

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	出羽商工会 (法人番号: 5390005005083)
実施期間	平成 28 年 4 月 1 日 ~ 平成 33 年 3 月 31 日
目標	<p>(経営発達支援事業の取り組み目標) 厳しい経済環境の中で懸命に努力する小規模事業者のために、関係機関との連携を進め、地域の小規模事業者が抱える経営課題の克服を図り、併せて「人・もの・お金」といった経営資源の地域内循環と地域外から取り込みにより地域経済の活性化を図ることによって中長期的な小規模事業者の持続的発展を目指します。</p> <p>小規模事業者支援の目標 事業計画策定支援による黒字化経営 徹底した事業計画の実施による持続的発展と所得の向上 新たな需要の開拓、販路開拓の支援による収益力の向上 事業承継の推進による廃業の減少と雇用の確保</p> <p>地域課題に対する目標 地場産業の振興による地域経済の活性化 観光資源の新たな活用による産業活性化 農商工連携・六次産業化支援と地域ブランド化による所得の向上</p>
事業内容	<p>・経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針】 (1) 出羽商工会が実施する独自調査 100社の独自調査 (2) 各種公表資料を活用した地域経済動向の整理分析 年4回</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針】 (1) 小規模事業者「経営実態調査」による経営状況の把握 目標1,500社 (2) 「経営実態調査」の結果に基づく経営状況分析支援 目標160社</p> <p>3. 事業計画の策定支援に関すること【指針】 (1) 「経営実態調査」の結果をもとにした事業計画策定支援 目標50社 (2) 事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催による策定支援 (3) 事業の目的、状況に応じた事業計画策定支援 目標8件</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】 (1) 事業計画策定後のフォローアップ支援 目標300件 (2) 事業目的に合わせた計画策定後のフォローアップ支援 目標48件 (3) 事業承継計画策定後のフォローアップ支援 目標48件 (4) 創業計画策定後のフォローアップ支援 目標96件</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針】 (1) 東北公益文科大学と連携した消費者アンケート調査の実施 目標3年に1回 (2) 物産展でのアンケート調査 目標年2回 (3) バイヤーからの評価聞き取り 目標年2回</p> <p>6. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること【指針】 (1) 展示会、物産展、商談会、産業まつり等への出展支援 目標30社 (2) マスメディア、HP等のIT活用による販路開拓支援 目標24件 (3) 海外に向けた販路開拓支援 目標5社 (4) 庄内グルメクーポン誌の共同発行による顧客開拓支援 目標30社</p> <p>・地域経済の活性化に資する取り組み</p> <p>1. 地域の魅力の特徴を踏まえた観光振興 <食品とエネルギーの地域巡回システムの確立と視察観光化></p> <p>2. 地域のにぎわい創出からのブランド化による地域外販売の強化 <地場産業の振興を目的として酒蔵のブランド化></p> <p>3. 地域特性からのブランド化による観光産業の活性化 <ユネスコ食文化創造都市の高度ブランドによる観光、農業等の成長産業化></p>
連絡先	〒999-7601 山形県鶴岡市藤島字笹花33-1 出羽商工会 本所 TEL:0235-64-2130 FAX:0235-64-2208 URL http://www.dewa-shokokai.com

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 当地域の現状と課題

(1) 出羽商工会の概要

出羽商工会は山形県の北西部、日本海側に位置し、鶴岡市と三川町の2つの行政区に跨り設置されています。地域の中心都市である鶴岡市を取り囲むように構成されており、平成20年4月1日に旧藤島町商工会、旧羽黒町商工会、旧櫛引町商工会、旧三川町商工会、旧温海町商工会、旧朝日村商工会と旧大山商工会の7つの商工会が合併し誕生しました。旧藤島町商工会の事務所を本所とし、その他の事務所を支所としています。管轄する面積は東北一という規模で、鶴岡市においては鶴岡商工会議所と併存しています。三川町には三川支所を設置しています。



—出羽商工会の特性—

- ① 2つの行政区 (鶴岡市、三川町)
- ② 東北一の管轄面積
- ③ 商工会議所との併存

(2) 出羽商工会の基礎データ

平成27年4月1日現在

管内人口	57,229名	管内商工業者数	2,248名	管内小規模事業者数	1,878名
法定会員数	1,335名	組織率	59.3%	職員数	25名

(3) 地域の概要

鶴岡市は山形県の北西部・日本海沿岸（庄内地方）にあり、県内2番目の人口を有する中心的な都市です。平成17年10月1日に庄内1市5町村（鶴岡市、藤島町、羽黒町、櫛引町、温海町、朝日村）が合併し誕生しました。平成27年4月1日の人口は132,313人でその約70%が旧鶴岡市内（鶴岡商工会議所管内）に集中しています。市の面積は東北一の面積を誇り、海岸部から山間部に亘り四季折々の多様で豊富な自然環境に恵まれ、生産額が県内トップの農林水産業を中心とした産業振興を進めています。また平成26年12月、食文化の「ユネスコ創造文化都市ネットワーク」加盟が承認されたことを受け、地域の食文化を産業振興につなげる「食文化創造都市」づくりを進めています。

三川町は鶴岡市の北西部に隣接し、酒田市、庄内町とも境を接する町で庄内地方のほぼ中心にあり、県の出先機関（庄内総合支庁）が置かれています。また鶴岡市と酒田市（人口約10万人）の間に位置し、国道バイパスの整備と庄内空港へのアクセス機能の優位性を生かし、大型商業施設（イオンモール三川、アクロスプラザ）の誘致と工業団地や住宅団地の造成、分譲により昼間人口は夜間人口の113%を記録しています。平成27年4月1日の人口は7,731人です。

*「食文化創造都市」とは、鶴岡食文化の特徴である「豊かな食の宝庫」を活かし、創造的な産業として発展させ、地域経済が豊かになる都市づくりのこと。

2. 地域産業の現状と課題

合併後、管内商工業者数は減少を続けており、特に小規模事業者数の減少割合が大きく、地域活力の低下を招くひとつの要因となっています。

管内商工業者及び管内小規模事業者数の推移

(出所：総務省・事業所統計)

	商工業者数	小規模事業者数	業種別商工業者数						
			建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食、宿泊業	サービス業	その他
平成 20 年	2,789	2,417	658	324	55	837	254	472	189
平成 23 年	2,550	2,158	496	290	45	773	252	452	242
平成 27 年	2,248	1,878	428	274	66	598	220	481	181

(1) 商業

当管内では商店が集積した地域が少なく、集落ごとに1~2店舗の商店が張り付き利便性を提供してきましたが、経営者の高齢化や消費者ニーズへの対応ができずに消費者の支持を失い、旧鶴岡市内（鶴岡商工会議所エリア）に立地する大型小売店や三川町の大型商業施設への消費の流出が止まらない状況です。さらに高齢化や人口減少も加わり廃業する商店が増加し、商業機能の低下した集落も増えてきています。

(2) 建設業

土木建設業のほとんどが公共事業に依存していますが、特に震災以降、復興事業に予算が集中している関係から地元への予算配分が減少し厳しい経営環境にあり、収益力が低下しています。建築業においても大手ハウスメーカーとの競合により年々地元業者が手掛ける新築工事が少なくなり、収益の低下とともに、一人親方・職人の減少や後継者不足の状況にあります。

(3) 製造業

当管内の製造業の多くが機械部品の加工、捻糸、縫製業などの下請け孫請け労働集約型の事業所であり、また特色として農産物の加工や地場産業である日本酒の蔵元7社が操業しています。他には小規模な建具、畳等建築関連の製造業が存在していますが、いずれも売上低下、高齢化、後継者の不在などの課題を抱えています。

(4) 観光業

鶴岡市全体として年間528万人(平成23年)の観光客が訪れていますが、うち247万人が商工会地域に来ています。当地域の観光客は出羽三山信仰として月山、羽黒山、湯殿山への参拝客や温泉施設の利用者が中心です。近年の観光形態は団体旅行から家族づれ、小グループが中心で土日週末、祭日に集中する傾向にあります。羽黒山門前に集中する宿坊といわれる民宿の宿泊客は年々減少傾向にあり、また温泉地域では大型施設に集約されつつあります。交流人口増加による地域経済の活性化が叫ばれていますが、環境変化への対応が遅れています。

(5) 農業

鶴岡市の農林水産業の総生産額は174億円(平成24年)ですが、管内の総生産額に占める割合が高いことや総面積のなかで農地の占める割合が高いこと、そして農業関連従事者の多さからも主要な産業と言えます。農業生産額の57%が稲作によるものであり、一昨年度は農協の前渡金が大幅に減少したことにより庄内地域全体の農業所得が約50億円減少しました。農業従事者の所得減少は地域内消費額の減少など様々な分野へ影響を及ぼしています。TPP合意を受け、今後も農業情勢は厳しさを増すことから、稲作中心の農業から水田の畑地化による転作や、六次産業化によって付加価値づくりが求められています。

(6) 課題

人口減少と高齢化が進行する中で、売上の減少と消費の流出、事業主の高齢化や後継者の不在などの経営課題を抱えています。地域資源の再構築、環境変化への迅速な対応、商品の高付加価値化に取り組むことによる地域産業の活性化が求められています。

3. 商工会のこれまでの取り組みと役割

(1) これまでの取り組み

当会では巡回訪問の強化（年3回以上の訪問）を掲げ、年間巡回指導5,404回、年間窓口相談3,649回（平成26年度実績）を行い、小規模事業者に寄り添い培った信頼感・信用を前提とした支援を行ってきました。また必要に応じ、エキスパートバンクやミラサポによる専門家派遣事業を通じて経営課題の解決に取り組み、小規模事業者持続化補助金は平成26年度が申請件数141件（採択83件）で県内1位、平成27年度は申請件数84件（採択53件）という実績を上げてきました。創業者等に対しては、創業資金の調達、事業計画の策定を支援し創業補助金を2件獲得しています。また、従来の部会活動にとらわれない「目的別研究会」を立ち上げ、これまでフォローできなかったニーズに応えるとともに、企業の経営力の向上や事業化への芽だし効果など事業成果を上げています。主なものは全国初の「農業部会」、「経営戦略研究会」「庄内型エコハウス研究会」「色彩戦略研究会」などです。地域総合振興事業は地場産業の振興を目的とした「大山新酒・酒蔵まつり」の開催や「羽黒山石段マラソン全国大会」を主催事業として開催するとともに、行政や観光協会のイベント実施の支援を通じて、交流人口の増加や地域の賑わいの創出により地域経済の活性化を図ってきました。

(2) 商工会の役割

「地場企業の繁栄に貢献する」を理念とし、多様で活力のある独立した地場企業の創出に直接機能する経営改善普及事業の実施を使命としてきましたが、業務に占める金融、税務、記帳指導などの基礎的支援業務（ルーチンワーク）とイベント等の地域振興業務の比率が高く、小規模事業者の業績向上に直結する業務の比率が低いことは否めませんでした。また小規模事業者持続化補助金に係る事業計画の策定は推進してきたものの、中長期的な視点に立ち経営革新の認定につながる事業計画の策定支援件数の少なさや経営課題に対する組織的な対応に弱さがありました。

人口減少による需要の縮小、地域間競争の激化による消費の流出といった厳しい現状を打破し、小規模事業者の持続的な発展を目指すことや、事業者及び地域経済環境の実態把握と経営課題の把握をした上で、課題の解決を図る伴走型の支援を行うことが役割です。

また人・もの・お金といった経営資源を地域内で循環させるとともに、地域ブランド化による販路の拡大や観光振興（産業観光含む）によって入込客や流動人口を地域外から取り込むなど地域経済の活性化に貢献することも総合経済団体としての役割です。

4. 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

当会は地域の総合経済団体としての役割と支援機関としての役割を踏まえ、小規模事業者の中長期的な振興を下記のとおり行います。

- (1) 新たな需要の開拓、販路開拓により売上、収益を向上させるとともに、行政及び金融機関、関係団体との連携を強化し、小規模事業者が抱える経営課題の克服を図ることで中長期的な小規模事業者の持続的な発展を目指します。
- (2) 地域内の小規模事業者の増加を図るために創業や第二創業を積極的に支援することや事業承継の推進により、地域内雇用の維持を図ります。
- (3) 資金の地域外からの呼び込みと地域内での循環を図り、小規模事業者の経営力強化を目指します。

