

経営発達支援計画の概要

実施者名	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）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目標	<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「稼ぐ力」強化支援</b> 「稼ぐ力」を高める商品・サービス再設計支援を通し自走化への一步を推進。</p> <p><b>（２）販路開拓と消費者接点の多様化支援</b> 地域資源を活かした商品の販路拡大と消費者接点の多様化を図る。</p> <p><b>（３）経営者のリテラシー向上と事業計画策定支援</b> 経営分析と個別相談を通じた「稼ぐ力」を可視化する事業計画策定支援。</p> <p><b>（４）事業承継と経営基盤の強化支援</b> 少子高齢化や後継者不足に悩む小規模事業者に対する承継計画策定支援。</p> <p><b>（５）地域経済・消費動向に基づく戦略的支援</b> 地域経済を読み解き「稼ぐ力」と自走化を導く伴走支援。</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 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自走化へ導く的確な支援を行う。</p> <p><b>4. 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等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>5. 経営状況の分析に関すること</b> 経営状況調査、個別相談等により経営分析を行う事業者を掘り起し、企業レベルに応じ、経営者のリテラシー向上を図り事業計画の策定につなげる。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 個別相談、巡回訪問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、事業の目的、状況に応じ「稼ぐ力」を可視化する事業計画策定を支援する。</p> <p><b>7. 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い自走化へ導く。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 地域資源を活かし管内、首都圏等の需要を開拓する事業を実施し販路開拓支援を行う。</p>
連絡先	<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：0235-35-1299 / FAX：0235-25-7111 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：0235-66-3138 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

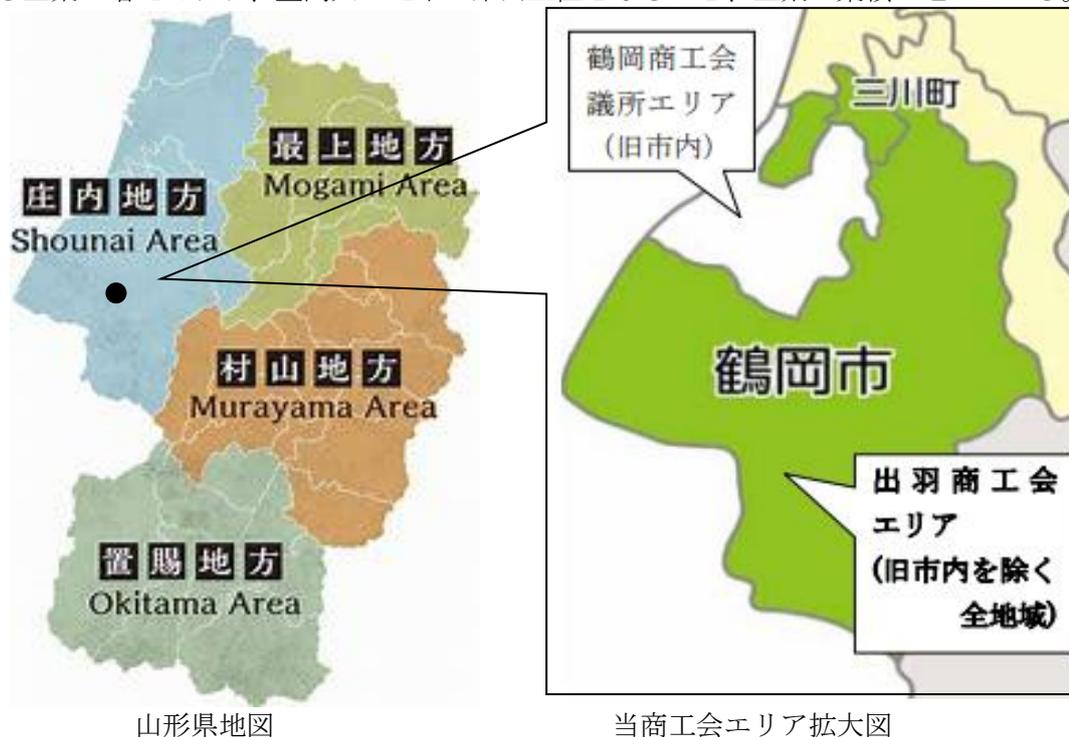
①現状

【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沿岸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。



【人口（推移）】

管内人口は年々減少している。令和7年3月で47,406人であり、平成22年と比較すると8,768人減少している。将来人口は、令和22年で36,193人、令和42年で23,953人と推計されており、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

単位：人



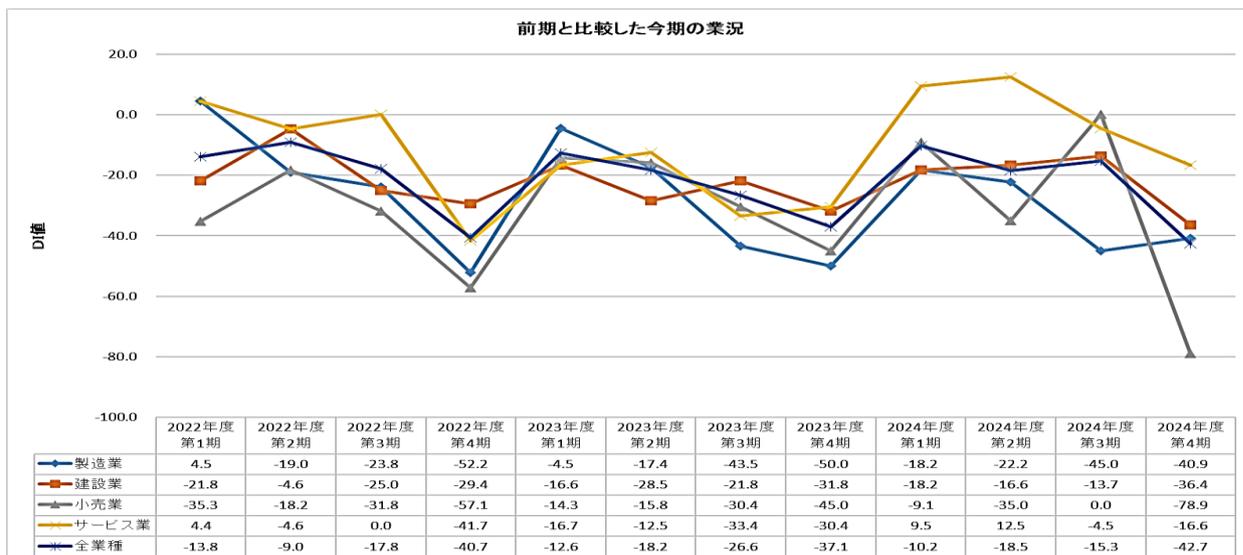
※出典：※鶴岡市（旧市内除く）の推計値は本会推計

「鶴岡市町別世帯数人口集計表（各年次）」「第2期鶴岡市まち・ひと・しごと創生総合戦略（R2.3）」  
「三川町住民基本台帳に基づく地域・年齢別人口/Mターン戦略」「三川町人口ビジョン（H27.10）」

【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、楯引地域に酒蔵 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（出羽三山）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を受け廃業したところもあり、厳しい景況感となっている。（出典：出羽商工会景況調査）



