

経営発達支援計画の概要

| | |
|------|--|
| 実施者名 | 仙北市商工会（法人番号 5410005004859） 仙北市（地方公共団体コード 052159） |
| 実施期間 | 令和8年4月1日～令和13年3月31日 |
| 目標 | ①経営力の強化（稼ぐ力） ②地域機能の維持（地域共創） |
| 事業内容 | <p>3. 地域経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ①仙北市産業の経済動向について調査・分析を行う。 ②地域経済分析システムを活用して現状を把握する。 ③調査・分析結果を商工会のホームページで公表する。 <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ①小規模事業者において来店者アンケートを実施する。 ②回収したアンケート結果を整理・分析する。 ③分析結果を事業計画の策定に活用する。 ④新商品・新サービスの開発にも活用する。 <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ①経営分析セミナーを開催する。 ②定量的・定性的な手法で事業者の経営状況を分析する。 ③分析結果から事業者の課題を抽出する。 ④抽出された課題をもとに、事業者による自発的な事業計画策定を支援する。 <p>6. 事業計画の策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ①事業計画作成セミナーを開催する。 ②個別相談会を開催する。 ③事業計画の策定を支援する。 <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ①事業計画策定後に、定期的な巡回訪問を行う。 ②巡回訪問を通じて、目標達成に向けたフォローアップを実施する。 <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ①商談会への出展支援を行う。 ②物品販売事業を開催する。 ③IT活用セミナーを開催する。 ④ITの活用を推進し、DX化による販路開拓を支援する。 |
| 連絡先 | <p>仙北市商工会 角館本所 〒014-0327 秋田県仙北市角館町上新町43番1 TEL:0187-54-2304 FAX:0187-54-2305 E-mail: senboku@skr-akita.or.jp</p> <p>仙北市 農林商工部商工課 〒014-0392 秋田県仙北市角館町中菅沢81番地8 TEL:0187-43-3351 FAX:0187-54-4777 E-mail: shoko@city.semboku.akita.jp</p> |

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

仙北市は、秋田県の東部中央に位置し岩手県と隣接している。平成17年9月20日に旧田沢湖町、旧角館町、旧西木村が合併し誕生した。ほぼ中央に水深が日本一である田沢湖があり、東に秋田駒ヶ岳、北に八幡平、南は仙北平野へと開けており、地域の約8割(892.05平方キロメートル)が森林地帯で、奥羽山脈から流れる河川は、仙北地域の水源となっている。気候は、冬季には全地域で平均気温が氷点下を下回る厳しい寒さもあり、地域の南北間では気候、降水量とも差がある。総面積は、1,093.56km²で、秋田県全体の9.4%を占めている。

市は、日本の全国的な人口動態の危機、すなわち急速な人口減少と超高齢化という深刻な影響を、いわば「フロントランナー(最先端走者)」として経験している自治体である。

本市の核心的課題は三つに集約される。第一に、死亡数が出生数を大幅に上回る「自然減」を主因とする、構造的な人口減少である。第二に、労働力人口の縮小による経済基盤への圧力であり、特に市の基幹産業である農業の存続が危ぶまれている。第三に、これらに伴う地域コミュニティの活力低下である。

これらの課題に対し、仙北市は第二次総合計画において、従来の人口増加や経済成長を中心としたモデルからの戦略的転換を図っている。市は「幸福度全国No.1」を掲げ、短期的な幸福感ではなく、心身ともに、そして社会的に良好な状態が持続する「ウェルビーイング」の実現を市政の基本理念に据えた。これは、縮小する人口規模という現実を受け入れ、そこに住む市民の生活の質(QOL)の最大化を目指す、強靱性(レジリエンス)を重視したビジョンである。

①人口縮小という不回避の現実

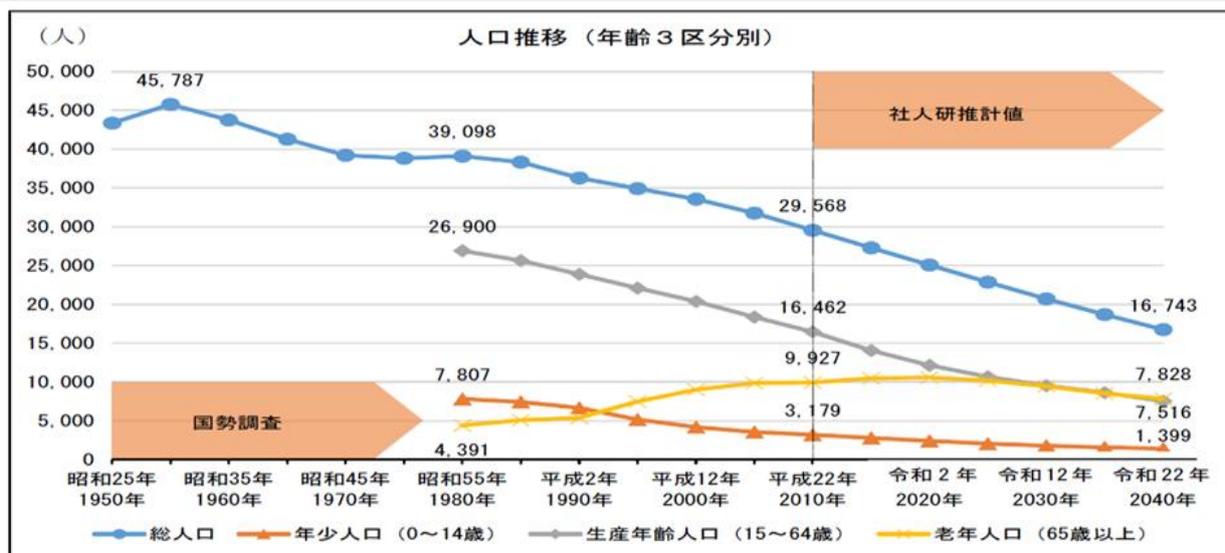
・人口の軌跡と将来推計

仙北市の人口は、継続的な減少局面にある。市の最新の発表によると、2025年9月時点の人口は22,445人であり、前年同月比で552人の減少となっている。月次データを見ても、過去1年間で毎月27人から129人規模の減少が続いており、この傾向に歯止めはかかっていない。これは長期的なトレンドの延長線上にあり、2005年の合併当初に32,637人であった人口は、2020年の国勢調査では24,610人まで減少している。

人口減少の速度は特筆すべきレベルにある。2015年から2020年の国勢調査期間における人口増加率は、全国815市区の中でも797番目という、極めて早いペースでの縮小を意味する。



公式な将来推計は、さらに厳しい未来を描き出している。国立社会保障・人口問題研究所(社人研)は、2040年の仙北市人口を16,743人と推計した。市の総合計画自体も、実際の人口減少が過去の公式推計を上回るペースで進行していると認めている。別の民間推計では、2050年の人口はわずか11,201人となり、2020年時点で45.5%の水準まで縮小すると予測されている。



(国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所推計値)

・超高齢化社会の構造的アンバランス

仙北市の人口構造は、深刻な不均衡状態にある。入手可能な最新の詳細データによると、高齢化率(65歳以上人口比率)は44.70%に達し、全国で25番目に高い水準となっている。対照的に、年少人口(15歳未満)比率はわずか7.65%(全国791位)、生産年齢人口(15~64歳)比率も47.66%と極めて低い。

この状況は、秋田県全体の傾向を先鋭化した形で表している。秋田県は65歳以上人口比率が39.5%、75歳以上人口比率が22.0%と、いずれも全国で最も高い。2015年時点で、仙北市の平均年齢は53.6歳であり、全国平均の46.4歳を大幅に上回っていた。

市の分析は、人口動態が新たな局面に入ったことを示唆している。市の計画では、2020年以降は高齢者人口そのものさえも減少に転じると予測されている。これは、単に社会が高齢化する段階から、高齢者層を含む全ての年齢階級の人口が減少する「全面的な人口収縮」の段階へと移行しつつあることを示している。

・現象の二重要因

仙北市の人口減少を駆動する最大のエンジンは、死亡率が出生数を上回る「自然減」である。2015年から2021年にかけての分析では、人口減少全体の約68%を自然減が占めており、その影響は転出超過による「社会減」の2倍以上に達する。

近年の具体的な数値は、この状況をより鮮明に示している。ある年の統計では、出生数がわずか74人であったのに対し、死亡率は507人を記録した。人口千人当たりの出生率は3.16%と極めて低く(全国777位)、一方で死亡率は21.63%と高い。この背景には、秋田県が抱える構造的な問題がある。秋田県は30年連続で出生率が全国ワーストであり、自然増減率も全国で最も低い水準が続いている。

自然減が主因である一方、「社会減」も慢性的な課題として存在し続けている。仙北市は1995年以降、一貫して転出超過の状態にあり、年間100人から200人程度の純流出が続いている。この流出は、主として進学や就職を機に市外へ転出する15歳から64歳の若年・生産年齢層によって引き起こされており、市はこれを社会減の「最大要因」と分析している。この分析は、秋田県全体のデータによっても裏付けられており、県外への人口流出は10代および20代に極端に集中している。

