

経営発達支援計画の概要

実施者名	寒河江市商工会（法人番号 2390005007727）
実施期間	平成28年4月1日～平成33年3月31日
目標	<p>「既存事業の維持発展や業態転換を図る小規模事業者の創出」と「意欲あふれる新規創業小規模事業者の創出」を目標とし、小規模事業者のニーズや課題等の経営状況や商品・サービス等の情報を把握し、整理及び分析を行う。</p> <p>併せて、経営の成長段階に本会の事業や補助金等の支援ツールの情報を活用した支援ツールを整理し、それぞれの小規模事業者へ積極的な提案型支援が出来る体制を整えるための、5カ年の経営発達支援計画を策定し、地域総合経済団体として、地域経済の振興に努め、小規模事業者の持続的発展を伴走型で支援する。</p>
事業内容	<p>I. 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③】</p> <p>(1) 経営指導員による巡回指導時にタブレット端末を利用して情報収集を図り、地区内の小規模事業者の地域経済動向調査を行う。</p> <p>(2) 地域の主要経済指標（業種毎の生産、消費、雇用、所得、建設投資、公共投資、金融）を収集整理し、毎月、本会ホームページで公開する。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</p> <p>(1) 経営指導員による巡回・窓口指導で、①基本的分析、②経営状況把握習熟度高低、③業種別、の分析を行う。</p> <p>(2) 財務分析については、中小企業基盤整備機構が提供している「経営自己診断システム」を利用し、確定申告業務時は、全国商工会連合会が公開している分析システムを活用して、小規模事業者へ分かり易く提供する。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</p> <p>(1) 経営指導員による巡回・窓口指導で、小規模事業者のレベル（創業期、成長期、安定期、衰退期）に応じた支援を行う。</p> <p>(2) 事業計画策定を目指す小規模事業者の他、金融指導、小規模事業者持続化補助金等補助金の申請時に事業計画の策定支援を行う。</p> <p>(3) 創業計画及び第二創業（経営革新）計画については、「創業・開業アドバイスセンター」を設置し、事業計画段階から創業に至るまでのトータルサポートを行っていく。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</p> <p>(1) 経営指導員による巡回・窓口指導で、小規模事業者のレベル（創業期、成長期、安定期、衰退期）に応じたフォローアップを行う。</p> <p>(2) 経営計画策定後2年間を重点フォローアップ期間として、定期的な巡回指導（3ヶ月に1回以上）を徹底する。事業計画の進捗状況を確認し、実行における課題を早期発見して着実な実行ができる支援体制を整える。</p> <p>(3) 情報提供のツールとして、FAXとEメールでの情報提供を促し、新しい情報を適宜提供できる体制を構築する。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</p> <p>(1) 日経テレコンのPOSEYESを活用して、小規模事業者の提供する商品・サービスの需要動向に関する情報を収集して分析する。</p> <p>(2) 地域経済分析システム（RESAS：まち・ひと・しごと創生本部事務局）から情報を収集し、各小規模事業者に必要なと思われる情報をピックアップして情報を提供する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</p> <p>(1) 全国商工会連合会や山形県商工会連合会が開催する展示会や物産展への出展を支援し、販路を開拓する。</p> <p>(2) 販売促進用チラシ作成支援を行うことで販路開拓支援を図る。</p> <p>(3) 本会の1,000名を超える会員ネットワークを活用して、小規模事業者相互の販路開拓及び連携強化を図るため、小規模事業者相互が情報発信できる仕組みを構築する。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>(1) 寒河江市、さがえ西村山農業協同組合、寒河江市技術振興協会、寒河江中央工業団地振興協会等関係団体と連携して、「寒河江市産業振興シンポジウム」を開催し「製造業」を中心とした地域の活性化について検討する。</p> <p>(2) 寒河江市、さがえ西村山農業協同組合、寒河江市技術振興協会、寒河江中央工業団地振興協会、寒河江市中心商店街連合会等関係団体と連携して、「地域経済懇談会」を開催して、中心市街地の活性化等、地域の活性化について検討する。</p>
連絡先	<p>寒河江市商工会 担当：事務局長 國井幸一、総務課課長補佐 鈴木雅仁 〒991-8555 山形県寒河江市中央1-8-38 TEL:0237-86-1211 FAX:0237-86-7526 メールアドレス sagae@shokokai-yamagata.or.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. 当該地域の現状

(1) 寒河江市の概要

寒河江市は山形県のほぼ中央、山形盆地の西側に位置し、東北横断自動車道酒田線をはじめ、村山地域と庄内地域を結ぶ国道112号、村山地域と置賜地域を結ぶ国道287号、村山地域と最上地域を結ぶ国道458号を有し、また、近隣都市と連結する主要地方道が中心市街地から放射状に伸びるなど、道路交通の要衝であり交通利便性が高い。

一方、最上川、寒河江川や葉山、月山、朝日連峰などの山河に囲まれているとともに、本市は、平安時代に撰関家藤原氏の荘園「寒河江荘」として歴史に登場し、鎌倉・室町時代には名門大江氏が領主となり、江戸時代には幕府の直轄領となる等、歴史的に東北地方の重要な地域とされてきた。平成26年には、慈恩寺旧境内が国史跡指定を受け、更に本市の歴史的価値が増してきている。



近隣都市との関係では、山形市に通勤・通学する割合が高い一方で、県立高校2校、県の総合出先機関、県内で最大級の集積規模を有する寒河江中央工業団地などがあり市外から本市に通勤・通学する者も多く、西村山地域の中心の役割を担っている。

昭和29年、2町5村が合併し本市が誕生、人口は緩やかな増加傾向を示していたが、近年は人口減少（平成17年：43,625人→平成26年：41,472人）、高齢化（平成17年：24.8%→平成25年：28.9%）が進んでおり、今後、本市の人口は平成26年の41,472人から平成35年の33,865人と今後10年間で18%減少すると推計（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」）されている。

(2) 産業の特徴

主要産業は、市内総生産の約30%を占める製造業であるが、本市の「さくらんぼ」は栽培面積、収穫量、農業産出額とも全国トップクラスにあることから、食品・飲料等製造業が製造品出荷額の約30%を占めているのが特徴である。

(3) 地域経済の現状と課題【※第6次寒河江市振興計画（案）（計画期間：平成28年～平成37年度）より抜粋】

平成に入り高速道路の開通、近隣都市の郊外型大型商業施設の進出により消費の域外流出が加速し、平成9年に713事業所、年間商品販売額828億円あった卸小売業は、平成24年では407事業所、年間商品販売額714億円となり、15年間で事業所数43%減少、年間商品販売額14%減少している。

中心市街地の各商店街については、経営者の高齢化や後継者不足、新規創業者の伸び悩み等により空き店舗が目立ち、まちの活力の低下や商店街の衰退が危惧されている。快適な市民生活には商店街を存続していくことが不可欠であり、郊外型大型商業施設と共存していくためには、それぞれの店の魅力ある個性が求められている。

近年では企業経営のグローバル化が進み、工場の新地立地の際には国内から海外に立地先を求める企業も少なくない。工業技術の進歩により製造ラインや工場全体のコンパ

クト化が進んだことで広い分譲用地を必要としない傾向にあり、少人数で稼働する製造機械の登場は雇用減少の一因となっている。また、長引く景気低迷のなか発生した工場の空き物件や賃貸物件は、工場立地を目論む企業にとって工業団地の分譲用地に比べ、初期投資が抑えられ、早期の操業開始が見込めることから、より魅力的になっている。こうした状況のなかで、本市の立地環境や特性を踏まえた独自の施策で他との差別化を図り、本市にとって優良な企業を誘致するとともに、企業間や産業間等の連携による魅力ある新たな産業づくりを進めていくことが必要である。

