

経営発達支援計画の概要

実施者名	上山市商工会（法人番号4390005002511）
実施期間	平成29年4月1日～平成33年3月31日
目 標	<p>上山市商工会では関係支援機関との連携を強化して、小規模事業者の経営力強化、販売促進等を継続的に支援するとともに、地域内における小規模事業者の中長期的な振興を図るため、以下の事業を積極的に推進していく。</p> <p>①ビジネスプラン等に基づく経営の推進 ②新事業展開や高付加価値化への支援 ③起業・創業、事業承継への支援 ④地域経済に波及効果のある事業の推進 ⑤地域コミュニティを支える事業の推進</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p><u>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・上山市景気動向調査と中小企業景況調査 ・外部調査等を活用した地域の現状把握と公表 ・地域経済動向を踏まえた巡回指導 <p><u>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・巡回ツール「経営問診票」による経営の現状把握 ・分析データの活用と小規模事業者の細分化 <p><u>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定セミナーの開催 ・創業と第2創業支援、事業承継支援の積極的展開 ・国、県施策の積極的活用と事業資金の支援 <p><u>4. 事業策定後の実施支援に関すること【指針②】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・「事業計画管理表」による進捗度チェック事業 ・専門家による計画遂行相談の実施 ・創業者と事業承継者に対する継続的支援の実施 <p><u>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品等に関するアンケート調査の実施 ・消費者モニタリング調査の実施 ・小規模事業者への市場動向に関する情報提供 <p><u>6. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・各種販売促進セミナーの実施 ・商店街販売促進事業「うまいずマップ作成」 ・新規取引の拡大を求める展示会・物産展への出展促進 ・新規市場の開拓を目指す取組みを支援 ・定期的なフォローアップの実施 <p>II. 地域経済の活性化に資する取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中心市街地の活性化に向けた賑わい創出の取組み ・観光事業強化のための連携の促進
連絡先	<p>上山市商工会 〒999-3135 山形県上山市南町8番21号 T E L : 023-672-2057 F A X : 023-672-3916</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

【上山市の概要】

上山市は、山形県の南東部に位置し、人口約3万2千人、総面積241k㎡で、北は県庁所在地である山形市と接している。江戸時代には上山藩の城下町や羽州街道の宿場町として栄え、現在はかみのやま温泉で知られている。東には蔵王連峰が位置し、火口湖“お釜”をはじめ四季折々の風情を見せる自然の宝庫として、またレジャーやスポーツ基地として、自然観光の中心となっている。

また“羽州の名城”と称された上山城を中心とした回遊性のあるまちづくりを目指し、平成24年11月、中心市街地活性化法に基づく「上山市中心市街地活性化基本計画」が内閣総理大臣の認定を受けている。



人口は昭和35年の40,383人をピークに減少の一途を辿り、平成27年12月末で31,834人となっている。合計特殊出生率は1.39と山形県平均1.47を下回るとともに、15歳以上64歳までの生産年齢人口比率は57.5%と年々流出が続いている。また65歳以上の高齢者人口比率は31.3%と、山形県内13市の中で最も高齢化率が高い状況となっている。

上山市の3次年齢別人口(国勢調査より)

年次	上山市 総人口	15歳 未満人口	割合	15～64歳 人口	割合	65歳以上 人口	割合 (高齢化率)
平成22年	33,836	3,776	11.2%	19,455	<u>57.5%</u>	10,600	<u>31.3%</u>
平成12年	36,886	5,008	13.6%	22,482	60.9%	9,391	25.5%
平成2年	38,237	6,571	17.2%	24,849	65.0%	6,817	17.8%

【上山市の産業の現状】

産業構造に着目すると、第一次産業の就労割合が11.7%、第二次産業は25.2%、第三次産業は61.3%となっており、かみのやま温泉を中心とした商工業中心の就労割合となっている。

また産業の集積度を「付加価値」の視点から把握した結果、第二次産業の「製造業」の割合が32.3%と全国平均23.2%並びに山形県平均27.1%より大幅に上回っている。

(平成22年国勢調査より)

【上山市商工会の概要】

設立	昭和35年11月5日
会員数	688事業所 (平成28年10月31日現在)
	組織率50.6% (商工業者数1,359事業所)
小規模事業者数	1,155事業所 (当商工会管内)
職員数	8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)

【地域小規模事業者の現状と課題】

上山市全体の小規模事業者の推移は表1に示すとおりであります。人口同様に近年は減少傾向をたどっており、平成21年から平成24年の動向を見ると、3年間で96社(1年あたり32社)が減少している。地区内商工業者のうち、85.0%を構成する小規模事業者に関しては、3年間で82社(1年あたり27社)の減少(▲6.6%)となっている。

また、業種別小規模事業者の推移及び構成は表2に示すとおりであり、サービス業と製造業は横ばいであるが、卸小売業(2.0%減)、建設業(1.3%減)、飲食宿泊業(0.3%減)が減少した。減少する理由の多くは、経営者の高齢化や後継者難、経営不振であるが、特に事業所数が最も多い卸小売業は経営者の高齢化や後継者不足等による廃業も多く、地元商業(卸小売業)の衰退を示す結果となっている。

〈全業種〉

そこで、当会は市内商工業者の現状を把握し持続的経営の維持・発展を図るため、平成27年11月に本会の会員企業を対象とした「商工会の事業に関するアンケート調査」を実施し、回答事業者は調査対象者673社の25.5%にあたる172社の回答を得た。その中で「経営上の悩み」については、複数回答(446件回答)の結果、売上の伸び悩みと回答した事業者は101社(22.7%)、利益の減少が58社(13.0%)、従業員の教育・定着が46社(10.3%)、事業の承継・後継者問題が36社(8.1%)といった課題が上位を占める結果となった。また、「今後の経営方針」についても、現状維持と回答した会員企業は80社(49.4%)、消極的な経営となる(10年以内閉鎖予定)と回答した事業者は17社(10.5%)となり、事業の継続に不安を抱えている事業所が多く存在するという実態が浮き彫りとなった。

事業者数が多い業種順での状況は、以下のとおりである。

〈卸小売業〉

「道路網の整備や交通手段の大きな変化」「郊外型大型店等の台頭」「他の地方都市や近隣市への買物人口の流出」「多様な消費者ニーズへの鈍化な対応」などで年々売上げの減少、後継者不在による衰退傾向が進むばかりである。今後、小規模小売業が生き残るためには、大型店等では真似できない「個性」を持ち、消費者から支持される店づくりが必要である。

〈サービス業・飲食宿泊業〉

県内有数の規模を誇る“かみのやま温泉”は魅力ある観光資源として、多様な宿泊ニーズに対応できる22軒の宿泊施設があり、平成23年度上山市主要観光施設の観光客数全体で68%を占めている。上山藩の城下町・羽州街道の宿場町として栄えた土地柄により、観光サービスに関連した飲食店などの小規模事業者も多く、地域資源(温泉、自然、産業、歴史、文化)や健康をテーマに体験型観光開発に向け努力しているものの、最近の入込客数は横ばいの状況である。豊富で魅力ある地域資源を最大限に活かすとともに、関係機関との連携による振興策を展開していくことが必要である。

〈製造業〉

機械金属加工、食品製造業を中心に集積し、平成25年の工業統計調査による製造品出荷額は550億円で、県内出荷額の2.3%である。前回調査(平成24年)との比較では5.9%の減少率であるが、県内では第7位であり安定した雇用を確保するため当地区の重要な産業となっている。中でも、小規模事業者の受注は昨年4月以降比較的好調であるが、リーマンショック以降引下げられた受注単価は据置かれたままであり、円安による原材料の高騰や電気料金の値上げ等で、収益に結びついていない状況が続いている。今後は、より付加価値の高い受注を目指すことが必要である。

〈建設業〉

東日本大震災の復興需要が落ち着き、民間の設備投資の増加などにより業績は回復基調に向かい、国内景気の回復などもあり建設業界にとっては好材料がそろってきているものの、公共事業を中心とした受注確保の傾向が強く、公共事業の減少や従業員の高齢化による労働力不足・建設資材の高騰等により、受注高が安定せず先行きに不安を募らせている状況が続いている。

【表1：商工業者(小規模事業者)の推移】

(経済センサスより)

	商工業者数(A)	小規模事業者数(B)	小規模事業者の割合(B/A)
平成 21 年	1,455	1,237	85.0%
平成 24 年	1,359	1,155	85.0%
対比	▲96 (▲6.6%)	▲82 (▲6.6%)	0

【表2：業種別小規模事業者の推移】

(経済センサスより)

		卸小売業	サービス業※	製造業	建設業	飲食 宿泊業	その他	合計
平成 21 年	事業者数	346	219	165	189	171	147	1,237
	構成比	28.0%	17.7%	13.3%	15.3%	13.8%	11.9%	100%
平成 24 年	事業者数	300	224	166	162	156	147	1,155
	構成比	26.0%	19.4%	14.4%	14.0%	13.5%	12.7%	100%
対比	事業者数	▲46	5	1	▲27	▲15	0	▲82
	構成比	▲2.0%	1.7%	1.1%	▲1.3%	▲0.3%	0.8%	0%

※サービス業は「専門サービス業」「生活関連サービス業」「複合・その他サービス業」。

【商工会の役割と現状】

先の「商工会の事業に関するアンケート調査」で、更に、「商工会で行っている事業・業務のイメージ」については、回答の多少の違いはあるものの概ね理解されており、今後は各事業や業務に対する会員企業の参加の促進と、満足度の向上を図ることが求められる結果となった。

