

経営発達支援計画の概要

実施者名	ゆざわ小町商工会（法人番号 3410005002740） 湯沢市（地方公共団体コード 052078）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援の目標 （1） 伝統と革新の融合（高付加価値化） （2） 事業承継と担い手確保（存続） （3） デジタル変革（生産性向上）
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3 地域の経済動向調査に関すること 事業計画策定に必要な地域経済動向データを的確に提供するため、国のビックデータを活用した分析や管内景気状況を調査する。</p> <p>4 需要動向調査に関すること 地場製品のブランド化やマーケティング支援による販売力強化と収益力向上を目指し、外部環境把握に取り組む。</p> <p>5 経営状況の分析に関すること 財務データ活用による現状分析を踏まえ、緊急性重要性を加味しながら支援先を抽出し、財務・非財務両分析を実施する。分析結果のフィードバックにより事業計画策定を促す。</p> <p>6 事業計画策定支援に関すること 経営分析結果を踏まえ、セミナーや個社支援を通じて経営力向上や経営革新等事業計画策定を支援。事業承継や創業、DX推進を含めて実施する。</p> <p>7 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定支援先に対して、実行支援のためのフォローアップを実施。進捗状況に応じた対応を継続し、売上増・利益増の実現に取り組む。</p> <p>8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 首都圏等で開催の大規模商談会出展機会の提供により、新たな受注につなげるとともに、出展に向けたフォローアップを実施する。</p>
連絡先	<p>ゆざわ小町商工会 〒012-0105 秋田県湯沢市川連町字平城下 23 番地の 2 TEL：0183-42-2163 FAX：0183-42-4843 E-mail：yuzawakomati@skr-akita.or.jp</p> <p>湯沢市 産業振興部 商工課 商工労政班 〒012-8501 秋田県湯沢市佐竹町 1 番 1 号 TEL：0183-55-8186 FAX：0183-79-5057 E-mail：shoko-rosei-gr@city.yuzawa.lg.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

①現状

【立地・気候・歴史】

湯沢市は、山形県、宮城県に隣接する秋田県の最南東部に位置し、県都秋田市へは直線距離で約70km、宮城県仙台市へも同じく約95kmに位置している。隣接する両県とは、国道13号、108号及び398号で結ばれており、秋田県の南の玄関口となっている。また、面積は790.91平方キロメートルで、秋田県の面積の約6.8%を占めている。

東方の奥羽山脈、西方の出羽丘陵に囲まれた横手盆地を貫流する雄物川と、その支流である皆瀬川、役内川沿いに豊かな水田地帯を形成しており、県境付近の西栗駒一帯は雄大な自然林を有しているほか、豊富な温泉群にも恵まれている。

内陸性気候で年間の気温差が大きく、1月と8月の月別平均気温では約17.6度の差があり、風速は一年を通じて2.3m前後となっている。

また、降水量は年間1,500mm程度であるが、冬季には積雪が多く、最大積雪量は市街地で1m、山間地で2mに達し、積雪期間は年間100日以上にも及ぶ豪雪地帯となっている。



平安期の謎に包まれた才女「小野小町」は、雄勝・小野地域が生誕・終焉の地といわれ、岩屋堂などの多くの遺跡や伝承が守り継がれている。

1193年には小野寺氏が稲庭城を築き、約400年にわたり統治したといわれ、関ヶ原の戦いの後1602年には佐竹領となり、市内各所に小野寺氏、佐竹氏の時代から伝わる祭りや文化財などが多くみられる。1606年には院内銀山が発見され、藩直営の銀山として繁栄、最盛期には15,000人を数え、天保の盛り山と言われた。

湯沢市・雄勝郡内の商工団体



1905(明治38)年には奥羽本線が全線開通し、1963(昭和38)年に皆瀬ダムが完成、1996(平成8)年に国道108号鬼首道路、翌年に湯沢横手道路、2016(平成28)年に院内道路、2025(令和7)年には横堀道路が開通し、生活基盤の整備が進んでいる。

2005(平成17)年3月に湯沢市・稲川町・雄勝町・皆瀬村が合併し、現在の湯沢市が誕生。同年4月、稲川町、雄勝町、皆瀬村の3商工会が合併し、「ゆざわ小町商工会」が誕生し、「旧湯沢市」を管轄区域とする「湯沢商工会議所」と2つの商工団体が併存する。

