

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	新庄商工会議所（法人番号 7390005005445） 新庄市（地方公共団体コード 062057）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	【目標1】 経営のデジタル化推進と人材のスキルアップによる生産性向上 【目標2】 新たな需要拡大のための新事業展開による地域発展への寄与 【目標3】 対話と傾聴を通じた伴走支援による小規模事業者の自走推進
事業内容	<p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>①国や市が調査・提供するデータの分析</p> <p>②事業所経営状況調査</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①域外の消費者を対象とした商品調査</p> <p>②域外のバイヤーを対象とした商品調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営状況分析セミナー実施による小規模事業者の経営分析（集団支援）</p> <p>②プッシュ型による小規模事業者の経営分析（個社支援）</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>①経営状況分析による事業計画策定および円滑な創業・事業承継者への支援</p> <p>②補助金申請や融資等の相談による事業計画策定</p> <p>③DX 関連に対応するための事業計画策定</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>①事業計画策定後のフォローアップ</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>①展示会・商談会の出展支援</p> <p>②販売会の出展支援</p> <p>③おもてなしギフト（EC サイト）への出店支援</p> <p>④地域資源を活用した観光商品造成による新たな需要開拓事業</p>
連絡先	<p>新庄商工会議所 企業支援課</p> <p>〒996-0022 山形県 新庄市住吉町 3 番 8 号</p> <p>TEL:0233-22-6855 FAX:0233-22-6857</p> <p>e-mail:shinjyou@sjcci.or.jp</p>

新庄市 商工観光課

〒996-8501 山形県 新庄市沖の町 10 番 37 号

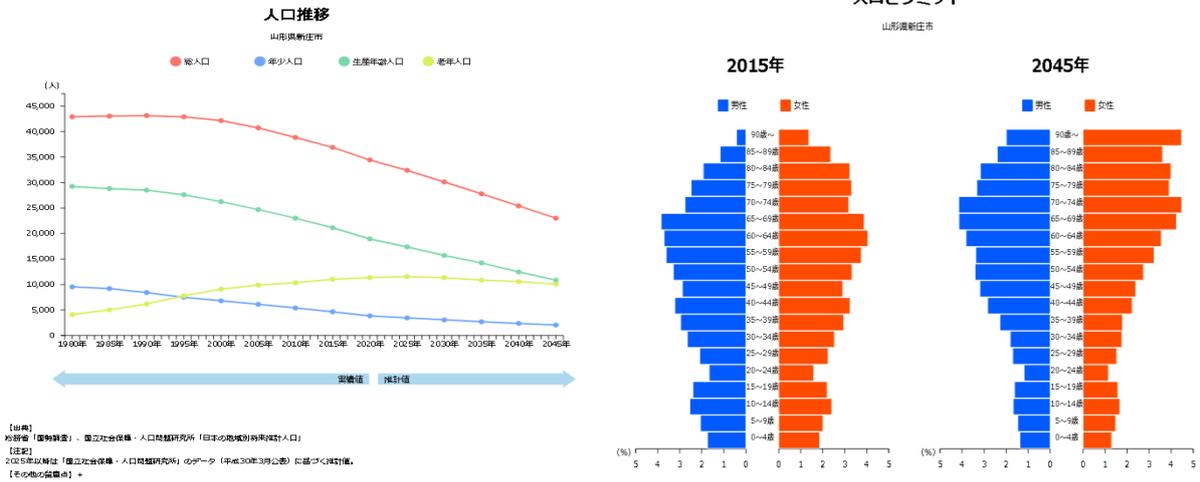
TEL:0233-22-2111 FAX:0233-22-0989

e-mail:[syoukou@city.shinjo.yamagta.jp](mailto:syoukou@city.shinjo.yamagta.jp)



がないため高校卒業後、地域外への転出も多い。

近年当市では交流人口を増やすための着地型観光商品の開発や、市内高校生向けに地元のヒト・モノ・コトを学び、いつかこの地域を未来に引き継いでもらいたいという思いから産学官と連携した「ジモト大学」という取り組みをおこなっている。また、今後いかに若者の定着やUIJターナーの受け皿の整備に注力すること、域外からの交流人口・関係人口を増やす取り組みを考えていくことが重要であり課題である。



【年齢3区别人口】（出典：新庄市第5次総合計画内統計データ）

	2000年	2015年 (2000年比)	2030年 (2000年比)	2045年 (2000年比)
年少人口 (0～14歳)	6,805人	4,659人 (△31.5%)	3,070人 (△54.9%)	2,064人 (△69.7%)
生産年齢人口 (15～64歳)	26,252人	21,175人 (△19.3%)	15,702人 (△40.2%)	10,855人 (△58.7%)
老年人口 (65歳以上)	9,076人	11,060人 (+21.9%)	11,344人 (+25.0%)	10,099人 (+11.3%)
総人口	42,133人	36,894人 (△12.4%)	30,116人 (△28.5)	23,018人 (△45.4%)

④観光（出典：令和元年度山形県観光者数調査）

コロナ禍前の直近である令和元年度の当市への観光客数は約138万人となっており、その時の天候や社会情勢などに左右されるものの毎年140万人前後で安定している。当市の最大イベントである「新庄まつり」は、「全市民によるお祭り」と言うべきものであり、平成28年11月には「ユネスコ無形文化遺産」に登録され一層の周知を図ることができた。

しかしながら、下記表のとおり新庄市を含む最上地域



毎年8月24日～26日に開催される新庄まつり

は県内 4 地域の中で一番観光客数が少ないことや近隣地域や日本海側への広域観光ルートの観光通過点となっていることが大きな課題となっており、地域経済が縮小する中で域外からの観光による交流人口の拡大が求められている。

単位：千人

地域	村山	最上	置賜	庄内	計
観光客数	20,605.1	2,523.8	9,186.5	12,996.3	45,311.7
割合	45.4%	5.6%	20.3%	28.7%	100.00%

【各イベントの来場者数】（出典：統計でみる新庄市）

単位：百人

イベント（開催日）	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
新庄春まつり （4月下旬～5月上旬）	492	502	460	446	- （中止）
キトキトマルシェ （5～11月 月1回）	121	114	147	158	67 （縮小）
新庄まつり （8月24.25.26日）	5,100	5,500	4,900	5,600	- （中止）
もがみ大産業まつり （10月第2土・日曜日）	534	451	223	249	- （中止）
新庄味覚まつり （10月第3土曜日）	330	380	400	300	2.5 （縮小）
新庄そばまつり （11月上旬）	13	14	14	13	3 （縮小）
新庄雪まつり （2月上旬）	600	1,000	1,000	500	110 （縮小）

【観光場所別観光者数】（出典：統計でみる新庄市）

単位：百人

主な市内観光名所	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
最上公園	5,641	5,641	4,945	4,945	978
芭蕉乗船の地	95	95	95	95	52
旧矢作家	15	13	9	10	3
奥羽金沢温泉	552	462	※閉館 -	-	-
神室山	223	223	223	223	149

歴史センター	131	134	108	122	52
市民スキー場	97	99	99	13	91
さくらんぼ果樹園	3	2	1	2	0
産直まゆの郷	1,306	1,115	1,028	1,080	1,105

⑤特産品

当市には昔ながらの食文化があり、それを活用した飲食店も少なくない。当市の主な特産品は下表のとおりである。

特産品	概要	
とりもつ	山間部のため、流通網が発達する前には鳥肉は貴重なタンパク源であり、これを余すことなく使用されたのが鳥もつ（鳥の内臓）。主に煮込み料理として使用されるが、これを活用した「とりもつラーメン」は観光資源のひとつとなっている。	
馬肉	昔は農耕や、雪国であるため馬そりなどの運搬として馬文化があった。それにより、日常の食卓に馬刺しや馬ガッキなどの料理としてもあり、今もなお食文化として残っている。	
蕎麦	新庄では山からの伏流水と最上川の豊かな水を蓄えた蕎麦処であり、なかでも最上早生という山形県の奨励品種を使った蕎麦は独特の甘みと強いコシが特徴。「隠れたそば処」として蕎麦目当ての観光客も多く、新蕎麦時期の秋はどこの蕎麦店も観光客でいっぱいになる。	
新庄東山焼	新庄藩の御用窯として1841(天保12)年に開窯。「出羽の雪のかげり」と呼ばれる味わいのある鮮やかな青い色が特徴。家伝の釉薬（うわぐすり）を使い、全国でも希少な「登窯」で焼かれた陶器。	

