

## 経営発達支援計画の概要

実施者名	村山市商工会(法人番号 5390005005645)
実施期間	平成30年4月1日～平成35年3月31日
目 標	当商工会がこれまで実施してきた小規模事業者支援の取組みを基礎とし、地域経済における現状・課題を把握・分析しながら、地域内小規模事業者の持続的発展と成長発展に向けた経営発達支援事業を計画的且つ着実に実施して参ります。経営発達支援事業を実施するにあたり、関係支援機関と連携を密にしながら、小規模事業者への事業計画策定を機軸とし、需要・販路の拡大、地域資源を活かした産業の掘り起こしと事業化、地域振興事業を支援し、地域経済の活性化を目指します。
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</b> 四半期毎に地域内の経済・景気動向を調査・収集・分析し、地域内小規模事業者へ情報提供するとともに、実現性を高める事業計画策定のための基礎資料として活用する。</li> <li><b>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</b> 決算書に基づいた経営分析を行うほか、経営分析セミナーを開催し、小規模事業者の経営実態を適切に把握し、利益確保に向けた事業計画作成の素地を形成する。</li> <li><b>3. 事業計画の策定支援に関すること【指針②】</b> 小規模事業者の安定した事業の継続と成長発展や事業承継、創業事業者の経営基盤の確立を図るため、経営段階に応じた事業計画作成を支援する。</li> <li><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</b> 小規模事業者の事業計画策定後の円滑な計画実行のため、定期的な巡回訪問を実施し、事業遂行状況の確認（PDCAサイクルの構築）を行うとともに、改善点や次の一手を検討し、効果ある事業実施の支援を行う。</li> <li><b>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</b> 消費者ニーズや市場動向、需要動向に関して調査分析を適宜行い、小規模事業者に対し情報提供し、新分野進出や新商品開発、営業戦略の立案に役立てるとともに、効果的な事業計画策定と事業実施に反映する。</li> <li><b>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】</b> 地域内小規模事業者の新たな需要開拓のための商談会や販路拡大につながる物産展・展示会等への積極的な参加を支援するとともに、地域内小規模事業者の県内外に向けた自社PRのための広報活動支援を行う。</li> </ol> <p><b>II. 地域経済活性化に資する取り組み</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. 地域ブランドの確立と周遊型観光の定着を目指す取り組み</b> 村山市6次産業化推進協議会(構成団体:村山市商工会・むらやま農業協同組合・村山市観光物産協会・村山市余暇開発振興公社・農業士会・金融機関・教育機関・報道機関等)と連携し、地域資源を活用した特産品開発による村山ブランドの確立と東沢公園や最上川三難所そば街道等市内観光資源を軸とした周遊型観光の定着により地域経済の活性化を図る。</li> <li><b>2. 中心商店街の再生と賑わい創出を目指す取り組み</b> 商店街(村山銀座商店会・村山中央商店会)等関係団体と連携し、空き店舗を活用したチャレンジショップの運営や地域コミュニティサロンの提案により中心商店街の活性化を図る。</li> </ol>
連絡先	<p>村山市商工会 〒995-0035 山形県村山市中央一丁目3番5号 TEL: 0237-55-4311 FAX: 0237-55-4312 e-mail: murayama@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. 村山市の現状と課題

①村山市の概要と人口

村山市は山形県内陸部村山地方に位置し、東西 22 km、南北 15 km、総面積 196.83k m<sup>2</sup>を有している。東の奥羽山脈、西の出羽三山と朝日連峰に囲まれた南北に長い村山盆地の北部にあり、市の中央部を日本三大急流の一つで山形県の母なる川と称される最上川が南から北に蛇行して流れており、自然豊かな地域でもある。

交通面では、JR 奥羽本線が中心商店街のある楯岡を南北に通る、その西側に国道 13 号線が走っている。隣市の東根市に山形空港があり、平成 11 年には山形新幹線新庄延伸により高速交通網の整備も進んでいる。更に東北中央自動車道東根～尾花沢間の開通を控え、インターチェンジや周辺整備も進められ、これにより観光面での交流人口の拡大や物流環境の向上により企業誘致が期待される。

村山市はかつて、北村山地域の中核都市として旧宿場町の楯岡を中心に繁栄を築いてきた。昭和 29 年の市制施行時に 42,000 人余りだった人口は昭和 35 年の国勢調査で 40,000 人を、平成 12 年には 30,000 人を割込み、以後、全国的な少子高齢化と相まって減少を続けおり、平成 27 年 11 月現在では 25,000 人を割り込んでいる。

平成 25 年 3 月に国立社会保障・人口問題研究所より公表された村山市の人口推計では平成 32 年には約 23,600 人、平成 37 年には約 22,000 人になるとされ、減少傾向は止められないものの、減少カーブをいかに緩やかにするかが喫緊の課題となっている。

また、平成 27 年山形県高齢社会関係データ集によると、65 歳以上の高齢者人口（老年人口）の総人口に占める高齢化率が、村山市は 34.1%となっている。これは山形県平均の 30.0%、全国平均の 26.0%（いずれも平成 26 年 10 月 1 日現在）を上回り、当市が他地域よりも少子高齢化が進んでいることが分かる。

人口減少と少子高齢化は労働力と生産力の低下となり、地域経済を疲弊させる要因となっている。

そうした中で、第 5 次村山市総合計画では「次の世代に引き継ぐ 魅力ある村山市を創る」を基本理念に、定住促進・産業振興・観光交流・教育 保健 福祉 環境 防災・市民協働 行財政改革 の 5 つを基本目標に掲げ、今後 10 年間の村山市が進む



べき基本的な方向性とその実現に向けた考え方を示し、総合的且つ計画的なまちづくりを進めている。

## ②村山市の産業

村山市は農業を基幹産業とし、最上川流域の肥沃な土地と四季折々寒暖の差がもたらす自然の恵みによって、米やさくらんぼをはじめとして高品質かつ多種の農産物が生産されている。また、金谷工業団地と河島工業団地を中心として市内には機械金属加工業が多く、高い技術力を持っている。第五次村山市総合計画でも産業振興において経営力向上・企業連携支援、ものづくりのためのひとりづくり支援を個別政策に掲げ、継続して成長する工業の振興を目指していく方針である。

村山市統計資料（平成27年4月発行）における産業別事業所数と従業者、並びに各産業を代表する業種の売上高等（第1次産業：農業粗生産額、第2次産業：製造品出荷額、第3次産業：商品販売額）は下表のとおり。（事業所数と従業者数は平成24年経済センサスの数値で平成24年2月21日現在のもの。売上高等の数値は統計資料内のそれぞれの項目における直近のものを採用）

産業種類	事業所数 (事業所)	従業者数 (人)	売上高等 (百万円)
第1次産業	11	106	7,490
第2次産業	404	4,047	38,033
第3次産業	851	4,418	24,889
計	1,266	8,571	70,412

	商業	工業	建設	サービス	飲食	金融	農業	その他	計
事業所数の内訳	312	204	200	185	110	20	11	224	1,266

1次産業は農業で水稻が中心であるがさくらんぼをはじめとする果樹に加え畜産も行っている。農産物は主に農協へ出荷されているが、道の駅など産直施設も好調である。また畜産も市場で高い評価を受けており、今後はそれら地域資源を活用し、付加価値を加えた農商工連携による特産品開発や新商品開発等の6次産業化へ向けた取組みも必要となっている。

2次産業では、機械金属加工業が当市における主要産業でもあり、製造品出荷額は他業種をリードしている。雇用の受け皿となる企業も多く当地域経済を牽引し定住促進に貢献している。しかしながら、円相場など国内外の経済情勢の影響も受けやすく、今後は他地域との差別化を図るための新たな加工技術の取得やイノベーション、新分野進出など強みをさらに特化していくとともに、後身の育成も含めたものづくりの技術を受け継ぐ体制の構築も必要である。

また、建設業においては冬期間の除雪作業の担い手として、また、今後増えてくる空き家・空き店舗対策での連携など、地域になくてはならない業種である。

3次産業では個人商店を主とした商店、理・美容業、飲食業が多い。従業員5人未満の小規模事業者がほとんどであるが、地域コミュニティの核となっていることも多い。



また、第5次村山市総合計画の策定にあたり村山市総合計画策定審議会から出された村山市総合計画基本構想答申書（平成27年2月）における就業構造の推移と見通しは下表のとおり。

	H17	H22	H27	H32	H37
第1次産業（人）	2,505	1,995	1,641	1,311	1,040
構成比（%）	17.3	15.2	13.7	12.2	10.7
第2次産業（人）	5,568	4,814	4,204	3,610	3,121
構成比（%）	38.4	36.6	35.1	33.6	32.1
第3次産業（人）	6,408	6,286	6,133	5,824	5,562
構成比（%）	44.2	47.8	51.2	54.2	57.2
分類不能（人）	14	49	—	—	—
構成比（%）	0.1	0.4	—	—	—
就業人口計	14,495	13,144	11,978	10,745	9,723

生産年齢人口の減少から、全体の就業者数は減少。農業を中心とする第1次産業は更なる高齢化の影響もあり平成37年には全体の1割の構成比となり、製造業を中心とする第2次産業はグローバル化による空洞化が進み減少が見込まれる。一方、医療や介護の福祉関連が増加し第3次産業の就業者が増え、構成比では唯一増加の見込みとなっている。こうした就業人口の減少に歯止めをかけるためにも農業生産者と商工業が連携した6次産業化やブランド化への推進と創業支援、主要産業である製造業の技術革新や新技術取得による事業拡大など雇用創出に向けた取組みも必要である。

### ③村山市の小規模事業者

平成24年経済センサスにおける商工業者数及び小規模事業者数は下表のとおり。

	商業	工業	建設	サービス	飲食	金融	農業	その他	計
商工業者数	312	204	200	185	110	20	11	113	1,155
小規模事業者数	248	167	190	177	90	14	9	94	989
小規模事業者数の割合（%）	79.4	83.1	95.0	96.1	81.8	70.0	88.2	83.2	85.9

当市の商工業者数に占める小規模事業者の割合は85.9%となっており、全国の86.5%とほぼ同じような割合である。当市では、一人親方の多い建設業と理・美容業

を含むサービス業でその割合は高くなっている。

とりわけ小規模事業者は、一人でたくさんの業務を抱えていることから時間の制約ができてしまうことが多い。また、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源が乏しいことで経営の現状維持が精一杯という小規模事業者が多いのも事実である。更には後継者不足が深刻である。経営者の高齢化や事業の先行き不透明感も相まって、自分の代での廃業を選択せざるを得ない経営者がいるなど、小規模事業者にとっては大変厳しい現状である。

先にも述べたが、小規模事業者は地域コミュニティの核となっていることも多く、小規模事業者の減少は次世代の地域コミュニティの担い手が不足することにも繋がり、地域そのものの衰退を加速させる恐れがある。

#### ④村山市の中心商店街

平成24年経済センサスを基にした平成24年村山市の商業（平成26年11月発行）によると商店数は市内全域で283店。（平成19年の前回調査時より69店減少、減少率19.6%）地域別にみると増加した地域はなく、村山市の中心商店街である楯岡地域が38店減少（185店⇒147店、減少率20.5%）であった。

