

経営発達支援計画の概要

実施者名	由利本荘市商工会（法人番号 3410005002162） 由利本荘市（地方公共団体コード 052108）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>目標① 伴走支援による持続・成長可能な事業者の育成</p> <p>目標② 多様な連携による地域内外への販路開拓</p> <p>目標③ インフラ事業を活用した地域経済の活性化</p> <p>目標④ 職員の支援力向上とチームによる伴走支援体制の強化</p>
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること 管内産業の動向や業種毎の動向等について、景況調査を通して情報収集し分析することにより、課題等を明確にして個社支援につなげる。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 個社商品のブラッシュアップ等、魅力向上を図るためにアンケート調査等を実施し、ユーザーの声を事業者へフィードバックする。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営課題に直面している事業者などに対して、各種支援ツールなどを活用した分析等を実施し解決に向け支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定（創業、事業承継、DX推進他）の手法や活用方法を学ぶ機会としてセミナー等を実施し、実現性の高い計画書作成を支援する。</p> <p>7. 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、事業承継、DX推進他）後に、定期的な巡回等で進捗確認などのフォローアップを実施し計画の実現性を高めていく。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 域外への販路開拓を図るために、商談会や展示会（B to B）への出展支援やインターネットを活用した（B to C）販路開拓支援を実施する。</p>
連絡先	<p>由利本荘市商工会 〒015-0872 秋田県由利本荘市瓦谷地 1-4 TEL:0184-23-8686 FAX:0184-23-8688 E-mail:yurihonjo@skr-akita.or.jp</p> <p>由利本荘市 産業振興部 商工振興課 〒015-8501 秋田県由利本荘市尾崎 17 番地 TEL:0184-24-6372 FAX:0184-24-3044 E-mail:syoko@city.yurihonjo.lg.jp</p>

(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 由利本荘市の概要

###### (ア) 立地/沿革

由利本荘市は、秋田県の南西部に位置し、北は秋田市、南はにかほ市、東は大仙市・横手市・湯沢市・羽後町に接し、県都秋田市には 20km～60km の圏内にある。南には標高 2,236m の秀峰鳥海山、東に出羽丘陵を背し、中央を一級河川子吉川が貫流して日本海に注ぎ、鳥海山と出羽丘陵に接する山間地帯、子吉川流域地帯、日本海に面した海岸平野地帯の 3 地帯から構成されている。

古くから歴史・文化的に深いつながりを有した本荘由利地域の 1 市 7 町（本荘市、矢島町、岩城町、由利町、大内町、東由利町、西目町、鳥海町）が合併し、平成 17（2005）年 3 月に誕生した都市である。

また、全国で 17 位、秋田県では第 1 位（令和 5 年 4 月現在）である 1,209.59 km<sup>2</sup> という広い面積を誇る。

【位置図】



###### (イ) 交通

県内で最大の面積を誇っているが、その公共交通については、JR 羽越本線と第三セクター鉄道「鳥海山ろく線」の連結駅である羽後本荘駅を起点として各地域へ民間路線バスが走っており、路線バスの終着地の先や路線外地域への交通手段をコミュニティバスが担っている。また、本荘地域を扇の要として日本海添いに国道 7 号が縦貫して秋田市とにかほ市を結び、国道 105 号が大仙市、国道 107 号がよこて市、国道 108 号が湯沢市へとつながっている。

