

経営発達支援計画の概要

実施者名	米沢商工会議所（法人番号 8390005006137） 米沢市（地方団体コード 062022）
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目 標	<p>「地域の元気を体現できる小規模事業者をサポートする」ため、地域及び地域内事業者の現状と課題、中長期的視点に立った小規模事業者の振興のあり方を踏まえ、次の5項目を目標として、以下の事業に取り組んでいく。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業計画の策定推進と計画の実施支援</li> <li>2. 地域資源の活用による販路開拓と高付加価値化の推進</li> <li>3. 地域の人材確保と定着・育成の強化</li> <li>4. 創業者支援と事業承継の推進による小規模事業者数の確保</li> <li>5. 支援機関の連携強化と経営指導員等の資質向上</li> </ol>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向の現状を把握、小規模事業者が調査結果を活用できるよう、広く情報提供するとともに、支援対象者への経営発達支援の基礎資料として活用する。</li> <li>2. 経営状況の分析に関すること 地域内小規模事業者から支援対象者を掘り起こし、経営状況の把握と意思確認を行い、信頼関係を構築しながら課題を抽出し、ITを活用した経営分析結果を事業者へ提供、共有化し支援と事業計画の方向性を決定する。</li> <li>3. 事業計画策定支援に関すること 地域の経済動向などの外部環境と内部の強み・弱み踏まえ、経営分析によって得られた結果をもとに、有効性を認識したうえで売上・利益拡大に資する事業計画の策定を事業者と伴に行う。</li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業者との合意形成など事前準備のうえ、計画に沿った進捗チェック・スケジュール管理等を行い、着実な事業実施に導く。また、計画と成果を評価・検証するPDCAサイクルに基づき、継続してフォローアップしていく。</li> <li>5. 需要動向調査に関すること 事業者毎の社会的ニーズを捉えるため、地域イベントや施設の来場者を対象に地域内外の消費者や取引先の需要動向を直接調査・分析し、事業者にフィードバック。マーケットインの考え方で事業計画の策定に反映する。</li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 提供する商品やサービス、業種に応じたPRを通じ、新たな需要の開拓のために消費者向けと事業者向けに分け、商談会への参加、サイトへの登録等、数多くのメニューを準備し、事業者の販路拡大を支援していく。</li> </ol> <p>II. 地域経済の活性化に資する取り組み</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域資源活用による販路開拓と高付加価値化の推進</li> <li>2. 地域人材確保と定着・育成の強化</li> <li>3. 創業者支援と事業承継の推進による小規模事業者数の確保</li> </ol>
連絡先	<p>米沢商工会議所 中小企業振興部 〒992-0045 山形県米沢市中央4丁目1-30 TEL:0238-21-5111 FAX:0238-21-5116 E-mail:yone-cci@ycci.or.jp</p> <p>米沢市産業部 商工課 〒992-0012 山形県米沢市金池5丁目2-25 TEL:0238-22-5111 FAX:0238-24-4541 E-mail:syouko-ka@city.yonezawa.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 米沢市の現状

##### 【米沢市の地勢と成り立ち】

米沢市は山形県の最南端に位置し、北は高島町と、川西町に、西は飯豊町に、東と南は福島県に接しており、山形県置賜地方における経済と文化の中心的都市である。

面積は、548.51 km<sup>2</sup>と広大で県内の市町村中4番目となっている。

また、気候は、夏は高温多湿で、暑さが厳しく、冬は降雪量が多いことから、市内全域が特別豪雪地帯に指定されるなど厳しい自然環境下にある。

米沢周辺は古代から人が居住していた地域である。鎌倉時代に周辺地域を含めた置賜郡一帯の地頭職を与えられた長井時広によって行政の中心となる米沢城が築かれたとされ、その後は戦国武将として名を馳せた伊達氏・上杉氏が統治。両氏の城下町として、町が形成された。特に上杉家米沢藩第9代藩主上杉治憲(鷹山)による藩政(改革)が有名であり、財政が逼迫していた米沢藩で率先して倹約を行うとともに、数々の殖産振興策を展開。その振興策が今につながる基幹産業や特産品に発展したことから、鷹山は現在も世界的に理想のリーダーとして高く評価されるとともに、米沢市民の心の拠り所となっている。

その後、上杉の城下町として明治を迎え、米沢市の市制施行は1889(明治22)年。最初に市制を施行した全国39市の一つとなった。

##### 【人口の推移】

米沢市も全国的な傾向と同様に、人口減少と少子高齢化が進んでいる。

人口は、平成30年10月の山形県発表の資料では82,983人で平成26年同時期と比較して3,538人減少。また、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(平成30(2018)年推計)によれば、将来推計人口は令和7年時点で77,483人、令和12年時点で72,719人と平成30年に比べ10,264人の減少となり、今後人口減少のスピードは増していくものと見込まれる。

また、年齢別の人口構成は、平成27年度国勢調査によると、年少人口(0歳から14歳)は10,561人(比率12.34%)、生産年齢人口(15歳から64歳)は50,637人(同59.21%)、老年人口(65歳以上)は24,322人(同28.44%)となっており、高齢化が進んでいる。

加えて、平成27年国勢調査による産業別就業人口比率は、第1次産業が3.89%、第2次産業



##### 【米沢市概況】

面積：548.51k m<sup>2</sup>

人口：82,983人(2018年)

世帯数：33,141世帯(2018年)

事業所数：4,504カ所(2016年)

年間観光客数：

4,217,882人(2018年度)

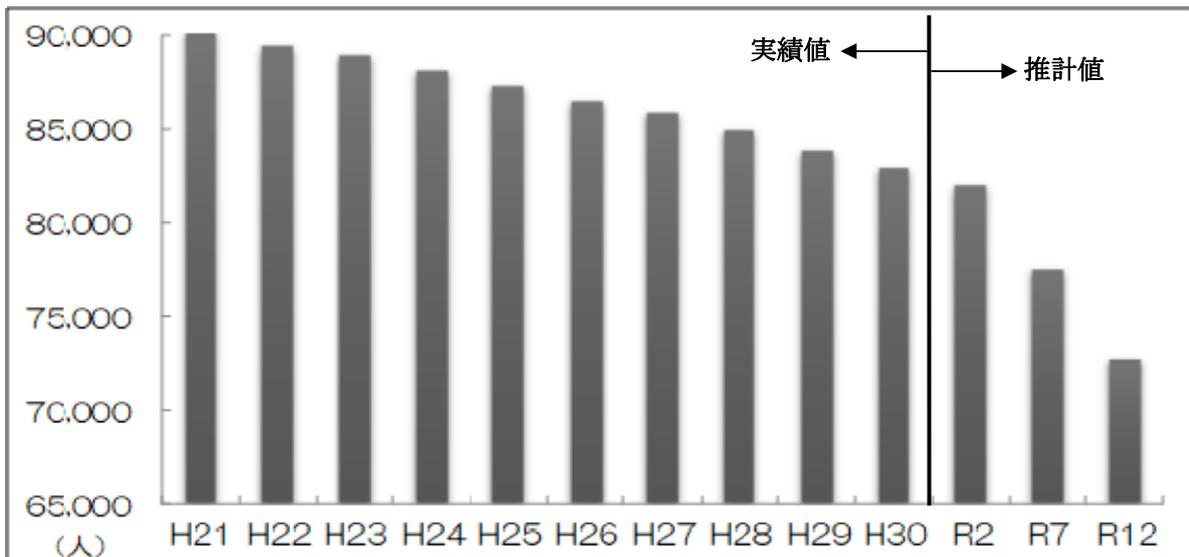
が 35.39%、第 3 次産業が 60.71%となっており、年々第 3 次産業の就業人数が増えている一方、就業人数は減少傾向であり、産業の担い手不足が顕著となっている。

(人口と世帯数)

調査対象(米沢市)	平成 26 年	平成 28 年	平成 30 年	平成 26~30 年の推移
人口数	86,521	84,930	82,983	▲3,538
世帯数	33,390	33,044	33,141	▲ 249

※出所：米沢市統計データ 人口・世帯（資料 山形県企画振興部統計企画課 各年 10 月 1 日現在）

(人口の推移ならびに推計人口)



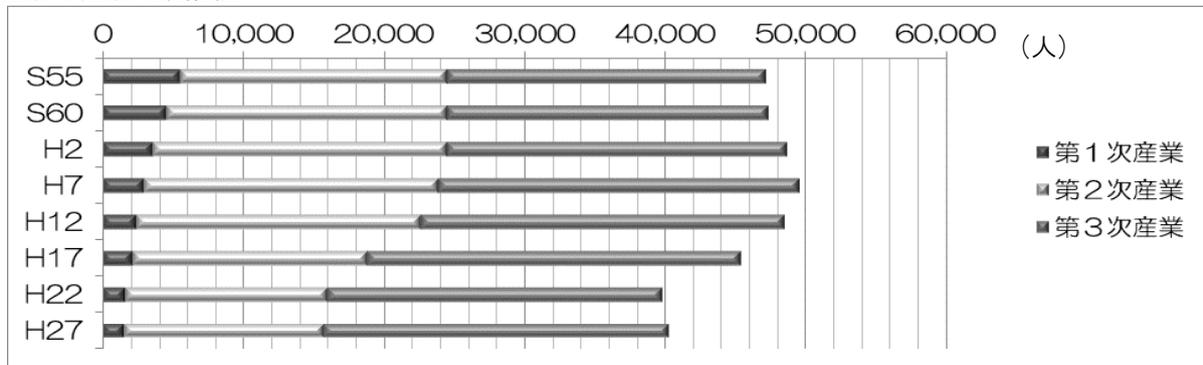
※出所 実績値：米沢市統計データ 人口・世帯（資料 山形県企画振興部統計企画課 各年 10 月 1 日現在）  
推計値：国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口(平成 30 (2018) 年推計)

(産業の就業人数・割合)

調査対象(米沢市)	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	就業割合(平成 27 年) ※小数点第二位未満切捨て
第一次産業就業者	2,152	1,627	1,564	3.89%
第二次産業就業者	16,641	14,358	14,215	35.39%
第三次産業就業者	26,555	23,819	24,384	60.71%

※資料：各年国勢調査(15 歳以上就業者数および産業割合)

(産業の就業人数推移)



※資料：各年国勢調査(15 歳以上就業者数および産業割合)

## 【米沢市を取り巻く交通環境】

### <道路>

米沢市は、福島市と秋田市を結ぶ国道13号が通り、米沢市と栃木県益子町を結ぶ国道121号、西置賜地方を通る国道287号の起点となっている。

また、平成29年11月には東北中央自動車道の福島大笹生～米沢北間、平成31年4月には、南陽高島～山形上山間が開通し、それぞれ従来から所要時間が20分の短縮となった。

- ・米沢－（東北中央自動車道 40分）－山形
- ・米沢－（東北中央自動車道 20分）－福島
- ・米沢－（国道121号線 100分）－会津若松
- ・米沢－（東北自動車道 100分）－仙台

### <鉄道>

山形新幹線・米坂線・山形線の駅が設置され、新幹線では東京まで乗り換えなしの約2時間で往来が可能となっている。ビジネスや観光で訪れやすい地域である。

- ・東京－（山形新幹線 約2時間）－米沢
- ・仙台－（東北新幹線 25分）－福島－（山形新幹線 30分）－米沢
- ・新潟－（快速列車 2時間38分）－米沢
- ・山形－（山形新幹線 33分）－米沢

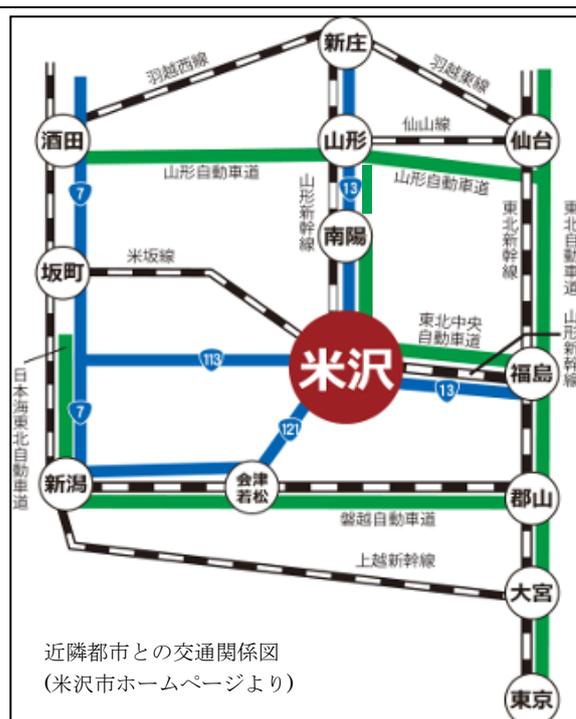
## 【産業の概要と構造】

### <主力産業／工業>

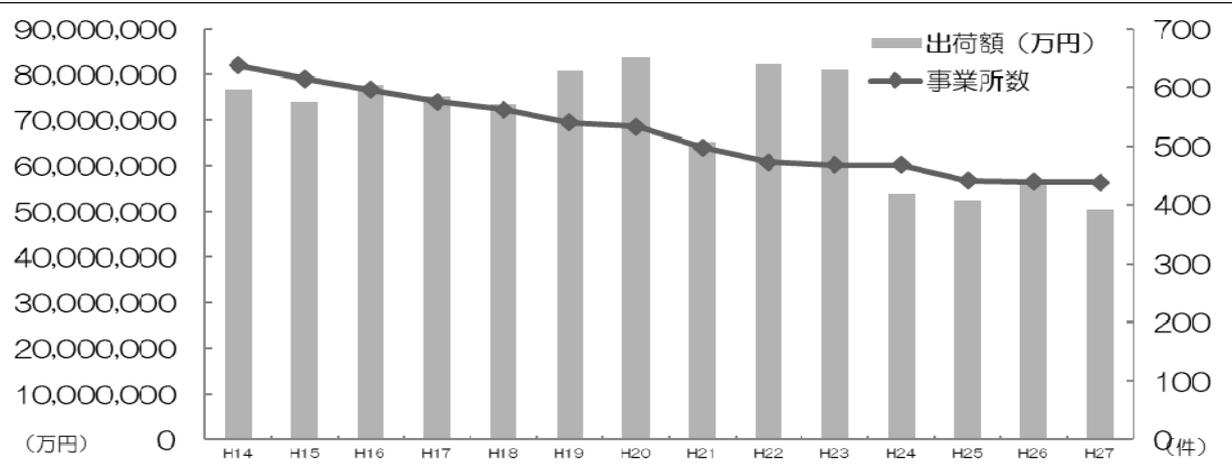
米沢市は上杉鷹山が殖産振興として礎を築いた「米沢織物」を基幹産業とし、昭和後期まで地域経済を牽引してきた。昭和33年頃には、米沢市の製造業生産額全体の61.9%を占めるほどに成長している。

昭和53年、中核工業団地（米沢八幡原中核工業団地）の分譲開始をきっかけに、産業の中心は繊維業から電気機械製造業に移りはじめ、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、現在では電子・電気・精密・通信機器の生産を主力とした、東北地方でも有数のものづくりのまちとなった。

米沢市の製造品出荷額等は、平成2年に山形市を約70億円上回ったことで、山形県内トップの座に輝き、平成14年には7,000億円を突破、東北第4位となった。これはパソコン・テレビをはじめとする情報通信機械器具製造の伸長によるものである。その後の出荷額は、情報通信機器の業況や世界の景況に左右され、増減を繰り返す状況が続いたが、平成27年に5,031億円と減少。これは情報通信機械器具製造が、生産拠点の再編やテレビ関連の不振などの影響で大幅に減少したこと、ならびに食料品と繊維の事業所数が昭和後期に比べ、約半数まで減少したためと考えられる。また、山形県発表の工業統計調査速報によれば、現在は5,000億円を切るなどしており、減少傾向を打開するため製造品出荷額等の向上を図る取り組みが行われている。なお、現在の製造品出荷額等は東北地域で7位、山形県内2位といずれも後退しているものの、今後、平成29年11月に開通した東北中央道福島大笹生～米沢北間、また、平成31年4月には南陽高島～山形上山間も開通しており、東北中央自動車道の開通がもたらす経済効果が期待される。



(米沢市の年間製造品出荷額等と製造業事業所数の推移)



※出所：米沢市統計データ 工業統計(資料 出荷額等：工業統計調査、事業所数：経済センサス活動調査)

### ＜商業サービス業／中心市街地＞

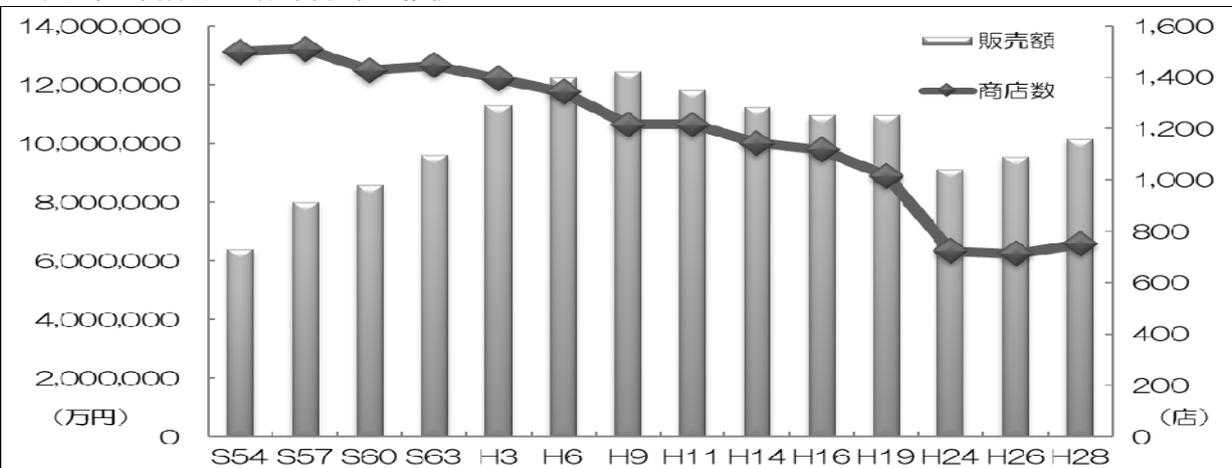
米沢市の商業は、戦後から昭和にかけて、置賜地方の中心地として栄えた。公設市場の設置に加え、昭和33年には米沢市商店街連合会の設立により、共同売り出し体制が確立。さらに、中心市街地には、昭和45年に市内初の大型店が開店、その後も大型店が開店し、新しいショッピング街が形成され、市内商業界に大きな変革をもたらした。

しかし、「モータリゼーション」「他都市や都心部への買い物人口の流出」「ロードサイド型の大規模店の出店」「インターネット通販の普及」などの劇的な経済環境の変化により徐々に衰退。

平成28年の経済センサス-活動調査によると、米沢市の小売商店数は751店、年間販売額1,015億432万円となっており、集計・調査方法の違いで単純に比較出来ないが、商店数・販売額ともに減少傾向と推察される。小売商店数は昭和57年をピークに年々減少し、半分ほどまで落ち込んでいる。また、商品の販売額も平成19年と平成26年、および平成28年に微増となったものの、平成9年をピークに減少。それらの背景には経済環境の変化に加え、後継者問題による既存の中小零細商店の転廃業などが挙げられる。

なお、近年の消費スタイルに対応した業種（コンビニエンスストア・宅配ピザ・ガーデニング・衣料品・化粧品・理美容など）は大幅な伸びが見られる。

(米沢市の商品販売額と商店数の推移)



