

経営発達支援計画の概要

実施者名	新庄商工会議所 (法人番号 7390005005445)
実施期間	平成30年4月1日～平成35年3月31日
目 標	<p>新庄商工会議所は、地域の人口減少が進展する中、域内の小規模事業者が抱える売上減少、経営者の高齢化、後継者不足等の経営課題に共に向き合い、持続的な経営を行っていくために、以下3つの目標を掲げ、各関係機関と連携し、伴走型支援を行っていく。</p> <p>①売上げを増やす仕組みづくりを支援していく。 ②事業承継や創業を支援し、地域の事業者の減少を抑えていく。 ③新庄のファンづくりを行い小規模事業者への波及効果をもたらす。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 地域事業者の経営実態を把握し、事業者にとって新たな事業機会となる市場を洗い出すために「経営実態調査」を実施、「新庄主要経済統計資料」を作成、提供、公表し、事業計画策定支援につなげていく。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 自社の経営状況を分析することの重要性を啓蒙し、非財務分析と財務分析により企業の経営状況「健康診断」を行う。事業者の独自性＝強みを洗い出し、事業計画策定における事業提案につなげていく。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 事業計画策定事業者の掘起しを行い、地域の経済動向や経営分析で明確化した事業機会や事業者の強みを組み合わせ、事業計画策定支援を行う。事業の持続的発展のためには事業計画を作成する重要性と有効性を啓蒙していく。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 事業計画を基に定期的な巡回訪問による伴走型のフォローアップを実施する。売上が増加することを目標とし、事業者と共に考え、PDCAサイクルによる成果確認の下に事業実施に支援していく。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】 小規模事業者の商品等が新たな市場においてニーズがあるのかを調査し、商品にブラッシュアップを加え、新たな市場への展開を支援していく。</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】 小規模事業者が自社商品・サービス等を販売していく際に、販路紹介を行い、展示商談会への斡旋、IT活用による販路拡大を支援していく。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組に関すること 新庄のファンづくりを行い、交流人口を増やし地域小規模事業者へ波及効果をもたらすために、以下の活性化策を展開していく。</p> <p>1) 新庄まつりを基軸とした地域経済循環の確立 2) 冬期観光での交流人口の拡大 3) 食による地域PRと小規模事業者の連携 4) 「新庄いいにゃ風土ブランド」「とりもつラーメン」「そば」のブランディング</p>
連絡先	新庄商工会議所 企業支援課 〒996-0022 山形県新庄市住吉町3番8号 電話0233-22-6855 FAX0233-22-6857

(別表1)

経営発達支援計画

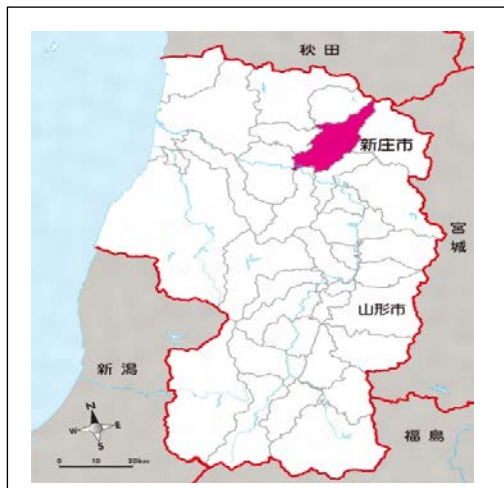
経営発達支援事業の目標

〔新庄市の現況〕

新庄市(以下、当市)は、山形県内陸部の北部に位置する。県内4ブロック(村山、置賜、庄内、最上)の最上(もがみ)地域の中心として、東北内陸部を縦貫する国道13号と、仙台市から山形県酒田市へ至る国道47号が交差する交通の要衝にある。また、福島市と秋田市を結ぶJR奥羽本線が南北に縦断、宮城県大崎市と山形県酒田市を結ぶ陸羽東線・陸羽西線が東西に横断する鉄道の十字路ともなっており、山形新幹線の終点でもある。

最上川中流域の新庄盆地に位置し、市域の東側は神室山を主峰とする神室連峰がある。市街地外延部付近を新田川が流れ、市域の南西部で最上川に合流する。

土地利用は農用地25.8%、山林54.0%、宅地4.4%、その他となっている。また国土交通省ほか国の出先機関、山形県最上総合支庁、県立農林大学校があり県北部の行政経済の中心都市となっている。



〔雪と暮らし、自然と共生する城下町〕

当市は、1625年の戸沢氏による新庄城築城以来、新庄藩の城下町として栄えたまちである。宝暦6年(1756年)に時の戸沢藩主が大凶作でうちひしがれている領民に活気と希望を持たせ、豊作を祈願するために戸沢氏の氏神である城内天満宮の「新祭」を領内あげて行ったのが始まりとされる「新庄まつり」は、国重要無形民俗文化財指定に加え、平成28年12月にはユネスコ無形文化遺産「日本の山・鉾・屋台行事」に登録されている。また、岩手県遠野市と並ぶ東北地方随一の民話の宝庫としても知られ、毎年「みちのく民話まつり」が開催されている。

雪深い地域で雪害救済運動発祥の地でもあり、「独立行政法人 防災科学技術研究所 雪氷防災研究センター 新庄支所」が置かれ雪崩の発生メカニズムの解明などが行われているほか、「雪の里情報館」という雪国文化についての学習施設もある。

また旧農林省蚕糸試験場新庄支場は平成25年3月に国の登録有形文化財に登録となり、現在は「新庄エコロジーガーデン・原蚕の杜」の名称で蚕糸研究の歴史紹介や自然環境を学ぶ市民交流の場として活用されている。

〔交通の要衝としての発展・衰退と現状〕

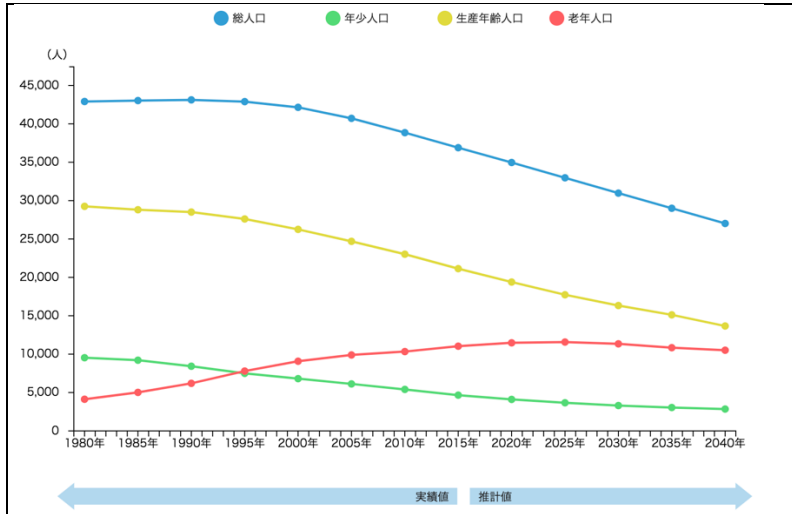
地理的な特性から、最上郡全体からの交通路が新庄市内に集中する構造になっており、最上地域の中心として周辺町村から新庄市への買物客の流入が大きい。流入率を示す販売係数は県内主要都市でもトップクラスにあり商業都市の性格を持つ。その結果、4万人弱の都市規模の割には、H3~4年の郊外型店舗の出店ラッシュに次いで、H26~27年にも第2次ともいえる郊外型店舗の開店が相次ぎ、地域外流通資本の競合、せめぎ合いの様相を呈している。

H12年にまちづくり会社を設立し、中心商店街活性化を維持することによる市民生活の利便性確保に努めてきたが、大きな効果は見られず依然大型店に客足を奪われ、中心市街地空洞化に歯止めがかかっていない。

〔人口は減少傾向〕

国勢調査によれば、当市の人口は36,894人(年少人口4,659人、生産年齢人口21,136人、老年人口11,034人)となっている。人口は減少傾向であり、国立社会保障・人口問題研究所の調査によれば、将来人口はさらに減少が続くと予想されている。

市街地のみならず周辺部集落でも空き家が目立ち始めており、少子化、核家族化の進展も顕著となっている。

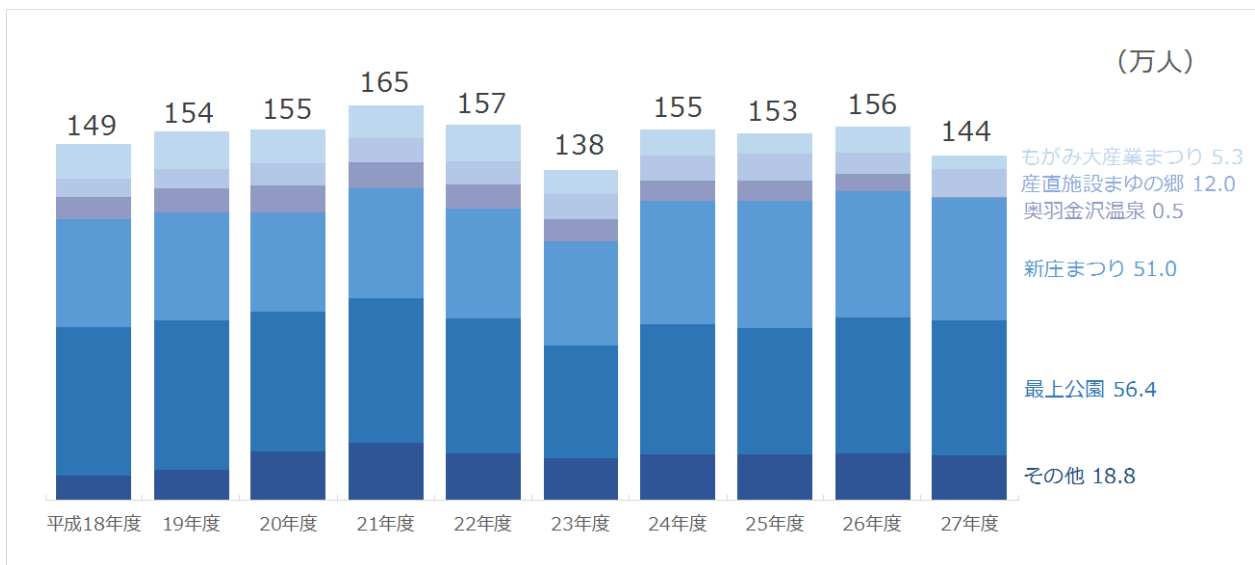


出典：RESAS

〔新庄まつり中心、通過型の観光〕

平成27年の観光入込客数は144万人である。東日本大震災で観光客は一時的に減少したが、その後、毎年150万人前後で安定している。内訳をみると、「新庄まつり」が50万人前後の集客数を誇る。また、観光地点として最上公園への観光客が多い。

