

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名</p>	<p>よこて市商工会（法人番号 3410005005339） 横手市（地方公共団体コード 052035）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和8年4月1日～令和13年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>市の将来像や小規模事業者振興のあり方を見据え、商工会と市が一つになって小規模事業者の「活かす」「呼ぶ」「生み出す」の『3つの力』を伸ばす支援を実施する。</p> <p>目標1. 「活かす力」 事業承継・創業支援 目標2. 「呼ぶ力」 経営力向上・経営革新支援 目標3. 「生み出す力」 DXに向けた取組支援</p>
<p>事業内容</p>	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること ①国が提供するビッグデータの活用 ②管内景気動向調査の実施</p> <p>4. 需要動向調査に関すること ①地域資源を活用した特産品や土産品等に関するニーズ調査の実施</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ①小規模事業者の経営分析の実施</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定（創業、事業承継、DX等）支援の実施</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定事業者へのフォローアップの実施</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示商談会等への出展支援による新たな受発注機会の創出 ②SNSやECサイト等を活用した販路開拓支援の実施</p>
<p>連絡先</p>	<p>よこて市商工会 〒019-0508 秋田県横手市十文字町十五野新田字増田道東19番地 TEL:0182-42-0406 FAX:0182-42-2154 E-mail <a href="mailto:yokote@skr-akita.or.jp">yokote@skr-akita.or.jp</a></p> <p>横手市 商工観光部 商工労働課 〒013-8601 秋田県横手市中央町8番12号 TEL:0182-32-2115 FAX:0182-32-4021 E-mail <a href="mailto:shoko@city.yokote.lg.jp">shoko@city.yokote.lg.jp</a></p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【地域の概要・立地・気候】

横手市は、秋田県の内陸南部に位置し、東の奥羽山脈、西の出羽山地に囲まれた横手盆地の中央にあり、東西に約45.4km、南北に約35.2kmの広がりを見せ、総面積は692.80km<sup>2</sup>で秋田県の約6.0%を占め、耕地が176.00km<sup>2</sup>、山林が376.11km<sup>2</sup>、宅地25.91km<sup>2</sup>となっている。市域には、奥羽山脈を源流とする成瀬川と皆瀬川が合流した雄物川と横手川が貫流し、豊かな水と肥沃な土壌により、国内有数の穀倉地帯を形成するとともに、美しい田園風景を醸し出している。

気候は、盆地特有の夏は暖かく湿度が高く、冬は寒さが厳しく降雪が多いのが特徴である。県内でも有数の豪雪地帯であり、大量の雪は、人々が生活するにはわずらわしく感じるが、反面、横手市の自然環境にうるおいをもたらす貴重な水資源であるとともに、雪文化を育む源となっている。

平成17(2005)年10月1日に、それまでの横手市と、平鹿郡に属していた5町2村(増田町、平鹿町、雄物川町、大森町、十文字町、山内村、大雄村)の対等合併で誕生した。秋田県では唯一の郡市一体の市であり秋田県第2の都市である。現在は市内の行政単位として、旧市町村名を冠して～地域と呼称する。

横手市の産業振興や中小・小規模事業者の支援を担う総合経済団体として、市内には「横手商工会議所」と「よこて市商工会」が併存している。

管轄エリア

よこて市商工会

増田地域、平鹿地域、雄物川地域、大森地域、十文字地域、山内地域、大雄地域

横手商工会議所

横手地域



**[人口推移]**

横手市の人口は、戦中から戦後にかけて急増し、昭和30(1955)年に人口のピークである146,037人(旧横手市・平鹿郡に属していた1市5町2村合計)であった。平成17年10月1日の1市5町2村の合併により新制横手市が誕生し、同年実施された国勢調査では人口は103,652人であったが、令和2年3月31日現在の住民基本台帳によると、横手市全体の人口は85,555人となり、15年間で18,000人以上が減少した。なお、当商工会管内の平成17年10月1日現在の人口は、64,831人(男30,506人、女34,325人)、令和7年3月31日現在の人口は、46,928人(男22,368人、女24,560人)と20年間で17,903人減少した。

国立社会保障・人口問題研究所(社人研)が行った「日本の地域別将来推計人口(令和5年12月推計)」の令和7(2025)年以降の推計によると、今後、人口は急速に減少し続け、令和22(2040)年には、59,712人、令和52(2070)年には28,508人となり、平成22(2010)年と比較して約67%減少すると推計されている。

(単位:世帯、人)

旧市町村別	世帯数	人口		
		総数	男	女
増田	2,600	8,526	4,020	4,506
平鹿	3,852	14,239	6,728	7,511
雄物川	2,952	10,833	5,150	5,683
大森	2,031	7,472	3,430	4,042
十文字	4,368	13,996	6,570	7,426
山内	1,200	4,237	1,993	2,244
大雄	1,416	5,528	2,615	2,913
小計	18,419	64,831	30,506	34,325
横手	13,250	38,821	18,305	20,516
小計	13,250	38,821	18,305	20,516
合計	31,669	103,652	48,811	54,841

平成17年10月1日現在

(単位:世帯、人)

地区別	地域別	世帯数	人口		
			総数	男	女
よこて市 商工会	増田	2,504	7,836	3,678	4,158
	平鹿	3,833	13,478	6,361	7,117
	雄物川	2,866	9,998	4,730	5,268
	大森	2,008	6,933	3,150	3,783
	十文字	4,337	13,315	6,281	7,034
	山内	1,182	3,889	1,822	2,067
	大雄	1,416	5,203	2,439	2,764
小計	18,146	60,652	28,461	32,191	
横手 会議所	横手	13,661	37,715	17,764	19,951
	小計	13,661	37,715	17,764	19,951
合計	31,807	98,367	46,225	52,142	

平成22年10月1日現在

(単位:世帯、人)

地区別	地域別	世帯数	人口		
			総数	男	女
よこて市 商工会	増田	2,320	5,643	2,717	2,926
	平鹿	4,010	10,497	4,966	5,531
	雄物川	2,938	7,722	3,674	4,048
	大森	2,052	4,953	2,329	2,624
	十文字	4,660	11,374	5,407	5,967
	山内	1,136	2,690	1,304	1,386
	大雄	1,534	4,049	1,971	2,078
小計	18,650	46,928	22,368	24,560	
横手 会議所	横手	15,079	33,067	15,648	17,419
	小計	15,079	33,067	15,648	17,419
合計	33,729	79,995	38,016	41,979	

令和7年3月31日現在  
(国勢調査、横手市住民基本台帳人口より)

**総人口の推移と将来推計**



資料: 令和2(2020)年までは国勢調査、令和7(2025)年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(R5.12.12公表)」

また、年齢3区別の人口を見てみると、生産年齢人口(15～64歳)は昭和55(1980)年以降、減少傾向が続いている。平成3(1991)年には老年人口(65歳以上)と年少人口(0～14歳)の逆転が始まっている。老年人口は以後も増加を続けており、一方で減少の一途にある生産年齢人口に迫りつつある。(横手市人口ビジョンより)

