

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	酒田商工会議所 (法人番号 3390005003023) 酒田市 (地方公共団体コード 062049)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p>【目標①】 伴走型経営支援の強化による小規模事業者の持続的な経営の実現および地域の活力維持</p> <p>【目標②】 経営の抜本的見直し（ビジネスモデルの再構築）を目指すチャレンジ企業の支援</p> <p>【目標③】 小規模事業者のDXに向けた取組を支援することによる地域の新たな活力創出</p>
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること ①地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析 ②各種団体が公表する情報を活用した市内の経済動向分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること ①地元客向け調査 ②観光客向け調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ①小規模事業者の経営分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること ①DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣の実施 ②事業計画策定支援 ③創業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画・創業計画のフォローアップ（計画を策定した全事業者を対象）</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①商談会の出展支援 ア）山形県広域商談会（BtoB） イ）山形県庄内商談会（BtoB） ②「DXセミナー」後の実行支援（BtoB, BtoC）</p>
連絡先	<p>酒田商工会議所 〒998-8502 山形県酒田市中町2丁目5番10号 TEL: 0234-22-9311 FAX: 0234-22-9310 E-mail: mail@sakata-cci.or.jp</p> <p>酒田市 地域創生部 商工港湾課 企業立地・産業振興係 〒998-8540 山形県酒田市本町2丁目2番45号 TEL: 0234-26-5361 FAX: 0234-22-3910 E-mail: shoko@city.sakata.lg.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

ア 酒田市の概況

酒田市（以下、当市）は、山形県の北西部、庄内地方の北部に位置する人口約10万人の都市である。北に出羽富士「鳥海山」、南に古からの信仰の山「出羽三山」を望み、山形県の母なる川「最上川」が肥沃な「庄内平野」を育み、西の「日本海」に注いでいる。豊かな土壌と日本海の海の幸に恵まれた日本有数の米どころで、庄内米や地酒も全国的に知られている。

当市は、重要港湾「酒田港」を有し、国際航路により全世界と結ばれている。また、庄内空港、日本海東北自動車道、鉄道の結節する交流拠点として、陸・海・空の総合交通ネットワークを形成している。

平成17（2005）年11月1日、港湾都市として発展してきた酒田市、鳥海山の自然に富んだ八幡町、出羽松山藩の城下町の歴史と文化が薫る松山町、緑と水にあふれ里山の姿を残す平田町の1市3町が合併し、現在の「酒田市」が誕生した。

そのため、当市には酒田商工会議所（以下、当所）と酒田ふれあい商工会の2つの商工団体がある。

■ 酒田市の立地・交通



出典：酒田市「酒田市企業立地ガイド」

■当所管轄エリア



※左図のうち、八幡地域、松山地域、平田地域を除いたエリアが当所管轄エリア（左図黄色部分）である。

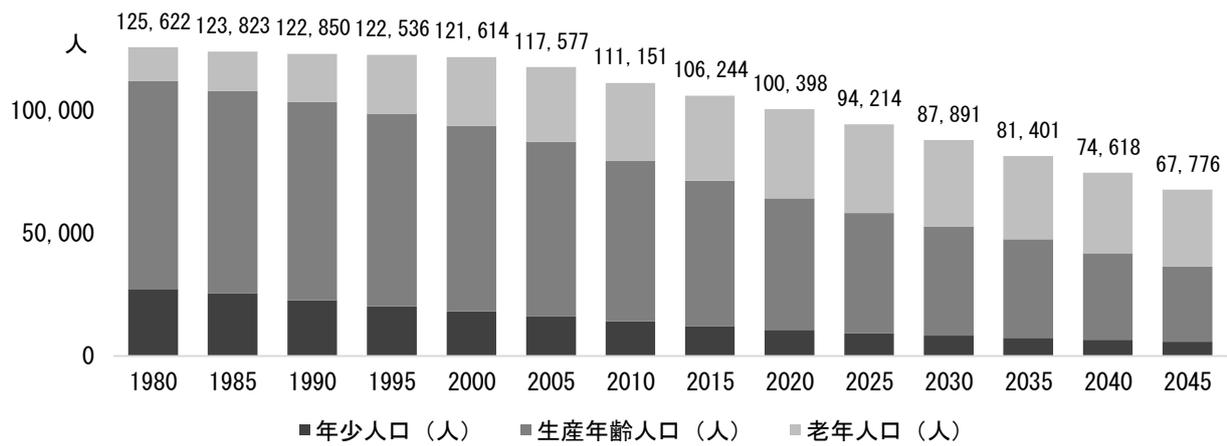
イ 人口

(a) 当市全体の人口推移

令和3年9月末時点の人口は99,022人（住民基本台帳）。

人口推移をみると、人口は昭和55（1980）年の125,622人から一貫して減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口について将来の推移をみると、年少人口・生産年齢人口・老年人口のすべてが減少傾向となっている。

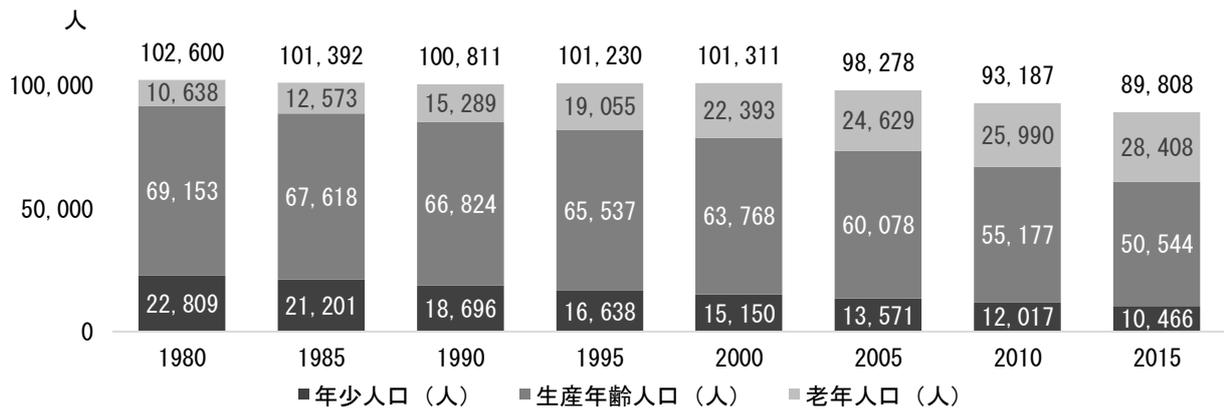
高齢化率は、平成27（2015）年の32.5%から令和27（2045）年には46.4%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、平成27（2015）年の55.7%から令和27（2045）年には45.1%に低下する見込みである。



(b) 当所管轄エリアの人口推移

平成 27 (2015) 年の当所管轄エリアの人口は、89,808 人であり、当市全体の約 85% (84.5%) を占めている。

人口の推移をみると、平成 12 (2000) 年以降、急激に人口減少が進んでいる。年齢別人口をみると、平成 27 (2015) 年の高齢化率は 31.6%、生産年齢人口比率は 56.3%であり、市全体と比較すれば若干少子高齢化の割合は低いものの、概ね同傾向にあるといえる。