##### JR 羽越本線

新津駅（新潟県）と秋田駅を結んでおり、当市には 7 つの駅がある

##### 由利高原鉄道（鳥海山ろく線）

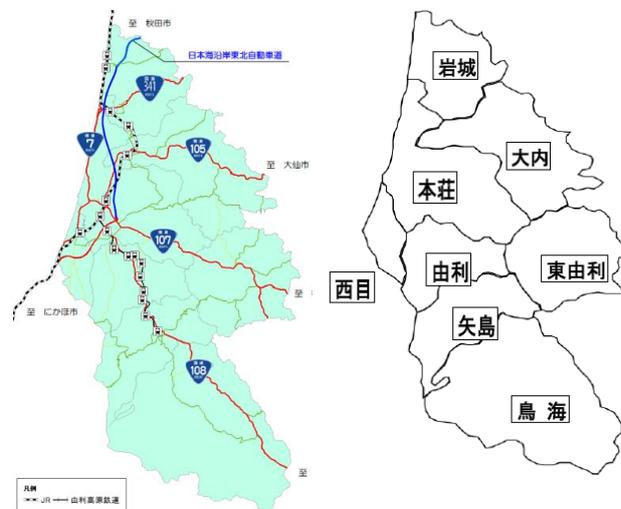
羽後本荘駅と矢島駅を結んでおり、12 駅がありイベント列車など運行している

##### 路線バス

市内外を結ぶ 3 路線、市内で完結する 9 路線で運行している

##### コミュニティバス

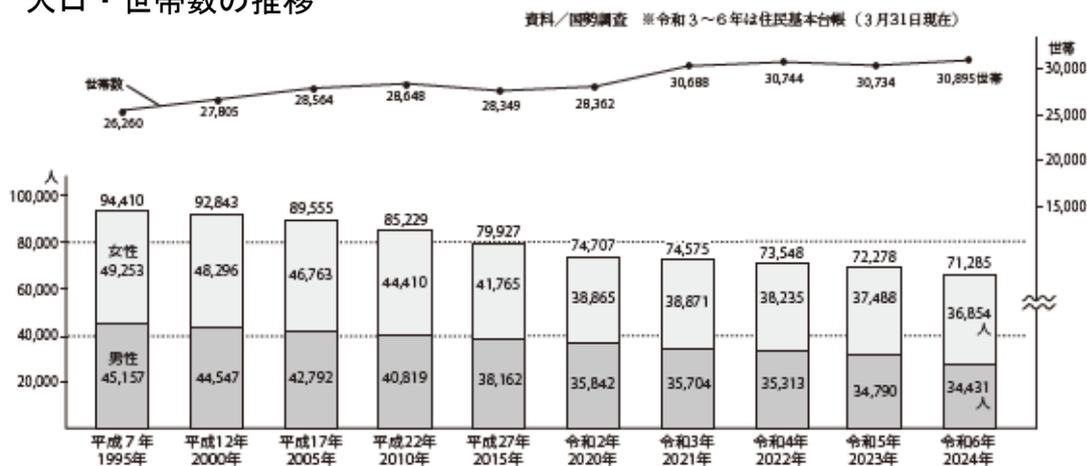
各地域の隅々までをカバーするように運行している



(ウ) 人口

昭和 45 年から昭和 55 年にかけて約 95,000 人程度で横ばいであった人口は、昭和 60 年を境に減少傾向が続いている。平成 7 年では、94,000 人程度であったが、1 市 7 町の合併により「由利本荘市」となった平成 17 年には、90,000 人、10 年後の平成 27 年には 80,000 万人を割り込んでいる。更に少子高齢化や若年層の流出等の影響を受け、年々減少傾向が続き、令和 6 年では 71,000 人台まで減少している。

人口・世帯数の推移



②商工業者の現況

令和元年では、3,000 社を超えていた商工業者数が減少を続け、令和 3 年に 3,000 社を切り、以降も減少を続け、令和 5 年では 2,800 社台となっている。減少している業種の半数を第三次産業が占めており、新型コロナウイルス、原材料などの高騰による経営環境の悪化や後継者不在による廃業等がその原因と言える。

商工業者数の推移

区分	年	令和元年	令和3年	令和5年
商工業者総数				
		3,020	2,975	2,848
会員数総計				
		1,633	1,611	1,533
小規模事業者総計				
		(2,752)	(2,712)	(2,595)
第一次産業計				
		33	35	35
		(32)	(34)	(34)
農業・林業		33	35	35
		(32)	(34)	(34)
漁業		0	0	0
		(0)	(0)	(0)
第二次産業計				
		976	936	893
		(900)	(863)	(823)
鉱業		4	4	4
		(2)	(2)	(2)
		679	654	627
建設業		(657)	(632)	(605)
製造業		293	278	262
		(241)	(229)	(216)
第三次産業計				
		2,011	2,004	1,920
		(1,820)	(1,815)	(1,738)
卸売業・小売業		772	739	688
		(680)	(650)	(601)
宿泊業・飲食業		347	378	370
		(331)	(362)	(356)
サービス業		892	887	862
		(809)	(803)	(781)

※ ( ) 内は小規模事業者

しかし、第三次産業の中でも、宿泊・飲食業は令和元年から比べると増加している。増加した要因は、飲食業での創業者が増えたことによる。当地域で、商工会の創業支援により創業した方は、令和元年から令和 5 年までで 94 名を数え、そのなかでサービス業が半数以上を占めている。

	創業者数
令和元年	18
令和 2 年	21
令和 3 年	21
令和 4 年	15
令和 5 年	19
合計	94

(過去 5 年間創業者数内訳)

### ③業種別の課題

#### (ア) 商業

既存の商店街や個人商店の中には郊外の幹線道路沿線への商業施設の立地や大型店、量販店の進出による影響、また、新型コロナウイルスを契機に、消費者ニーズの多様化やデジタル化等への対応など経営環境も変化してきている。更に、人口減少による市場規模の縮小のほか、事業主の高齢化、後継者不足により廃業する事業所が増加している。

今後は、地域内での事業継続に向けた事業形態の見直しや、キャッシュレスへの対応、ネット販売への取組など、新たな事業ビジネスモデルを取り入れながら域外からの外貨獲得のための販路開拓が必要である。

#### (イ) 工業

当市の工業は、秋田県全体の製造業を牽引する電子部品・デバイス関連企業が集積しており重要産業として位置づけされている。

一方で、地域小規模事業者は、1社との取引が多く特定企業に偏っている状況にあるため、複数社との取引先の確保や、下請け体質から脱却、更にはIoTやAIなどの先端技術の導入による技術力の向上や労働生産性を高める必要がある。

また、建設業においては、慢性的な人手不足に加え、昨今の資材高騰等により経営環境は厳しさを増している。今後当地域では、大規模なインフラ工事など明るい兆しはあるものの、地元企業が参画するためには、作業のデジタル化や労働環境の改善、人材育成が急務となっている。

#### (ウ) 観光

当市は、鳥海山を核とする観光名所や食、温泉等の多彩な観光資源に恵まれているが、交通二次アクセスが弱く、効率的な観光ルートや旅行商品の造成が難しい状況で、誘客対策の課題となっている。また、情報発信の脆弱さ、宿泊や滞在を促す観光資源も不十分である。

しかしながら、今後「鳥海ダム建設」等のインフラ工事の進展によるインフラツーリズムなど、交流人口の増加が見込まれることから、この機会を逃さずに誘客拡大につなげ、現在の通過型観光から、滞在型観光へシフトすることが必要である。

### ④今後5年間で小規模事業者の経営環境に影響を及ぼす要因

#### (ア) 鳥海ダムの建設

鳥海ダム建設工事期間は、令和4年から令和14年までとなっており、その本体工事の第一期工事は令和6年5月から始まっている。

工事に伴う経済効果として、地域建設業への直接効果のほか、ダム工事関係者の滞に伴う衣食住等の間接効果は、作業員宿舎が建設される矢島地域に止まらず、他地域にも及ぼされることから、当市全体への波及効果が期待される。