⑥業種別商工業者数及び小規模事業者数（出典：経済センサス）

直近の2016年のデータによると当商工会議所管内の商工業者数は2,134事業所、うち小規模事業者数は1,688事業所と小規模事業者79%と多くを占めていることが分かる。同データの2012年と比較すると商工業者は87件、小規模事業者は94件の事業所が減少しており、主に後継者がいないための廃業となっている。今後の課題も同様と考えており、同データと比較した場合も同様もしくはそれ以上の減少をしていると考える。

	2012年（H24年）		2016年（H28年）		比較増減	
	商工業者数	内小規模事業者数	商工業者数	内小規模事業者数	商工業者数	内小規模事業者数
農林漁業	12	10	12	12	0	2
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0	0	0	0
建設業	242	219	227	207	△ 15	△ 12
製造業	195	144	185	136	△ 10	△ 8
電気・ガス・熱供給・水道業	3	1	3	1	0	0
情報通信業	14	13	10	9	△ 4	△ 4
運輸業、郵便業	50	34	41	25	△ 9	△ 9
卸売業、小売業	618	433	593	403	△ 25	△ 30
金融業、保険業	51	42	49	39	△ 2	△ 3
不動産業・物品貸借業	138	137	126	123	△ 12	△ 14
学術研究、専門・技術サービス業	61	47	67	50	6	3
宿泊業、飲食サービス業	359	295	362	296	3	1
生活関連サービス業、娯楽業	296	269	281	253	△ 15	△ 16
教育、学習支援業	38	31	37	32	△ 1	1
医療、福祉	40	40	39	39	△ 1	△ 1
複合サービス業事業	13	12	13	11	0	△ 1
サービス業（他に分類されないもの）	91	55	89	52	△ 2	△ 3

合計	2, 221	1, 782	2, 134	1, 688	△ 87	△ 94
----	--------	--------	--------	--------	------	------

**【製造業】**

当市には新庄中核工業団地と新庄横根山工業団地があり、合わせて67社が操業している。2014年の経済センサスによると、当市の産業別従業員数割合は製造業が19.7%で最も多く、工業団地への立地企業に限定すると製造業の従業員数割合は70%を超えている。製造品出荷額は2009年（45,250百万円）以降、増加傾向にあり2019年時は64,731百万円となっているものの、県内13市中9番目と低い。小規模事業者の事業構造に視点を当てると、市内の大・中規模事業者からの下請構造とはなっておらず、事業者個社が市内外からの受注を獲得する構造となっている。そのため、受注を増やすためにはその事業者の営業活動が必要であるものの、この取り組みが弱いといえる。また、新事業の展開やそれに合わせた域外需要の把握なども同じく弱いものと考えられる。

**【商業】**

当市の小売業および卸売業の商品販売額は2011年（小売47,394百万円、卸売22,433百万円）から2015年（小売59,137百万円、卸売27,160百万円）の統計までやや増加してはいるものの、上記表から読み取れる通り、事業者数としては減少している。これは、周辺町村内での商業が衰退し市内へ多くの消費者が流入するものの、ロードサイド中心の大型店へ流れていることが読み取れる。これにより、中小規模商店で取り扱う商品やサービスの差別化等が最も大きな課題である。また、後継者がいない既存店舗の代表年齢は高齢であり、事業承継への対応が今まで以上に急務である。

⑦当市の今後の動き

今後数年間で当市における大きな動きについては下記の通りとなる。

**【東北中央道の当市までの全線開通】**

東北中央道は福島県相馬市を起点とし、福島市、山形県の米沢市・山形市・新庄市などを経て秋田県横手市に至る延長約268kmの自動車専用道路である。本道路は2022年度内に当市まで全線開通することが決まっており、常磐道・東北道・山形道・秋田道などと接続し、福島・山形・秋田各県の高規格道路網を強化することとなる。これにより、関東圏から当市へのアクセスが今まで以上に良くなることから物流が今以上に良くなることや交流人口の増加が見込める。

**【山形県立新庄病院の新たな設置】**

現在の場所から2023年度内全面移転。新たな診療科が8つ開設されることや、先端設備機能の導入から当市への人流増となり、これまで以上の市内消費増が見込まれる。

**【東北農林専門職大学（仮称）の開学】**

東北初となる農林業系専門職大学の開学が2024年度となっており、域外から学生や教授などの居住が見込まれる。これにより、市内消費の増加や若い世代の人流増が見込まれる。

⑧第5次新庄市総合計画

新庄市の第5次総合計画（2021年度から2030年度）の商工・観光部分は下記3項目である。

商工業の育成・支援

I. 背景

前述の通り、製造品出荷額は県内で低い水準となっており伸び悩んでいる。また、中小規模事業者の高齢化が進展し、今後廃業件数の増加が予測される。空き店舗を活用した新規創業者は年間10件未満で推移しており、事業承継に合わせ創業に関する相談や支援体制の充実が求められ

る。

## II. 施策

- ・企業の生産性向上  
(企業の人材育成支援、新製品開発支援)
- ・創業・事業承継の支援  
(起業・創業支援制度の充実、相談体制の充実・起業前後の支援、空き店舗の利活用、商工会議所との連携、小売・卸売業者への支援の充実、事業承継の支援体制の充実)

## 雇用の促進

### I. 背景

有効求人倍率は高い水準を維持しており、人口減少に伴う生産年齢人口の減少により人手不足がますます深刻化することが予測される。そのため、働き方改革等により、働きやすい職場環境づくりを推進するとともに、若年者層に向け企業の魅力を発信し、地元定着や回帰につなげるとともに就労者が意欲をもって働き続けたいと思える企業を増やす。

## II. 施策

- ・就労しやすい職場環境づくりに向けた支援  
(技術習得などの就労に関する支援、ワーク・ライフ・バランスの推進、離職防止の支援、外国人人材受入の支援)
- ・若年層の地元定着に向けた支援  
(児童生徒に対する地元企業の情報発信、県外高等教育機関等に対する地元企業の情報発信、企業と求職者のマッチング支援)
- ・新たな企業誘致  
(工業用地の確保、企業誘致の推進)

## 観光の振興

### I. 背景

山形県全体の観光者数は増加傾向にあるものの、当市の観光者数は伸び悩んでおり、既存の観光資源の磨き上げとともに、新たな地域資源を活かした観光コンテンツの充実が求められる。また、人口減少により地域経済が縮小する中で、域外や外国人を含めた観光による交流人口の拡大を進め、地域経済の活性化を図り、地域の枠を超えた広域的な連携を推進し、互いの魅力を高めていく必要がある。

## II. 施策

- ・地域資源を活かした観光コンテンツの充実  
(特色ある既存の地域資源の洗い出し、地域資源を活かした物産の振興、観光拠点施設・各所旧跡等の環境整備、道の駅の整備の推進、インバウンド需要に対応した観光商品の開発)
- ・観光客の受入体制強化  
(ボランティアガイド研修及び講座の開催、市内案内図の点検及び更新作業、二次交通の整備、インバウンドの受入に必要な体制の整備)
- ・広域的な交流と地域連携の促進

(機会を捉えた広域的な交流の促進、周辺地域と連携した観光メニュー及び旅行プランの提案)  
 ・新庄まつりの充実と振興  
 (新庄まつりの歴史と魅力の発信、他地域と連携した誘客への取組、新庄まつりの運営等への支援)

⑨課題

上記をふまえ、小規模事業者にとって対策が必要な地域課題を下記のとおりまとめる。

【人口減少に伴う域外需要の拡大】

「③人口」箇所記載したとおり、当市の人口は2030年には30,116人、2045年には23,018人と減少が予測される。また、生産年齢人口においても同様に減少していき、逆に老年人口の増加により消費の低迷や、より少なくなる労働力人口で地域の生産力を維持(向上)するのは喫緊の課題であるといえる。また、域外での新たな需要拡大をおこなうための気づきや、仕組みづくりも必要である。