5. 経営発達支援計画の目標と方針

当商工会は、厳しい経済環境の中で懸命に努力する小規模事業者のために、関係機関との連携を進め、次に掲げる支援策を実施し、当地域の小規模事業者が抱える経営課題の克服を図り、あわせて前述した地域課題の解決により地域経済の活性化を図ることによって、中長期的な小規模事業者の持続的発展を目指します。

(1) 小規模事業者支援の目標

①事業計画策定支援による黒字化経営

巡回訪問を通じて中長期的な視点に立った事業計画の策定の必要性を啓蒙すると共に、小規模事業者の現状把握と経営分析により課題を提起し、その解決に向けた事業計画の策定を支援し黒字化経営を目指します。また他の支援機関と連携し、小規模事業者の経営革新計画の策定を促進し経営力の向上を目指します。

②徹底した事業計画の実施による持続的発展と所得の向上

定期的な巡回により事業計画の進捗状況を把握し、事業計画の実行を支援すると共に、PDCAを徹底し個別事業者と一緒に考える伴走型支援を行うことで持続的発展と所得の向上を目指します。

③新たな需要の開拓、販路開拓の支援による収益力の向上

需要動向に関する調査・分析を行い、当会ホームページの活用や各種イベント・物産展・商談会等への出展による広域的な販路開拓を積極的に支援します。出展後も専門家による指導を通じて販路開拓を行うとともに、既存メディアと協調したグルメクーポン事業や海外に向けた販路開拓を通じて収益力の向上を目指します。

④事業承継の推進による廃業の減少と雇用の確保

平成20年の商工会合併当初より商工業者数は500名ほど大きく減少しています。対策として、小規模事業者の経営実態調査を実施し対象者の絞り込みを行い、親族及び第三者を含めた後継者への承継を山形県事業引継センターと連携して進めます。また後継者のいない商工業者の事業承継は事業者間の事業譲渡によって進め、これにより廃業の極少化を目指します。

(2) 地域課題に対する目標

①地場産業の振興による地域経済の活性化（日本酒のブランド化による販売促進）

当地域は、多くの蔵元（最盛期には41蔵元、現在は7蔵元）を有し繁栄してきましたが、日本酒離れや環境変化への対応が遅れたことにより蔵元の売り上げが伸び悩んでいます。地場産業の振興のために実施してきた「新酒・酒蔵まつり」の新たなステップとして、蔵元ネットワークの構築や商品開発を通じたブランドの確立によって販売を促進します。

②観光資源の新たな活用による産業活性化（温泉街の再構築）

当地域には東北有数の温泉地（あつみ温泉等）があり観光資源として地域経済に大きな役割を果たしてきましたが、団体旅行客をターゲットとした過剰な設備投資の結果、観光客減少による償却負担が増し、収益がひっ迫している状況にあります。その対応策として光熱費や人件費の削減による収益性の改善を行っていますが、これにより総合的なサービス低下をもたらし、業況が浮上できない負のスパイラル状況となっています。今後は温泉を主体とした業態転換や再生可能エネルギーへの活用により更なる活性化を目指します。

③農商工連携・六次産業化支援と地域ブランド化による所得の向上

管内で大きな比重を占める農業の活性化は地域経済にとって大きなテーマです。流通業者や食品加工業者と農業者の農商工連携や農業者の六次産業化を進め、新たな農産物の加工品開発や地域ブランドの確立によって付加価値化を図ることによって農業従事者の所得の向上を目指します。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成 28 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と目標

当地域は鶴岡市と三川町の二つの行政区にまたがり且つ、市町村の合併後は行政から公表されるデータは鶴岡市という大きな枠組みのため、商工会地域だけのデータを抽出し整理、分析するのが困難な現状にあります。また、全国商工会連合会が実施している景気動向調査と当会が独自に実施している独自調査（小規模事業者を対象としたD I 調査）をもとに管内の経済動向等の把握に努めていますが、単なる広報紙等での情報提供や経営指導員個々による収集・管理のため組織としてのデータ活用ができていませんでした。

そこで、本事業では、商工会の独自調査に山形県や鶴岡市、三川町その他、各関係機関等が実施した地域経済動向の調査・分析データを加えるなど、地域の現状を把握するための具体的な調査の実施に努めるとともに、その結果も地域に広く公表するのみならず、小規模事業者の事業計画策定支援の基礎データとするなど有効に活用していきます。

(2) 事業内容

①出羽商工会が実施する独自調査（既存拡充）

従来、管内の製造業、建設業、小売業、サービス業の 4 つの業種についてそれぞれ 15 社（合計 60 社）に対して年 2 回アンケートにより行って来た独自の景気動向調査の対象事業者を上記 4 業種について各 25 社（合計 100 社）に増やすほか、調査項目についても従来の前期と後期の業況比較や来期の予想以外にも、売上・仕入単価・採算・資金繰り・設備投資などを追加し、業種別や季節要因も考慮した整理分析を行うなど、より地域経済の実態把握を目的として調査を行います。これらの調査については、定点観測として固定で行うこととし、年 4 回の巡回によるヒアリング調査として実施します。

②小規模事業者の資金調達状況の整理分析（既存拡充）

地域経済動向と小規模事業者の経営環境が密接に関連していることから、日本政策金融公庫酒田支店並びに山形県信用保証協会鶴岡支店との懇談会や市中金融機関の金融動向調査をもとに、資金繰り状況や借入動向の実態把握を目的とした調査を行います。

調査項目は金利動向、制度融資利用実績、借入難易度、保証動向、業種動向等を年 3 回整理分析し、制度融資等の活用に努め、事業計画策定及び今後の事業展開の基礎資料とします。

③農商工連携、六次産業化に関する整理分析（新規事業）

地域課題の解決にむけ、農業者及び農産加工に取り組む小規模事業者に対し農林水産省の六次産業化総合調査や山形県のやまがた六次産業化戦略推進ビジョン等を活用して、地域内農産物や農産加工品の加工事例、販売動向や当地域で増えている農産物直売所、農家レストラン、農家民宿等の六次産業化に向けた取り組み事例を整理分析し、新たな販路開拓や商品開発及び今後新たに取り組む小規模事業者への基礎資料とします。

④各種公表資料を活用した地域経済動向の整理分析（既存事業）

商工会独自調査の補完として山形県が毎月発行する「統計やまがた」、鶴岡市が毎月発行する「鶴岡市経済動向」、市中金融機関、フィデア総合研究所が実施する景気動向調査から地域内の景気動向、生産活動、家計の消費動向等を収集、整理分析し、独自調査と併せて事業計画策定の

基礎資料として活用します。

(3) 活用方法

- ①それぞれ担当を決め各機関が発信する情報収集リストを調査項目ごとに作成し、必要時にすぐに取り出せるようにデジタルデータと紙データにより一元的に管理します。また月1回開催している経営指導員による経営支援会議において、収集した情報を整理分析し組織内で共有化し経営支援及び事業計画策定の基礎資料とします。
- ②これまで情報提供の中心としてきた巡回、窓口相談の他、年5回発行している「出羽商工会報」や鶴岡市報、三川町報、ホームページ等で各調査結果をタイムリーに情報提供します。

(4) 経済動向調査等目標件数

内 容	現 状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
独自調査回数（景気動向調査）	2 回/年	4 回/年	4 回/年	4 回/年	4 回/年	4 回/年
資金調達状況の調査回数	3 回/年	3 回/年	3 回/年	3 回/年	3 回/年	3 回/年
農商工連携・六次産業化に関する調査回数	未実施	2 回/年	2 回/年	2 回/年	2 回/年	2 回/年
各種公表資料による経済動向の調査回数	未実施	4 回/年	4 回/年	4 回/年	4 回/年	4 回/年
会報等による情報公表回数	未実施	5 回/年	5 回/年	5 回/年	5 回/年	5 回/年
ホームページによる情報公表回数	未実施	5 回/年	5 回/年	5 回/年	5 回/年	5 回/年

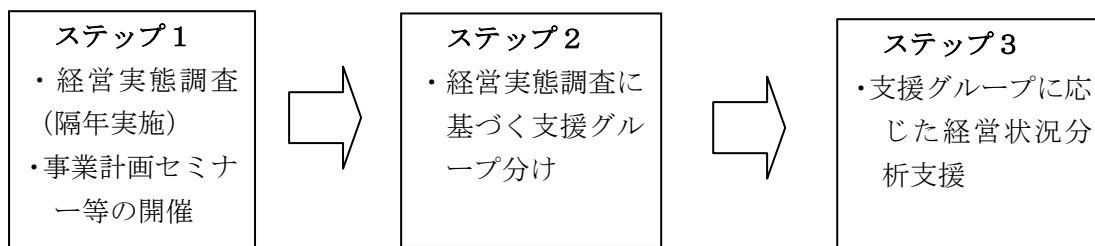
2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 現状と目標

経営状況の分析については、計画的な事業経営に向けて自社の経営の実態を数的に把握することが非常に重要であるが、これまでの経営分析では金融や税務、労働保険などの個別相談の際に受け身に立った対応に終止しており、一步踏み込んだ積極的な経営状況の分析までは至っていませんでした。また、ほとんどの小規模事業者は経営分析の必要性を理解しているものの、経営改善策を考えるなど具体的な取組に至っておらず、分析の中身についても大半は金融指導に伴う基本的な財務分析に止まっていました。

そこで、本事業では、経営分析に関するセミナーの開催や巡回訪問等を通じ経営分析の必要性を訴え経営課題の掘り起こしを進める他、経営実態調査等を通じて基礎的な経営分析を要する事業者や今後の事業計画の拡大に向け意欲的な事業者などに分類し、それぞれの事業実態に応じた経営分析を行います。経営分析の実施では、これまでの財務分析以外にも経営支援を広く捉えた分析を行うほか、「ネット de 記帳」を活用している小規模事業者についてはこれらの会計と決算データを活用するなど管理会計の視点に立った支援を行い自発的な経営状況の把握を支援し、事業計画の策定など個社の具体的な計画に繋げていきます。

(2) 事業内容



ステップ1では、経営実態調査と事業計画セミナー等で対象事業者の掘り起し、ステップ2では、経営実態調査の結果をもとに、課題に応じたグループ分けを行います。最終的にステップ3で支援グループに応じた経営状況分析支援を行います。

①小規模事業者「経営実態調査」による経営分析対象事業者の掘り起し（既存拡充）

平成22年に基本項目の情報収集を目的に小規模事業者実態調査（863社）を実施したが、当該調査では、事業状況の概要把握が中心でした。そこで、個社別の経営状況や経営課題の把握を目的に、調査対象者を1,500社（管内小規模事業者の約8割）に拡大するとともに、以下のように既存のヒアリング項目に新規の項目（事業所概要、自社の提供する商品、製品、サービスの強み、弱み等）を追加し、経営指導員二人一組による巡回訪問を通じた「経営実態調査」として実施し、個社ごとに経営状況の把握と経営課題の抽出を行います。

経営実態調査【既存ヒアリング項目】

- ・ 基本情報（事業所名、事情主名、所在地、業種、資本金、売上高、従業員数、専従者など）
- ・ 商工会事業への参加状況
- ・ 商工会への要望事項

+

経営実態調査【新規ヒアリング項目（既存に加える）】

- ・ 事業所概要（主な取扱商品・サービス、立地、店舗状況、後継者の有無、主な取引先、主要金融機関など）
- ・ 顧客ニーズと市場の動向
- ・ 自社の提供する商品、製品、サービスの強み、弱み
- ・ 経営方針、目標、ビジョンなど

②当会並びに他団体主催セミナー等による経営分析対象事業者の掘り起し（既存拡充）

経営実態調査に加えて、事業計画策定セミナーや、庄内地区商工会共催の若手後継者を対象にした経営革新塾、鶴岡市及び商工団体と共催している創業塾の受講者の中から経営分析希望者の掘り起しを行います。また日々の巡回・窓口指導を通じて経営分析事業のPRを行い、対象事業者の掘り起しを行います。