市内全域に特色ある地質資源が豊富にあることからジオパーク活動を推進しており、2012(平成24)年にゆざわジオパークとして認定されている。

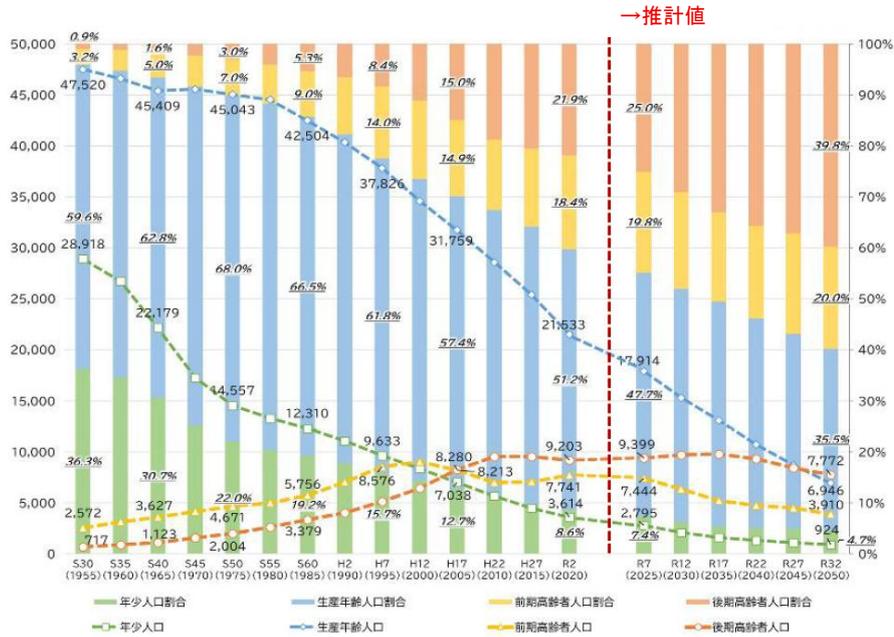
【人口】

令和7年11月末日時点の湯沢市人口は38,651人、うち、ゆざわ小町商工会の管轄エリアは13,912人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口が減少を続ける一方で老年（前期高齢者＋後期高齢者）人口が増加しており、特に後期高齢者人口が2050（令和32）年に生産年齢人口を上回ると推計されている。高齢化率も上昇の一途であり、2050（令和32）年には59.7%と、人口の約3分の2を後期高齢者が占めるものと推計されている。

■人口推移



出典：国勢調査＋社人研推計

【業種別の商工業者数及び小規模事業者数】

	建設業	製造業	卸・小売業	宿泊・飲食業	サービス業	その他	合計
平成28年4月1日							
商工業者数	175	361	248	78	180	25	1,067
小規模事業者数	169	338	229	76	173	20	1,005
令和7年4月1日							
商工業者数	151	219	227	52	179	21	849
小規模事業者数	145	199	206	50	167	20	787
増減(令和7年-平成28年)							
商工業者数	△ 24	△ 142	△ 21	△ 26	△ 1	△ 4	△ 218
増減割合	86%	61%	92%	67%	99%	84%	80%
小規模事業者数	△ 24	△ 139	△ 23	△ 26	△ 6	0	△ 218
増減割合	86%	59%	90%	66%	97%	100%	78%

②課題

ゆざわ小町商工会管内（旧稲川町、旧雄勝町、旧皆瀬村）は、湯沢市全体の面積の広範囲を占め、全国的知名度を誇る「稲庭うどん」「川連漆器」等の伝統産業や、小安峡・秋ノ宮等の豊富な温泉資源を有する「資源大国」である。

しかし、人口減少と少子高齢化は激的に進行しており、生産年齢人口比率は 50%を割り込んでいる。この「人口動態の危機」は、労働集約型である伝統工芸や観光業、農業の担い手不足に直結し、技術継承や産業維持が危ぶまれる状況にある。

地域経済は、域外から資金を獲得する「外部獲得型産業（伝統産業・観光）」と、地域生活を支える「内部循環型産業（小売・サービス）」の二層構造にあるが、前者は市場縮小と後継者難、後者は人口減による商圈縮小という複合的な課題に直面している。

【製造業】

伝統産業である「稲庭うどん」「川連漆器」及び「秋田仏壇」関連事業所が集積する地域である。稲庭うどんは 360 年余りの伝統を持ち「日本三大うどん」の一つとされる。一子相伝の製法が 1972（昭和 47）年に公開されると、それまでの家内工業から企業化が進み、製造量・雇用者数ともに大幅に増加した。一方で、品質の低下や取引先等とのトラブルが多発したことから、平成 13 年に「秋田県稲庭うどん協同組合」を設立、類似品対策や稲庭うどんの定義づけを行い、産地としての品質・ブランド維持のための協力体制を構築し現在に至っている。本県製造品出荷額の 7.5%（約 977 億円）が酒類等含む食品産業、その中でめん類は 7%（約 73 億円）である。現在の事業所は主に稲庭地区に集積しており、知名度は高いものの販路は飽和状態にある。

一方で、稲庭うどんの新価値創造に向け 2023（令和 5）年に「秋田稲庭うどん協議会」を設立。地理的表示（GI）保護制度登録に向け、生産者が一体となって取り組んでいる。

川連漆器は小野寺氏築城後、家臣に命じて武具に漆を塗らせたことが始まりとされ、手作りを核とした 800 年の歴史を持つ伝統工芸品である。明治 29 年に「秋田県漆器工業協同組合」の前身である川連村漆器同業組合が発足、現在は伝統工芸士 32 名含む 89 名が加盟し、海外展開や担い手育成に取り組んでいる。しかしながら、規模は縮小傾向にあり、R6/H17 比較による生産額で 5.5 億円/13 億円（△7.5 億円）、事業所数 94/162（△68 事業所）、特に従事者数は 173 人/584 人（△411 人）と 3 分の 1 以下まで減少している。

秋田仏壇は昭和 30 年代後半、川連漆器の製造・販売を行っていた職人が仏壇製造を開始して以降産地が形成され、現在に至っている。「秋田仏壇協議会」は、昭和 49 年に川連漆器の技術を活かした仏壇の製造販売経営者が「秋田金仏壇」の産地として商品開発や生産販売の促進、相互研究を通じて仏壇産業振興を図ることを目的として設立した。主に商品開発や首都圏での展示会出展により販路開拓等に取り組んでいるものの、他産地との競合や、住環境等変化や核家族化に伴い、売上は減少傾向にある。現在の事業所数は 21 事業所と、10 年前の半数に減少している。

