

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	東根市商工会（法人番号 5390005005934） 東根市（地方公共団体コード 062111）
実施期間	令和5年4月1日～令和10年3月31日
目標	（1）小規模事業者の経営力向上に対する支援 （2）創業支援・事業承継の推進による地域産業の活性、安定化の推進 （3）市の商工業振興政策との連携による地域経済活性化の推進
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）</p> <p>②県内統一景況調査</p> <p>③東根市商工会景気動向分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①果樹王国ひがしね「おいしいフェア」での商品・サービス等調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営分析セミナーの開催</p> <p>②経営分析の実施</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①D X推進セミナーの開催・I T専門家派遣</p> <p>②事業計画策定セミナーの開催</p> <p>③創業セミナーの開催</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①事業計画策定事業者のフォローアップ</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①物産展等への出展</p> <p>②商談会等への参加</p> <p>③SNSの活用</p> <p>④ECサイトの利用</p>
連絡先	<p>東根市商工会 〒999-3711 山形県東根市中央一丁目6番3号 TEL：0237-43-1212 FAX：0237-43-1213 E-mail：higashi@shokokai-yamagata.or.jp</p> <p>東根市経済部商工観光課 〒999-3795 山形県東根市中央一丁目1番1号 TEL：0237-42-1111 FAX:0237-43-1151 E-mail：kankou@city.higashine.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) 地域の現状と課題

①東根市の概要

東根市（人口 47,725 人：令和 2 年国勢調査）は、山形県の中央部、村山盆地に位置し、東は宮城県仙台市、南は山形市・天童市に隣接した温泉の湧く自然豊かな田園都市である。

また、南北に国道 13 号線、東西に国道 48 号線、国道 287 号線が走り、東北中央自動車道路の東根インターチェンジ、東根北インターチェンジ、山形新幹線の停車駅「さくらんぼ東根駅」や東京、大阪、名古屋、札幌を結ぶ山形空港等、県内高速交通網の要衝を占めており、県内有数の製造出荷額を産出する工業団地群を形成し、先端技術産業が集積する産業都市である。また、さくらんぼの高級品種「佐藤錦」の発祥の地であり東根産のさくらんぼをはじめとする、もも、ぶどう、ラ・フランス（西洋なし）、りんごを生産する、県内有数の果樹産地でもある。

高い品質と評価を獲得している当地のさくらんぼ『東根さくらんぼ』として「地理的表示（GI）保護制度」に登録され、高いブランド力を背景にした 6 次産業化の取組も活発に行われている。



②東根市の現状と課題

まちづくりにおいては、魅力的な住環境の形成やまち並みづくりに努め、高速交通網などの都市基盤整備、工業用地の有効利用、生産性の高い農業などの産業基盤強化、交流人口の拡大施策のほか、子育て支援施策の先駆的な取組みを行っており、少子高齢化による過疎化が進む山形県内において、人口増加が期待できる自治体である。一方で、市街地は市の中央部に集中し、周辺部の東部地区や西部地区は、少子高齢化による過疎化が進行しており、二極化が進展していることから、均衡ある発展が大きな課題である。

【商業の現状と課題】

商業についての環境は、都市整備の進捗とともに、従来の商店街から大型商業施設や大型専門店が建ち並ぶ郊外（新たな中心市街地）へと移行しており、既存の小規模店舗では顧客流出による売上減少、商品の多様化への対応難から、従来の経営形態の見直しを迫られている。また、経営者の高齢化や後継者不足は事業継続にも支障をきたし、やむなく廃業に至る小規模店舗が増えており、店舗数、従業員数ともに減少傾向にある。

地域内店舗数（表 1）より、店舗数の数と販売額は減少している。地域内の大型商業施設や専門店においても、同種の店舗が地区内及び近隣の山形市や天童市へ進出しており、価格競争や従業員の引合いも激化している。市内全体の年間販売額が、減少していることから、今後の小規模店舗対策が課題となる。

【表 1 地区内店舗数（卸売・小売業）】

区分	店舗数（店）	従業員数（人）	年間商品販売額（百万円）
平成 24 年	518	3,196	68,931
平成 26 年	510	3,263	88,580

平成 28 年	4 9 9	3, 1 7 5	8 0, 2 7 1
---------	-------	----------	------------

「 山形県商業統計調査/経済センサス 」

【製造業の現状と課題】

地区内業種で最も従業者数と出荷額の多い製造業については、電子部品や精密機械、化学薬品や建設機械関連など多岐にわたる生産工場が存在し、4つの工業団地が形成されている。(いずれも市の中心部から2～3km程度)

当市の工業出荷額はこの工業団地を中心に、県内有数の出荷額を産出するとともに、市内における雇用創出や市民所得の向上など、地域経済にも大きく寄与している一方で、過去には景気変動による事業所の撤退や従業者の解雇などもあったことが、表2の事業所数、従業員数に表れている。近年の景気回復と雇用環境の改善により従業員数と製造出荷額は上昇している。【表2】

地区内雇用の安定は、小規模事業者の事業承継離れの一因ともなっており、新たな課題として顕在している。(家業を引き継ぐよりも収入が安定している等の理由)

