

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>出羽商工会（法人番号 5390005005083） 鶴岡市（地方公共団体コード 062031） 三川町（地方公共団体コード 064262）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p><b>（１）小規模事業者の成長力強化</b> 事業規模や収益性の拡大等の成長を目指す小規模事業者に対し、製品開発、技術力向上や新たなビジネスの創出などの取組を支援する。</p> <p><b>（２）地域資源を活用した商品開発と販路開拓支援</b> 歴史や伝統、風土によって育まれた食文化や農産物、地場産業、観光資源など、地域資源を活用した商品開発や販路の開拓を支援する。</p> <p><b>（３）小規模事業者の経営安定化と事業承継の取組強化</b> 人口減少や後継者不足等の影響を受ける小規模事業者に対し、ビジネスモデルの再構築や事業承継の支援を通じて、経営の安定化を目指す。</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b> ビッグデータの活用や小規模企業景気動向調査等により、地域の経済・消費動向等を把握し、小規模事業者に対して的確な支援を行う。</p> <p><b>3-2. 需要動向調査に関すること</b> 管内農林水産物及び加工品の首都圏需要動向調査等の実施により、事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向を把握する。</p> <p><b>4. 経営状況の分析に関すること</b> 経営実態調査、セミナー等により経営分析を行う事業者を掘り起し、企業経営レベルに応じた分析の実施により、事業計画の策定につなげる。</p> <p><b>5. 事業計画策定支援に関すること</b> セミナー開催等により事業計画の必要性を啓蒙し、経営分析等の結果を踏まえながら、事業の目的、状況に応じた事業計画策定を支援する。</p> <p><b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 計画的な巡回訪問により事業計画の進捗確認を行い、事業計画の実行による売上増加等を図るため、フォローアップ支援を行っていく。</p> <p><b>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 管内、首都圏、海外等の需要を開拓する事業を実施し、併せてHP、ソーシャルメディアなどのIT活用等を通じた販路開拓支援を行う。</p>
<p>連絡先</p>	<p>出羽商工会 経営支援課 〒997-1121 山形県鶴岡市大山字中道 74-1 TEL：0235-33-2117 / FAX：0235-33-0283 E-mail：dewa@shokokai-yamagata.or.jp</p> <p>鶴岡市 商工観光部 商工課 〒997-8601 山形県鶴岡市馬場町9番25号 TEL：0235-25-2111 / FAX：0235-24-9071 E-mail：shoko@city.tsuruoka.yamagata.jp</p> <p>三川町 産業振興課 商工観光係 〒997-1301 山形県東田川郡三川町大字横山字西田 85 TEL：0235-35-7015 / FAX：0235-66-5550 E-mail：shoukou@town.mikawa.yamagata.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. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地】

出羽商工会は、山形県の日本海沿岸・庄内地方南部に位置し、鶴岡市と三川町の2つの行政区に跨り設置されており、平成20年4月1日に鶴岡市内6商工会と三川町商工会が合併し誕生した。海岸部から出羽三山まで包含しており、東北で最も広い面積を支援範囲としている。

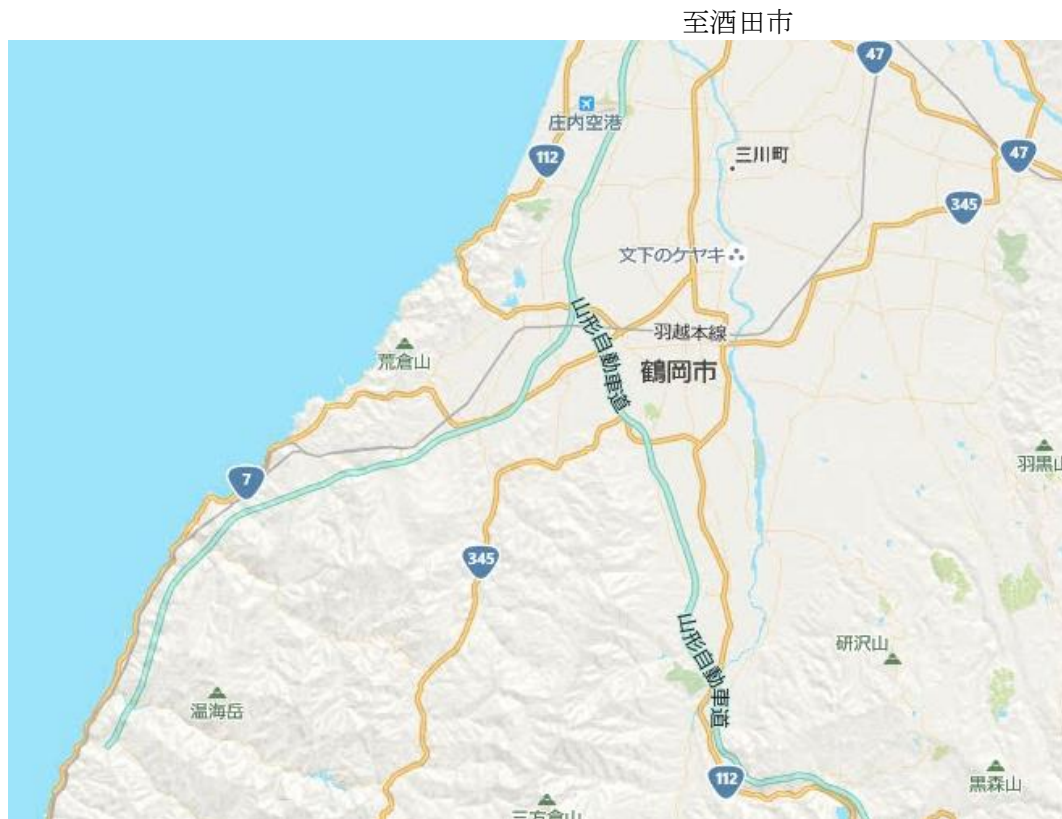
鶴岡市は、県内2番目の人口を有する、庄内地方の中堅都市である。平成17年10月1日に庄内1市5町村（鶴岡市、藤島町、羽黒町、櫛引町、温海町、朝日村）が合併し、新鶴岡市が誕生した。このうち出羽商工会が管轄する地域は、合併前の鶴岡市大山、藤島町、羽黒町、櫛引町、温海町、朝日村の各商工会地域で、合併前の旧市内を管轄する鶴岡商工会議所と併存している。地勢は、海岸部から山間部に亘り四季折々の多様で豊富な自然環境に恵まれ、生産額が県内トップの農林水産業を中心とした産業振興を進めている。

三川町は、庄内地方のほぼ中央に位置し、県内で唯一山がなく、田園に囲まれた町である。国道7号が縦断する庄内地方の交通の要衝であることから、庄内地方最大の商業施設が集積している。また、中堅都市酒田市と鶴岡市の間に位置し、町内への企業進出が進み工業団地等へ立地を考える企業が増えており、昼間人口比率が県内上位となるほど、企業の集積が進んでいる。



【交通】

管内の南北を鉄道（羽越本線）と国道7号線バイパスが縦断し、鶴岡市内から温海地域には日本海東北自動車道が通じている。鶴岡市内から山形方面には山形自動車道と国道112号線が通じ、高速バスも運行している。また、鶴岡市、三川町と隣接する酒田市の境界には庄内空港が立地し、羽田空港まで空路で約60分となっている。



