

経営発達支援計画の概要

実施者名	かづの商工会 (法人番号 2410005003129) 鹿角市 (地方自治体コード 052094) 小坂町 (地方自治体コード 053031)
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 1 3 年 3 月 3 1 日
目標	経営発達支援事業の目標 1. 小規模事業者の需要開拓の意識向上と取組の実現 2. 新たな創業の誘発による付加価値額の創出 3. デジタル化・IT化による需要開拓の取組と事業計画策定支援 4. 地域に必要とされる商品・サービスを核とした事業承継や継承の実現
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 管内全産業と業種ごとの動向等の情報を収集（調査）・分析し、業種・業態ごとの個別解決支援につなげる。 4. 需要動向調査に関すること 顧客が「価値を感じるシーン」を探り、鹿角地域が域外顧客にとって目的地となるよう、調査分析結果を需要開拓が必要な個社にフィードバック・周知することで、需要開拓の取組を促進していく。 5. 経営状況の分析に関すること 個社自らが経営状況（外部・内部）を分析し、事業計画の策定および見直し、経営課題の解決に取り組めるよう支援していく。 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定の意義や手法を学ぶ機会を提供するとともに、外部専門家等と連携支援を行い、個社自らが経営課題（需要開拓、デジタル化等）の解決に資する事業計画を策定できるよう支援していく。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した個社を計画遂行能力に応じて 3 つのグループに分類し、その分類に応じた支援を行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること DX や販促ツールの理解を深め、需要開拓を促進するためのセミナーを実施する。販路拡大を目的とした展示会・商談会への出展を支援し、バイヤーとのマッチング機会を提供する。
連絡先	かづの商工会 〒018-5201 秋田県鹿角市花輪字柳田 14-1 TEL 0186-22-0050 FAX 0186-23-2698 E-mail kazuno@skr-akita.or.jp 鹿角市 産業活力課 商工振興班 〒018-5292 秋田県鹿角市花輪字荒田 4-1 TEL 0186-30-0250 FAX 0186-30-1515 E-mail shoukou@city.kazuno.lg.jp 小坂町 観光産業課 観光商工班 〒017-0292 秋田県鹿角郡小坂町小坂字上谷地 41-1 TEL 0186-29-3908 FAX 0186-29-5481 E-mail kankou-syoukou@town.kosaka.akita.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) 地域の現状および課題

1 立地/地勢/気候

《鹿角市》

鹿角市は、秋田県北東部、北東北3県（青森・岩手・秋田）の中央に位置する。平安時代に編さんされた「日本三代実録」では「上津野」の古名で記述されており、現在の「鹿角」の地名の由来については、市内を流れる米代川の支流が鹿の枝角のように見えることから名付けられたとの説がある。昭和47年に、鹿角郡内の4町村（花輪町、十和田町、尾去沢町、八幡平村）が合併し鹿角市となった。市の中部にある鹿角盆地に、花輪、十和田の市街地がある。南部は、八幡平や焼山がある山岳地帯となっており、北部は十和田湖付近の分水嶺までの丘陵地を市域とする。

鹿角市は、東西に20.1km、南北52.3kmと南北に長く、総面積は707.52km²となっている。秋田県北部を貫流する米代川最上流部にあり、奥羽山脈中に開かれた鹿角盆地と、奥羽山系の山々などから形成されている。隣接市町村は、秋田県大館市、北秋田市、仙北市、鹿角郡小坂町、岩手県八幡平市、青森県十和田市、三戸郡田子町、三戸町、新郷村となっている。総面積のうち約8割が林野となっており、米代川とその支流が流れ込む鹿角盆地に形成された沖積扇状地は、稲作をはじめとした農業生産の中核となっているほか、十和田湖火山の噴火により形成された台地はりんご・桃などの果樹生産に利用されている。

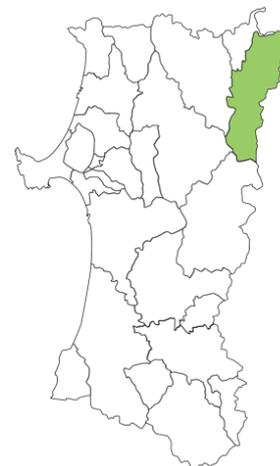
気候は、内陸型気候に属し、令和5年の年平均気温が10.7℃、降水量が年間約1,563mm、最深の積雪は85cmとなっている。冬は寒さが厳しく、県内では早い段階で降雪・積雪が観測される。年間最高気温と年間最低気温の差が非常に大きいことが特徴で、真夏日になる日もあれば、-17℃前後にまで冷え込む日もある。

《小坂町》

小坂町は秋田県北東部に位置する町である。青森県と境を接し奥羽山脈の西側、鹿角盆地の北部に位置する。総面積は201.70km²で、隣接市町村は、秋田県大館市、鹿角市、青森県平川市、十和田市である。町の北東部には十和田湖があるが、2008年までは町の境界が確定していなかった。2008年（平成20年）9月に十和田市との境界が覚え書きによって決定し、官報に告示され、十和田湖の西側が正式に、小坂町の町域となった。

町土の7割が森林であり、多くが国有林になっている。中央部には米代川の支流である小坂川が流れ、北東部には国の特別名勝・天然記念物に指定されている十和田八幡平国立公園の十和田湖がある。

気候は、山間盆地特有の内陸型で、積雪寒冷地となっている。年間最高気温と年間最低気温の差が非常に大きいことが特徴で、冬場は-15℃前後にまで冷え込む日もある。冬は寒さが厳しく、県内では早い段階で降雪・積雪・真冬日が観測される。冬は降雪が続き、冬期間の積雪は平均で平野部が80cm前後、山間部においては120cm前後にもなるが、その年の状況により、変動がある。



《特記すべき立地の特徴》

北東北3県の中央に位置する鹿角市・小坂町は、秋田県の県庁所在地である秋田市まで、自家用車で2時間30分の距離にあり、時間的に秋田市まで最も遠い地域となっている。地域住民の認識としても生活圏は大館市のほか自家用車で1時間程度の青森県弘前市や岩手県盛岡市に足を運ぶことが多い。戦国時代に南部氏が地頭職となって以来、明治維新まで南部領で、古くから盛岡・八戸地方との交流が盛んであったため、秋田県内の他地域とは異なる特有な文化を形成してきた。また、明治～昭和に国内屈指の産出量を誇った小坂鉱山（小坂町）・尾去沢鉱山（鹿角市）があったこと、国内有数の観光地として人気を博した十和田八幡平国立公園を有していることにより、人の往来が盛んであったことも当地域の産業・文化・生活に大きな影響を与えている。

2 交通等

《鹿角市》

主な道路網は、国道103号、104号、282号、341号、東北縦貫自動車道となっている。東北縦貫自動車道には、鹿角八幡平、十和田の2つのインターチェンジがあり、盛岡市、青森市、八戸市など主要都市と1時間程度で結ばれている。従って、ビジネス客や旅行者の移動には、東北縦貫自動車道が利用されることが多い。鹿角市は、最寄りの大都市である岩手県盛岡市からのアクセスが良く、旅行者やビジネス客は、秋北バス・岩手県北バス運行の高速路線バスを利用するほか、JR東日本花輪線でのアクセスも可能である。

鹿角市の代表的な公共交通機関としては、東日本旅客鉄道（JR東日本）花輪線（下図が鹿角市内の路線図）が挙げられる。利用の中心となる駅は鹿角花輪駅である。

湯瀬温泉駅 - 八幡平駅 - 陸中大里駅 - 鹿角花輪駅 - 柴平駅 - 十和田南駅 - 末広駅 - 土深井駅

中心となる鹿角花輪駅の1日あたり利用者数は、下表のとおりであり、モータリゼーションと少子化の進行により、減少の一途を辿っている。しかしながら、高校生の通学の手段、さらには自動車免許を持っていない高齢者等の足として無くてはならない交通手段に位置付けられている。

(1日あたり利用者数)	2000年	2024年
鹿角花輪駅	446名	192名

次に重要な交通手段としては、路線バスの秋北バス（花輪営業所）や十和田タクシーが挙げられる。

秋北バスの主要な路線は、大館・盛岡間をつなぐ高速バス（みちのく号）と地域外2路線と地域内13路線（下表、令和7年10月より路線統合により12路線）がある。十和田タクシーが運行事業者となる路線は、乗合タクシー（デマンド交通）による3路線がある。

花輪市街地循環バスは、平成22年5月に鹿角市が運行主体、運行事業者を秋北バスとして開始しており、平日のみ7本が運行している。運行ルートは、鹿角花輪駅前を起点に花輪中心市街地をめぐり、かつの厚生病院前等に停車し、鹿角花輪駅を終点としている循環線（33停留所、43分）として機能している。買い物、通院を目的とする利用が高く、高齢者の足として欠かせない存在になっている。

このほか、観光客の一次・二次アクセスの向上を目的に、地域のタクシー会社等がサービスを展開している。一つ目は、鹿角市が運行主体、十和田タクシーが運行事業者となっている、十和田湖休屋と八幡平頂上を結ぶ事前予約型観光路線バス「八郎太郎号」で、平成28年より期間限定（4月～10月）で運行している。次に、鹿角市・小坂町内にあるタクシー会社3社が運行事業者となっている、予約制の乗合サービスであるかつの・こさか乗合タクシー「観光旅タク」で、令和7年10月より期間限定（10月～3月）で運行している。最後に、NPO法人コンビゴール八幡平が運行事業者となっている、志張温泉から八幡平頂上（11月～4月は後生掛温泉まで）を結ぶ完全予約型自家用送迎サービス「ドラゴン号」で、通年で運行している。

一方、地域移動手段の機動力が期待されるタクシー会社2社（十和田タクシー、CK交通）があり、高齢者の通院や買い物時の利用などを中心に利用されているほか、CK交通においては、鹿角市や周辺地域の観光を「周遊」という切口で、需要喚起に努めるなど、他社とは一線を画している。

○路線バス利用者推移

(単位：人)

路線名	令和3年度実績	令和4年度実績	令和5年度実績	令和6年度実績	令和7年度目標※1
①八幡平大環状(1)	14,965	14,787	9,881	-	-
②寺坂・大湯	36,204	42,578	35,148	35,120	35,084
③志張	20,495	17,241	8,930	-	-
④尾去沢(1)	16,789	19,414	11,554	11,922	11,087
⑤花輪市街地循環	11,207	10,811	11,359	10,969	10,387
⑥中滝(1)	2,071	1,995	1,950	1,746	1,581
⑦中滝(2)					
⑧大湯花輪(1)	3,174	2,923	3,109	2,594	2,326
⑨大湯花輪(2)					
⑩根市大湯(1)	6,850	4,897	3,184	3,087	2,670
⑪根市大湯(2)					
⑫根市大湯(3)					
⑬東山環状	4,027	3,463	3,302	3,111	2,855
八幡平循環※2				8,604	8,406
計	115,782	118,109	88,417	77,153	74,396

(出所：鹿角市地域公共交通活性化協議会「生活交通確保維持改善計画」より引用、加工)

- ※1 令和7年度(目標値)について、令和6年度実績(基準年度)に変動割合(人口減少率)を乗じた数値となる。
- ※2 八幡平循環は、令和7年10月より運行する新規路線(八幡平大環状線と志張線を統合)のため、両路線を合算した数値で公表されている。

鹿角市の乗用自動車等の保有台数については、下表のとおりであり、市民世帯のほとんどの方が保有している。また、世帯あたりの保有台数はほぼ横ばいにある。世帯あたりの保有台数は2台近くに上っており、移動手段を自家用車に依存している状況が読み取れる。つまり、主な市民の主たる交通手段は「自家用車」といえる。

○鹿角市保有車両数(年度末時点)

(単位：台、世帯)

【鹿角市】	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
乗用	9,477	9,416	9,317	9,215	9,069
軽自動車	13,359	13,240	13,138	12,968	12,872
小型二輪	239	247	253	263	258
計	23,075	22,903	22,708	22,446	22,199
世帯数	12,790	12,712	12,551	12,465	12,387
台数/世帯数	1.80	1.80	1.80	1.80	1.79

(出所：国土交通省東北運輸局統計資料「秋田県市町村別保有車両数」より引用、加工)

《小坂町》

町内を鉄道路線は通っていない。鉄道を利用する場合の最寄り駅は、JR 東日本花輪線十和田南駅になる。かつて小坂鉄道小坂線の小坂駅・古館駅が存在したが、2009年(平成21年)に廃線(旅客営業は1994年で終了)になっている。

路線バスには、秋北バスが運行事業者となって、秋北バス小坂大館線、秋北バス小坂(2)線の2路

線が町内を運行している。また、小坂町営バスとして野口線（秋北バス廃止代替路線）がある。コミュニティバスおよび乗合タクシーは、豊口タクシーが運行事業者となって、3路線を運行している。いずれも利用者数は減少を続けているが、町民の主たる移動手段が自家用車であることが大きな要因になっている。

県外からのアクセスとしては、高速バス（あすなろ号）盛岡青森線小坂インター（旧小坂高校前、東北自動車道小坂 IC 近く）がある。また、鹿角市の交通等の項目でも述べたが、鹿角市・小坂町内にあるタクシー会社3社が運行事業者となっている、予約制の乗合サービスであるかづの・こさか乗合タクシー「観光旅タク」で、令和7年10月より試行期間（10月～3月）で運行しており、町内のタクシー会社は、町中心部と十和田湖畔からの路線を担当する。

主な道路網は、町内を南北に東北縦貫自動車道と国道282号が縦断し、東西に横断する秋田県道2号大館十和田湖線が町の中心部で交差する。また、町の中心部の北側では、東北縦貫自動車道と秋田自動車道が接続している。十和田湖畔では、国道103号、国道454号が町内を通り、十和田湖北側の平川市との境界付近の平川市域を国道102号が通る。また、町内には東北縦貫自動車道小坂 IC、秋田自動車道小坂北 IC がある。

小坂町の乗用自動車等の保有台数については、下表のとおりであり、町民世帯のほとんどの方が保有している。また、世帯あたりの保有台数は微増傾向にある。世帯あたりの保有台数は1.6台を超えており、移動手段を自家用車に依存している状況が読み取れる。つまり、主な町民の主たる交通手段は「自家用車」と言える。

○小坂町保有車両数（年度末時点）

（単位：台、世帯）

【小坂町】	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
乗用	1,651	1,606	1,610	1,588	1,567
軽自動車	2,044	2,004	2,015	1,975	1,963
小型二輪	65	65	65	64	68
計	3,760	3,675	3,690	3,627	3,598
世帯数	2,349	2,302	2,287	2,236	2,204
台数／世帯数	1.60	1.59	1.61	1.62	1.63

（出所：国土交通省東北運輸局統計資料「秋田県市町村別保有車両数」より引用、加工）

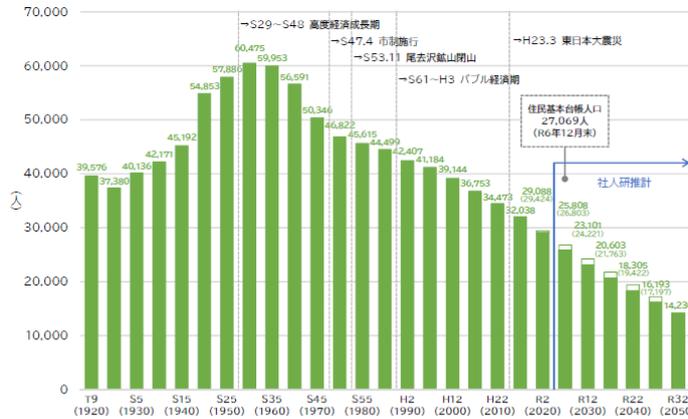
3 人口と世帯数

＜鹿角市＞

令和2年国勢調査によると、鹿角市の人口は29,088人であり、そのうち75歳以上高齢者は22.5%にもなる。これは秋田県全体の19.9%と比べても高く、高齢化の進展が著しい。人口は、経年で減少を続けており、国立社会保障・人口問題研究所の推計（下グラフ）を踏まえても、この傾向は避けられない状況になっている。

一方、世帯数は、令和2年国勢調査では、10,978世帯となっており、人口減少に伴い世帯数の減少も避けられない状況である。なお65歳以上の世帯員の居る世帯は67.8%を占めている。

なお、人口や世帯数減少に対し鹿角市は、「鹿角暮らし」（<https://kazuno-gurashi.jp/kurasu/iju-support>）という移住定住支援Webサイトを構築するなど、平成27年度より移住・定住者の支援を行っており、令和7年3月現在で516名が市内に移住（定住）している。



資料：総務省「国勢調査」（大正9年～令和2年）、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計（令和5年（2023）年推計）」
注）括弧内は社人研の平成30年3月推計

（出所：鹿角市「鹿角市人口ビジョン」）

データ名	鹿角市	
総人口	29,088	
年齢別人口 (総人口)	4歳以下人口	726
	5～9歳人口	979
	10～14歳人口	1,175
	15～19歳人口	996
	20～24歳人口	664
	25～29歳人口	893
	30～34歳人口	1,020
	35～39歳人口	1,360
	40～44歳人口	1,729
	45～49歳人口	1,775
	50～54歳人口	1,615
	55～59歳人口	2,011
	60～64歳人口	2,262
	65～69歳人口	2,623
70～74歳人口	2,711	
75歳以上人口	6,549	

（出所：総務省「令和2年国勢調査」）

鹿角市の世帯数の推移

(住民基本台帳ベース、日本人住民)



※1月1日時点の外国人を除く日本人住民の世帯数。
※市区町村の場合は2024年1月1日時点の市区町村境界。

（出所：鹿角市「住民基本台帳」）

データ名	鹿角市	
一般世帯数	10,932	
世帯人員別	単身世帯数	3,140
	2人世帯数	3,254
	3人世帯数	2,023
	4人世帯数	1,270
	5人世帯数	671
	6人世帯数	347
	7人以上世帯数	227
親族世帯数	7,740	
家族類型別	核家族世帯	5,333
	その他の親族世帯	2,507
世帯員別	6歳未満世帯員のいる世帯	688
	18歳未満世帯員のいる世帯	1,999
	65歳以上世帯員のいる世帯	7,413

（出所：総務省「令和2年国勢調査」）

○鹿角市移住／定住者数推移

(単位：人)

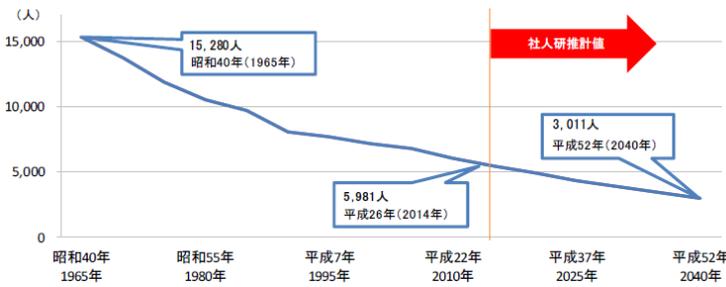
対象	10代以下	20代	30代	40代	50代	60代以上	合計
H27	3	4	8	0	0	0	15
H28	10	13	16	0	5	5	49
H29	10	18	10	6	0	7	51
H30	7	12	12	8	8	7	54
R1 (H31)	6	14	9	8	5	14	56
R2	9	16	17	5	3	11	61
R3	16	16	10	12	3	5	62
R4	9	19	9	5	10	10	62
R5	8	13	15	6	6	8	56
R6	11	9	7	4	8	11	50
年代計	89	134	113	54	48	78	516

（出所：鹿角市「鹿角市移住促進協議会会議資料」より引用、加工）

《小坂町》

令和2年国勢調査によると、小坂町の人口は4,780人であり、そのうち75歳以上高齢者は25.7%にもなる。これは秋田県全体の19.9%と比べても高く、高齢化の進展が著しい。人口は、経年で減少を続けており、国立社会保障・人口問題研究所の推計（下グラフ）を踏まえても、この傾向は避けられない状況になっている。

一方、世帯数は、令和2年国勢調査では、2,029世帯となっており、人口減少に伴い世帯数の減少も避けられない状況である。なお65歳以上の世帯員の居る世帯は、66.4%を占めている。

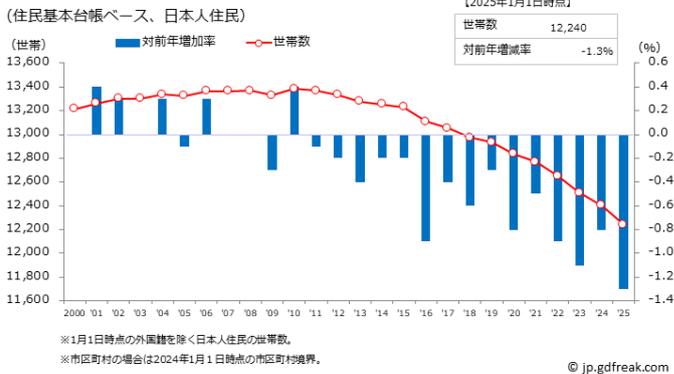


データ名	小坂町	
総人口	4,780	
年齢別人口 (総人口)	4歳以下人口	96
	5～9歳人口	106
	10～14歳人口	152
	15～19歳人口	169
	20～24歳人口	108
	25～29歳人口	141
	30～34歳人口	129
	35～39歳人口	180
	40～44歳人口	220
	45～49歳人口	278
	50～54歳人口	329
	55～59歳人口	365
	60～64歳人口	362
	65～69歳人口	417
70～74歳人口	501	
75歳以上人口	1,227	

(出所：小坂町「小坂町人口ビジョン」)

(出所：総務省「令和2年国勢調査」)

小坂町の世帯数の推移



データ名	小坂町	
一般世帯数	2,029	
世帯人員別	単身世帯数	703
	2人世帯数	685
	3人世帯数	331
	4人世帯数	183
	5人世帯数	70
	6人世帯数	34
	7人以上世帯数	23
親族世帯数	1,317	
家族類型別	核家族世帯	1,008
	その他の親族世帯	309
65歳以上世帯員のいる世帯	6歳未満世帯員のいる世帯	85
	18歳未満世帯員のいる世帯	279
	65歳以上世帯員のいる世帯	1,348

(出所：小坂町「住民基本台帳」)

(出所：総務省「令和2年国勢調査」)

小坂町においても、町の魅力を発信しつつ、人口や世帯数減少を食い止めようと「移住定住促進奨励事業」等々の種々の施策を打ち出している。大手不動産ポータルサイトにおいて町内の賃貸物件が見つかりにくい傾向があることから、平成28年度から民間賃貸住宅情報公開制度を開始し、賃貸物件情報を入手しやすくすることで町への定住を促進している。小坂町総務課企画財政班の調べによると、令和元年度(平成31年度)から令和6年度の移住者数は32名となっており、令和2年度は13名と突出して多いが、近年は一桁台で推移している。

