

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>もがみ南部商工会 (法人番号7390005005602) 最上町 (地方公共団体コード 063622) 舟形町 (地方公共団体コード 063631) 大蔵村 (地方公共団体コード 063657)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b> (1) 小規模事業者の経営デジタル化推進 (2) 地域の特性をとらえた個者支援と行政との連携強化、及び指導の複線化</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b>  <b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b>          ・小規模事業者の動向調査や動向に関する把握、地域内の買物動向調査、ビッグデータの活用による地域や業種ごとの現状分析と周知。  <b>4. 需要動向調査に関すること</b>          ・販路拡大に向けた事業計画の作成や事業計画のブラッシュアップ等を図るため、消費者需要動向調査 (BtoB・BtoC向け) を実施。  <b>5. 経営状況の分析に関すること</b>          ・経営分析を実施する事業者のニーズの掘り起こし。          ・事業計画策定に意欲的な事業者の経営分析の実施。  <b>6. 経営計画策定支援に関すること</b>          ・事業計画策定に取り組む小規模事業者のニーズの掘り起こし。          ・重点支援分野や課題に応じた事業計画の策定支援やDX推進に係る専門家派遣事業 (会員デジタル化推進事業) の実施。  <b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b>          ・上記重点支援分野や課題に応じた事業計画策定事業者に対し2か月に1回程度の巡回訪問を行い、事業の進捗状況の確認や計画のブラッシュアップ等状況に応じた支援を実施。  <b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b>          ・展示会や商談会を活用したBtoB支援を実施。          ・無料ホームページ作成支援ツール (Goopé) を活用した自社ホームページやECサイト等の開設や活用によるBtoC支援を実施。</p>
<p>連絡先</p>	<p><b>もがみ南部商工会 (本所・最上事務所)</b>          〒999-6101 山形県最上郡最上町大字向町 584          TEL:0233-43-2184 FAX:0233-43-2189          E-mail: s-mogami@shokokai-yamagata.or.jp  <b>最上町 交流促進課産業振興係</b>          〒999-6101 山形県最上郡最上町大字向町 581 町産業振興センター内          TEL:0233-43-2340 FAX:0233-43-2319 E-mail: sangyou@mogami.tv  <b>舟形町 まちづくり課商工支援係</b>          〒999-4601 山形県最上郡舟形町舟形 263          TEL:0233-32-0844 FAX:0233-32-2117          E-mail: syoko_shien@town.funagata.yamagata.jp  <b>大蔵村 産業振興課商工観光係</b>          〒996-0212 山形県最上郡大蔵村大字清水 2528          TEL:0233-75-2111 FAX:0233-75-2231          E-mail: syoukou@vill.ohkura.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】

もがみ南部商工会は、山形県の北部、中核の新庄市を7町村が取り囲むように立地し最上郡を形成、その中で南側に東西に細長く広がる最上町・舟形町・大蔵村の三町村からなる。

最上郡全体の1市7町村の行政合併（人口約9万人）は法定合併協議会設立に至るも最終的には破綻、商工会のみが平成22年4月にもがみ北部商工会（真室川町、金山町、戸沢村、鮭川村の4町村）、もがみ南部商工会（最上町、舟形町、大蔵村の3町村）の2つの商工会に合併し12年目を迎えている。（新庄市は新庄商工会議所として単体存続）

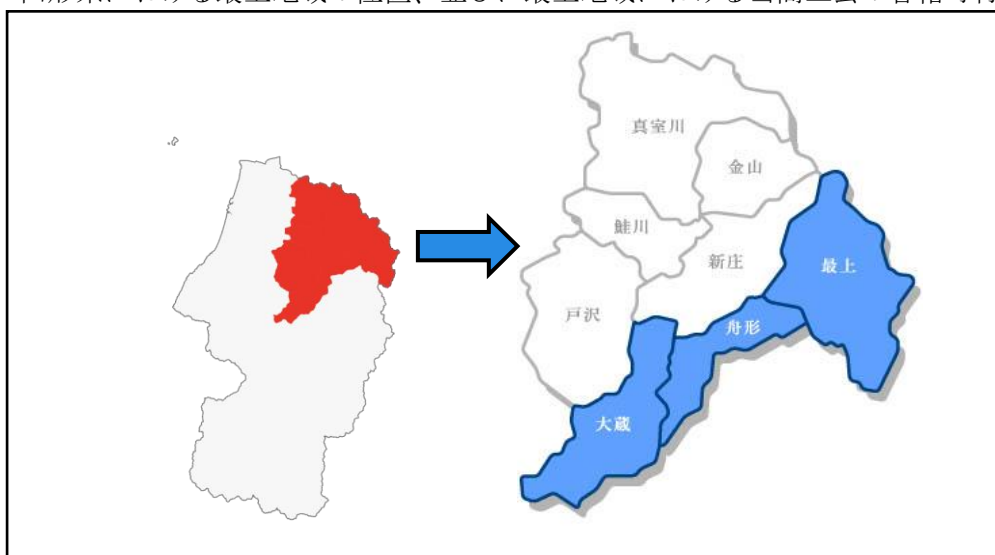
最上町（人口8,097人：面積330.37km<sup>2</sup>）は、宮城県境に位置し、隣接する市町村の中心市街地（新庄市）から30km以上離れているため自市町村購買依存率（商品総合53.5%）※1は同地域内他町村より高く、閉鎖的な商圏の中で比較的多業種の小規模事業者が存在している。

舟形町（人口5,007人：面積119.04km<sup>2</sup>）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）※2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いため、自市町村購買依存率（商品総合8.0%）※1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3,030人：面積211.63km<sup>2</sup>）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7.5%）※1。しかし、県内でも屈指の温泉地「肘折温泉」を有し、基幹産業は農業であるが観光サービス業も同村の重要な産業である。

※1 平成30年度山形県買い物動向調査（表2-1） ※2 令和2年度国勢調査（速報値）

山形県における最上地域の位置、並びに最上地域における当商工会の管轄町村



### 【人口】

当商工会の3町村の人口は平成22年時点で19,773人であったが、10年後の令和2年には16,134人と2割近く減少している。この数値は山形県全体の数値（平成22年：1,168,924人、令和2年：1,068,696人）の増減率（91.4%）と比較しても大きく、人口減少が著しく進んでいる。

