

経営発達支援計画の概要

実施者名	上山市商工会（法人番号 4390005002511） 上山市（地方公共団体コード 062073）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画策定に基づく経営の推進 ・ 創業・第二創業支援 ・ 事業承継支援 ・ 小規模事業者のデジタル化とDX（デジタルトランスフォーメーション）の促進
事業内容	経営発達支援事業の内容 <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・ ビッグデータの活用による地域経済動向の分析 ・ 上山市景気動向調査による実態把握 2. 需要動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品等に関するアンケート調査の実施 3. 経営状況の分析に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営分析を行う事業者の発掘 ・ 定量的・定性的な経営分析の実施による経営の現状把握 4. 事業計画策定支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・ DX推進セミナーの開催 ・ 事業計画策定セミナーの開催 ・ 事業承継個別相談事業の実施 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画策定事業者に対するフォローアップ支援 ・ 創業計画策定事業者に対するフォローアップ支援 ・ 事業承継計画策定事業者に対するフォローアップ支援 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・ マップ作成による販売促進事業（B to C） ・ SNS活用による販路開拓支援（B to C） ・ 商談会等への参加促進支援（B to B）
連絡先	上山市商工会 〒999-3135 山形県上山市南町8番21号 TEL：023-672-2057 FAX：023-672-3916 E-mail：kamino@shokokai-yamagata.or.jp 上山市商工課 〒999-3192 山形県上山市河崎一丁目1番10号 TEL：023-672-1111 FAX：023-672-1112 E-mail：info@city.kaminoyama.yamagata.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

【上山市の概要】

上山市は、山形県の南東部に位置し、人口約 2.9 万人、総面積 241km²であり、北は県庁所在地である山形市と接している。江戸時代には上山藩の城下町および羽州街道の宿場町として栄え、現在は「羽州の名城」上山城を中心とした回遊性のあるまち「かみのやま温泉」として知られている。さらに、東には蔵王連峰が位置し、新緑や紅葉、樹氷といった四季折々の風情を楽しめる自然の宝庫として、レジャーやスポーツの基地として、自然観光の中心地となっている。

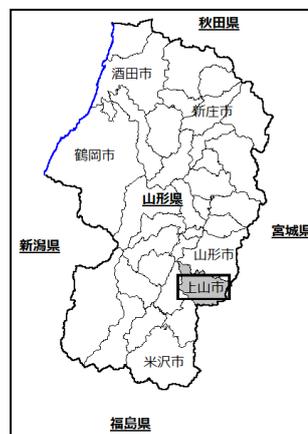
また、東北中央自動車道かみのやま温泉インターチェンジ (IC) の隣接地に新たに「かみのやま温泉インター産業団地」を造成し、企業誘致を行う等、産業振興に注力している。

一方で、人口は昭和 35 年の 40,383 人をピークに減少を続け、令和 2 年には 29,110 人となった。特に、生産年齢人口 (15~64 歳) 比率は 51.3%と、年々流出が深刻化している。また、65 歳以上の高齢者人口比率は、山形県が 33.8%に対して上山市は 39.3%と高齢化率が非常に高い状況となっており、令和 27 年の高齢化率は 5 割を超え、2 人に 1 人が高齢者となる肩車型社会が到来することが見込まれている。

このような背景を踏まえ、行政と住民や民間事業者が一体となったコンパクトなまちづくりを促進するため、上山市立地適正化計画を作成し、まちなか拠点性や利便性を高め、便利な暮らしを選択できる都市構造への転換を図っている。

上山市の年齢 3 区分別人口 (国勢調査より)

年次	上山市 総人口	15 歳 未満人口	割合	15~64 歳 人口	割合	65 歳以上 人口	割合 (高齢化率)
令和 2 年	29,110	2,717	9.3%	14,942	51.3%	11,451	39.3%
平成 27 年	31,569	3,224	10.2%	17,162	54.4%	11,118	35.3%
平成 22 年	33,836	3,776	11.2%	19,455	57.5%	10,600	31.3%



【上山市の産業の現状】

産業構造に着目すると、第一次産業の就労割合が 10.1%、第二次産業は 24.5%、第三次産業は 65.4%となっており、かみのやま温泉を中心とした商工業の就労割合となっている。(令和 2 年国勢調査より)

さらに、市内 6 つの工業団地を中心に産業集積が進んでおり、金属加工、食品加工、医薬品製造等、多種多様な業種が高い技術力と品質で、「ものづくりのまち」としての地位を確立している。

【地域小規模事業者の現状と課題】

上山市全体の小規模事業者の推移は【表 1】に示すとおりである。人口同様に減少傾向が続いており、平成 28 年から令和 3 年の動向を見ると、5 年間で 133 社（1 年当たり約 27 社）が減少（▲10.2%）している。地区内商工業者のうち、83.9%を構成する小規模事業者に関しては、5 年間で 110 社（1 年当たり 22 社）の減少（▲10.1%）となっている。