#### (イ) 洋上風力発電事業

由利本荘市沖洋上風力発電事業は、令和12年からの商業運転開始を目指しており、その間の6年間、発電設備等の建設工事のほか、事業実施体との連携による地域共生事業が行われている。現在、令和8年からの陸上送電線設備建設に向けた地元事業者との商談会等が進められているほか、ダム建設と同様に、工事関係者の滞に伴う間接効果など、当市全体への経済波及効果が期待される。

## (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

社会・経済環境が大きく変化している中で、事業者単独による従来の経営スタイルでは限界があることから、今後は、多様な連携を核に、成長分野への事業転換やデジタル技術を活用した生産性向上などの企業成長の原動力となる革新的な取組にチャレンジしていくことが重要である。

また、頻発する自然災害や新たな感染症に備えるリスクマネジメント対策を進めることも欠かせない取組となっている。

以上のことから、対話と傾聴により課題を抽出して、事業者自らの気づきの中から解決策を見出し、その解決策の実行を支援する伴走支援に磨きをかけ、新たなビジネスチャンスや成長につなげていくためのサポートを徹底していく。

### ②由利本荘市総合計画との連動性と整合性

由利本荘市総合計画（後期基本計画：R2年度～R7年度）では、産業振興において「力強い産業振興と雇用創出」を基本政策とし、それを実現するための施策は以下のとおりである。

#### 【商業の振興】

- a 目指す姿「積極的な事業展開による稼ぐまちづくり」
- b 主要施策
  - ・商業活性化のための支援
  - ・経営基盤の強化
  - ・経営意欲の向上支援

#### 【工業の振興】

- a 目指す姿「ものづくり産業の集積と強靱化」
- b 主要施策
  - ・企業立地の推進
  - ・地域技術集積力ブランドの構築
  - ・戦略的な支援制度の構築

#### 【観光の振興】

- a 目指す姿「通過型観光から滞在型観光への転換」
- b 主要施策
  - ・情報発信と受入態勢充実
  - ・観光資源の開発と活用
  - ・観光振興の環境整備

上記施策は、当会の「成長プラン アクションプログラム（実施期間：R4年度～R8年度）」と連動しており、これまでの支援施策の拡充強化を求めながら、事業者の売上・利益の確保のための伴走支援を強化し、事業者数の減少を緩やかにするとともに、事業者の持続的発展、更には地域経済活性化のための取組を推進する。

### ③商工会としての役割

商工会の果たすべき最大の役割は、地域経済を支え地域活性化の基盤となる事業者が、社会経済情勢の変化に対応しながら将来にわたって事業を継続・発展させ、地域経済の好循環につなげていくことである。

その実現に向けては、変化に対する確に迅速に対応すること、また、将来を見据えた戦略的な方策を打ち出すために、職員個々のスキルアップを図りプロフェッショナルな人材を育成し、事業者との信頼関係を築くことが不可欠である。

今後も地域や事業者を取り巻く環境が厳しくなる中、商工会の役割はこれまで以上に大きくなっており、由利本荘市や関係機関との連携を更に強化し、地域の総合経済団体として、小規模事業者等が実感できる成果を出し続けていくことが重要である。

### (3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)及び(2)を踏まえ、小規模事業者の持続的発展に向けた挑戦と成長を支えるための伴走支援を推進し、地域裨益を目指すため、本計画の目標を次の4項目とする。

#### 目標① 伴走支援による持続・成長可能な事業者の育成

関係機関とのネットワークを活かした伴走支援を徹底し、地域経済を支える事業者の持続・発展と地域経済の成長要因となりうる新たなビジネスを創出する起業・創業者を育成する。

#### 目標② 多様な連携による地域内外への販路開拓

経済環境や消費構造が大きく変化し続けている中で、地域内の認知度向上や外貨獲得の機会を生むには事業者単独の取組では限界があるため、事業者同士、関係機関等が連携する取組を支援して販路開拓を図る。

#### 目標③ インフラ事業を活用した地域経済の活性化

鳥海ダム建設、洋上風力発電事業の二つのインフラ事業が長期間にわたり続くことから、事業実施体と地元事業者との関係構築を支援するほか、この期間の関係人口増を、地元事業者の利益につなげる取組を行うことで、地域経済活性化を図る。

#### 目標④ 職員の支援力向上とチームによる伴走支援体制の強化

全職員は、経営分析から事業計画の策定、計画の実施まで、事業者の実情に応じた伴走支援に取り組める能力が求められる。そのためには、職員個々の自己啓発、OJT等による支援力向上と、複眼的な視点での伴走支援が可能なチーム支援力の強化を図る。

## 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 伴走支援による持続・成長可能な事業者の育成

景況調査等の調査結果を活用した事業計画策定に取り組む。事業計画策定においては、対話と傾聴のプロセスを重視し、事業者の潜在力を引き出せるような事業計画の策定支援を念頭において取り組む。

また、地域経済の成長要因となりうる創業者に対しては、実効性の高い創業計画の策定を目的とした創業塾を開催し、伴走支援の徹底により創業実現までのフォローアップを行う。

### 目標② 多様な連携による地域内外への販路開拓

単独での取組が困難な小規模事業者等に対し、仮想工業団地データベースを活用したマッチング商談会、県主催の秋田ものづくり商談会等への支援を行うほか、営業・販路開拓に関するセミナーの開催、経営指導員等による個別相談などのフォローアップを行い、販路開拓を支援する。

### 目標③ インフラ事業を活用した地域経済の活性化

当地域では、鳥海ダムや国内最大規模となる洋上風力発電事業といった国の一大プロジェクトが進んでおり、関係人口増等により大きな経済波及効果が長期間にわたって期待できる状況にある。