広域観光ルートの通過点（内陸の温泉地から最上川舟下り、庄内の観光へのルート）にあるため、地域の課題として、通過型の観光客をいかに取り込むか、50万人の集客を誇る「新庄まつり」をいかに地域経済活性化に資するものにするかがあげられる。目的を共有する機関・団体と連携し、地域事業者が少しでも潤うための経済循環を再構築していく必要がある。



出典：統計で見る新庄市

〔事業者数〕

当市の小規模事業者数を比較する。平成 26 年調査時点で、小規模事業者数は 1,750 事業所である。平成 24 年調査時の 1,782 事業所と比較して、小規模事業者数は減少（32 事業所）している。

当市が地域の中核都市であり市外からの集客も多かった名残も有り、小売業や飲食業などが栄えていた。しかし、近年、小売・卸売業の事業者数は、大型スーパーの進出や価格競争、また後継者難により減少幅が比較的大きくなっている（433 事業所→416 事業所）。そのため、小売業等における円滑な事業承継が求められている。

	商工業者数	増減	小規模事業者数	増減	小規模事業者割合
H 2 1 年	2,390		1,911		79.90%
H 2 4 年	2,221	△169	1,782	129	80.20%
H 2 6 年	2,203	△ 18	1,750	32	79.40%

業種	商工業者数		うち小規模事業者数	
	H 2 6 年	H 2 4 年	H 2 6 年	H 2 4 年
農林漁業	13	12	11	10
建設業	238	242	219	219
製造業	199	195	147	144
電気・ガス・熱供給・水道業	3	3	1	1
情報通信業	9	14	8	13
運輸、郵便業	45	50	29	34
小売・卸売業	606	618	416	433
金融業、保険業	48	51	39	42
不動産業、物品貸借業	136	138	132	137
学術研究、専門・技術サービス業	66	61	51	47
宿泊業、飲食サービス業	359	359	290	295
生活関連サービス業、娯楽業	297	296	267	269
教育、学習支援業	38	38	33	31
医療、福祉	42	40	42	40
複合サービス業	13	13	12	12
サービス業（他に分類されないもの）	91	91	53	55
合計	2,203	2,221	1,750	1,782

出典：経済センサス

〔新庄市の地域事業者の現状と課題〕

■製造業

当市の従業者4人以上の事業所数は111社、工業出荷額は531億円程度である（H26工業統計調査）。市内に新庄中核工業団地と横根山工業団地があり、併せて61社が操業している。

小規模事業者の事業構造に視点を当てると、市内の大・中規模企業からの下請構造とはなっておらず、事業者個社が市内外から受注を獲得する構造となっている。そのため、受注を増やすためには市内外の企業への営業活動が必要であるが、この取り組みが弱いといえる。

また、地場の材料を用いた食品加工業が少なく、他地域の製造業者との競合に対抗するための商品開発が期待されている。現在、新庄市6次産業化推進協議会（当所も構成員）が「新庄いいにゃ風土ブランド」として、新庄の食文化や風土を使った商品等の発見・開発を進めているが、このような地域ブランドを活用したオリジナル商品等の開発・販売などへの積極的な取り組みが求められる。

■建設業

建設業では、企業の序列・系列化が明確となっており、独自に所有する特殊技術等で顧客をつかめる事業所が少ない。地域の小規模な建設事業者の指標となる住宅着工件数においては、H27年度新築104件（H22年度92件・H17年度247件）、27年度増改築40件（H22年度22件・H17年度84件）と減少しているなかで、ハウスメーカーの進出が目立つ。土木関連では公共工事に依存するところが大きく、震災復興等地域外からの受注に負う部分大きい。

課題として、震災復興需要が減少していく中での新たな需要開拓や、ハウスメーカー進出による受注の減少への対応があげられる。今までの、下請構造のなかで、独自の販路開拓ができていなかった点を見直し、自社の強み・特長を活かした販路開拓が必要となっている。

■小売・卸売業

小売販売額ではロードサイド中心の大型店60%、その他小売店40%の比率である。一方、事業所数の比率で見ると、商店街を中心に地域の市民生活を支える業種の事業所が50%を超えている。

郊外型店舗の開店が相次いでおり、多くの消費者が郊外型店舗に流出しているという現状を踏まえ、これらの店舗の取扱商品と商店街店舗の取扱商品の差別化等がもっとも大きな課題である。

また、商店街の店舗のうち、後継者がいる店舗は、実感として1割程度であり、空き店舗も増加している。そのため、後継者がいる店舗における事業承継対策や、後継者がいない店舗における廃業や事業の引き継ぎなどに対策が必要である。

■飲食、サービス業

飲食業においても以前は、地元顧客に加え、市外からの買い物客等を集客することができていた。しかし、人口の割に飲食店が多いことに加え、チェーン店等が増加してきており、顧客ターゲットを変えられなかった店舗では、売上げが減少している。

このような状況のなかで、売上げを増加させている店舗に目を向けると、通過型の観光客を取込むなど、新たなターゲット顧客に目を向けている。つまり、小規模の飲食業においても、通過型観光客などの新たな顧客層を獲得するための仕組みづくりが必要となっている。

飲食店以外のサービス業においても同様の課題がある。顧客層を時代に合わせて変えることができなかった影響で売上げが減少している事業者が多い。

また、飲食、サービス業では経営者の高齢化や設備の老朽化も課題のひとつといえる。

〔新庄商工会議所のこれまでの取り組み〕

新庄商工会議所（以下、当所）は昭和22年3月、全国で187番目の商工会議所として創立し、平成29年には創立70周年を迎えた。

当所は、地域総合経済団体として、地区内の業種団体の枠を越え商工業者の総合的な改善・発達を図ることを目的に活動している。地元に対する思い、地元へ貢献するという理念に基づき「信頼される商工会議所」をコンセプトに活力ある地域経済を目指し各種の事業に取り組んでいる。具体的には、国・県等の関係機関への意見活動、中小企業・小規模事業者の経営支援事業の展開、そして地域の各種イベントを実施している。

事業者への支援としては、経営改善普及事業として集団指導では、「マイナンバー制度対策」「消費税対策」「パソコン会計」「新入社員研修」「管理者の労務管理研修」等、時宜に応じたセミナーを開催し実務面での支援を行っている。個別指導では、金融、税務、労働、創業支援における創業計画書作成支援、小規模事業者持続化補助金申請での事業計画作成支援などを行っている。

一方で、新庄まつり実行委員会の事務局が置かれ、まつり準備、実施等にとられる時間が多くなっており、事業所支援業務において能動的な巡回指導が手薄になる時が生じているのが現状である。特に、前述の事業計画作成支援時において、ビジネスモデルの再構築等を伴走型で支援する必要性は感じていたが、実際には十分にできているとはいえなかった。また、事業者の販路開拓への支援、事業承継の支援なども不十分であった。

今後の当所の役割は、支援機関として、各業種において、それぞれの経営課題を把握し、その課題解決に向けた経営戦略の再構築を伴う伴走型支援を実施することである。同時に、地域の総合経済団体として、他機関と連携を図りながら、小規模事業者の事業基盤である地域活性化を図る。

〔小規模事業者の中長期的な振興のあり方〕

当市の事業者の課題を集約すると、特に小規模事業者においては、既存のビジネスモデル、既存の商品、既存のターゲット顧客、既存の体制から変化をすることができず、売上が減少しているといえる。経営を取り巻く環境が刻々と変化しているなか、同じ取り組みを継続していても売上が伸びることはなく、さらなる工夫、そして新たなチャレンジが、売上の増加につながると考える。

そこで、当所では、小規模事業者の中長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。

「小規模事業者が一步先を見据え、適応力を持つ経営を実施すること」

一步先を見据えた経営を行うためには、現状の内部・外部環境を把握し、将来を予測し、将来も持続的に成長ができるような事業計画を事業者が自ら作らなければならない。一方、これができれば、事業者は将来の変化に対応していくことが可能となり、計画に基づいた自立的な経営を実行することができると思われる。

〔経営発達支援計画の目標および達成のための方針〕

(1) 経営発達支援計画の目標

小規模事業者の中長期的な振興のあり方を実現するためには、事業者ごとに「一步先」の経営環境を理解させ、それぞれの将来環境に向けた取り組みを支援する必要がある。しかし、当所の現状のノウハウや支援体制ではこの実現は難しい。そこで、本計画期間では、現在明確になっている「一步先」の状況について重点的に支援を実施する。また、この支援を通じて、支援ノウハウや支援体制の充実を図ることを目標とする。

本計画における目標は以下のとおりである。

① 小規模事業者の売上を増やす（外貨を稼ぐ）仕組みづくりを支援する

当市の人口が減少しているなかで、市内消費者だけを対象とした事業を行っていただければ、売上が自然と減少していく。そこで、目を向けるべきは「外貨を稼ぐ」という視点である。本計画では、外貨を稼ぐ事業