2. 寒河江市商工会並びに小規模事業者の現状と課題

(1) 寒河江市商工会の概要

寒河江市商工会は、会員数1,069名（平成27年3月31日現在）の地域総合経済団体である。会員数は平成10年をピークとして減少傾向にある。職員数は9名（事務局長1名、広域経営指導員1名、経営指導員3名、補助員2名、記帳専任職員1名、記帳指導職員1名）である。

(2) 当商工会の強みと課題

幅広い業種が加入している組織であり、また、西村山地域の中核的な商工会であることから、各種団体（11団体）の事務委託を受託しており、組織間・傘下会員間連携によるスケールメリットを享受できることや、寒河江市や山形県商工会連合会等との連携体制があり、様々な経営支援に資する情報が集まること、中小企業診断士や税理士等の専門家との連携もあることから、小規模事業者に寄り添った支援ができること等の強みがある。

反面、集まった情報や支援施策、ツールの情報整理が不十分な点や、経営改善普及事業については職員当たりの事業所数が多いこともあり、受動的、対処的指導支援が多く、積極的な提案型指導が不足しがちなことや商工会の提供するサービス内容のPRが不十分等の課題もある。

(3) 地域小規模事業者の現状と課題

■業種別小規模事業者数(経済センサスより)

	建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊業	サービス業	その他	合計
平成21年	254	185	393	175	333	191	1,531
平成24年	218	186	317	176	320	191	1,408
増減数	▲36	1	▲76	1	▲13	0	▲123

■業種別小規模事業者数の割合(経済センサスより)

	建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊業	サービス業	その他	合計
平成21年	16.6%	12.1%	25.7%	11.4%	21.8%	12.4%	100%
平成24年	15.5%	13.2%	22.5%	12.5%	22.7%	13.6%	100%
増減比	▲1.1%	1.1%	▲3.2%	1.1%	0.9	1.2	0%

本会管内小規模事業者の現状について、平成21年と平成24年の経済センサスによる小規模事業者数の比較によると、123名減少（平成21年：1,531名→平成24年：1,408名）している。製造業と飲食宿泊業は横ばいである反面、卸小売業（76名減）、建設業（36名減）、サービス業（13名減）は減少した。

また、業種別規模事業者数の割合の比較では、経営者の高齢化や後継者不足等による廃業で、これまで最も多かった卸小売業（22.5%）がサービス業（22.7%）に逆転されており、地元商業（卸小売業）の衰退苦境が如実に示された。

地元商業にとって、人口減少は、顧客の減少に直結し、ひいては、地域経済の衰退を招くことから、域外流出した消費を取り戻す地元消費促進策や新たな需要の創出が課題である。一方、人口減少に伴う消費の減退など構造的な変化は不可避であり、中長期的

には需要の変化に対応した経営の転換が必要となる。

製造業については、本市は工業団地を有し、大手企業や中堅企業もあるものの、多数は小規模事業者であり、経営環境の変化に対応するための経営改善や革新の取り組みが迫られている。しかしながら、経営課題を克服するための経営計画の策定や国等の施策を活用出来ているとは言い難い状況であり、経営革新や生産性向上の取り組み等への対応が鈍い。

(4) 中長期的な振興のあり方

寒河江市で策定している第6次寒河江市振興計画(案)には、「商店街と地域住民の協働のまちづくりを推進するとともに、後継者、新規創業者を育成し中心市街地全体の活性化を目指す。また、雇用拡大のため優良な企業誘致を進め、市内産業の発展と若者の定住及び安定雇用を目指す。」とされており、本会としても、地域の総合経済団体として、小規模事業者振興の観点から、下記の4点について積極的に取り組んでいく。

① 中心市街地の活性化

中心市街地の活性化に結びつく空き店舗の解消のための誘致活動や新規創業支援を進めるなど、魅力あるまちづくりとひとづくりを推し進める。

② 地元商業の振興

活力ある地元商業の振興を図るため、魅力ある個店づくりを支援する。後継者及び新規創業者の育成を図るため、創業支援事業計画に基づき支援の充実に努める。

③ 地元企業の支援

国内外の経済を取り巻く環境の変化に対応した地元企業への速やかな支援の充実に努める。

他に誇るべき地域産業資源を活用した新たな事業展開の支援を行う。

市場ニーズに応える産業の育成支援を図る。

④ 企業誘致の推進

本市の県内交通の要衝としての地理的条件や農林資源を活かすことが可能な企業ターゲットとした企業誘致を図り、産業の集積化を目指す。特に、雇用拡大に繋がる製造業等については重点的に企業誘致を行う。

(5) 経営発達支援事業の目標

<目標>

これまで述べてきた地域経済の現状課題及び本会の現状課題、そして中長期的な視野に立った小規模事業者の振興のあり方を踏まえ、本会として以下を目標と定め、5カ年の経営発達支援計画を策定し、地域総合経済団体として、地域経済の振興に努め、小規模事業者の持続的発展を伴走型で支援する。

- 『既存事業の維持発展や業態転換を図る小規模事業者の創出』
- 『意欲あふれる新規創業小規模事業者の創出』

<方針>

上記で掲げた目標を達成するため、

- 小規模事業者のニーズや課題等の経営状況や商品・サービス等の情報を把握し、整理及び分析を行う。
- また、経営の成長段階に合わせて、本会の事業や補助金等の支援ツールの情報を活用した支援ツールを整理して、それぞれの小規模事業者へ積極的な提案型支援が出来る体制を整える。

- ①経営環境の厳しい商業・サービス業の小規模事業者に対しては、
- (ア) 各々の経営課題を明確にしたうえで、各事業者に合った経営改善計画を策定し持続的経営を実現するために伴走型支援を行う。
 - (イ) また、交通利便性を活かし、域外からの消費者の誘客と人口4万人の本市域内消費を活性化させ資金を循環させることで、地域商業・サービス業を活性化させる。
- ②工業の小規模事業者に対しては、
- (ア) 経営計画の策定支援等による伴走型支援により、効果的な補助金の活用支援や需要動向等の各種情報提供、金融支援等を通じ、生産性向上を支援する。
 - (イ) これにより、地域外を主な市場とする域外市場産業（製造業）を活性化させることで、製造業者及び雇用従業員の所得が増加し域内産業（商業・サービス業）が拡大する。域外から資金を流入させる域外市場産業（製造業）は、地域経済への波及効果が大きく、域外から資金を稼いでくる製造業の発達を支援し競争力を強化させる。
- ③廃業が増加することによる地域経済の衰退を防ぐため、既存の事業者への持続的な成長を支えるとともに、新規創業小規模事業者の創出のための経営サポート体制を確立させる。

これらの地域内経済の活性化については、商工会の強みである伴走型支援や連携力、支援ツールを最大限活用発揮するための経営サポート体制の確立を図る。

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】

(現状と目標)

現在、地域内の経済動向調査を行っているが、あくまで職員が動向を把握するために実施しており事業者へ情報提供する視点が不足していた。

今後は、事業者へ情報提供することに加え、どの事業者でも分かり易く参考にできる情報に整理することに努める。

なお、下記の調査は、地域及び業種等の最近の状況や傾向を把握し、小規模事業者が自社の状況を把握できるように情報提供支援を実施する際の参考資料とするとともに、本会における経営発達支援事業の企画検討や小規模事業者における事業計画策定や販売戦略や商品開発等の基礎資料とすることを目的として実施する。