その波及効果を最大化するため、インフラ事業を活用した各種セミナー等の開催、事業実施体への営業活動等の支援を行う。

### 目標④ 職員の支援力向上とチームによる伴走支援体制の強化

外部団体が実施する支援機関向け研修会等に積極的に参加し、職員個々の支援スキル向上を図る。

また、複数職員による分析を行うことで対話と傾聴のスキル向上を図り、よりの確な経営支援を行うために、個人の支援スキルの向上だけでなく、複数職員によるチーム支援を積極的に展開する。

## 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】全国商工会連合会が実施している「景況調査」及び「景気動向調査」を基に、管内における経済動向等の把握に努め、小規模事業者の事業計画策定支援の際の一助としている。その内容はホームページで公表し、広く情報提供を行っている。

【課題】職員が支所に分散しているため、思うように経営指導員複数名での分析が実行出来ない状況にあるため、定期的な分析の実施と調査結果の更なる有効活用が課題である。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①調査回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②調査回数	HP 掲載	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
③公表回数	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

※①「景況調査」②「景気動向調査」③「ホームページ公表」

#### (3) 事業内容

##### ①中小企業景況調査、小規模企業景気動向調査の実施

全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」と「小規模企業景気動向調査」を継続して実施し、管内の景気動向等を把握し、分析する。

▼調査目的：管内小規模事業者等の景気動向や経営課題を経営支援等に活用するため。

▼調査対象：管内小規模事業者延べ 180 社（製造業、建設業、小売業、サービス業）

▼調査項目：売上額、仕入単価、採算、資金繰り、業界の状況等

▼調査手法：経営指導員によるヒアリング

▼分析手法：経営指導員複数名による本調査分析のほか、RESASを活用した業種別・項目別の分析を行う。

##### ②公的統計等を活用した経済動向分析及び情報提供

行政等が提供する調査資料等を活用して、県内、由利管内（由利本荘市、にかほ市）、由利本荘市の経済動向を年 2 回（6、12 月）分析・公表する。

▼調査目的：管内以外の景気動向等を経営支援等に活用するため。

▼対象資料：由利地域振興局発行の「県内経済動向調査結果」の各データ

（一財）秋田経済研究所の公表する「あきた経済」の各データ

日銀秋田支店の公表する「秋田県内 全国企業短期経済観測調査」の各データ

▼分析手法：経営指導員複数名による本調査分析のほか、RESASを活用した業種別・項目別の分析を行う。

#### (4) 調査結果の活用

分析結果については、本会ホームページに掲載し管内小規模事業者に広く周知するとともに、必要に応じて各種会議時に提供する。また、分析結果を職員間で共有するとともに、経営指導員による事業計画策定支援、経営支援員によるモニタリングレポート作成などに活用するとともに、各自が分析に関する理解を深め、日々の巡回相談時のドアノックツールとして活用する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

【現状】新商品開発や販路開拓に関する情報を収集し支援しているが、その商品等に対して消費者ニーズの調査・分析までには至っていない。由利本荘市が経済対策の一環で実施している、商品券等事業の際に商品券等利用者に対してアンケートを行っているが、消費者を対象としてアンケートは行っていない。

【課題】消費者アンケートは、地域内の購買行動を把握するため有効な取組ではあるが、本会も含め地域内では行われていないので、特に小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向を把握し販路開拓支援につなげる必要がある。

##### (2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①調査対象事業者	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
②調査対象事業者	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
③調査対象事業者	—	15 者	10 者	10 者	10 者	10 者
④調査対象事業者	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

##### (3) 事業内容

###### ①域外への販路開拓に資する需要動向調査の実施

- ・展示会へ出展する小規模事業者等を対象に実施する。
- ・展示会（ビジネスマッチ東北）でのバイヤー・出展者・来場者からの需要動向を把握するためのWEBアンケート調査を実施する。
- ・会場で対面による記入形式ではなく、名刺交換した相手に対して後日WEB形式のアンケート調査を実施する。

###### ②製造業商談会でのアンケート調査の実施

- ・商談会へ出展する小規模事業者等を対象に実施する。
- ・4道県商談会（東京開催）、あきたモノづくり商談会（秋田市開催）で名刺交換した相手に対して後日WEB形式のアンケート調査を実施する。
- ・「発注計画の有無」「発注予定の有無」「発注理由」（新規・外注先の変更）「受注形態」「商談した企業への要望」等の調査を想定。

###### ③仮想商店街事業「ふらっと！ゆりほん」を活用した調査

- ・「ふらっと！ゆりほん」に新たに登録した小規模業者等を対象に実施する。
- ・クーポン券事業などイベントを実施した際、または、来店したお客様からサービスや商品に対する調査を実施する。

###### ④商品、土産品開発支援の商品化に向けたアンケート調査

- ・新商品や土産品開発支援をした小規模事業者等を対象に実施する。
- ・市内または市外で実施しているイベントなどの情報提供を行い、出店を促し商品等に関するアンケート調査を実施し消費者からの声を聴きブラッシュアップ等につなげる。

##### (4) 調査結果の活用

アンケート調査全般に係る結果については、本会ホームページに掲載し管内小規模事業者に広く周知し、商談会等参加事業者に関する内容については、経営指導員の伴走支援を通じてフィードバックし、更なる改良等を行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】金融支援や各種補助金事業計画書作成の事業者を中心に経営分析を実施している。

【課題】経営分析に取り組んでいない事業所もまだ多くいることから、巡回等を通じてその必要性を伝え、取り組むきっかけを作ることが重要である。

### (2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①経営分析事業者数	210社	220社	220社	220社	200社	200社

※当会ではR10年度に経営指導員が1名減少することが決定している。

### (3) 事業内容

#### ①複数の分析支援ツールを活用した経営分析の実施

金融支援や補助金事業計画書作成及び巡回指導で掘り起こした事業者に対し、経営指導員等が対話と傾聴による丁寧なヒアリングを行い経営の本質的課題を把握する。

分析においては、複数の支援ツールを活用して、財務分析とSWOT分析（非財務）の双方による経営分析を実施する。

▼対象者：金融支援や補助金事業計画書作成及び巡回指導で掘り起こした事業者

▼分析項目：1) 損益分岐点、月別売上実績、損益及び貸借構成、経営計数・レーダーチャート（財務、生産・販売、労務）からなる財務分析  
2) 強み、弱み、機会、脅威からなるSWOT分析（非財務分析）