至新潟県村上市 管内交通地図 至山形市

管内交通地図

【人口（推移）】

管内人口は年々減少している。令和2年で49,563人であり、平成22年と比較すると6,611人減少している。将来人口は、令和22年で36,379人、令和42年で24,964と推計されており、同様の人口移動が続いた場合、より深刻な人口減少となる見込みである。なお、鶴岡市の全域が、国の過疎地域自立促進特別措置法に基づく過疎地域（33条1項適用「みなし過疎」）に指定されている。

管内人口の推移

年次	管内人口（人）	内訳	
		鶴岡市（旧市内除く）	三川町
平成22年	56,174	48,443	7,731
平成27年	53,376	45,648	7,728
令和2年	49,563	42,184	7,379
令和22年（推計）	36,379	30,324 ※	6,055
令和42年（推計）	24,964	19,841 ※	5,123

※出典：「鶴岡市町別世帯数人口集計表（各年次）」「令和2年度三川町町政資料」

「第2期鶴岡市まち・ひと・しごと創生総合戦略（令和2年3月）」

「三川町人口ビジョン（平成27年10月）」

※鶴岡市（旧市内除く）の推計値は本会推計

【産業】

⑦業種別の景況感

管内の基幹産業は全地域に渡る稲作、野菜、果樹などの農業である。専業農家のほか、商工業との兼業農家も多く、その年の作況が経営にも影響を及ぼしている。

商工業は、鶴岡市大山地域と羽黒地域に酒蔵7社が立地する酒造業、温海地域のあつみ温泉、羽黒地域の羽黒山を中心とした観光業、三川町の大型商業施設を核としたショッピングセンター

や地元共同店舗が立地する商業など、各地域で特色ある地場産業が展開されている。しかしながら、いずれも人口減少や少子高齢化による需要の減少、新型コロナウイルス感染症の影響も相まって、厳しい景況感となっている。

④業種別商工業者数及び小規模事業者数の推移

合併後、管内の小規模事業者数は減少を続けており、管内商工業者数の減少率を上回るなど地域活力の低下を招くひとつの要因となっている。業種別では建設業、卸・小売業の減少幅が大きい状況である。

業種別商工業者数及び小規模事業者数の推移

	平成 24 年		平成 26 年		平成 28 年	
	商工業者数	(うち小規模事業者数)	商工業者数	(うち小規模事業者数)	商工業者数	(うち小規模事業者数)
建設業	428	(403)	411	(383)	373	(353)
製造業	274	(219)	269	(216)	251	(199)
卸・小売業	664	(502)	647	(481)	644	(468)
飲食店・宿泊業	220	(171)	212	(163)	211	(166)
サービス業	481	(369)	431	(378)	412	(359)
その他	181	(214)	223	(206)	220	(198)
合計	2,248	(1,878)	2,193	(1,827)	2,111	(1,743)

出所：経済センサス活動調査

⑤特産品

農水産物（米、野菜、果樹、魚貝類）とその加工品、前述した酒蔵 7 社で製造される清酒、温海地域の伝統工芸品「羽前しな布」などが特産品として挙げられる。

【鶴岡市、三川町総合計画の引用（商工・観光部分）】

⑦鶴岡市（第 2 次総合計画普及版「4 農・林・水産業の概要」より）

農林水産業は、多様な農地、広大な森林、恵みをもたらす日本海など豊かな自然と先人たちのたゆまぬ努力で培ってきた技術によって営まれ、風土を生かして育まれる多彩な農林水産物に支えられた食文化は、世界が認めるユネスコ食文化創造都市※として評価されています。

これまで守り育ててきた自然や食文化を支えている基幹産業の農林水産業を維持・発展させていくため、生産拡大と所得向上をめざして、市外から多くの人を呼び込み、夢と希望を持って新しいことにチャレンジできる魅力ある農林水産業と活力ある農山漁村を形成していきます。

※ユネスコ食文化創造都市 ユネスコ創造都市ネットワークの「食文化分野」の認定を受けている都市。世界で 26 都市が認定されている。鶴岡市は国内で唯一ユネスコから認められた食文化創造都市である。（2018 年 12 月現在）

⑧鶴岡市（第 2 次総合計画普及版「5 商工と観光の概要」より）

商工業や観光は、受け継がれてきた技術や技能、歴史・文化など豊かで多様な地域資源を生かし発展してきました。

一方、人口減少による経済活動の縮小が懸念されるなか、市民の暮らしを支える商工観光分野の産業をさらに活発にするためには、地元企業の強化や新たな企業立地などを進める環境づくりが必要です。また、人材確保のため、若者の定着を重点に、本市で働くことに魅力が感じられるような取組を進めます。さらに、地域の魅力的な資源を生かした商工観光産業の活性化と多様な交流の促進により、若者をはじめ多くの人を惹きつける地域をつくります。

⑨三川町（第 4 次三川町総合計画（案）「新たなまちづくりに向けて」より）

本町の産業について、第 1 次産業の農業のほか、第 2 次産業の製造業、第 3 次産業の卸売業・小売業の割合が高くなっています。農業においては、農業産出額が伸びていますが、農業就業者が高齢化している中、新規就農者が減少していることから、担い手・後継者不足の問題が今後一

層深刻化することが予測されます。また、本町においては、農業のほかに、機械器具製造業などの工業や、飲食料品、衣類などの小売業、医療、介護事業などで従業員数や売上が全国的な割合よりも高くなっています。これらの町の特徴的で元気な産業の経営安定化を支援し、成長力を伸ばしていく取り組みが必要となっています。

## ②課題

### 【地域や管内における産業別の状況】

#### ㊦農業

管内の主要農産物は、米、野菜、果実で、管内の総生産額に占める割合が高いことや総面積のなかで農地の占める割合が高いこと、そして農業関連従事者の多さからも主要な産業と言える。六次産業化に取り組む事業者も多いが、その多くが売れる商品づくりと販路開拓に課題を抱えている。

#### ㊧建設業

土木建設業のほとんどが公共事業に依存しているが、人手不足により売上維持・売上増への対応が困難な状況である。建築業においては大手ハウスメーカーとの競争により年々地元業者が手掛ける新築工事が少なくなり、収益力の低下とともに、一人親方・職人の減少や後継者不足の状況にある。

#### ㊨製造業

三川町内の工業団地に従業員 100～200 人規模の中堅製造業の集積があるものの、管内の製造業の多くが機械部品の加工、捻糸、縫製業などの下請け孫請け労働集約型の小規模事業者である。また、特色として、基幹産業である農業を背景とした農産物の加工や地場産業である日本酒の蔵元 7 社が操業している。他には、小規模な建具、畳等建築関連の製造業が存在しているが、いずれも売上低下、高齢化、後継者の不在、人手不足などの課題を抱えている。

#### ㊩商業

管内では商店が集積した地域が少なく、集落ごとに 1～2 店舗の商店が張り付き利便性を提供してきた。しかしながら、経営者の高齢化や消費者ニーズへの対応ができずに消費者の支持を失い、旧鶴岡市内（鶴岡商工会議所エリア）に立地する大型小売店や三川町の大型商業施設への消費の流出が止まらない状況である。さらに人口減少・少子高齢化も加わり廃業する商店が増加し、商業機能の低下した集落も増えている。

