

経営発達支援計画の概要

実施者名	上山市商工会（法人番号 4390005002511） 上山市（地方公共団体コード 062073）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	<b>経営発達支援事業の目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業計画策定に基づく経営の推進</li> <li>・ 創業・第二創業（経営革新）、事業承継への支援</li> <li>・ 地域経済に波及効果のある事業の推進</li> <li>・ 地域コミュニティを支える事業の推進</li> </ul>
事業内容	<b>経営発達支援事業の内容</b> <b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビッグデータの活用による地域経済動向の分析</li> <li>・ 上山市景気動向調査による実態把握</li> </ul> <b>3-2. 需要動向調査に関すること</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品等に関するアンケート調査の実施</li> <li>・ 消費者ニーズ調査の実施</li> </ul> <b>4. 経営状況の分析に関すること</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営分析セミナー開催</li> <li>・ 支援ツールの活用による経営の状態把握</li> </ul> <b>5. 事業計画策定支援に関すること</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業計画策定セミナーの開催</li> <li>・ 個別相談会の開催による支援の徹底</li> </ul> <b>6. 事業策定後の実施支援に関すること</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営カルテ活用等によるフォローアップの実施</li> </ul> <b>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商店街販売促進事業の実施</li> <li>・ 新規取引拡大を図る事業者への展示会・商談会参加促進事業の実施</li> </ul>
連絡先	上山市商工会 〒999-3135 山形県上山市南町8番21号 TEL：023-672-2057 FAX：023-672-3916 E-mail：kamino@shokokai-yamagata.or.jp 上山市商工課 〒999-3192 山形県上山市河崎一丁目1番10号 TEL：023-672-1111 FAX：023-672-1112 E-mail：info@city.kaminoyama.yamagata.jp

(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

【上山市の概要】

上山市は、山形県の南東部に位置し、人口約2万9千人、総面積241k㎡で、北は県庁所在地である山形市と接している。江戸時代には上山藩の城下町や羽州街道の宿場町として栄え、現在はかみのやま温泉で知られている。東には蔵王連峰が位置し、四季折々の風情を見せる自然の宝庫として、レジャーやスポーツ基地として、自然観光の中心となっている。

また、“羽州の名城”と称された上山城を中心とした回遊性のあるまちづくりを目指し、平成24年に中心市街地活性化法に基づく「上山市中心市街地活性化基本計画」の認定を受け、平成29年に「第2期上山市中心市街地活性化基本計画」が認定を受けている。

人口は昭和35年の40,383人をピークに減少の一途を辿り、平成27年で31,569人となっており、15歳以上64歳以下の生産年齢人口比率は54.5%と年々流出が続いている。また、65歳以上の高齢者人口比率は、山形県が30.8%に対して上山市は35.3%と高齢化率が非常に高い状況となっている。



上山市の3次年齢別人口(国勢調査より)

年次	上山市 総人口	15歳 未満人口	割合	15～64歳 人口	割合	65歳以上 人口	割合 (高齢化率)
平成27年	31,569	3,224	10.2%	17,162	54.5%	11,118	35.3%
平成22年	33,836	3,776	11.2%	19,455	57.5%	10,600	31.3%
平成12年	36,886	5,008	13.6%	22,482	60.9%	9,391	25.5%

【上山市の産業の現状】

産業構造に着目すると、第一次産業の就労割合が10.8%、第二次産業は24.7%、第三次産業は63.8%となっており、かみのやま温泉を中心とした商工業中心の就労割合となっている。

また市内4つの工業団地を中心に産業集積が進んでおり、金属加工、食品加工、医薬品製造など多種多様な業種が高い技術力と品質で、「ものづくりのまち」としての地位を確立している。

(平成27年国勢調査より)

## 【地域小規模事業者の現状と課題】

上山市全体の小規模事業者の推移は表1に示すとおりであるが、人口同様に近年は減少傾向をたどっており、平成26年から平成28年の動向を見ると、2年間で52社(1年あたり26社)が減少している。地区内商工業者のうち、83.8%を構成する小規模事業者に関しては、2年間で58社(1年あたり29社)の減少(▲5.1%)となっている。