この人口動態は、自己増殖的な負のスパイラルを形成している。まず、極めて高い高齢化率が必然的に高い死亡率を生み出し、大規模な「自然減」を引き起こす。次に、魅力的な雇用機会の不足が若年層の「社会減」を加速させる。そして、市外へ流出した若年層は、将来の親世代となるべき人口層であり、その喪失は将来の出生数をさらに押し下げ、自然減を一層深刻化させる。これは単なる人口減少ではなく、人口ピラミッドの構造的な崩壊と言える。

②経済基盤について

令和7年3月31日現在の商工会実態調査によると、商工業者数は1,289事業所、小規模事業者数は1,164事業所となっている。産業分類別の構成では、卸売・小売業が22.2%を占め、次いで建設業が21.8%、宿泊・飲食サービス業が14.6%、生活関連サービス・娯楽業が13.4%となっている。

事業所数の推移を見ると、令和4年3月31日から令和7年3月31日までの間に、商工業者数は50事業所、小規模事業者数は37事業所の減少となっている。業種別では、卸売・小売業が39事業所、生活関連サービス・娯楽業が19事業所、宿泊・飲食サービス業が6事業所減少しており、観光業に関連する業種において商工業者の減少が顕著である。また、商工業者の企業規模を見ると、全体の90.3%が小規模事業者によって占められている。

| 分類 | 令和4年3月31日現在 | | 令和5年3月31日現在 | | 令和6年3月31日現在 | | 令和7年3月31日現在 | | | |
|-------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|--------|-----------|--------|
| | 企業数 | うち小規模事業者数 | 企業数 | うち小規模事業者数 | 企業数 | うち小規模事業者数 | 企業数 | 構成比 | うち小規模事業者数 | 構成比 |
| 農業・林業 | 21 | 19 | 21 | 19 | 21 | 19 | 22 | 1.7% | 20 | 1.7% |
| 鉱業等 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0.4% | 5 | 0.4% |
| 建設業 | 276 | 265 | 281 | 270 | 280 | 269 | 281 | 21.8% | 271 | 23.3% |
| 製造業 | 125 | 105 | 121 | 102 | 124 | 105 | 121 | 9.4% | 102 | 8.8% |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0.1% | 0 | 0.0% |
| 情報通信業 | 8 | 8 | 9 | 9 | 12 | 12 | 11 | 0.9% | 11 | 0.9% |
| 運輸業・郵便業 | 23 | 17 | 25 | 19 | 26 | 20 | 26 | 2.0% | 20 | 1.7% |
| 卸売・小売業 | 325 | 277 | 323 | 275 | 311 | 266 | 286 | 22.2% | 242 | 20.8% |
| 金融・保険業 | 10 | 7 | 10 | 7 | 10 | 7 | 10 | 0.8% | 7 | 0.6% |
| 不動産業 | 30 | 28 | 30 | 28 | 32 | 30 | 31 | 2.4% | 30 | 2.6% |
| 学術研究・専門技術サービス業 | 40 | 35 | 41 | 36 | 41 | 35 | 40 | 3.1% | 34 | 2.9% |
| 宿泊業・飲食サービス業 | 194 | 177 | 200 | 184 | 203 | 187 | 188 | 14.6% | 176 | 15.1% |
| 生活関連サービス業・娯楽業 | 192 | 187 | 187 | 184 | 188 | 185 | 173 | 13.4% | 170 | 14.6% |
| 教育・学習支援業 | 7 | 6 | 8 | 7 | 9 | 8 | 9 | 0.7% | 8 | 0.7% |
| 医療・福祉 | 18 | 13 | 18 | 13 | 18 | 14 | 18 | 1.4% | 14 | 1.2% |
| 複合サービス業 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0.2% | 0 | 0.0% |
| サービス業(他に分類されないもの) | 62 | 53 | 63 | 53 | 64 | 54 | 64 | 5.0% | 54 | 4.6% |
| 合計 | 1,339 | 1,201 | 1,346 | 1,211 | 1,348 | 1,216 | 1,289 | 100.0% | 1,164 | 100.0% |

(商工会経営支援システム調査値)

・農業（岐路に立つ伝統的基幹産業）

農業は、依然として仙北市の経済と地域アイデンティティの根幹をなす産業である。

2020年農林業センサスによれば、仙北市には1,166の農業経営体と1,515戸の農家が存在する。市の農業算出額47.8億円のうち、米が27.9億円を占め、

圧倒的な主力品目となっている。また、肉用牛を中心とした畜産業も重要な位置を占めている。

しかし、この基幹産業は、担い手の高齢化という構造的な脅威に直面している。市独自の詳細な年齢データはないものの、秋田県全体の農業従事者の平均年齢は2020年時点で67.9歳に達しており、高齢化に歯止めがかかっていない。仙北市においても、基幹的農業従事者1,438人のうち、65歳未満はわずか442人(約30.7%)に過ぎない。これは、今後10年以内に大規模なリタイアメントが発生する一方で、後継者となる若手人材が決定的に不足していることを示唆している。

この危機的状況は、単なる経済問題にとどまらない。農業従事者の激減は、耕作放棄地の増加に直結する。市の総合計画でも耕作放棄地の有効活用が政策課題として挙げられていることから、市がこの問題を深刻に捉えていることがわかる。そして、耕作放棄地の増加は、田園風景という観光資源の劣化を招き、ひいては市のもう一つの柱である観光業にも負の影響を及ぼす。地域で生産される農産物の減少は、観光地の飲食店や旅館が提供する「地産地消」の魅力を損なうことにも繋がる。農業という経済基盤の空洞化は、市の景観、文化、そして観光の魅力を同時に蝕む複合的なリスクなのである。

市の総合計画ではこの危機が認識されており、「魅力ある農業の振興」や「農業現場を支える人材の確保」が重点施策として掲げられている。実施計画では、新規就農者への補助金、農業用ドローンといった先端技術導入の支援、そして次世代の農業経営者を育成するための研修プログラムなどが具体的に盛り込まれている。

・観光業

観光業は、仙北市で最も際立つ産業であり、武家屋敷が立ち並ぶ角館、日本一の水深を誇る田沢湖、そして秘湯として名高い乳頭温泉郷といった、国内外に通用する観光資源を擁している。

訪問者の属性を分析すると、その構造的な脆弱性が浮かび上がる。訪問者で最も多い年齢層は50代(28%)、次いで60代(19.6%)、40代(18.1%)となっており、中高年層に著しく偏っている。また、訪問者の構成は、秋田県内や近隣県から繰り返し訪れるヘビーリピーターと、首都圏から初めて訪れる観光客とに二極化している。旅行形態としては「夫婦での旅行」(39.3%)が最も多く、「家族旅行」(32.7%)がそれに続く。

このデータが示すのは、仙北市の観光業が、人口動態的に縮小していく市場に依存しているという事実である。現在の主要顧客である40代から60代の層は、今後10年から20年の間に旅行頻度が自然に減少していく世代である。一方で、10代から20代といった若年層の訪問比率が低いことは、次世代の顧客を獲得できていない可能性を示唆しており、産業の長期的な持続可能性に対する懸念材料となっている。

市は「質の高い観光地形成」と「交流人口の拡大」を戦略目標として掲げている。具体的には、安全対策の強化、歴史的文化遺産の保存活用、そして農泊(グリーンツーリズム)や台湾からの修学旅行誘致といった、特色ある観光商品を開発することで、新たな顧客層の開拓と滞在価値の向上を目指している。

・広範な商工業の現状

2021年の経済センサスによると、仙北市には1,535の事業所が存在する。県全体の就業構造を見ると、最も多くの雇用を生み出しているのは「医療、福祉」(15.8%)であり、「卸売業、小売業」(15.7%)、「製造業」(14.1%)が続く。注目すべきは、長期的に「農業、林業」の就業者割合が低下する一方で、「医療、福祉」

分野の割合が上昇している点である。これは、超高齢化社会という社会構造の変化が、地域の経済構造をも再編していることを示している。

労働市場の動向を見ると、仙北市の昼夜間人口比率は98.72%であり、市内に居住し市外へ通勤する人口が、市外から市内に通勤してくる人口を上回っている。これは、地域内での雇用機会が十分でないことを示唆しており、若年層の市外流出の一因となっている。市の計画では、企業誘致の推進と地元企業の活動支援を通じて、地域内での雇用を創出し、この人口流出を抑制することが目指されている。

仙北市産業構造(仙北市企業立地情報発表値)

| 区分 | | 総生産額 (R元年度) | | 就業人口 (R2年国調) | |
|---------------|-----|-------------|-------|--------------|-------|
| | | 実額(百万円) | 割合(%) | 実数(人) | 割合(%) |
| 第1次産業 | 農業 | 4,190 | 5.1 | 1,607 | 12.9 |
| | 林業 | 596 | 0.7 | | |
| | 水産業 | 10 | 0.0 | | |
| | 計 | 4,796 | 5.8 | | |
| 第2次産業 | 鉱業 | 1,014 | 1.2 | 3,222 | 25.8 |
| | 製造業 | 7,236 | 8.8 | | |
| | 建設業 | 9,655 | 11.8 | | |
| | 計 | 17,905 | 21.8 | | |
| 第3次産業 | | 59,355 | 72.3 | 7,565 | 60.6 |
| 分類不能 | | - | - | 91 | 0.7 |
| 輸入品に課される税・関税等 | | -375 | - | - | - |
| 合計 | | 81,681 | 100.0 | 12,485 | 100.0 |