加えて、業種別小規模事業者の推移及び構成は【表 2】に示すとおりであり、事業者数を比較すると、卸小売業（50 減）、サービス業（13 減）、製造業（22 減）、建設業（3 減）、飲食宿泊業（26 減）、その他（4 増）とほぼすべての業種で減少した。減少の主な要因は、経営者の高齢化や後継者難、経営不振であるが、特に減少数が最も多い卸小売業は、経営者の高齢化や後継者不足等による廃業が顕著であり、地元商業（卸小売業）の衰退につながる一つの要因となっている。

そうした中、本会では上山市とともに店舗や商品（メニューやサービスを含む）・技術を次世代へつないでいくため、令和 5 年 12 月に本会の会員企業を対象とした後継者の有無及び事業承継の意向についての「事業承継アンケート調査」を実施。調査対象者とした 614 社の 42.8%にあたる 263 社から回答を得た。

その結果、「後継者未定」と回答した事業者が 45.1%に達した。さらに、「具体的に検討したことがない」「親族や従業員に承継したいが、話合いができていない」が 20.4%と、後継者の状況が決まっていない事業者は合計 66.5%という結果となった。

「後継者未定」と回答した 45.1%のうち 54.7%が「廃業予定」と回答しており、これは市内事業者全体の 24.7%が後継者不足による廃業を検討していることを意味する。後継者未定の事業者の多くにとって廃業が現実的な選択肢となっており、誰にも相談せずに突然廃業する事業者が増加する可能性もある。

さらに、事業承継希望時期については 10 社から回答があり、「1 年以内」が 3 社、「5 年以内」が 3 社、「未定」が 3 社、「親族承継予定」が 1 社という結果となった。

第三者に承継させることについて現時点で親族内承継の可能性がない 9 社のうち、「第三者承継に前向き」な事業者は 6 社だった。上山市内の人口減少や高齢化に危機感を感じており、地域外から人手を招き入れることに対し、前向きな印象を受けた。一方、「第三者に継いでもらうことに前向きではない」と回答した 3 社については、「できれば親族に承継させたい」「親族に承継する予定の意思を改めて確認したい」「できれば同業他社と連携したい」という理由であった。

多くの事業者がこれまで後継ぎとなる後継者の確保、育成に努めてきたが、途中で対象者が転職等してしまう等、想定通りの人材確保・育成ができていない実情・苦悩が見て取れた。

〈卸小売業〉

道路網の整備や交通手段の大きな変化、他の地方都市や近隣市への買物人口の流出、インターネット販売の市場拡大、消費者ニーズの多様化等で売上の減少、後継者不在による衰退が進むばかりである。今後、小売業が生き残るためには、他店との差別化や大型店等では真

似できない「個性」を持ち魅力向上を図りながら、消費者から支持される店づくりやインターネットを活用した情報発信及び新たな販路開拓が必要である。

〈サービス業・飲食宿泊業〉

県内有数の規模を誇る“かみのやま温泉”は魅力ある観光資源として、多様な宿泊ニーズに対応できる20宿泊施設があり、令和5年度のかみのやま温泉旅館入込客数は、上山市主要観光施設等の入込客数全体の74.5%を占めている。城下町・宿場町として栄えた土地柄により、観光サービスに関連した飲食店等の小規模事業者も多く、近年はカフェの開業が目立っており、地域資源（温泉・自然・産業・歴史・文化）や健康をテーマに体験型観光開発に向け努力している。また観光客数は、新型コロナウイルスの影響により大きく落ち込んだものの、現在は回復傾向にある。今後は、豊富で魅力ある地域資源を最大限に活かすとともに、関係機関との連携による振興策を展開していくことが必要である。

〈建設業〉

建設資材や燃料費の高騰を受け、一般民間工事は伸び悩みの状況にある。公共事業は、かみのやま温泉インター産業団地の拡張に伴う工事や公共インフラ整備といった建設需要は一定程度堅調であり、地元中小企業同士が連携を図っている。しかしながら、人手不足や従業員の高齢化等による労働力不足、建設資材の高止まり等により工事の受発注について先行きに不透明感が付きまとう状態が続いている。

〈製造業〉

機械金属加工、食品製造業を中心に集積し、令和4年の経済構造実態調査（製造業事業所調査）による製造品出荷額は814億円で、県内出荷額の約2.6%である。付加価値率は30.4%という高い技術力を示しており、安定した雇用を確保する上で当地区の重要な産業となっている。しかしながら、海外情勢の不安定や為替の影響等による受注の減少や原材料の高騰等で、収益に影響を受けている。今後は、経営の安定を図るために、さらに付加価値の高い受注を目指すことが必要である。