市内で製造業を営む小規模事業者と工業団地内の中・大規模事業者との業務取引関係は比較的少ないのが現状であり、受発注を結ぶ取り組みが課題である。

【表2 地区内製造業の事業所数、従業員数及び出荷額の推移】

区 分	事業所数(事業所)	従業員数(人)	製造品出荷額(百万円)
平成 29 年	1 0 2	8, 1 6 3	4 5 1, 1 7 2
平成 30 年	1 0 5	8, 5 5 8	5 3 4, 6 4 1
令和元年	1 0 4	8, 4 4 5	4 7 2, 0 5 1

「 山形県工業統計調査 」

【観光・サービス業の現状と課題】

山形県外及び東根市外からの入込により交流人口の拡大に供する東根市の観光分野は、「さくらんぼ」と「温泉」に関連した事業によるものが大きい。

毎年6月初旬から7月中旬にかけて「さくらんぼ」の収穫時期は農業出荷だけでなく、さくらんぼ関連のイベントも多く、そのイベント参加やさくらんぼのもぎ取り観光、お土産買付けのために当市を訪れる観光客はピークになる。県外客については、「さくらんぼ東根温泉」の宿泊にも寄与され、さくらんぼ効果は大きいといえる。

夏季から秋季間の果物生産期間は、産直所や野外イベントに訪れる観光顧客で維持されているが、12月から4月までの冬季間は、閑散期となり入込客数は減少する。

冬季間は自然観光であるスキーやスノーボードで楽しめるスノーゲレンデの利用客の増加が望まれている。【表3】

なお、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により、観光需要は大きく落ち込み、東根市の観光地が厳しい状況に置かれていますが、地域経済がコロナ禍から力強く立ち直り、成長と分配の好循環を実現するためには、地域の牽引役となる観光地の再生が不可欠であり、これを支える観光産業の強化を推進していくことが必要である。

【表3 東根市観光客入込数の推移】

(単位：百人)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
令和元年	895	1,328	3,763	1,470	3,098	1,548	1,454	1,492	973	861	844	730
令和2年	296	362	1,469	1,160	1,167	1,168	1,186	1,203	689	586	618	657
令和3年	445	736	2,029	1,143	1,160	1,263	1,317	1,284	795	635	606	651

「 東根市観光客数調査/観光地点：市内11地点 」

### ③小規模事業者の現状と課題【表 4. 5】

#### 【商 業】

商 業： 買い物スタイルの変化や商品構成の多様化等商業環境の変化は、経営者の高齢化や後継者がいない等の小規模商店にとっては、地域に限らず、近い将来に廃業を考える事業者が出ている。

また、個店間における販売格差も広がっており、対策が不十分な個店については、事業継続に不安を抱える状況になっている。個店事業者が売上の維持拡大によって利益確保が実現し、事業継続が成され、活気ある商店街活動を介し、いかに賑わいを創出するかが課題である。

#### 【工 業】

製造業： 東根市内には、山形空港隣接の臨空工業団地、国道 13 号線沿道の縄目工業団地、仙台と東根を結ぶ県道の両サイドに広がる大森工業団地、その西側に隣接する西部工業団地が立地するが、その地域以外で、中・小規模で営業する製造業者が散在している。ほとんどが工業団地内の企業と直接的な取引は薄く、他縣市町に本社、拠点を置く企業との取引である。

主な業態は金属加工、精密部品の製造、研磨等の下請け工場が多く、1 社又は 2 社程度の主たる取引先をメインに受注を受けている。経済動向による発注側の意向により販売高の増減は激しく変動するため、導入設備の稼働率向上と受注の安定化が課題である。

#### 【建 設】

建設業： 建設関連事業者は、土木、木造建築、管工事、左官、板金、建具、畳、塗装、電気、その他工事と多岐多様であり着工から完成までが地区内事業者で完結することができる。しかし、一般住宅においては、大手ハウスメーカーの進出が顕著であり、関連する下請け事業もすべて地区内事業者への発注には至らず、市外事業者の流入が増えているのが現状である。

また、公共工事の増減は地域の建設業者にとって影響が大きく、特に縮小時は、元請業者が自社で工事を完了するため、末端まで下請け受注が行渡らない状態になっている。工事単価も引下げに応じなければ受注確保が困難であり、公共事業が拡大されている局面でも、地域の小規模事業者にすぐに伝わることは少なく、大手との景況格差が大きいため、事業継続に支障をきたす場合がある。近年、労働環境の問題から若者の定職希望が少なくなっている。改善に取り組み、それを地道に発信することが小規模事業者で実践できる大切なことである。

#### 【サービス業】

飲食業： 東根市内には、大きく 3ヶ所飲食店街が存在している。北より、東根温泉地区、東根地区、神町地区である。新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、従来の消費者行動が変化し、事業活動が岐路に立っている。特に夕方から夜の営業をしている店舗数が減少しており、新規店も少ない。

そのような中、そば・ラーメン店は創業計画者が多い分野であり、新規出店が目立つ。従来からの食堂形態をとる店舗より、特化した専門店が突出しており、県外、市外からの観光顧客を取り込むための経営戦略が課題である。

