

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	東成瀬村商工会 (法人番号 6410005002696) 東成瀬村 (地方自治体コード 054640)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	小規模事業者の経営発達支援（創業、販路拡大、6次産業化、事業承継、DX推進等）を実施し、経営力向上の基礎を固め、小規模商工会の特性を活かしたハイブリッドな支援で持続的な事業活動の推進を目指す。
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</p> <p>①地域の経済動向分析の公表（年1回） ②景気動向分析の公表（年2回）</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①内需動向調査（年9者） ②外需動向調査（年9者）</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営セミナーの開催（年5回） ②経営分析事業者（年10者）</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①DX推進セミナー開催。IT専門家派遣の実施（年2回） ②事業計画策定セミナー（年1回）</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①計画策定事業者へのフォローアップ（年9者、1者あたり4回）</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①展示会・商談会（BtoC向け） ②展示会・商談会（BtoB向け） ③DXに向けた取組（SNS活用、ECサイト利用、ネットショップ開設、ホームページ活用） ④地域内販路開拓</p>
連絡先	<p>東成瀬村商工会 〒019-0801 秋田県雄勝郡東成瀬村田子内字上野67-2番地 TEL 0182-47-2151 FAX 0182-47-2152 E-mail higasinaruse@skr-akita.or.jp 東成瀬村 企画課（経営発達支援計画遂行担当課） 〒019-0801 秋田県雄勝郡東成瀬村田子内字仙人下30番地1 TEL 0182-47-3402 FAX 0182-47-3260 E-mail kikaku-h@vill.higashinaruse.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

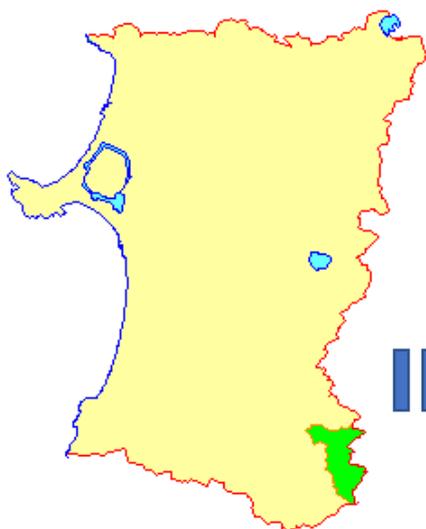
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【地域の概要・立地】

- ・秋田県の東南端に位置し、周辺は風光明媚な栗駒国定公園で東は奥羽山脈を境に岩手県に、南は宮城県に接し、東西に17km、南北に30kmと細長い地形で、総面積203.69km²のうち山林原野が93%、このうち国有林がほぼ半分を占める。村中央部を成瀬川が縦断し、これに沿って集落が点在している。
- ・標高は、最低160mであり、最高1,424mの秣岳(まぐさだけ)周辺は、風光明媚な栗駒山脈に抱かれた日本の原風景が今も残る村となっている。
- ・気候は概して冷涼で、積雪は2m(多いときは3~4m)に達し、積雪期間は5ヶ月にもおよび特別豪雪地帯である。
- ・明治21年4月17日(1888年)の町村制の発布にともない、同22年4月1日(1889年)、田子内村・岩井川村・椿川村が合併し、東成瀬村として村制が施行された。



人口2,483人、950世帯(令和3年3月31日現在)
面積203.69km²

アクセス

電 車：秋田新幹線こまち一大曲駅ー

JR奥羽本線ー十文字駅よりバス

自動車：東北自動車道水沢ICより約80分(冬期通行止め)

湯沢横手道路 十文字ICより約20分

■当村の主な特産品等

栗駒の恵みである「清流」、「肥沃な土壌」、「冷涼な気候」によって生まれた極上の特産品があり、作り手側の努力や情熱があふれ、自然を生かした旨みあふれる特産品である。ふるさと納税の返礼品としても登録されている特産品も多くある。

その他にも地域の隠れた特産品等はあると考えられるが、販路開拓やPR等の不足により、知られていない商品も多数ある。



いぶりがっこ



トマト加工品



平良カブ



仙人米



なるせ赤べご



桃太郎トマト



なるせダムカレー



■当村の宿泊施設



なるせ温泉 東仙歩



やまゆり温泉 ホテルプラン



栗駒山荘



グルメペンション お山の大将



天郷の湯



ペンション きのこ小舎



後藤旅館



山野荘

当村には、第三セクターを含む8件の宿泊施設があり、大自然の中で過ごすことが出来る宿泊施設である。

【観光や地域資源】

■自然の恵み（山・水源等）

東成瀬村の観光スポットやアウトドアを楽しめる場所が多くあり、秋田、岩手、宮城にまたがる栗駒山は、周囲に湖沼や高層湿原、花群集落地を抱く。稜岳登山口近くにある「須川湖」は、ブナ林に囲まれ、春の若菜、夏の深緑、秋の紅葉を楽しむ観光客が訪れる。また、焼石岳登山口周辺には、「すずこやの森」、「天正の滝」など、四季折々に素晴らしい景観の見どころがある。

こうした地域資源の観光化は、行政や観光協会がホームページやパンフレット等で紹介されているが観光業としての活用は、まだ少ないと考えられる。



焼石沼



昭和湖



なるせダム



須川湖



成瀬川

令和8年完成予定の成瀬ダム
(現在工事中)



焼石岳長命水



栗駒仙人水



蛭川清水



赤滝



不動滝



天正の滝



五郎兵衛清水

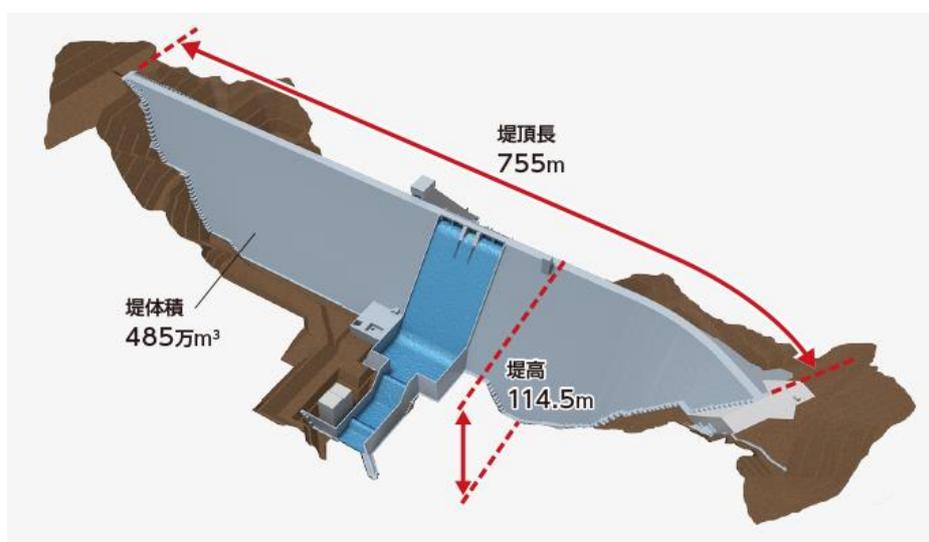
・成瀬ダム工事

成瀬ダムは、完成すると台形 CSG ダムとして日本最大の大きさとなり、災害防止、流域の自然環境保全、農業用水・水道用水の確保、発電などの様々な役割を持ち、周辺地域の発展と利便性向上に貢献される。冬期は豪雪により施工ができない厳しい条件の中、日本独自の CSG 工法や最先端の ICT 施工などの画期的な取り組みを導入し、安心・安全かつ効率的な施工を行っている。