【表1：商工業者（小規模事業者）の推移】（経済センサスより）

	商工業者数(A)	小規模事業者数(B)	小規模事業者の割合(B/A)
平成28年	1,300	1,089	83.8%
令和3年	1,167	979	83.9%
対比	▲133 (▲10.2%)	▲110 (▲10.1%)	

【表2：業種別小規模事業者の推移】（経済センサスより）

		卸小売業	サービス業※	製造業	建設業	飲食宿泊業	その他	合計
平成28年	事業者数	259	204	148	154	174	150	1,089
	構成比	23.8%	18.7%	13.6%	14.1%	16.0%	13.8%	100%
令和3年度	事業者数	209	191	126	151	148	154	979
	構成比	21.4%	19.5%	12.9%	15.4%	15.1%	15.7%	100%
対比	事業者数	▲50	▲13	▲22	▲3	▲26	4	▲110
	構成比	▲2.4%	0.8%	▲0.7%	1.3%	▲0.9%	1.9%	-

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

【商工会の取り組みと現状】

本会は地域で唯一の経済団体として、上山市や地域の多様な関係機関との連携を密にし、小規模事業者の経営の底上げに向けて「地域から頼られる商工会」実現のために事業を展開してきた。具体的には、業種別活動「部会活動（商業部会・工業部会・建設部会・観光部会・サービス部会・金融部会）」を中心とした組織間・会員間連携による事業展開が可能であることや、持続化補助金等の積極的な活用促進、中小企業診断士や税理士等の専門家との連携による個別事業者への支援等の強みと実績がある。また、令和5年12月に実施した「事業承継アンケート調査」の結果を受けて、令和6年6月に後継者課題を解決するため上山市や各金融機関等と「事業承継支援に関する連携協定」を締結し、円滑な事業承継の促進を図ってきた。

しかしながら、そうした活動から得た情報やデータの活用、情報提供等がまだまだ不足している。加えて、経営・技術の改善、小規模事業者経営改善資金制度（マル経資金）等についての金融相談は、担当する経営指導員が主に行っており、集まった情報の整理・共有が不十分であることに加え、職員と小規模事業者との関係が事務的業務に留まっているため、職員の資質向上が喫緊の課題となっている。

（2）小規模事業者の長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

地域における小規模事業者の経営環境は、人口減少と高齢化の進行に伴い、生産年齢人口の減少や経営者の高齢化、後継者不足による廃業の増加といった問題が顕著になってきている。

さらに、労働力不足や大手企業との競争激化といった厳しい状況に直面しており、生産性向上や新たな販路の開拓等、経営力の一層の強化が求められている。地域を支える小規模事業者に対し、急速に変化する時代に適応するための新しいビジネスモデル構築等の課題解決に向けた事業計画策定支援を行い、個々の事業者に寄り添った伴走型支援を実施する必要がある。

加えて、今後さらに進歩するデジタル技術が業務内容に変化をもたらし、競争において優位性を確立するために、小規模事業者もデジタル技術を活用した業務変革（DX：デジタルトランスフォーメーション）に取り組む必要があり、支援が求められる。

②「第8次上山市振興計画」との連動性・整合性

上山市は、令和6年3月に「第7次上山市振興計画」を引き継ぎ、「第8次上山市振興計画」（計画期間：令和6年度～令和13年度）を策定した。基本構想・基本計画はいずれも8年間とし、それぞれ4年間を前期・後期計画として位置づけている。

「つながりつなげる いろどりのまち かみのやま」を将来都市像とし、「みんなが笑顔で輝けるまち」「ともに支え合い、元気に暮らせるまち」「みんなが挑戦できるまち」「安心して暮らせる持続可能なまち」「快適に住み続けられるまち」の5つを掲げており、「みんなが挑戦できるまち」における産業に関する施策は、次のとおりである。

「みんなが挑戦できるまち」の施策

- ・ 中心市街地の商業機能強化と個店の魅力向上（商業）
- ・ 創業支援の強化（商業）
- ・ 産業拠点の形成と企業誘致（工業）
- ・ 工業の成長支援（工業）
- ・ 地域全体で仕掛ける戦略的な観光振興（観光業）
- ・ 収益性の高い農業の実現（農業）
- ・ 有害鳥獣対策の推進（農業）
- ・ 働きやすい労働環境の整備と人材確保・定着（人材・雇用）

以上の第8次上山市振興計画の目指す方向性と本計画の目標とする方向性は一致し、連動するものである。そのため、第3期にあたる本経営発達支援事業においても整合性を図りながら、引き続き市と目指すべき方向性を共有しつつ、小規模事業者の持続的発展に向けて取り組む。

③商工会としての役割

地域における経済団体として、地域経済を支える小規模事業者の事業継続や成長を促進する役割を担っている。

また、行政等が実施する小規模事業者向けの各種支援策を普及させる役割もあり、上山市と連携しながら、小規模事業者が直面する経営課題や支援ニーズを把握し、伴走型支援を通じて事業者の魅力を高めることが必要である。地域の人口減少や消費者の購買行動の多様化、社会経済環境の変化に対応するためには、事業者の経営状況の分析や事業計画の策定、実行に伴うフォローアップを強化することが本会の重要な役割である。