また、業種別小規模事業者の推移及び構成は表2に示すとおりであり、事業者数を比較すると、サービス業・飲食宿泊業は横ばいであるが、卸小売業(0.9%減)、製造業(0.6%減)、建設業(0.1%減)が減少した。減少する理由の多くは、経営者の高齢化や後継者難、経営不振であるが、特に事業所数が最も多い卸小売業は経営者の高齢化や後継者不足等による廃業が理由であり、地元商業(卸小売業)の衰退に繋がる一つの要因となっている。

### 〈全業種〉

本会では、市内商工業者の現状を把握し持続的経営の維持・発展を図るため、平成27年11月に本会の会員企業を対象とした「商工会の事業に関するアンケート調査」を実施し、回答事業者は調査対象者673社の25.5%にあたる172社の回答を得た。

その中で「経営上の悩み」については、複数回答(446件回答)の結果、売上の伸び悩みと回答した事業者は101社(22.7%)、利益の減少が58社(13.0%)、従業員の教育・定着が46社(10.3%)、事業の承継・後継者問題が36社(8.1%)といった課題が上位を占める結果となった。

また、「今後の経営方針」についても、現状維持と回答した会員企業は80社(49.4%)、消極的な経営となる(10年以内閉鎖予定)と回答した事業者は17社(10.5%)となり、事業の継続に不安を抱えている事業所が多く存在するという実態が浮き彫りとなった。

事業者数が多い業種順での状況は、以下のとおりである。

### 〈卸小売業〉

道路網の整備や交通手段の大きな変化、他の地方都市や近隣市への買物人口の流出や消費者ニーズの多様化などで年々売上の減少、後継者不在による衰退傾向が進むばかりである。特に大型店等の進出の影響は大きく、今後、小規模小売業が生き残るためには、大型店等では真似できない「個性」を持ち、消費者から支持される店づくりが必要である。

### 〈サービス業・飲食宿泊業〉

県内有数の規模を誇る“かみのやま温泉”は魅力ある観光資源として、多様な宿泊ニーズに対応できる22軒の宿泊施設があり、平成30年度のかみのやま温泉旅館入込客数は上山市主要観光施設等の入込客数全体の73%を占めている。上山藩の城下町・羽州街道の宿場町として栄えた土地柄により、観光サービスに関連した飲食店などの小規模事業者も多く、地域資源(温泉・自然・産業・歴史・文化)や健康をテーマに体験型観光開発に向け努力しているものの、最近の温泉旅館入込客数は横ばいの状況である。豊富で魅力ある地域資源を最大限に活かすとともに、関係機関との連携による振興策を展開していくことが必要である。

### 〈製造業〉

機械金属加工、食品製造業を中心に集積し、平成29年の工業統計調査による製造品出荷額は760億円で、県内出荷額の2.6%である。前回調査(平成28年)との比較では7.1%の増加率で、県内では第10位である。また、付加価値額は34.6%の増加率という高い技術力を示しており、安定した雇用を確保する上で当地区の重要な産業となっている。しかしなが

ら、昨年10月の消費税率引上げ以降、小規模事業者は特に受注の減少や原材料の高騰等で、収益に影響を受けている。今後は、更に付加価値の高い受注を目指すことが必要である。

### 〈建設業〉

昨年10月の消費税率引上げまでは、駆け込み需要もあり建設業界にとっては好材料がそろっていたものの、それ以降は落ち込みが続いている。また、公共事業を中心とした受注確保の傾向が強く、公共事業の減少や従業員の高齢化による労働力不足、建設資材の高騰等により、受注高が安定せず先行きに不安を募らせている状況が続いている。

【表1：商工業者(小規模事業者)の推移】 (経済センサスより)

	商工業者数(A)	小規模事業者数(B)	小規模事業者の割合(B/A)
平成26年	1,352	1,147	84.8%
平成28年	1,300	1,089	<b>83.8%</b>
対比	▲52 (▲3.9%)	▲58 (▲5.1%)	