#### ㊪観光業

管内の主要観光地には、出羽三山信仰の羽黒山（年間観光者数 70 万人）を筆頭に、産直めぐり（同 49 万人）、あつみ温泉（同 35 万人）などがある。近年の観光形態は団体旅行から家族づれ、小グループが中心で土日週末、祭日に集中する傾向にある。羽黒山門前に集中する宿坊といわれる民宿の宿泊客は年々減少傾向にあり、あつみ温泉では大型施設に集約されつつある。交流人口増加による地域経済の活性化が叫ばれているが、小規模事業者の環境変化への対応が遅れている。※年間観光者数は「平成 30 年山形県観光客調査」より引用。

### 【強み・弱み等を踏まえた課題】

県内トップの農林水産生産額、豊富な観光資源を有しており、それらを活用することにより新たなマーケット開拓、売上の向上が期待できる。

一方、人口減少と高齢化が進行する中で、売上の減少と消費の流出、事業主の高齢化や後継者の不在などの経営課題を抱えている。環境変化への迅速な対応、ビジネスモデルの再構築、商品の高付加価値化や販路開拓、事業承継等に取り組むことによる地域産業の活性化が課題となっている。

## （２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10 年程度の期間を見据えて

今後、10 年程度の先を見据えた場合において、管内の小規模事業者においては、急速に進む人口減少と高齢化などによりもたらされる「売上の減少と需要の縮小」、「事業主の高齢化」や「後継

者の不在」、「人材確保難」、また「多様化する消費者ニーズへの対応」「I o T・A Iの進展」「新型コロナウイルス感染拡大防止への対応」など様々な経営課題への対応が必要となる。

経営課題解決に向けて、環境変化への迅速な対応、ビジネスモデルの再構築、地域資源の高付加価値化、事業承継等を支援することにより、管内小規模事業者の成長力強化と経営安定化を目指す。

## ②鶴岡市、三川町総合計画との連動性・整合性

第2次鶴岡市総合計画の基本目標の一つである「企業の成長力強化」「優れた地域資源を生かした産業の振興」「地域の企業活動の支援と地域内循環型経済の推進」、また、第3次三川町総合計画の基本目標の一つである「魅力と成長力に富んだ商工業活動の振興」「地域資源の掘り起こしと有効活用」と方向性が一致しており、今後は、鶴岡市、三川町と商工会が一体となって、小規模事業者の経営発達と地域産業の活性化に取り組む。

### 【鶴岡市の総合計画】

第2次鶴岡市総合計画（平成31年3月22日策定）の「4 農・林・水産業」には、「人が集い新しいことにチャレンジできる、魅力ある農山漁村を形成し、豊かな食文化を支える農林水産業の生産拡大と所得向上を実現します」と基本方針が示され、この中での産業の振興に関する目標及び施策の方向として、以下が掲げられている。〔小規模事業者支援に関連する箇所について抜粋〕

#### ア 農産物のブランド力の強化と販路拡大

##### ○施策の方向

ユネスコ食文化創造都市の強みを生かし、農産物のブランド力を強化することで、農産物の付加価値向上や他産地との差別化、消費者との信頼関係の構築を図ります。また、鶴岡産農産物やその背景にある食文化の情報を積極的に発信し、鶴岡ファンの拡大や新たな販路開拓を進めます。

また、第2次鶴岡市総合計画（平成31年3月22日策定）の「5 商工と観光」には、「市民の暮らしを潤す力強い産業を振興し、人材を育てながら、国内外との交流を活発化させ、多くの人を惹きつける地域をつくります」と基本方針が示され、この中での産業の振興に関する目標及び施策の方向として、以下が掲げられている。〔小規模事業者支援に関連する箇所について抜粋〕

#### ア 企業の成長力強化

##### ○施策の方向

市内の企業活動の全体的な底上げをめざし、市内企業の製品開発、技術力向上や新たなビジネス展開などの取り組み、企業活動を支える人材確保の課題解決を図るための取り組みを支援します。また、産学の関係機関とのネットワークを生かし、企業の成長力と競争力を強化します。

#### イ 優れた地域資源を生かした産業の振興

##### ○施策の方向

歴史や伝統、風土によって育まれた食文化や農産物、地場の伝統産業など、鶴岡ならではの地域資源を生かした産業を振興し、新たな付加価値を見出すとともに次世代への継承を図ります。

#### ウ 地域の企業活動の支援と地域内循環型経済の推進

##### ○施策の方向

中小企業や小規模事業者の経営安定を支援し、後継者不足や事業承継に対する取組を促進します。また、地域産品を地元で積極的に活用する、地域産品を市外にPRして資金を獲得し市内でモノや資金などが循環する、「地産地商」の地域経済の確立をめざします。

### 【三川町の総合計画】

第3次三川町総合計画の「基本目標（11）活力ある産業の育成」では、「農業については、生産基盤の整備や安全で質の高い産地形成を推進するとともに、担い手の確保と育成を図り、競争力を高めるための経営体制強化などの取り組みを支援します。また、小規模小売店、事業所等の活動を支援するとともに、関係機関・団体等と連携しながら、地域産業および地域経済の振興を図ります。」と基本方針が示され、主な取り組みとして以下の施策が掲げられている。〔小規模事業者支援に関連する箇所について抜粋〕



[主な取り組み]

- 活力ある農業生産活動の育成と支援
  - ・農産物の加工、販売、流通の促進
- 魅力と成長力に富んだ商工業活動の振興
  - ・企業活動の成長促進
  - ・新たなビジネスの創出に対する支援
  - ・安定経営化対策の推進

また、基本目標（12）交流人口の拡大には、「「いろり火の里」エリアと西部地区の商業施設集積地に集中する交流人口を結びつけ、相互作用により本町の交流人口の拡大につなげます。また、観光資源の再整備や掘り起こしを進めながら、交流・情報発信機能を強化し、商工会や農協、観光協会などと協力して、地場産品の販路拡大と交流人口の拡大につなげます。」と基本方針が示され、主な取り組みとして以下の施策が掲げられている。〔小規模事業者支援に関連する箇所について抜粋〕

[主な取り組み]

- 交流基盤の再構築
  - ・地域資源の掘り起こしと有効活用
- 交流基盤の強化
  - ・情報発信機能の強化と交流拠点の整備
  - ・地域・団体・グループ交流活動との連携強化

当商工会においては、これら鶴岡市、三川町の総合計画を経営発達支援事業にも反映させ、各行政担当課及び各支援機関との連携のもと、小規模事業者への経営発達支援と地域の活性化に取り組む。

③出羽商工会としての役割

商工会合併以来「地場企業の繁栄に貢献する」を理念とし、多様で活力のある独立した地場企業の創出に直接機能する経営改善普及事業の実施を使命としてきた。急速に進む人口減少、高齢化による需要の縮小、地域間競争の激化による消費の流出、人手不足といった厳しい現状を打破するため、行政や金融機関等関係機関と緊密に連携しながら、伴走型の支援を行うことにより小規模事業者の経営発達を支援する役割を担う。

また、人・モノ・金といった経営資源を地域内で循環させるとともに、地域ブランド化による販路の拡大や観光振興によって入込客や流動人口を地域外から取り込むなど地域経済の活性化に貢献することも総合経済団体としての役割である。

（3）経営発達支援事業の目標

上記（1）「地域の現状及び課題」および（2）「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後 5 年間に於いて以下の目標を設定し小規模事業者への支援を実施する。〔下線部は鶴岡市、三川町の総合計画と連動・整合する部分〕