③仙北市が掲げる第2次仙北市総合計画(改訂版)について

・「幸福度全国No.1」ビジョン

総合計画が掲げる中心的なビジョンは、「幸福度全国No.1」の実現である。市はこの「幸福」を、一時的な感情としての喜び(Happiness)ではなく、身体的、精神的、そして社会的な状態が持続する「ウェルビーイング(Well-being)」と明確に定義している。

このビジョンは、7つの「あるべき姿」を通じて具体化される。それは、「目標を持ち、やりたいことがある人が多いまち」「やりたいことにチャレンジしている人が多いまち」「日々の暮らしで生きがいを感じている人が多いまち」「暮らしの中で、健康になれるよう努力をしている人が多いまち」「自分のことを大切に思ってくれる人たちがいるまち」「頼れる人がいるまち」「自分の居場所や役割があるまち」である。

このフレームワークは、市政運営における重大な戦略転換を意味する。人口や経済規模といった従来の量的指標ではなく、「ウェルビーイング」という質的指標を最上位に置くことで、市は人口減少という不可逆的な現実を暗に受け入れている。これは、人口増加という達成困難な目標を追うのではなく、減少していく社会の中で、そこに住み続ける市民の生活の質をいかに高めるかという、「マネージド・コントラクション(管理された縮小)」と「レジリエンス(強靱性)」を志向する戦略がある。このアプローチは、人口減少という運命的な潮流との無益な戦いをやめ、市がコントロール可能な領域、すなわち地域社会の質そのものに資源を集中させるという、極めて現実的かつ洗練された対応と言える。

・政策の柱と認識されている課題

総合計画およびその実施計画は、データによって裏付けられた課題に直接対応するための具体的な施策を詳述している。

・人口・定住

市は、市民の移住・定住施策に対する満足度が低いことを認識している。これに対し、雇用機会の創出による社会減の抑制、Uターン移住の支援、そして高齢者を含む幅広い層の定住促進を目指す政策が打ち出されている。

・産業振興

| | |
|-----|--|
| 農業 | 次世代の担い手確保、高付加価値作物の振興、そして生産性向上のための技術導入支援に重点が置かれている。 |
| 観光 | 質の高い観光地形成を図り、高付加価値な体験の創出、文化資産の保全、安全・安心な観光地づくりを通じて、訪問者の満足度向上とリピート化を促進し、稼げる観光地化を目指す。 |
| 商工業 | 地元企業の支援と新たな企業誘致により、雇用の受け皿を多様化し、地域経済の安定化を図る。 |

・生活基盤

計画は、市民が「健康福祉医療」および「生活安全」分野の施策を極めて重要視していることを踏まえている。

| | |
|------------|---|
| 健康・福祉 | 超高齢化社会ニーズに直接応えるため、医療体制の充実、医師・看護師の確保、そして障がい者や高齢者向けの福祉サービスの拡充が図られる。 |
| 教育 | 未来を担う子どもたちの育成、ICTを活用した教育環境の充実、そして児童数の減少に伴う学校の「適正配置」という困難な課題への対応が盛り込まれている。 |
| 交通 インフラ | インフラ：縮小する人口と税収の中で、公共交通機関、道路網、上下水道、そして防災体制といった、市民生活に不可欠なインフラをいかに維持していくかという課題に取り組む。 |

しかし、本計画は医療サービスの充実、インフラの維持、新たな産業支援策の実施などを掲げるが、その財源を支えるべき生産年齢人口は劇的に減少している。これは、計画の実現可能性に対する重大な問いを投げかける。すなわち、減り続ける納税者で、この質の高い生活を保障するビジョンをいかにして支えるのか。計画の成否は、国や県からの交付金の確保、公共サービスにおける抜本的な効率化、そして場合によっては優先順位の低いサービスを縮小・廃止するという厳しい選択に懸かっている。

④まとめ

・人口動態と経済の連鎖的課題

仙北市の課題は、人口動態と経済が相互に影響し合うフィードバックループを形成している。例えば、農業従事者の高齢化は、数十年にわたる若者の市外流出の直接的な帰結である。そして、農業の衰退は、観光業の中核的資産である田園風景を脅かす。観光や福祉以外の多様で高賃金の雇用機会が不足していることが、若者の流出をさらに加速させ、人口減少に拍車をかけている。これらの課題は個別に対処できものではなく、一体として捉える必要がある。

さらに、地域の商工業も深刻な課題を抱えている。小規模事業者の多くは後継者不足や経営資源の限界に直面しており、事業承継や新規創業が進まない。ICT関連など若年層に人気のある業種は市内にほとんど存在せず、地元定着やUターン就職の受け皿となりにくい。

また、域外への販路開拓や観光資源との連携による地域ブランドの強化も十分とは言えず、地域経済の自立性が脆弱なままである。

これらの課題は個別に対処できるものではなく、一体として捉える必要がある。

- ・ 戦略の実現可能性に関する評価

市が掲げる「ウェルビーイング」戦略の強みは、その現実主義と社会的な強靭性に焦点を当てている点にある。しかし、その脆弱性は前述の通り財政的な制約にある。計画の成功は、交流人口や新規企業の誘致といった政策の成果に大きく依存するが、これらは全国の多くの縮小自治体が限られたパイを奪い合っている、極めて競争の激しい分野である。

- ・ 今後10年間の重要な岐路

仙北市の将来の軌道を決定づける、今後10年間で直面すると想定される最も重要な課題は以下の4点に集約される。

- ・ 農業の後継者問題

市の支援策は、農業セクターの崩壊を防ぐのに十分な数の新規就農者を確保できるか。

- ・ 観光業の再構築

観光業は、現在の主要顧客層の高齢化に対応し、若者世代を惹きつける新たな高付加価値体験を創出することで、市場構造の転換に成功できるか。

- ・ インフラの持続可能性

はるかに多い人口を想定して設計させた公共インフラ（道路、学校、医療、施設）の維持管理と、将来的な統廃合をいかに進めるか。

- ・ コミュニティの維持

高齢者を含む絶対的な人口が減少する中で、地域の祭りから消防団活動に至るまで、地域社会の基本的な機能をいかにして維持していくか。

⑤ 本会のこれまでの取り組みについて

これまで本会では、小規模事業者支援において巡回訪問活動に注力し、地域経済の動向や各事業所の経営状況等の情報を巡回訪問によって聞き取り、各事業者が抱える経営課題を把握しながら、各種施策を活用した支援を行ってきた。

その結果、直近3カ年においては、経営革新計画認定事業所1件、小規模事業者持続化補助金採択26件、新規創業者支援45件といった、小規模事業者に寄り添った一定の成果を上げている。

しかしながら、各種施策を活用した事業者からは高い評価を得ており、複数回の支援依頼を受ける事例もある一方で、支援の対象は一部の事業者に限られており、支援活動が個々の職員の裁量に委ねられている状況である。そのため、今後は商工会組織内において、統一的な小規模事業者支援体制の整備が重要な課題となっている。

令和6年度経営指導員の指導件数（小規模事業者）

| 業種別 | 対象企業数 | 経営革新 | 経営一般 | 情報化 | 金融 | 税務 | 労働 | 取引 | 環境対策 | その他 | 計 |
|------|-------|------|------|-----|----|-----|-----|-----|------|-----|-------|
| 巡回指導 | 製造業 | 51 | 9 | 59 | 1 | 17 | 10 | 11 | | 36 | 143 |
| | 建設業 | 161 | 6 | 124 | | 12 | 37 | 84 | 1 | 137 | 401 |
| | 小売業 | 142 | 8 | 162 | 4 | 12 | 28 | 16 | 1 | 234 | 465 |
| | 卸売業 | 14 | 6 | 17 | | | | 3 | | 27 | 53 |
| | サービス業 | 254 | 41 | 262 | 4 | 44 | 95 | 33 | | 212 | 691 |
| | その他 | 48 | | 36 | 3 | 6 | 16 | 19 | 1 | 31 | 112 |
| 計 | 670 | 70 | 660 | 12 | 91 | 186 | 166 | 3 | 0 | 677 | 1,865 |
| 窓口指導 | 製造業 | 29 | 26 | 28 | 2 | 10 | 6 | 22 | | 28 | 122 |
| | 建設業 | 84 | 16 | 13 | | 13 | 17 | 107 | 1 | 36 | 203 |
| | 小売業 | 51 | 4 | 27 | | 11 | 13 | 26 | | 27 | 108 |
| | 卸売業 | 7 | 1 | 5 | | 1 | | 2 | | 9 | 18 |
| | サービス業 | 99 | 15 | 79 | 4 | 38 | 66 | 47 | | 41 | 290 |
| | その他 | 19 | 4 | 23 | 3 | 4 | 6 | 20 | | 3 | 63 |
| 計 | 289 | 66 | 175 | 9 | 77 | 108 | 224 | 1 | 0 | 144 | 804 |
| 創業指導 | 巡回指導 | 1 | | | | 3 | | | | | 3 |
| | 窓口指導 | 5 | | 9 | | 9 | | 1 | | | 19 |
| 計 | 6 | 0 | 9 | 0 | 12 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 22 |

