

経営発達支援計画の概要

実施者名	三種町商工会（法人番号 4410005003985） 三種町（地方公共団体コード 053481）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<b>経営発達支援事業の目標</b> 1. 挑戦する事業者の育成 2. 事業者の経営課題解決による経営基盤の強化の推進 3. 地域の特色を活かしたにぎわいの創出
事業内容	<b>I. 経営発達支援事業の内容</b> 3. 地域の経済動向調査に関すること ①三種町産業の経済動向調査を実施する ②経営状況調査を実施する ③調査結果を分析・集計しHPへ公表する  4. 需要動向調査に関すること ①ニーズ調査を目的に商談会でのバイヤーアンケート調査を実施する ②アンケート結果を分析・集計しHPへ公表する  5. 経営状況の分析に関すること ①データにもとづいた財務分析を実施する ②フレームワークを活用した非財務分析を実施する  6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定マニュアルを活用し補助金申請を支援する ②経営分析結果にもとづいた事業計画策定を支援する ③連携に係る事業計画策定を支援する  7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画・連携事業計画のフォローアップを実施する  8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①連携事業計画に沿った連携事業の実行に向け支援する ②販路開拓へ挑戦したい事業者を対象に販路開拓セミナーを開催する ③商談会への出展による販路開拓を支援する ④ICTを活用した販路開拓を支援する
連絡先	三種町商工会 〒018-2303 秋田県山本郡三種町森岳字岩瀬188-2 TEL：0185-83-3010 FAX：0185-83-3014 E-mail：mitane@skr-akita.or.jp 三種町 商工観光交流課 〒018-2401 秋田県山本郡三種町鶴川字岩谷子8 TEL：0185-85-4830 FAX：0185-72-1536 E-mail：shoko@town.mitane.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

## 1. 目標

### (1) 地域の現状及び課題

三種町は、秋田県北西部に位置し、東は北秋田郡上小阿仁村と、南は男鹿市、南秋田郡大潟村、八郎潟町、五城目町、西は日本海、北は能代市と接している。

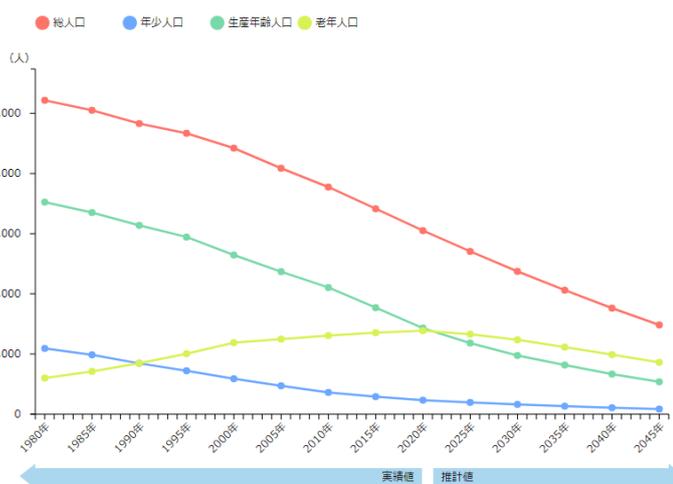
東西が約 25 km、南北が約 20 km で、247.98 km<sup>2</sup> の面積を有し、この内、森林が 134 km<sup>2</sup> と全体面積の 54% を占め、農用地が 24%、宅地が 3% となっている。房住山に源を発する三種川が町のほぼ中央を流れ、八郎湖へ注ぎ、東部の丘陵地から西部の平地地までゆるやかに傾斜した地勢となっている。

気候は、対馬暖流の影響

により、年間の平均気温は 10℃ 前後と温暖だが、冬は日本海側特有の冷たい北西の季節風が強く吹き、四季の移り変わりが明瞭である。降雪日数は 40～50 日で、積雪は平野部で 10～50 cm、山間部では 100 cm 以上になる所もある。



< 三種町人口推移 >



令和 2 年(2020 年)の国勢調査における三種町の人口は 15,254 人となっている。人口の推移を見ると年々減少してきており、年齢別では 64 歳以下の減少、65 歳以上の増加が顕著である。令和 2 年には、高齢化率が 45% を超え、少子・高齢化が進んでいる。また、人口減少により消費動向の低迷につながっていくことが予想される。

【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

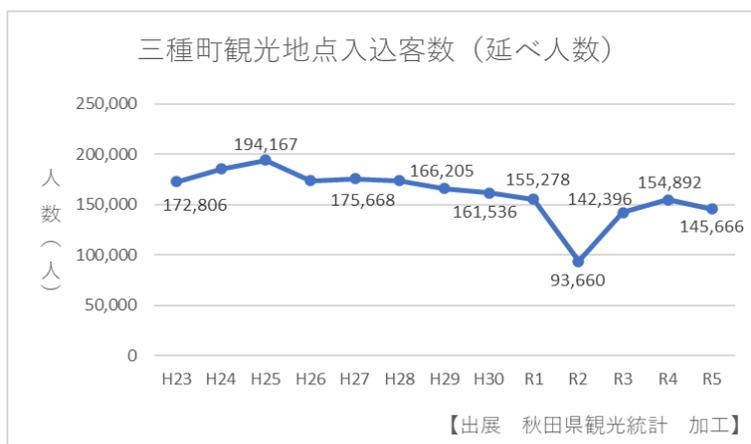
示唆 2020年の老年人口割合は秋田県と比べて高い。  
2020年の年少人口割合、生産年齢人口割合は秋田県と比べて低い。  
総人口は2020年と比較して2025年に88.7%、2035年に67.6%、2045年に48.6%になる。

三種町では、豊かな自然が残る房住山や森林資源、森岳温泉郷、日本海といった多様な観光資源に恵まれ、四季を通じて様々なイベントが開催されている。特に、森岳温泉郷やサンドクラフトでは、県内外からの観光客も多く観光の柱となっている。しかし、令和2年は新型コロナウイルスの感染拡大及び拡大防止の影響を受け観光地点入込客数は大きく減少した。令和3年以降は徐々に観光客数は回復してきているものの、依然と比べ減少しており、15万人程度の前後を推移している状況にある。