台形 CSG 型式のダムにおいては、日本一の高さになる。

成瀬ダム データ

天端（最高地点の標高）	532.5m 東北地方で最高
堤高	114.5m 東北地方で4番目
堤頂長（最高地点の長さ）	755.0m 東北地方で2番目
堤体積	485万m ³
湛水面積（湖面の面積）	2.26km ²
貯水量	7,850万m ³



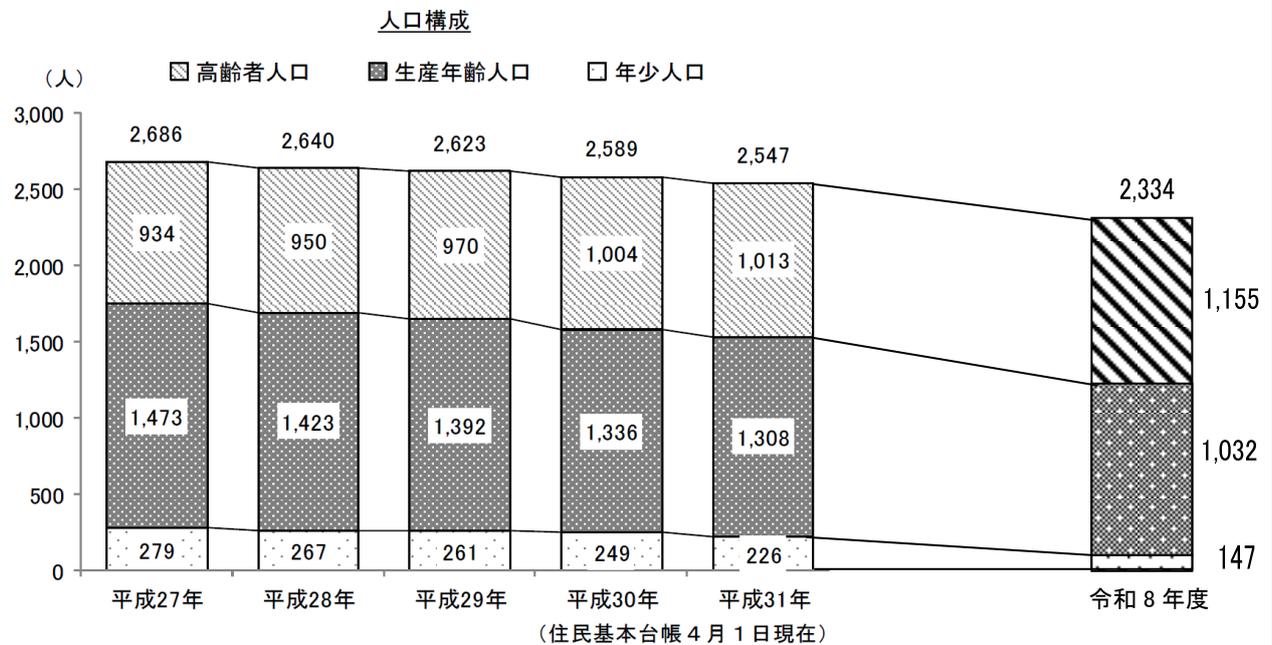
【総人口と年少人口の推移】

全国的な少子高齢化を背景とする人口減少が深刻化する中、東成瀬村の総人口は、平成27年から平成31年まで減少傾向で推移しており、平成27年から平成31年の5年間で139人（5%）減少している。令和3年3月31日（人口2,483人）と比較しても5年間で約6%の減少となっている。

5年後の令和8年には、2,334人と予測され、成瀬ダム本体工事が完成する事で更なる人口減少が予測される。

年齢3区分人口で見ると、15歳未満の年少人口は平成27年の279人から微減ながら減少傾向で推移しており、平成27年から平成31年の5年間で53人の減少、15～64歳の生産年齢人口も、平成27年の1,473人から平成31年の1,308人と165人減少している。一方、65歳以上の高齢者人口は、平成27年934人から平成31年の1,013人と79人増加している。

高齢者人口の過去の平均増加率から試算すると令和8年度には、1,155人で総人口の予測が2,334人と仮定した場合、約50%が高齢者人口となる。また、同じように年少人口においても過去の平均減少率で試算した場合、5年後には、総人口に占める年少人口の割合が147人で6.3%となることから少子高齢化が加速すると予測される。

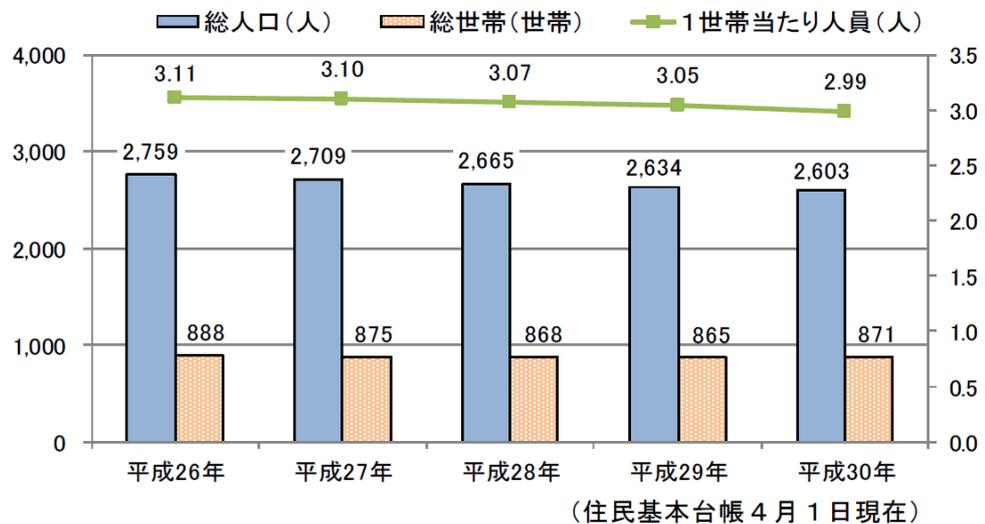


【参考】人口構成 (資料：東成瀬村第2期子ども・子育て支援事業計画 (案))

【世帯数・1世帯当たり人数】

人口のゆるやかな減少傾向の中で、世帯数も微減傾向にあり、1世帯当たりの人数は減少傾向となっている。平成26年の888世帯から平成30年は871世帯と17世帯の減少となっており、1世帯当たり人数は、平成26年の3.11人から平成30年には2.99人となっている状況で高齢者世帯が増加している。