※資料：平成19年以前と同26年商業統計調査、平成24年、同28年経済センサス活動調査

## ＜観光業＞

“上杉の城下町”として米沢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である“米沢牛”の生産地であり、温泉、食資源なども多数抱えることから、観光客が多く訪れている。平成 21 年には上杉家家臣の直江兼統を題材とした、大河ドラマ「天地人」の放送もあり、約 500 万人の観光客が来訪し、直接的な経済効果に加えて米沢市の知名度を高める効果もあった。近年は天地人の放送をピークに年間 250～260 万人で推移していたが、平成 30 年 4 月に東北中央自動車道米沢中央 IC に隣接する重点道の駅「道の駅米沢」が開業し、開業 6 か月後には来場者 100 万人を突破するなど、多数の観光客が訪れたことから、平成 30 年度の年間観光客数(米沢市産業部観光課資料)は 4,217,882 人となった。

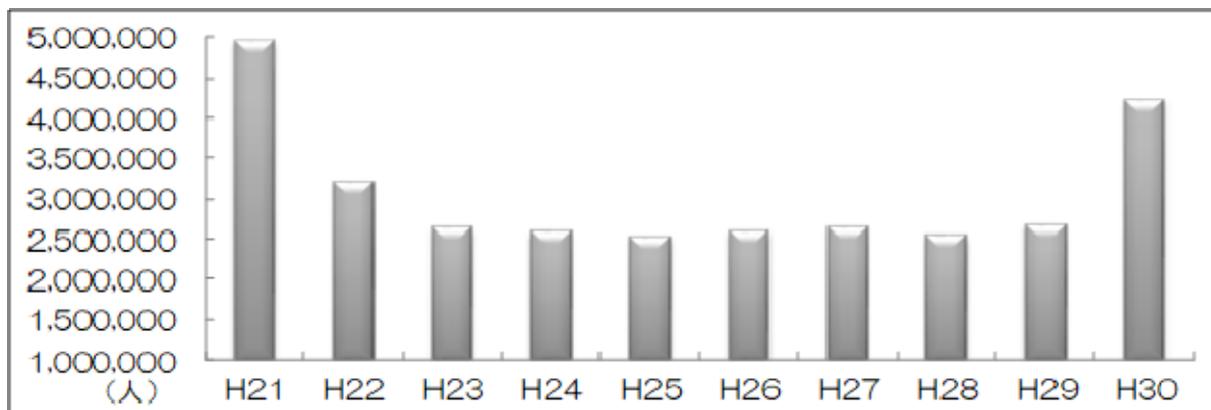
また、多様化する旅行ニーズの変化により、体験型や交流型の要素を取り入れた旅行を楽しむ人が増えており、それに対応した取り組みを行っており、農業や農家民泊体験型の教育旅行を誘致するなど、新たな観光誘客を図っている。

加えて、組織強化として、平成 23 年度には、大学や企業等の学会や研修会等のコンベンション誘致に取り組むため、米沢コンベンション協議会を設置し、平成 28 年度には米沢観光物産協会と統合、米沢コンベンションビューローと称し、誘致活動を展開している。

米沢市の観光は、宿泊業・旅行業はもとより、地域資源との相乗効果もあり、米沢市の商業サービス・食品製造業などを主とした幅広い産業に効果が波及している。

しかし、交通環境で記載した通り、会津若松や蔵王、上山、天童といった比較的大きな温泉地を有する観光地の中間地点に位置するアクセスの良さから、観光客の滞在時間が短い通過型観光が主となっており、観光客は増加したものの、観光消費額の増加が課題となっている。

(米沢市の観光客数の推移／年度)



※出所:米沢市の統計 2015、2018 観光(資料:米沢市産業部観光課)

## ＜特産品＞

山形県の母なる川「最上川」の源である吾妻連峰の裾野に広がる米沢盆地としての自然環境からの恵みと、上杉鷹山が奨励した産業から特産品が生まれている。

### ・温泉

米沢市内には、それぞれ特色が異なる 8 つの温泉(小野川・白布・姥湯・大平・五色・新高湯・滑川・湯の沢)があり、ひとつの都市に多く自噴していることは全国的にも珍しく、東日本大震災を契機に連携を強め、「温泉米沢八湯会」を発足、観光客の受け入れに大きな役割を担っている。

・食文化

○食材

「米沢の味 ABC」として表現される「Apple(館山りんご)」「Beef(米沢牛)」「Carp(米沢鯉)」は、米沢市を代表する特産品である。特に米沢牛は、地理的表示(GI)保護制度の認証を受けており、国内外から高い評価を得て、産業振興に大きく貢献している。

また、米の生産も盛んである。加えて、上杉鷹山が奨励したとされる「うこぎ」をはじめ、米沢独特の伝統野菜「小野川豆もやし」「雪菜」「遠山かぶ」や置賜地域で食べられる「薄皮丸なす」等の生産が根付いている。

○加工食品／発酵食品

食材を生産することにより、食材の加工技術が養われ、その技術を活用した商品が販売されている。米沢牛や伝統野菜を中心に種類が豊富である。

また、厳しい冬の保存食として盛んに作られてきた漬物をはじめ、数々の受賞歴を誇る地酒、醤油、味噌、納豆など、長期保存がきく発酵食品も特徴である。

・工業製品

前出の通り、米沢市は昔からものづくりのまちとして発展し、上杉鷹山が奨励したとされる米沢織や笹野一刀彫、相良人形、米沢焼のほか、木製独楽などの伝統工芸が特産品として販売されてきた。

近年では、パソコン(NEC 製)をはじめとした情報通信機器のほか国内最先端技術の有機エレクトロニクス研究開発の拠点である「山形大学有機エレクトロニクス研究センター」や「山形大学有機エレクトロニクスイノベーションセンター」など、山形大学工学部を核とした企業等との共同研究によって最先端技術が生まれ、それを活用した製品が製造されている。

(米沢牛)



(うこぎ)



(温泉)



(米沢織)



(NEC 製パソコン)



(笹野一刀彫)



### ＜地区内商工業者数・小規模事業者数の推移と業種別小規模事業者数の推移・課題＞

#### ・推移

米沢市の地区内商工業者数も人口と同様に近年は減少傾向をたどっており、平成24年から平成28年の地区内商工業者数の推移をみると、5年間で290者(1年あたり約60者)が減少していることになる。率にして約7%減少している。

特に地区内商工業者の約8割を構成する小規模事業者の減少が大きく、小規模事業者の減少は288者となり、減少した地区内商工業者のうち、ほぼ同数が小規模事業者の減少となっている。回復しない景気、後継者・人材不足、経営者の高齢化等による影響を小規模事業者が最も受けている結果であり、地域経済や雇用、商店街の形成や存続にも大きな影響を及ぼしている。

また、平成28年の経済センサス-活動調査による、米沢市の小規模事業者の産業構成をみると、「卸・小売業」が702者(22.8%)で一番割合が高い。続いて、「宿泊業・飲食サービス業」が416者(13.5%)、「生活関連サービス業、娯楽業」377者(12.5%)、「製造業」376者(12.5%)がほぼ同数で続いている。これは電気機械製造等に加えて、観光での来訪者や地域食資源を利用した食品製造、理美容業等での創業が多いことが考えられる。

加えて、小規模事業者の業種別事業者数の推移では、平成24年から平成28年にかけて最も減少したのは、卸・小売業で92者、業種内で12%の減少である。続いて、不動産業が57者、業種内で15%の減少である。また、製造業も42者、業種内で10%減少しており、米沢地域の産業をリードし、様々な組織の担い手となってきた業種が減少していることがみてとれる。

#### ・業種別小規模事業者が抱える課題

「卸・小売業」では、人口減少に起因する地域内の需要減少ならびに人材(人手)不足による営業・販売機会の減少が挙げられる。地域内外の販路開拓と営業・販売力の維持と強化が求められる。

「製造業」では、米沢市の基幹産業として産業を牽引してきた繊維工業・電気機械製造業の需要減少ならびに産業の中心が加工組立型産業であり、付加価値が低い傾向にあることが挙げられる。地域内外の販路開拓や製造品のブランド化、製造工程の合理化・効率化が求められる。

「宿泊業・飲食サービス業」では、人口減少による地域内の需要減少ならびに生産性が低く、それに起因して低賃金のため、離職率も高く、常に人材が不足していることが挙げられる。ターゲット層を明確にし、効率的に消費者へPRすることと、オペレーションの改善等で生産性向上に努める必要がある。加えて、観光業との連携で通過型観光から滞在型観光への転換を図ることにより、観光消費額を増加させることで売上の底上げを図ることも求められる。

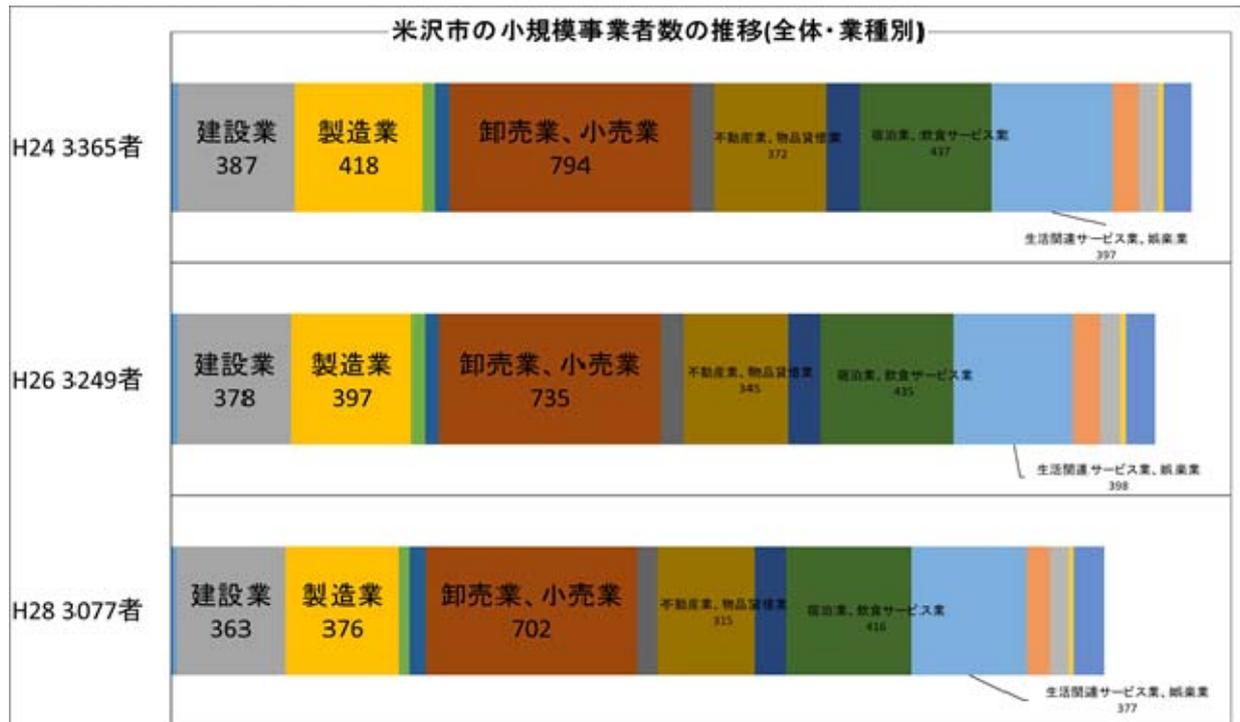
以上のことから、小規模事業者が置かれている状況は非常に厳しいものがあり、地域において小規模事業者が衰退することは地域経済の活力を奪うことに直結すると考え、即時に小規模事業者の減少対策と支援を講じる必要がある。

(地区内商工業者数と小規模事業者数の推移)

調査対象(米沢市)	平成 24 年	平成 26 年	平成 28 年	平成 24~28 年 での推移
地区内商工業者数	4, 297	4, 179	4, 007	▲ 290
(内、小規模事業者数)	3, 365	3, 249	3, 077	▲ 288

※出所：山形県商工労働部 中小企業振興課 (資料：各年経済センサス)

(小規模事業者数の推移(全体・業種別))



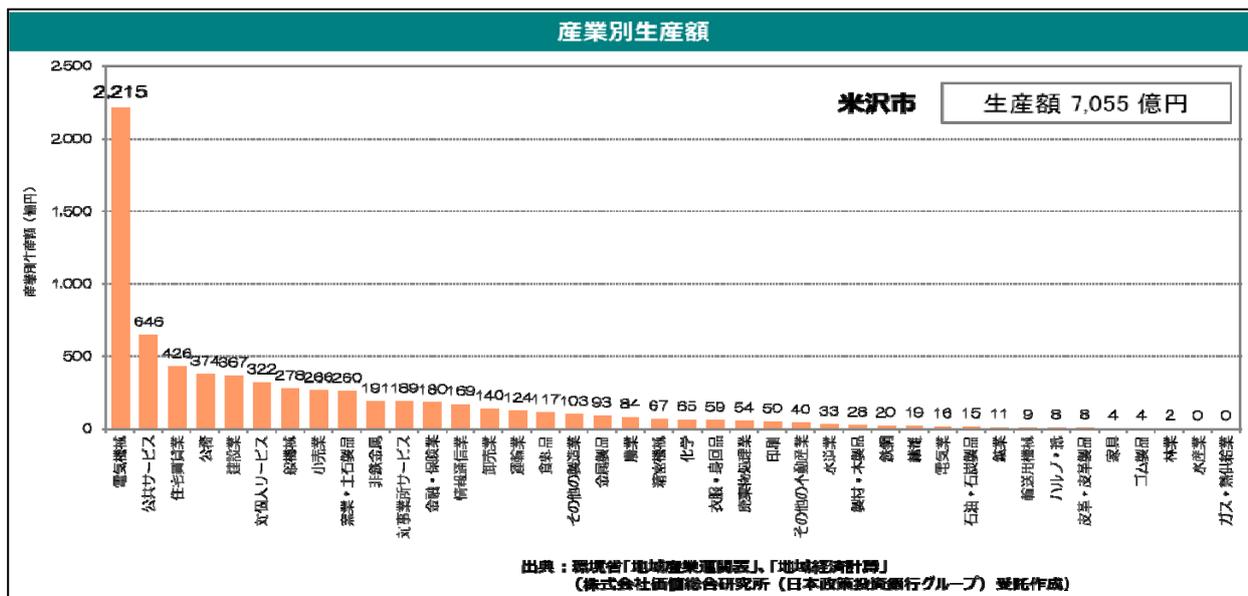
	H28 3077者	H26 3249者	H24 3365者
農林漁業	17	21	23
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	1
建設業	363	378	387
製造業	376	397	418
電気・ガス・熱供給・水道業	2	1	1
情報通信業	33	40	41
運輸業、郵便業	48	48	50
卸売業、小売業	702	735	794
金融業、保険業	68	71	78
不動産業、物品貸借業	315	345	372
学術研究専門・技術サービス業	106	110	107
宿泊業、飲食サービス業	416	435	437
生活関連サービス業、娯楽業	377	398	397
教育、学習支援業	77	85	88
医療、福祉	63	67	65
複合サービス事業	18	19	19
サービス業(他に分類されない)	96	99	87

※出所：山形県商工労働部 中小企業振興課 (資料：各年経済センサス)

## ＜生産額の構成＞

環境省の資料にて(株)価値総合研究所が作成した「産業別生産額」のグラフを見ると、最も大きな産業は、電気機械。次いで、公共サービス（病院・介護）、住宅賃貸業、公務、建設業、対個人サービス（飲食、宿泊）などとなっており、生産額のうち第1次産業が1.2%、第2次産業が56.5%を、第3次産業が42.2%を占めている。

### (産業別生産額)



## ＜地域の特徴＞

地域経済分析システム RESAS（リーサス）により提供されている、小地域の産業連関表を用いた「地域経済循環図」から、米沢市の生産・分配・支出の状況について、日本商工会議所地域振興部が分析した結果、全国の他地域に比べ、以下の特徴がある。

### ・生産

電気機械が地域の強みとなる産業で、生産額の31.4%、付加価値額の20.5%を占める。2010から2013年にかけて、生産額は+417億円、付加価値額は+151億円と大幅に増加。労働生産性は、1719市区町村中、第1次産業は508位、第2次産業は614位、第3次産業は648位である。

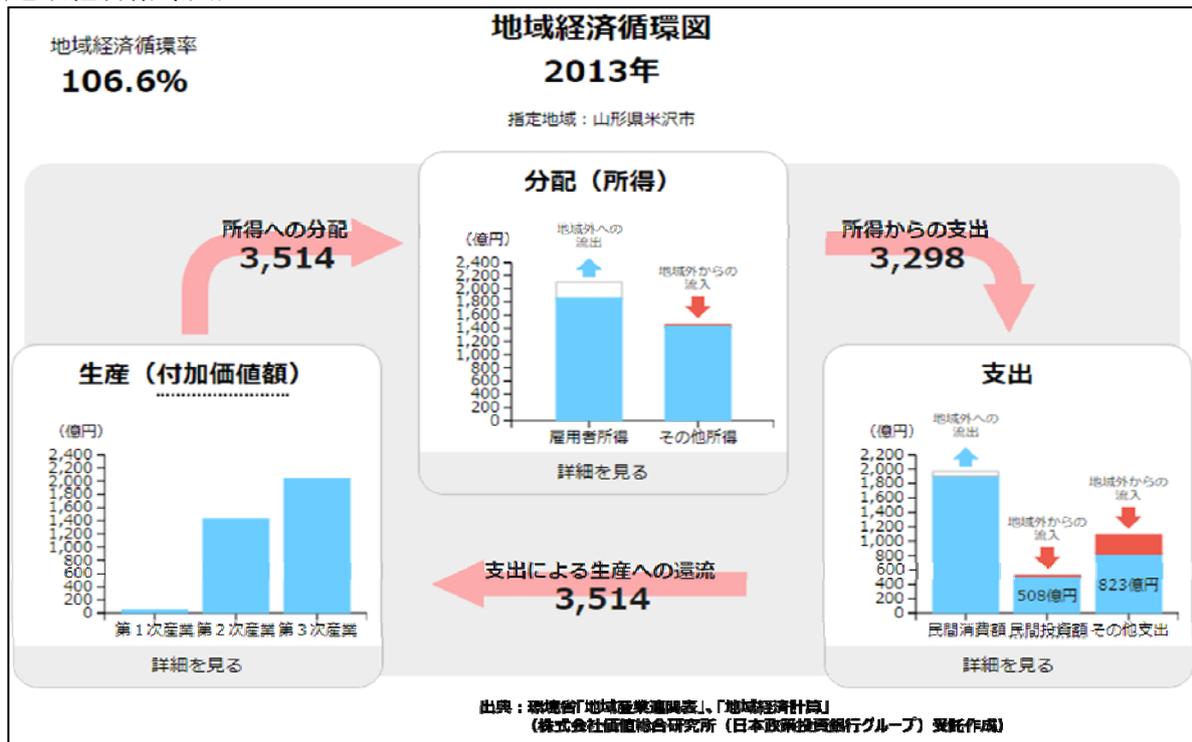
### ・分配

域外(高島町・川西町・南陽市)から通勤者が働きに来ており、雇用者所得は流出している。その額は全体の15%程度である。その他所得は、地方交付税交付金などの財政移転により流入傾向。但し、その規模は電気機械等の好不調に左右される。好調だと域外への利益移転が増え、純流入額は減少する。

