

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	尾花沢市商工会（法人番号 9390005005658） 尾花沢市（地方公共団体コード 062120）
実施期間	令和4年4月1日から令和9年3月31日まで
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①事業計画の策定と計画に基づく経営の推進 ②創業・第二創業（経営革新）、事業承継への支援 ③商工業振興による賑わいづくり ④地域資源を活用したブランド化の推進とマッチング支援</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①国が提供するビッグデータの活用 ②管内景況動向調査の実施</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①管内需要動向調査 ②首都・仙台圏の需要動向調査 ③各種媒体を駆使した情報収集と提供</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営分析する事業者の掘り起こし ②経営分析シートの作成</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①事業計画策定（DX推進含む）セミナーの開催 ②創業・第2創業者の支援 ③事業承継者支援 ④繁盛店づくり実践塾の開催</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①事業計画策定者フォローアップ ②創業者（第2創業含む）及び事業承継者へのフォローアップ ③繁盛店づくりフォローアップ</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各種物産展への参加支援（BtoC） ②展示会・商談会の場、情報提供によるマッチング支援（BtoB） ③IT活用による新規顧客獲得と情報発信支援（BtoC）</p>
連絡先	<p>尾花沢市商工会 商工振興課 〒999-4225 山形県尾花沢市若葉町一丁目2-20 TEL：0237-22-0128 FAX：0237-23-2508 E-mail：obana@shokokai-yamagata.or.jp</p> <p>尾花沢市 商工観光課 〒999-4292 山形県尾花沢市若葉町一丁目2-3 TEL：0237-22-1111 FAX：0237-22-3222 E-mail：shoko@city.obanazawa.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

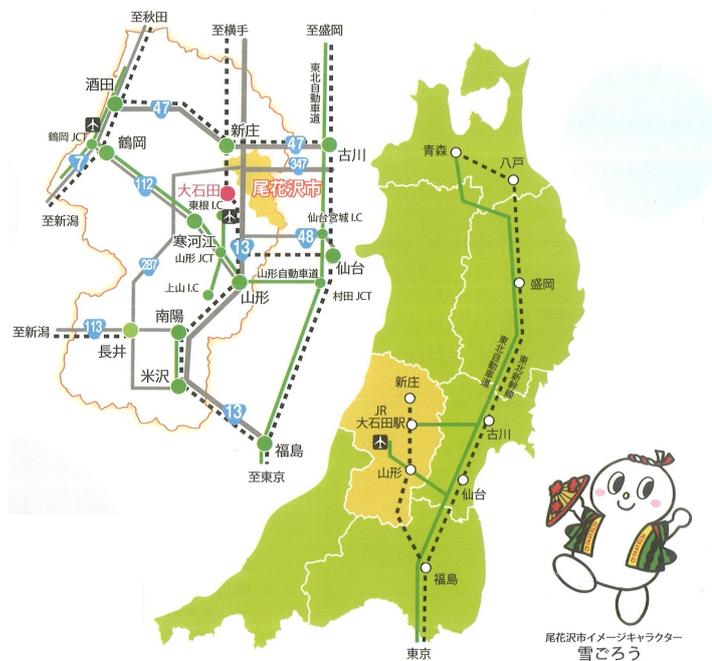
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

【立地】

尾花沢市は、山形県の最北東に位置する。標高は70mから1,500mと起伏に富み、奥羽山脈や出羽丘陵などの山々に囲まれた盆地を形成している。面積：372.53 km² (県面積の約4%)。

短い日照時間と低温、多湿、多雪のため、春の融雪が遅く、農耕期間が短いのが尾花沢盆地の特徴。冬の季節風が月山や御所山等の稜線にさえぎられ、雪を多く降らせるため、平野部でも積雪量が2mに及ぶことがある豪雪地帯であり、飛弾の高山、越後の高田と並ぶ「日本三雪の地」に数えられる。



【人口】

人口は昭和30年の33,277人をピークに減少の一途をたどり、平成27年には16,953人となり、平成22年と比較して2,002人減少している。

0歳～14歳の年少人口と15歳～64歳の生産年齢人口については年々減少しており、65歳以上の高齢人口の割合が急激に増加している。

また、世帯数についても同調査によると平成27年5,109世帯と、平成22年調査に比べ222世帯減少しており、一世帯当たりの人口が3.3人と核家族化や単身世帯の増加などが進んでいる。

これらより、核家族化や若年層の市外への流出による過疎化の一端を見ることができる。

調査年	人口 (人)				構成比 (%)		
	合計	年少	生産年齢	老齢	年少	生産年齢	老齢
平成27年	16,953	1,846	8,877	6,230	10.9	52.4	36.7
平成22年	18,955	2,176	10,616	6,163	11.5	56.0	32.5
平成17年	20,695	2,594	11,667	6,434	12.5	56.4	31.1

(平成27年国勢調査より)

【産業】

平成27年の尾花沢市産業別人口では、第1次産業の98.1%が農業である。第2次産業は製造業が65.8%、建設業が34.1%を占め、第3次産業では、卸売・小売業が23.9%、サービス業が59.3%となっている。

また、以下の生産額の産業構成割合を見てみると、古くからスイカや米などの農業(第一次産業)を基幹産業として発展してきた為、特に第一次産業の生産額が県平均よりも大きくなっている。近年、スイカの生産高は増加の傾向にあるが、若年層の後継者不足などにより農業就業人口

は減少傾向にある。

その一方、市内に工業団地が造成され、工業就業（第二次産業）人口が増加している
また、第三次産業についても、観光・レクリエーション施設の増加とともに従事者は年々増加している。観光地として銀山温泉や花笠踊り発祥の地としても有名である。

地域内産業の構成割合（生産額）尾花沢市 2015 年



(REASAS 地域経済循環マップより)



(銀山温泉)



(夏スイカの生産量日本一尾花沢すいか)



(花笠おどり発祥の地)

【地域小規模事業者の現状と課題】

尾花沢市の小規模事業者数は全体の83.3%を占め、平成26年経済センサスの小規模事業者748名（商工業者数893）から減少、平成24年との対比では大幅に減少している。

小規模事業者全体として、経営者の高齢化や後継者不足、業績不振等による廃業が目立ち、商店街の空き店舗増加に繋がり活気が失われる要因となっている。

【商工業者数及び小規模事業者の推移】

（経済センサスより）

	商工業者数	小規模事業者数	小規模事業者の割合
平成28年	859	716	83.3%
平成26年	893	748	83.7%
平成24年	961	820	85.3%