【表2：業種別小規模事業者の推移】 (経済センサスより)

		卸小売業	サービス業※	製造業	建設業	飲食宿泊業	その他	合計
平成26年	事業者数	283	208	163	163	173	157	1,147
	構成比	24.7%	18.1%	14.2%	14.2%	15.1%	13.7%	100%
平成28年	事業者数	259	204	148	154	174	150	1,089
	構成比	23.8%	18.7%	13.6%	14.1%	16.0%	13.8%	100%
対比	事業者数	▲24	▲4	▲15	▲19	▲1	▲7	▲58
	構成比	▲0.9%	0.6%	▲0.6%	▲0.1%	0.9%	0.1%	0%

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

### 【商工会の取り組みと現状】

本会は、地域で唯一の経済団体として、地域活性化に向けて、上山市をはじめ地域の多様な関係機関との連携を密にし、小規模事業者の経営の底上げに向けて「地域から頼られる商工会」実現のため、役職員一丸となって事業を展開してきた。具体的には、業種別活動「部会活動(商業部会・工業部会・建設部会・観光部会・サービス部会・金融部会)」を中心とした組織間・傘下会員間連携による事業展開が可能であることや、持続化補助金等の積極的な活用促進、中小企業診断士や税理士等の専門家との連携による個別事業所への支援等の強みと実績がある。しかしながら、そういった活動から得た情報やデータの活用、情報提供等がまだまだ不足している。

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

るスキルアップが課題となっている。

## (2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

本会は、10年先を見据えた視点に立ち、技術の承継や雇用の確保などの課題を抱える小規模事業者や、地域資源等を活用し自社の強みを発揮できる小規模事業者への課題解決支援を継続的に取り組みながら、小規模事業者数1,000以上を保つことを目指す。

商工会としての役割は、以下のとおり。

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

これらについては、上山市が策定した「第7次上山市振興計画」（平成28年3月策定）及び「第2期上山市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（令和2年1月策定）における施策の方向性とも一致していると考えます。

## (3) 経営発達支援事業の目標

上記の(1)及び(2)を踏まえ、小規模事業者の経営力強化、販売促進等を継続的に支援するとともに、計画的かつ効果的な事業展開による伴走型支援を通じて小規模事業者の持続的発展を目指す。

### ①事業計画策定に基づく経営の推進

### ②創業・第二創業(経営革新)、事業承継への支援

### ③地域経済に波及効果のある事業の推進

### ④地域コミュニティを支える事業の推進

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

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

針に基づき取り組む。

### **①事業計画策定に基づく経営の推進**

#### **【方針】**

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

### **②創業・第二創業(経営革新)、事業承継への支援**

#### **【方針】**

上山市においては、産業競争力強化法における創業支援事業計画の認定を受けて年間17件の新規創業を目標に定め、本会や関係機関との情報交換や連携を図りながら、それぞれの機関が持つ強みを結集して開業率の向上に取り組むこととなった。本会では、各金融機関と情報を共有し連携強化を図るとともに、開業時の資金調達の相談や経営ノウハウの提供等、創業者への直接的な支援を行い開業率向上に努めていく。

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

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

### **③地域経済に波及効果のある事業の推進**

#### **【方針】**

地域観光資源の発掘と発信を通じて、交流人口の拡大等を支援する。更はその機会を活かす為に、販売促進支援、販路開拓支援など、個性ある店づくりによる新規顧客の獲得を支援する。併せて、商品開発、主力商品の高付加価値化及び新市場開拓等を支援する。

