

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

【経営発達支援事業の方針】

地域経済を支える小規模事業者の元気が地域を元気にする

“より多くの地域小規模事業者を元気にする”

これこそが米沢商工会議所が掲げる経営発達支援計画の目標である

米沢商工会議所が定義する「元気な小規模事業者」

自社事業の「持続的な発展(安定と維持)」・「成長的な発達(向上と拡充)」を図ることを目指して、経営課題や問題をしっかりと捉え、自らが経営目標と経営方針を明確にする『経営計画』を策定し、経営計画に基づく経営を推し進めることで、激変する社会情勢と経営環境に対応していくために、地道な取り組みと、前向きな取り組みを、積極的に行おうとする小規模事業者。
延いては、「売上向上」「付加価値創造」「顧客獲得」「販路開拓」「利益確保」につなげる。

言い換えれば…

- ・ “きっと” の「成り行き経営」を克服し、“計画” する『プランニング経営』を目指す小規模事業者
- ・ “たぶん” の「漫然経営」を打破し、“管理” する『マネジメント経営』を目指す小規模事業者
- ・ “どうせ” の「諦め経営」を開き、“挑戦” する『チャレンジ経営』を目指す小規模事業者
- ・ “だって” の「言い訳経営」を脱却し、“実行” する『アクティブ経営』を目指す小規模事業者
- ・ “やっとな” の「ギリギリ経営」を改善し、“安定” する『セーフティ経営』を目指す小規模事業者
- ・ 小規模事業者持続化補助金や経営革新等の申請に前向きに挑戦し、経営発展に努める小規模事業者
- ・ 厳しい現状を「打破する」「変革する」ために、『前向きに取り組もうと努力を行う』小規模事業者
- ・ 自らが目標と方針を定め、経営計画を作成し『達成に向けて地道な取り組みを行う』小規模事業者

近年の厳しい環境変化は、小規模事業者にとっても「逆風が吹き荒れる経営環境」となっている。経営資源に制限がある小規模事業者は、自らが抱える経営課題に対して問題意識や危機意識を持ちながらも有効な打開策が見出せずに苦慮・迷走する状況下にある。地域小規模事業者にとって身近な支援機関である米沢商工会議所が「小規模事業者の課題は、商工会議所自らの課題である」と捉え小規模事業者に寄り添った支援により、共に課題解決に取り組むことが必要と考える。米沢商工会議所の支援から、小規模事業者に前向きな気持ちと取り組み姿勢を醸成することで、定義する『元気な小規模事業者』を地域により多く存在させることが小規模事業者の振興であり、地域活性化に結びつくものとする。

また、個々の小規模事業者支援も重要なが、元気な小規模事業者が活躍できる『地域経済の活性化』についても地域総合経済団体である商工会議所の重要な役割である。“地域経済が活性化すれば小規模事業者が元気になる” “小規模事業者が元気になれば地域経済が活性化する” 小規模事業者支援と地域経済活性化は、まさに「表裏一体」であり、経営発達支援計画では『両輪』で推進する必要があると捉えている。

については、本計画による「経営発達支援事業」を、外部支援機関、関係機関、行政、学術機関（大学等）、地元金融機関、その他の支援団体、専門家等と連携を行い、各種施策を活用しながら、『伴走型の個社支援』と『地域全体の面的支援』の2つの事業を主軸に傾注し、「元気な小規模事業者づくり・元気な地域づくり」を推進する。

併せて、米沢商工会議所が地域小規模事業者から「より頼られる支援機関になる」ことを目指し、『支援力強化と資質向上』を内部目標に掲げ、経営指導員をはじめ職員全体の資質向上とスキルアップ、組織内の関係強化を図り本事業の実施を行う。

【米沢市の現況】

（産業の概要）

米沢市は山形県の最南部に位置しており、置賜地方における経済と文化の中心的都市である。上杉鷹山公が礎を築いた「米沢織物」を基幹産業として昭和後期まで地域経済を牽引してきた。昭和53年に分譲が開始された中核工業団地（八幡原工業団地）を中心に、電気機械製造をはじめとしたエレクトロニクス先端産業の企業立地が相次いだことから、現在では情報通信機器が産業の中心となっている。製造品出荷額では山形県内第1位、東北地方でも有数の『ものづくり都市』である。

（食資源）

“上杉の城下町”として市内には名所旧跡も多数存在することに加え、国内屈指のブランド牛（米沢牛）との相乗効果で観光客も多い。その一方で、ブランド牛以外の食資源についても豊富かつ秀逸であり、市内での知名度はありながらも、地域外においては米沢牛の突出した認知度に隠れ、広がりや効果的な宣伝・PRに至っていないことが課題である。

（学術機関）

米沢市は、山形大学工学部や米沢女子短期大学、米沢栄養大学などの高等教育機関を擁する『学園都市』である。産学連携も盛んで、特に、山形大学工学部は中心市街地に「まちなかサテライト」を設置し中心商店街の振興と交流に寄与するほか、米沢商工会議所とは連携協定を締結するなど、地域製造業との共同研究や技術力向上などへの貢献度は大きい。地域内外から集まる学生は5,000人を超え、学生や教職員の消費による経済効果も相当に大きい。しかしながら、学生等の中心商店街（地元個店）への求心力が弱いこともあり、来街学生の増加を睨んだ『中心市街地（中心商店街）の活性化』『学生が行きたくなるまちづくり』も目下の課題として挙げられる。

（中心市街地）

米沢市の商店街は、戦後から昭和後期にかけて置賜地方における商業の中心地として栄えたが、「車社会化」「他の地方都市や都心部への買物人口の流出」「ネット通販の普及」「郊外型大型店等の台頭」などの劇的な経済環境の変化により徐々に衰退。特に、バブル経済の崩壊後からは商店街の空洞化と個店の弱体化が一層加速しており、中心市街地活性化の対策が喫緊課題である。かつて米沢市を代表する商店街として大きなにぎわいを見せた「平和通り商店街」は、とりわけ疲弊が著しく、空き店舗が目立つ状況となっており、早急に何らかの対策が必要とされる。

（現在、平和通り隣接場所に、中心市街地活性化基本計画事業による公共施設が平成28年7月の開館に向け建設工事が進行中。完成後には人の流れが変わることに期待が寄せられる）

（人口）

米沢市も全国的な傾向と同様に「少子高齢化」であることに加え、人口減少も進んでいる。昭和時代から微増を続け、一時は10万人に手が届きそうだった人口も、平成5年の94,434人をピークに減少傾向に転じ、平成22年にはついに9万人を割り込み(88,038人)、以後は回復せず平成27年4月時点では85,745人までの減少に至っている。自然動態においては平成14年以降、死亡率が出生率を上回る状況が続いていることが人口減少の1つの要因だが、それ以上に大きな原因となっているのが社会動態である。昭和60年から平成13年の間は転入者数と転出者数は横ばい状態で、その差も拮抗していたが、近年は転出者数が転入者数を上回り、その差も大きく開いていることが人口減少への大きな原因につながっている。

（米沢市は、明治22年の市制施行によって最初に『市』となった全国31都市の1つであるが、現在31都市のうち人口が10万人未満は米沢市だけとなっている）

（若者定着と労働力）

米沢市内高校の卒業生約1,000人のうち、実に70%が進学や就職で地元を離れ、そのまま地元に戻らない状況が続いている。また、県外各地から集まる市内大学に関しても、卒業後は米沢市を離れる者が圧倒的多数である。地域内の新規学卒者に対する有効求人倍率は、ひと頃に比べ高い水準で推移しており、特に人材不足の傾向にある医療介護、飲食および生活サービス、縫製、建設などの業種においては人材確保が直面課題となっている。労働力を必要とする小規模事業者にとっては若者の労働力を確保することが難しく、また、人材確保が行えても十分な育成が叶わず、短期間での離職につながるケースが多いことも地域が抱える課題と考えられる。

（地区内商工業者と小規模事業者）

米沢市の地区内商工業者も人口と同様に、近年は減少傾向をたどっており、平成18年から平成24年の動向を見ると、6年間で471社(1年あたりで約80社)が減少していることになる。特に、地区内商工業者のうち80%超を構成する小規模事業者に関しては更に減少数が大きく、559社(1年あたり約94社)の減少となっている。現在、米沢市の小規模事業者の構成では、商業(卸含む)(794社)、製造業(418社)、飲食・宿泊サービス業(437社)、生活関連サービス業(397社)で全体の60%超(2,046社)を占め、地域経済と雇用への貢献度は大きい。ことさら商業者(個店)に関しては、疲弊や廃業等で大幅減少しており、商店街組織の形成や存続にも影響を及ぼしていることが、前掲の「中心市街地が抱える課題」につながっている。多くの小規模事業者は、「売上減少」「客離れ」「資金難」「限界まで来た経費削減」という共通課題を抱えている。また、製造関連業では「生産革新や付加価値率向上のためのノウハウ不足」、労働力を必要とする業種においては、前掲の「人材確保と人材育成」という課題も抱えている。何れにせよ、地域において重要な役割を担う小規模事業者の衰退は、地域経済そのものの衰退に直結する問題であり、小規模事業者の減少対策と支援を講じなければ歯止めがかからない深刻な状況下にある。

【参考データ：地区内商工業者(小規模事業者)の推移】

調査対象(米沢市)	平成18年	平成21年	平成24年	左記6年間の推移
地区内商工業者数	4,768社	4,619社	4,297社	▲ 471社
(内、小規模事業者数)	3,924社	3,613社	3,365社	▲ 559社

※平成18年…事業所企業統計調査より

※平成21、24年…経済センサス調査より

米沢市の現況から抽出される課題

【小規模事業者に関する課題】

1. 売上減少、客離れ、限界まで来た経費削減、資金難
2. 創業者への支援(既存の小規模事業者支援との並行で)
3. 人材確保と育成〔労働力の確保〕
4. 生産革新や付加価値向上のためのノウハウ不足

【地域経済の活性化に関する課題】

1. 中心商店街における「個店の弱体化」と「全体の空洞化」
2. 中心市街地への求心力不足（市民、学生）
3. ブランド牛以外の食資源の知名度向上と有効活用
4. 人口減少と若者流出（ＵＩＪターン対策）
5. 人材確保と育成〔若者定着〕

課題解決を目指し、経営発達支援計画で取り組む事業

【伴走型の個社支援】

～個社支援による、売上向上・付加価値向上のための取り組み～
（小規模事業者に関する課題への対応）

1. 企業概況調査による地域景況・小規模動向の把握と信頼関係づくり

企業概況調査票を活用した小規模事業者巡回調査による地域景況・小規模事業者の動向把握と身近で頼られる職員・会議所づくりを行う。（毎年２００件）

2. 各種調査結果の提供・活用支援

各種公的調査等の活用や、米沢版小規模ＬＯＢＯ調査の実施・分析での地域動向把握と情報提供、その活用を支援する。（米沢版小規模ＬＯＢＯ調査／製造・小売・サービス業 年４回２００件）

3. 事業計画の重要性の周知と策定、伴走型の実行支援

経営計画作成セミナーの開催や、会議所報・ホームページを活用して経営計画の重要性や効果について周知するとともに、経営計画作成・実行支援を行う。特に「小規模事業者持続化補助金」「ものづくり・商業・サービス革新補助金」などの計画書作成と申請支援、並びに計画事業の実行での伴走支援に重点を置く。（ものづくり小規模事業者の“付加価値創造”に必要な、高度かつ専門的な技術とノウハウを要する支援については山形大学工学部など、より専門性を有する他の支援機関・団体との連携支援を実施する）

4. 創業計画策定と伴走型の実行支援

創業塾の継続開催と創業計画策定支援を行い、数多くの創業者を輩出するとともに、３年間の定期巡回による計画の進捗管理、見直しを行い不安定期の伴走支援を強化する。また、後継者がいない小規模事業者と創業者のマッチングにも取り組む。

5. 新たな需要の開拓

米沢商工会議所の公式ホームページやSNSアカウント、毎月発行の会報誌などを活用した情報発信と、既存の受発注サイトへの登録、各種展示会への出展支援を実施する。

6. 山形大学工学部や米沢信用金庫を始めとした各機関等との有機的な連携支援

経営発達支援計画を実施する中で、小規模事業者への各種支援を行うにあたり、多種多様な経営課題や技術的、専門的、資金的な問題に直面することが想定され、経営指導員だけでは解決策が見出せないケースや、より専門性の高い知識とノウハウが要求されるケースなどが考えられる。こうした場面においては、米沢商工会議所が「小規模事業者」と「外部支援機関、関係機関、行政、学術機関(大学等)、地元金融機関、その他の支援団体、専門家等」を結ぶ『ハブ』的な役割を果たすと共に、有機的な相互連携での効果的な支援を行うことで、小規模事業者の課題解決にあたる仕組みづくりを推進する。

例えば、製造業関連では特に専門性の高い分野や、高度な技術とノウハウを必要とする支援が求められると想定される。米沢商工会議所では、地元「山形大学工学部」との“連携協定”を締結しており、こうした既存パートナーシップ協定も連携支援で遺憾なく発揮し小規模事業者の発展に寄与したい。

【地域全体の面的支援】

～面的支援による地域経済活性化のための取り組み～

(地域経済活性化に関する課題への対応)