当会は、地域で唯一の経済団体として、地域活性化に向けて、上山市をはじめ地域の多様な関係機関との連携を密にし、小規模事業者の経営の底上げに向けて「地域から頼られる商工会」実現のため、役職員一丸となって事業を展開してきた。具体的には、業種別活動「部会活動(商業部会・工業部会・建設部会・観光部会・サービス部会・金融部会)」を中心とした組織間・傘下会員間連携による事業展開が可能であることや、中小企業診断士や税理士等の専門家との連携による個別事業所への支援ができること等の強みがある。

一方、人的な支援能力として、経営・技術の改善、マル経資金等についての金融相談は、担当する経営指導員が主に行っており、集まった情報の整理共有が不十分である点や、他の職員における小規模事業者との関係は、労務・記帳・税務指導が中心であり、職員のスキルアップが課題となっている。

【小規模事業者の中長期的な振興のあり方】

本市は、県内でも人口減少率が大きく山形県内 13 市の中で最も高齢化率が高い状況であり、中長期的な視点に立ち、技術の承継や雇用の確保などの課題を抱える小規模事業者や、地域資源等を活用し自社の強みを発揮できる小規模事業者への課題解決支援を継続的に取り組む必要があるため、地域に根差した総合経済団体として総力を挙げて取り組んでいく。

同時に上山市では、市の総合振興計画である第7次上山市振興計画（2016年3月）を策定するとともに、その具体的な「産業振興策」として2015年10月に策定した「上山市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の中で、「地域資源を活用した交流人口の増加」、「企業の課題解決支援」、「新たな雇用の場を創出」等を掲げ、ワインを中心とした農商工連携事業・起業活動支援事業・企業誘致事業等を計画している。

このような現状・課題及び上山市の方向性を踏まえ、当会は小規模事業者の中長期的な振興について積極的に取り組んで行く。

- 卸小売業：** 大型店との安易な価格の比較ではなく、消費者から支持されている売場力づくりと、商品力の向上による個性ある店づくりに取り組む。
- サービス業・飲食宿泊業：** 豊富な地域資源のブラッシュアップを図ると共に、上山型温泉クアオルトによる健康増進事業との連携による魅力作りを進める。又、地域の自然条件と優れた技術力を生かしたワインに特化した地域資源の活用により、新たな「かみのやま温泉のブランディング」の構築に取り組む。
- 製造業：** 山形県工業技術センターや山形県企業振興公社と連携し、技術力の向上を支援することにより、新技術や新商品の開発に結びつけ、展示会や商談会への出展を積極的に推進し、受注拡大に取り組む。

【本計画の目標】

上記の小規模事業者の中長期的な振興のあり方を踏まえて、当会では山形県、上山市、山形県商工会連合会、地域金融機関、その他支援機関との連携を強化して、小規模事業者の経営力強化、販売促進等を継続的に支援するとともに、地域の活性化を図るための「経営発達支援計画」を策定し、計画的かつ効果的な事業展開による伴走型支援を実践するために、より高度で専門的な支援を行うために配置している広域経営指導員とも連携し、経営革新・新分野進出・創業等の専門的な相談にもきめ細かに対応するとともに、地域内における小規模事業者の中長期的な振興を図るため、以下の目標達成のため本事業を推進する。

①事業計画策定に基づく経営の推進

明確なビジョンを明らかにした事業計画に基づき経営を促進することは、経営資源に乏しい小規模事業者にとっては特に重要なことである。外部環境や内部環境を分析し、事業計画を策定することで、計画に基づき数値目標を定め、日常的にPDCAサイクルを回していく経営を根付かせることが、経営発達に繋がることになる。

今後ともこの取組みを継続し、積み重ねて行くことで、より多くの小規模事業者の持続的発展支援を行なう。

②創業・第二創業(経営革新)、事業承継への支援

上山市においては、産業力競争強化法における創業支援事業計画の認定を受けて年間17件の新規創業を目標に定め、当会や関係機関との情報交換や連携を図りながら、それぞれの機関が持つ強みを結集して開業率の向上に取り組むこととなった。当会においては、各金融機関と

情報を共有し連携強化を図るとともに、開業時の資金調達の相談や経営ノウハウの提供等、創業者への直接的な支援を行い開業率向上に努めていく。

また、業態転換や新事業・新分野に進出する意欲ある小規模事業者に対しては、セミナー開催や専門家派遣事業による第二創業(経営革新)を推進する。

更には、経営者の高齢化に伴い事業承継支援が必要となっているため、次世代後継者、経営資源等の調査・分析を行い、山形県事業引継ぎセンターや専門家等と連携し、事業承継計画の策定と創業者とのマッチングなど、企業が有する技術やネットワーク、顧客、資産等貴重な経営資源の喪失を阻止し円滑な事業承継を目指す。

③地域経済に波及効果のある事業の推進

◇「個性ある店づくり」運動の推進

前述のとおり本地区商業は大型店等の進出により大きな影響を受けている。これからの小規模小売店や飲食店が生き残るためには、他では真似できない個性を持ち魅力を活かした店づくりに取り組むことが必要であり、この取り組みを行うことで中心商店街の振興に向け、小規模事業者が持続的に発展するよう支援を行う。

◇かみのやま温泉のブランディング等による観光振興に向けた取り組み

本地区においては、かみのやま温泉旅館に関連する小規模事業者が多く、観光振興の新たな仕組みづくりの具体化、特産品の販路開拓・ブランド化を推進し、全国に対して地域の魅力を発信していくほか、中心商店街の活性化に取り組み、小規模事業者が持続的発展を図るための環境を整備する。

④地域コミュニティを支える事業の推進

中心商店街の空洞化と個店の弱体化が一層加速し、存立の危機に直面している。これらの小規模小売店・飲食店等が閉店を続ければ、温泉街と隣接している中心商店街の回遊性や周辺消費者は歩いて買物できる場所を失うこととなり、特に高齢者においては深刻な問題となっている。地域コミュニティを維持するためには、商店街に再び賑わいを取り戻し、買物場所を確保することが喫緊の課題である。

当会では商店会で組織する「かみのやま温泉商店街振興会」や上山市観光物産協会、金融機関、農業協同組合など、地域の多様な関係機関と連携し賑わいイベントを継続実施することで、コミュニティ機能を維持し、小規模事業者が継続的発展できるよう支援する。

【目標達成に向けた事業の方針】

本事業における目標を達成するため、地域の経済動向調査・需要動向調査を実施し、それらを踏まえた小規模事業者の経営の分析、分析結果に基づく事業計画の策定支援、販路開拓などの新たな需要開拓支援等、小規模事業者の持続的発展支援のための目標達成に向け、以下の方針に基づき取り組む。

①経営力の強化支援

- ・経済動向調査・需要動向調査などによる外部環境を把握する取り組みを通じて、小規模事業者の経営課題と支援ニーズを明確化する。
- ・創業予定者を対象にした創業支援、既存事業者には経営革新支援や個店支援等を通じて、外部環境の変化に強く、安定した成長ができるよう、本事業における経営分析、経営計画策定及び需要の開拓等の支援を通して、伴走型支援を行う。

②商品力の強化支援

- ・商品開発、主力商品への付加価値化及び新市場開拓等を支援する。

③販売力の強化支援

- ・販売促進支援、販路開拓支援など、個性ある店づくりによる新規顧客の獲得を支援する。

④地域力の強化支援

- ・地域観光資源の発掘と発信を通じて、交流人口の拡大等を支援する。
(地域内の多様な関係機関との連携により観光振興等を支援し、地域経済活性化による外貨の獲得、更には雇用の創出などにより、経営発達支援事業を補完する。)

⑤支援力の強化

- ・事業推進の内部体制の整備や外部関係団体等との連携体制の整備及び商工会職員の資質の向上を図り、支援力の実効性を向上させる。併せて支援事業の客観的な評価・修正に関する仕組みづくりを行う。

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29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】

(現状と課題)

全国商工会連合会や山形県、金融機関が行う景況調査や経済動向調査は、情報としては得てはいたものの、データ等の活用が不十分であり、巡回や窓口相談の際、情報提供が不足していた。景況調査結果については、全国商工会連合会事業である中小企業景況調査(四半期毎実施約8000事業者対象)を実施しているが、上山市での調査対象15事業者には提供されているものの、小規模事業者全体には提供されていない。また、当会と上山市が独自調査として一緒に実施している「上山市景気動向調査」年2回(6月・12月、調査対象企業224社)の調査結果は、商工会報による周知はしているものの、単に一方的に調査から得られた結果を提供するだけにとどまってしまっているため、結果の有効活用が本会の課題となっている。

(改善方法)

地域内の小規模卸小売業、製造業、建設業、サービス業、宿泊業より各々事業所を抽出し、半年ごとの売上高、販売単価、収益状況、資金繰り、常用従業員数などについて業況を聞き取り情報の入手と分析を行う。

併せて小規模事業者に限定せず、中小企業者の協力を得て、販売動向、生産動向や設備投資などについて聞き取り調査を行い、分析においては、全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」とも対比させ、より詳細な情報として、小規模事業者に提供していく。

また、会報、本会ホームページに掲載し周知を図り、小規模事業者の環境の変化に対応した事業計画策定、特に設備投資に関する計画の指針として活用する。

(事業内容)

(1) 上山市景気動向調査【既存事業改善】

□ 調査方法

年2回(6月・12月)実施。調査票を郵送し返信用ハガキにて回収する。

□ 調査対象:上山市内の小規模事業者 230社

内訳:卸小売業70社、製造業80社、建設業40社、宿泊業40社

□ 調査項目:「売上高」「販売単価」「商品在庫」「収益状況」「資金繰り」「常用従業員数」「パート従業員数」「業界景況」

□ 分析及び提供方法:商工会で集計・分析。B・S・I方式※により推移を分析。結果については、経営支援会議で内容を把握し地域経済動向情報として、巡回指導時に資料提供・説明するとともに、商工会報・ホームページに掲載・案内する。(年2回)