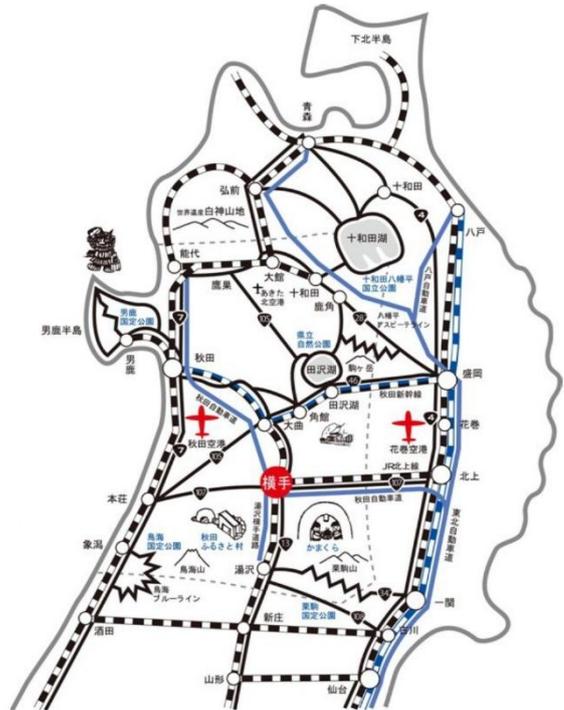
年齢3区分別人口の推移



資料：令和2(2020)年までは国勢調査、令和7(2025)年以降は国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口(R5.12.12公表)

[交通]

鉄道は、地域内にJR奥羽本線と北上線が通り、大曲駅を經由して秋田新幹線で約3時間40分、北上駅を經由して東北新幹線では約4時間、新庄駅を經由して山形新幹線では4時間50分で首都東京と結ばれている。道路網は、国道13号と国道107号が地域内で交差し、平成9年には秋田自動車道が東北自動車道と接続され、秋田市、北上市ともに45分で結んでいる。さらには、横手ジャンクションを介して湯沢横手道路(将来、東北中央自動車道)が秋田自動車道と交差しているほか、国道342号と397号が東に走り岩手県一関市、奥州市方面と結ばれており、本地域は県下でも有数の交通の要衝となっている。



**[よこて市商工会の概況]**

よこて市商工会は、平成22年4月1日に横手市内の3商工会（増田十文字商工会(増田・十文字)、平鹿中央商工会(平鹿・大森・山内・大雄)、雄物川町商工会(雄物川))が二次合併し、1行政区に1商工会として「新たなる連携で地域と企業に活力を！」をスローガンに掲げ誕生した事業所数県下第2の規模となる商工会である。また、横手市は商工会議所との併存地域でもある。

当商工会の役員は会長以下35名、職員は合併当初は局長以下33名体制であったが、現在23名体制である。事務所は、本所・2拠点センター・4支所となっている。

**[管内の産業構造]**

管内の商工業者数及び小規模事業者数は、合併当初(平成22年4月1日)、商工業者数は3,125事業所、うち小規模事業者数は2,943事業所であったが、令和7年3月末では商工業者数2,295事業所、うち小規模事業者数2,152事業所となっており減少傾向にある。

小規模事業者数を業種別にみると、サービス業が最も多く611事業所(全体比28.4%)、次に卸売・小売業530事業所(24.6%)、建設業507事業所(23.6%)、製造業218事業所(10.1%)、飲食・宿泊業173事業所(8.0%)、その他113事業所(5.3%)と続く。

特に、卸売・小売業の減少が顕著であり、事業主の高齢化による廃業やマーケットが縮小される中であって、物価高騰による経営コストの増大やインターネット通販の拡大等が事業所数の減少に拍車を掛けている。

一方、地域資源の高付加価値化による新商品開発や豊富な観光資源を活かした新たなビジネス創出が期待されている。

よこて市商工会管内業種別内訳（合併時からの推移）

産業分類	業者数	平成22年4月1日(A)	平成27年度	令和元年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度(B)	増減(B-A)	構成比
建設業	商工業者数	624	594	566	524	521	512	▲ 112	22.3%
	小規模事業者数	617	589	561	519	516	507	▲ 110	23.6%
製造業	商工業者数	367	346	300	276	268	258	▲ 109	11.2%
	小規模事業者数	308	290	259	235	229	218	▲ 90	10.1%
卸売・小売業	商工業者数	1,027	850	728	617	595	582	▲ 445	25.4%
	小規模事業者数	965	787	672	561	541	530	▲ 435	24.6%
飲食・宿泊業	商工業者数	252	222	185	182	178	179	▲ 73	7.8%
	小規模事業者数	246	212	178	176	172	173	▲ 73	8.0%
サービス業	商工業者数	735	720	684	652	651	647	▲ 88	28.2%
	小規模事業者数	693	678	639	614	614	611	▲ 82	28.4%
その他	商工業者数	120	117	126	122	116	117	▲ 3	5.1%
	小規模事業者数	114	113	122	115	112	113	▲ 1	5.3%
合計	商工業者数	3,125	2,849	2,589	2,373	2,329	2,295	▲ 830	100.0%
	小規模事業者数	2,943	2,669	2,431	2,220	2,184	2,152	▲ 791	100.0%

(よこて市商工会調べ)

**【観 光】**

横手市は全国有数の豪雪地帯であり、冬の伝統行事「かまくら」で知られるように、奥羽山脈と出羽丘陵に挟まれた横手盆地は山と川のある魅力あふれる美しい自然に恵まれ、その豊富な観光資源を活かした各種イベントやまつり等が充実している。

管内の増田地区は、秋田県では2番目となる国の「重要伝統的建造物群保存地区」に選定され文化財かつ観光資源として全国的に注目を浴びている「内蔵」を公開している。

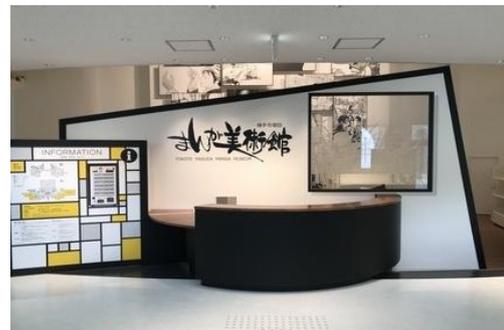
また、マンガをテーマにした日本初の本格的な美術館「横手市増田まんが美術館」は、原画収蔵数日本一を誇る48万枚以上を有し、日本のマンガ文化の魅力を世界に向けて発信している。「釣りキチ三平」の作者である故矢口高雄氏(横手市増田町出身)が初代名誉館長である。



木戸五郎兵衛村  
かまくらまつり  
(雄物川地区)



うち ぐら  
内 蔵 (増田地区)



横手市増田まんが美術館 (増田地区)

観光客数(2024年)

(単位:人)

行祭事名	地 区	観光客数	2024年開催日
真人公園さくらまつり	増 田	18,000	4月16日～5月8日
大森リゾート村芝桜フェスタ	大 森	19,000	5月9日～5月15日
あやめまつり	平 鹿	28,000	6月22日～6月30日
猩々まつり	十文字	3,500	9月7日
大雄サマーフェスティバル	大 雄	9,000	7月29日
は・は・は祭	雄物川	5,000	8月8日
増田の花火	増 田	50,000	9月14日
浅舞八幡神社祭典	平 鹿	3,000	9月14日～9月15日
いものこまつりin鶴ヶ池	山 内	6,000	9月17日

横手市統計より

**[特産品]**

**◆十文字の中華そば**

あっさりとした醤油味で、煮干や鰹節などを出しに使用した和風のスープ。麺は細い縮れ麺が特徴で、口に運んだ瞬間なんともいえない食感をかもし出す。大盛りを頼んでもまだまだ食べられそうな、そんなラーメンである。横手やきそばと並ぶ横手の麺王である。

