

経営発達支援計画の概要

実施者名	男鹿市商工会（法人番号 8410005001721） 男 鹿 市（地方公共団体コード 052060）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～令和 1 2 年 3 月 3 1 日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標 1】環境の変化に対応した業務改革と収益拡大 【目標 2】断続的な提案・実行支援と広域連携による新たな需要開拓 【目標 3】市・事業者と連携した既存物件の活用と新たな事業の創出
事業内容	<p>1. 地域の経済動向調査に関すること 当会管内の業種毎の動向等について情報を収集・分析し、観光客入込数データ・県内経済動向調査結果と組み合わせて個別の課題解決提案・支援につなげる。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 地域市場と都市圏など域外の市場の需要、また観光需要を把握し、個社の実態に即した新たな開拓の取組みを支援するための調査を実施する。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 個社で解決が難しい課題を抱える事業者を選定し、複数職員によるチーム支援によって改善・解決提案を実施する。</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること 新たに事業を営む者・新たな事業展開を行う者などを中心に、専門家を活用した個別支援により実効性の高い計画の策定を支援する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後の進捗管理を行い、新たな課題の解決支援など、スケジュールや損益計画との差異を解消し円滑な計画実行を支援する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 販路開拓を計画する事業者、商品及び役務の開発を行う事業者を中心に専門家を活用して通年・継続的なミーティングを実施し、道の駅おがへの出品支援(BtoC)や商談会出展(BtoB)による域外への販路拡大支援を実施する。</p> <p>7. 地域経済の活性化に資する取組に関すること 男鹿市や関係団体と連携した第 1 次産業者と第 2 次産業者の連携促進、地場製品の消費拡大、男鹿駅周辺を核とした市全体の観光振興を実施する。</p>
連絡先	<p>男鹿市商工会 〒010-0511 秋田県男鹿市船川港船川字新浜町 50 TEL：0185-24-4141 FAX：0185-23-2108 E-mail：oga@skr-akita.or.jp</p> <p>男鹿市 男鹿まるごと売込課 〒010-0595 秋田県男鹿市船川港船川字泉台 66-1 TEL:0185-23-2111（代表）FAX:0185-23-2424 E-mail：syoukou@city.oga.akita.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

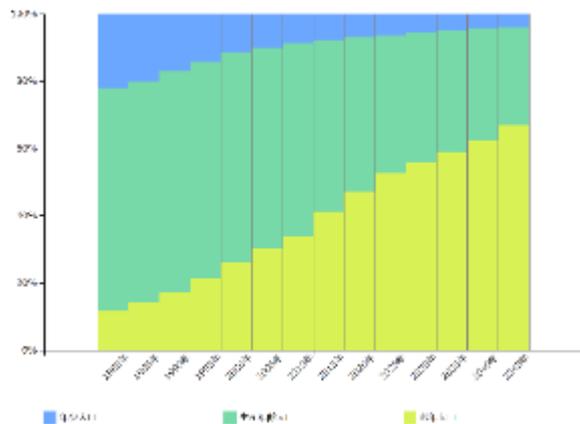
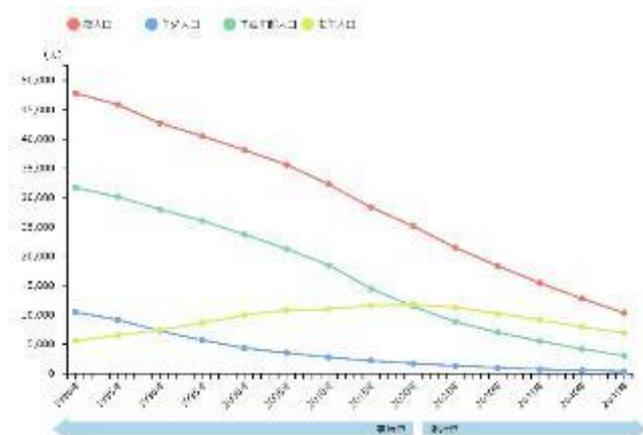
<人口>

男鹿市は、秋田県臨海部のほぼ中央に位置し、面積は240.80k㎡、人口は昭和30年(1955年)の59,955人をピークに減少を続け、平成27年(2015年)には28,375人、令和2年(2020年)には26,886人となっている。

加えて高齢者人口と高齢化率は増加傾向で、老年人口割合は秋田県内でも極めて比べて高く、年少人口割合、生産年齢人口割合は低い。

平成29年10月時点では高齢化率が43.1%。この時の推計で平成37年には50.2%となる予想がされていたが、令和5年7月1日現在で51.8%となり、半数以上が高齢者となった。

総人口は令和2年(2020年)と比較して令和7年(2025年)に85.4%、令和17年(2035年)に61.5%、令和27年(2045年)に41.2%になることが予測されている。



RESAS より【出典】総務省「国勢調査」、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」  
【参照メニュー】人口マップ→人口構成→人口推移

更に、2018年(平成30年)の空き家率は15.8%で、秋田県全体の数字である8.7%を大幅に上回っている。地域別では船川地域が最も多く、続いて北浦、若美地域となっている。

## <産業>

男鹿市の全事業者数はRESASで見ても解る通り、業種別にみると第3次産業（卸小売・サービス業）が多くを占めている。これは、男鹿市が秋田県を代表する自然と文化を持った観光の街であることに起因していると考えられる。

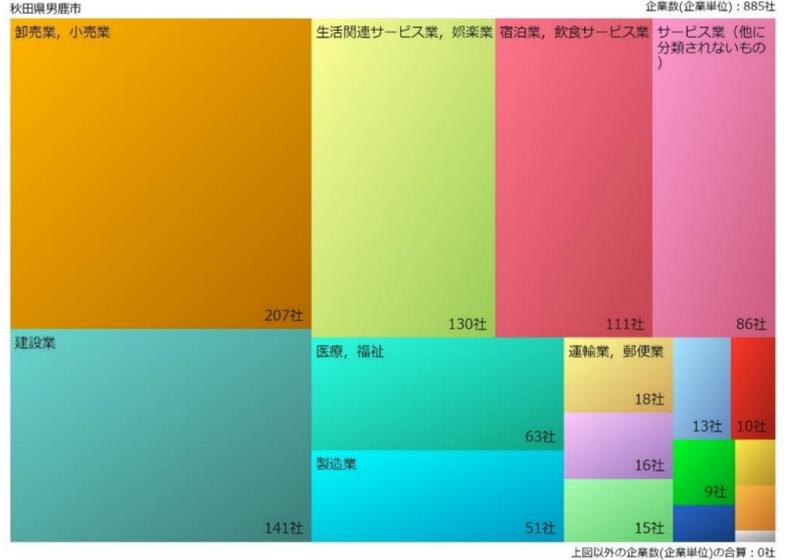
市が基幹産業として捉えているのは、自然環境、美しい景観、温泉などを資源とする観光、稲作を中心としながら和梨、メロン、ねぎ、花き、大豆などを生産する農業、県内最大の漁場を有し、年間約3,500トンと県全体の約半分を占める漁獲量を誇る水産業である。

特に観光においては、西海岸や寒風山に代表されるダイナミックで美しい景観によって国定公園に指定されているとともに地質学的に重要な場所や景観については、保護・教育・持続可能な開発が一体的に管理されていることから、日本ジオパークに認定されている。