加えて、急速にデジタル化が進む中で、高齢化が進む地域の事業者が対応できるよう小規模事業者に対するIT利活用の向上を図ることも求められる。

そのためには、内部支援体制を強化し、上山市や地域の関係機関等との連携を深め、小規模事業者支援に関する情報共有や各機関の強みを活かした総合的な伴走型支援を行う。

(3) 経営発達支援事業の目標

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

①事業計画策定に基づく経営の推進

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI:売上増加事業者数30者

KPI:事業計画策定100件

設定した理由:KGIは事業の売上を示す成果指標である。KPIの事業計画策定は、経営課題の可視化と具体的な行動計画の策定という重要なプロセス指標であり、この段階での支援の質が最終的な成果(KGI)に直結する。計画策定後は年5回のフォローアップを実施し、計画の実行率を高めることで目標達成を図る。

②創業・第二創業支援

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI:年間創業件数1件、5年生存率80%

KPI:事業計画策定5件、創業融資・補助金採択5件

設定した理由:KGIは創業の量と質(継続・売上)を示す成果指標である。KPIは「計画→資金→伴走」の創業プロセスを定量化し、ボトルネックを特定して改善できるようにするためである。

③事業承継支援

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI:承継完了5件、5年生存率80%

KPI:承継診断実施事業者数5者、事業承継計画策定事業者数5者、マッチング成立1件

設定した理由:完了件数と事後業績は実効性の最終指標である。診断→事業計画策定→マッチ

ング→事業承継は承継プロセスのプロジェクト行程を可視化し、順調な事業承継を可能にするためである。

④小規模事業者のデジタル化とDX（デジタルトランスフォーメーション）の促進

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：売上高 10%増

KPI：SNS 活用事業者数 25 者

設定した理由：SNS 活用による顧客開拓に直結する運用 KPI であり、売上の成果を段階的に測定できるためである。

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

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

①事業計画策定に基づく経営の推進

【達成方針】

経済動向調査・需要動向調査等による外部環境を把握する取り組みを通じて、小規模事業者の経営課題と支援ニーズを明確にする。

設定した理由

外部環境の変化に強く、安定的な成長ができるよう、本事業における経営分析や経営計画策定及び需要の開拓などの伴走型の支援により経営の自走化を可能とする。

②創業・第二創業支援

【達成方針】

本会では、各金融機関と連携強化を図るとともに、開業時の資金調達相談や経営ノウハウの提供等、創業者への直接的な支援を行い開業率向上に努める。

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

設定した理由

創業等における最大の課題である資金・人材・場所の不足に対し、直接的な支援により開業率が向上する。また、セミナーの開催や専門家派遣事業といった直接的な支援は、創業に要する時間の短縮と事業計画・経営ノウハウの質の担保に寄与する。

③事業承継支援

【達成方針】

経営者の高齢化に伴い事業承継支援が必要となっているため、次世代後継者や経営資源等の調査・分析を行う。そして、行政や専門家等と連携し事業承継計画の策定および後継者候補とのマッチングを通じて、事業所が有する技術、ネットワーク・顧客、資産等の貴重な経営資源の喪失を阻止し、円滑な事業承継を目指す。

設定した理由

可視化することで承継の停滞を防ぎ、事業承継計画策定により関係者の期待が整合し、金融支援も得やすくなる。早期着手は選択肢を広げ、税務リスク低減や価値向上につながるため効果が高い。

④小規模事業者のデジタル化とDX（デジタルトランスフォーメーション）の促進

【達成方針】

従来の経験や感覚に依存する経営スタイルからの脱却を図り、国が提供するビッグデータを

活用した事業計画の策定を支援する。また、SNS の活用や EC サイトの構築、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進を通じて販路拡大を支援し、高度な相談が必要な場合には専門家による個別相談を実施する。

設定した理由

データに基づく戦略的な事業計画の策定を支援することで、小規模事業者の成長を促進するとともに、競争力をより高める。

(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

(現状と課題)

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

(目標)

内 容	現状	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度	12 年度
①ビッグデータを活用した地域内分析の公表回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②上山市景気動向調査の公表回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(事業内容)

(1) 国が提供するビッグデータの活用

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

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

(2) 上山市景気動向調査

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

□調査対象：上山市内の小規模事業者 230 社

内訳：卸小売業 72 社、製造業 80 社、建設業 40 社、宿泊業 38 社

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

「パート従業員数」「業界景況」

□調査手法：年2回（6月・12月）実施。調査票を郵送し返信用はがきにて回収

□分析及び提供方法：経営指導員等が集計・分析。BSI方式（Business Survey Index方式：景況感を数値化する手法）により推移を分析。結果は、経営支援会議で内容を把握し地域経済動向情報として、巡回指導時に資料提供・説明するとともに、商工会報・ホームページに掲載・案内。（年2回）