出典：酒田市「酒田市過疎地域持続的発展計画」より一部加工

ウ 特産品

鳥海山と出羽三山に抱かれる庄内平野は、夏と冬の温度差が 40 度近くにもなる独特の気候や、最上川・赤川の恵みによって、多彩でなおかつ味わい深い食材に恵まれている。また、寒流と暖流がぶつかる庄内浜沖で捕れた魚介は、その豊かな自然を背景に、変化に富んだ環境のなかで生まれ、緻密で奥深い味わいに満ちている。

主な特産品は下表のとおりである。

■ 主な特産品

庄内米 (はえぬぎ)	今や海外からも注目されている日本の米。当地域の「庄内米」は、国内トップクラスの等級を誇り、全国ブランドともなっている。
船凍イカ	釣り上げて直ぐに船上でマイナス 40 度に急速冷凍しているため、刺身でも食べることができる高鮮度のスルメイカ。酒田市で商標登録している。
日本酒	市内には 7 つもの酒蔵が存在する。質の良い米ときれいな水に恵まれ、それぞれの蔵人のこだわりにより造り続けられている日本酒の味は格別で、食資源の中でも重要な位置を占めている。

エ 観光資源

当市における主な観光資源は下表のとおりである。

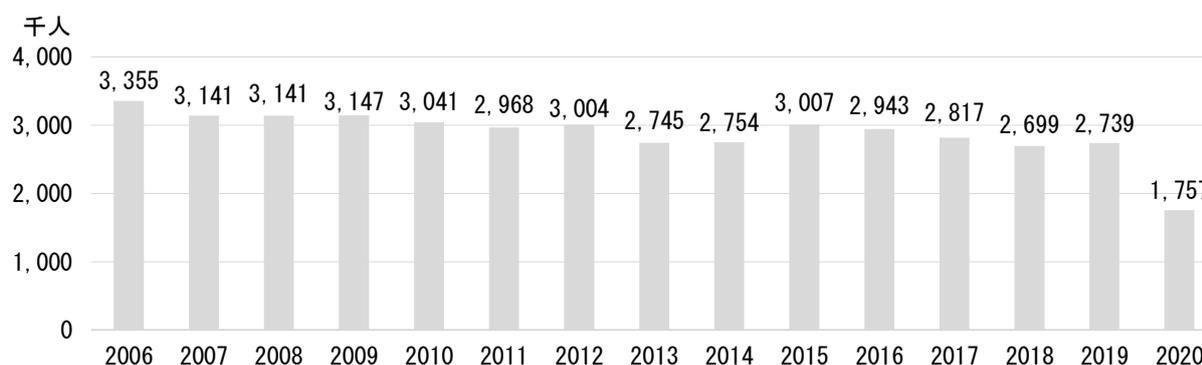
■ 主な観光資源

山居倉庫	2021 年 3 月に国指定史跡となった山居倉庫は、明治 26 年旧藩主酒井家によって建てられた米保管倉庫である。米の積出港として賑わった酒田の歴史を今に伝え、NHK 朝の連続テレビ小説「おしん」のロケーション舞台にもなった。白壁、土蔵づくり 12 棟からなる倉庫群のうち、9 棟は現在も農業倉庫として使用されている。米の収容能力は 10,800 トン (18 万俵)。夏の高温防止のために背後に檜並木を配し、内部の湿気防止には二重屋根にするなど、自然を利用した先人の知恵が生かされた低温倉庫である。また、檜並木は、様々な CM 撮影等でも活用されている、酒田で一番人気のフォトスポットとなっている。
------	--

酒田舞娘	酒田市の花柳界は 1960 年代の半ばまで全盛期であり芸妓もたくさんいたが、徐々に衰退していった。その後、伝承されてきたものを酒田に残すために地元の経済人達を中心となり、町おこしの一環として 1990 年に「酒田舞娘」として復活させた。
山王くらぶ	明治 28 年建築の料亭であり、現在は、110 余年の時を経て、新たな観光拠点として生まれ変わっている。建物は、外観もさることながら当市で一、二の格式を誇った老舗料亭にふさわしく、各部屋の組子建具、床の間などは銘木をふんだんに使った優れた意匠となっている。館内には、北前船でにぎわった時代を中心とした展示エリアと、市民と観光客がふれあう傘福などの体験工房と常設展示室などがある。
さかた海鮮市場	酒田港のすぐそばにあり、日本海で水揚げされたばかりの新鮮で美味しい魚を取り揃えている市場。庄内浜産の地魚を取り扱っているだけでなく、新鮮な魚を使ったお寿司や、市場で購入した魚介類をその場で調理したメニューも提供される。周辺には山居倉庫や日和山公園などの観光スポットが点在している。

オ 観光入込客数の推移

令和 2 年（2020）年の観光入込客数は 1,757 千人である。令和 2 年は新型コロナウイルス感染症の影響で、落ち込んだものの、推移をみると、年間 3,000 千人前後で安定推移していることが読み取れる。



出典：山形県「山形県観光者数調査」

カ 産業

(a) 業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

i 当市全体の業種別商工業者数

産業別の事業所数割合をみると、建設業 11.1%、製造業 6.6%、卸・小売業 29.0%、宿泊・飲食業 12.2%、医療・福祉 8.2%、その他サービス業 30.6%である（平成 28 年経済センサス）。

小規模事業所数は平成 24 年が 4,516 社、平成 28 年が 4,162 社であり、4 年間で 7.8%減少している。産業別にみると、建設業が 7.0%、製造業が 7.2%、卸売・小売業が 9.1%、宿泊・飲食業が 10.9%、その他サービス業 7.9%の減少となっている。一方、医療・福祉では 8.5%の増加がみられる。

	第2次産業	第3次産業	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	医療・福祉	他サービス	その他	計
平成24年										
事業所数	1,052	4,847	652	397	1,718	753	396	1,848	135	5,899
従業員数	14,502	33,533	5,448	9,021	9,928	3,771	6,115	10,721	3,031	48,035
小規模事業所数	903	3,613	596	304	1,226	585	176	1,544	85	4,516
小規模従業員数	4,874	9,232	2,997	1,844	3,001	1,474	476	3,738	576	14,106
平成28年										
事業所数	986	4,578	615	369	1,611	680	458	1,701	130	5,564
従業員数	14,375	33,543	5,315	9,047	9,595	3,482	7,206	10,424	2,849	47,918
小規模事業所数	838	3,324	554	282	1,114	521	191	1,422	78	4,162
小規模従業員数	4,505	8,603	2,780	1,712	2,765	1,284	528	3,490	549	13,108
増減(H28年-H24年)										
事業所数	△66	△269	△37	△28	△107	△73	62	△147	△5	△335
従業員数	△127	10	△133	26	△333	△289	1,091	△297	△182	△117
小規模事業所数	△65	△289	△42	△22	△112	△64	15	△122	△7	△354
小規模従業員数	△369	△629	△217	△132	△236	△190	52	△248	△27	△998

