

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	米沢商工会議所（法人番号 8390005006137） 米沢市 (地方公共団体コード 062022)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】小規模事業者が、経営分析を行い自社の立ち位置を知ったうえで、事業計画を作成して計画的な経営を行うことを目指す。</p> <p>【目標②】小規模事業者が、ITを利活用した販路拡大や業務効率化・生産性向上に挑戦することを目指す。</p> <p>【目標③】小規模事業者が、地域資源を活用した高付加価値商品の開発や販路開拓に挑戦することを目指す。</p> <p>【目標④】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すことを目指す。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うために「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」や「米沢市内通行量調査」を実施する。また、当所が小規模事業者に的確な支援を実施するために「米沢版小規模 LOBO 調査」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が消費者や取引先の需要動向の変化を見極めるために、「対消費者向け需要動向調査」および「対事業者向け需要動向調査」を支援する。また、調査結果を活用して商品のプラッシュアップを支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が自社の立ち位置を把握することを目的として「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「展示会・商談会の出展支援」や「SNSによる販路拡大支援」を実施する。</p>
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4-1-30 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 〒992-8501 山形県米沢市金池5-2-25 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	
<h3>1. 目標</h3>	
<h4>(1) 地域の現状及び課題</h4>	
<p>① 現状</p> <p>ア 米沢市の概況</p> <p>米沢市（以下、当市）は、山形県の最南端に位置し、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にあり、福島県と県境を接している。</p> <p>市域は東西 32.1 km、南北 28.2 km、周長 124.5 kmで横長の楕円形に近い形をしており、面積は 548.51 km<sup>2</sup>である。市域の最高地点は、西吾妻山の標高 2,035m で、市街地では最高地点が標高 260m となっており、南から北に向けて低くなっている。</p> <p>気候は、夏が高温多湿だが、年間降水量は全国平均と比較してやや少ない。また、冬は寒さが厳しく、特別豪雪地帯に指定されており、年間累計積雪深は 10m に達することがあるほか、市街地でも平年の最高積雪深が約 100 cm に達するほどの降雪量がある。</p> <p>主な道路では、山形県のほぼ中央を南北に縦断し福島市と秋田市を結ぶ日本海側の大動脈である国道 13 号と、福島県会津地方を縦貫し、米沢市と栃木県益子町を結ぶ国道 121 号の結節点に当たる。このほか、西置賜地方を通り米沢市と村山地方を結ぶ幹線道路である国道 287 号の起点となっている。高速道路は、東北中央自動車道の福島大笛生 IC から米沢北 IC 間（35.6 km）が平成 29 年 11 月に開通し、福島市から米沢市間が約 20 分短縮された。</p> <p>鉄道は、福島から秋田間を結ぶ JR 奥羽本線と、米沢から羽越本線坂町間を結ぶ JR 米坂線の結節点に当たる。山形新幹線が約 1 時間に 1 本運行されているほか、東京駅から米沢駅間の所要時間は乗り換えなしで約 2 時間であり、ビジネスや観光などの利用者が増加している。</p> <p>米沢商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の総合経済団体である。</p> <p>■米沢市の立地・交通</p> 	

## イ 人口推移

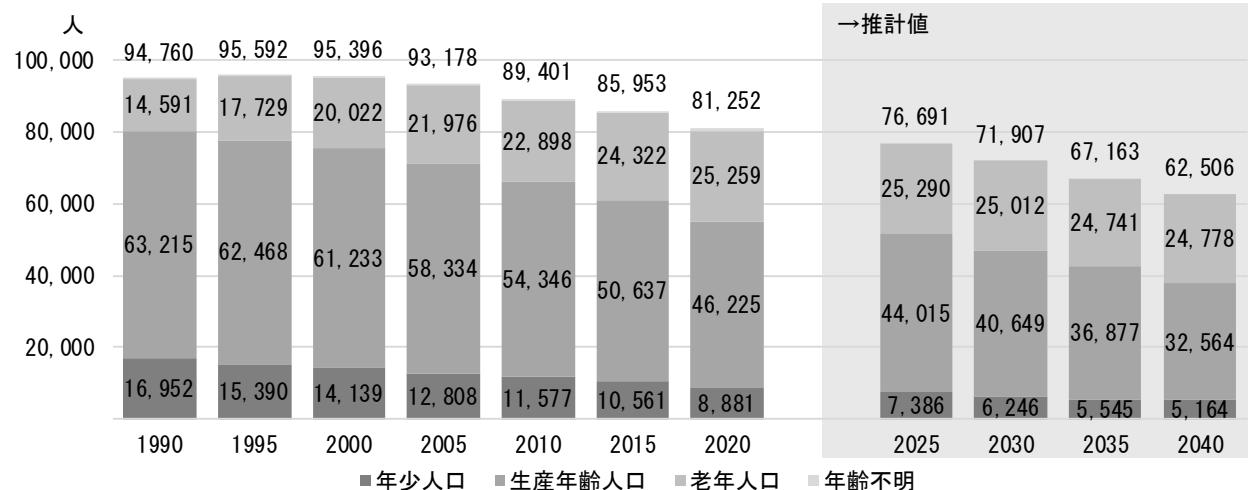
令和 6 年 10 月 1 日時点の人口は 74,827 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成 7 (1995) 年の 95,592 人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口は減少傾向、老人人口は令和 7 (2025) 年までは増加傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2 (2020) 年の 31.1% から令和 22 (2040) 年に 39.6% に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 56.9% から令和 22 (2040) 年に 52.1% に低下する見込みである。

### ■人口推移

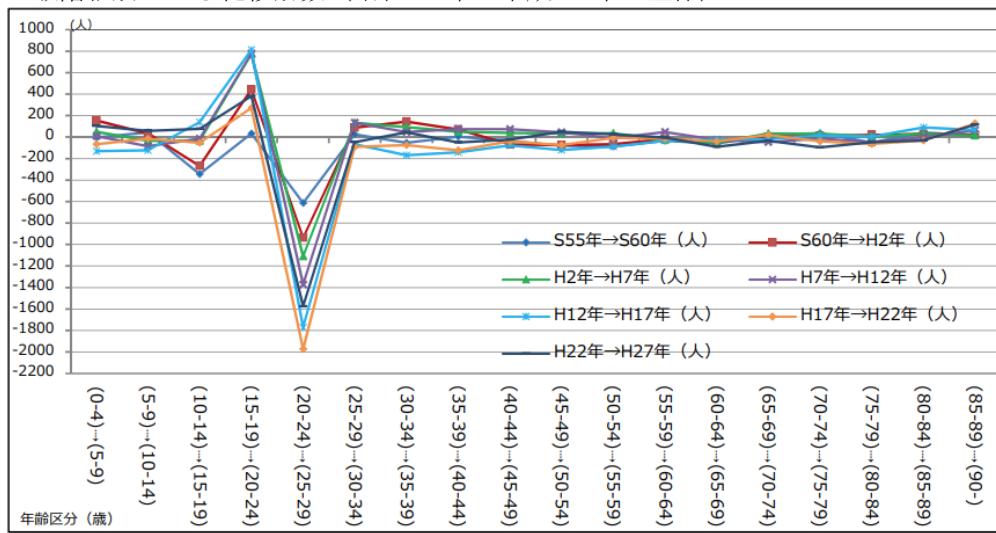


出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

人口増減の状況を年齢別に見ると、10 代後半から 20 代後半にかけての人口増減が特に大きくなっている。年齢階級別（5 歳ごと）の 5 年後の人口増減（純移動数）について、昭和 55 (1980) 年から平成 27 (2015) 年までの状況を見ると、「15 歳から 19 歳→20 歳から 24 歳」の転入超過と、「20 歳から 24 歳→25 歳から 29 歳」の転出超過が特徴として挙げられ、特に、「20 歳から 24 歳→25 歳から 29 歳」の転出超過者数は拡大傾向にある。

こうした傾向から、市内の大学・短大への進学を契機に市外から転入してきた人も含め、卒業後の就職等を契機に市外に転出する若年層が多く、またその状況が年々拡大していることがわかる。

