

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	もがみ南部商工会 (法人番号 7390005005602)
実施期間	平成 29 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日
目標	<p>最上町・舟形町・大蔵村の管内町村の多種多様な「地域資源」の活用した農商工連携を交流人口の増加に結び付け、小規模事業者の持続的な発展を図ることを目的とし、以下の 3 点を目標とする。</p> <p>(1) 「地域資源を活用した商品開発・サービス展開」のビジネスモデル構築 (2) 新たなニーズに対応した観光サービス業の振興 (3) 伴走型の支援体制の整備</p>
事業内容	<p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 支援機関等の外部データに加え、独自に小規模事業者の実態や観光動向等を調査することで的確な現状把握を行うとともに、専門家等を活用し分析することで、小規模事業者支援に活用するとともに、会報及びホームページで公表する。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 実態調査を踏まえた巡回訪問から対象事業者を掘り起し、特に「地域資源」活用に取り組む事業者、観光サービス業を重点支援先とし、定量・定性的視点で経営分析を行い、事業計画策定の基礎資料として活用する。専門的課題は山形県企業振興公社等と連携し、課題解決のための伴走型支援を実施する。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 実態調査を踏まえた巡回訪問を通して事業計画策定の必要性の周知と掘り起しを行い、「地域資源活用」や「経営課題別」のセミナーや個別相談会の開催、各種補助金制度の活用により支援機関と連携した支援チームによる事業計画策定支援を実施する。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 事業計画策定後は、支援チームによるフォローアップ計画を策定し 3 ヶ月 1 回程度の巡回訪問を行い、事業の進捗状況を確認や計画のブラッシュアップを行うなど状況に応じた支援を実施する。新たな課題が生じている場合は、山形県企業振興公社等と連携し、課題解決に向けた適正な対応を行う。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】 地域内の消費者、観光動向に加え、都心部での地域商材等のニーズの調査・分析を行い、併せてモニター調査や外部から収集する需要動向について支援案件に合わせた再編集・整理を行うことで、小規模事業者が事業計画推進にかかる支援に活用する。</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】 首都圏での地域資源へのニーズ拡大などの機会を捉え、地域企業パネル展や商談会を活用した BtoB 支援に加え、バイヤーズ向け冊子の刊行やインターネットモール出店などを活用した BtoB、BtoC の販路開拓支援を実施する。</p> <p>II. 地域経済活性化に資する取組 管内三町村の多種多様な地域資源を活用し、行政、観光協会、地域商社と一体となった施策から交流人口の拡大を図り、地域小規模事業者の参画を支援する目的で以下の取組を実施する。</p> <p>① 県内有数の「湯治場」としての歴史を活かした「肘折温泉」のブランド化 ② 行政・地域商店街との連携によるコミュニティスペースの提供 ③ 生産者、商業者等を巻き込んだ「地域商社」の育成</p>
連絡先	<p>もがみ南部商工会 (最上事務所) 〒999-6101 山形県最上郡最上町向町 584 番地 TEL : 0233-43-2184 FAX : 0233-43-2189 Email : s-mogami@shokokai-yamagata.or.jp HP : http://www.mo-gami.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. 管内町村の概要・特徴

もがみ南部商工会は、山形県の北東部に位置する最上町・舟形町・大蔵村の三町村に跨る広域エリアを管轄している。管内の三町村が属する最上地域は、中核となる新庄市を囲むように8市町村で構成されており、県内でも人口密度が低く、農地と林野が広大な面積を占めている。



最上町（人口 9,146：面積 330.27 km²）は、宮城県境に位置し隣接する市町村から 30 km 以上離れているため自市町村購買依存率（商品総合 43.1%）※2 は同地域内他町村より高く、閉鎖的な商圈の中で比較的多業種の小規模事業者が存在している。

舟形町（人口 5,666：面積 119.04 km²）は、国道 13 号沿いに新庄市に隣接していることから、人口の隣接市町村への流出（転出 308 人、転入 312 人）※1 は少ない傾向にあるが、新庄市の郊外大型店へのアクセスが良かったため、自市町村購買依存率（商品総合 13.4%）※2 が低く商業環境は厳しい状況が続いており、建設業や介護サービス業への従事者が多い。

大蔵村（人口 3,481：面積 211.59 km²）は、国道 47 号へのアクセスが良く新庄市に隣接しているため、舟形町と同様に商業環境は厳しい。（自市町村購買依存率（商品総合 15.7%）※2。しかし、県内でも屈指の温泉地「肘折温泉」を有し、肘折地区の観光サービス業が同村の産業を支えている。三町村ともに大規模な製造業は少なく、食品製造や機械器具製造等の小規模～中規模程度の製造業が点在している。

※1 平成 22 年度国勢調査 ※2 平成 24 年度山形県買い物動向調査（表 2-43）

[町村別人口]

町村名	男性	女性	合計	世帯数
最上町	4,445	4,701	9,146	2,912
舟形町	2,777	2,889	5,666	1,888
大蔵村	1,708	1,773	3,481	1,090
合計	8,930	9,363	18,293	5,890

※平成 28 年 3 月 31 日現在 各町村調べ

[町村別事業者数]

町村名	製造業	建設業	卸・小売	サービス業	宿泊・飲食業	合計
最上町	39	101	106	107	47	400
舟形町	16	52	42	59	16	185
大蔵村	16	36	52	43	34	181
合計	71	189	200	209	97	766

※平成 26 年経済センサス-基礎調査 確報集計 事業所に関する集計

2. 三町村産業の現状と課題

(1) 基幹産業の課題

各町村ともに農業者の購買能力がもたらす地域内経済への影響が大きく、農業所得の低迷が地域経済の低迷に繋がるため、共通して農業を主幹産業と位置づけ、各町村の総合計画における産業振興分野では、特に「農商工連携」や「交流人口増加」による地域経済の活性化を重点分野として関係機関との推進を図っている。

[各町村総合計画における産業振興の基本方針]

町村名	計画名	産業振興に関する方針
最上町	第4次最上町総合計画 (H23～H32)	「地域資源の活用による産業の振興」 「農観商工連携による産業の振興」
舟形町	第6次舟形町総合発展 計画 (H22～H31)	「農林水産業の振興とブランド化」 「商工業の振興と企業誘致」
大蔵村	第3次大蔵村総合計画 (H22～H31)	「元気な農林水産業の振興」 「地域資源を活かした観光の振興」 「商工業の振興」

近年の農業施策は米作中心から園芸作物や菌床類の生産へシフトしている。最上町ではアスパラガスの産地化に成功し、関東方面の市場でも評価が高く、大蔵村ではトマトの生産に早くから取り組み、大手ハンバーガーチェーンとの契約栽培など先駆的な取り組みが知られている。また、舟形町ではマッシュルームの生産、ブランド化に成功し「舟形マッシュルーム」は、生の国産マッシュルームとして東日本を中心に広く出荷し、生産量を年々増加させている。このような各町村の取組により、米作中心からの転換や所得の向上などに繋がってきている。

その一方で小規模な農業者が加工や販売に乗り出し、産直グループや加工グループを立ち上げ、観光地での販売や地域内の産直施設での販売により所得の向上を図っており、新たな地域資源（在来作物等）の掘り起しに繋がっている。また、近年増加している新規就農者は、これまでの地域内農業の継承のみならず、小ロット・多品種の農業生産へ挑戦し、高付加価値商品提供による所得の向上への取組みも見られるようになった。しかしながら、このような取組みの中で生産されるものの多くが「販路の確保」や「生産、加工ノウハウの集積、継承」が課題とされている。