【商業・サービス業】

小売業の業態変化や消費者のライフスタイル変化に伴うスーパー、大型専門店、量販店等の新規立地は旧来の商店街衰退に結び付き、特に買回り品購買に際しては、隣接する横手市や大仙市、秋田市への流出が大きく、地元商店等では平日の最寄り品調達が販売の中心となっている。

高齢者においては地元商店等での購買比率が高くなる一方で、買い物時の移動手段は自家用車が圧倒的であることも流出の大きな要因となっている。そのため、小売事業者数、従業者数、年間販売額ともに小規模経営を中心に低迷が続いている。

さらには経営者の高齢化と後継者不足、店舗等設備の老朽化などにより廃業せざるを得ない厳しさを抱えている中で、高齢者にとどまらず、地域で生活する者の生活環境向上を図るため配達サービスの充実を図るほか、秋田県「南」玄関口としての立地を活かしたビジネススタイルを模索しながらの経営努力が続いている。

【観光業】

四季折々の彩に囲まれた小安峡、秋ノ宮の両温泉郷や大噴湯に代表される地質資源が豊富な地域である。旅行ニーズの多様化や地域間競争の激化等環境変化の中で、平成24年のゆざわジオパーク認定をきっかけに資源の磨き上げに力を入れているものの、観光入り込み客確保に向けた取組が重要である。

小安峡温泉は栗駒山麓に位置し、温泉入口には観光名所の小安峡大噴湯がある。毎年4月の新緑から11月の紅葉まで県内外から観光客が訪れるものの、冬季間は398号線の閉鎖により温泉利用客が減少する。10軒（小安峡温泉：8軒・大湯温泉：2軒）の旅館等が点在し営業しているが、ほとんどが家族中心の小規模経営である。

秋ノ宮温泉郷は、秋田県最古の温泉地として知られ、役内川のせせらぎに耳を傾けながら緑の渓谷や紅葉の山々を眺められる保養温泉地である。10軒程の温泉宿がそれぞれの源泉を持ち、湯量が豊富で、武者小路実篤などの文人墨客に愛された湯の郷でもある。ホテルを全国展開する大手企業が、2014（平成26）年に幕を下ろした老舗旅館を2019（令和元）年10月に新たに復活させ、県外観光客を受け入れている。

山を挟んで南側に鳴子温泉郷（宮城県）が広がり、国道108号鬼首道路を通じて交通の便も良いことから、車を用いた湯巡りのコースとして各種観光ガイドで紹介されている。

湯沢市行政データによると、小安峡温泉への宿泊者数は、平成29年2万9千人、平成30年3万3千人、令和5年3万人。秋ノ宮温泉郷へは、平成29年1万9千人、平成30年2万1千人、令和5年2万2千人。大幅な変動はないものの、人口減少の折、域外からの観光客受入により賑わいを見せている。

さらに、地下の熱資源に恵まれた、日本でも有数の地熱賦存地帯である当地域に、東日本大震災以降、再生可能エネルギーの普及促進が図られてきたことを受け、湯沢地熱株式会社が2019（令和元）年5月山葵沢地熱発電所の運転を開始、出力10,000kwを超える大規模地熱発電所として国内では23年ぶりの稼働となった。1994（平成6）年には上の岱地熱発電所が稼働、現在も2か所で地熱発電所を建設中であり、地元は勿論、市内外から大きな期待と注目が寄せられている。

【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、若年者や女性労働者の建設業への入職・定着促進、さらには外国人労働者活用による担い手の確保・育成に向けた取組が必要となってくる。

（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

湯沢市総合振興計画が掲げる「競争力のある質の高いものづくり」「観光交流人口の拡大」と連動し、商工会は以下の長期ビジョンを掲げる。

- ・地域資源（食・工芸・温泉・歴史）を単体ではなく「面」でつなぎ、「産業観光」として高付加価値化することで、交流人口の増加と客単価の向上を図る。
- ・人口希薄化地域における生活インフラを維持するため、事業承継を強力に推進するとともに、地域課題をビジネスで解決する「ローカル・ゼブラ企業」の創出を支援する。

これらを通じ、補助金頼みではなく、デジタル活用と経営リテラシー向上により自律的に稼ぐことができる「経営の自走化」を実現する。

②湯沢市総合振興計画〔平成29年度～令和8年度〕との連動性・整合性

湯沢市では「第2次湯沢市総合振興計画」を策定しており、『人のつながりで磨かれる、熱（エネ

ルギー) あふれる美しいまち』実現に向け、商工業の振興及び観光の振興等の方向性について、次のとおり示している。

○競争力のある質の高いものづくりと流通対策の強化(第3章第2節)

「稲庭うどん」や「川連漆器」などの地場産業をはじめ、従来から高品質なものづくりが行われているものの、販売戦略の弱さから商品の魅力が購買行動に結びついていない場合がある。このため、マーケティング全体におけるノウハウを高め、付加価値や収益性の高いものづくりを促進するとともに、商品の良さを消費者の理解や納得に結び付けるブランディングが重要であり、関係団体の育成・強化を含めて経営支援を充実させる必要がある。