世帯数と1世帯当たり人数



【商工業者・会員増減推移の表及び会員事業所推移】

1) 商工業者数の減少（表 1、表 2、グラフ 1）

- ・平成 30 年度の脱退者数が多い理由として高齢による廃業者が多い。
- ・平成 28 年度（商工業数 120 会員数 101）と令和 2 年度（商工業者数 112 会員数 90）で比べると商工業者数 8、会員数 11 の減少で商工業者数の減少と比例して会員数も減少している。なお、任意脱退理由として高齢化による事業縮小（理美容業）が特に多い。
- ・減少率でみる 5 年間で約 1 割の事業所が減少している状況である。
秋田県の事業所数の減少率は、5.2%の減少（平成 28 年経済センサスー活動調査集計結果）
当村は、成瀬ダム工事（令和 8 年完成予定）もあり、工事関係事業所が会員として加入していることから大きく減少していない。また、商工業者数の下げ止まり状態であると考えられる。

表 1. 商工業者・会員増減推移

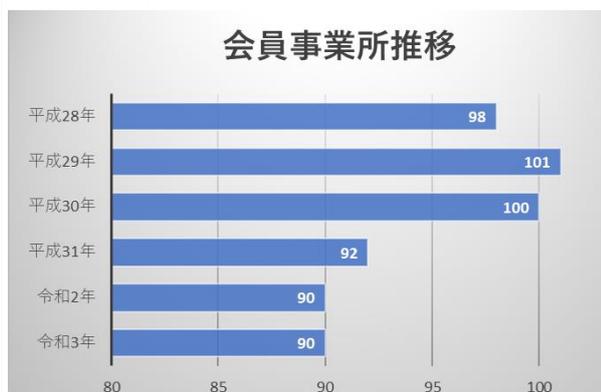
	加入	脱退	商工業者数	会員数(組織率)	昨年対比
令和 2 年度	4	4	112	90 (80%)	0%(-4%)
令和元年度	2	4	110	90 (83%)	-2(0%)
平成 30 年度	2	8	112	92 (83%)	-8(-1%)
平成 29 年度	1	2	119	100 (83%)	-1(-1%)
平成 28 年度	7	4	120	101 (84%)	+3(0%)
平成 27 年度	1	2	117	98 (84%)	+1(0%)
平成 26 年度	8	6	118	99 (84%)	+2(0%)

- ・当村の組織率は数年間に渡り、全県でトップを維持している状況である。
- ・会員・非会員数及び加入しない理由としては、表 2 の通りである。
- ・会員割合は、表 2 及びグラフ 2 のとおりであり、建設業者が当村の商工業を担っており、2 番目に多い商業者は、特に高齢化が進んでおり小規模な商店が占めている状況である。

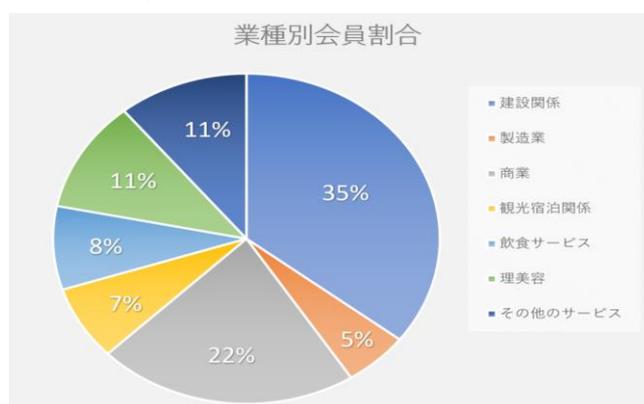
表 2. 業種別商工業者数 (R3.4 現在)

業種	会員	非会員	事業所数	備考(非会員理由)
建設関係	36	3	39	工賃収入事業所
商業	22	2	24	事業縮小
製造業	4	2	6	本社が他市町村
観光宿泊関係	7	1	8	小規模なため
理美容業	3	9	12	高齢
飲食サービス	7	2	9	他地区から出店
その他サービス業	9	1	10	管理組合
合計	88	20	108	組織率 81.5%

(グラフ 1)



(グラフ 2)



②課題

【地域における産業別状況】※巡回・窓口指導で聞き取りを実施した内容

○建設業

建設業者は、公共工事関連（成瀬ダム工事の下請け含む）の受注が中心であり、冬期間は、除雪作業等の売上が経営を支えている。建築関連業者は、公共工事関連の他に、民間の戸建てニーズの発掘、リフォーム需要の開拓で近隣市町村の受注もある。また、冬期間の雪下ろしなどの除雪作業の受注が、生計を支えていると考えられる。

○小売業

隣接する横手市、湯沢市等の大型商業施設や量販店に顧客が奪われている。特に近隣市町村で務勤している方々が仕事帰りに買い物をする傾向が多く、地域の個店は、高齢者や集落の顧客を中心とした徒歩客を確保することで、生計を維持している。当村には、コンビニエンスストアが2店舗（移動販売含む）ある事で生活での最寄り品や日用品を求めることが出来る。しかしながら、食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンター等々がないことから近隣市町村へ消費者が流れる傾向が強い状況である。

○製造業

村外の商社や、大手製造業の下請け、孫請け的な生産活動に従事している。本社が近隣市町村にある事から商工会員に加入する事が困難であり、係わりが薄い事業所が多い。

地方の製造業界に多い、下請け的製造業によくある「発注元からの低価格圧力の常態化」での資金繰り等の相談は、無い状況で現在のところ元請業者との関係を築いていると考えられる。

○理美容業・その他のサービス業

理美容業に関しては、事業主の高齢化が進み、事業規模に満たないために、会員へ加入する事業者は少ない。昔ながらの顧客を維持しながら生計を支えている印象が強い。

その他のサービス業として当地域の自動車整備工場が3社あり、村内や近隣市町村から顧客を確保して生計を維持している。

農村地域でもある当村には、農業の担い手不足への対応の為に設立した農事組合法人で米の集荷を担っているファームが4施設あり、農業者の生計の維持につなげている。

○観光宿泊業・飲食サービス業

村内に宿泊業は、8施設あるが第三セクターの2施設を除いては、成瀬ダム工事関連の宿泊者が多くを占めており、規模等の問題で一般宿泊者の受け入れは、少ない状況である。

飲食業は、宿泊施設と兼業で営業している事業者が多く、飲食店として営業している店舗は、役場庁舎内に1店舗（食堂）と国道342号沿いにカフェとそば屋がそれぞれ1店舗あり、ダム工事宿舎付近に居酒屋の計4店舗のみである。（カフェ及び居酒屋は、令和2年にオープン）

飲食店は、固定客に支えられ、経営を維持している現状である。

○娯楽施設

当村には、第三セクターで経営している「スキー場」と「パークゴルフ場」があり、冬期間のスキーシーズン時に例年約27,000人の来場者があり、各種大会の誘致等で宿泊業者への誘客を担っている。夏場は、パークゴルフ場に、60歳代を中心に愛好家が定期的に楽しんでおり、各集落のレクリエーション等としても活用されている。また、パークゴルフ大会の東北選手権大会を開催するなどの誘客活動も実施している。