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

ii 当所管轄エリアの業種別商工業者数

当市全体の産業構造と当所管轄エリアの産業構造に大きな違いはみられないと考えられることから、上記「当市全体の業種別商工業者数」から人口比率（当所管轄エリアの人口は、当市全体の人口の約 85%）より当所管轄エリアの産業別の事業者数・小規模事業所数・従業員数を推計すると以下ようになる。

当所管轄エリアの事業所数の推計値は、事業者数はおよそ 4,729 社、小規模事業所数は 3,538 社である。

	第2次産業	第3次産業	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	医療・福祉	他サービス	その他	計
平成24年										
事業所数	894	4,120	554	337	1,460	640	337	1,571	115	5,014
従業員数	12,327	28,503	4,631	7,668	8,439	3,205	5,198	9,113	2,576	40,830
小規模事業所数	768	3,071	507	258	1,042	497	150	1,312	72	3,839
小規模従業員数	4,143	7,847	2,547	1,567	2,551	1,253	405	3,177	490	11,990
平成28年										
事業所数	838	3,891	523	314	1,369	578	389	1,446	111	4,729
従業員数	12,219	28,512	4,518	7,690	8,156	2,960	6,125	8,860	2,422	40,730
小規模事業所数	712	2,825	471	240	947	443	162	1,209	66	3,538
小規模従業員数	3,829	7,313	2,363	1,455	2,350	1,091	449	2,967	467	11,142
増減(H28年-H24年)										
事業所数	△56	△229	△31	△24	△91	△62	53	△125	△4	△285
従業員数	△108	9	△113	22	△283	△246	927	△252	△155	△99
小規模事業所数	△55	△246	△36	△19	△95	△54	13	△104	△6	△301
小規模従業員数	△314	△535	△184	△112	△201	△162	44	△211	△23	△848

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より人口比率 85%を乗じて算出

(b) 業種別の課題（経営課題）

i_商業

商業の状況をみると、県外資本企業の進出により中心部の小規模、零細事業は太刀打ちできず空洞化に拍車がかかっている。また、高齢化の進展も重なり事業後継者不在に伴う廃業が増加し、空き店舗率も加速している。さらに市内中心部の大規模小売店の閉館により、人流の停滞が顕著となっている。

卸・小売業は、キャッシュレスや EC サイトの進展によりインターネット販売の伸長や食料品販売が堅調推移の部分がある。一方、これらに対応出来ない事業者は後塵を拝し、業況が鈍化傾向にある。また、労働生産性が低い傾向にある。現在、人手不足感は若干緩和したものの全体的には不足傾向が続いているためである。小規模事業者の高齢化と後継者不在が鮮明になり、事業規模から親族外承継も出来ず、結果、廃業が増加し、空き店舗の増加にも繋がっている状況といえる。

また、サービス業は、コロナ禍の影響が顕著であり、飲食、旅館・ホテル、旅客運送、娯楽業を中心に壊滅的な打撃を受けている。また美容施術など対面サービスを行っている事業者への影響も拡大している。リモート対応が出来ない業種でもあるため、今後の商売のやり方を根底から見直す必要があるが、設備投資するにも資金余力が無い事業者が多いといえる。

ii_工業

製造業は、原材料価格の上昇が弱まりを見せていたものの、新型コロナウイルスによる海外との供給経路や国内経済減速の影響等により、売上高、利益、資金繰りともに減少・悪化。持ち直しの動きが出始めていたが、世界的な半導体不足から今後の受発注に影響が出るものと懸念している。

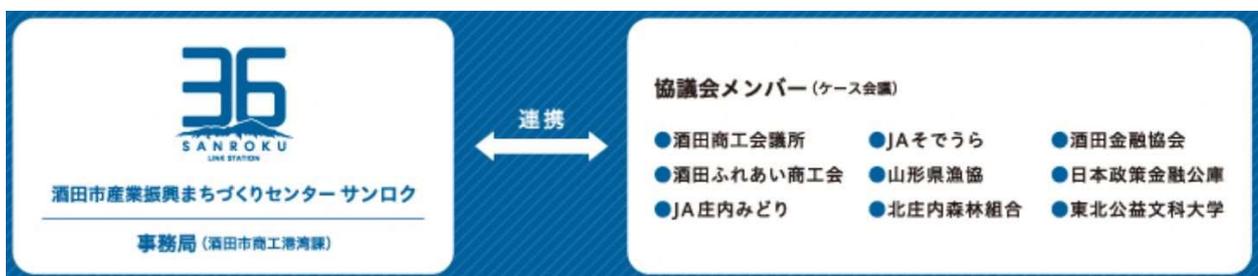
人材不足や人材の確保策、販路拡大策が常に課題として挙がっている。

iii_観光業

食文化（米・果樹・料亭・フレンチ・日本酒・ラーメン等）や歴史（寺社仏閣・酒田 36 人衆他）、日本百名山「鳥海山」や県内唯一の離島「飛島」など、豊富な地域資源を有しているもののインバウンド及びアウトバウンドに対して活かしきれていない。隣市の鶴岡市のような温泉観光地といった地の利が無い分、通過型観光となっているのが現状である。滞在型観光の模索や道の駅・まちの駅構想など、検討材料はあるものの官民が一体となった議論は基より、当地の観光振興を推進する上で、広い視点から強烈的なリーダーシップをとれる人材がいなかったことが大きな課題となっている。

キ 酒田市産業振興まちづくりセンター「サンロク」

平成 30 年 6 月にオープンした支援施設兼コワーキングスペースである。地元企業や農林水産業者らのニーズ（課題）とシーズ（技術や能力）をつなぎ、創業や農商工連携、新商品・サービスの開発、販路開拓などの支援、女性活躍などを推進し、産業振興につなげている。市内の産学官金の関係機関で立ち上げた酒田市産業振興まちづくりセンター運営協議会（会長・丸山至市長）が運営母体となり、ニーズとシーズをつなぐ中心となる「コンシェルジュ」や、市や市内の商工団体の職員らスタッフが業務に当たっている。



出典：酒田市産業振興まちづくりセンター サンロク HP

ク 酒田市総合計画

酒田市総合計画（平成30年度～令和9年度）および前期基本計画（平成30年度～令和4年度）の商工・観光に該当する箇所は下表のとおりである。

■基本構想（平成30年度～令和9年度）

果敢にチャレンジできる産業交流の盛んな港（湊）まち

酒田市は、最上川の河口に開け、最上川舟運や北前船が行き交う西廻り航路で賑わい栄えた港（湊）まちです。酒田商人の進取の気風が育んだ港町文化は、現在も人々の心に受け継がれています。