また、国指定の重要無形民俗文化財「男鹿のナマハゲ」（ユネスコ無形文化遺産）、「東湖八坂神社祭のトウニン（統人）行事」、史跡「脇本城跡」など数多くの文化財がある。

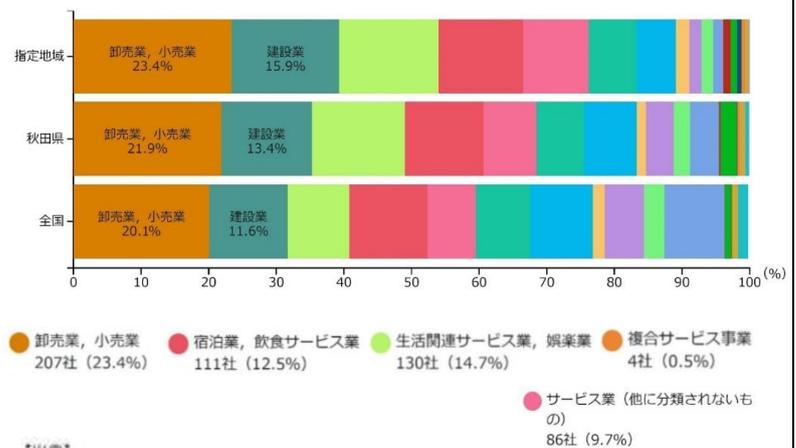
これらは地域の重要な財産であり、観光資源にもなっているが、市民の誇りとしてコミュニティの維持・強化に活かされている部分も大きい。

2021年 企業数(企業単位) 大分類



企業数(企業単位) 2021年

指定地域：秋田県男鹿市



【出典】

総務省「経済センサス-基礎調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工



季節ハタハタ漁



男鹿のなまはげ(なまはげ柴灯まつり)



寒風山

しかし、観光に関しては令和元年(2019年)から発生した新型コロナウイルス感染拡大で大きな悪影響を受け、令和2年～3年には平成13年から記録されている観光客入込数で最低の実績となった。この影響はほぼすべての業種に波及し、商工会としては支援施策の情報発信や申請窓口業務などで支援を展開し事業の存続に資してきた。

現在はコロナ禍が明けたことで観光客入込数は回復基調にあるが、コロナ禍以前より減少傾向にあった宿泊客数は大きく減少し完全回復には至っていない。

観光客入込数(人)

平成13年	1,971,621	平成25年	2,487,272
平成14年	1,874,333	平成26年	2,860,554
平成15年	1,920,597	平成27年	1,901,372
平成16年	2,688,248	平成28年	1,868,120
平成17年	2,416,456	平成29年	1,873,756
平成18年	2,334,867	平成30年	2,344,685
平成19年	2,564,492	令和元年	2,589,336
平成20年	2,309,347	令和2年	1,610,206
平成21年	2,403,124	令和3年	1,700,623
平成22年	2,219,907	令和4年	2,082,552
平成23年	1,930,423	令和5年	2,222,565
平成24年	2,072,971		

過去5年間の観光客入込数を日帰りと宿泊に分けたもの

観光客入込		合計
令和元年	日帰り	2,472,317
	宿泊	117,019
令和2年	日帰り	1,527,001
	宿泊	83,205
令和3年	日帰り	1,628,738
	宿泊	71,885
令和4年	日帰り	1,994,987
	宿泊	87,565
令和5年	日帰り	2,138,144
	宿泊	84,421

男鹿市提供資料から

また、コロナ禍等の影響による物価高は価格転嫁の難しい小規模事業者にとって大きな課題となっている。これについては事業計画策定支援により適正な価格転嫁の方策を提案してきたが今後も継続して支援が必要である。

### <男鹿市の地域特性 まとめ>

- 美しい自然景観と全国的にも貴重な地層や地形、男鹿のナマハゲに代表される民俗行事、史跡など恵まれた資源を有する観光
- 観光に下支えされた商業者の多さ
- 稲作のほか和梨、メロン、ねぎ、花き、大豆などを生産する農業
- 県内最大の漁場を有する水産業



### <男鹿市の地域課題 まとめ>

- 環境、景観、温泉、食材などを活用した観光の再構築
- 地場産品の生産拡大、高付加価値化、6次産業化などによる競争力の向上と販路の拡大
- 物価高騰による価格転嫁難
- 人口減少、高齢化

その他…新エネルギーの導入促進と自然景観の保全、伝統文化継承者の育成  
農林水産業を担う人材の確保と育成など

### <小規模事業者の状況>

男鹿市の小規模事業者数は人口減少に伴って推移し、平成 28 年度に 1,000 件を切って以来減少を続け平成 27 年度から平成 31 年の 5 年間で約 100 件、新型コロナウイルス感染拡大のタイミングで 50 件以上の減少を見せた（これに関しては感染拡大に起因する収益減少というより、廃業を見据えていた事業所がこのタイミングで見切りをつけたケースが多かった）。

業種別にみると、前述している全事業者との比率と同じように第 3 次産業（卸小売・サービス業）が 555 事業所で全体の 65.2%を占める。日本の第三次産業比率は 32.5%となっていて、本市は 2 倍近い構成となっており、秋田県を代表する自然と文化を持った観光の街であることに起因していると考えられる。

小規模事業者数の推移 出典：男鹿市商工会 実績資料

年度	農林漁業	建設業	製造業	卸・小売業	サービス業	合計
H27	2	245	56	311	398	1,012
H31	2	254	48	264	344	912
R2	2	242	46	248	327	865
R3	2	245	46	239	325	857
R4	2	231	47	226	323	829
R5	2	237	46	221	331	837
R6	3	239	54	214	341	851

#### ◆商業の現状と課題 -観光・卸小売・サービス-

本市の商業は前述したように観光と密接になっているが、市民の買い物行動が郊外大型量販店へと変化してきたことから、減少傾向にある。特に中心市街地である船川地区では、男鹿駅周辺部を中心とした既存商店街の沈滞化がみられ、その他の地区でも集落における商店の空洞化が進んでいる。

#### ◆工業の現状と課題 -建設・製造-

本市の工業は、地域経済の低迷、半島特有の地理的条件により産業立地が進まないことなどから事業所数が減少し、従業員数、出荷額も減少傾向にあるなど、全体として企業競争力は低下し、今後も厳しい状況が予想される。

### <これまでの支援について>

個社支援から抽出した課題を共有し、日常の経営支援や専門家の活用、事業者同士の連携を以て支え合いながら解決に結び付けてきた。

#### ◆事業者への支援 -観光・卸小売・サービス-

- ・ 個社支援から課題や目標を抽出し事業計画策定、フォロー
- ・ 事業計画を活用した国、県、市の補助事業による顧客獲得、販路拡大、設備更新
- ・ 市や関係団体と連携し、地場製品の消費・販路拡大の機会を充実

#### ◆工業者への支援 -建設・製造-

- ・ 個社支援から課題や目標を抽出し事業計画策定、フォロー
- ・ 事業計画を活用した国、県、市の補助事業による顧客獲得、販路拡大、設備更新
- ・ 市や関係団体と連携し、学生とのマッチングの機会を設け人材の確保を支援

当会管下の小規模事業者に対する支援の実績としては下記の通りである（抜粋）。

事業計画策定支援	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度
①事業計画策定セミナー・個別相談会開催回数目標	1回	1回	3回	3回
実績	1回	2回	3回	3回
②事業計画策定件数目標	10企業	15企業	15企業	15企業
実績	17企業	17企業	25企業	18企業
③事業承継計画策定件数目標	10企業	10企業	10企業	10企業
実績	10企業	10企業	10企業	10企業
④創業計画策定件数目標	3企業	3企業	3企業	3企業
実績	3企業	4企業	6企業	7企業

事業計画策定後の実施支援	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度
フォロー対象事業者数目標	23企業	28企業	28企業	28企業
実績	30企業	31企業	42企業	43企業
①事業計画対象事業者数目標	10企業40回	15企業60回	15企業60回	15企業60回
実績	17企業97回	17企業195回	25企業171回	18企業192回
②事業承継計画対象事業者数目標	10企業40回	10企業40回	10企業40回	10企業40回
実績	10企業12回	10企業25回	10企業41回	10企業35回
③創業計画対象事業者数目標	3企業18回	3企業18回	3企業18回	3企業18回
実績	3企業23回	3企業22回	4企業44回	7企業28回
利益率増加事業者数目標	3企業	5企業	5企業	5企業
実績	2企業	5企業	5企業	5企業