【業種別小規模事業者の推移】

（経済センサスより）

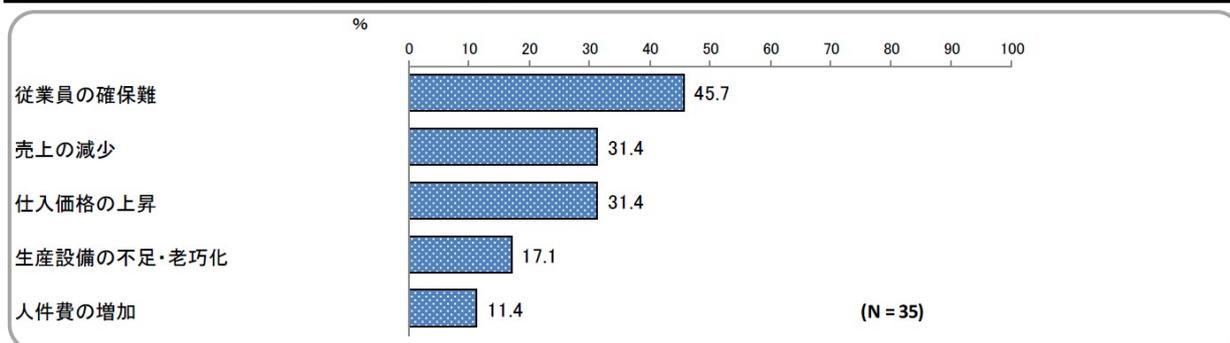
		建設	製造	卸小売	飲食・宿泊	サービス	その他	合計
平成28年	事業者数	119	79	191	79	224	24	716
	割合(%)	16.6	11.0	26.7	11.0	31.3	3.4	100.0
平成26年	事業者数	126	88	193	84	234	23	748
	割合(%)	16.7	11.8	25.9	11.2	31.3	3.1	100.0

本会では平成29年度に地域内の経済動向を把握するため、会員企業60社（建設12、製造12、卸小売12、飲食宿泊12、サービス12）を対象に四半期ごと調査を行い、平均して37社の回答を得た。

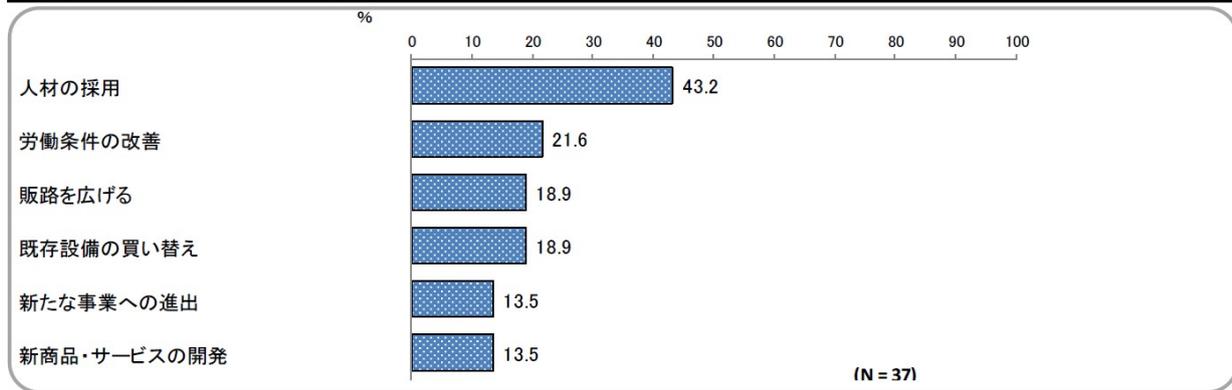
「現在直面している経営上の課題」については、売上の減少、従業員の確保難と回答した事業者が約45%、次いで売上減少と仕入価格上昇の回答が多かった。

また、「今後の事業計画（取組み）」については、人材の採用との回答がいずれの期も最も多く、次いで労働条件の改善、販路開拓の回答が多かった。

◆現在直面している経営上の課題（上位5位）



◆今後の事業計画（上位5位）



(尾花沢市商工会平成 29 年度会員調査より)

●建設業

通常の公共事業等の他、本市は豪雪地帯であることから冬期間の除排雪業務も重要な収入となっている。また、農業従事者の冬期間の雇用の受け皿、収入源でもある。

近年の災害発生増加に伴う耐震化需要増加、消費税引上げ前の駆け込み需要等により一時受注は増加したものの、現在は公共工事と共に減少傾向にある。高齢化（生産年齢人口の減少）に伴う技術者や作業者の慢性的不足、仕入価格の上昇への対応が課題となっている。

●製造業

平成 30 年工業統計調査による事業所数では、①食料②プラスチック③金属加工業が上位分類となっているが、出荷額については上位分類が①プラスチック②電子③生産用で総額 299 億である。

本市の製造業は大企業からの下請けがほとんどで、製品単価や受注量は大企業の景況に大きく左右されてしまう。また、新規学卒者等を中心に就業希望者は多いものの、小規模事業者が多く人材育成まで手が回らないことや、経営安定のため取引・販売先を開拓することについても課題である。

●卸小売業

高速道路の整備など交通の利便性が向上したことや大規模店舗の郊外進出に伴い、郊外や近隣都市へ消費の流出が増加。日々変化する消費者ニーズに対応できずに、営業不振に繋がっている。事業主の高齢化・後継者不足等もあり、廃業で商店・商店街の空洞化が進行している。

商店にとって主力である「最寄り品」も大型店で購入されることが多く、商店にはもっと魅力的な品揃えを期待しているにもかかわらず、市場やニーズを把握できていないため買回品や個性的な専門品を扱うことができていない。販売促進活動についても、イベントに偏り一時的な効果にとどまっているのが実情である。

大規模店舗と差別化し、地元商店ならではの販売活動や地域に密着した商品・サービスの提供、個店の魅力を高め、経営の安定化を図ることが今後の課題である。

●飲食・宿泊、サービス業

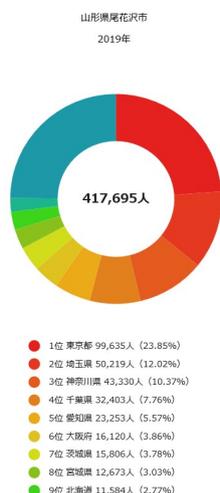
全国有数の観光地である銀山温泉を有し、地域内には 12 件の宿泊施設がある。本市の観光客数の推移は年々増加し、令和元年度山形県観光者数調査によると約 150 万人（うち、銀山温泉約 44 万人）となった。銀山温泉の他にも、花笠踊りの発祥地であり温泉施設やキャンプ場などが周辺に整備された徳良湖や、ウィンタースポーツ客で賑わう花笠高原、芭蕉が宿泊したまちという歴史など、数多くの観光・交流資源を有している。