(2) 観光産業における現状と課題

観光面を見ると、最上町には、前森高原や国体の開催地となった赤倉温泉スキー場とともに、「瀬見温泉」、「赤倉温泉」、「大堀温泉」と3つの温泉地を有している。また、

近年では木質バイオマスへの取組が評価され、バイオマスツアーなどといった着地型観光への取組みが始まっている。舟形町は、最上町から流れる「清流小国川」が鮎釣りの聖地として名高く、毎年多くの釣り客で賑わっており、また、平成 25 年には同町で出土した「縄文の女神」が国宝に指定されるなど、大蔵村の「肘折温泉」とあわせて、三町村それぞれが多種多様な観光資源を有している。

特に「肘折温泉」は、古くから「湯治場」として栄え、県内有数の温泉地としての認知度は高いものの、東日本大震災による県外客の減少、平成 25 年に発生した幹線道の崩落（平成 26 年 12 月に高架橋設置により復旧）により平成 21 年度と比較し、約 4 万人の観光客減少（平成 26 年度）に直面している。

各町村ともに観光による交流人口の増加を方針に盛り込んでいるが観光振興施策や情報発信テーマに統一性がなく地域資源の活用も分散され、他との差別化が明確に図れていない。また、観光産業全体としても固定客の高齢化、団体客から個人客への変化などの構造的な変化に対応できずに地域間競争の激化により、大きく観光客数を減少させており、温泉旅館のみならず関連する小売・サービス業全体にマイナス要因となっている。

その中でも「地域資源」を活用した着地型観光へのニーズは高まりつつあり、これらの地域全体として取り組む新たな誘客策と併せて、小規模事業者が多数を占める観光サービス業においては、構造変化に柔軟に対応する個々の小規模事業者の経営力向上が今後の課題である。

[肘折温泉入込客数年度別推移（単位：千人）]

年度	平成 21 年	平成 22 年	平成 23 年	平成 24 年	平成 25 年	平成 26 年
県内	102	89	87	66	72	71
県外	34	30	29	29	24	24
合計	136	119	116	95	96	95

参考：大蔵村観光協会 観光客数調査

（3）地域商工業の現状と課題

管内商工業においては、建設業が割合として多く、中規模な土木工事業者に関連する小規模事業者がその多くを占めている。一時、事業縮小傾向にあったが東日本大震災以降の復興需要や公共インフラ整備の増加に伴い、高齢による廃業があるものの、新たな独立開業もあるため、全体の事業者数に急激な変動は見られない。製造業は全体的に少なく、点在しているが大手製造業の下請け事業所や食品メーカーが中心で、円安による生産拠点の国内回帰や景気動向により比較的業況は回復しているが、単価の下落による経営難や後継者不在による廃業が増加している。

その一方で管内の小売業・サービス業は人口流出、少子高齢化による商圈の縮小や売上の減少、大型商業施設出店などにも影響を受けた収益力の減少による経営難や後継者不在等に伴う廃業が多く、特に地域に根差した経営を掲げてきた小規模事業者にとって

は、地域内商圈の縮小は厳しい経営環境を余儀なくしており、管内各町村においても行政・商工会・商業者団体などが協力し、継続的に割増商品券の発行による消費喚起策を講じてきているが、小規模事業者数の減少に歯止めがかかっていない。

また、県や町村が取り組む地域資源のブランド化の流れに乗って農業進出するものや、地域資源の活用を経営に取り組もうとする小規模事業者も年々増加しているが、経営基盤が弱く、持続的な取組みに繋がっていないというケースも散見される。地域資源のブランド化や地方から都市部への新たなマーケット創出等（インターネット取引、アンテナショップ、ふるさと納税など）、今後、地域に根付く小規模事業者が強みを活かす環境が整ってきている現状から、「地域資源を活用した商品・サービス」開発への意欲の醸成や経営力の強化への支援を通して小売業、宿泊飲食業等の減少を食い止めなければならない。

[小規模事業者の推移(件)] (事業所企業統計調査及び経済センサス) より)

	18年 事業所統計	21年度 経済センサス	24年度 経済センサス	18年～24年度 比較増減
建設業	220	205	181	△39
製造業	63	70	62	△1
卸小売業	223	196	168	△55
宿泊・飲食業	115	86	94	△21
サービス業	181	202	192	+11
その他	17	18	16	△1
計	819	777	713	△106

※山形県商工労働観光部による通知（平成28年度現在）

[業種別会員数の推移(件)]

	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	5年間の増減
建設業	224	218	212	206	203	△21
製造業	69	65	58	57	51	△18
卸小売業	197	200	193	188	187	△10
宿泊・飲食業	82	84	82	78	74	△8
サービス業	109	103	103	101	99	△10
その他	27	19	19	19	18	△9
計	708	689	667	649	632	△76

3. 商工会の概要

もがみ南部商工会は、平成22年4月1日に前述の三町村の商工会が広域合併し誕生した商工会である。合併以前より他の商工会と比較しても広範囲に事業所が点在する状況であったが、事業所数が少ないながらも地域の総合的経済団体として親近感のある指導と情報交換の場として地域経済に貢献し、また、町村合併を伴わない状況で商工会組織が合併したこともあり、合併後は管内町村における会員への指導体制の維持、地域振興を継続的に実施するため、合併前の人員構成・配置を維持する形で事業を推進してきた。現在は最上事務所を本所とし、舟形町、大蔵村に各事務所を設置、指導体制は以下の表の通りとなっている。

[もがみ南部商工会の人員構成・配置]

事務所名	事務局長	経営指導員	経営支援員	嘱託職員	合計
最上事務所(本所)	1名	2名	2名	2名	7名
舟形事務所		1名	2名	2名	5名
大蔵事務所		1名	2名	0名	3名
合計	1名	4名	6名	4名	15名

配置職員数は会員 1 事業所あたりとしては多く※3、職員数が増加したことにより流動的な組織運営が可能であるという利点もある。小規模企業振興基本法施行以降、小規模事業者支援施策の活用セミナー等による普及に努め、巡回指導等によって事業所の経営状況等の情報を収集し、各事業者が抱える経営課題を把握するとともに各施策を活用した支援を行ってきた。その結果として小規模事業者持続化補助金採択 49 件（内 H26 : 39 事業所・H27 補正 : 10 件）という一定の成果を挙げる事ができた。

しかしながら各種施策等を活用した支援を行った小規模事業者からの評価を得たものの一部の小規模事業者の支援にとどまり、また、町村との折衝は個々の事務所が担っている。支援分野や支援策の決定も各担当指導員任せとなり、商工会として一体となった小規模事業者支援が達成できていないという大きな課題がある。本計画を実施するにあたり、業務の統一化やアウトソーシングによるスリム化も含めて検討し、商工会が一体となった支援体制の整備に取り組む必要がある。

※3 平成 27 年度「商工会等の組織と活動の概要」

職員 1 人当たりの会員数…県平均 76.6 / もがみ南部 56.6

4. 中長期的な振興の在り方

上記のような地域課題、商工業の現状を受け、管内町村では、行政、商工会、観光協会などが連携し、多種多様な農業生産品や観光資源など「地域資源」の掘り起こしを行い、観光サービスと結び付け交流人口の増加を図り、それに伴う地域内消費促進、さらに農商工が連携した新たな商品・サービスの提供への取組みにより、地域内経済の好循環を生み出す仕組みづくりが期待されている。このような地域活性化策を商工会、行政、関係機関が一体となって推進し、交流人口を増加させるとともに、都市部との連携強化などにより需要を創出することで管内の小規模事業者の経営環境を整える。また、小規模事業者への支援を永続的に行政・商工会・関係機関が連携して推進するために管内三町村に「小規模企業振興基本条例」の制定を促し、地域全体で支援する体制を整えていかなければならないと考える。

