

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>もがみ北部商工会 (法人番号 6390005005603) 真室川町 (地方公共団体コード 063649) 金山町 (地方公共団体コード 063614) 鮭川村 (地方公共団体コード 063665) 戸沢村 (地方公共団体コード 063673)</p>
<p>実施期間</p>	<p>2023/04/01 ~ 2028/03/31</p>
<p>目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①小規模事業者のデジタル化と DX の推進</li> <li>②事業計画の策定及びフォローアップ支援による経営体質改善と強化</li> <li>③地域資源を活用した商品開発支援及び発信力強化支援</li> <li>④商談会や販売会を通じた新たな需要開拓支援</li> <li>⑤事業承継や新規創業に係る事業計画策定支援及びフォローアップ支援</li> <li>⑥経営指導員等の資質向上による指導能力の強化</li> </ul>
<p>事業内容</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.地域経済動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>①国が提供するビッグデータを活用した経済動向分析</li> <li>②管内の中小企業景況調査</li> <li>③県内統一景況調査</li> </ul> </li> <li>2.需要動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>①消費者アンケート調査 (小売業・サービス業)</li> <li>②消費者アンケート調査 (農商工連携・食品製造業)</li> <li>③商談会におけるバイヤーニーズの調査</li> </ul> </li> <li>3.経営状況の分析に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>①経営分析を行う事業者の発掘</li> </ul> </li> <li>4.事業計画の策定支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>①DX 推進セミナーの開催 (デジタル化推進セミナーの開催)</li> <li>②事業計画策定支援</li> </ul> </li> <li>5.事業計画策定後の実施支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>①経営状況の分析を行った小規模事業者に対するフォローアップ</li> <li>②事業承継検討者に対するフォローアップ</li> <li>③創業希望者に対するフォローアップ</li> </ul> </li> <li>6.新たな需要の開拓支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>①ホームページの新規作成によるネット販売支援</li> </ul> </li> </ol>

	<p>②EC サイトへの出展支援</p> <p>③SNS の活用</p> <p>④商談会や催事への出展支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>もがみ北部商工会</p> <p>〒999-5312 山形県 最上郡真室川町 大字新町 232-9</p> <p>TEL:0233-62-2347 FAX:0233-62-2075</p> <p>e-mail:n-nogami@shokokai-yamagata.or.jp</p> <p>真室川町 企画課 産業交流係</p> <p>〒999-5312 山形県 最上郡真室川町 大字新町 124-4</p> <p>TEL:0233-62-2111 FAX:0233-62-2731</p> <p>e-mail:kikaku@town.mamurogawa.yamagata.jp</p> <p>金山町 産業課 商工観光係</p> <p>〒999-5402 山形県 最上郡金山町 大字金山 324-1</p> <p>TEL:0233-52-2111 FAX:0233-52-2004</p> <p>e-mail:kankou@town.kaneyama.yamagata.jp</p> <p>鮭川村 産業振興課 林政商工係</p> <p>〒999-5202 山形県 最上郡鮭川村 大字佐渡 2003-7</p> <p>TEL:0233-55-2111 FAX:0233-55-3269</p> <p>e-mail:rinsyo@vill.sakegawa.yamagata.jp</p> <p>戸沢村 まちづくり課 商工観光係</p> <p>〒999-6401 山形県 最上郡戸沢村 大字古口 270</p> <p>TEL:0233-72-2111 FAX:0233-72-2116</p> <p>e-mail:kanko@vill.tozawa.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

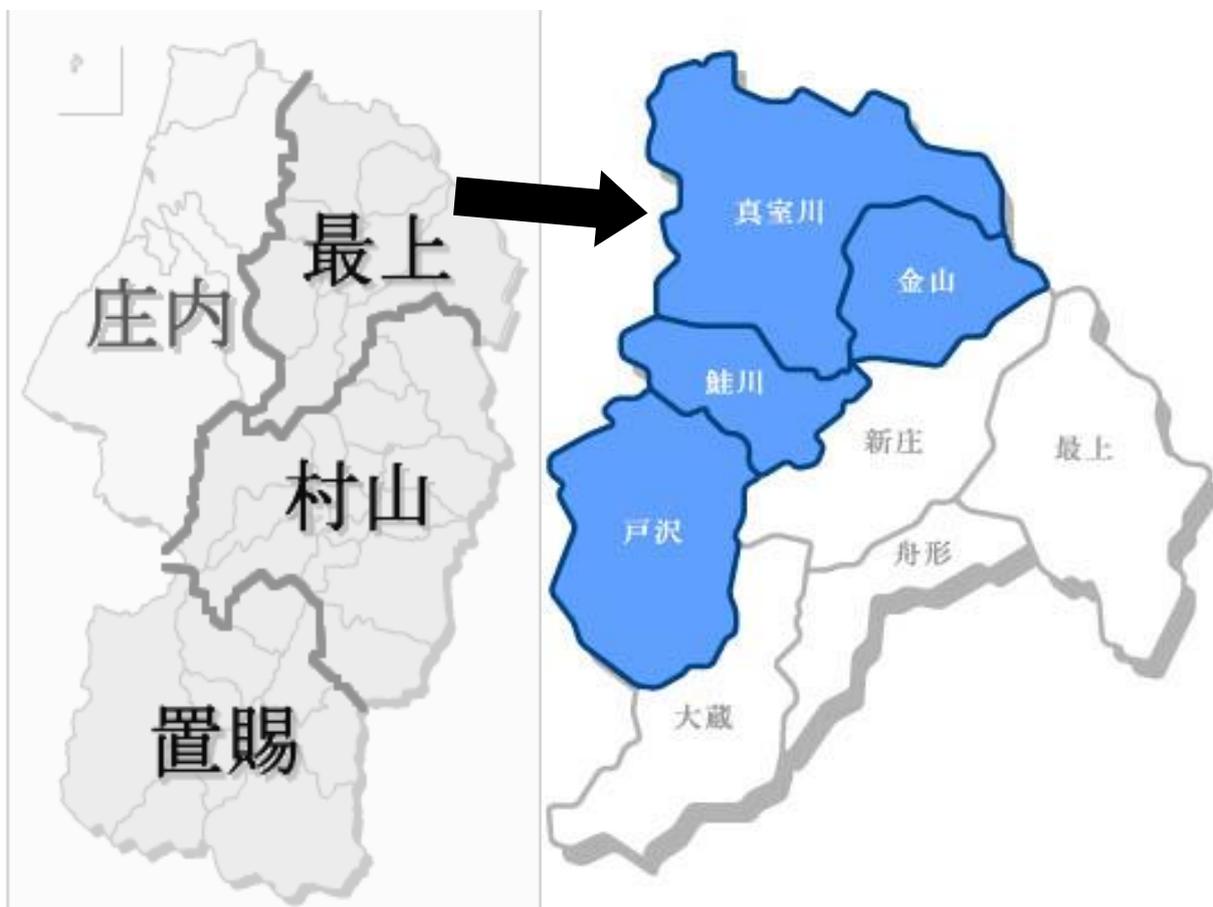
①現状

【立地】

最上地域の総面積は、県全体の19.3%を占め、1市4町3村で構成されており、山形県北東の内陸部に位置し、東に宮城県と北に秋田県、山形県他地域とは西に庄内地域、南は村山地域と接している。

山形県地域区分

もがみ北部商工会エリア



最上地域は、総面積の8割が豊かな森林あり、また、巨木が多い地域として有名であり、日本一の巨木が10種類以上存在している。

「日本の巨樹・巨木」(環境庁刊)には、「地上から約130cmの位置での幹周が300cm以上の樹木とされている。なお、地上から130cmの位置において幹が複数に分かれている場合には、個々の幹の幹周の合計が300cm以上であり、そのうちの主幹が200cm以上のものとする」と定義されている。

○真室川町（人口 7,001：面積 374.22 km<sup>2</sup>）は、秋田県境に位置し広範囲に集落が点在し、隣接町村からのアクセスも良いため、JR 真室川駅周辺に管内でも比較的商業・サービス業が集積している地域である。大型店なども複数立地していることから自市町村購買依存率（商品総合）は 46.1%。最上地区北部エリアでは中核的な存在である。



真室川町：梅まつり



真室川町：女甕山大カツラ

○金山町（人口 4,927：面積 161.67 km<sup>2</sup>）は、国道 13 号沿いに新庄市、真室川町と隣接しており、自市町村購買依存率（商品総合）は 16.3%と低く商業環境は厳しい。近年ではコンビニエンスストア 2 店に続き、小型総合スーパー（県外資本）が進出したため、生鮮日用品を扱う小規模事業者にとっては脅威となっている。

一方で古くから林業が盛んで関連産業も多く、金山杉による金山住宅の推進など一貫した街並みづくりが評価され、休日には県内外から散策目的の観光客が増加しており、新たな観光地として認知度が高まっている。



