

### 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	長井商工会議所 (法人番号 7390005006955) 長井市 (地方公共団体コード 062090)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】 小規模事業者のビジネスモデル再構築による持続可能性の向上</p> <p>【目標②】 小規模事業者の自社の強みや地域資源を活用した差別化による付加価値の向上</p> <p>【目標③】 創業・事業承継の活性化と、中心市街地を核とした創業しやすい環境の整備</p> <p>【目標④】 経営力再構築伴走支援による、小規模事業者の自己変革と自走化の促進</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 中心市街地に立地する事業者がデータに基づいた経営判断をすることを旨として、「中心市街地に関連する各種データの活用」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が、市場性や販売ポテンシャルの高い商品等を創出するために「ながい産業博での商品調査」や「小規模事業者や創業者の新商品・新サービスに関する調査」を支援。商品等の顧客ニーズを把握し、改良につなげる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自らが本質的な課題や強みを認識することを旨とし、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、現在の経営環境に適合したビジネスモデルを構築するための事業計画策定を支援する。また、創業計画や事業承継計画・第二創業計画の策定支援も実施する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画、創業計画、事業承継計画・第二創業計画をフォローアップし、計画に沿った事業展開を後押しする。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓に向けて、「販売支援事業」や「デジタルマーケティング支援」、「アナログマーケティング支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>長井商工会議所 中小企業相談所 〒993-0011 山形県長井市館町北 6-27 TEL: 0238-84-5394 FAX: 0238-88-3778 E-mail: soumu@nagai-cci.or.jp</p> <p>長井市 商工振興課 〒993-8601 山形県長井市栄町 1-1 TEL: 0238-82-8016 FAX: 0238-87-3369 E-mail: shoshin@city.nagai.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

ア 長井市の概況

長井市（以下、当市）は、山形県の南西部にある西置賜地域のほぼ中央に位置している。置賜野川と置賜白川、最上川が流れる水に恵まれた土地であり、“長井市”の地名も「水が集まるところ」に由来する。

市域面積は214.67km<sup>2</sup>、東西は20.4km、南北は22.7kmである。長井盆地は、北流する最上川に沿ってゆるく湾曲しながら南北に細長く伸びている。盆地の西側は花崗岩類で構成される朝日山塊の南半分にあたり、安部ヶ館山(1,055m)、柴倉山(1,263m)、三体山(1,256m)などを中心とする標高700～1,200mの山地である。

豊かな水で育まれてきた田園風景や江戸時代に最上川舟運で栄えた問屋や豪商の面影を残す歴史的建造物に代表されるように、自然的な土地利用と都市的な土地利用のバランスが良く、自然景観や地勢を生かしてコンパクトなまちが形成されていることが大きな特長である。

交通は、航空機で山形空港まで東京から60分、大阪から75分、愛知から65分、北海道から70分、山形空港からは車で約1時間15分。列車利用では、東京方面から赤湯を経由して3時間5分、仙台方面から山形、赤湯を経由して2時間20分。車利用では、東京方面から約4時間35分、仙台方面から約1時間40分、新潟方面から約2時間20分である。

長井商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

■ 長井市の立地・交通



## イ 人口推移

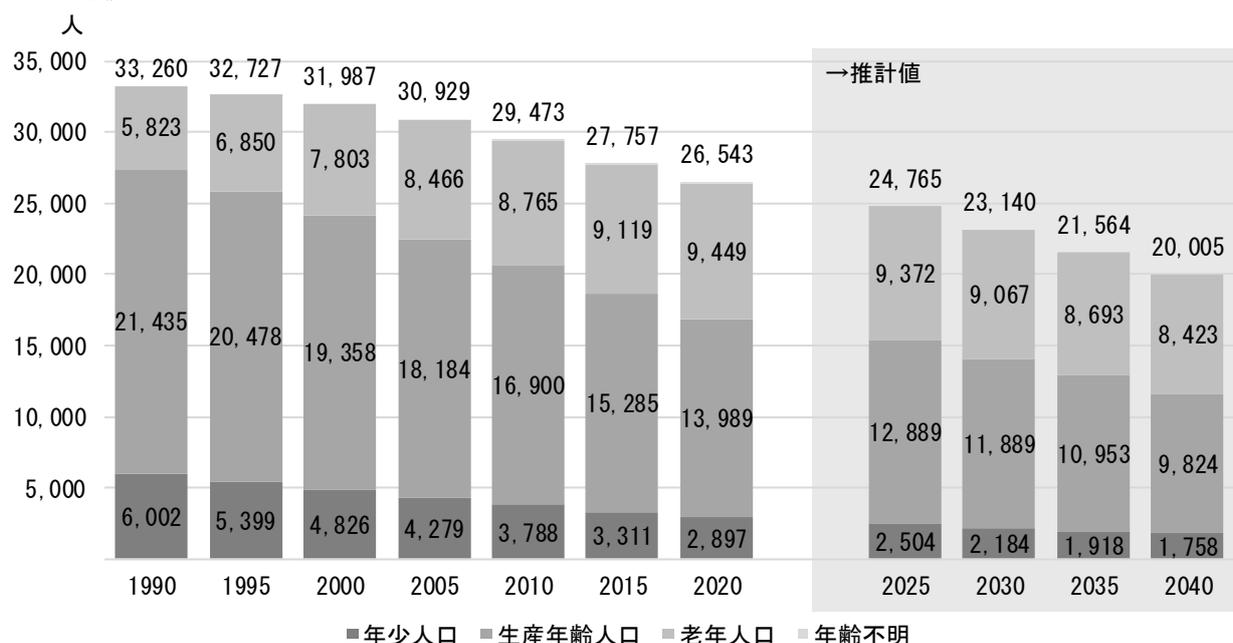
令和 7 (2025) 年 3 月 31 日時点の人口は 24,210 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は令和 2 (2020) 年の 35.6%から令和 22 (2040) 年に 42.1%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 52.7%から令和 22 (2040) 年に 49.1%に低下する見込みである。

### ■人口推移



出典：総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

## ウ 地域資源

### (a) 特産品

当市は「水と緑と花のまち」というキャッチコピーに示されるように、「水」が大きな特産品といえる。朝日山系の山々でろ過された長井の水は、全国的にも珍しい硬度 20mg/l の超軟水であり、日本の水道水の平均硬度 (約 50mg/l) や山形県の平均 (約 28mg/l) と比べても低い。また取水量も豊富で、市の水道水はすべて地下水でまかなわれている。水の環境保全に積極的に取り組んできた結果、平成 8 (1996) 年に「水の郷百選」、平成 12 (2000) 年に「甞る水百選」として国土交通省から認定を受けている。

また、「けん玉」も当市を代表する特産品である。市内の「山形工房」は競技用けん玉の生産量日本一を誇り、全国シェアの 7 割を占めている。このため、当市は「日本一のけん玉のまち」として知られており、長井駅前には「けん玉広場 Spike」が開設されるなど、けん玉を活用したまちおこしが進められている。

農産物では「行者菜」が特産であり、日本一の生産地となっている。当市ではいち早く行者菜栽培に取り組み、平成 18 (2006) 年に「長井行者菜生産グループ」が結成され試験栽培を開始した。生産者 7 人、作付面積 7 アールから始まった取組は、地元を中心に徐々に知名度を高め、平成 24 (2012) 年には「行者菜等産地化戦略会議」が発足。生産者、市、県、流通関係者、飲食店などが連携し、行者菜のさらなる普及に向けて取り組んだ。その後、平成 29 (2017) 年には「行者菜 100 人プロジェクト」が発足。5 年間で行者菜の生産者を 100 人にする計画が始まった。令和 3 (2021) 年時点で、生産者数・作付面積・生産量いずれも全国一を誇っている。