者を支援し、実際に売上の増加を実現することを目標とする。

②事業承継や創業を支援し、地域の事業者の減少率を抑えていく。

「一歩先」の経営環境を考えるうえで、目を背けることができないのが事業承継問題である。現在は、経営者の年齢があがっているものの、事業承継を検討している事業者は少ない。そこで、当所では事業承継者に対する支援を重点的に行うことを目標とする。

同時に、創業者に対しても重点的に支援を実施し、創業の成功率を高める。

③新庄のファンづくりを行い、地域小規模事業者への波及効果をもたらす

前述のとおり、事業者には「外貨を稼ぐ」仕組みづくりを支援するものの、多くの小規模事業者は地域内で事業を展開しており、事業基盤を強固なものにするには地域の活性化は欠かせない。そこで、地域を活性化させるために、新庄のファンづくりや交流人口の増加を目標に取組みを実施する。

(2) 経営発達支援計画の目標を達成するための方針

「(1) 経営発達支援計画の目標」を達成するために、以下の方針で取組みを実施する。

①小規模事業者の売上を増やす（外貨を稼ぐ）仕組みづくりを支援する

小規模事業者が売上を増やす（外貨を稼ぐ）ためには、現状の内部・外部環境の把握→新たな顧客の発見→既存ビジネスモデルの見直し→新たな顧客を獲得するためのビジネスモデルの再構築というプロセスが必要となる。そこで、本計画では、事業者がビジネスモデルを再構築できるような支援を実施し、実際に売上を増やす（外貨を稼ぐ）までフォローアップする。

特に、本計画においては、通過型観光客を顧客とするようなビジネスモデル、市外からの買い物客を顧客とするようなビジネスモデル、地域ブランドを活用したオリジナル商品等を市外へ販売するようなビジネスモデルについては重点的に支援を実施する。

②事業承継や創業を支援し、地域の事業者の減少率を抑えていく。

当地域の多くの事業者は事業承継・廃業等について事前の準備がなされていない。この要因のひとつは「どこに相談すればよいかわからない」ためである。そこで、本計画期間中に「事業承継の相談＝当所」となるべく支援を実施する。具体的には、巡回訪問において、事業承継の予定をヒアリングし、事業承継の予定がある場合は、後継者の有無などを確認する。事業承継時期が確認できたら、その時期に向けての手順を一緒に作成、そして手順に沿った支援を実施する。

事業承継支援のノウハウや支援実績を積むことで、「一歩先」に多く発生するであろう事業承継に機敏に対応できる体制を整える。

また、創業においても同様で、「創業の相談＝当所」となるべく実績やノウハウを蓄積する。

③新庄のファンづくりを行い、地域小規模事業者への波及効果をもたらす

新庄のファンづくりを行うために、「新庄いいにゃ風土ブランド」や、地域グルメの「とりもつラーメン」・「そば」のブランディングを実施し認知度を向上させる。また、交流人口の増加のために、①新庄まつりを基軸とした経済循環の確立、②冬期観光での交流人口の拡大、③食による地域PRと小規模事業者の連携を実施する。効果をあげるため、関連機関と連携しながらこれらの取組みを行う。

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. 経営発達支援計画の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

事業者を取り巻く地域の状況について、当所では、山形県統計調査等の行政が実施する調査に加え、商業統計調査、買物動向調査、工業統計調査等を加工し、地域の経済動向を「新庄市主要経済統計資料」としてまとめていた。しかし、この資料は当所の内部資料に留まっており、事業者への提供が不十分であった。本計画では、小規模事業者が新たな需要を開拓し、儲かる仕組みづくりを構築することを支援する。その際、新たな事業機会がどこにあるのかを分析できなければ新たな需要の創出ができない。そこで、当所において、事業機会の洗い出しを行い、事業者に情報を提供する。

地域小規模事業者の経営実態については、各経営指導員が個々の情報として巡回訪問や窓口相談を通じて、経営課題や業況を把握していたが、組織としては共有するまでは至っていなかった。そのため、経営実態を調査し、組織として効果的な支援に取り組むという視点がなかった点が課題であった。

そこで、事業者向けのアンケート調査を実施し、他の支援機関とも共有することで地域としての効果的な支援に結びつける。

(事業内容)

(1) 調査内容

地域の経済動向調査では、地域事業者の経営実態を把握する点と事業者にとって新たな事業機会となる市場を洗い出す点を目的とする。そこで、以下の調査を実施する。

① 経営実態調査（新規事業）

小規模事業者を取り巻く環境は変化をしている。当所においては、巡回訪問や窓口相談において、個々の経営指導員が各事業者の抱える経営課題等を把握しているが、その情報が当所の組織として共有されていないという課題がある。そこで、年1度、市内の全事業所向けにアンケート調査を実施する。調査は、「事業者が抱える経営課題」と「景況状況」とし、常に最新の経営課題に対策を打てるような体制を整える。

調査	小規模事業者の経営実態調査
目的	小規模事業者の「経営課題」と「景況状況」を分析し、支援に役立てる。
時期	年1回
対象	管内の小規模事業者（200社：対象事業者を抽出する際は管内の業種構成を勘案）
調査方法	経営指導員がアンケートを作成し、対象事業者への巡回訪問を通じて、依頼・回収する。また、アンケート結果は、経営指導員が主体となり分析を行い、結果を事業者に提供する。
調査内容	<p>1. 経営課題 現在の経営課題はなにか（複数回答可）</p> <p><input type="checkbox"/> 売上（受注）アップ <input type="checkbox"/> 運転資金の確保 <input type="checkbox"/> 設備投資資金の確保</p> <p><input type="checkbox"/> 新規事業への投資資金の確保 <input type="checkbox"/> 技術力の維持・強化</p> <p><input type="checkbox"/> 新規技術開発 <input type="checkbox"/> 人材の確保・育成 <input type="checkbox"/> 後継者の育成・決定 等</p> <p>2. 景況状況 <input type="checkbox"/> 業況D I <input type="checkbox"/> 売上D I <input type="checkbox"/> 採算D I <input type="checkbox"/> 資金繰りD I</p>
分析・活用方法	<p><分析方法> アンケート結果は、業種別、代表者の年齢別のクロス集計により分析する。</p> <p><活用方法> 分析結果は、事業計画策定支援の資料として活用する他、巡回訪問や窓口相談で周知し、会報誌や当所HPにて公表する。また、業種ごとの課題をまとめ、特に多い課題に対してはセミ</p>

ナーを開催するなどにより面的な支援を実施する。分析情報は地域的に類似した課題を抱える地域支援機関で構成された新庄・最上地区指導員連絡協議会※で共有する。

※新庄・最上地区指導員連絡協議会

最上地区8市町村の商工会、商工会議所の経営指導員で組織する協議会。新商品開発、販路開拓のための物産展等の開催、経営革新塾開催など行政単位を越えた枠で事業を実施している。

②「新庄市主要経済統計資料」の改善（既存拡充）

当所では、人口動態、製造品出荷額、小売販売額、消費動向、住宅着工件数などを各種統計資料より分析加工した「新庄市主要経済統計資料※」を紙面にて提供していた。しかし、事業者への提供が不十分であった点や、データを網羅的に掲載しており事業者役に役立つ情報は何かを分析できていなかった点が課題であった。そこで、さらなる拡充を図るため、以下の分析を実施する。また、このデータは地域の実態を把握するとともに、個社支援に結びつける。

※新庄市主要経済統計資料

商業統計調査、買物動向調査、工業統計調査、新庄市による各種統計資料、山形県統計年鑑を参考に事業者に必要な情報を収集した資料である。

調査	官公庁等統計データの分析・提供
目的	小規模事業者が、新たな事業機会を捉えるために、事業機会に関する情報を提供する。
時期	年に1度実施、収集する情報を決定・収集・分析する
調査内容	<p>以下の内容について、情報収集を行う。収集したデータを分析し、小規模事業者が捉えるべき事業機会となる情報を抽出する。</p> <p>国の統計資料（経済センサス等）のうち新庄市に関連するデータ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種別事業所数の推移 ・製造業出荷額の推移 ・卸、小売業の商品販売額 ・家計調査結果 <p>県の統計資料のうち新庄市に関連するデータ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観光客数の推移 ・新設住宅着工戸数 <p>市の統計資料</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人口の推移 <p>東北財務局「山形県内経済情勢報告」から抽出、加工する項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人消費 ・設備投資 ・企業収益 ・公共事業 <p>山形県「統計やまがた」「山形県経済動向月例報告」から抽出、加工する項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人消費 ・鉱工業生産 ・雇用情勢 ・物価 ・賃金 ・小売店売上 ・実収入 ・消費支出 ・食料品購入額 <p>フィデア総合研究所「山形県内家計の消費動向調査」「山形県内企業の景気動向調査」から抽出、加工する項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ・世帯収入 ・お金の使い方 ・家計費支出の内訳
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・情報は会報誌や当所HPにて情報提供する他、『3. 事業計画策定支援に関すること』において基礎資料とするなど個社支援に活用する。 ・業種ごとに事業機会となりえるデータは、該業種への巡回訪問や窓口相談時にも提供し、事業者へ新たな販路開拓等の提案を行う。 ・分析データは地域的に類似した課題を抱える地域支援機関で構成された新庄・最上地区指導員連絡協議会※や他の支援機関と共有する。これにより、分析結果を地域の課題として共有し、面的な支援に結びつける。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
経営実態調査の実施	－	1回	1回	1回	1回	1回
経営実態調査結果の公表	－	1回	1回	1回	1回	1回
新庄市主要経済統計資料の改善 作成の実施	－	1回	1回	1回	1回	1回
新庄市主要経済統計資料の公表	－	1回	1回	1回	1回	1回