※B・S・I方式:景気全般について「上昇傾向」「下降傾向」の度合いを数字に置き換えて指標化したもの。(各項目の増加(上昇・好転)企業数－各項目の減少(低下・悪化)企業数)÷全体の企業総数の値

(2) 中小企業景況調査【既存事業】

□ 調査方法

経営指導員等が四半期に1回、ヒアリングにより調査する。分析結果については、次回の調査時に報告書を配布し、概要を説明する。

□ 調査対象:全国の商工会地区約8,000企業(上山市内の小規模事業者15社)

業種:小売業2,132社、製造業1,600社、建設業1,066社、サービス業3,202社

□ 調査項目:「売上高」「請負金額」「資金繰り」「業界景況」「借入金利」などの他、新規設備投資、経営上の問題点などや業況判断の背景等の付帯事項

□ 分析及び提供方法:全国連で集計・分析。D・I値※(景気動向指数)を算出して推移を分析し、景況天気図※により「快晴・晴れ・曇り・雨・雪」に区分する。結果については、経営支援会議で内容を把握し地域経済動向情報として、巡回指導時に資料提供・説明するとともに、商工会報(年2回)・ホームページ(年4回)に掲載・案内する。

※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(%)

(目標)

内 容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度
上山市景気動向調査					
(回数)	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
(対象企業)	224社	230社	230社	230社	230社
(HP掲載回数)	年1回	年2回	年2回	年2回	年2回
(会報掲載回数)	年1回	年2回	年2回	年2回	年2回
中小企業景況調査					
(回数)	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
(HP掲載回数)	未実施	年4回	年4回	年4回	年4回
(会報掲載回数)	年1回	年2回	年2回	年2回	年2回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(現状と課題)

当会では金融、税務、労務、記帳などの直面する問題に対する支援が多く、小規模事業者の経営分析は、各種補助金申請や経営革新申請、中小企業会計システム「ネット de 記帳」の財務データ分析を除くと、金融相談や税務相談時のごく少数企業に留まっている。

また、小規模事業者の経営資源や人的資源など定性分析に係わるデータストックも不十分であり、事業者の「強み」を活かした一歩踏み込んだ提案型の経営アドバイスに繋がっていない。

一方、小規模事業者側においても、経営分析の重要性や必要性を認識する事業者は少数であり、経営分析に対する意識向上と自らが問題意識を持ち、自助努力によって経営実態解明と解決を行う仕組みづくりが必要となっている。

(改善方法)

小規模事業者への支援は、その企業の現状によって異なるため、例えばその企業が創業期、成長期、成熟期、停滞期のどのような位置にいるのかを把握するために、「経営問診票」を活用した巡回相談等を通じ聞き取りを行い、経営分析と課題抽出を行う。

専門的な課題等については、山形県、県連エキスパートバンク等の専門家と連携、及びミラサポの施策も活用しながら、小規模事業者の抱える経営上の悩みに対してサポートを行う。

(事業内容)

(1) 巡回ツール「経営問診票」による経営の現状把握【新規事業】

①巡回ツール「経営問診票」による、経営の現状把握

小規模事業者の巡回訪問のほか、講習会・セミナーの開催や金融（マル経融資の斡旋を含む）・経営・取引等の巡回・窓口相談、及び記帳継続指導等を通じて、経営分析が必要な小規模事業者の掘り起しを行う。

同一事業所を訪問しヒアリングを実施しても、経営指導員の習熟度によって獲得できる情報に差が生じることから、新たな巡回ツールとして「経営問診票」※（事業内容、従業員状況、財務、SWOT分析等）を作成し活用する。

※中小企業基盤整備機構のシート等を参考に、専門家の指導により独自の「経営問診票」を作成する。

この経営問診票を活用した巡回訪問等により小規模事業者から得られる情報は、「定量的な分析（収益性・安全性）」と「定性的な分析（強み・弱み）」を中心とした調査を実施、把握し、事業計画策定に向けた経営状況の分析を行うことで、その後の事業計画策定への着手に結び付ける。

□ 基本的な分析項目

<p>定量分析</p>	<p>企業業績に関する項目 売上高・営業利益・純利益 他</p> <p>財務に関する項目 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 他</p> <p>□ 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。※</p> <p>※決算書の財務データ 26 項目を入力し、財務状況の点検・経営危険度の点検・個別指標診断ができる経営診断システム。 CDR（中小企業信用リスク情報データベース）に蓄積された同業他社の大量データと比較することで、業界内における各財務指標値の位置を一目瞭然で判断できる。</p>
<p>定性分析</p>	<p>経営基本に関する項目</p> <p>営業に関するもの：取扱商品（特性）・客層・顧客商圏・サービス他</p> <p>経営資源に関するもの：事業主経歴・後継者の有無・保有技術・ノウハウ・取引人脈・趣味・組織や従業員状況他</p> <p>□ 3C分析（顧客・競争・自社）</p> <p>□ SWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）</p> <p>□ 基本戦略（強みを活かして機会を捉える）</p> <p>□ 4P戦略（製品・価格・販促・チャネル）</p> <p>□ 市場分析（消費者ニーズ、ターゲット）</p>

（2）分析データの活用と小規模事業者の細分化【新規事業】

経営分析を通じて小規模事業者の経営実態を把握し、短期・中長期支援者に分類して改善を促し、それでも難しい経営赤信号事業者の早期発見に繋げ、事業縮小・廃業の提言に結び付ける。また、企業の実態把握と経営課題も発掘できることから、その内容を、現在活用している基幹システムの経営カルテに保存し、全職員でデータを共有するとともに、事業計画策定に向けた経営状況の分析を行うことで、経営分析事業計画策定支援の緊急度に応じて小規模事業者を「短期支援者」と「中長期支援者」に分類し、持続的発展を図るための経営計画策定と最適な意思決定を行うためのツールとして取り入れ、課題解決に向けた丁寧なサポートを実施する。また、必要に応じて専門家派遣事業等への誘導や専門家と連携した経営指導員による伴走型支援に結び付ける。

□ 小規模事業者の細分化

分類	支援者の定義
<p>短期支援者 (1～2年計画)</p>	<p>・創業予定者</p> <p>・定量分析により早急な改善策が必要な事業者(事業縮小・廃業)</p>
<p>中長期支援者 (3～4年計画)</p>	<p>・事業承継を計画する事業者</p> <p>・業種転換や新たな取り組みを計画する事業者(第二創業(経営革新))</p> <p>・経営計画により売上改善を果たし、より長期的に計画を継承する事業者</p>

(目標)						
内 容		現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
1. 窓口相談企業数 ※1		369 社	384 社	408 社	432 社	456 社
2. 巡回相談企業数 ※2		287 社	324 社	360 社	396 社	432 社
3. 経営状況分析件数 [(1)+(2)]		71 社	75 社	75 社	85 社	85 社
(1) 定量分析データ収集 (①+②合計) ※3		50 社	50 社	50 社	50 社	50 社
①確定申告指導による		26 社	26 社	26 社	26 社	26 社
②窓口・巡回指導による		24 社	24 社	24 社	24 社	24 社
(2) 定性分析データ収集 ※4		21 社	25 社	25 社	35 社	35 社
4. 短期支援者数 ※5		—	7 社	7 社	7 社	7 社
5. 中長期支援者数 ※6		—	10 社	10 社	10 社	10 社

※1 窓口相談企業数：369 社＝30 社/月（29 年度以降は、月 2 社が加算された値）

※2 巡回相談企業数：287 社＝24 社/月（29 年度以降は、月 3 社が加算された値）

※3 定量分析データ収集：①確定申告指導+②窓口・巡回指導の合計値。

※4 定性分析データ収集：4 年間で対象企業数 600 社の 20% (120 社) のデータを収集する。

※5 短期支援者数：定量分析データ収集数の 15% とする値

※6 中長期支援者数：定量分析データ収集数の 20% とする値

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

当会における事業計画の策定支援は、経営革新計画取組事業者もしくは、各種補助金申請者等、限られた小規模事業者に対する支援が主であった。

今後、事業計画策定により小規模事業者が自らの経営を見直し、行動ステップの計画化・目標設定による「前向き経営」に転換させることは、小規模事業者の持続的経営に繋がるだけでなく、事業後継者の育成にも大きな効果を生むものと考え、事業計画策定が経営力向上に必要な不可欠となっている。

(改善方法)

上記 1. 地域の経済動向調査、後述する 5. 需要動向調査の結果を踏まえ、個別の小規模事業者や業種毎に対応した事業計画策定支援のため、巡回・窓口指導の日常業務や当会で実施する事業計画策定セミナー・個別相談会において支援対象者の掘り起しを行う。

そこで、上述 2 の経営分析の結果からそれぞれの課題を抽出し、小規模事業者の事業の持続的発展を図るため、小規模事業者の細分化に応じた事業計画策定支援を行い、策定に当たっては、商工会で課題解決が困難な専門的な課題については、専門家派遣事業などと連携した伴走型支援を行う。

□ 事業計画策定支援区分

分類	策定計画	視点
短期支援者	経営計画 (1～2年計画)	売上や経費の短期的向上のための経費見直しと計画づくり ①創業計画策定支援 ②事業再生計画策定支援(事業縮小・廃業)
中長期支援者	経営計画 (3～4年計画)	目標達成に向けた段階的ステップの具体化と収支バランスを検証した体系的計画づくり ③事業承継計画 ④第二創業(経営革新)計画策定支援 上記以外の計画策定支援