理・美容業： 飲食業と並び創業者が多いものの、地域内においては飽和状態であり、顧客の獲得が困難になっている。理容業については、激安カットのチェーン店が進出しており、比較的個客固定化された業種であったものが、顧客流出が激しくなっている。美容業は、一般的なヘアサロンからネイルケア、まつげケア、フェイスクケア、ボディケア等の部分的な専門店の出店が目立っており、戦略のすみ分けが課題である。

**旅館業：** 開湯 100 年超の「さくらんぼ東根温泉」については、ピーク時の平成 4 年（当時は名称を東根温泉という）には 28 軒の旅館が軒を並べておったが、平成 26 年には 17 軒、令和 3 年には 14 軒（稼働 10 軒、休業 4 軒）までに減少している。新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響があり、観光客を見込んだ宿泊利用者の減少や、設備老朽への対応不足等から廃業者等が増えている。設備老朽化への対応やサービス向上のための対策、観光産業としての経営戦略が必要である。

【表 4 商工業者（小規模事業者）の推移】

区 分	平成 21 年	平成 24 年	平成 26 年	平成 28 年	平成 21 年比
地区内商工業者数	1,779	1,681	1,714	1,662	△117
地区内小規模事業者数	1,356	1,292	1,305	1,258	△98

「 経済センサス 」

【表 5 業種別商工業者数及び小規模事業者数の推移】

	平成 21 年		平成 24 年		平成 26 年		平成 28 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)	商工業者数	(うち、小規模事業者数)
商 業	556	367	518	347	510	335	499	334
工 業	197	142	202	149	208	147	202	141
建 設	238	229	201	192	201	196	180	172
サービス業	733	557	688	539	718	561	701	542
その他	55	61	72	65	77	66	80	69
合 計	1,779	1,356	1,681	1,292	1,714	1,305	1,662	1,258

「 経済センサス 」

#### ④東根市商工会の概要

##### 経営支援の現状と課題

###### [現状]

巡回指導と窓口指導をとおして、これまで経営一般・金融・税務指導を中心に個別指導を行ってきた。特に金融指導は日本政策金融公庫の融資制度（マル経資金）や市内の金融機関及び信用保証協会と連携した山形県商工業振興資金の活用支援、経理・税務指導として行っている記帳代行、決算指導は決算分析や次年の売上や設備計画等の立案についてアドバイスを行ってきた。

また、事業者が経営革新計画に取り組む場合、関係機関が行うセミナーの紹介と受講勧奨、個別指導の他、専門家派遣による計画書策定支援を行なっている。

近年の、小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金、創業者向けの創業補助金には経営改善を含めた販路拡大のための事業計画書や創業計画書の策定支援を行なっている。

###### [課題]

融資実行後の経営改善効果の有無や改善計画の進捗について検証が不十分であったため、改善効果を上げるためにどうするか、記帳代行や決算指導を毎年継続して行っているが、自計が可能になるまでの時間が長いため、指導方法の改善をどうするか、経営革新及び補助事業における経営計画書が確実に実施され、効果が現れるまでの支援をどのようにするか、職員一人当たりの対

象事業所数が多く、支援業務が受動的になっており効果的な支援をするにはどうするか、また、非会員事業所へのアプローチをどうするか等、経営支援についての課題として捉えている。

#### 地域振興の現状と課題

##### [現状]

東根市商工会では、商業、工業、建設、サービス業の4つの部会設置と運営を行い、各部会において講習会・研修会の開催や異業種交流会を行っている他、市内を8つの支部「東根・神町・温泉／（中心部） 東郷・高崎／（東部） 長瀬・小田島・大富／（西部）」に分け各地域ごとの催事支援や運営指導を行っている。

また、「プレミアム商品券」の発行「クーポン券」の発行、「ひがしね祭屋台村」の運営、「さくらんぼマラソン大会」の運営協力、「食グルメフェスタ」の運営協力等の地域活性化のための事業支援を行なってきた。

##### [課題]

業種ごとの部会を基盤とした事業の見直しや新たな取組みをいかに計画するか、支部ごとに運営を行っているが、支部間のイベント実施に格差があるため中心地以外の支部（東部・西部）について事業支援をどうするか等、地域振興に係る課題として捉えている。

#### 【東根市商工会員の推移】

項 目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
商 工 会 員 数	1,004	991	1,011	1,019

#### 【業種別会員構成】

(令和4年4月1日現在)

商 業	工 業	建 設	サービス業	その他	計
359	69	187	385	19	1,019

※会員構成では小規模事業者以外の事業者も含まれる。

#### (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

10年程度の先を見据えた視点に立ち、先述のとおり、経営者の高齢化や後継者不足等の課題を抱える当地の小規模事業者の経営課題や、コロナ禍の中、浮き彫りになった課題の解決を図りながら、引き続き、外需を掘り起こして地域経済の牽引役となることが期待される「さくらんぼ」や「温泉」といった地域資源を活かし、自らの強みを発揮できる小規模事業者への伴走型支援に継続的に取り組む必要がある。さらに、デジタル技術等が急速に進歩する中、業務内容へ変化をもたらし、競争上の優位性を確立するため、小規模事業者にも様々な局面でのDXに向けた取組が必要だと理解・認識させる支援も必要である。事業計画策定指導及び助言を行い、小規模事業者の経営力向上を目指す。