1. 空洞化する中心市街地の再興と、弱体化した商業・飲食サービス業の再生は、地域経済の活性化に必要不可欠であり、次に挙げる事業に実施によって実現に一步步を進める。
 - (1) 中心市街地(特にかつての商業集積区域)活性化を目指し、学生や主婦等の一般を交えた「まちづくりワークショップ」を展開しており、今後の「にぎわい創出」に結びつける。
 - (2) 米沢市中心市街地再興戦略事業(ニーズ調査)で、中心市街地に求められる機能を調査しその後の中心市街地に関する整備計画を作成する。
 - (3) 米沢市商店街連盟と連携し「まちなかゼミナール」「一店逸品運動事業」「まちなかバル」を継続的に開催。自店の商品やサービスについて原点に立ち返って再考し商売のあり方や顧客との信頼関係再構築に取り組む事で個店の活性化と面的活性化を実現する。
2. 地域の豊富な食資源にスポットを当て、有効活用と新たなメニュー開発による地域活性化を目的に「Y-1 グルメグランプリ」を継続開催する。地域食資源を用いた商品開発や、食資源の普及拡大により農業を含む地域経済活性化を図り、食のブランド化に貢献する。
3. 労働人口減少・若年層の都会志向などに起因する「人材確保と育成」は今後、数十年にも及ぶ地域課題である。当所は米沢市と連携し、地域の優良な中小規模事業者を学生およびその保護者・Uターン希望者等にガイドブックやホームページ、面談会などを通じて周知することで、中小規模事業者の「人材確保」に役立てる。併せて、少人数経営のため一貫した「人材育成」カリキュラムを作成し実行することが、困難な小規模事業者の従業員教育についても“新人”“中堅”“リーダー”それぞれに合わせた教育を実現し、小規模事業者の課題解決を図る。

より頼られる支援機関を目指すための取り組み

【米沢商工会議所の現状】

現状、経営改善普及事業においては、親切・丁寧・迅速を心掛けた相談対応を実施している。しかしながら、指導(記帳・金融・税務)件数が多く、窓口・巡回指導の合計が経営指導員一人当たり1,000件を超え時間的な余裕が無いことから、情報共有の機会を持つことが困難であり、個々の小規模事業者の経営実態等は担当する経営指導員だけが把握している状況となっている。加えて、地域の経済状況なども組織全体で共有化するには至っていない。また、指導対象の小規模事業者にも一部硬直化が見られ、対象となる小規模事業者の範囲拡大が必要である。

【米沢商工会議所の課題】

1. 担当する経営指導員だけの抱え込み(経営指導員間での情報共有と連携不足)
2. 組織内の情報共有と状況把握の不足(組織内での情報共有不足)
3. 指導対象となる小規模事業者の一部硬直化
4. 経営指導員間における得意分野とスキル幅の格差
5. 相談者への事後指導、定期接触の不足

【米沢商工会議所の支援力強化と資質向上】

～より頼られる米沢商工会議所を目指すための取り組み～

(米沢商工会議所の内部課題への対応)

1. 経営指導員間の連携で複数体制での指導や支援にも取り組むことで互いのレベルアップを図りながら、効率的な支援を行うことで時間的余裕を確保する。
2. 支援対象の小規模事業者を硬直化させることなく範囲拡大に努め、事後指導や定期接触といったフォローアップに注力する。
3. 各種研修等の履修、OJTによる支援スキル習得、情報交換・情報共有による指導支援の平準化、専門指導員や各種専門家の指導スキルの習得により、支援力を向上する。
4. 外部支援機関、関係機関、行政、学術機関(大学等)、地元金融機関、その他の支援団体や専門家等との連携を強化し施策を有効活用し小規模事業者の持続的発展に取り組む。
5. 経営指導員を中心とした「ミーティング(情報共有)」「内部研修(勉強会)」を週1回以上開催し、小規模事業者支援における進捗状況の情報共有はもちろん、上記の1～4で知り得たノウハウ等を共有し、支援機関としての全体的な底上げと内部連携の強化を目指す。(支援における課題や問題等も相互に提出し、全体で解決にあたる体制づくりを行う)

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間

(平成27年4月1日～平成32年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

※ 以下、文中では経営発達支援事業を「本事業」と表記。

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

【課題】

日本商工会議所や行政、金融機関等が行う景況調査や経済動向調査の結果は、情報として得てはいたものの、データ等の活用が不十分であり、巡回や窓口相談の際、情報提供が不足していた。また、米沢商工会議所が実施している独自調査「企業概況調査」(「I-5. 需要動向調査に関すること【指針③】」に記載)では、小規模事業者のニーズや課題の抽出に関する調査が不足しており、経営支援に活かしきれていなかった。

【実施内容と目標(目的)】

- ① 次の「活用する調査」に記載する5つの調査結果等を活用し、支援対象者に応じた加工・整理・分析を行い情報提供することで、小規模事業者が地域内の経済動向を把握する機会を創出し、経営発達への意欲を醸成する。
- ② 地域の小規模事業者の実態を把握し、適切な指導につなげていく。
- ③ 地域内の小規模事業者の経営動向を経営指導員が共有・把握し、巡回時に情報提供を行うことにより、小規模事業者は自社の経営状況、経営環境を再認識し、今後の経営の参考とする。

【期待される効果】

- ① 米沢商工会議所からの情報提供で小規模事業者が地域内の経済動向を把握することにより、売上げや賃金、雇用などの情報を得ることで自社の立ち位置を確認し、現状分析に役立たせることができる。
- ② 支援対象者が経営発達に向けた経営計画の検討・策定の際、調査結果から得た情報や課題、『気づき』を経営計画策定に盛り込むことで、より具体性のある事業計画づくりができる。
- ③ 経営指導員が四半期毎、各情報を集約・整理・加工することで自身のスキルアップにつなげる。

【活用する調査】

- ① 経済センサスの活用
(活用内容および活用項目)
 - ・ 経済センサス「活動調査」のデータ活用
- ② 日本商工会議所 L O B O 調査の活用
(活用内容および活用項目)
 - ・ 今月の売上・採算・業況等についての状況(DI値を集計)
 - ・ 自社が直面する問題など

③金融機関（日本政策金融公庫米沢支店、地元地銀）の景況調査の活用

（活用内容および活用項目）

- ・ 県内経済の動き（業種毎）
- ・ 主要経済指標（業種ごとの生産、消費、雇用、所得、建設投資、公共投資、金融）

④中小機構・東北経済産業局・山形県・米沢市の統計情報の活用

（活用調査および活用内容等）

- ・ (独法)中小企業基盤整備機構／中小企業景況調査
- ・ 東北経済産業局／地域経済産業調査
- ・ 山形県／山形県企業景気動向調査
- ・ 米沢市／米沢市の統計
- ・ (株)フィデア総合研究所／山形県内家計の消費動向調査

⑤米沢商工会議所が実施する調査データの活用

（活用調査および活用内容等）

- ・ 米沢商工会議所が独自に実施する調査事業「企業概況調査」をはじめとした、各種調査事業の活用。

※「Ⅰ-5. 需要動向調査に関すること【指針③】に記載の各種調査」

【活用方法】

- ①上記の調査結果やデータを経営指導員が四半期毎に集約し、巡回または窓口での相談対応時に小規模事業者へ情報提供を行う。
- ②ここで集約した資料は、経営発達支援計画の支援対象者だけでなく、既存事業者への情報提供、当所会報誌等での公開も行い、地域の小規模事業者へ地域の現状を認識してもらう。

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 本事業により支援を行う「支援対象者」の選定

【目的】

『伴走型』支援では、支援対象者(小規模事業者)と支援者(米沢商工会議所)が相互理解を深め、歩調を合わせた取り組みが重要かつ必要不可欠であることから、米沢商工会議所と共に経営発達に取り組もうとする意欲のある小規模事業者の選定が必要となる。

【方針と方法】

支援対象者の選定に際しては、既存の経営改善普及事業の中で、「当地域で特に支援が必要な業種(業態)」「創業者(創業予定者)への支援」「経営力の向上を望む者(要する者)」などの観点から、米沢商工会議所が特に「重点支援先」を設定して抽出する。その他、支援すべき個別案件は既存データ等からピックアップしながら支援対象者を選定する。

【特に「重点支援先」として設定する小規模事業者】

- ①当地域で特に支援が必要と考える「小売業」「製造業」「飲食・宿泊サービス業」
- ②創業間もない者(概ね創業3年以内)、創業予定者(これから創業しようとする者)
- ③各種補助金等(持続化、ものづくり)の採択者、今後の補助金申請を考える者
- ④その他、自店の将来的な持続的発展と発達を望み、各種の支援を希望する者

【具体的な選定手順】 ※本事業の実施初年度を想定した抽出手順

第1段階 支援候補者の抽出 (第1段階での支援候補者数は『200社程度』を目安に抽出)

支援対象者の選定にあたっては、既存の経営改善事業の相談者や利活用者の中から、前掲の重点指導先とした者や、企業概況、経営状況、相談データなどを勘案しながら、まずは『支援候補者』を抽出する。

①創業間もない者、および創業予定者を抽出

- ・創業塾の受講者 → 創業に至り3年未経過の者を抽出
- ・創業関連の融資制度利用者 → 創業後3年未経過の者を抽出
- ・創業相談・指導を行った者 → 創業後3年未経過の者、創業見通しが確実な者を抽出

②各種補助金等(持続化、ものづくり)の採択者、今後の補助金申請を考える者を抽出

- ・平成25年度および平成26年度の補助金採択者を抽出(基本的には全事業者)
- ・平成25年度および平成26年度の補助金不採択者から抽出(再挑戦を考える者)

③既存の経営改善普及事業での「相談利用者」のデータ等から経営指導員が抽出

- ・記帳代行、決算指導相談 → 業種、財務データ、人的要素、記帳状況等から抽出
- ・マル経利用相談 → 業種、財務データ、人的要素、経営方針等から抽出
- ・各種金融制度利用相談 → 業種、財務データ、人的要素、経営方針等から抽出

④既存の経営改善普及事業での「セミナー・講習会参加者」のデータ等から抽出

- ・創業塾、経営計画作成、経営革新、経営安定の各セミナー参加者を抽出

⑤小規模事業者向けの「受託業務・各種手続き業務」からの抽出

- ・小規模企業共済の加入手続き等 → 業種および事業内容等から抽出
- ・労働保険の事務受託 → 業種及び事業内容、従業員数等から抽出

【支援候補者抽出の対象とする経営改善普及事業】

項 目	平成26年度における利用事業者数
①創業間もない者等	20社
②各種補助金の採択者等	15社
③相談利用者	1,200社
④セミナー参加者等	350社
⑤受託業務利用者等	500社

第2段階 支援候補者への意思確認

この段階では、抽出した支援候補者は米沢商工会議所の「単方向の観点」であり、支援者側の考えや思いだけで進めることは“一方的な押し売り”につながる懸念がある。これを打開し、より有用な支援を講ずるには、抽出した支援候補者に対し、個別での意思確認の必要がある。具体的な意思確認は、次の内容を個別に実施する。（郵送または直接ヒアリング）

- ・ 持続的な発達と発展を希望するか？（経営向上を目指す取り組みを希望するか？）
- ・ 米沢商工会議所と共に前に進むことを希望するか？（伴走型支援を希望するか？）

第3段階 支援対象者の選定（決定）（最終的な支援対象者の選定数は『60社程度』を想定）

第2段階の個別意思確認を経て、前向きな回答が得られた支援候補者を本事業での支援対象者に選定し、次のステップとなる「I-2-（2）. 支援対象者の経営状況の分析」に着手する。

◎上記手順での選定は、本事業の実施“初年度（平成27年度）”を想定するもの。

2年目以降については、初年度の支援対象者への継続支援はもちろん、既存の経営改善普及事業等から、都度、支援対象者の抽出と選定を行い支援にあたる。

◎支援対象者に抽出されなかった小規模事業者に関しても従来通り事業者側の立場に立ち、寄り添いながら経営課題や問題解決への各種支援や指導を講ずる。（経営改善普及事業）

（2）支援対象者の経営状況の分析（非財務・財務）

【課題】

多くの小規模事業者は、日々の経営や雑務に追われ、自社の「経営状態」や「立ち位置」を把握できていない。加えて、地域内外の経済や需要、業界に関する各種の有益な情報も入手する方法や手段を持ち合わせていない。

【目的】

支援対象者への現状分析を行うことで、「経営の課題」「自社の強み・弱み」「財務状況」などを結果として改めて顕在化させ、支援対象者が自ら把握（自覚）すると共に、今後の経営の持続的な発展と発達を目指す経営方針や、経営計画の策定（の必要性）につなげる。

【分析の手法】

経営状況の分析は、大きく分けて『非財務』『財務』の2区分での分析実施を想定する。基本的な分析手法は次のとおり。

財 務→「3期連続財務諸表の作成(※)」 「CF計算書の作成(※)」 「損益分岐点売上計算」

参考資料①（3期連続財務諸表／エクセルBS）

[illegible]

参考資料②（3期連続財務諸表／エクセルPL）

[illegible]

参考資料③（ＣＦ計算書／エクセル入力）

1. 貸借対照表の入力 (単位：千円)						
項目	前期	当期	増減	項目	前期	当期
現金及び預金			0	支払手形	0	0
受取手形			0	買掛金		0
売掛金			0	短期借入金		0
有価証券			0	物産金		0
棚卸資産			0	引当金		0
短期貸付金			0	その他の流動負債		0
その他の流動資産			0	流動負債合計	0	0
貸倒引当金			0	長期借入金		0
流動資産合計	0	0	0	社債		0
土地			0	引当金		0
減価償却資産			0	その他の固定負債		0
建設仮勘定			0	固定負債合計	0	0
無形固定資産			0	負債合計	0	0
投資有価証券			0	資本金		0
長期貸付金			0	資本剰余金		0
その他の固定資産			0	利益剰余金		0
貸倒引当金			0	自己株式		0
固定資産合計	0	0	0	その他		0
繰延資産合計			0	純資産合計	0	0
資産合計	0	0	0	負債・純資産合計	0	0

(注) 有利子負債は、短期借入金又は長期借入金に含めて記入します。

2. 損益計算書の入力 (単位：千円)			
項目	0	0	増減
売上高			0
売上原価			0
売上総利益	0	0	0
販売費及び一般管理費			0
営業利益	0	0	0
営業外収益			0
営業外費用			0
経常利益	0	0	0
特別利益			0
特別損失			0
税引前当期純利益	0	0	0
法人税、住民税及び事業税			0
当期純利益	0	0	0