施 策：付加価値と競争力の高いものづくりの推進

内 容：農商工連携や6次産業化など、多様な主体との協働による取組を展開する

評価指標：納税義務者1人当たりの課税対象所得

(R2)2,394千円 → (R8)県平均(R5:2,844千円)以上

施 策：経営戦略の強化による「稼ぐ力・売る力」の向上

内 容：地場製品のブランド化やマーケティング支援等により販売力の強化と収益性の向上を促し、また、認知度を高めることで需要の底上げを図る

評価指標：食料品・飲食料品等製造業出荷額

(R1)12,444百万円 → (R8)14,435百万円

伝統的地場産業等の新商品開発件数

(R2)11件 → (R8)20件

○訪れたいくなる動機付けと観光交流人口の拡大(第3章第3節)

観光交流人口の拡大を図るためには、地域経済分析システムなどの既存コンテンツやマーケティング調査等により正確に情報を把握・分析したうえで、観光トレンドに適合した戦略づくりを進めることが重要である。戦略に基づいて国内外から誘客に結び付けるプロモーション活動を行うとともに、来訪者の満足度を高めてリピーターの増加につながる受入環境の整備・充実が必要である。

施 策：湯沢市への呼び込みとにぎわいの創出

内 容：戦略的情報発信と連動し、イベントや資源へのストーリー創出により、魅力を効果的に“見える化”することで来訪者の増加を図り、市内各地における賑わいを創出する

施 策：受入環境の整備・充実

内 容：わかりやすい案内表示やインバウンド対応など、来訪者の受入体制充実
おもてなしの心溢れるまちづくりと人づくりを推進
観光拠点等の整備等、訪れてみたいくなる環境の維持向上

評価指標：観光入込客数 (R2)635千人 → (R8)1,300千人

宿泊者数(総数) (R2)100千人 → (R8)120千人

宿泊者数(外国人) (R2)276人 → (R8)1,855人

○多様な人材育成と就労環境の充実(第3章第4節)

あらゆる産業において人手不足が深刻化しているものの、企業が求める人材と求職者の希望の相違などから就業に結びつかないケースが増えている。必要な人材の確保や教育訓練等による人材育成はもとより、雇用ミスマッチの解消、ライフスタイルに合わせた就業機会の提供など、多角的に就労環境の改善を図ることが重要となっている。

施 策：全ての産業における次世代を担う人材の確保・育成
内 容：伝統技術の後継者を含む産業の未来を支える人材を確保・育成することで、持続可能な産地づくりを進める。

施 策：地域に根差す革新的な起業・創業の支援
内 容：地域資源を活用した革新的な起業を促進し、地域経済を刺激するとともに、起業希望者に対する包括的な支援体制を強化。

評価指標：市内における起業・新事業展開件数
(R2)25件 → (R8)50件

③商工会としての役割

上述課題を踏まえ、第2次湯沢市総合振興計画との方向性を同じくし、以下役割を担う。

【工業の振興】

地場産業である「稲庭うどん」「川連漆器」「秋田仏壇」は、協力・関連事業者含めいずれも商工会地区に集中し、そのほとんどが小規模事業者である。ブランディングへの取組や商品開発、B to B取引を促進するための企業間交流等、業界組織である「秋田県稲庭うどん協同組合」、「秋田県漆器工業協同組合」、「秋田仏壇協議会」との連携を強化する。また、受発注を含めた販路開拓やICT活用等、特に産業を下支えする小規模事業者を集中支援する。

【商業の振興】

経営者の多くが購買力流出や少子高齢化による人口減少等の脅威にさらされ、高齢化や後継者不足といった自ら抱える弱みの中で、厳しい経営を余儀なくされている。個店の魅力向上による顧客確保やICTを活用した商品・サービスの情報発信による認知度向上、さらにはインバウンド観光客に向けたタックスフリー対応などを通じて経営力向上を図り、既存市場のみならず外部地域からの商機獲得により課題の解決を図る必要がある。

【観光の振興】

地質資源等景勝地に加えて、「稲庭うどん」や「川連漆器」等伝統産業を核とした産業観光をルートに組み入れて滞在時間を長くすることで当地域への宿泊客の確保を図る。

「稲庭うどん」製造メーカーや、「川連漆器伝統工芸館」施設内での製造工程見学、製造体験、買い物、食事、温泉を楽しむことができる当地の強みを「湯沢市観光物産協会」との連携により推進する。

また、観光客を受け入れる事業者に対するSNSやWEBサイトを活用した情報発信環境の構築とスキル習得、受入施設充実に向けた支援を強化する。

【建設業の振興】

建設業の労働環境は依然として厳しい状況にある中で、労働条件の向上や働きやすい職場環境の整備により若年者、女性労働者の入職・定着促進を図る必要がある。

また、人手不足対策のためICT導入に取り組む事業者には各種施策の活用を提案し、生産性向上に向けた取組支援を強化する。

(3) 経営発達支援事業の目標

「地域の現状及び課題」並びに「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、本計画における目標は以下のとおりとする。

目標① 伝統と革新の融合（高付加価値化）

K G I（5年間目標）：新商品・新サービス開発件数 15 件

K P I（単年度目標）：新商品等開発支援件数 5 件、展示会等出展支援件数 3 社
需要動向調査支援件数 1 社

設定した理由：開発支援、出展支援等により、高付加価値化の実現に向けた支援成果を高めるため

目標② 事業承継と担い手確保（存続）

K G I（5年間目標）：事業承継完了件数 15 件

K P I（単年度目標）：事業承継診断実施 20 件、事業承継計画策定件数 5 件

設定した理由：承継診断から実現まで一貫した支援により、円滑な承継を図るため

目標③ デジタル変革（生産性向上）

K G I（5年間目標）：労働生産性 3%以上または売上高 5%以上増加企業 25 件

K P I（単年度目標）：事業計画策定支援件数 10 件、デジタルツール導入支援件数 5 件

設定した理由：計画策定支援、デジタルツール導入により支援成果を高めるため

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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) 経営発達支援事業の内容