販路拡大支援	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度
①都市圏大規模商談会 出展事業者数目標	3企業	3企業	4企業	5企業
目標取引額/社	50千円	50千円	50千円	50千円
実績	5企業 (0千円)	3企業 450千円	5企業 1,075千円	6企業 1,860千円
②ECを活用した販路 開拓支援事業者数目標	35企業	35企業	40企業	45企業
目標売上増加率/社	1%	1%	3%	3%
実績	28企業	33企業	35企業	36企業

また、経営指導員においては重点的に伴走支援する小規模事業者を設定（各自 5～10 件程度）しており、前期の経営発達支援計画の遂行を通じて概ね事業計画の策定・実行や、販路拡大等について効果的にサポートしている。

現在、当会は事務局長 1 名、経営指導員 4 名、経営支援員 2 名の体制だが、令和 5 年度においては合計 78 事業所を伴走支援している。

伴走支援先の内訳

農林漁業	建設業	製造業	卸・小売業	サービス業	合計
0	11	10	21	36	78

## （２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

経営発達支援計画策定において、男鹿市総合計画を踏まえた上で今後の中長期的な小規模事業者振興の在り方について次のように考えている。

<今後の支援について>

男鹿市では現在、総合計画に則り地域の魅力を存分に発揮できる通年した観光の振興や、産業として魅力と誇りを感じることのできる農林水産業の振興を図るとともに、資源を活かした地場産業の活性化や起業の支援など、産業の振興を目指しており、販路拡大補助制度や市の空き家情報の公開や空き店舗利活用の補助制度が創設されて以来、市と商工会が連携して創業支援に注力してきたことが実を結び、近年商工会に対する「移住者を含む創業」「コロナ禍を契機とした新事業展開」の相談が増加している。

創業相談に関しては飲食などの観光サービス関連事業が多く、次いで製造・小売と、商業が多い。建設業など工業の創業相談は稀である。これらは市・金融機関・商工会の連携支援や専門家による指導により実現に結び付けている。

新事業展開については 1 次産業者からの経営相談も含まれる点が経済情勢の大きな変化として受け取れる。「道の駅おが オガーレ」が、農産品、鮮魚、肉、これらを含む加工品など、1 次産業者を含む地域事業者の商品を個々の生産能力に関わらず相応の価格で販売できる拠点として大きな役割を果たしていることに起因すると考えられる。

ただし、男鹿地域は県内最大の漁業地であるにもかかわらず、冷凍製造、冷凍食品製造、海藻加工、その他小規模な加工業社があるのみで、缶詰・瓶詰製造、寒天製造、魚肉を含むハム・ソーセージ製造、練製品製造といった製造・加工業者が存在しない。

飲食店の加工品開発など元々ある技術を類似した分野に活用するケース、農家や漁師が自分の収穫物を 1 次加工・2 次加工したいというケースが目立つが、この際に課題とされるのが「加工する場所を確保できない」「加工用の設備を確保できない」といった自社の資産や資金的な問題と、「市内に借上・委託・外注できる先がない」という外的な問題である。水産関連事業者だけでなく、食肉や野菜など農畜産の分野にとっても新たなものづくりのアイデアがあってもなかなか実現できない不利な状況であり、これは以前より事業者の口から語られてきた男鹿市のものづくりの実態である。

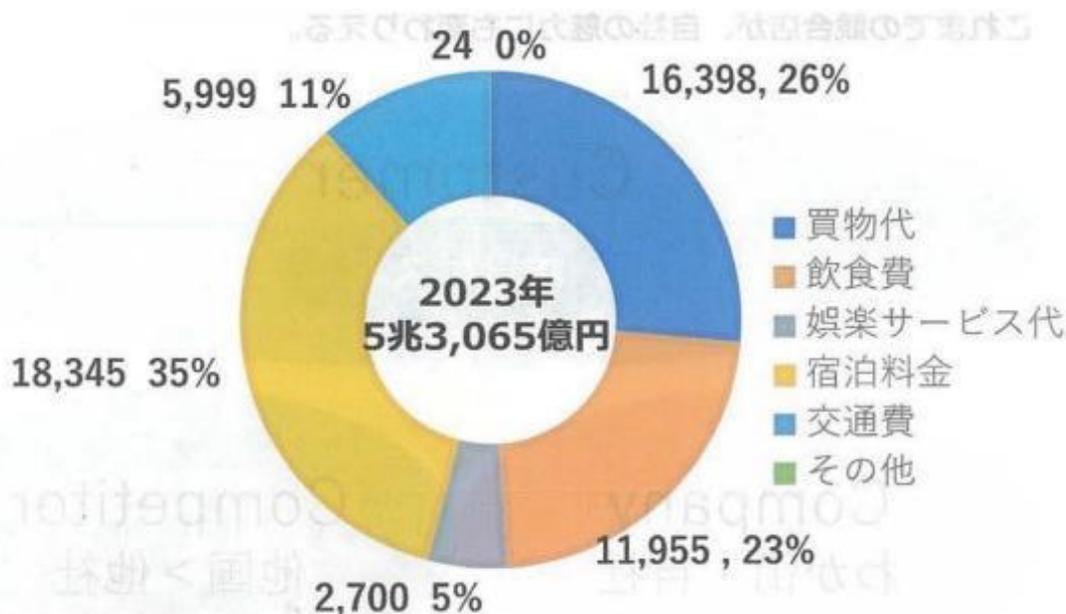
自己資金や支援施策活用によりそれを実現できる事業者ばかりではないため、総体的な底上げを図るためには、今こそ商工会や専門家、関係機関のネットワークを活用し、全県・全国に向けた広域的な事業者連携の促進に取り組むことで、必要とされる技術や設備、ノウハウを有する事業者とのマッチングによる新たなものづくりを実現させることである。

これ以外にも、従事者の高齢化、後継者不足など多くの課題に直面し、生産基盤の整備、観光需要の獲得方法の再構築による地場産業の活性化が必要である。

#### ◆事業者への支援 -観光・卸小売・サービス-

##### ① 観光需要の増加に対応した収益拡大の取り組み強化支援

近年では国内観光客だけでなくインバウンドが増加し、男鹿市にも海外からの観光客が多く訪れるようになった。政府も消費拡大・地方誘客・持続可能な観光の実現を目指しており、国の観光戦略が関連企業の業績向上に直結した結果（観光庁：外国人旅行者消費動向調査）からもいかに観光需要の取り込みが重要か解る。



国の戦略で4兆円以上の純増経済効果があり企業業績のアップに直結

訪日ラボが公開しているインバウンド人気観光地ランキング秋田編でもなまはげ館が4位に入るなど男鹿市への注目は増しており、商工会でも伴走型事業において「増加する観光需要を自社の収益として取り込むためのオンデマンドセミナー」を行うなど取り組みを加速させている。

今後は、事業者の地域ブランドを商品に活かす取り組み、インバウンド受入対応を整備する取り組み、DXによる効果的な広告宣伝の取り組みを支援する。また、市と連携し冬期間の観光資源の掘り起こしと誘客にも取り組み、事業者の収益獲得の機会を増やす。

② DX化による経営改善と情報発信能力の強化

男鹿市では小規模事業者のDX化は進んでいない。小規模事業者にとっては、人材不足と観光需要の増加などの反比例が今後大きな課題として顕在化してくると予見される。個々の事業所の実態に応じて国・県・市の施策を活用することで金銭的な負担をカバーしつつ、単なる内部業務の効率化にとどまらず、男鹿市特有の観光需要の増加への対応力を増強すべくキャッシュレスをはじめとする「お客様を巻き込んだ業務改革」に繋げる。

◆工業への支援 -建設・製造-

① 地場産品を活用した商品開発や既存商品のブラッシュアップ支援

男鹿地域は農林水産物に恵まれる土地柄であり、男鹿市は資源を活かした地場産業の活性化を目指している。道の駅おが オガーレやふるさと納税への出品の促進のために創設された販路拡大支援補助事業もその一つであり、事業計画策定の窓口を商工会としていることから相談が増加しており、経営指導員による計画策定支援から専門家派遣等を活用しながらの実行支援を一貫して行うことで成果を出していく。