① 小規模事業者の成長力強化

事業体として必要な一定の水準を具えており、事業規模や収益性の拡大等、さらなる成長を遂げることを目指す小規模事業者に対し、商品開発、技術力向上や新たなビジネスの創出などの取り組み、企業活動を支える人材確保の課題解決を図るための取り組みを支援する。また、産学の関係機関とのネットワークを生かし、小規模事業者の成長力と競争力を強化する。これにより、人口減少が著しい当管内の域内取引の拡大や雇用の確保、ひいては地域経済の活性化を目指す。

② 地域資源を活用した商品開発と販路開拓支援

歴史や伝統、風土によって育まれた食文化や農産物、地場の伝統産業、観光資源など、地域資源を活用する小規模事業者に対し、当地ならではの地域資源を活用した商品開発や販路の開拓を支援することにより、地域産業の振興を図る。また、地域で消費するものを地域で生産する「地消地産」

や地域外から獲得した資金を地域内で循環させることで、地域に雇用と所得を持続的に生み出す「地域内経済循環」を促進させる。

③ 小規模事業者の経営安定化と事業承継の取り組み強化

人口減少や高齢化、新型コロナウイルスによる売上減少等の影響を受ける小規模事業者に対し、域外等の新たな需要の開拓の支援や対面型から非対面型等へのビジネスモデルの再構築の支援を通じて、経営の安定化を目指す。また、管内商工業者数の8割以上を占める小規模事業者の減少は、雇用の減少や技術・ノウハウの喪失、ひいては地域経済の衰退を招くことから、事業承継の取組強化により後継者不足等による廃業の減少と雇用の確保、地域経済の活力向上を目指す。



## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

#### (2) 目標の達成に向けた方針

##### ① 小規模事業者の成長力強化

SWOT分析等を用いた経営分析により、機会と強みを活かした事業計画の策定を支援する。また、生産や流通の現場でのIoTやAIへの対応など先端設備の導入による生産性向上を支援する。さらには、経営革新塾の開催や専門家による指導を通じて、新商品の開発や商品の生産又は販売方式の導入等の経営革新を支援する。企業間連携や高等教育機関との産学連携の促進により、小規模事業者の新たなビジネス展開を支援する。

##### ② 地域資源を活用した商品開発と販路開拓支援

需要動向に関する調査・分析を行い、需要を見据えた事業計画の策定と新商品開発、既存商品の高付加価値化を支援する。商工会HPによる小規模事業者の事業紹介や販売、商談の場の提供により販路開拓の機会を創出することにより、地域産品の域内、域外で取引拡大につなげ、「地消地産」と「地域内経済循環」を促進させる。

##### ③ 小規模事業者の経営安定化と事業承継の取り組み強化

国、県、鶴岡市、三川町の各種補助金、マル経融資、鶴岡市商工業振興資金融資あっせん制度をはじめとする制度資金の積極的に活用し、新たな需要の開拓やビジネスモデルの再構築を通じて、小規模事業者の経営安定化を支援する。また、経営実態調査の実施により、後継者の有無や承継の時期等を把握し、親族及び第三者を含めた後継者への承継を山形県事業引継支援センターと連携して進め、廃業の極少化と雇用の確保を目指す。

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

出羽商工会は鶴岡市と三川町の二つの行政区にまたがり、鶴岡市では商工会議所と併存しているために、商工会地域だけのデータを抽出し整理、分析するのが困難な現状にあったため、全国商工会連合会が実施している景気動向調査と当会が実施している独自調査（小規模事業者を対象としたDI調査）をもとに管内の経済動向等の把握に努め、その集計結果はHPや広報紙等を活用し地域に広く周知はしてきたが、専門的な分析まで実施してなく、組織としてのデータ活用もできていない。

##### 【課題】

本事業では、出羽商工会のこれまでの独自調査に山形県や鶴岡市、三川町その他、各関係機関等が実施した地域経済動向の調査・分析データを加えるなど、地域の現状を把握するための具体的な調査の実施に努めるとともに、ビッグデータ等を活用した専門的な分析結果も踏まえ地域に広く公表するだけでなく、小規模事業者の事業計画策定支援の基礎データとして組織で活用する体制を整備する。

(2) 目標

内 容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①地域経済動向分析 (リーサス活用)の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③地域経済動向分析 (資料等活用)の公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①ビッグデータの活用【新規】

地域の課題等を可視化し、効果的・効率的に地域経済の活性化へつなげるため、出羽商工会で独自に実施する景気動向調査データに加え、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【RESAS】の分析項目

分析項目		分析内容
1	人口マップ	人口構成、人口増減、将来人口推計、From-to等
2	地域経済循環マップ	生産分析、分配分析、労働生産性等の動向分析等
3	産業構造マップ	全産業の構造、稼働力分析、産業別の現状等
4	企業活動マップ	企業情報、海外取引、研究開発
5	観光マップ	国内（From-to等）、外国人（訪問・滞在・消費等）
6	まちづくりマップ	From-to分析（滞在人口）、流動人口等
7	雇用／医療・福祉マップ	一人当たり賃金、求人・求職者、医療需給等
8	地方財政マップ	自治体財政状況の比較等

※上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②出羽商工会が実施する景気動向調査分析【継続】

管内の景気動向等について詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析し公表する。

【調査対象】管内小規模事業者 100 社（製造業、建設業、小売業、サービス業から 25 社ずつ）

【調査項目】前期と後期の業況比較、来期予想、売上・仕入単価・採算・資金繰り・設備投資等

【調査手法】調査票は訪問または郵便により配付・回収する

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う

③各種公表資料を活用した地域経済動向の調査分析【継続拡充】

山形県が発行する「統計やまがた」、鶴岡市が発行する「鶴岡市経済動向」、日本政策金融公庫並びに山形県信用保証協会、市中金融機関、フィデア総合研究所が実施する景気動向調査等から全国的な景気動向等と地域内の景気動向、生産活動、家計の消費動向等を収集、整理分析し、独自調査と併せて事業計画策定の基礎資料として活用する。

また、農林漁業者及び農産加工に取り組む小規模事業者に対し農林水産省の六次産業化総合調査や山形県のやまがた六次産業化戦略推進ビジョン等を活用するなど、地域内農林水産漁業の動向や農林水産品の加工事例、販売動向や直売所、飲食処、民宿等の六次産業化に向けた取り組み事例を整理分析・情報提供し、農林水産分野から小規模事業者への創出につなげるため、調査分析を行い年1回公表する。

【調査項目】 ⑦全国的な景気動向等と地域内の景気動向、生産活動、家計の消費動向等  
⑧地域内農林水産業の動向、農林水産物や農林水産加工品の加工事例、販売動向、農産物直売所、農家レストラン、農家民宿等の六次産業化に向けた取り組み事例、業態別販売額、新規就業者等

【調査方法】 経営指導員等が関係機関が公表するHPや紙面等より情報・データ収集、訪問等による聞き取り

【分析手法】 経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う

#### (4) 成果の活用

- ①各機関が発信する情報収集リストを調査項目ごとに作成し、必要時にすぐに取り出せるようにデジタルデータと紙データにより一元的に管理し情報提供する。
- ②月1回開催する経営指導員による経営支援会議において、収集した情報を整理分析し組織内で共有化し経営支援及び事業計画策定の基礎資料とする。
- ③巡回、窓口相談の他、当会ホームページ、鶴岡市・三川町が発行する広報等で各調査結果を広く周知・情報提供する。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

農産品加工品を中心に「県外商談会」等でバイヤーからの評価を聞き取り調査や「ニッポン全国物産展」「やまがた物産展」でのアンケート調査を実施した。また、自社製品の販路開拓や商品改良、新商品開発を支援するため、日経テレコン21のPOS情報や日経MJの新聞記事提供を実施した。