③対象事業者の経営状況分析支援（新規事業）

上記により掘り起した対象事業者を経営実態調査結果とこれまでの経営改善普及事業の相談内容をもとに企業経営レベルに応じ区分け（支援グループA～C）を行い、支援グループごとの対象事業者に応じた支援内容、分析の考えを用いながら事業計画の策定につなげます。

区 分	対象事業者	支援内容及び分析項目
支援グループ A	・ 経営資源を有し、自ら持続的発展を遂げることができる事業者 (経営革新、新連携、地域資源活用等を目指す事業者)	・ 同業他社、業界平均との比較財務分析（定量分析）を行い、また業種ごとの特性を踏まえ新たな取り組み（新規性、先進性）に対する競合分析やSWOT分析（定性分析）を行い経営革新等に結び付けます。
支援グループ B	・ 事業継続の意欲はあるが将来の方向性が定まっていない事業者 (補助金、各種助成金を活用できる事業者)	・ 将来の方向性を定めるためSWOT分析と事業計画書のひな形をもとにした現状分析（定性分析）と、財務諸表を基に安全性（流動比率や自己資本比率）、収益性（売上高営業利益率や自己資本利益率）、生産性（労働生産性や付加価値額）等の分析（指標を基にした定量分析）を行い、新たな事業提案に結び付けます。
支援グループ C	・ 基礎的支援業務が継続的に必要な事業者 (経営、税務、金融、労働等の基礎的支援先)	・ 決算書による売上高、総利益率、営業利益、経常利益、当期利益といった基本的な項目を把握し分析を行います。 (定量分析)

・ 経営分析の実施方法

上記の経営分析の実施にあたっては、上記のグループ分けに応じて柔軟に対応するほか、「ネットde 記帳」システムを活用している小規模事業者においてはこれら決算データを活用し、経営分析（前期・前々期の貸借対照表、損益計算書を基に安全性、収益性、生産性等）を行うとともに、「ネットde 記帳」システムを利用していない小規模事業者においては、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」を活用し同様に複数期にわたる財務状況の分析を行います。また、これらの財務面での分析のほか、経営実態調査で把握した様々な経営資源や現状についても巡回訪問などを通じて個別にヒアリングを行いながら、SWOT分析など個社毎の分析を実施します。さらに、経営分析にあたっては、月1回の経営支援会議で複数の経営指導員からの意見も参考にするなど細かな分析に配慮します。

分析により経営課題を抽出した結果、より専門家によるアドバイスが必要な案件については、山形県商工会連合会の「エキスパートバンク事業」や山形県企業振興公社に設置された「よろず支援拠点」、中小企業庁の「ミラサポ事業」等を活用するとともに、特に喫緊の課題、特筆すべき強みを有する小規模事業者は巡回訪問（月1回）を行うなど、課題解決に向けた支援を継続的にを行います。

(3) 成果活用方法

経営状況の分析結果については、小規模事業者と経営指導員等が分析結果を共有した上で、事業計画策定支援などにつなげるなど個別の取り組みを引き続き支援するとともに、特定の企業名などを付したうえで、具体的な経営状況の把握の実施事例として、セミナーや経営実態調査の巡回訪問時に活用するほか、出羽商工会報（6月、8月、10月、12月、2月）やホームページに記事として掲載するなど、経営状況の分析の有効事例として、経営分析の重要性を管内に普及させるた

めに活用するほか、次年度以降の対象者の掘り起しにもつなげます。

(4) 経営分析実施目標数

	現 状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
<事業内容①> 経営実態調査による経営状況把握数 (*1)		1,500 件		1,500 件		1,500 件
<事業内容③> 経営実態調査による経営状況分析件数 (*2)		120 件	160 件	160 件	160 件	160 件
支援グループA		20 件	30 件	30 件	30 件	30 件
支援グループB		30 件	50 件	50 件	50 件	50 件
支援グループC		70 件	80 件	80 件	80 件	80 件
<事業内容②> 経営計画策定、経営革新塾、創業塾の受講者に対する経営分析事業者数		16 件	16 件	16 件	16 件	16 件

(*1) 経営実態調査事業所数 小規模事業者 1,878×80%とする。

(*2) 平成 28 年度は経営指導員 8 人×15 件、平成 29 年度以降は 8 人×20 件とする。

3. 事業計画の策定支援に関すること【指針②】

(1) 現状と目標

事業計画は本来小規模事業者が主体となり策定するものですが、これまでは金融相談や補助金申請時など限定的な策定支援に止まっていました。また事業計画策定セミナー等開催していますが、大半の小規模事業者は事業計画の必要性を十分に認識していないのが現状であり、経営規模によっては事業計画を策定する機会がほとんどありませんでした。

そこで、本事業では、セミナー等を通じて多くの小規模事業者に事業計画策定の重要性を認識していただき、地域の経済動向調査及び経営状況の分析結果を踏まえ、小規模事業者の支援段階に応じた事業計画の策定支援を行い持続的発展を図ります。

(2) 事業内容

①「経営実態調査」の結果を基にした事業計画策定支援(新規事業)

経営分析でのグループ分けに応じ、Aグループは、新たな事業展開を図ること。Bグループは、事業の将来性を考えること。Cグループは、事業計画の必要性を認識させることを柱とし策定支援を行います。また、専門家並びに金融機関とも連携し作成に向けた支援を行います。

②事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催による策定支援(既存拡充)

中小企業診断士を招聘し、事業計画策定セミナー及び個別相談会を通じ事業計画の策定にあたります。

③事業の目的、状況に応じた事業計画策定支援(既存拡充)

イ 事業計画策定支援

現状・経営分析結果から自社の強み、弱みの把握と経営資源の掘り起しと見直しを行い、事業計画の必要性が希薄な事業者や今後の事業の方向性が定まっていない事業者に対し、同業他社との比較や事業計画書のひな形を使い、これからの自社の経営を考えるための計画づくりを支援します。具体的には、顧客ニーズや市場の動向、自社の提供する商品、目標と今後

のプランなどについて記載されている事業計画ヒアリングシートなどを活用して、経営実態調査や経営分析結果を活用して経営指導員が個別に対応しつつ、事業計画の策定を支援します。

ロ 事業目的にあわせた計画策定支援

新たな取り組みや新商品、新サービスの開発を行う小規模事業者に対し山形県企業振興公社、専門家と連携を図り承認に向けた支援を行います。また、小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス革新補助金等の施策を紹介しつつ、これらの活用を通じた新商品、新サービスの開発を通じた新たな需要の開拓に繋がるような事業計画の策定支援を行います。

ハ 事業承継計画策定支援

当地域でも地域の活性化を図る上で、事業承継や創業を通じた事業者の新陳代謝が重要です。そこで「経営実態調査」の結果を基に事業承継を予定している小規模事業者をリストアップします。また、事業承継の3パターン（親族内、従業員、第三者）にあわせ専門家や山形県事業引継ぎ支援センターと連携を図り、親族内承継では相続、贈与等の税務相談や従業員、第三者の承継では円滑な株式取得等の資金相談を通じ確実な承継に向けた支援を行います。

二 創業及び第二創業計画策定支援

創業及び第二創業についても、事業承継と同様、地域の活性化や小規模事業者の新陳代謝を図るうえで当地域にとっては重要な取り組みであり、本計画においても、創業及び第二創業に向け資金繰りや事業計画の妥当性、実現可能性を踏まえ円滑な開業に向けた事業計画策定支援を行います。

ホ 金融支援制度を活用した事業計画策定支援

従来「小規模事業者経営改善資金（マル経）」や創設された「小規模事業者経営発達支援資金融資制度」を活用する他、地元金融機関と連携し事業計画策定支援を行います。

(3) 事業計画策定目標数

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画策定セミナー開催回数	2回	2回	2回	3回	3回	3回
事業計画策定数 (経営実態調査及びセミナー受講者)	0	30件	30件	30件	50件	50件
事業目的にあわせた計画策定数	1件	8件	8件	8件	8件	8件
事業承継計画策定数 (*1)	0	8件	8件	8件	8件	8件
創業及び第二創業計画策定数	1件	8件	8件	8件	8件	8件
金融制度活用計画策定数 (*2)	24件	24件	24件	24件	24件	24件

(*1) 経営指導員8人×1件とする。

(*2) 経営指導員8人×3件とする。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 現状と目標

これまででは計画策定支援が中心のため、計画策定後の事業実施状況の把握や事業計画の見直し等の意識が希薄でフォローアップの支援体制が十分ではありませんでした。

そこで、本事業では、定期巡回訪問等で策定した事業計画の実施状況の把握とフォローアップを実施し、確実な事業計画の実現に向けた支援を行います。計画を着実に実施することによる目標売上、利益の達成を通じ小規模事業者の持続的発展へと繋げていきます。

(2) 事業内容

①事業計画策定後のフォローアップ支援（既存拡充）

支援対象者、策定する計画に併せ2か月に1回巡回訪問を実施し進捗状況の管理を行います。

1回開催している経営支援会議の中で情報を共有化し、必要に応じた事業計画の見直しや指導、

助言を行います。計画の進捗状況により併せて専門家派遣制度も有効に活用し計画達成に向けた支援を行います。

②事業目的に合わせた計画策定後のフォローアップ支援（既存拡充）

担当経営指導員が中心となり計画期間内を重点期間とし2か月に1回定期巡回指導を実施し、実施計画の進捗管理とフォローアップ指導を行います。併せて経営支援会議の中で進捗報告を行い経営指導員間での情報共有を図り計画達成に向けたサポートを行います。

③事業承継計画策定後のフォローアップ支援（既存拡充）

事業承継後も承継3パターン（親族内、従業員、第三者）それぞれで課題、対応策も違うことから、2か月に1回の巡回指導を通じ互いに状況確認と課題の整理を行い早期の経営安定化に向けた支援を行います。必要に応じ、山形県事業引継センター、金融機関及び専門家派遣事業も有効に活用し後継者の不安を取り除き伴走型支援を徹底します。

④創業及び第二創業計画策定後のフォローアップ支援（既存拡充）

経営が軌道に乗るまで月1回の巡回により現状把握と課題整理を踏まえ課題解決に向けた支援を行います。軌道に乗った段階で次の第2ステップへの提案も積極的に行い事業の安定的な継続に繋げていきます。資金繰りについては日本政策金融公庫酒田支店、地元金融機関、販路開拓については商工会部会活動、研究会事業、研修会等での情報提供する他、出羽商工会報でも幅広くPRの機会を提供し、資金、販路の両面から支援します。

⑤金融支援制度を活用した事業計画策定支援フォローアップ支援（既存拡充）

2か月に1回の巡回指導を通じて、資金繰り（借入残高等）について詳細に把握し、マル経融資などの金融制度の活用を行います。事業計画の実施にあたり設備資金等が必要な場合は「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用し、計画の実現を支援します。

(3) フォローアップ目標数

	現 状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
フォローアップ回数	0	516 回	516 回	516 回	636 回	636 回
事業計画策定者フォローアップ回数	0	180 件	180 件	180 件	300 件	300 件
事業目的別策定者フォローアップ回数	0	48 件	48 件	48 件	48 件	48 件
事業承継計画策定者フォローアップ回数	0	48 件	48 件	48 件	48 件	48 件
創業及び第二創業計画策定者フォローアップ回数	0	96 件	96 件	96 件	96 件	96 件
金融制度活用計画策定者フォローアップ回数	0	144 件	144 件	144 件	144 件	144 件

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と目標

これまで商工会としての需要動向調査の実施はなく、その都度事業者からの依頼に応じ、販売する商品や提供するサービスの需要動向を調査分析し情報提供を行ってきました。そこで、本事業では各種アンケート調査を実施し、的確な消費者・商品ニーズの把握と必要とする需要動向等を調査分析し新たな需要開拓に繋げていきます。