(事業内容)

(1) 経営指導員による巡回指導時にタブレット端末を利用して、山形県商工会連合会が実施している「県内統一景況調査」を準用し、地域の経済動向を調査分析する。調査結果は、会報、本会ホームページで公開（D. I 値※として数値として示すとともに、「景況天気図」※として分かり易く公開）するとともに、経営指導員により課題抽出し、相談や提案等に活用する。

①調査業種：製造業、建設業、卸小売業、サービス業

②調査頻度：年4回

③調査項目：売上額、客単価、客数、資金繰、仕入単価、仕入額、在庫数、採算、従業員数、外部人材数（請負・派遣）、業況、長期資金・

短期資金借入難度、借入金利、経営上の問題点

④調査訪問：巡回によるヒアリング調査

⑤分析方法：D. I 値（景気動向指数）を算出して推移を分析する。

※D. I 値：【各項目の増加（上昇・好転）企業割合（%）】－【各項目の減少（低下・悪化）企業割合（%）】

※景況天気図：D. I 値により、「快晴・晴れ・曇り・雨・雪」に区分する。

（2）地域の主要経済指標（業種毎の生産、消費、雇用、所得、建設投資、公共投資、金融）を収集整理し、毎月、本会ホームページで公開する。

※情報収集先：山形県内経済情勢報告（財務省東北財務局山形財務事務所）、
・管内経済情勢報告（財務省東北財務局）
・一般職業紹介状況（寒河江公共職業安定所）
・帝国ニュース山形県版（帝国データバンク）
・建設山形（東北建設工業新聞社）、日刊工業新聞
・地域経済分析システム【RESAS】※（まち・ひと・しごと創生本部事務局）

※国が地域経済に係る様々なビッグデータ（企業間取引、人の流れ、人口動態等）を収集し、かつ、わかりやすく、する提供するシステム。

（3）寒河江市の主要産業である「製造業」については、寒河江中央工業団地振興協会が実施している「会員企業景気動向調査」を利用して毎月、経済動向を調査し、「製造業」の課題抽出を行う。

①調査対象：寒河江中央工業団地振興協会員（現在62社）

②調査頻度：年12回

③調査項目：売上高、売上単価、売上数量、原材料仕入単価、採算、設備稼働率、今後の見通し

④調査訪問：FAXによる調査

⑤分析方法：D. I 値（景気動向指数）を算出して推移を分析する

（活用方法）

上記（1）～（3）の調査結果をもとに今後の本会の支援方針や体制、経営発達のための事業企画（研修会のテーマ設定等）、具体的な支援内容を検討するための基礎資料として活用する。

小規模事業者は、経済動向を把握することで目指すべき経営発達の方向性の明確化や経営戦略の構築が可能となる。本会は、その実現に向けて具体的な指導や各種施策活用の提案、新規創業小規模事業者向けには支援ツールの開発等、小規模事業者に適した支援情報の提供を行う体制を構築する。

（数値目標）

項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
統一景況調査企業数 ※1	15	30	60	60	60	60
主要経済指標公表回数 ※2	未実施	12	12	12	12	12

会員企業景気 動向調査数※3	4	12	12	12	12	12
-------------------	---	----	----	----	----	----

※1:現在の15社から30社(28年度)、60社(29年度以降)に増加させる。

※2:月1回ホームページで公開する。

※3:現在の年4回から月1回の調査とする。

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(現状と目標)

現在、経営状況の分析は、金融指導の際に職員が経営状況を把握するために実施するのがほとんどであり、また、小規模事業者の状況や理解度等を考慮することなく、決算書から数値分析や経営指標を用い、改善点を指摘することにとどまっていた。

今後は、小規模事業者の詳細な状況、数値では見えない部分を聞き取ったうえで、小規模事業者のレベルに合わせた分析を行いながら伴走型支援を行う。

小規模事業者の持続的発展のためには、経営資源や経営環境等を把握し、直面している経営課題を明確にすることが必須である。そのため、小規模事業者に対して、経営分析を行い、小規模事業者の現在抱えている経営課題や強み等の経営資源を明確にする。

その分析結果と、「1. 地域の経済動向調査に関すること」及び「5. 需要動向調査に関すること」の調査結果を踏まえ、経営改善に向けてどのようにすべきか、小規模事業者とともに考え、今後の経営計画の策定等伴走型支援を行い、小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員の巡回・窓口指導、各種セミナーの開催等を通じて、小規模事業者の経営分析を行う。

商業・サービス業の小規模事業者には、提供する商品とサービスの市場におけるポジショニング分析を行う。提供する商品とサービスのポジションを明確にすることで、ターゲットとなる消費者セグメント、それに伴う販売促進方法の明確化を図り、今後の経営計画の策定、新たな商品とサービスの展開や開発等の支援に繋げていく。

製造業の小規模事業者には、生産性及び効率性に重点を置いた分析を行い、生産性向上を図ることで競争力強化を支援する。

分析項目や内容については、小規模事業者の置かれている状況や経営状況の把握の習熟度によって有効となる分析内容が異なるため、各小規模事業者に対応した分析を行う。

なお、経営状況把握の習熟度については、経営者の経営管理能力を図るヒアリングシート（経営基本に関する視点、財務に関する視点、人事に関する視点）を作成して、経営指導員による巡回訪問指導の際にヒアリングを行い、習熟度を区分する。

また、専門的な課題等については、山形県商工会連合会、山形県、寒河江市、地域金融機関、山形県企業振興公社、山形県よろず支援拠点、ミラサポの派遣専門家やコーディネーター等と連携し、小規模事業者の抱える経営上の悩みに対してより丁寧にサポートする。

(事業内容)

経営分析を必要とする小規模事業者の掘り起こしについては、これまでの指導実績先（経営カルテにて共有）の他、本会ホームページや会報による周知（「自社の経営状態を無料で診断いたします！」等）、各種セミナーの開催を通じ行っていく。

(1) 経営分析は、経営指導員による巡回・窓口指導で以下の分析を行う。

①基本的分析（経営基本に関する視点、財務に関する視点、人事に関する視点：組織、財務、業務・組織体制・マネジメント、商品・サービス）

- ② (ア) 経営状況把握習熟度低い小規模事業者向け
 自社分析：取扱商品・サービス、経営資源、経営課題、売上構成、利益
 市場分析：消費者ニーズ、ターゲット
 (イ) 経営状況把握習熟度高い小規模事業者向け
 財務分析：キャッシュフロー、流動比率、自己資本比率、売上総利益率、
 売上高営業利益率、損益分岐点、労働生産性
- ③ (ア) 全業種共通分析 (SWOT分析、3C分析、ABC分析)
 (イ) 商業・サービス業分析 (商品分析、顧客分析、商圈分析)
 (ウ) 製造業分析 (5S分析、コスト分析、原価計算)
- (2) 上記の財務分析については、中小企業基盤整備機構が提供している「経営自己診断システム」※を利用する。
 ※決算書の主要な数値を入力するだけで経営診断ができるシステム。27の経営指標から収益性、効率性、生産性、安全性、成長性の項目を診断します。CRD (中小企業信用リスク情報データベース) の業界基準値と比較するため、指標の良し悪しを一目瞭然で判断することが可能。
- (3) 確定申告業務時は、小規模事業者が経営状況に対して意識が傾けられている時期であり、経営改善を促す良い機会であるため、全国商工会連合会が公開している分析システムを活用して、安全性、収益性、効率性について財務分析を行い分析結果を小規模事業者へ分かり易く提供する。