### ■5 歳階級別による純移動数（昭和 60 年～平成 27 年：全体）



(資料：R E S A S からデータを抽出して作成)

出典：米沢市「第 3 期米沢市工業振興計画」

また、米沢市は商業においても戦後から昭和にかけて、置賜地方の中心地として栄えた。

中心市街地には、昭和 45 年に市内初の大型店が開店、新しいショッピング街が形成されるなど市内商業界は繁栄を迎えた。しかし、「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。小売商店数は昭和 57 年をピークに年々減少し、商品の販売額も平成 9 年をピークに減少。後継者問題による既存の中小零細商店の転廃業なども加わり、経済力の減少が米沢市での居住への魅力を減少させ、人口減少に拍車をかけている。

## ウ 特産品

### (a)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、江戸時代に米沢藩第 9 代藩主上杉鷹山が奨励した産業から特産品が生まれている。

当市の主な特産品は下表のとおりである。

#### ■主な特産品

特産品	概要
温泉	当市内には、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）がある。ひとつの都市に多く自噴していることは全国的に珍しく、東日本大震災を契機に連携を強め、「温泉米沢八湯会」を組織、観光客の受け入れに大きな役割を担っている。
食文化	<p>○食材</p> <p>「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。</p> <p>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。</p> <p>○加工食品／発酵食品</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
工業製品	当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笛野一刀彫、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。昭和 53 年には国内初の中核工業団地である米沢八幡原中核工業団地が整備され、企業立地が進むとともに、産業形態が電機・機械へと変化。東北有数の工業集積地となった。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ている。



米沢牛



うこぎ



温泉



米沢織



笛野一刀彫



NEC 製パソコン

### (b) 米沢ブランド

平成 30 年から米沢市において米沢ブランド戦略事業を実施。この事業は、「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、行政など様々な分野で米沢品質向上の運動を起こすことで、米沢全体を高付加価値化し、まちの活性化と関係人口の拡大を目指すものである。米沢品質向上運動を通じて、様々な分野の「米沢品質」を持続的に向上させ、米沢全体のブランド価値を高めている。(他自治体の「ブランド認証」とは一線を画した、市民中心の運動である)

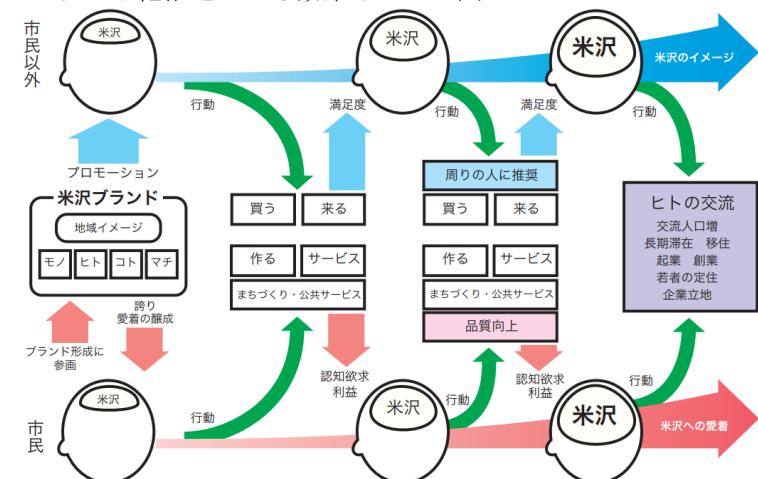
具体的には運動体として「TEAM NEXT YONEZAWA」を組織。米沢品質向上運動に取り組む企業等への支援を実施しているほか、「米沢品質 AWARD」とした顕彰制度を設けている。

#### ■ 米沢品質向上運動



出典：米沢市ホームページ

#### ■ ブランド化推進による効果イメージ図



出典：米沢市ホームページ

## 工 観光資源

“上杉の城下町”として当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”的生産地であり、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(2009)年には上杉家家臣の直江兼続を題材とした、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当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(2018)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422万人となつた。コロナ禍により観光客は大幅に減少したものの、令和4(2022)年度は317万人と回復の傾向を見せている。

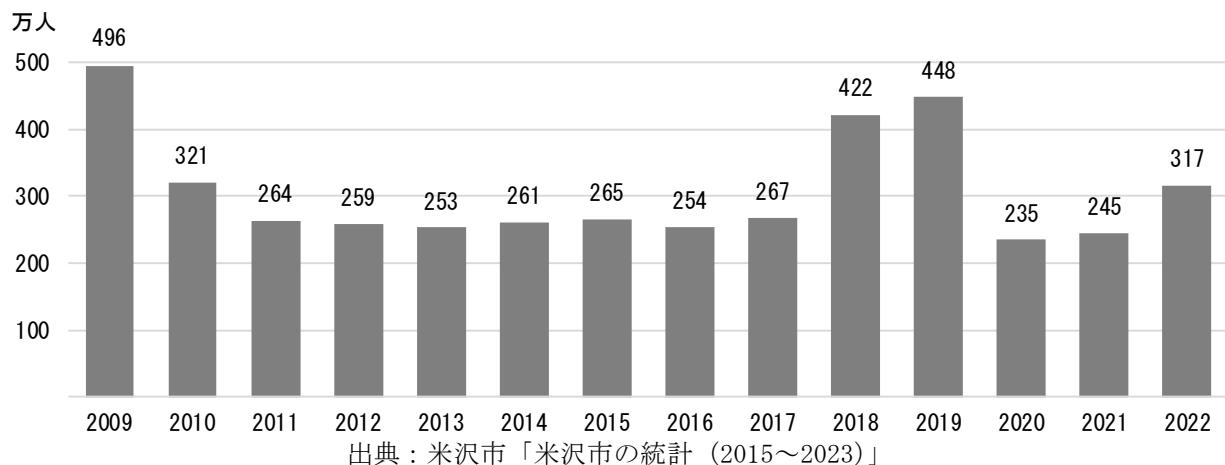
加えて、組織強化として、大学や企業等の学会や研修会等のコンベンション誘致に取り組むため、平成28(2016)年度に米沢観光物産協会と統合、米沢コンベンションビューローと称し、誘致活動を展開している。

さらに、令和4(2022)年5月に米沢市版DMO(米沢観光推進機構)を設立。「観光データベースのマネジメント」「マーケティング、プロモーションを中心とした観光事業のDX化」を推進し、データを根拠とする「稼ぐ力」を創出することで、持続可能な観光地域づくりを目指している。また、「西吾妻山×天元台高原×白布温泉エリアリボーンプロジェクト」を実施、対象エリアを一体として捉え、地域外の活力と地元が一体となってハード・ソフトの両面から持続可能な再生事業に取り組んでいる。特に体験型観光の充実や関係・交流人口の拡大による「米沢ファン」の獲得を図っている。

なお、当市の観光は、宿泊業・旅行業はもとより、地域資源との相乗効果もあり、当市の商業サービス・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、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、観光客は安定しているものの、観光消費額の増加が課題となっている。そのため、米沢DMO(観光地域づくり法人)を中心に市内の観光施設・宿泊施設が一緒となって、令和5・6(2023・2024)年度「地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業」を実施している。観光施設・旅館施設の改修や景観形成等により、観光客の受け入れ体制強化・DX化の推進を図っている。

### ■観光入込客数の推移(年度)



## 才 産業

### (a) 産業の概観

当市は山形県の最南端に位置し、江戸時代は上杉の城下町として栄え、米沢藩9代藩主上杉治憲(鷹山)が奨励した米沢織を基幹産業として発展してきた。現在は、産業構造の多角化と市民所得の向上を図るために進めてきた工業団地への企業誘致等により、先端技術産業が集積し東北でも有数の工業都市となっている。