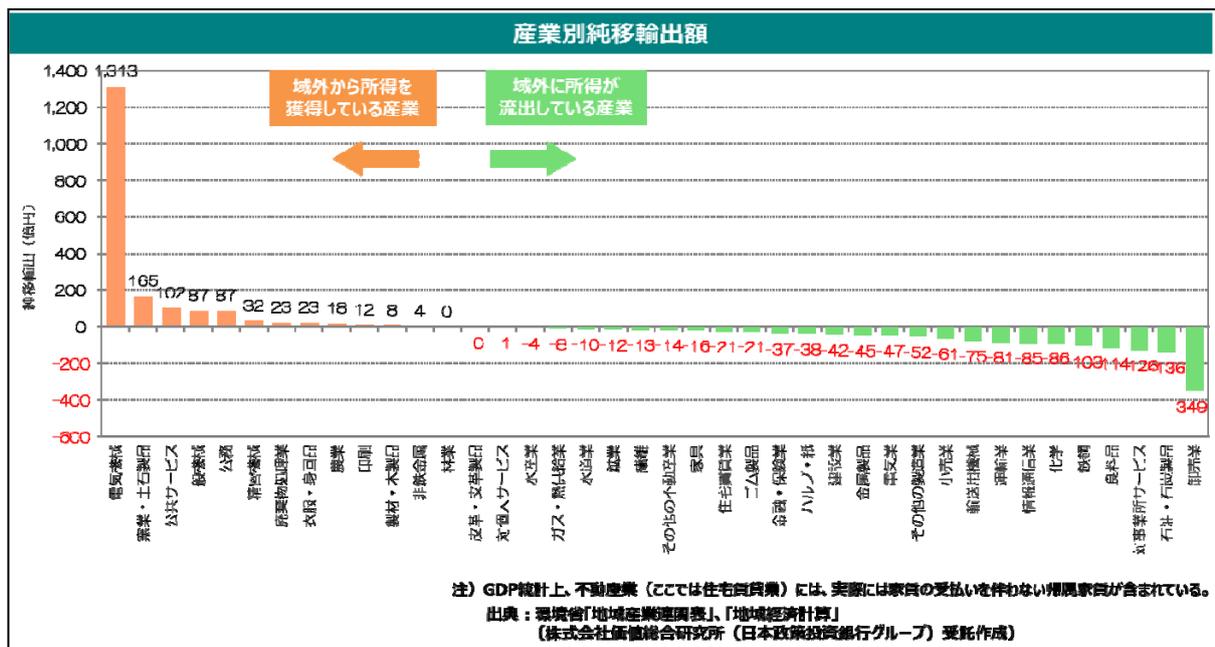
### ・支出

民間消費額は流入から流出傾向に転じている。電気機械の好景気によって雇用者所得が増額し、住民の域外での買い物・レジャーが増加(=民間消費額の流出増)した可能性がある。その他支出は、電気機械で移輸出が大きく、流入傾向(域際黒字)である。

(地域経済循環図)



米沢市は、石油・石炭製品、鉄鋼を輸入し、電気機械を輸出する地域であり、地域で働く人を支える生活関連業（公共サービス、対個人サービス）もあるものの、規模は大きくない。電気機械の移輸出で、地域経済を支えている地域である。また、高島町・川西町・南陽市からの通勤者が全体の15%を占めており、雇業者所得が域外に流出しているため、米沢の地区内商工業者、とりわけ小規模事業者には還元されていないことがうかがえる。なお、「産業別純移輸出額」のグラフの通り、域外から最も所得を獲得している産業は、電気機械。生産額が大きく、地域の強みとなる産業である。一方、それ以外の産業は目立って域外からの所得を獲得できていない。



## 【米沢市まちづくり総合計画／引用】

米沢市では平成 28 年度から平成 37 年度までの米沢市まちづくり総合計画を策定し、基本方針に基づき、商工・観光分野として以下の施策方針が示されている。

### ◎挑戦し続ける活力ある産業のまちづくり施策

施策 1-1 活力ある商工業の振興施策（商工業分野）

施策 1-2 自然と文化、歴史を活かす観光の振興施策（観光分野）

現状と課題について、米沢市まちづくり総合計画では以下の記載がなされている。（抜粋）

#### 施策 1-1

- ・米沢市の経済力の源である商工業は、人口減少等に伴う国内市場の消費低迷や経済のグローバル化等の影響を受けて依然として厳しい状況にあります。
- ・工業においては、製造品出荷額等は県内では最も高く、東北でも有数の産業集積基地となり、ものづくりのまちを形成していますが、付加価値率は県内の平均と比べて低い状況にあります。商業を取り巻く環境は、消費者の価値観の多様化、商業施設の郊外進出・大型化、インターネット販売の急速な進展等により、大きく変化しているほか、地域の経済と雇用を支える市内企業の大多数を占める中小企業の事業所数及び従業員数が減少しています。
- ・今後、本市の商工業を振興していくためには、大学の研究内容や地元企業の技術を活かした内発型産業の創出や、インターネット販売分野への事業展開、消費者ニーズに対応した商品やサービスの提供を図るとともに、中小企業の成長と発展が図られるよう地域内経済循環の促進等により経済活力を高め、後継者育成をはじめとする企業活動の支援を行い、地域に根差した企業を増やすなどの支援を強化していく必要があります。
- ・また、新たな企業の進出は、地域経済活性化策の一つとして大変有効な手段であることから、本市の強みを活かした企業立地を促進するとともに、創業（起業）に必要な融資や経営相談等を総合的に行う支援体制を構築する必要があります。

#### 施策 1-2

- ・本市は、歴史的な名所・旧跡・文化財等が数多く残り、古くから歴史と文化のまちとして親しまれています。観光名所としては、上杉神社をはじめ、上杉家廟所等が広く知られています。特に上杉神社を含む松が岬公園周辺には、毎年多くの観光客が訪れており、県内有数の観光地となっています。
- ・今後、本市の観光振興を図るためには、旅行者のライフステージや趣味に合わせた体験型観光やまち歩き観光等、滞在時間を長くする取組や市民との交流により、観光客がまた来たいと思うような魅力あるまちづくりを進めていく必要があります。また、年間を通じた観光誘客促進のため、米沢そのものの魅力や、季節ごとの魅力を高め、市内外に情報を発信していくことも重要です。
- ・東北中央自動車道福島～米沢北間の開通や、2020 年オリンピック・パラリンピック東京大会の開催等により、本市を訪れる国内外からの観光客が増加すると見込まれることから、交流人口の拡大やおもてなしの心の醸成へ向け、更なるソフト・ハード両面からの多角的な取組が求められています。

## ②課題

これまでの現状分析から集約整理される、米沢市ならびに米沢市内の小規模事業者の課題は、次の通りである。

## 【小規模事業者に関する課題】

### 1. 現状把握と意識の醸成(知識の取得)

米沢市の小規模事業者は小規模事業者数の推移の項目で示した通り、大幅に減少している。回復しない景気、後継者・人材不足、経営者の高齢化等による影響を小規模事業者が最も受けている結果ではあるものの、厳しい現状の打開策を講じあぐねている状況がうかがえる。

また、少ない経営資源や人員不足から、漫然・成り行き経営になりがちである。この現状から逃げずに、経営状況を把握したうえで、対策を実行する意識と知識を習得する機会や支援を積極的に活用することが必要である。

### 2. 社会情勢の変化に対応する事業計画

人口減少や、消費者ニーズの変化など社会的・経済的環境は日々変化しており、従来の事業を踏襲するだけでなく、環境変化に合わせて変えていく必要があると考えられるが、商業サービス業の現状の項目で示した通り、対応しきれず、米沢市全体では売上等が減少している。しかしながら、近年の消費スタイルに対応した業種は伸長を見せている。

そのため、現在の小規模事業者と市場の差を確認し、その差を埋める行動計画として、また、少ない経営資源をより効率的に活用するために「事業計画」の立案が求められる。

なお、その計画が正しい方向性であったか検証するプロセスも必要である。

### 3. 新分野・新事業への進出

地域経済循環図、産業別純移輸出額が示す通り、米沢市では電気機械以外の移輸出産業が育っていない。域外からの所得を獲得できていない状態である。相応の規模がある交流人口などを活かした対個人サービスの育成等地域を支えるもう一つの産業の育成が求められる。

### 4. 販路開拓・付加価値(売上・利益)の向上

東北中央自動車道 福島～米沢間、南陽高畠～山形上山間の開通をはじめとする高速交通網の整備に伴う物流や交流人口の増加により、既存事業者の販路も変化していくと考えられる。付加価値額が低い米沢市において、特産品の項目で示した通りの豊富な地域資源を活かし、新たな顧客へ相対的に高い付加価値を付けて販売することが必要であり、自社の販路を開拓・拡大していくことが求められる。

また、小規模事業者においては「既存顧客のニーズ掘り起こし」での販路開拓など、時間・労力・費用をできるだけ少なく抑える努力も必要である。

## 【地域経済の活性化に関する課題】

### 1. 人口減少等による人材確保・定着と育成

米沢市も地域の現状、人口の推移の項目で示した通り、少子高齢化に伴う人口減少や若者の市外流出により、事業者は慢性的な人材不足に陥っている。長期的に安定した経営をしていくためには、人材を市内外から獲得するとともに、その人材の早期離職を防止し、定着させる取り組みが必要である。

また、米沢市の強みである製造業には人材の確保に加え、技術・知識の習得も必要であり、その対策が求められる。

### 2. 地域資源の知名度向上と有効活用

特産品の項目で示した通り、米沢牛を代表とした食資源や観光資源などの地域資源に恵まれた当地ではあるが、米沢牛以外の地域資源については、全国区の認知度を獲得するまでには至っていない。豊富な地域資源の有効活用による地域産業の活性化が求められる。

### 3. 多様な産業を生み出す創業

事業者数が減少している中で、創業は、新たな地域経済の担い手を創出するとともに、多様化する消費者ニーズに応え、産業の新陳代謝を促すことが期待される。

創業を活発化させるためには、創業への意識向上、創業後の生活・収入の安定化を図る必要がある。

### 4. 地域の雇用と産業を守る事業承継

地域における事業所は、雇用の受け皿であり、地域経済の主要な担い手であるとともに、地域の伝統産業や歴史・文化を守るうえでも重要な存在である。創業数を増加させるだけでなく、廃業を防ぎ、事業承継を円滑に行うことで、事業者数を維持することが必須である。

また、事業承継を契機に後継者が経営革新等に積極的にチャレンジできる環境の整備を図ることが必要である。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

米沢市の人口は減少傾向にあり、平成28年に策定された「米沢市人口ビジョン」や平成30年推計の国立社会保障・人口問題研究所発表「日本の地域別将来推計人口」によれば、令和7年には、77,000人と80,000人を割り込み、令和12年には現在より約10,000人少ない73,000人程度になると予想されている。人口減少による労働力不足、地域活力の低下が懸念される。

また、米沢商工会議所の事業承継に関する実態調査により、回答事業所の約30%が事業承継を考えていないということも判明しており、米沢市内の商工業者数ならびに小規模事業者数が平成24年から平成28年で約300事業者減少したデータが示す通り、今後も減少傾向は続いていくものと考えられる。

一方、東北中央自動車道をはじめとした高速交通網の開通・整備に伴い、米沢市への移動時間の短縮により物流や観光客をはじめとする交流人口の増加が見込まれる。平成30年1月の国土交通省福島河川国道事務所の調査によれば、部分開通した東北中央自動車道(福島～米沢間)では、置賜地域で観光入込客数が最大で約1.4倍に増加したとのことである。

全体として、人口減少が進展するなどの厳しい状況が予想されるものの、一方で販路拡大等の機会も増加する可能性もある。

そのため、米沢市の小規模事業者が事業の維持・発展を図るためには、日々変化する社会情勢をとらえながら、個々の事業者に対してより効果的な経営計画(戦略)が求められる。

長期的な振興のあり方として、米沢市の小規模事業者が「地域の元気を体現できる小規模事業者をサポートする」ことを長期的な行動目標として掲げる。

※「地域の元気」とは企業の持続的発展・成長が見込まれる土壌と定義し、「体現できる小規模事業者」とは経営計画を策定し、常に新しい事業計画を実行する、地域の小規模事業者が目指すべきモデルとなる者と定義する。

その実現のため、実施する支援は、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(小規模事業者への課題の対応)」と「地域全体の面的支援(地域経済活性化に関する課題の対応)」の2つを主軸にし、「地域の元気づくり・体現する小規模事業者づくり」を推進する。

併せて、米沢商工会議所が小規模事業者から信頼され、地域で1番最初の相談相手となるよう、「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、組織内での連携強化を不断に実施する。

## ②米沢市 まちづくり総合計画、米沢市中小企業振興アクションプランとの整合性

米沢市では、平成28年度から平成37年度までの米沢市まちづくり総合計画を策定し、基本方針に基づき、産業分野として以下の施策方針が示されている。

### ◎挑戦し続ける活力ある産業のまちづくり施策

- 1 活力ある商工業の振興施策（商工業分野）
- 2 自然と文化、歴史を活かす観光の振興施策（観光分野）
- 3 消費者や時代のニーズに合った農林業の振興施策（農林分野）
- 4 安定した雇用と働きやすい環境づくりの推進（労働分野）

その中で、1の商工業分野では「中小企業活性化事業」が挙げられており、市内企業の大部分を占める中小企業の経営基盤の強化を促進するとともに、公的融資制度や信用保証制度の運用により中小企業が安定した経営を行いことができる環境づくりを推進すると明記している。

そのうえで、中小企業の持続的な発展を図ることを目指して、米沢商工会議所も参画し、平成27年4月に「米沢市中小企業振興条例」を制定、それに基づき、具体的な取り組みを定める「米沢市中小企業振興アクションプラン」を平成30年に制定した。

米沢市中小企業振興アクションプランでは、中小企業振興の課題として、

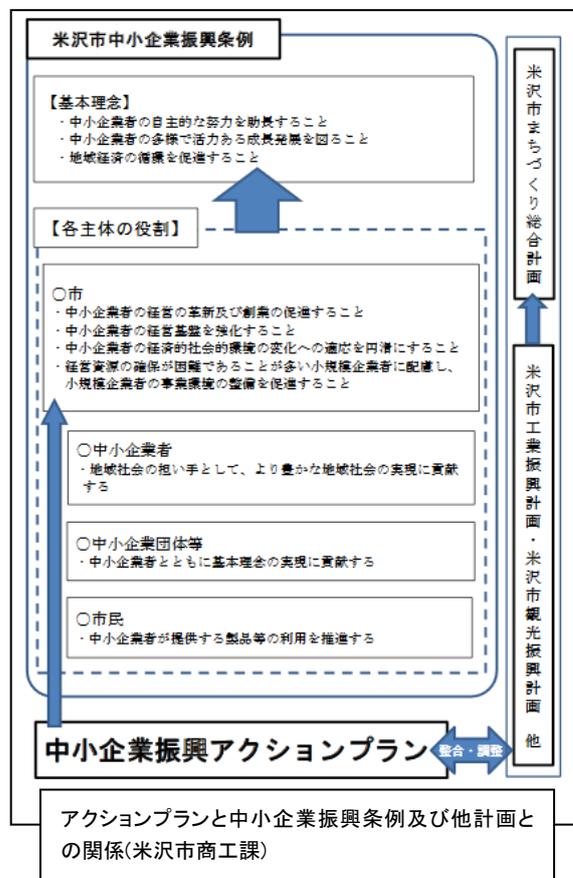
- (1) 人材の確保と定着
  - (2) 人材の育成
  - (3) 人手不足に対応した経営戦略
  - (4) 独自性を活かした差別化
  - (5) 新分野・新事業への進出
  - (6) 販路の開拓
  - (7) 多種多様な創業
  - (8) 経営基盤の強化
- が挙げられている。

この内容は、米沢商工会議所が設定する経営発達支援計画の内容と連動しており、米沢市と連携して事業を行うことができる環境となっている。

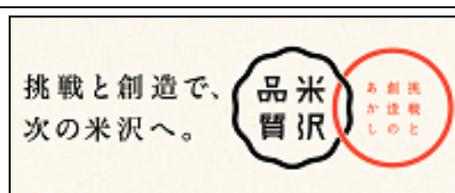
※(1)(2)(7)(8)は地域経済の活性化に資する取り組みにて実施。

また、商工分野以外も含めたまちづくりの横断的な施策として「米沢ブランド戦略」を策定。

米沢ブランド戦略は、「挑戦と創造のあかし米沢品質」のブランドスローガンのもと、市民が一体となり、産品やサービス、観光、文化、行政



など様々な領域での「挑戦と創造」を喚起し、米沢全体の付加価値を高めていくことにより、まちの活性化や関係人口の増加を目的としている。



(米沢ブランドロゴ)

具体的な取り組みとして、

- ・米沢のブランディングに賛同し、米沢品質向上運動に参加するプレイヤー (TEAM NEXT YONEZAWA) の拡大

- ・ブランド顕彰制度 (米沢品質 AWARD) の実施

- ・市内事業者の商品開発・伝統文化・技術の継承・推進、販路の開拓等

この内容も地域活性化には重要な取り組みであり、経営発達支援事業の中で連携していく。

### ③米沢商工会議所としての役割

米沢市では「米沢市人口ビジョン」にて課題を整理し、米沢市まちづくり総合計画、米沢市中小企業振興アクションプランの中で、中小企業及び小規模事業者に対する施策や対策を記載している。米沢商工会議所では、そのアクションプラン等を踏まえ、以下の役割を果たす。

- ・「小規模事業者にとって実践しやすく、効果がより期待できる事業」を立案し、小規模事業者に提供する。
- ・支援する小規模事業者の課題解決・相乗効果をより一層図るため、山形県・米沢市等の行政と連携したうえで、金融機関を含む各支援機関の“ハブ”的役割を担い、各支援機関が能動的に小規模事業者を支援することができる体制を構築する。
- ・小規模事業者からの多岐にわたる相談を「ワンストップ」で受け、限りある経営資源を効率よく活用し、小規模事業者にとって必要なものを見極め、順番付け・スケジュール管理を行う。

### (3) 経営発達支援事業の目標と達成に向けた方針

米沢市および米沢市内の小規模事業者の現状と課題、長期的な視点に立った小規模事業者の振興のあり方を踏まえ、以下の5項目を今後5年間の目標と方針として取り組んでいく。

#### ①事業計画の策定推進と計画の実施支援

事業計画策定の強化により、小規模事業者の現状把握と社会情勢の変化に対応できる小規模事業者を増やし、小規模事業者の減少に歯止めをかけ、活性化を図る。

具体的には、経営分析と現状把握を年100件、更なる詳細分析と事業計画の作成支援を年50件取り組むことを目指す。また、事業計画の活用により、経営力を強化し、売上・利益の向上も図る。

また、事業の効果が最大限に発揮されるためには経営指導員と事業者の意思確認と協力体制が不可欠である。当事業では、事業計画策定を行う事業者には、一定の選定基準を設けることで自身の事業として自覚を持ち、経営指導員と事業者の双方が、事業の両輪となって実施できる体制をつくり、事業にあたっていく。

#### ②地域資源の活用による販路開拓と高付加価値化の推進

地域資源を取り扱う事業者や新たな商品・サービスで市場を開拓しようとする事業者を対象に、販路開拓支援や高付加価値化に向けた支援を行う。具体的には、年5名の支援を

目指す。

また、米沢市で推進している「米沢ブランド戦略事業」と連携し、製品やサービス等のブランド価値を見直し、高い付加価値をつけることで、売上・利益の向上を図る。

### ③米沢地域人材確保と定着・育成の強化

地域の高校生・短大生・大学生の地元企業への就職促進と定着、大都市圏からのUJターンなどの促進を行い、地域産業活力の維持・向上を図る。併せて、「人材育成」カリキュラムを当事業で作成し“新人”“中堅”“リーダー”それぞれに合わせた教育セミナーを実施することで、小規模事業者が実行するのに困難な従業員教育についても解決し、定着・育成を図る。