	商店数（店）		増減数 （店）	増減率 （%）	構成比（%）	
	H19	H24			H19	H24
楯 岡	185	147	-38	-20.5	52.6	51.9
西 郷	28	20	-8	-28.6	8.0	7.1
大 倉	18	8	-10	-55.6	5.1	2.8
大久保	31	27	-4	-12.9	8.8	9.5
富 本	17	17	0	0.0	4.8	6.0
戸 沢	34	29	-5	-14.7	9.7	10.2
袖 崎	20	16	-4	-20.0	5.7	5.7
大高根	19	19	0	0.0	5.4	6.7
計	352	283	-69	-19.6	100.0	100.0

楯岡地域には市内の半数以上の商店が集まり、村山銀座商店会と楯岡中央商店会の2つの商店会がある。商店会の会員も商店の閉店や廃業とともに減少の一途を辿っている。商店街は空き店舗が増えシャッターが閉まったままのところも目立つ。旧国道のため自動車の往来は頻繁にあるものの、商店街を歩く人はまばらである。店を閉めてシャッターを下ろした奥では、元店主やその家族が現在も生活しており、空き店舗活用もなかなか進まない状況である。

中心商店街から少し離れた郊外や近隣市町には広い駐車場を備え、品揃え豊富で価格も安い大型店の出店が相次ぎ、従来商店街で買い物していた近隣住民もそれら大型店を利用することが多くなっている。

また、平成28年3月をもって県立楯岡高等学校が閉校となり、生徒教職員を含めた約800人の昼間人口が減少することも経済的損失を生むこととなる。



## ⑤村山市の課題

①～④で述べた村山市の現状を踏まえ、当市における課題を次のとおり集約する。

- 課題 1. 生産年齢人口の減少と高齢化が続くことにより、域内を商圈とする小規模零細な商工業者の売上減少による域内経済活動の衰退と縮小化。
- 課題 2. 後継者不足や経営環境の悪化により、廃業を余儀なくされる経営者が増加し、小規模事業者の減少による地域コミュニティの弱体化
- 課題 3. 地域内経済活動のバロメーターであり雇用の受け皿である主幹産業(製造業)の経営力向上及び持続的発展に向けた産業振興。
- 課題 4. 地域資源を活用した特産品や新商品開発による地域内小規模事業者の持続的発展と事業拡大による域外マネーの獲得。

## 2. 村山市商工会の現況と課題

### ①村山市商工会の現況（平成 29 年 3 月 31 日現在）

- ア、地区内商工業者数 1,155 名
- イ、地区内小規模事業者数 989 名
- ウ、商工会員数 724 名
- エ、組織率 62.7%
- オ、会員構成

商業	工業	建設	サービス	飲食	金融	その他	計
175	153	143	145	74	5	29	724

- カ、本会経営指導員数 3 名

### ②村山市商工会のこれまでの取り組みと課題

当商工会ではこれまで小規模事業者支援として、巡回相談（H28 年度 1,677 件）窓口相談（H28 年度 1,367 件）をはじめとし、記帳・税務・労務・金融・情報化等を中心とした経営改善普及事業を実施してきた。青色申告者を対象とした記帳代行と記帳継続指導は毎年約 130 件実施しており、これらの事業所とは長く信頼関係を築いた上での指導が行われている。また、労働保険事務組合約 152 件の委託事業所に対する労務指導、小規模事業者へのマル経資金斡旋を中心とした金融指導、ネット de 記帳システムを活用した自計指導と自計システム導入のための情報化支援、これらの経営改善普及事業により小規模事業者の経営基盤の強化に携わってきた。

平成 18 年からは北村山地域の 3 市 1 町（村山市・東根市・尾花沢市・大石田町）の商工会で組織する北村山商工会広域連携協議会を発足し、広域指導体制を構築している。北村山商工会広域連携協議会ではこれまで、各商工会が共通して掲げる経営革新や創業、事業承継等の問題については、広域で講習会やセミナーを開催するなどして効率良い指導体制を確立してきた。また、地域資源を活用した特産品開発や広域観光ルートの模索、農商工連携推進の為の懇談会やセミナーの開催等、北村山地域に根差した取り組みにも力を入れてきた。外にも所属する職員の指導能力向

上のための研修会の開催、経営指導員が毎月1回集まり管内企業の動向や新規事業の取り組みなどの情報交換と今後の支援の方向性について協議する経営指導推進会議の開催等、単位会では解決困難と思われる事象を共通課題として認識することで、協力して課題解決と小規模事業者支援に当たってきた。

しかし近年は、小規模事業者にとってとりわけ厳しい経営環境下にあり、小規模事業者が抱える課題も複雑化・多様化してきている。平成27年度に実施した商工会員調査(全会員対象)による調査結果では、経営課題として「収益の確保」が最も多い課題であった。また今後の方向性の質問では、「廃業予定」が10%となっているのに併せ、後継者の質問でも「自分の代で廃業」と回答した事業所が30%近くに上った。しかしながら、税務決算等の状況をみると後継者のいる事業所では売上高が減少していても減少率はわずかであり、こうした事業所の中には新たな事業の取組みを模索しているとの意見もあることからこれに対する対策が求められる。

これまでの取り組みでは、画一的な指導・支援が多く、個々の小規模事業者に対する踏み込んだ支援が不足していた面がある。例えば、セミナーは開催して終わり、税務指導は決算・確定申告して終わり、これでは小規模事業者が抱える課題を確認したに過ぎず、次の一手が講じられないことが多かった印象は否めない。

商工会は今後、小規模事業者が抱えるこうしたひとつひとつの経営課題に対し、一歩踏み込んだ支援、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施し、小規模事業者の課題解決に取り組み、成長発展を目指す企業は勿論、持続的発展を目指す企業へも丁寧な支援を実施していく必要がある。

### 3. 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

商工会がこれまで取り組んでいた業務として、基礎的経営支援業務と地域振興・受託団体業務等が主体となっていたが、相対的に経営支援業務が低調となり、結果として経営改善普及事業が受動的であった。小規模事業者を取り巻く経営環境が一層厳しくなる中で、当該地域における小規模事業者においても経営者の高齢化や若年者の郊外流出による後継者不足、経営環境悪化による廃業等、今後益々の衰退が予想される。そうした中で商工会が果たすべき役割は今後管内の小規模事業者の持続的発展に向けた経営発達支援事業を計画的かつ着実に実施する必要がある。個々の小規模事業者支援は勿論のこと、地域唯一の経済団体として、行政や関係機関と連携を強化しながら、村山市の発展に寄与するべく村山市の現状・課題及び第5次村山市総合計画を踏まえ、村山市の特色や地域資源を活かした産業の掘り起こしと事業化、交流人口の増加を目指した取り組みを行い、地域内経済活動を活発化させる。さらに高齢化社会・人口減少社会に適応した新たな産業創造と雇用の創出を実現し、より多くの若者が地元で定住できるような環境整備を積極的に行い、経済活動活性化を通じて地域支援体制の構築を目指す。

### 4. 村山市商工会が掲げる目標と方針

当商工会がこれまで実施してきた小規模事業者支援の取り組みを基礎とし、小規模事業者や関係機関との信頼関係を大切にしながら、小規模事業者の課題解決と成

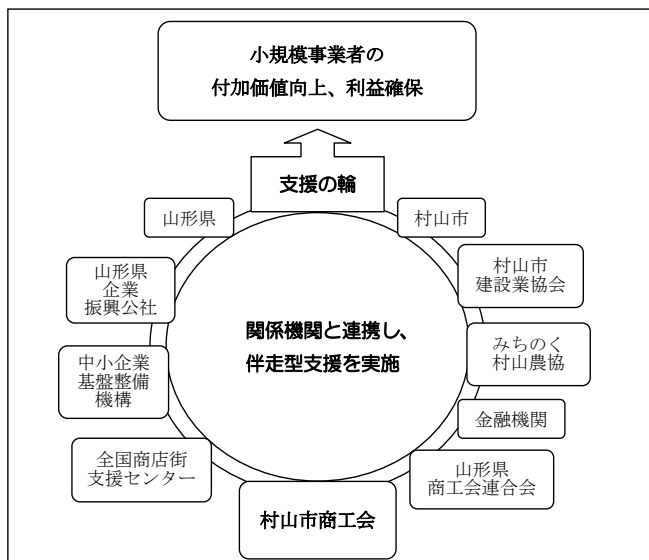
長発展や持続的発展、また小規模事業者が理想とする経営の実現に向けて、一歩踏み込んだ支援、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施することで村山市が抱える課題解決に繋げていく。

そこで当商工会は以下の目標を掲げる。

- ① **地域内小規模事業者に対する事業計画の策定を積極的に支援し、販売需要の創出と収益の増加を目指す。**  
〈目標を達成するための方針〉  
事業計画策定とその実践が直接収益の増加に直結すること及びその重要性を理解して頂く。  
経営状況及び需要動向の分析結果に基づき、事業計画を策定するための指導・助言を行う。
- ② **創業・経営革新や事業承継の推進により、小規模事業者の減少を抑制する。**  
〈目標を達成するための方針〉  
創業計画書・経営革新計画書の作成支援や各種支援施策(融資・専門家派遣等)を活用し、円滑な創業・経営革新の推進及び事業承継を支援する。
- ③ **主要産業である機械金属製造業の持続的成長に向けた新分野進出と需要開拓の推進を図る。**  
〈目標を達成するための方針〉  
市場動向と技術動向の調査分析し、情報提供することで新技術の取得と新分野進出のきっかけづくりとなる支援を行う。  
商談会や展示会開催により新たな販路開拓と受注拡大を支援する。
- ④ **諸関係機関と連携した地域振興事業の実施と地域資源を活用した特産品開発や新商品開発の支援により、地域内小規模事業者の需要拡大と販路開拓を目指す。**  
〈目標を達成するための方針〉  
消費動向や需要動向の内外的な情報提供により、新商品開発や特産品開発を支援する。  
地域コミュニティの維持と域内消費拡大を図るための地域振興事業を実施し地域商店街の再生と活性化を支援する。
- ⑤ **小規模事業者の支援強化に向けた、商工会職員の資質向上を図る。**  
〈目標を達成するための方針〉  
全職員の支援ノウハウの取得と支援能力の向上のための内部研修に取り組むとともに、情報の共有化を図る。
- ⑥ **外部評価による検証を取り入れ、PDCA サイクルの仕組み構築し、経営発達支援計画の円滑な推進を目指す**  
〈目標を達成するための方針〉  
計画の実現性を高めるため、事業評価委員(山形県商工会連合会・村山市商工観光課・理事選出者・中小企業診断士)を設置しPDCA サイクルによる進捗状況の確認及び事業評価を定期的(年2回)に行い、経営発達支援事業を継続する。



事業実施にあたっては、山形県や村山市、山形県商工会連合会、全国商工会連合会、山形県企業振興公社、山形県中小企業団体中央会、中小企業基盤整備機構、(株)全国商店街支援センター、日本政策金融公庫山形支店、山形県信用保証協会、市内金融機関、みちのく村山農業協同組合、(協)村山銀座商店会、楯岡中央商店会、村山市建設業協会等、関係機関と連携を図りながら小規模事業者に対する支援を行っていく。



## 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30年4月1日～平成35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】