(事業内容)

(1) 日常業務による支援対象者の掘り起し【既存事業改善】

経営指導員を中心とした全職員による巡回・窓口相談指導や、記帳指導・決算指導を通して、経営力の向上や経営改善に積極的に取り組もうとする小規模事業者の掘り起しを行い、事業計画策定に向けて、計画の整合性や儲ける仕組みの創意工夫など継続したアドバイス等により、問題解決と事業計画策定までの伴走型支援を行う。

(2) 事業計画策定セミナー・個別相談会の開催【既存事業改善】

経営分析を行った小規模事業者を中心に、事業計画策定に関するセミナーを開催し、事業の持続的発展を目指す小規模事業者の掘り起しを行い、事業計画の作成と支援を行う。セミナーは、「集団によるもの」・「個別相談形式」の2種類を各1回(年2回)開催し、会報掲載や日常業務による声掛けにより参加を呼び掛ける。

これまでの集団セミナーでは、知識やスキルの習得に主眼が置かれていたため、参加者が計画策定の意欲ある小規模事業者に限定されてしまい、計画策定の主体が小規模事業者自身であるという意識の定着に繋がらなかった。そこで、小規模事業者の主体的な計画策定を最重要課題として実施する。

①集団セミナー

中小企業診断士等の外部講師を招へいし年2回開催する。計画策定の基本的スキルを習得したのち、セミナーで実際に計画を策定する実践的な形式で行うこととし、全職員による伴走型支援の指導・助言ができるマンツーマン体制を整え、経過確認や事業計画完成までの徹底した支援を行う。

計画策定段階においては、業界動向は小規模事業者自らが把握できるものの、市場全体の動向をより深くリサーチするための専門家派遣など、必要に応じた専門家を招聘し、経営指導員同行によるOJTによる資質向上と問題解決に向けた伴走型支援を実施する

策定した計画は、個別相談会の実施や経営指導員によるフォローアップ巡回により、ブラッシュアップを行う。

②個別相談会

事業計画策定に関する個別相談会を、セミナー出席者のフォローアップとして年2回開催し、経営計画の完成に向けての支援を行う。また、計画のブラッシュアップを目的とし、外部専門家と連携して実施する。

- 指導方法：セミナー(集団・個別)の開催により、経営者自身が考えていることを具現化し経営分析の際のSWOT分析で把握した強みを活かし、事業計画の徹底した伴走型体制により策定支援を行う。
- 対象者：事業計画策定セミナー参加者や、当地域で参加できなかった方に対しても、近隣市町の開催状況を把握して情報提供を行い、積極的な参加を促す。

上記(1)(2)のほか、短期支援・中長期支援それぞれの事業者に合わせて、以下の指導や助言の考え方に配慮しつつ、事業計画策定を支援する。

(3) 短期支援者への策定支援【既存事業】

①創業予定者への支援

創業者への支援は受け身となる場合が多く、相談されてはじめて支援に着手する傾向にあり、その原因は各支援機関の連携が不足しているため、市において「創業支援事業計画」の認定を受けたことを契機に、関係支援機関と連携を密にし、開業時の資金調達の相談や経営ノウハウの提供等、創業者への直接的な支援を行い開業率向上に努めていく。

- 指導方法：創業塾へ参加を促し、創業希望者の知識向上を図り事業計画策定支援を行う。創業者には商工会の既存事業である記帳・決算指導、マル経融資、労務支援のノウハウにより一貫した支援を行うとともに、創業後のフォローアップを含めた伴走型支援を行う。

②事業再生(事業縮小・廃業)への支援

財務上の問題を抱える小規模事業者については、金融機関、専門家等と連携し事業再生計画の策定支援を行う。

- 指導方法：金融機関、専門家等の活用による支援

(4) 中長期支援者への策定支援【既存事業】

①事業承継への支援

事業承継計画の策定と創業者とのマッチングを進めるため、企業が有する技術やネットワーク、顧客、資産等貴重な経営資源を把握し、創業希望者とのマッチングや中長期的な事業承継計画の策定支援を行う。

- 指導方法：事業承継支援は専門家派遣を組み込んだ多面的な支援と、承継後のフォローアップを含めた伴走型の支援を行う。

②第二創業(経営革新)への支援

前述の小規模事業者や業態転換や新事業・新分野に進出する意欲のある小規模事業者に対し、セミナーや個別専門家による支援を行う。

- 指導方法：第二創業セミナーを通じた後継者の育成や金融機関・各種専門家による個別相談の実施。

(目標)

内 容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
事業計画策定セミナー回数	2 回	4 回	4 回	4 回	4 回
経営計画策定支援数	28 社	35 社	37 社	39 社	40 社
①創業計画策定支援数	3 社	4 社	5 社	5 社	5 社
②事業再生計画策定支援数	0 社	1 社	1 社	1 社	1 社
③事業承継支援数	1 社	1 社	2 社	2 社	3 社
④第二創業(経営革新)支援数	2 社	4 社	5 社	7 社	7 社
⑤上記以外の計画策定支援数	22 社	25 社	24 社	24 社	24 社

4. 事業策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

各種補助金採択者や経営革新計画承認者に対しては、交付請求や進捗状況報告書作成に関連し、ある程度の進捗度チェックは行っているものの、事業計画進行中における支援は事業者の要望に応じた受動的支援に留まっている。

そのため、各種補助金採択者や経営革新計画承認者が事実上計画遂行を断念するなど、その成果を享受できない状況も出てきている。

また、創業者へのフォローアップは、窓口等への来訪をきっかけとして支援を行うという受け身の体制であった。

(改善方法)

事業計画策定事業者に対して、事業計画策定後も引き続き支援するため、経営指導員が積極的に関与し、事業計画の進捗管理の定期的な実施、計画遂行上必要となる課題解決のためのアドバイスや情報提供、実務能力引き上げのための講習会参加を促し、個別フォローアップや事業計画実行について重点的に伴走支援する。

また、専門家による客観的判断・修正アドバイスを盛り込み、計画の完全履行を図る。

(事業内容)

(1)「事業計画管理表」活用によるフォローアップの実施【新規事業】

事業計画策定支援を行った事業者に対して、事業計画に従って行われる事業が計画どおり確実に実施され、課題が解決し目標が達成できることを目的に、事業計画の進捗度を管理するため、フォローアップを行う。更に当会職員が情報を共有し、担当者不在の場合でも事業者の相談を円滑に支援できるよう、当会において「事業計画管理表」を作成し保管する。

作成する「事業計画管理表」には、計画スケジュールや実行時における定期的な「販売数値」の推移、「顧客動向」、「経営指導員・専門家」のアドバイス内容を記入し、計画の軌道修正の必要性を全職員が評価（check）できるよう工夫したものとする。

第一段階として、「事業計画管理表」を活用し巡回訪問により計画の進捗状況を把握する。巡回訪問は、計画期間中は原則として3ヶ月に1回以上、計画終了後は必要に応じて6カ月に1回以上を基本とする。

第二段階として、計画の軌道修正が必要な小規模事業者に対しては、県連エキスパートバンクや山形県よろず支援拠点等と連携し、経営指導員同行によるOJTによる資質向上と問題解決に向けた伴走型支援を実施する。また、国・県等の施策、当会の支援情報等をダイレクトメールや商工会報、ホームページにより提供し、必要な指導と助言を行う。

（2）専門家による課題解決に向けた取組みの支援【既存事業】

事業計画実行に向け、経営指導員が事業計画管理表による事業計画進捗状況を把握し、計画遂行上の問題点の洗い出しを行う。また、専門的知識が必要な課題については、県連エキスパートバンク事業やミラサポ、よろず支援拠点事業等の専門家派遣事業を活用し、それぞれの専門家と経営指導員が連携し伴走型支援を実施する。

□ 指導方法：年1回以上の専門家等の活用による支援

上記（1）（2）のほか、短期支援・中長期支援それぞれの事業者に合わせて、以下の指導や助言の考え方に配慮しつつ、事業計画策定後の実施支援を行う。

（3）短期支援者への継続的支援【既存事業】

①創業者への支援

創業者に対し、創業後2年間は重点的に経営指導員によるフォローアップを行い、事業計画進捗状況を把握し、特に事業計画に対する売上、利益率等の確認を行うとともに、直面する課題を抽出し、必要に応じて専門家派遣等の活用により課題解決に向けての支援を行う。

□ 指導方法：1カ月に1回以上の巡回訪問、金融支援、専門家等の活用による支援
商工会の既存事業である記帳・決算指導、マル経融資、労務支援

②事業再生（事業縮小・廃業）への支援

金融機関、専門家等と連携し事業再生計画の事業計画進捗状況を把握するとともに、直面する課題を抽出し、課題解決に向けての経営指導員によるフォローアップ支援を行う。

□ 指導方法：3カ月に1回以上の巡回訪問、専門家等の活用による支援

（4）中長期支援者への継続的支援【既存事業】

①事業承継への支援

「山形県事業引継ぎセンター」等の支援機関と連携しながら、事業計画進捗状況を把握し、円滑な事業の承継が行われているか確認するとともに、新たな課題についてもPDC Aサイクルにより、経営指導員によるフォローアップを行う。また、計画策定後に高齢や後継者の不在により事業継続が困難となった事業者に対し、自身引退後の事業譲渡や創業者を含む他の事業者への設備貸与等の継続的支援を行う。

□ 指導方法：3カ月に1回以上の巡回訪問、支援機関との連携支援

②第二創業(経営革新)への支援

事業計画の実行に向けて、経営指導員が巡回により事業計画進捗状況を把握し、当面する課題を抽出し、必要に応じては専門家派遣等の活用により課題解決に向けての支援を行う。