金山町：金山大堰



金山町：大美輪の大杉

○鮭川村（人口 3,840：面積 122.14 km<sup>2</sup>）は、隣接する市町村と車で 10 分～15 分圏内でありアクセスが良いことから商業・サービス業が少なく購買依存率（商品総合）は 3.8%、大手コンビニチェーンや総合スーパーも進出していない。小規模ながら温泉地を抱えているため観光への取組みも積極的であるが、基幹産業の農業では菌床菌茸製造が県内トップを誇り、農事組合法人などへの従事者が比較的多く、遡上した鮭の加工も盛んである。



鮭川村：鮭寒風干し



鮭川村：小杉の大杉

○戸沢村（人口 4,054：面積 261.31 km<sup>2</sup>）は、国道 47 号が横断しており、交通の便からも製造業が比較的多い地域であったが、新庄市の工業団地への移転や昨今の景気変動などから徐々に減少している。

鮭川村と同様に商業・サービス業の集積はなく、庄内地域との隣接もあることから村内での購買依存率（商品総合）は 9.8%と低い。小型総合スーパー（県外資本）が進出したため、生鮮日用品を扱う小規模事業者にとっては脅威となっている。

その一方で日本三大急流「最上川」での舟下りなどは県内でも有数の観光地として全国からの観光客が多く、近年では外国人観光客誘致などにも積極的に取り組んでいる。



戸沢村：パプリカ



戸沢村：幻想の森

※自市町村購買依存率：平成 30 年度山形県買物動向調査

**【人口（推移）】**

もがみ北部商工会が立地する山形県最上地域の人口は 69,357 人(令和 3 年 10 月 1 日現在)、内もがみ北部商工会地区：真室川町、金山町、戸沢村、鮭川村、合計 19,822 人であり、山形県内 4 地域（村山・最上・置賜・庄内）の比率では 6.6%と最も小さく、経済の規模についても最も小規模なものとなっている。令和 3 年の最上地域の年齢別人口をみると、15 歳から 64 歳までの生産年齢人口比率は 52.0%で、県平均の 54.6%を下回っている。一方、65 歳以上の老年人口比率は 37.7%、町村部の比率は 41.5%と県平均の 34.3%を上回っている。

また、地域別市町村所得においても 5.7%と県内 4 地域の中で最も比率が低い。

もがみ北部商工会管内の人口推移

	平成 17 年 実績値	平成 27 年 実績値	実績値の 減少率	令和 7 年 推計値	平成 27 年と推 計値の減少率
真室川町	10,054	8,137	19.1%	6,250	23.2%
金山町	6,949	5,829	16.1%	4,814	17.4%
鮭川村	5,410	4,617	14.7%	3,339	27.7%
戸沢村	5,915	4,773	19.3%	3,771	21.0%
合計	28,328	23,356	17.6%	18,174	22.9%

実績値：国勢調査 推計値：国立社会保障・人口問題研究所

**【交通】**

最上地域においては、国管理道路として一般国道 13 号と一般国道 47 号が東西南北の十字軸を形成し、県管理国道として金山町から真室川町を經由し酒田市に至る一般国道 344 号と新庄市から鮭川村、大蔵村を經由し寒河江市に至る一般国道 458 号が道路網の骨格を形成している。

下記のとおり、ここ 10 年で大幅に道路整備がなされ、今後 10 年においてもさらに整備が予定されている。人口減少地域に無料区間的高速道路等が整備され広域交通や物流等の利便性が向上することにより、企業誘致等が期待される。一方、過疎地域に、高速道路が整備されることで、それまで地域の拠点が経路上のより大きな経済圏に取り込まれ、求心力のある大都市にヒト・モノ・カネが吸い取られる懸念がある。

下線部はもがみ北部商工会管内

○高規格幹線道路「東北中央自動車道」

- ・尾花沢新庄道路（18.2km）尾花沢市尾花沢から新庄市松本（H26 開通）
- ・新庄北道路（4.7km）新庄市松本から新庄市十日町（H23 開通）
- ・泉田道路（8.2km）新庄市十日町から新庄市昭和
- ・新庄金山道路（5.8km）新庄市昭和から金山町朴山（R7 開通予定）
- ・金山道路（3.5km）金山町朴山から金山町飛ノ森
- ・主寝坂道路（9.9km）金山町飛ノ森から真室川町及位（H20 開通）
- ・真室川雄勝道路（7.2kmのうち県内 3.0km）真室川町及位から秋田県院内道路
- ・福島県相馬市から秋田県横手市をつなぐ東北中央自動車道の全線で整備が行われている。

○地域高規格道路

- ①新庄酒田道路（約 50km）
  - ・新庄南バイパス（4.0km）新庄市鳥越から新庄市本合海（H14 開通）
  - ・新庄古口道路（10.6km）新庄市本合海から戸沢村古口（H30 開通）
  - ・高屋防災（4.4km）
  - ・高屋道路（3.4km）戸沢村古口地内（R4 開通予定）
  - ・戸沢立川道路（5.8km）戸沢村古口から庄内町狩川（R3 新規事業）
- ②石巻新庄道路（約 110km うち県内約 30km）（調査中区間）

**【商工会の概要】**

もがみ北部商工会は、平成 22 年 4 月に最上地域 7 商工会のうち 4 商工会（真室川町商工会・金山町商工会・鮭川村商工会・戸沢村商工会が合併し設立）なお、最上地域の行政は合併していない。

また、他 3 商工会（最上町商工会・舟形町商工会・大蔵村商工会）は、もがみ南部商工会として設立し、新庄市は新庄商工会議所として存続している。

他地域の商工会と比較しても広範囲に事業所が点在する状況であったが、中小企業・小規模事業者数は少ないながらも地域唯一の総合経済団体として、親近感のある指導と異業種交流の場として地域経済に貢献してきた。合併は町村合併を経ない広域型であったため、管内町村事業者の指導体制を維持し、地域振興を継続的に実施できる人員構成、配置を行っている。

現在は真室川事務所を本所とし、金山町、鮭川村、戸沢村に各事務所を設置している。

もがみ北部商工会の人員構成・配置（令和 4 年 10 月 31 日現在）

	真室川事務所	金山事務所	鮭川事務所	戸沢事務所
事務局長	1			
経営指導員	1	1	1	1
経営支援員等	2	1	1	1
臨時職員	2	2	1	1
合計	6	4	3	3

会員数 658 者（令和 4 年 4 月 1 日現在）であり、業種別会員構成比では、建設業が 32.5%（214 者）と最も多く、次いで、小売業 19.9%（131 者）、サービス業 15.5%（102 者）、製造業 13.1%（86 者）、飲食・宿泊業 9.1%（60 者）の順である。合併の効果により機動的な組織運営が可能となった利点もある。

しかし、これまでの経営支援は「金融」「税務」「労務」の業務が中心であり、伴走型支援としては小規模事業者持続化補助金申請が中心で申請数や採択数については成果があったものの、支援内容は補助金申請にむけての計画書や実績報告書等作成に留まっており、支援としては不十分なものであった。

今後は、小規模事業者に経営課題を踏まえたうえで事業計画策定の必要性や重要性の理解を深めてもらい、事業計画に基づく小規模事業者の経営力向上と事業承継・創業支援等に重点を置いた取り組みを長期的に展開し、伴走型支援・提案型支援の実施を行っていくことが課題である。

小規模事業者持続化補助金の状況

事業年度	申請数	採択数	採択率	申請事業費計	採択事業費計	補助金合計
平成 29 年	41	25	61.0%	32,678,597	17,348,336	10,141,065
平成 30 年	26	19	73.1%	28,289,987	23,844,421	9,497,124
令和 1 年	34	34	100.0%	29,238,216	29,238,216	14,766,953
令和 2 年	27	15	55.6%	26,523,167	15,293,484	8,068,867
令和 3 年	10	7	70.0%	9,439,284	7,490,364	4,200,778
合計	138	100	72.5%	126,169,251	93,214,821	46,674,787

【商工業者数の状況】

平成28年経済センサスによると、もがみ北部商工会管内の商工業者数は803事業所、うち小規模事業者数は704事業所となっており、小規模事業者の全体に占める割合は約87.7%となっている。

もがみ北部商工会 管内商工業者数の推移

	平成24年		平成26年		平成28年		平成24年・平成28年比	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	増減率	増減
建設業	199	23.0%	196	23.3%	187	23.3%	94.0%	△12
製造業	117	13.5%	110	13.1%	105	13.1%	52.8%	△12
卸小売業	271	31.4%	259	30.8%	247	30.8%	124.1%	△24
宿泊・飲食業	93	10.8%	88	10.5%	86	10.7%	43.2%	△7
サービス業他	184	21.3%	188	22.4%	178	22.2%	89.4%	△6
合計	864	100.0%	841	100.0%	803	100.0%	403.5%	△61