(活用方法)

小規模事業者と面談して分析結果について報告するとともに、分析結果から経営課題や自社が提供する商品・サービス・製品の強み等を明確にする。

また、経営計画策定の重要性を説明して、経営理念・経営ビジョンを整理再確認する。

分析結果と「1. 地域の経済動向調査に関すること」及び「5. 需要動向調査に関すること」の調査結果を提供し、今後の経営計画を取りまとめた中長期経営計画策定を支援する。

より高度で専門的な分析が必要のある事業所については、中小企業診断士や税理士等の専門家と連携して課題解決を支援する。これらの分析、指導結果をもとに、提供する商品・サービスの優位性、保有する技術・ノウハウ、従業員等の経営資源、財務内容等の経営状況、今後の方向性等を勘案して、小規模事業者が抱えている経営課題を解決していく。

(数値目標)

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
巡回指導件数※1	1,546	1,852	1,956	2,060	2,084	2,188
専門家派遣数※2	25	37	39	41	42	44
経営分析件数※3	78	213	218	223	224	229

※1:現状+各年度フォローアップ増加分

※2:巡回指導件数×過去実績値2%

※3:確定申告時財務分析120+(巡回指導件数×過去実績値5%)

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と目標)

「1. 地域の経済動向調査に関すること」及び「2. 経営状況の分析に関すること」による分析結果と「5. 需要動向調査に関すること」による調査結果を踏まえ、小規模事業者の発展を踏まえた事業計画策定支援を行う。

現在、事業計画策定支援は、経営革新計画や補助金申請、経営安定（再生支援）等、限られた小規模事業者に対する支援が主であった。

今後は、小規模事業者のレベルに応じた事業計画策定支援事業を実施することで、幅広く小規模事業者への支援を推進していく。

そのためには、事業計画策定の重要性を丁寧に説明し、持続的発展のために必要な事業計画策定を支援して、小規模事業者の経営基盤強化を図る。

商業・サービス業の小規模事業者については、それぞれの経営課題やテーマ、経営ステージ（レベル）【創業期、成長期、安定期・第二創業期、衰退期】に合わせて小規模事業者に寄り添った経営計画策定を支援するとともに、製造業の小規模事業者については、上記に加え、生産力向上を主なテーマとして経営計画策定を支援する。

なお、経営ステージ（レベル）については、対象となる小規模事業者の創業からの事業年数と経営者の経営管理能力を図るヒアリングシート（経営基本に関する視点、財務に関する視点、人事に関する視点）による経営状況把握習熟度を勘案して区分する。

また、これらの支援と併せて、セミナーでの集団支援も実施し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。

事業者が経営課題を解決するため、本会が保有する各種経営支援メニューや施策情報を整理し、必要に応じて支援メニューとして提供する。また、山形県商工会連合会、山形県、寒河江市、地域金融機関、山形県企業振興公社、山形県よろず支援拠点等とも連携し、伴走型の指導・助言を行い、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

(事業内容)

- (1) 事業計画策定を目指す小規模事業者に対し、経営指導員による巡回・窓口指導で、小規模事業者の経営ステージ（レベル）に応じた以下の支援を行う。
 - (ア) 創業期：創業計画策定支援
(主なテーマ：基本経営計画策定、知名度向上・販路開拓策)
 - (イ) 成長期：事業計画の見直し及び再構築支援
(主なテーマ：更なる販路拡大策、差別化戦略)
 - (ウ) 安定期・第二創業・経営革新計画策定支援
(主なテーマ：差別化戦略、新事業展開策（もしくは多角化戦略）)
 - (エ) 衰退期：事業承継計画・事業再生計画策定支援
(主なテーマ：円滑な事業承継策・知的財産経営、事業転換・撤退策)
- (2) 事業計画策定等に関するセミナー、個別相談会の開催により、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。
- (3) 個別指導、巡回指導時に小規模事業者からの相談を受けるとともに、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。
- (4) 事業計画策定を目指す小規模事業者の他、金融指導、小規模事業者持続化補助金等補助金の申請時に事業計画の策定支援を行う。
- (5) 創業計画及び第二創業（経営革新）計画については、意欲あふれる新規小規模事業者創出による地域活性化を図るため、本会に「創業・開業アドバイスセンター」を設置し、国、山形県、寒河江市、山形県商工会連合会と連携して、事業計画段階から創業に至るまでのトータルサポートを以下のとおり行っている。

くとともに、創業後も個別指導により、伴走型の支援を実施する。また、寒河江市が策定した、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定※（計画期間：平成27年10月1日～平成32年3月31日）を受け実施する創業支援事業について、寒河江市と認定連携創業支援事業者（金融機関）によるネットワークを活用していく。

※創業希望者向けの相談窓口を新設するとともに、各創業支援機関との連携を強化しつつ、創業希望者に必要な支援策をより機動的に提供することにより、年間10人の創業支援対象者及び年間3件の創業件数を目標とする計画である。

(ア) 市報や本会ホームページで「創業・開業アドバイスセンター」の支援内容（創業相談会の開催等）を周知して創業希望者の掘り起こしを行うとともに、寒河江市や山形県商工会連合会にて開催する「創業セミナー・創業塾」を活用することで、創業希望者の知識向上を図り、創業計画の策定支援を図ることにより、創業支援を行う。

(イ) 西村山商工会広域連携協議会にて開催する「経営革新塾」を活用することで、第二創業（経営革新）計画の策定を支援し、第二創業（経営革新）支援を実施する。

（数値目標）

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
セミナー・個別相談会開催回数※1	3	4	4	4	4	4
事業計画策定事業者数※2	27	55	66	77	83	94
創業支援者数 （創業者数）※3	7 (5)	10 (7)	10 (7)	10 (7)	10 (7)	10 (7)
第二創業・経営革新支援者数(承認者数)※4	7 (1)	15 (2)	20 (3)	25 (4)	25 (4)	30 (5)

※1:現在の年3回から年4回開催に増加させる。

※2:経営指導員(3名)×10名(28年度)+(創業支援者数+第二創業・経営革新支援者数)、以後、経営指導員1名当たり事業者2名ずつの増加を図る。

※3:創業支援者数×過去実績値70%

※4:第二創業・経営革新支援者数×過去実績値15%

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

（現状と目標）

現在、事業計画策定後の支援については、経営革新計画認定や補助金採択を主に目指していた側面が大きく、実施状況のフォローアップまで支援していない状況であった。

今後は、実施状況のフォローアップに重点を置き、小規模事業者の利益に繋げるため、また、事業計画の実効性を高めるためにどうすれば計画を達成出来るかを小規模事業者とともに考え、達成できるためのツールを提示し達成まで伴走型支援を行う。

事業計画の着実な取り組みのために事業計画の進捗状況を確認し、当初計画との齟齬が生じた場合は速やかに対応し、事業計画の練り直しや直面した経営課題に対し解決のための支援を行うなど、PDCAサイクルを確立した支援を行う。

また、巡回指導や電話連絡等により小規模事業者との接触頻度を高めるなど、適宜、各小規模事業者に対して有効な施策支援、市場調査結果、商品の需要動向等の各種情報

を提供し、きめ細かい丁寧な指導を行うことで、小規模事業者の売上拡大や利益確保に繋がる支援を行う。

支援体制の強化及び効率化のため、各種施策や支援メニューを提供し易いように種類別や指導段階別に整理し、業種業態や経営段階に応じた情報提供を提供できる体制を構築する。また、提供方法については、FAXとEメールの情報を利用して提供する。

(事業内容)