#### ◇「個性ある店づくり」運動の推進

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

#### ◇かみのやま温泉のブランディング等による観光振興に向けた取り組み

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

### **④地域コミュニティを支える事業の推進**

#### **【方針】**

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

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

**(経営発達支援事業の内容)**

**3-1. 地域の経済動向調査に関すること**

**(現状と課題)**

全国商工会連合会や山形県、金融機関が行う景況調査や経済動向調査は、情報としては得てはいたものの、データ等の活用が不十分であり、巡回や窓口相談の際、情報提供が不足していた。景況調査結果については、全国商工会連合会事業である中小企業景況調査（四半期毎実施約8,000事業者対象）を実施しているが、上山市での調査対象15事業者には提供されているものの、小規模事業者全体には提供されていない。また、本会と上山市が独自調査として一緒に実施している「上山市景気動向調査」年2回（6月・12月、調査対象企業230社）の調査結果は、商工会報による周知を年1回、商工会のホームページによる周知を年2回行ってきたものの、単に一方的に調査から得られた結果を提供するだけにとどまってしまっているため、結果の有効活用が本会の課題となっている。

**(目標)**

内 容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①地域の経済動向分析の公表回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
②上山市景気動向調査の公表回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回

**(事業内容)**

**(1) 国が提供するビックデータの活用**

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや資源を集中投下し、効果的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向分析を行い、年1回公表する。

- 分析手法：「地域経済環境マップ・生産分析」⇒ 何で稼いでいるか等を分析
- 「まちづくりマップ・From-to分析」⇒ 人の動き等を分析
- 「産業構造マップ」⇒ 産業の現状等を分析
- ⇒ 上記の分析を事業計画策定支援等に反映する

**(2) 上山市景気動向調査**

管内の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため、管内小規模事業者の景気動向等について、年2回調査・分析を行う。

□調査対象：上山市内の小規模事業者 230社

内訳：卸小売業70社、製造業80社、建設業40社、宿泊業40社

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

□調査手法：年2回（6月・12月）実施。調査票を郵送し返信用はがきにて回収する

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

掲載・案内する。(年2回)

### (成果の活用)

情報収集・調査、分析した結果は、会報、本会ホームページに掲載及びSNS等により情報発信を図り、小規模事業者の事業計画策定の指針として活用する。

## 3-2. 需要動向調査に関すること

### (現状と課題)

これまでは、各種補助金活用支援や全国展開支援事業で支援対象とした小規模事業者が、計画の作成時や事業を進める段階において、当該商品の需要動向調査を行うことはあるものの、活かされていない。また、地域小規模事業者の多くは、自社の販売する商品、サービス等需要動向については調査しておらず、個々の事業者が販売している商品、提供しているサービス等が地域の消費者のニーズに合致しているかどうか把握されていない状況である。

### (目標)

内 容	現状	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度
①かみのやま温泉利用客等からの利用者アンケート調査	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
②ふるさと納税利用者からの消費者アンケート調査	-	5 社	8 社	8 社	8 社	8 社
③商店街販売促進事業実施時における消費者アンケート調査	-	7 社	7 社	7 社	7 社	7 社
テストマーケティング事業	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

### (事業内容)

#### (1) 商品等に関するアンケート調査の実施

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

##### ① かみのやま温泉利用客等からの利用者アンケート調査の実施(年1回)

- 調査目的：地域外消費者ニーズの把握
- 調査対象：かみのやま温泉利用客(約950名対象)
- 支援対象：旅館組合加盟旅館(5社対象)
- 調査項目：かみのやま温泉の満足度・評価・サービス・お土産等
- 調査手法：旅館利用者からのアンケート手渡しによる直接回収  
1 旅館あたり 50 枚の回収目標とする
- 分析手法：経営導員等が外部専門家と連携し分析を行う
- 調査・分析結果の活用：分析結果は経営指導員等が事業所に直接説明する形でフィー

ドバックし、改善等を行う

※かみのやま温泉の利用客は 648 千人（平成 30 年度）

② ふるさと納税利用者からの消費者アンケート調査の実施(年 1 回)

- 調査目的：地域外消費者ニーズの把握
- 調査対象：地域外消費者のふるさと納税利用者(約 1,000 名対象)
- 支援対象：ふるさと納税登録卸小売業(5 社対象)
- 調査項目：特色を活かした商品や一押し商品に関する満足度・評価・食味・食感・価格・パッケージ等(調査項目は事業者との要検討)
- 調査手法：ふるさと納税利用者に返礼品とともにアンケートを同封し、返信用封筒により回収  
1 社あたり 50 枚の回収目標とする
- 分析手法：経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う
- 調査・分析結果の活用：分析結果は経営指導員等が事業所に直接説明する形でフィードバックし、改良等を行う