② 事業者の広域連携促進による弱みの補完と新たな需要の開拓

商工会では、前期の経営発達支援計画遂行においても伴走型事業などの活用で専門家を招聘し通年したミーティングで商品開発やブラッシュアップの支援を実施しており、商談会等における取引先の獲得に資している。

この中で、他市町村の商工会とのネットワークを活用した事業者の広域連携を図ることで小規模事業者特有の設備や技術の脆弱性をカバーし新商品開発を実現してきた。また、他市町村の商工会との都市圏大規模商談会への共同出展も主導し実現した。

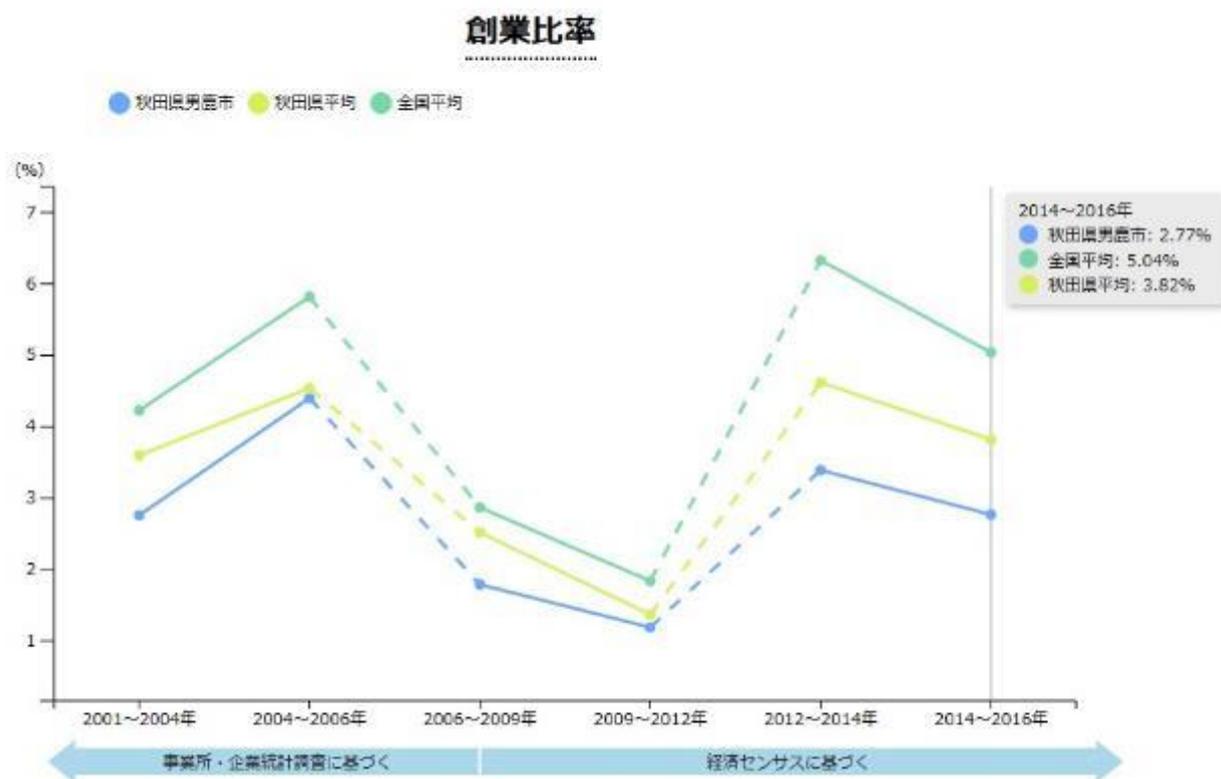
これは秋田県内では先進的な取り組みであり、今後はこれを本格的に展開し、男鹿から秋田のものづくりを全国・世界に発信できるようなネットワークの構築を目指す。これにより国際化進展や地域間競争に対応するための技術基盤、経営基盤の強化につなげる。

◆全業種共通の支援

① 既存事業者への新事業展開支援や空き店舗の利活用等による創業促進

男鹿市における新事業展開は、既存事業と並行して異なる事業分野で事業を展開する「多角化」「集中型多角化」が多く見受けられる。新事業展開が利益の下支えとなり、事業者の経営力強化につながるよう、市と連携し国や県の支援施策を活用しながら取り組む。

また、商工会として男鹿市の人口や世帯数の減少を食い止めることは無理に等しいが、当会では創業比率に注目している。



上のグラフで解る通り 2016 年時点では男鹿市は秋田県や全国平均に比べ苦戦しているが、翌年の 2017 年から道の駅おがのの開業、男鹿駅前周辺広場の整備などで流入人口が増えたことで男鹿市での創業を目指す人が増えている。

市では空き家情報の公開や空き店舗利活用の補助制度を創設し、事業計画策定の相談窓口を商工会としていることから、創業や新事業展開での相談が増加している。

創業者を増やすことが男鹿市への移住定住につながると考えれば、雇用面でも男鹿市への流入人口を増やすことができる。また、男鹿市や周辺地域での洋上風力発電の進展や男鹿駅前等への宿泊施設の新設による雇用増加での流入人口の増加から、創業者を含む地域小規模事業者がそれらを上手に商売に結び付けるための支援体制整備も必要である。

## ② 第三者承継の促進による事業者の存続

これまでの事業承継支援においては、親族内承継や従業員への承継に焦点を置くことが多かったため、ヒアリングや助言、中長期的な承継計画の策定支援に留まることが多く、承継の実現に結び付けることが難しかった。しかし、日本政策金融公庫が開催した「M&A マッチングイベント 事業承継マッチング in 秋田」では大きな反響があり、その効果の大きさが実感できた。

廃業は単に事業所が 1 件減る、というだけでなくその技術やノウハウ、商品や役務が永遠に失われてしまうことであり、地域経済にとっては大きな損失になるため、今後は日本政策金融公庫や秋田県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、焦点を M&A を含む第三者承継に切り替えて促進に取り組む。

### (3) 経営発達支援事業の目標

当会は、男鹿市の現状と課題、長期的な小規模事業者の振興の在り方を踏まえ、(1)～(2)の通り展望した上で、今後5年間に亘る経営発達支援計画による目標と方針を次の通りとする。尚、今後5年間の目標はその後5年間(10年後)の展望を踏まえて設定する。

#### 【目標1】 環境の変化に対応した業務改革と収益拡大

環境変化に対応した収益確保による事業持続・発展と、個々の事業者の業務改革を伴走支援し、個々の事業計画の完遂を後押ししたい。目標については、これまでの取り組み状況と、前期の経営発達支援計画遂行時よりも経営指導員数が減少し、所管する850余りの小規模事業者を7名の職員数で支えている現状を踏まえ、下記の通り設定する。尚、売上の増加率はこれまでの支援経験等を基に個々の事業者で実現可能と考えられる範囲で設定する。

目標	
1年目から5年目まで	事業計画策定後フォロー 35件 DX導入支援 5件 売上増加率 1.2倍以上 (上記支援を受けた事業者の売上増加率) ※事前の計画策定支援には需要動向調査の結果を活用する
5年目から10年目まで	事業計画策定後フォロー 35件 DX導入支援 5件 売上増加率 1.2倍以上 (上記支援を受けた事業者の売上増加率)

#### 【目標2】 断続的な提案・実行支援と広域連携による新たな需要開拓

新たな商品や新たな役務の開発、あるいは既存商品や役務の見直しを商工会等の広域的なネットワークを活用しながら伴走支援し、需要開拓や収益増加を後押ししたい。目標については、これまでのノウハウと上述した職員数などの現状を踏まえて設定する。尚、売上の増加率はこれまでの支援経験等を基に個々の事業者で実現可能と考えられる範囲で設定する。