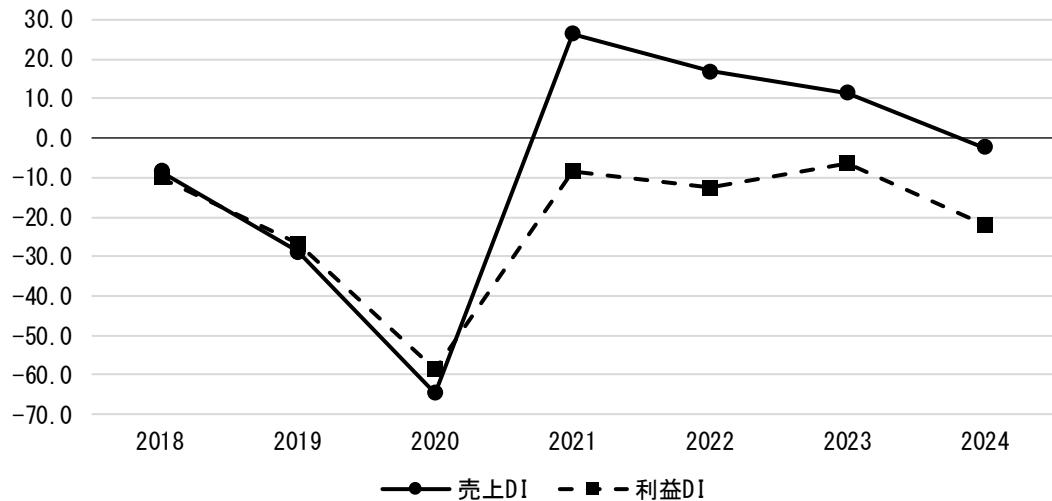
### (b) 景況感

当所が実施している「米沢版小規模 LOBO 調査」より景況感を確認する。

売上DIをみると、令和2(2020)年の新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で乱高下している。なお、平時である平成30(2018)年～令和元(2019)年をみるとマイナス値となっており、厳しい経営環境にある事業者の割合が高いといえる。

また、利益DIをみると、平成30(2018)年～令和2(2020)年は売上DIと連動した動きをしていたが、令和3(2021)年以降は、売上DIを下回って推移している。これは、原材料高、原油高、人件費の高騰等によるコスト高を価格転嫁できておらず、利益を確保できていない事業者が多いことを示している。

■売上DI・利益DI（前年同期比、各年4～6月期）



出典：米沢商工会議所「米沢版小規模 LOBO 調査（平成30年～令和6年）」

### (c) 業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

当市の商工業者数は、平成24年が4,297者、令和3年が3,605者である。

上記のうち小規模事業者数は、平成24年が3,365者、令和3年が2,737者であり、9年間で18.7%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、卸売業、小売業(△219者)、製造業(△100者)の減少が大きくなっている。

■業種別の商工業者数及び小規模事業者数

	A～B 農林漁業	平成24年		令和3年		増減	
		商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数
A～B	農林漁業	25	23	33	29	8	6
C	鉱業、採石業、砂利採取業	1	1	0	0	-1	-1
D	建設業	415	387	355	328	-60	-59
E	製造業	539	418	444	318	-95	-100
F	電気・ガス・熱供給・水道業	2	1	9	7	7	6
G	情報通信業	46	41	40	35	-6	-6
H	運輸業、郵便業	77	50	71	47	-6	-3
I	卸売業、小売業	1,176	794	950	575	-226	-219
J	金融業、保険業	92	78	66	55	-26	-23
K	不動産業、物品賃貸業	374	372	306	305	-68	-67
L	学術研究、専門・技術サービス業	150	107	155	116	5	9
M	宿泊業、飲食サービス業	593	437	477	352	-116	-85

N	生活関連サービス業、娯楽業	446	397	372	333	-74	-64
O	教育、学習支援業	99	88	84	74	-15	-14
P	医療、福祉	67	65	56	55	-11	-10
Q	複合サービス事業	24	19	23	18	-1	-1
R	サービス業（他に分類されないもの）	171	87	164	90	-7	3
	合計	4,297	3,365	3,605	2,737	-692	-628

出典：山形県産業労働部商業振興・経営支援課（資料：各年経済センサス）

#### (d) 業種別にみた小規模事業者の現状と課題（経営課題）

##### i\_工業

現状	工業では、米沢市の基幹産業として産業を牽引してきた繊維工業・電気機械製造業が海外製品に押されてシェアの減少が顕著である。また、部品製造が中心で販売先も少ないとから、販売価格・付加価値が低い傾向にあるうえ、仕入価格の上昇によって利益が圧迫されている。加えて、生産を支えてきた経営者・技術者の高齢化に伴い人手不足、技術の伝承不足に陥っており、生産の増強はおろか生産そのものが脅かされている状況下にある。
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売先の拡大（販路開拓）</li> <li>・長年培った技術を応用したここにしかない製品をつくり、それを「ブランド化」していくこと</li> <li>・人手不足を解消し経営者が経営に注力できる環境を整えるために、IT化をすすめ、製造工程の合理化・効率化を図ったうえで、DX化に取り掛かれる状態を作ること</li> <li>・技術の平準化を図るため、技術や製造方法のIT化・マニュアル化を図ることで、米沢地域が培ってきた強みを逃さないスキーム作り</li> </ul>

##### ii\_商業・サービス業

現状	商業・サービス業では、市内にドラッグストアチェーン店や飲食チェーン店が乱立し、価格競争に巻き込まれていることが大きな問題である。県外資本で低価格、地元商品も参入できない状態であり、かつお客様からの認知度・利便性で負けている状況である。加えて、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、コロナ禍によって生まれた新しい生活様式にはじまる人との接触の減少での従来の販売方法の変化など、外部環境による影響を大きく受けている。
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部環境に影響を受けづらい販路の確保</li> <li>・地元のお客様から支持される商品（メニュー・サービス）づくりや商品選定</li> <li>・地域代表の商品として昇華させ、地域外に売り出すことなどにより、地域外の新たな販路を獲得すること</li> <li>・SNS、ホームページ、ECサイトの活用による販売促進</li> </ul>

##### iii\_観光業（主に宿泊業）

現状	観光業では、人口減少による地域内の需要減少ならびに、旅行における価値観やスタイルの変化によって団体客が激減している。また、オンライン旅行代理店（OTA）からの申込が増加している。そのため、価格以外の強みを打ち出しづらい状況となっていることが問題である。また、来訪者が多い「道の駅米沢」からの宿泊客や知名度不足によるインバウンド客の入込数の低さ、多数あるコンテンツを活かすプランの少なさなど観光に関する環境整備も不足している状況である。 そこで、米沢地域では今般、観光地域づくり法人（以下 DMO）が立ち上がった。国の支援も受けて現在、米沢地域の観光データやキラーコンテンツ作りなどを積極的に行っている。
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価格で判断されない、価値のある商品の提供</li> <li>・ターゲット層を明確にし、ターゲットに合った商品を提供すること</li> <li>・団体客の減少という現状を受け、少人数での旅行中のお客様へターゲットを切り替えること</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ITで「見える化」をすすめ、オペレーションの改善等で生産性向上に努めることで慢性的な人手不足を解消すること</li> <li>・DMOとの連携を模索し、米沢地域全体での観光客受け入れ態勢を整備すること</li> <li>・DMO・DMCのデータを活用しながら積極的に投資・事業を実施し、通過型観光から滞在型観光への転換を図ること</li> </ul>
--	---

## 力 今後5年間における小規模事業者の経営環境の変化

### 〈大型店の開業〉

当市に隣接する福島県伊達市に、令和8(2026)年下半期に大型ショッピングモールが開業する予定である。地域最大規模の商業施設で多くの専門店などが入る計画となっており、敷地面積は17万699平方メートル、店舗面積は計6万平方メートル、延べ床面積は11万平方メートル。1日当たりの集客予定者数を約5万7千人と想定、雇用人数は延べ約3千人を見込んでいる。

当市においては、東北中央自動車道で40分程度の場所にあるため、消費の流出などが考えられている。

## キ 米沢市まちづくり総合計画 後期基本計画

「米沢市まちづくり総合計画 後期基本計画（令和3年度～令和7年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