※上山市のふるさと納税額は、約 11 億円。登録事業者数は、約 90 事業所。(令和元年度)

③商店街販売促進事業実施時における消費者アンケート調査の実施(年 1 回)

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

- 調査目的：地域消費者ニーズの把握
- 調査対象：市内及び周辺地域の消費者(約 500 名対象)
- 支援対象：うまいずマップ参加事業所 (7 社)
- 調査項目：特色を活かした商品や一押し商品に関する満足度・評価・食味・食感・価格・パッケージ等
- 調査手法：「うまいずマップ」掲載事業者への店頭アンケート手渡しによる直接回収  
1 社あたり 30 枚の回収目標とする
- 分析手法：経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う
- 調査・分析結果の活用：分析結果は経営指導員等が事業所に直接説明する形でフィードバックし、改善等を行う

## (2) テストマーケティング事業の実施

小規模事業者が新たに開発した商品や販路開拓を狙う商品について、消費トレンドや市場ニーズを把握するため、東京都にある山形県アンテナショップ等にてテストマーケティングを実施する。テストマーケティングでは、地域資源を活用した食品を販売しアンケート調査を実施。ここで得られた評価や意見を分析し小規模事業者にフィードバックし、商品の改良に繋げ、売れる商品づくりに活かす。

- 調査目的：県外消費者ニーズの把握
- 調査対象：県外消費者
- 支援対象：新商品開発を目指す卸小売業者(約 5 社対象)
- 調査項目：特色を活かした新商品等に関する満足度・評価・食味・食感・価格・パッケージ等
- 調査手法：販売時にアンケート用紙を同封し、返信用封筒による回収  
1 社あたり 50 枚の回収目標とする

- 分析手法：経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う
- 調査・分析結果の活用：分析結果は経営指導員等が事業所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

##### (現状と課題)

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

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

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

##### (目標)

内 容	現状	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度
セミナー開催件数	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
分析件数	-	25 社				

##### (事業内容)

###### 経営分析セミナーの開催

①分析を行う事業者発掘のため経営分析セミナーを開催する。セミナーは年4回、各20名程度で開催する。募集については、ホームページや日常業務の巡回訪問の他、金融・経営・取引等の巡回・窓口相談及び記帳継続指導等を通じて掘り起しを行う。

###### ・経営分析セミナー

□募集方法：チラシやホームページ、日常業務の巡回訪問等により募集

□開催回数：年4回

□参加者数：20名

②「経営計画作成支援ツール」活用による経営の現状把握

□支援対象：セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い25社

□分析項目：定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う

＜財務分析＞売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等

＜SWOT分析＞強み、弱み、脅威、機会等

□分析手法：全国商工会連合会が開発した「経営計画作成支援ツール」※（事業内容、従業員状況、財務、SWOT分析等）を利用する

この経営計画作成支援ツールを活用し、巡回訪問等により小規模事業者から得られる情報は、「定量的な分析（収益性・安全性）」と「定性的な分析（強み・弱み）」を中心とした調査を実施、把握し、事業計画策定に向けた経営状況の分

析を行うことで、その後の事業計画策定への着手に結び付ける。

#### □基本的な分析項目

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

#### （分析結果の活用）

分析した結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定等に活用するとともに、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

### 5. 事業計画策定支援に関すること

#### （現状と課題）

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

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

#### （支援に対する考え方）

地域の経済動向調査、需要動向調査の結果を踏まえ、個別の小規模事業者や業種毎に対応した事業計画策定支援のため、事業計画策定セミナー等への参加により意識改革を図り、前述 4. で経営分析を行った事業者の 7 割程度／年の事業計画策定を目指す。

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。

**(目標)**

内 容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
事業計画策定件数	-	17件	17件	17件	17件	17件