##### ■現状と本事業の目的

現在当商工会では、当地域の経済動向を把握する為、「県内統一景気動向調査」を実施している。景況調査で得られた回答は山形県商工会連合会（以下、県連）へ提出し、県連からの集計結果は次回の調査時に協力企業に対し情報提供している。また、調査報告が掲載された県連会報を活用し情報提供を行ってきた。

これまでは県連が取りまとめた調査報告を協力企業と県連会報での情報提供に留まっていたが、今後は村山市商工会独自に業種別、規模別等で集計・整理・分析し、その結果を会報と本会ホームページへ掲載し、小規模事業者が自社の状況を明確に把握できる情報媒体の構築を図るとともに、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の事業計画策定や販売戦略、商品開発等に係る基礎資料とすることを目的に実施する。

##### ■本事業において取り組む内容

地域の経済動向に関する情報の収集、整理、分析

#### ①「県内統一景気動向調査」を活用した地域経済の実態把握（拡充）

この調査は四半期に一度、主に小売業・製造業・建設業・サービス業の4業種15企業からの協力を得て実施しているもので、売上高や客単価、仕入単価、資金繰り、業況に関する調査項目からなっている。これに設備投資の予定や直面する経営課題等について記述していただく独自調査項目を加えて情報収集を行っている。

今後は、小規模事業者の持続的且つ成長的発展に向けた綿密な事業計画策定の際に活用するため、経済情勢にあわせた独自調査項目（税制改正・金利改定・法改正等に関わる経営課題への記述）を追加し、業種別（製造業：金属加工業・機械部品製造業・食品加工業 建設業：建設工事業・建築業等）や規模別など細分化を図り、村山市商工会で独自の集計を行うことで、より詳細な地域経済実態の把握を行う。集計結果や地域の経済動向分析については、巡回指導を通して調査対象企業に提供するほか、管内の景気動向を把握することにより、管内の小規模事業者や関係諸機関に対して地域経済状況の周知を図る。また商工会報や商工会のホームページ等でも情報提供する。

## <実施目標>

### (1) 景気動向調査

調査業種	現 状	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
製造業※1	4 社	9 社	9 社	9 社	9 社	9 社
建設業※2	2 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
小売業	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
サービス業	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
合 計	15 社	23 社	23 社	23 社	23 社	23 社
調査回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
調査の公表 (会報・HP)	0 回	2 回	2 回	4 回	4 回	4 回

※1. 現状 4 社（金属加工業 2 社・機械部品加工業 1 社・食品加工業 1 社）以後、金属加工業・機械部品加工業それぞれ 2 社、食品加工業 1 社を追加し調査する。

※2. 現状 2 社（建設業 2 社）以後、建築関連業（大工工事業・塗装業・板金業）3 社追加し調査する。

## <調査項目等>

### (1) 景気動向調査

現在、実施中の中小企業景況調査を利用し、独自調査を加え下記の項目を調査。

①3 ヶ月間の月別売上高
②前年同期間と比較した売上額、単価、数量・仕入単価、採算、従業員等について「増加」・「不変」・「減少」の状況
③今期及び来期の設備投資計画
④直面している経営上の問題点
⑤自社が感じる業界内の状況
⑥その他：税制改正・法改正・金利改定等による経営上の課題の記述

上記 6 項目の調査により、経営状況の分析（指針 1）及び事業計画策定支援（指針 2）に向けた基礎データとして活用し、経営環境の変化に対応できる事業体質の構築につながる支援を行う。

## <調査の方法>

### (1) 景気動向調査

経営指導員により 3 ヶ月に一度の調査を実施。

調査用紙に企業が直接記入、または経営指導員がヒアリングにより記入を行う。企業が直接記入したものについては記載内容の確認に合わせて状況把握を行う。

## <調査結果の活用方法>

### (1) 景気動向調査

調査内容は集計・分析を行い、事業計画の策定支援に関すること【指針②】に活用する他、商工会報や商工会ホームページに調査結果を掲載するとともに、行政や支援機関にも提供する。

## ②他機関等が実施した調査等の収集、整理、分析及び活用・把握（新規）

上記調査で得られた情報に加え、「小規模企業景気動向調査(全国連)」や「山形県経済動向調査」及び「村山市統計資料」等を活用し、小規模事業者に必要な情報の活用方法を検討するとともに情報の共有化を図る為、職員による「情報活用共有会議」を開催する。

### <実施目標>

#### (2) 各種調査分析と活用・把握

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
②情報活用共有会議	未実施	4回	4回	12回	12回	12回

### <調査項目等>

#### (2) 各種調査分析・活用・把握

県内全体・業種別の景況・業界動向の整理分析

調査名等	調査分析及び活用項目
小規模企業景気動向調査(全国連)	業況判断・個人消費・生産活動 雇用情勢・物価等
山形県経済動向調査（山形県）	
村山市統計資料（村山市）	

### <調査の方法>

#### (2) 各種調査分析・活用・把握

関係機関の調査内容の把握・情報収集によりデータを作成する。

### <調査結果の活用方法>

#### (2) 各種調査分析・活用・把握

調査結果を基に、関係する小規模事業者へデータを提供する他、情報活用共有会議の資料とするとともに、他の支援機関との共有化を図る。

## ■事業実施における効果

小規模事業者においては、地域経済の状況を踏まえた上での事業計画策定がより効果的であり、そのために有効な資料となる。また本会においては、外部環境の変化に応じて支援方針を精査する場合に有効である。

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### ■現状と本事業の目的

これまでの経営状況の分析は、経営革新セミナーで行う一つのメニューとして又は補助金申請時に実施することはあったが、多くの小規模事業者は実施していない。

小規模事業者の付加価値向上や必要利益の確保に向けた取り組みを行う際には、小規模事業者の経営実態（現状）を把握する必要性があることから、今後は小規模事業者に対してその必要性を説き意識改革を図る。分析結果はそれぞれの課題解決に活用するほか、事業計画策定に繋げていく。

■本事業において取り組む内容

①指導形態及び業種業態に対応した経営分析（新規）

当商工会では、小規模事業者からの申込みに基づき、記帳代行や記帳継続指導を約130件実施している。これは確定申告書作成のための決算指導（記帳継続指導）、決算書作成のための記帳代行になっており、経営分析まで実施していないのが実態である。

決算書は小規模事業者の経営実態を把握する為の貴重な資料であり、まずは職員が、中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム※」を活用し決算書を用いた経営分析を行う。また上記以外の事業者に対しても巡回や窓口相談を通して掘り起こしを行い、直面する課題（収益性の低下・資金繰りの急激な悪化等）が浮き彫りになった場合には迅速に経営分析を行うとともに、その結果を巡回・窓口相談指導及び決算・申告のフォローアップ時に事業者へフィードバックすることで経営課題の把握と事業計画策定の重要性を認識してもらう。さらに業種・業態の専門的分野に関する分析については、中小企業診断士や税理士といった専門家にも相談しながら、より内容を掘り下げた分析を行い、実現性の高い事業計画策定に繋げる。また新規創業者に対しては、経理業務や簿記の知識等が乏しい事業者が多いことから帳簿管理や仕訳入力等基礎的な経理支援を行い、円滑な申告業務の遂行を促した上で経営分析を行い、事業の安定化に向けた事業計画の策定に繋げる。

<経営分析の対象者及び分析項目>

分析対象者	分析項目
① 全業種共通分析	SWOT分析・ABC分析・3C分析
② 記帳代行・記帳継続指導事業者	経営自己診断システムを活用した財務分析 (売上総利益率・流動比率・損益分岐点・キャッシュフロー等)
③ 業種・業態別分析	商品製品分析・顧客分析・商圈分析 5S分析・コスト分析・原価計算
④ 新規創業者	事業環境分析・マーケティング・ 商品・製品分析・資金計画

※経営自己診断システム：決算書等の主要な数値を入力し、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するシステム

<実施目標>

分析項目	分析事業者件数	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
共通 ①	② 記帳代行・継続指導先の経営分析件数	未実施	25件	30件	35件	40件	45件
	③ 業種別事業所分析件数※1	未実施	5件	8件	11件	14件	17件
	④ 創業者分析件数※2	未実施	1件	2件	3件	4件	5件
経営分析件数 合計		未実施	31件	40件	49件	58件	67件

※1. 初年度小規模事業者数0.5%を対象に実施し、以降0.3%ずつ拡大する。

※2. 創業者については、創業後1年以上経過した創業者を対象とし以降1件ずつ拡大する。

## ②経営分析セミナーの開催（新規）

上記①のほか、小規模事業者に対するアプローチとして経営分析セミナーを開催する。このセミナーは経営計画作成セミナーの入門編と位置付け、自社の経営状況について把握する為、財務分析に加え、商品・サービスや経営資源、顧客等についてのS W O T分析・3 C分析・A B C分析をベースにした内容とし、経営者自身が自社の現状を理解し、今後の経営の方向性を考える意識づけと自社の経営実態の把握に繋げていく。

### <実施目標>

内 容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
経営分析セミナー回数	未実施	1回	1回	2回	2回	2回
セミナー参加 経営分析指導事業所	未実施	15件	20件	25件	30件	30件

## ③専門家派遣指導による経営分析（継続）

当商工会では、市より独自に補助金をいただき、専門家派遣指導を行う経営対策支援事業を行っている。山形県商工会連合会がおこなうエキスパートバンク事業や山形県企業振興公社でも専門家派遣指導を行ってはいるが、経営対策支援事業は小規模事業者からの申込みに素早く対応できるため、当商工会が行う専門家派遣指導のほとんどをこの事業で行っている。指導内容は税務・労務・金融・情報化・事業承継・事業計画策定等多岐に渡り、派遣する専門家も中小企業診断士や税理士、社会保険労務士、司法書士等、幅広い専門家が専門的分野における指導を行う。経営状況の著しい悪化や経営改善が必要な小規模事業者に対して、より厳密な経営分析を行うため経営指導員等職員が専門家派遣指導に同行し、会員企業と専門家の意思疎通を図り、会員企業の実態に即した分析指導と会員企業が指導を受けた後に実行できるようスムーズな指導のコーディネートを行う。

### <実施目標>

内 容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
専門家派遣指導による経営 分析指導事業者件数※	9件	11件	13件	16件	19件	23件

※現状小規模事業者数1%、以後0.2%ずつ拡大を図る。

### ■分析結果の活用方法

小規模事業者に直接面談及び専門家派遣指導を通じて分析結果について報告するとともに、各種指標等を活用し同業種との比較や、その事業者が持つ「強み・弱み」などを整理して、【指針3】の地域の経済動向・需要動向を考慮しながら、事業計画策定の際の内部環境資料として活用し、今後の経営戦略策定に活かす。

### ■事業実施により期待される効果

本事業の実施により、小規模事業者に経営状態や今後の方向性を示すことができ、経営の持続的発展が期待できる。また小規模事業者にとって商工会が身近な相談相手と再認識され、伴走型支援体制の確立に繋がる。

### 3. 事業計画の策定支援に関すること【指針②】

#### ■現状と本事業の目的

これまでは、持続化補助金の申請を目的とした経営計画セミナーを中心に行い、小規模事業者からの関心も高いものだったが、補助金に関わらない事業計画そのものに対する考え方などのセミナーは行ってこなかった。