(2) 事業内容

①バイヤー（専門店、百貨店）からの評価聞き取り（新規事業）

首都圏や県外への販路開拓を目指す食品製造事業者や小売業者に資する需要動向調査として年2回バイヤーからの聞き取り調査を行います。

具体的には、主な商談会や展示会の前に、これらに参加する首都圏や県外のバイヤーに対してアンケート調査を郵送で実施、取扱を希望する商品、これらにかかる価格帯・デザイン・容量やサイズ、保存方法（常温、冷凍など）、賞味期限、その他調理方法の簡便性や食べやすさなど個別の製品開発などに資するような内容のほか、取引相手方に求める基本的要求事項など、具体的

なバイヤーのニーズを把握できるような調査項目を勘案しつつアンケートを実施します。これらをメーカー別や業種別などに整理分析し、具体的なバイヤーの需要として商談会等への参加を希望している事業者事前に提供し、具体的な販路の開拓や成約の向上をサポートします。また、今後類似の商談会等への出展や首都圏や県外への販路開拓を計画している事業者についても、巡回訪問や事業計画作成等でも個別に情報を提供し、商品開発や新たな販路開拓などに資する様に支援します。尚、バイヤーからの評価聞き取りの情報提供については40社を目標とします。

②全国商工会連合会「ニッポン全国物産展」、山形県商工会連合会「いいもの発見やまがた物産展」でのアンケート調査（新規事業）

首都圏の消費者の声、ニーズを探り、新たな販路開拓、商品開発を目指す食品製造事業者や小売業者に資する需要動向調査としてアンケート調査を行います。

このアンケート調査は各項目ごとに来場者へ（50人×年2回＝100人）直接聞き取りを行うヒアリング方式とし、出展企業の中で特に関心があった商品について調査を行います。価格、容量、パッケージ、品質、満足度や要望・希望など消費者の具体的なニーズを把握できるような項目を勘案しつつ調査を行い、その結果を集計分析し、その後の出展報告会でフィードバックし、今後の商品開発や販売戦略等に活用します。また、出展しなかった食品製造業や小売業者に対しても巡回訪問等で最新のアンケート調査結果として情報提供し売上拡大や今後の出展に繋がるような有効な活用方法も検討します。尚、アンケート調査結果は40社を目標として提供します。

③地域小売業者（食料品、飲食店、衣料品など）への市場動向に関する情報提供（既存拡充）

地域に密着した食料品店や衣料品店などの小売業者に対し、日経テレコン21のPOS情報と日経流通新聞を活用して情報提供を行います。これらの小規模事業者は大型店や大手チェーン店に比べ価格競争力がないため、品揃えの工夫による差別化が重要となっています。そこで、日経テレコン21のPOS情報からは売れ筋商品情報をもとに最新のニーズ、新商品の販売動向、季節商品や地域別販売動向の収集を行い、また日経流通新聞からは新商品動向の情報を入手し、これらを巡回訪問により年6回情報提供を行い、品揃えの充実や売上拡大に繋げます。

④東北公益文科大学と連携した消費者アンケート調査の実施（新規事業）

これまで実施してきた「山形県買物動向調査」では、十分な消費者ニーズを把握できなかったため、同大学と連携して管内の小売業者やサービス業者の求める需要動向を把握するためにアンケート調査を行います。対象者は同大学の庄内出身在籍者約200名の約80%の保護者世帯を目安とし、同大学を通じて在籍者世帯に配布し回収を行います。

調査は2年に1回実施することとし、調査項目としては、地元商店や大型店に分けた一月あたりの利用頻度や日用品や生鮮食料品の主な購入先、一ヶ月当たりの外食回数や予算、普段利用している主なサービス、地元商店への改善や新たなサービスの要望など、地元消費者の具体的な動向や要望について把握できるような内容で精査します。

調査結果を商工会報及び本会ホームページでの公表や巡回訪問（500社を目標）で提供し、小売業やサービス業者の求める需要動向の把握や消費者ニーズや消費動向、商品選好の基礎データとしても活用します。

(3) 成果活用方法

- ①調査結果については需要を見据えた事業計画を策定する上での根拠資料として活用します。
- ②小規模事業者の販路開拓、新商品開発、サービス改善の基礎資料として活用します。

(4) 需要動向調査実施目標数

	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
バイヤーからの評価・聞き	未実施	2回/年	2回/年	2回/年	2回/年	2回/年

取り回数						
バイヤーからの評価・聞き取り情報提供件数	未実施	40社	40社	40社	40社	40社
物産展でのアンケート調査実施回数	未実施	2回/年	2回/年	2回/年	2回/年	2回/年
物産展でのアンケート調査集計数	未実施	100/年	100/年	100/年	100/年	100/年
物産展でのアンケート調査結果提供件数	未実施	40社	40社	40社	40社	40社
市場動向に関する情報公表回数	未実施	6回/年	6回/年	6回/年	6回/年	6回/年
消費者アンケート調査対象世帯数(*1)	未実施	160件		160件		160件
消費者アンケート調査結果提供件数(*2)	未実施	500社		500社		500社

(*1) 東北公益文科大学、庄内出身在籍者約200名の保護者世帯の80%を目安とする。

(*2) 管内小規模事業者の小売業598社とサービス業481社の合計の50%を目安とする。

6. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(1) 現状と目標

新たな需要開拓は小規模事業者の持続的発展には必要不可欠であり、これまでも販路開拓事業として庄内地区商工会共催で「産業フェア庄内」（平成20年～平成24年）、「食産業フェア」（平成25年～平成26年）の開催や、各種展示会、物産展、商談会等への出展支援の他、インターネットを活用した販売促進支援を行ってきました。一方で各種展示会、物産展等の情報提供は事前に登録頂いた小規模事業者のみに行っていたため、特定の少数の事業者に限られ販路開拓意欲はあるものの経営資源が乏しい小規模事業者に対する支援が手薄であったことや、展示会や商談会出展後の成果・検証が不足していました。これらの反省を踏まえ、本事業では小規模事業者の事業計画に合せた、効果的な需要開拓に寄与する事業の提案とその後の成果検証や他の支援機関による販路開拓支援事業を活用し、小規模事業者の売上受注拡大、顧客の増加に結び付けて行きます。

(2) 事業内容

① 地域産業祭りやアンテナショップなどを通じた販路拡大（既存拡充）

域内の農産物やこれらを活用した加工品製造や販売を行っている小規模事業者と一般消費者との新たな需要の開拓に資する機会として、以下のイベントなどを通じた販路開拓を支援します。実施にあたっては、これまで参加機会がなかった小規模事業者へも積極的に参加を募るほか産業まつりの場合には主催者市町と連携しマスメディアなどを通じて域内外に広く開催を周知し購入者となる一般消費者の参加を促します。また、参加事業者については、主催者が実施している来場者アンケート結果を基に、来場者に好まれる商品や品揃え等について指導を行うなど販路開拓を支援します。

また、地域外のアンテナショップについては、需要動向調査での物産展に対する一般消費者のニーズを参考にするとともに、他のアンテナショップが公表している売れ筋ランキングや日経テレコン21等の商品別やお土産品の売れ筋ランキングなどを活用し、首都圏の消費者に支持される商品の特性やパッケージ、容量など出展者の商品改良について指導を行います。また物産展等の情報を当会ホームページでPRするとともに、鶴岡市東京事務所及び各地域ふるさと会や県人会等を通じて首都圏在京者への案内を行い一般消費者の来場を促します。

B to C（農産物、農産加工品、食品等の販路拡大）

需要	事業名	事業内容	主な狙い	連携先
----	-----	------	------	-----

開拓先				
地域内	つるおか大産業まつり (鶴岡市)	毎年10月中旬に開催され、2日間で30,000人の来場者が見込める鶴岡市内の生産者や商工業者が一堂に会する物産展。	不特定多数の来場者に対するテスト商品の反響。 新規顧客の拡大。	鶴岡市
	三川町あったか冬まつり (三川町)	毎年1月中旬に開催され、来場者2,500人の三川町が主催する食の一大イベント。	地元特産品の開拓。 地元来場者のPRによる販路開拓。	三川町
地域外	全国商工会連合会 むらからまちから館 (東京都)	年間来場者数660,000人の全国の中小企業の地域特産品を扱う日本唯一の公設地域総合専門館(アンテナショップ)。	アンテナショップを活用した地元特産品の新市場開拓。 競合他社の比較による商品改良、販促手法の見直し。	全国商工会連合会
	山形県 おいしい山形プラザ (東京都)	東京・銀座で山形県産品を扱う、年間来場者数600,000人のアンテナショップ	山形県産品を通じたファンづくり。 首都圏への市場開拓。	山形県

②商談会、展示会を通じた販路拡大(既存拡充)

域内の農産物やこれらを活用した加工品製造や販売を行っている小規模事業者と域内外のバイヤーとの新たな需要の開拓に資する機会として、以下の展示会や商談会などを通じた販路開拓を支援します。

実施にあたっては、需要動向でのバイヤーへのアンケート調査等を参考にするほか、出展前の商品企画書の作成やブース陳列や売り方について専門家によるアドバイスを実施するとともに、出展後についても成約に向けた個別のフォローを行います。

これらの実施にあたっては、連携先である東北地区信用金庫協会や全国地方銀行協会、新日本スーパーマーケット協会などと連携しながら実施し、新たな需要の開拓を支援します。

B t o B (農産加工品、食品及び製造業販路拡大)

需要開拓先	事業名	事業内容	主な狙い	連携先
東北地区	ビジネスマッチ東北 (仙台市)	仙台市で開催される東北最大級の展示・商談会。来場者数7,500人で出展企業の新たな「商品」「サービス」「ビジネスプラン」等を一同に展示。	製造業の販路拡大。 東北管内の信用金庫を通じたビジネスマッチング。	東北地区信用金庫協会
首都圏	地方銀行フードセレクション (東京都)	東京ビックサイトで開催される地方銀行の取引先で「食」関連の企業及び団体と食材を求める仕入れ企業との商談会。来場者数は10,000人	銀行取引先を活用した食品加工品の新たな販路拡大。 地方銀行を通じたビジネスマッチング	全国地方銀行協会
首都圏	スーパーマーケット・トレードショー	東京ビックサイトで開催されるスーパーマーケットを中心とするB t o B 専門展示会で、来場者数は100,000人。	食品加工品の強み、弱みを検証した上での、商品改良や新たな商品開発	社)新日本スーパーマーケット協会

③その他HP、ソーシャルメディア等のIT活用による販路開拓支援（既存拡充）

全国商工会連合会が運営する100万会員ネットワークへの登録や、ホームページ作成・ソーシャルメディア活用セミナー等でIT活用支援を行っていますが有効に活用している小規模事業者は少ない状況です。前述の経営実態調査の結果を踏まえインターネットの活用を通じて段階に応じた販路の開拓や商品・技術等のPR方法について指導、助言を行います。

- イ 全国商工会連合会が提供する事業者支援WEBシステム「SHIFT」へ登録することによる販路開拓支援や自社ホームページ作成支援、専門家派遣事業の活用、セミナー等の開催を通じ、販路開拓のチャンスに繋げていきます。
- ロ 当会ホームページのリニューアルを行い小規模事業者情報コーナーを設け、積極的な情報の発信を行うとともに、小規模事業者のホームページにリンクを進め、ページランクの向上を図り販路開拓支援を行います。
- ハ 地域のマスメディアである「山形新聞」「庄内日報」「コミュニティー新聞」「鶴岡タイムス」等も活用しながら小規模事業者の新製品情報、新サービスの発信を行い需要開拓に繋がります。商工会からマスメディアへの情報発信の他、小規模事業者自らがプレリリースできるような支援も行い、小規模事業者への関心、地域知名度の向上にも力を入れます。

④庄内グルメクーポン誌の共同発行による顧客開拓支援（新規事業）

管内の飲食、小売、サービス業者が継続的な売上拡大を図っていくために、庄内全域で約10,000部の発行実績があるグルメクーポン誌と共同事業を実施し小規模事業者の顧客開拓の取り組みを支援します。これまでの飲食店を中心としたクーポン事業の対象者を新たに小売、サービス業にも拡充し新たな販路開拓と需要の開拓により小規模事業者の売上拡大、収益向上に繋げていきます。