**(事業内容)**

**事業計画策定セミナー・個別相談会の開催**

経営分析を行った小規模事業者に対し、事業計画策定に関するセミナー等により、事業計画の作成と支援を行う。セミナーは、「集団によるもの」・「個別相談形式」の2種類を各1回(年2回)開催し、ホームページや日常業務による声掛けにより参加を呼び掛ける。

**・集団セミナー・個別相談会**

□支援対象：経営分析を行った事業者

□手段・手法：事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等を中心に担当制を敷き伴走型支援の指導・助言ができるマンツーマン体制を整え、経過確認や事業計画完成までの徹底した支援を行う。また、個別相談会や専門家派遣など必要に応じた専門家を招聘し、確実に事業計画の策定に繋げていく。

**6. 事業策定後の実施支援に関すること**

**(現状と課題)**

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

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

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

**(支援に対する考え方)**

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

また、進捗状況によりフォローアップ頻度を決定する。

**(目標)**

内 容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
フォローアップ対象事業者数	-	17社	17社	17社	17社	17社

頻度（延回数）	-	104回	104回	104回	104回	104回
売上増加事業者数	-	4社	7社	7社	7社	10社

**(事業内容)**

**経営カルテ活用によるフォローアップの実施**

事業計画策定支援を行った事業者全てに対して、事業計画に従って行われる事業が計画どおり確実に事業が実施され、課題が解決し目標が達成できることを目的に、事業計画の進捗度を管理するため、フォローアップを行う。5社は毎月1回、10社は四半期に1回、他の2社については年2回とする。ただし、事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、専門家等からの第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方法を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

**7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること**

**(現状と課題)**

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

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

**(支援に対する考え方)**

小規模事業者の中で最も減少数が多い卸小売業と商店街を構成する飲食業の特色を活かした新商品や一押し商品について、他では真似できない個性を持ち魅力を活かした店づくりに取り組み、売上増加へ繋げる。一方、新規取引の拡大を求めている卸小売業・製造業については、毎年首都圏で開催される物産展や商談会へ参加を促すことで販路開拓や売上増加へ繋げる。

実施にあたっては、経営指導員等が事前・事後の支援を行うとともに、専門家等を活用したきめ細かな伴走支援を行う。

**(目標)**

内 容	現 行	3 年 度	4 年 度	5 年 度	6 年 度	7 年 度
商店街販促事業参加事業者数	73社	73社	73社	73社	73社	73社
売上額/社	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
ニッポン全国物産展参加事業者数	-	1社	1社	2社	2社	2社

売上額／社	-	15万円	30万円	45円	60万円	60万円
山形県広域商談会 参加事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社
成約件数／件	3件	5件	5件	5件	5件	5件

**(事業内容)**

**(1) 商店街販売促進事業「うまいずマップ作成」(BtoC)**

大型店等の進出により影響を受けている商店街の小規模小売業の魅力を消費者に広め、新たな需要に結びつけるため、現在発行している「うまいずマップ」のクーポン内容の充実等バージョンアップを図り、対象事業者にフィードバックし、その個店の商品PR及び潜在的な顧客の開拓支援を行う。また、スマートフォン等でも利用ができようにする事で、「うまいずマップ」の利用頻度を高める。

【参考】市内の73事業者が、消費者に向けて自社の商品とサービスを紹介する冊子（配布部数3,000部。数年に一度リニューアルを図り、個店の売上アップだけではなく、商店街の活性化効果も高めるために実施する。

**(2) 「ニッポン全国物産展」出店促進事業(BtoC)**

他の地方都市や近隣市への買物人口の流出や多様な消費者ニーズへの対応などで年々売上が減少している管内の卸小売業を支援するため、全国商工会連合会が開催する「ニッポン全国物産展」に管内の卸小売業からの参加を支援する。参加させるだけではなく、物産展でのディスプレイの仕方や接客方法、パッケージづくり(付加価値向上)など効果が高まるように事前支援を行うとともに、事後には、振り返りを行い購入者へのフォロー支援やアプローチ支援など、今後の売上に繋がるよう支援を行う。