就職者数・就職率の向上ならびにセミナー・ガイダンス・イベント等の参加人数2,000人を目標とする。

### ④創業者支援と事業承継の推進による小規模事業者数の確保

多様化する消費者ニーズに応え、産業の新陳代謝を促すため、創業者の支援を行う。具体的には、年10者の創業者向けの事業計画策定とフォローアップを目指す。

また、小規模事業者は雇用の受け皿であり、地域経済の主要な担い手である。廃業による地域の活力の低下を防ぎ、より一層活性化させるため、事業承継の支援を行う。具体的には、事業承継者用の事業計画策定など、年5者の支援を目指す。

### ⑤支援機関の連携強化と経営指導員等の資質向上

支援する小規模事業者の課題解決・相乗効果をより一層図るため、米沢商工会議所が各支援機関の“ハブ”的役割となるよう、体制を構築する。

また、米沢商工会議所が小規模事業者から信頼されるよう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、組織内での連携強化を不断に実施する。

なお、支援事業の検証として、評価委員会とは別に、事業者との座談会を開催し、支援体制について良い点、改善点など、生の声を聴き、改善していくことに努めたい。

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和 2年 4月 1日～ 令和 7年 3月 31日）

(2) 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

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者が自社の状況を把握するために、地域の経済動向や業界内の動向を把握することは、必須であると考えられる。しかし、多くの小規模事業者は、商圏のデータ、消費者動向などの情報を収集する機会が少ない。

現行の経営発達支援計画『需要動向調査に関する事』にて、5種類の調査を実施してきた（下記参照）。それらの結果を米沢商工会議所の会報誌にて発信するなどの情報提供を行ってきたが、小規模事業者からは「データをどのように活用すれば良いかわからない」との声もあった。これまでの調査は、地域の企業や個人への聞き取りやアンケートによるものが中心であり、国等が提供するビッグデータの活用が不十分であった。加えて、経営指導員も収集したデータを十分に活用しきれていない現状である。

#### ・現在実施中の調査

買い物動向調査 …3年毎に山形県内の消費動向を調査（山形県との共同調査）

米沢版小規模 LOB0 調査 …年4回米沢管内の小規模事業者の経済動向を調査

通行量調査 …米沢市内の行動範囲と消費者ニーズの把握のため調査  
（米沢市との共同調査）

企業概況調査 …米沢商工会議所職員の巡回調査

全国商工会議所早期景気観測調査(LOB0 調査)

…全国における中小企業の景況調査

（米沢市内は6業種6事業者を対象）

#### 【課題】

小規模事業者に対して、地域の経済や各業界の動向の提供が不十分である点である。過去実施してきた調査では情報を集約し、一定程度は会報誌や新聞等を利用し提供できていたものとする。しかし、それらの情報は周知や理解を促すことにとどまり、必要としている小規模事業者が適切に活用できていない可能性がある。必要な時に、必要な情報をスピーディーに小規模事業者へ届け、事業計画の作成に活用してもらう必要がある。

特に、小規模事業者にとって、外部環境の情報は入手しづらく、活用もしにくい重要な情報であり、経営課題にも直結する場合もある。しかし、最も信頼性が高い外部環境の情報、国（RESAS等）のビッグデータについては周知と活用が不十分であった。今後は積極的にビッグデータを活用することで地域経済動向を把握し、小規模事業者に合わせた情報提供と指導を実施することができるものとする。

#### ・米沢商工会議所の課題

集めたデータの活用が限定的

データの公表方法が限定的

調査後の事業者へのフィードバックが薄い

経営指導員がデータを活用するためのスキルが不足

国のビッグデータの周知・活用が不十分

## (2) 事業内容

### ①米沢版小規模 LOB0 調査（継続実施）

調査目的：米沢地域内小規模事業者の需要動向、経営状態を把握するために実施。調査結果は米沢商工会議所で分析・加工し、小規模事業者への情報提供として利用。事業者支援の際は、経営分析時に加味し、事業計画策定時に解決方法を探るきっかけとする。

調査方法：調査回数…年4回（4半期に1回）

調査対象…約200者（製造・卸売・小売・建設・サービスの5業種から各40者程度調査）

調査項目…業況7種（売上・仕入・取引条件・資金繰り・従業員数・賃金・業況感）を前年同月比、本年前期比、今後3か月の予想の3パターンで比較。経営課題や関心ごとの抽出、自由記述欄で調査

調査手法…調査票を送付し、FAX及び経営指導員の聞き取りで回収

分析手法…経営指導員が外部専門家等と連携し分析を行う

公表方法…米沢商工会議所ホームページからの発信  
米沢市ホームページからの発信

### ②全国商工会議所早期景気観測調査（LOB0 調査・継続実施）

調査目的：全国の商工会議所ネットワークを活用し、地域の中小企業が「肌で感じる足元の景況感」を、全国ベースで毎月調査。加えて、月ごとにテーマを設定して付帯調査（設備投資や賃金の動向等）も併せて実施。企業を取り巻く経営環境や直面する課題等の根拠となるデータとして小規模事業者提供していく。

調査方法：調査回数…年12回（毎月）

調査対象…6者（建設・製造・卸売・サービス・小売業者）

調査項目…基礎調査 6項目

（売上・採算・仕入単価・従業員・業況・資金繰り）

付帯調査 毎月1項目～2項目（設備投資や賃金の動向など）

調査手法…調査票をFAXにて送付回収。日本商工会議所で取りまとめる。

分析手法…日本商工会議所から提供された結果を基に、地域の現状と照らし合わせ経営指導員が外部専門家等と連携し改めて分析を行う

公表方法…米沢商工会議所ホームページからの発信

### ③国（RESAS等）のビッグデータ活用（新規事業）

調査目的：米沢地域の経済動向を把握し、小規模事業者外部環境に関する情報を提供する。小規模事業者の主観的な考えに付随する市場状況の把握や思いつき、勘ではなく、データに基づく理論的な戦略立案、経営判断に活用する。分析結果はホームページ等で全体公表したうえで、希望する小規模事業者向けには、商圏範囲を縮小した個別分析データ等の提供し、きめ細やかに対応する。

調査方法：分析回数…年1回

調査手段…RESAS等の各種分析機能を利用

調査手法…人口マップ・人口増減分析

→人口の増減について分析

地域経済循環マップ・地域経済循環図分析

→どの産業が所得を生みだしているのかを分析

産業構造マップ・労働生産性分析

→従業員 1 人当たり付加価値額について分析

企業活動マップ・創業比率分析

→開廃業の比率について分析

観光マップ・From-to 分析

→宿泊者の動きについて分析

まちづくりマップ・From-to 分析

→滞在人口の動きについて分析

上記の内容を総合的に分析し、事業計画策定支援当に反映

公表方法…米沢商工会議所のホームページからの発信

#### ④買い物動向調査（継続実施）

調査目的：山形県内の消費者の買物動向を、目的や地域間など多数の項目からその実態を把握し、さまざまな視点から検証することを目的に実施。消費者の買物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外部環境に関する客層・商圈の把握に活用する。

調査方法：調査回数…3年に1回（直近は平成30年度実施）

調査対象…山形県内に住む約10,000世帯に調査

調査項目…商圈の動向

山形県外での買物動向

インターネットを含む通信販売による購買行動

買物をする店舗

中心部の商店街での買物動向

震災以降の買物動向 等

調査手法…米沢市内の企業に米沢商工会議所がアンケートを依頼し、回収を行う。その後、山形県が取りまとめを実施し、データ化と分析を実施。

分析手法…山形県から提供された結果を基に、地域の現状と照らし合わせ経営指導員が外部専門家等と連携し改めて分析を行う

公表方法…米沢商工会議所ホームページからの発信

地方新聞紙面での結果公表

#### ⑤通行量調査（継続実施）

調査目的：米沢市内主要商業地において、一斉に歩行者通行量を調査する事により、消費者の動向とその推移を捉え、各地点の商業的利用価値や商業環境の変化を把握するとともに、消費者ニーズに対応した商業地の振興育成に寄与する事を目的とする。

調査方法：調査回数…2年に1回の調査（直近は平成30年度実施）

調査対象…調査地点を通過する歩行者等

調査項目…歩行者、二輪車（自転車、バイク等）、自動車の通行量を調査

調査手法…米沢市商店街連盟の協力を得て、米沢市と共同で実施。米沢市内中心商店街及び周辺商業地域における16箇所にて平日と休日の日中（1日10時間）の「歩行者」、「二輪車」、「自動車」

の通行量を調査

分析手法…経営指導員が外部専門家等と連携し分析を行う

公表方法…米沢商工会議所ホームページからの発信

米沢市ホームページからの発信

地方新聞紙面での結果公表

### (3) 成果の活用

#### ①必要な時に必要な情報を素早く提供

収集したデータを地域環境・業界環境・競合環境の3分野にカテゴライズ化し、データの整理・分析を行うことで、小規模事業者の要望するデータをホームページなどでタイムリーに提供できるよう改善する。また、どのデータがどの補助金に対応するかなど、活用方法も合わせて提供することで、活用範囲を広げていく。

#### ②ホームページ・ソーシャルメディアを活用した小規模事業者への情報提供

これまでの経済動向調査の周知は、米沢商工会議所会報誌や地方新聞を利用した一方的な情報提供が多かったが、それらをホームページのみならず、フェイスブックなどのSNSを活用した情報発信を行う。SNSを活用することで、希望する情報や、分析などの要望を直接聞くことができるため、よりニーズに合った情報提供が可能となる。

#### ③経営指導員の支援に活用

整理・分析したデータを経営指導員で共有し、小規模事業者の事業計画作成や販売戦略、販路開拓、商品開発などの判断材料となるように活用していく。また、日本商工会議所や経済産業省主催のビッグデータ活用に関するセミナーに経営指導員が参加し、各経営指導員が適切な分析が可能となることで分析精度の平準化を図る。

### (4) 目標

支援内容及び公表回数	現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
① 米沢版 LOB0 調査	4回	4回	4回	4回	4回	4回
② 全国 LOB0 調査	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③ RESAS 等のビッグデータを 活用した分析及び公表 回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
④ 買い物動向調査	-	-	1回	-	-	1回
⑤ 通行量調査	-	1回	-	1回		1回

## 2. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

現行の経営発達支援事業においては、支援対象者を掘り起こす際の選定基準や事業者の意思確認が曖昧で、支援対象者の熱意のみを尊重し支援を行ってきたことから、経営状況を把握・分析するうえで支障をきたしている状況である。

また、経営上の問題点の把握が十分といえない支援対象者に対しての詳細なヒアリングが不足しており、問題点に起因する課題の抽出ができていない。

さらに、経営指導員等の経験の差やスキル不足などの問題から、経営状況の分析に関して件数ならびに深度にばらつきがある。加えて分析によって得られた結果を支援対象者に分かりやすい形で提供できておらず、支援機関内部での共有化が徹底されていない状況である。

### 【課題】

簡易な経営分析を行う支援対象者の抽出（掘り起こし）機会を増やしつつ、より詳細な経営分析へステップを進める際の選定基準を整備し、事業者からの理解も得ながらしっかりとした意思確認を行う必要がある。

また、支援対象者との信頼関係を構築し、経営状況から問題点を正確に把握・分解し、課題を抽出、事業者と共有したうえで、支援の方向性と事業計画策定の方針を決定することが必要である。

なお、経営指導員側では限られた人員と支援にかかる時間も不足する中で、標準化と平準化により支援体制を整備し、支援能力の向上と効率化を図ることが求められるため、より積極的なIT活用を推進する必要がある。IT活用により事業者へのフィードバックと共有化を実現すると同時に、支援機関内部での共有強化によって個々の支援対象者にあわせながらも、一定水準以上の指導、支援を提供する。

## （2）事業内容

### ①支援対象者の抽出（掘り起こし） [合計 100 件]

経営分析セミナー等の参加者をはじめ、日頃の経営改善普及事業など様々な事業者との接触を機に、以下の通り支援対象者を抽出する。

- ・経営分析セミナー参加者からの抽出 [20 件]
- ・事業承継相談からの抽出 [10 件]
- ・創業相談からの抽出 [20 件]
- ・巡回・窓口相談、マル経等融資相談、各種補助金の活用者からの抽出 [20 件]
- ・記帳、確定申告相談等からの抽出 [20 件]
- ・専門家による相談案件、連携機関（連携者）による紹介からの抽出 [10 件]

＜経営分析セミナーの内容＞

例）・自社のキラリを探そう！経営分析のコツ

（SWOT分析から事業者の強みを把握、課題の抽出）

- ・事業計画づくりに活かす経営分析
- ・事業を成功に導く経営分析、事例の紹介

### ②経営分析の内容

#### 【分析対象者】

簡易分析対象者 [100 件]

上記掘り起こしで抽出した事業者の中から、希望する事業者には簡易分析を行う。

詳細分析対象者 [50 件]

簡易分析を行った事業者の中から、選定基準を整備し、詳細分析とその先の支援を受けることへの各種確認を書面で行う。なお、事業承継の相談は、高度な知識を必

要とするため、当初から専門家等と連携して支援にあたり、詳細分析を行うこととする。

#### ＜選定基準と方法＞

事業者の熱意と行動力、理解と支援を受ける協力体制を確認したうえで、継続性と効果見込みなどを考慮し、毎週開催する経営指導員ミーティングにて協議し、機関決定のうえ、詳細分析対象者を選定する。→詳細分析の後、事業計画策定へ

#### 【分析項目】

財務分析等の定量分析、SWOT分析等の定性分析の双方を行う。

- ・ 定量分析（収益性、安全性、生産性、効率性、成長性、損益分岐点等の分析）
- ・ 定性分析（内部の強み、外務環境の検討を主体に商品・製品・サービスやターゲット（顧客・事業領域）等、マーケティングに関する分析）

#### 【分析手法】

##### 第1段階「簡易分析」

分析の初期段階では、ヒアリングシートを活用し簡易な経営分析を行い、結果を事業者を提供する。そこから経営状況を把握するとともに対策を実行する意識の醸成等、詳細分析へのきっかけとする。

##### ＜ヒアリング項目＞

（事業概況と経営環境、販促方法と効果、事業承継と後継者、事業計画の有無）

##### 第2段階「詳細分析」

簡易分析を前提に、事業所訪問による詳細ヒアリングによる情報収集を行い、過去3期分の決算データを用いた財務分析等の定量分析、SWOT分析、ABC分析など必要に応じた各種手法を使った定性分析の結果から、問題を定義、課題の抽出へと進めていき、分析結果を分かりやすく事業者へ提供する。

簡易および詳細の経営分析は、経済産業省のローカルベンチマークも含めて経営支援基幹システム「BIZミル」を活用し、効率的に経営指導員等が行う。

さらに経営指導員等が共通して用いることが出来る各種フレームワークも取り入れながら、課題の抽出や解決手法の検討に役立てる。

#### ＜参考＞経営支援基幹システム「BIZミル」の活用

- ・ 現行の経営発達支援事業において実施した支援策を入力し現状の実績を把握
- ・ ヒアリングシートから支援対象者の経営状況を入力し、経営状況分析表（簡易版）を出力
- ・ 支援対象者の決算データをもとに財務状況分析表、SWOT分析質問から深掘りして、経営状況分析表（詳細版）を出力、ローカルベンチマークとともに事業者へフィードバック
- ・ 支援の内容はできるだけ頻繁に詳細を入力するとともに、社内の雰囲気や後継者、事業所の様子などの情報も入力

### （3）成果の活用

- ① 「BIZミル」を活用した分析で得られた結果は、経営指導員が段階ごとに経営状況分析表

簡易版または詳細版等を支援対象者に説明のうえ、図解化（見える化）して分かりやすく提供する。支援対象者と経営指導員が共有し互いに理解を深め、その後の事業計画作成等の伴走型支援につなげていく。

＜分析で得られる結果＞

（財務状況分析表、SWOT 分析結果、経営状況分析表＜簡易版／詳細版＞、ローカルベンチマークほか）

- ② 専門家による相談案件、連携機関（連携者）による紹介からの抽出、選定された支援対象者や、事業承継が必要な場合または創業後の継続支援が必要な場合は、支援対象者の同意を得た上で、連携機関（連携者）にも分析結果を共有し、専門家等と連携した支援を行う際の基礎資料として活用する。
- ③ 分析結果は「BIZミル」に蓄積し、毎週開催する経営指導員ミーティング等でその蓄積情報を共有することで、他の支援対象者の分析等支援を進めるうえでの参考とし、支援力の向上に役立てる。また、経営指導員の資質向上や、異動等で担当者が代わる引き継ぎの際にも経過を把握するうえで有効活用する。

（経営支援基幹システム「BIZミル」を活用した分析）

#### 【簡易経営分析】

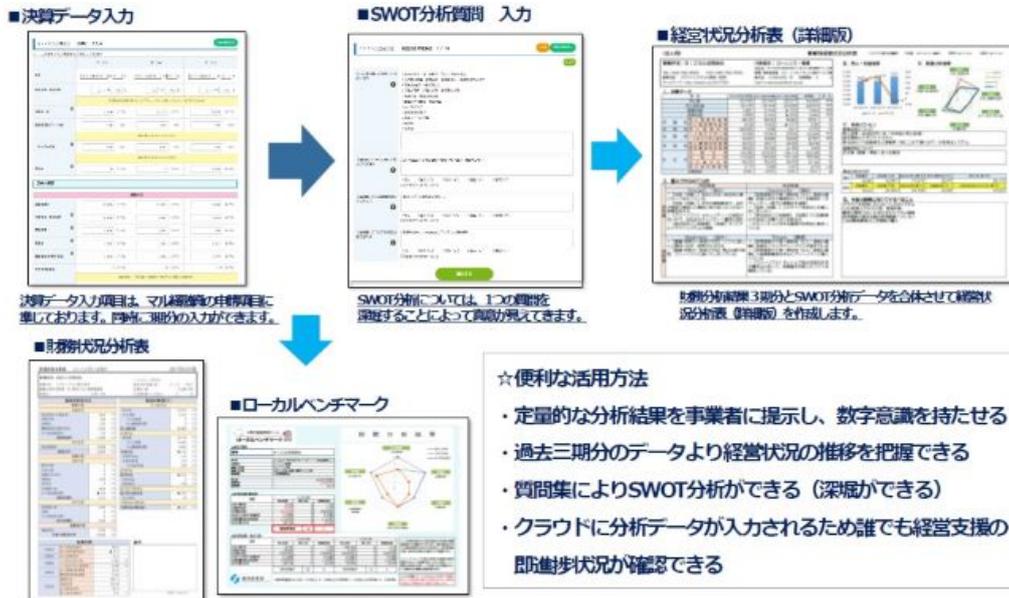


ヒアリングしながら入力するだけで分析表を出力

#### ☆便利な活用方法

- ・アンケート調査に活用
- ・職員どなたでもヒアリングできる
- ・窓口相談時に活用できる
- ・事業者の現状把握に活用できる
- ・事業計画策定のきっかけになる
- ・組織で情報共有できる

## 【詳細経営分析】



株式会社エイチ・エーエル「BIZ ミル」資料より

### (4) 目標

	現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
抽出する支援対象者 (簡易分析対象)	30件	100件	100件	100件	100件	100件
選定する支援対象者 (詳細分析対象)	-	50件	50件	50件	50件	50件