目標	
1年目から5年目まで	年間の販路拡大計画策定件数 10件 ミーティング実施 15回 商談会等出展支援 1回 売上増加率 1.2倍以上 ※ミーティングには需要動向調査の結果を活用する ※ミーティングは平時の巡回支援等と切り離して実施する
5年目から10年目まで	年間の販路拡大計画策定件数 10件 ミーティング実施 15回 商談会等出展支援 1回 売上増加率 1.2倍以上

### 【目標3】 市・事業者と連携した既存物件の活用と新たな事業の創出

男鹿市地域の現状や経済動向、需要動向を踏まえ、市と連携を図りながら空き家・空き店舗の活用を視野に入れた新たな創業・新事業展開を後押ししていく。空き物件のリノベーションや創業予備軍と支援機関のアイデアによるイノベーションを組み合わせ、新たな事業の創出を実現する。尚、売上額はこれまでの支援経験等を基に実現可能と考えられる範囲で設定する。

目標		
1年目から5年目まで	年間の創業相談件数	10件
	年間の創業計画策定件数	5件
	年間の創業実現数	3件
	創業実現後の年間売上額	
	1年目	500万円以上
	2年目	700万円以上
	年間の新事業展開相談件数	15件
	年間の新事業展開計画策定件数	12件
	年間の新事業展開実現数	2件
	新事業展開後の部門年間売上額	
	1年目	200万円以上
	2年目	400万円以上
	※計画策定には需要動向調査の結果を活用する	
	5年目から10年目まで	年間の創業相談件数
年間の創業計画策定件数		5件
年間の創業実現数		3件
創業実現後の年間売上額		
1年目		500万円以上
2年目		700万円以上
年間の新事業展開相談件数		15件
年間の新事業展開計画策定件数		12件
年間の新事業展開実現数		2件
新事業展開後の部門年間売上額		
1年目		200万円以上
2年目		400万円以上

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(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) 目標の達成方針

### 【方針1】 環境の変化に対応した業務改革と収益拡大

個社の業績の改善においては〔売上増加・経費削減・利益増加〕という公式に外れることはないが、物価高騰が続く現状では経費削減に限界がある。根本的には適正な価格転嫁を実現する必要があることと、男鹿市において拡大している観光市場への商品・サービスの投入、そしてDXによる個々の事業者の身の丈に合った業務改革が必要である。当会はこれらの取り組みについて原点に立ち返り、情報提供・現状分析・解決提案・実行支援の段階を踏んで実現させる。

### 【方針2】 断続的な提案・実行支援と広域連携による新たな需要開拓

前期の経営発達支援計画遂行に於いて事業者の広域連携を支援したことにより男鹿地域のものづくりが強化された実績から、商工会や関係機関のネットワークを活用した小規模事業者同士の広域連携を促進することで、これまでに無かった商品や役務の開発、あるいは既存商品や役務のブラッシュアップを実現し、地域市場はもとより都市圏や海外への販路拡大を支援する。また、この伴走支援には一定のスパンでの断続的なミーティングを欠かすことはできない。

### 【方針3】 市・事業者と連携した既存物件の活用と新たな事業の創出

管内の事業者の増加は地域の活況に直結する。前述した通りコロナ禍以後の時流で新たな事業へのチャレンジ機運が高まっていることから、男鹿市地域の現状や経済動向、需要動向を踏まえ、市と連携を図りながら施策を活用し、空き家・空き店舗の活用を視野に入れたリノベーションや創業予備軍と支援機関のアイデアによるイノベーションを組み合わせ、新たな事業の創出を実現する。

## 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

【現状】 地域の小規模事業者に対する景況等の調査は数十年来継続して実施し、当会機関誌やホームページ等で広く公表し、平時の経営支援でも活用している。

【課題】 現状の調査と公表資料は事業者との支援時の関わり方や、事業計画策定支援時の基礎資料としては具体的な提案に繋げにくく活用度が低い。このため、前述した方針に沿った調査を実施し、管内事業者に対しての機会創出につなげる必要がある。

#### 【目標】

内容		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
調査の実施と公開	回	1	1	1	1	1
有効回答数	件	100	100	100	120	120
オンライン公開	回	1	1	1	1	1
機関紙掲載	回	1	1	1	1	1

## 【事業内容】

当会管内の業種毎の動向等について情報を収集・分析し、観光客入込数データ・県内経済動向調査結果と組み合わせて個別の課題解決提案・支援につなげる。

### 調査対象

管内小規模事業者 350 件程度に対して業種別（構成比割合に従う）・無作為に実施する

### 調査手法

外部委託・若しくは郵送・オンライン活用

### 目標回答数

有効回答数を達成するため、巡回指導での回収を含めて回収率 30%を目指す

### 想定する調査項目

- ・財務状況
- ・仕入価格等経費の予実績
- ・価格転嫁状況
- ・雇用人数把握
- ・新開発・新事業展開予実績
- ・事業承継意思と後継者状況

### 分析方法

地域の景況と見通し、業種ごとの景況と見通し、課題を意識した整理・分析に加え、国・県などの 2 次データとの比較も行う。

テーマ例	対象例
経営指標関連	日本政策金融公庫・中小企業庁 中小企業の経営指標
商業関連	経済産業省 経済構造実態調査・商業動態統計 特定サービス業実態調査・電子取引実態調査 国土交通省 旅行・観光動向調査
工業関連	経済産業省 工業統計表 各種出荷指数
その他	厚生労働省 有効求人倍率 総務省 家計消費支出 R E S A S

### 成果の活用

- ① 調査結果を地域経済動向調査報告書としてまとめ、調査に協力した事業所に対して説明機会を設け、事業計画の策定やブラッシュアップを提案する。
- ② 管内小規模事業者や創業予定者に対する業種業態の現状と見通しの説明に使用するほか、融資・補助金申請等の事業計画策定に活用できるよう当会 WEB サイトにダウンロードページを設ける。また、概要版を作成し機関誌に掲載するなど広く行き渡るよう配慮する。
- ③ 経営指導員による支援・指導時の基礎データとして活用する。
- ④ 経営状況の分析や、新たな需要開拓支援の際にバックボーンとなる業種ごとのトレンドの把握に活用する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

**【現状】** 前期の経営発達支援計画遂行の中で、男鹿市の産業に対する地域外からの需要を調査・分析し、当会のWEBサイトや機関誌で公開したほか、新たな需要の開拓等に取り組む事業者の伴走支援に活用したが、コロナ禍以降の状況変化に対しては必要な情報や分析が不足している。

**【課題】** 今後は、地場産品を含む商品・サービス以外に、観光需要の調査が必要になる。調査の設計や分析に工夫を凝らす必要があり、フィードバックによって事業者が収益拡大に向けて具体的なアクションを起こすことができるデータにまとめ上げなければならない。

#### 【目標】

内容		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
A. バイヤー需要調査	回	1	1	1	1	1
支援個社数	件	5	5	5	5	5
B. 消費者需要調査	回	1	1	1	1	1
支援個社数	件	5	5	5	5	5
上記の売上増加率	回	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上

A：地場産品を活用した商品・サービスを提供し販路拡大を計画している事業者

B：観光関連産業に携わっている事業者並びに道の駅おがオガールに出品している若しくは出品を希望する事業者

#### 【事業内容】

地域市場と都市圏など域外の市場の需要、また観光需要を把握し、個社の実態に即した新たな開拓の取組みを支援するための調査を実施する。

#### 調査対象とサンプル数

A. 都市圏を中心に BtoB を想定して実施する。

B. 男鹿駅前周辺広場でのイベント開催時等を活用し BtoC を想定して実施する。

#### 調査手法

A. に関する需要動向調査は外部委託を活用する。

B. に関する需要動向調査は外部委託・若しくは自主実施する。

#### 想定する調査内容

観光	○観光客に対する品ぞろえの方向性、要望の調査
卸小売	○店頭イメージ、店内や客室、接客や料理への事前期待、改善要望
サービス	○地域内外から求められる利便性や付加価値に対するニーズ
建設	○新築、リフォーム需要の背景にある資材のトレンド、需要の多いエリアの選定
製造	○商品開発やブラッシュアップの方向性、設備や技術を活用した外注・OEMの可能性