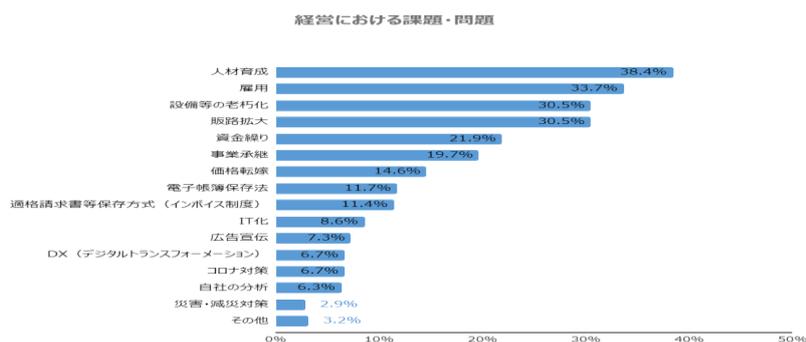
【観光商品造成による新たな商品開発】

観光面では、本市には多種多様な観光資源がある。これらの強みを今まで以上に引き出すためには既存の観光資源のブラッシュアップ(新たな見せ方)に合わせて、それらを結びつけた新たな資源の掘り起こしや、この度のような新型コロナウイルス感染症などの社会的要因にも強い、既存の観光資源と事業者を絡ませた持続可能な観光商品の開発が求められる。これにより、地域経済への波及効果が見込まれる。

【人材育成とICT】

当所で実施した下記調査によると経営における課題・問題点として人材育成および雇用の高くなっており、次いで設備投資、販路拡大の順となっている。

また、逆に今後経営上必要となるDX(デジタルトランスフォーメーション)やICT化については経営課題としていない。これは、何をどのように取り組んでいけば良いかが分からない事業者が多いものと推測する。



(出典 新庄商工会議所事業所経営実態調査アンケート)

※調査期間:2022年5月18日(水)~2022年6月3日(金) 対象事業所:会員事業者1,096者  
 回答数:315事業者(回収率28.7%) 複数項目回答可

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の有り方

①10年程度の期間を見据えて

10年程度の期間を見据えた取組として、以下の4つを掲げる。

【事業計画策定による事業者の自走】

多くの小規模事業者は目先の業務に追われ、事業計画を策定していないのが現状である。将来にわたり安定的で持続可能な事業運営を実現するには個社の課題に合わせた事業計画策定が必要不可欠である。同時に支援機関として計画に基づき事業が継続されているか、その検証をおこなうことが重要である。そのためには、対話の機会の創出などを通じ事業者との接点を増やし、その気づきを与えてくことを第一に考え、自社内部状況の把握から計画策定へつなげていくことで自主性を育んでいくことを目的とする。

【域外需要の獲得と海外展開を視野に入れた販路拡大】

域内需要は人口とともに減少していくため、域外需要の取り込みまたは販路拡大は事業継続上必要不可欠なことである。そのためには、域外での展示会や即売会への出展により顧客ニーズの収集やそれに合わせた商品サービスを開発する機会を提供していく。また、今後は国内のマーケティングも当地域同様人口とともに減少していくこと、国内には多数の競合がいることから海外に向けた独自性を出せる販路拡大をECや商談会等絡ませながらおこない、大きな差別化を図った取り組みを目指す。

【地域資源を活用した新たな需要開拓と観光商品の造成】

全産業が参入可能な地域資源を活用した新たな観光商品・コンテンツづくりおよび既存商品のブラッシュアップを通じて、地域内の小規模事業者が新たな需要開拓を目指し、地域活性化のための裨益となることを目的とする。特に当地域の基幹産業が製造業・建設業であり従事者も多いことから、地域内の観光事業者、飲食業者、サービス業者とのマッチングを図ることで異業種連携による商品造成を実現していく。

【人材への投資による企業力アップ】

人口減少にともない人材の確保や育成への問題意識は事業者として高い。中学生などの若い世代を対象とした企業が中心となる職業体験など機会の提供によるアプローチを含め、入社間もない層から中堅層管理職層等、階層別の人材育成支援プログラムを、通年セミナーを通しておこない、ヒトから企業へ波及し、技術力・生産性向上を図ることを目標とする。

②第5次新庄市総合計画との連動性・整合性

新庄市の第5次総合計画では「商工業の育成・支援」「雇用の促進」「観光の振興」の3つの施策を掲げている。「商工業の育成・支援」では事業計画策定による事業者の自走と域外需要の獲得と海外展開を視野に入れた販路拡大による小規模事業者への支援、「雇用の促進」では人材への投資による企業力アップとしてヒトに対しての支援、「観光の振興」では地域資源を活用した新たな需要開拓と観光商品の造成を異業種間でおこなうことを予定しており、上述した当所の考え方(1.(2)①)と整合しているため、連動できるものとする。

③商工会議所としての役割

新庄商工会議所(以下、当所)は1947(昭和22)年3月、全国で187番目の商工会議所として創立、2017(平成29)年には創立70周年を迎えた。当所は地域総合経済団体として地区内の業種団体の枠を越え商工業者の総合的な改善・発達を図ることを目的に活動、「輝かしい明日へ 新庄商工会議所地域未来創造宣言」をスローガンに地域小規模事業者を中心にその振興に寄与すべく個々の課題にあった支援活動を展開している。従来の経営改善支援普及事業をベースに、同業種や異業種とのマ

ッチングをおこない新たな事業を導きだす役割や、域外への販路開拓に向けた入口づくり、新たな観光振興を図ることなどで産業創造課題解決の一役を担っており、当市への波及効果も大きい。

今後の第 2 期計画についても、それぞれの経営課題を把握し、その課題解決に向けた経営戦略の再構築を伴う伴走型支援を実施していく。同時に、地域の総合経済団体として、他機関と連携を図りながら、小規模事業者の事業基盤である地域活性化を図っていくことを目標とし、以下の目標を掲げる。

(3) 経営発達支援事業の目標

【目標 1】 経営のデジタル化推進と人材のスキルアップによる生産性向上

【目標 2】 新たな需要拡大のための新事業展開による地域発展への寄与

【目標 3】 対話と傾聴を通じた伴走支援による小規模事業者の自走推進

## 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

2023（令和5）年4月1日～2028（令和10）年3月31日

#### (2) 目標の達成に向けた方針

##### 【目標1】経営のデジタル化推進と人材のスキルアップによる生産性向上

小規模事業者がデジタル化に取り組むことで生産性の向上を図る。小規模事業者のデジタル化への移行は鈍い。その要因として、事業者が何から取り組んでよいのか分からないというのが現状である。これに対し具体的な取組みとしては、デジタル化へ移行する前に集団指導（セミナー）や事業者との対話と傾聴により個々にあったデジタルツールが何なのかを気づいてもらうことを第一目標とし、導入するきっかけづくりをおこなっていく。導入時にはそれに合わせて補助金申請や時には専門家の知見を聞く場を設けられるようフォローアップをおこなう。

また、人材のスキルアップについても小規模事業者にとっては取組みづらいものとなっており、大半がOJTとなっているため外部からのスキルなど取り込みに乏しい。そのため通年を通したOFF-JT（セミナーの開催）をおこなうことで参加しやすい環境を整え、人材のスキルアップはもちろんモチベーションアップを図り事業者へフィードバックすることで今まで以上の生産性向上を目指し、稼ぐ力を向上させる。

##### 【目標2】新たな需要拡大のための新事業展開による地域発展への寄与

当市にある地域資源を生かした観光商品や商品サービスの開発を当所が業種間の架け橋となることで、異業種間同士で考えてもらう機会を創出する。それにより新たな観光商品や、それに合わせた商品サービスの開発・提供を域外の展示会や販売会などにてサポートをおこなう。かつ販路開拓に合わせた情報収集をおこなうことでブラッシュアップを図り、域外需要を取り込める仕組みづくりをおこなっていくことで、当市への波及効果を生み出していく。

##### 【目標3】対話と傾聴を通じた伴走支援による小規模事業者の自走推進

小規模事業者が今置かれている立場は個々によって多種多様である。それを把握するには対話と傾聴により、何をすべきか、どのような支援が必要か明確な課題抽出が必要であり、その時々合った支援ツールを提供していくことが重要である。それにより時間をかけた伴走支援をおこなうことは、小規模事業者のみならず支援する側の資質向上にもつなぐことができる。当所が何でも支援する介護支援ではなく、事業計画策定などをベースに気づきを与え、自走していけるような伴走支援をおこなうことで個々の自力向上を目指し経営力強化へつなげていく。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

小規模事業者が事業を継続するためには、自社の分析と地域や商圈の経済動向の見通しを把握し、明確な課題抽出と今後の対策を立てる必要がある。

当所では、地域の経済動向を把握することを目的とした「買い物動向調査」の実施や、よりよいサービスを提供するために「事業者経営状況調査（アンケート調査）」を実施している。また、当市の経済動向を把握するためのデータとして、「RESAS（地域経済分析システム）」、「新庄市統計資料（統計でみる新庄市）」など閲覧できるよう開示している。