## 3. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

平成27年度より経営発達支援事業に取り組み、事業計画作成事業者数は、その後5年間で180事業者と事業開始前に比べ、格段に増加した。

また、事業計画作成事業者は、小規模事業者持続化補助金、経営力向上計画への申請などにも取り組んでおり、「地域の元気を体現」している。

これら事業者の取り組みは、米沢商工会議所会報誌やホームページ・SNS等での周知や事業者からの口コミ等もあり、一定程度の理解が広がりつつある。

しかし、米沢商工会議所や各支援機関からの声かけ等があったからのことであり、米沢地域全体を考えると、まだ小規模事業者の認識が低い、能動的な取り組みが少ないものと捉えられる。

#### 【課題】

小規模事業者が今後も持続的な発展をしていくためには需要を見据えた事業計画が必要となる。小規模事業者は成り行き経営になりがちであり、事業計画に基づいた長期ビジョンが見えていない場合が多い。それを脱却するには事業計画策定の基礎知識と心構えを学び、

自らの事業がどのような状況におかれているのかを整理をする必要性がある。

しかしながら、小規模事業者が上記を理解していても、限られた経営資源の中で独自に事業目標や方針を打ちだし、検討・策定することは「客観的視点」や「経営分析」の観点からも非常にハードルが高い。

また、現状で記載の通り、そもそも事業計画策定の有効性を認識していない小規模事業者がまだまだ多い。

そのことから、当計画では「事業計画の重要性を認識すること」「事業計画を策定し、行動すること」が求められる。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画作成支援では、小規模事業者に現状どのような経営資源があるのか整理し、それらをどう活かし、新しい事業展開や今後の経営の方向性に結び付けていくのかを伴走型で考え、支援していく。

一昨年度導入したBIZミルの活用を進め、BIZミルに地域の経済動向調査および需要動向調査の内容を入力し、それらを踏まえたうえで、事業者の経営分析・事業計画策定を行い、そのデータを蓄積、効率的で迅速な対応を行う。

また、小規模事業者が事業計画を策定する重要性の認識や理解を深めるためには、常の啓発活動と、成功事例を複数積み重ねることが必要と考える。成功事例を通して「**地域の元気を体現**」する小規模事業者を多数輩出することが最もわかりやすく有効性を伝えやすい。そのために、今までの手段の改善を図ったうえで、様々な手段で情報発信と事業者へのアプローチを試みる。アプローチの一つとして、「事業計画作成セミナー」を実施し、幅広い層の支援対象者の掘り起こしを行う。

加えて、創業希望者に対しても、事業計画策定は今後の指針となる重要なことから、支援メニューは異なるものの同様に支援を進める。

さらに、事業承継に対する支援希望者に対しては、専門支援機関とともに、支援希望者の抱える問題を明らかにしたうえで、経営資源の承継、資産の承継、後継者教育などに分けられる課題に対して的確な事業計画策定を支援する。

目標として、2. で経営分析を行った中で詳細分析を行った50件の事業計画策定を目指す。

なお、作成した事業計画は事業の「実行」が伴わなければ、目的を達成することができない。そのために、後出のフォローアップで実行の確認をしっかりと行っていく。

## (3) 事業内容

### ①経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画作成セミナー(創業塾含む)」の開催

支援対象者へのアプローチの一つとして、事業計画作成セミナーを実施する。また、創業塾は米沢市が主催し、関係機関と連携した創業支援を行う。

#### 【募集方法】

- ・事業チラシ作成・案内
- ・米沢市ならびに米沢商工会議所ホームページ・フェイスブックでの案内
- ・米沢商工会議所青年部ほか関係(受託)団体等での説明・周知(説明懇談会の開催)
- ・米沢市内金融機関への周知と協力依頼
- ・昨年の米沢版小規模LOBO調査結果から、受講が必要とされる事業所をピックアップし巡回訪問にて案内

### 【カリキュラム】

- ・ セミナーの内容は経営分析から事業計画策定までに必要な知識を学ぶ。加えて、販路開拓に結び付くような内容とする。事業者には伴走支援をすることで経営革新計画や経営力向上計画申請にもチャレンジしていただく気運の醸成を図る。
- ・ セミナー終了後、フォローアップのための個別相談会を実施する。
- ・ 創業塾では、自社分析に代えて、資金計画・各種届出(法令)について学ぶ。

- ・ 開催回数 年1回 3回シリーズ+個別相談会

- ・ 開催内容

第1回講座：事業の継続と発展をさせるための事業計画

- ・ なぜ事業計画が必要なのか？
- ・ 将来ビジョンの設定
- ・ 実現可能な事業計画、アクションプランとは？
- ・ 経営革新計画、経営力向上計画とは？
- ・ 経営革新計画、経営力向上計画 成功事例紹介

第2回講座：自社分析から新たな取組を考える

- ・ 自社分析の手法と考え方 ～SWOT分析をやってみよう～
- ・ 新たな取り組みの考え方
- ・ 検証の4つの視点とは

第3回講座：新たな商品やサービスを売るための仕組みを考える

- ・ 販路開拓に結び付く事業計画とは？
- ・ マーケティングとは？ターゲットの選定
- ・ 消費者の直感に訴え、購入につなげる！  
→必要な「感性」と「デザイン」の重要性を学ぶ
- ・ 自社の戦略、価格、販売方法を考える
- ・ 実際に事業計画を作成する

個別相談会：セミナー終了後、実施。また経営指導員が、セミナー受講者に対し、事業計画に対しての聴き取りならびに販路拡大などの相談を行う。

- ・ 想定受講者：経営分析を行った小規模事業者その後継者および経営幹部、創業者

### ②事業計画の策定

地域の経済動向調査（米沢版小規模 LOB0 調査）の回答を基に、売り上げの減少や人手不足などの経営課題に悩む事業者、事業計画策定に取り組んだことのない事業者、事業計画の策定方法が分からない事業者、事業計画作成セミナーの受講希望者等をピックアップし、まずは経営分析から行い、事業計画策定支援につなげていく。

そのために、BIZミルに入力・管理されている事業者ごとの調査結果を、クラウド上で情報共有し、巡回時にスマートフォン等で内容を確認・入力しながら、経営分析を入口として事業計画策定支援を行う。

加えて、創業希望者・事業承継支援希望者にも経営分析を行ったうえで、同様に策定支援を進める。事業承継の事業計画策定については、専門性が非常に高いため、下記第1段階から専門機関と連携し、支援にあたっていく。

### 【支援対象】

- ・ 経営分析を行った事業者

## 【手段・手法】

### 第1段階 「各種の調査結果」と「経営状況の分析結果」の確認

- ・ 経営分析の結果から、経営課題を明らかにする  
→財務・外部環境・市場を分析
- ・ 各種調査結果から「地域需要」「カテゴリ別の買物動向」など地域情報を提供
- ・ 外部環境変化と事業者の強みを活かした、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
- ・ 目標とする獲得数値の検討  
→目標と経営問題を解決するに至るかの検討
- ・ 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 事業計画書の作成（目標の可視化とスケジュール、客観性の確保）

- ・ 第1段階の検討結果を目に見える形にする  
→事業計画書の作成  
今後1年間の取り組みを決定し、事業者のスケジュールを「見える化」して計画を着実に実施していくほか、経営指導員は都度聴き取りを行い、計画の進捗状況確認、時には計画修正の支援を行う。
- ・ 事業計画書の精査  
→専門的な知識や手法などを駆使し、客観的・専門的視点から計画書の精査を行う。外部専門家・支援機関および関係機関との連携によって事業計画の策定にあたる。

### 第3段階 事業計画書の確認（事業者と経営指導員の認識共通化）

- ・ 作成した事業計画書・スケジュールを確認し、事業者と経営指導員の認識を共通化する。
- ・ 場合に応じて、後継者や家族従業員との共通認識を持つ場を設定する。

## （3）目標

具体的な目標としては、50件の事業計画を策定する。

50件のうち25件は新しい事業を立ち上げる事業者から、10件は見直しを含めた事業者、5件は事業承継支援対象者、10件は創業者と想定する。

### 【事業計画作成セミナーの開催回数と目標】

項目	現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
事業計画作成セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
※上段は回数、下段は参加者数	30人	30人	30人	30人	30人	30人
創業塾	1回	1回	1回	1回	1回	1回
※上段は回数、下段は参加者数	10人	10人	10人	10人	10人	10人

### 【事業計画策定件数】

項目	現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
事業計画策定件数	40件	50件	50件	50件	50件	50件
（うち創業者）	8件	10件	10件	10件	10件	10件
（うち事業承継）	2件	5件	5件	5件	5件	5件

## 4. 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】

平成 27 年度より経営発達支援事業に取り組み、事業計画作成事業者数は、その後 5 年間で 180 事業者と事業開始前に比べ、格段に増加した。また、小規模事業者持続化補助金、経営力向上計画の申請支援などにも取り組み、事業者からは一定の評価を得た。

しかしながら、経営指導員が支援対象者の掘り起こし、または事業計画作成に注力した結果、「経営動向・事業実施の確認」に手が回らない状態が続いている。

そのため、計画作成後の実施支援は専門家の活用を進めて取り組んできたが、専門家活用を深めすぎて経営指導員と事業者とのコミュニケーションが不足しがちになり、結果として、モニタリングができていない状態となっている。

また、事業者・経営指導員とも、事業計画作成や補助金の獲得が目的化しており、双方が業務に忙殺されると、時間と労力が必要とされる「検証作業」が怠りがちになる状態が続いている。

#### 【課題】

作成した事業計画は事業の「実行」が伴わなければ、目的を達成することができない。しかしながら、計画を作成したことで安堵し未実施になる場合や、多忙等の理由で計画の作成が目的にすり替わってしまう場合がある。目的・目標をしっかりとらえながら、計画を確実に実行することが必要である。

そのためには経営指導員は、経営者への敬意を忘れず、サポート(聞き役)という立場をわきまえて、自身を中心ではなく、進行度のチェック・スケジュール管理等を着実にを行い、事業実行に導いていくことが重要である。

また、計画(売上・利益などの仮説を含む)そのものが正しかったかどうか、評価・分析・検証作業の支援も必要である。PDCA サイクル(計画に無理はなかったか、計画に沿って実施できたか、効果や成果はどうだったか)に基づいて、実施状況を把握するとともに、別項目で実施する需要動向調査の結果などを踏まえ、計画の修正・変更などに導いていくことは持続的な経営には欠かせない。

そのためには経営指導員の事前準備も欠かすことはできない要素である。

### (2) 事業内容

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、下記の事業を行うことで課題解決を図る。また、その事業者の状況に合わせて、メールや電話での連絡、定期的巡回によるフォローアップを行い、進捗状況を確認していく。

#### ① フォローアップに関する事前準備

事業計画を作成する前に、支援対象者へフォローアップの目的と理解を得たうえで、下記の**実施内容**について合意を取り、熱意と方向性を同じにする。それにより、伴走型による支援をスムーズにより効果的に行える土壌を作る。

<方法>

- |                   |   |                   |
|-------------------|---|-------------------|
| ・スケジュール管理をする      | → | いつまで何をどのように実施するのか |
| ・目標の管理、評価方法の決定をする | → | いつまで何をどのように達成するのか |
| ・定例会議の実施          | → | 責任の明確化            |
| ・財務諸表等の提出         | → | 効果を明確にする          |

また、経営指導員はより多くの着実なフォローアップと伴走型支援を行うため、支援の「標準化・平準化・効率化」を図る。

具体的には支援のマニュアル化、経営指導員自身の実行管理について、米沢商工会議所内で情報共有と支援体制の構築を図る。

## ②フォローアップの実施

<方法>

- ・メール、定期巡回等、接触による状況確認 → 話を聞いて結果をしっかりと把握する
- ・対象解決の係数計画と実績数値の比較分析 → 目標達成度と現在の立ち位置を分析
- ・各種支援策の検討 → 金融支援・専門家派遣等
- ・BIZミルの活用 → 分析と聞き取り内容を的確に蓄積
- ・市場調査の結果等、情報提供 → 各種調査の結果を報告
- ・経営指導員と事業者合同の定例会議の実施 → スケジュール調整、会議録の作成

また、創業者は資金繰りに不安があるため、キャッシュフローの確認や金融支援をより手厚く行う。加えて、事業承継支援対象者(後継者)は経営者としてのスキルに不安があるため、状況に応じて経営者育成セミナーなどの各種研修会への参加案内や助言を行う。

## ③計画と進捗状況がずれていると判断する場合の対処

事業者が努力しても外的要因などが起因して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、計画そのものを廃止することがないように、事業者のレベルや環境を再検討したうえで、実現可能な計画に再修正をする。

<方法>

- ・定例会議にて計画のずれがないか、都度確認する。
- ・定例会議にてフォローアップ時に聞き取った課題の要素分解をする。  
→全員が納得でき、理解できるまで実施。
- ・何が原因で実行できないのか、その障害を徹底的に分解し、解決策を突き詰める。
- ・再度、支援策・目標を設定し、進捗状況を管理する。

## (3) 目標

具体的な目標としては、事業計画策定 50 件は、2 か月に 1 度以上のフォローアップとする。ただし事業者からの申し出により、臨機応変に対応する。

最終的には事業者自らが PDCA サイクルに則って、事業を進めていくことが理想であり、自己解決能力の向上・定着化・自立化を進めるためにも、頻度に幅を持たせていく。

・問題発見→課題解決提案→定着化→自立化 (PDCA)

支援対象者の選定等もあり、事業計画策定から実施までは約 10 か月間として考える。フォローアップを年度末まで約 8 か月間とし、25 者は新規事業者、10 者は見直しを含めた事業者、5 者は事業承継支援対象者、10 者は創業者とする。

項目	現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
フォローアップ対象事業者数	30 者	50 者				
頻度(延回数)	180 回	200 回				
売上増加事業者数	10 者					
利益率5%以上増加の事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

## 5. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者の傾向として、マーケティングに対する意識が低い傾向がみられる。一因として、長年の経験からの勘やコツ頼りによる品揃えや商品開発が稀にヒットする成功体験が記憶に深く刻まれていることや、豊富な地域資源を有する地域であることから、そのブランド力で一定程度販売数が伸長してきたことが考えられる。

売上が想定より伸びない場合、商品の質が高いのに売れないのか、商品自体に魅力が無いのかという、疑問に対し明確な答えが出ないまま、次の仕入れや商品開発に着手する事業者が散見される。つまり、顧客の商品ニーズ、社会ニーズの検証を怠ったまま次の事業計画に移行しているものと考えられる。小規模事業者は、検証をしてないまま繰り返し販売等を行うことにより、ライフサイクル上の成熟期及び衰退期に突入していることに気付いていないことが多く、気づいたときにはすでに手遅れとなるケースも見受けられる。

多くの小規模事業者は、日々の忙しさに忙殺されマーケティングの重要性を理解する時間をとれず、加えて、経営資源の少なさから、自社の製品・商品サービスの調査も難しい場合が多い。

また、経営指導員も需要動向調査に関するノウハウが乏しいため、的確な指導が行われていない場合がある。

#### 【課題】

日々、消費者の行動やニーズが変化する中、持続的な経営を実現するには、消費者や取引先の需要動向の変化を見極める調査が常に必要である。調査にあたっては、消費者の商品ニーズ、社会的ニーズを捉えること。事業者の都合ではなく、顧客の立場を起点として経営を考える「マーケットイン」の考えを持っていることが特に大切になる。つまり、顧客のニーズと、マーケットインの考えから調査を行い、結果を事業計画に反映する必要がある。

多忙を極める小規模事業者が着実に需要動向調査を行うためには、経営指導員が小規模事業者をサポートしながら実施する必要がある。特に調査場所の選定、アンケートの作成など付帯業務はノウハウが求められる。小規模事業者の課題を共有することで今後の販路開拓に向けた方向性をスムーズに決定することが可能となる。また、小規模事業者の課題と地域の課題が同時に浮き彫りとなる可能性も考えられ、地域の課題は経営指導員でも共有し地域全体の課題として対応していく必要がある。

過去、米沢商工会議所で実施した需要動向調査は、小規模事業者ごとの調査例は少なく、ノウハウも十分ではないため、研修会やセミナーに参加し、経営指導員のレベルアップを図りながら実施体制を確立する必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①地域内ニーズ調査

##### ◎個店の新商品等に対するヒアリング&アンケート調査(BtoC)

米沢商工会議所、米沢市、(協)米沢市商店街連盟で取り組んでいる個店支援の一つに「よねざわ逸品研究会」の取り組みがある。研究会では、小規模事業者が一店逸品運動事業を実施し、自店のおススメやイチ押しの商品やサービスを研究し、ブラッシュアップを重ねることで「逸品」として設定し、逸品を核に店舗の情報発信を行っている。また、各店の逸品は年に一度、一般市民向けにお披露目会を開催し披露している。

お披露目会に参加した市民約50名より、ヒアリングとアンケート調査を実施し、ニーズ調査を行う。

- 【調査イベント】 よねざわ逸品研究会 お披露目会
- 【調査対象】 米沢市及び近隣市町村在住の一般消費者約 50 名を対象
- 【実施事業者】 よねざわ逸品研究会に参加する事業者の内 5 者を選定
- 【標本数】 1 店舗 1 商品当たり、30 件以上を目標に情報を収集。全体サンプリング数 150 件
- 【調査方法】 各ブースにて、小規模事業者が来場者に新商品の試食やサービスを実施。経営指導員がサポートしながらヒアリング調査、アンケートの記入を依頼
- ・アンケート内容…購入したい・したくない決め手、商品の価格、品質、パッケージ、デザインなどを 5 段階評価（満足・やや満足・普通・やや不満・不満）と自由記述。
- 【調査時期】 年 1 回（米沢市の広報にて参加者募集記事掲載に合わせて実施）
- 【活用方法】 調査対象となった店舗より、アンケート結果を回収しデータ化後、見やすく図表化。その後、情報を店舗にフィードバックした上で、専門家（よろず支援拠点などの）を交え商品動向を確認し、ターゲットや販売手法について検討する。今後の販路開拓や販売戦略の見直しに活用。

◎地域資源を活用した新商品の需要動向調査(BtoC)

米沢市内の若手経営者有志が主催している『Y-1 グルメグランプリ』は、地域内経済循環の促進と農産品の地産地消を事業コンセプトとした、ご当地グルメイベントである。毎年 7 月に米沢市内の飲食業、食料品卸小売業 20 者が出場し例年約 10,000 人が来場する。

調査は、会場のブースを利用し地域資源を活用した新商品の試作、開発に取り組む小規模事業者（飲食業、食料品卸小売業を中心として）の商品やサービスのアンケート調査等を実施する。

- 【調査イベント】 Y-1 グルメグランプリ
- 【調査対象】 イベント会場へ来場した一般消費者約 10,000 人を対象
- 【実施事業者】 地域資源を活用した商品開発を目指す飲食業、食料品卸小売業の内 2 事業者
- 【標本数等】 1 事業者 1 商品当たり、50 件以上を目標にアンケート等の情報を収集
- 【調査方法】 アンケート専用テントにて、商品の試食やサービスを実施。経営指導員がサポートしながら、ヒアリングとアンケート調査を実施。アンケート内容は下記の項目について調査。
- ・基礎情報…性別、年代、住所（市内、市外、県外）など
  - ・商品評価…購入したい・したくない決め手、味、価格、ボリューム、パッケージ、デザイン、ネーミングなどについて 5 段階で評価（満足・やや満足・普通・やや不満・不満）と自由記述。
- 【調査時期】 年 1 回（例年 7 月に実施）
- 【活用方法】 調査実施事業者より、アンケート結果を回収しデータ化後、見やすく図表化。その後、情報を事業者にフィードバックした上で、専門家（よろず支援拠点などの）を交え商品動向を確認し、ターゲットや販売手法について検討する。今後の販路開拓や販売戦略の見直しに活用。