##### ②第5次東根市総合計画との連動性・整合性

東根市では、令和3年度に「第5次東根市総合計画基本構想」、「第5次東根市総合計画基本計画（目標年次令和12年度）」を策定した。東根市を取り巻く時代の潮流を踏まえ、主要な課題への対応（人口減少と少子高齢化への対応、共生社会の実現、環境保全と持続可能なまちづくり、安全・安心で強靱なまちづくり、魅力とにぎわい・活力あるまちづくり、国際化の推進、産業の振興と後継者の育成、教育による人づくり・まちづくり、それぞれの個性を活かした地

域づくり、行政デジタル化の促進)の中から、産業振興に関わる取り組みを次のように掲げている。

1) 交流の促進

- ①「果樹王国ひがしね」を活かした交流の推進
- ②地域の特色を活かした交流の推進
- ③交流及び情報発信拠点の整備と充実
- ④友好都市交流をはじめとする広域的な交流の推進
- ⑤国際性豊かな市民の育成に向けた国際交流の推進
- ⑥外国人が暮らしやすいまちづくりの推進

2) 農林業の振興

- ①農業における生産基盤の整備・保全
- ②農業後継者の確保、担い手の育成
- ③産業の魅力向上
- ④稲作、果樹、その他農畜水産物（野菜・花き・畜産・水産）の振興
- ⑤消費者を意識した生産流通対策の推進
- ⑥地産地消の推進
- ⑦有害鳥獣対策の推進
- ⑧環境に配慮した農業等の推進
- ⑨農業や農山村の多面的機能の維持、住みよい農山村環境と活力づくり
- ⑩林業の振興

3) 商工業の振興

- ①魅力ある商店街の形成
- ②商工業経営の基盤強化と安定化
- ③人材の育成と労働力の確保
- ④地場産業の振興と発展
- ⑤企業活動の活性化
- ⑥新規創業に向けた起業家の育成
- ⑦企業誘致の推進

4) 雇用・労働環境の充実

- ①雇用（就労）支援の充実
- ②働きやすい労働環境の整備

5) 観光の振興

- ①「果樹王国ひがしね」を活かした観光地づくり
- ②ひがしねの魅力をアピールし、にぎわいを創出するイベントの充実
- ③広域観光の推進
- ④誘客プロモーションの推進
- ⑤市民一人ひとりの「おもてなしの心」の醸成
- ⑥さくらんぼ東根温泉の振興
- ⑦歴史と文化を活かしたまち並みや観光施設の整備
- ⑧観光資源の活用推進と観光機能の強化
- ⑨農村と自然空間の活用

6) ひがしねブランドの発信

- ①ひがしねブランド戦略の推進
- ②ふるさと納税などの制度活用による魅力発信とブランド力の強化

上述のように東根市では「ひがしねブランド」をキッカケにした交流拡大、観光・商業振興に取り組むこととしており、これまで当商工会においても「ひがしねブランド」の振興に資するため、「さくらんぼ種飛ばし仙台グランプリ」への協力や、果樹王国ひがしね「おいしいフェア」の開催を実施してきており、これらの取組は東根市及び掲げる総合計画とも連動・整合するものである。

引き続き、上記の東根市の産業振興に関わる対策を踏まえた上で、経営発達支援事業を展開していき、経営力向上、地域産業の活性・安定化、地域経済活性化支援により小規模事業者の持続的発展に繋げていく。

### ③東根市商工会としての役割

東根市の各業種や地区の現状と課題を踏まえ、今後の小規模事業者がどうあるべきか、商工会がどのような支援をすべきかを整理する必要がある。

東根市は県内で、人口増加が期待できる自治体である一方、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け小規模事業者を取り巻く経営環境が一層厳しくなる中で、事業主の高齢化や後継者不足、商品力の劣化による販売不振、施設設備の老朽による魅力低下など、諸種の原因による廃業等が懸念される。そうした中で商工会が果たすべき役割は、小規模事業者の持続的発展に向けた経営発達支援事業を計画的且つ着実に支援をして行くことである。

また、経済団体として、行政や他の機関と連携を強化しながら、東根市の発展に寄与するべく東根市の現状・課題及び第5次東根市総合計画を踏まえ、東根市の特色や地域資源を活用した産業活性化、「果樹王国ひがしね」を活かした交流の促進等、地域経済の更なる発展に貢献し、小規模事業者等の持続的発展のための体制構築を図る。

### (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向上、創業・事業承継支援、第5次東根市総合計画との連動性・整合性を図りながら、経営発達支援計画を策定し、地域経済の特性を踏まえて、主に商業・サービス業に向けて着実に支援していくことを目標とする。