(1) 事業計画策定後に、国、山形県、寒河江市、山形県商工会連合会の行う支援策等の広報、案内により周知し、フォローアップを実施する。

(2) 経営指導員による巡回・窓口指導で、小規模事業者の経営ステージ（レベル）に応じた以下の支援を行う。

(ア) 創業期（創業計画策定支援）

「寒河江市起業・創業支援事業」等による個別フォローアップ・税務相談、コンセプトとマーケティングの確認、創業資金の斡旋、空き店舗情報の提供、税務労務等の諸手続、地域経済動向や需要動向調査の情報提供、小規模事業者持続化補助金の情報提供及び申請支援

(イ) 成長期（事業計画の見直し及び再構築支援）

融資斡旋、経営資源や販売チャネルの確認、地域経済動向や需要動向調査の情報提供、小規模事業者持続化補助金の情報提供及び申請支援

(ウ) 安定期（第二創業・経営革新計画策定支援）

経営資源（既存）の見直し、設備や人的投資計画、マーケティング調査（新規）、地域経済動向や需要動向調査の情報提供、第二創業・経営革新計画、ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金の情報提供及び申請支援

(エ) 衰退期（事業承継計画策定支援）

事業承継支援、事業再生支援

(3) 「3. 事業計画策定支援に関すること」の支援小規模事業者に対して、経営計画策定後2年間を重点フォローアップ期間として、定期的な巡回指導（3ヶ月に1回以上）を行い、事業計画の進捗状況を確認と事業計画の実行における課題を早期発見して着実な実行ができる支援体制を整える。

なお、経営ステージ（レベル）の創業期及び衰退期に区分された小規模事業者については特に緊密な対応が必要であると思われることから、案件の緊急度に応じて概ね1ヶ月に1回以上の巡回指導を行う。

(4) 本会で提供している経営支援メニュー（国・県・市の施策、融資情報、セミナー、補助金情報等）を整理のうえ、小規模事業者への支援に引き続き活用する。併せて、今後は、各小規模事業者の課題に対応した経営支援メニューを組み合わせ、小規模事業者にマッチした伴走型支援を行う。

(5) 情報提供のツールとして、FAXとEメールでの情報提供を促し、新しい情報を適宜提供できる体制を構築する（希望する小規模事業者のFAX番号やEメールアドレスを収集、整理し情報提供を行う。業種や企業形態別に情報をソートできるようにして、小規模事業者へ情報提供を行う。）

(数値目標)

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
フォローアップ件数※1	214	520	624	728	752	856
FAX・メール情報提供者数※2	未実施	14	28	42	56	70

※1:(事業計画策定事業者数×4)+(創業支援者数・第二創業・経営革新支援者数×12)

※2:小規模事業者数×1%(28年度)、以後、1%ずつ拡大を図る。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(現状と目標)

現在、相談内容によって必要がある場合以外に需要動向調査はほとんど行われていない。また、調査した場合についても、調査結果をほぼそのまま利用するだけで更に分析することがなかった。

今後は、小規模事業者への支援に積極的に活用するために、定期的に調査分析した情報を小規模事業者へ提供する。

小規模事業者が提供する商品・サービスの市場における需要動向に関する情報を収集、分析して、その分析結果を小規模事業者の仕入、生産、投資、資金、販路開拓等の経営計画策定にフィードバックすることで、小規模事業者の限られた経営資源を市場の需要動向に合わせて効率的に投下出来るように支援する。

商業・サービス業の小規模事業者については、日経テレコンのPOS情報等で商品の最新トレンドの情報を提供するとともに、自社の取扱商品の分野で何が売れているか等の情報を提供して今後のマーケティングに活用できるよう支援する。

また、商業・サービス業の小規模事業者が提供する商品やサービスについて、新たな販路の開拓や新商品の開発に活かせるような消費者等の生の声（ニーズ）を聞くための機会について支援する。

製造業の小規模事業者については、日経テレコンのPOS情報等で最新の商品トレンドや今後有望な市場等、製造に関する業界情報（日刊工業新聞等の情報蓄積）を提供することで、自社のマーケティングに活用できるように支援する。

また、製造業の小規模事業者が提供する製品について、新たな販路の開拓や新製品の開発に活かせるような川下企業の生の声（ニーズ）を聞くための機会について支援する。

(事業内容)

主に「2. 経営状況の分析に関すること」及び「3. 事業計画策定支援に関すること」にて支援した小規模事業者（商業・サービス業、製造業）に対して、需要動向に関する以下の調査を必要に応じて提供する。

(1)「日経テレコンのPOSEYES」※等を活用して、小規模事業者の提供する商品・サービスの需要動向に関する情報を収集して分析する。各商品のトレンドや活気ある市場（商品）の情報、ターゲットとなる年齢層や性別について、各小規模事業者に合致したデータを調査分析する。より高度で専門的な分析が必要のある事業所については、山形県商工会連合会、山形県、寒河江市、地域金融機関、山形県企業振興公社、山形県よろず支援拠点、ミラサポの派遣専門家やコーディネーターと連携して分析を行う。

※加工食品、酒類、家庭用品など2,000分類、265万商品の売上情報を集録。

自社とは異なる分野のトレンドをとらえることにより、新商品開発のためのアイデアやヒントとなる情報を提供。

現在の売れ筋商品ランキングの他、簡単な操作で商品別・メーカー別販売推移などが閲覧可能。「日次」、「週次」、「月次」ランキングの他、競合他社商品とのシェア分析、市場における自社商品のポジショニング、地域比較やABCランキングなど豊富なデータメニューを利用した分析が可能。

400を超える新聞・専門誌・雑誌・レポートの中から必要な情報を簡単に検索、収集できる。ヒット商品や競合他社の動向以外にも政治や市場、経済、社会、技術的動向など世の中全体の動きをとらえた市場攻略プランの策定に役立つ情報を提供。

(2) 「地域経済分析システム」(RESAS:まち・ひと・しごと創生本部事務局)から情報を収集する。各小規模事業者に必要なと思われる情報(人口マップ「人口構成・人口増減・将来人口推計」、自治体比較マップ「労働生産性・一人当たり賃金」、観光マップ「外国人消費分析」等)をピックアップして情報を提供する。より高度で専門的な分析が必要のある事業所については、山形県商工会連合会、山形県、寒河江市、地域金融機関、山形県企業振興公社、山形県よろず支援拠点、ミラサポの派遣専門家やコーディネーターと連携して分析を行う。

(3) 「山形県買物動向調査」※により、各小規模事業者に必要なと思われる情報をピックアップして分析、提供する。

※①調査頻度:3年毎(27年度、30年度・・・)

②調査範囲:県内全域(10,000世帯)

③調査方法:調査票配布によるアンケート調査

④調査項目:対象世帯の属性、商品別の買物場所、買物店舗の業態、買物の際に重視する点、商店街での買物状況、県外での買物状況、無店舗販売(通信・ネット販売)での買物状況

(4) 「寒河江市通行量調査」※により、市内中心市街地の通行量の変化からみた消費行動の変化等の情報を小規模事業者へ分析、提供する。

※①調査頻度:4年毎(29年度、33年度・・・)

②調査地点:市内中心市街地4地点(平日、休日)

③調査対象:自動車、二輪車(自動車・バイク)、歩行者

(5) 業界誌等(商業界、日経MJ、日刊工業新聞、建設山形等)により、各小規模事業者に必要なと思われる情報(消費者ニーズ・顧客ニーズの動向等)をピックアップして分析、提供する。

(活用方法)