目標① 伝統と革新の融合（高付加価値化）

達成方針：稲庭うどん、川連漆器等のブランド力を活かしつつ、現代のライフスタイルやインバウンド需要に合わせた商品開発と体験コンテンツ化により、高付加価値をつける仕組みを作る。

設定した理由：「競争力のある質の高いものづくり」に向け、時代の環境変化、ニーズに則した新商品開発に対応するため。また、地域資源を単体ではなく「面」でつなぐことで、交流人口の増加による客単価の向上が図られる。

目標② 事業承継と担い手確保（存続）

達成方針：技術と暖簾、さらには地域の雇用を守るため、親族内承継に限らず、M&Aや第三者承継を含めたあらゆる手段で事業の存続を図る。

設定した理由：人口減少、少子高齢化が進む当地において、担い手不足、技術継承や産地維持が危ぶまれている状況を解消するため。診断の実施による現状の掘り起こしを進め、事業承継に結びつける。

目標③ デジタル変革（生産性向上）

達成方針：DX・ICTの推進により、人手不足を補うため業務省力化に取り組むとともに、商圏の壁を超えるためのデジタルマーケティングを推進する。

設定した理由：常態化している人手不足を補う手段としてデジタル変革に取り組むほか、各産業の市場縮小に対応したマーケティング支援により、新規販路開拓を目指す。

3 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 地域経済動向の把握に関しては事業者からの相談を通じて情報収集しているものの、一部の業種に偏りがちとなるため、全国商工会連合会が四半期ごとに実施する景況調査及び景気動向調査を基に、管内における経済動向等把握に引き続き取り組むとともに、分析結果を公開・提供している。

[課題] 調査後の活用（販路開拓、補助金提案等）が不足している。

(2) 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
地域経済動向分析 の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
中小企業景況調査 の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①国が提供するビックデータの活用

小規模事業者の事業計画策定等に反映させるため、国が提供するビックデータRESASを活用した地域経済動向分析により、ヒト・カネの流れや地元産業の優位性等を「見える化」し、毎年10月にホームページに公表する。的確な分析と操作手法等経営指導員が分析活用に向けて習得するために専門家の助言を得る。

分析手法：「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析

「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記結果を総合的に勘案し、事業計画策定支援等に反映する。

②中小企業景況調査の活用

全国商工会連合会が四半期ごとに実施する調査数に、当会独自調査を加えた50社を対象とする。調査結果から業種別・項目別に分類し、経営分析・事業計画策定等経営力向上に向けた取組への活用を視野に整理、分析する。

調査対象：製造・建設・小売・サービス業合わせて50社

調査項目：売上、仕入単価、採算、資金繰り、人材充足、業況、設備投資、経営上問題点

調査手法：経営指導員等によるヒアリング

分析手法：経営指導員による「経済動向調査分析チーム」を設置、カンファレンスの定期開催により業種別・項目別分析を行う。

(4) 調査結果の活用

分析結果をホームページや商工会報に掲載・公表する。また、経営指導員による事業計画策定、経営支援員による診断レポート策定等に活用するとともに、分析に関する理解を深め、日々の巡回等相談時の提供ツールとして活用する。

4 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者の需要動向把握については、取引先のニーズに応じた商品・サービスの開発が主であり、自社の経営資源を活かした売れる商品開発などマーケットインの視点による商品開発が不足傾向にある。特に、日本三大うどんの一つである「稲庭うどん」、海外からの需要も増えている「川連漆器」、ライフスタイルに合わせた展開が求められる「秋田仏壇」、これら地場産品のブランド化やマーケティング支援等によって販売力の強化と収益性の向上を促し、また、認知度を高めることで需要の底上げを図る取組が重要となっている。これまでの当会取組としては、商談会情報の提供、商談会出展に向けたサポートが中心であった。

[課題] 需要動向やターゲット、商品改良や販売手法等による具体的な販路開拓、売上増に繋がる事業計画策定への活用が必要である。

(2) 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
大規模展示会における調査数	1社	1社	1社	1社	1社	1社

(3) 事業内容

「販路拡大支援」を希望する事業者に対して、事業計画を策定するうえでの地域内外の外部環境を把握するため、取扱商品や提供するサービスが消費者ニーズを捉えているか、あるいは、商品開発や販売方法、サービスの提供方法を考えるうえで必要な情報を提供し事業者が活用することで、実効性の高い事業計画を策定する。

(4) 大規模展示会における需要動向調査

消費者や流通業者のニーズに合った商品・販売体制を確立する等地域外の販路開拓のための自社商品・製品の需要動向把握を目的に、需要動向調査を実施する。

支援事業者：出展小規模事業者 1社

調査対象：首都圏バイヤー等 20人

調査項目：商品コンセプト、パッケージ、トレンド、取引条件 等

調査方法：出展事業者及び経営指導員がバイヤーから直接ヒアリング、アンケート形式で行う。回収数は1商品当たり最低20件を目標。

また、バイヤーとの商談会も別途組まれており、具体的な商品評価や改善点等把握することができる。

活用方法：ヒアリング結果については、個社及び商品ごとに項目に沿って整理分析を行い、当該事業者にフィードバックするとともに、優先度を明確にしたうえでブラッシュアップに活用する。