	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
移住者数	13	5	6	3	3
移住定住促進奨励事業 補助金申請件数	新築 8 中古 7	新築 11 中古 4	新築 2 中古 4	新築 3 中古 6	新築 4 中古 5
移住体験ツアー申込件数	1	2	3	0	1
移住体験住宅利用者数	0	5	2	0	0
空き家バンク登録空き家 成約件数	R2 年度～R6 年度累計：48				
民間賃貸住宅登録件数	R2 年度～R6 年度累計：10				

(小坂町役場)

4 鹿角市/小坂町の産業構造と小規模事業者

＜歴史から見る鹿角市の産業の概要＞

鹿角盆地を取り巻く山地は豊かな鉱床と森林資源を包蔵し、鹿角市の産業に大きな恩恵を与えてきた。中でも、和銅年間（708～715年）に発見されたと伝えられ、江戸時代までは金山として、明治から昭和までは日本を代表する銅山のひとつとして数えられた尾去沢鉱山の繁栄と、昭和53年の閉山は鹿角市の産業に多大な影響を与えている。また、鉱山で使用される電力をまかなうため、明治30年に秋田県最古の水力発電所である銚子発電所が建設されたほか、鉱山採掘の技術を活かし昭和47年に大沼地熱発電所が建設されるなど、再生可能エネルギー開発が早くから進んでいる。

備考) 尾去沢鉱山について

鉱物が溶け込んだ熱水が岩盤の割れ目に染み入り、地表近くで冷え固まった鉱脈型鉱床の典型である。新生代新第三紀中新世のグリーンタフ、珪質頁岩に、火山岩である安山岩、流紋岩、デイサイトが貫入している。鉱脈は500条あり、銅のほか、金、銀、鉛、亜鉛が産出された。1889年（明治22年）に、岩崎家に経営が移り三菱財閥が開発を行うようになってから、閉山までの産出量は、銅30万t、金4.4t、銀155tと推定されている。昭和53年に閉山したが、跡地にはシックナー（thickener:濁水から固体を凝集沈殿させる非濾過型の分離装置）、選鉱場、大煙突等が残されている。これらの近代鉱山施設の遺構は土木学会選奨土木遺産や、近代化産業遺産に認定されている。また、一部は、坑内や鉱山施設の見学や砂金取り体験のできるテーマパーク史跡 尾去沢鉱山となっている。2007年には日本の地質百選に選定された。



(出所：http://www.osarizawa.jp/)

また、十和田八幡平国立公園は古くから国内屈指の景勝地として全国から観光客を集め、大湯・湯瀬・八幡平の3温泉郷とともに観光関連産業が発展したが、国内・団体旅行からインバウンド・個人客にターゲットを転換する過渡期となっており、令和3年に世界文化遺産登録された大湯環状列石やユネスコ無形文化遺産に登録されている祭り（花輪ばやし、大日堂舞楽、毛馬内盆踊）など世界に誇れる文化的遺産の活用などを目指し、地域DMOを中心とした戦略的な観光振興策が進められている。

農業については、稲作に適した広大な平野が少ないため、りんご・キュウリ・トマトなどの果樹・野菜や日本短角種・かづの牛や養豚など畜産と組み合わせ、米づくりだけに頼らない複合経営が進められてきた。近年は、寒暖の差が大きい気候風土にあった米の品種「淡雪こまち」や国内の産地で最も収穫時期が遅い「北限の桃」、耕作放棄地を活用したそばなどの生産拡大が進められている。

＜歴史から見る小坂町の産業の概要＞

町土の7割を占める山林は、古くから豊富な鉱山資源に恵まれていた。明治から大正期には日本三大銅山と称えられた小坂鉱山のお膝元で、小坂町は県下第2の都市として発展してきた。しかし

ながら、昭和 50 年以降は相次ぐ鉱山の閉山や合理化など、産業基盤が大きく揺らいだ。そんな中であつても幾多の荒波を、行政と二人三脚で乗り越えてきた。

また、東北縦貫自動車道など、交通網の整備に加え、明治百年通りの整備や、近代化産業遺産の保存と活用、十和田湖の県境決定と観光振興、さらには、生活・福祉政策の充実、小中一貫教育の実現などを通して、「産業の振興と住みよい町づくりが一体」との思想の下、一郡一町の町として、取り組んできた。現在は、長い間に培った製錬技術を、リサイクル製錬へと移行し、町の基幹産業として育成している。

備考) 小坂製錬株式会社について

同社は、秋田県と関連市町村が資源循環型社会を目指して策定した「秋田県北部エコタウン計画」に盛り込まれた「リサイクル製錬拠点形成事業」に参画している。これは、小坂製錬株式会社を核としたプロジェクトであり、小坂町や県内に拠点を置くグループ会社と連携を図りながら、リサイクルを進めてきた。亜鉛製錬残渣からは、銀や鉛を回収、「日本ピージーエム株式会社（廃触媒 PGM 回収）」では、自動車などの廃触媒から白金・パラジウムを回収するなど、世界的にも珍しいリサイクルコンビナートとしての機能を形成している。資源循環は金属リサイクルにとどまらない。「エコシステム小坂株式会社」では自動車のシュレッダーダストから得られる熱を回収し、排出される蒸気を、小坂製錬株式会社で発電や温水に利用するサーマルリサイクルも行われ、これまで重油で運転していた部分を賄っている。時代の変化に揉まれながらも、創業の地である小坂町から離れることなく活路を切り拓いた。

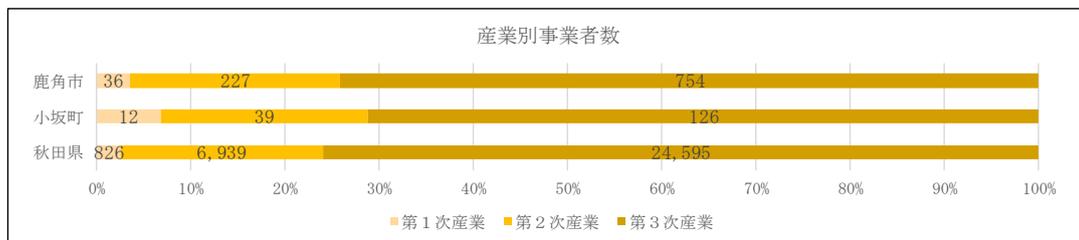


(小坂製錬株式会社 Web サイト)

《事業所数・従業者数から俯瞰した産業》

令和 3 年の鹿角市と小坂町の事業所数、従業者数は下表のとおりである。経年では、事業所数、従業者数ともに減少傾向に歯止めが掛からない状況にある。1 次産業の衰退とともに、3 次産業の存在感が大きくなる傾向で、秋田県全域や全国的な傾向と差異は見当たらない。

(単位：社(者))				(単位：人)			
データ名	鹿角市	小坂町	秋田県	データ名	鹿角市	小坂町	秋田県
全産業事業所数	1,017	177	32,360	全産業従業者数	9,431	2,340	332,707
第 1 次産業	36	12	826	第 1 次産業	545	212	10,106
第 2 次産業	227	39	6,939	第 2 次産業	2,840	1,120	85,539
第 3 次産業	754	126	24,595	第 3 次産業	6,046	1,008	232,062



(出所：RESAS 産業構造マップ「産業構造分析」より引用、加工)

なお、第 2 次産業の詳細は下表になる。

(単位：社(者))				
データ名		鹿角市	小坂町	秋田県
第 2 次産業事内訳 (事業所数)	C 鉱業、採石業、砂利採取業	2	0	30
	D 建設業	138	26	4,350
	E 製造業	87	13	2,511

(単位：人)				
データ名		鹿角市	小坂町	秋田県
第 2 次産業事内訳 (従業者数)	C 鉱業、採石業、砂利採取業	27	0	573
	D 建設業	1,404	355	35,579
	E 製造業	1,393	765	49,476

(出所：RESAS 産業構造マップ「産業構造分析」より引用、加工)

また、第3次産業の詳細は下表になる。

(単位：社(者))

データ名	鹿角市	小坂町	秋田県
F 電気・ガス・熱供給・水道業	2	0	78
G 情報通信業	5	1	173
H 運輸業，郵便業	12	4	447
I 卸売業，小売業	227	29	7099
J 金融業，保険業	6	2	238
K 不動産業，物品賃貸業	50	9	1,399
L 学術研究，専門・技術サービス業	22	3	1311
M 宿泊業，飲食サービス業	136	23	3,783
N 生活関連サービス業，娯楽業	135	24	4,423
O 教育，学習支援業	11	7	788
P 医療，福祉	53	9	2,275
Q 複合サービス事業	6	0	142
R サービス業（他に分類されないもの）	91	15	2,517

(単位：社(者))

データ名	鹿角市	小坂町	秋田県
F 電気・ガス・熱供給・水道業	43	0	484
G 情報通信業	12	1	3,005
H 運輸業，郵便業	270	128	10,438
I 卸売業，小売業	1,345	103	73,090
J 金融業，保険業	23	5	5,044
K 不動産業，物品賃貸業	106	8	5,070
L 学術研究，専門・技術サービス業	76	109	6,756
M 宿泊業，飲食サービス業	784	88	20,339
N 生活関連サービス業，娯楽業	346	35	15,170
O 教育，学習支援業	20	61	9,897
P 医療，福祉	2,343	308	63,197
Q 複合サービス事業	339	0	4,681
R サービス業（他に分類されないもの）	382	162	20,375

(出所：RESAS 産業構造マップ「産業構造分析」より引用、加工)

鹿角市の事業所数においては、卸売業・小売業、建設業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、といった順に多く、従業者数では、医療・福祉、建設業、製造業、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、といった順になる。

小坂町の事業所数は、卸売業・小売業、建設業、生活関連サービス業・娯楽業、宿泊業・飲食サービス業、といった順に多い一方、従業者数は、製造業、建設業、医療・福祉、サービス業（他に分類されないもの）、運輸業・郵便業、といった順になる。

以上のことから、事業所数、従業者数から俯瞰した課題は、下表のように整理できる。

(鹿角市)

背景	産業面の課題論点
生活関連サービス業・娯楽業は事業所数が多いものの雇用側面での貢献が薄い	生活関連サービス業・娯楽業の需要喚起策の必要性
医療・福祉の従業者数への貢献が大きい	医療・福祉の躍動の他業種への波及効果の誘発

(鹿角市の事業所数・従業者数から俯瞰した産業課題の論点)

(小坂町)

分析の概要	産業面の課題論点
生活関連サービス業・娯楽業は事業所数が多いものの雇用側面での貢献が薄い	生活関連サービス業・娯楽業の需要喚起策の必要性
製造業の従業者数への貢献が大きい	製造業の躍動の他業種への波及効果の誘発
医療・福祉の従業者数への貢献が大きい	医療・福祉の躍動の他業種への波及効果の誘発

(小坂町の事業所数・従業者数から俯瞰した産業課題の論点)

＜事業所数・従業者数から俯瞰した小規模事業者＞

平成 28 年の鹿角市と小坂町の小規模事業者の現状を確認するために、常時使用する従業員の数が 20 人以下を根拠に整理を試みた。

(単位：社(者))

データ名	鹿角市	小坂町	秋田県	
従業者規模別 (事業所数)	1～4人	875	149	29,633
	5～9人	276	35	8,741
	10～19人	157	18	5,332
	20～29人	58	15	1,708
	30人以上	73	20	2,364
出向・派遣従業者のみ	5	5	236	

(単位：人)

データ名	鹿角市	小坂町	秋田県	
従業者規模別 (従業者数)	1～4人	1,782	290	60,063
	5～9人	1,801	240	57,461
	10～19人	2,146	240	71,790
	20～29人	1,368	347	40,528
	30人以上	5,069	1,388	175,623

○事業所数・従業者数から俯瞰した小規模事業者の構成比

対象	事業所数	従業者数
鹿角市	90.58%	47.09%
小坂町	83.47%	30.74%
秋田県	91.03%	46.69%

(出所：平成 28 年経済センサス活動調査「事業所に関する集計」より引用、加工)

鹿角市の事業所においては 90.58%が小規模事業者であり、鹿角市内の従業者数の 47.09%を担っている。小坂町においては 83.47%が小規模事業者であり、小坂町内の従業者数の 30.74%を担っている。

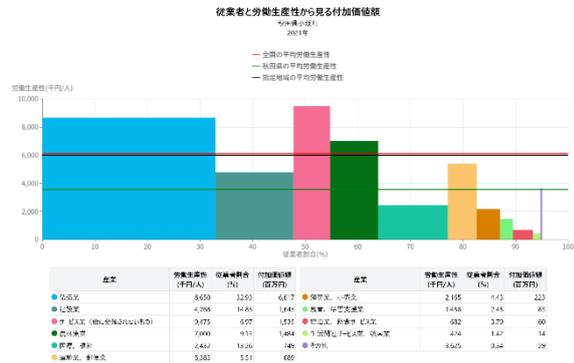
以上のことから、鹿角市は秋田県全域の傾向と類似している反面、小坂町は小坂製練をはじめとした大手企業が、地域の雇用の約 7 割を担っていることがわかる。小規模事業者（小規模事業所）の更なる躍動による雇用貢献が期待される。

＜付加価値額から俯瞰した産業＞

下図は、付加価値額から俯瞰した鹿角市と小坂町の業種別の構成になる。付加価値額は、本業の儲けである営業利益、給与や専従者給与など含む人件費、減価償却費（設備投資が背景にある）で構成される。つまり、事業者の活況や躍動度、ひいては産業全体や業種別の活況や躍動度等々を測るモノサシとして重視したい指標である。

鹿角市に（付加価値額：24,191 百万円）においては、医療・福祉（8,196 百万円、33.9%）、製造業（5,288 百万円）、建設業（3,428 百万円、14.2%）、卸売業・小売業（1,383 百万円、5.7%）、宿泊業・飲食サービス業（1,244 百万円、5.1%）といった順に産業の付加価値構成に寄与度が大きいことがわかる。

一方、小坂町（付加価値額：13,921 百万円）においては、製造業（6,617 百万円、47.5%）、建設業（1,645 百万円、11.8%）、サービス業（他に分類されないもの）（1,535 百万円、11.0%）、農林漁業（1,484 百万円、10.7%）、医療・福祉（749 百万円、5.4%）といった順に産業の付加価値構成に寄与度が大きい。



(出所：RESAS 付加価値額の構造分析「従業員と労働生産性から見る付加価値額」)

以上のことから、付加価値額から俯瞰した課題は、下表のように整理できる。なお、課題の把握においては、既述の事業所数や従業員数の論点と対比させて分析している。

(鹿角市)

背景	産業面の課題論点
製造業は、従業員数の寄与度が相対的に低いものの、付加価値額の寄与度が高いことから、本業の儲け、さらには設備投資において貢献度が高いことが推察できる。	さらに業績（売上－費用＝利益）を向上させることで、雇用を誘発していくことが可能である。

(鹿角市の業種別付加価値額構成から俯瞰した産業課題の論点)

(小坂町)

背景	産業面の課題論点
サービス業（他に分類されないもの）の従業員数の貢献が相対的に低いものの、付加価値額の寄与度が高いことから、本業の儲け、さらには設備投資において貢献度が高いことが推察できる。	さらに業績（売上－費用＝利益）を向上させることで、雇用を誘発していくことが可能である。
農業・林業の従業員数の貢献が相対的に低いものの、付加価値額の寄与度が高いことから、本業の儲け、さらには設備投資において、「相対的な」貢献度が高いことが推察できる。	さらに業績（売上－費用＝利益）を向上させることで、雇用を誘発していくことが可能である。

(小坂町の業種別付加価値額構成から俯瞰した産業課題の論点)

《付加価値額から俯瞰した小規模事業者の存在感》

鹿角市と小坂町の産業分類別の付加価値額と1人あたり付加価値額の最新の2次データは下記グラフと表のとおりである。

付加価値額（一人当たり）

2018年
指定地域:秋田県鹿角市

	第1次産業	第2次産業	第3次産業
付加価値額 (一人当たり)	201万円	565万円	865万円
付加価値額 (一人当たり) 順位	1,229位	1,424位	503位

付加価値額（一人当たり）

2018年
指定地域:秋田県小坂町

	第1次産業	第2次産業	第3次産業
付加価値額 (一人当たり)	1,365万円	1,299万円	785万円
付加価値額 (一人当たり) 順位	22位	295位	982位



(出所：RESAS 地域経済循環分析 (2018年)「1人当たりの付加価値額」)

ここで注目したいのは、1人当たり付加価値額である。産業の活況や躍動においては、地域で労働する1人1人に目を向けることが重要であり、この数値が高ければ高いほど、「生産性が高い」と解釈できる側面があるからである。

鹿角市の2018年の1人当たり付加価値額は、1次産業から順に、201万円、565万円、865万円であり、2015年と比べると、全産業の付加価値額は増加傾向にある。

小坂町の2018年の1人当たりの付加価値額は順に、1次産業から順に、1,365万円、1,299万円、785万円であり、2015年と比べると、全産業の付加価値額は増加傾向にある。

一方、これら各産業の1人当たり付加価値額(2024年)を小規模事業者のみで試算し、結果は下表のようになった。試算にあたり、前回の推定結果(一般社団法人エコ食品健究会 中小企業診断士調査分析部試算「小規模事業者の1人当たりの付加価値額推計」※大手企業の推定人件費を差し引き後の推定値)に近年の賃上げや物価高の影響(全国約10%上昇)を加味し、各産業値を10%程度上方修正して推定値とした。

対象\産業	第1次	第2次	第3次
鹿角市	-	221万円	222万円
小坂町	-	197万円	207万円

また、参考に、全国の従業員1人当たり付加価値額等(企業数および従業者数は2020年、売上高および付加価値額は2021年の数値)を紹介すると下表のようになる。

○小規模事業者の従業員1人当たり付加価値額等

対象	従業員1人当たり付加価値額	従業員1人当たり売上高
全業種	約374万円	約1,553万円

○規模別の従業員1人当たり付加価値額等

	大企業	中規模企業	小規模事業者
企業数(社(者))	10,364	511,535	2,853,356
従業者数(人)	14,384,830	23,372,520	9,725,922
売上高(億円)	7,575,075	5,291,180	1,510,118
付加価値額(億円)	1,101,216	1,037,543	363,643
1社(者)当たり従業者数(人)	1,388.0	45.7	3.4
1社(者)当たり付加価値額(百万円)	10,625.40	202.83	12.74
1人当たり付加価値額(百万円)	7.66	4.44	3.74
1人当たり売上高(百万円)	52.66	22.64	15.53

(出所：2025年版中小企業白書「付属統計資料」より引用、加工)

以上の背景により、小規模事業者が持つ課題は、下表のように整理できる。

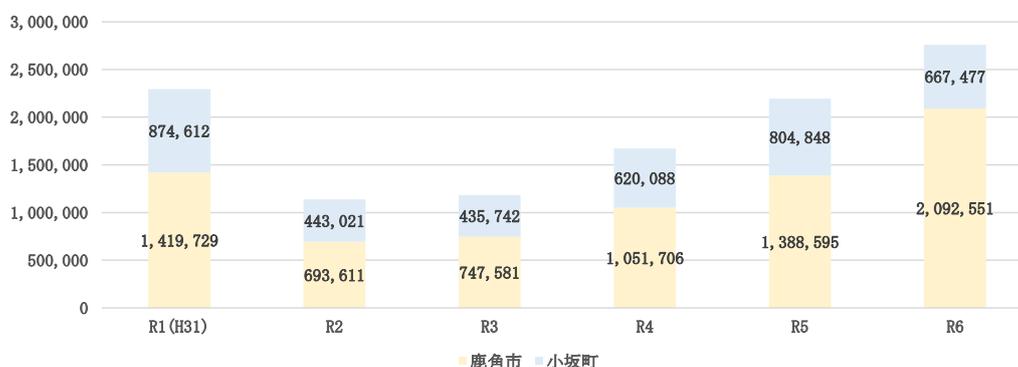
対象	産業	背景	小規模事業者の産業面の課題論点
鹿角市 小坂町	1次	プレイヤーは、小規模事業者である。	さらに業績（売上－費用＝利益）を向上させることで、付加価値額を向上させていくことが可能である。
小坂町	2次	特に製造業は、大手事業者（大手事業所）の付加価値額への貢献が大きく、小規模事業者の貢献が小さい。	小さな創業を増やすことで、1人あたり付加価値額や1次産業全体の付加価値額への寄与が期待できる。
鹿角市 小坂町	3次	全国平均等と比べると、付加価値額や1人あたり付加価値額は低い。	

(小規模事業者の付加価値額から俯瞰した産業課題の論点)

《観光に関わる状況》

鹿角市と小坂町の観光地点等入込客数の状況は下記グラフや表のとおりである。観光地点等入込客数は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により大きく減少したが、その後、回復傾向にある。しかしながら、地域小売店や飲食店等を中心に、新型コロナウイルス感染症が対消費者向け商売を行う小規模事業者の業況に大きな影を落とした影響は続いている。

管内観光地点等入込客数（人）



○観光地点等入込客数（延べ人数）

(単位：人)

対象	R1 (H31)	R2	R3	R4	R5	R6
鹿角市	1,419,729	693,611	747,581	1,051,706	1,388,595	2,092,551
小坂町	874,612	443,021	435,742	620,088	804,848	667,477
管内計	2,294,341	1,136,632	1,183,323	1,671,794	2,193,443	2,760,028

○鹿角市観光地点別入込客数

(単位：人)

対象	R1 (H31)	R2	R3	R4	R5	R6
八幡平温泉郷	91,660	52,376	37,947	43,592	76,776	66,266
湯瀬温泉郷	100,565	80,384	74,789	94,069	99,811	101,410
大湯温泉郷	80,079	44,944	43,142	56,142	59,145	56,153
大湯ストーンサークル館	19,230	13,677	30,652	26,458	29,392	23,693
八幡平ビジターセンター	42,583	23,238	24,956	27,062	30,349	30,598
道の駅かづの	78,247	67,110	71,275	77,543	253,654	263,549
道の駅おおゆ	85,218	59,783	71,194	77,965	108,682	113,244

○小坂町観光地点別入込客数

(単位：人)

対象	R1 (H31)	R2	R3	R4	R5	R6
康楽館	41,843	16,429	17,357	27,514	30,245	30,854
小坂鉱山事務所	21,382	13,798	12,047	11,018	10,761	17,441
道の駅かさか七滝	78,526	44,185	26,964	64,484	61,908	88,323
十和田湖畔温泉	34,409	18,365	18,847	24,270	30,513	11,075
十和田湖西湖畔温泉	185,757	10,066	11,499	15,738	17,505	17,976
国立公園十和田湖	641,505	330,948	338,390	444,492	620,888	485,808

○鹿角市行催事・イベント別観光地点別入込客数（延べ人数）（単位：人）

対象	R1 (H31)	R2	R3	R4	R5	R6
大日堂舞楽	5,000	5,000	500	5,000	5,000	5,000
毛馬内月山神社祭典	17,000	-	-	15,000	16,000	16,000
花輪ねぶた	28,000	-	-	28,000	23,000	25,000
花輪ばやし	220,000	-	-	179,000	225,000	198,000
毛馬内の盆踊	18,000	-	-	10,000	15,000	14,000
大湯温泉まつり	17,000	-	-	4,000	15,000	5,000