総務省統計局：経済センサス - 基礎調査結果

もがみ北部商工会 管内小規模事業者数の推移

	平成24年		平成26年		平成28年		平成24年・平成28年比	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	増減率	増減
建設業	178	23.9%	187	25.5%	178	25.3%	100.0%	0
製造業	97	13.0%	89	12.1%	88	12.5%	90.7%	△9
卸小売業	228	30.6%	214	29.2%	198	28.1%	86.8%	△30
宿泊・飲食業	84	11.3%	77	10.5%	77	10.9%	91.7%	△7
サービス業他	159	21.3%	167	22.8%	163	23.2%	102.5%	4
合計	746	100.0%	734	100.0%	704	100.0%	94.4%	△42

総務省統計局：経済センサス - 基礎調査結果

②産業別の現状と課題

管内事業所のほとんどが中小・零細企業であり、従業者の大半が中小・零細企業の従業者あり、その多くがヒト・モノ・カネ・情報・技術等の経営基盤が脆弱であり、コロナウイルスの感染拡大等、外的な環境変化への対応が困難である。

また、人口減少による生産年齢人口の減少が、地域産業と地域経済の衰退につながっていることから、事業主や従業員の高齢化や後継者不足、人材確保難等の影響が懸念される。

そのような状況下においても、多くの小規模事業者は、過去の成功体験から勘や経験を頼りに、自身の変化を好まず、同じ商品やサービスを長年提供し続け、日々の変化に対応できずにいる。

目まぐるしく変わる社会情勢の中で消費者のニーズも日々変化し、データや情報などの裏付けもない、思いだけの商品やサービスの提供では今後生き残ることは難しい。

したがって、消費者ニーズに即した販路開拓は事業発展のみならず、地域振興という視点からも必要不可欠である。

### 【建設業】

管内小規模事業者全般の傾向として建設業の割合が多く、関連業種の小規模事業者がその多くを占めている。一時事業縮小傾向が続いていたが東日本大震災以降、復興需要や公共インフラ整備工事が増加していたものの、現在は公共工事と共に減少傾向にある。

高齢による廃業はあるが新たな開業もあるため全体の事業者数に大きな変化は見られないが、技術者や作業者の慢性的な不足、資材価格上昇への対応が課題となっている。

### 【製造業】

製造業は全体的に少なく点在しているが、大手製造業（電子部品、衣料）の下請け事業所や食品メーカーが多く、より専門性の高い精密機器や軽量鉄骨、スポーツウエア、安全靴など景気動向に左右されにくい企業は堅調に推移しているが、原材料の高騰や国内消費が低調な食品関係では厳しい状況が依然として続いている。

労働力の不足については外国人技能実習制度を活用しながら補っている。

### 【小売業・サービス業】

小売業・サービス業は人口減、高齢化により商圈の縮小や売上の減少、県外資本スーパーの出店などの影響により、収益力の減少による経営難や後継者不在等に伴う廃業が多く、特に地域に根差した小規模事業者にとっては商圈縮小と交通網の整備による顧客の流出により厳しい経営環境を余儀なくされている。

高齢者にとって、地域コミュニティの中核としての機能が期待されている地域の身近な商店の存続が課題となっている。

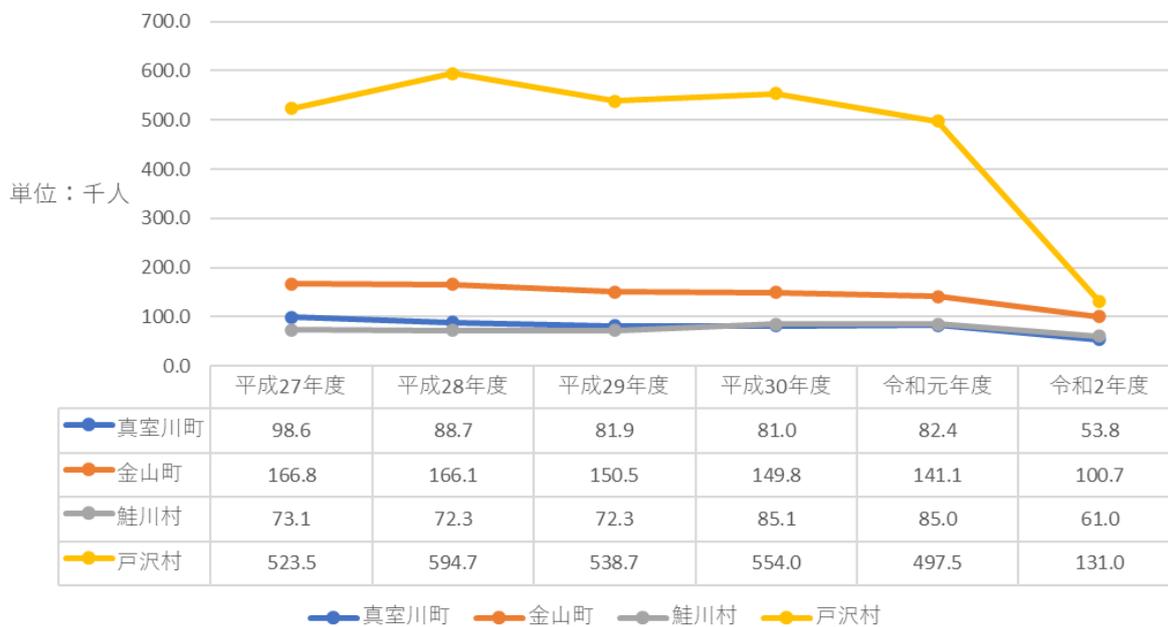
管内においても行政・商工会・事業者団体などが協力し、継続的にプレミアム商品券発行による消費喚起策を講じているが、小規模事業者の減少に歯止めがかかっていない。

### 【観光業】

管内4町村は集積した観光地は有していないものの、金山町では「金山型住宅」などの街並み散策、鮭川村では「羽根沢温泉」「エコパーク」「鮭の子公園」など自然体験、真室川町では「まむろがわ温泉梅里苑」や農家民宿等の民泊が人気となっており、また、金山町「美輪の大杉」、真室川町「女甕山の大カツラ」、鮭川村「小杉の大杉（トトロの木）」、戸沢村「幻想の森」など全国的にも珍しい巨木などへのトレッキングツアーへの取組みも認知度が高まってきている。

特に戸沢村の「最上川舟下り」は、日本三大急流「最上川」を観光資源とした県内でも有数の観光スポットとなっているものの、主要国道を沿線としたツアーの中継地となり利用者の多くが庄内、村山地域へ宿泊することが多く、最上地域へ波及効果が少ない。滞在時間を増やす観光ルートの策定や、消費拡大に向けた取組みが課題となっている。

### 町村別観光者数（延べ数）



山形県観光文化スポーツ部：山形県観光者数調査



鮭川村：羽沢温泉郷



真室川町：まむろがわ温泉梅里苑



金山町：金山型住宅



戸沢村：最上川舟下り

## 【農業】

管内4町村の基幹産業である農業においては近年では稲作中心から多様な園芸作物への転換、農事組合法人化による企業化などが進んでいる。

真室川町の伝承野菜、金山町のニラやブランド豚、鮭川村のきのこや養鶏、戸沢村のえごまやパプリカなどのブランド化と付加価値を高める取り組みが盛んとなっている。

多種多様な加工品の開発、販売なども盛んにおこなわれ、農事組合法人の起業や産直グループ、加工グループなどを立上げ生産に乗り出すものや、生産者が加工・販売に取り組む6次化への後押しが地域ぐるみで行われている。

しかしながら、これらの取り組みのなかで生産される加工品等の多くが「販路の確保」や「生産体制の整備」に課題を抱えている。

### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ① 10年程度の期間を見据えて

もがみ北部商工会管内における人口減少傾向には歯止めがかからず、一般の住民はもとより、小規模事業者においても、大手資本系列の進出、経営者の高齢化や後継者の不在による経済機能の低下が懸念される。

このため、個々の事業者の勘や成功体験だけに頼った事業活動から脱却を促し、持続的発展・成長発展を支援するとともに、事業承継支援や、地域に新たな事業所を生む創業支援についても重点的に行う必要がある。

また、もがみ北部商工会4事務所はさらに連携を深め、これまでの担当町村ごとの小規模事業者への支援とともに、もがみ北部商工会の支援能力を結集した小規模事業者ごとの支援に取り組んでいく。

さらに、もがみ北部商工会は各町村の総合計画の実現に向けた取り組みを支援し、小規模事業者の持続的発展や新規創業支援、事業承継支援を強化し地域小規模事業者の減少を食い止め、小規模事業者の経営基盤の安定を通じて、雇用の創出とにぎわいの創出に取り組む。