【参考】毎年11月に東京・池袋サンシャインシティ展示ホールにて3日間開催される。全国から328事業者が出店し、3日間の来場者は10万4千人、3日間の売上金額は8,400万円を誇る。

**(3) 「山形県広域商談会」参加促進事業(BtoB)**

昨年10月の消費税率引上げ以降、特に受注の減少や原材料の高騰等で、収益に影響を受けている管内の製造業者を支援するため、山形県企業振興公社が開催する商談会(山形県広域商談会)への参加を支援する。更に専門家による支援を仰ぎながら商談成約率を高める。

【参考】「山形県広域商談会」は県内で発注企業(メーカー、商社)64社、受注企業(山形県内外の製造業)200社程度が参加し、年2回開催される。

(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)

**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**

**(現状と課題)**

経営発達支援事業の進捗状況について、外部有識者として、税理士、金融機関を委員とした「評価委員会」を年1回開催。評価と見直しに向けての意見交換を行っている。

評価委員会における評価・見直し結果については、本会ホームページに掲載。地域の小規模事業者が常時閲覧できる状態となっている。

### (事業内容)

本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行い事業遂行を図る。

- ①本会三役会（月1回開催）（会長、副会長、筆頭理事）により、事業の進捗状況、成果の評価、見直し案の提示を行う。
- ②外部有識者（税理士及び金融機関）、法定経営指導員、上山市担当者を含めた構成メンバーにより、『事業評価検討委員会』を設け、前年度の事業の実施状況や成果の評価を踏まえ、事業の見直しを行う。（年1回程度）
- ③事業の成果・評価・見直しの結果については本会ホームページにて計画期間中公表する。

## 9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (現状と課題)

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

### (事業内容)

全職員がチームとして事業展開できる組織体制づくりとして、一人ひとりの知識向上を図り、スキルの強み・弱みの抽出を行い、抽出したスキルの強みについてはこれを更に伸ばし、弱みについては不足している知識、スキルを身につけ克服し、一步進んだ小規模事業者への伴走型支援ができるよう必要な支援能力の向上を図るため、以下の資質向上に関する取り組みを実施する。