新型コロナウイルス感染症流行前は、アジア圏を中心とした外国人観光客が多くあり、日本人観光客のみならず、外国人旅行者のインバウンド観光に対応した体験型・滞在型観光・交流の充

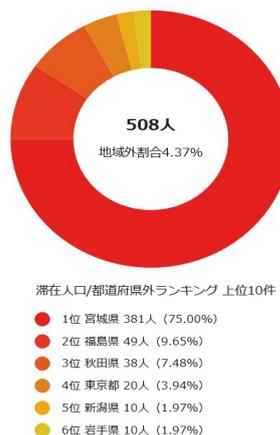
実等の体制づくりも重要な課題となっている。

また、特産品である花笠やスイカ、尾花沢牛、そばについてブランド化やPR活動の強化等、多面的な取組を推進していくことで交流人口の拡大、観光からの定住・移住の促進につながるものとしていく必要がある。

居住都道府県別の延べ宿泊者数（日本人）の構成割合



滞在人口 / 都道府県外



(REASAS 観光マップより)

【商工会の取組みにおける現状と課題】

本会は地域唯一の総合経済団体として、経営改善普及事業を通じて小規模事業者の事業活動における課題に取り組み、小規模事業者の持続的発展の支援を担ってきた。

また、イベントの主催・補助を通じて地域活性化にも取り組んできたが、市全体を見るとイベント過多の状況にあり商工会の全体業務の中で「地域振興事業」の割合が高く、経営改善普及事業の足かせになっている。結果、よりきめ細やかで、小規模事業者個々の状況や事情に合わせた指導ができていたとは言いがたい。

本会の現状及び小規模事業者の現状を踏まえて下記のような課題があると捉えている。

①個別支援業務に関する課題

小規模事業者が直面する問題に対して一時的で対処療法的な支援が多く、根本的な解決まで至っていないことが多い。

踏み込んだ提案型の支援を行うためにも、各関係団体や専門家との連携を強化し、小規模事業者に寄り添った支援の仕組み作りが必要である。

目的達成のため継続的に支援し、途中で断念することのないよう伴走しながら、事業遂行状況を把握することで、抽出された個別経営課題に対し適切な支援をきめ細やかに実施していく必要がある。

②各種データの調査と整備、活用に関する課題

景況調査や需要動向調査により消費者ニーズを把握し、小規模事業者の需要に合致した情報提供を行うため、組織で情報を収集・共有・発信していくことが必要である。

また、個別指導等により蓄積した情報やデータについても整理・共有が必要であり、経営支援に十分活用されていない。

③各団体や金融機関等との連携と内部体制の課題

専門家や各支援機関との連携が少なく、相互の支援ノウハウ等をインプットし、アウトプットする体制になっていない。

経営指導員のみならず、その他の職員を含めた支援能力の向上と支援技術を共有する仕組みを

構築し、商工会組織全体が支援能力と支援技術を向上させることが課題である。

商工会事業実施にあたり、事業のスクラップ・アンド・ビルド、評価及び見直しをするための仕組みを構築しなければならない。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

【10年程度の期間を見据えて】

長期的な10年先を見据えた視点から小規模事業者の支援に取り組む。本会管内の状況においては、人口減少や少子高齢化、それらに起因する地域課題は多様化・深刻化し、地域住民の生活も維持されなくなってしまう。また、若年層の人口流出によって地域の活気が失われ、人口減少にさらに拍車がかかることも考えられる。

地域における経済・社会構造の変化に対応し、地域経済の活性化を図るためには、地域経済を担う中小企業・小規模事業者による、地域の強みを活用した取り組みが必要である。そのためには、地域の強みであり差別化の武器ともなる地域資源を積極的に活用し、事業の持続的発展を継続していかなければならない。

【第7次尾花沢総合振興計画との連動性・整合性】

尾花沢市では令和3年度から令和12年度までの「第7次尾花沢市総合振興計画」を策定し、基本構想に基づき、産業振興分野において「キラリと光る産業のまち」の実現に向けて、以下の施策が示されており、アンダーラインの施策については、行政と連携を強化し、支援を実行する。

農業・畜産業 ・林業の振興	【農業】 (1) 若手農業者の応援、新規就農者の育成 (2) 集落営農、農事組合法人化の促進 (3) <u>農業のスマート化と農業を核とした新たなビジネスの構築</u> (4) 新規作物の導入と周年農業の推進 (5) 黒毛和牛をはじめとした <u>農産物のブランド化と販路の強化</u> 【林業】 (1) 森林経営サイクルの構築、公益的機能の保全と活用 (2) 地域に適した有害鳥獣被害防止
商工・観光業 の振興	【商工業】 <u>(1) 企業同士の連携、中小企業の経営支援</u> (2) 優良企業の誘致 <u>(3) 起業・創業の一貫支援</u> <u>(4) お客様の目線に立った買物環境の整備</u> 【観光業】 <u>(1) 徳良湖周辺・銀山温泉などの観光客誘導、ワーケーション環境の整備</u> <u>(2) 国内外への情報発信の強化</u> (3) 歴史、文化、スポーツなどと連携した新たな交流の推進
働き手の確 保、雇用環境 の充実	【働き手の確保】 <u>(1) 市内産業の情報提供とマッチングの拡充</u> (2) 企業のディーセント・ワークの実現に向けた支援

【商工会としての役割】

小規模事業者においては個社支援により個々の実情に合わせた事業計画を策定し、その目標達成のための行動が必要となる。定期的な巡回指導で事業計画推進状況を把握することにより、都度発生する経営課題に対して伴走支援を行い、持続的発展を目指す。