#### ② 管内4町村の総合計画との連動性・整合性

小規模事業者の持続的発展は各町村とも重要課題と位置付けており、それぞれの総合計画の中に産業振興施策を掲げて、支援していくとしている。

いずれの町村も持続可能、担い手（後継者）の育成、地域資源の活用、ブランド化など地域特色を掲げた商工業振興であり、本経営発達支援計画と方向性が一致しているため、「商工行政懇談会」「行政課長・担当者、商工会との情報交換会」を通じて町村長・議会議員・商工担当課長等と意思統一を図りながら連携を強化し、一体的に支援する。

### 【各町村の総合発展計画における産業振興の基本方針】

町村名	計画名	産業振興に関する施策より抜粋
真室川町	第6次真室川町総合計画 (令和3～令和12年)	多様な農産物生産者の確保・育成、地産地消の推進 林業の経営力強化と効率化・林産物の生産促進 魅力ある製造業の振興・商業機能の維持・強化 観光、物産による交流の促進・地域間交流の促進
金山町	第5次金山町総合発展計画 (令和3～令和12年)	森林・林業の維持と雇用創出 働きやすい環境づくりと商工業振興による雇用創出 交流促進による関連産業の振興

鮭川村	第3次鮭川村 総合発展計画 (令和3～令和12年)	元気な農林水産業の振興 商工業の振興 雇用のための環境づくり 地域の特色ある観光と交流の振興
戸沢村	第5次戸沢村 総合計画 (令和3～令和12年)	農業の振興と販売推進体制の確立 林業の振興 観光と物産の振興・交流事業の推進 商工業の振興・雇用労働環境の充実

### ③商工会としての役割

商工会としては、創業者をはじめ、小規模事業者の育成・持続的発展に向けて、経営力向上に繋がる経営支援を通じ、地域経済の振興発展と雇用の確保、交流人口の増加を図り、産業面から各町村の魅力向上に寄与していく。

小規模事業者をめぐる社会経済の構造的な変化に対し、潜在的に有している自社の強みについての再認識を促し、自身の経営状況に基づいた新商品・サービスの開発提案やITのさらなる活用、DXの推進などを行い、10年後を見据えた計画的な経営の実践を支援していく。

この支援を通じ、小規模事業者の個社それぞれの売上・利益の維持向上が、地域経済の発展と各町村の総合計画の実現に繋がるものと認識している。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### ①小規模事業者のデジタル化とDXの推進

経営のIT化やECサイト、SNSの導入等のDXを推進しながら、国が提供するビッグデータや各種データ等にもとづいた事業計画策定の取り組みを支援する。

#### ②事業計画の策定及びフォローアップ支援による経営体質改善と強化

事業計画策定支援や、DX推進に向けた支援と情報の提供とフォローアップを実施し、自らの経営状況の認識と経営環境の強化・改善により経営課題を解決し、さらに経営力を向上させる。

#### ③地域資源を活用した商品開発支援及び発信力強化支援

需要動向と定期的なニーズ調査を実施し、市場やターゲットを明確化し、商品開発や既存商品のブラッシュアップ、地域資源の活用に寄与する。

#### ④商談会や販売会を通じた新たな需要開拓支援

商談会出展により新規取引先開拓に取り組む農商工連携事業者や食品製造業者を支援し、DXを推進する必要性について理解・認識するための取り組み支援を実施する。

#### ⑤事業承継や新規創業に係る事業計画策定支援及びフォローアップ支援

高齢化が進む管内事業者に対する事業承継や、新たに起業する創業希望者に対する事業計画策定を支援し、計画の実行に向けたフォローアップを実施し、地域経済枯渇を防ぐ。

#### ⑥経営指導員等の資質向上による指導能力の強化

DX推進に対応する知識習得により支援ノウハウの蓄積と個々のスキルアップ、組織的な支援力の向上を図るため、研修会やOJT等により、経営指導員等の支援能力の向上を図る。

## 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) 目標達成に向けた方針

##### ① 小規模事業者のデジタル化とDXの推進

これまで小規模事業者は勘や過去の成功体験に基づき行ってきた営業活動から、消費者等の動向をDXの推進による国が提供するビッグデータや各種データ等にもとづいた事業計画策定の取り組みを支援する。

また、経営IT化やECサイトの活用した販路拡大SNSを活用した営業活動について、各種無償ツールの導入支援を行う。

高度で専門的な相談に対しては、外部専門家や関連機関と連携し、小規模事業者の課題解決を図る。

##### ② 事業計画の策定及びフォローアップ支援による経営体質改善と強化

自らの経営状況を認識と経営環境の強化・改善により、人口減少・購買力の流出による売上の減少による経営力の低下を改善し、さらに経営力を向上させるため、管内小規模事業者の事業計画策定支援や計画の実行、DX推進に向けた支援と情報の提供とフォローアップを実施する。

##### ③ 地域資源を活用した商品開発支援及び発信力強化支援

市場やターゲットが明確化した上での、商品開発や既存商品のブラッシュアップがされていないため商品開発に繋がる需要動向と、それぞれの関連市場での可能性や優位性等についての情報を蓄積するために、定期的なニーズ調査を実施する。

これをもとに地域資源を活用した商品開発に取り組み、魅力ある商品により顧客の誘導を実現し交流人口の増加を図る。

また、DXを推進し、ECサイトの活用やSNS等による販路拡大への取り組みを支援する。

##### ④ 商談会や販売会を通じた新たな需要開拓支援

多くの小規模事業者は人員不足のため、商談会や催事に出向くことができない状況であることから、農商工連携などに取り組む事業者や食品製造業者が開発・販売する商品について、商談会出展により新規取引先開拓を支援する。また、DXを推進する必要性について理解・認識するための取組支援を実施する。

##### ⑤ 事業承継や新規創業に係る事業計画策定支援及びフォローアップ支援

事業主の高齢化と新規創業者不足から管内の事業者数は減退の一途を辿っており、このままでは地域経済が衰弱する一方であることから、地域経済枯渇を防ぐため、高齢化が進む管内事業者に対する事業承継や、新たに起業する創業希望者に対する事業計画策定を支援し、計画の実行に向けたフォローアップを実施する。

##### ⑥ 経営指導員等の資質向上による指導能力の強化

支援能力の向上に資する目的で積極的に研修会を開催するとともに、OJTや専門家等を活用しながらより高度な知識の習得やDX推進に対応する知識習得により支援ノウハウを蓄積しつつ個々のスキルアップと組織的な支援力の向上を図る。

## 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】

これまでは、地域の経済動向調査の一つとして、中小企業景況調査(山形県商工会連合会)を四半期ごとに15者(製造業4、建設業2、小売業5、サービス業4)を対象に売上、利益、資金繰り等の影響調査を実施し、定期的に商工会広報を用いて公開してきた。

本会を含む全国の商工会・商工会議所等が調査実施機関となっている中小企業景況調査では、中小機構作成の報告書を調査対象企業に提供するに留まっており、本地域の集計、分析や国、県との比較分析等がなされておらず、小規模事業者の経営支援に活かされていなかった。

また、国、県、関係団体等が行う地域経済動向調査等は、情報として得てはいたものの、データ等の分析、活用が不十分であり、事務局内部での情報共有化と小規模事業者への情報提供も不足していた。

##### 【課題】

現状行っている地域の経済動向の調査・分析、情報提供を実施してきたものの、調査結果の情報提供だけでは、事業者が事業策定に活用できる情報を提供できていたとは言えず、説明も不十分であった。

今後は、事業計画策定に堪えうる有効な調査や分析した情報を提供するために、新たに地域経済分析システム(RESAS)によるビックデータを活用した経済動向分析や管内の景気動向をより詳細な実態を把握できる景気動向分析を行ったうえで、十分な説明が必要である。

#### (2) 目標

内容	公表方法	現状	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ビックデータの活用	広報誌 HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
①公表回数		-	1回	1回	1回	1回	1回
②管内中小企業景況調査	広報誌 HP掲載	-	40件	40件	40件	40件	40件
②公表回数		-	4回	4回	4回	4回	4回
③県内統一景況調査	広報誌 HP掲載	15件	15件	15件	15件	15件	15件
③公表回数		4回	4回	4回	4回	4回	4回
③管内・県内景況調査比較		-	2回	2回	2回	2回	2回

広報誌(年4回) HP掲載(四半期ごと)

#### (3) 事業内容

##### ①国が提供するビックデータを活用した経済動向分析

限られたマンパワーや政策資源を最大限に活かし、効率的な経済活性化を目指すため、RESAS(地域経済分析システム)を活用した地域経済動向を分析結果や情報を経営指導員の巡回時やホームページに掲載し、広く情報発信を行い、効果的な経済活性化を目指す。