○小坂町行催事・イベント別観光地点別入込客数（延べ人数）（単位：人）

対象	R1 (H31)	R2	R3	R4	R5	R6
アカシアまつり	18,000	-	-	16,000	20,000	16,000

（出所：秋田県観光戦略課「令和6年秋田県観光統計」より引用、加工）

また、鹿角市と小坂町に訪れる外国人の宿泊客数の状況は下記グラフや表のとおりである。観光地点と同様に新型コロナウイルス感染症の感染拡大により大きく減少したが、その後、回復傾向にあり、コロナ禍前を超える外国人の方が当地域に訪れていることが読み取れる。

管内宿泊施設外国人宿泊客延べ人数



○外国人宿泊客延べ人数（単位：人）

対象	R1 (H31)	R2	R3	R4	R5	R6
鹿角市	21,580	2,347	276	921	18,847	24,392
小坂町	6,856	478	269	528	8,805	5,807
管内計	28,436	2,825	545	1,449	27,652	30,199

（出所：秋田県鹿角地域振興局総務企画部調べ「鹿角市・小坂町外国人宿泊客」）

観光入込客数のタネ（種）になる主な特産や観光資源は、『自然資本』と『史跡』という2つの切り口でまとめることができる。参考に主な特産や観光資源を下表に整理しておく。

（鹿角市）

名称や呼称	概要
花輪ばやし 	花輪の総鎮守・幸稲荷神社と里の神である花輪神明社の合同祭礼に奉納される祭礼ばやし。毎年8月19日・20日に開催され、夜通し街中を練り歩く豪華絢爛な10町内の屋台と若者たちが熱を込めて奏でるお囃子は圧巻で、日本三大ばやしの一つに数えられる。平成26年に国重要無形文化財に指定され、平成28年、ユネスコ無形文化遺産「山・鉾・屋台行事」の一つとして登録された。
毛馬内の盆踊	秋田県三大盆踊りの一つに数えられ、毎年8月21日から

	<p>23 日の 3 日間、毛馬内地区の商店街で開催される。男性は紋付、女性は留袖にケダシ、黄色のシゴキを身に着け、豆絞りで頬かむりをして顔を隠し、かがり火を囲んでゆったりと優雅に踊る。大太鼓と笛の音にあわせて踊る「大の坂」、唄のみで踊る「甚句」がある。平成 10 年、国重要無形文化財に、令和 4 年、ユネスコ無形文化遺産に登録された。</p>
<p>大日堂舞楽</p> 	<p>鹿角の総鎮守である大日霊貴神社が養老 2(718)年に再建された際、都から下向した楽人により伝えられたとされ、毎年 1 月 2 日に奉納される。国内に現存する舞楽の中でも最古の形といわれており、大日霊貴神社周辺の 4 集落それぞれに伝承された 7 種類の舞がある。昭和 51 年に国重要無形文化財に指定され、平成 21 年にユネスコ無形文化遺産に登録された。</p>
<p>大湯環状列石</p> 	<p>約 4,000 年前、縄文時代後期の遺跡で、野中堂、万座の 2 つの環状列石で構成される集団墓であるとともに、当時の人々の祈りの場ではないかと考えられており、パワースポットとしても注目されている。昭和 31 年、国の特別史跡に指定され、令和 3 年には「北海道・北東北を中心とした縄文遺跡群」の構成資産の一つとして、ユネスコ世界文化遺産へ登録された。</p>
<p>八幡平</p> 	<p>鹿角市の南端を含む十和田八幡平国立公園・八幡平地区は、ブナやアオモリトドマツの原生林が広がる樹海、数々の高山植物が咲き乱れる湿原、活発な火山活動により形成された火口湖や泥火山などからなる壮大な景観が特徴で、標高 1,614m の八幡平は日本百名山・花の百名山に数えられている。八幡平山頂周辺や中腹の大沼・後生掛は気軽に散策できる遊歩道が整備されているほか、焼山や蒸ノ湯～山頂など本格的な登山が楽しめるコースも整備されている。また、5 月末から 6 月上旬にかけて、八幡平山頂付近にある鏡沼の雪融けの様子が竜の目のように見えることから「ドラゴン・アイ」と呼ばれ人気を集めている。</p>
<p>温泉郷 (八幡平)</p>  <p>(湯瀬・大湯)</p>  	<p>十和田八幡平の美しい山々と溪流に抱かれた鹿角市は、効能豊かな名泉の宝庫である。八幡平温泉郷は、十和田八幡平国立公園一帯に大沼・後生掛・大深・蒸ノ湯など野趣あふれる温泉が点在し、古くから湯治場として親しまれている。米代川の溪流に沿って開けた湯瀬温泉郷は、川の瀬からも湯が湧くほど湯量が豊富なことからその名が付けられ、美人の湯としても知られている。十和田湖の南玄関にあたる大湯温泉郷は約 800 年前に開湯したといわれる名湯で、江戸時代には南部藩の保養温泉地とされていた。</p>

<p>米代川 (アユ)</p> 	<p>東北地方で 5 番目の大河である米代川の最上流部にある鹿角市は、天然の大鮎が数多く釣れるスポットとして多くの鮎釣りファンに親しまれている。</p>
<p>花輪ホルモン</p> 	<p>唐辛子やニンニクがたっぷり入った味噌ベースの甘目のタレで濃い目に味付けされた牛や豚のホルモンを、ジンジスカン鍋でキャベツや豆腐と一緒に焼き上げる。鉾山の厳しい環境で働く鉾夫たちのスタミナ食として愛され、鹿角の食文化として定着した。</p>
<p>きりたんぼ</p> 	<p>秋田県を代表する郷土料理・きりたんぼ鍋は、鹿角市が発祥といわれている。山で働く「山子」と呼ばれる人たちの携帯食でもあった「たんぼ」を、獣肉や山菜と一緒に煮た鍋にちぎって入れたものが「きりたんぼ鍋」の原型だといわれている。</p>
<p>畜産品 (かづの牛・八幡平ポーク)</p> 	<p>かづの牛：自然放牧で伸び伸びと育ったかづの牛は、脂肪分が少ない赤身肉で、低カロリー、高タンパク、鉄分・ミネラル豊富な牛肉。美味しさのもとであるアミノ酸がたっぷりと含まれて適度な歯ごたえがあり、噛むほどに旨味が口に広がる。令和 7 年に国の地理的表示 (GI) 保護制度に登録された。</p> <p>八幡平ポーク：きれいな空気とミネラル豊富な水で育まれた八幡平ポークは、ジューシーで柔らかく、コクがありながらさっぱりとした脂が特徴。</p>
<p>農産品</p> 	<p>鹿角りんご：明治時代に栽培が始まった鹿角りんごは、昼夜の寒暖差により身が締まり着色も鮮やか。りんごの王様「ふじ」をはじめ、青りんごの代表「玉林」のほか、鮮やかな紅に星空の模様が浮かぶ大玉の「秋田紅あかり」など様々な品種が栽培されている。</p> <p>北限の桃：南で桃のシーズンが終わりを告げる 9 月上旬に最盛期を迎える「かづの北限の桃」は、短い夏の日差しをしっかりと受け止め、昼夜の寒暖差を甘味に変える。鹿角のりんご農家の経験と知恵、愛情がたっぷり注がれた逸品。</p>

(小坂町)	
名称や呼称	概要
十和田湖 	十和田湖は国立公園として、四季折々の変化に富んだ国際的な景勝地である。大型二重カルデラ湖であり、周囲約 44 キロメートル、面積約 60 平方キロメートル、水深 327 メートル、透明度は 15 メートルで紺碧の水を深く湛えている。 紅葉、山桜、新緑等々、四季を通じた景観が「素晴らしい」と、多くの観光客に人気である。
ヒメマス 	和井内神社に祀っている和井内貞行が、十和田湖でのヒメマス養魚に成功したことは有名な話であり、「平成 17 年の新町制施行 50 周年」を記念に、町の魚として認定されている。
小坂鉄道レールパーク 	(旧) 小坂鉄道の線路と設備を利用して「観て・学んで・体験できる」をテーマに、整備された「レール遊びの複合施設」である。レールバイクの乗車体験等のいろいろな遊びや、全国でもめずらしい貴重な車両の見学、そして当時そのままの姿の機関車等を展示している。
康楽館 	建物は国の重要文化財である。旧金毘羅大芝居（香川県仲多度郡琴平町）や永楽館（兵庫県豊岡市）とともに、日本最古級の劇場の一つとして知られる。2011 年（平成 23 年）に指定管理者制度を導入し、町の直営から小坂まちづくり株式会社の管理に移行した。
小坂鉱山事務所 	明治 38 年（1905 年）に建設され、建物は国の重要文化財である。明治期から大正期にかけて鉱産額日本一を誇った小坂町のシンボルとして、近代化産業遺産として認定（経済産業大臣）されている。
七滝 	落差 60m で 7 段にわたり水が流れ落ちることから七滝と名づけられている。滝の下には竜神が祀られている七滝神社や水車小屋があり、風情を感じれる。日本の滝百選に名を連ねている。

<p>明治百年通り</p> 	<p>小坂町は、かつて東洋一の銅山として栄えた町である。遊歩道が整備され、その繁栄を物語る数々の洋館などが建ち並んでいる。わずか400mの間に、国重要文化財をはじめ、明治期からの近代化遺産が多く残されている。文明開化の面影をたどる、観光客等に人気の場所である。</p>
<p>かつラーメン</p> 	<p>小坂町のご当地ラーメンである。狭義には、醤油ラーメンにタマゴでとじたトンカツを乗せたものとされ、広義には「ラーメンにトンカツを乗せたもの」とされる。</p>
<p>農畜産品</p>   	<p>ぶどう生産：ぶどう栽培は、昭和63年(1988)より、未利用地を農地活用することで、鶺鴒(ときと)地区で始まった。鶺鴒地区の標高は約300m、太古に十和田湖の大噴火によって堆積した火山灰土壌で水はけが良くぶどう栽培に最適な環境であった。欧州系の品種にせず、冷涼な土地でも栽培が可能な「山ぶどう」交配品種を導入することに特長がある。品種特性を活かすため、自根(一般的には接木)にこだわり、栽培を行っている。</p> <p>桃豚(ポークランドグループ)：ポークランド・十和田湖高原ファーム・ファームランドの3つの農場のみで飼育されたブランド豚である。お肉の色が淡いピンク色であることが特長である。</p> <p>アカシアハチミツ：明治時代に、小坂鉱山の煙害によって失われた緑は、明治42年から取り組んだニセアカシアの植林で、見事によみがえり国内最大の群生地になった。6月には約3百万本以上のニセアカシアが一斉に花開き、町中が甘い香りに包まれる。そこから生まれた最高級のアカシア蜂蜜は、日本一の品質とされ小坂町の特産品となっている。</p>

観光振興にあつては、鹿角市は、鹿角市観光振興計画策定委員会を設置している。第2期の観光産業確立計画では、「ここにしかない素材で観光産業の確立を目指すまち・鹿角」を基本目標に掲げるとともに「稼げる観光」を目指しており、令和3年にスタートしている。令和7年度が第2期計画の最終年度となることから、新計画を策定しているところである。新たな計画の策定においては、商工会も委員に名を連ね、「食」や「歴史・文化」を基に、「持続可能性」「広域連携」「観光客」「観光コンテンツ」の4つのテーマについて、訪日外国人を含めた入込客数増加に向けた議論を始めたところである。なお委員会は、市、地域DMO((株)かづの観光物産公社)、環境省、県、商工会、宿泊・観光事業者など12人で構成されており、委員長には鹿角市産業部長が就任している。

小坂町においては、十和田湖をはじめ、日本でも有数の自然に恵まれた地域柄を活かし、グリーンツーリズムの取組を推進、さらには、小坂鉱山や明治百年通り等を積極的に域外にPRするなど、歴

史的建造物の整備や修繕を続け、北東北の観光拠点を担っている。令和3年にスタートした「第6次小坂町総合計画」は、10年後のまちの将来像を「ひとと自然と文化を未来につなぐ魅力あふれるまち」としており、令和3年度から令和7年度の前期基本計画の観光分野の基本目標「にぎわい・活気を興すまち」の実現に向けて、観光振興計画を立案、実行することで、令和7年の現在、町の観光振興を推進している。

5 かづの商工会の日常支援から俯瞰する小規模事業者

《当商工会が把握している小規模事業者数》

小規模事業者数について、当商工会が把握している数は下表のとおりであり、小規模事業者率は85.9%となっている。数字が示すように、鹿角市、小坂町の産業は小規模事業者が支えており、これらの事業者（社）の活況度が地域経済に大きな影響を及ぼす。

分類	企業数	商工業者数		小規模事業者数		小規模事業者率
			内会員数		内会員数	
A	農業、林業	26	18	23	16	88.5%
B	漁業	0	0	0	0	
C	鉱業、採石業、砂利採取業	5	4	4	3	80.0%
D	建設業	252	172	232	154	92.1%
E	製造業	134	101	97	70	72.4%
F	電気・ガス・熱供給・水道	3	3	2	2	66.7%
G	情報通信業	12	10	8	6	66.7%
H	運輸業、郵便業	26	14	17	8	65.4%
I	卸売業、小売業	324	193	271	163	83.6%
J	金融業、保険業	20	8	13	3	65.0%
K	不動産業、物品賃貸業	65	23	55	20	84.6%
L	学術研究、専門・技術サービス業	39	28	32	21	82.1%
M	宿泊業、飲食サービス業	172	110	163	103	94.8%
N	生活関連サービス業、娯楽業	182	63	177	60	97.3%
O	教育、学習支援業	12	7	12	7	100.0%
P	医療、福祉	30	13	26	9	86.7%
Q	複合サービス業	1	1	1	1	100.0%
R	サービス業（他に分類されないもの）	84	54	58	37	69.0%
S	公務（他に分類されるものを除く）	0	0	0	0	
T	分類不能の産業	0	0	0	0	
	合計	1,387	822	1,191	683	85.9%

（令和7年9月30日時点 業種別小規模事業者数と小規模事業者率 出所：かづの商工会）

《鹿角市/小坂町の小規模事業者の業種別の現状》

・製造業

多くの個社は、鹿角市外、小坂町外の商社や、大手事業者の下請け、孫請け的な生産活動に従事している。限られた取引先に頼るところも多く、先般の新型コロナウイルス感染症、直近ではトランプ米大統領による関税の引き上げ、物価・人件費高などによる外部環境の大きな変化により、利益縮小傾向の個社が増えている。さらに発注量の縮小が発生すれば代替できる案件獲得もままならず、「意図しない廃業」につながる可能性もある。

また、特定の取引先に生産活動が依存していることから、受注単価の値付けの主導権を持っていない個社も多く、発注先からの低価格圧力が常態化している。

・建設業

公共事業が目減りする中、個社は民間需要の開拓に取り組む必要性を実感している。民間需要開拓には、例えば戸建て、リフォーム需要の深耕等があるが、鹿角市内、小坂町内のみでは生計を充足できず、市外や町外に積極的に案件を獲得していく傾向にある。

また、物価高により消費マインドに悪影響が生じてしており、戸建て建築件数は減少傾向にある。必要に迫られたリフォーム需要で利益確保している個社が多い。人手不足の影響が顕著に表れているのも本業種で、管内のおよそ6割の事業者で人材が足りていない。

・卸売業・小売業

隣接市町村に散在する大型商業施設や量販店、さらには町内や市内にある市外/町外資本の流通チェーン（コンビニエンスストア、食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンター等々）に顧客が奪われる現象が常態化している。管内は特にドラッグストアの進出が顕著であり、物価高や少子高齢化・人口減少の悪影響も重なり、地域の個店は生計を維持する売上獲得すらままならない。

・生活関連サービス業・娯楽業

生活関連サービス業については、卸売・小売業と同様の傾向がみられるが、美容関係については、高齢者（65歳以上）顧客中心の個社は売上減少傾向、子供～生産年齢人口（～64歳）顧客を中心としている個社は売上横ばいもしくは微増傾向と2極化している。後者は域外顧客の確保もできている。娯楽業については、より広域で競合しており、岩手県盛岡市など、自家用車の利用を背景に、広域商圈での顧客の奪い合いになっている。また娯楽業は、代替競合が多いため、他業種に代替需要として吸引されている可能性も無視できない。特にコロナ禍を経て、サービスの提供方法が多様化し、オンラインで娯楽ニーズを満たせるコンテンツなど、代替競合はさらに増加している。

・宿泊業・飲食サービス業

コロナ禍も相まり、一時期は宿泊業の客室稼働率は大きく低迷したが、現状はビジネス客も戻り始め、コロナ禍以前の稼働状況になりつつある。またインバウンド需要も高まりを見せつつあり、一部の個社はその需要の恩恵を受けている。一方、飲食サービス業は、昼間のランチ需要を中心に多少の活況は見られるが、夕方以降はコロナ禍を経て賑わいを取り戻した個社と、客足が戻らない個社と2極化している。物価高による消費マインドの低下、管内運転代行業者の減少がこの傾向に拍車を掛けている。

・農業

地域の農業者の農業所得は、概ね100万円を切っている。これは全国的な平均数値よりも大きく下回っている。中山間地域の圃場立地であるため、大規模な耕作が叶わず、生産者の栽培スタイルは多品種少量となっている。

販売先として想定される地域の飲食店や小売店等の業況が芳しくないため、仕入れ体力が乏しく、農業者の業況の低迷が経年で深刻化している。さらに、従事者や農業者自身の高齢化が進み、農家戸数は減少し続けている。

・鹿角市における特記すべき論点

地熱発電、太陽光発電、風力発電、水力発電の発電所があり、鹿角市は、再生可能エネルギー自給率300%を超えており、電力の地産地消を目指した電力会社を設立するなど、強力に産業として育成を進めている。小規模事業者においても何かしらの恩恵がますます期待される分野である。

・小坂町における特記すべき論点

七滝、十和田湖をはじめとした四季折々の風景、さらには、康楽館等をはじめとした明治時代を中心とした歴史的産業遺産が町内に散在しており、これらを小規模事業者が積極的に活用し、域外からの集客増に役立てていくことが期待されている。特に十和田湖畔の地区は「国立公園での滞在

型・高付加価値の観光を推進する先端モデル事業エリア」に選定され、地域開発を通じて小規模事業者への恩恵が大きく期待される。

《小規模事業者の Web の取組不足》

Google キーワードプランナーでは、鹿角市や小坂町の事業者等の「Google 検索」結果の実情を垣間見ることができる。下表は、2025 年 10 月末までの 1 年間での Google での「鹿角市」「小坂町」というワードでの検索の状況を事例として紹介したものである。

ご覧いただくとわかるとおり、年間検索量で 100～1,000 程度しかなく、鹿角市や小坂町のインターネット上での存在感が低いことがわかる。つまり、管内小規模事業者が、Web を活用した集客や販促の取組の活用度が低いことも要因の 1 つと分析することも可能である。

【鹿角市】2024年11月1日 - 2025年10月31日

キーワード	検索ボリューム(Min)	検索ボリューム(Max)	3か月の推移	前年比の推移
鹿角市	10,000	100,000	0%	0%
鹿角	1,000	10,000	-90%	-90%
秋田県鹿角市	1,000	10,000	0%	0%
花輪スキー場	1,000	10,000	-90%	-90%
鹿角市花輪	1,000	10,000	0%	900%
鹿角市役所	1,000	10,000	0%	0%
鹿角市長	1,000	10,000	0%	0%
鹿角花輪駅	1,000	10,000	0%	0%
鹿角市ふるさと納税	100	1,000	0%	0%
いとく鹿角	100	1,000	0%	0%
ふるさと納税鹿角市	100	1,000	0%	0%
十和田大湯	100	1,000	-90%	0%
厚生病院鹿角	100	1,000	0%	0%
毛馬内	100	1,000	-90%	0%
秋田県鹿角市八幡平	100	1,000	0%	0%
秋田県鹿角市花輪	100	1,000	0%	0%
秋田鹿角	100	1,000	0%	0%
秋田鹿角市	100	1,000	0%	900%
鹿角あんどうあ	100	1,000	0%	0%
鹿角いとく	100	1,000	0%	0%
鹿角クリーンサービス	100	1,000	0%	0%
鹿角スキー場	100	1,000	0%	-90%
鹿角リンゴ	100	1,000	900%	0%
鹿角八幡平	100	1,000	0%	0%
鹿角市コモッセ	100	1,000	0%	0%
鹿角市八幡平	100	1,000	0%	0%
鹿角市長	100	1,000	0%	900%
鹿角市文化の杜交流館コモッセ	100	1,000	900%	-90%
鹿角市病院	100	1,000	-90%	0%
鹿角市秋田	100	1,000	0%	900%
鹿角市空き家	100	1,000	0%	0%
鹿角市花輪駅	100	1,000	0%	0%
鹿角牛	100	1,000	0%	0%
鹿角花輪	100	1,000	0%	0%
鹿角市転職	10	100	-100%	-100%
鹿角市仕事	10	100	0%	0%
鹿角市リフォーム	10	100	0%	0%
鹿角市弁護士	10	100	0%	0%
ふるさと納税秋田県鹿角市	10	100	0%	0%
ふるさと納税鹿角	10	100	0%	0%
リフォーム鹿角市	10	100	0%	0%
尾去沢スキー場	10	100	0%	0%
秋田市鹿角市	10	100	900%	900%
秋田県鹿角市ふるさと納税	10	100	0%	0%
秋田県鹿角市仕事	10	100	-100%	-100%
秋田県鹿角市十和田	10	100	0%	0%
秋田県鹿角市十和田大湯	10	100	0%	0%
秋田県鹿角市大湯	10	100	0%	0%
秋田県鹿角市移住	10	100	0%	0%
秋田県鹿角市役所	10	100	0%	0%
花輪スキー	10	100	0%	0%

【小坂町】2024年11月1日 - 2025年10月31日

キーワード	検索ボリューム(Min)	検索ボリューム(Max)	3か月の推移	前年比の推移
小坂町	1,000	10,000	-90%	0%
小坂 鉱山事務所	1,000	10,000	0%	0%
鹿角郡小坂町	100	1,000	0%	0%
秋田県鹿角郡小坂町	100	1,000	0%	0%
小坂町康楽館	100	1,000	0%	0%
秋田小坂	100	1,000	0%	0%
秋田小坂町	100	1,000	0%	0%
秋田県小坂町	100	1,000	0%	0%
十和田プリンスホテル秋田県小坂町	10	100	0%	∞
十和田ホテル秋田県小坂町	10	100	0%	0%
十和田レークビューホテル秋田県小坂町	10	100	0%	0%
小坂七滝ワイナリー見学	10	100	0%	0%
小坂町十和田ホテル	10	100	0%	0%
小坂町十和田湯	10	100	0%	0%
秋田県小坂	10	100	0%	0%
秋田県小坂町ホテル	10	100	0%	0%
秋田県小坂町康楽館	10	100	0%	0%