分析手法：調査結果は、県連合会が登録する専門家等の助言を得ながら、経営指導員等が分析を行う。

5 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 事業者の現状を把握するため経営分析を実施してきたが、財務分析の把握に偏りがちであった。

[課題] これまでの財務分析に加え、非財務（強み・弱み、外部機会・脅威、優位性等）の多面的な分析を行い、事業者の総合的な価値を見える化するとともに、対話と傾聴を重ね事業者の本質的な課題を特定することが必要である。

(2) 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
経営分析件数	25社	25社	25社	25社	25社	25社
事業者実態調査	—	—	調査実施	—	—	—

※経営指導員 5人×5社

(3) 事業内容

①モニタリングレポート等による経営分析

事業者実態調査結果や、巡回による現状分析結果を踏まえ、記帳継続支援対象である「MA1」システム利用事業所に対しては分析システムからアウトプットされるデータにより財務分析を行い、「経営診断レポート」を作成する。

上記以外の事業者に対しては、「ローカルベンチマーク」等を活用した財務分析を行う。

いずれも、経営指導員によるヒアリング等詳細情報を基に、財務・非財務（SWOT）両者による経営分析を行う。

対象者：「MA1」利用及び「巡回」による現状分析先より 25事業所

分析項目：【財務分析(定量分析)】損益分岐点、売上・損益・粗利益率・経常利益率 等

【非財務分析(定性分析)】SWOT（強み、弱み、機会、脅威）分析 等

分析手法：全国商工会統一分析システムはじめ、「ローカルベンチマーク」等活用により、経営指導員等が連携し実施する。

②事業者実態調査の実施

調査対象：管内事業者

調査項目：経営上の優位性(強み)、課題(弱み)、商工会に希望する支援内容 等

調査方法：職員が巡回を通じて、事業者より直接ヒアリングする

(4) 分析結果の活用

経営分析結果を事業者にフィードバックすることで自らの経営状況を理解し、複数課題には優先順位をつけ事業計画策定に向けての継続支援を行う。また、商工会内にデータを蓄積することで経営指導カルテと連動した支援が可能となる。

事業者実態調査については、分析結果を集約し、地域の小規模事業者が抱える共通課題（資金繰り、DX推進、事業承継等）を明確にする。また、市施策や制度改善要望に向けたデータとして活用する。

6 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 持続化補助金申請等、施策活用を目指した事業計画策定支援を行っているものの、課題を洗い出し、分析し、解決するための計画が必要であることを理解できる事業者は限られていた。

[課題] 日々の巡回による情報提供、現状分析から課題を洗い出し、解決提案に向けた事業計画策定への働きかけを強化する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者自身が、「地域の経済動向調査」及び「需要動向調査」を踏まえ、事業計画を策定するためのノウハウを習得する機会として「事業計画策定セミナー」等を開催する。参加者の募集方法としては、経営分析を行った事業者をはじめ、商工会のホームページや会報等を通じて広く周知する。セミナー参加に限らず、経営革新や持続化補助金等を契機に事業計画策定に取り組む事業者に対しては緊急性や実現性を見極めながら、複数の経営指導員がチームによる策定支援を行う。

また、事業者を取り巻く課題が多様化・複雑化しており、経営環境に即して重点的に支援するため、「事業計画策定」「事業承継」の各セミナーを隔年で開催する。

(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
事業計画策定件数	20社	20社	20社	20社	20社	20社
フォローアップ前提 の承継計画	5社	5社	5社	5社	5社	5社
合計	25社	25社	25社	25社	25社	25社

※対象となる事業計画 ①総合的な事業計画、経営革新計画、ICT・DX化、創業等の計画を指し、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先

(4) 事業内容

①事業計画策定及び事業承継計画策定セミナーの開催 ※テーマ毎に隔年開催

小規模事業者の本質的な課題の解決や新たなチャレンジ(ビジネスモデルの再構築)を成功させるためには、事前に事業計画を策定することが重要である。補助金申請時の計画策定では準備期間が足りず本質的な課題が見えにくいことから、事前準備が肝心となることを伝えるとともに、環境変化に適応し、生産性の向上や販路開拓に向けた強化を図るため、セミナーを実施する。

対象：経営分析を実施した小規模事業者

また、事業承継は、事業を発展し継続するうえで避けることのできない経営課題であり、高齢化の進む当地域においては喫緊の課題である。実現に向けての準備や心構えなど十分な知識を有していない事業者が多いことから、伴走支援に向けたセミナーを実施する。

対象：事業承継を検討している小規模事業者

②DX推進セミナーの開催

DXは小規模事業者においても必要な取組であり関心をもつ事業者が多いものの、「どのように進めたらよいかわからない」等の声が聞かれる。そのため、活用事例や取組方法を学び、小規模事業者の自走化に向けたツールとして活用していくため、DX推進セミナーを開催する。

対象：DX推進を検討している小規模事業者

③事業計画策定支援の実施

事業承継、DX、創業等のテーマに応じて、事業計画策定に向け経営指導員がアドバイスを行うほか、必要に応じて専門家派遣を実施する。当事者意識を持ち、能動的に行動を起こすことに重点をおく。