□ 指導方法：3カ月に1回以上の巡回訪問、金融支援、専門家等の活用による支援

(目標)

内 容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度
フォローアップ支援回数	136回	172回	188回	196回	200回
①創業者フォローアップ支援	36回	48回	60回	60回	60回
②事業再生フォローアップ支援	0回	4回	4回	4回	4回
③事業承継フォローアップ支援	4回	4回	8回	8回	12回
④第二創業(経営革新)フォローアップ支援	8回	16回	20回	28回	28回
⑤上記以外のフォローアップ支援	88回	100回	96回	96回	96回

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題)

これまで、各種補助金活用支援や全国展開支援事業で支援対象とした小規模事業者が、計画の作成時や事業を進める段階において、当該商品の需要動向調査を行うことはあるものの、求められた場合に限定されている。また、商工会が需要動向に関する相談を行っているとの認識は乏しいのが現状であり、地域小規模事業者の多くは、自社の販売する商品、サービス等需要動向については調査しておらず、個々の事業者が販売している商品、提供しているサービス等が地域の消費者のニーズに合致しているかどうか把握されていないのが課題である。

(改善方法)

経営状況分析・事業計画作成時から商工会が提供できる需要動向情報等の周知を行うと同時に、消費者ニーズを的確に把握、小規模事業者の販売促進・サービス向上に活用する。

具体的には、小規模事業者の中で最も減少数が多い卸小売業の売上向上とサービス向上のため、地区内の住民を対象としたアンケート調査を行うことで、商店街を構成する卸小売・飲食等の小規模事業者に結果を提供する。地域外への新たな販路開拓や新商品の開発を目指す卸小売業の小規模事業者に対しては、県外の消費者を対象としたモニタリング調査を行い、調査結果については、巡回訪問などを通じ提供する。

また、調査結果について、事業計画策定の中で販売計画・仕入計画・環境改善等に組み入れていく。

(事業内容)

(1) 商品等に関するアンケート調査の実施【新規事業】

小規模事業者の新たな販路の開拓や新製品の開発に活かせる地域内消費者からの意見収集のため、商品等のマーケティング調査について、商品・サービスに関するアンケート調査支援(計画・用紙作成・実施)を行い、地域内の消費者が何を求めているかを整理・分析して需要動向を把握し、掲載した小規模事業者の顧客開拓に役立てる。更に専門家派遣による個別相談を実施し、個社の商品戦略への活用を促す。

①いろは市(夏の陣)会場内での消費者アンケート調査の実施(年1回)

- 調査目的：地域消費者ニーズの把握
- 調査対象：市内及び周辺地域の消費者(約 500 名対象)
- 支援対象：いろは市に出店する卸小売業(約 10 社対象)
- 調査内容：特色を活かした新商品や一押し商品に関する満足度・評価
・食味・食感・価格・パッケージ等(調査項目は事業者との要検討)
- 調査方法：試食品を提供し店頭アンケート手渡しによる直接回収
1社あたり 50 枚の回収目標とする。

※いろは市(夏の陣)は、商業祭として6月に開催しており、来場者数は6,000名。

②上山市産業まつり会場内での消費者アンケート調査の実施(年1回)

- 調査目的：地域消費者ニーズの把握
- 調査対象：市内及び周辺地域の消費者(約 1,000 名対象)
- 支援対象：上山市産業まつりに出店する卸小売業(約 20 社対象)
- 調査内容：特色を活かした新商品や一押し商品に関する満足度・評価
・食味・食感・価格・パッケージ等(調査項目は事業者との要検討)
- 調査方法：試食品を提供し店頭アンケート手渡しによる直接回収
1社あたり 50 枚の回収目標とする。

※上山市産業まつりは、毎年11月に開催しており、来場者数は20,000名。

③商店街販売促進事業実施時における消費者アンケート調査の実施(年1回)

市内の73事業所が、地域内の消費者に向けて自社の商品とサービスを紹介する冊子「うまいずマップ」をかみのやま温泉商店街振興会が中心となって作成しており、各事業所の「一押し商品」紹介と誘客イベントとして「お得なクーポン券」を発行しているため、その冊子の中で、掲載した商品に対する評価等についてアンケート調査を実施する。

- 調査目的：地域消費者ニーズの把握
- 調査対象：市内及び周辺地域の消費者(約 500 名対象)
- 支援対象：かみのやま温泉商店街振興会に加盟する卸小売業、飲食宿泊業(73社)
- 調査内容：特色を活かした新商品や一押し商品に関する満足度・評価
・食味・食感・価格・パッケージ等
- 調査方法：「うまいずマップ」掲載事業者への店頭アンケート手渡しによる直接回収
1社あたり 30 枚の回収目標とする。

(2) 消費者モニタリング調査の実施【新規事業】

小規模事業者が新たに開発した商品や販路開拓を狙う商品について、消費トレンドや市場ニーズを把握するため、アンケートによる県外消費者モニタリング調査を行う。商品の特性を踏まえた上でモニタリング対象者(例:50代女性等)を決定する。アンケート調査については、地域資源を活用した食品を送り評価してもらい、ここで得られた評価や意見を分析し小規模事

業者にフィードバックし、商品の改良に繋げ、売れる商品づくりに活かす。

- 調査目的：県外消費者ニーズの把握
- 調査対象：県外消費者(約 50 名対象)
- 支援対象：新商品開発を目指す卸小売業者(約 5 社対象)
- 調査内容：特色を活かした新商品に関する満足度・評価
・食味・食感・価格・パッケージ等
- 調査方法：一般公募による不特定多数を対象
試供品と一緒にアンケート用紙を同封し、返信用封筒による回収
1 社あたり 50 枚の回収目標とする。

(3) 小規模事業者への市場動向に関する情報提供【新規事業】

市場性やマーケット状況など市場動向、需要動向に関する情報提供を行うため、地域経済分析システム(RESAS)・J-Net 21・日経テレコンPOS・山形県内経済情報報告・県内金融経済概要・業界誌等の情報について、毎月経営指導員が収集し公開が可能なものは商工会報及び本会ホームページ(年 1 回)にて公表するとともに、小規模事業者が必要と思われる情報(消費者ニーズ・顧客ニーズ等)を提供する。

情報提供に当たっては、新規出店計画、業界の動向等、新商品開発を想定する情報とするほかキーワード検索での調査は、該当する小規模事業者の求めに応じ適時実施し情報を提供する。

- 支援対象：新商品開発を目指す卸小売業・製造業
- 調査内容

名 称	情報提供内容
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)	□ 各小規模事業者が必要と思われる情報をピックアップして情報を提供する。 (項目)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」など
J-Net 21 (中小企業基盤整備機構)	□ 中小企業ビジネスを支援するサイト「J-Net 21」から、公的機関の支援情報を中心に、最新の支援施策や経営に関するQ&A や数多くの企業事例などの情報を提供する。
日経テレコンPOS (日経新聞DM) 日経MJ・業界紙	□ 長期に蓄積された詳細なデータは市場のニーズや商品の販売動向、競合他社商品とのシェア分析など様々な分析が可能であり、消費者ニーズや顧客ニーズの動向等をピックアップして分析、提供する。 (項目)売り筋ランキング、ヒット商品など
山形県内経済情勢報告 (山形財務事務所)	□ 山形県内の各種指標を定量面・定性面を併せて分析し、経済情勢を立体的に判断できる情報を提供する。(年 4 回更新) (項目)個人消費、住宅建設、設備投資、雇用情勢など
山形県内金融経済概要 (日本銀行山形支店)	□ 山形県内の金融経済動向に関する調査・分析結果について情報を提供する。(毎月更新) (項目)需要項目別の動向、生産、雇用・所得環境など

(目標)

内 容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
商品等アンケート調査回数 (上記の提供事業者数)	未実施 (0 社)	3 回 (103 社)	3 回 (103 社)	3 回 (103 社)	3 回 (103 社)
消費者モニタリング調査回数 (上記の提供事業者数)	未実施 (0 社)	1 回 (5 社)	1 回 (5 社)	1 回 (5 社)	1 回 (5 社)
市場動向に関する情報提供 事業者数(述ベ) ※1	未実施	540 社	540 社	540 社	540 社

※1 経営指導員 1 人(月 15 社)で計算(情報提供事業者 15 社×3 名×12 か月=540 社)

6. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(現状と課題)

小規模事業者にとって販路開拓は重要課題であるが、これまでは、県・市との連携による首都圏イベント、有名百貨店催事・物産店への参加、展示会・商談会への参加を通して小規模事業者の販路開拓を支援しているものの、一部の事業所に限られているのが現状である。

また、地域内の小規模事業者の事業規模が小さく、地域内だけで新たな販路開拓を必要としている事業所も少なくないため、商店街販売促進事業「うまいずマップ」の継続実施や、何より販売力の強化支援が最重要課題である。

(改善方法)

今後は、前述の需要動向調査により、支援対象として当市の小規模事業者の中で最も減少数が多い卸小売業と商店街を構成する飲食業の特色を活かした新商品や一押し商品について、首都圏及び地域内消費動向の得られた結果を巡回により情報提供する。また、今まで実施してきた商店街販売促進事業支援を継続実施すると同時に、販売促進セミナーを開催し、他では真似できない個性を持ち魅力を活かした店づくりに取り組み、売上増加へ繋げる。

一方、新規取引の拡大を求めている卸小売業・製造業については、毎年首都圏で開催される物産展や商談会へ参加を促すとともに、新規市場の拡大を求めている卸小売業・製造業については、インターネットを活用した販路開拓支援を行うことで販路開拓や売上増加へ繋げる。