**【課題】**

国や市が提供するデータや当所が実施した調査結果については所内の内部資料として活用することが多く、事業者へ対し周知が不十分であった。今後はこれらの分析結果データを事業者へ周知することで、地域の経済動向の理解や事業計画策定へつなげる。

(2) 目標

項目	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国や市が提供するデータの分析と加工および提供	HP 掲載 SNS 配信	隔年実施	1回	1回	1回	1回	1回
②事業者経営状況調査	HP 掲載 SNS 配信	年1回 実施	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①国や市が提供するデータの分析と加工および提供

事業名	国や市が提供するデータの分析と加工および提供
目的	国や市が提供しているデータを経営指導員がひとつにまとめる。分析、加工し事業者役に役立つ情報を提供することで、今後の市場動向の把握や経営計画への活用を促す。
調査の内容 (手段・手法)	年に1回実施する。経営指導員が調査結果を基に事業者役に役立つデータをまとめて抽出し分析する。
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ RESAS (地域経済分析システム)</li> <li>1. 人口マップ 2. 地域経済循環マップ 3. 産業構造マップ 4. 企業活動マップ</li> <li>5. 消費マップ 6. 観光マップ 7. まちづくりマップ 8. 医療・福祉マップ 等</li> <li>・ 新庄市統計資料 (統計でみる新庄市)</li> <li>1. 自然・地形・人口・世帯 2. 農業 3. 事業所 4. 教育・民生 5. 医療・衛生・消防・治安・運輸・市民所得 6. エネルギー・上下水道・農村環境・建設 等</li> <li>・ 買い物動向調査等の地域の経済動向の分析に活用可能なデータ</li> </ul>
分析の手段・手法	事業者が活用しやすいように活用例を紹介し、調査結果について事業者自身の興味創出を図り積極的な活用につなげる。分析にあたっては、経営指導員だけでなく中小企業診断士等の外部人材の意見を取り入れ、幅広い視野から分析するように工夫する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページや SNS で公表し広く事業者に周知する。地域動向の分析や今後の経営の見直し、事業計画策定等に活用してもらう。

②事業者経営状況調査

事業名	事業者経営状況調査（アンケート調査）
目的	事業者が現状抱える課題や求める支援について把握し、よりよいサービスの提供につなげる。
調査の内容 （手段・手法）	年に1回実施する。当所で把握している市内の会員・非会員事業所約1,300件の事業所を対象として、DMやSNSでの案内、職員のヒアリングによるアンケートを実施。全ての業種を調査対象とし、上記の事業所のうち400者程度から調査票を回収する。
調査項目	事業者の属性、経営状況、経営課題、希望支援 等
分析の手段・手法	当所の職員が調査項目ごとに集計しグラフにまとめる。
調査結果の活用方法	調査結果についてはHPやSNS等で周知し、事業所の経営状況と課題について取り上げる。希望支援項目については当所の支援課題とし、事業計画策定や適切な支援機関の紹介などの支援・相談のきっかけ作りに活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は域内消費者へ向けた商品サービスを提供することが多いため、域外へ向けた商品づくりを意識することが少ない。また人口が減少していることから域内消費者も減少していると考えられる。しかしながら、事業者に対してイベント等への出店支援はおこなっていたものの、適切な調査やその分析の提供ができていなかった。

【課題】

人口減少が大きな課題のひとつとして挙げられているなかで小規模事業者が事業を継続していくためには、域内だけでなく域外消費者を対象とする商品づくりや販路開拓をおこなう必要がある。そのためには域外での顧客ニーズの情報収集、調査をおこない自社製品の強みや改良点を把握し商品開発等をおこなわなければならない。

そこで、域外での展示会や販売会の出展支援やフィードバックを通して新しい顧客ニーズの展開ができるような商品づくり支援をおこなう。

(2) 目標

項目	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域外の消費者を対象とした商品調査 調査対象事業者数 (BtoC)	4者	4者	4者	4者	4者	4者
②域外のバイヤーを対象とした商品調査 調査対象事業者数 (BtoB)	2者	4者	4者	4者	4者	4者

(3) 事業内容

①域外の消費者を対象とした商品調査

事業名	域外の消費者を対象とした商品調査
目的	事業者が売上増加や新たな商品開発をおこなうためには、地域内だけでなく域外の消費者へ目を向けた商品づくりが必要である。そこで、域外の消費者を対象とした需要動向調査を支援する。
対象	事業者の自社商品
調査の手段・手法	商工会議所主催の「しんじょうマルシェ in 快哉湯」の来場者に対するアンケート調査を実施する。
調査を行う項目	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価 <input type="checkbox"/> 評価できる点 <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> デザイン性 <input type="checkbox"/> 価格設定 <input type="checkbox"/> 対象者 <input type="checkbox"/> その他 等 「その他」には改善点のほか、事業者が顧客へ調査したいことを項目の一つとする。長期課題と短期課題を把握できるような項目を取り入れる。
分析の手段・手法	アンケート作成については事業者と経営指導員がともに作成。収集後の分析においては経営指導員が中心におこなう。
調査・分析結果の活用	分析結果はアンケート結果とともに経営指導員が事業者にフィードバックする。商品の改善点や顧客ニーズを抽出し、事業者が考える課題とのすり合わせをおこない、商品のブラッシュアップに活用することで、新商品の開発や新たな販路先を検討できるように伴走支援をおこなう。

②域外のバイヤーを対象とした商品調査

事業名	域外のバイヤーを対象とした商品調査
目的	事業者が売上増加や新たな商品開発をおこなうためには、地域内だけでなく域外の消費者へ目を向けた商品づくりが必要である。そこで、多数店舗の商品を把握・精通しているバイヤーを対象とした需要動向調査を支援する。
対象	事業者の自社商品
調査の手段・手法	日本商工会議所が出展するバイヤー向け展示商談会「feel NIPPON」等のイベントにて来場したバイヤーに対するアンケート調査を実施する。
調査を行う項目	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価 <input type="checkbox"/> 評価できる点 <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> デザイン性 <input type="checkbox"/> 価格設定 <input type="checkbox"/> 対象者 <input type="checkbox"/> その他 等 「その他」には改善点のほか、事業者が顧客へ調査したいことを項目の一つとする。長期課題と短期課題を把握できるような項目を取り入れる。
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が分析を行う。分析では、商品の改善点や市場ニーズを抽出し、新商品の開発や新たな販路先を検討できるようにする。
調査・分析結果の活用	分析結果はアンケート結果とともに経営指導員が事業者にフィードバックする。商品の改善点や市場ニーズを抽出し、事業者が考える課題とのすり合わせをおこ

ない、商品のブラッシュアップに活用することで、新商品の開発や新たな販路先を検討できるように伴走支援をおこなう。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当所では小規模事業者へ対して巡回や窓口での相談・指導、補助金申請や融資相談、決算指導や各種調査・アンケート実施等の際に事業者の経営状況のヒアリングをおこない、経営指導員の経験に基づく指導をおこなっている。また、基幹システム「TOAS」やクラウド型支援サービス「BIZ ミル」を導入しているものの経営状況の分析としては有効活用できていない。

#### 【課題】

経営指導員が事業者の経営状況の分析をおこなう際に分析内容の明確化が図られていないことや、事業者ごとの課題の抽出はできていても実質的な数値目標や解決策の提案までは至らない点多々ある。そのため導入済みの「BIZ ミル」や「ローカルベンチマーク」などのフォーマット等を利用して経営状況の把握と分析の明確化・効率化を図り、事業者の課題を見える化する。

また抽出した課題に対し、事業者との対話を通じその事業者に合った解決策の提案をおこなう。課題解決のための事業計画策定の支援や専門家派遣等により経営改善を図るとともに、BIZ ミル等を使用し経営指導員のみならず一般職員も閲覧できる状態にすることで、職員間での情報共有と初期対応の迅速化を図る。

### (2) 目標

当所経営指導員は3名おり、セミナー開催による経営分析事業者は毎年15者を目標とする。プッシュ型については経営指導員等の力量を考慮し令和7年度までには30者、合わせて45者を目標とする。令和8年度からの2年間を合わせて60者（経営指導員等1人あたり継続的に指導及び助言を実施することができる小規模事業者数）を目標とする。