私たちは、先人たちの心意気を引き継ぎ、こんなまちを目指していきます。

- ・試行錯誤、やってみるの精神で、新しいことにチャレンジできるまち
- ・多様な価値観を持つたくさんの人を受け入れることができるまち
- ・酒田港を背景に、全ての産業が元気なまち
- ・三つの港（港湾・空港・コミュニケーションポート）や酒田の観光資源を生かしたひと・もの・情報の交流が盛んなまち

五感をもてなす感動のまち

酒田市は、どこにも負けない豊かな資源を有しています。

黄金色に輝く庄内平野などの美しい風景、玉簾の滝など名瀑の流れる音や酒田の夏を彩る酒田甚句の音色、さかた海鮮市場や飛島で感じる磯（潮）の香り、庄内平野や庄内浜の恵みを生かした豊かな食文化。そして、酒田の大地にふれる鳥海山・飛島ジオパーク、酒田の伝統文化や温かい人のぬくもり。

私たちは、恵まれた酒田の資源を生かして、こんなまちを目指していきます。

- ・酒田が大好きな市民がたくさんいるまち
- ・酒田の恵まれた資源を誇り、訪れた人を感動させる市民のもてなしがあふれるまち
- ・次代に引き継ぐ酒田の宝を大切にすまち
- ・酒田の魅力を上手に発信できるまち、市民一人ひとりが酒田の魅力を伝えることができるまち

■前期基本計画（平成30年度～令和4年度）

地域経済が活性化し、「働きたい」がかなう酒田

- 政策1 地域経済を牽引する商工業が元気なまち
- 政策2 「港」の物流機能により産業競争力が高いまち
- 政策3 地元でいきいきと働くことができるまち
- 政策4 夢があり、儲かる農業で豊かなまち
- 政策5 100年続く森林（もり）を造り、活かすまち
- 政策6 恵み豊かな水産を活かすまち

ファンが多く、移住者・定住者・観光客が増加する酒田

- 政策1 移住者・定住者が増えるまち
- 政策2 「おもてなし」があふれ、交流でうるおうまち
- 政策3 「港」発の交流で賑わうまち

ケ 酒田市小規模企業振興条例

酒田市では、平成31年3月に「酒田市小規模企業振興条例」を制定し、小規模企業の振興に関し、小規模企業者及び市の役割等を明らかにしている。条例における基本理念及び小規模企業の役割は下表のとおりである。

〔基本理念〕

1. 小規模企業の発展及び産業の創出は、小規模企業者の創意工夫と自主的な努力を基本とすること。
2. 市、小規模企業者、経済団体、市民等小規模企業の振興に関わる全ての者が小規模企業の果たす役割の重要性を理解し、一体となって取り組むこと。

〔小規模企業者の役割〕

1. 小規模企業者は、基本理念にのっとり、地域の特色を生かした事業活動に取り組むとともに、経済社会情勢の変化に対応した事業の持続的な発展を図るため、自主的に円滑かつ着実な事業運営に努めるものとする。
2. 小規模企業者は、地域社会を構成する一員として、社会的責任を自覚し、地域社会との調和を図り、豊かで住みよい地域社会の実現に貢献するよう努めるものとする。
3. 小規模企業者は、地域経済の振興を図るため、市内において生産、製造又は加工される製品の積極的な利活用に努めるものとする。
4. 小規模企業者は、相互に連携を図りながら、小規模企業の振興に取り組むよう努めるものとする。

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、当所管轄エリアでは今後も人口が減少していくことが見込まれている。また、高齢化率は年々高まることが予想されている。商業事業者にとっては、人口減少による消費の減衰への対応や、高齢化率が上がることによる消費構造の変化への対応が課題となっている。

さらに、年齢3区分別人口をみると、生産年齢人口の減少が著しい。働き手が不足することが予測されることから、事業者にとっては生産性向上等への取組が必要となる。

特産品をみると、当市は庄内平野や庄内浜沖の恵みにより、多彩で味わい深い特産品（食材）が豊富にあるという強みがある。現状、小規模事業者がこれらの特産品を活用して商品開発等を行うことが少ないことから、今後は魅力的な商品づくりや当該商品の販売促進も課題となる。

観光面をみると、当市は「山居倉庫」「酒田舞娘」「山王くらぶ」「さかた海鮮市場」等の魅力的な観光資源により、年間300万人前後の観光客を集客しているという強みがある。現在は、新型コロナウイルス感染症の影響による観光客が減少しているが、今後を見据えると、小規模事業者もアフターコロナ・ウィズコロナ時代に合わせた観光消費の獲得が課題となる。

小規模事業所数をみると、4年間で7.8%の減少がみられる。これにより、地域の活力減衰が予想されることから、既存事業者の経営維持、創業の増加、事業承継の円滑化などにより、事業所数の減少を緩やかにすることが課題であるといえる。

小規模事業所の経営課題をみると、①商業では、キャッシュレスやECサイトといった販売促進のDX（デジタルトランスフォーメーション）化や対面から非対面といったビジネスモデルの転換、②工業では、人材不足の解消、販売促進の強化、③観光業では、豊富な地域資源のインバウンド及びアウトバウンドへの活用、体験型サービスといった新サービスの開発など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

これまでの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。

ア 小規模事業者が持続的な経営を行っており、事業者数の減少が抑制されていること

現在、当所管轄エリアの小規模事業者の多くは、旧態依然としたビジネスモデルを維持しており、他社との差別化、ターゲット顧客の見直しなどへの対応等が十分でない。そこで今後は、小規模事業者が経営環境の変化に柔軟に対応し、持続的な経営を行うことを目指す。また、創業や事業承継が活発に行われることにより、事業所数の減少が抑制されることを目指す。

イ 持続的、発展的な事業構築に前向きに取り組む事業者が増加していること

前項の「経営環境の変化への柔軟な対応」は広く小規模事業者が目指すべき姿であると考え、

そのなかで、特に意欲的な事業者が抜本的なビジネスモデルの転換等を行い、地域を牽引することを期待している。そこで、新たな取組に果敢にチャレンジする事業者が増加する姿を目指す。

ウ DX やローカル 5G を活用して、新たな事業展開、省力化、労働生産性の向上が実現できていること
小規模事業者は DX 対応が遅れており、この結果、生産性が低いという現状がある。一方、当所管轄エリアでは、生産年齢人口が減少していくことが見込まれており、省力化・効率化が急務となっている。また、DX は小規模事業者の多くが課題としている販路開拓の解決策にもなり得る。そこで、小規模事業者が各社必要な DX 対応を行い、これまでの事業から一歩前進している姿を目指す。

エ 小規模企業で「働きたい」がかなっていないこと
小規模事業者が当地域の雇用の受け皿のひとつであることは言うまでもない。上記「ア」「イ」「ウ」を通じて、魅力的な事業を行う事業者が増加し、多様な就労の場を提供することで、若者が地元に着する、または、移住・定住が実現していることを目指す。