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

分析項目	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

【周知方法】会報及びホームページへ掲載、巡回・窓口等の経営相談時に小規模事業者に情報提供する。

【活用方法】小規模事業者が地域のデータを確認することで、自事業の経営課題を再認識し、課題解決に向けた事業計画策定につなげる。

#### ②管内の中小企業景況調査

管内の景気動向をよりの確に把握するとともに自事業との比較・分析のため、経営実態、課題など「県内統一景況調査」の項目に準じ、「管内中小企業景況調査」を実施し、四半期に1回調査する。

【調査対象】管内小規模事業者 40 者を業種の比率により設定

(製造業 7、建設業 14、小売業 9、サービス業 10)

【調査分析】調査票を郵送し返信用封筒または web により回収し経営指導員等が分析する。

【調査項目】売上の増減、従業員数、採算、資金調達、設備投資状況、業況判断、経営課題等

【周知方法】会報(年4回)及びホームページへ掲載(四半期ごと)、巡回・窓口等の経営相談時に小規模事業者に情報提供する。

【活用方法】小規模事業者が自業種の景況を確認・比較することで、自事業の経営課題を再認識し、課題解決に向けた事業計画策定につなげる。

#### ③県内統一景況調査

県内の景気動向をよりの確に把握するとともに自事業との比較・分析のため、経営実態、課題など日本政策金融公庫山形支店が実施する「県内小企業動向調査」と「管内中小企業景況調査」との比較・分析を四半期に1回調査する。

【調査項目】4 半期ごとの売上高・経常利益・資金繰り・設備投資

【分析方法】日本政策金融公庫山形支店が実施する「県内小企業動向調査」から県内小規模事業者の景気動向の基礎的資料として、4 半期ごとに収集し、業種別(製造業、建設業、小売業、サービス業)の各DI値を時系列 にグラフ化することにより分析する。

また、「管内中小企業景況調査」との比較・分析を行う(9 月・3 月)。

【周知方法】会報(年4回)及びホームページへ掲載(四半期ごと)、巡回・窓口等の経営相談時に小規模事業者に情報提供する。

【活用方法】小規模事業者が県内小規模事業者の景況と自社の景況を比較することで、自社の経営課題を再認識し、課題解決に向けた事業計画策定につなげる。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

消費者の行動は、社会の変化、特にメディアやテクノロジー・交通網の発達によるネット販売の拡大や他地域への流出、他地域からの流入により大きく変化しており、顧客の支持を得ることが困難になっている。特に小規模事業者は、過去の成功体験から勘や経験を頼りに、同じ商品やサービスを

長年提供し続け、日々の変化に対応できずにいることが多い。

管内事業者においても、町村ごとのイベントや交流を続ける姉妹都市等、都市部での販売機会や消費者やバイヤーのニーズを捉える機会があったとしても、その場その場の売上・利益の追求にとどまり、なんら裏付けもなく、想いだけで商品やサービスを販売・開発することが多い。実際に自店へ来店する顧客への調査ですら実行されていない。

また、マーケット側のニーズを捕捉できていないために、市場に新たな商材を訴求する取組(マーケットインの考え方に基づく農商工連携による商品開発や商品展開等)も進んでいない。

#### 【課題】

多くの小規模事業者は人員不足のため、商談会や催事に出向くことができない状況であり、人員不足を補う DX についても認識が不足しており、web の活用や SNS による広報など、自ら行動する意欲が低い。

業種・業界ごとに収集した情報の整理・分析が不足しているため、組織的な支援が課題である。

#### (2) 目標

内容	公表方法	現状	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消費者アンケート調査 (小売業・サービス業)	広報誌 HP 掲載	-	200 件	200 件	300 件	300 件	300 件
②消費者アンケート調査 (農商工連携・食品製造業)	-	-	50 件	50 件	100 件	100 件	100 件
③商談会における バイヤーニーズの調査	-	-	80 件				

#### (3) 事業内容

##### ①消費者アンケート調査(小売業・サービス業)

管内の消費者ニーズを把握するため、管内合同で実施され、約 100 店舗が参加する「連合売出しスタンプラリー」と同時に来店者に向けた商品・サービスについて消費者ニーズの調査を行う。

※「連合売出しスタンプラリー」とは、もがみ北部商工会4支部合同で例年 11 月に行われている。

○抽選による景品付きで、例年 1,400 件ほどの応募があり、アンケート調査の回収に適している。

○応募には異なる 3 店舗のスタンプが必要であるため、店舗・業種の偏りはある程度抑えられる、と考えている。

○回答者には当選確率のアップ等特典を付け、回収数の向上を図る。

○約 4,200 回(応募 1,400 件×3 店舗)の購入回数(来店機会)があるため、全体のアンケート結果のみならず個店ごとのアンケート結果を収集できる可能性がある。

【調査対象】管内住民を中心とした消費者

【調査分析】調査票を店頭配布、または web により回収し経営指導員等が分析する。

【調査項目】顧客の属性(居住地域・性別・年齢・家族構成等)、顧客ニーズ(商品やサービスで叶えたい欲望や欲求、悩み等)、店舗や商品情報等の探索経路、自店が顧客から支持される理由(強み、自店ならではの独自性)、商品等の品質、サービス、価格等についての評価、利用頻度、期間等

【周知方法】会報及びホームページへ掲載、巡回・窓口等の経営相談時に小規模事業者へ情報提供する。

【活用方法】小規模事業者が消費者ニーズを的確に把握することで、今後の営業活動への指針とし、課題解決に向けた事業計画策定につなげる。

## ②消費者アンケート調査(農商工連携・食品製造業)

農商工連携などに取り組む事業者や食品製造業者が開発、改良した試作品などを直接消費者の評価を得ることで、消費者ニーズにマッチしたものになっているかなどを調査する事で商品のブラッシュアップや新たな販路開拓につなげる。

また、EC サイト「もがみの Web 物産館 Yahoo 店」(運営:最上地区商工会広域連携協議会)を活用し消費者へのアンケート調査を実施する。

【調査対象】イベント来場者、web 販売利用者

【実施回数】イベントごと、web 販売については販売ごと

【調査分析】産直施設や道の駅、物産展や管内イベントにおいて、直接消費者に試食・アンケート調査を行い、消費者の評価やニーズを収集する。調査方法は展示ブースでの試食に応じていただいた方への職員または事業者によるヒアリング形式で実施する。また、EC サイト利用者へは調査票を商品に同封する。事業者が特に注力している 3 品目、1品目あたり 50 件のアンケート回収を目標とし、収集した情報を基に、試作品等が消費者ニーズにマッチしたものであるかを商工会で分析する。

【調査項目】基本情報(年代、性別、地域)、味わい、パッケージ(デザイン・容量)、価格等

【周知方法】該当する小規模事業者に情報提供する。

【活用方法】調査結果は事業者毎、項目毎に整理し、分析結果を支援対象先に巡回訪問を通じて提供し、直接的な消費者の評価、ニーズを把握することで効果的な事業計画策定や実施支援に活用する。

## ③商談会におけるバイヤーニーズの調査

商談会(※)に参加するバイヤーを対象とし、食品製造業者等が製造する商品の試食やサンプルを提供し、アンケート調査を実施する。

【調査対象】バイヤー

【サンプル】80 件(2 者×2 商品×20 名)

【調査分析】商談会に参加するバイヤーを対象とし、食品製造業者等が製造する商品の試食やサンプルを提供し、アンケート調査を実施し、経営指導員等が聞き取りを行いアンケート票へ記入する。

バイヤーの属性(食品スーパー、百貨店等)ごとに集計し、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】味わい、パッケージ(デザイン・容量)、価格等を基本とし、調査項目は個者ごとに経営指導員等がヒアリングの上、設定する。

【活用方法】商品ごとに収集した結果について、バイヤーの属性ごとに結果を整理・分析し商品ごとに製造業者へ情報をフィードバックし、商品改良や今後の事業計画策定に活用する。

## ※想定される商談会

### 「ビジネスマッチ東北」

(一社)東北ニュービジネス協議会等が主催となり例年 11 月に宮城県仙台市において開催。  
出展者 429 企業/団体、バイヤー数 29 者、来場者数 1,251 名(第 16 回ビジネスマッチ東北 2022 春開催報告書より)

### 「おいしい山形・食材王国みやぎビジネス商談会」

山形県、宮城県、株式会社山形銀行、株式会社七十七銀行、やまがた食産業クラスター協議会の連携事業で例年 11 月に山形市と仙台市の会場で交互に開催。

出展者は概ね 80 社(山形・宮城各 40 者程度)。納入企業・仕入企業双方が個々のテーブルで対面して商談を行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