しかし、事業計画の作成は小規模事業者が今後安定した事業の継続と成長に向けた事業拡大を図っていく上で必要である。商工会は小規模事業者に対して経営状況の分析などを踏まえ将来を見据えた事業計画を策定することが必要である。今後は山形県商工会連合会が主催する創業塾、青年層を対象とする若者経営者事業承継セミナーや女性経営者資質向上セミナー、そして北村山商工会広域連携協議会が実施する経営計画作成セミナーとも連携しつつ、より多くの小規模事業者に事業計画策定を支援していく。

事業計画は、創業から経営安定、成長、状況によっては事業再生、事業承継まで、その時々々の経営段階によって必要となる計画は変わってくる。商工会は、山形県事業引継ぎ支援センターやよろず支援拠点等の関係機関との連携を図り、専門家からの指導を仰ぎながら経営段階にあわせて事業計画の策定を支援していく。

#### ■本事業において取り組む内容

##### ①事業計画作成セミナーの開催

地域内小規模事業者へ会報や市報を活用し広く周知し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行い、セミナーを行う。セミナーでは将来を見据えた事業計画策定の考え方や業種毎の策定事例や事業計画の策定が収益の増加に直結することなど、持続的な経営が可能になることへの必要性を認識してもらうことを中心とする。経営分析を行った小規模事業者に対しては個別にセミナーの参加を促す。セミナー参加後には、参加者に担当職員 2 人体制による複数回のヒアリングを実施するなど、経営状況を確認しながら具体的な事業計画の策定に繋げていく。なお、セミナー受講者で②以降の事業計画の策定に繋がるもののうち、経営分析を行っていない事業者については、これを実施したうえで事業計画の策定支援に繋げていく。

##### ②個別の事業計画策定支援

①でセミナーに参加した事業者やさらなる事業拡大を目指している事業者には、新商品開発や新分野展開を見据えた事業計画の策定を支援するとともに、更なるステップアップで、経営革新計画の策定支援を行う。経営革新の認定は事業者が保有する経営ノウハウを有効的に活用しながら多角的な経営を行うことにより事業の拡大と収益の確保を図るのに有効な手段である。こうした事業の成長的発展を目指す事業者に対し、革新計画を策定するだけに留まらず、着実に計画を実行していけるようフォローアップを行い、改善や軌道修正が必要な場合には、諸関係機関と専門家からの指導を受けながら重点的に支援していく。

①による掘り起こしを行った事業者のうち、希望者を中心に事業計画の策定を個別に実施する。

策定する事業計画書は、事業者の現状から自社の強みや弱み、売上予測など数年後の先を見据えた計画をまとめることとし、経営革新計画書のフォーマットなどを参考に実施する。

策定は、巡回訪問または個別相談により実施することとし、複数回の面談を行いながら支援するとともに、個別の経営状況の分析結果や地域経済動向調査などの結果なども参考に策定する。これらの取り組みを通して、事業の拡大や収益の確保に繋がるような安定的な経営を支援する。

### ③経営基盤の確立に向けた創業計画作成支援

現在、本市では創業数が年間1～5件で推移しているが、創業予定者にとって創業計画の策定や経営ノウハウ(資金計画・財務会計)の知識は乏しく、経営基盤の確立が最優先の課題である。そうした創業予定者に対するアプローチと掘り起こしのために、市報や商工会のホームページで山形県商工会連合会が開催する創業塾の周知と参加を促し、経営の安定化に向けた基礎知識の習得に繋げる支援を行う。

商工会では、これまで創業塾の受講者に対するその後の具体的な策定支援を行ってこなかったため、今後は、地域内で創業予定者や創業塾に参加した方へ具体的な創業計画の策定について、巡回・窓口相談により、資金計画や売上計画等、経営基盤の確立に向けた創業計画書の策定支援を行う。併せて、日本政策金融公庫や市内金融機関からの融資や創業後に一定の補助が受けられる「やまがたチャレンジ創業応援事業」などの情報提供を行うなど、現実性の高い創業計画の策定を支援する。

### ④事業承継支援

村山市は高齢化率が高く、経営者が高齢者である事業所は多い。特に小規模事業者はその傾向は強く、計画的な事業承継ができていないことが多い。事業主の交代は事業主が亡くなったときに行うという固定概念が強く、そもそも事業承継という概念がない場合もある。商工会でも、これまでの小規模事業者の事業承継の課題については相談があった場合や巡回訪問や補助金の申請の際に伺った場合に、税理士などの専門家に紹介する程度で積極的な関与は行ってこなかった。

そこで本事業では、経営状況の分析や巡回訪問など様々な機会を活用して事業承継問題を抱えている事業者の掘り起こしを行う。

対象者には、まず中小企業庁の事業承継診断ガイドラインに基づく事業承継診断表によりヒアリングを行い、経営状況の分析結果も活用するなど、現状の資産や借入れの状況、後継者の有無や相続税・贈与税などの経営状況・経営課題の洗い出しを行う。その後、村山市の補助金による経営対策支援事業の専門家派遣制度を活用し、税理士などの専門家に相談するとともに山形県企業振興公社(事業引継支援センター)と組織連携しながら、円滑な事業承継計画の策定を支援する。

#### <支援目標>

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
①事業計画策定セミナー回数	1回	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定事業者数※	18件	22件	26件	31件	37件	44件



③創業計画策定事業者数	3件	3件	3件	3件	3件	3件
④事業承継計画策定事業者数	3件	3件	5件	5件	7件	7件

※現状、小規模事業者数×1.8%、以後20%ずつ拡大を図る。

#### ■本事業により期待される効果

- ①事業計画作成セミナーを開催し、個別の事業計画の策定支援を行うことにより、現状を踏まえた事業の方向性とそれに即した取組みが明確になるとともに、数年先の計画をまとめることができ事業の持続的発展に繋がる。合わせて経営計画の必要認識を高め、小規模事業者が自発的に計画作成に取り組むきっかけにもなり事業の実現性を高め、地域内小規模事業者の成長的発展に繋がる。
- ②創業計画の策定においては、創業者が継続的に安定した事業を展開するための基礎を作ることで将来的に地域経済の活性化に繋がる。
- ③事業承継を促すことにより、若手経営者の育成と事業の持続的発展が可能となる。

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

##### ■現状と本事業の目的

これまでは事業計画策定後の小規模事業者に対して、経営指導員の巡回指導または専門家派遣等により事業計画策定後の実施状況確認を行うに留まり、不定期且つ継続的に行われていなかった。

事業計画策定後の円滑な計画実行のため、毎月定期的な巡回訪問を行い、事業進捗状況の把握や確認を行う。未実施や未達成事項があった場合には状況に応じて村山市の補助金による経営対策支援事業の専門家派遣制度や山形県商工会連合会のエキスパートバンク事業、山形県企業振興公社のよろず支援拠点や山形県事業引継ぎ支援センター等の外部支援機関の専門家派遣制度を活用しながら追加のアドバイス等必要な指導・助言を行う。事業実施後の検証、次の改善へと繋げるためPDCAサイクルを意識し、段階的に目標の実現が図られるよう伴走型支援を行い事業の持続的発展を図る。

##### ■本事業で取り組む内容

###### ①事業計画策定支援後の実施支援

事業計画の策定と実践は、収益に直接つながる重要なものであり、計画通りに事業が進められているかどうかを確認するためにも事業計画を策定した全ての事業者に対し、定期的な巡回（最低3ヶ月に1回程度）により進捗状況の確認を重ね、事業所ごとのカルテに記載、管理し、計画内容が実施されているかどうかを確認し、経営上の課題については、計画の修正見直しと解決策の提案を行うために村山市の補助金による経営対策支援事業の専門家派遣制度を含めた国や市のあらゆる専門家派遣制度を活用しながら行っていく。

###### ②創業者への支援

創業計画書に記載する数値は、現実性の高い内容として作成しているものの、創業後の事業について実際の売上や客数などを注視していく必要がある。しかし、創業者

自身は創業後の慌ただしさと常態化するスタッフ不足から、その数値について正確な把握ができない場合も多い。したがって、商工会は創業者に対しては定期的な巡回(最低3か月に1回程度)を通じて、創業後の経営状況の把握を行い、事業所毎のカルテを作成する。創業計画書と大きくかけ離れている場合には、村山市の経営対策支援事業やエキスパートバンク事業の専門家派遣指導等、あらゆる専門家派遣制度を活用し、計画書の見直しと共に売上増加の取り組みとして販売方法の見直しや集客するための戦略等について検討するほか、原材料費や経費面での無駄がないかを検討するなど、常に創業者に寄り添いながら軌道に乗せるための支援をしていく。

### ③事業承継後の支援

事業承継後、新たな体制での事業をスムーズに実施できているか、新たな問題が発生していないか、定期的な巡回(最低3か月に1回程度)を通して事業承継後の経営状況の把握に努めるとともにカルテ作成を行っていく。解決が難航する問題については村山市の経営対策支援事業やエキスパートバンク事業の専門家派遣指導等、あらゆる専門家派遣制度をも活用し、また、山形県企業振興公社(山形県事業引継ぎ支援センター)等の外部支援機関と連携し解決策を見出し、承継後の円滑化を支援していく。

### <支援目標>

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
①事業計画フォローアップ延べ件数	60回	88回	104回	124回	148回	176回
②創業計画フォローアップ延べ件数	8回	12回	12回	12回	12回	12回
③事業承継後のフォローアップ延べ件数	8回	12回	20回	20回	28回	28回

※H30年度以降支援件数は、「3.事業計画策定支援」の目標件数×4回(1事業者×四半期毎に1回)とする。

### ■本事業により期待される効果

経営指導員等が事業計画策定後・創業計画策定後の進捗状況を確認する中で、新たな課題に応じた解決策や打開策を提案することで、小規模事業者の持続的発展が図られる。また事業承継支援等、状況によっては、税理士等の専門家や山形県企業振興公社(山形県事業引継ぎ支援センター)等関係支援機関と連携することにより効果的な支援が可能となる。

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### ■現状と本事業の目的

小規模事業者は事業計画策定時に必要な顧客ニーズや市場動向、商圈調査等が十分に行われているとは言い難い。調査には多額の費用や時間、労力を要するがそれが売上に直結するものではないため、必要性を認識できていない事業者も多い。

今後は、小規模事業者の販売及び取り扱う商品、提供する役務の需要動向に関する情報を収集、整理、分析し、管内の小規模事業者等に提供することにより新分野進出や商品計画、営業戦略の立案の際の参考資料とする。さらに小規模事業者の計画策定時における需要動向調査の必要性を小規模事業者に認識していただき、参考となり得るデータを業種ごとに情報提供するとともにデータの活用方法についてアドバイス

を行う。

## ■本事業で取り組む内容

### ①主要産業(製造業)による技術展・展示会・商談会を活用した需要動向実地調査(新規)

主要産業である機械金属加工製造業の需要動向の調査・分析として毎年開催される東京ビックサイトでの「日本ものづくりワールド 機械要素技術展」や「産業交流展」及び本市が事務局を持つ村山市機械工業振興会が主催する「北村山広域商談会」に工業系専門コーディネーターや経営指導員・職員が参加を通して、機械金属加工業をはじめとした産業分野における市場動向と技術動向を把握し、新たな技術の取得や新分野進出のきっかけづくりと販路開拓及び受注拡大につなげる。また参加を通して得た情報について集計・分析し地域内製造業の新商品・新技術の開発につながる事業計画策定の資料として活用するとともに、商工会の会報や商工会ホームページにて技術シーズの発掘や最新の業界ニーズの情報を同業界小規模事業者提供する。