##### 【課題】

加工食品を中心に支援していたため、管内小規模事業者が生産する農林水産品（生鮮品）の販路開拓支援が手薄となっていた。以上のことから、加工食品に加え農林水産物（生鮮品）の需要動向を把握するための調査を実施する。

#### (2) 目標

	現 状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①管内農林水産物（生鮮品）需要動向調査対象事業者数	—	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
②管内農林水産物等加工品需要動向調査対象事業者数	—	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社

### (3) 事業内容

#### ①管内農林水産物（生鮮品）首都圏需要動向調査【新規】

管内小規模事業者が生産する農林水産物（生鮮品）取扱事業所 10 社の首都圏への販路開拓を支援するため、首都圏飲食店 10 社にアンケート調査を実施する。具体的には、首都圏の食品コンサルタント「オフィスハナタニ」と連携し、同社取引先の首都圏飲食店 10 社において、飲食及び商品評価アンケートを実施する。調査結果を分析した上で対象事業者にフィードバックすることで、首都圏への販路開拓に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査対象（サンプル数）】 100 件（首都圏飲食店 10 社×取扱事業所 10 社）

【調査手段・方法】 上記、食品コンサルタント「オフィスハナタニ」社員が当該生鮮品の旬の時期に、取引先の首都圏飲食店 10 社に出向き、飲食及び商品評価を聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】 調査結果は、山形県商工会連合会エキスパートバンクの販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 ①味、②色、③大きさ、④価格、⑤発送数量、⑥送料、⑦その他飲食店が求めるもの等

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が対象事業者に直接説明する形でフィードバックし、改良等を行う。

#### ②管内農林水産物等加工品の首都圏需要動向調査【新規】

管内小規模事業者が生産する農林水産物（生鮮品）取扱事業所 10 社の首都圏への販路開拓を支援するため、首都圏飲食店 10 社にアンケート調査を実施する。具体的には、首都圏の食品コンサルタント「オフィスハナタニ」と連携し、同社取引先の首都圏飲食店 10 社において、飲食及び商品評価アンケートを実施する。調査結果を分析した上で対象事業者にフィードバックすることで、首都圏への販路開拓に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査対象（サンプル数）】 100 件（首都圏飲食店 10 社×取扱事業所 10 社）

【調査手段・方法】 首都圏在住者へ調査票とサンプル商品を郵送し、記入済み調査票は郵送で回収

【分析手段・手法】 調査結果は、山形県商工会連合会エキスパートバンクの販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 ①味、②容量、③パッケージデザイン、④価格、

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が対象事業者に直接説明する形でフィードバックし、改良等を行う。

#### 4. 経営状況の分析に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

小規模事業者の多くは、経営状況の分析（以下、経営分析）をすることの必要性について、ある程度意識はしているものの、自社における経営分析はほとんどできていないのが実態であった。出羽商工会では、合併後管内小規模事業者の経営実態の把握を目的に経営実態調査を実施した。この調査結果をもとに毎年テーマを変え、更に内容を絞り込んだ調査を行い経営分析支援先の掘り起こしを図ってきたが、補助金申請や融資、記帳システムなど一部の利用者にとどまり、その必要性・重要性の周知や、そのやり方、見方、考え方等についてわかりやすく説明するなど、経営分析の必要性について推進しきれていない現状にある。

###### 【課題】

小規模事業者が今後も事業を存続し、持続的な発展をしつづけることは何より重要であり、そのためのツールとして経営分析の必要性・重要性について、小規模事業者の意識向上が課題であるとともに、商工会職員が意欲的に実践することが課題である。

これまでは、指導員等個々の手法により経営分析を行っていたが、フォローアップ体制も見据え、令和3年度以降は統一した分析手法を取り入れ経営分析を行う。

##### (2) 目標

内 容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①経営分析を行う事業者の掘り起しのセミナー開催回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②経営分析件数	191件	120件	140件	160件	160件	160件

※経営指導員8名

##### (3) 事業内容

###### ①経営分析を行う事業者の掘り起しと分析支援【継続・拡充】

⑦管内小規模事業者1,000社に経営実態調査を実施しその調査結果から、個社ごとに経営状況・経営課題について把握し、巡回・窓口相談の際、経営分析と事業計画作成の重要性を説明しながら、ヒアリングする。その内容をSWOT分析シートに記載し、事業主自身が話した内容を見える化するにより、経営分析の重要性と必要性の遡及と経営分析を行う事業者の掘り起しにつなげる。

⑧経営実態調査に加えて、事業計画策定セミナーや経営分析セミナー等の受講者の中から経営分析希望者の掘り起しを行う。また日々の巡回・窓口指導やHPを通じて経営分析事業のPRを行い、対象事業者の掘り起しを行う。

【募集方法】 窓口案内チラシ及びHPで周知

【開催回数】 事業計画策定セミナー1回（2時間×3日）  
経営分析セミナー 2回（2時間×2回）

【参加者数】 1回10名

### ⑦対象事業者の経営状況分析支援

上記により掘り起した対象事業者を経営実態調査結果とこれまでの経営改善普及事業の相談内容をもとに企業経営レベルに応じた支援内容、分析の考えを用いながら事業計画の策定につなげる。

- 【分析項目】 定量分析として「財務分析」、定性分析として「SWOT」分析を行う。
- ①財務分析 売上増加率、粗利益率、営業利益率、労働生産性、有利子負債倍率、資本回転率、自己資本比率、損益分岐点 等
  - ②SWOT 分析 強み、弱み、脅威、機会 等
- 【調査内容】
- ①基本情報 事業所名、事業主名、所在地、業種、資本金、従業員数、専従者など
  - ②財務情報 売上高、利益（粗利、営業、経常）、損益分岐点等
  - ③事業所情報 主要商品・製品・サービスと強み・弱み、顧客ニーズ、市場動向、立地、店舗状況、後継者の有無、主要取引先・金融機関等
  - ④その他 経営方針・目標・ビジョン、商工会事業への参加状況や要望等
- 【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトや「イノベーションシート」や「マトリックスシート」などのツールを活用し、経営指導員等が分析を行う。

※経営分析では、月1回の経営支援会議で複数の経営指導員からの意見も参考にするなど細かな分析に配慮する。

※分析により経営課題を抽出した結果、より専門家によるアドバイスが必要な案件については、山形県商工会連合会の「エキスパートバンク事業」や山形県企業振興公社に設置された「よろず支援拠点」、中小企業庁の「ミラサポ事業」等を活用するとともに、特に喫緊の課題、特筆すべき強みを有する小規模事業者は重点的に巡回訪問を行うなど、早急な課題解決に向けた支援を継続的に実施する。

### (3) 分析結果の活用

経営状況の分析結果については、当該事業者にフィードバックし経営指導員等が分析結果を共有した上で、事業計画策定支援につなげるなど個別の取り組みを継続して支援する。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画策定セミナー等の開催や個別相談、補助金申請（小規模事業者持続化補助金・ものづくり補助金等）や金融支援をきっかけに事業計画の策定支援を行うことで、その必要性や重要性を訴求してきた。