3. その他の入力 (単位：千円)			
項目	0	0	増減
減価償却費			0
支払利息割引料			0

4. 株主資本等変動計算書の入力 (単位：千円)							
項目	株主資本					その他	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金 ××××××××	繰越利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
前期実数		0	0		0	0	0
当期変動額							
目的剰余金の繰立て					0	0	0
法定剰余金の繰立て					0	0	0
剰余金の配当						0	0
役員賞与の支給(注)						0	0
当期純利益					0	0	0
自己株式の取得(又は処分)					0	0	0
その他の当期変動額(減額)						0	0
当期変動額合計	0	0	0	0	0	0	0
期末実数	0	0	0	0	0	0	0

(注) 会社法施行によって「役員賞与」は発生した会計期間の費用処理することとなり、原則「販売費及び一般管理費」で計上されることとなります。

参考資料④（ＣＦ計算書／エクセル出力）

キャッシュ・フロー計算書	
自平成〇〇年〇月〇日	至平成〇〇年〇月〇日
(単位：千円)	
項目	金額
I 営業活動によるキャッシュ・フロー	
(1) 当期純利益(+)・減少額(-)	0
(2) 非資金の費用項目	
1. 減価償却費(+)・減少額(-)	0
2. 諸引当金の増加額(+)・減少額(-)	0
(3) 回収・支払サイト	
1. 受取手形の増加額(-)・減少額(+)	0
2. 売掛金の増加額(-)・減少額(+)	0
3. 棚卸資産の増加額(-)・減少額(+)	0
4. その他の流動資産の増加額(-)・減少額(+)	0
5. 支払手形の増加額(+)・減少額(-)	0
6. 買掛金の増加額(+)・減少額(-)	0
7. 前受金の増加額(-)・減少額(+)	0
8. その他の流動負債の増加額(+)・減少額(-)	0
9. その他の固定負債の増加額(+)・減少額(-)	0
10. 利益処分による役員賞与の支払額(-)	0
(Iの計)	0
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	
1. 有価証券の購入額(-)・売却額(+)	0
2. 短期貸付金の貸付額(-)・回収額(+)	0
3. 土地の購入額(-)・売却額(+)	0
4. 減価償却資産の増加額(-)・減少額(+)	0
5. 建設仮勘定の増加額(-)・減少額(+)	0
6. 無形固定資産の増加額(-)・減少額(+)	0
7. 投資有価証券の購入額(-)・売却額(+)	0
8. 長期貸付金の貸付額(-)・回収額(+)	0
9. その他の固定資産の増加額(-)・減少額(+)	0
10. 繰延資産の増加額(-)・減少額(+)	0
(IIの計)	0
フリーキャッシュ・フロー (I+II)	0
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	
1. 短期借入金の増加額(+)・減少額(-)	0
2. 長期借入金の増加額(+)・減少額(-)	0
3. 社債の増加額(+)・返済額(-)	0
4. 増資額(+)・減資額(-)	0
5. 自己株式の取得額(-)・処分額(+)	0
6. 剰余金の配当の支払額(-)	0
(IIIの計)	0
IV キャッシュの増加額・減少額 (I+II+III)	0
V キャッシュの期首残高	0
VI キャッシュの期末残高 (IV+V)	0
決算(貸借対照表の現金及び預金)	0

- ◎エクセルシートへの入力だけなので、経営指導員は容易に活用が可能である。
- ◎巡回指導時には、ノートPCやタブレット端末を利用して現場で分析を行うことが可能。
- ◎CF計算書は自動計算のため単純計算ミスも発生せず、単一性のある結果が求められる。
- ◎直感的に入力できるため、支援対象者側に環境があれば、エクセルファイルを提供でき、自らの経営管理に役立てることも可能。

【支援体制】

より質の高い分析を実施すべく、多面的な視点を介入させるため、1事業者に対して経営指導員2名体制で取り組む。(経営指導員間でも視点や感性、解釈等にアイデンティティがあり、2名体制で分析にあたることは分析材料や課題の抽出でも有効である)

【調査結果の活用】

分析にあたっては、「I-1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】」および「I-5. 需要動向調査に関すること【指針③】」に記載の調査(各種調査結果の情報収集・整理・分析・加工・提供)を有益かつ有用に活用する。(次のステップとなる「I-3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】」での“参考材料”や“判断材料”につなげることを踏まえ分析を実施する)

【分析の準備】

- 準備 1** 支援対象者に選定した小規模事業者をリスト化する
- 準備 2** リスト化した後、業種(業態)が偏らないようグルーピング(12Gr)
※支援対象者(60社)を、1Grあたり5社を目安にグルーピング
- 準備 3** 経営指導員(6名)を1Grに2名割付(経営指導員1名あたり2Gr担当)
※経営指導員2名は、担当するGr内の支援対象企業について個別に分析を行う

支援対象者グルーピングと経営指導員の担当割付リスト(案)

G r	No.	小規模事業者名	業種	担当指導員（2名）	
A	1	●●商事	小売(食 品)	指導員①	指導員⑥
	2	××魚店	小売(鮮 魚)		
	3	▲▲技術	製造(金 型)		
	4	□□工業	製造(組 立)		
	5	◇◇酒場	飲食(居酒屋)		
B	6	○○商店	小売(日 用)	指導員②	指導員⑤
	7	■●酒販店	小売(酒 類)		
	8	△△肉店	小売(精 肉)		
	9	◆◆食堂	飲食(和 食)		
	10	◎◎旅館	宿泊(旅 館)		
C	11	○×電気	小売(家 電)	指導員③	指導員④
	12	×○屋	小売(雑 貨)		
	13	ホテル○□	宿泊(ホテル)		
	14	民宿▲△	宿泊(民 宿)		
	15	中華△□	飲食(中 華)		
D	16	ファッション◎○	小売(婦人服)	指導員④	指導員③
	17	△■ギフトショップ	小売(ギフト)		
	18	◆◇加工所	製造(加 工)		
	19	△×プラスチック	製造(成 形)		
	20	◇○庵	飲食(そば店)		
E	21	△○米穀店	小売(米 穀)	指導員⑤	指導員②
	22	■◇パーツ	製造(部 品)		
	23	◎×亭	飲食(料 亭)		
	24	レストラン△■	飲食(洋 食)		
	25	旅館○○	宿泊(旅 館)		
F	26	宝石の××	小売(宝 飾)	指導員⑥	指導員①
	27	メンズファッション□□	小売(紳士服)		
	28	○○プレス加工	製造(プレス)		
	29	●●テクノ	製造(精 密)		
	30	カフェテリア△△	飲食(カフェ)		
↓ 『L』までの 12Gr設定		↓ 指導対象者(60社)を、なるべく業種や業態が偏らないよう 12Grにグルーピング(1Grあたり5社を目安)		↓ 同様に指導員(6名) を1Grに2名割付	

【分析の実施】

第1段階 情報の提供と収集(併せて、支援対象者との信頼関係の構築を図る)

- ・支援対象者と面談のうえ、「企業概要」や「経営状況」の概要をヒアリング
- ・各種の調査結果から「地域全体の動向」「同業種の動向」などマクロ的な情報を提供
- ・3か年分「損益計算書」「貸借対照表」、直近「合計残高試算表」で財務全体像を把握

第2段階 非財務の分析実施

◎想定する分析手法（次の全て、または一部を用いて分析を実施する）

→ 「SWOT分析」「ABC分析」

- ・第1段階のヒアリングから「経営課題」や「経営資源」など分析材料ワードを抽出
- ・各種の調査結果から「経営課題」に関連する情報を提供（必要に応じて整理・加工する）
- ・「非財務」のSWOT分析（人、もの、商品、技術、販売、調達、環境、情報など）
- ・「商品（役務）」についてはABC分析で売上（収益）貢献度を分析（財務分析にも関連）
- ・『向き合うべき課題』と、SWOT・ABCでの『強化』『注力』『伸張』分野を抽出
※併せて、低貢献・着手不可能・実現困難の『縮小』『維持』『撤退』分野を見極める

第3段階 財務の分析実施

◎想定する分析手法（次の全て、または一部を用いて分析を実施する）

→ 「3期連続財務諸表の作成」「CF計算書の作成」「損益分岐点売上上の計算」

- ・損益計算書・貸借対照表から「3期連続財務諸表」を作成し数値動向を把握
※資産・負債の増減、売上・仕入・経費の増減、各年の特殊事情などをつかむ
- ・過去2か年分の損益計算書・貸借対照表から「CF計算書」を作成
※フリーキャッシュの実態、営業・投資・財務の各活動におけるキャッシュフロー把握
- ・現状の損益分岐点売上を算出（直近の損益計算書および合計残高試算表より）
※現状での限界利益率と損益分岐点売上を把握（経営計画での目標利益設定にも活用する）
- ・上記の財務分析から、現状での『収益性』『安全性』を検討する
※特に、基本指標の「総利益率」「経常利益率」「流動比率」「固定長期適合率」は重視する

第4段階 分析結果の振り返り（経営計画策定に向けたまとめ）

- ・分析で得られた結果を、支援対象者と共に再確認（的外れな内容ではないか？）
- ・分析結果に理解を深め、次のステップ「I-3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】」に着手

【支援対象者となる小規模事業者数（予定）】

項 目	現 状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	5年間の延べ数
現状には参考値として次を記載（平成26年実績） ・マル経相談…45社 ・持続化申請支援…20社 ・もの補助申請支援…5社	70社						
本事業初年度での抽出 ※初年度（平成27年度）は既存データより抽出選定	—	50社	—	—	—	—	300社
改善普及事業から抽出 ※改善普及事業の相談から支援対象として新規選定	—	10社	30社	30社	30社	30社	
2年目以降の継続支援 ※翌年以降も必要となる者への継続支援	—	—	30社	30社	30社	30社	

※現状の参考値（70社）については、本事業で計画する『経営分析』の内容までは及んでいないため、『経営分析』『経営計画作成』『実施支援』は一步踏み込んだ内容であり、現状との単純比較は困難。（現状に記載の70社には、金融相談や補助金申請に際する簡易分析のみを行っている）

※毎年度、継続支援の対象は30社を想定（継続支援の対象内での入れ替わりあり）

◎より高度な分析や、専門的な分析が必要である場合(もしくは支援対象者が望む場合)は、外部支援機関および関係機関(※1)、専門家等(※2)との連携により分析支援を行う。

※1…よろず支援拠点、県企業振興公社、山形大学工学部、県工業技術センター、各金融機関など

※2…当所専門指導員、ミラサポの活用、山形県信用保証協会の専門家派遣など

◎支援対象者の財務諸表(損益計算書、貸借対照表、合計残高試算表など)や記帳状況などから税務支援や経理支援が必要と判断される場合、あるいは現状経営で金融支援が必要と判断される場合には、既存『経営改善普及事業』で再支援、再指導を講ずる。

(経営改善普及事業での改善によって、本事業での支援に必要な基盤再構築を図る)

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 経営発達に向けた経営計画の検討

【課題】

小規模事業者は種々の制約から、その多くがいわゆる「成り行き経営」に陥っており、経営目標や方針が不明確であるがゆえに、様々な要因で経営を大きく左右される懸念を常に抱えている。成り行き経営からの脱却には、経営計画を立てることが有効と考えられるが、小規模事業者自らが経営目標や方針を打ち出し、経営計画を検討・策定することは「客観的視点」や「ノウハウ」などの面からも非常にハードルが高い。

【目的】

経営指導員が小規模事業者の「良き理解者で相談相手」であることから、経営者目線に立ちつつ、冷静かつ客観的なアドバイスを行い、“実現”と“持続”が可能で、かつ“効果”が見込まれる『経営計画の検討』を伴走型で取り組む。“目指すべき方向性”や“取り組むべき事業”などを表面化させ、具体的な打開策や解決策を検討することで、迷走・苦慮する小規模事業者に対して指針となる目標を立て、経営に対する更なる意欲向上を後押しする。

【支援体制】

「I-2-(2). 支援対象者の経営状況の分析」と同様に、経営指導員が2名(状況に応じ3名)体制で支援にあたることで、多様な可能性の模索と、幅広く多面的な検討が可能となる。

【分析からのフィードバック】

「I-2-(2). 支援対象者の経営状況の分析」で得られた非財務・財務の各分析結果を踏まえて、経営計画策定に向けた検討を実施する。検討に際しては、小規模事業者の特性を考慮しつつ、“選択と集中”“段階的な取り組み”を意識し、無理のない計画を検討する。

【調査結果の活用】

検討にあたっては、「I-1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】」および「I-5. 需要動向調査に関すること【指針③】」に記載の調査(各種調査結果の情報収集・整理・分析・加工・提供)を、次に示す『経営計画の検討』において、ロードマップを作成するうえでの判断材料に用いるなど、支援対象者に対して有益かつ有効に活用する。

【経営計画作成セミナー(創業塾を含む)の開催】

経営計画の検討にあたり、米沢商工会議所では経営計画作成に必要な基礎知識と心構えを学ぶことを目的とした「経営計画作成セミナー(創業者等向けの創業塾を含む)」を開催する。参加対象は支援対象者に選定した小規模事業者はもちろん、“小規模事業者持続化補助金”を始めとした各種補助金・助成金・認定等への申請を希望する小規模事業者にも積極的な受講を促す。

【経営計画セミナーの開催計画と目標】

項 目	現 状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営計画作成セミナー ※上段は回数、下段は参加企業数	1回 30社	1回 25社	1回 25社	1回 25社	1回 25社	1回 25社
創業塾(創業セミナー) ※上段は回数、下段は参加人数	1回 13人	1回 15人	1回 15人	1回 15人	1回 15人	1回 15人