#### <調査目的>

市内製造業においては、新分野進出のきっかけを模索し、高い技術力を誇り意欲があるものの、販路開拓がなされていない事業者が多くみられる。そうした事業者に対して市場動向の把握と技術動向を分析し、情報を提供することで販路開拓及び受注拡大につなげる。

#### <調査支援対象>

地域内製造業(特に本市主要産業である機械金属・機械部品加工業)

#### <調査内容>

1. 県外で行われる技術展・展示会におけるモニタリング調査
  - ・市内出展者の展示ブースに実際に来場された方に対するモニタリング調査
2. 県外で行われる技術展・展示会参加有望希望に対する聞き取り調査
  - ・業界における有望企業(大手発注企業等)をピックアップし、調査シートを用いた聞き取り調査
3. 北村山広域商談会発注企業へのアンケート調査

#### <具体的調査項目>

1. 地域内企業出展ブース来場者向けモニタリング調査
  - 製品・商品の評価(品質・性能・機能・デザイン)
  - 県内、県外企業関係者か・業種業態種別は何か・求める技術は何か 等
2. 有望企業をピックアップした聞き取り調査
  - 市場訴求力に関する調査(今後市場拡大が予想される分野情報・需要動向)
  - 製造能力面に関する調査(リードタイム・新たに求められる技術)等
3. 広域商談会における発注企業へのアンケート

参加企業形態（県内・県外企業・産業分野）・求める技術・コスト対応力 等

### <調査方法>

1. 地域内企業出展ブース来場者向けモニタリング調査  
上記内容1を盛り込んだモニタリングシートを作成し、経営指導員及び職員が出展1ブースにつき来展者(最低20名)に聞き取りし、取りまとめる。
2. 有望企業をピックアップした聞き取り調査  
上記内容2を盛り込んだ調査表を作成し、有望企業関係者(5社選定)に経営指導員が直接聞き取りし、取りまとめる。
3. 広域商談会における発注企業へのアンケート  
上記内容3を盛り込んだアンケート用紙を作成し、経営指導員及び職員が参加発注全企業(例年30社程度)へ配布し、記入していただいたものを回収する。

### <提供方法・調査の活用方法>

調査した需要動向は調査報告として分析・精査集約し、事業計画策定や新商品開発・新分野進出の前段階の小規模事業者(主に機械金属・機械部品製造業)に対して会報や巡回・窓口相談時に提供し、新分野・新商品開発の足がかりとなる支援を行っていく。また具体的に新分野・新商品の開発に乗り出す小規模事業者に対しては、営業戦略や資金計画等について専門家派遣や市の工業系専門コーディネーターと連携し事業計画策定支援に活用する。

### <支援目標>

1. 技術展・展示会・商談会を活用した需要動向実地調査

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
実地調査・商談会 アンケート調査回数※1	未実施	2回	2回	3回	3回	3回
会報・HPによる調査情報提供回数	未実施	2回	2回	2回	2回	2回
調査提供事業者件数 ※2	未実施	156件	156件	156件	156件	156件

※1 県外展示会：29年度・30年度は機械要素技術展にて1回実施する。31年度以降は、産業交流展と併せて2回実施する。北村山広域商談会1回実施する。

※2 地域内製造業者に対して実施する。

### ②地域内観光施設・ふるさと納税制度を活用した需要動向調査(新規)

小規模事業者が事業計画を策定する上で、消費者や取引先ニーズを予測することは非常に重要である。また、外部環境の変化が激しい昨今において、地域内小規模事業者においても消費者ニーズの変化を捉え、新商品開発や農工商連携等地域資源を活かした特産品開発を視野に販路拡大と利益確保を踏まえた自社の事業計画に取り組んでいくことが、持続的な成長に欠かせないといえる。以上を勘案し、地域内小規模事業者(商業・サービス・飲食業・食品加工業)の提供する商品や製品の需要動向を内外的に調査するため、集客力の多い観光施設と県外消費者がメインとなる「ふるさと納税制度」を利用したアンケート調査を新たに実施し、県内外消費者の

需要動向について調査する。

現在村山市には国道13号線沿いに産直や地域のお土産品をメインに扱う「道の駅むらやま」や市内西側の最上川沿いに位置する温泉施設「クアハウス基点」、JR村山駅構内には市の観光物産協会が運営する飲食コーナーや売店がある。この3施設は本市観光産業を支える中核であり、年間来場者数においては昨年実績値、3施設併せて85万人を超える数となっている。また、地域内小規模事業者も特産品や土産品を提供する「ふるさと納税制度」も好評で昨年実績値では3,480名が利用し、その多くが県外消費者である。地域内需要動向と対外的な需要動向を得るため、定点的なアンケート調査を実施し、収集・分析した需要動向については調査対象事業者に情報提供し、事業計画策定や新商品開発・特産品開発の支援に活用し販路開拓に繋げる。併せて村山市6次化産業推進協議会への提言資料として活用し、新たな村山ブランドの創出を図る。

#### <調査目的>

地域内小規模事業者の利益確保と販路開拓に向けた新商品・新サービス開発・特産品開発につなげるため消費者ニーズや需要動向について内外的に調査する。

#### <調査支援対象>

新商品開発や農商工連携等地域資源を活かした特産品開発及び販路拡大を視野に入れている地域内小規模事業者

#### <調査内容>

1. 市内3施設（道の駅むらやま・クアハウス基点・JR村山駅構内売店）における来場者アンケート調査  
調査期間：観光シーズンとなる9月の1ヶ月間。年1回×3施設にて実施。  
※アンケート調査期間中は、来場者の目に止まりやすくするための特産品コーナーや地元土産品コーナーを設置し調査する。  
※アンケートの回収率を向上させるため、試食コーナーの設置やアンケートに答えていただいた来場者にクーポンを付加するなどの工夫を行う。  
※調査については運営する財団法人村山市余暇開発公社（道の駅むらやま・クアハウス基点）・村山市観光物産協会（JR村山駅）と連携して行う。
2. ふるさと納税制度利用者に向けたアンケート調査（利用者の1割に対し実施）  
※調査についてはふるさと納税制度を担当する村山市政策推進課と連携して行う。  
※アンケートの回収率を向上させるため、回答者に対して抽選による土産品・特産品プレゼントなどの工夫を行う。

#### <調査項目>

1. 市内3施設来場者向け
  - ・消費者基本情報に関する調査（住んでいる地域・年齢性別）
  - ・地域内小規模事業者が提供している商品・サービス・特産品に関する調査（味・品質・価格・量・パッケージ等の商品満足度に関するチェック項目）（今後ほしい商品・よく購入する商品・購入しなかった理由・改善点に関する記入項目）

※提供する商品によっては事業者と項目を調整し、より効果的な回答に繋がる調査を行う。

## 2. ふるさと納税制度利用者向け

- ・利用者基本情報に関する調査（住んでいる地域・年齢性別・利用頻度・利用した理由 等）
- ・地域小規模事業者が提供する特産品・商品に関する調査（今後ほしい商品・特産品・農産物・納税制度以外でも購入したいか 等）

### <調査方法>

#### 1. 市内3施設来場者向けアンケート調査

- ・上記調査項目を盛り込んだアンケート用紙を作成し、コーナー設置により記入していただいたアンケート用紙は回収ボックスを用意して、調査期間中は職員が定期的に巡回して回収する。
- ・地域内小規模事業者提供品目について試食コーナー
- ・アンケートに協力していただいた来場者へのクーポン等の配布については施設職員にも協力を仰ぐ。

#### 2. ふるさと納税制度利用者向け

- ・上記調査項目を盛り込んだアンケート用紙を作成し、市の政策推進課の協力を得ながら、納税制度利用の高い時期(例年6月)を選定し、商品の発送に合わせてアンケート用紙を同封し、返信用封筒により回収する。

### <調査の活用方法>

アンケート調査で得た情報は、商品提供する事業者及び業種別に整理し資料として活用しやすいエクセルデータベースとして蓄積する。データ結果については、商品提供する事業者に提供する他、整理したデータを基に地域内小規模事業者(商業・サービス業・飲食業・食品加工業等)に関連した情報を抽出して、新商品・新サービス開発や地域資源を活用した特産品開発に役立てるとともに事業計画の策定支援に活用する。

### <支援目標>

#### 2. 地域内観光施設及びふるさと納税制度を活用した需要動向調査

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
アンケート調査(3施設)年1回	未実施	3回	3回	3回	3回	3回
アンケート調査 ふるさと納税制度	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
調査提供事業者件数※	未実施	30件	35件	40件	45件	50件

※3施設市内商品提供事業者数現状30件 以後5件ずつ拡大を図る

◇市内3施設に関する調査では、地域内商品提供事業者 現状30社(以後5件ずつ拡大)×商品数×100名以上からアンケートの調査回収をする。

◇ふるさと納税制度利用者アンケート調査では、前年度利用実績の約1割350人に調査実施し、回収率70%を目標とする

### ③地域内小規模事業者への需要動向に関する情報提供（新規）

地域小規模事業者が属している業界全体の需要動向の把握と消費者の嗜好の変化を捉えるため、インターネットの情報サイト「日経テレコン POSEYES」「調査のチカラ」等を活用して、小規模事業者の販売商品・提供役務の需要動向に関する情報の収集、整理、分析をする。また多岐に渡る業界の需要動向を集約するため、各種新聞・業界紙・インターネットから業界の景況や動向、売れ筋商品や商品トレンド、市場ニーズ、市場規模、地域間比較等を調査し、ABC分析や5F分析、PEST分析等の手法を用いて分析し、地域内小規模事業者にもわかりやすい表やグラフにまとめる。整理した情報は会報や商工会ホームページに掲載し、地域内小規模事業者に広く発信し、新商品・新サービスの開発や需要拡大・販路開拓策など営業戦略を踏まえた事業計画策定に活用する。

#### <調査目的>

業界全体の需要動向や消費者ニーズの変化を的確に捉え、分析し提供することで地域内小規模事業者の新商品開発や新サービスの開発及び需要・販路拡大に寄与するとともに業界ごとの需要動向に合致した事業計画策定を目指す。

#### <調査する資料・項目する項目>

調査する資料	調査する項目
(1) 日経テレコン POSEYES	消費トレンド・売れ筋速報・地域比較、伸びる市場・縮む市場等のデータ集約し、小規模事業者の販売商品等の商品トレンドを分析する。
(2) 調査のチカラ	売れ筋速報、研究者レポート、消費者アンケート結果などを収集し、小規模事業者がターゲットとする商圏の年齢構成や市場規模、販売商品の消費支出金額等の消費動向を把握する。
(3) 業界誌等(日経MJ・商業界・日刊工業新聞・建設山形等)	小規模事業者の業種・業態に合わせて、顧客ニーズや消費者ニーズをピックアップし情報の集約・分析して提供を行う。

#### <支援目標>

##### 3. 小規模事業者への需要動向に関する情報の収集、整理、分析

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
情報提供事業者件数	未実施	989件※	989件	989件	989件	989件