対象：セミナー参加者及び各種補助金申請等により事業計画策定が必要な小規模事業者

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、経営指導員によるフォローアップが実施されてきたものの、補助事業計画に偏った支援が中心となっていた。

[課題] 相互確認によるチェック体制の不足、成果を把握し検証する仕組みが構築できていない。また、進捗状況に合わせた修正計画策定等、事業者の実情に合わせた柔軟な対応が求められる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定に向けた取組を踏まえ、事業計画の意義や重要性に対する理解を深化させるため、策定後の中期的フォローアップに取り組む。具体的には、定期的な巡回訪問によるフォローアップに加えて、必要に応じ専門家派遣制度活用による指導助言を行いながら継続的な伴走支援を行う。

(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
フォローアップ対象 事業者数	25社	25社	25社	25社	25社	25社
フォローアップ回数	100回	100回	100回	100回	100回	100回
前年比売上増加 事業者数	5社	5社	5社	5社	5社	5社
労働生産性3%以上 増加事業者数	5社	5社	5社	5社	5社	5社

(4) 事業内容

① フォローアップ体制の構築

事業承継計画、創業計画、ICT導入計画を含む事業計画を策定した事業者を対象とし、事業者の状況に則したフォローアップを行い、経営課題や取組内容に応じて頻度を高めながら支援を展開する。また、巡回訪問により得られた進捗状況等情報を経営カルテによりデータベース化することで継続支援を可能にする。

フォローアップの頻度・回数：4半期に1回を目途に、1社あたり4回

② チームカンファレンスによる管理体制の構築

経営指導員を含めたチームカンファレンスを月に1回実施し、副事務局長が進捗管理を行う。進捗状況が停滞、または事業計画に差異が生じた場合、対応を検討し、チーム支援体制見直しやフォローアップ頻度を高める。専門的支援が必要な場合は、県連合会嘱託専門指導員をはじめとした登録専門家を速やかに招へいし、助言を得る。

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] 新たな需要開拓について、これまで持続化補助金をはじめとする各種施策の活用により事業計画を推進するとともに、大規模商談会出展支援を通して新規顧客（B to B）開拓に努めてきた。

[課題] 人口減少が進む当地域において、販路開拓は事業者の喫緊の課題であり、引き続き展示会や商談会等出展支援及び事前・事後のフォローを行う。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏等で開催される展示会・商談会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員が商品のブラッシュアップ・展示方法・商談方策を含めた事前支援及び、事後には名刺交換先へのアプローチを含めたフォローアップ支援、出展期間中は陳列・接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

(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
展示会・商談会の出展支援 事業者数	3社	3社	3社	3社	3社	3社
商談成立件数／社	3件	3件	3件	3件	3件	3件
売上金額／社	30万円	30万円	30万円	30万円	30万円	30万円

(4) 事業内容

① 想定する大規模展示商談会への出展支援（B to B）

事業名	FOOD STYLE JAPAN
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	<東京>3日間 <愛知・大阪・福岡>2日間
実施場所	東京・愛知・大阪・福岡
来場者数／出展者数	37,939人（東京・前年実績）／692者（前年実績）

事業名	インターナショナルギフト・ショー
対象	小規模事業者（食品・非食品製造業者）
実施内容	パーソナルギフトと生活雑貨を中心とした国内最大級の見本市
主催者	(株)ビジネスガイド社
会期	<大阪>9月中旬 3日間 <東京>2月上旬 3日間
実施場所	東京ビッグサイト
来場者数／出展者数	143,070人（東京・前年春実績）／1,597者（前年実績）

事業名	グルメショー
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)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	35,980人（前年春実績）／404者（前年実績）

事業名	LIFE × DESIGN
対象	小規模事業者（食品製造業者）
実施内容	暮らし・住まい・インテリアをテーマにした国内最大級の見本市
主催者	(株)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	45,351人（前年春実績）／727者（前年実績）

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月上旬 1日開催
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者（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日開催
実施場所	秋田テルサ（秋田県秋田市）
出展者数	104者（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	(株)日本政策金融公庫
会期	8月中旬～下旬 2日間
実施場所	東京ビッグサイト
来場者数／出展者数	12,833人（前年実績）／527者（前年実績）

事業名	“日本の食品”輸出 EXPO
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	60ヶ国の海外バイヤー・国内の輸出商との商談会
主催者	RX Japan（株）
会期	年2回（夏・冬）各3日間
実施場所	東京ビッグサイト
来場者数／出展者数	19,980人（前年実績）／617者（前年実績）

②想定する大規模展示会への出展支援（BtoC）

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
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）

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]「経営発達支援計画推進委員会」（構成員：当会役員、湯沢市産業振興部、県連合会、法定経営指導員）を年1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推進を図るため、委員会構成員に外部有識者（金融機関、中小企業診断士等）を加え、多様な意見を徴収することが必要である。

(2) 事業内容

①「経営発達支援計画推進委員会」の開催

当会役員、湯沢市産業振興部、外部有識者（金融機関、中小企業診断士等）、県連合会、法定経営指導員で構成する「経営発達支援計画推進委員会」を引き続き年1回開催。KPI設定した支援件数に基づき定量的把握を行うとともに、経営発達支援事業の年度計画、進捗状況等についての評価を行う。