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

- ・第2次仙北市総合計画が掲げる「幸福度全国No. 1（ウェルビーイング）」の実現に向け、商工会は従来の「守りの支援」から転換を図る。
- ・具体的には、小規模事業者を単なる経済主体としてだけでなく、地域社会の持続可能性を支える「社会的インフラ」として再定義する。
- ・国の第Ⅲ期小規模企業振興基本計画に基づき、デジタル技術の活用と経営リテラシーの向上により、外部環境の変化に自律的に対応できる「経営の自走化」を強力に推進する。
- ・また、事業を通じて地域課題を解決する「ローカル・ゼブラ企業」の創出・育成を通じて、経済成長と地域課題解決の好循環を生み出すことを長期的な振興指針とする。

(3) 経営発達支援事業の目標

① 経営力の強化（稼ぐ力）

経営者のリテラシー向上とデジタル活用により、適正な価格転嫁と賃上げを実現できる「強靱な経営体質」を構築する。

② 地域機能の維持（地域共創）

事業承継や創業支援を通じ、地域に不可欠な機能（エッセンシャルサービス）と経営資源を次世代へ引き継ぐとともに、地域課題解決型ビジネス（ローカル・ゼブラ）を創出する。

上記2の目標については、重視する支援内容と重点業種に取り組むものとする。

【支援内容】

- ・経済動向・需要調査の実施
地域産業の経済動向を調査し、来店者アンケートなどを通じて需要を把握し、新商品サービス開発に活用。
- ・経営分析・事業計画策定支援
経営分析セミナーや個別相談を通じて課題抽出を行い、事業計画や承継計画の策定を支援。
- ・伴走型支援によるフォローアップ
計画策定後も定期的な巡回訪問を行い、目標達成に向けた継続的支援を実施。
- ・販路開拓・新需要創出
商談会展覧支援、物品販売事業、ITの活用支援などを展開。

- ・創業支援・事業承継支援
創業セミナーや承継計画策定を通じて、新規創業や円滑な事業承継を後押し。

【重点業種】

- ・観光関連産業
宿泊業、飲食業、土産品製造・販売、観光ガイドなど。観光交流人口増加を狙った支援が重要。
- ・農商工連携分野
農産物加工、地場製品のブランド化、農業者と商工業者のマッチングによる新商品開発。
- ・小売・サービス業
地域住民や観光客向けの店舗運営支援、IT活用による販売促進。
- ・製造業（地場産業）
樺細工や伝統工芸など地域資源を活かしたものづくり。

【本事業全体のKGI（到達目標）】

- ・支援事業者の付加価値額（粗利）の増加率
KGI：年平均3%増
（目標根拠：小規模事業者が利用できる「ものづくり補助金」などでは、事業計画期間（3～5年）に付加価値額を年平均3%以上増加させることが必須要件であることから目標とする。）
KPI：需要動向調査の実施回数3回、事業計画策定支援件数26件、販路開拓支援による新規取引件数10件、IT導入支援件数15件
- ・経営計画策定事業者の計画実行率
KGI：90%以上

【引用元】2025年版中小企業白書
第2部 新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略
第1章 中小企業の経営力

経営計画の運用状況

| | 取り組んでいる | 取り組んでいない |
|----------------------------------|---------|----------|
| 計画の達成に向けた行動 (n=12,570) | 95.8% | 4.2% |
| 計画の進捗管理 (n=12,570) | 89.9% | 10.1% |
| 計画に対する実績の評価・計画の見直し (n=12,570) | 85.6% | 14.4% |

資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 経営計画の運用に関する各取組について、「取り組んでいる」は、「行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「行っていない」、「あまり行っていない」と回答した事業者の合計。
2. 経営計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

KPI：経営計画策定事業者数26者、経営分析セミナーの参加率70%、オンライン販路開拓件数15件、展示会・商談会出展件数6者

- ・地域課題解決型ビジネス（ローカル・ゼブラ企業等）の創出・育成数

KGI：：30件

（目標根拠：後段、6. 事業計画策定支援に関することの目標新規創業計画策定事業者数を目標とする。）

KPI：事業計画策定件数6件、創業セミナーの開催回数1回、新規創業件数6件

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

①経営力の強化（稼ぐ力）

＜達成方針＞

- ・環境変化に対応し、課題を解決して事業者の稼ぐ力を強化することを目標とする。
- ・事業者の成長と安定に向けた積極的な支援を展開する。
- ・商工会として地域の実情に即した支援策を講じ、事業所の稼ぐ力を高め、地域全体の活性化に寄与する。

＜設定した理由＞

- ・経済環境が急速に変化しており、事業者が柔軟に対応する力を持つ必要があるため。
- ・競争力を高めるためには、情報提供・経営相談・人材育成・販路開拓支援など多角的な支援が不可欠であるため。
- ・地域経済の持続的な発展を支えるには、事業者の「稼ぐ力」を強化し、安定的な成長を促すことが重要であるため。
- ・商工会が地域に根差した支援を行うことで、個々の事業所の発展だけでなく、地域全体の活性化につながるため。

②地域機能の維持（地域共創）

「創業と事業承継を促進し、事業所数の維持と地域経済の活性化を図る」ことを目標として掲げ、地域に根ざした持続可能な経済基盤の構築に向けた取り組みを推進する。人口減少や高齢化が進む中、地域の事業所を守り育てることは、雇用の確保や地域コミュニティの維持にも直結する重要な課題。

商工会は、創業希望者に対する相談支援や資金調達のサポート、事業承継に関する専門的な助言・マッチング支援などを通じて、円滑な事業のスタートと継続を後押す。

また、地域の魅力や資源を活かした創業支援を強化し、次世代の担い手が安心して事業に取り組める環境づくりを進めることで、事業所数の維持と地域経済の活性化を図る。

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】

経営指導員等による小規模事業者への巡回訪問・窓口相談等のヒアリング調査や、秋田県商工会連合会から提供される報告書による情報収集に依存しており、蓄積されたデータを十分に経営支援へ活用できていない状況である。

【課題】

現状では、地域の経済動向調査に基づく情報提供により一定の効果が得られていると考えられるが、ビッグデータ等の活用が不十分であり、全国指標に照らした本地域の景況把握には至っていない。今後は、「RESAS（地域経済分析システム）」等を活用した調査・分析を加えることで、地域の小規模事業者に対してより精度の高い情報提供を行い、個社支援へとつなげていく必要がある。

また、本会ホームページ上で情報の公表を行っているものの、アクセス数が低く、事業者への周知が十分とは言えない状況である。そのため、会報やフェイスブック等のSNSツールを活用し、ホームページへの誘導を図ることで、情報の浸透を促進する必要がある。

(2) 目標

| | 現行 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|-------------------------|----|------|------|-------|-------|-------|
| 地域経済動向レポート ホームページ掲載数 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 |

(3) 事業内容

①地域経済動向調査の実施

全国商工会連合会が実施する中小企業景況調査票を活用し、調査対象業種に偏りが生じている点を改善するため、旧3町村における業種構成比を統一基準として調査を実施する。仙北市における全産業・業種別の動向調査を行い、その結果を分析することで、地域の特性や課題を明確化し、事業者の課題解決支援へとつなげていく。

【調査対象】 地区内小規模事業者28事業所

(建設業・製造業・小売業・サービス業の4業種から各7事業所)

調査対象事業者の選定においては、仙北市の産業構成比と旧3町村の事業者構成比により調査対象事業所数を抽出。

【調査項目】 調査年度の実績・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前期の状況・今期の状況・来期の見通し(資金繰り・借入金状況)

③設備投資の有無④設備投資の内容⑤今期直面している経営上の問題

【調査手法】 中小企業景況調査対象先と同様、経営指導員の巡回訪問により聞き取り実施。

【目標回収率】 巡回訪問により回収率は100%を目標とする。

【分析手法】 回収調査票を基に、経営指導員が業種別・項目別に集計し、全国商工会連合会より提供される調査報告書から、全国の業種別景況と仙北市データとの比較分析を行う。

②国により公表されているビッグデータ等の活用

仙北市に関する各種データを活用し、地域経済の動向を分析することで、地域特性および事業者の経営課題を明確化し、課題解決に向けた支援へとつなげていく。

【分析手法】 経済産業省提供→RESAS(地域経済分析システム)

総務省提供→国勢調査による、仙北市に関する「地域経済循環」・「産業構造」・「観光」・「まちづくり」・「人口統計」などのデータを総合的に分析、事業者の課題解決個社支援に繋げていく。

(4) 分析結果の公表(成果の活用)