**◆横手やきそば**

特徴は、太くて真っ直ぐな角麺（ゆで麺）を使用し、具材はキャベツ、豚挽肉、ウスターソースに各店のオリジナルソースを加え、麺の上に半熟の目玉焼きをのせて福神漬を添える。B-1グランプリに第1回から出場し、第4回大会ではゴールドグランプリを受賞している。

**◆さくらんぼ**

十文字地域のさくらんぼは、約150年の栽培歴史があり、内陸性気候のメリットを十分に活かした甘さが特徴である。初夏に色鮮やかに実る愛くるしい姿と甘酸っぱい味は県内外の人気を集めている。

**◆ホップ**

大雄地域の気象や土地に非常に適したホップは、ビールの香りと苦味の原料となっている。横手市とキリン株式会社は、持続可能なホップ産地づくりと横手産ホップを通じた地域活性化に関する連携協定を2018年6月に締結している。

**◆りんご**

増田地域、平鹿地域を中心に栽培されている、秋の横手にキラキラ赤く光るりんごの果実。全国的にも高い評価をいただいている横手のりんごは、時代の移り変わりとともに品種改良が重ねられ、甘みや酸味の加減が常に進化し続けている。

**◆いものこ**

山内地域で栽培されている「山内いものこ」。横手市では「いものこ」と呼ばれる里芋で柔らかいのに歯ごたえがあり、独自の粘りとトロトロ感が最高。

**◆いぶりがっこ**

大根を燻製にして漬け込んだ発酵食品で、スモーキーな香りとパリパリとした食感が楽しめる横手市の伝統的な郷土料理（漬物）のひとつ。

**◆大森産ぶどうのワイン**

大森地域で栽培された、リースリングという白ブドウ品種を100%使用している。フルーティーな風味とキレのあるさわやかな酸味のバランスがよいワイン。



十文字の中華そば



横手やきそば



さくらんぼ



ホップのまり花



りんご



いものこ



いぶりがっこ



大森産ワイン

## ②課題

### ◆建設業

建設業は小規模事業者が多く、土木及び建築関連事業者の割合が高い。

建設業全体の労働者の高齢化が進んでおり、担い手不足が深刻な課題となっている。また、国や地方公共団体の厳しい財政状況から公共工事が縮小傾向にあり、民間工事も減少しているため、安定した受注と収益確保が求められている。

今後はICT導入による生産性向上や処遇・就労環境の改善など働きやすい職場環境づくりの取り組みが必要になっている。

### ◆製造業

製造業は従業員20人以下の小規模事業者が多く、製造品目も食料品、木製品、繊維、金属、酒類、発酵食品など多種にわたる。原材料価格の高騰に加え、人件費増加が経営に大きな影響を与えており、新分野進出や新規取引先の掘り起こしなど経営基盤強化が求められている。

今後は経営コストや納期の見直し、さらには、事業承継の促進に加え技術の承継への取り組みが必要となっている。

### ◆卸売・小売業

卸・小売業は人口減少とそれに伴う地域経済の縮小により厳しい状況に直面している。

地域密着型の事業者が多く、地元の消費者ニーズに柔軟に対応できる一方、キャッシュレスやインターネットを活用したサービス提供には対応できていないのが現状である。

今後は加速度的に進行する高齢者等の買い物弱者対策やICTを活用したサービス提供への取り組みが必要になっている。

### ◆飲食・宿泊業

飲食業は居酒屋、ラーメン店、食堂、スナックなど多種多様な業態の店舗が営業している。

特に、横手市の特産品である「十文字の中華そば」や「横手やきそば」を提供する店舗はTV等でも取り上げられ、県外からも多くの来店者がある。

今後は人手不足が深刻化する中で、従業員の確保・定着を進めながら、独自メニュー開発や新サービス提供により他店との差別化を図る取り組みが必要になっている。

宿泊業においても、飲食業同様の取り組みに加え、特に冬季の閑散期における誘客促進を図る取り組みが必要になっている。

### ◆サービス業

サービス業は理容・美容、クリーニング、自動車钣金・修理など多岐にわたり、その多くが小規模事業者である。

秋田県は全国的に理容・美容業者数が多い地域であるが、近年は経営者の高齢化、後継者不在によりその数を減らしてきている。その一方で医療・福祉分野は高齢化の進展により店舗数・従業員数が増加傾向にある。

今後は更なる少子高齢化の進行が予想され、サービスの提供体制を維持していくためにはICT活用による業務効率化と顧客目線でのサービス提供などの取り組みが必要になっている。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

横手市のこれから先の10年を見据えると、地域マーケットの減少をもたらす人口減少や労働力の低下につながる生産年齢人口の減少は今後も確実に進み、多くの小規模事業者が事業存続の危機に立ち向かっていかなければならない。

さらに、経営者の高齢化や後継者不在といった廃業の増加につながりかねない問題に対し、生産性向上による競争力強化や事業承継による新事業展開等は小規模事業者にとって喫緊の課題である。

こうした厳しい経営環境にあって、よこて市商工会は小規模事業者の持続的発展を支えるため、発酵食品文化等の魅力ある多くの地域資源を活用し、チャレンジし続けなければならない。

そのため、小規模事業者が抱える様々な経営課題に対し、経営指導員だけでなく職員全体のスキルアップに努めるとともに、他の支援機関や専門家とも連携を図り事業者に寄り添った伴走型支援を実施していかなければならない。

さらには、事業者間の連携による高付加価値商品の開発や販路開拓支援、関係機関との連携による地域の魅力を積極的に域外へPRし、地域経済への波及効果を高めることを目指していく。

### ②横手市総合計画との連動性・整合性

よこて市商工会が目指す姿は、「横手市の豊富な資源と多様な連携を活かし、新たなチャレンジをし続ける商工会」の実現である。

一方、横手市は、2016(平成28)年度から2025(令和7)年度までの10年間を計画期間とする「第2次横手市総合計画」を2016(平成28)年3月に策定し、まちの将来像「みんなの力で未来を拓く 人と地域が燦くまちよこて」を明らかにして、その実現に向け施策の進展を図っている。特に、商工業の振興に関する政策では「地域資源をいかした活力ある産業のまちづくり」を目指している。具体的な施策は以下のおり示されており、アンダーラインの取り組みについては本計画と特に連動性のある施策である。

施策	主な取り組み
<u>魅力ある農林業の持続的発展</u>	<u>①経営能力に優れた多様な経営体の育成</u> <u>②生産力強化に向けた基盤の整備</u> <u>③地域の特性を生かした農業の推進</u> <u>④横手産農産物のブランド化と産地づくりの推進</u> <u>⑤農林業・農村の多面的機能の発揮</u> <u>⑥よこて農業創生大学事業の推進</u>
<u>活気ある商業の振興</u>	<u>①商業の振興</u> <u>②中小企業等への経営的な支援</u>
<u>活力ある工業の振興</u>	<u>①工業の振興</u>
<u>観光・物産資源の発掘と発信</u>	<u>①観光活動の推進</u> <u>②新たな観光資源の活用</u> <u>③観光誘客の取り組み強化</u> <u>④効果的な情報発信の推進</u> <u>⑤地域資源を活用した産業振興</u> <u>⑥観光施設等の適正な管理</u>
<u>企業誘致の推進、企業留置と雇用対策</u>	<u>①企業誘致の推進</u> <u>②雇用の安定化</u> <u>③若年者の就労支援</u> <u>④勤労者等福祉施設の適正な管理</u>