また、経営指導員をはじめ職員の指導・支援力強化はもちろん、専門家や行政、金融機関等各種団体と連携を図り、以下の支援事業を推進していく。

●商業・観光

魅力ある店づくりを支援し、地元商店街での購買力を高め、賑わいのあるまちづくりに取り組む。

- ・商店街の活性化
- ・商業サービス向上の支援
- ・地域資源を活用したブランド化の推進

●工業

関係機関との連携により、製品開発や展示会・商談会への出店を支援し受注拡大と経営の安定化を図る取組みを支援する。

- ・新製品開発とマッチング支援
- ・後継者育成や高度な技術者の人材育成

上記取組みは、尾花沢市が策定した「第7次尾花沢市総合振興計画」（令和3年3月策定）における施策とも一致している。

（3）経営発達支援事業の目標

上記、（1）及び（2）を踏まえ、個々の経営実態に応じた支援を行うとともに、計画的かつ効果的な事業展開により、小規模事業者の持続的発展及び地域の活性化を目指す。

目標①事業計画の策定と計画に基づく経営の推進

目標②創業・第二創業（経営革新）、事業承継への支援

目標③商工業振興による賑わいづくり

目標④地域資源を活用したブランド化の推進とマッチング支援

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、目標の達成方法

（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

①事業計画の策定と計画に基づく経営の推進

経営環境が激しく変わっていくなかで、小規模事業者それぞれの実態把握と小規模事業者に寄り添った「個別支援業務」の充実、市場や消費者ニーズを捉え、自社の強みを活かした事業計画の策定及び確実なフォローアップを実施、PDCA サイクルを回し、長期的に目標達成のため支援する。

②創業・第二創業（経営革新）、事業承継への支援

新規創業促進のため、相談・支援体制を強化し、第二創業やUターン者の起業、新製品の開発促進、企業誘致活動を行政や金融機関等と連携し推進する。

また、地域における経済縮小や人口減少、高齢化による廃業に歯止めをかけ、雇用や技術の喪失を防止するため、専門家派遣等も活用しながら後継者育成と円滑な事業承継を支援する。

③商工業振興による賑わいづくり

個店の魅力向上から商店街の賑わい、地域全体の活性化へ繋げるため個社支援の強化を図る。その他、行政や尾花沢市商店街協同組合、尾花沢市観光物産協会、金融機関等の関係機関との連携を強化し、賑わいイベント等を継続実施する。

また、地域イベントの実施に際し小規模事業者の情報発信と産業振興の仕組みをつくり、地域活性化を促進する。

④地域資源を活用したブランド化の推進とマッチング支援

地域団体商標の取得等により差別化を図り、地域ブランドとしてPRしていく。地域の強みを活かした他ブランドとの相互連携により交流人口の増加にも繋げる。

小規模事業者の技術や商品のマッチング支援を行い、受注拡大と経営の安定化を図る取組みを支援する。

上記の目標を達成するために、事業期間・支援事業の内容を計画して遂行する。

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〉

四半期毎に山形県商工会連合会による「県内統一景況調査」、県が3年毎に実施している「買物動向調査」への協力、金融機関との情報交換・連携、各種統計調査データの活用などにより、各業界の動向を把握しているが、情報の活用は支援時に都度行っており、管内小規模事業者等へ広く提供できていない。

また、ビッグデータ等については小規模事業者の支援に積極的に活用できていない。

〈課題〉

事業計画策定においては、内部環境（自社分析）だけでなく外部環境（商圈・競合・市場など）を把握し、取組むことが重要である。現状の調査・分析に加え、管内景況調査の強化やビッグデータ等の各種情報収集により地域経済動向を的確に把握し、小規模事業者等が適切な事業計画を作成・実行していけるよう幅広く情報提供していく必要がある。

2. 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①ビッグデータの活用に係る公表回数	商工会報 HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②管内景況調査に係る公表回数	商工会報 HP掲載	—	2回	2回	2回	2回	2回

3. 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用【新規】

経営指導員が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用して地域の外部環境分析を行い、年1回程度「商工会報」及び商工会ホームページにて情報提供する。

【分析方法】以下の分析結果を情報提供し、事業計画策定支援等に活用する。

分析ツール	分析内容
地域経済循環マップ生産分析	地域のお金の流れ（お金の流入・流出状況等）
産業構造マップ分析	何で稼いでいるか、地域で強みのある産業の特定（産業の構成、雇用・売上で地域を支えている産業）
観光マップ From-to（宿泊者）分析	宿泊者がどの地域から多く来ているか（外国人の国籍別滞在状況や宿泊者の動向など）
まちづくりマップ From-to（滞在人口）分析	どの地域から来る人が多く滞在しているか（平日・休日、男女、年代別に分析）

②管内景況調査の実施【新規】

市内の景気動向をよりの確に把握するため、管内小規模事業者 100 者（建設、製造、卸小売、飲食宿泊、サービス各 20 者）を対象に、県内統一景況調査項目へ地域性に合わせた独自の調査項目を追加し、年 2 回調査・分析する。

【調査対象】管内小規模事業者

【調査・分析方法】調査票を郵送し返信用封筒により回収する

経営指導員と経営支援員のチームで分析へ取組む

【調査項目】売上（客単価、客数、利益率）、資金繰りの他、後継者の有無、経営の方向性など

【周知の方法】商工会報及びホームページへの掲載を行う

4. 成果の活用

調査結果は商工会の商工会報及びホームページへ掲載し、広く管内事業者等に周知する。

経営資源に限りのある小規模事業者に対し、商工会が外部環境や経済動向などの情報を広く提供することで、環境の変化に対応し、日々変わる消費者ニーズに対応した商品・サービスの開発や新規市場への開拓のきっかけへと活用する。

4. 需要動向調査に関すること

1. 現状と課題

《現状》

小規模事業者の多くは、商品・サービスを提供する際に「顧客ニーズ」を捉えていないことが多い。事業計画の策定には需要動向を知ることは不可欠であるが、人手不足や高齢化により特に小規模事業者は情報収集と分析が出来ていない状況にある。

商工会においては、これまで買物動向調査や日経テレコム POS による情報収集・分析を行ってきたが、事業者から求められた場合に提供しているのみであった。

《課題》

地方においては特に人口減少や高齢化が進むなか、需要動向を捉えた商品・サービスづくりにより、他地区への消費流出阻止や外貨獲得を図ることが、持続可能な経営を行うには重要である。このため、需要動向調査を行うことが必要である。

2. 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①管内需要動向調査 対象事業者数	—	10者	15者	20者	20者	20者
②首都・仙台圏需要動向調査 対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

3. 事業内容

①管内需要動向調査【新規】

管内の消費者ニーズを把握するため、地域イベントにおいて、来場者を対象に出店（出展）事業者の商品・サービスについてアンケートを実施し、消費者ニーズの調査を行う。

【調査項目】出店（出展）者と事前に打合せし、既存アンケートに出店者の実情に合わせた項目を追加する。

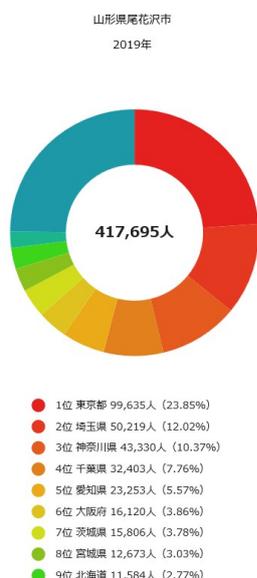
【調査方法】まつり内各ブースにおいて、QRコード読み取りによりスマートフォンで回答していただく。