調査票および情報分析に基づき把握した結果は、「地域経済動向レポート」として四半期ごとに本会ホームページ・会報・フェイスブック等のSNSツールに掲載する。これを地域内事業者の事業展開に資する基礎データとして位置づけ、職員・事業者間の共通認識のもと、巡回訪問・窓口相談等に情報提供を行い、課題解決支援に積極的に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の多くは、従来の商品・サービスを中心とした販売活動に依存しており、自社の商品需要や商品構成に関する情報を十分に把握しないまま経営を行っているケースが多く見受けられる。本会においても、巡回訪問・窓口相談等の聞き取りによる把握にとどまっており、顧客ニーズを事業者にとって有益な販路開拓支援へと活用できるような需要動向調査は実施されてこなかった。

【課題】

本市には、卸売・小売業に加え、宿泊業・飲食サービス業など観光関連産業に従事する小規模事業者が多く存在している。今後の需要を見据えた事業計画を策定するためには、域内消費者のみならず、国内外の観光客を対象とした需要動向の調査・分析が不可欠である。

このため、小規模事業者が新商品・新サービスの提供や事業計画の策定に活用できる指標として、需要動向調査を実施する。収集したデータを整理・分析したうえで事業者に提供し、より実現性・実効性の高い事業計画の策定につなげることで、本市が掲げる「仙北ブランド」の創出に取り組んでいく。

※仙北市ブランドの創出に向けては、「生保内たけのこ」・「殿さま鮎」・「西明寺栗」・「田沢ながいも」などの地場産品を活用した料理や土産品を提供する事業者を想定する。

(2) 目標

| | 現行 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 | R12 年度 |
|------------------|-----|-------|-------|--------|--------|--------|
| 来店者アンケート調査対象事業者数 | 9 者 | 9 者 | 9 者 | 9 者 | 9 者 | 9 者 |
| 需要動向調査結果提供事業者数 | 9 者 | 9 者 | 9 者 | 9 者 | 9 者 | 9 者 |

(3) 事業内容

①来店者に対するアンケート調査

小規模事業者が新商品・新サービスの提供や事業計画の策定を行うにあたっては、域内消費者とは異なる国内外観光客のニーズを的確に捉えた需要動向の調査・分析が必要である。事業計画を策定する事業者においては、業種やターゲットとする顧客層に応じて、参考とすべき分析結果が異なると想定されることから、来店する域内消費者と国内外観光客それぞれを対象に、別々のアンケート調査の協力を依頼する。

回収したアンケート調査票は、ターゲット別に経営指導員が整理・分析を行い、当該事業者の事業計画策定や新商品・新サービスの提供に活用する。

ア) 宿泊・飲食サービス業者についての需要動向調査

【調査対象事業者】 宿泊・飲食サービス業者 3 事業所

【サンプル数】 3 事業所×50 枚

【調査方法・手法】 自社に来店・利用いただいたお客様に対するアンケート方式。回答選択と記入式。

【調査項目】 「居住地」・「性別」・「年代」・「来店のきっかけ」・「商品・サービス・価格等」・「次回利用について」や要望、意見など。

【調査・分析結果の活用】 分析結果は当該 3 事業者へフィードバックし、事業計画策定や新商品・新サービスなど今後の販売促進活動に活用する。

イ) 卸売・小売業者についての需要動向調査

【調査対象事業者】卸売・小売業者 3 事業所

【サンプル数】 3 事業所× 5 0 枚

【調査方法・手法】 自社に来店・利用いただいたお客様に対するアンケート方式。回答選択と記入式。

【調査項目】 「居住地」・「性別」・「年代」・「来店のきっかけ」・「商品・サービス・価格等」・「次回利用について」や要望、意見など。

【調査・分析結果の活用】 分析結果は当該 3 事業者へフィードバックし、事業計画策定や新商品・新サービスなど今後の販売促進活動に活用する。

ウ) 食品製造業者についての需要動向調査

【調査対象事業者】 食品製造業者 3 事業所

【サンプル数】 3 事業所× 5 0 枚

【調査方法・手法】 自社商品納入事業者に対するアンケート方式。回答選択と記入式。

【調査項目】 「商品構成」・「パッケージデザイン」 「数量」・「価格」や要望、意見など。

【調査・分析結果の活用】 分析結果は当該 3 事業者へフィードバックし、事業計画策定や新商品・新サービスなど今後の販売促進活動に活用する。

②需要動向に関するデータの活用

小規模事業者の自社商品・サービスに関して、隣接県の需要動向や、全国の業界団体が公表する観光動向・商品ランキング等の情報から、事業計画に反映可能なデータを収集・整理する。さらに、アンケート調査結果を踏まえ、対象事業者に対して新商品・新サービスの提供に向けた個別支援へとつなげていく。

【引用元】 ・観光白書(全国的な観光動向・観光施策・観光トレンド情報)

・日経テレコン 2 1 (全国的な売れ筋商品・消費トレンド・ヒット商品など)

・ 4 7 C L U B (全国地域・カテゴリー毎の特産品ランキング)

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現在、多くの小規模事業者では、自社の強み・弱み（非財務面）や、外部の脅威・機会などの分析が不十分で、変化する経営環境への対応が難しくなっている。その結果、売上や利益の減少（財務面）が見られる。資金繰りでは、資金ショート後に相談があるケースもあり、キャッシュフローなどの財務分析が行われていない状況がある。

本会では、補助金申請や経営革新計画の支援を通じて、ヒアリングによる非財務面の定性分析と、決算書などを使った財務面の定量分析を行い、経営課題を整理・提示してきた。

今後も、財務・非財務の両面から事業者を支援し、安定した経営と成長を後押ししていく。

【課題】

小規模事業者は、資金ショート後に相談するのではなく、定期的な財務分析（収支・資金繰り）を行い、早めに対応できる体制を整えることが重要である。これにより、財務面のリスクを減らすことができる。

そのためには、事業者自身が簡易的な経営分析を行える力をつける必要がある。これは、財務面の数字の理解だけでなく、非財務面（人材・組織・事業方針など）の把握も含まれる。

現在、補助金申請などの場面では、商工会が課題を設定しているため、事業者が十分に納得しないまま受動的に非財務面の課題に取り組むケースがある。

事業者が財務・非財務の本質的な課題に気づき、納得して能動的に取り組むためには、商工会が見直しの機会をつくり、「対話と傾聴」を重視した支援を行うことが大切である。

(2) 目標

| | 現行 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 | R12 年度 |
|----------------------|------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 経営分析セミナー | 2 回 | 2 回 | 2 回 | 2 回 | 2 回 | 2 回 |
| 経営分析事業者数 (財務＋非財務) | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 |

(3) 事業内容

小規模事業者の持続的な発展に向けて、経営分析の意義および手法についての啓発を図る。その一環として、小規模事業者を中心とした幅広い事業者を対象に、経営分析セミナーを開催する。

また、売上向上や販路開拓を目指す事業者、融資相談を行う事業者、本会の税務相談会員等を中心に、巡回訪問・窓口相談等の機会を通じて経営分析の必要性を説明し、その中から事業計画の策定に積極的に取り組む事業者や、資金繰りの改善が求められる事業者を発掘する。

本会は、対話と傾聴を重視した支援を基本姿勢とし、事業者自らが本質的な課題に気づき、主体的に課題解決に取り組めるよう導いていく。

①経営分析セミナーの開催

【実施手法】・専門家を招き経営セミナー(年2回、参加者20名程度)を開催する。

周知については、開催チラシ郵送と本会ホームページ・フェイスブックへ掲載、巡回訪問時に募集活動を実施する。

⇒小規模事業者に経営分析の重要性を認識いただく。

⇒実際の計画手法やその指標の持つ意味を理解していただく。

- ・事業者が計画作成・算定や分析(財務＋非財務)を行うことにより、手法や計算方法だけに留まることなく、事業経営に結び付けていけるよう伴走支援を実施する。
- ・経営指導員がセミナー後、参加事業者を訪問して状況を把握する。
- ・経営分析については、経済産業省「ローカルベンチマークツール(ロカベン)」、中小企業基盤整備機構の経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん」を活用。

②経営分析による個社支援(財務＋非財務)

【実施手法】・経営分析セミナーに参加した個社を対象に、経営指導員が巡回訪問により助言、指導する。

- ・セミナーに参加していない事業者も対象とするが、その場合、経営分析・事業計画作成の重要性や指標の持つ意味などを説明しながら分析を行う。経営分析に関しては、セミナー参加者同様に経済産業省の「ローカルベンチマークツール(ロカベン)」、中小機構の「経営計画つくるくん」を活用する。
- ・作成した経営計画により各種補助金等の事業計画作成へ活用し、事業者自身が申請書類を作成できるよう指導する。また、事業承継を考えている事業者にあっては、事業承継計画の策定を促す。