### (b) 観光資源

当市における主な観光資源は下表のとおりである。

#### ■主な観光資源

観光資源	概要
あやめ公園	「水と緑と花のまち」長井市のシンボルになっている「あやめ」。3.3ヘクタールの園内には数百種のあやめが鮮やかに咲き誇る。「長井古種」と呼ばれる長井固有の種が守られている事も特徴のひとつとなっている。
白つつじ公園	樹齢750余年の古木をはじめ、3,000株あまりの白つつじ（琉球種）が植えられた公園。5月には白つつじが園内いっぱいに咲き揃い、雪が積もったような一面純白の世界が広がる。
フラワー長井線	南陽市の赤湯駅から白鷹町の荒砥駅に至る鉄道路線である。名称の「フラワー長井線」は、沿線に花の名所が多いことに由来する。春から秋にかけて様々な花を楽しめ、冬は一面の銀世界を満喫できる。令和3（2021）年には、長井市役所の新庁舎と長井駅が一体化した。自治体庁舎と鉄道駅舎の一体化は全国初である。
三淵溪谷	長井市を縦断して最上川にそそぐ清流「野川」の上流にある溪谷である。野川本流と布谷沢が合流するここは、古くから里人たちの厚い信仰を集め、多くの神秘と伝説を伝える長井の聖地となっている。
文教の杜ながい	約330年前の呉服商「丸大扇屋」により江戸から明治期に建てられた建物には京・大阪の影響が見られ、当時の町屋の風情を残す。その一角には、生家をもつ彫刻家・長沼孝三の作品を収蔵する「長沼孝三彫塑館」がある。隣には、日本で2番目に古い郡役所を修復した「旧西置賜郡役所（小桜館）」があり、市民の文化・芸術の拠点となっている。
道の駅 川のみなと長井	長井の玄関口として観光情報の発信、特産物の紹介などを行う観光交流センターである。川とまちをつなぐ施設として、また、フットパスの拠点として重要な役割を果たしている。
ながい黒獅子まつり	市内約40社の神社及びその近郷の神社に伝わる黒獅子舞は、平安時代末期に起こった前九年の役に勝利した源頼義が、総宮神社社殿再建の際に兵士に獅子舞をさせたことが始まりといわれる。「ながい黒獅子まつり」では、総宮神社を中心に10数社の黒獅子が一堂に集結。安寧を祈る黒獅子の歯打ちの音が町中に響き渡る。

### (c) 水の恵み・豊かな水を活かしたウォーターアクティビティ

近年、長井ダム「ながい百秋湖」では、水を活かしたアクティビティとして「SUP体験」や「水上自転車体験」が人気を集めている。

SUP（スタンドアップパドルボード）はハワイ発祥のマリンスポーツで、浮力のある専用ボードの上に立ち、パドルで水面を進む新感覚のアクティビティである。当市のSUP体験はガイドが同行し、レクチャーを受けながら安心して楽しめるほか、ガイドならではの興味深い話も聞くことができる。

水上自転車はヨーロッパ発祥のアクティビティで、両脇のフロートにより水上を安定して走行でき、不思議な浮遊感を味わえる。安定感があるため初心者でも安心して楽しみ、速度も漕ぎ方次第で自在に変えられるのも魅力である。

### (d) 馬肉食文化

当市には、他地域ではあまり見られない、馬肉料理を日常的に食べる独自の食文化がある。特に、熊本や会津といった有名な馬肉産地でも珍しい「馬肉チャーシュー」を日常的に味わうのが特徴である。

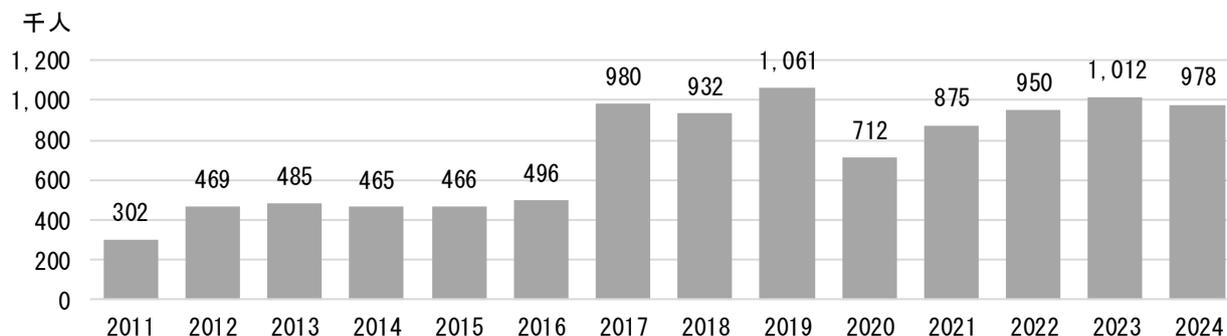
また、当所は平成24（2012）年8月29日を全国で初めて「ながい馬肉の日」に制定しており、これを契機に市内では馬肉食文化がさらに盛んになった。

## オ 観光入込客数の推移

令和 6（2024）年の観光入込客数は 98 万人である。

推移をみると、「道の駅 川のみなと長井」が開業した平成 29（2017）年に急増している。その後、令和元（2019）年までは 100 万人前後で推移していたが、令和 2（2020）年に新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減。その後、回復傾向にあることが読み取れる。

### ■観光入込客数の推移



出典：山形県「山形県観光者数調査」

## カ 産業

### (a) 産業の概況

江戸時代、舟運によって商人町として栄えた当市は、近代化の流れのなかで工業の集積を進めてきた。戦前には、郡是製糸（後のグンゼ）や東京芝浦電気（後のマルコン電子）などの企業を誘致し、産業基盤の形成に取り組んだ。

平成 10 年代には中心企業の撤退等により多くの雇用を失ったが、長年にわたり蓄積された中小企業群が現在も地域経済を支えており、製造業は今なお当市の基幹産業となっている。

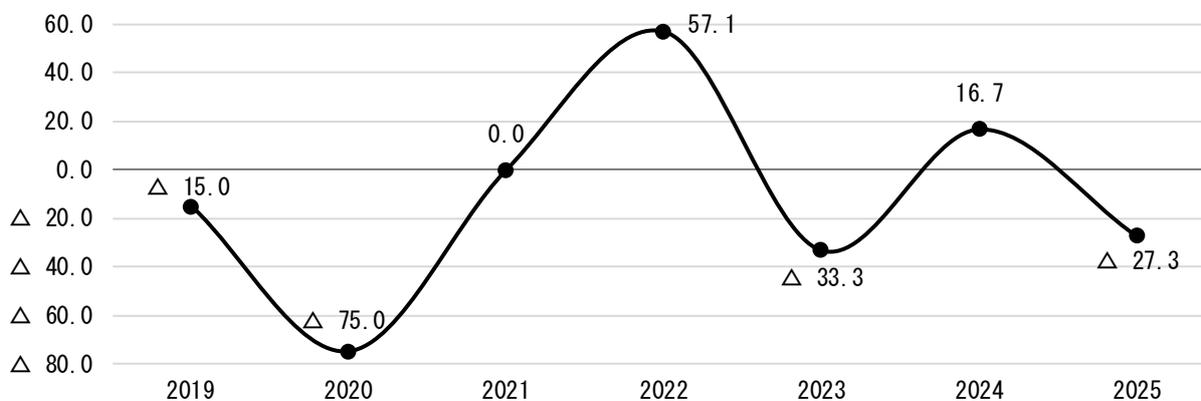
### (b) 業種別の景況感

当所では、中小企業基盤整備機構が実施する「中小企業景況調査」に協力している。そこで本結果より、地域内事業者の景況感を確認する。なお、回答数が少なく、統計的に有意なデータとならないため、参考値として扱う。

業況 DI をみると、令和 7（2025）年は $\Delta 27.3$ ポイントとマイナス値である。これは、業況が「悪い」と感じている事業者の割合が、「良い」と感じている事業者の割合を上回っている状況を示している。

推移を見ると、令和 2（2020）年の新型コロナウイルス感染症の拡大により大きく悪化したものの、その後は「ゼロ」付近を中心に収束してきており、経営環境は比較的安定してきていると読み取れる。

### ■業況 DI（今期の業況、各年 4 月～6 月期）の推移



出典：長井商工会議所「中小企業景況調査のアンケート結果」

(c) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

当市の事業所数は、平成 24（2012）年が 1,703 社、令和 3（2021）年が 1,506 社である。

上記のうち小規模事業者数は、平成 24（2012）年が 1,356 者、令和 3（2021）年が 1,142 者であり、9 年間で 15.8%減少している。

小規模事業者数の増減を産業別にみると、卸・小売業（△71 者）、宿泊・飲食業（△44 者）、製造業（△37 者）の減少数が大きい。一方、医療、福祉（+14 者）、情報通信業（+1 者）では増加がみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業者数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	213	227	10	428	207	90	417	111	1,703
小規模事業者数	200	179	6	310	174	31	355	101	1,356
平成28年									
事業所数	200	196	8	388	187	112	381	103	1,575
小規模事業者数	189	147	5	263	161	45	326	93	1,229
令和3年									
事業所数	182	180	10	356	161	121	392	104	1,506
小規模事業者数	165	142	7	239	130	45	321	93	1,142
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△31	△47	0	△72	△46	31	△25	△7	△197
増減割合	△14.6%	△20.7%	0.0%	△16.8%	△22.2%	34.4%	△6.0%	△6.3%	△11.6%
小規模事業者数	△35	△37	1	△71	△44	14	△34	△8	△214
増減割合	△17.5%	△20.7%	16.7%	△22.9%	△25.3%	45.2%	△9.6%	△7.9%	△15.8%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(d) 業種別にみた小規模事業者の現状と経営課題