#### ①小規模事業者の経営力向上に対する支援

- ・需要動向調査を実施し、商品開発やサービスの拡充・ブラッシュアップに取り組めるよう、調査対象事業者年12者(累計5年間60者)の支援を行いマーケットニーズを適切に捉えた事業推進を実現する。
- ・経営状況の分析を実施し、定量分析や強み・弱み等の非財務分析の状況分析を行い、対象事業者年60者(累計5年間300者)の支援を行い、根拠に基づく経営の実現を目指す。

#### ②創業支援・事業承継の推進による地域産業の活性、安定化の推進

- ・事業計画策定を実施し、策定事業者年40者(累計5年間200者)の支援を行う。
- ・フォローアップを実施し、対象事業者年40者(累計5年間200者)、頻度(延回数)年250回(累計5年間1,250回)、内売上増加事業者数(累計5年間95者)、内利益率5%以上増加の事業者数(累計5年間95者)の支援を行う。

#### ③市の商工業振興政策との連携による地域経済活性化の推進

- ・商工業の振興に主に取組み、地域の強みを最大限活かした商業サービス業の発展のため、市の商工業振興施策を活用しながら、小規模事業者の個者支援及び地域内イベントの実施等を行い、魅力ある小規模事業者の育成に努め、地域経済活性化に寄与する。

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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の経営力向上に対する支援

「対話」を重視した経営課題への支援を重視し、経営実態や経営環境について深い理解を図りながら、経営者との信頼関係を醸成し、客観的な分析・強み・弱みを抽出し、自らの課題解決に向けた事業計画の策定と実践を図る。

②創業支援・事業承継の推進による地域産業の活性、安定化の推進

創業支援においては、当商工会独自の創業セミナーのほか、県内で開催される創業セミナーの受講を推進し、創業計画策定からの支援を行う。事業承継支援においては、山形県事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫等ほかの支援機関と連携し、個々の事業者の実情に沿った支援を行う。

③市の商工業振興政策との連携による地域経済活性化の推進

小規模事業者の新たな需要の開拓、販路開拓の支援強化を図る。小規模事業者の付加価値を生み出す力が高まれば、地域に雇用が生まれ、地域の財政力も強化される。市の各種支援制度を活用し、地域資源のブランド力向上に繋げ、地域経済活性化を図る。

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]

現状の調査に関する取り組みにおいては、山形県商工会連合会の県内統一景況調査を四半期毎に、地域産業状況などの経済動向等について、地域経済観測点として15事業所を調査している。

[課題]

調査結果については、市内15事業所と当商工会の内部での活用に留まっていた。今後は、国が提供する地域経済分析システム「RESAS」、東根市商工会の独自景気動向調査を実施し、調査結果は、ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知し、経営力向上に活用できるようにする。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
① 地域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
② 景気動向分析の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

### (3) 事業内容

#### ①地域の経済動向分析（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、経営資源を集中投下し、効率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」を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】 経営指導員等が地域経済分析システム「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】 「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  
⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

#### ②県内統一景況調査

県内統一景況調査（山形県商工会連合会）において、地域経済観測点を設置し、地域産業状況等の経済動向等について、一定期間ごとに変化の実態等諸情報を迅速且つ的確に収集・提供するものであり、年4回公表する。

【調査手法】 管内の小規模事業者に調査票を郵送又はFAXにて依頼し、巡回・窓口・メール・FAXにて回収する。

【調査対象】 管内小規模事業者15者  
（製造業3者、建設業3者、小売業6社、サービス業3者程度）

【調査項目】 業況、採算、売上高、資金繰り、仕入単価、経営上の課題等

#### ③東根市商工会景気動向分析

管内の景気動向等について、小規模事業者のより詳細な実態を把握するため、景気動向調査を実施し、経営指導員等が回収した調査票を整理・分析した結果を年4回公表する。

【調査手法】 管内の小規模事業者に調査票を郵送又はFAXにて依頼し、巡回・窓口・メール・FAXにて回収する。

【調査対象】 管内小規模事業者65者  
（製造業10者、建設業15者、小売業20者、サービス業20者程度）

【調査項目】 業況、採算、売上高、資金繰り、仕入単価、経営上の課題等

### (4) 調査結果の活用

①県内統一景況調査（調査対象15者）と東根市商工会景気動向分析（調査対象65者）の合計80者の調査表より、整理分析した結果をホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

②経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料等とする。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### [現状]

現状店舗への来店客を中心に営業している。しかし、固定客はいるものの、新規顧客を獲得できず苦慮している小規模店が存在している。多くの小規模事業者は、プロダクトアウト経営が主流となっているため、顧客のニーズを的確に捉えられずにいる。顧客の声を聴き、商品開発やサービスの拡充に取り組む必要があるが、労力の負担等から、十分に実施されていないのが現状である。

###### [課題]

多くの小規模事業者は、顧客の声の重要性は認識しているものの、人的資源が乏しいことや財源不足等により、自ら需要動向調査を実施するのは、困難な状況であるため、マーケットイン経営の取組みを構築できるよう、小規模事業者の収益力向上に結びつける必要がある。