【経営計画の検討】

◎代表者および共同経営者等と、経営指導員2名(状況に応じ3名)でのプレスト方式で検討

第1段階 「各種の調査結果」と「経営状況の分析結果」の再確認とアイデア出し

- ・ 経営分析結果を鑑み、事業領域の再確認（併せて新分野への進出可能性の有無など）
- ・ 各種調査結果から「地域需要」「カテゴリ別の買物動向」などミクロ的な情報を提供
- ・ 着手すべき事業内容と実施時期、それに伴う必要な労力や資金力などの検討
※分析で抽出した「課題」や「強化・注力・伸張」「縮小・維持・撤退」を踏まえて
- ・ 目標とする獲得利益の検討 → 経営分析で用いた「損益分岐点売上計算」を再計算
※目標とする獲得利益を達成する売上を算出した後には、各月での目標売上の検討
- ・ 経営発展のための「各種補助金・助成金・認定等」申請について可能性・必要性を検討
※必要な場合は、本事業での経営計画と、申請のための事業計画をリンクさせて検討

第2段階 経営発達へのロードマップ作成（目標までの道筋図の作成による可視化）

- ・ 第1段階の検討結果を、目に見えるカタチにするため簡単なイラスト（フロー図）を作成
- ・ 目標への道筋に無理は無いのか、実施する事業は適正かつ合理的かを再検討する

第3段階 ロードマップの確認（支援対象者と経営指導員の認識共通化）

- ・ 作成したロードマップを確認し、支援対象者と経営指導員の認識を共通化する
- ・ 双方の確認後は、次のステップ「I-3-（2）. 経営発達に向けた経営計画の策定」に着手する

（2）経営発達に向けた経営計画の策定

【目的】

「I-3-（1）. 経営発達に向けた経営計画の検討」でのロードマップ作成によって、「設定する最終目標」「漠然とした全体の道筋」が見えてくる。これをより具体化するため『経営計画書』として落とし込み、事業の実施時期や実施内容を明確にすると共に、都度、状況確認や実施効果の検証を行う。

【支援体制】

「I-3-（1）. 経営発達に向けた経営計画の検討」に引き続き、経営指導員が2名(状況に応じ3名)体制で支援にあたることで、ヒューマンエラーや計画モレを多くの目で確認し未然に防ぐ。

【検討結果からのフィードバック】

「I-3-（1）. 経営発達に向けた経営計画の検討」で作成したロードマップの内容を、改めて『経営計画書』に数字や活字で落とし込み、実施すべき事業計画（経営計画）の内容を具体化する。

【経営計画の策定】

◎経営計画は「1年計画」で作成（実施後は検証のうえ必要であれば計画を見直す）

※ロードマップから「向こう1年以内」で取り組むべき目標とその内容を盛り込む

第1段階 ロードマップ全体を1年単位で区分し「1年計画」を作成

- ・ 最終的な目標実現を目指すロードマップから、1年単位で実施する事業内容を抽出
- ・ 1年目に実施する事業内容を「経営計画書」に具体化する
※2年目以降についても、都度1年計画を作成し実施にあたる

第2段階 各種補助金・助成金・認定申請への経営計画を作成（申請する場合）

- ・ロードマップおよび1年間の経営計画に基づき、各種補助金等申請への計画書を作成
※本事業で作成する経営計画書は1年計画だが、申請での経営計画書は内容に応じて
- ・作成した経営計画書に無理は無いか、申請内容は適正かつ合理的かを再検討する

第3段階 経営計画書の確認（支援対象者と経営指導員の認識共通化）

- ・作成した経営計画書を確認し、支援対象者と経営指導員の認識を共通化する
- ・双方の確認後は、次ステップ「I-4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】」に着手

【経営計画の作成を支援する小規模事業者数(目標)】

項 目	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	5年間の延べ数
本事業で経営計画の作成を支援する小規模事業者数(支援対象者)	60社	60社	60社	60社	60社	300社
本事業で各種補助金等の申請を希望する小規模事業者への支援	30社	30社	30社	30社	30社	150社
経営計画作成での専門家等および外部支援機関との連携支援回数	10回	10回	10回	10回	10回	60回

◎経営発展を目指すために「各種補助金・助成金・認定等(※)」の申請が必要または有効と考えられる場合は、本事業において積極的な支援を講じる。(本事業での支援中から申請に至る者はもちろん、本事業での支援前(当初)から申請を希望する者に関しても、経営発達支援として本事業に取り込み積極的な支援を行う)

※…小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス革新補助金、創業関連の補助金および助成金(国、県、市)、経営革新認定など

◎専門的な知識や手法が必要な場合は、外部支援機関および関係機関(※1)、専門家等(※2)との連携によって経営計画の検討および策定にあたる。

※1…よろず支援拠点、県企業振興公社、山形大学工学部、県工業技術センター、各金融機関など

※2…当所専門指導員、ミラサボの活用、山形県信用保証協会の専門家派遣など

◎支援対象者の経営基盤やノウハウなどに「現状での改善」が必要と判断される場合には、既存『経営改善普及事業』での再支援、再指導を講ずる。
(経営改善普及事業での改善によって、本事業での支援に必要な基盤再構築を図る)

◎当初の支援対象者に選定されなかった小規模事業者に対しても、本事業での支援が必要であれば積極的に取り込み、経営分析等の支援を行う。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 経営計画に沿った事業の実施

【課題】

作成した『計画』は、計画内容に沿った『実行』が伴わなければ何の意味も成さない。往々にして途中で「頓挫」となるケースや、計画を作成したことで安堵し「未実施(計画倒れ)」となるケース、計画の作成が目的に「すり替わる」ケースなどもよく耳にする話しではある。しかし、小規模事業者が“成り行き経営からの脱却”“現状打破”を試み、“持続的な経営の発達”“成長発展”を目指すためには、本事業で作成した経営計画を、小規模事業者(支援対象者)自らが地道に実施することが最も重要となる。米沢商工会議所では、本事業の支援における最重要項目である“支援対象者の取り組み”を伴走支援するため、以下の『支援内容』にてサポートする。

【目的】

経営計画に沿った事業実施を支援することで「小規模事業者の持続的な経営の発達」を目指すことが目的であり、『伴走型の個社支援』における目標である。

【支援体制】

事業の実施支援に際しても、引き続き経営指導員が2名(状況に応じ3名)体制で支援にあたる。加えて、事業の実施には『実際の行動』が伴うため、経営計画作成までのプロセスよりも様々な課題や問題に直面することが考えられる。こうした場合にも、米沢商工会議所が“伴走型”での寄り添った支援を実施する。

【支援内容】

特に、次の「継続支援(2項目)」と「拡充支援(2項目)」に重点を置き、支援対象者が必要とする支援をタイムリーに実施するよう努める。

①継続支援(経営計画の実施に際し、支援対象者に継続して行う支援)

・定期接触による状況確認(必要に応じた助言および指導の支援実施)

既存の経営改善普及事業においても「巡回での訪問指導」「窓口での来所指導」を実施しているが、本事業での支援対象者に関しては「直面する問題解決」での支援ではなく、『持続的な経営発達』が目標であることから、より一層の接触と支援・指導の機会創出が必要と捉えている。1年計画で作成した経営計画では「月次目標売上」や「月毎の実施事業内容」などの記載を想定しているため、原則『毎月1回以上』の接触による状況確認(ヒアリング)と必要に応じた助言や指導を行う。

・実施後フォローアップ(PDCAサイクルによる検証支援)

自らが作成した1年計画の経営計画に基づく事業実施の結果や成果、効果等について、支援対象者が自分で評価・検証を行うことは容易ではない。上記「定期接触による状況確認」の延長線上で、1年間の取り組みを振り返り、経営指導員が客観的な視点で検証を行う支援が必要となる。PDCAサイクル(計画に無理は無かったか?計画に沿って実施できたか?効果や成果はどうだったか?今後どう反映させるか?)に基づいて、実施期間(1年間)での実施状況を把握すると共にその効果を鑑み、2年目以降の計画作成支援(※)を行う。(実施状況により、実施期間の途中でも計画変更や修正を進言することも支援に含む)

※2年目以降の計画作成に関しても、1年目の計画作成と同様のスキームで実施する。
 (「I-3-(2) 経営発達に向けた経営計画の策定」に記載のスキーム)

②拡充支援（経営計画の実施に際し、特別に必要となった場合の支援）

・事業に必要な金融支援（小規模経営発達支援融資制度等での積極金融支援）

経営計画に記載された事業を実施する中において、資金面での手当てが必要となる場面も想定される。前向きに地道な取り組みを行う小規模事業者に対して、有効、有用かつ有利に作用する金融制度での支援を積極的に実施する。については、『小規模事業者経営発達支援融資制度』をはじめとした各種融資制度活用による積極的な金融支援を行う。

・外部支援機関等との連携支援（多種多様な課題解決のための連携支援）

外部支援機関等との連携(※)については、既に「I-2. 経営状況の分析に関すること【指針①】」および「I-3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】」にも記載のとおり、本事業での支援全般に通ずるものである。事業の実施段階においては『実際の行動』が伴うために、多種多様な課題や問題に直面することが想定されるため、より一層強力かつ柔軟で有機的な連携を、外部支援機関・関係機関・専門家等と実現しタイムリーな支援を実施する。

※主な連携先は次に掲載のとおり。(他事業との連携を含む)

【外部連携による支援での連携先】

【外部支援機関】

(独法)中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点、山形県企業振興公社、山形大学工学部、山形県工業技術センター(置賜試験場) ほか

【関係機関】

日本政策金融公庫米沢支店、市内各金融機関(7行)、山形県信用保証協会、(協)米沢市商店街連盟、米沢市中心市街地活性化協議会、 ほか

【行政関係】

国(東北経済産業局)、山形県、米沢市

【専門家等】

米沢商工会議所専門指導員(税理士、会計士、弁護士、弁理士、経営コンサルタント等)、東北税理士会米沢支部 ほか

【他事業との連携】

ミラサポの活用(専門家派遣)、エキスパートバンクの活用(山形県の専門人材派遣) ほか

【経営計画の実施支援およびフォローアップ回数(目標)】

項 目	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	5年間の延べ数
策定後支援およびフォローアップを実施する回数(計画実施支援)	720回	720回	720回	720回	720回	3,600回
経営計画実施での専門家等および他支援機関等との連携支援回数	60回	60回	60回	60回	60回	300回

※経営計画の実施支援では、支援対象者に月1回以上の接触を行う

（２）経営計画の修正または変更支援（必要となった場合のみ）

【課題】

支援対象者が努力しても、外的要因などが起因して経営計画が思うように遂行されないケースも想定される。こうした場合でも経営計画そのものを廃止することが無いように、支援対象者のレベルや環境を再検討したうえで、実現可能な経営計画を策定し直す必要がある。経営指導員が積極的に働きかけ、経営計画を「実現性のあるもの」に修正(※)を施し、少しでも経営環境の改善と、経営発達に資するよう努めることが課題となる。

※経営計画を「実現性のあるもの」に修正する場合には、PDCAサイクルによる検証に基づき、まずは支援対象者より『何が原因だったか？(外的要因か、内的要因か)』『なぜ実現できなかったか？(目標が高かったか、他の制約があったか、特殊事情が発生したか)』などヒアリングで洗い出し、再協議と検討を経て、達成可能となる目標を再設定する（１年間での目標を、翌年以降に繰り延べることも併せて協議する）。なお、計画修正または変更を行う場合にも、必要に応じて外部支援機関等との連携支援を実施する。

【目的】

支援対象者の努力によっても遂行し得ない経営計画であった場合、実現性のある内容に修正することで、目標に対して別角度からのアプローチを提案し、経営の発達に寄与する。（併せて、自らが作成した経営計画が無駄にならないよう支援を講じることも目的）

【支援体制と方法】

「Ⅰ-3-(1). 経営発達に向けた経営計画の検討」および「Ⅰ-3-(2). 経営発達に向けた経営計画の策定」と同様に、支援対象者と経営指導員２名(状況に応じ３名)が一体となりアイデアと意見を出し合い、経営計画の修正または変更を行う。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

【課題】

行政機関や金融機関が行っている調査は、職員でその情報を共有するとともに、当所会報誌で周知を図っているが、小規模事業者へ向けてのデータの収集・活用・提供は不十分であったといえる。また、米沢商工会議所が主体となり実施する、地域内の小規模事業者の企業実態を知るための「企業概況調査」は、経営上の問題点や前年と比較した経営状況、今後の見込みなどの調査項目が不足しており、ニーズや課題の抽出が不十分であった。

【実施内容と目標(目的)】

- ①米沢商工会議所が、次の「調査内容」に記載する5つの調査事業を実施し、小規模事業者の経営資源やその需要動向の把握を行い、巡回時に情報提供する。「企業概況調査」へは上記課題で記載した新たな調査項目を追記し、事業者と顔をつきあわせヒアリングすることで、信頼関係の構築も築いていく。
- ②調査結果から見えてくるニーズや課題(方向性)を的確に捉え、小規模事業者の経営方針や販路開拓、課題解決など、小規模事業者の経営が持続的に発展するよう経営指導に反映させていく。

【期待される効果】

- ①各種調査の実施により、小規模事業者の現状、地域内の需要動向を知ることができる。
- ②得た情報を支援対象者へフィードバックすることにより、小規模事業者は自社の商品・または提供する役務(サービス)の需要動向について、改めて再認識する機会とする。
- ③需要動向に基づいた支援(販路開拓、金融支援、経営相談等)が展開可能となる。

【調査内容】

①買物動向調査の実施【既存実施の調査】

〔調査目的〕

- ・県内の消費者の買物動向を、目的や地域間の移動など、さまざまな視点から検証し、その実態を把握することを目的に実施する。
- ・消費者の購買動向を調査することにより、特に小売・サービス業においては売れ筋商品の把握や魅力ある店舗づくり、商店街づくりに向けて考えるきっかけとする。