▼分析手法：「経営分析システム（商工会会計システムMA1の拡張機能）」、「ローカルベンチマーク（経済産業省）」、「財務診断サービス（日本政策金融公庫）」等の分析支援ツールを活用して、経営指導員と経営支援員が連携を図りながら実施する。

### (4) 分析結果の活用

経営分析結果については、対象事業者にフィードバックし、自社の経営状況を把握したうえでの事業計画策定につながるよう継続性のある支援を展開する。

また、商工会内に蓄積していくことで指導カルテと連動させた支援が展開できるようにするとともに、職員のスキルアップに活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、集団での講習会開催が難しい中でも、窓口相談対応に加え、日々の積極的な巡回による情報集及び経営課題の抽出、解決に向けた事業展開の提案で、確実な事業計画策定支援が出来ている。創業計画策定支援に関しては、起業意識の高まりや副業等働き方への意識変化の後押しもあり、「創業塾」開催及び個別フォローアップによる事業計画策定、計画の具現化までを着実に伸ばすことが出来ている。

【課題】内需の縮小や過疎化の加速、物価高騰、人手不足等、小規模事業者を取り巻く経営環境は変化スピードを上げており、適切なタイミングでの情報提供や対応策提案の重要性は更に高まっていくと考えられるため、分析や調査結果を有効に活用しながら、多様化・複雑化する各事業者の経営課題に対し、柔軟性を高めたアプローチ方法が必要となっている。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画策定には、経営者本人が自社の経営状況及び経営課題を認識することが重要であり、財務状況、戦略的立場、市場の動向といった多角的視点を持つことが求められるため、各調査の分析結果を活用する。なお、支援にあたっては、職員個々の経験や能力に頼るのではなく、複数職員、専門家、関連機関との連携によるチーム支援で策定計画の質的向上を図る。

また、事業者支援におけるマンパワーが限られる中での効率的アプローチとして、環境変化に応じた解決策のヒントや気付きを与えるためのセミナーを適宜開催していくと共に、事情によりセミナー参加が難しい事業者に対しては、経営力再構築伴走支援モデルを実践して、小規模事業者への計画策定支援を実施していく。

## (3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①環境変化対応に係る事業計画策定件数(事業承継、BCP、DX推進、省エネ他)※うち、カッコ内はセミナー以外での掘り起し案件	85件	95件 (35件)	95件 (35件)	95件 (35件)	85件 (30件)	85件 (30件)
②創業計画策定件数	15件	15件	15件	15件	15件	15件
合計	100件	110件	110件	110件	100件	100件

※当会ではR10年度に経営指導員が1名減少することが決定している。

## (4) 事業内容

### ①環境変化に係る事業計画策定支援の実施

経営分析実施先の事業者を含めた経営課題を抱える小規模事業者に対し、事業環境変化に対応するためのセミナーの開催を通して、事業計画の策定を支援するほか経営課題の深刻度や緊急性に応じた担当指導員を選定し、フォローアップ支援を行う。

また、定期的な巡回による潜在支援ニーズを掘り起し、各事業者の本質的課題抽出から実効性の高い事業計画策定まで、複数職員による多角的視点の確保や必要に応じた専門家や関連機関との連携によるチーム支援を実施する。

▼セミナー回数：環境変化に係るテーマ（事業承継、BCP、DX等）を選定し、適宜開催。

▼カリキュラム：環境変化への順応及び事業の持続的発展を図るために取り組むべき事項を明確化する内容とする。

▼募集方法：チラシの配布やホームページ掲載により周知を図る。特に巡回相談対応の事業所に対しては、再度巡回訪問を実施し積極的な参加を提案する。

▼参加者数：60名(年合計)

▼その他：セミナー受講者に対するフォローアップの中で、財務分析含む事業者の現状把握、経営課題抽出、解決に向けた事業計画策定で着実な伴走支援を展開する。

セミナーに参加できない事情を持つ事業所に対しても、巡回による接点増加で相談しやすい環境作りを行う。

## ②創業計画策定支援の実施

創業希望者や創業後 36 カ月未満の事業者を対象とした「創業塾」を開催し、事業計画の策定支援を行う。開催形式としては、多様化する創業者及び創業予定者の生活スタイルに合わせて受講の選択幅を広げるために、対面講義とオンデマンド配信を組み合わせたハイブリット型セミナーとし実行していく。

▼募集方法：ホームページ掲載や新聞広告、関係機関等でのポスター掲示により周知を図る。

▼創業塾回数：各種施策の申請や活用に繋がる時期を考慮しながら年 2～3 回程度開催する。

▼カリキュラム：創業の心構えからノウハウ、経営の持続的発展（販路開拓）に至るまで、経営全般へ及ぶ広い範囲でコンサルティング可能な専門家を講師に招き、創業に向けて取り組むべき具体的な行動計画を立案していくとともに、市場規模・動向などの把握方法を習得することで、実現性の高い創業計画策定を支援する。

▼受講者数：1 開催あたり 10 名

▼その他：創業塾終了後、受講生への個別相談を行い、創業に向けた準備状況を確認するとともに、事業計画のブラッシュアップを図り、創業計画の具現化を後押しする。また、創業間もない事業者に対しては、経営分析や市場分析によるマクロ視点・ミクロ視点を客観的に捉えられるよう指導し、持続的成長のための創業計画ブラッシュアップを支援していく。更に、創業予定者や起業家のネットワーク構築に向けた交流会を、関係機関と協力しながら年 2 回程度開催し、創業マインドの醸成、B to B 取引、企業間連携等の実現に向けた情報交換を行う。