後期また、後期基本計画では、事業者に期待する役割として、①地域住民の豊かな生活に向け、多様な消費者ニーズに対応した製品等の提供に努めること、②大学等の技術を活用し、新たな産業分野への進出に取り組むこと、③「挑戦と創造」の観点で、自社製品等に新たな付加価値を創出すること、④事業承継について、後継者の育成等に計画的に取り組むことなどが掲げられている。

### ■ 基本構想（平成28年度～令和7年度）

#### 〈将来像〉

ひとが輝き 創造し続ける 学園都市・米沢

#### 〈基本理念〉

市民が積極的に参加するまちづくり

#### 〈基本目標〉

- ①挑戦し続ける活力ある産業のまちづくり
- ②郷土をつくる人材が育つ、教育と文化のまちづくり
- ③子育てと健康長寿を支えるまちづくり
- ④自然と都市の魅力が調和し、賑わいと交流を促すまちづくり
- ⑤安全安心に暮らせるまちづくり
- ⑥持続可能なまちづくり（協働・行政経営）

### ■ 後期基本計画（令和3年度～令和7年度）（一部抜粋）

#### 施策1-1 活力ある商工業の振興

様々な分野での「挑戦と創造」を喚起し、市と市民が一体となって米沢全体の付加価値を高めていくことにより、新産業の創出や企業立地の促進等、商工業に活力が溢れるまちを目指します。

##### 1-1-1 既存商工業の経営支援（中小企業の振興）

##### 1-1-2 地域特性を活かした工業の振興

##### 1-1-3 賑わいのある商業の振興

##### 1-1-4 米沢ブランドの強化

##### 1-1-5 企業立地の促進と新産業の創出

##### 1-1-6 新たな市場開拓の支援と販路拡大の促進

##### 1-1-7 創業（起業）の促進

#### 施策1-2 自然と文化、歴史を活かす観光の振興

本市の多彩な観光資源の魅力を発信し続けることで、より選ばれる観光地米沢として国内外から多くの観光客が訪れるとともに、来訪者が満足できるおもてなしを充実したまちを目指します。

##### 1-2-1 観光推進体制の整備

##### 1-2-2 地域資源等を活用した観光基盤の整備

## 1-2-3 誘客宣伝活動の推進

### ク 米沢市中小企業振興アクションプラン

米沢市では、中小企業振興条例に掲げる基本理念や方針等を実現するための具体的な行動計画として、「米沢市中小企業振興アクションプラン（令和5年度～令和9年度）」を策定している。

#### ■米沢市中小企業振興アクションプラン（令和5年度～令和9年度）

##### 〈施策の方向〉

- ①経営基盤強化による持続可能な企業体质への転換
- ②産業人材確保と技術革新による商品・サービスの高付加価値化
- ③産学官金連携及び新分野・新市場への参入促進

##### 〈主な取組〉

###### 【経営力強化】

- 経営基盤強化への取組支援
- 融資制度や保証料の補給による資金調達の負担軽減
- 各種展示会の開催・出展への支援
- SDGs を意識した企業経営の促進

###### 【人材定着・育成】

- 地域の産業と企業を知る機会づくり
- 首都圏の若者と地域企業をつなぐ機会づくり
- 地域産業を担う若者のネットワーク構築の機会づくり
- 働きやすい職場環境づくりの啓発
- 総合力の高い産業人材の育成支援

###### 【技術革新への挑戦】

- 地域資源を活用した新しい技術・商品・サービス開発への支援
- DXを活用した各種技術革新に向けた取組みへの支援

###### 【産学官金連携の促進】

- 大学等の研究技術シーズの活用支援 ☆
- 地域内外での企業間ビジネスマッチングの促進
- PR・販売活動における連携支援

###### 【新分野・新市場への参入】

- 創業希望者への支援
- インバウンド需要の取込み
- 高齢者ニーズを取り込んだビジネス創出の促進
- 高速交通網を活かした誘客拡大の促進

### ②課題

これまで記述した地域の現状から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず人口をみると、総人口は平成7（1995）年の95,592人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。小規模事業者においても、地域内だけで事業を展開するのではなく、地域外に販売する方法やスキームを持つことが課題のひとつとなる。

特産品では、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様々な特産品が生まれている。また、米沢市では、米沢ブランド戦略として「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、产品やサービス、観光、文化、行政など様々な領域で米沢品質向上の運動を起こすことで、米沢全体を高付加価値化させることを目指している。そのため、小規模事業者にも、特産品を活用した商品開発や米沢ブランドへの参加などが期待されている。

観光資源では、“上杉の城下町”として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”的生産地であり、温泉、食資源なども多数抱えている。この結果、令和4（2022）年には

317万人の観光客を惹きつけています。また、この観光は、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。一方、小規模事業者に目を向けると、この観光消費を十分に獲得しているとはいきれない。そのため、地域資源を活用した商品・サービスの展開などにより、観光需要を獲得することも課題となる。

景況感では、売上DIをみると、平時である平成30（2018）年～令和元（2019）年でもマイナス値となっており、厳しい経営環境にある事業者の割合が高いといえる。これまで通りのビジネスモデルを展開し続けても、急に売上が好転することは考えられないため、持続可能な経営を行うためには、ビジネスモデルの再構築なども課題となる。また、利益DIをみると、平成30（2018）年～令和2（2020）年は売上DIと連動した動きをしていたが、令和3（2021）年以降は、売上DIを下回って推移している。これは、原材料高、原油高、人件費の高騰等によるコスト高を価格転嫁できておらず、利益を確保できていない事業者が多いことを示している。小規模事業者も、適正な価格転嫁を進めるとともに、利益を確実に残せる経営体質を作り上げることが課題となる。

小規模事業所数は、平成24年が3,365者、令和3年が2,737者であり、9年間で18.7%減少している。地域活力の維持のためには、事業所数の減少を抑えることも必要である。そのため、地域内で創業や事業承継が活発に行われることが地域としての課題となる。

当所が考える小規模事業者の課題（経営課題）をみると、①工業では、販路開拓、独自性の高い製品づくり、IT化・DX化による製造工程の合理化・効率化、技術の平準化など、②商業・サービス業では、独自性の高い商品（メニュー・サービス）づくり、地域外の販路開拓、ITを使った販路開拓など、③観光業では、価格競争に陥らない商品の提供、ターゲットの明確化、観光客のニーズの変化への対応、IT化・DX化による生産性向上などがあげられる。また、全ての業種において現代的な物流システムや販売システムを持つ大手企業に対抗できるIT・DXツールの活用は必須である。

今後5年間における小規模事業者の経営環境の変化では、隣接する福島県伊達市での大型ショッピングモールの開業があげられる。小規模事業者（商業）はこれまで以上に厳しい経営環境となることが予想されることから、ここでしか買えない、地域の魅力を備えた商品展開・店舗展開が課題となる。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### **① 10年程度の期間を見据えて**

これまでの現状と課題を踏まえ、域内経済規模の縮小に耐えられ、取り組む事業が地域内で一定の支持を得ていること、すなわち「小規模事業者が地域の魅力を備え、利益を確実に残し、持続可能な経営を行うこと」を小規模事業者の長期的な振興のあり方とする。

具体的には、小規模事業者が以下を実現できることを目指す。また、当所としてもこれを実現すべく支援を実施する。

#### **■ 小規模事業者の長期的な振興のあり方**

##### **<小規模事業者のあるべき姿>**

- ア 前向きに経営に取り組むこと
- イ 経営分析を行い自社の立ち位置を知ったうえで、事業計画を作成して計画的な経営を行うこと
- ウ 地域外に販売する方法やスキームを持つこと
- エ 多くの業態や販路を持ち、経営のリスクを分散できていること
- オ ITを利活用した販路拡大や業務効率化・生産性向上を実現していること
- カ 地域の魅力を備え（地域資源等の活用など）、付加価値を向上させていること
- キ 地域内で創業や事業承継が活発に行われること

##### **<地域としてのあるべき姿>**

- ク 関係人口（交流人口）が増加する魅力のある地域であること
- ケ 応援者が多く存在する地域であること
- コ 新しい事柄に積極的に一步踏み出す勇気があるマインドを持つ地域であること
- サ 積極的な交流により、特徴のある小規模事業者が生まれる土壌があること
- シ 商売の魅力がある地域であること