平成22年及び令和2年の町村別人口・世帯数

町村名	平成22年 人口 (人)	平成22年 世帯数 (世帯)	令和2年 人口 (人)	令和2年 世帯数 (世帯)	平成22年--令和 2年人口増減率 (%)	平成22年--令和 2年世帯数増減 率 (%)
最上町	9,847	2,764	8,097	2,674	82.2	96.7
舟形町	6,164	1,652	5,007	1,567	81.2	94.9
大蔵村	3,762	1,045	3,030	947	80.5	90.6
合 計	19,773	5,461	16,134	5,188	81.6	95.0

※平成22年、令和2年度国勢調査より（令和2年は速報値）

### 【交通】

道路：高速自動車道は舟形町内に東北中央自動車道舟形ICを有している。また一般国道の13号線（起点：福島市 終点：秋田市）が舟形町を南北に、47号線（起点：仙台市 終点：酒田市）が最上町及び舟形町を東西に、458号線（起点：新庄市 終点：上山市）が大蔵村を南北にそれぞれ通る。

鉄道：青森市と福島市を結ぶ奥羽本線が舟形町内に1駅（舟形駅）、宮城県大崎市と新庄市を結ぶ陸羽東線が最上町に7駅（堺田駅、赤倉温泉駅、立小路駅、最上駅、大堀駅、鶴杉駅、瀬見温泉駅）舟形町に2駅（東長沢駅、長沢駅）ある。舟形駅と最上駅は簡易委託駅となり、その他は無人駅となっている。なお首都圏を結ぶ山形新幹線の最寄り駅は隣接する新庄市の新庄駅である。

### 【商工業者数の状況】

平成28年経済センサスによると、当会管内の商工業者数は727事業所、うち小規模事業者数は624事業所となっており、小規模事業者の全体に占める割合は約85.8%となっている。また業種別の事業者数としては建設業者が4分の1を占めている一方で、製造業者が約8.8%と少ない地域である。

町村別事業者数（単位：者）

業種／町村	最上町	舟形町	大蔵村	合計	割合
製 造 業	37	16	11	64	8.8%
建 設 業	95	52	36	183	25.2%
卸・小売業	93	41	45	179	24.6%
サービス業	109	60	38	207	28.5%
宿泊・飲食業	49	14	31	94	12.9%
合 計	383	183	161	727	

※平成28年経済センサス - 基礎調査 確報集計 事業所に関する集計

当会管内の業種別の小規模事業者の推移（単位：者）

	平成 18 年度	平成 21 年度	平成 24 年度	平成 28 年度	平成 18 年～28 年比較増減
建設業	220	205	181	168	△52
製造業	63	70	62	50	△13
卸小売業	223	196	168	147	△76
宿泊・飲食業	115	86	94	80	△35
サービス業	181	202	192	168	△13
その他	17	18	16	11	△6
計	819	777	713	624	△195

※平成 18 年度事業所企業統計調査並びに平成 21 年～平成 28 年経済センサス

【農業における現状と課題】

基幹産業の課題として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、共通して農業を基幹産業と位置づけ、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掲げている。

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、大蔵村ではトマトの生産に早くから取り組み「大蔵ブランド」としてブランド化する等、それぞれ関東方面の市場でも評価が高い。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おり国内では 2 割ほどのシェアを持つ。

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。更に、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。

【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、バイオマスタワーなどといった着地型観光への取組みを始めているが、山形県観光者数調査によると令和元年度と 10 年前の平成 21 年度で比較すると 15%ほど減少している。

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いる。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、近年は舟形若あゆ温泉を中心に観光者数が増加傾向である。（令和元年度と平成 21 年度を比較すると約 31%増となっている。）

大蔵村の肘折温泉は、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)により令和元年度と平成 21 年度を比較すると 45%減少している。

当会地域の観光客数の推移（単位：千人）

町村名	令和元年度観光者数	平成 21 年度観光者数	R1-H21 比較増減率
最上町	665.9	791.2	84.2%
舟形町	312.4	238.3	131.1%
大蔵村	77.1	140.1	55.0%
3 町村合計	1,055.4	1,169.6	90.2%

※山形県観光者数調査（令和元年度・平成 21 年度）

共通してコロナ禍の打撃は大きく、観光者数の減少傾向が続いている。各町村ともに観光による交流人口の増加を基本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。更に、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、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・サービス業全体でマイナス要因となっている。しかし、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。

当会地域の主要観光地の推移

観光地名（類型）	町村名	令和元年度区分	平成 21 年度区分
肘折温泉 （温泉観光地）	大蔵村	5 万人以上 10 万人未満	10 万人以上 20 万人未満
瀬見温泉 （温泉観光地）	最上町	5 万人以上 10 万人未満	5 万人以上 10 万人未満
赤倉温泉 （温泉観光地）	最上町	5 万人未満 （記載なし）	5 万人以上 10 万人未満
舟形若あゆ温泉 （温泉観光地）	舟形町	10 万人以上 20 万人未満	5 万人未満 （記載なし）
川の駅やな茶屋「もがみ」 （その他観光地）	最上町	30 万人以上 40 万人未満	40 万人以上 50 万人未満
前森高原 （その他観光地）	最上町	5 万人以上 10 万人未満	10 万人以上 20 万人未満
産直「まんさく」 （その他観光地）	舟形町	5 万人以上 10 万人未満	5 万人未満 （記載なし）

※山形県観光者数調査（令和元年度・平成 21 年度）

※他に調査対象観光地として大堀温泉、「おくのほそみち」赤倉ゆけむり館、赤倉スキー場、封人の家、最上三十三観音、産直「高原の茶屋」（以上最上町）、猿羽根山公園、アユパークふながた、長沢地区小国川多目的広場、マッシュルームスタンド（以上舟形町）、湯の台スキー場（大蔵村）

## 【商工業の現状と課題】

### ■建設業

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。一時期、東日本大震災以降の復興需要に支えられたが、その後の地域内での自然災害多発（河川増水氾濫、土砂崩等）により復旧工事が続き全体の事業者数に急激な変動は見られない。一方で、建築、職域工事業（建築大工、建具、左官、塗装等）においては高齢化による自主廃業が表れている。

### ■製造業

製造業は全体的に少なく点在しており、大手製造業の下請け事業所や食品加工メーカーが中心である。加工賃収入が売上のほとんどを占める事業所にあつては最低賃金の大幅な上昇にあつて、単価に転嫁できず、薄利の経営が続く。食品加工分野ではコロナ禍の影響もあり、取引先によってバラツキがあるものの高需要に支えられ堅調な推移となっている。