#### 【課題】

補助金申請や融資、起業や経営革新計画承認申請者など、必要とする一部の事業者への支援にとどまっている現状から、セミナー等の開催方法を見直すなど多くの小規模事業者に効率的・効果的に事業計画策定の意義や重要性について理解を深めていく。また、地域の経済動向調査及び経営状況の分析結果を踏まえ、小規模事業者の支援段階に応じた事業計画策定の支援が課題である。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者自身が理解しない限り、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促していくのは難しく、作成に対する抵抗を少しでも軽減するよう、伴走型の指導や助言、「事業計画策定セミナー」等のカリキュラムを工夫するなど計画策定段階から実行まで支援をしていくことにより、4. で経営分析を行った事業者の事業計画策定を目指す。事業計画の策定は、「地域の経済動向調査」及び「需要動向調査」を踏まえて支援する。

併せて、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。

### (3) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	130 件	120 件	140 件	160 件	160 件	160 件

※経営指導員 8 名

### (4) 事業内容

#### ①「経営実態調査」の結果を基にした事業計画策定支援【継続】

経営実態調査の結果から新たに経営分析を行った事業者に対し、事業計画の必要性を認識させることを柱とし事業計画策定支援を行う。また、専門家並びに金融機関とも連携し策定に向けた支援を行う。

【手段・手法】 専門家並びに金融機関と連携し事業計画の策定につなげる。

#### ②事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催による策定支援【継続・拡充】

中小企業診断士を招聘し、事業計画策定セミナー及び個別相談会を通じ事業計画の策定にあたる。併せて、事業承継を行った会員事業所の事例紹介等から意識醸成を図り、事業承継計画策定に結び付けていく。

【手段・手法】 事業計画策定セミナー及び個別相談会の受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげる。



### ③事業の目的、状況に応じた事業計画策定支援【継続・拡充】

#### ㊦事業計画策定支援

現状・経営分析結果から自社の強み、弱みの把握と経営資源の掘り起しと見直しを行い、事業計画の必要性が希薄な事業者や今後の事業の方向性が定まっていない事業者に対し、同業他社との比較や事業計画書のひな形を使い、これからの自社の経営を考えるための計画づくりを支援する。具体的には、顧客ニーズや市場の動向、自社の提供する商品、目標と今後のプランなどについて記載されている事業計画ヒアリングシートなどを活用して、経営実態調査や経営分析結果を活用して経営指導員等が個別に対応しつつ、事業計画の策定にむけ支援を行う。

#### ㊧事業目的にあわせた計画策定支援

新たな取り組みや新商品、新サービスの開発を行う小規模事業者に対し山形県企業振興公社、専門家と連携を図り経営革新計画の承認に向けた支援を行う。また、小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス革新補助金等の施策を紹介しつつ、これらの活用を通じた新商品、新サービスの開発を通じた新たな需要の開拓に繋がるような事業計画の策定支援を行う。さらには、企業間連携や高等教育機関（山形大学、東北公益文科大学、鶴岡工業専門高等学校等）との産学連携の促進により、技術力向上や新たなビジネス展開を支援する。

#### ㊨事業承継計画策定支援

地域の活性化を図る上で、事業承継や創業を通じた事業者の新陳代謝は重要であるため、「経営実態調査」の結果を基に事業承継を予定している小規模事業者をリストアップし、事業承継の3パターン（親族内、従業員、第三者）にあわせ専門家や山形県事業引継ぎ支援センターと連携しながら親族内承継では相続、贈与等の税務相談や従業員、第三者の承継では円滑な株式取得等の資金相談など確実な承継に向けた支援を行う。

#### ㊩創業及び第二創業計画策定支援

創業（開業3年未満の小規模事業者を対象）及び第二創業についても、事業承継同様、地域の活性化や小規模事業者の新陳代謝を図るうえで重要な取り組みであり、本計画においても、創業及び第二創業に向け資金繰りや事業計画の妥当性、実現可能性を踏まえ開業計画のブラッシュアップ等事業計画策定支援を行う。

#### ㊪金融支援制度を活用した事業計画策定支援

従来の「小規模事業者経営改善資金（マル経）」や創設された「小規模事業者経営発達支援資金融資制度」を活用する他、地元金融機関と連携し事業計画策定支援を行う。

**【手段・手法】** 経営実態調査や経営分析結果を活用し顧客ニーズや市場の動向、自社の提供する商品、目標と今後のプランなどについて記載されている事業計画ヒアリングシートなど各種支援ツールを活用しながら、また、山形県商工会連合会ははじめ外部関係機関とも連携しながら経営指導員等が事業計画の策定を支援する。

## 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

計画的な訪問による進捗状況の確認を中心にフォローアップ支援を実施しました。課題がある場合には、専門家派遣制度などの支援施策を活用することで計画を着実に実施することによる目標売上、利益の達成を通じ小規模事業者の持続的発展へと繋げてきた。

#### 【課題】

計画的な訪問による進捗確認を中心に行い、事業計画の実行による売上増加を図るため、フォローアップ支援を行う。

事業者ごとに短期的な計画と長期的な計画などの違いがあり、個々に応じた支援の在り方が課題となっている。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

### (3) 目標

	現 状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定フォローアップ事業者数	130 件	120 件	140 件	160 件	160 件	160 件
頻度（延回数）	—	720 回	840 回	960 回	960 回	960 回
売上増加事業者数	—	10 社	10 社	15 社	15 社	20 社

※経営指導員 8 名

### (4) 事業内容【継続・拡充】

①事業計画策定事業者に対しては、2 か月に 1 回（年間 6 回）の訪問により現状把握と課題整理を踏まえ課題解決に向けた支援、進捗管理とフォローアップ指導を行い、併せて、月 1 回開催している経営指導員による経営支援会議の中で情報を共有化し、必要に応じた事業計画の見直しや指導、助言を行う。計画の進捗状況・必要性に応じて専門家派遣制度の有効活用や関係機関（山形県商工会連合会・山形県企業振興公社・山形県事業引継センター・山形県よろず支援拠点等）、金融機関（日本政策金融公庫酒田支店・地元金融機関等）との連携を図りながら計画達成に向け支援を行う。

②事業計画にズレが生じていると判断した事業者に対しては、定期的なフォローアップから除外し支援回数の見直しや経営支援会議内での対策検討、山形県商工会連合会、よろず支援拠点等の支援機関、日本政策金融公庫等との連携を図りながら、事業計画のズレの要因・対応策を検討する。

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

B to Cでは、地域産業まつりや首都圏アンテナショップ、首都圏マルシェなどを通じた販路拡大、その他HP、ソーシャルメディアなどのIT活用による販路拡大を実施した。また、B to Bでは、商談会・展示会を通じた販路拡大を実施した。

#### 【課題】

商談会、展示会については3年間連続して実施したが、参加事業者の固定化や商品のブラッシュアップに限界が見られた。販路開拓セミナーも参加者が固定化してきている。当会ホームページも地域小規模事業者や地域産品や商品・製品等に対して新たな需要開拓につながるような内容になっていない。地域のマスメディアの活用も不十分である。

### (2) 支援に対する考え方

- ①商工会在前で首都圏において展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される展示会等への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客や出展事業者の経費負担を考慮した産地中継ライブ、産地PR動画制作、観光商品販売などきめ細かな伴走支援を行う。
- ②首都圏での需要開拓だけでなく、管内又は隣接地域・県内・近県等からの需要を開拓する事業（地域事業者の商品が当たるキャンペーンやふるさと便等）を実施する。この事業をとおして、事業者の広報宣伝・商品のブラッシュアップ等需要開拓に向けた支援を行う。

### (3) 目標

(金額単位：千円)