## ②地域外ニーズ調査

### ◎米沢牛などの地域資源を活用したヒアリング&アンケート調査 (BtoC)

2018年4月に開業した『道の駅米沢』は、初年度の来場者は170万人となり、山形県内でも有数の観光施設となっている。1日当たりの平均来場者数は、約5,000人。そのうち、50%以上は福島県、宮城県、首都圏などの山形県外からである。そこで、ターゲットを山形県外の観光客へ絞って商品開発を行う小規模事業者を選定し、アンケート調査等を行う。

【調査イベント】道の駅米沢のイベント内（秋の大収穫祭等）

【調査対象】地域外から来場した一般消費者約10,000人を対象

【実施事業者】地域資源を活用した商品開発に取り組む小売業、飲食業、製造業の内2事業者

【標本数等】1事業者1商品当たり、50件以上の標本を目標に情報収集

【調査方法】調査用の1坪テント等を設置し、試作品などの試食等を実施。経営指導員がサポートしながらヒアリングとアンケート調査を実施。アンケートには下記の項目について調査。

・基礎情報…性別、年代、住所（市内、市外、県外）など

・商品評価…購入したい・したくない決め手、味、価格、ボリューム、パッケージ、デザイン、ネーミングなどについて5段階で評価（満足・やや満足・普通・やや不満・不満）と、自由記述。

【調査時期】年1回（イベントの開催時期に合わせて）

【活用方法】調査実施事業者より、アンケート結果を回収しデータ化後、見やすく図表化。その後、情報を事業者にフィードバックした上で、専門家（よろず支援拠点などの）を交え商品動向を確認し、ターゲットや販売手法について検討する。今後の販路開拓や販売戦略の見直しに活用。

### ◎ビジネス展示会を活用したヒアリング&アンケート調査 (BtoB)

毎年11月に仙台市で開催される、東北最大級のビジネス展示会・商談会「ビジネスマッチ東北」で、アンケート調査等を行う。例年、来場者は約7,000人、出展者は約400社。小規模事業者の出展に関して米沢商工会議所が支援窓口となり、米沢信用金庫と協力しながら5事業者の商品やサービスを展示しヒアリングとアンケート調査を行う。調査実施後は、米沢信用金庫やよろず支援拠点の専門家と協力しながらフォローアップを実施する。

【調査イベント】ビジネスマッチ東北

【調査対象】全国からの来場者約7,400人

【実施事業者】商品開発に取り組む小売業、飲食業、製造業を中心とした5事業者を選定

【標本数等】1事業者1商品当たり、50件以上のアンケート等の回収を目標

【調査方法】商談ブースにて、新商品の試食等やサービスの提供し、ヒアリングとアンケート調査を実施。経営指導員と米沢信用金庫の職員がサポートを行いながら、アンケートの記入を依頼。アンケート内容は下記の通り。

・基礎情報…業種、資本金、所在地など

・商品評価…購入したい・したくない決め手、味、価格、ボリューム、パッケージ、デザイン、ネーミングなどについて5段階で評価（満足・やや満足・普通・やや不満・不満）と自由記述

【調査時期】年1回（毎年11月に開催）

【活用方法】調査実施事業者より、アンケート結果を回収しデータ化後、見やすく図表化。その後、情報を事業者にフィードバックした上で、専門家（よろず支援拠点などの）を交え商品動向を確認し、ターゲットや販売手法について検討する。加えて、今後の販路開拓や販売戦略の見直しに活用し、米沢信用金庫へ事業者を通して情報提供し、融資についても検討する。

### （3）目標

	現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
逸品研究会での調査対象事業者数	0者	5者	5者	5者	5者	5者
（下段標本数）	0件	150件	150件	150件	150件	150件
Y-1GPでの調査対象事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	3者
（下段標本数）	0件	100件	100件	100件	100件	150件
道の駅米沢での調査対象事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
（下段標本数）	0件	100件	100件	100件	100件	100件
ビジネスマッチ東北での調査対象事業者数	0者	5者	5者	5者	5者	5者
（下段標本数）	0件	250件	250件	250件	250件	250件

## 6. 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、人的要因を含む経営資源が少ない場合が多い。特に営業の専門人員が不足していることが多いため、現状の固定客や限られた商圈の範囲内での営業活動を余儀なくされている。

米沢市は東北屈指のものづくりのまちであるものの、大手企業の下請け企業が多く、特長のある技術を持ちながらも新たな取引先を獲得できなかつたり、営業を行ってこなかった事業者も少なくない。リーマンショック以降は取引単価の低下により、利益が上げにくい状態となったことから、新たな取引先を求め、地元の金融機関が中心となり「商談会」への出展や、行政主導の地域のイベントへ出展する前向きな事業者も増えているが、大多数は一定規模を誇る事業者と限定的である。多くの小規模事業者は展示会に出展することは不相応であるなどと考えており、販路拡大をどのように行ったらよいのか迷っている現状がみられる。

#### 【課題】

こうした現状は、地域経済の発展を阻害し、小規模事業者の潜在能力を埋もれさせることに他ならない。現状を打破するためには下記の課題に取り組む必要があり、その結果を基にPDCAサイクルを回しつつ、ステップアップを図っていく必要があると考える。

- ①自事業者の特長をつかみ、顧客から選ばれる事業者を目指し、商品やサービスのPR方法を学びつつ販路の開拓を目指す。
- ②需要動向調査で得られた情報を活用し、新規顧客へのアプローチ方法の検討、販売先となる顧客や市場のターゲット選定を確実に実施する。
- ③自事業者の商品、サービス力向上、事業計画に則った商談会や販売会へ積極的に参加する。

小規模事業者の販路拡大に関する課題に合わせた支援メニューを複数準備し選択肢を増やすことで、小規模事業者の事業計画に沿った支援が可能となるものとする。

## (2) 事業内容

### 一般消費者向け支援事業 (BtoC)

- ①『一店逸品運動事業』を活用した消費喚起事業（継続事業・需要動向調査と兼ねる）
  - 【目的】「一店逸品運動事業」は、顧客の来店を促すため、希望した事業者が研究会を組織し、約1年間ディスカッションを行い、それを通じて商品・サービスの魅力や見せ方などを磨き上げ、消費者が関心・興味を持つような“おススメ”、“イチ押し”商品・サービスを選定、販売する。
  - 【内容】年間を通じて提供可能な「逸品」を各店で選定し、チラシやポスター、イベント企画等で顧客への告知を行う。販売強化月間には、集中的な告知や懸賞品付きのアンケートを実施し、その効果を測定する。
  - 【イベント規模】米沢市民約80,000人を対象として、チラシを約30,000戸（米沢市内全戸）に配布し、ポスターは米沢市内30か所に掲載。過去の販売強化月間には、平均して1事業者あたり顧客10人以上が来店している。
  - 【対象】事業計画作成者のうち5事業者が参加を見込む。
  - 【効果】市民が米沢市内の事業者の魅力を知ることができるとともにインターネットや大型店舗でも手に入れる事の難しい商品を専門店ならではのルートで仕入れ販売することや、地域での競合他社との差別化を図ったサービスを提供し、販路拡大につなげる。具体的には、1事業者あたり、平均単価1,000円、一般消費者30人として約30,000円の売上アップを目標とする。
  - 【事前指導】一店逸品運動事業に参加している事業者を対象に事前の勉強会を開催し、商品やサービスの磨き上げの方法や販売方法について学ぶ。
  - 【事後指導】逸品の商品やサービスの購入者に対し、アンケートを実施。アンケート結果を経営指導員がデータ化し、見やすく図表化したものを事業者にフィードバックし、専門家を交えて検証し、今後の事業計画に活用する。
- ②「まちなかゼミナール」を活用した消費喚起事業（継続事業）
  - 【目的】「まちなかゼミナール」は専門分野を気軽に学べる講座を開催し、店舗と消費者の距離を縮める事を目的に実施し、参加者が口コミで評判を広げ、潜在顧客の掘り起こしを行う。
  - 【内容】事業者が専門分野のコツなどを無料かつ、消費者に直接伝え、お店と店主に興味も持ってもらい、来店動機につなげる。
  - 【イベント規模】米沢市民約80,000人を対象として、チラシを約30,000戸（米沢市内全戸）に配布。過去の参加店舗は平均30事業者、参加する一般消費者平均10人程度。総参加者300人規模を想定。

- 【対 象】 事業計画作成者のうち、3事業者の参加を想定。顧客は10名程度の参加を見込む。
- 【効 果】 「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人気となり、過去実施結果では高評を得ている。一度暖簾をくぐることで、来店ハードルを下げ、販売にもつながる事業である。1事業者あたり客単価1,000円を想定し講座参加者数10名を顧客と仮定し、売上10,000円アップを想定する。
- 【事前指導】 まちゼミに参加する事業者を対象とした、「まちゼミの会」にてまちゼミの取組方法や、再来店につなげるノウハウを参加事業者同士で共有する。その他、経営指導員が事業者個々に助言を行う。
- 【事後指導】 まちゼミの受講者及び、参加事業者に対し、アンケートを実施。アンケート結果を経営指導員がデータ化し、見やすく図表化したものを事業者にフィードバックし、専門家を交えて検証し、今後の事業計画に活かす。

### ③日本百貨店しよくひんかん「地域うまいもんマルシェ」での地域内食品の販売事業

- 【目 的】 日本商工会議所では、JR秋葉原駅前の好立地で日本百貨店しよくひんかん内ブース「地域うまいもんマルシェ」を企画運営している。そこでは、日本の“食”と“文化”をコンセプトして、週替わりで全国各地の自慢の逸品の出品することができる。費用面、運営面等において優遇されているこの場所を賃借し米沢地域の特産品を販売しつつ、全国へPRし事業者を支援していく。
- 【内 容】 日本百貨店しよくひんかんには、一日平均来場者1,000人（客単価約1,700円）、休日来場者約2,500人（客単価2,000円）が訪れる。そこで、これまで磨き上げてきた自慢の逸品を、地域の食の特産品として館内の催事スペース（3.5m×1.4m）にて1週間販売。大手百貨店やスーパーのバイヤーも多数来場する期間中は、出店事業者と経営指導員がブースでPRと行うとともに地域外から見た米沢の商品の優位性について情報を収集する。
- 【イベント規模】 日本しよくひんかんには、一日の平均来場者1,000人、休日来場者2,500人年間500,000人の来場者。イベント開催期間中となる1週間で約10,000人の来場者を想定。
- 【対 象】 米沢地域の食の特産品を取り扱う小規模事業者の内5事業者を選定。1事業者あたり3品合計15品目を出品。
- 【効 果】 1事業者あたり販売平均単価500円×30点販売、15,000円程度の売上アップを想定。地域の特産品を購入したい高所得層の顧客の獲得、百貨店等のバイヤーの認識を高めることができる。
- 【事前指導】 事業者向けに、商品やサービスの検討会とディスプレイ方法を学ぶセミナーを開催し、地域外に出品するノウハウ等を学ぶ。
- 【事後指導】 販売後、売上結果と販売数量等をデータ化・図表化し、専門家を交えて検証し、今後の事業計画に活用する。

### ④米沢市へのふるさと納税事業の活用

- 【目 的】 米沢市のふるさと納税額は、山形県内でも上位の納税額を誇る。そこで、すでに存在するふるさと納税のホームページなどのスキームを活用しながら、新たな商品やサービスをふるさと納税ポータルサイトに掲載し、全国へのPRを図るとともに、返礼品としての売上向上を目指す。
- 【内 容】 ふるさと納税返礼品事業者への登録は市内に事業所を有する事業者に限定さ

れる前提があるが、参加可能な小規模事業者は登録し、販売及びPRを行っていく。

**【事業規模】** 米沢市のふるさと納税件数と寄付金額、平成30年度16,643件、555,875,101円。1件当たりの寄付金額は約33,400円。主に、「ふるさとチョイス」を経由した納税が多く、次に「楽天ふるさと納税」、「ふるナビ」となっている。寄付金額は4,000円～1,000,000円と幅広く、約430件の返礼品の取扱いがある。

**【対象】** 一般消費者向けの地元の食材や工業製品を取り扱う小規模事業者より2事業者を想定。

**【効果】** 米沢市外の寄付者に対し返礼品（特産品等）を送付することによって商品のPRになるほか、地域の特産品を購入したい高所得層の顧客を獲得できる。また、米沢市はふるさと納税ポータルサイト数社に登録しているため、商品の画像、商品名等が掲載されるだけでも宣伝効果が期待できる。また、地場産品をPRし、返礼品として利用されることで、売上アップを期待する。取扱商品は平均単価3,000円、3件注文があると想定し約10,000円の売上アップを目指す。

**【事前指導】** 事業者向けに、効果的な商品の選定方法を学ぶセミナー等を開催し、より効果の高い出品方法を学ぶ。

**【事後指導】** ホームページ等への掲載後のフォローアップでは経営指導員が中心となって、販売体制や、一時的な注文の増加に終わらせないリピート需要の獲得についても支援する。注文につながらない場合は、なぜ、つながらなかったかを再度検討して、他事業者との差別化や商品の魅力について、表現方法のブラッシュアップなどアフターフォローを実施する。

**【その他】** マスメディアの活用とフォローアップ事業への取組

小規模事業者の多くはマスメディア等とのつながりが少なく、また、プレスリリースの方法を知らないことが多い。そこで、ふるさと納税等のプレスリリース時に活用可能な、取材に取り上げてもらいやすい文章の作成方法等のセミナー等を開催し、取材にとりあげてもらえる確率を上げると同時に、商品やサービスの表現方法のブラッシュアップを行う。

また、プレスリリース後のフォローアップは、経営指導員が中心となって顧客増に対応した販売体制や、一時的な顧客増に終わらせないリピート需要の獲得についても支援する。その他、取材や掲載につながらない場合は、なぜ、つながらなかったかを再度検討して、他事業者との差別化や商品の魅力について、再度ブラッシュアップを行うなど継続的な支援を実施する。

#### 事業者向け支援事業（BtoB）

①商談会・展示会への出展事業（一部需要動向調査と兼ねる）

**【目的】** 地域内外の多くの業者と一度に接触する機会として、商談会や展示会に出展することは有効である。特に、山形県内や東北地域を中心とした企業を対象とした商談会・展示会は、距離が近いいため出展しやすく、商談成立後物流の面でも効率的であることから積極的な活用を促す。また、小規模事業者によってどちらかを選択し出展を支援していく。

**【内容】** 1. ビジネスマッチ東北（ビジネスマッチ東北実行委員会事務局 主催）  
2. ビジネスマッチ商談会（山形県よろず支援拠点事業 主催）

- 【イベント規模】 1. ビジネスマッチ東北 令和元年開催内容より、出展企業 497 事業者、出展ブース 489 ブース、来場者約 7,400 人（来場者にはバイヤーも含まれ、気になった事業者のブースに行き、商談も可能）。個別商談件数 274 件。
2. ビジネスマッチ商談会 令和元年度開催内容より、販売事業者、出店事業者共に、山形県内の業者に限定。販売業者 9 社、山形県内の出店事業者 14 事業者。
- 【対象】 各商談会に合った商品やサービスを提供できる事業者、合計 3 事業者程度
1. ビジネスマッチ東北 全国の販売業者に向けた商談会に出展を希望する事業者より 3 事業者程度を選定
2. ビジネスマッチ商談会 山形県内の販売業者に向けた商談会に出展を希望する事業者より 3 事業者程度を選定
- 【効果】 販路拡大と、販売業者との交渉の中で商品・サービス改善点などの気付きにより今後の展開のきっかけづくりとなる。
- 【事前指導】 事業者向けに各主催者が開催する、商談会の活用方法を学ぶセミナーに参加を促し、より効果の高い出展方法を学ぶ。また、米沢信用金庫等の金融機関の協力を得て金融面からの支援も事前に依頼する。
- 【事後指導】 効果を測定するために、取引実績をデータ化・図表化し、専門家を交えて検証し、今後の事業計画に活用する。

## ②米沢市との連携によるブランド推進事業の活用

- 【目的】 TEAM NEXT YONEZAWA の一員として米沢品質向上運動に取り組み、付加価値を高めることで域外への PR を図る。
- 【内容】 事業者を登録し、ホームページや各種事業で地域外に企業 PR を行っていく。今後、登録事業者を中心とした、展示会も開催される予定であり、参加を支持する。
- 【事業規模】 2019 年 10 月現在の TEAM NEXT YONEZAWA への登録事業者数は 147 件。
- 【対象】 商品・サービス等または事業者そのものの高付加価値を目指し、米沢ブランド戦略事業に賛同する新規登録事業者、2 事業者を見込む。
- 【効果】 米沢地域を代表する商品・サービス・事業者と認定されることで、全国に PR できる絶好の機会となる。加えて、認定されることで、信用が拡大し、高付加価値を生み、利益向上、新規取引先との商談も円滑に進み、売上のみならず、利益向上の効果が考えられる。また、新たな取引先との契約 1 件を見込む。
- 【事前指導】 米沢ブランドの活用に関するセミナーを開催し、ブランド登録から展示会等への出展までをサポートする。  
その他、セミナーや指導の一例として、人に選ばれる商品、素直に欲しいと思わせる商品とはどういったものなのか、アート(デザイン・美意識・直感)の力をいかすことで解決できないか、専門家を交えて指導していく。
- 【事後指導】 ブランド登録と展示会等への参加の効果測定するために、売上や問い合わせ数等をカウントしてデータ化し、専門家を交えて検証し、今後の事業計画にいかす。

### ③ジェグテックを活用した販路開拓事業

- 【目的】ジェグテックは、（独）中小企業基盤整備機構が運営し日本の中小企業と国内大手企業・海外企業をつなぐビジネスマッチングサイトである。国内の大手企業、海外の有名企業との取引を望んでいる企業が活用し、販路を拡大している。ジェグテックへの登録で期待するのは、「先方のニーズに応える」、「企業間での交流」、「外注先を検索」、「自者をPR」の4点である。
- 【内容】小規模事業者には登録ならびに求められる技術等のハードルが高い部分もあるため、中小機構と連携し、支援機関として支援したうえでの登録を行う。先行して、地域産業、地域企業の情報などの発信を行う。感覚を掴んできた時期に、各小規模事業者で登録し販路拡大を目指す。
- 【登録件数】ジェグテックへの登録件数は2018年12月時点で大企業約380事業者、中小企業約11,000事業者、海外企業約5,000事業者。
- 【対象】技術連携、生産連携、販売連携など、広く事業展開を目指す製造業の小規模事業者より2事業者を支援する。
- 【効果】工業製品製造者や、食品製造者を中心として2事業者登録し、1事業者2品程度出品し取引実績1件を目指す。
- 【事前指導】他のものづくり支援団体（米沢ものづくり振興協議会等）と協力しながら、専門家を交えて、製品の効果的な販路開拓の方法を学ぶ機会を作る。
- 【事後指導】効果を測定するために、製品掲載後3か月間の問い合わせ数をカウントしてデータ化、中小機構を交えて検証し、今後の事業計画に活用する。

### （4）目標

		現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
一店逸品 運動事業	参加事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
	売上額 ／者	-	3万円	3万円	3万円	3万円	3万円
まちなか ゼミナール事業	参加事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
	売上額 ／者	-	1万円	1万円	1万円	1万円	1万円
日本しょくひんかんへの 出店	出店事業者	-	5者	5者	5者	5者	5者
	売上額 ／者	-	1.5万円	1.5万円	1.5万円	1.5万円	1.5万円
ふるさと納税の登録	登録事業者	-	2者	2者	2者	2者	2者
	売上額 ／者	-	1万円	1万円	1万円	1万円	1万円
商談会・展示会への参加	登録事業者	-	3者	3者	3者	3者	3者
	成約件数 ／者	-	1件	1件	1件	1件	1件