### ■小売・サービス業

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されている。管内各町村においても行政・商工会・事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。これにコロナ禍の影響が加わり特に宿泊業、飲食店関連業種は厳しい経営が続く。

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み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、地域に根づ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。

## 【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とおりとなっている。

もがみ南部商工会の人員構成・配置（令和3年4月1日現在 単位：人）

事務所名	事務局長	経営指導員	経営支援員	臨時職員	合計
最上事務所（本所）	1	2	2	1	6
舟形事務所		1	2	1	4
大蔵事務所		1	1	1	3
合計	1	4	5	3	13

※ 令和2年度「商工会等の組織と活動の概要（山形県商工会連合会作成）」  
職員1人当たりの会員数・・・県平均75.2人／もがみ南部60.3人

職員 1 人当たりの会員数は県平均よりも少ないため、より手厚い支援が可能となるとともに、職員配置数は合併商工会による割増配置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。平成 26 年の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の活用した支援を行ってきたその成果が次の表のとおりである。

小規模事業者持続化補助金等各補助金の採択状況（当会支援分のみ 単位：件）

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
小規模事業者 持続化補助金	10	14	18	18	18
山形県中小企業スーパー トータルサポ補助金 (小規模事業者持続的 発展事業)		6	6	1	1
舟形町商工業活力アップ 推進事業補助金		14	16	17	16
大蔵村 小規模事業者 持続化補助金			10	6	5
各年度合計	10	34	50	42	40

上記の表には国の小規模事業者持続化補助金の他、山形県では中小企業スーパートータルサポ補助金（小規模事業者持続的発展事業）、舟形町や大蔵村では町村版小規模事業者持続化補助金といえるような小規模事業者支援施策を実施するなど事業者支援の成果が大きく得られている。

さらに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令和 2 年 4 月 1 日には当会から管内 3 町村へ制定を働きかけてきた「小規模企業振興基本条例」が制定され、地域全体で支援する体制が整備された。

しかしながら、各種施策等を利用した小規模事業者からの評価は得たものの、同じ小規模事業者の支援にとどまっている。町村独自の支援策もあり各事務所経営指導員任せとなり、商工会として一体となった小規模事業者支援が見えにくいという課題がある。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。

## （2）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ①10 年程度の期間を見据えて

少子高齢化による人口減少、経営者の高齢化、ドラッグストアに代表される大手資本系列店の出店、近隣大型店への購買流出など、既存事業者の経営環境はますます厳しさを増すことが予想される。これらの環境に対応し事業の持続的発展を維持するためには、地域の特性を生かした各町村の総合計画と連携した新たな支援のあり方を検討することが急務である。

本会は各町村の総合計画の具現化にむけた取り組みを支援し、新規創業支援や事業承継支援を強化しながら新陳代謝の促進をはかり地域小規模事業者の減少を食い止める。

その一方で、既存事業者の販路開拓を支援し、個者の魅力向上を図ることで地域内外からの集客力を高め、交流人口を増やし「そこになくてはならない必要とされる小規模事業者」の育成強化に取り組む。

## ②管内3町村の総合計画との連動性・整合性

小規模事業者の持続的発展は各町村とも重要課題と位置付けており、それぞれの総合計画改訂の中に産業振興施策を掲げて、支援していくとしている。いずれの町村も持続可能、担い手（後継者）の育成、地域資源の活用、ブランド化など地域特色を掲げた商工業振興であり、本経営発達支援計画と方向性は一致するので連携を強化しながら一体的に支援する。

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5次最上町総合計画 (2021年から2030年)	「魅力ある農林水産業の推進」 「総合型産業の推進」 「地域に根ざした商工業の推進」
舟形町	第7次舟形町総合発展計画 (2020年から2029年)	「地域の強みを生かした農林水産業の振興」 「地域に根差した産業振興」
大蔵村	第4次大蔵村総合計画 (2020年から2029年)	「なりわい(=しごと)～地域の特徴を活かした魅力ある産業づくり～」

## ③商工会としての役割

独自の地域課題、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つけ、交流人口の拡大を図り、それに伴う地域内消費の促進、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。

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とまでは至っていない。

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確実に業績が向上するまで伴走支援する。

### ◎小規模事業者の成長ステージに合わせた基本的な指導方針

創業期	拡大路線
成長期	拡大路線（販路、新分野開拓）
成熟期	拡大路線（販路、新分野開拓）経営革新、事業承継
衰退期	経営革新、事業再生、事業継承



### (3) 経営発達支援事業の目標

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、検証を実施し、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て、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管内三町村と連携し、山形県、山形県商工会連合会をはじめ、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とおりとする。

#### I. 小規模事業者の経営デジタル化推進

#### II. 地域の特性をとらえた個者支援と行政との連携強化、及び指導の複線化

## 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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

計画期間の5年間については前述の商工業の現状と課題を踏まえ、3町村と連携、調和を図りながら次の方針により目標を達成する。

#### I. 小規模事業者の経営デジタル化推進

国が推進するデジタル強靱化社会実現に向け、各種補助金給付金が完全に電子申請化になろうとしている現状や経営自体のIT化、コロナ禍における非対面営業へのシフト、ECサイトの拡大等の情勢を鑑み、SNSを駆使した販売PRなど、小規模事業者の強みである機動性のある事業活動を推進。

国が提供する各種無償ツールを最大限利用したデータ活用術と現状分析を広く紹介しながら会員自らが操作し利用できる環境を整備し、「デジタル難民」解消と全体的レベルの底上げを目指す。

- ① 専門家派遣事業の強化
- ② ビッグデータの活用術
- ③ 支援ツールの利用拡大（経営問診票、支援計画書、ローカルベンチマーク等）
- ④ SNSの活用（情報発信力強化）

#### II. 地域の特性をとらえた個者支援と行政との連携強化、及び指導の複線化

3町村には、独特の風土、文化が存在しており、地域経済振興とそこに存在する小規模事業者支援は表裏一体である。行政と一体となった地域資源活用と個者支援強化を実施する。