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①首都圏展示会等参加事業者数	5社	10社	10社	10社	10社	10社
売上額/社	116.8	120	120	135	135	150
成約件数/社	—	1件	2件	3件	3件	3件
②HP、ソーシャルメディアなどのIT活用事業者数	—	10社	10社	10社	10社	10社
売上額/社	—	80	80	100	100	120
成約件数/社	—	3件	3件	3件	3件	3件
③中国市場参加事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
成約件数/社	—	1件	1件	2件	2件	2件
④セールスレップ参加事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1件

⑤キャンペーン・ふるさと美味しい便参加事業者数	—	200社	200社	200社	200社	200社
売上額／社	—	500	500	500	500	500
⑥ふるさと納税返礼品採択事業者数	—	30社	40社	50社	70社	100社
返礼件数／社	—	300件	400件	500件	700件	1,000件

#### (4) 事業内容

##### ①首都圏展示会等を通じた首都圏販路拡大（BtoB、BtoC）【既存・新規】

【支援対象】 農林水産業事業者、食品加工業者、観光事業者

【支援手法】 商工会が自前で首都圏において販路開拓等イベントを実施開催するのは困難なため、既存の産直イベントへの出展（食品、観光）や食品コンサルタント「オフィスハナタニ、首都圏飲食店」と連携して首都圏での販路開拓を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行う。出展期間中には、出展事業者の経費負担を考慮し、産地中継ライブ、産地PR動画制作、観光商品販売などきめ細かな伴走支援を行う。

※参考 出展を予定している「大崎マルシェ」は、JR山手線大崎駅（東京都）南改札にて毎週金曜日、土曜に開催され、週末の2日間で延10万人が来場する産直イベントであり、50程度の販売ブースがある。令和2年には、新型コロナウイルス感染症による影響を考慮しリモートでの出店も取り入れている。

##### ②HP、ソーシャルメディアなどのIT活用による販路開拓支援（BtoB、BtoC）【新規】

【支援対象】 全業種事業者

【支援方法】 全国連のECサイトへの掲載推進、自社HP作成支援、ソーシャルメディア活用支援、専門家派遣事業の活用、販路開拓セミナーの開催、地域のマスメディアを活用した新商品情報、新サービス発信、プレスリリースの支援を行い販路開拓につなげる。

##### ③中国市場に向けた販路開拓（BtoB）【継続拡充】

【支援対象】 製造業、建設業、食品加工業者

【支援方法】 過年度MOUを締結した中国広東省中山市の中小企業団体と連携した商談会を実施し、中国富裕層に向けた販路開拓につなげる。

（案1）中山市の事業者から出羽商工会管内の小規模事業者へ直接訪問頂きマッチング、商談会を実施する。

（案2）事前に現地のニーズを把握し、販路開拓に意欲がある小規模事業者を対象に直接中山市に訪問しマッチング、商談会を実施する。

小規模事業者実態調査や貿易研究会を通し海外の販路開拓に意欲のある事業所の掘起しを進め新たな販路開拓につなげる。

④首都圏セールスステップ事業（B to B）【継続】

【支援対象】 食品加工業者

【支援方法】 山形県商工会連合会で開催する「山形県産食品販路開拓支援事業」を活用し、首都圏流通業者へ販路開拓するためのセールスステップ事業（商談代行事業）を実施する。参加事業者の商品力強化と販路開拓・拡大につなげる。

⑤キャンペーン・ふるさと美味しい便事業（仮称）（B to C）【新規】

【支援対象】 全業種事業者

【支援方法】 参加店を回るスタンプラリーなど地域事業者の販売促進を支援するキャンペーン事業やふるさと美味しい便事業を通して、管内又は隣接地域・県内・近県等からの需要を開拓する。また、この事業をとおして、事業者の広報宣伝・商品のブラッシュアップし需要開拓につなげる。

⑥「ふるさと納税」の活用によるB to Cレベルの向上（B to C）【新規】

【支援対象】 全業種事業者

【支援方法】 鶴岡市、三川町と連携しふるさと納税の返礼制度を通して、ふるさと納税利用者等からの需要を開拓する。また、この事業をとおして、事業者の広報宣伝・商品のブラッシュアップを支援し需要開拓、直接受注獲得につなげる。

8. 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

(1) 現状と課題

【現状】

学識経験者等の有識者、専門家、金融機関、鶴岡市、三川町、山形県庄内総合支庁等の外部有識者と本会会員及び役員により構成される「事業評価検討委員会」を上期・下期で毎年2回開催し事業の進捗状況等評価を行ってきた。

事業概要と評価については出羽商工会ホームページのトップページバナーから閲覧できるようになっている。

【課題】

「事業評価検討委員会」で事業の進捗状況を検証・見直した結果等評価について、職員間で共有し、P D C Aを常に意識し業務に取り組む職場環境の醸成が必要である。

(2) 事業内容【継続・拡充】

毎年度、事業評価検討委員会により、事業実施等について評価・検証しP D C Aを適切に回していく。

学識経験者、外部有識者（中小企業診断士、金融機関）、鶴岡市・三川町・山形県庄内総合支庁の担当者と本会会員及び役員、法定経営指導員をメンバーとする「事業評価検討委員会」を上期・下期で年2回開催し、経営発達支援事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

法定経営指導員は、職員とのヒアリングにより経営発達支援事業に関する定性的及び定量的な成果をとりまとめ「事業評価検討委員会」に報告をする。（年2回）

「事業評価検討委員会」の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HPへ年2回掲載し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

## 9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営指導員等が経営支援に必要な知識の蓄積と支援方法を学ぶために税務研修、OJTの方法、経営分析手法等の座学研修を実施した。

税務研修は2回開催し、内1回は経営分析手法を学んだ。

OJT研修に関しては、座学を受けた後、日々の業務の中での確認を通して会員事業所に対する支援方法や、商工会業務全体の効率化を考える場となっている。

#### 【課題】

事業者が抱える経営課題や求める支援は多種多様であり、専門性も高くなってきている。これに対応するためにも、効果的な研修プラン・研修メニューを体系的に構築し実施する必要がある。また、支援に必要な情報やノウハウを共有する体制を整え、経営指導員等職員個々の支援能力向上と標準化、組織全体での支援能力向上を図っていく。

### (2) 事業内容

#### ①研修計画の作成【新規】

法定経営指導員が中心となり、職員とのミーティング、職務状況、業務の繁忙時期、時流等を考慮し以下㉞～㉟の全職員を対象とする研修計画を作成し、個々の目標・全体での目標を共有し推進する。

#### ㉞研修会・講習会への参加

山形県商工会連合会が実施する職員向け研修会や中小企業大学校研修の受講に経営指導員等を派遣する。また、eラーニング（経営指導員等WEB研修）等も活用する。

#### ㉟内部全体研修の実施

個々の資質向上はもとより、共有化による組織全体の支援力向上を図る。

個々）経営分析、決算・税務、AI・IoT・ICT、販路開拓、資金繰り、事業承継など支援に必要な知識とノウハウの習得。

組織）業務効率化、生産性向上、コミュニケーション向上研修

#### ㊱OJTの実施

経営指導員と経営支援員等がペアを組み、実際の業務（巡回指導・窓口指導）への取り組みをとおして、事業者とのコミュニケーションスキルを含めたノウハウ習得を図る。

また、小規模企業持続化補助金やものづくり補助金等の申請支援をとおして、知識やスキルの継承を図る。

週に一度、法定経営指導員がペアへの面談を行い、取り組み方や進め方について状況等把握・確認しながら随時アドバイスを行う。

#### ②データベース化【継続・拡充】

経営指導員等全職員が、業務日誌や経営・記帳カルテなど基幹システム・経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が共有することで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