以上の新たな需要開拓への事業については、定期的にFAXやメールにより情報発信(年3回)すると共に、フェイスブック等SNS活用(年10回)による広域的な周知活動に努める。

更に、展示会等への出展後には、参加企業とのヒアリングを実施して受注状況を把握するとともに、課題を明確化し、専門家による定期的なフォローアップを実施する。

(事業内容)

(1) 商店街販売促進事業「うまいずマップ作成」【既存事業拡充】

現在発行している「うまいずマップ※」にクーポン内容の充実等バージョンアップを図り、「5. 需要動向調査に関すること」で実施する消費者アンケートの結果等を踏まえ、個店の商品PR及び潜在的な顧客の開拓支援を行う。

※市内の73事業所が、消費者に向けて自社の商品とサービスを紹介する冊子。

個店の売上アップだけでなく、商店街の活性化効果も高めるために実施する。

- 支援対象：卸小売業・飲食業
- 支援内容：①主力商品のPR
 - ②売れる商品の開発(専門家派遣)
 - ③販売促進セミナーの開催(店舗施設(看板・店頭装飾・陳列等)による訴求、チラシ等の活用(デザイン作成等)、プレリリースの活用(マスメディア活用方法)、SNSの活用(フェイスブックによる情報発信、商品撮影のコツ等)
 - ④販売促進セミナー受講後の個別指導やフォローアップ(専門家派遣)
- 効果：新規顧客の獲得、既存顧客のリピート利用、客単価の向上

(2) 新規取引の拡大を求める展示会・物産展等への出展促進【既存事業拡充】

商談会・展示会などのビジネスマッチングイベントは国内外で活発に行われており、小規模事業者に対し、巡回により情報提供するとともに、全国商工会連合会や山形県商工会連合会、産業振興団体や行政関係団体(上山市観光キャンペーン推進協議会等)と連携して販路促進の機会を確保する。

- 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(「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」等)への出展
 - 目的：受注希望企業との商談
 - 支援対象：卸小売業・製造業(食品)
 - 支援内容：商品・パッケージづくり(付加価値向上)、販路開拓等
定期的なフォローアップの実施(年3回以上)
 - 効果：新規顧客の獲得、消費者からの事業者認知度の向上及びPR
- ②山形県企業振興公社が開催する商談会(山形県広域商談会等)・展示会への出展
 - 目的：受注希望企業との商談
 - 支援対象：製造業
 - 支援内容：企業ガイドブックの作成による販路開拓等
定期的なフォローアップの実施(年3回以上)
 - 効果：新規顧客の獲得、企業認知度の向上及びPR

(3) ITを活用した販路開拓支援【新規事業】

商談会や展示会は販路開拓の高い効果が期待できるが、開催期間も限定的であり、日常的な県内外への販路開拓を支援するため、ITを活用した支援を行う。具体的には、インターネット販売システムの活用を巡回により情報提供するとともに、地域外への販路開拓に意欲的なものづくり企業への登録支援を行い、販路開拓の機会を確保する。

- ① 全国商工会連合会ECサイト「ニッポンセレクト.com」への登録支援
 - 目的：自社の取扱商品・サービスのPR、情報発信、受注販売
 - 支援対象：卸小売業・製造業
 - 支援内容：商品・パッケージづくり(付加価値向上)、販路開拓等
定期的なフォローアップの実施(年3回以上)
 - 効果：地域外の新規顧客の獲得

(目標)

内 容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
商店街販促事業実施回数 (参加事業者数) (1 店舗当りの来店客数) ※1	1 回 (73 社) -	1 回 (80 社) (年 2%)	1 回 (80 社) (年 2%)	1 回 (80 社) (年 2%)	1 回 (80 社) (年 2%)
販促セミナー開催回数 (参加事業者数) ※2 (参加後支援事業者数) ※3	未実施	2 回 (20 社) (4 社)	3 回 (30 社) (6 社)	3 回 (30 社) (6 社)	4 回 (40 社) (8 社)
商談会等出展支援回数 (出展事業者数) ※4 (商談成立件数) ※5	3 回 (19 社) (2 件)	4 回 (25 社) (5 件)	4 回 (25 社) (5 件)	4 回 (25 社) (5 件)	4 回 (25 社) (5 件)
E C サイト登録事業所数 (年間新規取引受注件数)	未実施 (0 件)	1 社 (2 件)	1 社 (2 件)	1 社 (2 件)	1 社 (2 件)

- ※1 商店街販促事業新規顧客獲得数＝ 商店街販促事業参加事業所 1 店舗当りの来店客数×2%増
- ※2 販売促進セミナー参加事業者数＝ 販促セミナー開催回数×10 社とする値
- ※3 販売促進セミナー参加後の支援事業者数＝ セミナー参加事業者数×20%とする値
- ※4 商談会・展示会等への出展事業者数＝ 商談会等出展支援回数×6～7 社とする値
- ※5 商談会・展示会等での商談件数＝ 参加事業者数×20%とする値

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組み

(現状と課題)

上山市では平成 28 年 3 月に、これから 8 年間のまちづくりの指針となる『第 7 次上山市振興計画』を策定しており、地域経済の活性化は施策の大綱中「にぎわう『魅力と活力あふれるまち』」として位置付けられ、産業振興と観光振興による交流人口拡大などを中心とするまちづくりを推進することとなっている。

しかしながら、上山市の中心市街地(中心商店街)を巡る環境は厳しさを増し、郊外型商業施設の進出に加えて、通信販売の利用拡大など経済環境は大きく変化している。とりわけ、上山市の中心部である 8 商店会等は、かつては大きな賑わいを見せたが、商店街の空洞化や個店の弱体化は進んでいる現状である。

平成 24 年 11 月には、上山市が「中心市街地活性化基本計画」を策定し、現在、中心市街地の活性化に向けた各種事業が計画的に進められており、中心商店街のにぎわい創出が求められているが、小規模事業者の販路拡大等には繋がっていないのが現状である。

また、県内有数の規模を誇る“かみのやま温泉”を主軸とした観光振興を図るために、上山市が多岐にわたる事業を展開している「上山型温泉クアオルト事業」や平成 26 年 3 月に制定した「かみのやま産のワインによる乾杯を推進する条例」をもとにワイン消費拡大を図っており、今後ワイン等の地域資源を活用した、新たな「かみのやま温泉のブランディング」を構築する取り組みが必要となっている。

(今後の方向性)

本市の「上山市まち・ひと・しごと創生総合戦略」にも掲げられている、中長期的な振興のあり方(「地域資源を活用した交流人口の増加」、「企業の課題解決支援」、「新たな雇用の場を創出」)を踏まえ、上山市、山形農協協同組合南部営農センター、(一社)上山市観光物産協会、かみのやま温泉商店街振興会、上山市中心市街地活性化協議会等関係団体と連携して、実行委員会においてさらに「人が集まる企画」「より賑わう企画」など、地域の活性化の方向性について検討する。また、上山市が多岐にわたり事業を展開している「上山型温泉クアオルト事業」

や地域資源を活用した、新たな「かみのやま温泉のブランディング」を構築する取り組みに向けて、地域循環型経済を目指し、P D C Aサイクルを回しながら地域活性化を図る。

(事業内容)

1. 中心市街地の活性化に向けた賑わい創出の取り組み【既存事業拡充】

平成20年8月に、上山市、上山市観光物産協会、かみのやま温泉商店街振興会、金融機関、その他関係団体を構成員とした「上山市中心市街地活性化協議会」が組織され、当会が事務局を担っている。

当協議会で協議される事項は、①上山市が作成する中心市街地活性化基本計画並びに認定基本計画及びその実施に関して意見の提出を行うこと、②事業計画に関し協議すること、③中心市街地の活性化に関し必要な活動を行うことであり、中心市街地活性化施策に対する協議・検討組織としての役割を果たしている。

今後は、地域に向けた情報の発信や商業活性化のための事業についての協議・実践機関としての役割も期待されているため、協議会の活動強化を図るとともに、地域の多様な関係機関と連携し、地域の現状と課題を踏まえ地域活性化に向けた取組みを実践していく。

また商店会が主催する「商業祭(いろは市(夏の陣・冬の陣)・かつぱ市・黄金市)」や、商工会が実行委員の一員として参画し行政・地域の各団体等と連携しながら開催する「上山市産業まつり」をはじめとしたイベント等は、地元客だけでなく観光客をも顧客として取り込むための店舗づくりと小規模事業者のPR・販路拡大を目的とし、参画支援を行う。

さらに、地域全体としての意識共有を図るために、各商業祭については行政・地区会と連携した運営組織の形成や、地域の祭事と連携した企画として事業を推進し、地域活性化を図る。



【商業祭:いろは市(夏の陣)】



【上山市産業まつり】

2. 観光事業強化のための連携の促進【既存事業拡充】

「上山型温泉クアオルト事業」は、自然の中を歩く「いつでも・だれでも・一人でも」毎日参加可能な最新ドイツ式の医科学的根拠に基づく健康ウォーキングを主軸に、食や温泉などの地域資源と連携した自然の力で健康になる健康増進事業であり、「上山温泉クアオルト協議会」が主体となり市民の健康増進と交流人口の拡大を目的に、まち中でのウォーキングも実施している。

今後も上山市商工会は商業部会や観光部会を中心に関係機関と連携することで、健康づくりのための里山や準高所のウォーキングと市街地の歴史小道(フットパス)を活用したまち歩きや、商店での様々な体験を組み合わせ、多様な魅力づくりを行い回遊型観光の普及拡大を推進する。