こうした計画との整合性を図りながら、小規模事業者振興のために足なみを揃えて強化・推進する経営発達支援の基本的な目標は次のとおりである。

#### 《横手市の産業振興基本目標》

魅力ある地域資源を活用し

人を呼び

仕事を生み出す産業の  
振興を図ります



#### 《経営発達支援計画の基本目標》

『活かす力』

『呼ぶ力』

『生み出す力』

### ③商工会としての役割

当会ではこれまで、経営改善普及事業を中心に地域の小規模事業者の経営基盤の強化・支援に注力するとともに、地域活性化事業にも積極的に取り組んできた。近年では、持続化補助金等の各種補助金の積極的な活用による伴走型の事業者支援を行っている。

令和2年度には令和3年度から5ヶ年の第1期経営発達支援計画を策定し、「活かす力」事業承継・創業支援の強化、「呼ぶ力」経営力向上・経営革新支援の強化、「生み出す力」ブランド力の強化、を目標に掲げ、事業者へ寄り添った伴走型支援を実施している。人口減少や少子高齢化が進み、厳しさを増す地域経済にあつて、地域経済の基盤となる事業者が将来にわたって事業を持続的に発展していくためには、当会がこれまで以上に中心的な役割を担っていかねなければならない。

そのため、組織全体の支援力向上、職員個々のスキルアップを図るとともに、横手市や関係機関との連携を更に強化し、横手市の産業施策と方向をひとつにしながら効果的な事業を実施していくことで、地域の小規模事業者の振興及び地域産業振興の中核的な機能を担っていくことが重要となる。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### ①目標1 『活かす力』 事業承継・創業支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：事業承継完了55件、起業・創業者数55件

KPI：事業承継計画策定55件、創業計画策定55件

設定した理由：横手市の商工業振興計画に基づき、事業承継・創業支援を実施することで、施策の実現に寄与し市内事業所数の維持を目指す。併せて、新たな雇用を生み出すことを可能にするためである。

## **②目標 2 『呼ぶ力』 経営力向上・経営革新支援**

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：労働生産性若しくは付加価値額の伸び率 年平均3%以上

KPI：横手市中小企業設備導入支援補助金等活用件数 55 件

設定した理由：横手市の商工業振興計画に基づき、経営力向上・経営革新支援を実施することで、施策の実現に寄与し市内総生産額の維持を目指す。併せて、人材の育成と確保を支援することを可能にするためである。

支援対象者 55 件のうちフォローアップ終了時に半数の KGI 達成を目標とする。

## **③目標 3 『生み出す力』 DX に向けた取組支援**

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：DX 推進件数 15 件、DX 推進による売上 10%増

KPI：展示会等出展 35 回、SNS や EC サイト活用件数 15 件

設定した理由：社会経済環境の変化から DX の活用は避けて通ることはできない状況となっており、すべての支援項目において最重要課題と位置づけ各種施策の実現を目指すためである。

### **【想定する DX 推進の取り組み】**

- ①AI を活用した技術の継承
- ②キャッシュレス決済システムの導入
- ③システムや生産ラインの無人化・省力化
- ④ペーパーレスによる業務のデジタル化
- ⑤クラウド会計システムの導入
- ⑥オンライン展示会出展やオンラインショールーム開設
- ⑦オンライン予約やモバイルオーダーシステムの導入 等

## 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8年4月1日～令和13年3月31日）

### (2) 目標達成に向けた方針

#### 目標1. 「活かす力」事業承継・創業支援

達成方針1：事業者のライフステージに応じた計画策定支援

- ・創業支援：計画策定後の財務面（資金調達・資金管理）と非財務面（人材確保・販路開拓）を定点観測し、「行動」から「成果」へのステップアップを意識した計画策定を支援する。
- ・事業承継支援：既存資産の引き継ぎと事業の再構築を意識した計画策定を支援する。

設定した理由：創業者は財務・非財務の両面で経営資源が乏しく、計画策定において現状把握や実現可能性の検証が重要となるため 財務・非財務の両面を意識した計画策定が不可欠である。後継者は既存資産の評価と再構築、従業員や取引先との信頼関係の構築、加えて承継後の成長戦略の策定が不可欠である。

達成方針2：創業・事業承継計画策定後2年間の伴走支援

計画実行後の結果を評価するため、フォローアップ可能な事業者数を目標値として設定し、創業・事業承継計画の策定から2年間、専門家派遣も含め集中支援する。

設定した理由：集中支援により、当初計画した目標と現状の相違を把握し、経営の自走化が可能かを判断する。また、2年間の伴走期間を設けることで、事業者自らPDCAサイクルを回し、継続的な改善を行える体制構築を目指す。

#### 目標2. 「呼ぶ力」 経営力向上・経営革新支援

達成方針1：経営環境の変化への対応

事業計画に基づく経営力向上・経営革新支援を後押しする国、県、市の施策を活用し、事業環境の変化に対応できる事業者を育成する。

設定した理由：人手不足や物価高騰など経営環境の変化への対応は事業者にとって急務であり、労働生産性や付加価値を高め、持続的な成長を実現することが必要である。

達成方針2：取組後2年間の伴走支援

経営力向上・経営革新に向けた施策活用においては計画策定から効果検証までを2年間をかけ実施する。フォローアップ可能な事業者数を目標値として設定し、施策活用から2年間の集中支援により、事業者の労働生産性向上を目指す。

設定した理由：伴走支援による施策活用の成果を高めることと、決算指標の分析による定量的効果を測定するため2年間の重点支援が必要である。特に、横手市商工業振興計画で重点業種とされる食品製造業・食品加工業は経営革新に向け、需要動向調査からフォローアップまでを段階的に支援する。

#### 目標3. 「生み出す力」DXに向けた取組支援

達成方針1：小規模事業者の競争力強化

財務面と非財務面の特徴を踏まえたDX計画の策定に加え、着実な成果を生み出すため、専門家派遣を含む実行支援を一貫して行い、管内小規模事業者の競争力強化を図る。

設定した理由：食品製造業者・食品加工業者の商談成果を高め着実な販路開拓に結び付けるため、DXによる生産性向上等を支援する。

達成方針2：段階的な事業者の育成

DX推進（化、活用、導入含む）でビジネスモデル変革に取り組む事業所創出を最終目標としつつ、非デジタル段階の事業所はデジタルツール導入を、デジタルツール導入済み事業所には業務効率化・データ活用化に結び付けるなどステップごとに成果を創出できるよう伴走支

援する。

**設定した理由：**小規模事業者における DX 推進は単なる部分的な課題解決ではなく、経営プロセス全体を見直す視点が重要である。現状はデジタル化がほぼ進んでいない事業所からデジタル化によるビジネスモデル変革に取り組んでいる事業所まで幅広く存在しているため、各事業所の現状に合わせた提案と支援が必要である。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

**【現状】** 地域の経済動向に関しては、全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」において、小規模事業者から 4 業種 15 事業者を選定し四半期毎に実施し管内の経済状況を把握し情報提供している。

**【課題】** 地域の経済動向についての調査結果の分析や活用が十分とは言えない状況であるため、定期的な分析の実施と調査結果の更なる有効活用が課題である。横手市の商工業振興計画にもとづき、市との連携強化を図りながら分析データ提供等、創業者への支援に活用していく必要がある。

#### (2) 目標

項目	公表方法	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①公的統計情報の分析と公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②中小企業景況調査 公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