## 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】事業計画策定後の事業者に対して、経営課題や取組内容に応じたフォローアップや売上増加先や利益率増加先の確認を行っている。（頻度毎月・2ヶ月毎・3ヶ月毎）

【課題】フォローアップに対する進捗管理は、副事務局長・センター長が行い、担当経営指導員との分析会議を月 1 回実施することとしていたが、すべての事業者に対して定期的な確認が行われていなかったため、対象先も含め現在の支援体制や手法、訪問頻度等を見直し、より効果の高いフォローアップを行っていく。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全先に対して定期的なフォローアップを実施するが、事業者の進捗状況に応じ柔軟に対応する。経過が順調な事業者は頻度を落とし、密に伴走が必要な事業者については頻度を上げるなど事業者の進捗状況等に応じて幅を持たせた支援を実施する。

### (3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定に係る フォローアップ対象先計	100社	110社	110社	110社	100社	100社
補助金活用支援先		35	35	35	30	30
創業支援先		15	15	15	15	15
事業承継支援先		5	5	5	5	5
資金調達支援先		20	20	20	20	20
販路拡大支援先		35	35	35	30	30
うち売上10%増加先		25	25	25	25	25
利益率5%増加先		25	25	25	25	25
※創業・事業承継を除く 支援の3割を目標基準とする						
フォローアップ頻度						
補助金活用支援先		3ヶ月	3ヶ月	3ヶ月	3ヶ月	3ヶ月
創業支援先		2ヶ月	2ヶ月	2ヶ月	2ヶ月	2ヶ月
事業承継支援先		2ヶ月	2ヶ月	2ヶ月	2ヶ月	2ヶ月
資金調達支援先		半年	半年	半年	半年	半年
販路拡大支援先		半年	半年	半年	半年	半年
延べ回数		360回	360回	360回	360回	360回

※当会ではR10年度に経営指導員が1名減少することが決定している。

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定後のフォローアップ支援の実施

フォローアップについては、事業計画を策定した全事業者に対して巡回等により実施していくこととするが、巡回だけでなくEメールやZoom等のWEB機能を使った非対面型の支援も活用していく。特に創業者や事業承継先に対しては、手厚いフォローアップが必要とされることから行政や事業承継・引継ぎ支援センターと連携した支援を展開していく。その頻度は、短期的及び緊急性の高い取組（創業、事業承継）に対しては2ヶ月に1回、国や県、市の補助金等の計画策定を支援した先など一定期間集中したフォローアップを要する取組に対して3ヶ月に1回、それ以外の金融支援先や専門家活用先、販路開拓支援先などの取組に対して半年に1回というようにクラス分けしながらフォローアップを行っていく。

#### ②定例指導員会議（毎月）での進捗状況の把握と管理

フォローアップに対する進捗管理は、毎月実施している定例指導員会議で行うことを基本とし、副事務局長やセンター長と担当経営指導員との分析会議を月1回実施する。進捗状況が思わしくなく、事業計画と進捗状況にズレが生じていると判断した場合は、分析会議内で対応策を検討し、フォローアップの頻度を高めるなどの措置を講じるとともに、より専門的な知見が必要な場合には、県連合会の専門指導員や外部専門家といった第三者を招聘し客観的な視点でズレの要因を検証するなど進捗管理の見直しを行う。

## 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】本地域内の人口減少が加速する中、域内市場の規模縮小は明確であることから、域外市場への販路開拓への支援を更に推し進める必要がある。これまで本会では、小規模事業者の販路開拓を図るため、各種展示商談会の案内を行い出展機会の提供を行うとともに、商談会出展支援として、事前準備から当日のサポート、出展後フォローまで一貫した取組を行ってきた。

【課題】一方で、メガインフラの建設による、交流人口の増加や内需拡大が見込まれる本地域において、その地域経済への波及効果を最大化しなければならない。交流人口の増加を着実に域内消費につなげるため、観光資源を活用した商品開発や、誘客促進に繋げるための情報発信などの販路開拓支援を展開していく必要がある。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、対面でのビジネスが大きな制限を受けた結果、事業者の新たな販路としてネットショップの開設やSNSを活用した情報発信やマーケティングの取組が広がってきている。商品・サービスやその提供方法等ビジネスモデルの創造・変革にデジタル技術活用をもってチャレンジする事業者に対して、その支援体制を強化することが求められている。

製造業においては、B to Bに向けての営業力強化に資する体制が整ったことから、商談成立につながる実効性の高い支援を展開していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲のある事業者であり、地域資源を活用した商品等を製造・販売する事業者等を対象として、これらの事業者が地域外への販路開拓を図るための支援を行う。

また、経営基盤の弱い小規模事業者にとって、域外への販路開拓は非常にハードルの高い事業となることから、商工会が運営する由利本荘のお店を紹介するWEBマップサイト「ふらっと！ゆりほん」への登録を推進するほか、SNS情報発信、ECサイトの利用、データに基づく顧客管理や販売促進等、デジタル技術活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家の派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

製造業者に対する支援については、本会が運営する「仮想工業団地データベース」に登録し、事業計画に基づいて営業力強化等に取り組む事業者に対し、行政等が開催する商談会でのマッチング支援を展開するとともに、本会独自のマッチング商談会を実施し、製造業者の新たな販路開拓を実現していく。