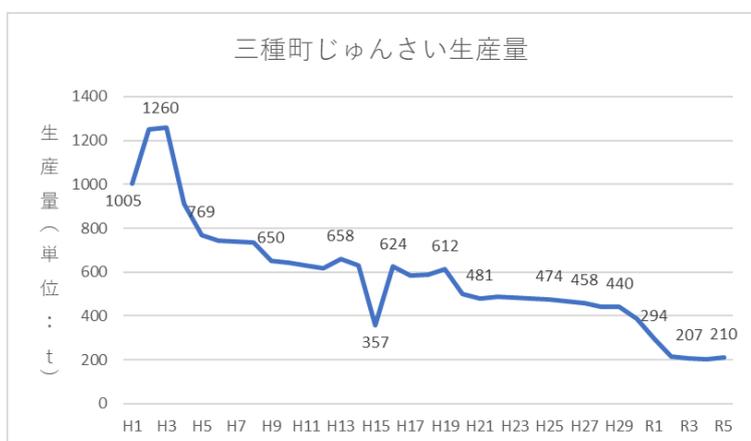
このような中、町の特産品である「じゅんさい」の摘み採り体験者が増えており、町の特性を活かした体験・滞在型観光を推進するためには、クアオルト<sup>※1</sup>等の自然を活かした観光の拠点整備が重要となっている。また、観光ニーズの多様性、広域化が進むなかで世界遺産白神山地、十和田湖、男鹿温泉郷など周辺地域との広域的な連携が求められている。

※1 クアオルト：自然環境や温泉を活かした健康保養地

特産品としては、メロン・じゅんさい・梅・そら豆のほか農産物の加工品が豊富にある。農産物のなかで「じゅんさい」は国内有数の生産量を誇るが、平成3年の生産量1,260ト、販売額約11億円、平成25年には生産量474ト、販売額約5億円、令和5年には生産量210ト、販売額約2億4千万円へと生産量及び販売額とも大きく減少している。これは生産者及び摘み手不足によるものであり、摘み手の育成や生産体制の整備が課題となっている。



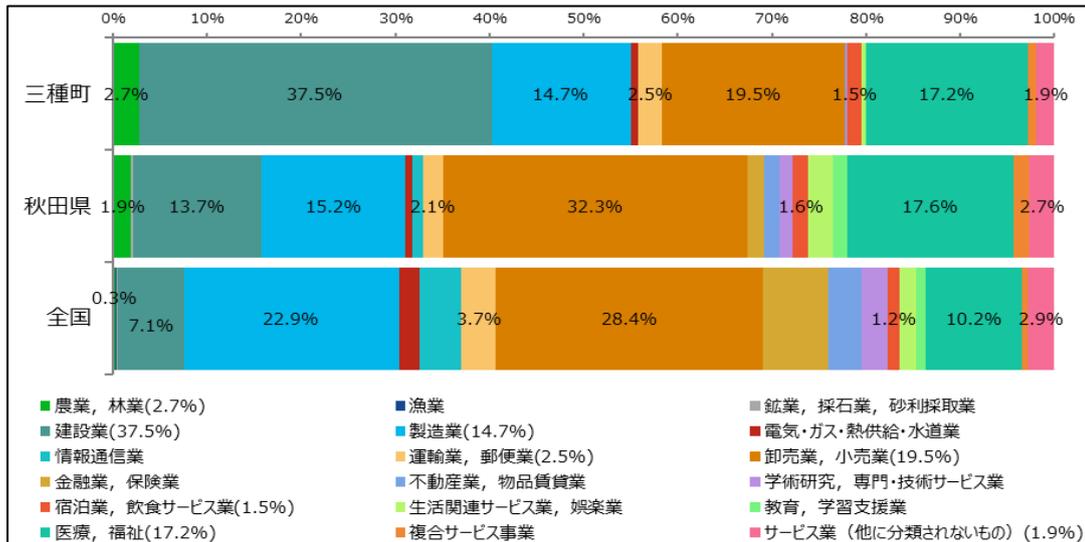
サンドクラフト 2024  
三種町役場 HP より



三種町の産業別に見た売上高では、建設業が37.5%を占め秋田県及び全国の割合を大きく上回っている。次いで、卸売業・小売業の19.5%、医療・福祉17.2%となっているが、卸売業・小売業は秋田県及び全国の割合を大きく下回り、他地域と比較してみると建設業に依存した産業構造となっている。

### 産業大分類別に見た売上高（企業単位）の構成比（2021年）

産業構造マップ>全産業>全産業の構造 → 「横棒グラフで割合を見る」

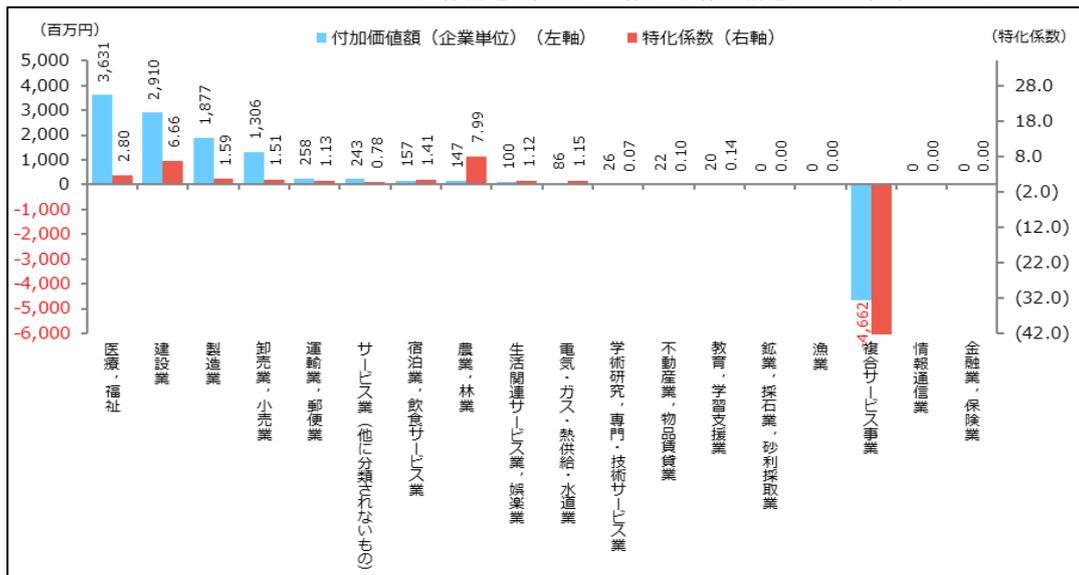


【出典】 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工

付加価値額でも、医療・福祉、建設業、製造業が高い数値であり、卸・小売業を含めて特化係数も全国平均を大きく上回り、三種町を支える産業となっていることがわかる。

### 産業大分類別に見た付加価値額（企業単位）（2021年）

産業構造マップ>全産業>全産業の構造 → (ダウンロードデータより作成)