#### 分析手段・手法

回帰分析	選好・嗜好の重点取組順位や量感
主成分分析	市場での自社や商品・役務のポジションを表すマップによる競争優位性の着眼点の抽出
因子分析	顧客層ごとの選好や嗜好の共通因子の抽出
判別分析	顧客層ごとの選好や嗜好の分散を基に属さない層の選好や嗜好を判別
その他	状況に応じた多変量解析

## 成果の活用

- ステップ① 概要版を管内小規模事業者に対して広く公表する。
- ステップ② 業種を問わず、都市圏等を見据えた新たな需要の開拓や、増加する観光需要の取り込みに取り組む意思がある事業者、加えて早急な経営改善が必要な事業者を中心として伴走支援先として選定する。
- ステップ③ 調査分析結果を踏まえ、個社ごと調査結果を活用した事業計画策定・ブラッシュアップを提案する形でフィードバックし、課題解決に必要な方策を具体的に提案する。必要に応じて専門家の活用を行う。
- ステップ④ 提案した解決策が実施され目標が達成されるよう伴走支援する。巡回・面談・オンライン等、状況に応じて月に数回折衝し、ヒアリングによる進捗確認や議論を通じて実現に資する。必要に応じ専門家を活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

**【現状】** 管内小規模事業者の経営状況の把握に努めているが、詳細な経営状況の分析を行うきっかけについては、融資・補助金申請相談などの際にスポット的に行う場合が多い。また、記帳指導対象者に対する支援では経営分析はするものの、記帳代行のフィードバックがほとんどであった。

**【課題】** 管内小規模事業者の多くが経営状況の分析に取り組んでいない。支援の緊急性の高い事業者のみならず、管内小規模事業者に対して必要性を伝え、経営分析に取り組むきっかけづくりや、興味の喚起が必要である。

### 【目標】

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
経営状況分析事業者数	60	60	60	60	60

※経営指導員4人・経営支援員2人によるチーム支援（4チーム×15件）

事業者自ら経営状況を分析できるよう支援することが1つの目的であり、単なる代行・フィードバックに留まる支援としない。

### 【事業内容】

個社で解決が難しい課題を抱える事業者を選定し、複数職員によるチーム支援によって改善・解決提案を実施する。

### 経営状況分析テキストの用意

後述する事業の評価・見直しに係る事業との関連性も考え、ファシリテーターを依頼する専門家から「経営状況分析」の重要性や必要性を今一度経営指導員をはじめ職員全員に対して解説いただき、全員の意志共通化を図り、加えて経営状況分析支援に活用するテキストの提供を受けることで職員の学びも深める。

### 経営状況分析を行う小規模事業者の選定

上記のテキストを踏まえ、管内の小規模事業者を年度ごとに選定する。選定にあたっては、下記の論点を中心として、職員会議を実施する。

- 論点① 支援が新事業や雇用の創出につながることを期待される事業者
- 論点② 支援が都市圏や海外など域外への需要開拓につながることを期待できる事業者
- 論点③ 事業の魅力を維持・向上し事業承継につなげられる可能性がある事業者
- 論点④ 早急な経営改善が必要な事業者

### 経営状況分析の支援

支援にあたっては、事業所毎にチーム編成しサポートする。小規模事業者は日々の事業活動に追われることがほとんどで、一度に多くの分析を実施するのは実情にそぐわないこと、経営分析に対する理解を深めることが難しいことが多い。このため、「非財務分析」を切り口として「財務分析」の必要性を認識させながら支援を進め、場合によって専門家を活用することも想定する。

- 例) 地域経済動向調査結果・需要動向調査結果のフィードバック
- ➡ SWOT分析など非財務分析で自社の経営分析に興味を喚起する
  - ➡ 将来の展望など事業の推進に財務分析が重要であることを意識づける

なお、支援における分析の論点は下表を想定する。

財務分析の分類	主な分析指標	
収益性分析	1.売上高総利益率 2.売上高営業利益率 3.売上債権回転期間 4.損益分岐点	1.仕入原価や製造原価、販売単価 2.平時の業務の稼ぐ力 3.売上回収期間、取引条件の状態 4.必要売上高の予測
安全性分析	1.流動比率 2.当座比率 3.固定比率 4.固定長期適合率	1.現預金・棚卸資産等の確認 2.短期支払い能力の確認 3.自己資本充足度合の確認 4.資金調達と運用のバランス
生産性分析	1.労働生産性	1.時間・人員あたりの付加価値額

### 成果の活用

- 活用① 事業者へのフィードバックで経営の改善点の理解、事業計画策定・ブラッシュアップ支援を行う。
- 活用② 分析により商工会単独での解決支援が困難と判断した場合は専門家・外部機関の協力を得て支援を実施する。
- 活用③ 事業計画の進捗管理、計画の正誤判断に活用できるよう支援する。
- 活用④ 事業者自身が期中の経営状況を競合他社や業界標準と比較し、自社の経営改善について具体的な方策を立てられるよう支援する。
- 活用⑤ 売上を上げるためにだれに、なにを、どのような価格で販売すれば適正な利益に繋がれるのかを主体的に考え、具体的な行動に移せるようになる。
- 活用⑥ 収益管理の手順を理解し、予算立てや執行による財務管理を実現する。

上記によって、商工会としても分析や支援の結果を蓄積し内部共有することで全職員の支援対応力の向上につなげることができる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

**【現状】** 前期の経営発達支援計画においては、平時の事業計画策定支援のほか、その重要性や必要性、作成方法の理解を得るための講習会を実施してきたが、管内全域に理解いただくには至っていない。また、融資や補助金申請時の計画策定支援はその時限りになりがちで、中長期的な取り組みになりづらい。

一方、各種伴走支援を行ってきた事業者はその重要性などを理解して進捗管理と定期的なブラッシュアップを行い、業績を伸長させている。

**【課題】** 1 事業所でも多く、事業計画策定の必要性や重要性を理解してもらい、事業の発展に結び付けることが課題である。経営指導員間の「知識や経験のバラツキ」を埋め合わせる体制づくりが必要である。

### 【支援に対する考え方】

考え① 集合型の講習会でなく、あくまで個別相談・支援を展開する。支援内容を充実させ伴走支援とするために適宜専門家を活用し、経営指導員が同席することで学びも深め、知識や経験のバラツキを補完することで、事業者と共に経営指導員が成長できる事業の体制を構築する。

考え② 経営課題解決のために事業計画が不可欠であることを理解させ、頭中にある想定を計画として書面に落とすスキルを身に着けさせる

考え③ 1. 地域の経済動向調査～3. 経営状況の分析結果を踏まえる

考え④ 必要に応じてDX化を提案する

### 【目標】

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
計画策定事業者数	35	35	35	35	35
うち創業	5	5	5	5	5
うち新事業・販路拡大	22	22	22	22	22
うち事業承継	8	8	8	8	8
上記のうち専門家活用	10	10	10	10	10

### 【事業内容】

前期の経営発達支援計画では事業計画策定支援の手法として集合型セミナーを取り入れていたが、他地域の状況と照らし合わせると、男鹿地域は集合型（オンライン型含）のセミナー等は参加率が低く、効果が低いと判断されたことから完全個別対応に切り替え、新たに事業を営む者・新たな事業展開を行う者などを中心に、専門家を活用した個別支援により実効性の高い計画の策定を支援する。