「2. 経営状況の分析に関すること」及び「3. 事業計画策定支援に関すること」にて支援した小規模事業者に対して、各小規模事業者にもマッチした需要動向調査(詳細版)を必要に応じて提供する(特に上記(1)、(2)、(5))。

また、小規模事業者全般に有用だと思われる情報を情報については、FAXとEメールでの情報提供ツールを活用して、上記の需要動向調査の結果(概要版)を提供する(上記(1)～(5)の情報概要版)。

また、新たな販路の開拓や新製品の開発に活かせるような顧客の生の声(ニーズ)を聞くための機会について、下記のとおり支援する。

(6) 「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」にて実施する「一店逸品」、「まちゼミ」における消費者アンケートの情報から、消費者ニーズや市場

動向を把握して、小規模事業者に提供する【商業・サービス業向け】。

- (7) 「山形県産食品等販路開拓支援事業」※によるテストマーケティング事業を活用して、小規模事業者がテストマーケティングを通じた消費者ニーズや市場動向の把握ができるように支援する【商業・食品製造業向け】。

※優れた地域資源活用商品について、営業力を強化促進し、取引成立までの一連の販路開拓を支援する（セールスレップ事業や首都圏でのテストマーケティング事業を展開、消費者との交流会等でコミュニケーションを図り、販路拡大を目指す。

- (8) 全国商工会連合会「むらからまちから館」※への出展を通じたテストマーケティングにより、小規模事業者が消費者ニーズや市場動向の把握ができるように支援する【商業・食品製造業向け】。

※全国の地域特産品を扱うアンテナショップで、我が国唯一の公設地域総合専門館。

- (9) 全国商工会連合会「ニッポンセレクト」※への出展を通じたテストマーケティングにより、小規模事業者が消費者ニーズや市場動向の把握ができるように支援する【商業・製造業向け】。

※農商工連携や地域資源の活用等により開発した商品等や、魅力ある隠れた地域産品等をウェブを通じて紹介・普及・販売を行う、全国商工会連合会公式サイト。

- (10) 「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」にて出展支援する各商談会を通じたテストマーケティングにより、小規模事業者が消費者ニーズや市場動向の把握ができるように支援する【商業・製造業向け】。

- (11) 中小企業基盤整備機構「J-GoodTeck」※への掲載を通じたテストマーケティングにより、小規模事業者が顧客ニーズや市場動向の把握ができるように支援する【製造業向け】。

※優れた技術・製品を有し、販路開拓に意欲的な中小企業と大手企業・海外企業とのビジネスマッチングサイト。自社技術や製品情報を国内外に発信、大手企業や海外企業からのニーズや課題に対して技術提案を発信、大手企業等との情報交換、等ができる。

(数値目標)

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
POSEYES、RESAS等調査件数(商業・サービス業)【詳細版】※1	0	4	7	11	15	20
POSEYES、RESAS等調査件数(製造業)【詳細版】※2	0	2	3	5	6	8
POSEYES、RESAS等調査件数(全業種)【概略版】※3	0	14	28	42	56	70
需要動向情報提供件数 ※4	0	20	38	58	77	98

※1、2:事業計画策定事業者数×10%(28年度)(うち、商業サービス業70%・製造業30%)、以後、5%ずつ増加させる。

※3:FAX・メール情報提供者数

※4=※1+※2+※3(事業者1回ずつ調査と予想)

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(支援に対する考え方)

本会の強みである、組織間連携によるスケールメリットを活かしたマッチング事業を中心に情報を整理して、効果的な情報発信を行う。

「5. 需要動向調査に関すること」にて分析を行った内容について、小規模事業者への販路開拓支援に活用することで需要動向に合わせた販路開拓を目指し、併せて、小規模事業者相互の効果的な情報発信による新たな需要開拓の仕組みづくりを行う。

(現状と目標)

現在、販路開拓支援については、行政等が実施する商談会等に出展支援をしているが、それは商談会等の出展状況の周知と出展取りまとめが主であり受け身の体制であった。

今後は、小規模事業者の持続的な発展支援を目的として、前述の調査・分析で得られた情報と小規模事業者が提供する商品・サービス、事業規模等を勘案して各小規模事業者には適合した支援施策（商談会やPR方法）を提案するなど、能動的に販路開拓を支援するとともに、地域における地場産品（地域資源）を広くPRするため、展示会、商談会等の開催し、地場産品（地域資源）を活用した商品の認知度の向上を図る。

また、本会の強みである、組織間・傘下会員間連携によるスケールメリットを活かしたマッチング事業を行うために情報を整理・発信を行うとともに小規模事業者相互の情報発信の仕組みづくりを行うことで、新たな需要開拓の機会を創出する。

(事業内容)

- (1) 全国商工会連合会や山形県商工会連合会等が開催する展示会や物産展（「ニッポン全国物産展」、「むらからまちから館」、「ニッポンセレクト」、「山形県産食品等販路開拓支援事業」等）への出展を支援し、販路を開拓する【成長期、安定期向け】。
 - ①業種：商業、製造業（食品）
 - ②頻度：年5～6回
 - ③対象：消費者
- (2) 山形県企業振興公社等が開催する商談会（「山形県広域商談会」「宮城・山形・福島合同商談会」「自動車関連技術展示商談会」等）への出展を支援し、販路を開拓する【成長期、安定期向け】。
 - ①業種：製造業
 - ②頻度：年3～4回
 - ③対象：事業者
- (3) 中小企業基盤整備機構や日本政策金融公庫、地域金融機関等が開催する商談会（「新価値創造展」、「J-GoodTeck」、「全国ビジネス商談会」、「地方銀行フードセレクション」等）への出展を支援し、販路を開拓する【成長期、安定期向け】。
 - ①業種：製造業
 - ②頻度：年5～6回
 - ③対象：事業者
- (4) 山形県、寒河江市による支援施策を通じて、新商品の開発並びに既存商品のバージョンアップを図る【安定期、衰退期向け】。
- (5) 寒河江市で開催される物産展イベントにおいて、企業のPRと新商品の販売促進の場として認知度の向上を図る【創業期向け】。
 - ①業種：商業、製造業
 - ②頻度：年3～4回
 - ③対象：消費者
- (6) 販売促進用チラシ作成支援を行うことで販路開拓支援を図る【創業期向け】。
- (7) 地域ブランド構築や地域資源を活用した商品づくり、商品の認知度向上を図るための研修会を開催する。併せて、「ふるさと納税」への返礼品採用に向け、

行政に働きかけを行う【成長期、安定期、衰退期向け】。

- (8) 現在発行している「一店逸品※カタログ」をスタンプラリーや通信販売ページを新設する等バージョンアップを図り、小規模事業者の知名度向上及び域外への小規模事業者の紹介を目的として実施支援する【創業期、成長期向け】。

※単に仕入・販売だけでなく、各店舗が専門店として魅力ある商品を発掘・開発し、消費者に発信することを目的として実施。

個店の売上アップだけではなく、商店街の活性化や個店同士のコミュニケーションが高まる効果も狙う。

①業種：商業、製造業（食品）

②頻度：年2回

③対象：消費者

- (9) 現在実施している「まちゼミ※」の実施内容をバージョンアップして、参加小規模事業者の知名度向上及び域外への小規模事業者の紹介を目的として実施支援する【創業期、成長期、安定期向け】。

①業種：商業・サービス業

②頻度：年2回

③対象：消費者

※専門店ならではの専門知識や情報、コツを無料で教える少人数のゼミナール。個店の売上アップだけではなく、商店街の活性化や個店同士のコミュニケーションが高まる効果も狙う。