②酒田市総合計画との連動性・整合性

酒田市総合計画では、「全ての産業が元気」「新しいことにチャレンジ」といったキーワードを掲げ、年間商品販売額や製造品出荷額等を成果指標として、商工業の活性化を目指している。前項の「ア」や「ウ」は全ての産業を元気にすること、前項の「イ」は新しいチャレンジを促進することに繋がっており、連動性・整合性があるといえる。

③商工会議所としての役割

当所は明治 30 年 4 月の創立以来、地域の総合経済団体及び小規模事業者支援機関としての役割を果たしてきた。活動の骨子は、国や自治体に政策提言活動や個々の企業の支援活動である。当所管内の企業数の 74.8%が小規模事業所であることから、経営環境の変化に適応した小規模事業所の前向きな取組を産業支援機関、大学等研究機関、金融機関、行政などと連携協力して支援していく。

(3)経営発達支援事業の目標

【目標①】小規模事業者のターゲット顧客の見直し、他社との差別化、販路開拓やこれらを実現するための計画経営等の支援による、持続的な経営の実現および地域の活力維持

当市の小規模事業者の多くは旧態依然としたビジネスモデルを維持しており、他社との差別化、ターゲット顧客の見直しなどへの対応等が十分でないという現状がある。一方、地域全体をみると、庄内空港、日本海東北自動車道、鉄道が結節する交流拠点である点や、年間 300 万人前後の観光客がいる点など地の利もみられる。そこで、各社が環境の変化に合わせて、ターゲット顧客の見直しなどを事業計画に沿って行い、将来も持続的に経営をできるような態勢を作ることを目指す。当所においてもこれを実現するための支援を実施し、事業者を活性化させることで、地域の活力維持に繋げる。

【目標②】経営の抜本の見直し（ビジネスモデルの再構築）を目指すチャレンジ企業の支援

酒田市総合計画では、その基本構想で「試行錯誤、やってみるの精神で、新しいことにチャレンジできるまち」を掲げている。事業においても、新しいことにチャレンジすることは重要であり、このような企業が将来的に地域を牽引すると考えている。そこで、チャレンジ企業を重点的に支援することで地域にイノベーションを生む。また、これらの企業が将来の雇用の受け皿となることを期待する。

【目標③】小規模事業者の DX に向けた取組を支援することによる地域の新たな活力創出

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、IT を活用した販路開拓等の DX に向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題もある。DX 化が実現すれば、販売面では商圏を広範囲に広げることができ、生産面では生産性向上が期待できる。そこで、今後は DX 支援を強化することで、地域に新たな活力を創出することを目指す。

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

【目標①】 伴走型経営支援の強化による小規模事業者の持続的な経営の実現および地域の活力維持

小規模事業者のターゲット顧客の見直し、他社との差別化、販路開拓やこれらを実現するための計画経営の実現のために、まずは経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする。同時に、RESAS や各種団体が公表する地域データの分析を通じて外部環境を整理する。これらの分析結果を活用しながら、STP 分析を行い、新たな経営の方向性を定め、結果を事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。

【目標②】 経営の抜本的見直し（ビジネスモデルの再構築）を目指すチャレンジ企業の支援

経営の抜本的見直し（ビジネスモデルの再構築）にはリスクが伴う。そこで実施前に、前項の手順で事業計画の策定を支援する。さらに、地元客・観光客向けの需要動向調査、新たな需要の開拓のための商談会出展支援や IT 活用支援、経営課題解決のための各種専門家派遣などのメニューにより、新事業のリスクを可能な限りヘッジする。

【目標③】 小規模事業者の DX に向けた取組を支援することによる地域の新たな活力創出

DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得させること、実際に DX に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取組を推進していくことを目的にセミナーを開催する。セミナーを受講した事業者のなかから、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うなかで、必要に応じて IT 専門家派遣を行う。さらに、DX を活用した販路拡大を志向する事業者に対しては、売上拡大が実現するまで伴走型で支援を実施する。これらの支援を実現するため、経営指導員が DX に関する資質向上を行い、より実効性の高い支援を可能にする。

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] 小規模事業者が経営環境の変化に柔軟に対応するためには、まずは外部環境の変化を捉える必要がある。当所ではこれまでも、管内の経済動向に関する各種データを収集してきたが、分析・公表が十分でなく、小規模事業者にそのデータが届いていないという現状がある。

[課題] 収集したデータの分析・公表ができていなかったため、今後は、地域経済分析システム（RESAS）や各種団体が公表するデータを年1回分析し、公表することで、広く小規模事業者に提供する。また、事業計画策定時などに役立てる。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析レポートの公表回数	HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

②各種団体が公表する情報を活用した市内の経済動向分析の公表回数	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
---------------------------------	-------	---	-----	-----	-----	-----	-----

(3) 事業内容

①地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析

事業名	地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析
目的	地域の小規模事業者が市内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者を活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査を行う項目	地域経済循環マップ・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 等
調査の手段・手法	経営指導員が外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的にみて、特に事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査結果・成果の活用方法	調査報告は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

②各種団体が公表する情報を活用した市内の経済動向分析

事業名	各種団体が公表する情報を活用した市内の経済動向分析
目的	地域の小規模事業者が市内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が事業展開を検討する際の基礎資料とする。また、事業計画策定の際に活用する。
調査の内容	各種団体が公表するデータのなかで、地域の小規模事業者を活用してもらいたい項目を整理・分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査を行う項目	<p>■各種団体が公表するデータ</p> <p>大型小売店売上高、新車登録台数、新設住宅着工戸数、中小企業業況判断指数、倒産件数（山形県・酒田市）、有効求人倍率、消費者物価指数、電灯電力消費量、観光施設入込み数 等</p> <p>■その他のデータ（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・酒田港輸・移出入貨物の実績、（山形県港湾事務所） ・マル経資金融資申込み状況（酒田商工会議所調査） ・企業倒産件数（負債総額1千万円以上）（東京商工リサーチ） ・石油製品価格（資源エネルギー庁 資源・燃料部石油流通課） ・酒田～釜山定期コンテナ航路取扱個数（山形県港湾事務所） ・庄内空港定期便利利用状況（山形県庄内空港事務所） 等
調査の手段・手法	日々の業務の中で各種団体が公表しているデータを収集・整理し、「小規模事業者に役立つデータ」という視点で年1回分析を行う。分析を行ったデータは簡易なレポートにまとめた上で公表する。
調査結果・成果の活用方法	調査報告は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

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（商業）のターゲット顧客の多くは地元客である。また、観光客をターゲット顧客に事業展開する事業者も増えている。一方、当所では、地元客や観光客向けの商品開発をする事業者

に対し、商品等のブラッシュアップに資する取組を提供できていないという現状がある。

[課題] これまで商品等のブラッシュアップに資する取組を提供できていなかったため、今後は、小規模事業者の商品の需要動向調査として、地元客・観光客向けの商品調査機会を提供し、売れる商品づくりを支援する。また、事業計画策定時などに役立てる。