※現状、市内小規模事業者全対象に会報やホームページを活用し広く情報提供を実施する。

#### <活用方法>

これら新商品・新サービス開発や需要・販路の拡大に資する情報は小規模事業者(商

工会員)に対し、商工会報・ホームページ等を活用し情報の提供を行うとともに、より実現性の高い事業計画策定の支援と営業力強化に向けた販路拡大支援に活用する。さらに小規模事業者の置かれている外部環境として整理し、需要動向の変化が事業計画に与える影響等を検討し、事業計画修正の有無などを判断する基礎資料として活用する。

#### ■本事業により期待される効果

業種別需要動向・消費者ニーズの動向・トレンド・新技術などの需要の開拓に資する情報を整理、分析し、小規模事業者に対し会報・ホームページの活用や巡回・窓口相談時に情報提供する。事業計画策定や営業力の強化(新商品開発・新分野進出)、販路開拓の立案にとって不可欠であり、実現性の高い計画策定や計画実行において効果的な支援につながる。

## 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】

#### ■現状と本事業における目的

当該地域における小規模事業者は人的資源が乏しく、一般的には大企業のような組織的運営が困難な状況にあることから、「営業力・販売力の強化」や「新規顧客獲得・販路開拓」が大きな経営課題となっている。

今後は、上記で述べた経営課題を克服するために、【指針3】需要動向調査で得た分析結果の基、これまで受身がちであった商談会や展示会・物産展へ積極的な参加を促し、産業振興の柱となる域外マネーの獲得・拡大を図っていく。また、村山市の経済を牽引する工業分野に於いては行政が行う商談会の周知・斡旋を積極的に行い、受注拡大・需要開拓を支援し経営力向上につなげていく。さらに本会ホームページや「SHIFT(運営：全国商工会連合会)」のIT活用を促しオンライン販売による小規模事業者の販路拡大を図っていく。

#### ■本事業で取り組む内容

##### ①新商品・特産品の販路開拓支援(継続・拡充)

商品トレンドや顧客ニーズなど需要動向に即した販路開拓支援を行うことで、小規模事業者の課題である収益性の向上と販路拡大により新たな「やる気」を引き出す。

また地域活性化に資する取り組みで開発する新商品及び地域特産品等を広くPRし、全国の消費者への販路開拓支援を行い域外マネーの獲得に積極的に乗り出す。効果的に行うために全国商工会連合会や山形県商工会連合会が開催する物産展や展示会(「ニッポン全国物産展」、「ニッポンセレクト」、「むらからまちから館」、やまがた土産菓子コンテスト)等)への出展や市内観光業とも連携し、むらやまブランドの確立を図る。また、市内観光業との連携により、現在実施している市内の各種イベント(商工まつりやJAが主体で開催するふるさとフェア)や姉妹都市交流(北海道厚岸町、宮城県塩釜市、東京都台東区)を通じた販路の開拓、ネット販売の導入支援等を行う。



### <具体的支援内容>

1. 【指針3】需要動向調査のアンケート結果を分析した情報の提供で、新商品・新サービスの開発を計画する小規模事業者(商業・サービス業・飲食業)に対し、資金計画やマーケティング戦略・営業戦略等、事業計画策定を踏まえた具体的な支援を行う。また完成した新商品や新サービスについては、地域内観光施設(道の駅むらやま・クアハウス基点等)によるテストマーケティングを行い、販売状況や消費者動向などマーケットニーズを的確に捉え確認しながら、改善が必要な場合には専門家派遣も視野に品質の向上を図り販路開拓に取り組む。
2. 販路開拓を模索する地域内小規模事業者に対し、全国商工会連合会や山形県商工会連合会が開催する物産展や展示会(ニッポン全国物産展・ニッポンセレクト・むらからまちから館等)、また地域内各種イベント(商工まつり・ふるさとフェア)や姉妹都市(北海道厚岸町・宮城県塩釜市・東京都台東区)で行われる交流事業での出展者募集情報を、会報や商工会のホームページを活用して積極的に周知し、出展事業者の拡大を図る。
3. 消費者ニーズや国内外消費トレンドを捉え、新商品や特産品開発に取り組む事業者に対して、新たな需要の開拓を図るため、ITコーディネーターや専門家派遣を活用し、自社ホームページの作成も踏まえたネット販売導入支援を行う。

### <目標数値>

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
展示会・物産展 出展目標件数※1	3件	4件	5件	6件	7件	8件
展示会・物産展における 新規取引先開拓目標件数	0件	1件	2件	2件	3件	3件
ネット販売導入 事業者件数※2	1件	3件	5件	7件	9件	11件

※1 今後開催情報の周知を図り、現状3件から出展目標件数 毎年20%の拡大を図る。

※2 現状1件、以後2件ずつ拡大を図る。

### ②主要産業(製造業)の経営力向上・企業連携支援(継続・新規)

村山市の工業は、機械金属加工の製造業が地場産業として確立され、比較的好調を保ちながら村山市の経済を牽引している。しかしグローバル経済の中で受注が減少し、厳しい経営環境を強いられている小規模事業者も多い。村山市では平成22年度より工業系専門員である企業支援コーディネーターを配置しており、商工会は企業支援コーディネーターと連携しながら製造業会員の専門的な相談や企業間取引(受発注問合せ)に対応してきた。平成26年度からは市が事務局をもつ村山市機械工業振興会の主催で北村山広域商談会を開催している。

商工会は今後も商談会への積極的参加を呼び掛けるとともに、商談会事前セミナーを開催し、商談会に不慣れな小規模事業者に対して、「【指針3】需要動向調査に関すること」で得られた調査結果を活用するとともに、商談会に参加する心構えや受注に結び付ける商談の仕方等を習得する機会を提供し、商談成立による受注拡大に繋げていく。

<目標数値>

支援内容	現 状	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
商談会参加 支援企業数※1	30 件	33 件	36 件	39 件	43 件	47 件
商談会 商談成立件数	16 件	18 件	20 件	25 件	25 件	25 件
商談会事前セミナー 参加事業者件数※2	未実施	14 件	16 件	19 件	22 件	26 件

※1 現状小規模事業者数 3%より毎年 10%の拡大を図る

※2 現状小規模事業者数 1.5%より毎年 20%の拡大を図る

③IT を活用した自社情報の発信による販路開拓支援

IT の普及により、小規模事業者にとってもホームページ等を用いたオンラインでの販売促進策は必須となっている。また自社ホームページは会社概要や保有設備、取扱商品を確認するための広報媒体として確立している。しかしながら IT ツールを使いこなせる人材不足や、資金面でホームページ作成が困難な事業者が多数存在しているのが現状である。これらの現状を踏まえて、本事業では、商工会ホームページでの事業所紹介ツールや無料で簡単にホームページが作成できる「SHIFT(運営：全国商工会連合会)」の活用方法を周知、支援することで、管内小規模事業者の自社情報の発信と販売促進に寄与する。また、必要に応じて専門家派遣制度による IT コーディネーターの派遣も視野に助言・指導を行っていく。

<目標数値>

支援内容	現 状	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
IT 活用販路開拓支援事業者件数 (SHIFT 利用促進)※1	8 件	10 件	12 件	14 件	17 件	20 件
IT 活用支援による効果 (売上目標増加率)※2	未実施	3%	3%	5%	5%	5%

※1. 現状小規模事業者数 0.8%より、毎年 20%の拡大を図る。

※2. 総売上に対して IT 活用（ネット販売等）による売上割合の目標増加率(1 事業者あたり)。

- ・増加率の基準は、現状支援している IT 活用事業者の年間数値目標を参考にし、段階的に向上を図る。
- ・売上増加率の把握については、定期的に巡回し聞き取り調査を実施する。

④小規模事業者が取り組む新たな事業の広報支援

小規模事業者が取り組んでいる事業について商工会報やホームページで紹介するとともに、積極的な報道機関への情報提供に努め、事業紹介した会報等を地元新聞社やメディアへプレスリリースを行い、取り上げていただくための広報活動支援をしていく。

<支援目標>

広 報 活 動 支 援	・年 2 回 商工会報・ホームページ等による事業所紹介コーナーの掲示。
	・地域内小規模事業者が開発した新商品・新技術等をマスコミへ積極的にプレスリリースを実施する。(随時 FAX 送信や会報の送付による情報発信)

### ■本事業により期待される効果

- ①本事業の活用支援により、小規模事業者の経費負担が軽減され、対外的なPRの活発化が図られる。また、県外出展により、販路開拓等ビジネスマッチングの構築に繋がる。
- ②本市主幹産業である製造業の高い技術力を対外的にPRすることにより、新たな需要開拓と地域産業の振興に繋がる。
- ③・④IT活用支援及び広報活動支援により、販売商品の魅力向上・販路開拓が期待される。

## II. 地域経済活性化に資する取組み

### <今後の方向性>

本市の第5次村山市総合計画の中の個別政策には、「連携から生まれる新たな産業創出・地域に根ざす商業の振興・主要観光スポットのエリア化・観光インフラの整備」が掲げられている。これら政策を踏まえ、村山市、むらやま農業協同組合、村山市観光物産協会、村山市余暇開発振興公社、村山産業高等学校、村山市機械工業振興会、村山銀座商店会、楯岡中央商店会等関係団体と連携しながら、地域産業の活性化に資する各種事業に対し、関係者間での意識の共有化を図り、地域内小規模事業者の持続的発展に向けた経営環境の整備に繋げていく。

### <関係団体等と連携した具体的な取組み>

#### 1. 地域ブランドの確立を目指す取組み

村山市が誇る高品質の農産物を活用した特産品開発と、今後開通が予定される東北中央自動車道を利用し村山市を訪れる観光客に対するPRを積極的に行い、むらやまブランドの確立を図る。

##### ①地域資源活用、6次産業化、農商工連携による特産品開発

北村山商工会広域連携協議会が特産品開発セミナーを実施し、特産品開発に向けた取り組みを行っているが、市内の農家との連携はまだできていない現状である。

村山市は水稻の外、さくらんぼやすいか、そば、村山牛等、市内で生産される農畜産物は市場で高い評価を得ており、その農畜産物を活用した新商品及び地域特産品開発を行っていく。今年度、村山市が立ち上げた村山市6次産業化推進協議会（構成団体：商工会、JA、観光物産協会、余暇開発公社、農業士会、金融機関、教育機関、報道機関等）では構成団体メンバーと生産者との連携が期待され、原材料調達から加工、商品化を一貫して市内業者が行うことで、真のむらやまブランドの特産品開発を行う。

##### ②東沢公園、最上川三難所そば街道を軸とした周遊型観光の定着

東沢公園は雪解けとともにミズバショウの群生が咲き、その後300本の桜の花が咲き乱れ、初夏の訪れとともに750品種20,000本ものバラが甘い香りで園内を包み込む。東沢公園は環境省かおり風景100選に選ばれており、バラまつりの季節には県内

外から多くの観光客が訪れている。また山形県の母なる川、最上川は最上川舟運で栄えた時代、船頭が最も恐れた「碁点」「三ヶ瀬」「隼」の三難所があり、風光明媚な風景が見られる。三難所沿いにはそば畑と13軒のそば屋があり、そばの花が咲く9月上旬にはそば花まつりが、新そばが取れる11月には新そばまつりが行われ、多くのファンが楽しんでいる。