当市の小規模事業者の現状と経営課題は次のとおりである。

商業・サービス業	
現状	当市では、中心市街地の南側の郊外に、ホームセンターや家電量販店、スーパーなどの大型店が集積しており、中心市街地の衰退が進んでいる。一方で中心市街地の街路整備事業と並行し、令和 3（2021）年に市役所が長井駅隣に移転・新築、令和 5（2023）年には多機能型図書館と子育て支援機能を併せ持つ遊びと学びの交流施設「くるんと」がオープンし、中心市街地への人の流入には一定の効果をもたらしている。しかしながら、少子高齢化などに伴う人口減少やコロナ禍を経た廃業や新規出店の少なさから、中心市街地全体の経済活動を伴う賑わいに至っていない。
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大型店等との差別化</li> <li>・EC 販売等の多様化する販売形態への対応</li> <li>・事業主の高齢化等による廃業を抑制させるための事業承継</li> <li>・空き店舗等への新規出店</li> </ul>
工業	
現状	当市の工業は、中小・小規模企業群が 110（社）者以上集積し、鋳造、鍛造、精密板金、表面処理、精密プレス、切削・研削、樹脂成型、金型製作、省力機械設計・製作と多岐にわたる加工分野に富んでいる。近年の事業者数は 110 者程度を維持し製造品出荷額も微増傾向にある。しかしながら、近隣の大手製造業への流出や地元工業高校生の減少などにより、従業員数は減少傾向にある。また、特定企業向けの加工や部品供給を担う下請けや孫請け中心であり、価格決定力が弱く利益率も低い。人手不足に加え、事業・技術承継も進んでおらず対策が必要である。
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共同受注やユニット化などの企業間連携</li> <li>・自社の技術や製品に関する「企画力」「提案力」「営業力」を向上させることによる下請け体質からの脱却</li> <li>・DX（デジタルトランスフォーメーション）推進による生産性、収益性の向上と採用力の強化</li> </ul>

## キ 今後5年間で小規模事業者の経営環境が変わる出来事

### (a) 中心市街地の活性化

長井駅を中心としたまちづくりでは、国道287号線沿いに道の駅を整備し、市内外からのアクセス拠点として活用している。令和3(2021)年には駅と一体化した市役所庁舎、令和5(2023)年には交流施設「くるんと」が完成し、公共施設によるにぎわい創出を進めている。

一方で、中心市街地には空き地・空き家・空き店舗が残存し、さらに県道長井駅海田線の拡幅事業に伴う店舗移転・撤退で商店街の衰退が懸念される。そこで、工場跡地の広場化による低未利用地の解消や、重要文化的景観区域である宮小桜街区の歴史的建造物を改修し、観光案内所やワークショップスペースとして利活用することで、長井駅周辺までの周遊を促進する。

また、駅前にはラウンドアバウトの整備を予定しており、災害時にも有効な交通機能を確保するとともに、カーボンニュートラルや歩行者の安全性向上につなげ、持続可能で安心なまちづくりを推進する。

これらの取組により中心市街地のヒトの流れが変わることが見込まれるため、小規模事業者もこの変化に対応していくことが必要である。

### (b) 長井南産業団地

長井市は、産業振興と新たな雇用の場を創出するため、今泉地内に「長井南産業団地」の造成を行い、企業誘致に取り組んでいく予定である。現在、令和8(2026)年度に第一工区分の分譲、令和9(2027)年度に第二工区分の分譲開始を目指し、整備を進めている。

これにより、産業振興と新たな雇用の創出が期待されている。

### (c) ながいコインの普及拡大

長井市は令和4(2022)年5月、地域内経済循環の創出やキャッシュレス決済の普及、決済データの利活用を目的に、市内限定のデジタル地域通貨「ながいコイン」を導入した。今後は利用可能な場所の拡大が期待されている。

これまで市内の小規模事業者はキャッシュレス対応の遅れが課題であったが、「ながいコイン」の導入により対応が加速することが見込まれる。当所としても、「ながいコイン」が市民の日常生活に根ざした決済手段となるよう、様々な取組を進めていく予定である。

## ク 長井市第六次総合計画

「長井市第六次総合計画(令和6年度～令和15年度)」の商工・観光部分は下表のとおりである。

### ■基本構想(令和6年度～令和15年度)

#### <まちづくりの基本理念>

- ・すべての市民がしあわせを感じて暮らせるまちを創る
- ・10年後、20年後、その先の未来もしあわせを感じて暮らせるまちを目指す

#### <まちの将来像>

みんながしあわせに暮らせる長井 ～ずっと笑顔あふれるまち～

#### <まちづくりの基本目標>

- 基本目標1 安心して健やかに暮らせるまちづくり
- 基本目標2 夢を育み元気に活躍できるまちづくり
- 基本目標3 産業の活力あふれるまちづくり
- 基本目標4 住みやすく住み続けたいまちづくり
- 基本目標5 ともに創る持続可能なまちづくり

### ■前期基本計画(令和6年度～令和10年度)(商工・観光部分を抜粋)

#### 基本目標3 産業の活力あふれるまちづくり

##### 分野3-② 工業・流通業

- (1)ものづくりの担い手の創出
- (2)新たな産業団地への企業誘致と地元企業との連携促進

##### 分野3-③ 商業・サービス業分野

(1) まちのにぎわいと魅力の創出

分野 3-④ 観光

- (1) 持続可能な観光地域づくり
- (2) 観光資源の活用と磨き上げ
- (3) 情報発信力の向上

分野 3-⑤ 雇用

- (1) 安心して働き続けるための支援

## ケ 長井市中心市街地活性化基本計画

長井市では、「中心市街地の活性化に関する法律」に基づき、平成 28 (2016) 年 4 月から「長井市中心市街地活性化基本計画」を策定している。現在、第 2 期計画の最終年度であり、第 3 期計画を策定し、令和 8 (2026) 年 4 月から 5 年間で計画期間とする第 3 期計画の認定に向け国へ申請している。

第 3 期計画は以下の基本方針のもとまちづくりを進めていく予定である。

### ■長井市中心市街地活性化基本計画

〈目指す中心市街地の都市像〉

「未来」を「つくる」

〈中心市街地活性化の方針〉

- 基本方針① 市民や観光客が集まる魅力あるまちづくり
- 基本方針② 人が集い、回遊したくなる魅力を生む仕組みづくり
- 基本方針③ まちづくりを支える人材の育成及び商業活動の活性化による賑わいづくり

## ②課題

これまで記述した内容から、小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

当市の人口は、平成 22 (2010) 年の 29,473 人から令和 2 (2020) 年の 26,543 人へと 10 年間で 9.9%減少しており、さらに高齢化が進行しているため、需要の縮小がみられる。これに加え、ホームセンターや家電量販店、スーパーなどの大型店との競争にさらされている。小規模事業者の多くは旧態依然としたビジネスモデルを継続しているため、このような需要縮小や競争激化のなかで売上や利益が減少している状況もみられる。そのため時代に即して、市外の需要獲得、技術革新、下請けからの脱却などの、ビジネスモデルの再構築を図り、持続可能な経営を目指すことが最大の課題となる。

なお、ビジネスモデルの再構築にあたっては、自社の強みを活かした差別化が有効な手段であるため、まずはこの点を中心に検討を行う必要がある。次に、当市が誇る地域資源（特産品や観光資源など）を活用した高付加価値商品・サービスの開発や、約 100 万人の観光需要の獲得も有効な手段であると考えられる。

また、近年の小規模事業者の経営環境を見ると、原材料やエネルギーコストの高騰、人件費の増加などが経営を圧迫している。加えて人手不足が発生しているが、当市の人口構成を見ると生産年齢人口は今後とも減少していくため、さらなる人手不足に直面すると考えられる。これらの状況を打破するため、小規模事業者もデジタル化等により、経営の効率化に取り組むことが課題である。