その他に民間経営のキャンプ場が1ヶ所、第三セクター経営のキャンプ場が1ヶ所、釣り堀が楽しめる施設が1ヶ所あり、家族や仲間内で利用されている。

【東成瀬村商工業者実態調査（平成29年度実施）】

- 経営課題について：1位に売上の伸び悩み（18.9%）、2位に利益減少（15.8%）と財務内容に関する課題が計35%と多かった。次いで人材不足（9%）、人材育成（8.6%）、後継者問題（8.6%）と人材に関する課題が26%を占めており、今後の経営に不安を抱える事業者が多い状況である。
- 事業の将来について：事業の拡大を考えている事業者は、21.6%であったが、現状維持（54.1%）、廃業、縮小（23%）と約8割の事業所が事業拡大を考えていない状況であった。経済環境の変化等による影響が大きく、売上や利益率の減少により、前向きな経営意欲が低下していると考えられる。
- 事業承継について：後継者が決まっていない事業者が50%を占めており、うち「廃業予定のため後継者の必要がない」と回答した事業者が28.4%あった。要因として家族経営が多く世帯の所得の安定の為、後継者が就職してしまう事が要因と考えている。
事業の将来及び事業承継の共通な要因として、後継者を指名できない状況にあると考えられる。
- 景況状況について：改善傾向、横ばい傾向が51.4%を占めており、悪化傾向が33.8%であった。将来の事業拡大に向けて考える事業者が少なく、景気状況と比例した結果となっている。
- 商工会に求める支援：経理・税務関係や労務等の事務的補助支援を希望する事業者が41.3%を占めている。一方、経営計画策定等の経営発達支援に関する支援要望は、39%を占めている。このことから今後は、経営改善支援と経営発達支援でのバランスを重視した小規模事業者支援が必要と考えられる。

このような強み、弱みを踏まえ、既存事業継続を中心に支援し、基礎データに基づいた経営計画書の策定による「事業承継」や「新たな分野へチャレンジする事業者」の支援を強化し、更には、創業支援（第二創業含む）、事業者の誘致等を村や関係機関と連携し、小規模事業者数の増加を目指すことが必要とされる。

（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

現在、成瀬ダム本体工事が令和8年度完成予定で進んでいるが、この5年間でダム工事需要も徐々に減少していくと予想される。このような中、「現状と課題」を踏まえ、今後5年後、10年後を見据え、当商工会は、新たな成瀬ダムを核とした地域資源を活かした観光産業の進出や買い物弱者対策へのニッチ市場等への参入、その他の市場拡大を推進し、小規模商工会で小規模事業者の支援を効果的に効率よく支援する体制の在り方や役割を担うため、ハイブリッド支援を構築し、中長期目標を策定する。

1) 小規模事業者の持続的な経営支援で個社支援の実効性を強化

従来の労務・税務・金融等の基本的な支援に留まらず、商工会としての強みである伴走型支援を活かしながら新たな事業の展開・創出支援により、個社支援の強化を図る。また、小規模商工会である当村では、「個社支援」に加えて「連携支援」を推進し、事業者の課題を明確化して解

決に向けた支援を継続により、実効性を更に高める。また、複雑化・高度化した経営課題については支援機関等と連携しながら高度な支援を実施する。

※連携支援＝近隣商工会や関係機関（専門家派遣）との連携、企業間同士の連携

2) 小規模事業者の積極的な需要拡大と新分野進出

人口減少と共に需要が多様化する中で、小規模事業者が自らの潜在する強みを引き出すことで内需中心の経営スタイルから外需への積極的な拡大と新分野進出を支援し、事業所数と商工会組織率を維持していく。

同時に事業承継支援や創業支援、6次産業化支援等による新分野進出等の支援を強化し、事業者の経営基盤の基礎を強固にして経営力の持続化を図る。

3) 地域振興の創出と機動的・効果的な活動を支える商工会組織・運営体制の構築

社会情勢が日々変化する中で、地域課題の解決と成瀬ダム本体工事の完成を目前にして、後手となっている観光産業への支援を強化し、販路拡大や商品開発等に必要な支援を機動的・効果的に提供できる組織・運営体制の再構築と地域商工会の役割を再確認し、ハイクオリティな商工会サービスを提供する。

4) 職員の育成と組織のマネジメントの強化

小規模商工会である本商工会は、補助対象職員2名で一人何役もこなす必要があるため、豊富で柔軟な知識と経験を要する職員が必要とされる。今後の小規模事業者支援の成果を出し続けていくために、職員一人ひとりが持つ能力を最大限発揮できるマネジメント体制を構築する。

②東成瀬村総合計画との連動制・整合性

本商工会も本戦略に同調した支援体制の整備に努め、村当局及び関係機関等と情報共有を密にして総力を挙げて躍進する必要がある。

東成瀬村総合計画は、平成12年3月に策定した東成瀬村総合発展計画に続く第4次計画であり、単独立村を選択し自立の村づくりを進める最初の総合計画となっており、「人と環境にやさしい協働のむらづくり」を基本目標として、地域資源をもとに村民と地域及び行政等、それぞれが「むらづくり」の担い手として役割を発揮する「協働」の5つの柱で基本理念の実現に向けた施策が示されている。

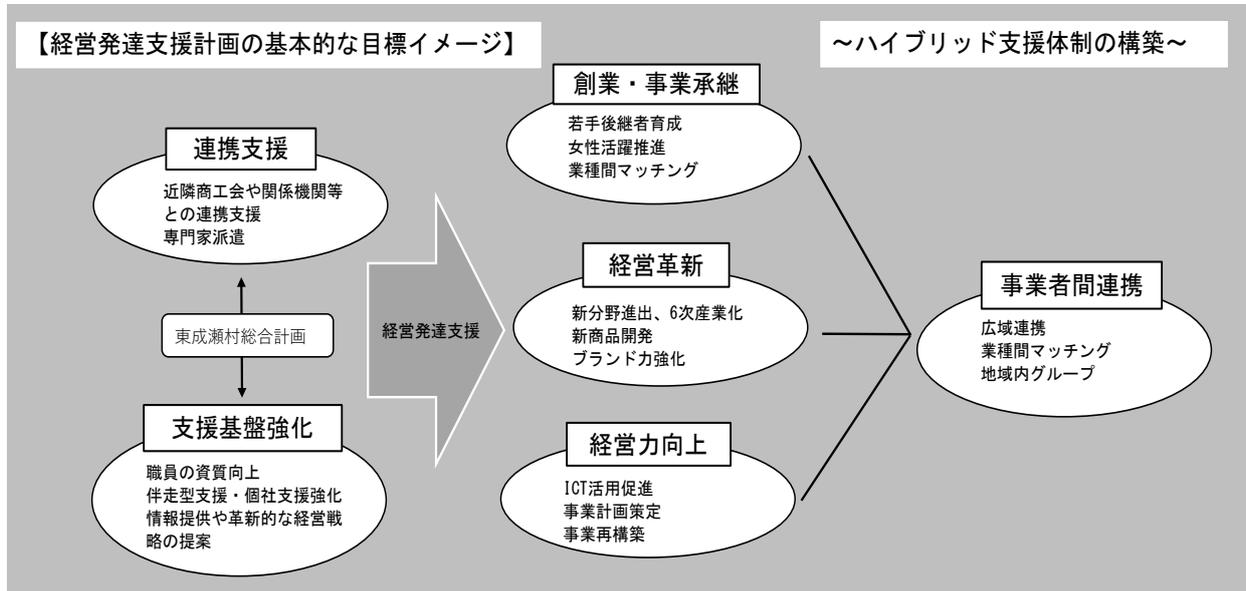
村が示す総合計画の商工業振興、観光産業振興、農業振興分野に関して、当会が策定する計画と整合している。また、現在は、「東成瀬村過疎地域持続的発展計画」の策定や次期総合計画へ向けての見直しが進められており、地場製品のブランド化や、新たな販売システムの構築、広域的な観光なども盛り込まれる予定であり、これらも連動制がある施策となっている。