(4) 分析結果の活用

- ・経営状況の分析結果から明らかとなった個別の改善策については、事業者へのフィードバックを行うとともにデータベース化して商工会内部で共有し、職員のスキル向上に活用する。
- ・経営指導員にとっては、同業種・同規模の事業者に対する個別支援データとしても活用でき、日々の指導業務における説得力や説明力の向上につながることを期待される。
- ・現在の自社の状況を「見える化」することで、今後の事業展開や方向性を認識していただき、さらなる成長・発展および持続的な経営を目指す事業者に対して、気づきを促す。
- ・セミナーにおいては、当初は専門家の協力を得ながら実施するが、将来的には経営指導員が専門家の支援を必要とせずに自ら運営できるよう、内製化を推進する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者持続化補助金の申請時などに、事業計画の策定支援を行っている。現状では、補助金申請や資金調達といった目的が先行し、それに伴う支援として事業計画を策定するケースが大半を占めている。

【課題】

小規模事業者が、事業計画策定支援そのものを目的として事業計画を策定するケースはほとんど見受けられない。これは、事業計画の重要性に対する理解が十分でないことに加え、日々の取引やサービス対応に追われ、成り行きで経営を行っている状況が背景にある。そのため、事業計画の重要性や策定の意義について、事業者の理解を深めることが今後の課題である。

(2) 支援に対する考え方

人口減少や高齢化、人手不足などにより、小規模事業者を取り巻く経営環境は急速に変化している。このような状況に対応するためには、事業者自らが顧客ニーズや自社の強み・弱みを的確に把握し、それらを踏まえた事業計画の策定が必要である。単なる書類作成ではなく、事業計画策定の重要性を理解したうえで取り組むことで、事業者の内発的な動機づけを促し、意識の変化につなげることが重要である。

事業計画策定支援においては、事業承継予定者や新規創業予定者、創業者も対象とし、実現性・実効性の高い指導を行う。

また、事業計画策定セミナーでは、事業計画をわかりやすく体系的に学べるようカリキュラムを工夫し、小規模事業者が事業計画策定に向けた第一歩を踏み出せるよう支援する。

(3) 目標

| | 現行 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|-------------------------|-----|------|------|-------|-------|-------|
| 事業計画策定 セミナー | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| 事業計画策定事業者数 (以下①+②+③) | 25者 | 26者 | 26者 | 26者 | 26者 | 26者 |
| ①事業計画策定 事業者数 | 10者 | 14者 | 14者 | 14者 | 14者 | 14者 |
| ②事業承継計画 策定事業者数 | 10者 | 6者 | 6者 | 6者 | 6者 | 6者 |

| | | | | | | |
|---------------|----|----|----|----|----|----|
| ③新規創業計画策定事業者数 | 5者 | 6者 | 6者 | 6者 | 6者 | 6者 |
|---------------|----|----|----|----|----|----|

※事業承継及び新規創業計画策定事業者数は、経営指導員6名×1事業者の目標とする。

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

小規模事業者が、経営環境の変化に対応し、持続的かつ継続的な発展を遂げるための計画策定を支援する。秋田県商工会連合会や関係機関等と連携を図り、経営分析を実施した事業者を中心に、事業計画策定セミナーおよび個別相談会を開催し、参加事業者に対しては継続的な支援を行う。

なお、参加事業者のうち、経営分析が未実施の事業所については、併せて経営分析を実施するものとする。

【対象】経営分析を行った事業者

【実施手法】・専門家を招き事業計画策定セミナー(年1回、参加者10名程度)を開催する。

周知については、開催チラシ郵送と本会ホームページ・フェイスブックへ掲載、巡回訪問時に募集活動を実施する。

- ・事業者の実情に合わせた初期・中期・長期計画により作成を支援。
- ・セミナー受講後には個別相談会を実施し、事業計画完成まで経営指導員が個社支援を行う。
- ・セミナー受講者に対し、経営指導員等が事業計画の実行状況など継続的な支援を実施。また、経営指導員による対応が困難な課題に対しては、秋田県商工会連合会の専門家派遣制度等を活用し支援する。

②事業承継計画の策定支援

小規模事業者の事業承継に関しては、巡回訪問・窓口相談等の際に、事業承継者である現経営者からの聞き取りは実施されているものの、事業後継者の意思確認については十分に行われていないのが現状である。全国的にも高齢化率が高い本県においては、事業承継の課題解決が喫緊の課題であることから、事業継続の意思を有する小規模事業者を中心に、円滑な承継が実現できるよう、秋田県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携による支援体制の強化を図る。

【実施手法】経営指導員による地区担当制のもと、事業承継計画の策定を推進する。事業承継は、経営理念の継承や後継者の人材育成など、一定の時間を要する課題であることから、秋田県事業承継・引継ぎ支援センターの相談員と緊密に連携し、必要に応じて外部専門家の協力も得ながら、円滑な事業承継計画の策定につなげる。

③新規創業計画の策定支援

小規模事業者の減少を抑制するため、仙北市産業振興条例に掲げられている「自主的な経営意欲の助長を図るとともに、新たに創業・起業する風土づくりの推進」に基づき、本会においても「せんぼく創業・経営塾」を開催し、経営に関する知識の習得、創業計画の策定に向けた支援、そして創業実現者の創出・育成を行う。

【対象】創業予定者や創業後間もない事業者(概ね3年以内)及び事業承継(第2創業含む)予定の後継者

【実施手法】・経営指導員の地区担当割り、仙北市農林商工部商工課と地元金融機関等からの情報・協力により対象者の掘り起こし、創業計画策定に結び付ける。

- ・仙北市施策である「空き店舗等活用事業補助金」・「中小企業活性化支援事業補助金」・「中小企業融資制度」を活用し、創業実現を支援する。資金面では、市創業資金制度や地元金融機関・日本政策金融公庫等の創業資金の資金実行を支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでの事業計画策定については、補助金や融資等の取得を目的とした事業者の要望に応じて実施されるケースが多く見受けられる。そのため、資金の実行や補助金事業の期間が終了すると、策定された事業計画が形骸化し、事業計画本来の目的である事業の持続的・継続的な発展に十分に活かされていない状況が多く見られる。

【課題】

本経営発達支援計画においては、事業計画を策定したすべての事業者に対し、策定段階から実行・実施後までを含むフォローアップ体制を整備する。担当指導員による個別支援を通じてPDCAサイクルを実践し、短期・中期・長期の各計画の着実な実現を図ることが求められる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、計画の進捗状況を定期的に確認し、各事業者の状況に応じたフォローアップを実施する。事業計画が順調に進行している事業者に対しては、支援の頻度を適切に調整し、一方で、計画に遅れや乖離が見られる事業者に対しては、集中的な訪問を通じて重点的なフォローアップ支援を行う。

(3) 目標

| | 現行 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|--------------------|-----|------|------|-------|-------|-------|
| ①事業計画・事業承継計画策定事業者数 | 20者 | 20者 | 20者 | 20者 | 20者 | 20者 |
| ①のフォローアップ頻度（延べ回数） | 80回 | 80回 | 80回 | 80回 | 80回 | 80回 |
| ②新規創業計画策定事業者数 | 5者 | 6者 | 6者 | 6者 | 6者 | 6者 |
| ②のフォローアップ頻度（延べ回数） | 30回 | 36回 | 36回 | 36回 | 36回 | 36回 |
| フォローアップ対象事業者数（①+②） | 25者 | 26者 | 26者 | 26者 | 26者 | 26者 |
| 利益率5%以上増加事業者数 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |

(4) 事業内容

【実施手法】事業計画作成セミナーに参加した小規模事業者に対しては、経営指導員が巡回訪問・窓口相談等の機会を通じて計画の進捗状況を確認し、事業計画および事業実施後の成果について検証・評価を行う。これにより、事業計画の継続的な改善を図るPDCAサイクルを確立し、事業の持続的かつ安定的な発展を支援する。

①事業計画・事業承継計画策定後のフォローアップ支援

事業計画・事業承継計画の策定支援を行った小規模事業者に対しては、四半期ごと（年4回程度）に担当経営指導員が巡回訪問を実施し、事業計画の進捗状況を段階的に確認する。事業計画の実現に向けて伴走型の支援を行うとともに、必要に応じて計画のブラッシュアップ支援も実施する。

②新規創業計画策定後のフォローアップ支援

創業予定者や創業後間もない事業者が策定した計画については、2か月（年6回程度）のサイクルで定期的な巡回訪問を実施し、創業の実現および創業計画に基づく将来像の達成に向けた伴走型の支援を行う。

また、国・県・市による各種支援策の情報提供を積極的に行い、開業資金の支援に加えて、各種補助金の活用を促進することで、計画の着実な実現を後押しする。

③上記計画の実行過程において、経営課題の問題点や進捗状況にズレが生じた場合には、秋田県商工会連合会の専門家派遣制度等を活用し、外部の視点から遂行上の課題や今後の対応策を検討する。これにより、重点的なフォローアップ支援を実施し、計画の着実な遂行を図る。

8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の多くは、事業者および従業員の「高齢化」・「人材不足」・「知識不足」といった要因により、ITを活用した販路開拓など、DX化に向けた取り組みが進んでいないのが現状である。そのため、商圏が限定され、販路開拓が十分に行われていない状況にある。