地域全体での取り組みの中で商工会が担う役割は、「地域資源」と商工業者が持つ販路や技術ノウハウとのマッチングにより経営意欲を醸成し、新たな商品・サービスの提供、販路開拓により「収益性の向上」を図り、小規模事業者の成長ステージにあわせた計画的な経営への伴走型支援による「持続的な発展」を実現していくことと考えられる。

しかし現状は融資相談時の資金計画と展望、持続化補助金をはじめとする補助金申請等の経営計画など一時的な場面に留まり、継続的かつ定期的な指導に至っていないのが

現状である。

この状況を踏まえ、多様な地域資源を活用した商品開発やサービス提供などの新たな取り組みなどで小規模事業者の経営意欲の醸成を図り、経営実態の的確な把握、経営状況の分析、分析データを基にした経営計画策定による経営力の向上、販路開拓支援を通しての確実に業績が向上するまで伴走支援し、地域経済の振興に資することが必要である。

5. 本計画の実施方針と目標

管内企業の大半を小規模事業者が占める当地域において、中長期的な振興策で求められる役割を踏まえ、現状の地域や業種といった区分ではなく、段階的な支援ステージを設定し、小規模事業者を区分するための調査、分析、検証を実施、定期的な調査実施により小規模事業者の現状を正確に把握し、職員間、支援機関等で情報共有していく体制を整備する。これらの情報をもとに山形県、管内三町村、山形県商工会連合会を中心に、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の支援機関を活用し、「線」でつながる支援を計画実施に反映させることで、小規模事業者への伴走型支援を実施していく。この方針をもとに本計画の目標を以下の通りとする。

(1) 「地域資源を活用した商品開発・サービス展開」のビジネスモデル構築

商業面において舟形、大蔵は、地域内消費に依存した経営体制の維持が厳しい状況は今後も続くことが明らかであり、最上においても町内人口の高齢化、減少による商圏の縮小は加速度的に進行していくものと考えられている。

そのため、1～2年目には管内の小規模事業者のヒアリング調査、分析等を通して「地域資源」とのマッチングによる商品開発・サービス展開に向けた経営意識の醸成を図り、事業転換に取り組む小規模事業者を重点支援事業者と位置づけ、経営課題の克服の支援により経営力強化を支援する。3～5年目には山形県・町村・地域金融機関・山形県企業振興公社等と連携のなか「地域資源を活用した商品開発・サービス展開」の取り組みにより収益力向上を図り、アンテナショップやインターネット販売、SNS、バイヤー向けの情報誌等を活用した販路開拓に取り組むビジネスモデルを構築、現在の限られた商圏を拡大していくことで小規模事業者の持続的な発展を支援する。

(2) 新たなニーズに対応した観光サービス業の振興

三町村に共通した観光面においては、現在の観光ニーズを的確に捉え三町村の地域資源を活用した事業者、行政、観光協会等と連携による誘客策で交流人口の増加を図り、それに伴う地域内消費の拡大を促進する仕組みづくりが必要であり、その担い手となる観光サービス業の経営力の強化が重要なポイントとなる。

特に管内で観光サービス業が集積する肘折温泉を重点地域として、1～2年目には対象となる小規模事業者の現状分析、経営課題の克服を図りながら経営力強化を進め、3～5年目に肘折温泉を起点とした農業、観光、産業の地域資源を活用した「体験型」観光の誘客策を推進しながら、参画する小規模事業者の持続的な発展を支援する。

(3) 伴走型の支援体制の整備

上記の目標を達成するために支援体制の整備を以下の通り推進していく。

- ①事務所単位で実施していた個別指導を、人員配置、構成を抜本的に見直し、管内横断的に対応する戦略的な支援チームによる支援体制を整備する。
- ②事務所間で並行して取り扱う業務の統一、見直しにより、一部アウトソーシング等による業務のスリム化を図り、事業者支援へ注力できる環境を整備する。
- ③支援機関等との連携により、より高度な調査、分析、支援、検証が可能となる体制を構築するとともに、職員個々の強みを活かした支援能力向上に結び付ける。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

経営発達支援事業の実施期間（平成 29 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日）

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】

（現状課題と今後の方針）

これまで管内事業者への情報提供は、商工会報等とともに資料提供に留まり、一部巡回指導時に補足説明をすることはあっても各種施策や経済動向など広く活用されていないという課題を抱えている。

そのため、自治体や他の支援機関等から提供される経済動向に関わる情報に加え、独自の地域内経済動向調査等を合わせて実施することでの的確な情報収集による現状把握を行い、専門家等からの助言をえながら分析することで、小規模事業者の事業計画策定への活用方法を提案する。

（具体的な取組み）

（1）小規模事業者の動向調査

①全国の中小企業の動向に関する把握（継続）

全国商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」、日本政策金融公庫が実施する「企業景況調査」をもとに全国的な中小企業の景気動向について四半期ごとに整理、分析する。

調査項目は売上の増減、従業員数、採算、資金調達、設備投資状況、業況判断、経営課題などで、巡回訪問にてヒアリングもしくは後日回収する。

②小規模事業者の動向に関する把握（新規）

管内小規模事業者の経営実態、課題などを把握するため「中小企業景況調査」に準じ、売上の増減、従業員数、採算、資金調達、設備投資状況、業況判断、経営課題、後継者承継対策の項目を調査する。

当地域の特徴である温泉旅館業に加え、サービス業、小売業を対象に 60 事業所を選定、四半期ごとに巡回調査し、地区毎、業種毎に分析、専門家を活用し集計分析を行い「管内景況調査報告書」としてまとめ、自治体への情報提供や小規模事業者への施策提言へ活用するとともに、分析結果等はホームページ、当会広報誌を通して会員事業所へ情報を提供する。

③地域内の買い物動向調査(継続)

地域内の消費動向把握のため山形県が実施する「買い物動向調査」(3年に1回)データの利用による一般消費者動向(購買先・品目・消費額など)を把握することにより、小規模事業者の事業計画策定、暦年のデータ蓄積から創業支援や事業承継支援にかかる基礎的な数値情報とし利用し、会員へも情報提供する。

(目標)件数

支援内容・調査項目	現状	H29	H30	H31	H32	H33
中小企業動向調査	15	15	15	15	15	15
小規模事業者動向調査	-	15	30	60	60	60
買物動向調査	-	130	-	-	130	-
会報情報提供回数 (会報、HP上)	1	3	4	4	4	4

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(現状課題と今後の方針)

当商工会は合併以前の広域連携体制時に記帳センターを設立し、一部業務を集約化した。管内の税理士不足等もあり、簡易な決算データ作成や記帳業務に忙殺される状況であり、小規模事業者の経営分析については、マル経や自治体制度融資等の金融支援の一環として活用するに留まり、具体的な事業計画の策定支援や業務改善等への助言での活用はされていない。管内企業の大多数を占める小規模事業者においても融資や税務に偏った経営状況把握にとどまっており、経営判断の根拠となる分析に繋がっていないのが現状である。

また、企業データの収集についても業務毎、事務所毎にデータの所在が分散しており、企業情報の的確な把握がなされているとは言えない状況である。このように財務諸表などの経営指標を通じた指導に十分活用されていないため、職員間の情報共有や指導能力の向上につながらない状況が課題となっている。