【活用方法】アンケート結果をグラフにし、見える化することで当該小規模事業者に対してわかりやすく効果的な情報提供を行う。既存商品の改良、新たな商品・サービスの提供等、新たな需要の開拓に繋げる。

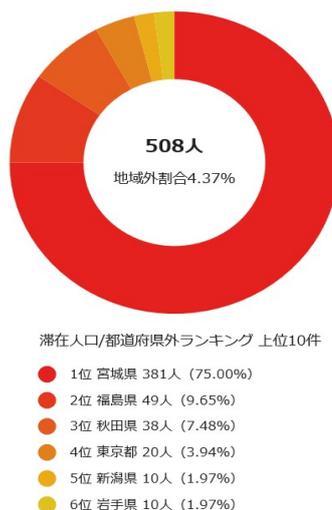
②首都・仙台圏の需要動向調査【新規】

当地域においては、観光地である銀山温泉や特産品のすいか・そば・牛肉などを求めて県外（特に首都圏・仙台圏）や海外からも多くの方が訪れる。域内の人口減少、高齢化が進み消費が低迷するなか、顧客ニーズを捉えた魅力ある商品・サービスの開発に取り組むことが域内循環と域外貨の獲得へ繋がる。

居住都道府県別の延べ宿泊者数（日本人）の構成割合



滞在人口 / 都道府県外



【調査項目】味、価格、ボリューム、パッケージに対する満足度、商品改善点等

【調査方法】首都圏尾花沢会及び仙台尾花沢会（首都圏、仙台市に住む尾花沢出身の方）の会員へ商品サンプル等の提供を行い、アンケート調査に協力いただく。

【活用方法】サンプル提供の事業者に対し、フィードバックすることで、新商品開発や既存商品の改良、新たなサービスの提供等へ繋げる。

③各種媒体を駆使した情報収集と提供【拡充】

日経テレコムPOS情報の活用により、長期に蓄積された詳細なPOSデータ、市場のニーズや商品の販売動向、競合他社商品との比較など様々な分析が可能。「本当に流行しているもの」「消費者が支持しているもの」は何か、市場での消費者ニーズを把握するため適宜情報提供する。

5. 経営状況の分析に関すること

1. 現状と課題

＜現状＞

決算書の数字から分析を行い、経営に活かしていけるものとするため巡回の際に啓発を行っている。しかしながら、これまでは税務・金融等の分析のみとなっており、経営計画の策定までに至っていない。

また、小規模事業者のほとんどは自社の強みなどを把握せずに感覚で経営しており、経営分析や計画書作成の重要性を理解できずにいるため、分析推進を行っても反応はイマイチだった。

＜課題＞

事業主自身に経営分析や計画書作成の重要性を理解していただき、今後の経営に活用していくことが課題。巡回時のヒアリングや指導員による分析シート作成をしているものの、日々の仕事に追われ事業主本人が自ら分析を進めることが難しく、知識も不足しているため、経営指導員や外部専門家等と連携して伴走支援していくことが重要である。

2. 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①巡回窓口相談を介した掘り起こし件数(事業者数)	452回 (—)	500回 (150者)	500回 (150者)	500回 (150者)	500回 (150者)	500回 (150者)
②分析セミナー開催回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
③経営分析事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者

3. 事業内容

①経営分析する事業者の掘り起こし【新規・継続】

日々の巡回・窓口相談の際にも経営分析と事業計画作成の重要性を啓発する。

SWOT分析シートなどを用いるなど、事業者にわかりやすいように見える化することで重要性を理解していただく。

②経営分析シートの作成【新規】

経営指導員や外部専門員の指導により、年2回「経営分析セミナー」を開催する。

【募集方法】セミナー開催の案内を送付

【対象者】巡回・窓口相談による掘り起こしの結果から、意欲的で特に経営分析の必要性が高い

と判断した事業所 20 事業者

【分析項目】 定量（財務分析）：売上、利益、損益分岐点、収益性、安全性 等
定性（SWOT 分析）：企業の強み、弱み、機会、脅威 等

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構「経営計画つくるくん」
「経営自己診断システム」等のソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。

【専門家派遣】 経営分析の中で専門的な課題を有する事業者に対しては、山形県商工会連合会の
エキスパートバンク、山形県中小企業振興公社、ミラサポ、山形県よろず相談拠
点等の派遣事業を活用する。

4. 分析結果の活用

分析結果は事業所にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。また、データベース化
し内部で情報共有することで、職員のスキルアップと支援の効率化に繋げる。

事業者自身も分析に取り組むことで、さまざまな気づきを促していくことができる。外部の専門
家の派遣により違った角度からの支援も期待できる。

6. 事業計画策定支援に関すること

1. 現状と課題

〈現状〉

小規模事業者は日々の仕事に追われ、目の前の売上を重視してしまう傾向にある。しかしながら、
都度変わる経営環境の変化に対応し継続的な経営を行っていくためには中期・長期的な事業計画
の策定が重要である。計画により目標が見える化することで、達成するための戦略を考えること
ができるようになる。

これまで商工会としても税務・金融支援、補助金申請に対応するため計画策定を支援してきたが、
将来を見据えた支援は行っていなかった。

〈課題〉

事業計画を策定し、計画実現のために具体的にどのような対応をしていけばよいか。経営分析の
結果を踏まえ、自社の強みを活かした戦略により実現していくことが課題。商工会においてもそ
の場限りでなく 5 年、10 年という中期的な支援を行っていく必要がある。

また、創業支援については市や金融機関と情報共有・協力し、認定を受けた創業支援計画に基づ
き支援していく。

事業承継については確定申告時に経営者の年齢・後継者の有無を調査の上、巡回指導を行い、事
業承継計画策定の必要性を周知する。

2. 支援に対する考え方

巡回・窓口相談時の啓蒙、分析セミナー等の実施により事業計画策定の重要性を理解し、「3.
地域の経済動向調査」「4.需要動向調査」「5.自社の経営分析」の結果を踏まえることで、実
現性のある計画策定を目指す。

また、DX 推進については小規模事業者のほとんどが馴染みないため、「意識改革」が重要で
あり、事業計画策定段階のカリキュラムに DX を含み必要性を理解し、積極的に取り組むことで
小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