## ②米沢市まちづくり総合計画との連動性・整合性

米沢市では、「米沢市まちづくり総合計画」の産業振興に向けた計画として、「米沢市中小企業振興アクションプラン」を策定している。

前項『①10年程度の期間を見据えて』で示した10年後的小規模事業者のあるべき姿と「米沢市中小企業振興アクションプラン」の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

### ■米沢市中小企業振興アクションプランと前項の比較表

米沢市中小企業振興 アクションプラン	小規模事業者の長期的な振興のあり方
施策の方向① 経営基盤強化による持続可能な企業体質への転換	ア 前向きに経営に取り組むこと イ 経営分析を行い自社の立ち位置を知ったうえで、事業計画を作成して計画的な経営を行うこと ウ 地域外に販売する方法やスキームを持つこと エ 多くの業態や販路を持ち、経営のリスクを分散できていること オ IT を利活用した販路拡大や業務効率化・生産性向上を実現していること
施策の方向② 産業人材確保と技術革新による商品・サービスの高付加価値化	カ 地域の魅力を備え（地域資源等を活用するなど）、付加価値を向上させていること
施策の方向③ 産学官金連携及び新分野・新市場への参入促進	キ 地域内で創業や事業承継が活発に行われること

## ③商工会議所としての役割

### ア 商工会議所の長期ビジョン

当所では平成28（2016）年度に今後10年間（平成28年度～令和7年度）の長期ビジョンを作成し、それに基づき経営支援をはじめとした各種事業を展開している。

なお、本ビジョンの期間が令和7年度までとなっているため、令和8年度からの次期ビジョンを策定する必要がある。令和8年度には米沢商工会議所新会館の竣工を計画しており、今後この新産業振興拠点を軸に地域経済のさらなる活力向上に寄与し、好循環への転換支援をさらに推し進めていくこととする。

### ■米沢商工会議所長期ビジョン

#### 〈スローガン〉

『会員第一主義』で、頼られる 役に立つ商工会議所へ

#### 〈基本方針〉

米沢商工会議所は、『会員第一主義』を徹底し、会員事業所に寄り添い“頼られる”“役に立つ”商工会議所を目指し、地域全体を元気にするよう、以下の4つの項目に積極的に取り組みます。

1. 会員事業所に寄り添った経営支援と、創業・起業支援を通して、人づくり・仕事づくりに取り組みます。
2. 時代の変化に対応し、地域全体を元気にする事業に取り組みます。
3. 会員の声を集約し、行政・関係機関との連携強化を図り、積極的な意見・要望活動を行います。
4. 会員サービスの充実・強化を図ります。

#### 〈重点事業〉

1. 会員事業所への総合的な経営支援
2. 事業経営環境の視点からの地域産業の活性化
3. 会員の声を集約した意見・要望活動
4. 組織・財政基盤の強化

#### **イ 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。当所は、そのアクションプラン等を踏まえたうえで、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**

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

##### **〈支援対象〉**

事業体として一定の水準を超え、かつ“経営”に前向きな小規模事業者を重点支援する。

##### **〈目標〉**

###### **【目標①】**

小規模事業者が、経営分析を行い自社の立ち位置を知ったうえで、事業計画を作成して計画的な経営を行うことを目指す。

###### **【目標②】**

小規模事業者が、ITを利活用した販路拡大や業務効率化・生産性向上に挑戦することを目指す。

###### **【目標③】**

小規模事業者が、地域資源を活用した高付加価値商品の開発や販路開拓に挑戦することを目指す。

###### **【目標④】(経営力再構築伴走支援に向けた目標)**

上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すことを目指す。

##### **〈地域への裨益目標〉**

上記【目標①】～【目標④】により、小規模事業者それぞれが「挑戦と創造」を行うことで、米沢全体の付加価値を高めていくことを目指す。

<p>経営発達支援事業の内容及び実施期間</p>
<h2>2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針</h2>
<p>(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）</p>
<p>(2) 目標の達成に向けた方針</p>
<p>【目標①】小規模事業者が、経営分析を行い自社の立ち位置を知ったうえで、事業計画を作成して計画的な経営を行うことを目指す。</p> <p>〈達成のための方針〉</p> <p>「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」（年1回）や「米沢市内通行量調査」（隔年実施）等により外部環境を整理する。また、経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（50者/年）。経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることに重点を置く。</p> <p>次に、経営分析の結果を活用しながら、今後の方向性を事業計画にまとめる（40者/年）。さらに、策定後は伴走型でフォローアップし、事業計画を実現させる（売上増加8者/年、利益増加4者/年）。</p> <p>これらのPDCAを回しながら、将来的には小規模事業者自身がこの取組を行い、自走化できることを目指す。これにより、将来も事業環境の変化に対応でき、計画経営を継続できるようにする。</p>
<p>【目標②】小規模事業者が、ITを利活用した販路拡大や業務効率化・生産性向上に挑戦することを目指す。</p> <p>〈達成のための方針〉</p> <p>〈目標①達成のための方針〉の支援における各局面でITの活用支援を実施する。具体的には、経営分析支援の際に事業者のIT活用の状況を分析する、事業計画策定支援の際に事業計画策定に意欲的な事業者を対象にDX活用セミナーを実施する、販路開拓支援の際にSNSによる販路拡大支援を実施する（支援対象5者/年、売上増加率5%/者）。</p> <p>また、効果的な支援に向けて、当所内においてもDXに向けた相談・指導を行う能力の向上を図る。</p>
<p>【目標③】小規模事業者が、地域資源を活用した高付加価値商品の開発や販路開拓に挑戦することを目指す。</p> <p>〈達成のための方針〉</p> <p>地域資源を活用した高付加価値商品の開発やブランディング等を支援するために、需要動向調査を実施する（対消費者向け3者/年、対事業者向け3者/年）。</p> <p>また、販路拡大を希望する事業者に対しては、展示会・商談会の出展支援を実施する（支援対象5者/年、成約件数1件/者）。</p>
<p>【目標④】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すことを目指す。</p> <p>〈達成のための方針〉</p> <p>経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。</p> <p>また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を実施する。</p>

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

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人員・資金不足やツール活用の知識不足により、商圈のデータ・消費者動向などの情報を収集する機会を持てずにいる。

##### 【課題】

小規模事業者が地域の経済や各業界の動向を活用できていない点が課題である。当所としても、小規模事業者では入手しづらい外部環境の情報を、必要な時に必要な情報としてわかりやすくスピーディーに提供することが必要である。

#### (2) 目標

項目	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①米沢版小規模 LOBO 調査 公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②地域の経済動向分析 公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③米沢市内通行量調査 公表回数 (隔年→1回/3年)	HP掲載・ 公式LINE	隔年	-	-	1回	-	-

#### (3) 事業内容

##### ①米沢版小規模 LOBO 調査

事業名	米沢版小規模 LOBO 調査
目的	市内の小規模事業者の経営課題等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現する。
調査内容・ 調査の手法	市内の小規模事業者を対象にアンケート調査を実施する。 調査は、年4回、郵送法にて実施する。対象は、市内の小規模事業者約200者（製造・卸・小売・建設・サービスの5業種から各40者程度に送付）とする。
調査項目	景況感（売上高・仕入価格・取引条件・資金繰り・従業員数・賃金・利益）、関心度等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の 活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く市内小規模事業者に周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。

##### ②地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査項目	<input type="checkbox"/> 人口 <input type="checkbox"/> 人口増減の要因 <input type="checkbox"/> 産業構造（事業所数、従業員数、地域内産業の構成割合） <input type="checkbox"/> 小売業・卸売業 <input type="checkbox"/> 製造業 <input type="checkbox"/> 地域経済循環 <input type="checkbox"/> 雇用 等
調査・分析の 手法	経営指導員（もしくはその他の職員）が外部専門家と連携し、RESASの情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。事業者が見やすいようレポートにまとめる。
調査結果の 活用方法	レポートは当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問などで説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