※平成29年度において「新庄市主要経済統計資料」の作成は行っていないため、現状を「－」とする。

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

現状、小規模事業者との接点は限られており、経営状況の分析は、金融相談、補助金申請時、経営革新計画策定時などにしか実施できていなかった。そのため、中長期的な経営計画作成を見据えた経営分析までは至らず、また、経営分析の重要性が小規模事業者に十分に伝わっていなかった。

事業者が新たな需要を開拓するためには、自社の独自性を外に発信する必要がある。そのためには、まず自社の独自性を認識する必要がある。そこで、経営状況を分析することで、事業者の独自性を抽出し、事業者と共有する。

(事業内容)

(1) 経営分析事業者の掘り起こし（新規事業）

現状、経営分析は金融相談、補助金申請、経営革新計画策定時などの実施時に留まっており、経営分析自体を目的とした掘り起こしは実施していなかった。そこで、今後は、巡回訪問、決算指導、金融相談、個別相談会、セミナー開催時などに、事業者に経営分析の必要性を訴求する。掘り起こしには、経営分析のメリットを掲載したチラシを作成し、チラシの内容を説明する形で実施する。

(2) 経営状況の分析（既存拡充）

経営状況の分析では、事業者の独自性を顕在化させることを目標とする。

分析にあたっては、経済産業省が評価ツールとして公表している「ローカルベンチマーク（以下、ロカベン）」やそれに類似するフォーマットを活用する。ロカベンは、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールであり、非財務分析および財務分析を行うことができる。さらに、非財務分析については、当所で業種ごとに独自の項目を追加するなどし、分析を強化する。

全経営指導員が同様のフォーマットで強みを分析することで、ヒアリングの漏れをなくし、スキルに依存しないサービスを提供していく。また、所内において同業他社分析を実施する際の基礎資料としても活用する。

<ロカベン等により分析する項目>

非財務分析（共通） ロカベンでの分析	技術力・販売力の強み、市場規模・シェア、顧客リピート率 等
非財務分析（業種ごと） 当所で追加分析する項目	売れ筋商品、収益性の高い商品・分野、月時売上、商品の季節性 等 ※業種ごとに分析項目を勘案し、追加する
財務分析（共通）	成長性分析（売上増加率）、収益性分析（営業利益率）、生産性分析（労働生産性）、健全性分析（EBITDA有利子負債倍率）、効率性分析（営業運転資本回転期間）、安全性分析（自己資本比率）

(3) 分析結果の活用（既存拡充）

① 事業計画の作成支援へ繋げる

経営状況の分析は、分析自体が目的ではなく、分析結果を活用することが目的である。分析結果は、事業者フィードバックし、結果を基に次のステップでの継続支援に繋げる。継続支援の内容は以下のとおりである。

- ア. 自社の独自性を活かしたビジネスモデルの再構築や新たな販路開拓を目指す事業者に対しては、事業計画の作成による取組みを提案する。
- イ. 分析の結果、事業者の経営課題が顕在化した場合は、経営課題の解決を提案する。また、特に専門性が高い課題に対しては、山形県商工会議所連合会のエキスパート派遣、ミラサポ、よろず支援の専門家を派遣し、経営課題の解決を図る。また、経営課題の解決に長期間の支援が必要な場合は、事業計画を作成し、計画に沿った課題解決を提案する。

②所内で分析結果を共有する

経営状況の分析は、事業者にフィードバックするだけでなく、当所の企業支援課で情報を共有する。

把握した経営課題は、業種ごとや事業規模ごと、業歴ごとに特定の経営課題が重複していないか分析し、特に共通する経営課題については、その解決のために、セミナーを開催するなど面的な支援を行う。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
経営状況の分析件数	8件	25件	30件	35件	40件	45件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

現状、当所における小規模事業者の事業計画作成支援は、金融相談時や小規模事業者持続化補助金申請時がほとんどで、内容としても、つなぎ資金での資金使途や返済条件の変更をするため、補助金を取得するためといった目的が多かった。

今後は、事業者が主に外貨を獲得できるような前向きな事業計画の策定を支援する。具体的には、前述した地域の経済動向分析や経営状況の分析で顕在化した事業機会や独自性＝強みを組み合わせると共に需要動向調査の結果等も踏まえ事業方針を決定する。また、事業承継等を検討する事業者に対しては、ソフトランディングが可能となるような計画を作成する。

事業計画を策定し、これに沿った経営を実行していくことが事業の持続的発展のために有効であることを広く啓蒙するとともに、事業計画策定支援においては、目標を達成するための方法（何を、いかに、いつまで、だれがすべきか）を行動計画に落とし込む点に特に重心を置き、計画の実現可能性を高める。

〔事業内容〕

(1) 事業計画策定事業者の掘り起こし（新規事業）

小規模事業者の多くが事業計画の作成経験がなく、その必要性を感じていないのが現状である。そこで、以下の4つの取り組みにより、事業計画策定事業者の掘り起こしを行う。

- ①『2. 経営状況の分析に関すること』を実施することで、ビジネスモデルの再構築や経営課題の解決を行う事業者を掘り起こしている。これらの事業者に対し、事業計画の策定を提案する。
- ②「事業計画策定セミナー」や「会議所・しんきん・山形大学経営塾※」の受講生に対し、事業計画策定を提案する。
- ③巡回訪問や窓口相談を通じて、事業計画の必要性を啓蒙し、事業計画策定支援に繋げる。また、当所で開催する各セミナーにおいて事業計画作成支援の周知を行う。
- ④専門家派遣を実施した際は、専門家より事業者にアドバイスがある。このアドバイス内容を実行する事業者に対し、事業計画に基づいた実行を提案する。
- ⑤経営力向上、事業の持続的発展のために事業計画を作成する重要性和有効性を当所会報や各種セミナー等で説明し広く啓蒙していく。

※会議所・しんきん・山形大学経営塾

当所と新庄信用金庫、山形大学が連携して実施する経営塾。事業者の経営力向上を目的に、専門家や経営者の講義が毎月（年10回）開催される。今後は、経営塾のなかで事業計画の必要性を啓蒙し、事業計画作成の掘り起こしを行う。

(2) 事業計画策定支援（既存拡充）

事業計画の策定自体は、小規模事業者が担い、当所では策定を支援する。策定にあたっては、外部環境分析において『1. 地域の経済動向調査』の結果を、内部環境分析において『2. 経営状況の分析』の結果を、ターゲットの選定や販売計画において『5. 需要動向調査』の結果を活用する。

① 既存事業者向け事業計画策定支援

当所では、事業計画の目的を「新事業・新分野進出（売上を増やす仕組みづくり）」「経営課題の解決」「事業承継・廃業」と大きく3つに分類する。どのような事業計画を策定するかについては、当所から事業者に提案する。以下がその一例である。いずれの事業計画書においても、計画策定後の実施支援が見える形でできるように、行動計画を綿密に策定する。

<支援（提案）内容>

ア) 新事業・新分野進出（売上を増やす仕組みづくり）に取り組む事業者に対して

売上を増やす仕組みづくりなど、新事業・新分野進出に取り組む事業者に対しては、経営革新計画のフォーマットを活用した事業計画を提案する。また、販売促進等の取組みに対しては経営力向上計画などの簡易なフォーマットでの計画作成を提案する。

特に、『2. 経営状況の分析』において、現在、売上が減少しており、さらに売上が減少していくと分析された事業者に対し、重点的に支援を行う。新たな取組みを実施した際の効果を事業計画により目に見える形とする支援から始める。小さな取組みであっても、事業者が成功体験を得ることを目標とする。

支援方法は、事業者が考える取組内容に対し、経営指導員が持つノウハウを活用し、具体的にどのようなことを実行すれば良いのか（行動計画）、その取組みを実施することでどのような結果が生まれるのか（数値計画）についてアドバイスする形で実施する。

イ) 経営課題の解決に取り組む事業者に対して

それぞれの経営課題に応じた事業計画を提案する。

現状、事業者から経営相談をされた際は、経営指導員がアドバイスをしたり、専門家を派遣することで解決を図っている。今後は、経営課題の解決について、事業計画を作成し、解決まで伴走型で支援を実施する。

支援方法は、『2. 経営状況の分析』にて顕在化された課題に対し解決方法を具体的な行動計画に落とし込む形で実施する。このとき、課題解決の成果がみえるよう、数値目標を設定し、行動計画での実施内容が改善に繋がっているかを定量的に確認していくことを提案していく。

ウ) 事業承継や廃業に取り組む事業者に対して

事業承継を予定している事業者に対しては事業承継計画を提案する。また、廃業を予定している事業者に対しては、廃業までの手続きの時期等を記した計画を提案する。

事業承継の支援では、中小企業庁の『経営者のための事業承継マニュアル』に掲載されている「事業承継自己診断チェックシート」を活用する。事業者に、チェックシートへの記入を依頼し、それぞれの内容に沿った事業承継計画を策定する。

また、事業承継計画の作成にあたっては、多面的な意見を収集するため、山形県事業引継ぎ支援センターと連携を行う。連携内容は、以下のとおりである。

- ・ 当所で作成支援を実施した計画書をセンターと共有し、専門家からのアドバイスを受ける
- ・ 事業者のもとへセンターの専門家と同行訪問する

② 創業者向け支援（既存拡充）

山形県内の商工会議所では、創業をワンストップで支援する「やまがたチャレンジ創業応援センター」を開設。創業を志す方が円滑な事業立ち上げを行えるように、窓口相談や、立地・空き店舗の相談、創業塾・創業セミナーの各地域での開催、創業時の助成金などの支援メニューで創業をサポートしている。