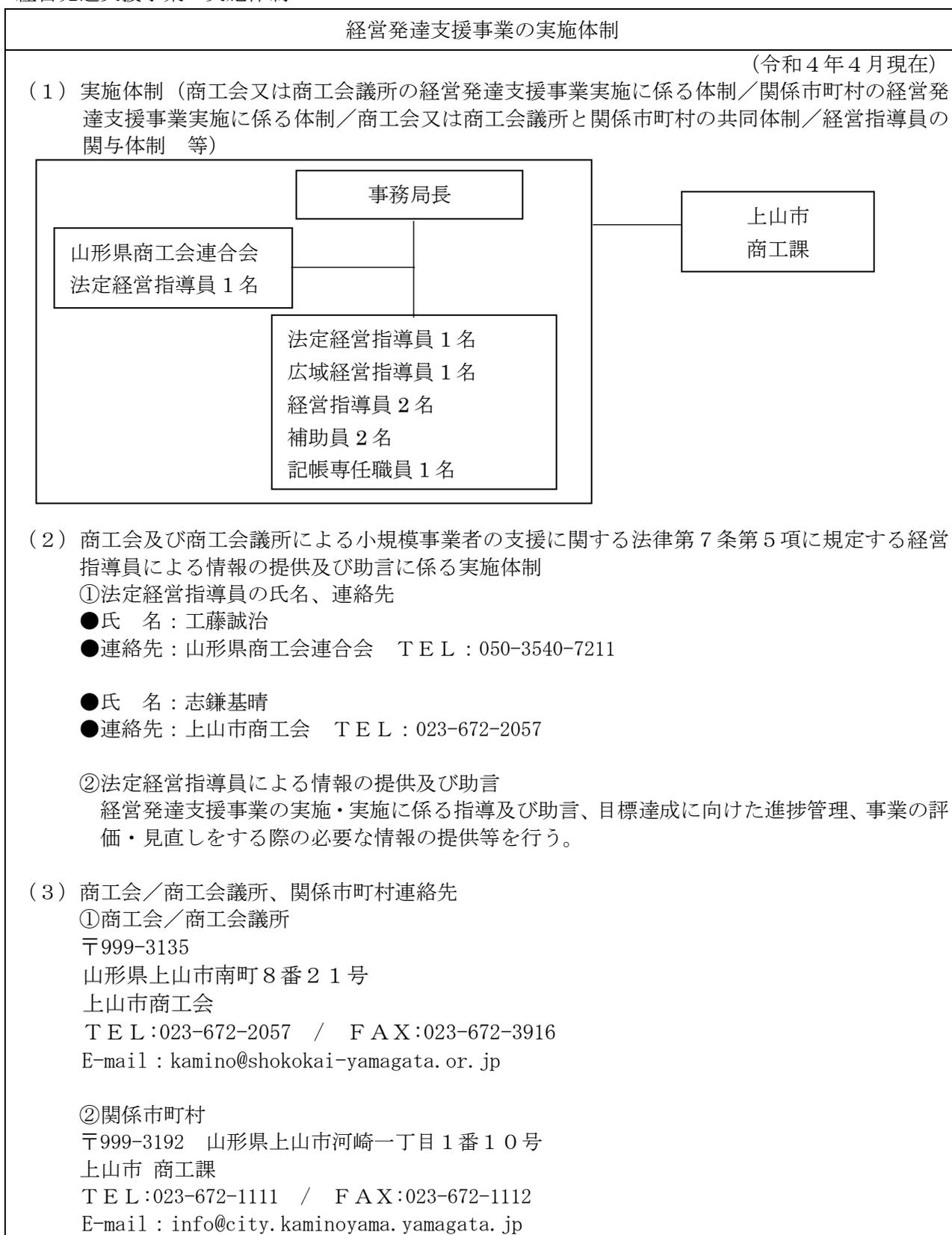
- (1) 県連が主催する研修会へ小規模事業者の指導を行う職員全員を派遣し、支援スキルの向上及び職員のキャリアごとに必要とされる職務遂行能力を強化する。
- (2) 中小企業大学校が実施する「専門研修」(事業承継コース等)に経営指導員を年1回以上派遣する。
- (3) 創業、経営革新、売上向上、販路拡大などをテーマとする各種経営セミナーに経営指導員を年2回以上参加させ、それらのレジュメやセミナーの内容を職員間で知識の共有化を図り、小規模事業者の売上向上・利益確保のためのアドバイスの際の一助に繋げていく。
- (4) 本会経営指導員及び東南村山商工会広域連携協議会管内経営指導員間で構成する経営指導推進会議を月1回開催し、新商品動向、トレンド、経済情勢などのトピックスや指導事例、指導内容等について情報を共有し、小規模事業者の売上・利益確保に資する支援能力および経営支援に必要な能力の向上を図る。
- (5) エキスパートバンク事業や山形県よろず支援拠点、中小企業支援ポータルサイト「ミラ

サポ」等を活用した専門家派遣に際し、経営指導員等が帯同することによって、専門的知識の習得を図る。

- (6) 本経営発達支援計画の実施に伴う経営状況の分析や事業計画策定支援等は、巡回訪問等について経営指導員と補助員や記帳専任職員がチームを組んで小規模事業者を支援することで、指導や助言、情報収集方法を学ぶ等OJTにより伴走型支援の能力向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
必要な資金の額	5,000	3,500	4,500	3,500	4,500
小規模企業対策事業費					
1. 地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 需要動向調査	1,500	1,000	1,500	1,000	1,500
3. 経営状況の分析	500	500	500	500	500
4. 事業計画策定支援	500	500	500	500	500
5. 業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
6. 新たな需要開拓	2,000	1,000	1,500	1,000	1,500
7. 経営指導員等の資質向上	200	200	200	200	200

(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、手数料、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費

(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。