当市の小規模事業者数を見ると、平成 24 (2012) 年が 1,356 者、令和 3 (2021) 年が 1,142 者であり、9 年間で 15.8%減少している。特に、当市の基幹産業である製造業では 20.7%減少している。事業所数の減少は地域の活力低下だけでなく、雇用基盤の弱体化にもつながる。そのため、事業承継や技術承継を促進するとともに、創業を活性化することが課題である。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 地域における商工会議所の役割

当所は、昭和 50（1975）年 4 月に設立。以降、長井地域の商工業者の世論を代表し、行政に対する意見活動をはじめ、経営相談、情報提供、調査研究など、企業の繁栄のための活動を行い、地域の総合的経済団体の役割を担っている。

当所の事業活動は多岐に亘り、そのなかで大きな柱となっているのが経営支援個者支援と地域振興面的支援である。小規模事業者に対する経営改善支援においては、長年、巡回・窓口相談において、経営一般・金融などの指導を主に行っている。

近年では「BUY 長井プロジェクト<sup>\*1</sup>」や「おらんだ長井検定<sup>\*2</sup>」など、市内の経済活性化に向けた取組を行なっている。

#### ※1 BUY 長井プロジェクト

当所商業部会が立ち上げたプロジェクトである。

近年、ネット販売や通販、市外の大型商業施設の利用が増加し、地元店舗の利用は減少している。このままでは来客減少や売上低下により事業承継が進まず、閉店が相次ぎ、まちの機能が衰退していくことが懸念される。

こうした状況を打破するため、本プロジェクトでは、住民の消費をできる限り地元で循環させることで、店舗が潤い、新たな雇用が生まれ、さらにその人が地元で消費するという好循環を生み出す。そして、この循環によって長井の経済基盤を強化し、子どもたちに安心して暮らせるまちを残すことを目指している。



#### ※2 おらんだの長井検定

当所及び長井市で実施している検定制度である。

長井の歴史・自然・文化などに関する知識を深め、「おもてなしの心」を高めていただくとともに、長井を訪れる観光客の方々に長井市を知っていただくことで「長井ファン」を増やし、地域を元気にすることを目的にしている。

### ② 商工会議所の長期ビジョン（10 年程度）

当市は豊かな自然に恵まれている一方で、高速道路や新幹線停車駅がなく、アクセス面で不利な状況にある。そのため従来のビジネスモデルのままでは市場が縮小し、売上が減少していくことは明らかである。そこで当所は、10 年後には小規模事業者がビジネスモデルを再構築し、時代に即した持続可能な経営を実現している状態を目指す。

また、市内の小規模事業者は、東北人ならではの謙虚さや遠慮の文化から自らの強みを語らず、技術や資源を十分に認識しないまま経営を行っている。その結果、差別化や発信力に課題を抱え、経営悪化を招く例も少なくない。当所では、10 年後には小規模事業者が自らの強みを活かし、差別化を図りながら経営を行っている状態を目指す。

さらに、市内では人口減少や高齢化による需要縮小により新たなビジネスの可能性が狭まり、創業リスクが高まっている。そのため、創業支援補助金やインキュベーション施設など一定の環境整備が進められているにもかかわらず、実際に創業へ踏み出す人は限られている。そこで当所は、創業支援を一層強化し、10 年後には市内で創業が活発に行われる状態を目指す。

### ③ 長井市第六次総合計画との連動性

「長井市第六次総合計画（前期基本計画）」では、産業・しごと分野において、「産業の活力あふれるまちづくり」を基本目標に掲げ、「まちのにぎわいと魅力の創出」を推進するための施策を行っている。

前項で述べた当所の長期ビジョンで目指す「小規模事業者がビジネスモデルを再構築し、時代に即した持続可能な経営を実現している状態」、「小規模事業者が自らの強みを活かし、差別化を図りながら経営を行っている状態」及び「市内で創業が活発に行われる状態」の実現は、いずれも総合計画に掲げる「まちのにぎわいと魅力の創出」に資する目標であり連動性がある。

### (3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえたうえで、以下の4つの目標を定める。

#### <支援対象>

当市を取り巻く厳しい経営環境のなかにあっても、経営環境の変化に即しながら、10年後、20年後、その先の未来においても持続可能な経営を目指す小規模事業者を重点的に支援する。

#### <目標>

##### 【目標①】 小規模事業者のビジネスモデル再構築による持続可能性の向上

支援計画の認定期間 (5年間) 目標		
KGI	・支援先事業者(事業計画策定)の対前年比売上増加事業者割合 4割	
KPI	・事業計画策定 20者/年	
設定した理由	KGI	厳しい経営環境のなかで売上増加を達成する事業者数を目標とする。
	KPI	上記を実現するためのビジネスモデルの再構築を支援する。

##### 【目標②】 小規模事業者の自社の強みや地域資源を活用した差別化による付加価値の向上

支援計画の認定期間 (5年間) 目標		
KGI	・自社の強みや地域資源を活用した商品・製品による、市外企業との取引成約件数 5件	
KPI	・新商品や新製品を開発する事業者、または既存商品や既存製品を改良する事業者の数 1者/年 ・展示会等への出展事業者数 3者/年	
設定した理由	KGI	市内の需要が縮小していくなかで、市外企業との取引先獲得を目標とする。
	KPI	上記を実現するために、新商品・製品の開発や既存商品・製品の改良から、新規顧客の獲得までをワンストップで支援する。

##### 【目標③】 創業・事業承継の活性化と、中心市街地を核とした創業しやすい環境の整備

支援計画の認定期間 (5年間) 目標		
KGI	・当所が関与した創業件数 25件 (うち、中心市街地 15件) ・当所が関与した事業承継件数 10件	
KPI	・創業計画策定事業者数 5者/年 ・事業承継計画・第二創業計画策定事業者数 2者/年	
設定した理由	KGI	創業や事業承継の完了件数を目標とする。
	KPI	上記を実現するためのプロセスとして創業計画や事業承継計画等の策定を支援する。

##### 【目標④】 経営力再構築伴走支援による、小規模事業者の自己変革と自走化の促進

支援計画の認定期間 (5年間) 目標		
KGI	・支援先事業者(経営分析)の認定期間終了時の事業継続率 80%	
KPI	・経営分析 60者/年	
設定した理由	KGI	小規模事業者が自己変革・自走化を図ることによる事業継続を目標とする。
	KPI	上記を実現するためのきっかけづくりとして、事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちするための経営分析を支援する。

#### <地域への裨益目標>

上記【目標①】～【目標④】により、小規模事業者の経営力を高め、産業の活力の維持・向上に寄与することを目指す。さらに、魅力ある小規模事業者の創出及び創業・事業承継の活性化により、まちのにぎわいと魅力を創出するとともに、雇用基盤の維持を図ることを目指す。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】 小規模事業者のビジネスモデル再構築による持続可能性の向上

〈達成方針〉

小規模事業者のビジネスモデル再構築に向け、まずは経営分析を行い、事業者自身が本質的な課題や強みを認識できるようにする（年間60者）。次に、経営分析の結果を活用し、経営環境に適合したビジネスモデルの構築に資する事業計画の策定を支援する（年間20者）。計画策定後はフォローアップを実施し、計画に沿った事業展開を後押しすることで、売上の増加（年間8者）及び経常利益の向上（年間6者）を実現する。

また、事業計画における販促施策を補完するため、「デジタルマーケティング支援」（年間3者）及び「アナログマーケティング支援」（年間150者）を実施する。

〈設定した理由〉

多くの小規模事業者は従来型のビジネスモデルを継続しており売上が減少している状況である。そこで、経営分析→事業計画→フォローアップ（販促施策を含む）の各段階で目標値を設定し、ビジネスモデルの再構築を実現するための定量的な支援プロセスを明確化する。

【目標②】 小規模事業者の自社の強みや地域資源を活用した差別化による付加価値の向上

〈達成方針〉

小規模事業者が自社の強みを活用できるよう、経営分析の際に、対話と傾聴を通じて客観的な強みを顕在化させる。また、顕在化した強みを事業に活用できるよう、事業者と共に検討する。