当所では、やまがた創業支援ネットワーク（最上エリア）が主催する創業支援セミナー等により、創業

者を掘り起こし、創業計画の策定を支援する。

創業計画策定事業者の掘り起こしについては、上記セミナー等の他、地域の金融機関（山形銀行 新庄支店、荘内銀行 新庄支店、きらやか銀行 新庄支店、新庄信用金庫、北郡信用組合 新庄支店等）と連携し、紹介を受ける。

支援方法は、創業塾・創業セミナーで創業者が作成したビジネスプランをブラッシュアップする方法を取る。特に、収益について創業者は楽観的な見通しで計画を立てていることが多い。そこで、収益の見通しに関しては、その裏付けとなる行動などを綿密に設定する。

※やまがた創業支援ネットワーク（最上エリア）

最上エリアで創業者支援をするネットワーク。当所の他、新庄市商工観光課、もがみ北部商工会、もがみ南部商工会、日本政策金融公庫 山形支店、山形県信用保証協会 新庄支店で構成されている。

（目標）

(1) 既存事業者向け支援

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画策定セミナー 参加者数	－	1回 20名	1回 22名	1回 24名	1回 24名	1回 26名
会議所・しんきん・山形大学経営塾 参加者数	－	10回 20名	10回 25名	10回 30名	10回 30名	10回 30名
事業計画策定事業者数	－	15社	16社	18社	18社	20社

(2) 創業者向け支援

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
創業支援セミナー 参加者数	1回 10名	1回 12名	1回 14名	1回 16名	1回 18名	1回 20名
創業計画策定事業者数	2社	3社	3社	4社	4社	5社

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

これまでの取組みとしては、融資申込、各種補助金利用等申請時に事業計画を作成する支援に止まってしまい、融資実行後や補助金利用後のフォローアップがなされていなかった。

今後は、事業計画を基に、伴走型支援を実施する。伴走型支援では、実際に売上げが増加することや経営課題が解決できることを目標とし、事業者と一緒に考え、フォローしていく。

〔事業内容（既存事業者、創業者共通）〕

(1) 定期的な巡回訪問による伴走型のフォローアップ

すべての事業計画策定支援事業者に対して、3ヵ月に1度の巡回訪問を行う。また、事業計画遂行上、新たな課題が発生した場合には追加で訪問支援を実施する。巡回訪問では、事業計画の進捗状況や財務状況などのヒアリングを行い、事業計画の進捗管理を行う。また、新たに生じた経営課題や経営環境の変化に対して、対応策のアドバイスや、事業計画の修正の提案などのフォローアップを行う。これらにより、事業計画の推進力を上げる。

また、フォローアップの状況を所内で管理・共有するため、遂行状況確認表を作成する。遂行状況確認表には、訪問日、事業計画（行動計画）の進捗状況、数値目標の達成度、現在の課題、次回訪問日などをまとめ、しっかりフォローアップがなされているか、計画に修正の必要がないかを相互チェックする。

(2) 金融斡旋

事業計画の実行段階において資金需要が発生した場合、「小規模事業者経営発達支援資金」や「小規模

事業者経営改善資金（マル経融資）」の活用を提案する。

(3) 専門家の活用

事業計画を実行していくなかで専門的な経営課題がでた場合は、山形県商工会議所連合会のエキスパート派遣、ミラサポ、よろず支援の専門家を派遣し、経営課題の解決を図る。

なお、上記のほか、事業承継や創業計画の実施支援を行う際には、以下の観点から進捗状況の確認やアドバイスなどを行う。

(4) 事業承継の支援

事業承継計画の策定事業者に対しては、計画内容の他に、事業承継の手続きの進捗度、後継者の育成状況、会社譲渡の進捗、事業用資産の移転状況等、についても確認を行う。これらの進捗度は、山形県事業引継ぎ支援センターとも共有し、事業承継を進めるにあたり課題がある場合はアドバイスを受ける。

(5) 創業者に対する支援

山形県、新庄市、隣接する商工会とで個別相談会を開催、インキュベーターマネージャー（当所職員がIM：インキュベーターマネージャーを取得）による創業計画の実行支援を行うと共に、国・県・市の各支援事業、空き店舗活用事業費補助金の情報提供、空き店舗物件の紹介、家賃調整も行っていく。

（目標）

年間のフォローアップ訪問数＝「計画策定事業者」×「3ヵ月に1度の巡回訪問」として算定する。また、事業計画遂行上、新たな課題が発生した場合には追加で訪問支援を実施する。

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画策定後の実施支援社数 （既存事業者）	－	15社	16社	18社	18社	20社
創業計画策定後の実施支援社数 （創業者）	－	3社	3社	4社	4社	5社
フォローアップ訪問数	－	72回	76回	88回	88回	100回

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者は、自社の製品・商品・サービスの需要動向調査をできていないことが多い。また、そのノウハウもないのが現状である。そのため、売れる商品作り、売れる店舗作りなどのマーケットインの視点を持った取組みが不十分となっている。

本計画で目標としている「小規模事業者が外貨を稼ぐ（売上を増やす）仕組みづくりを保有すること」を実現するためには、域外へも売れる商品作りが必要である。また、「新庄いいにゃ風土ブランド」や、地域グルメの「とりもつラーメン」・「そば」のブランディングにおいても、買い手のニーズ調査は重要である。

そこで、小規模事業者の商品等が新たな市場においてニーズがあるかについての調査を支援する。これにより、商品にマーケット視点のブラッシュアップを加え、新たな市場への展開を成功させる。

〔事業内容〕

(1) 店頭でのアンケート・ヒアリング調査（個社の商品・店舗調査）（新規事業）

小規模事業者の売上げを増やすために、消費者の需要動向を調査する。具体的には、小規模事業者の直接的な顧客である来店客を対象にアンケート調査やヒアリング調査を実施する。これにより顧客の生の声を収集する。

調査	店頭でのアンケート・ヒアリング調査
目的	小規模事業者（小売業、飲食業、サービス業などの店舗型ビジネス）の商品・役務を顧客が

	どのように判断しているかを調査する。調査結果は、事業者の商品のブラッシュアップや店舗の品揃えなどに活かす。
頻度	店舗ごとに実施時期を設定する（各店舗：1ヶ月程度を想定）
調査内容	以下の流れに沿って、調査を実施する。 1.店舗ごとにアンケート・ヒアリング調査の目標を設定する。たとえば、どのような品揃えをしてほしいか調査したい（小売店）、開発した新商品について意見が欲しい（飲食店、菓子小売店等）等を想定している。 2.小規模事業者と経営指導員が協議し、目標を達成するようなアンケートまたはヒアリングシートを作成する。 （調査例：小売店の場合） 購入者の年齢・性別・住所、来店動機（何をみて来店したか）について、 商品・サービスについて、接客について、品質・鮮度について、品揃えについて等 （調査例：飲食店や菓子小売店等の場合） 購入者の年齢・性別・住所、来店動機（何をみて来店したか）、商品の満足度合い、味・店舗雰囲気などの好み、価格、今後も買いたいか、他人に勧めたいか等 （調査例：サービス業の場合） 購入者の年齢・性別・住所、来店動機（何をみて来店したか）、役務の満足度合い、店舗雰囲気などの好み、価格、他人に勧めたいか等 3.来店客よりアンケートまたはヒアリングシートを収集する（各店舗50枚目標）。 4.当所が性別・年齢別・住所別等の視点で分析を行い事業者と結果を共有する。
活用方法	調査結果は、当所が商品ごとに簡単なレポートにまとめ、事業者に提供する。その後、商品のブラッシュアップや品揃え等を伴走型で支援する。また、事業計画策定において、販売計画策定時の裏付け資料とする。

(2) 域外で販売する商品の消費者・バイヤー向け求評会（個社の商品調査）（新規事業）

小規模事業者は、域外へ販売するための商品を開発したとしても、大手企業や域外の消費者とのネットワークが少なく、これら外部の声を聞く機会が少ない。そこで、新庄市6次産業推進協議会※と連携し、東京等の消費者・バイヤー向けの求評会を実施する。これにより、売れる商品作りを支援する。

※新庄市6次産業化推進協議会

6次産業支援を実施する団体。新庄の食文化や風土を使った商品等の発見・開発を通じて、「新庄いいにゃ風土（Food）ブランド」の創出を行なっている。

調査	域外で販売する商品の消費者・バイヤー向け求評会
目的	域外で売れる商品作りを支援するためには、域外の消費者や大手小売店のバイヤーの意見収集が必要である。そこで、新庄市6次産業化推進協議会と連携し、東京都内で消費者やバイヤーによる求評会を実施する。小規模事業者の商品を消費者やバイヤーに評価してもらうことにより、商品のブラッシュアップに繋げ、売れる商品作りを目指す。
頻度	年1回 ※求評会は新庄市6次産業化推進協議会の求評会事業の実施にあわせて実施するため、場所やバイヤーなどは毎年変化する。
調査内容	求評会では、以下の点についてヒアリング調査を行う。ヒアリングでは、各商品：バイヤー10名、消費者30名からの意見収集を目標とする。 （調査例：共通項目） ・商品の見た目の良さ ・商品1個あたりの大きさ ・商品の形・デザイン ・商品の味 ・商品の新しさ／斬新さ ・商品の価格 ・パッケージ （調査例：東京の消費者向け）

	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢 ・性別 ・商品の購買意向 ・商品を他人に勧めたいか ・その他改善点 (調査例：バイヤー向け) ・商品の取扱意向 ・販売時のパンフレット／ホームページ等の販促物 ・検討している販売先の妥当性 ・その他改善点
活用方法	<p>評価を依頼する事業者および経営指導員が求評会に同席する。品評会で得たアドバイスを受け、事業者が商品をブラッシュアップ。経営指導員が支援する。これにより域外で売れる商品作りやターゲット顧客の選定を行う。</p>