小規模事業者自らが PDCA サイクルを回し、課題に取り組み解決していくことができるよう専
門家の派遣も活用しながら経営指導員が伴走支援していく。

3. 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①事業計画策定(DX)セミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回
セミナー受講者数	—	20名	20名	20名	20名	20名
事業計画策定事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者
②創業計画策定事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者
③事業承継計画策定事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
④繁盛店づくり実践塾 指導事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者

4. 事業内容

①事業計画策定(DX推進含む)セミナーの開催【拡充】

経営分析を行った事業者を対象とし、セミナーを開催する。

【募集方法】経営分析セミナー開催の際にチラシ及び口頭にて案内

【回数】年2回(各3時間)

【参加者数】20事業者(経営分析件数と同数)

【手段・手法】外部の専門家を招聘し、カリキュラム(DX総論や具体的な活用事例等も含む)により必要な知識や計画の重要性を事業者に理解していただく。経営指導員と経営支援員も同席し、支援力向上を図るとともに、取組み意欲の高い事業者に対しては、必要に応じて専門家派遣を実施し伴走支援していく。

②創業・第2創業者の支援【継続】

創業に必要な4つの知識(経営、財務、人材育成、販路開拓)を身につける事を目的とした、経営指導員による指導を実施する。

行政と連携し取組み、受講者には登録免許税の軽減措置や金融公庫新規開業支援資金の貸付け金利引下げ等の支援制度を設けることで、実現性のある計画を立てることができる。この他、各団体の開催する創業塾等も活用する。

③事業承継者支援【継続】

高齢、後継者不足による廃業を阻止するため、事業承継支援は重要であり、巡回指導や金融相談時に事業承継計画の必要性や支援制度を周知し、事業承継計画書の作成を支援する。必要に応じて専門家派遣や山形県事業引継ぎ支援センターと連携することで、円滑な事業承継を支援する。

④繁盛店づくり実践塾の開催【継続】

個店の魅力づくりに意欲のある店舗に対し専門家を派遣し指導及び助言を行う実践塾を開催し、「商店街活性化の核となる繁盛店づくり」を支援することを目的とする。個店の魅力を高めるとともに「魅力ある買い物の場」、「コミュニケーションの場」として、消費者の目線に合致した地域の中核となる店舗を育成し、商店街と地域の活性化を図る。

【支援対象】個店の魅力づくりに意欲のある事業者

【募集方法】チラシによる周知、巡回時に案内

【参加者数】3事業者

【回数】年5回(巡回指導各75分×4回、報告会120分×1回)

【手段・手法】専門家を派遣して指導及び助言を行うとともに全体研修を実施、個店の魅力向上から商店街内の他店への啓発を図る。経営指導員及び経営支援員も同行し支援力

向上も図る。巡回指導をもとに、事業計画策定へ繋げる。

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》

事業計画を策定しても、取り組み方がわからず、日々の仕事に追われ事業実施を断念するという事業者もあった。その結果、これまでと変わらない経営となってしまっている現状がある。商工会においても、事業の最初と最後に支援が集中し、進捗状況の確認などをしていないことが多かった。

《課題》

事業計画の実現に向け、進捗状況を事業者自身だけでなく商工会も定期的に巡回指導し客観的に確認していくことが必要。最終的には、事業者の意識改革へ繋げ自身で PDCA サイクルを回して課題解決を図れるようになることを目的とする。

2. 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に定期的に巡回を行い、事業進捗状況を確認する。訪問により、集中的に支援が必要な場合は巡回回数を増やし、必要であれば専門家派遣等も活用していく。

3. 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①フォローアップ対象事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者
頻度（延回数）	—	80回	80回	80回	80回	80回
②創業計画策定事業者 フォローアップ	1者	3者	3者	3者	3者	3者
頻度（延回数）	—	18回	18回	18回	18回	18回
事業承継計画策定事業者 フォローアップ	1者	2者	2者	2者	2者	2者
頻度（延回数）	—	12回	12回	12回	12回	12回
③繁盛店づくり実践塾指導事業者 フォローアップ（※）	15者	15者	15者	15者	15者	15者
頻度（延回数）	15回	60回	60回	60回	60回	60回
売上増加・利益増加等 年間目標達成者数	—	4者	7者	7者	10者	10者

（※）5年間の中期的な事業計画をフォローするため、過年度分も含んだ件数（3事業者×過去5年間＝15者）をフォローアップする。

4. 事業内容

①事業計画策定者フォローアップ【継続】

事業計画策定事業者20者に対し、経営支援チーム（経営指導員と経営支援員）により3か月に1度（年4回）の巡回頻度でフォローアップを行う。巡回時の状況で、進捗状況にズレが出ている場合や、重点的なフォローアップが必要な際は巡回回数を増やすなど臨機応変に対応することとする。

②創業者（第2創業者含む）及び事業承継者へのフォローアップ【継続】

創業（第二創業含む）や事業承継を行った小規模事業者に2か月に1回（年6回）巡回することとし、事業の継続性を重点的にフォローアップするとともにPDCAを確認する。

③繁盛店づくりフォローアップ【拡充】

繁盛店づくり実践塾の参加者へのフォローアップについては、講師と経営指導員が年1回、経営支援チームにより年3回、計4回巡回指導を行う。

事業の進捗状況や今後の目標（やりたいこと）や課題点等を確認し助言等を行いPDCAに落としこみ解決していく。

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》

市内事業者で物産展や商談会に積極的に参加する事業者は常連の数社しかない。小規模事業者は家族経営や生産能力不足、高齢化などの理由から域内及び周辺地域のみを市場としている事業者が多く、オンラインによる販路開拓等のDXに向けた取組みが進んでいない。

《課題》

人口減少や高齢化、他地区への消費流出という現状から、小規模事業者が持続的に経営していくにあたり、商圏を広げた事業を行っていくことが不可欠である。

商工会の支援としては、物産展や商談会など大規模な取り組みはもちろんだが、オンライン等での販路開拓のためにDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、個店の取組みにより消費者へアプローチし、売上増加に繋げ繁盛店づくりを支援していくことが課題である。

2. 支援の考え方

商工会独自で展示会を開催するのは困難な為、首都・仙台圏で開催されている既存の展示会への出店を目指す。域内での取引が主となっている事業者にとっては新たな需要開拓に抵抗を持つ方も多いため、商工会での支援が重要である。各地物産展・展示会の情報を収集し、事業者に適したものを情報提供していく。また、出展にあたっては経営指導員等が事前準備・事後フォローアップするとともに、専門家派遣等の活用によりきめ細かな伴走支援を行っていく。