⑧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 28 年		令和 3 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	373	353	326	306
製造業	274	219	251	199	205	147
卸・小売業	664	502	644	468	559	404
飲食店・宿泊業	220	171	211	166	196	155
サービス業	481	369	412	359	384	339
その他	181	214	220	198	243	215
合計	2,248	1,878	2,111	1,743	1,913	1,566

出所：経済センサス活動調査

⑨特産品

庄内平野の肥沃な土地と日本海からの恵みを活かした農水産物（米、野菜、果樹、魚貝類）とその加工品、日本海からの寒風や昼夜の寒暖差の気候を活かした酒蔵 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次鶴岡市総合計画普及版「4農・林・水産業」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。

④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。

⑤三川町（第4次三川町総合計画概要版 基本目標3 賑わいより）

創造力にあふれ豊かさを実感できるまち

町の特色と魅力をいかし、町民と行政が一体となって産業振興と交流人口・関係人口の拡大を図り、創造力にあふれ豊かさを実感できるまちづくりを推進します。

賑わい① 活力に満ちた産業の育成と雇用の創出

少子化などに起因した人口減少と高齢化が進み、担い手不足や労働者の高齢化が課題となる中、町の地域特性や地域資源を生かし、関係者と連携した、農業、商業などの産業振興を推進します。

賑わい② みかわブランドをいかした交流人口・関係人口の拡大

技術の進歩などにより情報、サービスなどが活発に行き交う中、自然環境、景観、歴史、文化、特産品など本町固有の資源や魅力（みかわブランド）を効果的に活用し、より多くの方から本町に関心を持ち、訪れ、住んでいただけるまちづくりを展開します。

②課題

【地域や管内における産業別の状況】

⑦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く、総面積のなかで農地の占める割合が高いことや、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、多くが売れる商品づくりと販路開拓に課題を抱え、耕作面積を増加させ、自身で販売体制を構築できるものとそうでないものの二極化が進んでいる。

④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合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。

⑦製造業

地域の特色として、基幹産業である農業を背景とした農産物の加工が盛んで、寒暖差、清らかな水、酒米生産等気候風土を活かした地場産業である日本酒の蔵元 7 社が操業している。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。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、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が、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っている。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のほかコロナ禍以降ネット販売を利用する消費者が増加している状況である。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 57 万人）を筆頭に、産直あぐり（同 37 万人）、あつみ温泉（同 23 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宿泊施設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「令和 6 年度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物生産額、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や稼ぐ力を強化することで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

##### ①：小規模事業者の「稼ぐ力」強化支援

「稼ぐ力」を高める商品・サービス再設計、伴走から自走化へ

10 年後における地域のあるべき姿：地域資源である「食」や「観光」を活かしたニーズに応じた商品・サービスを自ら企画・改善し、安定した利益を継続的に生み出せる事業者が地域に多数存在する。  
理由：市場変化に対応できる商品力と企画力は、事業者の「稼ぐ力」の源であり、自ら価値を創出できる体制が自走化の鍵となるため。

－ 鶴岡市総合計画：「企業の成長力・競争力強化」

－ 三川町総合計画：「活力に満ちた産業の育成と雇用の創出」と連動する。

##### ②：販路開拓と消費者接点の多様化支援

地域資源を活かした商品の需要拡大と消費者接点の多様化を図る販路開拓支援

10 年後のあるべき姿：地域資源である「食」や「観光」を活用した商品が、首都圏等でも認知され、複数の販路を持つ事業者が地域経済の牽引役となっている。

理由：出羽商工会管内の地域資源の魅力を外部に届ける力は、地域ブランドの確立と事業者の収益安定に直結し、持続可能な「稼ぐ力」の基盤となるため。

－ 鶴岡市総合計画：「優れた地域資源を生かした産業の振興」「農産物の販路拡大」

－ 三川町総合計画：「みかわブランドをいかした交流人口・関係人口の拡大」と連動する。

### ③：経営者のリテラシー向上と事業計画策定支援

経営分析と個別相談を通じ可視化する事業計画策定支援を行い、自走化へ伴走型で取り組む10年後のあるべき姿：事業者が自ら事業計画や創業計画を立案・更新し、経営指標を把握しながらPDCAを回せる体制が整っている。

理由：計画的な経営は、収益性と持続性を高めるだけでなく、外部環境の変化にも柔軟に対応できる「自走化」の基盤となるため。

- 鶴岡市総合計画：「地域の企業活動の支援と地域内循環型経済の推進」
- 三川町総合計画：「経営基盤の強化」「創業の支援」と連動する。

### ④：事業承継と経営基盤の強化支援

少子高齢化や後継者不足に悩む小規模事業者に対する承継計画策定支援に取り組む。10年後のあるべき姿：地域内で円滑な事業承継が進み、後継者が新たな価値を加えながら事業を継続し、「稼ぐ力」を次世代へとつなげている。

理由：事業承継は単なる引き継ぎではなく、地域経済の持続性を支える重要な転換点であり、「稼ぐ力」の継続と自走化の維持に不可欠なため。

- 鶴岡市総合計画：「地域の企業活動の支援と地域内循環型経済の推進」（事業承継支援）
- 三川町総合計画：「経営基盤の強化」と連動する。

### ⑤：地域経済・消費動向に基づく戦略的支援

地域経済を読み解き「稼ぐ力」と自走化を導く伴走支援を実施。10年後のあるべき姿：地域の経済・消費動向を踏まえた支援が常態化し、事業者がデータに基づく意思決定を行い、地域全体で「稼ぐ力」と自走化が底上げされている。

理由：環境変化に対応するには、地域全体の動向を把握した戦略的支援が不可欠であり、個別支援と地域政策の連動が長期的な振興に寄与するため。

- 鶴岡市総合計画：「地域の企業活動の支援と地域内循環型経済の推進」
- 三川町総合計画：「6次産業化、農商工観連携の促進」「観光振興」と連動する。

### ⑥：10年程度の期間を見据えた全体像

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」「IoT・AIの進展」「事業継続力強化への対応」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稼ぐ力強化と経営基盤強化を目指す。

### ⑦：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、後期基本計画の基本目標の一つである「企業の成長力・競争力強化」「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4次三川町総合計画の基本目標の一つである「活力に満ちた産業の育成と雇用の創出」「みかわブランドをいかした交流人口・関係人口の拡大」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 後期基本計画（令和6年3月29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]

⑦ 農産物の販路拡大

○施策の方向

本市の豊かな食文化とそれを支える農産物の魅力を生かして、付加価値の向上や他産地との差別化により、販路拡大や商品化の推進を図ります。また、食文化や農産物の情報を積極的に発信し、消費者とのさらなる信頼関係の構築や鶴岡ファンの拡大を進めます。

また、第2次鶴岡市総合計画 後期基本計画（令和6年3月29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]

⑦ 企業の成長力・競争力強化

○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組、企業活動を支える人材確保の課題解決を図るための取組を支援します。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。

① 優れた地域資源を生かした産業の振興

○施策の方向

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。

⑦ 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、後継者不足や事業承継に対する取組を支援するとともに、施策の推進に必要な条例の内容等の検討を進めます。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】