### (3) 目標

		現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①	商談会出展支援事業者数	—	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
	新規取引先開拓数	—	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
②	「ふらっと！ゆりほん」登録事業者数 (累計事業者数)	75 社	15 社 (90 社)	10 社 (100 社)	10 社 (110 社)	10 社 (120 社)	10 社 (130 社)
	HP、SNS、ネット販売等活用支援事業者数	—	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
	売上増加事業者	—	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
③	製造業向け商談会出展支援事業者数	—	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
	新規取引先開拓数	—	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
④	セミナー等開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
	営業活動回数	3 回	5 回	5 回	5 回	5 回	5 回

### (4) 事業内容

#### ①新商品開発、既存商品の改良による需要開拓支援

本地域ならではの観光資源等を活用した新商品開発や、既存商品のブラッシュアップ等に取り組む事業者の商品を商談会・展示会に出展し、新たな販路開拓を支援する。なお、実施にあたっては、商談会・展示会の開催前に出展者の「伝えたい情報」とバイヤーの「知りたい情報」を網羅した「FCPシート」や「商談シート」（食品製造業以外）の作成支援を行い、効率的に商談を進められるようにする。また、商談には経営指導員が同席して支援を行うほか、商談会・展示会終了後はアンケート結果をフィードバックし、必要に応じて専門家を活用しながら商品のブラッシュアップ支援、商談のアフターフォローを行っていくものとする。

#### 【想定している商談会・展示会】

##### ・ビジネスマッチ東北（宮城県仙台市）

例年 11 月に開催される東北最大級の展示商談会のこと。約 500 の企業・団体が出展し、「観光」「食と農」「情報・IT」「環境・暮らし」「電気・機械」などの 10 ジャンルで構成され、来場者や出展企業間、あるいは全国から招聘する商社や小売店、百貨店等の有力バイヤーとの商談が行なわれる。

## ②インターネットを活用した販路開拓支援

本会が令和 3 年度より運営するWEBマップサイト「ふらっと！ゆりほん」へ飲食業・宿泊業・小売業を中心に新規事業者募集及び登録を行う。小規模事業者が共同でWEB上に仮想商店街「ふらっと！ゆりほん」を形成し、情報発信を行うことで、個社の情報発信力の強化及び効率的な誘客と販路開拓につなげる。また、一般消費者に対する「ふらっと！ゆりほん」の認知度を高めるため、商工会ホームページや商工会報等の本会媒体、地域内イベント施設へのパネル展示、観光パンフレット等を活用して周知を行う。

更に、SNS活用や、ホームページ・ネットショップ開設、データに基づく顧客管理や販売促進等、デジタル技術活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や個別相談を行う。導入意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等がフォローアップするが、専門的な課題が発生した際には専門家派遣を行い、課題解決に向けた支援を行う。

## ③製造業者に対する販路開拓支援

製造業者の販路開拓支援の実施にあたっては、効率的に商談を進められるよう主要製品・部品や生産形態、受注形態、主要整備などをまとめたエントリーシートの作成支援を行い商談の場に同席する。

商談会終了後は発注企業にヒアリング（発注の見通しや要望など）を行うなどフォローを実施し、その結果を参画事業者個々へフィードバックして商談成立に繋がるように支援することとする。

### 【想定している商談会】

#### a) あきたモノづくり商談会（秋田県）

秋田県内及び県外の発注企業 80 社、受注企業 100 社で開催される商談会。指名面談方式により効率的な商談の場が用意される。

#### b) 青森・秋田・岩手・北海道 合同商談会（東京都）

北東北 3 県（青森県、秋田県、岩手県）と北海道が合同により開催する商談会。全国各地の発注企業 100 社と 4 道県の受注企業 180 社が一堂に会し商談が行われる。

#### c) マッチング商談会（自主開催）

「仮想工業団地データベース」に登録している事業者が県内外の企業を訪問し、個別マッチングを行う。県外企業が地域内事業者を出張訪問するパターンも想定しながら、地域内製造業者の新たな販路開拓を支援

## ④インフラ事業の活用による販路開拓支援

地域への経済波及効果が最大限にもたらされるよう、事業実施体や行政等関係機関との連携を強化し、ビジネスチャンスに繋がる事業の実施を通して販路開拓を支援する。

また、事業参画者に対しては経営指導員によるヒアリングを行い、事業実施体との個別相談会等の機会を提供するなどのフォローアップを行う。

### 【想定している事業】

#### a) 各種セミナー等の開催

#### b) 地域利用に繋がる事業実施体への営業活動支援（工事、作業員に係る需要）

## 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】年2回「経営発達支援計画推進委員会」を開催し経営発達支援事業の進捗状況等についての評価を行っている。

委員構成:由利本荘市産業振興部商工振興課長、外部有識者(中小企業診断士、秋田県信用保証協会本荘支店長)、秋田県商工会連合会、本会理事、法定経営指導員

【課題】特段の課題はないものの、事業計画を策定した先の売上や利益等の経営指標について支援後の財務等の数値が表れるのは、支援した年の翌年(決算終了後)になるため、成果の見える化を意識した委員会を開催する。

#### (2) 事業内容

- ①事業評価・見直しの仕組みに由利本荘市の他、外部有識者として中小企業診断士、秋田県信用保証協会、また秋田県商工会連合会、本会理事、法定経営指導員を構成メンバーとした委員会を年2回実施する。
- ②委員会では事業の評価・見直しを行い、その結果を理事会に報告し承認を受け、本会の事業実施方針や計画に反映させる。
- ③年2回ホームページに掲載し、小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。

### 10. 経営指導員の資質向上等に関すること

#### (1) 現状と課題

【現状】職員の資質向上を図るために、秋田県商工会連合会主催の各種セミナーや職種別、課題別研修会、中小企業基盤整備機構等の外部団体が実施している支援機関向けの研修会等の積極的な受講により職員能力の底上げを図っている。