今後、巡回・窓口相談時のヒアリングによる小規模事業者実態調査により重点支援先を掘り起し、重点支援先の経営分析を支援チームにより実施、より高度な分析は山形県商工会連合会、山形県よろず支援拠点の専門家派遣制度を活用し、専門家を招聘して職員とともに分析、支援を行うことで、併せて職員の指導能力向上を図る。

さらに、既存の金融、記帳、税務、労務等の指導から得られる情報を一元的に集積する業務体制へ刷新し、企業情報の集積、分析により小規模事業者の支援における基礎的な数値を迅速に提供する。

(具体的な取組み)

(1) 重点支援先小規模事業者の調査・分析

①巡回・窓口指導による小規模事業者実態調査

管内小規模事業者の経営内容を把握し、課題を解決する目的から、職員による巡回指導・窓口指導時に「企業の概要」「顧客ニーズ」「業界動向」「経営課題」「支

援に対する意向等」をヒアリングによる実態調査を実施する。調査結果は、山形県商工会連合会が提供する「経営支援システム」に集積する。

通常の巡回窓口業務での接点が少ない小規模事業者（一人親方など）については、決算指導などに集中的にヒアリングを実施することで、小規模事業者全体により正確な実態の把握に努める。

調査内容から「地域資源活用による商品開発・サービス展開」や「観光サービス業」による新たな取組みへの意欲や可能性のある小規模事業者を掘り起し、重点支援先を絞り込むことに活用する。

対象：管内小規模事業者 591件／期間：年一回（随時実施）

②重点支援先の経営分析

①の「小規模事業者実態調査」から絞り込んだ重点支援先の小規模事業者に対して、下記項目等について、経営指導員を中心とした支援チームによる経営分析を行い、自社の経営実態と課題をより明確にする。より専門的な課題解決等においては、山形県商工会連合会及び山形県よろず支援拠点等からの専門家派遣制度を活用し専門的経営分析も付加し、ビジネスモデル構築に向けた個別の事業計画策定支援の基礎データとして活用する。

対象：重点支援先小規模事業者／期間：年一回（随時実施）

分析項目：下表の通り

項目	詳細	実施方法
財務分析	損益分岐点売上高、売上高総利益率、売上高経常利益率、流動比率、自己資本比率等	中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」を活用
SWOT分析	外部・内部環境の強み・弱みから市場環境を分析	山形県商工会連合会及び山形県よろず支援拠点等からの専門家派遣制度を活用
3C分析	顧客・競合・自社の三項目より経営環境における現状の経営課題等の分析	
その他必要とする分析		

（目標：延件数）

項目	現状	H29	H30	H31	H32	H33
小規模事業者実態調査（巡回調査件数）	900件	930件	960件	990件	1,020件	1,050件
小規模事業者実態調査（窓口調査件数）	1,800件	1,850件	1,900件	1,900件	1,900件	1,900件
経営分析件数	10件	15件	20件	30件	30件	30件

※小規模事業者実態調査については、巡回・窓口相談時のヒアリング調査とし、巡回・窓口相談件数を目標値に設定。経営分析は、3年後に職員1人（計10人）あたり3件を目標とし、以降は1人年1件増という目標値を設定。

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状課題と今後の方針)

これまで当商工会において事業計画策定支援は、セミナーの情報提供に留まり、小規模事業者の正確な実態把握がないままに支援先が偏るのが現状であった。また、事業者においても融資（借入・条件変更など）や補助金（創業・持続化）等の必要に迫られた事業計画策定が中心であり、計画策定にかかるデータの収集や分析活用への理解が低く、事業計画の評価、改善につながるフォローアップにつながっていないという課題がある。

本計画においては、実態調査等を活用し計画性のある巡回訪問等により事業計画策定の必要性について認識させつつ、地域資源活用や観光資源の活用といったテーマに対応したセミナーの開催により小規模事業者の経営意欲の醸成を図り、地域の経済動向や経営状況の分析データの的確な把握を基にした事業計画策定支援による経営力の向上を図る必要がある。

また、重点分野での事業計画策定において個別の経営課題解決に直面することが想定されることから、小規模事業者の課題を区分し、経営課題別の事業計画支援についても併せて実施し、小規模事業者の持続的な発展のための伴走型の指導・助言に繋げていく。

(具体的な取組み)

(1) 巡回計画による事業計画策定に取り組む小規模事業者の掘り起し

「2. 経営状況の分析に関すること」における「小規模事業者実態調査」をもとに小規模事業者に対する巡回訪問計画を作成し、巡回訪問時または窓口相談時の機会を捉え、事業計画策定の必要性について周知徹底を図り、計画策定に取り組む小規模事業者の掘り起しを実施する。

特に、経営分析と同様に「地域資源活用による商品開発・サービス展開」に取り組む事業者や肘折地区の「観光サービス業」においては経営指導員を中心とした支援チームにより積極的な巡回訪問によるアプローチを行う。

(2) 重点支援分野の事業計画策定支援

昨年度、最上町の支援を受け開催した「実になる事業計画策定セミナー」は、簡易な状況分析を行い、事業計画の策定に必要な取り組みを整理する目的で2回に分けて開催し、受講者のうち9事業者が持続化補助金の申請時の計画策定に活用することにつながった（全事業者が補助金採択）が、参加者数は少ないという課題が残った。

そのため、本計画においては重点支援とする「地域資源活用による商品開発・サービス展開」「観光サービス」にテーマを絞り込み、実態調査、経営分析、観光モニター調査（後述）の分析情報を活かし、国、県、町村等の支援策、小規模持続化補助金等の活用や将来の動向に対応した内容を加え、その状況に対応した事業計画を策定するなどのポイントを絞ることで、多くの参加を得るセミナーを開催し、事業計画策定に取り組む事業者の意欲の醸成につなげる。その後、支援チームにより積極的な巡回訪

問によるアプローチを行い、行政の支援策や、金融支援制度を含めた情報提供を図る。支援策の活用も見据え、新たな需要開拓のための事業計画の策定支援を実施する。

また、策定時に的確な需要開拓に寄与する計画づくりを実現するために山形県企業振興公社、山形大学国際事業化センター最上サテライトとの連携や山形県商工会連合会の専門家派遣制度を積極的に活用していく。

(3) 課題別の事業計画策定支援

これまで消費税転嫁対策、マイナンバーなど直面する時事の課題に対するセミナーをものがみ北部商工会と共同で開催し、多くの参加を得ている一方で、経営課題解決にむけ山形県商工会連合会、ものがみ北部商工会と共同による「経営革新塾」を開催してきたが、事業者の実態把握が不足し（高齢化、後継者がいない、将来に対する不安、新たなアクションを起こしたいが何をしたらよいかわからないなど）事業者の課題に対応したセミナーの提供にいたっていない現状である。

そのため事業者の「小規模事業者実態調査」「企業データ」などの経営分析の情報をもとに経営実態を正確に把握し、行政や他の支援機関と連携した経営課題別のセミナーの開催、誘導、個別相談会の開催により、事業計画策定に取り組む事業者の意欲醸成につなげ、課題解決を見据えた伴走型により事業計画策定支援に取り組むことで小規模事業者の経営力の向上による持続的な発展を支援する。