- ① 個者支援強化と課題の発掘見える化を図るため、行政と共同での事業所訪問、ヒアリングを定期的・計画的に実施し、今後の事業計画策定の一助とする。
  - ・ 6月、10月、2月の年3回 企業巡回を町村と合同で行う
  - ・ 1町村3事業所、1回につき9事業所の巡回を実施、経営者より生の情報を得る。
- ② 町村独自の特徴ある産業・観光資源の活力向上を目指し、特産品開発や、地域ブランド力向上による販路開拓を図る。
- ③ 産業競争力強化法による創業支援、その後の指導を継続的に行い、「事業計画の定期的見直し」「財務強化」「人材育成」「販路開拓」に沿った経営規模拡大に向けての支援を実施。
- ④ 小規模企業基本条例を活用し町村からの財政支援強化をはかり、個者の集合体である商店街組織が実施するイベントや賑わい創出事業を支援すると同時に後継者育成、人材育成、事業承継の促進、資金調達といった個者の一番の課題を解決するための手法を探る。

### I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまで、もがみ南部商工会では、以下の地域の経済動向を把握するための事業を実施してきたが、管内小規模事業者への調査報告公開において目標未達成となっている。

[課題]

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よりの確な情報収集による現状把握を行い、小規模事業者が経営に活用しやすい情報の収集と提供、また当商工会が事業計画策定支援を実施していく際に有効な経済動向情報が提供できるよう、これまで取り組んでいなかったビッグデータの活用を推進していく必要がある。

(2) 目標

支援内容・調査項目	公表方法	現状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
i. 中小企業動向調査件数	広報誌 HP 掲載	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
i. 中小企業動向調査公表回数		4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
ii. 小規模事業者動向調査	広報誌 HP 掲載	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件
ii. 小規模事業者動向調査公表回数		4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
iii. 買物動向調査	広報誌 HP 掲載	130 件	130 件	-	-	130 件	-
iii. 買物動向調査公表回数		1 回	1 回			1 回	
iv. ビッグデータの活用	広報誌 HP 掲載	-	1 項目	1 項目	1 項目	1 項目	1 項目
iv. ビッグデータの活用における公表回数		-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(具体的な取組み)

- ①巡回や窓口相談を通じた事業所からの聞き取りによる情報収集
- ②四半期毎に実施されている全国商工会連合会からの委託事業である小規模企業景気動向調査実施
- ③山形県商工会連合会の県内統一景況調査実施（令和3年度より）
- ④山形県が3年毎に実施している買い物動向調査の結果分析
- ⑤もがみ南部商工会独自広報誌及びHPでの情報提供

(3) 事業内容

i. 全国の中小企業の動向に関する把握

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経営指導員等が四半期ごとに整理、分析する。4業種（小売・製造・建設・サービス）から15件を選定し調査を行う。

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。年4回程度広報誌及びHPにて公表する。

## ii. 小規模事業者の動向に関する把握

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経営指導員等が調査する。

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 30 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。年 4 回程度広報誌及び HP にて公表する。

## iii. 地域内の買い物動向調査

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度）データ（最上・舟形・大蔵の3町村で合計130件）の利用による一般消費者動向（購買先・品目・消費額など）を経営指導員等が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。統計実施年に1回、広報誌及びHPにて公表する。

## iv. ビッグデータの活用

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政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、調査手法として経営指導員等が「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う。調査項目は毎年1分野に絞り年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、稼ぐ力分析、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

#### (4) 分析結果の活用

- ・調査した結果はHPに掲載し、広く管内事業者に周知する。
- ・経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

小規模事業者にとって顧客ニーズを的確に把握したうえで、商品開発・サービスの提供・価格設定等に関する販売戦略を策定することは非常に重要な事項であるが、ほとんどの小規模事業者においては自らの経験に基づいた経営を行っており、いわゆるマーケットインの考え方が浸透していない。

しかし小規模事業者において情報収集方法・分析手法のノウハウ不足や、また労力的な負担も大きいことから、実施していない事業者がほとんどである。

[課題]

当商工会においてもこれまで小規模事業者支援に直接結びつく需要動向調査の実施は十分ではなく、今後は個者視点に基づいた情報収集を実施し、分析結果を還元していくことでマーケットインの考え方を浸透させていく必要がある。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が必要である。

(2) 目標 (具体的な取組み・目標)

取組内容	現状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
消費者需要動向調査 (小売・飲食業) 【B to C】	10者	10者	—	—	10者	—
消費者需要動向調査 (食品製造業) 【B to B】	—	6者	6者	6者	6者	6者
消費者需要動向調査 (宿泊旅館業) 【B to C】	9 (赤倉)	アンケート 20旅館 (肘折)	アンケート 8旅館 (瀬見)	アンケート 9旅館 (赤倉)	モニター 9旅館 (3温泉地)	モニター 9旅館 (3温泉地)

(3) 事業内容

①消費者需要動向調査 (小売業、飲食業) (B to C)

[調査目的・概要]

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消費者需要動向調査を実施し販路拡大に結び付ける。

[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山形県買い物動向調査アンケートに上乘せをし、調査項目を追加する形で実施する。

過去にも学校で配布回収した経緯もあり、高い回収率が見込まれ(既調査で 95%以上)今回は、130 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、また個者支援として商店に対して情報提供し、個者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提供する。また町村行政へ提供し、商工業振興施策の一助とする。

②消費者需要動向調査(食品製造業)(B to B)

[調査目的・概要]

3町村、各2者程度の出展支援を行い、食品製造業を中心に「ビジネスマッチ東北」や「フードメッセにいがた」、「おいしい山形・食材王国みやぎビジネス商談会」など近隣県での展示商談会に参加した際に、来場者に対してアンケート調査を行う。

○(参考)「ビジネスマッチ東北」の概要

当展示商談会は(一社)東北ニュービジネス協議会等が平成18年から開催している東北最大級の展示商談会。例年11月10日頃(1日間)に宮城県仙台市にて開催され、出店規模は約500社、来場者数は約7,000人(数値はともに令和元年11月開催時)となっている。令和2年並びに3年は新型コロナウイルス感染症による影響で開催時期が翌年3月に延期されているが、令和3年からはオンライン商談も始めるなど新たな取組みも始めている。

○(参考)「フードメッセにいがた」の概要

当展示商談会はフードメッセ in にいがた運営会議並びに新潟市が主催し、令和3年で第13回目を迎える、本州日本海側最大規模の食品の展示商談会。例年11月に3日間、新潟市で開催され、出展規模450社、来場者数目標1.1万人となっている。地方の独自性の高い商品を求めるバイヤーが多く来場され、出展者、来場者ともに満足度の高い展示商談会となっている。