三川町第4次三川町総合計画の基本目標の3-1 「活力に満ちた産業の育成と雇用の創出」では、商業については、地元商店のほか、大型商業施設とその周辺の商業施設、工業においては工業団地、産業団地等が中心となって発展してきた経緯があります。本町の平成28年（2016）年の産業大分類別売上では、卸売・小売業が町の産業全体の52.3%と約半分を占め、次いで、製造業が31.3%となっており、山形県や全国平均よりも商工業の割合が高く、町の中心的な産業となっています。商工業は観光、雇用など他の分野とも密接に関わっているため、関係者と連携して持続的な発展に向けて取り組んでいくことが求められています。

[小規模事業者支援に関連する箇所について抜粋した主な取り組み]

⑦ 経営基盤の強化

地域商工業の振興のため、中小企業の資金調達円滑化を支援するとともに、商工会や小売店の活動を支援し、経営の安定化や経営基盤の強化を支援します。

① 創業の支援

商工会等の関係機関と連携し、創業支援事業計画の策定を進め、創業に関する普及啓発、人材育成、経営のノウハウの習得を支援し、町内での起業を促進します。

⑦ 6次産業化、農商工観連携の促進

生産、加工、流通、販売を連携させた 6次産業化や、商工業者と農業者とが互いの技術やノウハウを活用する農商工観連携を支援し、所得の向上と安定化を図ります。

また、基本目標 3-2 みかわブランドをいかした交流人口・関係人口の拡大では、観光は単に外から人を呼び込むだけでなく、特産品の開発や宿泊、飲食店、商店の振興など、地域産業の活性化につながる重要な要素です。本町は「観光地」と呼ばれるところは少ない状況にありますが、各種イベント開催や観光資源の掘り起こしにより、三川町を訪れたいくなるような魅力を創出することが必要です。

[小規模事業者支援に関連する箇所について抜粋した主な取り組み]

#### ⑦ 観光振興

個人、団体、地域と協力して観光資源を発掘・磨き上げし、本町の魅力を広く発信します。

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。

### ⑧：出羽商工会としての役割

⑦ 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。

① 第2期の経営発達支援計画（目標：（1）小規模事業者の成長力強化（2）地域資源を活用した商品開発と販路開拓支援（3）小規模事業者の経営安定化と事業承継の取組強化）について当会では令和2年4月～令和8年3月までを実施期間とする経営発達支援計画を実行してきた。各事業実施の結果個社支援の成果も徐々に見え始めている。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、未実施の事業もあることから、これまでの検証を踏まえ、3期目の経営発達支援計画を実行に移す。

#### （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年間にお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。〔鶴岡市、三川町の総合計画と連動・整合する部分を記載する。〕

#### ①：小規模事業者の「稼ぐ力」強化支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：支援事業者の売上高増加率5年後25社達成

K P I：ザ・ビジネスモールへの参加事業所を5年間で10社、

見える化マップ参加事業所を5年間で100社。

これまでの伴走支援を通し事業規模や収益性の拡大等一定水準を超えた小規模事業者に対し、自走化へ向けさらなる成長を遂げることを目指し、地域ニーズに合った商品開発、技術力向上やザ・ビジネスモールを活用した新たな需要開拓などの取組を図る。また、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。

- 鶴岡市総合計画：「企業の成長力・競争力強化」

- 三川町総合計画：「活力に満ちた産業の育成と雇用の創出」と連動する。

※ザ・ビジネスモール：全国の商工会議所・商工会が共同運営する、会員限定の商取引支援サイト企業間のマッチングや自社PRが無料で行え、登録企業数は29万社。（事務局：大阪商工会議所）

※見える化マップ：出羽商工会のHP上に管内のマップにピン留め表示し、会員事業所を『見える化』することにより会員間取引と企業間取引の拡大を図るもので、令和7年度より新規事業として取り組んでいる。

## ②：販路開拓と消費者接点の多様化支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：首都圏等販路開拓における成約件数を延5件達成

KPI：首都圏等販路開拓事業参加事業者数8社 売上高 1件あたり50,000円 管内酒蔵等のイベント参加5社 酒蔵イベント来場者数 70人

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し、消費者との接点の多様化によりファンの拡大と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「地産地消」や地域外から獲得した資金を地域内で循環させ、地域に雇用や所得を持続的に生み出す「地域内経済循環」と「地域外消費拡大」を促進させる。

- 鶴岡市総合計画：「優れた地域資源を生かした産業の振興」「農産物の販路拡大」
- 三川町総合計画：「みかわブランドをいかした交流人口・関係人口の拡大」と連動する。

## ③：経営者のリテラシー向上と事業計画策定支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：経営分析件数と事業計画策定件数5年後100件

KPI：個別相談の実施件数を増加させ5年後10件 巡回件数年間3,800回を達成する。

刻一刻と変化する事業環境に影響を受ける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展開などの取組、企業活動を支える人材確保の課題解決を図るため、新規創業者や経営者自身のリテラシー向上に対して個別相談等を実施する。また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策定や地域内外の新たな需要の開拓の支援、ビジネスモデルの再構築の支援を通じて、経営の基盤の強化を目指す。

- 鶴岡市総合計画：「地域の企業活動の支援と地域内循環型経済の推進」
- 三川町総合計画：「経営基盤の強化」「創業の支援」と連動する。

## ④：事業承継と経営基盤の強化支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：事業計画策定件数、事業計画フォローアップ件数5年後100件（事業計画には承継計画含む）

KPI：フォローアップ頻度1事業所あたり年6回以上で巡回件数年間3,800回を達成する。

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。

- 鶴岡市総合計画：「地域の企業活動の支援と地域内循環型経済の推進」（事業承継支援）
- 三川町総合計画：「経営基盤の強化」と連動する。

## ⑤：地域経済・消費動向に基づく戦略的支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：ビッグデータ（RESAS）の活用と地域経済の動向分析（年1回HP公表）

KPI：データ活用による事業計画策定件数 5年後100件を達成する。

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、事業計画策定の基礎資料として活用する。

- 鶴岡市総合計画：「地域の企業活動の支援と地域内循環型経済の推進」
- 三川町総合計画：「6次産業化、農商工観連携の促進」「観光振興」と連動する。

## 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 8 年 4 月 1 日～ 令和 13 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「稼ぐ力」強化支援

##### 達成方針 1：商品・サービス再設計支援体制の構築

経営分析を実施した事業者のうち、一定水準を超えた事業者に対し、ザ・ビジネスモールへの参加促進と見える化マップ活用を通じ、商品力・企画力の向上を支援する。具体的には、認定期間(5年間)で年間 2 社のザ・ビジネスモール新規登録(累計 10 社)、年間 20 社の見える化マップ新規参加(累計 100 社)を目標とし、経営指導員が担当制で張り付き、事業者自らが市場変化に対応した価値を創出できる商品・サービス再設計と販促体制づくりを伴走支援する。

**設定した理由：**市場変化に対応できる商品力と企画力は、事業者の「稼ぐ力」の源であり、自ら価値を創出できる体制が自走化の鍵となるため。ザ・ビジネスモールと見える化マップの併用により、域内取引の拡大と地域経済の活性化を目指す。

※ザ・ビジネスモールは、全国の商工会議所・商工会が共同運営している商取引サイトであり、全国 29 万社が登録しているが当会においてはまだまだ活用がされていない状況である。