また、上山市は全国有数のワインの“産地”でもあり、地元メーカーは、全国的知名度の高いタケダワイナリーと、平成25年9月に醸造を始めた蔵王ウッディファームの2社だが、アサヒビールとサントリーが同市産ブドウを使い、商品名に「かみのやま」を入れたワインを販売している。しかし、ワインと醸造用ブドウの産地でありながら、住民にも十分認知されていなかったため、平成25年3月には、「かみのやま産ワインによる乾杯を推進する条例」が施行

され、地元産ワインを置く飲食店も市内に増えてきた。

市内ワイナリーの製品と、県外メーカーが上山産ブドウで仕込む製品を「かみのやま産ワイン」と定義し、農産物、歴史、自然など、上山市ならではの優れた地域資源を観光コンテンツとして磨き上げ、質の高い着地型旅行商品づくりを関係団体と連携し新たな「かみのやま温泉のブランディング」を構築することで、国内外に対し上山市の魅力を発信していく。



【上山型温泉クアールト事業】



【かみのやま産ワインによる乾杯】

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み

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

(現状と課題)

現状では、専門家を活用した事業支援と山形県企業振興公社、山形県よろず支援拠点、山形県商工会連合会等からの情報収集並びに提供、専門家派遣等を通じた支援ノウハウ等の情報交換が主である。また、県内の商工会間では、日常的に情報交換を行い活用しているが、情報収集に留まる場合も多く、小規模事業者のニーズにあった高度な支援ノウハウの取得が不十分であった。

(改善方法)

他の商工会や各支援機関との研修会及び外部専門家等との積極的な連携によって、支援ノウハウの収集と共有化を図るとともに、人的ネットワークを構築し、事業者のニーズに合った支援を実施する。

(事業内容)

- (1) 本会及び上山市、市内金融機関(市内5行、代表店舗/山形銀行上山支店)とで実施している「金融懇談会」を活用して、地域の景気動向をはじめ、金融支援の現状や経営改善の進め方、販路開拓の取り組み等の双方が行っている支援方法について、事例を踏まえて情報交換を年1回行う。更に、日本政策金融公庫、山形県信用保証協会との連絡会議等に参加し、地域企業の設備投資動向、業種別動向について情報交換を年4回行い、小規模事業者の需要を見据えた経営戦略策定支援の基礎資料として活用する。【既存事業】
- (2) 本会及び山辺町商工会、中山町商工会の1市2町で広域連携体制を構築している「東南村山商工会広域連携協議会」において、商工会同士が力を合わせ商工会の機能を高めていくための「広域経営指導員」と経営指導員が連携し、経営革新・新分野進出・創業等の専門的な相談にもきめ細かに対応し情報交換を月1回行い、地域内の小規模事業者への課題解決支援に活用する。【既存事業】

- (3) 認定支援機関により構成される「プラットフォームやまがた連絡協議会」へ年2回参加し、県内の金融機関、中小企業診断士、商工会議所、商工会との交流を通じて、小規模事業者に対する経営革新やものづくり、販路拡大等の支援ノウハウを共有し、取得したノウハウは本会経営指導員間で共有を図り、地域内の小規模事業者への課題解決支援に活用する。【既存事業】
- (4) 県連主催の「経営力向上支援事例発表会」を通じて、各商工会経営指導員によるチーム支援で経営力向上に導いた支援事例について年1回共有し、課題解決策の選択肢の広がりによる経営指導員の支援能力の向上を図る。【既存事業】
- (5) 「山形県よろず支援拠点コーディネーター」や「山形県企業振興公社経営支援アドバイザー」による個社支援の終了後、随時、経営指導員全員との「経営支援会議」を開催し、その事業所に対する問題解決策の提案内容と今後の支援方法等について共有・検討し、提案型支援能力の向上に努める。【既存事業】
- (6) 上山市の産業施策においては情報共有に留まらず、地域課題解決に向けた支援を連携して進める必要性から、「上山市商工業連絡会議」を担当課である商工課との間で年2回開催し、課題解決に向けたアドバイス、支援要請の場とする。【新規事業】

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(現状と課題)

本会では、これまで県連と一体となって職員の資質向上に努めてきたが、組織としての情報の共有や支援ノウハウの共有に課題がある。また、経営指導員の経験やノウハウの差があり、課題解決に向けた高度な支援スキルの不足等、職員のレベルアップが課題になっている。

(改善方法)

そこで、全職員がチームとして事業展開できる組織体制づくりとして、一人ひとりの知識、スキルの強み・弱みの抽出を行い、抽出したスキルの強みについてはこれを更に伸ばし、弱みについては不足している知識、スキルを身につけ克服し、一歩進んだ小規模事業者への伴走型支援ができるよう必要な支援能力の向上を図るため、以下の資質向上に関する取組みを実施する。

(支援能力向上の取組み)

- (1) 県連が主催する「経営指導員等研修会」に、小規模指導者の指導を行う職員全員を年1回以上派遣し、支援スキルの向上及び職員のキャリアごとに必要とされる職務遂行能力を強化する。【既存事業】
- (2) 中小企業大学校が実施する「専門研修」(事業承継コース等)に経営指導員を年1回以上派遣する。【既存事業拡充】
- (3) 創業、経営革新、売上向上、販路拡大などをテーマとする各種経営セミナーに経営指導員を年2回以上参加させ、それらのレジュメやセミナーの内容を職員間で知識の共有化を図り、小規模事業者の売上向上・利益確保のためのアドバイスの際の一助に繋げていく。【既存事業拡充】

- (4) 当会経営指導員及び東南村山商工会広域連携協議会管内経営指導員間で構成する経営指導推進会議を月1回開催し、新商品動向、トレンド、経済情勢などのトピックスや指導事例、指導案内等について情報を共有し、小規模事業者の売上・利益確保に資する支援能力および経営支援に必要な能力の向上を図る。【既存事業】
- (5) 金融機関や外部研修機関が行う実践的なセミナーに参加して、経営能力を養い、それらを商工会内部にフィードバックする。【既存事業】
- (6) エキスパートバンク事業や山形県よろず支援拠点、中小企業支援ポータルサイト「ミラサポ」等を活用した専門家派遣に際し、経営指導員が帯同することによって、専門的知識の習得を図る。【既存事業】
- (7) 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、経営指導員等の資質向上に必要な知識を習得する。【既存事業拡充】
- (8) 小規模事業者の経営支援の基礎となる知識（簿記、販売士、ビジネス実務法務、ファイナンシャルプランナー、PC検定等）の習得を促進するため、資格取得奨励金制度等を活用し組織全体の資質向上を図る。【既存事業拡充】
- (9) 本経営発達支援計画の実施に伴う経営状況の分析や事業計画策定支援等は、巡回訪問等については経営指導員と補助員や記帳専任職員がチームを組んで小規模事業者を支援することで、指導や助言、情報収集方法を学ぶ等OJTにより伴走型支援の能力向上を図る。【既存拡充事業】

(組織内で共有する取組み)

- (1) 組織内で小規模事業者の成功事例や指導ノウハウの共有化を図る。共有した支援ノウハウ情報や経営分析結果等を、全国連の基幹システムにデータを保存することにより、職員が人事異動等で交替した場合でも、組織の共有財産として活用できる体制を構築する。
【既存事業拡充】
- (2) 職員間での情報共有を図る取組みとして、「経営支援会議」を隔週1回開催し（必要に応じて開催）、経営計画策定・実施支援事業所について情報共有を行い、課題の報告・解決策を検討する。【新規事業】
- (3) 各種研修会やセミナー等で得たノウハウや知識を経営指導員のみならず、補助員・記帳専任職員等組織内の全職員で共有できるよう、職員全体会議を月1回開催する。
【新規事業】

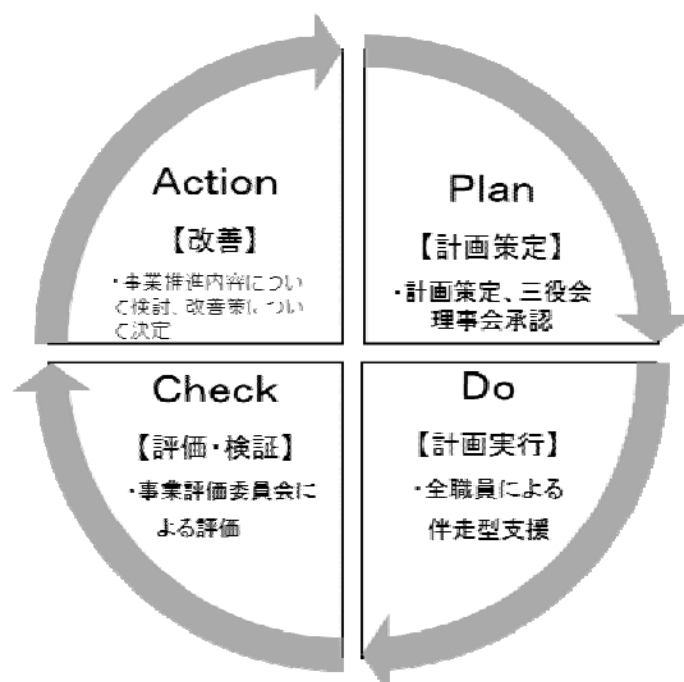
3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

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・検証を行うとともに、①から⑤のとおりPDCAサイクルを構築し実行する。

- ① 本会三役会（月1回開催）（会長、副会長、筆頭理事）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。