（成果の活用）

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

4. 需要動向調査に関すること

（現状と課題）

これまでは、各種補助金活用支援や金融支援等で支援した小規模事業者が、計画の作成時や事業を進める段階において、当該商品の需要動向について調査を行うことはあるものの、その結果が活かされていない。また、地域の小規模事業者の多くは、自者の販売する商品やサービス等需要動向については調査しておらず、個々の事業者が販売している商品及び提供しているサービス等が地域の消費者ニーズに合致しているかどうか把握されていない状況である。

（目標）

内 容	現状	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
調査回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
調査対象事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者

（事業内容）

（1）商品等に関するアンケート調査の実施

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

- ・販売促進事業実施時における消費者アンケート調査の実施（年1回）

市内の事業所が、地域内の消費者に向けて自社の商品やサービスを紹介するチラシを作成し、掲載した事業所の商品に対する評価等についてアンケート調査を実施する。

□調査目的：地域消費者ニーズの把握

□調査項目：新商品や特色を活かした商品・サービスに関する満足度・評価・食味・食感・価格等

□調査手法：チラシ掲載事業者への店頭アンケート手渡しによる直接回収
1社あたり30枚の回収目標とする

□分析手法：経営指導員等が必要に応じて外部専門家と連携し分析

□調査・分析結果の活用：分析結果は経営指導員等が事業所に直接説明する形でフィードバックし、改善等を行う

5. 経営状況の分析に関すること

(現状と課題)

本会では事業者が直面する金融、税務、労務、記帳などの課題に対する支援が多く、小規模事業者の経営分析は、中小企業会計システム「MA1」の財務データ分析を除くと、各種補助金活用の相談や税務相談時のごく限られた機会に留まっている。

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

(目標)

内 容	現状	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
分析件数	30者	25者	25者	25者	25者	25者

※分析後における事業計画策定件数を鑑み目標を設定

(事業内容)

(1) 経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員等が巡回・窓口相談等を通して小規模事業者との対話と傾聴を行うことで、事業者が自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定・活用について理解を深め、事業計画策定に意欲的な事業者を創出し、対象事業者の掘り起こしを行う。

(2) 定量的・定性的な経営分析の実施による経営の現状把握

- 支援対象：巡回・窓口相談等による経営分析を通して事業計画策定の意欲の高い小規模事業者 25者
- 分析項目：定量分析である「財務分析」と定性分析である「SWOT分析」の双方を行う
 - ◀財務分析▶売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等
 - ◀SWOT分析▶強み、弱み、機会、脅威等
- 分析手法：全国商工会連合会が開発した「経営計画作成支援ツール」や中小企業基盤整備機構が提供している「経営自己診断システム」等を利用し、経営指導員等が分析を行う

□基本的な分析項目

定量分析	企業業績に関する項目 売上高・営業利益・純利益他 財務に関する項目 キャッシュフロー、流動比率、自己資本比率、売上総利益率、売上高営業利益率・損益分岐点他
定性分析	経営基本に関する項目 営業に関するもの：取扱商品（特性）・客層・顧客商圏・サービス他 経営資源に関するもの：事業主経歴・後継者の有無・保有技術・ノウハウ・取引人脈・趣味・組織や従業員状況他 □3C分析（顧客・競争・自社） □SWOT分析（強み・弱み・機会・脅威） □基本戦略（強みを活かして機会を捉える） □4P戦略（製品・価格・販促・チャネル） □市場分析（消費者ニーズ、ターゲット）

(分析結果の活用)

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

6. 事業計画策定支援に関すること

(現状と課題)

本会における事業計画の策定支援は、各種補助金申請者等の限られた小規模事業者に対する支援が主であった。

今後、事業計画策定により、小規模事業者が自らの経営を見直し、『前向き経営』に転換することは、小規模事業者の持続的経営につながるだけでなく、事業後継者の育成にも大きな効果を生むものと考え、事業計画策定が経営力向上に必要な不可欠となっている。

(支援に対する考え方)

地域の経済動向調査、需要動向調査の結果を踏まえ、個別の小規模事業者や業種毎に対応した事業計画策定支援のため、事業計画策定セミナー及びDX推進セミナーへの参加により意識改革を図り、前述5で経営分析を行った事業者の7割程度/年の事業計画策定を目指す。

併せて、各種補助金の申請や巡回・窓口相談を契機として経営計画の策定を目指す事業者の事業計画の策定につなげていく。

(目標)

内 容	現状	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
DX推進セミナーの開催	-	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナー の開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定件数	5件	20件	20件	20件	20件	20件
創業・第二創業計画 策定事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
事業承継計画策定 事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者

(事業内容)