※見える化マップは当会で令和 7 年度より取り組んでいる重点事業で、小規模事業者同士のビジネスマッチング(BtoB)と一般消費者への訴求(BtoC)双方に有効であり、継続的な需要創出の基盤となる。

##### 達成方針 2：成果の可視化と横展開

支援事業者の売上高増加率を定量的に把握し、成功事例を経営指導員で行う経営支援会議(月 1 回)で共有、横展開することで、組織全体の支援力向上を図る。5 年後に 25 社の売上高増加達成を KGI とし、達成事業者の取組内容を HP・会報で公開し、他事業者への波及を促進する。事業計画策定後のフォローアップを 1 事業所あたり年間 6 回以上(2 か月に 1 回)実施し、巡回訪問(年間 3,800 回)を通じた進捗確認と課題整理、PDCA サイクルによる計画的な経営を支援する。

**設定した理由：**成果の可視化は、支援の実効性を検証し、組織全体の支援力向上につながるため。成功事例の横展開により、地域全体で「稼ぐ力」の底上げを図り、自走化を促進する。定期的なフォローアップは、事業計画の進捗確認と早期の軌道修正を可能にし、売上増加の確実な達成に貢献する。経営支援会議での情報共有は、支援ノウハウの蓄積と標準化に不可欠である。

#### ②：販路開拓と消費者接点の多様化支援

##### 達成方針 1：地域資源を活かした商品開発と首都圏等販路開拓の強化

地域資源(農水産物、加工品、酒類、伝統工芸品等)を活用する小規模事業者に対し、当地ならではの商品開発事業を支援し、首都圏・海外等での需要開拓を図る。具体的には、認定期間(5年間)で首都圏等販路開拓事業における成約件数延べ 5 件、参加事業者数 8 社、売上高 1 件あたり 50,000 円を目標とする。首都圏等展示会(地方銀行フードセレクション、ビジネスマッチ東北等)への出展支援(BtoB、BtoC)を行い、経営指導員が事前準備(商品選定・価格戦略・販促資料作成)から出展中(陳列・接客・商談サポート)、事後フォロー(商談記録管理・受注対応・次回展示会戦略策定)まで一貫した伴走支援を実施する。

**設定した理由：**出羽商工会管内の地域資源の魅力を外部に届ける力は、地域ブランドの確立と事業者の収益安定に直結し、持続可能な「稼ぐ力」の基盤となるため。商談会や展示会への積極的な参加により、新たな取引先や顧客層を獲得し、販路の多様化を実現する。事前から事後まで一貫した伴走支援は、出展の成果を最大化し、確実な成約と継続的な取引関係の構築に貢献する。

##### 達成方針 2：管内酒蔵等の販路開拓と消費者接点の多様化

管内 7 つの酒蔵を始めとする酒類製造事業者に対し、首都圏等での販路開拓イベントやテストマー

ケティングを専門家と連携して実施する。具体的には、認定期間(5年間)で管内酒蔵等のイベント参加5社、イベント来場者70人、売上高1社あたり100,000円を目標とし、消費者からの商品評価アンケート調査を各種イベントで実施し、味・容量・パッケージデザイン・価格等の評価を収集、分析結果を事業者にフィードバックし商品改良に繋げる。首都圏在住者向け酒蔵イベントまたは管内開催の各種イベントで会場に調査シートを表示し、シールの貼付にて回答する方式を採用する。

**設定した理由：**地域固有の酒蔵や飲料の潜在的な需要を掘り起こし、消費者の直接的なフィードバックを得ることで、商品力の強化と地域ブランドの向上を図るため。イベント参加を通じた直接的な消費者接点の創出は、ファンの拡大と再購入に寄与する。消費者評価アンケートの分析結果を商品改良に反映させることで、市場ニーズに合致した商品開発を支援し、売上高の向上を実現する。専門家との連携は、マーケティング戦略の精度を高める。

#### **達成方針3：**地域内経済循環の促進と情報発信の強化

地域で消費するものを地域で生産する「地産地消」や、地域外から獲得した資金を地域内で循環させる「地域内経済循環」を促進する。出羽商工会が運営するHP上でGoogleプロフィールを活用した見える化マップへの新規登録を促し、認定期間(5年間)で100社の登録を目標に、小規模事業者同士のビジネスマッチング(BtoB)と一般消費者への訴求(BtoC)を支援する。また、地域のマスメディア(地方新聞、地元テレビ・ラジオ等)を活用した地域製品のPR強化により、地域ブランドの認知度向上を図る。登録にあたっては、経営指導員等が事前・事後の支援を行う。

**設定した理由：**地域内での経済活動を活発化させ、地域外消費の拡大を図ることで、地域全体の持続的発展に貢献するため。見える化マップはBtoBとBtoC双方の需要開拓に繋がり、小規模事業者の事業内容を可視化することで、域内取引の活性化と雇用の確保を実現する。情報発信の強化は地域ブランドの認知度向上と域内経済循環の促進に不可欠であり、マスメディアの活用により広範囲への訴求が可能となる。

### **③：経営者のリテラシー向上と事業計画策定支援**

#### **達成方針1：**経営分析の掘り起こしと個別相談の強化

小規模事業者に対し、経営分析の必要性和重要性を啓蒙し、支援対象者の掘り起こしを強化する。具体的には、認定期間(5年間)で経営分析件数100件、個別相談実施件数10件を目標とし、日々の巡回訪問(年間3,800回)を通じて、個社ごとに経営状況・経営課題を把握する。経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「Ai助」※等の支援ツールを活用し、経営指導員が対話と傾聴を繰り返し、経営課題を可視化する。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ことで、経営分析の重要性和必要性の遡及を図る。

※Ai助：山形県商工会連合会で推奨しているAI機能を搭載した支援ツール

**設定した理由：**小規模事業者が自身の経営状況を客観的に把握し、課題を認識することが、持続的発展の第一歩となるため。経営指導員による継続的な伴走支援を通じて、経営分析の定着と事業計画策定への意欲喚起を図る。対話と傾聴は、事業者が本質的な経営課題に気づき、自ら解決策を考える力を育む上で不可欠である。SWOT分析シートの活用は、事業者自身が自社の強み・弱み・機会・脅威を視覚的に理解し、自走化へ向けた第一歩となる。

#### **達成方針2：**事業計画策定支援の拡充と専門家との連携

経営分析の結果を踏まえ、事業の目的や状況に応じた事業計画策定支援を継続・拡充する。具体的には、認定期間(5年間)で事業計画策定件数100件を目標とし、中小企業診断士等の招聘による個別相談会や専門家派遣事業(山形県商工会連合会エキスパートバンク事業、よろず支援拠点、ミラサポ事業等)を積極的に活用する。補助金申請(持続化補助金、ものづくり補助金等)を契機とした計画策定に留まらず、新たなビジネス展開や新商品・新サービス開発に繋がる事業計画、事業承継計画、創業及び第二創業計画の策定を支援し、事業者の成長段階や目的に応じたきめ細かな支援を実施する。