### ③米沢市内通行量調査

事業名	米沢市内通行量調査
目的	消費者の買物行動を左右する指標のひとつである交通量の実態を公表することで、地域の小規模事業者の経営判断や事業計画に活用することを目指す。
調査内容・調査の手法	調査は隔年で実施。調査員が各調査地点を通過する車両及び歩行者を、調査員が進行方向別に、10時間連続カウントする。
調査項目	<p>以下の調査地点について調査を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/>富士屋商店前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>米沢消防署前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>イオン米沢店前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>ハリマヤ前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>DEN's HOTEL Yonezawa 前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>皇大神社前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>ゐのや菓子店前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>居酒屋道場壱歩前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>東條ふれあいプラザ前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>イタリアンレストランリーガル前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>美喜前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>米沢信用金庫東支店前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>松島屋菓子店前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>上杉城史苑前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>米沢市立愛宕小学校前【車両・歩行者】</li> <li><input type="checkbox"/>東北電力ネットワーク米沢電力センター前【車両・歩行者】</li> </ul>
分析の手法	米沢市職員と当所職員が共同でデータを集計・分析（経年分析等）し、分析結果を「米沢市通行量調査報告書」にまとめる。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	「米沢市通行量調査報告書」は当所ホームページで公表する。また、当所の公式LINEで発信する。結果は今後の商業振興、まちづくりに関する研究、諸施策の立案に活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者は長年の経験からの勘やコツに頼る傾向があり、調査・分析による「マーケティング」の意識が低い場合が多い。また、売上が想定を下回っても、納得（明確に）できる答えを求める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。加えて、経営資源の少なさから、調査に取り組むことができない事業者も多く存在している。

#### 【課題】

消費者の行動やニーズが日々変化する中、持続的な経営を行うため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。しかしながら、多忙を極める小規模事業者が着実な需要動向調査を行うこと自体が困難であり、実施のためには、経営指導員がサポートすることが必要である。

### (2) 目標

これまでの支援実績より、需要動向調査を希望する小規模事業者（新商品・新サービスを開発する、広域に販路開拓を希望する商品を持つ事業者など）の数は年間6~7者程度であった。また、当所としても広く調査事業を提供したいと考えているが、調査後のブラッシュアップ支援まで考慮すると、経営指導員1名あたり1者/年の支援をより深く実施する方が、高い効果をあげられると考える。

これらの理由により、実現可能性や実効性を加味し、以下の目標を定める。

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①対消費者向け需要動向調査 調査対象事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
②対事業者向け需要動向調査 調査対象事業者数	5 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

### (3) 事業内容

#### ①対消費者向け需要動向調査

事業名	対消費者向け需要動向調査
目的	当市ではドラッグストアチェーン店や飲食チェーン店が乱立し、小規模事業者が価格競争に巻き込まれている。そのため、小規模事業者は地元のお客様から支持される商品（メニュー・サービス）づくりが必要である。また、観光需要の獲得もひとつの課題となっている。そこで、小規模事業者の商品・サービスの需要動向を把握することや、魅力を高めることを目指す。
対象	小規模事業者の商品・サービス、3商品/年（1者あたり1商品・サービス）を対象とする。対象商品は、（ア）製造小売業や小売業を中心とした事業者が製造する地域資源を活用した商品や、（イ）各店の独自性を活かした商品・サービス（よねざわ逸品研究会*に参加する事業者の商品）などを想定している。  ※よねざわ逸品研究会（一店逸品運動） 当所と米沢市、（協）米沢市商店街連盟が実施する商業活性化事業である。「自店の魅力アップ」と、「お客様にご来店いただく機会を増やす」ことを目指して、研究会・勉強会・PR等の活動をしている。
調査の手法	巡回・窓口相談や個社支援（経営分析支援、補助金支援等）の際に、地域資源を活用した商品を保有する事業者を掘り起こす。また、よねざわ逸品研究会にて各店の独自性を活かした商品・サービスを開発した事業者を掘り起こす。これらの事業者に、需要動向調査の必要性を説明し、調査への参加を促す。 調査は小規模事業者の店舗、もしくは「道の駅米沢」等にて実施する。前者の場合は事業者が主体となり調査を実施、後者の場合は経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して調査を実施する。1商品・サービスあたり30名以上からアンケート票を回収する。
調査項目	〈商品の場合〉 □商品の総合評価（直感的な評価） □味（食品の場合） □パッケージ □独自性（米沢らしさ） □価格 □今後の購入意向 □その他改善点 等  〈サービスの場合〉 □サービスの総合評価（直感的な評価） □サービスの内容 □独自性 □価格 □今後もサービスを受けたいか □その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（男女別、年齢別のクロス分析）する。また、そのデータを活用し、商品・サービスのターゲット顧客や改良点などを抽出する。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品・サービスのブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

#### ②対事業者向け需要動向調査

事業名	対事業者向け需要動向調査
目的	地域外の新たな販路を獲得することを目指す小規模事業者の商品の需要動向を把握することや、バイヤーとの取引に向けて商品力を高めることを目指す。
対象	小規模事業者の商品、3商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。対象商品は、食品

	製造業等が製造する地域資源を活用した商品などを想定している。		
調査の手法	巡回・窓口相談や個社支援（経営分析支援、補助金支援等）の際に、地域外の新たな販路開拓を目指す事業者（地域資源を活用した商品を保有する食品製造業など）を掘り起こす。これらの事業者に需要動向調査の必要性を説明し、調査への参加を促す。調査は、当所が出展を支援する展示会・商談会（「GOOD LIFE フェア」など）にてヒアリング方式にて実施する。具体的には、経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1商品あたり3名以上のバイヤーから評価を得る。		
調査項目	<input type="checkbox"/> 商品の味（食品の場合） <input type="checkbox"/> パッケージの形やデザイン <input type="checkbox"/> 商品の価格（仕入値） <input type="checkbox"/> その他改善点 等	<input type="checkbox"/> 商品1個あたりの大きさ <input type="checkbox"/> 商品の機能性 <input type="checkbox"/> 商品の取扱意向	<input type="checkbox"/> 商品の形やデザイン <input type="checkbox"/> 商品の新しさ／斬新さ <input type="checkbox"/> 取引条件（ロットなど）
分析の手法	収集した評価は経営指導員が分析を行う。具体的には、3名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。		
調査結果の活用方法	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。また、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。		

## 5. 経営状況の分析に関するこ

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

支援対象者を掘り起こす際の選定基準や意思確認が曖昧で、かつ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。

また、経営指導員等の経験の差などの問題から、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。さらに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】

選定基準を整備しつつ、支援対象者の抽出（掘り起こし）機会を増やす必要がある。対話と傾聴によって支援対象者との信頼関係を構築しながら、経営状況から問題点を正確に把握し、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課題である。

経営指導員側では、限られた人員と時間と中で支援能力の向上と効率化を図ることが求められる。そのため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一定水準以上の支援を提供する必要がある。

### (2) 目標

今後は対話と傾聴を通じて支援対象者と信頼関係を構築しながら、より深い分析を実施するため、50者/年（経営指導員1名あたり10者/年）の経営分析を目標とする。

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析事業者数	50者	50者	50者	50者	50者	50者

### (3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種・業態問わず）
支援対象の掘り起こし	以下で抽出した事業者に対し、経営指導員が個別に経営分析の意義や必要性を説明し、掘り起こしを実施する。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> <li>○記帳・確定申告相談等からの抽出</li> <li>○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</li> </ul>
分析の実施手法	<p>経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。</p> <p>分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）などを活用する。</p>
分析項目	<p>定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。</p> <p>〈財務分析〉 直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析</p> <p>〈非財務分析（SWOT分析等）〉 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圈内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）</p>
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。</li> <li>・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。</li> <li>・分析結果は、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これにより、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。</li> </ul>

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営発達支援事業により、事業計画作成事業者数は毎年着実に増加し、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。これら事業者の取組は、当所ホームページ・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、当所や各支援機関からの声がけ等があつてからのことであり、地域全体を考えると、まだ事業計画作成の有効性の認識が低い、能動的な取組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・策定することは非常にハードルが高い。加えて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」が課題となる。