項目	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
経営状況分析セミナー開催件数	—	1回	1回	1回	1回	1回
①セミナーによる小規模事業者の経営分析	—	15者	15者	15者	15者	15者
②プッシュ型による小規模事業者の経営分析	15者	30者	30者	30者	45者	45者

### (3) 事業内容

#### ①経営状況分析セミナー実施による小規模事業者の経営分析（集団支援）

事業名	経営状況分析セミナー実施による小規模事業者の経営分析（集団支援）
目的	セミナー参加者に対し経営状況の分析を提案し、結果をフィードバックすることで経営状況の顕在化を図る。
支援対象	セミナーに参加した小規模事業者（全業種対象）

対象事業者の掘り起こし	セミナー案内を作成し、DM やLINE 等の SNS、ホームページや巡回・窓口配布にて周知する。また各種支援の際や他セミナー、行政や外部団体のメーリングリストにて幅広く周知し、セミナー参加者に対し経営分析を提案する。セミナー参加者については15名を目標とし、全ての参加者に経営状況の分析をおこなってもらふ。
講師	講師派遣会社を予定
カリキュラム/回数・時間	自社の今を知るための分析方法（年1回 2～3時間） 1. 経営状況分析の重要性、2. 分析ツールの紹介、3. ローカルベンチマークの利用方法、4. ワーク
分析の手段・手法・項目	経営状況の分析についてセミナーをおこない、参加者に財務分析や内部環境、外部環境の分析の重要性を理解してもらふ。分析にあたっては、基幹システム「TOAS」やクラウド型支援サービス「BIZミル」、経済産業省が評価ツールとして公表している「ローカルベンチマーク」等で提供される経営分析表やそれに類似するフォーマットを事業者の状況にあわせて利用する。  主に以下の項目について、経営分析をおこなう。 財務分析：直近3期分の収益性、成長性、生産性、効率性、安全性 非財務分析：内部環境（商品・サービス、技術力・販売力、人材、設備、デジタル化・ITの活用状況等の強みと弱み） 外部環境（商圏内の人口、市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較、顧客リピート率等の機会と脅威）
分析結果の活用方法	経営分析の結果は事業者にはフィードバックし、現状を顕在化する。また、経営分析により事業者の経営課題を把握することで、経営指導員の経験に基づく解決策の提案や、専門家派遣、事業計画策定などに活用し、経営改善を図る。経営状況の分析結果については、各フォーマット上でデータベースへ集約し、経営指導員の他、職員全員が閲覧できるようにする。これにより支援能力のスキルアップだけでなく、凡例の構築により類似事業者への指導へ活用する。

②プッシュ型による小規模事業者の経営分析（個社支援）

事業名	プッシュ型による小規模事業者の経営分析（個社支援）
目的	補助金申請や新規事業等の支援をおこなった事業者に対し経営状況の分析を提案し、結果をフィードバックすることで経営状況の顕在化と課題解決を図る。
支援対象	小規模事業者（全業種対象）
対象事業者の掘り起こし	経営指導員が対話を通じて補助金支援や新規事業の支援をおこなう際、経営分析による課題抽出の必要性を感じた小規模事業者に対し経営分析の提案をする。初年度は経営指導員1人あたり10者、年間で計30者に対し経営分析を推進する。経営指導員の指導経験に応じ、最終的に経営指導員1人あたり15者、年間で計45者を目標とする。

<p>分析の手段・手法・項目</p>	<p>経営指導員が対話と傾聴を通じて事業者の内部環境、外部環境をヒアリングし、経営分析を実施する。分析にあたっては、基幹システム「TOAS」やクラウド型支援サービス「BIZ ミル」、経済産業省が評価ツールとして公表している「ローカルベンチマーク」等で提供される経営分析表やそれに類似するフォーマットを事業者の状況にあわせて利用する。</p> <p>主に以下の項目について、経営分析を行う。  財務分析：直近3期分の収益性、成長性、生産性、効率性、安全性  非財務分析：内部環境（商品・サービス、技術力・販売力、人材、設備、デジタル化・ITの活用状況等の強みと弱み）  外部環境（商圏内の人口、市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較、顧客リピート率等の機会と脅威）</p>
<p>分析結果の活用方法</p>	<p>経営分析の結果は事業者にはフィードバックし、現状を顕在化する。また、経営分析により事業者の経営課題を把握することで、経営指導員の経験に基づく解決策の提案や、専門家派遣、事業計画策定などに活用し、経営改善を図る。経営状況の分析結果については、各フォーマット上でデータベースへ集約し、経営指導員の他、職員全員が閲覧できるようにする。これにより支援能力のスキルアップだけでなく、凡例の構築により類似事業者への指導へ活用する。</p>

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当所では事業計画策定支援セミナー等の支援を実施しているものの、事業者の認識としては補助金申請や融資のためだけの事業計画策定となっており、当所でおこなった経営実態調査アンケートによると事業者自身が事業計画に対する必要性の認識と意識が低いことが調査でわかった。

#### 【課題】

小規模事業者にとって、経営状況の把握と昨今の事業環境の変化に伴う不測の事態への対応のため事業計画の策定が課題となっている。事業計画策定の必要性への気づきをあたえ、自発的におこなっていくためのきっかけや仕組みを構築していくことが必要である。

### (2) 事業計画策定支援に対する考え方

小規模事業者が自発的に事業計画を策定できるよう意識する。「5. 経営状況の分析に関すること」で実施する「経営状況分析セミナー」を通じて経営分析をおこなった小規模事業者やプッシュ型による経営分析をおこなった事業者、融資や持続化補助金等を契機とする事業者に対し事業計画の策定を推進する。分析結果や経営指導員によるヒアリングに基づき、事業者それぞれの強みを活かし、事業者を取り巻く経営環境の変化へ対応するよう支援する。

またDX等の事業環境変化に対応するためのセミナーを開催し、事業者自身の意識醸成と事業計画策定への意欲増進を図ることで、事業計画策定に対する自走を促す。

### (3) 目標

項目	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

事業計画策定事業者数	10者	20者	20者	20者	25者	25者
DX推進セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

①経営状況分析による事業計画策定および円滑な創業・事業承継者への支援

事業名	経営状況分析による事業計画策定および円滑な創業・事業承継者への支援
目的	小規模事業者自身が自社の経営分析により現状を把握し経営課題を明確にした上で、課題解決に向けた事業と昨今の経営環境の変化に伴う不測の事態を見据えた事業計画を策定するよう支援、また適宜創業者や事業承継者に対する支援も同様におこなう。
支援対象	経営状況分析セミナーを通じて事業計画策定に意欲的な事業者
対象事業者の掘り起こし	経営状況分析セミナーを通じて経営分析をおこなった小規模事業者に対し、経営指導員が分析結果により明確化された課題を改善するために、フィードバックを基に事業計画策定を提案する。分析をおこなった事業者のうち、年間で10者～15者の事業計画策定を目標とする。
策定の手段・手法・項目	事業者が抱える経営課題を改善するための計画を策定する。策定の際は、経営状況分析のフィードバックより目標とする売上や利益を現実的な数値で設定する。また事業者自身が本質的な課題を認識した上で内発的に計画策定に取り組むことを第一とする。事業者の状況に応じ、添削や「3. 地域の経済動向調査に関すること」で記載している調査データの提供、補助金や融資申請の推奨など、経営指導員の経験に基づく指導および助言等の経営の発達に資する支援をおこなう。創業者および事業承継者も同様な支援をおこなうとともに円滑進めるよう伴走支援をおこなう。

②補助金申請や融資等の相談による事業計画策定

事業名	補助金申請や融資等の相談による事業計画策定
目的	小規模事業者の補助金申請や融資等の相談の際に必要な事業計画策定を支援する。また支援の際は経営指導員が経営状況分析を併せて実施し、事業者が把握していない潜在的な課題がないか注意を払う。
支援対象	事業の課題解決や新事業展開、事業再構築を図る等の取り組みを実施する全ての事業者
対象事業者の掘り起こし	補助金や融資の案内をDMやホームページ・SNSへの掲載、巡回や関連機関による周知をおこなう。補助金や融資等を活用し経営発達を目指す事業者に対し事業計画の策定を支援する。年間で5者の事業計画策定を目標とする。
策定の手段・手法・項目	経営指導員は事業者が求める申請に合致する制度を提供できるよう、平素から情報収集を欠かさずおこなう。事業計画策定支援の際は、経営状況分析のフィードバックより目標とする売上や利益を現実的な数値で設定する。また事業者自身が