##### (2) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
果樹王国ひがしね 「おいしいフェア」等 商品等調査対象事業者	12者	12者	12者	12者	12者	12者
アンケート調査 サンプル数	100人	100人	100人	100人	100人	100人

##### (3) 事業内容

###### ①果樹王国ひがしね「おいしいフェア」等での商品・サービス等調査

市内の商工業者12者が一堂に集まり、市内外の多くの消費者が来場する。そのイベント内において、顧客の声を聴き、商品開発やサービスの拡充・ブラッシュアップに取り組むができるように調査を行う。

###### 【果樹王国ひがしね「おいしいフェア」概要】

地域内外からの集客力が高いJA産直施設「よってけポポラ」において、おいしい商品の展示や試食販売会を通して、市内の小規模事業者の地域内外の顧客への販路開拓及び商品力・販売力の向上を図るとともに、リピーター獲得を目的として開催する。

###### 【調査手法】

果樹王国ひがしね「おいしいフェア」等において、アンケートコーナーを設置し、対応職員が調査項目に記入漏れがないか確認する。

【サンプル数】 来場者100人 (1者あたり8～10件程度)

【調査項目】 ①味 ②硬さ ③色合い ④量 ⑤価格 ⑥見た目 ⑦パッケージ 等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が当該事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

これまで金融支援時や補助金申請時において、数値的な事実である財務分析等の定量分析中心に留まっている。売上高の増加、当期純利益の増加、所得の向上に直接繋がっていない状況である。

#### [課題]

これまで実施しているものの、強み・弱み等の非財務分析の状況をしっかりと把握する必要がある。また、小規模事業者に対しては、分析結果のフィードバックを行い、経営改善の指標として活用する必要がある。

### (2) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①セミナー開催件数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	50者	60者	60者	60者	60者	60者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析セミナーの開催

経営分析セミナーの開催を通じて、分析を行う事業者の発掘を行う。経営分析によって、経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

**【募集方法】** ホームページで広く周知する。その他、会報・巡回・窓口相談時に案内する。

#### ②経営分析の内容

**【対象者】** セミナー参加者、巡回・窓口相談時から経営分析を希望する意欲的な事業者から、対象事業者を掘り起こす。

**【分析項目】** 定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

《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を行う。

《非財務分析》 下記項目等について、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会等を整理する。

内部環境	外部環境
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営理念</li> <li>・ 経営意欲</li> <li>・ 後継者の有無</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市場動向</li> <li>・ 市場規模</li> <li>・ 市場シェアの把握</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業沿革</li> <li>・商品、製品、サービス</li> <li>・技術力・販売力</li> <li>・仕入先、取引先</li> <li>・ITに関する投資、活用に関する状況</li> <li>・顧客リピート率、新規開拓率、取引先企業の推移、顧客からのフィードバックの有無</li> <li>・取引金融機関、推移</li> <li>・組織体制、品質管理、情報管理体制</li> <li>・事業計画、経営計画の有無</li> <li>・技術、ノウハウ等の知的財産</li> <li>・人材育成の仕組み</li> <li>・その他 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競合他社との比較</li> <li>・商圏内の人口、人流</li> <li>・その他 等</li> </ul>
--	---

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等を活用し、経営指導員等が分析を行う。  
非財務分析は、SWOT分析のフレームで整理する。等

#### (4) 分析結果の活用

- ①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。
- ②分析結果は、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。
- ③専門的な経営課題を抱える小規模事業者には、エキスパートバンク等の専門家派遣制度を活用する。
- ④北村山商工会広域連携協議会との連携を図り、経営指導員等による効果的な支援を行う。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

小規模事業者においては、自らの課題解決に向けた事業計画策定の必要性の認識が低いことが現状である。現状の策定先は、目に見える形で何らかの効果・結果が期待できることを前提に策定している。

#### [課題]

小規模事業者が自主的に事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナーの開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定セミナー等への参加により、実質的な行動や意識変化を促し、前述5.で経営分析を行った事業者の6割程度/年、新規創業や事業承継に取り組む事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。また、金融相談時や各種補助金の申請を契機として事業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する。

事業計画の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。

### (3) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	2回	1回	1回	1回	1回	1回
③創業セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④事業計画策定事業者数 ※以下の創業及び事業承継計画 策定事業者数を含む	50者	40者	40者	40者	40者	40者
(創業計画策定事業者数)	(3者)	(3者)	(3者)	(3者)	(3者)	(3者)
(事業承継計画策定事業者数)	(1者)	(3者)	(3者)	(3者)	(3者)	(3者)

※フォローアップ支援の質の向上を図るため、令和5年度以降の事業計画策定事業者数の目標を定める。

### (4) 事業内容

#### ①DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、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、セミナーを開催する。

【募集方法】 ホームページで広く周知する。その他、会報・巡回・窓口相談時に案内する。

【支援対象】 経営分析を行った事業者及び新規創業・事業承継に取り組む事業者

【参加者数】 20者程度

【開催回数】 年1回

【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

【手段・手法】 DXセミナーを受講した事業者の中から、取り組み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・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。なお、効果的な支援を行うため、北村山商工会広域連携協議会との連携を図る。