#### (3) 事業内容

##### ①国が提供するビッグデータ（公的統計情報等）の活用（分析と公表）

よこて市商工会における「活かす力」「呼ぶ力」「生み出す力」の全ての目標に関し、客観的な現状把握（分析）と戦略の策定（計画策定支援）の精度を高めるために RESAS も含め、国、県、市等提供する各種統計情報を分析・公表し、業種別及び課題別の商品・サービス展開や経営戦略策定への裏付け資料としての活用を促す。

##### ②管内景気動向調査の実施

商工 3 団体で実施する「中小企業景況調査」について四半期毎に、小規模事業者を中心に地区内事業所を巡回訪問し調査を行う。調査結果には、業況判断 DI、売上、資金繰り、従業員過不足などの指標が含まれ、地域別・業種別に分析可能であることから、横手市商工業振興計画上の重要業種は調査対象とし、同業種の全国動向を示すことで自立的な課題解決を促す。

**【調査対象】** 調査対象事業者の選定においては、横手市の商工業振興計画で重要産業と掲げる食品加工事業所などの食品製造業については調査対象となるよう業種配分や構成比を考慮する。

**【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客単価③利用客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設備投資⑭人手不足状況

**【調査方法】** 経営指導員によるヒアリング

**【分 析】** 管内商工業者のみならず、横手市の商工業振興計画が特定している「重点産業」や「地域が抱える重要課題」への分析結果の活用を推進するため、全国商工会連合会が提供する調査レポート（全国版）をもとに当地域の現状を比較し課題を明確化する資料として活用を促す。

#### (4) 成果の活用

- 情報収集・調査・分析した結果をホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員の巡回指導・窓口相談を行う際の参考資料として活用する。
- 蓄積されたデータをもとに事業計画策定や経営力向上の資料として活用する。
- 創業者や事業承継後間もない方へ助言資料として地域経済及び業種別の景気動向情報を活用する。
- 横手市の商工業振興計画で重点産業とされる分野について、経済動向を踏まえた課題解決に資する情報として活用するため横手市と定期的に共有する。

### 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、自社の商品やサービスに関する需要調査を行う機会が乏しく、市場動向の把握も困難である。当商工会では、道の駅やイベント会場において消費者ニーズ調査を実施したが、収集されたデータが「客観的な販売戦略の策定」や「商品のブラッシュアップ」に結びついていない課題がある。そのため、今後は、単なる消費者の選好や嗜好に関する意見集約と推測に留まらず、具体的な取引や市場での競争優位性に直結する「バイヤーの視点」を重視することへの転換が必要となっている。

**[課題]** 消費者ニーズを調査するにあたっては、地域ブランドの形成や観光地の知名度向上につながる、専門的かつ必要性が高い調査を実施し、展示会や商談会などの場において、来場したバイヤー等を対象に、個々の商品の市場性や競争優位性に直結するニーズ（例：品質・機能性、価格の妥当性、取引条件、改善点など）をバイヤーの視点から的確に把握することが不可欠である。その結果を調査・分析し、商品のブラッシュアップやブランディングの強化、事業計画への反映を支援するために、より多くの商工業者、農業者へ分かりやすくフィードバックしていくことが、今後の重要な課題となっている。

#### (2) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
地域特産品ニーズ調査における支援対象事業者数	2 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社

#### (3) 事業内容

横手市の食品製造業の育成や農商工連携の強化に向け、バイヤー視点での「地域特産品ニーズ調査」を行う。外部需要の獲得に直結する戦略策定を支援することを目的として、地域資源（特産品や土産品等）を活かした商品の品質、機能性、価格の妥当性、取引条件、改善点などの課題を整理し、従来の消費者調査から、具体的な取引や市場での競争優位性に直結するバイヤーの視点を重視した調査を実施する。

#### 【具体的な取り組み】

地域資源である特産品や土産品等に関するニーズ調査を実施する。具体的には、展示会や商談会などの場において、来場したバイヤー等（商社・卸売・小売業等の専門家）を対象に、個々の事業者の商品やサービスに関するアンケート調査（ヒアリング形式）を行う。

本アンケートは、地域資源を活用した商品の市場性を把握することを目的とし、都市部で開催される大規模展示商談会にて実施する。地域外のバイヤーからの意見を収集することで、商品

の競争力向上や販路拡大に資する具体的な情報（単価、取引条件、改善要望など）の獲得を目指す。

**【調査方法】**

商談会出展事業所と当商工会でアンケート調査シートを作成し、展示商談会に出展した際に、来場したバイヤーに対してヒアリング形式で回答を得る。これは、バイヤーの専門的知見に基づいた、より踏み込んだ定性的な知見を得ることを狙いとする。

**【対象】**

県外で開催される大規模展示商談会に出展する3事業者の商品・サービスを対象とする。支援の質を確保するため、対話と傾聴を通じた本質的な課題解決に重点を置き、支援対象者数を絞り込む。

**【サンプル数】**

各社100サンプルを目標とし、統計的な要求精度と信頼率を順守したサンプリングを行う。

**【調査項目】**

回答者の属性（性別・年代）、パッケージの視認性、品質・機能性、価格の妥当性、ニーズや改善点などを含める。また、必要に応じて外部専門家と協議し、追加すべき項目を検討・反映する。

**【データ収集と高度な分析の実行】**

経営指導員等がタブレットパソコンで収集し、収集したデータはAI機能による分析を積極的に活用して整理・分析し事業者へフィードバックする。この高度な分析を通じて、単なる感想や嗜好の集計に留まらず、市場における競争優位性等を明確化する。

これにより、マーケットインの視点で商品のブラッシュアップやブランディングの強化を図るとともに、事業計画への反映を支援する。

**【調査結果の活用】**

調査結果はAIによる分析（整理・集計、グラフ化、クロス集計など）を経て、経営指導員等が各事業所を訪問し、対面で説明・共有する。これにより、商品の改善点や強みを明確化し、ブランディングの強化や事業計画への反映を支援する。販路開拓の取組の「実現性」「費用対効果」の向上に活用し、自走化につながる行動を促す。なお、調査で得られた地域で活用できるバイヤーからの汎用性のある意見は他の事業者へフィードバックする。

**【重点政策分野への活用】**

本調査結果から得られる汎用的な市場情報は、横手市の商工業振興計画で重視する以下の重点課題に対する支援施策の基礎資料として活用を推進する。

- ・農業と商工業の関係機関の連携強化（新たな商品開発）
- ・食品加工事業所など食品製造業の育成（食品関連の創業計画策定支援含む）
- ・地域資源を活用した新商品開発や取引先マッチング支援

## 5. 経営状況の分析に関すること

### （1）現状と課題

**【現状】** 金融支援や各種補助金申請支援に際し、事業計画策定の一環として経営分析を実施している。また、巡回指導を通じて把握した小規模事業者の経営状況についても財務面からの助言を行うなど、財務分析結果を提供する点では支援体制が構築されている。

**【課題】** 従来は財務指標に偏った分析を行ってきたが、近年の外部環境の変化により、財務情報に加え、人材や技術などの非財務資源を含めた総合的な経営分析を行い、計画に反映することが求められる。特に経営資源が限られる小規模事業者においては、非財務面の自社環境を踏まえDX推進の視点で現状を捉え、業務改善や経営戦略にDXの積極的な活用が求められている。

## (2) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
経営分析事業者数	140 社 (財務面のみ)	55 社	55 社	55 社	55 社	55 社

※経営指導員 11 人×1 人 5 件

※非財務面の分析を重点的に行うための経営分析事業者数としておることから最大で 1 人 5 件としている。これまでの財務的な分析にとどまるのであれば 1 人 15 件が可能である。