⑤海外に向けた販路開拓支援（新規事業）

海外展開に壁を感じている農産加工品など小規模製造事業者に対し、商工会の強みである「出羽商工会貿易研究会」を通じ海外展開の機会を提供し、個々に挑戦するよりも組織的、一体的に取り組むことで、新たな販路拡大を図ります。具体的には、現在海外展開している役員の人脈を活用したり、貿易経験のある出向者を利用し実務的なフォローを行っていきます。

- イ 貿易研究会を通じ貿易に関する基礎的ノウハウの習得、自社製品の海外におけるニーズ等の調査や海外の商工団体との交流による現地調査から取引先の紹介まで具体的な販路開拓支援を行います。
 - ロ 当地の主力商品である日本酒を積極的に海外に紹介し、地域企業の販路を拡大します。
 - ハ J A庄内たがわのネットワークを活用し、農産物及び農産加工品の海外への販路開拓を図ります。
- 二 行政機関や関係機関の主催する海外の商談会への参加を支援します。

(3) 定期的なフォローアップ

前述の取り組みに対して、フォローアップ支援を定期的に行います。フォローアップ支援は2ヶ月に1回の巡回を基本として、販路開拓支援後の受注状況、売上高、顧客の反応等を管理し、課題を明確にします。課題解決に当たっては、他の支援機関（山形県六次産業販路開拓推進員及びやまがた食産業クラスター協議会販路開拓推進員）との連携や山形県商工会連合会の登録専門家を活用し、販促手法の見直し、商品改良、販路先の見直し等の継続的な支援を行います。

(4) 新たな需要開拓に寄与する目標

支援内容別	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
-------	----	------	------	------	------	------

<事業内容①> B t o Cの展示会、物産展参加事業者数（地域内外）	未実施	20 社	22 社	24 社	26 社	30 社
地域内産業まつり等への参加事業者数		10 社	11 社	12 社	13 社	15 社
地域外アンテナショップへの参加事業者数	未実施	10 社	11 社	12 社	13 社	15 社
<事業内容①> B t o Cの展示会、物産展による売上増加事業者数	未実施	16 社	18 社	20 社	22 社	24 社
地域内産業まつり等による売上増加事業者数		8 社	9 社	10 社	11 社	12 社
地域外アンテナショップによる売上増加事業者数	未実施	8 社	9 社	10 社	11 社	12 社
<事業内容②> B t o Bの展示会、物産展参加事業者数	未実施	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
<事業内容②> 物産展、展示会での商談件数（B t o B）	未実施	200 件	210 件	220 件	230 件	240 件
<事業内容②> 物産展、展示会での成約件数（B t o B）	未実施	20 件	25 件	30 件	35 件	40 件
<事業内容③> 「SHIFT」新規登録事業者数	未実施	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
<事業内容③> 「SHIFT」通じた商談件数	未実施	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
<事業内容③> 「SHIFT」通じた成約件数	未実施	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
<事業内容④> グルメクーポン参加事業者数	未実施	30 社	30 社	30 社	30 社	30 社
<事業内容④> グルメクーポンによる売上増加事業者数	未実施	30 社	30 社	30 社	30 社	30 社
<事業内容⑤> 貿易研究会開催回数	2 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
<事業内容⑤> 海外商談会への参加事業者数	未実施	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
<事業内容⑤> 海外商談会での成約件数	未実施	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

II. 地域経済の活性化に資する取組

1. 地域経済活性化事業 (指 針)

行政機関、金融機関、産業団体、教育機関、住民代表等で構成され年2回開催される、地域振興審議会を通じ、地域経済活性化について意見交換を行い、方向性を共有し事業の在り方について検討していきます。事業所減少と収益力低下という環境下、小規模事業者が主体となって地域経済の活性化を図るために商工会は伴走的役割を果たし、鶴岡市、市中金融機関、地域観光協会、

J A庄内たがわ、ジェトロ等あらゆる関係支援機関との連携を行いながら、「人・もの・お金・情報等」の経営資源の地域内循環と地域外からの取り込みを図るために下記の事業を行います。

(事業内容)

(1) 地域の魅力の特性を踏まえた観光振興

～食品とエネルギーの地域巡回システムの確立と視察観光化（新規事業）～

①現状

当商工会管内の温海地区は開湯 1,000 年以上の歴史をもつ温泉と日本海から水揚げされる新鮮な海産物などに恵まれ、県内有数の温泉街地域として栄えてきました。しかし、最盛期には 20 軒以上あった温泉旅館が現在は 8 軒に減少し、地域として新たな産業の創出と活性化が求められている状況です。

②強み

当地域の潜在的なポテンシャルは高く、温泉、海産物の他森林資源も豊富で、地域内で飼育している豚をブランド化する動きもあります。こうした状況から当地域の豊富な地域資源をフルに活用した産業の創出を目指します。

③内容

イ 観光産業の強化

当地域で発生した食品残渣をバイオマス発電に利用し、その電気エネルギーをハウス栽培の熱源や、廃校を利用した野菜工場の野菜栽培エネルギーとして活用します。食品とエネルギーが地域で循環するリサイクル事業として、特徴ある地域へ発展します。

この取り組みは、全国でも珍しく視察を誘致するなど、観光産業として温泉街の活性化に繋がります。

ロ 再生可能エネルギーに対する取り組み

環境問題に取り組み、自前のエネルギーを確保しながら、産業としての農業を現代の技術を応用し進化させます。当地域には地域住民に加え、年間 14 万人の温泉客が訪れることから、家庭や商店の他、毎日旅館や飲食店から相当量の食べ残しが発生しています。

これらは焼却処分されているのが現状ですが、残渣をバイオマスプラントにより処理しそこから発生するメタンガスにより発電します。売電事業に結びつける他、熱エネルギーとしてハウス栽培に利用し年間を通じた葉物野菜の栽培につなげます。

さらに、廃校となった温海高校を野菜工場としてバイオマス発電をエネルギー源とした野菜栽培を計画します。バイオ処理された食物残渣を消化液として堆肥化することで農産物の生産コスト削減効果をも生み出します。また、家族で楽しめるように視察以外に、収穫の体験も提供したいと考えています。

手始めに鶴岡市、地域自治会、森林組合等が一体となってバイオマス発電検討会を設立します。さらには、波及効果として社会見学的な観光産業化を進め、プラント視察者の受け入れによる交流人口増加により地域経済の活性化を図ることを目指します。

(1) 地域のにぎわい創出からのブランド化による地域外販売の強化

～地場産業の振興を目的として酒蔵のブランド化（既存拡充）～

①現状

管内の大山地区では江戸時代初期より本格的な酒造りが始まり、40 軒以上の酒蔵が軒を連ね、曾は広島、西條、神戸の灘とともに並び称され、「東北の小灘」とも言われていましたが、今では 4 軒の酒蔵を残すのみとなっています。加えて地域内では一定の評価を得ながらも、同業者間のまとまり不足や発信力不足により、売上げが低迷し地域の活力が失いつつある状況です。

②強み

大山の酒は、鳥海山・月山等に囲まれ、その伏流水と最上川などの豊かな水と全国有数の米どころから生み出される酒造好適米により生み出されます。品質には自信があり、地元民や愛好家から高い評価を得ています。

③内容

イ 酒蔵まつりのファンづくり

新酒が出来上がる 2 月に「大山新酒・酒蔵まつり」として、地域住民と商工業者・商工会が実行委員会を組織し開催していますが、今後は新たな販路開拓とマーケットの創造を目指したイベントへ刷新します。

それは酒造メーカーが祭りの酒蔵巡りの場を提供するだけの存在だけでなく、積極的に試飲会にも参画してもらい、嗜好者とのふれ合いの場を多く持つことで売上げ増強とファンづくりを目指します。更には、若者や女性マーケットを拡大する為に、ネット販売を強化します。ネットを通じた全国発信することにより来場者増と知名度のアップにつなげます。

ロ 酒のブランド化

ブランド化の前段階として、まずは地域住民や近隣地域での知名度を上げます。まつりを盛り上げることによって、話題性と口コミにより地酒が広がっていくことを狙います。

全国的なブランド化については、地元の知名度・盛り上がりをベースにインターネットを活用した展開を行います。SNSでの拡散を計り、日本酒愛好家や飲食店オーナーなど感度の高い層へ浸透させ、徐々に若者や女性を含めた一般消費者へ広がることを狙います。

またブランド化を図るために個々の酒蔵でなく「大山酒」という統一的な名称も検討しています。

ハ 貿易研究会を通じた輸出の拡大

今後は貿易研究会を立ち上げ輸出を通じた販路拡大とマーケットの創造にも貢献してゆきます。中小企業の海外取引の要諦は人脈づくりにあると認識していますが、当会会長はタイ・バンコクや中国・大連市と深センに既に工場を設立し実績をあげている経験と人的ネットワークを活用し、さらに地元商工会との交流を行い、製品の輸出入他事業・サービス・技術の交流も視野に入れた海外展開により地域経済の活性化を図ります。

(1) 地域特性からのブランド化による観光産業の活性化

～ユネスコ食文化創造都市の高度ブランドによる観光、農業等の成長産業化（新規事業）～

①現状

鶴岡市は日本で初めて食文化における「ユネスコ創造文化都市ネットワーク」加盟が承認されました。これを受け、市の総合戦略策定推進会議において、重点施策に「ユネスコ食文化創造都市の高度ブランドによる観光、農業等の成長産業化」を掲げています。また地域特性から生産額に占める農業分野の占める割合は大きく、農業振興とりわけ加工品の地域ブランド確立により地域活性化をめざしています。

②強み

イ 地域資源を活用した活性化の観点から目的別研究会である観光力研究会を強化し、食文化による地域経済の活性化により評価を得ています。

「西の伊勢、東の奥参り」と並び称される出羽三山・羽黒山に改めて着目し、そこで行われている修験道の教えに基づき供される「精進料理」と豊かな森林から産出する山菜やきのこを古来から伝わる加工技術によって調理される「山菜料理」を食文化として紹介し、これらを提供する地域の宿坊や飲食店とともに観光客の誘客を進めています。

ロ 全国で初めて設立した目的別研究会「農業部会」の活動を通じて地域農業の活性化や新たな需要開拓を支援しています。

③内容

イ 域外からの交流人口の増加

精神文化と食文化の融合をキーワードとし鶴岡市東京事務所や金融機関東京支店及び各地域ふるさと会に働きかけ協力を仰ぎながら首都圏在京者の交流人口の拡大を図ります。

ロ 観光関係機関との連携

地域観光振興は、現在各地域に存在する観光資源を結びつける観光客の周遊性が課題ですが、各地域に観光協会が存在し一体的な行動をしていないのが実状です。

今後組織的な観光への取り組みを図るべく自治体や個々の観光協会（市観光連盟、羽黒町観光協、あつみ観光協会、大山観光協会、三川町観光協会）に働きかけ関係組織を繋ぐ役割を強化します。また今年度より鶴岡市、鶴岡商工会議所、出羽商工会が交流人口の増加を目的とした「観光ガイドブック」を共同で作成します。

ハ 地域ブランド化による農業支援

市内で生産した農産物は地域固有のブランドがなかったため、これまでは商工会が自ら開発した商品（地域産品を使ったドレッシング、スープ）をブランド化することで農業振興を図ってまいりましたが、今後は庄内たがわ農協や山形大学農学部との連携や農商工連携への事業参加を更に働きかけます。

関係機関との連携により新たな農産物の加工特産品開発や地域農産物の高付加価値化に向けた販売戦略を構築し、農業と関連商工業との連携による「地域ブランド」の確立を図りつつ、当地域の観光振興は観光資源と食文化を結びつけて展開して行きます。

Ⅲ. 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り組み

1. 他の支援機関との連携を通じたノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状

- ①巡回指導や窓口相談により生じた案件の際に、経営指導員が有する外部人材とのネットワークから、連携先を選択しています。
- ②経営指導員一人ひとりが受け持つことで、小規模事業者の課題解決策やノウハウ等の情報交換にやや広がりやを欠く状況となっています。