○(参考)「おいしい山形・食材王国みやぎビジネス商談会」の概要

当展示商談会は宮城・山形合同商談会実行委員会(構成:山形県、宮城県、(株)山形銀行、(株)七十七銀行、やまがた食産業クラスター協議会)が主催し、令和3年度で14回目を迎える。例年11月に1日間、山形市と仙台市の会場で交互に開催され、出店規模は90社程度、来場者となる少量品取扱の小売業や卸小売業、外食産業等は80社程度の参加となっている。

[調査対象・方法]

1展示会当たり100人程度の来場者を対象に、経営指導員等が作成したアンケート票を会場に準備し、同行している経営指導員等が来場企業に聞き取り調査を行う。

[調査項目]

取引先に求める企業情報とその閲覧方法、希望する商談・打合せ方法等

[活用方法]

回収された調査票について、経営指導員が外部機関や専門家等と連携し、アンケート集計を行う。集計データを元に分析し、当該事業者へ直接フィードバックを行い事業計画への反映をする。

③観光モニター調査（旅館業）（B to C）

[調査目的]

当地区内の3つの主要温泉地[肘折温泉（旅館数 20：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）は重要な産業であるが、東日本大震災により致命的な影響を受け、平成元年度あたりをピークとした全体の客入数は50%を切っている。また、コロナウイルス感染拡大により観光業は壊滅的な被害を受け続けており、事業継続のため継続的な需要調査が必須となっている。

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と連携し経営指導員が作成したアンケート調査を実施。個別事業所の利用客アンケート調査を行う。また、1次計画時に実行できなかった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繋げる。

[調査方法・対象]

・宿泊利用客に対するアンケート調査。温泉地毎に宿泊旅館全てを行う。一旅館あたり最低10件を回収目標とし、全地域旅館数37件を年次計画により順次行う。

・温泉地ごとのモニター調査。民間企業と委託し覆面によるモニター調査を行う。アンケート内容同様、実訪での事業所調査の実施。

[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
- ・ワーケーション利用による来県調査

[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。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

[現状]

当商工会では、これまでは税務・金融・労務等経営の一部分を解決するための部分的な分析に留まっていた。しかし、決算書など一部の資料を除きヒアリングを中心に分析を行っていたため事業者によって分析内容に偏りがある。また、個人事業主の決算書作成時には、確定申告書の作成を支援するものの、各種指標の分析表を事業主へ渡すのみに留まっている。

小規模事業者のほとんどは自者の経営資源や環境を踏まえたビジネスモデルを確立せずに経営しており、経営分析の重要性や事業計画作成の必要性への理解が不十分なため、自者の強みを理解せずに経営を行っている個者も少なくない。決算書の分析結果を日々の経営に活かしていない現状にある。

[課題]

経営分析を通して自者の経営資源や環境を踏まえることの重要性を事業者自身が理解する必要がある。家族経営が大半を占める小規模事業者は日々の経営に追われ、なかなか自ら分析を進めることは難しく、専門家や経営指導員等の伴走支援により継続的に支援していかなければならない。

当商工会では経営の一部分を解決するための一過性の分析が多かったが、本計画では 外部専門家と連携しながら 継続的に指導及び助言を実施していく必要がある。また、ヒアリングの際、質問事項のマニュアルを作成し経営分析の平準化を図ることが課題である。一定の基準を基に分析を行うことで分析結果を同業他者と比較できるなど、より精度の高い事業計画の策定に向けて活用する。

(2) 目標

手段	現状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
経営分析の掘り起こしを目的とした巡回・窓口支援の延べ回数	—	80回	80回	80回	80回	80回
経営分析事業者数	—	40者	40者	40者	40者	40者

※経営分析件数については、経営指導員1人あたり10者×4名を目標とする

(3) 事業内容

①経営分析する事業者の掘り起こし

日々の巡回・窓口において、経営分析の重要性を啓蒙する。経営分析に基づく事業計画実行に対するメリットを伝えることで小規模事業者のやる気を促進し、面談時には経営分析ソフトを活用した結果を例示するなど見える化することで、分析の重要性を理解してもらう。

②経営分析の内容

【対象者】

上記掘り起こしにより事業計画策定に意欲的な事業所、及び経営指導員等が特に必要と見込む事業者40者（経営指導員数×10者）

【分析項目】

- ・ 定量分析（財務分析） 売上高、経常利益、粗利益率、損益分岐点 等
- ・ 定性分析（SWOT 分析） 強み、弱み、機会、脅威 等

【分析手法】

経営指導員等により中小機構の「経営計画つくるくん」や経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用して分析し、より専門的な知識が必要な場合は専門家と連携し実施する。

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こし、重点支援先を絞り込むことに活用する。



### ③重点支援先の経営分析

絞り込んだ重点支援先の小規模事業者に対して、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、自者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、山形県商工会联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。またデータベース化することで職員同士の情報共有化を図り、支援の効率化と職員のスキルアップにつなぐ。

### (4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。またデータベース化し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。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

当商工会における事業計画策定支援は、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となっているが、事業者側において、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いケースが多いというのが現状である。併せて、事業計画を策定する上で事業計画において活用できる IT ツールやデジタル技術などの知識や情報が乏しい事業者が多いという状況もある。

#### [課題]

事業計画策定の支援に際し、前述のようなことから、小規模事業者の正確な実態把握およびそれをふまえた事業計画の評価・改善といった面において課題がある。

また、今後より一層、IT ツールやデジタル技術などの導入およびそれを通じた DX を推進していく事業計画が必要となってくるが、そういった部分に関する知識、情報面の支援についても課題がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援実施に際しては、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意義や重要性について浸透させるとともに、地域資源活用や観光資源の活用、ワーケーション等のアフターコロナを見据えたテーマに関する情報提供を行い、小規模事業者の経営意欲醸成を図っていく。その上で、地域の経済動向やローカルベンチマーク等を活用した経営状況の的確な把握を基にした事業計画策定支援による小規模事業者の競争力向上を図っていく。

また、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につながる伴走型の指導・助言に繋げていく。

さらに事業者の IT ツールやデジタル技術に関する知識の習得・活用およびそれを通じた DX 推進への足がかりとして、令和 3 年度より実施している当会独自の IT 分野に特化した専門家派遣事業（会員デジタル化推進事業）をさらに強化し、経営計画の策定に生かせるよう支援を行う。