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
店頭でのアンケート・ヒアリング調査を実施する事業者数	－	5社	5社	7社	7社	8社
域外で販売する商品の消費者・バイヤー向け求評会による調査事業者(商品)数	－	4社	4社	5社	5社	6社

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】

小規模事業者の多くが、専門の営業人員がない。そのため、既存の取引先以外の取引先を見つけることができず、売上高が減少している。

事業者が商品等を販売する際、ITやマスコミ等の活用は有効であるが、事業者が独自にその方法を検討することは難しいケースがある。そこで、それら事業者の手が届かない需要の開拓方法に対しては、当所が側面支援を行い、効果的な販売促進に繋げる。

支援においては、単に支援策を「紹介」するのではなく、実際に「売上高に結びつける」ことを目標とする。

〔事業内容〕

(1) 地元物産館や地元スーパーへの販路紹介事業 (既存拡充)

小規模事業者は独自で新たな販路を探すのが難しい。そこで、一般消費者や観光客を対象に主に地域資源を活用した商品、お土産品、小物等を開発した製造業事業者に対し、当所の持つネットワークで小売店へ商品紹介を行う。具体的には、もがみ物産館や地元スーパーにテスト販売として商品等の取り扱いを提案する。もがみ物産館に対しては、既に商品紹介実績があるため、この取り組みを継続する。地元スーパーは地産地消を推奨しており、地元産の商品等について取扱いを積極的に行っている。紹介にあたっては、採用されやすい商品作りやパッケージ作りのアドバイスを行う。販売の結果は当所でも共有し、より販売量が増加するような支援を行う。また、本販売を通じて商品のブラッシュアップを行い、より広域な販路開拓へと繋げる。

(2) 展示会・商談会 (既存拡充)

域内外のバイヤーや対企業取引 (B to B 取引) により新たな取引先を獲得したい製造業、建設業等の事業者の販路拡大のために、以下の展示会や商談会を事例とした販路開拓事業を行う。

① ビジネスマッチ東北

宮城県仙台市で開催される東北最大級のビジネス展示・商談会。「情報・IT」「電気・機械」「環境・くらし」「ニュービジネス」「健康・福祉・スポーツ」「防災・減災」「食と農」「観光」のジャンルで構成され、主に域内からの製造事業者を中心に 460 社程度が参加、バイヤーとの間で新たな「商品」「サービス」等との取引が行われる展示商談会。

②ものづくり博しんじょう商工見本市（継続）

独自の技術を持つ地域の企業・団体が自社製品や高い技術をPRする場として毎年開催している。市民に“ものづくり”に対する理解と関心を深めてもらうことや、ものづくり人材の確保・育成を主な目的としてきたが、一昨年より商談コーナーを開設、域内外の製造業者や販売関連業者などとの間の商談・取引拡大にもつなげている。

①②の出展にあたっての支援

展示会の事前準備としてブースの準備方法、パンフレット等の整備、短時間での商品等アピール方法、商談相手の事前アポイント等を支援する。また、出展後は、展示会で名刺交換をした相手に対する、フォロー方法を指導する。これらの支援により、展示会・商談会による顧客獲得に繋げる。

(3)ホームページの作成支援（ITの利活用）（新規事業）

小規模事業者の多くがホームページを保有していない。また、これらの事業者の多くはホームページの必要性を感じていない。一方、最近では、観光客が旅行前に現地の情報をインターネットにより収集していたり、製造業事業者が部材調達を行う際にインターネットを活用する場面が増えている。

そこで、当所では自社ホームページを保有していない事業者に、ホームページを持つキッカケ作りを提供する。具体的には、「ホームページ作成セミナー」を開催する。セミナーは座学に留めず、当所がホームページのフォーマットを準備し、セミナー参加者には文字や写真だけ入れればホームページを持てるような工夫も行う。

また、本ホームページは定期的な情報発信ができないため、セミナー内においてSNS（Facebook、twitter、LINE、Instagram等）を活用した情報発信方法についても講義を行う。

当所が準備したフォーマット以外のオリジナルホームページやSNSサイト（SNSアカウント）を制作したい事業者には、個別相談の機会を提供し、経営指導員や専門家派遣による相談に応じる。

ホームページの作成効果については、毎年度末にホームページ経由で顧客が増えたかについて調査を行い、「増えた理由」、「増えなかった理由」を分析する。顧客が増えなかった事業者に対しては、ホームページの内容を修正し、顧客が増えるまで支援を続ける。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1) 地元物産館や地元スーパーへの販路紹介事業による販路紹介事業者数	—	3社	4社	5社	6社	7社
商品が取扱われた事業者数	—	1社	2社	3社	4社	5社
新規取引での販売額	—	300千円	600千円	900千円	1,200千円	1,500千円
(2)①ビジネスマッチ東北への参加事業者数	—	2社	2社	3社	3社	4社
バイヤーとの成約件数	—	1件	1件	2件	2件	3件
(2)②ものづくり博しんじょう商工見本市への参加事業者数	23社	25社	25社	27社	27社	30社
新規取引先増加件数	—	7件	7件	9件	9件	10件
(3)ホームページ作成事業者数	—	3社	4社	5社	6社	7社
新規取引先増加件数	—	1件	2件	3件	4件	5件

II. 地域経済の活性化に資する取組

当市では、「新庄まつり」などのイベントを通じて、地域の活性化に取り組んできた。しかし、地域として一体感を持ってこれらの取組みを行っていたとはいえ、効果が不十分であった。

多くの小規模事業者は市内で事業を展開しているため、経営基盤の強化には地域経済の活性化が必須である。

今後は、関係機関と連携しながら新庄市の魅力を発信することで、当市の交流人口増加を図る。また、地域の活性化施策と小規模事業者活性化の架け橋になるべく、取組みを実施する。

- 新庄での活性化策は
- 1) 新庄まつりを基軸とした地域経済循環の確立
 - 2) 冬期観光での交流人口の拡大
 - 3) 食による地域PRと小規模事業者の連携
 - 4) 「新庄いいにゃ風土ブランド」や「とりもつラーメン」・「そば」のブランディング
- 上記を達成するために関係機関と目的意識の共有化を図り、連携して取り組んでいく。

(1) 関係機関との意識の共有

地域活性化に取り組む際、当所のみでの取組みでは不十分である。そこで、新庄市商工観光課、最上地区観光協議会、新庄観光協会、地元旅行会社等と年1回、新たに新庄市における以下のブランド開発や観光交流促進イベントなどを活用した地域の活性化や小規模事業者活性化について関係者間の意識の共有を図るとともに以下のイベントを通じて、活性化の具体策についての評価検討を行う。

(2) 「新庄いいにゃ風土ブランド」や「とりもつラーメン」・「そば」のブランディング

「新庄いいにゃ風土ブランド」のブランディングを新庄市6次産業化推進協議会と連携して実施する。また、当市では「とりもつラーメン」や「そば」が広く知られている。現在、ご当地ラーメンやご当地グルメとしてこれらの商品が注目されており、これらの商品を目当てに当市を訪れる観光客も多い。今後は、これらのブランドをさらに広く周知することで、「新庄市」の認知度向上に繋げる。

さらに、小規模事業者にもこのブランドを活用させるべく働きかけを行い、地域ブランドを個人ブランドへ落とし込むことで、事業者の認知度向上に繋げる。

(3) イベント等による地域活性化のための具体的施策

① 冬期観光振興による交流人口の拡大

当市の国内外観光客は微増傾向にあるが、冬期間の観光客数は夏期の半数にとどまっている。

そこで、これまで資源として捉えていなかった「雪」を活用した観光誘客に着手するとともに、安定的な受け入れ実現に伴う雪観光体験プログラムの事業化を行う。これにより、小規模事業者が冬季においても安定した売上が確保できることを目指す。

<取組内容>

- ① 雪国体験ツアー（着地型観光商品）を企画・ブラッシュアップする。
- ② 雪を地域資源とした体験観光プログラムを開発する。
- ③ 雪を観光資源とした新規事業を開発する。
- ④ 上記事業をプロモーションする。また、旅行会社等へツアーとして販売する。
- ⑤ 「feel 日本 ツーリズム EXPO ジャパン出展（9月）」に出展し、認知度向上を図る。

<ターゲット>

宮城県仙台市・山形新幹線沿線各地に居住するファミリー・女性・シニアとする。また、ターゲット層の掘り起こしのため、以下の先にツアーの売り込み等を行う。

順位	ターゲット	販路先
①	ファミリー（子供連れ）	個人旅行者

②	台湾旅行者	(株)銀河・東北地域観光推進機構
③	アクティブシニア	J R東日本仙台支社
④	女性	J R東日本仙台支社・個人旅行者
⑤	ファミリー（子供連れ）	新庄に支店・出張所等を有し本社、支社が山形新幹線沿線の企業（福利厚生プログラムとしての提案）

<事業実施のための組織>

観光商品企画開発プロジェクト委員会

（旅行業者、土産販売店、カメラマン、デザイナー、印刷業者、新庄市商工観光課、新庄観光協会）で委員会を構成

委員会開催頻度：ツアー・体験観光プログラムの提供は1月～2月の2ヶ月間

主な関係機関：新庄市商工観光課・新庄市体育協会・山形県旅行業協会最上支部

得られる効果・新たな需要開拓：

台湾からのインバウンド誘客の増加と、体験プログラムの整備・情報発信により、観光事業者による新たな観光ルートの開発が可能となる。

②冬期観光振興のメインとなる郷土料理を活用した新メニュー開発と土産品開発

地域資源を活かした郷土料理は、観光振興の目玉となり得る。豊富な食資源を活用し、新たなメニュー開発と土産品開発を推進することにより、地域の魅力を地域外に発信し、地域の付加価値向上を図る。また、この取組みにおいては小規模事業者を巻き込み、小規模事業者の開発する商品等の観光客への訴求を行う。