地域資源の活用においては、地域資源を生かした商品の開発・改良等を支援する。具体的には、「ながい産業博での商品調査」（年間3者）や「小規模事業者・創業者の新商品・新サービスに関する調査」（年間2者）により、第三者による商品の評価を得て商品のブラッシュアップに活用する。

さらに、強みや地域資源を活用した商品の販路開拓支援として「販売支援事業」を実施し、首都圏の展示会や販売会を活用した売上拡大を目指す（年間7者）。

〈設定した理由〉

小規模事業者による自社の強みや地域資源を活用した取組の最終目標は「他社との差別化」であり、本計画では、これを測るための指標として市外企業との取引成約件数を定量目標に定めている。

そこで、商品や製品の開発・改良や、展示会や販売会等を活用した新規顧客獲得など、市外企業との取引成約件数に資するプロセスに目標値を設定する。

【目標③】 創業・事業承継の活性化と、中心市街地を核とした創業しやすい環境の整備

〈達成方針〉

創業の活性化に向け、創業計画の策定からフォローアップまでをワンストップで支援し、創業後の事業運営が円滑に進むよう後押しする（年間5者）。また、創業者のなかには中心市街地での店舗開業がみられることから、「中心市街地に関連する各種データの活用」（年1回）により、創業計画の基礎データの収集に努める。

事業承継の活性化に向けては、「目標①達成のための方針」及び「目標②達成のための方針」に記載した取組により、事業者の経営基盤を強化する。あわせて、事業承継計画や第二創業計画の策定を支援し、円滑な事業承継につなげる（年間2者）。

〈設定した理由〉

本計画では、創業や事業承継の完了を最終目標としている。  
 そこで、これに資する取組として、創業計画や事業承継計画・第二創業計画の策定件数のそれぞれについて目標値を設定している。

**【目標④】 経営力再構築伴走支援による、小規模事業者の自己変革と自走化の促進**

〈達成方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自己変革と自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を図る。

〈設定した理由〉

本計画では、当所の支援により、事業継続を行う小規模事業者を増加させることを目指している。

これを実現するためには、経営者自身の自己変革と自走化を実現する必要があるため、主に経営分析における経営力再構築伴走支援の実施を目標としている。

**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、事業計画策定支援などの個社支援の際に、地域経済分析システム（RESAS）や長井市の統計書などを活用している。また、「中小企業景況調査」や「LOBO 調査」の調査協力をしているが、調査票の回収数が少ないこともあり、当所内で地域のデータをまとめるには至っていない。

**【課題】**

地域経済分析システム（RESAS）や長井市の統計書については、今まで以上に有効活用ができるよう、経営指導員等がスキルを向上させることが必要である。加えて、当所管内では近年、長井駅を中心としたまちづくりが活性化しており、事業者の経営環境も大きく変わることが予想されることから、中心市街地に関する各種データを取りまとめ、事業者に活用を促すことが課題である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
中心市街地に関連する各種データの活用 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

事業名	中心市街地に関連する各種データの活用
目的	当市の中心市街地は、令和3（2021）年に駅と一体化した市役所庁舎、令和5（2023）年に交流施設「くるんと」が完成するなど、大きく変化を遂げている。今後も変化は続く見込みであり、小規模事業者にはその対応が求められる。そこで、中心市街地に関する各種データを公表し、事業者の的確な対応を促進することを目指す。
調査内容・調査の手法	長井市が年1回公表する「長井市中心市街地活性化基本計画の定期フォローアップに関する報告」を活用する。
調査項目	<input type="checkbox"/> 各施設利用者数 文教の杜エリア内施設（小桜館、旧丸大扇屋、彫塑館）、くるんと、観光交流センター（道の駅）、旧長井小学校第一校舎の利用者数 <input type="checkbox"/> 歩行者・自転車等通行量（平日・休日の合計）

	<p>中心市街地区域内 14 か所における歩行者及び自転車等の通行量</p> <p><input type="checkbox"/>空き地・空き店舗解消数</p> <p>市内 5 商店街</p> <p style="text-align: right;">※それぞれの調査地点は今後変更される可能性がある</p>
分析の手法	<p>長井市が取りまとめた「長井市中心市街地活性化基本計画の定期フォローアップ報告」を活用し、経営指導員（または他の職員）が調査結果を分析する。具体的には、所内で情報を共有したうえで経年比較を行い、変化の大きい地点がある場合にはその要因を分析し、簡単なコメントを付ける。</p>
調査結果の活用方法	<p>「長井市中心市街地活性化基本計画の定期フォローアップに関する報告」及び分析結果は、当所ホームページで公表し、広く市内小規模事業者等に周知する。これらの情報は、事業計画策定時の基礎資料として活用するだけでなく、今後の商業振興やまちづくりに関する研究、各種施策の立案にも役立つ。</p>

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

現状、「GOODLIFE フェア」などのイベントを活用して、個社の商品調査を実施している。一方、評価の収集はできるものの、その結果をどのように活用するかについてのノウハウがなく、十分な活用に至っていない。

###### 【課題】

調査結果の活用が課題である。これを解決するため、新たに専門家を活用した商品調査を実施。専門家と連携し、調査・分析・活用までをワンストップで実施する。当所においても専門家と連携して事業を推進することで、支援ノウハウを獲得し、独自調査も実施できる体制を整える。

##### (2) 目標

項目	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①ながい産業博での商品調査 調査対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
②小規模事業者や創業者の新品・新サービスに関する調査 調査対象事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

##### (3) 事業内容

###### ①ながい産業博での商品調査

事業名	ながい産業博での商品調査
目的	小規模事業者が、販売する商品の需要を把握し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用することを目指す。
対象	年間 3 者（1 者あたり 1 商品）の商品・サービスを調査対象とする。 ※地域資源を活用した商品（食品、伝統工芸品、お土産品など）を重点支援する。
調査の手法	「ながい産業博※」を活用し、アンケート調査を実施する。調査は当所職員と事業者が連携して行い、1 商品あたり 30 名以上からのアンケート回収を目指す。  ※ながい産業博 当所が主催するイベントである。技術・製品・商品・サービスなど、あらゆる産業を広く PR することを目的としている。企業展示ブースでは、市内事業所の製品や設備の展示、実演や販売に加え、体験型ワークショップも実施される。
調査項目	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味（食品の場合） <input type="checkbox"/> パッケージ

	<input type="checkbox"/> 独自性（長井市らしさ） <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 今後の購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、男女別・年齢別のクロス分析を通じてデータを集計・分析し、商品のターゲット顧客や改良点を抽出。分析結果を簡易なレポートとしてまとめる。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	前項のレポートを対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話や傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援も併せて実施する。

## ②小規模事業者や創業者の新商品・新サービスに関する調査

事業名	小規模事業者や創業者の新商品・新サービスに関する調査
目的	小規模事業者が新たに開発した商品・サービスや、創業者の商品・サービスについて、第三者の評価を得ることで、商品・サービスのブラッシュアップにつなげることを目指す。
対象	年間2者（1者あたり1商品）の商品・サービスを調査対象とする。 ※小規模事業者が開発する新商品・新サービスを優先的に調査する。 ※創業者の商品・サービスを優先的に調査する。
調査の手法	1つの商品・サービスに対し、以下の調査チームによる評価を実施する。なお、商品・サービスによって専門家の追加・入れ替えなどを実施する（たとえば土産品の調査の場合、パッケージが重要となるのでデザインの専門家を加えるなど）。なお、本事業は調査の性質上、多数の評価を収集することが難しく、統計的に有効な評価は困難である。このため、評価は自由記述形式で行う。  〈調査チーム〉 ・調査統括：マーケティングの専門家 ・一般消費者の目線：当所職員、当所会員※などから合計10名程度  ※当所会員 商品・サービスのターゲットに応じて適切な消費者からの評価を得られるように工夫する。たとえば、スイーツの調査を行う場合は、女性の目線が重要であるため、女性会の協力を得るなどを想定している。
調査項目	商品特性に応じて調整するが、一般的には以下の項目を基本的な評価項目とする。  〈食品の場合〉 <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> 見た目 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> その他改善点 等  〈サービスの場合〉 <input type="checkbox"/> サービスの内容 <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が専門家と連携し、評価内容を整理したうえで、改善の優先順位を簡易なレポートとしてまとめる。
調査結果の活用方法	前項のレポートを対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話や傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援も併せて実施する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