(2) 課題

- ①限られた人員の中でも、小規模事業者の業績向上に直結する業務（事業計画策定支援など）の取り組みを増加することが課題となっています。
- ②さらに、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた他の支援機関との連携を通じたノウハウ等の情報交換による広がりのある経営指導を実施することが必要となっています。

(3) 考え方及び取り組み内容

- ①小規模事業者や地域の課題に対し、関係機関との連携を強化し、支援ノウハウや情報の共有化を図り、企業の業績向上に取り組めます。

連携先	頻度	考え方及び取り組み方法
行政機関 鶴岡市 三川町	年二回	行政機関との連携（新たに鶴岡市及び三川町の商工担当課との情報交換の場を設ける）を通じて商工会は地域経済状況を把握し情報提供することにより各行政担当課の適切な支援策の策定に協力します。
支援機関 県よろず支援拠点 庄内産業振興センター	四半期毎	他の支援機関との連携（新たに県よろず支援、金融機関との情報交換の場を設ける）を通じて、小規模事業者への支援に関する情報を収集しその支援策を小規模事業者に情報提供します。 庄内産業振興センターにおいては、事業推進懇談会や創業支援協議会を積極的に活用します。
商工団体 鶴岡商工会議所	四半期毎	同じ市内の商工団体としてこれまで以上に連携を深めるために定期的な情報交換の場を設けるとともに、小規模事業者に必要な振興策を協議し、行政機関に要望します。

専門家・専門機関 中小企業診断士 フィデア総合研究所	随時	専門家や専門機関（特にフィデア総合研究所）との連携を通じて、小規模事業者の専門的、高度な課題解決策やノウハウ提供、財務、経営分析を通じて業績向上に努めます。
市内産業団体 J A庄内たがわ等	四半期毎	鶴岡市内の他産業団体との連携（新たにJ A庄内たがわ等との情報交換の場を設ける）を通じて、必要な支援策を協議し各行政機関に要望します。また、農商工連携、六次産業化の進展により小規模事業者の収益力向上に努めます。
庄内地区商工会 庄内町商工会 酒田ふれあい商工会 遊佐町商工会	毎月	平成 28 年度より庄内地域商工会広域連携がスタートすることを機に、構成する各商工会との連携をこれまで以上に強化し、情報交換と支援ノウハウの共有化を進め、支援力の向上に努めます。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状

- ①資質向上は、山形県商工会連合会主催による経営指導員向け研修会、経営支援員向け研修会への参加を通じて対応しています。
- ②全職員を対象とし、計画的に中小企業大学校（所得税、法人税等専門コース）に派遣し、資質向上を図っています。

(2) 課題

- ①職員のスキルに合わせた教育研修制度の確立
- ②ベテラン指導員から若手指導員への知識やノウハウの継承
- ③職員意識の統一や指導ノウハウの共有
- ④全職員の指導能力の向上

(3) 考え方および取り組み内容

①OFF-JT

- イ 山形県商工会連合会が主催する研修会の参加に加え、山形県企業振興公社、庄内産業支援センターが主催する「経営セミナー」や中小企業大学校が主催する研修会に経営指導員が年間1回以上参加することで小規模事業者の経営力向上のための支援能力の向上を図ります。
- ロ 職員の定数削減が今後とも進行する中において、経営指導員、経営支援員といった職種に拘らず、一体となり経営発達支援計画を推進する必要があります。経営支援員においても経営分析や事業計画策定支援のアドバイスができるよう独自に職員向け研修会を開催します。
- ハ 資質向上に関する先進的な取り組みを行う県内外の商工会の研修視察を行い、ノウハウ等の導入を図ります。

②OJT

- イ 勤務経験の浅い経営指導員、経営支援員については、ベテラン経営指導員や経営支援員とチームで小規模事業者を支援することを通じて、指導・助言内容・情報収集方法を学ぶなど、OJTにより小規模事業者への理解と信頼に基づいた提言、提案能力の向上を図ります。
- ロ 巡回・窓口相談において、記帳継続指導事業者の経営分析を記帳専任職員と経営指導員が共同で行うことで、お互いの指導・助言内容、情報収集方法を学びます。

③組織的な対応

- イ 本計画期間中の3年を目途に事務局組織の一本化を図り、情報や支援ノウハウの共有化とともに、職員間の連携強化と業務の切磋琢磨、業務牽制機能の強化により職員の資質向上を図ります。

す。

- ロ 小規模事業者一人あたり、複数の担当職員を配置する。担当職員は小規模事業者のすべての相談窓口となり対応することで、あらゆる業務を習得することになります。このことにより職員能力の向上と今後の職員削減の対応策とします。
- ハ 小規模事業者の相談内容や分析結果を一元的に管理し、記帳、税務、金融、労務指導の中で必要な時にすぐに活用できる体制を構築し、担当職員が異動しても組織として全ての職員が対応できるように支援体制を整えます。また3年後を目途に「記帳事務兼経営分析センター」の設立を目指します。

(4) 各種データの管理・共有

毎月開催する「経営支援会議」や四半期ごとに「職員全体会」を開催し、職員相互の支援案件の情報交換や事業の進捗状況の確認を行います。経営指導員等が事例報告を行い、それぞれの得意分野を生かした支援ノウハウの共有化や事業の効果的な推進を図ります。さらに（情報共有シート）への記入を徹底し、組織内での経営状況の分析結果や各種個社データ、支援ノウハウや支援事例の蓄積共有に努めます。

3. 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

経営発達支援計画に記載した事業を適正に遂行するために、毎年度、事業の実施状況及び評価と検証を行い、事業見直しを実施するPDCAサイクルの構築を図ります。

(1) 内容

- ①学識経験者等の有識者、専門家、金融機関、鶴岡市、三川町、山形県庄内総合支庁等の外部機関からと本会会員及び役員、職員内部者により構成される「事業評価検討委員会」（平成27年10月15日理事会承認）を毎年開催し事業の進捗状況を検証・見直します。
- ②当委員会において事業の実施状況、成果の評価、検証、見直し案の提示を行います。
- ③四半期ごとに、事務局検討会（事務局長と経営指導員3名により構成）において事業の実施状況をチェックします。

P（計画）

- ①事業目標を定め、事業計画を策定する。併せて、事業遂行に必要な予算編成を行います。
- ②事業を効果的に遂行するため組織の見直しを行います。

D（実行）

- ①策定された経営発達支援計画をもとに、経営指導員や経営支援員が一丸となって事業を実施します。
- ②経営発達支援計画の優先順位を定め、これに添いスピード感を持って実行します。

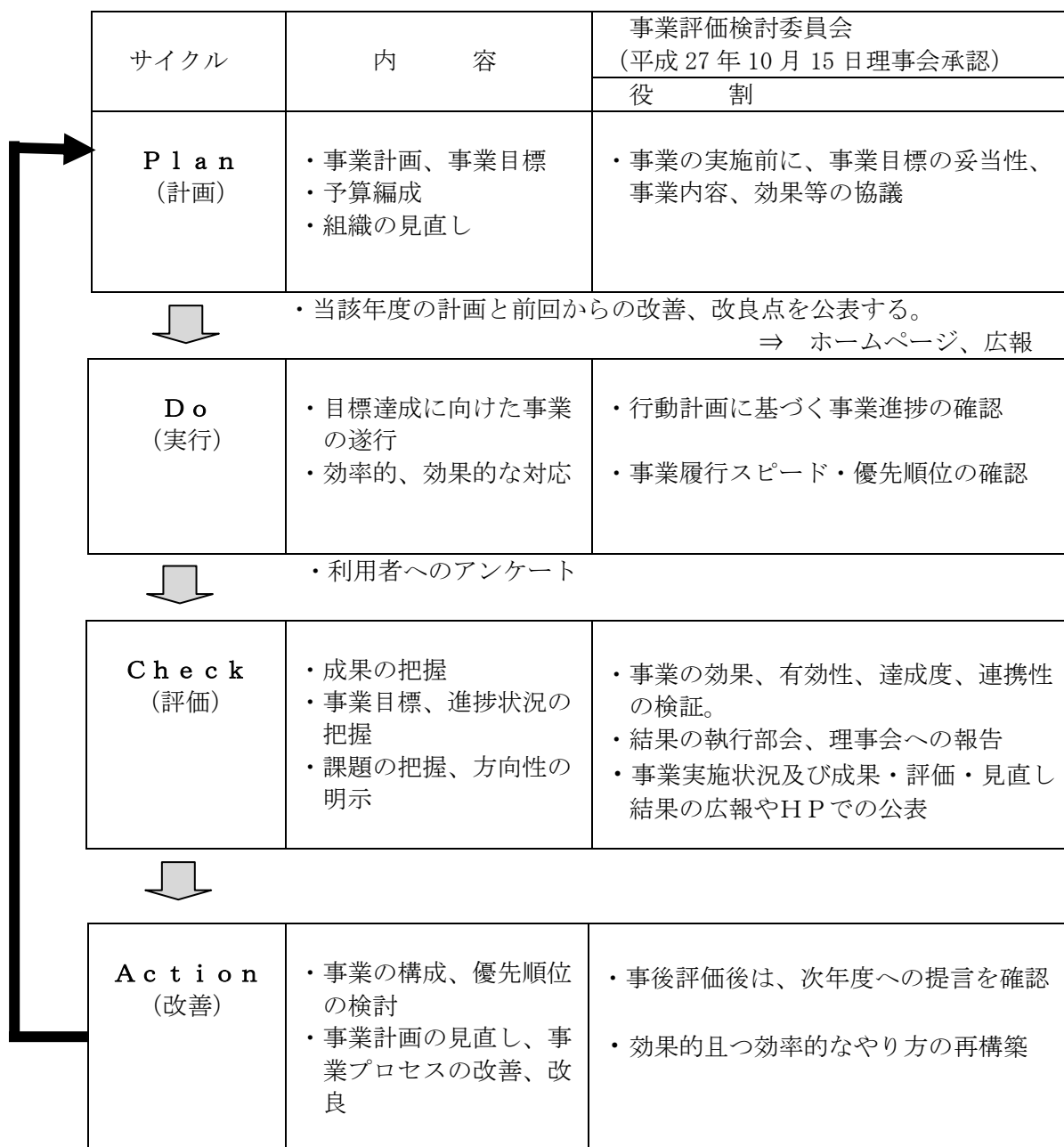
C（評価）

- ①事業の実施状況及び成果、評価、検証、見直しの結果については、執行部会の審議を経て、理事会に報告し承認を受けます。
- ②事業評価は、事業の効果を判断するため、数値目標に照らした評価を行います。
 - ・達成度 — 各事業で設定した目標件数による達成度
 - ・有効性 — 小規模事業者の収益率向上への貢献度
 - ・効率性 — 効果的な資源の活用性
 - ・連携性 — 関係機関との連携による事業の必要度、連携先の拡充策
- ③事業の実施状況及び成果・評価・検証・見直しの結果を商工会広報やホームページを通じて公表します。

A (改善)

- ①前年度に実施した事業の精査、検証を行い、翌年度の計画作成に反映させます。
- ②事業遂行状況より常時優先順位を意識した行動計画を立て直します。
- ③事業遂行の為に随時、効率的且つ効果的なやり方の見直しを図ります。

<事業の評価及び見直し・改善の仕組み>



(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

(平成28年1月現在)