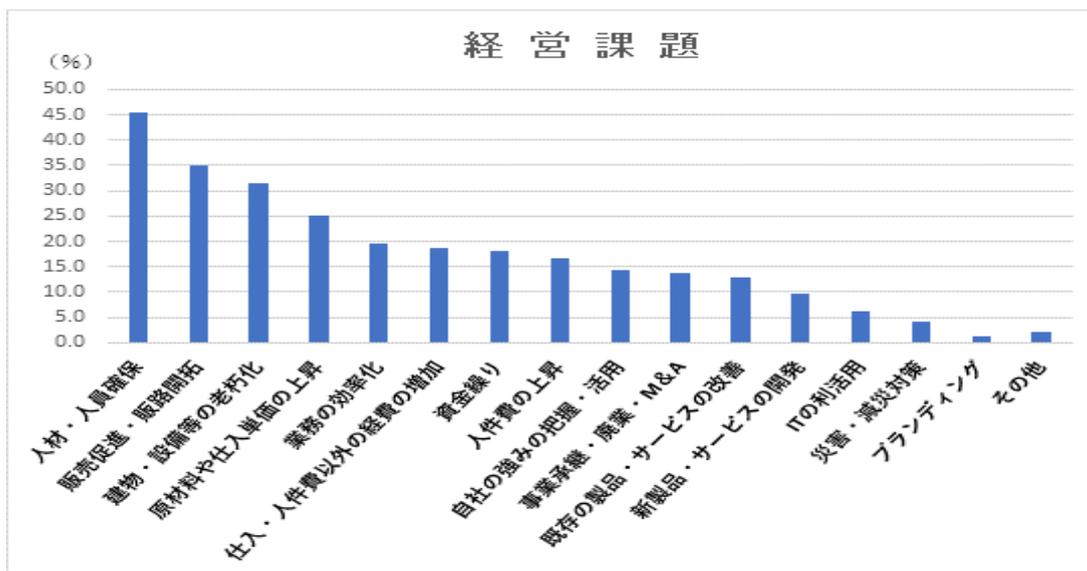
【出典】 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工

当商工会の調査では、令和6年3月31日時点の商工業者数は571者、うち小規模事業者数は535者となっている。商工業者の構成比では、建設業が26.8%を占め、次いで卸売業・小売業の23.5%、生活関連サービス・娯楽業14.0%、製造業10.2%となっている。また、事業者数の推移では、令和2年から商工業者が13件減少(△2.2%)、小規模事業者は21件減少(△3.8%)している。業種別では、建設業が15件の減少、卸売業・小売業が16件の減少と構成比の上位を占めている業種で商工業者数が大きく減少している。商工業者の企業規模を見ると、全体の93.7%が小規模事業者となっている。

＜ 管内の商工業者数（内小規模事業者数） ＞

	R2.3.31現在		R3.3.31現在		R4.3.31現在		R5.3.31現在		R6.3.31現在			
	商工業者数	内小規模事業者数	商工業者数	内小規模事業者数	商工業者数	内小規模事業者数	商工業者数	内小規模事業者数	商工業者数	商工業者構成比	商工業者対R2年比	内小規模事業者数
建設業	168	162	168	162	154	148	153	147	153	26.8%	91.1%	147
卸売業、小売業	150	140	143	133	141	128	140	126	134	23.5%	89.3%	122
生活関連サービス業、娯楽業	79	77	77	75	78	76	80	78	80	14.0%	101.3%	78
製造業	57	49	60	52	57	50	57	49	58	10.2%	101.8%	50
サービス業（他に分類されないもの）	38	37	37	36	45	38	46	39	45	7.9%	118.4%	39
宿泊業、飲食サービス業	29	29	30	30	30	30	30	30	30	5.3%	103.4%	30
学術研究、専門・技術サービス業	9	9	10	10	11	11	12	12	15	2.6%	166.7%	15
医療、福祉	13	13	13	13	13	13	13	13	12	2.1%	92.3%	12
不動産業、物品賃貸業	12	12	12	12	11	11	11	11	11	1.9%	91.7%	11
運輸業、郵便業	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1.8%	100.0%	10
教育、学習支援業	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1.1%	100.0%	6
情報通信業	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.9%	100.0%	5
複合サービス業	4	3	5	4	5	4	5	4	5	0.9%	125.0%	4
金融業、保険業	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.5%	100.0%	3
農業、林業	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0.5%	—	2
鉱業、採石業、砂利採取業	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.2%	100.0%	1
電気・ガス・熱供給・水道	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	—	0
合計	584	556	580	552	570	534	573	535	571	100.0%	97.8%	535

また、令和2年の会員ニーズ調査では、前期と比較し売上が減少した会員が71.4%、増加した会員は7.1%であった。経営課題の1位は人材・人員確保の45.6%、2位は販売促進・販路開拓または営業活動の35.1%、3位は建物・設備等の老朽化の10%であり、人材・人員の確保が大きな課題となっている。



【出典】経営状況調査報告書（令和2年度三種町商工会）

※三種町全域の事業者を対象に景況感や経営上の問題点についてアンケート調査を実施

業種別の現状と課題については、建設業は、公共事業や地域外の需要に大きく左右され、事業縮小や廃業に追い込まれている。さらに、人手不足が深刻化しており、新卒採用の減少や離職率の上昇により若年労働者が減少している。また、収益率が低下しており、売上が減少しても確実に収益を取れる経営体質への改善が求められている。

卸・小売業は、景気の低迷や消費者ニーズの変化、大型小売店舗・コンビニエンスストアの出店、他地域への消費者の購買流出に加えて、後継者難等厳しい状況にある。さらに、高齢化により、自力で買い物等に出かけられない買い物難民への支援も必要となっている。今後も厳しい状況が続くものと推測される中、大型店等との差別化を図るため、消費者ニーズを捉えたきめ細やかなサービスなど、独自の経営戦略を推進する必要がある。

生活関連サービス・娯楽業 80 件のうち理・美容業が 61 件を占めている。理・美容業は、客数の減少により売り上げが低下しており、後継者難から閉店する店舗が増加している。今後は、多様な顧客ニーズへの対応や接客サービスの充実が求められている。

製造業は、求人募集を行っても応募が少なく、採用後の離職が多いため人手不足となっており、人材の確保が課題となっている。また、三種町の特産である「じゅんさい」加工業者は、天候不順や摘み手の不足により原材料が不足し、売上が減少傾向にあるため、付加価値を高める取組みが必要となっている。

飲食サービス業は、少子高齢化による需要の減退、低価格志向による売上の減少、コンビニやスーパーなどの中食業者との競合があり、経営者の高齢化による後継者難から廃業に至っている。今後は、メニュー・店舗施設・接客サービスの工夫による顧客の誘引が必要となっている。