また、展示会・商談会・物産展への出展に関しても、若手後継者が存在しているにもかかわらず、人員不足により店舗や工場を空けることができず、新たな商圏への販路開拓に踏み出せない事業者が多く見受けられる。

【課題】

過疎化および高齢化が進行する地域においては、新たな商圏へのアプローチ手段としてIT技術の活用が有効であり、大きな費用をかけずに集客や顧客・販路の拡大を図る可能性がある。しかしながら、現状では情報や知識の不足により、その一歩を踏み出せない事業者が多いのが実情である。地域特性を活かした商品やサービスを広く周知していくためにも、まずはIT活用の有用性と利便性について、事業者に対する理解と認識の促進が必要である。

また、展示会等実際に参加できる事業者に対しても、消費者やバイヤーの視点に立った「マーケットイン」の発想を持てるよう、意識醸成を含めた支援を行っていくことが求められる。

(2) 支援に対する考え方

近年、過疎化および高齢化の進行により、本市では小規模事業者の廃業が増加している。このような地域の実情と課題を踏まえ、DXに向けた取り組みとして、デジタル技術を活用した販路開拓、特にSNSを活用した情報発信や、ECサイトによる利便性の高い販売チャネルの拡充が重要であると考えます。

支援にあたっては、「ITを活用できていない」・「販路開拓を行いたい時間が人手が不足している」といった課題を抱える特産品の生産・販売事業者等を対象に、DXを通じたデジタル活用の利便性・有用性に対する理解を深めることが必要である。そのうえで、IT専門家の招聘

やセミナーの開催により、実際の活用イメージを具体的に持てるよう促し、ECサイト等の構築支援を通じて新たな商圏の開拓と売上向上を図り、地域事業の活性化につなげていく。

(3) 目標

| | 現行 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ①首都圏物産展 出展事業者数 | 6者 | 6者 | 6者 | 6者 | 6者 | 6者 |
| ①売上額/事業者 (B to C) | 100千円 | 100千円 | 100千円 | 100千円 | 100千円 | 100千円 |
| ①成約件数 (B to B) | 3件 | 3件 | 3件 | 3件 | 3件 | 3件 |
| ①売上額 (B to B) | 150千円 | 150千円 | 150千円 | 150千円 | 150千円 | 150千円 |
| ②首都圏・秋田県外 物品販売事業者数 | 15者 | 20者 | 20者 | 20者 | 20者 | 20者 |
| ②売上額 (B to C) | 5,000千円 | 10,000千円 | 10,000千円 | 10,000千円 | 10,000千円 | 10,000千円 |
| ③IT活用 セミナー | — | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| ③IT活用による販 路開拓支援事業者数 | 30者 | 35者 | 35者 | 35者 | 35者 | 35者 |
| ③売上増加率/事業者 | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |

(4) 事業内容

①首都圏物産展等への出展支援

小規模事業者にとって単独では実現が困難な出展ブースの確保や各種手続きをはじめ、事前準備から事後フォローに至るまでの一連の流れについて、伴走型の支援を実施する。

また、出展後においては、新商品・新製品の開発へとつながるよう、秋田県商工会連合会の専門家派遣制度等を活用し、需要の開拓を図る。

1 物産展名称：「ニッポン全国物産展」(B to C・B to B)

2 概要：全国47都道府県1,650ある商工会から350以上の店舗により、地域資源や伝統技術を活かした商品など地域の特色ある名産・特産品3,000点以上が出展。
「全国ご当地おやつランキング」や「おらが自慢のご当地フードコード」など秋田県内での各賞受賞の実績もある。

3 来場者数等：一般消費者や流通業者など15万人超が来場。

4 出展者数：出展事業者数3事業所(事業計画を策定した事業者を最優先する。)

【支援内容】・事業計画を策定した小規模事業者を最優先し、情報提供及び出展手続きを支援
・自社商品選定からパッケージ・陳列・接客まで必要に応じて専門家からの支援
・物産展出展後のお客様の生の声を整理・分析のうえ、新商品・新サービス開発・改良に結び付けていく。

②首都圏を中心とした秋田県外での需要開拓支援

本市の全面的な支援により、首都圏（東京都町田市）で開催されてきた「山の楽市」に加え、新たな需要創出の場を提供するため、首都圏を中心とした秋田県外において物品販売事業を企画・開催する。本市が掲げる「地消地産」に加え、「地産外商」を目的とした新たなマーケットの開拓を通じて、本市の主要産業である観光事業に関連する製造加工業、卸小売業、飲食サービス業を中心とした小規模事業者の需要開拓支援を行う。

仙北市観光と物産展「山の楽市」in 町田 開催状況（開催場所：東京都町田市「ぽっぽ町田」）

| 開催期間 | 延べ来場者数 | 販売金額 | 出店事業者数 |
|----------------|---------|---------|--------|
| 令和4年10月21日～23日 | 約3,600人 | 3,230千円 | 7事業所 |
| 令和4年12月16日～18日 | 約3,500人 | 3,459千円 | 8事業所 |
| 令和5年10月20日～22日 | 約3,800人 | 3,740千円 | 8事業所 |
| 令和5年12月15日～17日 | 約3,600人 | 3,560千円 | 8事業所 |
| 令和6年10月18日～20日 | 約3,400人 | 3,761千円 | 8事業所 |
| 令和6年12月13日～15日 | 約3,200人 | 4,764千円 | 9事業所 |

※農産物・農産加工品を主とした物品販売事業として、本市全面支援により開催されている。

③IT活用による販路開拓支援（BtoC）

専門知識の不足などにより積極的な取り組みが困難な事業者を対象に、セミナー等を通じてホームページの作成、SNS（X、Instagram等）の活用、ECサイトの開設・運用による販路拡大を支援する。

IT活用セミナーの開催

【実施手法】・専門家を招きIT活用セミナー（年1回、参加者10名程度）を開催する。

周知については、開催チラシ郵送と本会ホームページ・フェイスブックへ掲載、巡回訪問時に募集活動を実施する。

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】

本会では、正副会長、仙北市農林商工部商工課、外部有識者（中小企業診断士等）、会員事業所、法定経営指導員で構成される事業評価委員会を年1回開催し、経営発達支援計画について、事業の有効性および効率性の観点から評価を行い、必要に応じて事業の見直しを実施している。

【課題】

今後は、本経営発達支援計画の実施状況および事業成果について、内部組織会議において報告・評価を行い、その結果を次期事業の実施に向けた支援策へ反映させていく。

(2) 事業内容

①定量的把握

- ・KPI設定：事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、IT活用による販売開拓支援事業者数、売上増加率5%増加など。

②評価手法

- ・「仙北市商工会事業評価委員会」を設置し、本会の正副会長、仙北市農林商工部商工課、外部有識者（中小企業診断士等）、会員事業所の代表者、法定経営指導員等で構成する。

③評価・見直しの頻度

- ・年1回以上の総合評価。
- ・三役会および理事会へフィードバックを行い、事業実施方針等に反映させる。

④結果の公表方法

- ・評価結果は本会ホームページ・会報に掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

秋田県商工会連合会が職種・階層別に実施する研修会、日本政策金融公庫主催の小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会、税務署・労働局等の関係諸団体が主催する研修会への参加、ならびに職員会議による情報共有を通じて、実務に必要な知識および経営支援に関するノウハウの習得と職員の能力向上を図っている。

【課題】

研修会やセミナーを通じて、受講者自身の支援スキルは向上しているものの、習得した知識が全職員に十分に共有されておらず、組織全体のスキルアップにはつながっていないのが現状である。また、事業者の自走化を促す伴走支援に必要な「対話と傾聴」のスキルを含めた職員の資質向上に加え、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みの構築が求められる。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員向けのWEB研修やサイバックス eラーニング等を活用し、経営指導員および経営支援員の支援スキルの習得・向上を図る。

また、職員が自己目標として掲げる「成長プラン」に沿ったスキル習得の実行状況について、段階的に確認を行う。

さらに、秋田県商工会連合会による職種別・テーマ別研修や、中小企業大学校によるコース別研修を通じて支援スキルの習得を積極的に促進するとともに、受講しやすい事務局内の環境整備にも努める。

②OJT制度の導入

OJT研修の一環として、実際の小規模事業者支援テーマに対し、経営指導員および経営支援員によるチーム型支援を実施し、全職員のスキル向上と情報共有を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

各種研修等の受講者が未受講者に対して定期的な内部研修を実施し、職員全員の支援スキルの平準化に取り組む。また、広域連携事業として、大仙市商工会および美郷町商工会と連携し、支援スキル向上を目的とした研修を年1回開催する。

④データベース化

職員全員が「経営支援システム Plus」へのデータ入力（経営カルテ）を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互に共有できる体制を整える。これによ

り、担当職員以外でも状況を把握し、情報共有を図るとともに、支援ノウハウを蓄積・共有することで、組織全体としての支援能力の向上を目指す。また、月例会議においては、特殊事項等について担当者からの情報提供が行える会議体制を構築する。