金融支援や補助金相談の際に経営分析を実施しているが、経営指導員のスキル・経験により分析の深度や対応時間にばらつきがある。また、多くの経営分析は多くは事業者からの相談を契機に実施しており、受け身的な対応にとどまっている。

#### 【課題】

生成 AI など新たなツールを小規模事業者の実態や課題に即した形にアレンジすることで、誰が担当しても同一レベルで経営分析を実施できる仕組みを整えることが課題である。あわせて、金融支援や補助金相談以外のケースでも事業計画の必要性を周知し、積極的に支援対象事業者を掘り起こすことも課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析事業者数	62 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	巡回訪問や窓口相談を通じた掘り起こしを基本とする。小規模事業者の多くは経営分析の必要性を十分に理解していないと想定されるため、これらの接点で丁寧に説明し、経営分析につなげる。さらに、融資相談や決算申告、補助金活用場面でも対象事業者を発見し、支援へ結びつける。加えて、年 1 回開催する「経済産業省の中小企業関連支援施策説明会（1 日経済産業局 in 長井）」でも新たな対象者を掘り起こす。
分析の実施手法	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、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」、クラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）などを活用する。
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実施する。 <財務分析> 収益性・安全性・生産性・成長性の分析 <非財務分析（SWOT 分析等）> 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（デジタル活用の状況、事業計画の策定・運用状況など） <その他分析> 当市では、事業承継が地域の課題となっている。そこで経営者が 60 歳以上の事業者には、前述の財務分析・非財務分析に加え、「事業承継の必要性」も確認する。
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。</li> <li>分析結果は、クラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。</li> </ul>

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定支援は主に補助金申請時に実施しており、計画内容は補助金獲得を目的とした形式的なものになりがちである。創業支援では傾聴と対話を重視しているが、1 回あたり約 2 時間を要し、支援が長期化する場合もある。

**【課題】**

補助金や金融支援の枠を超えて、幅広い事業者に計画策定支援を行う必要がある。また、支援内容や進捗を体系的に記録・共有し、継続的なフォローアップと実行支援へつなげる体制整備が課題である。

**(2) 支援に対する考え方**

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の約3割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

加えて、市内で創業や事業承継を活性化させるため、創業計画の策定支援、事業承継計画・第二創業計画の策定支援も実施する。

**(3) 目標**

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①事業計画策定事業者数	18者	20者	20者	20者	20者	20者
②創業計画策定事業者数	7者	5者	5者	5者	5者	5者
③事業承継計画・第二創業計画策定事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者

**(4) 事業内容**

**①事業計画策定支援**

事業名	事業計画策定支援												
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。												
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者												
支援対象の掘り起こし	<p>経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、国の補助金、山形県の「山形県中小企業まるっとサポート補助金<sup>※1</sup>」、当所の「長井市持続的発展支援事業補助金<sup>※2</sup>」などを活用した掘り起こしも実施する。その他、必要に応じて事業計画策定セミナーを開催する。</p> <p><b>■事業計画策定セミナー</b></p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士、講師派遣会社の登録講師 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>事業計画の重要性、事業計画作成のポイント、補助金の紹介 等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20人</td> </tr> </table> <p>※1 山形県中小企業まるっとサポート補助金 山形県の補助金である。県産業の持続的発展のため、新技術・新サービスの開発から設備投資、販路開拓まで切れ目なく一貫支援する。申請には事業計画書が必要である。</p> <p>※2 長井市持続的発展支援事業補助金 長井商工会議所（市の委託事業）の補助金である。物価高や賃上げ、人手不足など厳しい経営環境のなかで、事業の持続的発展を目的とした新たな事業計画を立案及び実施する中小・小規模事業者を支援する。申請には事業計画書が必要である。</p>	支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	中小企業診断士、講師派遣会社の登録講師 等	回数	年1回	カリキュラム	事業計画の重要性、事業計画作成のポイント、補助金の紹介 等	想定参加者数	20人
支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	中小企業診断士、講師派遣会社の登録講師 等												
回数	年1回												
カリキュラム	事業計画の重要性、事業計画作成のポイント、補助金の紹介 等												
想定参加者数	20人												
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。												

## ②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援												
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。												
支援対象	創業者・創業期の事業者												
支援対象の掘り起こし	<p>長井市では、産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画を策定し、国の認定を受けている。当所では、当該計画に基づき設置する「創業相談窓口」を通じて支援対象者の掘り起こしを行う。また、国の補助金や山形県の「やまがたチャレンジ創業応援事業<sup>※1</sup>」、長井市の「長井市起業・創業支援事業補助金<sup>※2</sup>」などを活用した掘り起こしも実施する。その他、必要に応じて創業支援セミナーを開催する。</p> <p><b>■創業支援セミナー</b></p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>創業に関心のある方、創業予定者、創業後間もない方</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、関係機関での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>先輩創業者 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>創業体験記、創業計画書の必要性 等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>15人</td> </tr> </table> <p>※やまがたチャレンジ創業応援事業 山形県の事業であり、創業の促進と創業から経営安定までの一貫した支援を行う。施策のひとつとして、優れたビジネスプランに対しての助成金がある。申請には事業計画書が必要である。</p> <p>※長井市起業・創業支援事業補助金 長井市の補助金である。市内で新たな創業を促進し産業振興を図ることを目的として、起業・創業にかかる経費の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。</p>	支援対象	創業に関心のある方、創業予定者、創業後間もない方	募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知	講師	先輩創業者 等	回数	年1回	カリキュラム	創業体験記、創業計画書の必要性 等	想定参加者数	15人
支援対象	創業に関心のある方、創業予定者、創業後間もない方												
募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知												
講師	先輩創業者 等												
回数	年1回												
カリキュラム	創業体験記、創業計画書の必要性 等												
想定参加者数	15人												
支援の手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスを行う方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。												

## ③事業承継計画・第二創業計画策定支援

事業名	事業承継計画・第二創業計画策定支援
目的	事業承継が円滑に進むことを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	『5.経営状況の分析に関すること』にて「事業承継の必要性」を確認。必要性がある事業者に事業承継計画の策定を提案する。
支援の手法	事業承継計画の場合は、小規模事業者、経営指導員、山形県事業承継・引継ぎ支援センターが連携して計画書の策定を行う。第二創業計画の場合は、『①事業計画策定支援』と同様の方法にて支援を実施する。

## 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】

補助金の実績報告や専門家派遣を通じて、事業計画策定後も一定のフォローアップを実施している。特に創業者については、きめ細やかな支援が行われているほか、確定申告や金融相談の際に売上・利益の確認も行っている。

#### 【課題】

計画策定後の定期的なフォロー体制が確立されておらず、支援漏れが生じることが課題である。また、支援対象事業者全体の収支状況を一元的に把握できていないため、継続的な経営支援につなげる仕組みの

構築が必要である。

## (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、四半期毎のフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者の割合が4割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が3割(売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある)になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画を策定した事業者には2ヵ月毎のフォローアップ、事業承継計画・第二創業計画を策定した事業者には半期毎のフォローアップを実施。計画通りに進捗させることを目指す。

## (3) 目標

### ①事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	18者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度 (延回数)	四半期毎 (72回)	四半期毎 (80回)	四半期毎 (80回)	四半期毎 (80回)	四半期毎 (80回)	四半期毎 (80回)
売上増加事業者数	6者	8者	8者	8者	8者	8者
経常利益増加事業者数	4者	6者	6者	6者	6者	6者

### ②創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	7者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度 (延回数)	2ヵ月毎 (50回)	2ヵ月毎 (30回)	2ヵ月毎 (30回)	2ヵ月毎 (30回)	2ヵ月毎 (30回)	2ヵ月毎 (30回)

### ③事業承継計画・第二創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
頻度 (延回数)	-	半期毎 (4回)	半期毎 (4回)	半期毎 (4回)	半期毎 (4回)	半期毎 (4回)

## (4) 事業内容

事業名	事業計画、創業計画、事業承継計画・第二創業計画のフォローアップ
目的	事業計画、創業計画、事業承継計画・第二創業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画、創業計画、事業承継計画・第二創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画、創業計画、事業承継計画・第二創業計画を策定したすべての事業者を対象にフォローアップを実施する。頻度は、事業計画は四半期毎、創業計画は2ヵ月毎、事業承継計画・第二創業計画は半期毎とする。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、計画と進捗状況とがズレている場合(計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等)は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を