①事業承継

商工会が行う申告税務、経理相談においては、相続が発生してから取り組む事後指導がほとんどであり、事前マッチング、事業譲渡はほとんどない。

今後は「事業承継」に取り組む事業者には、「事業承継センター（山形県企業振興公社）」や地域金融機関、山形県信用保証協会が開催する「事業承継セミナー」へ誘導し、課題の基礎的な知識の習得、理解度の深化を図り、山形県よろず支援拠点と連携し、「事業承継計画」策定に向け専門家、関与税理士、メインバンクによる支援チームによる支援による事前相談が行いやすい環境を整備する。

②事業展開

現状資源での事業行き詰まりによる逼迫した相談がほとんどであるので、個別情報を収集する機会を増やし、革新塾等の開催を待たずに即座にスピード感をもって専門家とのタッグを組んで訪問、「事業展開」に取り組む事業所向けには、「経営革新」「新分野進出」「異業種連携」などを指導、より専門的な知識を得る必要があるため、山形県商工会連合会、ものがみ北部商工会との連携による「経営革新塾」、山形県企業振興公社、山形県が開催するセミナーや中小企業大学校仙台校で開催される講座への参加を促し、山形県企業振興公社と連携し、「経営革新計画」等の事業計画策定に向け専門家、関与税理士、メインバンクによる支援チームによる支援に繋げる。

③創業

創業の相談は事前に創業を促す（勤労者等）わけにはいかないのであくまでも「創業したい」という本人の意思が優先される事項である。意思表示を受けてから初め

て、山形県や山形県商工会連合会が開催する「創業塾」「創業セミナー」への参加を促し、計画づくりの必要性の理解を深めてもらい、新庄商工会議所やもがみ北部商工会、山形県信用保証協会、日本政策金融公庫と連携した「もがみ創業支援ネットワーク」と繋げ、創業補助金や開業支援資金における事業計画の策定支援を実施する。しかしながら、創業する際の心理的不安の払拭や、国や経済団体が応援するメニューの事前周知が必要不可欠なため、広報にも力をいれていく。

④その他

過去に行われてきた指導の多くが結果をもとにした事後指導であり、予想や努力に基づく検証が行われていない。

小規模事業者の多くが抱えると予想される「経理」「労務」、または時事的に対応が迫られる諸課題（消費税対応、マイナンバー等）の解決に取り組む事業所には、専門家や当会職員による個別相談会を適時開催し計画をもって実行する、結果をもって検証し改善するPDCAサイクルを浸透させ、必要に応じて山形県商工会連合会の専門家派遣制度を活用した個別支援につなげ小規模事業者の経営力向上を図る。

（目 標）

業務内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
テーマ別事業計画策定 セミナーの開催回数	1	2	2	2	2	2
個別相談会の開催回数	2	4	4	4	4	4
事業計画策定事業所数	5	10	15	20	20	20

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

（現状課題と今後の方針）

これまで当商工会において事業計画の策定後の実施支援は、巡回、窓口、記帳指導など職員別に対応することが多く、継続的なフォローアップにつながっていない状況であり、また、事業者においても事業計画の検証や継続的なブラッシュアップへの意識が薄いという課題がある。

そのため、事業計画策定後は、支援チームを主体とした事業者別のフォローアップ計画を策定し、巡回、窓口指導による進捗状況の確認、状況に合わせた事業計画の実施支援を実施する。進捗状況、経営課題の解決にあたり、より専門的なサポートが必要である場合は山形県企業振興公社等の支援機関との連携や山形県商工会連合会の専門家派遣制度を活用し専門家と連携し、伴走型の支援・助言を行い、小規模事業者の経営の持続的発展を図る。

（具体的な取組み）

（1）重点支援先への実施支援

本計画において重点分野となる「地域資源活用による商品開発・サービス展開」に取り組む事業者や「観光サービス業」において事業計画策定後、巡回訪問などを通じた個別のフォローアップ計画を予め策定し、指導員、支援員による支援チームを編成することで3か月に1回程度の定期的な進捗状況の確認、必要に応じて山形県企業振興公社、山形大学国際事業化センター最上サテライトとの連携によるフォローアップ

支援を行う。

また、フォローアップ支援においては、事業進捗の確認にとどまらず、ヒアリングによる内部環境・外部環境の変化を分析、売上高の推移や利益率などの簡易な財務分析を定期的に検証することで、的確な課題の抽出による個別の事業実施支援を行う。

(2) 課題別の計画策定事業者への実施支援

- ①「事業承継」に取り組む事業者における専門的な知識、高度な分析を要する事業計画については、「事業承継センター（山形県企業振興公社）」や専門家派遣制度を活用し、分析・検証など四半期ごとに短期的な支援を集中的に実施、その後は、指導員、支援員による支援チームにより定期的な進捗状況の確認、フォローアップ支援を実施する。
- ②「事業展開」に取り組む事業所向けには、専門的な知識、高度な分析を要する事業計画については、山形県企業振興公社との連携や山形県商工会連合会の専門家派遣制度を活用し、分析・検証など四半期ごとの短期的な支援を集中的に実施、その後は、指導員、支援員による支援チームにより定期的な進捗状況の確認、フォローアップ支援を実施する。
- ③「創業」に取り組む方向けには、新庄商工会議所やもがみ北部商工会、山形県信用保証協会、日本政策金融公庫と連携した「もがみ創業支援ネットワーク」を活用し、創業補助金、開業支援資金の導入など資金繰り支援や、指導員、支援員による支援チームにより四半期ごとの定期的な進捗状況の確認、フォローアップ支援を実施する。
- ④小規模事業者の多くが抱えると予想される「経理」「労務」、または時事的に対応が迫られる諸課題（消費税対応、マイナンバー等）の解決に取り組む事業所向けには、税理士、社会保険労務士等の専門家派遣による支援や、指導員、支援員による支援チームにより年1回程度の進捗状況の確認、フォローアップ支援などを実施する。

(3) 補助金、制度融資等の活用支援

事業計画策定後の実施するにあたり、販路開拓、商品開発等の各種課題に対応した補助制度対象となる場合に積極的な活用を促し、申請等における支援を実施する。また、地域金融機関、日本政策金融公庫山形支店との連携による金融相談会を開催することで、設備投資などへの資金繰り等でフォローアップ支援を実施する。

(目標:件)

業務内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
事業計画実施支援件数	5	10	15	20	20	20
金融相談会	2	2	3	3	3	3

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(現状課題と今後の方針)

これまで当商工会においては、事業者の要請に応じてインターネットや業界紙等の情報を随時提供することにとどまり、ヒアリングによる業界動向などの定性的なデータやPOS情報などの定量データを含めデータの蓄積やノウハウの共有はなされていない現状である。また山形県が実施する買物動向調査(3年毎)、全国商工会連合会が実施する景気動向調査(四半期毎)についても実施するのみで、報告書等による内容分析、指導に利用するデータの抽出、職員間の情報共有もなされていなかった。

今後、小規模事業者が既存事業の経営改善を図り、販路拡大を目指すため、また新たな商品やサービスの需要開拓を行うためには、市場・需要動向調査は必須であり、市場ニーズを的確に把握、蓄積して小規模事業者に提供する仕組みを構築することを今後の方針とする。

(具体的な取組み)

(1) 買物動向調査(新規：小売業、飲食業)

[調査目的]

地域内の小規模事業者の約50%を占める小売、飲食、サービス業についてはその多くが地域住民を対象に経営を行っているが、需要については近隣市部の大型店、郊外型専門店に流出している。

商品数の多さや値段で対抗できない地域小規模事業者が、きめ細やかなサービスや需要動向に目を向けて付加価値の高い営業形態を実践するために需要動向調査を実施する。

[調査方法・対象]