②評価・見直しの頻度

年1回以上の総合評価を行うほか、必要に応じて臨時委員会を開催する。

③結果の公表方法

理事会での審議を経ることで、本会事業実施方針や事業計画に反映させるとともに、ホームページ・会報に掲載し、地域小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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] 職種別及び課題に応じて秋田県商工会連合会及び中小企業基盤整備機構主催の各種研修を受講してきたが、支援ノウハウが個人に依存し、組織内での共有が不足している。

[課題] 組織全体の支援スキルを向上させるため、DX対応など新たな支援領域への知識習得が必要である。また、経験年数の浅い職員にはチーム支援を中心としたOJTによるスキル向上を図る取組を推進し、職員個々の意識醸成を図る。

(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向上を図るため、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、財務分析等）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を図る。

②支援力の均一化

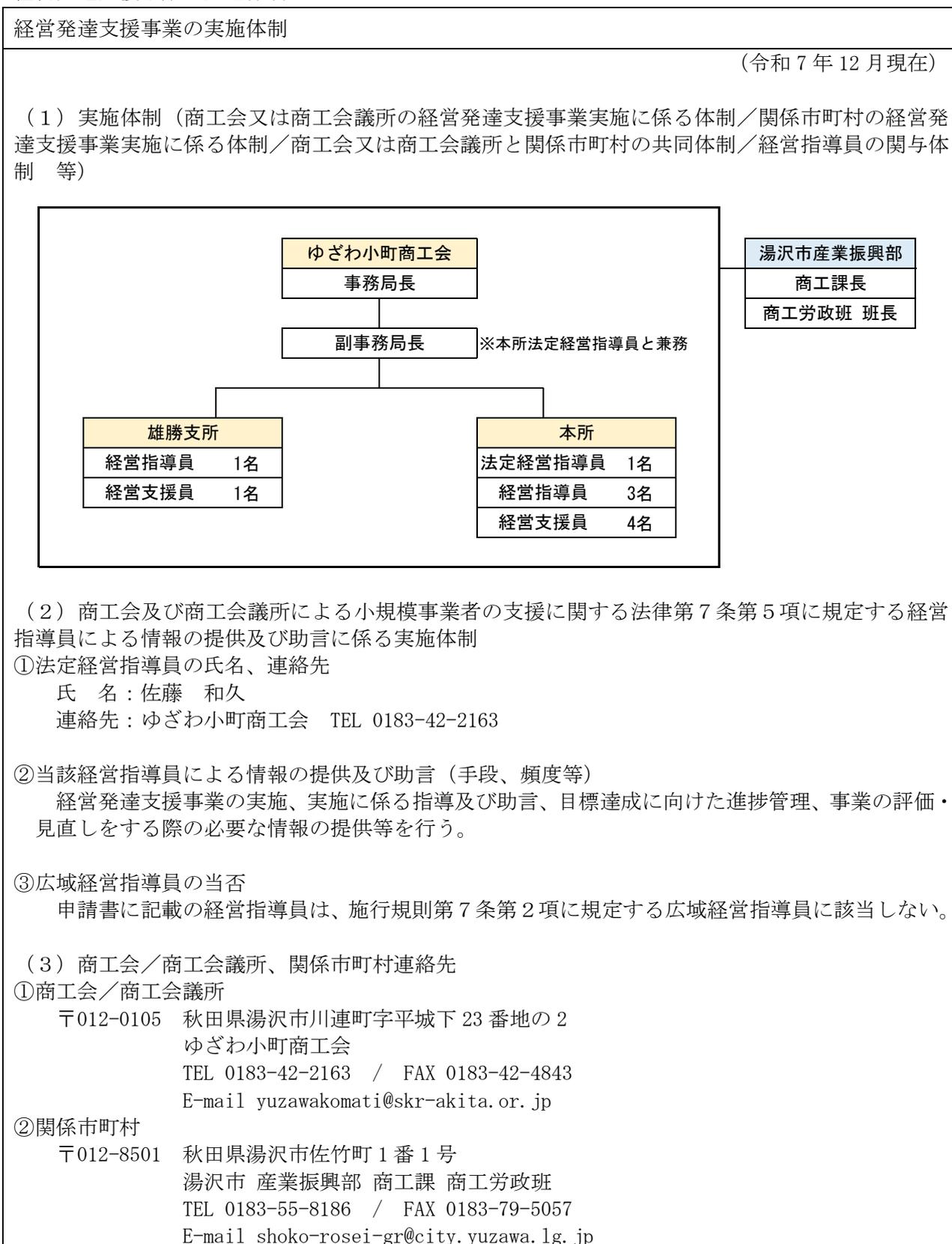
小規模事業者の多岐にわたる支援ニーズに迅速に対応できるよう、個々の習熟度に合わせた計画的なOJTを実施し、組織全体の支援能力の均一化を図る。また、各職員の担当業務についても、全職員が初期対応できるよう横断的に業務を行う。

③支援情報、支援ノウハウの共有化

職員会議において、各職員が受講した専門研修の内容や支援事例の共有を図り、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



(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	4,700	4,700	4,700	4,700	4,700
地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	200	200	200	200	200
経営状況の分析	50	50	50	50	50
事業計画の策定支援	600	600	600	600	600
事業計画策定後の実施支援	50	50	50	50	50
新たな需要の開拓に寄与する事業	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
事業の評価及び見直し	50	50	50	50	50
経営指導員等の資質向上	150	150	150	150	150

(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	700 千円
伴走型補助金	4,000 千円

(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。