提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

## 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】

地域産品の販路拡大を目的に、食品製造業者を中心とする事業者に向けて、令和 5（2023）年度から 3 年連続で「GOODLIFE フェア」への出展支援を実施している。また、江戸川区民まつりにも参加し、首都圏での販売機会の創出に取り組んでいる。

#### 【課題】

「GOODLIFE フェア」では商品の品質評価は高いものの、取引先の獲得に十分結び付いていないため、支援の改善が必要である。加えて、近年必要性が高まっているデジタルマーケティング領域の支援強化も課題である。

### (2) 支援に対する考え方

本計画は、小規模事業者によるビジネスモデルの再構築を目指しているが、ビジネスモデルを変えた際、販路開拓が課題となる場合が多い。そこで、当所において販路開拓を補完するための支援を実施する。

事業の実施目的及び期待する効果は次のとおりである。

- ・小規模事業者が自社の強みや地域資源を活用して開発した商品の販売機会を提供することを目的に、「販売支援事業」を実施。売上拡大に寄与することを目指す。あわせて、「GOODLIFE フェア」では新たな取引先の獲得を目指す。
- ・近年、ビジネスモデルの再構築に際し、デジタルによる販促に取り組む事業者が多い。そこで「デジタルマーケティング支援」を実施する。これにより、新規取引先の獲得及び集客力の強化を目指す。
- ・小規模事業者は人材・資金面で制約があり、個社単独での販促には限界がある。そこで、販促を補完するために「アナログマーケティング支援」を実施する。支援により、地域全体での販売促進・情報発信を実施し、個社の売上拡大に寄与することを目指す。

これらの具体的な手法については、以下『(4) 事業内容』に記載のとおりである。

### (3) 目標

項目	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①販売支援事業 支援事業者数	6 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
売上額/者	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②デジタルマーケティング支援 支援事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
(BtoB 向け支援の場合) 成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC 向け支援の場合) 売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
③アナログマーケティング支援 支援事業者数	100 者	150 者	150 者	150 者	150 者	150 者
(BtoB 向け支援の場合) 延べ成約件数	-	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
(BtoC 向け支援の場合) 売上増加率/者	3%	3%	3%	3%	3%	3%

### (4) 事業内容

#### ①販売支援事業（BtoC）

事業名	販売支援事業

目的	既存顧客以外への販売機会を提供することで、売上拡大や認知度向上を図ることを目指す。またテストマーケティングの場として市場の反応やニーズを把握することを目指す。
支援対象	市場性や販売ポテンシャルの高い商品を有する食品製造業等を想定している。 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	首都圏の消費者 等
支援内容	以下のイベント等への出店を通じて販売機会を提供する。なお、それ以外にも有効な販売機会の場があれば活用する。  ア GOOD LIFE フェア 株式会社朝日新聞社が主催する展示会である。国内最大規模の消費者イベントであり、バイヤーとの商談だけでなく、消費者へ商品ストーリーを直接伝え、ファン獲得&売上拡大につなげることができる新しい展示会となっている。令和7(2025)年9月の開催では、出展が529社・団体、来場者が36,598人であった。  イ 江戸川区民祭り 東京都江戸川区最大の地域イベントである。昭和51(1976)年、地域の青年たちの「みんなで楽しめるお祭りを作りたい」という思いから生まれたこの祭りは、昭和53(1978)年に初開催されて以来、毎年10月に行われている。当市からも毎年、物産展として出店している。
支援の手法	市場性や販売ポテンシャルの高い商品を有し、かつ広域での販路開拓を希望する事業者を掘り起こす。その後、「GOOD LIFE フェア」や「江戸川区民祭り」での販売を実施する。イベント終了後は、販売実績やお客様の声などを活用しながら、商品のブラッシュアップや販路開拓に向けたマーケティング支援を行う。また、「GOOD LIFE フェア」にてバイヤーが来場した際は、商品の売り込みを行う。

## ②デジタルマーケティング支援 (BtoB、BtoC)

事業名	デジタルマーケティング支援	
目的	小規模事業者がデジタルマーケティング（デジタル技術を活用した販売や情報発信等）に取り組み、売上を拡大させることを目指す。	
支援対象	デジタルマーケティングに意欲がある小規模事業者（業種等問わず） ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。	
訴求相手	各事業者の訴求相手	
支援内容	デジタル技術を活用した販売や情報発信の手法は、ホームページ、SNS、ECサイトなど多岐にわたり、事業者によってニーズが異なる。こうした状況を踏まえ、各事業者の要望に応じたオーダーメイド型の支援を行う。	
支援の手法	経営分析や事業計画策定支援等の個社支援時に支援対象者を掘り起こす。また、必要に応じて「デジタル販促セミナー」を開催する。  ■デジタル販促セミナー	
	支援対象	すべての事業者
	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
	講師	IT 専門家 等
	カリキュラム	毎年度、時流に即したテーマをメインテーマとして設定し、その他にもデジタル技術を活用した販売促進手法などを網羅的に紹介する。
	想定参加者数	20人
	実際にデジタルマーケティングに取り組む事業者に対しては、経営指導員がコーディネーターとなり、適切なIT専門家やIT事業者と連携しながら支援を実施する。具体的には、事業者の課題に応じて、適切なデジタルツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。	

## ③アナログマーケティング支援 (BtoB、BtoC)

事業名	アナログマーケティング支援
目的	小規模事業者の多くは経営資源が限られており、販売促進施策が十分に行えていない。そこで当所にて面的なアナログマーケティング施策を実施することで、事業者の集客等につなげることを目指す。
支援内容	<p>以下のアナログマーケティング施策により支援を実施する。また、その他、有効な支援策があれば随時追加していく。なお、本支援は「アナログマーケティング支援」としているが、紙媒体のWEB化なども有効であると考えている。そこで、WEB化により成果の拡大が見込める場合は、アナログ+デジタルといったハイブリッド形式とすることも検討する。</p> <p>ア 事業者紹介マップの制作・配布  支援対象：主に店舗を営む事業者  訴求相手：市内の消費者・観光客</p> <p>事業所を紹介するマップを制作・配布する。これまで「ながい馬肉マップ」を作成してきたが、今後は飲食店マップや工務店マップなど業種・業態別に幅を広げていく予定である。</p> <p>イ BUY 長井スタンプラリー  支援対象：主に店舗を営む事業者  訴求相手：市内の消費者</p> <p>参加店舗を巡り、スタンプを集めるイベントである。当所では「BUY 長井プロジェクト」の一環として「BUY 長井スタンプラリー」を実施している。</p> <p>ウ 製造業データベース冊子  支援対象：製造業  訴求相手：市内外の製造業</p> <p>市内製造業を網羅的に紹介する冊子を作成する。会社名だけでなく、設備や加工技術なども掲載し、ビジネスマッチングに役立てる。</p>
支援の手法	経営分析や事業計画策定支援等の個社支援時に支援対象者を掘り起こす。その後、経営指導員（またはその他の職員）が編集者となり、編集会社等と連携しながら紙面の制作を行う。制作にあたっては、経営分析等を通じて把握した事業者の「強み」を前面に打ち出した構成とする。アナログマーケティング施策実施後は、その成果を確認し、次回実施時により成果をあげられるよう支援を実施する。

## 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進捗や成果については、「経営発達支援計画評価委員会」において定期的に評価を実施している。評価結果に基づき、より効果的な事業運営に向けた助言を受けながら、必要に応じて事業内容の見直しを進めている。

##### 【課題】

現時点で大きな課題は見られないため、現行の評価体制を維持しつつ、引き続き委員会による助言を踏まえた事業の検証と改善を継続して実施していくことが求められる。

#### (2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
-----	------------

目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	<p>以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。</p> <p><b>【PLAN】</b>（事業の計画・見直し）</p> <p>(a) 前年度の<b>【ACTION】</b>を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。</p> <p>(b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。</p> <p><b>【DO】</b>（事業の実行）</p> <p>(c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（Bizミル、Keytas等）に適時入力する。</p> <p><b>【CHECK】</b>（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務のなかで、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（Bizミル、Keytas等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 毎週金曜日の中小企業相談所会議にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。</p> <p>(g) 年1回（4～5月頃）の「経営発達支援計画 評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。</p> <p>※「経営発達支援計画 評価委員会」の実施の流れ</p> <p>i 長井市商工振興課長（または担当者）、法定経営指導員、外部有識者（司法書士等）をメンバーとする「経営発達支援計画 評価委員会」を年1回（4～5月頃）開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。</p> <p>ii 当該「経営発達支援計画 評価委員会」の評価結果は、常議員会に報告する。また、当所ホームページ（<a href="https://www.nagai-cci.or.jp/">https://www.nagai-cci.or.jp/</a>）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。</p> <p><b>【ACTION】</b>（事業の見直し）</p> <p>(h) 「経営発達支援計画 評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い<b>【PLAN】</b>に戻る。</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】