- (10) 本会の1,000名を超える会員ネットワークを活用して、小規模事業者相互の販路開拓及び連携強化を図るため、小規模事業者相互が情報発信できる仕組みを構築する（FAXとEメールの情報を活用する）。

(数値目標)

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
展示会・物産展・商談会情報提供回数※1	13	24	26	29	32	35
出展支援者数※2	10	17	24	31	38	45
出展企業数※3	10	12	17	22	27	32
商談会商談件数※4	未調査	2	3	4	5	6
新商品開発・バージョンアップ支援数※5	2	3	3	3	3	3
一店逸品カタログ掲載数※6	17	18	20	21	23	24
一店逸品カタログ販売点数※7	未実施	36	40	42	46	48
まちゼミ参加企業数※8	73	84	99	113	127	141
まちゼミ参加消費者数※9	640	756	891	1,017	1,143	1,269
FAX・メール情報による情報発信※10	未実施	2	4	6	8	10

※1:上記の展示会等開催予定件数による。今後、開催情報の収集を図り、毎年10%増の提供回数を図る。

※2:小規模事業者数×0.7%(現状)、以後、0.5%ずつ拡大を図る。

- ※3:出展支援者数×70%
- ※4:出展企業数×20%
- ※5:経営指導員(3名)×1件
- ※6:小規模事業者数×1.2%(現状)、以後、0.1%ずつ拡大を図る。
- ※7:カタログ掲載数×平均2点
- ※8:小規模事業者数×5%(現状)、以後、1%ずつ拡大を図る。
- ※9:まちゼミ参加企業数×9名
- ※10:FAX・メール情報提供者数×15%

II. 地域経済の活性化に資する取組

(今後の方向性)

本市の第6次寒河江市振興計画(案)にも掲げられている、中長期的な振興のあり方(「①中心市街地の活性化、②地元商業の振興、③地元企業の支援、④企業誘致の推進」)を踏まえ、寒河江市、さがえ西村山農業協同組合、寒河江市技術振興協会、寒河江中央工業団地振興協会、寒河江市中心商店街連合会等関係団体と連携して、今後の地域産業活性化の方向性を検討するための取組(シンポジウム、懇談会等)を継続的に行うことで関係者間の意識の共有を図る。

併せて、関係団体が連携して実施する事業及び各団体が独自で実施する事業について共通認識に立って事業展開を行うことで異業種交流による新たなビジネスチャンスの創造やにぎわいの創出を促進する。

このことにより地域産業を活性化させ、小規模事業者の持続的発展が可能となる良好な環境を整備していく。

(事業内容)

- (1) 寒河江市、さがえ西村山農業協同組合、寒河江市技術振興協会、寒河江中央工業団地振興協会、寒河江市中心商店街連合会等関係団体と連携して、「地域産業懇談会」を開催する。

農業や観光業を含め、幅広く地域産業の現状や今後の動向、新たな事業展開等について意見交換を通じ、地域資源の発掘やブランド化等を促進することで、主に商業・サービス業振興(にぎわい創出)による地域産業活性化を図る。

- (2) 寒河江市、寒河江市技術振興協会、寒河江中央工業団地振興協会等関係団体と連携し、「寒河江市産業振興シンポジウム」を開催する。

先端技術の動向や新製品開発事例発表等の意見交換を通じ、企業間連携等による新たなビジネスチャンスの創造を図ることで、主に製造業振興による地域産業活性化を図る。

(数値目標)

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
産業シンポジウム開催回数	1	1	1	1	1	1
産業シンポジウム参加者数※1	87	90	93	96	99	102
地域産業懇談会開催回数※2	1	1	2	2	2	2
地域産業懇談会参	204	210	310	320	330	340

加者数※3						
-------	--	--	--	--	--	--

※1:年1回開催する。

※2:地域経済動向や需要動向を踏まえたテーマ設定を行い、毎年3%増加を図る。

※3:29年度より年2回の開催とする。

※4:1回分増加(100名)、以後、地域経済動向や需要動向を踏まえたテーマ設定を行い、毎年3%増加を図る。

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組

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(目的)

他の商工会や各支援機関及び外部専門家との積極的な連携によって、需要の動向や、国・県・市の施策の概要や運用に関する情報交換を行うとともに、地域小規模事業者の経営課題及び支援に関するノウハウの共有化を図る。

また、各団体間の連携を深め理解を深めることで、小規模事業者の支援ニーズの掘り起こしを行い、新たな需要の開拓を深耕する基盤を構築する。

(事業内容)

(1) 地域金融機関(管内金融機関支店長等)との「情報交換会」を実施する。
する。

①頻度:年1回以上

②目的:地域の景況需要動向、金融支援の状況、経営改善・販路開拓・創業経営革新支援に関する支援ノウハウ等に関する情報交換及びその共通認識化を図る。

(2) 山形県内の商工団体、行政機関、金融機関、大学・研究機関で組織する「プラットフォームやまがた」へ参画する。

①頻度:年4回以上

②目的:行政機関による施策の概要、金融支援の状況、経営改善・販路開拓・創業経営革新支援に関する支援ノウハウ、先端技術の動向等に関する情報交換及びその共通認識化を図る。

(3) 西村山商工会広域連携協議会における幹事会・経営指導推進会議(寒河江西村山地域の5商工会の事務局長及び広域経営指導員、経営指導員が参集する)に参加する。

①頻度:月1回以上

②目的:地域経済動向、各市町の施策概要や運用、経営支援ノウハウ(具体的指導手法、支援体制強化手法等)、地域間における小規模事業者のマッチング等に関する情報交換及びその共通認識化を図る。

(4) 外部専門家(税理士会、中小企業診断士協会等)主催の各種研修会、懇談会へ積極的に参加する。

①頻度:随時

②目的:専門的な支援ノウハウに関する情報収集、情報交換及びその共通認識化を図る。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

経営発達支援事業の目標達成に向け、「1. 地域の経済動向調査に関すること」から「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」が、効果的かつ円滑に実施されることを目的に取り組む。

経営発達支援事業を推進する全職員の研修への派遣、OJT、専門知識習得を目指した資格取得等により全職員の資質向上を図るのみならず、これまでの属人的（特定業務は特定の職員しかわからない）な組織体制から、支援ノウハウの共有及び蓄積を図り、全職員がチームとして事業展開できる組織体制への転換を図る。

また、経営発達支援事業の実施による経営指導員への負担増加が懸念されることから、経営支援員の経営改善普及事業に関する支援能力向上を図り、組織全体の支援能力向上を図っていく。