実施した経営分析は、融資の実行が可能かどうかといった財務分析(与信管理)や補助金申請支援に際し、強み・弱みを把握することが主たる内容となっており、時間的な制約により申請に係る部分に偏った経営状況の分析となっている。

#### 【課題】

本来の経営状況分析にあたっては、融資や補助金・助成金・各種制度活用に置くものではなく、小規模事業者が現状の把握を定期的に行う必要があるが専門的な知識が不足している面があるため、その面を支援しながら、定量分析と定性分析を組み合わせ、様々な項目について不足なく分析することが必要である。

今後は補助金・助成金・各種制度活用に重きを置いた経営状況の分析のみではなく、様々な項目について経営状況の分析を定期的実施することが有効であることを周知しながら支援する必要がある。

### (2) 目標

内容	現状	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経営分析を行う事業者の発掘(巡回・窓口)	-	200回	200回	200回	200回	200回
②経営分析事業者数	14件	80件	80件	80件	80件	80件

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の発掘

補助金等の支援施策の活用や、売上減少、資金繰りに窮している小規模事業者を中心にリストアップし、特に事業計画の策定が必要だと考えられる事業者に対して、必要に応じて専門家派遣等の制度を活用しながら経営状況の分析を行う。分析には定量分析や定性分析、高齢な事業者には事業承継診断をあわせて実施し、今後の事業計画や事業承継計画策定に繋げる。

#### ②経営分析の内容

【分析項目】定量分析:売上、経常利益、粗利益率、安全性、収益性、成長性、生産性、損益分岐点  
定性分析:経営理念、ビジョン、自社の強みや弱み(SWOT分析)

【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」等を活用し、経営指導員等が分析を行う。

【活用方法】定量分析においては、視覚的にわかりやすい分析データの提供に努める。

分析した経営状況を把握した上で、財務内容の改善や強みの源泉となる経営資源を活かした個社の事業計画策定に活用する。

分析結果は、職員間で情報共有し、同業種、同業態の小規模事業者の支援に活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

もがみ北部商工会で行っている事業計画策定支援は、融資や補助金の活用(小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金等)に向けた事業計画策定支援の割合が多く、この支援件数の増加によりセミナー対応や十分なフォローアップができない状況にある。

### 【課題】

もがみ北部商工会では、各種補助金等の申請の際に伴奏型支援として、事業計画策定等の必要なスキルの習得を図ろうとしていたが、時間的な制約によりフォローアップが不十分であり小規模事業者の事業計画策定に関するスキル向上が図れなかった。また、補助金の獲得ありきであったため、小規模事業者の次の一步を踏み出すことへの後押しや意識変化につながっていない。

また、小規模事業者においてもDXの推進やウィズコロナ・ポストコロナなど「新しい事業環境」への対応が進んでいない。

### (2) 支援に対する考え方

集団セミナーにて事業計画策定等の意義や重要性を説いても、行動や意識変化に結び付かないのが現状である。

個別に伴奏支援を意識し、きっかけは補助金の獲得であっても特に経営計画策定の必要性と実現性を重視した上で事業者を選定し、小規模事業者の現状を反映した事業計画策定支援を経営指導員や専門家等による伴奏支援を実施し、小規模事業者個々の現状とスキルに応じた事業計画の重要性を実感してもらえると考える。

もがみ北部商工会では、「経営状況の分析に関すること」で実施した 80 事業者のうち 25 事業者の事業計画策定を目指す。

また、事業計画策定に当たっては、「地域の経済動向値調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」を踏まえた上での事業計画策定支援を行う。

小規模事業者のDX取組への支援については、コロナ禍における各種給付金の web 申請の現状 (IT スキルが低水準) であることから啓蒙と意識の向上からスタートするため、当初は全事業者を対象とするセミナーを開催する。

### (3) 目標

内容	現状	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 推進セミナーの開催 デジタル化推進セミナーの開催	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定支援(合計)	14 件	32 件	32 件	32 件	32 件	32 件
A.経営状況の分析を行った小規模事業者	10 件	25 件	25 件	25 件	25 件	25 件
B.事業承継検討者に対する支援	3件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
C.創業希望者に対する支援	1件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

### (4) 事業内容

#### ①DX 推進セミナーの開催(デジタル化推進セミナーの開催)

事業計画策定に係る啓蒙の取組みとして、小規模事業者へDXに啓蒙と意識向上のため IT ツールの導入、Web サイト構築等の取組みを推進していくためにセミナーを開催する。

前段階としてデジタル化を推進する内容から取り組み、DX 化の推進を図る。

また、セミナー受講者のなかから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する。

また、セミナーにおいては ZOOM 等を活用して、広く受講者を集める

- 【内 容】**DX総論、関連技術(クラウドサービス等)  
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・成功事例

## ②事業計画策定支援

経営状況の分析を行った小規模事業者や事業承継検討者及び創業希望者を対象とした事業計画策定については、それぞれの対象者に即した内容で実施できるよう個別に支援を行う。

### **【支援内容】**A.経営状況の分析を行った小規模事業者

事業者個々の経営ビジョンや各調査結果、経営状況の分析結果などの情報を総合的に捉え、今回取り組む事業を定め、その事業の売上や利益への貢献度目標や解決すべき課題、事業スケジュールや実施体制について事業計画を策定する。

### B.事業承継検討者に対する支援

現代表や後継者の持つ経営理念や経営ビジョンを互いに共有し合い、円滑な事業承継が行われるよう事業承継計画を策定する。経営状況の分析結果を踏まえ、事業所内や取引先、金融機関等の理解を得ることや、事業承継までの後継者育成の進め方、現在または今後直面する経営課題の洗い出しと解決策の検討、事業承継に関するスケジュールの明確化、資産譲渡や将来の売上、利益等の数値目標などについて事業計画を策定する。

### C.創業希望者に対する支援

地域で新たに起業したいと考える創業希望者に対して、店舗等の営業内容、参入する市場動向分析やターゲットの設定、事業主の持つ強みと地域色を活かした商品・サービスに関する差別化の検討、売上や仕入及び各種経費などの数値計画、創業に係る資金計画、広告宣伝や販路開拓、従業員教育などの運営体制、月間や年間の事業スケジュール等について事業計画を策定する。

- 【手 法】**経営指導員等が一貫した計画策定支援を行う。計画策定に必要な助言指導を仰ぐため、外部専門家派遣も必要に応じて活用する。  
また、職員間で随時、情報の共有を行う。

## 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】**

もがみ北部商工会で行ってきた事業計画策定支援は融資や補助金の活用(小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金等)に向けた事業計画策定支援の割合が多く、事業計画策定後の支援についても、融資の場合はその後の返済状況、補助金活用については、補助事業の円滑な実施と事業報告書の作成支援に留まっている。

#### **【課題】**

これまでは、補助事業等の事業計画の進捗や実績は把握していたものの、その事業が売上や利益、販路拡大への貢献度の把握や、今後に繋がる情報収集や次のステップへの支援までは十分に支援できておらず、その支援に対応する経営指導員等についても時間や労力が限られている。

今後は、事業計画を策定した事業者全てにフォローアップを計画的に実施し、その中でも集中的に支援すべき事業者、自走可能であり支援回数を減らしても支障のない事業者を見極め、事業者に合わせてフォローアップ頻度を設定し、効率を高める必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の支援については、全ての事業者を対象とする必要があるが、事業計画の進捗状況に応じて、訪問回数をより多くし集中的に支援が必要な事業者と、計画の進捗がある程度順調であり

訪問回数を減らしても支障のない自走可能な事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定し、支援の効率性を高める。

また、事業計画の実施により、現在の状況(売上・利益等)にどのような変化があったかについても定點観測するとともに、PDCA サイクルによる検証を行い、今後の方向性等を定める指針とする。

### (3) 目標

内容	現状	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経営状況の分析を行った小規模事業者に対するフォローアップ(件数)	14件	25件	25件	25件	25件	25件
①経営状況の分析を行った小規模事業者に対するフォローアップ(回数)	20回	130回	130回	130回	130回	130回
②事業承継検討者に対するフォローアップ(件数)	3件	5件	5件	5件	5件	5件
②事業承継検討者に対するフォローアップ(回数)	7回	25回	25回	25回	25回	25回
③創業希望者に対するフォローアップ(件数)	1件	2件	2件	2件	2件	2件
③創業希望者に対するフォローアップ(回数)	3回	12回	12回	12回	12回	12回

### (4) 事業内容

#### ①経営状況の分析を行った小規模事業者に対するフォローアップ

事業計画を策定し、集中的に支援が必要な事業者は2か月に1回(15者想定)、自走可能な事業者は3か月に1回(10者想定)とし、事業計画の進捗状況の推移によって臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく不順であった場合は、専門家等を活用し修正・対応する。