〔調査内容〕

- ・調査回数 / 3年毎に実施(H27、H30)
- ・調査対象 / 県内約10,000世帯
- ・調査方法 / 各団体を通してアンケート用紙を配布、回収
- ・調査項目 / 1) 商圈の動向
2) 県外での買物動向
3) インターネットを含む通信販売による買物動向
4) 買物をする店舗
5) 中心部の商店街での買物動向
6) 震災以降の買い物動向 ほか

②地域ニーズ調査(中心市街地再興戦略事業)【新規調査として実施】

〔調査目的〕

- ・地域商業等への要望について情報収集を行う。低迷、空洞化が進む中心市街地の活性化のために必要なニーズや機能の調査を行うことで、今後、中心市街地活性化事業を進めるうえでの判断材料とする。

[調査内容]

- ・ 調査回数 / 年1回（平成27年度の中心市街地再興戦略事業補助金での実施）
- ・ 調査対象 / 1）米沢市内一般
2）中心市街地エリア（調査対象エリア）への来街者
3）地権者・事業者 ほか
- ・ 調査方法 / 1）アンケート調査（インターネット調査、来街者等への街頭調査）
2）グループインタビュー（商業者、就業者等）
3）現地調査（中心市街地の施設および既存ストックの現地調査）
4）関係機関ヒアリング
5）既存資料分析等（中心市街地に関連する各種資料）
- ・ 調査項目 / 1）ニーズ調査（一般から見た中心市街地に求める内容の調査）
2）マーケティング調査（商業集積とテナントミックス等の可能性調査）
3）機能要望調査（中心市街地に求められる機能等の調査）

③米沢版小規模L O B O調査【新規調査として実施】

[調査目的]

- ・ 米沢地域内小規模事業者の需要動向、経営の現状を把握するために実施する。調査結果を当所で分析・加工し、小規模事業者へ情報提供する。
- ・ 個別課題については、経営計画の検討・策定において伴走型で継続支援を行っていく。（共通課題については地域全体の課題として捉え、各支援機関と連携を行い解決に取り組む）

[調査内容]

- ・ 調査回数 / 四半期毎
- ・ 調査対象 / 200社（業種ごとに選定）
- ・ 調査方法 / 郵送による回答（回収は必要に応じてヒアリングを行いながら）
- ・ 調査項目 / ※調査票(案)を次々ページに掲載

④通行量調査の実施（既存調査で実施）

[調査目的]

- ・ 消費者のニーズ、行動範囲を把握するために実施する。
- ・ 商店街や個店の売上げ機会のチャンス・可能性を探るデータとして活用していく。

[調査内容]

- ・ 調査時期 / 隔年1回実施（7月下旬、日曜と月曜の連続した2日間）
- ・ 対象時間 / 午前8時～午後6時
- ・ 調査地点 / 市内15か所（主に中心市街地活性化基本計画エリア）
- ・ 調査対象 / 1）自動車の通行台数
2）バイクの通行台数
3）自転車の通行台数
4）歩行者の通行人数

⑤企業概況調査【既存実施の調査（追跡調査で実施）】

[調査目的]

- ・ 業種別、規模別の調査を行い、地域内小規模事業者の現状を把握する。
- ・ 経営上の問題点や商工会議所への要望、利用したい施策など、巡回時にヒアリングすることで事業者の生の声を聞き、ニーズにあった支援を行っていく。
- ・ 調査から見てきた個別課題については、経営計画の検討・策定において当所と伴走型で継続支援を行っていく。また、共通課題については地域全体の課題として捉え、各支援機関と連携を行いながら、課題解決に向け取り組んでいく。
- ・ 本調査での巡回を通して、小規模事業者と直接対話の機会を持つことで、小規模事業者と米沢商

工会議所の距離を縮め、相談しやすい環境づくりを促進する。（今後の支援範囲の拡大につなぐ）

〔調査内容〕

- ・ 調査回数 ／ 年 1 回（基本的には巡回期間を設定して取り組む）
- ・ 調査対象 ／ 管内の小規模事業者（毎年 200 社、5 年間で 1,000 社）
- ・ 調査方法 ／ 巡回による直接聞き取り調査
- ・ 調査項目 ／ 1) 売上・利益（所得）の実績と今後の見込み
2) 昨年同時期と比較した経営状況
3) 経営上の問題点
4) 設備投資の状況
5) 資金繰り
6) 雇用関係（採用・賃金動向）
7) 事業承継
8) 消費税対策（増税後の影響）
9) その他（特記事項あれば具体的に聞き取る）

【需要動向調査で実施する各種調査回数（目標）】

項 目	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	5年間の 延べ数
買物動向調査 ※3年毎に実施	1回	—	—	1回	—	2回
地域ニーズ調査 ※平成27年度再興戦略事業	1回	—	—	—	—	1回
米沢版小規模L O B O 調査 ※四半期毎に実施	2回	4回	4回	4回	4回	18回
	400社	800社	800社	800社	800社	3,600社
通行量調査 ※2年毎に実施	—	1回	—	1回	—	2回
	—	15地点	—	15地点	—	30地点
企業概況調査 ※経営指導員等の巡回調査	1回	1回	1回	1回	1回	5回
	100社	200社	200社	200社	200社	900社

※経営計画の実施支援では、支援対象者に月1回以上の接触を行う

【米沢版小規模ＬＯＢＯ調査票(案)】 ※新規での調査実施計画

返信先 F A X : 2 1 - 5 1 2 6 (米沢商工会議所 中小企業振興部 行き)

(米沢版小規模ＬＯＢＯ調査)

『経営動向調査』調査票

御社における『平成27年7～9月期』の経営動向をお教えてください。

◎事業所名 / (回答者 /)

◎業 種 / 該当する業種を“○”で囲んでください

①製造 ②建設 ③卸売 ④小売 ⑤飲食 ⑥理美容
⑦宿泊 ⑧その他()

◎取扱品目 / 主な商品・製品・サービス等の内容を記載してください

()

◎現在の経営動向調査 (平成27年7月～9月期における景気動向をお教えてください)

※各調査項目の動向(状況)を、次により矢印を選択し“○”で囲んでください。

『↑』 … 増加、上昇、好転、容易、過剰、良好

『→』 … 不変、横ばい

『↓』 … 減少、下落、悪化、困難、不足

調査項目	①前年同期比 【H26. 7～9月】			②本年前期比 【H27. 4～6月】			③今後3か月の予想 【H27. 10～12月】		
売 上 高	↑	→	↓	↑	→	↓	↑	→	↓
仕入価格	↑	→	↓	↑	→	↓	↑	→	↓
取引条件	↑	→	↓	↑	→	↓	↑	→	↓
資金繰り	↑	→	↓	↑	→	↓	↑	→	↓
従 業 数	↑	→	↓	↑	→	↓	↑	→	↓
賃 金	↑	→	↓	↑	→	↓	↑	→	↓
業 況	↑	→	↓	↑	→	↓	↑	→	↓
※時期に応じて項目追加	↑	→	↓	↑	→	↓	↑	→	↓

◎経営課題や関心ごと (御社で重要度の高いものを、順に3つ選んで番号をご記入ください)

順位1 ()	順位2 ()	順位3 ()
①売上(受注)減少	②仕入(原価)上昇	③生産設備の不足
④店舗等の老朽化	⑤経費(支出)増加	⑥人手不足
⑦利益率低下	⑧売掛の回収困難	⑨資金繰り悪化
⑩消費(需要)停滞	⑪消費(需要)停滞	⑫新分野への進出
⑬消費税の増税	⑭人材育成(教育)	⑮情報化への対応
⑯税金(納税)関連	⑰社内の組織体制	⑱環境(対策)問題
⑲後継者の不在	⑳会計(経理事務)	㉑PR・広告宣伝
㉒雇用関連の問題	㉓その他()	

◎そのほか経営の悩みや問題、米沢商工会議所への要望等があればお教えてください

(自由記述欄)

～ ご協力ありがとうございました(次回もよろしくお願いいたします) ～

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【指針④】

【課題】

現状、需要の開拓については小規模事業者からの要望を受けて、事業者や事業内容を既存の広報媒体に掲載することや商談会の紹介を行うことが大半である。しかしながら、新規の取引候補先の目に留まるのは地域内でも比較的規模が大きい企業が多く、成立や実現に至ることが少ない。

【目的】

本事業で取り組む新たな需要の開拓については、「Ⅰ-2. 経営分析に関する事【指針①】」「Ⅰ-3. 事業計画策定支援に関する事【指針②】」「Ⅰ-4. 事業計画策定後の実施支援に関する事【指針②】」に記載内容を実施したうえで、効果的な「情報の発信」「販路の開拓」を行い、新たな需要の開拓に寄与する。

【具体的な実施内容】

(1) 情報の発信

支援対象者の取り組み内容(商品やサービスを含む)が取引候補先の目に留まり、興味と関心をひくためには情報の発信が欠かせない。また、地域内外の事業者(BtoB)や消費者(BtoC)に注目されることで、新たな需要の掘り起こし・地域ニーズの喚起・新規取引や販売機会の創出をもたらす。そのために以下4つの支援を行う。

①定期会報誌への掲載により支援対象者の取り組み内容を周知

米沢商工会議所では、毎月1回、約3,000部の会報誌を定期発行している。会報誌は地域の経営者ならびに従業員に幅広く読まれており、掲載後の反応が高い。記事にて紹介された飲食店では客数が増加した、との言葉をいただいている。また、定期発行物の活用であるため支援対象者側での金銭負担が不要なこともメリットの1つ。

②公式ホームページへの掲載により支援対象者の取り組みを情報発信

米沢商工会議所の公式ホームページを活用し支援対象者の取り組みをPRすることで、地域内外に広く情報発信を行う。他の事業でもホームページから内容を確認しての問い合わせが多いことから一定の発信力が認められる。また、支援対象者が経営計画の事業を進める中で、その内容に変更等が生じた場合でも、ホームページへの情報変更は容易なことから正確な情報をタイムリーに発信が可能。これも支援対象者側での金銭負担は不要である。

③公式SNSアカウントからの情報発信

米沢商工会議所では、今年度より「facebook」の公式アカウントを設定し、各種の情報発信を行っている。会報誌・ホームページに比べ速報性があり、情報発信先の反応が即座に把握でき、発信情報に関心があればさらに範囲を広げ二次発信(シェア)につなぐことが大きな魅力である。他の事業でもすでに活用しており、特に“小規模事業者持続化補助金”では小規模事業者が自ら成功事例を発信したことで、他の小規模事業者が触発され、地域内に自発的な申請希望者が増加した。また、米沢商工会議所での情報発信だけではなく、支援対象者が自らアカウントを取得すれば大きな金銭負担を伴わずに情報発信が可能となるツールでもある。高い効果が見込まれることから積極的に取り組み、支援対象者には操作方法等の適切な助言を行い、情報発信の効果と重要性を考える機会とする。

④地元CATVの活用、市民向け各種情報誌への掲載による情報発信

地元CATV(株)ニューメディアは昭和61年設立の第3セクターであり、米沢市・南陽市・高畠町・川西町にて放送を行っている。地域での認知度は非常に高く、有料にもかかわらず世帯加入率は約30%を誇る。また函館・新潟に支店を持ち放送を行っている。有料購入してまでも地域情報に関心が高い層が多いことから、CATVにて支援対象者の取り組み内容を紹介することはPR効果が極めて高い。また函館・新潟にも放映されており広域的なPR効果も期待される。市民向け情報誌への掲載は①～③に記載する情報発信では補えていない“地域の小規模事業者への意識は低い、新しいことへの探求心が高い層”への広報手段として実施する。幅広い層への情報発信・PR・広報によって底辺の底上げを図り、地域内での浸透力を付加したい。

(2)「販路の開拓」

支援対象者の取り組み内容が、新規取引・受注獲得・売上拡大に結びつかなければ、事業の継続・安定・発展は望めない。機会を設け、地域内外の事業者(BtoB)、消費者(BtoC)に対して事業および取り組み内容について直接理解を得ることで上記目標に結びつける。そのために以下3つの支援を行う。

①米沢商工会議所・山形県・山形県企業振興公社・金融機関主催の商談会・展示会への出展

米沢商工会議所または関係機関等が主催の商談会・展示会に対して、出展支援を積極的に行う。

【たまもの商談会】

米沢商工会議所では、平成26年度に山形県との共催により「たまもの商談会」と称した食品関連の商談会を開催している。この商談会には、市内食品製造業14社が出展し、6社のバイヤーが集まり延べ64の商談が行われ、4社7件の商談が成立に至った。出展者からは普段接点のない県内外の大手スーパー等との商談実現により、「今後の展望が開けた」「バイヤーからの意見に刺激を受けた」など、総じて高い評価が得られている。

【三都市商談会】

平成21年度より商工会議所のチャネルを活かし、3都市(米沢市・仙台市・会津若松市)の製造業商談会も開催している。平成26年度は山形市・いわき市・さいたま市の企業も出展し、24社が商談を行った。この商談会は商談だけではなく、同時に研修会も設けている。出展者からは出展者の交流も図れ、信頼関係が深まっているとの評価をいただいている。

以上2商談会を出展企業へアンケート調査を行ったうえで、継続開催するとともに、他商談会・展示会でも小規模事業者の取り組みが直接の販路と売上の拡大につながり得るように支援する。