【課題】職員間の経験年数の差や業務内容等により、個々のスキルに差異が生じていることから、支援スキルの共有を図るほか、複数職員による伴走支援を徹底するためのチーム支援力の強化が必要である。

#### (2) 事業内容

##### ①外部研修会、セミナー等への積極的な参加

オンライン配信などの場合は、職種別会議等を活用し、全職員が受講できる体制を整える。

- ・DX推進に向けた研修会

事業者のDX推進への対応を図るため、課題内容等に応じた的確な知識習得やスキルアップを図るセミナーへの積極的な参加

- ・支援機関向け研修会

中小企業基盤整備機構等が実施している支援機関向けの研修会への積極的な参加

##### ②支援スキル向上研修の実施

年1回企業の現場を視察し、経営指導の際における「問題発見」「解決策」「業務改善」「経営戦略」のヒントを得て、職員間でグループワークを行い視察先に対して支援レポート(提案書)を作成し、個々のノウハウを共有する場を設ける。

##### ③支援内容のデータ整備と情報共有

個々に蓄積しがちな支援内容やノウハウ等を、指導カルテへの入力を徹底し、全職員が経営支援に活用できるように整備する。また、職種別会議を活用した支援ノウハウの共有とスキルの向

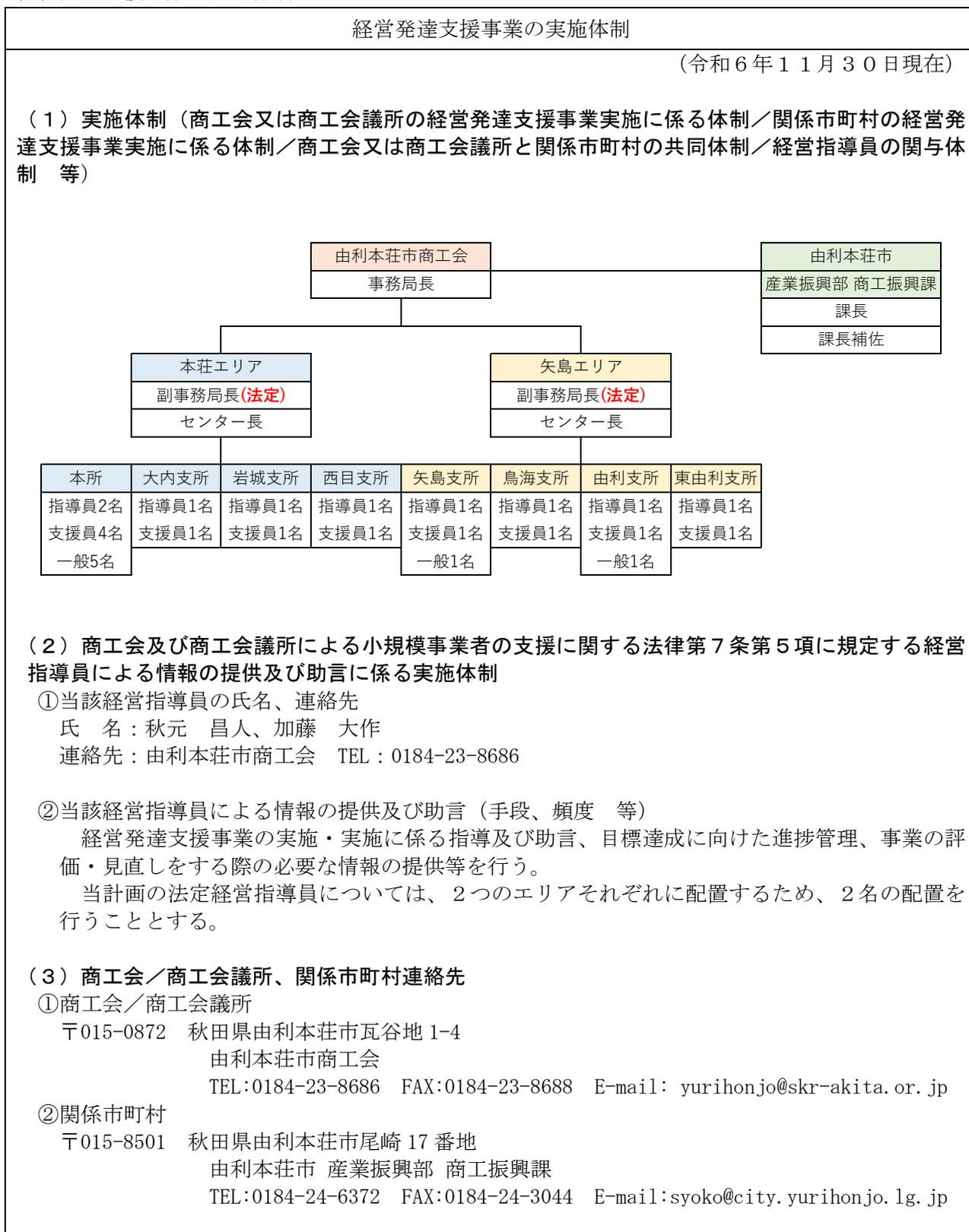
上を図る。

#### ④チーム支援力の強化

経験年数に関わらず、強み・得意分野を持った職員同士、また、多様化高度化している経営課題に関しては、職種を問わずフレキシブルなチームを編成し支援する。また、経験の浅い職員に対しては、経験豊富な職員の窓口相談に同席して、支援の進め方（対話と傾聴など）や支援方法を習得するなどOJTを実施し、スキルやノウハウ共有による支援力の強化に努める。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和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	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600
4. 需要動向調査に関すること	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
6. 事業計画策定支援に関すること	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
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	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
国補助金、県補助金、市補助金、全国商工会連合会補助金、会費収入

(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 並びに法人にあつては、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