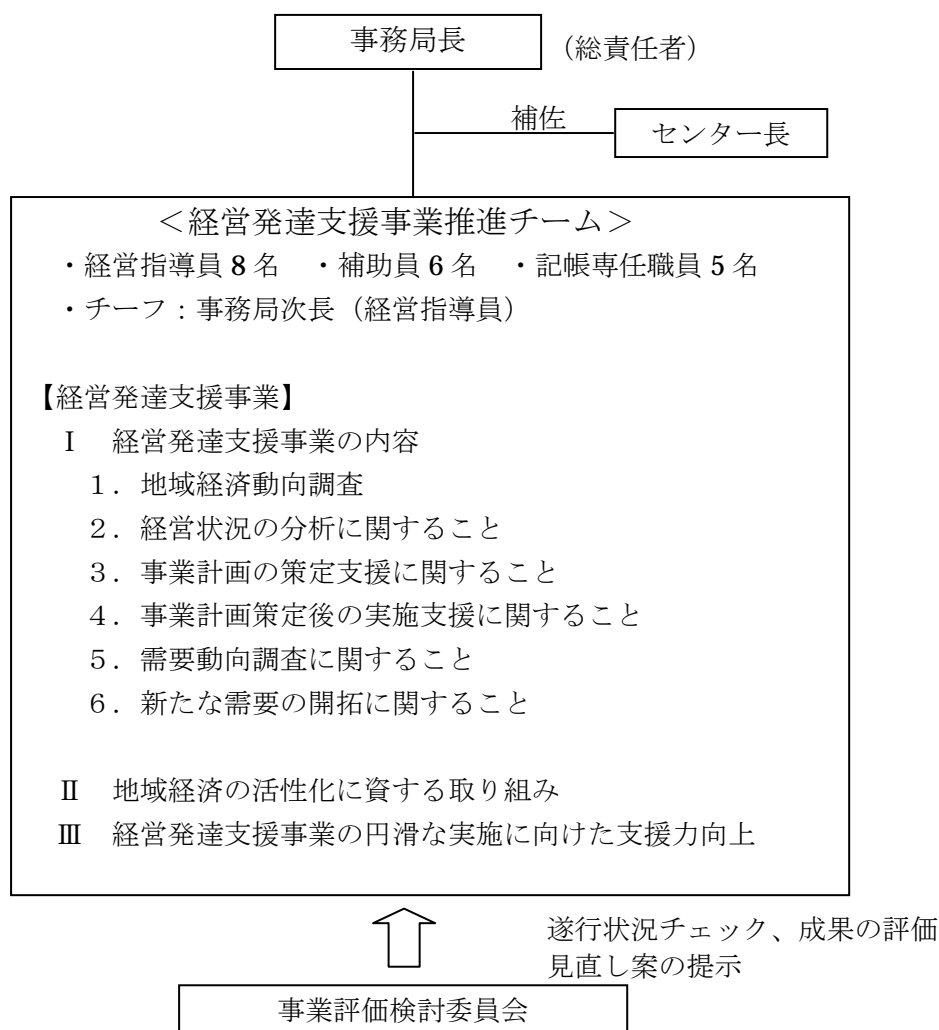
(1) 組織体制

① 事務局体制

事務局長	1名	センター長	3名	
経営指導員	8名	補助員	6名	
記帳専任職員	5名	嘱託職員	2名	合計 25名

② 経営発達支援事業の実施にあたっては、事務局長を総責任者としセンター長がこれを補佐します。事務局次長をチーフとする事業推進チームが事業を行います。小規模事業者の直接的な支援を経営指導員8名が中心となり実施し、補助員6名は指導業務全般のフォロー、記帳専任職員5名が税務、記帳指導など経営改善普及業務のフォローを行います。ただし、地域経済の活性化に資する取り組みについては、事務局長を含む全職員が支援を行います。

③ 実施体制図



(2) 連絡先

- (本所) 〒999-7601 山形県鶴岡市藤島字笹花 33-1
TEL0235-64-2130 FAX0235-64-2208
URL <http://www.dewa-shokokai.com>
- (羽黒支所) 〒997-0141 山形県鶴岡市羽黒町荒川字前田元 67-2
TEL0235-62-4252 FAX0235-62-4251
- (櫛引支所) 〒997-0346 山形県鶴岡市上山添字文栄 60
TEL0235-57-2833 FAX0235-57-5185
- (三川支所) 〒997-1301 山形県東田川郡三川町大字横山字西田 48-8
TEL0235-66-3795 FAX0235-66-4472
- (朝日支所) 〒997-0404 山形県鶴岡市下名川字落合 1
TEL0235-53-3580 FAX0235-53-3582
- (大山支所) 〒997-1121 山形県鶴岡市大山字中道 74-1
TEL0235-33-2117 FAX0235-33-0283
- (温海支所) 〒999-7204 山形県鶴岡市湯温海甲 306
TEL0235-43-2411 FAX0235-43-2375

(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)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	142,662	142,662	142,662	142,662	142,662
経営改善普及事業	133,662	133,662	133,662	133,662	133,662
職員設置費	102,577	102,577	102,577	102,577	102,577
指導事業費	31,085	31,085	31,085	31,085	31,085
経営発達支援事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
地域経済動向調査	200	200	200	200	200
経営状況の分析	200	200	200	200	200
事業計画策定支援	200	200	200	200	200
事業計画策定後の支援	100	100	100	100	100
需要動向調査	600	600	600	600	600
新たな需要開拓	700	700	700	700	700
地域経済活性化事業費	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
地域魅力の観光振興	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
地域の賑わい創出	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
ブランド化観光産業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
支援力向上事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
支援力向上の取組み	500	500	500	500	500
事業評価委員会	500	500	500	500	500

(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、手数料、国補助金、山形県補助金、鶴岡市補助金、三川町補助金、事業受託、
手数料収入、雑収入、参加者負担金

(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)

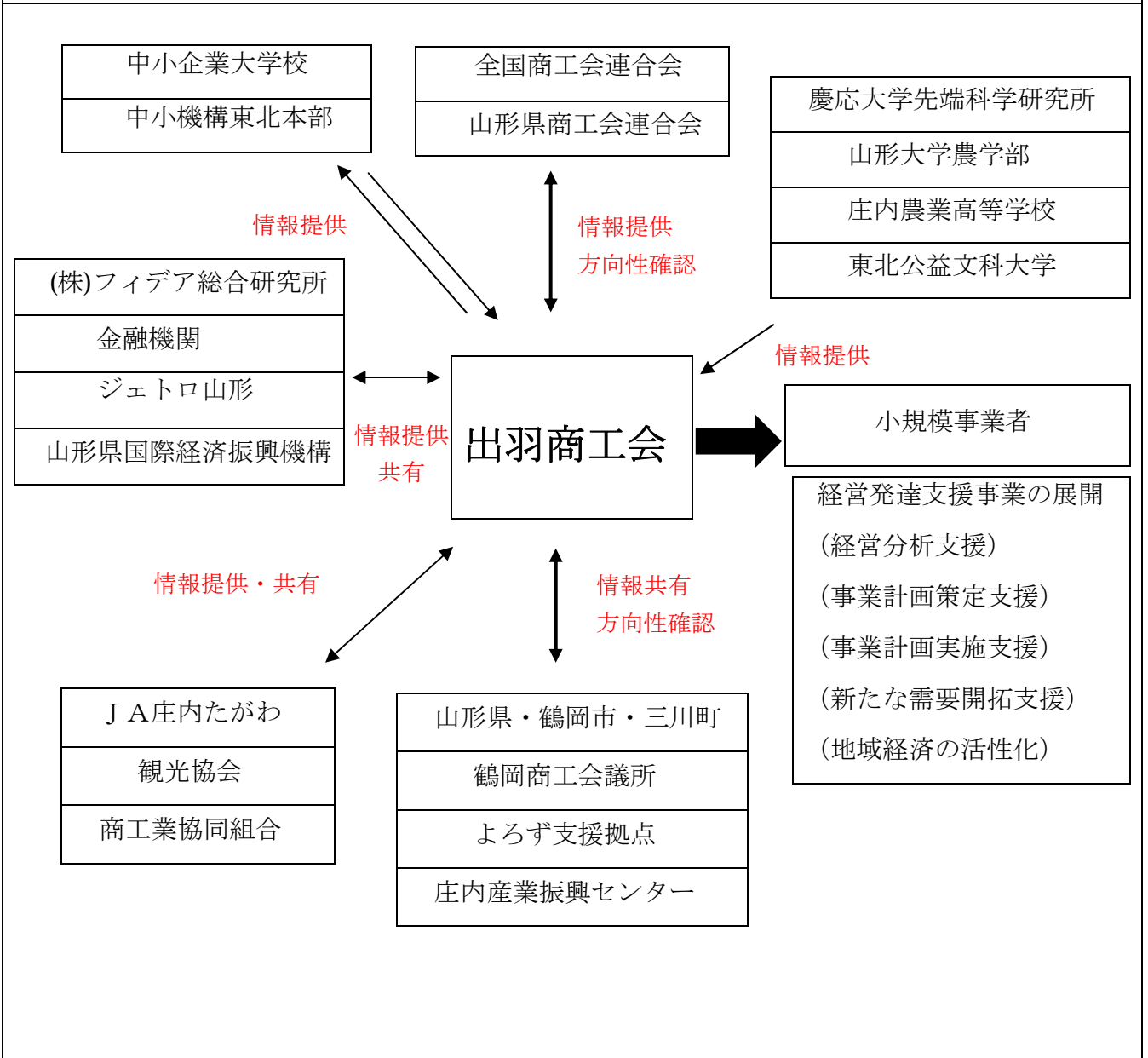
商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
(連携の内容)
(1) 地域の経済動向調査に関すること (役割連携図①) P 30 連携内容：資料統計、経済動向指数の分析と活用 連携者：山形県、鶴岡市、三川町、全国商工会連合会、鶴岡商工会議所、(株)フィデア総合研究所
(2) 経営状況の分析に関すること (役割連携図①) P 30 連携内容：経営分析結果に基づく専門的な支援 連携者：山形県商工会連合会、全国商工会連合会、よろず支援拠点
(3) 事業計画策定支援に関すること (役割連携図②) P 30 連携内容：事業計画策のための情報提供、専門家による助言 連携者：山形県商工会連合会、全国商工会連合会、よろず支援拠点
(4) 事業計画策定後の実施支援に関すること (役割連携図②) P 30 連携内容：事業計画実施のための専門家による助言、資金調達 連携者：山形県商工会連合会、全国商工会連合会、よろず支援拠点、金融機関
(5) 需要動向調査に関すること (役割連携図③) P 31 連携内容：情報収集 連携者：山形県商工会連合会、全国商工会連合会、(株)フィデア総合研究所
(6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (役割連携図③) P 31 連携内容：情報収集、販売促進 連携者：山形県商工会連合会、全国商工会連合会、(株)フィデア総合研究所
(7) 地域経済の活性化に資する取り組み (役割連携図④) P 31 連携内容：情報共有、運営支援 連携者：鶴岡市、三川町、(株)フィデア総合研究所、JA庄内たがわ、観光協会、慶応大学先端科学研究所、山形大学農学部、山形県立庄内農業高等学校、東北公益文科大学、社団法人山形県国際経済機構、ジェトロ、庄内産業振興センター、藤島商工業協同組合
(8) 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り組み (役割連携図⑤) P 32 連携内容：ノウハウ共有、情報提供 連携者：山形県、山形県商工会連合会、全国商工会連合会、鶴岡商工会議所、金融機関、(株)フィデア総合研究所
(9) 経営指導員等の資質の向上等に関すること (役割連携図⑤) P 32 連携内容：ノウハウ共有、情報提供 連携者：山形県、山形県商工会連合会、全国商工会連合会、中小企業大学校、中小機構東北本部
(10) 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 (役割連携図⑥) P 32 連携内容：委員派遣 連携者：山形県、鶴岡市、三川町、中小企業診断士、金融機関

(連携先名簿)