<取組内容>

- ①女性を対象とした郷土料理メニューを開発（提供の方法も含む）する。
- ②郷土料理・食材を活かした土産品を開発する。
- ③開発した郷土料理や土産品をプロモーションする。
- ④「feel 日本 グルメ&ダイニングショー出展（2月）」にてこれらの商品の認知度向上を図る。

<ターゲット>

女性観光客

<事業実施のための組織>

食プロジェクト委員会

（割烹飲食店、青果販売店、イタリアン料理店、日本そば店、パン製造、山形県最上総合支庁産業経済部、地域おこし協力隊）で委員会を構成

メニュー開発女子チーム（H28年度に発足）

開催頻度：委員会は、年4回程度開催。女子部は年10回開催。

主な関係機関：新庄市農林課・新庄市料飲組合・新庄市商工観光課

得られる効果・新たな需要開拓：

郷土料理の提供店の創出により、地域の魅力発信の場が生まれる。商品開発、販路開拓により、小規模事業者の新規顧客開拓と新たな事業展開が実現する。

③新庄まつり

地域における伝統文化の継承は地域存続の大きな要素と成り得る。国重要無形民俗文化財でありユネスコ無形文化遺産に登録された新庄まつり（誘客数 51 万人）は、地域にとってシンボルであり、地域内外からの誘客による地域活性化の推進が可能となる。

新たに教育旅行誘客の手法をとり誘客を推進することにより、人口減少による担い手不足という地域課題を解決すると共に、地域に経済波及効果を生む誘客策を推進することを目的とする。

<取組内容>

①新庄 SOUL 風土プログラム※を実施する。

※新庄まつり（8月24日～26日）に大学生を滞在型で募集。体験プログラム・ボランティアとして受け入れ、地域の伝統文化の魅力を知る機会を作る。

②上記プログラムを主要大学等にプロモーションする。

<新たに誘客するターゲット>

首都圏大学生・宮城県大学生・県内大学生等（ゼミ単位・個人）

<事業実施のための組織>

新庄商工会議所観光部会・新庄信用金庫合同チーム

開催頻度：委員会は、年2回程度開催。受け入れ期間は8月24日～26日

主な関係機関：新庄市商工観光課・新庄観光協会・新庄まつり実行委員会

得られる効果・新たな需要開拓：

教育旅行の受け入れにより、地元商工業者の新事業創出・新規顧客開拓の推進が可能となる。教育旅行参加によるSNSを活用した情報の発信により地域伝統文化である新庄まつりと地域認知度が高まることが期待できる。

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関する事

現状、関連機関との会議、研修会には、担当者のみが出席しており、担当以外の業務については情報の共有がなされておらず、支援内容の幅が広がっていない。

今後は、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた情報を、個人としてではなく、組織として把握し、小規模事業者への支援に役立てる。

〔事業内容〕

(1)新庄・最上地区指導員連絡協議会

主 催：新庄商工会議所

開催頻度：年2回

参加機関：新庄商工会議所、もがみ北部商工会・もがみ南部商工会

目 的：地域の経済動向情報の共有、小規模事業者支援ノウハウの共有

内 容：毎回オブザーバーとして、山形県保証協会 新庄支店、日本政策金融公庫 山形支店も出席があり、当地域の景気動向の情報交換を行う。また、各市町村内の開廃業の情報交換も実施している。

(2)最上地域プラットフォーム協議会

主 催：最上総合支庁 産業経済部

開催頻度：年2回

参加機関：新庄商工会議所、もがみ南部商工会、もがみ北部商工会、山形県企業振興公社、山形大学、

新庄市内の金融機関、最上総合支庁内の商工経済部、農業振興部
目的：各機関の支援情報および支援事例の共有
内容：毎回テーマをきめて（平成 29 年 3 月は事業承継）各機関からの意見交換を実施。そこで得た情報を事業者の支援に生かしていく。

(3) 小規模事業者経営改善資金貸付団体連絡協議会

主催：日本政策金融公庫 山形支店
開催頻度：年 2 回
参加機関：日本政策金融公庫 山形支店管内の山形県内商工会議所（新庄、天童、山形）、商工会（14 商工会）
目的：マル経融資の推薦実務における留意点の確認、各機関の情報の共有
内容：管内における経営改善貸付の貸付状況と管内各地域の景況についての情報交換

(4) 金融懇談会

主催：山形県信用保証協会 新庄支店
開催頻度：年 2 回
参加機関：新庄市内金融機関、新庄商工会議所、もがみ北部商工会、もがみ南部商工会
目的：県制度融資や保証制度の活用の情報提供と各機関の情報・小規模事業者支援ノウハウの共有
内容：関係機関の保証制度の貸付状況と管内の情報交換

(5) やまがたチャレンジ創業応援事業ネットワーク

主催：新庄商工会議所
開催頻度：年 1 回
参加機関：新庄商工会議所、もがみ北部商工会、もがみ南部商工会、日本政策金融公庫、山形県信用保証協会 新庄支店 新庄市商工観光課
目的：創業支援に関するノウハウの共有
内容：各機関の創業に関する情報交換と創業支援に関する情報提供

(6) 新庄市 6 次産業化推進協議会

主催：新庄市 農林課
開催頻度：総会は年 1 回、作業部会は年 4～5 回程度
参加機関：新庄市 農林課、新庄市 商工観光課、新庄市農業協同組合、新庄もがみ農業協同組合、新庄商工会議所、新庄観光協会、(株)もがみ物産協会、しんじょう産地直売所運営協議会、料飲業生活衛生同業新庄支部
目的：加工適性のある作物情報の共有、新商品開発・販路拡大ノウハウの共有
内容：「いきいきと働き、活力とにぎわいのあるまち」実現のため、やりがいのある農林業、活力ある商工業の確立のために、商品開発支援、各地での求評会等を開催。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

現状、経営指導員に求められている研修会に参加し、資質向上に取り組んでいる。そのため、事業計画策定などの一定のスキルはある。一方、本計画で必要となる販売促進に関する具体的な支援に関する資質が十分とはいえない。また、ベテラン経営指導員と若手指導員の支援能力に差がある点も課題とされ、加えて支援員や補助員等の資質についてもボトムアップを図らなければならない。聞き出す力、伝える力としてのコミュニケーション能力を高めていくスキルアップが必要とされる。

そこで、資質向上を図り、本計画実行に必要なスキルを身につける。加えて、ベテラン経営指導員が若手経営指導員及び支援員や補助員に OJT を実施し、支援スキルの差をなくす。

また、研修で得たノウハウを情報共有する仕組みを構築し、組織全体としての支援力向上を図る。

〔資質向上の具体策〕

(1) 合同研修会

年2回、最上郡内のもがみ北部商工会・もがみ南部商工会と合同研修会を開催する。研修会の内容は、経営発達計画に必要な知識（地域の経済動向調査、経営状況の分析、事業計画策定、販路開拓等）とする。それぞれのテーマにあった講師を外部から招聘するとともに、経営指導員が持ち回りで成功事例などの発表を行う。

(2) 山形県商工会議所連合会

山形県商工会議所連合会が主催する指導員研修に参加し、経営発達支援に必要な基礎知識を学ぶ。特に、事業計画の策定支援や販路開拓など、現在、当所でノウハウが少ない分野については積極的に参加し、資質向上を図る。

この研修では、経営指導員、支援員、補助員等の参加ができるため共通したテーマでの研修にてベテラン指導員との意見交換が可能となり、事業者との接し方、課題を引き出すためのコミュニケーション能力を高める機会ともなる。

(3) 日商・中小企業大学校 等

日商や中小企業大学校が開催する、「事業計画策定」「創業支援」「農商工連携」「営業・販路開拓支援」等の研修に参加し、応用的な知識を習得する。また、民間の研修等でこれらのテーマを題材にするものがあつた場合についても必要に応じて受講する。

課題別の短期研修には、経営指導員に加え支援員、補助員等も積極的に受講させる。

(4) 専門家派遣

専門家派遣を実施する際、経営指導員が必ず帯同し、専門家の行う指導、助言内容、情報収集方法を学ぶ。現状は、単なる同行となっている場合もあつたが、これをOJTの機会であると共通認識を持つ。帯同する経営指導員は、指導等のエッセンスを所内で発表することを必須とする。将来的には、経営指導員が専門的なアドバイスができるよう、知識・ノウハウの研鑽に努める。

(5) 情報の共有

企業支援課での会議にて支援情報（指導歴等）の共有を行う。具体的な共有内容は、経営指導員等の関わった事例・情報である。また、経営指導員が支援案件ごとに、支援進捗状況の確認を行うと同時に、処方箋としてのケアプラン（行動表）をチェックし合い、支援能力の向上を目指す。

加えて、会議所の基幹システム（TOAS）に事業所ごとの支援内容を詳細に入力し、情報の共有を図るだけでなく、ペーパーベースでの資料管理のファイリングも行う。当基幹システムやファイルは、当所職員であれば誰でも閲覧できるため、担当指導員が不在の場合でも、代わりの職員が即座に対応できるようになる。研修等に参加した場合は、要約を企業支援課の会議で発表するとともに、所内の共有サーバーにそのファイル等を格納する。これにより、当所内の職員全員が必要なときに必要なノウハウを取り出せるようにする。