### (3) 目標

	現状 (令和 2年度)	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
会員デジタル化 推進支援事業者数	-	5者	7者	10者	15者	15者
事業計画策定事業者数 (重点支援分野)	7者	8者	9者	9者	10者	10者
事業計画策定事業者数 (課題別)	22者	22者	24者	24者	26者	26者

### (4) 事業内容

#### ①ITに関する専門家派遣事業（会員デジタル化推進事業）の実施

小規模事業者が抱える様々なIT関連の課題（ホームページやSNSを利用した広告・販売・自社PR、Web会議の構築、クラウドサービスの活用に関すること等）に対して、ITエキスパート（専門家）を相談内容に応じて個別に派遣し、内容に対しての具体的・実践的な指導による支援を行う。それにより各事業者のITツールやデジタル技術に関する知識や活用方法に関する理解を深め、新たな事業計画策定の際にはITツールやデジタル技術などの導入およびそれを通じたDXを推進していく事業計画策定に繋げていく。

#### ②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こし

「5. 経営状況の分析に関すること」における「重点支援先の経営分析」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こしを実施する。

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「アフターコロナを見据えたワーケーション等の新サービス」に取り組む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。

#### ③重点支援分野の事業計画策定支援

重点支援分野を「地域資源活用による商品開発・サービス展開」「アフターコロナを見据えたワーケーション等の新サービス」とし、そのテーマに関連のある事業者については、随時新たな情報の提供を行っていく。情報提供を行う際には、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も加え、事業計画策定に取り組む事業者の意欲の醸成に繋げる。

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、実態調査、経営分析等の分析情報を活用し、各事業者に最適な行政の支援策や金融支援制度を含めた情報提供を行うとともに、新たな需要開拓のための事業計画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。

#### ④課題別の事業計画策定支援

これまでSNS活用を中心とした情報発信力向上や消費税軽減税率対応、キャッシュレス対応などその時直面する課題に対するセミナーを開催するとともに、持続的な発展の為の経営課題解決にむけ、山形県商工会連合会、も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、各事業者の課題別に十分に対応したセミナーの提供には至っていないのが現状である。

そのため事業者の「重点支援先の経営分析」「企業データ」「ローカルベンチマーク」など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の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の支援を実施する。

(課題区分毎の内容)

i. 事業承継

当商工会が行う事業承継に関する支援は、申告税務、経理相談に関連した相続発生後に取り組む事後指導が大半を占めており、事前マッチング、事業譲渡はほとんどない。「事業承継」に取り組む事業者に対しては、「事業承継引継ぎ支援センター(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、理解度の深化を図る。また、山形県よろず支援拠点との連携や、専門家、関与税理士、メインバンク等による支援チームの体制を構築することによって、事前相談が行いやすい環境を整備するとともに、「事業承継計画」策定の支援を実施する。

ii. 事業展開(売上回復、拡大)

現状資源での事業行き詰まりによる逼迫した相談が大半を占めているが、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指導を実施する。また、事業展開に取り組む事業所向けには、「経営革新」「新商品・新サービス」「新分野進出」「異業種連携」など事業者の実態に即した分野の知識を習得してもらうために山形県商工会連合会、も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ていく。

また、事業計画策定にあたっては、事業者が取り組む内容に応じて、必要時、専門家・関与税理士・メインバンク等によるチーム支援や山形県企業振興公社との連携を行い、「経営革新計画」等の事業計画策定支援を実施する。

iii. 創業

新規創業者向けには、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検討などの計画策定時点での資金計画の明確化を図っていく。また、指導員、支援員による支援チームにより、事業計画の見直し・改善支援を実施する。

## 7. 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]

現状、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大半を占めているが、直接の事業計画フォローアップ以外の内容にあわせて対応するケースも多く、継続的なフォローアップは事業者ごとに偏りがでてきている状況にある。

[課題]

事業者ごとのフォローアップの偏りをなくするための体制・計画づくりの面において課題があるとともに、事業者においても事業計画実施後の効果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。

(2) 支援に対する考え方

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行および見直しなどの支援を実施する。支援にあたっては、事業計画の効果検証を行いながら、事業計画の改善につながる支援・助言を行い、小規模事業者の経営の持続的発展を図る。また、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ていく。

(3) 目標

①重点支援分野

	現状 (令和 2年度)	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
フォローアップ 対象事業者数	7者	8者	9者	9者	10者	10者
フォローアップ 頻度(延回数)	36回	48回	54回	54回	60回	60回
計画目標 達成事業者数	1者	2者	3者	3者	3者	3者

②課題別

	現状 (令和 2年度)	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
フォローアップ 対象事業者数	22者	22者	24者	24者	26者	26者
フォローアップ 頻度(延回数)	79回	88回	96回	96回	104回	104回
課題別計画目標 達成事業者数	7者	9者	10者	10者	11者	11者

(4) 事業内容

①重点支援分野の事業計画策定事業者への実施支援

本計画において重点支援分野とする「地域資源活用による商品開発・サービス展開」「アフターコロナを見据えたワーケーション等の新サービス」に取り組む事業者における事業計画策定後、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た上で、指導員、支援員による支援チームを編成し2か月に1回程度の定期的なフォローアップ支援を行う。その際、進捗状況に遅れが生じていると判断される場合には、第三者視点を加えることを目的とした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追加支援を実施し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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課題別の事業計画策定事業者への実施支援

(課題区分毎の内容)

### i. 事業承継

「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。

### ii. 事業展開（売上回復、拡大）

「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。

### iii. 創業

新規創業者向けには、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。

## 8. 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]

展示会や商談会などの参加勧奨は積極的に行ってきたものの、特定の事業者の参加が多く支援に偏りがある。また、ITを活用した需要の開拓についても、「Goop（グーペ・商工会員向け無料ホームページ作成支援ツール）」での自社ホームページやSNSの登録で終わっており、実際に活用しきれていない事業者が多い。

[課題]

これまでの展示会や商談会などの販路開拓支援は一方的な商品のPRのみという場面が多く、投じた予算に対する成約等の成果が乏しいため、ターゲットの絞り込みやニーズを把握するなど、より計画的な出展支援が必要である。また、自社ホームページやSNSの活用についても、その発信方法の特徴を理解することや成功事例を参照し、日々継続的な発信ができるよう意識を醸成することが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