連携者	代表者	所在地	連絡先
山形県	知事 吉村美栄子	山形市松波 2-8-1	023-630-2211
鶴岡市	市長 榎本政規	鶴岡市馬場町 9-25	0235-25-2111
三川町	町長 阿部 誠	三川町大字横山字西田 85	0235-66-3111
全国商工会連合会	会長 石澤義文	東京都千代田区有楽町 1-7-1	03-6268-0088
山形県商工会連合会	会長 小野木覺	山形市城南町 1-1-1	050-3540-7211
鶴岡商工会議所	会頭 早坂 剛	鶴岡市馬場町 8-13	0235-24-7711
(株)フィデア総合研究所	代表取締役 知久富雄	山形市本町 1-4-21	023-626-9017
山形県よろず支援拠点	理事長 森谷裕一	山形市城南町 1-1-1	023-647-0708
J A庄内たがわ	代表理事組合長 黒井徳夫	鶴岡市上藤島字備前下 3-1	0235-64-3000
山形県国際経済振興機構	会長 山本惣一	山形市七日町 3-5-20	023-687-1127
ジェトロ山形	所長 河浦義和	山形市七日町 3-5-20	023-622-8225
庄内地域産業振興センター	理事長 小林 貢	鶴岡市末広町 3-1	023-23-2200
山形大学農学部	学部長 夏賀元康	鶴岡市若葉町 1-23	0235-28-2805
山形県立庄内農業高等学校	校長 御船明彦	鶴岡市藤島字古楯跡 221	0235-64-2151
慶應大学先端科学研究所	所長 富田 勝	鶴岡市馬場町 14-1	0235-29-0800
東北公益文科大学	学長 吉村 昇	酒田市飯森山 3-5-1	0234-41-1111
中小企業大学校仙台校	校長 景山清一	仙台市青葉区落合 4-2-5	022-392-8811
中小機構東北本部	理事長 高田坦史	仙台市青葉区 14-4-6-1	022-399-6111
(株)荘内銀行	取締役頭取 国井英夫	鶴岡市本町 1-9-7	0235-22-5211
(株)山形銀行	取締役頭取 長谷川吉茂	山形市七日町三丁目 1-2	023-630-1221
(株)きらやか銀行	代表取締役頭取 栗野 学	山形市旅籠町三丁目 2-3	023-631-0001
鶴岡信用金庫	理事長 佐藤祐司	鶴岡市馬場町 1-14	0235-22-2350
鶴岡市観光連盟	会長 早坂 剛	鶴岡市馬場町 9-25	0235-25-2211
羽黒町観光協会	会長 星野 博	鶴岡市羽黒町手向字院主南 72	0235-62-4727
あつみ観光協会	会長 若松邦彦	鶴岡市湯温海甲 306	0235-43-3547
大山観光協会	会長 齋藤勝元	鶴岡市大山字中道 74-1	0235-33-3214
藤島商工業協同組合	理事長 五十嵐一良	鶴岡市藤島字笹花 33-1	0235-64-2130

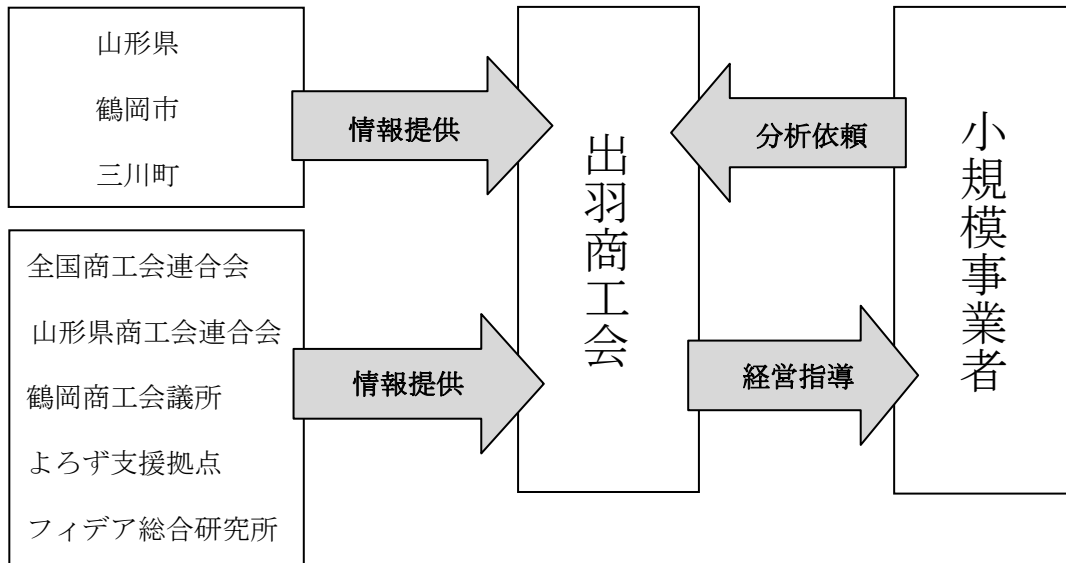
全体連携体制図



役割連携図

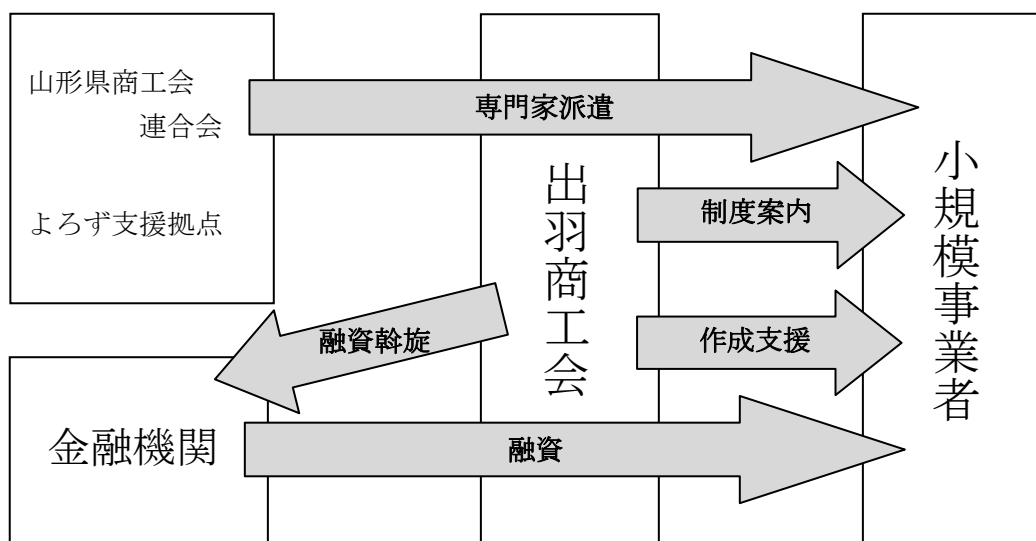
役割連携図①

内容項目・地域の経済動向調査に関すること
・経営状況の分析に関すること



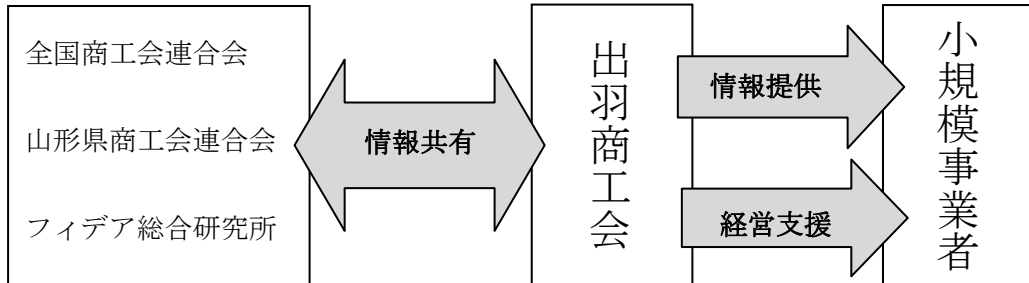
役割連携図②

内容項目・事業計画策定支援に関すること
・事業計画策定後の実施支援に関すること



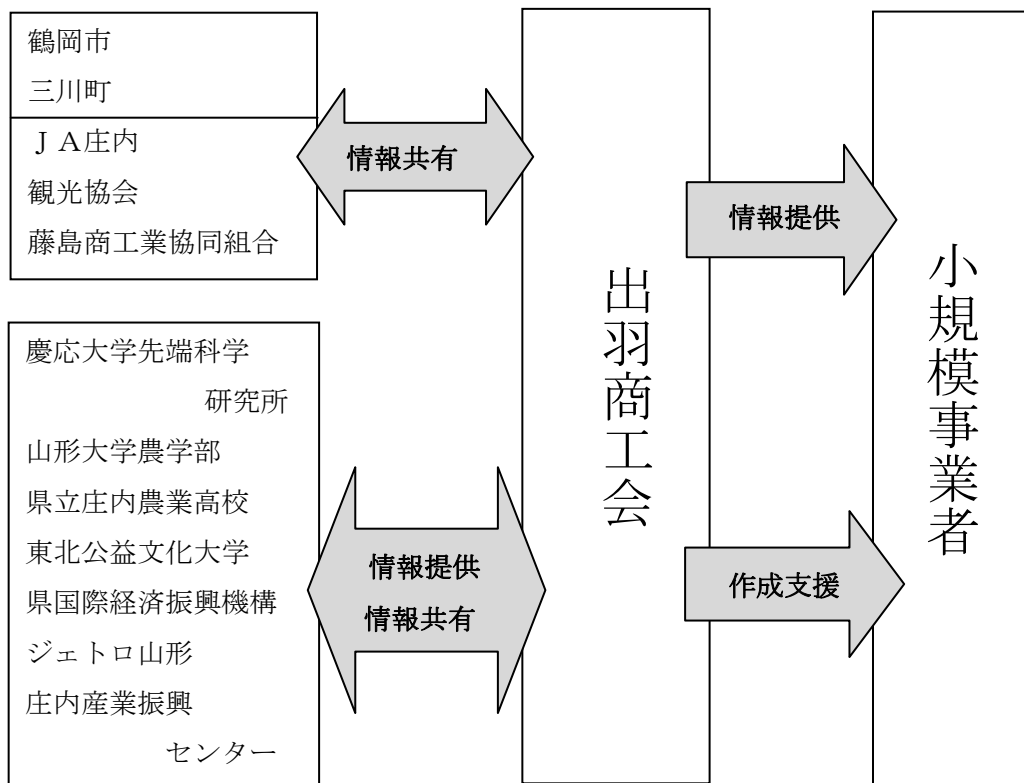
役割連携図③

内容項目・需要動向調査に関すること
 ・新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること



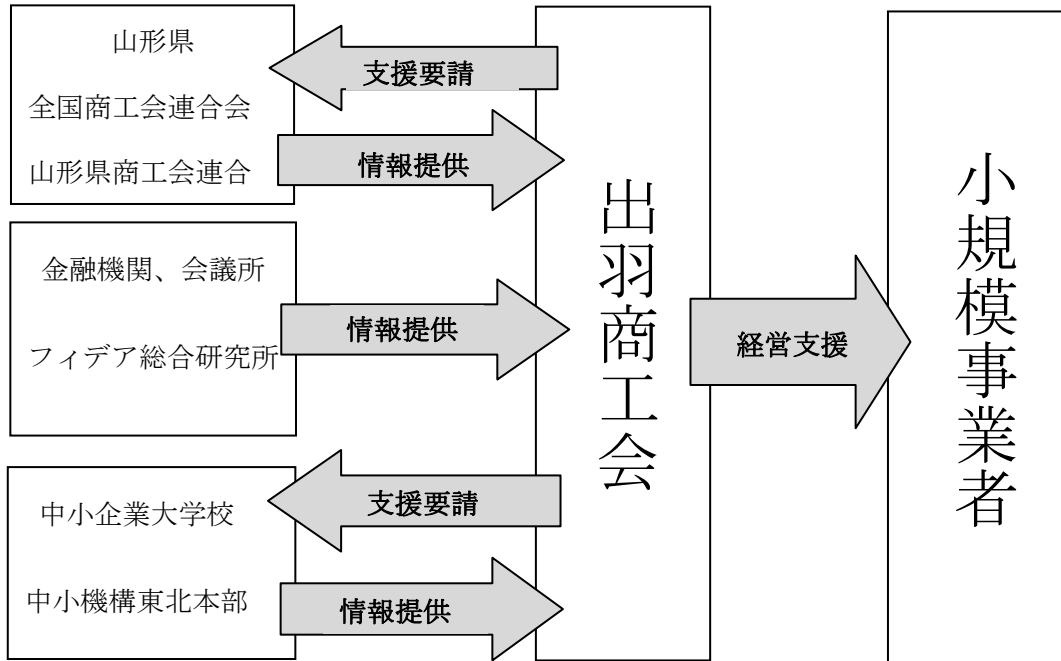
役割連携図④

内容項目・地域経済の活性化に資する取り組み



役割連携図⑤

内容項目・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り組み
・経営指導員等の資質の向上等に関すること



役割連携図⑥

内容項目・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