(出所：Google キーワードプランナー 『「鹿角市」「小坂町」検索結果を引用、加工』)

《小規模事業者の産業の担い手の不足》

鹿角市や小坂町では、既述の地域人口や世帯の高齢化のあおりを受け、経営者の高齢化が加速している。つまり、鹿角市や小坂町の次代を支える経営者（後継者）の絶対数が不足しているのである。

6) かつの商工会の取組について

かつの商工会は、会員事業者だけでなく、管内の個人・小規模事業者を中心に、商工業個社の活性化に取り組んでいる。近年の成果としては、下表のような実情になっている。

	令和6年度実績	令和5年度実績
経営指導員の巡回訪問 (うち解決提案・実行支援)	3,328件 (2,971件)	3,766件 (3,430件)
創業者の支援件数 (うち創業者数)	37件 (12件)	12件 (10件)
経営革新の取組 計	4件	9件
内訳		
経営革新計画	0件	0件
経営力向上計画	2件	4件
先端設備導入計画	2件	5件
事業計画策定件数 (小規模事業者数)	25件 (22件)	42件 (30件)
事業承継や継承計画作成支援数	4件	25件

(過去2年間の経営計画策定実績 *中小企業含む)

また、経営指導員においては、各自10件の伴走支援先を設定させており、既に事業計画策定や需要開拓に資する取組を独自で開始している。これは、「商工会成長プラン'22-26・かづの商工会アクションプログラム(令和3年策定)」の取組の一貫でもある。現在、かづの商工会には経営指導員が6人在籍し、合計60件の伴走による支援を実施している。下表が主な内訳になる。

業種	伴走支援設定先 件数
製造業	8件
卸売業/小売業	1件/13件
建設業	9件
サービス業	15件
飲食業	11件
林業	2件
宿泊業	1件

(業種別 伴走支援先件数)

これら60件の合計売上高は、約158,000万円にのぼる。2021年経済センサスによると鹿角市と小坂町の事業者が生み出した売上高は、145,548百万円であるため、約1.1%にもなる。また小規模事業者全体の売上高と比較した場合を考慮すると、さらに影響は大きいことが推察される。当商工会としては、経済への波及効果を意識しつつ、個社への支援を展開しているところである。

7 鹿角市の取組について

当該、経営発達支援計画作成時においては、鹿角市は「第7次鹿角市総合計画(令和3年度から12年度)」の基本構想の見直しや後期計画(令和8年度から12年度)の作成に取り組んでいる。当商工会も、この総合計画の一役を担えるよう、鹿角市と議論を重ねながら、この経営発達支援計画を作成した。作成において、かづの商工会に依頼のあった「小規模事業者の支援の方針」は、「(2) - 6 経営発達支援計画策定会議」の中で紹介する。

8 小坂町の取組について

当該、経営発達支援計画作成時においては、小坂町は「第6次小坂町総合計画(令和3年度から12年度)」の基本構想に基づく後期計画(令和8年度から12年度)の作成に取り組んでいる。当商工会も、この総合計画の一役を担えるよう、小坂町と議論を重ねながら、この経営発達支援計画を作成し

た。作成において、かづの商工会に依頼のあった「小規模事業者の支援の方針」は、「(2) - 6 経営発達支援計画策定会議」の中で紹介する。

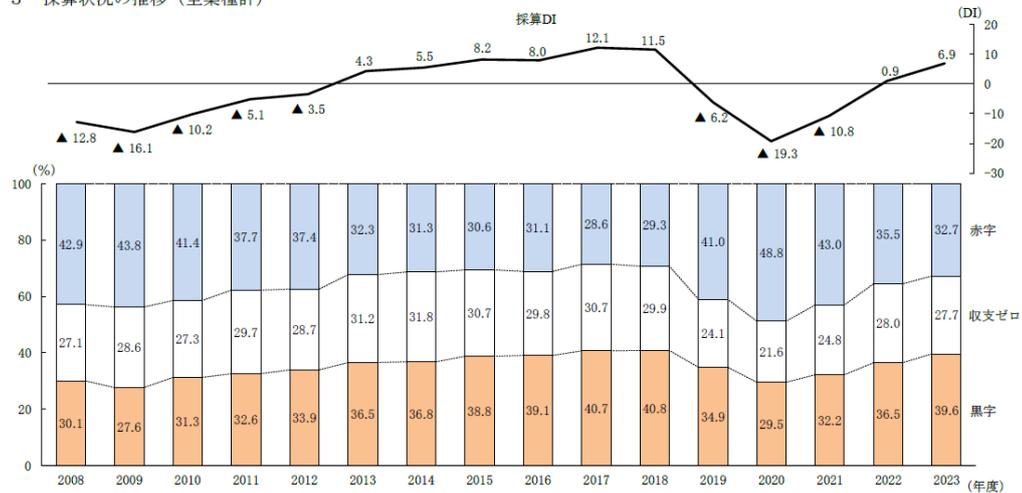
(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

当商工会は、既述の地域の「現状と課題」、鹿角市や小坂町の「総合計画」等を踏まえた上で、今後 10 年間にわたる「長期的な振興のあり方」を次のように考えている。

1 人口や世帯数減少に対する小規模事業者支援

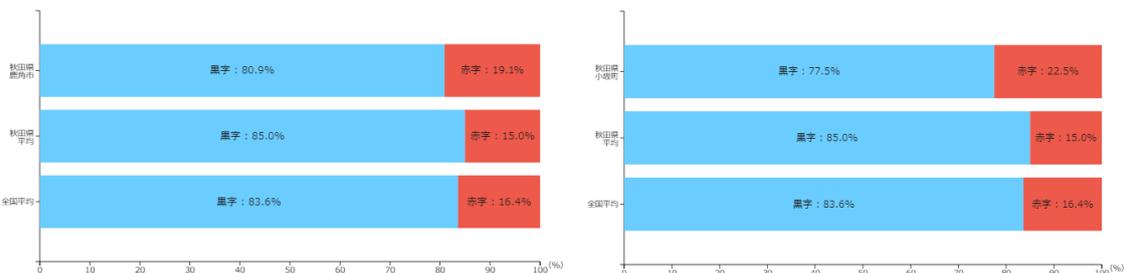
人口や世帯数の減少を食い止めることは非常に難しいが、当商工会としては、事業者の黒字赤字比率に着眼している（下グラフ）。全国小企業の傾向として、黒字企業が 39.6%とコロナ禍前までの状況まで回復しつつあるが、前計画で示した黒字赤字企業比率の傾向から読み取れるとおり、鹿角市と小坂町の小企業についても、秋田県さらには全国平均を下回る状況にあると推察される。

図-3 採算状況の推移（全業種計）



(注) 採算DIは、「黒字」と回答した企業割合から「赤字」と回答した企業割合を差し引いた値。

(出所：(株)日本政策金融公庫総合研究所「小企業の決算状況調査 2023 年度」)



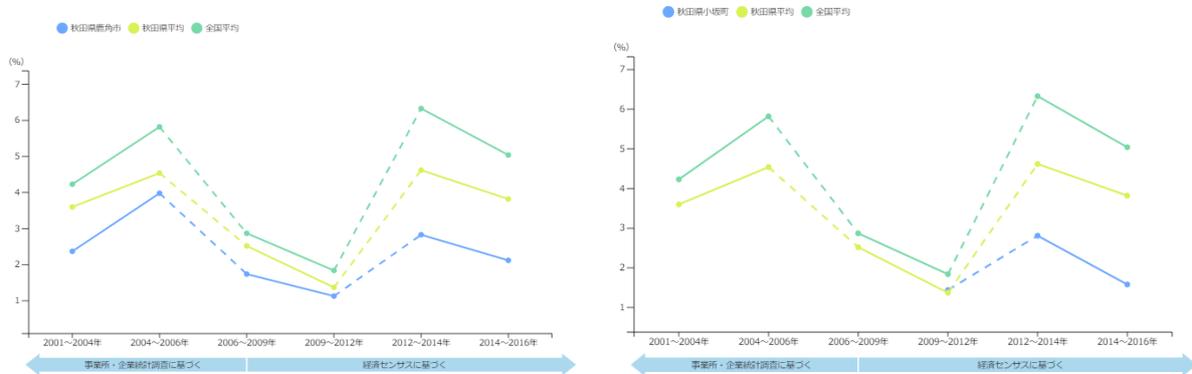
(左 鹿角市 右 小坂町 黒字赤字企業比率 2016 年 経済産業省「経済センサス-活動調査」より加工)

当商工会としては、この経営発達支援計画の遂行を通じて、知恵を絞って支援に邁進すれば、まだまだ黒字化できる事業者が多いと受け止めている。黒字化し、業績を改善していくことで、雇用創出にもつなげられる。その結果、鹿角市や小坂町内に住居を構えることにつなげていけるのではないかと判断している。

2 事業所数の減少に対する小規模事業者支援

事業所数の減少の背景には、経営者の高齢化による廃業等が要因に挙げられる。これらの個社の継承や承継の促進がポイントになる。一方、創業促進の視点も忘れてはならない。下グラフは鹿角市と

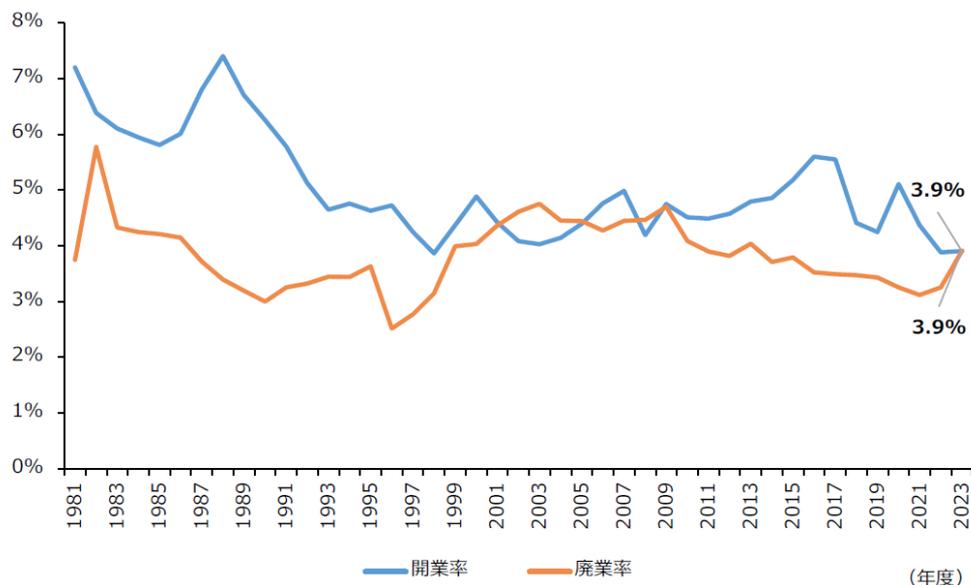
小坂町の創業比率と秋田県全域、さらには全国と比較したものである。いずれも、秋田県平均に比べて約1%、全国と比べて2%ほど低い。



(左 鹿角市 右 小坂町 創業比率の比較 総務省「事業所・企業統計調査」総務省「経済センサス基礎調査」より加工)

また、中小企業白書・小規模企業白書（2025年版）に示されているとおり、直近の令和5年の開業率・廃業率は3.9%と同率となり、廃業率が上昇に転じてきている。今後も著しい事業環境の変化は続くことを想定しながらも、地域経済の維持・発展に資するため、望まない廃業を食い止め、新たな商品やサービスを生み出すため、事業承継や起業創業をより強力に支援していく必要がある。

第1-1-59図 開業率・廃業率の推移



(出所：2025年版中小企業白書・小規模企業白書「開業率・廃業率の推移」)

○年度別創業（設立）件数

(単位：社(者))

対象	R2	R3	R4	R5	R6	合計
個人	19	23	10	20	14	86
法人	9	7	5	3	5	29
年度計	28	30	15	23	19	115

※会員・非会員不問

(出所：かづの商工会「経営支援システムPlus（企業情報）」より引用、加工)

鹿角市や小坂町には、空き家や居抜き物件が多く存在する。地域には魅力的な史跡や自然資本が充実している。東北縦貫自動車道や自家用車による移動を考えると、岩手県盛岡市などの東北の主たる都市とのアクセスも相応に充足できている。

近年の事業環境は、Webを事業に取り入れることで、事業拠点が必ず都心部でなければならないといった弊害も少なくなっている。

従って、鹿角市や小坂町が実施している移住対策と連動しつつ、市町内外からの創業者や創業予備軍を取り込むことで、事業所数の増加に少しでも貢献できればと考えている。

3 産業全体の小規模事業者支援の在り方

当商工会が把握している鹿角市や小坂町の小規模事業者の「1人あたり付加価値額」は既述のとおりである。全国に比べても、大きく下回る事業者が多い。従って、少しでも全国平均に近づくよう、需要開拓支援の強化等を通じて、付加価値額の源泉である営業利益、人件費、設備投資（つまり減価償却費）の極大化を支援していきたい。

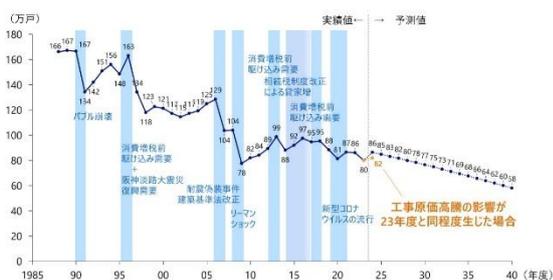
4 業種別の小規模事業者支援の在り方

・製造業

特定の取引先への依存体質が、取引先からの低価格圧力や、景況悪化時の業績低迷の最大の要因と捉え、取引先の多様化や保持する技術やノウハウを活かした『新製品』の開発をサポートしていきたい。個社により様々ではあるが、概ね特定の発注元からの売上構成比率を5割以下にしていけることが必要だと考えている。併せて、人手不足を補う側面と製造能力の向上の観点から、デジタル活用の推進が必要である。

・建設業

公共事業が目減りする中、民間需要の開拓に取り組む個社は、例えば戸建てニーズの掘り起こし、リフォーム需要の深耕等に取り組んでいる。種々の2次データ（下グラフ：全国）を俯瞰すると、戸建てニーズの掘り起こしには限界があると感じている。そこで、リフォーム需要の深耕に着眼したい。建物内装だけでなく、ガーデニングなど広く需要開拓が可能である。当面は個社の経營業績の見通しを注視しつつ、需要開拓の側面支援が必要だと感じている。また、人手不足の問題に対応するための人材確保に向けた支援が必要である。



（新設住宅着工戸数 予測：国土交通省「住宅着工統計」）



（リフォーム市場（広義・狭義）予測：紛争処理支援センター）

・卸売業/小売業/飲食サービス業/生活関連サービス業

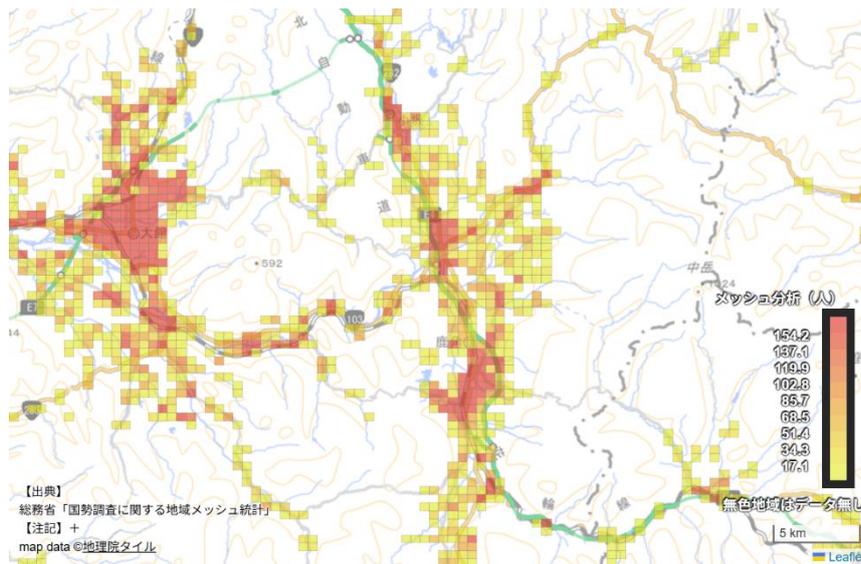
隣接する市町村の大型商業施設や量販店、量飲店、さらには鹿角市内や小坂町内にある町外資本の流通チェーン（コンビニエンスストア、食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンター等々）に顧客が奪われない経営努力を支援したい。具体的には、地域住民や商圈を意識した「嗜好」や「選好」の把握、さらには、その「嗜好」や「選好」を踏まえた「独創性の高い品揃え」の実現などである。個店の魅力を底上げし、市や町外資本の事業者にも、買い回り客を奪われないようにしていかなければならない。また、「外国人」という新たな買い手の存在を意識した需要観測、商品・サービスの提供

にも目を向けていくよう支援をしたい。

(単位：人)

データ名	1次エリア	鹿角市	1次エリア	小坂町	秋田県	
総人口	79,291	29,088	23,091	4,780	959,502	
年齢別人口 (総人口)	4歳以下人口	1,947	726	707	96	25,271
	5～9歳人口	2,589	979	647	106	31,304
	10～14歳人口	3,237	1,175	750	152	36,098
	15～19歳人口	2,782	996	948	169	36,339
	20～24歳人口	1,920	664	612	108	29,192
	25～29歳人口	2,647	893	794	141	31,955
	30～34歳人口	2,940	1,020	830	129	38,607
	35～39歳人口	3,757	1,360	1,191	180	48,498
	40～44歳人口	4,959	1,729	1,164	220	58,249
	45～49歳人口	5,250	1,775	1,294	278	62,497
	50～54歳人口	4,488	1,615	1,466	329	58,055
	55～59歳人口	5,307	2,011	1,787	365	64,453
	60～64歳人口	5,949	2,262	1,737	362	72,842
	65～69歳人口	7,069	2,623	1,824	417	83,852
	70～74歳人口	7,284	2,711	2,092	501	84,106
75歳以上人口	17,165	6,549	5,248	1,227	189,610	

(左 鹿角市 右 小坂町 乗用車 30分・法定速度の商圏の拡がり)



上表は、鹿角市や小坂町の中心部（鹿角市役所、小坂町役場）から車で30分（法定速度、1次エリアと表記）の推定商圏人口と、鹿角市と小坂町の居住人口を比較したものである。また、RESAS 地域人口メッシュ分析（2020年）から、管内（鹿角市・小坂町）と近隣の大館市を含めた人口メッシュマップを図示している。ご覧いただくと理解できるとおり、商圏を車30分と拡大するだけで、鹿角市で2.73倍、小坂町で4.83倍もの商圏の拡大が期待できる。以上のことから、卸売・小売業、飲食サービス業、生活関連サービス業においては、個社の取り扱う商品やサービスの魅力を高め、商圏を拡大することで、顧客を囲い込んでいく取組がポイントになる。

・娯楽業

より広域で競合しているため、既述の商圏拡大の思考が必要である。娯楽品や娯楽サービスは、非常に多くの「代替商品」や「代替サービス」と競合していることが常である。内需の囲い込みではなく、自家用車の利用を背景に、広域商圏から顧客を囲い込む努力を誘発していきたい。

・宿泊業

観光業やビジネス客などの入込観光客数を増加させていくことが必要である。具体的には、鹿角市、小坂町の行政施策と同調し、個社の施設充実や個社のWeb等を活用したPR活動を側面支援していくことで、結果論ではあるが「点ではなく面」としての取組になるよう商工会がリーダーシップを発揮したい。特に、十和田湖地区が「国立公園での滞在型・高付加価値の観光を推進する先端モデル事業エリア」に選定されたことで、インバウンド客数の増加が大いに期待されるため、彼らの需要を捉えたサービスの提供支援を推進していく。

・農業

地域の小売店や飲食店の活況を支援の中で実現していけば、自ずと地域農作物の消費誘発につながる判断している。また、観光やビジネス客などの入込観光客数増加への行政施策への同調で、鹿角市内や小坂町への滞在を誘発していけば、よりこの循環は強固になる。

また、農作物そのものの商品開発の支援、農作物を活用した加工食品の開発もサポートし、販路の多様化をサポートしていきたい。

5 地域性踏まえた小規模事業者支援の在り方

・鹿角市におけるエネルギー関連事業

地域電力小売会社による地産電力の供給、再生可能エネルギーが持つ環境価値の活用、地熱・太陽光・風力・水力・バイオマスのポテンシャルを持つ地域特性を生かしたエネルギー産業の活性化、化石燃料からの転換による光熱水比の削減や停電対策などを盛り込んだ「鹿角市エネルギービジョン」を踏まえ、エネルギー関連需要の掘り起こしをサポートしていきたい。製造業、建設業をはじめ、多くの業種で需要喚起が可能だと判断している。

・小坂町における地域資源関連事業

七滝、十和田湖をはじめとした四季折々の風景、さらには康楽館等をはじめとした明治時代を中心とした歴史的産業遺産が町内に散在しており、これらを日々の商売や週末や休日を中心とした観光客獲得に、有機的に活用していく「小規模事業者」の育成が必要である。具体的には、「他地域の成功事例からの学び」「観光客や地域住民等の潜在的ニーズの掘り起こし」により、実現できると判断している。

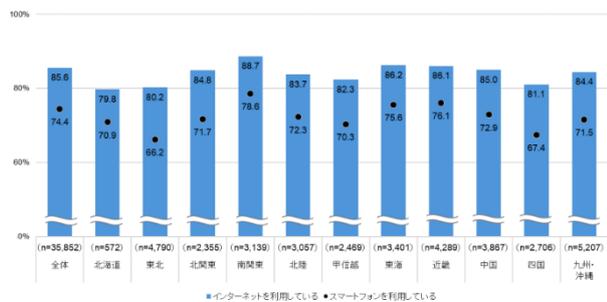
・小規模事業者のWebの取組支援

業種問わず、新たな需要開拓において、Webでの集客の取組は必須といえる。特に消費者向け商売を行う事業者においてはなおさらである。特に域外からの需要開拓においては、Webの活用なくして考えられない。



(出所：(公社)日本通信販売協会「2024年度通販・EC市場売上高調査」)

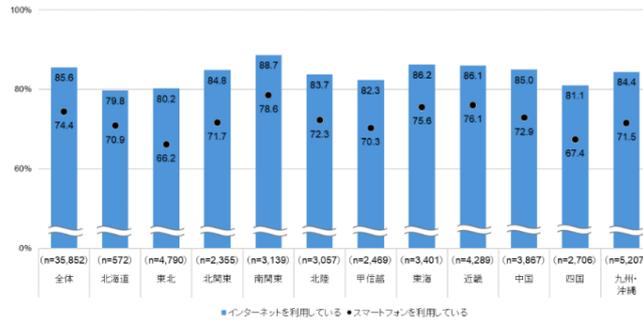
図表1-12 地方別インターネットの利用状況及びスマートフォンの利用状況(令和6年)