(1) DX推進セミナーの開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得してもらい、実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト及びECサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。また、セミナーを受講した業者の中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・経営支援を行うなかで必要に応じて専門家派遣を行う。

□支援対象：経営状況の分析を行った小規模事業者、事業承継検討者、創業希望者

□募集方法：チラシ等を配布及びホームページ等で広く周知、巡回・窓口相談時に案内

□開催回数：年1回

□参加人数：1セミナー15名程度

(2) 事業計画策定セミナーの開催

経営分析を行った小規模事業者に対し、事業計画策定に関するセミナー等により、事業計画の作成と支援を行う。セミナーは、年1回開催し、ホームページや日常業務による声掛け等により参加を呼び掛ける。

また、事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等を中心に伴走型支援の指導・助言ができる体制を整え、経過確認や事業計画完成への支援を行う。また、専門家派遣など必要に応じた専門家を招聘し、確実に事業計画の策定につなげていく。

□募集方法：チラシ等を配布及びホームページ等で広く周知、巡回・窓口相談時に案内

□開催回数：年1回

□参加人数：1セミナー15名程度

(3) 創業・第二創業計画個別相談事業の実施

他団体と連携し実施する創業塾等の情報についてチラシ又は商工会ホームページ等による周知を通じ、創業希望者の掘り起こしを行い、創業ができるように行政や各機関と連携し個別相談事業を行い、事業計画の策定につなげる。

□周知方法：チラシ等を配布し、ホームページで広く周知

□開催回数：随時

□内 容：専門家等による具体的なビジネスプラン(事業計画書)策定支援

□策定件数：1者

(4) 事業承継個別相談事業の実施

経営指導員等による事業者への巡回訪問等やチラシ又は商工会ホームページによる周知を通じ、事業承継希望者の掘り起こしを行い、事業者が親族や第三者に納得して事業承継できるように行政や各機関と連携し個別相談事業を行い、事業承継計画の策定につなげる。

□周知方法：チラシ等を配布し、ホームページで広く周知、事業承継検討者へ直接案内

□開催回数：随時

□内 容：専門家等による具体的なビジネスプラン(事業承継計画書)策定支援

□策定件数：1者

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(現状と課題)

事業計画の策定を支援した事業者に対し、経営指導員等が巡回や窓口での相談時に計画の進捗状況や利益の状況、資金繰りについての確認を行い、フォローアップに努めているものの、事業計画進行中における支援は事業者の要望に応じての受動的支援に留まっている。

また、フォローアップの回数には支援事業者ごとに差異があるため、事業計画を円滑に進めるために各支援事業者に合った目標を設定し、フォローアップすることが必要である。

(支援に対する考え方)

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

また、進捗状況によりフォローアップの頻度を調整する。

(目標)

内 容	現状	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
フォローアップ対象事業者数	23者	20者	20者	20者	20者	20者
フォローアップ回数(延)	129回	100回	100回	100回	100回	100回
売上増加事業者数	11者	6者	6者	6者	6者	6者
創業計画策定後の フォローアップ対象事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
フォローアップ回数(延)	5回	6回	6回	6回	6回	6回
事業承継計画策定後の フォローアップ対象事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
フォローアップ回数(延)	-	4回	4回	4回	4回	4回

※分析後における事業計画策定件数を鑑み目標を設定

(事業内容)**(1) 事業計画策定事業者に対するフォローアップ支援**

事業計画を策定したすべての事業者に対し、経営指導員等が定期的かつ継続的に訪問し、進捗状況を確認し現状を把握することでその効果を測定する。

その頻度については、事業計画策定20者に対して年5回とする。また、各事業者の進捗や効果に応じてフォローアップの頻度を調整し、計画が順調に進まない場合には、その原因を経営者と共に分析し今後の対応策を検討。必要に応じて、事業計画の見直しや修正が必要となることもあるため、目標達成に向けて確実に実行できるよう困難な課題に対しては専門家等の助言を受けて支援する。

(2) 創業計画策定事業者に対するフォローアップ支援

創業計画を策定した創業予定者に対し、事業を計画通りに進めるための支援を行う。具体的には、経営に関する基本的な知識の習得や販路の開拓、資金調達、人材確保等の支援を提供し、創業後も目標とする売上や収益の確保に向けて経営状況を把握し、必要に応じて計画の修正を支援する。

その頻度については、事業計画策定1者に対して年6回とする。また、創業期には多様な課題が発生することが予想されるため、創業者との対話を通じて課題を抽出し、一つ一つを円滑に解決できるよう経営指導員等が創業準備段階から細やかなフォローアップを実施する。

(3) 事業承継計画策定事業者に対するフォローアップ支援

事業承継計画を策定したすべての事業者に対し、計画に基づいて事業が円滑に進行するよう経営指導員が定期的に訪問し、早期実現に向けたフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定1者に対して年4回とする。また、新たな課題が発生した際には、必要に応じて専門家派遣事業等を活用し課題解決に向けた支援を行う。さらに、事業承継後も継続的に巡回訪問を実施し、持続的な発展を目指した伴走型の支援を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(現状と課題)