	本質的な課題を認識した上で内発的に計画策定に取り組むことを第一とする。事業者の状況に応じ、添削や融資返済計画の相談等を経営指導員のみならず、日本政策金融公庫や地域の金融機関、専門家などと連携して支援をおこなう。
--	---

### ③DX 関連に対応するための事業計画策定

事業名	DX 関連に対応するための事業計画策定
目的	事業環境変化に向けた DX 等について、小規模事業者の意識醸成のためにセミナーを開催し気づきを与える。また既存社員も参加することで企業力を高める。セミナー後に業務変革やシステム構築を目指す事業者等に対し個別に相談をおこない、事業計画の策定とともに普及を推進する。
支援対象	DX 推進セミナー参加者および、DX に対応するために取り組む全ての事業者および既存社員へ ICT のリスクリングによる人材育成を考える事業者
対象事業者の掘り起こし	DX 推進セミナーの案内については DM やホームページ・SNS への掲載、巡回や関連機関による周知をおこなう。セミナーへは 15 者参加目標とする。セミナーや個別相談等の支援において事業計画の必要性が浮き彫りとなった小規模事業者に対して策定を推進する。年間で 5 者の事業計画策定を目標とする。
講師	講師派遣会社を予定
カリキュラム/回数・時間	DX につながる ICT の活用方法 (年 1 回 2~3 時間) 1. DX とは何か 2. DX につながる ICT ツールの紹介 3. 成功事例紹介 4. スマホで実際にやってみよう (ワーク)
策定の手段・手法・項目	経営指導員による経営状況分析の結果やヒアリング、セミナーの補足説明等により、事業者がデータとデジタル技術を活用して業務変革等を遂行できるよう支援し、事業環境変化に対応した経営発達を狙う。事業計画策定支援の際は、経営状況分析のフィードバックより目標とする売上や利益を現実的な数値で設定する。また事業者自身が本質的な課題を認識した上で内発的に計画策定に取り組むことを第一とするとともに、セミナーに参加した既存社員が自社へフィードバックできるよう、経営指導員等がコミュニケーションを取りながらフォローする。専門的な指導となるため、事業者の状況に応じ経営指導員のみならず IT コーディネータ等の専門家と連携して支援をおこなう。

## 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】

事業者の経営課題解決のための相談や創業、事業承継、補助金申請や融資相談等の際に事業計画の策定を支援しているものの、作成時点の経営課題の把握と課題解決のみに留まることが多く事業計画遂行に向けた途中経過の状況分析や見直しといったフォローアップが十分に施されていない。加えて事業者の当事者意識が低いと、計画に準じた取組が多々おこなわれていない。

**【課題】**

計画に準じた取り組みを支援するため、事業計画を策定した事業所を対象としてフォローアップを実施し、売上増加と事業継続のための伴走型支援をおこなう。また、支援の際は事業者自身が計画遂行できるように対話と傾聴により自走を促す。

**(2) 事業計画策定後の実施支援に対する考え方**

事業計画策定支援事業者に対して、その計画に差異がないかフォローアップを四半期ごとにおこなう。対話と傾聴によるヒアリングからその進捗状況等に差異があった場合はその課題を分析し、解決できる手段を事業者自身が主体性を持って講じられるよう指導する。また指導の際は自社の財務状況の大まかな数字の全体像を意識させる。これにより売上増加事業者数を当初3年間は5者、2年間で6者目標とし経常利益増加事業者数についてもその5割前後を目標として支援する。

**(3) 目標**

項目	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	10者	20者	20者	20者	25者	25者
頻度 (延回数)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (80回)	四半期毎 (80回)	四半期毎 (80回)	四半期毎 (100回)	四半期毎 (100回)
売上増加事業者数(既存売上5%増)	-	5者	5者	5者	6者	6者
経常利益増加事業者数(既存経常利益3%増)	-	2者	2者	2者	3者	3者

**(4) 事業内容**

事業名	事業計画策定後のフォローアップ
目的	事業計画を策定した事業者を伴走支援することで、売上増加と持続可能な経営基盤を構築するため。
支援対象	事業計画策定を支援した全ての事業者
支援内容/ 支援の手段・手法	四半期ごと巡回によるフォローアップを実施し、対話と傾聴を通じて計画の遂行状況を把握する。支援内容については都度BIZミルへ入力することで支援内容や訪問履歴を把握し、職員全体での共有を図る。期待通りに成果を得られなかった場合や当初の計画に遅れや変更が生じた際はその原因等を把握し改善できるよう支援する。当該支援が難しい場合には、専門家派遣制度を活用することで要因の究明と早期改善を図る。 それ以外については事業計画策定のブラッシュアップや、次の新たな取り組みに迅速に対応できるようフットワークの軽いフォローアップを職員全体でおこなっていく。

## 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】

小規模事業者は新たな需要の拡大を考えながらも専門的な知識や人材、時間が不足しているため、実際に行動に移せずにいることが多い。また域外への販路拡大の手段として有効である ICT 活用等の DX に向けた取組について、小規模事業者が独自に方法を検討するには限度があり、広範囲に向けたアプローチができず、人口減少等の要因も加わり、事業者の売上高は減少している。

#### 【課題】

新たな需要の拡大には、域外への販路拡大に加えて DX へ向けた取組が必要であることを小規模事業者自身が理解し取り組まなければならない。そこで当所では、需要拡大へ向けた小規模事業者の意識づくりや消費者やバイヤーとの仲介的支援をおこなう必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

支援においては、経営指導員等が展示会等の出展支援や出展前後の分析について伴走支援をおこなうとともに、事業者に対して相談対応やセミナーを通じて需要拡大の必要性の意識づけと積極的な開拓に向けた行動を起こすためのモチベーションの向上、維持を図る。また、DX に向けた取組として、IT や EC サイトの活用、SNS 等の情報発信をテーマとしたセミナーの開催や事業者の相談に内容に応じた IT ツールの提案、適宜専門家派遣等を実施する。

### (3) 目標

項目	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展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
成約件数/者	-	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
②販売会の出展支援 出展事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上額/者	-	2 万円				
③EC サイト等活用事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
④地域資源を活用した観光商品の造成	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	-	2%	2%	2%	2%	2%

### (4) 事業内容

#### ①展示会・商談会の出展支援

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	小規模事業者は需要拡大に向けて独自で展示会等へ出展することは難しく、出展するための知識や人材等が不足していることが多い。そこで当所が消費者やバイヤーとの仲介役となり、新たな需要の獲得を支援するため、展示会、商談会への出展支援をお

	こなう。
展示会等の概要/支援対象	<p>以下のいずれか（もしくは両方）の展示会・商談会の出展支援をおこなう。</p> <p>ア. しんじょうマルシェ in 快哉湯 (BtoC)</p> <p>支援対象：主に製造業・小売業 訴求相手：東京都台東区の一般消費者</p> <p>東京都台東区の「レボン快哉湯」の一角にて展示会やワークショップ等を実施している。カフェには終日幅広い年齢層の来客があり、マルシェへの来場者のほかに、カフェ利用者が来場することで需要拡大、顧客ニーズの調査や新たな商品開発へ向けた調査の場として活用が可能である。平均来場者数は60人。</p> <p>イ. feel NIPPONの展示会出展事業 (BtoB)</p> <p>支援対象：特産品や地域資源を活用した商品を販売する事業者 訴求相手：国内外のバイヤー</p> <p>「feel NIPPON」とは、日本商工会議所がおこなう、各地商工会議所および小規模事業者が中心となって開発した特産品、観光商品等のPR支援やバイヤーとのマッチング商談会支援のことである。様々な展示会(東京インターナショナルショー、グルメ&amp;ダイニングスタイルショー等)に出展しており、令和4年開催の「feel NIPPON 春2022」では、来場者数は約20,000人、出展社数は約280社が出展し、国内だけでなく国外からもバイヤーが来場する。当所からは2事業所が参加したほか、現在進めている観光商品の需要調査をおこなった。</p>
支援の手段・手法	<p>自社での出展が困難な小規模事業者が新たな取引先や商品に対する意見を獲得することができるよう伴走支援する。出展前には、商品の効果的な展示やアピールといった新規需要を獲得するため方法や、商談の際に必要なFCPシートやパンフレットの作成支援をおこなう。出展後には、商談成立に向けてバイヤーと出展者を結びつけるための個別フォローや催事中の商談等の分析といった伴走支援をおこなう。</p>
期待効果	<p>新規取引先と商品開発の参考意見の獲得を狙うことで新たな需要の拡大と商品のブラッシュアップを図る。</p>
②販売会の出展支援	
事業名	販売会の出展支援
目的	<p>小規模事業者が域外の新たな消費者へ向けてアプローチすることで新たな商品の開発や需要を獲得し、さらなる販売促進となるよう販売会への出展支援をおこなう。</p>
販売会の概要/支援対象	<p>以下の出展支援をおこなう。</p> <p>全国から毎週集まる!!地域うまいもんマルシェ (BtoC)</p> <p>支援対象：主に製造業・小売業 訴求相手：一般消費者(平日：会社員、休日：ファミリー層)</p> <p>日本商工会議所主催の「食のテーマパーク」として全国のおいしいものを提供する「日本百貨店しょくひんかん」(東京・秋葉原)と連携した販売会。事業者の販路開拓・拡大を支援するため、各地商工会議所が地域の特産品を週替わりで出品してい</p>