これまで当商工会は、小規模事業者支援で巡回訪問事業を強化し、地域経済動向や当該事業者の経営状況等の情報を吸い上げ、各事業者が抱える経営課題を把握するとともに、各施策を活用した支援を行ってきた。その結果として経営革新計画認定企業 2 社、経営力向上計画認定企業 5 社、先端設備導入計画認定企業 7 社、事業再構築補助金採択 2 社、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金採択 1 社、小規模事業者持続化補助金採択 50 社という一定の成果を挙げることができた。しかし、各種施策等を活用した小規模事業者からは支援に対する高い評価を得ているものの、まだまだ一部の小規模事業者の支援しかできていなかった。そのため、支援する内容や方策も経営指導員個人に依存していたことから、組織的な小規模事業者支援体制の確立が大きな課題であった。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

小規模事業者の持続可能な経営と活力ある地域の賑わい創出を目指し、向こう 10 年の長期的な振興の柱として、①人口減少及び市場縮小に対応する経営基盤強化の支援②三種町みらい創造プランの方向性に合わせた商工業活性化支援の 2 項目を掲げ、事業計画の策定とその実行による売上増加・利益の確保、販路開拓支援、新たな事業への取組みに対し伴走型で実施し、地域の総合経済団体として事業者に寄り添い持続的発展を支援し、地域経済の活性化に取り組んでいく方針である。

### 三種町みらい創造プラン基本施策

令和6年3月発行の「三種町みらい創造プラン」の基本施策では、商工業の活性化支援として、経営の安定化に向けた官民連携強化と雇用促進、企業、事業承継支援の必要性。また、激変する社会情勢の中で地方の魅力をも高めるには、生活の基盤である地域産業を活性化する必要があるとしており、これらの取り組みは当商工会の活動方針、果たす方向性と概ね一致している。

主要施策	施策項目(★は重点戦略と共通)	主な内容(●は重点戦略と共通)
2. 雇用の促進と起業・事業承継の支援  X デジタル活用 X グリーン活用	★商工業の活性化支援	●経営の安定化に向けた官民連携の強化 ●キャッシュレス決済、地域通貨の導入検討
	★雇用促進・起業・事業承継の支援	●地域雇用、新たな起業への支援 ●地域産業のPR活動支援 ●資格取得支援の推進
	★求人・事業所情報の発信	●求人情報サイトによる雇用創出
	★企業誘致の促進	●CCS誘致活動の推進 ●企業誘致の推進
	★デジタルを活用した新たな働き方への支援	●未利用施設へのサテライトオフィス展開の検討 ●ふるさと納税と新たなビジネスの創出支援

小規模事業者の支援については、当商工会が小規模事業者の窓口となり意見集約し、行政や支援機関・支援団体等と連携しながら取り組んでいく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

当商工会では、これまで経営改善普及事業に対応し、小規模事業者への基礎的支援に加え、経営発達支援計画に沿った伴走型支援に取り組んできたが、地域の小規模事業者は目まぐるしい環境変化に対応しきれないという問題点を抱えていた。経営課題は事業者ごとに複雑化・多様化していることを踏まえ、今後はそれぞれの課題に対し更なる伴走型で、経営力向上に挑戦し続ける事業者への支援はもちろん、経営基盤強化を図る事業者の支援も実施していかなければならない。このため経営指導員等の資質向上と併せ、秋田県、三種町、秋田県商工会連合会、全国商工会連合会、地域金融機関等と連携し地域内事業者の持続的発展を目指した取組を行う。

また、地域の特色を活かしながら町の「みらい創造プラン」との整合性を図り、昨年度まで取り組んできた経営発達支援計画事業を含めPDC Aサイクルを回し、当地域の商工業の振興を図ることを目標とする。10年の長期的な振興のあり方を踏まえ、当商工会では今後5年の計画期間で、以下3つの目標及び実施方針により重点的に取り組むものとする。

- 【目標】
- ① 挑戦する事業者の育成
    - ・意欲的な事業者に対し市場競争力向上に向けたサポートを強化する
  - ② 事業者の経営課題解決による経営基盤の強化の推進
    - ・経営課題の把握と経営分析をもとに策定した事業計画の実行により課題解決を図る
  - ③ 地域の特色を活かしたにぎわいの創出
    - ・地場産業の強化及び連携事業による高付加価値な商品の創出を推進する

三種町商工会が目標達成の為の取組を行うことで、地域事業者の新たなビジネス展開が促進され、同時に経営基盤の強化を推進することで地域雇用創出及び雇用機会の提供が期待され、地域社会に対する利益貢献へ繋がる。また、地域通貨制度の導入と地域の地場産業の振興による地域経済の活性化及び連携事業の促進に寄与するものである。

## 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) 目標の達成に向けた方針

① 挑戦する事業者の育成

・域外市場へ挑戦する事業者への支援強化の実施

人口減少や高齢化により市場が縮小している三種町において、市場競争力を強化し、自社の成長を促進するためには域外市場に販路を求める戦略が必要である。当商工会では展示会、商談会を通じた域外市場へ挑戦する事業者に対し、対話による戦略策定を行い、事業者自らが経営分析結果や市場調査に基づく需要動向を事業計画に落とし込むことで事業計画策定の重要性を認識してもらい、展示会・商談会出展やWEBサイト構築、ECサイト導入支援を通じた域外への市場展開を実現する。

② 事業者の経営課題解決による経営基盤の強化の推進

・小規模事業者の持続的発展と経営基盤の安定に向けた伴走型支援の実施

傾聴により事業者の経営課題の把握に努め、自社の強み・弱み等の経営分析により経営状況を明らかにする。事業者自らが経営課題を理解したうえでビジョンと戦略に基づいた経営計画の策定支援を進め、経営改善と経営基盤強化による課題解決に向けた支援を実施する。さらに、事業計画策定後は伴走型フォローアップにより計画の実行性を高める。

③ 地域の特色を活かしたにぎわいの創出

・地域特産品の有効活用による戦略的取組の推進

「じゅんさい」をはじめとした三種町特産品を効果的に売り出し、地場産業を強化する。また、加工することで地域ブランド化を推進し、販売戦略を展開する。

・製品・商品、サービスの高付加価値化による生産額の拡大

自社製品等やサービスを農商工連携や事業者間連携により製品の高付加価値化による生産額の拡大や、生産体制の効率化を支援する。また、連携のきっかけとなる場を設け、提案を通じて事業者の取組を後押しし、実現した好事例は広く周知する。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

当商工会では経営指導員による巡回訪問・窓口相談等により、小規模事業者の事業見通しについて状況を把握しており、令和2年度に実施した経営状況調査をもとに、調査報告書としてまとめ、その後の期間の経営指導に活用してきた。しかし、調査実施が1回に留まり、回答率も低かったことから、調査結果が真に管内経済の実態を反映しているとは言い難いものであった。