3. 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①出展事業者数	2者	2者	3者	3者	3者	3者
売上額/者	—	20万円	30万円	30万円	30万円	30万円
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	2件	2件	2件
③SNSセミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
IT活用事業者数	2者	5者	5者	10者	10者	10者
売上増加率/者	2%	5%	5%	10%	10%	10%

4. 事業内容

①各種物産展への参加支援 (BtoC) 【拡充】

集客力の高い百貨店等での展示販売会を実施し、地域中小企業者・小規模事業者の首都圏での販路開拓及び商品力・販売力の向上を図ることを目的に、物産展への参加を促す。販売に際する人員確保や安定した生産体制が求められるため、それに対応できる事業者を支援対象とし、販路拡大と売上増加を図るとともに首都圏での売り方も学んでいく。

【参考：山形県商工会連合会主催の物産展】

東武百貨店池袋店で11月下旬に6日間開催。県内の事業者69事業者が出店(出展)し、期間中は山形の特産品・美味しいものを求めて128,000名の来場があり令和元年度開催時の売上は全体で1億1,142万円。

②展示会・商談会の場、情報提供によるマッチング支援 (BtoB) 【新規】

東北最大級のビジネス展示・商談会「ビジネスマッチ東北」において商工会が3ブース借り上げ、商談マッチングに繋げる。事業計画を策定した事業者を優先的に支援し、販路拡大と売上増加を図る。

【参考】毎年11月に開催され、製造から食と農まで様々なジャンルで構成される展示会。出展者は約500ブースで当日来場者や出展者間においてジャンルを超えたマッチングが期待できる。また、個別商談会上でバイヤーと商談することもできるため、販路拡大に繋げることができる。

また、市と連携した事業「企業セミナー」開催により、宮城圏域企業とのBtoB取引促進拡大にも取り組む。その他、東北・県内の展示商談会の情報を収集し、事業者へ情報提供していく。

③IT活用による新規顧客獲得と情報発信支援 (BtoC) 【拡充】

インターネットの普及にともない、近年は、GoogleやYahoo!での検索でなく、「InstagramやTwitterなどのSNSでまず検索をかける」という人が増えている。

若者や子育て世代等へSNSによるアプローチは有効で、「広告っぽくない」「コストがかからない」というメリットもあり、小規模事業者でも気軽に取組むことができ、アイデア次第で新たな販路拡大を図ることができる。そのため、SNSを商売へ活用するためのセミナー開催とその後のフォローアップ支援を実施していく。

商品の性質やターゲットに合わせ、必要であればECモール出店やネットショップ開設等についても提案支援していく。

【募集方法】チラシ及び口頭にて案内

【回数】年1回(各2時間)

【参加者数】20事業者

【手段・手法】外部の専門家を招聘し、事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組を支援する。ホームページを活用した自社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について。経営指導員及び経営支援員も受講し、相談・指導能力向上を図る。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業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》

経営発達支援計画の事業実施状況及び成果について、毎年10月頃、評価・検証（事業評価委員会）を行っている。しかし、検証結果をフィードバックし改善するまでには至らなかった。

《課題》

評価・検証（事業評価委員会）を行い、PDCAサイクルを構築し見直していくことが課題である。また、開催時期についても10月ではなく4月にすることで年度初めから改善に取り組むことができる。

2. 事業内容

①事業評価委員会による事業実施状況の評価

毎年4月に会員外有識者（中小企業診断士・税理士等）及び行政担当者（尾花沢市総合政策課長・尾花沢市商工観光課長）、法定経営指導員による事業評価委員会を設置し、事業の達成・充実度等により事業の実施状況进行评估する。

②見直しの方針検討と五役会議への提示

評価結果に基づき、事務局長及び経営指導員が見直しの方針を検討し、毎年5月の五役会議へ提示する。

③見直し方針の決定と理事会への報告・承認、実行

五役会議において見直しの方針を決定し、事業の評価・見直し方針を理事会へ報告・承認を受け、見直し方針に則り経営発達支援を実行する。

④事業の成果・評価・見直しの結果の公表

事業の成果・評価・見直しの方針をホームページで公表する。

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》

職員の不足している能力をOJTにより把握し、従来の経営指導（経営・金融・税務・労務等）の能力向上の他、小規模事業者の持続的発展のため支援ノウハウの習得と向上を図っている。しかしながら、知識のほとんどは個人に属していること、職員間の情報共有があまりないこともあり、担当不在の際に対応が出来ず、支援事業所に負担をかけてしまっている。

《課題》

定期的な事務局会議の実施とデータベース化により、組織内の情報共有体制を構築し職員支援能力の平準化を図る。

2. 事業内容

①外部研修会参加による支援能力の向上

【経営支援能力向上セミナー及び事業計画策定セミナー】

山形県商工会連合会が主催する研修会の参加に加え、不足している能力については中小企業基盤整備機構が主催する研修会に、職員全員を対象に年1人以上3日程度の研修に参加し、支援能力の向上を図る。

【DX推進に向けたセミナー】

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が基礎知識を習得しITスキルの向上を図ることにより、ニーズに合わせた相談・指導を可能とするためセミナーに積極的に参加する。

②OJTによる経営支援員等の支援能力の向上

経営支援員等の経営支援のノウハウ習得については、専門家・経営指導員とのOJTにより多くの小規模事業者を支援することを通じて、伴走型支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティング開催・データベース化による情報共有

支援ノウハウの職員間の共有のため月1回の事務局会議を開くとともに、各種研修会資料を電子化し、研修内容ごとまたは研修ごとに保存する。

また喫緊の情報、問題については「shoko Biz 経営支援システム」へデータベース化することで支援状況等を職員全員が情報共有できるようにし、担当が不在の際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》

北村山地区商工会・金融機関・行政等各団体と、情報交換等により支援ノウハウや新たな支援体制の構築を図り、連携して小規模事業者の支援を行ってきた。

《課題》

小規模事業者の支援は年々専門性が高度化し、商工会単独ですべて解決できないものも多くなってきているため、各専門機関とより一層連携を強化する必要がある。

それぞれの専門性を活かした支援により、小規模事業者の課題解決と持続的発展を実現していく。

2. 事業内容

①「北村山地区商工会経営指導員推進会議」への参加（年6回）

各市町や北村山地区広域の現状、支援ノウハウの情報収集と情報交換等を行うため「北村山地区商工会経営指導員推進会議」へ参加する。

【情報交換を行う相手先】村山市商工会、東根市商工会、大石田町商工会

②日本政策金融公庫・山形県信用保証協会との情報交換（各年1回）

国の動向や金融情勢、支援ノウハウの情報収集と情報交換等を行うため、金融懇談会に参加する。小規模事業者にとって資金繰りの安定は事業計画を進めるうえで重要であるため、伴走支援に大いに役立つ。