**設定した理由：**計画的な経営は、収益性と持続性を高めるだけでなく、外部環境の変化にも柔軟に対応できる「自走化」の基盤となるため。専門家との連携により、多岐にわたる経営課題(技術力向上、新規事業開発、事業承継、創業等)に対応し、質の高い事業計画策定を支援する。事業計画ヒアリングシート等の各種支援ツールを活用し、事業者が自ら考えるプロセスを重視することで、

計画の実効性と継続性を高める。

**達成方針 3：経営リテラシー向上のための啓発と横展開**

経営者が自ら事業計画を立案・更新し、経営指標を把握しながら PDCA を回せるよう、リテラシー向上を支援する。具体的には、経営分析や個別相談を通じて、財務分析(売上増加率、粗利益率、営業利益率、労働生産性、自己資本比率、損益分岐点等)と SWOT 分析の知識習得を促す。経営支援会議(月 1 回)で成功事例を共有し、職員全体の支援能力向上と標準化を図る。また、事業計画ヒアリングシート等の各種支援ツールを活用し、小規模事業者が自ら考えるプロセスを重視した支援を実施し、自走化を促進する。

**設定した理由：**経営者の自立的な経営改善能力を高めることが、小規模事業者の持続的成長には不可欠であるため。組織的な情報共有と学習により、支援ノウハウを蓄積し、効率的・効果的な支援体制を確立する。対話と傾聴による伴走支援を通じて、経営の自走化を促進し、事業者が自ら課題を発見し解決策を実行できる力を育成する。財務分析と SWOT 分析の基礎知識は、事業計画の策定と進捗管理に不可欠であり、継続的な啓発活動により経営リテラシーの向上を図る。

**達成方針 4：創業及び第二創業計画策定支援による新陳代謝促進**

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は、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。事業計画策定件数 100 件の目標には、創業・第二創業計画も含まれる。専門家派遣や個別相談会を通じ、ビジネスモデルの検証、資金計画の妥当性、市場性の評価を実施し、確実な創業と継続的な成長を支援する。

**設定した理由：**創業及び第二創業は、地域の活性化や小規模事業者の新陳代謝を図る上で不可欠であり、新たな雇用創出と技術・ノウハウの継承に貢献するため。開業前の十分な準備と実現可能性の高い事業計画策定は、創業後の早期離脱を防ぎ、持続的な成長を実現する。専門家との連携により、市場調査、資金計画、リスク管理など多岐にわたる課題に対応し、創業者の不安を軽減し、確実なスタートを支援する。

**④：事業承継と経営基盤の強化支援**

**達成方針 1：事業承継候補者の早期発掘と計画策定支援**

管内商工業者の減少を食い止め、雇用の確保と地域経済の活力向上を図るため、事業承継の取り組みを強化する。具体的には、巡回訪問(年間 3,800 回)によるヒアリングを通じ、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、認定期間(5 年間)で事業計画策定件数 100 件に承継計画も含めることを目標とする。親族内承継、従業員承継、第三者承継の 3 パターンに対応した計画策定を支援し、事業承継の早期着手と円滑な実施を促進する。事業承継計画策定においては、相続・贈与等の税務相談、株式取得等の資金相談など専門的な課題に対応するため、税理士等の専門家や山形県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を強化する。

**設定した理由：**事業承継は単なる引き継ぎではなく、地域経済の持続性を支える重要な転換点であり、「稼ぐ力」の継続と自走化の維持に不可欠なため。早期の候補者発掘と計画策定により、選択肢が広がり、税務リスク低減や価値向上に繋がる。事業承継の 3 パターン全てに対応できる支援体制を構築することで、事業者の状況に応じた最適な承継方法を提案し、確実な承継を実現する。専門家や外部機関との連携は、複雑な税務・法務・金融課題への対応力を高める。

**達成方針 2：事業承継後の経営基盤強化とフォローアップ**

事業承継後の経営基盤強化と持続的発展のため、計画的なフォローアップを継続する。具体的には、1 事業所あたり年 6 回以上のフォローアップ(2 か月に 1 回)を目標とし、巡回訪問(年間 3,800 回)を通じて現状把握と課題整理を実施する。事業計画の進捗確認と経営指標の定点観測を行い、計画にズレが生じた場合は、経営支援会議(月 1 回)での対策検討や関係機関(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、早期の軌道修正を支援する。必要に応じて専門家派遣制度(山形県商工会連合会エキスパートバンク事業、よろず支援拠点等)を活用し、事業計画の見直しを提案する。

**設定した理由：**事業承継後も継続的な伴走支援を行うことで、新たな経営者が事業を円滑に運営し、売上増加や雇用維持に繋げるため。定期的なフォローアップは、経営課題の早期発見と解決に貢献し、承継後の赤字転落や離脱を防ぎ、地域経済の活性化を支える。経営指標の定点観測により、事業の成長や課題を数値で把握し、客観的な判断と迅速な対応を可能にする。関係機関との連携は、資金繰りや事業拡大など、承継後の新たな課題への対応力を高める。

#### ⑤：地域経済・消費動向に基づく戦略的支援

##### 達成方針1：ビッグデータ (RESAS) を活用した地域経済動向の把握

地域経済の活性化へ効果的・効率的に繋げるため、ビッグデータ (RESAS) や独自調査を活用した地域の経済動向分析を強化する。具体的には、認定期間 (5 年間) 年 1 回 HP 上で地域経済の動向分析結果を公表し、データ活用による事業計画策定件数 100 件を目標とする。経営指導員が RESAS の「産業構造」「地域経済循環」機能などを活用し、特化係数・付加価値額・取引流入額を抽出、業種別比較表を作成、近隣市町とのベンチマーク比較を実施する。また、鶴岡市や三川町が公表する「鶴岡市経済動向」「三川町町政資料」から全国的な景気動向と地域内の景気動向を収集、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。

**設定した理由：**環境変化に対応するには、地域全体の動向を把握した戦略的支援が不可欠であり、個別支援と地域政策の連動が長期的な振興に寄与するため。地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を特定することで、補助金・販路開拓・人材育成を集中投下し、効果的な支援を実現する。RESAS のデータと行政が公表する経済動向データを統合的に分析することで、地域経済の実態をより正確に把握し、事業計画策定の基礎資料としての信頼性を高める。年 1 回の HP 公表により、地域全体で経済情報を共有し、地域ぐるみの経済活性化を促進する。

##### 達成方針2：独自景気動向調査による管内実態の把握

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 100 社 (製造業、建設業、小売業、サービス業から各 25 社) を対象に、年 4 回調査・分析し HP 上で公表する。調査項目は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・設備投資等とし、調査票は訪問または郵便により配付・回収する。分析は経営指導員が主体となり実施し、短期的な業況変化を把握し、価格転嫁・資金繰り・人材確保など支援策を迅速に設計する。調査結果の DI 値 (Diffusion Index) を算出し、業種別・項目別の景況感を定量的に評価する。

**設定した理由：**ビッグデータ分析のみでは、管内小規模事業者の実態や感覚的な景況感を十分に捉えられないため。独自調査により、地域固有の課題を把握し、支援の優先順位付けや重点支援分野の決定に活用する。年 4 回の定期調査により、四半期ごとの変化を迅速に把握し、タイムリーな支援策を設計できる。DI 値の算出により、景況感を定量的に評価し、支援効果の測定と改善に活用する。訪問または郵便による配付・回収は、回収率を高め、事業者との対話機会を創出する。