(出所：経済産業省「令和6年度電子商取引に関する市場調査報告書(日本のBtoC-EC市場規模)」)

当商工会としては、通販・EC市場の伸長に着眼したい（上グラフ）。市場規模はマイナス成長を記録した1998年度以降、26年連続で増加している。直近10年の平均成長率は約9.1%と依然として魅力的な成長市場である。2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による非対面取引の活性化も合まって大幅に増加したが、2021年以降もこの傾向は継続すると推察できる。

図表1-12 地方別インターネットの利用状況及びスマートフォンの利用状況（令和6年）



（出所：総務省「令和6年通信利用動向調査（インターネット地域別利用率）」）

また、「インターネット利用率の高まり」に着眼している（上グラフ）。前計画で示した平成28年通信利用調査と比較し、日本全体で2.4ポイントの増加となっており、東北地方においては4.7ポイントの増加となっている。都市部において先行して利用の普及が進んでいたが、東北地方においても大きく利用が増加していることから、全ての地域でインターネットの利用が高まっていることが読み取れる。特に、スマートフォン（携帯端末）の利用率において顕著な伸びが見られることから、域外からの需要開拓では普及の影響は無視できない。

以上のことから、種々のWebツールの特徴や活用策等のデジタルリテラシーについて、個社を教育しつつ、Webによる意図的な集客活動が実現できるよう、商工会がリーダーシップを発揮して進めていく。

・小規模事業者の事業承継や継承の支援の在り方

高齢経営者の経営する商売の事業価値や事業継続性を踏まえつつ、地域の躍動度や活況に必要な事業者を中心に、承継や継承の支援を進めていく。また、地域に必要とされる商品やサービス、更には加工技術等の存在が明らかな場合には、町内や市内事業者への「権利」譲渡等も視野にサポートしていく。

・特産や観光資源活用の支援の在り方

特産品や観光資源を広く周知し、滞在型観光の実現や域外からの特産品等の購買者を増やしていきたい。そのためには、既述のWebの活用なくして考えられない。特産品や観光資源を魅せる場の中心は、Web媒体がますます加速するだろうと考えており、観光資源を活用した個社のPRを積極的に誘発していきたい。

また、地域に根付く「食」や「食文化」を背景とした集客活動の支援も手を緩めない。種々の2次データにあるとおり、観光客の回遊目的の最大理由は「食」にある。鹿角市や小坂町にある「食の必然性」を背景に積極的なサポートを心掛けたい。

・広域的な連携支援の在り方

小規模事業者の経営発達支援において、個社の「経営の自走化」が一つの大きなテーマであると捉えている。自走化実現に向けては、個社の課題の全体像を把握しながら、目標達成までの筋道を示しつつ、適切な質と量のサポートをすることが必要である。しかし、著しい環境変化がもたらす経営課題の多様化・複雑化に対応するためには、支援者としてのスキルやノウハウ等の不足、人員削減によるマンパワーの不足という問題が顕在化してきている。現在、「10. 経営指導員等の資質向上等に

関すること」に記述のとおり、不足するスキルやノウハウ等を充足に取り組んでいるが、商工会が単独でできる支援には限りがあると考え。今後、点ではなく面での支援の在り方や体制について、検討・模索していく必要があると考えるが、現時点で確固たる広域連携支援の形がないのが実情である。

そこで、広域的な連携支援の在り方を考えるにあたり、これまでの連携事例を振り返りたい。当商工会を含む県下21商工会と秋田県商工会連合会（以下、「県連合会」という）では、経営資源に限りがある事業者が他社または1次産業者と連携し、お互いの強みを持ち寄ることで、単独では解決できない課題の解決や新たな取組への挑戦を支援するために、令和4年～令和6年は事業者間連携支援事業を全県で実施した。これにより、管内事業者のみならず、県内他地域の事業者との関係性を構築したことで、単独では成し得なかった商品開発や販路開拓に取り組むことができたほか、商工会同士の関係の強化にも寄与した。また、令和7年は企業の人手不足対策事業を全県で実施している。県下21商工会が全会員向けに人手不足の現状についてアンケート調査（一次データの収集）を行い、県連合会がシンクタンクとして調査結果を分析し、支援計画を立案するというように、役割分担をしながら連携して小規模事業者支援に取り組んでいる事例がある。

○商工会内の連携事例

連携先	連携内容
県下商工会、県連合会	<ul style="list-style-type: none"> 事業者間連携事業（令和4年～令和6年） <ul style="list-style-type: none"> 地域をまたいだ商品開発、販路開拓支援 企業の人手不足対策事業（令和7年） <ul style="list-style-type: none"> 人手不足対策ニーズ把握、専門家による集中支援
かづの商工会、大館北秋商工会、北秋田市商工会、上小阿仁村商工会	<ul style="list-style-type: none"> 経営指導員等研修会 職員の資質向上、情報交換

このように、スケールメリットとネットワークを生かした小規模事業者支援の形は、広域的な連携支援の在り方を模索するうえでヒントになると考えている。現状の連携先候補として、県下商工会や併存地域にある商工会議所が想定される。しかし、小規模事業者が抱える経営課題は多岐にわたるため、広域連携にとらわれず、経営課題に合わせた連携先も幅広く想定しておきたい。

今後は、各支援機関や行政、団体との連携を通じて、ノウハウ等を商工会内に蓄積しながら、個社の経営自走化の実現を強力に促進するために、面での支援の仕組みづくりを検討していきたい。

○想定する連携先

区分	連携先	連携分野
内部	県下商工会	-
	秋田県商工会連合会	シンクタンク機能
	全国商工会連合会	-
外部	商工会議所（商工会併存地域）	-
	日本政策金融公庫	金融
	秋田県事業承継・引継ぎ支援センター	事業承継
	秋田働き方改革推進支援センター	労働
	秋田県中小企業団体中央会	販路開拓・組合設立
	秋田県よろず支援拠点	全般
	東北税理士会	税務
外部専門家（中小企業診断士等）	全般	
内地域	鹿角市	地域全般
	小坂町	地域全般
	秋田県（鹿角地域振興局）	地域全般

	地域 DMO ((株)かづの観光物産公社等)	観光
	道の駅 (鹿角市 2 か所、小坂町 2 か所)	観光
	NPO 法人かづの classy	移住・定住 (創業含む)
	商店街振興組合	イベント

6 経営発達支援計画策定会議

経営発達支援計画の策定にあたり、鹿角市産業活力課、小坂町観光産業課と以下の日程で協議の場を設けた。開催時の協議内容について、以下に整理して紹介する。2回の会議を踏まえて、小規模事業者に対する長期的な振興の在り方について、行政と支援方針の考え方を一致させた。会議における鹿角市や小坂町からの方針は以下のとおりであり、これを踏まえ経営発達支援事業を行う。

⇒第1回会議 (2025年10月17日)

《協議》

1. 経営発達支援計画の位置付けと概要について
2. 経営発達支援計画の各項目について
3. 鹿角市・小坂町・商工会の産業振興の考え方について
4. 地域現状分析を踏まえた経営発達支援計画策定の方向性の検討と決定
※進捗状況については、電子メール等にて随時共有を図った。

⇒第2回会議 (2025年12月10日)

《協議》

1. 経営発達支援計画の骨子の共有等
2. 経営発達支援計画の各項目の目標数値の設定
3. 経営発達支援計画の申請についての最終確認

⇒鹿角市が示した方針

1	女性や若者の雇用創出に向けた企業の魅力向上や生産性向上、業務改善能力向上に対する取組に協力していただきたい。
2	小規模事業者のマーケティング機能（新商品開発、販路拡大を含む）を補完するため、地域商社との連携強化に協力していただきたい。
3	再生可能エネルギー由来の電気や再生可能エネルギーの利活用、省エネルギー化など脱炭素経営に向けた取組を支援していただきたい。
4	歴史・文化・食材などの地域資源を活かして観光消費額を上げる取組（土産品の開発等）を支援していただきたい。
5	市民サービスの充実に資する新たなサービスを生み出すため、起業創業や第二創業を積極的に支援していただきたい。合わせて、高齢化や後継者不在の廃業の増加が懸念されるため、事業承継にむけた支援をしていただきたい。
6	人手不足に悩む事業者や地域の労働力の掘り起こしやマッチング機会の創出を図る取組に協力していただきたい。

⇒小坂町が示した方針

1	【自然資本を基盤とした持続可能な地域経済の創出】 小坂町が有する豊かな自然資本を活かし、小規模事業者の取組を支援しながら、環境価値の創出と付加価値の向上を図ることを期待する。
2	【歴史・文化・産業遺産を核とした地域資源の有機的連携と新価値創造】 明治百年通りや康楽館などの歴史・産業遺産を、デジタル技術や新たな観光ニーズと融合させ、小規模事業者支援を通じて地域資源を有機的に結び付けることを期待する。

3	<p style="text-align: center;">【行政を結ぶ連携と調整の要としての役割発揮】</p> <p>小坂町と鹿角市の2行政をつなぐ要として、かづの商工会が情報共有や共同事業を通じて地域間連携を深化させ、地域経済の持続的発展に寄与することを期待する。</p>
---	--

(3) 経営発達支援事業の目標

当商工会は、長期的な小規模事業者の振興の在り方や、地域の現状と課題を踏まえ、前述のとおり展望したうえで、今後5年間にわたる経営発達支援計画による目標を次のとおりとする。なお、今後5年間の目標設定においては、10年後の展望を踏まえたものとしている。また、目標の実現に向けた「方針」は、後述する「経営発達支援事業の内容および実施期間」の中にて紹介している。

目標① 小規模事業者の需要開拓の意識向上と取組の実現

新たな商品、新たなサービス、あるいは既存商品やサービスの見直しを伴走し、個社が想定する需要開拓を後押ししたい。目標設定においては、現有の経営指導員や職員数、さらには、現状の取組状況を踏まえ、下記のとおり設定する。なお、付加価値額の増加率は、これまでの支援経験等を参考に個社が実現可能な範囲を設定している。

*下表は、かづの商工会管内全体（鹿角市、小坂町）

目 標	
1年目から 5年目まで	KGI：支援個社の売上増加率（対前年比換算） 20%以上 支援個社の「年間1人あたり付加価値額増加率」3%以上
	KPI：支援による売上増加実現個社数 計画策定後のフォローアップ 25件 ・うち需要動向調査による支援 5件 ・うちセミナーや展示商談会の出展支援 10件 (上記は、左記期間の1年あたりの件数)

目 標	
6年目から 10年目まで	KGI：支援個社の売上増加率（対前年比換算） 20%以上 支援個社の「年間1人あたり付加価値額増加率」3%以上
	KPI：支援による売上増加実現個社数 計画策定後のフォローアップ 25件 ・うち需要動向調査による支援 5件 ・うちセミナーや展示商談会の出展支援 10件 (上記は、左記期間の1年あたりの件数)

目標② 新たな創業の誘発

鹿角市および小坂町の経済動向や需要動向を踏まえ、地域課題や商圈ニーズを踏まえた創業予備軍の育成を図るとともに、新たな創業と創業後の早期の事業化を後押ししていく。目標設定においては、現有の経営指導員や職員数、さらには、現状の取組状況を踏まえ、下記のとおり設定する。なお、創業者の年間1人あたり付加価値額については、直近までの2年間に創業を支援し、実際に創業した事業者の平均459,635円をベースに目標を50万円としている。

*下表は、かづの商工会管内全体（鹿角市、小坂町）

目 標	
1年目から 5年目まで	KGI：創業者の年間「1人あたり付加価値額」 50万円
	KPI：創業相談・創業者数 ・創業相談件数 10件

	・創業計画策定件数 5件 (上記は、左記期間の1年あたりの件数)
目 標	
6年目から 10年目まで	KGI: 創業者の年間「1人あたり付加価値額」 50万円
	KPI: 創業相談・創業者数 ・創業相談件数 10件 ・創業計画策定件数 5件 (上記は、左記期間の1年あたりの件数)

目標③ デジタル化・IT化による需要開拓の取組と事業計画策定支援

個社がデジタル化・IT化に取り組んでいくにあたり、自社の経営分析を踏まえた事業計画が根幹にある。事業計画策定および見直しを行うときには、環境変化に伴うあらゆる可能性を踏まえ計画策定の助言を行う。また、需要開拓にあたっては、域内マーケットの人口減少、人手不足の業務効率の観点を踏まえ、デジタル化・IT化を事業に取り込む必要性を啓蒙していく。その結果、販路拡大による売上増加・業務効率化による経費節減へ結び付け、増収増益につながるよう支援していく。

*下表は、かつの商工会管内全体（鹿角市、小坂町）

目 標	
1年目から 5年目まで	KGI: デジタル化・IT化によって売上増もしくは利益増となる 個社数 10件 (左記5年間の累計)
	KPI: デジタル化・IT化に取り組む個社数 ・デジタル化・IT化を踏まえた計画策定件数 3件 (上記は、左記期間の1年あたりの件数)

目 標	
6年目から 10年目まで	KGI: デジタル化・IT化によって売上増もしくは利益増となる 個社数 10件 (左記5年間の累計)
	KPI: デジタル化・IT化に取り組む個社数 ・デジタル化・IT化を踏まえた計画策定件数 3件 (上記は、左記期間の1年あたりの件数)

目標④ 地域に必要とされる商品・サービスを核とした事業承継や継承の実現

高齢経営者の経営する商売の事業価値や事業継続性を踏まえつつ、地域の躍動度や活況に必要な事業者を中心に、承継や継承の支援を進めていく。また、地域に必要とされる商品やサービス、更には加工技術等の存在が明らかな場合には、町内や市内事業者への「権利」譲渡等も視野にサポートしていく。事業を存続させることで、地域住民から求められる商品・サービス提供を維持し、従業員雇用も継続でき、地域活力の活性化につなげていく。

*下表は、かつの商工会管内全体（鹿角市、小坂町）

目 標	
1年目から 5年目まで	KGI: 事業承継実現件数 15件 (左記5年間の累計)
	KPI: 支援による事業承継の実現 ・事業承継にかかる相談件数 5件 ・事業承継の計画策定件数 3件 (上記は、左記期間の1年あたりの件数)

目 標	
6年目から 10年目まで	KGI：事業承継実現件数 15件（左記5年間の累計）
	KPI：支援による事業承継の実現 ・事業承継にかかる相談件数 5件 ・事業承継の計画策定件数 3件 （上記は、左記期間の1年あたりの件数）

経営発達支援事業の内容および実施期間

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

当商工会は、長期的な小規模事業者の振興のあり方や地域の現状と課題を踏まえ、前述のとおり展望したうえで、今後5年間にわたる経営発達支援計画による「目標達成のための方針」を次のとおりとする。

目標①小規模事業者の需要開拓の意識向上と取組の実現

個社の業績（売上－費用＝利益）の改善においては、費用削減の取組には限界があると考えている。根本的な解決には、需要開拓による売上向上が必須であり、売上の向上なくして、業績改善はなし得ないと判断している。

従って、当商工会は個社の需要開拓の取組を「重点的に支援」することで、個社の活況、ひいては地域の隆盛へとつなげていきたい。

KPI達成に向けては、巡回・窓口相談等による業績改善ニーズの掘り起こしを6ヵ月程度かけて行う。その後、事業計画策定セミナーへの参加促進などを行い、計画策定支援および策定後のフォローアップを実行していく。専門家指導など必要に応じて実施し、計画のブラッシュアップを繰り返していくことで、最終的にKGIの達成へと結びつけていく。

目標②新たな創業の誘発

管内の事業者数が増えることは、地域の活況そのものに直結すると考えている。そこで鹿角市、小坂町の移住促進の取組と協力し、域外から創業予備軍を囲い込む取組を加速させたい。一方、働き方改革の風潮が高まる中、副業を行う会社務めの方や、感染症の影響により世帯収入の補填目的の主婦の起業機運の高まりなど、着実に域内には、創業誘発のタネ（種）が散在すると見ている。当商工会は、その機運に着目し、創業しやすい環境作りと創業した後の「粘り強い」伴走で、創業者の需要開拓を側面支援しつつ、早期の黒字化を後押ししていきたい。

KPI達成に向けては、市・町と連携して創業意欲のある方を商工会窓口へ誘導し、相談対応を行う。行政創業補助制度の活用提案など通じ、年5名程度、創業実現に向けた事業計画策定を支援していく。特に年度初めに相談が多いため、4-6月は創業相談件数の積み増しを図っていく。さらに、相談者には事業計画策定セミナーへの参加を促し、利益に結び付く経営の学びを深めていくことでKGIの達成へとつなげる。

目標③デジタル化・IT化による需要開拓の取組と事業計画策定支援

需要開拓の取組を行うにあたり、デジタル化・IT化は今後必要不可欠なものである。地域のデジタル活用はまだまだ普及していないことから、まずはデジタルリテラシーの向上、およびデジタル活用による恩恵の理解促進を図り、計画策定においてもデジタル化・IT化の観点を踏まえた支援を行いたい。

KPI達成に向けては、人口減少によるマーケット縮小から域外需要の取り込みが必要不可欠であり、デジタル・IT活用が重要なカギとなることから、このような経営課題を持つ個社を巡回窓口相談を通じて6ヵ月程度掘り起こしする。掘り起こした個社に対し、デジタル活用促進セミナー参加を促し、事業計画策定の必要性を示し策定支援につなげていく。計画策定後、売上・利益増に結び付けるための実行支援を継続して行っていき、最終的にKGIの達成を図る。

目標④地域に必要とされる商品・サービスを核とした事業承継や継承の実現

地域に根差した高齢経営者の商売の中には、地域にとって必要不可欠なものが存在している。高

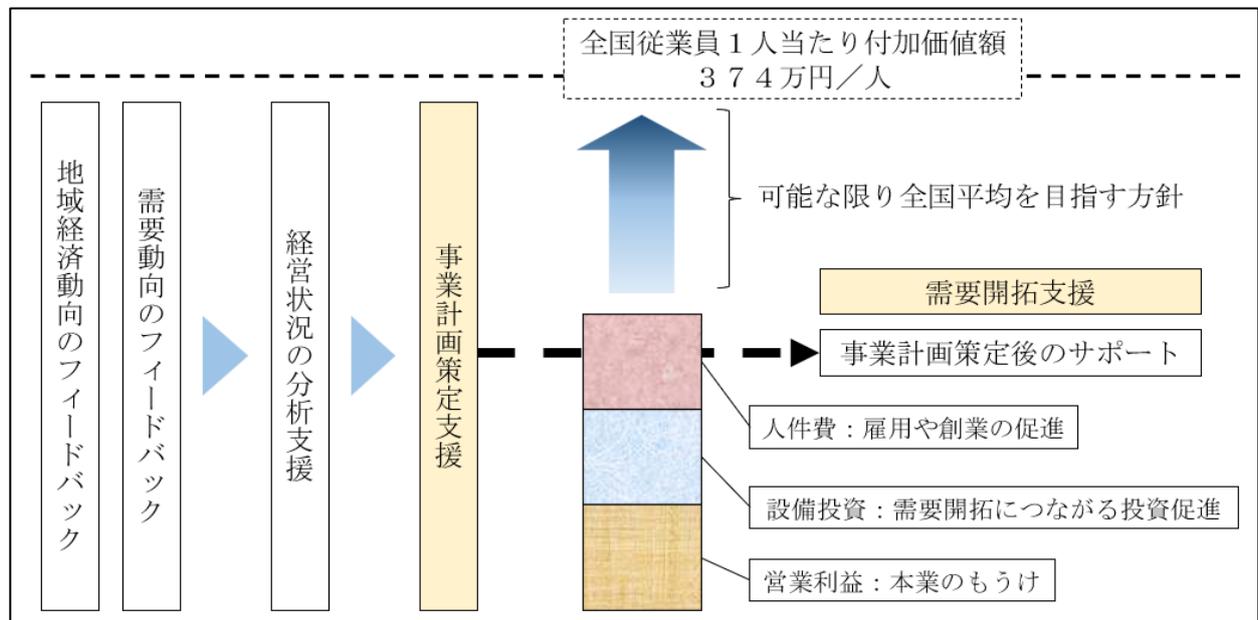
齢化を理由とした廃業は今後ますます続くことが想定されるため、まずは、地域にとって欠かせない商品・サービスもしくは商店そのものを見極め、後継可能性のある地域事業者や創業希望者、もしくは域外からの第3者承継希望者とのマッチングなど、幅広い視点で承継サポートを行っていく。

KPI 達成に向け、ひとつは記帳代行支援先など、商工会で財務内容の把握ができている個社の事業承継支援の需要を確認する。次に、日々の相談業務を通じた案件の掘り起こしを行う。通年でこれらの取組を行い、その中で事業承継支援を希望する個社に対し、事業引継ぎ・支援センター等との連携、事業計画策定セミナーの参加促進を通じて事業承継計画の策定を支援する。

上記取組を積み重ね、最終的に KGI の達成につなげる。

2 経営発達支援計画の位置付け

当商工会が把握している鹿角市や小坂町の小規模事業者の「1人あたり付加価値額」は既述のとおりである。全国に比べても、大きく下回る事業者が多い。従って、当商工会としては下図の概念図が示すとおり、当該計画遂行を通じて、付加価値額の極大化にチャレンジしていきたい。



(かづの商工会が考える 経営発達支援計画の位置付けと1人あたり付加価値額との概念図)

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〕

地域の小規模事業者に関わる経済動向調査を年1回実施しており、調査票は郵送による回答としている。しかし、調査を依頼しても回答の必要性の理解がなかなか得られず調査票の回収に労しており、回答件数が少ない場合は職員が巡回時に回収している。調査結果のフィードバックは、当商工会の機関紙やWebサイトで広く周知している他、経営指導員等による巡回訪問、種々の窓口相談等にも活用している。また、行政の政策に活用してもらうため調査結果を提供している。

〔課題〕

調査結果を踏まえた上で、商工会の個社支援施策へ反映させることが課題である。また、個社が事業計画策定時に、外部環境把握の基礎資料として活用度が高まるよう、調査に対する啓蒙や管内の経済動向に関するアウトプットの工夫が更に必要である。特に外部環境の分析として、管内の経済動向

に影響を与える要因について考察し、その影響をあらかじめ予測することで、管内個社の経営の「脅威」に対し、警笛を鳴らす役割を担っていく必要がある。

(2) 目標

内容		現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
調査実施	回	1	1	1	1	1	1
有効回答者(社)数	件	100	150	150	150	150	150
Webサイト掲載	回	1	1	1	1	1	1
機関紙掲載	回	1	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