②(独法)中小企業基盤整備機構の受発注サイト「ジェグテック」「ここから調達」への登録

中小企業基盤整備機構では、主に製造関連の受発注支援サイトとして、既存企業向けの「ジェグテック」、創業企業向けの「ここから調達」という2種類のホームページを運営している。両サイト共、各府省・地方公共団体等の調達担当者や大手製造業者の製品(部品)調達に活用されているため、受注可能性(販路)が格段に広がることが期待される。また、両サイトは共に“単に登録すればよい”というものではなく、登録には他者より秀でるものがあるなど一定条件をクリアしなければならない。計画策定の支援を通して『小規模事業者の商品・サービスの実力向上』を図りサイト登録ができることで、対外的な評価の向上にもつながり、直接・間接的な販路開拓が見込まれる。

③出展・登録後のフォローアップ支援

展示会等への出展後には、結果や成果をアンケート(成約数・商談内容)に取りまとめたうえで、出展企業の不足していた部分を分析し、助言を行う。併せて、バイヤーのニーズ調査・分析を行い、出展者にフィードバックする。これにより、次回展示会での成約数の増加・成約率を高める。

【具体的な目標】

項 目	現 状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
米沢商工会議所会報誌にて 支援対象者の取り組み内容を周知	0回	4回	8回	10回	12回	12回
米沢商工会議所公式ホームページ掲載 による情報発信	0回	4回	8回	10回	12回	12回
米沢商工会議所公式SNSアカウント からの情報発信	0回	6回	10回	12回	15回	15回
地元CATVの活用、市民向け情報誌 掲載による情報発信	0回	1回	2回	3回	4回	4回
米沢商工会議所主催ならびに山形県・ 山形県企業振興公社・金融機関主催の 展示会への出展回数	2回	3回	3回	4回	4回	4回
中小企業基盤整備機構の受発注サイト 「ジェグテック」「ここから調達」登録	1社	2社	2社	2社	2社	2社
出展・登録後のフォローアップ支援 ※下段の括弧内は商談件数	10回 (7)	12回 (10)	12回 (10)	15回 (12)	15回 (12)	15回 (12)

米沢商工会議所が行う経営発達支援事業での『伴走型の個社支援』

より多くの地域小規模事業者を元気にする！(持続的な発展を図り、経営の発達に資する)

新たな需要の開拓につなげる事業の実施

- 【米沢商工会議所が“伴走型”で支援する内容】
- ・米沢商工会議所の会報誌・SNS・HP等で支援事業者の情報発信
 - ・中小機構、振興公社、日本商工会議所等が運営する受発注HP活用
 - ・地元CATVの活用、市民向け情報誌発行での情報発信とPR
 - ・各種の展示会および商談会など、販路の開拓につながる出展等の支援

経営計画に沿った事業の実施

- 【米沢商工会議所が“伴走型”で支援する内容】
- ・定期的な巡回および窓口での状況ヒアリング(併せて助言や指導を実施)
 - ・経営計画での事業実施に必要な金融支援→『経営発達支援融資制度』
 - ・円滑な事業実施に必要な場合、他の支援機関や専門家等との連携支援
 - ・事業計画の実施期間におけるフォローアップ(必要に応じ計画の見直し)

各種補助金・助成金・認定等の申請支援

- 【米沢商工会議所が“伴走型”で支援する内容】
- ・事業計画の事業実施や、持続的な発展に必要な申請等への相談と支援
 - ・経営計画検討および事業実施において申請支援を要する場合に対応
- 【想定される補助金・助成金・認定の申請支援】
- 持続化補助金、ものづくり補助金、創業補助金、経営革新…など

経営発達に向けた経営計画の検討・策定

- 【米沢商工会議所が“伴走型”で支援する内容】
- ・事業領域の再確認(自社の事業領域は何か、新たな分野に着手すべきか)
 - ・各種調査と、導き出した現状分析結果から、目指すべき方向性を検討(代表者・共同経営者等と、経営指導員2〜3名によるブレースト実施)
 - ・発展可能性が高い分野を抽出(着手不可分野や、実現困難分野の見極め)
 - ・経営発達へのロードマップ作成で具現化(併せて実現可能性の再検証)
 - ・ロードマップに沿った経営計画作成(1年計画で実施後は検証し見直し)
 - ・必要に応じて、よろず支援拠点や専門家等の協力を要請し検討を行う

各種情報収集・整理・分析・提供

- 【米沢商工会議所が実施する内容】
- ・「現状分析」「経営計画検討」を行うにあたり、必要な調査実施や調査結果収集を行い、支援対象事業者に応じて分析・加工・整理し提供
 - ・各種の調査結果等に関する情報を地域内小規模事業者に対し広く提供
- 【想定される提供情報の一例】
- ・地域の全体的な景気動向情報
 - ・規模別および業種別の情報
 - ・地域内外での購買動向情報
 - ・消費者ニーズの情報…ほか

経営状況の分析(非財務・財務)

- 【米沢商工会議所が“伴走型”で支援する内容】
- ・1事業者に対し、経営指導員2名で分析にあたる(複数視点で分析)
 - ・調査結果より同形態、同業種、同規模の現状や、地域内動向等を把握
 - ・非財務的分析(商品、技術、人材、価格、内外要因など)→SWOT、ABC分析
 - ・財務的分析(現金の流れ、収益性、安全性)→3期連続財務諸表、CF計算書
 - ・目標とする獲得利益、目標達成売上上の分析→損益分岐点売上計算
 - ・高度で専門的な分析は、よろず支援拠点や専門家等との連携支援

各種の調査結果

- | 【他で実施する調査】 | 【既存実施の調査】 | 【新規実施の調査】 |
|------------|-----------|--------------|
| ・経済センサ調査 | ・企業概況調査 | ・小規模事業者の景況 |
| ・LBO調査 | ・買物動向調査 | ・地域ニーズ(再興戦略) |
| ・金融機関の景況調査 | ・通行量調査 | |

創業支援(創業前・創業後)

- 【米沢商工会議所が“伴走型”で支援する内容】
- ・『持続的な発展と発達』を見据え、踏み込んだ個社支援を本事業で実施
 - ・創業予定者は勿論ながら、創業3年以内の者は積極的に関与する
 - ・創業計画作成支援、創業後事業計画支援、各種金融、補助金申請支援

経営改善普及事業による再支援・再指導

- 【米沢商工会議所が“伴走型”で支援する内容】
- ・現状分析や経営計画策定を行う中、必要に応じ改善普及事業で再支援
 - ・再支援・再指導によって経営改善が見込めれば発達支援事業に再移行
- 【想定される経営改善普及事業による再支援】
- ・財務分析における結果について、緊急性を要する改善が必要な場合
 - ・財務分析を行うにあたり必要な財務諸表などが整えられていない場合
 - ・既存経営での通常運転資金を要するなど金融支援が必要な場合
 - ・既存経営の安定化を図るために必要な専門相談が発生する場合…ほか
- ※経営発達支援事業により、経営指導員が伴走型での個社支援を行うことで必要性を判断する(経営発達支援でのPDCA)
- ※経営改善普及事業で再支援を行う際にも寄り添った支援を実施

経営発達支援事業での支援対象者の選定

- ・支援候補者から伴走型支援を必要とする者(将来的な発展を目指す者)
 - ・候補抽出以外の者でも伴走型支援が必要な者(日頃の経営指導等から)
- ※候補抽出以外からの支援対象者選定は、日頃の経営改善普及事業の中で経営指導員が随時行う

常にPDCAサイクルを意識しつつ
実現性、期待効果、実施結果を検証

候補者として抽出
されない場合でも
必要とする者には
積極的に支援する

経営改善普及事業から支援候補者を抽出

- 【米沢商工会議所が実施する経営発達支援事業の事前作業】
- ・当地域で特に支援を要する事業者(製造業、小売業、飲食サービス業)
 - ・経営改善普及事業の相談内容や、事業者個別ヒアリング等から抽出

「現状の改善・維持・存続」を主眼とする改善普及事業から
『持続的な発展と発達』を目指す発達支援事業への積極的着手

改善普及事業に立ち返り『持続的な発展と発達』の基盤再構築

創業者(概ね創業3年以内)への『持続的な発展と発達』支援

個別支援・指導

集団支援・指導

創業予定者

既存事業者

創業相談

- ・創業計画支援(主に金融)
- ・創業融資制度相談
- ※以降は既存事業者支援へ

創業セミナー

- ・創業塾(創業希望者、創業予定者等)

金融相談

- ・マル経の利用相談
- ・その他の金融相談
- ・リスク、緊急経営改善

税務相談

- ・所得税、法人税相談
- ・消費税、地方消費税相談
- ・決算、確定申告指導

経理相談

- ・記帳代行サービス
- ・記帳継続指導(税務署の委託)
- ・電算化(PC導入)支援

その他経営相談

- ・各種補助金等申請支援
- ・経営革新等認定支援
- ・法務、労務等の専門相談

各種セミナー等

- ・経営計画策定
- ・経営安定、経営革新
- ・税務、経理、労働など

米沢商工会議所の既存の主な「経営改善普及事業」

Ⅱ．地域経済の活性化に資する取組

1．中心市街地活性化による地域経済の活性化

【現状と課題】

米沢市の中心市街地(中心商店街)は、昭和後期まで山形県南の商業集積として、米沢市を始め、置賜地域(特に東南置賜となる南陽市・高畠町・川西町)の住民生活への重要な役割を担ってきた。

しかしながら「急速な車社会化」「公共交通や自動車道の整備による買物人口の圏外流出」「インターネット環境の普及によるネット通販利用の拡大」「郊外型の大型店や量販店・コンビニエンスストアなどの台頭」など経済環境は劇的に変化している。加えて「歯止めがかからない人口減少」「地域コミュニティの崩壊」といった社会環境の変化、「商店街や各店舗の建物と設備の老朽化」「商店街に密接に関係する道路や駐車場の狭隘化」など、元来から商店街と店舗が抱える課題もあり、平成に入ってから徐々に衰退を辿っている状況である。特に、バブル経済崩壊後からの商店街への逆風は厳しく、『商店街の空洞化』『個店の弱体化』は加速的に進んでいることが否めない。

上記のような経済環境と社会環境に対応すべく、各個店は可能な自助努力を続けているものの、「個での頑張り」も環境的、体力的、時間的、資金的にも限界に達して疲弊しており、何らかの支援や取り組み、中心市街地(中心商店街)の活性化対策が急がれる。

とりわけ、米沢市の中心部であり商店街の代表格である「平和通り商店街」は、かつては大きな賑わいを見せたが、周辺境界の衰退が著しい現状。平成23年8月には、米沢市が「中心市街地活性化基本計画」を策定しており、現在、中心市街地の活性化に向けた各種事業が段階的に着手されている。特に、活性化の核となるハード整備事業として建設中の「新文化複合施設(図書館・ギャラリー)」の完成が平成28年7月に控えており、中心商店街の“にぎわい創出”に期待が寄せられる。

【目的】

「現状と課題」に記載のように、現在、中心市街地活性化基本計画に挙げられた各種事業が段階的に進められており、特に今後のにぎわい創出の核施設となる新文化複合施設の完成も来年予定となっている。しかし、公共施設(いわゆる箱モノ)の建設が“中心商店街のにぎわい”に即直結するものではなく、公共施設と関連した、あるいは公共施設を絡めた「まちづくり」や「商店街活性化と個店強化の取り組み」が必要となる。ついては、『中心市街地活性化による地域経済の活性化』として、次の2項目に掲げる各取り組みを実施(継続実施)する。

(1) 中心市街地活性化への取り組み

①まちづくりワークショップ(継続実施)

【実施理由(背景)】

魅力的なまちづくり(にぎわい創出)に向けた検討は、行政や商業者の考えだけで進めることは望ましくない。まちに「住む人」「訪れる人」「利用する人」からの視点による意見を幅広く聴取し、議論を深めながら、より良い活力ある“まちづくり”を目指す可能性を模索し、反映させることが重要となる。

【実施内容】

まちに「住む人」「訪れる人」「利用する人」からの意見や要望、アイデア等を広く集約することを目的に平成26年度より『まちづくりワークショップ』を展開。このワークショップは、中心商店街の商業者や地権者を始めとし、高校生、大学生、主婦、教員等の有識者など幅広い層や立場の方からの参画もあり、今後の“まちづくり”と“にぎわいづくり”に向けた検討を実施しながら、自らが取り組みできることを模索している。

【目的と効果】

ワークショップの継続実施により、幅広い層からの『まちづくり』に対する考えや意見を集約することで、「市民が望む方向性」として中心市街地活性化基本計画および関連事業に反映できる可能性が広がる。市民参加型のディスカッションから反映できる取り組みを見出し、延いては“人がつどい、にぎわう”まちへの足掛かりとなる。

※平成27年度からは「平和通り商店街周辺の再興プロジェクト」もワークショップとして実施

〔参加対象〕米沢商工会議所、米沢市、商業者、地権者、テナント入居者、
高校生、大学生、一般(主婦層、高齢者)、教員、各種団体の代表者 ほか

〔検討内容〕①まちづくりに関する勉強会(まちづくり有識者によるセミナー開催など)
②中心商店街に望むこと(各個店に取り組んでほしいこと)
③中心商店街の環境整備に関すること(商店街美化、整備など)
④公共交通に関すること(循環バスの利活用とにぎわいづくりへの関連など)
⑤新文化複合施設と商店街活性化をつなぐこと(連携企画の提案や実現など)
⑥自らが実施できることの検討(商業者、一般それぞれに) …ほか

〔連携機関〕米沢市中心市街地活性化協議会、米沢市(商工課、総合政策課、文化課)、
(協)米沢市商店街連盟、中心商店街(7商店街) ほか

【まちづくりワークショップの開催計画(予定)】

項 目	現 状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
まちづくりワークショップ	5回	6回	8回	8回	8回	8回

【平成26年度の実施状況(画像)】



第1回ワークショップの状況



ワークショップ発表会(高校生の発表)

②中心市街地再興戦略地域ニーズ調査(新規事業)