#### ②事業計画策定セミナーの開催

経営分析を行った事業者及び事業承継に取り組む事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」を開催する。セミナーは、年1回、30者程度にて開催する。

【募集方法】 ホームページで広く周知する。その他、会報・巡回・窓口相談時に案内する。

【支援対象】 経営分析を行った事業者及び事業承継に取り組む事業者

【参加者数】 30者程度

【開催回数】 年1回

【カリキュラム】 小規模事業者の需要を見据えた事業計画を策定できるようにする。

【手段・手法】 事業計画策定セミナーの受講者の中から、取り組み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・経営指導を行う中で必要に応じて、外部専門家も交えて確実に事業計画策定に繋げていく。なお、効果的な支援を行うため、北村山商工会広域連携協議会との連携を図る。

### ③創業セミナーの開催

新規創業に取り組む事業者を対象とした「創業策定セミナー」を開催する。  
セミナーは、年1回、10者程度にて開催する。

【募集方法】 ホームページで広く周知する。その他、市報・地域情報誌等により周知する。

【支援対象】 新規創業に取り組む事業者

【参加者数】 10者程度

【開催回数】 年1回

【カリキュラム】 現状確認+目標を定め、行動する仕組みづくりを策定できるようにする。

【手段・手法】 広く募集を行い、取り組み意欲の高い創業予定者又は創業まもない事業者に対し、セミナー形式で開催する。その他、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じて、外部専門家も交えて確実に創業計画策定に繋げていく。なお、効果的な支援を行うため、北村山商工会広域連携協議会との連携を図る。

## 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]

これまでの事業計画策定後の実施支援については、巡回訪問・窓口相談によるヒアリングにて、実施状況確認を不定期且つ継続的に行われている。

[課題]

フォローアップ支援による改善に向けた支援を行ってきたが、検証・改善へとPDCAサイクルの確立を意識し、段階的に目標の実現が図られるよう伴走型支援を行い、持続的発展を図る。

### (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

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
フォローアップ 対象事業者数	50者	40者	40者	40者	40者	40者
頻度（延回数）	150回	250回	250回	250回	250回	250回
売上増加事業者数	3者	15者	15者	20者	20者	25者
利益率5%以上 増加の事業者数	3者	15者	15者	20者	20者	25者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、事業計画策定40者のうち、15者は毎月1回(売上・資金繰りの確認等)、10者は四半期に一度(売上高総利益・営業利益の確認等)、他の15者については年2回(進捗状況の確認)とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまで物産展や商談会への出展、首都圏百貨店等への催事イベントへの参加を通して販路開拓支援を行ってきた。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、「高齢化」、「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。

[課題]

これまで実施しているものの、物産展や商談会参加の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。今後、新たな販路開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で物産展や商談会等を開催するのは困難なため、首都圏や山形県内で開催される既存の物産展や商談会等への参加を目指す。地域の実情と課題を踏まえ、計画期間中、商業・飲食業・製造業を重点支援する。参加にあたっては、経営指導員等が事前・事後の参加支援を行う。DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の

段階に見合った支援を行う。

(3) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①物産展 出展事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
売上高／者	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②商談会 参加事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数／者	—	1件	1件	1件	1件	1件
③SNS活用事業者	—	6者	6者	6者	6者	6者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④ECサイト利用事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①物産展出展事業（BtoC）

域内や域外への販路開拓を目指す商業・飲食業3者を選定し、全国商工会連合会（ニッポン全国物産展等）や山形県商工会連合会（いいもの発見やまがた物産展等）が開催する物産展への出展、また、地域内イベント（果樹王国ひがしねおいしいフェア等）において、新たな需要の開拓の強い意思のある小規模事業者の販路拡大を支援する。

②商談会参加事業（BtoB）

山形県企業振興公社主催の「山形県広域商談会」等、また、山形県村山市主催の山形県北村山地区及び隣接する河北町の製造業者を対象とした「北村山広域商談会」等に、毎年、製造業3者を選定し参加させる。参加させるだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

③SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、域外への販路開拓を目指す商業・飲食業6者を選定し、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④ECサイトの活用（BtoC）

域内や域外への販路開拓を目指す商業・飲食業3者を選定し、全国商工会連合会等が運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真掲載、商品構成等の伴走支援を行う。

## 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

##### [現状]

経営発達支援事業の状況については、事業の評価及び見直しをするための仕組みづくりとして「経営発達支援計画事業評価委員会」を設置していた。しかし、評価及び見直しの仕組みがうまく機能していなかった。また、「事業の成果・評価・見直し」結果をホームページにて公表を行っていなかった。

##### [課題]

経営発達支援計画事業評価委員会の仕組みづくりや小規模事業者への情報公開が不十分だったため、PDCAサイクルの確立とホームページによる公表が課題である。

#### (2) 事業内容

##### ① PDCAサイクルの確立

商工会長、副会長、事務局長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士や税理士等）、東根市経済部商工観光課担当者によ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、評価、見直しを行い、PDCAサイクルの仕組みを確立する。