また、管内の経済の動向に変化をもたらす外部要因（地域高齢化、少子化、管内・近隣地域での公共事業の動向、近隣内外地域の大型商業施設等の動向、求人動向、秋田県全域の景況等）については、事前にデータ収集しているが、管内の経済に「与える影響」の分析には至っていない。

##### 【課題】

調査の回答率を高め、計画期間中の定点観測を実施する等して、管内経済状況をきめ細かく把握することが課題である。

また、状況を分析し、当商工会の施策に反映させるとともに、経営に対する「機会」と「脅威」に役立ててもらえるよう事業者分析結果を広く提供していく必要がある。

#### (2) 目標

内 容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経済動向調査	—	1 回	—	—	—	—
経営状況調査	—	—	1 回	1 回	1 回	1 回
経済動向情報の結果 HP 公表	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

#### (3) 事業内容

##### ① 三種町産業の経済動向調査の実施

三種町の全産業の動向、業種毎の動向等について調査（1回）を行い、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・業態毎の解決支援に繋げていく。

【調査対象】 管内小規模事業者 500 者を対象とする。調査対象事業者の選定においては、三種町の産業を担う建設業、卸・小売業、生活関連サービス・娯楽業、製造業の産業構成比を考慮する。

【調査項目】 当年度の実績・次年度の見通しについて次の項目を調査項目とする。  
①売上高②販売（受注）数量③販売（受注）数量④原材料・商品仕入単価  
⑤採算（経常利益）⑥資金繰り⑦従業員数⑧事業の将来性⑨経営資源  
⑩経営上の問題点／課題⑪販売促進⑫事業計画／経営計画⑬事業承継  
⑭防災・減災⑮要望

【調査方法】 郵送により調査票と返信用封筒を同封し回収する。業種毎の課題を考慮した調査票を作成し実施する。

- 【目標回答率】回答率は、前回調査では約 40%であったため、経営指導員による個社訪問でのヒアリング等により有効回答 250 者（回答率 50%超）以上を目指す。
- 【分析方法】集計および分析については外部の専門機関に委託し、三種町経済全体の景況と見通し、三種町産業の業種毎の景況と見通しについて整理・分析する。また、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域性や業種毎の課題を考慮した整理・分析を依頼する。

② 経営状況調査の実施

経済動向調査実施後は、経済動向調査項目の内、調査項目を簡略し「経営状況調査」を実施することで、回答率と調査精度の向上を図るとともに、毎年同じ項目を調査することで、経営実態を反映させ、定点観測による企業間比較や動向比較を可能にするように実施する。調査対象および調査手法は、経済動向調査と同様とし、調査項目は下記のとおりとする。

- 【調査項目】 当年度の実績・次年度の見通しについて次の項目を調査項目とする。  
 ①売上高②営業利益③設備投資内容④資金繰り⑤仕入価格⑥販売価格  
 ⑦業績⑧従業員数

【分析方法】 回収したデータは、経営指導員がエクセル等を用いて集計し、「調査報告書」を作成する。

(4) 調査結果の活用

- ・取りまとめた「三種町経済動向調査」及び「経営状況調査」の「サマリー」を作成し、「三種町商工会報」及び「三種町商工会ホームページ」に公表し、管内小規模事業者がいつでも見られるようにする。
- ・経営指導員が巡回指導や窓口相談の際に、指導の基礎知識として活用する。
- ・調査では、三種町の特性や弱点・課題等が明確になることから、業種・業態毎の個社指導の基礎知識として活用する。
- ・個社の事業計画策定の外部環境分析の指導に役立てる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の多くは、自社の提供する製品や商品に関する需要調査を行う機会が少なく、市場動向検証も限定的である。当商工会でも展示商談会へ出展支援をした際は、商談会場においてバイヤーへのヒアリング調査及びニーズ内容の集計、分析はしたものの、結果は出展者へのフィードバックのみと限定的な情報提供となっていた。

【課題】

バイヤー目線のニーズを広く吸い上げ、一般消費者が何を求めているかを調査・分析し、より多くの事業者にフィードバックしていくことが課題である。

また、併せて自社の経営に役立ててもらえるよう継続的に支援していく必要がある。

(2) 目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
商談会アンケート調査事業者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
上記 1 者サンプル数 100 枚	—	300 枚	300 枚	300 枚	300 枚	300 枚
需要動向情報の結果 HP 公表	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

### (3) 事業内容

#### ・展示会・商談会アンケート

小規模事業者が行う事業計画の策定や新商品・新サービスの提供、販路開拓などの新たな取り組みの資料とするために、展示会や商談会において個社の取り扱う製品等を対象として来場したバイヤー等へアンケート調査を実施する。アンケート調査は、より地域の実情にあわせた結果を提供するものとして秋田県内で開催される商談会1回、首都圏等県外で開催される大型展示商談会で1回の年間合計2回実施する。

収集したデータは整理、分析したうえで「三種町商工会ホームページ」に公表し広く情報提供を行う。また、必要に応じて経営指導員により直接フィードバックすることで商品構成・地域資源を活用した新メニューの開発・新サービスの販売促進など、より実効性の高い支援を実施する。

【調査方法】 当商工会でアンケート調査シートを作成し、展示商談会へ出展した際に直接バイヤーへヒアリング形式により回答を得る。

【対 象】 ・秋田県内商談会：1者  
・県外大型商談会：2者

【サンプル数】 各者100サンプル 合計300サンプル目標

【調査項目】 回答者属性、性別、年代、商品デザイン、品質や機能性、価格の妥当性、ニーズや改善点等。その他外部専門家と検討し必要な項目を加える。

#### 【調査結果の活用】

収集したアンケートは整理、分析し結果をレポートにまとめた後、商工会ホームページに掲載する。また、必要に応じて経営指導員が直接事業者へフィードバックし、事業計画策定や商品構成、新サービスなどの販売促進に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現 状】

これまでは、経営指導員が経営状況の分析を行っていたが、補助金申請時や融資斡旋時等、機会が限定的であった。

#### 【課 題】

補助金申請時や融資斡旋時のみならず、できるだけ多くの事業者に対し経営状況分析を実施していくことが大きな課題である。

また、分析結果を経営に役立ててもらえるよう、実効性の高い支援をしていくかについても課題として挙げられる。

### (2) 目標

支 援 内 容	現 行	R7 年 度	R8 年 度	R9 年 度	R10 年 度	R11 年 度
経営状況の分析事業者	20 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者