市が観光資源として掲げるこれらを軸にした周遊型観光の定着を図り、観光交流人口増加の取り組みと各関係団体と連携しながら観光客向けの産業育成を行う。

- ・特産品開発
- ・土産品開発
- ・観光ルートの提案など



### ③東北中央自動車道開通後のまちづくり

平成29年以降予定される東根～尾花沢間の開通により村山市を訪れる観光客は増えることが予想される。②のように現在村山市を訪れる観光客の多くは日帰りでの観光を楽しむ方が多い。市内には宿泊施設が少ないことも要因であるが、今後、村山駅西口に宿泊施設が建設されることや規制緩和による民泊の可能性も模索しつつ、滞在型観光や体験型観光の提案などを行う。

- ・陶芸体験
- ・じゅんさい摘み体験
- ・そば打ち体験
- ・農業体験など

## 2. 中心商店街の再生と賑わい創出に資する取組み

商店街や構成する団体及び行政との連携を密にしながら、中心商店街の再生と賑わい創出に向けた取り組みを行う。

### ①空き店舗対策事業の実施

村山市は高齢化と人口減少が進み中心部の楯岡商店街では後継者がおらず廃業してしまっただ店舗も多い。現在、商工会青年部が実施しているリュックサックマーケット(5～11月、毎月第1日曜開催)での空き店舗活用チャレンジショップには、出店希望者も毎回おり、創業の芽はあると感じている。行政も商店街活性化と空き店舗対策には今後一層力を入れるとしており、商工会と行政、空き店舗の所有者が連携を図りながら、チャレンジショップの運営を通年で行っていくことを検討する。

具体的には空き店舗所有者からお借りするに当たり、例えば1年間の家賃補助を行政が行うなど、地域経済団体として商工会が政策提言を行いながら条例制定に結びつけ、空き店舗対策と商店街活性化に繋げていく。

空き店舗のリフォームなどでは村山市建設業協会の協力を得ながら実施していく。

### ②商店街の地域コミュニティ機能強化

現在の小売業界は大・中型店進出やネット販売の利便性も相まって、消費者の購買活動は多様化し、既存の商店街にとっては大変厳しい状況が続いている。商店街の主要顧客であった地元住民も高齢化し、商店街の売上減少に歯止めがかからない状況である。この現状を打破する為、(株)全国商店街支援センターの指導を仰ぎながら、個店

の魅力向上を図る取り組みを2年前より行っている。商店街には個店の魅力向上は勿論のこと地域コミュニティとしての機能が期待される場所であり、地域に根差した商店街を形成することで商業振興を図っていく。

具体的には空き店舗を活用したチャレンジショップの運営や地域の人々が気軽に集う場所（サロン）の提供を行っていく。

### ③むらやま徳内まつり

村山市の夏を彩るむらやま徳内まつりには開催延べ3日間で25万人の観光客が訪れる。現在、村山市商工会ではむらやま徳内まつり実行委員会の事務局を掌っており、第一線でむらやま徳内まつりに携わっている。今後組織体制の見直しを行い、まつりへの関わり方は変化していくが、短期間にこれだけ多くの人が集まるイベントは村山市では唯一のものであり、商工会としては今後も地元商店や地元企業の売上に貢献できる体制を築いていくことを念頭に、地域振興の一つの柱として行政や踊り手の団体である徳内ばやし振興会との連携を密にしながら地域活性化に資する取り組みを継続する。



## 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り組み

### 1. 他支援機関との連携及び情報交換

小規模事業者の持続的発展及び成長発展の為にこれまでの取り組みを継続して行い、円滑で効果的な支援を行っていく。

#### ①金融懇談会開催による金融・経済動向に関する情報交換と共有化（継続）

当商工会主催で毎年11月に開催する金融懇談会では、日本政策金融公庫山形支店、山形県信用保証協会本店、市内金融機関、行政が一堂に会し地域の経済情勢や金融動向についての情報交換を実施している。

日本政策金融公庫からは取引先企業を対象に実施している山形県内小企業動向調査に基づく県内小企業の概況や業況判断について、山形県信用保証協会本店からは保証承諾や債務残高、保証動向について、市内金融機関からは市内金融動向について、行政からは市制度資金の利用状況について、それぞれ情報提供していただく。商工会はコーディネーター役を務めるが、正副会長と各業種を代表し部会長に出席していただき、金融円滑のための意見交換を実施している。

これらを通じ、小規模事業者支援について各機関連携して行うことを確認し、円滑な金融支援を行っていく。

## ②北村山商工会広域連携協議会経営指導推進会議による情報交換（継続）

北村山地区の村山市・東根市・尾花沢市・大石田町の4つの商工会で構成する北村山広域連携協議会では、4商工会の経営指導員が月1回程度の定例会議（経営指導推進会議）を開催している。

この会議において、北村山管内商工会の事業や会員が取り組んでいる新規事業などの情報交換を行うとともに、4商工会が連携して行う研修会等の事業について情報共有を図るとともに、共通課題については連携して取り組み支援ノウハウの共有化を図りながら、多様化・複雑化する会員企業への支援に当たる。

### <実施目標>

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
①金融懇談会	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営指導推進会議	10回	10回	12回	12回	12回	12回

## 2. 経営指導員等の資質向上に関すること

今後、商工会が一丸となって小規模事業者支援に当たっていく必要性があり、経営指導員のみならず全職員が高い意識を持ち、資質向上に努めレベルアップしていくことが重要である。

### ①資質向上のための研修への参加（継続）

現在の当商工会の職員は、年齢構成としては比較的若い職員が多いため経験不足の面は否めない。山形県商工会連合会全体としても経験と実績のある経営指導員が定年を迎え少なくなっている現実がある。このことを踏まえ各種研修の受講により小規模事業者への支援ノウハウを身につけることで経験不足を補い、資質向上を図る。

受講及び参加する研修等については以下のとおり。

- ア、山形県商工会連合会が主催する経営指導員研修及び経営支援員研修の受講
- イ、山形県商工会連合会が主催する専門スタッフ研修の受講
- ウ、北村山商工会広域連携協議会が主催する指導能力向上研修への積極的参加
- エ、全国商工会連合会が実施する経営指導員資質向上WEB研修の受講  
経営支援員への受講推奨
- オ、中小企業基盤整備機構が主催する中小企業大学校研修への参加

内容	対象者	参加回数
ア、指導員・支援員研修	経営指導員・経営支援員	年1回（義務研修）
イ、専門スタッフ研修	経営指導員・若手職員	年1回
ウ、指導能力向上研修	全職員	年2回
エ、WEB研修	経営指導員・経営支援員	指導員必須、支援員受講推奨
オ、中小企業大学校研修	経営指導員1～5年目	1・2年目（基礎研修） ～5年目（専門研修）

### ②専門家派遣指導への帯同による指導能力の向上（継続）

効果的な小規模事業者支援の為に実施する専門家派遣指導には担当職員が帯同する。これは小規模事業者の伴走型支援は勿論のこと、職員の支援ノウハウの習得と指導能力向上という側面もある。

### ③巡回聞き取りによる小規模事業者の業況及び現況把握（継続・拡充）

これまで当商工会では、職員による事業所巡回を行ってはいるが、業況等を書き込みしたり取りまとめしたりする統一した様式がなく、職員それぞれのやり方で事業所状況を把握し個々に対応してきた。この為企業の業況について職員の共通認識ができていない点があり、支援しようにも担当者以外状況が分からないという事態が時折発生していた。これは今後の支援に影響がでることも懸念されるため、近年実施していなかった小規模事業者の現況調査を実施し、企業の正確な現状把握と経営課題を含めた情報の整備を行う。

業況調査については「巡回業況調査シート」を作成し、小規模事業者の業況・今後の展望（売上、利益、資金繰り等の財務管理、雇用状況、受注取引動向、後継者育成、経営革新等の発展的計画）について職員が巡回時に聞き取り調査し、集まった調査シートをデータ化することで職員の共通認識を図り、小規模事業者への必要な支援がいつでも行えるよう整備する。調査シートには経営状況（商品・サービスや経営資源、強み・弱み、顧客等）の項目も盛り込み、経営状況把握に重点を置いた巡回聞き取り調査を行うことで、自店の業況や今後の経営課題等について経営者自らに気づきを与え、課題解決や新事業展開のための経営計画策定の足掛かりにしていく。

### ④支援ノウハウの蓄積と情報の共有化（拡充・新規）

上記の②の帯同による支援ノウハウや③で得た小規模事業者の業況及び「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や分析内容等のデータは、全国商工会連合会で運用する「経営支援システム」の経営カルテを作成し、データ化できるものはデータベースとして蓄積・活用する。これら事業者毎の経営カルテとデータベースの構築により、全職員及び異動した職員の後任者に対するスムーズな情報の共有化が図られ、管理能力の安定化に繋がる。また、個々の小規模事業者支援の際には担当を2人体制にし、OJTによって支援ノウハウを若手職員へ伝達しながら、事業者の経営状況支援能力と資質向上に繋げる。

小規模事業者の経営分析結果や各種調査で得られた情報と個々の小規模事業者支援の進捗状況については、全職員による「小規模事業者支援会議」を開催し、事業遂行上の課題や必要な支援項目等、深掘した情報の共有化を図る。また状況に応じ「情報活用共有会議」と併せて開催し、経営分析や需要動向・経済動向調査の結果も活用しながら、効率的かつスムーズな小規模事業者支援を実現する。

#### <実施目標>

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
④小規模事業者支援会議	未実施	4回	4回	6回	6回	12回

### **3. 事業評価及び見直しのための仕組みに関すること**

経営発達支援計画の進捗状況の確認と事業評価を毎年度実施し、適宜見直しを行うことで、より効果的な小規模事業者支援を行う。

#### **①外部有識者を含めた事業評価委員会の設置**

理事からの選出者に外部有識者を加えた事業評価委員会を設置し、経営発達支援計画の事業評価と事業見直しを行う。事業評価委員会は、山形県商工会連合会、村山市商工観光課、地域に精通した中小企業診断士等で構成し、定期的に（年2回程度）開催し、進捗状況の確認や報告、事業評価と見直しを行う。

#### **②理事会での報告**

年3回の理事会に於いて、経営発達支援計画の進捗状況について報告を行う。事業評価委員会での事業の成果や評価、事業実施に伴い見直しが必要とされた事項の見直し案についても理事会で報告する。理事会で出された意見については事業評価委員会へ報告し、見直しの方針へ盛り込む。

#### **③総代会での報告及び会員への周知**

毎年5月に開催される総代会に於いて、①及び②での事業の成果・事業の評価・事業の見直しの結果について報告・説明し、小規模事業者に対する支援方針や事業計画についての承認を受けることとする。また、総代会で報告された事業成果や評価、事業の見直し結果と今後の支援方針や事業計画については商工会報やホームページで公表し地域内小規模事業者への周知を行う。