##### ② ホームページでの公表

経営発達支援計画事業評価委員会の評価結果は、令和4年度新設のホームページ (<https://www.higashine-shokokai.org>) へ年1回掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧できるようにする。

### 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]

山形県商工会連合会が主催する職種別研修会（経営指導員等研修会、経営支援員等研修会）への派遣と経営指導員等を対象とした専門スタッフ研修の派遣により、山形県内の統一したテーマを学び、スキル向上を図る。

##### [課題]

現状参加している研修等は、統一的な課題解決であるため、個々の課題解決のための実践的なノウハウを学ぶ機会と乖離している部分がある。資質向上には、その他個々にあった支援対策を学ぶ機会も求められる。

#### (2) 事業内容

##### ① 不足するノウハウの補完及び新たなスキル習得のため、外部研修会等の積極的活用

###### 【外部機関が主催する研修会等参加による支援能力向上】

経営発達支援事業を推進するにあたり、高度な支援能力が求められており、小規模事業者に対する支援能力を向上させていく必要がある。中小企業大学校が主催する経営支援手法に関する研修等や、中小企業基盤整備機構が主催する中小企業支援担当者向け研修等に参加し、職員個人の資質や能力を加味し、不足している能力の向上を図るため、計画的に派遣する。

###### 【経営革新塾】

経営指導員等の資質向上のため、山形県商工会連合会主催の「経営革新塾」に参加し、相談内容に応じた専門家への取次ぎ等を通して小規模事業者のサポートを図りながら、経営計画策定のノウハウを習得する。

#### 【経営指導員等WEB研修】

全国商工会連合会が提供する経営指導員等が経営指導をしていく上で必要となる、学習・研修をWeb上で行うオンライン研修にて受講し、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応し、専門性や資質向上に必要な知識を習得する。

#### 【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である小規模事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び経営支援員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・相談を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加し、経営指導員等の資質向上を図る。

#### <DXに向けたIT・デジタル化の取組>

##### 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

##### 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

##### ウ) その他取組

オンライン経営指導方法等

#### ②OJT制度の導入

OJTの実施においては、経営指導員等が、巡回指導や窓口相談の機会を共有、積極的なOJTを実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

#### ③職員間の定期ミーティングの開催

毎月1回、職員間の会議を開催し、事業の進捗状況や経営支援の基礎、施策情報の共有等、意見交換を行うことで職員の支援能力の向上を図る。

#### ④データベース化

経営支援システム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体が相互共有できるようにすることで、担当外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5年5月現在)

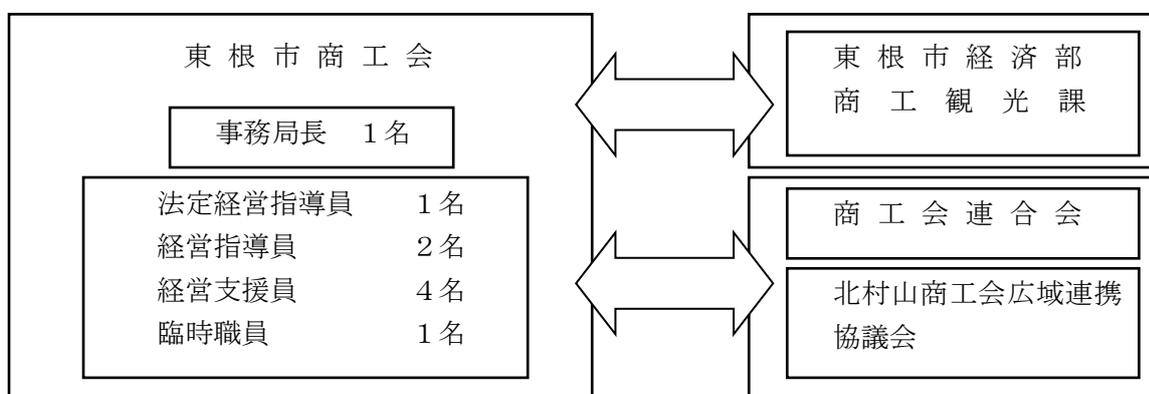
(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等)

① 実施体制

東根市経済部商工観光課と連携し、法定経営指導員が中心となり、全職員体制で本事業を実施する。

② 組織体制

【実施体制図】



(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 当該法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：佐藤泰

連絡先：東根市商工会 TEL0237-43-1212

② 当該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・見直しを検討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 東根市商工会

〒999-3711 山形県東根市中央一丁目6番3号

TEL：0237-43-1212 FAX：0237-43-1213

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

② 東根市経済部商工観光課

〒999-3795 山形県東根市中央一丁目1番1号

TEL：0237-42-1111 FAX：0237-43-1151

E-mail：kankou@city.higashine.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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700
1. 地域の経済動向調査	200	200	200	200	200
2. 需要動向調査	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
3. 経営状況の分析	200	200	200	200	200
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	300	300	300	300	300
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	300	300	300	300	300
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	100	100	100	100	100
10. 経営指導員等の資質向上等に関すること	100	100	100	100	100

(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
国補助金、県補助金、市補助金、会費収入、手数料収入、事業収入、受益者負担金 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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	