展示会や商談会は多種多様なバイヤーや流通関係者が来場するため、ニーズもさまざまである。誰に・何を・どのように売るのが、来場者の情報を収集し、ターゲットを明確化した商品展開やブース設営等の事前準備を行うとともに、十分な商談によるニーズの把握に努め、商談成立に至るよう、出展計画を立てた支援を行う。

また、DXに向けた取り組みとして、ITを活用した需要開拓については令和2年より当会で実施している「会員デジタル化推進事業」（会員デジタル化推進事業については「6. 事業計画策定支援に関すること」を参照）を通して現状や発信方法の特徴を理解し、自社ホームページやSNSの登録後のフォローアップを強化するため、情報発信力向上セミナーなど継続的な知識習得につながる支援を行う。更に、ITを活用したチャンネルの拡大を図るなどといった新たな販路開拓を支援する。

(3) 目標

支援内容/年度	現状	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①展示商談会への出展支援 (ビジネスマッチ東北やフードメッセにいがた等近隣県で行われるイベント)	4者	4者	4者	5者	5者	5者
上記展示商談会での商談件数	13件	12件	12件	15件	15件	15件
上記展示商談会での商談成立件数	4件	4件	4件	5件	5件	5件
②自社ホームページ新規登録事業者数 (Goope の登録件数)	2者	3者	3者	3者	3者	3者
上記事業者の売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
③EC モールへの出展や自社サイト等ネットショップの新規開設者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
上記事業者の売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

※①展示商談会の現状の数値については令和元年度の実績値。令和2年及び3年は新型コロナウイルス感染症による影響で展示商談会の延期や中止等により支援を実施していない。また②並びに③の数値は令和3年9月末までの実績値とする。

(4) 事業内容

①展示会・商談会にかかる需要の開拓支援

当会管内3町村は農業が主要産業として位置付けており、農家や食品製造業の収入向上を図るため、食品製造業を中心に「ビジネスマッチ東北」や「フードメッセにいがた」、「おいしい山形・食材王国みやぎビジネス商談会」など近隣県での展示商談会 (BtoB) に出展する。(各展示商談会の概要については、「4. 需要動向調査に関すること」を参照。) 出展事業者に対し、これまで実施してきた出展経費の補助のみならず、BtoB 商談へのノウハウを有する専門家による事前・現地・事後フォローを強化することで、これまで以上に商談成立など成果のある販路開拓支援を実施する。

②「Goope」を利用した事業所独自のホームページや SNS の開設支援

全業種の事業者を支援対象とし、令和2年より当会で実施する「会員デジタル化推進事業」を通して IT 活用における現状や発信方法等の特徴を理解し、自者ホームページや SNS の登録後のフォローアップを強化するため、情報発信力向上セミナーになど継続的な知識習得につながる支援を行う。

③EC サイト等の開設支援

IT を活用したチャンネルの拡大を図るなどといった新たな販路開拓 (BtoC) を支援する。具体的には、食品や工芸品の製造業事業者、お土産品の小売業者を中心に「Goope」等を使用した独自の EC サイトのオープンや EC モールへの出店、また当会並びにもがみ北部商工会で構成する最上地区商工会広域連携協議会にて Yahoo ショッピング内で運営する EC サイト「もがみ Web の物産館」等へ出店することで、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。

## II. 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

### 9. 事業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]

これまで当会では年に1回の行政懇談会時や補助金要望時に事業評価会議を併設し報告、意見要望を聞きながら次年度へつなげてきた。また理事会、総代会等の内部機関への報告もその都度実施してきた。併設会議では時間が長く一方的な報告にとどまり、活発な質疑とまでは至っていない。

##### [課題]

今回の2期計画についても行政との共同申請であり行政懇談会及び、事業評価委員会は別枠として開催時期もずらし、活発な意見交換をおこない、効果的な事業推進が図られるよう強化、見直しが必要である。

#### (2) 実施内容

##### ①事業評価委員会設置による事業のブラッシュアップ

事業評価委員会を設置し、実施状況の報告、成果の評価を行い、PDCA サイクルへ結びつける。

##### 事業評価委員会構成予定者

所 属	職 名	備 考
外部専門家	中小企業診断士 1名	山形県中小企業診断士協会所属
行政担当課	担当課 3名	最上町、舟形町、大蔵村
山形県商工会連合会	商工会支援室 1名	(又は専門経営指導員)
もがみ南部商工会	役員 3名 法定経営指導員 1名	副会長1名、監事2名

##### ②評価委員会結果にもとづくPDCAサイクルの確立と可視化

点検、改善、計画、実施というサイクルを確立、その都度見直しを図り、なおかつ、本会の最高議決機関である総代会への報告及び広報誌、HPへの掲載(年1回)、といった事業全体の可視化の向上をはかる。

### 10. 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]

当会はこれまでも経営指導員を中心に、山形県商工会連合会や最上地区経営指導員連絡協議会(新庄商工会議所、もがみ北部商工会、並びに当会経営指導員による組織)等の研修の場や全国商工会連合会の「Web研修(eラーニング研修)」の受講を通して専門知識や支援ノウハウを習得する場としてきた。

##### [課題]

現状個々の経験年数、業務経歴による支援ノウハウや理解における差が見られ、組織全体の支援能力の向上は依然として課題となっている。更にそれぞれの習得した専門的知識の職員全体での共有化に取り組む必要がある。

## (2) 事業内容

### 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）の受講を徹底するほか、中小企業大学校で実施される専門研修については、指導員だけでなく支援員にも受講を促進し、専門的な知識の習得を図る。更に、ITスキルの向上やマーケティング調査手法の習得を図るために中小企業大学校等が中小企業支援担当者向けに実施するIT活用・生産性向上に関する研修等へ積極的に参加し、DXの推進を図る。

### 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）を習得し、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。

### ③支援ノウハウの共有に関すること

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定期的開催する。

概ね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。また、職員全体会議の場では会員デジタル化推進事業による会員支援事例を共有しながら、職員一人ひとりのIT基本知識の習得・向上を図る。

以上の対策を通じて、個者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。

## 1 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) 現状と課題

#### [現状]

最上町、舟形町、並びに大蔵村をはじめ、山形県商工会連合会等各種支援機関との連携を密にし、管内小規模事業者の需要の動向や支援ノウハウ等について情報交換・情報共有を図ることで、支援能力の向上に取り組んでいる。