	る。2021 年度の平均売上は 7 万 4,888 円/週、平均客単価は平日 1,700 円、休日 2,000 円であった。
支援の手段・手法	自社での出展が困難な小規模事業者が新たな需要や商品に対する意見を獲得することができるよう支援する。出展前には、出展時における効果的な展示やアピール方法といった新規需要を獲得するためのセミナー開催や相談対応等の支援をおこなう。出展後には販売会における売れ筋や死に筋の分析やフィードバックを事業者と共におこない、新たな需要へ向けた商品開発における支援策を提案していく。
期待効果	消費者目線の商品に対する意見等や新規顧客を獲得し、域外需要の拡大による売上増加と「日本百貨店しょくひんかん」との取引が望める。

### ③おもてなしギフト（EC サイト）への出店支援

事業名	おもてなしギフト（EC サイト）への出店支援
目的	知識や人材、時間等が不足していることから需要の拡大へ向けた事業をおこなうことができない小規模事業者を対象に、販路拡大についてや DX へ向けた取組の必要性を理解してもらうためのセミナーを実施し、EC サイトへの出店支援をおこなう。
EC サイトの概要/支援対象	以下の出店支援をおこなう。 おもてなしギフトショップ(BtoC) 支援対象：新たな需要拡大を考える事業者、需要拡大の意識が低い事業者 「おもてなしギフトショップ」は、全国の商工会議所が連携し、Yahoo! ショッピングの PayPay モール上に運営するギフト専門のネットショップである。ネットショップ内には全国の特産品・名産品が 900 点以上掲載されており、モール内の年間売上は 1,600 万円以上。電子メールだけでなく開始でき、アフターコロナを見据えた活用や新たな販路拡大につなげることが可能である。
対象事業者の掘り起こし	セミナー案内を作成し、DM や LINE 等の SNS、ホームページや巡回・窓口配布にて周知する。また各種支援の際や他セミナー、行政や外部団体のメーリングリストにて幅広く周知し、参加者に対し EC サイトへの出店を提案・支援する。セミナー参加者については 15 名を目標とする。
講師	横須賀商工会議所おもてなしギフト担当 合同会社コンフォートワン 小澤氏
カリキュラム/回数・時間	簡単 EC 活用 おもてなしギフトショップ（年 1 回 2 時間） 1. EC について 2. EC の需要 3. おもてなしギフトショップとは 4. おもてなしギフトショップの活用方法 5. おもてなしギフトショップで売れる商品とは（事例）
支援の手段・手法	出店に関するセミナーや説明会等をおこない、参加した事業者に対し経営指導員等が EC サイト活用に向けた課題や改善点等の個別相談をおこなう。その際機運を高め、販路拡大に意欲がある事業者に対して商品の選定、撮影など出店に関わるアプローチ方法をアドバイスし出店に向けた伴走支援をおこなう。支援をおこなった事業者のうち、年間 3 者の EC サイトへの出店を目標とする。

	<p>出店後もフォローアップをおこない、成果を実感した事業者が独自で EC サイトを立ち上げる際には、相談対応や適宜利用できる補助金や専門家派遣制度などのその時々合った支援ツールの説明および補助をおこなうことで、自走を促していく。</p>
期待効果	<p>小規模事業者の需要拡大が望める。また EC サイトによる ICT 活用を通じたデジタル人材の育成等の必要性を理解してもらい、DX へ向けた取組の推進を図る。</p>

④地域資源を活用した観光商品造成による新たな需要開拓事業

事業名	<p>地域資源を活用した観光商品造成による新たな需要開拓事業</p>
目的	<p>全産業が参入可能な、地域資源を活用した新たな観光商品・コンテンツづくりおよび既存商品のブラッシュアップを通じて、地域内の小規模事業者が新たな需要開拓を目指すためのセミナー・ワークショップを開催する。</p>
観光商品造成の概要/支援対象	<p>以下の需要開拓支援をおこなう。 支援対象：新たな分野での収益増を検討している小規模事業者 観光商品の新たな需要開拓のため複数回のシリーズによるセミナーおよびワークショップをおこなう。専門家に株式会社 JTB 総合研究所を招聘することで全国の様々な事例をふまえながら既存商品のブラッシュアップや地域資源を活用した新たな観光商品およびコンテンツを造成する。</p>
支援の手段・手法	<p>新たな需要開拓の観光商品づくりを促すために、情報提供および進捗状況の共有を参加事業者へプッシュ型でおこなう。造成された観光商品等については、商談会等にて需要調査等をおこなうための出展から分析までの伴走支援をおこなう。</p>
期待効果	<p>全産業が参入することにより様々な観点から俯瞰することやマッチングすることが見込め、新たな産業による需要開拓が見込める。</p>

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】

本計画の評価を事業評価委員会（構成員：新庄市商工観光課、外部の専門家、外部有識者、法定経営指導員）にて年 1 回評価、見直し等をおこなっている。その後、見直し箇所等については内部検討会議（専務理事、事務局長、経営指導員、補助員、記帳選任職員）にて修正し、常議員会にて報告・承認を受けている。なお、事業評価および見直し等については当所ホームページにて公表している。

【課題】

数値的な報告はあるものの、実際の成果が形として見えづらいことや、内部検討会議内での担当業務による今後の指針など捉え方の違い等により小規模事業者にとって分かりづらい内容である。そのため、事例などをふまえた定性的な報告や内部での共通認識の徹底、図解などによる分かりやすい公表が求められる。

(2) 事業内容

事業名	<p>事業の評価及び見直しをするための仕組み</p>
-----	----------------------------

目的	PDCA サイクルによる経営発達支援計画の見直しと公表
取組内容	<p>事業評価委員会の構成員を新庄市商工観光課、外部の専門家（㈱JTB 総合研究所）、外部有識者（中小企業診断士等）、法定経営指導員に組織する。また、内部検討会議の構成員を専務理事、事務局長、法定経営指導員、経営指導員の実行者を主として形成する。取組については下記の通り進める。</p> <p>①PDCA サイクルによる見直し</p> <p><b>【PLAN】</b></p> <p>経営発達支援計画の進捗状況や事業の評価検証をおこない、見直し修正をおこなう。それに合わせて内部検討会議をおこない目標の再設定をおこなう。</p> <p><b>【DO】</b></p> <p>再設定された目標達成に向け、経営指導を中心に事業を実行する。合わせて支援ツール BIZ ミル等へ入力しデータの蓄積をおこなう。</p> <p><b>【CHECK】</b></p> <p>四半期に1度、内部検討会議をおこない、その時々々の進捗状況を確認および情報共有する。年1回の事業評価委員会にて外部有識者から評価を受ける。評価については当所常議員会へ報告、また当所ホームページ (<a href="http://www.sjcci.or.jp/">http://www.sjcci.or.jp/</a>) において図解を示しながら分かりやすい書式にて閲覧が可能なようにする。</p> <p><b>【ACTION】</b></p> <p>なお、計画の進捗状況が芳しくない場合には事業評価委員会による評価をもとに、しかるべき改善提言をおこない、修正をおこなっていく。</p>