#### 創業予定者・創業者に対する支援

支援① 創業に係る基本的事項を聞き取り、動機や目的、その手段等が適正であるか、無理や矛盾がないか議論し、計画策定の必要性を理解させる

支援② 事業計画の作成に必要な基本情報やポイントを習得させる

支援③ 必要売上額と経費について話し合い損益計画について理解させる

支援④ 実際に計画書を作成し、繰り返し推敲を行う

### 新事業展開・販路拡大を目指す事業者に対する支援

- 支援① 自社の目標設定を行い、計画策定の必要性や活用方法を理解させる
- 支援② 事業計画書の作成に必要な基本情報の記入方法、ポイントを習得させる
- 支援③ 経営状況の分析で抽出した経営改善の方策を計画書に落とし込む
- 支援④ 計画に無理や矛盾がないか推敲を行う

### 事業承継希望者に対する支援

- 支援① 家族間、組織内部で対話の機会を設け理解が得られているか確認する  
必要に応じて経営指導員、専門家が同席して対話の機会を設け、承継に対する  
共通意識を醸成し、計画策定の必要性や活用方法を理解させる
- 支援② 事業承継に向けた準備の必要性を認識する  
必要に応じて経営状況の分析に立ち返り、経営状況や経営課題の「見える化」や  
事業承継に向けた経営改善で事業所の魅力向上を提案する
- 支援③ 承継計画の作成に必要な基本情報やポイントを習得させる
- 支援④ 実際に計画書を作成し、繰り返し推敲を行う

事業計画策定には「経営状況の分析を行っていること」が前提であることを念頭に置き、場合によっては事業計画策定を行うまでに経営分析に立ち返らせ、商工会として経営分析を主体的に行う事業者を増やししながら個々の計画策定に進むようコントロールし、事業者の地力を育てる。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

**【現状】** 計画策定後、計画を進捗管理や軌道修正に留意しているが、多くの事業者が自立した計画管理ができないように見受けられる。

**【課題】** 進捗管理と軌道修正は計画の実現度に直結してくるため、経営指導員ありきの支援から、事業者の自走を促し、自立させ、側面支援にシフトする必要がある。

### **【支援に対する考え方】**

事業計画策定支援を行った全事業者が対象となるが、過去の支援結果から事業遂行能力は事業者によって差があり、商工会のフォローが一律では成果に繋がらないため、事業計画策定後の状況を見て下表の通りランクを設定し、個々の能力にあったフォローを実施する。

### **【目標】**

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
フローアップ件数	35	35	35	35	35
フォローの頻度（1事業者当り）	4以上	4以上	4以上	4以上	4以上
経常利益改善率	3%	3%	3%	3%	3%

### **【事業内容】**

事業計画策定後の進捗管理を行い、新たな課題の解決支援など、スケジュールや損益計画との差異を解消し円滑な計画実行を支援する。

フォローランク		手法	内容
A	進捗と実績の管理経験があり、最新の事業計画の実施も自立して行うことができると判断されるもの	年数回の巡回訪問や面談による進捗確認	新たな課題が抽出されれば解決支援を行う
B	過去に計画策定実績があるが進捗管理等の不足から目標の達成や経営の改善に至らなかったもの	毎月の状況確認を行い、計画と実績の差異を比較する	必要なアクションを助言し、計画的な経営の重要性について認識させる 目標達成のための具体的な取り組みについて議論し計画の実効性を高める
C	計画策定を初めて行うもの	毎月の報告を義務付け、こちらからの確認も実施する	直近数カ月先に亘る具体的なアクションを話し合い、必要に応じて計画を見直し実現性を高める

#### フォローの際に意識する「差異」

売上差異…客数や客単価が要因の場合は取組内容や頻度、タイミング、加えて活用するツールや費用対効果の改善を検討する

費用差異…代替素材の検討による仕入価格の見直しを検討する

スケジュール差異…遅延やズレの要因を把握し解消のための方策を検討、実施し、計画の実効性、実現性を高めるためブラッシュアップを行う

### 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

**【現状】** 管内の事業者のほとんどは、地域市場では生計が立てられない。業種業態に応じて、域外の需要（都市圏への販路・観光需要を含む顧客増加などあらゆる手段を含めて）を開拓する必要があるが、想定通りに域外需要を獲得できていない事業者については、概ね旧来の商品・サービスに固執していたり、営業活動が積極的ではなかったり、販促ツール・広告媒体やD X化の取組（web ツール、オンラインツール等々）をしておらず認知を得られていなかったりするケースが多い。

**【課題】** 個社が獲得したいとするターゲットにリーチできる方策（商品・サービスのブラッシュアップ、営業活動の強化、販促ツール活用やD X に向けた取組など）が何なのかを理解させ、実効性の高い取組を実現できるよう、知識や技術の習得を目指す。結果、売上や客数の確保につなげ易いことを理解させることが重要である。

#### 【支援に対する考え方】

小規模事業者個々の取り組みには限度があり、個々の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を踏まえつつ、必要に応じて行政施策や地域資源を活用するなど、販路拡大に当たっては特色を活かした商品・サービスの展開を支援していく。この際、前期の経営発達支援計画遂行の中で培ってきた商工会や職員、専門家などのネットワークを活用した事業者の広域連携を武器として地域内では実現できなかった新たなものづくりを実現させる。

また、新たなターゲットに対しては、販促ツール・広告媒体等やオンラインツールなどD X導入の必要性があることを理解させる。支援の論点は下の通り。

- 内容① 都市圏や海外を含む域外への販路開拓を行うには現状の商品・サービスをブラッシュアップする、若しくは全く新たな商品を開発する必要があるため、専門家の助言や支援を活用しながらミーティングを重ねることで実現に向かう。
- 内容② 商工会等のネットワークを活用した事業者の広域的なマッチングを支援する。この支援に当たっては地域のものづくり強化や男鹿から秋田を発信するスケールメリットも意識する。
- 内容③ 事業計画の中の「販売計画の実現性」を高めるために、適切な販促ツール（種々の広告媒体等）やDXに向けた取組（web ツール、オンラインツール等々）を選択し、運用できるように助言していく。
- 内容④ 現在実施している販促の内容（DXに向けた取り組み含む）や、活用しているツールの課題を明確にし、その改善を助言していく。
- 内容⑤ 現在実施している販促の内容や、活用しているツールの課題を明確にし、その改善のために必要な、新たな販促ツール（種々の広告媒体等）やDXに向けた取組（web ツール、オンラインツール等々）を選択し、運用できるように助言していく。

### 【目標】

支援内容	単位	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
DXを含む販促ツールの導入	件	1	1	1	1	1
売上増加率	倍	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2

支援内容	単位	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
販路拡大ミーティング参加事業者	件	10	10	10	10	10
商品・サービスのブラッシュアップ	商品	5	5	5	5	5
道の駅おがへへの出品	商品	2	2	2	2	2
展示会・商談会出展事業者	件	5	5	5	5	5
売上増加率	倍	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2

### 【事業内容】

販路開拓を計画する事業者、商品及び役務の開発を行う事業者を中心に専門家を活用して通年・継続的なミーティングを実施し、道の駅おがへへの出品支援(BtoC)や商談会出展(BtoB)による域外への販路拡大支援を実施するほか、営業活動の強化、販促ツール活用やDXに向けた取組などを支援する。

#### 事業①販促ツール・DX導入等の支援

対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種事業計画の策定支援でこの支援の実施が適切と判断できる事業者</li> <li>既に自社で需要開拓の取組にチャレンジしているが効果が出せていない事業者</li> </ul>
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>集客や販促策を立案する場面でIT化やDX化の概念について学ぶ</li> <li>販促ツール（種々の広告媒体等）やIT化ツールのメリット、デメリットを理解しターゲットに対しどのようにアプローチするか学ぶ</li> </ul>

#### 事業②販路拡大ミーティング

対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品やサービスのブラッシュアップ、新商品開発、若しくは異業種の新事業展開で製造販売を目指す事業者</li> <li>個社で販路拡大に挑戦しているが成果が出せていない事業者</li> </ul>
実施回数	年間15回程度を継続実施

内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種調査や事業所の経営資源と照らし合わせた商品、サービスのブラッシュアップや商品開発を支援する</li> <li>・事業計画に不足する技術や設備などを補完する広域的な事業者間連携を支援する</li> <li>・商品カルテの整備やブラッシュアップを支援する</li> </ul>
----	--