【情報交換を行う相手先】

日本政策金融公庫山形支店、山形県信用保証協会、村山最上地区商工会議所・商工会

③「尾花沢市金融懇談会」の開催（年2回）

支援ノウハウや支援の現状、各金融政策、地域の実情について情報交換し、尾花沢市内金融機関との連携を密にするため、半期に1回「尾花沢市金融懇談会」を開催する。

【情報交換を行う相手先】

山形銀行尾花沢支店・きらやか銀行尾花沢支店・北郡信用組合尾花沢支店

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

1. 現状と課題

《現状》

地域内の人口減少と高齢化が進むなか、地域経済活性化のため毎年10月に「まるだし尾花沢ふれあいまつり」を開催している。本会が主体となり、会員を中心に出店（出展）いただいているが、参加企業は全会員の1割にも満たないのが現状。その他にも、尾花沢四大まつり等の観光や交流イベントについて市や関係団体と連携し、交流人口拡大を目標に実施しているが、経済活性化には結びついていない。

《課題》

イベント開催は地域の知名度向上やにぎわい創出に一定の効果はあるが、一過性の特性があり、個店への誘客や地域の魅力向上に繋がっていないのが課題である。小規模事業者の経営体力や事務局の負担軽減のためにもイベント内容の見直しや効率化によるスリム化を図り地域経済に波及効果のあるものへ改善しなければならない。また、地域における経済・社会構造の変化に対応し、地域経済の活性化を図るためには、地域経済を担う中小企業・小規模事業者による、地域の強みを活用した取組みが必要であり、地域の強みであり差別化の武器ともなる地域資源を積極的に活用していくことが重要。

2. 事業内容

①地域イベントの開催【継続】

本会が主体となり現在実施している「まるだし尾花沢ふれあいまつり」は地域のイベントとして定着してきているが、事務局主導による事務負担の増加、マンネリ化が進み来場者数も年々減少傾向にある。そこで、実施するイベントを集客力のあるものに絞るなど、企画のスリム化を図って事務負担を軽減することで（4. 需要動向調査）にも記載の通り、新たにイベント内でのアンケート調査等が可能となる。その結果をもとに個店の売上増加を図るなど小規模事業者へ寄与できる体制を構築する。

また、参加事業者の増加によりイベント全体の魅力向上にも繋げる。

②市内企業情報交換会の実施（年2回）【新規】

企業と行政間の情報交換による地域の現状や課題を共有する場として開催。企業ニーズや地域ニーズなどを情報交換し、行政の施策構築の参考にしていただく。また、各企業が抱える課題や将来の地域展望などについて共有することで、地域活性化の道しるべとする。

③地域団体商標取得による「地域ブランド化」【新規】

地域の特産品を地域ブランドとして登録し、他地域との差別化を図る。商標取得により取引の際の信用度増加や商品・サービスの訴求力向上にも繋がる。また、団体で独占的に使用するこ

とにより、組合員の増加やブランドに対する自負が形成されることも期待できる。
本市はスイカや尾花沢牛、花笠、そばなど様々な特産品があり、地域資源同士の相互連携を図ることで交流人口の増加も期待できる。

④プレミアム商品券事業による小規模事業者の持続的発展【継続】

プレミアム商品券事業は令和 2 年度発行総額 105,469,000 円で実施し、内 68,442,000 円 (64.9%) が小規模事業者で使用され、その効果は非常に大きい。よって、尾花沢市・尾花沢市商店街協同組合と協力し継続して実施し、市内の消費喚起し、販売促進と小規模事業者の持続的発展を支援する。

また、尾花沢市・尾花沢市商店街協同組合とプレミアム商品券事業の有効性を共有し、事業の継続について行政に働きかけていく。

⑤買い物困難者対策による販売促進【継続】

買い物困難者対策として、尾花沢市商工会では尾花沢市商店街協同組合が実施している「宅配・配食サービス事業」に協力しており、この「宅配・配食サービス事業」を、特に商業者の販売促進事業と捉え、地域経済の活性化と地域の課題解決を図る。

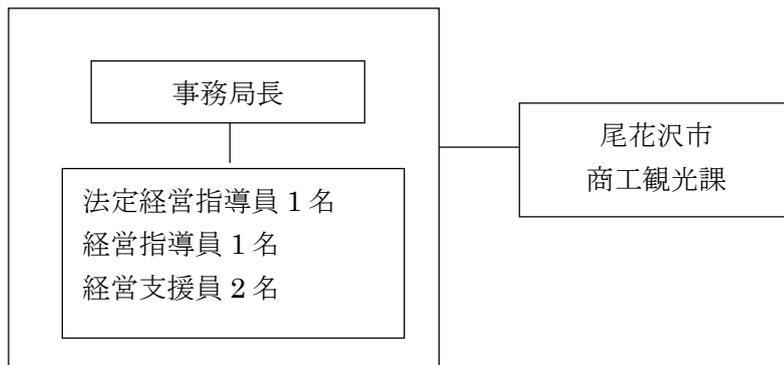
(別表2)

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3年11月現在)

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



経営指導員が事業企画、運営を行い、経営支援員が経営指導員を補佐しながら、事業実施。事務局長が事業全体を統括する。

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：芦埜 貴之

■連絡先：尾花沢市商工会 TEL：0237-22-0128

②当該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や実施に関わる指導及び助言、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

〒999-4225

山形県尾花沢市若葉町一丁目 2-20

尾花沢市商工会

TEL：0237-22-0128 FAX：0237-23-2508

E-mail：obana@shokokai-yamagata.or.jp

②関係市町村

〒999-4225

山形県尾花沢市若葉町一丁目 2-3

尾花沢市 商工観光課

TEL：0237-22-1111 FAX：0237-22-3222

E-mail：shoko@city.obanazawa.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)

内 容	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	4,650	4,600	4,600	4,600	4,600
1. 地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 需要動向調査	500	500	500	500	500
3. 経営状況の分析	300	300	300	300	300
4. 事業計画策定支援	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
5. 事業計画策定後の実施支援	850	850	850	850	850
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
7. 経営指導員等の資質向上	200	200	200	200	200
8. 地域経済の活性化に資する取組み	200	150	150	150	150

(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、事業受託料収入

(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。