1 産業全体の地域経済動向調査の実施

当商工会管内の全産業の動向、業種ごとの動向等について情報の収集(調査)に努め、この内容を分析することにより、特性や弱点・課題等を明確にし、業種・業態ごとの個別解決支援につなげていく。

調査対象

管内小規模事業者300社超を対象とする。調査対象事業者の選定においては、原則無作為に抽出するが、鹿角市、小坂町の業種別構成比は遵守したものとする。

調査手法

郵送法を採用し、調査票と返信用封筒を同封し回収する。また、デジタル化・IT化も意識し、インターネットを介した調査の併用も視野に入れていきたい。

目標回収率

回収率は50%超を目指し、有効回答150社以上を実現したい。回答が少ない場合には、経営指導員による個社訪問により回収する。

調査項目

現時点で想定している調査項目は下表のとおりである。内容や細部は今後の前期の経営発達支援計画で実施時の内容も踏まえ、ひとつひとつ見直しを図っていく。

売上高予実績	営業利益予実績	設備投資予実績	資金繰り予実績	仕入価格予実績	販売単価予実績
正規雇用人数予実績	新事業・新商品・新サービスの予実績	経営者の年齢	事業承継意志と後継者状況	業績予実績	業種や事業規模

(経済動向調査 基本的な調査項目)

観光資源の活用度	経営トピックス	内外売上構成比予実績	OEM/下請け売上構成比予実績	PL主要科目予実績
----------	---------	------------	-----------------	-----------

(経済動向調査 独自必要性調査項目)

分析手法

専門家の助言の下、鹿角市、小坂町の経済全体の景況と見通し、更には、産業の業種ごとの景況と見通しについて整理・分析する。また、業種ごとの課題(例 製造業は脱下請け等)を意識した整理・分析を心掛ける。

なお、2次データとの比較においては、主に下表の活用を想定している。また、経済動向調査結果の報告書の中にある「景況図」として、下図のような表現をイメージしている。

テーマ	対象
経営指標関連	日本政策金融公庫(中小企業の経営指標)、TKC (TKC 経営指標)、 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、商業動態統計等)
工業関連	経済産業省(工業統計表、各種出荷指数等)
サービス業関連	経済産業省(特定サービス業実態調査、電子商取引実態調査等) 国土交通省(旅行・観光動向調査)
飲食関連	日本フードサービス協会(外食産業市場規模推計等)
事業所関連	総務省(事業所統計)
市場規模関連	矢野経済研究所(マーケットシェア事典)、富士経済(業界別マーケットシェア動向)
その他	有効求人倍率(厚生労働省)、家計消費支出(総務省)、地域経済分析システム(RESAS)

(比較対象の2次データ候補について)

(製造業)

	業績		売上		設備投資	
平成30年結果	51		51		△28	
平成31年予想	25		25		10	

(一般的な経済動向調査における景況天気図)

備考

経営指導員や職員は、既述の1次データ(地域経済動向調査)に留まらず、最新の2次データ(表:比較対象の2次データ候補について、自治体、金融機関、シンクタンク等が公表している種々の資料)を毎年収集並びに分析する。

(4) 成果の活用

方法①

調査結果を事業者目線で分かり易く解説し、「鹿角市/小坂町 経済動向調査 報告書」として取りまとめる。

方法②

取りまとめた「鹿角市/小坂町 経済動向調査 報告書」は、調査に協力した事業者を対象に、同市や同町の産業の「置かれている」現状と見通しについて説明する場を設ける。

方法③

取りまとめた「鹿角市/小坂町 経済動向調査 報告書」は、地域小規模事業者や創業予定者等が、いつでも活用できるように、商工会のWebサイトからダウンロードできるように掲載する。活用場面としては、融資や補助金申請の際などの事業計画策定時(外部環境分析など)を想定している。

方法④

取りまとめた「鹿角市/小坂町 経済動向調査 報告書」は、サマリーを用意し、機関誌「商工かづの」に掲載するなど、広く管内小規模事業者に行き渡るように配慮する。活用場面としては、融資や補助金申請の際などの事業計画策定時(外部環境分析など)を想定している。

方法⑤

経営指導員等が巡回指導や窓口相談に臨む際の指導基礎知識として活用していく。

方法⑥

創業予定の方々の窓口相談業務にて、鹿角市や小坂町の産業の現状と見通しについて説明する。

方法⑦

調査では、地域の特性や弱点・課題等が明確になることから、業種・業態ごとの個社指導の基礎知識として活用していく。

方法⑧

経営状況の分析支援の際の「業種ごとのトレンド」の把握に活用する。

方法⑨

個社の需要開拓の取組の背景である「業種ごとのトレンド」の把握に活用する。

方法⑩

経済動向調査は、将来的には Web の活用にシフトし、集計負担を軽減する一方、分析や整理の時間の確保を多分にできるように運用していく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

前計画では、域外に販路を広げたい個社が多い中、「売れる特産品の実現」と「業種別の販売強化誘発」という観点から、商品改善や新商品開発、新たな販売手法等を見出すために、域外から鹿角市および小坂町に訪れる顧客に対して、選好・嗜好を把握するための調査を実施した。コロナ禍を契機に商売の在り方が大きく変化したが、本調査で入手した1次データを精緻に分析することで、新しい常態の中で域外顧客が当地域に求める商品やサービスのスペック等を把握することができた。調査内容については、個社が実際にアクションを起こせるように理解を促す報告書としてとりまとめ、域内小規模事業者が活用できるようにフィードバックした。これにより、域外への積極的な需要開拓を推し進めることができた。

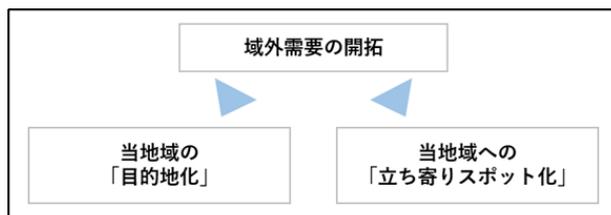
前述の「人口と世帯数」のとおり、域内での需要開拓については、人口減少や少子高齢化の現状を鑑みると、非常に困難であると言わざるを得ない。そこで、域外顧客への需要開拓という論点が小規模事業者の経営発達にとって大きな意味を持つと考える。また、「観光に関わる状況」で述べたとおり、コロナ禍を経て当地域に訪れる国内外の観光客の状況は刻一刻と変化しており、小規模事業者の域外需要開拓において、域外顧客の機微に触れ、変化やトレンドを考慮した「具体的なアクション」を検討していくことが必要である。

〔課題〕

需要動向調査の目的は、個社が現状あるべき姿や将来ありたい姿とのギャップを埋めるために、「売上向上」や「利益（率）改善」につながる取組を個社が主体的に検討し、実行に結び付けていくための確度の高い手がかりを探し出すことにある。管内小規模事業者が外部環境を踏まえて需要開拓するにあたり、「域外顧客が求めている価値」や「域外顧客の行動の判断基準」等をさらに深堀することで、どのような顧客価値を求めているか、どのようなアクションが必要であるかの検討材料や基準を得ることができる。そのために、変化が著しい域外顧客の動向やニーズ等を把握できるように、計画的な調査分析に取り組む必要がある。また、調査結果のフィードバックについては、個社が理解できる言葉でわかりやすく伝えるとともに、経営指導員等によるフォローアップを併せて行い、個社のアクションの実行性を高めるサポートに注力する。

そこで、本計画では、次のとおり需要開拓の論点（下図）を取り上げる。一つ目は、当地域および管内小規模事業者の商品・サービスが「目的地」となるように、「域外顧客にとっての顧客価値」を踏まえた商品・サービスの改善および開発に取り組む。二つ目に、近隣の観光地からの誘客、または当地域が観光ルートの「立ち寄りスポット（中継地点）」となるように、「どのような価値基準を持つ顧客層がルート近辺にいるか」を浮き彫りにし、鹿角地域への誘客に取り組む。

○想定する需要開拓の論点



(2) 目標

	現行	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
域外顧客が求める「顧客価値・存在価値」を探る調査	0	1	1	1	1	1
想定活用事業者数	5	5	5	5	5	5

※需要開拓調査について、直近2年（令和6年度と令和7年度）は実施していない。過去5年間に
おいては、令和3年度～令和5年度に観光施設・宿泊施設・飲食店を対象として計3回実施して
いる。

※活用事業者について、直近2年は調査未実施だが、令和3年度～令和5年度実施の調査結果およ
び報告書をもって、域外需要の開拓に取り組みたい個社のサポートが可能であるとの判断で、そ
の後の需要開拓支援を行っている。

(3) 事業内容

1 域外顧客が求める個社や地域の「顧客価値・存在価値」を探る調査

〔概要〕

域内外の顧客にとって個社や鹿角地域が「行ってみたい（目的地化・立ち寄りスポット化）」と思
える場所（地域・店舗・商品等）となるよう、世の中のトレンドや旅行者の選好・嗜好を把握し、求
められる価値（顧客価値・存在価値）を明らかにする。本調査で得られた結果については、域外需要
の開拓が必要な個社へ個別にフィードバックするとともに、域内小規模事業者に広く共有し、個社が
実際にアクション（既存商品のブラッシュアップ、新商品・サービス開発等）を起こせるよう、需要
開拓の取組を促進する。また、調査・分析・フィードバックの各過程において、高度な統計処理や専
門的知見が必要な場合には、外部の専門家の助言や力を得ながら進めることで、調査の精度と実効性
を高める。

〔調査手段・手法〕

《Step1》【マクロ視点】世の中の「旅行の流行」を観光統計資料から探る

官公庁や旅行関連団体、民間シンクタンク等が公表する種々の最新の二次データを収集し、日本人
および訪日外国人等の「旅行の流行」を把握する。これにより、市場の全体像や既存の知見を把握し、
そこで明らかになった鹿角地域に関する課題や仮説をStep2で深堀、検証していく。

二次データの入手先として、下表の公表資料を想定している。また、必要に応じて、その他資料に
ついて調査することも想定している。

○想定する分析統計資料

公表元	資料名	着眼点
国土交通省（観光庁）	<ul style="list-style-type: none"> 観光白書 共通基準による観光入込客統計 宿泊旅行統計調査 インバウンド消費動向調査 	<ul style="list-style-type: none"> 全国レベルの中長期トレンド 国の政策方針 自地域の相対的位置 プロモーションの方法 等

	・旅行・観光消費動向調査 等	
秋田県	・秋田県観光統計	・県内での相対的位置 等
(公財)日本交通公社	・JTBF 旅行意識調査・旅行実態調査 ・旅行年報 等	・顧客層のニーズ ・市場の中長期的推移 等
(株)JTB 総合研究所	・観光統計 ・研究レポート (意識調査等)	・国内外旅行の動向 ・旅行者の価値観、行動 等

《Step2》【ミクロ視点】観光旅行者の「価値」をインターネット上の投稿情報から探る

観光旅行者がインターネット上への投稿という行動を起こす理由は、観光経験という非日常の文脈の中で、投稿者の琴線に触れる価値がそこにあったからだと言える。そこで、Step1で把握した全体的なトレンドを踏まえることを前提として、管内個社や当地域（鹿角市・小坂町・秋田県等）、また、目的地化されている域外個社や近隣地域（観光地）に関する体験テーマや利用シーンを想像できる投稿情報を収集する。具体的な手法は以下のとおりである。

なお、本調査において、インターネット上にて一次データを収集すること念頭に置いているが、観光旅行者に直接アンケートをする、またはオンラインでアンケートを実施するなど、必要に応じて需要開拓に効果的な調査手法を選択することも視野に入れる。

○想定する調査内容

調査対象	<ul style="list-style-type: none"> ・次の観光旅行者等のアカウントや投稿情報 <ul style="list-style-type: none"> ・鹿角地域（鹿角市・小坂町）に訪れた観光旅行者 ・目的地となっている域外個社や近隣観光地に訪れた観光旅行者 ・旅行、アウトドア、温泉、ローカルグルメ系の投稿が多い、首都圏、都市部在住の一般ユーザー ・フォロワー数やエンゲージメントが高い、旅行系インフルエンサー、フォトグラファー ・周辺地域（十和田湖、八幡平、北東北広域）の観光公式・準公式アカウント（観光協会、DMO、自治体、等） ・鉱山遺産、ローカル食、豪雪体験、源泉掛け流し温泉、レトロ建築など、鹿角地域と類似のコンセプトを持つ地域の事業者（宿泊施設、飲食店、体験事業者等）
調査情報	<ul style="list-style-type: none"> ・投稿に付与されたメインハッシュタグ、サブハッシュタグ（10～15個程度） ・投稿された画像（写真）のモチーフ（人物、風景、食べ物、建物、体験アクティビティ等） ・キャプション（見出し、説明文）の要素（ストーリー性、感情を表す言葉等） ・同行者の有無（一人旅・カップル・友人・家族・団体） ・目的（癒し、非日常、学び、撮影、グルメ、ワーケーション等） ・顧客が自ら価値を生み出している行動（撮影スポット探し、地域との交流、体験参加等） ・投稿された口コミ、レビューの有無と内容の傾向（共感・羨望・質問・おすすめ等） ・いいね数のレンジ（例：～50、51～200、201～500等） ・投稿日時、季節（旬の時期・イベントとの紐づき） 等
調査対象期間	<ul style="list-style-type: none"> ・調査開始日前1年間 ※季節の顧客動向の変化を捉える必要があるため、最低でも1年間を調査対象期間とする。必要に応じて、1年間以上のスパンでも

	調査を実施する
調査回数	・年1回（6月頃）
調査サンプル数	・管内個社または当地域に関する投稿：目標100件以上 ・目的地化された域外個社または地域に関する投稿：目標100件以上 ※分析精度および信頼度の観点から、ボリュームに不足が生じた場合、追加調査を実施する
調査方法	・経営指導員等が、インターネット（SNS等を含む）の投稿情報を実際に検索・閲覧し、収集する。 ・必要に応じて、検索ツールや外部専門家等の活用を視野に入れる。

○想定する調査対象となるハッシュタグ・画像

地名・エリア系 （一般検索・指名検索）	・#鹿角市 #小坂町 #十和田湖 #八幡平 #秋田県 #秋田旅行 #北東北旅行 ・#Kazuno #Kosaka #Akita #Tohoku #JapanTravel（インバウンドや在日外国人向けハッシュタグ）等
体験・テーマ系 （価値提案の核）	・自然、アウトドア：#温泉旅行 #秘湯 #雪国 #トレッキング #キャンプ #スキー #スノーボード ・文化、レトロ：#遺跡 #鉾山町 #レトロ建築 #近代化遺産 #芝居小屋 #廃線跡 #鉄道好き ・食、暮らし：#郷土料理 #ローカルグルメ #日本酒 #山菜 #ジビエ #ソウルフード 等
文脈・利用シーン系 （SDLの手がかり）	・#女子旅 #家族旅行 #一人旅 #写真好きな人とつながりたい ・#ワーケーション #リモートワーク #長期滞在 #移住検討 等
画像の重点観察ポイント	・人物の有無、距離感（顔のアップか、後ろ姿か、シルエットか） ・季節感、時間帯（雪、新緑、紅葉、夜景、朝焼け） ・体験シーン（食事中、温泉に浸かる前後、移動・散策・撮影の様子）

[分析手段・手法]

Step1では、官公庁等の公表データから、主に鹿角地域を取り巻く観光旅行者の動向・思考といった域外需要開拓に役立つ情報を経営指導員等で読み取り、個社や鹿角地域を「目的地化・立ち寄りスポット化」に役立てる「旅行の流行」を把握し、経営指導員等で分析・議論のうえ、管内小規模事業者へフィードバックする情報を取りまとめる。

Step2では、どのような文脈（異なる環境への訪問による珍しい経験等）の中で、域外顧客が価値を感じているのかを収集したデータから読み取る。得られた投稿情報等について、経営指導員等が以下の論点で分析・議論のうえ、前述のStep1の分析データと合わせて、管内小規模事業者の需要開拓のアクションに活用できる基礎資料として取りまとめる。その際、個社に伝わりやすい言葉で腹落ちを促すように創意工夫する。また、高度な分析能力が必要になった場合、外部専門家の力を借りて分析を実施することも視野に入れる。

○分析の基本的な流れ

データ収集	・事前に検討したハッシュタグ等から、投稿情報（画像＋キャプション＋ハッシュタグ＋投稿日（時期）＋エンゲージメント等）を記録。 ・Excelで「1行＝1投稿」のデータを作成する。
定性→定量のステップ	・投稿情報を読み込み、おおまかなカテゴリーを作る（体験テーマ・感情・同行者等） ・そのカテゴリーをデータベースに落とし込み、全サンプルに項目付けして頻度・傾向を集計する

○定性分析（カテゴリー化）

目的	<ul style="list-style-type: none"> 投稿から「どんな体験（価値）が語られているか」「どんなシーン（文脈）で語られているか」を抽出し、カテゴリー化する
手順	<ul style="list-style-type: none"> 抽出した投稿を、印刷または画面で1つずつ確認。 キャプション・ハッシュタグ・画像を見て、「温泉旅行」「雪国非日常」「家族の思い出」「写真映え」等、気づいたテーマを記録する 類似する記録をまとめて、大カテゴリーと下位カテゴリーを設定する（例：「自然」「文化・歴史」「食・酒」「体験・暮らし・人」等）
サービス・ドミナント・ロジック視点での文脈の読み解き	<ul style="list-style-type: none"> 観点 <ul style="list-style-type: none"> 「顧客が何をして価値を感じているか」（撮る・共有する・学ぶ等） 「誰と一緒に・どの場面で価値が立ち上がっているか」（友人／家族／ひとり、昼／夜、準備／体験中／振り返り等） 手法 <ul style="list-style-type: none"> データベースに、上記の観点（行動・関係性・感情）を項目として追加し、投稿ごとに確認する 「顧客の行動＋地域の資源＋事業者の役割」が揃っている投稿をピックアップし、事例として記録する（価値共創の具体的なイメージとして後で商品・サービス開発に活用する）

○定量分析

・出現頻度分析（ハッシュタグ、テーマ等）

ハッシュタグ頻度	<ul style="list-style-type: none"> ハッシュタグをすべて抽出し、1投稿あたりのタグ数・出現回数上位のタグを集計する 「地名」「体験テーマ」「シーン（感情）」等にカテゴリー分けし、どのカテゴリーが多いかを見る
テーマ頻度	<ul style="list-style-type: none"> 定性分析でまとめた「テーマ（自然・文化・食・体験等）」の出現数を集計する 季節別、同行者別に、どのテーマが多いかクロス集計する（例：冬×家族で「雪遊び」が多い等）

・エンゲージメント分析（何が顧客に刺さっているか）

指標	<ul style="list-style-type: none"> いいね数のレンジ、コメントの有無、フォロワー数等
手法	<ul style="list-style-type: none"> テーマ別平均いいね数、画像モチーフ別平均いいね数などを算出し、「どの組合せが高い反応を得ているか」を比較する 「上位エンゲージメント投稿」を取り出し、改めて読み込みのうえ、文脈・画像構成・ハッシュタグ構成の共通点を整理する

・画像分析

観点	<ul style="list-style-type: none"> 主体：風景中心／人物中心／モノ（料理・建物など）中心 人物の扱い：顔がはっきり／後ろ姿／シルエット／人物なし 構図：引き（広角）、・寄り（手元）・動きのある写真（移動中、体験中） 季節、時間帯：雪、新緑、紅葉、夜景 等
手順	<ul style="list-style-type: none"> データベースに上記項目を用意し、投稿ごとにチェックする 画像のタイプ別に、ハッシュタグの傾向・エンゲージメントの違いを簡単なクロス表で確認する（例：「人物あり×雪景色」の方が、「人物なし×雪景色」よりいいね数が高いか 等）

○管内個社と域外顧客との相互作用による価値創造のヒントとなる事例の紹介

鹿角地域に、代表（女将）が一人で切り盛りしている、ある小さな旅館がある。そこに、全国を旅歩く旅行者が一人で宿泊した。翌日の朝食時に女将より、「私は目玉焼き作るのが上手くないからゆで玉子でいいかい？」と聞かれ、これを寛容な気持ちで快諾した。そこで、配膳された朝食を見たところ、「おはようございます 私はゆで玉子よ」と直接文字が書かれたゆで卵があった。その後、宿泊客はこの様子を「ばあちゃん、、、」と添えて SNS へ投稿している。

この様子を読み解くと、個社側は、文字を書くというひと手間を加えた「ゆで玉子」を提供したのだが、受け取り手である宿泊客としては、まさか「ゆで玉子が自己紹介」するとは思っておらず、女将のお茶目な心遣いに想定外の感動をし、それを投稿（共有したい）するという行動に至ったわけである。

一見すると旅先の朝食の何気ないワンシーンだが、一般的に観光旅行者は旅先で「非日常を体験したい」という経験の豊かさを求める傾向が強いため、今回のケースは、この観光旅行者にとって旅行中の観光経験（価値）として確かに残ったと言える。また、この投稿を閲覧した SNS 利用者からは、「女将の優しさ（おもてなし）に感動する」「一度行ってみたい」「旅行の思い出が一生の宝物になる瞬間」等のさまざまなコメントが寄せられ、まるで自分が行ったかのようにその文脈（シーン）を想像し、個々の判断で思いを馳せている。

※個人による SNS 投稿からの情報であるため、実際の投稿画像等の掲載は差し控える。

本事例では、個社側はひと手間を加えた朝食提供、顧客側は思いを乗せた SNS 投稿というように、互いの行動により価値共創（観光経験）が実現していると考えられ、ここに域外の顧客を引き込むための重要なヒントが隠されているのではないかと考えている。域外顧客の文脈価値を発見・提案することは、域内個社の需要開拓において意識すべき重要な論点と言えるため、本ケースを参考事例として、何か特別なものが必ず必要だというものではなく、見落とししている価値があるのではないかといい仮説のもと、域内個社へ横展開できる域外需要開拓への手がかりを探り当てる調査としたい。

なお、本事例に登場した観光旅行者は、フォロワー数が 1 万人程度の一般個人だが、執筆時点での本投稿のおおまかな定量的な情報は、表示回数 2,400 万回超、リプライ（返信）数は 370 件超、リポスト数 1 万件超、いいね数 18 万超、ブックマーク数 8,000 件超と、いわゆる「バズった」投稿になっていることを申し添える。

〔活用方法〕

方法①

域外への需要開拓のために、個社への指導・助言時の基礎資料として、経営指導員等が活用する。
（助言・指導の論点）

- ・管内個社と域外顧客が価値を共創するシーンについて
- ・鹿角地域で再現、拡張できるストーリー構造について

方法②

フィードバックした個社において、商品・サービス改善および開発、体験メニューの追加等の具体的な改善行動につなげる。

（活用具体例）

- ・よく出てくる「利用シーン」（家族旅行・ワーケーション等）ごとに、宿泊・飲食・体験メニューと地域資源を組み合わせた「ストーリー型商品」を設計する。
- ・顧客が自分のストーリーを紡ぎやすい「撮影スポット」「語りたくなる小ネタ」「参加型体験（仕込み体験・ガイドツアー等）」を増やし、価値共創の余地を広げる。
- ・域外顧客が重要視している価値を反映した「使い方提案ができる商品」「利用シーンが想像できる商品」の開発に活用し、個社の商談会・展示会への出展を促進する。