### 事業③. 展示会・商談会出展

対象者	事業①、事業②で支援した事業者を中心に5社程度
訴求対象	販路を持つ商社・卸売・小売・ホテル旅館・飲食店等のバイヤー 新規取引先の開拓を目指す製造業者等
想定する展示会等内容	<p><b>【グルメショー】</b>  概要：新しいフードマーケットを切り拓く、プレミアムフードの見本市  会場：東京ビッグサイト  主催：株式会社ビジネスガイド社 グルメショー事務局  〒111-0034 東京都台東区雷門 2-6-2 ぎふとビル  来場者数：33,497名 第35回春 開催実績  開催規模：250社/300小間</p> <p><b>【海外での商談会】</b>  県や市、JETROなどと連携を図り、日本食にアクセス可能な人口を一定規模保有、若しくは日本製品の需要が拡大しており和食レストランや販売店が増加している国を選定する</p> <p>上記のほか、男鹿市 男鹿まるごと売込課と連携した県内・東北の商談会出展についても有効に活用する</p>

## 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

**【現状】** 前期の経営発達支援計画の遂行の中で、当会が実施する各種事業を、外部からの「目」で「評価」「見直し」する経験を積み重ねることができた。

**【課題】** 前期の経営発達支援計画の遂行の中で培った機運を絶やさず真摯で公平な評価とブラッシュアップのための助言と情報・アイデアを今後も受診し管内の事業者にとって有益な事業を展開する。

#### **【事業内容】**

外部有識者・県連合会・男鹿市・商工会内部の4者から評価を受ける「評価・運営委員会」を開催し、改善提案をいただくことで、より効果的かつ実現性の高い事業としていく。

評価基準期間は年度とし、事業実績及び事業計画について検証並びに評価を受診する。検証や評価については、下表の論点について実施する。

論点①	計画数値と実績の差異
論点②	事業実施に係る波及効果
論点③	事業実施に係る小規模事業者へのアプローチの方法の適切性
論点④	事業の継続の可否又は事業運営の改善の余地
論点⑤	関係団体との連携及び協力体制の確立の取組状況

- ステップ① 当会が立案した経営発達支援計画、またそれに付随する各種事業に関する資料を基に法定経営指導員を中心とした職員、外部有識者（中小企業診断士、類する専門家）、秋田県連、男鹿市担当課、商工会理事・役員などを委員として招集し、事業運営に対する助言やアイデアを受診する（評価運営委1回目・7月）
- ステップ② 事業実施後、当会の経営発達支援事業の進捗状況、実績、今後の見込み等を確認するチェックリストを作成し、計画値を下回っている項目に対してはその原因を検証する。
- ステップ③ ステップ②を踏まえ、指導、助言方法の変更や改善策等を検討し、実績報告書として取りまとめる。
- ステップ④ 実績報告書作成後に、法定経営指導員を中心とした職員、外部有識者（中小企業診断士、類する専門家）、秋田県連、男鹿市担当課、商工会理事・役員などを委員として招集し、検証並びに評価を受診する（評価・運営委2回目・2月）
- ステップ⑤ 当会は、評価・運営委員会による評価と指摘に基づき、指導や助言方法、支援計画や支援体制などの見直しを行う。
- ステップ⑥ 当会が招集する理事会に、実績報告及び外部評価、是正処置を報告し、理事の評価、指摘、講評と承認を受ける（4月若しくは5月）。
- ステップ⑦ 理事会で承認を受けたのち、実績報告書を当会 web サイトへの掲載並びに機関紙で公表する。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

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

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

### 【事業内容】

- 取組① 各種動向等をより身近に感じるために、さらには日常の個社指導の基本情報として活用できるように、報告書の内容について、経営発達支援事業の運用の中で全職員が身につけなければならない支援能力を習得する機会として学習会を年に1回実施する。
- 取組② 独立行政法人中小企業基盤整備機構の講師派遣制度を活用し、毎年、経営発達支援計画の遂行の中で必要とされる知識やノウハウについて、適切な補完を行う。
- 取組③ OJTの活用

- ➡事業計画策定後の実施支援に係るカンファレンス
- ➡事業者の課題解決後のOJT
- ➡小規模事業者支援システム（カルテ）を活用した支援状況・実績のDB化

## 11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

男鹿市やおが地域振興公社、秋田県漁業協同組合と連携した第1次産業者と第2次産業者の連携促進、地場製品の消費拡大、男鹿駅周辺を核とした市全体の観光振興を実施する。

**【現状】** 男鹿駅周辺では、オガーレをはじめ駅前広場の整備が進展しているほか、船川港では洋上風力発電建設の一部を担うことが有望視されるなど、交流人口や市場規模の拡大、さらに新たなビジネス参入の機会として期待されている

**【課題】** 環境、景観、温泉、食材などを活用した観光の再構築、地場製品の生産拡大・高付加価値化、6次産業化などによる競争力の向上と消費拡大が急務である。

### 【事業内容】

#### （1）駅周辺の機能拡充による賑わいとビジネスチャンスの創出

##### ①オガーレ及び駅前チャレンジ施設への出品促進

オガーレ等の売れ筋商品や販売したい商品の分析を行い、需要が見込まれる事業者に対して出品・出店を提案するほか、取扱品等の改良支援などを行います。

##### ②駅前広場を活用した賑わい創出と情報発信

駅前広場でのイベント実施や、SNS、YouTube等で地域情報の発信を行います。

##### ③地場製品消費拡大事業の実施

男鹿市や地域事業者と共同で農林水産物の消費拡大イベントを実施し、イベント収益のみならず、認知度向上により市内消費やふるさと納税の利用促進につなげます。

#### （2）地域一体となったおもてなし観光の推進

##### ④誘客促進活動による観光客及び宿泊客数の増加

行政等と連携した受入態勢の強化や誘客宣伝等により観光客数及び宿泊客数、地域内消費額の増加に寄与します。

#### （3）新しい観光スタイルにつながる商工会事業の開発

##### ⑤男鹿市を中心とした広域観光の推進

男鹿市への誘客を増やすため、周辺市町村の観光拠点・施設と連携した広域周遊ルートを共同開発します。

(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	
(2024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)	
【組織体制】	<pre>graph TD; A[事務局長] --- B[法定経営指導員 1名]; B --- C[経営指導員 3名]; C --- D[経営支援員 2名]; D --- E[嘱託職員 1名]; E -.- F[嘱託職員 1名]; G[男鹿市 観光文化スポーツ部 男鹿まるごと売込課] --- A;</pre>
【経営発達支援事業の実施体制】	
事業総括	会長若しくは会長職務代行者
事業執行・体制整備	理事会
事業実行・推進	事務局 (上表のとおり)
事業実施協力	商業部会・工業部会・観光サービス部会・青年部・女性部・関連団体
(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	副事務局長 法定経営指導員 伊藤健一 男鹿市商工会 TEL0185-24-4141
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計画作成・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供等を行う。
(3) 商工会、関係市町村連絡先	
①商工会	〒010-0511 秋田県男鹿市船川港船川字新浜町 50 男鹿市商工会 TEL0185-24-4141 FAX0185-23-2108
②関係市町村	〒010-0595 秋田県男鹿市船川港船川字泉台 66-1 男鹿市 観光文化スポーツ部 男鹿まるごと売込課 TEL0185-24-9143 FAX0185-24-9159

(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	5,700	7,000	7,000	7,000	7,000
地域の経済動向調査	0	300	0	0	0
需要動向調査	0	1,000	0	0	0
経営状況の分析	200	200	200	200	200
事業計画策定支援	200	200	200	200	200
事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓に寄与する事業	5,000	5,000	6,300	6,300	6,300
事業の評価見直し	60	60	60	60	60
経営指導員等の資質向上	40	40	40	40	40

(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
男鹿市事業費補助金 秋田県補助金 伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金 商工会費・手数料

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等