家計消費支出に占める食料品の比率が高い「小中学生」の子を持つ家庭に対して行政や教育委員会と連携しアンケート調査を実施する。

これらの調査は過去に、学校で配布回収した経過もあり、調査項目を追加する形で実施する。

また高い回収率が見込まれ(既調査で95%以上)今回も、200家庭、回収率は95%以上を目指す。

[調査項目]

生鮮、食料品、飲食店を地域ごとにリスト化し

- ・世帯の基本属性(家族数、主に買い物する人、年代別構成)
- ・よく利用する商店とその頻度
- ・よく利用する理由(品揃え、雰囲気、距離、その他)
- ・要望する品揃えやサービス、満足、不満足理由その他

などの項目を設定する。

[活用方法]

集計結果について、当該事業者に対する調査報告を個別に実施、また商店街全体に対して情報提供し、個社で対応できる改善や新たな販売、サービス活動、連携して取り組むべき課題として事業計画の策定に活用、さらには全体的な統計資料として、町村行政へ提供し、商工業振興施策の一助とする。

(2) 観光モニター調査（新規：旅館業）

[調査目的]

当地区内の3つの主要温泉地[肘折温泉（旅館数21：収容人数940）瀬見温泉（旅館数8：収容人数：650）、赤倉温泉（旅館数9：収容人数360）は重要な産業であり、平成元年度あたりをピークとした全体の客入数は50%を切っており、東日本大震災により致命的な影響を受けた。

売上の減少が事業意欲の減衰や新たな設備投資を抑制し悪循環となっており、顧客満足度向上、検証のために当商工会と専門家、民間調査会社等と連携し個別事業所の利用客ヒアリング調査とモニター調査を併用実施、事業計画のブラッシュアップにつなげる。

[調査方法・対象]

モニターによる実訪、利用客に対するアンケートまたはヒアリングとし該当する宿泊旅館業全てとする。

一旅館あたり10件を目標とし、全地域旅館数38件を年次計画により順次行う

[調査項目]

- ・基本属性（性別、年代別、区市町村名、利用人数）
- ・選択理由（その理由、再訪理由）
- ・利用満足度
- ・問題点（接客対応、施設設備、従業員教育）
- ・インバウンドへの対応
- ・高齢者、障害者の対応

[活用方法]

調査結果をもとに当該企業に通知、専門家と個別訪問しながら、改善点の提案、中長期改善計画書の作成指導に利用する。

(目標)

業務内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
買物動向調査 (調査数)	-	-	1回 (200)	1回 (200)	-	1回 (200)
調査結果提供件数	-	-	50	50	-	100
観光モニター調査 (調査旅館数)	-	1回 肘折地区 21件		1回 瀬見地区 8件	1回 赤倉地区 9件	
調査数		210		80	90	
調査結果提供件数 (全旅館対象)	-	21		8	9	

※H29、H32 は県が買物動向調査実施を実施するため本調査は休止

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】

(現状課題と今後の方針)

これまで製造小売や自社製品を持つ企業を中心に展示商談会の情報提供や経費補助制度を通じた支援が中心で、管内の製造業が少ない現状から支援先が偏る状況がみられ、特に小規模事業者への支援につながっていないことが課題であった。また下請や加工賃売上の製造業においては、親会社の業績や方針に大きく左右され受注に波が多く、優れた技術をもっているにもかかわらず系統取引に甘んじてオリジナリティを発揮することができずにいた。小規模事業者においても、地域内流通に固執し、商圈縮小への対応策を講じることができず、新たな販路開拓への意欲が低下している状況である。

そのため、当商工会がこれまで実施してきた展示商談会等への参加支援やもがみ北部商工会と広域的に取り組んできた「挑戦する企業」パネル製作・展示といった事業を拡充し、新たな需要の開拓に小規模事業者が参画しやすい環境を整備していく。

(具体的な取り組み)

(1) 企業紹介パネル展、広報誌、SNS を活用した販路開拓支援

- ①もがみ北部商工会と連携し、最上地域の農業分野進出や新商品開発などに取り組む事業者を紹介する「挑戦する企業」PR パネルを作成し、これまで地域内イベントや新庄駅「ゆめりあ」構内、最上総合支庁などへ展示してきた。支援先のピックアップや取材等を指導員・支援員の支援チームによって行い、事業計画策定から一貫した支援に繋げる。

制作時期：毎年9月／展示：年3回 10月・12月・1月

支援対象：製造業（食品製造加工業・機械金属木工製造加工業他）

- ②年四回発行する当商工会広報誌「もがみ南部商工会」や、もがみ北部商工会と共同で運営する情報サイト「もがみジェーピー」、また Facebook 等の SNS を通じて、販路開拓と認知度の向上を図る。

広報発行：4半期に1回 5月・8月・11月・2月

(目 標)

区 分	現状	H29	H30	H31	H32	H33
パネル展示（回）	3	3	4	4	4	4
広報発行（回）	4	4	4	4	4	4
商談件数	2	3	5	5	5	5
商談成立件数	2	2	3	3	3	3

(2) バイヤー向け冊子の発行による販路開拓支援

行政と連携し、首都圏を中心とした約5,000件の百貨店、スーパー、小売店のバイヤー向けに発行されている「バイヤーズガイド」の最上町・舟形町・大蔵村版の発行することで「地域資源を活用した商品・サービス開発」に取り組む事業者に新たな販路開拓の機会を創出する。行政等との連携による取組により、既存の商品のブラッシ

ユアアップ、6次化に取り組む生産者の掘り起しにもつなげ、売上の拡大や新たな商品開発につなげる。

制作時期：4～5年目

発行部数：現状の5,000件からターゲットとする地域と業態により1,000件程度に絞り込む

(目 標)

区 分	現状	H29	H30	H31	H32	H33
バイヤー向け冊子の発行	-	-	-	-	1	-
商談件数	-	-	-	-	10	10
商談成立件数	-	-	-	-	3	5

(3) 展示会・商談会にかかる需要の開拓支援

山形県商工会連合会や山形県、金融機関が主催する仙台圏・首都圏での展示商談会へ参加する事業者に対し小規模事業者にも配慮した経費補助制度を導入し、広域的な商談会への出展を促すとともに、商工会が取りまとめ役となつての共同出展を実施するなど、小規模事業者の新たな需要の開拓を支援する。

区 分	現状	H29	H30	H31	H32	H33
いいもの発見 やまがた物産展(首都圏)参加企業数	2	3	5	7	10	10
おいしい山形商談会(仙台宮城)参加企業数	1	3	5	5	5	5
商談件数(延)	5	12	15	30	35	35
商談成立件数	1	3	5	5	7	10

(4) インターネット・SNS等を活用した販路開拓支援

① インターネットモール出店による需要の開拓支援

当商工会が主体となり、地域商社として位置付ける(株)舟形まちづくり公社等と連携し地域内の流通網を整備し、YAHOO!ショッピングサイト等へモール出店、全国商工会連合会が運営するインターネット販売サイト「ニッポンセレクト」へ出店することで、小規模事業者が手掛ける地域資源を活用した商品の販路開拓を支援する。

この取組の中でインターネット販売(通信販売)向けのテストマーケティングやアンケート調査にも活用し、事業計画のブラッシュアップへのデータ提供や新たな需要の開拓支援を実施する。