#### [課題]

多様化・複雑化している小規模事業者の支援ニーズに対応するため、更なる支援ノウハウの蓄積と情報収集・情報共有が求められる。継続的な経営支援事例の情報交換の機会の提供、及び商工会内での情報共有の体制整備が必要である

### (2) 事業内容

#### ①各町村との共有会議の実施（年2回）

最上町・舟形町・大蔵村各役場担当課長等ともがみ南部商工会の事務レベル会議を半期に1回程度、また各町村役場担当課職員と各商工会事務所職員との定期的な会議を最低1回実施する。さらに、商工会（役職員）・行政（首長）等の情報交換会（管内行政懇談会）を年1回程度開催する。



②「もがみ産業振興ネットワークミーティング」への出席（不定期※令和2年度実績11回）

最上総合支庁産業経済部（地域産業経済課）が主催し最上地域管内の市町村（商工関連部署）、新庄商工会議所、もがみ北部商工会地域内の新分野進出や技術革新への支援を目的とした「もがみ産業振興ネットワーク」（最上総合支庁、新庄商工会議所、もがみ北部商工会、並びに当会で構成）へ参加し、山形県や最上地域の各市町村の商工関連施策の共有や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。

③「金融懇談会」への出席（年1回）

山形県信用保証協会新庄支店が主催し、新庄商工会議所、もがみ北部商工会並びに当会で構成される「金融懇談会」へ出席し最上地域内の金融動向や地域情勢の情報交換をすることで支援ノウハウの向上を図る。

④「経営改善貸付推薦団体連絡協議会」への出席（年2回）

日本政策金融公庫山形支店が主催し、や最上・村山地区商工会、商工会議所で構成される「経営改善貸付推薦団体連絡協議会」へ参加し、金融面を通じた支援事例やノウハウの共有、山形支店管内の業況を把握することにより、支援力の向上を図る。

⑤地域金融機関との懇談会の開催（年1回）

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。

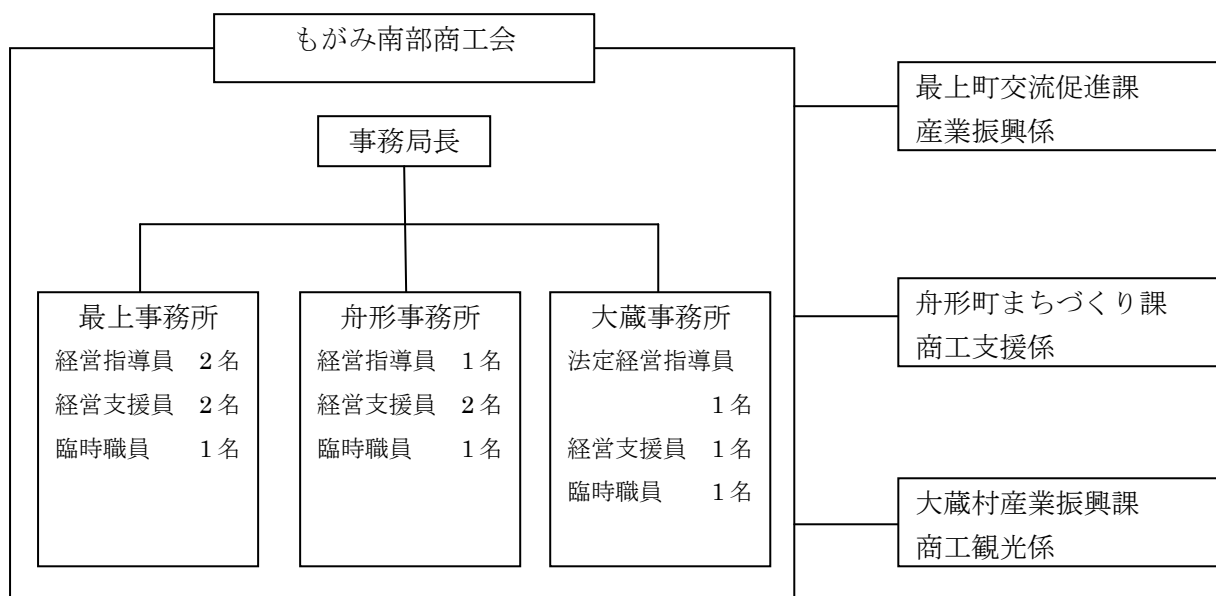
(別表2)

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3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：佐藤 八千代

■連絡先：もがみ南部商工会 大蔵事務所

電話番号 0233-75-2162

②当該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並びに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/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会/商工会議所

〒999-6101

山形県最上郡最上町大字向町 584

もがみ南部商工会 経営支援課

TEL:0233-43-2184 / FAX:0233-43-2189

E-mail : s-mogami@shokokai-yamagata.or.jp

②関係市町村

〒999-6101

山形県最上郡最上町大字向町 581 最上町産業振興センター内  
最上町役場交流促進課産業振興係

TEL:0233-43-2340 / FAX:0233-43-2319

E-mail : sangyou@mogami.tv

〒999-4601

山形県最上郡舟形町舟形 263  
舟形町役場まちづくり課商工支援係

TEL:0233-32-0844 / FAX:0233-32-2117

E-mail : syoko\_shien@town.funagata.yamagata.jp

〒996-0212

山形県最上郡大蔵村大字清水 2528  
大蔵村役場産業振興課商工観光係

TEL:0233-75-2111 / FAX:0233-75-2231

E-mail : syoukou@vill.ohkura.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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
3. 経済動向調査	100	100	100	100	100
4. 需要動向調査費	100	100	100	100	100
5. 経営状況分析費	100	100	100	100	100
6. 事業計画策定支援	200	200	200	200	200
7. 事業計画作例後の実施支援に関する経費	200	200	200	200	200
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する経費 (詳細)	400	400	400	400	400
①展示会・商談会にかかる需要の開拓支援	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
②「Goope(商工会員向け無料ホームページ作成支援ツール)」を利用した事業者独自のホームページやSNS、ECサイト等の開設支援	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
9. 事業評価及び見直しをするための仕組みに関すること	50	50	50	50	50
10. 経営指導員等の資質向上等に関すること	100	100	100	100	100
11. 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	50	50	50	50	50

(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)

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 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等
①
②
③