【実施理由(背景)】

米沢市が策定した中心市街地活性化基本計画に不足する事業、あるいは補完できる内容の掘り起しを目的とした『中心市街地へのニーズ調査』を展開する。行政が策定した活性化基本計画には中心市街地活性化を図るための重要事業が数多く盛り込まれており、その効果が期待される。その一方で、この調査は地域経済団体である米沢商工会議所の立場から、「商店街と商業者に、より密接に関連する事業」を別角度でアプローチするため実施するもの。行政サイドで策定した既存の中心市街地活性化基本計画に不足するものを見い出して補完、あるいは新事業等の提言や実施につなげる。

【実施内容】

この調査自体は、国の『中心市街地再興戦略事業費補助金』の採択を受けて取り組むもの。消費者等のニーズを広く掘り起こすため意見や要望を聴取する“ネット調査”、中心市街地への来街者に直接ヒアリングを行う“街頭調査”、中心市街地の企業や商業者、地権者等から聞き取りを行う“グルーピングインタビュー”、空き店舗や既存ストックなどの状況確認を行う“現地調査”の各調査実施を計画。

【目的と効果】

調査結果は、小規模事業者の経営発達支援に役立てると共に、結果から見えてくる中心市街地整備の要否に基づき、新たなハード整備の可能性を含み、中心市街地活性化基本計画事業に反映させることを狙う。

※調査結果から、今後のハード整備必要性が見出せれば、米沢市中心市街地活性化協議会の法定化(現在は任意協議会)を目指すことを促すと共に、次の段階となる「先導的・実証的事業」への申請を検討する。

- [実施調査]①インターネット調査
②来街者への該当調査
③関係者等へのグルーピングインタビュー調査
④商店街既存ストック等の現地調査

[連携機関] 米沢市中心市街地活性化協議会、米沢市(商工課、総合政策課)、
(協)米沢市商店街連盟、中心商店街(7商店街) ほか

(2) 個店強化と魅力向上による商店街活性化への取り組み(にぎわい創出)

①一店逸品運動事業(継続実施)

【実施理由(背景)】

商業者を取り巻く経済環境や消費動向は厳しく、個店の努力が既存顧客の囲い込みや、新規顧客の来店まで結びつけることは容易ではない。また、来店してほしいと願う商業者側の思いに対し、「そこに店舗があることは知っているが入ったことがない」「看板が目には入るが来店理由(来店機会)がない」「どのような商品やサービスを提供しているかを知らない」「店舗前はよく通るが意識したことはない」「店舗存在すら知らない」「買わないと出てきにくそうなので入らない」のように商業者が思っている以上に、消費者である市民から店舗に対する認知度や理解度は低く、ミスマッチが生じている状況にある。消費者側では地元店舗の情報を知らないため来店動機につながっていないことや、来店機会がないことが、余計に消費者の足を遠ざける結果を招いているとも言える。

【実施内容】

この状況を打破するためには、商業者側から『動機』につながる情報を提供すると共に、消費者が関心と興味、喜びを持って買い物をしていただくことを目指すことが重要となる。そこで、平成25年度より実施している一店逸品運動事業では、各店舗の特徴や特性を象徴する“イチ押し”“オススメ”の商品を『逸品』に選定し、月1回開催の研究会で参加店同士が消費者目線で互いの商品やサービスに意見とアイデアを出し合う。約1年をかけたディスカッションを経て磨き上げを行い、参加店舗が共同でのお披露目会(逸品リリース)や、チラシ作成、イベント企画などを行い、消費者からの店舗認知度を高める取り組みを実施している。

【目的と効果(現状の実績を含む)】

過去2年間の実施では消費者からも参加店舗からも高い評価を得ている。小規模事業者が抱える種々の制約から個店では効果的なPRや情報発信を行うことが困難であるが、「前向きな個店同士が、この事業を通じた連携(集団での取り組み)」により実施できることでの相乗効果も大きい。今後も継続することで、より市民への店舗認知度が高まり、個店の魅力向上と顧客獲得へとつながり、延いては商店街活性化と市内商業の振興に資するものと考えられる。

[実施内容]①月1回ペースの研究会(専門家による勉強会、ディスカッション)※毎9月～翌7月
②逸品お披露目会(消費者を招待した発表、展示、メディア等へのリリース)
③各店舗での逸品フェア開催(来店を促進するための企画など)

[連携機関](協)米沢市商店街連盟、米沢市(商工課)

【一店逸品運動事業の実施計画(予定)】

項 目	現 状 (H26. 9～)	27年度 (H27. 9～)	28年度 (H28. 9～)	29年度 (H29. 9～)	30年度 (H30. 9～)	31年度 (H31. 9～)
逸品研究会の開催 (勉強会・ディスカッション)	10回	10回	10回	10回	10回	10回
逸品チラシの作成配布 (米沢市広報折込み、市内全戸)	1回	1回	1回	1回	1回	1回
逸品お披露目会の実施 (逸品展示、プレスリリース)	1回	1回	1回	1回	1回	1回
参加店舗数	17社	17社	18社	18社	20社	20社

【平成26年度の実施状況(記録画像)】



逸品チラシ



逸品お披露目会(逸品展示、プレゼン)

②まちなかゼミナール(継続実施)

【実施理由(背景)】

※①一店逸品運動事業に同じ

【実施内容】

実施理由は「①一店逸品運動事業」と同じではあるが、2つの事業で大きく違う部分は、「商品やサービスを前面に押し出した情報発信で店舗認識を高める」という一店逸品運動事業に対し、「各店舗の専門分野を気軽に学べる講座を催し、店舗と消費者の距離を縮める」を、まちなかゼミナールでは狙っている。特徴的な部分は、基本ルールとして『受講料は無料(材料代のみ実費)』『その場で受講者への販売はしない(受講者から希望があれば対応)』『各店舗の事業主が各専門分野のコツなどを直接教える』『各店舗を会場に少人数・小規模な講座で実施』が挙げられる。

【目的と効果(現状の実績を含む)】

受講者からは「気軽に」「無料」で、その道の“プロフェッショナル”から直接学べる機会が好評を博している。各店舗の環境もあり、1講座の受け入れ人数は限られていることから爆発的な広がりには難しいものの、一度参加した体験者から口コミで評判が広がる傾向が見られ、潜在する新規顧客の掘り起し可能性を大きく秘めている。東北地方でのまちなかゼミナール開催は米沢商工会議所が先駆者的な立場にあり、参加店舗・受講者共に評価は高い。一店逸品運動事業と共に、今後の個店強化、商店街強化につながるツールであると捉えている。

【連携機関】(協)米沢市商店街連盟、山形大学工学部、米沢市(商工課)

【まちなかゼミナールの実施計画(予定)】

項 目	現 状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
まちなかゼミナールの実施 (春季・秋季の年2回実施)	2回	2回	2回	2回	2回	2回
まちゼミチラシの作成配布 (米沢市広報折込み、市内全戸)	2回	2回	2回	2回	2回	2回
まちゼミ講座数 (1店舗での複数講座を含む)	97講座	100講座	100講座	110講座	110講座	110講座
まちゼミ参加店舗数	65社	65社	65社	65社	70社	70社
まちゼミ受講者数	735人	750人	750人	750人	800人	800人

【平成26年度の実施状況(記録画像)】



まちゼミ開催の様子(手前が受講者)



まちゼミチラシ(表面)

③まちなかバル(継続実施)

【実施理由(背景)】

近年は不透明な経済情勢や、消費税増税などの影響から個人消費も伸び悩み、その煽りを受けるカタチで、中心商店街の飲食店舗の入れ込み客数も伸び悩んでいる状況にある。特に、東日本大震災をターニングポイントとして飲食関連業の売上は下降傾向を辿り、4年が過ぎた今現在でも震災前の水準に戻らない店舗も多々見受けられる。

【実施内容】

まちなかバルは、こうした現状を打破することを視野に入れながら、“イベント感覚”で気軽に新しい店舗に入店できる機会をつくり、広く市民に楽しんでいただくことを目指して実施。中心市街地(中心商店街)活性化では日中の活性化のみならず、夜の健全な活性化も重要なキーポイントと捉えており、中心市街地エリアを中心とした飲食店の活性化と、夜のにぎわい創出を狙って実施するフードイベントである。

【目的と効果(現状の実績を含む)】

平成26年度の『初バル』の開催当日には予想を大きく上回る人出で盛り上がりを見せた。継続実施によって今後の中心市街地活性化に大きく貢献できるものと考えている。

[連携機関](協)米沢市商店街連盟、米沢市(商工課)

【まちなかバルの実施計画(予定)】

項 目	現 状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
まちなかバルの開催 (27年～春季・秋季の年2回)	1回	2回	2回	2回	2回	2回
チケット発行枚数 (発行総数での開催規模)	2,500枚	4,000枚	4,000枚	4,000枚	5,000枚	5,000枚
参加店舗数	42社	100社	100社	100社	120社	120社

平成26年度の実施状況(記録画像)】



初バルの開催(乾杯で開始)



バル当日チケット販売所

④プレミアム付商品券の発行(継続実施)

明るい兆しが見えない経済状況の中、商業者が置かれている現状は未だ厳しさを脱することができず苦戦している。疲弊する個店が増える中で、廃業判断を余儀なくされる個店も目につき、個店を失う商店街においては、“商店街”という組織体裁を保つことすら困難な状況に直面しつつある。一方では、消費者においても可処分所得に余裕が無い中で、「消費税増税」「輸入材高騰による食品や生活商品の軒並み値上」などから生活の維持そのものに不安を抱え、個人の消費動向も伸び悩む状況である。個人消費が伸びなければ、地域経済も縮小傾向に立たされることになり、これが連鎖し続けると“減少”“削減”“縮小”という経済のマイナス成長に陥ることになる。如何にして個人消費を喚起し、地域の個店・商店街に波及させられるかが中心市街地と中心商店街の活性化において“重要なカギ”になることは間違いない。プレミアム付き商品券の発行では、個人消費を促す『起爆剤』としての効果を狙うと共に、地域内に消費促進効果をもたらすことで個店と商店街に好影響を与え、延いては地域全体の経済活性化を図る取り組みである。当地域の過去実績からも、商品券発行による一定の地域経済効果は見られえることから、市民の消費マインドを高める働きがある。

※平成27年度は国の地方創生交付金により20%プレミアム付での発行計画となる。

[連携機関](協)米沢市商店街連盟、米沢市(商工課)

【プレミアム付商品券の発行計画(予定)】

項 目	現 状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
発行回数	1回	2回	1回	1回	1回	1回
発行総額	1.1億円	4.8億円	1.1億円	1.1億円	1.1億円	1.1億円
利用可能店舗数	293社	640社	300社	300社	300社	300社

※平成27年度は国の地方創生交付金により2回発行(プレミアム20%)

平成26年度での実施状況(記録画像)】



商品券の販売当日(購入希望者の列)



商品券の販売所(市内複数場所で販売)

(3) 地域食資源の活用による交流人口の拡大への取り組み

Y-1 グルメグランプリの開催(継続実施)

米沢商工会議所青年部主催の「Y-1 グルメグランプリ」は、米沢で営業する飲食店が地元の農産物を使用した一品料理にて評価を競うものである。米沢市内の河川敷に出場店が一堂に会し、仮設テント内にてチケット制で商品を販売する。評価は来場者の投票によって決める。前回開催(H26. 7. 27)の出場店は20店で、入場者数は20,000人。米沢の夏イベントとして山形県内での知名度は高い。加えて、米沢市内の青年団体(米沢青年会議所・山形おきたま農業協同組合青年部)が連携して運営していることも特長の一つである。

Y-1 グルメグランプリを継続開催・支援することは多くの効果が期待される。

出場する飲食店への効果としては、競い合い、切磋琢磨することで商品・サービスの質が向上することや、イベント来場がキッカケとなり、出場した飲食店への来店が増え店舗への実益がもたらされること、一定の評価を受けた出場者のメニューが加工食品や弁当などの新たな商品として開発されることで県内外に販路が広がることが挙げられる。

米沢の食資源への効果としては、新しい種類や活用法が掘り起こされ、県内外から米沢に注目が集まり経済効果につながる事が挙げられる。また、出場店が地元の農産物を活用し商品開発することにより、地域食のブランド化へと発展することが期待される。

交流人口増加の効果としては、イベントを目的に、市内外から観光客が来場することでそのイベントだけではなく米沢市内全体に消費喚起をもたらすことが挙げられる。

なお、米沢の青年団体が運営することで、「次世代の経営者」の人材育成が図られる。

[連携機関](公社)米沢青年会議所、山形おきたま農業協同組合、米沢市(農林課)

Y-1 グルメグランプリの実施計画(予定)】

項 目	現 状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
Y-1 グルメグランプリの開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
出場店舗数	20社	20社	20社	20社	20社	20社
来場者数	20,000人	20,000人	20,000人	20,000人	20,000人	20,000人
商品開発	1社	2社	2社	2社	3社	3社

平成26年度の実施状況(記録画像)】



大勢の来場者でにぎわう会場



Y-1 グルメグランプリチラシ(出場品紹介)

２．人材確保と若者定着による労働力流出対策

労働人口の減少が著しい中、“人材の確保と育成”そして“職場定着”は、米沢地域が抱える喫緊の課題である。

当市の高校生は、卒業と同時に７０％前後が進学・就職のために地域を離れ東京・仙台などに転出したまま戻ってこない状況が長年続いており、地域の産業や消費を支える若年労働者の減少が著しい。加えて、有効求人倍率は高水準で安定し、失業者はひと頃に比べると大きく減少した反面、もともと人材不足であった医療介護・飲食サービス・縫製・建設などの業種では、事業継続をも揺るがしかねない人手不足に陥りつつある。

そこで米沢商工会議所では山形県や米沢市と連携し、「人材確保定着支援事業」「若者職場定着支援事業」を実施し、地元就職を希望する学生およびその保護者、Ｕターン希望者などの増加に努めるとともに、就職面接会やホームページ、ガイドブック等を通じて、地域内の企業を広くＰＲ、地元にも就職先がたくさんあることを伝え地域の人材確保に役立てている。

