、協賛金、参加費

(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