小規模事業者にとって販路開拓は重要課題であるが、これまでは、展示即売会への出展支援、インターネットを利用した取引支援、販路開拓に関する補助事業や情報提供等を行っているものの、一部の事業者に限られているのが現状である。地域内の多くの小規模事業者は、販路開拓に関心を持っているものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」といった要因により、販路開拓やDXへの取り組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

(支援に対する考え方)

小規模事業者の中で最も減少数が多い卸小売業や観光サービスに関連した飲食店等の特色を活かした新商品や一押し商品について、他では真似できない個性を持ち魅力を活かした店づくりの取り組みを支援し、売上増加へつなげる。一方、新規取引の拡大を求めている卸小売業・製造業については、毎年首都圏で開催される物産展や商談会等へ参加を促すことで販路開拓や売上増加へつなげる。実施にあたっては、必要に応じて、経営指導員等が事前・事後の支援を行うとともに、専門家等を活用したきめ細かな伴走支援を行う。

また、DX推進の一環として、データを活用した顧客管理や販売促進、SNSを通じた情報発信、ECサイトの活用等に関するセミナーを開催する。さらに、個別相談に応じることで、事業者のDXに対する理解を深め、必要に応じた専門家派遣事業等により事業者のニーズに対応した支援を行う。

(目標)

内 容	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
販促促進事業 参加事業者数	-	25者	25者	25者	25者	25者
売上額/者	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
SNS活用支援事業者	-	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加額/者	-	10万円	10万円	10円	10万円	10万円
商談会等 参加事業者数/回	10者	10者	10者	10者	10者	10者
成約件数/件	3件	5件	5件	5件	5件	5件

(事業内容)

(1) マップ作成による販売促進事業 (BtoC)

小規模小売業の魅力为消费者に広め、新たな需要に結びつけるため、開業が目立っているカフェ店等のマップを作成し掲載事業者の商品PR及び潜在的な顧客の開拓支援を行う。また、近年、東北中央道 上山ICより車で3分の場所に「道の駅やまがた蔵王」(令和5年開業)がオープン。新たな観光スポットとして多くの観光客で賑わっており、上山市への誘客を促す機会ととらえ、そのような近隣の施設にも配布し、域外からの顧客開拓を図り売上向上に寄与する。

(2) SNS活用による販路開拓支援 (BtoC)

地域の小規模事業者に対して、「Instagram」や「LINE」などのSNSを利用した企業の商品情報の発信の効果について、経営指導員等による巡回訪問やセミナーを通じて理解を深めることを目指す。また、セミナーや個別指導を通じて支援を行う。必要に応じて専門家派遣事業等を活用し導入を促進する。

(3) 商談会等への参加促進支援 (BtoB)

受注の減少や原材料の高騰等で収益に影響を受けている管内の事業者を支援するため、情報提供や補助金の活用等で商談会や展示会への参加を支援する。更に専門家による支援を仰ぎながら商談成約率を高める。

(経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取り組み)

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

(現状と課題)

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

評価委員会における評価・見直し結果については、本会ホームページに掲載。地域の小規模事業者が常時閲覧できる状態となっているが、低く評価された事業に対しては、改善に充てる時間が限られており、見直し作業も担当者のみによって行われていたため、効果的な取り組みが実施されていなかった。

(事業内容)

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

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

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(現状と課題)

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

(事業内容)