全職員10名のうち経営指導員3名、経験者2名が在籍しており、初期相談への対応体制は整っている。職場内での相談共有やOJTを通じて、ノウハウの継承や若手経営指導員・一般職員の育成にも取り組んでいる。

#### 【課題】

経営指導員の育成には時間を要するため、一般職員や未経験者の相談対応力を計画的に高めることが課題である。具体的には、体系的な研修や実践機会を増やし、組織全体で支援力を底上げする仕組みを構築する必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。

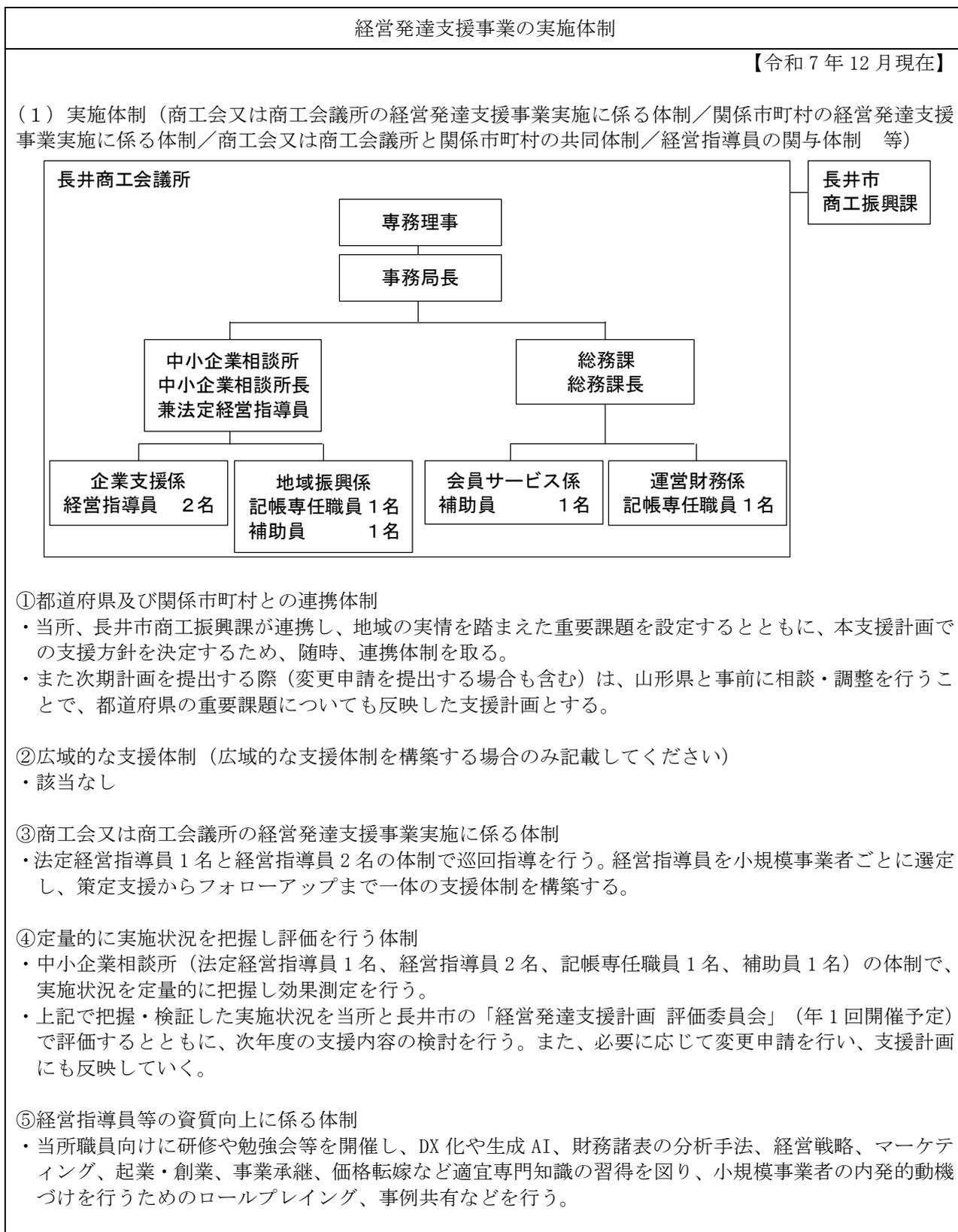
特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力</li> <li>・デジタル活用やマーケティングの相談・指導を行う能力</li> <li>・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等</li> </ul>
内容	<p>経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。</p> <p>ア 上部団体の研修 経営分析や事業計画策定といった、本計画実施にあたり最低限必要な資質については、日本商工会議所、山形県商工会議所連合会等の研修を通じて習得する。</p> <p>イ 中小企業大学校の専門研修、上級研修 中小企業大学校の専門研修や上級研修では、幅広いテーマが用意されており、当所職員がそれぞれの強みを伸ばす、あるいは弱みを克服するためのテーマを選択することが可能である。また、全職員に共通して不足している「経営力再構築伴走支援」に関するカリキュラムも整備されており、組織全体の支援力向上に資する内容となっている。</p> <p>ウ 県・市・民間の研修 山形県や長井市が開催する施策説明会等のなかで有益なものがあれば積極的に参加する。また、デジタル技術やマーケティング手法は日々進化しており、的確な支援を行うためには、当所職員も常に最新の情報を把握しておく必要がある。そこで、民間の専門会社が実施する研修に対しても有益なものには積極的に参加する。</p> <p>エ 独自に講師を招聘して研修会を開催 資質向上の手段として外部研修への参加も考えられるが、当所における不足能力の強化を図るうえでは、独自の研修会を開催することも有効である。そこで、法定経営指導員が全職員の不足能力を網羅的に把握したうえでテーマを設定し、所内研修会を実施する。所内研修とすることで、すべての職員が参加しやすく、組織全体の底上げにつながるという利点がある。</p>

## ②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	<p>ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJTを実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。</p> <p>イ 中小企業相談所会議 毎週金曜日の中小企業相談所会議のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法やデジタル活用の方法、具体的なデジタルツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援事業の進捗管理を実施する。</p> <p>ウ データベース化 担当経営指導員等がクラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の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、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。</p>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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：安部 守

連絡先：長井商工会議所 TEL：0238-84-5394

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

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

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員（安部 守）は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①長井商工会議所 中小企業相談所

〒993-0011

山形県長井市館町北 6-27

TEL：0238-84-5394

FAX：0238-88-3778

E-mail：soumu@nagai-cci.or.jp

②長井市 商工振興課

〒993-8601

山形県長井市栄町 1-1

TEL：0238-82-8016

FAX：0238-87-3369

E-mail：shoshin@city.nagai.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 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	8,650	8,650	8,650	8,650	8,650
3. 地域の経済動向調査 ①中心市街地関連データの活用	50	50	50	50	50
4. 需要動向調査 ①ながい産業博 ②新商品・サービス調査	100 100	100 100	100 100	100 100	100 100
5. 経営状況の分析 ①経営分析の実施	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
6. 事業計画策定支援 ①事業計画策定支援 ②創業計画策定支援 ③事業承継計画策定支援	100 400 100	100 400 100	100 400 100	100 400 100	100 400 100
7. 事業計画策定後の実施支援 ①事業計画フォローアップ ②創業計画フォローアップ ③事業承継計画フォローアップ	200 50 50	200 50 50	200 50 50	200 50 50	200 50 50
8. 新たな需要開拓 ①販売支援事業 ②デジタルマーケティング支援 ③アナログマーケティング支援	4,000 400 1,000	4,000 400 1,000	4,000 400 1,000	4,000 400 1,000	4,000 400 1,000
9. 事業の評価見直し ①評価委員会の開催	50	50	50	50	50
10. 経営指導員等の資質向上 ①支援能力向上 ②支援ノウハウ共有	1,000 50	1,000 50	1,000 50	1,000 50	1,000 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
会費、市補助金、県補助金、国補助金、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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等