(2) 目標

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①地元客向け調査 調査対象事業者数	－	3者	3者	3者	3者	3者
②観光客向け調査 調査対象事業者数	－	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

①地元客向け調査

事業名	地元客向け調査
目的	小規模事業者の主な顧客は地元客である。そこで、小規模事業者に地元客向け商品調査の機会を提供する。これにより、地元で売れる商品づくりを支援する。
対象	主に地元での販売を強化したい商品（主な調査対象商品は食品を想定）、3商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手段・手法	食品等の購買の中心は女性であるため、酒田市産業振興まちづくりセンター「サンロク」の女子会といった女性が集まる場を活用して試食・アンケート調査を実施する。実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。また、調査は当所の職員が担当する。アンケート調査では、1商品あたり20名以上の地元女性からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が分析を行う。分析では、各項目について年齢別にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、事業計画を策定し、経営指導員が伴走型で支援する。

②観光客向け調査

事業名	観光客向け調査
目的	当所管内には観光客が多いものの、小規模事業者による観光客向けの商品開発等（お土産品等）は盛んとはいえず、目立ったヒット商品もみられない。そこで観光客向けの商品について需要動向調査を実施。観光客に売れる商品づくりを目指す。
対象	主に特産品を活用した食品（お土産品、食べ歩き商品、軽食等）、3商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手段・手法	当所管内の観光名所（山居倉庫、山王くらぶ、さかた海鮮市場等）にて観光客を対象に年1回アンケート調査を実施する。実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。また、調査は当所の職員が担当する。アンケート調査では、1商品あたり30名以上の観光客からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 酒田らしさ <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 購入意向 <input type="checkbox"/> お土産としてどうか <input type="checkbox"/> その他改善点
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、事業計画を策定し、経営指導員が伴走型で支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者が経営基盤を強化し、持続的な経営を実施するためには、自社の経営状況を把握する必要がある。当所ではこれまでも小規模事業者の経営分析を実施してきたが、事業計画策定支援や金融支援の際に実施するに留まっており、財務分析のみ、非財務分析のみといった部分的な経営分析もみられたという現状がある。

[課題] これまで部分的な経営分析もみられたため、今後は、財務分析および非財務分析の多面的な経営分析を実施するだけでなく、DXに関する分析を追加で実施するなど、分析の幅を拡大させる。結果は、事業計画策定時などに役立つ。

(2) 目標

現状の経営分析事業者数は40者/年であるが、この分析の内容をみると、財務分析のみ、非財務分析のみといった分析もみられた。今後は、財務分析および非財務分析の多面的な経営分析を実施。また、対象事業者数も計画5年目を目標に50者/年まで増加させる。なお、50者/年の内訳は、経営指導員5名×10者/年=50者/年である。現在の経営指導員5名の業務量をみると、純粋に経営指導を実施できる時間は全体の業務量の5割程度であるため、20者/人（経営指導員等一人当たりで継続的に指導及び助言を行うことができる想定される業務量）×5割=10者/人と算出している。将来的には、経営指導員が経営指導に専念できる組織体制を整備する。

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①経営分析事業者数	40者	42者	44者	46者	48者	50者

(3) 事業内容

①小規模事業者の経営分析

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
対象事業者の掘り起こし	巡回訪問・窓口相談、会報による周知、セミナー開催時などに訴求する。また、記帳支援や金融支援、補助金支援の際などの個社支援の際に経営分析を提案する。
分析の手段・手法・項目	<p>経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。分析内容についてはクラウド型支援ツール（BIZミル等）に準じて行う。分析項目は、以下のとおり、定量分析たる財務分析と定性分析たる非財務分析の双方を実施する。</p> <p>■経営分析を行う項目</p> <p>財務分析：直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 非財務分析：強み・弱み（商品・製品・サービス、技術・ノウハウ等） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向等） デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用方法等</p> <p>また、高度な専門知識を必要とする経営分析は、エキスパートバンクや中小企業119を活用し、専門知識を有する地域の中小企業診断士・税理士・弁護士・社会保険労務士等の専門家と連携することで支援の方向性を見出す。</p>
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析の結果は事業者へフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は、専門家派遣により解決を図る。 分析結果は、当所内の会議で共有する。また、クラウド型支援ツール（BIZミル等）上に分析結果を集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 経営環境の変化への柔軟な対応や、経営の抜本的見直し（ビジネスモデルの再構築）を成功させるためには、事前に事業計画を策定することが重要である。一方、当所では、事業計画の策定支援は実施しているものの、支援の内容をみると、補助金申請のための計画策定支援が大半であり、経営の方向性にまで踏み込んだ支援ができていなかったという現状がある。

[課題] これまでは経営の方向性にまで踏み込んだ支援ができていなかったため、今後は、経営分析実施事業者に対し、事業計画策定の意義や必要性を周知し、経営環境の変化への柔軟（ターゲット顧客の見直し）な対応や、経営の抜本的見直し（ビジネスモデルの再構築）に資する事業計画策定を支援する。なお、当市の小規模事業者は DX の視点が弱く、今後強化が必要なことから、事業計画策定前段階において、DX に向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。創業希望者に対しては創業計画の計画策定を支援する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の持続的経営や経営の抜本的な見直しを目的に、経営分析から一步踏み出した支援として、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の約 5 割の事業計画の策定を目標とする。また、創業計画についてもこれまで同様、継続して支援を実施する。

計画策定にあたっては、「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」、「需要動向調査」の結果を活用する。

(3) 目標

項目	現行	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
①DX 推進セミナーの開催回数	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②事業計画策定事業者数	20 者	21 者	22 者	23 者	24 者	25 者
③創業計画策定事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
創業塾の開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 事業内容

①DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣の実施

事業名	DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣の実施											
目的	DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得させるため、また実際に DX に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取組を推進していくために、セミナー開催および IT 専門家派遣を実施する。											
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）											
支援内容	<p>DX 推進セミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者のなかから、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うなかで、必要に応じて中小企業 119 や地元 IT 業者等を活用した IT 専門家派遣を行う。</p> <p>■DX 推進セミナー</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>募集方法</td> <td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年 2 回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>日商に登録している IT 講師等を想定</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNS を活用した情報発信方法 / EC サイトの利用方法 等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20 人/回</td> </tr> </tbody> </table>		募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 2 回	講師	日商に登録している IT 講師等を想定	カリキュラム	DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNS を活用した情報発信方法 / EC サイトの利用方法 等	想定参加者数	20 人/回
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知											
回数	年 2 回											
講師	日商に登録している IT 講師等を想定											
カリキュラム	DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNS を活用した情報発信方法 / EC サイトの利用方法 等											
想定参加者数	20 人/回											
支援の手段・手法	IT の利活用を行う事業者に対しては、導入前に事業計画の策定を行い、経営指導員が伴走型で支援する。											