ブランド 推進事業 の活用	登録 事業者	-	2者	2者	2者	2者	2者
	成約件 数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
ジェグテ ック活用 事業	登録 事業者	-	2者	2者	2者	2者	2者
	成約件 数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 7. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

米沢市の人口の推移の項目で記載した通り、人口減少など社会情勢の劇的に変化していることにより、地域経済の担い手である事業者を取り巻く経営環境が厳しさを増している。そのような中、さらに売上高の減少、経営者の高齢化、後継者不足から廃業数が創業数を上回り、事業者数が減少している状況である。

また、地域における雇用の受け皿である事業者(所)は、若者の市外流出や早期離職が多く、慢性的な人材不足に陥っている。

「観光」・「特産品」の項目で記載の通り、米沢市は、上杉家ゆかりの名所旧跡をはじめ毎年多くの観光客が訪れており、県内でも有数の観光地となっている一方で、多くの地域資源に恵まれながら、米沢牛以外の地域資源については全国区の認知度を獲得するまでに至っていない。

##### 【課題】

##### ①人材の確保・定着と育成

事業者が長期的に安定した経営をしていくためには、人材を市内外から確保するとともに、その人材の早期離職を防止し、定着させる取り組みが必要である。

##### ②地域資源の知名度向上と有効活用

豊富な地域資源を有効活用した製品の生産や販路の開拓を支援し、地域ブランドの向上と高収益製品の販売拡大による地域産業の活性化が求められる。

##### ③多様な産業を生み出す創業

新たな地域経済の担い手を創出するとともに、多様化する消費者ニーズに応え、産業の新陳代謝を促すことが期待される。創業希望者の創業への意識向上と知識・ノウハウ取得の機会を提供し、さらに創業計画作成と創業後の経営安定を支援する必要がある。

##### ④地域の雇用と産業を守る事業承継

廃業を防ぎ、事業承継を円滑に行うことで、事業者数を安定させることが必須である。また、事業承継を契機に後継者が経営革新等に積極的にチャレンジできる環境の整備が必要である。

#### (2) 事業内容

##### ①地域資源活用による販路開拓と高付加価値化の推進

米沢市は、地域資源に恵まれ県内でも有数の観光地であり、東北中央自動車道の整備で交流人口の増大等、更なる発展が期待されている。この地域性をいかし、小規模事業者に独自性を打ち出せる機会を創出し、地域内外での顧客増と高付加価値化を実現する。

そのために、米沢ブランド戦略事業と連携し、米沢で生産される産品・サービスに対して一定程度の基準を設けたうえで、地域の推奨品として認定、魅力を発信し、事業者の売上高および付加価値を高めていくことを推進する。また、若手経営者等の取り組みと連携し、小規模事業者が地域食材を活かした産品等の開発で競い合い、自社のレベルアップと販路開拓、地域食材のブランド化へと発展することを促進する。

こうした取り組みを効果的に進めるため、各事業に参画する関係者ととも米沢ブランド戦略会議【年4回】、オール米沢食文化推進協議会【年3回】、米沢うまいもの振興協議会【年3回】等を開催し、各々が協議を行う一方で、市内の青年団体が運営面で連携、協力して以下の事業に取り組んでいく。

・参画する組織等

米沢市、米沢商工会議所、JA 山形おきたま、米沢観光コンベンション協会、米沢繊維協議会、米沢市ハイヤー協議会、米沢市消費生活センター、山形大学、山形県立米沢栄養大学、青年団体、金融機関、民間企業ほか

◎米沢ブランド戦略事業

米沢市が主体となって取り組む米沢ブランド戦略事業は、「挑戦と創造のあかし米沢品質」のブランドスローガンのもと、市民が一体となり、産品やサービス、観光、文化、行政など様々な領域での「挑戦と創造」を喚起し、米沢全体の付加価値を高めていくことにより、まちの活性化や関係人口の増加を目的としている。

すべての産業にわたる横断的な取り組みとして、地域ブランド力の向上と高収益産品の販売拡大を通じて、地域外からの来訪者や交流の増加等を促進する。

主な取り組みとしては、以下の通り。

・米沢品質向上運動の推進

ブランディングに賛同し、米沢品質向上運動に参加するプレイヤー（TEAM NEXT YONEZAWA）の拡大

・ブランド顕彰制度（米沢品質 AWARD）の実施

米沢品質向上運動から生まれる、特に秀でた米沢品質を有する産品やサービス等を顕彰する。

・市内事業者の産品開発・伝統文化・技術の継承・推進、販路の開拓等

各分野の個別ブランドについては、それぞれ異なるターゲットに対し、独自の戦略を立て、個別に推進していく。



（米沢ブランド戦略会議）

### ◎Y-1 グルメグランプリの開催

米沢市内の若手経営者等で組織する青年団体が協力して開催する「Y-1 グルメグランプリ」は、飲食店や食品製造卸業者が出場し、地産地消の推進を目的に地域食材を使用した一品料理を競うものである。会場では出場店が一堂に会し、仮設テントにてチケット制で商品を販売する。今年で10回目を数え、米沢の夏のイベントとして山形県内での知名度は高く、毎回多くの来場者でにぎわい、出場店のレベルアップと販路開拓、地域食材のブランド化へと発展することが期待できる。

また、米沢市内の青年団体（米沢青年会議所・JA 山形おきたま米沢地区青年部）が協力して運営しており、小規模事業者の次世代経営者らが連携することで「後継者の育成」にも寄与している。

#### <イベントの開催規模>

開催時期：毎年1回 7月中旬、会場：米沢市松川河川敷

来場者数：15,000人、出場店舗数：26店舗

同時開催：「TEENS ROCK IN YONEZAWA」、「とれたて旬野菜販売」



（多くの来場者でにぎわう会場）



（第10回Y-1 グルメグランプリチラシ）

### ②地域人材確保と定着・育成の強化

小規模事業者が長期的に安定した経営をしていくためには、人材を市内外から確保するとともに、その人材の早期離職を防止し、定着させる取り組みが必要である。

併せて、人材の育成面では、事業者の業種や従業員の経験年数等に合わせた教育セミナー、知識や技術の習得レベルに合わせた技術講習会を実施することで、小規模事業者が実行するのに困難な従業員教育についても解決し、定着・育成を図る。

こうした取り組みを効果的に進めるため、各事業に参画する関係者とともに置賜地区雇用対策協議会【年4回】、学園都市推進協議会【年3回】、米沢インターンシップ協議会【年2回】、米沢ものづくり振興協議会【年6回】等を開催しており、今後も定期的に協議、情報交換を行い、連携協力して以下の事業に取り組んでいく。

#### ・参画する組織等

山形県置賜総合支庁、東置賜地域の市町村・商工会議所・商工会、米沢公共職業安定所、山形大学工学部、山形県立米沢栄養大学、山形県立米沢女子短期大学、米沢工業会、米沢電機工業会、米沢市電子機器機械工業振興協議会、米沢市金融団ほか

◎米沢地域人材確保定着促進事業

地域の高校生、大学生等の地元企業への就職促進と定着、大都市圏からのU・I・Jターン等の促進を行い、地域産業活力の維持・向上を図る。

具体的には、地域の小規模事業者等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、小規模事業者の「人材確保」に役立てる。併せて、「人材育成」カリキュラムを作成し、若手、中堅、リーダーそれぞれに合わせた教育セミナーを実施する。

主な取り組みとしては、以下の通り。

- ・地域の高校生、大学生等の地元就職促進【計10回開催】  
例) WAKU WAKU WORK (わくわくワーク) → 高校生の職業体験会  
地元三大学保護者向け地域産業見学会、学生向け説明会
- ・U・I・Jターンの促進  
例) ヤマガタユアターンサミット → 首都圏の学生と地元企業人との座談会
- ・定着と人材育成トレーニング【延べ10回開催】  
若手・中堅社員・経営者等向け各種セミナー
- ・地域企業情報の発信【随時更新および、毎年9月発行】  
ホームページ「やまがた就職企業ナビ米沢」の運営、企業ガイドブックの発行



(WAKU WAKU WORK in 米沢中央高校)



(東京でのヤマガタユアターンサミット)



(若手社員トレーニングセミナー)



(地元就職者を応援するポータルサイト)  
「やまがた就職企業ナビ米沢」

◎米沢ものづくり振興協議会 事業

地域内の産・学・官・金が連携し、製造業の国内外での販路開拓、人材の育成、新たな事業の創出に向けて取り組み、製造業の付加価値向上を図ることで地域の活性化を実現することを目的に活動している。

米沢ものづくり振興協議会は、米沢電機工業会、米沢市電子機器機械工業振興協議会、山形大学工学部、米沢市金融団、米沢市、米沢商工会議所で構成され、地域製造業に関する情報を集約し、最新の先端技術から企業動向までを共有している。

主な取り組みとしては、以下の通り。

- ・米沢地域共通鉛フリーはんだ付け技術認定とそのため技術講習、品質対策講座等の開催【計年4回】
- ・有機EL照明実用化研究会での事業化・商品化の活動
- ・各種工業系展示会への出展支援



(認定試験に向けはんだ付け実技実習)

### ③創業者支援と事業承継の推進による小規模事業者数の確保

事業者数が減少する中、創業は、新たな地域経済の担い手を創出するとともに産業の新陳代謝を促すことが期待される。この創業を活発化させるため、創業希望者の意識向上と知識・ノウハウ取得の機会を提供し、創業計画作成に加え、創業後の経営安定を支援する必要がある。

地域における小規模事業者は、雇用の受け皿であり、地域経済の主要な担い手であるとともに、地域の伝統産業や歴史・文化を守るうえでも重要な存在である。廃業を防ぎ、小規模事業者の事業承継を円滑に行うことで事業者数を安定させ、後継者が経営革新等に積極的にチャレンジできる環境の整備が求められる。

こうした取り組みを効果的に進めるため、創業支援ネットワークへの参画をはじめ、米沢市、金融機関、専門家等、参画する関係者とともに年2回の創業支援関係者会議を開催し、創業支援に関する情報の共有とノウハウの交換を行う。

事業承継においては、山形県をはじめ山形県内の公的支援機関、金融機関、商工団体で構成する山形県事業承継ネットワークに参画し、年2回開催されるネットワーク全体会議に出席し情報共有を図り、関係者と連携協力して以下の事業に取り組んでいく。

- ・創業支援および事業承継ネットワークに参画する組織等

山形県、山形県企業振興公社（事業引継ぎセンター、よろず支援拠点）、商工会議所、商工会、山形県中小企業団体中央会、山形県信用保証協会、金融機関ほか

#### ◎米沢市創業支援事業

米沢市が主催する米沢市創業支援事業と連携し、創業希望者が円滑に創業できるよう相談窓口を設置し、創業にあたって創業支援にかかわる関係機関と活用できる補助金等の紹介や、創業に必要な知識習得等の継続支援を行っている。

さらに「よねざわ創業塾」を開催し、創業に必要な4分野（経営・財務・人材育成・販路開拓）の知識と創業計画の作成方法を学ぶと同時に各種情報を提供する。

主な取り組みとしては、以下の通り。

- ・創業支援事業費補助金の交付
- ・よねざわ創業塾（特定創業支援事業）の開催【年1～2回】

＜創業塾の内容＞

- 事業構想の立案、ビジネスプラン作成のポイント、
- 市場を捉える戦略づくり、ビジネスプランの発表ほか
- ・よねざわ創業塾受講者への金融等各種支援

◎やまがたチャレンジ創業応援事業

山形県が主体となり、山形県内の商工会議所では、創業をワンストップで支援する「やまがたチャレンジ創業応援センター」を開設している。创业者の安定した経営と成長を支援すべく、窓口・巡回相談や立地・空き店舗活用の相談、創業後間もない事業者も対象とした「創業フォローアップセミナー」の開催、創業時の助成金などの支援メニューで他の支援機関と連携し、创业者の経営を支援していく。

主な取り組みとしては、以下の通り。

- ・創業に関するあらゆる相談をワンストップで支援
- ・やまがたチャレンジ創業応援事業助成金の交付
- ・創業フォローアップセミナーの開催【年1回】

＜セミナーの内容＞

- 創業の振り返りと課題の整理、経営状況のチェック、
- 儲けを生む体質に改善、先輩创业者の体験発表
- ・県内支援機関との連携による支援



(よねざわ創業塾)



(創業フォローアップセミナー)

◎山形県事業承継ネットワーク構築事業

山形県事業引継ぎ支援センター（山形県企業振興公社）が中心となり、県内の商工団体や金融機関等がネットワークを構築し、早期でスムーズな事業承継の重要性などの周知による承継ニーズの掘り起こし、気づきを促す。また、セミナーと個別相談会の開催による知識向上を図る。さらに、承継ニーズの内容次第では、事業承継コーディネーターによる事業者に対するプッシュ型事業承継支援により、積極的な個社支援が可能な体制を構築する。

主な取り組みとしては、以下の通り。

- ・事業承継診断（チェックシート等を活用した掘り起こし）【年12回報告】
- 内容に応じて事業引継ぎ支援センターを活用した課題解決を支援
- ・事業承継セミナー、個別相談会（単独または地域別連携開催）【各1回】

＜セミナーの内容＞

早期でスムーズな事業承継の重要性、税制のポイント、  
 事業承継事例の紹介、各種支援制度の案内、個別相談会  
 ・広報活動（チラシや新聞、フリーペーパー、ラジオ等）

**事業承継自己診断チェックシート**  
 ～自社の将来を一緒に考えてみませんか？～

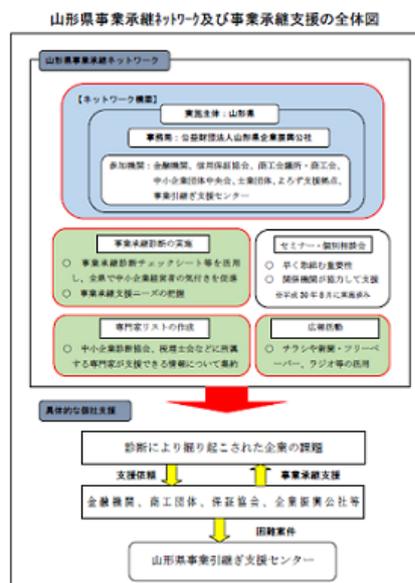
Q1～Q7の質問について、「一つでもいい」という回答があった方は東岩町商工会議所または山形県事業承継ネットワーク事務局・山形県事業引継ぎ支援センターにご相談ください。  
 ※質問の答えは複数回答が可能です。

【以下の中から、当てはまる回答へ対応してください】  
 ・私には後継者がいない【Ｑ2のみ、相談、従業員】・・・Q1～Q3へ  
 ・私には後継者になりたい人材がいる【子ども、親族、従業員】・・・Q4～Q5へ  
 ・私には後継者がいない・・・Q6～Q7へ

Q1	後継者に対する教育・育成、人材や技能などの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか。	はい	いいえ
Q2	役員や従業員、取引先など社内外の関係者の理解や協力が得られるよう取り組んでいますか。	はい	いいえ
Q3	法制度や税制度、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか。	はい	いいえ
Q4	後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありませんか。	はい	いいえ
Q5	後継者候補に承継の目的について打診をする期間や、ご自身がまだ打診をしていない理由は明確ですか。 <small>（後継者候補が全く、打診するに及ばざる 等）</small>	はい	いいえ
Q6	第三者に事業を引継ぐ（企業売却・事業譲渡等）際の相手候補先はありますか。	はい	いいえ
Q7	企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか。	はい	いいえ

企業名 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_  
 ▲▲▲ 山形県

（承継ニーズの掘り起こしに活用する「事業承継チェックシート」）



（山形県事業承継ネットワーク全体図）

資料：山形県事業引継ぎ支援センター

### 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

#### 8. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

##### （1）現状と課題

###### 【現状】

他の支援機関との小規模事業者への支援に関する情報交換は、山形県内の商工会議所が合同で開催する研修会への参加や日本政策金融公庫米沢支店との小規模事業者経営改善貸付推進協議会などで実施している。会議では、一般的な情報交換のほかに各商工会議所の支援内容や、地域の現状についても報告している。しかし、特に「連携」や支援ノウハウを意識しての情報交換を行っているわけではないため情報が一方通行であることもあり、支援能力の向上につながっていないケースが見受けられる。

###### 【課題】

近年の経営方針は、多種多様であり地域や業種を超えたボーダーレスな事業を行う事業者も珍しくはない。特に、社会ニーズを捉えた業種では、社会変化が速いため時節で見極める能力を求められる。それらに対応するためにも、他の支援機関と支援ノウハウを共有し、様々なケースの対処を見極める力を養い、スピード感を持って対応していく必要がある。

また、複数の地域で事業所を立地している場合、その立地先の支援機関と協力し事業者を支援することや、インターネット上だけで店舗を構える電子商取引事業者には、電子商取

引の専門家の協力を得て支援していく必要があると考える。

このように、多様化し、高度化する問題を解決するためにも、今後多くの専門家や経験のある職員を抱える支援機関、行政、大学、金融機関と連携を図りながら課題解決に向けて取り組んでいくことが求められ、これまでと同様の情報交換を主にした会議ではなく、課題解決への手段として、また「連携」を深めていく場として活用していくことが必要であると考えられる。

## (2) 事業内容

### ①山形県内商工会議所経営指導員等研修会の開催（年1回）

山形県内商工会議所の経営指導員等が一堂に会し勉強会を実施。その時々のお話のテーマで専門の講師を招聘しセミナーの開催や、各地区の先端企業の見学など、多岐にわたり、経営指導員同士での情報交換も行う。山形県内の経営指導員等が小規模事業者の状況を交換する唯一の機会であり、他地域の支援ノウハウを吸収することができ一層のスキル向上に寄与することができる。その他、高度化する案件に対応するためにも専門的なスキルの向上が求められる中で、その知識を補うためにも経営指導員が積極的に参加しスキルアップを目指す。

・構成団体

山形商工会議所、酒田商工会議所、鶴岡商工会議所、米沢商工会議所、  
新庄商工会議所、長井商工会議所、天童商工会議所（山形県内7商工会議所）

### ②置賜経営指導員連絡会の開催（年2回）

置賜地域（米沢市に隣接する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。経済圏が重なる置賜地域内の各商工団体で取り組んでいる経営革新や販路開拓、事業者支援等の事例発表を通して実例を学ぶことができる。分科会では、具体的な手法などを経営指導員で交換し合うことで資質向上が図られる。

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。

・構成団体

米沢商工会議所、長井商工会議所、南陽市商工会、白鷹町商工会、高畠町商工会、  
小国町商工会、飯豊町商工会、川西町商工会（計8商工団体）

### ③小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会（マル経協議会）への参加（年1回）

日本政策金融公庫米沢支店（以下公庫）管内の商工会議所、商工会の経営指導員が、公庫主催の「小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体推薦連絡協議会」に参加し、情報交換を図る。全国の幅広い金融情勢を知る貴重な機会であり、その情報を事業者へ提供し、円滑な金融支援が可能となる。

また、他の商工会議所、商工会が行っている効果的な金融支援の実例（公庫職員と経営指導員の帯同訪問、行政との連携による利子補給等）を学ぶことで、今後の支援に活用する。