## (3) 事業内容

経営分析は小規模事業者の「財務分析」と「非財務分析」の両面から実施する。

対象者：横浜市商工業振興計画を参考として、次のような小規模事業者を中心に経営分析（個社支援）を実施する。

- ・食品加工業者
  - ・農商工連携を目指す農業者、商工業者
  - ・創業間もない商工業者
  - ・事業承継を実施した商工業者
- を中心に分析支援

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

②強み、弱み、機会、脅威からなる SWOT 分析（非財務分析）。

SWOT 分析においては RESAS 等の公的統計結果、地域経済動向調査の分析結果、需要動向調査で得られた情報をもとに強み、弱み、外部、内部環境を判断し、地域の需要や競合状況と照らし合わせ、DX による業務改善や新たなビジネスモデル構築に活かしていく。

## (4) 分析結果の活用

分析結果は、財務分析結果と非財務分析結果両方をミックスし財務と非財務を組み合わせた提案として商工業者へのフィードバックを行い、分析結果に基づく事業計画を策定及び見直すための指導・助言に繋げることを意識する。経営指導員による分析が困難な場合は種々の専門家派遣制度を活用し中小企業診断士等の専門家の力を借り課題解決を図る。また、分析した結果は経営カルテにおいて内部共有できる状況にし、汎用データとして他社への支援に活用する。

### 【活用例】

食品製造業：財務分析で利益率低下を確認、非財務分析で「紙ベース工程」  
→DX で在庫管理を提案

創業者：財務分析で固定費低く成長余地あり、非財務分析で IT リテラシー高め  
→SNS マーケティング+AI 広告最適化で集客強化

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】事業計画の策定に関しては、各種補助金や融資申請に必要な書類作成の一環にとどまり、事業者自身が自社の課題を整理し、中長期的な視点で事業計画を構築する段階までの支援には至っていない。

【課題】人口減少や人手不足、物価高騰など経営環境の変化が一層激しさを増す中、事業者自身が主体となって自社の将来の方向性を明確に描き、環境変化に柔軟に対応できる力を養うことが求められている。そのために、地域経済動向、需要動向、経営分析、経営計画

策定を単発的な事業ではなく、小規模事業者が環境変化に対応し、需要を見据えた成長を実現するためのPDCAサイクルを構成していくことが必要である。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画の策定は、経営者が自社の強みや市場環境を正しく理解し、将来に向けた経営戦略を構築するための重要な過程である。このため、地域経済動向調査、経営状況分析、需要動向調査等の結果を活用し、事業者自らが経営課題を的確に認識し、事業計画を通じて自立的な経営に繋がることを重視する。

また、職員間の連携と専門家・支援機関とのネットワークを活かし、個々の事業者の実情に応じた伴走型支援を推進するとともに、セミナーや相談会を通じて事業計画策定の意義と必要性を広く周知し、経営者の計画策定意欲を高める。

## (3) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①フォローアップを前提の事業計画策定件数(DX推進計画、事業承継計画、総合的な事業計画)	33件 (計画策定のみの支援含む)	33件	33件	33件	33件	33件
②フォローアップを前提の創業計画	9件	11件	11件	11件	11件	11件
合計	42件	44件	44件	44件	44件	44件

※対象となる事業計画 ①DX推進、事業承継、総合的な事業計画各1件を経営指導員が自走化までのフォローアップを想定する計画策定。  
②創業計画を経営指導員が自走化までのフォローアップを計画策定。  
①、②いずれも需要動向や各種分析結果をもとに策定する計画をカウントする。

## (4) 事業内容

### ①DX推進セミナーの開催

DXは小規模事業者においても必要となる考え方であるが、「何をすればよいのかわからない」や「費用が掛かりそう」などの意識から取組意欲が低いことが想定される。そのため、DXがなぜ小規模事業者に必要なか、また、小規模事業者がDXにどの様に取り組むべきかを学び、自分にもできるという感覚を持ってもらうためにDX推進セミナーを開催する。

### ②事業計画策定支援

事業計画策定支援の対象者選考は、先行して経営状況を分析した事業所を優先し市の商工業振興計画を参考に選定した食品加工業、農商工連携を目指す農業者、商工業者、創業間もない商工業者、事業承継を実施した商工業者を優先し対象とする。特に経営分析によりDXを推進することが望ましい事業所においては特に優先して計画策定を提案する。

### ③チーム制による伴走支援体制の確立

支援の質に職員間でバラツキが生じる課題に対応するため、複数の職員や専門家が連携する体制を構築し、支援を属人化させないよう留意する。

○チーム支援：事業所ごとに経営指導員を担当付けするほか、経営指導員1名と経営支援員1名のチームを組成し、「財務」・「非財務」両面からのかかわりを意識した支援を行う。

○専門家の活用：高度な分析が必要な場合、または課題解決が困難であると判断された場合は、外部専門家(中小企業診断士等)を積極的に活用し、個社の課題解決を図る。

特に、DX 推進は人手不足・低い労働生産性・品質管理の厳格化への対応し、単なるデジタル化ではなく、ビジネスモデルや企業文化の変革を目指していくものであり、専門家の助言が必要と考える。

## 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]** 補助事業採択事業者に対する事後支援や経営計画策定後のフォローアップを実施してきたが、フォローアップ頻度・分析の精度・データ活用面に課題があり、計画達成度の把握や改善提案の体系化には一定の改善余地がある。事業計画策定後の事業者の自走や腹落ちの確認にはフォローアップ頻度や実施体制には課題が残っている。

また、事業計画策定後の売上や利益率向上など成果指標の進捗把握が十分でない事業者も見受けられる。

**[課題]** 事業計画の実効性を高めるため、フォローアップ方法の標準化・進捗管理のデジタル化・専門家派遣との連携強化を進め、実効性の高い伴走型支援を確立する必要がある。

フォローアップ方法・頻度・担当体制を見直すとともに、データ分析や専門家派遣を活用した実践的支援を強化する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

計画策定事業者すべてを対象としつつ、事業進捗状況に応じて食品加工業者や創業者等、横手市の商工業振興計画の重点支援先を選定し、支援内容・訪問頻度を柔軟に設定する。進捗が遅れている事業者や課題が顕在化している事業者には専門家と協議し、課題解決に向けた具体的な経営改善策を提示する。また、PDCA サイクルを回すなかで財務面、非財務面の経営分析を定期的におこない当初の狙いとの乖離を確認する。

また、DX 推進においては、DX の4段階（段階1 非デジタル段階、段階2 デジタルツール導入、段階3 業務効率化・データ活用、段階4 ビジネスモデル変革）を事業者が体感することで、自発的なビジネスモデルの変革の必要性を腹落ちしてもらうとともに、自走化につながるよう伴走支援を強化する。

### (3) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
DX 計画を含むフォローアップ対象事業者数 (うち創業者)	38 社 (9 社)	44 社 (11 社)				
1 社あたりフォローアップ頻度	2 回以上	3 回以上	3 回以上	3 回以上	3 回以上	3 回以上

※フォローアップおおよそ2年間のフォローアップ期間を想定するが、目的の達成度合いや自走化状況を鑑みフォローアップ回数を減少する。

※DX 計画実行支援には、専門家派遣を含む2年間のフォローアップ期間を想定し重点支援する。

事業計画策定事業所（特に食品加工業者、農業者等、市が目指す労働生産性の向上と付加価値額増大促進を目指す分野を中心に働きかけ）については、以下の売上増加率、利益増加率達成を目指す。