② 情報化の支援

小規模事業者におけるIT機器の導入やPC活用が進むなか、日常的なトラブルの解決や導入にかかる相談には個々の職員が対応する現状であり、今後ますます進む小規模事業者の情報化に対する指導ニーズは高まるものと考えられる。そのため、相談内容のランク付けを行い、民間事業者、専門家等との連携のもとに支援メニューを明確化する。また、定期的なパソコン取扱等の研修を開催することにより小規

模事業者の能力向上に結び付け、支援メニューと併せて IT や PC 導入に関する障壁の低減を図る。

また、小規模事業者が販路開拓や観光 PR などでの IT 活用が叫ばれる中、ホームページ設置だけに限らず、SNS などへの対応を単独で実施することに限界があり、IT 導入の障壁となっている。特に、情報更新、ニュースリリース、動画配信等の情報発信と BtoB、BtoC の受発注業務を並行して対応することは困難である。

しかしながら地方の町村部に根付く小規模事業者において商圈の拡大への足掛かりとなる IT 活用は必須であり、経営発達支援センターが、情報更新、ニュースリリース、動画配信等業務を一部代行することで IT 活用に対する効果をより高め販路開拓支援につなげる。

(目 標)

インターネットモールの出品数	5	10	10	15	15	15
IT 活用による販路開拓支援事業者数	3	4	8	12	12	12
商談件数	5	10	10	12	15	20
商談成立件数	1	3	5	6	7	10

II. 地域経済の活性化に資する取組

(現状と課題)

当商工会は、町村合併に伴わずに広域合併したが、合併後も最上町・舟形町・大蔵村における地域振興事業を継続しており、行政・観光協会とのタイアップしたイベントや地域振興にかかる協議会等にも役職員が積極的に関与してきた。今後は三町村の広域に跨る経済団体としての強みを生かし、各町村の特徴を活かした取り組みを行政、観光協会、商店街組織等との連携を強化し、新たな観光資源のブランド化や賑わい創出を目指していく。

(具体的な取り組み)

(1) 県内有数の「湯治場」としての歴史を活かした「肘折温泉」のブランド化

県内でも有数の豪雪地帯として知られる大蔵村は、開湯 1,200 年を超える秘湯「肘折温泉」が地域の経済の中心となっており、古来より続く伝統行事の伝承や東北芸術工科大学との提携など文化の中心ともなっている。

肘折温泉は 20 軒の温泉旅館を中心に、土産店、小売店や飲食店などの多数の小規模事業所が経済圏を構成しており、古くから「湯治場」として長期滞在客が多かったこともあり、長期滞在用の施設を有する小規模な旅館が軒を連ねる。近年は主に個人客が中心となる観光ニーズに対応すべく各旅館も創意工夫しているが、県内外の温泉地との競争も激しく、全体的な入込数は減少している。

そこで、「豪雪」「長期滞在」「温泉リハビリ」という非日常性と隔離された立地条件を生かし「湯治場」として改めてブランド化することを目的に、特に元来湯治客向けとなっている小規模旅館を対象に、大蔵村、大蔵村観光協会との連携にとり中高年向けの「リハビリ型長期滞在プラン」等の企画、モニターツアーや事業の検証を行い、

地域ブランドの育成を実施する。

(2) 行政・地域商店街との連携によるコミュニティスペースの提供

管内町村の地域商店街は空洞化が進む一方、買い物難民、高齢者世帯の増加や地域コミュニティの希薄化などにより、これまで商店等が担ってきたコミュニティ維持機能の再生が行政、地域住民に求められてきており、特に最上町では、平成18年度に制定された「100万人交流シンボルエリア構想」の中でも商店街の役割が期待され、以降、行政、商工会、商店街が新たなコミュニティ事業の策定を検討してきた。

今後、商店街にコミュニティスペースを設置し、地域住民、来町者、農林漁業生産者、商業者、最上町健康センターなどが共同でコミュニティ事業の実施、新商品の開発、地域外への販路開拓に取り組むこと検討しており、当商工会としても全国商店街支援センター等を活用することで、地域商店街への賑わいづくりに取り組んでいく。

(3) 生産者、商業者等を巻き込んだ「地域商社」の育成

地域に根差す商業者や地域資源を有する小規模な生産者にとっては、限られた流通の中で自助努力することは困難であり、商圈の拡大や流通量の増加を図ることが課題である。一方で都市部では、大手流通の画一的な商材から地方の顔の見える商材へのニーズが高まっており、中規模量販店や百貨店向けの商談会、個人向けのインターネット取引が増加、また、「ふるさと納税」などによる新たなマーケットの創出など「小さな地域から都市部へ」という流通を担う存在が必要とされている。舟形町でも、町、観光協会、商工会が連携し、商工会が主体となって「(株)舟形まちづくり公社」を設立し、商業者と共同で「ふるさと納税」業務を手始めに事業を進めている。

今後、「小さな地域から都市部へ」というニーズが高まることから行政と連携し、地方と都市との流通を担う「地域商社」として育成し、長期的な地域経済の活性化を図っていく。

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

(1) 外部機関との連携会議への参加（継続）

- ①地域内の新分野進出や技術革新への支援を目的とし、最上総合支庁、新庄商工会議所、もがみ北部商工会、山形県企業振興公社で構成される「最上地域プラットフォーム協議会」へ参加し、多様な支援事例やノウハウの共有を図り、ビジネスマッチングなどへの参加により新たな需要の開拓を図る。

開催回数：年2回程度　開催場所：最上総合支庁

- ②最上地域内の金融動向や地域情勢の情報交換を目的とし山形県信用保証協会、新庄商工会議所、もがみ北部商工会で構成される「金融懇談会」、また、日本政策金融公庫や最上・村山地区商工会、商工会議所で構成される「マル経協議会」へ参加し、金融面を通じた支援事例やノウハウの共有により、支援力の向上を図る。

開催回数：年各2回程度

開催場所：山形県信用保証協会新庄支店・山形商工会議所会館

(2) 地域金融機関との懇談会（継続）

地域経済動向調査や事業計画策定支援において連携が望まれる荘内銀行、きらやか銀行、新庄信用金庫各支店担当者等、行政担当者との懇談会を開催し、地域情報、ノウハウ共有とともにスムーズな支援体制の整備への土壌づくりを行う。

開催回数：年1回程度／開催場所：管内町村

(3) 行政、外部団体等との情報交換、共有会議の実施（新規）

これまで管内町村との情報交換等は各事務所単位で随時開催し、全体での取り組みとしては2年に一度の首長を交えた「行政懇談会」や担当課長等を招いた懇談会に留まっていた。各町村ともに商工労政（小規模事業者支援を含む）及び観光担当が同じ担当課であり、これに観光協会等の外部団体を交えた情報交換の場を定期的に設置することで、行政（国、県を含む）の支援メニューや管内の景況等に関する情報共有を図ることが可能となる。

また、情報交換の場に留まらずに、「小規模事業者振興基本法」等に関する知識、動向の把握の場として活用し、将来的な条例制定につなげることで管内での長期的な支援体制整備を図る。

①各町村の共有会議

商工会（職員）・行政（担当課）・観光協会等（外部団体）の事務レベル会議を半期に1回程度開催する。

②管内行政懇談会

商工会（役職員）・行政（首長）・金融機関（支店長）等の情報交換会を年1回程度開催する。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 資質向上に関すること

①研修事業の実施

経営指導員のみならず、支援員に至るまで伴走型支援、的確な助言が求められているため、山形県商工会連合会が実施する義務研修（職域別研修・専門スタッフ研修・WEB研修）の受講を徹底する。また、中小企業大学校で実施される専門研修を指導員だけでなく、支援員による受講を促進し専門的な知識の習得を図る。