## (2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の8割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象にDXに向けたセミナーやIT専門家派遣を行い、小規模事業者のIT活用（ITを活用した販売促進、ITを活用した業務効率化や生産性向上）の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

## (3) 目標

経営分析支援同様、今後は対話と傾聴を通じて、小規模事業者に内発的動機づけを促し、事業者が当事者意識を持って事業計画策定に取り組むための支援を実施する。これを実現するためには、今まで以上に1者あたりにかかる時間を要する。そこで、事業計画策定事業者数の目標値を40者/年とする。

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
事業計画策定事業者数	50者	40者	40者	40者	40者	40者
事業計画策定セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
DX活用セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

## (4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、補助金を契機とした事業計画の案内、事業計画セミナーによる掘り起こしを行う。
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。
<b>■事業計画策定セミナー</b>	
支援対象	すべての事業者（特に経営分析を行った事業者）
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
講師	講師派遣会社の講師から適切な講師を選定
回数	年1回（全3日）
カリキュラム	3日間のセミナー内で、およそその事業計画が完成するようなカリキュラムとする。 1日目：なぜ事業計画作成が必要なのか? ～事業の継続と発展をさせるための事業計画～ 2日目：自社の経営分析を行ってみよう! ～自社分析から新たな取組を考える～ 3日目：事業計画作成と販路開拓 ～新たな商品やサービスを売るための仕組みを考える～ ※令和6年度のカリキュラムより
想定参加者数	30人/回
その他	別日で個別相談会あり

### <DXに向けた取組>

事業計画策定に意欲的な事業者を対象にDX推進セミナーを実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導やIT専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとしてDX

	や IT 活用を促進する。
<b>■DX 活用セミナー</b>	
支援対象	すべての小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
講師	講師派遣会社の講師から適切な講師を選定
回数	年 1 回
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX（デジタルトランスフォーメーション）とは何か？</li> <li>・DX 導入へのステップ・進め方</li> <li>・なぜ DX 導入が必要なのか？～導入の注意点～</li> <li>・DX 成功・失敗事例～今日からはじめる DX～</li> <li>・DX 活用で販路開拓・販売促進</li> <li>・DX 活用で業務効率化・生産性向上</li> </ul> <p style="text-align: right;">※令和 6 年度のカリキュラムより</p>
想定参加者数	10～20 人/回

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営発達支援事業に取り組み、直近ではコロナ支援等による各種補助金申請で事業計画を作成する事業者数は増加した。しかし、新たな支援対象者への事業計画作成への対応に追われ、既存支援者への「経営動向・事業実施の確認」が不十分な状態は続いている。特に、補助金獲得が目的となってしまい、その後の事業者とのコミュニケーション不足やモニタリングの欠如が生じているケースが見受けられる。本来必要である「検証作業」が疎かになりがちな状況である。

#### 【課題】

事業計画の作成目的が各種補助金の申請によるものが多く、設備導入等で満足し、その後の売上目標に届かず終るケースや、十分な検証が行われなかったため計画自体が未実施になるケースがある。目標を見失わず、計画を確実に実行することが必要である。

そのために、経営指導員は経営者に敬意を払い、サポート役として進行状況の確認やスケジュール管理を行い、事業の実行を支援することが重要である。また、計画が適切だったかの評価・分析・検証作業を支援し、PDCA サイクルに基づいて実施状況を把握し、必要に応じて計画の修正や変更を行うことが、持続可能な経営には不可欠である。そのためには、経営指導員の事前準備も重要な要素となる。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者の割合が 2 割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が 1 割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

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

### (3) 目標

事業計画を策定したすべての事業者（40 者/年）に対し、フォローアップを実施する。

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ対象事業者数	50者	40者	40者	40者	40者	40者
頻度 (延回数)	四半期毎 (200回)	四半期毎 (160回)	四半期毎 (160回)	四半期毎 (160回)	四半期毎 (160回)	四半期毎 (160回)
売上増加事業者数	10者	8者	8者	8者	8者	8者
経常利益増加事業者数	5者	4者	4者	4者	4者	4者

#### (4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ
目的	事業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、事業計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関するここと

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者は経営資源が乏しいケースが多く、特に営業人員の不足が課題となっており、固定客や限られた商圏内での営業活動を余儀なくされている。当市はものづくりが盛んな地域だが、多くの企業が大手企業の下請けに依存しており、新たな取引先の開拓に苦慮している。コロナ禍を経て、資材高騰等の影響により利益率が低下するなか、地元金融機関や行政の支援を受けて商談会に出展する事業者も増加しているが、依然として多くの小規模事業者は販路拡大に対する不安や迷いを抱えている現状がみられる。

#### 【課題】

地域経済の発展を妨げ、小規模事業者の潜在能力を埋もれさせている現状を打破するためには、以下の課題に取り組む必要がある。まず、自社の特長を把握し、選ばれる事業者を目指して商品・サービスのPR方法を学び、販路を開拓すること。次に、需要動向調査に基づいた新規顧客へのアプローチやターゲット選定を確実に実施すること。さらに、商品やサービス力を向上させ、事業計画に沿った商談会や販売会に積極的に参加することが求められる。また、当所としても、これらに対応した支援メニューを用意し、小規模事業者の成長を促進させることが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者による「地域資源を活用した商品の販路開拓」や「ITを利活用した販路開拓」を目標としている。そこで、これに寄与する事業を実施する。

事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・小規模事業者が地域資源を活用した商品を開発した際、課題となるのが販路の開拓である。このような商品の販路開拓において有効な手段のひとつとして展示会や商談会の出展があるが、多くの小規模事業者は、経営資源が少なく、かつ展示会等のノウハウもないため、独自に出展することは難しい。

そこで、当所にて「展示会・商談会の出展支援」を実施し、新たな取引先を獲得することを目指す。・当市には年間 300 万人超の観光客が来訪している。個店（飲食業、サービス業、小売業等）においては、この観光客の集客も課題のひとつとなっている。そこで、観光客等の集客に有効な「SNS による販路拡大支援」を実施し、集客力の向上を実現する。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4)事業内容』のとおりである。

なお、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

### (3)目標

これまで新型コロナウイルス感染症の拡大により展示会等が中止になるなどの影響があり、参加者数が少なかったが、今後は増加することが見込まれる。そこで、展示会・商談会の出展支援の目標値を 5 者/年に増加させる。

SNS による販路開拓事業は、当所にとっての新規事業である。そこで、経営指導員 1 人あたり 1 者/年の支援に注力し、売上増加を実現させることを目指す。

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数/者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②SNS による販路拡大支援 支援事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

### (4)事業内容

#### ①展示会・商談会の出展支援 (BtoB)

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要 / 支援対象	<p>以下の展示会・商談会への出展支援を実施する。なお、それ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。</p> <p>ア GOOD LIFE フェア            支援対象：食品・飲料（酒類含む）や生活関連用品の製造・販売事業者            訴求相手：全国（主に関東圏）のバイヤーなど</p> <p>株式会社朝日新聞社が主催する展示会である。ライフスタイルを彩るモノ・コトが全国から集う。“ストーリー”が伝わる展示会をコンセプトにしており、商品・サービスだけでなく、アイデア、熱意、こだわり、努力…。背景にある宝物のようなストーリーを来場者に直に届け、「共感」や「応援」でつながる場所を目指している。令和 6 年 10 月の開催では、出展者数が 648 社・団体、ブース数が 782 ブース、来場者が 40,453 名であった。</p> <p>イ 伊達な商談会            支援対象：食品製造業等（米沢の特徴を活かした商品が中心）            訴求相手：東北地方の百貨店等のバイヤー</p> <p>東北六県商工会議所連合会、宮城県商工会議所連合会、仙台商工会議所が主催する商談会である。バイヤー企業とサプライヤー企業が一対一で商談を行う。また、百貨店や商社 OB の専属コーディネーターが商談成立に向けたサポートを行う点が特徴である。</p> <p>&lt;2023 年度実績&gt;            個別商談件数 131 件、集団型商談件数 85 件、合計 216 件            個別商談会：12 回（参加バイヤー延べ 12 社・実商談 131 件）            集団型商談会：2 回（参加バイヤー延べ 8 社・実商談 85 件）</p>