※経営状況の分析件数根拠：経営支援員5名×分析事業者5者

### (3) 事業内容

小規模事業者の持続的発展に向けて、経営指導員と経営支援員の複数体制で財務、非財務の両面から経営状況分析を実施する。

#### ① データにもとづいた財務分析の実施

- 【実施方法】
- ・財務分析項目は（売上高・経常利益・損益分岐点・粗利益率）とする。
  - ・経営支援員が主体的にクラウド会計ソフト「MA1」を活用して財務分析を行い、経営指導員と複数体制により事業者に対して適切な助言を行う。

#### ② フレームワークを活用した非財務分析の実施

- 【実施方法】
- ・非財務分析項目はSWOT分析（強み・弱み・脅威・機会）とする。
  - ・事業者の経営状況など必要に応じ、他のフレームワークを活用する。

- 【留意事項】
- ・経営支援員および経営指導員による対応が困難な分析課題に対しては、専門家派遣を活用し支援する。

### (4) 分析結果の活用

- ・財務、非財務両方の経営状況分析結果や個別の改善策は事業者へフィードバックする。
- ・経営状況の分析結果を、事業計画策定に活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画については、補助金の申請の際に必要な迫られて策定する事業者が多く、実際の経営に反映されていないことも多い。また、事業計画策定の重要性が浸透しておらず、策定のノウハウを有していない事業者も少なくない。

当商工会においても、事業計画書策定は補助金申請等の相談を受けた際の関わりが多く、支援が一過性のものとなっていた。

#### 【課題】

小規模事業者の持続的発展のためには、事業計画策定が必要不可欠であることを理解してもらう必要がある。補助金申請だけを目的とするのではなく、事業者自らが自社の実情に合った計画を主体的に策定できるようになることが課題である。また、事業者が事業計画書を継続して策定できるように策定の手法を身につけてもらう必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

補助金申請等のため事業計画を策定する際には、その場限りのものではなく、今後の事業経営を見据えた計画となるように策定支援を進めるものとする。また、事業者自らが納得のできる事業計画となるように伴走型でサポートを継続しなければならない。

### (3) 目標

支援内容	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定事業者	16者	20者	20者	20者	20者	20者

※前段、経営状況分析に関することの目標分析件数 25 件の 8 割程度の策定件数を目標とする。

#### (4) 事業内容

事業計画策定の意義と手法・活用方法を啓発する。前回の経営発達支援計画において作成した事業計画策定マニュアルを活用して計画策定支援を実施する。

##### ① 事業計画策定マニュアルを活用した補助金申請支援の実施

【支援対象】 補助金等の申請事業者

【実施方法】 ・経済動向調査を活用しながら、事業者の経営状況分析を行う。  
・事業策定マニュアルを活用し、計画書に記載すべき項目や内容について解説する。  
・計画策定において、課題解決が困難な場合は専門家派遣により意見をもらい対応する。  
・補助金事業終了後も定期的に巡回を行い、継続して支援を行う。

##### ② 経営分析結果にもとづいた事業計画策定支援の実施

【支援対象】 経営分析を行った事業者

【実施方法】 ・巡回により経営指導員が事業計画策定の啓発を行うとともに、事業計画を策定する事業者への助言指導を行う。  
・事業計画策定の意義や手法・活用法を支援する。  
・事業計画策定に取り組む事業者が策定時や記載時に課題解決が難しく、最後まで記載することができない場合は専門家を活用し対応する。

##### ③ 連携に係る事業計画策定支援の実施

【支援対象】 農商工連携・事業者間連携を進める事業者

【実施方法】 ・連携を考える事業者へヒアリングを行い、現状把握を行う。  
・連携事業に係る全県商工会統一マニュアルを参考とする。  
・事業計画策定に取り組む上で解決が困難な課題が出た際は、専門家を活用し対応する。

### 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

これまで実施した事業計画策定支援件数は目標数を達成しているものの、その多くは補助金申請や融資の際に策定され、補助金の事業期間が終了すると事業計画自体も終了していた。そのため、事業計画策定の最大の目的である事業の持続的発展に十分に活用されていないことが現状であった。

##### 【課題】

本経営発達支援計画においては、事業計画策定段階で活用方法を意識して策定するよう支援し、必要に応じて修正しながら進捗管理をして目標を達成することが重要である。支援機関として、フォローアップや定期訪問の頻度を高め、策定支援後も事業計画を活かし、実際の経営に反映させる支援を実行していくことが課題である。

#### (2) 支援に対する考え方

事業計画は、目先の利益の確保だけでなく、事業の持続的発展を目的として策定すべきものであり、その点を事業者に理解してもらう必要がある。商工会職員の定期巡回やフォローアップを実施することで、定期的な計画の確認や見直しを促し、着実な計画

実行を伴走支援していく。また、対象事業者へ計画の実行進捗確認と結果確認で年2回程度の巡回による継続した支援を実施することで、利益率向上事業者の増加を目指す。

### (3) 目標

支援内容	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象事業者	—	20者	20者	20者	20者	20者
頻度(延回数)	—	40回	40回	40回	40回	40回
利益率増加事業者	—	8者	8者	8者	8者	8者

### (4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者に対して、経営指導員等が巡回訪問等を実施し、進捗状況の確認を行うとともに、事業計画に基づく経営の「PDCA」が、計画通りに遂行し実現できるように支援する。

経営者の目標達成に対する意欲の維持や持続的発展ができるよう、融資制度をはじめ諸施策を活用してフォローアップを実施する。なお、事業計画策定事業者20者のうち、事業計画策定が年度末となった場合については、次年度の継続支援とするなど流動的に対応する。

#### ① 定期訪問

経営指導員等は、事業計画書を策定したすべての事業者を対象に巡回訪問及び窓口相談対応により、事業計画の目標と実績の差異を年2回の頻度で確認する。

目標の達成に向け、事業者が事業内容の改善方法を立案・実施する支援を行う。目標達成小規模事業者には、更なる高度な目標を目指すよう支援し、目標未達成(事業計画との間にズレが生じている等)小規模事業者には、訪問頻度を増やすと共に専門家の活用も積極的に行い、達成のための改善方法や目標見直しの支援を実施する。

#### ② 専門家活用

事業計画の進捗状況確認により明らかになった課題について、経営指導員等では対応が困難な課題に迅速に対応するため、専門家派遣制度を利用し支援する。

#### ③ 資金手当て

事業計画遂行における資金手当ては、日本政策金融公庫等の融資制度、更には各種補助金を活用し事業計画の円滑な実施を促す。

## 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】

【令和2年度以降に出展した大型展示会】	
令和2年度	新型コロナウイルス感染拡大防止のため 出展なし
令和3年度	スーパーマーケット・トレードショー2022
令和4年度	第12回通販食品展示商談会
令和5年度	FABEX 関西 2023
令和6年度	スーパーマーケット・トレードショー2025 (R7.2月開催)