商工業振興・・・隣接地域で買い物が定着しているものの、高齢者をターゲットにした買い物弱者対策など、消費者ニーズに対応した経営基盤の充実や強化を図り、更に、成瀬ダムなどの大規模事業による、村内商工業者の収益の増加や新たな雇用創出等対策、特産品開発や、企業誘致、新規起業の設立等への支援を進める。
また、村内事業者間での解決が困難な場合は、隣接自治体の企業等との連携の構築に努め、地域商工団体と行政の連携を更に進める。事業後継者である商工会青年部員等の組織活動を積極的に支援し、人づくり・組織づくりに努めると示されている。

観光産業振興・・・従来からの創作型（施設等整備型）の資源活用だけではなく、素材活用型の観光振興を図り、多様化する観光客ニーズに対応した部分的連携可能な施策を図り、誘客する側の体制再編（機能合体）を進めると示されている。

農業振興・・・主要産業であるの農業分野では、直接収入につながる生産物の販路や直売所の検討、民間企業の開発等の動向を含め、農業、商業、工業と連携を図った新たな産業振興の仕組みについての検討などが必要で営農指導や農商工連携、生産から販売まで一体的に取り組む6次産業化を推進すると示されている。

こうした計画と整合性を図りながら村と一丸となり、小規模事業者支援の強化と推進を図り、経営発達支援の基本的な目標イメージは、下記の通りである。



③商工会としての役割

これまで東成瀬村商工会では、経営改善普及事業（金融・税務・労働関連）相談を中心とした小規模事業者支援と地域活性化事業を積極的に取り組んできた。近年では、伴走型支援の導入により、持続化補助金等の各種補助金活用を積極的に推進し、個社支援を強化するための「商工会創生プラン・アクションプログラム」を策定し、平成29年度から5か年計画で進めている。令和4年度からは、次期プランを策定して10年先を見据えた計画を推進する。東成瀬村総合計画との整合性を図り、連動した本経営発達支援計画と商工会アクションプランを策定し、効果的かつ効率的な計画書を策定して、人口減少や少子高齢化等の地域課題を解決しながら、地域小規模事業者の事業継続・持続的発展を目指した更なる経営力強化の支援を推進していく。

小規模商工会である東成瀬村商工会は、高度化する経営環境に対応するために、課せられた役割や期待に応えていかなければならない。そのためには、組織全体の支援能力や職員一人ひとりの資質向上を図るとともに、東成瀬村や近隣商工会・関係機関等と協力し、地域の小規模事業者支援の強化と地域産業の中核的な機能を担っていく。

（3）経営発達支援事業の目標

下記の支援を核として効果的かつ効率的な成果をあげる取組を実施する。

①実効性重視の支援

創業（第二創業含む）支援、事業承継（後継者育成、女性活躍支援等）支援を強化し、実効性を重視した各種計画書の策定と伴走型支援の実施

②新たな分野へ挑戦・進出支援

経営革新（販路開拓や新商品開発、6次産業化（農商工連携）、事業者間連携等）を研究し、ブランド力等の強化を図り、戦略的な経営計画策定に向けた支援の実施

③環境の変化に対応した個社支援

経営力向上に向けて事業計画策定、利益創出、ICT活用等を推進し、新たなビジネススタイルの提案を実施

2. 経営支援発達事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

小規模商工会である当商工会は、職員数が少ない中で小規模事業者への支援強化を図る上で広域連携支援や専門家派遣、その他関係機関との連携による個社支援と連携支援を駆使しながらハイブリッド支援体制を構築し、下記の目標を重点的に支援する。

①実効性重視の支援

○創業（第二創業含む）支援、事業承継（後継者育成、女性活躍支援等）支援を強化し、実効性を重視した各種計画書の策定と伴走型支援の実施

「東成瀬村商工業者実態調査（平成29年度実施）」データで、小規模事業者の減少が加速すると考えられる。創業（第二創業含む）支援、事業承継支援の強化が急務であり、行政や金融機関等と情報共有を密にして、潜在的な創業支援対象者の掘り起こしを行い、安定した創業で事業の持続化を図るための支援を実施する。

また、青年部・女性部組織のネットワークを活用し、イベント型事業から継続事業型事業への転換を促し、事業を通しての後継者育成、女性活躍支援等を実施する。

創業希望者や事業承継対象者の独立開業や将来性のある分野への進出、小規模なM&A等の各種ニーズに応え、創業計画書や事業承継計画書の策定支援を展開する。必要に応じて専門家の活用や関係機関等との連携を図り、持続的な経営戦略と実効性を重視した集中的な伴走型支援の強化を図る。

②新たな分野へ挑戦・進出支援

○経営革新（販路開拓や新商品開発、6次産業化（農商工連携）、事業者間連携等）を研究し、ブランド力等の強化を図り、戦略的な経営計画策定に向けた支援の実施

成瀬ダム工事完成を目前にした観光産業への進出、少子高齢化が進む中での買い物弱者対策市場への参入等で、新たなビジネスモデルの再構築を目指す事業者に対しての支援強化を図る。更には、全国展開等地域外への販路拡大を目指す事業者への支援を強化し、地域のブランド力強化に繋げる。

販路開拓や新商品開発、6次産業化（農商工連携）、事業者間連携等を研究し、市場調査や先進事例等の情報収集、専門家の活用で戦略的な経営計画策定に向けた効果的な支援に着手する。

③環境の変化に対応した個社支援

経営力向上に向けて事業計画策定、利益創出、ICT活用等を推進し、新たなビジネススタイルの提案を実施

将来的に持続的な経営を目指すために、売上の維持や利益創出は不可欠であり、環境の変化に対応した事業計画策定が急務と考えられる。小規模事業者の活力を活かすために、個社支援にとどまらず、同業種間連携による経営基盤の強化支援、広域連携による事業推進などを提案して販路拡大を促す。また、ICTの活用を推進し、コロナ禍等の影響に対応するテレワークやキャッシュレス決済の推進などのICT関連のビジネスモデルの提案、更には、社会変化に対応するためにDXを用いた事業の変革を小規模事業者に対して推進し、実効性の高い経営計画書策定支援を実施する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」の内容を把握しているに留まっている現状である。また、その調査データに関しても市街地の商工会地区が対象となっている内容のものであるため、その調査結果が山間部に位置している当商工会地区に当てはまるかという面では、難しいと考えられる。