（事業内容）

- （1）人事評価制度の運用を通じ、職員一人ひとりの能力や業務成果を適切に評価するとともに、フィードバック及び目標設定のための評価者・管理者との面接等により、職員の指導及び育成を図る【経営指導員他全職員対象】。
- （2）山形県商工会連合会が主催する研修の参加に加え、他の支援機関が主催する研修や中小企業大学校の主催する研修に経営指導員が年間1回以上参加することで、売上や利益を確保することを重視した支援能力の向上を図る【経営指導員対象】。
なお、経営支援員等については、山形県商工会連合会が主催する研修の参加に加え、他の支援機関が主催する研修や中小企業大学校の主催する研修の参加を積極的に推奨する【経営支援員等対象】。
- （3）新任経営指導員については、巡回・窓口指導及び専門家派遣指導において、中堅経営指導員によるOJT教育により、情報収集能力・事業計画策定能力・助言能力等の能力向上を図る【経営指導員対象】。
新任経営支援員等については、巡回・窓口指導において、経営指導員及び中堅経営支援員によるOJT教育により、税務・金融・労務等経営改善普及事業に関する支援能力向上を図る【経営支援員等対象】。
- （4）山形県商工会連合会、寒河江市等の方針に対する対応協議、経営指導実施状況、部会活動状況の課題と対応の協議等を通じ、職員の意欲喚起と問題意識共有、資質向上を図ることを目的に、会長、副会長、事務局長、広域経営指導員、経営指導員の参加のもと、勉強会を月1回以上定例的に開催する【経営指導員対象】。
- （5）web研修を通じ、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応し、創業・経営革新に繋がる提案型かつ伴走型支援ができるよう、経営指導員等の専門化や資質向上に必要な知識を習得させる【経営指導員は義務、経営支援員等は受講推奨】。
- （6）小規模事業者への伴走型支援に必要となる専門知識の取得を積極的に推奨し、中小企業診断士、社会保険労務士、税理士、販売士、ファイナンシャルプランナー等の資格取得に必要な費用の一部負担する制度等について検討を進めていく【経営指導員他全職員対象】。

（組織内で共有する取組内容）

上記「1. 地域の経済動向調査に関すること」から「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」まで支援した小規模事業者の支援内容と財務内容等のデータは、全国商工会連合会で運用している「経営支援システム」の経営カルテに指導支援の都度、記録して、経営指導員及び経営支援員等全職員が各小規模事業者の支援状況や課題等について情報共有する。

- (1) 職員間での情報共有を図る取り組みとして、経営指導員会議を隔日実施して、週1日は経営支援員他全職員を交えて情報共有の場を設定する。
- (2) 事務局長が週に1度、次週の経営発達支援計画に係る実施状況について下記の確認を行う。
 - (ア) 事業の進捗状況の確認と事業遂行上の課題共有
 - (イ) 事業スケジュールの見直し次週の行動計画の策定
 - (ウ) 重点目標（重点的に情報収集すべき項目等）の確認と設定
- (3) 日々の業務及び指導報告は、業務日誌（経営支援システム「経営カルテ」）に記録して事務局長が確認して行う。また、収集した情報や業務のなかで小規模事業者への支援上特に留意すべき事項についても業務日誌（経営支援システム「経営カルテ」）に記録するとともに、事務局長が経営指導員へ指示を行う。

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

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

（事業内容）

- (1) 本会三役会（月1回開催）（会長、副会長）により、事業の進捗状況、成果の評価、見直し案の提示を行う。
- (2) 理事会（年4回程度開催）において、評価・見直しの方針を決定する。
- (3) 寒河江市商工振興課長及び寒河江市内企業経営者等の外部有識者により、評価と検証を受ける（年2回程度）。
- (4) 事業の成果・評価・見直しの結果については、山形県商工会連合会、寒河江市へ報告する。
- (5) 事業の成果・評価・見直しの結果を本会ホームページ（<http://www.sagae-shokokai.or.jp>）で計画期間中公表する。又、本会会報にて随時、進捗状況、結果を掲載する。

(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

(平成 27 年 4 月現在)

(1) 組織体制

①寒河江市商工会全体組織

会長 1 名、副会長 2 名、監事 2 名、理事 30 名、事務局 9 名（事務局長 1 名、広域経営指導員 1 名、経営指導員 3 名、補助員 2 名、記帳専任職員 1 名、記帳指導職員 1 名）

②経営発達支援事業実施組織体制

経営指導員 3 名、補助員 2 名、記帳専任職員 1 名、記帳指導職員 1 名（必要に応じて広域経営指導員も支援を行う）

(2) 連絡先

寒河江市商工会

郵便番号：991-8555

住 所：山形県寒河江市中央一丁目 8 番 38 号

電 話：0237-86-1211

U R L：http://www.sagae-shokokai.or.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)

	28年度 (28年4月以降)	29年度	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250
1. 地域の経済動向調査	600	600	600	600	600
2. 経営状況の分析	500	500	500	500	500
3. 事業計画策定支援	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
4. 事業計画策定後の実施支援	500	500	500	500	500
5. 需要動向調査	400	400	400	400	400
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650

(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、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費、受益者負担金

(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				
<p>①経営指導員等による小規模事業者への伴走型支援に際して、高度かつ専門的な経営課題等については、山形県商工会連合会、山形県企業振興公社、山形県よろず支援拠点と連携して専門家による指導を実施して課題解決を図る。</p> <p>②また、日本政策金融公庫及び地域金融機関（寒河江市金融団）と連携して、小規模事業者の円滑な資金調達及び小規模事業者支援のノウハウ等の情報交換と情報共有を図る。</p> <p>③管内小規模事業者への支援施策全般について、寒河江市と連携して緊密な支援体制を確立する。</p> <p>④小規模事業者への支援ノウハウ等の情報交換と情報共有を図るため、西村山商工会広域連携協議会と連携して緊密な支援体制を確立する。</p> <p>⑤地域経済の活性化に資する取り組みを実施するため、寒河江市、さがえ西村山農業協同組合、寒河江市技術振興協会、寒河江中央工業団地振興協会、寒河江市中心商店街連合会と連携して緊密な支援体制を確立する。</p>				
連携者及びその役割				
名称	代表者	住所	電話番号	役割
山形県商工会連合会	会長 小野木 覺	山形県山形市城南町 1-1-1 霞城セントラル 14 階	023-646-7211	専門家派遣指導、創業塾・経営革新塾開
山形県企業振興公社	理事長 森谷 裕一	山形県山形市城南町 1-1-1 霞城セントラル 13 階	023-647-0660	専門家派遣指導
山形県よろず支援拠点	コーディネーター 成澤 郁夫	山形県山形市城南町 1-1-1 霞城セントラル 13 階	023-647-0708	コーディネーターによる指導
日本政策金融公庫 山形支店国民生活事業	統括 美馬 裕幸	山形県山形市七日町 3-1-9	023-642-1331	小規模事業者の円滑な資金調達、支援ノウハウ共有
寒河江市金融団 (山形銀行寒河江中央支店)	支店長 大石 徹	山形県寒河江市中央 1-2-33	0237-86-1141	小規模事業者の円滑な資金調達、支援ノウハウ共有
寒河江市	市長 佐藤 洋樹	山形県寒河江市中央 1-9-45	0237-86-2111	支援施策全般に関する連携
山形県商工労働観光部 中小企業振興課	課長 渡辺 将和	山形県山形市松波 2-8-1	023-630-2211	支援施策全般に関する連携
中小企業基盤整備機構 東北本部	本部長 高村 誠人	宮城県仙台市青葉区一番町 4-6-1 仙台第一生命タワービル 6 階	022-399-6111	支援施策全般に関する連携
西村山商工会広域連携協議会	会長 安藤 博章	山形県寒河江市中央 1-8-38	0237-86-1211	支援ノウハウ共有、研修会等の開催
さがえ西村山農業協同組合	代表理事組合長 古沢 明	山形県寒河江市中央工業団地 75	0237-86-8181	地域経済活性化に資する取り組み
寒河江市技術振興協会	会長 阿部 孝一	山形県寒河江市中央工業団地 153-1	0237-86-1991	地域経済活性化に資する取り組み
寒河江中央工業団地振興協会	会長 真木 孝一	山形県寒河江市中央 1-8-38	0237-86-1211	地域経済活性化に資する取り組み
寒河江市中心商店街連合会	会長 阿部 朋二	山形県寒河江市中央 1-8-38	0237-86-1211	地域経済活性化に資する取り組み

連携体制図等