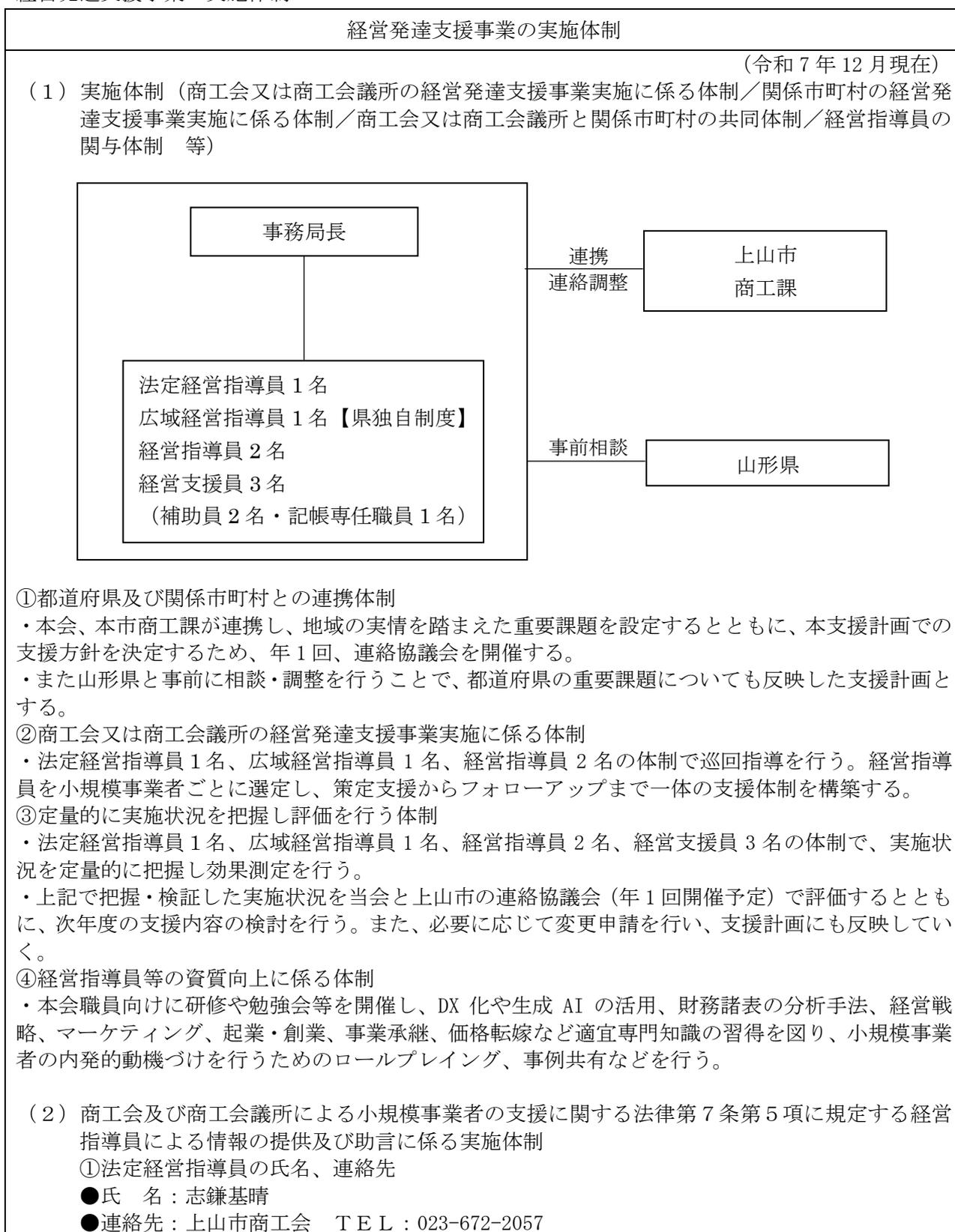
全職員が一緒になって事業展開できる組織体制づくりとして、一人ひとりの知識向上を図り、スキルの強み・弱みの抽出を行い、抽出したスキルの強みについてはさらに伸ばし、弱み

については不足している知識、スキルを身につけ克服し、より高度な小規模事業者への伴走型支援が実現できるよう必要な支援能力を向上させるため、以下の資質向上に関する取り組みを実施する。

- (1) 県連が主催する研修会へ小規模事業者の指導を行う職員全員を派遣し、支援スキルの向上及び職員のキャリアごとに必要とされる職務遂行能力を強化する。
- (2) 中小企業大学校が実施する「専門研修」(事業承継コース等)に経営指導員を年1回以上派遣する。
- (3) 創業、DX、売上向上、販路拡大などをテーマとする各種セミナーに経営指導員等に参加させ、それらのレジュメやセミナーの内容を職員間で知識の共有化を図り、小規模事業者の売上向上・利益確保のためのアドバイスの際の一助につなげていく。
- (4) エキスパートバンク事業(専門家派遣制度)や山形県よろず支援拠点、山形県事業承継・引継ぎ支援センター等を活用した専門家派遣に際し、経営指導員等が帯同することによって、専門的知識の習得を図る。
- (5) 本経営発達支援計画の実施に伴う経営状況の分析や事業計画策定支援等は、巡回訪問等について経営指導員と経営支援員が一緒になって小規模事業者を支援することで、指導や助言、情報収集方法を学ぶ等OJTにより伴走型支援の能力向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

(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

〒999-3135

山形県上山市南町 8 番 21 号

上山市商工会

T E L : 023-672-2057 / F A X : 023-672-3916

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

②関係市町村

〒999-3192 山形県上山市河崎一丁目 1 番 10 号

上山市 商工課

T E L : 023-672-1111 / F A X : 023-672-1112

E-mail : info@city.kaminoyama.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)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
必要な資金の額	5,000	4,500	4,500	4,500	4,500
1. 地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 需要動向調査	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
3. 経営状況の分析	500	500	500	500	500
4. 事業計画策定支援	500	500	500	500	500
5. 事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
6. 新たな需要開拓	2,000	1,500	1,500	1,500	1,500
7. 経営指導員等の資質向上	200	200	200	200	200

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、手数料、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