方法③

フィードバックした個社において、情報発信方法やコンテンツの改善につなげる。

(活用具体例)

- ・調査で反応が良いと判明したハッシュタグセットを、テンプレとしてパターン化（日本語＋英語＋シーン＋体験テーマをミックス）する。
- ・「顧客が撮りたくなる構図」など、ユーザー生成コンテンツ（UGC）を意識した画像構成で情報発信する。

方法④

フィードバックした調査結果を踏まえて、事業計画の策定や見直しに活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

巡回訪問等で管内小規模事業者の経営状況の把握に努めているが、経営状況の分析を行うきっかけについては、融資相談や補助金申請などの限られた事業者に対してスポット的に行う場合が多い。

分析のスキルやノウハウは職員のスキルに依存しがちなため、全国商工会連合会発行の「経営計画作成のための経営分析と提案力向上ガイド」を活用、また、経営指導員を対象に内部研修を実施し、分析支援スキルの平準化を図っている。しかしながら、こうした取組はまだ途上であり、今後は平準化の更なる推進を図るとともに、事業者自身が自ら経営状況を把握・分析し、課題解決に取り組めるような「自走化」につながる支援を強化していく必要があると考えている。

[課題]

これまでの支援を経て、経営状況の分析の必要性を強く感じている管内小規模事業者が増えてきている実感はあるが、多くがその必要性・重要性を認識していないのが実情である。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喚起が必要であると考えている。

(2) 目標

秋田県商工会連合会の人事適正化指導により、令和8年度より経営指導員が1名減の5名体制となる。そのため、目標件数を経営指導員1名当たり10件、計50件と設定する。

	現行	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
経営状況分析件数	60件	50件	50件	50件	50件	50件

(3) 事業内容

1 経営状況分析支援のスキルの底上げの学習会を実施

経営指導員ごとに「経営状況分析」の重要性や必要性、さらには手法や解釈にバラつきがあるため、指導員全員の思考や意志を共通化するため、「経営状況分析支援の在り方の学習会」を、毎年実施する。必要に応じて、小規模事業者の経営状況に明るい外部専門家の助言を受けながら、経営指導員全員で主体的に学びを深めていく。

2 経営状況分析を行う小規模事業者の選定

1で学習した内容を踏まえ、管内の小規模事業者を年度ごとに選定していく。選定にあたっては、下表の論点として、経営指導員全員が参加するミーティング等で選定していく。

論点①	需要開拓意欲ならびに成長意欲が高い事業者
論点②	地域からの雇用を誘発できる可能性が高い事業者
論点③	高齢経営者ではあるが、何らかの形で事業継承、承継が実現できそうな事業者

論点④ 経営改善が早急に必要な事業者への自己認識を促す場面

(支援対象者 選定の論点)

3 経営状況分析の意義や手法を学ぶ機会の提供

経営状況分析セミナーの開催

経営戦略を策定する前段階として、自社の経営状況を正しく把握するための基本的な視点や勘所を身につける必要がある。そのため、事業者が財務状況や顧客動向、商品・サービスの強み弱み等を理解し、自社の現状を整理できるよう、経営分析の基礎力を養うためのセミナーを実施する。

対象者	経営改善の着手に向けて基礎を学びたい事業者
募集方法	個別に参加を促していく。
回数	年1回
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営分析の基本（損益・資金繰り・顧客構造の見方） ・ RESAS の活用方法 ・ Excel や AI ツールを使った簡易グラフ作成 ・ ワーク：自社の強み・課題を言語化
参加者数	1回当たり10名程度

4 経営状況分析の支援

支援にあたっては、事業者ごとに経営指導員を担当付けし、辛抱強く、(1)の現状で示したテキストやRESASを活用しながら、サポートしていく。理解を促したり、理解を深めることが難しい事業者に対しては、外部専門家を活用することも想定して取り組む。

なお、支援における経営状況分析の論点は、現時点で下表を想定している。切り口としては「財務分析」と「非財務分析」になる。

○現時点で想定する分析項目・視点

指標/手法	評価・分析ポイント
流動比率	現・預金の不足、不良な売掛債権や棚卸資産の確認
当座比率	短期支払能力の確認
固定比率	自己資本不足の確認、過剰資産の確認
固定長期適合率	資金調達と運用のバランス確認
売上高総利益率	原料過剰消費、低価格販売、仕入値高騰等の傾向把握
売上高営業利益率	日々の営業活動での稼ぐ力の確認
売上債権回転率	債権回収期間の長期化、下請け的取引条件の悪化の把握
労働生産性	時間・人員あたりの付加価値額の確認
地域経済動向調査結果	「3. 地域の経済動向調査に関すること」の活用 地域の経済動向と自社の経営への影響度の把握に活用
PEST分析	外部要因が自社に与える影響を把握
3C分析	顧客、競合、自社の観点から経営戦略上の課題を把握
バリューチェーン分析	各工程において、どのような付加価値を生み出しているかを把握
VRIO分析	自社の相対的優位性や絶対的優位性を分析して把握
SWOT分析	分析した強み・弱み・機会・脅威の整理
クロスSWOT分析	強みで機会を得る、強みで脅威を避ける等の戦略策定に活用
カスタマージャーニー	顧客の認知から購入・推奨に至るまでの体験等を体系的に整理

カスタマージャーニーマップ

顧客の一連の体験を時系列で見える化

[支援にあたっての留意点：ステップアップ型の分析支援を心掛ける]

小規模事業者は日々の経営活動に追われ、一度に全ての項目について分析に取り掛かることは実態にそぐわない。そこで、小規模事業者ごとに、直面した経営課題に特化した分析を足掛かりとして分析への興味を喚起する。また、数値に苦手意識を持っている事業者に対しては非財務分析（SWOT 分析等）から着手するなど、事業者ごとにカスタマイズした分析を行う。

(4) 分析結果の活用について

方法①

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、経営上の改善点や事業計画策定支援、更には計画の見直し時に活用する。

方法②

分析結果は、データベース化し、内部共有することとで、経営指導員だけでなく、支援を行う全職員の指導時の基礎資料として活用する。

方法③

分析により判明した経営課題に対し、経営指導員による解決支援が困難であると判断した場合は、エキスパートバンク事業やミラサポ制度等々、種々の専門家派遣制度を活用し、中小企業診断士、税理士等の専門家の力を借り、課題解決を図る。

方法④

本事業の結果、個社は自社の経営状況を競合他社や業界標準と比較できるようになる。現状はほとんどの事業者が、年度末に決算や確定申告を実施して納得している状況である。これでは毎年毎年が結果論であり、今年は良かった今年が悪かったという悲しい会話が管内で聞こえてくるだけである。本事業では、ベンチマークと比較することで、経営改善の「あるべき方向性」を経営指導員と事業者が共有できるばかりでなく、期中での進捗等を把握していくことが可能になる。

方法⑤

策定済の事業計画遂行段階での「チェック機能」として活用できる。期中の個社の置かれている経営状況により、事業計画の遂行が「正」なのか「誤」なのかが異なる。その是非を経営分析から導き、必要なアクションを助言できるようになる。

方法⑥

日常の経営や運営の実務の進め方に活用できる。具体的には、売上を上げるために、どの顧客に、どれだけの量を、どのような価格で販売すれば適正なのか等々を、個社が理解できるように仕向けていく。

方法⑦

業績（売上一費用＝利益）管理の手順や段取りがわかるようになる。利益管理をする上で、コスト（予算）を執行し、どのあたりの管理を徹底すれば、適切な利益確保につながるのか等々を、具体的に理解できるようになる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定の重要性や必要性について、少しずつではあるが理解を深めている個社が着実に増えてきている。その要因として、事業計画の策定意義やあり方、手法を伝え、理解を深める場を継続的かつ適切に提供できていることが考えられる。また、事業計画の策定支援を担当する経営指導員間にある知識や経験のバラつきを解消するために、後述の「10. 経営指導員等の資質向上等に関すること」の取組により、不足するスキルやノウハウを明確にしなが、充足を進めていることが挙げられる。その結果、わずかながら「経営の自走化」を実現する個社が誕生している。

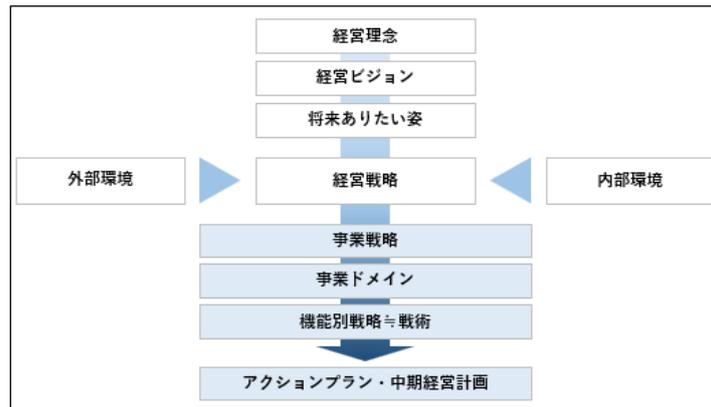
しかし、前述の取組を進めているものの、前計画でも述べた「必要に迫られてのスポット的な計画策定」「経営指導員等に依存した計画策定」となるケースが依然として多いことから、自ら経営計画を立案・作成できる個社は少ない。また、支援を担当する経営指導員等において、研修等にてスキルの平準化を図っているものの、知識や経験に依然としてバラつきがあるため、支援で策定した計画の「実現性」に差がみられる。加えて、個社からの信頼は醸成できているものの、経営の本質的な問題（根本的要因）や課題を気づき・腹落ちさせるためのコミュニケーションスキルやコーチングスキルといった経営発達支援に必要なスキルやノウハウは、継続して充足が必要である。

[課題]

自社の置かれた経営環境（外部環境・内部環境）を適切に分析し、導き出した経営戦略（経営の方向性）を踏まえて事業戦略・事業計画を策定することの必要性や重要性を、経営者に十分に納得してもらうことが重要である。そのため、事業計画策定に必要なスキルやノウハウを学ぶ場を提供し、管内小規模事業者へ広く周知する必要がある。

また、事業環境変化が激しい近年の経営環境を鑑みれば、経営発達支援に関わる支援者として、不足するスキルやノウハウを充足し続けることは必要不可欠な取組である。そのため、経営指導員等が自らギャップを認識し、充足していくことができる育成体制の整備に取り組む必要がある。

想定する事業計画のイメージとして、下図の流れと構造を意識しながら、経営戦略を踏まえたものとする。ただし、具体的な戦術等から経営戦略・事業戦略を見直す逆算的な事業計画の見直しも有り得ることから、下図のイメージを事業計画の基本とするものの、事業計画の策定方法については、柔軟性を損なわないように策定方法や考え方に固執はしない。



(2) 支援に対する考え方

当該事業では、下表の考えに基づき、支援を実施していく。

考え①	自社の経営課題解決のために、経営戦略を踏まえた事業計画策定が意義深いことを理解させる
考え②	頭に描いた計画を書面に落とすスキルやノウハウが乏しいため、そのスキルやノウハウを習得させる機会作りが必要である。
考え③	「3. 地域の経済動向調査に関すること」で認識した地域経済動向を踏まえる。
考え④	「4. 需要動向調査に関すること」で得た知見を踏まえる。
考え⑤	「5. 経営状況の分析に関すること」で認識した経営状況を踏まえる。
考え⑥	「10. 経営指導員等の資質向上等に関すること」を踏まえる。

事業計画策定の支援にあたり、まず前述の経営状況の分析を必須の工程とする。その理由は、単に目先の具体的な課題解決策の検討にとどまらず、経営状況の分析から導き出された経営戦略や経営ビジョンに基づき事業戦略・事業計画を立案することで成功可能性を高められるからである。このよ

うなプロセスを踏むことで、事業計画の実行性・実現可能性を高め、ひいては経営課題の本質的な解決につなげることを狙いとする。

さらに、経営状況の分析を実施する小規模事業者の裾野拡大に引き続き注力し、経営状況の分析から事業計画策定へとステップ・バイ・ステップで進められるよう支援することで、小規模事業者の「経営の自走力」を育成していく。

また、従来の事業計画策定支援の契機となっている補助金申請や融資申し込み、創業相談時も小規模事業者（創業予定者含む）との貴重なタッチポイントであることから、事業計画の策定をサポートする中で、経営状況の分析や事業計画の策定の意義等を理解してもらう機会として活用する。

(3) 目標

	現行	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
計画策定件数 (うち創業計画)	42件 (6件)	25件 (5件)	25件 (5件)	25件 (5件)	25件 (5件)	25件 (5件)
(うち承継計画)	(3件)	(3件)	(3件)	(3件)	(3件)	(3件)
事業計画策定 セミナー	3回	2回以上	2回以上	2回以上	2回以上	2回以上

※経営発達支援計画の評価および見直しを実施する「外部評価委員会」にて、既存事業者と創業者の計画策定件数を合わせて目標とるように見直したことから、本計画においても、その考え方を踏襲していく。

※令和8年度以降、経営指導員数が1名減の5名体制となることから、組織体制の実情に合わせた目標件数とする。

※市町の創業補助金予算枠に合わせて、計画策定件数を5件と設定している。

(4) 事業内容

1 事業計画策定の意義や手法を学ぶ機会の提供

事業計画策定セミナーの開催

事業計画策定の必要性について啓発・啓蒙、動機付けを行うだけでなく、より具体的にイメージできるように、事業計画策定の演習形式の学びの場を提供する。

対象者	<ul style="list-style-type: none"> 経営状況の分析を行った事業者（メインターゲット） 創業（起業）のため窓口相談等で来所されている方（地域住民・移住者） 経営者で「事業承継・継承」意志のある事業者（承継者・被承継者） 経営改善や業績改善の取組を進めたい事業者 更なる需要開拓（集客や販促）による成長意欲の高い事業者
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> 経営状況の分析を行った個社に対して、個別に参加を促していく。 創業予定者については、事業へのモチベーションが高く、学びに対する意欲も高いことから、相談時に参加への声掛けを行う。 当商工会 Web サイトや SNS、会報にて、広く告知する。
回数	年2回以上
内容	<ul style="list-style-type: none"> 事業計画策定の必要性や重要性について、啓発・啓蒙、動機付けを行う。 企業概要、顧客ニーズと市場の動向、自社や自社の提供する商品・サービスの強み、経営方針・目標と今後のプラン、事業の具体的内容、事業の効果、経費の明細、資金調達計画など、考え方・記入のポイントを習得できる内容とする。 セミナーで扱うテーマについては、経営発達支援計画の目標との整合性を取るために、域内外の需要開拓（マーケティングの観点）を主に取り上げるが、需要開拓に付随する DX・デジタル化、円滑な事業承継や創業の準備、経営状況（外部・内部）の分析手法等、地域の小規模事業者が事業計画を策定する際や目的実現に必要とされる論点も適宜テーマとして取り上げるものとする。

	<ul style="list-style-type: none"> ・計画策定の実行性を高めるため、可能な限り実際に策定演習に取り組む内容とする。 ・事業計画策定のロールモデルを具体的に意識できるように、「経営の自走化」に成功している個社の事例を学ぶ内容とする（事例紹介、パネルディスカッション等）。 ・セミナーで使用するテキストについて、受講内容を振り返りながら個社自らが事業計画を策定や改善ができるわかりやすい内容・レベル感となるように取りまとめるため、当日の活用のみならず、セミナー後の継続した活用も視野に入れたものとする。作成については、セミナー講師に委託・外注するが、専門家任せとならないよう経営指導員が関わりながら、個社の実状を踏まえつつ、計画の実行性を高められるものとなるように作成を進める。 ・セミナー受講後のフォローについては、経営指導員等が主体的に行う。
参加者数	1回当たり 15名程度

2 経営診断×伴走支援で実現性を重視した事業計画策定支援

対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・創業予定者以外の事業計画策定セミナーの参加者（メインターゲット）および参加対象者 ・支援先として、より成長意識が高い個社や早急な経営改善が必要とされる個社を優先的に対象とする。
手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者ごとに1次対応する担当経営指導員を決めた上で、1事業者に対し、経営指導員等2名以上で、チームとして支援を行う体制を採用する。 ・事業者が能動的に事業計画の作成に取り組み、自らの考えを計画書に落とし込めるように寄り添って支援を行う。 ・「事業計画策定セミナーの開催」で作成したテキストを経営指導員等の共通認識、助言資料として活用する。 ・「5. 経営状況の分析に関すること」で分析した具体的課題に応じ、「ビジネスモデルの転換」「経営課題の解決」などを意識した内容になるよう支援する。 ・内容が専門的で、経営指導員だけでは支援の限界がある場合は、種々の専門家派遣制度等を活用し、専門支援機関や外部専門家と連携を図ることで、実現性の高い計画策定につなげていく。
事業者数	5社

3 創業者向け計画策定支援

かづの商工会、鹿角市と小坂町は連携し、創業希望者に対する窓口相談事業（移住・定住者の支援等々）や創業前の個別経営指導、創業後のフォローアップを行っている。このような取組の中で、商工会へ相談に来る創業者・創業希望者が年々増えてきている。

そこで、相談に訪れる創業希望者に対し、引き続き、窓口相談を通じた「創業計画の策定支援」を行っていく。しかしながら常々、基本的な計画書の書き方等々、非効率な支援業務に課題を感じている。そこで、「事業計画策定セミナーの開催」への出席を促すなど、基本的な要件について集合形式で学ばせる場を設け、その上で、窓口での支援においては、計画の内容の精度向上に関わるなど、支援の質の向上を図っていく。

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〕

前計画策定時に、個社の計画遂行能力ごとにグループ分けを行った。グループ分けを行ったことにより、支援者全員が個社のレベル感を認識することができた。しかし、実際の支援内容や個社の問題

解決に関する情報共有が十分にできていなかった。事業者に1名体制で支援者の配置を行ったことで個社がすぐに相談できる体制をとったが、事業者が支援担当者に依存してしまい、事業計画の認識が薄れてしまう状態が散見された。個社に対する事業計画策定後の支援は、計画策定とともに必要不可欠である。

〔課題〕

今後は、個社の実情や問題解決策を支援者全員で共有し、支援策の幅を広げることでチーム支援を図る。また、創業者など計画遂行能力が低い事業者へは支援経験の豊富な支援者を設置することで短期間での自走化につなげるほか、個社自身が計画の内容を認識遂行していける指導を行う。

(2) 支援に対する考え方

「事業計画策定支援に関すること」で事業計画を策定した事業者の全てを支援対象とする。これまでの支援経験から、個社の計画遂行能力には差があり、一律のフォローでは、個社の実情に添った支援につながらないことを理解している。そこで、グループ分けを行い、個々の計画遂行能力の実情にあった支援を行う。

先述の事業計画策定支援で寄り添う中で、個々の計画遂行能力を下表のような3つのグループに分類し、その分類に応じた支援を行っていく。なお、分類は、計画を策定した全ての個社が対象になる。

Tier	計画遂行能力	対象個社のイメージ	巡回頻度の目安 支援内容
Tier1：重点支援 支援スキル高	計画策定が実質初めてであり、進捗管理、実績管理の経験がなく、何をどこまで、いつ、やらなければならないかの判断がつかない。	創業者 事業承継や継承の後継者	月1回～2か月に1回 訪問＋電話フォロー →経営計画の内容を都度都度確認し、日々の経営判断まで落とし込んだ具体的な内容を確認する。 日々の事業運営、1週間の事業運営の目標まで具体的に落とし込んだ目標・取組とすることで、計画経営に慣れる。
Tier2：通常支援 支援スキル中	計画策定を過去に実施した実績はあるものの、過去の計画を放置状態であったり、経営課題の認識から目を背けているなど、自立して計画の実施ができない状況である。つまり、計画の実行に具体的なスケジュールと取組に補助が必要となる。	補助金や融資等がきっかけで計画を策定し遂行している事業者 家族経営の事業者	四半期ごとに1回巡回 (年4回程度) →想定する事業者は経営計画がなくても事業が継続できている事業者が多いが、日々の業務の繰り返しが続いていることから、計画経営の重要性を確認し、分析と目標達成に向けた具体的な取組を一緒に考え提案することで、目標達成に結び付ける。

Tier3：フォロー支援 支援スキル低	目標までのロードマップ、具体的な取組、実行時期など進捗管理と実績管理の経験が過去にあり、策定した経営計画の実施も自立して行うことができる。	従業員の職務が分化できている事業者	年 1～2 回巡回＋セミナー案内 →計画の実行については自立して遂行できるためフォローアップは確認程度に留める。支援の中心は情報提供であり、支援施策の情報、制度改正の情報、地域経済動向等を提供し、経営判断の一助とする。
------------------------	---	-------------------	--

(3) 目標

既存事業者向け（第二創業）支援（承継計画も含む）

*1 社あたりのフォロー頻度は、既述の3つのTier（1、2、3）ごとに異なる。また個社によって手厚いフォローが必要と判断した際は、惜しみなく頻度を増やす。ここでの記載は最低限の目標値

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ件数 (うち創業計画)	30件 (3件)	25件 (5件)	25件 (5件)	25件 (5件)	25件 (5件)	25件 (5件)
《うち DX 視点含む》 〔うち事業承継計画〕	《-》 〔-〕	《3件》 〔3件〕	《3件》 〔3件〕	《3件》 〔3件〕	《3件》 〔3件〕	《3件》 〔3件〕
頻度		Tier ごとに頻度設定（詳細は事業内容にて記載）				
需要開拓 実現事業者数 (売上向上)	2件	2件	2件	2件	2件	2件

(4) 事業内容

各グループでは、求められる支援内容も異なることから、それぞれのグループに合わせた支援内容を立案し実施する。

〔留意事項〕

計画遂行において、需要開拓の取組に問題（*）がある場合などは、外部専門家の力を借りる等、スムーズな遂行につながるよう全力でサポートする。

（*）ここで指す問題とは、計画と実際の進捗とに差異が見られる場合（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）を指している。なお、差異がある場合は下表の考えに基づき、差異の解消を図っていく。

差異内容	差異解消の主な支援の考え
売上差異	<p>*客数が要因の場合 ⇒不足する客数を埋め合わせる販促企画の立案をサポート ⇒種々イベント（展示会、商談会等）を通じた販売機会の提供 ⇒種々の制度を活用した専門家派遣による顧客紹介等</p> <p>*客単価が要因の場合 ⇒アップセルの助言や指導 価格バリエーションをいくつか設けることで、意図的に1番売りたい単価の商品や製品が1番売れるように仕向ける。</p>