##### 達成方針3：地域経済分析結果の事業計画策定への活用

RESAS 分析と独自景気動向調査の結果を統合的に分析し、月 1 回開催す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する。分析結果を事業計画策定の基礎資料として活用し、認定期間 (5 年間) でデータ活用による経営計画策定件数 100 件を目標とする。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。経営指導員等が事業計画策定支援の際に、地域経済の現状と見通しを踏まえた実現可能性の高い計画策定を支援する。

**設定した理由：**地域経済の実態を把握するだけでなく、それを個別支援に活用することで、実効性の高い事業計画策定と地域全体の底上げを実現するため。複数のデータソースを統合分析することで、地域経済の多面的な理解が可能となり、支援の精度が向上する。経営支援会議での情報共有により、組織全体で地域経済の共通認識を持ち、一貫性のある支援を提供できる。情報の一元管理により、経営指導員等が迅速に必要な情報にアクセスでき、支援の効率化が図れる。データに基づく事業計画策定支援は、小規模事業者の自走化と持続的成長の基盤となる。

## 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

##### 【第2期の取組】

今期は、①地域経済動向分析(RESAS活用)、②景気動向分析、③地域経済動向分析(資料等活用)の3事業を実施した。当会のHP上に公表するなど小規模事業者に対する活用を促しているが、結果の活用が不十分であり、さらなる意識啓発に取り組む必要がある。

##### 【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	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①地域経済動向分析(RESAS等活用)の公表回数	1回	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) 事業内容

##### ①ビッグデータの活用と地域経済の動向分析【継続】

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。合わせて鶴岡市や三川町が公表する「鶴岡市経済動向」、三川町の「町政資料」から全国的な景気動向等と地域内の景気動向等を収集、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。

##### 【RESAS】の分析項目

分析項目	分析内容
1 マーケティング	生活用品消費分析、生産・消費地分析、将来人口メッシュ分析
2 観光	観光地分析、宿泊者分析、国内観光消費分析、インバウンド分析
3 人口	人口構造分析、人口増減分析、地域人口メッシュ分析
4 産業構造	産業構造分析、製造品出荷額分析、経営環境分析
5 地域経済循環	地域経済循環分析、生産分析
6 農林業漁業	農業経営分析
7 医療・介護	介護需要分析

上記の分析を総合的に活用し、事業計画策定支援等に反映する。

【分析手法】経営指導員がRESASを活用し分析を行う。

【公表方法】 出羽商工会HP上

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、サービス業からおおよそ25社）

【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】 経営指導員が主体となり分析を行う

【公表方法】 出羽商工会HP上

(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。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【第2期の取組】

今期は、管内農産物の販路開拓に結び付けるため、生鮮品、加工品に対するバイヤーから評価を受け、テスト販売を通し消費者の生の声を聞く機会を創出した。これらの調査を通し事業者へのフィードバックを徹底する必要があったが、調査目標値に対しては、どの年度も到達できず、見直しが必要である。

【現状】

農産品加工品を中心に「県外商談会」（地方銀行フードセレクション）等でバイヤーからの評価を聞き取り調査や「首都圏スーパーでのテスト販売」での消費者からのアンケート調査を実施した。

【課題】

加工食品、生鮮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酒類・飲料の販路開拓支援が手薄となっていた。このことから、酒類・飲料の需要動向を把握するための調査を実施する。

(2) 目標

内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①管内酒類・飲料に関する需要動向調査 調査対象事業所数	-	5社	5社	5社	5社	5社

(3) 事業内容

① 管内農林水産物等の首都圏等需要動向調査【新規】

管内には7つの酒蔵を有しているが、蔵毎に首都圏等販路開拓や地域内での販路開拓、抱えている課題はそれぞれ異なっている。そのため管内小規模事業者が生産する日本酒取扱事業所5社の首都圏及び管内等への販路開拓を支援する。具体的には各種イベントを通じた消費者からの商品評価アンケート調査を実施する。調査結果を分析した上で対象事業者にフィードバックし、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（首都圏イベント来場者数100人）

【調査手段・方法】 首都圏在住者向け酒蔵イベントまたは、管内開催の各種イベントで会場に調査シートを表示し、シールの貼付にて回答する

【分析手段・手法】 調査結果は、当会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、商品の改良等を行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【第2期の取組】

今期は、経営分析セミナーの開催による財務分析、非財務分析の機会を予定していたが、支援対象者の掘り起こしには巡回訪問と個別に対応した相談が最も有効と思われた。

小規模事業者を取り巻く経営環境は大きく変化しており、巡回訪問と個別対応での相談を強化することで支援対象者の掘り起こしに結び付けている。

#### 【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、巡回訪問を基本とした伴走型での個社支援に力を入れており、小規模事業者の経営実態の把握に努めている。巡回訪問を通し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、商工会職員が対話と傾聴を繰り返し意欲的に実践することが課題である。

### (2) 目標

※経営指導員8名

内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①巡回訪問の件数（巡回総数）	3,776回	3,780回	3,800回	3,800回	3,800回	3,800回
②経営分析個別相談の実施件数	10件	7件	8件	9件	10件	10件
③経営分析件数	51件	80件	85件	90件	95件	100件

#### ※目標の見直しに関すること

経営分析個別相談の実施件数が現状10件からR8年度7件とする理由については、R7年度より経営分析の個別相談会数を年3回から年2回としたためであり、今後は実情に合わせて個別相談会数を設定する。

経営分析件数について現状51件からR8年度80件とする理由については、商工会システムでの入力（カウント）方法について、支援内容に合わせた形で入力するように経営支援会議で見直しを行い実情に合わせた。

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の掘り起こしと分析支援【継続】

#### ㊦巡回訪問の件数

管内小規模事業者への巡回訪問を通し、個社ごとに経営状況・経営課題について把握し、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が見える化することにより、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こしにつなげる。

【件数】日々の経営カルテ記載により件数を把握する。

#### ①経営分析個別相談の実施【拡充】

日々の巡回訪問により経営課題の抽出を行い経営分析事業の対象者を掘り起こし当会が実施する個別相談または、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」や公益財団法人やまがた産業支援機構に設置された「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。

#### 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、専従者等

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」、「Ai 助」などの支援ツールを活用し、経営指導員等が分析を行う。

※経営分析では、月1回の経営支援会議上で経営指導員同士意見交換し細かな分析に配慮する。

#### (4) 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。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【第2期の取組】

今期は、補助金申請を機会とした事業計画策定は補助金受給が目的となることが多く、事務手続き中心の単発的な支援になりがちである。補助金受給後も事業者の意識啓発を図ることで次のステップに向けた継続的な支援に結び付ける必要がある。

##### 【現状】

事業計画策定に関しては個別相談等を通し、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、創業者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、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、計画策定段階から、対話と傾聴による伴走型支援により、5. 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

内容	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
事業計画策定件数		80 件	85 件	90 件	95 件	100 件
内 創業計画策定件数	30 件	(1 件)	(1 件)	(1 件)	(1 件)	(1 件)
内 事業承継計画策定件数		(1 件)	(1 件)	(1 件)	(1 件)	(1 件)