#### ②事業承継検討者に対するフォローアップ

事業承継計画を策定した5者については、3か月に1回とし、事業計画の進捗状況の推移によって臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく不順であった場合は、専門家等を活用し修正・対応する。

#### ③創業希望者に対するフォローアップ

創業計画を策定し、開業した新規創業者は経営経験が無いことから、経営課題に直面することが多いと想定される。そのため、創業希望者2者については、基礎的な経営支援とフォローアップのため2か月に1回の頻度で集中的に支援する。事業計画の進捗状況の推移によって臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく不順であった場合は、専門家等を活用し修正・対応する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

管内の小規模事業者の多くは、少子高齢化による人口減少が著しい地域内の顧客だのみの事業活動となっており、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでいない。

また、各種補助金を活用したホームページの新設や改良、広告媒体(商品パンフ、チラシ)の作成等を中心に支援を行ってきたが、目標に達する成果には至っていない。

もがみ北部商工会においても、地域における小規模事業者の新たな需要を開拓するため、マスメディアや商工会報による広報支援、関係団体が実施する展示会、商談会への参加支援を行ってきたが、事業実施後の効果測定及びフォローアップが未だ不十分である。

**【課題】**

商談会や催事に出店している事業者は、事業規模も小さく、出展経費の問題、マンパワー不足により出展回数を増やすことが困難である。出店していない事業者についてもマンパワー不足による通常営業への不安、遠方の都市圏で開催される商談会や催事への出展は、多くの日数に対応できるだけの人員の不足や出店経費が生じ、営業活動に支障をきたすため出店できない状況である。

また、例えば食品については味や食材により全国的に地域、文化の違いがあるため、出展するだけでは効果が期待できない。

しかしながら、多様化するニーズに合わせ、なるべく多くの人の目に触れてもらえるようDXの推進が必要であるということを理解・認識し、新たな需要開拓の取組を支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の需要の開拓において、全国各地で開催される商談会や催事への出店について、出展経費の問題、マンパワー不足が最大の原因となり困難な状況である。

そこで、商談会や催事をできるかぎり活用しながらも、ECサイトや独自サイトの構築、SNSの活用により、需要動向調査の結果を踏まえた「ほしい人により刺さる」商品の情報発信と販売、専門家の有効な活用、関連業者（ITベンダー等）との仲介により、新たな需要の開拓を図る。

(3) 目標

内容	現状	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ホームページの新規作成によるネット販売支援	-	2件	2件	2件	3件	3件
①売上増加率／者	-	5%	5%	5%	5%	5%
②ECサイトへの出展支援	-	2件	2件	2件	3件	3件
②売上増加率／者	-	5%	5%	5%	5%	5%
③SNS活用セミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回
③活用事業者	-	2件	2件	2件	3件	3件
③売上増加率／者	-	5%	5%	5%	5%	5%
④商談会や催事への出展支援	-	2件	2件	2件	2件	2件
④商談件数	-	20回	20回	20回	20回	20回

④売上増加率／者	-	10%	10%	10%	10%	10%
----------	---	-----	-----	-----	-----	-----

(4) 事業内容

- ①ホームページの新規作成によるネット販売支援  
ホームページの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーと連携し、立ち上げ後の支援や専門家派遣を行い継続した支援を実施する。
- ②EC サイトへの出展支援  
ITを活用したチャネルの拡大を図るなど新たな販路開拓(BtoC)を支援する。  
各種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・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。  
独自のECサイトの開設やECモールへの出店、また「もがみのWeb物産館」等へ出店することで、小規模事業者が手掛ける商品の販路開拓を支援する。
- ③SNSの活用  
現状の顧客は近隣の商圏に限られていることから、より遠方の顧客を取り込むため、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。  
近年は、Google や Yahoo!検索でなく、Facebook や Instagram、Twitter 等、SNS での検索が増加しており、若者や子育て世代等へのアプローチは SNS の活用が非常に有効で、コストもかからず、小規模事業者でも気軽に取組むことができ、活用方法次第では新たな販路拡大を図ることができる。  
そのため、SNS 活用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。  
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併せて提案支援していく。
- ④商談会や催事への出展支援  
食品製造業を中心に「ビジネスマッチ東北」や「おいしい山形・食材王国みやぎビジネス商談会」など近隣県の展示商談会を中心に出展する。  
事業者に対し、これまで実施してきた出展経費の問題解決やBtoB 商談へのノウハウを有する専門家等の活用による事前・現地・事後フォローを強化し、商談成立へ向けた販路開拓支援を実施する。

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】

経営発達支援計画に基づいた事業を適正に遂行するため、外部有識者を含めた評価委員会を毎年1回開催し、事業の評価・見直しを実施してきた。

【課題】

評価委員会による評価結果を公表してこなかったため、小規模事業者等が広く閲覧できる方法をとる必要がある。

(2) 事業内容

経営発達支援事業を適正に進めるにあたり、事業の妥当性、公平性、適正性を確保するため、経営発達支援事業評価委員会を組織し、毎年度、事業の評価、見直しを実施するとともにその結果を公表し、商工会の実施する経営発達支援事業の効果的な PDCA サイクルを構築することを目的とする。

①事業評価委員会による事業実施状況の評価

毎年4月に会長・副会長・支部長、会員外有識者(中小企業診断士・税理士等)及び各市町行政担当者、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

状況を評価する。

②理事会への報告と見直し方針の決定、承認、実行

理事会へ報告し、見直しの方針を決定、承認を受け、見直し方針に則り経営発達支援を実行する。

③事業の成果・評価・見直しの結果の公表

事業の成果・評価・見直しの結果を会報・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】

これまでの資質向上対策について、経営指導員、経営支援員は山形県商工会連合会が主催する「職域別研修」への参加とOJTによるスキルアップ対策を主として実施してきたが、個々のスキルアップに留まっている。支援ノウハウの向上に繋がる研修事業である「専門スタッフ研修」「経営指導員指導力向上事業」等への参加も経営指導員が中心であり、研修内容の共有についても研修資料等の共有は行いながらも、情報共有を図る場は特に設けておらず、組織的な支援力の向上に繋がっていない。

また、支援ノウハウや情報共有を図る「経営推進会議」には経営指導員のための招集となっており、巡回や窓口における事業計画策定支援なども経営指導員中心の対応のみに留まっている。

#### 【課題】

職域別研修への参加のみならず、経営指導員及び経営支援員ともより専門的な支援能力の向上に資する目的で積極的に研修会へ参加する。また、専門家派遣も有効的に活用しながら財務分析や資金計画、労務管理などの分野別の支援能力向上を図り、日頃の巡回、窓口相談においての経営分析や課題抽出能力を高めていく。

これまでの支援内容のほかに、DX推進に対応する知識習得も加え支援ノウハウを蓄積しつつ個々のスキルアップと組織的な支援力の向上に繋げる必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①DX 推進のための知識習得

小規模事業者のDX推進へ対応するため、中小企業大学の主催する研修(基礎から分かるDX入門等)やDX推進に関する相談・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、経営指導員及び経営支援員のITスキルを向上させる。

#### ②支援能力向上のための知識習得

中小企業大学の主催する支援担当者向け「創業・経営革新等支援研修」「事業承継支援研修」等のテーマ別研修へ経営指導員及び経営支援員が積極的に参加し、小規模事業者の課題解決とニーズに合わせた相談・指導に対応するため支援能力の向上を図る。

#### ③OJT による支援能力の向上

事業計画策定や実施支援にあたる小規模事業者ごとに専門家、経営指導員、経営支援員による支援チームを編成することで OJT による実際の支援計画の策定や支援を通し、ノウハウを習得することで職員の支援能力の向上を図る。

#### ④支援ノウハウの共有

本会全経営指導員が月1回開催している「経営推進戦略会議」を拡大し、経営指導員、経営支援員が参加し、具体的な指導事例のケーススタディを通じて、支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果等を組織内で共有する。

#### ⑤支援ノウハウのデータベース化

経営分析や事業計画策定支援と連動し、商工会経営支援システム内にカルテデータを蓄積することにより、組織内ネットワーク上で全職員が指導ノウハウを共有する体制を構築し、支援履歴や経営分析などを活用し、切れ目のない伴走型支援に取り組んでいく。

## 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】

最上地域を中心に、他の商工会・商工会議所、支援機関及び専門家等と連携し、当地域の小規模事業者や需要の動向、支援ノウハウ等に関して経営指導員が情報交換することにより、新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図っている。

#### 【課題】

今後は、近隣の商工会・商工会議所のみならず、県内他地域の支援機関とも積極的に連携し、情報収集を怠らない姿勢が必要である。

商工会に限らず、行政や金融機関、専門家等が出席する会議に参加し、積極的に関わりを持つことで情報共有とともに、効率的に新たな情報を得ることで支援能力の底上げを図る。