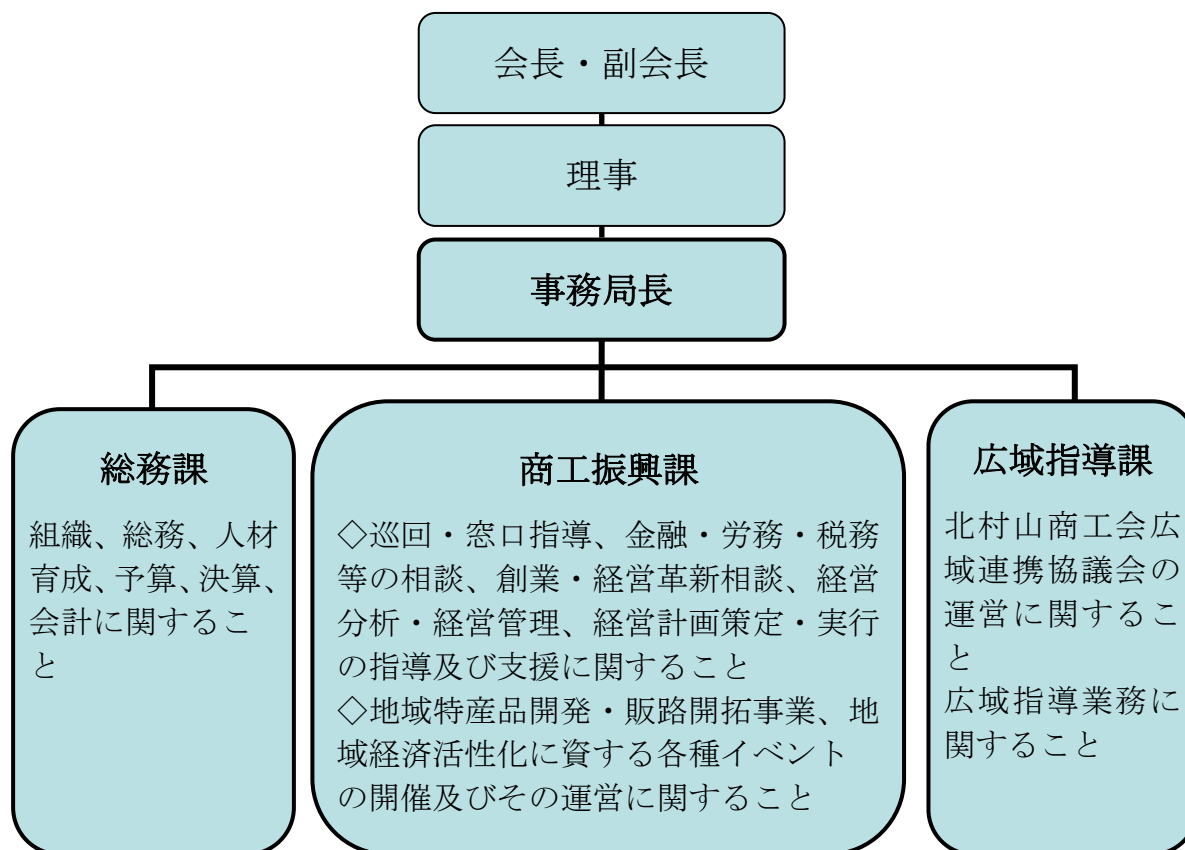
(別表 2)

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 29 年 4 月)

(1) 組織体制  
村山市商工会組織図



計画実施にあたっては、事務局長以下の計 8 名の職員が担当する。

<事務局担当職員数>

事務局長	経営指導員	補助員	記帳専任職員	臨時職員	計
1	3	1	2	1	8

(2) 連絡先

村山市商工会

〒995-0035 山形県村山市中央一丁目 3 番 5 号

TEL : 0237-55-4311 FAX : 0237-55-4312

e-mail: murayama@shokokai-yamagata.or.jp

HP : <http://www.shokokai-murayama.yamagata.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)

	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
必要な資金の額	3,100	3,100	3,200	3,200	3,200
1. 地域の経済動向調査	400	400	400	400	400
2. 経営状況の分析	750	750	750	750	750
3. 事業計画策定支援	750	750	750	750	750
4. 事業計画策定後の実施支援	400	400	400	400	400
5. 需要動向調査	500	500	600	600	600
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	300	300	300	300	300

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

国補助金、県補助金、市補助金、会費収入、手数料収入、事業収入、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。

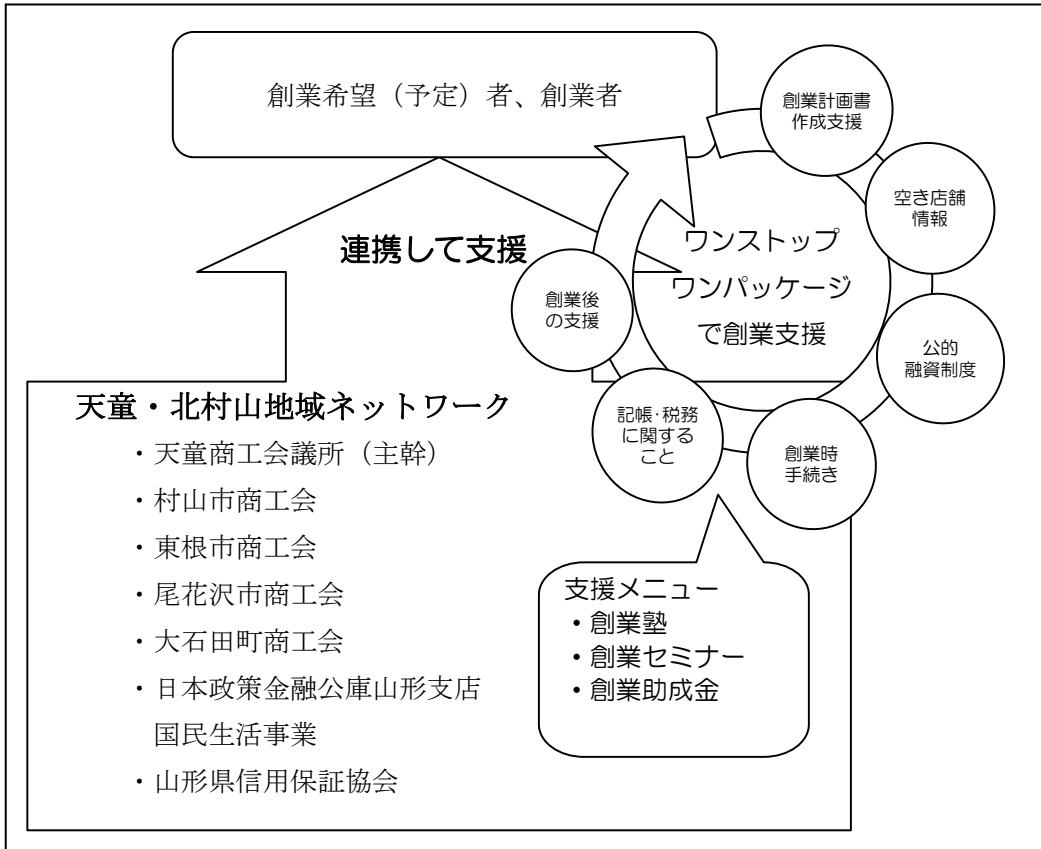
(別表 4)

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><b>やまがたチャレンジ創業応援事業</b></p> <p>山形県が平成 25 年度より実施している創業助成金事業を柱とした、創業者に対する支援事業で、創業準備から創業、創業後まで、創業に関する支援を総合的に行うものである。当商工会は天童商工会議所を主幹とした天童・北村山地域に属しており、当エリアにおけるネットワーク会議（年 3 回開催）への出席による情報収集に努め、創業者に対する支援を行っていく。</p> <p><b>事業承継支援事業</b></p> <p>事業主の高齢化に伴って増加することが予想される事業承継について、必要に応じて山形県企業振興公社が行う事業引継ぎ支援センターとの連携を図りながら、スムーズな事業承継に対応していく。</p>																																																									
連携者及びその役割																																																									
<p><b>やまがたチャレンジ創業応援事業</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>組織</th> <th>役職</th> <th>代表者</th> <th>役割</th> <th>住所</th> <th>電話</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>天童商工会議所</td> <td>会頭</td> <td>加藤 昌宏</td> <td>やまチャレ主幹</td> <td>天童市老野森 1-3-28</td> <td>023-654-3511</td> </tr> <tr> <td>東根市商工会</td> <td>会長</td> <td>大河原伸一</td> <td rowspan="3">創業塾 創業セミナー 合同開催</td> <td>東根市中央 1-6-3</td> <td>0237-43-1212</td> </tr> <tr> <td>尾花沢市商工会</td> <td>会長</td> <td>竹中 清</td> <td>尾花沢市若葉町 1-2-20</td> <td>0237-22-0128</td> </tr> <tr> <td>大石田町商工会</td> <td>会長</td> <td>庄司正彦</td> <td>大石田町大字大石田乙 630</td> <td>0237-35-2131</td> </tr> <tr> <td>山形県信用保証協会</td> <td>理事長</td> <td>加藤祐悦</td> <td>制度融資、保証</td> <td>山形市城南町 1-1-1</td> <td>023-647-2247</td> </tr> <tr> <td>日本政策金融公庫 山形支店国民生活事業</td> <td>事業 統轄</td> <td>早川博康</td> <td>創業融資</td> <td>山形市七日町 3-1-9</td> <td>023-642-1331</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>事業承継支援事業</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>組織</th> <th>役職</th> <th>代表者</th> <th>役割</th> <th>住所</th> <th>電話</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>山形県企業振興公社 (事業引継ぎ支援センター)</td> <td>理事長</td> <td>石澤義久</td> <td>事業承継相談</td> <td>山形市城南町 1-1-1</td> <td>023-647-0664</td> </tr> </tbody> </table>						組織	役職	代表者	役割	住所	電話	天童商工会議所	会頭	加藤 昌宏	やまチャレ主幹	天童市老野森 1-3-28	023-654-3511	東根市商工会	会長	大河原伸一	創業塾 創業セミナー 合同開催	東根市中央 1-6-3	0237-43-1212	尾花沢市商工会	会長	竹中 清	尾花沢市若葉町 1-2-20	0237-22-0128	大石田町商工会	会長	庄司正彦	大石田町大字大石田乙 630	0237-35-2131	山形県信用保証協会	理事長	加藤祐悦	制度融資、保証	山形市城南町 1-1-1	023-647-2247	日本政策金融公庫 山形支店国民生活事業	事業 統轄	早川博康	創業融資	山形市七日町 3-1-9	023-642-1331	組織	役職	代表者	役割	住所	電話	山形県企業振興公社 (事業引継ぎ支援センター)	理事長	石澤義久	事業承継相談	山形市城南町 1-1-1	023-647-0664
組織	役職	代表者	役割	住所	電話																																																				
天童商工会議所	会頭	加藤 昌宏	やまチャレ主幹	天童市老野森 1-3-28	023-654-3511																																																				
東根市商工会	会長	大河原伸一	創業塾 創業セミナー 合同開催	東根市中央 1-6-3	0237-43-1212																																																				
尾花沢市商工会	会長	竹中 清		尾花沢市若葉町 1-2-20	0237-22-0128																																																				
大石田町商工会	会長	庄司正彦		大石田町大字大石田乙 630	0237-35-2131																																																				
山形県信用保証協会	理事長	加藤祐悦	制度融資、保証	山形市城南町 1-1-1	023-647-2247																																																				
日本政策金融公庫 山形支店国民生活事業	事業 統轄	早川博康	創業融資	山形市七日町 3-1-9	023-642-1331																																																				
組織	役職	代表者	役割	住所	電話																																																				
山形県企業振興公社 (事業引継ぎ支援センター)	理事長	石澤義久	事業承継相談	山形市城南町 1-1-1	023-647-0664																																																				

連携体制図等

やまがたチャレンジ創業応援事業



事業承継支援事業