3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

経営発達支援計画における事業実施状況及び成果については、毎年度以下の方法により評価・検証を行う。

- (1) 内部検討会議（構成員：専務理事、事務局長、中小企業相談所長、経営指導員、補助員、記帳専任職員）を年1回開催し、当該年度の事業成果の評価および次年度見直し内容を検討する。
- (2) 事業評価委員会（構成員：新庄市商工観光課、外部の専門家、外部有識者）を組織し、内部検討会議で行った事業成果の評価および次年度見直し内容について客観的な評価を受ける。
- (3) 事業評価委員会での評価、指摘を受け、当該年度の事業成果の評価および次年度見直し内容について再度、内部検討会議で修正を加える。その後、修正を加えた内容を常議員会に報告し、承認を受ける。
- (4) 事業評価、見直しの結果を当所ホームページ（<http://www.sjcci.or.jp/>）で公表する。また、事業の評価、見直しの結果は、計画期間中、当所内にて常時備え付け公表する。

(別表 2)

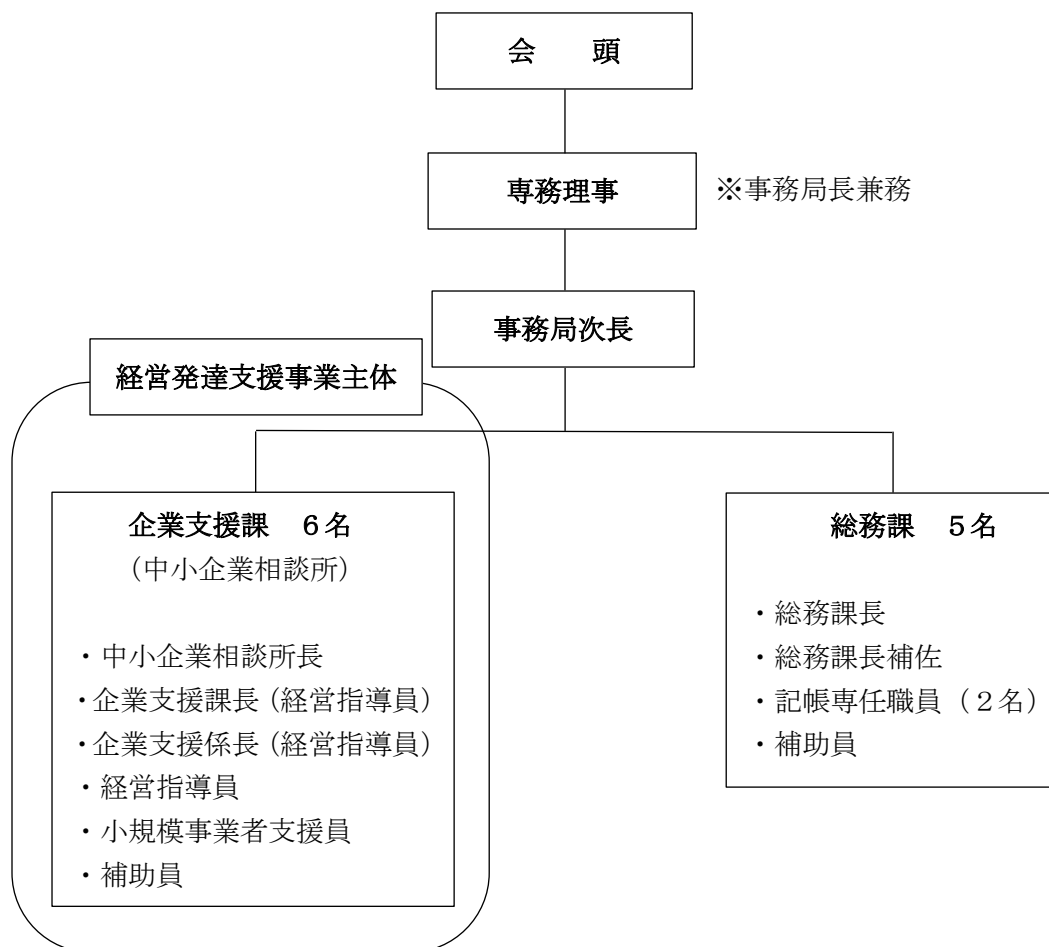
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(29年11月現在)

(1) 組織体制

当所は総務課と企業支援課の2課体制となっている。企業支援課を経営発達支援事業の主体とし、地域振興・地域活性化に関しては両課で取り組んでいく。



(2) 連絡先

部 署：新庄商工会議所 企業支援課
住 所：〒996-0022 山形県新庄市住吉町3番8号
電話番号：0233-22-6855
F A X：0233-22-6857
ホームページ：<http://www.sjcci.or.jp/>
メールアドレス：shinjyou@sjcci.or.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	平成30年度 (30年4月以降)	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度
必要な資金の額	7,430	7,490	7,540	7,560	7,590
・講習会開催費	270	270	300	300	320
・金融指導費	200	200	200	200	200
・ブロック連携	400	400	400	400	400
・創業応援事業	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
・各種調査研究	320	350	350	350	350
・指導能力強化	120	150	150	170	170
・会議等研修費	300	300	320	320	330
・後継者育成	220	220	220	220	220
・商工見本市	700	700	700	700	700
・経営塾	900	900	900	900	900
・広報費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・経営発達支援 計画事業費	500	700	700	800	800

(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
<ul style="list-style-type: none"> ・新庄商工会議所一般会計(会費収入等) ・山形県小規模事業経営支援事業費補助金 ・新庄市補助金 ・事業収入(受講料収入等)

(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地域景況、経済動向に関すること ②経営分析に関すること 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需要動向に関すること ⑥販路開拓、拡大に関すること ⑦地域経済の活性化に資する取組に関すること ⑧支援力向上のための取組に関すること ⑨商品開発に関すること ⑩創業支援に関すること ⑪専門家派遣相談指導に関すること
連携者及びその役割
【行政】 ◎山形県最上総合支庁 産業経済部 地域産業経済課他 (代表者：支庁長 石山 健一 住所：新庄市金沢字大道上2034 電話：0233-29-1300) 役割：⑨商品開発における研究機関活用での斡旋、指導 諸施策・支援制度の普及と活用における連携 ◎新庄市商工観光課 (代表者：市長 山尾 順紀 住所：新庄市沖の町10-37 電話：0233-22-2111) 役割：⑩創業支援、空き店舗活用支援事業、他各支援制度の普及活用における連携
【公的機関】 ◎山形県企業振興公社 (代表者：理事長 石澤 義久 住所：山形市城南町1-1-1 電話：023-647-0660) 役割：⑪よろず支援拠点、事業承継引継センター等の専門家による相談指導 ◎山形大学COC+推進サテライト (代表者：高橋 政幸 住所：新庄市沖の町5-7 電話：0233-29-3555) 役割：⑨商品開発、技術分野等での大学研究機関との橋渡し、支援相談
【商工団体等】 ◎山形県商工会議所連合会 (代表者：会長 清野 伸昭 住所：山形市七日町3-1-9 電話：023-622-4666) 役割：⑧支援力向上のための取組、⑥ビジネスマッチングでの支援 ◎もがみ北部商工会 (代表者：会長 高橋 智之 住所：最上郡真室川町大字新町232-9 電話：0233-62-2347) 役割：⑩創業支援、⑨地域特産品・商品開発での連携、地域経済動向の情報交換 ◎もがみ南部商工会 (代表者：会長 菅 義治 住所：最上郡最上町大字向町584 電話：0233-43-2184)

役割：⑩創業支援、⑨地域特産品・商品開発での連携、地域経済動向の情報交換

◎東経連ビジネスセンター

(代表者：会長 向田 吉広 住所：仙台市青葉区中央 2-9-10 電話：022-297-9098)

役割：⑥販路開拓、商品開発、ビジネスマッチングでの支援

【金融機関】

◎日本政策金融公庫山形支店 国民生活事業

(代表者：事業統括 早川 博康 住所：山形市七日町 3-1-9 電話：023-642-1331)

役割：①地域経済動向、景況に関する情報提供、⑩創業支援

◎山形県信用保証協会新庄支店

(代表者：支店長 古見 治子 住所：新庄市末広町 8-21 電話：0233-22-3171)

役割：①地域経済動向、景況に関する情報提供、⑩創業支援

◎新庄信用金庫

(代表者：理事長 井上 洋一郎 住所：新庄市本町 2-9 電話：0233-22-4222)

役割：⑥販路開拓におけるネットワーク活用支援、⑩創業支援

【観光団体】

◎新庄観光協会

(代表者：会長 押切 六郎 住所：新庄市多門町 1-2 電話：0233-22-2340)

役割：⑦地域経済の活性化に資する取組に関する事

◎最上地区観光協議会

(代表者：会長 山尾 順紀 住所：新庄市金沢字大道上 2034 電話：0233-29-1311)

役割：⑦地域経済の活性化に資する取組に関する事

【民間企業】

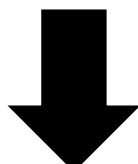
◎(株)もがみ物産館

(代表者：代表取締役 鈴木 信夫 住所：新庄市多門町 1-2 電話：0233-28-8886)

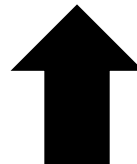
役割：⑤消費動向に関する情報提供、販路拡大における連携

地域の小規模事業者等・創業予定者

相談



支援



新庄商工会議所

小規模事業者等に対する経営分析、事業計画作成、販路開拓等の事業実施支援とフォローと、創業予定者に対する創業計画策定、事業実施支援とフォローを行ない、持続的な経営を目指し、売上確保のために伴走型支援を行っていく。

- ・ 経営指導員による巡回・窓口相談支援
- ・ 専門家派遣による支援
- ・ 各種セミナー、個別相談会の開催
- ・ 各行政、各支援機関等との連携による支援



- ・ 行政機関
山形県最上総合支庁産業経済部、新庄市
- ・ 支援機関
山形県企業振興公社、山形大学、日本政策金融公庫山形支店、
山形県信用保証協会新庄支店、新庄信用金庫、市内金融機関（4行）
もがみ北部商工会、もがみ南部商工会