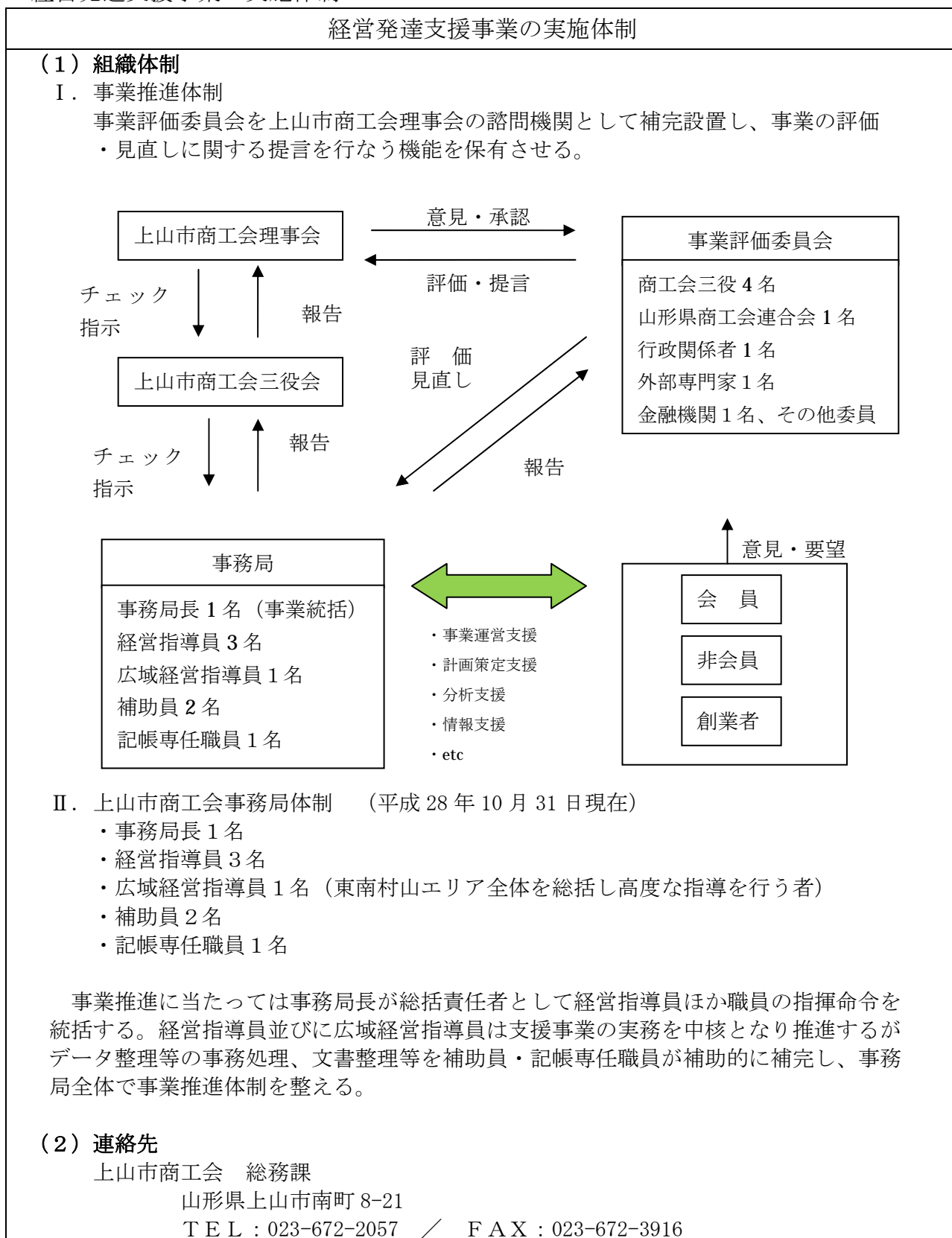
- ②理事会（年3回程度開催）において、評価・見直しの方針を決定する。
- ③上山市、地域関係機関等の外部有識者を含めた構成メンバーにより、新たに『事業評価検討委員会』を設け、前年度の事業の実施状況や成果の評価を踏まえ、事業の見直しを行う。（年2回程度）
- ④事業の成果・評価・見直しの結果については、山形県商工会联合会、上山市へ報告する。
- ⑤事業の成果・評価・見直しの結果については本会ホームページにて計画期間中公表する。また、本会通常総代会資料(5月)、商工会報にて随時、進捗状況、結果を掲載する。

PDCAサイクル



(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)

	29年度 (29年4月以降)	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	4,550	2,550	4,550	2,550
小規模企業対策事業費				
1. 地域経済動向調査事業費	100	100	100	100
2. 経営状況分析事業	150	150	150	150
3. 事業計画策定事業	500	500	500	500
4. 事業計画策定後の実施 支援事業	200	200	200	200
5. 需要動向調査事業	500	500	500	500
6. 販路開拓支援事業	2,500	500	2,500	500
7. 地域活性化事業	500	500	500	500
8. 支援力向上研修事業	100	100	100	100

調達方法

会費、手数料、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費

(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

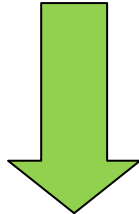
連携する内容
(1) 経営分析・事業計画の策定支援 (2) 創業・第二創業(事業承継)、経営革新支援 (3) 金融支援 (4) 販路開拓支援 (5) 地域経済の活性化支援
連携者及びその役割
○山形県村山総合支庁 支庁長 加藤祐悦 〒990-2492 山形市鉄砲町 2-19-68 TEL 023-621-8288 役割:情報提供・販路開拓
○上山市 市長 横戸長兵衛 〒999-3145 上山市河崎 1-1-10 TEL 023-672-1111 役割:情報提供・連携支援・販路開拓・地域経済活性化
○山形県商工会連合会 会長 小野木 覚 〒990-0827 山形市城南町 1-1-1 TEL 050-3540-7211 役割:情報提供・専門家派遣・販路開拓
○(公財)山形県企業振興公社 理事長 森谷裕一 〒990-0827 山形市城南町 1-1-1 TEL 023-647-0664 役割:情報提供・専門家派遣
○山形県よろず支援拠点 コーディネーター 成澤郁夫 〒990-0827 山形市城南町 1-1-1 TEL 023-647-0708 役割:情報提供・専門家派遣
○山形県事業引継ぎセンター 総括責任者 加藤和弘 〒990-0827 山形市城南町 1-1-1 TEL 023-647-0664 役割:情報提供・事業承継支援・専門家派遣
○山形県信用保証協会 理事長 横澤正昭 〒990-0827 山形市城南町 1-1-1 TEL 023-647-2240 役割:情報提供・創業、第二創業支援・金融支援
○(株)日本政策金融公庫山形支店 統括 美馬裕幸 〒990-0042 山形市七日町 3-1-9 TEL 023-642-1331 役割:情報提供・創業、第二創業支援・金融支援・販路開拓

- 上山市金融協会(市内5行)代表/山形銀行上山支店 支店長 高橋雅人
〒999-3143 上山市二日町10-25 TEL 023-672-1221
役割:情報提供・連携支援・金融支援
- (独)中小企業基盤整備機構東北本部 本部長 高村誠人
〒980-0811 仙台市青葉区一番町4-6-1 TEL 022-399-6111
役割:情報提供・専門家派遣
- ジェットロ山形貿易情報センター 所長 河浦義和
〒990-0042 山形市七日町3-5-20 TEL 023-622-8225
役割:情報提供・販路開拓
- (一社)山形県中小企業診断士協会 会長 五十嵐幸枝
〒990-2413 山形市南原町1-14-51 TEL 050-3681-2427
役割:情報提供・連携支援
- 東北税理士会山形支部 支部長 須藤行雄
〒990-0047 山形市旅籠町1-1-14 TEL 023-632-4244
役割:情報提供・連携支援
- 山形農協協同組合南部営農センター センター長 高野弘明
〒999-3221- 上山市関根字三島627-2 TEL 023-673-3108
役割:地域経済活性化
- (一社)上山市観光物産協会 会長 五十嵐伸一郎
〒999-3153 上山市十日町1-3 TEL 023-672-0839
役割:販路開拓・地域経済活性化
- かみのやま温泉商店街振興会 会長 松本佳子
〒999-3135 上山市南町8-21 TEL 023-672-2057
役割:販路開拓・地域経済活性化
- 上山市中心市街地活性化協議会 会長 伊藤正志
〒999-3135 上山市南町8-21 TEL 023-672-2057
役割:地域経済活性化

連携体制図等

地域の事業所・創業者
(小規模事業者支援・創業者支援)

相談



伴走支援

(現状分析、計画策定、
需要開拓、情報提供 等)



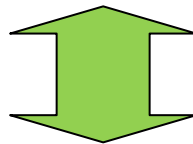
上山市商工会

小規模事業者の売上向上・付加価値向上に向け、
伴走型支援により課題解決を図る。

各種調査結果を活用した情報提供
事業計画策定～実行支援とそのフォローアップ
創業計画策定～実行支援とそのフォローアップ
情報発信による需要開拓と販路開拓支援

専
門
家
派
遣

連携



【外部支援機関】

(公財)山形県企業振興公社、山形県よろず支援拠点、山形県事業引継ぎセンター
(独)中小企業基盤整備機構東北本部

【関係機関】

山形県商工会連合会、(株)日本政策金融公庫山形支店、山形県信用保証協会
上山市金融協会(市内4行)代表店舗/山形銀行上山支店、ジェトロ山形貿易情報センター
山形農協協同組合、(一社)上山市観光物産協会
かみのやま温泉商店街振興会、上山市中心市街地活性化協議会

【行政機関】

国(東北経済産業局)、山形県、上山市

【専門家等】

(一社)山形県中小企業診断士協会、東北税理士会山形支部

【他事業との連携】

ミラサポの活用(専門家派遣)、エキスパートバンクの活用(山形県商工会連合会) ほか