### (2) 事業内容

#### ① 商工行政懇談会の開催(年1回)

本商工会地域の方向性を関係者間(町村長・議会議長・商工担当課長)で共有した上で、地域内企業の景況や支援メニュー等の情報交換のみならず、「小規模事業者振興基本計画」等に関する知識、動向の把握を行い、長期的な支援体制整備を図る。

#### ② 行政課長・担当者、商工会との情報交換会

本会主催により、管内4町村商工担当課長と担当者等と本会経営指導員等が事業者に対する支援策や今後の展望について情報交換を行い、より密接な支援体制の整備を図る。

#### ③ 最上地区経営指導員連絡協議会(年2回)

最上地域の商工団体(新庄商工会議所、もがみ南部商工会、もがみ北部商工会)の経営指導員を対象とする最上地区経営指導員連絡協議会において研修会を開催する。各地域の経済動向の情報交換の他、各商工団体で取り組んでいる経営革新や販路開拓、まちづくり等、日々の経営支援・個社支援の事例発表を通して情報交換を行い、経営指導員としての支援能力の向上を図る。

#### ④ もがみ産業振興ネットワークミーティング(不定期)

最上総合支庁産業経済部(地域産業経済課)が主催し最上地域管内の市町村(商工関連部署)、新庄商工会議所、もがみ南部・北部商工会地域内の新分野進出や技術革新への支援を目的とした「もがみ産業振興ネットワーク」(最上総合支庁、新庄商工会議所、もがみ南部商工会、もがみ北部商工会で構成)へ参加し、山形県や最上地域の各市町村の商工関連施策の共有や多様な支援事例やノウハウの共有を図り、ビジネスマッチングなどへの参加により新たな需要の開拓を図る。

#### ⑤ 経営改善貸付推薦団体連絡協議会(年2回)

日本政策金融公庫山形支店が主催する最上・村山地区商工会、商工会議所で構成される経営改善貸付推薦団体連絡協議会へ参加し、金融面を通じた支援事例やノウハウの共有、山形支店管内の業況を把握することにより、支援能力の向上を図る。

#### ⑥ 金融懇談会(年2回)

最上地域の3商工団体(新庄商工商工会議所、もがみ南部商工会、もがみ北部商工会)の経営指導員を対象とする金融懇談会(山形県信用保証協会新庄支店主催)において、金融面の支援ノウハウ(金利動向、新しい制度融資、保証制度の使い方)、支援の現状、課題について情報交換を行う。

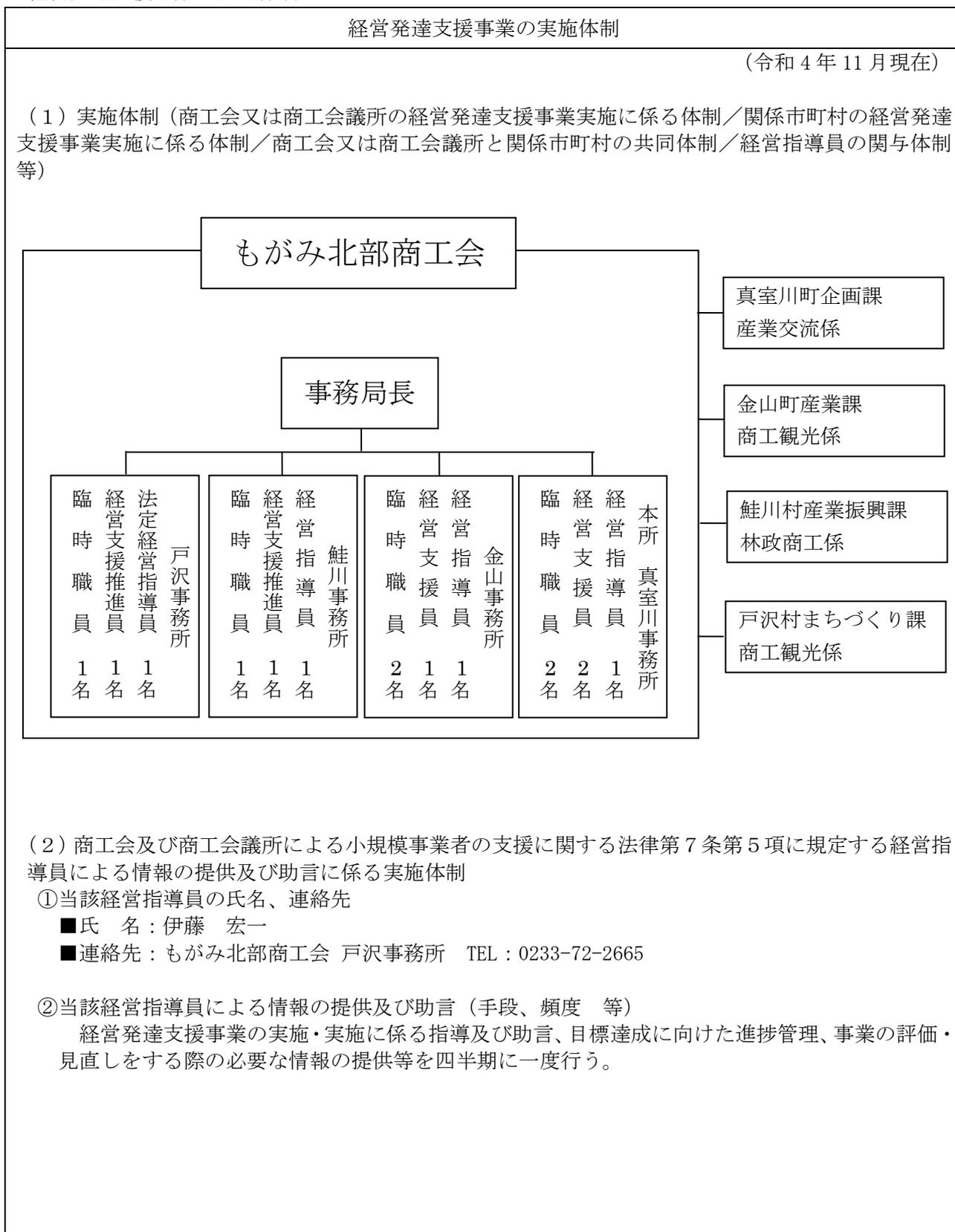
#### ⑦ 広域経営指導員会議(年4回)

山形県商工会連合会と県内の広域連携商工会が県内小規模事業者の支援状況、支援ノウハウについて情報交換し、新たな需要の開拓のための促進策等、効果的経営支援手法について検討する全県的な会議に経営指導員が参加する。

また、年1回開催する「経営指導事例発表会」において、県内の支援の現状及びチーム支援ノウハウについて情報交換することができ、経営指導員以外の職員も参加することで意識の向上が図れ、支援事例に対する対応にも効果的と考える。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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

〒999-5312

山形県最上郡真室川町大字新町 232-9

もがみ北部商工会

TEL:0233-62-2347／FAX:0233-62-2075

e-mail:n-mogami@shokokai-yamagata.or.jp

②関係市町村

〒999-5312

山形県最上郡真室川町大字新町 124-4

真室川町役場 企画課産業交流係

TEL:0233-62-2111／FAX:0233-62-2731

e-mail:kikau@town.mamurogawa.yamagata.jp

〒999-5402

山形県最上郡金山町大字金山 324-1

金山町役場 産業課商工観光係

TEL:0233-52-2111／FAX:0233-52-2004

e-mail:kankou@town.kaneyama.yamagata.jp

〒999-5202

山形県最上郡鮭川村大字佐渡 2003-7

鮭川村役場 産業振興課林政商工係

TEL:0233-55-2111／FAX:0233-55-3269

e-mail:rinsyo@vill.sakegawa.yamagata.jp

〒999-6401

山形県最上郡戸沢村大字古口 270

戸沢村役場 まちづくり課商工観光係

TEL:0233-72-2111／FAX:0233-72-2116

e-mail:kanko@vill.tozawa.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	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
管内の中小企業景況調査	200	200	200	200	200
消費者アンケート調査(小売業・サービス業)	200	200	200	200	200
消費者アンケート調査(農商工連携・食品製造業)	100	100	100	100	100
商談会におけるバイヤーニーズの調査	100	100	100	100	100
DX推進セミナー	300	300	300	300	300
SNS活用セミナー	300	300	300	300	300
商談会や催事への出展支援	100	100	100	100	100
経営発達支援事業評価委員会	50	50	50	50	50
経営指導員等の資質向上等	100	100	100	100	100
支援ノウハウ等の情報交換	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
受託手数料、会費、町村補助金、県補助金、国補助金

(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。