	<p>ウ 販路拡大ビジネス商談会（山形県・宮城県よろず支援拠点）      支援対象：食品製造業等（米沢の特徴を活かした商品が中心）      訴求相手：山形県や宮城県のバイヤー</p> <p>山形県・宮城県よろず支援拠点が主催する商談会である。山形県・宮城県のバイヤー や百貨店バイヤー向けに商材をPRする場となっている。令和6年4月の開催では、売り手企業34社（うち、山形県21社）、買い手企業4社が参加した。</p>
支援の手法	<p>当所ホームページや会報での周知にて出展希望事業者を掘り起こす。また、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者に対しては、経営指導員が個別に案内を実施する。</p> <p>その後、経営指導員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。</p> <p>＜出展前の支援＞      出展者の募集 / 商談シート（FCPシート）の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法（パンフレット等のツールの整備含む）や短時間での商品等アピール方法の指導 等</p> <p>＜出展後の支援＞      商談相手に対するフォロー 等</p>

## ②SNSによる販路拡大支援（BtoC）

事業名	SNSによる販路拡大支援
目的	当市には観光客が多く、商業事業者の集客とSNSは親和性が高い。そこで本支援により、小規模事業者によるSNSを活用した商圏拡大、集客等の新たな需要開拓を目指す。
支援対象	SNSを活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者 ※飲食業、サービス業、小売業（食品・酒など）等を想定している。 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	観光客、地元住民
支援内容	経営指導員がSNSの開設・運用を支援する。
支援の手法	①経営分析支援、②その他個社支援、③『6.事業計画策定支援に関すること』で実施するDX活用セミナー、④当所の業種別部会の会合などにて、IT化の重要性・必要性を気づかせ、ITを活用した販路開拓の実施を促すことで掘り起こしを実施する。 その後、SNSの選定（Instagram、X、Facebook、LINE、googleビジネスプロフィール等）から導入、運用までをハンズオンで支援する。支援にあたっては、必要に応じてIT専門家を派遣する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関するこ

#### (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觀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、不斷の計画修正・変更を行い、地域の小規模事業者に公表、活用してもらうことが必要である。

## (2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	<p>以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。</p> <p><b>【PLAN】（事業の計画・見直し）</b></p> <p>(a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。            (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落としこみ、個々の成果目標を設定する。</p> <p><b>【DO】（事業の実行）</b></p> <p>(c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。            (d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に適時入力する。</p> <p><b>【CHECK】（事業の評価）</b></p> <p>(e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。            (f) 週1回のミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。            (g) 年1回の「経営発達支援事業 事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。</p> <p>※「経営発達支援事業 事業評価委員会」の実施の流れ</p> <p>i 米沢市商工課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者※をメンバーとする「経営発達支援事業 事業評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。</p> <p>※外部有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・税理士 等</li> <li>・日本政策金融公庫 米沢支店長（もしくは担当課長）</li> <li>・山形大学工学部教授（もしくは准教授）</li> <li>・山形県 置賜総合支庁 産業経済部長（もしくは担当課長）</li> </ul> <p>ii 当該「経営発達支援事業 事業評価委員会」の評価結果は、常議員会に報告する。また、当所ホームページ（<a href="http://www.ycci.or.jp/">http://www.ycci.or.jp/</a>）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。</p> <p><b>【ACTION】（事業の見直し）</b></p> <p>(h) 「経営発達支援事業 事業評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い、【PLAN】に戻る。</p>

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関するこ

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者への経営支援を進めるなかで、支援業務にあたる経営指導員や補助員、記帳専任職員などの対応能力に差が生じている。主に経験や従事年数に起因するもので、平準化を目指して研修会やオンラインセミナー等へ積極的に参加し、スキル向上に努めている。あわせて、定期的なミーティングを通じて、

各種制度や補助金に関する情報・対応状況を共有し、知識のアップデートを図っている。また、経営支援において小規模事業者のIT・DX化は重要であり、業務効率化・生産性向上等にむけて積極的な推進が必要である。補助金活用等も含めた指導とその対応能力が求められる。今後は、それらも含めて支援業務に携わる部署全体のレベルアップに向けた更なる取組が求められる。

### 【課題】

制度改正や多岐にわたる相談対応に向けて経営指導員は常に知識のアップデートが必要である。あわせて、経営指導員によって支援の質や結果に差が生じないよう、全体的な能力向上が必要である。また、これまで専門的な内容を外部専門家に依頼していたが、頼りすぎる傾向にあるため、経営指導員自身も経営分析等の知識をしっかりと習得し、問題解決の提案力を強化することが求められる。さらに、経営指導員だけでなく、支援業務に携わる職員全員のスキルアップできる体制づくりも必要である。加えて、経営支援を直接担当しない職員にも、小規模事業者の相談内容を迅速に把握し、適切に引き継ぐ仕組みと判断力が必要である。

### (2) 事業内容

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

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の特定	<p>経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力</li> <li>・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力</li> <li>・DXに向けた相談・指導を行う能力</li> <li>・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等</li> </ul>
内容	<p>経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や山形県商工会議所連合会の経営指導員研修等の上部団体が主催する義務研修に参加するだけでなく、独自に中小企業基盤整備機構の講師を招聘しての所内研修※を実施する。これまで、これらの研修・セミナーへは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員や記帳専任職員、一般職員等も含めて積極的に参加する。</p> <p>※中小企業基盤整備機構の講師を招聘しての所内研修</p> <p>「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が定期的に当所内で所内研修を開催しており、当所としても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、研修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に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。</p> <p>ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまで、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。</p> <p>イ DXに向けた相談・指導能力の習得・向上 DX関連の動向は日々進化していることから、DX関連の相談・指導能力向上に資する研修会に参加する。</p> <p>ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 経営力再構築伴走支援の知見は、個々の暗黙知になりやすいという課題がある。そのため、この知見を“形式知化”しつつ、所内で共有・蓄積し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りが重要である。そこで、「対話と傾聴による信頼関係の構</p>

	築」、「気づきを促す課題設定型コンサルテーション」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のようなテーマの研修に参加する。
--	---

## ②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	<p>ア OJT</p> <p>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帶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く、傾聴力（聴きだす能力）が低いため、基礎知識を習得した上で、小規模事業者の話をしっかりと聞き、課題を理解した上で、分析していくように指導する。</p> <p>イ 情報共有</p> <p>週1回のミーティングのなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法やIT等の活用方法、具体的なITツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。</p> <p>ウ データベース化</p> <p>担当経営指導員等がクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようになるとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。</p>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
【令和6年12月現在】	
(1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）	
<p>米沢商工会議所 事務局長 中小企業振興部 法定経営指導員 1名 経営指導員 4名 小規模事業者支援員 1名 補助員 2名 記帳専任職員 2名 総務企画部 一般職員 6名 米沢市 産業部 商工課</p>	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①法定経営指導員の氏名、連絡先 氏名： 安部 憲明 連絡先： 米沢商工会議所 TEL. 0238-21-5111	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言 経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。	
(3) 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： 0238-21-5116 E-mail： yone-cci@yccci.or.jp	
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 TEL： 0238-22-5111 / FAX： 0238-24-4541 E-mail： syouko-ka@city.yonezawa.yamagata.jp	

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
①米沢版小規模 LOBO 調査	100	100	100	100	100
②セミナー開催費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,450
・事業計画作成	(1,150)	(1,150)	(1,150)	(1,150)	(1,100)
・S N S 活用	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
・個別相談会	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)
③Biz ミル利用料	600	600	600	600	500
④事業 PR チラシ	100	100	100	100	100
⑤需要動向調査	200	200	200	200	200
⑥各種展示会出展費用	1,000	1,000	1,000	1,000	400
⑦一店逸品運動事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

(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