②事業計画策定支援	
事業名	事業計画策定支援
目的	「地域の経済動向調査」「需要動向調査」「経営状況の分析」を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展に資する事業計画の策定を支援する。
支援対象	経営分析において事業計画策定に興味を持った事業者。特に以下を重点支援する。 <ul style="list-style-type: none"> ・新たな事業活動を展開したいと考えている事業者 ・地域の特産品を活用した商品を開発・販売したいと考えている事業者 ・DXを推進させたいと考えている事業者等
対象事業者の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に経営課題解決や経営の持続的発展・成長発展のための事業計画策定を提案する。また、「経営計画作成のための個別相談会」の実施による掘り起こしや、「DX化推進助成金」等の補助金・助成金を契機とした事業計画策定の掘り起こしも実施する。 <p>■経営計画作成のための個別相談会 年2回実施される相談会。経営計画や事業計画を策定したいと考える事業者に中小企業診断士がアドバイスを行う。</p> <p>■DX化推進助成金 酒田市産業振興まちづくりセンター運営協議会が実施する助成金。市内に事業所を置く事業者等が、新商品・新サービス開発、生産性向上のために、ITツール、データ及びAI等のデジタル技術を活用し、製品、サービス、ビジネスモデル等を変革するDXを行うことで、新規事業への挑戦や生産性の質的向上の実現を図ることを目的としている。申請には、DX化推進事業計画書が必要である。(補助率1/2以内、補助上限額50万円)</p>
支援の手段・手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者からのヒアリングをもとに経営指導員が作成する方法の2つの方法で実施する。

③創業計画策定支援																						
事業名	創業計画策定支援																					
目的	創業者のビジネスが成功するよう、創業計画の策定を支援する。																					
支援対象	創業者・創業希望者																					
対象事業者の掘り起こし	「創業塾」や「やまがたチャレンジ創業応援事業」及び窓口相談を導入部に、支援対象者を掘り起こす。 <p>■創業塾</p> <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td> <td colspan="2">チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td colspan="2">年1回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>1日目 創業の心構え / 事例紹介と意見交換</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>2日目 創業期の経営戦略 / マーケティング実践</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>3日目 資金調達と財務管理 / 経営資源の活用</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>4日目 ビジネスプラン作成 / 講座のまとめ</td> <td>※R3実績</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td colspan="2">15人/回</td> </tr> </table> <p>■やまがたチャレンジ創業応援事業 地域ニーズにマッチした事業や、街の賑わい創出につながる事業、独自性ある事業などの創業の実施にかかる費用の一部を補助する助成金。申請にはビジネスプランが必要である(補助額：～200万円、補助率1/2～2/3)。</p>	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知		回数	年1回		カリキュラム	1日目 創業の心構え / 事例紹介と意見交換			2日目 創業期の経営戦略 / マーケティング実践			3日目 資金調達と財務管理 / 経営資源の活用			4日目 ビジネスプラン作成 / 講座のまとめ	※R3実績	想定参加者数	15人/回	
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知																					
回数	年1回																					
カリキュラム	1日目 創業の心構え / 事例紹介と意見交換																					
	2日目 創業期の経営戦略 / マーケティング実践																					
	3日目 資金調達と財務管理 / 経営資源の活用																					
	4日目 ビジネスプラン作成 / 講座のまとめ	※R3実績																				
想定参加者数	15人/回																					
支援の手段・手法	創業者が作成した創業計画をベースに、経営指導員・専門家が一緒になってブラッシュアップを行う方法にて実施する。																					

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] 当所内で、事業計画策定後の支援について明確なルールがなく、担当者任せとなっていた。そのため、事業計画が形骸化することがあった。また、「売上が増加したか」や「利益が増加したか」といった結果にまで着目したフォローアップを実施してこなかったという現状がある。

[課題] フォローアップのルール作りや成果目標がなかったため、今後は、原則として四半期ごとにフォローアップを実施。すべての事業計画に対し、伴走型で支援することで、計画の成果をあげることを目指す。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上増加割合・経常利益増加割合が20%※（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目標とする。

また、創業計画のフォローアップではすべての創業者の事業が軌道に乗り、事業継続が実現するよう、伴走型支援を実施する。

※これまでの当所の支援のなかで、肌感ではあるが、前年同期比で売上高や経常利益が増加している小規模事業者の割合は約1割程度であると感じている。そこで、本事業においては、伴走型のフォローアップを実施することで、事業計画策定およびフォローアップを実施した対象事業者について、売上増加事業者割合・経常利益増加事業者割合が20%（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）となることを目標とする。

(3) 目標

① 事業計画のフォローアップ

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
フォローアップ対象事業者数	20者	21者	22者	23者	24者	25者
頻度（延回数）	80回	84回	88回	92回	96回	100回
売上増加事業者数	—	4者	4者	5者	5者	5者
経常利益増加事業者数	—	4者	4者	5者	5者	5者

② 創業計画のフォローアップ

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
フォローアップ対象事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度（延回数）	20回	20回	20回	20回	20回	20回

(4) 事業内容

① 事業計画・創業計画のフォローアップ（計画を策定した全事業者を対象）

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画及び創業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やすだけでなく、専門家派遣などを活用しながら軌道に乗せるための支援を実施する。

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] 小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、自社独自での取組には限界がある。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題もある。当所では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、これらの支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていないという現状もみられた。また、DXについての支援が実施できていなかった。

[課題] 各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する。また、これまで実施できていなかったDXに関する支援を実施する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、地域内の小規模事業者の多くはITを使った販路開拓等が遅れていることから、ITを活用した販路開拓として、自社独自ではITの利活用が難しい事業者に対しオーダーメイド型の支援を実施する。なお本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。そのため、各事業の効果として、実際に効果が上がることを示しながら、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

(3) 目標

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①ア) 山形県広域商談会	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
①イ) 山形県庄内商談会	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
②「DXセミナー」後の実行支援	—	3者	3者	3者	3者	3者
(BtoBの場合) 成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合) 売上額/者	—	10万	10万	10万	10万	10万

(4) 事業内容

①商談会の出展支援

ア) 山形県広域商談会 (BtoB)

事業名	山形県広域商談会の出展支援
目的	自社独自に商談会に出展することが難しい製造業事業者に商談会出展の機会を提供。新規取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。
支援対象	(主に特産品を活用した食品を販売している) 食料品製造業
訴求相手	東北及び東日本地域を中心とした事業者(製造業・商社等)
商談会の概要	(公財)山形県企業振興公社が主催する商談会である。県内中小企業が新規受注先を獲得することに開催されており、発注企業として、メーカー、商社の資材・購買・調達部門、研究開発部門、設備・工務部門、生産技術、仕入部門等が参加する。令和3年7月の開催はオンライン形式で行われ、発注企業86社、受注企業として山形県内外の製造業200社が商談を行った。
支援の手段・手法	出展者の募集だけでなく、事前準備として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。また、出展後は、商談会で名刺交換をした相手に対する、フォローをワンストップで支援する。これにより成約数の拡大を目指す。

イ) 山形県庄内商談会 (BtoB)