これまで当商工会は、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、首都圏等で開催される展示会・商談会等への出展を支援してきた。

しかし、支援対象事業者が限定的で、業種も食品加工業者に偏りがみられていた。

また、BtoB取引が中心で、一般消費者向けのBtoC取引に対する支援が不十分であった。

#### 【課題】

現状を踏まえ、業種を問わず広く域外販路開拓に挑戦する事業者を増やしていくことが大きな課題である。地域小規模事業者の域外販路開拓の重要性を理解させ、挑戦の機運を醸成し、市場競争力を高める必要がある。

また、BtoC取引を促進するため、小規模事業者に対するICT技術の有効活用も課題として挙げられる。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が単独で大規模な展示会・商談会等に出席することは大きな困難が伴うことから、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。

これまでは、当商工会の支援先が食品製造業者に限られていたことから、業種を問わず域外市場開拓に挑戦することができるよう、地域小規模事業者の意識の醸成と販路開拓手法習得の支援をしていく。

また、BtoC取引につながるよう、ECサイトの導入支援も積極的に推進していく。

### (3) 目標

支援内容	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
商談会参加事業者	3者	3者	4者	4者	4者	4者
成約件数/社	2件	2件	3件	3件	3件	3件

### (4) 事業内容

これまでの商談会出展者である食品製造業等の小規模事業者だけでなく、さまざまな業種の事業者へ支援するため商談会出展前に販路開拓セミナーの開催や専門家を派遣し、商談会(展示会)を活用した販路開拓支援し、小規模事業者の販路拡大と商談成立率の向上に向けて支援を行う。

商談会へは、事業計画を策定した事業者を優先的に出展させ、ECサイトの導入支援を含め新たな需要の開拓を支援する。

#### ① 連携事業の実行支援

事業計画に沿い農商工または事業者間連携により新商品開発をした事業者の積極的な出展を促し、出展経験豊富な事業者の支援を受けて、秋田県内や東北地方で開催される展示会の挑戦を支援し、首都圏等の大規模都市で開催される展示会への挑戦を支援する。

【実施方法】 ・連携事業で開発した商品を域外市場へ展開する。

#### ② 販路開拓セミナーの開催

商談会に出展する小規模事業者を対象に外部講師による販路開拓セミナーを開催し、需要開拓(販路開拓)の取組みが効果的なものになるよう、ターゲット、手順・段取り、媒体の選択をどのようにすれば良いのかを、事業者それぞれが理解する。

- 【実施方法】**
- ・販路開拓を専門とする外部講師を招き、販路開拓セミナーを最低年1回開催する。
  - ・小規模事業者に効果的・効率的な需要開拓の手法を習得する。

③ 商談会を活用した販路開拓支援

展示商談会はバイヤーとの対話で商品に対するアドバイスや新商品を生み出すアイデアを聞けたり、具体的な取引による新しいビジネス構築ができる有用な場である。当商工会では個社での参加が難しいが販路開拓へ挑戦したい小規模事業者へ出展する機会支援を行い、市場競争力を強化する。

また、出展後は経営指導員等が巡回訪問により商談結果や販売実績の整理・分析を行い、課題や問題点を抽出し販路開拓の改善に向け継続的に支援する。

**【主な商談会】**

	出展事業者	来場者数	会場
ニッポン全国物産展	160 社	7 万人	東京都内
スーパーマーケット・トレードショー	2,190 社	7.5 万人	東京都内
グルメ&ダイニングスタイルショー	516 社	3.3 万人	東京都内
FABEX 関西	368 社	3 万人	大阪府内
ビジネスマッチ東北	498 社	6 千人	仙台市内

④ ICTを活用した販路開拓支援

対消費者販売を増加すべく、域外市場へ挑戦する事業者を中心に、WEBサイトの構築やインターネット販売の取引開始に向けたECサイト導入支援を行い、BtoC（対消費者への販売）を強化していく。

- 【実施方法】**
- ・WEBサイト構築やECサイトへの出展支援を実施する。
  - ・ICTを活用した販路開拓を実施するにあたり、困難な課題が出た際は、専門家を活用し対応する。

## Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現 状】

これまで当商工会が実施した経営発達支援事業については、「経営発達支援計画事業評価委員会」を開催し、評価に対する審議及び見直しに関する意見をいただき経営発達支援計画の取組に関する改善を実施してきた。また、理事会や監査会及び通常総会で事業報告を行っている。

##### 【課 題】

経営発達支援事業の円滑な実施及び支援力向上のための課題については、小規模事業者の財務分析や経営計画の策定支援に加え、効果的な実行支援を実施する必要があるため、事業の評価と見直しについては今後も継続していくことが必要と考える。

#### (2) 事業内容

- ① 商工会正副会長、商工会 4 部会長及び青年部長及び女性部長、三種町商工観光交流課長、法定経営指導員、秋田県商工会連合会、外部有識者として地域金融機関支店長をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について併せて評価を行う。
- ② 委員会による評価・検証の結果を受け、事務局内で事業の取組方針等の改善案をまとめ、職員全体で共有する。
- ③ 事業の成果・評価・見直し（改善案）の内容については、理事会で報告・承認を受けるとともに、毎年度終了後には総会へ報告し承認を受ける。
- ④ 理事会で承認を受けた事業評価・見直し案については、当会ホームページへ掲載し、当会地域の小規模事業者が常に閲覧可能とする。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当商工会の経営指導員は、これまで経営発達支援計画における講習等で実行に必要な資質向上に取り組んできており、経営分析や事業計画策定など一定のスキルを習熟しているものの、指導員経験年数により支援能力にバラつきがある。

#### 【課題】

本計画期間中では、経営指導に係る経験の浅い若手職員のスキルの底上げが経営発達支援計画を実行する際の課題となる。

### (2) 事業内容

当商工会が不足している知識・ノウハウを中心に資質の向上を図る。また、経営指導員のみならず他の職員も含めた組織全体の資質向上、支援スキルの底上げを実現し、より効果の高いレベルの支援を組織全体として行える体制をつくる。

#### ① 経営発達支援計画の実行に向けた資質向上

経営発達支援計画の実行に必要な「事業者の経営力向上」「経営基盤強化」「相談・指導能力の習得」等の知識・ノウハウを習得する。具体的には、全国商工会連合会が運営している商工会職員WEB研修、秋田県商工会連合会の経営指導員研修等の上部団体主催の研修や中小機構等が主催する外部研修会を受講する他、外部講師を招聘した経営指導員等の内部研修を開催する。また、組織全体の資質向上を実現するため、経営支援員等も含めた商工会職員全体が積極的に参加する。