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
売上増加事業者数	7社	11社	11社	11社	11社	11社
利益率3%以上の増加事業者数	5社	11社	11社	11社	11社	11社

#### （４）事業内容

体制	11名の経営指導員が複数担当制で支援にあたり、1名当たり主担当3社、副担当3社を受け持ち、原則として複数名での担当制を採用することで、情報共有と支援の質を高める。 事業承継・創業支援対象事業者については専任の主担当・副担当を設け、継続的フォローを実施する。
方法	定期巡回訪問によりフォローアップを行う。定期巡回訪問数の目標は次のとおりとし、進捗状況に応じて頻度を増減する。 〔事業計画策定事業者〕年3回（DX計画に対するものも含む） 〔創業計画策定事業者〕年3回 また、必要に応じて専門家（中小企業診断士・税理士・社会保険労務士等）の派遣を行い、具体的な改善提案を行う。
支援機関との連携	フォローアップで判明した課題に応じて、支援機関・エキスパートバンク・中小企業診断士等と連携し、解決に向けたサポートを行う。 特にDX計画実現支援、事業承継支援や創業支援においては、専門的知見を有する機関との協働を強化し新規創出を支える。

### 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】 小規模事業者の販路開拓を図るため、首都圏で開催される大規模展示商談会への出展機会の提供を行うとともに、出展事業者へ出展準備から出展後フォローまでの一貫した支援を行ってきたが、開催時期が限定的なことから出展事業者の業種等に偏りが生じていた。またBtoB取引が中心で一般消費者向け取引BtoCに対する支援が不十分であった。

【課題】 小規模事業者が自社商品の販路開拓や需要拡大に向けた取り組みを独自で行うには限界があり、新たな市場の取り込みや利益確保が課題となっている。また、BtoC取引を推進するため、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

需要動向調査や経営状況分析、事業計画策定を行った意欲的な小規模事業者に対し、県内外で実施される展示商談会等への出展支援を行う。なお、出展する展示商談会については開催時期、開催場所を考慮したうえで選定する。出展に際しては、専門家と連携を図りながら、展示方法や商談方法に関する個別相談、出展中の支援、出展後の商談先へのフォロー等を伴走支援し、販路開拓並びに販路拡大に繋げていく。また、DXに向けた取り組みの一つとして自社サイトによる販売及びECサイトへの登録・活用、SNS等による情報発信について支援する。

### (3) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①展示会・商談会の出展支援事業者数 (商談成立件数 /社)	3社 (2件/ 社)	7社 (4件/ 社)	7社 (4件/ 社)	7社 (4件/ 社)	7社 (4件/ 社)	7社 (4件/ 社)
②ECサイトへの登録・SNS等による情報発信支援事業者数 (売上金額/社)	1社 (10万円/ 社)	3社 (30万円/ 社)	3社 (30万円/ 社)	3社 (30万円/ 社)	3社 (30万円/ 社)	3社 (30万円/ 社)

### (4) 事業内容

#### ①専門家によるセミナーの実施

商談会への出展を希望する事業者に対し、商談会を見据えた効果的な出展方法を学ぶ機会を提供する。自社商品のアピール方法や出展会場での効果的な展示方法、FCP シートやアンケート調査票の作成について学んでいただく。

#### ②-1 展示商談会への出展による新たな受発注機会の創出 (BtoB)

展示商談会は、小規模事業者の成長段階、生産能力、さらに目指す市場（大規模商圏市場/地域市場/農業関連市場）を踏まえて選定し、事業者の目的に沿った派遣を行う。

- ・大規模商圏市場向け商談会：Food STYLE JAPAN、グルメ&ダイニングショーを想定
- ・想定理由：業歴もあり、一定水準の生産能力、販売能力を有する小規模事業者へ大規模商談会での販路開拓機会を提供し販路開拓を目指してもらうことを想定。
- ・地域市場向け商談会：ビジネスマッチ東北、秋田県食材マッチング商談会を想定
- ・想定理由：創業後間もない事業所や、経営革新に取り組んで間もない生産規模が小さな事業所へ、地域に埋もれた商品に期待するバイヤーとの接触機会を提供し販路開拓を目指してもらうことを想定。
- ・農業関連市場向け商談会：アグリフード EXPO を想定
- ・想定理由：意欲ある農業者、農商工連携事業者の販路開拓の機会を提供し販路開拓を目指してもらうことを想定。

#### ②-2 大規模展示会への出展による新たな受発注機会の創出 (BtoC)

地域の魅力や特産品を PR し、商品のブランド価値向上を目指す事業者のうち、消費者へのアプローチを希望する事業者に対し物産展への出展機会を提供し販路開拓を目指してもらう。

- ・大規模展示会：ニッポン全国物産店を想定
- ・想定理由：首都圏の消費者から得られる意見を活かし、商品改良やブランド力の強化につなげることを想定。

#### 上記商談会・展示会の概要は以下のとおり

事業名	FOOD STYLE JAPAN<東京>
対象	小規模事業者（食品製造業者）
実施内容	外食・中食・小売業界を網羅する食の商談展示会
主催者	FOOD STYLE Japan実行委員会
会期	9月下旬から10月上旬 2日間又は3日間
実施場所	東京ビックサイト
来場者数	39,062人（前年実績）
支援出展者数	2社

事業名	グルメ&ダイニングスタイルショー
対象	小規模事業者（食品製造業者）
実施内容	食とライフスタイルを融合した国内最大級の見本市
主催者	株式会社ビジネスガイド社
会期	年2回（春・秋） 各3日間
実施場所	東京ビッグサイト
来場者数／出展者数	33,000人（前年春実績）

事業名	ビジネスマッチ東北
対象	小規模事業者（食品製造業者）
実施内容	東北最大級の地域特産品の展示・商談会
主催者	（一社）東北ニュービジネス協議会ほか
会期	11月 1日間
実施場所	夢メッセみやぎ（宮城県仙台市）
来場者数／出展者数	6,331人（前年実績）／542企業（前年実績）

事業名	秋田県産食材マッチング商談会
対象	自社で食品を製造、開発する食品関連事業者
実施内容	県内外の食品バイヤーとの商談機会創出
主催者	秋田県
会期	7月中旬 1日間
実施場所	秋田テルサ（秋田県秋田市）
出展者数	104社（前年実績）

事業名	アグリフードEXPO東京
対象	小規模事業者（農林水産物生産者、食品製造業者）
実施内容	全国各地の農林漁業者、食品事業者とバイヤーとの商談会
主催者	日本政策金融公庫
会期	8月中旬から下旬 2日間
実施場所	東京ビックサイト
来場者数／出展者数	12,833人（前年実績）／527企業（前年実績）

事業名	ニッポン全国物産展
対象	小規模事業者（食品・非食品製造業者）
実施内容	地域特産品（食品・非食品）の展示・販売・商談会
主催者	全国商工会連合会
会期	11月下旬 3日間
実施場所	池袋サンシャインシティ
来場者数／出展者数	約80,000人（前年実績）／200者（前年実績）

### ③迅速なフォローアップ

商談会後のフォローアップは、事業計画の実行性を高めるために不可欠であるため、来場者へのお礼メール送付、収集した名刺やアンケート情報の整理、見込み客へのアプローチを支援する。さらに、販路開拓の成果を定点観測し、取引先との継続的な関係構築を図るため、専門家派遣を含めたPDCAサイクルを活用し、売上拡大に向けた実行性を強化する。

## 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]** 当会では「経営発達支援計画推進委員会」（構成員：当会役員、横手市商工観光部、金融機関、外部有識者（中小企業診断士）、県連合会、法定経営指導員）を年2回開催し、経営発達支援計画の評価を行ってきた。