【課題】 全国連の「中小企業景況調査」や国のビックデータは、参考数値と捉え、独自調査による地域経済動向を調査して当地域に合った専門的な分析で事業計画に繋げていく必要がある。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	2回	2回	2回	2回	2回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析

効果的な事業計画策定支援等に活用し、経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）等を活用し地域の経済動向を分析し、年1回公表する。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）や地元金融機関・日本政策金融公庫の経済動向調査等を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】 地域経済循環マップ・生産分析、まちづくりマップ・From-to分析、生産構造マップを中心に地域情報（県内経済概況、業種別経済概況、個人消費、住宅建築、設備投資、公共工事、雇用概況等）を用いて総合的に分析し、事業計画策定に反映する。

②景気動向分析

【調査手法】 調査票をFAX及び郵送による手法で配布し、FAX及び巡回等で回収する。経営指導員等が回収したデータを整理し、分析を行う。（年1回、6月に実施）

【調査対象】 地域内の全小規模事業者（50者）回収率80%以上とする。

【調査項目】 業況、売上・採算、資金繰り、設備投資の状況、従業員数 等

※その他に、記帳指導者を中心に巡回や窓口でのヒアリングを実施し、経済動向、景気動向調査から得られなかった情報を対面で聞き取ることで小規模事業者の経営実態とニーズを把握し、更に明確化する。

(4) 調査結果の活用

①情報収集・調査・分析した結果をホームページに掲載し、管内事業者に広く周知する。

②巡回・窓口指導の際に参考資料として活用する。

③蓄積されたデータを基に事業の将来性、経営現状等を整備し、小規模事業者に対する個別相談時の基礎資料や事業計画策定時に活用する。

④小規模事業者の課題については、職員間・村行政間で情報共有を図り、企業支援策や行政への要望・提言・提案を講じていく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 需要動向の把握に関しては、イベント時や事業の中でのアンケートに留まり、ここ数年は、調査として実施していない。

【課題】 市場拡大を見据えて、内需動向と外需動向を専門的な分析で効果的な調査を実施する必要がある。

(2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①内需動向調査 事業者数	—	9者	9者	9者	9者	9者
②外需動向調査 事業者数	—	9者	9者	9者	9者	9者

(3) 事業内容

①内需動向調査

地域消費者からのアンケート調査を実施し、村内で必要な新たな商品やサービスの需要を分析し、販路拡大や買い物弱者対策に向けた事業計画に反映する。

商業、サービス業（B to C）は、地域消費者からのアンケート調査を実施し、データ収集と分析を実施し、その他の建設業、工業（B to B）は、村建設業協会等の協力で村の受注状況などから分析する。

【調査手法】

商業・サービス業（B to C）調査 対象事業所にアンケート用紙を設置し回収
建設業・工業（B to B）調査 村建設業協会等からのデータ活用
調査結果を基に経営指導員等が分析する。

【サンプル数】

商業・サービス業（B to C）調査 域内消費者 100 人
建設業・工業（B to B）調査 域内事業者 10 者

【調査項目】

商業・サービス業（B to C）調査 ①購入品目、②必要な商品、③購入金額、
④感想や意見 等
建設業・工業（B to B）調査 ①受注額、②受注内容 等

②外需動向調査

村観光物産協会や直売所等の協力を得て、B to Cを中心にした消費者のデータ収集と分析を実施し、観光客や村外スーパー等への販路拡大に向けた事業計画に反映する。

【調査手法】 村観光物産協会や村直売所等へ協力依頼し、アンケート用紙を設置して消費者のデータ収集により調査結果を基に経営指導員等が分析する。

【サンプル数】 域外消費者 100 人

【調査項目】 ①特産品やお土産等の購入品目、②購入金額等、③感想や意見

※分析方法・・・アンケートの集計、グラフ化、専門家の助言等を求めて経営指導員等が分析

※データ活用方法・・・指導・相談時に分析結果を基に販路拡大や経営戦略の改善等に活用し、創業や経営革新に取り組む事業者の参考データとして活用

※調査結果は、当該事業者へフィードバックし、改良点や更なる販路開拓に活かす。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 各種補助金申請時や融資申請の際に経営状況の分析やネットd e 記帳利用者を対象とした簡易財務分析の活用に残っている。

【課題】 小規模事業者に対して、数値化した経営状況分析の必要性和重要性を理解してもらい、経営分析を基にした経営戦略を促し、新たな経営戦略で事業に取り組む事業者の掘り起こしを実施し、効果的な支援を推進する必要がある。

(2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①経営セミナー開催 件数	—	4回	5回	5回	5回	5回
②経営分析事業者数	—	8者	8者	8者	8者	8者

(3) 事業内容

①経営セミナーの開催

経営分析を行う事業者の発掘

経営セミナーの開催または、近隣地域と連携したセミナーの斡旋により、対象事業者の掘り起こしを実施する。

【募集方法】 チラシを作成し、年4回の会報配布時や定期巡回やホームページで周知

※定期巡回：当地域には、金融機関が無いことから毎月で集金業務を兼ねて定期巡回を実施している。その際に簡易的な巡回シートでの聞き取り強化を図る。

②経営分析の内容

【対象者】 セミナー参加者及び専門家派遣等実施事業者の中から、8者を選定

【分析項目】 財務分析（直近3期分）及びSWOT分析（強み、弱み、内部環境、外部環境を整理する）

必要に応じて3C分析も取り入れて競合他社との差別化に活用する。

【分析手法】 ネットd e 記帳財務分析機能を活用するなど経営指導員等が分析を行う。専門的な経営課題に関しては、秋田県商工会連合会、あきた企業活性化センター、秋田よろず支援拠点センター等の専門家派遣制度を活用し事業計画策定を支援する。

(4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にフィードバックし、下記の事業計画策定等に活用する。

事業計画支援メニュー

(1) 経営革新（新分野進出等） (2) 販路拡大 (3) 事業承継

(4) 経営改善（資金繰り等） (5) 危機管理能力 (6) その他

○経営分析結果は、データ化し、情報を共有し、ヒアリングシートを作成し、共有ファイルにて管理する。

○経営指導員等がデータベース化し、チーム支援として職員全体で情報の共有を図り、職員の資質向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 補助金の活用や融資時に事業計画書を策定している。

【課題】 小規模事業者のニーズとして補助金活用や融資など必要に迫られた状況にないと事業計画策定を相談しない傾向が強い。事業計画策定の重要性を理解してもらえるようにセミナーや周知方法の改善が必要である。また、DXに関しての知識がない状況である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の重要性を伝えるために、計画的な巡回と窓口での説明機会を増やす。ハイブリッド支援により、セミナーへの参加斡旋や持続化補助金等を提案し、地域動向調査、経営状況分析及び需要動向調査を踏まえて事業画書を策定する。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①DX推進セミナー	—	1回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定 事業者数	3者	3者	5者	5者	8者	9者