## 10. 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) 現状と課題

#### 【現状】

巡回支援、窓口支援での相談案件に応じて、経営指導員が有する外部人材や専門家のネットワークより連携先を選択している。

小規模事業者からの相談が増加しているが、相談内容が幅広く、課題解決策や支援ノウハウの共有など十分な状況とは言えない。

#### 【課題】

小規模事業者の業績向上に資する事業計画策定支援をさらに増加させることが課題となっている。

経営発達支援事業の円滑な実施に向け関係支援機関と連携し、情報交換による支援ノウハウ等の共有を図りながら幅広い経営支援に取り組むことが必要となっている。

### (2) 事業内容

#### ①鶴岡市商工会議所との情報交換会（年1回）【新規】

同市内にある2つの地域経済団体として年1回の情報交換の場を設け、管内の最新の経済動向等を把握するとともに、相互の支援ノウハウの交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

#### ②㈱日本政策金融公庫酒田支店との情報交換（年5回）【継続・拡充】

当会では、小規模事業者の資金繰り支援策として、㈱日本政策金融公庫酒田支店との金融個別相談会（年2回）、制度普及や今後の支援策等の懇談会（年1回）、また、公庫が主催する山形県庄内エリアの鶴岡商工会議所、酒田商工会議所、遊佐町商工会、酒田ふれあい商工会、庄内町商工会を対象とした経営改善資金推薦団体連絡協議会（年2回）による情報交換の他、最新の融資事例、金利動向、支援事例などの情報を得、共有する。

#### ③山形県信用保証協会との金融懇談会（年2回）【継続・拡充】

山形県信用保証協会が主催し山形県内や庄内地区における借入状況や保証承諾動向等を説明する金融懇談会（年1回）への出席（出席団体：鶴岡市、酒田市、遊佐町、庄内町、三川町、鶴岡商工会議所、酒田商工会議所、遊佐町商工会、酒田ふれあい商工会、庄内町商工会、山形銀行、庄内銀行、きらやか銀行、鶴岡信用金庫）、鶴岡管内の鶴岡市、鶴岡商工会議所、山形県信用保証協会鶴岡支店との情報交換会（年1回）による情報交換の他、鶴岡管内の資金需要や動向等情報を共有し、利用者の資金繰りの安定化に努める。

#### ④庄内地区広域連携商工会との情報交換会（年2回）【継続】

平成28年度より庄内地区の遊佐町商工会、酒田ふれあい商工会、庄内町商工会が広域連携事業を実施している。構成する4商工会の担当職員で課題問題について情報交換し、会員支援ノウハウの共有に繋げる。



## 11. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

それぞれの分野で活躍し、意欲に溢れ見識をもつ商工会員を委員に委嘱した地域活性化委員会では、地域資源の発掘、再評価を行い「人・もの・お金・情報等」の経営資源の地域内循環と地域外からの取り込みを図るための方策を念頭に検討を行い、「再生可能エネルギー」をテーマに推進してきた。

#### 【課題】

地域活性化委員会には外部メンバーが入っていないため、地域活性化の方向性を共有する「仕組み」は構築されていない。

当会管内も多くの地方都市と同様に、少子化及び都市への人口流出などによる人口減少が極めて深刻な状況となっている。歴史・文化・自然・食・まつりなどの豊富な地域資源の利活用や観光振興による交流人口の拡大などの取り組みで地域の活性化を図ることが喫緊の課題である。

### (2) 事業内容

#### 【地域活性化委員会の開催】

これまで通りそれぞれの分野で活躍し、意欲に溢れ見識をもつ商工会員を中心に地域活性化委員会を構成し、必要に応じアドバイザーとして鶴岡市、三川町、教育機関（中学・高校・高専・大学）、観光協会、JA、漁協、森林組合等の関係支援機関を加え、年1回、地域活性化委員会を開催し、地域資源の発掘、再評価を行い「人・もの・お金・情報等」の経営資源の地域内循環と地域外からの取り込みを図るための方策等について懇談し、地域活性化の方向性を共有できる「仕組み」の構築を図る。

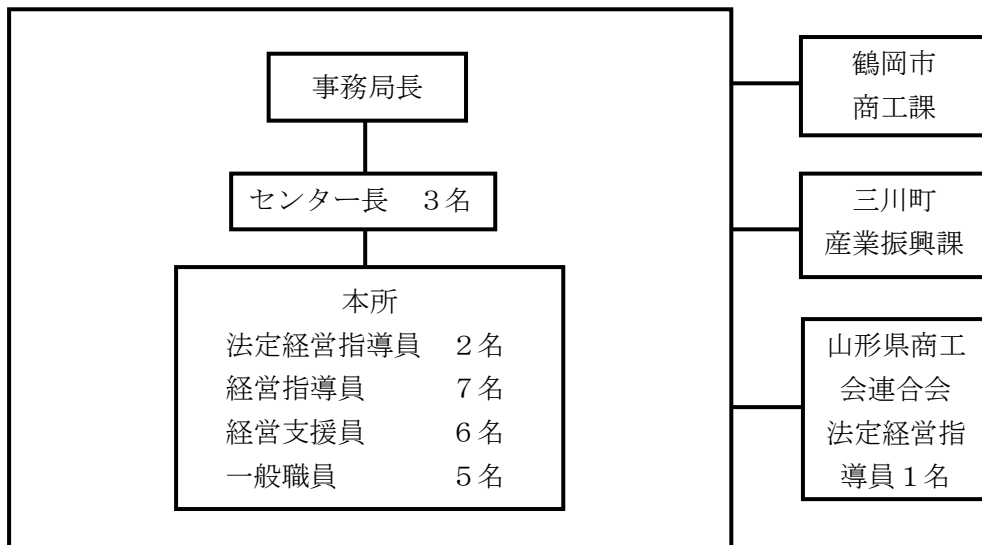
(別表2)

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

(令和2年11月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：齋藤 義徳、大沼 彰

■連絡先：出羽商工会 TEL：0235-33-2117

■氏名：杉浦 理一郎

■連絡先：山形県商工会連合会 TEL：050-3540-7211

②法定経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を四半期に一度行う。

(3) 商工会、関係市町連絡先

①商工会

〒997-1121

山形県鶴岡市大山字中道 74-1

出羽商工会 経営支援課

TEL : 0235-33-2117 / FAX : 0235-33-0283

E-mail : dewa@shokokai-yamagata.or.jp

②関係市町

〒997-8601

山形県鶴岡市馬場町 9 番 25 号

鶴岡市 商工観光部 商工課

TEL : 0235-25-2111 / FAX : 0235-24-9071

E-mail : shoko@city.tsuruoka.yamagata.jp

〒997-1301

山形県東田川郡三川町大字横山字西田 85

三川町 産業振興課

TEL : 0235-35-7015 / FAX : 0235-66-3138

E-mail : shoukou@town.mikawa.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)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
○地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
○経営状況の分析	500	500	500	500	500
○事業計画策定支援	500	500	500	500	500
○需要動向調査	500	500	500	500	500
○新たな需要開拓	500	500	500	500	500
○支援力向上の取組み	500	500	500	500	500
○事業評価委員会	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、国補助金、県補助金、鶴岡市補助金、三川町補助金

(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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
①   ②   ③