※事業計画策定件数は年間の総数であり、創業計画、事業承継計画を含めたものとする。

(4) 事業内容

①個別相談の実施による策定支援【継続】

中小企業診断士を招聘し、個別相談会や専門家派遣事業を通じ事業計画の策定にあたる。併せて、会員事業所の巡回訪問を通じ、事業承継計画策定に結び付けていく。

【手段・手法】 個別相談会や専門家派遣事業の対象者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、確実に事業計画の策定につなげる。

②事業の目的、状況に応じた事業計画策定支援【継続】

㊦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、事業計画の策定に向けた支援を行う。

㊧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、経営革新計画等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・サービス生産性向上促進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、巡回訪問におけるヒアリングにより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承継・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は、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。

【手段・手法】 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。

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

#### 【第2期の取組】

今期は、売上増加事業者を徐々に増加させる取り組みを実施した。売上増加に結び付けるためには事業計画を策定するだけでなく、その後も試行錯誤を繰り返すことによってPDCAサイクルを回していく必要がある。

#### 【現状】

経営指導員等が定期的にフォローアップすることにより、事業者の意識づけや経営計画の進捗確認、と経営指標の定点観測が取り組むべき課題としてあげられる。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

内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①事業計画フォローアップ事業者数	59件	80件	85件	90件	95件	100件
②頻度(延回数)	572回	480回	510回	540回	570回	600回
③売上増加事業者数	20社	20社	21社	22社	24社	25社

#### ※目標の見直しに関すること

フォローアップ頻度について現状572回からR8年度480回とする理由については、商工会システムでの入力(カウント)方法について、支援内容に合わせた形で入力するように経営支援会議で見直しを行い実情に合わせた。

### (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を継続し、進捗管理と自走化に向けたフォローアップ指導を拡充して行い、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、公益財団法人やまがた産業支援機構、山形県事業承継・引継ぎ支援センター、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事業計画にブ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、事業計画のブレの要因・対応策を検討する。

### 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

#### 【第2期の取組】

今期は、取り組み項目を過大に設定していたため、社会情勢の変化により本会の経営資源では全ての事業に取り組むのは困難な状況にある。

#### 【現状】

B to Cでは、首都圏でのテスト販売、ふるさと応援便、御縁便事業を独自事業として取り組み販路拡大に取り組んだ。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。事業者の参加だけでなく事業者の売上に結び付けることができた。

IT活用による販路開拓支援やふるさと納税返礼品については少数の事業者が取り組んでいるものの、軌道に乗っている事業者とそうでない事業者との差が大きく、事業規模や成長段階に応じた個社支援が必要とされている。

以上のように食品に関しては、一定の取り組みを行っているが製造業に関する販路開拓に関しては、これまでも取り組んでこなかった。

#### 【課題】

商談会、展示会、テストマーケティングにおいてはコロナ禍以降2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。これを踏まえて、令和7年は、地方銀行フードセレクションへの出展にとどめ、新規取引に繋げるための事業に特化した。募集する事業者数も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ため見直しが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

- ①商工会が自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、首都圏等・東北圏、海外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い、出展期間中には伴走型できめ細かな伴走支援を行う。
- ②出羽管内には7つの酒蔵があり、各蔵の特徴を活かし新たな顧客を獲得するテストマーケティング等を実施し、新規需要開拓に取り組む。
- ③製造業に関し、新規需要開拓に結び付けるため、商取引サイトとへの登録を促進する。
- ④出羽商工会HP上の見える化マップ活用による小規模事業者の事業内容紹介を実施し需要開拓に取り組む。

### (3) 目標

内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①首都圏等販路開拓事業参加事業者数	9社	8社	8社	8社	8社	8社
①首都圏等販路開拓事業成約件数/社	2件	1件	1件	1件	1件	1件
①首都圏等販路開拓事業売上高/社	137千円	50千円	50千円	50千円	50千円	50千円
②出羽管内酒蔵の販路開拓事業参加事業者数	-	5社	5社	5社	5社	5社
②出羽管内酒蔵の販路開拓事業来場者数	-	70人	70人	70人	70人	70人
②出羽管内酒蔵の販路開拓事業売上高/社	-	100千円	100千円	100千円	100千円	100千円
③ザ・ビジネスモール活用による等販路開拓事業延べ参加事業者数	-	2社	4社	6社	8社	10社

③ザ・ビジネスモール活用による 販路開拓事業 成約件数/社	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③ザ・ビジネスモール活用による 販路開拓事業 売上高/社	-	100 千円				
④見える化マップ登録による 需要開拓 延べ参加事業者数	-	60 社	70 社	80 社	90 社	100 社

※目標の見直しに関すること

首都圏等販路開拓事業全般の目標値については、過去の販路開拓事業において年間複数回の出展事業を行うことは困難だったため、回数を絞ったうえで、成約できる最低件数と売上件数を目標値とした。

(4) 事業内容

①首都圏等展示会等を通じた首都圏販路拡大 (B to B、B to C) 【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等において販路開拓イベントを実施開催するのは困難なため、首都圏等・東北圏や海外で開催される商談会等への出展を通して首都圏等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、きめ細かな伴走支援を行う。

※参考 出展を予定している「地方銀行フードセレクション」は、既存事業でも実施しており全国の地方銀行が連携して開催する日本最大級の“食”に特化した商談会。地域食品事業者と全国のバイヤーをつなぎ、販路拡大を支援している。新事業として計画する「ビジネスマッチ東北」は、東北最大級のビジネス展示・商談会で地域企業の販路拡大や異業種連携を目的とした、リアルとオンラインを融合したマッチングイベント。

②出羽管内酒蔵の販路開拓事業 (B to C) 【新規】

【支援対象】 酒類製造事業者

【支援手法】 商工会が首都圏において食文化のすばらしさや販路を拡大するために「出羽商工会管内の日本酒」や「出羽管内の飲料」の販路開拓等イベントを専門家と連携し実施する。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。出展期間中にはきめ細かな伴走支援を行う。

③ザ・ビジネスモール活用による販路開拓事業 (B to B) 【新規】

【支援対象】 製造事業者

【支援手法】 日本全国の企業を応援する商取引支援サイトで大阪商工会議所が運営する「ザ・ビジネスモール」への新規登録を促し、小規模事業者同士のビジネスマッチングを促進支援する。登録にあたっては、経営指導員等が事前・事後の支援を行う。

④見える化マップ登録による需要開拓 (B to B・B to C) 【新規】

【支援対象】 管内小規模事業者

【支援手法】 出羽商工会が運営するHP上で Google プロフィールを活用した見える化マップへの新規登録を促し、小規模事業者同士のビジネスマッチングを促進支援する。また一般消費者への訴求効果も期待できる。登録にあたっては、経営指導員等が事前・事後の支援を行う。

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

【第2期の取組】

今期は、事業終了後適切な時期に事業評価検討委員会を開催した。

**【現状】**

学識経験者等の有識者、専門家、金融機関、鶴岡市、三川町の外部有識者と本会役員により構成される「事業評価検討委員会」を毎年1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HP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】**

KPI・成果指標を用いた定量的な評価の仕組みを構築する必要がある。  
「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、PDCA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】****①定量的把握**