その他に義務研修を年3回実施する。

- ・ 税務
- ・ 社会保険、労働保険
- ・ 経営計画作成と資金繰り

②OJTの強化と現場指導能力向上対策

連携機関の専門家はもとより税理士や公認会計士などを講師に迎え、支援に必要なスキル（税務・財務・事業承継・相続等）を取得、窓口相談や巡回指導は単独でなく、必ず複数の職員（指導員と支援員）にて行い、OJT強化を図る。

(2) 支援ノウハウの共有に関すること

支援ノウハウの共有とフィードバック強化

- ・ 現在の経営カルテ入力システムは日々の業務日誌と同一であり、内容について

は覚え書き程度で、感想や今後の対応までの記載がない。次の指導を誰が実施してもつながるように記載の充足化をはかり、指導経過と結果について共有するための会議を2か月に1回、定期的を開催する。

- ・概ね四半期ごとに職員全体会議を行い、ケーススタディやグループワークを通して更なる情報共有、フィードバック強化を狙う。

以上の対策を通じて、個社支援の取組については既存の経営カルテシステムによる詳細な蓄積が可能となり、当該職員の人事異動があったとしてもシステムデータによる詳細記録や他の職員による明確な指導が可能となる。

3. 事業評価及び見直しをするための仕組みに関すること

本計画期間中は毎年度、事業の実施状況及び成果について、下記の方法により事業評価会議を開催し、評価・検証を行う。

(評価基準)

①理解度

支援の方法は適切であったか。親切丁寧に寄り添った伴走型支援であったか。

②貢献度

支援の効果はあったか。支援に対してどのように役立ち、その結果は売上げや利益を確保するものであったか。

③満足度

経営指導員の対応や商工会の提供するサービスについての総合的な評価はどうか。

(実施する時期)

年1回 毎年5月に事業評価会議

(構成メンバー)

総括・・・事務局長

委員・・・商工会理事・町村担当者

外部有識者・・・中小企業診断士協会より斡旋を受けた中小企業診断士

(評価手順)

- ①有識者を交えた事業評価会議を新たに設置し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。
- ②経営推進会議（事務局長・指導員・専門家）により構成にて、評価・見直し方針を決定する。
- ③事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会に報告し、承認を受ける。
- ④事業の成果・評価・見直しの結果を総代会資料へ掲載し会員に広く伝えるとともに、もがみ南部商工会のホームページ（<http://mo-gami.jp/>）で計画期間中公表する。

(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

(28年4月現在)

(1) 組織体制

役員体制	会長	菅 義治
	副会長	伊藤 宏 鈴木健一
	理事	25名
	監事	2名

事務局

【本 所】	事務局長 渡辺尚見	経営支援員 笹原千津子	嘱託職員 2	
【最上支所】		経営指導員 佐藤修一	経営指導員 矢口 春巳	経営支援員 佐藤裕子
【舟形支所】		経営指導員 井上信人	経営支援員 佐藤陽子	経営支援員 渋谷元気 嘱託 2
【大蔵支所】		経営指導員 佐藤八千代	経営支援員 五十嵐彩香	経営支援員 阿部カオリ

事務局長 1名
経営指導員 4名
経営支援員 6名 その他一般（臨時嘱託職員）4名 計15名

(2) 連絡先

もがみ南部商工会 最上事務所（本所）
〒999-6101 山形県最上郡最上町向町 584 番地
電話番号 0233-43-2184 ファックス番号 0233-43-2189
代表メールアドレス s-mogami@shokokai-yamagata.or.jp
ホームページ <http://www.mo-gami.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)

	29年度 (29年4月以降)	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額	2,840	3,870	4,000	4,000	4,000
経済動向調査 経営状況分析費	940	970	970	970	970
経営計画策定支援 需要動向調査費 需要開拓支援	1,900	2,900	3,030	3,030	3,030

(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

受託手数料、会費、町村補助金、県補助金、国補助金

(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				
1. 地域の経済動向調査に関すること 2. 経営状況の分析に関すること 3. 事業計画策定支援に関すること 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 5. 需要動向調査に関すること 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 7. 地域経済の活性化に資する取組みに関すること 8. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組みに関すること				
連携者及びその役割				
組織名	役職	代表者	役割	連絡先
最上町（交流促進課・最上町産業振興センター）	課長	高橋明彦	需要動向調査 販路開拓支援 地域経済の活性化	最上町向町 644 TEL0233-43-2111
舟形町（産業振興課）	課長	沼沢弘明	需要動向調査 販路開拓支援 地域経済の活性化	舟形町舟形 263 TEL0233-32-2111
大蔵村（産業振興課）	課長	越後 亨	需要動向調査 販路開拓支援 地域経済の活性化	大蔵村大字清水 2528 TEL0233-75-2111
大蔵村観光協会	会長	木村裕吉	観光消費動向調査 地域経済の活性化	大蔵村大字清水 2528 TEL0233-75-2111
肘折温泉旅館組合	代表	柿崎 泉	管内景気動向調査 需要動向調査	大蔵村大字南山 526 TEL0233-76-2008
肘折温泉商店組合	代表	須藤修一	管内景気動向調査 需要動向調査	大蔵村南山 506-3 TEL0233-76-2123
山形県最上総合支庁（産業経済企画課）	課長	梶熊祐吉	支援力向上 地域経済の活性化	新庄市金沢字大道上 2034 TEL 0233-29-1306
日本政策金融公庫山形支店国民生活事業	事業統轄	美馬裕幸	小規模事業者の経済動向調査 課題別事業計画策定支援 課題別事業計画実施支援 支援力向上	山形市七日町 3-1-9 TEL023-642-1331
山形県信用保証協会新庄支店	支店長	横山 仁	課題別事業計画策定支援 課題別事業計画実施支援 支援力向上	新庄市末広町 8-21 TEL 0233-22-3171
もがみ北部商工会	会長	高橋智之	課題別事業計画策定支援 課題別事業計画実施支援 販路開拓支援 支援力向上	真室川町大字新町 232-9 TEL0233-62-2347
新庄商工会議所	会頭	井上洋一郎	課題別事業計画策定支援 課題別事業計画実施支援 支援力向上	新庄市住吉町 3-8 TEL0233-22-6855
山形県商工会連合会	会長	小野木覺	小規模事業者の経済動向調査 重点支援先経営分析 重点支援先事業計画策定支援 重点支援先実施支援	山形市城南町 1-1-1 TEL050-3540-7211

組織名	役職	代表者	役割	連絡先
公益財団法人山形県企業振興公社	理事長	森谷裕一	重点支援先経営分析 重点支援先事業計画策定支援 重点支援先実施支援 課題別の事業計画策定支援 課題別事業計画実施支援 支援力向上	山形市城南町 1-1-1 TEL023-647-0664
山形県よろず支援拠点	コーディネーター	成澤郁夫	課題別の事業計画策定支援 課題別事業計画実施支援	山形市城南町 1-1-1 TEL023-647-0708
山形大学COC推進室 最上サテライト	コーディネーター	高橋政幸	重点支援先事業計画策定支援 重点支援先実施支援 支援力向上	新庄市金沢字大道上 2034 TEL 0233-29-1306
(株)舟形まちづくり公社	代表取締役	伊藤 宏	販路開拓支援	舟形町舟形 341-1 TEL 0233-32-1866
(株)もがみ物産協会	常務	津藤真知子	需要動向調査	新庄市多門町 1 番 2 号 TEL0233-28-8886

連携体制図等