一方で、中小規模事業者は、日々の業務に追われ、時間や知識・ノウハウが不足しているため社員教育や人材育成の部分が手薄となっている。そこで、当所では前述の事業の中で、勤続年数（経験年数）別にクラス分けしたセミナーを開催し、それぞれに合わせた内容のカリキュラムで中小規模事業者の人材育成を担っている。こうした取り組みの地道な継続により、スキルアップによる達成感、円滑なコミュニケーションによる地域や職場・同僚への愛着心を引き出し、若年層の離職率低減・職場定着につなげている。

若年層を中心にした人材の確保・定着を推進することで、企業の安定的発展と地域経済の活性化を実現する。

Ⅲ. 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み

1. 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

米沢商工会議所が「経営発達支援計画」を実施するに当たり、小規模事業者の高度な技術的課題や専門的課題に直面し、高い技術やノウハウが必要となるケースが予想される。従来の小規模企業支援でもこのようなケースは多々あり、多くの専門家や支援機関・行政等と連携を図りながら課題解決に向け取り組んでおり、「経営発達支援計画」を推進していくうえで、有効活用する。

①「置賜経営指導員連絡会」

置賜地域（米沢市を含む3市5町）の商工会議所・商工会の経営指導員で組織する「置賜経営指導員連絡会」において研修会を年2回開催する。各商工団体で取り組んでいる経営革新や販路開拓、街づくり等、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資質向上を図る。また、各地域の経済動向や雇用情勢等の意見交換も行い、小規模事業者への経営支援に役立てる。

②「プラットフォームやまがた連絡協議会」

山形県では、山形県企業振興公社が主催する「プラットフォームやまがた連絡協議会」において中小企業団体等の連携機関と協力し、商工団体のみならず、行政や支援アドバイザー、各専門家等との連携強化を図っている。この協議会では年に数回懇談会を開催し、各地域の需要動向、経営支援ノウハウ等に関して情報を共有している。このような取り組みにより、数多くの事例を知ることができ、それらを事業所に還元することで、小規模事業者に専門性・満足度の高い支援を行う。

③その他の連携支援機能の活用

山形大学工学部と米沢信用金庫が中心となり取り組んでいる産学官金連携のシステムは、企業の生産革新や製品・商品開発、人材育成などの分野で有効に機能している。さらに山形大学工学部と米沢商工会議所は平成24年に「連携協定」を締結し、地域企業の技術課題や経営課題の解決から地域振興や人材育成・海外ビジネス展開など幅広い分野で連携実績を有している。当所は金融機関との連携にも従来から取り組んでおり、米沢信用金庫はもちろんのこと地元地銀や日本政策金融公庫米沢支店・山形県信用保証協会米沢支店などとも定期的な情報交換を行っている。近年は「よろず支援拠点」との連携も軌道に乗りつつあり、地域内の小規模支援の連携は着実に進んでいる。

米沢商工会議所が中心的な役割を担い、既存の連携支援機能を活用しながら、小規模事業者の販路開拓・付加価値創造による経営発達に取り組むことで、最大限の効果をあげていく。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

①中小企業大学校が主催する研修会に参加し、経営支援能力の強化を図る（若手経営指導員は2年間の研修を義務付け、ベテラン経営指導員は隔年ごとに専門研修を受講）。

②日本商工会議所、東北六県商工会議所連合会、山形県商工会議所連合会主催の指導員研修に参加。特に、山形県商工会議所連合会主催の指導員研修には小規模事業者の指導を行う職員が全員参加し、ケーススタディやグループワークを通して個々の能力向上を図るとともに、経営分析や利益確保、販路拡大等の支援策を習得する。

③当所では週1回以上、経営指導員の打ち合わせを行っている。その中で各指導員が担当している事業所の経営課題やマル経審査会に提出する案件を提示し全員で経営状況の分析等を行うことにより、情報の共有化・指導員としての能力向上を培っていく。若手指導員はベテラン指導員の助言や提案を学ぶなど、OJTにより支援能力の向上を図っていく。

④税理士や公認会計士で構成する当所の専門指導員、商工調停士等を講師に迎え、小規模事業者の支援に必要なスキル（税務・財務全般、事業承継・相続・贈与等）を学び、日々の経営指導にフィードバックする。また、事業所から専門指導員の相談申し込みがあった際、指導員も同席し現場指導を行うことによりOJTによるスキルアップを図る。

⑤経営指導員が習得したスキル、ノウハウ、支援した経営計画等を、当所システム（チェンバーズパック）を活用し、共有する。

3. 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

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

①当所で一年間の成果をまとめた後、当所総務委員会※のメンバーを中心とした、「事業評価委員会（仮称）」（以下、評価委員会）に実施状況を報告する。評価委員会では、本事業の実施状況について検証を行い、未達成の部分において見直し案の提示を行う。

<事業評価委員会（仮称）のメンバー構成>

- ▶ 当所専門指導員（経営支援の評価）
- ▶ 置賜総合支庁産業経済企画部長（事業の評価）
- ▶ 米沢市産業部長（事業の評価）
- ▶ 山形大学工学部副学部長（事業の評価）
- ▶ 一般会員代表（事業の評価）
- ▶ 当所総務委員会正副委員長（本事業全体の評価）

②評価委員会で指摘を受けた未達成の部分は、再度商工会議所内で検討し、見直しの方針を決定する。

③一年間の成果および見直し方針、次年度へ向けた事業計画は会頭会議へ報告し、承認を受ける。

④事業の成果・評価・見直しの結果を当所ホームページ（<http://www.ycci.or.jp>）で計画期間中公表する。

※…当所の運営・財政に関する事項、事業計画・事業予算等の審議を行う機関

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

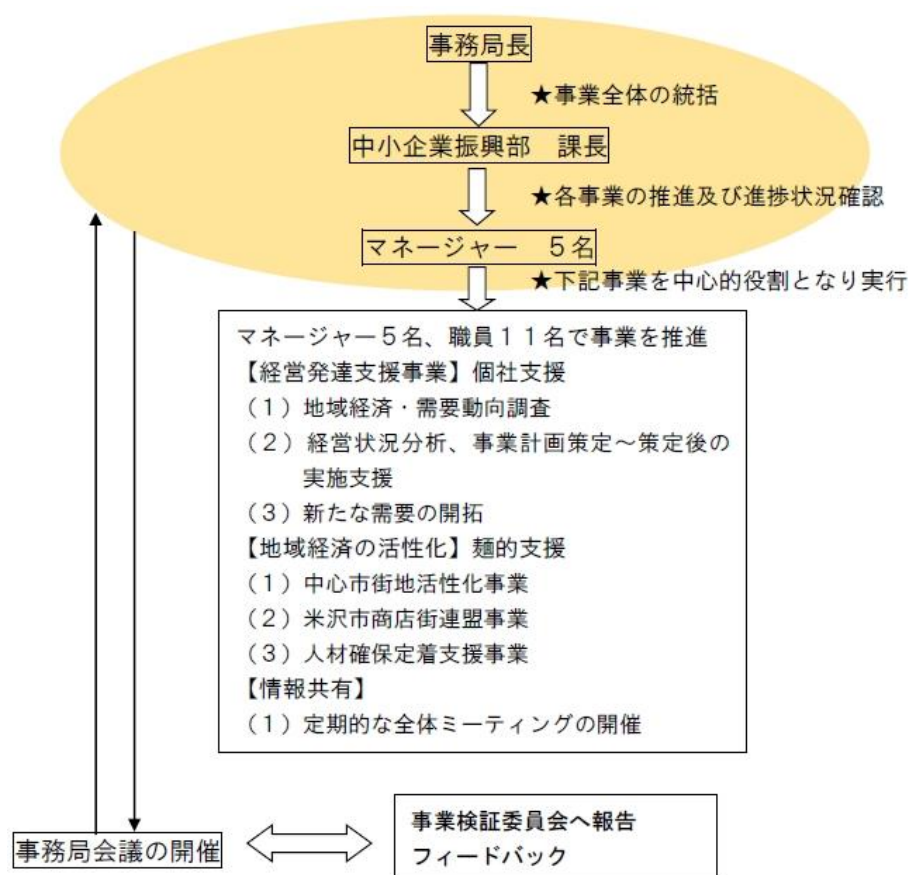
(平成 27 年 3 月現在)

(1) 組織体制

当所は総務企画部と中小企業振興部の 2 部体制となっている。経営支援に関しては中小企業振興部で担当。地域振興、地域活性化に関しては両部で取り組んでいく。本事業計画を実施するにあたり、全体統括を事務局長が行い、中小企業振興部 課長が事業推進の長となる。各部のマネージャーがそれぞれの事業を役割分担し、その事業の責任者となる。定期的に事務局会議を開き、事業の管理・監督を行い、その会議の内容は、事業評価委員会※に報告されるものとする。また事務局会議の内容を全職員で共有し、事業のブラッシュアップを図る。

※ 事業評価を行うための委員会

<事務局実施体制図>



(2) 連絡先

名 称 / 米沢商工会議所 中小企業振興部
所 在 地 / 山形県米沢市中央 4 丁目 1 番 30 号
電 話 / 0238-21-5111
F A X / 0238-21-5126
U R L / <http://www.ycci.or.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)

	27 年度 (27 年 4 月以降)	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
必要な資金の額	151, 000	114, 100	114, 100	114, 100	114, 100
中小企業相談所 調査事業 経営支援全般 中心市街地活性化 地域資源活用 需要開拓	82, 000	82, 000	82, 000	82, 000	82, 000
商店街連盟事業 一店逸品運動事業 まちなかゼミナール まちなかバル プレミアム商品券	54, 200	18, 200	18, 200	18, 200	18, 200
人材確保定着支援事業	13, 900	13, 900	13, 900	13, 900	13, 900

調達方法を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費、受益者負担金、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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容	
(1) 地域の経済動向調査に関すること	①②③④⑥⑪⑫⑬
(2) 経営状況の分析に関すること	③④⑤⑥⑩⑪⑫
(3) 事業計画策定支援に関すること	③④⑤⑥⑩⑪⑫⑬
(4) 事業計画策定後の実施支援に関すること	①②③④⑤⑥⑦⑩⑪⑫⑬
(5) 需要動向調査に関すること	①②⑦
(6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	①②③④⑧⑬⑭
(7) 地域経済の活性化に資する取り組み	①②③⑤⑦⑧
(8) 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	①②③④⑤⑥⑨⑩⑪⑫⑬⑭

連携者及びその役割					
No	連携団体	役職	代表者	住所	電話
①	山形県置賜総合支庁	支庁長	齋藤 稔	米沢市金池 7-1-50	0238-26-6000
②	米沢市	市長	安部三十郎	米沢市金池 5-2-25	0238-22-5111
③	(公財)山形県企業振興公社	理事長	森谷 裕一	山形市城南町 1-1-1	023-647-0660
④	米沢市金融団（市内4行） 代表店舗／山形銀行米沢支店	支店長	長沼 清弘	米沢市門東町 3-1-5	0238-22-2010
⑤	(国財)山形大学工学部	部長	飯塚 博	米沢市城南 4-3-16	0238-26-3005
⑥	山形県信用保証協会米沢支店	支店長	柏倉 達郎	米沢市駅前 3-1-91	0238-23-7630
⑦	(協)米沢市商店街連盟	理事長	枝松 正憲	米沢市中央 4-1-30	0238-21-5111
⑧	山形おきたま農業(協)	代表理事組合長	木村 敏和	川西町大字上小松 978-1	0238-46-3111
⑨	山形県立米沢米養大学	学長	鈴木 道子	米沢市通町 6-15-1	0238-22-7330
⑩	山形県よろず支援拠点	コーディネーター	成澤 郁夫	山形市城南町 1-1-1	023-647-0660
⑪	米沢信用金庫	理事長	加藤 秀明	米沢市大町 5-4-27	0238-23-3430
⑫	㈱日本政策金融公庫米沢支店	支店長	岩下 学	米沢市中央 4-1-30	0238-21-5715
⑬	(独法)中小企業基盤整備機構東北本部	本部長	守屋 高弘	仙台市青葉区一番町 4-6-1	022-399-6111
⑭	ジェトロ山形貿易情報センター	所長	河浦 義和	山形市七日町 3-5-20	023-622-8225

※順不同で掲載

※それぞれの役割は連携図に記載

連携体制図等

地域の事業所・創業者

(小規模事業者支援・創業者支援)

相談

伴走支援

(現状分析、計画策定、
需要開拓、情報提供 等)

米沢商工会議所

小規模事業者の売上向上・付加価値向上に向け、
伴走型支援により課題解決を図る。

- ①各種調査結果を活用した情報提供
- ②事業計画策定～実行支援とそのフォローアップ
- ③創業計画策定～実行支援とそのフォローアップ
- ④情報発信による需要開拓と販路開拓支援

専
門
家
派
遣

連携

【外部支援機関】

(独法) 中小企業基盤整備機構東北本部、山形県よろず支援拠点、
(公財) 山形県企業振興公社、山形大学工学部、米沢栄養大学

【関係機関】

日本政策金融公庫米沢支店、市内各金融機関(7行)、(協)米沢市商店街連盟、
山形県信用保証協会米沢支店、米沢市中心市街地活性化協議会
山形おきたま農業(協)、ジェトロ山形貿易情報センター

【行政機関】

国(東北経済産業局)、山形県、米沢市

【専門家等】

米沢商工会議所専門指導員(税理士、会計士、弁護士、弁理士、経営コンサルタント等)、
東北税理士会米沢支部

【他事業との連携】

ミラサポの活用(専門家派遣)、エキスパートバンクの活用(山形県専門人材派遣)ほか