	<p>⇒クロスセル 購入する方に、購入しようとする商品や製品と「他」の商品と製品（関連商品や製品）を併せて購入してもらうことを誘導する。</p> <p>⇒パッケージセル（抱き合わせ） セット販売、あるいは1個より2個の方がお得といったPRで、購入単価を上げることが誘導する。</p> <p>⇒ダウンセル 購入しようとした商品や製品がない場合など、別途、こちらから類似のものやより良いものを提案することで、その失注を避けるようにする。</p>
費用差異	<p>*原価が要因の場合 ⇒仕入価格の見直しや仕入れ時の類似代替素材や原材料の推進などにより仕入値の見直しを進める。 ⇒設備投資等による生産性の向上や作業見直しによる業務効率化を推進し、対売上に対する人件費比率等を薄めていく。 ⇒5Sの推進等と合わせ、ムリ・無駄などの削減を進める。</p> <p>*販管費が要因の場合 ⇒種々の販促活動の費用対効果を見直していく。 ⇒費目に掛かる経費の必要性や可否を取捨選択する。</p>
スケジュール差異	なぜ、遅延したのか等の要因を把握した上で、実現性と実効性の高い計画に見直しを図っていく。

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]

人口減少が加速する中、管内の個社は地域内の需要の深耕だけでは生計が立てづらくなっている。このような状況は、当商工会が実施した需要動向調査でも明らかである事から、意欲のある小規模事業者に対して、経営状況の分析、事業計画の策定といった過程を通じて、首都圏で開催される展示会・商談会等への出展支援を実施してきた。しかし、小規模事業者の多くは少人数で事業を実施しているため、人的リソース不足により出展に消極的な事業者が多く、積極的な事業者は限定的である。

[課題]

これまで販路開拓支援の方向性として、意欲のある小規模事業者に対して首都圏で開催される展示会・商談会等への出展支援を実施してきた。しかし、支援対象事業者が食品加工業者等に偏りがみられるため、業種を問わず広く域外販路開拓に取り組む事業者を増やしていく必要がある。更に、小規模事業者は資金的体力が乏しく、大きな取組に挑戦し難く、域外取引と自社の規模間に大きなギャップを感じており、事業成長の停滞や機会喪失につながり、販路拡大の機会を逸している事業者が多いため、これらの事業者の掘り起こしも必要である。

また、先述したとおり管内の個社は地域内の需要の深耕だけでは生計が立てづらくなっている事から、域外顧客やインバウンド顧客を取り込む必要がある。しかし、小規模事業者の中には、需要の地域特性、地域外特性といった視点、さらには新しい常態を無視した需要開拓策に邁進し、大きく収益が悪化し、早急な売上改善が必要な事業者もある。そういった事業者は、日々頑張っているものの需要開拓の成果は芳しくない状況である。そのため、需要開拓における適切なツール（種々の広告媒体等）が何なのかを理解させ、適切な選択が実現できるよう、知識の補充、ツール利用のトレーニングの場を設けることが求められる。

(2) 支援に対する考え方

管内事業者の多くが小規模事業者であり、個々の販路開拓の取組にも限界がある。そのため、個々

の事業者の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を踏まえつつ、時に地域資源や観光資源を活用するなど、個社の特色を活かした商品や製品、サービスの展開を側面支援していく。そして、域外顧客や新たな顧客層、インバウンド顧客と出会う「場」として、種々の販促ツール（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）の活用法を理解させるため当商工会が需要開拓においてリーダーシップを発揮し、地域の小規模事業者を引っ張っていきたい。

また、小規模事業者が単独で大規模な展示会・商談会等に出展することは大きな困難を伴うことから、事業者間連携等を通じて、より多くの事業者に域外販路開拓の機会を提供していく。

なお、詳細の論点は下表となり、外部評価委員会で指摘された要素①②も盛り込んで支援を進める。

その他、専門的知見が必要な際には、種々の制度を利用し、個社に、適切な専門家を派遣するなど、迅速な改善を心掛けていく。

内容①	巡回訪問により商談会等の情報を提供し、出展への機運を高め、事業者に合わせて出展プロセスを提案
内容②	商品のパッケージデザイン等の改善。必要に応じて専門家と連携 広域への商圏拡大の実現
内容③	出展に向けた経営指導員によるロールプレイング実施
内容④	出展時の展示方法や装飾について支援。必要に応じて専門家と連携
内容⑤	出展後、経営指導員による巡回訪問を通じた商談会の結果の整理・分析を行い、改善要望等に対するフォローアップや商品のブラッシュアップを支援
内容⑥	現在実施している販促の内容や、活用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。
要素①	地域外の自社にとっての上流工程または下流行程の事業者、地域外の異業種との広域連携等（地域・事業者間連携）
要素②	地域特性（地域農作物、地域観光資源等）を踏まえた顧客獲得

(3) 目標

		現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
1種々の販促ツール(DXに向けた取組含む)の活用法を学ぶセミナー	回	—	1	1	1	1	1
上記 参加者へのフォローアップ	件	—	5	5	5	5	5
上記 売上 対前年比増加率※	倍	—	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上
2展示会・商談会 (BtoB)	回	1	1	1	1	1	1
展示会出展支援 出展事業者数	者	5	5	5	5	5	5
上記 参加者へのフォローアップ	件	5	5	5	5	5	5
上記 売上 対前年比増加率※	倍	—	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上	1.2以上

※ 売上 対前年比増加率は、前年の売上実績を 1 として対象年を評価したもの。当年支援のため翌年の実績を持って評価。

(4) 事業内容

【目的】 先述の事業計画策定支援、事業計画策定後の支援の「目標」で示している個社に対してグループに合わせた支援内容を立案し、それぞれ行いたいとする需要開拓の取組を、担当する職員や経営指導員が粘り強く寄り添い側面支援していくことで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

1 種々の販促ツール（DXに向けた取組含む）の活用セミナー

【課題】 デジタルツールの必要性についての理解不足。ツール選定、運用設計が不透明。

費用対効果、効率性を意識した域外需要やインバウンド需要獲得の取組が実現できるよう、集合形式で学びの場を提供する。また近未来に、DXに向けた取組が本格化できるよう、IT化ツールを中心に、需要開拓の場面での「活用法の理解」を促していく。

対 象 者	事業計画を策定済の事業者 創業計画を策定済の事業者 すでに種々の需要開拓の取組にチャレンジしているが、効果に不満足な事業者 経営改善や業務改善の取組を進めたいとする事業者
募 集 方 法	事業計画を策定済、創業計画を策定済の事業者に、個別に参加を促していく。 すでに種々の需要開拓の取組にチャレンジしているが、効果に不満足な事業者に、個別に参加を促していく。 経営改善や業務改善の取組を進めたいとする事業者に、個別に参加を促していく。 当商工会の Web サイト等、広く告知を行う。
回 数	年 1 回
内 容	・集客策や販促策を立案する場面で、DX の概念や、IT 化の概念について学ばせる。 ・種々の広告媒体のメリット、デメリットの理解を促進するとともに、ターゲット 顧客に、どのようにアクセスするかについて演習形式で学んでもらう。 ・需要開拓に活用できる IT 化ツールのメリット、デメリットの理解を促進するとともに、ターゲット顧客にどのようにアクセスするかについて演習形式で学んでもらう。
参 加 者 数	15 名程度

2 展示会・商談会（BtoB）の場提供事業

【課題】 新しい常態を無視した需要開拓策。支援対象事業者の偏り。事業者の掘り起こし。

【対象者】 食品製造業・特産品等製造業、製造業で、需要開拓を目指す事業計画を策定した小規模事業者

【訴求対象】 販路を持つ商社・卸売・小売業のバイヤーおよび新規取引先を開拓している製造業、および

事業計画策定セミナー等への参加者に広く呼び掛ける。

【想定する展示会等：出店の場は変更の可能性あり】

・展示商談会の名称（スーパーマーケット・トレードショー）

概要：スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する商談会。全国の小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食などから多数のバイヤーが来場する。また、食に関する商談展示会としては国内最大級の開催規模を誇る。

出展事業者数 : 2,237 社・団体 (R7)

来場者数 : 77,305 人 (R7)

・展示商談会の名称（グルメショー）

概要：食と食の関連雑貨・知識・ノウハウを集約し、これからの新しい売り方・アイテムが一堂に会する食の専門見本市であり、商談型展示会である。ローカルフード展、スタイリッシュフード展、ウェルネスフード展等が企画され、全国から選りすぐりのプレミアムフードが集まる。

出展事業者数：321社（R7.9）

来場者数：32,268人（R7.9）

・展示商談会の名称（加工食品 EXPO）

概要：冷凍食品、レトルト食品、お菓子などの完成品を始め、農水産物、食品素材、食品パッケージに至るまで、加工食品の製造・流通に必要なあらゆる製品が一堂に集まる国内最大の加工食品展示会。特に商談に重点が置かれる。

出展事業者数：617社（R7）

来場者数：19,980人（R7）

【支援内容】

ステップ① 出店/出展する事業者の選定

成長機会を探る意欲が高い事業者、経営改善や業績改善に真摯に取り組む事業者を、毎年3～5社選択する。

ステップ② 出店/出展する準備における「丁寧な伴走」

商談シートや営業ツール（見積書、商品カタログ、チラシ等）の作成、バイヤー目線での展示ブースの内容や装飾、事前の招待状作成やホームページでの事前情報発信等々、当日の商談件数が極大化できるよう、丁寧に準備を進める。

ステップ③ 会期中は商談を側面支援

会期中は、1人でも多くの商談先を捕まえられるよう、参加する経営指導員も個社の立場になって取り組む。また、状況に応じて、装飾の変更や、接客対応の改善等、助言を深める。

ステップ④ アフタフォロー

会期中に接触した顧客の中から、成約の可能性や、意味のある商談先をピックアップし、優先的なフォローを心がけるよう側面支援していく。また、必要に応じて、専門家を活用し、成約が必達するよう、知恵を絞って取り組む。

ステップ⑤ 辛抱強く寄り添う

個社が簡単にあきらめたり、商談の手を緩めないよう、経営指導員も辛抱強く、寄り添っていく。

9. 事業の評価およ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]

前期の経営発達支援計画を遂行する中で、当商工会の行う事業は年度ごとに外部有識者、関係機関等から多角的な視点で評価・指摘を受け、適時見直しを行ってきた。

[課題]

外部から評価されることを念頭においた計画遂行を行っていく。内部の視点だけでは気づくことのできない指摘などは貴重な意見として受け止め、受けた評価をその後の計画遂行に反映し、本計画が管内個社支援の有益なものとなるよう経営指導員一人一人が意識して取り組むことが必要である。

(2) 事業内容

商工会、関係自治体、外部有識者の3者から評価を受けるとともに、改善提案をいただくことで、より効果的で、かつ実現性の高い事業とする。

評価基準期間は年度とし、事業実績および事業計画について、目標ごとに設定したKPI・KGIなど

の定量面および数値上に表れない定性面を含めて検証を行う。検証については、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	事業の継続の可否または事業運営の改善の余地
論点⑤	関係団体との連携および協力体制の確立の取組状況

ステップ①

本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②

ステップ①を踏まえ、指導、助言方法の変更や改善策等を検討し、取りまとめる。

ステップ③

ステップ②を踏まえ、実績報告書を作成する。

ステップ④

実績報告書作成後に、法定経営指導員、鹿角市産業活力課長、小坂町観光産業課長、外部有識者として中小企業診断士、秋田銀行花輪支店長、北都銀行鹿角支店長等を委員として招集し、評価会議を年1回開催し審査を受ける。

ステップ⑤

当商工会は、評価会議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

当商工会が招集する理事会に、実績報告および外部評価、是正処置を報告し、理事の評価、指摘、講評と承認を受ける。

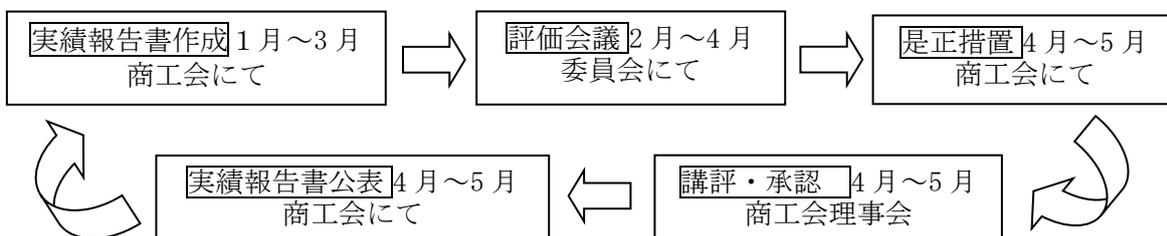
ステップ⑦

理事会で承認を受けたのち、実績報告書を当商工会 Web サイトへの掲載並びに機関紙で公表する。
 ⇒地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。
 ⇒実績報告書には、評価・見直し結果が記載される。

ステップ⑧

ステップ⑦を経たのち、所定のルートを経由し、国へ報告する。

(3) 事業評価スケジュール



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]

職種別・担当業務に関連する研修会などへの参加、外部の講師を招き、全職員が受講している内部研修の実施、Web研修の100%受講、種々の資格取得の励行を行ってきた。会員からの相談にあって

は、経営指導員と経営支援員がペアとなり、「何でも聞ける・教える」体制でOJTを行っている。また、支援で得た知見等を、職種別会議などの場を設けることで、可能な限り共有できるように配慮している。

特に、県内の経営支援員の配属傾向として、4名以上の経営支援員が配属している商工会には経験年数の長い（20年以上の勤続）経営支援員が1名以上配属され、経験の浅い経営支援員をサポートしているが、当商工会においては最も経験年数が長い経営支援員でも5年（R7.9月末時点）であるため、経営支援員の業務フォローは、経営指導員とのペアによるOJT体制を敷くことで対応している。

また、小規模事業者支援に必要なスキル取得については、

- ・ 職員の人事交流や経験年数によって能力差が生じている
- ・ 日常業務に忙殺され、十分な資質向上の機会を設けられていない
- ・ 職員数の削減に伴い、1人あたりの業務ウェイトの増加が見込まれる

といった問題が挙げられる。

〔課題〕

「職員の人事交流や経験年数による能力差が生じている」ことについて、経営指導員をはじめ職員間で議論し、小規模事業者の支援を行うために今不足している知識や求められているノウハウは何かを洗い出し、テーマを定めて学びの機会を創出する必要がある。

「日常業務に忙殺され、十分な資質向上の機会を設けられていない」「職員数の削減に伴い、1人あたりの業務ウェイトの増加が見込まれる」ことについては、職員個々が業務効率化の意識を持ち、業務遂行のスピード感を高め、自身の資質向上に努めるための時間創出が必要である。

（2）事業内容

① 職員個々の支援能力向上を図るための「学ぶ」機会の創出

小規模事業者を取り巻く経済環境は絶えず変化しており、経営者自らが経営課題を見極め、その環境変化に対応していくための「自己変革力」の向上が必要となっている。支援機関として、経営者の「自己変革力」を高めるため、主に下表のテーマについて、経営指導員のみならず職員全体を対象として、外部研修への派遣や専門家を招聘しての研修実施を行う。学習テーマによっては、知識としてはあるものの、支援の場で活かしていないケースもあり、研修は現場実践につながる内容としたい。また、「気づき」を与えて「自走化」を促す力は、今まで以上に養っていく必要があり、自走化実現に向けて必要となる支援スキルの学びを深めていく。下表のうち、「ITの業務活用やDX導入」については、経営支援の一面以外にも、職員自身の業務効率見直しの観点から学びを深め、業務遂行スピードの向上につなげていく。他にも、（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方のうち「広域的な連携支援の在り方」で触れているように、当商工会を含めた県北地区商工会の経営指導員をはじめとした職員の集合型研修の機会を設けている。支援に必要な知識を学ぶとともに、近隣の経営指導員、職員がどのような個社支援を行っているのか情報収集し、ノウハウの蓄積につなげる。

学習テーマ	向上を期待する知見
<ul style="list-style-type: none"> ・ 「対話と傾聴」のスキル向上 ・ アサーティブコミュニケーション 	事業者の気づき、内発的動機付けの促進
<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営状況分析、財務分析の手法 ・ 製造工程分析 	本質的課題の明確化
<ul style="list-style-type: none"> ・ ITの業務活用やDX導入 ・ 人材獲得、定着に結び付く経営の着眼点 ・ Webマーケティング ・ 販促ツールの活用方法 	課題解決プロセスの側面支援

②組織全体の支援体制向上のための「学ぶ」機会の創出

ア. チーム支援によるOJT

事業計画の策定、事業計画策定後のフォローアップの支援については、経営指導員会議にて情報共有を図る。また、主担当以外の経営指導員の視点から考えられる支援方法について意見交換し合うことで、互いの支援ノウハウの習得につなげる。その他、専門家指導を通じて得た知識、施策活用に関する知識など共有し、円滑な支援遂行に結び付ける。

経営指導員が受ける相談については、経営指導員とのペア間で、相談に対しどのような支援を講じる必要があるか共に検討し、実行していく。本スキームで経営指導員の培った知識、ノウハウは、職種会議の開催時に職員相互の支援状況を共有することで、組織全体の支援力強化につなげる。

イ. 課題解決のためのOJT

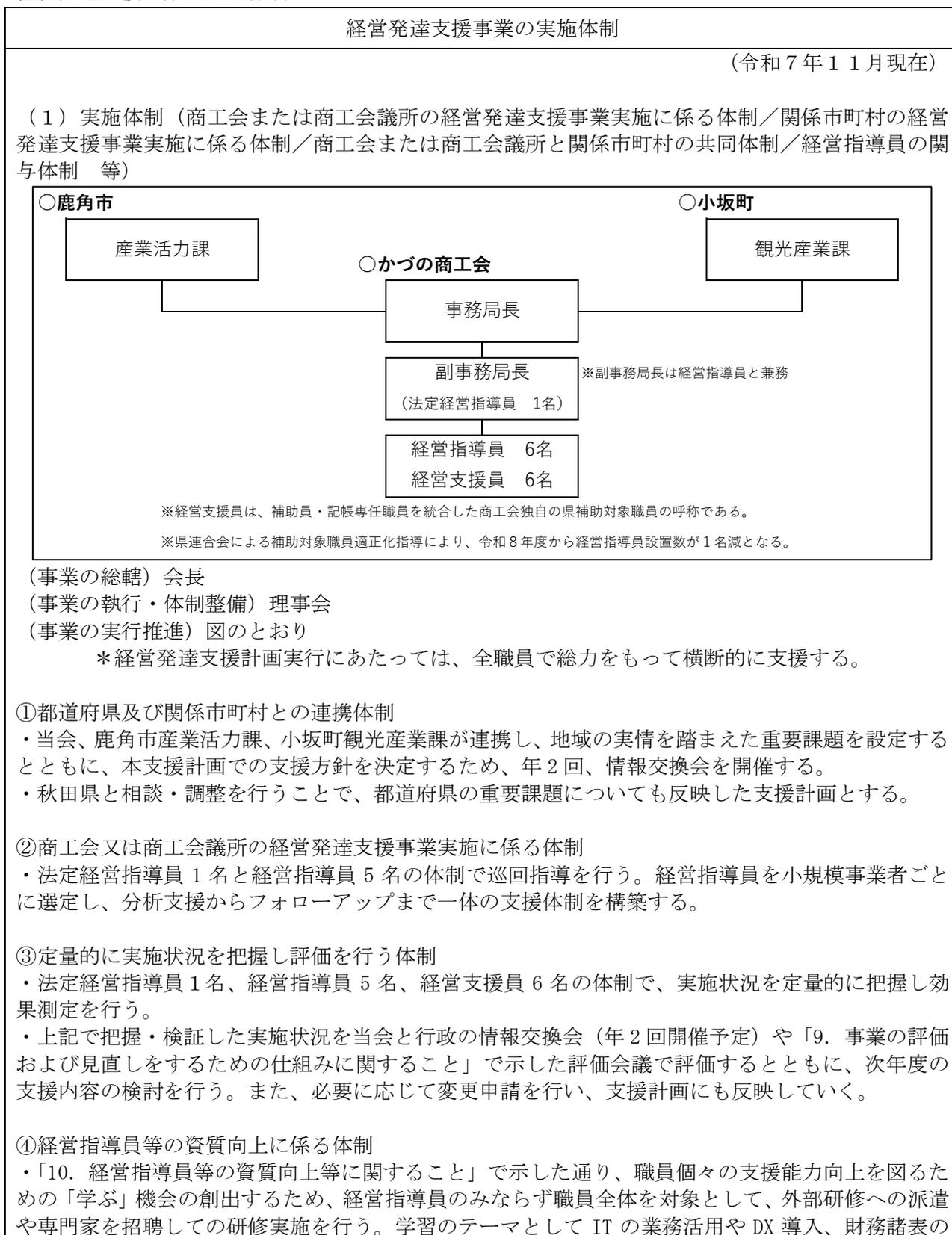
日々の支援の中で習得したスキルや既に備わっている支援知識を他の経営指導員、経営支援員に共有するため、経営指導員を講師とした集合研修を実施する。研修受講する経営指導員をはじめとした職員の知識の向上につなげるとともに、講師を担う経営指導員も資料作成など通じることで、相手にわかりやすい説明の仕方を身に付けることができる。

ウ. 支援データベースの活用

経営支援システムを活用し、経営指導員、経営支援員が行った支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。対象となる小規模事業者の過去の支援状況や経営状況について全職員が把握し共有するとともに、蓄積されたナレッジを活用することで新任職員や異動職員が円滑に小規模事業者支援を行える体制を構築する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の「自走化」を促す力を養っていく。

(2) 商工会およ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およ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 岩井 寛樹
- ・連絡先 かづの商工会 Tel : 0186-22-0050

②法定経営指導員による情報の提供および助言

経営発達支援事業の計画作成・実施に係る指導および助言、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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・岩井 寛樹は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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

- ・かづの商工会
〒018-5201 秋田県鹿角市花輪字柳田 14-1
TEL : 0186-22-0050 / FAX : 0186-23-2698
E-mail : kazuno@skr-akita.or.jp

②関係市町村

- ・鹿角市
〒018-5292 秋田県鹿角市花輪字荒田 4-1
産業活力課 商工振興班
TEL : 0186-30-0250 / FAX : 0186-30-1515
E-mail : shoukou@city.kazuno.lg.jp
- ・小坂町
〒017-0292 秋田県鹿角郡小坂町小坂字上谷地 41-1
観光産業課 観光商工班
TEL : 0186-29-3908 / FAX : 0186-29-5481
E-mail : kankou-syoukou@town.kosaka.akita.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額およびその調達方法

(単位 千円)

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額	8,550	8,550	8,550	8,550	8,550
地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
経営状況の分析	150	150	150	150	150
事業計画策定支援	700	700	700	700	700
事業計画策定後の実施支援	250	250	250	250	250
需要開拓に資する取組	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
事業の評価見直し	150	150	150	150	150
経営指導員等の資質向上	200	200	200	200	200

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、市町補助金、商工会会費や手数料

(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または商工会議所およ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または名称および住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携者なし
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