1.1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、小規模事業者支援のノウハウ習得にあたっては、秋田県商工会連合会が提供する支援者向けメニューのほか、㈱日本政策金融公庫や秋田県信用保証協会による支援機関向け研修会、地元金融機関との「金融懇談会」などを通じて、情報交換や情報収集が行われてきた。これらの取り組みにより、一定の支援ノウハウが蓄積されてきた。

【課題】

しかしながら、これらの情報は一部の経営指導員に限定されており、組織全体での共有には至っていない。今後は、蓄積された支援ノウハウをOJT研修や職員による事業者チーム支援の場で積極的に共有し、支援の質向上に活用する。

また、本会が保有する支援ノウハウを関係団体へ提供し、相互連携の強化を図る。

(2) 事業内容

①他支援機関との情報交換

あきた企業活性化センター、秋田県よろず支援拠点、秋田県事業引継・支援センターなどの支援機関と連携し、各機関が保有する小規模事業者支援ノウハウや具体的な支援事例について、年1～2回の定期的な情報交換を実施する。入手した情報は本会内部で共有を図り、事業計画や事業承継計画の策定支援など、具体的な小規模事業者支援に活用していく。

また、専門性が高い事案や特殊なケースについては、専門家派遣制度等を活用し、さらなる支援ノウハウの入手と共有を推進する。

②金融機関との情報交換

㈱日本政策金融公庫が主催する小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会や、マル経資金相談の機会を活用し、国内および県内の経済動向に関する情報を収集する。

また、秋田県信用保証協会や地元金融機関との資金相談時には、管内および地域の経済状況や資金需要等についての情報を把握し、事業者への金融支援が円滑に実行できるよう、支援力の向上に努める。

③支援機関研修等への積極的な参加

秋田県商工会連合会が開催する「経営支援事例発表」など、実際の支援事例をもとに支援の入り口から事業成果までのノウハウを習得できる研修会へ積極的に参加する。研修会では、発表された具体的な支援手法の習得に加え、支援者同士による情報交換を通じてノウハウの収集を行い、職員間での内部共有を図ることで、支援力の向上に努める。

1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで本会では、小規模事業者の支援として、事業者の市場拡大を目的とした首都圏物産展の開催（本市からの全面支援による実施）や、プレミアム商品券事業などの地域振興策に取り組んできた。これらの施策は一定の経済活動を促進する効果をもたらしたが、事業者の経営環境に与える影響は一時的なものであった。

また、仙北市総合計画策定にあたり実施された「まちづくりアンケート」では、「観光誘客体制の整備と観光資源の掘り起こし（19.5%）」「農林業の六次産業化（19.4%）」「観光産業と他産業との連携（15.0%）」などの要望が多く寄せられた。これは、本市が秋田県内でも有数の観光地・観光資源を有していることを背景とした結果である。

【課題】

これまでの支援策は一過性の効果にとどまっており、小規模事業者の持続的な成長や地域産業の活性化には十分に寄与していない。今後は、仙北市の産業振興基本目標である「創造性あふれる産業が息づくまち」の実現に向けて、アンケート結果で示された地域ニーズとの整合性を図りながら、小規模事業者に対して好循環が生まれるような地域活性化施策に取り組む必要がある。

(2) 事業内容

①「仙北市地域活性化協議会」の開催(年2回)

国内外からの観光客誘致や観光資源の掘り起こしによる商業の活性化、さらに地域資源を活用した六次産業化の推進を図るため、仙北市農林商工部商工課、地域金融機関の支店長、外部有識者（中小企業診断士等）、会員事業所（製造・加工・販売業者）などを委員とする協議会を開催する。関係者が一体となって地域経済活性化に向けた方向性を共有・検討し、具体的な取り組みへとつなげていく。

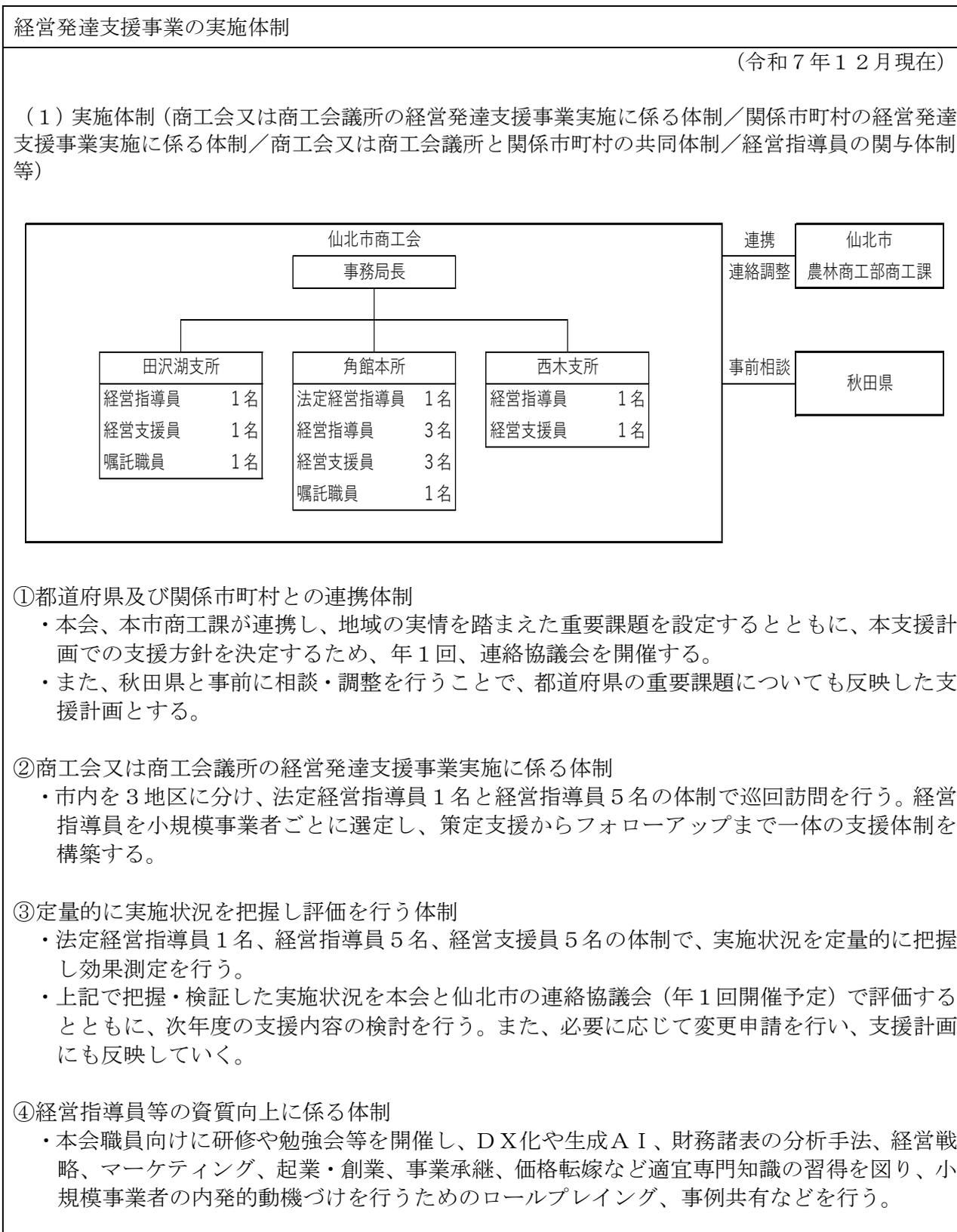
また、観光産業と他産業との連携を促進し、新たな需要の創出に向けた支援を行う。

②魅力ある事業者育成事業

本市では、商工業施策として「空き店舗等利活用事業費補助金」・「商店街等賑わい支援事業補助金」・「中小企業活性化支援事業補助金」・「ふるさと就職応援金」など、各種支援策の拡充が進められている。これらの施策を活用し、新たな起業者の発掘・育成を図るとともに、Uターンを含む移住希望者の呼び込みを促進し、地域経済の活性化につなげるため、広報活動および人材育成に積極的に取り組む。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：藤原 貴志

■連絡先：仙北市商工会 TEL：0187-54-2304

②法定経営指導員又は広域経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・藤原 貴志は、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

〒014-0327

秋田県仙北市角館町上新町43番1

仙北市商工会 産業支援課

TEL:0187-54-2304 / FAX:0187-54-2305

E-mail: senboku@skr-akita.or.jp

②関係市町村

〒014-0392

秋田県仙北市角館町中菅沢81番地8

仙北市 農林商工部商工課

TEL:0187-43-3351 / FAX:0187-54-4777

E-mail: shoko@city.semboku.akita.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

| | 8年度 | 9年度 | 10年度 | 11年度 | 12年度 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額 | 6,400 | 6,400 | 6,400 | 6,400 | 6,400 |
| 地域経済動向等調査 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 需要動向調査 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| 経営状況分析 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 事業計画策定支援 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 需要開拓支援 | 4,500 | 4,500 | 4,500 | 4,500 | 4,500 |
| 事業評価見直し | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 経営指導員等資質向上 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 支援機関連携 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 地域経済活性化 | 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、市補助金、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。