## 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】

山形県商工会議所連合会の研修へ経営指導員および補助員を中心に参加、その他日本商工会議所が開催している通常業務に合わせた研修会へ主に参加しているものの、その他 OFF-JT としてはなかなか参加できていない。また、小規模事業者のニーズの多様化によりそれに対応していくのは個々の支援力にかかっている。若手職員は事業者とのつながりが乏しいため支援機会がなく資質向上の底上げができていない。また、OJT もできていないことから、会議所全体での情報共有や支援についても不十分である。支援内容について得意・不得意がはっきりと分かれており、支援能力の平準化ができていない。また個々のモチベーション、事業計画策定や創業者への対応、DX に向けた ICT の知識については個人差が大きくあるため支援者への偏りが大きくその負担も大きい。

#### 【課題】

「不得意なこと＝やらなくて良い」という考えが垣間見えることから、OFF-JT への積極的な参加やそれに伴う OJT による支援能力の平準化と対話と傾聴から事業者課題解決のためにおこなう支援へ応用する能力向上についても急務である。また、支援情報の共有を図り、支援に対する平準化が求められる。

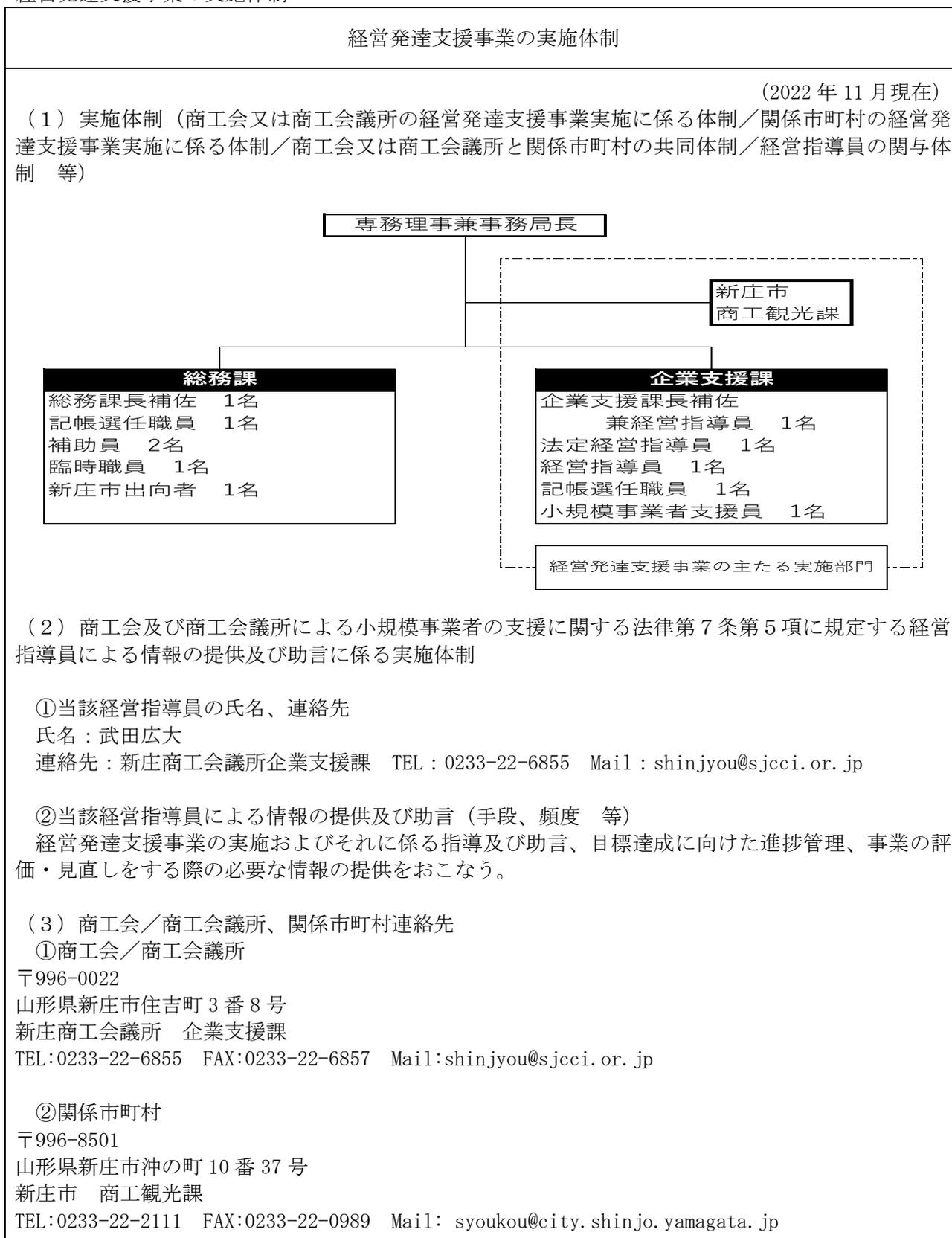
(2) 事業内容	
事業名	経営指導員等の資質向上に関すること
目的	経営発達支援計画の実行のために、経営指導員等のスキルアップと平準化を図る
取組内容および効果	<p>従来どおりに山形県商工会議所連合会の研修や日本商工会議所がおこなう研修会へ積極的に参加し支援スキル向上を目指すと同時に、新たに下記①～③の取り組みをおこなうことで資質向上を図る。</p> <p>①外部講師による職員研修会の開催 経営指導員や補助員のみならず一般職員含め全職員にて外部講師を招聘した研修会を中小機構東北支部でおこなっている支援機関サポート事業を中心に活用しながら年3回程開催する。内容については下記テーマを予定。経営力再構築モデルを中心にし、それに合わせた研修をその時々に応じたテーマにて開催。職員全体のスキルアップを図っていく。</p> <p>[伴走型支援のポイント] 事業者が最終的に自走できるような、伴走型支援の意義や求められている役割について学ぶ。</p> <p>[支援者の対話術・かかわり術～対話力と傾聴力～] 基本的な挨拶や相手を考えた会話など当たり前のことを再度学び、事業者との良好なコミュニケーションを図ることで課題を引き出す能力を学ぶ。</p> <p>[DXに向けたICTツール利活用] 事業者の課題解決につなげられえるようなICTツールを提供するための情報収集と手法を学ぶ。主に事業者が取り組み易いキャッシュレス取引やクラウド会計システム、SNSの活用方法から学んでいき、できるだけ職員と事業者の双方が障壁にならないよう工夫する。</p> <p>[創業者への支援と手段] ゼロベースである創業者への初期対応と開業から実走するまでの伴走支援による留意点を学ぶ。</p> <p>[事業計画・経営計画策定] 持続化補助金・ものづくり補助金・事業再構築補助金等へ活用できるよう、事業計画策定のポイントを学ぶ。</p> <p>[観光振興の事例] 他地域の観光振興についての成功事例を学び、当地域として何ができるか考える場を創出する。</p> <p>②専門家派遣事業への職員帯同 山形県商工会議所連合会でおこなう専門家派遣事業「エキスパートバンク」や、よろず支援拠点でおこなう派遣事業時には必ず職員を帯同させ、専門家が事業者へおこなう手法やノウハウを得る場とすることで個々のスキルアップを図る。</p>

③チームでの事業者支援とOJTの活用

事業者支援歴が長い職員とそうでない職員にて事業者支援をおこなうことで、新たな支援の形をつくる。2人体制でおこなうことで互いに新たな気づきを感じ資質向上を見込むことができる上、事業者に対しても多角的な支援が可能となる。また、専門家派遣事業時の帯同やOFF-JTへ参加した職員を中心としたOJTを月2回程のミーティング時におこなうことやBIZミル等による支援内容の共有等、一般職員を含めた全職員で共有し見える化を進めていくことで、職員全体へそのスキルを波及させ組織全体で資質向上をおこなう。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



## (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	3,580	3,580	3,580	3,580	3,580
3. 経済動向調査	150	150	150	150	150
4. 需要動向調査	200	200	200	200	200
5. 経営状況分析	500	500	500	500	500
・BIZミル利用料	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
・経営状況分析セミナー	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
6. 事業計画策定支援	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350
・DX推進セミナー	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
・周知チラシ	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)
・ITコーディネータ委託	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
7. 事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030
・展示会・商談会への出展	(530)	(530)	(530)	(530)	(530)
・販売会への出展	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
・EC活用セミナー	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
9. 事業の評価及び見直し	100	100	100	100	100
10. 経営指導員の資質向上	150	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、新庄市補助金、受益者負担金、新庄商工会議所会費、その他事業収入

(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。

(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 並びに法人にあつては、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