(4) 事業内容

第一段階として、小規模商工会である当商工会は、講習会開催を計画しても参加者が見込めず、セミナーの単独開催は、困難な状況であり、効果と成果を見込める状況でないため、会員の集まる会合時に事業計画策定やDXの必要性を意識付ける。

①DX推進セミナー開催・IT専門家派遣の実施

【講師・募集方法・支援対象・回数・参加者数】

DXやIT関連の専門家を招聘し、チラシを作成の上、ホームページや会報を活用して当商工会の総会や交流会等で地域事業者を対象として年1回、基礎的なDX推進セミナー（説明会）を実施（参加者1回あたり30者）

【カリキュラム】

DXの基礎知識、クラウド型顧客管理ツール紹介、SNSを活用した情報発信、ECサイトの利用方法等

※また、更に取り組意欲の高い事業者に対して、経営指導員等による対応を進め、専門家派遣や商工会連合会等と連携した指導を強化し、経営計画策定へとつなげていく。

②事業計画策定セミナー

【支援対象・募集方法・回数、参加者数、講師、カリキュラム】

当商工会は、規模が小さいこともあり、集団でのセミナーではなく、経営指導員等と1対1で取り組み、秋田県商工会連合会、あきた企業活性化センター、秋田よろず支援拠点センター等の専門家派遣制度を活用し事業計画策定を支援する。支援対象者は、経営分析を行った事業者とする。

※個々の事業者の現状を基に専門家と相談し、事業者に最適な内容のカリキュラムを用いて

開催する。

※事業計画策定対象者が5者以上になった場合は、同内容でセミナーを開催する。

※事業計画策定者の内事業承継支援 1者、内創業支援 1者を目標に策定につなげる。

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】 補助金等活用事業者の事後支援を中心として管内小規模事業者に対して業況確認を実施し、次のステップに向けた取組などを提案している現状である。

【課題】 経営指導員1名体制の小規模商工会であり、職員の異動などにより、職員の資質等の状況でフォローアップの制度が左右されてしまう現状である。

(2) 支援に対する考え方

計画書策定事業者に対して、フォローアップ計画書を作成する等のフォローアップ進捗を管理して事業者全体でバランスの取れたフォローアップ支援体制を職員全体でバックアップする。内容に応じて専門家派遣や第三者の意見を取り入れて柔軟な対応を推進していく。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
フォローアップ対象 事業者数	3者	3者	5者	5者	8者	9者
内事業承継支援者 内創業支援	1者 1者	1者 1者	2者 1者	3者 1者	4者 2者	5者 2者
フォローアップ頻度 (延回数) (1者あたり)	6回 (2回)	12回 (4回)	20回 (4回)	20回 (4回)	32回 (4回)	36回 (4回)
売上増加事業者数	—	1者	3者	3者	4者	4者
利益率3%以上の増 加事業者数	—	1者	2者	2者	2者	3者

(4) 事業内容

フォローアップ計画書を作成し、定期巡回訪問時（四半期毎）に計画的な巡回支援を実施する。巡回時は、フォローアップシートを用いて、売上額・利益率の増加等の推移をデータ化する。増加や増加傾向がみられる事業者に対しては、専門的な視点で次のステップを専門家や各種支援機関と連携して支援を継続する。また、減少や増加傾向がみられない事業者に対しては、原因究明や改善策等の分析を実施して、専門家や各種支援機関等と連携して専門的な助言などで改善を図る。

事業承継事業者は、重点支援先と位置付けて事業状況を更に注視した対応をする。

事業計画にずれが生じると判断した場合は、秋田県商工会連合会や外部専門家等に助言を求め、ズレの要因及び対応策を再検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 地域内の小規模事業者の多くは、高齢化や知識不足、人材不足等の理由により、販路開拓に向けた取組が近隣市町村に比べて進んでいない状況であり、国の持続化補助金や秋田県の小規模事業者元気づくり補助金などの施策を踏まえた事業者支援にとどまっている。また、ITを活用したDXに向けた取組が進んでいない。

【課題】 需要開拓に取り組む事業者は、例年同じ事業者であるのが現状であり、新たな販路開拓には、DXを推進した取り組みも提案しながらアプローチを進め、多くの小規模事業者が取り組みやすい支援方法を検討する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

個々の事業者の商品やサービス内容を把握しながら、規模や市場範囲を見定めた需要開拓を提案できるように事前にグループ分けをするなどの予備データを作成する。その中から最善の需要開拓策メニューを事業者が取り組めるように支援を強化する。また、業種や規模別に温度差が生じている課題を解決するために事業者にあった支援基盤の強化を図る。

- ・展示会開催に関しては、商工会が自前で展示会を開催するのは困難なため、県内や首都圏などで開催する展示会等への出店支援を行うと共に陳列やレイアウト等のきめ細やかな伴走支援を実施する。

県や近隣関係団体からの情報収集で展示会等の情報をリスト化して準備する。また、各種支援の際には、必要に応じて専門家派遣や、セミナー等を活用して対応する。

- ・DXに向けた取組に関しては、SNSによる情報発信やECサイトの利用、ホームページ等のICTを提案し、小規模事業者への理解度を高め、実践に向けた支援を実施する。
- ・地域内販路開拓に向けて高齢化が進む地域でもあり、買い物弱者対策等に取り組む需要開拓を目指す事業者への支援を実施する。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①展示会・商談会 (B to C向け)	—	2者	2者	3者	3者	4者
②展示会・商談会 (B to B向け)	—	2者	2者	3者	3者	3者
③DXに向けた取組 (SNS活用) (ECサイト利用) (ネットショップ開設) (ホームページ活用)	1者	1者	1者	2者	5者	5者
	—	1者	1者	2者	2者	2者
	—	1者	1者	2者	2者	2者
	1者	1者	1者	2者	5者	5者
④地域内販路開拓	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者 (B to C向け)	—	2者	2者	3者	3者	3者
売上増加率/者 (B to B向け)	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

	内容等	
①展示会・商談会 (B to C向け)	県内：県産食材マッチング商談会の他、 県や近隣関係団体主催の事業等 県外：ニッポン全国物産展の他、全国 商工会連合会主催の事業等	事業計画書策定者の中から 出展前・出展時・出展後ま でを伴走支援する。 展示会・商談会に関しては、 専門家等から規模や業種に 合った内容のアドバイスで 支援を進める。
②展示会・商談会 (B to B向け)	県内：県産食材マッチング商談会の他、 県や近隣関係団体主催の事業等 県外：ビジネスマッチ東北の他、全国 商工会連合会主催の事業等	
③DXに向けた取 組	SNS活用・・・宣伝効果を向上させる支援の実施 ECサイト利用・・・効果的な商品紹介の伴走支援の実施 (B to C) ネットショップ開設・自社ホームページを活用し、ネットショップの 立上げから各種販売手法を専門家等と連携し、 講習会開催や専門家派遣による継続した支援 を実施 (B to C) ホームページ活用・・・G o o p e を活用したHP作成を促し、SNS 活用やECサイト、ネットショップ開設への基 礎となるサイト作りを支援する。	
④地域内販路開拓	行政と連携した買い物弱者対策 当地域の消費動向を調査し、必要な分野への新たな事業展開を支援 する。 高齢者への宅配事業、雪害対策事業、その他村内にない業種等の新 たな分野の支援	