KPI設定：ザ・ビジネスモール参加事業所数、見える化マップ参加事業所数、首都圏販路開拓事業所数、販路開拓事業に係る売上高、個別相談実施件数、事業計画策定件数、年間巡回件数で把握する。

経営発達支援事業の認定期間目標に合わせ設定したKGIとKPIについて毎年度「事業評価検討委員会」において振り返り達成状況を確認する。

**②評価手法**

学識経験者、外部有識者（中小企業診断士、金融機関）、鶴岡市・三川町の担当者と本会役員、法定経営指導員をメンバーとする「事業評価検討委員会」を年1回開催する。

評価は、次年度計画に反映させる。

**③評価・見直しの頻度**

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PDCAを適切に回していく。

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1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。

**④結果の公表方法**

評価結果は、HPへ年1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。

**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****【第2期の取組】**

今期は、経営指導員等が経営支援に必要な知識を学ぶ機会として毎年、テーマを変えながら、座学研修を実施した。

**【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令和7年度は、税務研修、プレスリリース研修、経営分析手法等の座学研修を実施した。

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各種研修の推進【継続】

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㉗～㉙の研修に全職員を対象として参加を推進する。

㉗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2名を毎年度派遣する。また、eラーニング（経営指導員等WEB研修）等も活用する。

㉘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、対話と傾聴スキルアップ、AI活用

㉙OJTの実施

3課体制による課内の経営指導員と経営支援員等が実際の業務（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。

月に1回開催される経営支援会議において、課毎の取り組み方や進め方について状況等把握・確認し、経営指導員等同士によるアドバイスを行う。

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。

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

(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(株)日本政策金融公庫酒田支店、庄内総合支庁との情報交換【継続】

小規模事業者の資金繰り支援策として、(株)日本政策金融公庫酒田支店が主催する庄内エリアの商工会、商工会議所を対象とした経営改善資金推薦団体連絡協議会（年2回）による情報交換を行い、最新の融資事例、金利動向や、庄内総合支庁を交え産業振興について情報を共有する。

②庄内地区商工会広域連携商工会との情報交換会【継続】

庄内地区（遊佐町・酒田ふれあい・庄内町・出羽）の4商工会による広域連携事業を通し、直面する課題問題の情報を共有する。

12. 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、見識を持つ商工会員と外部有識者を委員に委嘱した地域活性化委員会では、地域資源の発掘を行い、旅行商品開発事業の取組を推進した。

**【課題】**

地域活性化委員会を通し、観光振興による交流人口の取組に寄与することを目的としたが、一過性に終わることもあり、継続した地域活性化の取組が喫緊の課題である。

(2) 事業内容

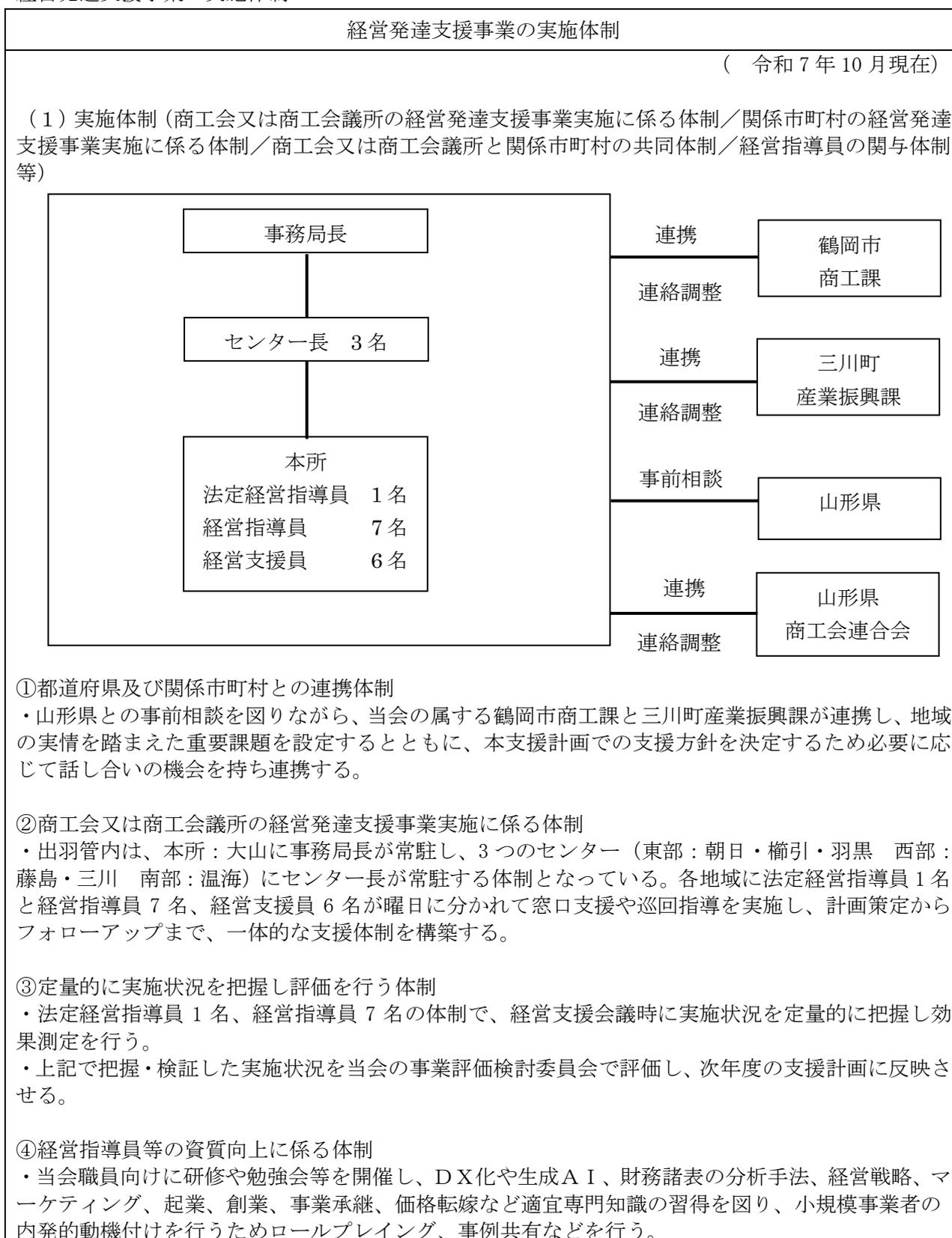
**【地域活性化委員会の開催】**

それぞれの分野で活躍している商工会員と、外部有識者と中心に地域活性化委員会を構成し、需要の開拓に寄与する事業等を実施する場合必要に応じて開催する。

地域活性化委員会では地域資源の発掘と地域外からの取込を図るための方策を検討し地域活性化の方向性を構築する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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：長南美香

□連絡先：出羽商工会 TEL：0235-33-2117

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・実施による指導及び助言、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を四半期に一度行う。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

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関係市町村

〒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：0235-35-1299 / FAX：0235-25-7111

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 商工観光係

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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250
○事業計画策定支援	300	300	300	300	300
○需要動向調査	200	200	200	200	200
○新たな需要開拓	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
○支援能力向上の取組	400	400	400	400	400
○事業評価の見直し	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

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