・参加団体

日本政策金融公庫米沢支店、米沢商工会議所、長井商工会議所、南陽市商工会、  
白鷹町商工会、高畠町商工会、小国町商工会、飯豊町商工会、川西町商工会（計9団体）

#### ④プラットフォームやまがた連絡協議会への参画（年1回）

山形県企業振興公社が事務局の「プラットフォームやまがた連絡協議会」は、年に1回～2回程度懇談会を開催している。構成団体は、支援団体のみならず、中小企業団体、行政や支援アドバイザー、各専門家等と山形県内の商工業に関する全ての団体が対象となり包括的な連携の基礎となっている。プラットフォームやまがた連絡協議会では、各団体と各地域の需要動向、経営支援ノウハウ等に関して情報を共有し、各団体が持つ特異な手法により普段とは違った目線での支援方法を交換することができ、新たな経営課題を知ることができる機会である。協議会へ定期的に参加することで、数多くの事例を知ることができ、それらを事業者還元することで、専門性の高い支援を行うことができる。

##### ・構成団体

山形県企業振興公社、山形県産業技術振興機構、山形県工業技術センター、山形大学、山形県中小企業団体中央会、山形銀行キャピタル、山形県信用保証協会、山形県、発明協会山形県支部、山形県商工会議所連合会（米沢商工会議所も所属）他（計35団体で組織）

#### ⑤山形県よろず支援拠点との懇談と連携（年12回）

「山形県よろず支援拠点」とは、国が各都道府県に設置する経営相談窓口である。山形県では山形県企業振興公社が実施機関となり、各地の支援団体と協力しながら支援窓口を設置。中小事業者、創業希望者等の経営上のあらゆる課題の解決に向け、コーディネーター（専門家）が中心となって支援している。

現在、山形県よろず支援拠点のコーディネーターと米沢商工会議所の経営指導員が定期的にミーティングを開催し、専門家の指導ノウハウを学ぶ機会として重要な機会となっている。また、ミーティング後にはコーディネーターに経営指導員が同行して小規模事業者へ経営支援を行うことで、実務ベースでの指導能力の向上が図られているので継続実施する。

#### ⑥米沢ものづくり振興協議会への参加（年6回）

米沢市が2016年11月に策定した第2期米沢市工業振興計画の基本戦略に基づくプロジェクト（アクションプラン）の一環として、ものづくりに関する団体を再構築した。2019年4月「米沢ものづくり振興協議会」を新たに設立し、『産・官・学・金』が連携して製造業の付加価値向上等を目的に事業に取り組んでいる。実施体制は、米沢市が中心となり、山形県、米沢商工会議所が事務局として参画。2か月に1回会議を開催し情報共有を行い、より付加価値の高いものづくりを目指す企業を支援していく。具体的な活動は、販路開拓としてドイツザクセン州への販路拡大事業や、人材育成として鉛フリーはんだ付け技術認定試験などを実施している。

米沢ものづくり振興協議会は米沢市のものづくりに関する全情報が集約される唯一の機会である。最新の先端技術から、企業動向までを把握することができる。協議会内の情報を、米沢市内のものづくりに関する小規模事業者へタイムリーに行うためにも、継続して参画していく。

##### ・協議会委員

米沢電機工業会、米沢市電子機器機械工業振興協議会、山形大学工学部、米沢商工会議所、米沢市金融団金曜会、米沢市（計6団体）

#### ⑦米沢市創業支援事業の連携強化（年2回）

米沢市が中心となり、米沢市内の創業希望者へ対し米沢市内の12団体が連携して創業支援を行う。創業に必要な4分野の知識（経営・財務・人材育成・販路開拓）を網羅した“よねざわ創業塾”では、「特定創業支援事業」として、8割以上継続して出席した創業希望者を対象に、法人設立時の登録免許税の半額、日本政策金融公庫新規開業資金の融資を低利で受ける事が出来るメリットなどがある。

事業実施団体として米沢市、米沢商工会議所、米沢信用金庫、日本政策金融公庫が中心に、年2回の定期的な会議を開催し、より円滑な創業を目指せるように連携していく。会議では、地域の創業の状況を把握することができると共に、創業資金に関する最新の情報も得ることができる。

・所属団体

米沢市、米沢商工会議所、山形県置賜総合支庁、山形大学国際事業化研究センター、日本政策金融公庫米沢支店、山形銀行、荘内銀行、きらやか銀行、東邦銀行、米沢信用金庫、山形第一信用組合、山形県信用保証協会（計12団体）

#### ⑧やまがたチャレンジ創業応援事業 創業支援ネットワーク会議への参加（年2回）

やまがたチャレンジ創業応援事業では、山形県内の商工会議所に「やまがたチャレンジ創業応援センター」を開設し、創業に関する包括的な支援を行っている。創業希望者が円滑な事業立ち上げを行えるよう、窓口相談や、立地の相談、創業に関するセミナーの開催、創業時の助成金など、支援メニューで創業をサポートする。創業支援ネットワーク会議は、山形県内の応援センターごとに商工会議所・商工会、山形県信用保証協会、日本政策金融公庫等から担当者が参加し会議を開催する。事業の進捗状況を確認するとともに、創業に関する情報を共有する機会であり、より迅速かつ創業者に合わせた支援ができるようにノウハウの交換を行う。

・構成団体

南陽市商工会、高島町商工会、川西町商工会、白鷹町商工会、飯豊町商工会、小国町商工会、山形県信用保証協会米沢支店・長井支店、日本政策金融公庫米沢支店、長井商工会議所、米沢商工会議所（計11団体）

#### ⑨事業承継ネットワーク会議への参画（年2回）

山形県内の小規模事業者等の円滑な事業承継の実現を目的としたネットワーク会議であり、事業承継診断等の事業を実施することにより、事業者に対し、事業承継の取り組みを早期に開始することの重要性に係る気づきを促すとともに、山形県内の54団体を活用した支援を行う。ネットワークは、山形県が実施主体となり、事務局を山形県企業振興公社が担う。参加機関として山形県内すべての金融機関、信用保証協会、商工会議所・商工会、中小企業団体中央会、士業団体、よろず支援拠点、事業引継ぎ支援センターが加盟している。企業に係わる全ての団体が加盟することでスケールメリットが発揮されている。年2回の会議では、主に事業承継の大切さをどのように伝えるか等を議論し、連携を取りながら支援を実施する。

会議へ参加することにより、創業と並んで重要となっている事業承継の最新の情報が入ると共に事業承継のノウハウを得る機会となる。

・参加団体

山形県、山形県企業振興公社、山形県内7商工会議所、山形県商工会連合会、山形県中小企業団体中央会、山形県信用保証協会、山形県内金融機関（山形・荘内・きらやか銀行他）、山形県事業引継ぎセンター、山形県よろず支援拠点 他（計54団体）

## 9. 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】

小規模事業者が事業計画を策定し、継続的な経営支援を進めていく中で、経営指導員の支援能力によって支援結果に差が出ることが見られる。特に、経験年数に起因する部分が大い事が考えられる。経験年数の短い経営指導員は、経営に関する知識や情報収集能力はもとより、支援すべき事項を発見する力や課題を表現する力が低いことで、経営分析・販路開拓支援などの知識も不足しがちである。それを補うため、中小企業診断士等の外部専門家に協力を依頼することがしばしばあった。

これまでの資質向上を図る取り組みとして、山形県商工会議所連合会主催のセミナーや、中小企業大学の主催する各種研修会に参加し、支援能力向上を図ってきたものの、経営指導員間での情報や知識の共有が不足していたため、その他の職員（補助員・記帳専任職員等）も含めた組織全体のレベルアップに至っていない。

#### 【課題】

小規模事業者に対応する経営指導員によって指導内容や、支援結果に大きな違いが生じることは避けるためにも、経営指導に関する全体的な能力の底上げを図る必要がある。そこで、まず経営指導員の個々の支援能力に対する強み、弱みを把握し、それぞれの経営指導員に合った支援力の向上が図られる研修に参加することが必要である。また、その研修に参加して終わるのではなく、学んできた内容を復習し自分のものとした後に経営指導員間で情報を共有する。

これまでは、複雑かつ専門的な内容は、外部専門家に依頼することが多々あり、本来経営指導員が行うべき経営指導に関することでも専門家に委託することがあった。今後は、経営分析や事業計画策定に関する知識をしっかりと習得し、小規模事業者の問題を見つけ、解決につながる提案をする力を鍛えていくことが必要である。将来的には、経営指導員だけでなく全職員の総合力をもって支援していく体制づくりが必要である。

また、小規模事業者が初めて米沢商工会議所に相談に訪れる際、対応が経営指導員ではない場合も多く、経営支援を直接担当しない職員は案件を即座に理解し経営指導員へ引き継ぐ仕組みや判断力が求められる。

### (2) 事業内容

#### ① 専門家への帯同

これまでも実施してきた、よろず支援拠点事業等の専門家派遣事業の帯同研修をより積極的に行っていく。聴取力・理解力を向上させ支援する小規模事業者の課題の本質や特徴を的確に把握する能力を身に着けるべく、キャリアと実績のある専門家と小規模事業者に訪問し、現場を数多くこなしながら学んでいく。そうして、事業所に寄り添った実践的な支援方法を身につけていく。

#### ② 米沢商工会議所の全職員を対象とした研修会の開催

米沢商工会議所全職員が経営に関する基礎知識を研修し、小規模事業者の来訪の際に、経営指導員への的確な引き継ぎを目指す。

全職員の資質向上を図るため、外部専門家等の講師を招聘し、経営課題別テーマに沿った「経営支援研修会」を半年に1回、2時間程度開催し、全職員で、スキルアップする。その他、急を要する場合は、経営指導員が外部研修で習得してきた内容を、経営指導員が

講師となって研修会を開催する。

### ③OJT（職場内訓練）の積極的活用

経験年数の短い経営指導員は、知識・経験共に不足していることが多く、経験年数の長い経営指導員との支援能力の差がある。小規模事業者への支援を行う上で、どの経営指導員が支援しても同様の支援が受けられる体制づくりが必要である。そこで、経験年数の長い経営指導員が、経験年数の短い経営指導員と帯同して経営支援にあたることで指導・助言を行い、能力を高める。特に、経験年数の短い経営指導員は基礎知識が乏しいため傾聴力（聴きだす能力）が低く、基礎知識を習得した上で、小規模事業者の話をしっかり聞き、課題を理解した上で、分析していくように指導する。

また、BIZ ミルに蓄積されたデータを利用し、システムを積極的に活用する。システムの分析内容は経験年数の長短に左右されづらい他、経験年数の短い経営指導員の支援内容のデータを、定期的な会議で経験年数の長い経営指導員間で共有することで評価し、支援内容を改善していく。

### ④経営指導員の定期ミーティングの開催

小規模事業者への経営支援を行う上で、事業計画の進捗状況を含むスケジュール管理と、事業計画の遂行上の課題に対しどのように支援していくかが重要である。そこで、支援を滞りなく実施するためにも、経営指導員が週1回ミーティングを行い、各担当経営指導員の支援状況を確認する。ミーティングの場では、BIZ ミルの報告書を活用することで、改めて資料を作成する手間を省き、より多くの小規模事業者への支援を行う。その上で、支援状況を都度管理者や経験年数の長い経営指導員が評価し、支援計画を修正する PDCA サイクルを構築する。

また、どんな状況であっても経営支援を続ける体制づくりも必要である。例えば経営指導員が問題に対する解決の糸口が見えず案件を抱え込む場合や、担当職員が部署の異動や退職により支援の継続が難しくなる場合などが想定される。そのような事態に素早く対応するためにも、支援状況を経営指導員で共有することが重要である。共有することにより小規模事業者への支援が絶え間なく続き、スケジュール管理や計画の策定などに支障をきたすことなく支援の継続が可能となる。また、担当外となった経営指導員が習得した支援ノウハウと小規模事業者の経営状況がBIZ ミル等データベースに蓄積され、新たな担当経営指導員がいつでも閲覧可能な仕組みづくりも構築され、経営支援に活用することが可能となる。

### ⑤支援ノウハウのデータベース化

これまで、TOAS（全国商工会議所所内業務システム）などで支援内容を把握してきたが、接触履歴の確認程度であった。これでは、スピーディーかつ正確な経営支援にはつながらない。そこで、日々の経営支援内容のデータベース化、データベースの蓄積、業務の効率化のために、データ管理システムを活用する。

具体的にはBIZ ミルを使用し経営指導員等が、日々の経営支援内容をリアルタイムに入力することで、他の経営指導員も支援内容を共有し、ミーティング等で今後の指導方法や進捗状況について相互に意見を出しながら経営支援を進めていくことが可能となる。

また、積み上げられたデータは、以後の支援にも活用するとともに、スピードが要求される案件や、同様の課題が問題となっているケースの支援にも活用できるため、より充実した経営支援を行っていくことが可能となる。

## 10. 事業の評価の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】

経営発達支援事業に基づき、各支援事業を行っているが、その事業実績は経営指導員自らが分析・評価・再検討していることが多い。そのため、評価結果が正確な評価であるのか、各支援事業のPDCAサイクルが本来あるべき正しい方向とずれていないか判断に迷うことがある。

#### 【課題】

各支援事業(仮説等を含む)の実施内容における成否の評価は正確性と客観性が担保される必要がある。正確な評価・分析・検証作業を行うことが、PDCAサイクルに基づいた持続的な事業には欠かせない。その評価のためには、幅広い分野において高度かつ最新の専門知識や情報が必要であることから、有識者による評価・見直しを受けることが重要である。

また、その結果をもとに、不断の計画修正・変更を行い、地域の小規模事業者公表、活用してもらうことが必要である。

### (2) 事業内容

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、外部有識者と本計画の実施者からなる「経営発達支援事業 事業評価委員会」(以下、評価委員会)を設置し、以下の方法により評価・検証を行う。

- ①米沢商工会議所・米沢市は、下記メンバーで構成される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、評価・見直し案の提示を行う。

#### <評価委員会のメンバー構成>

##### (評価委員)

##### ◎外部有識者

・ 税理士 1名、社会保険労務士1名、 司法書士 1名、金融機関 1名、  
山形大学工学部教授または准教授 1名 計5名

##### ◎行政

・ 山形県 置賜総合支庁 産業経済部 1名 計1名

##### (事業実施者)

##### ◎法定経営指導員

・ 米沢商工会議所 2名 計2名

##### ◎米沢商工会議所

・ 専務理事1名、事務局長1名、中小企業振興部 経営指導員 3名、  
小規模事業者支援員 1名 計6名

##### ◎米沢市

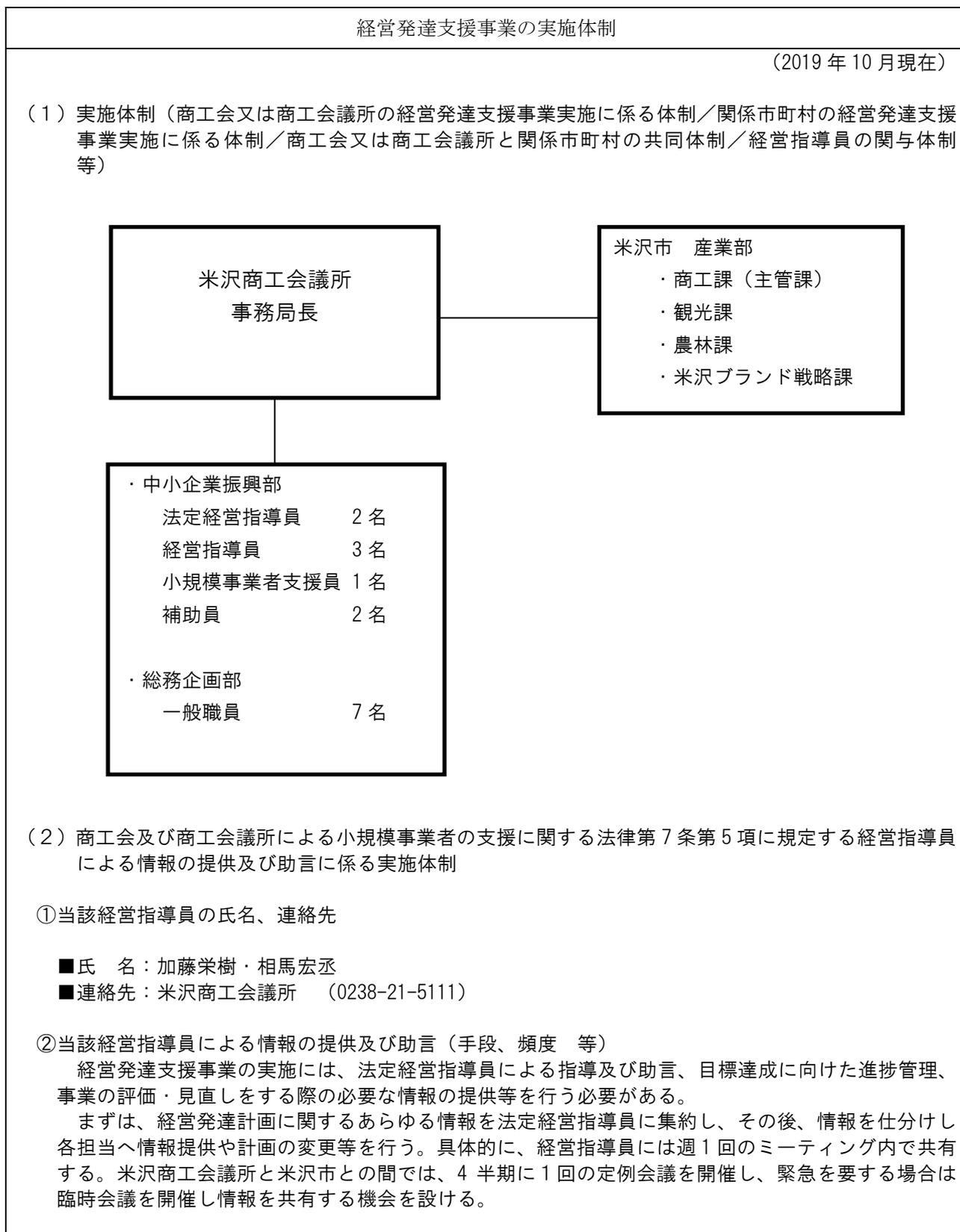
・ 産業部長1名、産業部商工課 2名 計3名

総計 17名

- ②評価委員会は、法定経営指導員が一年間の成果をまとめた後に開催する。  
定例開催は各年度に1回とし、必要に応じて臨時開催を行う。
- ③評価委員会から指摘を受けた部分は、再度米沢商工会議所・米沢市で協議し、見直しの方針を決定、事業計画に反映させる。
- ④事業の成果・評価・見直しの結果は、米沢商工会議所ホームページ  
(<http://www.ycci.or.jp>)で計画期間中公表するほか、米沢商工会議所に常時備え付け、地域の小規模事業者が常に見覧可能な状態とする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒992-0045

山形県米沢市中央 4-1-30

米沢商工会議所 中小企業振興部

TEL： 0238-21-5111 FAX： 0238-21-5126

②関係市町村

〒992-8501

山形県米沢市金池 5-2-25

米沢市産業部 商工課 商業振興担当

TEL： 0238-22-5111 FAX： 0238-24-4541

(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2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750
◎米沢版小規模 LOBO 調査	100	100	100	100	100
◎セミナー開催費	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450
・事業計画作成	(1,100)	(1,100)	(1,100)	(1,100)	(1,100)
・経営分析	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
・個別相談会	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)
◎BIZ ミル利用料	500	500	500	500	500
◎事業 PR チラシ	100	100	100	100	100
◎需要動向調査	200	200	200	200	200
◎各種展示会出展費用	400	400	400	400	400
◎まちゼミ開催費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
◎一店逸品運動事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
◎民間 PR 会社の活用	300	300	300	300	300
・プレスリリース委託料	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)
・セミナー	(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、山形県補助金、米沢市負担金、事業受託費、受益者負担金、米沢商工会議所会費、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 並びに法人にあっては、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