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】 当会理事会で報告事項として、会長・副会長・事務長（法定経営指導員）での評価
と見直し案を報告するにとどまっている。

【課題】 小規模商工会という事もあり、支援件数や特殊な事案等が少なく、必要に応じて報
告や見直しを図っている状況である。今後は、定期的な事業評価と見直しを実施で
きるように検討が必要である。

(2) 事業内容

○経営発達支援事業評価検討委員会（仮称）の設置
理事会と併設した委員会を構成し、12月と3月に開催し、経営発達支援事業の進捗状況等
の評価を行う。

委員構成 商工会三役、東成瀬村企画課、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士）、
金融機関を予定する。

○委員会の評価結果をフィードバックし、事業実施に反映させる。また、ホームページや会報
などへ掲載（年2回）することで、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

(3) 実施体制

経営指導員が目標達成に向けた進捗管理により、委員会において評価を行う。事業実施に
反映させた経営発達支援内容を常に閲覧可能な状況に行政及び職員間での共有を図る。

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】** 本商工会は、職員数が少ない中で一人何役もこなす必要があるため、豊富で柔軟な知識と経験を要する職員が必要とされ、本商工会が成果を出し続けていくためには、高い使命感を持ち、実践で能力を高めながら課題解決に取り組む必要である。
- 【課題】** 支援業務と商工会運營業務を両立させるために、経験と知識及びマネジメント力が必要とされ、職員の業務処理能力を把握しながら、本商工会の環境を活かした経営指導員等のスキルアップ体制を構築する必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的な活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び経営支援員の能力向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」や秋田県商工会連合会で主催する「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【事業計画策定セミナー】

秋田県商工会連合会や中小企業大学校が主催する専門的な研修や「事業計画策定セミナー」等の専門研修の受講を積極的に実施し、事業者支援のノウハウを習得し、小規模事業者の事業計画策定や課題解決に向けた支援能力の向上を図る。

【DX推進に向けたセミナー】

小規模事業者のニーズに合った支援と普及活動の推進のために、経営指導員等のITスキルの向上を目指し、DX推進に係る相談・指導能力向上に関するセミナーへの積極的な参加を推進する。

〈事業者に向けてのDXに向けたIT・デジタル化の取組〉

○事務効率化等に関する取組

RPAシステム、ネットde記帳等のクラウド会計ソフト、テレワークの導入
電子マネー商取引システム等のITツール、情報セキュリティ対策等
補助金の電子申請等

○需要開拓等に関する取組

ホームページやSNSを活用した自社PR・情報発信方向、ECサイト構築・運用
オンライン展示会、モバイルオーダーシステム等

②職種・階層別レベルアップ研修等への受講とOJT制度の拡充

近隣商工会等と合同研修会への参加や開催提案により、職種・階層別の資質向上を図り、高度な専門知識の習得と各種資格取得をサポートする。更には、OJTの拡充を積極的に推進し組織全体で支援能力向上を図る。また、当商工会は、一人何役もこなす必要があるため、各分野の業務知識が必要とされるため、チーム支援を基本に広い視野で業務にあたり、マルチな能力を備えた人材の育成を図る。

③職員間の定期ミーティング

各種研修会等へ出席した職員が講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等についての内部研修を定期的実施（月2回、年間24回）し、意見交換を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるようにし、担当外の職員も同等の対応が出来るようにデータを整備する。また、職員間の定期ミーティングで更に事業者に対しての支援メニューの提案を実施する。

(別表2)

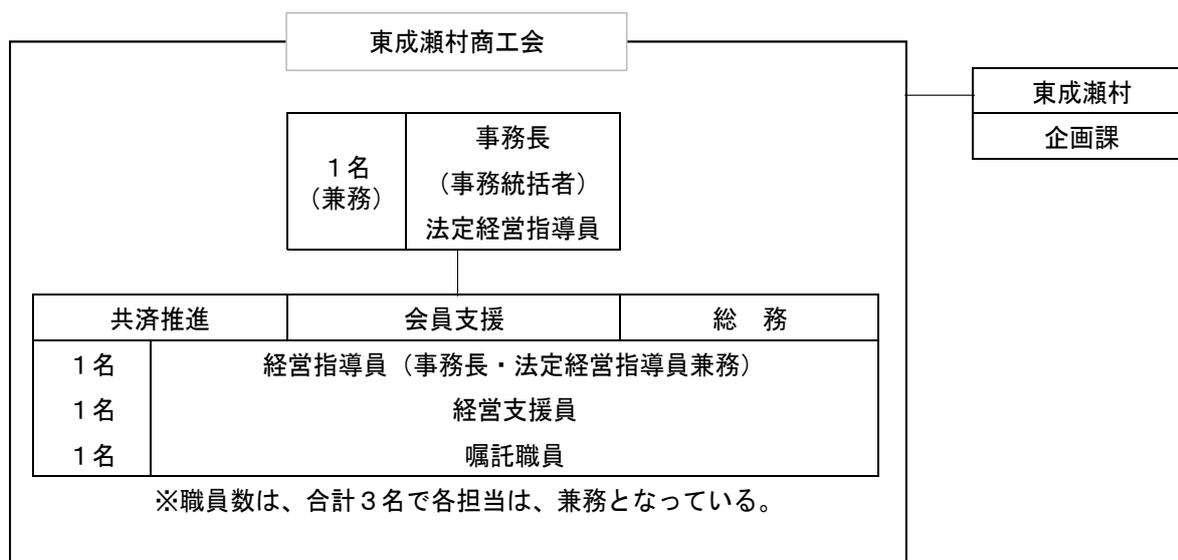
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

1.3. 経営発達支援事業の実施体制

(令和3年11月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



(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： 石川友也

■ 連絡先： 東成瀬村商工会 TEL0182-47-2151

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提供等を行う。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 商工会

〒019-0801 秋田県雄勝郡東成瀬村田子内字上野 67-2

東成瀬村商工会

TEL 0182-47-2151 / FAX 0182-47-2152 E-mail: higasinaruse@skr-akita.or.jp

② 関係市町村

〒019-0801 秋田県雄勝郡東成瀬村田子内字仙人下 30-1

東成瀬村 企画課

TEL 0182-47-3402 / FAX 0182-47-3260 E-mail: kikaku-h@vill.higashinaruse.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)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
地域動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	100	100	100	100	100
経営状況分析	200	200	200	200	200
事業計画策定 支援	500	500	500	500	500
事業計画策定 後の実施支援	200	200	200	200	200
調査に基づい た事業	500	500	500	500	500
事業評価・見直 し	50	50	50	50	50
支援力向上へ 取組	50	50	50	50	50
地域経済活性 化対策	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

14. 経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及び調達方法
会費、国補助金、県補助金、村補助金、事業収入、事業委託費

(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。