**[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発達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当会役員並びに横手市関係者を含む外部関係者からなる経営発達支援計画推進委員会」を引き続き年2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、毎年度終了後に理事会へ報告し、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時閲覧可能とする。

## 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]** キャリア別・担当業務別に区分して、秋田県商工会連合会及び中小企業基盤機構主催の各種職員研修に参加し、資質向上に努めてきた。また、商工会内外の講師による職場内研修を実施し、職員のスキルアップにつなげてきた。

**[課題]** 昨今の小規模事業者の支援ニーズは、DX推進が早急に求められるなど複雑化しており、かつ多岐に渡っている。それに伴い個々の職員に求められるスキルは増加し、経営指導員だけでなく、全職員が金融・税務・労務などの経営管理的な支援能力に加え、経営分析や提

案力、事業計画策定支援能力などの経営発達に向けた資質を求められている。一方で、職員間での情報共有が十分に図られておらず、研修の成果が職員全体のレベルアップに繋がっていない。業務負担を考慮しても、属人的にならない均質な支援を行えるよう、全職員を対象とした支援能力の向上を図っていく必要がある。

## **(2) 事業内容**

### **①専門的研修の受講**

経営指導員及び経営支援員の支援能力等の一層の向上のため、中小企業大学校等が主催する専門的な研修（経営革新、販路拡大、組織マネジメント等）をはじめとする、より専門性の高い研修カリキュラム等を受講し支援ノウハウ等を習得することで、小規模事業者の事業計画策定や経営課題解決に向けた支援力の向上等を図る。(Off-JT)

### **②基礎支援力の向上**

複雑化している経営課題解決のため、経営指導員以外の職員も基本的な経営支援業務に従事できるよう、経営指導員の巡回指導・窓口相談時や専門家派遣による事業者支援の際には、経営指導員に帯同し、OJTにより専門知識と支援手法を習得することで支援能力の向上を図る。

### **③支援力の均一化**

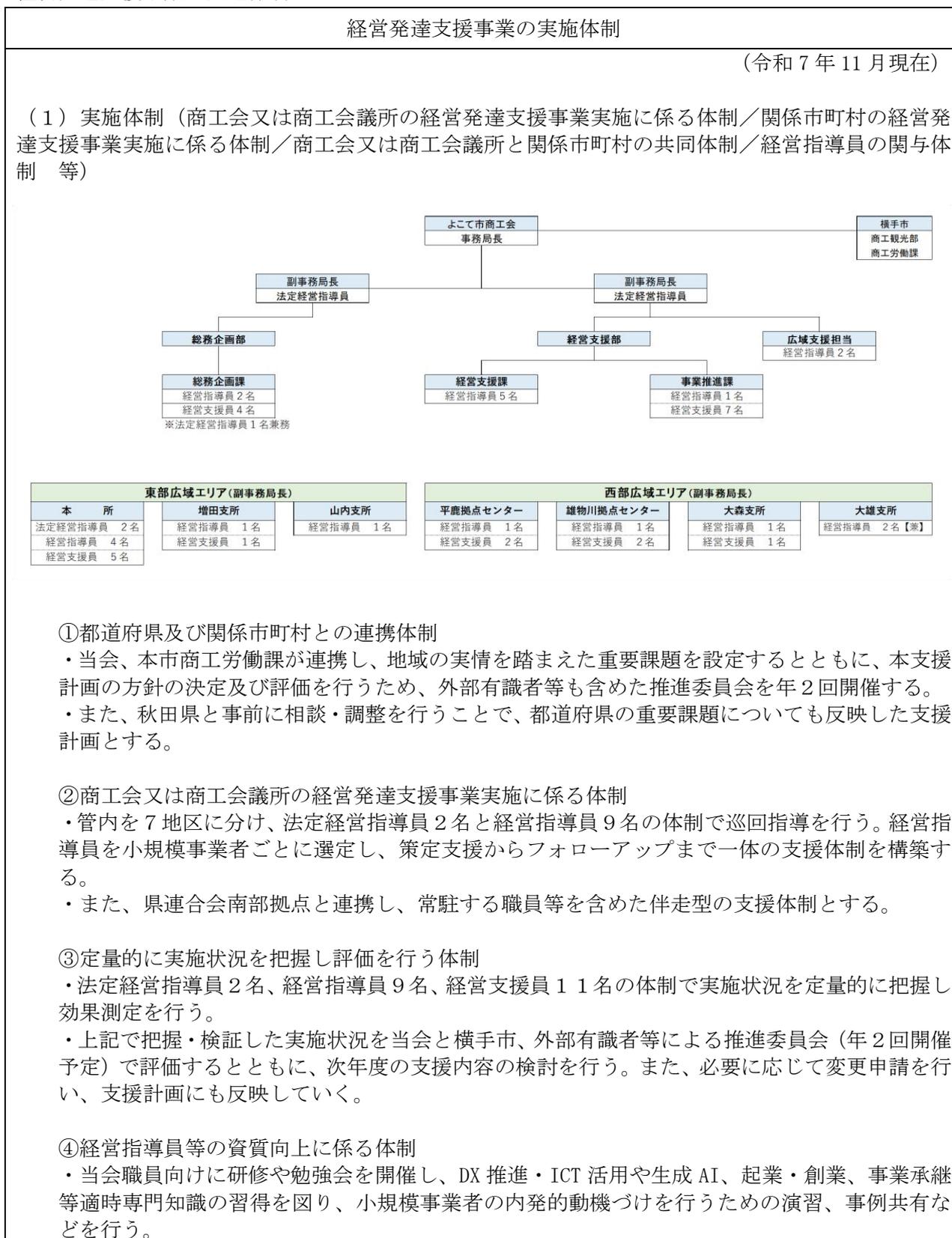
小規模事業者の多岐に渡る支援ニーズに迅速に対応できるよう、個々の習熟度に合わせた計画的なOJTを実施し、組織全体の支援能力の均一化を図る。また、各職員の担当外業務についても、全職員が初期対応できるよう横断的に業務を行う。

### **④支援情報、支援ノウハウの共有化**

現在定期的で開催している「経営指導員会議」及び「経営支援員」会議において、各職員が受講した専門的研修の内容や、成果の大きかった支援事例を共有・意見交換を行うことで、組織全体の支援能力の向上を図る。

(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法定経営指導員の氏名、連絡先

- 氏名 高橋 勝
- 氏名 伊藤 公人
- 連絡先 よこて市商工会 TEL 0182-42-0406

②法定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。
- ・当計画の法定経営指導員については、それぞれの管轄エリアごとの支援体制を確保するために2エリアに対し各1名の配置を行うこととする。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

〒019-0508 秋田県横手市十文字町十五野新田字増田道東19番地  
よこて市商工会  
TEL:0182-42-0406 FAX:0182-42-2154 E-mail:yokote@skr-akita.or.jp

②関係市町村

〒013-8601 秋田県横手市中央町8番12号  
横手市 商工観光部 商工労働課  
TEL:0182-32-2115 FAX:0182-32-4021 E-mail:shoko@city.yokote.lg.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)

	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
必要な資金の額	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	600	600	600	600	600
経営状況の分析	100	100	100	100	100
事業計画の策定支援	700	700	700	700	700
事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
新たな需要の開拓に寄与する事業	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
事業の評価及び見直し	200	200	200	200	200
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
会費収入、国補助金、県補助金、市補助金、等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

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