事業名	山形県庄内商談会の出展支援
-----	---------------

目的	自社独自に商談会に出展することが難しい製造業事業者に商談会出展の機会を提供。新規取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。
支援対象	製造業・商社等
訴求相手	東北地方を中心とした製造業者
商談会の概要	山形県庄内総合支庁が主催する商談会である。山形県庄内地域、秋田県由利地域及び新潟県北部地域を中心とした発注企業及び受注企業の取引拡大を図ることを目的としており、発注企業として、一般機械、金属製品、電気機器、輸送用機械等のメーカー及び商社などが参加している。令和3年度はコロナ禍の状況を鑑みて10月に全面オンラインで開催し、受注企業38社、発注企業10社の参加があった。
支援の手段・手法	出展者の募集だけでなく、事前準備として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。また、出展後は、商談会で名刺交換をした相手に対する、フォローをワンストップで支援する。これにより成約数の拡大を目指す。

② 「DXセミナー」後の実行支援 (BtoB, BtoC)

事業名	「DXセミナー」後の実行支援
目的	現代において、ITを使った販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取組が遅れている。そこで、自社独自ではITの利活用が難しい事業者に対しオーダーメイド型の支援を実施し、新規取引先の獲得を目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず） ※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	ITを活用した販路開拓といっても、実施したい内容は各事業者で異なる。そこで、各事業者の実施したい内容を基にオーダーメイド型の支援を実施する。具体的には、『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「DXセミナー」において紹介したITによる販売促進の方法（ホームページ制作、EC販売、SNSの活用等）から事業者が選択した内容について、経営指導員やIT専門家によるハンズオン支援を実施する。
支援の手段・手法	「DXセミナー」の個別相談において、ITを活用した販路開拓を行いたい事業者を掘り起こす。その後、経営指導員やIT専門家による支援を実施する。支援にあたっては、ITを活用した販路開拓に関する事業計画を策定し、事業計画に沿ったIT導入～運用支援を行う。これらの支援により新規顧客の獲得を目指す。

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] 現状、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画事業評価委員会」により実施。事業の評価に加えて、より成果を出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。

[課題] これまでのところ特段の課題はないため、今後も継続して事業を実施する。

(2) 事業内容

- ① 酒田市商工港湾課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。また、評価結果をもとに事業の見直しを行うなど、経営発達支援事業のPDCAを回す。
- ② 当該「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページ (<http://www.sakata-cci.or.jp/>)へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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] 現状、経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。そのため、経営分析や事業計画策定などの一定のスキルはある。一方、これまでの計画実行は経営指導員が中心となり実施してきたため、経営指導員以外の職員を含めた組織全体としての資質向上ができていなかった現状がある。

[課題] 本計画では新たに、「事業者の売上や利益を向上させること」「効果の高い販売促進を実施すること」「DXに向けた相談・指導能力を習得すること」などの資質向上が課題となるため、習得を図る。また、経営指導員のみならず他の職員も含めた組織全体の支援力向上という課題に対し、組織全体の資質向上を実現し、より効果の高いレベルの支援を行える体制をつくる。

(2) 事業内容

① 経営発達支援計画の実行に向けた資質向上

参加者	経営指導員、小規模企業支援員、補助員、記帳専任職員、記帳指導員、一般職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する
内容	<p>経営発達支援計画の実行に必要な「事業者の売上や利益を向上させること」「効果の高い販売促進を実施すること」「DXに向けた相談・指導能力を習得すること」等の知識・ノウハウを習得する。具体的には、山形県商工会議所連合会の経営指導員研修等の上部団体等が主催する研修に参加する他、中小企業大学の研修参加や、独自に外部講師を招聘した所内研修（DX 関連）を実施する。</p> <p>また、DX 関連の動向は日々進化していることから、以下の＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。</p> <p>＜DX に向けた取組＞</p> <p>ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等</p> <p>イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等</p> <p>ウ) その他の取組 オンライン経営指導の方法 等</p> <p>これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、経営支援員等も含めて積極的に参加する。</p>

② OJT 制度

目的	経営指導員個々の支援能力向上や一般職員も含めた組織全体の支援能力向上を図る
内容	経験年数の浅い経営指導員や経営支援員・補助員等と、ベテラン経営指導員等がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。

③ 職員間の定期ミーティング

参加者	職員全員
目的	組織内で研修内容や支援状況を共有する

内容	月1回の定期ミーティングのなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、研修等へ参加した経営指導員等が順番で講師を務め、経営支援手法やIT等の活用方法、具体的なITツール等について紹介し、ミーティング内で意見交換を行う。また、各人の支援状況等を共有し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。
----	---

④データベース化

目的	担当外の経営指導員等でも一定レベル以上の対応ができるようにする
内容	担当経営指導員等がクラウド型支援ツール(BIZミル等)に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、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とともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

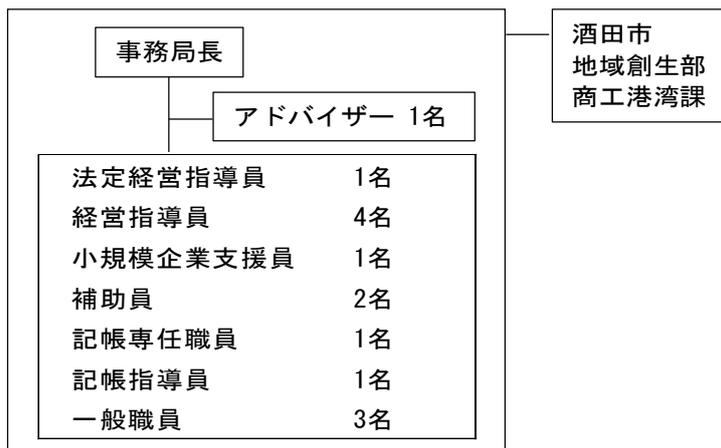
(別表2)

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6年1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：平野 由美子

連絡先：酒田商工会議所 TEL. 0234-22-9311

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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

〒998-8502

山形県酒田市中町2丁目5番10号

酒田商工会議所

TEL：0234-22-9311 / FAX：0234-22-9310

E-mail：mail@sakata-cci.or.jp

②関係市町村

〒998-8540

山形県酒田市本町2丁目2番45号

酒田市 地域創生部 商工港湾課 企業立地・産業振興係

TEL：0234-26-5361 / FAX：0234-22-3910

E-mail：shoko@city.sakata.lg.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	2,550	2,650	2,750	2,750	2,750
・地域経済動向調査事業	50	50	50	50	50
・需要動向調査事業	300	300	300	300	300
・経営分析事業	600	600	600	600	600
・セミナー開催事業	800	800	800	800	800
・専門家派遣事業	300	300	300	300	300
・事業計画策定事業	100	150	200	200	200
・フォローアップ事業	100	150	200	200	200
・需要開拓支援事業	300	300	300	300	300

(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、各種事業収入、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費 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)

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