#### ② OJTの活用

支援経験豊富な経営指導員と経営支援員がチームを組成し小規模事業者を支援するOJTを実施することで、組織全体としての支援能力向上を図る。また、専門家を活用した支援を行う場合は、経営指導員等の同行を徹底させ、専門家の支援スキル及びノウハウを習得させる。

#### ③ 職場間の定期ミーティング

当会で月例開催している経営指導員会議及び経営支援員会議において、各種研修等で取得した知識や支援手法の共有を図り、会議内で小規模事業者に対する具体的な活用・提案手法について意見交換を行う。

#### ④ データベース化

経営指導員等が支援を行った情報は、小規模事業者支援システムへ適宜データ入力を行い、小規模事業者の状況を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でもある程度対応ができるようになるとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

## 1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1) 事業内容

#### ① 地域経済の活性化を目指した地域通貨制度の導入

当商工会では、地域内の購買力流出を抑制し、地域内経済の循環を高めることを目的として、「三種町地域通貨（仮称）」を導入し地域経済の活性化を推進していく。

地域通貨の導入に向けては、商工会役員をはじめ、行政、関係団体で構成する「三種町地域通貨（仮称）検討委員会」を立ち上げ、組織内外から幅広く意見を聴取するとともに、実効性のある制度の確立と効果的な普及拡大に向けた議論を行っていく。

制度の方向性としては、単なるポイント付与や電子マネーとしての機能にとどまらず、行政サービスと連動させることで利便性の向上を図り、利用価値の高い制度実現を目指す。

【検討委員会の構成】 ・「商工会役員」「行政」「観光協会」「みたねポイントカード会」「その他有識者等」

【制度方針】 ・チャージ機能を付加した電子通貨の導入  
・行政サービスとの連携による利便性向上  
・制度導入に合わせた販売促進支援の強化

#### ② 地元特産品「じゅんさい」を核とした地場産業の振興

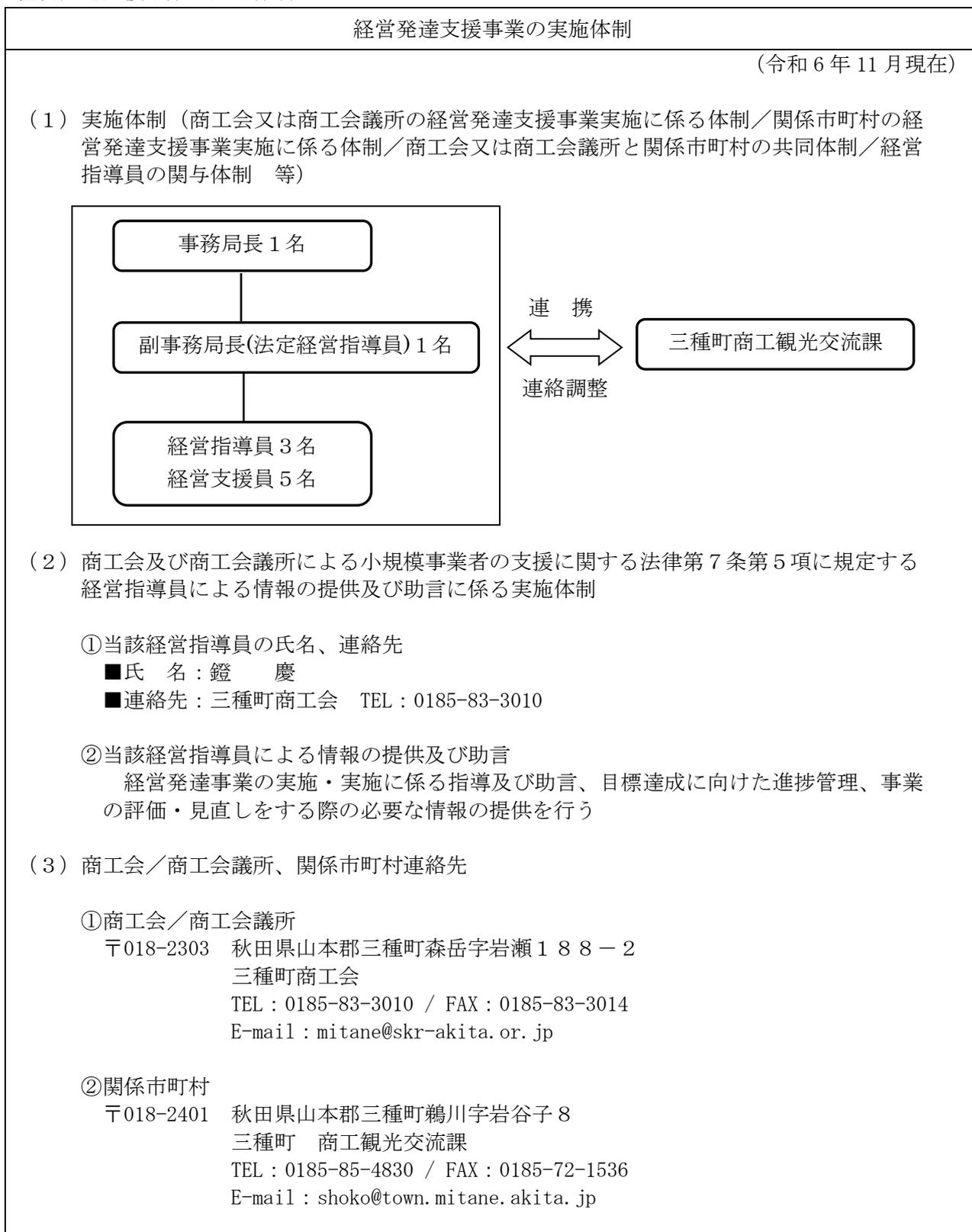
国内有数の生産量を誇る三種町の特産品「じゅんさい」を核とした地場産業の振興を通じた地域全体の活性化を図るため、行政、生産者、加工業者、JA、金融機関等で構成される「三種町森岳じゅんさいの里活性化協議会」に参画し、「じゅんさい」の生産強化と担い手育成、マーケティング活動、食品加工業者との連携による新商品開発に積極的に取り組んでいく。

また、じゅんさい加工業者で構成される任意組織「森岳じゅんさい加工業者組合」に対しては、販路拡大をはじめ、ICTを活用した自動化による生産性向上に向けた取り組みを支援する。



(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



## (別表3)

## 経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	4,800	5,400	5,400	5,400	5,400
地域経済動向調査	500	100	100	100	100
需要動向調査	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	300	300	300	300	300
新たな需要の開拓に寄与する事業支援	3,500	4,500	4,500	4,500	4,500
事業の評価・見直し	100	100	100	100	100
経営指導員等の資質向上	300	300	300	300	300

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、国補助金、県補助金、町補助金、手数料収入、受託料収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

